



职业经理人 创业企业最急需

□张维迎

职业经理是干什么的？就是保姆——一个企业的保姆，用经济学术语讲就是企业代理人。如果职业经理缺乏足够的、可让人信赖的职业道德，这样的经理不仅对企业没有好处，对整个国家也有很大的危害。

所谓的小企业由小变大，就是企业的委托代理链条逐步拉长。但是如果我们的代理人是不值得信赖的，有哪一个老板肯把企业交给他管理呢。

企业的所有者为什么选择你替他管理，至少有两条：一是相信你比他能干，就像一只母鸡在他手里一天只能下一只蛋，而在你手里一天能下两只蛋；二是他

相信你，也就是你不会把这两只蛋炒着吃了，即使吃也不会超过一个，如果你吃了一个半，他就没有必要用你了。

一般说，企业处于动态之中，一个所有者评价你的能力和是否可依赖，不是很容易的事情，即信息不对称。也就是你知道他不知道，在你不知道他不知道的情况下，怎么能让你有积极性为他工作呢？在西方有三个方面来规范：

第一、法律。在法律上说经理就是公司的代理人，所谓代理人，就是你做决策、采取行动，别人承担责任，这方面有《公司法》、《证券法》、《破产法》等来保护那些承担责任的人，因为只有能够保护

那些承担责任的人，他们才愿意把企业交由别人来管。

第二，内部激励机制。每个人的行动都是为自己的，怎么样能使每个人在为自己的同时又不损害别人的利益呢？就应有很好的内部激励机制。简单地说，你给老板赚的钱越多，你得到的也越多，这是正相关。这就是为什么在西方，经理拿工资，红利还不够，最后还要拿股票期权。

仅有这些还不够，还要靠经理人的职业道德。首先，法律所能处理的问题是双方当事人能看见的并且法院能够判决的东西，但企业中很多东西只有一方能看到而另一方看不到，作为经理是否偷了企业的资产，你自己知道但老板并不知道；另外即使你知道，老板也知道，但法院无法判决也不行。

其次，内部激励机制合同只能建立在可观察的指标上。比如按利润的多少奖励经营者，假定利润是可观察的。但很多经营行为不仅关系到今年的利润，还涉及到明年的利润、后年的利润，如果仅按今年的利润奖励你，你就可能在聘人、设备投入等方面想办法把今年利润搞得很高，然后拿着钱跑了。特别是利润指标是可以操纵的。

从现实看，如摩托罗拉，它可以派总部的人到中国担任摩托罗拉中国公司的总经理，并被授予人事权、投资权、销售权，这个经理可以干得很好，企业做得很大。但是，假如中国公司的部门经理被派到美国的分公司当总经理，三年后这个公司会成什么样呢？理想的可能是他做得很好，但这种可能性很小；最大的可能性是公司办得很差或者死了，但他自己把公司的客户拉走另外办起了一个公司。

现在民营企业的苦恼也是如此。比如，希望集团的老总，他最担心什么，他最担心的不是产品，不是市场，担心自己派到外地分公司的经理过几年也办一个饲料公司与他来竞争。有人认为，中国的企业要想做好、做大，要有战略眼光，要有好的技术、好的产品和好的市场。这些固然重要，但不是最重要的。假如你有好产品，技术含量也很高，市场也很好，但卖产品的钱进不了你的腰包里，你宁肯把市场做小也不愿做大。找不到可信赖的职业经理，企业就不可能做大。