中国为什么没有管理大师？
中国人为什么得不了诺贝尔奖？
中国企业的创新到底有没有未来？

中国人为什么创新不起来

当代最具批判与反思精神的管理学家

肖知兴◎著

中国人民大学出版社
China Renmin University Press

中国人为什么创新不起来

肖知兴◎著

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

中国人为什么创新不起来 / 肖知兴著.
北京：中国人民大学出版社，2010
ISBN 978-7-300-11665-5

Ⅰ. 中…
Ⅱ. 肖…
Ⅲ. 创造学-研究-中国
Ⅳ. G305

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 023583 号

中国人为什么创新不起来

肖知兴 著

Zhongguoren Weishenme Chuangxin Bu Qilai

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街31号	**邮政编码**	100080
电　　话	010-62511242（总编室）	010-62511398（质管部）	
	010-82501766（邮购部）	010-62514148（门市部）	
	010-62515195（发行公司）	010-62515275（盗版举报）	
网　　址	http:// www. crup. com. cn		
	http:// www. ttrnet. com（人大教研网）		
经　　销	新华书店		
印　　刷	北京京北印刷有限公司		
规　　格	170 mm × 250 mm 16开本	**版　　次**	2010 年 3 月第 1 版
印　　张	14.75 插页2	**印　　次**	2010 年 3 月第 1 次印刷
字　　数	209 000	**定　　价**	39.80 元

版权所有　侵权必究　印装差错　负责调换

湛庐文化·出品
Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- ★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- ★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- ★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- ★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本**。

阅读的时间成本＝选择图书所花费的时间＋阅读图书所花费的时间＋误读图书所浪费的时间

选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：



a）**教科书**：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。

目录 CONTENTS

第 1 章　为什么现代科学不是起源于中国
——从学科看创新

产权 VS 创新——经济学角度 [4]
自由 VS 创新——政治学角度 [10]
信任 VS 创新——社会学角度 [25]
个体 VS 创新——人类学角度 [33]
分析 VS 创新——心理学角度 [43]
原则 VS 创新——宗教学角度 [58]
环境 VS 创新——地理学角度 [71]
中国创新的机遇 [81]

第 2 章　中国的创新之路为什么一波三折
——从历史看创新

变局与近世中国创新 [88]
近世中国思想创新谱系 [104]
文化重建的重任 [113]

第 3 章　企业创新到底是什么
——从管理看创新

不同类别的创新 [116]
创新的逻辑 [123]
创新的战略 [142]
全球创新 [147]

第 4 章　中国企业如何进行创新
——从实践看创新

比亚迪神话 [151]
潮来天地青 [167]
东富龙出水 [180]

第 5 章　中国的创新有没有未来
——从现实看创新

权力文化 [200]
关系文化 [205]
现世文化 [209]
不唯上、不唯人、只唯我 [215]

第1章 INNOVATORS BESIEGED
为什么现代科学不是起源于中国
——从学科看创新

> “中国和欧洲汇合的结果在本质上对双方都是相同的，因为文化的传播是双向的，欧洲和中国一样都接受了对方的一些思想观念。但语言的含义不可抗拒地表明：西方给予中国的是改变了它的语言，而中国给予西方的是丰富了它的词汇。”
>
> **列文森，1958**[②]

中国近代史上有一则非常有名的胡林翼被洋人的轮船“吓死”的小故事，带有一种象征性的不祥之感，仿佛预兆了中国未来几百年在现代化过程将遭遇到的种种艰难险阻。当时以维护名教为己任的湘军对太平军的征伐胜券在握，大功即成：“楚军之围安庆也，文忠（胡林翼）曾往视师，策马登龙山，瞻眄形势，喜曰：‘此处俯视安庆，如在釜底，贼虽强，不足平也。’既复驰至江滨，忽见二轮鼓轮西上，迅如奔，疾如飘风。文忠变色不语，勒马回营，中途呕血，几至坠马。文

① 本章基础是笔者在中欧国际工商学院讲授的“中西方文化与管理”课程，这里对参与这门课的中外朋友谨致由衷的谢意。

② 列文森，《儒教中国及其现代命运》，中国社会科学出版社，2000年版。

忠前已得疾，自是益笃。不数月，死于军中。"[①]

胡林翼是湘军领军人物"曾左胡"（曾国藩、左宗棠和胡林翼）之一，属于当时中国最杰出的人物之列，不太出名，很大程度上是因为他死得早。但他对后世影响之大，从几个小细节就可看出。例如，他字润之，而中国历史上还有一个我们都熟悉的人的字叫润之，毛润之。蒋介石也同样非常看重胡林翼，他做黄埔军校校长的时候曾经把《曾胡兵法》分发给黄埔军校的所有学生，要他们学习。湘军的"三巨头"中，传言曾和左一直不太和睦，所以胡的作用很微妙。胡和曾都在北京做过翰林，胡和左是世交兼同年，后来又成为间接的亲家，所以胡能够在其中起了一个重要的中和作用。[②]可是，这样的一代豪杰，怎么就被人家的坚船利炮吓死了？

这个故事说明当时的潮流人物对中西在军事上、技术上和经济上的全方位差距，以及中国文化未来将面临的挑战有多么清醒的认识。考虑到在不久前很长一段时间内，中国在科技上很多领域都领先于西方，这种反差就更大了。例如，我们都非常自豪的"四大发明"，就是这种领先的很好的写照。但实际上，中国科技从领先到落后这个问题很多人都反思过，其中最著名的就是归纳这四大发明的李约瑟（Joseph Needham）本人所问的著名的"李约瑟难题"：中国虽然有类似四大发明的伟大科技传统，但为什么现代科学起源于欧洲而不是中国？

仔细思考，四大发明虽然叫"invention"（发明），但其实在某种意义上它们也许更应该叫"discovery"（发现）。因为严格意义上的发明应该是在现代科学的假说、试验、推理的基础上产生的，而我们的四大发明实际很大程度上只是经过长期的试错而试出来的一些东西。伟大当然也伟大，但是从另外一个角度来讲，从现代科学的角度来讲，从培根最先系统提出的被他叫做"新工具"[③]的实证研究的方法论的角

① 薛福成，《庸庵笔记》，江苏古籍出版社，2000年版。

② 曾国藩评价胡林翼："坚持之力，调和诸将之功，综核之才，皆臣所不逮，而尤服其进德之猛。"（曾国藩，《历陈胡林翼忠勤功绩折》，载《曾文正公全集》，奏稿，第二册。）

③ 培根，《新工具》，商务印书馆，1984年版。

度上来讲，这些东西好像也不值得我们太为之自豪。与这种建立在试错基础之上的传统科技相比，现代科学本质上属于一种完全不同的东西，是在一种全新的现代哲学的指导之下产生的一个从假说、到实验、再到证实的可复制的过程。[①]

这个著名的李约瑟难题，成为了东西方很多研究中国的学者研究的一个核心问题。李约瑟自己 50 年的时间里都在研究这个问题，从社会经济体制、中西封建体制的不同等角度提出了他自己的解释。这里，我们把这个问题当做一个切入点，探讨中国为什么在创新尤其是科技创新方面，在短短一二百年时间内与西方拉下这么大的差距。但与传统的在科技范围内谈科技的角度不一样，这里我们把科技创新放到工业革命（Industrial Revolution）和市场经济（capitalism）的大框架中谈。也就是说，跟传统的文献解释的区别在于，我们关注的是一个三位一体（trinity）的问题。因为我们不仅仅关注科学技术上的创新，同时也关注工业革命和市场经济，因为这三者其实是你中有我，我中有你，相辅相成的，所以如果不从这个角度讨论李约瑟难题，翻回去炒科技史研究的一些冷饭，意义可能不大。[②]

让我们从**经济学、政治学、社会学、人类学、心理学、宗教学和地理学**七个角度探讨这个问题。这个解释框架的意义在于，“创新”之处就是尽量从很多学科的角度去探索这个问题，寻找答案。人文学科在中国很长一段时间内，处于萎缩状态，很少有人从人文学科角度去审视这个看起来属于“技术性的”问题，更没有人试图从多学科角度去回答这个问题，所以这个解释框架还是有它的独特价值。当然，各个学科里的大多数东西都不是原创的，也不需要原创，不需要我们在这里“重新发明轮子”，需要的只是像蜜蜂一样把那些学科的内容采集到一起，尽量让它们能够在逻辑上环环相扣，自圆其说而已。

---

① 也有学者认为，中国古代其实是有技术，没有科学，李约瑟相当于是把技术与科学混为一谈，见《中国科学与科学革命：李约瑟难题及其相关问题研究论著选》，辽宁教育出版社，2002 年版。

② 西方中世纪结束后的“一连串事件”，包括文艺复兴、宗教改革、启蒙运动、科学革命、工业革命、资产阶级革命，资本主义在全球的扩张，所以严格意义上讲，不仅仅是“三位一体”，而是“七位一体”。

产权 vs 创新——经济学角度

如果要从经济学的角度去讲创新，那重点就一定是阐述**产权**对于创新的重要性。经济学有很多派别，这里强调的是最近影响比较大的显学、公众比较熟悉的一个学派“新制度经济学”（new institutional economics）的观点。这个新制度经济学最核心的内容就是强调清晰的产权对于经济发展的重要性。它的逻辑链非常简单：**1）清楚的产权带来交易费用的降低；2）交易费用的降低带来市场范围的扩大；3）市场范围的扩大会带来分工的深化；4）分工的深化带来技术的革新。**这个逻辑链上的这些概念的定义也很清楚。首先产权的定义是个人对劳动力、土地、货物、资本和知识产权的占有权、受益权与转让权。虽然“集体产权”从逻辑上讲也可以是清晰的产权，但从逻辑上讲，最清楚的产权是落实到自然人和个体的产权。交易费用是进入、搜寻、谈判、执行或制度的费用。从产权到交易费用，到市场范围，到分工深化，最后到技术革新，整条逻辑链是非常严密的，看起来好像非常简单，但背后其实是经济学家们严格的、正式的、定量的模型论证。整个逻辑体系要真正滴水不漏地搭建起来，离不开一代又一代经济学家前仆后继的努力。

举一个最简单的例子，著名的日本酱油公司——龟甲万（Kikkoman）。300 年历史，规模能做到 30 亿美元。如果在一个小镇子里卖酱油，一年能卖个几百块就不错了，靠它生存估计有难度；但要是在全世界卖酱油，市场范围大，就能够专业卖酱油卖到 30 亿了。分工分得那么细，他们自然就会在酱油上去做一些技术创新，一些新的工艺和味道就会被研发出来。所以，大家现在去超市买酱油，有生抽，有老抽，有海鲜酱油，有刺身酱油，种类繁多，不再是我们小时候几十年一贯的、用竹筒打的那种老式酱油了。这就是新制度经济学对创新的一个结论性的意见。

新经济制度下的“好学生”

从新制度经济学的角度上看，西方表现比较好的是荷兰和英国。荷兰这个国家虽然不太起眼，但它是人类历史上第一个资产阶级国家。这个国家最初的起源在于它的地理位置，处于莱茵河的出海口，所以很自然地成为了一个各方人士进行交易的场所。这个出海口边的“低地国家”（荷兰的正式名字是“低地国家”）商业是在勃艮第公国治下逐渐发展起来的，尤其是“好人菲利普”（Philip the Good）[①]，在做勃艮第公国的公爵期间，大力支持产权保护，对荷兰的商业发展起了很大作用。例如，荷兰的第一次全国议会，就是在好人菲利普的主持下于 1464 年在佛兰德斯（Flanders）召开的。后来，这个勃艮第公国没有男性后裔，只有一个公主，嫁给了哈布斯堡王朝（Habsburg）的一个继承人，荷兰就被合并到哈布斯堡王朝里去了。当时哈布斯堡王朝控制了欧洲绝大部分地区，包括西班牙、德国和意大利。哈布斯堡王朝横征暴敛，荷兰人在奥兰治（Orange）家族的领导下，决定反抗，前前后后打了 80 年仗，终于让北方的七省正式独立，成立了世界上第一个资产阶级国家。很多现代商业离不开的东西，如复式记账、股份有限公司、股票交易所等现代商业经济制度，都是最先在荷兰出现的，所以他们在世界经济史上地位相当高。这是一个好学生的典型。[②]



勃艮第公爵，好人菲利普（1396—1467）对于荷兰资本主义发展做出了很大贡献，荷兰 15 世纪画家罗吉尔（Rogier Van der Weyden）绘。

英国也是好学生。它最重要的一步是 1624 年颁布的《垄断法案》限制了王室垄断权。在此之前，不管做什么生意，都需要到王室去

① Philippe III le Bon（1396—1467），瓦卢瓦王朝的第三代勃艮第公爵，1419—1467 年在位。

② 南方没有独立的省，所谓的 Spanish Netherlands（西班牙属的低地国家），后来成为比利时。

申请专卖权、专利权。1624 年《垄断法案》就限制了王室的这些垄断权，商人们不需要到国王那里去买垄断权了，但有一个例外是印刷业，因为王室要控制《圣经》的印刷发行，所以印刷业的专利权即版权就留下来了。这个听起来可能觉得有点奇怪，王室把《圣经》版权留下来跟我们现代的版权法有什么关系？但真实的历史就这么有意思，阴差阳错，王室把这个印刷的权力留下来了，反倒奠定了现代的版权法、知识产权法的基础。历史上知识产权法的最早雏形就是这样来源于英国王室对版权的限制。在此基础之上，英国在人类历史上第一个清楚地规定了知识产权。很多技术革新的道理一捅破，其实都很简单，如果发明人没法独享 20 年、30 年的专利权，那他们创新的动力就会小很多。所以，知识产权的保护对于创新是一个非常大的促进。

英国这个好学生还有一点是它的地主阶层一直就非常强大，很大程度上控制着议会，能够有效地制衡国王。不管什么事情，大家都得坐下来谈，国王不能随便侵犯地主和其他阶层的产权。最早是 1215 年的《大宪章》首先确定了先例：国王要加税，必须通过议会的批准。最后真正从法律上限制了国王权力的是 1688 年的“光荣革命”，所以，从“光荣革命”之后，国王就再也不能够把自己凌驾于法律之上、议会之上了，大决策都得由议会来做。有意思的是，英国这种制度设计反倒极大地提高了英国政府在国际金融市场上的信用，使得他们有很强的资金筹措能力，容易在包括战争等各种纷繁的国际竞争中出头。所以英国是这堂经济学课中好学生的代表。

英国文化中的私有产权观念根深蒂固。英国剑桥大学的著名社会人类学家麦克法兰（Alan MacFarlane）在他 1978 年出版的力作《英国个人主义的起源》（*The Origins of English Individualism*）[①] 中，把英国的“个人所有权”制度追溯到 13 世纪或更早的英格兰。典型的农业社会，包括中国传统的农业社会，所有权、生产和消费均以家庭而非以个人为单位，整个社会充满家庭主义、小圈子主义而非个人主义的氛围。这其中最核心的是土地由家庭共同持有，并在家庭内部代代相传，没有个人所有权的概念。而在英国的独特文化传统和法律体系却一直强调私有财产权，将经济领域与社会生活剥离开来。麦克法

① 中文版《英国个人主义的起源》，商务印书馆，2008 年版。

兰描述了英国式的占有性个人主义（possessive individualism）如何在英格兰拥有一段漫长而连贯的历史。这种个人主义侧重于私有财产权等个人权利，强调个人作为财产所有者的身份，这些“财产”包括个人的身体、能力以及个人通过使用能力而获得的一切。不仅是亲兄弟明算账，丈夫与妻子，父亲与儿子之间，账都算得非常清楚。这种算账的方式听起来似乎有点冷酷无情，但却奠定了英国工业革命和资本主义兴起的基础。书中描述了十七八世纪的一个农业雇工的典型成长历程：

“他小小年纪被送去上学，14 岁便脱离家庭、自谋生路。……在半年雇佣期的初始，在圣灵降临周或是圣马丁节，去往距离最近的乡镇，站在集市上。他身穿簇新的套装，打一条红绿相间的宽松领带。他在这没齿难忘的早晨穿上这套行头，皆因它是父母的礼物，用以正式宣告他的人生起点。……小家伙嘴里衔着一根稻草，当做他求职愿望的显著外在标志，在那里苦苦等候发落。……长到十六七岁，他已经身强力壮，能够以男子汉受雇了，故他的工钱可以翻倍。……多数男子年届 30 岁左右便能盘下自己的农场。自耕农之子，几乎人人皆如此。”①

新经济制度下的“差学生”

差学生的代表是法国。和中国类似，法国有一个强大的王室，虽然不叫皇帝，但这个最高统治者控制了一个和中国一样庞大的宫廷和官僚体系。宫廷在都城，官僚体系散布到全国，像抽水机一样把各个地方的税收往中央输送。凡尔赛宫的建设，是路易十四建设这个法国特色的中央集权的一着妙棋，通过把贵族变成他的宫廷成员，一方面壮大了宫廷，另一方面给官僚体系腾出了地方长官的位置。很多事情，贵族也罢，地主也罢，普通的自耕农也罢，是无法与这么强大的王室讨价还价的。三级会议（Estates-General，直译为全国议会）在法国的命运，是这种权力架构的一个很好的写照。三级会议最早是美男子

① 《英国个人主义的起源》第 102 页，商务印书馆，2008 年版。

腓力四世（Philip IV The Fair，1285—1314）为了争取社会各界支持他向教会收税而召开的，对王室有一定的监督权。但从1614年到路易十六统治时期，三级会议中断了175年。由此积蓄的不满，在法国大革命中集中爆发出来，敲响了波旁王朝的丧钟。

但最差的学生，在欧洲可能还得算是西班牙。西班牙的王室，当时属于哈布斯堡家族，权势大到完全可以为所欲为的地步。例如，在1557年—1647年不到100年的时间内六次宣布破产，两次没收当时商业阶层的犹太人和摩尔人的财产。如果说英国通过“圈地运动”把产权明确了的话，西班牙的情况则一直不明确土地的归属，直接按农民家里有多少头羊来收税。如果土地产权是清楚的，土地的主人自然就有动力去好好安排这块土地，想办法轮耕或是轮牧来保持土壤的肥力，适当搭配。但要是按羊头收税，那农民就哪儿有草就去哪儿吃，第二年、第三年什么结果都不管，这就相当于是鼓励了一种短期行为，一种吃大锅饭的意识，所谓的“公地悲剧”就与这个息息相关。所以西班牙一直到1975年都还是独裁国家，在欧洲的地位不高，有点像“欧罗巴的孤儿”。当然，1975年之后，西班牙迅速推进民主改革，它的经济和政治地位也就慢慢提高了。

但西班牙即使是这么差的产权保护，与中国相比还算好的。中国产权状况的最好描述就是清代著名大盐商江春的一句话：“奴才即使有金山银山，只需皇上一声口谕，便可名正言顺的拿过来，无需屈身说是赏借。”借都不要说借，皇帝肯拿我们家的钱去用，就是赏脸，就是我们家的无尚荣光。所以从这个角度来讲，没有产权保护就不可能有长远的眼光，就不可能会去进行扩大再生产。中国的商人一般有钱了要不就是回家盖房子，要不就是多娶几房小妾，很少有人会去做长远的打算。皇上什么时候变脸就变脸，有什么好打算的？现在很多有钱有势的人想着移民也是一样的道理。水往低处流，财富总是流向产权能得到保护的地方。

现在经济泡沫期，大家看见这个股价、房价都往上走，觉得这种担心简直是愚不可及。但宏观经济的本质是“信心经济”，如果大家都觉得前景不好的话，所有的钱会一下子都流出去，都不见了。比如，现在上海的房子几万块一平米，到时也许5 000元一平米都没人敢买。

在这种宏观经济问题上，一般人的记忆力和想象力是出奇地差，所以在泡沫上升期是没法想象泡沫破裂的时候是什么样子的，就像 2000 年左右上海的房子 3 000~4 000 元一平米，内环线也就 3 000~4 000 还没人买，现在是 30 000~40 000 元大家都觉得太便宜。所以这种群体情绪互相之间的支撑和激发产生的影响是无比强大的。如果大家都有对不利政策的预期，财富真是都要走掉的话，这个房价掉到多少钱都是有可能的。

所以，产权如果没有保障，企业的经营、经济的发展就很难看到 100 年、200 年以后。其实，不要说 100 年、200 年，就是 30 年、50 年都很难看到，很多周密的安排、长期的筹划都无从谈起。现在中国的房子不要说我们现在买的不是产权，只是使用权，所以很多做地产的人也半开玩笑地说，其实大家也别谈什么产权，这房子的建筑质量仅够管个 30~50 年。欧洲的房子，大家去看罗马的万神殿[①]，上千平米的一个大厅，中间没有柱子，巍然耸立了 2 000 多年。我们的这些快速发展期建起来的房子，估计 40~50 年之后或 30~40 年之后就得炸掉，没法用了，质量太差，所以只好重复劳动。如果这种相对比较简单的行业里的这种长远眼光、长期计划都不大可能做到，创新、革新、发明就更是谈不上了。这个是经济学角度，从这个意义上来讲，是我们在讲创新时一个最基础、最根本、也是最深刻的角度。



现存的万神殿主体建筑，建于古罗马的哈德良皇帝（Emperor Hadrian）时期（117—138）。

① 万神殿始建于公元前 27—25 年，现在所见的主体建筑为公元 120—124 年所建。

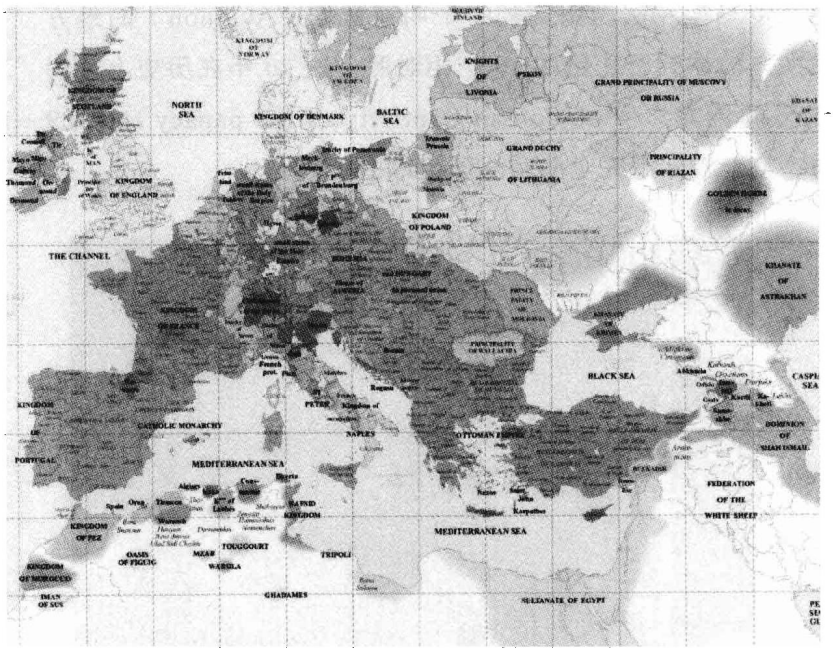
自由 vs 创新——政治学角度

政治学强调**自由**对创新的重要性。自由与创新，纯粹从语义上看，几乎就是一对孪生兄弟。但是很多人觉得在商言商，我们讲商业模式创新，讲技术创新，与政治学好像没有太大关系。大多数人都认识不到这个问题对技术创新、业务创新、管理创新的重要性。虽然说是政治学的角度，但我们这里侧重通过中西历史、历史大脉络的对比来讲自由对于创新的重要性，纯粹政治学理论探讨不是重点。

从历史上来讲，欧洲的创新动力很大程度上来源于支离破碎的政治格局。首先是政教分离，就是基督教是基督教，教主是教主，世俗的国家是国家，国王是国王。这两者不是一回事，完全代表两种体系、两种合法性、两种权力。然后是政体的分离，从古罗马之后，欧洲就一直没有出现那种大一统的情况。一直都是很多国家在欧洲这块土地上像“离离原上草”一样，“一岁一枯荣”，变化非常大。第三个分离是封建分离，国王只是大一点的领主而已，然后国王下面有领主，领主下面有小领主，小领主下面还有更小的领主。而且如果你是我的领主，并不是说我就要多么地服从你，双方之间其实还是有一个讨价还价的过程，相对而言还是一种比较平等的关系，不像中国，皇帝说话了，别人就没有说话的份了。教主、国王和领主之间这种重重叠叠的竞争带来了什么呢？就是自治城市。城市作为商业中心，就有可能通过购买自治权慢慢地立足于这个封建的格局里，一点一点地建立起一些由商人阶层来主导的根据地。[①]

① 陈方最近出版的《继承与叛逆：现代科学为何出现于西方》（三联书店，2009年版）中也做了类似的结论——形成西方科学传统最重要的因素是西方文明结构的多元性、异质性和断裂性：“由于广义的西方世界是具有复杂地理环境和包含多种民族、文化与文明的广大地区，它从来未曾真正统一于任何单独政权，因此在其中适合科学立足、发展的地区总是存在的。”与此形成对比的是，包括中国在内的大河文明：“这些文明的共同特点是，幅员广大、时间连续性强，在强大王朝的控制下，地区性差异相对细小。因此，在其中具有特殊形态和目标的科学，即类似于西方传统的科学，可能无法通过转移来寻求最佳立足点，并且会由于发展受窒碍而逐渐为社会淘汰。”（第631页）

历史地图很直观地说明了这种政治格局。首先是公元 1 世纪的欧洲，大多数的已知世界，都属于古罗马，围绕地中海延展开去。到公元 500 年的欧洲，就是古罗马崩溃（公元 476 年）后的欧洲，已经分裂成很多的小国，但地中海的东边还剩下一个东罗马帝国。到公元 800 年的欧洲，法兰克王国出现了，除了伊比利亚半岛（Iberian Peninsula）的整个西欧几乎都暂时属于查理曼大帝（Charlemagne the Great）的法兰克王国。到公元 1200 年的欧洲，就支离破碎得厉害了，中间稍微大点的一块是神圣罗马帝国，大概相当于现在的德国和意大利。到公元 1500 年的欧洲，中世纪的尾声，中部欧洲一块已经分裂成无数的国家，简直就是星罗棋布。大概也就相当于云南省大小的一个地方，无数个国家在这里出现。最夸张的一个统计是，1789 年法国大革命爆发的时候，日尔曼地区一共有多达 1 789 个国家！[①]



中世纪晚期欧洲的国家星罗棋布。

① Mann, G.,《一八七九年后的日尔曼史》，转引自金耀基的《海德堡语丝》，三联书店，2008 年版。

欧洲的“三个分离”

举几个具体例子来说明教主、国王和领主之间的矛盾。第一个例子是前面我们提到的法国国王美男子腓力四世。这个腓力四世估计是个笑面虎之类的角色，别看长得漂亮，先后谋杀了两个教皇。为了还清王室为组织十字军而欠下的巨额债务，腓力四世把加税、没收犹太人财产、通货膨胀等手段都用光了之后，下令向教堂收税，教皇本尼腓八世（Bonafice VIII）拒绝交税，声明教廷高于市俗政权。腓力四世把教皇训令当众焚毁。本尼腓八世把腓力四世驱逐出教会，腓力四世则干脆一不做，二不休，把本尼腓八世绑架起来后杀了。罗马安排的接班人本笃十一世（Benedict XI），同样因为不肯向腓力四世低头，被他投毒暗杀了。最后腓力四世把波尔多（Bordeaux）的大主教任命为他自己能够控制的傀儡教皇克来孟五世（Clement V），并且把教皇驻地从罗马搬到法国南部的一个叫亚威农（Avignon）的地方，与以往犹太人被掳到巴比伦的 70 年相对照，这 70 年在历史上就叫“对教皇罪恶的囚禁”（Babylonian Captivity of the papacy），1309—1378 年间，整个教廷都完全搬到法国南部去了。



亚威农的教皇宫殿，法国新印象主义画派画家保罗·西涅克（Paul Signac）绘于 1900 年。

第二个例子也是我们上节提到的勃艮第公国的公爵好人菲利普（Philip the Good，1419—1467）。好人菲利普，从他保护私有产权的角度来讲他是好人，他大力支持荷兰工商业的成长。但是另外一方面，如果大家熟悉西方中世纪英法百年战争那段历史的话，就知道好人菲利普在其中扮演了一个不太光彩的角色，著名的圣女贞德就是被他交给英国人的。所以按道理，勃艮第公国从隶属关系上来讲，是法国的一部分，他怎么能够出卖自己国家的英雄呢？按我们中国人说法，应该是个大“法奸”吧。但他们好像觉得这很正常，因为好人菲利普认为是法国国王谋害了他老爸无畏约翰（John the Fearless），他要报仇，所以就通过 1420 年的《特鲁瓦条约》（*Treaty of Troyes*）和英国的国王亨利五世结成同盟，帮助英国人再去打法国人，直到 1453 年百年战争结束时才算告一段落。这是一个典型的领主和国王之间的矛盾的例子。

第三个例子就更有意思。传说中亨利八世最有名的是他娶了八个老婆（其实仔细数一数，是六个而不是八个）。他在英国历史上起的最大作用是他宣布把英国从罗马教会独立出来，单独成立一个英国国教会。亨利八世怎么会有这么大的胆子做这么大一个决定呢？仔细研究，其原因让人啼笑皆非：他想离婚。他的头一个老婆叫阿拉贡的凯瑟琳（Catherine of Aragon），没有生男孩，他就想跟她离婚，但是不敢离，因为凯瑟琳是哈布斯堡家族的女儿，她的侄子当时就是哈布斯堡家族神圣罗马帝国的国王查理五世（Charles V），包括现在的西班牙、荷兰、奥地利、意大利的大部分都属于神圣罗马帝国，教皇怕得罪查理五世，不敢让他离。作为基督徒，虽然贵为国王，他的离婚是要教会审批的。亨利八世于是宣布英国退出罗马教会，这样，英国就不归教皇管了。他把坎特伯雷（Canterbury）大主教任命为英国教会事务的负责人，自己则在 1534 年成为英国国教会的领袖。坎特伯雷大主教，就是在国王加冕时负责给国王戴上皇冠的那个人。



拿破仑的加冕大典上的教皇庇护七世，法国新古典主义画家雅克·路易斯·达维特（Jacques Louis David）绘。

这个事件还有一个很有意思的伏笔。英国退出罗马教会之后，罗马教会当时在英国的很多土地就分给英国本地的地主了，这些地主，因为跟罗马教会的这次分家，反倒发了大财，从而埋下了未来“光荣革命”的伏笔。道理很简单，地主阶层有了实力后，他就不那么受制于皇室了，要是打起来，大家都同样地花钱去买雇佣兵，谁的钱多，谁就买得多，这也是英国国王为什么无法像其他国王那样一手遮天的原因，地主和国王之间有一个权力的平衡。

西方人讲“城市的空气让人自由”，这是一句非常有名的德国谚语，研究欧洲中世纪的人都很熟悉这句话。阿姆斯特丹的硬币上印着“这是为了自由”的字样。这些酷爱自由的人组成的城市一般都由三大中心组成，一个是**教堂**，最核心的地方肯定是教堂；然后是最热闹的地方：**市场**；第三个是**市政厅**，分别代表**神权、世俗权力和资本的权力**。佛罗伦萨就是这种典型的三位一体的格局，一个教堂，一个市政厅，还有一个市场。大家去看西方欧洲的城市大多都是这样，最核心的地方是教堂，旁边是市场，拐过去是市政厅。只有形成这样的三种权力的平衡，一个城市才有稳定的格局和发展前景。[①]

① 本书作者也曾用美国三大城市纽约、波士顿和华盛顿之间的平衡来说明这种资本、文化和权力之间三位一体的关系，《创新之痛》，《IT 经理世界》2006 年第 1 期。



佛罗伦萨主教堂（Duomo）是文艺复兴建筑的一个高峰。

中世纪的城市在这个封建的大格局中慢慢地撕开一道又一道口子，形成了一个又一个后来资产阶级革命的根据地，像中国革命史中的情况一样，先是一个一个根据地，然后逐渐连接起来，慢慢地整个大陆就改头换面了。

欧洲城市实现独立的一个标志性历史事件是1177年发生在威尼斯的一件事情。神圣罗马皇帝红胡子腓特列一世（Friedrich I Barbarossa）和教皇亚历山大三世在征战多年之后，选择了威尼斯，这个位于阿尔卑斯山和大海之间的城邦，作为他们复和之地，标志着威尼斯这个没有城墙的城市，在欧洲中世纪错综复杂的政教冲突中正式获得了独立和中立的地位。英国历史学家施耐德（Schneider）评论说："自由在大陆是不可能的，在亚德里亚海北部荒凉的岛屿与沙洲之间，却盛开着自由之花。自罗马和君士坦丁帝国存在以来，这样的情形还没有出现过。"另外一个历史学家布兹斯（Bzyce）同样给予独立城市高度评价："我们公认，它的胜利就是自由与文明的胜利。"[①]从某种意义上讲，西方的文化，尤其是工业革命之后的商业文化，就是城邦的文化。对贸易权而不是领土权提出要求，通过市场机制对利润和创新进行无止境的追求，都是这种城邦文化传统的题中应有之义。

① 分别出自《巴比伦无处不在》和《神圣罗马帝国》，转引自（英）杰弗里·帕克《城邦：从古希腊到当代》，山东画报出版社，2007年版。

中国的“三个统一”

跟欧洲的三个分离相对比，历史上的中国强调的是三个统一。首先是**领土的统一**，能够把中国统一起来的王朝是做贡献，分立是分裂，是罪恶，所以一般而言，中国历史都不太主张形成欧洲那种政权之间对抗的局面。第二个是**权力的统一**，皇帝说了算，别人就不要发言，他说一就是一，说二就是二，天无二日，惟我独尊。第三个是**思想的统一**，这个统一主要是通过科举制这种形式来实现的，很简单，不跟我思想统一，就不给官做，甚至不给饭吃。这三个统一就与刚才提到的欧洲的三个分离形成鲜明的对比，没有政教分离，中国历史上强调的是思想的统一；没有政体的分离，认为政权统一的时代才是一个好时代；没有封建的分离，总督、巡抚之类代表的都是中央派出的权力代表，不大可能跟中央抗衡。所以，中国历史从来都强调必须建立一个“强中央，弱地方”的格局，这种格局才是一个比较稳定的格局。如果是政权分离，有很多独立的国家，一般就被认为是“乱世”，如果是“强地方，弱中央”，也是“乱世”，总体而言，倾向于这种“大一统”的思路。

与西方的历史进行对比，用世界化的眼光重新审视，我们就能发现中国历史上这种思路背后隐含了一些值得思考的前提。为什么一定要强调领土的统一？分立是不是必然导致分裂，就会连年征战，民不聊生？同样，关于权力的统一，为什么一定要“强中央，弱地方”？地方强一点是不是就一定会天下大乱？思想统一也是一样，为什么一定要统一思想？思想不一样是不是就一定会打成一团，不可开交？很多人讲中国历史，都会不约而同地讲到这一点：不能乱。其实，为什么会乱？我们能不能找到一种办法，使得领土不统一也能保持不乱，权力不统一也能保持不乱，思想不统一也能保持不乱？中国历史上很多这种几千年习焉不察的（take-for-granted）信念和信条，现在其实都是值得仔细思考的，不能让它们成为我们今天思想创新的障碍。[①]

① 关于此话题，葛剑雄在《统一与分裂》（中华书局，1991年版）中有更全面的论述。

例如，我们来看看中国历史上最有创新能力的几个年代，显然都不是这种思路所推崇的大一统时代。第一个最有创见的时期是**春秋战国时期**，在汉朝“独尊儒术”之后，说实话，就有点死气沉沉了。第二个有创意的时期是**三国两晋南北朝时期**，到现在大家还津津乐道的三国故事、六朝文物和魏晋风度讲的都是这一段时期。迄今为止，中国最好的书法（《兰亭序》）、最好的文论（《文心雕龙》）、最好的文选（《昭明太子文选》），甚至是最好的数学家（祖冲之），都是这个阶段的产物。对中国社会影响非常大的佛教也是从三国两晋时期开始慢慢渗透进来的。第三个有创新的时期应该是**20 世纪民国年间**，尤其是从辛亥革命到北伐成功那 16 年，其风气之先，人文之盛，确实是中国历史上一个“前不见古人，后不见来者”的奇迹。举一个例子，中国现代文学史上的所有主要作家的主要作品，几乎都是在上半个世纪写出来的。此后这些作家大多才四五十岁，按理正是出成果的时候，但几乎没有一个例外地丧失了他们曾经汪洋恣肆的创造才能，这是应该引人深思的。

反过来，一般人从大一统角度认为中国历史上最强盛的那些朝代，从创造性的角度来讲，跟我们这里讲的战国、三国、民国三个时期可能还是难于相提并论。例如，我们中学的历史课本里的唐朝，从现在的柬埔寨、越南，到我国新疆，到蒙古共和国以及再往北，疆域很大[①]，但是除了留下一些诗歌，在创新和创造力方面，表现其实平平。一般人很容易随波逐流，说起中国历史上的朝代，总觉得，越大越好，越统一越好。现在到网上去看，还有无数个帖子在讨论哪个朝代对中国领土扩展贡献大，在谁的手里丢掉的土地多之类。从创新的角度，看看欧洲的历史，中国的历史，对比一下，这其实是一个很值得反思的问题。

决定国家发达程度的因素

创新之外，大家出去到外面走走，世界上很多最繁华、最稳定、

① 西方学者讲的与我们的教科书上讲的唐朝疆域，对错不论，相差很大。大致是中原这一块，西南四川，西北的祁连山脉，东北的辽宁，都没有完全涵盖。

人们生活得最幸福的国家都是一些很小的国家。以军备情报研究著称的的英国简氏信息集团[①]对联合国承认的235个国家和独立地区进行评估，目前全球最稳定和繁荣的国家和地区中，排在前十位的分别是梵蒂冈（99分）、瑞典（99分）、卢森堡（99分）、摩纳哥（98分）、直布罗陀（98分）、圣马力诺（98分）、列士敦支登（97分）、英国（97分）、荷兰（97分）和爱尔兰（97分），几乎把全世界最小的国家全部囊括在内，而我们众望所归的美国（93分）也仅仅名列第22位。为什么会是这样，这非常值得我们思考。

举个例子，列支敦士登这个掩埋在瑞士和奥地利边境上的群山中的一个“蕞尔小国”，《红楼梦》里所说的“温柔富贵乡、风流繁华地”如果有，应该指的就是这种地方。一两百平方公里的面积，20公里乘以10公里，甚至更小，但是不影响这个只有3.4万人口的小国成为一个全世界私人银行业的中心，生产全世界大部分假牙材料，培养出一家以电锤钻等建筑工具产品闻名天下的喜利得[②]（Hilti）公司，在全世界雇用近20 000人。列支敦士登有200年历史的世袭君主制国家，一个有意思的小细节是，根据传统，列支敦士登的国王拥有很大的权力。1989年新国王汉斯·亚当（Hans Adam）上任之后，对此非常不满，推动了一系列的改革，其目的在于限制国王的权力。有这样的国王，小小的列支敦士登能不繁荣昌盛吗？

一般人关于历史、国家、政治的这些简单概念和经不起分析的想法，就是英文里的“迷思”（myth）。中国人几千年浸淫在统治阶级的这种思想中，习焉不察，浑然不觉。电视连续剧里的康熙皇帝在那太和殿里掀起龙袍，振臂一呼“我大清八千里江山”什么什么的，看的人也就跟着热血沸腾。其实他好比是一个财主在那里数他家的金银财宝，跟我们并没有什么关系。同样，既然是他自家的私产，他想把其中一块给谁就给谁，哪里轮得上升斗小民说话，更轮不上我们今天

① Jane's Country Risk Rating, www.janes.com.

② 喜利得为全球建筑行业提供高品质的技术领先产品和产品系统，并提供具有创新解决方案和超高附加值的专业服务，在120多个国家有接近20 000个员工，总部位于欧洲列支敦士登的沙安，2007年销售额为47亿瑞士法郎。

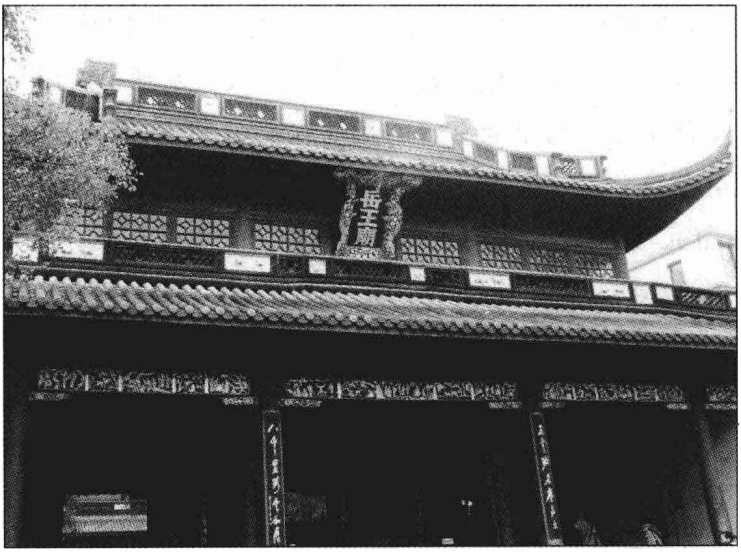
在那里要死要活，替古人担忧。可惜，银屏上一出又一出的大辫子戏，你方唱罢我登场，多少人还是沉浸在这种莫名其妙的反射的荣耀（reflected glory）之中。

学理上的逻辑很简单，决定一个国家发达程度的最重要的是制度、文化和价值观，而不是地理疆域的大小。一个国家最宝贵的财富是这片土地上人们的聪明才智和鼓励人们把聪明才智用到生产性方向上去的制度体系，而不是地上的物产，地底下的石油或者黄金。根本的制度性问题不解决，辽阔的疆域和丰富的物产反倒给内部的专制统治者提供了控制、压制、钳制老百姓的工具，而且也增加了这些国家对外部暴力掠夺者的吸引力。“三秋桂子，十里荷香”，徒然把一拨又一拨的非生产性的暴力集团逗引过来，成为更残暴和更专制的新一代统治者。当然，制度问题解决了后，地大物博也能成为文明发展的有利因素。总之，分立未必分裂，统一也未必专制，核心在于制度和支持这些制度的文化、价值观和信念。这些道理很简单，但如果光看中国历史，我们就不容易明白过来，很容易被我们刚才讲的那种几千年一贯的大一统思想所遮蔽。

这些看问题的角度乍听起来好像有点奇怪，甚至有些逆耳，但仔细想想，人生在世，国家、民族、主义这些大而化之的概念存在的真正目的是什么？真正想透了这些问题的人就会发现，它们只有一个目的，那就是提高每个老百姓的幸福程度。衡量这些抽象概念的只能是也必须是“不可取代、不可化约的个人价值”（the worth of the individual）。集体的存在是为个体服务的，它本身是没有意义的，如果集体规模小些，可以让每个个体幸福地生存，以 3 倍、5 倍、10 倍的幸福生存，就不一定非要大集体。所以这其实是一个非常简单的问题，只是因为我们几千年被一种思路所影响，才有这种越大越好的简单想法，这是一个迷思。因此，从政治学的角度讲创新，强调个体权利、个人自由对创新的重要性，强调绝对权力对个体心智自由发挥的阻碍性，是需要我们中国人细心跨越的一道坎。

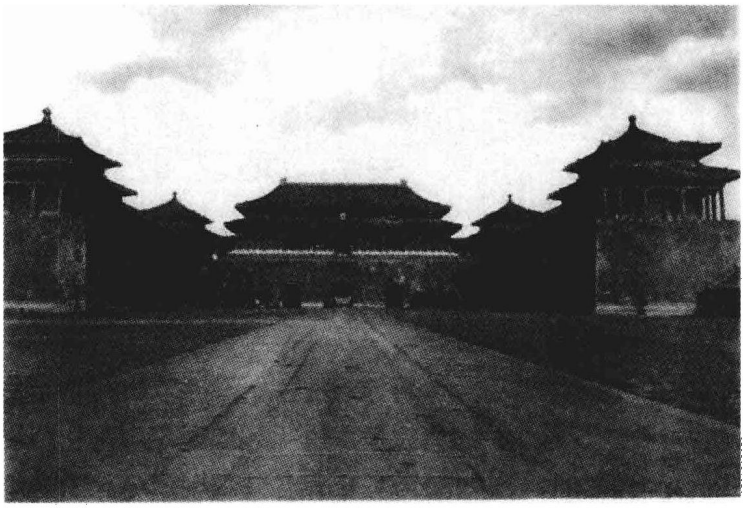
影响中国人心灵的“三个地方”

我经常告诉一些外国朋友，有几个地方他们是一定要去，才能真正接触到中国人的心灵。**第一个就是岳王庙**。岳飞的事情，我们都非常熟悉。但岳飞为什么被迫害，历史上有不同的说法，有的说是赵构怕他军权太大，功高震主；有的说是岳飞干涉皇室立嗣，犯了大忌；有的说赵构担心岳飞把徽钦二宗解救回来后自己没位置。到现在为止，都没有定论。但是中国人对秦桧的恨之入骨，是没有疑问的，恨到秦桧以后没有人敢把“桧”这个字放到名字里头去的地步。秦桧跪在这个坟墓前跪了几百年，中国人觉得理所当然，外国学生却往往觉得非常纳闷：和谈就一定不对吗？如果和谈能够让南宋人民过上相对安逸、相对幸福的生活，为什么不和谈呢？这些事情不敢多想，如果继续往前想，就会发现有很多事情是越想越糊涂。所以，我们这种几千年大一统的传统思想，它背后的逻辑其实并不是就那么稳，未必是滴水不漏地、可以通过逻辑推断出来的东西。相反，很多都是统治阶级的意识形态，它慢慢地，慢慢地就让大家接受了，就不去想这些为什么是这样了。但是从学术的角度来说，这些事情是值得探讨的。



岳王庙里埋藏着中国文化的一段密码。

第二个地方是午门。这是一个我们大家都很熟悉的地方，但这个地方在古代、在明朝是大臣受廷杖，也就是被皇帝打屁股的地方。皇帝要是对大臣不满意，想惩罚、羞辱大臣，就立刻让锦衣卫把大臣裤子扒下，露出白花花的屁股来打。然后 30 棍、50 棍、80 棍、100 棍地打下去，据说如果不去买通那个锦衣卫或太监的话——锦衣卫负责打，太监负责监督——30 棍就能把人打死。明王朝 300 年，被活活打死的人恐怕有上百人吧，不管大臣有多么高的职位，有多大的学问。我不知道内阁大学士有没有当场廷毙的，一般都是打御史、给事中、翰林等言官、小官，但尚书、侍郎之类的也不少。但不管什么情况下都可能把大臣打死，而且是当场露出屁股来打死。这种设置的所有目的就是羞辱大臣，把士大夫的那点自由的精神，那点骨气全部灭掉，所以它完全是一种非常阴狠、非常下作的安排。唐朝的时候，宰相和皇帝见面还得给凳子坐，大家都平坐对话，后来士大夫的地位就一代一代地降低，最后是沦落到被皇帝下令脱下裤子、露出屁股、被活活打死的这种状态。



午门是紫禁城正门，只有皇帝出入正门，文武大臣出入左侧门，宗室王公出入右侧门。图为清朝时期的午门。

秦桧的例子说明的是我们领土统一的心态，午门的例子说明的是权力统一的心态。**第三个**说明是我们政教合一的心态——**科举制**，我

让老外去看南京的**夫子庙**，里面有一个江南贡院，这种制度是实现我们中国这种政教合一的最重要的手段，道理很简单，想当官吗？那就读四书五经吧。先把自己从精神上阉割掉，把自己独立思考的能力废除掉，荣华富贵就有了，所以政教合一在中国就是通过科举制这个手段来实现的。林毅夫解释李约瑟难题，说是因为中国人被科举制度所束缚，人力资本投资都投入到四书五经和人文学科上去了，所以自然科学不发达云云，应该说，这是非常皮相的看法。[①]科举制度的问题不是科举考试内容的问题，而是这种制度本身的问题。不改变这种大一统的格局，无论是考四书五经，还是考数理化，都解决不了创新源泉的问题。[②]



夫子庙现在是南京的一个步行商业区。

中国城市的内核

与西方的城市形成了鲜明对比，**中国的城市就是权力的附庸，是**

① Lin, J. Y., The Needham Puzzle: Why the Industrial Revolution Did Not Originate in China, *UCLA Economics Working Paper*, 1992.

