

香港傳真

中信泰富政治暨經濟研究部
中國稅務雜誌社綜合研究組

No. 2007-12

2007年3月9日

企業中的自由主義和神性

北京航空航天大學 韓德強¹

生於一個價值多元化的時代，既是萬幸，也是不幸。萬幸的是，善於思考學習的個人可以無拘無束地選擇生活方式，選擇生活意義。不幸的是，在這個過程中，個人不得不瞪大眼睛接觸各種各樣的觀點、主張、學派、思潮，無窮無盡地閱讀，無窮無盡地思考，無窮無盡地反省自身的實踐，見不到盡頭。我相信，絕大多數人一旦真的面臨這種選擇，一定將無所適從。事實上，當今社會人心的混亂、浮躁、焦慮正是由此而來。

自由主義者似乎並不重視人心的不安，他們更重視物質成就，更重視程序正義。生活就是遊戲，遊戲必須有規則。至於有沒有意義，這純粹是個人的事情。問題在於，當遊戲和規則意識滲透到日常生活中時，當程序正義常常背離實質正義，當起點公平的規則常

¹ 《整體管理》書稿的理論部分摘錄。

常與弱肉強食的正反饋機制結合在一起時，當物質成就激發起越來越強烈的攀比心理時，造成兩極分化時，人們不可能滿足於自由主義提供的社會解決方案。

一、品牌效應和諸神世界

這種心理感覺就是品牌壟斷所製造的心理壟斷。市場在哪裡？市場在消費者頭腦裡。壟斷了消費者心理，就是壟斷了市場。

仔細深究起來，品牌效應是大可質疑的。按照自由主義的理性分析眼光，一萬隻黑烏鴉不能證明所有的烏鴉都是黑的。見過三隻黑烏鴉就認為所有的烏鴉都是黑的，這很可能是錯覺，很可能是被烏鴉忽悠了。品牌效應實際上是利用了人們特別容易被忽悠，特別容易上當受騙的非理性特徵。如果都是理性經濟人，就不會產生品牌效應，不會形成心理壟斷。僅就不能形成心理壟斷而言，市場就是自由的。一旦產生品牌效應，形成心理壟斷，市場在這裡就不自由了。

可是，問題出來了。每一個消費者每天都要面對無數商品，每種商品都有豐富的性能、質量、價格、形象參數。如果每次選擇商品，都要對商品的每一個參數進行詳盡考察，而撇開品牌效應一類的容易上當受騙的東西，那麼，日常生活將是無窮無盡的計算——嚴格來說，由於參數太多，參數間的關係太複雜，這種計算是不會有結果的。不勝其煩的結果是，乾脆憑藉過去的經驗記憶，憑藉周圍人的推薦來購買商品，即非理性購買，而這就為形成心理壟斷提供了廣闊的運作空間。

如果進一步考察，品牌效應類似於對神的崇拜效應。相信神，神有可能騙你，神有可能是被造出來的，甚至是被包裝出來的。不相信神，相信自己，又可能面對不勝其煩的選擇和計算。最後，絕大多數人還是願意認購有品牌的商品，還是形成了對品牌的崇拜。

商業世界看來是一個物質世界，但是，由於品牌效應的廣泛存在，商業世界居然是一個由世界級品牌、國家級品牌、地區級品牌所構成一個諸神的世界，一個諸神競爭的世界，一個諸神興衰輪替的世界。相應地，品牌經營很類似造神運動。由於品牌壟斷，為品牌做OEM的生產商覺得特別委屈，大部分利潤都跑到品牌商口袋裡了。其實，這相當於給神進貢啊！

二、反壟斷是一種返祖情結

當然，壟斷也並不排斥競爭。當今世界，最引人矚目的是大壟斷者之間的競爭，其主要競爭方式已經是專利之爭、標準之爭、法律之爭。在許多中國人看來，這是市場經濟的成熟競爭，其實這是大壟斷者之間的競爭。

有意思的是，一方面壟斷程度在日益提高，壟斷範圍在不斷擴大，壟斷種類幾乎已經遍及吃穿住行各行各業，但是，經濟學的主流卻仍然是崇尚放任自由競爭的經濟學。理論和現實脫節到這種程度，說明了什麼？主流經濟學雖然不能解釋經濟現實，但是，卻很好表達了公眾對自由競爭的喜愛，表達對反對壟斷的強烈情緒和願望。也就是說，這種自由主義經濟學其實是高度非理性的。

按照自由主義經濟學的推理，壟斷扭曲了資源配置，損害了市場經濟的起點公平原則，壟斷與計劃經濟常常有密切的聯繫，壟斷是萬惡之源。既然如此，反壟斷應該反對十大壟斷，而不僅僅反對行政壟斷。例如，礦產資源的私人壟斷就不應該反對嗎？由於擁有一處礦產開採權而致富，這難道不是損害了市場經濟的起點公平原則嗎？

問題在於，反私人壟斷會出現行政壟斷。例如，要徵收了礦產資源稅，就會出現稅源評估和稅率確定問題，權力就會介入。統一

稅率，貧富礦之間的利潤差仍將極其巨大，競爭起點仍然極不公平。可是，一礦一稅，又會造成巨大的權錢勾結問題。要徵收地理位置稅，統一稅率，不同地理位置的土地收益仍極不平衡。不同稅率，誰又能夠判斷一處土地比另一處土地更值錢？這不是干擾市場的自由定價嗎？徵收規模經濟和範圍經濟稅，不同行業、不同技術條件、不同競爭格局下，規模經濟和範圍經濟的意義都不一樣，怎麼確定稅率？

因此，真正的問題恐怕就不是反壟斷，而是如何防止壟斷者濫用壟斷權力自由定價。真正的問題是在私人壟斷和公眾壟斷之間進行選擇，在公眾壟斷的程度和方式之間進行選擇，在專制化的公眾壟斷和民主化的公眾壟斷之間進行選擇，在為私人利益的壟斷和為公眾利益的壟斷間進行選擇。

追蹤下去，我們發現，反壟斷的問題已經不是一個經濟問題，而是一個政治問題，甚至是一個文化問題。

理論上說，生產的現代化就意味著壟斷化。一套大型石油提煉裝置，可以讓周圍的小煉化廠都倒閉；一張光纖通訊網絡，可以讓其他的電信運營商都倒閉；一艘航空母艦的出現，可以讓戰列艦、驅逐艦失去用武之地。因此，真正徹底的反壟斷，就必須要回到小農經濟時代去。特別是在跨國公司擁有技術、生產、品牌、資源等各種壟斷優勢的前提下，在跨國公司可以自由參與中國市場競爭的前提下，如果中國大型企業被紛紛拆解，那麼，中國的經濟命脈必將掌握在跨國壟斷性企業的手中。

因此，反壟斷其實是逆現代化潮流而動一種返祖情結。但是，為什麼我們有這種返祖情結呢？因為壟斷者常常利用壟斷權力自由定價，追求自身利益最大化，造成社會利益最小化。有沒有可能壟斷者不追求自身利益最大化，而是讓利與民，與公眾分享現代化的好處呢？

按照自由主義和馬克思主義的經濟理論，這都不可能。如果要

求壟斷者不追求自身利益最大化，這不是要求資本家為人民服務，要求資本家不再成為資本的人格化代表嗎？

其實，追求自身利益最大化和追求社會利益最大化是黑白兩個極端。在承認壟斷資本家一定自身利益的情況下，要求壟斷資本家為社會利益服務，怎麼就是不可能的？

如果隨著現代化的進展，壟斷一定越來越強烈，而壟斷者一定祇能追求自身利益最大化，那麼就祇有一個可能，就是人民起來造反，將私人壟斷轉變為公眾壟斷。但是，這不是更嚴重地違反了自由市場信條嗎？

自由主義者難以面對壟斷性的企業內部人際關係，也難以面對壟斷性的經濟關係。可是，自由主義的確是一種廣泛而強烈的大眾情緒，當面對著壟斷者追求自身利益最大化時，自由主義又是唯一的反抗出路。正是這種悖論，造成了反壟斷的社會思潮。

如何擺脫這一悖論呢？理論上說，祇有壟斷者能夠認識到自身利益來自壟斷，正如投機者認識到自身利益來自社會提供的機會，不但樂善好施，而且產生更加強烈的社會責任感，社會才能擺脫反壟斷的返祖情緒，也才能成為真正的文明社會。

三、打破西方企業的管理神話

當我們充分認識到壟斷在經濟生活中的關鍵性作用時，一個問題馬上出現了：《財富》雜誌 500 強的跨國公司，絕大多數有著多重壟斷因素保護，理論上可以享有 50% 以上的銷售毛利率，但是他們的銷售淨利率卻不高。以 1998 年排名前十位企業的銷售利潤率為例，通用汽車公司 1.83%，戴姆勒~克萊斯勒公司 3.66%，福特汽車公司 15.3%，沃爾~馬特百貨公司 3.18%，三井公司 0.21%，伊騰忠商社 0.24%，三菱公司 0.22%，埃克森公司 6.32%，通用電氣公司

9.25%，豐田汽車公司 2.79%。²

這是一個事實。一個令人驚訝的事實。任何人都能同意，銷售毛利率和銷售淨利率的差越大，說明企業的管理水平越低。

例如，耐克公司僱用的數萬名員工全部從事設計、採購、檢驗、銷售、廣告、管理，生產加工業務全部外包。耐克鞋的零售價可達外包生產商供貨價的 5~10 倍，理論上應該有 80~90% 銷售毛利率。但是，該公司 1999 年的銷售淨利率卻祇有 4.18%。錢都到哪裡去了？工資、獎金、稅收、房租、辦公費用、研發經費，高層管理人員的巨額薪水、金降落傘、豪華辦公條件。按說，這一切能消耗一半左右的毛利就差不多了。但是，當扯皮、浪費、揮霍滲透到前面這一切環節時，就可以將高額毛利消耗殆盡。

讀者可能會認為，享受和腐敗文化是中國國有企業的特色文化。其實不然。在經濟人假設下，一切大型組織都將流行享受、腐敗和爭權奪利文化。組織規模越大，越容易腐敗；組織存在的時間越長，越容易腐敗。組織越腐敗，管理成本越高，技術創新的效能就越低。為什麼腐敗文化不斷增強的企業仍然能夠生存下去？答案很簡單，規模越大的企業，其壟斷因素越多，壟斷程度越高，外部威脅越小，所以，壟斷企業完全可以腐敗上二、三十年。

相應地，像中國的海信、康佳、海爾這樣的企業，遭遇越來越激烈的價格戰，不得不削減工資、凍結福利、裁減員工，卻仍然能保持穩定的生產進度和品質，還能取得 5% 以上銷售利潤率的企業，才是管理水平高的企業。

“據殼牌石油公司 1983 年的調查發現，1970 年名列《財富》雜誌 500 家大企業排行榜的公司，有三分之一已經銷聲匿跡。依據殼牌石油公司的估計，大型企業平均壽命不及 40 年，約為人類壽命

