

成思危 / 主编

[德] 赖因哈德·莫恩 / 著

冯波等 / 译

合作制胜

——贝塔斯曼的成功之道

世界500强企业发展丛书

500强

BERTELSMANN:
WAYS TO SUCCESS

华夏出版社
HUAXIACHUBANSHE

[德] 赖因哈德·莫恩 / 著

冯波 等 / 译

合作制胜

——贝塔斯曼的成功之道

◎ 成思危 / 主编

华夏出版社

BERTELSMANN:
WAYS
TO SUCCESS

图书在版编目(CIP)数据

合作制胜/(德)莫恩(Mohn,R.)著;冯波等译.
北京:华夏出版社,2002.3
(世界500强企业发 展丛书/成思危主编)
ISBN 7-5080-2707-8

I.合… II.①莫…②冯… III.出版社:企业集
团—企业管理—经验—德国 IV.G239.516.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093099 号

© 1986 by Wolf Jobst Siedler Verlag GmbH, Berlin
Vierte Auflage 1996
Alle Rechte vorbehalten,
auch das der fotomechanischen Wiedergabe.

后 记

中国企业的发展,决定中国经济的命运。为中国经济工作者服务,为中国企业服务,为振兴民族经济服务,责无旁贷地摆在我们工作的首位。“他山之石,可以攻玉。”“世界 500 强”企业为世界经济的发展作出了巨大的贡献,积累了丰富的经营管理经验。探索研究“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史和成功的经营管理经验,展示“世界 500 强”企业创立者、经营者的奋斗精神、创新精神及智慧人生,一定会对中国企业的改革和中国企业家的成长大有裨益。

由世界银行顾问、全国人大常委会副委员长成思危牵头主编,国家经贸委主任李荣融、国家计委副主任刘江、中央企业工委副主任郑斯林、国务院研究中心副主任陆百甫、国家电力公司总经理高严等任副主编,夏克强、赵新先、倪润峰、张瑞敏、谢企华等多位国内著名企业家出任编委,我社编译出版的《世界 500 强企业发展丛书》,至今已出版四辑,共 42 本书。该书内容涵盖世界 500 强企业的总裁传记、创业史诗、经营理念三大系列。

随着我国“入世”日期临近,这套丛书的价值日益凸现。为帮助国内企业尽快熟悉跨国公司的发展历史、竞争手段和经营理念,为国内企业融入全球一体化经济提供智力帮助,近期一大批中央媒体联袂聚焦这一丛书。2001 年 5 月 27 日《经济日报》几乎用整版篇幅介绍这一丛书,盛赞这一丛书是人类“智慧宝藏,财富源泉”。6 月 20 日《中国青年报》也用半个版介绍了该书。上述两报仍将不定期、系统宣传这一丛书。同时,《中国证券报》开设了“海外来风”专栏;《经济参考报》开设“管理文摘”专栏;《中国经营报》、《中国信息报》开辟了 500 强丛书专版;《中国民航报》、《北京经济电台》已开始连载或连播丛书中《空中对决》和《福特家族》;《北京青年报》、《中国电力报》、《证券日报》、《南方日报》、《市场经济报》、《产经新

闻报》、《中国图书商报》、《中国邮政报》、《建设银行报》也在系统宣传这一丛书。

此外,《文汇报》、《广州日报》、《计算机世界报》等一批著名媒体,正在筹划开设“500强丛书”专版和专栏。中央电视台“对话”栏目已将“500强丛书”列入重大选题,近期将筹拍系列节目。

《世界500强企业发展丛书》的编译、出版工作得到了党和国家领导人及各界有识之士的热情鼓励 and 大力支持。李鹏委员长在百忙中拨冗为丛书作序,成思危副委员长对丛书的编辑设想、书目选定、工作进程等主要环节亲自过问、精心组织,使参加丛书编译、出版的全体工作人员备受鼓舞。

丛书的编译、出版工作还得到了许多国际组织和机构的大力支持。日本、德国、意大利、英国、法国、美国等国驻华大使馆,联合国教科文组织、美国中国商会、英国工商会、德国图书信息中心等机构的官员除对这一项目给予高度评价、热情鼓励外,还在书目推荐、翻译人员、企业沟通等许多环节给予了具体的帮助。尤其是日本驻华大使馆经济部商务参赞津上俊哉先生,亲自把我们的出版计划翻译成日文,并不厌其烦地给日本驻华企业负责人发传真、打电话,介绍这一项目的重要意义;日本驻华使馆的黄天荣小姐在我们与日本使馆、企业之间做了大量的沟通工作,令我们感佩不已。

