



# 清醒

Conscious Business:

How to Build  
Value through Values



如何用价值观  
创造价值

[美] 弗雷德·考夫曼 著  
王晓鹂 译



# 清醒

Conscious Business:  
How to Build Value through Values

如何用价值观  
创造价值

[美] 弗雷德·考夫曼 著  
王晓鹏 译

中信出版集团 · 北京

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

清醒：如何用价值观创造价值 / (美) 弗雷德·考夫曼著；王晓鹂译. -- 北京：中信出版社，2017.4

书名原文：Conscious Business:How to Build

Value through Values

ISBN 978-7-5086-7227-4

I. ①清… II. ①弗… ②王… III. ①企业管理  
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 009697 号

CONSCIOUS BUSINESS: HOW TO BUILD VALUE THROUGH VALUES By FRED KOFMAN

Copyright: © 2006 FRED KOFMAN

This edition arranged with SOUNDS TRUE through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

清醒：如何用价值观创造价值

著 者：[美] 弗雷德·考夫曼

译 者：王晓鹂

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 | 邮编 100029)

承 印 者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：880mm × 1230mm 1/32

版 次：2017 年 4 月第 1 版

京权图字：01-2016-7057

书 号：ISBN 978-7-5086-7227-4

定 价：48.00 元

印 张：12 字 数：260 千字

印 次：2017 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

# 推荐序一

肯·威尔伯

关于商业一词，枯燥但准确的字典定义是“职业、工作、贸易、商务；严肃、正当、恰当的活动”。清醒则指“一个人对其内在和外在世界有意识；在精神上是敏锐、细心的”。因此，清醒的企业可指细心、富于洞察地进行经营的企业。当然，这暗示了许多企业并没有做到这一点。所以，我当然赞成清醒的企业这一说法，或就此而言，也赞成在任何事情上都做到清醒。

这听起来就耐人寻味了。不过，我仍要思索“清醒”或“细心”的确切含义，这尤其是因为，在“清醒”一词的定义中，我们发现了有争议的措辞——“对内在和外在世界有意识”。究竟有多少种世界？我是否需要囊括所有世界，才算是真正做到了清醒？

在我看来，这正是清醒的企业这一概念真正引人深思的地方。世界、疆域、地貌、环境——这是个宏大的世界，对这一世界——无论是内在还是外在——了解越深，我们在其中的探索就

越畅行无阻。

外在世界的地图会有裨益，内在世界的地图也同样有裨益。二者共同提供了一种工具，可大大提高我们在任何环境、任何世界中的探索收获，包括商业世界。一张包含内在与外在世界最新知识的全面地图提供了一种非同一般的方法，可助我实现我所怀有的任何抱负。这也构成了体知内在与外在世界的关键，清醒的企业才会具备十分现实的可能性。

## 大世界，大地图

当然，地图并非疆域本身，我们也绝不愿将任何地图——不论多么详尽细致——与疆域本身混淆。同时，我们也不希望手中的地图有不足、不完整或残缺之处。事实上，多数人类活动，包括多数商业行为，都是根据不完整且往往存在误导性的人类潜能地图进行的。这些不完整、存在破损的内在与外在现实地图不断地导致个人及职业活动以失败告终。

在近几十年中，人们有史以来首次携手努力，将所有已知的人类潜能地图，不论是内在还是外在的，都综合起来，汇集成一张更加全面、广泛、准确的现实地图。这张“大地图”——有时亦称整合地图——代表了迄今为止最全面、最客观的概论，并为几乎任何个人与职业目标的定义与实现提供了前所未有的指导帮助。

这张大地图有多全面？它首先对世界各大文化提出的所有已知内在地图进行了详尽的跨文化比较，其中包括弗洛伊德、荣格和皮亚杰的心理地图，瑜伽、佛教和道教等派别的东方地图，认

知科学、神经生物学和进化心理学的大量成果，九型人格学和迈尔斯-布里格斯类型指标的类型学理论，以及古代萨满与后现代圣贤的蜕变之道。其思想很简单：什么样的心理地图或模型可以解释并包含以上所有可能性？由于人类实际上已经提出了这些各式各样的学派与体系，一定有一种全面的模型可以解释以上所有理论，而整合模型，在我们看来，恰好如此。

