

# 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

哲学家柏拉图所说的权力就是政治的一个因素，但是一提到政治，人们往往把它与权力、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。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。

在商业社会，“以人为本”的管理思想风靡全球，无数的公司领袖和企业管理者或多或少从中受益！但是“以人为本”的前提是公司里面必须存在领导者（Leader）、管理者（People Manager）和组织者（Organizer）的制约平衡。作为一个经济组织，公司是一系列以利益（广义上的利益包括经济、爱好与自我实现的满足）为着眼点的合约的组合，有利益分配自然存在公司政治。

在一些人看来，政治无非是某些“人际关系的处理”或者是“权谋手段的玩转”，但是在“现实”社会中，我们又不得不面对这些或潜或隐的公司政治行为。商业环境永远不会是鲁宾逊生活的那样的孤岛，它时时刻刻充满着无穷变数。平时风平浪静，关键时刻风起云涌。同时，公司政治的现象形态与企业的日常事务往往交织在一起，分不清哪些是工作，哪些是政治，这就使得公司政治的边界非常模糊，所谓“无形的隐性力量”即由此得名。我们只有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，才有可能保证公司治理走得更加平稳，更加健康！可以说，理性的公司政治正是企业发展成熟的内在标志！

本书将打破公司政治蜗居幕后的现象，深入揭示公司政治的方方面面。调

查表明，良性的、积极的公司政治行为将为公司带来效益的增长；而清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。本书将从公司内部和外部政治两个方面相互交叉阐述公司政治。

从公司内部来看，创造一个最佳的外部商业环境，公司内部员工又为共同的愿景极尽和谐地工作，则政治无需存在。遗憾的是，这种最理想的情境至今尚未出现。绝大多数组织中的人都或主观或被迫地周旋于政治化的环境中，多数人认为：“只要有组织就有政治。”事实大抵亦是如此，比如企业领导者“袖里乾坤”、领导班子人事动荡、企业战略摇摆不定、内部帮派勾心斗角等等。然而，很少人真正希望自己生活在这样一个政治化的组织当中。但是政治斗争却无法避免，这是一种强大的隐性力量，甚至关乎企业王朝的盛衰兴亡。特别是在全球经济一体化的今天，工作团队中存在着不同国家和地区的成员，他们具有不同的文化背景和思维习惯，公司市场与业务面向多个国家和地区，整个商业运营由于公司的全球化而使管理变得更加复杂。我们在本书中将理性地看待、分析并解决这些问题，并从各方面阐述公司政治演进、公司政治要素、公司政治文化、公司政治的驾驭与超越等内容。

在企业运作的经济大环境中，国家政治形式和政策脉搏也同样决定企业的走势。企业本土化、金融危机、多国联盟、政府政策、法律法规、社会公共事项等非市场因素，都将极大地影响企业的战略规划和业务拓展。无论是在西方的通用，还是国内的联想等知名企业，公司政治或显或隐地存在，只是西方公司将这些更加公开化、明朗化而已。他们一直在权力斗争中寻求一种利益平衡。西方企业（尤其是大企业）往往善于将政治策略纳入到战略管理当中，并在这方面积累了比较丰富的操作性经验，具备了成熟的技巧和运作能力。他们甚至在某些国际业务方面玩得更高明——拉拢自己政府跟其他政府交涉。面对这样的竞争环境，中国企业应该如何审时度势，打出自己的组合拳？有人说，成功的中国企业家必是合格的“企业政治家”，这正如海尔张瑞敏说的那样，中国成功的企业家要有三只眼：一只看市场，一只看内部，还有一只是看政府（这里可以理解为政治）。

总而言之，有人的地方就有政治。公司政治是公司不同利益群体的反应与角逐，从来都不会停止，我们无可遁逃，只有理性看待并处理解决。我们提倡

“高明而不是精明”、“共赢而绝非双亏”、“竞和而免于倾轧”的理性公司政治观。本书是一本充满智慧灵光的著作，愿为企业和个人的成长、成熟、成就提供建设性参考。



# 第一章

## 追本溯源

### ——公司政治的演进

公司政治可以笼统地认为是公司内各种人际关系的总和。它是公司里规章制度等显性规则背后的隐性规则。这种规则是不成文的，是说不出的，是藏在水面之下的，它是一些约定俗成的日常事务处理法则。这种法则往往存在于人们的潜意识当中，而且根深蒂固。正如有人总结的那样：“鱼儿总是最后一个发现水的存在。”



