

第 1 章

透明：盯住运动着的标靶

真相是无可争议的。你可能因怨恨而攻击它，因无知而嘲笑它，但最后事实就是事实。

——温斯顿·邱吉尔 (Winston Churchill)

透明或者是缺乏透明这一问题已经上升为我们生活方方面面的首要议程。它处于国际和国内政治、宗教或世俗活动，以及教育、社会和文化事务的最前沿，从联合国辩论这样的重要事件直到食物标签上的成分列表这类鸡毛蒜皮。但是其中最引人入胜的是它对商业和经济的影响。

只要打开电视或者收音机的新闻节目，或者是读张报纸就会听到“谁知道发生了什么 在什么时间？”“为什么没有披露？”“是否有人试图隐瞒？”这类的问题。

类似这样的许多毫不含糊的、尖锐的问题直指事件的核心。人们需要有关欺骗意图、骗局、隐瞒信息、故意欺诈、主动掩饰、背后操纵、蓄意误导、恶意欺骗、实施骗术、诡计、奸谋、诋弄他人、口是心非、蒙混撒谎、虚伪做作、腐败及背叛等等问题的答案。看起来在透明这样一个简单的理念之外潜藏着无尽的负面词汇以及相应的不当行为。

一旦有了透明，就不再需要任何其他词汇。若没有它，你所要使用的词汇就足以凑成一本字典。

从水门事件到中东事件再到玛撒·斯图尔特^①（Martha Stewart），看起来对掩盖信息或者说是缺乏透明问题的关注超越了这些事件本身。

如果透明如此重要，为什么我们很难发现它的身影？也许更重要的是，即使事情是透明的，我们又怎么知道？

在某种意义上，透明本身就是一个矛盾：我们如何来观察一个在定义上就不可观察的东西。

新的透明：一个运动着的标靶

什么是透明这个问题会引起一场兴趣盎然的争论。这看起来是个简单的问题，但是却有着各种各样的答案。这些答案因问题的内容、提问的语境、问题的标准、回答者的职业、收入、其人口统计学特征、情绪和无数其他因素的影响而异彩纷呈。事实上每个人今天对透明的定义都与他 5 年前的定义有很大的不同。

从最狭义的角度讲，透明包括 3 个主要元素：观察者、被观察的客体以及观察的方法或手段。其中每个元素都正在发生颠覆性的变化。

^① 玛撒·斯图尔特曾经是教人如何打造完美家居生活的“全球家政皇后”，全美家庭主妇的最佳偶像。2001 年 12 月 27 日，在得知英克隆公司的新药上市申请未通过食品及药物管理委员会（FDA）审议的消息后，她抛售了自己名下 4000 股生物技术公司英克隆股票。美国联邦大陪审团在 2003 年 6 月对玛撒正式提起诉讼，对她的指控包括证券欺骗、妨碍司法、合谋犯罪和对调查人员及检方作出不实陈述等 9 项。

谁？观察什么？何时？何地？……为什么？

很明显，随着时间的流逝，透明这个概念经历了一些意味深长的变化，但在上个世纪这一变化尤为显著，关于透明或者不透明的概念发生了引人注目的改变。类似的并且同样重要的是：观察的器材、场所以及方法也从根本上发生了变化。虽然关于何时？何地？观察什么？这类有关透明的问题可能精确地定义（即使不那么有把握），但是关于为什么要增加透明度或者说增进透明度的动机还是有疑问的，并且经常是最为人所诟病之处。

可能所有变化中最重要的是透明所隐含的观察者和被观察者的权利和责任。今天关于为什么要增加透明度这一问题正不断经历着持久的、重要的修正。定义观察者、被观察者以及观察的媒介是相对容易的。但是观察者和被观察者双方的权利和责任的定义则是模糊不确定的，会随着时间和环境的变化而有所不同。

