

## 第一篇 管理观念

任何管理方式的形成和实践，都是在特定的价值观指导下进行的，这也是导致管理差异的原因所在。因此，管理观念是管理文化的核心。研究中国的管理文化，首先要研究中国的管理观念。只有这样，才能深刻地认识中国式管理的形成和发展过程，才能正确地把握和运用这种管理方式。

根植于中国文化的管理文化，主要有**人本观**、**和谐观**、**中庸观**和**义利观**四大管理观念。

### 一、人本观

自古以来，中国的思想家和当政者都非常重视人的因素，认为社会的安定和国家的强大都有赖于人。因此，历代统治者都把“**重民**”作为一项基本的国策。《管子·权修》中认为：“**天下者 国之本也 国者 乡之本也 乡者 家之本也 家者 人之本也 人者 身之本也。**”意思是说 天下以国家为根本，国家以乡为根本，乡以家为根本，家以人为根本，人以自身为根本。因此，《管子·霸言》中又指出：“**以人为本 本治则国固 本乱则国危。**”要以人民为本 本治则国家巩固 本乱则国家危亡。可见 在那时已明

确地提出了人本观。实际上 据《尚书》记载 早在商朝 第二十代君王盘庚为避免水患，复兴殷商，率领臣民把国都从奄（今山东曲阜）迁往殷（今河南安阳）后 就一再告诫群臣 百姓是国家的根本 要体恤民情 使人民安居乐业，并以此作为群臣奖赏和任用的依据。

### （一）以民为贵

孟子在《孟子·尽心上》中提出了“民以贵，社稷次之，君为轻”的著名观点。他认为 百姓最重要 代表国家的土神、谷神其次 国君为轻。他把“民”放在三者之首 可见他认为“民”才是最重要的 是国家的根本 因此 也是当政者管理的中心。

为什么“民”如此重要呢 孔子在《荀子·哀公》中一语道破天机：“君者，舟也，庶人者，水也。水则载舟，水则覆舟。”他把君与民的关系形象地比作舟与水的关系。水可以载舟，也可以覆舟。这就是当政者为什么要重“民”的根本原因所在。孟子在《孟子·娄离上》中总结桀和纣失去天下的原因时说：“桀纣之失天下也，失其民也，失其民者，失其心也。得天下有道，得其民，斯得天下矣。”纵观古今中外，将人在管理中的地位和重要性提高到如此高度的，只有中国管理文化。在西方管理思想的发展过程中，19世纪末 20世纪初以泰罗为代表的科学管理思想，并不把人作为管理的主要因素来看待，仅将其视为机器的附属物，当作一般的“劳动工具”。直到第二次世界大战以后，随着行为科学的兴起，才开始重视人的因素，并逐步

形成了现代“以人为中心”的管理思想。

由此可见，“以人为中心”的管理观念早在我国古代就已经提出，并成为中国管理文化的重要理论基础。

旧中国著名的企业家卢作孚先生从 1926 年创办民生公司之日起，就非常重视人的因素。他认为，人是事业成败的关键，因此，他十分重视培育人、激励人。首先，他积极地向员工灌输“服务民众，便利人群，开发产业，富强国家”的“民生精神”，使广大员工懂得在公司工作，即在从事为国为民的工作，从而增强员工的工作责任感。其次，他非常重视员工的业务技能培训。民生公司录用职工实行“高级人员过找，低级人员过考”，任人唯贤的原则。高级人员就是具有各种专门知识和技术的人才，公司选聘高级管理和技术人员非常注重他们的素质。公司高级职员 90%以上是大学本科毕业生，这在当时旧中国的私营企业中，实属少见。低级职员是指一般员工，则通过考试录取，经过培训，分配到各种岗位。加强培训工作，重视职工智力开发，是民生公司取得成功的一条重要经验。员工培训时间短则一个月，长则半年，培训内容包括文化、思想、军事、公司概况、专业知识和技能。通过培训，不仅提高了职工的文化水平和业务能力，也使公司的经营管理得到改善，劳动效率迅速提高，企业凝聚力不断增强，从而提高了整个公司的竞争力。再次，建立解除职工后顾之忧的福利制度。公司提出“公司的问题由职工解决，职工的问题由公司解决”的口号，为职工描绘了一幅职业稳