在阅读本章之前请先思考下列问题：

世界是世俗的吗？

人性本善还是人性本恶？

公司的权力象征是什么？

- ◆ 公司里面必须有指挥吗？
- ◆ 你听说过公司政治吗？
- ◆ 你如何看待公司中的政治现象？
- ◆ 你了解公司政治的运作规则吗？

人际关系是一件必须经常使用的工具。它并不肯定能够弥补企业政治特性中出现的裂缝，但是，它是我们用以诊断包括工业社会中的社会生活及作为其中的一种机构的企业等所有领域的重要工具。人们能否灵活地运用这种工具，以及管理层和工人是否会接受这种工具，还得取决于我们能否抓住机会解决工厂社会在社会方面所存在的各种难题。

——彼得·德鲁克(Peter Drucker)

## 公司政治起源

调查表明，到目前为止，世界 500 强企业的平均寿命是 44 年。遗憾的是，在我国迄今为止，存活 44 年以上的企业却是屈指可数。我们发现，中国企业的平均寿命都是非常短暂的。

企业的生命周期和基业常青究竟由什么力量最终决定？

回顾那些无数败局下的“企业王朝”兴衰沉浮的故事，我们总是感慨万分。其实并不是他们无能，也不是他们缺乏创新，而是极度的内耗和没有权衡企业“负荷”的分量所致。今天，我们发现公司政治的终极必定是回归到政治经济学的轨道上来，当你发现你的理想已经脱离现实很远的时候，你不得不向政治低头。国内外企业家如杰克·韦尔奇、郭士纳、张瑞敏、柳传志、倪润峰等，哪一个不洞悉意识形态？哪一个不利用公司政治来达到公司的持续运营和高效管理？但是，他们往往更像一位专业的“外交家”一样回答政治问题，所有公开的说辞永远冠冕堂皇，几乎从未提及公司政治。其实，公司政治是一种谁也无法忽略的更为隐秘也更有决定性的力量。而那些天真地认为自己的组织当中根本不会有政治活动的老板，其企业往往还处在求生存和发展阶段，他根本无暇考虑公司政治。没有哪个企业家会无所顾忌地公开谈论公司内部的政治。但你以为他们的头脑中整天转悠的就是他们嘴上经常说的那些战略、市场等等东西而别无其他吗？其实他们中的大多数在治理公司经年后都会惊觉自己经常翻阅，而且真正能掩卷沉思的往往是政治类书籍、或史传类经典。自己在某些时候总是又不得不面对这样的现实：想方设法搞清楚公司政治游戏，为达到平衡各方利益和控制资源的目标，协调人与人之间、派与派之间的关系以及各权力占有和分配关系而绞尽脑汁。更有甚者，出于对政治这个概念的不甚了了，甚至所谓对政治不感兴趣而远离政治。其实远离政治并不是明智之举。没有任何一个组织系统可以离开政治的束缚。“在这个社会，有人的地方就有政治”。



他们往往更像一位专业的“外交家”一样回答政治问题，所有公开的说辞永远冠冕堂皇，几乎从未提及公司政治。其实，公司政治是一种谁也无法忽略的更为隐秘也更有决定性的力量。

## 典故引起的思考

政治源于人之常情。我们不必大惊小怪，只要善于推己及人，我们会发现，这无非是人事之间的博弈而已。

### 典故 1:

战国时代，齐国的相国邹忌借自己一件亲身经历的事向齐威王劝谏。邹忌长相比较英俊。一天，他问妻子：“我与徐公相比，谁俊美？”妻子毫不犹豫地说：“你俊美徐公怎么比得上你呢！”他又去问妾：“我与徐公相比，谁美？”妾怯生生地说：“徐公怎有你美呢！”朋友有事来求他，他又提出这个问题。朋友笑道：“徐公不及你美。”改天，徐公来拜访邹忌。他仔细打量比较，感到自己确实不如徐公美。由此，他悟出一个道理：“妻说我美，是偏袒我；妾说我美，是敬畏我；朋友说我美是有求于我。”邹忌以这件事作比喻，请求齐威王多听听批评的意见。因为前三者说的都不是实在的话，因为邹忌和前两者有隐性的关系力量存在，邹忌和他朋友也有隐性的关系力量存在，并且朋友有需求他的地方。