在内在领域，这一模型的成果是，人类似乎可以获得一系列的觉醒。从身体到思想，再到精神，从前理性到理性，再到超理性，从潜意识到自我意识，再到超意识，从情感到道德，再到信仰，这些觉醒包含各个层面。重点在于，对于可应对任何个人或职业情况的综合方案，这些——从身体到思想，再到精神的——潜能都至关重要，因为这些现实因素无论如何都会在所有人类身上发挥作用，要么你有意识地加以斟酌，要么它们便会在潜意识层面让你的活动处处受限。从婚姻到商业、教育，再到娱乐，人类的任何活动均是如此。

除了这些现实的内在或心理因素，整合模型还包含最新的外在世界地图，即由广受尊崇的实证科学提出的地图，包括动力系统理论和复杂性与混沌理论。与内在地图相结合后，其成果就是名副其实的内在与外在世界的整合地图。因此，这张地图可以衡量什么才是真正的觉醒。

这张整合地图听起来（且确实）错综复杂，但实际上，它可以归结为几点相当简单、可以快速掌握的因素。对整合地图，最简单的总结就是，它涵盖了一系列在内在和外在世界中发挥作用的认知：这种整合方法包含自我、文化与自然中的身体、思想与精神。

我们已经简要地研究了这一等式的第一部分，即“身体、思想与精神”——我们视之为构成内在现实或世界的一系列觉醒。这一整合等式的第二部分——“自我、文化与自然”——本身代表着三个最重要的世界，即供这一系列觉醒发挥作用的三大基本环境、现实或情形。

“自我”仅指我自身的内在世界或主观现实，可通过内省、冥想和自省进入。“文化”指共同价值观、相互理解和你我可能交流的共通性意义所构成的世界，如通用语言、商业兴趣、对古典音乐的爱好等任何共同的意义或价值观。这并非主观性的，而是主体间性的，是经由解读和相互理解进入的世界。而“自然”指客观事实、环境与事件构成的外在世界，包括外在的人类天性及其产物与人工制品。由于人类有机体是自然的一部分，人类有机体的产物，如汽车，也是自然的产物，可以通过系统理论和复杂性理论等自然科学进行分析。

这三大情形——自我、文化与自然——常被称作美、善、真，抑或艺术、道德与科学，或仅仅是我、我们与它，有时也称为“三大”。这三个世界不可或缺、至关重要，人类的活动始终要在其中进行。因此，在计划任何活动时，清醒地生活——当然也包括清醒的企业——必定会将这三种世界考虑在内，这同样是因为这三种世界存在于任何活动中，要么你有意识地加以斟酌，要么它们便会在潜意识层面让你的一举一动受阻。

## 整合商业

因此，清醒的企业——对内在与外在世界有清醒认识的企

业——就成了将自我、文化与自然中的身体、思想与精神考虑在内的企业。换言之，清醒的企业就是留心各种意识在自我、文化与自然这“三大”中发挥作用的方式。这具体是指，整合型的商业领导模式会使用已经开发出来的工具，以最有效地探索和控制自我、文化与自然。

于是，难怪商业管理理论会分别涉及三大情形的三大类别：侧重于个人积极性的观点，强调企业文化与价值观的观点，以及侧重于外部客观体系、流动模式和质量控制的观点。重点在于，整合型的商业领导模式会以协调、融合的方式使用以上所有理论的工具，以获得最佳效果，否则就只能勉强接受不尽如人意的结果。

例如，整合型的商业领导模式会使用系统理论来理解外部世界的动态模式。有关商业的系统论观点是由彼得·圣吉、梅格·惠特利和迈克尔·C. 杰克逊等数百名作者普及开来的。系统论观点也被广泛用于跟踪商业周期，如克莱顿·克里斯坦森有关颠覆性创新的突破性著作。

但整合型的商业领导模式也会用到个人觉醒类型的工具——如由丹尼尔·戈尔曼普及开来的情商，已经被广泛用作管理手段的迈尔斯-布里格斯类型指标以及托尼·罗宾斯、富兰克林·柯维等人的个人激励工具。

