



企业理论经典译丛

主编 杨瑞龙

公司的企业家精神： 高层管理者和业务创新

► **Corporate
Entrepreneurship**
Top Managers and New Business Creation

维杰·萨思 (Vijay Sathe) 著

彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker) 前言

邢华 钟正生 译

 中国人民大学出版社

F276.6/234

2008

企业理论经典译丛 主编 杨瑞龙

公司的企业家精神： 高层管理者和业务创新

► Corporate
Entrepreneurship
Top Managers and New Business Creation

维杰·萨思 (Vijay Sathe) 著

彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker) 前言

邢华 钟正生 译

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

公司的企业家精神：高层管理者和业务创新/萨思著；邢华，钟正生译.

北京：中国人民大学出版社，2008

(企业理论经典译丛)

ISBN 978-7-300-09304-8

I. 公…

II. ①萨…②邢…③钟…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 063338 号

企业理论经典译丛

公司的企业家精神：高层管理者和业务创新

维杰·萨思 著

彼得·F·德鲁克 前言

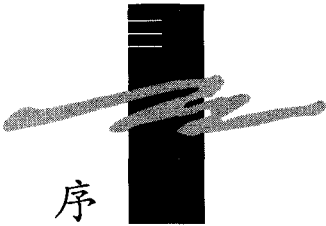
邢华 钟正生 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239	(出版部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148	(门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275	(盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京新丰印刷厂		
规 格	150mm×230mm 16 开本	版 次	2008 年 7 月第 1 版
印 张	28 插页 2	印 次	2008 年 7 月第 1 次印刷
字 数	437 000	定 价	42.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

献给一百多位高层管理者——公司主管、事业部总经理和事业部高层管理团队。感谢他们如此慷慨地挤出宝贵的时间用于这一研究计划。



总 序

近 30 年来，对企业的研究越来越成为国际学术界最活跃的领域之一。对企业问题的研究大致可分为两大领域：以研究企业的市场行为规律为主要内容的“产业组织理论”；以研究企业本身性质和内部制度安排规律的“企业理论”。

研究企业的本质、企业的边界、企业的内部组织与制度安排等重要内容的现代企业理论是由科斯（Coase）开创的，其标志就是《企业的性质》（1937）一文的发表。在这篇革命性的论文中，科斯提出了“交易费用”的概念，并且认识到“企业”的本质就是对“市场”这种配置资源方式的一种替代。张五常教授进一步在《企业的契约性质》（1983）一文中告诉我们，企业在本质上只是用一种要素雇佣契约替代商品契约。在科斯之后，企业理论

朝着多个彼此既独立又有关联的方向发展。

既然科斯已经将我们带入了企业这个原本是“黑箱”的内部，那么研究企业相关当事人之间的关系就成为必然，委托代理理论由此发展起来。在这个框架中，所有权和控制权分离条件下投资者对企业经理的最优激励合约安排是研究的重点。虽然委托代理理论帮助我们深化了对很多问题的认识，但是它却很难将企业特有的契约关系与一般契约关系区分开，因而对于我们理解企业性质、企业边界等很多关键性问题的帮助有限。

与此同时，以威廉姆森（Williamson）为代表的经济学家认为科斯并没有把“交易费用”的成因讲清楚，从而提出了“专用性投资/资产”（specific investment/assets）概念。在这一分析框架中，“交易”被作为分析单位，并且指出不同的交易性质要求不同的交易方式与之相适应。由此，他们强调了企业是保护和激励专用性投资的装置，研究的重点自然也就转向了纵向与横向一体化问题（integration）。目前，交易费用理论还进一步扩展到多企业之间关系的研究，从而形成了一个前沿性的研究领域——“网络经济学”。

由于交易费用理论以“交易”作为分析对象，因而对于企业内部的关系，尤其是权利（rights）/权力（power）关系难以进行分析。在这种背景下，以哈特（Hart）为代表的一些经济学家强调了契约的不完全性，并认为“剩余控制权”的配置是企业制度中最关键的内容。由此形成了一个研究剩余控制权如何在企业中最优配置的学派，即“不完全契约理论”（the theory of incomplete contract）。又由于他们认为“剩余控制权”天然地来自于物质资产所有者，因此该学派也被称为“（新）产权学派”[the (new) school of property rights]。由于（剩余）控制权变量的引入，对公司治理的研究也就上升到一个新的台阶——企业融资理论和公司治理理论能够很好地融合在一起，而且阿吉翁和博尔顿（Aghion and Bolton, 1992）还由此发展出一个最新的“最优证券设计理论”（the theory of optimal security design）。

