



文 / 张维迎

中国经济在 21 世纪能否实现飞跃，能不能像预期的那样成为世界经济大国，很大程度上要看经济增长的源泉能不能从新的小企业的进入转向现有企业的扩张。换句话说，现有企业的规模不能扩大，经济增长的速度就很难继续保持下去。国外最近一项对 43 个国家经济增长的研究发现，80 年代这 43 个国家的经济增长的 2/3 来自现有企业规模的扩大，1/3 来自新企业的进入。在中国，我没有做过这方面的统计研究，但估计至少有 2/3 的增长来自于新企业的进入，不足 1/3 的增长来自现有企业的扩大。这种趋势会不会无限期地继续下去？这个问题与职业经理人很有关系。

所谓职业经理，是针对所有者经理而言。所有者经理是为自己花自己的钱，为了自己办自己的企业，而职业经理却为别人的利益花别人的钱，为了别人的利益管别人的资产。在法律上，所谓职业经理，简单的说，就是企业代理人，代理人作为所有者的代表，他们掌握着或在很大程度上行使着企业管理经营的职能，他们对所有者负有责任。这种责任，主要是对企业的忠诚。然而这种忠诚，在法律上非常难于定义。好比说，如果一个经理在一个企业中持有 20% 的股票，在另一个企业中持有 50% 的股票，那么他就很可能有积极性把第二个企业卖给第一个企业的产品价格抬高，从中多赚取 30% 的利润。这样的行为严重违反了

经理人的职业道德，但是在事实认定方面有相当大的困难。这就要求经理人在行使管理经营职能的时候，能够以一个像所有者对待自己资产那样的一种道德规范去处理一

专家视角



专家视角

个企业的事务，否则的话所有者不可能愿意把资产交给他们。正像我们下了火车之后，没有人愿意把自己扛不动的行李交给一个素不相识的人来看管一样。所以，在这种意义上讲，中国企业规模能变得多大，很大程度上要依赖于我们能够有多少合格的具备职业道德的职业经理人员。

最近几年，我们看到中国的好多企业，它有非常快的规模增长，但是增长到一定程度之后，这些企业都垮下来了。理论界、学术界、政府部门对此进行了非常多的分析。经常被注意到的是经理能力问题，或者是由于他的战略制定有问题，好比他应该专业一点，结果他变得多元化经营；但是，从另一个角度讲，如果仔细分析一下这些案例，我们发现，好多企业垮下来了是因为它们的经理人员，不是在为企业努力，而是在为自己努力，一个很好的例子是郑州百文的兴衰。郑州百文原是搞小百货批发的公司，逐渐建立起了全国最大的营销网，据说长虹的销售主要就是靠郑州百文，但长虹电视去年的销售出现了一些困难，主要是与郑州百文垮下来有关。郑州百文是怎么垮下来的？是因为一些外地销售分公司的经理利用郑州百文的钱建起了自己的销售网。这种例子过去早就有过，例如山西票号各地掌柜的都是从平遥、太谷派出去的，他们不敢用当地的人，主要就是信任问题。许多公司在扩展的过程中，也都不敢用当地人而是从总部派人，但总部

的人力供给能力总是有限的，海尔也遇到了同样的情况。很多外企进入中国后，希望员工本地化，但难度很大，关键是找不到能力上合适且又忠诚的人。许多经理利用跳槽来与公司讨价还价，致使外企员工本地化的速度放慢。

但是我们看到的西方企业却并不如此。一些外资企业比如说摩托罗拉，它们要在中国开展业务的时候，派来了中国地区的总经理，中国地区的总经理经过十年、十几年后，使得摩托罗拉在中国的业务变得非常壮大。我们可以想象，如果我们中国的一个总经理，派到英国去建立一个这样的企业，很可能几年之后，这个企业已经不存在了，或者说这个经理很可能把它变成一个独立企业，而不再是原来企业的一部分。如果这样的情况不改变，我想未来我们国家不可能有真正的跨国公司。外国的企业进入中国之后大都在香港、台湾、东南亚雇用那里的华人来大陆经营企业。他们为什么不在中国大陆雇用本地的经理？有人可能会说是中国缺乏具有足够经营才能的人，但最重要的原因是他们对中国的经理没有信任。而这一点又与职业经理的职业道德有关。我们经常谈到中国缺少企业家，中国缺少具有高素质经营才能的

