

一位民企经理人的

思与说

【第二版】

郭梓林 著

经济管理出版社

一位民企经理人的

思与说

【第二版】

郭梓林

责任编辑 张 宜
技术编辑 晓 成
责任校对 郭缸生

图书在版编目 (CIP) 数据

一位民企经理人的思与说/郭梓林著. —2 版. —北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-728-8

I. 一… II. 郭… III. 私营企业—企业管理—中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 068429 号

一位民企经理人的思与说

(第二版)

郭梓林 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京忠信诚胶印厂

787mm×1092mm/16 18.75 印张 232 千字

2003 年 9 月第 2 版 2003 年 9 月北京第 2 次印刷

印数: 6001—12000 册

ISBN 7-80162-728-8/F·648

定价: 30.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

来自实践的经济学

(第二版序言)

1
经济学本来是来自实践的。最早的经济著作《经济论》就是古希腊哲学家色诺芬在管理家庭农场中经验与体会的记录。所以，“经济”这个希腊文词汇的原意就是“对家庭事务的管理，特别是指对家庭收入的供应和管理”。早期的经济学家大多是经济活动的实践者。

但是，当经济学成为一门独立的科学以后，经济学家就日益专业化了，成为象牙之塔中的学问了，经济学的门槛越来越高，没有专业训练难以进入这个圣殿。这是经济学的进步，也是经济学的悲剧。专业化的经济学固然严谨而深邃，但毕竟离人间烟火远了一点。“生活之树常青，理论是灰色的”。要使理论常青，理论就必须回到生活中。

在几十年的经济学生涯中，我基本是在玩那种中看不中用的“黑板经济学”。所以，我非常喜欢与有丰富实践经验的企业家交往，读他们的文章，听他们讲述成功与困惑。从他们那里，我学到了许多书本上没有的知识，得到了许多启发与灵感。梓林就是我的一位企业家朋友。

我最初认识的不是梓林其人，而是他的书。有一段时期，“企业文化”这个词十分流行。但什么是企业文化，它的作用到底是什么，总在困惑着我。这时读到了梓林的《企业游戏——近

距离文化观察》。从他的实践中我悟出，企业文化不是“诚信、奋进、创新”之类的口号，而是为企业员工接受的一种价值观念，以及使企业成功的文化氛围。受此启发，我把企业文化作为激励机制中一个重要的组成部分——与物质激励并重的精神激励。在企业文化的建设中，企业家本人有重要的引导作用。在为MBA、EMBA或总裁班讲授“管理经济学”时，我的这些观点引起学员极大的兴趣。我不能亲自从事企业管理实践，但从企业家朋友的实践中获得了灵感。他们的实践使我的理论之树有点绿。

以后，通过《经济学家茶座》执行主编詹小洪教授，结识了梓林，读到了他更多的文章，也听到了他许多有意义的思考和独特观点。梓林最近的一本文集是《一脚深，一脚浅》。他解释说，自己是在企业实践的一脚深，理论研究的一脚浅。其实我觉得，他在工作之余努力读了不少书，理论那一脚也在不断深化。在从事企业实际管理的同时读书和思考，既是做好企业的途径，也是学好理论的前提。在这个过程中，两只脚都会深下去。梓林走了这样一条独特的理论研究之路，其成果就是他作为创始人并担任常务董事、副总裁的科瑞集团在稳步发展，他的文章不断出现在报刊上，文集也在不断出版。

梓林的《一位民企经理人的思与说》又要再版，他请我为这本书写个序，我就把读他的各种书中的这点体会写出来与读者共享。

梁小民

2003年7月20日

我“在”，故我“思”

(自序)

1

第一次接触“我思故我在”这个概念，还是在三十年前读中学的时候，政治课老师告诉我们：这是一个最典型的“唯心主义”观点。我“思”的时候，我才存在；我不“思”的时候，我这个人就没了——这不是睁着眼睛说瞎话吗？如果我睡着了呢？又或者暂时“脑子里面一片空白”呢？所以，不管“思”与“不思”，我们都确实“存在”于这个客观世界上，这个常识恐怕就连小学一年级的孩子都能明白。存在决定意识！无论“思”或“不思”，都不能够改变我们已经存在的事实，这就是马克思的无产阶级唯物主义哲学与一切资产阶级的唯心主义哲学的根本区别——听完那堂课，最突出的感受就是：还是毛主席说得好，哲学要从哲学家的课堂里走出来，否则不知道还要闹出多少这一类的笑话。

一晃三十年过去了。已不再是少年的我，对“我思故我在”这句话，也早已不再仅仅停留在对字面意义的理解上了。之所以又想起这件事，是因为我要出一本文集，书名就叫《一位民企经理人的思与说》。

