

清华大学 中国经济研究中心 研究动态

总字140期

2002年12月16日

货币资本：路在何方

清华大学经济管理学院 魏杰 赵俊超

我国民营企业的创立，都是以货币资本与人力资本的相统一为特征的，也就是说，出资人同时也是经营者。但是随着企业的发展，出资人与经营者开始分离，也就是出资人聘用职业经理人经营企业，货币资本与人力资本相分离，由此也产生了企业内部的新矛盾，即出资人与职业经理人的矛盾。在我看来，中国民营企业的出资人与职业经理人的关系似乎从来都没有理顺过，只不过是最近矛盾更为突出，口水大战来势更凶而已。创维、乐百氏、平安保险、中海物业都出了职业经理人拉人马出走的事件，一时间沸沸扬扬。

除了这些已经明显出了问题闹出事端的企业，更多的是潜在的问题。大家闷在心里，谁都不说，而问题是由来已久日益深重，说不定哪天就会爆发出来。民营企业做大之后，聘请职业经理人来打理自己的公司已经成为无可避免的大势所趋，但是由于种种原因，二者的关系都从来没有理顺，有人用“相互戒备，同床异梦，不断博弈，信用脆弱”十六个字来形容这种关系，真是恰如其分。不信我们看看国内的民营企业，发现老板和经理人精诚团结和和平共事五年以上的，可以说是少而又少。

那么问题出在哪里呢？出资人与职业经理人有如婆媳关系，婆媳不和往往问题不是单方面的，而是双方都有问题。最近有不少老板找到我，说聘请的经理持家不足，败家有余，薪金上狮子大张口，而经营上却对企业财产毫不爱惜，甚至出了重大问题都隐藏不报；而职业经理人则认为自己更为委屈，说老板不信任他们，使他们瞻前顾后缩手缩脚，甚至都不知道该怎么干了。双方都在抱怨，说明问题并不是单方面的。这样说并不是为了“各打五十大板”，而是说只有双方共同努力，才能把这种关系处理好。在本文中我们只谈一下出资人在这方面的问题，而职业经理人的问题，则在另外一篇文章中单独谈。

一、出资人为什么出了问题

出资人跟不上形势的发展，甚至适应不了新的情况，从而处理不好自己与职业经理人的关系，是有其内部原因的。

1. 外部环境的变化

自从90年代中期以来，我国民营企业的生存环境发生了很大的变化。这些变化都要求民营企业主要是出资人对其经营理念和方式作出相应的调整。推动企业发展的外部环境变化了，企业就要相应变化，否则就会跟不上形势。这种变化体现在七个方面。

第一，市场供求状况出现逆转。大家知道从80年代到90年代中期，我国经济是一种短缺的经济，市场总体是个卖方市场的行情，多数产品供不应求。在这种情况下，只要能办企业，上项目，就能赚到钱，而管理要求不高。当时中国市场就像一块玉米地，大家只有派人出去抢玉米就可以了，至于什么管理、组织，暂时不用管它。而90年代中期以后，情况改变了，不再是短缺，而是过剩；不再是供不应求，而是供大于求，供求关系出现了逆转。1998年内贸部作了一个统计，发现610种主要商品中，供求基本平衡的403种，供过于求的206种，而供不应求的只有棕榈油一种。供求关系的转变对企业经营提出了新的要求。在短缺情况下，主要搞好生产就可以了，而在过剩情况下，要求企业在资金、技术、规模、市场营销等各个方面都要搞好，差一个都不行，这是一个很大的挑战。

第二，资源配置主体的调整。在原来的计划经济体制或“双轨制”下，配置资源的主体是政府，私营企业的创

业者们的很大一部分工作是政府公关，只要摆平了政府（包括作为政府附庸的银行），就可以赚到钱。比如房地产行业，只要能够从政府手中拿到地皮，转手倒卖就可以获得数倍的利润。但现在情况变化了，我国的社会主义市场经济体制已经初确立。资源配置的主体，已经不是政府，而是市场的力量，如土地必须拍卖，项目必须招标，就连国有银行也日益重视起效益原则。我国的市场化率按照西方国家所说已经达到了90%以上。企业要想获得自身发展的各种资源，越来越多地需要求助于市场，而不再是政府。出资人的经营观念必须作出相应转变。