### 典故 2:

古时候有个宰相，他在职的时候，天天有很多人士拜访问候，不久他被贬官，就再也没有人去理会他了。再后来他又被官复原职，这时原来的朋友们又个个前来拜谒，但是他不愿意理会这些人。于是他的谋士对他说：“其实世界上的人都是这样世俗，并没有什么奇怪的，你还是照常应付的好！”于是宰相恢复当初一样的热情招待宾客，又获得了很多人的支持。

这两则典故同时也是一个公司或者商业社会的典型缩影。当领导让员工反馈的时候，往往不一定得到真实的信息。这些现象结合到当今的公司里面，必然隐藏着公司政治问题。人在社会中，只要存在两个或者两个以上的人，那么他们之间就必然产生一定的关系。这种关系中各自的地位不一样，各自的影响力也不一样。公司作为一个社会组织的存在，每个人在公司中由于分工的不

同所扮演的角色也不一样，自然而然地存在级别与利益差别。企业的当权者和政治当权者一样，他们是人而不是圣贤，他们同样具有七情六欲及种种烦恼。于是，政治伴随着人性，随着组织的形成自然而然地诞生。

## 权力象征

“这个项目就交给你啦！”我没有权力，你让我怎么执行”？

这是我们经常听到的上司布置任务时候的话。由于公司政治是不成文的规定，如果一个人没有足够多的实权，也没有机会建立非正式的关系网，或者说尚未建立足够的权威，那么他凭什么执行组织任务？在一个公司里面，每个人的权力和权威程度甚至决定他开拓业绩或执行任务的效果。举个简单的例子，某公司的业务部门或者研发部门的主管召开部门会议，可能个别员工会缺席或者迟到。但是如果该公司总经理给这两个部门开会，那么这两个部门的所有员工基本会准时到达或者提前请假；假如是公司总裁给全公司员工开会，那么这两个部门的员工会提前到达，缺席的可能性大大减小。这说明什么问题呢？其中之一是总裁开的是全体员工大会，公司人力资源部成员必然到场；还有一个更重要的原因是总裁召开会议，这不仅意味着会议的重要性，更是总裁



中国明、清时期最高权力的象征——太和殿

最高权力的示范，否则任何一个员工就可能因“表现问题”而受影响。

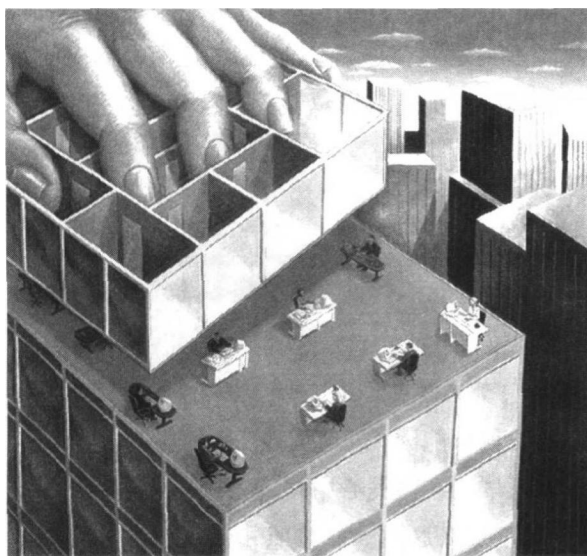
尤其在我国，权力的型态与意识早已在国民心中根深蒂固。同样在商务谈判的时候，如果对方是公司总经理，那么这边一般按照礼仪也会由总经理出面，这是权力对等关系。在中国的商场，权力“规则”支配下，常常出现业务推销员挂上“业务经理”的官衔，目的就是为了“公司外交”，这已经成为公司治理的隐形规则。

