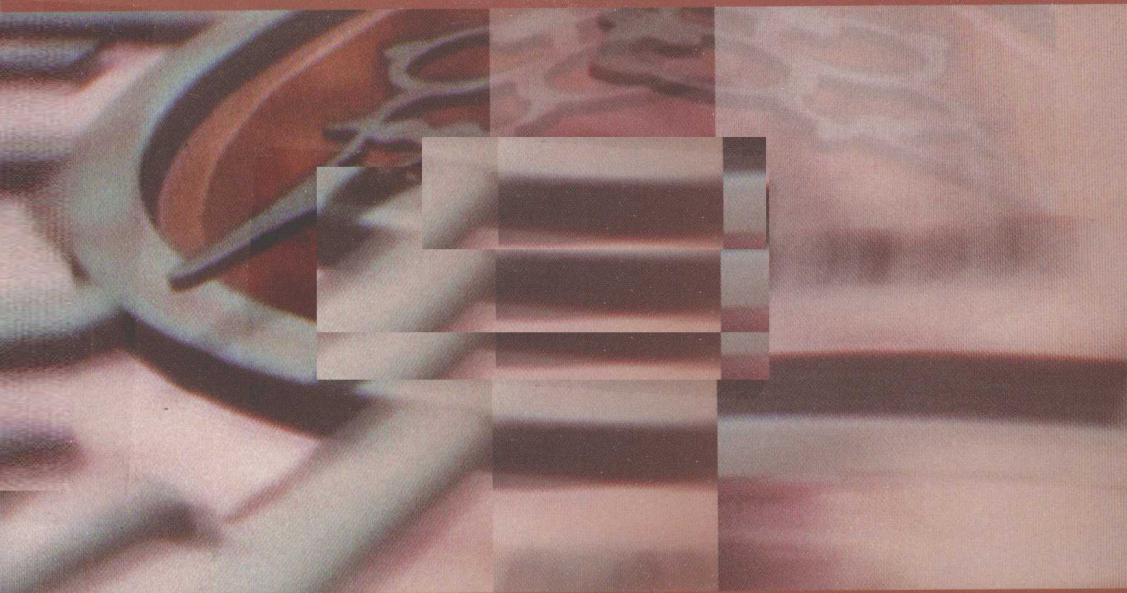


● 成 刚 著

中国企业成长的基因

——遗传与突破

上海人民出版社



● 成 刚 著

中国企业成长的基因

遗传与突破

 上海人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

中国企业成长的基因:遗传与突破/成刚著.

上海:上海人民出版社,2010

ISBN 978 - 7 - 208 - 09687 - 5

I. ①中… II. ①成… III. ①企业经济—经济发展—
研究—中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 235890 号

责任编辑 顾兆敏

特约编辑 严国珍

封面装帧 王小阳

中国企业成长的基因

——遗传与突破

成 刚 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 635 × 965 1/16 印张 18 插页 2 字数 244,000

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 208 - 09687 - 5/F · 2010

定价 32.00 元

致 谢

感谢来自不同行业、不同层面的管理者，是他们在课堂里、在平日的沟通里给予我思想的火花和鼓励；感谢真诚地给予我了解和解析民营企业的企业家们，是他们给了我不断学习和进步的动力和激情。

