



终结

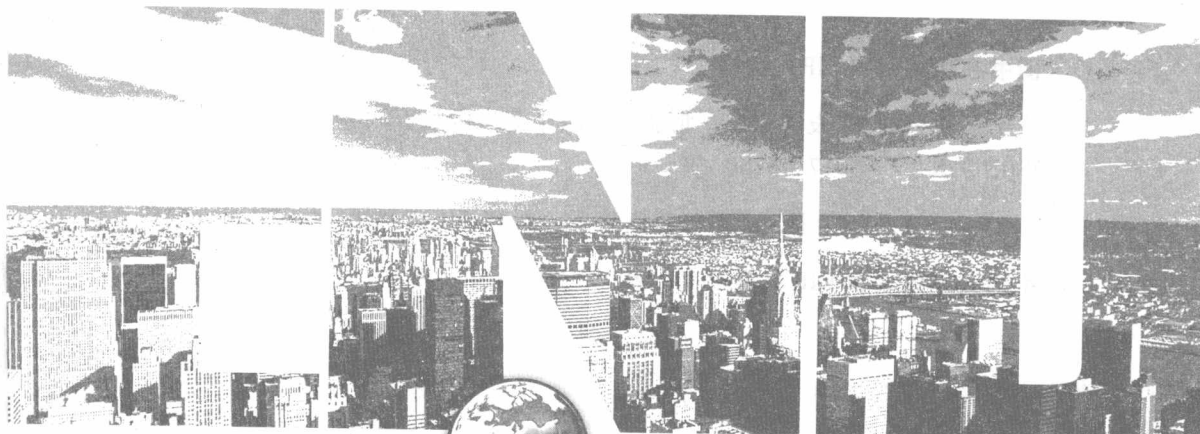
美式公司

一个文明诞生之日就埋下了
衰落的基因

袁友兴◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



终结 美式公司

一个文明诞生之日就埋下了
衰落的基因

袁友兴◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

终结美式公司/袁友兴著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 9

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8830 - 9

I. 终… II. 袁… III. 公司—企业管理—研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 161488 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 苗小玲 (电话: 010 - 68310327)

责任印制: 石星岳

封面设计: 任燕飞设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市昌平新兴胶印厂

开 本: B5

印张: 17.25 字数: 260 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版

印次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8830 - 9/F · 7798

定价: 34.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878



读后感言

一个文明诞生之日就埋下了衰落的基因。只是身处其中，很难发现。探求目前依然最强势的美国文明内生的衰落基因是一个勇敢的尝试。

本书正是在做这样的努力。

——《南方周末》·执行总编辑：向 熹

本书用社会结构单元和国家组织形式来分析古今中外的大国兴衰，纵横捭阖，视角独特，从全新的角度对世界数千年历史做出了诠释。

本书有不少令人耳目一新的理论。例如，每种社会单元结构对不同的历史时期特定的国家的适应能力（当时当地结构单元的需求决定了大势）从而指出了美国式公司是当今社会最有生命力的单元；公司化不仅是试用公司组织模式管理社会的过程，更是贯彻公司理念教育社会的过程。我认为本书对我国现代化大生产背景下的政府、企业、个人等各个社会角色都有相当的启迪。

——（香港）合生创展集团常务副总裁：薛虎

随着新经济强国的崛起，世界正悄悄进入后美国时代。美国人节衣缩食、削减开支，怀着焦虑不安与期待的心情等待 2008 年总统大选。从表面上看，美国的现状可能归咎于耗财损命且看不到一缕胜利曙光的伊拉克侵略战争、断断续续的恐怖威胁、不停上涨的石油价格、持续贬值的美元、愈演愈烈的房地产次贷风波、金融领域的混乱与恐慌，但是其根源却在于本书的开头所描述的“美国病”。



本书指出选择公司为国家的基本结构是本世纪国家一致的归宿。作者尖锐地指出美国公司的最大缺陷是没有约束公司行为的公司伦理道德，它只是一个复杂的以盈利为主的机器，负责经济扩张。

本书提出公司化不仅是使用公司组织模式管理社会的过程，更是贯彻公司理念教育社会的过程，以此达到根除美国病的目标。公司是否可以在关心员工生活的同时，又不干涉员工的自由？职业团队实现何种管理思想？公司的基本精神是什么？学校里应该实施何种公司知识的教育？诸如此类的问题，本书里都有答案。

