

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_密级\_\_\_\_

学 号: 9815091

UDC\_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 借鉴国外公司治理经验发展我国高科技企业

黄 裕 昌

指导教师姓名: 翁 君 奕 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2001 年 2 月

论文答辩日期: 2001 年 3 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期:

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2001 年 2 月

## 内 容 摘 要

公司治理是建立在出资者所有权与法人财产控制权分离的基础上，公司股东会、董事会、经理人、监事会等分权制衡的公司组织制度和运行机制。科技进步已日益成为世界各国经济发展的决定因素，高科技公司在现代世界经济起重要作用，高科技公司由于其股权结构、人员结构和组织形式与一般公司相比有本身的特点，引起高科技公司的公司治理自身的特点。

在高科技公司中，如果所有权与经营权分离，股东不直接参与公司的经营管理，由董事会授权的经理人对公司进行经营管理，出现高科技公司治理。在高科技公司，对“内部人”控制更加困难，投资具有更大的风险，要求高科技公司治理在一般公司治理模式基础上，根据高科技公司自身的特点，建立具有高科技公司特点的治理模式。与一般公司相比，高科技公司的高风险性要求其公司治理有更灵活的运行机制；技术人员和管理人员凭人力资本成为股东，他们经营管理有技术偏好的特点；成长性和巨大的资金需求要求引入风险投资，根据风险投资特殊机制运作。

近几年来国外高科技公司得到快速发展，其公司治理起重要的作用，其公司治理方面许多是值得我们可以借鉴和学习。其不断完善的公司治理结构，已经建立了权利制衡机制，有效的激励约束机制；以知识管理为中心进行制度创新；对公司员工实行股权激励机制；建立健全风险投资体系；法人股东在公司治理中起重要作用。

近年来，我国公司治理的研究取得一定的进展，同时，我国也逐步认识到高科技公司对我国国民经济的重要影响，研究高科技公司治理及其发展、探索我国高科技公司治理存在的问题及解决途径具有重要意义。我国的高科技公司治理与国外相比，具有自身的特点和难点：（1）股权结构单一，内部权利制衡失效；（2）经营方式存在缺陷；（3）代理成本高；（4）内部人控制严重；（5）外部人的约束有限。要发展我国高科技企业，健全我国高科技公司治理，必须：（1）建立有效的激励约束机制；（2）完善资本市场及外部约束机制；（3）发展风险投资，完善公司治理；（4）推行股权激励计划；（5）逐步建立法人股东主导的多元化治理模

式。

关键词：高科技公司 公司治理

Key Words: High-Tech Corporate, Corporate Governance

厦门大学博硕士论文摘要库

# 目 录

第一章	高科技公司治理及其影响因素	1
	第一节 公司治理概述	1
	第二节 公司治理的职能	4
	第三节 高科技公司及其发展	6
	第四节 高科技公司治理的特点及其影响因素	8
第二章	国外高科技公司治理的经验	15
	第一节 良好的公司治理结构	15
	第二节 以知识管理为中心进行公司治理创新	18
	第三节 发挥股票期权计划的激励约束作用	24
	第四节 健全的风险投资体系	29
	第五节 法人股东主导的公司治理模式	33
	引例：美国 IBM 公司的兴衰与公司治理机制的影响	

第三章 我国高科技公司治理的特点、难点及解决途径·····	41
第一节 我国高科技公司治理的特点及难点·····	41
第二节 建立高科技公司有效的激励约束机制·····	45
第三节 完善资本市场及外部约束机制·····	48
第四节 发展风险投资，完善高科技公司治理·····	51
第五节 实行股权激励计划·····	56
第六节 逐步建立法人股东主导的多元化治理模式·····	59
主要参考文献·····	63
后记·····	65

# 第一章 高科技公司治理及其影响因素

公司治理（corporate governance）是建立在出资者所有权与法人财产控制权分离的基础上，公司股东会、董事会、经理人、监事会等分权制衡的公司组织制度和运行机制。它是一种经济关系，契约关系，又是一种制度安排、制衡与激励机制，还是一种经济民主形式。70年代以来，科技进步已日益成为世界各国经济发展的决定因素，高科技公司（High Technology Corporation）正使现代世界经济发生着革命性变革，高科技公司由于其股权结构、人员结构和组织形式与一般公司相比有其特殊之处，从而使高科技公司的公司治理具有某些特点。