感谢上海市政协及综合信息处的领导和同志们，我在那里挂职工作一年，得到了他们的帮助，使我获得了更多的不同视角的学习和思考的机会。

感谢上海市经济管理干部学院的出版资助。

感谢上海人民出版社顾兆敏老师的信任和帮助。

在本书中引用了许多专业人士、专业刊物的观点、图表和数据，在此一并向他们表示衷心的感谢。

成 刚

2010.12

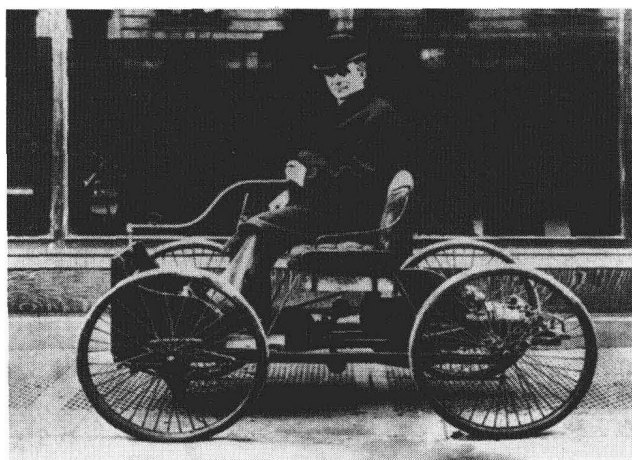
引 子

从劳动合同法和汽车大王亨利·福特说起

永远都会记得,2007年的最后一天,天寒冷,大风中,在上海浦东金桥大厦19楼一间充满着德鲁克书香的房间中,堆放着哲学、企业社会责任报告,我特地选放了那首格林的“女人花”,悠悠的空灵……在复旦大学哲学学院学习的一些寻找“儒商”之道的民营企业高管们坐下来研讨于一天后开始实施的《中华人民共和国劳动合同法》。我听着,看着每个人忍不住的不平与不满,感受着这一群体的压力。有人说,这不是一部好的法律,呼吁政府尽快取缔,有人说,这是变相地消灭民营企业的做法……轮到我开口了,我说:“我有两句话:一是我也感到对民营企业家的不公平,的确是把一些政府的责任加到企业家的头上,也的确是在一定程度上超越了我们的现实环境;二是我真的在偷着乐,因为中国必将迎来向管理要效率的时代,靠压低劳动力成本获得竞争优势的时代结束了。”顿了顿,我含着泪说:“此刻,我的眼前浮现出九十多年前的那个资本主义的老板亨利·福特的实践,如今我更愿意称他为有社会责任感的企业家。”

1914年1月,在美国别的汽车企业工人平均日工资不到2美元的情况下,汽车大王亨利·福特作出了一个令整个西方世界都为之震动的举动:将本企业工人平均日工资上升至5美元!福特作出这一举动,当

时所有的经济学家与财务专家都十分不理解。因为仅此一项，福特汽车公司劳动力成本每年将多支出近 1 000 万美元，而当时他的企业年利润也才 1 000 万美元多一点。当时最负盛名的美国大牌经济学家欧文·费雪批评福特：“把圣经的精神错用在工业场所，拿博爱主义做幌子来争取人心。”又因为福特后来的“利润分享计划”等更多的做法，与当年空想社会主义者罗伯特·欧文某些做法类似，加之他的一个助手库兹恩斯带有某种“社会主义倾向”，在一段时期，福特甚至被认为是“马克思的走狗”与“资本主义的叛徒”。但福特有自己的“大盘算”。这一“大盘算”后来写在他晚年出版的《财富笔记》中。在这部笔记中，福特从劳资关系与社会两个层面说明了他为什么要把工人的工资提高到如此程度。



1904 年，福特和他设计的四轮汽车

福特提出，“雇主不能以牺牲雇员为代价”，“如果雇主希望他的工人尽最大的努力工作，只有当他们看到劳动的果实就在他们的工资袋里，看到更努力的工作意味着更高水平的报酬，那么他们就会认识到他

们是公司的一部分——公司的成功要依靠他们，他们的成功同样也要依靠公司”。福特反复强调，他给工人以高工资，“是效率问题，绝不是慈善行为”；而“工人也无须感激雇主”，因为“这是一个公平的、种瓜得瓜、种豆得豆的世界”。

从全社会角度，福特看得更深远。福特写道：“实际上，降低工资只能意味着降低购买力，并抑制国内市场。”“没有比工资更重要的问题了——我们国家的大多数人都靠工资生活。他们生活质量的提高，他们工资的增长，决定着国家的繁荣。”“工资对于商业的重要性和劳动相比还要大，低工资对商业的冲击比对劳动的冲击更加迅速。”^①他想造就一种“提高工资”——“工人富裕”——“购买力上升”——“社会总需求上升”——“经济繁荣”——“企业利润上升”——“提高工资”……这样的良性循环新局面。福特就是找到了这一途径。事实也证明了他的观点正确：尽管提高工人工资抬升了企业劳动力成本，但因为劳动者热情高涨，努力工作加之科学管理，福特汽车1914年底的利润上升到了3000万美元；工人阶级在有了更多收入后，很快就能购买得起福特汽车，使得福特汽车企业更加走向繁荣。