② 值得注意的是，廷杖制度和科举制度都是元朝正式化的。元朝统治者把中国人分成四等，蒙古人、色目人、北人和南人，极力压制汉人。后来慢慢发现，要治理这些汉人，最好的办法就是通过科举制把他们绑死在四书五经上头，在精神上先把他们阉割掉，然后再加上肉体上的打屁股，就能控制中国的士大夫、知识分子了；控制了知识分子，就能控制中国了。明朝只是全盘地把这两个精神和肉体的奴役接受下来而已，发明权还是元朝。

统治者消费、统治的中心。所以，大的地理格局上，统治者在哪里，核心城市就在哪里；城市内部的格局上，统治者在哪里，城市的核心就在哪里。整个城市建设的出发点围绕着这两点：有利于维护统治，便于进行消费。对照着想一想，我们中国的很多城市其实是体现这种城市哲学的最好例子。“中国以及整个东方的城市组织与西方截然不同的是，没有城市的政治特点。它不是所谓的古希腊‘城邦’，没有中世纪那样的‘城市法’。因为它不是拥有固有的政治权的‘共同体’，没有西方古代那种所谓住在城里的自我武装的军人等级意义上的市民阶层。我们不是古希腊的城邦，没有城市法，也没有武装，无法保护自己。”这是马克斯·韦伯在《儒教与道教》[①] 一书中所下的断语，确实是目光如炬，举笔如掾，抓住了问题的关键和实质。

权力关系在城市中最典型的表现形式就是建筑。中国的城市，很大程度上都是权力的附庸，大家从建筑上就能够看出来。上海算是中国比较市场化和国际化的地方了，但大家看浦东天际线，高楼之间前冲后杀，左抵右挡，缺乏最基本的避让平衡关系，总体显得非常不协调。内行人的解释是，以中国的单位本位制、官本位制，个个都要做土皇帝，出风头，楼不盖成这个样子才怪呢。我们还有层出不穷的“小天安门”、“小白宫”、“小人民大会堂”，都是用一种非常露骨的方式来显示主人在权力架构中的位置。各个地方的政府办公楼，不但往往是当地最好的大楼，而且一定占据当地最好的地段，傲睨天下，顾盼群雄，都是一副不可一世的权力面目。

社会上是这样，学校也是这样。最近，很多中国大学争先恐后地建各种“五星级”、“超五星级”酒店和大楼。教育类单位，为什么要花那么多钱去建酒店？哈佛大学，牛津大学，世界上哪个大学会这样花大价钱去建酒店，建大楼？这些当事人难道真的不明白教育事业应该怎样做？其实，如果明白这些校长、院长、主任，本质上都只是做官，就明白他们为什么要这样做了。总而言之，还是权力文化在做怪，

① 《儒教与道教》，商务印书馆，1995 年版。

所谓的“empire-building”[①]。例如，某名牌大学的管理学院院长，来了外国客人，总是喜欢带他们去参观管理学院新盖的那栋大楼，8层、9层、10层，一层一层地看。外国人来之前受过关于中国文化的教育，懂得要给中国人面子，所以绝对不会去说什么话。私下里就问，某院长为什么总是带我们去看大楼呢。一个教育单位，一个代表智力、智慧、良知的地方，真正能够拿得出来、唯一能够拿得出来的就是知识，就是学者，就是创新。越是炫耀那些物质层面的东西，其实越显得自己外行，不懂得这个行业的价值观和行为规范。现在中国各个地方的大学都争相大兴土木，贷款几十亿、上百亿都是去建大楼、建酒店。关于这些事情，我估计将来教育史非常不好写。

学校成为官场，学生还有可以用学费、用市场原则来取得一点话语权，学者却逐渐沦为最弱势的群体。官场化之后是黑社会化，历史学者张鸣因为对这种倾向表示不满，差点自身难保。归根到底，还是这两个字——权力。现在整个教育、文化和学术体系正是往这方面走。20世纪80年代刚刚凝聚起来的一点学术精神迅速被90年代以来的权力主导的官僚化和市场化所污染，官大学问大，钱多学问多，指标高学问高，打着灯笼都找不到的是那种精通文献、有跨行对话能力、有社会关怀和人文精神的真正学者。唐德刚比喻中国花200年时间冲出风急浪高的“历史三峡”，中国的未来也许就会一马平川，但从现状看，在整个文化体系普遍缺乏高层次的创新精神，没有对话能力和平衡能力的情况下，中国大有可能从此进入一个历史的死循环，在“小富”和“不安”之间惶惶不可终日。

很多年轻人对这些事情其实都看得非常清楚。例如，韩寒批评说，很多作家与权力走近后，走了一条从野生动物变成圈养的家畜，再变成被使唤的走狗的过程，可以说是一针见血。他们对这些事情有本能，有直觉，知道很多冠冕堂皇的东西背后其实是一种很肮脏的权力游戏，所以不愿意去搀和。一个社会的进步就体现在这种人还能找到生存的空间，而不是说，“千秋万代，一统江湖”，所有的人都一定要加入这

① 直译是“帝国建设”，大致是作威作福的意思。

个游戏，要不就死路一条。总而言之，权力是自由的敌人，也是创新的敌人，权力充斥的地方，创新自然就会消失得无影无踪，这跟盐碱地上不长草，死水里养不出活鱼是一个道理。不讲清这个道理，大言炎炎地讲什么创新，几乎是个笑话。

信任 vs 创新——社会学角度

信任的重要性，在社会学里是怎么强调都不过分的。关于这个话题最高屋建瓴的是加州大学洛杉矶分校林·扎克（Lin Zucker）提出的**人类社会信任建立的从身份，到过程，再到制度的三个阶段。第一个阶段是以身份为基础的信任关系，靠血缘、地缘、业缘。**我们是亲戚，我们是老乡，我们是同学，“一起同过窗，一起扛过枪”之类，相互就信任了。最靠得住的自然是血缘，帮会结拜，手指头刺破，往酒里滴几滴血，大家一起喝下，相当于是把非血缘的关系变成血缘关系。兄弟、弟兄、哥们等成为日常用语，也都是为了往这个方向靠。地缘因为中国不同地区文化之间从方言，到菜式，到心态等各方面的巨大差异，也自然成为中国人心照不宣的最重要的信任基础之一。中国历史上的商帮，从徽商、晋商，一直到现在的温商、浙商，都是以地域基础划分的商人群体，就是把信任局限在一个地区内例子。[①]业缘理论上范围较广，但最重要的是同学关系（后面会再讲）。总体而言，以身份为基础的信任是一种封闭的信任，小圈子之内的信任，信任无法从圈内人（in-group）扩散到圈外去，到一定程度，就成为社会进步、经济发展的瓶颈。

第二个阶段是以过程为基础的信任，就是说因为我们之间的交往已经有一段时间，互相比较了解，所以互相可以信任。我 3 年前、7

① 与西方相比，作者的观察是，中国人的省际身份意识大致在西欧的国家身份意识和美国人的洲际身份意识之间。

年前、30 年前就认识你，跟你熟，知道你是怎样的一个人，所以我信任你。刚才讲的“一起同过窗，一起扛过枪”其实也算是一种“过程”。企业经营中，在自由竞争中形成雇主-雇员之间稳定的雇佣关系，公司-客户之间良好的业务关系，公司-股东之间长线投资关系，基本上都是以过程为基础的信任。在经济学中，这种稳定关系也被称为“非正式合同”，交易双方之所以不背叛，是因为未来一段时间内稳定的合作收益的总和大于背叛带来的短期收入，靠得是“未来的阴影”（the shadow of the future）自动形成的威慑力量。

第三个阶段是整个西方的资本主义发展依靠的阶段，以制度为基础。靠的是银行、律师、信用局、猎头、交易所这些行业来系统性地、组织性地增长信任，扩大信任的范围。这些行业生产的产品不是玻璃杯，不是电脑，是什么呢？这种产品摸不着，看不见，叫做信任，这些行业就是专门生产这些无形产品的。有了这些生产信任的行业，一个国家的经济才能发展起来。扎克认为，美国 18 世纪末以来的大规模移民破坏了原来社会基于身份和过程的信任，促进了这些信任生产行业的发展，奠定了美国 200 年经济发展的基础。用哈耶克（Hayek）的话来讲就是“合作秩序的扩展”，“合作秩序”就是靠这些信任生产行业慢慢扩展。“合作秩序”有很多同义词，韦伯管它叫理性化，科层化，很多人管它叫正式化，其实它也是非个人化。用简单的话来讲，就是通过制度的力量，把坏人变成好人，把陌生人变成熟人，降低整个社会合作的成本。

社会进步中的信任关系

从社会学的角度，很多学者都发现经济发展，社会进步，包括创新，有一个很简单的公式，**A + B = C：清晰的产权加上普遍主义（非个人化、理想化、科层化、正式化）就等于经济发展。**哈耶克清楚地提出这个理论，韦伯其实也是这个意思，余英时、黄仁宇、梁漱溟也都以不同的形式表达过这个看法。非常简单，经济的发展就是清晰的产权加上普遍主义，这个普遍主义就是通过制度来保证人与人之间的

信任关系，不是说只能信任自己的亲戚、朋友和同学，人们信任的是靠制度建立的人与人之间普遍的合作关系。不管经济发展还是社会进步，都是通过这种形式来实现的。

那么中国人的信任关系呢？我给外国学生们看一张很简单的图片，大概得花 5~10 分钟才能给大家解释清楚这个图片讲的是什么。电影《碟中谍 3》在上海拍摄的时候，无意中拍进去一个小广告，所以全世界都知道了这个电话了，打这个电话，可以办假学位证书、假身份证，号称“史上最牛小广告”。大家如果用 100 块钱、200 块钱就能办各种各样的证件，那谁敢去信任那些人哪？知道内情后，我的外国学生们吓得几乎都是倒抽凉气，说是不敢轻易到中国来投资了。所以，在中国，大家只能靠身份，靠过程来扩大自己的信任圈，发展业务，合作秩序才能扩展一点点。人与人之间的信任关系很难真正地像哈耶克等人所讲的那样实现非个人化，达到普遍主义的程度。[①]



《碟中谍 3》在上海拍摄时不小心拍到的一个办证广告。

在中国，有一个行业完全就是通过提供扩大一点的信任圈来挣钱的，这个行业就是我们再熟悉不过的商学院。到处都在开的各种

① 中国个人信用体系建设面临的最大障碍是条块利益分割的问题，也就是银行、工商、税务、公安、教育、民政、市政等掌握个人行为记录的部门之间和各地区之间如何打破“囚徒困境”，进行跨行业和跨地区合作的问题。2005 年 8 月，央行主导的个人征信制度实现全国商业银行联网，迈出了中国个人信用体系建设的一大步。

EMBA 班、老板班很大程度上挣的就是扩大信任圈的钱。大家成为同学，相互之间的信任关系就在了，就可以做生意了。虽然比较聪明一点的班级他们还是会互相之间提防一下，不要直接做生意，以免伤了和气，挣了钱好说，万一赔了钱，弄得你死我活的，这个班级的气氛就不好了。但总体而言，他们很大程度上还是要依赖这个网络，所谓“上大学是挑老师，上 EMBA 是挑同学”，很多人就是为了这个同学网络才来上学，所以很多人还要在一起做生意的。

当然，各学校也不同，一些学校还是有些学习风气。另外一些则是赤裸裸地完全是为了交朋友。上课迟到早退，心不在焉，就是因为他们的目的就是来交朋友的，就是为了建这个圈子。有些学校则还设立所谓的“奖学金”，专门发放给那些权力部门的司局级干部。同样的司局级干部，有的司局级干部手上的资源就是数以百亿计，有的司局级干部却一年到头，决定上万块钱的权力都未必有，所以他们就专门瞄准这些实权部门，给他们“奖学金”。某商学院在这方面最在行，哪个部门火，他们就主攻哪个部门。例如，以培养后备干部著称的某单位的所有司局级干部基本上都拿到了该商学院的奖学金。别的小老板一听，只要 30 万就可以和某司长成为同班同学，不要说 30 万，300 万都有人愿意付。

社会资本游戏

社会学领域最近的一个发展是“**社会资本**”的概念。简而言之，**它指的是人与人之间的信任关系**。研究的对象可以是群体（公司、社区、社会等），也可以是个体（个人和公司或国家）。研究对象偏个体的一派强调社会资本是通过在一定的社会网络关系里占据一定的位置而取得的资源的总和，叫社会资本。这个概念介绍到中国后的一个无奈的误读是，因为我们这个特殊的社会文化背景，很多人就把社会资本完全等同与我们传统的关系和关系网，以及通过这个关系网取得的各种资源，社会资本成为“关系学”的一块堂皇的遮羞布。当然二者之间也不是没有相通之处，但一个本质区别在于，关系网不问是非，

往往涉及公权私用，对圈内人的信任是建立在对圈外人的歧视和不公正的待遇的基础之上的。

回到社会资本的概念。从个体的角度看，社会资本由**动机优势**和**信息优势**组成。动机优势指的是你的交往对象乐于帮助你，所谓“一个好汉三个帮”。人们为什么愿意会帮你？仔细分析，道理跟你去银行借钱其实是一样的。银行为什么愿意把钱给你？一个是因为你原来存过钱，现在是提现，也就是说，因为你原来帮了很多人，所以你有困难了这些人就愿意来帮你。第二个原因，银行把钱借给你。它为什么愿意把钱借给你？因为你有良好的还款信誉，能够付起很高的利息。也就是说，帮助你的人其实在期望你“滴水之恩，涌泉相报”。中国人编织关系网，道理其实也就在这里，想办法去帮助那些声誉好的人，然后想办法在恰当的时候把自己在这个关系网中存下的人情债再要回来，玩的就是这个游戏，很复杂。有人说，在上海结婚是一种挣钱的方式，结一次婚能挣几十万块钱，我送你红包，你送我红包，你不玩的话，还不好。中国人必须在这个关系网中求得生存，不这么做，就好比是“自绝于人民”。打比方，同学说我要结婚了，我要是不去送，下次我找他帮忙，打个电话，他电话可能都不接。没有这个关系网就寸步难行，亲戚来上海看个病，孩子要入学入托之类，寸步难行，这就是一般中国人的生存方式。

所以中国人往往就是所有心思都花在这上头，首先是去存钱，存人情债，然后是借人情债，这一存一借之间，哪个人吃得开，哪个人会做人，这个人往往圈子就特别大，属于那种一呼百应的人物，做事能量很大。那如果是书呆子气的人，不去存钱，甚至就大大咧咧地跑去吃饭不给凑份子的，那就属于“自绝于人民”一类，以后想办点什么事，想做点什么项目，可能就会举步维艰。这个我们中国人天生都懂，只要那个人“拎得清”，是正常思维的人，都懂这些东西。

但实际上西方人是不太懂这些东西的，不是说真不懂，而是不会花时间去琢磨这些东西。接到朋友结婚邀请，带着一束鲜花、一瓶酒就来了。来就是捧场，不可能收现金，不会去算你礼金是 2 000 元还

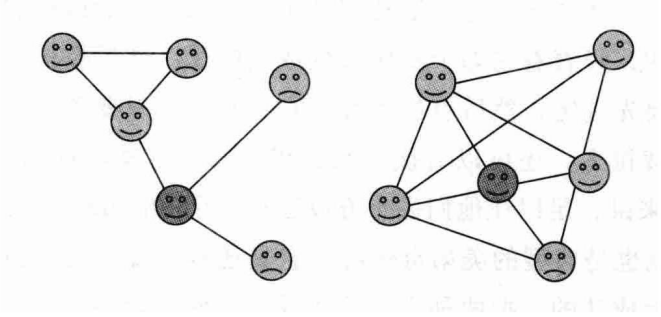
是 1 000 元。[①] 西方人虽然也讲“networking”（网络），讲“old boy networks”（发小网络），但总体而言，因为比较容易建立信任关系，没这么讲究关系网，尤其是美国人，见面打声招呼，自我介绍一下，不认识的相互就算认识了，相互之间做无罪推断，就是说，在我还没有发现你有罪的证据之前，我就把你当正常的普通好人看待，不像中国人。中国人只要是事故一点的人，稍微有点社会经验的人都会做有罪推断，所谓“防人之心不可无”，“未可全抛一片心”之类，不敢轻易相信人。

因为中国人这种把交往的对象限制在一个圈子内的文化，所以社会资本的第二个方面，所谓信息优势，对于我们来讲是很遥远的事情。而社会资本很大一块讲的就是信息优势，芝加哥大学社会学家罗恩·伯特（Ron Burt）提出结构洞（structural holes）的概念，主张占据结构洞的经纪人所拥有的信息优势才是真正的社会资本，还可以进一步把信息优势细分为信息利益（information benefits）和控制利益（control benefits）。拥有**“经纪型网络”**的人们会得到更多、更及时、更不重复、更新的信息，别人有什么机会，新的商业机会，会首先让他们知道等等。总体而言，这些信息优势对于我们大多数苦于编织一个赖以寄身的封闭关系网、闭合型网络的中国人来讲，是不太现实的事情，所以我们一般都不太重视。从社交的角度，经纪型网络、闭合型网络两种网络模式各有优缺点，但从创新的角度看，我们不善于构建经纪型网络则往往形成一个巨大的障碍。

在一个**闭合型网络**里，好处是人们之间互相信任，一个人只要做了一点不好的事情，人人都知道。朋友结婚时竟然不送红包，那大家都会断掉跟这个人的关系，这个人在人格上就破产了。所以，人与人这种闭合关系的好处就是每个人都要讲信誉，要老实一点，不能有短期行为，不能有侥幸心理，以为自己做的事情别人不知道。但是它的坏处就是信息是重复的，同样的故事和想法在一个网络中来来回回地流传，大家等于是浪费时间、浪费精力，得不到什么新的信息、新的

① 较“新派”的美国人在关系很密切的情况下，也有送现金（支票）的情况。

启发。而经纪型的网络则是开放式的，这种网络的长处不在于生成一对一的信任关系，信任靠更大范围的社会体制、社会机制来解决，基本的信任问题得到解决的基础之上，人与人之间的沟通就可以专注到所针对的事情上，因此就更容易发生各种不同信息、不同概念、不同思路之间的碰撞、激发和融合的情况，产生很多新的想法、设计和解决方案。所以，这种经纪型网络对于创新的重要性，从这个角度来讲，怎么强调都不过分。图 1—1 是这两种类型的网络的一个示意图，每根线条上都还可以赋值，根据关系的紧密程度线做远近粗细的区别，实际生活中的人际网络比这还要复杂，最后全是定量化的分析，这个人有多少结构洞，多少社会资本，都可以算出来。



经纪型网络　　闭合型网络

图 1—1　经纪型网络与闭合型网络

从社会学角度看创新，最重要的问题是，我们中国人玩不起这种经纪型的社会资本游戏。在中国玩这个游戏是什么结果是谁都不会相信这个人。这边的人当他是外人，那边的人也觉得他是外人，谁都把他当外人。所以最后这个人就是“十三不靠”，谁都不帮他，出现什么事情谁都等着看他笑话，连立身之地都要保不住了，谈何创新。西方人讲创新，非常强调这种经纪型的网络，有些人管它叫**美第奇效应**（The Medici Effect）[①]。听起来非常学术化，但背后的思路其实非常简单，指的是不同文化背景、不同行业、不同学科的想法、思路、框架通过良性的碰撞，互相激发、把创造力发挥出来的这个过程。16 世纪在佛

① Johansson, F., 2006. *The Medici Effect*, Harvard Business School Press.

罗伦萨的美第奇家族的庇护下，来自于欧洲各地的文学家、艺术家和科学家就是通过这样一个过程创造了人类历史上一个创新高峰：文艺复兴。同样，历史上很多伟大的创新都是因为这个简单的美第奇效应，或者说是这种经纪型的网络带来的不同方面的想法、思路和概念的相互碰撞、激发和融合产生的结果，无穷无尽，神出鬼没，这里我举两三个商业方面的例子。①

苹果公司靠 iPod 重新回到一线高科技公司的行列。iPod 的成功主要是因为它把硬件、设计和软件无缝地融合在一起，而且同时又解决了各大唱片公司最头疼的网上盗版问题。iPhone 的成功进一步巩固了这个胜利。iPhone 这项产品本身也是美第奇效应的最好说明，它把电脑触摸屏的技术非常完美地转移到手机上来了，所以横着看那个图像是横着的，竖着看它那个图像又变成竖的了。然后要扩大，在电脑里头扩大要先选定，然后点扩大键。它不用，它只要两只手指接触屏幕，一拉就拉大，还可以直接上网，很奇妙。这些功能对于电脑狂，IT 爱好者来讲，足以让他们去想方设法买一个 iPhone 手机了。

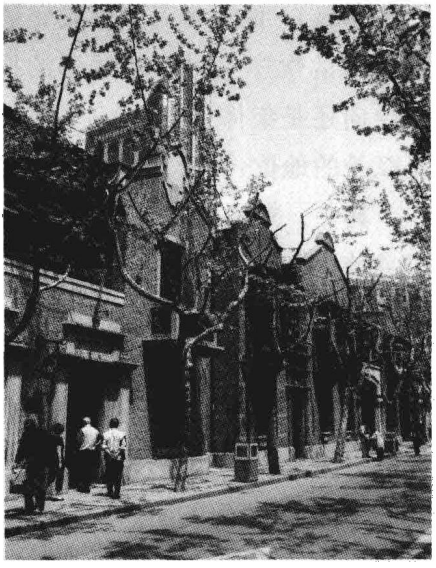
星巴克也是典型的美第奇效应，它是通过用麦当劳的方式来卖意大利咖啡而成功的，把两种完全不搭界的东西结合在一起，它就成功了。它的思路是要创造第三空间，在办公室、家之外能够让人长期逗留的一个空间，很舒服，想做什么就做什么，看书，写东西，跟朋友谈事都可以在这里，这也是典型的美第奇效应。星巴克到中国来，还要加上一个美国消费文化与中国文化交叉的维度。前一段时间闹得沸沸扬扬的星巴克故宫店，其实就是这种交叉的最好图解。

在上海的话，最出名的美第奇效应应该是石库门。石库门建筑可圈可点，到现在在建筑史上也是一个非常站得住的一个类型，它的来源就是西方的建筑方式和中国的建筑风格的一个统一。有意思的是，同样是东西建筑语言的汇合，建国后，尤其是改革开放初期的那一批建筑却完全失却了民初建筑那种质朴刚健的风格。是我们不懂西方了，还是我们不懂自己了？美第奇效应的一个前提是碰撞各方独立、平等、各守其分的地位，丧失这种地位，不管是被动，主动，对于碰撞

① 关于这种创新的更多讨论，请见第 3 章中关于建构性创新的部分。

的结果，自然就难于有什么期待了。

所以，**关系、人情、圈子这些东西就决定了中国人的生存方式。**如果不去玩这个游戏，就相当于是自绝于人民，就会很难在中国人的社会中生存下来。所以不管是“枪打出头鸟”，还是“出头的椽子先烂”、“木秀于林，风必摧之”这些说法强调的都是中国人非常讲究的一个词，叫做“藏拙”，就是要把自己隐藏在集体的背后，要是喜欢特立独行，喜欢发出个人的声音来，一般来讲，会给自己带来一些意想不到的麻烦。所以，时间长了，我们便很容易成为那种没有个性、没有特征、千篇一律、面目模糊的“扑克牌人”，没有感觉，没有想法，没有思路，甚至连自己喜欢什么、不喜欢什么都说不清楚，创新，对于这样的人来说，确实是一件费力的事情。



石库门是混搭式创新的一个成功典范。

个体 vs 创新——人类学角度

人类学、文化人类学的角度强调个体对于创新的重要性。文化人类学的“文化”是广义的文化，吃喝拉撒睡，什么都包括，“文化是个筐，什么都往里头装”。这里我们侧重比较狭义的文化，指的是不同人群在价值观、信念和假设上的不同倾向性。我们先从几个比较通用的理论模型讲起。

帕森斯“模式变量”

首先是帕森斯（Talcott Parsons）著名的“**模式变量**”（pattern

variables），他认为五个模式变量是描述不同国家文化最好的维度（按他原来的次序）：1）对冲动的抑制（repression of impulses）；2）个体导向还是集体导向；3）普遍主义还是特殊主义；4）赢得的地位还是赋予的地位；5）封闭性还是扩散性。

其一，对冲动的抑制。如果这个国家的人比较情绪化，做事情先讲感情，先交朋友再做生意，那就说明这个国家对冲动的抑制比较弱，像南美人、意大利人、中国人，尤其是偏北方的中国人，都是典型的比较强调感情，不太抑制冲动的文化。**其二，个体导向还是集体导向。**做事情的时候是强调以个体利益为出发点，还是强调以集体利益为出发点。人类文明的进步肯定离不开个体与集体之间的良性循环和平衡发展，问题的关键是这个国家的人是强调对个体利益的照顾，还是主要考虑集体的利益。**其三，普遍主义还是特殊主义。**就是前面我们讲过的那个经济发展的公式，是把合作的范围限制在一个小圈子里，还是努力突破这个小圈子，努力实现更大范围的合作。**其四，赢得的地位还是赋予的地位。**这个国家的人强调的是“我是谁”，还是“我做了什么”。要是强调“我做了什么”，那就是强调赢得的地位；要是强调“我是谁”，那就是强调赋予的地位。这种社会里，关键不是一个人做了什么，关键在于这个人是谁，父亲是谁，有什么家族背景之类。体现在人际交往中，一个人值不值得信赖关键在于他说了什么话，他说的话有什么道理，而不在于他是谁。**其五，封闭性和扩散性。**就是说这个国家人跟人打交道时，朋友是朋友，生意是生意，分得很清楚，还是老把这两个东西混淆在一起。中国人一般来说是把两者裹在一起的，所以中国人谈生意，尤其是在中国偏北的地方，要是不先去喝酒，不喝倒几个人，是不大可能把单子签下来的。中国人把这两者混在一起了，而西方人一般则相反，二者分得比较清楚。

总体而言，这五个维度，东方的、传统的、农业文明的国家是不抑制冲动、集体导向、特殊主义、强调赋予的地位，朋友和生意分不清楚。西方的、现代的、工业文明的国家是抑制冲动、个体导向、普遍主义、强调赢得的地位，朋友和生意分得较清楚。这些维度互相之间是有一定逻辑关系的，环环相扣，互为因果。比如，重感情（不抑制冲动），所以朋友和生意不能两分；强调私人关系，所以交往的范

围无法扩大（特殊主义）；人际关系的扩散性决定了人们的交往结构的同一性，一起工作的同事往往也是一起娱乐、一起生活的对象，所以自然就容易形成浓烈的集体主义情绪，同仇敌忾，一起对外。与此相比，是西方人交往结构的间隔化（compartmentalized），那种不容易形成铁板一块的集体观念，个体于是就成为了整个上层建筑的落足点。

关于抑制冲动，还有一点，这种文化强调说话就是说话，讲道理就是讲道理，尽量不要情绪化，所以中西方的文章有不同风格。像梁启超那种“笔端常带感情”的“新民体”政论文章，虽然鼓动了一代又一代的年轻人，但实际上，从抑制冲动的角度来讲，不符合好文章的标准。所以，典型的英美派知识分子，像胡适、钱钟书、徐志摩这些人写的文章，不管是政论性的文章，还是专业性的文章，是不太有感情色彩的，因为他们知道好文章一定要抑制冲动，不能让感情泛滥。真正的好文章，讲道理就是讲道理，可以幽默一下，反讽一下，但不能用情绪去影响对方在智力上的判断，利害上的计算，要不就好像是作者在贩卖私货一样，不管这种感情是多么伟大的感情，总归是作者的私货，没有最大程度地尊重读者或者听者作为一个独立个体的人格。

关于社会交往的特定性还有一点，朋友是朋友，生意是生意，很多中国人现在也喜欢这样说了。但中国人说这话，很多时候都是假的，是此地无银三百两。与同事在办公室里因为业务问题发生点什么争执，不管当事人怎么强调“我不是冲着你的啊”，他可能都会倾向于认为“你就是冲着我的”，很麻烦。所以，在中国做企业，要树立这种对事不对人的文化，是很艰难的，需要做一把手的年年说，月月说，天天说，要一而再，再而三地强调我们是对事不对人，办公桌上可以吵架，吵完架都是好朋友，谁要是私下记仇，谁就是孙子。这种文化要在讲究一团和气、和气生财、谁也不得罪的中国文化环境建立起来，难度相当大。

C-Space 模型

再来看看是博伊索特（Boisot）和蔡尔德（Child）的 **C-Space** 模

型[①]（见图 1—2）。大意是，一个国家的发展过程包括两个方面：法治和平等。横坐标是平等，纵坐标是法治。西方国家大致是先法治，然后再平等。刚开始没有法治，也没有平等，然后是出现了法治，绝对君主制支持下的法治，17、18 世纪有段时间，欧洲大陆出现一批独裁君主，包括法国的太阳王路易十四、德国的威廉大帝、俄国的彼得大帝，都是这种类型，然后再慢慢走向平等。中国的道路不同，大概是先平等（市场经济），然后再努力走向法治。他们用的词是信息的**"扩散化"**（diffusion）和**"编码化"**（codification），我翻译成平等和法治。信息的扩散化大致是扩大交易的范围，打破各种正式、非正式的歧视制度，扩大享受一定基本权利的人群的范围。而信息的编码化大致是对各种社会主体的权利进行定义、细分、划分的过程。推到极致，是每个个体的权利与义务都彻底明确地规范下来。中国道路的特点是先经济，后政治；先发展，后改革；先发财致富，再来界定产权，相当于是先把信息扩散出去，再逐渐实现信息的编码。这个模型对于我们理解中国变革的路径，以及在这种路径下，我们如何实现创新，自然有其独特意义。

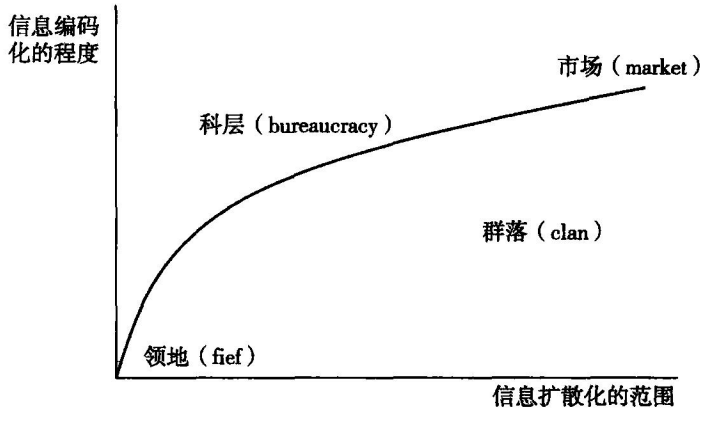


图 1—2　博伊索特和蔡尔德的文化曲线

① 两位学者是中欧历史上的重要人物。中欧诞生于他们 1984 年在北京和当时的国家经委合作所建的中欧管理中心。1994 年，该项目以中欧国际工商学院的形式回到中国。中欧如果把 1994 年当做自己正式建立的年份，那博伊索特和蔡尔德这两个人就不算创始者了，只算是前期探索者。作者上次碰到博伊索特老先生，他自嘲说："我们不属于中欧的历史学，属于中欧的考古学。"

个体主义和集体主义模型

西腊裔美国学者特利安第思（Triandis）提出了关于**个体主义和集体的主义的模型**。对于个体主义和集体主义，中国人慢慢明白过来了，个体主义不是自我中心主义，利己主义，个体主义指的是文化人类学的一种思路。一个国家的文化是个体主义还是集体主义由四个方面来决定。

首先是自我观念。这个国家的人是把自己当做一个独立的个体呢，还是当做一个互相依赖的个体？马克思讲“人的本质是各种社会关系的总和”，如果把各种社会关系用网络的形式画出来，西方人觉得这个相交的点是个体，而中国人觉得这个相交的经纬才是个体。所以自我观念是不一样的，一个是独立的（independent），一个是相互依赖的（interdependent）。

其次是目标关系。个体是达到集体目标的手段，还是集体是达到个体目标的手段，这个是最核心、最根本的一个问题。西方人认为，任何集体，包括政府、公司和协会等，都是实现个体幸福的手段，所以，政府如果没办法让老百姓好好地生活，那我就没必要让这个政府存在；公司如果没办法让每个员工都发财，那这家公司存在有什么意义？协会如果没办法让每个会员都开心，那为什么要成立这家协会？这就是他们的观念。但中华人的观念刚好相反，个体是实现集体目标的手段。为什么学习？为中华民族的伟大复兴而学习，“为中华崛起而读书”，这个概念就完全是集体主义的概念，手段和目的关系刚好是反过来的。

再次是重视内在价值观还是外在规范。个体主义强调内在价值观，我做什么东西是因为我相信，我认为这个东西是对的，所以我去做，而不是别人怎么看，别人怎么说，那是另外一回事。真正的创新者、特立独行者都是个体主义者，他们为科学而科学，为学术而学术，不重视他人对他们的看法，不管这种看法是负面的讽刺、挖苦和打击，还是正面的赞扬、吹捧和支持。传统中国人与此相反，口头上虽然也说宠辱不惊，去留无意，但骨子里把他人对自己的看法看得非常非常重，即使把他们烧成灰，都还是集体主义的灰。从王朝时代的

“武死战，文死谏”，到民国女优的“人言可畏”，到当代高官的“全国人民能说一句，他是个清官，不是贪官，我就很满意了”，都是这方面的例子。当然，相应的，他人的看法在这样的文化中也是一种非常物质的力量，“积毁销骨”、“众口铄金”，“批判的武器”变成“武器的批判”，一大群人跑到人家家门口来砸玻璃，不仅触及灵魂，还要触及肉体，由不得大家不重视它。

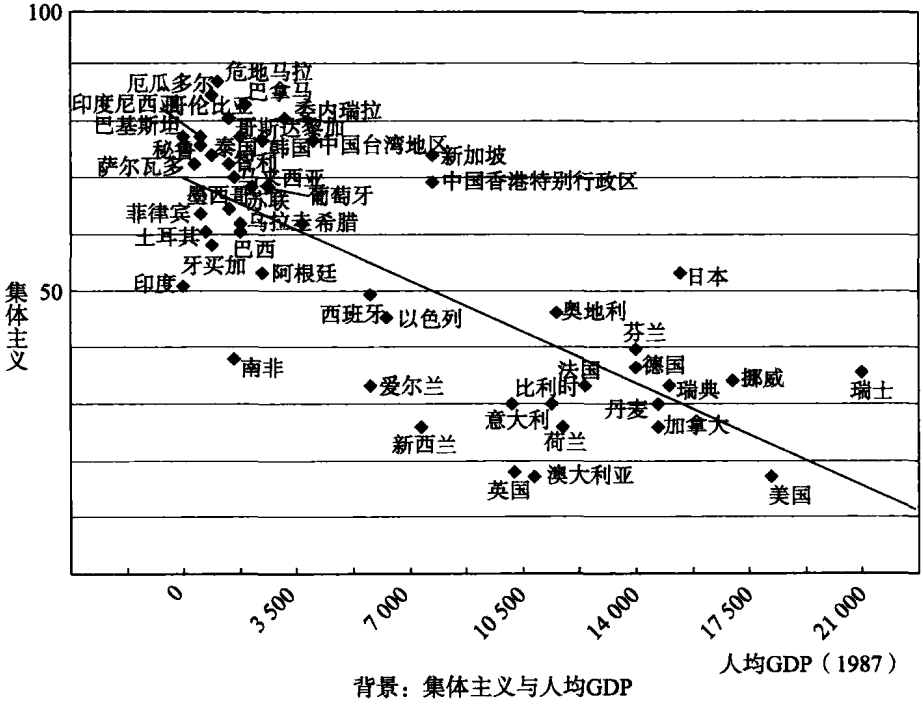
最后是重视任务的完成还是关系的和谐。西方人注重的是任务的完成，而不是关系和谐，吾爱吾师，吾更爱真理。我们中国人恰恰相反，任务完成得怎么样不重要，重要的是关系处理得怎么样，有没有得罪人，有没有维护安定团结的大好局面。中国的大学里、科研机构里近亲繁殖，和气一团，但学术水平却一代不如一代，与这种关系第一的风气息息相关（西方大学为什么强调博士毕业不能直接在本校就业，也是为了避免这种情况的出现）。从本质上讲，创新者就是标新立异者，而标“新”立“异”，就决定了“旧”和“同”心里未必会痛快，不以为然，嗤之以鼻，甚至恼羞成怒，利用自身的地位和声望进行无情打击，严酷迫害，都是可以预料也是科学史上屡见不鲜的事情，没有对“以学术为志业”的坚定信念，是无法面对这种巨大压力的。[①]

特利安第思的理论、帕森斯的理论和博伊索特-蔡尔德的理论在大方向上是一致的，但到特利安第思，才算是真正把这个问题讲清楚了。总结一下，中国人的自我观念是一种相互依赖的关系，强调个体为集体服务，个体是实现集体目的的手段，强调外在规范，强调关系的和谐；西方人则是强调独立的自我，强调集体为个体服务，集体是实现个体目标的手段，强调内在的价值观，强调任务的完成。总之，我们是一种非常集体主义的文化，个体在这个集体面前的地位，是无足轻重的，尤其当这个集体的范围扩大到国家、天下这些“宏大叙事”上时，个体的地位更是被贬低到微不足道的地步，几乎就是一种“狗

① 这些年我们“和谐”讲得多了，从宏观经济政策层面，往好里想，可以理解为一部分人先富起来向共同富裕政策战略转移的一个标志，但如果从文化人类学的角度看，问题却也有以集体压制个人，以关系压制任务的一面。

肉上不了阵席”的架势。[①]

至于个体主义和集体主义哪个好哪个坏，下面这个简单的相关性分析很有说服力（见图 1—3）。越是讲集体主义的国家越穷，越是穷的国家越是讲集体主义，不管它的因果关系从哪边走到哪边，从结果上来讲，这就是铁的事实。人类发展的过程就是一个个体地位相对集体不断提高的过程，大家必须承认这个事实。



背景：集体主义与人均GDP

资料来源：Whitley[②]，1999。

图 1—3　集体主义与 GDP

① 有论者并列张艺谋在电影《英雄》中表现的集体主义观念，强调个体为集体牺牲（赵国为天下，无名为秦王），和斯皮尔伯格在电影《拯救大兵瑞恩》中表现的个体主义观念，强调集体为个体牺牲（8 人小分队为瑞恩）（《斯皮尔伯格对话张艺谋》，《南方周末》，2006 年 5 月 4 日）。然而，二者不同之处在于，《拯救大兵瑞恩》中个体为集体的牺牲在先（瑞恩的 3 个哥哥已经牺牲），集体再为个体牺牲，完成了个体与集体之间“报”的良性循环；与之对比，而《英雄》中的牺牲对象“天下”则仅仅是一个未来的、悬之未决的主体，秦王的所谓“不杀”，与他对赵国百姓的血腥杀戮形成鲜明的对比。他在成为始皇帝之后的种种“家天下”的暴政，更是毫无疑问地证明他在未得手前那些关于“天下”的宏大叙事，不过是无耻的说教和欺骗。《英雄》将这样的人捧为英雄，往浅里说，是愚昧；往深里说，是一种双倍的无耻。

② Whitley, R., 1999. *Divergent Capitalism: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford University Press.

托克维尔（Tocqueville）说："平等的逐渐发展，是事所必至，天意使然。这种发展具有的主要特征是：它是普遍的和持久的，它每时每刻都能摆脱人力的阻挠，所有的事和人都在帮助他前进。"[①] 孙中山讲"世界潮流，浩浩荡荡"，也是这个。其实，对于这一点，我们一定要很清醒，"顺之者昌，逆之者亡"，如果连这个都搞不清楚，那就不知道发展的方向到底是什么了。

社会进步是个体地位相对集体不断提高的过程。一个社会中的个体地位越高，特立独行、我行我素的个体受到集体的排斥就越小，个体在这种社会中生存下来的概率就越大，创新发生的概率自然就越高。欧洲历史上大多都是小国，个体在这种小集体面前，一方面地位相对那么卑微，另外一方面又有在不同小国之间周旋的空间（典型的例子如日内瓦成为宗教改革者加尔文的庇护地，法王弗朗西斯一世成为达芬奇的赏识者）。相比之下，东方大河农业文明国家是"率土之滨，莫非王土"，个体相对于庞大的国家权力体系，根本没有什么讨价还价的空间，创新自然就变得更难了。这种趋势几千年积累的结果就成了中西方文化的巨大差异。

中国这些年强调个体的说法逐渐多起来了。年轻一代，80后、90后都是强调自我，强调个体。当然，强调自我也可能不是个体主义，而是利己主义。利己主义是"egoism"，为了煲好自己一锅粥，他恨不得把人家大楼的大梁拆下来，与建立在平等的基础之上的个体主义不是一回事。虽然有些年轻人有时候还分不清利己主义和个体主义的区别，但看总体的方向，他们是在往个体主义上走。例如，现在的消费品牌，如果要做年轻人的市场，就一定要打自我牌，最大程度地强调自我的重要性，很多做消费品的公司都懂这个道理。中国移动"动感地带"的广告是"我的地盘我做主"，还有一个总体的广告是"我能"，联想公司是"只要你想"，耐克公司是"Just do it"，阿迪达斯是"Impossible is nothing"，李宁公司则是"一切皆有可能"，强调的全部是自我的实现、个性的表达、个体的成长这些理念，年轻一代，要

①《论美国的民主》，商务印书馆，1988年版。

的就是这种个体主义。

中国做消费品的公司，除了上面那几家做得好一点的，或者说是“学”得比较好一点的，很多企业都因为想不通这点，所以在品牌文化方面，他们永远跟在国外的那些洋品牌后面亦步亦趋。别人倡导的都是个体主义文化，他们搞不清楚，所以在选广告方案时，就总是容易选出一个老气横秋的方案。年轻人一看，感觉就是不对劲，他们管它叫“逊”，“酷”的反面就是“逊”。你怎么买这个牌子的？真够逊的，一点都不酷，让人瞧不起。年轻人最怕这个。这种半大孩子，为了一双耐克鞋，能动刀子杀人的，如果大家都觉得他逊的话，他是很难受的。

值得注意的是，政治经济学意义也用个体主义的概念。这里，个体主义与自由主义、保守主义是一回事。哈耶克最著名的作品之一就叫《个体主义与经济秩序》，他们共同的对手都是那种主张中央集权和计划经济，自以为能够代替市场中千万个个体基于私有信息和自我利益而做出精确计算的“致命的自负”。个体主义与集体主义在这个意义上是不可调和的死对头，学者们有时候也用**市场**（market）与**等级制**（hierarchy）这两个概念来表达同样的意思。但总体而言，与跨文化研究中对集体主义的批评大方向还是一致的。

这里有一个对中国主流文化是不是集体主义的质疑。中国人好话说尽，坏事做绝的种种“伪集体主义”的尴尬情状，相信凡是略知人事的都相当清楚。但这并不与上面所说的集体主义的四个方面相矛盾，只是这里的集体，不是国家，不是单位，不是“集体所有制”中的抽象的集体，而是英文所谓“significant others”（与自己关系密切的人）意义上的集体，是一个个具体的亲戚、老乡、同学、朋友等组成的关系网。[①]本书作者的同事史蒂夫·怀特（Steve White）在日本呆了 10 年，中国呆了 10 年，非常到位地把中国的集体主义叫做“关系为基础的集体主义”（guanxi-based collectivism），中国的集体主义叫做“以群体为基础的集体主义”（group-based collectivism），应该说

① 维系关系网对于中国人生存的重要性，可以用上海这个号称中国最西化的地方的一个数据来说明：2006 年平均每个婚礼的费用是 18.7 万元（数据来源：全国婚庆行业协会）。

是抓住了问题的核心。[①]

落实到企业层面，是个体主义好，还是集体主义好？如果我们限定这里所说的集体是企业，讨论的是“以群体为基础的集体主义”，个体主义与集体主义自然不是针尖对麦芒，而是各有其长处。创新、竞争、寻找市场机会需要个体主义的自信、大胆和冒风险；合作、配合、大范围调动资源需要集体主义的以大局为重。但是，在其他一切条件均等的情况下，集体主义氛围更强的企业，往往是部门、员工、上下级之间合作更好，因而绩效更好的企业。无数对企业文化、领导力、社会资本和人力资源管理的实证研究都一而再、再而三地证实了这个简单的道理。所以，在企业层面，集体主义算是终于胜了一局。

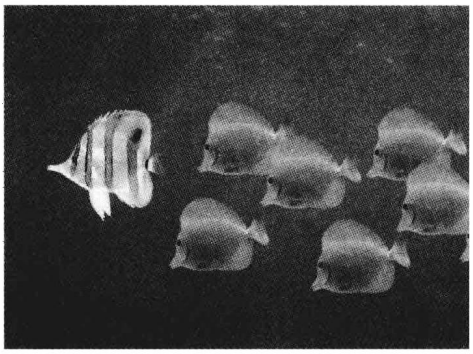
如果说政治经济学层面和文化人类学层面的集体主义是扣分因素，企业层面的集体主义则是加分因素，这里面的逻辑关系确实是够夹缠的。背后的原因，真要深究，多半在于政治—社会层面与企业层面的集体主义所涉及的集体规模不同。规模越大的单位，集体主义越容易走向个体利益，从而异化和变质。但必须引起注意的是，即使在企业层面，我们讲集体主义也不能走极端，主张用共性湮没个性、用同一性取消特殊性、用集体代替个体的“唯集体论”，这种完全忽视个体的独立价值和尊严的“唯集体论”的最终结果往往是回到哈耶克对集体主义、极权主义的批判：通往奴役之路，集体主义话语体系同样可能成为企业内一小部分人为了牟取不正当利益的工具和手段。

---

① 以关系为基础的集体主义严格意义上讲，应该是属于一种个体主义和集体主义中间的一种状态。中国是什么时候开始形成这种社会形态的？我们无法让古人做问卷调查。作者的判断是中国文化非常早熟，韦伯意义上的“祛魅”（disenchantment，西欧大致在启蒙时代完成）大致在战国时代就已经开始，所以中国文化从那时起，就不大可能回到更早的集体主义传统上去了。但是，中国的特殊情况是从汉朝的独尊儒术又产生了一种“返魅”的力量，与“祛魅”的力量形成一种对峙与平衡。中国也许从此就处在这种“半现代化”的状态之中。历经朝代循环之后，中国人在宋朝之后兴起的游民文化（关系、义气成为了中国人为人处世的最高原则）则最终把中国锁定在这种状态之中。（见王学泰，《游民社会与中国文化》，同心出版社，2007年版。）

分析 vs 创新——心理学角度

国外心理学界有一个非常有名的研究，给不同国家的实验对象看一张简单的图片，然后问实验对象，这图上是什么。同样是幼儿园三四岁的孩子，中国孩子倾向于说是这些鱼儿在跟着前面的那条鱼在游；美国孩子则倾向于说这条鱼在带着这些鱼在游，他们强调领导力，强调带头作用。当然，真正的学术研究比这要更复杂一些，需严格按照科学要求来进行实验。但总体而言，美国孩子说这条鱼带领这些鱼在游，中国孩子则说这些鱼跟随这条鱼在游。下意识地，各自的文化沉淀就尽在其中了。[①] 很多有条件的父母都会把小孩子送到外国去念书，中学，甚至小学阶段就送出去，效果怎么样？结果一测试，还是个可怜的中国娃，不习惯当领导、做领袖、做先行者，父母的钱岂不是白花了。没办法，文化已经沉淀下去了，三四岁的孩子，就已经被所处的文化大致塑造成型了。



你看见了什么？

举个例子，有个很简单的事情就是给婴儿用尿不湿。中国的老一代解决婴儿小便的办法是端尿。大概知道他上午 8 点多有一次，就开始端，嘘～嘘～，宝宝乖，尿尿啦。对于这一点，育儿专家认为，这其实是不太好的：如果大小便都习惯由别人来控制，那么长大后什么事不能由别人控制？等孩子大点，慢慢养成大小便的习惯，应该更有利于培养孩子的自我控制意识。不同文化育儿方式这些细微的区别，对孩子的影响看不见，摸不着，但无形中就会沉淀下去。还有很多类似这样的细微区别，再比如，有些父母带着孩子见朋友，孩

① Peng, K. and E. Knowles, 2003. Culture, Education, and The Attribution of Physical Causality. *Personality and Social Psychology Bulletin, 29*, 1272-1284.

子当然就有点认生，不肯叫叔叔，不肯叫阿姨，往妈妈的身后藏。中国人遇到这种情况最典型的是，为了缓解尴尬，跟朋友说他“害羞”。其实父母是不能说这话的。因为孩子未必是真的害羞，但说他害羞，他可能就真的害羞了。所以大人不要说他害羞，自己该干嘛就干嘛去，不要让他形成这个心理上的自我期待，“我是个怕羞的孩子”，那将来他就真的是害羞的孩子了。其实三四岁的孩子哪知道什么是害羞，他又不知道大人这是干什么，他不叫叔叔阿姨是很正常的事情。

其他不同国家的人看这幅图的反应也不同。有人说，新加坡人看这张图片的典型反应是，左面这鱼在前面使劲游，怕后面的鱼赶上，因为新加坡处在印度尼西亚、马来西亚、中日韩等国的包围中，他们必须得比大家都做得好一点点，才能有出头之日。有人说，印度人看到这张图片，脑子里会把这张图片转 90 度，带头的鱼在上面，其他鱼在下面，这让他们联想起一箱螃蟹，下面的螃蟹总想把上面的螃蟹揪下来。这讲的是印度的种姓制度，谁都觉得，你神气什么啊，出身还没我好呢，要把那些神气的人拉下来，扯下来，心里才觉得平衡一些。倒退几十年，中国人看这张图片的反应估计是：后面的鱼在追前面那条鱼，想要抓住那条鱼。阶级斗争的这根弦，绷得很紧。所以，每个国家的人看到这个图的感觉都不一样，这要说明的就是，不同国家的人思维方式是不同的。这也就是这一节的重点，从认知心理学的角度看创新，看思维方式如何影响我们进行创新。

总体而言，中国人的，或者说东方人的思维方式强调的是个体间的关系，强调整体、背景和环境，而西方人的思维方式强调的是个体本身。与此相反，一个是综合性的思维，一个是分析性的思维，完全两个不同的路子，学术界对此应该说是有定论。[①] 有的人就讲，西方会分析，东方会综合，正好是一比一，打个平手，我向你学习，可你也不比我好多少，你也要向我学习。[②] 而且最麻烦的是，不仅中国人这么

① Nisbett, R. 2003. *The Geography of Thought*. Free Press.

② 典型的说法如：“西方形而上学的分析已快走到尽头，而东方的寻求整体的综合必将取而代之。以分析为基础的西方文化也将随之衰微，代之而起的必然是以综合为基础的东方文化。”（季羡林，《21 世纪：东方文化的时代》，《文明》2002 年第 3 期。）

说，西方人有时也这么说（如 Nisbett），不管人家这样说是出于“政治正确”还是虚怀若谷，我们这边的人是肯定要大张旗鼓地用他们的话来证明我们文化的先进性和正确性的。

我的观点是，这里有个本质性的问题：**可逆性的问题**。就是说，会综合的人未必会分析，但会分析的人却往往容易学会综合。问题的要害就在这里。一个人对一个问题能够迅速形成整体概念、总体框架、大的轮廓，自然是本事，但如果无法深入下去进行分析的话，那些概念、框架、轮廓，其实是没什么用的。但如果一个人会分析的话，把个体、细节、局部研究得很透，那么他退三步，退五步，自然就能够形成整体概念，完成综合这个步骤。又能把握细节，又能把握全局，那这个人就一定是大才了。中国人总是觉得自己还挺神气的，老是觉得，你会分析，我会综合，咱们一比一，打个平手，其实根本不是这么个概念。问题的核心是，中国人有没有真正深入下去，进行分析的能力。

典型的例子就是中医和西医这一两百年的对峙和冲突，鲜明地体现了东西方思维方式的不同。中医一上来就是阴阳平衡，五行生克这些大道理，但一碰到具体问题，比如到底什么是“上火”，好像就没有人能够真正说清楚。别人我不知道，也管不着，至少我自己，还是觉得细菌感染、消化不良、口腔溃疡这些分析性的西医语言更踏实一些。[①]西方人出于“政治正确”或者学术上否定之否定的进一步发展的需求，有一个回过头来重视各种传统医疗方式的过程，但这并不代表中医药能够独立于西方的现代医学之外，关起门来自成一统。

---

① 学术上，中医不过是与现代医学相对的传统医学（或称本土医学、民间医学）的一种。世界卫生组织（WHO）对传统医学的定义是“把以植物、动物、矿物为基础的药物、精神疗法、手工技巧和练习，单独或者结合使用，来治疗、诊断和预防疾病，维持健康的实践、方法、知识和信念体系”。很多中西之间矛盾的本质是传统与现代之间的矛盾，这是一个半世纪以来在中国讨论中西问题的命门所在。不理解、不愿意面对、不接受现代化的人打着民族、国家、传统的旗号，反对来自西方的现代化。现代化的问题，被他们偷梁换柱成为一个尊严、主体性、话语权等等之类的问题。

思维方式的七个体现

思维方式的不同体现在很多方面，包括自我观念、归因、决策、说服、冲突、预测、激励等七个方面。下面我们一一解释，最后回到创新问题上来。心理学是一门很成熟的科学，这些领域的专业研究很多，我不可能面面俱到，主要目的还是把整体的框架搭起来，更深入的分析性工作，这里就无法展开了。[①]

第一个体现是自我观念的不同，上一节提到的是独立的自我和互赖的自我在心理学中叫做自我诠释（self-construal），东西方人对自我概念的构建和认识方式是不一样的，一个是直接基于自己的思想、感情和行为，一个是通过他人的思想、感情和行为，来间接认识自我。例如，让西方人和中国人去完成一个心理学测试，用“我”开头造句，一共20个句子。西方人造出来的典型句子是“我是个诚实的人”，“我昨天晚上看书到3点”，“我怎么怎么样”，都是这样的句子。中国人典型的句子往往是，“我跟我表妹打乒乓球”，“我跟全班同学去春游”，“我跟什么人干什么”，永远是有他人在这个“我”的世界当中，强调的是“我”的不同角色，如何和别人组成一个集体。

与此相关的是自我评价。大家如果问中国的小学生，他们的数学比班上百分之几的同学要好一点，小学生们会说是40%，50%，或者60%，如果这些孩子都比较诚实，比较实事求是的话，最后平均数应该是50%，也就是说，平均而言，这些孩子认为自己的数学比一半的同学要好。但是很有意思的事情是，大家要是去问美国的孩子，最后这个平均数是67%左右，就是平均而言，这些孩子认为他们要比2/3的同学数学好。大家可能会觉得他们好像有一点信心爆棚，过度自信，有点自大了。但对于小孩子来讲，自大一点其实是好事，自信心比较强，做事情的时候主观能动性会好一点，跟刚才讲的这个鱼的试验，

① 文献概览请见 Keep Others in Mind: The Very Social Cognition of Asian Managers. Xiao, Z. and S. Su, *Handbook of Asian Management*; *Perception and Cognition*. Norenzaya, Choi and Peng, *Handbook of Culture Psychology*。

其实是一个道理。

中国人总是强调，做事情要靠集体，只有集体才能做成大事，团结起来力量大，主体永远都是集体。西方人的观念强调个体是主体，个体永远是一切的起点，个体才是第一推动力，集体也重要，但不过是个体发扬“领导力”的对象而已。西方孩子上学的第一天老师念名字，哇，这是一个多漂亮的名字，全世界就只有你一个叫这样的名字，你永远要以这个名字为豪，引以为荣。他们强调的就是孩子的自我观念，主观能动性。所以大家看好莱坞的电影，最后拯救世界的，永远是一个人，一个孤胆英雄。他们永远地向孩子，向整个社会灌输这种观念。这种观念发挥作用后，就在现实中创造出一代又一代的英雄。所以，西方的民主运动也罢，消费者权益运动也罢，环境保护运动也罢，最初的起点，往往都是一个人。例如，蕾切尔·卡尔松（Rachel Carson），一个中年妇女，畅销书作家，忽然担心农药的使用对环境的危害，她就努力地去学习，然后写了《寂静的春天》这样的作品，成为世界环保业的英雄，开创性的人物。所以他们永远强调个体的力量，去做，去坚守，事情就会成功。这种对自我、对主观能动性的强调跟中国人形成鲜明的对比。中国碰到现实生活中什么事，第一反应是“体制”，但体制改不了，什么办法都没用。但体制又是什么，很少有人去想这些更深层次的问题。

第二个方面是归因（寻找某事物发生的原因）。因为西方更强调个体、单元、分析的思路，不强调关系、背景、整体的思路，在归因这个问题上，西方人相应地就更强调内因，强调人的主观能动性造成的结果。所以他们经常犯一个“根本性的归因错误”（the fundamental attribution error），就是说，他们在分析事情发生的原因时，往往会过分强调内因而忽视外因，他强调这个人的个性而不是他所处的环境。比方说，一个家境不好，没考上大学的年轻人，来到城市里打工，受尽磨难，饱尝艰辛，多少人欺负他，难为他，虐待他，最后他愤而崛起，犯下了可怕的罪，杀人了。然后由一个陪审团来定这个犯人是该判 3 年、5 年、10 年或 20 年。同样的案子，美国的陪审团给这个年轻人判的罪，会系统性地大于这个中国人组成的陪审团。因为中国人

在这个案子里头会强调这个年轻人小时候父母就去世了，然后到城市里来混口饭吃，受尽人间屈辱，经历多少难堪的事情，最后变成这样子，实在是环境所迫啊，他们会看到环境对他的影响。而美国人则强调他杀了人，肯定是小时候被虐待了，心里有股暴虐之气，所以才杀人。他们强调的是内因，是个性、人格方面的原因，所以他们会判得更重，中国人判 10 年的话，他们会判 15 年、20 年，他们强调的是主体的属性而不是客观环境的影响。

历史上还有个很有名的利森巴林银行案，这个利森（Nick Leeson）是一个英国的年轻人，他跑到新加坡的巴林银行分行去做交易员，因为他私下里做了一些不稳健的决策，把这个有几百年历史的伦顿最古老的商业银行搞得破产了。英美的报纸报道这个案件，日本的报纸也报道这个案件。学者们就把这些报道一句一句地读，编码，然后分析他们是强调主体的属性还是强调客观环境的影响。最后发现，日本的报纸强调巴林银行这家公司如何管理不规范，文化上不对接的地方，而英美的报纸都强调利森这个人多么坏，从小如此，人品多么不好，强调的是这个人的因素。所以后来好莱坞拍的利森案的电影，名字就叫《流氓交易员》（*Rogue Trader*），典型地体现了他们对个人人品的强调。总之，在归因上，我们强调外面的东西，他们强调内在的东西。

第三个方面是决策。中国人在决策上也是强调偏人际关系方面的东西，所谓的“决策效用”概念。大家买一样东西，一般来讲，是根据消费效用的大小来决定是不是买。买一本书，是因为想看这本书；买一双鞋，是因为想穿这双鞋；买一杯冰激凌，是因为想吃冰激凌。但是学者们发现，消费者也可能是因为购买决策本身带来的效用而做出购买的决定。例如，我们买书时往往未必是为了消费效用去买，而是为了决策效用，就是说，我们买了几百块钱的书可能不是因为你想要这些书，而是因为这些书便宜，打折。所以每年的这些图书节、展销会什么的，经常就有人大包小包的，用小车推着这些 1 折、2 折的书回家，但一辈子再也没翻过，再也没动它一下，这种效用就叫决策效用。消费者买这些东西是因为他们觉得这笔买卖很痛快，这

笔单子真合算，给别人讲起来感觉很有面子，而不是真要消费这些东西。

还有一个例子。同样是那么多量的冰激凌，放在一个矮一些的杯子里和一个高一些的杯子里，矮杯子里的冰激凌高高拱起，高杯子里的冰激凌看起来没有把杯子装满（见图 1—4）。然后问消费者，愿意为这个冰激凌付多少钱。[①] 比方说高杯子是 13.5 元，矮杯子却是 14.5 元，人们愿意为看起来高高拱起来的冰激凌多付一块钱。大家要是做生意就知道，同样的冰激凌，我卖了 14.5 元，我的杯子还少用了些材料，相差一块钱，差得就很多了，整个利润可能就多了十几个百分点、几十个百分点，就因为装在杯子里的方式不一样。消费者为什么会去做这样的选择？因为决策效用，他看到的是满满一杯冰激凌。学者们发现东方人在做决策时更容易被这些看起来不相关的决策效用影响，像类似买书打折、买冰激凌满杯等这种边缘性的东西，这些让我们在别人（自己）眼里看起来显得更聪明一些的东西，我们比西方人更容易受影响，从这一点上看，我们要比西方人更不理性一点。

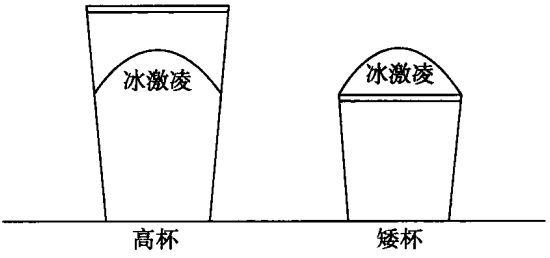


图 1—4　杯子中的冰激凌

关于这点，学术界研究比较多的是所谓认同的强化（escalation of commitment）。一个项目，大家明明都知道成功的概率已经很小了，但是因为这个项目是我启动的，为了面子，为了证明当初我决策的英明，我继续投 300 万、3 000 万下去，试图救活这个项目。已经是沉

① Hsee, C. K., 1998. Less is Better: When Low-Value Options Are Valued More Highly than High-Value Options. *Journal of Behavioral Decision Making*, 11, 107-121.