这是一本全新视角的社会结构著作，思想性和学术性兼备，书稿引用的史料丰富，论证严密，观念独创，是不多见的文本。我虽居美国，对本书的见地仍觉得震撼。本书作者了解美国现况的本质，希望美国人也能从本书这面镜子中全面的看待自己的过去和现在以谋求美好的未来。

我也注意到本书作者对基督教义抱有先入为主的个人观点但并不损害本书的主线。

——美国巴胜斯集团公司研究员： 



序

以有限责任公司为代表的现代企业制度，伴随着资本主义制度的建立而产生，并伴随着工业化以及技术革命的发展而逐步演变。随着市场经济和与之相适应的社会形态及价值观念在全球逐步推广，如今公司制已成为世界经济结构中的主流制度。以目前世界最大的经济体美国为例，五十年来，在现代公司里工作的人口在劳动力总量中的比重迅速增加，从第二次世界大战前的40%上升到21世纪初的95%。在现代市场经济社会里，公司不仅是经济领域中最主要的单元，也是社会生活领域的基本单元之一。公司化的制度和理念在越来越大的程度上影响着国家政治、社会发展、技术进步乃至公民个人生活。

作为现行的微观经济制度，公司制的合理性是毫无疑问的，但这并不意味着它已经成为一个天衣无缝的完美制度。从公司内部来看，如何完善现行的公司治理，有效解决企业内的委托——代理问题，是21世纪企业管理的最重要的课题；从公司外部来看，在人类基本社会单元向公司演化的过程中所造成的利益冲突、观念困惑、责任缺失等社会问题也亟待寻求更加合理的解决方案。

袁友兴同志长期从事企业管理工作，他凭着扎实的理论基础和丰富的实践经验，加上自己平时的勤奋思考，形成了关于现代公司制度较为系统、富有价值的认识和观念，撰写出《终结美式公司》一书，对于公司研究是一个有意义的贡献。

本书从解析“美国病”入手，阐述了公司制度的历史、现状和未来。本书认为，以美国政府为代表的西方政府具有议会、总统和国务卿权力细分的制衡结构，根据相似相融的原理，公司结构也必须权力细分才能与之相适应，即监事会、董事长和总经理相对独立、相互制衡。只有权力细分的公司才能真正适应权力细分的公共权力结构，否则社会总体结构就是不稳定和不完善的。目前，在美国的公司治理结构中，只有股东会、董事会



和经理层，监事会这个制衡力量相对缺乏，必须加以健全。

本书还认为，对于整个社会，必须借助全球化的公司道德伦理推动人类社会建立工业文明和信息文明时代的良性治理结构，进而带来富足与幸福兼备的人类生活。对于公司来说，必须树立正确的公司理念。公司理念对外以企业社会责任来体现，对内则体现为解决员工的自身问题。

本书进而把公司理念的核心归纳为：和谐社会、无性婚姻、会议民主、流动利润。书中还出现了一个有意思的观点：在当今工业文明社会，公司已经取代家庭，成为社会生产单元、心理单元和生理单元，因此公司化不仅是使用公司组织模式管理社会的过程，更是用公司理念教育社会的过程，而这一切均有赖于新型公司的出现。

本书的研究对象是公司，但其研究材料、研究角度和研究方法却并不拘泥于公司研究的通常范式，而是将其置于历史学、社会学、政治学乃至生态学等众多学科的多重视角下进行审视和思考，书中很多地方读起来让人不禁莞尔。从严格的学术规范来说，这本书里面的某些观点不一定具备足够的实证及逻辑支撑，但我相信这并不妨碍其参考和启发价值。

中国现代企业制度的发展历史不长，从上个世纪九十年代开始，公司化的现代企业制度才逐步成为被普遍认同的中国企业改革的必由路径。我们对于现代企业的运作逻辑和内在规律还缺乏深刻的理解，同时，安然、世通等先前得到世人普遍赞誉的美国著名公司相继爆出管理层捏造虚假信息搞垮公司的道德丑闻，以及国内上市公司大股东屡屡侵害中小股东权益的事件，都告诉我们一个事实：在现代企业制度高度发达的今天，公司的治理问题仍然是全世界经济管理领域的一个严峻课题，对于在市场经济和现代企业道路上刚刚起步的中国企业来说，更加迫切地需要对这些课题进行深入研究。从这个意义上讲，袁友兴同志对于现代企业制度的思考和探索，尤其显得难能可贵。我们期待本书能够为解决公司化过程中遇到的问题起到积极作用。