## 第一节 公司治理概述

公司制虽然经历了数百年历史，但公司治理理论却是现代公司理论的新内容，对公司治理的研究，对我国建立现代公司制度和发 展高科技公司具有十分深远的意义。国内外的学者对公司治理定义提出不同的学说，对公司治理的内涵也有不同的解释。

### 一、公司治理的学说

随着股份公司的出现，资本的所有权和控制权出现分离，公司治理也随之出现，公司治理，也译作公司治理结构、公司治理机制。国内外学者从不同的角度提出了不同的说法：

说法之一：制度安排说。公司治理是公司代表和服务于它的投资者利益的一种制度安排，它安排从公司董事会到执行人员进行的一切东西，用以支配若干在公司中有重大利害关系的团体——投资者（股东和贷款人）、经理人员、职工之间的关系，并从这种联系中实现经济利益。

说法之二：相互作用说。公司治理是解决高级管理阶层、股东、董事会和公司其他的利益相关者之间相互作用中产生的具体问题。

说法之三：组织结构说。公司治理，是指由所有者、董事会、经理人和监事会四者组成的一种组织结构，在这种结构中，上述四者之间形成一定的制衡关系。

说法之四：决策机制说。随着公司制的出现，资本的所有权和控制权出现分离，出现了代理问题和交易费用。公司治理被看作一个决策机制，分配公司剩

余控制权，即在初始合约中没有详细设定的资产使用权，治理结构将决定其将如何使用。

说法之五：利益相关者说。利益相关者说是公司治理的新趋势。长期以来，公司治理结构通行的宗旨是：股东是所有者，经理必须为股东的利益最大化服务。近年来，为了防止股东接收“恶意收购”(hostile takeover)的短期获利行为，伤害了公司的“利益相关者”的利益和公司的长期发展，新的公司治理要求为“利益相关者”——股东及雇员、贷款人、供应商或其他相关人服务，而不仅仅是为股东服务。

综合以上的说法，公司治理可以认为是在出资者所有权与法人财产控制权分离的基础上，公司股东会、董事会、经理人、监事会以及利益相关者分权制衡的公司组织制度和运行机制。其目的达到各利益主体之间的权力、责任和利益的相互制衡，对公司的经营行为进行监督和激励，实现效率和公平的合理统一，降低交易费用。其核心是董事会与经理人之间的授权、激励和制衡关系。

## 二、公司治理的内涵

我国公司治理是由股东会的出资者所有权决定的公司最终控制权、董事会的法人财产权决定的经营决策权、经理人的法人代理权决定的经营管理权、监事会代表出资者行使的出资者监督权“三会四权”分权制衡，合力推进公司经济运行的治理模式。确立这一公司治理结构模式，应充分认识到公司治理结构内涵的多样性。

首先，公司治理是一种经济关系。在公司治理结构的出资者、经营者、管理者、监督者之间，均是一种经济关系。他们代表各自的经济利益，并且是以公司法和公司章程加以保障的。

其次，公司治理是一种契约关系。公司治理结构的各方实践都是通过契约纽带连接起来的，出资者——股东会授权董事会经营公司，这是一种信任托管的契约关系，并以公司章程的契约形式确立双方的责权利。董事会对经理人是一种委托代理关系，通过委托代理合同明确双方的责权利，代理人在委托人授权的范围内行使法人代理权。监事会按照公司章程的规定行使监督权，董事会和经理人按相关的契约接受监督。

再次，公司治理是一种制度安排，公司治理结构是适应现代公司产权制度所有权和控制权分离而选择的一种制度结构。《公司法》规定了治理结构框架的一般要求，而公司章程规定了本公司治理结构的特殊要求。公司治理结构各方遵循公司法和公司章程的制度规定行事。现代公司就是在这种科学的制度安排下运转的。

第四，公司治理是一种权利制衡机制。有权利，就应有制衡。公司治理结构的“三会四权”都应是相互独立，又相互制约的。股东会、董事会、经理人和监事会各自在一定范围内独立行使权力，承担相应责任，享有相应利益。同时又是彼此制约的。有最终决定权就无经营决策权，有经营决策权就无经营管理权，有监督权就无决策权和经营权。各方相互制约，共同推进公司有效运行。

第五，公司治理是一种激励机制。在这种所有权与经营权分离的公司运行体制下，公司所有者为了激励经营者，在公司治理的制度安排下，通过经营者分享一部分剩余控制权和剩余索取权，缓解他们目标的不一致给所有者带来的损失。

