

商道随政道 法不同理同

# 公司政治

CORPORATE POLITICS

掌控公司命运的隐性力量

Controlling Power Behind the Veil

(第2版)

樊峰宇◎著

 中国纺织出版社

商道随政道 法不同理同

# 公司政治

CORPORATE POLITICS

掌控公司命运的隐性力量

Controlling Power Behind the Veil

(第2版)

樊峰宇◎著

 中国纺织出版社

## 跨越历史的河流

过去几十年，中国经济连续向好，增长速度继续保持在高位，更重要的是中国加入WTO后的过渡期已经结束，中国已向世界全面开放。这期间中国经济社会不仅没有被撕裂与衰退，相反越来越强大，和平崛起已是不争的事实。然而，与经济繁荣相映衬的却是政治上“肃贪反腐”运动声浪迭起，波澜有惊，特别是由贪官拔根带泥拖出的一些民营企业又被全社会放在停尸台上口诛笔伐，鞭尸咒魂。“原罪”和财富的合法性再度成为建立和谐社会的关注焦点。加之最近几年以社会公平正义为导向的一系列强化社会财富再分配的政策，使原本已心存惶惑的民营资本又平添了许多愁。不少民营企业家在问：我们的路是不是已经走到了尽头？在中国是不是只能做小企业，发展大了是不是必然会遭到政府的限制与打击？我们究竟还有哪些发展空间？“打土豪，分土地”是不是历史的宿命，早晚会上落到自己头上？我们有没有触摸到制度和文化的天花板？

事实上，透过历史来看，的确存在这样一些真实的隐忧。过去一百年来，民营资本的稳定持续发展从来没有超过二十年，单个民营企业，特别是比较有规模、有影响的民营企业的连续发展历史几乎没有超过十五年。1949年以前，国民政府统治下的1927到1937年是民营资本发展的黄金时期，出现过一批像荣德生、虞洽卿、周学熙等著名的私人企业和面粉大王、纺织大王，这些企业若不是被后来的中日战争和国共内战所阻隔，其中一些一定会成为世界的500强企业。令人遗憾的是，1949年后很快就实行了“剥夺剥夺者”的运动，1956年之后彻底消灭了民营资本和民营企业，直到1978年实行改革开放，才逐渐允许私人经商活

动，即便如此，开始也仅仅是个体小商小贩，有小商人而无资本家，民营资本毫无法律地位，直到1993年颁行了《公司法》之后，私人投资才名正言顺地成为合法的资本活动，民族资本和民营企业才走上快速发展的道路。从时间上看，我们今天风头正劲的民营企业，其实正书写着中国民营资本的新历史，不断打破和创造着中国民营企业发展的新记录。因此，我们才必须思考，究竟是哪些深层次的东西阻碍民营资本在中国土地上扎根和健康成长，除了横亘在我们面前的时间的河流，到底还有哪些我们必须跨越的政治、经济、抑或是社会文化的历史河流？

### 河流一：布满蒺藜

#### 不能回避又如履薄冰的政商关系

政商关系或者说民营企业与政府的关系、民营企业与政治家的关系始终是致使民营资本陷落的布满蒺藜的壕沟。从历史上看，无论1949年前，还是共产党建政以后的市场经济，官僚资本和国家资本都占据绝对的主导地位。政府或国家垄断的后盾就是政治权利的高度集中，政府对资源分配拥有绝对的权力，这种情形下，民营资本的趋利本能必然导致它与政府关系中的依附性、投机性和腐蚀性。它附着在国家资本周围巧取豪夺却又时常进退失矩，招致“严打”和“清理整顿”；它仰官员之鼻息以求利、投机取巧而又往往陷入政争、沦为刀下鱼肉；它时常拉官员下水，以钱谋利、钱权交易，却又时常在腐蚀官员的同时给自己挖掘了坟墓。在这纷繁复杂的政商关系中，许多极富创造力或原有希望成为举足轻重的民营企业中途夭折，远的像胡雪岩，近的如周正毅、张荣坤。所以民营企业要想寻求长生之道，跨越历史河流，全面把握政商关系乃是当务之急。