新的劳动合同法有两大被疑虑之处，一是坚持最低工资制，二是“无固定期限劳动合同”。传统意义上对最低工资的批判是，如果最低工资低于市场的均衡工资，最低工资毫无意义，如果高于均衡工资，那么就实际上减少了就业机会，损害了经济发展。如果把劳动力分为技术熟练劳动力、半熟练的劳动力和非熟练的劳动力三种，适度的最低工资制度对熟练劳动力没有什么影响，但会使非熟练劳动力的就业下降，并使得半熟练的劳动力的就业上升。这样，如果一个社会的半熟练劳动力比重很大，那么，最低工资对社会总体的就业不会有过激的影响，会使半熟练的劳动力替代非熟练者，使经济效率上升。如果一个社会的非熟练劳动力占很大比重的话，最低工资将会产生失业的上升，

^① 彼得·科利尔、戴维·霍洛维茨：《福特传》，于海生译，华夏出版社2008年版。

但会使劳动力加速升级——从非熟练到熟练，从这个意义上说，适度提高最低工资也是有效率的，从更深远的层面来看，也是对人的重视和关怀，政府有责任提升劳动力的质量水平。

“无固定期限的劳动合同”的潜在意义是企业应该对雇员的忠诚度、人力资本同企业方式的融合以及其专用性进行认可和补偿。新劳动合同法规定，在签订无固定期限合同之前，企业对雇员不仅有试用期的权利，并且有两次签约的机会来予以考核和认同。这样的结果也倒逼企业的人力资源部门用一种长远、恰当和理性的方式来选择和培训员工。

晚上回到书桌前，我写下了这样一段文字：

我理解的商业活动的本质也就是处理人与人的关系，其中也涉及信任、责任、激情和爱，有些是我们听从了心灵的召唤后的自然反应，有时我们是为了责任和伦理不得不如此的行为。在这一过程中，我们会享受到快乐与成功的愉悦，同时也会感受到被欺骗、曲解和绝望。就像两个爱着的人最终的世俗结果婚姻一样，财务报表和财富指标也就只是商业活动的世俗结果。当我们与所有的利益相关人互动，彼此信任，勇于承担各自的责任，用我们的激情去寻找解决问题的方法，去表达我们对社会、对他人的爱，在这一过程中我们每个人都会拥有体面与有尊严的生活，我们的社会将会是有序和美好的。

脑海中想起了易普生，我在大风中入梦……

也许那已冬尽春衰
我坚信终有一天
你会归来
信守这份承诺
我将等待

——易普生

目录

致 谢 / 1

引 子 从劳动合同法和汽车大王亨利·福特说起 / 1

第一章 一路走来的商业伦理 / 1

一、从家庭伦理到商业伦理 / 3

二、西方市场经济的文化动因 / 9

三、中国之路 / 11

四、商业伦理的感性认识——从几个小小的案例来感受商业伦理 / 14

第二章 商业社会来自道德的呼唤 / 24

一、18 世纪的亚当·斯密(1723—1790) / 24

二、19 世纪末 20 世纪初的泰罗(1856—1915) / 29

三、20 世纪末的阿马蒂亚·森(1933—) / 36

四、和谐社会的三张图——建设和谐社会的文化与伦理思考 / 38

第三章 企业及其利益相关人 / 50

一、企业的产生及其使命 / 52

二、企业的管理系统 / 56

三、企业的环境分析及其利益相关人 / 61

第四章 企业社会责任：经营哲学和一把尺子 / 73

一、蜜蜂的寓言和公地悲剧 / 76

二、企业社会责任：经营哲学和一把尺子 / 82

三、亚奇·卡洛的企业社会责任内容 / 96

四、企业公民——用“底线伦理”代替“责任伦理”，一个更适合中国企业的称呼 / 102

第五章 企业文化：重新来过 / 108

一、企业文化是企业共有的价值观 / 110

二、管理系统中的企业文化 / 120

三、中国企业文化的塑造 / 127

四、领导人如何导入和变革企业文化 / 134

第六章 王道与商道：厘清使命 政企分离 / 142

一、不得不提到的张之洞和福泽谕吉 / 143

二、中国的政商关系 / 148

三、政府干预经济的必要性和职能 / 158

四、中国：政府放手，企业自立 / 161

第七章 共生之道：一种新的企业战略管理思维 / 172

一、假如弗里德曼重生 / 174

- 二、战略管理的新思维:利益相关人的方法 / 178
- 三、营销哲学及企业对顾客的伦理责任 / 184
- 四、员工管理中的伦理问题 / 196
- 五、顾客的满意度越高越好吗——在利益相关人之间的平衡 / 205

