



莱恩哈德·摩恩 现代贝塔斯曼媒体集团的缔造者
全球200大家族企业贝塔斯曼第五代掌门人
他沉默多年，终于道出成功真谛

人性致胜

[德] 莱恩哈德·摩恩 著 孔小炯 译

北岳文艺出版社



Humanity U

人性致胜

——变革时代的进步与领导策略

莱恩哈德·摩恩 著

孔小炯 译

德国贝塔斯曼基金会出版社2000年初版

美国皇冠出版集团纽约皇冠商行2000年译文版

北岳文艺出版社

Humanity Wins: A Strategy for Progress and Leadership in Times of Change

© Copyright by Bertelsmann Foundation Publishers, 2000

© Original Title: "Menschlichkeit gewinnt" von

Reinhard Mohn

All rights reserved

本书由贝塔斯曼基金会出版社授权，贝塔斯曼亚洲出版公司转授权，由北岳文艺出版社在中国大陆地区独家出版中文简体字版。
版权所有，翻印必究。

本书版权登记号：图字：04-2003-015号

图书在版编目 (CIP) 数据

人性致胜：变革时代的进步与领导策略 / (德) 莱恩哈德·摩恩著，
孔小炯译。—太原：北岳文艺出版社，2003.7

ISBN 7-5378-2553-X

I. 人… II. ①莱… ②孔… III. 公司…企业管理—经验—德国 / F279.516.46

中国版本图书馆CIP数据字 (2003) 第040665号

人 性 致 胜

[德] 莱恩哈德·摩恩著

北岳文艺出版社出版发行 (太原市解放路 46 号楼)

上海竟成印务有限公司印刷

开本：890 mm*1240mm 1/32 印张：5.375 字数：100 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 8 月上海第 2 次印刷

印数：6001-11000 册

ISBN 7-5378-2553-X

I · 2411 定价：22 元

企业家在制定公司策略时，寻求的不应仅是利润。作为社会繁荣的创造者，他们也应该考虑到他们的工作对社会、文化以及环境的影响。因此，公司的道德范例将朝着以价值为导向的方向迈进，于不久的将来，它将成为成功不可或缺的要素。在眼下这个以未来为导向的全球环境中，这一要素同思维的作用是一样的。

在当今，众所周知的是：一个公司的成功极大地受到它如何激活公司人力资本的影响。而根据经验，我们知道在公司的实际操作中要实现这样的目标是极其困难的。莱恩哈德·摩恩以他的企业家的座右铭“人性”和极为成功的公司个性，对这场极其重要的挑战做出了令人信服的反应。

但是莱恩哈德·摩恩强调的并不仅仅是企业在市场上的成功，相反，他倒总是意识到企业家为公众谋利的责任。这是因为，一方面，公司的成功有赖于有序、稳定的社会和政治环境；另一方面，他们也必须意识到因他们对社会和政治的强大影响而产生的责任。

市场的全球化不仅在一个创造性的毁灭过程中天翻地覆地改变着现存的经济结构，它也为就业、社会稳定和环境制造了大量的风险和不安安全感。然而更重要的是，全球

化对我们现存的政策和政治制度提出了挑战，这些政策和政治制度大部分仍然扎根于民族国家的框架内。政治制度已经达到了它们履行能力的极限。它们不愿意变革，因而正在变得越来越无法有效地应对塑造未来的挑战。政治失去了它的方向性，对其信条和观念的信赖也同样丧失殆尽。

政治的可持续性对于政治、社会、科学和学术领域中的领导人来说是至关重要的挑战，它也是我们罗马俱乐部智识追求的焦点。多年来，莱恩哈德·摩恩一直通过他的贝塔斯曼基金会，多种多样的研究以及富于创见的政治复兴提议来深入检验这个主题。

以未来为导向的经济和社会活动是一项有挑战性的事业。贝塔斯曼基金会和罗马俱乐部试图直面这种挑战，它们已经一起操作了众多的项目，而且它们的合作也使所有的参与者获益匪浅。

莱恩哈德·摩恩有关政治复兴的哲学建立在他对那些公司雇佣的人们创造潜能的体认之上。他深信，绩效激励措施能够成功地动员那些个体的力量去为社会的利益承担起责任来，而且这已经在很多贝塔斯曼基金会的项目实践中获得了证明。