然而，有的学者[比如津格勒斯（Zingales）和拉詹（Rajan）]进一步认识到，在现实的企业中，权力（power）并不仅仅来自于非人力资本，而且还有其它来源——只要某种东西是企业所必需的关键性资源（key assets）。鉴于此，我们有必要更深入地研究企业内部权

力的性质和来源。事实上,津格勒斯等人还认识到,仅仅通过控制和配置对关键资源的“使用权”(access)也可以产生激励和约束作用。这些都引出了企业理论的一个新发展方向——企业的“权力理论”(the theory of power)。

由于企业理论和管理学联系非常紧密,管理学家也越来越多地涉足企业理论的研究领域。管理学家更为现实地认识到企业并非像经济学理论中所抽象的那种“同质化”组织,而是具有很强的“异质性”。那么,异质性体现在何处呢?管理学家普拉哈拉德等人(Prahalad *et al.*)认为关键在于“核心竞争力”的差别性,也由此引发了一系列内容广泛的研究。

事实上,除了上述具有某种主流地位的企业理论流派之外,还存在其他一些非主流的企业理论流派,比如强调企业家精神和创新的奥地利学派。

自我国实行改革开放的国策以来,国有企业的改革一直成为经济体制改革的关键性环节。面临一系列的问题,比如,国有企业为什么出现普遍的低效率现象?国有企业的改革为什么要走产权明晰化道路?如何对国有企业进行股份制改造?如何在所有权与控制权分离的条件下激励与约束经理人行为?如何创造企业公平竞争的市场环境?等等。我国的经济学家一方面从改革的实践中找到上述问题的答案,另一方面开始引入国外的企业理论,以便从经济学的层面上给出一般性的解释,进而提出改革设想。例如杨瑞龙提出了国有企业分类改革,其中大型竞争性国有企业实行双层股份制模式的构想;周昭主张模仿前苏联搞“国民基金计划”;张维迎以及刘恒中等提出将国有资本“优先股权化”或者“债权化”;钱颖一、青木昌彦等人主张采用日本的主银行制度,即强化以银行为首的金融机构对内部人的相机治理来约束内部人行为。

到了20世纪90年代中期,随着非国有经济成分的扩大,我国经济学家尝试着探讨一些更具普遍性的企业问题,比如企业的性质,企业的最佳契约安排等等。首先,以张维迎为代表的学者强调应循着西方主流理论一贯倡导的“资本雇佣劳动”逻辑来完善企业的治理结构。以周其仁为代表的一些学者则认为“资本雇佣劳动”的命题是由含糊的资本概念支持着。他们沿着熊彼特的创新理论的思路,并结合人力资本不可压榨的思想,指出那些消极的物质资本向来都是掌握在那些

拥有企业家人力资本的人手中。随后，杨瑞龙、周业安在借鉴了20世纪80年代在国外兴起的“利益相关者理论”的基础上指出，物质资本和人力资本都是应该得到承认和保护的平等产权主体；不仅如此，在企业中不仅物质资本的投资者承担了投资风险，而且包括普通工人在内的企业参与者也投入了具有专用性的人力资本，因此也应该参与企业管理并分享组织租金。也就是说，最优的企业治理结构应该是允许众多的企业利益相关者共同治理企业。

尽管至今为止这场争论并没有得出一个最终的结论，但这些研究大大地提升了我们对企业的认识。随着中国的改革不断深化和开放程度迅速扩大，我们对企业问题研究的广度和深度都在迅速扩展。除了那些经典的研究领域之外，现在关于企业的核心竞争力，企业的网络化，企业的创业和发展，以及企业制度的演进等等都是国内研究的重要问题。我们的研究也越来越国际化。只可惜在这些研究中真正属于我们自己的原创性思想并不多，因此下一步的工作就是要努力使我们真正能够站在国际学术研究的前沿，借助我国丰富的企业案例，推进现代企业理论的研究。我们的目标是既能用这样的创新性研究成果为我国的企业服务，又能推动中国的经济学走向国际舞台。我们编辑这一套“企业理论丛书”正是出于这样的考虑。