第八章 取之有道:商业模式的创新 / 208

- 一、商业模式是什么 / 209
- 二、商业模式的类型 / 216
- 三、中国企业创新的第一步——商业模式的创新 / 220

第九章 敬业之道:人对了,世界就对了 / 227

- 一、希波克拉底梧桐树下的誓言 / 228
- 二、路德的“天职”和加尔文的“预定论” / 231
- 三、对人的投入是最值得的 / 233
- 四、企业家精神的塑造 / 244

结束语 道之道:中国已在路上 / 262

后 记 我眼中饱含泪水 / 273

参考书目 / 275

第一章

一路走来的商业伦理

不满：中国富人和美国富人

2006年6月15日，世界首富盖茨宣布：2008年7月隐退，届时辞去首席软件设计师一职，并不再参与微软的管理事务。在宣布这一消息的时候，盖茨显得相对镇定，但是却掩盖不了某些哀伤的气氛，一些员工甚至热泪盈眶。隐退后的盖茨将专心于比尔与美琳达·盖茨基金会，盖茨将几百亿美元的家财捐献给这个慈善基金会，并表示将只留几百万美元给他的3个孩子。

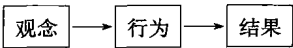
同年6月25日，全球第二大富翁沃伦·巴菲特宣布：从当年7月开始，逐步将其财富的85%捐献给5个慈善基金，其中最大部分捐赠将归于比尔·盖茨夫妇基金会。金额估计至少370亿美元。

这是一个有意思的安排：世界第二富豪的钱财，进了世界首富的基金会。巴菲特强调，他的钱，不是去了比尔·盖茨的口袋，而是通过他，为社会服务。这是因为巴菲特认为比尔·盖茨夫妇在进行慈善工作方面比他更有能力。而巴菲特的3个孩子，50多岁的大女儿开了个不大的针织品商店，老二是个地道的农民，老三是个靠自己努力的音乐家。

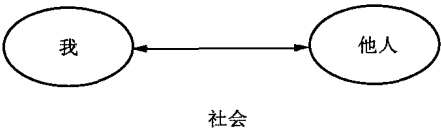
当年，这两件事情在中国也激起了一阵阵浪花，更多的是对中国富人的声讨，为什么我们的富人“为富不仁”，那么吝啬。

2004年5月,《福布斯》中文版推出了“2004中国慈善榜”,记录了中国境内企业在过去一年内的慈善公益活动。登上首个《福布斯》慈善榜的100家企业多为上海复星科技、大连万达等国内知名民营企业。2005年、2006年,《福布斯》又接连发榜。每次发榜,都会掀起不小的社会舆论。2007年5月初《福布斯》杂志却宣布:从当年起,取消中国慈善榜。

不知从什么时候开始,经常听到“态度决定一切,行为决定命运”这样的口号,我的脑海里就马上会浮现出:行为→结果,一下子就想到改革开放初的“撑死胆大的,饿死胆小的”那句话。可很快另一个困惑又涌了上来:行为真的这么重要吗?那么又是什么决定了人的行为?在我们的日常管理现实中,当管理者在场的环境中,下属可以表现出组织所需要的行为,当我们手中握有“胡萝卜”或“大棒”的时候,下属们可以表现出我们想要的行为,这种行为却不具有可持续性,不可能成为“习惯”,也就最终成不了“职业化”。那么,是什么决定了人的行为呢?哲人告诉我们:那当然是观念!很自然,我们聚焦到了“观念”之上。



很多年前,我们都喜欢谈改造世界观,也许我们可以把观念理解成一个人的世界观,也就是站在“我”(主体)的角度(从这一角度出发是正常和现实的,“忘我的”固然崇高,但总是一种奢望)怎样看待“他”或“他们”,这个世界只有“我”是玩转不了的,必须有“他”(客体),“我”总是要与他人发生这样那样的关系,那么“我”怎样看待他人,就成了我们与他人发生关系时行为的源头。