² 《99 財富全球論壇》，新華出版社 1999 年，第 300 頁。

的一半！”³

不知讀者有何感想？如果西方大型企業平均壽命不及 40 年的話，那麼，有關人治型企業“人亡政息”，而法治型企業“基業長青”的說法就有問題了。假設一個人遲至 40 歲創業，活到 80 歲，“人亡政息”，人治型企業的壽命就有 40 歲。接班人不濟，開始敗落，也得花個十年、20 年，企業壽命就可以超過 50 歲。接班人選得好，再活個二代、三代，這在人治情況下也是很正常的，就到了百年老店了。甚至，由於重視接班人的選擇和培養，重視自身修養的提高，人治企業能夠比法治企業活得更加長久、健康。

制度可以複製，但領導人的事業心、責任感、領導能力卻無法複製。卓越的領導人可以建立嚴密的制度。嚴密的制度卻產生不了卓越的領導人。中國人普遍以為美國企業是靠制度在自動運行，然而，這其實是一個天大的誤會。制度靠人去建立、執行和維護，制度的核心是像沃頓、松下、福特這樣的經營之神。換句話說，美國真正的優秀企業恰恰是人治企業，或者更準確地說，是神治企業。當經營之神精力充沛、思維活躍時，企業就生機勃勃，其潛力將超常發揮。當經營之神死亡，或者動力衰減，企業就處於維持、僵化、減速、百病叢生。當經營之神能夠向周圍的人傳遞神性時，企業就能夠擴張、壯大、繼承，當經營之神不能向周圍人傳遞神性時，企業的擴張和繼承就都會出現困難。

四、什麼是管理？

這是一個極富爭議的問題。我初次接觸管理學時，就聽說有一百多個管理定義。20 多年過去了，管理的定義恐怕在以幾何級數增長。隨著 MBA 教學的普及，甚至每一個管理者都有了自己的管理定

³ 李佔祥等：《矛盾管理學》，經濟管理出版社 2000 年，第 1 頁。

義。“不論你是在內布拉斯加州的工廠、哈佛大學的教室還是香港的交易大廈裡，祇要你說：‘管理就是——’，這都會引發探詢的沉默和激起討論的漣漪。”⁴

對於一個理工科學生來說，這種情況是不可思議的。一個學科的基本定義不清晰，說明這個學科還處於萌芽狀態。如果直線的定義有兩個，歐氏幾何學就不成立。如果微分的定義有兩個，高等數學就該全部推翻。美國管理學的一位著名學者哈羅德·孔茨對此深感困惑，因為他發現，管理理論是一個叢林。叢林裡有無數植物，管理理論有無數流派和支流派。最後，他祇好說，管理學是一個知識分類框架，經過分類的知識總比不分類的知識好一點。問題在於，不同管理學派有時候甚至連分類框架都達不成一致。

本書希望對企業經營所面臨的每一層次、每一領域的問題給出一個定義體系，為管理學梳理出一個共同的、有內在邏輯一致性的分類框架。但是，恐怕很不幸，本書的努力最後也祇能成為百家爭鳴中的一家。因為管理學不同學派的學者都有各自不同的小圈子，管理學經常是小圈子裡自言自語，自稱為是專家，相互之間很少見到駁斥、論戰。因此，管理學恐怕永遠會“叢林”下去，直到不同學派的學者能夠學會相互傾聽。

當然，我們還是可以在一百多個管理定義中找到一些多數同意的共性。什麼是管理？管理是通過他人來完成任務。在本書的定義體系中，我們將面向企業內部的兩層事務——領導和制度——合稱為管理，領導是通過默契讓他人去完成工作，制度是通過明契讓他人去完成工作，其共同點是讓他人完成工作。如果用更加學術化的定義，則可以說，管理是通過協調人與人的關係（默契或明契），協調人與物的關係、物和物的關係（完成工作）。

為什麼要這麼定義？因為這樣可以和技術的定義聯繫起來：技

⁴ 斯圖爾特·克雷納：《管理百年》，海南出版社 2003 年，前言第 2 頁。

術是直接協調物和物的關係。

例如，一個電視機設計師，要協調許多二極管、三極管、電感、電容、線圈，協調得好了，輸出的圖像清晰、聲音悅耳。他是管理者嗎？顯然不是。他是個技術人員，他也在做協調工作，但協調的是物與物的關係。

這樣，管理和技術的分界線就出來了。技術的協調對象是物，管理的協調對象是人和由人構成的組織。我們有電視機設計技術，水利工程技術，汽車設計技術，工廠設計技術，流水線設計技術，港口、機場、車站設計技術，城市規劃技術，國土整治技術。所有這些技術都在協調物和物之間的關係，使系統的效能優化，但這一切都不是管理。

為什麼一定要把對物的協調和對人的協調區別開來？因為物的參數是穩定的，而人的參數則是極不穩定的。在有效壽命期內，二極管、三極管可以恒定的特徵參數工作，既不需要晉昇，也不需要發獎金，甚至不需要休息。三極管絕不會因為發了獎金，電流放大倍率就增加，也不會因為受了批評，放大倍率就下降。所有元器件的參數都是穩定的，否則就是次品。人的行為參數則是不穩定的。比如，剛到一個企業去做事時，我們往往會兢兢業業，認認真真，笑容甜美，很受同事和顧客歡迎。等到坐穩了位置，態度上就會發生微妙的變化，笑容減少了，說話硬氣了。這就是參數的不穩定性。俗話說，“畫龍畫虎難畫骨，知人知面不知心”。人的行為由思想控制，而人的思想又千變萬化，結果自然是人的行為參數很不穩定。當一個企業由成百上千個參數不穩定的人組成時，該企業系統的輸入輸出效率既可以是負的，也可以為零，當然還可能是人的潛力充分發揮，形成極高的生產效率。如何使組織中人的正向潛力得以發揮，而負向潛力得以抑制，相互之間形成配合而不是阻隔、衝突，這正是最令人困惑的事。

運籌學要解決的問題並不涉及組織和人，而是涉及一系列參數

穩定的物，因此，是大規模生產、大規模調度、大規模運輸、大規模服務中出現的新型的技術問題。因此，以運籌學為核心的管理科學是技術，而不是管理。

五、管理學界的派系

當今中國的經濟管理學院、管理學院、工商管理學院或商學院有三大派系。第一大派系以西安交大、清華、大連理工、浙大、北航、哈工大等理工科院校為代表，他們真正擅長的是這種“管理科學”。這些院校裡最權威的教師常常並不懂管理，而祇懂調度技術。第二大派系是以北大、人大、復旦等文科院校為代表，他們真正擅長的是企業管理中的制度學派，這些院裡最權威的教師常常都是性惡論者，自由主義者。他們可以幫助企業提高制度意識，但是，其內在的過於強烈的自由主義傾向也可能對企業產生破壞作用。第三大派系不在院校裡，比較強調領導藝術和企業文化，其代表人物是南懷瑾先生。本人經歷了第一個學派，發現它實際上是技術；又經歷了第二個學派，發現它主要講制度，對人的複雜性缺乏認識；最後達到第三個學派，即企業文化派。

到達企業文化派後，回過頭來再看制度學派和“管理科學”派，發現這三派在企業裡各有用處，完全可以結合起來，解決相應的問題。例如，“管理科學”派可以解決大技術系統的調度和規劃問題；制度學派可以解決企業基層的作業制度和高層的產權和治理制度問題；文化學派可以解決制度建設、運行、維護的動力問題，還可以解決管理團隊的培育、成長、激勵問題，解決克服危機、迎接挑戰等應急性、複雜性問題，解決接班人的培養、選擇問題。

六、技術替代管理才是管理現代化的真正意義

用技術代替管理是西方企業提高生產效率的主要途徑。捲煙機、麵粉機、火柴機、郵件分揀機、輸油管技術、連續反應的大型化學裝置、連續反應的啤酒發酵裝置、從礦石進廠到型鋼出廠一體化鋼鐵廠、自動售貨機、自動取款機、考勤機、門禁系統、電子保安系統、出租汽車計價器、銀企一體化的工資發放系統、MIS、ERP、機器人、柔性製造系統、系統監測和控制中心，等等。無數機器替代了藍領工人，無數傳感器、計算機和步進電機替代了白領工人，使西方企業的人均勞動生產率不斷提高。

這就是豐田汽車公司的管理現代化的實質：技術現代化。技術現代化的極致是出現無人工廠。美國通用汽車公司在70年代曾經搞過一個汽車無人工廠，雖然失敗了，但是，隨著機器人技術的飛速發展，今後出現無人汽車生產線是完全可能的。

我們不妨作一次科學幻想。

未來，我們到銀行，銀行裡都是自動存取款機，24小時為你服務。他們既不要求資金，不會生病，不會懷孕生孩子請產假，更不會聯手作弊捲走銀行資金。

未來，本來擁有數萬名編程人員的軟件公司裡只剩下十幾個人，絕大部分編程工作是由編寫程序的程序完成的。

未來，我們走進大學，大學裡祇有學生，沒有教師。學生上課是看教師的三維立體講課錄像，跟真人講課的感覺差不多。做作業都在計算機上，作業批改自動完成，錯誤之處由計算機自動指出。考試當然也是在計算機上完成，每個人的試卷都不一樣，由計算機隨機生成，無法作弊。全國近千所大學、上萬所中學，數十萬所小學，祇有幾百名教師，都是最優秀的。其他幾千萬教師呢？多數下崗了，少數做助教，主要任務是負責課堂紀律，特別是小學生的課

堂紀律，組織課外活動。

未來，我們走進醫院，醫院裡也沒有醫生。一排排計算機等待你去填空，有少數人會幫助你填空。你輸入一串症狀：發燒？感冒？頭疼？……人機對話後，計算機開出來四張檢驗單，分別是 A 檢查、B 檢查、C 檢查、D 檢查。你拿了檢查單進入比例 X 光機檢查室。檢查室裡也沒人，都是計算機自動提示：向前走兩步，向左轉 45 度，好了，不許動，咔嚓就照完了。照片出來後，也不需要由醫師看片子，而是計算機圖像處理軟件自動識別圖像，病情直接進入個人的醫療數據庫。檢查結束後，計算機綜合各項檢查結果，建議你再作 E 檢查，以便確診。然後，就開出方子，吃什麼藥，動什麼手術。進了手術室，也沒見醫生。先是自動麻醉機將你麻醉，麻醉後轉入手術臺，手術臺是一個由多功能數控加工中心發展而來的自動手術機，先定位，再走刀，多刀聯動，完全由程序結合個人體型而設定。

