

---

## 工商文明呼唤行为改变

胡继旋

2009—5—30

上周应好友之邀专程飞赴深圳旁听“中国企业领袖商道大讲堂”，被要求认真点评所见所闻，也有友人来电要求了解听讲心得，正好该讲座内容与最近一项要在美国报告的研究内容有关联，于是欣然从命。

此次大讲堂，由冯军（爱国者）、郭凡生（慧聪网）、李国庆（当当网）和武克纲（云南红）四位企业家主讲，台下近五百位“老板”和经理人聆听。中国人崇尚“成王败寇”，台上发言者既称“领袖”，已是一方之王，中气十足而滔滔不绝，台下聆听者或许是王或许是寇，或许半王半寇，均有心求个一招半式以成更大的王，故甚为专心。主办者配以音乐灯光舞蹈及魔术表演，大家一起热闹了两天。

既是讲堂，“学”和“教”当为题中之意。学习的方法一般有六大层次，一是“看图识字背单词”，二是“悬梁刺股一目十”，三是“洗耳恭听茅塞开”，四是“对谈一席十年书”，五是“照猫画虎手把手”，六是“跌爬滚打走跑飞”。相应这六个层次的教法，则分别为：一指路，二点书，三开示，四启发，五培训，六教练。本次大讲堂，据观察，学习者主要是“洗耳恭听”教方的滔滔不绝，辅以少量的启发式对谈。今后组织者若能在教学方法上把另外几个层次的方式加入运用，为学习者提供全方位的立体学习环境，相信能够更好地利用现有资源，办出更大的效果。而且，现代学习理论指出，成年人的有效学习方式有着与青年在校大学生完全不同的规律，在教学互动的操作程序上主动利用一些已知的规律，可以事半功倍。

内容方面，第一位演讲者冯军关注的重点是如何通过自主创新而树立有国际竞争力的品牌。品牌后面三个品：品质、品位、品德。品位与品德暂先不论，首当其冲的品质的提升需要企业中的三大支柱：充分发挥的技术创新能力、普及全生产链的质量管理的敬业精神和工作群体的合作能力。这三大支柱在中国大环境下的现实状况是不容乐观的，所以冯军的可敬志向在现实中面对着巨大的挑战。

在技术创新能力方面，我在三年前得到的数据是，按每万人产出专利(包括国际专利与国内专利)的件数来比较，中国每万人产出专利为 10.8 件，而日本为 1737 件，美国为 1714.4 件，德国为 1534 件，法国为 1504.9 件，都超过中国 150 倍以上；英国为 984.8 件，韩国为 554 件，是中国的 50 倍以上；就拿印度来比，人家为 446 件，也超过中国 40 倍。与此同时，我们的研究人员在数量上却是世界之冠。华旗公司的专利产出能力比起国内其他公司来可能是矮子丛中称大王，但是对于大环境中传统文化下国人创新能力的普遍缺失这一历史事实决不能掉以轻心，必需找出这一现象的症结所在并采取有效的对策。

在敬业精神、认真负责的质量精神方面，中国的员工与基层管理者与先进国家的差距可能还相当巨大。最近几年我每遇到一位男性企业家都问一个问题：用哪个牌子的剃须刀？问到现在，没有找到一位用国产剃须刀的。为什么？质量。具体到这个例子中，就是剃须刀按在脸上刮胡子时的舒服程度。更为深刻的问题是，为什么中国人造不出一把像样的剃须刀呢？在核心技术不再是秘密之后，原材料质量、加工工艺水平和成品质量控制水平（在市场竞争允许的成本范围内）就对中国人的能力构成了挑战。剃须刀如是，单反相机如是，大飞

---

机亦如是。有人喜欢动不动拿两弹一星说事，请记住，不计血本的国家政治行为与要接受市场与成本考验的生产能力完全是两码事，后者才是一个民族核心竞争力的试金石。拿南北两个朝鲜对比一下便知此理。

在群体合作能力方面，“一人是龙，三人成虫”则是国人长期摘不掉的一顶奇怪的落后帽子。冯军指出了中国象棋规则中的“别马腿”和中国麻将中的“互相拆台”这类行为不仅仅只是在游戏中存在，而是深深地内化在国人的本能行为与潜意识中，是企业家欲成就大业的大敌。百分之七八十以上的失败中国企业不是垮于市场竞争而是垮于内耗与窝里斗。所以，冯军从中国象棋与国际象棋的规则之异同中发现了中西价值观差异的问题，提出了行为改变的必要性。事实上，停止别马腿和拆台行为只是降低内耗的第一步，要真正正面地提高组织中人际互动的效率和群体合作的能力，还有许多可以学习的具体方法，尤其是在管理人员中普及建导技能（*facilitation skills*），是打开群策群力能力宝库的钥匙。