第三，竞争对手的改变。我国改革开放以前是国有经济一统天下，国有企业机制僵化效率低下，如“大锅饭”的存在使人们普遍缺乏积极性，而民营企业一建立就按照效益原则实行计件工资制，自然具有极大的优势。但现在不同了，民营经济已经占据了国内生产总值的半壁江山，主要竞争对手已经由国有企业变成别的民营企业，大家谁都不再拥有机制上的优势。非但如此，幸存的国有企业也多是顺利进行了机制调整的企业，管理水平普遍有了提高。更有甚者，开放国门之后，大批的外资企业蜂拥而入，这些企业都是完全在市场经济环境中成长起来的，机制不仅灵活而且成熟，给我们带来了很大的挑战。

第四，体制漏洞逐渐填补。众所周知我国经济转轨过程中体制是很不健全的，这给很多民营企业的发展提供了机会。如偷税漏税，相信不少民营企业在成长初期对此都不会陌生。曾经一度有人说国有企业的增加值只占GDP的1/3，而上缴的税收却占了2/3，借此说明民营企业漏逃了大量的税款。但随着市场经济体制的不断完善，体制漏洞逐渐被填补。股市越来越规范，税收征收力度越来越大。前一段刘晓庆因偷税漏税被关进监牢，都说明借体制漏洞发财的机会成本越来越高。企业必须依法经营，靠合法手段取得自己的收益。

第五，企业门槛提高。原来我国办企业的门槛很低，有点钱，买个三五台机器，就可以生产了。这也可以理解，因为在初期大家手里都没有钱，如果门槛高就不会有民营企业产生了。同时我国很多产业都还是空白或发展程度很低，也无法“制造”出什么门槛来。但现在随着企业资金积累的日渐丰富，随着人民生活水平的不断提高，很多产业都设置了一定的门槛，如资金要求、资质要求、卫生要求、环保要求……今后政府行政管理模式将从审批制转向市场准入制，但一定程度上也可以说企业进入市场的门槛反倒提高了，因为这些“硬条件”的约束只能越来越严格，而且没有商量的余地。

第六，社会矛盾的日益凸显。以前我国社会是一种“超稳定”的社会，大家一起受穷。后来民营企业异军突起，很多人虽然看着眼红，但心尚淳朴，不至做出什么出格的事情。对于民营企业企业家来说，只要发展好生产就可以了，身外之事不必过多忧虑。但现在随着贫富差距的不断扩大，有人称我国的基尼系数已经达到了0.46，这已经超过了国际公认的警戒线，社会矛盾日渐突出起来。治安不好，黑道势力猖獗，发生了很多针对民营企业企业家及其家属的暴力事件，尤为重要的事，整个社会“杀富济贫”的思想有所抬头，矛头指向为社会作出巨大贡献的民营企业企业家阶层，这些问题都是不利于民营企业发展的，也给民营企业企业家增加了很大的压力。

第七，国际化竞争。在以前的几十年间，中国的企业一直处于“闭门造车”的状态，外国的产品虽然有一点进来，但大家习惯的仍是国内的红头文件，对于几十页英文的洋规则闻所未闻，更不用说运用了。但加入WTO，要求我们的企业更多地引进来和走出去，面临着复杂而陌生的国际化竞争局势，这里的竞争主要还不是产品的竞争，而是适应新规则的竞争。我们要想在世界竞争的环境中站稳脚跟，就必须熟悉和运用这些国际规则，反倾销、知识产权这些过去陌生的词汇，今后可能越来越为中国民营企业所熟知。浙江民营企业在适应国际化规则方面起步最早，在“打火机风波”中取得了较好的成果。

2. 自身素质的挑战

毫无疑问，在早期能够发家成为出资人的民营企业企业家们都是那个时候走在时代前列的人。第一代民营企业企业家多数是缺乏出路铤而走险的人，因为在那个时代私营企业本身就是非法的东西，而第二代民营企业企业家多数是体制内受压到压抑或不满于原体制的低效率而另张旗鼓的。他们之所以能成功，靠的是他们的胆魄和见识，而现在市场规范化之后，对于企业家的要求是全方位的。因此必然会有一部分人对不断发展的市场状况产生不适应。

