

古伦心灵
与
价值书系

金钱与良心

Gott, Geld und Gewissen—Mönch und Manager im Gespräch

[德] 安瑟·古伦(Anselm Grün) 约亨·蔡茨(Jochen Zeitz) 著
吴信如 范瑞薇 译

彪马总裁

和

著名
心灵大师

的管理对话录

如果**心灵**上和**物质**上的发展能够互补，
且能彼此增强的话，
这个社会就能实现**真正的幸福**。

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press

金钱与良心

Gott, Geld und Gewissen—Mönch und Manager im Gespräch

[德] 安瑟·古伦(Anselm Grün) 约亨·蔡茨(Jochen Zeitz) 著
吴信如 范瑞薇 译

彪马总裁

和

著名
心灵大师

的管理对话录

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

图书在版编目(CIP)数据

金钱与良心: 彪马总裁和著名心灵大师的管理对话录 / (德) 古伦, (德) 蔡茨 著;
吴信如, 范瑞薇 译. —北京: 东方出版社, 2012.10
ISBN 978-7-5060-5544-4

I. ①金… II. ①古… ②蔡… ③吴… ④范… III. ①企业责任—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第249706号

Published originally under the title: Gott, Geld und Gewissen——Mönch und Manager im Gespräch, Anselm Grün, Jochen Zeitz, Copyright © 2010 by Vier-Türme GmbH-Verlag, D-97359 Münsterschwarzach Abtei.

Complex and simply Chinese translation copyright © 2012 by South & North Publishing Company, All rights reserved.

中国大陆地区中文简体版权以及译文版权copyright © 2012由台湾南与
北文化出版社South & North Publishing Company授权于东方出版社
版权所有, 不准翻印

著作权合同登记号 图字: 01-2012-7381号

金钱与良心: 彪马总裁和著名心灵大师的管理对话录

(JINQIAN YU LIANGXIN: BIAOMA ZONGCAI HE ZHUMING XINLING DASHI DE GUANLI DUIHUALU)

作 者: [德] 安瑟·古伦 约亨·蔡茨
译 者: 吴信如 范瑞薇
责任编辑: 吴玉萍 张凌云
出 版: 东方出版社
发 行: 人民东方出版传媒有限公司
地 址: 北京市东城区朝阳门内大街166号
邮政编码: 100706
印 刷: 北京智力达印刷有限公司
版 次: 2013年7月第1版
印 次: 2013年7月第1次印刷
印 数: 1—5000册
开 本: 880毫米×1230毫米 1/32
印 张: 7
字 数: 143千字
书 号: ISBN 978-7-5060-5544-4
定 价: 30.00元
发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

序

给中国读者的话

我们两个可以说分别是两家企业的首席执行官（CEO），只不过古伦神父所领导的“企业”是修道院设立的公司。企业正常运作的前提是获得利润，这样才能支付员工的薪资，同时为他们提供稳定的工作机会。我们两个都认为赚钱无可厚非，关键在于，我们对待钱财的态度。如果以贪婪的心态面对钱财，我们的内心就会被钱财所控制。我们认为，最重要的原则就是：钱财必须为人服务，如果人成为钱财的奴隶，那就是本末倒置了。

因此，理财还涉及伦理问题。我们把金钱投入金融市场，希望这些钱可以为更多的人服务。我们会认真地评估我们的投资标的，确保这些公司是按照商业伦理运作的，是以实现人性价值——例如公平、正义、永续、环保、诚实与保障人权——为终极目标。

对我们来说，“环境保护与永续发展”是一个关键议题，这也深深影响了我们企业的经营方针。我们希望企业能够采用永续发展的商业模式，也就是一种能够保护环境、永续利用自然资源与人力资源，同时也能够增加企业获利的生产与经营策略。事实证明，我们的策略是成功的。在本书中，我们以自己的企业为例证明这样的理想并非天方夜谭。我们不能掠夺性地

使用自然资源，也不能剥削员工，而是要对他们充满人文关怀。身为企业经营者，我们要对未来的世界、美好的环境以及员工的身心健康负责。

通过正确的企业经营行为和投资理念，我们就能够对社会产生影响，建构一个重视人的尊严与自然永续发展的商业文化。我们的目的就是通过我们的经济行为，让这个世界更人性化、更光辉、更充满希望。