定、生活舒适、幼有所养、老有所终的美好蓝图。并采取了伙食免费、增发红酬、成立职工消费合作社、修建职工住宅等一系列措施，解决职工的后顾之忧，使职工集中精力工作。卢作孚先生的成功经验充分体现了“以人中心”的管理思想。

安徽古井集团董事长王效金提出的箴言式的立业思想：“企业是人的事业、人是企业的灵魂”使公司人人都能感觉到以人为本的管理内涵和份量。管理规则也许是无情的，但从人是企业“灵魂”的角度去思考问题，规则也许就变得不那么生硬。王效金说，一个企业的领导者要有以情动人、以理服人、以法信人的“情、理、法”相结合的管理思想。企业的规则首先应该包括尊重人、理解人、关心人，其次才是规范人。他的理由是：我们的职工处在东方文化的沉淀圈内，崇尚情义、重视伦理、主张中庸，因此尊重他们的思想、感情、心理、家庭、习惯，让他们感受到团结、友爱、充实、快乐、有奔头，才能“立足岗位”；效忠古井，业绩报国”。这也许是王效金最为成功的地方。我们常说要把某某制度变为职工自觉的行动，其“变为”的基础是什么，王效金给了我们一个很好的答案。

“古井”始终坚信人的作用，坚信精神的作用，他们用自己的行动和近年始终保持全国白酒行业前三名的业绩诠释了王效金“企业是人的事业、人是企业的灵魂”的立业思想，我们任何时候、任何地方都不要忘了以人为本。

## （二）人性本善

“人性之善也 犹水之就下也 人无有不善 水无有不  
下。”这是孟子在《孟子·告子上》中提出的著名的“性善  
论”思想。他认为 人性向善 就像水往低处流一样。人性  
没有不善良的 水没有不往低处流的。

人性问题，是中国古代思想史一个十分突出且极为  
重要的问题。战国时期的思想家就人性究竟是善的还是  
恶的展开了激烈的论争，形成了各种派别，其中影响最大  
的是孟子提倡的“性善论”和荀子主张的“性恶论”。

孟子认为 人本性是善的 并在《孟子·告子上》提出  
了善性的具体内容：“恻隐之心 人皆有之 羞恶之心 人  
皆有之 恭敬之心 人皆有之 是非之心 人皆有之。恻隐  
之心 仁也 羞恶之心 义也 恭敬之心 礼也 是非之心  
，智也。”即仁、义、礼、智这“四心”是人皆有之的善性。正是  
基于这种观点，他认为人人都可以成为尧舜。既然人性本  
善，那为什么在现实生活中表现出来的人性都不完全是  
善的呢？孟子对此作出了合理的解释，他认为性之善不是  
已成的 而是待成的。人虽先天有善性 但它是善的萌芽，  
必须由后天扩而充之，才能表现为善的德性。至于现实中  
许多人贪生怕死、见利忘义，这是由于他们受到外界不良  
环境的影响，人性受到玷污的缘故。因此，孟子强调要注  
重人自身的修养，注重对人的教育。孟子高扬人性善的旗  
帜 显示出他对于人性发展趋向的乐观态度 肯定了人的  
理性追求和人格的自我完善。“性善论”思想为当政者采  
用什么样的管理方式提供了理论依据。

荀子是战国末年赵国人，是战国后期儒家学派最重要、最伟大的代表人物。荀子思想的关键是“性恶论”。他在《荀子·性恶》中说：“今之人性，生而有好利焉，顺是，故争夺生而辞让亡焉；生而有疾恶焉，顺是，故残贼生而忠信亡焉；生而有耳目之欲，有好声色焉，顺是，故淫乱生而礼义文理亡焉。然则从人之性，顺人之性，必出于争夺，合于犯分乱理而归于暴。”这是说，现在的人性，生来有喜好私利的，顺着这种本性，于是人与人之间的争夺就发生，谦让便消失了。人生来有忌妒、仇恨的，顺着这种本性，于是残害忠良的事就发生，忠诚信用便消失了。人生来有耳目的欲求，喜好声音美色，顺着这种本性，于是淫乱的事就发生，礼义、等级和道德观念便消失了。既然如此，这样放纵人的本性，顺着人的情欲，必然会发生争夺，出现违反名分、破坏社会礼义秩序的事，从而导致暴乱。