第一，经营能力跟不上形势发展。这是一类非常普遍的现象。就企业规模来说，小企业和大企业是两个不同的概念，很多人管理小企业的时候很成功，井井有条效率很高，但企业上了规模之后他就做不好。这很容易理解，让一个搞小旅馆的人来经营五星级大酒店，十个里面至少有八个会适应不了。就市场形势来说，以前只要敢拍板就行，而现在不仅要敢于拍板，还要充分预测市场的需求和潜力，做出准确的估计。所以很多民营企业出资人的经营能力感到力不从心，实在是很正常的现象。

第二，人格魅力受到挑战。企业家的人格魅力是一种非制度的力量，但这种力量却不容小觑。人格魅力指的是企业家的性格、气质和能力的外在表现。良好的人格魅力可以对下属产生吸引、感染等多种作用，维系着整个团体的和谐与协作。我们通常用是否“压得住阵”来形容它。建筑工地的包工头用厉声呵斥来发号施令，这个时候是十分有效的，而让他用这种办法去管理一个高科技企业，则完全缺乏人格魅力。随着企业的发展，企业家的人格魅力也受到了越来越多的挑战。

第三，社会品德遇到挑战。现在社会上产生了一股“杀富济贫”的思潮，这种思潮固然是错误的，但它和某些民营企业企业家自身不那么清白有很大的关系。企业发家不是靠诚实经营辛勤劳动，而是靠富商勾结或商业欺诈等方

式，这样企业形象和企业家自身的形象就大打折扣。原来体制不健全，出现一些这样的问题尚有情可愿，而今后社会和老百姓对企业家品德提出了更高的要求，要求他们诚信合法，要求他们对社会能够作出一定的贡献。

第四，人生哲学遇到挑战。前面说过，很多民营企业是在原体制中没有出路才开始办企业的。办企业的目的，首先是为了解决个人的生计问题。我们那个时候还穷，吃饭问题还没有解决好，更高层次的个人理想的追求还远未出现。而现在情况不同了，民营企业家们不知怎么就一下子赚到了大把的钱，珍馐美味吃到了，名牌西装穿上了，房子、车子有了，儿女也到外国上学去了。在这种情况下，民营企业家们不能再追求“砸钱”买排场，而应当有更高的追求。私到极点即是公，我们可以看到很多民营企业家在解决个人问题之后产生了更高层次的理想，如创民族品牌和跻身于国际大企业之列。民营企业家必须意识到，自己生来就是受累的，不能贪图享受停步不前。

第五，价值观念的挑战。企业家应当拥有财富，财富是他们的身价。福布斯杂志每年都会对中国的富豪来个排名，这种排名无疑是以财富为基础的。民营企业家应当追求自己财富的不断增长，但这种追求不能贪得无厌。很多民营企业家的财富增长很快，但他只知道“个人发财”，而不知道“大家发财”的重要性，对自己持有的股权始终不撒手，对为自己创造了巨大价值的经理人舍不得奖赏，或者说虽然有奖励但心里很不情愿，这种心理是十分有害的。出资人应当自觉承认人力资本对企业的重要作用，使财富平衡地增长。

第六，自我定位受到挑战。并非是所有的企业都要做大的。假如这样的话，世界上的大企业早已经拥挤不堪了。事实上中小企业总是多数，有的企业注定只能永远是中小企业，因此对于自己的企业一定要有一个正确的定位，能当主角自然最好，当不了主角，就甘当配角。现在民营企业有一种“求大”的心态，战略目标高得惊人，在他们的计划中，一心要成为国内或世界老大，年递增20%已是太低，恨不得年年翻番。盲目的扩张必然使企业蒙受损失，企业一定要根据企业和行业特点，对自身进行准确的定位。

二、出资人走出困境的路子何在

面对出资人的这么多问题或困惑，应当如何进行调整呢？我们认为，要解决我国民营企业出资人的问题，必须从两个方面入手，一个是民营企业出资人自身的修炼，另一个是社会机制作出相应的调整。只有两个方面同时入手，才可能使困扰我国民营企业出资人的困惑得到解决。