近二十年来，中国经济社会的发展取得了举世瞩目的辉煌成就。但是，与其他欧美国家相同的是，中国的发展也不可避免地要面临各种危机与挑战。如果中国的企业在发展经济时，能考虑到经济伦理与永续性等问题，不仅能够创造出更多的经济价值，也可以增加自身的竞争力，更可以全面提升民生福祉，与其他国家一起为这个世界尽一份公民责任。但是要实现上述目标，当下必须投入更多的资金，甚至要改变经营模式。我们两位作者希望通过这本书，与中国经理人和企业家，一起构建具有永续精神的全球化经济体系。

安瑟·古伦

Anselm Grün

约亨·蔡茨

Jochen Zeitz

前言

为了一个更美好的世界

亲爱的读者：

感谢你们认同我们的想法，并且对我们想法上的交流感兴趣，想要继续阅读下去。我们的身份，一个是修士，一个是企业高层经理人，我们互相讨论、交换意见，已经持续一段时间了。这样的对话开始于两年前在纽伦堡举行的一次讨论会，在那次讨论会上，我们面对面坐着，并且提出了一些当下难以回答的问题，比如，“价值”在经济中还有立足之地吗？在一位修士身上可以发现多少经理人的角色？一位经理人需要顾及到多少层面？而金钱与利润对我们来说到底意味着什么？

当时我们虽然没有针对这些问题进行充分的讨论，但已经对彼此的思想留下了深刻的印象。在那之后，我们又私下接触多次，并通过电子邮件交换意见，或是在博客上讨论那些一再延伸出来的问题。时间一久，我们便形成一种饶富趣味且教学相长的关系，我们互相钦佩，且努力去理解对方的想法。

还没碰面之前，我们就从媒体以及媒体对对方所从事的工作或个人性的报道中对彼此有些粗浅的认识。

我们两位作者，一个是古伦神父（Anselm Grün），德国乌

兹堡（Würzburg）明斯特史瓦扎赫修道院（Münsterschwarzach）的一位本笃会修士，负责管理修道院所属二十多家公司和三百多名员工，还是广大农地、草原和森林的经济管理人。

而另一位作者是约亨·蔡茨（Jochen Zeitz），一个在世界各处飞来飞去的“国际人”，17年来担任总部位于德国纽伦堡（Nürnberg）法兰克地区黑措根奥拉赫（Herzogenaurach）——距明斯特史瓦扎赫修道院只有70公里远——专门生产运动用品的股票上市公司Puma的首席执行官^①。

Puma的产品遍布全世界，直属的员工超过9000人，光是生产Puma产品的工厂就提供了15万个工作机会，整个集团的年营业额约25亿欧元。

我们都很清楚：我们所属机构的使命与目标有根本上的差异，但作为一个人以及书籍的作者，我们有许多观点是一致的。我们两个都希望能保护这个环境，改善这个社会，并使其永续发展下去，不是只在我们的“企业”内部，而是超越“企业”本身，向外延伸。身为经理人，我们必须学习在不伤害到人与环境的前提下，去经营管理我们的“企业”。身为万物之灵的人类，我们应该在自己身上以及更多联盟合作上寻求方法，善尽一个好管家的职责。

我们不只互相讨论而已，我们还互换角色，置身于对方所

^① 译注：Puma，中文译为彪马。2010年本书写作时蔡茨先生仍担任Puma集团首席执行官，直至2011年7月。之后Puma集团与法国PPR集团合并，蔡茨先生遂受聘为该集团运动休闲部门与永续发展部门的首席执行官。但为了维持原书论述关联性与脉络，本书翻译时维持其写作时之职衔。

处的世界里：经理人短暂地在修道院里做个修士，在那里他可以获得平静，且能从另一个角度去审视他所处的世界——在那里，有些事物显得相对不那么重要了。而这位修士则在参访对方的企业总部以及会议中，对 Puma 这种“虚拟企业”以及这个由目标和数字交织而成的快速电子化世界有了更直观、更深入的认识。

我们会继续在想法上交流，因为我们想要达到一个首要的目标：尽我们个人所能，每天一点一滴地去改善我们以及我们周围的环境。我们衷心期望，这本书能让更多的读者和我们一起朝同样的目标迈进。

安瑟·古伦

Anselm Grün

约亨·蔡茨

Jochen Zeitz



目 录

第 1 章 永续性凝聚向心力

人类与恐龙	1
为何要自取灭亡	3
生态永续向前看	5
世界是一个整体	6
尽管是市场经济，也要合作	8
理想的世界	10
科吉人的警告	12
修士与企业家的对话	14