没成本（sunk cost）了，但我就是不认账，还是要继续投钱进去，让好钱变坏钱（throw good money after bad money）。在中国，不管是公司还是政府，这样的事情无穷无尽。学术研究发现东方人，包括日本人，因为更在乎面子，在乎别人对自己的看法，更容易去做这种蠢事，明明知道这个项目不行了，还继续投钱。

中国“认同的强化”而犯下的错误之一是著名的三门峡工程。50年代，因为“圣人出，黄河清”的迷信，不顾像黄万里这样的真正学者的反对意见，建设了三门峡大坝。[①] 大坝建成后，大量泥沙迅速开始淤积，潼关河道抬高，渭河成为悬河，灾害不断，西安都快保不住了。只好一再花巨资改建，又是增建泄洪排沙隧洞，又是打通施工导流洞，整个大坝千疮百孔，变成了一座昂贵的大桥。先造坝再挖洞，可不就变成桥了嘛，世界上最昂贵的、最无厘头的桥，几十亿、上百亿，建成了一座“三门峡大桥”。这个洞估计是很难挖的，比当初建那个混凝土坝，不知道要难多少倍。因为一些类似的工程，黄万里死之前，为了这个某工程，是死不瞑目啊。这种“认同的强化“在中国历史上是一而再，再而三地出现的事情。大家明明都知道是笑话，但最后都还是往这个方向上去走。

第四个方面是说服人的方式。把别人说服，大致而言，有两条道路，一个是中心道路，一个是边缘道路。边缘道路强调的是说话的人的外形、年龄、学位、职位、地位等等外在特征，中心道路是内容和逻辑。中国人说服人的时候多半走边缘道路，要想说服人，重要的是要显得有说服力，就得先在外形、学位、地位等上面下大功夫。西方人相比更强调中心道路，听一个人讲话，不管这个人的外形、学位、地位，先听这个人说话有道理没道理，有道理大家就跟他走，没道理自然就没人理他。中国人这种思维习惯就是给骗子制造了无穷无尽的机会，尤其是在制造中西“信息不对称”方面，中国骗子的胆子的确是非常大，什么“牛津、哈佛双料博士后”、“美联储首席经济学家”、

① 《长河孤旅》，长江文艺出版社，2004年版。现在某著名工程据很多人估计，结果也是一样，移民问题、地质灾害问题，最要命的，是泥沙问题。

“巴林顿大学博士”，无所不用其极。上个世纪二三十年代，因为庚款留学的机会，一大批人从国外回来，连罗素、杜威、泰戈尔他们这些人都是说来就来，而且来了不是待三五天，而是一待就是三五个月（罗素呆了半年，杜威是待了将近两年），没什么信息不对称，大家也就不用费心去玩这些游戏，《围城》里头讽刺的那些事情，看起来很离谱，比起今天的情况来，其实还是要好一些。

骗子天生都是走边缘道路的。好莱坞电影《逍遥法外》（*Catch Me If You Can*）莱昂纳多·迪卡普里奥（Leonardo DiCaprio）演的那个骗子，为什么次次都能得逞，他自己这么解释：“为什么扬基队总是赢？因为对手总是盯着他们的那身细条纹队服看。”大家看电影中他怎么骗人的，首先就是要在行头、装扮、外表上下工夫，骗子的骗术首先就是靠这个。其实魔术师也是这样，表面上都是张牙舞爪地吸引你，他真正要做的事情是悄无声息地在另外一个角落里做了。所以，骗子都是主要在外在形式上下功夫，制服、形象、头发的颜色等，靠的就是这些边缘的东西来骗人。

久在河边走，哪能不湿鞋，长期走边缘道路，总是有被人识破的时候。中国各种骗子被人识破，却往往并不着急，悠然自得从一个省换到另一个省，继续骗，从南骗到北，从东骗到西。这种情况则与上一节谈到的中国人社会网络结构有关。因为我们的社会网络都是闭合型网络，一个个互相独立的、排他的、自称体系的小圈子，缺乏沟通不同圈子的结构洞型（桥梁型）人物，对于一个人的可信度的评价往往囿于小圈子内，很难在不同圈子之间、圈内与圈外之间流通。一个圈子内已经失去信誉的人，在圈外、在别的圈子内还在那里展示他们漂亮的伪装，继续大大喇喇地走他们的边缘道路。没有办法，了解他们真相的圈内人相对于圈外人永远是极少的一部分人。

第五个方面，当中国人碰到冲突的时候，因为**思维方式的不一样，**也跟西方人有很大差异。比如，中国人不善于在办公桌上跟别人建设性地争论问题，中国的年轻人到外企去上班吃亏往往就吃在这里：不会“吵架”，不善于建设性地争论问题。因为中国人工作上一碰到什么矛盾，第一反应就是躲，逃避。所以在冲突图上（见图 1—5），我

们习惯于选左下角，躲避矛盾；而右上角这个代表双赢，直线上的两个端点代表不是你死就是我活，中间是妥协。中国人一般就是选择躲避，不会去选择双赢。一个管理得好的公司，同事之间，包括研发部和生产部之间、销售部和市场部之间、职能部门和业务部门之间，永远是在办公桌上争吵的，吵得一塌糊涂，只要大家目的都是为了把公司做好，讲事情，摆道理，对事不对人，这样吵其实是好事。因为你至少面对了问题，有了双赢的机会。但是如果只是躲避矛盾，一说起问题，大家就逃避的话，你好我好大家好，反倒解决不了问题。

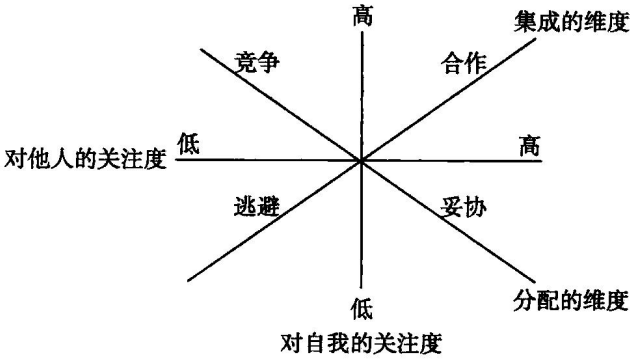


图 1—5　不同的冲突解决方式

最低程度的冲突其实纯粹就是探讨性地提出对一个事物的不同看法。因为中国人对和气、和谐、面子这些东西的看重，甚至连这种纯学理性的、没有切身利益冲突的讨论都不太可能进行起来。“Diversity”（多样性）在英文中是一个非常正面、非常褒义的词。但“多样性”在中国文化、中国语境中，却往往处于一种尴尬、顶多是一种点缀的状态。即使表面上强调“百花齐放”，骨子里喜欢的是“一花独放”，追求的是整齐划一，步调一致。比方说，教管理，以哈佛商学院为首的国际主流商学院强调“以参与者为中心”的互动式教学法，课堂很大程度上是教师主持的一场辩论，拿到中国，就会遭到一些习惯了“一言堂”的中国学生的反对。我花那么多钱来上学，听教授的，还是听学生的？教授把标准答案告诉我们就是了，为什么要绕那么大圈子？

与这种表面上的和气一致的是和稀泥，走中间路线，各打 50 大板的思维方式。学者们发现，给实验参与者看两条信息，先单独看，一条看起来可信度比较高，比较靠谱（例如，研究发现，个性是否内向与主食种类没关系），另一条看起来可信度比较低，不太靠谱（例如，研究发现，个性是否内向与是吃大米还是小麦长大有关系）。然后把两条互相矛盾信息合起来一起给实验参与者看，美国人会认为可信度较高的信息更为可信，可信度不高的信息更为不可信。中国人却恰恰相反，在互相矛盾的信息并列的情况下，会倾向于各打 50 大板，认为可信度较高的信息更不可信一些，可信度不高的信息更为可信些。[①]

与这种走中间路线相关、更普遍的一个问题是很多研究者们所强调的中国人在思考问题的时候所习惯采取的“**天真辩证法**”（naive dialectism）：1）**强调变革**，认为事物永远在变化当中；2）**强调矛盾**，认为矛盾是永恒的，永远是生活的一部分；3）**强调联系**，认为世上万物都不是独立的，任何事物与其他事物之间都有联系，所谓“整体观念，普遍联系”。总而言之，这些原则强调的是，不同事物之间的矛盾是世界的常态。看起来互相矛盾的观点，也许背后都各有它合理的一面。所以，面对这些矛盾，最妥善的处理是，各打 50 大板，走中间线路，也就是很多人强调的过犹不及、适可而止的“中庸之道”。

与此形成鲜明对比的是西方人对亚里士多德总结的**形式逻辑**（formal logic）的三条基本原则的坚持：1）**同一律**：A 就是 A；2）**矛盾律**：A 不是非 A；3）**排中律**：X 要么是 A，要么是非 A。看起来罗里罗唆，其实他强调的东西很简单：不能模棱两可，似是而非，混淆概念，偷换概念。我们的很多体现“辩证思维”的传统说法，其实大致都属于这种性质，是违反形式逻辑的典型例子，如老子的“大智若愚，大巧若拙”，庄子的“无用之用，是为大用”，道家的“无中生有”，“无是最大的有”等等。而西方人这种谨守形式逻辑的做法，

① Peng, K. and R. E. Nisbett, 2000. *Culture, Dialectics, and Reasoning about Contradiction. American Psychologist* 54, 741-754.

在很多中国人眼里，也属于认死理、甚至不讲理的典型，觉得这些“外国鬼子”实在是难于理喻。

仔细想想，中国人在抽象原则中对事物矛盾普遍性的承认，与在实际生活中对各种人际矛盾所采取的躲避战略，其实形成了一个鲜明的对比。[①] 这种躲避矛盾的战略另一面是，当矛盾一方当事人坚持己见，被认为是破坏了当事人的面子，影响了整体和谐局面的时候，人们对各种不同意见的持有者往往转而采取一种无情打击，欲除之而后快的战略。“一方面是忍，另一方面是残忍”，很多人就倾向于在这两个极端之间震荡，其最终目的都是掩盖矛盾，躲避矛盾，消灭矛盾。西方人那种心平气和，就事论事，有理说理，按一定程序来解决不同利益单位之间的矛盾，最终实现“和而不同”的做法，其实是我们最不擅长的。打个比方，所以很多人都不习惯“辩论”这种其实是非常西方化的一种做法，一旦发现有什么不同意见，喜欢占领道德高地，智力高地，一棍子把对方打死，免得让“谬论流传，贻害无穷”。

第六个方面是预测。一般而言，中国人在预测的时候，容易犯过分自信的错误。这个听起来挺难以接受的，但是没有办法，我们必须实事求是。研究者们发现，中国人因为填鸭式的、权威式的教育，一般人都不能正反两方面去比较、衡量一个事情，所以我们在做判断时，倾向于过度自信，把宝押在一个方面。比如，研究者让测试者做一些判断题，“零下 6 度是土豆生长的最佳温度”之类，做出判断之后同时让测试者对自己的判断做一个估计，多大概率这些估计是正确的。研究者们发现，测试者们一般都会高估自己正确的概率，但亚洲人倾向于过高地估计自己判断的正确率的程度明显超出欧洲人和美国人。中国人这种习惯当然同样也与权威式教育相关的，大家喜欢扮演权威角色，要么不发言，只要发言，多半要做出一副自信满满的样子，“口含天宪，乾纲独断”，绝对不留一个活口。左一个可能性，右一个可能性，反倒让人觉得不懂行，不敢下判断。

---

① 变革也是一样。中国人一方面认为变是常态，另一方面，非常安于现状，不愿尝试和冒险。

所以，当年 SARS 爆发时，对中国经济前景最悲观的是中国的那些经济学家，但中国经济狂飙突进式的发展，也是在 SARS 之后这些年。中国的一些所谓经济学家，平时不做学问，但一旦预测起未来来，却又个个都自信满满，一副自己手里握有水晶球，洞悉古今奥秘的样子，想想这些人对宏观决策者的影响力，这其实是件很让人捏把汗的事情。

因为我们的传统教育方式，中国人判断一个概率的时候，总是往一个方向上偏，太自信，缺乏换位思考和反向思维的能力。探讨东西方思维方式的不同，我再三强调的是一种清醒、透彻、温和理性的态度，无论什么东西，都不要自己骗自己，更不能让别人骗自己。在这方面，我们实在是不能有任何侥幸心理，必须直面这种笼而统之，大而化之，总是“大概、估计、差不多”的思维习惯，才能真正做到沉下去，去研究那些更细、更深的东西。

第七个方面是激励。因为我们的自我观，我们对社会关系的重视，在激励的问题上，我们重视外在的物质和非物质回报，但是不重视自我控制、自我成长和自我实现。这就是一个本质性的问题。一个人如果总是注重外在的东西，做科学研究工作基本上是做不好的，因为科学研究本身其实无法提供什么外在的回报，物质的、非物质的都没有。虽然看起来有点非物质的回报，但是很多真正的一流工作，做的时候，甚至是做完之后，都是非常孤独的，没有鲜花与掌声，只有靠研究者内在的兴趣、靠自我实现去激励自己完成这个工作。所以，古今中外，无怨无悔上下求索于科学道路上的那些学问种子，往往都有一种圣徒式的宗教情怀，为学术而学术，“万般皆下品，唯有读书高”，没有点这种精神，是不可能做出第一流的研究工作的。

关于这一点，一个很好的例子是两年前闹得沸沸扬扬的庞加莱猜想的事情。2006 年 6 月，美籍华裔数学家丘成桐在中国科学院向媒体宣布，中国的两位数学家“已经彻底证明了庞加莱猜想”，一个国际数学界关注了上百年的数学难题。“就像盖大楼，前人打好了基础，但最后一步——也就是‘封顶’工作是由中国人来完成的。” 在介绍这些“前人”的贡献时，俄罗斯数学家佩雷尔曼被认为“提出了解决

这一猜想的要领”。然而，国际数学界的看法却明显有些不同。他们认为佩雷尔曼才是这个问题的真正解决者，而丘成桐所大力推崇的两位数学家，不过是同另外两组人一样，补齐了佩雷尔曼的证明中缺少的细节而已。《美丽的心灵》的作者西尔维亚·纳沙尔（Sylvia Nasar）在《纽约客》上发表《流形的命运》，指责丘成桐为自己的学生争功太甚。[①] 8月，世界数学家大会鉴于佩雷尔曼对于证明庞加莱猜想的贡献，决定授予他菲尔兹奖。克雷数学研究所也表示，可以考虑把他们悬赏多年的100万美元的大奖发给他。而佩雷尔曼这个数学界的隐士，却拒绝了这些奖项，同时也拒绝接受《科学》、《自然》杂志的采访，继续深居简出，蓬头垢面地在彼得堡郊外的森林里找他的蘑菇。佩雷尔曼的同事解释他这么做的逻辑：“要做伟大的工作，你得有纯洁的心灵。你只能考虑数学。其他一切都是人性的弱点。接受奖项就是在显示弱点……理想的科学家做科学，其他什么事情都不关心。”

狭义的创新

最后我们说创新，应该说是狭义的创新，例如提出一个新观点，推行一种新方法，做一件前人未做过的事等。我们的文化因为对和谐、面子、关系这些问题的考虑，往往不鼓励创新。不要“出风头”，“木秀于林，风必摧之”，“出头的椽子先烂”、“枪打出头鸟”等等这些说法，都是强调要韬光养晦，藏拙守愚，与西谚“第一个吃螃蟹的人”、“吱吱叫的轮子给油多”、“最大的风险是不承担任何风险”等等形成鲜明的对比。大众对各种“第一人”，“第一个登上珠穆朗玛峰的人”，“第一个飞越大西洋的人”等等都是极尽溢美之词，鼓励大家去做这些开天辟地的事。高科技界，“geeks”、“geezers”、“nerds”这些称呼，都代表大家对技术天才有一种宽容和尊重。但在中国，大家要是做这种人，压力就会很大，会非常难受，怕别人对自

① 按《流形的命运》以及大多数人的解释，丘成桐这样做是为了和他曾经的学生、数学家田刚竞争。杨振宁和李政道式的悲剧在这群智商最高的中国人中再次重演。

己会有看法，有说法，左一个担心，右一个害怕，就不可能会去做这些事情了。

所有这些个方面，林林总总，讲的是什么？强调的是一种分析性的，能够把事情一分为二，二分为四，四分为八的这种一步一步细分的思维方式，通过到“片面的深刻”，再达到“总体的深刻”，而不是统而笼之，大而化之，左亦是非，右亦是非，本质上其实是把搞人际平衡的方法带到抽象思维方式上了。西方人在讨论这些差异的时候，一般都非常小心，不做价值判断，避免讨论哪种思维方式更有效、哪种思维更好的问题。因为这是一个“政治正确”的问题，不好讨论。我们没有这种避讳的情况下，可能还是不得不承认我们这种看起来很老成、很周全、很妥贴的思维方式的缺陷。回到我上面讲到的西方的分析性思维与中国的综合性思维这个问题，不是一比一，打平了，没有打平，因为如果我能够细分下去、沉下去的话，我就能够浮上来。而你永远浮在上面的话，你是不可能知道水下发生了什么的。我们中国人的思维方式就是我们总是浮在上面，下不去，上不来。

最后举一个例子。2007 年在上海举办的特殊奥运会，官方口号的英文版是“I know I can”（我知道我行）。这是典型的西方人的思维方式，残疾人自己激励自己，我知道我行。中国人把这句话翻译成“你行我也行”，什么意思呢？你别瞧不起我，我并不比你差！归根到底，我们还是在乎别人的观点，在乎别人的看法，在乎别人的目光的暗示，从这个例子，我们就可以看出来。上海还是中国最国际化、最西化的城市，但主办这个特奥会的人，最后还是选择了这样一个翻译。我相信当时他肯定有三四个版本，其中有个版本是“我知道我行”，一个是“你行我也行”，然后领导一看，就敲着桌子说，这个好，就这个，又回到中国传统的思路上去了。两个版本，表面上看起来，没有好坏之分，但是长期来讲，这种思维方式是属于浮在表面的思维方式，总是在乎别人的看法，在乎别人的鲜花和掌声。这种思维方式用在别的领域上也许无所谓，但在科学上，在创新上，如果总是采取这种思维方式，我们胜出的概率是比较小的。

原则 vs 创新——宗教学角度

宗教千头万绪，我们先来看一幅画，法国画家米勒作于 1859 年的名画《晚钟》，画的是法国枫丹白露旁边的一个叫巴比松的小村庄的风景。大家看这画上的内容，一眼能看见的是一对农民夫妇，一辆独轮车，一个铁耙子什么的。但实际上，依我看，这幅画的“画眼”、核心所在是远处的那个小教堂。钟声随着晚霞，一声一声地传过来。听到钟声了，劳作的农民停了下来，开始做晚祷。不理解宗教，就无法真正理解这副画。这对于我们这里探讨的题目其实颇有象征意义：真正重要的东西有时不是那些眼前的东西，让人目眩的东西，楼宇巍峨，船坚炮利什么的，而是这些背后的东西，这些作为背景的东西，这些容易让人忽视的东西。

从不同学科的角度讨论创新，如果说政治学算是最困难的话，那在宗教学角度上谈信仰、信念、原则对于创新的影响，困难程度应该算是第二位的。做企业，很多人都说有两件事不要碰，一个是政治不要碰，一个是宗教不要碰，这两件事情比较棘手，但是这两件事情对于创新的重要性又是最重要的，所以，没办法，我们只好知难而上，从理论上先把这个关系整理清楚，为我们的实际工作者做点铺垫工作。当然，我们做的只是从政治学的角度和宗教学的角度去理解创新，与真正谈政治和宗教还是两回事。



《晚钟》中的宗教情怀，法国巴比松画派画家让·弗朗索瓦·米勒（Jean Francois Millet）绘。

宗教角度看中西文明发展

从宗教的角度看，西方文明的发展，离不开**基督教思想**的重大作用。大家知道，希腊和希伯来一起构成了西方的“两希”传统。犹太人基督教的出现，响应了希腊人对彼岸的向往，对更好世界的追求。也就是说，这个两希文明不是突然之间一个希腊一个希伯来就手拉手一起走，不是的，它是内在的。希腊文明中排斥性的两分思维带来了对美好世界的向往，所以希伯来出现的时候，两希文明就自然而然牵手了，在地上建设天国，成为支持西方人，不满现状、改变现状、永不歇止的勇猛精进的强大精神力量。而与西方人的两分思维相比，中国人更习惯的是三分思维，讲究中庸之道，更强调两个极端、两个世界之间的折衷与平衡，所以很多人都在两个世界之间（出世、入世）转换无碍，并不觉得有什么矛盾。

西方文明的基本格局从此就离不开基督教了。首先，私有产权观念在基督教里找到一个坚强的支撑基础。《摩西十诫》中前几条都是宗教方面的戒律，从第六条开始，“之六，不可杀人；之七，不可奸淫；之八，不可偷盗；之九，不可做伪证；之十，不可贪恋他人的财产：房屋、妻子、奴俾、牛驴。”直接涵盖私有产权是第八、第十条。值得注意的是第九条“不可做伪证”。西方证人在法庭上做证，要向上帝发誓，保证他（她）所说的是“真相，所有的真相，除了真相，没有别的”（nothing, all the truth, nothing but truth）。法治和道德是无法完全分开的。至少在伪证这一点上，宗教成了法治所不可或缺的基础。



苏州园林的”人造自然”折射了中国传统士大夫的处世态度。

中国的情况可能相对就更复杂一些。例如，《论语》中有一个引起很多争议的说法。有个叫叶公的人告诉孔子，他们那有个正直的人，父亲偷羊，他出来做证了。孔子说，我们正直的人与他不一样，父亲为儿子隐瞒，儿子替父亲隐瞒，正直就在其中了。[①]“父为子隐，子为父隐，直在其中”。这里的关键是这个“隐”字做何解，“隐”到什么程度，是消极地拒绝做证，还是积极地做伪证；是仅限于直系亲属，还是把“亲亲相隐”的范围扩得很大。前者属于直系亲属的拒证权，在很多国家都得到承认。但如果容许亲属做伪证，问题就复杂了，[②]其逻辑结果可能是整个法治秩序的崩溃。

平等与民主的观念与基督教也有很大的关系。因为大家都信仰天父，所以基督教的父亲不是生身父亲，而是天上的父亲，这个父亲，是大家共同的父亲，大家自然而然都是平等的。但对于中国人，同一个父亲，照样有兄弟之分，刘关张，不就是打着兄弟的幌子的君臣之义吗？契约精神就更不用说了，《新约》、《旧约》就是上帝与世人之间订立的一个“盟约”（covenant），所以契约精神自然就包涵在基督教的精神里了。而且，面对全能的上帝，这个约还是“死约”，不可更改之约，具有绝对的约束力。不像很多中国人一样，任何合同，都不过是一个讨论的草稿而已。基督教对于西方人培养契约观念，起到了难于估量的作用。

宗教改革运动后而广泛传播的新教伦理对于资本主义发展的重要性在马克斯·韦伯（Max Weber）之后，[③]应该说几乎是学界的共识了。这些伦理主要包括三个方面：禁欲主义、天职观和预定论。禁欲主义比较容易懂，很多宗教，包括儒教、佛教，都有禁欲的倾向。像杨绛2008年96岁时写了一本书，叫《走到人生边上》[④]，讲的就是灵与肉的关系，就是说，生命的本质就是讲究灵的升华，而不是享受物

① 原文为：叶公语孔子曰：“吾党有直躬者，其父攘羊，而子证之。”孔子曰：“吾党之直者异于是。父为子隐，子为父隐，直在其中矣。”（《论语·子路》）

② 中国古代“亲亲相隐”的范围不仅限于直系亲属，同居、奴婢、部曲都可以为亲隐、为主隐而不构成犯罪，相反，如果举证倒构成犯罪。

③ 马克斯·韦伯，《新教伦理与资本主义精神》，三联书店，1987年版。

④ 《走到人生边上》，三联书店，2008年版。

欲。一个人如果崇拜物质、拜物的话，是不可能达到上帝的要求的。禁欲主义的理念对于消费、对于攀比形成是一个有力的反制，有利于长期资本积累，促进了资本主义的发展，这个道理我们很容易懂。可惜我们这边的新富阶层，几万美金买个包，几千万买一辆车，不管什么奢侈品，拿到中国都能大卖，不是禁欲主义，而是纵欲主义：拜物教（fetishism）。

路德[①]的天职观则改变了人们的工作伦理。中世纪的宗教主张，一个人必须成为和尚尼姑、修女修士，才能够真正为上帝服务，侍奉上帝，做上帝的仆人。但天职观则主张，每一份尘世的工作，只要这个人是尽心尽力地去做好，成为这个行业里最优秀的人，同样也是在侍奉上帝，同样可以进入天堂，这就为每一个在凡俗岗位上工作的人提供了巨大的心理动力。我第一次出国，去伦敦，看到饭店的工人在擦玻璃，感动得几乎要掉眼泪。中国工人怎么擦玻璃，呼啦几下，擦完就回去歇息去了。那英国工人怎么擦，他是三道工序，先用湿的东西给它擦一遍；然后喷一种清洁剂性质的东西，又擦一遍；最后是清水又擦一遍。三道工序，每一扇窗户，每一片玻璃，就这么一道一道擦下来。那还是 20 世纪 90 年代初的时候，我当时就觉得，人家不发达才怪呢，这种工作精神、敬业态度，我们之所以没法比，很大程度上就是因为我们没有他们这种有宗教背景的天职观。

加尔文[②]的预定论[③]不太容易懂，我花了很长一段时间去理解它的逻辑。加尔文在基督教中的重要性到什么程度，我们只需要看一点：所有的新教派别中，最重要的 7 到 8 个新教教派列出来，其中有 5 到 6 个，都是信加尔文的，包括浸礼会、长老会、公理会、循道会、圣公会，都属于加尔文派。所以整个美国、英国的新教徒中的大多数都是加尔文派的教徒，而加尔文派最核心的就是这个预定论。大致的

① 马丁·路德（1483—1546），德国神学家，宗教改革者。

② 让·加尔文（1509—1564），法国神学家，宗教改革者。

③ 预定论是加尔文主义的核心，其五个教义的英文首字母的组合成为 Tulip，也称为“郁金香”教义：完全堕落（Total depravity）、无条件选择（Unconditional election）、有限的赎罪论（Limited atonement）、不可抗拒的恩典（Irresistable grace）、圣徒坚固的恩典（Perseverence of the saints）。《世界基督教历史故事》，http://cclw.net。

意思是，每个人生下来之前，能不能进天堂上帝就已经定下来了，我们单方面地无法影响上帝的决策。这听起来是个很悲观的事情，那一个人岂不做好事还是做坏事，做善人还是做恶人都无所谓了，都已经定了，我为什么还要去折腾。但是，另外一方面，上帝的意图又是任何人都无法探知的。所以，作为信徒，一个人只能主动去相信，上帝已经选择自己了。自己所能做的，是努力彰显自己是上帝的选民这个事实，靠自己在尘世的努力工作，靠财富的积累，靠尘世的功业去证明，自己是上帝的宠儿。所以，这是一种“置之死地而后生”的逻辑。因为这个逻辑，加尔文教派的人那种内在的力量可以说是绵延不绝，无穷无尽，因为他（她）要证明一个最极端的问题：他（她）是上帝的选民。像老沃森，IBM 的创始人，就是这样的人，他们内心最大的动力就是来自这个救赎的动力，来自于被上帝认同，成为上帝选民的动力。

宗教角度看科学发展

至于宗教与科学的关系，两段名言很有代表性。“没有宗教的科学是瘸腿的，没有科学的宗教是盲眼的。”爱因斯坦这句话应该说是定论，我们都不需要去辩论。没有宗教的支撑，科学是走不远的。[①] 第二段名言说得更俏皮：“小时候，我追求持久的名声，寻求确定的事实，渴求一种有意义的生活境界——所以，我成了一名科学家。这就像为了认识女孩子，却成为大主教一样。” 想在科学研究中追求这些外在的东西，好比是缘木求鱼，南辕北辙。第一，科学研究者得不到名声，即使是真正一流的科学家，很多也都是死后若干年才得到名声。更何况，有几个人能成为一流科学家？第二，寻求不到确定的事实，因为这个世界上本来就没有什么确定的事实，比方说，我们做历

① 杨振宁最近把中国文化归纳为人本文化，西方文化归纳为神本文化，认为人本文化不利于科学研究：“‘天人合一’是传统中国人本精神中的一个重要观念。后来发展成‘理在心中’，要用人文规律来‘格’自然现象，当然‘格’不出近代科学。而在神本文化中，神与自然本是一体。所以神本文化发展出客观分析自然的活动。这些活动最后引导出了现代科学的萌生。”（《曙光集》，三联书店，2008 年版。）

史研究的，有什么确定的事实吗？没有确定的事实，大家不过是在不断地靠近那个事实而已，如果无法接受这点，就会很难受。第三，有意义的生活在哪里？寻寻觅觅，最后大多数人还是只能靠宗教去实现生活的意义，靠信仰来提供科学研究的内在的动力。所以，没有宗教的科学是瘸腿的，一个学者，没有内在的信念和动力，很快就会死掉，向现实和体制投降。中国学者面临的最大问题，其实就是这个问题。

英语中的“心”有三个词，heart、mind 和 soul，分别对应**感情之心、思考之心和灵魂之心**。与西方这种广阔的心灵世界形成鲜明对比的是中国人在这方面逼仄的局面。感情之心基本没问题，因为我们中国人传统上是最重感情的，“孔孟程朱”讲了两千年都是讲这个感情之心，怎么照料旁边的人。关于这一点，王小波的话讲得就非常刻薄：“孔孟程朱我都读过了。虽然没有很钻进去，但我也怕钻进去就爬不出来。如果说，这就是中华文化遗产的主要部分，那我就要说，这点东西太少了，拢共就是人际关系里那么一点事，再加上后来的阴阳五行。这么多读书人研究了两千年，实在太过分。”[①] 话虽然刻薄，但也不无道理，我们传统的仁义道德，讲的其实都是感情之心，应该怎么照料身边的人，从孔子的“克己复礼”，到孟子的“四端”[②]，到朱熹的“忠信敬笃”[③]，讲的基本上都是这个感情之心，怎么照料别人。

感情之心解决人与人的关系，思考之心解决人与大自然的关系，灵魂之心解决人与自我的关系，要解决的是生命的意义和目的问题。中国人花了两千年的时间，探讨的基本上都是人与人的关系，而人与大自然的关系、人与自我的关系，就没时间去探究了。比方说，“格物致知”，光看字面，那自然是钻研大自然了，其实不然。王阳明小时候“格竹”，搬个凳子在院子里盯着竹子看，琢磨的是成圣成贤的

① 《我看国学》，收入《思维的乐趣》，中国人民大学出版社，2005 年版。

② “恻隐之心，仁之端也；羞恶之心，义之端也；辞让之心，礼之端也；是非之心，智之端也。人之有是四端也，犹其有四体也。”《孟子·公孙丑上》。

③ 朱熹制订的白鹿洞书院的修身之要：言忠信，行笃敬，惩忿窒欲，迁善改过。

道理。我是明白不过来，在竹子面前坐了3天3夜，钻研做人的道理？这能“格”出什么东西来？这是把自然界伦理化、人际化的典型。按程朱理学的说法，看到毛茸茸的小鸡小鸭从壳子里跑出来，就知道什么叫“仁”，看什么东西都是用人际关系的有色眼镜去看，总觉得大自然也是人际关系，太阳升起月亮下来也是人际关系，总是用这些东西去投射，去比喻，所以这思考之心就发达不起来，更不要说灵魂之心了。

灵魂之心在一种文化中的核心地位怎么强调都不过分。首先是灵魂之心对思考之心支持的关系。一个研究者在探索大千世界的时候，思考大千世界的时候，面临大千世界冥冥之中那种奇妙的规律的时候，需要灵魂之心的支持。没有灵魂之心主导下的高度自我意识，就不会有人类面对宇宙万物，探索大千世界时的万丈雄心与怡然自足，自然不会有科学和技术的大发展，思考之心就不会太发达。其次，没有灵魂之心的支撑，以感情之心维系的人际伦理、道德原则也同样非常容易塌陷，往往不容易经得住现实中的种种诱惑。中国人的道德是社会性的道德，一旦脱离“自己人”的圈子，就可能为所欲为，而上帝无所不在，其威慑力自然无法相比。可中国人的灵魂之心在哪里呢，如冯友兰所言，我们大多数人重视的是自己在社会中的地位，而不是自己在宇宙中的地位。这种沉浸在物质和社会层面的生存状态，客气地说，是一种怡然自足、生气勃勃的原生状态，不客气地说，其实是一种浑浑噩噩的低级生存状态。那种永不休止的对生命意义的拷问、对自我认同的质询、对自我实现的追问，是我们的文化中最欠缺的。

所以，老实说，那种极端民族主义者，以为世界民族，唯我独尊，我们中华文明什么都有，你西方人做得好的，我也不差，如果我差点，那只是因为我前些年没做，现在我做了，很快就赶上之类的想法，其实完全就是井底之蛙，妄自尊大，不知有汉，何论魏晋。这样说好像又有点伤这些人的自尊心，但事实上确实是这么回事。所以30年代那批学者，包括陈寅恪、钱钟书、胡适，他们这批学者其实都懂这个

道理，知道是这种情况，只是有些话，直说不太好，所以他们就用各种各样比较温和的方式把这个道理说出来。陈寅恪私下里跟吴宓说得就非常不留情面，大概的意思是：我看我们中国，从文学到艺术，从音乐到建筑，从科学到哲学，什么都不如人，好像就做生意还可以。这个做生意还是狭义的做生意，就是买卖，买低卖高，好像就是做生意还可以。[①] 这是私下里的随意聊天，吴宓记了下来，但公开场合他还不能这么说。道理其实很简单，人家是“三心”，我们只有“一心”，“一心”怎么能打赢“三心”呢？

在西方，去学校，去公共文化场所，都强调这三方面的发展，要有一个和谐的人际关系，和睦的家庭，要发展对大千世界的认识能力，探索能力，但是，再三强调的就是要有一个丰富的灵性生活（spiritual life）。所以一个健全的人，除了身体健康外，还应该有这三个方面的健全，一个是**感情健全**（emotional wellness），一个是**智力健全**（intellectuall wellness），一个是**灵性健全**（spiritual wellness），强调这三种品质平衡发展的重要性，包括培养孩子的时候，都是三方面并举。我们常说的“德、智、体”。“体”是形而下。“德”是感情之心，“智”是思考之心，然后就没有了，灵性健全没有。一般的中国人，根本不知道这是什么东西，处理与人的关系，处理与世界的关系，自己与自己还有关系要处理？自己跟自己的关系有什么好研究的？这个人是不是有毛病？他根本不知道这说的是什么。所以，杨绛在《走到人生边上》里问比她年轻的那些人，也都是六七十岁的老人，文艺界很资深的人了，杨绛问他们，人是不是死后就什么都没了。这些人就告诉她，死后什么都没有了。杨绛就不信，说我一定要写一本

① 原文为：“中国之哲学美术，远不如西腊。不特科学为逊泰西也。但中国古人，素擅长政治以及实践伦理学，与罗马人最相似。其言道德，惟重实用，不究需理。其长处短处均在此。长处即修齐治平之旨；短处即实事之利害得失，观察过明，而乏精深远大之思。……而救国经世，尤必以精神之学问（谓形而上之学）为根基。乃吾国留学生不知研究，且鄙弃之。不自伤其愚陋，皆由偏重实用积习未改之故。此后若中国之实业发达，生计优裕，财源浚通，则中国人经商营业之长技，可得其用。而中国人当可为世界首富。然若冀中国人以学问美术等之造诣胜人，则决难必也。”（《吴宓与陈寅恪》，清华大学出版社，1992 年版。）

书来回答这个问题，死后不是什么都没有了。她的书要解决的就是灵（spirituality）的问题。这个灵不是鬼，不是那种在天上飘来飘去的东西，是信念，是精神，是人的生存所能达到的最高境界。

回到创新的主题，科学研究看起来是思考之心的问题，但思考之心没有灵魂之心的支撑，是不大可能发展起来的。因为真正的学者、真正的学问家，靠的都是宗教的支撑，靠的都是这种信徒一样的探索精神。如果大家对这个感兴趣的话，爱因斯坦在这方面有很多著作，还有牛顿，也都讲了很多宗教怎么去支持他们去做科学探索的。荷兰科学史家霍伊卡（Hooykaas）强调，17 世纪的欧洲强调尊重自然现象，寻求自然规律，以及重视亲手劳作（带来实验科学）的心态都来自宗教意识。[①] 应该说，这是我们很多中国学者都容易忽视的一个方面。

中国人的宗教

中国大多数人的“宗教”是什么呢？也就是“平时不烧香，临时抱佛脚”，有用则信，没用就不信，完全是一种实用主义的态度。除了现金，什么东西最有用呢？在家靠父母，出门靠朋友，“朋友”最有用。按照王学泰先生的研究[②]，中国真正崇拜的对象不是“文圣”，而是“武圣”，是关公。崇拜关公，其实就是崇拜关系，崇拜义气，小圈子里朋友之间的义气。[③] 但这种世俗的义气其实是一种很形而下的东西，并不值得这么崇拜。道理很简单，小圈子里义气的代价或者反面就是剥削圈外的人、掠夺圈外的人、虐待圈外的人。好莱坞电影《完美陌生人》[④] 里的一句台词，把这点说得很清楚，主人公说，她的原则是个人忠诚（personal loyalty），因为这是宇宙法则（law of universe），对方不同意，是丛林法则（law of jungle）吧。把个人之

① Hooykaas, R., 1972. *Religion and the Rise of Modern Science*. Scottish Academic Press.
② 《游民文化与中国社会》，同心出版社，2007 年版。
③ 王学泰，《关羽崇拜的形成》，收入《偷闲杂说》，天津古籍出版社，2002 年版。
④ 哈莉·贝瑞（Halle Berry）与布鲁斯·威利斯（Bruce Willis）主演的惊悚片《完美陌生人》（*Perfect Stranger*）。

间的忠诚当做一切的准则，最高的准则，这其实是人类最原始的做事方式，是丛林原则。崇拜个人关系？黑社会才是这么做事情的，但中国人就是崇拜关系。所以，有华人处就有关羽，不管多偏僻的地方，只要能找到中餐馆，就能发现这位关圣爷的足迹。

一个文明社会崇拜的应该是原则，一些亘古不变的原则，己所不欲，勿施于人，平等，契约等，而不是不讲原则的私人关系。从这个角度来讲，如果我们不下力气去改变这种状况，我们的未来是很悲观的。很多人读到黄仁宇说“一只走兽，除非脱胎换骨，否则不能兼任飞禽”[①]，很感慨。中国人就像走兽，什么时候才能脱胎换骨，变成飞禽，有时候还真不容易让人看到希望。很多比较有见识的中国学者，在这方面都觉得比较渺茫，觉得实在是太难，只是天命所在，不得不知其不可为而为之。当然，有些学者说话比较温和，或者因为自己是局内人，有些话不好多说。像清华经济管理学院的院长钱新颖有一次说，以中国现在的制度框架（广义的制度包括价值观），大概只能支持 6 000~7 000 美元的人均 GDP，现在上海北京已经是七八千了，全国平均数低一些，[②]所以他这个话其实很沉痛，只是用一种很委婉的方式说出来。

中国没有西方意义上的宗教，很多中国人根本不知道灵魂之心是什么。我们在这里说要“三心”齐上，一起发展，人家就会觉得这些人神经兮兮的，什么灵魂，鬼魂的，是不是精神不正常啊。所以，我们的儒家道家到底是不是宗教，学术界也一直在辩论。我的观点是，我们的儒教、道家的道理本身都不错，根本问题是，用错地方了。严复当年在《群己权界论》里就强调，公域要讲民主，私域要讲自由。我们却全反过来了。应该用在公共领域、用来治理国家的清静无为（让民做主，让老百姓自己做主）的道家，反倒转到私人领域去了，汉初的黄老之治，与民休生养息，成了千古绝唱；应该用在私人领域

① 黄仁宇，《资本主义与二十世纪》，三联书店，2003 年。

② 国家统计局 2008 年 2 月发布的统计数据显示，2007 年全年中国 GDP 为 246 619 亿元，折合人民币人均约 2 500 美元。按购买力平价计算，则是 5 300 美元（http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_ countries_by_GDP_(PPP)_per_capita）。

的儒家自我修养、自我实现、内向超越（积极自由），反倒用到公共领域去了。所以儒家在中国成为了一个统治工具，一个系统地洗脑和奴役被统治者的工具。它讲“修己安人”、“克己复礼”，强调的都是控制这些被统治者，矛头对准的都是弱势群体，“修己”、“克己”，全是借口，目的都是为了治人、安人，为了维护自身“家天下”的统治，也就是所谓的“阳儒阴法”。

相反，道家却变成了疗养手段。做奴隶主，做奴隶做累了——做奴隶主和做奴隶都挺累的，做奴隶主的要每天都看着，别让这帮奴隶造反；做奴隶也很累，连自由都没有，当然累；最累的是奴隶头子，又怕下面造反，又怕上面不高兴——大家都很累，累了怎么办？就要靠道家做私下的疗养手段。什么吸纳术、炼丹术、性命双修、采阴补阳之类，都属于道家的疗养手段了。尤其是科举制度上去的那些奴隶头子，所谓“阳儒阴道”，表面上讲文死谏，武死战，精忠报国，其实最在乎的，还是自己那身臭皮囊。这其实也就是南怀瑾说“儒家是粮店，道家是药店”的意思。但南怀瑾这样说是夸赞，他觉得很好，儒家是粮店，道家是药店，这是好事。[①]

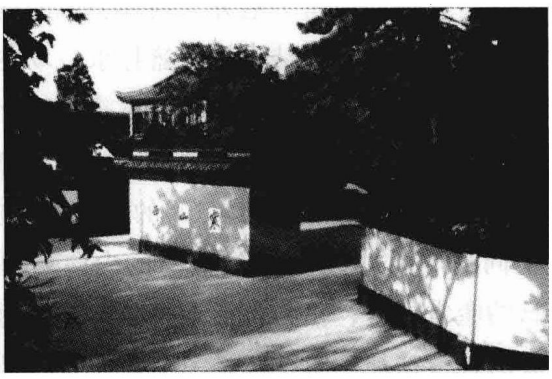
相比而言，佛教是最博大精深的。我们这里只能以管窥豹，挂一漏万了。最近的电影《冷山》是佛教在中国产生影响后，又慢慢流传到美国后的一个遗韵，是一个很有意思的跨文化交流和沟通的例子，为了方便给外国朋友讲清楚，我拿它做个由头来讲佛教。冷山其实是寒山，寒山寺的寒山和尚，佛教中最中国化的一支禅宗历史上的一个重要人物。这个是我告诉那些想了解中国文化的人应该去的第四个地方（前三个地方是午门、岳王庙和夫子庙）。这部电影的名字来源于寒山和尚这首诗：

“人问寒山道，寒山路不通。
夏天冰未释，日出雾朦胧。

① 所以，像南怀瑾这种一会儿儒家一会儿道家的人，成为大家推崇的对象，其实是件很奇怪的事情。更不要说那些到处今天讲《论语》明天讲《庄子》的大众明星了。大家的权利得不到保障，房子被人家拆迁，工作被人家裁掉，医疗、教育、社会保障都没谱，心里有很多压力，他们来给大家煲上一锅“心灵鸡汤”，搞“人文关怀、心理疏导”，仔细想，这其实是一件很滑稽的事情。

似我何由届，与君心不同。
君心若似我，还得到其中。”[①]

梁漱溟认为，印度文化的精髓就是放弃，是一种放弃的文化。[②]这首诗，不管大家读得懂读不懂，其实就两个字，放弃。人问寒山道，寒山路不通。一切有为法，如梦幻泡影，如露亦如电，当做如是观。寒山教大家要学会放弃，或者说是通过放弃来拥有，财富、名声、权力，还有像电影《冷山》中那种没有表白过的恋人，都是这样。[③]不要去把握时间，而是把握瞬间，通过一霎那堪破生死，超越因果，这是一种典型的放弃哲学。如李泽厚所言，禅的秘密之一在于“对时间的某种神秘的顿悟”。[④]熊十力比较佛儒得失，认为佛学只见到“灭”，而孔子见到“生”。[⑤]梁启超说，佛说法 50 年，一言以蔽之，曰“无我”。[⑥]虽然“无我”也可以解读为爱自然，爱他人，慈悲为怀（慈谓与人同喜，悲谓与人同忧，对于一切众生，所有苦乐，悉同身受），但我估计大多中国人还是把“无”当做了弃绝。当然也有入世的人间佛教，强调儒释互补，通过力行来改变周遭的世界，[⑦]但总体而言，强调放弃的比例还是更大一些。



寒山不经意成为中国最有世界性影响的和尚之一。

① 英文版，Burton Watson, *Cold Mountains: One hundred Poems*.
② 梁漱溟，《东西方文化与哲学》，商务印书馆，1999 年版。
③ 这也是从 20 世纪 50 年代起，寒山远涉重洋成为美国“垮掉的一代”（The Beat Generation）的偶像的内在原因。王早娟，《寒山子研究综述》（http://www.wuys.com/news/article_show.asp?articleid=268）。
④ 李泽厚，《华夏美学》，广西师范大学出版社，2001 年版。
⑤ 郭齐勇编，《存斋论学集》，三联书店，2008 年版。
⑥ 梁启超，《梁启超谈佛》，东方出版社，2005 年版。
⑦ 李明友，《太虚及其人间佛教》，浙江人民出版社，2000 年版。

在处理人际关系时，这种放弃的一个例子是这段我们很熟悉的、很多人都挂在墙上的偈语："昔日寒山问拾得曰：世间谤我、欺我、辱我、笑我、轻我、贱我、恶我、骗我，如何处治乎？拾得云：只是忍他、让他、由他、避他、耐他、敬他、不要理他，再待几年你且看他。"虽然不可否认这种说法在哲学、美学上的韵味，但在现实生活中，这种一味忍让的哲学客观上成为了一种阿Q主义，起到了前面所说的统治者的帮凶的作用。这种哲学其实是一种被压迫者的哲学，失败者的哲学，奴隶的哲学，与着眼于培养开拓、主宰、掌握的科学和创新精神的哲学形成鲜明的对比。

宗教之用

归根到底，宗教要解决的是人的行为方向问题和动力问题。解决了方向问题，才能保证大多数人走中道和正道；解决了动力问题，才能让大多数人长亭接短亭，一亭一亭走下去，让整个社会持续地发展下去。我们的儒家和道教，应该来讲，首先是没有把方向问题解决好。聪明、才智都不缺，可惜都用错了地方，用到公域的结果是无穷无尽的权谋和权力游戏，用到私域的结果是竹篮打水一场空的种种得道成仙的幻想。方向问题没解决好，动力问题，更是提不上日程了。虽然宋明理学也有"为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平"[①]的气魄，"我心光明，亦复何言"[②]的自信，"胸次悠然，直与天地万物，上下同流"[③]的境界，但是儒家的内向超越是否能够普遍地化为日复一日的庸常行为，化为包括走夫贩卒之类的普罗大众日拱一卒，不期速成的践行精神，实在还是一个大大的问号。这是一个专门的问题，这里我们无法仔细展开，但就儒释贯通的马一浮、熊十力、梁漱溟的那一代大师的最终选择看来，出路应该还是在宋明理学基础上的新儒家思想。

① 语出张载《西铭》。
② 语出《王阳明年谱》。
③ 语出朱熹《论语集注》。

从宗教的角度看全盘西化论，就会发生一个根本的问题，很难从逻辑上理顺。从科学到哲学，从文学到艺术，从服装到语言，如果需要，中国人都可以摆出小学生的姿态来，向西方学习。但唯独这个最深层次的宗教问题，是无法靠学习西方来解决的。因为，宗教作为一种规制性的力量，如果是外来的、从西方来的，就会涉及到被规制者的一种很深层次的情绪上的抵抗，导致被规制者身份认定上的危机。不管传教士如何宣讲，基督是全人类的基督，一些人还是会问：西方来的上帝，凭什么来管我们中国人？我最近思考王国维著名“可信不可爱，可爱不可信”的矛盾，发现也许很大程度上就是这个“远来和尚不好念经”的问题，归根到底，还是一种情绪、安全感、自我认同方面的问题，这些问题是无法通过理性分析、讲道理的方式来解决的。例如，很有意思的是，五四以激烈反传统著称的那一代人，包括胡适、鲁迅和陈独秀等人，在宗教和人生层面，大多都属于非常传统的中国人。看起来欧风美雨，洋服英语，非常西化，骨子里其实还是“知其可不为而为之”的老夫子。从东到西，从古到今，表面上可供选择的意识形态体系、信仰体系很多，但真正能够支撑他们安身立命的，还是离不开中国的古老传统。胡适死时被评价为“新文化中旧道德的楷模，旧伦理中新思想的师表”[①]，其实也可以当做是对那一代伟大学人的总体评价。

环境 vs 创新——地理学角度

最后我们来说说地理学的角度，就是地理环境对创新的影响。地理学的角度听起来也许会有点伪科学（pseudo-science）的感觉，因为我们没法去做实验，去证明它是错的。这是学术上卡尔·波普尔著名的可证伪原则，就是说，一个理论是不是科学，可以用这个原则来

① 蒋介石亲往吊唁，手书挽联。

测试：这个理论有没有可能证明它是错的，如果这个理论无法证明它是错的，这个东西就不是科学。所以中国人有很多这种左也是它、右也是它的东西。例如上面我们讲到的那些普遍联系、天真辩证法之类，看起来很有道理，滴水不漏，没有任何办法来证明它是错的，那它就不是科学，那只是一个人的假想、遐想、空想。这第七个角度，地理学的角度，因为很难证明它是错的，所以也就很难说它是科学。[①]

欧洲奇迹的地理因素

这个角度怎么去解释创新，解释文明，解释三位一体的大问题呢？欧洲为什么会成为人类第一个突破了人类历史上广义的中世纪——就是前资本主义阶段——的地区呢？为什么欧洲会成为一盏明灯逐渐把世界照亮了呢？西方人喜欢说，东亚奇迹、日本奇迹、中国奇迹等，这其实是典型的西方中心主义话语。也许是他们觉得我们应该还在茹毛饮血，居然也有房子住，有汽车开，不是奇迹是什么。从我们的角度看，公允地看，整个人类历史，真正的人类奇迹，只有一个，那就是欧洲的奇迹。

从地理学的角度分析这个奇迹，很简单，是因为墨西哥湾暖流每年都源源不断地为西欧送去相当于 6 600 万吨煤炭的能量，所以西欧的温度比同纬度地球上其他地方的温度高 15~20 度，一直到北冰洋里的摩尔曼斯克（Murmansk）都是不冻岛，全都是靠这个暖流源源不断地送来能量。而且一年四季也没有水灾、旱灾什么的，因为这个暖流是平稳的，降雨在全年分布相对很平均，不像中国的季风，夏天一个方向，冬天就反个方向，降雨集中在春夏季。那这个暖流是什么原因呢？是因为这个南赤道暖流在巴西东北部被南美洲这个近乎尖角的边缘给切了过去，切到了北赤道暖流上去，和北赤道暖流汇合，形成了墨西哥暖流，全世界最强大的暖流。也就是说，一切的一切就在于南美洲的这个尖角，这个尖角在地理学上好比是“上帝之角”，创造

① 这一节的论述，未经说明的，主要来自《国富国穷》，新华出版社，2001 年版。

了墨西哥湾暖流，赋予它们全世界最强大的能量，给欧洲送去了四季如春的气候，这个气候就给欧洲带来了文明发展的机会。有了温和的气候，人们就不会困在那些禁锢发展的事情上面了。

太暖和、太舒服的环境是不容易产生有创造力、有竞争力的文明的，李光耀说，“没有空调就没有新加坡的今天。”什么原因呢？因为暖和的地方，渴了喝个椰汁，饿了吃根香蕉，大家不需要太奋斗的，很容易在低层次的发展状态中，形成一个平衡。但是，太恶劣的环境同样不太利于文明的发展。如果一个地方有很多天灾，一会儿涝灾，一会儿旱灾，人们就被迫要付出很多努力去应付环境挑战，这就是西方关于东方社会性质的一个著名理论，20 世纪 50 年代哥伦比亚大学汉学的领军人物魏特夫（Karl Wittfogel）的东方治水社会的假说[①]。根据这个假说，东方所有的社会，都被迫去建立一个庞大的官僚体系，去组织人力、物力，在发生水灾旱灾的时候，去解决这些水灾旱灾的问题。比方说，中国历史上的秦灭六国奠定了后来两千年大一统局面的基础。为什么秦能灭六国？靠的就是两大水利工程，一个是郑国渠，一个是都江堰。

为什么中国要有一个庞大的官僚体系、中央集权体系，因为要**治水**。黄河不治，那大家都做了鱼鳖，淮河不治，大家也都做了鱼鳖，所以这个治水机制，这个环境就决定了必须要有一个中央集权的架构去调动一切资源应付环境挑战。反面的例子就是美国上次奥尔良那点小水灾就搞得鸡飞狗跳。他们当时最关键的问题是布什要派中央的国民自卫军，就是他们的民兵去救助灾区，但是新奥尔良所在的路易斯安那州的州长不同意，说联邦的军队，其实是准军事部队，进入我这个州是侵犯了我这个州的权利，不同意，来来回回地谈判，所以就延误了时机。怎么理解这个案例呢？虽然不排除小布什等高层的个人失误，但也必须认识到，就是他们的民主架构天生就不是为了对付天灾水患来设计的，所以才会在这种我们看起来很简单的救灾运作中出

① Wittfogel, Karl, *Oriental Despotism*, Yale University Press, 1957。马克思早年也曾谈过亚细亚生产方式，曾经在 20 世纪 80 年代成为一个主要的反思内容。

丑。中国这边的情况相反，不管喜不喜欢这套体制的，都不得不承认，真要到了天灾人祸的时候，还是离不开它。毕竟1991年、1998年、包括2008年，最后都还是靠子弟兵冲上去的。这都是我们的地理环境带来的一些深远结果。

我们再看看欧洲的地形，总体而言，是一种非常支离破碎的状态，内海有地中海、波罗的海，还有旁边的白海，岛屿有不列颠岛、爱尔兰岛、冰岛，撒丁岛、科西嘉岛、西西里岛，半岛有斯堪的纳维亚半岛、伊利比亚半岛、亚平宁半岛、巴尔干半岛，中间好不容易有一块大陆，又有阿尔卑斯山、比利牛斯山的隔断。这个形势就决定了要在这里建立一个大一统的国家，成本太大了。而相对而言，中国就不是这样，中国是一马平川，中亚的半开化游牧民族只要踏过贺兰山、山海关，中原鹿死谁手，就不好说了，所以地形就是一个非常重要的原因。

中国历史上的两大工程与这种威胁有密切的关系。一个是长城，试图抵挡住从中亚打过来的那些骑兵。1840年以前，中国受到的挑战都是从中亚这边来的，所谓“疆防”重于“海防”，一拨一拨的暴力之源，像乌云一样在中亚的某个角落开始慢慢地凝聚，慢慢地扩散，慢慢地打到中国来，从匈奴开始到突厥，到金，到辽，到元，到清，这都是进了二十四史的，还有西夏、回纥、鲜卑等，都是从这个方向打来的。在资产阶级革命、工业革命之前的冷兵器时代的任何文明，都无法抵挡得住这些半野蛮国家的初级文明的攻势。竺可桢有个著名的假想，中国北方有一条温度线，北边是适合放牧的草原，南边是适合耕作的农田，每当温度发生变化，这条线往南移，中亚人就会打过来；当这根线向北移，中亚人就会退回去。[①]有军事爱好者计算过，这种全民皆兵的游牧民族一般来讲有1万人的话，农民要有40万人，才能差不多与他们打个平手。没办法，冷兵器时代拼的就是这个猛劲，这些人乌云一般骑马挥刀杀过来，农民就是没法与他们干，我们抵挡不住，欧洲人照样抵挡不住，成吉思汗不也照样打到了多瑙河吗，所以我们才建了长城，虽然不可能万全，至少是个防线。

① 竺可桢，《中国近五千年来气候变迁的初步研究》，《人民日报》，1973年6月19日。

另一个工程是大运河。威胁来自北方，防御主力必须放在北方，离皇帝太远，时间长了，难免尾大不掉，所以京城最好是设在北方。朱棣正是因为知道只有守住北方才能保证国家的长治久安，所以不惜大动干戈，把京城从南京迁往北京。历史上所有在南京建都的王朝都是短命王朝，“金陵王气黯然收”，注定了要失败的王朝，必须把防御中心移到北边去。而由此带来的是经济重心和政治重心偏离的问题，粮食都产在苏杭怎么办？当时美洲的食物白薯和玉米没到达中国大陆之前，苏杭一带产的大米有“苏湖熟，天下足”之称；两个府，一个松江府，一个苏州府，就占了整个国家税收的小三分之一，中国那么大，这是很惊人的比例。后来美洲新的粮食品种玉米、白薯，还有辣椒引进之后这句话就变成了“湖广熟，天下足”，因为内地种白薯玉米挺好，苏杭这一带，就更多地分工去做手工业了。总而言之，经济中心在长江三角洲这一带，必须把粮食和物产一年一年地运到北边的政治中心去。

生态（ecology）也是非常重要的原因。农耕文明强调和谐的关系，因为大家长期呆在一个地方，人与人的关系就变得相对复杂起来，形成各种角色分工，各种关系的平衡就变得非常重要。集体协作变得很重要，因为农时不能误，要收割了，要插秧了，一个人，是很难完成的。但渔猎文明就不是这样。渔猎文明，除了是大型的鲸鱼、狗熊，一般来讲，两三个人就可以打猎，一个人也可以打猎。工业化社会的角色分工与渔猎文明相似，社会关系相对比较简单。心理学界研究场依存性和场独立性（field dependence/independence），指的是人们多大程度上能够把一个事物和这个事物所处的场地独立出来，相当于中国人一般所说的“就事论事”的能力，处理问题的时候，能不能“见林又见树”（与“见树又见林”相反）。研究发现，集体主义农耕文明背景的人因为习惯了照料各种复杂的人际关系，一般而言属于场依存型，不太善于把事物和事物所处的场地、背景、环境区分出来。[①]

① 典型的例子是 2008 年 10 月哈尔滨的林松岭案。一些人员在网上制造了关于林松岭“有背景”的传言，导致网络意见一度有利施害方。其实林松岭是否有背景与该案件没有关系，并不改变该案件的根本性质。

大陆和岛屿的地形也影响了很多东西，英国人为什么注重对外贸易？因为它是岛屿。岛屿跟大陆有一个很重要的区别是，它便于收取关税，因为港口就这么几个，别的地方不方便上岸，船无法靠岸，硬冲就有可能船毁人亡。港口一进，就可以收关税。所以国家有发展对外贸易的动力。大陆国家相反，陆地边境那么长，哪都可以走私，就决定了国家靠关税是收不了多少钱的，所以肯定就是重农，不会重商。连国家内部都要设立各种各样的关卡来收取厘金。英国国王为什么那么怕议会，议会一叫板他就没辙？因为国王没有一支强大的常备军。为什么没有常备军？因为它不需要常备军，孤悬海外的一个小岛，中间隔着英吉利海峡，没人可以打过来。法国国王就不一样了，一会儿德国人打过来了，一会儿丹麦人打过来了，他得有一支强大的军队，保护自己。日本为什么爱学习？为什么学习起来不像中国那样总是担心这个，担心那个？因为它是岛屿，大陆上的人轻易打不过来，所以他们有强烈的自我身份意识，不怕丧失自我。日本就是日本，不管我怎么穿西装，怎么学习西方文明，我还是日本，不会有中国人面临西学东渐的局面时那种困惑感、惶恐感和危机感，日本这个岛屿就是他们日本人的立身之地，没有什么好担心的。中国这边，动不动就逐鹿中原、鹿死谁手，人们的身份危机感非常强烈，大家很容易担心，我们是不是学得太多了，已经不是中国人了，变成夷狄了，诸如此类的想法，非常多。

以研究城邦著名的英国历史学家杰弗里·帕克（Geoffrey Parker）也注意到，商业文明、资本主义在欧洲的起源地如腓尼基人的推罗和迦太基，雅典、威尼斯、荷兰（原义是“低地国家”）都是在大陆边缘的半岛、岛屿、河口、沙洲、沼泽地上建立起来的城市，易守难攻，而且也不容易成为大陆型国家攻击的对象。[①] 从更深层次讲，与大陆型国家孜孜于扩大统治的范围，从而夺取更大税基的冲动截然不同的是，商业导向的城邦国家从来就没有强烈的夺取更多领土的冲动，他们所要的只是贸易权，尽量扩大贸易的范围。中国作为一个典型的大

① 杰弗里·帕克，《城邦：从古希腊到当代》，山东画报出版社，2007。

陆型国家，对于这一点，往往很难理解。例如，《中英南京条约》签订后，英国如约撤除占领的地区，当时的中国方面很多人就无法理解，甚至根本都不试图去理解，能够感慨一声，这些鬼子还真是重信守诺，就已经算是士大夫中比较开明的类型了。美国 1900 年从维护自己的商业利益的角度向列强提出维护中国的领土完整，实行“门户开放”政策，更是被中国人视做老奸巨滑，肯定是想把中国“连锅端”的大阴谋家了。

从地理学这个角度回答创新，回答李约瑟的这个问题，讲起来虽然很有意思，但不得不承认，这些理论都不算是严格的科学，很难在学术界建立一个很高的地位。谁能让地球转回去，重演过去 5 万年 3 万年的历史，没法做实验，所以这些事情只能是假设，只能是逻辑上一二三四地推理，至于认不认同这个逻辑，那就是另外一回事了。中国过去批判环境决定论、“地理决定论”，现在也有学者主张“原因的原因的原因，就不是原因”[①]，怕这种追本溯源、打破砂锅问到底的思维习惯妨碍大家在处理现实问题的时候抓住要害。其实，这完全是两件不同的事情，做学术研究，本来就应该追本溯源；解决现实问题，往往需要填平补齐，抓要害，找短板，一个是理论，一个是实践，两者并不互相矛盾。

七个学科的框架解释

七个分析问题的角度已经很清晰地呈现：经济学强调产权对于创新的重要性，政治学强调自由对于创新的重要性，社会学强调信任对于创新的重要性，人类学强调个体对于创新的重要性，心理学强调分析对于创新的重要性，宗教学强调原则对于创新的重要性，地理学强调环境对于创新的重要性。**关键词一共七个：产权、自由、信任、个体、分析、原则和环境。**想寻找一个简单答案的朋友估计已经有些头疼了，不知道答案到底在哪里。其实很简单，答案不在任何一个单一

① 朱学勤，《原因的原因的原因，就不是原因——谈谈文化决定论》，载其论文集《书斋里的革命》，长春出版社，1999 年版。

的角度当中，而在所有这些角度的总和之中。仔细思考，这些角度之间是有一个统一的内在逻辑的。经济学往前推是政治学，因为政治是经济的集中体现。与政治学相比，社会学考察问题的周期可能更长些。人类学探讨意义的起源、价值观的形成，与社会学相比，考察问题的角度可能更深入一些。宗教学的核心地位，大家很容易理解，但如果要探究这些形而上的宗教理念的来源，又离不开最形而下的地理学的角度。人与地理的关系就是生态学，讲的是人们吃什么，如何嵌入大自然的食物链，怎么养活自己的，转一个大圈，又回到了经济学。所以这不同角度之间的逻辑关系，是一环扣一环的（见图 1—6）。

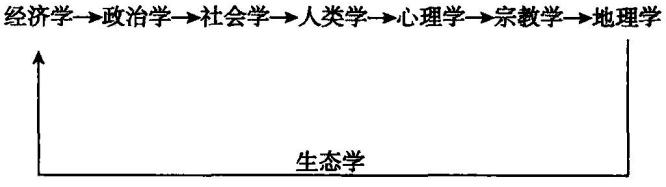


图 1—6　不同角度之间的关系

麦克法兰与同事在《玻璃的世界》[①]中也提供了一个类似的解释“欧洲的奇迹”的理论框架。首先是科学实验产生新知识，新知识通过工业化的创新，带来新产品，新产品的广泛使用，又反哺科学，促进了新知识的产生。这种反哺包括两种途径，一种是经济学意义上的，更多的财富让更多的人可以集中到新知识的生产上去；另一种是人类学意义上的，新产品的广泛使用为人们提供了认识这个世界的更好工具。西方文明发展的过程，“大分流”（The Great Divergence）发生的过程，[②]就是这个三角机制逐渐形成并不断加速、无限循环的过程。他们以玻璃为例，讲述了玻璃在西方的崛起过程中所扮演的重要角色。作为珠宝的玻璃制品在世界各个文化的早期都已出现，但只有在西欧，玻璃才逐渐进入了**麦克法兰的三角理论**（见图 1—7），成为影响人类历史进程的一个关键力量。古罗马人在对玻璃高脚杯的长期使

① 《玻璃的世界》，商务印书馆，2005 年版。

② 《大分流》，彭慕兰，江苏人民出版社，2003 年版。英文版 Pomeranz K., 2000. *The Great Divergence*, Princeton University Press.

