



如何建立企业家 与职业经理人之间的信任

文/张维迎

如何建立企业家与职业经理人之间的信任,这个问题是基于这样两个基本的假设。第一,企业是由企业家创立的,但是企业的成长和持续的发展则依赖于企业的职业化管理队伍的形成。当企业家在创办一个企业的时候,可能靠某一个特别的想法,或者发明了某种产品和技术,或者找到一个市场的机会,他抓住了这个机会,创办了这个企业,成功了,我们就叫他企业家。大部分的企业在创办企业的时候是没有一个宏伟规划的,今天的联想成为中国最优秀的企业

之一,这不是最初的设想。但任何一个企业在你成长壮大的时候,都要由一个随机性的机会主义的创造变成一个深思熟虑的战略性的规划的创造。而你要持续成长,就需要一组优秀的职业化的管理队伍。第二个基本假设是职业化管理队伍形成的关键是企业家与职业经理人之间的相互信任,企业家要相信职业经理人,职业经理人也要相信企业家。如果没有前一个的信任,企业家不会把企业交给职业经理人,同样没有后一个信任,职业经理人也不会为企业效力。

信任决定企业的发展速度和规模

我们从更宏观来看,信任在很大程度上决定着企业的发展速度和企业的规模。因为信任的积累是一个过程,需要很长的时间,所以企业不可能过快地增长。如果我们看一下实际的例子,发现有一些过快增长的企业也是风险最大、最容易垮下来的企业。我们看信任度低的国家,同时也是企业规模相对较小的国家,这一点在知识型企业尤其如此。在信任低的国家存在大组织,但这些大组织通常是政府机构、军队或国有企业,不可能存在真正大规模的民营企业。我们知道北欧是几个非常小的国家,瑞典最大,人口只有 800 万,像丹麦只有 500 万人口。但我们知道北欧拥有一些全世界最大的企业,包括爱立信、ABB、沃尔沃、宜佳等等。有人研究过,为什么这些国家可以出现这么大的企业?原因可能是多方面的,但是很重要的原因是这些国家是全世界里人与人之间信任度最高的国家。这里我特别想回头看看软件企业,中国软件企业做不大,其中一方面是因为市场盗版,就是你生产需要大量的投入,但是等你生产出来后,市场上用很低的成本可以拷贝,你要卖钱就非常难。其实软件企业发展不起来,除了市场盗版外,还有一个很重要的问题,就是内部员工的盗版。如果你有一个软件,内部的员工可能掌握了这个软件本身的技术,他同样可以出去跟你竞争,这就是内部员工的盗版。

华人企业发展三阶段

在国际上有人把我们华人企业分为三阶段,第一阶段由一个有权威、创新精神、冒险精神的创业者创办一个企业,这个企业可能做得有声有色,非常成功。到第二阶段,老爷子要退休了,他们儿子之间就要为接班的问题发生纷争,企业很可能就四分五裂。运气好的企业,其中有一个儿子继承了他的位置,就发展到了第三阶段。但是在第三阶段西方的好多企业,如果成为一个大型化的企业,就进入了管理的职业化阶段,即由市场雇来的职业化经理对企业进行日常管理,但是在华人的企业由于不能够进行这样一个职业化管理,所以到第三阶段就四分五裂,就形成了所谓的公司不断产生、发迹、消亡的过程。华人企业为什么没有世界品牌?这个重要的原因是它的寿命太短。我们知道一个企业要有品牌需要若干年甚至上百年的历史,如果仅仅存活十年、八年、二十年你很难成为一个世界品牌。