既然人性是恶的，荀子认为就要通过圣人的示范、老师的教育、法律的强制、环境的熏陶和自我修身来改造人性。同时，荀子告诉人们，只要努力改造，沿着仁义走，便可以成为尧舜一样的人，自然也就是圣人了。

孟子认为保持和发挥善的本性，就能成为尧舜一样的人物；荀子认为努力改造自己的恶性，也可以成为尧舜一样的圣人。两派学说可以说是殊途同归。但“性善论”对管理文化的影响要远远大于“性恶论”。

美国麻省理工学院管理学教授道格拉斯·麦格雷戈(D. McGregor, 1906~1964)在1960年出版了《企业的人

事方面》一书。他认为，有关人的性质和人的行为的假设对于决定管理人员的工作方式来讲是极为重要的。各种管理人员以他们对人性的假设为依据，可用不同的方式来组织、领导、控制和激励人们。接受某一套假设的管理人员倾向于以某种方式来管理；接受另一套假设的管理人员则会以另一种方法进行管理，从而他提出了 X 理论和 Y 理论。

### 1. X理论的主要假设

(1) 一般人有一种好逸恶劳、尽可能逃避工作的特性。

(2) 由于人们有厌恶工作的特性 因此对大多数人必须加以强迫、控制，并以惩罚相威胁，以使他们为实现组织的目标而努力。

(3) 人一般缺乏抱负 宁愿被领导 怕负责任。

持这种观点的管理者把惩罚作为有效的管理工具，对工人实行严格的控制。麦格雷戈认为 这种 X理论在美国工业化初期产生过重要影响。但随着社会的发展，对人性人的行为有了更深刻的认识，由此产生了 Y 理论。

### 2. Y理论的主要假设

(1) 人天性喜欢工作，要求工作是人的本能。

(2) 人勇于承担责任，并富有创造才能和主动精神。

(3) 人追求个人目标与组织目标的统一 能够实行自我管理。

Y 理论提出的管理原则就是目标一致和自我控制。

管理的任务就是创造条件来使个人和组织的目标融合一致，前者的满足就是后者的成就。这正是后来产生的“目标管理”、“质量管理”和“参与管理”等管理方式的理论基础，并对现代管理“以人为中心”的特征产生了深刻的影响。

实际上，X理论和Y理论就是基于对人性的“性恶论”和“性善论”的假设而提出的。因此我们可以说我国管理文化中，“性善论”思想正是现代管理理论和管理实践所遵循的人性观。日本著名企业家松下幸之助就说过：“经营管理是由人类所进行的。直接参与经营管理的是人，从业人员也是人，领导及所有的交易对象都是人。因此为了适当地进行经营管理，必须彻底了解‘人是什么’和‘人具有什么特质？’就是必须了解人性，而正确的经营观念也应该建立在对人性的了解上。”<sup>①</sup>

### （三）仁者爱人

提倡“性善论”的目的，是要求当政者推行“仁政”。孔子要求为政者做到“泛爱众而亲仁。”<sup>②</sup>即要广爱大众，有博爱思想。孟子则更明确地指出人的善性是施行仁政的基础，为政者应该充分认识和把握人性，根据人性的特点来施政。他在《孟子·公孙丑上》中说：“人皆有不忍人之心，先王有不忍之心，斯有不忍之政矣。以不忍人之心，行不忍人之政，治天下可运之掌上。”只要有爱人的思想，施

松下幸之助：《松下领导艺术》，辽宁人民出版社1988年版，第44页。  
《论语·学而》。

行爱人的管理政策，管理好一个国家就如小物行于掌中一样容易。这是因为施行‘爱人’的仁政与人们生而具有的善性完全符合，从而能使民心归顺。正如孟子对梁惠王所说的“王如施仁政于民，省刑罚，薄税敛，深耕易耨，壮者以暇日修其孝悌忠信，入以事其父兄，出以事其长上，可使制梃以挾秦楚之坚甲利兵矣。”<sup>①</sup>意思是说大王如果对老百姓施行仁政，减免刑罚，少收赋税，深耕细作，让身强力壮的人抽出时间修养孝顺、尊敬、忠诚、守信的品德，在家侍奉父母兄长，出门尊敬长辈上级。这样就是让他们制作木棒也可以打击那些拥有坚甲利器的秦国、楚国的军队了。此所谓‘仁者无敌’。