用之后，威尼斯商人开始用玻璃制作化学和生物实验所用的包括试管、烧瓶、蒸馏皿等各种实验器皿。然后是阿尔卑斯以北的西北欧地区对玻璃窗户的广泛使用，改变了建筑、社会生活和人们的思想。例如，玻璃透入的自然光极大地提高了室内卫生水平；巍峨的教堂彩色画激起了信众的敬畏之心。再次是镜子的产生和利用，让人们清楚地看见了自我，理解了反射，光学和透视学因此而发展。最后是各种透视镜的产生，以及建立在透视镜基础上的眼镜、望远镜、显微镜的产生。前者延长了知识分子的工作寿命，后者促进了天文学、生物学和医学的发展。更不用说后来出现的照相机、电视机、摄影机等对人类社会的巨大影响了。玻璃对人们生活的直接影响还有：玻璃瓶的使用改变了饮料储存和运输的方法，温室的使用改变了农业的发展进程，马灯、路灯和灯塔的使用降低了人们探索世界的成本，玻璃橱窗的使用促进了零售业的发展等。小小一块玻璃，居然成为了理解整个东西方文化不同发展方向的关键和枢纽所在，整体大于部分之和，这才是麦克法兰三角模型的强大解释力的来源。

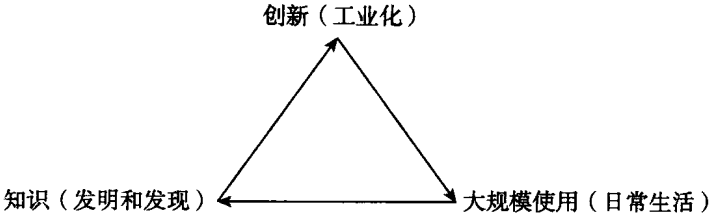


图 1—7　麦克法兰的三角理论

回到我们这里七个学科的解释框架。为什么是七个呢？如果非要增加一个角度的话，这个角度也许是**语言学的角度**。中国的语言是象形文字，与拼音文字有本质不同，文字的意义是文字的形状而不是发音决定的。这种**象形文字的一个最大功能就是保持了中国文化的统一性，包括空间上和时间上的统一性**。只要是中国人，认识中国字，不管是哪个地区、哪个时代来的，面对面说话可能听不懂，但只要写下来，就能看懂，就能沟通，就可以成为一家人。所以上海人与广东人见面，你听不懂我的粤语，我也听不懂你的上海话，但是大家还是能

沟通，写下来就能沟通，讲普通话就能沟通。中国文化的认同感、身份感，就这样通过汉字而牢不可破地建立起来了，这是象形文字对中国的一个巨大贡献。

西方是拼音文字，拼音文字说着说着它的发音就会发生一些变化，词汇也会变化，语法也跟着变，量变引起质变，变化累积到一定程度，就变成了另外一门语言了。欧洲几十种语言，就是这样变出来的。例如日尔曼语系，先是原始日尔曼分为南日尔曼语，盎格鲁－弗里斯兰语、北日尔曼语，然后南日尔曼语逐渐演化为荷兰语和德语，盎格鲁－弗里斯兰语逐渐演化为英语，北日尔曼语逐渐演化为丹麦、挪威、瑞典和冰岛语。在语系中相邻的语言互相还能沟通，相巨较远的语言之间就完全是听天书了。这种演化过程现在其实仍在发生。例如，同是语言，英国英语、美国英语相差很大，把一个加州人扔到伦敦接头，估计一时半会还真反应不过来，如果不是美国的全球化影响，两种英语也许很快就变成两种不同的文字了。语言文字不一样，讲不同语言的人群之间就不大可能建立起一个共同的认同感，不同的民族就开始形成了。

所以，从这个角度看，象形文字奠定了中国建立在共同语言基础上大一统的基本格局，对中国政治、经济、文化形成了重大影响。为什么中国是象形文字，西方是拼音文字呢？学者们[①]研究，这与不同文化书写载体不同有关。古代尼罗河流域的文字写在纸莎草（Papyrus）上，两河流域的文字写在泥板上，要么太贵，要么太重，难于搬运。腓尼基人作为一个商业民族，在两种文化之间周旋，迫切需要一种抽象的便于学习和传输的表达体系，所以创立了腓尼基字母表，奠定了西方拼音文字的基础。中国这边，因为植被好，主要是用木棱、竹简来写字，太阳就画一个太阳，眼睛就画一个眼睛，抽象程度不高，包括后来的形声、指事、会意、转注、假借等造字法，基本上靠的都是联想、比喻、类比等形象思维，抽象程度都不高。

语言是思维的载体，建立在象形文字基础上的汉语与西方语言相比，一个最大的不同是，我们的语言因为讲究简约，没有严格的语法，

① 李晓宁，《我的东西方思想方法观》，2002 年 8 月 20 日在北京大学所做演讲。

不适合表达抽象的形式逻辑，形成中国人发展抽象思维能力的一个巨大障碍。所以一般中国人的形式逻辑都不太好，讲话不讲究同一律、排中律和矛盾律，而且还反过来嘲笑西方人的头脑太机械，不懂我们中国博大精深的思维和文化之类，一套一套的说法。很多学者都是自己和自己玩概念游戏，学问就没法累积，没法深入下去。当然，我并不是在说汉语先天不足，唯一解决方案是汉字罗马拼音化。问题的关键是认识到问题所在，先承认这些问题，自然就可以在日后汉语的使用中尽量避免这些问题。

中国创新的机遇

19 世纪中期中国和日本同样面临向西方学习的任务，但在学习的深度与广度上，中国无法与日本相比。同样是呼吁大家要向西方学习的名著《劝学篇》，张之洞（1837—1909）的《劝学篇》（刊印在 1898 年）比福泽谕吉（1835—1901）的《劝学篇》（刊印在 1872 年）晚了 20 多年。差距更明显的是，福泽谕吉在《劝学篇》中强调“人人独立，国家就能独立”[①]，说明他理解了西方的独立自由思想精髓，张之洞却还是天大地大中国最大的那套天朝鬼话“中学为体，西学为用”，中国器物虽然落后了，但道德天下第一；“人人以国为体”，人人都要为国家做牺牲，做贡献，这个国家就能发达。这与西方强调个体权利的核心精神完全相反，说明这个权重一时的勾股大臣还没有读懂西方文化。

福泽谕吉在《文明论概略》里说：“学校、企业、陆军和海军都是文明的表面现象，形成这些表面现象并不难，甚至金钱就可以买到；有个东西是无形的，看不见，听不见，买不到，借不着，它在一

① 秦晖认为，福泽谕吉的“人人独立”强调的其实是日本人要脱离家族（小共同体）去投奔国家（大共同体），打下了日本军国主义的基础。（秦晖，《从引西救儒到兴法反儒》，2009 年 3 月 5 日在传习社的讲座。）

个国家出现时，你就能感觉到它的威力；没有它的存在，学校或其他任何文明都毫无用处；它就是当之无愧的文明精神，是文明最伟大和最重要的因素。它究竟是什么呢？它就是人民的独立精神！”东西方文化浩如烟海，福泽谕吉目光如炬，迅速抓住了事物的核心。与张之洞在新文化、新文明面前的欲学还休、忸怩做态形成鲜明对比的是，福泽谕吉几乎是“政治不正确”地明确指出，欧洲和美国是最高阶的文明，中国、日本、土耳其并列算是半开发国家，而非洲和澳洲土著为不开化民族。欧美开发国家与亚洲半开发国家的冲突並不是地缘上的、平行和对等的冲突，而是历史的、垂直的、先进与落后之间不对等的冲突。

应该说，比张之洞稍后的严复（1854—1921）眼光也是一流的，他翻译的赫胥黎的《天演论》、亚当·斯密的《原富》、斯宾塞的《群学肄言》、孟德斯鸠的《法意》、穆勒的《群己权界》，都是社科领域的一流著作。同样是宣传西方思想，论平台、论职位，严复都不比福泽谕吉差，福泽谕吉创立《时事新报》，严复创立《国闻报》，福泽谕吉创立兰私塾（后来的应庆义塾大学，严复也先后担任复旦公学和北京大学的校长。为什么严复的影响力在中国远远不如福泽谕吉在日本的影响力呢？我估计，中国体量大，变革的共识和势能不容易形成，是一方面的原因。另一方面，估计恐怕还是要归结到大陆文化国家那种强烈文化危机感、认同危机感，稍微引进点东西，就开始担心，华夷之辨、丧失了中国人的独特性（如严复晚年念念不忘的“国性”[①]）这些形而上学的东西。

很有意思的是，张之洞与福泽谕吉的争论，又在两个当代中国的经济学家之间重演了一遍。就是20世纪末林毅夫和杨小凯之间关于后发优势和后发劣势的争论。林毅夫的观点是后发优势，大意是中国人不要去搞自主创新，把人家已经发明的知识产权买过来，就能支持

① “大凡一国存立，必以其国性为之基，国性国各不同，而皆成于特别之教化。往往经数千年之渐摩浸渍，而后大著。但使国性长存，则虽被他族之制服，其国其天下尚非真亡。”（严复，《读经当积极提倡》，《严复集》第二册，中华书局，1986年版。）

我们继续发展 30~40 年，成为世界强国。杨小凯和他辩论，认为后发更大程度上是劣势，因为有形的东西好学，深层次的东西、无形的东西（如创新）不好学，如果没有内生的东西和外来的东西接应的话，作为后发者，这些无形的东西也许我们就一直无法学到位。总之，有形的东西无法代替这些无形的东西，我们必须要有一种内在的机制来生成这些东西。按中国的老话，其实也就是“授人以鱼”与“授人以渔”之间的区别，是直接就能吃的鱼重要，还是捕鱼的技能更重要？

关于后发劣势辩论的“一蟹不如一蟹”的最新版本就是所谓要“站在月球看地球”，“用全球对抗全球”的说法，要通过并购、通过资本手段来打造中国新一代的跨国公司。中国企业落后不要紧，花钱到西方把他们的好公司买过来就是了。这个人实在是不知道自己在说什么。第一，在现在这种国际格局下，战略性的产业和资源，人家让不让中国人买首先是一个大问题；第二，就算买下了所有权，如果中国人没有管理能力，要不眼见着冰棍慢慢化掉，竹篮打水一场空，要不控制权旁落，只是为他人做嫁衣裳；第三，就算中国人有管理能力了，谁来管，国资委吗？好像有点无厘头。阿拉伯人不比咱们有钱？大家什么时候见过一个阿拉伯人买了一家跨国公司？管理能力必须是内生的，想靠买去建立一个企业帝国，一个跨国公司，那简直是痴人说梦，根本不知道自己在说什么。

中国这近两百年的历史三峡，到处是暗礁、浅滩、急流，路走得很苦。最近这二三十年因为几个有利因素，还算是走得最顺利的。这些因素都是社会学意义上的意料之外的结果（unanticipated consequences），算是我们运气好，抓了一手好牌。**第一是文革。**文革让整整一代人以不同的方式、自己的方式明白过来了，包括柳传志、任正非、王石这些第一代创业者，都是经历过文革，然后以自己的方式觉醒过来的人。他们可能说不清，而且有些事情也不好明着说，但是他们的实际行动说明他们对大一统、专制、官本位这些传统的东西已经发自内心地不认同了，所以才有做企业的新方法，才有那种弯下腰来，踏踏实实做小学生，向西方公司学习管理的谦逊和毅力。

第二是独生子女政策。虽然还有很多争议，但不得不承认独生子女政策改变了中国社会结构。独生子女因为没有兄弟姐妹，很自然就习惯从自我出发考虑问题，这种自我中心是一种内生资源，经过一番清理，也许就能跟西方的个体主义对接上。独生子女当然不会自动地产生个体主义精神，独生子女在家是老大，是小皇帝，是中心，但他或她上学之后就不一样了，别人也都是独生子女。你在家里是中心，人家在家里也是中心，你这也要那也要，但不能侵犯别人的利益，而这个就是个体主义精神的核心：每个人可以拥有最大范围内的自由，条件是不能侵犯别人的自由。所以从这个角度讲，独生子女是中国和西方个体主义对接的一种资源。当然，也有些中国孩子发展出了一种“伪个体主义”：特别在乎别人对自己的看法，人家是不是觉得他“很酷”。其实真正的酷是不在乎别人对自己的看法。他那么在乎的别人对他的看法，归根到底还是属于老的、集体主义的思维方式。

第三，地区竞争也是中国手上的一张好牌。分税制的安排下，中国地区政府其实都成为了一个一个的公司，有非常强烈的发展本地经济的动力。美国社会学家魏昂德（Walder）1995 年就提出这个非常有洞察力的理论，张五常最近围绕这一点，说得也比较多。中国明清两代实行回避制度，第一是地域回避，本省官员不得在本省做官，必须到 500 里以外的异地做官。第二是亲属回避，亲属也不能在 500 里以内做官，遇上这种情况，则后来者回避，官小者回避。对于巩固皇权是有利了，但估计也鼓励了“刮地三尺”的贪腐风气。中国现在的体制下，官员发展本地经济的动力至少有三个来源：1）经济发展上去，给自己带来的各种实际利益（包括台面上的和台面下的利益）；2）在以 GDP 为政绩主要考核指标的情况下，经济发展带来的升迁机会；3）经济发展带来的中国人传统上强烈的乡土意识、家乡意识和自豪感的满足。贪腐的动机自然还是有，但做事的动力，相对还是要大一些。

第四是 WTO 和互联网，两者一个是商业，一个是文化，彻底地、不可逆转地把中国永远地和世界联系在一起了，这是在中国历史上从来没有出现过的新情况。尤其是互联网。互联网时代天生是一个反洗

脑、反谎言的时代，在这个时代，再想骗人，就只能骗傻子了，骗那些网盲了，会上网的人是轻易骗不了的。只要网上一搜索，真相大概就出来了。为什么中国现在做得好的几家企业都是高科技企业，因为高科技企业的人不那么好骗，必须秉持平等、契约的原则，一步一步，踏踏实实把事情做好。互联网大概就是把中国社会变成了一个高技术支持的、信息密集化的社会。技术对于人类社会进步的贡献，也许莫过于此。原先一代代留学生自东徂西，一代代传教士自西徂东，跸路蓝缕，以启山林，努力在这片古老的大陆上播散文明的种子，现在整个文明世界就在我们的指端，我们所要做的，只是敲一下回车键，它就向我们奔涌而来。想到这一点，不管前方的道路多么曲折，多么艰难，我们心中还是应该充满信心。

第2章 INNOVATORS BESIEGED

中国的创新之路为什么一波三折
——从历史看创新

> “英国的大炮破坏了皇帝的权威，迫使天朝帝国与地上的世界接触。与外界完全隔绝曾是保存旧中国的首要条件，而当这种隔绝状态通过英国而为暴力所打破的时候，接踵而来的必然是解体的过程，正如小心保存在紧密封闭棺材里的木乃伊一接触新鲜空气便必然要解体一样。”
>
> **卡尔·马克思，1853**[③]

到底什么是创新，什么是自主创新？我们在研究企业层面的创新时，是否应该把这些概念与进步、文明和发展等相关概念联系起

---

① 本章由张生（上海社科院历史研究所）和肖知兴共同完成。本研究获得上海浦东新区科学技术委员会“创新的历史与文化研究课题”的资助，谨致谢意。

② 本章主要参考文献包括：[美]徐中约，《中国近代史》，香港中文大学出版社，2001年版；[美]列文森，《儒教中国及其现代命运》，中国社会科学出版社，2000年版；[日]沟口雄三，《中国的思维世界》，江苏人民出版社，2006年版；李泽厚，《现代中国思想史论》，东方出版社，1987年版；余英时，《文史传统与文化重建》；《现代危机与思想人物》，三联书店，2004年版；王尔敏，《中国近代思想史论续集》，社会科学文献出版社，2005年版；熊月之，《西学东渐与晚清社会》，上海人民出版社，1994年版；王泛森，《中国近代思想与学术的系谱》，河北教育出版社，2001年版；罗志田，《乱世潜流：民族主义与民国政治》，上海古籍出版社，2001年版；汪晖，《现代中国思想的兴起》，三联书店，2004年版。

③《中国革命和欧洲革命》，《马克思恩格斯全集》中文第1版第9卷。

来？我们应该如何把它放在历史、文化和思想的大背景中去理解呢？上一章，我们从社会科学中不同学科的角度去看创新，这一章，我们侧重人文学科，从历史和人文的角度看创新。上一章是横向地看创新，侧重看问题的广度，这一章是纵向看创新，侧重的是看问题的深度。

19 世纪工业化的大潮中，在殖民主义和民族主义思潮相长的大背景下，直线进化的时间观念及其支撑的进步意识逐渐占据了支配性位置，20 世纪形成的创新观念也已然成为现代历史叙事的重要基础，现代中国人将社会、经济、文化等各方面的建构视为理所当然，但却忘记了天演、进化、民主、科学等观念，在与中国传统文化意识交汇的过程中，是如何通过一个漫长的对抗、纠缠、误解的过程，才得以确立其自身合法性地位的。

创新概念的起源一般都追溯到 1912 年美籍奥地利裔经济学家熊彼特的《经济发展概论》。熊彼特在其著作中提出，**创新是指把一种新的生产要素和生产条件的“新结合”引入生产体系。它包括五种情况：1）引入一种新产品；2）引入一种新的生产方法；3）开辟一个新市场；4）获得原材料或半成品的一种新的供应来源；5）对一个行业进行重新组织，形成或者打破垄断地位。**

熊彼特的创新概念包含范围较广，涉及到技术性变化的创新及非技术性变化的创新内容，但作为一个经济学家，总体来说，熊彼特还是侧重于从技术与经济的角度看创新。此后的创新研究大多数把注意力集中在技术性创新上，甚至把创新等同于技术创新。[①]但是，一旦中国当代的企业管理者们开始质疑在纯技术性的现代化目标上建立的创新概念、理论及方法的时候，现今诸多国内外相关创新研究的缺陷则暴露无疑。

---

① 例如，经济学家索罗（S. C. Solo）和罗斯托（W. Rostow）都把技术创新作为他们研究宏观经济发展的切入点。麻省理工学院的创新研究权威厄特巴克（J. M. Utterback）1974 年对创新的定义为：“与发明或技术样品相区别，创新就是技术的实际采用或首次应用。”类似，著名熊彼特式（Schumpeterian）经济学家弗里曼（C. Freeman）在 1982 年的《工业创新经济学》（*The Economics of Industrial Innovation*）中把技术创新定义为“新产品、新过程、新系统和新装备的首次商业性转化”。

首先是局限性，把创新与技术几乎等同起来，而不是把创新与技术创新放在企业发展中、产业发展中、社会发展中去考量；其次是割裂性，很少见到整合技术进步、制度进步、观念进步和文化进步的研究；再次是肤浅性，不能解决制约中国企业自主创新能力的深层次因素，只是围绕表面上的问题做研究，找对策。要解决这些问题，首先必须要把创新放到一个中国这个大的历史文化传统的语境中去思考，才能真正理解创新这个问题的全面性、多维性及其背后的深层次逻辑。

所以，这里我们使用的创新概念是广义上的，即将中国固有的文化传统、思想资源、历史状况视为一个原有的体系，而将明清以降的西潮涌入视为“新的因素，新的方法”，通过历史回顾，看这两者是如何通过一种良性的方式有机地结合在一起的。具体而言，在本章中，我们将简要概述近世中国以降，西学东渐的主要过程，以及中国士大夫对于工业文明的接触及反应，对洋务运动、戊戌维新、清末新政等创新改革进行概述与反思，以便提炼出至今仍在阻碍企业、产业与社会等领域中创新、变革和进步实现的各种思想与人文因素。

变局与近世中国创新

西学东渐与“运会”之始

近代中西接触，是中国历史上一个重大关键点，始于1582年，明代中国。张居正权倾朝野，万历小皇帝年仅10岁。耶稣会传教士利玛窦在广东开始传教。

8年后，1601年1月，利玛窦抵达北京。之后，利氏以其丰富的东西学识，结交中国的士大夫。他常与宾客谈论天主、灵魂、天堂、地狱等宗教问题。1605年，北京已有200人信奉天主教，包括多名公卿大臣。其中最著名的是他的老朋友，进士出身的翰林徐光启、李之

藻等人。徐、李等人与利氏交往，双方心平气和，彼此尊重，在学习对方文化方面，都达到一个后人难其项背的高度。[①] 这短短的十几年，可谓中西间交往两小无猜的“纯真年代”，可是谁也没料到，这个纯真年代从此就一去再也不复返了。

1610 年 5 月，利玛窦病逝于北京，离世之前，他对继任者说：“我给你们打开了一扇大门，从这扇门进去，可以建立许多大功劳，当然你们要多费苦心，也有许多危险。”



利玛窦与徐光启代表的中西文化交流的纯真年代一去不复返了。

不出所料，继利氏之后任中国区耶稣会会长的是龙华民（Nicolas Longobardi），龙氏对教务持严厉政策，对于中国人习惯的祀天、祭祖、拜孔等仪式，当年利玛窦认为均于天主教义无碍，他悉予禁止。这引起中国社会尤其是士大夫阶层的强烈不满。1617 年，明王朝下达禁教之令，庞迪我（Didaco de Pantoja）、熊三拔（Sabbatino de Ursis）等一大批西洋传教士，或被押解广州、澳门，或改名换姓、遁迹隐形。这便是著名的南京教案。

明亡清兴，斗转星移。清王朝建立以后，原在北京帮助过明政府的传教士汤若望等人，及时采取应变之法，以新制历法、浑天星球、地平日晷、窥远镜、舆地屏图等西学、西物，赢得朝廷的赏识。

1664 年，虽然徽州人杨光先参劾汤若望等洋教士，指控他们犯有三大罪状：一是潜谋造反，二是邪说惑众，三是历法荒谬。1668 年，14 岁的康熙皇帝亲政，天主教在中国的活动从低谷中走出。首

① 利玛窦是第一位阅读中国文学并对中国典籍进行钻研的西方学者；徐光启与利氏合译《几何原本》，是中国第一个接触到由公理出发而推出一整套定理的西式严密逻辑体系的人，他评价这本书说：“此书有四不必：不必疑、不必揣、不必试、不必改；有四不可得：欲脱之不可得，欲驳之不可得，欲减之不可得，欲前后更置之不可得。”

先是南怀仁（Ferdinand Verbiest）在历法之争中胜出，然后，在康熙平定三藩之乱的战争中，南氏又为清廷铸炮数百尊，立了大功。康熙皇帝二三十岁时，热衷西学，命南怀仁、闵明我（Claudio Filippo Grimaldi）、徐日升（Thomas Pereira）等传教士轮流进宫讲学。这是天主教在华的隆盛时期。

以此为标志，明末清初以来的中西交往，在康熙年间达到了高峰。但很明显，这种交往是以不触及中国既有体系为前提的。其中颇具象征意味的是康熙本人以一种赏玩和猎奇的态度所达到的惊人西学水平。他学习的内容从天文地理，到物理化学，甚至还有高等数学，而且还勤于思考，勇于实践，让他的洋老师感慨不已，欢呼雀跃，以为自己找到了开启这片古老大陆的命门。

然而，所谓的“礼仪之争”后，中西交流的局面迅速直转而下。当时，因为宗教礼仪问题，中国政府与罗马教廷之间又出现严重分歧。罗马教廷要求在华天主教徒不得祭祖、不得拜孔。康熙皇帝则表示，中国祭祖敬孔，不过是一种崇敬的礼节，并无宗教性质，但如果来华西人，不能像利玛窦那样对祭祖敬孔持尊重态度，断不准在中国居留、传教。双方交涉多次，不得要领。

容纳传教士和西学，对于自许为天子的中国皇帝，是出于一种恩典和优待，不代表他认同世界近代化的大势。所以，当矛盾激化时，康熙对西学的最终态度只能是“节取其技能，而禁传其学术”。对于“与中国道理大相悖谬”的西方学术，“禁之可也，免得多事”。1717年，康熙禁止天主教在华活动。1773年，因宗教内部纷争，罗马教廷下令解散耶稣会，两年后命令传到中国，耶稣会正式解散。西学传播的细流亦因此截断。

“中国历史上有两种传统，足以影响士大夫对外的基本态度。其一是**以中国为中心的优越感**，其二**戒勤远略的历史教训**。这两种传统均有深远的背景。历史累积的经验，造成中国人素来具有一切自足，无待外求的心理。”①

① 王尔敏，《中国近代思想史论》，社会科学文献出版社，2003年版，第3页。

这在乾隆 58 年（公元 1793 年），马嘎尔尼（George Maccartney）来华事件上表现尤其明显。这一年，英国派了一个 400 多人的船队来华，这个来中国的使团由马嘎尔尼率领，浩浩荡荡。乾隆决定在避暑山庄接见马嘎尔尼，就安排在万树园。

当时的西欧官方对中国了解很少，他们只知道那是一个神秘的东方大国，在亚洲也很强大。马嘎尔尼是驻俄国的公使，被认为和外国宫廷打交道多年，有丰富的经验。

马嘎尔尼带了大批的礼物，其中有天体运行仪、地球运行仪等欧洲当时较先进的自然科学方面的礼物，其中有一艘军舰模型，它仿制于英国当时最先进的军舰之一“狮子号”，其说明书介绍说，英国是欧洲头等强大的海上国家，被称为海上之王，现在特使将所乘的狮子号的模型奉献给中国皇帝，上面有英国最先进的火器、火炮。

乾隆知道英国派出这样一个使团后，非常重视，当时负责谈判的是皇帝的宠臣和珅。和珅说，要行三跪九叩大礼，完全按照中国的礼节。

马嘎尔尼坚决反对，他说，如果行三跪九叩大礼，就表示英国成了中国的臣子了，臣服于中国，英国不可能臣服于中国，所以绝对不能行三跪九叩大礼，中国不也让步，于是双方僵持不下。最后的协商结果众所周知，马嘎尔尼在觐见的时候行的是单膝下跪礼，免去三跪九叩。乾隆“圣恩眷隆”，很喜欢使团中最小的一个成员，11 岁的斯通（Stone），他把这个金发碧眼的男孩唤上龙膝抚爱，惊叹不已。

虽然这次访华并没有给马嘎尔尼带来满意的结果，但免除了三跪九叩的马嘎尔尼却认为这是外交的重大胜利。英国基于理性主义、工业文明的高度自信，提出自由通商、免税贸易、在华自由传教等要求，这些，在乾隆眼里看来，却根本不屑一顾：

“天朝物产丰盈，无所不有，原不籍外夷货物，以通有无。特因天朝所产茶叶、磁器、丝巾为西洋各国及尔国必需之物，是以加恩体恤，在澳门开设洋行，俾得日用有资，并沾余润。今尔国使臣于定例

之外，多有陈乞，大乖仰体天朝加惠远人、抚育四夷之道。且天朝统驭万国，一视同仁，即在广东贸易者，亦不仅英吉利一国，若俱纷纷效尤，以难行之事，妄行干渎，岂能曲徇所请。”①

于是，清政府对马嘎尔尼的所有请求概不答应，并在结束祝寿典礼后一再催促使团起程归国。最后，马嘎尔尼带了一堆无用的赏赐回到了英国，一无所获。

曾有很多人认为，在中国最初融入世界的契机上，争执跪与不跪的问题，真是一件可笑的事情；民国时期的历史学家蒋廷黻言简意赅地说：“1840 年以前是我们对人家不公正，1840 年以后是人家对我们不公正。”而罗素却耐人寻味地表达了另一种意思：“当我们不把磕头当做一件可笑的事情时，我们才能真正了解中国。”

传教与贸易均被禁止后，半个多世纪内，西医西药的传入成为西学来华的唯一途径。传教士们仍然自西徂东，其中最杰出的是基督教美国公理会的伯驾（Peter Parker）②，于 1835 年在广州十三行内开设新豆栏医局，免费为中国人治病，逐渐成为当地倍受尊重的医生，但却无法在他们的主要目的——传教上获得任何重大的进展。

耐人寻味的是林则徐也曾找伯驾治病。林则徐本来患有疝气，1839 年在广州时因劳累而复发。他听说伯驾医术不错，就派人前往问诊。林则徐共问了两件事：其一，有无救治鸦片烟瘾的良药；其二，有无治疗疝气之药。伯驾对第一个问题的回答是否定的，对第二个问题的答复是要亲见病人，以便对症下药。林则徐恪于官场惯例，没有亲自前往，而是派了个替身，取了药和疝气带。于是，林钦差成了伯驾的第 6 565 号病人。治好疝气的林则徐精神大发，在广州开始禁烟，

① 《英使马嘎尔尼访华档案史料汇编·上谕档》，国际文化出版社 1996 年版，第 165 页。

② 伯驾 27 岁时毕业于耶鲁大学，又入神学院接受神学与医学训练，1834 年获医学博士学位，同年受派来华。开创了医务传教的方法，并组织成立了世界上第一个医务传教会——“中国医务传教会”。

之后，鸦片战争开始了。

然而，短短几代人的时间，却已经足够铸成中国对西方认识上巨大的落差。首先欧美人士与华人相貌上的明显差异，引起了这些“满大人”（mandarins）们奇异的联想。鸦片战争前的清政府部分官员相信，英人的腰硬腿直，只能挺立，一击即倒，眼睛是绿色的，因而畏惧日光，正午时不能睁眼。更有甚者，由于中外通商中，中国货物以丝品、茶叶、大黄为大宗，中国官绅与民间传言，茶叶与大黄系英人必需之物，一经断绝，即有瞽目塞肠之患。但相同时代的清醒之人，如黄恩彤、魏源等人均认为，洋人需茶，在嗜好品味，与中国无异，无关乎生存需要。

马克思以一种奇异的口吻，表达了他对陷入这场当时西方人称做“贸易战争”的中国的评价：“一个人口几乎占人类三分之一的大帝国，不顾时势，安于现状，人为地隔绝于世界并因此竭力以天朝尽善尽美的幻想自欺。这样一个帝国注定要在一场殊死决斗中被打垮；在这场决斗中，陈腐世界的代表是激于道义，而最现代的社会的代表却是为了获得贱买贵卖的特权——这真是任何诗人想也不敢想的一种奇异的对联式悲歌。”这种几近于迷梦的对外误解，自然具有深厚的影响力，足以阻碍创造性的对外反应。不过鸦片战争以后，中国官绅士庶的反应检讨，并非完全麻木停滞。事实上，国人对外之认识，当时曾有若干程度的觉醒。

这一时代，中西既已展开频繁的来往，少数敏锐的中国官绅，依据直观的警觉，已开始认识到一个新局面的开始，他们用固有知识来考察判断，并自传统思想中找出它的命题。这就是当时人形容的所谓“运会”。

“运会”正确的意义，就是人力所不能抗拒的自然势力，在不可预期的机会中到来，并由此带来天地人群事物等巨大转变。当时，研究域外地理的学者，如魏源和徐继畬，提出相同的看法，他们表示，中西间开始交往关系，正是一个新的运会的开始。

变局中的夷务与商战

清王朝的隔绝意愿，没有阻止西方的冲击。当年那个被乾隆皇帝爱抚过的小男孩，参加了英国议会有关是否与中国开战的投票，毫不犹豫投下了赞成票。他的理由是：中国听不懂自由贸易的语言，只听得懂炮舰的语言。

清政府战败，南京条约规定了五口通商并允许传教。第二次鸦片战争更使中国大伤元气，咸丰皇帝在热河病死，一个叫做慈禧的强势女人冲上了中国政治舞台，开始了长达半个世纪的统治。

1860 年之后，各国与中国订立和约之后约 10 年的时间内，中西双方关系良好。西方人既已由中国满足其要求，不再施以更多压力。强硬派如额尔金（James Bruce）及巴夏礼（Harry Smith Parkes）已离华，一批新外交人物如英国公使阿礼国（Rutherford Alcock）、美国公使蒲安臣（Anson Burlingame）和任中国总税务司之爱尔兰人赫德（Robert Hart）都主张双方开诚布公善意相待。他们相信，若予以适当鼓励，中国为本身之利益，亦必将门户开放。

基于此，1861 年以后，中国本身急剧发展了不少新创的概念，足以代表当时国人对于世局变化而在思维、理念层面的变化趋向。与以往不同，这些新创的观念，并不是由传统思想沿承下来的，而是在西方物质与思想两个层面的双重冲击之下产生的反应。

近代中国一切观念的创新，大体以时代的醒觉为基础，由于能认清世变的严重，而后才会设想适应世变的方法。中国人对于中国所处地位“变局”的发现，在 19 世纪后半期成为中国先知先觉之士议论中的一项重要前提。最早的黄恩彤认为道光年间中国已面临数百年来的大变局。之后，同治年间，丁日昌认为中西接触之扩大是千载未有的变局。李鸿章更认为西人东来是三千年来的大变局。光绪年间，曾纪泽则认为这是五千年来的大变局，而张之洞则更是将其视为前所未经见的变局。

至于“变局”的意义，也就是中国政治环境、文化环境、经济环

境的大变化，不同于古代，而遭遇又非以往经验所能知，但中国局面之巨变亦可视为一个新转机。中国传统思想中，富有变化的信仰与直觉，《易经》也是中国官绅信奉的重要教材。变局无可避免，中国人主动或被迫做出应变与处变的准备。

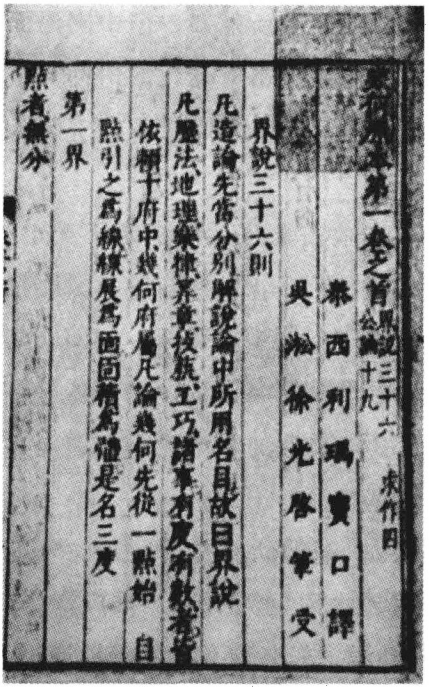
当时讨论应变的意见，可从英法联军攻占北京后的恭亲王奕䜣、文祥说起。恭亲王于 1861 年 1 月的奏折中即指出，西夷与中国历代外夷之不同。于是，1861 年，北京设立总理各国事务衙门，与旧式的部院同时存在。[①] 总理衙门接待外国使节，管理因条约而产生的各种事务，又设同文馆，教授外国语言，不久其他类似的学馆也于各通商口岸开设。

清廷内有慈禧垂帘，恭亲王“议政”，辅助幼年皇帝同治，外有曾国藩、左宗棠、胡林翼、李鸿章等汉族大臣剿灭叛乱，推广洋务。洋务运动的构想，起源于清朝官方对于外洋“船坚炮利”的感性认识，胡林翼在安庆被“西洋新式军舰”“吓死”是体现这种远见的一个非常有象征性意义的典型事件，说明以胡林翼为代表的精英人物对于国事之忧虑，并不在于太平军，而在于洋人之势方炽。他自己虽然早死，但对于曾国藩等人所倡导的自强运动，有启示之功。

鸦片战争的刺激引起中国士大夫间两种知识方面发展的动向，其一是对于西方兵船火器的认识，以及基于此认识进而对机械火器知识追寻。当时的中国士大夫著述中，研讨西洋火器及自创新法者，竟有 22 种之多。另一个则是对于异国人物风土的接触，以及由此而增长的域外地理知识的探讨。对于外国地志的研究，一时盛行，最著名的是魏源的《海国图志》、徐继畬的《瀛环志略》等。

在这种创新环境中，中国洋务运动有了长足进展，史称“同治中兴”。自强思想之进展，在变局之认识下，颇为迅速。后世史家将洋

① 咸丰帝于 1862 年 1 月 20 日下旨批准奕䜣等奏章：“京师设立总理各国通商事务衙门，着即派恭亲王奕䜣，大学士桂良，户部左侍郎文祥管理，并着礼部颁给钦命总理各国通商事务衙门关防。”咸丰谕旨中加了“通商”两字，显然是把“总理各国事务衙门”职责限定在通商的范围，后因奕䜣再次上奏说明，才准奏删去“通商”二字。



一本花了250年翻译的书：《几何原本》的上半部1607年由利玛窦与徐光启译出后，下半部到1859年才译出。

务运动也称为自强运动，在思想观念上也可以找到充分的证据。

在概念上，清朝官方开始频繁使用“洋务”一词，常指与西洋（甚至东洋之日本）办理外交交涉，但凡有关洋人知识、器物之经营，亦并包括在内，实即涉洋之一切事务。进一步在“洋务”的细节上，或求其实效，或穷其原委，无论其为外交交涉还是工业建设，寻求更多的西方知识，乃不可避免之事。

洋务的推动首先表现在国防工业的实施。曾、李和左都借着他们在各处为总督的地位，于南方大城市设立机器局和造船厂，其器械由海外购来，也雇用洋人技师。在此期间内，中国城市也开始有电讯的联络。中外温和主义的合作在继续，但在1868年即将到来的日子，总理衙门的大臣们感到恐慌了，这是因为离《天津条约》修订的日子越来越近了。

虽然英国政府在1867年8月写给北京英国公使阿礼国的信中说：

“我们绝不要期望中国政府或是民众，马上会用同样的眼光去看待事物。我们必须铭记我们经过许多年所获得的经验，而且一定要引导而不是强迫中国采用一套优越的制度。我们必须安心等待那套制度的逐渐形成。”

但是，总理衙门在伦敦没有外交代表，也没有好的情报可资参考，于是他们还是只能按照“以夷制夷”的原则来行事。于是，当美国公使蒲安臣即将离任之际，在其与恭亲王、文祥的一次欢送晚宴之后，被邀请作为中国到西方的外交使团的首席代表。

蒲安臣取得了巨大的成功，它使西方各国承诺，在即将签订的修

约中采取温和政策，最值得一提的也许是《蒲安臣条约》第七条，约定“两国人民往来游学，照最优之国优待，并指定外国所居之地，互设学堂”，为李鸿章在 1872 年启动的留美幼童项目埋下了伏笔，开始了 100 年间一代又一代中国人从东向西寻求富强真理的艰难历程。但另一方面，从长远来看，权宜之计的得逞却又助长了中国的保守主义，在这个使团上花费了 16 万两银子的满洲官员认为，洋人毕竟是可以花钱来应付的。“夷务”并不难办。不期然间，中国现代化的进程以这种吊诡的方式又被阻遏在离起点不远的地方。①

修约如期进行，1869 年达成了阿礼国协定：其允许中国在香港建立一个领事馆，增加鸦片进口税，限制最惠国待遇。但是此条款受到英国商人的强烈反对，英政府感到了压力，拒绝批准协定，总理衙门的大臣们感觉其对外国的善意遭到了欺骗，而保守的满清官员再次跳出来，激愤地说，夷人只会掠夺而绝不会给予，一旦商谈的条约稍有不利，他们就否认。就这样，从 19 世纪 70 年代开始，排外主义的浪潮又卷土重来，这种情绪的爆发就是所谓的反洋教运动，其顶点即是天津教案。②

曾国藩受命来处理这个案子，他考量当时局势，不愿与法国为首的西方开战，对涉及暴乱的人进行了重罚，但清廷内的保守派们立马将曾指斥为叛徒。清廷也觉得曾氏的建议有点过分，而做为同治年间理学大师的曾氏对此十分苦恼，其在对朋友的信中说，“外惭清议，内疚神明”。一世英名，几毁于一旦。李鸿章受命继续处理此事，在尽量满足外方的主要条件后，在一些枝节问题上，李鸿章主张不必事事迁就，算是为中国挣了点面子。

传教士带来的毕竟不只有上帝，总理衙门刊刻了丁韪良（William Alexander Parsons Martin）所译的《万国公法》，供各通商口岸所用；1864 年，恭亲王曾引用万国公法处置普鲁士在天津扣留丹麦船只的案

① 《蒲安臣条约》之七，两国人民往来游学，照最优之国优待，并指定外国所居之地，互设学堂。

② 1869 年，法国人在天津一座佛教寺庙上，建起教堂，在内开办育婴堂。谣言四起：在深宅大院内，洋人对小孩施以魔法，取出眼睛作为照相之材，心脏则用来制药。情绪高涨的中国民众，在激愤之下先杀死了法国领事丰大业及其秘书西门，以及一些法国神父、修女和中国信徒，焚毁了法国领事馆和附近的几座教堂。

件，而李鸿章在1875年，则引用该书条文，处置马嘉理案件。之后，清政府派出了第一个外交使团，中国终于开始回应世界。

中国的国际往来虽无西方外交知识与外交经验，但中国自有的外交原则，也已具备理性的基础，1862年曾国藩引用孔子的话供李鸿章参考，即“忠信笃敬”。在中国积弱的情况下，恭亲王、文祥、李鸿章等在主持外交之时，竭力谋求避免战争，均持和平主义的外交态度，也是可以谅解的，但这恰恰是政府中的清流党非议最多的地方。

这一时期，中国的自强运动进入了第二阶段，洋务一词的意义，随时代而演变，1860年以前，大致是与“夷务”同义。从“夷务”一词的官方思路因时代与历史条件的变化而调整。

求富观念，随求强观念应运而生，但内容则更复杂。民生工业建设是单纯构想，然凡经营推动，则不免引起许多关联问题。诸如机器、原料、厂地、人工以及生产，大部分关系西方知识。至其重大关键，足以启发思想醒觉的是贸易平衡、税制、与外人竞争等。

于是由1840年以来中外通商之旧问题，进而变为关系中国本身命脉的商务问题。此时用的“以商制夷”，已失去价值。近世中西关系的建立，始于通商，然而，在中国传统朝贡的体制下，外交与通商通常混为一谈。当时人用制夷的政策，其基本假设在于，相信洋人非与中国贸易不可。因此只要在贸易上限制洋人，便可使之就范，但以中国的贸易传统而言，用商制夷并不意味着以闭关抵制为手段，而是以商利投外人所欲，以免武力争战。

代之而起的则是“利权”观念与“商战”观念。1879年，李鸿章的幕僚薛福成表达了其商战思想，认为当此世局，工业为体，商业为用，而商业竞争实为不可避免之事。之后，“商战”一词变为国人流行的词汇，郑观应则在光绪初年有了商业及船运竞争的理论，而之后的盛世危言中，更强调了“商战”之必要，并详尽阐明：“商战”大旨是仿军事战争，且可援法家商鞅之“耕战”政策。

官督商办企业成了时髦的模式，当时重要的有轮船招商局、开平矿务局、上海机器织布局与电报总局等。“商战”、“求富”观念在逐步实践。正如王尔敏指出：“但凡一般新创的组织，当时一律称‘局’，

局的本义，表示一种临时性的机构，是在制度以外的权宜设施。”这些企业的资本来自私人资金，虽然官方作为主要赞助人会提供启动资金。但其初衷正如李鸿章公开规定的那样：“所有盈亏，全归商人，与官无涉。”

官督商办企业带有浪漫主义的与外人争利的求富心理，但这种混合体制，由于其固有的官方色彩，也显露出无能、贪污腐败和任人唯亲。

1885 年以后，对于陆海军建设的重视仍然延续，1885 年组建海军衙门，1888 年北洋水师成立。醇亲王成了北京内的实权人物，而开明的恭亲王则在中法战争中失意，但督抚领袖李鸿章控制着中国洋务运动的局面。洋务运动的确展示了中国奋力拼搏的场景，但实际上它们只代表了现代化的尝试，其活动范围局限于火器、轮船、机器、通讯、开矿和轻工业，没有开展任何仿效西方制度、文艺和哲学等方面的尝试。

外交可与“自强”配合，而同时中国官绅对“富强”的追求有了进一步发展，即由“重商”转入“富民”思想。1890 年，郭嵩焘即主张国家富强在于富民，不在国家。同一年，李鸿章的幕僚马建忠提出体系性的“富民说”。



徐继畬因其刻印于 1848 年的《瀛环志略》而被誉为“中国近代开眼看世界的第一人”，图为该书手稿。

1880—1895 年间，不但自强及富强观念皆因西方观念的吸收而不断充实，同时士大夫中对西学的态度，也有显著变化。在此期间，关于西学的书籍日益增多，西方的冲击与西方知识的灌输同时并进。国人中先知先觉者，进一步探讨吸收关于西洋政治制度的观念。基于对西方政治制度的新了解，“变法”思想改制也随之改变。变法维新的

要求迅速扩张，形成所谓变法运动。

维新、革命之后的困惑

1894 年是中国历史上一个关键的年份。10 年前，虽然中法之间也曾有战争爆发，但当时清廷只不过是处于荣誉和恐惧的两难境地，它的荣誉要求保护自己的朝贡属国，但与西方强国的开战又使他心存畏惧。虽然战争的结果是中国失去了对安南的控制权，但毕竟是属国。1894 年的战争则不同，甲午战争在中国本土发生。中国时称“中东战争”，日本叫做“日清战争”。战争的起因与结果，众所周知，北洋水师全军覆灭，李鸿章代表清政府与伊藤博文在马关一家名叫春帆楼的茶馆签订了马关条约。

当草签的条约传到北京，中国士子轰动了，均将李指斥为罪人，有人甚至提出迁都再战之议。李鸿章回想起年迈的恭亲王在临行前为其上奏的折子，曾老泪纵横，“中国之败全由不西化之故，非鸿章之过”。

这时，中国官绅普遍觉醒，行动日渐积极，并扩大方向。报纸书刊传布，学会组织遍地。对日战争之后，对主权观念更加认识，民族主义思想籍以充实。

“中国自古并不乏种族思想，但被天朝概念及文化唯我独尊观念所掩盖。自上古到清代中叶，所表现的民族思想，重点在于族类之异与文化之优越感。两者比较则文化意识特别强烈，族类的分别，反居次要。”[①] 而中法、中日战争之后，因主权观念的认识及列强瓜分中国之威胁而增加了中国的民族思想。主要增加了主权观念，使中国民族主义具备了族类、文化与主权三个要素，这些观念的影响下，3 年以后，激进的中国士子开始行动了。

同时，天演论带来的所谓“物竞天择”的观念开始流行，这使中国士子联想到中国民族与他族对立的种族斗争问题。这促使了中国民族整体单位意识的创新，自然派生出了一个“群学”观念。赫胥黎的

① 王尔敏，《中国近代思想史论》，第 31 页。

《天演论》在 1897 年出版。当时配合中国士绅对于民主思想的认识，变法开始了。

康有为与梁启超的努力得到年轻的光绪皇帝的肯定，但他们却忘记了宫廷政治的本质，当 100 天后的维新归于失败，康梁流亡海外之时，那拉氏说了一句举世皆惊的话："康有为要变法，为什么不来找我？"

在某种程度上，适度的改革仍在继续。北京的京师大学堂和各省会的学堂依然存在，某些具有改革思想的官员，如礼部尚书孙家鼐也并没有被完全罢职，皇太后清楚地表示，变法自身并不坏，但是康有为把它搞坏了。清廷宣布光绪皇帝得了重病，但是，外国使节却警告说，任何有关皇帝的不幸事件都将招致干预。这一事件的严重后果是怂恿了盲目的排外主义。

事实上，由于中国人具有世俗主义的特性，因此，传教士很难争取到真正的皈依者，于是，他们转而为皈依者提供生活保证和对抗官方的权利。如 1880 年在与李鸿章与李提摩太（Timothy Richard）[①] 的一席谈话中说："你的教徒无非吃教，一旦教会无钱养活他们，自然散伙。我知道信奉耶稣教的中国人，没有真正的读书人在内。"即便以往有着像利玛窦一样开明的传教者，而中国的士绅阶层，仍普遍地对不崇敬孔子和祖先感到恼怒，而中国普通民众则厌恶在教会保护下的吃教"刁民"。

民心可用，满清政府决定利用民众的反对声势，对付在华的外人。在他们的支持与鼓励下，下层民众组织的义和团迅速如火如荼，东交民巷成了战场，直接导致了八国联军入京。在逃亡西安的路上，慈禧曾经发布过一份罪己诏，"天下断无杀人放火之义民，国家岂有倚匪败盟之政体，……无拳匪之变，我中国能自强耶？"

由于李鸿章在北京议和之时病故，两江总督刘坤一与湖广总督张之洞成了地方督抚的领袖，他们在回应朝廷提出的变革建议中，三次联名上奏，时称"江楚会奏变法三折"。其中措施如科举改章与近代

① 英国传教士。

新学制的建立、用人行政政策的改革、司法制度的改良和经济法规的制订等，都已经鲜明地指向体制本身。改革在悄然进行中，19世纪划上了句号。

1905年，清朝的改革计划发生了戏剧性的变化。日本在日俄战争中的胜利，对很多中国人来说，是立宪政体对君主政体的胜利。这一时期，流亡日本的梁启超创办了《清议报》和《新民丛报》，成为20世纪早期中国思想启蒙的明星。但是孙中山领导的激进派则对立宪政体发起了攻击。两害相权，取其轻者，慈禧对于革命的痛恨远超过其对于君主立宪的厌恶。

于是，清廷开始立宪，王公大臣们都忙着出洋考查。废除科举的读书人别无出路，一时间，留学日本，狂潮翻卷，蔚为壮观。湖广总督张之洞在所撰《劝学篇》中，力陈翻译日文书籍的必要性和速效性：

"大率商贾市井，英文之用多；公牍条文，法文之用多。至各种西学之要者，日本皆已译之，我取径于东洋，力省效速，则东文之用多。"