为什么出现这样的情况?根据美国经济学家福山在《信任》一书中的解释,华人社会是一个低信任度

的社会,由于华人企业家只信任与自己有血缘关系的人,而不信任家族和家族以外的人,所以没有职业经理人阶层形成,所以也就形不成大企业。如果我们回头再看一下我们今天的事实,许多上世纪 80 年代、90 年代初期办起来的民营企业都面临一个很大的难题,也就是说管理的职业化问题。浙江的金义集团几年前把自己的兄弟、太太赶出了企业,雇佣了职业经理人来管理这个企业,到目前为止这个企业仍然在健康地运行。我们也有失败的例子,其中比较典型的就是广西的喷施宝,这是由农民王祥林创办的企业。在 2000 年的时候引进了职业经理人,最后企业家和职业经理人闹得不可开交,两败俱伤,企业垮了,这个职业经理人开始被抓起来,后来被放出来了。这里我不想分析谁是谁非,而是想说明企业家和职业经理人之间的信任建立是非常困难的。我们还有很多企业在不断地、艰难地探索。比如创维集团,创维电视 2000 年 11 月的时候出现了震惊业界的创维兵变,职业经理人陆华强带着队伍离开创维,电视媒体给予了很多的报道。现在大多数的企业都在经历这样一个痛苦的过程。有成功的例子有失败的例子。这里我没有说民营企业家族化管理好还是职业化管理好,我只是指出一个事实,任何一个企业要想成长壮大,要持续成长,职业化的管理就变得必不可少。

家族管理与职业化管理

接下来谈究竟什么是职业化的管理。我在这里给出这样几个定义,所谓职业化的管理我想是靠法治而不是靠人治,即企业内部是法治的组织而非人治的组织,这里重要强调的是对老板本身的约束。我们知道,任何一个法制的社会最重要的是对统治者和政府的约束,同样一个企业职业化的管理最重要的也是对老板的约束。如果对老板本身没有约束,没有职业经理人信任老板,这个企业就不会真正形成职业化的管理。广西的喷施宝,其中企业家与职业经理人信任断裂的事例是王祥林是政协委员,他到北京开政协会议的时候,请客吃了一顿饭花了一万元。这张发票他拿回去报销,按照职业经理人的规则,这个不可以报销,这是你个人请客吃饭,不是公司请客吃饭,应该由你自己来花。这时候,王祥林当然就非常不高兴,之后跟职业经理人的矛盾就越来越大。当然我不是在这里讲这一万元一定不能报销,我只是说可能需要有些规则,这个规则是约束老板的。只有老板自己受到约束,别人才会对你有信任,职业化的队伍才能建立起来。

第二点我要强调的,一个职业化的管理是要靠程序和规则来管理企业而非兴趣、感情。我不是说感情不重

要，但是企业最重要的日常事务主要应该用程序化、规则化的流程来做。

第三点职业化的管理是靠能力和品德取得岗位，而不是靠出身和关系。

最后一点，职业经理人是靠出售知识和服务得到报酬而不是靠出售产品得到报酬。在这里，我们可以看出企业家和职业经理人有一个很大的不一样，企业家是不能靠出售服务和知识来得到报酬的，而职业经理人是靠出售知识和服务得到报酬的。一个职业经理人当他没有犯什么错误的时候，到月底、年底都是要领工资的，但是企业家不能说我今年没有犯错误，所以我到年底就应该领工资。记得一个电视采访节目，这个企业家创办一个企业，后来这个企业卖给另外一个大公司，他由企业家变成职业经理了。记者就问他，你当职业经理和你当老板感到最大的区别是什么？他说我在当老板的时候，每到月底我就着急，因为我要去找钱给人家发工资。现在我当职业经理了，每到月底我就开心，去领工资。这就是二者的不一样。

从我上面的这几个定义来看，尽管听起来抽象，但是可以告诉我们一个重要的事实，即职业化的管理和家族企业并非不相容的。如果一个家族控制的企业是按一个法治的原则去经营、管理，那么它也可以称得上是一个职业化的管理，但是做到这一点是非常困难的。

历史上的职业化管理

我们可以回顾一下历史。职业经理人的形成主要是在美国 19 世纪后期、20 世纪初大公司出现前后出现的，美国的商学院也是这个时候出现的，为企业培养职业化的管理队伍。我历来认为一个商学院是培养职业经理人的，商学院不可能培养企业家，尽管商学院可以给企业家提供好多的帮助。因为对于一个企业家来讲，先天的素质是第一位的，后天的知识是第二位的。但是对一个职业经理人来讲，先天的素质是第二位的，后天的知识是第一位的。这就是两者在知识需要方面的不同，我们商学院最重要的是培养职业化的管理队伍。但如果我们从历史的观点来看，职业化的管理实际上是从我们中国开始的。中国有两千多年的历史的管理，从秦始皇统一中国后，中国基本上就迈向了职业化的管理。

春秋战国的历史跟我们现代企业之间的竞争有好多相似的地方。那时候每个人都有国家的观念，有才能的人，哪个国家运用他，让他发挥才能，他就为哪个国家服务，就跟我们现在的职业经理人一样，哪个企业欣赏他，他就为哪个企业服务。比如秦国的商鞅