從邏輯上說，如果技術替代藍領工人和白領工人的趨勢持續下去，那麼終有一天，這個世界將會只剩下數百萬家巨大的無人工廠、無人礦山、無人港口、無人機場、無人商場、無人醫院（各種檢測設備和醫療專家系統）、無人大學（錄音教學、計算機助教和閱卷）、全球電子商務網，當然還有衛星導航無人駕駛的飛機、汽車、列車、輪船。這些無人企業每天按照指令吞進大量能源原材料，按照指令輸出不同規格、型號、性能的產品。

這正是 1995 年 9 月美國舊金山費爾蒙特大飯店一次世界精英的聚會給出的世界未來前景。與會的人士有：前蘇聯總統戈爾巴喬夫，前美國總統喬治·布什，前英國首相瑪格麗特·撒切爾，CNN 的總裁特德·特納，太陽微系統計算機公司的約翰·蓋奇，惠普公司的創始人戴維·帕卡德，美國前國務卿茲比格紐·布熱津斯基，《勞動的終結》一書的作者杰里米·里夫金，未來學學者約翰·奈斯比特等五百名從世界各大洲趕來的重要政治家、經濟界領袖和科學家。

他們得出的共同結論是，未來的世界將是一個“20比80”的世界，20%有勞動能力的居民能積極地掙錢和消費，80%的人將失去勞動崗位。這80%的人怎麼辦？“靠喂奶生活”（布熱津斯基語）。奈斯比特說：工業時代與它的大規模福利一起，作為經濟史的短暫瞬間將不復存在。⁵

顯然，這將是技術現代化的最高峰，也是技術替代管理的最高峰：管理的對象——人和組織——沒有了！

然而，絕大多數人分不清楚管理和技術。走進此類無人工廠，正如走進豐田汽車公司的生產線，許多人會以為豐田汽車公司的管理現代化了！

許許多多踏出國門，懷著虔誠之心學習西方企業現代管理的中國經理人，都犯了同樣的錯誤。千千萬萬以為管理學可以幫助企業提高管理現代化水平的莘莘學子，無論是本科生還是MBA、EMBA，無論是哈佛商學院的學生，還是斯坦福商學院的學生，也都跟著犯了同樣的錯誤。這個世界性的、長時間的誤會的唯一受益者，就是管理學界、商學院界、管理諮詢和培訓業界。

七、管理是無法現代化的

因為管理的對象，人是無法現代化的。

二千年以前的人和現在的人有什麼差別？東方人和西方人有什麼差別？看上去也許有很大差別，吃的、穿的、住的、用的、行的，一切的一切似乎都已經發生了地覆天翻的變化。但是，仔細觀察，現代人和古代人，東方人和西方人，大企業的高級管理人員和小企業的基層工人，在追求功名利祿上，在貪生怕死上，在男歡女愛上，

⁵ 漢斯·彼特·馬丁、哈拉爾特·舒曼：《全球化陷阱——對民主和福利的進攻》，中央編譯出版社1998年。

到底有多大的差別呢？

人的基本需求其實並不多，站起三碗飯，躺倒一張床。但是，對社會地位的追求卻是無止境的。有的人起早貪黑、省吃儉用，一心一意買房子、還月供，每天回到家裡，180 平方米的房子，真正有效的祇有兩平方米。他到底在是追求物質舒適呢？還是社會地位？樹活一張皮，人活一口氣。這一口氣其實就是和周圍人比較，爭長論短，爭高論下。

單純就物質生活而言，第一個一萬塊錢最有效，解決的是吃飯、穿衣問題，第一個十萬塊錢稍次之，可以解決住所問題。再後面的錢都越來越是面子錢，是數字遊戲，是自我感覺良好。可是，錢掙得越多，越覺得社會地位低下。因為不甘心在低級社交圈子裡充大頭，想方設法要混進更高級的社交圈子。一進高級社交圈子，才知道自己的錢太少，事業太小，還得拼命。結果，錢多了，社會地位高了，身體卻垮了。

正是這種追名逐利的動力，使得企業的高層組織內部充滿了隱蔽而激烈的權力、利益的鬥爭，使企業成為各種利益小圈子滋生、繁衍、較量的戰場，使壟斷企業的豐厚毛利率轉化為低淨利率，使技術上已經現代化的大型企業陷於破產、倒閉的困境。

八、投機的世界觀和實幹的世界觀

同一個過程，投機的世界觀看到的是投機，實幹的世界觀看到的是實幹。

例如，一條生產線停產了，每天損失百萬元。廠裡的技術人員忙得團團轉，卻解決不了問題，乾著急。一位專家化了五分鐘時間找到了原因，用了十分鐘時間解決問題。這位專家在幹什麼？投機者認為他在投機，實幹者認為他在實幹。該付多少錢？投機者認為

他無非是懂得機巧，不值多少錢。實幹者認為自己花三天三夜解決不了的問題，專家解決了，就值很多錢。投機者認為，臺上十分鐘，臺下十年功。十年功是在掌握機巧，十分鐘是在運用機巧。我祇要付運用機巧的十分鐘的錢就夠了。實幹者認為，掌握機巧的過程就是實幹，十分鐘應該取得十年功的報酬，所以，怎麼付酬都不高。

這就涉及到一個根本問題：到底怎麼定價？如果要把掌握機巧的十年也考慮進去，那麼企業中的絕大多數活都有一個熟練過程，都有一些機巧，都需要將長期的培訓、學習、掌握機巧、熟悉關係的功夫算進去，都可以用這種原則去和企業討價還價，這樣，企業成本將無限上昇。如果不算掌握機巧的十年，祇算運用機巧的實幹時間，那麼這位專家又不幹。

這進一步意味著，當世界有無數機巧、機關、機會組成時，按勞分配都很困難。最困難的是勞動量的計算：按過程算，還是按結果算？按過程算，工作量容易計算，但是，不掌握機巧，多少天都可能幹不出來。按結果算，很可能幾分鐘就解決的事情，但報酬卻是天價。

再進一步，可以出現二種定價原則：

A、結果原則。以實幹的世界觀對運用機巧進行定價，前述生產線專家例，定高價；以實幹的世界觀對實幹定價，以為農民種田是純實幹，定低價；

B、過程原則。以投機的世界觀對運用機巧進行定價，前述生產線專家例，定低價；以投機的世界觀對實幹定價，看到農民種田也有機巧，定高價。

這就麻煩了。在大多數人的眼中，一分錢一分貨，一分活一分工資，這叫經濟規律。但是，如果出現二種定價原則的話，這一分活到底值多少錢就看怎麼解釋了。擅於討價還價的人能夠靈活運用兩種原則為自己辯護：在給專家付費時，用過程原則。在自己當專家時，用結果原則。

結果原則其實就是我們熟悉的“不管白貓黑貓，逮住老鼠就是好貓”原則。如果我們的社會是一個簡單的、自食其力的、自給自足的社會，這個原則就沒多大問題。如果我們的社會是一個高度複雜的、相互聯繫的、充滿機巧的社會，這個原則就可能使絕大部分財富流向少數掌握機會和機巧的人手裡。

當然，到實際經濟生活中，單憑結果原則還不夠。如果這位專家能夠絕對壟斷了該條生產線的技術解決方案，那麼，十分鐘時間就可以定價百萬元——總比每天損失百萬元好吧。如果這位專家祇是相對壟斷，企業就可以威脅尋找其他專家，定價就可能下降到十萬元甚至一萬元、一千元，依搜尋和等待其他專家的費用多少而定。這進一步意味著，這位專家的收費既不是按照本身的工作量收費，也不是按照工作機巧收費，而是按照他在社會中的壟斷程度收費。

問題出來了。按照通常的理解，投機不好，實幹好。一個社會如果提倡投機，獎勵投機，那麼大部分重複性強的、機會含量少的工作誰幹？

可是，客觀上加速兩極分化的結果原則，導致辛勤勞動者財富流失，而掌握機會者盤滿鉢滿的，恰恰是實幹的世界觀的產物。客觀上可以減緩兩極分化的過程原則，恰恰是投機的世界觀的產物。

在投機的世界觀看來，科學家刻苦鑽研是在搞清大自然的機理，工程師是在設計利用大自然能量的機會之器，政府機關是機會的開關。在實幹的世界觀看來，明星的巨額出場費是實幹的應得收入；大律師的千萬元級的律師費也是實幹收入，而且是比歌星更實幹，舌巧如簧、顛倒黑白需要實力啊；證券經紀人的所得也是實幹收入，因為掌握信息、處理信息需要實幹。

實幹的世界觀使投機者如魚得水，聚集社會的財富。投機的世界觀使實幹者的機巧得到承認，卻將投機者的能量歸功於社會。持實幹的世界觀的人反而可能傷害實幹者，這是一個悖論。

馬克思在主觀上是站在普通體力勞動者一邊的，但他認為腦力

勞動是多倍的體力勞動，有資格領取多倍的工資。其實，即使在馬克思的時代，社會也已經高度複雜、迅速變化、充滿機巧了，相應地，這個時代的腦力勞動也主要是掌握機會、運用機巧的過程。既然如此，站在體力勞動者的立場上，怎麼可能承認腦力勞動是多倍的體力勞動呢？

那麼，為什麼馬克思會這麼看？因為馬克思的世界觀其實是實幹的世界觀，是簡單世界的世界觀，以為個人的工作實效取決這個人的腦力或體力勞動，而不是取決於這項工作在社會經濟生活中的重要性。馬克思也許不承認自己的世界觀其實是簡單世界的世界觀，他甚至反復強調世界的相互聯繫和運動變化，但是，一旦落實到現實經濟生活的分析，他就走回到孤立的、靜止的、簡單世界中去了。

這就啟發我們進一步得出結論：投機的世界觀其實就是運動的、聯繫的、整體論的、結構性的世界觀，而實幹的世界觀則是靜止的、孤立的、原子論的、實體性的世界觀。在投機的世界觀中，個人的自由、平等和獨立將顯得荒誕。在實幹的世界觀中，個人的自由、平等和獨立才有可能。

實幹的世界觀強調個人奮鬥。但是，在一個高度複雜、迅速變化、充滿機巧的世界中，個人奮鬥的最好方式是把握機會、掌握機巧。

投機的世界觀強調相互依賴。如果我們是在一個簡單的、老死不相往來的石器時代，即使有人強調相互依賴、相互幫助，客觀上也祇有個人奮鬥者才能獲得生存資格。

這是一個更加重大的悖論。

為什麼我們客觀上已經處在一個高度複雜、迅速變化、充滿機巧的社會，但主觀上我們卻不願意面對呢？

因為這樣一個高度複雜、迅速變化、充滿機巧的社會將使每個人感到無力和渺小，感到生命的短暫和易碎，感到財富的虛幻，權力的狂妄，從而使人困惑，使人迷茫，使人失去個人奮鬥的物質動

力。更進一步，甚至產生一切皆是過眼煙雲、人生四大皆空的看法。釋迦牟尼，老子，耶穌，穆罕默德，等等這些思想家和宗教家，都有類似的看法。一般來說，越是閱歷豐富，思考深刻，越容易持複雜世界觀。