冯军提出的“六赢”思想，即“大众，代理，员工，公司，供方，社会”六个合作方寻求多方共赢，接近我们的高级顾问艾柯夫（*Russell Ackoff*）教授 1981 年的观点。艾柯夫认为，公司的实质是一个“六大利益相关方的互动机制”，在这种观点中，公司被看作一系列的交易契约的总和（类似马克思“人是社会关系的总和”的观点）：

1. 员工：企业与员工进行工资与工作的交易；
2. 供应商：企业与供应商进行服务和商品的金钱交易；
3. 顾客：企业与顾客进行产品或服务与金钱的交易；
4. 投资者和贷款者：企业与投资者和贷款者进行的先拿钱后还钱的交易；
5. 债权人：企业与债权人（如银行、该公司投资的其他公司）进行的先付钱后回收的交易；
6. 政府：企业与对企业有一定的控制的源头，即政府机构那里用金钱（税/费）换取服务和公共设施的使用的交易。

在不同的行业背景下，具体的利益相关者应该包括谁和是谁本身并不重要；因为站在系统思维不同层次的观察者（或决策者）对同一家公司会识别出不同数量的利益相关者。真正重要的，是把公司看作是一组利益相关者之间的互动关系这种看问题的角度，即系统思维的角度。（详见《艾柯夫管理思想精华集》，三联出版社出版，胡继旋等译）

第二位演讲者郭凡生强调的是如何在管理团队中做到“不是家族胜似家族”，即让许多听众茅塞顿开的“花股权（或期权或分红权）买儿子”论。如果你有一百位中高层管理人员，你就通过股权分置把他们变成你的一百个儿子。实际上，郭凡生在自己的摸索中找到的是在发达国家已经实践了多年的 ESOP（员工持股计划），有提供有效激励机制、提高员工的生产效率的重大作用，还能在公司内部创造市场及增大公司的现金流量。这个方法实际上是一大类方法，有许多不同的操作版本，在上世纪七十年代初开始在美国形成规模并进入立法，被公认为是资本主义体制自发明了股份制、上市公司制度之后的又一重大自我突破与进步的标志。郭凡生在慧聪公司的实践中应用了这一原理，其初衷是自己不想成为意识形态标签下的“资本家”，其效果则是解决了（或部分解决了）中国私营企业中普遍存在的无法相信非家族成员成为管理人员的痼疾。对于大多数老板听众来说，舍不得不舍得把原来认为是自己开创的家业（真是自己一个人么？）拿出一部分来分给管理层甚至员工，从而让企业中多数人具备“主人翁感”，使企业得到更大的发展机会，是对其见识与胸怀的考验，不是人人都做得

---

到的。

另一方面，中国社会中产权意识的普遍缺失和“均贫富”的文化病毒的泛滥，也使得ESOP这种在健康社会中行之有效的机制在中国能否有效推广打大的问号。值得我们思考的是，ESOP方法在西方优秀企业中并不是全面应用的，也有大量绩效优秀、竞争力强大的公司并没有采用，或者只用了非常小的力度。所以，在企业中推行ESOP并不是解决“主人翁感”问题的充分必要条件。真正解决诚信敬业问题和主人翁意识问题的关键，还是在企业文化的建设、管理决策机制的改进和从一言堂的帮会式管理向群策群力的现代文明组织方式的转换。

第三位演讲者李国庆强调的是快速增长中的管理创新，包括引进新人、末尾淘汰、充分授权与构建独特的企业文化。幸运地同时享有天时、地利、人和的当当网能够成为数一数二的行业老大并不奇怪，重要的是李国庆在演讲中处处体现了真正资本主义（工商文明）的真髓：处处用数目字说话，处处“用数目字管理”（黄仁宇先生语）。准确的数字不但在他的内部管理、绩效评估、用人机制中处处应用，也出现在他们对竞争对手的情报跟踪与市场战略的具体措施中，这也许是当当网能够得以令人惊叹的发展速度（发展不仅仅是增长）自立于强手之林的真正秘诀吧。当当网公司也许是中国较为少见的商业模式先进、企业体质健康的公司，我作为他们的长期用户和作为旁观的惯于对管理质量吹毛求疵的咨询培训业内人士，从外面看居然找不出他们的什么毛病，也真是可喜可贺。