变法，商鞅是魏国人，但在魏国得不到重用，他跑到秦国，秦王重用他，他帮助秦孝公变法，使秦国变得强大，最后灭了六国。在秦始皇统一中国的时候，就面临这个问题，究竟是采取家族化的管理，还是职业化的管理？当时的说法是实行诸侯分封制还是郡县制。诸侯分封制其实就是一个家族管理，郡县制就是一个职业化的管理。因为郡县制的官员全部是由中央统一派送而且在“市场”上挑选的，不是根据你的先天身份来继承的。而分封制，每个分封国家都有一整套的系统，子承父业，老子的位置最后交给儿子，而且这些诸侯统治者也是皇帝的亲属。秦始皇就遇到这个问题，有人提出要采取分封制，仿效周朝，但宰相李斯建议采取郡县制，秦始皇采取了郡县制，划分成 30 多个郡，100 多个县，除了皇帝外，所有的官位没有继承性，上到中央下到地方，这就是职业化的管理。后来秦国很快灭亡了，刘邦统一了国家，建立了汉朝。刘邦立朝后面临和秦始皇同样的问题，究竟是实施家族管理还是分封管理？最后有人提出，秦国之所以这么早灭亡了是因为采取了职业化的管理，而不是家族化的管理，结果陈胜、吴广一起义，没人帮你打。如果实施家族化管理，如果有自己的家族成员，弟兄们一定帮忙，把起义就打下去了。所以刘邦一开始封了异姓王，异姓王废了之后就封了同姓王，但没过多久，到了汉景帝的时候就出现了七侯叛乱，叛乱的人都是自家人。最后西汉就废除了分封制，基本统一实现了郡县制。同姓王、异姓王都废了，实行了职业化的管理。

这个例子说明一点，家族成员未必是最值得信赖的。家族成员的可信赖程度是有条件的，按市场上的话来说，朋友专门骗朋友，就是杀熟。其实七侯叛乱都是杀熟，都因为是自家人，所以才叛乱。为什么会出现这个情况？有两点重要的原因，第一是惩罚的不可行和制度化的困扰。这是在我们很多家族化的企业中面临的问题，如果是别人偷了你的东西，你的员工是外人，那你可以告到警察局，把他抓起来。但是如果是你老婆管你的财务，她偷了几千块钱买一套夏耐尔，你怎么办？你是否要到法院告她？不可能的！因为你告她，把她抓起来，给你带来的痛苦比她还大。所以我们说惩罚是不可行的。当你老婆预期到这点后，她的行为就不会很好地规范。她知道她犯了错误跟别人的待遇是不一样的，所以她不会遵守这个制度，所以企业要制度化就变得非常困难。第二点是经济、政治的利益即控制权的增多，有时候会和亲戚关系发生非常大的冲突。

信任博弈

企业家和职业经理人之间的博弈，企业家可以信赖职业经理人也可以不信赖，如果他不信任的话，那我们就不玩的，每个人都回家去，每个人都得到零。如果你信赖他的话，你把企业交给他，职业经理人可以诚实，对你忠诚，这个时候每个人得到五的报酬。他也可以欺骗你，这时候他得到十，你亏了五。现在问这个企业家应该不应该信赖职业经理人，如果博弈只玩一次的话，标准的答案很清楚，如果企业家不傻的话，他知道一旦他信任职业经理人，职业经理人的最后选择是欺骗，因为欺骗所得的十大于五，企业家知道我不信赖人我只是零，我信赖你是亏了五，所以最后我的选择不信任。所以这个合作是不会成功的。本来可以双赢，互相信任每人得到五，不信任每人得到零，所以互相信任是非常好的一个选择，但我们现在没有这个信任，做不到这点，那么现在我们怎么做到这个信任？