南方报业传媒集团董事长

目 录

终结美式公司

读者感言	1
序	1

第一部分 变化中的问题

第一章 公司化的征途上	3
第一节 公司催生中国奇迹	4
第二节 美国患病根源于公司	9
第三节 全球爆发美国病	20
第二章 美、俄、中公司化进程的历史经验	26
第一节 美国发明公司	27
第二节 俄罗斯由公社到公司的突变	36
第三节 中国由家庭向公司渐进	48
第三章 公司是新结构	64
第一节 公司进化的三个阶段	65
第二节 公司是新结构	71

第二部分 结构上的创新

第四章 概念的界定	79
第一节 典型结构单元的评述	80
第二节 社会结构单元的概念	85
第三节 公司单元的属性	90
第五章 重塑公司“三会”结构	96
第一节 修正公司的权力细分结构	97



第二节 重塑董事会	101
第三节 重塑监事会	108
第四节 重塑经理会	113
第六章 家庭结构对公司的适应性变化	132
第一节 家庭结构简化	133
第二节 家庭运作模式简化	136
第三节 家庭道德重点转移	141
第四节 公司支持家庭建立新道德	145

第三部分 新公司、新理念

第七章 公司理念参与国家管理	153
第一节 参与国家管理的传统方式	154
第二节 呼唤公司理念参与国家管理	160
第八章 公司理念	172
第一节 和谐社会	173
第二节 无性婚姻	183
第三节 会议民主	193
第四节 流动利润	203
第九章 公司的多元化与推进策略	216
第一节 新公司的多元化	217
第二节 由国家推进公司化	238
第三节 公司化必须根治美国病	250

附图表目录

1. 附图 0201: 美国政府权力结构示意图	252
2. 附图 0202: 美国式公司的基本结构	252
3. 附表 0203: 1949 年中国国民经济主要指标	252
4. 附表 0204: 1979 年中国国民经济主要指标	254
5. 附图 0501: 美国政府权力结构三角关系	255
6. 附图 0502: 美国式公司的权力三角关系	255
7. 附图 0503: 健康的公司权力三角关系	255



8. 附图 0504: 修正后的公司权力结构图	256
9. 附图 0505: 公司组织结构模板	256
10. 附图 0506: 董事会的职能、组成和机构	257
11. 附图 0507: 集团性的股份有限公司结构示意图	257
12. 附图 0508: 1985 年 - 1990 年春兰制冷公司组织结构图	258
13. 附图 0509: 春兰集团发育阶段 (1990 年 6 月 - 1993 年 3 月) ...	259
14. 附图 0510: 1993 春兰 (集团) 公司组织结构示意图	259
15. 附图 0511: 1993 年至 1996 年底春兰产业集团发展阶段	260
16. 附图 0512: 新的公司监事会结构图	260
17. 附图 0513: 1989 年湖北省石油公司京山县公司组织 结构示意图	261
18. 附图 0514: 经理会结构模板	261
19. 附图 0515: 1999 年广州赛纳营销有限公司 组织结构示意图	262
20. 附图 0516: 经理会的三角形权力结构	262
21. 附图 0517: 经理会的金字塔形权力结构	262
22. 附图 0518: 经理会的球形网络管理结构	263
23. 附图 0519: 经理会的同心圆权力结构	263
24. 附图 0520: 经理会的积木式管理结构	263
25. 附表 0901: 96 种公司类型	264
26. 附图 0902: 康佳集团股份有限公司 1999 年 组织结构示意图	264
后 记	265



第一部分

变化中的问题



第一章

公司化的征途上

21 世纪初，无论社会主义国家、资本主义国家还是其他性质的国家，无论是吸纳跨国公司还是改造本国家族企业、国有企业还是发展民营企业，所有国家都选择公司作为社会的基本结构。

当公司取代家庭和其他传统的基本结构走上历史大舞台时，这个划时代的变化正如天边的惊雷，大多数人对这身边的巨变觉得遥远，但又时刻处在巨变的笼罩下。

21 世纪通行全球的格言是：世界唯一不变的就是变化！

由于各个社会公司化起步的时间不同，在公司化的征途上，各国领略的景观也有差异。

第一节 公司催生中国奇迹

中国曾是家庭结构最完备最发达的地方，但 1840 年鸦片战争后，中国式大家庭就一直在解体之中，直到 1978 年改革开放，中国才找到取代家庭的社会基本结构——公司。至此，从家庭味道很浓的万元户，到乡村味道很浓的乡镇企业，再到初级公司化的民营企业，加上国有企业大量转制成公司，中国一直在公司化的道路上飞奔。