政商关系说到底是企业与政府管理部门或管理体制的关系，企业家和政治家的关系，以及民营资本与国有资本之间的关系。要想理顺这些关系，在过去一百年的历史中，甚至在最近28年的历史当中，其实都不乏积极和正面的故事可资镜鉴。

在企业与政府的关系方面，应当说万科是一个成功的榜样。万科完全以民营企业方式由创始人王石创办起家，至今已有22年历史，它不仅成功应对了经济体

制变革以来所有阶段的政策与体制变化的挑战，而且越来越稳健成熟和快速发展，始终保持行业的领先地位，进而成为全国最大的住宅公司。万科的生存之道，王石称之为“不行贿”和用国有制造业企业的管理方法建立有效的系统和体制，建立经理人文化，坚持培养经理人团队。这些东西可以看成是守正出奇、阳光经营的价值观的闪光，也可以看成是成熟的专业管理系统和团队因应法制化和专业化的市场竞争与政府管理体制的成功对接。过去相当长一段时间，市场秩序在改革过程中没有建立起来，法制不健全，企业和政府行为都不规范，政府管理部门的专业化能力相对低下，这时动力、信息、资源和人才优势统统在民营经济、特别是那些极富雄心的创业领袖一边，他们往往通过“搞掂”一两个掌握重权的领导就能轻而易举地打开体制缺口，截获巨大的资源，形成爆发式增长。即便东窗事发，也往往能够轻易化解危机，逃过生死劫难。于是，便滋长了用钱开路、为所欲为的思维和行为模式。然而，最近几年，市场经济体制的法制化进程不断加快和完善，政府管理部门不仅体系日益健全，而且专业化水平越来越高，资源、动力、信息、人才和专业化的优势也明显转到政府一边。因此，以投机和腐蚀干部开路、靠某个人与体制博弈的时代已经过去。目前唯一能够与现有体制长期共存和持续发展的方法，就是以组织对组织，以系统（机制）对系统（机制），以专业对专业，以人才对人才。换句话说，只有建立科学合理的治理结构，形成专业化的、有效的公司管理系统，才能稳健有效地与政府管理部门对接，获取长期发展的市场资源和政府资源。万科长期以来建立的规范化管理体系和职业经理人文化，恰好适应了政府管理体制和方法的这一积极变化，因此，路越走越宽，公司越办越顺。

企业家与政治家的关系随时都考验着企业家的智慧。从历史人物的身上可以看到，企业家与政治家的关系的最佳选择有两条：一是要择高处立。中国是集权社会，只有最高权力者才能成为庇护者，其余即便位高如左宗棠者，到头来也只是胡雪岩的火山而非靠山；二是要“同心同德，予而不取”。“非以其无私耶是以成其私”。

民营资本从来都是国有资本的附属或补充，因此，最好的自保之道是要么远离国有资本的垄断领域，偏安一隅，做点小买卖，积极行善，修路架桥；要么与

国有资本合作或合资，形成混合经济的格局，以自身的专业能力与严格管理在为国有资本保值增值的同时，使民营资本获得社会主流价值观的认可，创造一个相对安全的发展环境。万通近三年来，响应党和政府的号召，积极引入国有资本成为战略合作伙伴，形成混合经济的格局，取得不小的进步，就算一个例子。在这一问题上，民营资本最容易被国有资本绞杀的，就是擅自闯入国有垄断部门，如电信、能源、金融等等。千万不要试图与政府用金钱来角力，不仅在今天，即便是在1949年前，官僚资本也曾在这些领域无情地摧残过荣家，甚至宋家。最近几年，国有经济在整个国民经济中的比重又逐渐上升，国家已经明确七类产业为国有资本垄断行业，非请莫入。不仅如此，今年中央经济工作会议更是强调国有资本的控制力、影响力和带动力。可以预见，今后随着和谐社会的建立和发展，民营资本将以数量多、规模小、就业广、人数多为特征，其生存空间将被局限在与国有资本绝无冲突或者国有资本主动让出的领域。面对国有资本，民营资本只有始终坚持合作而不竞争、补充而不替代、附属而不僭越的立场，才能进退裕如，持续发展。

## 河流二：致命诱惑

### 外资究竟是“天使与骑士”还是“打劫者”？

民营资本与外国资本的关系是横亘在我们面前的又一个现实的难题。在中国历史上，民营资本因为国有资本的挤压和政府的蹂躏，往往转身求助于外国资本，但结局同样令人沮丧。一方面，在民营资本自有资本不足和外部政策环境不安全的条件下，外国资本往往扮演着