信任的实现机制

最容易想到的一点，我们用一个合同的办法，我们首先签一个合同，如果你骗了我，由法院惩罚你。但是我们知道，在现实中合同是非常不完备的，要建立这样一个合同基本是不可能的。对欺骗和非欺骗没有一个清楚的界限，获得欺骗的信息成本非常高，即使双方都知道欺骗行为的发生，但是到了法院面前，施骗者不认罪，没有办法拿出足够的证据，证明你骗我了。我们知道法律最讲究的是证据，没有证据法律是没有办法判案的。我们在文化大革命的时候，我说你是反革命你就是反革命，除非你证明你不是反革命，那就很困难了，所以一般你就定为反革命。现在不一样了，现在是谁主张谁举证，我说你是反革命，首先要证明你是反革命，如果不能证明，你就不是反革命，所以我们大部分人不是反革命。证据的分配分给谁就是谁的负担，医疗事故很多出现举证倒置，由医院举证，因为病人举证太困难，他缺乏专业的知识也缺乏获得信息的渠道，而医院具备这样的优势，所以一旦出现了病人控告医院医疗事故，应由医院证明自己没有责任，这是一种特殊的情况，叫举证倒置。所以，我们要靠合同维持这种信任，可能会非常困难。

第二就是感情机制。感情机制是偏好的内在化，别人过得越好，我们越高兴，如果有了这种偏好，我们就没有必要骗人了。如果职业经理人对企业家的感情系数（关心程度）超过 0.5 的话，他就不会骗企业家了。因为如果超过 0.5，企业家亏了 5，对他来说等于亏了 2.5，自己赚了 10。这个时候加起来是 7.5，如果他诚实的话，企业家赚了 5，对他相当于赚了 2.5，自己赚了 5，

加起来也是 7.5，这样他就不会骗你了，所以信任有时候离不开感情的机制。

第三是信誉机制。这是一个重复博弈，我们更多考虑的是一个长期的合作，而非短期的一次性的好处，如果有更多的机会长期的合作，我们宁愿放弃短期的利益。在这里我们可以算出来如果一个人的耐性程度在博弈过程中超过 0.5，也不会欺骗。

不可信的威胁

这种信誉的建立依赖于惩罚，就是说如果你这次骗我，那我下次就不跟你合作了。我先信任你，把企业交给你，当你骗了我，我发现后我就开除你，以后不再要你了。但是有时候，可能惩罚对惩罚者的损害太大，惩罚就是不可信的。这就是投鼠忌器，你讨厌老鼠，但是你没有办法，因为你心疼那个盘子，那个器皿。投鼠忌器在我们企业内部很多环节都会发生，导致惩罚不可行，所以对方就不会太注重信誉。

经济利益与非经济利益的冲突

在一个合作关系中，我们既有经济的利益，也有非经济的利益。如果这个经济的利益在一般的情况下不是特别大，我们用非经济的关系可以维持经济的合



作，即朋友间，一般大家说我不会骗朋友。但是，非经济的这种关系，比如说感情能够支撑多大的经济合作？过去在农村借钱没有借条，但买房买地，一定要有房契、地契，感情是难以支撑的。所以回过头我们可以理解，过去所谓诸侯造反，在正常情况下，亲情关系可以支撑，但是就当皇帝这项来看，诱惑太大了，你当了皇帝后，天下臣民都是你的了，你得到的福利和效益对你的诱惑就太大了。这个时候我们看到皇帝没有办法信任自己的亲戚甚至他的儿子、兄弟，就是因为这样的局面。

如何建立企业家与职业经理人之间的信任？

理解了这些之后，我们下面谈最后一点，如何建立企业家与职业经理人之间的信任。这里我集中谈两方面，第一方面谈内部制度，第二方面谈一下外部环境。

（一）内部问题

在内部环境方面，企业的发展速度不能太快，企业发展速度太快，信任的积累是跟不上的，这个时候一定会出问题。内部制度的建立如分工与资源的分散，为什么企业内部有分工？为什么企业的内部资源不能

由一个人控制？如果一个人控制的话，一次性不守信不合作的诱惑就非常大，如果有好多人控制资源，他只是控制其中的一部分的话，这时候他不合作的精神刺激就会大大地建立。另外我们看激励机制，我们怎么能够使得企业雇来的职业经理人有足够的动力为老板服务？这包括你的股权安排。如果一个企业家不能在股权和激励方面使职业经理人的利益和企业的利益统一起来的话，这个职业经理人就很可能背叛。还有事后的监管、审计等等，这些都非常重要。我这里特别强调一点，企业内部的等级控制结构是非常重要的。我们为什么需要一个总经理、部门经理，很大程度与怎么控制这个企业的信任度有关。到下面的人，好比你是企业家的创业者，你下面雇一个 CEO，CEO 下面的人可能就是 CEO 进行忠权，而对你可能就不一定比直接管他的 CEO 忠权。所以说如果

