



发现 本真

一流企业的



王育琨 著

商务印书馆





发现

一流企业的本真

王育琨 著



商務印書館
THE COMMERCIAL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

发现一流企业的本真/王育琨著. —北京: 商务印书馆,
2008. 6

ISBN 978-7-100-05840-7

I. 发… II. 王… III. 企业管理—研究 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 059290 号

所有权利保留。

未经许可, 不得以任何方式使用。

发现一流企业的本真

王育琨 著

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码100710)

商 务 印 书 馆 发 行

三 河 市 华 晨 印 务 有 限 公 司 印 刷

ISBN 978-7-100-05840-7/F·738

2008 年 6 月第 1 版

开本 787 × 1092 1/16

2008 年 6 月第 1 次印刷

印张: 15

字数 180 千

定价: 29.80 元

这个富矿的金钥匙

——将本书献给养育我的老娘

悲悯心是一个无限能量的

富矿，而全观的本真就是开启

未来的一批长久成功的大企业将不再是有技术或产品的设计师建立的，而是由社会的设计师建立的。这些设计师将企业以及企业的运作视为他们核心的、完整的发明创造，他们设计了全新的组织人力资源和发挥创造力的方法。

——詹姆斯·柯林斯

这里仅仅是力的事业。具有本世纪的一切人性病态特征，但要以充盈的、弹性的、再造的力来调整。

——尼采

序言 王育琨，一个企业家精神的勘探者

全国工商联并购公会会长

中国万盟并购集团董事长王巍

中国经济30年来的成就令世界瞩目，也让国人自豪。在一片力争上游与全球500强同行（类似当年的赶英超美）的媒体鼓噪中，中国企业家群体的自信心陡然大增，一系列商业畅销书所驱动的快餐文化渐渐地取代了当年面对南斯拉夫的激励机制、日本的质量管理、美国的市场经验等潜心揣摩反复实验的学习激情。更值得注意的是，在仅仅进入市场经济的初期，便有一大批在特殊国情旗帜下的中国企业文化族群接连涌现，一些在人类商业历史上仅仅是童年的著名企业沾沾自喜地出版了传奇巨著，顺便也产生了若干至少在媒体上十分了得的企业领袖。固然，特殊的时代必定有特殊的企业家领袖，中国经济骄人的业绩也注定会造就一批出类拔萃的企业家群体。问题是，企业的成功可以由技术、体制、领袖、环境等因素的突变而实现，但企业家精神的形成则必须经过市场环境和商业文明的长期洗礼。三代人方能造就贵族气质，对于企业家精神而言，恐怕也要有相当的耐心。

不言而喻，对于存在后发优势的中国经济而言，中国企业家可以对全球企业家精神产生巨大的贡献，这是个空前的商业文化宝藏，需要一批具有全球视野的学者艰辛的勘探发掘，慧眼识珠。王育琨正是其中一位有使命感的企业家精神勘探者。我与王育琨交往十几年，耳闻目睹了他职业的多次转变。无论从政、赴学、在商，他都是勤勤恳恳、孜孜不倦，坚持下去都可以是业中佼佼者。然而，他却选择了一个更有独特角度的生活方式：冷峻观察，激情阐述，坚韧体验，执著发掘，去营造并维护正在雏形中的中国企业家精神。

万通集团的冯仑对使命感有一个透彻的解释：没事找事，拿别人的事当自己的事。我又加上一句，拿自己的事没当个事。大凡有如此三个特点的人都具有十足的使命感。育琨正在从事这样一个富有使命感的事业，而且，他也磨炼出了许多独特的性格优势——

敏感。从他独到地观察几位在中国业界耳熟能详的西方商业巨头的角度，你可以体验他的细腻与入微；从他对新住宅运动的直率建言，你可以感受他的激情与无拘；从他对若干中国企业领袖的评论，你可以洞见他的急切与真情。“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。”

在场。以他拥有的世界银行的专家经验、著名企业集团的领导责任、经济杂志资深作者的视野等复合角色，育琨的笔触所在，均是鲜明的现场表达，无论到位深浅，绝无画饼充饥的做作，更非纸上谈兵的矫情。

执著。十年来，育琨潜心观察，默默地为业界贡献了三本散文般优雅的论著。在如此急功近利的浮躁商界中，到底有多少人有耐心去读，甚至会有所感动？好在"天不老，情难绝。心似双丝网，中有千千结。"育琨的苦心正在为越来越多的企业家朋友所理解，也赢得了更多的读者。