本书原本是莱恩哈德·摩恩提交给罗马俱乐部的报告。他在书中与人分享他的企业家经验财富，旨在指出通向一个受个人责任约束的公民社会的可行之路，这种个人责任将有利于社会，进而为政治提供了一个新生的和拓展的行动领域。由于莱恩哈德·摩恩本人对此信念深信不疑，因此这份报告具有很强的说服力，它的读者主要针对那些愿意

在一个公民社会里采取行动，并为之奉献的人。但愿莱恩哈德·摩恩的想法会找到许多读者和“同谋者”。

罗马俱乐部有着来自于全球五十几个国家的一百个成员。俱乐部把自己看成是变革的催化剂，是改革和创始的中心。为此，尽管罗马俱乐部不是所有成员都完全同意本书的内容，俱乐部还是采纳了它，并把它视为我们这个时代最重要的一个问题的公开文献，意义极为深远。书中的观点和意见体现了作者的经验。我们希望，在罗马俱乐部构架内进行的争论将会强化这些反思的全球性。

罗马俱乐部执行委员会

里卡多·迪埃斯-霍赫莱特纳，总裁

乌韦·穆勒，秘书长

这个时代，惟一不变的就是不断变革（这要归因于一个不断壮大、从不停顿的全球信息网络），任何试图理解当前国际发展并敢于揣测未来的人，很容易被那些集中在冲突和失败上的新闻报道搅得晕头转向、心灰意冷。而在这些新闻报道肆虐的同时，关系到共同利益和不同意见的重要交流却变得越来越稀少，甚至是不做出巨大努力就难以维持。多年以前，罗马俱乐部曾经讨论过我们最终是否将达成一种全球治理权。打那以后，人们尝试过很多想法，也有很多新制度制定出来用以协调这些努力。尽管在领导能力的问题上人们的兴趣日渐浓厚，但整件事却几乎没有丝毫的进展。

为什么事情会是这样呢？全球化事实上已经在每一种文化和每一种社会秩序内留下了它的痕迹。经过多年演变而来的流程现在突然受到置疑。始终不变的只是人的本性。对于人们来说，困难之处在于理解这些变革，同时为了应对变革而去承担起政治与经济上的责任。

然而，我们真的有一个选择吗？我们能够远离全球化吗？如果我们选择无视这种全球化的挑战，我们准备好了去承受较低的生活水准这一后果吗？全世界的领导人和公民一样，都将面对这些不确定性并受其影响。我们知道，

我们承继的体制——例如，民主和市场经济——如果要在国际舞台上幸存下去，就必须重新构想和改进。我们必须首先认识到旧有的规则已不再适用。但是，在这场翻天覆地的全球变革进程中，我们还必须确保人性没有沦丧，确保我们所珍视的价值观和原则没有被破坏。

在本书中，我将试图论证新的目标和原则，用于更新我们治理体系中那些民主宪政的秩序。我的某些建议基于创新和经过试验的概念，其他的则不过是把当前社会条件考虑在内的一些模式草案。我知道我采用了一种基于我个人经验的独特立场，我也明白这些模式显示的仅仅只是将来无数改革任务中的一个部分。虽然我以这种方式来证明我的努力的合理性，但是我并不试图去质疑这本书的中心目的，即论证对我们经济和社会体系进行广泛改革的必要性。所有的现代文化都必须提出新的目标，更新领导结构，测试治理体系。这些方面为未来我们这个世界中的合作、安全与和平奠定了根本的基础。

我也希望这本书能够为那些不赞同者的思考提供食粮。就可能出现的新的协作形式和世界领导这两个专题进行的睿智的对话，能恰到好处地帮助我们塑造未来，并增强我们保卫未来的能力。在这个世纪，我们欧洲人特别是德国人已经懂得了在确定政治目标和发展社会体制中做出正确选择的重要性。我希望就这些问题进行一次国际对话，并希望这次对话能产生出有助于人性在未来取胜的新观念和新制度！