你这个企业发展特别快，职业经理人自己下面一串员工，这一串都走了，企业家就什么都没了，你就黄了，这就是叛军出现导致的结果。

最后一点是很重要的，那就是怎样使这个企业出现了叛将，也不出现叛军，就是这个职业经理人跑了，他下面的员工不跟着他跑，这是非常大的挑战。但是为什么有叛军？是因为叛军的将领认为下面的人会跟他跑，如果没有叛军跟他跑，叛将也不会叛变。这里涉及到一个问题，即行政效率与监督效率的矛盾。我们学管理的人都知道，如果一个企业在行政管理上有效率，好比你是老总，副总应由你任命，如果有部门经理，部门经理的副手应该由部门经理任命，这样会行之有效的，你是我任命的，就应该听我的话，行政效率很高。就像布什选上总统后，部长们都是由他任命的，所以行政效率比较高。但是我们看到现实中经常跟行政效率的要求不太一样，特别是我们中国发生的情况，管事的不管人，管人的不管事。这使得我们的效率大大降低。

那么，既然这样一个制度这么没有效，为什么我们实际上几千年来一直在使用这样一个制度？从我国郡县制历史来看，下到地方一级的七品芝麻官，就是县令、县丞这一级都是皇帝任命的，不能由总督这一级任命。因为县令和县丞的权力来源是一样的，干嘛谁要听谁的？尽管你是正的，我是副的，但权力来源是一样的，所以我不用听你的。如果是正的任命副的，那么正的要副的干什么，就干什么，否则就得辞职。但是现在就不存在这样的问题，虽然效率会降低，好处就是互相监督，不会造反。这就是怎样在行政的效率与监督间取得平衡。但我们现在过度地强调了监管的效率而忽略了行政效率。我国内部政治上的扯皮非常多，这可能是有意造成的，因为底下有矛盾，我上面才能控制，如果下面一团和气上面怎么控制你？没有办法了。但这种体制的设置给企业带来的影响太大了，就像我们的计划体制，企业的总经理、副总、行政部门的总管都是主管部门任命的，那么这个老总怎么当？没有办法当。

企业内部在出现叛军、叛将的时候如何设置体制？如果企业家控制董事会，董事会任命到哪一层？董事会任命了 CEO，总经理、部门经理都由 CEO 任命，如果是一个优秀的 CEO，行政效率会非常高。但如果这样任命后，完全由 CEO 控制，面临的风险很大，如果 CEO 背叛企业家，那企业家对企业可能就完全失去了控制。所以西方企业制度的建立，一定在某些方面做一些特别的设计，比如行政系统由 CEO 控制，但审计一定直接隶属于董事会，不允许 CEO 决定，审计会独立出来。实际上就是怎么解决行政效率与监督效率

的矛盾。这也给我们一个启示，我们可以通过不同体制的设置来从中找到平衡，而非用一个体制解决问题。就是所有的官员从上到下任命到底，可能有不同的功能，由不同的部门掌握。

那么在企业经营过程中，给职业经理人多大的权力这是很大的问题。自由裁量权与信任有很大的冲突，我给你的权力越大，我对你越不信任。因为你有自由，所以别人就会不信任你，为减少别人对我们的不信任，有时候我们就要限制自己的自由。自由裁量也要有一个限度，如果没有自由，就没有办法管理，如果给得太大，又会有风险。很多的职业经理人，坐在那个位置当然希望权力越大越好，如果企业家对他没有信任，这时候他的自由就会非常小。20世纪50年代的时候，IBM雇来的总裁连签字的权力都没有，因为企业家不信任他，过了一年信任他之后，什么权力都放给他了。所以企业家和职业经理人之间的权力究竟如何划分，很大程度与信任有关。

