

现代企业 制度丛书

神秘王国的透视

现代公司
的理论与经验

张军○著



上海译文出版社

现代企业制度丛书

神秘王国的透视

现代公司的理论与经验

张军○著

上海译文出版社

神秘王国的透视

——现代公司的理论与经验

张 军 著

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

文华新技术公司排版

上海长阳印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 4.125 插页 4 字数 87,000

1994 年 11 月第 1 版 1996 年 6 月第 2 次印刷

印数: 10,001—15,000 册

ISBN7-5327-1654-6/F·063

定价: 8.70 元

总 序

在历史即将告别 20 世纪的最后几年里，中国面临着为 21 世纪的腾飞构筑现代社会主义市场经济体制的框架体系的历史重任。

这很可能是一场跨世纪的持久战。在这场旷日弥久的大战役中，最艰巨、最关键、最基础的攻坚工程是改革传统的企业制度，建立适应市场经济发展、符合国际惯例的现代企业制度，重塑社会主义经济的微观基础。

迈向现代企业制度的改革序幕已经拉开，各地探索企业改革的实践正在蓬勃展开、日渐深入，这套现代企业制度丛书就是适应实践呼唤而推出的。

一、本丛书出版的意义、目的

中国共产党十四届三中全会《决定》确立了中国建立社会主义市场经济体制的基本框架与总体战略，特别强调了“转换企业经营机制，建立现代企业制度”的重要性，肯定了建立规范的现代企业制度的改革方向。

根据党的十四届三中全会的改革方针，探索建立社会主

义有中国特色的现代企业制度的实践正在逐渐展开,各方面的配套工作也在筹划或实践之中。然而,这毕竟是一项开创性的工作,也是一项牵一发而动全身的重要工程。我们的企业家应该了解现代企业制度真正的含义和丰富的内容;我们的一些政府管理者也应该弄清现代企业制度的特征、含义及其复杂多样的形式。因此,建立现代企业制度,急需系统地普及和介绍现代企业制度的国际经验和基本理论与知识。

况且,随着迈向现代企业制度的改革全面启动与深化,一系列新问题、新矛盾将陆续出现,需要在实践中逐步加以解决。没有系统的关于现代企业制度的理论、知识,不了解现代企业制度的演进过程及其在当代各国的发展趋势,就无法预测、判断中国经济未来可能产生的问题与矛盾之所在,也难以妥善地克服困难、解决问题。

本丛书旨在系统全面地介绍现代企业制度的基本理论、基本知识,涉及现代企业制度中一系列重要的方面和基本问题,满足企业界、经济管理干部和大专院校师生等各阶层人士学习现代企业理论与知识的需求,为改革实践服务。

本丛书的作者均为近年来在上海和全国崭露头角的中青年经济学者,具有博士学位(或在职攻读博士),以及教授、研究员等高级职称。他们不仅具有较深厚的现代经济理论根底,而且对中国改革实践有着深刻感受,因而本丛书并非简单介绍现代企业制度的基本知识和发达国家现代企业制度的理论与实践,而是根据中国国情和改革情况有所取舍,力求为我所用,使理论与实践、国际和国内相互结合。融知识性、理论性、实用性于一体,这是本丛书的一大特色。

本丛书重点面向主管企业工作的政府干部、企业家和管

理人员、研究人员、大中专院校师生,以及对现代企业制度与管理有兴趣的各阶层人士,也可作为经济管理院校大学生、研究生的教学参考书和管理人员再培训的教材。

二、本丛书的基本内容与体系

本丛书涵盖了现代企业制度的基本方面和主要内容,特别是中国建立现代企业制度可能会遇到的难点、热点,这是我们选题角度的基点。丛书不仅有对现代企业制度基本理论、基本知识的系统介绍与研究,而且分别对现代企业制度的主要内容、重要方面有分门别类的重点分析、专门研究;不仅有着重国外现代企业制度理论与实践的介绍、分析、研究,而且有专门研究中国如何迈向现代企业制度的专著,并且几乎每一本都论及中国如何借鉴国外的经验。本丛书既是一个有机整体,同时各本书又相对独立地阐述了关于现代企业制度的某个专题。