1908年11月15日，叶赫那拉氏死去。第二天，37岁的光绪皇帝也莫名辞世。溥仪继位，醇亲王摄政。袁世凯于1909年1月被迫退出政府。2月，各省咨议局成立，第二年，各省代表到北京请求召开国会，政府于1911年5月组织皇族内阁，这却最终加剧了满汉之间的不信任，公众的情绪日益转向了革命事业。

1912年，民国的建立并未带来和平与秩序，相反，其早期的道德沦丧、复辟运动与军阀割据却令受过西方教育的新知识分子感到失望，于是，他们号召使用现代西方的标准，重新评价中国的文化遗产。这次思想革命被奉为新文化运动。德先生和赛先生成了那个时代的口头语。

1918年，北大学生组织办起了一份名为《新潮》的杂志。其中有三项标准：批评的精神、科学的思维和改造的修辞。中国青年人第一次公开地讨论着国家和社会的重大问题。一战结束以后，在巴黎和会，

威尔逊为了拉拢日本加入国际联盟，牺牲了中国。

1919 年 5 月 4 日，大约 5 千多名北京学生举行了一次大规模游行。6 月 28 日，签字仪式上，没有中国代表，威尔逊感到很失望，他嘟囔着说："这糟糕至极，它将引起严重混乱……不幸至极，但是我不知道我们能做什么？"

五四运动以后，西方的思想和意识形态也为中国的知识分子所热切追求，他们中杰出的代表有陈独秀、蔡元培、胡适、蒋梦麟等。各种思潮相互激荡，其中最主要的是"问题"与"主义"之争。

1919 年，杜威访华时评论说：世上似乎没有一个国家的学生像中国学生这样，一致而热切地追求现代的和新的思想（"主义"），特别是关于社会和经济方面的。同时，也很少见到一个国家像中国一样，有些辩论本来可以用来维护已建立的秩序和现状的（"问题"），却一点不被重视——事实上，闭口不谈。

继其后，1920 年 10 月到 1921 年 7 月，罗素在中国居留了大半年，赵元任担任翻译。与杜威相反，罗素没有告诉中国人应该做些什么来适应现代世界。他高度赞扬了中国人对生活静谧、人道、忍耐与和平的看法。他说，尽管儒家中亲孝观念的缺点很多，但是"比起西方倡导的爱国主义，则危害较少"。甚至罗素被中国道家"生而不有，为而不恃，长而不宰"的理念吸引，他说这很接近于他的理念。但罗素的建议在中国知识分子中没有引起太大的反应，因为在当时的历史环境下，他们需要成为现代人，成为爱国的、民族的、积极的知识分子，而不是和平的、孝顺的和消极的。

但中国呢，到东方去？到西方去？虽然近代中国处于"三千年未有之变局"，但是不能忽视的是，各地发生的变化并不同步，近世中国渐渐成了两个世界；以京师和通商口岸及其影响辐射区为一方，以广大的内地为另一方。但即便如此，土生土长于山西太原县，一生甚少到京师和通商口岸的清代举人刘大鹏也感觉到了："中国渐成洋世界。"[①]

① 刘大鹏，《退想斋日记》，山西人民出版社，1990 年版。

西方的科技令人惊叹，但第一次世界大战也使许多中国人恍然大悟，梁启超谴责西方帝国主义与盲目崇拜科学是冲突的根源，并且认为中国重精神的思想可以矫正这种不平衡现象。

而梁漱溟也为保存中国文明的完整性而反对科学与民主，它宣称人类的生活依赖其基本的精神，所以牺牲中国自己的精神而支持外国的道德准则和体制，这是自损其命。二梁都贬抑西方的物质文明及其颂扬的相应的精神文明，两人都督促国人“到东方去”。

相反，胡适和其他一些西化的提倡者喊道“到西方去”。吴稚晖痛骂梁漱溟为“17 世纪的无用之物”。胡适大声宣称：“中国不但是在科学与科技方面落后于西方，而且在每一方面——政治、文学、音乐、艺术、精神面貌，甚至是体形。”尽管如此，提倡西化的人仍对科学和批判地重写中国思想表示兴趣。甚至胡适用西方的研究途径和方法，完成了《中国哲学史大纲》。

但毫无疑问的是，在经历了思想上的中西碰撞之后，传统中国基础向完全西化进一步转变，到 1920 年，中国已名副其实是现代世界的一部分了。在众多西方传来的主义中，在苏联人的帮助下，一个逃亡在英国的德国犹太人卡尔·马克思所创立的对西方持最激烈的批判的一套哲学体系逐渐吸引了更多中国知识分子的注意力。1921 年中国共产党诞生，中国以一种“反西方”的姿态进行的更激烈的西方化的新阶段开始了。

近世中国思想创新谱系

自鸦片战争起，中西接触频繁，西方器物、知识、思想大量输入。中国朝野人士所见所闻，为亘古以来所未曾经验。中国人凭借历代累积的知识能力，与新人群、新事物、新体制接触，往往不免产生许多误解。中国在挨打-学习-反弹-再学习的循环中（见表 2—1），或进三退一，或进一退三，艰难地适应着这个亘古未有的大变局。先是西

化派与激进的保守派，然后是更激进的西化派与更激进的保守派……中国知识分子似乎迷失在这个攻占“真理制高点”的理论游戏中难以自拔，无法找到重心、平衡点和平常心。先是发展的焦虑，后来再加上文明的焦虑、身份的焦虑，一次次循环，起点与终点相交叉，东方与西方一次又一次地失之交臂。

表 2—1　　艰难的学习曲线

	挨打	学习	反弹	再学习（消化）
第一周期 1840—1894（54 年）	鸦片战争	洋务运动 （第一阶段）	反洋教运动	洋务运动 （第二阶段）
第二周期 1894—1918（24 年）	甲午战争	戊戌变法	义和团运动	清末民初新政[①]
第三周期 1918—1937（19 年）	巴黎和会	五四运动	蒋氏专制	（台湾地区） 民主化改革
第四周期 1937 至今	日本侵略	共产主义	文化大革命	改革开放

当然，另一方面，1840—1920 年同时也是酝酿现代思想的一个重要过渡时代，保持着一种独特思潮发展的节奏。这包括所有新概念的吸收，融会、萌芽、蜕变的过程。思想的创发，有加速趋势，也就是说一直维持着创新的动力。19 世纪中国士大夫认识西方，先后表现了三种不同程度，虽然有时间的先后差别，但是在事实上仍然共同存在，平行发展。第一是因中西接触而产生的认识与感想，无论正确与错误，只是一种初步反应。第二是中国官绅在面对因中西关系而产生的问题时所衍生的新观念。这些新观念显然是近代中国独有的观念，不同于中国古代，也不尽同于西方近代。第三是移植西方固有观念，以吸收为中国人自己思想的重要成分。

但必须指出的是，19 世纪中国士绅追求富强的过程中，对西方文化制度的认识渐渐扩大。起初第一步肯定中国必须赖西洋之科学技术以求富强。1869 年王韬预言地球万国有合一之势，他推断数百年之内，铁路轮船必遍及于中国，之后李鸿章、郭嵩焘、陈炽等均有类似

① 这个阶段还有两次性质类似的短期反弹：1915 年袁世凯的复辟（103 天）和 1917 年张勋复辟（12 天）。

的说法。1898年皮锡瑞表示："假使孔子、孟子、程颐、朱熹生于当代，也不能舍开西学不讲。"当然就在皮氏在南学会讲学之时，中国对"西学"的认识又扩大了很多。随着民族观念的滋长，中国人求富求强之企望益强，同时对西洋政治社会思想的了解也逐渐透彻。

中国士子中先知先觉者对西化的辩护理论，有如下几种：西学源出中国说；托古改制论；中体西用论；贵因论；全盘西化论。而这五种理论，无论其意义和成熟的程度如何，无一例外地表达这一时代人的思想，充分反映了这一时代共同的文化创新与醒觉意识。中国传统思想的根深蒂固，不是一朝一夕能够改变的，也正是如此，才体现出中国士大夫在知识、思想与价值观念上创新工作之可贵。

创新之痛：从西学为用到中学不能为体

近世国人既承认自我的文化低劣，为了自救，除了学习西方，别无选择。这一时期为中国士人所能接受的口号是"中学为体，西学为用。"冯桂芬是"中体西用"的始作俑者。冯主张为了攘夷，不妨先降格师事西人。为此，冯氏将西方文化分为礼和器两种不同类型，号称"以中国之伦常名教为原本，辅以诸国富强之术"。

之后，康有为主张"必有宋学义理之体，而讲西学政义之用，然后收期用也"。次年，郑观应也明言"中学其本也，西学其末也"。到1896年，梁启超指出："舍西学而言中学者，其中学必为无用；舍中学而言西学者，其西学必为无本，无用无本，皆不足以治天下。"两年之后，张之洞整合诸家之言，在《劝学篇》中集大成地说出了"旧学为体，新学为用，不使偏废"的观念。

过去讲到"中体西用"，通常倾向于将其说成是为了维护纲常名教，但如果细察时人之意，恐怕其目的和重心都在"西学为用"之上。而且不仅梁启超、张之洞等人如此，清季趋新人士注意到，就是那些以西学比附中学之人，许多也是为了"投合吾国好古之心，而冀其说之行"。

具体言之，《劝学篇》中讲"西学为用"的对中西的理解还是有很多创新之处的，讲"西学为用"的篇幅多于讲"中学为体"。张氏

在序言中明言，中学也以“致用为要”，如果再参考前面提到的“江楚会奏变法三折”，张的苦心则昭然若揭。张氏又发挥说：“如今言西学，西艺非要，西政为要。”在往西的道路上又前进了一大步。张之洞所坚持者，只有中国文化的基本价值观念而已。其余一切，大约都可以不同程度地“西化”。

从魏源到梁启超，多数中国士子认为中国的文化体系是可分的，因而有可能接受或采纳异国文化的某些部分，并整合进自己的文化之中。从魏源创新性地提出“师夷长技以制夷”以来，大部分中国知识分子一直在寻找中西文化的交汇点。“中学为体，西学为用”正是这一观念的典型表达。

中国士人敢于将“中体西用”的重心放在后者之上，是基于对中学为体的信念牢不可破。然而，文化的竞争与创新却不屈从于人的意志。

西方传教士为主体的思路却是文化体系完整不可分。虽然前有利玛窦的“番僧西儒”模式，后有林乐知（Young John Allen）、李提摩太、罗素等人对中国文化的衷心赞美，但是对于大多数西方传教士为主体的文化价值宣扬者来说，“欲求吾道之兴，必先求彼教之毁”。这样对中国士人来说，以我们的后见之明看来，学习西方颇有点不归路的意思。

冯友兰注意到：“清末人以为西洋人是野蛮人，其所以能蛮横者，纯靠其有蛮力。对于有蛮力之蛮横者，亦只可以蛮力应付之。”所以，中国对“船坚炮利”的反应相当强烈，洋务运动也因此而生。到戊戌变法前后，“以国之强弱大小定中外夷夏之局”这类认知开始出现，最后到主张完全摈弃自己的传统而重建中国文化，也是顺理成章的发展。

也就是说，西方强大的技术是西方的政体，如“臣窃闻东西各国之强，皆以立宪法、开国会之故”。[①] 而西方政体的基础是恰恰是建立在西方基本价值观念之上的。要将其用于中国而又不改变中国的基本

① 康有为，《请定立宪开国会折》，“西洋立国有本有末，其本在朝廷政教，其末在商贾，造船制器，相辅以益自强”。（《郭嵩焘奏稿》）

价值观念，这是非常难的。

严复驳斥说："中学有中学之体用，西学有西学之体用；分之则并立，合之则两亡。"[①] 1895 年，严复认定中国学问既不能致中国于富强，也不能求中国于危亡，故通通可说是"无用"，皆应暂时"束之高阁"。换而言之，中学已不能为体。

时光流转到了 20 世纪 80 年代，李泽厚通过概括康有为等人的观点，提出著名的"西体中用"说。"我以为中国传统文化或文化传统是一个庞然大物，首先必需分析它、解构它，然后才可能谈得上继承和建设"。[②] 保守人士则评论说：依这种西体中用的模式去解构，中国传统将成为什么样子？ 不过几块残砖断瓦而已，谈何继承与建设？ 100 多年后，争论还在继续，历史发展绝不会是直线一条。

创新之误："现代"崇拜与趋新意识

1903 年，一个湖南留日学生自问说："中国有何种学问适用于目前，而能救我四万万同胞急切之大祸。"问题十分有力，但答案却仍是否定的。结果，不仅中国学问是无用有害，中国风俗也变得野蛮起来。

据章太炎的观察，西人在打压中国文化方面，一方面是传教士的鼓动，一方面又由留学生灌输，胡适的发现可与章相互印证：在美国的中国学生，由于"不讲习祖国文字，不知祖国文明"，一见他国物质之进步，必然艳羡不已。

新旧和进步与保守渐成价值判断的依据，新即是善，旧即是恶，思想界和整个社会形成一股尊西崇新的大潮，有史家称之为"新"的崇拜。

英文中的"modernism"被时人译为"从新主义"，这极具象征意义。于是，中文词汇"新"成了当时最流行的话语，对"新"的歌颂在梁启超的《新民说》和《少年中国说》中表现得非常明显，1902 年

① 严复，《与外交报主人论教育书》。
② 李泽厚，《漫说"西体中用"》。

在《杭州白话报》中有如下一段话：

“因为是旧学问不好，要想造成那一种新学问；因为是旧知识不好，要想造成那一种新知识。千句话并一句话，因为是旧中国不好，要想造成那一种新中国。”

随着科举的废除与辛亥革命的民国代表，趋新又有进一层的社会含义：新中国处于新世界中，其未来的新事业、新功名，足以穿古今而震寰宇者，有如矿产，随处皆是，所须唯确有新知识新能力的新人物耳。“新”字虽然大行其道，但是，对于近世以来的中国而言，创新的唯一途径却只是西化，然而，西化就能解决问题吗？

如前近述，中国创新必然是在近世中西文化的碰撞中产生的。陈寅恪曾在哈佛谈中西文化说道：

“中国言道德，唯重实用，不究虚理。因而长处与短处均在此。长处即修齐治平之旨；短处即对时事之利害得失观察过明，而乏精深远大之思。”

西潮东渐以前，中国的创新发展基本上在“传统中变化”，虽然西方 19 世纪 20 世纪工业文明也充满创新因素，但对西方来说，即使是与传统决裂，仍可以是在传统中变化。但是，这种西方的创新模式在近世中国却已难以维持，在西方主动与中国被动的反应中，中国士人认识到，西方的强大并非只是靠其工艺和科技，在此之后有更重要的创新制度和观念。

而对于中国，用时人的话说，要保存中国的种姓和国粹，不得不至少学习造成西方强大的那些秘诀，虽然每个人的具体理解和表述并不一样，“向西方学习”的确是清末以来中国士人的共识。也就是说，自 19 世纪末以来，中国知识分子对本国传统从全面肯定到全面否定的都有，对西方思想主张全面引进或部分借鉴的也都有，唯独没有全面反对的。他们之间的差距不过在到底接受多少西方思想。

民初文化上的诡论性的现象依然存在，如前所述，中国人拼命反传统，而有些外国人反而提倡保存中国的文化传统，这种角色的倒置，

使中国士子对“创新”的认识更加迷惘。

于是，提倡西化的中国士人在反对传统的基础上，加上了抵制西人要保留中国传统的意图。胡适在1926年尖锐地指摘西方“既要我们现代化（创新），又要我们不放弃（传统的）美妙事物”。

西潮冲击与中国的问题两者之间的关系当然非常复杂。西潮的冲击既暴露了也掩盖了中国自身的问题。但是，西方思想进入中国是强力入侵的，这个方式在很大程度上阻碍了中国士人接受这些新的思想资源，并以此为基础，而创新出自己的思想。

近代影响中国人最深的西方思想当属进化论，而进化论本身恰恰具有强烈的厚今薄古和尊新斥旧的倾向。在此倾向的影响下，中国士人不但求变趋新，而且愈新愈好；不但要学西方，而且要学西方“最新最好”的东西，甚至要想在趋新一面超过西方。

1903年时，有人就提出要在中国实行“欧洲尚未经历之经济革命”，他说：“中国个人经济主义太发达，故不能具有政治思想。而下等社会之困难于经济，类皆受上中二等社会之压制。”[①]

故在他看来，“中国今日社会之内容及现象，不能与欧洲比；而当取欧洲尚未经历之经济革命，以为政治革命之引药线。”这里透露出的那种试图比欧洲更先一层的观念，是一种超前的“创新”思维。

后来，社会主义在中国果然得到广泛推崇与实践，并非偶然。

创新之路：“五四”以来的思想创新谱系

“五四”以来的整个思想史进程，大部人都强调其“新”的方面，尤其是接受西方思想的部分。这就整个历史进程来看，是重要的。但是当近代思想史进入到“五四”阶段时，如康有为、章炳麟两人都已落在时代的后面，成为保守的象征。

康有为提倡孔教，与当时“打倒孔家店”针锋相对；章炳麟反对白话文，主张读经，也与当时新思潮背道而驰。至于他们两人之间争辩得津津有味的今古文问题，除了极少数的专门学者之外，更是引不

① 壮游（金天翮），《国民新灵魂》，《江苏》1903年8月第5期。

起当时青年知识分子的兴趣了。

事实上，对于新思想运动的风气，康、章二人都有创始之功。列文森曾提出，中国近代知识分子大体是在理智方面选择了西方的价值，而在情感方面却丢不开中国的旧传统。这种说法虽有一定道理，但终不免失于笼统，中国的传统，其内容实在太复杂，不容易进行这种简单的处理。

传统中非正统、反正统成分（如李慎之与王元化先生晚年都非常关心的游民文化）在近代的兴起当然和所谓西方价值的冲击有很大的关系，然而也不是完全被动的，其实，远在近代西方文化进入中国之前，传统的异端也爆发过激烈的偶像破坏运动。

五四运动之所以终于发展成为那样一种特殊的形态，以至于它所悬的两个主要目标，“民主与科学”到今天尚未能充分地实现，这更是与中国的传统有密切的关系。关于传统“思想模式”在五四运动中所发生的作用，非常概括地说，五四运动像众所周知的欧洲启蒙运动，它成功摧毁了中国传统的文化秩序，但是“五四”以来中国人尽管运用了无数新的和外来的观念，可是他们所重建的文化秩序，至今也还没有突破传统的格局。

近代中国思想以反传统为一个主要特色，但是仍有很多牢守理学宗旨的读书人。一方面极端反传统，另一方面却又无法与旧传统资源决裂，反差很大的两个部分之所以能够在这些知识分子身上结合在一起，是因为近代中国是一个大分裂时代，尤其是内在心灵的分裂最为显著。譬如，《大学》中的八步思想（“格致诚正，修齐治平”），发挥的是“国身通一”的理想，小到个体的诚意、正心与修身，大至一个国家社会之治平，都联结成为一个有机的体系。

可是近代中国却面临“国家治平”与“修身正心”的分裂。在国家的层次，西方的政治、经济、社会思想取代旧儒家的治国平天下的学问，但是在修身方面，新输入的学说并不足以取代旧日之学，这就如王国维所说的：

“自三代至于近世，道出于一而已。泰西通商以后，西学西政之书输入中国，于是修身、齐家、治国、平天下之道，乃出于二。”

当然，传统道德系谱的组成中，就有些属于“虚的”成分。因而，《大学》中的诚意、正心、修身等基础可以“虚位”，分裂而不相属的成分却可以借一个外在最高目标联结在一起。

梁漱溟回忆年轻时代说：“我那时自负要救国救业，建立功业，具有实用价值的学问，还知注意，……对于人格修养的学问，作方法手段看了。”[①] 梁氏的例子是个典型，把人格修养作为救国救民之“方法手段”，他颇有悔意的，但是他对于自己少年时代的观察却很有启发性，即当时有一种“以人格修养作方法手段看”的风气，至于这个手段的目标，则无疑是“救国救业、建立功业”。

但救国救业，建立功业的办法是不断在变的，连要建立一个什么样的理想国家的目标也是不断在变。“人格修养”可以是不变的；但却只能居于工具性的地位，而且到后来，极少有人能像梁漱溟那样还觉察出把人格修养“作方法手段看”，越到后来，这个手段与国家的目标结合越紧密，以致根本分不清手段与目的的关系了。

由于道德礼法只被当做工具理性或手段，不是最高价值，所以时人慨叹：“世变既亟，人心益坏，道德礼法，尽为奸人所假窃。”

陈寅恪对时世表达过尖锐的批评，今日读来，仍如芒刺在背：

“今则凡留学生，皆学工程实业，其希慕富贵，不肯用力学问之意则一。而不知实业以科学为根本，不揣其本，而治其末、充其极，只成下等之工匠。境遇学理，略有变迁，则其技不复能用。所谓最实用者，乃适成为最不实用。”[②]

目光转向到了1940年代的延安，刘少奇所著《论共产党员的修养》中也曾大量引用传统儒家道德修养的方法，作为培养优秀共产党员的思想资源，如提倡心学大师刘宗周的“慎独”说：“即使在他个人独立工作、无人监督、有做各种坏事的可能时，他也能够‘慎独’，不做任何坏事。”所有这一切，为的都是那个悬诸崇高的“理

① 梁漱溟《我的自学小史》，《梁漱溟全集》第二卷，第698页，山东人民出版社，1991年版。
② 吴学昭，《吴宓与陈寅恪》，清华大学出版社，1992年版，第9页。《雨僧日记》，吴宓1919年12月14日日记所载。

想国”。

所以，在近代思想中，心学对行动者的人格塑造具有关键作用。所以，一方面是国家被提到近乎宗教的高度，一方面是人的神化，两者时常交融在一起。传统中国礼教的规范很严，由于有许多礼仪规范的拘束，所以声称心即是天理时，通常只是意味着立志毅然以道德伦理的实践自许。但在种种规范的束缚已渐消解的近代中国，心学又陶冶出一批以我心为天理或以“我即天”自命的人物。一边是国家的神化，一边是人的神化，两河汇流之后，出现一种上天下地，不顾一切，不为任何缰索绳墨所羁绊的破坏性革命人物。

留心晚清以来历史的人，常可以发现，在价值层面上，信仰程朱者，多倾向维持既有体制或在体制中改良；而信仰心学者，则有改革或革命的倾向。在民初以来这个时代，宋明理学中的许多成分，不断展现在各式各样的思想及行动者身上，其中许多还是打倒传统的健将。理学中修身的成分一步一步地从原来所在的宋明理学思想体系中抽离出来，逐渐摆脱旧体系的限制，而陆王心学的某些成分，无限扩大个体主观能动性的负面作用，也引起了人们的关注。理学与心学作为中国儒家文化的两种基本路径，如何平衡这两个学派、两个方面的张力，也许是未来中国思想创新的一条必由之路。[①]

文化重建的重任

创新绝不等同于科技创新，不是一个光靠工具理性能够解决的问题，缺乏价值理性层面反思的支撑，我们最多不过是重犯洋务前辈们所犯下的错误。也就是说，中国式创新的可能性在于中国文化的重建。用余英时的话说：“在思想和价值领域，如果客观条件允许，我们是

① 梁启超认为，整个明清之际的学术，包括经学、史学、天文历算和地理等各种学科的新发展，“都是——也许他们自己不认为——从阳明学派这位母亲的怀里哺养出来的”。（梁启超，《中国近三百年学术史》，上海三联书店，2006 年。）

可以持续不断地努力创新的。”①

每个民族的传统都有其特殊的“现代化”与创新问题，虽然，现代化并不简单地在价值取向上以西方文化为依归，但基于我们今天对于文化的认识，中国文化的重建问题事实上也可以归结为中国传统的基本价值与中心观念在现代化的要求下如何调整与重构的问题。

这样大的问题并非本章能简单解决的，但是对于企业的管理者来说，技术创新实践虽然重要，但同时历史也告诉我们，文化的自觉依然具有关键性作用，而文化创新建设又须立足于学术思想的创新基础上。

今天中国文化重建绝不仅仅是旧传统的“复兴”问题，近代中西文化的接触并不是事先计划好的，而在中国一方面，更是完全没有任何心理准备的。从这个意义上说，我们只好接受这个历程是既成的事实，而无须过分惋惜。现在的问题只是我们怎样能通过自觉的努力，使文化变迁朝着最合理的方面发展而已。

民主与科学虽然是近代西方的观念，但是它们和中国文化并不是互不相容的。换句话说，文化重建虽以民主与科学为当务之急，然而在民主与科学之外仍然大有事在。

一方面肯定“五四”的启蒙精神，另一方面超载“五四”的思想境界，这是中国文化重建在当代的基本情势，也是当代创新之路的必然要求。当然，文化重建与创新之路必须建立在对中西文化真实了解的基础上，这正是我们几十年来应该从事但是却没有认真进行过的基础工作。

如何斟酌尽善以消纳西方思想于中国文化系统之中自然是一种不可想象的巨大工程。但我们坚信，中国的价值系统禁得起现代化的挑战而不致失去他的存在根据。因此，在世界“大同”尚未实现之前，中国人还必须发掘已有的精神资源，真正地学习西方先进文化，以，更新自己既成的价值系统。唯其如此，中国的创新之路才有可能成功。

① 余英时，《文史传统与文化重建》，三联书店，2004 年版，第 492 页。

第3章 INNOVATORS BESIEGED
企业创新到底是什么
——从管理看创新

> 创意不珍贵。它们到处都是，我们通常认为发明离不开的那些非凡的程序，天才、痴迷、惊喜、顿悟，其实完全不是必需的。
>
> **马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell），2008**[①]

创新是经济学、社会学、心理学、管理学、工程学等多种学科的研究对象，[②]关于创新的研究包括所有这些学科中不同的研究角度，研究层次和研究目的的文献，论其数量，的确是汗牛充栋，浩如烟海。[③]完全涵盖这些文献不仅是不可能，而且也没有必要。这里我侧重的是管理学、商学的角度，包括战略、组织、市场营销、技术管理等领域大致在近20年来对创新的研究。在文献选择上，我将综合考虑

---

① Gladwell, M., In the Air: Who Say Big Ideas Are Rare?, *New Yorker*, May 12, 2008.

② 中国已有的创新研究大多属于从经济学与工程学角度的研究。与系统科学在国内的超比例发展类似，在苏联的学科体系的影响下，中国也有一个与学科地位不成比例的“技术经济学”的研究和教育体系，研究对象包括创新、技术创新。

③ Gopalakrishnan S. and F. Damanpour, 1997. A Review of Innovation Research in Cconomics, Sociology and Technology Management, *Omega*, 25: 15–28.

该学者在圈子内的学术地位和该理论框架在中国的实际应用价值。

与熊彼特从一个经济学家的角度看创新，侧重探求创新对整个宏观经济体系的影响相比，管理学的、企业层面的创新研究侧重的是创新对企业的作用。另外一个美籍奥地利人德鲁克（Drucker）1985年对创新的定义可能比较有代表性：创新指的是企业家创造新的资源，使之生产财富，或者赋予既有的资源更大的财富生产潜力的方式。[①]总之是两点，第一是使用了新的东西，第二是使用这种新的东西给企业带来价值。

不同类别的创新

首先要做的是**区分不同创新的的类别**。创新研究一般采用三种两分法来区分不同的创新。首先是**技术性创新与管理性创新的区别**，大致而言，前者指得是对物与物之间关系的重新设置，后者指的是人与人之间关系的重新设置。然后是**产品创新与流程创新的区别**，前者是向外部用户介绍一种全新的产品或者服务，后者是在向外部客户提供同样的产品或者服务，但是生产和提供这种服务的内部流程改变了。最后是对**创新的激进式程度的区别**，一般都分为渐进式创新和激进式创新，后者也经常被称为突破性创新、间断性创新、颠覆性创新，阐述了这种创新的性质和可能带来的结果。从公司能力的角度，渐进式创新和激进式创新也被称做（现有）能力提高型创新和能力破坏型创新。

1990年，MIT的蕾贝卡·韩德森（Rebecca Henderson）和哈佛的基姆·克拉克（Kim Clark）（1995—2005年担任哈佛商学院院长）提出建构式创新和单元创新的概念。[②]一种产品可以分为几个子系统

① Drucker P., The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, August, 2002.

② Henderson R. and K. Clark, 1990. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 pp. 9 –30.

或者单元，建构式创新改变的主要不是子系统或者单元本身，而是这些子系统或者单元互相连接的方式。与单元知识相比，建构式知识因为更无形、更容易嵌入公司的组织架构和管理流程之中，被人们视为理所当然，因此容易忽视新的产品建构式、建构式创新的出现，让竞争对手抓住机会。与着眼于提高某产品单元的性能的渐进式创新相比，建构式创新和单元创新的破坏性和颠覆性要大些，但与同时改变建构式和单元的激进式创新相比，建构式创新和单元创新的破坏性和颠覆性又要小些。这里我们大致沿用图斯曼（Tushman）和奥雷理（O'Reilly）的更通俗、也更为宽泛的用法，[①] 指的是对市场上和组织内现有技术、知识和能力进行重新组合而形成的创新。

综合包括上述研究在内的各项创新研究，这里我把创新按两个维度分为九大类（见表 3—1）。**纵向是创新的领域，分为产品或者技术、商业模式、组织与管理三大类。**产品包括有形的产品和无形的服务，技术包括产品研发的技术和产品生产的流程；商业模式指的是企业与客户、供应商、分销商等合作伙伴的交易模式；组织与管理指的是企业内部的工作关系，包括管理层与员工、员工与员工、部门与部门之间的工作关系。简单地说，可以说是产品创新、经营创新和管理创新。

横向是创新的激进程度。渐进式创新和激进式创新分别是创新的激烈程度最低和最高的两种类型。

表 3—1　　九种类型的创新举例

创新的领域 \ 创新的激进程度	渐进式创新	建构式创新	激进式创新
产品或者技术	索尼随身听 诺基亚 万科	苹果 iPod 分众传媒 比亚迪	无线通信 互联网 液晶显示
商业模式	Zara 华为 联想	西南航空 星巴克 阿里巴巴	沃尔玛 麦当劳 可口可乐
组织与管理	3M IDEO 丰田	GE IBM 英特尔	（维基百科）

① Tushma, M. L. and C. A. O'Reilly, 1997. *Winning through Innovations*, Harvard Business School Press.

这些区别当然都是理论上的区别，所谓的理想型，在现实中不可能完全非白既黑，存在一些灰色的中间类型。表格中我们用一些大家都非常熟悉的例子，来一一说明这九种类型的创新。

产品或者技术上的创新

产品或者技术上的渐进式创新最著名的例子是日本索尼公司20世纪70年代末推出的随身听，创造了“随时随地欣赏音乐”的随身听文化，“一招鲜，吃遍天”，奠定了索尼公司的行业老大地位，也标志着日本、日本制造在全球影响力达到了最高峰。录音技术不是日本原创的技术，索尼公司所做的只是通过工业设计和制造工艺方面的渐进式创新来缩小体积、提高性能。第二个例子是长期被人误认为是日本公司的诺基亚在手机业的渐进式创新。移动通信技术发明者是摩托罗拉，GSM技术的领先者是爱立信，但这都不影响踏实、苦干的芬兰人通过渐进式创新提高手机的工艺设计水平和品牌文化内涵，再加上他们世界一流的全球供应链管理能力，成就了诺基亚在手机业奇迹般的业绩，在这个几乎没有任何进入壁垒的行业一直维持者行业老大的位置。[①] 第三个例子我们熟悉的万科，在这个潜规则盛行的敏感行业，万科坚持一种几乎被人耻笑的20世纪80年代的理想主义，远离权力，专注产品，服务客户，顺风顺水地成长为中国房地产业的老大，成为中国企业界的一种象征和一面旗帜。其渐进式创新的最好体现是通过日积月累的优秀物业服务提高了产品的品质和形象。

产品与技术层面的建构式创新的最好例子是让苹果公司咸鱼翻身的iPod系列产品。通过完美地融合工业设计、硬件技术和软件技术，iPod系列产品在全世界掀起了一阵又一阵不可思议的“邪教”式的消费狂潮，更重要的是，建立了一个以苹果为中心的全新数字音乐销售模式，挽救了因为非法下载而几乎要限于困境的唱片行业。iPod拿来主义式创新战略的一个很有意思的注脚是，苹果公司最近终于

① 2008年第一季度，诺基亚宣布占全球手机市场份额超过40%，同时手机部利润为22%。

承认 iPod 系列产品的设计理念来自于一个名不见经传的英国人，算是又满足了一下那些“大英帝国主义者”久违的虚荣心。[①] 难度系数没有那么大，但同样是因为采取“拿来主义”式的创新战略而取得阶段性成功的例子中国有两个，一个是分众传媒，通过把液晶显示器、人们等候电梯的无聊和广告联系起来，创造了一个全新的细分行业；一个是比亚迪，通过把他们在电池行业积累的电池技术和在手机行业积累的生产技术应用到汽车行业上，成为了中国汽车业的一匹黑马。

对产品与技术层面的激进式创新的回顾几乎就是对人类技术发展历史的回顾。最重要的自然是三次工业革命：以内燃机为核心的第一次工业革命，以电力应用为核心第二次工业革命和与计算机为核心的第三次工业革命。晚些的例子如无线通信，正在颠覆有线通信；因特网，正在颠覆报纸业、唱片业、游戏业、电视业、零售业等等；液晶显示技术，正在颠覆传统的 CRT 彩电，把其价值链上的几家中国公司刚刚做起来的世界第一的梦一下子敲了个粉碎。回顾这个历史，很容易看出来的一个模式是，几乎所有的激进式技术创新都来自英国和美国。这应该是与英美国家深厚的知识产权意识和工业革命传统不可分离的。

商业模式上的创新

商业模式上的渐进式创新的一个例子是西班牙的服装公司 Zara。这个来自西班牙鲜为人知的西北海岸城市 A Crouna 的服装公司开创了“快速时尚”（fast fashion）这个崭新的服装业态。“快速、少量、多款”的经营战略背后是对整个供应链的全程控制，从设计到工厂、到店铺全部自营，再加上最先进的物流管理体系的支撑，带来了 Zara 另全行业望尘莫及的速度：从设计到成衣摆上柜台，最短只需要 12 天，而同行业一般需要 6~9 个月。华为公司的创新是通过利用中国的

① http://www.dailymail.co.uk/news/article-1053152/Apple-admit-Briton-DID-invent-iPod-hes-getting-money.html

成本优势，打乱原来由西方电信公司主导的产品生命周期。一开始就把价格定到让西方公司无法支持的地步，把他们逼出市场后，然后再通过扩大市场份额取得利润。与华为这种商业模式上的创新相比，他们在技术上虽然投入很大，但到现在为止，还没有大的突破。[①]联想公司的商业模式创新是杨元庆在“高科技的联想、服务的联想、国际化的联想”的战略失利之后，回归PC主业，一边咬牙兼并IBM的PC业务，一边推出了交易型业务和关系型业务并举的双模式战略。其核心就是两条腿走路：交易型业务主攻个人用户，是联想原来的强项；关系型业务主攻企业用户，则是原IBM PC的长处，也是联想最凶悍的竞争对手戴尔的看家本领。双体系战略稳定了联想在中国市场的老大地位，为联想兼并IBM的PC业务案赢得了宝贵的财务支持和信心支持。

商业模式层面的建构式创新最好的例子是开创了平价航空经营模式的航空业娇子的美国西南航空公司。起源于得克萨斯州的西南航空的初始意图是像长途客车一样提供短程的航空服务。与传统航空公司采用的中枢辐射式航线网络不同，他们采用的是点到点系统，提供频繁的、无座位号、无餐食供应的航班服务，而决定这种全新战略成败的关键在于一点：飞机一定要在最短的时间内实现转场（turnaround，指飞机从落地到重新起飞的时间）。星巴克公司的建构式创新很简单：像麦当劳一样卖“意大利式”的现磨咖啡，为都市人提供一个办公室和家之外的第三空间。不难理解，当2005年麦当劳也开始为顾客提供现磨咖啡的时候，星巴克承受了多大的压力。[②]这种类型的创新的中国例子是阿里巴巴。这个世界最大的B2B交易网站背后是两个浙江人创造的商业模式：义乌小商品市场和40万海外温州人形成的分销网络。通过使用各种网络技术在因特网上建立信任，阿里巴巴起到了代替了各种交易中介和传统商帮的作用。

商业模式的激进式创新的例子是几家美国公司，它们在上个世纪

① 华为公司主要领导在广东省国资委上的讲话。

② http://seattletimes.nwsource.com/html/businesstechnology/2003553322_webcoffeetest02.html

四五十年代几乎同时崛起，[①] 被广泛地认为是美国的消费主义文化的象征和代表：沃尔玛、麦当劳和可口可乐。沃尔玛基于强大的物流控制体系和教派式员工文化而建立的“天天低价”商业模式通吃了零售业；麦当劳把快餐和地产结合起来，改变了美国人的生活方式、体型和社区结构；可口可乐公司依靠售卖一种很可口但却一点都不解渴的奇妙饮料建立了世界上最值钱的品牌[②]，其本质其实是开创了一种基于市场营销的快速消费品经营模式。

组织与管理上的创新

不管是产品创新、技术创新还是商业模式创新，都离不开组织和管理层面形成的创新文化的支持。所以，从这个角度看，产品层面与经营层面的创新都有组织与管理层面的创新的成分。但另外一个角度，从产品创新到经营创新，再到管理创新，又有一个层层深入的递进关系，越深层次的创新，越难以做到，组织与管理层面的创新因为涉及人的价值观的改变和组织文化的形成，是三种创新中最难以实现的。

首先是渐进式创新的组织与管理创新。世界公认的两家以创新为“主业”的公司应该可以归入这个类型。一个是 3M 公司，这个以创新为主业的公司鼓励每一个人开发新产品，提出新建议和新方法，近年来每年推出 500 多个新产品（平均每两天推出 3 个新产品），涉及工业、交通、化工、电子、电气、医疗、汽车、家庭办公用品等多个领域。虽然都是即时贴、百洁布、胶粘剂之类不起眼的产品，加起来却是 245 亿美金（2007 年营业额）。另外一家是专业产品设计公司 IDEO。这家公司创新的“秘诀”很简单，因为面向 40 多个行业提供客户服务，他们很容易就通过把一个行业已有的解决方案移用到另外一个行业来实现创新挣钱。当然，组织与管理层面的渐进式创新最经

① 可口可乐首先出现于 1886 年，但真正赋予可口可乐鲜明的文化个性、让可口可乐爆发式成长的易拉罐装可口可乐出现于 1955 年。

② 据 Interbrand 调查，可口可乐 2008 年品牌价值为 667 亿美元。

典的例子还应该是丰田。这家日本汽车公司把渐进式创新的精神，也就是所谓“改善”（Kaisen）的精神，融入了整个组织的价值观与文化之中，创造了一个迄今无人可以望其项背的惊人业绩。从1955年进入乘用车行业以来，一直稳步发展，每年都实现盈利，2007年终于超过通用汽车成为世界第一。而且，最近几年以来，世界前十大汽车公司，丰田公司一家的利润是剩下九家汽车公司利润的总和。[①]下一节我们再专门分析丰田生产方式的渐进式创新本质。

组织与管理层面的建构式创新是企业管理、创新管理所能达到的最高阶段。这里，我列举的几家公司，都不同程度地属于这种类型：GE、IBM和英特尔。这类公司的共性是具有非常强的知识吸收能力[②]和知识重组能力[③]，前者对企业外部产生的知识与能力系统地进行选择、发展和推出，成功地进行大规模商业化。后者对公司内部已有知识进行重新组合，产生新的知识与能力。GE公司在韦尔奇上任之后，通过卖出一批不符合自身发展战略的业务和买进一批符合自身发展战略的业务，实现了企业价值的跨越式提升；IBM公司通过对自身在硬件、软件、服务三个方面能力的不断重组，顺利度过信息产业一次又一次的技术革命；英特尔公司历史较短，尚处在中央处理器业务带来的第一波上升期之中，但从他们在科技大赛、创业投资和企业并购方面的动作，不难看出一家建构式创新公司的雏形。

组织与管理上的激进式创新只是理论上的一种类型，虽然不断有各种自封的咨询大师、管理大师号称他们找到了一种全新的组织和管理方式，但对于对组织与管理这个学科有最基本的了解的人而言，这种创新的难度之高，几乎无法想象。詹姆斯·巴伦（James Baron）和大卫·克雷普斯（David Kreps）曾提到一家叫Sun Hydraulic的巴西

① 2008年12日，形式比人强，在全球金融危机的冲击下，丰田宣布了70年以来的首次亏损：http://news.yahoo.com/s/ap/20081222/ap_on_bi_ge/as_japan_toyota

② Cohen, W. M. and D. A. Levinthal,1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152.

③ Galunic, C. and K. Eisenhardt, 2001. “Architectural innovation and modular corporate forms”, *Academy of Management Journal*, 44, 1224–1244.

工程公司[①]，没有组织结构图，员工自己组成工作小组，选择自己的组长，算是最激进式的一个例子了，但是如巴伦和大卫所言，这家公司的性质，他们所选择的这种高度民主、高度平等的管理方式，就决定了他们不可能成长成为一家行业巨头。

这里我勉强找到一个非营利组织的例子：维基百科。所有的用户既是维基的员工，又是维基的客户；既是产品的使用者，又是产品的提供者，彻底把用户变成推动创新的主体。可惜，虽然这是一种管理模式上的激进式创新，但就是不挣钱。维基百科近期努力推出的筹款运动，应该也是这种财务压力的结果。当然，其他 Web 2.0 的公司也都部分地具有这种组织方式的特征，只是维基百科作为一个公益项目，更明显、更突出地把这种新的组织方式的特征表现出来而已。

创新的逻辑

渐进式创新

渐进式创新的本质是持续创新，也就是说，渐进式创新要想给组织带来持久的竞争优势，必须是持续地、反复地、不停顿地渐进式创新。[②] 对这种永不停止的渐进式创新最好的阐述就是丰田生产方式。学术界和实践界对丰田生产方式的研究非常多，研究的角度不同，强调的内容也不同。这里我们先来看看对丰田生产方式两种比较权威的总结。

表 3—2 为密歇根大学的丰田生产方式研究权威杰弗里·莱克（Jeffrey Liker）总结的丰田生产方式四个方面的十四条原则。这四个

① Baron, J. N. and D. Kreps, 1999. Strategic Human Resources, Wiley.

② 商业模式上创新的频率会比产品创新的频率低一些，因为一种商业模式的成功，就说明该公司必然与业务伙伴、与客户形成一种比较稳定的协作模式和合作关系，不大可能像产品、技术层面的渐进式创新那样层出不穷地推出下一个商业模式。

方面也就是4P：**理念**（Philosophy），**流程**（Process），**员工和伙伴**（People and Partners），**解决问题**（Problem-solving）。表3—3则为哈佛商学院的史蒂文·斯比尔（Steven Spear）与肯特·鲍温（Kent Bowen）总结的四条原则。

表3—2　　杰弗里·莱克的丰田生产方式的十四条原则

方面	序号	内容
理念	1	管理决策以长期理念为基础，宁可牺牲短期财务目标。
流程	2	设计无间断的作业流程，让问题浮现。
	3	使用拉动式系统，避免生产过剩。
	4	让工作负荷平均分布（像乌龟而不是像野兔一样工作）。
	5	建立停下机器来解决问题，让质量一开始就达标的文化。
	6	把任务标准化作为持续改进和员工授权的基础。
	7	使用目视控制，让问题无处隐藏。
	8	只使用可靠的、已充分测试过的技术。
员工与伙伴	9	把完全理解工作，实践并能传授公司理念的员工培养为领导者。
	10	发展信奉公司理念的优秀人才与团队。
	11	尊重事业伙伴和供应商，鼓励他们改进工作。
解决问题	12	通过亲临现场来彻底了解情况。
	13	决策要慢：以共识为基础，考虑所有选择；执行要快。
	14	通过不留情面的反省与持续改进来组建一个学习型组织。

杰弗里·莱克的总结非常好，偏硬的流程一个方面占了十四条原则中的七条，但毕竟只是四个方面中的一个方面，另外三个方面都是偏软的方面：理念、员工和员工的能动性。丰田生产方式为什么看起来简单，但却非常难学，这个“一比三”的关系其实很大程度上就已经解释了这个问题。硬的、技术层面的东西好学，软的东西，文化层面的东西，大多数人是视而不见，看都看不见，更不要说理解到位、学习到位了。

斯比尔与鲍温的总结更简洁，从个体员工，到员工之间的衔接，到整条流水线的设计，最后是对以上三者进行改进的方法（见表3—3）。如果把丰田产生方式看做一个动态的体系，考虑整个丰田产生方式形成的过程，丰田产生方式真正的核心其实就是第四条：“任何工

作、衔接和流路方面的改进都必须严格按照科学方法，在老师的指导下，在组织尽可能低的层面进行。”如果要更高度地抽象，丰田产生方式的本质可以说就是一个词：改善，永无止境的改善。

表3—3　　史蒂文·斯比尔与肯特·鲍温的丰田生产方式四条原则

序号	方面	内容
1	人们如何工作	所有工作必须高度细化。
2	人们如何配合	每一个上下工序的衔接都必须直接、简单（是与否即可沟通）。
3	生产线如何搭建	每一种产品或服务的流路（pathway）必须简单、直接。
4	如何改进	任何改进都必须严格按照科学方法，在老师的指导下，在组织尽可能低的层面进行。

如果有“止境”，那这个止境就是完美（ideal）。斯比尔与鲍温总结丰田人的完美概念：

1）没有缺陷，功能和性能都可以达到顾客的预期；

2）可以一次满足一个需求（批量为单件）；

3）按需供应顾客要的款式；

4）可以即时交货；

5）能够在不产生任何浪费的情况下生产，包括物料、人工、能源和其他资源（如库存成本）；

6）工作环境能够给每一个员工提供身体上、情绪上、工作上的安全。

松下公司前董事、戴明奖得主、日本东海大学教授唐津一在《中国能否超赶日本》[①] 中把全面质量管理（TQM）[②] 作为日本制造业的“秘诀”：以车间为单位的质量控制小组，为提升产品质量并提升生产效率而大家群策群力，最后意见和建议汇总在一起，不断地改善公司的生产流程，提高公司的制造水平。这种老生常谈、知易行难的团队

① 唐津一，《中国能否超赶日本》，中国社会科学出版社，2006年版。

② 实务界、咨询界很多名词的内涵与丰田生产方式一致，或者是丰田生产方式的一部分，包括全面质量管理（TQM）、质量圈（QC）、六西格玛（6σ），零库存（zero inventory）、准时制（JIT）、精益生产（lean production），甚至是业务流程重组（business process reengineering）、企业资源规划（enterprise resources planning）等。

合作机制的基础是日本员工对自己企业的强大归属感："为了制造出更好的产品，大家共同去努力。"作者分析，在别的国家的制造业里，却没有"大家"这个意识，相对应的是"老板"与"员工"("打工的")、"白领"与"蓝领"等各种阶层意识，这样的意识妨碍了大家形成一个集体去改善流程。

唐津一在书中举了一个通过流程改善取得成绩的普通日本女员工的例子。面对访问人员的疑问"为什么不简简单单地按自己的工作说明书去工作，却要占用自己工作以外的时间分析数据，提出新的解决方案"，她的回答是："我也知道会有您的这种看法。可是，关于这个工作在我们公司最清楚的就是我。我在工作中发现问题，就这些问题和同事们一起商量，随后向公司提出改善方案并付诸实施。这样做的结果是，产品的不合格率降低了1/5。难道这有什么不合适的吗？"

与这种在主观能动性的驱策下，不断进步，直至趋于完美的持续改善机制相比，员工只知道按照工作说明书来工作只是及格而已。作者用了一个非常简单的例子来说明这两种做事思路的区别。二战以前，战争的主角是大炮。二战之后，导弹取代了大炮。与大炮要求事先做精密瞄准相反，导弹击中目标靠的是运行过程中的不断调整。凡事先想一个完美的流程，努力设计出一个精准的操作说明书其实相当于是大炮的思路，而大致正确就先开始做，然后在实践中永无止境地进行自我调整，才是导弹的思路："发现问题和思考改善方法，如果没有相关部门的人自己去动脑筋是难以实现的。这是操作说明书无法明确指示的。所以，只按照操作说明书进行工作的制造业，就好比瞄准目标之后再射击的大炮，可是这样的做法是无法与导弹的命中率相比较的。"

这个反馈循环的技术性的道理本身很容易理解。战略学里讲的"预备、开枪、瞄准"其实也是一样。乍一听，还以为发号的军官喝醉酒了，应该是"预备、瞄准、开枪"才是啊？但如果两军真的短兵相接，按照前者作战的一方得胜的概率估计还是要大些：原因很简单，真实的战斗肯定不止一枪。上一轮的瞄准相当于为下一轮的开枪

做准备。这种通过实战中的微调最后打中目标的可能性，往往要比那些无休无止地持续瞄准，迟迟不敢打出第一发子弹的要大得多。

渐进式创新的道理就这么简单，然而，多少孜孜于求秘诀、走捷径、希图一招致敌的人，却还在到处寻找他们心目中的一指禅、九阴真经和降龙十八掌。这个渐进式创新、无限改善的循环机制，他们听了，多办照样是要撇嘴，认为“不实用”的。他们不会想到，真正的问题是出在他们自己身上。如果自己不去挽起袖子，踏踏实实地干，这个世界是永远不可能找到什么“实用”管理理论的。

建构式创新

建构式创新的本质是做各种知识、想法和解决方案的中介人和经纪人，把来自完全不相关领域的知识、想法和解决方案进行组合、“混搭”、“杂拌”，从而形成一种全新的产品、服务或者商业模式。很多外界所谓的天才，其实都是这种聪明的“知识经纪人”。关于这种创新的方式，加州大学戴维斯分校的安德鲁·哈根顿（Andrew Hargadon）和斯坦福大学的罗伯特·萨顿（Robert Sutton）所做的一系列研究在学术界内外都有一定的影响。表 3—4 是安德鲁·哈根顿和罗伯特·萨顿对建构式创新的四个步骤的分析。

表 3—4　　哈根顿和萨顿的知识经纪循环（knowledge-brokering cycle）

序号	步骤	说明	例子或阐述
1	寻找和收集好的想法	知识经纪人永远在各种地方寻找潜在的想法；已有的各种想法是他们最重要的来源。	● IDEO 的工程师到处参观、走访，收集各种新材料、新设计和新产品。 ● Design Continuum 的工程师参考汽车、医疗器械和玩具业的例子设计厨用开关。 ● “发明需要好的想象力和一大堆垃圾”。（爱迪生）
2	保持它们的生命力	这些想法必须到处流转，为人把玩；“谁知道什么”的信息对知识经纪人非常重要。	● IDEO 公司 Tech Boxes 储存工程师们从各处收集来的新玩艺儿，由保管员负责记录、整理，放在内联网上。 ● 任何问题，麦肯锡公司的快速反应小组负责 24 小时内在公司里找到最有可能解决该问题的人。

续前表

序号	步骤	说明	例子或阐述
3	为老想法找到新用途	把老想法放在一个完全不同的情境里，成为新想法。	● 爱迪生的门罗公园试验室里，“所有人都同时对自己和别人在做的事情感兴趣”。 ● Idealab! 所有员工在一个 5 万平方英尺的大厅里办公，以促进员工之间的交流。 ● IDEO 的工程师花很多时间进行随机的、无计划的互动。
4	把这些新想法进行试验	试验新想法是否有商业价值。即使失败，也是重要的经验。	● 试验是知识经纪人们最重要的活动。 ● 不成功就迅速扔掉，进行下一个试验。 ● “成功的真正标志是 24 小时内你能做多少个试验”。（爱迪生）

著名畅销书作者马尔科姆·格拉德威尔 2008 年写了一篇很有意思的文章《到处都是：谁说大想法很少》[①]，通过重温科学史上无数重复发明（不同的人几乎同时发明同一种东西）的例子来说明发明和创意的建构式创新的本质。[②] 例如，蒸汽轮船的概念有 5 个人同时发明，望远镜有 9 个人同时发明，两份关于电报的专利申请书在同一天（1876 年 2 月 14 日）送到了华盛顿的专利办公室。仔细研究这些振聋发聩的划时代发明和创新，其实很大程度上来自对已有知识的重组，从某种意义上讲，是一种与体力搬运工没有那么大区别的“脑力搬运”工作。所以，很多发明和创新的天才靠的其实并不是“发”（initial）或者“新”（novel）的功夫，而是集中和集成的能力，一种把别人的想法更有效地利用起来的能力。那种世人津津乐道的所谓的“孤独的天才”的形象，是离这种发明和创新最远不过的东西。

从纯学术的角度探讨这个话题最大的权威是我在欧洲工商管理学院念书时的系主任，著名社会学家罗纳德·博特（第 1 章我们介绍社会资本的概念时提到过他）。博特是芝加哥大学理性主义社会学大师詹姆斯·科尔曼（James Coleman）的得意门生，早年即在数理社会

① In the Air: Who Say Big Ideas Are Rare? *New Yorker*, May 12, 2008.

② 根据 Ogburn and Thomas 1922 年的著名研究，至少有 148 个科学发明是重复发明。

学领域叫响了自己的名头，后来转攻商业，以“**结构洞**”[①]的概念在战略与组织等领域攻城掠地，如入无人之境。“结构洞”概念的核心思想就是，经纪人通过联系不同的社会群体，控制结构洞，能够创造出各种利润丰厚、影响深远的机会。例如，分析宏观经济行业结构，供应商和客户都非常广泛、非常分散的行业（典型的例子如通用软件、连锁零售等），比起供应商和（或）客户比较集中的行业（典型的例子如航空公司、药品分销等），因为拥有更多的结构洞，所以利润会更为丰厚；一个特定行业中，合作网络非常广泛、非常分散的公司，比起单打独斗，闭门造车的公司，往往更容易推出成功的产品，前者典型的例子是硅谷的高科技企业，后者典型的例子是波士顿的 128 号公路的传统高科技公司。[②]一个公司内，人际网络非常广泛、非常分散的经理人，因为拥有更多的结构洞，比起那些封闭在小圈子的经理人，往往更容易成功，拿更多的年终奖，提拔得更快，提拔的位置更高等。

发财、升官靠结构洞，创新更是离不开结构洞。连接不同的社会群体，占据结构洞的公司或个人对来自不同的群体、不同领域、不同世界的观念、思路和做法进行混合、移植和改造的结果，就是我们这里所说的建构式创新。前文提到的产品设计公司 IDEO，还有很多咨询公司、投资公司和投资银行挣钱的秘诀其实都在这里。博特在《好想法的社会来源》[③]中用密不透风的实证研究展示，经理人是否能够提出新想法，其想法是被同事忽视还是讨论，其想法是否被认为具有较大价值想，都与经理人的社会结构息息相关。最后他总结说：

“能够不局限在自己的群体，连接不同群体的人往往发现他们自己成为有价值的新想法的提供者，被人们看做是有创造天赋的人。但

① *Structural Holes: The Sociology of Competition.* Harvard University Press, 1992.

② Saxonian, A., 1994. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128.* Cambridge: Harvard University Press. 中文版，《地区优势——硅谷与 128 公路地区的文化与竞争》，上海远东出版社，1999 年版。

③ Burt, R.S., 2003. *The Social Origin of Good Ideas*, University of Chicago.