定义新的透明

从物理的角度讲，透明（transparency）意味着你可以通过某种媒介看到另一边的物体。它是由两个单独的部分组成的复合词汇：*trans* 意味着运动，而 *parent* 意味着可见。根据牛津英语词典的解释，透明这个词的古意是“有权力传播信息以便了解并非完全可见的事物”。

拉丁词根 *trans* 有时用于同其他词合成一个新词，意思是“穿越、达到或是在更深远位置”，例如 *transport*（运输）、*transfer*（迁移）或 *translucent*（半透明的）。对于我们来说，需要记住的最重要的是这个词所隐含的行动、趋向或动机的概念。

当今大多数词典（除了落后于时代的迅速发展的少数之外）把

透明描述为“没有欺骗”、“公正并且公开的”或者“坦率的”。对于个人或者机构而言，这一概念意味着允许其他人看到真相，不试图隐藏或者模糊自己的用意或者歪曲事实以便使事情看起来更漂亮些。

换句话说，如当前的定义所示，透明是指使得其他人能够了解到真相，如果他们想要了解，或者使得他们有时间、手段和必须的技能去了解。这意味着需要公开信息的个人或组织的动机或行为是被动的。然而，在当今更广阔的公共语境中，透明有了一个全新的含义：主动公开。

一些因素导致了上述变化：严密的媒体监督、事实上人人都能获得的价格低廉且无处不在的信息技术，以及全球对“公众知情权”与日俱增的认同。老的透明概念（如果任何人问到就坦率地公开）让位于新的透明概念：不论有意还是无意，都更为主动地引起公众对事件的注意。

换言之，透明概念中行动或者趋向的含义转化为一个更古老的含义，“主动”被移到等式的另一边——这增加了被观察者的责任。

但是正如我们将看到的，当前关于透明的争论较少讨论观察者是否有权力获得信息，而更多地关注是否应增加其所需求信息的供给频率和范围。

透明：在生活的各个方面都要求眼见为实

虽然美国公司丑闻在过去几年占据了媒体的头版头条，但对于美国公司而言，透明并不是一个新问题。它既不是一个美国概念或者是商业概念，也不仅仅是一个公司概念。对于任何组织或者个人而言它都是首要的议程。

正如本书将要显示的那样，透明已经成为日常生活中像面包一样不可或缺之物，对于一般公民或者是高高在上的华尔街的股票分

析师而言都是如此。今天，保持透明已经成为“桌上的筹码”，从世界范围内的政治斗争到二人公司中的老板雇员之间的博弈都是如此。

透明是生活中经济、社会以及文化等各个方面的新口号。一些人可能认为透明是一个西方概念。但很明显，世界各地的个人和组织，不论种族、信仰或国籍如何，都正张开双臂欢迎透明的到来。

政府透明

政府透明的概念从乡村的当地委员会一直延伸到各国联邦政府。它还包括全球政府和像世界贸易委员会（WTO）、国际货币基金组织（IMF）及世界银行这类准政府机构。还有一些其声誉可能受到透明度影响的地区性组织，包括北大西洋公约组织（NATO）、北美自由贸易协议（NAFTA）、欧盟（EU）以及成打的其他贸易组织。

世界从来都不缺少危机，可能未来也不会缺少。独裁、流氓政体和内战似乎是我们历史上不可避免的部分。然而，由于世界范围内通讯的增长、国际新闻通过卫星电视和因特网广泛传播，透明的推动往往更加迅速且广泛。大多数的繁荣增长发生在像南韩、泰国、智利和捷克共和国这样公开、民主的国家，因为那些政府可以被很好地监督。

透明国际（一个致力于抑制国际交易中腐败行为的组织）把透明定义为“一种允许那些被管理决策、交易行为或者慈善工作影响的人不仅了解事实和数字，而且了解到机制和过程的原则。使得行为可观测、可预期并且可理解是国家公仆、经理人和被托管人的责任。

像国际货币基金组织这样的机构常常将援助和贷款与透明度水平相联系（即使他们本身也不时地由于信息不够公开而后院起火！）国际货币基金组织关于政府透明的方针聚焦于四个方面：