本丛书共八册,各册的主要内容如下:

《多姿的企业世界》从总体上概括阐述了现代企业制度的基本涵义、历史演进过程,重点比较了东西方两种不同的现代企业制度模式的特征、功能与环境差异,有助于人们把握现代企业制度的科学涵义和基本内容。

《透过流行看趋势》侧重描述现代市场经济国家中国有企业的形成、发展过程,比较了各主要国家国有企业的不同类型、管理组织架构的差异和发展趋势。对中国国有企业的改革、发展颇有借鉴意义。

《步履艰难的转换》把视野转向中国,在历史剖析与实证分析的基础上,描述了中国现代企业制度的目标模式,指出了

转换机制的难点与关键所在,并对如何迈向现代企业制度提出了基本的对策思路和方案设想。

《神秘王国的透视》对现代公司的理论与实践作了系统深入的分析,揭示了现代公司的形成、发展过程,描述了各类公司的具体形式与运作原理,展望了现代公司的发展趋势,对中国公司化改造很有裨益。

《跳出所有制禁区》对现代企业制度的所有制结构及产权基础问题进行了专门分析,运用现代经济学中的产权理论,剖析中国传统产权制度的运作问题,提出重构产权制度结构和重塑产权机制的基本思路。

《精巧的组织艺术》概括介绍了现代企业组织架构及其设计的基本理论和最新趋势,揭示现代企业组织演变的主要机理,并对中国构建现代企业的组织架构提出改革设想和实施办法。

《超越一流的智慧》系统扼要地描述了现代企业中的管理创新,着重分析了现代企业管理创新的若干重要突破和发展趋势,并从中国的实践出发,对现代企业管理创新模式、方向进行了前瞻性分析。

《现代企业的灵魂》论述了企业家在现代企业中的灵魂和核心作用,分析了现代企业家生存、发展的条件与机制,以及如何培育高素质的现代企业家人才,并对中国怎样培育现代企业家阶层提出了一些建议。

建立现代企业制度是一项艰巨复杂的社会大工程,这套《现代企业制度丛书》也只是涉及一些主要的、基本的方面,我们期待读者的批评和赐教,以进一步完善本丛书的内容。

张道根

目 录

1	历史与传统	1
一、	王安的故事:一个序曲	1
二、	历史追踪:1840 年之前	9
三、	家族主义:企业发展的桎梏	14
2	传统企业制度的经济理论	18
一、	生产函数:教科书的理论	18
二、	“团队生产”:古典企业的假说	20
三、	“游戏”理论:合伙制度的困境	27
3	现代公司的演进与组织理论	33
一、	铁路的象征:现代公司的组织特征	33
二、	没有专利的社会发明:公司的制度特征	38
三、	交易成本:关于公司演进的学说	42
4	所有与控制的分离与“代理”问题	51
一、	三十年代的一本书:经理革命	51
二、	委托—代理理论:以分成租佃为例	55
三、	代理的代价:竞争与代理成本	61
5	现代公司的资本结构	70

一、“金融结构之谜”:股票还是债券?	70
二、MM 定理:似非而是的玩意	72
三、平衡理论:公司破产有成本	80
四、信息不对称:任重而道远	86
6 现代公司的权利结构	91
一、社会成本:产权的一般理论	91
二、三次法律修正:外部性的内部化过程与公 司的权利结构	98
7 比较、借鉴与分析	105
一、中国没有“企业”:小官如是说	105
二、现代公司与国有企业:一个理论比较	111
三、回到公司:国有企业的改革方向	118
后记	123