为什么要将自己的“思”写出来呢？为什么要将写出来的“思”拿去出版呢？给自己找个理由吧！于是我苦思冥想了好长一段时间，直到要动手写这篇序言的那天早上，终于发现最能说

明这一动机的表述竟然是：因为“我思故我在”。

现在我“思”，故“有思的我”在，“无思的我”不在；一旦我“不思”了，则“无思的我”在，而“有思的我”却不在了。由于“我”认定“无思的我”是“非我”，或者是没有意义的“我”，所以，“我思故我在”的“我”是“有思的我”，而不是那个“无思的我”。为了我“在”，于是我“思”，为了证明我在“思”，我打开了电脑，把“思”敲了出来；为了让更多人知道我“在”，知道我“思”什么和怎么“思”的，于是我找到了出版社。动机就是这么简单。

也就是在这个时候，一部国产科教片——《宇宙与人》“火”遍了全国。科学家和电影工作者运用最先进的数字化技术，生动形象地描述了150亿年来宇宙物理世界的变化，以及包括人类在内的地球生物世界的演进。影片让人强烈地感受到了银河系在宇宙中的渺小，太阳系在银河系中的渺小，地球在太阳系中的渺小，以及人在地球上的渺小。在这部电影的后半部，导演不无用意地告诉观众：尽管人是如此渺小，但科学观察与研究表明，在已经了解到的宇宙“有限”部分，除了地球，人类还没有在其他星球上发现生命存在的迹象，更别说是像人类这样的智能生命。

宇宙的物质世界和生物世界创造了人类，而人类却在物质世界和生物世界的基础上创造了又一个世界，即文化的世界。我们知道，所谓文化的世界，是人类对宇宙万物和人类自身的生存与发展不断进行“思”的结果。因此，在这个意义上，把“我思故我在”中的“我”广义地理解为“人类”自身，也绝不牵强。如果没有了“思”的存在，人类与其他生物又有何异？

我“思”是我“在”的前提，我“思”是我“在”的意义。当我们寻找实现自我价值的途径时，“思”也就成为了生命的一部分。

虽然很早就知道“人一思考，上帝就在笑”的名言，但我却

一直没有太在意“上帝的笑声”。可是，自从2000年3月下旬一个春光明媚的星期天开始，陆陆续续在北大听了十几堂课之后，我发现了一件比“上帝的笑声”更令人难堪的事：我的“思”其实早已被古往今来的许许多多思考过至少一千遍，我的那些自认为完全产生于自己头脑的“思”不过是在“部分地”重复着以往的“存在”而存在着。意识到这一点，难免使人即刻失去“初生牛犊”的那股冲劲儿和得意劲儿，且着实令人痛苦。

痛苦归痛苦，为了证明我的“在”，还得继续寻找“思”下去的理由。此时，我又发现，自己并不是惟一重复着以往的“存在”而存在的人。于是，我“武断地”认为，周边的朋友们也是在“部分地”重复着以往的“存在”而存在着的，如果我重复的“这个部分”恰好与他们重复的“那个部分”不完全重合或完全不重合的话，我的“思”因离他们近一些的缘故，也就有了重复写和说的意义。应该坦率地说，这后一个发现虽然是建立在前一个的基础上，但对我却显得更有意义。基于此，才有了那本《企业游戏——近距离文化观察》的写作与出版，以及随后借助于不断与前人交流之后的“思”的涌现——那真是一种快乐的体验。

“对思考者而言，他所说的东西必须是思考着同样东西的人才可以明白；对于言说者而言，他所说的东西必须是针对不同角度人的思考才有必要”（汪丁丁）。我理解这句话中有两个关键点：

一是“才可以明白”，即有可能明白，但未必都能明白，这要看“他”的语言系统在多大程度上与“思考着同样东西的人”兼容，从而使对方达到理解的同情，并且要看对方的经历是否与“他”相近，从而在多大程度上实现同情的理解。

二是为了使“说的东西”在听的人面前有必要，“针对不同角度人的思考”的言说往往就会显得笨拙和顾此失彼。

可以坦率地说，这两个关键点也正是本书的局限性所在。

首先，写出来的“思”是必须等待“思考着同样东西的人”

去理解的固化的文本，而任何固化的文本都不可能准确地表达一个人的完整思考，甚至可能由于语汇的多义性和个人语言习惯在表述手法上的局限性，难免造成某种误读（当然有时误读也表现为一种创造，即“创造性误读”）。

其次，说出来的“思”是“针对不同角度人的思考”而进行的即兴言说，其效果如何，往往取决于现场环境的氛围和言者与听者之间的双向交流。所以，说出来的“思”经过整理出来之后，已经离开了现场的氛围，也失去了语气、语调和形体语言的帮助，因而难免成了“脱水蔬菜”——失去了原有的鲜味。

