

东方高圣
著

路线

清华大学出版社



东方高圣
著

路线

清华大学出版社

内 容 简 介

本书首次在国内系统地介绍了创新企业理论,并依据创新企业理论,从研究企业成长路线出发,结合中国国情,借鉴历史经验,为中国企业指明了一条新“公私合营”的发展思路。书中关于中国企业类型的划分,以及各类型企业的发展阶段和未来走向的分析,具有非常现实的启发意义。

本书适合致力于企业发展研究的专家、学者以及国企、民营企业的企业家、管理者阅读。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

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。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

路线/东方高圣著.—北京:清华大学出版社,2005.1

ISBN 7-302-09969-3

I.路… II.东… III.企业管理—研究—中国 IV.F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第121350号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

封面设计:子凡 一显

版式设计:创意百家(北京)企划机构

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:11.5 彩插:4 字数:158千字

版 次:2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

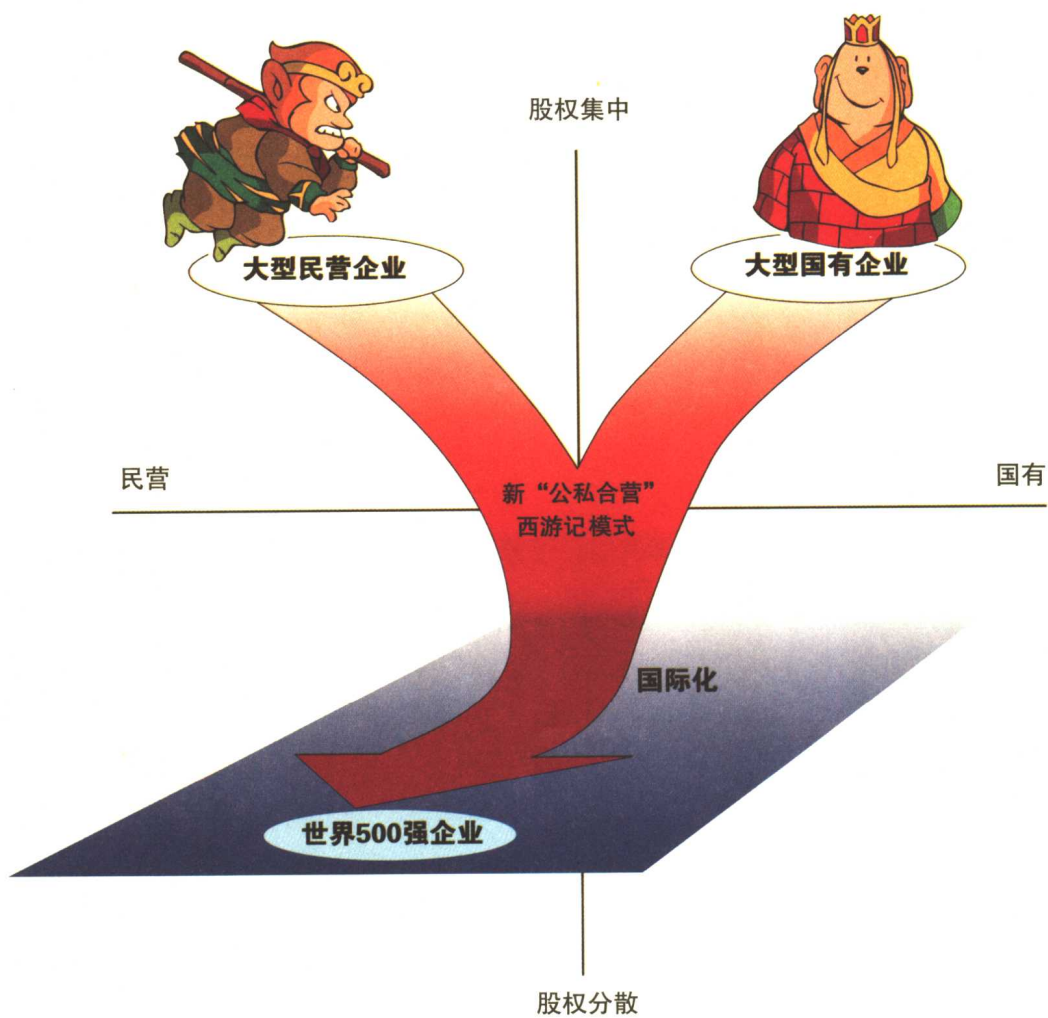
书 号:ISBN 7-302-09969-3/F·999

印 数:1~5000

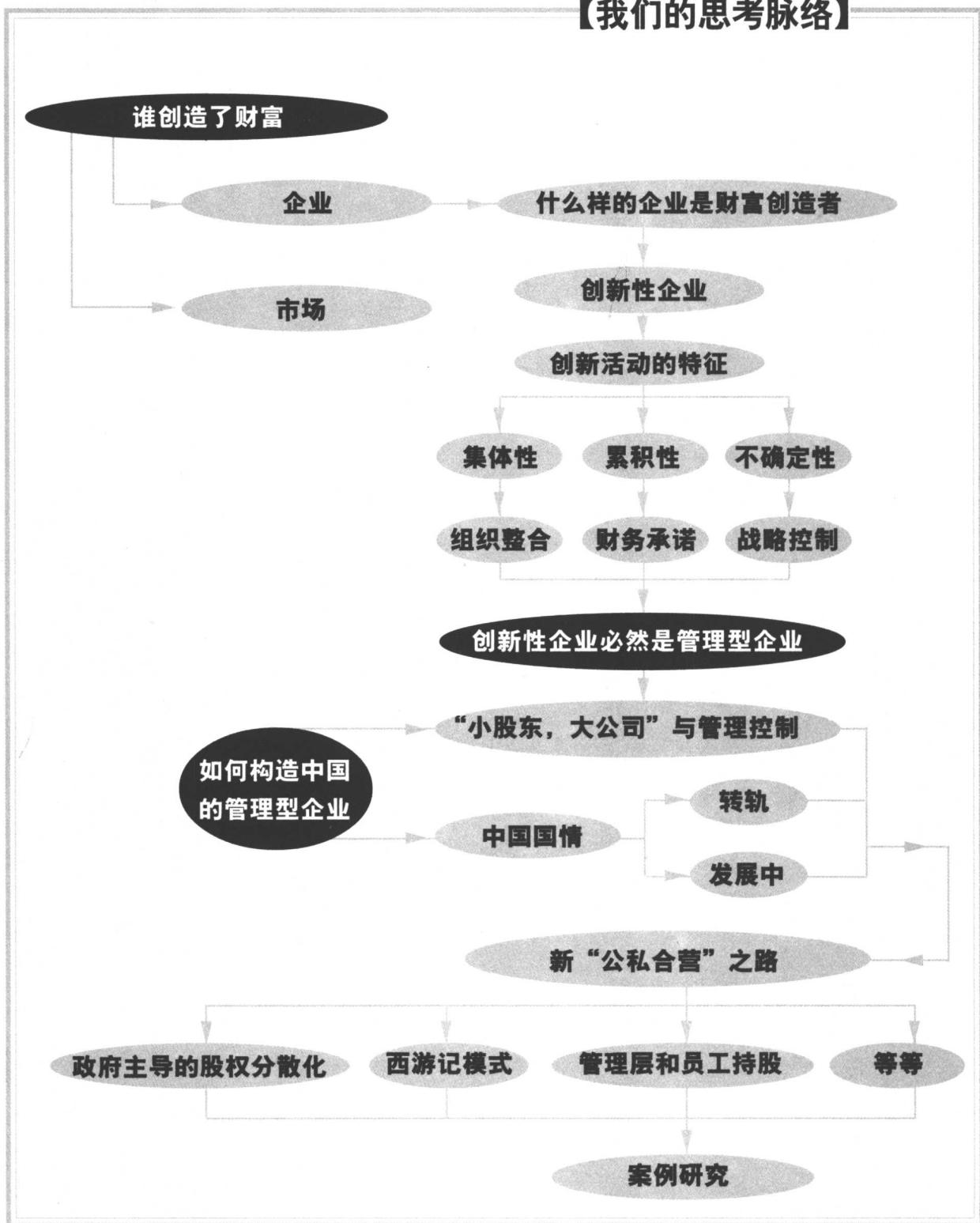
定 价:30.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103或(010)62795704