## 办公室政治中的悖论

办公室是公司组织的一个场所，恰恰是在这些场合中，公司政治高密度地繁衍。

当利益与欲望移植进现代城市人不可缺少的狭小办公室时，许多人脸上浮现出鄙夷、厌倦甚至痛恨。在办公室里面，面对“上面”的关键人物，无论你在办公室中是普通还是重要，跟“关键人物”的关系处理好坏，都将可能影响到你的工作业绩、职业生涯甚至命运前途。

许多初出茅庐的年轻人在这方面饱尝磨练。我们采访过一位做服务行业管理的博士，能力和综合素质相当不错，可是他每到一家民营公司呆上一段时间，就会对企业上层拉帮结



公司政治剖面图

派的斗争感到厌烦，于是换来换去，希望找到一个相对简单的理想环境，最后他不得不选择了外资公司，外企就没有政治了吗？只有他最清楚。

办公室中的“朋党”派系几乎不可避免地存在于各种公司组织里，很难绝迹，这些一直困扰着许多上班族。彼得·琼在一家能源企业上班不久，就已经对官

僚作风和公司政治深感绝望，他自叹道：“要保证自己能与公司中的头面人物们搭上关系，就必须得与那些实权的男人建立起密切的关系网。但这是很难的！”

其实这是最简单的现象，公司政治远不止这些。任何理性的个人都不能以简单的“蝇头微利”来抹杀企业政治斗争中所蕴藏的个人理想、价值和牺牲的

代价。一些天真的人认为参与这个斗争就意味着自己“出污泥而不染”的高贵品质受到了玷污，自己美好的名誉受到了损害，但是不参与政治斗争又意味着什么呢？世界著名社会学家迈克尔·基姆一语中的：“这是以懦弱为自足，它意味着在不知不觉中放弃自己的理想，放弃了为自己争取成就的机会，放弃了矛盾对立的火热角逐，导致最终放弃了真理。”

但是，真理和谬误往往在一念之间。《第五项修炼》中介绍了这样一个例子——“我曾经搬到一个有一家造纸厂的城镇。当初汽车驶入这个城镇时，因为恶臭难忍，我们立刻又开车掉头离去。两个星期过后，我们都渐渐习惯那气味而不再注意到它的存在。在组织中也是一样，成员被其中的政治虚伪、隐瞒与势利熏陶日久，以致在组织中如入鲍鱼之肆，久而不闻其臭”。我们似乎陷入了一种无法解决的悖论状态，是“举世皆浊我独清”还是“以身试毒，同流合污”，似乎两种都不是。那么，第三条道路究竟在哪里？



自绝于公司政治意味着不知不觉中放弃自己的理想，放弃了为自己争取成就的机会，放弃了矛盾对立的火热角逐，导致最终放弃了真理。

## 类聚情结

《彼得原理》中提到：“我们已经存有一种阶级制度，这种阶级不是基于出生背景，而是基于一个人所就读大学的声望。例如，一名哈佛大学毕业生就被称为‘哈佛人’，但是一名希斯金学院的毕业生却没有被称为‘希斯金人’。在某些层级组织中，没有声望大学的毕业生，无论能力多强，其获得晋升的机会始终逊于名校毕业的学生。”

在我国，很多公司在招聘员工的时候，明文打出广告以“海龟”或者“土鳖”来区分人才。公司领导人是某某名牌大学的，那么他麾下往往聚集了大量该大学的校友。《易传》里有一句话“方以类聚，物以群分”在公司政治中，这似乎成为一个规律。

在公司政治管理中，至少存在两种危险的误区：一是世故型的泛政治，企业中充斥着拉帮结派、相互对立和勾心斗角，大量的决策时间被用来调剂人事

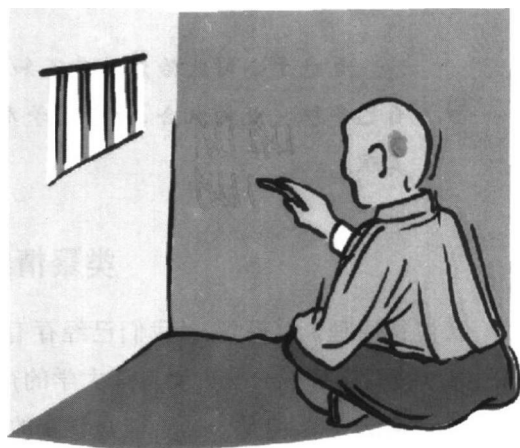
关系，企业管理成本与日俱增。这种公司如果不改变政治斗争的非理性状态，那么它走向灭亡就是必然的了。事实证明亦是如此。

