

为什么**优秀企业家**做什么都成功？
您和他们比差在哪儿了？
《**管理之源**》为您深度挖掘管理的本源！

管理之源

李 方◎著

清华大学出版社



管理之源

李 方◎著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

很多企业领导者与管理者对企业管理抱有误区。他们普遍认为：企业管理就是指营销系统、组织系统、人力资源系统等，而不太知道还有更重要的管理问题等着他们去回答。而且这些回答将直接导致企业能否顺利发展，甚至还能不能活下来的问题。本书旨在探寻企业管理的本源，笔者认为企业管理的大逻辑——Why-What-How 这个顺序非常关键，其直接影响企业的发展。本书就是在这个方向做出了创新性的探索，希望能为中国企业家找到解决问题的有效途径。

本书适合企业领导者和管理者阅读，也适合创业者作为参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理之源/李方著. —北京：清华大学出版社，2017

ISBN 978-7-302-45604-9

I. ①管… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 283909 号

责任编辑：白立军 张爱华

封面设计：杨玉兰

责任校对：梁 毅

责任印制：何 芊

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载：<http://www.tup.com.cn>, 010-62795954

印刷者：三河市君旺印务有限公司

装订者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×230mm 印 张：15 彩插：1 字 数：247 千字

版 次：2017 年 1 月第 1 版

印 次：2017 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1~3000

定 价：45.00 元

产品编号：070586-01

巨变的时代,更需要探寻管理的本质

谁都不能否认,我们正处在一个巨变的时代,而在这个时代里,几乎所有的人都信奉这样一句话——“唯一不变的就是变!”正如一位管理学家所说:“50岁的律师完全可以坐下来沉迷于他所拥有的基础知识,但管理者却不能享受这样的奢侈。50岁的管理者也可以回顾、沉湎于过去的知识,但如果这样做的话,他会很快发现,他将失去工作。”

但是,实践又告诉我们,一味地“求变”有时也会变成一种“迎合”,也会在不断寻找所谓的不断变幻的“风口”中迷失自我,随风飘零……而在商道上,那些不探寻变化的规律,脱离管理本源的实践,同样能让企业如无根的浮萍一样短命且随波逐流。

以不变应万变,是中国人的一句古训。但不变的是什么?变化的又是什么?如何才能以不变应万变?……

李方先生是《新智囊》的老朋友,长期以来为本刊撰写专栏。在近日的一次长谈中,他不无感慨道:“做了7年企业管理与8年企业咨询后,我越来越感觉到,有些西方经典的管理理论,除了能在宏观上总结企业历史发展的大趋势外,似乎对中国企业没有太大的现实指导意义,而真正左右企业发展的是其他一些东西。”于是他想近期动笔把他的一些研究成果和思考写下来,与更多的管理者一起分享、一起探寻到底是哪些东西在根本上对中国企业的可持续发展发挥着根本的作用。

作为“管理者共同学习的读本”,《新智囊》十分鼓励这种有益的探索。从“旁观者”的角度,我们看到了太多的中国企业在所谓的变化中迷失了自己的方向;作为“实践者”,我们自己的媒体行业以及传媒企业,也在发展中留存了大量的问题与困惑。“浮躁”不仅仅出现在管理者的实践中,在管理思想的市场上同

样也存在大量的“泡沫”，致使许多管理者只看到“现象”而无法把握管理的本质与精髓。在不知不觉中，管理思想与实践的核心逐渐扭曲变形，这些都将对管理者造成不良的影响。

于是，我们不得不回归“管理”真正的本质，重新审视一个组织机构的正确目标应该是什么，一个企业如何才能为客户、同时也为企业主创造价值，我们如何才能寻找出中国企业问题的病根，我们应该如何从中国企业的实践去反思西方管理理论，我们又如何以“向内”的视角审视企业管理的深层次问题，我们最终又为中国企业的发展寻求哪些可行的出路……

将心比心，我们编辑部经研究一致赞同，全力支持李方先生的研究与探索，从“开设专栏”到“集纳成书”，奉献出更多的、更有价值的内容、活动以及服务，与更多的管理者共同学习、共同分享、共同成长。而今天，我们终于看到了李方先生的这部汇聚出来的成果——一部探讨企业发展源动力以及追求管理本源的新书！