正因为我们判断现代企业理论愈来愈成为现代经济学讨论的关键性问题以及在我国未来的改革与发展中具有重要应用价值，所以我们把“企业经济学”作为中国人民大学“十五”、“211工程”建设项目“中国经济学的建设与发展”的一个子项目。“企业理论丛书”正是由我主持的“企业经济学”项目的一种研究成果的体现。

“企业理论丛书”分为两个子系列。一个系列是“企业理论经典译丛”，其目的是向国内介绍国外企业理论的经典和最新研究成果，内容主要涉及企业基本问题研究，如企业理论的思想史、产权经济学、企业的性质、交易费用理论、企业的契约理论等，还包括企业的应用研究，如企业家与创业理论、企业财务理论（企业的财务结构、企业的融资契约理论）、企业治理研究、企业的人事管理和薪酬制度、企业战略研究、企业的核心竞争力、企业文化、企业的网络化研究等；另一个系列是“企业理论文丛”，其反映的是国内学者在企业经济学领域的高水平研究成果，除了国内经济学家对上述企业理论及应用性问题提出自己独到的创新性见解外，还对国内企业改革与企业管理的热点问

题进行深层次的研究，如国有企业与国有资产管理体制改革研究、公司治理结构创新研究、企业家问题研究、民营企业问题研究等。

“企业理论丛书”既是我们向国内的经济学界同行及企业界朋友传递我们关注和研究企业理论信息的一个平台，也是为我国有志于研究企业理论的同行搭建的一个交流平台。我们希望借助这个属于我们大家的平台，开展学者之间、学者与企业家之间的交流，在推进我国企业理论研究的同时，更好地让企业理论为我国的企业改革与发展服务。杨其静、周业安、郑江淮、陈宇峰、王忠玉、顾晓波等参加了第一批书目的推荐工作，愿更多的同行支持我们的工作。

杨瑞龙

2004 年春节



前言

人人都认为大公司不进行创新，也不进行业务创新。人人也都认为在 20 世纪 80 年代和 90 年代那两个具有高度企业家精神的时代创造的新业务中，占压倒性多数是由独立企业家建立的，而且是他们凭一己之力进行的。然而，人人都是错的。

在 20 世纪末的几十年里，绝大多数新业务是由现有企业创造和建立的，而且很大部分是由大型企业或至少是中等规模的企业创造和建立的（但在此之前，即二战后的几十年，情况与此类似）。而当目光移向成功的新业务时，由现有企业发起和建立的新业务比例就更大了。当然，所有新业务的失败率都很高。但对那些由现有企



业，事实上在现有业务之内发起、开发和培育的新业务来说，失败率就低了很多。

无论如何，现有业务之内的业务创新，即通常所称的公司的企业家精神，需要来自高层的领导。在基层创造新业务——没有高层管理者的支持，如果他们不是对此一无所知的话——的成功“内部企业家”（intrapreneur）在很大程度上只是纯粹的虚构。成功的企业家精神要有公司的首席执行官、高层管理者、诸如大型分权公司中的事业部总经理等首席运营官的强有力的、积极的、坚决的领导。因为成功的业务创新面临的挑战和在已有产品和已有市场上经营已有业务面临的挑战大相径庭。它需要不同的政策、不同的评估方法和不同的控制手段。最重要的是，它需要高层管理团队内部的不同的人际关系。

有关“无名英雄”，即那些在木棚里、厨房火炉后或车库里发迹的孤独的企业家的书籍不胜其数。但是据我所知，维杰·萨恩的书是对现有公司内的业务创新——也就是对美国经济中企业家精神众多挑战与机会的核心——的开拓性研究。