前言 发现企业的本真

边缘。品味育琨的文论，犹如斜风细雨，仿佛燕口衔泥，全无时下习见的知名作者之排山倒海、雷霆万钧的教诲姿态，也乏登堂入室、指点禅机的主流气魄。但见他的游移、商榷、体会和讨论的口吻，便可知坚持边缘立场所创造的自由宽容的思想空间。

作为一个精神勘探者，育琨用一本本凝聚心血的论著建立了企业家精神的坐标，无论你在任何方位，你都可以用阅读来与他交流，自我定位，甚至修正他的规则。而这，正是育琨的希望所在。

作为同道，我欣赏育琨的敏感、在场、执著与边缘，也希冀企业家朋友共鸣。

2008年3月16日

发现企业的本真

你一定会发现美，因为你有了真。

——罗丹

约翰·奈斯比特在20世纪80年代初曾经以《大趋势》闻名于世，影响了几代人。近年他以近80岁的高龄，还在潜心观察中国一刻接一刻的真实，要写出“中国大趋势”。约翰·奈斯比特曾经告诉我，他在众多西方论坛上，都是少数派。西方很少有人对中国一日千里的现实有所了解，他们所秉持的观念，还是30年前的那些偏见。从华为、中钢、中铝等公司的正当投资在国际上频繁遭受莫须有的猜疑和阻拦看，奈斯比特的观察很到位。

每当对未知的新发生没法从经验的口袋里拿出标尺时，很少有人会现场观察，而是偷偷躲进习惯了的偏见之中。在那里不必花费什么，可以闭着眼随便掏出习惯了的陈词滥调，“共产党专制”、“新帝国主义”、“中国国企侵略”等等俯拾皆是。他们表面上崇尚自由，实际上却是为那些冷战时期的偏见所拘押的奴隶。偏见及其对未知世界的恐惧撕扯着西方媒体的心。

奈斯比特的良知，让他摆脱了偏见的桎梏。因为有幸作为奈斯比特撰写《中国大趋势》的助手，接触多一点，学到的东西也多一点。

一双“童真的眼睛”

奈斯比特撰写《中国大趋势》是一个工程。在天津南开大学和天津财经大学找了30个大學生，分别阅读100个城市的日报，搜寻新发生的事件和故事，做成摘要，再翻译成蹩脚的英语，是为奈斯比特写书的第一道工作。第二道工序是由几个助手跟他一起讨论他阅读学生

读报摘要的批注，形成一些基本判断。其后就是由他自己主刀完成全书的写作了。

一天上午9点，我们一起坐小车去天津的路上，他把前一天晚上阅读学生的读报摘要给我看，整整100多页的东西，他都做了详细批注。而在前一天晚上我10点钟离开的酒店时候，他也就读了20多页。车在行走，我不习惯阅读，只好合上夹子。奈斯比特却看了一路的China Daily。车一到天津，他就坐下来目光炯炯地跟三个中国助手和他夫人一起讨论从读报摘录中所学到的东西。他的一些批注，颇具敏锐而深刻的洞见。

老人精力之充沛，让我称奇。奈斯比特像个小孩一样地笑了。他说，“我有一双童真的眼睛”。他解释说，他不是经济学家、不是哲学家、不是金融专家，没有任何成见，他只对中国一刻接一刻的新发生感兴趣。中国人对许多事情熟视无睹，对他这个老外却很新鲜。西方人没有耐心来阅读中国，更没有掌握100个城市的发展报道这个巨大的宝库。他像孩童一样的天真无邪，没有任何传统和成见的负担，当然能看到别人看不到的东西。

观察一个现象，最忌讳先入为主。你已经有一大堆理论、判断、逻辑和经验了，你还怎么去把握那一刻接一刻的真实？比如，观察30年改革巨变，是从源头一点点梳理更容易得出切合实际的判断呢，还是从今天反观30年更准确呢？奈斯比特当属后者。从现实反观历史，便可以从整体上把握大致脉络。而从历史一点点追溯，反而容易迷失在历史的丛林之中。上个世纪80年代初，奈斯比特的《大趋势》问世，没有人把它当成一本严肃著作。其中没有数据的分析推演，没有对历史的解剖，富有的只是对一些新发生事件的观察和分析。