还有信息的沟通。人与人之间的很多误会，包括企业内部管理上的误会，经常是因为信息沟通不够引起的。许多企业，一开始同心协力，后来四分五裂。为什么？就是一开始的时候，大家穷，没有地方，住一间房子，在一块儿搅合，知道互相每天在干什么。后来公司越来越大，办公室也分开了，几个月都不见面，开始打电话，后来电话也打得少了，就开始互相猜疑了，这种猜疑越多，信任就越少了，公司也就变得分裂了。家庭也是这样，夫妻之间也是这样，信息沟通多，信任度就高，如果老不见面，信任度很快就会降低。还有一点就是企业文化的建设，企业文化的建设，很大程度上是你对别人信任与权威的建立，如果得不到别人的信任，你的权威是没有用的。你的权威即你的指令的执行程度，依赖于别人对你的信任。如果员工对老板没有信任，即使他当面听你的话，背后也不会真正执行你的指令。另外非经济关系的建立也是非常重要的，这对承受你的合作极限是非常有价值的。

以上说的多是正式规则，但很多企业内部有非正式的规则，包括企业文化。一个企业如果没有正式的规则，是没有办法发展的。但过分依赖于正式规则也会引起更多的不信任。就是说什么事都要查条文别人都会觉得你在怀疑他，所以怎么把握这个平台是非常重要的。正式的规则就像我们盖大楼的钢筋，非正式规则就像混凝土、水泥这些东西，这两方面缺少任何一方面大楼都盖不起来，但我们记住一点，大楼盖得越高，钢筋就越重要。如果我们只盖一个鸡窝，没必要用钢筋，用水泥抹抹就行了，但是你盖高层的大楼对钢筋的要求越来越高，对水泥标号的要求也就越来越

越高了，这是两者互相间正式的关系。当然很多企业重视正式关系，有的企业重视非正式关系。在企业最初的时候，非正式规则最满足我们的需要，大家每天都在见面，所以互相间信任度很高。但企业一旦变大，正式的规则就变得越来越重要。

（二）外部环境

一是法律环境，特别是产权，如果这个社会的法律制度对私有产权没有一个明确有效的保护的话，要建立企业家与职业经理人之间的信任是不可能的。就是当职业经理人盗窃了企业的财产包括你的知识财产，受不到应有的惩罚，那你就可能真正信任他。我们信任一个人是因为知道他如果不按我们信任的行为去做的话，他会受到足够的惩罚。但在中国如果企业家本身要做好多不合法的事的话，骗你的人，本身也就不会得到应有的惩罚。有一位民营企业的老总请一位政府官员吃饭，这位政府官员是很正直的一个官员，吃饭的时候，花了一千块钱，老板提前走了，让他的财务总监付费，这个政府官员看财务总监开发票的时候，开了九千多。后来他见这个老板，说咱们那天吃饭花了多少钱？他说可能一千多块钱，官员说不止吧，你的财务总监开了多少发票？他说九千多吧，他说我知道。这个政府官员说，你知道怎么不管？老板说我知道，但是没法管，一管他就把我管到牢里去了。但是这样下去，每个人下面都可以花一百元，报二百元，卖东西、买东西都拿回扣，那这个企业还能维持多久？对企业如果不能用合法保护，就会用非法保护，这就带来越来越大的代价。光用法律是不行的，在很多时候中国不是没有法律，而是政府执行的自由度太大，事实上导致企业得不到有效的保护。所以，现代社会中中介机构不仅提供信息和保证，重要的是提供一种信任，帮助建立信任。

如果没有独立的会计师事务所的话，老板怎么敢信任职业经理人？但是有了独立的会计师事务所，有它自己的行业情操、守则，这个时候我们就可以放心。你干什么都可以去干，我一年下来查你一次，你可以做工程，我最后由一个工程监理查你一下就行了。如果没有一个中介机构，老板每次都要审批，看每次的钱该不该花，该花就批，不该花不批。但你的脑子是有限的，用几次之后就不行了，所以你的效率会非常低。所以中介机构与企业家、职业经理人之间的信任建立是非常重要的。还有一个是经理人市场，经理人市场是一个双刃剑。也就是说要使这个职业经理讲信誉，如果他的表现好，市场价码就会高，会有更多的人喜欢他，更多的企业会挖他，所以他才愿意表现好，如果他没地方去，干吗还要表现好？如果有更多的人挖他，这个时候会出现一些背叛现有企业的行为。

在招聘一个新人的时候，无论他的层次有多高，首先问他为什么要到你这儿来，这是最重要的问题。他为什么要离开现有的岗位？如果你调查他，他符合一个职业经理人道德的要求，你可以用他。如果有些人是专门靠跳槽来不断地使自己的需求得到提升，这些人的市场不应该好，而且我相信也不会好的。当然这里有些中介机构的行为可能与此有矛盾。作为一个猎头公司，跳槽的人越多，他的收费就越高。但是问题是如果你给人家找的人老跳槽，人家以后还干嘛用你？人家就不会用你了。所以猎头公司也是面临一个难题，一方面你帮助别人挖人，但是你挖得太多了，实际上你的生意就没有了。你怎么掌握这个平衡？