另一种是天真理想型的政治虚无论，企业人人都是和事佬，大会小会没有一个人反对，得罪人的话永远不说，得罪人的事没人会做，公司上下员工安于目前的现状和职位，无人追求也无力追求所谓的使命与共同愿景。结果必然导致企业缺乏生气与战斗力，缺乏创造力。他们最后平静地等待一纸破产令。

真理总是很简单，但把真理变成现实和业绩却总是难上加难。无论是颂扬中庸之道的中国还是崇尚新经济的美国，公司政治同样存在。我们来看一看那些被大家称赞的国际大公司的政治战场。

惠普和康柏曲折的蜜月佳期也掩盖不住这样一种事实——公司内部政治斗争。在那艰难合并的日子里，他们将惠普创始人沃尔特·休利特描述成一个不学无术的好事之徒，身为董事

会成员却没有尽到一点责任。而休利特则反击说，惠普的女当家菲奥莉娜是一个任性的势利小人，所有的行为都是菲奥莉娜的阴谋，为创建自己的王国不惜出卖惠普老当家的遗产。其实菲奥莉娜和休利特不过是两个代理人而已，而且以菲奥莉娜为代表的惠普网站还由一家网上政治顾问公司策划领导，而且这场政治游戏甚至把康柏也拖进其中，并且



一个人的世界只有“自我政治”，只要是两个人以上的组织就有组织政治。

双方各自动用了大量的资金炒作宣传，希望影响股东作出有利于己方的决定。就连从双方处理事情的方法来看，也与华盛顿的政客一样活跃！恶意的诽谤和中伤，充满敌意的尖刻攻击，为我们上演了一出精彩绝伦的公司政治大戏。

诚然，我们要观察、分析和评价一个组织行为本来就不是“单纯”的事情，因为在一个多样性和相互依赖的公司组织中，人们对于目标、价值观、利益冲突和分歧的影响作用是不确定的。吉登斯认为，在社会生活中“政治”包括狭

义和广义两个层面的含义——狭义的是指国家的政府领域中决策过程；广义层面则把用以解决矛盾对立和价值观抵触上的争论和冲突的任何决策方式，都看作是政治性的。沿着这个思路往下走，我们就会发现公司为广义上的“公司政治”（Corporate Politics，我们这里采用这一术语）提供了最为现实的范本——更加多元化公司政治时代的到来，它不一定会导致一个没有矛盾的、健康有序的和谐整体，但一定会促成一个多元共生的、充满活力和创造力的集体的诞生。

“水至清则无鱼”，公司领袖应该考虑如何去面对和驾驭公司政治这一现实。正如恩格斯阐述的那样——“当我们深思熟虑地考察自然界或人类历史或我们自己的精神活动的时候，首先呈现在我们眼前的，是一幅由种种联系和相互作用无穷无尽地交织起来的画面，其中没有任何东西是不动的和不变的，而是一切都在运动、变化、产生和消失。”



经济也好 企业管理也好，都离不开政治。“政治恐惧症”将使得人们难以走出单纯思维的樊笼。

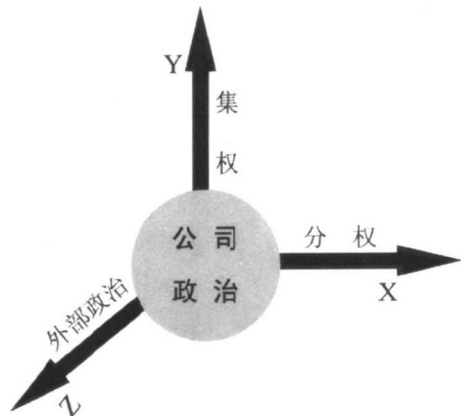
## 公司政治真相

上文提到的两种极端，从公司政治的角度来看，在企业组织里，人们的“真实”被压抑、“情感”被封闭，总是把新的事实推入到旧的模式中。公司政治则就是这种活生生的表现形式，就像下面的图示中，每个人只是这个坐标上的一个点而已。