可是25年过去了，《大趋势》所作的预测大都兑现。世界各地不断有人问奈斯比特：“下一个大趋势是什么？”而且常常另外一个问题紧跟在后面：“你为什么能知道未来？”一位朋友更是穷追不舍：“照你说的那样，如果未来是隐含于现实生活中的，可是我们观察同样的现象，并没有得出同你一样的结论。究竟是什么造成了这种差异？”奈斯比特回应，自己有一双没有被庞大的“已知”污染的“童真的眼睛”。

多年来，奈斯比特以一双“童真的眼睛”省察现实，把握一刻接一刻的真实，而从来不顾忌现有的理论或官方权威的信息，于是常常能得出与众不同的结论。他还喜欢借助“新闻眼”来看世象。一张报纸的版面很金贵，许多东西都要上。无限的信息，有限的版面，能挤进热点版面，大多是对社会有重要意义的事件。观察者对这些经过选裁的事件不带偏见地觉知，就可以洞悉一个地方一刻接一刻的真实，也就容易把握这个地方的未来趋势了。

奈斯比特令人兴奋。当一些未来学大师如大前研一、阿尔文·托夫勒、克里斯·安德森等急于去分析描述互联网所改变了的世界面貌，他则转向了人们的思维和精神，而且抓住了不受传统、经验、理论、成见等束缚的“童真的眼睛”。“童真的眼睛”，让我想起了母亲。

童真，让母亲有了难以想象的力量

一年前，母亲过世的噩耗撕碎了我的心。母亲是我的元神。母亲走了，我成了孤儿。一如老舍所言："失去了慈母的爱便像花插在花瓶里，虽然还有香有色，却失去了根。"

我们家兄妹六个，我最小，大哥比我大16岁。上个世纪50~60年代，山东农村很苦。父亲在供销社一个月8块钱的工资。母亲一个小脚女人，撑起了这个家。母亲压弯了自己的腰，挺起了儿女们的脊梁。1961年大哥考进了南开大学。大姐1963年考进了鞍山钢铁学院。在我们村许多人家，孩子只有2~3个，可是连高中都上不得，要回家干活挣工分。母亲虽是个文盲，却没有这样短视。她心里从来没有自己，具备了令人想象不到的能量。她常说"车到山前必有路，出水才看两腿泥"。

许多的恐惧和危难，都是人们想象出来的。对挫折的恐惧，很容易使一个人陷入琐碎的事物中。给挫折盛开的自由，让它们充分展现。"车到山前必有路"，在挫折开花结果的过程中，一个人的创造力也就迸发了，生命的火焰也就燃烧起来了。老母亲这份面对挫折和危难的达观，使许多饱学之士汗颜。

富者拥有过多，因而碌碌无为。家境贫寒，使母亲身上的潜能得到了最充分的释放。她常年忘我地劳作，从不吐露一个"苦"字，大嗓门说话，爽朗地大笑，以她独特的方式相夫教子。或许由于她心灵的纯净，超强的劳作并没有损害她的健康，晚年除了腿脚不利索，身体还一直很硬朗，面容红润祥和。她坚持每天早晨三点多钟起床做气功，打扫前后院，然后自己做饭，从不肯让别人伺候。母亲小时候缠脚踏下了鸡眼病根，致使每每需要去公共浴池找专业技师修脚。她周身皮肤白嫩透亮，成了老家公共浴池的一道独特风景。她走的那天，村里有500多人来送行。

一个山东乡下不识字的小脚女人，怎么能有如此的大能和造化？我一直在考问，在求解。直到去年"十一"在徒步穿越西藏墨脱原始森林的行程中，我才有所领悟。那次我们一行8人我负责独自在前边开路，给了我长时间单独的机会。

雅鲁藏布江大峡谷一处处悬壶直挂的瀑布，静静的河床，清新的空气，沉静的山谷，构成西藏空灵纯净的世界。当那些要成为什么的欲望开始停歇，母亲每天晚上都能如约而至。一种圆融的感觉，沁透了我的心扉。此前，无论在山东或北京的家里，还是出差在外，母亲一直不肯到我梦里。