“天使”与“骑士”的角色，这些年几乎每年都有10亿美元以上的风险投资在中国直接投向民营资本，特别是以IT等新技术领域为代表的一些高新技术企业，这些风险投资纵横驰骋，点石成金，催生了一大批诸如百度、新浪、盛大、网易、尚德之类的公司和财富新贵，可以说近几年在海外上市的网络公司和高技术公司，几乎都是凭借外国风险投资的力量，快速聚集资金和高速成长起来的。在传统行业，外国资本同样像骁勇的骑士引人注目，例如在房地产行业前年瑞银华宝缔造

的富力和雅居乐神话，今年摩根又创造了“绿城”的传奇，短短两三年时间，使原来为债务负担所困的传统地产公司完成蝶变，一飞冲天，在宏观调控的行业大洗牌中，不降反升，市值一跃超过200亿人民币。

然而，另一方面，民营资本在同外国资本的合作与角逐中，又被它们巨大的资本规模和丰富的商业管理经验两面夹击，不得不弃守行业领先者的地位，沦为外国资本在中国市场的开拓者。这时，民营资本所能够扮演、也是外国资本最希望它扮演的只有三个角色，那就是代工（外国品牌、产品在中国的加工者）、营销伙伴和品牌延伸。比如成衣。江苏某著名企业几乎为所有的外国著名品牌加工衬衣，但它只争取这些海外品牌（例如POLO）产品在当地销售价的1%的利润，而委托加工者则有30%以上的利润；即便如此，当国内劳动力价格上涨或人民币升值之后，海外订单又纷纷转到印度或土耳其，国内企业立即面临减产转行甚至破产和工人失业的威胁。又比如中诚信公司，经过10年的奋斗已经成为国内信用评级领域的行业老大，但迫于各方面的压力，最近不得不把控股权转让给全球最大的美资评级机构穆迪公司，并且未来只能成为穆迪的分支机构，用它的品牌推广业务。显然，由于外国资本牢牢把握和控制产品价值链的上游——品牌、研发和海外市场，民营资本的成长空间被大大压缩，在它将要长大或者刚刚长大成人的时候就被强迫改名易姓，成为他人的赚钱机器。更有甚者，这些强大的外国资本还身怀绝技，以极为丰富的经验和庞大的资本力量，导演和规划着民营资本的发展路向和行业版图。例如去年以来，摩根高盛等超级大行一方面投资永乐家电，把它一步推到资本市场，同时对赌协议的方式诱使其快速扩张，当永乐利润下滑、体力不支时，又以抛售股票转投国美、打压股价的方式、迫使永乐卖给国美。仅此一役，外国投资者获利超过百分之三百，而国内家电行业不仅被带入白热化的价格竞争战场，而且最终将中国家电制造业逼到几乎不能生存的境地。

民营资本在与外国资本竞争中一触即溃的另一个重要原因是价值观上的弱势地位。西方商业文明已有300多年的历史，已经积累起一套完整的价值体系和商业伦理，而中国的民营资本才刚刚起步，不单在技术层面大量学习国外的先进技术，而且管理知识和商业伦理方面也几乎全盘西化。这些年德鲁克、巴菲特和盖茨早已成为中国民营资本的先知和偶像，所以在与外国资本竞争与合作中我们的