我想，这本书的价值，就是要揭示那些用传统理论解释不清的、而绝大多数企业领导者仍然陷入误区的、在企业实践里又屡见不鲜的那些现象，帮助管理者拨开迷雾看本质，探索出真正使企业领导者能实用的一些方法，特别是在绝大多数企业看似不可为的状态下，找到“可为”的切入点，从而找到对大多数企业的发展有指导意义的一些规律和方法。

我们期望以此书为“引子”，在巨变的时代，和更多的实践者去探寻那股“推动企业进步的力量”！而这股力量不再一味地源于外部的机遇，而是源于企业组织以及管理者自身的能量！因此，从某种意义上讲，这本书，也是一个“邀请函”，邀请中国的管理者一起去探寻、一起去创造！

智囊传媒总裁 傅强

不忘初心 坚守梦想

读过李方博士的前一本书《死去还是活来》，《管理之源》其实更像是那本书的再思考，再思考的基础是四年来积累的经验。

说到管理咨询这个行业，论年龄和资历，李方博士可以说是我的前辈，可他身上保有着对交流极大的热情、对智慧执着的追求，真的像个年轻人。李方博士最大的特点就是“勤”，勤于思考、勤于分享、笔耕不辍。每次见到他，不是分享心得，就是谈论客户，总是充满激情。

第一次和李方博士讨论互联网时代企业成功要素是在 2014 年，之后这个话题一直持续，李方博士更关注企业经营的大逻辑，也就是 Why-What-How，我则更关注势-道-术。

我们有一个共同的观点，在互联网时代，所有事物都在被碎片化，企业家的思考也会被碎片化，老板和经营者们更多地利用线上的方式进行讨论和分享，并随时做出决策。周围有太多的人在讨论互联网思维、颠覆式创新等各种名词，互联网会对管理咨询这样的行业产生什么样的影响？行业将以何种姿势去迎接“+互联网”呢？于是我们有了一个全新的想法，把我们的思考用自媒体的方式发布，让更多的人参与到讨论中来，希望这种讨论可以影响到我们周围的企业家们。

于是有了《蓝海经济观察》，我每周写经济评论，试图关注和讨论经济格局的变化和发展趋势。有了企业之道，李方博士写的关于企业经营哲学与企业文化方面的思考与分享。此后，又有“案例春秋”、“精品阅读”等栏目不断推出。李方博士组建了我们的第一个 500 人社群——“李方老师创业创新论坛”，之后我们建成了数十个和客户的联合工作群，组建了线上私董会。我们的初心就是把我们的经验和教训分享给更多的企业家和创业者，去营养一个个具体的企业，

我们至今坚守。

在这几年中，几乎每一次我都是李方博士文章最早的读者之一，很多时候，我们都会就文中的观点进行讨论，这些讨论让我受益良多。李方博士在看待企业的视角上有独到之处，即总是从企业文化和经营哲学的角度去挖掘企业成功或失败背后的动机。李方博士有句话让我很受启发：“你帮助企业的经营层改变20%，不如帮助老板改变5%。”在这几年与企业的接触中，他的这个观点也确实得到了印证，尽管改变老板这5%付出的努力可能要远远大于改变经营层20%付出的努力。

非常高兴李方博士能够将这几年来的积累汇集成书，希望本书中的观点能引起企业家们的思考，相信这种思考会有益于企业和企业家们。

在今天的中国，创业大潮兴起，我们觉得创业的成功与失败其实都是宝贵的经历，当你学会利用你的经历，并把它变为财富的时候，你离成功就很近了。

我们把以下八个字送给创业者和企业家们，并以自勉：“不忘初心，坚守梦想。”