但整合型的商业领导模式并不止于自我与自然，它还有赖于我们对企业文化、共同价值观的广泛了解。每个公司都拥有一种文化，而根据杰弗里·摩尔的重要研究和吉姆·柯林斯的实证研究，探索具体商业周期最有效的方式似乎就是不同类型的企业文化。二者都指出，企业价值观和主体间性因素对长期的成功具



有无可比拟的重要性，任何整合型的领导模式，若想在企业价值观和效能最大化的世界里保持专注与清醒，都会将这两点考虑在内。

换言之，以上所有的主要商业管理和领导理论——从系统理论到情商，再到企业文化管理，都涉及所有人类面临的三大情形——在真正的清醒的企业整合模型中，都有重要的一席之地。虽然这乍看起来太过复杂，但不争的事实是，任何整合性不足的方式都注定会失败。当今世界，没有人能承受得起整合性不足的后果，因为这必定会造成过高的代价。身体、思想和精神——以及自我、文化与自然——都存在，都会施加影响，都在活跃地塑造活动。在任何人类活动中，你都要有意识地加以斟酌，否则就只能束手待毙。

## 大地图，大思维

在《万物简史》中，我试图对这种有关商业的综合方法做出简要的总结。但或许开始践行这种整合商业之道的最佳起点是从自身做起。在自我、文化和自然这三大领域中，掌握整合之道从自我开始。身体、思想和精神如何在我身上发挥作用？这何以一定会影响我在商业世界中的作用？我如何才能更为深刻地认识到这些已经在我自身及他人身上起作用的现实因素？

这就是弗雷德·考夫曼在本书所要阐述的重要价值。掌握整合之道要从在情感、精神道德和心灵层面掌控自我开始。多一分多余，少一分坏事。

弗雷德·考夫曼以身作则，他是个洞察人心、无可挑剔、意

识敏锐的人。这不仅令他作为商人更加优秀、更加干练、更加成功，也令他本人更加令人钦佩。能与他结交，我深感荣幸。我强烈推荐各位与弗雷德一道踏上接下来的旅程，学习如何改造身体、思想与精神，进而改造自我、文化与自然。在对整合的领悟中，无论是你本人还是整个世界都将焕然一新。

## 推荐序二

彼得·圣吉

在近十年中，指导性的管理书大量涌现。唯一的问题在于，多数指导性的管理书都缺乏实用性。生活中需要对症下药的情况太多，太过复杂，有太多变数，没有一个公式是放之四海而皆准的。知道应该采取什么对策和有能力采取这样的对策是两码事。因此，情况往往是，似乎我们越了解伟大的企业、运筹制胜的竞争策略或高瞻远瞩的变革领袖，我们在实践中就越是无法建立这样的企业、推行这样的策略或成为这样的领袖。有关管理的“空泛理论”已经远远超过了有关管理的“实用技能”。

缺少了什么？讽刺的是，我认为，缺少的恰恰是这些管理学畅销书声称能决定成败的一点：企业中的人文因素。但这些书甚少探讨如何培养和激发这些技能，毕竟这才是决定任何重大变革能否实现的关键。对于需要带来什么样的局面，人们达成了广泛的共识，但对于那些想要实现这种局面的人来说，帮助却少之又少。

我认为，从根本上说，对于作为人类共同体发展企业的意义，人们缺少深刻的理解。弗雷德·考夫曼提出，清醒的企业应该从对我们最重要的一点做起：致力于实现超越任何个人能力的愿景、以真实的意义让人们并力齐心的愿景。这种奉献的根基在于，人们可以对其处境与应对方式无条件地负责。

所以我们必须选择，对于自己来说，究竟什么更重要——认识还是学习。真正的学习会让我们恐惧于世事的叵测，窘迫于自己的无能，并受制于对彼此的需要。我们会将日常的工作视作持续相互学习的过程，在这一过程中，我们的成就有赖于我们所进行对话的质量——因为我们的共同工作围绕我们的交谈、沟通、互相承诺和为达目标而奋斗的方式展开。弗雷德提出，归根结底，企业的成败不仅取决于技术上的才智，也取决于情商、人格和培养“超越胜负的成功”的能力。更重要的是，弗雷德深入地展现了共同培养这些能力究竟需要什么。实际上，他提供了培养集体意识的详细地图和说明书。