- 角色及责任清晰
- 信息公开可得
- 开放的预算准备、执行及情况报告
- 确保公正

像联合国和国际货币基金组织这类庞大而官僚的机构经常因缺乏透明度而受到批评。虽然它们并不直接接受居民的捐款，但还是要依靠政府提供的资金运行。正如美国和联合国过去几年来的龃龉所阐释的那样，当缺乏透明度的情况被发现时，资金的提供方和报告方常常会发生一些冲突。世界范围内的反全球化抗议所提出的论点之一就是国际货币基金组织和国际银行决策的不公开。为了增进这些组织的可信性和尊严，它们的行为必须像它们要求受援方所要做到的那样透明。

商业透明

大多数关于透明的媒体文章是关于商业的，尤其是关注上市公司的行为：它们的会计制度、收入、内部交易、利益冲突、管理者的报酬以及董事会的独立性。简而言之，组织中所有的利益相关人想要了解有关公司的财务稳健情况和财务结构的所有事实，包括每个执行官及每个董事会成员是否按股东、雇员、客户及公众的利益行事。

透明涉及到商业的方方面面，它不但影响各个阶层的雇员的行为，同时也受后者的影响。对于大多数交易而言，成功来自于雇员的创意和行动。一个透明的组织将会吸引并留住最好的人才。一个模糊的组织则要不停地处理高比率的人员流失和不快的劳动气氛这类问题。透明还会影响到组织之外——顾客、供应商、全球贸易以及政府管理。

在过去 50 年中，世界贸易实现了指数化增长。如果没有明确的

合同、公开的价格信息以及详细的关税结构，世界贸易决不可能如此发展。透明使得所有的参与者可以公平竞争。透明的贸易政策增加了东欧、亚洲、拉丁美洲发达国家的生活水平。透明也为第三世界的工厂改进工作条件、改善工作环境及降低劳动强度增加了压力。

专业机构的透明

那些专门从事某种职能的人，例如会计师、运动员、演员、律师、记者、教师和医生，被称作专业人员。职业的这个词本身隐含着这样一个假定：任何他们行使的服务或者职能在动机和行为两方面都是透明的。事实上，他们中许多人曾经发誓效忠于公众利益。因而，在发现他们的不透明行为时，有理由使人感到更加忧伤。更重要的信息也许是他们借以提供服务、履行职能的才干，或者在某些情况下是这种能力的缺乏。因而毫不惊奇的是，越来越多的像医生或者律师这样的公众服务人员发现，可以在媒体和因特网上看到他们被打分评级的结果。

非营利组织的透明

许多慈善组织控制着比小国的国民生产总值还多的预算并对其运营的地区产生巨大的影响。它们的行为完全可以造成生死之别。非营利组织的排名（例如由媒体进行的）取决于它们对捐款的使用有多高效（其中多大比重直接进行了援助，多大比重变成了管理费用）以及它们完成使命的记录。如果它们的记录是不透明的并且不能说明捐献的情况，它们在预算以及同当地领导者的关系方面就会面临危机。透明对国际组织的可信度也是至关重要的。从相对小规模得像绿色和平组织这样的非政府组织（NGOs）到像红十字会这样的大型的全球化的非政府组织都是如此。

依赖于公众捐款的组织比其他组织更严密地处于显微镜的监督之下。人们每天在商务决策中都用他们口袋里的钱来投票，但是如果讲到慈善，他们就更可能用钱投票。这类花费往往是最情绪化的，需要感到舒适及信任才能做决策。如果一个非政府组织似乎在隐藏什么或者有过丢脸的公众丑闻，捐款数量一定会骤然下降，可能需要很多年才能恢复。