业务创新必须被视为现有企业，尤其是大型企业中高层管理者最重要的任务。在我们现在和可以预见的未来都将置身其中的迅速转变的时期，没有业务创新企业就不可能生存，更不用说发展良好了。但是它对每个发达国家——特别是美国——的经济和社会稳定也是至关重要的。没有业务创新，所有发达国家都将面临严重的经济和社会紊乱。同样，没有业务创新，现有的领先的经济体很可能被新的竞争者超越——后者的经理人员不会沉溺于保持辉煌的去和捍卫昨天的荣耀。本书说明如何在今天为明天打下基础——最重要的是，如何利用现有企业的管理知识和经验创造和建立将使企业保持年青、增长和成功的新业务。

《公司的企业家精神》一书充溢着有趣的人和有趣的故事。但它不是一本有关“奇迹工人”以及“原创故事”的“畅销”书。这是一本讲述普通经理人员的书，他们既做出正确的事情，也犯过大量的错误。他们与风险和艰难的决策作战——当然，最重要的是，他们非常非常勤勉地工作。它基于20多年的深入研究以及维杰·萨恩时间更长的担任全世界主要企业的最高顾问的职业经历。该书表明对于高层管理者来说该做什么和不该做什么；什么是机会和什么是陷阱。这是

一本既具可读性又具知识性的书——但最重要的莫过于将它的启迪应用到自己的企业中。

彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker)

克莱尔蒙特，加利福尼亚

2002 年 5 月



序 言

本书考察了高层管理者——公司主管、事业部总经理和事业部高层管理团队——是如何影响公司部门内的业务创新的。它是为有抱负的经理、从业者和学者而写的。

本书将读者带入高层管理者的真实世界，以系统而全面的方式探究一个相对未知的领域。企业现状、管理文化、公司哲学、组织政治学、高层人士的个性和偏好在该书中得到了生动的描绘。说细节之中隐藏着魔鬼有点言过其实；应该说细节就是信息，这些信息在本书中由高层管理者未加任何渲染的话语表述出来。

为调动读者的胃口，本书中的研究考察了两个知名公司——3M 和施乐。前者

被普遍看做企业家精神发挥效力的典范；后者被普遍视为摸索未来的频繁出错的典型。可是，正如本书中的详细描述所揭示的，这两幅漫画都大大偏离了靶心，隐藏了需要理解的真正重要的东西——人性动力学和影响。这种人性动力学和影响导致 3M 公司普通的高层管理者取得了卓越的成就，而施乐公司明智的高层人士却造成了不尽如人意的结果。这究竟是如何发生的？为什么会发生？它对于努力促进业务创新的高层管理者而言教训是什么？这些正是本书的主题。

尽管新闻界嘲笑施乐公司管理层的失败，但他们在许多事情上其实做得很好，值得他人借鉴。特别地，他们领先许多其他同行察觉到新兴办公自动化市场上的机会，并开发出卓越的产品和技术来把握这些机会，包括以太网、图形用户界面和鼠标，这里仅举三例。今天这些已成为他们帮助建立的个人和办公计算机市场上的行业标准。

3M 公司的高层管理者有更好的业务创新历史纪录，但是他们也犯了他们自己和其他人都应引以为鉴的错误。本书不是关于非好人即坏人的故事，并不是说拥有更加成功的业务创新历史纪录的高层管理者比不太成功的同行在每个方面都高出一筹。真实的世界远为复杂和迷人，本书就试图展示这一复杂而迷人的世界。

就我所知，这是有关公司高层管理者对业务创新的影响的第一项系统而全面的行为研究。这项研究从我有关管理文化重要性的最初发现开始，这使我踏上了漫长的知识探索旅程。这一历程造就了公司文化这门课程和一本有关公司文化的书，它们促使我研究如何改变文化以执行合意的战略，而这项研究随之又激发了我对战略如何构思和形成的兴趣。现在这本书已引领我畅游了一圈，因为业务创新无疑是战略的支柱之一。

包含在第Ⅱ篇中的有关管理文化的影响的一些发现已收列在参考书目中，它们在我的有关公司企业家精神的文章里出现过。所有其他素材都是第一次与读者见面。

本书既面向学者，又面向有抱负的经理和从业者。它以简明易懂的方式撰写而成，以便所有读者都易于理解。列于书末的注释是供学者和其他对相关文献感兴趣的人使用的。

开始这项工作时，我是哈佛商学院的教员。哈佛商学院研究部为我三年深入的实地调查提供了慷慨的时间和旅费资助。在该项计划形成过程中，许多教员和其他同事给出了评论和有益的批评。我恐怕不