“仁政”思想对于我们今天推行的人性化管理具有非常重要的指导意义。现代管理应该顺应人性的特点，重视采用鼓励、教育、奖赏、创造适当的工作环境等柔性管理方法，以充分发展和发挥人的智慧和潜能，调动人的积极性、主动性和创造性，以达到最高的管理境界。

## 二、和谐观

“和”是我国传统文化中最典型、最基本的范畴之一。它一直是指导人们处理人与人之间关系的准则，体现了中国传统的集体伦理观，成为中国管理文化的重要特征。

### （一）以和为贵

《孟子·梁惠王上》。

在处理内部和外部关系时 坚持以“和”为贵 就能为企业的生存和发展创造一个良好的内外部环境，从而保证事业的成功。孟子在《孟子·公孙丑下》中提出了“天时不如地利 地利不如人和”的思想 他所谓的“人和”是指人民之间团结一致，以及统治者与人民之间的协调关系。他还把“得道者多助 失道者寡助”<sup>①</sup> 即人心向背看作是统治者是否具备“人和”的基本条件，并把它提到决定事业成败的高度来认识。人与人之间的关系，包括君臣、父子等伦常关系，也包括民族、国家之间的关系，以和谐为最高原则来处理人与人之间的关系大家就能同心同德，群策群力，实现国家的富强和社会的进步。

现代企业竞争力的强弱在很大程度上取决于内部是否互相协调和谐一致。正如诸葛亮在《将苑·和人》中所说的“夫用兵之道 在于人和 人和则不劝而自战矣 若将吏相猜 士卒不服 忠谋不用 群下谤议 逸慝互生 虽有汤、武之智 而不能取胜匹夫 况众人乎。”只要内部和谐一致，士兵不用激励就能奋勇杀敌。否则，如果内部互相猜忌 勾心斗角 就只能是乌合之众 毫无战斗力可言。

人们在研究日本经济在第二次世界大战以后迅速崛起的原因时发现，日本企业的成功主要来自于内部极强的凝聚力。由于深受儒家文化的影响，“和”是日本文化的重要基础。在日本人的工作环境中 特别是在他们与上下

<sup>①</sup> 《孟子·公孙丑下》。

级和同事相处中影响最大的是“和”的观念。推行终身雇佣制，使公司成为一个人生活中最重要的空间，雇员与公司的紧密结合，甚至超过了夫妻、小家庭或大家庭那样密切的关系。实行协商一致的决策，使上下级之间具有高度的共识，从而保证决策迅速而有效地得以执行。鼓励以团体目标为导向，个人目标服从团体目标，形成利益共同体。

日本大金工业株式会社是一家拥有 70 多年历史、1 万多名员工、产业遍布全世界的大公司。这家公司一直奉行以人为本的经营理念，注重员工的自主管理，在人事制度方面具有典型的“日本式经营”特点。大金公司的全部人事管理机制被高度精练地概括为一个“和”字，他们一直在坚守、维护并光大其高度团结一致的“社风”。在这家公司的任何一个办公场所都能看到“明朗人和”的标语，他们主张内部要和、对外要和、上下要和，视团结如生命。公司内部各级领导与员工之间讲究“家和万事兴”，公司下属的企业与当地社区和客户之间讲究“和为贵”、“和气生财”，坚决排斥内耗，强化团队精神。大金公司对干部和员工的管理甚至延伸至 8 小时以外，公司领导班子把干部、员工的福利待遇、业余生活以至于兴趣爱好，都设法纳入对企业管理有利的轨道上来，引导他们无时无刻不在为企业着想。公司管理者对干部、员工在业余时间里的所想所为十分在意，尽量创造条件让他们利用一切机会形成向心力和凝聚力。比如：组织质量改善小组，建立

业余活动俱乐部等等。这种‘管’到 8 小时以外的做法 很容易让人产生一种大家庭的感觉，人们有事愿意在这个大家庭里解决 而不是游离于其外。

## （二 和而不同

孔子倡导‘和为贵’同时又在《论语·子路》中进一步指出：“君子和而不同 小人同而不和。”意思是说 君子和谐相处却不盲目苟同；小人盲目苟同却不和谐相处。可见，“和”是通过各种不同因素的差异互补来寻求整体的最佳结合，这是处人、处事所采取的积极态度和方法。而“同”不讲差别 盲目追求一致、同一 没有自我 这是不可取的。

