

# 对“学者型企业家”的反思

※※※※※※※※※※※※ 华中科技大学管理学院 李昕 ※※※※※※※※※※※※

随着国家宏观引导能力的加强,国家对具有产业化背景或与产业良好结合的研究项目的倾斜扶持力度越来越大,注重产、学、研协调发展,形成高科技成果产业化的能力也越来越强。一大批高校科技工作者成为双栖的“学者型企业家”。一时间,“学者型企业家”大量涌现,他们亦教亦商,成为高校科技成果转化弄潮儿的弄潮儿。

对这种“双栖型”现象,笔者在欣喜之余,还有一份担忧。高校科技工作者出任以自身研发成果为基础建立的高科技公司的总经理、技术总监,除了自身可能缺乏企业经营管理经验之外,还有可能导致一些弊端。

## 一、对科学探索的偏执不利于企业的发展

科技工作者科技攻关的探索钻研精神一直是值得人们称道的。但是,这种精神不一定能兴办企业,因为科学实验与组织生产毕竟是两回事。在许多情况下,知识产品的运用、创新往往由“门外汉”首先提出来,而非科技工作者。许多科学创造或者发明也许只需再前进一步就能产生一个新的产业,但是科学或技术发明者却很少走出这一步,因为他们认为自己已经“知道”了。他们能够设计一个产品,但很难开创一个产业。

有的科技工作者像艺术家一样,对完美有近乎苛刻的追求。他们过于关注技术的成熟、工艺的完美、性能的创新,但忽视了将技术投入市场的契机。他们美妙的想法一直在学校的实验室或者企业的研发部不断“发酵”,但却难以形成可以投放市场的产品。有的科技工作者习惯于用拉课题搞科研的方式运营企业,而不是面向国民经济主战场,不是以市场为导向,将科技成果转化为现实生产力。有的科技工作者过分看重研发触角是否覆盖了方方面面,研究成果泛而不精,求大贪全,而往往忽视企业运营中常用的“贴牌生产”、“外协”等事半功倍的手段。

对企业而言,按照这些科技工作者制定的技术路线组织生产,要么与企业的发展状况不适应,不能形成一定的生产能力;要么是产品与市场不对口,或者是产品成本极其昂贵,因而无法占领市场。

## 二、企业研发力量与学校科研队伍没有明显的界限

不少单位的科技工作者在企业内的研发队伍(研发部)是依托课题组的教师、学生组建起来的。这种模式看似可以降低企业研发成本、稳住技术人才、协调企业与学校之间的矛盾,但实际上它潜伏着很大的隐患。

一方面,这种模式下的研发部往往变成了科技工作者的“私家军”、“自留地”,企业很难深入掌握研发部门的运作。每

一个研发人员都具有双重身份(企业员工和教师、学生),学校(而不是企业)对他们的压力和吸引力促使他们不断利用企业资源支撑学术研究,最终的研究成果却不属于企业,从而增大了企业的研发成本。

另一方面,企业没有意识到需要建立真正属于自己的研发团队,而科技工作者也没有动力甚至不愿意培养不属于“自己”的人。企业技术研发始终只能依附于科技工作者,从而为企业生存发展埋下了“定时炸弹”。

如果科技工作者还是应用课题企业的总经理的话,在目前的管理体制下,这种“企业”很有可能沦为课题组的“小金库”,企业的安全运行就更值得担忧了。

## 三、科技工作者的“双栖”身份使得他们不可能始终与企业共进退

尽管高科技企业是以科技工作者的某一科研成果为基础建立的,尽管一般科技工作者个人还以“无形资产”(专利技术)出资的方式拥有了一定的股份。但是,在“双栖型”科技工作者、企业家的控制下,企业很难监控对其吸纳的“无形资产”能否真正地发挥作用。

因为客观地说,科技工作者从经济人的利益观出发,很难全身心地投入到入股企业。由于同业竞争,科技工作者将自己的专有技术投入到企业后,必然会受到竞争者的利益诱惑,而以课题组的名义“改头换面”与其他方合作,这势必对其入股企业造成很大的损失。

由于科技工作者具有“双栖”身份,他们入世为商,出世从教,一旦企业经营出现较大动荡,或者合作双方出现较大分歧,甚至出现第三方用重金挖企业“墙角”,科技工作者就可能不会与企业共荣共济、荣辱与共。这时企业和出资方就只能空守那些“高科技”文档,还不得不继续认可受法律保护的科技工作者的股份。

## 四、思考的意见

鉴于“学者型企业家”存在的弊病,笔者认为,与其等到合作双方对峙、企业分崩离析,不如在企业成立之日起,科技工作者就不要出任总经理或者技术总监,而是一门心思当好技术顾问。双方从合作之初起就应以协议形式对“无形资产”出资入股附加必要的约束条件,约定科技工作者必须工作的年限,特别是应由市场来检验“无形资产”的应有价值,以此作为科技工作者行权的前提条件。各方应从促进科技成果转化和保护企业合法权益出发,约定科技成果不得“一女二嫁”等基本原则,切实促进顶尖的科技成果安全、合法、有效地转化为市场上受人追捧的产品。