在墨脱的原始森林中，有许多几个人抱不过来的参天大树，树下堆积着厚厚一层脱落的树皮和落叶。它们曾经是新鲜的、嫩绿的，后来黄了，落在了地下，似乎和这棵大树没有关系了。但实际是，它们却都依偎在树下，化成尘埃后，还在义无反顾地反哺大树。那些参天大树，正是传承了母体的基因，汲取了天地精华以及落叶和树皮的营养，才生机盎然，身姿挺拔傲岸。伟岸与尘埃交替，落叶、脱落的树皮与勃勃生长着的大树形成了一个周而复始的

轮回。

或许，这就是母亲，这就是我们每一个人的宿命。母亲的那股大能，不是从文明教化过的心智中产生的，而是发源于她的大爱。爱就是单纯、干净、无我。她的心智从来没有去提醒她，哪里是能量的极限，哪些可以驾驭，哪些会危及健康。她拥有一颗单纯优质的心灵，时时处于一种富有创造性的空灵状态。一如那些郁郁葱葱以万年计的原始森林，母亲没有自己，没有任何心智能够去局限她的能量。一旦专注于当下需要做的事情，她圆融的大能便源源不断地喷涌出来。

老母亲有一颗被无私的爱充分解放了的心灵。那是她那股大能的本源。顿悟到这一层，哀痛的心悄然消失，母亲常驻进了我的心灵。我知道我们已经融为一体，我知道我们将一起度过有意义的人生。一种爱的力量开始在我身上汇集，一种清新的视野正在形成，一种圆融意识正在展开。

从童真到本真

"童真的眼睛"，之所以引发我强烈的共鸣，还与我觉知企业的方法有关。作为一个企业人，我在观察企业时，不是从概念和理论出发，也不是从具体利益出发，我常常不带任何成见，像一个天真无邪的小孩，专注于所发生的事情。互联网把世界抹平，一个热点企业的热点事件，会被无数记者编辑轰炸过。我只需要以一个企业人的身份，设身处地地观察事情的来龙去脉。通常我会从本体、本然、本真三个维度，看待企业的新发生。要说明这三个维度，还得首先借用一下企业文化大师理查德·巴雷特的企业其层次意识模型。

理查德·巴雷特1997年开发了个人意识和企业意识的七个层次模型，即生存意识、关系意识、自尊意识、变革意识、和谐意识、整体人意识以及服务意识。与此相应，巴雷特把企业领导者也分成7个层级。由低到高分别是：专制主义者、家长式统治者、管理者、提供便利者、合作者、伙伴服务者、智者/设计师。按理查德·巴雷特的定义，最高层级"智者/设计师"的行为由服务人类的动机所驱动。他们从社会的角度审视他们自身的和企业的愿景（理查德·巴雷特《解放企业的心灵》新华出版社，2005年1月第一版）。在企业七层次意识模型中，每一个层次都可以抽出相关的20~30个行为价值，由员工和企业领导人从中选出前十位的价值，包括"个人行为价值前十"、"企业现行价值前十"以及"期望中的企业价值前十"。在此基础上，进行一系列的统计分析，就可以绘制出企业整体的价值图谱，发展成一整套文化量化测评工具（CTT）。在过去十年中，CTT 已经被成功运用到35个国家的600多家企业文化量化评估中。

这套企业文化评估工具(CTT)的魔力在于，不去理会公司从小到大的一系列历史沉淀，也不去理会公司文化建设的文件、法规与实施纲领，而是聚焦员工、高层管理者、企业领导

人当下的行为价值取向偏好,以及个人对当前企业和期望企业排前十位的价值进行无干扰地选择,由此形成对当下企业文化建设横切面的一个数量评估。评估结果可从以下三个角度进行解读:人的角度,企业发展角度,商业管理角度。

人的角度和企业发展角度的评估结果,是通过将员工个人行为价值映射到个人意识的七个层次模型上,并将员工对当前企业行为价值和期望企业行为价值的理解映射到企业意识的七个层次模型上而获得的。

商业管理角度的评估结果是通过将当前企业行为价值与期望企业行为价值映射到企业需求平衡记分卡上而获得的。企业需求平衡记分卡,旨在为公司提供一种平衡的绩效测量方式,通常被用作战略规划的一个工具。在企业文化评估中,它被用作一个诊断工具来确定企业目前的增长优势之所在,以及员工希望公司关注的重点是什么。