有人形容，中国在 21 世纪是一条巨龙，龙头已经与信息产业和国际化公司体制接轨，龙身在工业化的工厂里翻滚，龙尾则仍旧在以家庭生产方式为主的农业泥潭里挣扎，可谓独到而精辟。

1. 为李昌平向总理说实话求解

2002 年，中国湖北省监利县一位乡镇党委书记李昌平，给时任总理朱镕基写信，反应农村实际情况。说到“三农”问题时，他总结为“农民真苦，农村真穷，农业真危险”。“三农”现象背后的本质是什么呢？

李昌平说的“三农”问题，是农村普遍存在的问题。他说，他所管的乡有 4 万人，其中劳动力 1.8 万人。2002 年外出 2.5 万人，其中劳动力 1.5 万人。结果是人们大量外出打工，全乡弃田弃水面积达 3.5 万亩，占全乡总面积的 65%。为何如此？因为农民每种一亩地，还要亏损上百元。他说 1995 年，还有约 85% 的村有积累，现在 85% 的村亏空，平均每村亏空不少于 40 万元。1990 年他所在的乡干部不过 120 人，但 2002 年超过 300 人，干部如蝗虫一样多。

1978 年单干和联产承包，1985 年粮食不再增产，2002 年出现“农民真苦，农村真穷，农业真危险”的“三农”问题，那么 1978 年中国开始的农村改革到底成功了还是失败了？

事实上，1978 年的农村改革，本质是让农村走上公司化道路。凡是公司化成功的地方，就发展了。而没有公司化的地方，就存在严重的“三农”问题。中国安徽省小岗村最早搞单干，但后来一直没有找到公司化道



路，直到2005年小岗村仍然不是中国的百强村。有些村仍然搞集体，但公司化了，则进入了中国百强村行列，如河北省任丘市张施村，根本没有搞单干和联产承包改革，但村办企业搞起来了，公司化了，也就没有“三农”问题。

这里，我们将“三农”问题突出的湖北省监利县，和改革开放后发展迅速的广东省东莞市（过去是东莞县）做一个对比，就一目了然。

1978年，湖北省监利县要比广东省东莞市富裕。监利县地处长江中下游平原，全县总面积3508平方公里，耕地面积173.5万亩，1978年人口约60万，是有名的江汉平原粮仓。东莞市在珠江三角洲东北部，全县陆地面积2465平方公里，海洋面积150平方公里，海陆总面积2615平方公里，比监利小。1978年人口约40万，没有解决温饱问题。可以说，1978年，监利县和东莞市的差距不大，而且监利的经济实力比东莞强。

2002年，两地则发生天翻地覆的变化。

2002年监利县总人口约160万，工商企业总数约1.5万，从业人员约15万，工农业总产值约100亿元。企业规模小，公司管理水平低，公司人口占总人口约10%，工农业产值占国民生产总值的90%以上。

2002年东莞市户籍人口约160万，外来工作人口500万，工商企业总数21.56万户，从业人员约600万，工农业总产值670亿元，第一、二、三产业比例为4.8:55.2:40，工业产值占国民生产总值60%，第三产业已相当发达。东莞市有1.4万家外资公司，其中世界100强工业公司12家，500强公司33家，跨国公司124家，公司管理水平高，公司人口占总户籍人口约6倍。所以东莞农民不苦，而且很富裕。

东莞和监利的差别在哪里？本质的差别是，东莞以工业化为契机，实现了社会的公司化。而监利仍然是家庭经营为主，农业家庭化，工业工厂化，商业个体化。事实证明，农工商公司化程度高了，则“三农”问题就解决了。然而，很多农村专家没有看到这个本质，开出的药方也不对。

2. 中国改革开放的本质是公司化

中国改革开放从安徽小岗村开始，然后扩展到集体企业、国有企业和城市，并进而发展起民营公司，引进跨国公司，逐步实现社会的公司化。

据报道，1978年的小岗村有100多人，20户人家，1600亩耕地，是远



近闻名的“三靠村”：吃粮靠返销，用钱靠救济，生产靠贷款。可是如果亩产30斤，人均粮食就在400斤以上，小岗村人就不至于“吃粮靠返销”。

然而，陈永贵领导的大寨村，过去土地贫瘠，农民贫穷，但在人民公社时期，大寨村亩产700斤以上，每年人均向国家交余粮7000斤。差别为何这么大？因为小岗村当时没有像陈永贵这样的带头人，小岗村的村民在搞集体生产时，都担心自己出力多、吃亏，宁可出去打花鼓要饭，也不愿种集体田，出工不出力成普遍现象。