最后，公司治理是一种实现经济民主形式。在这种分权的公司治理结构中，各方均有充分的表达意志、行使权利的机会。股东会以股权的大小行使决策权；董事会的经营权也是以民主形式、集体讨论，投票决定重大事务，在民主决定的前提下，再由经理人具体贯彻实施。

### 三、研究公司治理的现实意义

公司治理理论是现代公司理论和产权理论的重要内容之一，这一理论引入到我国经济学界时间还不长，但对当前我国的经济实践和发展高科技公司有重大的现实意义。

首先，当代公司治理理论为我国公司理顺产权关系提供了理论借鉴。当代公司治理理论的一个重要内容就是明晰公司的财产关系，明确出资人与法人的信任托管和法人与代理人的委托代理关系。

其次，当代公司治理结构理论为我国现代公司制度改革提供了借鉴。公司治理理论是以现代公司制度为分析对象的。现代公司要求产权明晰，出资者、经营者、管理者、监督者分权制衡机制完善。我国提出的建立现代公司制度、发展高科技企业，需要借鉴发达国家公司的公司治理理论和经验。

第三，研究公司治理为构建我国公司治理结构提供了参考。公司治理理论的核心是董事会与经理人之间的授权、激励和制衡关系，出现了所有权与控制权分离后，如何使公司内部各方的积极性都得到极大的发挥，并约束各自的“道德风险”；这就需要一种科学的制度安排，也就是选择合理的公司治理模式。

最后，当代公司治理理论为我国经济的法律化提出了新要求。现代公司制度是一种法制经济，公司法人必须以法制规范为基础，以平等独立的法人参与市场竞争；现代公司还必须以法规规定出资人和公司法人的法律关系，界定各自的责任权利；现代公司还须以公司章程规范公司内部的法律关系，界定各自的责任权利。这些要求我国不断完善相关的公司法律法规，并加强公司内部管理的规章制度建



设。

## 第二节 公司治理的职能

公司治理是现代公司制度的重要内容，它在公司的运营中发挥着重要的作用，有力地保证公司实现其社会的和经济的职能。公司治理作为公司的组织制度和运行机制，为了达到各利益主体之间的权力、责任和利益的相互制衡，对公司的经营行为进行监督和控制，必须发挥其相关的职能。

### 一、配置与制衡职能

随着现代公司的所有权可控制权的分离，公司运行过程中的控制权分解为：股东会的最终控制权、董事会的经营决策权、经理人的经营管理权、监事会的监督权。公司治理结构决定如何将这些权力配置给股东会、董事会、经理人和监事会，指导并制衡他们行使各自的权力。

公司治理明确界定股东会、董事会、经理人和监事会的权力、责任和利益，形成他们之间的权利制衡关系，保证公司的正常运行。股东会作为所有者掌握公司的最终控制权，决定董事会和监事会的人选，制定公司的章程；但是授权董事会经营公司后，股东会不得干预董事会的决策。董事会作为公司的法人代表负责公司的经营决策权，向股东会负责，拥有公司法人财产的支配权、经理人的任免和指导权，授权经理人经营管理公司，参与公司重大的经营决策；但是授权以后不得干预经理人的经营管理活动。经理人作为代理人，在董事会的授权范围内行使经营决策权，经理人的管理权和代理权不能超过授权范围，其经营业绩也受监事会的监督和评价。监事会代表出资者行使监督权，向股东会负责，对董事会和经理人行使监督职能；但是监事会不能干预公司的经营管理。

### 二、指导与协调职能

在现代公司制度中，四种权利主体分权制衡，相互协调，共同实现公司的正常运行。公司治理协调公司的各利益主体—投资者（股东和贷款人）、经理人和利益相关者之间的关系，保护各方的利益，实现公司和社会利益的最大化。公司治理维护与公司发生经济和社会联系的各方的权利，协调股东和经理人的利益，协调公司和员工的利益，协调公司与社会的利益。

同时，公司治理还具有对公司经营的指导职能，制定公司的长期发展战略和长期发展目标；制定资源的获取和配置原则；制定指导和约束经营者行为的基本政策；制定公司的发展方向及目标。在对公司的利益政策具有疑问时，公司治