价值观就会主动倒向对方，特别当国有资本不给空间或者政策环境不给人安全感的时候，多数人更是以价值认同作为寻求安全庇护的心理支持。

在我看来，民营资本要取得与外国资本的竞争优势与合作共赢，最重要的是师夷之长技，学会用同样的企业治理方式和游戏规则与其同台竞技。应当承认，目前我们的民营资本大多历史很短，并且处于第一代创业者的创业阶段，市场经验和商业技能还很欠缺，公司治理也更多地依赖经验和本能，缺少系统组织的理性规划，传统的地缘与亲缘还是推动资本扩张的基本力量。所以，要改变与外国资本竞争与合作格局的最重要的步骤是尽快通过自身资本结构的完善和公司治理的现代化，以战略导向提升公司整体的运营效率和财务透明度，加强职业经理人的训练和制度性激励，使之具有“国际观、中国心、专业能力、本土功夫”。用洋人的办法与洋人共处，是挟洋发展的最好方法，一大批网络公司借风险投资登陆国际资本市场，迅速窜升就是很好的例证。当然要完成这一步，政府合理的经济政策也是前提条件，换句话说，如果政府不对民营资本的发展环境给予必要的保护，不对它们借用国际资本市场的通道给予政策支持，或者不对外国资本在国内对重要行业的并购行为有所关注和限制，恐怕没等到民营资本学会以正确的姿势奔跑就中途夭折了。

### 河流三：修炼内心

#### 摆脱原罪 强化道德伦理 融入新经济

跨越历史的河流，创造民营资本的新传奇，还有一项最重要的挑战，那就是民营企业要正视自身的历史局限性，勇于挑战自我，改造自我，从而突破自我，开创未来。具体说来有三个方面的工作不得不做。

一、从内心深处到企业管理方式都彻底摆脱“原罪”的禁锢。所谓“原罪”主要指民营企业在获取第一桶金时采取了今天看来不合乎法律政策或道德习惯的行为方式，后来所有的公司业务、思维习惯和行为方式仍然受到最初行为（原罪）的约束。应当说这对民营资本的创办者是一个非常大的自我限制。当社会舆论和道德指责一再加诸于身的时候，民营企业往往会自馁和放弃，甚至好罐子破摔，一

走了之（资本外逃）。我认为这个问题的解决，最终需要两方面的努力，一头是民营企业要正视自己的历史，尽快“提上裤子”，转变观念、明确战略，完善治理结构，依法经营，守正出奇；另一头是政府和社会的态度。“原罪”大多是改革开放初期第一代民营企业的历史遗留问题，只要政府始终像前统战部长刘延东曾经强调过的：政府不会主动扩大“原罪”的论争、并且试图有所作为，而是要继续鼓励民营企业安心经营、改善形象，随着时间的推移，即使是早期的“原罪”问题依照现行法律也会过了追诉期，用不着政府再来宣布是否赦免。这一代人过去之后，社会舆论就会不断因为“阳光创业者”的成功故事而扭转方向，给民营资本以更广阔的创富空间。

二、用资本家精神取代传统的商人精神。中国民营资本要强大起来，也必须建立自己的“新教伦理”，使自己在商业伦理和资本精神方面健康和强大起来，形成自身的道德优势。中国民营资本长期形成的是一种商人的精神，不是资本家的精神。商人的精神重在牟取私人家族利益、强调私人关系、建立私交、结成私党、谋取私利；而资本家的精神实际上是创业者、投资者、资本家、社会资本家，追求一种创新，一种社会财富，现代企业与政府之间的关系追求的是建立一种制度对制度、系统对系统、专业对专业的阳光下的博弈关系。

此外，过去在中国商人文化当中跟社会的关系只局限在乡邻和周围的人，面很小，基本是在一个地缘和亲缘的社会里；商人赚了钱一般不是回馈给社会大众，而是回馈给私人（乡里乡亲）或周围的人（朋友、兄弟）；而现代企业家则是要让自己变成企业公民，肩负的社会责任应该是公众利益，并且通过合理的制度安排把赚到的钱再回馈给社会，回馈到一切公共利益之中去。

三、借助经济全球化和网络时代的全新格局，迅速改变思维方式和竞争战略，将企业全面融入新经济。“好风凭借力，送我上云天。”无锡尚德施正荣、北京百度李彦宏等一大批高新技术企业中的新型民营企业势力就是拔得头筹者。网络和新经济提供了一种全新的机会，使得原本很年轻的中国民营资本能够迅速与国际资本市场接轨，不仅创造与欧美高新技术企业几乎完全一样的创富神话，而且能够使这一神话建立在一种现代企业制度的基础之上，确保公司和财富的持续增长。

在中国，国有资本将会长期主导中国的经济，但只有民营资本才能够真正使

中国经济成为一种完全意义上的市场经济，并且为一种新的社会经济制度奠定坚实的基础。“壮士弘毅，任重而道远。”唯愿民营企业能够体认使命，庄敬自强，用大智慧跨越历史的河流，续写先辈的光荣。