因此，我的那些或独自冥想，或与人交流，以及说过之后被整理出来的“思”，虽然对作为个体的“我在”具有一定意义，可一旦变成任人理解的文本，我就不敢有什么奢望了。好在没有奢望，也不会有什么失望。因为，我很清楚，一个人的思与说不过是一朵小小的浪花，不管那是惊涛拍岸卷起的浪花，还是泛舟荡桨击起的浪花，来自于江海终要归于江海。但愿属于我的这些浪花没有辜负波澜壮阔的市场经济洪流给予我的那些最直接的体验；但愿这些来自实践的鲜活感受，在阐释社会学、经济学、心理学、管理学的一些基本原理的同时能够给读者一些有益的启发。

我思故我在，我在故我思。在“思”与“在”之间，我选择了“言说”作为与外部世界沟通的媒介，并以此表述说一个“来过的”生命在春夏秋冬循环往复的岁月里所经历的酸甜苦辣与喜怒哀乐——这大概就是我的一种人生选择吧。

2003.8.28
王若水

目 录

来自实践的经济学（第二版序言）/ 1

我“在”，故我“思”（自序）/ 1

1

○ 随笔 / 1

雍正难题 / 3

企业家族化经营形成的原因 / 7

附：合理的存在与存在的合理

——关于“民营企业家族化经营”的对话 / 12

民营企业的一个时代已经结束 / 21

怎么会冒出一个“民企的国民待遇”问题？ / 25

对等下的平等与平等下的对等 / 29

合作秩序决定企业的规模 / 33

从合作的底部到制度的底部

——回复萧清先生之《“合作”的底部……》 / 37

附：“合作”的底部……

——读《企业游戏——近距离文化观察》（萧清） / 42

合作是交易，分手也是交易 / 47

煮熟的鸭子咋就飞了？ / 51

车站上的小姑娘（二则） / 55

成本、承诺、沉默及其他 / 59

为什么斗牛士“牛”而牛却不“牛” / 63

汽水、包子与产权 / 65

- 哈姆雷特与经济学家/67
- 个性、文化与行业特性/71
- 谁比谁更精/75
- 从熟人社会到陌生人社会/79
- 如果可口可乐被烧了/83
- 童养媳与期权制度/87

2 ○对话/91

- 传统教育的现实问题
 - 关于“圣陶学校”的对话/93
- 企业发展的根源在于文化的张力/99
- 北京—夏威夷对话录/105
- 交易的产权与产权的交易/121
- 春风夜话/127
- 两代人的@对话/145
- 温州现象话信用/165

○演讲/183

- 民营企业文化建设的基本任务/185
- 面向新世纪的企业文化/215
- 企业家、企业文化与企业内刊/231
- 摇出一个企业家的梦想/239
- 企业文化与企业家的人文思想/259

○第二版后记/287

一位民企经理人的思与说

随

笔

原书空白页

雍正难题

3

电

视剧《雍正王朝》前段时间着实“火”了一把，街谈巷议间似乎无处不在说到“雍正爷”。这位曾经被“夹”在“康乾盛世”的历史缝隙当中，艰难地完成了承前启后的历史使命，却在身前身后引来“滚滚骂名”的一代君王，终于在时光流逝了260年后，开始得到人们的理解、同情和赞赏。当然，电视剧为我们演绎出来的“此雍正”，并不完全就是历史上的“彼雍正”，但“此雍正”确实让更多的人重新了解和认识了“彼雍正”。

有人说，任何艺术作品，都反映出创作者对现实人生和当前世界的诠释。如此想来，电视剧恐怕也是如此，历史剧尤其如此。惟其如此，演戏的人便只管按自己的个人理解去演出，看戏的人也都按自己不同的理解来观看，这就像鲁迅先生说的那个意思：一部《红楼梦》，哲学家的理解和道学家的理解，两者有天壤之别。《雍正王朝》的播出无疑是成功的，其所以成功，有人认为是题材选得好，有人说是本子写得有水平，还有人认为是演员演技绝，当然也有人归结于中国人的“复古”情结，所谓越老的酒越醇、越香，看古装戏才有味道。可是，在我看来，《雍正王朝》的精到之处，恐怕主要还是在于借古喻今，一伸手就挠到了现代人的痒处，把处于历史大变革期间人们普遍存在的那种瞻前顾后、患得患失的复杂心态，把人性中的弱点和尴尬，表现得淋漓尽致，从而引发了人们对现实生活诸多问题的深层次思考。