1. 出资人的自我修炼

改变社会总是困难的，而改变自身则相对容易。出资人的困惑是多方面原因造成的，既有外部的，也有自身的，但应该首先从自身去解决。前面说了，出资人之所以会出现困惑，是因为外部环境改变了，包括市场供求状况逆转、资源配置主体调整、竞争对手改变、体制漏洞填补、企业门槛提高、社会矛盾凸显和国际化竞争激烈七个方面，而出资人自身的素质也遇到了挑战，包括经营能力、人格魅力、社会品德、人生哲学、价格观念和自我定位六个方面，那么出资人的努力也应当从这些方面去入手，提高自身的素质。

出资人需要提高的个人素质林林总总不一而足，但大体可以分为两种：一种是观念，另一种是知识，就前者来说，出资人应当对自己的观念进行更新，摒弃那些已经不适应时代潮流发展的思想认识，比如对人力资本，你不能再把他看作打工仔，他为企业创造了巨大的价值，你就得做出相应的报酬，而且要从心理上认同，不能是无奈的承认。从自己发财到大家发财，是一个认识提高的过程。就后者来说，现在很多企业都提出建立学习型组织，出资人就更要学，这种学习还不是说出资人非要上个什么学拿个什么文凭，而是踏踏实实地学习一些现代管理知识，学习一些先进企业的管理方法，人的知识总是从无到有逐渐积累起来的，知识的丰富对于出资人是至关重要的。比如对经理人仅仅信任和放手是不行的，还要有一些合理而有效的手段对之监督和制约，这个时候出资人就要参考一下国外和国内同行业的普遍做法，并结合本企业的实际来制定方案，如果没有这种知识积累，恐怕就很难奏效。所以说出资人的自我修炼是对整个人生的大改变，是脱胎换骨的变化。

但是也排除不了这样一种情况，就是有人由于先天或后天的原因实在无法通过修炼，或是通过了自我修炼也不行，因为你修炼别人也在修炼，这个时候就要作好被淘汰的准备。这个时候就要心平气和地接受，与其在市场上日薄西山节节败退，还不如及早退出成为食利阶级。自己主动做出选择相比市场的自然选择要缓和得多，对于本人是一种趋利避害的行为，对于社会则是资源优化配置的过程。

2. 社会机制的调整

前面已经说过，民营企业出资人遇到的困惑，既是其个人的问题，同时也是社会问题的综合体现。对于出资人来说，首先应当从自身找原因，而对于社会，也应当采取措施进行社会机制的调整，否则问题就得不到根本性的解决。

最重要的调整应当是对现有私人产权的认同和保护。中国几千年的封建统治使人们产生了浓厚的小农意识，“不患寡而患不均”，“为富不仁”总是成为人们的偏见，“杀富济贫”往往能唤起人们的共鸣，加上建国以来我

们主导思想也是以“消灭私有制”为核心的，这就使得人们对于私有产权缺乏起码的认同。应当说现在人们对于私人产权已经越来越认同了，因为这是社会发展的大势所趋，但是还没有形成一种全社会的共同意识。

相对于认同，保护似乎更为重要和实质。私有财产是否“神圣”可以不论，但不容侵犯确实是不可或缺的。党的十六大提出保护一切合法收入，这是一个非常大的进步，但它侧重于对财富流量的保护，对于财富存量的保护则还没有明确说明。我国目前对于私人产权的保护是很不力的。国家保障私人产权的条款迟迟不能写入宪法，侵吞了国有企业的财产算贪污，而侵吞民营企业的财产只能算侵占，往往不了了之。这种情况下，出资人把自己的企业交给经理人去经营，难怪要食不甘味寝不要枕了。因此必须从立法和司法上对私人产权加强保护，明确当这种私人产权遭到侵害时侵害方应当承担的法律责任，只有这样才有利于出资人将经营权放心地让渡。

由此看来，对于私人产权的认同和保护是目前一个比较迫切的任务，这个任务一天不完成，民营企业出资人的困惑就一天不能消除。如果我们能够对私有产权加以有效的保护，同时为经济发展创造一个稳定、规范的环境，那么可以想见的是，越来越多的民营企业出资人愿意把自己的企业放心地交给经理人去经营，而两者的矛盾和冲突也会减少到最低限度。

(版权所有，转载、转摘请与本中心联系)

主办：清华大学中国经济研究中心
地址：清华大学经济管理学院中楼302

联系电话：(010) 62789695
邮 编：100084

[返回](#)