

莱茵模式—— 如何开创和谐的常青基业

[澳] 盖尔·C. 阿芙利 (Gayle C. Avery) 著 张探宇 译

Leadership for Sustainable
Futures:
Achieving Success
in a Competitive World



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

莱茵模式—— 如何开创和谐的常青基业

[澳] 盖尔·C. 阿芙利 (Gayle C. Avery) 著 张探宇 译

Leadership for Sustainable
Futures:
Achieving Success
in a Competitive World



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2008-1032

图书在版编目(CIP)数据

莱茵模式: 如何开创和谐的常青基业/(澳) 阿芙利著; 张探宇译. —北京: 北京大学出版社, 2008. 4

ISBN 978-7-301-13563-1

I. 莱… II. ①阿…②张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 043856 号

© Gayle C. Avery 2005

Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World was originally published by Edward Elgar Publishing Limited in the English language. This Chinese translation is published by arrangement with Gayle C. Avery by Peking University Press.

书 名: 莱茵模式——如何开创和谐的常青基业

著作责任者: [澳] 盖尔·C. 阿芙利 著 张探宇 译

策 划 编 辑: 石会敏

责 任 编 辑: 朱启兵 陈露蓉

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-13563-1/F·1870

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京中科印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19 印张 236 千字

2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



序一

Preface

莱茵模式

20 世纪 90 年代初，我在澳洲工作期间曾利用业余时间，在澳洲著名的商学院——麦考里大学管理研究生院（Macquarie Graduate School of Management）学习过一段时间，那是值得回忆的日子。所以，当现任院长罗伊·格林教授（Roy Green）向我推荐盖尔·阿芙利教授（Gayle Avery）所著的《莱茵模式——如何开创和谐的常青基业》（英文版名为 *Leadership for Sustainable Future: Achieving Success in a Competitive World*）一书，并希望我为张探宇所译的中文版作序时，除了深感荣幸之外，我实在无法推脱。

为序者，当然要对作者的观点有所了解。我甚至找来了阿芙利教授的英文原著，再结合中文译稿，将全书通读了一遍。此外，我还参考了这个领域的一些文献。我觉得，把《莱茵模式》一书介绍给中国的读者，是一件很有意义的事情。我非常乐意将这本书推荐给中国的读者。

二

本书讲的是莱茵模式在商业机构中的实践，那么什么是莱茵模式？

回答这一问题，要从我们比较熟悉的英美模式（Anglo-Saxon Capitalism）说起。1979年，玛格丽特·撒切尔（Margaret Thatcher）当选为英国首相。“铁娘子”一上台便抛弃了“共识政治”，对当时的劳工团体进行了猛烈的攻击，她提出著名的“究竟是谁治理企业？”（“Who governs?”）的质疑，公开将劳工团体指责为“内部的敌人”（“the enemy within”）^①。除了打击工会力量之外，撒切尔夫夫人还进行大刀阔斧的改革，包括推进私有化，削减福利开支等。1980年，罗纳德·里根（Ronald Reagan）出任美国第四十任总统，他同样强硬地对待1981年夏季联邦政府机场的航管人员罢工，主张减税和缩减社会福利，缩小政府规模，取消对商业的管制。在撒切尔夫夫人和里根推行的“新保守主义”革命之下，我们今天称之为“英美模式”的资本主义市场经济开始风行全球。

英美资本主义模式的根本甚至是唯一的商业原则就是维护资本的利益和实现股东利益的最大化，并在投资者和资本市场的压力下，把追求股东价值（短期）最大化，实现企业短期盈利目标的重要性推向极致。英美模式形成的基石主要是以美国为代表的金融和文化在全球商业中的优势地位，以及美国价值观在全球的传播。

莱茵模式（Rhineland Capitalism）则是由法国经济学家、曾任法国保险公司（AGF）总裁的米歇尔·阿尔贝尔（Michel Albert）提出来的。他在著名的《资本主义反对资本主义》（*Capitalism against Capitalism*）著作中，将莱茵流域的西欧国家，主要是德国（还有瑞士、挪威、瑞典等

^① 参见：Robin Harris (ed.), *The Collected Speeches of Margaret Thatcher*, New York: Harper Collins, 1997.