适应性：社会稳定的一个新前提

和个体的情况一样，人类的文明由经验和能力塑造而成。社会制度于进化中提供了有助于生存的安全和条件。随着时间的消逝，社会自然而然地获取知识，而秩序则是通过习俗和法规的发展延续下来。由于战争和无政府状态持续不断地威胁，那些掌权者往往也包括他们的臣属被迫去维系和保护继承下来的秩序体系。

统治阶级的合法性是基于它对权力的继承或者是它所声称的对权力的主张。这不足为怪，统治阶级的主要目的本来就是维系和扩张它的地位。于是人们选择去遵守传统的规则，即使他们的生存条件无法忍受也罢。对于进步和自由的需求得到容忍。为保持社会的整体性而维系传统和文化的做法具有压倒一切的优先权，这种心态在引导着人们的思想和行为。

很显然，那些日子里的社会秩序既不适应、也不利于社会发展。军事行动以及更为常见的缺乏有力的领导，经常会导致社会秩序的完全崩溃，一切都得重来。为了人类的利益而革新是当今我们对社会的期望，但这种想法前所未闻。

这种模式的社会秩序在几千年里铸就着世界文明。即使是在极为安定的时代，我们的社会也对体系内的两个痼疾无所作为：依赖极少合法的权力和独裁权力结构的顽固性。文化出现停滞，随后发生破坏和重建，这正成为一种反复出现的模式，人类看来好像无法逃脱这样的命运。只有在受社会和伦理影响的法律和宗教质询统治者的权力时，这种情况才会有所改变。这个进程今天仍然在通过辩论得以继续，争论体现在有关人权、个人与国家的关系、有赖于团结和分工的民主（该原则体现在一个中央政府仅应履行那些无法在地方一级履行任务的基础上），以及给予道德和文化的重视中。

在过去的两个世纪里，社会目标和存在的条件在世界范围内得到发展，这无可避免地引发了对传承下来的规则的质疑。在此我指的是下述发展成果：

- * 受法国大革命影响的对人性的自我认识；
- * 作为一种政府形式的民主；
- * 科学发展；
- * 技术进步；
- * 全球性的交流与合作。

这些发展已经使较高的生活水准成为可能，而更重要的是，引发了更多的思想和行动上的自由。一旦能够对陈旧的权力结构加以审视，处在社会各个层次上的新集团就着手更新那些旧制度。由于民主的支持，社会性的学习，特别是那些有关人们的个人目标和自我认识的主题，就变得越来越为人所接受。

社会改革的基础

不管怎么说，为彻底改变的环境和崭新的目标而建立一种新的社会秩序，必将带来新一轮的挑战。文化和传统对我们的影响要比我们所能想到的来得更为深刻，而且采用一种新的秩序体系还需要与旧的习俗和既得特权决裂。为新的秩序体系而学习既艰难又耗时，同时肯定会发生抵触的情况。历史经常向我们明明白白地显示：当一种新的社会潮流来势过于汹涌或者被证明超出社会所能理解的限度，社会将会发生什么情况。广泛的变革需要奉献、勇气以及耐心。它也需要个人的参与及其学习和变革的意愿。

通过发展新技术，评价和比较结果，我们能够找到有效的解决方法。这个进程发生在自由市场竞争中，也能够别的领域，如政治、公共部门中起到作用。当我们承担起了重构我们社会的责任后，我们就应该利用机会，在一个开放的世界中相互学习。通过国际间的经验交流，我们能够避免犯代价昂贵的错误。在探寻另一种秩序概念的过程中，我们现在应该设立新的目标，即社区的认同感、人道主义原则、效率、灵活性以及革新的能力。

为了革新能够成功，人们必须接受将来的学习过程，并以一种放权的方式来贯彻改革。我们手头的任务过于复杂多样，难以集中控制。我们在这儿探讨的也不是一次性的改革，而是建立一个体系以创造和支持一个学习型社会。只有靠一种多元的、权力下放的方法和诸多领袖的奉献，我们才能够期望有实实在在的解决方案，并取得不断地进