中国企业步入世界 500 强的主干道



【我们的思考脉络】



目录

股权分散、控制权的转移与中国企业核心竞争力的形成（代序）

..... 黄一义 .. 1

第一章 “小股东，大公司”的新思维 13

打造世界级的本土投资银行，必先造就世界级的本土企业，因此，研究中国经济由大而强、中国企业由小而大之路，也就成为本土投资银行的题中应有之义。《路线》正是着眼于造就本土世界级投资银行之路，而着力于探索造就世界级中国企业之途。

（一） 财富从哪里来：市场还是企业 15

是市场还是企业创造了财富？自英国经济学家亚当·斯密的《国富论》开始，人类一直在这个问题上争论不休。

1. 从斯密到马克思再到熊彼特 16

斯密开创了“看不见的手”这个经济学中最有力量的词，后人误以为这只“手”就是创造社会财富的最主要力量。熊彼特则在马克思的劳动价值理论的基础上，明确提出“组织而非市场创造了社会财富”这一命题。

2. 电气工业革命：大型工商企业怎样创造财富 19

大型工商企业是财富创造的主角，这是来自电气工业革命的启示。20世纪初，大型工商企业发育程度较高的美、德两国，经济发展速度最快，有力地证明了这一点。

（二） 管理型大企业：通过创新创造财富 23

在经济强国，资源配置的主角是企业而不是市场。因此，打造中国的世界500强企业，也需要一种理论，解释组织——创新性企业和开发型政府——如何配置资源并催生经济增长。

1. 企业怎样才能获得创新能力 24

创新性企业的组织条件有三：组织整合、财务承诺和战略控制。这三个组织条件均体现了资源配置由企业控制，而非市场控制的重要性。

2. 创新性企业必然是管理型企业 28

创新性企业的三个组织条件决定了其必然是管理型企业，即由组织内部的人士来控制资源配置的企业，它有别于“外部人”的控制，即由那种只与企业具有市场关系的人士（如股东）对资源配置实行控制。

（三） 普遍真理：小股东与大公司 30

“小股东，大公司”，这是股权分散化与管理型大企业之间关系的形象说法。欧美经济强国的历史表明，管理型大企业与企业股权分散化同步发生。

1. 股权分散化与管理革命 31

直接导致企业所有权与控制权分离的原因，是企业融资方式的嬗变和管理的复杂化。美国在20世纪中叶由家族资本主义全面走向了管理资本主义，职业经理不仅在企业运营中掌控了权柄，在战略层面也获得越来越多的话语权。

2. “小股东，大公司”的实证研究 33

股权极为分散，这是目前美国50家大公司股权结构的总体特征。美国是现代资本主义国家的典型代表，美国大公司股权结构的变化，对把握股本结构的演进方向具有普遍意义。

第二章 新“公私合营” 41

构造中国管理型大企业，管理控制与股权分散同样重要。由于国有资本掌握着绝大多数的经济资源，所以构造管理型大企业，就与如何通过股权分散构造国有企业的管理控制、如何改造国有企业及国有控股企业紧密联系在一起。而民营资本的出路，惟有融入这一历史性的命题中才能得以破解。

（一） 改革主战场：从市场改革到企业改革 42

在20年的经济改革之后，中国产品市场体系和要素市场体系已有相当根基，但在企业改革领域，迟迟未能“劈门见月”。

目录

1. 向左走，向右走：中国企业制度的演变历程 43

从“放权让利”到“承包经营责任制”，再到“建立现代企业制度”，国企改革思路始终没能调正准星——这个准星就是管理控制。正是由于管理结构大发展和缺乏管理控制，阻碍了国有企业组织能力的发展。

2. “休克疗法”的教训：市场改革没有带来企业进化 46

俄罗斯“休克疗法”之所以产生灾难性后果，原因之一是其私有化改革并未变革企业组织。当激进的市场改革遭遇根深蒂固的企业制度时，大规模生产的工业组织能力被破坏了。

3. 从“市场中心说”到“企业中心说” 48

到20世纪90年代中期，中国市场经济改革取得了巨大成功，但这种成功并没有表现在国有企业的组织转变上。因此，在要素市场初步建立起来后，经济改革的焦点要从市场转到企业，要超越纯粹的产权观念，把目光转向如何造就企业家和职业经理人对企业的控制上来。