国)所奉行的市场经济模式,称为“莱茵模式”。^①与英美模式相比,欧洲的莱茵模式具有深厚的社会基础和悠久的历史与传统文化传统,强调社会保障体系的建立,利用税收和福利政策来实现社会的和谐和公正。米歇尔·阿尔贝尔断言,在强势的英美模式面前,莱茵模式所包含的“人文价值”和其社会和谐平等的内涵,仍将具有其顽强的生命力。

莱茵资本主义模式的商业原则以社会公平的理念为基础,强调企业及其利益相关者的相互依赖性,关注企业与所在社区的均衡发展,重视企业的社会责任和环境和谐。莱茵模式强调商业机构在获取自身利益最大化的过程中,维护历史、文化和传统,履行“以人为本”的价值观,保证企业在财务绩效、社会责任和外部环境的和谐,实现长期可持续发展。

三

自从米歇尔·阿尔贝尔的《资本主义反对资本主义》发表之后,经济学家们开始争论英美模式和莱茵模式这两种资本主义的长短,从宏观的角度探讨它们对国家经济表现的影响。但是,这些研究普遍存在一个明显的不足,就是在比较评价时采用的都是主流英美模式的“话语”,例如经济增长、人均GDP、税赋水平等。而莱茵模式所关注的指标,例如社会稳定、雇用性质、收入差距、环境保护、福利水平、生活质量等,就常常被忽略。这反映了两种不同的价值观下,进行宏观视角的比较研究是极具挑战性的工作。

其中,彼得·霍尔和大卫·索斯基(Peter Hall and David Soskice)在他们编辑出版的《资本主义的多样性》(*Varieties of Capitalism*)一书

^① 参见: Michel Albert, *Capitalism against Capitalism*, London: Whurr, 1993. 中文版参见: 米歇尔·阿尔贝尔:《资本主义反对资本主义》,杨祖功、杨齐、海鹰译,北京:社会科学文献出版社,1999年。

中，将企业（firm）作为研究不同资本主义模式的中心。他们采用以德国为代表的“合作式”或“协调式”（coordinated market economies）和以美国为代表的“自由式”（liberal market economies）的市场经济来区分不同的资本主义模式，而没有使用英美模式或莱茵模式这两个术语。彼得·霍尔和大卫·索斯基提出了一个“相对制度优势”（comparative institution advantage）的假设，从公司融资（corporate finance）、劳资关系（industrial relations）、行业内部关系（inter-firm relations）和培训系统（training systems）四个维度来分析不同资本主义模式的表现。他们认为，两种模式各有相对的优势，所以不同资本主义模式间的“互相融合”是不太可能的。^①

迈克尔·波特（Michael Porter）也分析过德国经济相对于美国经济的优势。他指出，美国的企业太着重于短期的考虑，从而使得美国的长期增长面临风险。波特认为，造成这种现象的原因，是美国资本所具有的快速流动的特性（fluidity）。特别是机构投资者在管理其投资组合时，关注的是企业短期的表现。美国的资本，主要是由股票市场提供，它们对企业没有长期的承担，没有兴趣投资员工培训和研究开发，也没有兴趣参与企业决策。而德国的资本，主要是由银行融资提供，相对稳定和具有长期的视野。他的结论是，美国的经济在投资资本的配置上具有明显的不足（deficiencies）和相对劣势（comparative disadvantage）^②。

四

本书的作者盖尔·阿芙利教授则另辟蹊径，将对资本主义两大模式的

^① Peter Hall and David Soskice, (eds.) *Varieties of Capitalism*, Oxford: Oxford University Press, 2003.

^② Michael Porter, "Capital Disadvantages: America's Failing Capital Investment System", *Harvard Business Review*, Sept-Oct. 1992.