在今年早些时候,我们还协同巴雷特一起,把CTT应用到对中国移动的文化测评中。在文化测评中我们发现,中国移动员工特别推崇的企业价值是和谐、以人为本、归属感以及专业能力,而对成本利润以及更高级的整体人和服务意识比较薄弱。员工价值分布,反映出公司运转中的不和谐因素,也放映出中国移动核心价值观"正德厚生,臻于至善"在员工认同上的偏差。

我们的建议是,中国移动既要关心员工生存技能和专业能力的提升,也要关心他们合作意识、创新意识和服务意识的提升,强化对员工进行全意识层次的教育,使得他们从单一恐惧意识出发的行为价值中解脱出来,实现心智和心灵层面的转换,真正解放企业员工的心灵。

我的本体视角,就是巴雷特七个意识层次中的前三个,即生存意识、关系意识和自尊意识。它是从企业生存、相关利益者的依存关系和企业发展的角度透视事件的走向。

本然视角,则是巴雷特七意识层次中的第四、第五、第六和第七,即变革意识、和谐意识、整体人意识与服务意识。人人都处于一个大的系统中,把事件和人物放到一个系统中,从整体上去把握事件和人物的走向。

本真视角,则是巴雷特七个意识层次的全意识的透视视角。巴雷特七意识层次模型的独特之处在于,企业的七个意识层,并不是越往上走越好,理想状态是七个意识层次的均衡分布。从全意识层次上,把握企业一刻接一刻的真实,对企业竞争力的塑造有着莫大的意义。

这种本体、本然、本真的思维视角,使得我在纷纭复杂的全球竞争大格局中,意图抓住发现一流企业的本真。

罗丹说,"你一定会发现美,因为你有了真"。没有人可以赐予我们本真,我们只能自己去发现它。当我们依据个人所受的制约、个人的偏见开始解释、翻译的时候,我们会错过真实。因为束缚于信仰、偏见、认同时,头脑就无法直接感知。发现本真需要有极其敏锐的头

脑和极其柔软的心，去觉知并跟随真实的存在。一个富有爱和激情的头脑一直在摸索、探询、突破中，不接受任何传统。它不是一个已经达成的头脑，而是一个年轻的尚未达成的头脑。

奈斯比特一个上了岁数的外国人，阅读中国复杂的变化会很吃力，但却有信心发现中国大趋势，因为他有一双"童真的眼睛"。同样，对我们每一个人来说，拥有一双"童真的眼睛"，才能把握住一刻接一刻的企业真实。只要我们静心，与企业家进行年深月久的晤对，对企业史进行冷静全然的觉察，不受干扰地觉知企业的真问题和可能的出路，就可以获得更多有关企业和企业家的知识与景象。

王育琨2008年4月9日

目 录

序言 王育琨，一个企业家精神的勘探者.....	2
前言 发现企业的本真	4
开篇：发现一流企业的本真	1
“成功的陷阱”	1
史玉柱正在突破成功后的不智与沉沦.....	3
稻盛和夫发现了工作现场的神灵.....	3
“保持饥饿，保持愚蠢”的史蒂夫·乔布斯.....	5
为了获得观念和实现观念而奋斗的硬汉任正非.....	6
马克·赫德引发的四个悖论.....	7
肖亚庆全球化的圆融智慧.....	8
山姆·沃尔顿的自知.....	9
李焯耀的良知大音希声.....	10
联想兵团在征服世界一流.....	11
马云与史玉柱：中国企业家的转型路标	13
都套牢了投资者，却冰火两重天.....	13
史玉柱的商人本色.....	14
凡人马云的领袖魅力.....	18
两位 60 后树立中国商业领袖的新路标.....	24
1000 亿华为的六个支点	29
专注战略产业，铸造强大的冲击力.....	30
本地研发，抢占战略高地.....	31
实施间接路线战略以土地换和平.....	33
削足适履，强化流程与制度.....	34
无微不至，建立整体解决集合器.....	36
以心经营，塑造华为长青基业之本.....	38
联想在征服，世界在观察	42
全球化布局的决心与风险.....	42
困扰着联想的惯性力量.....	44
期待联想突破惯性思维，打造一艘海盗船.....	45
变身 PE，柳传志一脸轻松.....	46
资本塑造未来.....	48
宗庆后较劲达能，深层恐惧大碰撞	51
每一个纠缠不清的事件，背后都是价值的紊乱.....	51
一笔隐含了多少内情的交易.....	53
被玷污与被损害了的品牌.....	55
达能自以为是的蹩脚舞步.....	56
恐惧感也统摄了企业英雄宗庆后.....	59
宗庆后与达能都需要面对真实.....	60
商业以信用为本.....	60
李焯耀的良知震撼中国商界	63