据《左传·昭公二十年》记载 齐景公问晏子 梁丘据这个人与我称得上是和吗？晏子回答说：只能称同，称不上和。为什么呢？君说可以的事情，如果其中有不可以的地方，臣就应该提出不可以的意见予以完善；君说不可以的事情，如果有可以的理由，臣就应该提出可以的意见加以修正。梁丘据则不是这样的。君说可以的 他也说可以；君说不可以的，他也说不可以。就好像水与水做成的汤，有什么味道呢？又好像五音只有一种，有什么听头呢？由此可见 晏子认为 梁丘据阿谀附和 盲目苟同 唯齐景公之意是从 因此只能称是‘小人同而不和’。

而唐太宗李世民则倡导‘和而不同’。李世民问房玄龄、肖瑀说 隋文帝是一个什么样的国君呢 房、肖回答说：他能约束自己的言行使之合乎礼的要求，他思考治理

国家的事很劳苦，每天在金殿召见大臣，有时从早上一直到太阳西斜。五品以上的官，他亲自接见与他们议论国事。对守门的人，他亲手传递饮食给他们吃。隋文帝虽然不算心灵仁智圣明，也还是励精图治的国君。李世民听后说：两位先生看到了隋文帝的一个方面，还没有看到另一方面。这个人的本性是看事情过于细致，但内心并不圣明。心里不圣明，有的就看不透，连细尾末节都那么认真，对事物就产生许多怀疑。他自己用欺侮孤儿寡母的方法取得了天下，就认为群臣们都不可信任，大小事情都得由他亲自决定，虽然弄得精神疲劳面容憔悴，也没能把事情办得都合乎道理。大臣们已经知道隋文帝是这个意思，又不敢直说，结果使得宰相以下的官，只是应承接受他的意见罢了。我的观点不是这样，拿天下之大来说，岂能靠一个人思考、独断吗？我正在选拔天下的有用人才，干天下的大事，委托他们并提出要求，各尽其用，这样做与客观规律的要求也许差不多。于是，李世民给群臣下达了命令：皇帝下达的政令有不合时宜的地方，官吏们就应该提出意见来，不得死顺着上面的旨意去办。<sup>①</sup> 李世民要求官吏们发现朝廷下达的政令有不合实际的地方，应当提出意见，不得照抄照搬，当应声虫。这充分体现了李世民主张“和而不同”的思想。

在现代企业中，盲目服从、追求一致是很危险的。海

《旧唐书·卷一》。

尔集团总裁张瑞敏就有这种担心。他说，他在海尔的决策都是正确的，企业其他人就产生了迷信，认为反正张总决策总是对的，他们也不深想了，也不认真论证了，即使前面有个坑让他们跳，他们也会跳下去，这是非常危险的。我国大多成功的创业者遇到过或正面临同样的问题。这个问题处理得好，企业就能不断发展、壮大，否则，企业随时都有可能出现决策危机。

“和而不同”也要求人们在坚持原则的前提下，允许存在差异性、多样性，使有着矛盾和差异的双方协调地共处于一个统一体之中，构成和谐而又充满生机勃勃的世界。中英在有关香港回归的谈判过程中，中国对香港问题的基本立场非常明确，它主要包括三个方面的内容：一是主权问题；二是 1997 年后中国采取什么方式管理香港，继续保持香港繁荣；三是在 1982 年开始的谈判到 1997 年回归的 15 年中如何保持香港的稳定。邓小平立足现实，看到长远，在主权这个原则问题上寸步不让，同时又创造性地提出了“一国两制”的构想，体现了灵活性，从而保证谈判的成功和香港的顺利回归。

### （三）和而不流

如果说“和而不同”是讲差异性、灵活性和变通性的话，那么“和而不流”则是指不随波逐流去苟同别人的错误意见，表明了不可调和性，体现了“和”的刚的一面。孔子在《中庸》中回答子路时说：“君子和而不流，强哉矫，中立而不倚，强哉矫。国有道，不变塞焉，强哉矫。国无道，至