### 历史的金字塔

摩西在《出埃及记》中所听了叶忒罗的话，设计出了直线型组织，把我们现在所说的战略管理从日常事务管理中分离出来，并且进一步分摊了责任，或把任务分派给了下属。

即使在古代，组织管理也通常表现为强调分层管理（金字塔型），其管理的实质是下级要对上级服从，而上级则应保证下级在自己主权范围内的自主性和能动性，同级部门间则强调协作配合。在我国古代的国家政治中，行政官员一般从上到下分为九级（一品到九品），后来美国管理大师彼得在《彼得原理》中指出——在公司中，我们分布在“金字塔”的各个阶层。我们在金字塔中的地位，根据我们对公司投入的心血而定。每一个国家、每一支军队、每一个公司，在某种程度上都是一个金字塔的组织。即使权威链（Line of Authority）结构的家族也一样。在公司政治的权威链上，高层到基层形成了一条“指挥链”，也就是我们经常所说的金字塔等级。如同世界闻名的美国西点军校有3种俱乐部：一种叫做军官俱乐部，是给军官们打桥牌的地方。另外一种叫士官俱乐部，这是给教育班长们喝酒的地方。第三种是士兵俱乐部，是给学生打球的地方。



公司政治坐标图

在 20 世纪，“科层制”以其运作稳定、高效规范著称于世。这种注重纵向分工、强调命令控制的高耸式等级体制在今天许多公司都能找到踪影，而中国的大企业更是深深地打上了它的烙印。中国电信几年来实行上下垂直管理，在全国各地设有许多分公司，企业总体的赢利与这些分支机构息息相关。管理者不必事必躬亲，只需对有关（下一级）部门和人员发号施令即可收到理想的管理效益。

虽然权力金字塔是历史的“产物”，但却具备无与伦比的生命力，目前还普遍存在于公司治理当中。这种习以为常的管理等级结构通常盛行一种惟权力领导力的管理作风，当然这种权力领导力还包括个人的手腕、策略和领导魅力。



这种注重纵向分工、强调命令控制的高耸式等级体制在今天许多公司都能找到踪影，而中国的大企业更是深深地打上了它的烙印。

目前在中国，公司组织结构中无论是各个成员之间还是整个组织都仍然需要有等级层次。

企业内部治理所涉及的组织安排、权责跨度、权力制约与监督、利益分配体制等都属于企业内部人员（包括股东）的权益调控、分配性质的工作，这些归属于生产关系的范畴，也即是西方一些学者所描述的公司政治、企业政治。只是在现实管理中，“玩弄政治”和“权力游戏”被口语化罢了，它们谨慎地揭示出许多精巧的方式，政府里的人则运用这些方式——并非直接使用他们的权威，而是靠其扩展功能——互相操纵。

因此，需要你在遇到办公室的勾心斗角时采用新的态度。你要认识到这就是做事情的基本过程。当然作为公司而言，很多时候可以采用公司制度来进行管理和维护。你面临的挑战是找到一个方法，游刃有余地控制并且试着享受。2000年搜狐(SOHU)公司在纳斯达克上市后，被搜狐董事会“钦定”为搜狐2号人物李文谦被空降到搜狐，这位在硅谷有着25年IT经验的“长者”负责搜狐具体事务。但是张朝阳对董事会的干预感到烦躁，甚至当时一个总监的任命也要飞到美国接受董事们的面试。“他们不了解这里的情况却派来了船长，而船长也根本不知道哪里藏着冰山。”2000年9月搜狐公司火速兼并ChinaRen，

ChinaRen 的创始者陈一舟、周云帆、杨宁三兄弟都被安插到搜狐的重要管理岗位，这在一定程度上架空了李文谦。随后，李文谦离开搜狐。张朝阳后来承认，直到李文谦离开搜狐，都没有接触到搜狐的具体业务。张朝阳形容自己玩了一把“太极功夫”，其实质是公司政治的一种手腕而已。