冒进的代价.....	63
全球化经营的企图心愈挫愈强.....	64
良知大音稀声.....	66
万丰 25 年.....	69
“三来一补”成就万丰的土地经营模式.....	69
万丰模式离开宝安本土就不灵了.....	70
“红利风波”的背后.....	71
合作股份公司发展遭遇制度瓶颈.....	72
体制变革：三星样板.....	73
股份合作经济需引进现代公司治理结构.....	74
肖亚庆：参与资源全球化的圆融智慧.....	76
肖亚庆的生意冲击全球必和必拓并购案.....	76
变“我发展”为“与人和谐发展”.....	77
全球化视野的新亮点：世界是一个整体.....	78
意气风发的肖亚庆遭遇尴尬.....	79
乔布斯以“小物件”转动世界.....	81
消费类电子产品的灵魂.....	82
乔布斯强者无疆的虚拟大企业.....	84
转动世界的思维.....	91
苹果公司是否正在失去冒险精神？.....	96
马克·赫德走动式管理引发管理革命.....	98
马克·赫德到底做了什么？.....	98
马克·赫德果断取消惠普的矩阵结构.....	99
赫德深潜带动了整体惠普体系的走向.....	100
走动式管理具有一般的模型意义.....	102
马克·赫德引发的四个悖论.....	103
稻盛和夫：积极心相铸就精神山.....	109
一路挫折砥砺出一个积极“心相”.....	110
歃血为盟.....	113
京瓷公司为什么？.....	114
改变思维方式，人生会实现 180 度大转变.....	117
只知其一，一无所知.....	118
不以现有能力判断未来.....	120
主人和奴隶.....	121
回到原点.....	122
三星勇破“对后来者的诅咒”.....	124
三星与中国公司的视野落差.....	124
一种粉碎自身的力量.....	130
以股东价值为坐标.....	132
中国公司突破“后发劣势”的不二路径.....	132
山姆·沃尔顿的自知.....	135
世上最难是自知.....	135
山姆·沃尔顿守得住自己成就巨人.....	136
充满生机的以心比心.....	137

永远有自己不知道的事情存在..... 138

在历史长河中的中国公司 141

 达娃之争：中国公司走向的显示器..... 141

 次贷危机：中国为美国埋单..... 143

 中国觉醒：走出去投资全球最有价值公司..... 144

 为全球服务：中国人准备好了..... 145

跋 把握那一刻接一刻的真实 148

后记 生命的高度 150

开篇：发现一流企业的本真

财富、知识、人脉的富有，会束缚一个人的创造力。而唯有那些能够“保持饥饿、保持愚蠢”的企业人，才可逃脱那难以避免的不智与下沉。

商业史不可思议。本来，资金、知识、勤劳、聪明、人脉是创业的基础性条件，可是纵览创业史，那些成功创业的人士，他们多数起步时既没有多少钱，没有名牌高校学历，也没有多少人脉资源，甚至也缺乏超常的能力；本来，企业积累的资本、人才、软件、硬件是一个企业继续创造辉煌的基础，可是纵览企业史，那些积累丰厚的企业却日渐式微，那些原本无中生有的小企业却朝气蓬勃。

那些通常被理解成基础的东西，为什么不能助推更大的成功？那些看上去式微的小人物和小企业，为什么能够创造奇迹？而那些有资源、有人才、有实力的公司为什么却偏偏容易掉进“成功的陷阱”？那些征服世界的一流公司又如何跨越陷阱创造辉煌？

企业运作中的真问题，不可能通过理论或逻辑推演得出答案。而唯有设身处地以企业人的身份觉知企业中的问题，如其所是地透视企业家所遇到的诱惑、机遇和挑战，才有可能得出有价值的判断和认知。

这些企业运作中的真问题，不可能通过理论或逻辑推演得出答案。已知的东西过于强大，会窒息人自由的思维，难以激发创造。而唯有设身处地以企业人的身份觉知企业中的问题，如其所是地透视企业家所遇到的诱惑、机遇和挑战，才有可能得出有价值的判断和认知。