死不变 强哉矫!”这里，孔子认为，真正的强者是与人和平相处而又不随波逐流，不同流合污之人。他们保持中立而不偏不倚。国家太平、政治清明时，不改变志向；国家混乱，政治黑暗时，坚持操守，宁死不变平生的志节。可见，“和”中有刚，体现了“三军可夺帅也，匹夫不可夺志”的英雄主义气概。

### 三、中庸观

“中”是恰当、妥当、合乎客观实际，“庸”是不突出、不失常。因此，中庸的观念就是在对待人或事的关系时，要掌握最佳状态，恰到好处，正确、妥当地进行处理。孔子在《论语·雍也》中说：“中庸之为德也，其至矣乎！”这就是说，中庸作为人们本着仁的行为和处理一切事物的总的法则，是最正确而不能变易的了。可见，中庸被儒家视为待人处世的最高原则。在现代企业实践中，中庸是一种管理哲学。

#### （一）中正不偏

中正不偏，是指在处理问题时，要把握事物度量的准确性，避免走极端。孔子认为：“不得中行而与之，必也狂狷乎！狂者进取，狷者有所不为也。”<sup>①</sup>其意思是思想激进的人不顾一切地坚持向前，气度狭窄的人考虑问题主观而不恤人意。因此，孔子主张“过犹不及”，“狂”就是“过”，

“狷”就是“不及”，两者都不好。“中庸”既非“过”，也非“不及”，它是指人适中适度的行为，无过无不及。它实际上是对矛盾的双方既不绝对完全否定，也不绝对完全肯定，而是肯定双方正确的东西，否定双方错误的东西。

可见，中正不偏，对我们的工作具有普遍的指导意义。然而，在现实生活中，人们却往往忽视这一点，容易走上极端的道路。例如，在现代市场竞争中，企业的知名度是非常重要的，过去那种“好酒不怕巷子深”的时代已经一去不复返了。因此，现代企业总是想方设法来提高自己的知名度。但是，企业知名度只表示企业为公众所知晓的程度，它是一个数量概念，只有美誉度，即企业为公众所赞美的程度才能促使顾客对企业产生和保持忠诚感。美誉度是企业依靠产品质量、附加值和优质服务等途径获得的。可是，很多企业却把知名度和美誉度混为一谈，认为只要舍得花钱做广告，有了知名度，就会有顾客，有市场。因此，它们不惜血本做广告。殊不知，知名度并不等于美誉度，有时甚至会适得其反，秦池酒厂争标王就是其中的典型。

秦池酒厂原是山东临朐县一家名不见经传的小酒厂。1995年11月，秦池酒厂“一鸣惊人”以6666万元巨资夺得中央电视台1996年度黄金时段广告标王，正所谓“三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人”。1996年企业销售突飞猛进，经济效益成倍增长。1996年11月8日，秦池在平静的中国商界投下一枚巨型原子弹——喊出了

3.2亿元的“疯狂”天价蝉联中央电视台标王，一时间举国轰动，秦池“美名”家喻户晓。然而两次夺标后的秦池，销售却一落千丈，当年就沦为亏损企业。这是什么原因呢？问题就出在企业把通过广告宣传获得高知名度视同于创名牌企业，结果走向了极端，导致企业的衰落。

近几年，在我国的大型企业特别是民营企业中出现了“你方唱罢我登场，各领风骚三五年”的“短命”现象。究其原因，大多是企业没有掌握“中正不偏”的原则，有的企业不顾本行是什么，盲目追求多元化，结果陷入一个又一个的泥潭而无法自拔，不仅没有给自己带来新的增长点，还拖垮了主业；有的企业不顾自身在管理、人员、资金、技术等方面的能力，盲目追求规模的扩张，搞企业集团，结果是摊子铺得太大，管理能力跟不上，陷入混乱状态。深刻的教训，一次又一次地给我们敲响了警钟：走极端危害无穷。

## （二）把握中度

真理和谬误往往只是一步之差，因此，如何把握这个“度”就成为问题的关键。中庸并不是一物均分为二的折中点，不是两端的正中间，而是要达到适合于事物实际情况的中正，这就是“中度”。因此，“中度”是中庸所追求的事物最佳状态，犹如人穿衣服要有最合适的尺寸，戴眼镜要有最合适的度数一样。而折中主义是一种无原则的表现，它不顾真理，不问是非，不考虑矛盾双方的相同或差异，认同一方又赞成另一方，一味谋求平衡。它违反社会生活