# 民营企业建立激励与约束机制的途径

\*\*\*\*\* 河南濮阳市职业技术学院 梁红波 \*\*\*\*\*

我国民营企业经过20多年的发展,现已成为我国一支非常重要的经济力量。总体看来,民营企业以中小企业为主,大多实行家族式的公司治理结构。这种以血亲为纽带的管理方式,虽能将企业控制权紧紧掌握在所有者手中,但也阻碍了血亲以外的管理精英——职业经理人(以下简称“经理人”)的进入,从而大大限制了民营企业的发展。但是,许多民营企业也担心,一旦经理人背叛企业,就会给企业带来很大损失。其实,经理人的背叛不外乎以下几种原因:自己想当老板;外面高薪的诱惑;与原企业老板合作不愉快而另找发展空间。



福利一般都是以非货币的形式出现,如医疗保健、旅游、度假、住房、日用消费等,它的主要作用是给经理人制造一种人文情结。这些传统激励方式的资金支出都要进入产品成本中,这导致产品成本的增加,在其他条件不变的情况下,意味着企业的利润减少,企业投资人的收益势必相应减少。那么,如何解决员工与企业投资人的利益不一致的冲突与矛盾呢?西方国家在20世纪70年代提出给员工一些股权或与股权相关的经济利益,这就是第二种形式的物质激励方式:与股权有关的物质激励方式。

企业间的竞争除了核心技术与企业文化的竞争外,就是人力资本的竞争。一个企业的人力资本越是雄厚,企业的管理就越科学、越规范,它的竞争力就越强,发展空间就越大。那么,民营企业采用什么样的激励约束机制,才能防范经理人的背叛并且建立经理人与民营企业间的相互信任呢?本文试作一探析。

## 一、激励机制

### (一)物质激励

1.传统激励方式:工资,奖金,津贴,福利。年薪也就是工资,它相对固定且缺乏足够的灵活性,不能随经营业绩的变化而变化,但它可以为经理人提供可靠、稳定的收入。奖金是基于企业当年的经营状况或经理人的业绩而给予经理人的奖励,其灵活性较高,对经理人具有刺激作用,但也容易造成经理人急功近利的短期行为,从而不利于企业的长远发展。津贴和福利是特殊的物质激励方式,有特殊贡献的国家工作人员享受“国务院政府特殊津贴”。民营企业也可参考政府的这种做法,对于有特殊贡献的人员,让其享受特殊津贴。



更重要的是,引进创新技术的企业从成立之日起,就应选聘职业经理人主持工作,制定企业的长远发展规划。同时,应尽快培养真正属于企业的技术团队,尽快消化吸收赖以生存的高新技术。

高校必须加强对科技工作者的引导,使他们明白,科技工作者只有懂得“舍弃”才能获得更大成功。明白了这个道理,高校科技工作者才能真正将个人价值的实现与国家、民族的命运联系起来,将个人建功立业的志向与全面建设小康社会、实现为人民服务的理想联系起来,将个人聪明才智的施展与中华民族的伟大复兴联系起来。这样,高校就能更好地促进科技成果转化。☒

2.与股权有关的物质激励方式:部分股权,普通股股票,期股,股票期权。部分股权是指只给员工部分股票权利。普通股股票是把股票所有的权利都给员工。期股是指企业先给员工制定一个工作方案要求,当员工达到方案要求之后,企业就把预先约定的股票给员工。股票期权是指员工享有购买股票的权利。该方式包括两个方面:①购买条件,投资人预先制定一个目标,如企业在将来某个时间利润达到某个程度、上市公司的股票价格上升到多少等等。只要达到目标,经理人就有权购买约定的股票。②行权价格,它是经理人购买股票的价格,该价格是投资人在制定目标时规定的股票价格,一般比股票市场价格低,至于低到什么程度则由投资人掌握。

### (二)非物质激励

它主要是企业所有者给予经理人的名誉鼓励和职位激励。名誉鼓励即所谓的精神奖励,即赋予经理人一些光环和荣誉。科龙集团董事局主席顾维军做客央视“对话”栏目时曾经这样说过:“我把荣誉看得比钱和生命更重要。”目前我国企业的经理人年薪已相当高,他们在物质上已经得到满足。因此,从马斯洛需求层次论讲,他们已从物质需求阶段上升到精神需求阶段,这时的物质刺激作用较小,而精神激励发挥的作用则较大。

职位激励是经理人因其所在职位而享受的各种非物质待遇,如:权力的行使;豪华舒适的办公室;不同等级的职务消费。科学、正确地授予经理人自由裁量权,既体现了对经理人的充分信任,也激发了他们的热情,使其大胆忘我地工作,给足经理人施展才能的空间。

以上各种措施都有一定的激励作用,也都有一定的局限性。最佳的激励机制应是各种激励形式的最优组合,并在此基础上形成所有者对经理人的充分信任,经理人对企业的高度忠诚。