认识推向更深入的层次。她是从企业微观的角度，从领导方式入手，来比较英美模式和莱茵模式的不同之处。她研究了两种资本主义模式环境下对企业领导方式的影响。正如书中所指出的，资本主义的不同模式“影响着高层管理人员领导组织的方式”。

在《莱茵模式》一书中，阿芙利教授用了28个世界各地企业（其中一些中国读者并不陌生）的案例，在此基础上总结出了实施莱茵领导模式的要素。她提出了一个“可持续领导方格”（Sustainable Leadership Grid），归纳出19个要素来比较英美模式和莱茵模式下的领导方式。正如她在书中所说的，“我做的研究越多，领先组织中的莱茵领导方式的优点就变得越令人信服”。她集中在“可持续性”方面，对英美模式之下的营商方式——短视、股东价值凌驾于其他利益相关者之上、不顾环境和社会、将资本的利益凌驾于人的利益之上——提出了挑战。

在莱茵模式下，企业首席执行官的角色多是倾向于低调的，更像是整个管理团队的发言人，很少存在英雄式的个人崇拜；在企业的战略决策上，莱茵模式倾向于以“共识”为基础，并采用一个长期的视野；企业比较抵触来自资本市场对短期盈利的压力，而是关注更广泛的利益相关者，包括雇员、顾客、供应商、政府、社区、工会乃至整个社会和未来的利益。莱茵模式具有明显的“以人为本”的价值观，重视员工的发展，着力保持高水平的员工雇用安全和较低的员工流失率，为大多数雇员提供持续的培训，重视员工的内部提拔，同雇员、工会、管理层分享权力。从书中案例分析来看，实行莱茵模式的企业，多具有悠久的历史和文化，强调文化和价值观的传承；同时将环境友好和社会责任渗透到企业组织的思想和行动之中。

五

本书的研究视角是有新意的。对中国企业而言，具有一定的现实意义。

自1978年以来，中国经济已经持续增长近三十年，形成了一批具有竞争力的企业。但与欧美发达国家相比，中国在实现经济增长的同时，所付出的环境和社会代价是巨大的。中国企业在成长过程中长期受到主流英美模式的影响，企业和股东价值最大化已是中国商业机构的信条。这一点在大型国有企业的发展中表现得也相当明显。

近年来，中国企业在实现盈利目标的同时，所承担的环境压力和社会责任愈来愈大。本书所倡导的莱茵模式以社会公平、和谐发展的理念为基础，研究商业机构和社会的相互依赖性，关注股东及其他利益相关者，关注长期利益以及社会和环境责任，不失为中国企业构建可持续发展的有益借鉴。

中国政府领导人正在大力提倡“科学发展观”和构建“和谐社会”，强调以人为本，实现全面、协调、可持续发展。作为中国企业的领导人，我们要比任何时候都更加注重人与企业的和谐；股东利益与劳动者利益的和谐；企业经济指标与环境保护指标和谐；企业的发展与社会责任的和谐。这正与莱茵模式所隐含的核心价值观不谋而合。

诚然，如阿芙利教授在书中所言，“没有一种领导模式是通用的万能药”。不论是研究英美模式还是莱茵模式的领导方式，最终都要与中国的历史、文化和价值取向相结合。毕竟在不同的社会环境、不同的历史文化、不同的价值取向、不同的外部环境压力以及不同的企业发展阶段，企业所适用的领导模式是不同的。

六

阿芙利教授是一名在领导学和管理发展领域卓有建树的学者。她曾在德国和美国工作了12年的时间，这使得她对莱茵模式和英美模式有深入的感受和体验。1999年她开始对欧洲企业的研究（European Study Tour），追寻那些遵循“莱茵模式”的企业成功之道。本书就是她几年来不懈努力研究的结晶。麦考里大学的中国留学生张探宇同学将本书译成中文，作了一件很有意义的工作。