宗教团体的透明

当涉及到透明问题时，宗教团体往往是反抗得最厉害的，声称他们的行为是发生在他们和上帝之间的。然而，正如任何服务于特定的利益相关群体的组织一样，缺乏透明会迅速关闭捐款的阀门，使得教会失去教区居民原本毫不动摇的支持。为了达到运行并逐步繁荣的目的，宗教团体必须能够在财务和精神这两张资产负债表上都把账目记得清清楚楚。

在财务问题之外还有更深层次且更为重要的信任问题。缺乏透明可以严重地损害信徒对宗教组织及神职人员的信赖。对于许多人而言，世俗的世界无疑是缺乏透明的。但是透明和信任恰恰是宗教团体的根基。因此，发现神职人员和宗派团体缺乏透明度会严重影响个人的信任感。

投资机构的透明

20 世纪的显著特点是政府出资的个人福利计划的稳步增加。21 世纪则可能会以这类项目的逐渐减少或者销声匿迹为特征。其结果是人们将越来越依赖于个人投资。美国人对这一变化已经作出反应，将数十亿的美元倾注到各种个人退休计划（IRAs）以及其他投资机构。大约有一半的美国家庭直接的或者间接的通过基金持有股票。

为了市场正常运行的需要，整个系统必须是透明的。由于资本市场从只有掌管着巨额投资组合的专业投资者参与转变为单个公民对他或她自身的养命钱进行投资，原来尚可接受的透明度水平迅速地向公众关注的全新的透明度水平转变。

不透明：谁身受其害？

无需多少想像力就可以看出不透明或者缺乏透明会造成的广泛伤害。过去几十年的美国历史提供了大量的例子可供参考。下述事件（这里我们仅仅列出几个例子）所造成的金钱和情感上的破坏程度令人惊愕。

- 水门事件导致一个总统和他的管理班子的倒台
- 储贷会丑闻致使美国政府不得不发起数额巨大的紧急援助
- 香烟产业没能公布尼古丁的有害影响
- 对奥委会成员在选择东道国时明显地接受贿赂及可疑的背后交易的揭露
- 安然、世通、施乐及其他公司导致投资者数十亿损失并使得数万人失业的大规模会计造假
- 天主教会掩饰罪行以至允许已经被发现的恋童癖者继续接触儿童

在所有以上事件中，各类利益相关人都受到了损失，不论是投资者、雇员、银行、顾客还是教区居民都是如此。几个人的遮掩造成了一长串人的损失以及对每个人信任感的侵蚀。

透明：现在你明白了！现在你还不懂

没有什么神奇的公式使得一些机构繁荣而另外一些衰败，有一

架架的建议类书籍指出各种不同的通向成功的路径。然而，历史证明，那些持续掩盖事实的机构或者个人只不过是推迟了真相不可避免的被发现的时间。透明可能不会立即带来成功，但是不透明必然会迅速导致失败。

在资本市场体系或者民主政治中，透明并不是一件奢侈品，一件偶尔为之的事情。不论在经济、政治还是宗教体系中，现在它都是一个基本要求。为了市场、当地或全球政府、教会或者其他任何机构正常运行的需要，重要的事情都必须公开并且让每个利益相关人或者公民都能够免费获得。

本书将提供读者关于透明的各个重要方面的全面见解：如何避免不当行为、处理不当行为的策略以及实施程序。

第 2 章
不透明漩涡：
无视、揭露及毁灭

有三样东西不能被长期遮盖：太阳、月亮和真相。

——孔子 (Confucius)

20 世纪 90 年代末，几乎世界上所有的机构都由于害怕千年虫问题（Y2K）而近乎瘫痪。问题在于计算机程序不能处理世纪之交的日期问题。预计整个世界，尤其是商务世界，将在新世纪到来的第一秒丧失运作能力。

谁能想到当时钟转动到新的千年之时，商业社会的头等大事不是有关美国人在 20 世纪末发明的、事实上支撑生活的方方面面运转的现代计算机，而是有关意大利人在 14 世纪发明的后台记账体系。