小商得利，大商得道，得道者必得天下之利。《公司政治》这本书正是引导公司高层们走向主流价值观和可持续发展的道理，董事长和总经理们等值得一看，然后汲取书里的营养，慢慢地把书融合在生命当中，把生命当作一本活的书，我们的企业才能走得很远。

万通集团董事局主席 冯仑

2008年10月

## 正视 & 关注

政治本身是一个中性词。公司政治首先是一个战略问题，其次是人与人、人与公司以及公司与社会之间的相互关系问题。它本身是一门科学。

长期以来，研究公司管理的各种著作都隐隐约约地意识到了公司政治的重要性，但都远远没有提升成为系统的、科学的公司政治理论，譬如各种对于红顶商人的研究，对于各种股权分配方式的设计以及公司组织结构的规划等。有人干脆对厚黑学问题进行专门研究，这就把政治带入了邪路。我认为，公司政治是理性、科学而光明正大的，任何把它往邪路上引的论述，都不可能真正地把握住公司政治的精髓，更离“做公司就是做人”这项原则相去甚远。

其实一个公司的管理与一个国家的管理有着某些相似之处，其根本归结点都在人的本性问题上。在社会或组织里面，必然存在各种各样大同小异的问题。在很多时候，我们惊奇地发现历史是如此的相似，国家从革命到诞生，从繁荣昌盛走向没落。公司也是如此。创业者千锤百炼，创造辉煌之后却陷入了僵局。无数的反复和沉浮，是非与成败，最终都成了历史。

同时社会是人性的，很多事情归结起来都逃不脱人性的影子。研究管理也是一样，必须从人性出发。在组织生活中，除了看得见摸得着的 quality management 和财务管理外，其他一些问题则隐藏在背后，但是这些问题往往又是至关重要的。毛泽东同志曾指出：“研究问题，要从人们看得见、摸得到的现象出发，来研究隐藏在现象后面的本质，从而揭露客观事物的本质的矛盾。”在现代商业中，可以说公司

政治是公司内外显性治理背后的隐性规则。这种规则是万变的，但又具备一股无形的力量左右着公司的发展。从系统论的角度来说，公司政治，就是隐藏在系统内部，但却决定着系统发展方向的渐变量。谁抓住了这个渐变量，谁就能在公司运营的过程中做到游刃有余。

现代公司管理有两大关键问题：一是在公司内部各层次、各局部、各成员间形成对企业经营管理的统一认识，促使公司各项工作有效运行；二是协调公司内外人与人之间、组织与组织之间的关系，以便化解冲突，实现公司内外融洽的关系环境。无论是哪一个问题，公司政治管理都是不可或缺的。无论一个组织中有没有一个正式的机构或是法律要求的程序来处理各种内外矛盾，公司治理过程中的争端总是会不断出现的。解决它们需要大量的协调活动，为此必须建立起争端控制系统，由此可见公司的政治管理实系必然。

中国市场经济经历了二十多年的发展，无论是国有企业还是民营企业在管理规范 and 制度建设上都取得了长足的进展，但同时也暴露出很多经营、管理的弊端。如企业老板往往是一手遮天，独断专行；企业缺乏有效的监督机制和制衡制度。此外，社会普遍缺乏对经营性资产进行科学评估与认证，从而导致了经营性资产特别是人力资源价值的认知缺失或者扭曲，使得职业经理们难以通过市场化的流动和竞争来体现其价值。于是，这些职业经理们转而努力扩大自己对企业的控制力以谋求隐性利益的方式实现价值补偿。中国的家族企业问题，很大程度上其实就是一个公司政治问题。

在公司外部，企业家需要跟政府或政治互动。一个具有政治智慧的人，往往能够高屋建瓴并大智大勇地运营各种技巧乃至权变，从而卓有成效地驾驭着公司的可持续发展。随着全球经济一体化趋势的增强，公司政治的行为环境也会越来越复杂。公司政治已经不仅仅局限于本地，而是迅速向全球范围扩充。随着国际业务量和国际政策调整量的增长，公司政治行为的实施需要一些能够了解各个国家政治文化的精英人才。从政治学科的角度来看，利益相关群体理论对于解释企业为什么要积极参与政治活动是一个非常有效的理论。政府对某个事项的态度将会产生不同的利益群体，这些利益群体的目标、价值观是不同的。在生命周期的后期，同一个公司在政治活动中可能会变得非常积极，以期能够确保获得足够的