（二）从控股到控制：新“公私合营”之路 52

“市场中心说”构造了中国管理型大企业产生的社会条件，但对于培育管理型大企业而言，随着产品市场和要素市场渐趋成熟，“市场中心说”已经完成历史使命，取而代之者应是“组织中心说”的创新企业理论。

1. 新“公私合营”：“小股东，大公司”在中国的具体应用 52

新“公私合营”之路，就是创新企业理论在中国的实践。中国转轨经济和发展中经济的基本国情，决定了新“公私合营”之路是国有资本与非国有资本共同缔造中国管理型大企业的现实选择。

2. 企业家目标：一切为了管理控制 54

股东可以通过投资组合来分散风险，真正的职业经理人则将身家性命寄于企业，因此管理者而非股东，才是与企业血肉相联的人，才有能力和动力来创造创新性企业。他们达此目标的路径就是：实现管理控制。

第三章 新“公私合营”路线图..... 63

有了新“公私合营”这个大的行军方向之后，新“公私合营”路线图就是要回答：什么样的企业，处于哪个阶段，应该走什么样的新“公私合营”之路？

(一) 中国企业资源分布图 63

新“公私合营”路线图并不是适用于所有企业。中国企业组织形态和治理形态的多样性，决定了企业成长方式的多样性，因此企业首先需要有一个明确的定位：我是否具备开展新“公私合营”的条件。

1. 国家战略型国有企业 64

这类企业基本上是新中国成立后执行重、化工业经济路线的产物，资本密集、技术密集，并具有相对成熟的生产组织能力。但由于中央政府是其所有者和控制者，高管人员的真实身份是国家行政人员。如果不改变一股独大的产权结构，这类企业在实现管理控制方面，始终走不出高层管理行政化的误区。

2. 地方资源型国有企业 70

这类企业中大部分的兴衰成败，与企业领导人的素质和能力关系密切。企业领导人因此具备了与国资管理机构更强的讨价能力，在客观上促成他们向企业家式的内部人转变。但一股独大的现实，仍然限制了这些转变过程中的企业家能力的发挥。

3. 新生市场型国有企业 76

这类企业之所以能在激烈的市场竞争中生存下来并发展壮大，主要原因是企业家—管理者的形成和管理控制的实现。这类企业很可能代表着中国国有企业改革的临界群体；其领导人则代表着另一个临界群体，即由国有企业领导人演变而来的企业家，这是中国管理型大企业的灵魂——承担企业组织整合、财务承诺和战略控制职责的内部人——的最重要的来源之一。

4. 大型民营企业 81

这类企业的起家行业具有大规模生产和大规模分配的技术特征，为把握规模经济潜力，管理型民营企业必须对车间现场和职能部门实施管理控制。与此同时，这些企业的创办人在长期

目录

的市场锤炼之后，基本具备了管理型企业的灵魂——企业家式内部人——的一切特征。

5. 新兴的管理型企业 87

管理型企业是中国众多企业群体演化的一个里程碑式的阶段，不同所有制出身、沿着不同技术—资本积累路线发展而来的企业，不约而同地走到了一种相似的组织和治理状态上来，即：所有权与控制权相分离，内部人实施管理控制。需要强调的是，管理型企业并不是企业发展的终极目标，而是向目标进军途中必需的跳板。

(二) 标尺 89

如果将管理型企业作为一个里程碑式的发展目标，那么还需要一把标尺，用以确定各类企业的出发点，即：相对于管理型企业，你的企业正处在什么位置？

资源条件和组织条件是孕育管理型企业最重要的两个条件，这两个条件也就构成了标尺的两个维度：企业距离资本—技术密集化与管理控制的向量和，构成了其与管理型企业的距离。

(三) 路线 94

企业因资源条件和组织条件的差异，应该选择不同的迈向管理型企业之路，也就是不同的新“公私合营”路线——不同的产权主体作为平等的市场主体，按照各自利益最大化的原则，在股权层面展开不同形式的合作。

1. 新“公私合营”路线之一：政府主导的股权分散化 95

目前，中国国家战略型国有企业基本上是国家绝对控股，这些企业在资本—技术密集的资源条件方面无出其右，所欠缺的是实现管理控制（尤其是战略控制）的组织条件。国家控股并非国家战略型企业的惟一选择，甚至不是最佳选择，股权分散化是彻底解决这类企业内部人构造问题的出路。