正如事态发展所显示的那样，计算机极好地处理了上述变化而会计人员则未能做到这一点。

真正变化了的不是计算机日期而是世界范围内对近乎完全透明的支持态度。宣告新世纪到来的不是时针的滴答声，而是一系列在金融市场上由于道德标准系统的失败而导致的高度曝光公司丑闻的剧烈爆发。当每个人都在盯着时钟的时候，世界自身发生了转变。不管喜欢与否，透明时代已经到来。

那么，谁真的想保持透明？

“但是我不想变得更透明！”当你研究一些个人或组织的行为，或者当会面时仔细体会其字里行间的用意之时，你几乎可以听到他们这么说。一些人想，“知识就是力量，我不会泄露知识！”一些人会逆势而行，常常直至毁灭而不醒悟。另外一些人则寻求妥协。一些小的上市公司通过私有化来避免服从透明要求的成本，还有一些人声称透明威胁了公司竞争策略的选择。

历史的教训是无可置疑的：透明不再是可有可无的事情。透明时代已经到来。就像埃德加·艾伦·坡大漩涡中的水手（他们处于不透明的中心），航行可以是致命的。透明甚至正在创造它自身的真相。

透明的十大真相：

1. 私人的事情最终会变得公开
2. 今天可以接受的事情明天未必如此
3. 如果今天事情看起来不妙，明天会更糟
4. 今天的惩罚拖到明天会更严重
5. 每次否认事实都对真相的揭露造成更大的压力
6. 每次否认都会使敌人和批评者倍增
7. 每次否认都会使更多的朋友弃你而去
8. 否认的越多，惩罚越重
9. 遮遮掩掩比最初的错误本身更具损害
10. 没有什么会被忘记，很少事情能得到宽恕

不可避免的结局：不透明漩涡

不透明，透明的反义词，定义为难以理解、不清晰或者模糊的

状态。若信息不清晰，就不值得信任。若信息不公开，很自然的可以想到一定有什么事被掩盖了起来。

个人和机构一次又一次地陷于不透明的可预见的循环模式之中（见图 2.1）。个人或者机构秘密地做了一件事情，消息泄露，否认，更多的消息泄露，继续否认，无可反驳的证据出现。最终个人或者机构由于媒体曝光、公众压力以及经常随之而来的诉讼这一无情的漩涡过程而受损或者导致毁灭。

大多数有关透明度丑闻，不论是过去的还是近期的，都服从上述模式。这一漩涡过程适用于政治（水门事件、伊朗一反对派问题、克林顿的性丑闻），金融市场（储贷会危机、国际商业信贷银

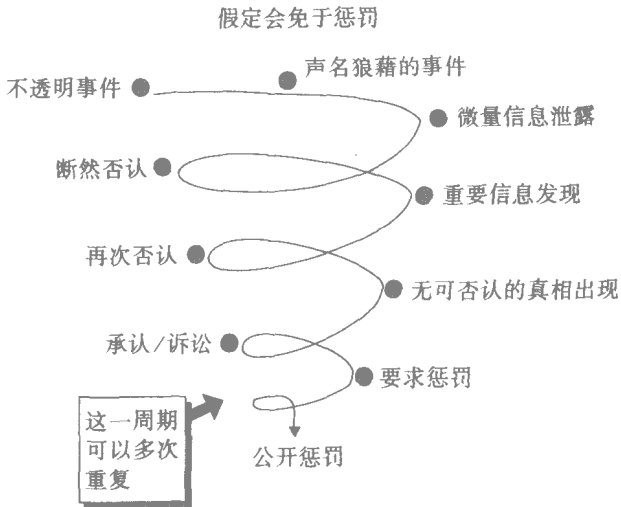


图 2.1 不透明漩涡

① 里根政府为了营救其人质而又不愿同恐怖分子谈判，就制定了一个秘密计划，把武器出售给伊朗，希望伊朗运用其影响让美国人质获释，并且设法把武器销售活动引向对反对派的支持。又称伊朗门事件。