相反，一個簡單的、靜止的、實幹的世界可以使人感到尊嚴和有力，可以使人享受生活的快樂，財富的榮耀，權力的強大，充滿個人奮鬥的物質動力。更進一步，甚至可以讓人將片刻想像成永恆，沉浸在光榮和夢想中。亨利·福特，山姆·沃頓，杰克·韋爾奇，托馬斯·沃森，等等，都是這種簡單世界觀的典型代表。這就是所謂美國文化。一般來說，越是年輕氣盛，才華橫溢，越容易持簡單世界觀。

在政治上，如果社會的高度複雜、迅速變化、充滿機巧，絕大多數人身在社會中，不識社會真面目，真理掌握在少數人手裡，則民主的可能性就很小；如果社會簡單、靜止、實幹，誰都可以很容易瞭解這個社會，就像瞭解自己家的菜地一樣，則民主的可能性很大。民主的可能性很小，作為個人，我們會覺得自身的政治權力若有若無，可有可無。民主的可能性很大，我們會充滿信心地去投票，去參與政治。換成政治自由主義的語言，複雜的社會意味著更複雜的政治，而複雜的政治意味著權力不容易受制約，意味著權力有可能用複雜而神秘的名義實施專制獨裁。

也就是說，西方現代社會的基本政治、經濟和人生信念：自由、平等、獨立、民主，全部建立在一個簡單的、靜止的、實幹的世界觀上。在相當大程度上，正是這種世界觀，使人對物質生活充滿熱情，對物質成就無限迷戀，對創造物質生活的科學技術百般推崇，使人充滿了賺錢的動力、技術研發的動力、征服外國的動力。也是這種世界觀，使西方社會的程序民主充滿了吸引力。

這種世界觀的核心，就是自由主義：政治自由主義，經濟自由主義，文化自由主義。我們向西方學習，從根本上就是學習這種自

由主義的政治、經濟和文化模式，連同自由主義信念背後的簡單的、靜止的、實幹的世界觀。

麻煩更大了。

在個人生活層面，如果說投機的世界觀可以讓人視野開闊，思考深刻，把握機會，和諧身心，那我們就持投機的世界觀。但是，這種世界觀既有可能導致依賴心理，也有可能導致萬念俱灰，失去物質動力。如果說實幹的世界觀可以讓我們相信個人奮鬥，充滿進取精神，創造物質財富，那我們就持實幹的世界觀。但是，這種世界觀卻可能導致視野狹隘，淺薄無知，失去機會，身心焦慮。

在社會政治層面，如果說投機的世界觀可以讓我們認識到相互依賴，從而產生彼此幫助關懷的精神動力，使社會有可能產生和諧，那我們就選擇投機的世界觀。但這種世界觀卻可能被少數人以真理的名義、以複雜性的名義壟斷政權。如果說實幹的世界觀可以讓我們相信民主政治，從而增強公民的主人意識，那我們就持實幹的世界觀。但這種世界觀也可能導致強烈的物質主義和利己主義，使社會陷入兩極分化，導致環境和資源危機，導致一國內部的階級鬥爭，也導致國家間的衝突和戰爭。

那麼，作為個人，我們該如何選擇？作為社會，我們該如何選擇？

這時就必須出現善意投機。

想到投機，絕大多數人以為就一定是追求自身利益最大化的投機，即惡意投機。其實，嚴格追求自身利益最大化的人常常祇會算小賬，不會算大賬，撿了芝麻，丟了西瓜。這種人認識不到世界的複雜性和多變性，最多祇會投眼前的小機，不會投長遠的大機。問題在於，一旦認識到世界的複雜性和多變性，會投大機，又會出現投機動力不足問題：為什麼一定要將錢財攏到自己腰包呢？

怎樣解決這兩者的矛盾呢？唯一的辦法是為社會公眾利益而投機，即善意投機。為什麼要辦企業？為了國家強盛，人民富裕。為什麼要掙錢？為了用人民幣更好地為人民服務。

有些人可能會想，既然有救國救民的雄心壯志，那麼為什麼還要辦企業，而不是去辦政黨？在經歷了當代中國的政治風雲後，我們知道，一個國家的強盛和富裕，不是少數人的努力可以實現的。有的人有宏圖大略，去創辦政黨，救萬民於水火；有的人經不起辦政黨的風浪，但也想為老百姓做點事，行不行？行，去創辦企業，解決一方生計，豐富商品，發展技術。兩種人相互結合，而不是相互排擠，國家才能真正強大起來，社會才能真正和諧。

80年代以來，社會輿論從一個極端跳到另一個極端。此前，社會輿論要求人皆為聖賢，要狠鬥私字一閃念。此後，社會輿論又要求每一個人都做流氓，要狠鬥公字一閃念。這是極大的誤導。正因為狠鬥公字一閃念，現在掌握財富的實業家群體就變得缺乏社會責任感，祇知道鬥富比富藏富。換句話說，這個群體已經“一不小心”成了統治階級了，但是，在心理上卻還是被統治階級的心理，缺乏社會責任感。這正如孩子，身子已經發育成熟了，甚至都已經成家了，但還是祇知道玩耍、打鬧，甚至雞鳴狗盜，小偷小摸。如此，社會怎能不滋生強烈的仇富心理呢？

有人可能會說，要求這個群體負起社會責任來，這等於是要求公雞下蛋，母雞打鳴，太陽從西邊出來。資本家怎麼可能為工人考慮，為社會負責呢？馬克思有一句名言，資本家是資本的人格化。如果你的設想能夠成立，還要階級鬥爭嗎？還要革命嗎？

這其實可以反過來提醒這個“一不小心”當上的統治階級，如果你們不負起社會責任來，等待著你們個人的，是財產沒收、身家性命難保；等待著社會的，是又一場動蕩和革命。即使沒走到這麼遠，那麼，個人化的恐怖主義也會頻頻光顧。最低限度的，是轎車被砸，孩子被綁，是企業被內賊外盜勾結起來一點點掏空。

當然，中國傳統論個人責任而不是階級責任，對個人道德人品有很高的期待。社會改良無法一朝一夕完成，也非一人一團體可以實現，客觀上需要有許多善意的實業家、政治家、社會活動家、發

明家、科學家等出現。機會是客觀存在的，與其是惡意的實業家去抓，不如善意的實業家去抓。善意的實業家抓到機會，就有可能利用資源推動社會進步。惡意的實業家抓到機會，將利用資源激化社會矛盾，甚至給社會帶來潛滋暗長的災難。我們今天也許無法期待“聖人出，黃河清”，但是可以期待無數個賢人從社會生活各領域成長起來，使中華民族乃至世界走向真正的文明大道。

九、陰陽和合與自由主義

陰陽和合，萬物生長，道盡了世間萬物生長、發展、成功的規律。但是，在自由主義者看來，陰陽和合，陰陽雙方既不平等，又不自由，既不民主，更不獨立。在經濟自由主義者看來，陰陽和合共同促進事物成長，產權不清晰，責任不分明，令人惱火，令人煩心。這祇能說明，自由主義擅長破壞舊事物、舊秩序，不擅長建設一個新事物、新秩序。如果這個社會秩序是可惡的，那麼，自由主義將起有益的破壞作用。如果這個社會秩序是和諧的，那麼自由主義的破壞作用就是純粹的破壞。事實上，如果離開了自由主義所批判的基督教體系，離開了其他各種保守的思想主張和傳統，離開了這些傳統下積累的信任資源和道德資源，單靠自由市場、單靠自由契約，我們很難想像西方社會工業革命以來的成就。在更高的社會層面上，自由主義為陰，而保守主義為陽，兩者結合，才能使社會既生機勃勃，又能維繫團結。可是，二百多年來，自由主義日益強盛，而保守主義日益衰落，各種類型的組織日益瓦解，甚至連家庭都趨於瓦解，不同文明、不同國家、不同種族、不同地區、不同行業、不同工種之間越來越難以溝通，直至達到必須用人體炸彈進行對話的地步。不亦可悲，可嘆！

當然，這樣也好，給中國企業留出了生存空間。如果西方大企

業懂得“陰陽和合萬物生長”的道理，既能實幹，創造出類似麥當勞、肯德雞、沃爾瑪這種制度嚴密的連鎖企業；又會投機，擅長從一個領域跨入到另一個領域，能將多元化經營的企業的每一個事業部都經營得像麥當勞一樣，那麼，西方企業的管理水平就能上一個巨大的臺階。他們既有巨大的壟斷優勢，又能將壟斷毛利率化作高淨利率，那麼全世界各國的企業真的祇能跪倒在他們腳下了。

十、公眾企業的究竟如何治理？

可是，斯密所欣賞的無限責任制企業的產權制度，所有權與經營權合一的企業治理制度，竟然一去不復返了。如何治理一個產權模糊、兩權分離的公眾公司呢？人們就想起國家治理制度了。顯然，國家也是產權模糊、兩權分離的公眾機構，對待這個機構，辦法是將經營權再一分為三，分成立法權、行政權和司法權。套用到股份有限責任公司，全體股東大會是最高權力機構，董事會是立法機構，日常經營管理班子是行政機構，監事會是司法機構。

但是，這一套用產生兩大根本問題。

第一，三權分立制度所蘊含的權力觀與企業的權力觀不一致。

三權分立的國家治理制度是和自由主義的國家理念相一致的。自由主義認為，國家本身是一種罪惡，一種必不可少的罪惡。因此，最好沒有國家。實在得有，國家最好不要有主動性，不要多幹事。如果非要幹事，那麼，其目標必須非常明確、可測度，既不要有什麼成為強國的夢想，也不要趕超的願望，更不要指望教化社會，搞什麼愛國主義教育等等。一切要在法律框架內進行，要受嚴格的預算限制。這法律框架和預算都需要立法機構批准。辦事寧可慢，也不可錯，不可違法。一旦發生戰爭一類的緊急事件，必須得到立法機構的特別授權，才能讓行政機構放手辦事。正是在這種削弱權力的權力

觀下，三權分立而又相互制約才會是一種可行的國家治理制度。

但是，企業卻需要主動，要參與競爭，要在競爭中取勝，要做大做強，要建立企業文化。面對複雜的、變化的市場和競爭對手，企業會經常性地感受到危機，日常經營班子也就經常需要特別授權，辦事寧可錯，也不可慢。企業不能無休止地辯論下去，不能無休止地等待形勢完全明朗。如果在削弱權力的權力觀支配下，企業可能一事無成。進一步說，對於企業來說，企業權力不但不是一種罪惡，而且是企業成長壯大的唯一動力，是企業存在的唯一支柱。在自由主義的理念下，國家無所事事的時候，正是靠企業的主動性，使國家經濟得以成長。如果企業權力也無所事事呢？