这种创造其实不是深邃的智力的结果，而是一种与进出口生意类似的过程。对于一个群体是老生常谈，对于另外一个群体可能就是宝贵的洞见。年轻人容易错误地认为，他们创造价值是他们通过复杂的分析而得出一个想法。错，他们这是把炫耀羽毛当成价值了。”

当然，我们在强调“拿来主义”、“投机倒把”式的学习能力是创新的来源的同时，也不能低估移植、改造和消化过程的难度，否则，创新就不称其为创新，而成为“洋泾浜”式“东拼西凑”、“十三不靠”了。《美第奇效应》里讲了一个建筑创新的例子。津巴布韦裔的伦敦建筑设计师皮尔斯（Mick Pearce）接到一份委托，要在津巴布韦的首都哈拉雷建设一栋不需要空调设备的商业楼，而哈拉雷在夏天有时会很热。怎么办？通过向非洲的一种白蚁“拿来主义”式的学习，他解决了这个问题。这种白蚁为了让它们的塔状巢穴保持恒温，让一种关键的菌类在其中生长，使用了一种非常简单的方法：在塔的底部，让空气首先进入湿泥做的小房间，等空气凉下来之后，再吹向塔的顶部。通过不断地新建这种通风口，白蚁能够把巢穴的温度调整到一个非常精确的程度。想法有了，但这种想法离实践还有多远，大家可以想见。离开了工程师们的帮助，再好的创意，也不过就是一个创意而已。这个案例中，皮尔斯有幸得到了一个天才级工程师阿鲁普（Ove Arup）的帮助，[①] 一起建造了哈拉雷这栋叫东门（Eastgate）的综合商业楼，世界上第一个大规模的使用自然方法进行温度调节的大厦，成为绿色建筑史上的一个里程碑。

商业领域的创新比起科技领域、建筑领域的创新相对还要更复杂一些，一个“好想法”，往往只是万里长征第一步而已。如安德鲁·哈根顿所评论，商业领域的那些划时代的创新，不管是电力、电话，还是大规模制造，在爱迪生、贝尔和福特之前都已经以不同的形式存在了。他们不同之处在于让这些创新真正进入普通人的生活。今天我们欢呼的那些创新英雄也没什么两样，从盖茨，到乔布斯，到卡曼

① 原文如此，Arup（英国奥雅纳工程顾问公司）1946 年创立于英国，是世界上最成功、规模最大、专业最齐全的工程顾问机构之一，在中国参与的著名工程项目包括国家体育场、国家游泳馆、中央电视台新址等。

（Kamen）[①]，到佩奇（Page）和布林（Brin）[②]，在拥有“好想法”方面，他们并没有高人一筹，把他们与其他同样拥有好想法的人区分出来的是他们的执行能力。如老福特所言：

“我没有发明任何新东西。我只是简单地把别人的发明组合成为一辆汽车而已，其背后，是人们数个世纪的工作。如果我早50年，甚至是早10年，早5年去做这件事，我可能都会失败。别的新生事物也是一样。进步发生，是因为其他所有为之准备的要素都已经到位了，进步成为不可避免的了。宣扬少数几个人是人类这种最伟大的进步的功臣，是一种最坏类型的胡说八道。”

同样有好想法，好创意，有些人流芳百世，有些人却默默无闻，他们之间的区别不在于他们的想法是不是新，是不是好，而在于这些“发明者”的执行能力，他们是否能够围绕这个创意，多方筹措，组织资源，平衡关系，建设团队，把握好时机、节奏和火候，最后把这种创意真正推向市场，推入家庭，进入每个人的日常生活。爱迪生、贝尔、福特也许没有发明什么“新”东西，但在成为各方资源的连接点，有效地利用各种资源方面，把创意服务于人们的日常生活方面，没有人做得比他们好，这就是今天我们都还记得他们名字的原因。[③]

比“一招鲜”更不容易的是实现组织与管理层面的建构式创新，前文我们已经提到，这个层面的建构式创新是企业层面创新管理的最高阶段。达到了这个阶段的公司一般体现为前文提到的一外和一内两种公司能力：知识吸收能力与知识重组能力。外部能力是知识吸收能力。**组织的本质是协调，协调的本质是一致化。**建立在一致化基础之上的一家企业，不管它怎么支持创新、鼓励冒险，在生成异质性（heterogeneity）即产生新知识和新能力方面，无论是从数量

① Dean Kamen, 单脚滑行器 Segway 发明人。

② 佩奇和布林，Google 创始人。

③ Hargadon, A. B. And Y. Douglas, 2001. When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light. *Administrative Science Quarterly*, 46（3）, 476–804.

还是从质量上看，都不大可能与外部市场上在高能激励（high power incentives）的鞭策下日夜兼程的成千上万家企业相比。所以，他们在创新上的竞争优势，不可能来自创新的前半段，即新想法的产生，而只能来自他们对创新流程的后半段的控制：对新想法进行选择、发展和推出，然后进行大规模商业化。在现实运作中，这种知识吸收能力体现为这些公司在对行业深刻理解的基础之上展开的各种促进相关行业从业人员知识交流的社区行为（如赞助学术研究和发明大赛）、为新技术提供资助和资金的投资行为（包括创业投资）和在新技术比较成熟时面对的市场化购并行为（包括上市公司和私人股权的购并）。

内部能力是知识重组能力。一家公司是否具有动态能力的标志是，这家公司能否在市场发生变化的情况下，把自身拥有的能力与知识进行符合新的市场需要的重组，从而保持公司的竞争优势。这种公司往往是有多个事业部的公司，它们能在这种市场结构与公司能力共同演进（co-evolve）的过程中抓住机会的关键在于，它们必须持续不断地对公司的部门架构进行调整，努力寻找符合市场需求同时又符合各部门能力的产品和市场分工体系。很多大公司的部门架构永远在变化当中，同一块业务，一会儿与甲事业部合并，一会儿与乙事业部合并，一会儿合并，一会儿分立，最后甚至又分拆成不同的事业部，其内在的道理就在这里。看起来分分合合，一团乱麻，但其实给企业带来新的竞争优势的新市场、新产品和新服务，往往就是通过这个不断重组的过程涌现出来的。

最后，大家非常熟悉的《蓝海战略》中的战略布局图（价值曲线图）其实也是一种建构式创新。所谓跨越他择行业、跨越战略集团、跨越买方群体等思路，本质上就是几种让战略决策者们打破樊篱，突破障碍，进入不同行业、不同战略集团、不同买方群体进行建构式创新的几种方法。与传统的战略创新注重分析竞争对手或者自身能力相比，这种战略创新注重的是从顾客的需求出发，如何把一种产品或服务各个维度的价值点重新组合起来（如汽车的外观、速度、安全性等），看起来虽然简单，但也确实填补了这方面的分析工具的空缺。

有意思的是，作者从跨越他择行业出发进行建构式创新，却忽略了可能是最大的一个创新的来源，即跨越完全不同的、根本不相关的行业进行建构式创新，例如，星巴克像麦当劳一样卖现磨咖啡，康美银行（Commerce Bank）像星巴克一样办零售银行，都是这种从完全不相关的行业吸取灵感，通过杂拌、混搭和融合来进行创新的例子。

激进式创新

激进式创新一方面是创新领域意义最重大、最吸引人、探讨得最多的一个内容，另一方面又是学术界除了描述这种现象，最无从着手分析、最难以提炼出规律性的一个内容。实务界对激进式创新的了解很大程度上来自哈佛商学院教授克里斯腾森（Clayton Christenson）的 1997 年影响力广泛的著作《创新者的困境：新技术如何让伟大的公司倒下》及其 2003 年与同事的续作《创新者的出路：创造并维持成功的增长》，系统地描述了激进式创新（克里斯腾森称之为颠覆性创新，相对维持性创新而言）对建立在现有的主流技术基础上的领导者（incumbent）的巨大的破坏性作用，并提出了他本人也算是自成一家之言的解释框架和战略对策。

学术界对这种看起来很奇特的“成功是失败之母”的现象的观察应该说是早有渊源。首先，熊彼特 1942 年第一次使用“创造性破坏”（creative destruction）这个词来描绘资本主义的成长周期时[①]，已经暗含了这种一代又一代的公司倒在自己过去的成功的脚下，为新一代公司腾出生存空间的现象。在战略学和组织学都有很高地位的社会学家菲利普·塞尔兹尼克（Philip Selznick）1957 年指出，一个组织通过“制度化”（institutionalized）形成一种“独特能力”（distinct competence）的硬币另一面是这家组织在发展这种独特能力之外的其他能力的难度。[②]20 世纪 70~80 年代，研究这类现象影响力比较大的是 MIT 的技术创新研究詹姆士·厄特巴克（James Utterback）、

① Schumpeter. J., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper Brothers, 1942.

② Selznick, P., 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Row, Peterson.

战略学的开创性人物丹·申德尔（Dan Schendel）、哈佛商学院的迈克尔·图斯曼（Michael Tushman）和达特茅斯的菲利普·安德森（Philip Anderson）等人。到了20世纪90年代，哈佛商学院的多萝西·伦纳德·巴顿（Dorothy Leonard-Barton）更是把核心能力（core capabilities）直接命名为核心刚性（core rigidities），说明在一个方面的能力，往往就意味着另一个方面的无能，一种能力在一个组织高度制度化的结果就是这种组织丧失了去除这种能力、学习新能力的可能性。[①]

克里斯腾森对占行业领先地位的大公司无法应对颠覆性技术变化的描述很有技巧，显得非常有冲击力和震撼性。他的研究的起点是数据存储行业，一个技术革新速度很快，颠覆性技术层出不穷的行业。这个行业过去几十年的历史几乎让人难以置信：行业老大一而再再而三地被新入行的小字辈打翻在地，最蹊跷的是，被人打翻在地的老大往往自己就是从小字辈成长起来的，却照样被后面冲上来的小字辈又一次打翻在地。真所谓“长江后浪推前浪，各领风骚三五年”，是什么东西像地心引力一样无所不在，把这一代又一代的公司送上了“鬼打墙式”的衰亡之路？

作为行业领先者，技术能力的匮乏几乎不是这个问题的一个合格的候选解释。不管所谓的颠覆性技术有多么大的创新性，行业领先者毕竟在这个行业有多年的知识和能力的积累，理论上都可以通过迅速集聚资源，弥补与新进入者之间的纯粹技术上的差距。而且，具有讽刺意味的是，很多颠覆性技术都是行业领先者率先开发出来的（见表3—5）。例如，14英寸存储技术的领先者美国控制数据公司（Control Data）和美瑞思公司（Memorex）的是8英寸存储技术的开发者，而且是在该技术面市前两年就开发出来了；5.25英寸存储技术的领先者美国希捷公司（Seagate）的工程师是3.5英寸存储技术的主要开发者。

① Leonard-Barton D., 1992. Core Competence and Core Rigidity. *Strategic Management Journal* 13:111–125.

表 3—5 数据存储业的技术创新

技术	开始时间	用途	领先公司
14 英寸磁盘	1973	大型机	美国控制数据公司 美瑞思公司 Nixdorf Wang Petec
8 英寸磁盘	1978	小型机	Shugart Associates Micropolis Priam 昆腾公司
5.25 英寸磁盘	1980	台式机	美国希捷公司 Miniscribe
3.5（2.5）英寸磁盘	1985	笔记本	Rodime 科纳外围设备公司 昆腾公司 美国希捷公司
1.8 英寸磁盘	1993	各种移动储存	Integral Peripherals 东芝 日立
闪存技术	1993	手机、多媒体播放器、心脏监护设备等	IMD\Spansion 三星 新达

资料来源：克里斯腾森，1997。

更具有讽刺意味的是，很多行业新公司都是从行业领先者中离职出来创立的。例如，8 英寸存储技术的推动者中，施加特公司（Shugart）和昆腾公司（Quantum）是美瑞思的前员工创立的；Micropolis 是 Petec 公司的前员工创立的，美瑞思和 Petec 公司都是 14 英寸存储市场的主导者。3.5 英寸存储技术的主要推动者科纳外围设备公司（Conner Peripherals）是希捷公司和 Miniscribe 公司的前员工创立的，这两家公司主导了 5.25 英寸存储市场。

如果不是技术问题，那是什么问题？学者们把问题的症结归结到行业领先者的组织结构与内部流程上。前文提到的韩德森和克拉克研究了半导体制造行业的光刻对准行业（photolithograhic aligners）的技术革新，同样发现了行业领先者被新进入者一次又一次地打翻在地

的历史，与克里斯腾森描述的存储业相比，这种创新虽然只是（他们所定义的）“建构式创新”[①]，但其颠覆性比起克里斯腾森的例子却有过之无不及（表 3—6 为该行业技术革新和市场份额）。每一代技术的领先者（表内涂黑者）都拱手把市场份额交给新进入者，也就是下一代技术领先者。韩德森和克拉克认为这种建构式创新的颠覆性来自于行业领先者对于产品的建构式上的变化的忽视倾向：“建构式创新破坏了行业领先者的建构式知识的有用性，因为这种建构式知识倾向于嵌入在行业领先者组织的结构和信息处理过程中，领先者很难发现这个破坏的过程，而且即使发现，也难于纠正。”

表 3—6　　1962—1986 年半导体光刻对准行业的技术创新与市场份额（%）

领先公司	接触技术	靠近技术	扫描器	步进机（一代）	步进机（二代）
Cobit	44		<1		
Kasper	17	8		7	
佳能		67	21	9	
Perkin-Elmer			78	10	<1
GCA				55	12
Nikon					70
总计	61	75	99+	81	82+

资料来源：韩德森和克拉克，1990。

更具体地讲，这种组织障碍来自三个方面：**沟通渠道**（包括正式汇报线条和非正式的交往网络）、**信息过滤机制**和**问题解决战略**。一种主流的建构式设计出现后，公司内的建构式知识便逐渐稳定下来，组织围绕这种建构式形成了自己独特的沟通渠道、信息过滤机制和问题解决战略，整个组织的重心放在渐进式创新的推动上，忽视、轻视甚至完全忽视建构式创新带来的挑战（一个重要原因是这种挑战在初期看起来完全可以用一些渐进式创新来应对），从而不知不觉地让企业走上了一条衰亡之路。

① 韩德森和克拉克的“建构式创新”位于我们说的建构式创新和激进式创新之间，他们的研究强调这种创新带来的颠覆性后果，所以我们放在这一节讨论。

伦纳德·巴顿（Leonard-Barton）对企业核心能力（core capabilities 或 core competences）的分析更清楚、更彻底地解释了技术革新给领先企业带来的巨大挑战的根源。核心能力是普拉哈拉德（Prahalad）和哈默（Hamel）在《哈佛商业评论》上发表的一篇文章中提出的概念，泛指一个公司比同行做得好、能够给公司带来持续成功的某方面的知识、技能和能力。探讨公司持续成功的原因是管理学和战略学的一条主线，一直处于管理学和战略学的学术前沿。伦纳德·巴顿提出的是一个很简单的分析模型：企业的核心能力由密切联系的四个部分组成，包括技术系统、管理系统、（员工的）技能与知识基础和价值观与行为规范（见图3—1）。所以看起来完全是硬性的技术因素（技术系统、技能与知识基础），在企业的实际运营之中，其实是与软性的组织因素（管理系统、价值观与行为规范）完全交织在一起，形成一种软中有硬、硬中有软的有机融合体。这其实也就是一个企业形成核心竞争力之后，竞争对手百般模仿，却无法照搬的原因，但成也萧何，败也萧何，在面临激进式的技术创新时，给领先公司带来成功的原因却把他们带向了失败。

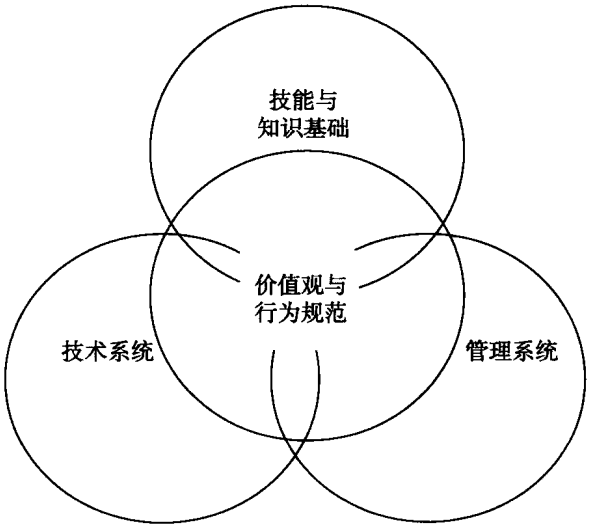


图3—1 伦纳德·巴顿企业能力组成图

关于这点，克里斯腾森在《创新者的困境》最后也做了一个总结：

“大多数公司的能力比大多数经理人愿意相信的都更狭窄、更依赖于特定的情境。这是因为，公司的能力是在一定的‘价值网络’（value network）中打造的。所以，组织有把某种技术带入某种市场的能力，对于以其他方式把技术带入市场却无能为力。组织有容忍某些方面失败的能力，对于其他方面的失败却无法容忍。它们可以在毛利率处于某种水平时挣钱，在毛利率处于其他水平时却挣不到钱。它们可以在某种产量区间和订单规模下获得丰厚利润，在不同产量和规模却一筹莫展。”

克里斯腾森对这个现象解释的独特之处在于，他把这个问题放到行业领先者所处的生态链中去考量，也就是他一再强调的所谓“价值网络”，包括供应商、集成商、分销商和终端客户。行业领先者无法适应激进式技术创新的原因在于，他们必须与这个庞大的利益集体共进退。其中最重要的是，他们必须紧紧跟随自己的主流客户，倾听他们的声音，决定公司下一步的行动方向和资源配置的重点。因为新一代技术在刚推出时，其性价比典型地要低于主流技术，主流客户对于这些新技术自然不感兴趣。即使研发部门研制出了下一代技术，首先是市场部门不支持，然后是财务部门不支持。所以，计算机业从大型机，到小型机，到台式机，再到笔记本电脑的发展过程，就是一代又一代的数据存储业领先者跟随着他们的主流客户前仆后继地走向衰亡之路的过程。简而言之，这些公司失败的原因不是他们不以客户为导向，而是他们太以客户为导向，太认真地倾听顾客了！

难道顾客导向，顾客是上帝这些观念错了吗？当然没有错，问题是，这里的“顾客”不能仅仅是现有的顾客，而必须包括未来和所有可能的顾客，企业的终身“顾客流”。克里斯腾森很注重叙述技巧，所以剑出偏锋，选择了这个与大家的常识相背的方向来解释这个经典问题，这其实也部分地解释了这本书为什么在实务界大受欢迎了。但从学理上来说，并没有超出上文介绍的韩德森和克拉克、伦纳德·巴

顿的地方，只是这里的“行业领先者”不是一个单独的企业，而是一个企业网络。与单个企业相比，这种企业网络的沟通成本更高、信息流失更多、问题解决方式都更加根深蒂固（韩德森和克拉克的解释），根本无法通过改变核心能力中的软性因素来适应硬性因素的变化（伦纳德·巴顿的解释）。

厄特巴克在对《创新者的困境》的评论中指出了克里斯腾森因为剑出偏锋而留下一个理论漏洞[①]。克里斯腾森强调颠覆性创新在刚推出时，性价比一般不如主流技术，所以才留下新进入者“从下往上进攻”的机会。但是，技术革新史上有数不清的例子是新技术一推出来的时候就已经和旧技术性价比一样好，或者更高。从价格、传统性能、辅助性能三个方面来考量，新技术与旧技术相比，一共存在八种可能性（见表 3—7）。克里斯腾森的例子，不过是其中一个可能性而已。

表 3—7　　不同类型的技术创新

成本	传统性能	辅助性能	例子
更低	更低	更高	数据存储业
更低	更高	更高	CD / 树脂唱片
更低	更低	更低	华夫刨花板 / 胶合板
更低	更高	更低	定向刨花板 / 胶合板
更高	更低	更高	数码相机 / 传统相机
更高	更高	更高	缸内直喷 / 化油器
更高	更低	更低	战时替代品
更高	更高	更低	计算器 / 算盘

资料来源：厄特巴克和艾西，2005。

有意思的是，在《创新者的出路》一书中，克里斯腾森又回到了对组织因素的强调。他举了一个叫 BIG（Big Idea Group）公司的案例。一家年销售额几十亿美元的公司高层抱怨，玩具行业已经找不到

① Utterback J. and H. Acee, 2005. Disruptive Technologies: An Expanded View. *International Journal of Innovation Management*, 9: 1–17.

好的创意来生产新玩具了，BIG 公司决定抓住这个机会。他们的办法很简单，在全国各地邀请一些妈妈、孩子、退休老人、爱动手的人一起来参加设计新玩具的头脑风暴活动。一有好创意，BIG 公司就取得专利，把它变成样品，做好商业计划，然后授权给玩具公司去生产和销售。好创意有多难？一点都不难！为什么一群老弱病残能想出来的主意，这些靠玩具吃饭的公司精英却想不出来？原因很简单，这些公司精英在推出新项目时，需要有可靠的市场预测和其他数据支持。可是，既然是新产品，又哪来的数据支持？这些公司精英关心自己在公司和行业的职业前景，绝不可能在一种没有可靠的数据支撑的新产品上冒险，押上自己的职业生涯。所以，要想让大公司实现这种无中生有的创新，比让大象学跳街舞还要难。

克里斯腾森在《创新者的出路》一书开始时再三强调理解各种商业现象内在因果关系的重要性，例如，没有流体力学的因果分析，人类就永远无法实现飞翔的梦想。他强调，在商业领域，把握这种因果关系的核心是努力找到产生某种后果的各种“使用条件”或者“限制条件”，把它们进行科学分类，形成不同类别的限制条件（categories of circumstances），实践者们就可以根据自身所处的情况来预测结果，把握未来。与此形成对比的是，他批评那种围绕公司、员工和顾客的“外在特征”（attributes）所做的各种商业分析（如，“大”公司创新速度慢；成功企业的 CEO 都是“内部提拔”的）。话说得当然漂亮，但老实说，这种说法其实是典型的卖大力丸的咨询公司式的套路。从理论上讲，围绕外部特征和限制条件做的研究其实是一回事，都是对所关注变量的调节效应（moderating effect）的研究，只不过有些变量更“内在”一些，与因果关系更靠近一些，有些变量与因果关系距离更远一些，只是一个“度”的不同而已。声称自己所关注的变量掌握了因果关系，几乎是一种属于“学术不正确”（academic incorrectness）的做法。

行业领先者到底应该怎样应对颠覆性创新？《创新者的出路》声称将为行业领先者提供解决“创新者的困境”问题的办法，但书中却

并没有针对行业领先者提供具体的方法、工具和分析框架，克里斯腾森开始时再三强调的杀手锏“使用条件”，也没有在这个问题上发挥威力。真正从“使用条件”上为实践者提供了比较清楚的应对颠覆性创新的战略方法的是《美国管理学会评论》上 2003 年发表的一篇文章：《既有公司在面临激进式创新时的绩效》[①]，作者为华盛顿大学的查尔斯·希尔（Charles Hill）和弗兰克·罗瑟梅尔（Frank Rothaermel）[②]。这里我直接把他们列举的十个限制条件归纳为表 3—8。

表 3—8　　决定行业领先者应对新技术挑战的十个限制条件

序号	使用条件
1	公司的基础研究部门与应用研究部门之间保持一种松散联系（loose coupling）关系
2	公司的战略投资部门应该使用真实选择权（real options）模式来决定新业务的投资
3	公司的价值观和行为规范强调至下而上的自主行为的正当性
4	公司的内部系统和流程鼓励和资助自发项目，定期地评价新产品和新业务
5	公司历史上曾经努力克服过所在市场上的巨大变化带来的危机
6	公司设立一个独立的、松散联系的新部门来负责新技术的商业化
7	公司拥有对于新技术商业化非常重要的下游互补性资产（如渠道、品牌、服务等）
8	新技术的孕育期长
9	公司采用联盟的方式取得新技术
10	公司拥有组织冗余（从而拥有更多资源来开展基础研究）

资料来源：希尔和弗兰克·罗瑟梅尔，2003。

《创新者的出路》中对中国企业最有实用价值的还是基于价值网络的一些分析。在分析磁盘驱动器行业的时候，克里斯腾森提出一个竞争次第性的规律，最先竞争的基础是磁盘驱动器的容量，然后是尺

① The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation. *Academy of Management Review*, 28: 257–274. 2003.

② 希尔是畅销教科书《国际商务》和《战略管理》的作者，知名华人战略学者彭维刚（Mike Peng）的博士生导师。罗瑟梅尔也是希尔的博士生，现任教于佐治亚理工学院（Georgia Institute of Technology），是技术创新研究的新一代翘楚。

寸，然后是可靠性，最后是价格，该行业便进入了普及化或廉价化（commoditization）的阶段。不仅是磁盘业，往上走，个人电脑业、计算机行业都在往这个方向发展。企业如何应对这个几乎与地心引力一般不可避免的廉价化的过程？答案很简单，必须后退一步、两步、三步来看更大的行业，看整个价值网络，在整个价值网络中寻找那些比较薄弱的环节，还处于性能竞争阶段的部分，从而维持自己的利润制高点。在一个价值网络中，占上风、保持较高利润的总是那些在价值网络的薄弱环节辛勤耕耘，通过自己的独家架构和专有技术把人、软件、硬件的界面进行复杂、互赖、无缝的集成的公司。早期一体化的个人电脑公司如苹果、美国硅图公司、惠普是这样；到了进入个人电脑业的模块化阶段后，便轮到了提供关键产品单元的英特尔和微软公司，整机公司只剩下戴尔公司靠响应速度和客户导向还算是比较风光（鲜为人知的是，磁盘驱动业挣不到钱，但磁盘制造机械业的供应商如 Applied Materials、磁盘设计和制造商占据了这部分价值网络的薄弱环节，却照样挣钱）。继续往前推，进入整个计算机业的廉价化阶段后，价值网络又会发生变化，最后独领风骚的也许就只能是 IBM 这种离客户最近、从咨询角度重新定义价值网络的公司了。计算机业是这样，家电业、手机业、汽车业，是不是也会出现类似的趋势？中国企业如何重新定义价值网络？如何在这个过程中找到并占据自己的利润制高点？这些都是值得我们深思的问题。[①]

创新的战略

战略研究历来有内容派和过程派之争。前者的代表人物如波特，后者的代表人物如明茨伯格。内容派强调做什么，前进的方向对不对；

① 从这个角度讲，我在《中国人为什么组织不起来》提出的沙漏型企业组织模型（2006 年版，第 126 页）有不确切的地方。利润制高点在不同行业有不同的分布规律，并不必然地属于该模型中的核心企业。

过程派强调怎么做，做的方式对不对。内容派强调偏经济学的分析，大量使用工业组织学（产业经济学）的方法和工具；过程派强调组织学，大量援引的是心理学、社会学、政治学、人类学对于人类行为的各种富有洞察力的观点。总而言之，内容派偏讲做事，过程派偏讲做人。过程派批评内容派，各行各业使用条件无时无刻不在变化，一定要去寻求一个普遍适用的分析模型、理论框架是刻舟求剑，胶柱鼓瑟，甚至是装神弄鬼，故弄玄虚；内容派则批评过程派意气用事，空疏高蹈，甚至是不学无术，尤其是不懂数学。过程派强调的那些组织因素看不见，摸不着，讲不清，长期以往，战略学的专业性、严谨性、学术地位都会因此而受到伤害。[①]居于二者之间的是最近十几年兴起的知识学派，代表人物是布鲁斯·科格特（Bruce Kogut），强调从具体的知识、能力、常规（routines）的角度研究战略，研究新知识的产生，知识在公司内外、组织之间的分享、转移、累积、转化、变异等的规律，有内容派的详实，又有过程派的通透，既能使用经济学的数量分析模型，又能结合众多社会学科认识问题的角度，算是在内容派与过程派之中找到一个比较中允的平衡点。

关于创新战略的研究也是这样。前面总结的关于三种类型的创新战略应该算是偏内容派的研究，我们在本书其他篇章强调创新的社会、政治、文化、历史环境，应该来说是强调过程的研究。这里我们最后用知识派战略研究的汇总性文章来做一个总结。《创新价值链》，作者是以知识研究闻名的挪威籍学者莫腾·汉森（Morten Hansen）（原哈佛商学院教授，现执教于INSEAD）和朱利安·伯金肖（Julian Birkinshaw）（伦敦商学院）[②]。他们把创新价值链分成想法的产生、想法的转化、想法的普及三个大阶段，然后再细分为六个小阶段，列出了每个阶段都面临不同的具体问题和关键指标。他们也推荐了一些每个阶段比较重要的专业性研究，感兴趣的读者不妨按图索骥，继续探索这些更细节性的内容（见表3—9）。

---

① 仔细思考，这和国学中的宋学汉学之争（重义理还是重训诂）、心学理学之争（是尊德性还是重学问）、顿悟渐悟（重神秘还是重修炼）之争，其实是一回事，都是本质和现象、内容和形式、演绎和归纳之争。

② Hansen M. and J. Birkinshaw, The innovation value chain, *Harvard Business Review*, June 2007.

表 3—9　　创新价值链

	想法的产生			想法的转化		想法的扩散
	部门内的创意	部门之间的“杂拌”	外部创意的进入	遴选项目提供资金	发展成为初步结果	推广到整个组织
关键问题	每个部门的员工是否有足够的创意	部门之间能否做到相互激发、取长补短	我们引进了足够的外部的新想法、新信息吗	我们在遴选项目提供发展资金上做得怎样	我们能否把想法转变为产品、业务和最佳实践	我们能否在整个组织扩散新想法
关键指标	部门内产生的高质量的创意	部门之间产生的高质量的创意	从外部引入的高质量的创意	被选择和资助的项目的比例	资助项目产生收入的比例；从资助到第一笔收入的周期	在所针对的市场、渠道和客户群中的市场份额；从销售到完全扩散的周期
有关研究	约翰·高（John Kao）的《果酱》（Happer Business，1996）		埃里克·冯·希贝尔（Eric von Hippel）的《民主化创新》（MIT Press，2005）[①]；亨利·切斯布朗（Henry Chesbrough）的《开放式创新》（HBSP，2003）	泽纳斯·布洛克（Zenas Block）和伊恩·麦克米伦（Ian MacMillan）的《公司内的创业投资》（HBSP，1993）	维杰伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）的《战略创新十规则》（HBSP，2005）	

资料来源：汉森和伯金肖，2007。

① 此书中文版《创新的源泉》，知识产权出版社，2008 年版。

从知识派战略研究的角度看三种创新战略，渐进式创新、建构式创新与激进式创新，具体落实到创新价值链的六个小阶段的小问题，它们之间的区别也许就没有想象得那么大了。重要的是组织能够提供一种有效的机制，让大家开展进行全面和深度的合作，一步一步地解决好价值链上这些小问题，归根到底，还是组织能力的培养，所以，又到了战略学把接力棒交给组织学的时候。很多人都觉得这种学科接力智力上不解渴，才刚开始进入正题，怎么就要结束了。比较悲观的人甚至把这个问题与大家都熟悉的“外科大夫治箭伤”的故事相提并论。外科大夫咔嚓一剪刀把中箭者露在外面的箭尾剪下，放下剪刀，就要请中箭者出门。箭头怎么办？那就不是我外科大夫的事情了。

所以，很多战略学的模型和理论在一些组织学者看来，其实都有点像这种只负责剪箭尾的外科大夫。可惜，强调尊重员工，平等地对待员工，尽量发挥员工主观能动性的组织学，总是没有强调英明的领袖指明方向、带领我们向前进的战略学更容易吸引管理者和被管理者的眼球。然而，容易走的总是下坡路，管理无捷径，没有挖出来的箭头总得有人挖，这便算是关于创新管理、创新战略的苦涩真理。

平衡能力

以我们在讨论激进式创新时涉及的激进式创新与渐进式创新的矛盾为例，从组织学角度看，就是要在组织中建设这样一种平衡能力：既有稳定性，又有灵活性；既有内部凝聚力，又有外部适应性，既能从上而下地贯彻使命，又能从下往上地积极参与；既能精耕细作，又能开拓新疆界，既能学习，又能遗忘，既能利用，又能开发……组织学与战略学领域，学者们能够找到的类似矛盾几乎无穷无尽。而一个好组织的标志就是，它们能够同时把两个方面的问题都解决好。

这种我们中国人非常熟悉的“辩证统一”的平衡能力也是很多畅销管理学书籍的核心。例如图斯曼和奥莱利在《创新制胜》中强调的灵巧组织（ambidextrous organizations），组织必须能够一心二用、左右开弓，一手画圆，一手画方。吉姆·柯林斯在《基业长青》[①]

① 《基业长青》，中信出版社，2003 年版。英文版 *Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Collins, 1994.

中则很艺术性地把它这个平衡能力总结为“打破或此即彼者的暴政”（No tyranny of the OR），认为这种平衡能力是所有伟大公司的共同基因，是一个非常精当的观察（见表3—10），值得我们重温一下。最近日本一桥大学的几位学者所做的关于丰田生产方式的一个引人注目的研究[①]，强调也是这种矛盾的对立统一关系（见表3—11）。我的中国组织能力模型也很详细分析了这个辩证关系，如制度与文化的关系，严格精准流程与全面合作文化的关系等，[②]这里我们就不再一一展开了。

表3—10　　“打破或此即彼者的暴政”

既能	也能
追求利润之外的目的	务实地追求利润
保持相对稳定的核心价值观	进行激烈的变动和调整
保守地经营核心业务	进行大胆、冒险的投入
拥有清晰的远景和方向感	对机会进行探索和试验
设立胆大包天的目标	进行渐进式、演进式的进步
提拔认同企业价值观的“死党”	选择带来变化的经理人
力求价值观上的统一性	兼顾运作上的灵活性
维持（几乎像邪教般的）强烈文化	变化、调整和适应
为远期投资	要求短期回报
哲理性、有远见、面向未来	优秀的日常运作

资料来源：柯林斯，2002。

表3—11　　“矛盾重重”的丰田

一方面	另一方面
动作慢	不惮于大跃进
稳步成长	偏执狂一般地要求提高
高效率	看起来很浪费的使用人员的方式
节俭	在生产设备、经销商网络、人力资源、品牌等方面花钱非常大方。
简单的内部沟通	非常复杂的公司内部交往网络
严格的等级制	员工有批评和发表意见的自由

① Takeuchi, H., Osono, E. and N. Shimizu, *Extreme Toyota: Radical Contradictions That Drive Success at the World's Best Manufacturer*, John Wiley & Sons, 即出。亦见 The Contradictions That Drive Toyata's Success. *Harvard Business Review*, June 2008.

②《中国人为什么组织不起来》，机械工业出版社，2006年版，第2章和第3章。

全球创新

创新战略中值得我们中国企业特别关注的是全球创新战略的问题。[①]因为知识的默示性、复杂性、转移知识的成本过高，某种特定的知识往往都集群在一个相对比较小的地理空间内，无法扩散到一个更大的范围。例如在芬兰，由于在孤立地带安装和维护固定电话线路的成本非常高（再加上该国冬季严寒且人口密度低），所以就促进了无线电话的发展。在德国，文化和政治因素推动了影响巨大的“绿色运动”的发展，从而造就了一个独特的市场和技术知识集群——回收和再生能源。而在日本，高额的土地成本则促使他们发展出了旨在尽可能降低存货水平的即时制（just-in-time）生产系统，并成为该领域的专家。一个企业如果想要把这些分布在特定地点的知识充分利用起来，就不得不把自己的创新流程进行一定程度的全球化。很多从供应链角度、管理角度看显得不合算的全球化，考虑到它对公司创新的意义，可能就成为物有所值的投资了。

这种全球化的创新流程对于采取建构式创新的企业尤其具有很直接的实际意义。成功地组建了整合全球知识集群的“创新链”的公司，比起那些使用单一知识集群的竞争对手，在战略上就已经胜出一筹。这些所谓的“超国家创新者”超越了本土集群和国家边界，通过利用各种本地化的技术、市场情报和能力资源，形成了一种强大的竞争优势：以更低的成本进行更多具有更高价值的创新。例如，在无线通信业，摩托罗拉是该行业技术的先驱，他们通过利用美国的知识来满足美国客户的需求，也进行了一系列的渐进式创新，但这种孤立的创新流程逐渐成了摩托罗拉公司的障碍。相反，新进者诺基亚是早期的超国家创新者之一。首先，通过对欧洲各国的细分客户的深入了解，他们率先认识到数字技术对改善手机功能的潜力。其次，在对亚洲的潮

① Santos, J., Doz, Y. and P. Williamson, Is Your Innovation Process Global? *Sloan Management Review*, Summer, 2004.

流客户进行了观察后，诺基亚利用源自意大利和美国加州的设计技能，将手机变成了一种时尚配饰。再次，公司还将其创新流程拓展至中国和印度，它发现在这两个国家，如果研究人员能降低手机的成本，那手机就有可能替代固话网络。结果，诺基亚成了全球手机市场的领导者，而安于生产“一刀切”式的通用型产品摩托罗拉成了望尘莫及的落后者。类似的以超国家创新战略而胜出的例子，还包括空中客车、SAP、星巴克等。

从实际运作角度，建立全球化创新流程，包括三个阶段：**勘探**（从世界各地寻找相关的知识资源）、**评估**（为某项特定的创新选择最佳的知识组合）以及**调动**（尽量低成本地把远方的知识原汁原味地转移过来）。首先是找到有价值的新知识资源来推动创新，这有点像勘探金矿。该过程的目的就是明白自己要寻找什么，到哪里去寻找，以及如何利用有实用前途的知识来源。为了实现有效的知识勘探，公司必须对发现新知识的地点保持开放的心态。在大多数组织中，从公司总部或规模最大、获利能力最高的子公司处获得的市场和技术知识，往往在创新流程中占最大比重。但有价值的知识常常来自组织的外围，那里极为不同的环境往往能造就多样化的技术和能力。

其次是评估。将任何新知识整合到创新流程中，都会引发额外成本——特别是在必须从遥远地方获得知识的情况下，就尤为如此。因此，公司必须确定创新流程的最佳“足迹”（即，知识来源的数量及分散程度）。比如，如果一个半导体制造商要开发一个新的手机芯片产品系列，它是否应该从硅谷、奥斯汀、新竹、汉城、孟买、海法、赫尔辛基以及格勒诺布尔等所有这些地方获取技术和市场方面的专业知识？还是仅仅局限于其中几个地区？决定创新的最佳“足迹”与公司在优化其全球供应链过程中所面临的权衡并无根本区别：增加一个来源可能会降低一种必要元器件的价格或者提高它的质量，但从更多的地方获取供应也意味着复杂性和成本的增加。同样，公司在创新流程中每新增一个知识来源，其开发出新产品的可能性就越大，但成本也会增加。

最后是知识的调动。当不同来源的点滴知识在一个无形的熔炉中

相互作用，最终产生新产品或技术时，全球化创新的好处才真正得以实现。要达到这一点，公司必须要克服两个挑战。第一，它们必须要把散落在世界各地的零零碎碎的知识转移并聚集到一起。第二，它们必须要提供一个适当的组织形式来促进创新（战略问题又慢慢变成了组织问题）。一些类型的知识转移起来相对比较容易，如技术蓝图、专利、附身在能够进行实物运输的机器或设备中的工程知识等，它们所代表的知识都以某种语言高度编码化了，这就使得其中的信息可以现成地、明白无误地传达给接受过类似训练的工程师或科学家，不管他们是在巴西还是在日本。但大多数最具创新潜质的知识却往往属于默示知识、复杂知识，具有一些难以转移的特征，不了解知识发源地的情况，几乎就不可能实现转移。所以，这种知识的转移只能通过面对面交流、实地考察、短期轮岗等方式来实行。这些转移方式，离开了组织能力的支撑，没有跨文化、跨地区的员工之间充满信任的融洽合作，自然是无法实现的。

第4章 INNOVATORS BESIEGED
中国企业如何进行创新
——从实践看创新

> 走别人的路再和别人竞争是没法竞争的，和别人一模一样的打法，你凭什么打赢？
>
> **——王传福，比亚迪股份有限公司董事局主席兼总裁**

管理首先是行，然后才是知。这些年我一直是秉持这种哲学来学习管理和创新的。所以，书斋里的研究之外，我利用各种机会深入一线，尽量与实践者们保持密切联系。这里收入的几个案例就是这种努力的一部分结果。虽然管理案例这种形式本身的用意是中性的，不代表案例撰写者认同或者不认同的态度，但在现实中，大多数用做案例的企业实践，到现在为止还比较成功的，包括这章中3个案例的主角——比亚迪、潮宏基和东富龙3家公司的创新实践。东富龙主要是技术研发方面的创新，潮宏基主要是品牌文化方面的创新，比亚迪的创新则涵盖了业务模式、技术和品牌3个方面的创新。它们为什么能实现这种程度的创新？它们是怎样应对创新过程中的那些困难和挑战的？它们实现下一步的创新的阻碍和瓶颈在哪里？这都是我们应该回答的问题。

比亚迪神话[①]

2002 年 7 月 31 日比亚迪股份（1211.HK）在香港主板上市时，比亚迪及其主要创始人王传福，是以其在短短 7 年时间内冲破日本人对电池行业的封锁和垄断，成为中国最大的手机电池生产企业而给人留下深刻印象的。当时，比亚迪在镍镉电池领域全球排名第一，镍氢电池排名第二，锂电池排名第三的地位为它自己赢得 10.95 港元的发行价，在香港主板创当年 H 股发行价最高纪录，融资 16 亿港元，成为当年资本市场上的亮点。

现在，比亚迪以更短的时间，5 年，再度冲上另一个小高峰，这次是在一个和电池几乎完全不相干的领域，轿车制造。2008 年 9 月比亚迪首次超越奇瑞，成为自主品牌月度销量冠军。主打车型比亚迪 F3 在不到 20 个月的时间里销售了 10 万辆，成为自主品牌中最快突破 10 万辆的车型，F0 则是在上市第一个月就跻身“万辆俱乐部”（月销量超万辆）。

2003 年 1 月 23 日，当王传福宣布以 2.54 亿港元购买西安秦川汽车 77% 的股权时，这家在上年度被评为“最佳新上市公司”、“最佳中小型企业上市项目”的公司遭到机构投资者的洗仓，股价从 18 港元急跌至 14.45 港元，两天内公司市值蒸发近 27 亿港元。王传福一意孤行，从他所熟悉的电池制造行业突然切入汽车制造行业，是因为他认为自己找到了两者之间绝妙的结合点：电动汽车。

2008 年 9 月 29 日，素有“股神”之称的沃伦·巴菲特旗下附属公司中美能源控股公司（MidAmerican）宣布，斥资 18 亿港元（2.3 亿美元）入股比亚迪 10% 股权。巴菲特入股比亚迪的理由据说是因为比亚迪“掌握了革命式的核心技术”。一石激起千层浪，巴菲特此举一下子搅乱了原本对比亚迪电动汽车充满了一边倒式质疑的市场。此

① 本案例由叶丽雅与肖知兴共同完成，成稿于 2008 年 12 月。

举也同时刺激了香港股票市场：王传福持有25%股份的比亚迪股价暴涨了42%。一向自负、不顾外界质疑的王传福也乘此机会出席公共场合，接受媒体采访，并重申比亚迪双模汽车预期将于2008年底推出，[①] 2009年，比亚迪还将推出纯电动汽车E6。

但是，王传福最为惊世骇俗的目标则是，到2015年，比亚迪将在乘用车领域做到中国第一；2025年要做到世界第一。而比亚迪2008年上半年汽车业务营业额仅为38.1亿元，大致是刚刚夺得汽车业老大座位的丰田公司营业额的1/240。王传福还宣称，随着比亚迪电动车的推出，变速箱行业将被淘汰，传统的汽车制造业在发动机、四轮驱动等领域的核心技术将一文不名，因为电动车通过软件控制系统可以轻易实现这一切。如王传福在2008年度中国汽车产业发展国际论坛上所言：

"我们打一个很简单的比喻，机械表的时间追求准。机械表一旦过渡到电子表，谁还追求准呢？大家都很准。电子表的芯片就可以做到非常准确。电动车时代到来以后，也会变成以前机械时代的（追求加速度）快，到了电动车时代，就变成（加速度）都快。"[②]

虽然王传福在开始和结束发言时都强调比亚迪只是汽车制造领域的"小学生"，他参加论坛只是为了向各位"老前辈、老大哥"们学习，但他通篇的发言却几乎推翻了汽车制造业过去百年来建造的基础——2008年10月7日正是福特发明革命式T型车，把汽车推入大众生活的百年纪念日。王传福试图向世人揭示一个全新的世界。他很明确表示，他认为比亚迪公司是一个象征，表明工业领袖的指挥棒已经从西方传至东方。[③]

哪怕这个时候，所有这些令人震惊的言语和彻底创新的路线仍然

① 2008年12月15日，比亚迪首款双模电动车F3DM在深圳正式上市，售价14.98万元。

② 王传福在2008年中国汽车产业发展国际论坛上的发言。

③《金融时报》2008年11月3日14版，*The Quiet Man Switched on to Cars*，作者John Reed and Patti Waldmeir，原文为："Mr. Wang Made Clear He Sees His Company as A Symbol of The Passing of The Baton of Industrial Leadership from Mature Western Economies to China."

不能掩盖一个事实，就是比亚迪在专利发明上仍然存在不少隐患和疑惑。之前就有媒体质疑，比亚迪宣称的所谓铁电池，其实是磷酸锂铁电池，其专利属于美国得克萨斯州大学，比亚迪并未获得该大学的授权许可，而比亚迪自己在这方面也没有太多的专利积累。[①]

与此同时，在比亚迪另一大主要业务，手机零部件业务在其 2007 年 12 月 20 日分拆上市前夕，台湾制造业大亨郭台铭对这家后来被叫做比亚迪电子（0285.HK）的公司提起诉讼，称其侵犯富士通商业秘密，要求索赔 50 亿港元。这场比亚迪 vs 富士通的案件因为不时有新鲜证据爆出而至今难有定论，但它却为比亚迪和其创始人王传福的争议性提供了另一个角度。

到底王传福和他的比亚迪是把“工业领袖的指挥棒”从西方传至东方的健将，还是股神巴菲特只是想要在中国抄底，把本来该投底特律三巨头的资本抽出十分之一或者百分之一来中国小试牛刀？王传福和比亚迪的历史或许能给我们蛛丝马迹，但答案，无人知晓。唯一可以确定的部分是，巴菲特做了一笔风险很小，而且收益并不低的投资，无愧他的“股神”称号。

王传福和比亚迪的创立

1966 年 2 月 15 日，王传福出生于安徽无为县。这里距离中国建国后第一个民间富豪，“傻瓜瓜子”品牌创始人年广久的诞生地仅一江之隔；而中国改革开放最重要的里程碑，家庭联产承包责任制，也开始于安徽省；当然还有中国历史上享有盛誉的“徽商”，那些徽商都以有远见、擅经营、且长袖善舞而著称——从这一点上看，王传福是很典型的徽商，虽然一直以来他都将自己定位为技术性商人。如英国《金融时报》所描述，这位“身穿短袖衬衫，衬衫口袋里装着圆珠笔”、“戴着眼镜”的 42 岁的企业家，“看上去更像中国的比尔·盖茨，

① 参见《IT 经理世界》网站“探究比亚迪电动车神话”专题。

而不是打扮光鲜的汽车业高管，如卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）”。

或者说，王传福身上可能兼备这两种素质，前者是地理的、先天的，后者是个人的、多少年的专业教育培养出来的。王传福在一个大家庭里长大，有五个姐姐一个哥哥和一个妹妹，父亲是一名出色的木匠，一度担任过当地大队书记的职务。王传福是家里的幺子，按照世俗的观点，这可能为其后来敢于叫板行业“老前辈”、“老大哥”埋下伏笔。

1987 年，王传福从中南工业大学冶金物理化学系毕业后，同年进入北京有色金属研究院攻读研究生。1992 年，26 岁的王传福被破格委以北京有色金属研究 301 室副主任的重任，成为当时全国最年轻的处长。1993 年，北京有色金属研究院和内蒙古有关方面合资成立了深圳比格电池有限公司，欲利用包头丰富的稀土资源搞新产品开发，这恰好与王传福研究的领域——二次充电电池密切相关，王传福被派到深圳担任总经理，从科研人员转型为企业家的生涯从此开始。

但是，传统国企那种大锅饭式管理足以折磨任何一位年轻人的理想，王传福无法控制合资公司的日常管理、市场拓展、人力资源，更不用说公司的战略发展方向。与此同时，20 世纪 90 年代初的深圳正是南巡讲话之后最活跃的地方，是中国近几十年来第一波淘金热的圣地，无数的机会摆在世人面前。王传福决定从公司辞职。1995 年 2 月，在深圳市布吉镇成立比亚迪科技有限公司。王传福在广州做生意的表哥吕向阳给他投了 250 万元现金，成为比亚迪的起火粮。吕向阳后来成了比亚迪的第三大股东。

虽然，2008 年 9 月出版的一部关于比亚迪的专著称，“王传福从一开始就把目光投向技术含量最高、利润也最丰厚的电芯生产上”，[①] 但是，比亚迪的起家产品却是无线电钻、电锯、应急灯、遥控玩具等产品的镍铬工具电池。对全部学术生涯都用于研究电池的王传福来说，镍镉电池只是小菜一碟，他做镍镉电池的原因是为需要更多投入的充电电池、电芯制造创造一条“现金流”——或许当初他也并没有预见

① 樊永恒，《电池大王汽车梦：比亚迪传奇》，海天出版社，2008 年版。

到后来比亚迪会做锂电池，并成功地抢占了极大的市场份额，但从真正能赚钱的部分做起，这是他徽商血统的表像之一。

后来开始做汽车，王传福运用了同样的手段。于是，自 2003 年不顾投资者要抛售股票的威胁收购秦川汽车以来，整整 3 年时间，他们一直在埋头构思研发，通过依靠电池和手机零部件业务的滚滚利润来消化汽车业务的持续亏损。直到 2006 年，汽车业务才开始有了 1.16 亿元的利润。



比亚迪的 F8 敞篷车。

当时深圳广州都不乏镍镉电池制作商，很轻易就可以拉起一条生产线做产品。当时电池生产大国日本刚刚宣布将退出镍镉电池制造领域，但这些产品在欧美需求量极大，比亚迪的工具电池性能稳定，价格低廉，极为畅销。这些利润是比亚迪最初的基础。

正因为这个布局和定位，王传福最开始就意识到，虽然他面对的是全球市场，日本三洋、索尼和松下等主宰当时市场的日本厂商却不是他真正的竞争对手，他的竞争对手就是和他同城的那些小电池制造厂。这倒并非完全因为比亚迪才起步，规模还太小，也不是因为比亚迪没有雄心壮志，而是因为那些欧美的遥控玩具、无线电钻厂商的采购是区域性的。当然，这些同乡们都擅长模仿，甚至是，深圳几百家做电池的，大部分都是从比亚迪出去的，这足以让比亚迪在成名后还

始终不敢小觑了这些小对手们。但是，“那些小厂的质量都不稳定，因此我们开始做工艺流程改造。”王传福回忆道。

“王式”研发

王传福所谓的工艺流程改造其实不难，究其原理，就是当年老福特革命性地开创了流水线作业，让每个工人负责制造中的某一个环节，既提高了生产效率，又降低了差错率。差别在于，老福特时代，机器人还只是科幻小说里的一个梦幻角色，毫无选择地只能让工人成为流水线的核心组成部分；王传福时代，机器人已经在生产领域广泛利用，因为机器人的准确性，也因为工人成本奇高。中国的出现无疑是颠覆制造史的，中国大量的便宜劳动力让制造业有机会重新回到老福特时代的以人工制造为主的阶段，这自然让现代工业的制造流程显得过分昂贵和不合时宜。

事实上，比亚迪1997年刚刚开始做技术含量更高，工艺更加复杂，当然利润也更高的锂电池时，日本人垄断了全球95%左右的市场。当时锂电池是门槛很高的行业，第一个发明、制造它的都是日本人，一条生产线就是一两亿美元。全世界都觉得锂离子电池就是这么做的。而一间配备全自动化设备、全干燥的锂电池工作室需要几十亿人民币。甚至早年的镍镉电池生产线也丝毫都不便宜，一条需要几千万元的投入。如果按照这样的投入规模算下来，比亚迪要达到今天的电池生产制造规模至少需要100多亿元的投资，而当时比亚迪一年的总收入不过几千万。

“但实际上我们中国这么做就死定了，一亿美元对我们来说，想都不要想。”出于对自己技术背景的自信，他至今仍对自己享受国务院特殊津贴的专家身份颇为在意，王传福采取了当时大部分制造业者都会做的事，自己研发构建生产设备，并充分利用中国劳动力便宜的优势，把能够由人手完成的工作全部分解出来给工人操作。而流程分解可能细致到由一个人专门套螺丝，下面一道工序由另外一个工人专门

拧螺丝。

折算一下，一套进口设备 20 万美元，按 60 个月折旧，一个月两万多元人民币。如果这笔钱用来雇用工人，现在一线生产工人平均月工资在 1 500 元左右，10 年前不到 800 元，两万元足可以请十几个工人。这样算下来，一条日产 4 000 个镍镉电池的生产线，只需要 100 多万元人民币。

当然，这些工人的手工再细致，操作也有可能不是 100% 的精确，这个时候，比亚迪的研发团队就会发明一种专门的夹具来做固定，减少其中的误差。王传福把这些夹具视为比亚迪制造的核心之一，并提供一个简单的方程式来表达他对夹具的重视：劳动力 + 夹具 = 自动化[①]。研发中心有 60 多位科学家专注于这些夹具的设计和改进。而比亚迪年营业额的 2% 投入研发，其中只有 1/3 投入新品研发，余下 2/3 全部投入工艺改造。

而每一种原材料、每一个工艺是否有其他替代品也是比亚迪的工程师们每天最重要的课题，一项不起眼的变化可能导致成本的大幅缩减。比如，镍镉电池需要大量使用防腐蚀的镍片，而当时镍的价格高达 14 万元 / 吨，而用镀镍片，成本可以降至 1 万元 / 吨。为了不影响品质，比亚迪特地改造电池溶液的化学成分，使镀镍片也可以长期安全使用。[②]

比亚迪几乎对构成成本的每一个细枝末节都盘算过。相比而言，欧美企业虽然投入大量资金做研发，它们研发的方向多为新产品，日系企业，比如丰田，也在工艺流程改进上耗费大量心血，但是，只有王传福把如此多的研发资金和人力都投入流程改革和一些替代性产品的研发使用，以求最大幅度地降低成本。

进入锂电池生产领域后，王传福采取同样的手法，把大批的镍电池生产设备搬到锂电池生产线上，不能兼容的就重新设计，暂时设计

① 哈佛商学院比亚迪案例，由罗伯特·哈克曼（Robert S. Huckman）教授和艾伦·麦科马克（Alan D. MacCormack）组织整理。

② 李佳怡，《王传福与比亚迪》，浙江人民出版社，2008 年版。

不出的，就用人工和夹具来做。比如要裁剪一块很大的极片，买不起日本的分切机时，就用中国的裁纸刀配上一块长宽相等的挡板作为夹具，保证裁剪尺寸。等条件好一点儿了就用剪板机，再好一点儿就用自动分切机。再比如，一台日本进口的涂布机要将近2 000万元人民币，比亚迪则自己研制。第一代产品要分两道工序涂完双面，第二代就可以同时涂两面，到了第三代已经可以控制涂刷的具体位置。[①]

第一次来比亚迪参观的摩托罗拉、诺基亚都曾担心人工操作带来的变量，但事实是，之前曾发生过几起笔记本电脑电池爆炸事件，三洋和索尼都曾大规模召回其电池，“我们是唯一一家从来没有召回过产品的电池制造商。”王传福很骄傲地宣称。

而且这种半自动半人工的生产线让他们更加具有灵活性。当客户提出更换产品或增加订单时，比亚迪可以自行调配生产线，无需依赖外援。一套1 000万只电池的生产设备他们3个月内就能做好，而一家日本企业从引进自动化设备到调试完毕，至少需要1年的时间。这种模式在比亚迪涉足电子产业时，成为其核心，也成为以后比亚迪涉足汽车制造的核心生产模式。

比亚迪CFO吴京生（音）估算过，一家典型日本电池公司每年的资本开支是比亚迪的5倍，甚至可能是10倍。[②]而比亚迪的生产方式是锂电池成本从日系厂商的4.9美元骤降为1.3美元。2000年，摩托罗拉就把比亚迪纳入了自己的供应体系。

2002年，比亚迪已经是市场上仅次于三大日本厂商的第四大电池制造商，是中国最大的电池制造商。如今，比亚迪的锂电池已经占到全球60%的份额，成了全球最大的手机电池生产商，占市场30%的份额，笔记本电脑等电子产品的可充电电池第二大生产商。而日本锂电池的全球市场份额持续下滑，从原来的95%跌至50%以下。

---

① 樊永恒，《电池大王汽车梦：比亚迪传奇》，海天出版社，2008年9月版。

② 哈佛商学院比亚迪案例，由罗伯特·哈克曼（Robert S. Huckman）教授和艾伦·麦科马克（Alan D. MacCormack）组织整理。



与深圳中学合办的亚迪中学解决了许多员工的后顾之忧。

制造业基因

对电池制造工艺的改进其实只是王传福身上制造业基因的最初体现。我们至今无法把王传福和比亚迪分开，更加无法想象一个离开王传福的比亚迪，因为王传福把他的这一基因渗透在比亚迪的每一个细节。