1 历史与传统

一、王安的故事：一个序曲

要了解一个现代公司是如何产生、如何演化过来的，你不妨读读王安博士的自传《教训》^①。王安早年毕业于上海交通大学，1946 年赴美深造，就读于美国哈佛大学，获博士学位。1951 年他以惊人的魄力，拿出自己的 600 美元积蓄，历尽千辛万苦，在美国创办了第一家华人经营的高科技公司——王安实验研究公司。几年前，他的公司已发展成年销售额近 30 亿美元，员工达 3 万人的现代公司。王安本人也荣膺全美最杰出的移民“自由奖章”。

王安的故事须从他早年在哈佛获得博士学位以后谈起。据王安本人说，他 1948 年春走进哈佛计算研究所对他后来对计算机的发展作出贡献并且走上创办王安公司的道路是个转

^① 王安：《教训》，生活、读书、新知三联书店，1986 年版。以下引文均出自该书。

折点。王安在哈佛计算研究所里发明了磁心储存器并申请了专利，这使他获得了数字电子学专家的称号。由于这一名声，他认为也许自己具备了一定的信用，可以自己开办企业了。

王安在自传《教训》中这样写道：

我发现，一种叫独资经营的企业形式对我所要成就的事业最合适。独资经营实际上不是一种合股公司形式。那时候，我要设立一个独资经营企业所必须办的手续仅仅是到市政府去付一小笔登记费，给我的公司起个名称……6月22日，我接到了证明文件，文件上说，我，王安博士，将开办王安实验研究公司，从事营业。^①

虽然这是一个还谈不上规模的独资公司，但作为老板的王安，管理其公司的起步阶段是何等艰难，王安是有所体会的。他回忆当时的情况时写道：

耐心和节制是我经营企业的初创阶段的特点，这种态度在许多方面都是有好处的。甚至在开头几年里，营业就发展得相当快，但是发展是从非常小的基础上起步的，所以我可以从容不迫地学习我所需要的知识，以供在下一阶段管理公司之用。我每年都在扩大我对企业和市场的知识基础，虽然我不时地犯错误，但是这些错误像公司当时的规模一样，也是很小的，所以并不威胁其前途。如果说有任何事情可能打乱我开办企业时所采取的这种规模不大、但却井井有条的做法的话，那并不是某个错误或某次失败，而是因为我的存储磁芯最终引起了美国实力最雄厚的公司之一——国际商用机器公司——的注意。

^① 同前，第68—69页。

通过通信往来逐渐形成了一种关系，这种关系以各种不同的形式继续保持到今天。^①

一个公司从艰辛的创设起步到迅速发展，势必面临所谓“发展与控制”的问题。对于一个家族式的独资公司来说，这个问题也许更严重，更难以解决。王安公司后来面临的这个问题对于王安博士来说，这是一次艰难的抉择。

公开招股被认为是一个企业进入青春成熟期的一种例行仪式。王安说：

我们长长的学徒期结束了，但是，在公开市场上进行竞争的要求还需要再作一项根本性变化：把王安公司由不公开招股的私人公司转变为公开招股公司。”“不少公司是靠着将来会有远大前途的许诺公开招股的。王安公司与他们不同，我们在公开招股的时候已经有丰厚的利润，营业收入增长得很快，而且作为一家不公开招股的私人公司已有十六年的历史。……我决定公开招股是基于我们的发展极为迅速。我并不是想利用热度过高的新股股票市场来赚钱。我对增加自己的财产净值并不感兴趣。我不像其他企业家那样把公开招股看作发薪的日子，我以前从未出售过王安公司的任何股票。坦率地说，要是王安公司仍然不公开招股，我是会感到高兴的。但是，为了满足计算器需求所需要进行的投资使得我们向波士顿第一国民银行借贷的数量达到了我们的信贷限额。^②

王安在《教训》中叙述了在公司的发展与他的家族对公司

① 同前，第83页。

② 同前，第137—138页。

的控制权问题之间的矛盾心境,反映出了一个传统的家族式企业向现代企业转变时的一个普遍问题,这个问题我们将在第三节从理论上加以探讨。不过,这里,听听王安博士对当时困境的回忆是有帮助的。他写道:

在我看来,公开招股的关键问题与债务和资本的问题截然不同。我最关心的是管理和控制问题。由于我以前与沃纳—斯沃西公司结成联盟,我们家庭对公司的控制已经有所减弱。虽然沃纳—斯沃西公司的詹姆斯·霍奇在我们董事会中起了非常积极的作用,但是我不想让我们公司的控制权落到一个外人组成的董事会手中。

我创建王安公司的原因之一,正是由于我喜欢自己冒风险。只要由我控制,是对是错都与我有关系。我从未主张采用风险资本,因为我不希望被外部投资者缚住手脚。即使外部投资者绝对听从你的意见,掌管别人的钱所带来的那种受人之托的责任也会使这样一家公司的最高业务负责人变得比较保守。这并不是说,我不愿听取别人的意见。实际上,我十分重视公司内外的交流沟通工作。这也并不是说,我对受公司财富影响的那些人的利益漠不关心。这只是意味着,作为我所创立的一家公司的第一把手,我希望在有关公司命运的任何问题上都成为最后的权威。而且,只要由我控制,我永远不会有放弃这一企业的念头。

除了这些个人考虑以外,我觉得由个人来控制(即使不是拥有)一家公司还有其他实际论据。例如,一家公司的最高业务负责人如果无需向外边的董事报告季度情况,就能在领导公司时着眼于长远利益。这在今天来说是很重要的,因为只有一位坚强的领导人才能结合一家公

司的长期方向来对待市场上一心只考虑季度营业情况的风气。拥有控制权的最高业务负责人还能比一个事后要受董事和投资者评头品足的最高业务负责人更为果断，采取具有战略意义的行动也能更快得多。后来在我的事业中，有好几次我之所以能很快作出这种重要的决定，正是因为我既有这样做的责任，又有这样做的权力。

当然，这些论点也可以反过来说：一个除了自己以外不用对任何人负责的最高负责人可以肆无忌惮地毁掉一家公司。然而，办公司本来就是有这种风险的，而且这也是可以自我纠正的。自由市场经济的多样化会限制一个大权独揽的不称职或不讲理的最高业务负责人所能造成的损害。人们可以离开公司去别处谋职，顾客可以去别的公司买东西。当然，不公开招股的私人公司在它们所垄断的那个社区滥用垄断权的事倒是有的。但是，波士顿是一个商务上有多家公司活动的地区，而高技术又是那个地区中竞争激烈的一个方面。在那种环境中，一个权力狂的公司第一把手只会自己倒霉。

这种理论还影响到我对家族控制这一更大问题的看法。作为创始人，我希望保持足够的控制权，以便让我的孩子们有机会表明他们能否管好公司而不必担心要冒点风险。但是，为了保持家族对一家公开招股的公司的控制权究竟应该做到什么程度，这是一个微妙的问题。在其他条件都相同的情况下，我的孩子们由于同公司的所有权有重大关系，应当比一位专业经理有更强的动力。另一方面，我不想替我的孩子们来作这种决定。我也不排除事实也许会证明一位专业经理是掌握公司未来的最好人选这

种可能性。^①

王安正是带着这些考虑权衡了公开招股的问题。当时，怀特—韦尔德公司（现在是梅里尔·林奇公司的分公司）在高技术公司公开招股方面也许是最著名的投资银行公司之一。王安同怀特—韦尔德公司的合伙人乔治·蒙哥马利取得了联系。蒙哥马利先生建议王安公司公开招股以筹集资金偿还短期债务，同时又不使股权分散得使家族失去公司的控制权，这是可以做到的。