第二，三權分立制度所需要消耗的資源往往是企業承擔不起的。

無論是國會選舉還是總統選舉，都是極耗資源的活動。特別是對於擁有百萬以上股民，股權高度分散的大企業來說，如果小股民可以按一錢一票的比例投票，董事和董事長都在小股民中拉選票，那麼，所消耗的資源也將很驚人。鑒於企業行政權力的重要性，嚴格來說，小股民也應該直選首席執行官（CEO）。當然，同一個股東大會還應該選出監事會。

更進一步，如果董事會真像國會那樣運作，哪怕是一院制的國會，也需要消耗很多資源。董事會應該為個特定的項目或業務設定制度框架，應該為某個特不定期的項目或業務編制預算。但是，這樣一來，董事會將深深地參與日常經營決策了，這需要董事會成員的時間、精力和能力，而這些都是非常重要的資源。監事會該幹什麼？它應該按照董事會設定的制度框架對企業的業務進行日常審計監察，並且接受舉報，負責更細緻的業務活動調查，對調查中發生的爭議進行處理或仲裁。問題是，董事會和監事會參與程度越深，就越容易和行政權發生磨擦。在董事會和監事會的嚴密監督下，行政權的天然傾向是“不求有功，但求無過”。一事當頭，不是當機立斷，而是請示彙報備案，時刻準備打官司。這樣，三權分立的治

理機制將很好地運行，但企業可能日益衰落。

有的讀者可能會問，那美國企業畢竟還是普遍在採用這套治理機制，為什麼這些企業沒有出現你所分析的狀況？

事實上，美國企業雖然普遍採用了這套治理機制，但有其形而無其實，到處是漏洞。哈佛大學商學院公司治理專家邁克爾·詹森為我們描述了美國公司的治理結構的實際情形：⁶

董事會文化。董事會文化是董事會失靈的一個重要原因。在會議室裡，客套和謙恭被極力強調，而其代價就是真實和坦率的喪失。……下面這個例子表明了普遍的問題。蒙桑托公司(Monsanto — 通常譯作孟山都公司，是美國農業化學和生物巨頭 — 本書作者註) CEO 約翰·漢雷，接受了一個 CEO 的邀請：

……加入他的董事會。……“在第一次董事會午餐會上，CEO 站起來說，‘我認為杰克有一點點糊塗，不知道我們到底是讓他來做董事還是首席執行官。’我本應立刻認識到，他不打算對我說的任何事情給予哪怕一丁點兒注意。”因此，事情就這樣了結了，一年後漢雷帶著厭惡退出了董事會。

結果是導致了無效率的不斷循環。通過對順從進行獎勵和對衝突進行阻礙等手段，CEO 們掌握了控制董事會的權力，這因此從根本上降低了 CEO 和公司的績效。

……

信息問題。在一個典型的大公司中，嚴重的信息問題限制了董事作用。例如，CEO 幾乎總是能決定議事日程和透露給董事會的信息。這種信息方面的限制，嚴重地約束了即使是高素質的董事有效地對 CEO 和公司的戰略進行監督和評估的努力。……而且，……今天的董事會通常缺乏這些財務方面的專門技術。

⁶ 邁克爾·詹森：〈現代產業革命、退出和內部控制體制的失靈〉，唐納德·H·丘主編：《公司財務和治理機制 — 美國、日本和歐洲的比較》，中國人民大學出版社 2005 年，第 56~60 頁。

法律責任。對現代董事會的激勵通常與股東利益是不協調的。……這些法律激勵通常與最小化風險而不是最大化價值更協調。……

缺乏管理層和董事的持股。許多美國公司的治理問題源於下列事實，無論是管理者還是董事，一般地都不擁有所在企業股份的實質性份額。雖然平均而言，在 1991 年 1000 家最大企業的 CEO 擁有他們企業股份的 2.7%，但是中值持股比例祇有 0.2~75% 的人持有股份不到 1.2%。……

規模過大的董事會。把董事會保持在小規模有助於改進它們的績效。當董事會超過七個或八個人時，他們不太可能有效運作，並且對 CEO 來說更容易控制。既然導致 CEO 憎惡和報復的可能性太大，那麼在直接送交 CEO 的報告裡，公開性和批評性地加入對 CEO 的有效評估和監督就是不可能的。……實際上，應該讓董事們獲得有規律的機會，去會見和觀察 CEO 以下的管理人員——這既有利於他們擴充關於公司和董事會繼任人選的知識，也增加了其他高層管理人員年董事會和董事會決策過程的機會。

CEO 作為董事會主席。在美國公司中，對於 CEO 來說，也擔任董事會主席職位是很普遍的。主席的職責是負責董事會議和檢查對 CEO 的僱傭、解僱、評估和酬報過程。很清楚，CEO 不能執行這些職責。……

模仿政治民主決策過程的努力。許多人建議，按照代表不同選民的民主政治模型來安排董事會的程序。然而，這樣一種程序很可能使內部控制體制對股東負更少的責任。……

……美國證券交易委員會（SEC）制定的代理規則嚴格限制管理層和股東，以及股東之間的交流。例如，直到最近，沒有事先向 SEC 申請並獲得批准，任何股東與其他超過十個股東討論公司問題都是違法的。

概括地說，在表面上的三權分立的治理結構下，美國大企業的治理結構根本上是 CEO 的獨裁結構，而且這位獨裁者祇是企業的小

股東，不存在個人利益上的強烈動機為企業其他股東和眾多利益相關者負責。董事會的責任祇限於挑選這位獨裁者，而不為這位獨裁者的執政過程設計法律框架、編制預算、安排人事。這位獨裁者甚至可以兼任董事會主席，選擇對自己友好的董事，控制董事會，自己評估自己的業績，挑選接班人。董事們既缺乏必要的財務能力，又缺乏必要的業務信息，來質疑 CEO 的戰略規劃和執行過程。更有意思的是，由於公司的股票天天在公開市場上交易，美國證券交易委員會還限制股東——即所有者——瞭解企業實際情況，甚至限制股東間交流情況。為什麼呢？因為要防止股東利用內部消息提前拋售股票或購入股票。但是，這就從外部強化了 CEO 的獨裁權。

讀者可能會問，這樣的權力結構怎麼可能使企業運營、成長？

靠這位獨裁者的事業心、責任感、業務經驗和領導能力，或者用自由主義者熟悉的話說，是靠這位獨裁者的神性。當這位獨裁者的神性很強時，例如 1969 年上市以後的沃爾瑪的領導者沃頓，或者 IBM 的經營者老托馬斯·沃森，企業就可以有力增長。當這位獨裁者的神性中等時，企業就可以維持平衡增長。當這位獨裁者的神性不夠時，甚至利用企業權力謀取私利時，企業就會衰落、倒閉。

那位讓 IBM 重新跳舞的總裁郭士納就認識到了這個問題。他說：

偉大的組織機構，說到底都是某個人的影子和延伸。偉大的機構不是管理出來的，而是領導出來的；它們也不是行政過程的結果，而是由那些熱切地追求成功的人們在不斷高漲的成就感的促使下辛勤努力的結果。

個人領導能力是可見的——機構中的所有的人都可以看得見它。偉大的 CEO 會捲起他們的衣袖，親自參與解決問題的活動；他們會身先士卒，而絕不是躲在員工的身後，指揮和主持別人做事；他們的身影每天都會出現在客戶、供應商以及商業夥伴面前。

個人領導能力還是一種溝通、一種開放態度，以及一種經常性並誠實地與自己的讀者或聽眾交談的意願和智慧。領導人不會躲在

公司的幕後說假話，也不會給別人傳播壞消息留下口舌，他們相信自己的員工都理解公司的前進方向。……

說到激情，當我還是哈佛商學院的一名學生的時候，我是無論如何也不會想到，激情還會成為個人領導能力中一個最為重要的因素。我甚至都沒有在哈佛商學院的課堂上聽到過有人提到過這個詞。……

這些標準中有一個就叫做“有追求事業的激情”。當 IBM 的董事會在考慮由誰來接替我的職位時，他們就把激情作為這個 IBM 的 CEO 候選人所必須具備的一個個性特點（IBM 的 CEO 候選人所應該具備的其他條件，將在下文中列舉出來）。我的接班人彭明盛，就是一個杰出的執行官——一個多才多藝的天才。然而，如果不是因為他對 IBM 所代表的是什麼、對 IBM 的未來以及現在所能夠做的等問題，擁有一份很深刻的激情，即便他是一個多才多藝的天才，我也不會提名他來接替我擔任 IBM 的新一任 CEO。彭明盛是一個充滿激情的人，他會 24 小時關注成功以及獲取一個又一個的更高水平的勝利。……

自由主義者可能會爭辯說，激情是會犯錯誤，神性不可靠。問題在於，離開了激情，離開了神性，就不可能有企業的持續成長，甚至都不可能有企業，而祇能有吵吵嚷嚷的市場。其實，企業是永遠有可能死亡的，永遠不可靠的。正如人，生存是短暫的、不確定的，祇有死亡是確定的。企業死亡，那的確是自由主義者的終極理想，但絕不是企業家的理想。由於自由主義的昌盛，他們有非常強大的輿論優勢將自己的理想強加給社會，強加給企業。不但是哈佛商學院，而且幾乎所有西方的商學院，匯聚的都是自由主義型的學者。學者們根本不理解激情、神性為何物，他們祇理解理性、分析，祇理解數字、模型，祇相信看得見、摸得著、可檢驗、可重複的模式。這些學者是優秀的研究型學者，但他們很難培養出優秀的經理人——除非學員自身有著非學院教育所能培養的激情。最近，全球

管理界享有盛譽的管理學大師亨利·明茲伯格（Henry Mintzberg）出了一本新書《要管理，不要 MBA》，書中這樣寫道：

每個 MBA 畢業生都應該在自己前額上烙上骷髏標記，並寫上不適合做管理人員的警句。……教室和課堂無法培育出企業的領導者。

如果沒有事業心、責任感、業務經驗和領導能力怎麼辦？如果沒有激情怎麼辦？如果企業走向衰落怎麼辦？有什麼辦法解決這位獨裁者權力封閉、自我評估帶來的危害？

那還真就沒辦法。這就是詹森所謂“內部控制體制的失靈”：⁷

組織天生地憎惡控制體制。無效的治理是內部控制機制問題的一個主要部分；它們在缺乏危機的情況下幾乎毫無反應。最近通用汽車（GM）公司董事會的“反叛”，導致了對 CEO 羅伯特·斯滕珀（Robert Stempel）的解僱，這證明了通用汽車治理機制的失敗而不是成功。在一個實質上生產能力過剩的市場上，通用汽車雖然是世界上高成本的製造商之一，但是它拒絕在下一個十年的戰略中進行重大變革。反叛來得太遲了，在公司報告了它在 1990 年和 1991 年 65 億美元的損失之後，它在 1992 年也僅僅是撤換了 CEO。

不幸的是，通用汽車不是一個孤立的例子。IBM 是另一個內部控制體制失敗的證明。……當它損失了其股票價值的 65% 時，也祇是在報告了巨額虧損（1991 年是 28 億美元，1992 年則更多）之後，它才開始明顯地改變其戰略並解僱了它的 CEO。