一位民企经理人的思与说

“治平”难于“理乱”，“守成”难于“创业”。雍正之难，即难在此！

细细想来，雍正所遇到的难题，主要表现在这样三个方面：一是优抚先朝功臣；二是善待自家兄弟；三是改变先朝祖制。

4 大清朝的江山是从“马上”得来的，是努尔哈赤的子孙们冒着生命危险，辛辛苦苦才用血汗换来的。这多少有点像处于创业阶段的民营企业，大家纷纷辞职“下海”，也是冒着各种各样的风险，也是辛辛苦苦才创下一份产业。现在到了该享受享受的时候了，到了该“优抚功臣”的时候了。你如果推行“摊丁入亩”、“火耗归公”和“官绅一体当差、一体纳粮”之类的举措，受到最大侵害的，当然是那些当初参与打下这大好江山的“功臣们”，他们势必要强烈反对“新政”。因为他们不理解，怎么一夜之间就变成了规范管理的“受害者”？而对于规范管理的推行者们来说，最大的困难，正是在于“功臣们”多数已身任要职，各据一方，甚至已经把持住了“朝政”。只有通过他们，才可能实施现代企业管理制度，而他们本身却被列为改革的主要对象。如此改革，如何不难？此其一。

大清朝就像是一家现在的民营企业，很有些“产权清晰”的意思。皇权在上，当然无须解决“所有制”问题。事实果然如此吗？当然不是。越是“产权清晰”的地方，就越是有人想当老大，想坐“龙椅”，想当“一把手”，自己说了算。于是就冒出了个“八爷党”之类的东西出来，要另立山头，和你掣肘、起腻、过不去，你越是想把兄弟们都团结起来做点事情，他就越是处处跟你叫板、下套、使绊子。现在的人更绝——老子干脆变更注册，另立公司，把骨干带走、把业务带走，甚至把流动资金也全部“洗”走！你搞什么改革，不想让我当“皇帝”、做“老大”，你这个老大也别想把企业做大！如此改革，如何不难？此其二。

当然，以上两难，都还不算是最难之处。

看完《雍正王朝》的电视剧，甚至读了二月河先生的小说原著，多数人都知道，雍正要解决的最大难题，当然不是没有办法对付那些拼死也要反对改革的先朝功臣，也不是无从善待那些天天想着要逼官夺位的骨肉兄弟。雍正的最大难题，是如何遵照“皇阿玛”的遗愿，来改变“皇阿玛”实行了60年“仁政”形成和沉淀下来的各种“积弊”，以及诸多父辈们一直延用至今，却“不符合新时代要求”的那些“先朝祖制”中的“陈规陋习”。套用民营企业“二次创业”的说法，就是重新制定各种规章制度，5实行现代企业的“规范经营”和“严格管理”。

当然，“骑马可以得天下，但不能骑马治天下”。这个道理是谁都明白的。可你真要这样去做的话，首先就要面临一个“否定之否定”的问题——你刚刚靠你的父辈坐上了“龙椅”，立马就“翻脸”否定自己的父辈；你仰仗着“祖制”才有资格来治理江山，却转眼就制定新的“规章制度”来否定“祖制”。你在否定前人的时候，不怕别人否定了你？不怕别人骂你“白眼狼”？你的父辈给你的基业，是你事业的根本，可你“大面子上”虽然在肯定你的父辈，具体操作却否定你的父辈，你如何立言于人前？又如何立德于天下、立功于今世？如此改革，何其难也！此其三。

以上三大难题姑且把它称之为“雍正难题”。应该说，这些难题是封建帝王时代的特殊历史背景下的特殊现象所造成的。当然，正因为如此，雍正的“改革事业”才为当时乃至后世的天下人所不解；正因为如此，也就造成了两百多年来雍正的那些“滚滚骂名”。可是，今天人们终于知道：也正因其如此，在相当程度上，是雍正敢于面对和解决这“三大难题”，才奠定了“乾隆盛世”经济繁荣的坚实基础。

今天的人们当然可以认为“雍正难题”只是一种历史现象，只发生在特殊历史背景之下。可是，在当今民营企业的失败案例

中，有许多惊人相似的历史节目又在“重演”，在类似“雍正难题”上栽跟斗的情况屡见不鲜，尤其是那些以较快速度发展起来后，进入“二次创业”阶段的民营企业，普遍面临着从“创业”走向“守成”、从“理乱”走向“治平”的特殊历史时期所必然引发的各类突出的矛盾，处理得不好，结果连“骂名”都捞不着，就会被“滚滚”的市场经济大潮冲得无影无踪。

治理国家有难题，管理企业有难题。不去治理国家、不去管理企业的人也会遇到难题，做人就是这样苦。

(写于1999年3月28日)