“行为”是冰山上我们看到的東西,而冰山下的就是“观念”。在一个没有剪刀差的社会环境中,我们可以从一个人的观念来正推他的行为,从

行为来倒推他的观念。简单地说,观念就是处理“人”与“人”关系的那套东西。前者的“人”,是主体,后者的“人”是客体,包括了他人、社会和自然。比如当我们站在人类自身的角度这样看待自然:人定胜天,那么我们的行为就会是乱砍乱伐,结果就是得到自然界的报复。

近些年,我们总是在拿比尔·盖茨、巴菲特的慈善行为与我们的富豪们作比较,对我们自己的富人的行为感到气愤和失望。我们来看看盖茨、巴菲特们的观念。他们都是基督徒,信仰的观念至少有这么两点:第一,在圣经中有这么一句话:让富人进天堂比让骆驼穿过针眼还要难;就如钢铁大王卡内基的名言:临死前还是富人是可耻的。第二,市场经济中最大的不道德是占着资源不增值。为此,他们奉行企业家只是财富的暂时保管者,去天堂之前必须还给大众,如果把财富交到自己的子女手上,他们并不能最大地使财富增值,必须交给最有能力增值的管理人,否则就是最大的不道德。我们的富人们是在不同社会文化环境中创造财富的,有不同的使命定位和对社会、他人不同的理解,的确不能一概而论地说:为富不仁。前些年,在与一些民营老板们谈到这一问题时,他们的看法是:在我们创造财富的过程中,社会没给我们提供什么更加公平的机会,我们在交易中被动地已经付出了许多隐形的成本(被动或主动行贿),该给都给出去了;另外,谁能保证我们的捐款能到真正的穷人手中,而不是变为官员们的车轮子呢!

一、从家庭伦理到商业伦理

在历史发展的长河中,人类为了维持自己的生存与发展,在人与人之间的交往中自然形成的习俗、规范的基础上,产生了对这些关系的思考,从而形成了一系列道德观念和对道德的认识,不断发展出一个较系统的伦理思想和伦理准则,进而产生了伦理学。亚里士多德创立了伦理学,在《尼可马可伦理学》这部著作中,亚里士多德第一次把研究

人、完善人的学问称为“伦理学”。为了给人类指定“至善”的思想境界，亚里士多德从个人及其本性的思考出发，制定了一系列合乎“中道”的行为规范和准则。亚里士多德的这部著作是古希腊思想家们伦理思考成果中最卓越的成就。亚里士多德认为，求得个人的善良和幸福的学问，就是伦理学；求得整个社会的善良和幸福的学问，就是政治学。许多人认为，语言学意义上的“伦理”着重强调一些基本的关系：

(1) 个人的特性，包括“好人”和“坏人”的含义是什么；

(2) 社会规范制约和限制我们的行为，特别是一些涉及“善”和“恶”的根本规范，我们称之为“道德”。

英国《韦氏大辞典》对于伦理学的定义是：“一门探讨什么是好什么是坏，以及讨论道德责任和义务的学科”。

“伦理”一词，“伦”即人伦，指人与人之间的关系；“理”即道理和规则。“伦”与“理”合起来就是处理人与人之间的关系时应遵循的道理和规则。在中国，直到19世纪以前，伦理学都没有从哲学中独立分离出来，没有形成以伦理学命名的著作，但我国的思想家们对道德问题的研究是起步较早的，且研究范围也极其广泛。著名的教育家蔡元培在《中国伦理学史》一书中写道：“我国既未有纯粹之伦理学，但是，它在我国却极为发达，而且研究范围太大。”“我国以儒学为伦理学之大宗，而儒家，则一切精神科学，悉以伦理为范围。哲学、心理学，本与伦理有密切之关系。我国学者仅以伦理学为前提。其他曰为政以德，曰孝治天下，是政治学范围与伦理也；曰国民修其孝悌忠信，可使制挺以挾坚甲利兵，是军学范围于伦理也；攻击异教，恒以无父无君为辞，是宗教学范围于伦理也；评定诗古文辞，恒以载道述德眷怀君父为优点，是美学亦范围于伦理也。我国伦理学界范围，其广如此，则伦理学宜看为我国惟一发达的学术矣。”^①