內部控制失靈，祇好啟動外部控制，即由公司控制權市場，或者在控制權市場的威脅下，解決企業的危機問題。從 1976~1990 年，美國發生了 3.5 萬宗併購交易，總價值達 2.6 萬億美元。根據詹森的

⁷ 邁克爾·詹森：〈現代產業革命、退出和內部控制體制的失靈〉，唐納德·H·丘主編：《公司財務和治理機制——美國、日本和歐洲的比較》第 54~55 頁。

說法，這些併購案非常必要，解決了巨大的生產能力過剩問題。如果靠單個公司董事會的決策，每個公司都會繼續擴大產能，從而導致宏觀經濟不可避免地蕭條，導致每一個公司都陷於虧損、破產的境地。有了這些併購，美國鋼鐵工業的總生產能力從 1973 年的 1.57 億噸下降到 9700 萬噸，下降了 38%；總雇員數從 50.9 萬減少到 25.2 萬，下降了一半多。在 1977~1987 年間，37 家輪胎廠被關閉，行業中的總雇員數量下降了 40% 多。⁸

11、三種主張、三條出路

面對美國企業產權制度和治理制度中的重大漏洞，美國形成了三種主張，三條出路。

第一種即追求產權明晰的主張。這種主張要求取消有限責任制、取消破產重組條款、取消中央銀行、讓所有權和經營權重新統一。這種主張徹底、嚴謹，可操作性強，祇是不符合現代企業龐大、複雜、相互關係密切的特點，不符合市場經濟週期性波動的特點。但是，正因為徹底、嚴謹，所以在學術界追隨者廣泛，特別受小私有者心態強烈的知識分子和學生喜歡。在美國，這一派經濟上的自由主義，也可以稱為自由主義右派。在歐洲和中國，這一派都被稱為新自由主義。在中國，其代表人物是厲以寧、吳敬璉、張維迎、樊綱、江小娟等。

第二種即要求企業權力進一步民主化，讓民主化、公開化、透明化來解決經濟生活中的產權模糊問題。這是美國企業制度演化史上的主流學派，在美國是政治上的自由主義，或稱自由主義左派，他們最近的杰作是“薩班斯法案”。這一學派的主張在政治上最受

⁸ 邁克爾·詹森：〈現代產業革命、退出和內部控制體制的失靈〉，唐納德·H·丘主編：《公司財務和治理機制——美國、日本和歐洲的比較》第 34~54 頁。

民衆歡迎，最具政治操作性。但是，有可能形成“道高一尺、魔高一丈”的效應。在歐洲主要是以社會民主黨為代表。在中國，則被稱為新左派，主要代表人物有汪輝、崔之元、王紹光、甘陽等。

第三種是文化保守主義學派的主張。丹尼爾·貝爾是其重要的代表人物，他主張文化保守主義，政治自由主義，經濟社會主義。弗朗西斯·福山的《信任——社會美德和創造經濟繁榮》也體現了這種主張，呼喚神性，要求職業經理人道德自律。在中國，提倡儒家思想復興的學派屬於這一流派。

應該承認，第三種學派在學術界遠非主流。但是，對於企業經營的當事人來說，卻是最具操作性的。前兩派所關心的問題，制度怎麼設計，不是企業當事人要考慮的問題。如果企業經營者能夠具備事業心、責任感、業務經驗和領導能力，那麼，他就不會去鑽有限責任制的漏洞，也不去讓企業策略性破產，更不會利用手中的治理權謀取私利，這些制度的漏洞就都不存在。反之，如果企業經營者一心一意追求自身短期利益最大化，那麼，再完善的制度也會漏洞百出。在這個問題上，我就不是新左派，而是文化保守主義學派。

問題出來了。如果西方存在三種主張，三條出路，就是有三條軌道。在主流輿論的引導下，絕大多數中國人普遍認為，西方已經是成熟的市場經濟，有成熟的現代企業制度，有成熟的法律體系，即有一條成熟的軌道。如果有三條軌道，三條軌道間還不斷爭議，相互駁詰，我們究竟該接哪一條軌？

更進一步，考慮到這三種主張各自的邏輯一貫性，那麼，回到80年代，國企改革方案應該怎麼設計？按第一種主張，即產權清晰論，應該一步到位，回到無限責任的私有公司制度。按第二種主張，國有企業的改革就應該是公開財務、公開項目決策、公開人事決策，在決策層中不但要有黨委書記、廠長，而且要有職工代表，有所在社區的人民代表，實行民主治廠。按第三種主張，搞好國企關鍵在於選好人，配好領導班子。顯然，第一種主張和第二種主張都是自

由主義型的，都是基於性惡論的。但是，這兩種主張在實踐中相互排斥。第二種主張和第三種主張在人性論上相互排斥，但在現實中卻是可以結合的：真正想搞好國有企業的領導，願意接受民主機制的約束，願意接受職工的懷疑和監督。⁹

到了現在，國有企業紛紛完成了向有限責任公司的改制，怎麼辦？按第一種主張，當然是取消有限責任公司。按照第二種主張，則是強化制度約束，迫使公司披露更多的真實信息。按照第三種主張，則要追問企業高管的事業心和社會責任心，而不僅僅是追究貪污腐敗行為。在社會輿論上，則要重新審視人人自利的價值觀，展開文化保守主義和自由主義的辯論。第二、第三兩種主張也是可以結合的。

第一種主張和第三種主張也有物極必反的相通之處，即追求完美。第一種主張是在性惡論基礎上追求完美，其前提是一個簡單的、靜止的、實幹型的世界。第三種主張是在性善論的基礎上追求完美，其前提是一個複雜的、運動的、投機型的世界。

但是，第二種主張認為世界上沒有完美，沒有最優，祇有次優。“道高一尺，魔高一丈”的現實是一個“次優”現實：有“魔”“道”鬥法，有民主政治之“道”約束，總比沒有約束的“群魔亂舞”的世界要好吧！

這三種主張今後還會繼續“三國演義”，在中國今後的社會進程中成為主要的解釋力量。

12、企業文化和自由主義

國際商用機器公司（IBM）率先在企業內部挑戰了美國價值觀。

⁹ 參見韓德強：〈略論混合經濟、政治、文化體制〉，www.wyzz.com。

20 世紀 30 年代的 IBM 是一個令人嚮往的公司。在哀鴻遍野、求職無門的大蕭條時代，IBM 的員工不但高工資，而且公司承諾不輕易解僱。其代價是，員工必須唱公司歌曲，穿公司制服，背誦總經理老托馬斯·沃森的人生信條，例如：“永遠向前”；“高目標，想得遠”；“不力求進取，就會停滯不前”等。公司還到處懸掛領導人的照片，散發領導人的演講和文章，召開規模盛大的推銷員表彰大會。1940 年的《財富》雜誌的一篇文章這樣介紹沃森：他像一個冥思苦想的神學學生。他將那些曾經指導過他的生活和行為的經驗拼湊成一些格言。如果讓他講述 IBM 的未來命運，你就會願意終身在他的公司中工作；讓他傳播有關想像力價值的說教，一個複雜和恐怖的世界就會變得簡單和明朗；讓他闡述信仰的重要性是高於一切的，你就不得不跪下信奉。

IBM 的高級管理人員明顯受沃森的影響。其中有一位說：“沃森先生在整個地球上傳播他的有益影響。他的影響所及，人民得到了智力和道德、物質和精神上的收穫。”另一位高級管理人員說：“我們並不認為飯前禱告有多大用處，但我們應時常地停下來想一想我們為公司每個成員所做的事。”

沃森傳的是 IBM 的企業宗教，但卻用了許多基督教的信條。當時的普通美國人還未受到道德相對主義的影響，還可以接受企業對自身價值觀的改變。但是，崇尚自由放任和個人主義的美國主流輿論卻對 IBM 大加撻伐。他們認為，IBM 的員工穿清一色的白襯衣、黑西服，唱公司歌，受公司訓，辛苦工作，對公司忠誠不二，是被公司洗了腦的狂熱分子，是公司“法西斯主義者”。

作為普通中國人，我們可能會很奇怪，沃森通過培養企業價值觀，提高了生產效率，創造了利潤，保障了員工的就業，企業可以發展得更快，這不是很好嗎？本來應該值得學習推廣的做法，為什麼會在美國遭到主流輿論的抨擊呢？

原來，按照自由主義的觀點，每個人是帶著各自的價值觀進入

企業。員工在企業中按契約出賣勞動，但不出售或被強制轉變價值觀，他們是自由的。如果一個人自覺不自覺地信奉公司的信條，唱公司歌曲，遵守公司的行為規範，忠誠於公司，追求的是公司利益最大化，他就成了公司的奴隸，就走上了通向奴役之路。

把這種邏輯清晰地表達出來的，是遠在大西洋彼岸的奧地利學者哈耶克。從邏輯上說，如果容許倡導企業文化，要求員工對企業忠誠，那麼社會主義就有了合理性。因為社會主義從本質上說也是一種文化，一種關於人和社會關係的解釋體系，有了這種解釋體系，有了這種企業文化，就可以搞好國營企業。正是從這種高度上，美國的主流輿論為了維護自由市場的合理性，就必須告訴沃森，提倡某種類型集體主義的方式追求本企業利益最大化，將違背美國的個人主義傳統，觸犯企業家階級的整體利益。¹⁰

但是，青山遮不住，畢竟東流去。在 IBM 快速成長的 30 年代後期和 40 年代，美國社會佔主流的自由主義價值觀日益失去人心。面對譴責，沃森輕鬆地聳聳肩，一笑置之，我行我素。

沃森在 30 年代曾經參觀過日本的松下電器公司。松下公司早就唱廠歌、背廠訓、穿廠服、掛總裁照片，製造個人崇拜，推行企業文

¹⁰ 但是，在不能要求任何人忠誠於公司的前提下，怎樣防止公司利益遭到損害呢？這就必須要產權明晰，使每一個行動都有明確的契約，不能容忍任何模糊、不確定。當然，在實際企業管理中，不可能真做到事事都有明確契約，特別是在企業中高層經理之間。要求嚴格的明確契約祇能是使企業內部成為完全的市場關係，從而瓦解企業。怎麼辦呢？成熟的自由主義的思想家們在骨子裡認為，企業可以在管理層內部要求忠誠，但不能像沃森那樣大張旗鼓地要求普通員工也講忠誠。管理階層屬於統治階層，是自己人，可以要求忠誠。工人是被統治階層，祇能通過制度和契約去約束。相比之下，哈耶克就不夠成熟，他走上了極端，按他的《通向奴役之路》的觀點，在統治階層內部也不能講忠誠。如此，則任何企業都祇能活動在企業主的眼皮底下，不可能成長壯大。這種無數小企業自由競爭的市場經濟，正是哈耶克的理想市場經濟。可見，哈耶克的自由主義在理論上是徹底的無政府主義。嚴格地說，他的理論主要用於批評社會主義和福利國家，而不是用來批評提倡企業文化的大企業，因而是右翼無政府主義。