首先，在管理上，他绝对是一把抓，由他一个人决策，其他人执行就可以。在比亚迪电子还没有分拆出来之前，比亚迪已经有近 30 个事业部，10 字头以内的事业部和手机业务相关，每一个重要的零部件都成立了单独的事业部。其余的就都是和汽车相关的业务部门，重大到发动机、模具、底盘都囊括在内。但无论多少事业部，总经理只有一个——王传福，他们直接向王传福汇报，每一个季度王传福都要对他们进行“非常严肃的业绩考核”。王传福一直信奉一种管理原则：“在市场管理上，我们特别强调信息流要努力做到单纯，最简单的就是市场和研发在我个人身上合而为一，民主是最没效率的做事方式。”[①]

在比亚迪公司，没有人可以对王传福说不。在向汽车领域迈进时，

① 许亚青，《比亚迪暗战富士康》，《IT 经理世界》2007 年 7 月 5 日。

除了香港的投资者一度表示了不满之外，公司里没有人觉得有什么不对——而事实上，所有的高管知道这一消息时，王传福已经做了决策，大家只是习惯性地被告知有这么一件事，接下来的问题就是怎么是实现而已。

相比而言，比亚迪上市时做出的向手机产业扩张，把产品线从手机电池延伸到包括手机外壳、LED 显示屏在内的手机零部件的决策就显得更加的理所当然了。毕竟，手机行业是大客户导向，前五大手机厂商占据整个行业出货量的 70% 以上，光是诺基亚就占据市场的 40% 左右，抓住了诺基亚等几个大客户，只有产品质量有保障，反应迅速敏捷，加上比亚迪几乎无可匹敌的性价比优势，要把手机零部件做起来还是没有太大悬念的。

其次，这种基因还体现在王传福和比亚迪对待研发人员的态度上，当然还有他们对待汽车的态度上。在王传福看来，中国人工便宜不仅仅是一线工人便宜而供应充足，研发人员也是。比亚迪每年招募数千名毕业生加盟，把研发中心从上海迁回深圳坪山后，建立一个有 1 万名汽车研发人员的技术中心——六角大楼，比著名的五角大楼还多一个棱角、多一层戒心，未来还会发展到 3 万名工程师。之所以会有这么多研发人员，像制造一样地用人海来做研发，因为比亚迪深知造车首先需要“造人”，因为王传福希望复制自己的成功模式，除了产品研发之外，把大量人力投入流水线研发，而一切都由自己造，由自己来控制。

对王传福而已，汽车制造业也是制造业。发明汽车的并非老福特，但大家都记住了老福特和他的 T 型车，丰田之所以是另一个里程碑，就是在于丰田真正降低了汽车的成本。2007 年 8 月 9 日，当王传福向业界展示比亚迪自主研发的第二款车 F6，并首次开放刚刚落成的深圳坪山汽车产业基地时，人们再次对他的做法目瞪口呆：这是一片夷平了 30 多个山头，填平 120 多个鱼塘，挖出 750 万立方黄土，面积达 112 万平方米的基地，里面建有自有发电厂和 56 座生产厂房；在焊接、涂装、总装等几大工艺生产上，总共有 2 000 多项设备是比亚迪自己研发制造的，其中一些即使是汽车产业的专家也未曾见过。虽然

一些厂房的屋顶还没有建好，但在冲压、焊接线上已经看到了排列整齐的工人。[①]

就是在那一天，王传福第一次对内对外宣布，“要在 2015 年做到全国第一，2025 年做到世界第一”。这意味着比亚迪要在 2015 年实现每年生产 150 万辆汽车，其中有 120 万辆是电动汽车，这也意味着比亚迪未来每年都必须达到 50% 的高成长。考虑到比亚迪这种从原材料供应到生产设备开发都完全自给自足式生产方式，7 000 个研发人员，或许还太少了。

业界人士或许认为这种做法似乎不符合全球分工日益细化的趋势，也不像一家在香港上市，在深圳、上海、印度、罗马尼亚全球设厂的大企业的手笔。但自己动手造产品、造设备、造工厂不仅仅是比亚迪的成功经验，而且这次比亚迪似乎也没有选择。

在王传福的电动汽车之前，世界范围内有两种节能减排的技术派别，以丰田为主导的混合动力技术，和以宝马倡导的氢燃料技术。眼下，只有丰田的混合动力技术取得了市场的突破，丰田的混合动力车普锐斯（Prius）销量已超过百万辆，虽然到目前为止还只是一些环保人士的小众选择。但纯电动车还没有人造出来过。

按照王传福对电动车的认识，比亚迪造车也许是没有自动变速器、大排量发动机之类的负担，但他们面对的是一个非常陌生的空白领域，内燃机时代的配套几乎都不可用，车载空调、转向、真空助力都要变成电动的，发动机附带的一切功能也许都用不上了。比亚迪要面对的，不只是做一个动力系统，而是整个系统的转换，而这些配套生产上都找不到，每一个产业细节都无从参考。“没有供应商也没有产业链，只有我们自己开发。”王传福说。

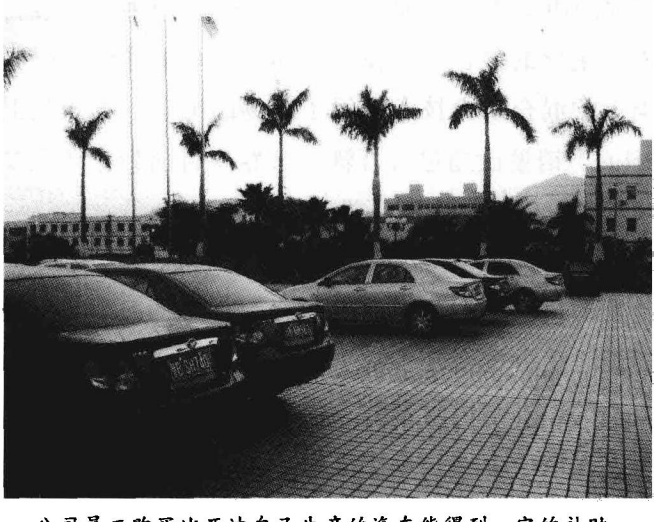
因此，除了压力机是买的以外，“所有的设备，焊接线、图装线、焊接总装甚至人才都是自己造的，比亚迪一年招募几千名毕业生，是因为明白造车需要先造人，先把专业人才给造出来，然后把设备造出来，再把产品也顺便造出来。”王传福说。[②] 比亚迪的 F3 双模电动车

① 樊永恒，《电池大王汽车梦：比亚迪传奇》，海天出版社，2008 版。

② 许扬帆，《王传福：制造电动车神话》，《IT 经理世界》2008 年 11 月 5 日。

的所有生产设备都是比亚迪自己设计制造的，据说这些设备比日系厂商的先进 2~3 年：因为传统的电池企业要生产动力电池，就必须把这些设备厂商都聚集起来商量，等设备商明白需求并研究出来新的设备以后，工厂再进行采购生产，整个周期至少要 2~3 年时间。

其实，这种整个产业链空白的状况在比亚迪早年电池时代已经出现，当时虽有日系制造商，但比亚迪的电池制造设备和流程就是在无法得到任何关于日系制造商的资料下自行拆卸、实验、研发出来的。王传福现在要做的，就是要把当年的电池做成现在的汽车。在王看来，电池只有比汽车更难，因为一个电池的几十种试剂有无数种变化，而手机作为消费品更是在时刻变化中，这两样他都成功了，同样的方法论，他应该不会失败。比亚迪的汽车制造工厂和测试平台都是自己制造的，比亚迪甚至还建有自己的汽车模具厂。



公司员工购买比亚迪自己生产的汽车能得到一定的补贴。

拷贝的智慧

比亚迪的成功带来的最大争议也许是他们在知识产权方面的一些做法。不止是对中国制造，对全球制造商而言，拷贝都是最便捷的方式，但拷贝需要技巧，还需要智慧。一项简单的拷贝，到底是对前人成就的致敬，还是对前人劳动的偷窃？拷贝是模仿还是抄袭？模仿与

抄袭之间，怎么去把握那条看不见、摸不着的微妙分界线？

2003 年 1 月 23 日，王传福通过旗下香港上市公司比亚迪股份动用 2.54 亿港元收购西安秦川汽车 77% 的股份，正式进军汽车业。经过这一年多的磨合，他逐渐形成了一套思路，“大量采用非专利技术，迅速拥有自己的核心技术。一种新产品的开发，实际上 60% 来自文献，30% 来自样品，另外 5% 来自原材料等因素，因此自身的研究实际上也就 5% 左右。”①

曾经有人把 F3 戏称为“比亚迪花冠”，甚至在购买了比亚迪 F3 后，把比亚迪的标志撤下来，换上了丰田花冠的标志。二者不仅在外形上惊人地相似，更重要的一个线索是比亚迪 F3 的汽车零部件甚至都能和丰田花冠通用。

但王传福却坚称，比亚迪 F3 绝对不会惹上知识产权的官司，因为：“知识产权要尊重，但可以回避。” 譬如说汽车的外观专利有 5 幅照片，前面、后面、侧面、正上方和斜上方，如果和这 5 个都很相似，你就可能遭遇侵权官司，“但只要其中有一幅照片风格完全不一样，其余的完全一样也不侵权。”事实上，比亚迪把其中涉及的专利全部改完了，一条条地改。因此，F3 不仅没有任何专利问题，这辆车本身甚至还申请了 33 个专利，在 F3 上市的 2006 年，比亚迪一共申请了 1 200 个专利，在全国专利排名上名列第 7 位。

从 F3 与花冠的形似，到 F6 的佳美-雅阁混合体，再到 FO 与丰田 Argo 的神似，比亚迪每一款车都会选取一个他认为最好的竞争对手的平台，然后在此基础上进行产品无专利的拷贝，有专利的改进。“他们拷贝的对象是日系车，因为日本人自己也是这么过来的，所以也没有什么话说，拿他们没有办法。”一位汽车业的资深高层这样评论说。“在大量使用逆向测绘技术进行拷贝的情况下，单车研发成本确实可以降到几乎可以忽略的地步。但这样做的代价是什么，企业也必须考虑清楚。”另一位资深行业观察者提醒说。

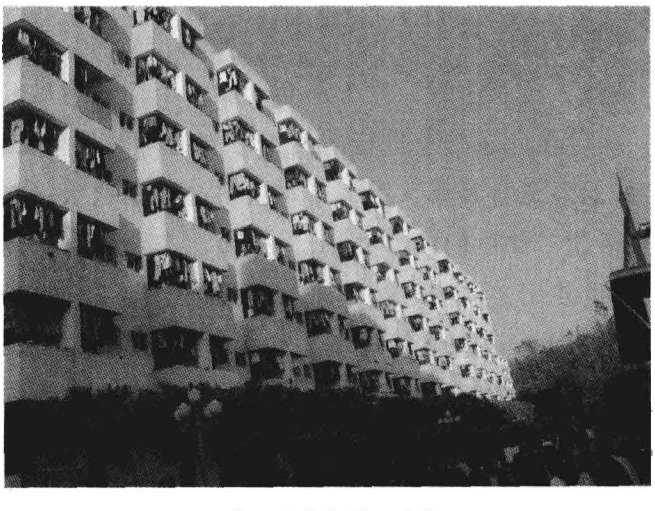
拷贝看来的确是一条可仿效前人的捷径，但拷贝者要有智慧。在

① 许亚青，《王传福还能赢吗？》，《IT 经理世界》2004 年 8 月 5 日。

王传福看来，大智慧就在于知道自己要拷贝的是什么。日系车是专业拷贝的典范，这种拷贝更重要的是研究内部的性能，弄清楚为什么这样设计，把设计的理念和内在关系弄明白。王传福希望通过自己的“分解模式”真正掌握一个成熟的开发平台，而在这个平台上将可以覆盖众多车型——从电池时代以来，比亚迪一直都是这么做的。

王传福认为比亚迪完全不缺研发设计能力，只是需要站在“巨人的肩膀”之上而已。按照他的说法，他们在电池方面很多研发都是领先的。例如，他们加入磷酸铁的添加剂，在全球都申请了专利。而关于电动车，比亚迪申请了一整套专利，关于F3双模就申请了650个专利，从电池到传动系统，专利细节甚至包括充电器的插口等。而在手机零部件领域，摩托罗拉、诺基亚等大部分手机的外观设计都离不开比亚迪的作用。

尽管如此，王传福希望比亚迪的创新是在一个更高层次上的，而不仅仅是细节上的，正如他所研究的日系模仿者，要彻底掌握人家的方法论，而不是一直在后面亦步亦趋。王传福一直说的一句话是：“走别人的路再和别人竞争是没法竞争的，和别人一模一样的打法，你凭什么打赢?”他期望的比亚迪电动车就是汽车行业这种颠覆式创新。



比亚迪蓝领员工宿舍。

终极神话

电动车时代，或将到来。汽车国际权威藤本隆宏也在他的著作《能力构筑竞争》中强调，将来改变世界汽车产业格局的将是一种彻底改变目前内燃机系统驱动的能源或者技术，比如电动车。《华尔街日报》称，英特尔前董事长安德鲁·格鲁夫建议英特尔生产电动汽车用电池，抓住汽车制造产业转向电动汽车的机遇，目前英特尔已经通过旗下投资机构对与电池相关的公司进行投资。而谷歌也于今年夏天向一家新近崛起的电动汽车厂商 Aptera Motors 和一家致力于电动车用锂电池技术的 ActaCell 公司投资了 2 750 万美元，推进其产品上市时间。

虽然难以置信，没有人敢断定比亚迪的电动汽车就是没有可能的。事实上，比亚迪之前的发展证明王还是相当有辨别力的，而回顾历史，任何一个超级企业巨头的形成，无不是建立在彻底地超越传统，颠覆过去的基础之上的，王从电池切入汽车，不排除他杀出一条独特的创新之路的可能性。但到现在为止，包括汽车业、新能源业、电池业都还没有人站出来正面反驳比亚迪电动车的这种颠覆式创新的可能性，最多是在某些细节上加以点评。

一家领先的外国汽车制造商的中国业务负责人在接受英国《金融时报》专访时表示："他们在异响、舒适度、燃料经济性、加速及驾驶平稳度方面还有很长的路要走——所有这些都需要很长时间才能做好。"该负责人曾驾驶过比亚迪汽车，但要求匿名。

另一位新能源公司高管对比亚迪宣称拥有的革命性的电池技术持保守态度："汽车充电电池要同时解决最大里程、充电、原材料、成本、安全性和回收性六个问题，几乎是一个'不可能定律'，这也是为什么燃料电池汽车最近成为国际新能源汽车的主流的原因。就算比亚迪现在有一些暂时领先，本质上只是一些实用技术、排列组合上的变化而已，不大可能是什么根本性的技术突破。"

一方面是技术瓶颈，另一方面是政策的大蛋糕。国家发改委曾要求，到 2010 年，中国电动汽车占汽车保有量的 5%~10%；2030 年

达一半以上。电动车也是整个国家“863”计划中投资最大的一项。2008年，科技部、财政部宣布“十城千辆”新能源车推广计划，计划选择10个以上大中型城市，连续3年开展千辆混合动力汽车、纯电动汽车和燃料电池汽车，以及能源供应基础设施的大规模示范，到2010年，（在道路运行的）节能与新能源汽车将达到1万辆。为确保这一项目的顺利开展，国家还将对购买使用节能与新能源汽车的企业、单位给予一定比例的补贴，同时对节能与新能源汽车的示范运行、推广应用研究制定相应的优惠政策。

如果说几年前王传福突发奇想收购了秦川汽车进入汽车领域时，他对汽车的理解和把握还不能像他所熟知的电池那样精准，“汽车这个行业，对他而言，就像他的下半生一样，陌生、充满变数和难以把握”[①]的话，那么到今天，对于王传福而言，造车已经不是个问题，造什么车也是很显而易见的事。今天他主要考虑的问题是通过什么方式去做，是借鉴今天全球汽车业协同工作的格局，和大家一起开发这块全新的领域，还是像老福特当年一样，一个人装出一整辆汽车。虽然王传福现在还是希望从人才、设备到产品都能够自给自足，但包括中美能源公司和很多行业观察者都认为，如果比亚迪拥有一流的电池技术，不一定需要另起炉灶，尤其在这个全球汽车业已经明显出现产能过剩的时候。“如果能够做汽车业的英特尔，为什么要去做汽车业的联想？”一位知名战略研究学者这样问。

作为一个深谋远虑的商人，王传福在面对市场时头脑格外清晰。在决定进入汽车业时，王传福只考虑了两点，一是技术，一是竞争对手的状况。他当时觉得技术可以突破，而国内的竞争对手在他看来大都是“基础不好、机制落后”的国有企业。同时，他也明白中国市场需要廉价汽车。在电动车的概念出来后，王传福便一直宣传电动车作为出租车的便利性，尤其在一次充电就能行驶100公里的新车面市之后——他清楚地知道，要大众突然间接受一个新事物也许比以环保等社会性理由要求政府接受这种新事物要困难得多。

① 许亚青，《王传福：制造业基因携带者》，《IT经理世界》2003年5月5日。

2008 年底，如愿通过国家工信部的新能源生产资质专家组的新能源汽车生产准入资质审核后，比亚迪双模电动车 F3DM 也顺利进入国家产品目录，允许在国内 14 个城市销售。2008 年 12 月 15 日，广受关注的比亚迪首款双模电动车 F3DM 在深圳正式上市，售价 14.98 万元。作为全球首款不依赖专业充电站的电动汽车，F3DM 可通过普通家用插座充电，充满一次电可行驶 100 公里。在发布会上，意气风发的王传福宣称，除了技术上的领先，比亚迪更领先的是成本控制能力，领先达 10 年以上。

潮来天地青[①]

2001 年冬天，廖创宾，这个在广东东部快速壮大的珠宝公司潮宏基的总经理正面临着一个艰难的决策。浙江省华侨友谊公司（Overseas Chinese Friendship Company，简称 OCF）[②] 坐落于浙江这一中国最富裕的省份之一，是当地一个强大的销售渠道。其负责人张女士是廖家的老朋友，是廖创宾心目中的“干妈”，他们也曾经共事过很长时间。张女士是一个十分成功的代理人，她白手起家，开拓了约 2 000 万元的浙江市场，为潮宏基贡献了约 25% 的收入。

然而，浙江华侨友谊公司最近却注册了一个自有珠宝品牌“华友”，并开始在潮宏基的门店内销售其产品。这一举动打破了之前双方的默契，即该友谊公司是潮宏基的独家代理商。但正由于这是不成文的默契，廖创宾很难向张女士提出正式的法律起诉。

潮宏基在 20 世纪 90 年代初由廖创宾的父亲创办，当他从父亲手中接任总经理时，它的历史还不到 10 年。廖创宾志在打造一个珠宝

① 本案例由 Balagopal Vissa（INSEAD）与肖知兴共同完成，成稿于 2007 年 6 月，崔之瑜翻译。作为课堂讨论的基础材料，本案例不是对处理某个管理情境的有效性和无效性的说明。

② 在改革开放前，友谊公司是少数由政府许可的零售渠道之一，控制着利润可观的向海外游客零售商品的业务。

国际品牌，赋予“潮宏基”（CHJ）以中国传统珠宝的内涵，以期在中国市场上受到认可，并享誉世界，让潮宏基成为中国设计、中国文化的一个象征。而浙江华侨友谊公司的这种做法，显然与廖创宾的愿景是背道而驰的。

在廖创宾看来，张女士这种做法，属于那种只看短线的典型潮汕小生意人的做法，正是他所要坚决摒弃和打破的。



潮宏基的中国风系列首饰一例。

汕头历史

汕头是一个拥有500万人口的沿海城市，位于广东省东部，邻近福建，与台湾岛隔海相望。汕头与潮州、揭阳一起被称做“潮汕”。潮汕地区与省府（广州）、北京相距甚远，被称做“省尾国角”，并且由山脉将其与中国其他地区隔开，直接面向南海与太平洋。由此，潮汕地区自古以来就形成了一种有别于中国其他地区的独特文化。

潮汕文化的主要特征与其地理位置有紧密的联系。几千年来中国王朝的更迭中，潮汕得益于其半隔绝的位置而免遭战火洗礼。来自中原地区的移民源源不断地涌入，使得许多中国传统的风俗和价值观得以保留下来，如：以家为先，男儿当家，敬拜先祖，编撰家谱，眷恋故土等。早在宋朝时期（公元960—1200年），潮汕就被当时的宰相称誉为“海滨邹鲁”[①]。

临海而居的潮汕人是最早一批以渔业、制盐为生的中国人。在以农业生产为主的中国，这使得他们十分自然地参与到生意买卖中——运输、商业。开始可能只是在中国沿海地区，之后发展到东南亚。与

① 邹鲁是儒家两位奠基人孔子（公元前551—公元前479年）和孟子（公元前372—公元前289年）的故乡。

握有朝廷进出口特许权的广州商帮不同，潮汕人只能靠自己的双脚走出一条自己的路。与此相关的是历史上关于潮汕商帮颇有争议的一点：他们似乎并不知道海盗行为与合法生意的区别，以至于在明朝时期（公元 1300—1644 年）人们用“海寇商人”来形容他们。[①]

潮汕现代商业文化的发展起源于 1861 年。鸦片战争后，清政府被迫向英国开放 5 个通商口岸，其中就包括汕头，这促使大批汕头人向东南亚移民。今天，约有 350 万华人视自己为“潮汕人”，他们的方言、菜系、茶道、手工艺、音乐、戏曲等成为了其独一无二的身份标识。根据福布斯排名，最富有的百名华人中，有 19 人出自潮汕。潮汕商人中最出名的或许是李嘉诚。早在 1940 年，12 岁的他就离开潮汕追随叔叔在香港发展。受“李嘉诚们”的鼓舞，新一代的潮汕企业家也在中国大陆延续着他们的成功。2004 年的中国首富黄光裕就是潮汕人，他在 17 岁时来到北京，创立了国内规模最大的家电连锁店。[②]

廖创宾所希望打破的另一个潮汕商业模式就是：似乎只有离开潮汕，潮汕人才建立大型公司，才能取得成功。尽管汕头本土企业很难在当地的文化下获得成功是一个公认的事实，廖创宾还是想首先打破这种传统的商业文化的束缚。

汕头商业文化

尽管潮汕人在其他地方的业务如火如荼，汕头本地的经济和商业水平却停滞不前。1980 年，邓小平将汕头作为四个经济特区之一，划入了当时经济改革的“先头部队”之中。在如此优越的历史、地理条件下，汕头却令人惊讶地未能发挥出它的潜力，与其他三个特区（深圳、珠海和厦门）相去甚远。2005 年，汕头的 GDP 在广东的城市中排名第十，而 1978 年它刚刚被划入经济特区时还排在第二。

对这种倒退现象的一个解释是：汕头人更倾向于做贸易，而非制

① 这个地区的商帮被明朝的官方编年史称为“潮汕海寇商人集团”。

② 资料来源：《亚洲货币》（*Asia Money*）。

造业。汕头的历史深嵌在贸易之中。对大多数汕头人而言，“做生意”就意味着开一家店，然后再“低吸高抛”。而在珠江三角洲的其他城市里，低成本生产已经成为了人们的致富之道。汕头人这种贸易的思维模式、不愿意投资制造业的态度使他们失去了竞争优势。

第二个原因是汕头人的排外特质。当其他经济特区的人们尝试着至少在工作场合中用普通话沟通时，汕头人却倾向于在所有场合都说当地方言，使外地人很难听得懂。许多涌入南方经济特区寻找工作的人才很快就离开了汕头，转向其他地区，因为他们认为在那里没有归属感。

然而，大多数关于地区商业文化的研究却指出：“信任缺失”，以及当地社会资本的缺乏是最主要的原因。在汕头，人们很容易成为“局外人”。不会说汕头话的人如此，即使是当地人，如果他们不属于同一个村、同一个宗族，甚至同一个家庭，也同样是“局外人”。“局内人”会对他们认为的“局外人”采取一些钻空子、占便宜的行为，甚至直接进行坑蒙拐骗。一个典型的例子是发生在2000年的骗税案。汕头正是这桩建国以来最大骗税事件的案发地点，涉案金额高达323亿元。汕头由此名声狼藉，那里的企业也很快发现它们遭到了“封杀”，因为外地人不再愿意与汕头的企业做生意了。很多潮汕企业都开始在说明企业地址的时候隐约其词，以期模糊自身的潮汕背景。由于珠宝行业的特殊性质，对信任、信誉和信用有非常严格要求，潮汕商业文化的这种状况也给潮宏基带来了极大的困难和挑战。

珠宝业的背景

中国的黄金消费量排名世界第四、白金消费量世界第一，同时也是最大的钻石市场之一。珠宝市场容量以年均10.8%的速度增长，几乎与GDP的增长率相同。由于中国的珠宝持有率还很低（仅6%，香港为53%，东京为68%），珠宝行业的前景十分乐观。然而，有趣的是，各个地区的情况并不平衡：人均珠宝消费量水平在各城市相差很大。在东南部城市无锡，人们将年收入的1.8%用于购买珠宝；而在内陆城市西安，人们只愿意花费0.01%。此外，在西方文化的影响下，

人们对结婚钻戒的需求上升很快。以上海为例，新婚夫妇购买钻戒的比例从 1997 年的 15% 上升到 2005 年的 77%，远远高出香港的 56% 和东京的 50%。

珠宝行业中处于领先地位的是来自香港的三家公司：周大福，周生生和谢瑞麟珠宝公司。著名的香港新世界集团拥有周大福珠宝公司的所有权。到 2006 年为止，周大福已经在国内建立了强大的销售渠道，拥有 500 多家门店，在大中华地区的收入高达 10 亿美元以上。其他两家香港公司在销售收入方面则略逊一筹。

此外，也有一些本土公司在个别省市中占据龙头地位。如老凤祥，凭借其良好的品牌形象和强大的销售网络，在上海很受欢迎。又如潮宏基，现有 54 家门店，是辽宁和江苏市场的领导者。在这些优秀的本土企业中，一些正在为全国范围的扩张做准备，另一些则被进入中国市场的欧美公司收购了。如江苏市场的领导者之一，通灵珠宝，不久前就被 Eurostar 收购。Eurostar 的下一个战略步骤就是 3 年内在中国开 300 家左右门店。

与这些珠宝零售公司在全国范围广泛建立网络不同，它们的上游生产企业则在某些地区高度集聚，如广州附近的番禺和香港附近的深圳等地。中国大陆珠宝销售量的 80% 以上是在那里生产的。远离行业集聚地，在技术、人才等方面给潮宏基带来一定的负面影响，但另一方面，也给潮宏基带来了管理创新和制度创新的机会。



潮宏基总部大楼。

潮宏基的历史

在东南亚广泛的人脉网络是潮汕进入黄金珠宝业的一大优势。资本、技术和黄金流入潮汕，使之成为黄金珠宝业的中心。然而，在潮汕人开始将黄金业务转移到深圳和番禺后，黄金业在潮汕便衰退了。

廖创宾的父亲廖木枝从1978开始，就坐着火车在全国各地贩卖诸如洗发水、打火机、电子表之类的日用品。80年代后期，他与几个亲戚朋友一起，决定回潮汕开一家店。那是一家再普通不过的街头小店，起初卖的是任何在市场上卖得出去的东西，包括电话机、家电等。90年代初，潮宏基把重点放在了购买和出售黄金和部分传统手工艺制作的黄金首饰。

1992年，刚刚中学毕业的廖创宾以销售员的身份加入了潮宏基，主要负责北方市场。1994年，他成为了北京分店的经理，有机会在北京拓展他自己的人际网络。4年后，廖创宾回到汕头，成为潮宏基的总经理。当时，潮宏基是由14位股东持股的有限公司。其中，3位是廖氏家族成员，持有约30%的股份。其他股东则大多为当时公司的雇员。在汕头地区类似的初创企业中，这是一种十分典型的模式。因此，潮宏基也面临着这一阶段企业所面临的典型问题：公司治理。尽管还是一个小企业，潮宏基就已经因为董事会内部业绩不佳的雇员董事和其他董事之间的冲突而危机重重。

廖创宾很清楚，潮宏基需要调整公司治理结构，以适应未来的发展。1998年，在父亲和姐夫的支持下，他开始和业绩不佳的股东进行谈话，说服他们离开管理层的职位。这个过程繁琐而曲折，用业内观察家的话来说是在“逼宫”。在当地非常传统、讲究辈分的文化中，廖创宾深知自己无异于是“在刀尖上跳舞”。 最终，他成功地调整了公司的治理结构。在原有的14个主要股东中，有些是个人股东，直接持有股权，有些则通过他们自己的公司持有股权。廖创宾说服了大多数的个人股东共同注册了一家“潮宏基控股份公司”，其中廖家持有30%的股权。不愿意注册的个人股东，则可以选择将其自己的股份出售给股份公司。其余的则继续通过自己的公司持有股权。廖创宾还做出规定：非廖氏成员的股东不得在潮宏基任职。

治理结构的改革为潮宏基的进一步发展打下了坚实的基础。从1998 年起，潮宏基稳步地发展成为当地占据领导地位的珠宝公司，2006 年还以 29 亿人民币的品牌资产被世界品牌实验室（World Brand Lab）评为中国 500 个最具价值品牌之一。

潮宏基的专业化

然而，潮宏基依然是很小的公司，前方的道路依然曲折。很多中国人对潮汕人和潮汕公司还是存有偏见。2004 年，时任汕头党委书记的李统书做客“实话实说”节目时，这档中国最受欢迎的访谈类节目的主持人崔永元调侃道：“我这些天在学习夸别人。如果是个女孩我就夸漂亮；如果是个男孩，我夸帅，如果是个小孩，我夸聪明；如果是个汕头人，我就说你看起来不像汕头人。”

一项对汕头公司的调查也证实了这一信任缺失的现象。当被问及“你如何权衡忠诚和能力”时，92% 的经理人员认为忠诚比能力更重要。当问到“你是否信任你的下属”时，约有 50% 的经理人员认为应持谨慎态度，另外 25% 的经理人回答说他们不信任下属。而对于“你是否愿意委任一位非家庭成员负责一个重要的职能部门”这个问题，半数以上的回答都是“不愿意”，剩下的一半也都选择“在决定前进行仔细考虑”。廖创宾要建立管理团队，面临的一大挑战就是：如何克服大多数潮汕人的这种根深蒂固，却带有偏狭的思维模式，从而建立一个专业、有执行力的组织和管理系统。

廖创宾并不相信这种“汕头血统”的重要性，他希望证明汕头人也能将信任感延伸到“自己人”的圈子以外，建立一个可以包容各地人才的全国性公司。他希望潮宏基就能成为这个理念的最好例证：

“我的一位世伯在泰国是一位倍受尊敬的商界领袖。他曾经提议把我介绍给比利时钻石行业的高级专有人脉网络。我当时十分高兴。然后他告诉我，我可以跟他过去，但我的副手不能一起去，因为他姓李不姓廖。我感到很不安。为什么我们就不能信任外人呢？”

“我已经听到太多关于父子之间、兄弟之间、表亲之间相互欺骗的故事了，我相信这类血的教训。”廖创宾说，“谁又告诉你亲戚就一定比外人更可信呢？我们这一代人应该更开放一些，对这个问题也应该更加理性、乐观一些。”

在一番深思熟虑后，廖创宾坚决地切断了潮宏基与浙江华侨友谊公司的业务关系，尽管这意味着潮宏基需要购买那个渠道中所有的商品，要占用一大笔资金，相当于潮宏基当年一半的利润。“朋友是朋友，生意是生意。我们依然可以是朋友，但潮宏基将来要发展，就必须付出这样的代价。”廖创宾解释道。

在廖创宾说服了四位业绩不佳的股东辞职以后，潮宏基开始雇用“外人”任职高级经理。在这个过程中不可避免地会有挫折。一位来自辽宁丹东的营销副总在1999年决定出售自己的股份，并创办了一家公司与潮宏基进行竞争。这对于潮宏基和廖创宾而言，都是一个巨大打击。廖创宾在之后回忆道：

“整整半年时间里，我其他的什么都没做，就是一家家地跑渠道商，一杯杯地陪他们喝酒，让我们的货架重新出现在他们的店中。那可能是我职业生涯中最困难的一段时间。”

然而，这些困难并没有动摇他将公司专业化的决心。现任潮宏基营销副总的蔡中华就是一个香港人。他可能是第一个在汕头工作的香港人。在潮宏基任职前，他是香港新世界集团的一位区域经理。在潮宏基对其进行了一年的“示爱”后，蔡中华终于全家搬到了汕头。对于这个“冒险”的决定，蔡解释道：

“我之所以来到这里，是因为我认为廖创宾就是那种你值得为他工作的老板。这对我的确有一定的风险。但我相信潮宏基能给我一个更大的舞台，让我做更精彩的演出。”

人力资源职能在整个潮宏基专业化的过程中扮演着重要角色。之前人力资源部只执行行政职能，而现在它是直接向廖创宾汇报的四个部门之一。过去的几年里，人力资源部成功地设计、实施了一系列管

理流程，包括绩效管理流程、员工建议流程、培训流程、文化灌输流程、年度之星评选、利润分享计划等。其中，绩效管理系统是借鉴了在华外资企业的经验，并根据珠宝业特殊的需求进行了一定的调整。业绩和素质是两个重要的指标，在不同的管理层中有不同的权重。其中，素质包括工作态度和工作能力，由一个精心设计的 360 度考评体系进行评估。

潮宏基也在尝试建立一个清晰、一致的价值观体系。从 2002 年起，潮宏基就开始推广六条价值观，把“品牌、创新、卓越、团队和绩效”作为公司的核心价值观。2006 年，潮宏基对其公司文化进行了全面的审视后，把核心价值观修改为“顾客导向，正直诚信，尊重员工，团队精神，追求卓越”。人力资源部还编辑了一本公司文化手册，通过各种例子来说明正直诚信等价值观的重要性，将核心价值观灌输给每一个员工。

管理体系和公司文化调整带来的影响十分显著。比如当地其他的珠宝公司需要通过侵入性的内部监督方法，如金属感应门、电网、每天离厂时的例行搜身、带武器的保安来控制员工偷窃，不仅耗费成本，而且还浪费时间。而潮宏基则采用个人责任流程，即员工每天上班前、下班后分别向掌管物料的文员报告一次所有的在产品。在过去的几年里，达到了 100% 无偷盗事件。公司人力资源经理龙惠妹评论说：“这是对人的尊重。外来员工也是有自尊的人，只要你尊重他们，优待他们，他们自然会忠于公司。”同时她也强调，潮宏基在汕头所处的相对封闭的环境也非常有利于创造一个更具凝聚力的环境：“如果我们是在深圳或者番禺，实施起来就比较困难了。人们会受到其他文化的影响，反而认为敢偷才算本事。”



潮宏基员工正在作业。

物料文员是这种个人责任制的核心。一件首饰产品的加工往往要经过20多道工序，每一道工序完成后进入下一道工序。每个环节都需要设置一位物料文员，负责物料的收发、清点、入账，还掌管保险柜钥匙和密码。员工从物料文员这里领取、核对和交回物料。业界长期的习惯是物料文员都由老板的亲属和亲信担任，可是老板的亲信和亲属毕竟是少数人，而且，用亲信管理物料，也难于保证管理的效果。潮宏基的物料文员是从普通员工中选拔出来，这样可以保证人手充沛。刚建厂时，主要是汕头本地员工担任物料文员，随着业务的扩大，一些在本厂工作多年的外地员工也开始担任这种关键岗位。

由于工资连年上涨，再加上劳动法的进一步落实，许多劳动集密型的中国企业都面临着非常严重的劳工问题。每年外来工回家过春节时，许多公司都会担心他们节后是否会再回厂。因此，节后第一个工作日的员工返回率是对公司管理质量的一个严峻考验。而潮宏基一直是当地员工返回率最高的企业之一。廖创宾说："这和人道、合理的工作环境有关，也和收入有关。你需要比别人付得更多。"

不同于大多数工厂的计件工资由是资方完全决定，潮宏基工人的计件工资是由工资工作小组制定。在潮宏基普通工人的月收入约为2 000元，技术工则在3 000~4 000元左右。这比当地的平均收入高出许多（普通工人1 000元，技术工人2 000元）。和当地其他公司相比，工作时间（平均一周50个小时），工作环境和生活设施也更为优越。

此外，为了激发潮宏基员工的学习积极性，公司在2006年还开设了一个读书俱乐部。员工可以到不设任何管理人员的俱乐部读书品茶。那么会不会有员工滥用信任，为谋利而钻空子呢？人力资源部还是决定承担风险，给员工一个机会。"规章制度不是为了方便管理人员而设置的，而应该为公司的发展。我们不能因为有一小部分人玩忽职守就设置专门的制度，让所有的人都为他们的玩忽职守买单。"①

廖创宾希望自己能给潮宏基的员工树立一个不断学习的榜样。尽

① "你做好自我管理的准备了吗？"《潮宏基人》，2007年第1期。

管受的正规教育并不多——中学毕业后就加入了父亲的公司——他仍然在广州的中山大学获得了 EMBA 学位。他经常参加珠江三角洲各类管理峰会和圆桌会议。“我儿子最大的优势在于他很善于学习新事物，”廖创宾的父亲自豪地说道。

2006 年，廖创宾意识到了一个有效的信息系统对潮宏基下一步发展的必要性，于是决定引进 SAP 的 ERP 系统。尽管许多顾问建议购买盗版 ERP 系统，廖创宾还是从 SAP 购买了原版软件，并与联想的咨询分公司“数字中国”（Digital China）签下合约，由其进行实施阶段的顾问活动。作为中国珠宝行业第一个使用 ERP 的公司，潮宏基承担的风险是巨大的。

举例来说，SAP 公司的 ERP 并不支持多维可视展示产品的功能，而这对珠宝行业恰恰是非常关键的。此外，由于 SAP 的新系统并不是客户化定制的，用户无法获得老系统的功能性。这导致了至少在一段时间内新老系统的并行，直至问题全部得以解决。潮宏基财务总监徐俊雄深知其中的挑战：

“我承认在启动这个系统前我们的准备并不充分。但是如果你朝前看，思考未来发展的话，很明显它带来的好处比坏处要多。那些问题需要在执行过程中慢慢解决。但我们绝不能停下来，等着所有问题得到解决。”

“上 ERP 找死，不上 ERP 等死”几乎是业界的一个共识，尤其在珠宝业这样一个有很多特殊要求的行业。而潮宏基最终成了一个成功的信息化范例，实现了全会员制销售和跨地区的一体化信息管理。而类似的系统，在中国珠宝同行业中纯属首例。通过内部和外部实施一体化信息管理系统，公司产品库存比原先下降了 30%，库存周转速度比原来快了一倍，大大改善了公司现金流的状况。

2007 年，潮宏基决定聘请领先的本土战略咨询公司和君创业对其之后 10 年的发展进行战略分析。于是，一个个毕业于名校的咨询业的“天之骄子”走进公司，开始进行面谈、搜集详细的信息。廖创宾给员工写了一封信向他们解释这样做的必要性：

“接下来的10年对我们而言是一个巨大的机会。然而，在高端市场我们有欧美公司的竞争，在低端市场我们又面临着本土公司的挑战。过去的成功并不能保证我们未来的前景依然光明……

潮宏基就像是一艘在布满冰山暗礁的大海上航行的轮船，过去的成功和习惯已经把我们锁定在一条确定的路线上。一旦那条路线上暗藏冰山险礁，我们又没有外部专家的指点，很可能一不留神就撞了上去……

为了使咨询项目获得成功，我对你们有三个期望。第一，坦诚沟通。你们要对咨询顾问说出真实的想法，说出你认为公司存在的问题。第二，态度谦虚。尊重咨询顾问的提问，即使他们的观点听起来会有些荒谬。第三，责任意识。顾问无法为我们解决所有的问题。不要忘了我们自己才是方向的驾驭者……”

潮宏基的品牌建设

在人们的印象中，潮汕产品不是仿冒品就是次质品。因此，对于一家汕头公司而言，建立一个正面的品牌形象要比组织的专业化、雇主口碑的提升都困难。整个行业都在复制西方的风格。本地公司必须贴上香港的标签才能在市场上销售。“一流的珠宝是那些原产国清晰、赋予人性化内含的产品。如果我们去仿照的话，我们就永远在做二流产品。但我们有5 000年的悠远历史，为什么就不能有属于自己的风格呢？”廖创宾如此沉思。这就是他将潮宏基定位于中国传统文化代言人的灵感来源。他决定将公司的使命定为：弘扬东方文化，融入世界元素。现在回顾当初，廖创宾说：“当时许多人嘲笑我们，认为我们疯了。没有人认为我们会成功。

“使命不等同于口号。作为公司一员，每个人都要朝那个方向努力，包括百货商店里的销售人员也要这样。销售人员最需要深谙我们的公司文化和品牌战略。”

1999年，中国珠宝行业协会在为当年举办的中国珠宝设计大赛寻找赞助商。廖创宾决定抓住那个机会。自此，第一、二、四届大赛都

由潮宏基赞助。廖概括道："我真的很担心人们会认为那个设计大赛是潮宏基发起的——是公司层面的企宣。所以当另外一家公司有兴趣赞助第三届比赛时，我很高兴地让它接过了赞助权！"

潮宏基真正获得在世界舞台上展示其品牌战略的机会是在 2006 年，瑞士巴塞尔举办了规模最大的名表珠宝展。展览组委会首次邀请中国珠宝协会推选一家中国公司在展会上展示其设计。协会推选了潮宏基。

廖创宾只有 40 天的准备时间，他组织了一个专门团队负责这一活动——从产品设计、生产，到模特、场地、音乐、舞台的选择，再到展示的细节。展示的主题为"东方王朝"。2006 年 4 月 2 日下午 1:45，在展览中心的卢塞恩室里，廖创宾非常紧张。因为离展示开始只剩下 15 分钟了，但能容纳 150 人的大厅却只有 15 个人！好在展示开始前几分钟，人都到了。展示秀立即获得了热烈反响——60 多位带有中国设计元素的模特震撼全场。许多观众来到廖创宾的身边表示赞赏，潮宏基和其产品成为了巴塞尔展会关注的焦点。展会的组织者蕾妮·凯姆（Rene Kamm）这样说道：

"我喜欢你们的历史和文化。你们的展示改变了人们固有的'中国人只擅长仿造'的印象。这是一个原创的、富于激情的、有文化个性的珠宝展示，为中国珠宝建立了一个全新的形象。我自己作为一个消费者很喜欢你们的产品！"



潮宏基设计部。

潮宏基的下一步

“日落江湖白，潮来天地青”，廖创宾深信抓住中国传统文化的精髓对于潮宏基的意义：“弘扬东方文化，传承古典文化，不是简单的复古与拷贝，要对现代和未来的消费者有深入的调研，用现代的审美观与工艺材质去传承古典文化。”2007 年 4 月，潮宏基与清华大学美术学院于北京举行了“清华大学美术学院潮宏基首饰实验室”揭牌典礼，成为中国珠宝业与中国最好的工艺学院共建科研机构的先例，在实现潮宏基“中国传统珠宝”梦想的路上又迈出了坚实的一步。

资金是另外一个瓶颈。潮宏基的下一个步骤是在中国和世界迅速成长需要巨大的资本投入。而到 2006 年初为止，中国的股市还不是一个融资的好途径。对于像潮宏基这样的企业，资金始终是一个大问题。“我记得在 90 年代我总是想办法借钱，有时甚至是以年利率 50% 的代价！”廖回忆道。2006 年以来的体制变革使股票市场变成了一个颇具吸引力的融资场所，即使对像潮宏基这样规模较小的企业也是如此。

融资之路依旧障碍重重。尽管达到业绩指标已经不成问题，但从股市融资的成本也不低，粗略估计在融资数额的 10%~15% 左右，其中有 1/3 是场外记录的“灰色成本”。潮宏基能突破重围获得下一阶段的发展吗？潮宏基能成为一个有实力与国外名牌抗衡的中国品牌吗？潮宏基能克服地处汕头的劣势日益兴旺吗？这些是接下来几十年发展过程中廖创宾始终要面临的问题。

东富龙出水[①]

郑效东显得比实际年龄要老成得多，一副既机警又松弛，既真诚又防备的神态，很容易给人留下深刻的印象。但最明显的还是他的睡

① 本案例由崔之瑜与肖知兴共同完成。

眠不足。只要他不是议题的主角，他能在十几分钟、几分种之内迅速进入磕睡的状态。但是只要他开口，他那种投入的表情和生动的语言能让他立刻能成为聚会的焦点。

例如，他说，他在去机场接各国客户的汽车里常备点各个国家的音乐。意大利客户来了，放点意大利的音乐，印度客户来了，放点印度的音乐，客人长途坐飞机到一个新地方的不适感立刻一扫而光，宾主气氛一下子就会变得很好，销售自然好做。

又例如，他说有一次他开车拉两个政府基层工作人员，一个是工商局的，一个是税务局的。工商局的问税务局的，某某某公司谁谁谁他是否熟，那小子好像不太会做人，答曰不熟。工商局的说，那我们就一起“灭”了他。郑效东很气愤，他们一个“灭”字，说得何其轻巧！

当然，也有好的一面。他强调，现在政府各个部门的各种优惠政策，其实只要我们按部就班地去申请，都能拿到，未必有一般人想象得那么复杂。东富龙公司踏踏实实做好自己的工作，现在已经被政府认定为“高新技术企业”、“上海名牌产品”、“上海小巨人优秀培育企业”、“自主创新品牌”等，这些来自各方面的支持，对企业的成长帮助很大。

作为东富龙科技有限公司的创始人，郑效东在公司成立以来的 15 年里，把自己的全身心投入到公司的发展上。现在，东富龙的核心产品——医药无菌用真空冷冻干燥机（简称冻干机）总销量已超过 1 200 台，国内市场占有率达到了 50% 以上。15 年的创业历史，从无到有，从艰难求得生存到占据一席之地，东富龙一步一个脚印地成长为了行业内的优秀企业。然而，这同时也提出了更大的挑战：公司下一步发展的空间在哪里？如何有效地开拓更具潜力的国际市场？怎样进行变革以适应下一步国际化竞争的要求？

冻干机市场

上海东富龙科技有限公司成立于 1993 年，主营产品为医药无菌

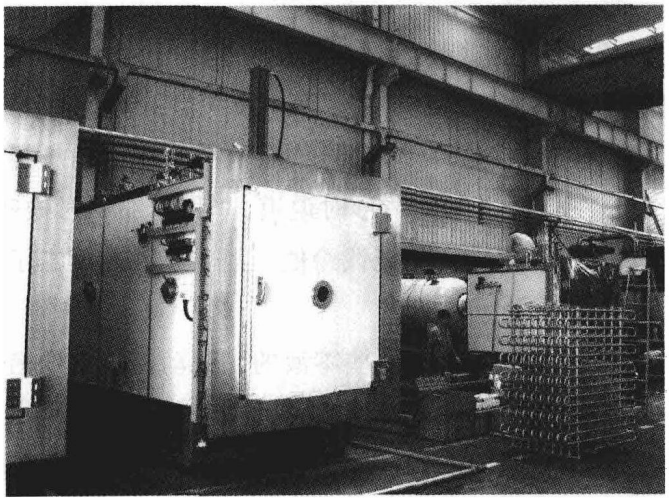
用真空冷冻干燥机（简称冻干机）。其技术核心是稳定化的物质干燥过程，即将含水的物质先冻结成固态，再使其中的水分从固态直接升华变成气态排除，以除去水分而保存物质。由于与通常的干燥方法（如晒干、烘干、煮干、喷雾干燥）相比，冻干具有众多优势：不会使蛋白质产生变性，使微生物失去生物活力；使物质中的挥发性成分和受热变性的营养成分和芳香成分损失很小；在低温干燥过程中，微生物的生长和酶的作用几乎无法进行，能最好地保持物质原来的形状；干燥后体积、形状基本不变，复水性好；因一般系真空下干燥，氧气极少，使易氧化的物质得到了保护；能除去物质中95%~99.5%的水分，制品的保存期长等。冻干技术被大量应用于医药行业，包括生物工程、生物制品（疫苗、血制品）、中药西制、抗菌素、兽药、保健品等。以疫苗生产为例，由于热干燥会使其活性物质损失，所以采用低温干燥的方式进行处理。除此以外，也被应用于微生物和藻类方面、食品的干燥、超细微粉的制备，以及宇航、军队、文物和书稿的保护等领域。

在冻干机应用最多的制药行业，全世界（不含中国）的年需求是200~300台左右，中国市场则在每年250台左右。可以说，冻干机是一个较为细分的市场。每台价格从30万~100多万不等，依据不同的大小和档次进行区分。

上海东富龙科技有限公司是目前最具实力的冻干机专业生产企业之一，从1995年时平均每年3或4台的规模，到2000年营业收入达到4 500万。2003年，SARS给公司发展提供了难得的机遇，公司的产品变得供不应求，当年公司冻干机的销量突破了80台。如今，东富龙可年产300多台各种规格的冻干机。随着企业规模的日益扩大，累计产销量超过1 000台，其中25~50平方的大型冻干机生产完成了200多台，并已投入到用户单位进行使用。随着东富龙逐渐在国内站稳脚跟，并连续3年销售额位居全国首位，其目光开始投向国际市场，目前为止向东南亚、南亚、欧洲、美国等出口了累计近60台冻干机。

在全球范围内，国际性冻干机品牌包括华德华公司Edwards、思

泰瑞公司 Steris、Usifrold 公司等。国内生产冻干机的厂家在 10 家左右，其中上海 6 家，北京 2 家，南京 1 家。位于北京的天利公司与上海东富龙一样，都是 1993 年开始涉入冻干机行业，是其最大的竞争对手之一。2004 年，北京天利与世界最大的冻干机制造商、行业内的领导者 BOC 爱德华公司在北京成立了合资公司，专注于高端冻干机的生产，制造的产品主要销往国外市场。



东富龙生产的冻干机。

创业之初

1992 年，正值邓小平南巡确立市场经济体制改革方向之时，民营企业的合法性得到了初步认同。一时间，神州大地上掀起了一股自主创业的“下海”风。大大小小的私营企业随之如雨后春笋般破土而出。

此时，郑效东正在上海第一生物化工制药厂担任设备科主任，负责大型基建和改造基建的工作。一直勤奋工作的郑效东在这家拥有员工 1 000 多人的国营企业里十分繁忙，每年管理的采购额达 1 500 万元。在一次工厂的设备动迁中，郑效东第一次接触到了冻干机这一用于生物制药低温干燥的专业设备，并在安装、调试过程中逐渐熟悉了冻干机的原理。而在 20 世纪 90 年代初期，国内只有上海医用分析仪器厂一家企业生产冻干机，大部分需求依靠国外进口产品来满足。看

到了这一点，郑效东认为它将来一定会有前途，决心自己做冻干机。

1993 年，郑效东放弃了承包生化厂生产业务的机会，正式辞职，与原生化厂的其他三人和高中好友寿荣富一起创建了上海东富龙。创建之初，电器科学研究所出身的寿荣富负责进行电器设计，郑效东则身兼技术和销售。由于两人都属“龙”，再取郑效东名字中的“东”和寿荣富中的“富”，便有了“东富龙”的公司名，取“东方富强之龙”之意。

然而，东方之龙的富强之路却并不平坦，创业之初更是艰难重重。大家先凑钱买了电焊机，聘请了两个技工后，就宣告公司开张了。而首先要解决的问题就是订单来源。“冻干机的活不是想接就接得到的，”一位副总在回忆当时的情形时说道，“我们那个时候叫个体户，别人说东富龙是个体户啊，你把钱给他，他卷个铺盖就走了，所以就因为这个，丢了很多生意。”

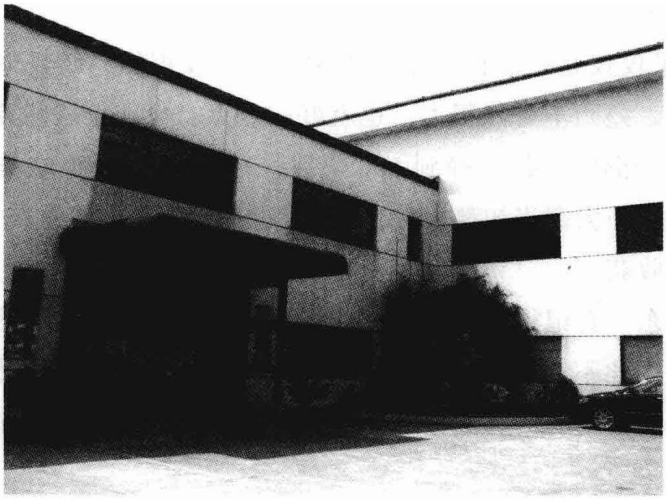
为了生存，公司不得不接一些零散的、劳动密集型的活，主要帮外企进行加工承包。那时，郑效东就整天穿着件灰色的夹克，拎着皮包，在外跑推销。他从同学和同事开始，从以往的朋友圈着手，依靠他的真诚、品德赢得信任，这才渐渐打开了市场。“我们这个行业你要是直接找上去是基本没门的，每个人都有自己的朋友的，要通过朋友介绍进去。”郑效东说。终于，凭借之前在行业里的人脉，东富龙在 1994 年接到了第一笔冻干机的订单。兴奋的他回来后直接用手在地上比画，心领神会的同事们也都看得懂，大家便各自干活去了。

创业之初的第二个问题是资金。由于冻干机作为大型设备，本身对资金投入的要求很高，这给资金紧张的初创中小企业提出了一个难题。“起步的时候，所有的资金都填到井里去了，看不见的，”郑效东回忆道，“当初我的思想是，这怎么像井一样，要垫到那个井满了以后才看得到的。”

东富龙最艰难的时候是在 1995、1996 年，当时他差点就想通过集资的方式来募集资金了。不过，幸运的是，资金链的问题最终依靠客户的 50% 预付款得到了解决。“这关键就是你的福气，我认为，就是不断有客户。后面来了两个客户，就赶紧用后两个的预付款把

前面的资金缺口先补上。你的生意链不能断，一断就死。资金链很重要。”

或许正是由于创业时对生意链重要性的切身体会，郑效东始终非常重视客户资源。在他眼中，“客户、产品、团队”是公司发展的重要环节。其中，客户就被摆在了首位。



东富龙办公楼。

客户管理

在东富龙，如果随机地找几位员工向他们了解公司在哪三个环节做得最好，每个人的答案可能并不完全吻合，但他们一定都会提到“客户”。对客户的重视自东富龙创建之初就延续至今，几乎成为了公司的传统。为了最大限度地满足客户的需求，销售人员得到的授权比较大：“客人常常会说你这个人能做主我就跟你谈了，你不能做主我就跟你上面的人去谈了。”

带着这样的经验，郑效东给的销售权一开始就比较大，以方便他们开展业务。在他看来，销售部就是朋友加兄弟，没有什么不放心的。这也是他认为东富龙发展得比较成功的原因之一。

此外，东富龙也学习国外一些创新的方法进行客户关系管理，如针对客户的不同行业进行“教育销售”。以育苗行业为例，规模化生产的普及和行业的扩大使得其对冻干机的潜在需求也日益扩大。因此，

东富龙将该行业集中在一起，并邀请一些国内外的专家进行讲学。

同时，东富龙每年还会举办行业研讨会和晚会。研讨会的规模一年年地壮大，从最初的100人到200人、300人，2007年达到了将近400人。2006年，公司还为客户策划了一台以“感恩的心”为主题的晚会，通过文艺节目的形式，并邀请了一些明星，面向客户，以增进沟通和友谊。

“如果仅仅是产品比竞争对手做得好是没用的，而且你不可能做到好很多，差距不可能很大，也就好一点点。再加上这些方式，就有优势了。”郑效东说，“挣到100块钱，一定要花掉90块钱，才能挣到200块钱。大家当初都很穷，你先富起来，但是你愿意花掉这些钱，你就会有收获。”

郑效东一直记得他在《从优秀到卓越》上看到的那段话：任何一家倒闭的企业不是技术问题导致它倒闭的，没有一家餐馆是因为它菜做得不好而倒闭的，都是它不关心客户，没关心到客户才倒闭的。