为了确保丛书各项工作的顺利进行,华夏出版社专门成立了工作委员会,由林建初负责整体协调,王进负责组织翻译、编辑加工,刘菊生负责总体策划、组织实施及对外联络。我们的工作刚刚起步,希望得到各界有识之士的批评指导。

《世界500强企业发展丛书》

工作委员会

2001年9月

目 录

一、引言	(1)
社会政治和经济结构的含义	(3)
二、经济和政治结构的转变	(7)
过去的基本概念	(9)
自我认同和促动因素的意义	(10)
经济领域中工作前提的改变	(14)
民主化的影响	(15)
资本失去其影响力	(17)
对企业家的新要求	(20)
社会福利问题在未来的地位	(23)

对社会福利问题的新理解	(26)
企业福利政策示例	(28)

三、我们公司变革的结果 (35)

过去的企业目标	(37)
新的企业目标的发展	(40)
贝塔斯曼股份公司对目标的理解	(43)
贝塔斯曼股份公司的目标	(43)
贝塔斯曼基金会	(44)
贝塔斯曼基金会的章程	(46)
贝塔斯曼股份公司的组织机构	(48)
领导艺术的影响	(50)
能力和责任的让予	(50)
个人的工作在分散式经营的企业中的意义	(51)
计划与控制	(52)
领导层的成功参与	(52)
领导层的动机	(53)
共同追求的协调	(53)
现代领导艺术的运用	(54)
经理生活中的虚荣心	(54)
经理的特征	(56)
人类天生的虚荣心及其对经理人员的影响	(57)

自我意识的影响	(58)
经理有必要自我表现吗	(60)
虚荣心的表现形式及其影响	(62)
医治虚荣的良方	(66)
结论	(67)
伙伴型企业的结构和特点	(68)
对伙伴型企业的理解	(68)
协调一致的意义	(69)
自我价值的实现	(70)
将领导当作代表	(71)
上司对待员工的态度	(72)
信任和合作的价值	(73)
对企业文化的监督	(74)
劳动力、资本和管理之间的新关系	(75)
资本还能起主导作用吗	(76)
政治对解决争端的贡献	(78)
从领导技巧的角度看参与决策法	(81)
监事会里的协调	(82)
监事会里的员工代表	(84)
平等的后果	(85)
参与决策权的滥用	(88)
参与决策权的完善和发展	(89)
工作中的发言权	(90)

4 合作制胜

在公共事业中的发言权	(91)
发言权的限制和结果	(92)
国家对经济结构的责任	(93)
进行合作性对话的必要性	(94)
企业法:企业自我理解的镜子.....	(96)
企业法的实施	(99)
贝塔斯曼股份公司的企业章程.....	(101)
领导贝塔斯曼的原则.....	(103)
伙伴型企业的其他要素——社会福利援助.....	(109)
物质上的公平.....	(111)
融资.....	(112)
信息和发言权.....	(113)
贝塔斯曼股份公司员工讨论会条例.....	(113)
贝塔斯曼股份公司的合作协议.....	(118)
升职的机会.....	(119)
企业继续发展的保障.....	(119)

四、对市场经济体制发展的要求

工资率协议双方新的目标和新的领导风格.....	(127)
工资率协议双方新的合作前提.....	(129)
对雇主联合会目标理解的评价.....	(132)
对工会策略的评价.....	(133)

集体工资率协议双方的合作伙伴关系·····	(138)
民主制度的必要改革·····	(140)
国家领导面临很小的改革压力·····	(141)

五、合作型企业理解的结果和影响 ····· (147)

通向合作之路·····	(152)
-------------	-------

六、劳动领域中新的目标 ····· (163)

市场经济成功的原因·····	(165)
对社会市场经济的总结·····	(165)
经济工作的新前提·····	(166)
资本·····	(167)
领导的意义和作用方式·····	(168)
劳动因素的条件和自我认识·····	(169)
总结·····	(170)
资本、经营和劳动三者目标的发展 ·····	(170)
企业家领导的理想是否已过时·····	(170)
总结·····	(181)
经济中阻碍新目标实现的障碍·····	(181)

七、给予创造性人才的自由 ····· (185)

经济中的创造·····	(188)
国家中的创造·····	(193)
总结·····	(196)
政治中的创造·····	(196)
政治领域还可能有适应能力吗·····	(200)
未来需要什么样的领导和制度结构·····	(204)