虽然，从王安当时的选择来看，折衷的方案最终还是较为满意的。但是，一个家族控制的公司迟早还会再次遇到公司发展与家族对公司控制权之间的矛盾。

1975年，王安公司再次面临着一种无法摆脱的困境，遇到了每一位创建人归根结蒂都必须处理的一个问题：公司的命运由谁来控制？这一困难中很重要的一个方面是，王安是在公司内外一致反对的情况下作出选择的。和一位高级经理人员不得不作出的许多决定一样，这项决定涉及一些未知数。但是最后，王安在听取了老朋友和老顾问提出的意见以后，决定凭直觉行事。

1975年公司的财务状况与公开招股时的情况并没有很大不同。他们负了很多债。如果要充分利用他们研制的那些新系统的潜力，还需要很多资金。所不同的是王安公司现在是一家公开招股的公司了，所以可以出售更多的股票。

现在还有另一种考虑促使王安在出售更多的股票之前要踌躇再三。这就是控制问题。由于早先出售股票和认股权起

^① 同前，第139—141页。

了削弱王安家族的作用，到 1975 年，王安家族拥有的股票只占普通股的 52% 稍多一点。如果再出售股票，就会使王安家族的股票总额减少到为保持公司的表决控制权所需的 50% 以下。于是，王安当时面临的困境就是：如果希望王安公司能发展，看来王安家族就必须放弃公司的表决控制权。

而王安则希望既能筹集到公司发展所需要的资金，又不丧失对公司的表决控制权。所以王安要做的事情是想调整公司资本结构，使公司能继续发行那些只拥有有限表决权的新证券。不过，这个问题很复杂，因为纽约股票交易所和美国股票交易所有一条同样的规则，规定如果一家公司除一般普通股以外还有无表决权普通股，它们就不把那家公司的普通股列入上市证券价目表。这项规则还规定，如果一家公司发行一类新的无表决权普通股，它们就可以把那家公司的股票从上市证券价目表上去掉。1975 年在纽约股票交易所进行交易的有些公司的普通股是分为两类的，这两类具有不同的表决权，其中最突出的是福特汽车公司，但是这些股票是根据不追溯条款才允许进行交易的，因为在交易所制定那个规则之前，它们已经在交易所进行交易了。这些不追溯条款对王安公司的股票是不适用的，因为在当时王安公司的股票是在纽约股票交易所进行交易的。

第一个主意是设法发行一种只有有限表决权的分红优先股。在某些方面，优先股与担保债务是相似的，但是，在要求以公司资产偿还的权利方面，它对普通股有优先权。一般来说，优先股没有表决权，看来这也许是解决问题的办法。与债券不同，优先股的股利可以不发（虽然在大多数情况下，如果不发，就把它累积起来），不会招致被迫破产的危险。对分红优先

股持有者增加的一个有利条件是，他们不但可以得到一笔有保证的股利，而且还可以得到普通股的股利，不论这种股利是多少。

但是，王安在研究了戈德曼、萨克斯等著名公司的投资银行家们提出的其它方案以后，决定最好的方针是最简单的、然而也是最有争议的方针：发行乙类普通股。这种新股票的股利比普通股高，但是它只有十分之一的表决权，虽然它仍将选举至少四分之一的董事。作出这一选择的理由是，作为一种选择如果让大多数投资者选择的话，他们都会宁愿要资本增值和股利，而不要表决权。

王安公司资本结构的这一调整使公司的经营在更大程度上受到了外部股票持有者的监督。如果公司内部的人不好自为之，外部的人就会抛售股票，拥有大部分股票的内部的人（主要是王安家族和公司的许多雇员）就要遭殃。王安对这一选择看来还是比较满意的。他曾这样说道：

到1976年年底，王安公司就已经形成了使它能够一直延续到今天的那套资本结构和基本战略方向。这并不是说，销售、公司结构和产品没有出现许多进一步的发展。现在我们两个星期的营业额就超过1976会计年度全年的营业额。然而，我们今天的生意在很大程度上是文字处理系统为我们在《幸福》杂志开列的一千家大公司的办公室中争得的立足点的延伸。此外，从1976年起，王安公司是在控制权问题已经解决的情况下做生意的。^①

^① 同前，第195—196页。