组织利益或者避开竞争对手以免增加自己的成本。

企业的成功归根结底是由人来推动的。组织中的冲突与交融、控制与反控制、影响与反影响都是“不可一言以蔽之”的复杂的隐性问题，也是领导者和管理者所面对的真正富于挑战性的关键问题，同时也是个人职业生涯必须掌握的智慧。其实，人人都要懂一点公司政治。

本书采用通俗易懂的方式来分析公司政治的各个层面，并用案例对照来阐述，既宏大又精微。无论是从学术的观点还是从公司的管理发展来说，都是一种进步。关于公司政治的研究，早在20世纪70年代，国外就有学者进行研究，但在国内却很少有人涉足。本书作者开了一个好头，实属难能可贵！希望有关专家投身于此研究，尽早推出更理论化、科学化、艺术化、系统化的公司政治，以造福于公司和民族。

公司政治无处不在。只有正视公司的内部政治，构建起良好健康的公司“小政治”观，同时关注公司的外部政治，建立起开放和谐的公司“大政治”观，才能驾驭公司政治，实现兴业报国的远大理想！

清华大学人文社会科学学院教授  
科学技术与社会研究所所长  
博士生导师



2004年春于清华园

# 前言

如果一个人犯了破坏比例法则的罪，使一个太小的去负担一个太大的体积——船太小而机太大，身体太小而食太多，心灵太小而权力太大——其结果一定是全部破坏。

——柏拉图

中国企业家最终很多进入两院——“医院”和“法院”当“院士”：一类是不懂得公司内部政治关系处理，事必躬亲太劳累影响健康进“医院”；另外一类不擅长公司外部政治，寻租公共权力或“糖衣炮弹”问题导致进“法院”。一提到政治，人们就产生本能的戒备心态，往往把它与权力、官员、政府、组织联系在一起，认为这是利益相关方角逐和争斗的表现。缘于此，许多人对“政治”敬而远之。但是原版的《公司政治》也有很多不尽完善之处，所以再怀着极大的热情重新修订《公司政治》。

企业是一个动态的而不是静态的系统，它要随环境的变化而变化。在经济全球化的背景下，市场竞争在深度和广度上向更高层次发展。企业家和公司领导们需要借助政治性谋略、战略、策略，在企业经营和市场竞争中得以应用。如果你是急功近利者，那么这本书不会给你带来帮助。因为这是一本注重理论与实践相结合的书，旨在帮助企业或组织的领导们解除一些困惑，光明正大地利用政治方法与策略，为他们提供更好的指导。这些困惑是，如何塑造卓越公司，如何赚钱踏实安全，如何保障自己的权力，如何跟董事会成

员有效沟通，如何跟政府拉“关系”，如何保障公司稳定……而且，要应付公司内外各种形形色色的复杂关系，确实越来越难，同时还要树立企业和自身的公众形象，还得担负经济责任和社会责任，我们需要认识到这些问题和应对挑战。本书从公司全局的战略高度，正反两个角度深入阐述公司政治的方方面面，并得出以下观点：

1. 公司政治是客观存在的，也是“无中生有”的，“水至清则无鱼”，死水型公司导致缺乏创新和竞争，积极全面地认识公司政治可以把“绊脚石”变成“垫脚石”。

2. 好的、良性的、积极的公司政治行为可以给公司带来效益的增长；而坏的、恶性的、消极的公司政治必然产生内耗，导致公司内部明争暗斗乃至分崩离析。

3. 公司政治跟创业初始领导人风格、公司架构以及公司文化有很大关系，所以要促进制度建设并塑造健康文化氛围；公司政治行为要与企业文化匹配，否则会被认为是不道德行为。