理还有阐释的功能。公司治理结构必须向社会阐述公司的运行机制、财产保全等内容，向股东汇报公司的基本概况、经营业绩，按公司法的要求发布公司相关信息和统计数据。

### 三、激励与约束职能

在现代公司制度中，所有权和控制权分离，所有者与控制者之间的利益和行为必须依靠契约来界定。公司治理的作用，就是使公司的经营者除了接受代理契约并且按照契约要求完成应该完成的任务外，还能给经营者产生激励。促使他们表现创造性的革新精神，鼓励他们采取使公司财富最大化的行动，使公司的利益与他们的利益一致。

公司治理在激励的同时，具有约束的职能。公司治理提供约束和惩罚的机制，规定公司经营人员的职责、权力和利益，防止管理人员的道德风险，降低代理成本，保全公司的法人财产。

### 四、监督与评价职能

公司治理的另一职能是监督和评价职能，监督管理者的经营管理行为，评价管理者的经营业绩，保护出资者和相关者的利益，监督公司作为法人执行法律法规的权利和义务。公司治理旨在克服现代公司制度所有权与控制权分离情况下，公司运营可能出现的“内部人”控制问题。

业绩评价是公司治理的重要内容，贯穿公司运营的整个过程，对激励约束机制运作起重要作用。公司治理的评价职能包括对董事会、经理人、监事会和公司业绩的评价，公司治理还包括对公司的经营状况和财产的增值保值情况进行评价。

### 五、分配职能

公司的分配指伴随公司的投资和生产活动而产生的剩余财产和剩余控制权在公司各利益相关者进行分配，公司治理同时具有分配公司的剩余财产和剩余控制权的职能。股东作为公司的所有者，根据投入资本所占的股份索取公司的剩余财产；为了激励经营者，经营者的报酬与公司的经营业绩联系，使他们也具有一定的剩余财产索取权。公司治理就是要确定公司剩余财产的分配方法、比例，并使公司和社会价值最大化。

由于代理问题和代理成本的存在，委托人和代理人之间的契约是不完备的，在契约之外，还有一部分剩余控制权，公司治理的制度安排就要制约与分配这部分剩余控制权，使公司剩余控制权与剩余索取权能够协调一致。

### 第三节 高科技公司及其发展

现代科技成果 (S&T)、风险资本(venture capital)和人力资本(Human Capital)相结合所生成的高科技公司正使现代世界经济发生着巨大的变化,自 80 年代后期,我国的高新技术研究取得的进展及国外高新技术及其产品的引进,在我国逐渐产生了一批面向国内外市场的高科技公司。

#### 一、我国高科技公司的现状

由于我国尚未建立高新技术产业的统计标准,国家统计局参照经济合作发展组织(OECD)建议的高新技术产业分类标准,对我国的高科技公司进行统计。1998 年,我国共有高科技公司 16097 个,职工人数 174.05 万,生产总值 4333.6 亿元,出口总额 85.25 亿元<sup>1</sup>。1993~1997 年我国高技术产业总产值平均增长速度为 26.4%,高于制造业的平均增长速度 17.0%。1997 年高科技占制造业的比重为 12.2%,从 1993~1997 年增长 3.3%。从劳动生产率看,1997 年我国高技术产业的全员劳动生产率为 3.96 万/人,分别是全部制造业和非高科技产业的全员劳动生产率的 1.65 倍和 2.52 倍<sup>2</sup>。

在厦门,1999 年全年高新技术企业产值 208 亿元,比上年增长 90%,占全市工业总产值的 29.8%,比上年提高 11.2 个百分点<sup>3</sup>。在深圳,1998 年,高技术产品产值占工业总产值 35.4%,比 1991 年提高 27.3 个百分点,利税由 2.4 亿元增加到 61.3 亿元,增长 25.5 倍,年均增长 58.9%<sup>4</sup>,高新技术的发展促进当地经济的增长。

虽然近几年我国的高科技公司得到很大的发展,但是与发达国家相比仍有很大的差距。在目前 OECD 的主要成员国中,50% 的 GDP 是由高新技术为基础的经济活动所创造,而我国高新技术产业的增长值占 GDP 的比重不足 2%<sup>5</sup>,与它们的差距是明显的。