2. 新“公私合营”路线之二：西游记模式——国有资本与民营资本的合作 · 95

资源配置向国有经营性主体倾斜，但资源倾斜力度与国家行政控制力度成正比，而与管理控制成反比，这一点决定了中国企业很少能够兼具资源条件和组织条件的均衡搭配。天津泰达集团和北京万通地产的合作，开创了国有资本与民营资本进行股权合作、民营企业转变为职业经理人的范例。

中国民营化案例

3. 新“公私合营”路线之三：管理层和员工持股计划 97

这是针对新生市场型国有企业的新“公私合营”路线。管理层和员工持股的起因虽是解决历史补偿问题，但在客观上推动了股权分散，进而强化了管理层对组织整合、财务承诺和战略控制的实现能力。但新“公私合营”路线不同于MBO。MBO或EMBO的一个重要目的，是最大限度地减少委托—代理成本，从而实现所有权和控制权的重新统一。

第四章 新“公私合营”案例研究 103

从创新企业理论到新“公私合营”路线，我们尝试着把一个崭新的经济学思维方式引入到中国企业改革的实践中去。必须承认，我们在总结和研究中国企业成长历程方面做得还远远不够，但信手拈来，管理控制之于企业竞争力的重要性还是跃然纸上了。我们在有限的时间、有限的思想水平上采摘的这三个案例（其中包括我国的文化近邻韩国国企改革例子），集中诠释了本书反复强调的主题：一切为了管理控制。三个案例所涉及企业的行业属性、所有权性质均有不同，相同之处在于：内部人在企业所有权结构的转变中至关重要。三个案例给我们的最大启示在于：**管理控制的实施主体——企业家或经理人式的内部人要先于股权分散化出现，而后进行的产权改革才是有效率的，而不是相反。换言之，内部人缺位的股权分散化只能把企业带回到自耕农时代，甚至更糟。**

（一） 案例一：浦项制铁与大韩电信民营化成功的经验

..... 103

大韩电信和浦项制铁，这两个曾经是国有性质的“庞然大物”现在已经完全民营化了，并且已经改造成为分别在纽约证券交易所和韩国证券交易所上市的世界级大型企业。大韩电信还是少数几家过去两年连续盈利的电信公司之一，并一跃成为全球宽带业务的领袖。浦项制铁则是世界上效率最高的钢铁业者之一。

本案例是将大韩电信与浦项制铁的民营化过程置于韩国政府为国有企业注入全球竞争力的宏观背景下进行考察的。为此，案例特别关注了韩国政府在这两家企业公司治理结构的设计过程中所扮演的角色。

目录

(二) 案例二：万通、泰达战略合作案例 116

2004年3月10日，在东方高圣作为财务顾问居中斡旋一年多之后，天津泰达集团和北京万通地产在京联合宣布，泰达集团全额认购万通地产增发的3.08亿股，从而拥有万通地产增资扩股后27.8%的股权，成为万通地产的战略投资人。

此次战略合作对于双方都具有众多利益，外界对于此次合作方案的评价是：二者的联合是国有企业入股民营企业，实现混合所有制并且继续保证民营经营机制活力的一次很有价值的尝试，也是混合所有制在房地产领域的一次具有创新意义的尝试，开创了国营企业与民营地产公司混合所有制经营的先河。

附录1 让你的公司更张艺谋——万通地产董事长：冯仑 132

附录2 以资源经营打造大型国有企业的核心竞争力 141

——天津泰达投资控股有限公司董事长：刘惠文

(三) 案例三：万科步入管理型大企业之列 151

万科与其他房地产企业相比，最大的不同就是万科是一家创新性企业，也是一家管理型企业。其发展历程也许最能说明股权分散化、所有权与控制权分离、管理革命与万科这个房地产龙头崛起的关系。

理性的创业者和优秀的职业经理团队使万科在管理上能够集中精力实施战略控制，建成了跨地区管理的高效体系。这种管理能力是其他企业难以获得的资源，它不仅与公司治理结构有关，也与企业组织结构、领导人战略预见能力乃至企业文化有关。今天，如果走进万科，你会发现其投资者关系（透明度、诚信）、投资管理、财务管理、人力资源管理、客户管理，甚至公关管理都非常清楚细致，井井有条。“将现代企业革命进行到底”，王石坚持不懈为这一目标奋斗，十几年后，终成正果。