人。但我的看法是这样：我们不需要担心缺少企业家，中国人中不乏充满了企业家冒险、创新意识的人，中国要担心的是没有足够的良好职业道德和职业行为的职业经理。如果最后一点达不到，我们就是有再多的教育和再多的具有创新精神的人，我们的企业，仍然只能是一个处在中国的企业。因为，如果我们的地基只能盖三层的大楼，就不可能盖出摩天大厦，如果我们一定要盖高，那么肯定要垮下来。可以说，中国的企业能不能长大，中国的民营企业能不能发展，很大程度上取决于职业经理人的道德水平。有人悲观地说，华人世界的大部分企业都是小企业，就是因为职业经理人的道德水平有问题。偶尔有个像李嘉诚那样的企业出现，也不过是靠家族管理来维持的。企业靠家族、朋友、老乡来管理，终究会受到人力资源的限制。更何况，如果道德水准不高，家族、朋友、老乡也会背叛企业。当然，对于企业而言，小企业也可以活得很好，不一定非得长大。但对于国家来说，如果缺少有竞争力的大企业，经济发展就会受到很大的影响。那么，我们今后应该怎么办，或者说，我们用什么样的措施来建立中国职业经理人的职业道德呢？我提出四点建议：



第一,最关键的是产权制度的改革。产权是道德的基础。所谓道德,从本质上讲,是为了长远的利益,而牺牲眼前的利益。在国有企业制度下,每个人都只是进行一次博弈,他们没有未来,他们未来职位不取决于他们现在的努力。所以我们看到,国有企业的经理从制度上就决定了他们只能进行一锤子买卖,只会是短期行为,他们不可能有真正的职业道德的需要,而且国有企业制度也缺少了真正去约束这些经理人员行为的激励。因为,国家是通过政府官员系统来实现国有企业的所有者形式的,这些政府官员,仍然是短期行为。我们批评过去的皇帝,其实皇帝有一个很大的长期行为的激励,因为天下是他的、还要传给他的儿子。但是我们政府不可能这样,因为政府是要换届的,在这样的情况下,企业家不可能有积极性来培养真正的具有职业道德的经理人员,我们中国近20年来,一直在演出一场戏,这戏就是安徒生的《皇帝的新衣》。如果我们老是在这样一个根本的问题上躲躲闪闪,中国的社会,不仅仅是效率低下,而且是一个不会有真正的道德水准的社会。从这种意义上讲,我们产权改革,也是为中华民族的真正的社会职业道德的建立而作出的努力。

第二,我想很重要的一点是法律的完善,我们的公司法、证券法

等法律中,缺少保护投资者、保护出资人这样一个灵魂。西方的那些法律,它是怎样形成的?那就是为了保护弱者、保护出钱人的利益不受到经理人员的侵害。反过来说,这些人的利益保护越好,他们就越愿意把钱拿出来,交给经理人员进行经营。所以,在这个意义上讲,保护投资者的利益,同时也就是保护职业经理的利益。但我们国家法律缺少这样一个目标。好比我们发行股票,都强调是怎么帮助国有企业解困,而不是保护投资者的利益。我们甚至把抬高股价,让股票价格上涨,增加总需求,当作我们发展股票市场的目标之一,用这种长期制度建设的损害来换取短期需求的增长,对国家未来制度建设是一个极大的伤害,会带来极大的损失。目前中国法律的供给远远快于法律执行能力的供给,法律每条的增加远远快于合格的法律、法官人才的增加,这一点应该引起我们的重视。

第三,是企业内部激励机制问题。其核心就是如何使企业的职业经理真正把自己的利益与企业的利益统一起来。任何一种激励机制的设计,核心是这一点,出发点是这一点,归宿也还是这一点。如果离开了这一点,我们企业制度的改革不可能成功,经理人员的职业道德也不可能建立。

第四,对职业经理人员的教育

非常重要。光华管理学院强调的一点是我们培养的人才,不仅仅是应具有管理技能、管理知识的人才,而更应该是具有职业道德的人才。我们把这种职业道德的教育,灌输在整个教学当中。我们认识到,如果仅仅培养有能力的人,但没有职业道德,是不会受到企业的欢迎,至少不会受到外企业公司和私人企业的欢迎。

张维迎教授简历

1959年生于陕西省吴堡县,1982年获西北大学经济系学士学位,1984年获硕士学位,同年进入国家体改委中国经济体制改革研究所从事改革理论和政策研究。1990年9月入牛津大学读书,1992年获经济学硕士学位(M. Phil.),1994年获博士学位(D. Phil.),1994年8月回国到北京大学工作。现为北京大学光华管理学院副院长、经济学教授,北京大学工商管理研究所所长,同时兼任牛津大学现代中国研究中心研究员。

张维迎教授的企业理论及有关中国国有企业改革的研究成果在国内外学术界、中国政府有关部门和企业界有广泛影响,被公认为中国经济学界企业理论的权威。

专家视角