4. 公司政治是解决公司组织内外所依赖的战略或策略，也是处理公司内外相关利益者之间关系的活动。

5. 公司政治是通过动态平衡维持公司发展的艺术，动态政治活动可以增加对环境的适应性。在经营活动中，政治智慧往往能解决在技术和管理层面上看来根本不可能解决的问题。

谈到这里，也许很多人对此书产生疑问，为何要面向公司董事长、总经理和组织领导？这是因为政治首先是战略问题，其次才是人与人之间的关系问题。我们平常所谈及的一些常规公司政治，只算得上是鸡毛蒜皮的办公室政治，这种在公司正常运转过程中各种人物所形成的交互关系，并不是最重要的。“天下最愉快的是基层员工，做完本职工作就什么不用考虑；中层干部就开始考虑上下层关系问题了；高层领导那就更是没有白天没有晚上的，因为他一直在动脑筋”，高层领导除了管理中层干部，还要应对内外政治环境，既要考虑赚钱，又要考虑公司稳定。所以高层领导更需要公司政治艺术和手段，而且做好公司政治需要从整体利益和长远利益出发，以全局观、战略观、科学观角度来考虑问题，是一种最高端的行为与形式。如果我们只是公司的普通员工或者项目经理，阅读此书之

后也能更加理解公司领导层、管理层的一切根本出发点，让公司内外产生和谐的政治文化观。这不仅仅是对一个企业，还会促进企业成员家庭的和谐，最终实现社会和谐。

本书第一章将贯穿全部主题和观点加以介绍，并阐述为什么会有公司政治，公司政治怎么产生的，我们研究公司政治的目的以及不同类型公司内外政治依赖程度。紧接着我们在第二章界定了公司政治的各种因素，以及初期如何确定公司政治战略方向。接下来的五章分别从领导技艺、权力运用、组织政治、外部政治、巩固公司政治等方面介绍成就一个卓越公司的一些政治技艺，同时也从社会角度讲述了社会伦理以及公益事业所带来的政治影响。最后一章主要是阐述公司领导者心智的内容，并且讲到和谐文化价值观和企业领导责任，这些“共相”的技艺对任何政治家都是实用的。

从社会哲学角度来看，政治是经济的最高组织形式。无论是在东方还是在西方，政治和经济的关系都非常密切。但随着国际政治力量的重新组合，政治和经济的关系更为复杂，对全球经济造成了更大的影响。所以，企业管理者必须要有良好的政治素质，洞察和把握风云变幻的国际、国内形势，正确地做出企业的经营决策。对于公司内部而言，公司组织决定公司政治，什么样的公司政治是好的政治，主要看是否符合当时所在环境，是否在自身发展的同时有利于社会经济的发展与稳定。经济发展和稳定是相互矛盾的，我们发现发展越快就越会影响稳定；而只是求得稳定，公司没有发展没有扩大，没有解决就业和提升员工福利，那也不正确。所以在本书中，我们试图把公司政治进一步公开化、明朗化、平常化，研究其内在运行的规律和规则，强调促进公司发展和维护公司稳定相协调的公司政治观，以期保证公司实现长久健康发展。

其实在任何组织包括公司的治理过程中，政治无所不在。正如物理学中的无摩擦平面不存在一样，无政治的理想状态只是一种逻辑推理的结果，在现实商业中毕竟是不存在的。总而言之，政治是与人类文明相伴相生，有人的地方就有政治。公司政治是公司内外不同利益群体的反应与角逐，情与理的冲突、礼与法的纠葛、人与人的交锋、从来都不会停止，我们无可遁逃，只有理性看待并处理解决。这时需要有最大的政治智慧，去面对和化解矛盾，超越障碍，以赢得和谐。

毛主席曾说，政治就是使自己的朋友越来越多，敌人越来越少。要做一个什么样的企业和企业家（或叫做公司政治家），“仁者见仁，智者见智”，你还得一分为二地看待公司政治的两面性。公司的领导者们除了要擅长管理企业之外，还必须学会笼络追随者，在公司组织层面上建立内部和外部同盟、赢得追随者和所有利益相关者的支持；我们将更清楚什么是最普遍的错误，从而选择积极的方法与手段，构建和谐公司政治观。

不过，要提醒一句：“关于公司政治，我们可以领悟，但不可以模仿；可以学习，但也可以超越。”希望大家能从本书中一些理论与实践受益，当然这一切并不是让大家照搬的，而是让大家有所启发！

人无完人，本书中存在的不足与缺陷，也望读者指正并与我联系！

樊峰宇

2008年10月