所以公司成员在参加公司政治游戏的时候，都要首先了解自己到底会做什么，不会做什么。你必须知道自己的个人局限。而那些“精明老到”（或者是世故）的人更加知彼知己，他们甚至遇事时已经找好“替罪羊”来安排自己的退路；或者尽量垄断情报，以防别人有比自己更有效的判断。在资讯发达的时代里，情报被认为是一切权力的来源。有人说：“谁有办法掌握更多的情报，谁就是更有权力的人。”因此，他们认为“杀人不见血”的公司政治手段之一，就是断绝情报来源。Brainpower Andless 公司副总裁 Jim Sun 为了排斥战略部总监，将重要的会议安排在战略部总监不在或出差的时候召开，使他失去参与决策的机会，或者开会通知根本不发给他，财务报告、业务报告也不再给他过目。后来这件事情被公司董事会发现以后，Jim Sun 被解雇了，而战略部总监也因受够了这种环境而离开了公司。这种政治双亏的结局是不值得提倡的，驾驭公司政治要求企业领袖高明而绝非精明。

## 权变的魔力

通常情况下，人们对权变的认知层面和行为层面所给予的重视相对要少一些，认识不到权变的行为层面和文化层面可能是因为战略管理同人力资源管理之间存在着很大的脱节，而且还认为权变会增加组织运作的负担，产生消极效果。但是，如果站在公司政治方面考虑，这些权变的组合利用就可以发挥积极有效的价值。所以，公司需要对权变的积极和消极效果进行筛选和评价，从而确定组织积极和消极的权能，权衡利弊。

权变的含义是指某一事物依赖于其他事物，以及为了使组织更有效率，在组织结构和外部环境条件之间必然存在的一个“最适状态”。如果不考虑环境的变化，组织也会各不相同。作为最早研究组织领导的专家，弗雷德·菲德勒曾认为，成功的领导是随机地与领导者特征和处境有关，或依赖于领导的特征和

处境。在一种环境下所运行的可能不适合另一种环境，不存在一个最好的方式，权变理论（Contingency Theory）意味着“它视情况而定”。

某些组织可能处在稳定的环境中，可以运用适合自己的方法达到期望的效率。比如跨国企业的领导则更需要运用权变的理论来管理全球各地的公司。举一个很小的例子，某 IT 公司里面，他们专业的销售主管按照一定的标准把同仁分为 ABC 三级——集中精力辅导 A 级 淘汰 C 级。这样一来，分公司的文化显得向上而积极，业绩显著增长，同仁与经销商对主管的口碑非常好。因此，“视情况而定”其实是一个非常有效的政治策略。

## 企业离政治还有多远

上面的说法比较抽象，现实中很多商人和企业家所处的困顿状态更具体，主要是公司外部政治的影响。很多人可能仍然有“商而优则仕”的情结，即使不想为官，也要尽量找点政治资本和政治靠山。这些问题显然无法公开讲，但却是很多企业家的心病。

源自美国的一本著作《企业、政府与社会》，提出了刻画企业与政府和社会关系的四种框架模型。但在我看来，这四种模型难以描述中国企业与政府、与社会的关系。在我国市场经济发展的很长一段时间里，政府扮演着裁判和运动员的双重身份。很多公司都意识到政府对商业的重要性，一旦同政府建立了良好关系，这对业务发展有百利而无一害。而如果没有政府裁判，公司政治的游戏规则就必然走向恶化，出现《大染坊》中描绘的无保障局面，结果是公司之间因竞争而惨败，甚至出现恶性的商业竞争手段。就连国外的知名公司也是一样，“1990 年，美国通用公司因欺骗美国军队购买计算机的 254 亿美元合同，美国政府以欺诈罪起诉，并处以 1610 万美元的刑事和民事罚金，包括以 1170 万美元解决政府的 200 项指控。”

今天，政府既是游戏规则制定者，也是服务和监督者，这种职能性的转变，使得公司和政府的界限更加清楚。当然，企业适当的政府公关是很有必要的，然而不同的是，这种政府公关不是行贿，不是幕后黑金交易，而是光明正大地增进政企了解程度，加深政企关系。1997 年，当时珠江三角洲的企业都做转