最后，我要祝贺阿芙利教授的著作在中国出版，并相信《莱茵模式》一书定能引起中国的读者，特别是企业领导者的思索和共鸣。

秦晓*

2008年1月10日于香港

* 秦晓，剑桥大学经济学博士，中国人民银行研究生院教授、博士生导师。现任招商局集团董事长，招商银行董事长。



序二

Preface

莱茵模式

构建和谐企业，加速中华崛起

“近些年来，中国经济保持了平稳较快的发展，但无论是过去、现在还是将来，都不必评功摆好。我的脑子里充满了忧患。‘名为治平无事，而其实有不测之忧’。中国经济存在着不稳定、不平衡、不协调、不可持续的结构性问题……所谓不可持续，就是我们还没能很好地解决节能降耗问题和生态环境保护问题。这些都是摆在我们面前需要解决的紧迫问题，而且是需要长期努力才能解决的问题。”——温家宝总理

“和则一，一则多力，多力则强，强则胜物。”——荀子

“所谓的一个国家外部的崛起，实际上是它内部力量的一个外延，在一个国家内部，自己的国家制度还没有健全的情况下，就很难成为一个大国，即使成为一个大国，也不是可持续的。”——英国诺丁汉大学教授 郑永年

改革开放近 30 年来，中国经济以年均 9.6% 的速度增长。按照国家统计局的统计，2006 年中国的 GDP 已达约 2.7 万亿美元，人均 GDP 也

由改革开放前的几百美元增长到约 2043 美元，发展潜力巨大。然而，一些不和谐现象已有所显现，如环境问题、资源问题、就业问题、分配问题、公共服务问题、社会公平问题等。根据发展经济学理论和国际经验，一个国家或地区的人均 GDP 处在 1000 美元到 3000 美元之间，可能会出现贫富两极分化加剧、失业人口激增、社会矛盾激化等社会经济问题，处理不当将会导致经济、社会发展停滞不前，甚至引发社会动荡与倒退。中国社会现在已经进入一个重要的战略机遇期，同时也是矛盾凸现期。幸运的是，党中央审时度势，“树立科学发展观、构建社会主义和谐社会、走和平发展道路”三项方略在中国新一届中央集体执政过程中日趋系统化，将成为继“统一战线、武装斗争、党的建设”后，中共领导全面建设小康社会和实现民族复兴的新“三大法宝”。

如何落实党的这一治国方略呢？我认为其中很重要的一点就是要以中华民族传统的海纳百川、兼容并蓄的胸襟和气魄学习和借鉴一切先进的人类文明成果，古为今用、洋为中用，一切为我所用。环顾宇内，美国、日本、德国是当今世界众所周知的三大经济强国，自然就成为我们比较、学习和赶超的对象。在此，我们仅从宏观和微观的角度，简要分析其各自所采用模式的和谐性和可持续性。

在宏观层次，美国奉行英美（Anglo/US）资本主义模式，经常也被叫做“自由市场经济”，其被广泛颂扬为资本主义的理想形式。然而，这种资本主义模式并不完美，正如以莱斯里·斯克莱尔为代表的全球化阶级理论认为的那样，这种资本主义模式正遭遇两个核心危机：（1）在社群和社会中自发地创造贫困和财富的日益增长（阶级两极分化的危机）；（2）资本主义制度的非持续发展（生态危机）。在美国，超过 30% 的家庭包括住宅和投资在内的净资产少于 10 000 美元。

而曾经受到几近狂热的追捧的日本模式，在经历了 90 年代初的泡沫

经济和随后十几年的持续低迷之后，也已经风光不再了。著名的美国哈佛大学教授迈克尔·波特指出，人们不应该将所有问题归结于泡沫经济并将目光集中在金融部门。正是因为日本政府对竞争的限制（包括对其国内市场的封闭保护政策），使其很多产业非常弱小和落后，从而使产业的国际竞争力下降，最终导致国家竞争优势的降低也就不足为奇了。

以德国为代表的社会市场经济模式克服了英美模式、日本模式的这些弊端。这种经济模式的运行机制是通过扩大消费者需求、刺激技术进步和创新、按劳分配收入和利润的方式来使市场中的各种力量自由发挥作用。最重要的是它限制市场力量的过分积累，即这种模式在主张市场有序竞争的同时，强调社会责任，主张高税收、高福利。