#### 二、高科技公司治理的产生

可以看出,高科技企业在近二十年来得到快速发展,一大批高科技企业成为了经济的主力军。随着高科技企业的规模不断扩大,资金需求的膨胀,个人独资

<sup>1</sup> 数据来源:《中国统计年鉴》(1999),中国统计出版社 1999 年版。

<sup>2</sup> 数据来源:《中国工业发展报告》(1999),经济管理出版社 1999 年版, P71。

<sup>3</sup> 数据来源:《厦门市人民政府》网站,《特区工业》部分。

<sup>4</sup> 数据来源:《中国公司管理年鉴》(1999),公司管理出版社 1999 年版, P189。

<sup>5</sup> 数据来源:国家计委科技部,“当前优先发展的高新技术产业化重点领域指南”,《科技日报》,1999 年 7 月 5 日。

和合伙制企业已经不适应高科技企业的快速发展，股份公司制被高科技企业广泛采用，越来越多的高科技企业组建为高科技的股份公司。

在现代高科技公司中，所有权与经营权出现分离，不是所有的股东直接参与公司的经营管理，通过股东大会选举产生董事会和由董事会授权的经理人对公司进行经营管理。公司的治理由公司控制权的双层委托代理实现的：第一层是股东作为所有者通过股东会与董事会之间的信任托管关系，第二层是董事会与经理之间的委托代理关系。在股东会、董事会和经理之间形成分权制衡结构，并以公司监事会的监督约束强化了公司控制权的配置与制衡，这就出现高科技公司的公司治理。

### 三、一般公司的治理模式在高科技公司的局限性

在一般公司的治理模式中，股东投资的目的是为了获取丰裕的回报，如果股东们在短期内不能获得高额的回报，他们会采用“用脚投票”的方式来对经营者施加强大的市场压力。在高科技公司，当股东们所重视的投资回报率成为经营者唯一的和处于支配地位的经营政策，以及以此作为衡量经营者经营绩效的唯一标准时，问题就可能出现了。过度重视投资回报将使经营者忽视具有高度不可预见性的经营计划，但是高科技公司的发展更加依赖于技术革新，由于技术革新的规模越大，其风险也就越大，而这些风险实际上很难从数字上进行评估，并且不能适用以投资回报率作为基本的评估体系。如果对经营者的经营绩效的评估只限于满足于投资回报的标准，经营者就会尽量避开具有高度不确定性、大规模、极富创新的技术革新。在评价企业的经营绩效时，如果以投资回报率作为唯一标准，经营者常常会忽视在投资回报率抽象的数字背后的、隐藏在生产技术、市场开发等方面的可能性，从而危及企业的活力。

在一般公司的治理模式里面，作为企业所有者的股东能否以内部人控制进行有效治理，关键在于是否存在一个有效率的、完全竞争的公司控制权市场。但是，在高科技公司中，由于技术的特殊性和科技人员掌握技术的不可替代性，使得高科技公司股东对内部人的控制变得更困难。因此，股东们通过市场来治理内部人控制，在高科技公司这一模式的治理效率是值得怀疑的。

所有这些都要求高科技公司治理在一般公司治理模式基础上，根据高科技公司自身的特点，建立高科技公司特有的治理模式。

## 第四节 高科技公司治理特点及其影响因素

高科技公司由于其股权结构、运行机制、人员结构和组织形式与一般公司相比有本身的特点，引起高科技公司的公司治理自身的特点。高科技公司的公司治理，就是要以激励与约束为核心，具有合理的股权结构、各种治理机制协调一致的公司治理模式。

### 一、灵活的公司运行机制

高科技公司需要灵活的运行机制，大多数高科技公司生产领域高度专业化，产品标准化程度低，市场分割严重，针对特定产品的市场规模相对较小，目标市场明确，创新需求很强。其技术创新需要直接瞄准特定市场，而不是单一的稳定的市场环境，需要强调主动开拓市场，要有灵活的机制适应其企业的生存与发展。

高科技公司多采用扁平式的组织结构，控制层次少，信息流程短，对市场需求的应变能力较强，具有相当的“柔性”，“组织资产”的专用性较弱，适应高科技公司技术和制度的创新，有利于具有革命性新思想和新技术首先被高科技公司应用。高科技公司与传统企业相比人员较少，企业内各层次员工互动性强，利益一致性程度较高，员工创新积极性要求高。

高科技公司需要大量科技人才引入，产、学、研合作多种形式广泛开展，才能使其独特的技术创新优势在市场中立于不败之地。要求高科技公司具有灵活的治理机制，良好的组织协调功能。

