

职业经理人的企业家精神 杨从登的氨纶事业

张志学、王路

案例摘要：近一个世纪以来，围绕企业家精神——解释市场经济分配问题中重要的分析性概念，管理学、经济学不断修正相关学说。然而，关于职业经理人的企业家精神却鲜有提及。职业经理人作为一个带着鲜明特征的社会存在通常被放在代理人理论和现代公司治理的解释框架中。他们通常代表资本方或创始人行使组织、管理权力，并在多家企业间流动。

本案例将以华峰化学董事长杨从登——一位从企业创建、发展上市、到攀登细分市场世界巅峰，执掌一家企业至今近二十余载的职业经理人为个案，为探讨什么是职业经理人的企业家精神、如何形塑职业经理人的企业家精神提供活的支撑。

关键词：企业家精神、职业经理人、氨纶、化纤、华峰化学

本案例由北京大学光华管理学院张志学教授、北京大学管理案例研究中心研究员王路根据企业调研资料和部分二手资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请致电 010-62747245。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

本案例为国家自然科学基金重点项目“转型升级背景下组织创新的多层因素及动态机制研究”（项目编号：71632002）的成果。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

1880 年以来，伴随着美国经济的狂飙突进，洛克菲勒、卡耐基，摩根等巨型企业拔地而起。与此同时，社会贫富分化与日俱增，一面是富可敌国的巨型企业，一面是缓慢增长的国家经济和长期贫困的劳苦大众。用马克思的阶级理论解释，是手握生产资料的资本家对劳动者剩余价值的压榨，资本主义的每一个毛孔都渗着劳动者的鲜血。为了合理解释自由市场中利润的来源，支持自由市场经济假说的经济学家、社会学家们不断寻找新的例证和新的解释变量。1912 年，熊彼特在《经济发展理论》中首次提出“创造性毁灭”和创新的五种方式，用以回应大卫·李嘉图所提出的利润产生于土地、资本和劳动的租金假说。¹

他指出,企业所产生的利润在一定程度上来自于企业创新,包括新的产品、新的市场、新的营销手段、新的原材料,以及新的生产方式,而创新背后充分且必要的载体是企业家精神(Entrepreneurship),为被污名化了的(资本家)企业家正名。

1921年弗兰克·奈特区分出风险和不确定性两个重要概念,为企业家获得合法利润提供学理支撑。此后,奥地利经济学派的集大成者哈耶克提出分散的知识、有限理性和自发秩序等重要概念,进一步为企业家合法活力提供支撑。如今,企业家精神早已成为经济学、管理学重要的研究范畴之一,商学院的热门课程之一。

改革开放40多年以来,中国正在经历前述美国社会所遇到的类似问题,且情况还更复杂。在实践中,企业家群体也在不断拓展其外延。狭义地讲,企业家是组织、管理并承担经营风险的人,通常被理解为一家企业的创始人同时拥有绝对管理权。然而,在中国当今的语境下,企业家一词被泛化。国企一把手、民企联合创始人、民企聘用的掌握一定股权的职业经理人都被称为企业家。因此,企业家精神的外延同样亟待扩展。例如,职业经理人的企业家精神是否可能存在,如何形塑职业经理人的企业家精神等问题都值得探讨,从而为管理学打开新的研究阵地。²基于以上两大问题,本案例以华峰化学董事长杨从登为讨论对象,重新理解企业家精神的内涵、范畴,及要义。

成长的产业

1991年,连云港钟山氨纶有限公司决定从日本引入技术,新建一个氨纶^a项目。1992年,作为钟山氨纶的一名管理人员,杨从登奉命东渡日本参访学习,为公司新的氨纶项目顺利开车储备管理经验。在见识了日本国先进的技术产线后,他雄心勃勃地和参访团的其他人讨论:“十年内我们能否赶上日本人的(技术)水平?”³不料,一旁的日语翻译却投来轻蔑地眼光。现场的一位日方代表说:“你们怎么可能超过我们?即使我们教会了你们,你们也不可能超过我们。为什么?因为我们也会不断进步。”

这件事烙在了杨从登的内心深处!深刻刺痛了这位时年27岁、血气方刚的中华男儿的民族自尊心。为了实现年少轻狂夸下的海口,挽回民族自尊心,杨从登决心扎根氨纶工业,不知疲倦地学习、改进、提升技术和管理能力。

^a 氨纶又称聚氨酯甲酸酯纤维,是一种性能优异的化学合成纤维,具有伸长率大、耐疲劳性好、密度小,耐腐蚀、抗老化等特点,是一种综合性能非常优秀的纺织原料,在织物中加入少许氨纶,就能显著改善织物性能,提高织物的档次,是舒适、时尚的代名词。

1999 年，通过八年孜孜不倦的提升改进，钟山氨纶已经完全摆脱了日本技术的支持，不仅实现了技术独立，同时基本超越了当时日企的技术效率。杨从登本人也从年轻气盛的初级项目管理人员成长为颇具经验、能够独当一面的氨纶产业稀缺管理人才。

伴随钟山氨纶成长起来的，还有全球氨纶市场不断扩大、全球产能不断向中国大陆聚集的时代趋势。英威达、泰光等国际化纤巨头或计划着在大陆新建产线或扩建产能。1998 年，全球氨纶产量约为 11000 吨。按照杨从登充满想象力的预测，未来几年全球氨纶市场的总需求量将会迅速达到 20 万吨。正当他为中国氨纶产业迅速崛起的未来畅想时，江苏省连云港政府却认为目前氨纶市场已经处于饱和状态，新建项目扩张产能的计划必须取消。

此时，钟山氨纶正处在迅速成长的阶段，产能不过 1500 吨。眼看着要和发展的历史机遇擦肩而过，杨从登一时忧心忡忡，但又无可奈何。他认为他所领导的公司工程建设部（彼时称发展部）已经失去了产业想象力。

从连云港到温州

几乎与此同时，尤小平（现任华峰集团董事局主席）正在筹备他的氨纶项目。彼时，这位来自温州瑞安县的民营企业家已经凭借着大胆与机敏，通过先后创立主营塑料编织袋的瑞安市塑料十一厂和主营聚氨酯鞋底原液的瑞安市华峰聚氨酯实业有限公司两个企业项目，成立华峰工业集团，成为瑞安市十佳企业家，市人大代表。

和许多不安现状的温州商人一样，尤小平并不止步于此。身为人大代表，他还想继续为社会做出更大的贡献。同为聚氨酯类产业，如日中天的氨纶产业此时成为他计划中的下一个战场。第一个华峰氨纶项目即将破壳而出。为此，他前后多次前往南京设计院，讨论工程设计和施工。当时，由于南京设计院同时还为钟山氨纶做项目咨询。机缘巧合之下两人第一次在南京设计院相识。求才若渴的尤小平正愁难觅熟悉氨纶生产项目的负责人，几番交谈后，尤小平迅速抛出橄榄枝，邀请杨从登加入。

他说对杨从登解释说：“我现在积累的财富已经够几辈子花了，现在就想为社会做点事情，带领一部分人富裕起来。”华峰氨纶项目就是一个共同实现个人价值的平台。这句话触动了杨从登，他一直对公司安排部门薪酬的方案耿耿于怀。当时，虽然他的薪酬系数是最高的，但其管辖的部门同事（十多位核心骨干）拿的却是全