当然高税收、高福利政策也滋生了许多阻碍经济发展的因素，如使国家和企业负担过重、不利于激发就业积极性、使产品在全球化大潮中失去竞争力以及造成内需低迷等等。德国等欧洲国家正在对不合理领域酝酿和实施改革，以促进就业、振兴经济。正如胡锦涛主席指出的那样，构建和谐社会要分清轻重缓急，量力而行。福利制度防止了中低收入者负担过重、贫富差距拉大的弊端，有利于社会的和谐安宁。福利制度本身并没有什么不好，关键是把握一个度的问题，过犹不及。由此看来，德国等欧洲国家的社会市场经济模式在宏观层面对我们在科学发展观的指引下构建社会主义和谐社会更具借鉴作用。

企业是社会的细胞，只有企业和谐了，才能保证社会和谐。因此，在微观层面构建和谐企业将为在宏观层面构建和谐社会打下坚实的基础。关于和谐企业如何构建，我们同样可以学习和借鉴发达国家的经验和教训。一般的美国企业管理模式（英美模式）并不“和谐”，尽管按照现行不完善的会计体系，英美模式比莱茵模式似乎有时候更具财务效率。2006年闹得沸沸扬扬的百度闪电裁员事件，究其原因也不外乎其聚焦于股东价值

的短期最大化——向 NASDAQ 的股东和分析师们呈献一张好看的季度报告。而且国内已有很多详细介绍英美模式的著作了，包括大量的引进版工商管理教材。而德国等国家实行了几十年的莱茵模式以社会公平的理念为基础并承认工商业和当地社区的相互依赖性。这种模式关注一个企业的长期可持续性以及它与众多利益集团的关系，而不仅仅是与股东的关系。其比英美模式更具有可持续性并且更能体现“和谐”的理念，更能为帮助中国企业摆脱“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的周期律、打造强劲持久的竞争优势作出贡献。据我了解，国内还没有相关的系统介绍莱茵模式的书籍。而本书正是用比较莱茵模式和英美模式的“可持续领导方格”和来自 28 个组织的案例，比较详细地介绍了莱茵模式。这正是本书的借鉴和启迪意义之所在。

当然，无论哪种模式都是有利有弊的，莱茵模式也未必完全适合中国的国情。但他山之石，可以攻玉，我们需要的并不是照搬照抄，而只是兼收并蓄，从而构建和谐企业、和谐社会，实现以人为本的资源集约型、环境友好型的可持续发展的经济，提升企业、产业乃至国家的竞争力，进而加速中华的复兴和崛起。

高尚全*

2008 年 2 月 4 日于北京

* 毕业于上海圣约翰大学经济系。现任联合国发展政策委员会委员，中国经济改革研究基金会理事长，中国经济体制改革研究会会长，中国企业改革与发展研究会会长，中国（海南）改革发展研究院院长，北京大学、上海交通大学、浙江大学、南开大学教授及博士生导师，浙江大学工商管理学院院长。



前言

Foreword

莱茵模式

我想用一个引人深思的案例开始本书。一家按照传统的管理智慧来看几乎每件事都做“错”的公司，在美国这个据称是世界上最艰难的资本主义市场中仍然有一流的表现。这是为什么？我所指的这家公司是 Nordstrom 公司——一家全国性的时装专卖连锁店。Nordstrom 公司打破了雄心勃勃的经理在美国最好的商学院所学到的所有传统管理规则。它投资于它的雇员、顾客、环境和社会，而不是聚焦于股东价值；它通过坚持采用长期视角来挑战金融市场，而不是担心季度回报；它只是让它的销售队伍尽最大努力去做，而不是用标准的程序培训他们；它给员工的工资比它应该支付的更多，而不是监视账本底线（bottom line）；它聚焦于顾客服务并关照它的雇员。换句话说，Nordstrom 公司信奉娱乐、家庭和美德等理念，而不是纪律严明。

