

北京大学光华管理学院副院长张维迎近日就职业经理人问题发表谈话，他认为，**未来中国企业能否发展壮大，在很大程度上取决于职业经理人队伍的建设**，职业经理人队伍的建设将是中国企业继产权改革之后又一重大难题。

(北京) 张维迎

## 加强职业经理人队伍建设

**职业**经理是干什么的？就是保姆——一个企业的保姆，用经济学术语讲就是企业代理人。如果职业经理缺乏足够的、可让人信赖的职业道德，这样的经理不仅对企业没有好处，对整个国家也有很大的危害。

摩托罗拉可以派总部的人到中国担任摩托罗拉中国公司的总经理，并被授予人事权、投资权、销售权，这个经理可以干得很好，企业做得很大。但是，假如中国公司的部门经理被派到美国的分公司当总经理，三年后这个分公司会成什么样呢？理想的可能是他做得很好，但这种可能性很小；最大的可能性是公司办得很差或者死了，但他自己把公司的客户拉走另外办起了一个公司。

现在民营企业的苦恼也是如此。比如，希望集团的老总，他最担心的不是产品，不是市场，而是担心自己派到外地分公司的经理过几年也办一个公司与他来竞争。有人认为，中国的企业要想做好、做大，要有战略眼光，要有好的技术、好的产品和好的市场，这些固然重要，但不是最重要的。找不到可信赖的职业经理，企业就不可能做大。

现在，大家都在说：中国缺少企业家，缺少有才能的人，但我不这样看。我所担心的是中国缺少愿意为老板服务、诚心为老板服务的有道德的职业经理人。中国的企业能不能长大？中国的民营企业能不能发展？很大程度上也取决于职业经理人的道德水平。所谓小企业变大，就是企业的委托代理链条逐步拉长。但是如果我们的代理人是不值得信赖的，有哪一个老板肯把企业交给他管理呢。有人悲观地说，华人世界的大部分企业都是小企业，就是因为找不到可信赖的职业经理，偶尔有个大企业出现，也不过是靠家族管理来维持的。企业靠家族、朋友、老乡来管理，终究会受到人力资源的限制，更何况，如果道德水平不高，家族、朋友、老乡也会背叛企业。当然，对于企业而言，小企业也可以活得很好，不一定非得长大。但对于国家来说，如果缺少有竞争力的大企业，经济发展就会受到很大影响。

考虑职业经理人的问题可以从一个家庭出发，我们知道一个家庭里面如果有矛盾不满意自然就分开，当然分开的时候肯定有一些恩恩怨怨，离婚之后，有不同表

现。我们会看到有一类人，离婚之后把隐私、家底抖了个稀巴烂。另外一类人，分开以后就去追求他自己新的生活。我们希望大家在企业里面很好的协同工作，如果不能很好的协同工作，就要分开。分开怎么办？这就涉及到职业经理人职业道德问题。

这不光是中国的问题，就是全世界的企业家在创业的时候，都面临着同样的问题。企业家有了资源和想法，他要把这个资源和想法变成一个企业，他就扩大企业规模，一扩大他就要雇人，他不可能什么事都自己干。如果雇人他就面临着另外一个问题，他要雇这个人，就要允许这个人享有他的资源，比如市场营销的渠道，甚至某一个技术的秘密，他都得有。但是获得这个技术的秘密、市场的渠道，或者其他资源的人，你怎么能保证他不会自己出去，变成你的竞争对手。所以这不仅是中国的问题。比如我们知道的著名的英特尔，英特尔的技术是哪儿来的？他的技术是从菲彻（音译）公司偷来的。诺伊斯（英特尔公司创始人之一）当时是这家公司的总经理，摩尔（英特尔公司创始人之一）是这个公司研究部的主任，这个研究部的技术人员发明了一种芯片，诺伊斯和摩尔拿着这个芯片就跳出来，创办现在的英特尔，现在英特尔变成一个很大的公司，后来菲彻只是一个注脚了。

据世界500家大企业统计，71%的技术或者一些重要的资源都来自于他原来的雇主，所以在西方有一句警告的话，“不要让你的员工干你曾经对你的老板曾经干过的事”。所以我想这是一个普遍的现象。

但是为什么中国这个问题特别突出？这涉及到中国的产权制度。究竟我们老板的产权被承认到什么程度？物质资产比较容易解决，但无形的资产却很难说清楚。实际上在西方有好多企业在聘用职业经理人时会有一个非竞争条款，就是你离开我这儿可以，但是离开之后，三年或者五年内你不可以到我的竞争对手那儿去，如果你去了，我可以进行法律制裁，这个合约是受法律保护的。我不知道中国的法律能不能保护这样的合同，所以这实际上是一个产权问题。如果这个问题不解决，那么中国的企业很难干大。●