化，同時給員工提供終身僱傭承諾和較高工資。沃森把日本企業的風格移植到美國，同樣取得了成功。這說明，美國人的強烈個人主義實際上是美國主流價值觀刻意製造出來的。對於普通美國人來說，如果能夠得到集體安全的保障，他們同樣能夠產生出某種程度的集體主義來。這是美國社會轉向福利社會的最深刻的社會心理基礎。

哈耶克不愧是自由主義的杰出代表，他不但譴責社會主義是通向奴役之路，同樣地也譴責福利社會是通向奴役之路；不但譴責社會主義放鬆了對個人責任的要求，同樣也譴責福利社會放鬆了對個人責任的要求，不是鼓勵個人奮鬥，而是鼓勵了懶惰和依賴。

如果放在一個相互聯繫非常鬆散的無組織社會中，例如北美殖民地早期的個人農場社會，哈耶克的譴責是有道理的。個人農場的產量高低完全取決於農場主的勤奮和進取。然而，在一個高度組織化的企業中，個人奮鬥意味著追求個人利益而損害企業利益；在一個高度競爭的市場經濟體中，單個企業通過價格戰獲取利益，意味著整個社會將陷入需求萎縮、失業增加、通貨緊縮的經濟危機。所以，哈耶克理論成立的社會前提已經不復存在。

既然如此，哈耶克為什麼還會譴責福利社會呢？因為福利社會使大金融家、大實業家形象受到損害，使他們至高無上的經濟和政治權利落到了由多數人選舉決定的國家政權手中，一錢一票的經濟社會受到了一人一票的政治社會的嚴重制約。在工薪階層看來，福利社會是一種好的、現代的資本主義，放任自由的社會則是一種壞的、落後的資本主義；然而，在大資本家看來，福利社會使他們對工人的支配權受到嚴重削弱，動搖了私有制的關鍵邏輯——這正是哈耶克以自由主義之名要保衛的。

第二次世界大戰結束以後，西方發達國家都走上了福利國家的道路。失業救濟體系、養老保障體系、醫療保險體系、免費義務教育體系都建立健全起來，最低工資標準不斷提高，工作時間不斷縮短。錢從哪裡來？從富人那裡收稅。最高累進所得稅率在美國曾達

到 91%，在英國曾達到 98%，雖然富人有各種手法可以避稅、逃稅，但是徵稅的合法性、正義性已經牢固地成為社會主流聲音。這意味著，社會各階層已經就財富分配達成基本共識，市場機制讓窮人的工作成為富人的財富，那麼讓政治機制將富人的財富轉移一部分給窮人，同時承認富人在組織生產、流通和技術創新上的貢獻，承認適當的貧富差距。通過這種調節機制，全社會建立起了一定程度的共同體感。共同體感建立起來後，的確滋生了懶惰和依賴傾向，但是，也削弱了追求個人利益最大化的“機會主義”動機，增強了合作和團結，提高了共同體的整體效率。所以，從 50~70 年代，美歐日各國經濟增長迅速，失業率低下，社會繁榮，國民愛國情緒上漲。

深受共同體感之益的，是美歐日各國的大企業。現在，大企業可以理直氣壯地向員工宣傳，企業是社會整體的一部分，不是企業主或股東的私有財產，損害企業利益就是損害社會利益，就是損害你自身。作為個人，人生的旅途到處有人接送，到處都有安全網，生活的動蕩感大大降低了。

13、重建企業神性

出路祇有一條，即重建企業內部的神性。這就是所謂“學習型組織”的實質。“學習型組織”也叫“體悟生命真義的組織”。彼得·聖吉的靈感來自宗教團體：

許多人被問起，作為偉大團體一分子的經驗是什麼時，最引人深思的回答是：覺得自己屬於一個比自我強大的事物的感覺，也就是大夥兒心手相連，共創未來的那種經驗。對他們來說，作為真正偉大團體一分子的體驗，是他們一生中最突出、生命力完全發揮的一段歲月。有些人竟其餘生，希望尋求重溫此種經歷。

在過去數百年來的西方文化中，有一個字很少被使用，但卻可

表達學習型組織的精神，這個字是 metanoia，意思是心靈的轉變。這十多年來在輔導企業時，我們私底下原先是用 metanoia organization 來形容學習型組織的。希臘文這個字的意思是心靈意念的根本改變，一種“超覺”的經驗。在早期基督徒的傳統中，這個字特指醒悟而直接覺知至高無上的、屬於上帝的事物。在天主教的經論中，這個字被翻譯成“體悟生命的真義”。(第一章)

也就是說，要建設有偉大意義、崇高目標、員工全身心投入、能不斷學習提高的組織。

性惡論思維的理論家馬上會說，又開始“忽悠”了。我們是辦企業的，賺利潤的，這個目標既不崇高，也不偉大，調動不了員工的全部身心力量，但能產生實實在在的利潤。

彼得·聖吉承認，“學習型企業”在美國，乃至在世界都還是極少數。但是，現在是少數，不等於未來是少數。正如人類夢想飛行，一直到 1903 年萊特兄弟才發明了簡陋的飛行器。一直到麥道公司生產出 DC-3 飛機，商業飛行才變得可能。為什麼“學習型組織”不能成為未來的主流？人類難道不是在豐富的想像牽動下前進的嗎？

客觀上說，倒退一百多年，人類不得不為生存而努力工作。現在，工作已經不再為生存，而是為了各種各樣的光榮與夢想。為什麼就不能為了一個共同的偉大夢想而努力呢？想一想我們的員工，“聰明、受過良好的教育、充滿活力、全心全力渴望出人頭地。但他們到了 30 多歲時，通常祇有少數平步青雲，其餘大多數人都失掉了開始時所有的企圖心、使命感與興奮感，對於工作，他們祇投入些許精力，心靈幾乎完全不在工作上。”（歐白恩）這難道不可悲嗎？

怎樣建設這種“學習型組織”呢？彼得·聖吉提出要進行五項修煉。

第一項修煉：超越自我。這意味著個人要選擇過有意義的人生，而不是遊戲人生。至於什麼是有意義的人生，這需要體察內心

的真正需要，而不是隨波逐流。這樣，才能不斷拋棄假我，追求真我，不斷創造和學習。

第二項修煉：改善心智模式。即要改變已經成爲我們思想一部分的成見，改變偏見，以更開闊的心胸和視野去看待問題，看得更長遠，更全面。

第三項修煉：建立共同願景。要克服組織內部根深蒂固的權力鬥爭，祇有通過討論互動建立共同的願景，使企業成爲共同的事業。

第四項修煉：團體學習。團體學習需要“深度彙談”，成員暢開心扉，自由交流，消除根深蒂固的“自我防衛”。

第五項修煉：系統思考。雖然祇是群體的一小部分，但要努力站到全局思考問題，搞清楚系統各部分間的複雜關係，從而認識到工作的意義，找到解決問題的辦法。

其實，熟悉中國傳統文化的人馬上就會聯想到，這其實就是儒家思想的現代西方變形。超越自我，即儒家講的誠意、正心。改善心智模式，即儒家文化中的博學之、審問之、慎思之、明辨之、篤行之。建立共同願景，即治國、平天下。團體學習，即“如切如磋，如琢如磨”。系統思考，即“物有本末，事有始終，知所先後，則近道矣。”祇是，和儒家思想的博大精深相比，彼得·聖吉還差多了，根本不是一個數量級的。

熟悉中國近現代史的人也馬上就會聯想到，中國共產黨就曾經是這樣一個擁有崇高目標、偉大意義、調動了千百萬人全身心投入、在成長中學習的組織。超越自我，追求國家的強盛，人民的幸福；改變心智模式，愚公移山，爲人民服務，團結就是力量；建立共同願景，實現共產主義社會；團體學習，批評和自我批評；系統思考，每隔一段時間都要講清楚形勢和任務，戰略和戰術，從游擊戰到運動戰，從土地革命到抗日戰爭，使每一個局部都心有全局。

因此，學習型組織的確可以產生偉大的力量，祇是，一般的企業家缺乏認識和駕馭能力。不過，如果能從中學習、借鑒到一鱗半

爪，也就夠用了。張瑞敏、任正非，都從中共歷史中學習到了一鱗半爪，成就了一番不大不小的事業。今後，隨著企業規模日益增大，壟斷性的競爭日益激烈，隨著員工眼界的不斷開擴，對企業領導的神性要求也一定會越來越高，能夠體悟生命真義的組織一定能夠脫穎而出。

14、拍腦袋和善意專制

也就是說，西方企業的戰略決策同樣是靠拍腦袋，拍優秀企業家的腦袋，屬善意專制型的決策。當然，越優秀的腦袋越離不開調查研究，離不開情報收集，離不開集思廣益，離不開頭腦風暴。但是，這一切都是需要一個李嘉誠或沃頓式的頭腦來綜合，才能“去粗存精，去偽存真，由此及彼，由表及裡”，找到問題的原因，形成大體正確的決策和實施決策的堅強決心。換一個腦袋，如黃嘉誠、張嘉誠的腦袋，情況越多，問題越複雜，反而越瞻前顧後，左搖右擺，無所適從。

每一個決策都需要有代價，都有可能犯錯誤，都有可能使無數的參與者做了無用功。社會生活正是由這無數個正確或錯誤的決策形成的，絕大多數人不是生活在這個人的決策下，就是生活在那個人的決策下。不是生活在政治家的決策下，就是生活在股票莊家的決策下。不是生活在父母的決策下，就是生活在醫生的決策下。嚴格按照自由主義的懷疑論眼光，所有這些決策都可能是錯誤的。最好，我們能夠將生活的決策權牢牢地把握在自己手中。但是，這將意味著什麼呢？這將意味著我們不得不自己當醫生，自己當莊家，自己當企業家，自己當政治家，自己當自己的父母。但是，切記，在掌握這一切決策權時，不能影響他人，否則，他人又將生活在你的決策下，你又成了他人的專制者。

由此可見，決策意味著承擔責任，意味著改變社會，改變歷史。

無論是否正確，決策都將在客觀上改變一個人、一個家庭、一個企業、一個組織、一個政黨、一個國家乃至一個世界的命運。正因為如此，我們祇能期望各層次的決策者最大限度地善意，最大限度地智慧，而這就意味著我們必須期待善意專制。當這樣的人能廣泛出現在企業的各層次，國家的各層次，學術研究的各領域各層次時，社會才能真正生機勃勃，團結和諧。