蓝海资本首席经济学家 沈奇

不懈努力,追求管理之本源

源,本意是指水流的起始处,引申意思是来历、根由。长江、黄河都是起源于青藏高原上的涓涓泉水,正是这些泉水造就了奔腾汹涌、绵延万里的大江、大河。管理之源是什么?当然是指最原始推动企业的那个源动力。可能很多企业家对这个“源动力”的理解不同,笔者想说:这个“源动力”就是指“企业为什么”的问题。对这个问题,可能有企业家会认为:这是个问题吗?这个问题很重要吗?笔者答:是的,不仅重要,甚至重要到关系着企业的生死存亡,以及企业是否可以长期可持续地发展!我们可以从结果倒推:中国真正优秀的企业极少,而绝大多数企业的生存环境不好,特别是当经济大环境比较恶劣时愈加明显。企业家们会抱怨:大环境不好,我们怎么可能发展好?可是他们忘了,在同样环境下,那些真正优秀的企业却能克服困难,照样发展得好。少数优秀企业之所以发展得好,其实就是解决了“企业为什么”的问题,当这个“源动力”是正向且充满了正能量时,这个企业想不好都难;反之,企业没有解决好这个问题,还去拼命寻找所谓的灵丹妙药时,一定是于事无补的,始终脱离不了挣扎的命运。十几年前,索尼中国总裁送给笔者一本书叫《源》,此书是描写索尼发展史的,它特别对索尼创始人井深大为什么要创立索尼做了精彩的描述。正是基于这个“源动力”,索尼有了几十年的辉煌。

笔者在经历了12年管理咨询后,对企业发展路径做了许多反思,其中最核心的是对“管理大逻辑”的思考。所谓“管理大逻辑”其实很简单,就是企业的Why、What、How——企业为什么、企业做什么、企业怎么做。这个逻辑看似简单,要真弄懂却并不容易。首先是逻辑顺序不能变,其次是重要性不同,如果非要以百分比来表达,三者可以50%、30%、20%来衡量。为什么这样划分,因为“企业为什么”的问题决定着企业的生死以及能否健康地可持续地走下去;“企

业做什么”才是发展战略和商业模式问题，这个问题是在前一问题确定后第二重要的问题；“企业怎么做”是指企业管理中具体的做法，例如营销策略、投融资策略、组织结构、制度流程，等等。这些东西都是落地实操的，如果前两者没有处理好，这些东西做得再好也挡不住企业走向衰败。冯仑说过一句话：“创业企业五年成活率是7%，要想活下去，初心要正。”问题是，这样一个“管理大逻辑”在企业家看来可能会有不同的认识，他们对“顺序”和“重要性”有自己的理解，例如大多数企业家（特别是千千万万个中小企业经营者）绝对是直扑第三个问题——企业怎么做。几件事可以反映此点：如果是买书，必须首选讲营销的书，其次是组织、人力、流程等；如果是培训，首选是销售培训，其次是团队、领导力等；如果是咨询，首选是营销咨询，其次是薪酬绩效、制度流程等。对他们来说，最着急的事莫过于怎么把自己的东西卖出去，以及怎么把员工安抚好，让他们全心全意地干活。至于用什么理念经营企业，关我甚事？较少企业家对“企业做什么”有认知，他们觉得发展战略与商业模式对企业还是很重要的，这事必须要搞清楚。故他们在买书、培训、咨询时会把这两个东西放在首位。甚少有企业家对第一个问题感兴趣，其中一个重要原因是他们不觉得这是个问题，“我为什么做企业”？还用问吗？应该全地球人都知道原因吧？而恰恰就有为数甚少的企业家关心了这个问题，而且深究下去，落实到位了。例如任正非在创建华为的早期就花钱请人历时三年，搞出了《华为基本法》，并以此来指导了华为的腾飞；柳传志在联想初创时，就确立了“产业报国”的宿愿，并在授权机制与分配机制上早早做了安排，使联想很快有别于中关村数千家IT企业，成就了联想的辉煌。很多年前一部美国财经巨著《基业长青》，讲的其实也是同样道理。它把两组企业做比较：一组叫“愿景驱动型”企业，一组叫“对照型”企业。前者的一个重要特征是讲愿景讲情怀，而不以赢利为第一目的，结果他们的赢利曲线反而获得了超常的增长；而后者是以赢利为第一目的，且拼命模仿学习前者（但没学到实质），结果是增长曲线平平，甚至没过几年有些企业就消失了。

有人可能会提出这样的疑问：“管理大逻辑”对于传统企业应该是对的，可是对于互联网企业也适用吗？笔者认为仍然适用。我们前面阐述的大逻辑——Why-What-How非常类似于古代哲人所说的“道-法-术”。互联网企业其实是在“法”与“术”层面做了大幅度的变革，但对“道”的层面没有任何改动。