“成功的陷阱”

企业家从零开始奋斗的时候，他们有目标、有主张、有信念，而且他们大多数是业务或技术专家——不是专家就没有办法把企业凝聚在一起。可是当企业规模上来以后，专业成了他们的奢望，他们的时间开始被“更重要的事情”占据了。他们意识到要有所转变，意识到不能再延续以前的行为方式了，可是他们却不知道该怎么办，以致不得不屈从于惯性的支配。

成功带来了财富和权力，却同时也把他们推向了陌生的、烦人的、无意义的“形式虚耗”，比如宴会、论坛、采访、评比等等。企业成功后，有些人被闪光灯簇拥着，渐渐向着明星化的方向发展了。殊不知，在闪光灯的闪烁中，他已经沦为没有根的浮萍，脱离了自己的专业，跌进了“成功的陷阱”。

美国第五大投行贝尔斯登新近也跌进了“成功的陷阱”。这家有着85年历史的投行，一年前每股价格还在170美元，在2008年3月17日，这个华尔街不可一世的强人，却在美联储的督

导下不得不跟摩根大通签下2美元一股的屈辱性收购协议。须知，3月14日收盘时，贝尔斯登的每股收盘价格还达到30美元，市值在35?5亿美元。单是贝尔斯登总部大楼物业估值就高达12亿美元左右。

美联储导演的救市撼动了美国人对金融体系的信心。人们一下子意识到了美国次贷危机的深重程度远远超出那些金融机构所表露的程度。摩根大通的低出价更直接伤害了14万名贝尔斯登员工的利益，他们拥有着1/3的股份。如果把这些掌控业务的人逼急了，对接受者摩根大通和美联储都不是好事情。

或许基于这些考虑，美联储冒着用纳税人的钱给投资银行托底的道德风险，重启三方会谈。结果于3月24日公布，摩根提高收购贝尔斯登的价格4倍，达10美元一股，收购9500万股新发行的贝尔斯登股票，占贝尔斯登总股本的39?5%。摩根大通计划于4月8日之前完成这一收购。此消息极大地刺激了股市，善良的愿望又开始抬头，那些破碎的心又被收拢到了一起。

没有人能够预测次贷危机的规模，甚至也没有人知道什么时候危机能够探底。却有许多人开始反思，究竟是什么酿成了贝尔斯登的危机。最激烈的批评来自英国《金融时报》的专栏作家约翰·加普。他在《贝尔斯登是怎样垮台的？》一文中指出："贝尔斯登的领导层不仅过时、自满，而且还都是内部培养而成。大家已经习惯于讲同样的笑话，出门参加同样的桥牌联赛，并轻蔑地对待华尔街的其他成员。一旦形势严峻，这个领导层任由自己的机构走向灭亡。"

约翰·加普的说法违背了真实，抓住了芝麻漏掉了西瓜。贝尔斯登的坍塌，不是偶然性事件。如果我们从整体视角来透视这场危机，则不难看出，贝尔斯登所陷身的次贷危机，正是对建立在贪婪基础上的美国金融体系的惩罚。美国金融体系的成功，塑造了美国的世界霸主地位。成功带来了财富和权力，使华尔街的翘楚们感觉无所不能。富人的钱赚足了，又开始打量那些穷人。明知他们还不起贷款也向他们放贷。对这些不属于"优质债"的"次级债"，银行当然不愿意持有，故此又将贷款打包、证券化，转手卖出去。这样一系列金融工具和衍生品应运而生，"无本金贷款"(Interest Only)、债务抵押债券(CDO)、信用违约交换(CDS)等名目繁多的金融创新，把真实的住房需求已经篡改得面目全非了。

贝尔斯登以债券起家，也败于债券。作为全美第五大投行，贝尔斯登积累了丰富的人才、资金、经验、模式、创新工具等等，可以熟练掌握各种大势和本质。可是，庞大的已知，非但没有拯救它于水火，反而让它痴迷于扭曲人性和需求的数字，结果使他们偏离了一刻接一刻的真实。贝尔斯登的危机，进一步佐证了那个"成功的陷阱"的严酷。

企业家要想征服世界一流，首先必须跨越那个"成功的陷阱"。