能向他们中的所有人员一一致谢，但是我必须提及来自迈克·比尔、杰克·加巴罗、约翰·科特、保罗·劳伦斯、杰伊·洛斯奇、迪克·罗森布罗姆、霍华德·史蒂文森、迪克·范希尔和卡尔·维斯珀的支持和鼓励。

我在克莱尔蒙特研究生大学彼得·F·德鲁克管理研究生学院的同事们对我提供了智力支持，包括对公司转型的领导权的探究和对业务和公司战略的研究两个方面。研究生学院的年假政策也为从事本书研究提供了机会。

初稿的两位匿名评论人提出了深思熟虑的建设性批评，这帮助我重新思考、重新研究并从根本上修订了本书。吉尔·尼米罗阅读了初稿和我的访谈记录，提供了有价值的观点。玛丽亚·萨维纳转录了大约 40 小时的访谈录音并提供了注释和参考书目上的研究帮助。伊丽莎白·罗转录了余下的 25 小时会谈录音。杰伊·温德尔曼提供了卓越的终稿编辑上的帮助。蒂帕克·西姆哈达为本书的 PowerPoint 准备了很多图示并提供了反应迅速的行政支持。

德克兰·奎因详细阅读了我的原稿并提供了大量有价值的评论。菲尔·巴尼特、迈克·史克斯特密哈利、迪克·艾尔斯沃斯、奈杰尔·弗里德曼、比尔·希克斯、帕姆·斯文森、哈蒂姆·贾比和克劳斯·沃尔克豪斯也提供了有益的反馈。

剑桥大学出版社的组稿编辑克里斯·哈里森自始至终提供了体贴的支持，他的鼓励帮助我削减了本书的篇幅。剑桥大学出版社授权的三位匿名读者提供了极好的建议，对此我已尽量采纳。

正如注释所证明的，本书与其他许多人的工作密不可分。这里没有法列出所有人的名字，但我非常感谢他们，并特别向在注释里被引用得最频繁的作者致谢：泽纳斯·布洛克、罗伯特·伯格曼、克莱顿·克里斯滕森、德博拉·多尔蒂、伊恩·麦克米兰、斯科特·沙恩、詹姆斯·厄特巴克、安德鲁·范德文和 S. 文卡塔拉曼。他们的贡献以及注释中引用的其他人的贡献，为本书中发展的公司的企业家精神的基础理论提供了智力基础。

彼得·德鲁克一直是克莱尔蒙特令人鼓舞的、亲切的同事。很难发现研究管理学而未从彼得的著作中受益的人；那些有幸在他周围工作的人也是他的热情和慷慨的受惠者。我深深地感激他，因他多年的友谊和智慧，因他对本书提供的评论，也因他贡献了前言。

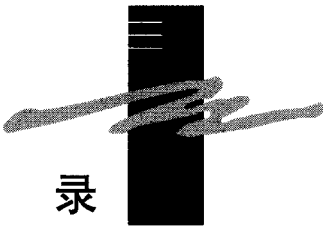
我的妻子莎鲁提供了恒久不变的鼓励，也替我分担了许多可能中断这一事业的分心之事。她在关键时刻阅读了原稿，她的洞察对本书的贡献超出她的意料。我们的女儿希拉和儿子杰伊带给我无比的幽默和愉悦，把我从困境中拯救出来！对于他们三个我都要说：“感谢共享天伦的家庭时光。”

一百多位高层管理者——公司主管、事业部总经理和事业部高层管理团队——慷慨地挤出他们宝贵的时间支持这项计划。我满怀感激地将本书献给他们。

维杰·萨思

克莱尔蒙特，加利福尼亚

2002年10月



目 录

1 绪论	1
企业家精神的时代	1
战略与企业家精神	3
本书目的	3
新业务的定义	6
高层管理者的定义	7
本书的范围	9
本书的中心	9
高层管理者的影响	10
局限性	11
术语：创意、首倡者和	
赞助人	12
参与者介绍	12
需要回答的问题	18
附录：公司的企业家	
精神理论	20