我第一次见弗雷德的时候，他还是麻省理工学院的一名会计学年轻教授，也是一名特立独行的会计学教授。例如，他经常在上课前，让学生听贝多芬的钢琴曲，将同一首乐曲播放五六次，让人们领悟到每次他们都能听出不同。同一首乐曲接二连三地播放，他们却总是能听出新鲜感，何以如此呢？他们渐渐地明白，这是因为乐曲并非来自光盘这种介质，而是来自他们的聆听过程。

弗雷德指出，这就是会计学的第一条原理：信息的唯一价值在于如何通过“听者”的心智模型解读信息。弗雷德提出，进行绩效评估的唯一理由是提高人们真正按照预期取得成果的能力。假如这一点能得到重视，便可合理地得出，真理不在于数字，而

在于我们从中解读出的含义。此外，能促使人们去学习的会计方式和无法做到这点的会计方式之间的区别在于对会计及其所服务经理的培养。其真正目标是否为学习和提高？他们是将自己收集的数据奉为真理，还是愿意不断地质疑和改善收集这些数据所依据的假说？他们是从属于一个规模更大、在学习如何塑造自身未来的人类共同体，还是仅仅像在为比赛计分一样，既不认识也不关心参赛的球员？企业是否有更宏大的目标？会计能为此目标做何贡献？

和现在一样，当时的弗雷德提出，企业取得卓越成就的关键在于将单向操纵的做法转变为相互学习的文化。当人们不断地质疑和改善数据及其现实地图所依据的假说，而不是将自己的观点视作唯一的真理时，他们就会释放巨大的能量。

不用说，弗雷德的课并非所有人都受用。多数学生都认为那是改变他们一生的经历。想必也正因如此，他们才会推选他为“斯隆管理学院年度最佳教师”。但每个学期至少都会有一两个人要求院长开除这个疯子，因为他将管理成本会计学当成灵修课一样来教。

本书也不是所有人都适合。如果你所寻找的是教人如何管理他人的书，那这本书并不适合你。

发明家巴克敏斯特·富勒过去常说：“如果你想改变一个人的思考方式，还是放弃吧。你改变不了别人的思考方式。给他们一样工具，工具的用途会逐渐诱使他们改变思考方式。”弗雷德·考夫曼提供了这样的工具。现在，轮到认真的实践者来使用这些工具了。

# 自序

一切出口之言，必出自某人之口。

——生物学家翁贝托·马图拉纳

无论你有什么话要说，

留下根。

让它们悬空。

而泥土，

会清楚表明，

它们来自何处。

——查尔斯·奥尔森《如今》

我在阿根廷的军事独裁统治下长大。似乎一切都在控制之下——我每天都上学，经济稳定，前些年为害国家的恐怖袭击事件偃旗息鼓了。我踢足球，看电影，和朋友一起玩耍。生活很美

好。或者说得更确切一些，对我来说，生活看似美好。

20世纪70年代晚期，谣言开始甚嚣尘上：绑架、集中营、酷刑、谋杀、三万人下落不明。这些消息多数来自外媒——国内媒体遭到了政府的审查。我感到怒不可遏。我听说，也相信，这是一场反阿根廷的阴谋。全国到处都张贴着这样的标语：“阿根廷人重人道、通权理。”（用“人权”二字玩的文字游戏，外国人声称阿根廷侵犯了人权。）

显然，我们认为，如果我们重人道、通权理，那些事就不可能是真的。我想我们并不希望那些事是真的。如果那些令人毛骨悚然的报道是真的，我们就要面临进退维谷的境地：袖手旁观，我们就会成为大屠杀的帮凶；挺身反抗，我们就会成为大屠杀的受害者。阿根廷有谚语道：“你永远也叫不醒一个装睡的人。”有种种迹象可以让我们看出端倪，但我们惧于正视这些迹象，也不敢为我们所发现的事情承担责任。继续装糊涂要容易得多。

不幸的是，那些消息最终都被证实了。那段时期后被称作“肮脏战争”。为了保护“祖国的西方基督教价值观”，军方奉行“系统化斩草除根”的政策。但凡是不遵守右翼民族主义思想的人，都是敌人。甚至连志愿在施粥所做义工或教成年文盲识字的人，都会被算作表现出了危险的左翼倾向。为了防止无迹可寻的恐怖主义威胁，军方逮捕并杀害了所有在他们看来可疑的人。“如果杀掉了10人，其中只有1人是恐怖分子，另外9个人也算死得其所了。”一名将军说。