说直白点：如果你的“初心”是不善的，你“互联网思维”再好也没戏。2015年两个重大事件就是明证！一是P2P小贷企业全军覆没；二是以“e租宝”为代表的一批所谓“互联网金融”企业倒台。有人又说：会不会是几颗老鼠屎坏了一锅汤？笔者答：只要是企业，就得解决“为什么”或者“道”的问题，无论是传统企业还是互联网企业一概如此。不会因为你是互联网企业，就能躲过“为什么”，而健康可持续地发展下去了。就是TABLE（腾讯、阿里、百度、小米、奇虎）也概莫能外。

企业放大了就是国家，缩小了就是个人。所以研究企业其实就是研究人，就是研究不断在“折腾”企业的这些人。所有企业的具体情况都是案例，但是其中总有一些不变的东西，那就是我们要研究要推敲的东西——企业管理的本源。企业研究多了，除了前面说的“管理大逻辑”，我们还会发现一些有趣的现象，例如一些在理论上非常明确的问题，在企业实践中会有反向的结果。像索尼的案例就很典型，在它创立至今的50年里，前35年发展非常顺利，可是似乎并未按照符合现代企业制度的路子去做；而后15年，特别是出井伸之接手后的10年，一切都在按照现代企业制度的路子去改进，可是业绩逐渐下滑，最终他自己也因此出局；联想按照柳传志“贸工技”的路子发展，由于缺乏技术创新，应该是没什么前景的，可在并购了IBM PC业务后也做成了全球PC老大。而且由于这个“老大”的招牌，柳传志做成了他真正想做的事——成为了拥有三家投资公司的企业家。虽然联想本身成不了令世人尊敬的高科技企业，可是柳传志今后靠投资培养出几个高科技企业也未可知。企业管理之所以复杂的精妙之处就在于此。机械、教条地遵循某“理论”就想成事的时代已经一去不复返了。企业管理是复杂的、多变的，可是唯一万变不离其宗的东西也有，那就是掌管企业的人。企业之所以复杂是因为人是复杂的，但毕竟留下了一条有价值的线索，沿着这条线索追踪下去，看透企业似乎亦非难事。

大家都觉得中国人比较浮躁，中国企业相对急功近利，中国的老板们比较短视，问题是“解”在哪里？我给一个企业老板做顾问的情形很典型：一方面老板知道自己的企业有问题，也知道前面多次创业均不太成功的状态不太对劲儿，甚至还知道主要是由于他本人的认识局限造成了企业的问题。后来他干脆直截了当地问我：李博士，作为董事长，每天到底应该做什么事？可当你适时地

点明他应该做什么不应该做什么,且明确指出实质性问题所在时,老板又觉得很难以接受。因为这与他多年形成的价值观相抵触,似乎他以前所有认为应该坚持的那些东西好像都错了。此时,他内心的痛苦与挣扎是可想而知的。

企业老板为我们的服务买单,是想要他们认为有价值的那些东西。可对企业有深刻思考的顾问知道:那些老板愿意要的东西最多只是解决企业皮毛问题的“雕虫小技”,而我们真想让企业发生本质变化的一些东西恰恰是老板们通常所意识不到的,或者有所意识也要躲避的那些问题。例如,你做企业的初衷是什么?你为什么要做这个企业?你愿意给你的经理们授权吗?你愿意向你的员工们在利益分配上有所倾斜吗?很多老板认为:这些是问题吗?它真能影响企业的发展吗?答案是肯定的,且远比老板们关心的所谓“金点子”、“营销新招”重要得多。我们在企业咨询活动中已清楚地知道:老板们需要的其实就是怎样在最短时间内让企业的业绩发生明显变化。虽然名义上会以“战略咨询”之名,有时甚至会冠以“顶层设计”之名。但我们知道必须要适时地让老板看到实效,否则我们会一点儿机会都没有。我们心里知道,费了很大劲做的一些事其实离企业的真正改变相去甚远。有一个单一做营销的企业,本来问题应该非常单纯,我们明显认识到:如果老板的观念能改变5%,企业的效益至少会带来翻倍的增长。可实际上那个老板接受改变自己的可能性几乎为零。另一个保健食品企业,老板是学者,博士,经营企业12年。像这样的朝阳行业,同行业绩至少是在10亿~30亿元,且每年应该有50%以上的增长。而该企业业绩长期徘徊在8千万元左右。我们在与老板洽谈战略项目时,他的关注点始终围绕着非常具体的点,像“内部交易结构”、“内部市场化”等。当我们的首席顾问严肃地点出他们的核心问题很可能是老板的观念问题时,老板露出很错愕的表情,明显难以接受。