尾 声 171

序言

黄一义

股权分散、控制权转移与中国企业核心竞争力形成（代序）

依据近半个世纪发展起来的创新企业理论（系统的论述可追溯至潘罗斯1959年的著作——《企业成长理论》，乃至更早的熊彼特创新学说），再加上关于近200年来发达国家产业发展经验的研究，本书实现了理论与历史的结合。你可以不同意他们的某些观点，但不能不认真对待其扎实的经验基础和理论逻辑。由此提出的新“公私合营”确实具有真正的原创性和超越性。那么，这种理论及其经验证据对中国的企业改革、经济发展以及资本市场在其中的作用具有何种启发意义呢？笔者试加以论述如下。

管理革命与企业控制权的换位

根据美国的经验，管理革命的最终成功与股票市场的发展是密切相关的。关于美国经验的长程研究表明，股权融资对美国企业的长期投资所起的作用并不重要。资料显示，在20世纪的大部分年代（1927—1987），美国最大的100家非金融上市公司的资金来源中，利润留成的平均比例高达75%以上，债券融资的比例不大，股票融资的比例则更低，大约在5%-6%之间（O’ Sullivan, 2000）。在此以后，我们有理由相信，股票融资的比例可能更小。

那么，股票市场对现代企业的作用何在？答曰：其首要作用在于对公司控制权的重新配置。

华尔街的兴起

华尔街在20世纪初的兴起,得益于一大批具有强大竞争力和盈利能力的工商企业的上市;这些工商企业在创业者兼管理者和职业经理的领导下,在美国乃至世界市场上成为其所在行业的佼佼者。根据钱德勒的研究,美国现代企业,即多单位的、在很大程度上由支薪经理管理的大型工商企业发轫于19世纪后半叶,在1917年前后即已在美国的主要行业中取得支配地位,从而使市场协调让位于管理或“看得见的手”的协调。这些企业的盈利能力使其上市后可以给股东稳定的回报,使股票成为一种有利可图的投资,从而使投资者树立了信心。例如,在这些公司引入市场之初,华尔街只能以优先股,即带有债权性质的股票,以私募为主的形式销售给富商和保险公司,普通股只是购买优先股的附赠品,或作为经销商的佣金。到20世纪20年代,由于这些公司的出色表现和股市走牛,普通股的发行量开始赶上并最终超过了优先股,1929年两者的比例达3:1。当然,华尔街的大力营销,积极走向“大街”(mainstreet),以及纽交所对投资者或注册股东权益的重视亦功不可没。

股票的稳定回报,再加上它的有限责任性质和小额价值,使它成为可以在交易所随时变现、具有最佳流动性的资产,从而极大地扩大了公司资产的社会基础,使之成为人人可以持有的一般财产。这正是股票及其交易所这种发明的伟大之处。根据伯利和米恩斯在其名著——《现代公司与私有财产》一书中提出的论断,这种流动性造成了两个主要的后果:其一,它把数万名乃至数十万名小股东的财产聚集为一个庞大的资产;其二,由于股权的高度分散,持有少量股份或没有股份的职业经理凭借其对企业经营的熟悉,成为这一庞大资产的实际控制人。第一个结论是不完全的,因为根据前述资料,上市公司的主要资金来源是其保留盈余;第二个结论也是有条件的,因为根据钱德勒等人的研究,早在股票市场真正“火”起来以前,职业经

序言：股权分散、控制权转移与中国企业核心竞争力的形成

理已经崛起并控制了大多数大型工商企业的高层或中层管理的权力，正是他们的管理贡献使股票成为一种有利可图的投资，而不是相反。但有一点是毫无疑问的：股票市场及其流动性极大地推动、巩固和深化了这种“管理资本主义”的进程。

在此之前，职业经理只在一部分企业取得了高层管理权，即企业资源配置的大权；在另外许多企业，他们只是作为中层经理管理企业的日常运营事务，而投资和资源配置的权力仍为创业者——管理者握有。随着股票市场的发展及其流动性的提高，打拼了几十年的创业者已准备退休安度晚年；其第二或第三代已无意于家族事业准备退出企业的经营；还有的企业家则由于重大的经营失误或失败不得不黯然退位。前者如钢铁大王卡内基，他晚年将其公司卖给了华尔街的金融巨头J.P.摩根，并由此逐渐实现股权的分散。经营失误的典型例子则有肉食大王阿穆尔，以及通用汽车的杜兰。