我住在环境很好的小区，上的是私立学校。我是个好学生，不惹事。周围的恶行，我浑然不觉。我上学坐的公车每天都会在海军工程学院停下。这是一栋优美的建筑，有着修剪整齐的草坪。

它的地下室关押着数百名囚犯，其中多数人都没能活着出来。那里经常有人遭受酷刑拷打、被害。这座学校看似体面，但擦得锃亮的地板下藏着一个死亡集中营。

我是犹太人，所以发现我周遭发生的可怕行径，对我产生了极大的影响。在学校和家里，我屡次听人讲述过德国人在 600 万犹太人惨遭灭绝的时候如何袖手旁观。我很容易便做出了自以为公正的评判。“多么可怕！多么邪恶！怎么会有人干得出这样的事来？”结果，我这时却成了“可怕”和“邪恶”的一方。成千上万的人在我眼皮底下被送进了集中营，我却视而不见。

多年来，我深感羞愧。我如此蒙昧无知。我怎么会不知情？我怎么会如此闭目塞听！我邪恶吗？在苦苦思索这些问题多年后，我终于承认自己在当时已经尽力了。为了赎罪，我立誓要从这次经历中学到教训，努力防止再犯。我希望从根源上杜绝暴力，教育人们增进自己对多元化的认识和尊重。最终，我鼓起了足够的同情心，原谅了自己和“二战”期间的德国人。没有人可以免于蒙昧无知。解决的上策不是妄加评判，而是用同情心和深入的认识来加以了解。

多年后回首往事，我明白蒙昧无知并非阿根廷人独有的弊病。我参加过不少商务会议，这些会议的唯一目的就是掩盖真相。更糟糕的是，我怀疑会议室里的所有人知道实情，但谁也不愿挺身直言，实事求是地解决问题。随波逐流可以获得回报，惹是生非则会受到不小的威胁。公司里没有死亡集中营，但许多看似成功的企业却涌动着危险的暗流。

我见过专业人士在会议室里因为含沙射影、流言蜚语和负面意见而身败名裂。这虽然有时是恶意行为，但一般都是无意识的



表现。问题不在于人们思考方式有异，而在于有人认为自己是对的，别人只要和他想法相左，就是错的。因此，“异见者”便成了需要消灭的敌人。权欲熏心的人不会将不同观点视作可以接纳的有益视角，反而会将其视作绊脚石。不足为奇的是，他们并不想浪费时间用对话来弥合分歧。他们只想不择手段地除掉异见，然后继续自己的道路。“肮脏战争”的萌芽来自每个人的内心。

正如前苏联诺贝尔文学奖获得者亚历山大·索尔仁尼琴在《古拉格群岛》中所写的：“如果一切都那么简单就好了！如果坏人都藏匿在某地，阴险地做着邪恶的勾当，只需要将他们同其他人隔离开、消灭他们即可，这样该有多好。但善恶的分界线洞穿了每个人的内心。而又有谁会愿意将自己内心的一部分消灭掉呢？”

我从小便立誓，长大之后，我绝不会再轻信谎言，但长大不仅仅是时间问题。我上大学的时候，军政府占领了马尔维纳斯群岛，挑起了与英国的战争。其所鼓吹的目的是夺回阿根廷的领土主权，实际目的是转移人们对国内形势的关注。在这场短暂的战争中，国家控制的媒体自始至终不断报道称阿根廷军队占据了上风。每天的晨报都重复着同一条捷报：“胜利在即，胜利在即，胜利在即！”直到一天下午，军队统帅出现在电视上，语气僵硬地汇报：“我们输了。”我早就明白每天的报道都是政治宣传，但我还是震惊不已。那时，我才意识到，保持清醒并不能一蹴而就。保持清醒是一个持续的过程，需要时刻警醒与努力。我立誓保持眼界开阔，透过表面现象看本质。

多年后，作为顾问，我在工作中发现，若不恪守真理，个人和团队都很容易陷入狂热的妄想中。每个人收到的都是抚慰人心