为了适应高科技公司灵活的运行机制，其组织形式和运行体制要求与一般企业的治理不同。高科技公司不能采用一般公司的树状结构，而更多采用矩阵结构、战斗团队形式，更多的授权和分权，使全体员工参与决策，适应市场和技术灵活多变的需要。高科技公司的管理层次将减少，自我管理加强，员工的积极性和创造性对公司更加重要。

### 二、高科技公司不断进行制度和技术创新

企业是由一系列职能部门构成的经济组织，企业的所有活动都是在一定的组织制度中进行，高科技公司也不例外。高科技公司由于其自身的特点，其组织形式和制度安排有自己的特点。高科技公司的风险性比一般的公司大，其员工的人力资本和技术对公司的影响更明显，其技术需要能够不断地创新。这些要求高科技公司的组织形式和制度安排与一般的公司有所不同，要求其技术不断进行创新。

技术创新是近年来高科技公司发展的动力，技术创新包括开发新产品、研究新工艺、研制新设备。高科技公司区别其它公司在于它能不断进行技术创新，新技术在它的生产要素中占重要地位。

高科技公司的组织制度与一般公司相比，必须具有以下功能：（1）组织的制度安排要能有效地激发员工的积极性和创造性；（2）组织对市场的变化和技术发展能很快作出反应；（3）组织结构要能有利于组织各部门进行创新，根据市场和产品的变化作出相应调整。

在高科技公司中，企业的产权结构、组织形式和运作方式都发生很大的变化。首先，人员结构菱形化。高科技企业中从事技术工作的白领员工大幅增加，从事手工操作的蓝领员工大副减少。使企业的人员结构从传统的塔形向菱形转变。其次，组织结构扁平化。由于新技术的应用，高科技企业纷纷精简管理阶层，掌握科技知识的员工的独立自主性得到加强，组织结构呈扁平化。第三，分工合作方式小组化。在高科技企业中，生产活动主要思想知识的传播、信息的处理和交流的过程，是具有创新性质的智力活动，合作和协调变得异常重要。部门的界限被打破，采用综合班组方式组织企业的生产经营。最后，从权威决策走向民主决策。随着信息技术的发展，员工获得信息的能力加强，提高全体员工参与企业决策的可能性和积极性，为现代企业的民主决策提供技术条件。

在高科技公司中，一些新型的组织形式越来越成为高科技公司的重要组成部分。例如：为了推动高科技公司发展，完成高科技公司新产品的开发，组建的新产品委员会；企业为了适应新的市场机会、技术机会或者政府的政策机会的新事业发展部；为了完成公司技术创新工作，组织各部门人员组成的创新小组；大公司为了突破重大关键技术或者开发新一代产品组建的技术中心；不同公司之间形成战略联盟，组建的虚拟组织。

### 三、 高风险性、高成长性和巨大的资金需求

高科技公司比传统产业公司有更大风险，高科技公司的前景大都是未知的，一切活动都是在摸索中前进，创新成果尚需要经过市场的检验和承认，每一个环节都存在有一定的风险，传统的管理模式和投资方式不能适应高科技公司的发展。高科技公司的风险性体现在：首先，市场的不确定性。由于当今科学技术飞速发展，技术成果不断涌现，人们的消费需求不断更新，进而推动了产品生命周期的缩短，更新换代加快、新产品层出不穷，引起了市场的骤然变化。如 VCD 从我国出现到供大于求不到三年时间，价格由几千元降至千元以下。其次，产品

的不确定性。传统产业具有长期稳定性，一种产品可以销售几十年甚至上百年，如汽车工业，与四十年前的产品比起来，几乎没有很大的变化；可口可乐卖了一百多年。但对高科技产业而言，创新技术不断涌现，传统方式受到严峻的挑战。如数字通讯和多媒体的出现打破了传统的信息传递方式，使得电脑、电视、电话和通讯方式一体化。过去产品的界限十分明显，而现在却很难象以前那样区分产品的类型。第三，竞争对手的不确定性。过去公司的投资策略要进行竞争分析，要知道竞争对手是谁、对方的优势与不足等等。但在高科技时代，同行是谁越来越不确定，高新技术的不断涌现，某一项产品随时都有被替代的可能，而且谁是竞争对手，只有当产品出现以后知道，因此，制定投资策略很难勾勒营运的范畴。最后，技术的不确定性。最近十几年来，产业发展的进步主要依赖于微电子技术的进步，世界经济进入了以微电子技术为先锋的高新科技时代。微电子技术的发展随着工艺的不断创新异常迅速，数字通讯技术、数字电视技术、医疗技术等关键技术也产生了飞速的发展，传统的生产方式已经逐渐被取代。