取代卡内基、杜兰之流的是以斯隆和布朗为代表的职业经理。执掌通用汽车大权20余年的斯隆只拥有该公司约1%的股权（其个人拥有的汽车零部件企业被杜兰合并后换来的股份）；显然，斯隆的权力并非来自他的这一点股份，而是来自其出色的经营能力。在他的领导下，通用一举超过之前一直遥遥领先的福特。此后，在大萧条的漫漫岁月中，通用19年盈利近20亿美元，而福特亏损了约1亿美元。斯隆与亨利·福特的经营业绩的对比，是职业经理人执掌的企业对家族企业的胜利——管理资本主义通过竞争和效率上的优越性取代了早期的家族资本主义。

斯隆的胜利来自他所设计的公司战略的成功，来自他对企业组织的成功改造（事业部制），也来自布朗等人设计的财务评价、预算审批制度和市场预测、库存管理以及杜邦图等的发明创

造；此外，以大型实验室为代表的制度化科技创新也是这些职业经理完成的。在他们的领导下，美国企业通过组织学习在战略和职能方面形成了威震天下的能力，成为战后世界产业无可争议的领袖。

所有这一切，从家族企业主的退位到职业经理的取而代之，从在职业经理领导下几十年如一日的组织学习到独步一时的组织能力之形成，以及由此而来的世界性领导地位，都离不开一个重要的条件或前提：股票市场的流动性及其带来的股权分散化。

美国的经验也适用于战后时代的另一个经济强国——日本。后者的崛起在很大程度上得益于军国主义的经济基础——财阀的解散和股权结构的分散化。这同样导致了日本企业系统的组织学习，而且其范围更广。

从某种意义上来说，中国目前的状况与美国早期的经历颇有可比性。我们也有一大批颇有潜质的工商企业，无论是国有的还是民营的。股票市场及其流动性为工商企业的改制和管理革命创造条件，最终它们也有可能成为世界级乃至领袖群伦的企业。所以，建立一个具有高度流动性的股票市场，其问题不在于谁流失了什么，或谁应当补偿谁，而应从大处着眼：什么样的股票市场能推动管理革命的发生，最终还我们一个强大的、具有世界竞争力的企业群体？**正确地提出问题是解决问题的第一步；而这需要我们在国内外经验和理论进展的基础上，形成更宽广的思路——一种真正的大智慧。**

股权分散化与中国企业问题的根本解决

在许多行业，中国企业的产品产量已达到世界规模。中国的钢铁、水泥、家电、手机等产品产量和通信网等的服务量已跃居世界第一；中国企业在低成本制造方面拥有全球领先的竞争力。但同样真实的是，中国企业在技术方面还很落后。中国的钢材进口量同样位居全球第一，而且主要是高端产品；中国的汽车产量已超越德国位居世界第三，但这在很大程度上得益于德国大众汽车公司在华合资企业的贡献；中国的手机和家电产量虽然雄居世界第一，但在显示器、芯片等关键元器件和专利技术等方面仍主要依赖于国外。

为什么中国企业大而不强？为什么几十年前同样处于赶超阶段的日本、韩国企业不仅规模庞大，而且能够建立自己的核心技术？日本的汽车业创造了领先世界的“丰田生产方式”，并借此横扫全球；韩国的大企业开发了自主的车型，如今已输出到中国，落户在北京；韩国在半导体、液晶板、芯片等关键元器件领域掌握了世界一流的技术，与中国电子硬件产品的低附加价值组装完全不在一个档次。

原因是多方面的，但其中最重要的一个原因不能不归于中国大企业的无能。根据钱德勒的研究（1990，2000），大企业是第二次工业革命催生的产物，包括石化、电气、汽车等资本密集型和技术密集型产业的主力，也是电子和计算机及其软件等第三次工业革命的主导力量之一。前者如通用电气、通用汽车、西门子等，后者则有IBM和微软等一批IT业的领军企业。日本和韩国的赶超也是凭借一批优秀的大企业或财团推进的，如索尼、东芝、NEC、新日铁和现代、三星、LG等等。大企业拥有雄厚的资金实力、足够的规模和风险承受能力以及力争世界