如果这对你来说听起来像是一个灾难性配方，那么你如何解释以下事实？在超过 100 年的历史中，该公司成为美国最成功和最受尊敬的公司之一。例如，2004 年《财富》（*Fortune*）杂志连续第六年提名 Nordstrom 公司为美国 100 家最佳就业公司之一。所有这些可能看起来很难解释。也许

这就是为什么 1997 年任命的一位来自外部的首席执行官将首要关注目标转移到了股东价值，但结果却是公司业绩的下降。这一次“正确的”做法却产生了错误的结果。

可以推测的是，当创始家族在公司业绩下降之后再一次掌管公司时，分析师们并不以为然，因为这种做法违背传统的管理智慧。该家族首先恢复了曾经使公司辉煌的价值观，而不是缩小规模和再造。三年以后公司再一次获得了一张“健康证书”。

这就提出了一个问题：采用表面上如此错误方式的一家公司是如何获得正确结果的？它只是个别案例吗？或者还是有值得学习的经验？本书的内容是关于使 Nordstrom 公司成功的领导过程的。不过，我们的起点是欧洲，在那里有一批遵循“莱茵模式”的公司。

1999 年以来，我研究了总部在德国和瑞士的三十多个欧洲组织。我通常要和高级管理人员和其他雇员会见好几次。在这些访问期间，雇员们一直说这些组织是“特殊的”地方，这使我感到很好奇。对澳大利亚、英国、美国等英美（Anlgo/US）世界中的组织经营状况的日益增长的担忧促使我更近距离地观察这些欧洲企业。

我发现这些欧洲企业通常以与一般的澳大利亚和美国公众公司大不相同的方式经营。事实上，它们经常以与我过去所习惯的截然相反的方式运行。虽然每个组织都是独特的，但却有基本的模式。这些企业因它们的领导实践和领导哲学而“特殊”。《莱茵模式——如何开创和谐的常青基业》展现了这一模式，为从业经理提供了如何以一种更加可持续的方式领导组织的具体例子。

可持续性的含义是什么呢？它对许多人来说意味着友好地对待环境，这当然是可持续性的一部分。但是可持续性这个概念远远超出了保持“绿色”。它指的是一个企业真正的生存，包括企业所在社区的生存。

在仔细思考英美领导模式和欧洲领导模式之间差别的过程中，我的思绪回到了欧洲资本主义模式相对英美资本主义模式的根本不同的假设。这个假设影响了组织被领导的方式。20 世纪 80 年代以来的英美资本主义发展已经使经理的注意力基本上聚焦于股东价值的短期最大化和每个公司的私利。

与此形成对比的是，我在莱茵模式中发现了对企业及其所在社区相互依赖性的强调。这些经理认为组织的长期可持续性依赖于在组织内部以及组织与外部环境之间培养积极的关系。为了达到这一点，领导方式涉及以下几点：长期思维，长期雇佣，重视员工，忠诚，从内部培养经理，以团队为基础的高层管理，在产品、服务和过程中创新，关注多元利益相关者的利益，社会责任和环境友好。

我想在本书中和读者分享来自于欧洲成功企业的第一手经验，并运用具体的例子使从业经理和研究者都可以获得这些思想。在调查这些组织的过程中，我访问了德国和瑞士，而且确定了区别欧洲和英美领导方式的 19 个要素。

最初令我奇怪的是，家族经营的企业似乎基本上遵循莱茵领导原则。正如文中斯堪的纳维亚和南非的例子所表明的那样，这些原则在别处也起作用。最令我惊奇的是一些领先的美国公司，比如高露洁棕榄公司（Colgate Palmolive）、美国大陆航空公司（Continental Airlines）、美国 IBM 公司、万豪公司（Marriott）和 Nordstrom 公司也紧密遵循莱茵领导原则。这说明地点和占优势的商业文化并不会阻止经理采用可持续的领导实践。它是一个选择的问题。

我也参考了管理文献，并在那里发现了许多相关思想和呼吁——按照我已经在欧洲公司中发现的原则来领导可持续的组织。杰出的管理思想家们正在敦促商业领导者变得更加以人为本，更加富有创新精神，更加合乎