于是在1978年，小岗村18户人家按红手印，偷偷把地分到各家各户，选择单干，回到家庭式的小农经济状态。小岗村单干的意义在于，动摇了农村人民公社制度，挑战了“一大二公”的思想观念。此后，在中共十一届三中全会上，以家庭经营为主要形式的联产承包责任制，被确立为主要的农村生产形式。其基本要点是农业生产以家庭为基本经营单位，对土地实行承包制度，家庭有土地经营权但无土地所有权。

小岗村单干和农村实行家庭联产承包责任制后，中国的社会结构发生了巨大变化。农村人民公社被取消，家庭再次成为中国农村的社会结构基本单元，为了防止人民公社解散后形成社会组织真空，政府向县下延伸分级机构，由过去国家、省、县三级政府，变成国家、省、县、乡四级政府，在乡以下，还设置了管理区。

如果单纯地站在农业生产的角度看这次改革，有时专家认为它是生产力的倒退。在解散农村人民公社的过程中，大多数农户为获得生产自主权叫好，但也有很多人想不通，人们怀着迷茫、猜疑、胆怯、无奈的心情，把集体的资产卖掉，卖不了的拖拉机被扔在仓库里生锈，或者砸掉，重新买回牛马等牲畜，等待改革的结果。但结果却很好，粮食产量不断攀升新的高度，直到1985年进入徘徊状态。

1978年中国开始的农村改革，重要的意义是把农民从土地束缚中解放出来，为社会公司化提供足够的劳动力资源。正是因为有联产承包，才会有民工潮，有乡镇企业、民营公司和社会公司化的人力资源基础。因此中国1978年开始的农村改革，是中国社会的一次巨大成功和转折，是杰出政治家的大手笔，不能单纯地从农村生产力进步与否的角度去评价，而是要站在社会、文化和政治三个层面来观察和统领。

这次改革的目标，不是让农村回到家庭作坊式的生产中去，而是随着



城市公司化、企业公司化、事业单位公司化及大量行政单位公司化后，最终实现农村的公司化。

当然，农村的公司化，也不能像当年搞人民公社一样，一哄而上。但能否把握住方向，则是县、乡、村干部工作水平高低的重要差别。现在中国大量的党政干部还在现代化和城市化的误区里兜圈子，没有把握住解决问题的要害是公司化，还在各种困惑之中。

3. 公司适应了生产力进步

社会结构基本单元，总是随着历史不断地进化，由优越的替代落后的，并且形成潮流，不可阻挡。二十世纪以前，基本的历史规律是，一旦某个国家或权力集团找到良好的社会结构单元，就会使国家强大，对邻国进行兼并，同时把自己的社会结构向被兼并的地区推广，推广成功时就形成地域更辽阔的超级国家。如果这种社会结构推广失败，则新的大国难以形成稳定状态，会在一百年左右瓦解并崩溃。

公司作为结构单元，自美国开始到现在只有 100 年左右的时间。虽然美国公司缺乏伦理道德，有诸多不足，但这 100 年的实践说明，美国式公司结构与中国家庭和俄国公社相比，有其巨大的优越性。

在生产方面，公司的纳税能力，要千万倍于家庭，千百倍于公社。公司能以现代分权组织手段，组织大量高级人才，生产创意和品牌，更新生活方式。能组织大量的机器和工人，生产产品，创造大量的社会财富，为国家提供超级实力。在战争状态下，公司可以生产大量的飞机、大炮、潜艇、炸弹，支持前线军队。

家庭则基本上以自给自足为主，没有办法组织现代化生产。

俄国公社由于人口众多，可以大规模使用机器，但也不能形成现代化生产，所以在俄国革命爆发前 50 年，俄国公社就开始解体，大量劳动力由公社进入工厂，工厂的纳税额很快在总量上超过公社，直到苏联诞生后，国家的纳税单位变成国有企业。

公司成为国家的法人单位，是社会公司化的显著标志。从这个特点看，随着 20 世纪社会主义阵营普遍赋予公司法人资格，公司踏上了成为全球性社会结构单元的征途。