这些认识上的错位与差异使我们很痛苦,也很无奈。有时我脑子里会突然蹦出一句老电影的台词来:“我也想今天晚上打个冲锋,明天一早就把蒋介石的八百万军队全部消灭,可是不行啊,同志!……”老板们愿意付钱的是那些东西,而我们想掏心窝子的这些东西老板们又不以为然。也许中国社会发展的大背景就是如此?我们还是逃不出中国几千年主流意识观念的阴影?历朝历代的帝王们感兴趣的就是“治理手段”,即便是改革开放后的中国,也是对引进资

本主义制度外在的形式感兴趣，而对“民主”、“自由”、“人权”的思想本源不感兴趣。这些令人痛苦的“悖论”煎熬着我们。有时我觉得看清某个企业的问题不是难事，而如何向企业操盘者指出真正问题的方法变得尤为关键，稍有不慎，非但不能解决企业的问题，还闹得双方极不愉快。

好在全球管理理论界近年正在发生着深刻的变化，许多最新的理论与思想也正在影响着社会的方方面面。例如，心理学领域的一些最新研究正在深刻地影响着企业管理。我们清晰地认识到，企业的问题最主要就是企业领导人的问题，就是领导人的价值观问题，或者说是潜意识问题。潜意识的改善是企业发展的唯一最终解决之道。但是有一点非常关键：要想让企业发生实质性改变，我们这些做顾问的要首先改变。如果我们没有经过洗心革面的修炼，要想改变企业是根本不可能的。令人欣喜的是，笔者在十几年咨询生涯上对一些信念的坚守，居然也取得了一些意想不到的成果。例如笔者为南方一个制造业企业做过两次咨询，其中，2010年第二次咨询包括了文化咨询，涉及“企业为什么”的问题。当时并没有看到有什么明显效果，可到了2015年年底一件怪事发生了：由于全球经济未走出困境，中国经济持续下行，中国的制造业企业出现了大规模倒闭。该企业的下游企业——鞋厂一个接一个倒闭了，它的同行与竞争对手也有不少关门了。而这家企业不但活了下来，还准备扩大业务，马上要在越南建厂。笔者在与这位老板沟通心得时，不得不一致认为：企业能在这么严酷的环境中生存下来，显然与当年的文化咨询有关。这个案例还有一个奇特之处：它是笔者12年咨询经历中唯一一个私营企业做文化咨询的项目，而且是老板主动提出的，当时我与我的同事都颇为惊讶，包括老板的一个最好的朋友也觉得不可思议。可是几年后，那个企业家朋友的企业倒闭了，这个与众不同的老板的企业存活了下来。这个案例的详细情况将在本书第5章介绍。

本书共分为5章，依次是治理结构、企业文化、战略与商业模式、管理体系、企业家能量。治理结构与企业文化就是讲“企业为什么”，只是从不同的角度阐述问题；战略与商业模式是讲“企业做什么”；管理体系是讲“企业怎么做”；企业家能量是通过鲜活的企业家案例来揭示企业成功或不成功的原因，这章是本书的重点与独特之处。

本书在写作过程中，得到了汇灵嘉诺公司创始人陈玲女士、《新智囊》创始

人傅强先生、蓝海资本首席顾问沈奇先生的大力支持与帮助,在此一并表示感谢!