一、引言

■ 社会政治和经济结构的含义

当我们回眸这一百年来人类思想、政治和经济的发展，就能清楚地看到，改变已成为我们这个时代的特征。更丰富的知识、更激烈的竞争和对个人更高的要求为人类社会带来前几个世纪不可想像的发展速度。保持住这种发展速度，已成为人类的一个巨大挑战。人民的安全保障和生活水平依赖于我们战胜困难的能力的高低。谁认为自己可以逃避体制和工作能力的全球竞争，他就会偏离发展的主线，为此而必须忍受狭小的自由空间和极低的物质生活水平。

在我们这个时代，不同的生活领域，其发展速度也是不一样的。它在很大程度上依赖于规范体制产生和规划变革的能力。这种过程受到能力竞争的推动。哪里的错误行为和经济停滞没有通过严厉的惩罚加以纠正，发展在哪里就没有机会。进一步理解这个论断，可以看看垄断体系的思想、政治和经济状况。正是在我们这个时代，人们必须明白，灵活性和规范体制继续符合人类需要地发展是生存的一个前提。

人们对这种依赖关系只是一知半解。他们的不满首先其冲是针对过去的体系遗留下来的东西。他们怀疑政治领导和国家管理的能力。他们抱怨在工作中狭小的实现自我的自由空间。以前规范人们行为的宗教和道德规范早已烟消云散。因此,怀疑我们每天取得的进步和许多新的知识的可能性是否真的能将我们引向一个更合乎人道的生活的人与日俱增。对这种情况的分析,我将在下文通过事例来阐述。

我们有理由为我们的民主制国家感到骄傲。这种政治体制合乎今日个人与国家的关系。同时,我们也有理由指责民主社会制度欠缺能力。因为在政策中没有被前后一致地、高水平地和有预见性地处理过,许多分配的任务不能被符合要求地完成,错误的发展也因而不能被杜绝。但这种事实真的是民书制度下的一个不可避免的结果?我们难道不该问一问,一个加以改进的、继续发展的民主制度是否能带来更加令人满意的能力?国家债务,领导领域中系统化个人工作的缺乏,老掉了牙的领导艺术和国家管理的官僚习气是否真的是民主制度内在、固有的组成部分?

我认为,对这些问题有一个明确的答案:民主体制能够也必须继续发展。没有一种规范体制可以神圣地不可侵犯或不可更改,其设定的目标和结果必须在事后被时时推敲。对民主体制国家也是如此。被质疑的肯定是习惯,而决不是民主体制。相反,保持民主的社会规范体系是以批判体

系的对话为前提的。

依我看来,一个同样的思想过程在个人实现自我的追求中也是必要的。道德规范的缺乏造成危险的误解。实现自我总是被孤立地理解成个人私欲的满足。个人与集体之间天然的依赖性,人们认为可以忽略。我们每天在不断增长的自私自利和有害集体的利己主义思想中看到这种人生规范的后果。所有的“星期天讨论”都不能无视当今社会中毫不顾忌的作风和孤独、绝望的情绪一天天多起来。与集体水乳交融是个人的本能需求,并且符合其实现自我的目的——这一事实没有被理解。所以,许多人拒绝主动或被动地遵守集体规则就毫不奇怪了。我们给集体的意义以过高的评价,但我们必须了解,实现自我和集体意识是互为条件的。那么,贯彻这些想法的地点在哪里?在家庭?在学校?在教堂?或是在政客的言论中?我们真的相信青年可以仅仅靠自己找准人生的方向,尤其是个人与集体的联系?我们真的应该放弃道德和哲学上的引导吗?

经济和国家为从物质出发的规范制度提供了形象的例子。在经济领域,行动的前提在一百年中发生了明显的变化。分配任务的范围和困难程度与以前的情况简直没法相比。无情的国际竞争推动了工作方式和规范体系的变革,使之取得了可观的进展。在国家管辖领域,情况也一天好似一天,但这里几乎没有针对错误行为的惩罚,而且又没有竞争,因此必要的制度发展根本没有。所以,国家的低效率

运作已到了令人不可相信的地步。公民对国家的不满情绪是完全有理由的。许多国家领导和管理实践的内容还来自上一个世纪。不管以前它们是多么正确、超前,现在已不再符合时代的需要了。它们的影响给民主国家公民的国家意识带来了沉重的负担。如果短时间内不从这种情况中吸取教训,则民主规范受到的质疑会越来越厉害。

总而言之,我的意思是:在我们这个时代,规范制度的变革能力是成功的关键所在。遗憾的是,这个事实未引起足够的重视。思想停滞和墨守成规导致了失败和危险。在我们的文化的所有领域都是如此。本书将着重探讨经济企业中的规范结构,并将涉及到对企业工作有一定影响的整体条件、劳资双方的任务和国家本身的行为。