另外，教育也非常重要。我们教给大家的不仅仅是管理的知识，还教给大家文化，教给大家一个职业经理人的道德水准。尤其有了这个市场，如果表现得不好，就没有人会找他，要有教育。

我们能从古代政府体制学些什么？

中国古代政治体制的设计有很多值得我们学习的地方，比如我们的执行和监管是分开的，在企业内部是否也有这样的问题？我特别想建议我们的企业家们去研究一下满清制度。大家知道满族人入关后统治了中国，那是一个少数的家族，怎么用这么少的人管理这么多人？怎么把满人的统治和汉人职业化中间求得一个平衡？这应该对我们好多的企业家有所启发。我们好多的企业家并不是你想干什么就干什么。比如你现在实施职业化的管理，你太太、你兄弟甚至你儿子都不愿意，所以你面临的是这样的问题。满清也是这样，皇帝要用汉人，满族的八旗不想用汉人，你怎么办？你如何从满清得到一些启发？

我们能从大学体制学到什么？

这里给大家一个统计，美国前加州大学校长克拉克·克尔做过一个统计，就是在1520年之前建立的组织，“至今还以同样的方式、使用同样的名字、做着同样的事情”的现在剩下85个，其中有70个是大学组织，其他15个是宗教团体。我们没有做过这样的统计，但是看看一百年前建立的组织有多少？不多了，北大是其中的一个。北大有104年的历史，而且我相信再一个104年，北大仍然是北大。但我们在坐的企业能有几个会经历104年？不要说104年，一半的时间，即使能存在54年的也很少。所以我们说，我们是否可以考虑一下一个企业要做成一个长治久安的、持续生存的组织，我们应该从这些宗教团体、大学里学到些什么？有没有启发？可能有，这些启发不是跟我们的组织相同的，而是要学跟我们不同的组织和人怎样能做到这点。一个大学主要靠外部市场，即学术市场。教授是一个外部性的市场，在美国的法律规定，

任何一个大学教授职位空缺、校长位置空缺都要登报向社会招聘，但有没有一个法律规定，企业招聘老总要向社会公开招聘，而且机会均等？没有！这说明企业和学校不一样，企业更重视的是内部劳动市场，而学术界更重视外部的

劳动市场。我们想一下，一个企业不可能持续地靠到外部市场找高层经理，而要从内部培养出高层的经理，而这一点与我刚才讲的信任度有关。学术的信任是有学术自主的规则，有行业规则，你是否是一个优秀的经济学家，有经济学评论指数，你是否是一个优秀的哲学家，有哲学评论指数，而你是否是一个优秀的管理者，内部的评估指数很重要。我们是否可以找到一个东西，使我们组织某一方面按照这样的方式运行，如果不可能，我们有什么办法可以使我们的企业运行得更好？

最后我举一个与此相似的例子，我经常问我们EMBA学生一个问题，你们能告诉我什么叫工作？为什么毛阿敏唱歌我们付她钱？我们去卡拉OK唱歌我们自己掏钱？这两者的区别是什么？我们再看一下，你去饭馆吃饭的时候，饭菜做得很可口，很好吃，你说再来一盘，怎么办？你可以再来一盘，但得交钱。但是你去听音乐会，你说唱得好，再来一首吧，他给你拉了一首，多收钱吗？没有。而且你最后没有鼓掌，不让他多拉一首他心里会很难受的，因为他觉得他唱得不好。为什么毛阿敏唱歌赚钱？因为毛阿敏唱歌是一种工作，我们唱歌是一种娱乐。工作和娱乐的差别在什么地方？工作就是没有自由。如果你想干什么就干什么，那就是娱乐。比如毛阿敏今天不想唱了，但是必须得唱，所以这是工作，所以得收钱。而我们今天晚上不想去跳舞，就可以不去了，这是娱乐。我们怎么从工作变成娱乐？这样这个企业的管理可能就变得非常有秩序。如果企业可以使某些方面做得跟大学一样，那你可能就长命百岁了。■