总之,本书的目的就是想沿着“管理大逻辑”这条主线,将笔者近年来积累的新旧文章,重新编写,重新优化,讲给企业的管理者们听,用活生生的、发生在我们身边的大量真实案例,去诠释一些恒定不变的、对我们有巨大意义的那些核心观念。如果能达到这个目的,笔者的苦心也算没有白费。

李 方

2016年7月于北京

第1章 治理结构 \1

1.1 公司治理结构的本质	1
1.2 契约精神的缺失是中国经济发展的拦路虎	4
1.3 王老吉品牌之争的背后	7
1.4 民企老板对治理结构的误区	14
1.5 陈晓与斯隆的比较研究	18
1.6 从“黄陈股权之争”所想到的	21
1.7 从任正非的交班模式看中国民企治理意识	23
1.8 盖茨与柳传志的创业伙伴哪去了	27
1.9 从真功夫案例看家族企业治理之路	31
1.10 艰难的国企改革之路	35
1.11 企业老板如何用好职业经理人	39
1.12 宝万大战为哪般	44

第2章 企业文化 \53

2.1 企业文化是企业发展的根基	53
2.2 理解柳传志	57
2.3 企业家价值观对企业管理的影响	60
2.4 企业文化常见的误区	63
2.5 从国际公司丑闻频发看企业双面文化现象	67
2.6 从食品安全事故频发看中国企业的沉沦	70
2.7 定位理论 vs 基业长青理论	73
2.8 管理与卓越哪个重要	77

2.9 杨元庆能带领联想走多远	80
2.10 企业成功靠文化基因,个人成功靠什么	88

第3章 战略与商业模式 \95

3.1 企业发展战略就是企业家的企图心	95
3.2 从《索尼秘史》思考企业的兴衰	98
3.3 TCL 国际化道路为什么失败	104
3.4 从历史和战略角度看待中国企业的兴衰	111
3.5 中国企业国际化屡屡受阻为哪般	114
3.6 “贸工技”与“产业报国”	116
3.7 柳传志的三枪拍案惊奇	118
3.8 中国 IT 企业无法与苹果抗衡是结构性的缺失	124
3.9 联想与三星的对比研究	126
3.10 企业老板们怎样看待战略问题	130
3.11 国有企业的品牌大旗怎么打	134
3.12 互联网经济的作用不仅仅是模式创新	137

第4章 管理体系 \141

4.1 建立让企业家放心的管理系统	141
4.2 从能量聚合看营销的本质	144
4.3 技术研发体系是企业的助推器	149
4.4 集团企业为什么容易失控	154
4.5 组织是企业战略落地的保障	158
4.6 人力资源是企业发展的根基	163
4.7 制度流程系统的平衡	169
4.8 传统管理理论会被颠覆吗	174

第5章 企业家能量 \179

5.1 企业家心灵的力量	179
--------------------	-----

5.2 柳传志研究	182
5.3 任正非研究	188
5.4 王石研究	195
5.5 马云研究	202
5.6 雷军研究	206
5.7 某民营企业企业家研究	213
5.8 打开企业心智大门的钥匙	218

第 1 章

治理结构

1.1 公司治理结构的本质

公司治理结构,指为实现公司最佳经营业绩,公司所有权与经营权基于信托责任而形成相互制衡关系的结构性制度安排。具体包括企业的体制,股东、董事、监事三会的组成,董事会议事规则,对高管的权力与分配的安排等。这些就是一家企业要想发展下去最基本的要素。就像一个国家要想发展,也得有一套国家治理结构一样:国体是什么?帝制还是议会制?立法、执法、司法三权是如何相互支撑又相互制衡的?这些制度安排有了,一个民主国家才能保证不断发展下去,且不受具体执政者的影响。

类似于西方的社会民主制度,公司治理结构也是在 200 多年的资本主义制度发展中,逐渐发展完善起来的。说到底,公司治理结构的核心是研究企业所有者与代理者之间的利益最大化与制约关系的。资本主义制度的长期发展,使资本所有者逐渐认识到:企业要想长期、可持续发展下去,不一定是企业所有者自己经营,而是交给富有管理经验的代理人来管理,往往能达到最佳的经营效益。可是两者如何在利益最大化与企业的所有权益之间达成平衡?这就是公司治理结构要解决的问题:所有者拥有企业,他可以委托(授权)代理人经营企业,在相应的授权与利益分配的条件下,代理人对企业有实际经营控制权,经营结果的好坏直接影响着代理人的收益,以及是否可以继续经营下去。在这样一系列相关制度安排下,企业一般可以达成经营目标,企业所有者与代理者之间也就达到了双赢。