步。我们国家的一个重要任务就是为这样一种奉献创造条件。我们必须通过学习创造一个负责任的和活跃的公民社会。

19世纪，人们目睹了各种各样试图重组劳动部门的尝试。当劳动者们面临着与政治部门雇员几乎相同的历史问题时，纷争四起。经验、既定权利、法律、信念以及习俗创造了一个秩序体系，这个体系只是在特定的静态条件下才能够满足人们的需要。工人们欲获取经济和社会平等的努力被看成是对这个体系的威胁，因为这个体系是基于社会和经济的不平等这一前提上的。在20世纪取得的进步大部分都能够追溯到民主倡议和工会运动。然而，就如当今在进行的对于人道和有效的经济结构的讨论所显示的那样，这种进步仍然在进展中。为瓜分这块蛋糕而进行的无休无止的战斗以及就业市场的失败清楚地表明：我们的经济制度还不足以有效地进行革新。这一点适用于所有的社会领域。

上述勾勒的变革原则必须包括对领导权的合法授权。社会最终只会接受有能力的领袖。今天，由于大部分任务无法由一个单独的中央实体来执行，能力就显得特别重要。管理技巧需要那些将要肩负起责任的人——初级经理——必须认同组织的目标和规则。可是单纯地忠诚于规则已经不再是最优先的级别。创造性、效率和主动性成为了新的需求。

接踵而来的就是，必须为行政管理开发新的人事概念。态度、性格和绩效必须成为招募经理人员的决定性因素。传统的标准，诸如所有权，将不可避免地失去效用。人力资源部的人员在更好地了解工作定义和可能的候选人的情况后，他们就能够进行满意的招募选择。如果情况不是如

此，那么我们也可以为此创造条件。考虑到领导权的重要性，在这个领域的变革必须包括针对高级管理人员的以绩效为导向的标准。只有那些认同自己的工作，为工作承担起自己的个人责任的人员，才能够在这样的环境中取得成功。

目 录

前言	- - - - - 里卡多·迪埃斯-霍赫莱特纳 乌韦·穆勒-	1
自序	- - - - -	1
导言	适应性：社会稳定的一个新前提 -	1

第一章 对社区的全新理解 - - - - - 1

社区：一种奉献和自我实现的形式
道德和文化价值：我们文化的支柱
社会秩序之间的竞争
迈向世界秩序

第二章 具有普适性的秩序体系 - - - - - 41

更新国家体制
崭新的社会目标和灵活的秩序体系
恢复掌舵能力和竞争力
以绩效为导向的领导
公民社会



Humanity Wins

第三章 劳动界的新目标 83

领导能力：成功的一个决定因素

贝塔斯曼公司文化的发展

保障持续性

家族传统

第四章 赋予创造性个体以自由 123

企业领导的模式

作为创新先决条件的自由

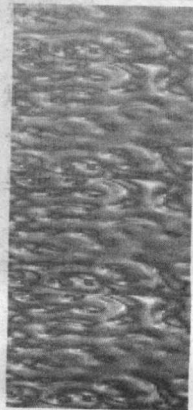
第五章 人性具有最美好的前景 147

Humanity Wins

第 1 章

人们期待国家去为它的公民服务，
但是公民也同样被要求去尽到他们的
职责。

对社区的全新理解



社区：一种奉献和自我实现的形式

18世纪以前，人们对社会和掌权者的需要看得比个人的需求更为重要，通过无条件地使公民服从，统治集团简单而有效地行使着他们的权力。

虽然提供安全仍然是国家的基本任务，但人们现在更感兴趣的是获得更高的生活水平和美好的职业前景。经过一番艰苦而持续的改造，民主已经促成了一种具有优先权的新秩序。在这个进程中，我们已经开始认识到，政府须服务于其公民的需要，而非反之。但是，人们至今尚未意识到，一种主权，在当今是无法简单地被另一个主权轻易取代的。民主有其自身的目标和规则。人们期待国家去为它的公民服务，但是公民也同样被要求去尽到他们的职责。诚如约翰·F·肯尼迪总统所说的：“不要问你的国家能为你做什么，要问自己能为你的国家做什么。”此外，公民就像社会股份的持有人一样，也需要去参与社会目标的设计和执行。而且，通过个人的奉献和做出与社会有关的贡献，公民们必须支持民主去发挥它的功能。在欧洲，大部分民主国家里的公民们都期望从国家获取利益，而奉献则是越少越好。以往，国家可以相对容易地强加意志给人民，迫使其履行公民的义务。可如今，要鼓动人民去承担责任，体现自己的公民承诺，则需要做更多的工作。