高科技公司以高新技术产业化为目标，高新技术的发展打破了传统企业的成长模式，以往一个小企业成长为大企业需要几十年乃至上百年的时间，而现在的高科技公司，由于其产品的高附加值，成长为大企业只需要十几年甚至几年的时间。高科技公司具有高成长性的特点。

另外，高科技公司又有巨大的资金需求，高科技公司专用的机器设备、仪器仪表都价格昂贵，高科技公司在这时期需要投入巨大的资金进行研究开发和市场拓发展。高科技公司的成长要求投资具有相当程度的连续性，投资从产品开发、生产设备和原材料的购置，到产品服务，往往需要很大的追加投入。随着高新技术不断向高、精、尖发展，高新技术产业化所需要的投入越来越大。以微电子技术为例，近 20 年中，新的微电子企业所需要的投资金额几乎每 10 年都要增加一个数量级。

高科技公司在其种子期和初创期，具有较大的技术风险、市场风险和管理风险，此时专业银行和商业银行都不愿意向它们贷款。与一般公司相比，高科技公司具有高风险和高成长性的特点，传统的融资方式无法满足其资金需求，它们多数转向向风险资本融资。风险投资以股权投资方式为高科技公司投入资金，帮助高科技公司筹集发展需要资金，介入高科技公司的经营管理，最后通过股权出让退出。

高科技公司巨大的风险性，要求高科技公司的经营决策更加科学，决策者的

影响更大，更多的成员参与决策，对决策者的要求更高，要求决策者不但掌握科学技术，而且了解市场具有丰富的管理经验；高科技公司巨大的风险性，使经营者和经营决策和科技人员的技术创新发挥更重要的作用，需要公司具有良好的激励约束机制，激发他们的创造性；高科技公司巨大的风险性，使投资者要求更高的回报率，高科技公司投资的风险大、成功率低，对投资者提出更高的要求，投资者要求高科技公司分配机制有更高的投资回报率。高科技公司的高成长性又要求企业的公司治理能够适应公司快速成长的需要，高科技公司的人员快速增加，组织结构迅速膨胀，要求高科技公司的激励约束机制、决策机制能够跟上企业的成长。高科技公司的高成长性同样要求公司资本快速增长，股东人数、结构快速变化，要求高科技公司治理能够根据变化作出相应的调整。高科技公司巨大的资金需求，要求高科技公司具有足够的资金来源，比较宽的筹资渠道。但是，高科技公司巨大的风险性使得其从传统的融资渠道获得资金很困难，促使一种新的投资形式—风险投资迅速成长，高科技公司治理同样要适应风险投资的需要。

#### 四、 技术人员在公司治理中更加重要

知识经济的来临，经济与技术的结合日益紧密，科技进步对经济增长的贡献率取代了资本和劳动而上升为首位，知识成为决定经济是否持续增长的关键因素。在高科技公司，知识资本逐渐取代过去的资金资本，成为企业最重要的资本投入。一般公司的股东是以货币资金作为资本投入到企业中，成为企业的股东。但在高科技公司，技术人员和公司员工可以以技术或者人力资本作为股份投入企业，成为企业的股东，技术人员在高科技公司中处于更加重要的位置。

由于技术人员以技术股权成为股东，成为公司董事；或者技术人员由于其技术优势成为公司的高层管理者，成为公司的经营管理人员。高科技公司成长初期，相对于传统产业对技术素质要求较高，对管理素质要求较低，技术人员对高科技公司早期的成长起重要的作用。但随着高科技公司的高速成长，组织结构发生很大变化，功能复杂化，待处理信息量增多，公司对管理素质的要求不断提高，科技人员的技术性管理偏好逐渐明显出来，最后可能使公司的出现危机。

技术型管理者强调技术能力强而忽视经营管理能力，当公司受阻时，技术偏好管理者总是唯一地通过技术创新来解决问题，而不是经营管理完善，形成偏好的原因是他们大多数是技术专家，自然科学思维惯性往往强加到管理科学上，而且创业初期的成功的确不需要强调管理能力。这些管理者往往忽视公司管理基础工作，使不断成长的公司陷入管理混乱状态，构成成长障碍。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库