第 2 章 尊严的人与生活的环境

善用所在地的资源	28
尊重所在地的文化	29
修士与企业家的对话	31

第3章 企业的经济任务

浪费的悲剧	41
经济为生活带来好处	42
人为的因素	44
广告影响消费行为	45
企业典范	46
追求和平的企业精神	48
种瓜得瓜，种豆得豆	50
经济必须尊重大自然	52
市场经济的极限	54
修士与企业家的对话	58

第4章 企业与人类的福祉

物质的富裕未必带来幸福	68
贫穷中的省思	69
修士与企业家的对话	71

第5章 文化的深度影响

飞行梦	79
没有人是孤单的	80
Puma 的文化	81

涉足国际业务	83
好的领导者会激励人	85
修士与企业家的对话	88

第6章 价值创造利润

保护人类尊严的七种价值	97
正义	99
勇敢	100
节制	100
明智	102
相信	103
希望	104
爱	105
价值唤醒企业的生命	106
修士与企业家的对话	107

第7章 符合伦理的行动

秉持价值迈向成功	115
Puma 的四个关键价值	116
还有很多该做的事	118
修士与企业家的对话	120

第8章 训练与教育

柏拉图的教育观	128
教育不只是传递知识	129
心灵教育匮乏影响企业文化	129
形象影响行为	130
三种驱动潜能的图像来源	131
教育的本质	138
修士与企业家的对话	140

第9章 成就与幸福

胜利与人性的展现	149
不同的成功价值观	151
追求更高层次的成功	152
拥有或存在	153
活在当下的成功哲学	155
团队的成功	156
以合作取代对立的双赢策略	158
自己的路	159
修士与企业家的对话	160

第 10 章 长处与弱点

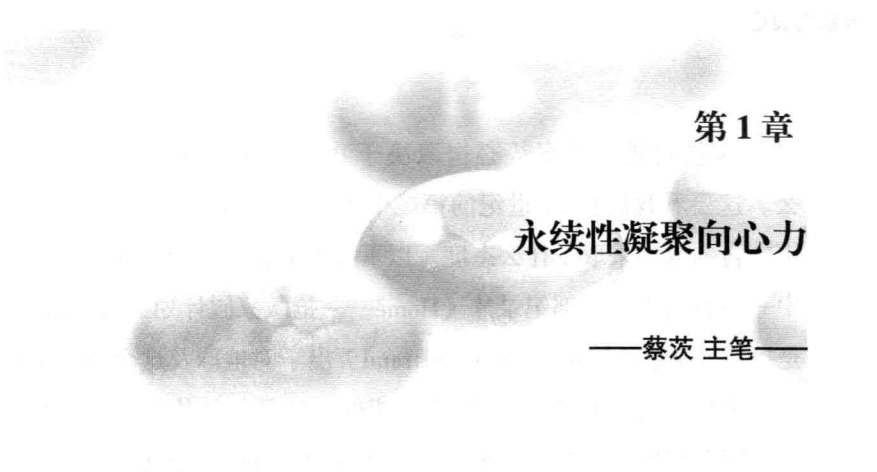
活出自己的天赋	169
认识并面对自己的缺点	170
弱点也能化为祝福	171
强弱互补成祝福	172
修士与企业家的对话	175

第 11 章 企业责任

花园的比喻	181
领导者有认知的责任	183
管理 Puma 花园	184
下一面倒塌的柏林墙	185
修士与企业家的对话	188

第 12 章 个人意识

潜意识的投射	194
意识到自我的阴暗面	196
接纳与整合企业阴暗面	198
唤醒企业的生态永续意识	199
修士与企业家的对话	201



第1章

永续性凝聚向心力

——蔡茨 主笔——

人类与恐龙

一亿五千万年前！那么在未来的一亿五千万年内呢？最近我参观伦敦的自然历史博物馆时，脑海里不断浮现这两个无法想象的时间对比。在展示的恐龙化石旁边有个牌子，向参观者说明这个物种约在一亿五千万年前就已经灭绝了。

我问自己，一亿五千万年后是否还会有物种存活于世。如果有，他们会怎么描述我们呢？面对那些我们存在过的证据，他们会如何“看待”我们呢？——或者就像我们现在形容一种心智发展比我们更成熟的生物一样？他们会去质疑，有多少在21世纪仍为人们所熟知的物种如今已经灭绝了吗？我们是否就属于那已经灭绝的物种？若只从基因学的观点来看，未来那无疑已是高度进化的聪明生命形态会跟我们相似吗？我们会被他们看做是让生命之船倾覆的那个麻烦物种吗？或者被认为是最后终于重新恢复理智，还能及时回头转舵的一代？