伦理(ethics)从根本意义上指的是处理“己”、“人”关系的准则，

^① 《蔡元培全集》第2卷，人民出版社1995年版，第7页。

包括人与他人、人与人类、人与国家、人与自然等关系。引申到特定的环境，这里的“己”可以是泛指“主体”，“人”可以是泛指的“客体”。有人的地方就一定会会有相应的伦理准则，这“相应”二字来自于“人与人”中那个“主体”的“人”的不同和最终目的的不同。我们从两条不同的“主体”红线来看中国与西方的伦理之路。

1. 家庭伦理

中国传统伦理的主体是“家”与“国”，以“家”为主，其中“国”亦是“家”的缩影，因为在整个社会的儒家文化倡导的“重农抑商、学而优则仕”的环境中，家与国是最重要的组织，它们掌握着大量的社会资源。我们通俗地来理解伦理，就是站在“国与家”的角度如何看待与此相关的人(客体)，相应用什么样的规则来处理与这些人的关系，来达到社会稳定的目的。这套规则就是“三纲”和“五常”。

“三纲”是指“君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲”，要求为臣、为子、为妻的必须绝对服从于君、父、夫，同时也要求君、父、夫为臣、子、妻作出表率。它反映了封建社会中君臣、父子、夫妇之间的一种特殊的道德关系。“五常”即仁、义、礼、智、信，是用以调整、规范君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友等人伦关系的行为准则。名教观念是儒家政治思想的重要组成部分，名即名分，教即教化，名教即通过上定名分来教化天下，以维护社会的伦理纲常、政治制度。

三纲、五常这两个词，来源于西汉董仲舒的《春秋繁露》一书。但作为一种道德原则、规范的内容，它渊源于先秦时代的孔子。孔子曾提出了君君臣臣、父父子子和仁义礼智等伦理道德观念。孟子进而提出“父子有亲，君臣有义，夫妇有别，长幼有序，朋友有信”的“五伦”道德规范。董仲舒按照他的大道“贵阳而贱阴”的阳尊阴卑理论，对五伦观念作了进一步的发挥，提出了三纲原理和五常之道。董仲舒认为，在人伦关系中，君臣、父子、夫妻三种关系是最主要的，而这三种关系存在着天定的、永恒不变的主从关系：君为主，臣为从；父为主，子为

从，夫为主，妻为从。亦即所谓的“君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲”这三纲。三纲皆取于阴阳之道。具体地说，君、父、夫体现了天的“阳”面，臣、子、妻体现了天的“阴”面，阳永远处于主宰、尊贵的地位，阴永远处于服从、卑贱的地位。董仲舒以此确立了君权、父权、夫权的统治地位，把封建等级制度、政治秩序神圣化为宇宙的根本法则。董仲舒又认为，仁、义、礼、智、信五常之道则是处理君臣、父子、夫妻、上下尊卑关系的基本法则，治国者应该给予足够的重视。在他看来，人不同于其他生物的一个重要特点，在于人类具有与生俱来的五常之道。坚持五常之道，就能维持社会的稳定和人关系的和谐。

这种以家庭(家族)为主体的伦理也就是家庭伦理，主体与客体之间的纽带就是与生俱来的血缘与亲缘关系。传统的家庭指的是更广泛的“家族”，其中更为具体的规则是，以家族中辈分最长的男性为纲，同辈中以长房长子长孙为纲等。

2. 宗教伦理

西方人的伦理的准则是从“教会”这一主体出发的。在中世纪之前，教会是整个社会最重要的组织，手中掌握着大量的社会资源，教会的力量渗透到政治、经济和社会的方方面面。社会的伦理系统就是站在教会的角度来设计的，从教会出发，如何看待与其有关的人(教徒)，并在此基础上的一套处理相互间关系的共同准则。这种主体与客体之间关系的纽带是“共同的信仰”，价值判断的标准就是教义。如在基督教《圣经》中的《出埃及记》说：摩西带领以色列人逃离埃及后，来到西奈山，上帝下达了十条戒律，即“摩西十戒”。摩西十戒被认为是特别神圣的，因为它通过“上帝的手指”刻在石头上传给后人的。在旧约中，这是最高的律法。现在的基督徒也认为这是神对人最基本的要求。

第一条：“我是耶和华你的神，曾将你从埃及地为奴之家领出来，除了我之外，你不可有别的神。”

第二条：“不可为自己雕刻偶像；也不可做什么形象仿佛上天、下