談到善意專制時，人們可能會懷疑，民主怎樣發揮作用？其實，祇有善意專制，才能真正發揮民主的作用。善意，而不是惡意，追求的是企業或組織的整體、長遠利益，就一定需要，也一定能夠集思廣益；一定需要，也一定能夠集眾人的智慧和專長。否則，就是善意不充分。所以，善意專制不但不排斥集體智慧，反而真正能發揮民主的多謀功能，又能去民主的寡斷之弊。如果缺乏善意專制的整合，民主不是成為少數人的暴政，就是成為多數人的暴政。

15、信任與默契：君仁臣敬

什麼是領導？領導就是學會與部下、與他人建立信任關係，形成默契。怎樣建立信任、怎樣形成默契，這些問題我們留到第三部分〈領導藝術與修養〉中去講。這裡著重要闡述的是信任和默契的重要性。

當你和部下之間有信任，有默契時，交易成本將極大地降低，討論問題的效率可以極大地提高，甚至可以達到會心一笑、分頭工作的境界。當領導人總是積極考慮部下利益時，部下應該主動將自己的事情做好，少讓領導操心。或者，當部下積極主動、不計報酬地工作時，領導人應該看在眼裡，主動關心部下的利益和生活。在慶祝成功時，領導應該歸功於幹部群眾，幹部群眾應該認識到領導的作用。在檢討失敗時，領導應該作自我批評，承擔主要責任，幹

部群眾應該各自檢討各自的問題，承擔相應責任。這樣，上下級之間就逐漸形成默契。用中國古代的语言講，這種關係叫“君仁臣敬”，上級仁厚愛人，下級愛崗敬業。

請注意，我這裡作了一個切換，君指上級，臣指下級；更普遍地說，君是指相互關係中的主導方，臣指相互關係中的制約方。例如，父子關係中的壯父為君，幼子為臣，隨著時間的推移，壯子為君，而老父為臣；師生關係中的師為君，生為臣。中藥配伍時講究“君臣佐使”，即有的藥解決主要問題（君），有的藥協助解決主要問題（臣），有的藥解決次要問題（佐），有的藥是使其他藥的藥效得以發揮（使）。一旦完成這個切換，那麼中國古代國家治理的典籍就完全可以為現代企業管理所借鑒。沒有這個切換，那麼中國古代典籍就是一堆毫無生氣、毫無意義的廢紙。

因此，中國的領導理論可以概括為四個字：“君仁臣敬”。應該說，這個領導理論不但適用於中國，其實也適用於任何人類組織、人類生活。

但是，這個領導理論有一個致命的弱點，就是一旦領導打破這個默契，部下就白白奉獻了；一旦部下打破這個默契，光享受好處，不出活出力，甚至利用領導的信任膨脹自身權力，領導也會很被動。信任和默契是兩個人之間的事情，是不受法律保護的。如果部下以性惡論的眼光看待領導，那麼他完全可以認為，領導的寬厚仁愛是“黃鼠狼給雞拜年”，所以，拜年的好處笑納了，要我主動積極地幹活？沒門！如果領導是性惡論的，他也會懷疑，部下是否值得信任，是否值得關心。我把他培養起來了，他翅膀硬了，就放單飛了。我信任他，他還在背後笑我傻。因此，培養信任的過程，可能也是一個造成相互懷疑的過程。

有人會感嘆：累啊！不如乾脆事事依靠制度！完全沒有交易成本的人際關係是不存在的，或許祇有神與神之間才有可能不需要交易成本。既然我們是凡人，凡人與凡人之間的交易還是留點交易成

本好，還是用制度可靠。

可是，問題並沒有解決。

什麼叫用制度解決？例如，採購部負責購買十臺計算機。用制度解決意味著要將採購程序進行細緻分解，每一步派不同的人執行。先派甲摸底調查，搞清楚市場上有多少種計算機品牌，至少要列出30種以上的計算機的性能、規格、型號、價格。回來以後，確定十種計算機作為主要談判對象，派乙去談判，進一步摸清底價，同時考察交貨期、付款方式、售後服務、信譽等因素。回來以後，確定其中三家作為談判對象，派丙去進行第二輪談判；丙談判回來後將三家的情況一一報告，確定其中一家為採購對象。派丁去提貨，派戊去付款。我對甲、乙、丙、丁、戊統統都不相信，但是仍然有可能採購回來優質低價的貨物，並將發生腐敗的概率降低到最小限度。

問題在於，這樣一來完成同一件事情需要五個人前去，中間需要我四次審查、批復。且不說現在要支付五個人的工資，就連這一來一去的交通成本和時間成本都會讓企業難以承受。

更加重要的是，在如此嚴密的企業制度約束下，甲、乙、丙、丁、戊，每個人都覺得受到強烈的懷疑。在這種懷疑的目光注視下，任何積極的行為都將消失，“不求有功，但求無過”將成為員工行為的主要模式。信任促進信任，懷疑製造懷疑。結果，企業內部的交易成本和相應的制度成本越來越高，稍微有點自尊心的員工都將離開這種“懷疑一切”的企業。

這就更麻煩了！信任不可靠，不信任的交易成本又太高，怎麼辦？

事實上，真正能夠堅持“懷疑一切”、堅持嚴格“性惡論”的人是少數。當領導人主動關心部下時，固然有一部分人會把這當作“黃鼠狼給雞拜年”，當作“糖衣炮彈”，能夠“扒下糖衣、扔掉炮彈”，但也有一部分人會感動、感激而努力工作。如果說領導人

第一次主動關心部下，會引起部分人的反感，那麼當領導人連續多次、甚至總是主動關心部下時，那麼，“路遙知馬力，日久見人心”，越來越多的人能夠被感動，直到那些“把算盤打得很精的人”被孤立起來為止。這時，一種“君仁臣敬”的人際關係就出現了，一個配合默契的團隊就出現了。

換句話說，如果想要當一個優秀的領導，需要冒風險，需要經受考驗，需要對人心有一定程度的信任。松下幸之助就懂得這一點。他活躍在 20 世紀 20~70 年代，他從三個人的小作坊開始創業，歷盡艱辛，閱人無數。他認為，這世界上“有一千個瞎子，就有一千個明眼人”。所謂“瞎子”，就是知恩不報的人，就是“懷疑一切”的人，就是“狗眼看人低”的人，就是以“魔眼看人”的人。所謂明眼人，就是“將心比心”的人，知恩報恩的人，就是以“人眼看人”，甚至是以“佛眼看人”的人。“瞎子”能夠從你的一切善良行為中發現不良動機，“明眼人”甚至能夠從你的一切不良行為中發現“閃光點”，寬容你的缺點，相信你的成長，相信你的善意。

更進一步，能夠信任他人是因為相信自己。相信自己的善意，相信自己的承諾，相信企業的成長，相信自己能夠幫助員工一同成長。

16、和諧者如何與自由者相處？

顯然，自由者是社會主流，是多數，甚至是發展趨勢。自由者制訂遊戲規則，選擇話題，左右輿論和風氣。在這樣一個社會中，和諧者如何待人接物，如何經營企業，即如何“立世”，是一個非常有意思的問題。

應該承認，在自由者人格後面，有文藝復興、啟蒙運動、唯物主義、機械論、自由主義、性惡論、個人主義、科學精神、市場經濟、民主政治等一整套思想體系支撐。

這一思想體系解放了千百萬人民群眾的創造性，倡導了“革命無罪”、“造反有理”，顛覆了打著神權旗號的魔權統治，確立了個人的政治主體身份，使每個人享受言論、結社等政治權利，建立了程序正義的政治和法律遊戲規則。因此，這套思想體系是群眾性的、解放性的、革命性的。祇要我們享受著“無罪推定”的保護，享受著言論自由和其他的政治權利，就應該感謝這一思想體系。

同時，這一思想體系還帶來了科學技術的進步、商品和服務的無限豐富。祇要我們使用著汽車、手機、高速公路、電腦、互聯網，享受著一切物質上的便利條件，就應該感謝這一思想體系。

理所當然地，我們應該尊重這一思想體系所必然形成的自由者人格。

但是，這一思想體系的創造性是和破壞性相聯繫的。它同時打破了個人內心的平靜和幸福，破壞了人與自然的和諧，破壞了家庭的和諧，造成了人與人之間的冷漠和敵意，促進了社會的兩極分化，成了培育恐怖主義、階級鬥爭和國際戰爭的溫床。當然，還使企業內部的勞資衝突、股東衝突、經營權和所有權的衝突、上級和下級的衝突日趨激化。

因此，當和諧者和自由者相處時，應當鼓勵並充分利用自由者的創造性，但是，提防自由者的破壞性。在充分尊重自由者權利的前提下，提醒自由者尊重別人的自由，提醒自由者注意自身的長遠利益，幫助自由者逐漸認識一個複雜的、相互關聯的世界。

和諧者和自由者相處，一定程度上像成人與青春期的少年相處。少年天真爛漫，無拘無束，充滿活力和好奇心，是家庭和人類的生機和希望所在。然而，少年也無知無畏，喜怒無常，唯我獨尊，傲慢無禮，偏執狹隘，缺乏理想和信仰，一不小心還容易打架鬥毆。大人要充分尊重少年的自尊心，有足夠的耐心和容忍，也要適時的引導和教育。

當然，大多數自由者都不掌握權力和財富，他們無拘無束、充

滿活力，卻也無知無畏、偏執狹隘，這並不會造成多大社會問題。問題在於，少數掌握權力、財富和知識的自由者，制定著對自己有利的遊戲規則，巧取豪奪，揮霍財富，踐踏正義，草菅人命，享樂至上，物質至上，這才是問題。這些人不但聽不懂和諧者的告誡，反而嘲笑和諧者是“吃不到葡萄說葡萄酸”。對於這些人，中國古代也有一句話，叫“惡人自有惡人磨”：總有一天，某種形式的恐怖主義會找上門去，應驗“善有善報，惡有惡報，不是不報，時候不到”的天理。

更深層的問題是，如何對待自由者制定的程序正義的遊戲規則？例如，三權分立，民主選舉，多黨競爭，言論、結社、遊行、示威、罷工的自由；例如，三權分立的企業治理結構；例如，無罪推定的司法推理原則；例如，股票上市交易的規則等等。

回答是一句話：遵守就行了。遊戲規則是性惡論者制定的，是懷疑論者制定的。但真正的和諧者不怕別人懷疑，經得起別人懷疑。因此，和諧者不是要廢除這些遊戲規則，恰恰可以成全這些遊戲規則。有了和諧者，程序正義的遊戲規則可以通向實質正義。沒有和諧者，這些程序正義的遊戲規則往往會踐踏實質正義：辛普森案就是最好的實例。這不就是程序正義的設計者希望達到的目標嗎？更進一步，有了這些遊戲規則，那些自稱的和諧者，即偽善者有可能受到民主和法制的制約。這不就是和諧者希望看到的嗎？

祇是，在遵守遊戲規則的同時，和諧者必須時刻注意，單靠自由是可能通向社會分裂和動蕩的。和諧者必須以身作則，影響企業和社會，使企業成為和諧企業，使社會成為和諧社會。