这些问题的答案势必也取决于我们在现今这个时代做了什么。这要看我们在 21 世纪的第二个 10 年，对第一个 10 年那些发出警告的数据采取了什么态度。以下这些数据马上浮现在我的脑海中——它们来自一部纪录片《Home——抢救家园计划》，这部影片是扬恩·亚瑟（Yann Arthus Bertrand）出于对地球及这个星球上居民的关怀之情，在 2009 年拍摄完成的。这部纪录片是由法国 PPR 集团资助拍摄的，并有许多知名品牌赞助，Puma 也是其中之一。到目前为止，全世界已有大约两亿人看过这部影片。

- 20% 的世界人口消耗了 80% 的地球资源；
- 全球军备支出多于援助发展中国家经费的 12 倍；
- 每天有 5 000 人死于饮用被污染的水源；
- 有 10 亿人缺乏干净的饮用水；
- 有将近 10 亿人饱受饥饿之苦；
- 全球 40% 的可耕地长期遭到破坏；
- 每年有 1 300 万公顷的森林消失；
- 1/4 的哺乳动物、1/8 的鸟类、1/3 的两栖动物濒临灭绝；
- 现今物种灭绝的速度快于自然演化速度的 1 000 倍；
- 75% 的渔场已经耗尽，不是捕不到鱼就是鱼量锐减；
- 极地冰冠的厚度 40 年来减少了 40%；
- 到 2050 年时，因为气候改变的影响而必须迁移的人口

可能超过2亿。

这些只是部分数据，未来的生命形态有可能会根据这些数据提出疑问：“明明知道再这样下去就是自杀了，为什么他们还不采取一些措施来防止呢？”

由此我们可以推断：恐龙无法阻止它们自己绝种，也无法预知会发生这样的事。但是未来的生命形态想必可以确定，人类这个物种虽然理解上述那些数据的意义，并且将之公之于世——但却没有即时采取行动，使自己免于灭亡。

为何要自取灭亡

若有一位从遥远的银河系来的观察家来研究人类，难道他不会这么问：为什么人类不能停止对这个星球所做的那些可能使他们自己陷于死地的剥削行为呢？这个问题虽然很难回答，但或许爱德华·休姆（Ed Hume）在他那部关于核战争的影片《浩劫后》（*The Day After*）中给了我们一个答案：我们当中有很多人都是这样活着，他们似乎根本就不愿意承认这些事已经发生了。或许我们人类基本上对死亡都是没有做好心理准备的。我们经常都是等到我们自己或者我们的亲朋好友突然面临死亡时，才会去思考死亡的生命问题。这时候，我们才会打电话给我们的亲人，才会静心去思考我们的信仰根源，或是写下遗嘱。就像经济学家弥尔（John Stuart Mill）^①所

^① 译注：19世纪英国著名的哲学家、经济学家与政治理论家。

说的：比起痛苦来，我们更喜欢去感受愉悦。电影导演伍迪·艾伦也确信：“比起我自己的葬礼，我更喜欢别人的。”

虽然如此，我们也很清楚，我们的文明正处在危险之中。人口爆炸、温室效应、臭氧层破洞、南北经济发展的落差、区域性的饥荒、战争、地下资源的过度开采以及生物圈遭受严重的破坏，这些都是人类遭受重击、无力回天的迹象。

颇具讽刺意味的是，人类这个物种热衷于收集各种资料，他们也非常清楚地知道这些危机。科学家和压力团体对于这些预测、数据，以及对这些数据的解读都有争议。如果我们因此就坐视不管，那将是一个严重的错误。专家们的意见从来都不会一致。我们的环境正处在危险之中，现在是我们采取行动的时候了。未来仍不断会有新的发现，因此我们必须不断地调整我们的行动。在企业的经营管理上，人们就是通过“尝试和错误”（Trial and Error）的方法反复地尝试。在环境保护方面，我们也必须认真负责地容许用这样的方法，当某个地方发生变化，就要想办法改善。重要的是，真的去采取某些措施，并且把人类已经获得的正面成果用在那个地方。

为什么我们没有将这个最终极的议题列在最优先处理的位置呢？不管原因为何，至少近几年来社会上已经掀起一波“唤醒回忆”的浪潮，要唤醒人们那些遗忘的记忆。对“永续性”这个观念的思索就是其中之一：有许多人、环保先锋和企业集团已经察觉到，他们必须要保护这些珍贵的资源和社会成果，使它们能永续保存，也就是再度提升它们的价值。