第四位压轴戏的武克钢先生的演讲，回顾了他自己在中国改革开放三十年的坎坷历程中的经历，总结下海经商办企业的成败得失，高屋建瓴地“呼唤工商文明”，呼吁抵抗中国传统中的“两暴文化”，号召在座的大小老板们增强自信，找到自己的历史地位和社会责任。在我看来，这种呼唤从很大程度上也是针对当权者的，也是在执政者中寻找真正能够审时度势、与时俱进的明智之士，在当前政府针对中小企业和民营企业的一系列政策法规上作出真正有利于工商文明立足的调整。

所谓当前社会的主要矛盾是公共品的需求增长与供给不足的矛盾这一说法，一个必然的推论是，中国社会公共品的供应方——政府集团公司——要么过于无能，产出的产品与服务严重不足，要么过于贪婪，强行收取（并贪污浪费折腾掉的）的税赋远远大于经济体的承受能力。中国当政者有一个需要扪心自问的自身定位问题：政府与企业的关系到底是什么？政府的角色到底是约等于强收保护费后坐地分利的黑帮老大，还是高高到处挂着的“为人民服务”的“人民公仆”？（企业法人算不算人民的一员？）不要对这样的问题嗤之以鼻，中国的前途如何就在我们对这个问题的答案的选择之中。

更为重要的是，呼唤工商文明意味着告别中国传统的“两暴文化”——即暴君专制文化与暴民“均贫富”抢劫的习惯行为。然而，在已经走到了二十一世纪的中国，两暴文化决不是只在汉武帝和水浒这类电视连续剧里。中国在过去两千年来，恶吏与刁民相克相生，暴民与暴君相辅相成，王朝循环周而复始，根子就藏在中国人的每一个家庭、每一个帮会、每一个熟人小圈子和每一个组织之中，藏在中国人的传统文化基因里，从我们日常的工作与生活的种种行为方式中不知不觉地发出芽来。（杨鹏曾写到过，“死人的手从传统的棺材里伸出来，悄悄地抓住我们的心。”）普遍流行的认识是，“暴君”——独裁/专制/极权体制是由极端意识形态思潮的社会传染或残暴统治者的降临而形成的。但是，事理学中的自组织理论已经指出，组织中成员的主导其行为模式的文化基因密码（指挥其行为的价值取向）才是组织体制的类型（独裁专制或共识共治）形成的真正起因。

在中国文化背景下，至少有8条最基本的文化基因密码应该对独裁型组织体制的形成负

---

责（在中国，原生态的家庭、企业、政府是同构的）。这 8 个文化基因密码就是（1）唯上服从（而非“自由”与“独立思考”）、（2）等级座次（而非“平等”与“公平参与”）、（3）讲求关系（而非“博爱”与“一视同仁”）、（4）操控利用（而非“尊重”与“以诚相待”）、（5）权谋城府（而非“诚信”与“尊法守约”）、（6）迷信盲从（而非“理性”与“测量分析”）、（7）狭隘独尊（而非“宽容”与“虚怀若谷”）、（8）固步自封（而非“反思”与“持续学习”）。最后两条，在一些略有成就的国人身上尤其突出。这些文化价值取向指导和制约着组织中所有成员的行为模式，通过自组织机制的运行导致最终总是形成独裁式/极权式的组织体制。这种体制在同一类社会中（同一套文化基因密码影响下）的家庭、帮会、团体、企业及政府各个层面上都是同构的。我们常常见到的是，人们口头上拥抱着一套价值观，而具体的行为上却执行着另一套。

所以，对工商文明的呼唤，首先是对孕育了工商文明的一整套价值观念的呼唤。需要在组织成员中广泛传播一套与传统不同的价值体系与行为准则（如自由、平等、博爱、尊重、诚信、理性、宽容与反思这样一套新的文化基因密码），使之通过社会成员的自主选择而深入人心，并真正在日常的行为中体现出来。在企业组织层面，在新的决策机制（例如深度汇谈和建立共识）和更有人文关怀、更为友善、更具有创造力和激发灵感的工作环境能够形成之前，要想将“一把手拍脑袋说了算”的独裁控制系统转换为扁平式的、受到共享愿景驱动的、参与式的学习型组织，也需要引入一套得到组织内大多数成员接受认可的新的价值观和行为准则。这种新行为准则，也需要从成功的企业家们带头开始做起。

综上所述，从这次大讲堂的内容中，我听到的是中国企业家和管理人行为改变的必要性。品牌与品质的提升需要行为的改变，管理绩效、管理能力的提升需要行为的改变，对工商文明的追求也需要行为的改变。我们在国内民营企业中竭力推广的《圆桌领导力》建导技术培训课程，正是为促成这种改变的一种有效的努力。

*胡继旋的其它文章可见：*

[http://www.wintopgroup.com/cn\\_readings.php](http://www.wintopgroup.com/cn_readings.php)

<http://www.cappaf.org/>