产品改进

东富龙自1993年创建以来，一直专注于冻干机及配套产品。设备科出身的郑效东除了凭借自己的人脉进行销售外，也负责了产品技术的工作，担任总工程师。

在组织结构上，总工程师下设两位技术总监作为其“左膀右臂”，分别负责研发部和技术部。在技术部主要负责成品的设计、满足订单需求的基础上，研发部则紧跟国际方向，重点开发未来产品的技术，提供未来的发展方向。为了保持技术上的领先，研发部与上海的高校进行广泛合作，和上海理工大学的低温工程系共建了一个实验室，并与上海药科大学相互分享科研成果。

这种前瞻性的研发系统成为了东富龙成功的一个秘诀。至今，东富龙公司已经握有34项专利，其中的免维修型无人化管理的螺杆压缩系统破解了冻干机制冷系统载荷不稳定的难题，也填补了国内该项技术的空白；符合无菌要求的小门等高进料结构的研制成功，开启了

国内冻干机领域用机械代替人工传动药品的新时代，解决了困扰多年的“人对药造成污染”的问题，大大提升了冻干机的品质；生物及活性细胞保存的液氮 LN2 冷冻系统是对传统冻干机以“氟利昂”为代表的制冷系统的颠覆，把液氮这种冷媒首次在冻干机中得到应用，攻克了诸如液氮控制等国际性的技术难题，不仅在节能减排中做出了重大贡献，也为我国生物及活细胞的保存开辟了新的途径。

“我们没有那种天翻地覆的技术变化，”郑效东这样评论道，“我们的产品需要做的是不断持续的改进”。

这种“持续的改进”除了体现在对先进技术的洞察和对未来方向的把握外，还表现在与服务捆绑式的创新模式，即帮助客户做优化实验，把服务做到家，为客户提供更多利润。一个例子是，某客户的水溶性维生素药物，过去需要 50 多个小时完成冻干流程，东富龙研发团队通过对药物机理的优化研究，将其冻干时间缩短了 20 个小时，4 万瓶一批次的产品在冻干这一个流程可为企业节省 1 000 度电，而产品品质的提升更带来了增值。

2005 年，毫无出口经验的郑效东带领东富龙的创业团队打开国门，壮着胆子来到美国的展会上，推销自己的产品。说是推销产品，其实更重要的任务是与国外的大客户进行沟通，从中知道国外企业的需求，以及冻干机领域的国际发展趋势。在这种交流中，东富龙的研发团队也在向世界前沿的冻干技术靠近。短短几年中，东富龙攻克了一连串的国际性难题。

而在与国际发展趋势接轨的同时，东富龙也看到了更多有待持续改进的空间。“我们的交货就一直是在本地整改的，客户有什么不满意我们就改。这在美国，人家就说，我就给你 3 天时间准备，准备不了，我就走人了。你交货了，人家还不满意，这种事情不应该存在，交了货人家基本上都是满意的，只有极少数的你需要弥补，缺少的一些东西，这些是可以的。”郑效东如实总结说。他也清楚地意识到，要达到这一层面的提升，光有过硬的技术还不够，还要求公司内部形成先进的管理体系，培养一个具有强烈的产品、服务质量意识的团队。

团队建设

然而，管理体系的构建和团队的培养并不容易。团队成员的相对稳定性就是首先需要解决的一个问题。

由于冻干机的制造过程非常艰苦，与郑效东一同创业的事业伙伴在开始的几年就因身体原因或尝试其他创业机会、工作机会而陆续离开了公司。为了稳定团队成员，郑效东也希望尽其所能更多地关心员工。现为公司机架工段段长的昂师傅从1993年就一直在公司，最脏、最苦、最累的活儿都干过，为公司的发展立下了汗马功劳。郑效东除了安排公司出钱让昂师傅每年体检外，还把自己当初在上海第一生物化工制药厂居住过的房子无偿让他居住，如今已经多年。昂师傅也对郑效东这样细致的关怀心存感激，对他说："经理啊，你只要不叫我走，我就一直在这里干。" 昂师傅是东富龙目前工作得最久的员工。

为员工解决住房问题的事例并非只有昂师傅一个。由于上海东富龙所在的闵行区放鹤路位于上海市的远郊，而生产部、管理部的负责人老吴家住上海市宝山区，距离公司非常远。每天上班，老吴要早上5点半从家里出发，换4部公交车才能到达公司，单程就需要2个小时以上。同样，每天下班回到家后已经很晚。用老吴自己的话说，他上下班过程就如同"鸡叫出门，鬼叫回家"。长此以往，他不免感到身心疲惫，劳累不堪。一开始，郑效东也会安排公司的车送老吴回家。但公司只有两辆车，也不可能长期接送。于是，他就为老吴配了辆新车，并由公司出钱安排老吴学习驾驶。有了车，老吴每天上下班时间可以缩短一半，他终于可以精神饱满地投入到工作中了。事实上，这不仅仅方便了老吴自己，公司配给他的车也可以经常捎带其他上下班的同事和员工。后来，为了更便于工作，郑效东建议老吴考虑在公司附近买房，而买房的首付款全部由公司支付。

2002年，郑效东安排公司为第一批高层团队成员支付了购买新房的首付款，让团队成员住上了新房。2006年，公司为第二批高层团队成员付首期款购买了新房。2007年，公司购买了居住房屋若干，统一装修，作为公司的科技人员居住的宿舍。2007年6月底，公司首批

16 名单身科技人员正式搬进新宿舍。一名老员工感叹道："以前想都没想过，公司近几年发展得确实很快。"

然而，一边是核心管理层和科技人员的住房问题得到了解决，另一边，普通技术工人却并没有统一、集中的集体宿舍。而在这些工人当中，60% 以上来自外地。但与大部分制造类企业不同，东富龙没有为普通工人安排统一的集体宿舍，这些车间工人们不得不在公司周围的民房租房居住。

公司员工的稳定性方面也产生了两极分化：中高层管理团队相对稳定，而基层技术工人则大量流失。东富龙正面临着严重的技术工人流失问题，这让公司人力资源部经理小路头痛不已。东富龙现有员工总数 273 人，其中一线生产员工 119 人；管理人员（包括销售、服务、技术、研发、质保、生产管理、人事行政及后勤人员）共 154 人。仅仅在 2007 年 3 月到 4 月，就有 100 多名技术工人离开公司。

与其他公司相比，东富龙支付给电焊工等技术工人的工资也要低一些。每年的 7 月到 9 月，是中国"技工荒"的高发季节。与东富龙生产相关的电焊工、钳工等，都是人才市场上急需的工种，尤其是经验丰富、技术娴熟的技工，更是被各公司高薪竞相聘请。此外，不同于许多制造业企业，东富龙实行 6 天工作制，每天工作 7 小时。每周 42 小时，比 5 天 8 小时工作制要多出 2 个小时，平均每个月要多出 8 个小时，属于正常工作时限，不必向员工支付加班费。

为了减少技术工人的流失，东富龙的人力资源部门采取了多种办法应对这一棘手问题：2007 年下半年开始，公司开始在工人中实行工龄工资制，即在公司工作每满一年，每个月增加 50 元工资；夏天高温季节，为技术工人提供高温补贴 100 元 / 月，以及降温茶、冷饮、风扇等各种劳保福利。时逢物价涨幅很大，公司又为工人提供物价补贴。这些措施的组合拳在一定程度上缓解了技术工人大量、急剧流失的现象。

此外，为了从根本上解决技术工人的流失、匮乏问题，公司开始通过人才培养的方式储备人才。东富龙已经与江苏南京制冷学校合作，定向培养公司需要的各种技术人才。



东富龙成立15周年活动。

修炼内功

回想起2007年3月到4月的技工离职危机，人力资源部经理小路至今仍心有余悸："我不得不忙于救火和找人，否则这种情形将陷入恶性循环，让我没有时间来进行人力资源管理体系的建设。"

对此，郑效东自己也心知肚明：公司早已不是刚创建时的七八个人的规模了，如今面对整整273位员工，仅凭他一个人的关心是顾不上来的。东富龙亟需一套完整的规章制度，通过建章立制来修炼内功，实现专业化的过程。这当中包括人力资源体系的建设，也包括生产、服务等流程的标准化。

东富龙可以说是一个典型的家族企业。早在1995年，郑效东的弟弟郑效友就加入了东富龙公司，目前是负责药厂销售的副总，属公司最高管理层之列；郑效东的父亲负责一些财务方面的工作；郑的一位表哥担任人事副经理；一位表弟也在公司从事销售，兼任总经理助理。目前其他在东富龙工作的亲属还包括他的一个外甥。如果说，家族企业的性质是实现公司专业化的一大阻碍的话，郑效东"修炼内功"的第一步就是除去家族成员的"特权"。原先郑效东有两位亲戚在公司做门卫，但是经常出现擅离职守的情况，有时还会在工厂的车间里妨碍生产。郑效东在生产管理部负责人的建议下果断地开除了他们。

这件事情给公司上上下下的员工带来了不小的震动。

“这个事以后我们公司的人也就觉得我们老板还是很公平的，你无论是谁，只要进来了就受公司的规章制度的约束。”负责生产部、管理部的老吴这样说道。

为了全面地加强内部管理，东富龙引入了 ISO9001 体系。在这套流程下，各部门的职责得以明确，一步步的直线责任制较为清楚。但是仅仅依靠较为粗放的流程管理体系是远远不够的。

在原有的人力资源管理制度下，缺乏一个明确的绩效考核体系。工资、年终奖等的发放多少带有些凭印象管理的因素。“最早的时候四五个人，因为我在生产部当过生产经理，谁的活干得好，谁的干得不好，我们一看就看得见了，但是现在我们有的就看不到了。就像客服部二十几个人在全国各地跑，我们就看不到他们到底干得好不好，所以经常要他们写报告，然后还要向客户了解情况，有时候还是觉得鞭长莫及，管不了。”负责售后服务部的陈勇切身体会到了薪酬考评制度化的重要性。

意识到了这一点，郑效东强烈地希望做好建章立制的工作。于是，他引进了一位高层变革先锋，牛总，专门负责管理的提高。牛总一来就新官上任三把火，建立了许多制度，包括定期会议等，由他来召集各主要业务的负责人。一石激起千层浪，这位风风火火的“空降”副总立即引起了不小的抵触力量。为了化解这样的情绪，郑效东就安排老牛来到东富龙下属的一家容器厂进行管理，希望用事实服人。在容器厂，老牛从薪酬制度入手，将薪酬与经济挂钩。这样一来，产量和质量都得到了大幅提升，过去工人们结群抽烟休息的情况也得到了很大的改观。容器厂改革的成功给整个东富龙的员工们带来了很大的触动。现在，包括生产、管理部门在内的负责人都跃跃欲试，希望通过完善薪酬制度更上一层楼。

此时，郑效东又要给建章立制的工作打上了一剂强心针，一方面，他给高管每人 5% 的股份，激励他们督促员工；另一方面，将借助外部专业的人事服务公司，为东富龙进行人力资源咨询服务，并在公司

常驻两位咨询员，参与到公司长期的人力资源规划中来。希望通过管理层与咨询员的配合，奠定建章立制的基础。

天道酬勤

中国成语“天道酬勤”四个字一直挂在东富龙公司走廊的墙壁上。郑效东向来提倡：销售、业务人员要“勤跑”，研发和技术人员要“勤学”，工人要“勤劳”，而管理者要“勤思”。那些“勤跑、勤学、勤劳、勤思”——勤奋的人都应该得到酬报，那便是对员工的奖励。在即将推出的人事绩效考评和薪酬制度下，这四个字的份量终于可以掂实了。

而“天道酬勤”的意义又不限于此，它是整个东富龙企业文化的提炼。东富龙的企业精神被总结为“诚信、务实、创新、奉献”。信守“诚信”、“做事先做人”，坚信“人品是立业之根本”；在东富龙，“浮夸、搞人际关系”没有市场，要的是做实事，以实力证明每个人的价值；公司要求东富龙人时刻提醒自己，要保持“开放”的心态，勇于创新，持续改进，通过创新为自己赢得不断发展的空间；公司提倡奉献精神，用自己优秀的专业技术，回馈自己的衣食父母——制药工业。

“勤思”的管理者们也一直在思考：如何增加公司团队的凝聚力，更好地渲染企业文化。与大部分公司一样，东富龙也创建了公司的内部刊物《龙之音》——一份双月出版的内部报纸。2007 年 4 月，为推进公司的企业文化建设，公司组织了 30 名来自不同部门、不同岗位的员工，进行了名为“一个团队，一个梦”的主题户外拓展训练活动。除此之外，公司每年还举行运动会、生日宴会、春游等活动。

冰冻三尺，非一日之寒。刚开始着力建设企业文化的东富龙发展的空间还很大。“我现在还是非常缺管理人才。我分给工会的基金他们都用不完，都不知道怎么用到员工身上。”从管业务、管产品到管员工，这个过程漫长而持久，需要润物细无声般的理念与方向指导。看来，郑效东又将开始“勤思”的历程了。

再次创业

2007 年底，东富龙启动了 IPO 程序，力求在资本市场募集资金以支持长远发展，并全面提升公司的管理水平。按计划，2009 年东富龙将在深交所的中小板上市，这意味着除了来自客户的货款外，东富龙还将通过资本市场融得更多的资金。这条日益健硕的东方之龙正酝酿一次跃然腾飞。

对于这“再次创业”的方向，郑效东还是希望专注于冻干机市场，做得更广、更深。一方面，由于冻干机的使用寿命长，因而提高“冻干机服务”在营业收入中的比例，提供更多的保养服务是获得持续盈利的方法。目前东富龙服务收入的比例占 3%~5% 左右，而一些国外的冻干机制造商的这个比例已经达到了 30%。一方面，东富龙也希望从单纯的制药设备领域发展到制药工程领域，围绕冻干技术做成套的设备，为客户提供总体解决方案。还有，则是走国际化的道路，将产品出口到国外。

其中，郑效东将国际化的目标放在了首要位置。目前，东富龙的冻干机虽然在国内处于中高端，但在国际市场上则属中低端产品，在技术、理念上都有很大的发展空间。而与国外客户的沟通恰恰能给东富龙提供学习的机会。郑效东提出了国际化的过程分两步走，第一步是走向国际，第二步是走向主流国际。随着国际部的建立，以及分别在美国、印度开设工厂，东富龙已经在已“走向国际”的目标上迈出了坚实的一步。在下一阶段，西北欧、美国这些技术标准高的国家和地区将成为东富龙要攻克的市场。

创业艰辛，第二次创业将东富龙带来的挑战或许并不亚于 1993 年创始之初。现有的直线职能制的组织结构在应对国际客户的大订单时往往显得捉襟见肘，招架不住。郑效东强烈地希望引入项目管理制的矩阵结构，以订单为中心，由专门的项目负责人保证各个环节运行良好，确保客户满意度。东富龙已经开始了项目制的尝试，但变革之初问题总是不可避免。由于项目经理是兼任性质，在日常工作中有自

己固定的职责，因此在项目中，大多停留在做一些顾客沟通的工作，对于整个项目的协调则落实得不够。而郑效东深知，如果要进行一次彻底的组织变革，其敏感性和由此引起的轩然大波以及各方的抵触将无法避免。

前方的路依然曲折，还要克服重重阻力和困难。2007 年 4 月 6 日，东富龙召开了 5 年规划专题会议。5 年规划明确指出，公司在未来几年内，将逐步建立各项事业体。最终东富龙公司将建成以事业体为结合体的新东富龙集团。那时东富龙集团将在巴西、印度两国建立工厂，拥有国外的冻干机生产基地；同时还将与美国、德国开办合资公司，并寻求投资，建立自己的工程公司。届时，“专业服务于医药工业”的东富龙将成为世界三大冻干机生产企业之一。在企业文化建设上，重点发挥好党、工、团组织的作用，引领企业文化阵地，增添和充实企业新的文化内涵，“树立东富龙企业新形象，创建东富龙国际新品牌”，充分调动和发挥员工的积极性和参与性，为公司发展增添新的活力。

出水蛟龙

2007 年，东富龙在美国费城注册的合资企业 Penntech-Tofflon 公司的正式成立，由东富龙控股 71%，实施北美地区的技术推动和市场拓展，远景是实现当地化生产、销售和服务。郑效东的重心渐渐地向西方转移了，频繁的国际航班，他已经越来越习惯倒时差，习惯见缝插针补充一点睡眠了。“不用担心，只要是有用的东西，我照样听得见，半睡半醒的状态，人的注意力反倒更集中呢，更容易抓住问题的关键呢！”他半开玩笑地为自己的磕睡开脱。

郑效东幼年时曾追随着“三线建设”的父母开赴大西北，在青海渡过了他的整个少年时代。从青海回到上海，所有返城子女经受过的那些曲折和艰难，他都经受过了。高原的成长经历，给他留下的，不仅仅是深色的皮肤，还有广泛的阅历，对中国的了解，和大西北的那种独特的天人合一的空旷环境给人带来的广阔视野和胸怀。而今，再

次跨越大洋，探索新路，包括把女儿安排在费城当地一所学校就读，在感觉上，郑效东并不觉得太陌生。

和国际经营一样，资本经营对于郑效东同样是一片全新的领域。因为上市的计划，郑效东不得不开始习惯于与投资银行、律师、会计师和咨询师打交道了，其中最难于捉摸的是经济形势的变化。需要他学习的东西还有很多，书到用时方恨少，出海时，郑效东知道东富龙还需要苦练哪些方面的内功。

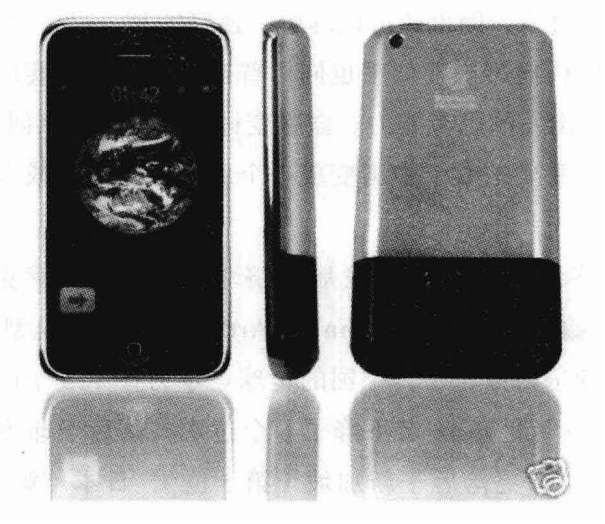
第5章 INNOVATORS BESIEGED
中国的创新有没有未来
——从现实看创新

> “有依人者，始有宰制此依者；有奴于人者，始有鞭笞此奴者。至治恶可得乎？吾国人今日所急需要，思想独立，学术独立，精神独立，一切依自不依他，高视阔步，而游乎广天博地之间，空诸倚傍，自诚自明。以此自树，将为世界文化开发新生命，岂唯自救而已哉？”
>
> ——熊十力，1932[①]

2008年快结束时，“山寨”这个涵义模糊而暧昧的词汇忽然走红。首先是在中国手机品牌几乎全军覆没的时候，以深圳华强北为中心冒出一大批地下工厂生产的“山寨手机”，以酷似西方品牌手机的外表和难以置信的低价走村串乡，畅销中国。然后是山寨平板电视、山寨笔记本，再到山寨网络剧、山寨开心网……一时间，神州无处不“山寨”。其标榜的草根精神和反叛精神背后，是中国传统的江湖文化和现代盗商文化相结合而生下的一个怪胎，以一种挑战的方式表现着对知识产权概念的消解和对真正的原创意识的嘲讽。从2005年10月自主创新成为国家战略，到2008年中国企业界流行的“山寨”，这是中

① 熊十力，《新唯识论》，中华书局，2005年版。

国企业正在走过艰难的创新之路的一个极富象征意义的写照。



几可乱真的 HiPhone 手机。

例如，大家都非常熟悉的制造业的微笑曲线，中国企业在全球价值链上的地位，大致而言，取决于我们企业的产品研究开发能力和品牌营销能力。**品牌营销能力**的三个境界可以用“品质、品味、品格”来概括，**首先是可靠的性能和质量，然后是设计和工艺，最后是代表现代商业精神的永不逾越的经营伦理。**然而，在中国，品牌营销却成为企业利用消费者的信息不对称和不理性的思维方式来误导和欺骗消费者的各种形形色色的所谓“营销创新”。翻开商业杂志，到处是千人一面的营销策划公司的广告（营销策划公司自己的广告千人一面，可见他们和他们客户的水平），这些公司与改革开放初期曾经到处活跃的“点子公司”殊途同归。可惜，没有“品质、品味、品格”作为基础，无论看起来多么周全的“营销创新”，被戳破之后，品牌便一文不值。

与品牌创新能力相比，研发创新属于更基础性的能力，没有产品基础的品牌创新，是沙上筑塔，缘木求鱼，迟早要暴露言过其实甚至是名不副实的真相。但从产品研发创新能力来看，偌大一个中国，却几乎找不到一个亮点。到处都是同质化竞争导致的一片片血海，不要说激进创新、建构创新，连渐进创新的例子都不容易找到。外向型产

业因为两头（研发和营销）在外，习惯了用手而不是用脑挣钱。它们一时还转变不过来，倒也还可以理解。蹊跷的是，很多面向中国市场、中国消费者的内向型产业似乎也同样普遍丧失了脚踏实地、从客户出发、从消费者出发的思考能力。盗版变得理直气壮，原创蜕变为山寨，风气之盛，几乎要把整个中国变成一个山寨版的美国或者欧洲才会停下来。

世界经济论坛根据两位发展经济学家杰弗里·萨克斯（Jeffrey Sachs）和约翰·麦克阿瑟（John McArthur）的理论模型编制的2006年年度全球竞争力报告中，中国的全球竞争力在125个国家中排名第54位，比上一年度第48名下降了6个位次，落后于印度的第43位，印尼的第50位，更落后于新加坡（第5位）、日本（第7位）、中国香港地区（11位）、中国台湾地区（13位）和韩国（24位）。三大类别的指标（基础条件、效率提升和创新因素）中，中国基础条件排名第44位，效率提升排名第71位，创新因素排名第57位。创新因素中，拖后腿的指标中包括“科学家和工程师的可得性”，排第86位，“科学与研究机构的质量”，排第63位。三大类别的指标分别对应经济发展的三个阶段：要素驱动阶段、效率驱动阶段和创新驱动阶段。中国非常清楚地属于要素驱动阶段的国家，不仅不是创新驱动阶段的国家（大多数发达国家都属于该阶段），连效率驱动阶段国家（大多数拉美和中东欧国家都属于该阶段）都算不上。

中国的这种发展阶段解释了很多大家困惑的与创新有关的问题。某著名文化界策划人士曾私下对我讲，很多领域，在商言商，在中国做生意，还是不要去搞什么创新更保险一些，什么东西在国外特别受欢迎，在中国一般也会特别受欢迎。全球化的大潮之下，在大多数国人丧失自我、丧失身份、丧失自信，甚至连自己要什么都不清楚的情况下，谈得上什么自主创新？也许，这就是我们过去30年那种荒不择路的追逐式的现代化过程中，不得不付出的一个沉痛代价？更进一步，这种只管低头拉车，不抬头看路，暂时把方向问题搁置的做法，也许是我们在面临与别人巨大的客观差距时的一种不得已？

达到任何目标，都要付出一定程度的代价，关键是如何使之最小化，并避免不必要的代价。比照某个阶段的西方而预设的现代化目标——不顾一切代价、排除万难地推进现代化的局限性，很多人已经开始认识到了。当然，我们绝对不是要走另一个极端，回到那种万物皆备于我，老祖宗什么都有，而且什么都比别人好的保守心态和防备心理。这种心态看起来非常强调以我为主，但本质上其实是一种弱者、失败者、自我受害者（self-victimness）的心态。我们需要做的是在追逐的过程中停下来，仔细想一想，这些我们早就该想清楚的问题：自己到底要去哪里，目标是否需要调整一下；如何到达该目标，是否有多种途径；怎样选择一条代价最小的途径，避免走回头路等。

如我们在本书前文论述，如何走出一条自主创新之路，绝不仅仅是与技术有关的问题，没有高尚的人格，不可能有优秀的专家，没有贯通历史、文化和思想的广阔人文视野，我们将难于期待我们能够在技术上孤军深入，一骑绝尘。这里结合中国企业界和其他各相关领域种种不尽如人意的现状，我将中国文化中**妨碍创新的主要因素**总结为三个方面：**权力文化，关系文化与现世文化**，分别进行论述。大家很容易看出的是，自主创新也绝不仅仅是中国企业的问题，没有教育、科技和文化等创新支持部门的深层次改革，一方面我们强调的人文底蕴无从依托，无从传承；另一方面，我们的企业的自主创新也将失去知识储备和战略纵深。在很长的一段时间内，我们的大多数企业将继续困在全球价值链的底端，无可如何。关于这一点，虽然这里我们无法展开论述，但道理非常简单。没有美国的研究性大学的成功，就不会有来自太平洋彼岸一波又一波的新技术浪潮；没有法兰西、意大利灿烂的文艺复兴，就不会有这几个国家几乎是坐地数钱的奢侈品行业。没有日本文化、日本教育对团队精神的千锤百炼，就不会有丰田式的日本制造的奇迹。中国改革开放 30 年，在经济界、企业界为 30 年来翻天覆地的变化而欢呼不已的时候，教育、科技和文化界依旧是铁板一块，不知不觉间，已经成为了旧体制最难以突破的堡垒。他们对企

业层面创新支持的乏力，将迟早把中国企业、中国经济拖入一个深不见底的深渊。

权力文化

权力文化从不同角度也可叫做官本位文化、等级文化、面子文化、专制文化、奴才文化，这也许是了解中国文化的最重要的一把钥匙。文化人类学用权力距离这个概念来测量人们的地位区别，权力在不同国家文化中的重要性，中国文化中权力的重要性自然是首当其冲。但是，与同样属于高权力距离的日本、韩国文化相比，一方面，中国人在权力面前自我贬损、甘为驱使、人身依附等方面登峰造极，另一方面，中国人对权力拥有者又鲜有真正发自内心的尊重和敬畏感。人们表现出来的对权力的那种无比驯服的态度，完全出于一种务实的考虑，用吴思的话说，他们真正在意和害怕的是上司掌握的“合法伤害权”。这一点，拥有权力的人又何尝不知道，所以要一朝权在手，便把令来行，最大化地享受权力给自己带来的物质上和心理上的收益。

公共行政领域出现一些官本位文化，是很自然的情况。官场没有官本位文化，那才是怪事。只要官本位文化的受害者限于官场本身，也不是什么大不了的事情，等到十年媳妇熬成婆，新官上任的时候，自然同样颐指气使，平衡自己过去在心理上甚至物质上的支出。只要纳税人交给他们的事情大概还是有所安排，也没有什么大碍。可是，如果把这种官本位文化原版搬到学术界，问题就复杂化了。官大就学问大，甚至只要官大，根本就不在乎学问大不大的结果，是资源分配向学术体系中并不直接创造价值的各种“学官”集中，浪费资源是小事，关键是其错误的导向作用：大家的聪明才智全部用来竞争怎么成为学官了。

广东省教育厅某官员在广东省政协一次会议上披露，“深圳一个处长职位，竟有 40 个教授来争”，媒体披露后，坊间大哗。自有教授职称以来，还从来没有贬值到这个程度的。[①] 更令人不堪的是出版人江曾培讲的一个例子，某位参与国家 863 科技项目的资深教授，从东北调到北京某高校，觉得当教授没出路，第一次参加该校后勤处处长的竞聘，落选。后又参加该校保卫处副处长的竞聘，结果还是落选。按该校其他老师的说法：“只好很失落地继续做教授。”[②] 我们能期待这样的教授做出什么一流的学问，教出一流的学生来吗？完全不在一线的后勤类职务都这样风光，各级校长、院长、系主任自然也不会落下。研究资源的分配，与职务绝对成正比关系，知名大学的院长一类的人物，一年的各种研究经费、项目经费，几百万、上千万都是正常。而正处于学术生涯高峰期甚至爆发期的青年学者，却往往是多买一台电脑的钱都找不到出处，遑论其余。从纳税人收取的税收，就是这样被浪费的。

西方大学，最受尊重的是各种讲座教席，系主任、院长、校长之类的职务，不是没有好处，但也就是这些职务带来的一些信息上的优势和方便，喜欢的人自然喜欢，但也绝对不至于趋之若鹜。国内的情况却远远不是这样。各大学院校网站、内部报刊上，充斥着各级学官的新闻，校长到本校的一个学院考察工作，都要拉起大红标语来表示欢迎。与校长同桌吃饭，院长小心翼翼，普通教授更是屁股都不敢在椅子上坐满。在专业领域再受尊重的专家，一旦有个一官半职，外面人介绍的时候必然是先从职务介绍起。他在专业领域的几十年工夫，抵不上一个论级别也许只相当于副科的滑稽职务。同一个问题的另一面是，只要你官做得足够大，不管有没有博士学位，相关专业有没有研究，什么大学什么学院的院长都可以直接做，而且，为了抢一个够级别退休的政府官员，大学之间还得互相竞争呢。

---

① 《四十教授争当处长》，《新京报》，2008 年 9 月 9 日。

② 江曾培，《教授为何想当处长》，东方网。

官本位泛滥的根本原因是教育、学术和科研机构丧失了独立性，成为了权力的附庸。这种官本位扭曲内部资源分配导向是一方面，另一方面也扭曲了社会整体的资源流向。教育、科研（以及医疗、慈善、图书馆、博物馆、美术馆）等行业，本质上应该是一种非营利的社会性事业，向捐赠举办该事业的人或捐赠人的代理人负责，而不应该像公共服务机构一样，向公权负责（当然也不应该像企业一样，向客户负责）。但逻辑上，大路朝天，各走一边，有选择依附权力的，自然有选择不依附权力的，但更可怕的是这种权力还是垄断的权力，各种行政管制完全堵死了依靠社会力量、民间力量发展独立的教育和科研事业的空间，只要你进入这个行业，你不依附也得依附。大家都希望自己的孩子有好学校上，有好图书馆用，不管经济实力大小，人同此心。但现在这种体制，很大程度上把民间举办这些社会事业的积极性都打消掉了。中国的企业家们挣钱本来都不容易，有良心的企业家挣钱更不容易，如果对这套“分肥”体制的本质有所了解，除非是与财富有仇，很难想象他们会拱手把钱捐给一套这样的体制。所以，很多企业家的选择是，一方面是抓紧时间办移民，一方面是宁可把钱捐赠给国外的有关机构也不捐给国内的机构。

官本位用行政评价僭越同行评价，扭曲了科学研究的基本规律，浪费研究资源、扭曲资源分配是一方面，微观一点讲，官本位另外一个很大的负面作用是毒化科研环境。学术研究、产品开发、创新是一种建立在自由思考、独立探索基础上的活动，需要一种身心协调，无牵无挂、半游戏半工作的优游（playfulness）状态。很难想象在权力的巨大阴影之下，在各种严章峻法的控制下，在人情关系的复杂网络中，一个人还能进入这种心物一体，神游天外的研究境界。很多科研工作者选择工作时，最重视的方面之一是宽松的工作环境。然而，一个权力泛滥的地方是绝对不可能宽松的，耳听六路，眼观八方，三十六计，七十二变，根本不是一个研究型的书呆子所能参透的；就算这个单位权力好不容易定于一尊，权力还有一种自我加强的机制，你不逢迎自然有人逢迎，最后自然是劣币追逐良币，把那些不通人事

的科研工作者淘汰出局。不需要太多外部资源的纯理论研究影响不大，在需要外部资源支持的实用研究、产品开发领域，这种不通人事的个性自然是灾难性的，适者生存，能够在这种官本位体制下生长的是一种人格上的侏儒，如《当代中国教育调查》[①]所总结的：

“从生存状态官场化到学术思想官场化，终于将讲师、教授们训练成了权力网络上一个个尺寸相同的网眼。纲举目张，这纲一举，所有的目都会毫无例外地随之而动。真所谓举一纲而万目张——行动一致、动作划一，不会有例外，不会有个性。久而久之，知识分子身上的书生气终于被磨掉了，他们不再“迂腐”、不再“傻气”，个个都精明得让人害怕；但当代知识分子却因此完全失去了传统知识分子的特立独行，以及他们在权势面前所应有的独立和自尊；甚至在人格上都变得唯唯诺诺……失去了直面权力的气节，失去了质疑权威的勇气，就是评了副教授、教授，他还是知识分子吗？大学从崇尚精神自由、人格独立的文化圣地，变成如此等级森严的官场，令人唏嘘不已。”

对于偏实用的研发工作，官本位同样是死敌。这一点，对传统科研院所的情况有所了解的朋友相信都非常清楚。柳传志在创立联想公司之前，在科学院计算所做了 13 年磁记录电路的研究，创业的原因，用他自己的话来讲是“觉得憋屈”。一位在跨国电源公司工作的研发人员感慨地说，给外国人干活，舒心，干多少活，挣多少钱，不用考虑当官啊什么的。有本事，待遇自然来找你了。但是国有的那些科研院所里，只有走行政才是王道。这其实就是中国高科技发展的症结所在。

可幸的是，在朱镕基的推动下，中国在 20 世纪 90 年代末推动了科研院所转制为公司的工作。先是中央直属 242 家科研院所进行转制，随后，全国从中央到地方，大大小小共上万家科研院所完成了转

① 赵启强，《当代中国教育调查》，作者博客 www.unicornblog.cn/user1/zlzqq/.

制工作。2003 年国资委成立之初，原冶金部、机械部、纺织部、邮电部等部委所属的 29 家院所划入其名下，被定性为科技型企业。在市场经济的风浪中，一些科研院所已经初步形成适应市场竞争的机制和独立生存发展的能力。这些行业的设计院和研究所原来在计划经济体系中受尽价值链中上下游的欺压，现在已经逐渐开始实现了他们所拥有的专业知识的市场价值，甚至进入被年轻人最青睐的用人单位之列。

钞票如选票，市场是一种天生的民主机制。市场化企业的研究部门通过绩效考核和职业生涯管理能够比较容易地解决官本位产生的错误导向问题。例如，跨国公司的中国研发中心一般都实行两条职业发展道路：一条是管理职业发展道路，从工程师到项目经理，到部门经理，到总监等等；另一条是从专业发展道路，从工程师到高级工程师，到主任工程师，到研究员等等。两条职业发展道路在国外是很成熟的制度，对于很多优秀的工程师来说，专业发展道路的吸引力至少是和管理发展道路一样强，一些地方还往往有找不到愿意走管理发展道路的工程师，所以只好给待遇上做更大的区分，鼓励大家走管理发展道路。笔者在一家跨国公司中国研发中心工作时，给中国工程师们讲解这个政策，有意思的是很多中国工程师对这种制度的怀疑：什么专业发展道路？管理级别上去了才是硬道理。劳心者治人，劳力者治于人，哪行哪业，都是一样。彻底消除官本位思想，不是一朝一夕的事情。




谁给谁打伞？

关系文化

中国企业创新的第二个障碍是关系文化。权力文化是协调上下之间的关系，关系文化是协调内外之间、远近之间的关系，从不同的角度看，**关系文化也可以叫做圈子文化、江湖文化、义气文化、游民文化、痞子文化**。权力机关文化与关系文化加起来，就是费孝通所谓的“差序格局”，在社会上与任何人打交道，首先辨亲疏，然后是定尊卑，最后决定与这个人打交道的方式，是自己人，还是外人，是长辈、小辈还是平辈。如果说等级文化是了解中国的第一把钥匙，圈子文化则是了解中国文化的第二把钥匙。国外中国文化研究圈盛行的“关系”研究，也算是抓住了这个重点。这些“关系”不外乎是建立各种初级群体（primary groups）基础之上的关系：血缘（亲戚）、地缘（同乡）、学缘（同学）、业缘（同事）关系等等。这种关系有的是主动选择的结果，有的是被动决定的结果，但一般都是通过较长时间的互动和相互了解才能建立起来的。

因为属于同一个圈子，打起交道来有人情味，有信任感，节省交易费用，自然不是什么坏事。纯粹从理论上讲，如儒家的《大学》八步（“格致正诚，修齐治平”）所讲，推己及人，修己安人，这种人情味和信任感也不是说就一定会限定在一个有限的小圈子里。但从实践上看，一个人的精力、人情和圈子总是有限的。小圈子内田园牧歌般温暖的关系往往就会建立在忽视、歧视或者压迫圈外人的基础之上，尤其是当公权力成为小圈子谋利的工具后，这种圈子文化首先在法理上是绝对站不住脚的。其次，就算不涉及公权，从经济学的角度看，圈子文化因为只信任自己人，人为地限制了交易的范围，也会影响社会总体福利和个体福利的提高。再次，就算不涉及经济利害，纯粹从思维的角度看，圈子文化容易形成圈子内一元化、同质化、简单化的思维习惯，不利于个体实现创新和调整。所以，这种建立在儒家所谓有差等的爱的基础上的圈子文化，离现代市场经济的要求还是有较大的差距。

关系文化登峰造极的版本是游民文化中对哥们儿义气的崇拜。研究游民文化的王学泰总结说，游民作为封建宗法社会的脱序分子，要在社会里争夺属于自己的利益，或者不属于自己的利益时，往往要跟自己相似命运的人结成同伙，他才敢干。最简单的结合就是《三国志演义》中“桃园三结义”，复杂的就是明中叶以后出现的秘密帮会。这种结合是他们生存与发展的保障。所以他们很看重这种结合，不求同日生，但求同日死，兄弟如手足，妻子如衣服，义气成为这些铤而走险的游民们最为认可的核心价值观之一。简而言之，就是“只讲敌我，不讲是非”。这点在《水浒传》中有鲜明的表现。同样是劫道，梁山好汉（包括梁山系统的）做了就是对的，其他山头干的则是伤天害理。没有任何原则性，不承认任何普遍主义的道德，这种文化的专制性、反社会性和巨大破坏力，自然是可想而知了。



有华人处，必有关公庙。

关系文化属于学术界探讨的集体主义文化的一种子类型。与个体主义文化相比，**关系文化的特点是：1）秉持相互依赖的自我观；2）个体是完成集体目标的手段；3）注重外在行为规范而不是内在的价值观；4）注重关系和谐而不是任务完成。**个体主义者的自我是独立的，注重自我作为一个独立个体的存在，自我的行为通过对自我的思想、感情、行动的组织而获得意义。集体主义者的自我则是相互依赖的，

注重自我作为广泛的社会关系的一部分，个体的行为甚至个体行为的意义本身在很大程度上取决于个体对于周围人的思想、感情、行动的理解和判断。所以，集体主义者的自我更深入地镶嵌在个体周围的社会纹理里，自我与他人之间的界限更为模糊，更容易预设集体与个体之间目标的统一性，更注重外在的行为规范、他人对自己的评价和与集体成员之间关系的和谐。与日韩的群体基础型集体主义相比，关系基础型集体主义是与自我有各种一对一的关系的个体的集合，而不是基于其他原则建立的团队、群体或组织，如家族、公司、俱乐部等。所以，同样把你当自己人看，中国人是因为你与他单个人之间的关系，日韩人却更大程度上是因为你是否与他们一样，归属于一个更大的群体。

典型的关系文化中，一个人的关系网定义了这个人的自我，标志了这个人的社会地位，决定了这个人所能发动的资源。挣钱靠关系网，娱乐放松靠关系网，扶危济困还是靠关系网。关系网决定一个人生存、生活，甚至生命的状态。人们被关系所包围、缠绕，除了少数由于宗教或者个人生活经历上的原因选择自我放逐的，很少有给自我剩下一个较丰裕的空间的情况。反过来，离开了这个关系网，关系文化中的人往往非常难于适应。而且，与群体型集体主义相比，关系型文化中的个体因为没有抽象的组织身份的庇护，往往更容易在离开具体的关系网之后丧失自我认同和自我定位。

与劳动密集的农业生产和互通有无的商业相比，科学和技术大多是孤独人在寂寞中的玩物自得的结果，与西方人相比，我们这个把关注放在人与人之间关系上的民族实在是有些太爱热闹了。西方的一流大学往往设在“鸟不生蛋”的偏远小镇，中国的大学，要是被放到了小地方，江河日下的命运，几乎是肯定的（唯一的例外恐怕是出了诺贝尔奖的西南联大）。一般人到西方旅游，往往都羡慕他们普通人的居住条件，蓝天绿树，如何有田园牧歌的风味，短期旅游没问题，真要呆下来，住上几个礼拜，就算没有语言和社交问题，恐怕很快就要开始想念国内那夜夜笙歌的日子了。中国大城市也不是没有卫星城规

划，但最后还是在四环、五环摊大饼，其实也与中国人的文化特性有关。

创新本质上是一种个体行为，是一种沉浸在对客观规律的敬畏、热爱、痴迷之情中的探索状态，一种心与物驰、物我两忘的境界。所以，创新不是简单的出风头，争一口气，做“人上人”，因为真正的创新者本质上其实并不在乎旁人对他们行为的评价，不管是负面的批判还是正面的鲜花与掌声。“木秀于林，风必摧之”是一方面，另一方面，鸟儿的翅膀，如果挂上黄金和奖牌，将如何飞翔？包括关系文化在内的集体主义文化因为过于强调他人对自我的评价，包括对正面评价的渴望和对负面评价的恐惧，容易使大家陷入从众心理，很难产生创新所需要的特立独行、我行我素、天马行空、笑骂由人的个体主义精神。

一个很小的例子是左撇子（包括用左手写字）在不同文化中所比例的区别，西方用左手写字的人很多，并不是天生的左撇子多，而是大家对用左手写字的宽容。大的例子是，到现在为止，包括日本在内的整个东亚地区，在基础研究方面没有大的突破性贡献。这很大程度上其实也是因为我们集体主义文化的局限性所导致的结果。媒体回访20世纪80年代初名声大噪的中科大少年班，当年神童宁铂、谢彦波、干政等人的遭遇，让人感慨万千。大家的一个共同感觉是当年的意识形态主导下高调的宣传害了他们，本质上就是早年成名导致了他们对他人看法的过分关注，以至于找不到自我。网上流传的一篇《一个清华学生留学香港后对人生的思考》是一个很好的代表：

“多年功利教育的辛勤培养，我一路顺当地走过来，发现完全上当。我在成功地通过了一次次考试后，最终都不知道我为什么要通过这些占据人生的考试，这个所谓的优秀学生只是在不停地让自己去符合那个‘优秀’的外在标准，来麻痹自己的虚荣心，而自己，那个真正的自己却一直没有存在过，没有发育过。我学的任何课程都无法帮我解决当时的苦恼，那么每天学那些微分方程又是为了什么？为了父

母的微笑，人们的赞许吗？年年得奖学金的清华毕业生成了这么一个怪物：不知道自己要什么，也不知道生活是什么。”①

社会学的创始人涂尔干在《自杀论》一书中把自杀分为欠社会化的自杀、过度社会化的自杀。完全不顾别人的看法有时候未必是好事，但过分注重别人对自己的看法和评价则属于一种过度的社会化。一个人在专业技术上的造诣往往与他处理各种人际关系的能力成反比，很少创新者是属于那种非常善于处理各方面人际关系的社会化性格。从这个意义上讲，创新其实就是一种低社会化、非社会化的行为。所以需要社会努力塑造一种相对单纯的环境，给他们一定的科研资源，在较长的时间内排除各种外在的干扰。而且，越是基础科学的研究，越需要这种非社会化的制度环境的保护。英文中有 jeek，nerd，knowbie 等描述各种技术天才的词汇，整个社会都知道他们这种人的价值，通过各种制度设计保护他们，创造一个能让他们发挥特长的环境。而关系文化本质上属于一种社会化程度极强的制度环境，需要一种很强的社会化性格才能在其中生存，更不用说如鱼得水一般的左右逢源了。在这方面，一般的技术性人才不可能是那种八面玲珑，两头通吃的混混学者的对手。

现世文化

权力文化与关系文化，一个是庙堂，一个是江湖。庙堂是合法化的江湖，江湖是还没有取得合法地位的庙堂。它们相辅相成，形成中国社会、中国文化的两极主轴。比权力文化、关系文化更内在的一个创新障碍是指**中国文化注重现世、注重功利、注重物质、缺乏超越性、缺乏对抽象原则的坚守、缺乏从抽象原则坚守中汲取生命价值的倾向。**人类文化童年莫不从巫觋文化开始，从孔夫子的“未知生，焉知死”

① 资料来源：北大未名 BBS“三角地分区”，作者曹力。

到老子的“玄之又玄，众妙之门”，中国文化在现世化、世俗化、祛魅化方面走在世界其他文化的前面。例如，西方文化从西腊文化到罗马文化，也有很世俗化的一面，但西腊文化中的二元对立思想、排斥性两分思维、彼岸思想却已经为后来基督教的神权预留了位置。十六世纪宗教改革之后，否定之否定，形成了以新教伦理为代表的所谓入世禁欲主义（worldly asceticism）。既入世，追求世俗的成功，又出世，世俗的成功仅仅是宗教救赎、证明上帝恩宠的手段。按照韦伯的看法，这种入世禁欲主义就是形成资本主义的一个重要因素。印度学者杰克迪希·帕瑞克（Jagdish Parikh）归纳的“疏离地参与”理论（management by detached involvement）是管理学界对这种世界观很好的说明。

中国文化在这方面的问题是入世太深，很难找到一种平衡的力量去反制这种入世的力量。道家虽然讲无，讲无为，讲“生而不有，为而不恃，长而不宰”，作为一种政治哲学非常有见地，绝对到位，但作为一种人生哲学，却是“欲洁何曾洁，云空未必空”，到后来反倒发展出阴鸷老辣的超级入世之术：申韩之学。佛教的传入是一个契机，但如何在个体人生观的层面形成类似新教入世禁欲主义的平衡，看起来，努力融合儒家和佛教的宋明理学也并没有把这个问题解决好。最吊诡的是阳明后学，从“致良知”出发，到了何心隐、李卓吾等人，却走向了自然人性论，片面强调“率性”，“童心”的结果是相当于是把人的各种欲望和需求神话起来。入世禁欲主义本质上是出世、是底子，入世是敷色。以原料论，入世儒家最醇，出世佛教最透，马一浮、梁漱溟、熊十力这些儒释兼修的现代新儒家，努力要实现的，大概就是这种入世禁欲之间的平衡吧。

如果说权力文化是与上司打交道，关系文化是与朋友打交道，出世文化看起来是与上帝打交道，与神打交道，目的是探寻生命的本质、意义与价值，其本质是与自我打交道。反躬而思，自己与自己对话，自我观照，孜孜以求的是“无权者的权力，无产者的财富，无家可归者的家园”，一种澄彻清明、烛照通透的境界。这种形而上学的求索精神是文学、艺术、科学、甚至是每行每业达到最高境界的孤独

求败者的共同的精神内核。然而，而在我们的现世文化的熏陶下，大多数人根本意识不到这个心灵层面的存在。关于这一点，丰子恺说得很贴切：

“我以为人的生活，可以分作三层：一是物质生活，二是精神生活，三是灵魂生活。物质生活就是衣食。精神生活就是学术文艺。灵魂生活就是宗教。‘人生’就是这样一个三层楼。懒得（或无力）走楼梯的，就住在第一层，即把物质生活弄得很好，锦衣肉食，尊荣富贵，孝子慈孙，这样就满足了。这也是一种人生观。抱这样的人生观的人，在世间占大多数。其次，高兴（或有力）走楼梯的，就爬上二层楼去玩玩，或者久居在这里头。这就是专心学术文艺的人。他们把全力贡献于学问的研究，把全心寄托于文艺的创作和欣赏。这样的人，在世间也很多，即所谓‘知识分子’，‘学者’，‘艺术家’。还有一种人，‘人生欲’很强，脚力很大，对二层楼还不满足，就再走楼梯，爬上三层楼去。这就是宗教徒了。他们做人很认真，满足了‘物质欲’还不够，必须探求人生的究竟。他们以为财产子孙都是身外之物，学术文艺都是暂时的美景，连自己的身体都是虚幻的存在。他们不肯做本能的奴隶，必须追究灵魂的来源，宇宙的根本，这才能满足他们的‘人生欲’。这就是宗教徒。”①

商业与管理的最高境界，自然同样需要这种“实现自我，追求无我”（李嘉诚语），自己与自己挑战、证明生命价值的形而上精神，然而，自古“文章憎命达”，“富人进天堂，比骆驼钻针眼还难”，因为企业界与财富、名声的距离太近，太容易受到诱惑，保持清醒的头脑，在事功上磨练自己，在最凡俗的岗位上修行，提升自我的境界，这是一件只有极少数极少数人才能做到的事情。当然，这些年，国学、国学大师的流行，说明大家至少明白了，轻裘肥马、醇酒美女、颐指气使、一呼百应这些外在的东西，并不能给人带来生命的价值和内在的满足感。富裕带来的问题，有时候并不比贫穷带来的问题少，而且，

① 丰子恺，《我与弘一法师》，1948年11月28日于厦门佛学会讲演录。

这些问题的解决，还需要一种更高的智慧。

中国文化缺乏超越性、自省性、反省性的一个表现是一般中国人自我表现意识的缺乏，以此形成对比的是西方文化自我意识之强。心理学一个有趣的实验是，在大猩猩的鼻子上涂上一点醒目的颜色，让大猩猩站在镜子前，大猩猩会使劲伸手去够镜子里大猩猩的鼻子，而不会想到，原来涂着花鼻子的大猩猩正是自己。原因就在于，大猩猩没有自我意识。让婴儿做这个实验，他们也会做出类似动作，只是到了一定年龄后，才会慢慢发展出足够的自我意识来。西方心理学中关于自我意识的文献汗牛充栋不说，随便翻开一本英文字典，都能找到一大串以“self-”开头的词。而典型的中国人，因为我们的教育方式和文化背景，碰到任何事情，首先是看别人的看法，不习惯从自己的价值观、自己的原则出发，去做出自己独立的判断。所以，多少中国人活了一辈子，其实都是在为别人的看法、为别人而活着。[①]

缺乏反省能力的另一面是周氏兄弟（周作人与鲁迅）经常感慨中国人的“作戏文化”，天地大舞台，舞台大天地，这些“作戏的虚无党”一把大刀抡来抡去，你很难分清生活和作戏的区别。人前人后，会上会下，他们说的和做的都自然而然不一样，自成体系的几套话语系统，转化无碍。浑如天成。难道他们天生就特别具有表演能力？道理很简单，“无我然后能演”，没有了“我执”，他们自然可以随时按照所处环境的角色去说话和做事，而不觉得前后自相矛盾，失去自我：

“他要抹杀旧帐，从新做人，比起常人的方法来，迟速真有邮信和电报之别。不怕迂缓一点的，就出一回洋，造一个寺，生一场病，游几天山；要快，则开一次会，念一卷经，演说一通，宣言一下，或者睡一夜觉，做一首诗也可以；要更快，那就自打两个嘴巴，淌几滴

① 中国文化也讲自省。例如《论语》也讲“吾日三省其身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传而不习乎？”这些儒家所讲的省身、修身、养性、内圣，与基督教讲的原罪、忏悔、赎罪，得救，乍看似乎很一致，仔细思索，却包涵了很大的不同。孔子的自省重视的是对自身在现实世界所处的人际关系的反省，对雇主、对朋友的责任和对现实社会关系的维护，不是宗教性、超越性的反省，对生命意义的拷问、对自我认同的质询、对自我实现的追问，都不包括在这种反省的范围之内。

眼泪，也照样能够另变一人，和‘以前之我’绝无关系……如果这样变法，还觉得麻烦，那就白一白眼，反问道：‘这是我的帐？’如果还嫌麻烦，那就眼也不白，问也不问，而现在所流行的却大抵是后一法。”①

“自我”在古汉语中，居然是这个“身”字。按孙隆基的说法，中国文化的深层结构是以“身”与“心”构成的“良知系统”。②身是身体，肉体，臭皮囊，总而言之是形而下；心是仁，二人，人与人的关系，人的社会属性，是中国文化对于人的定义，具体则体现为对他人的“身”的关心、体贴、照料之情。也就是说，归根到底，中国文化是一种关于“身”的文化，一种“身体化”的文化，他人是每个个体存在的根本目的与最终意义，调节与他人关系的道德于是成为最高的善，同时也成为真与美，成为传统中国人认知、审美和崇拜的唯一对象。所以就有了中国思想中泛道德主义，甚至于将“自然伦理化”的传统，“仁”、“理”、“良知”这些本来属于人际道德的范畴被普遍化，用来附会和解释自然界的各种现象。③

梁漱溟把文化分为处理人与他人关系的文化（人文），处理人与世界关系的文化（自然科学），处理人与自我关系的文化（宗教），与西方文化相比，中国第二种文化不发达，第三中文化更不发达。王小波感慨，与中国人感情之心（感情与伦理相连，所谓“moral-emotional”）发达程度相比，中国人思考之心完全处于蛮荒状态，其实如梁漱溟所言，中国文化中最薄弱的还是灵魂之心。没有灵魂之心的支撑，一方面，以感情之心维系的人际伦理、道德原则也非常容易塌陷，往往不容易经得住现实中的种种诱惑：中国人的道德是社会性的道德，一旦脱离“自己人”的圈子，就可能为所欲为，而上帝无所不在，其威慑力自然不是自己人的监督所能相比。另一方面，更重要的是，没有灵魂之心主导下的高度自我意识，就不会有人类探索大千世界和面对宇宙万物时的万丈雄心与怡然自足，自然不会有科学和技术的大

① 鲁迅，《准风月谈·查旧帐》，《鲁迅全集》，人民文学出版社，1981年版。
② 孙隆基，《中国文化的深层结构》，广西师范大学出版社，2001年版。
③ 金永植，《朱熹的自然哲学》，华东师范大学出版社，2003年版。

发展，思考之心就不会太发达。爱因斯坦的一段话很好地说明了这一点：

"世间最美丽和最深刻的经验莫过于那种神秘的感动。那是所有真正科学的播种者。没有体会过这种感情的人，不能再继续保持那种惊奇和令人神不守舍的敬畏之心的人，与死人何异？这个世界上存在着一种我们这些凡俗之辈无法参透的东西，它们以一种最高智慧和最眩目的美丽形式展现着自身，而以我们迟钝的能力，只能理解它最原初的形态，这种认识，这种感觉是真正宗教意识的核心。"①

"万般皆下品，唯有读书高"，华人走到哪里，往往都把重视教育的传统带到哪里。一些西方中小学校，甚至形成了华人肯定是学习天才的定型观念（所谓"你既然是亚裔，那你肯定特别聪明"）。然而，"唯有读书高"的原因却是"书中自有黄金屋，书中自有颜如玉"，完全是一种功利和现世的考虑，而不是出于对知识本身的兴趣，也不是出于人类探索世界万物的好奇心和雄心。林毅夫早年曾做过一篇关于"李约瑟问题"的研究，他的答案是科举制误导了古代中国人的人力资本积累的方向，读书人都去念四书五经，没有人琢磨自然科学的问题了。可是，为什么会有这样的科举制呢？科举制类似于绩效考核制度，制度背后都是价值观。不深入到生命对于中国人的意义、灵魂之心、宗教意识这个层面，这个问题其实还是相当于没有得到回答。

关于这个问题，最近一件让人难于忘怀的事是香港著名人文书店"青文书店"主人罗志华之死。这家哺育了一代又一代香港读书人的"二楼书店"，陷入经营困境，到了连手机话费都付不起的地步，终于关张结业。2008 年腊月二十八，罗志华独自在狭小逼仄的货仓清理库存时，不幸被意外坠下的书籍压死，两周后才被人发现。《书城》和《读库》都花了很大的篇幅纪念青文书店和它的主人。一个爱书者评论道："一个拼尽力气欲从时代的洪流中挽救书本命运的人，最终却死于他以一生心力热爱的书本倾砸之下，善泳者溺于水，爱书者弒于

① 爱因斯坦，*The Merging of Spirit and Science.*

书，这是一场充满宿命味道的意外。”梁文道的话更凄凉：“我们很容易就会感到罗志华的死其实是一个象征，象征我们的过去；如果不幸的话，甚至象征我们的未来。”[①] 从香港，到台湾，再到大陆，从两岸三地再到世界各地的华人社会，我们文化传统中的人文精神和终极关怀意识仿佛一直是在无边无际的专制文化大海中漂浮的一叶小舟，几千年哀哀欲绝，却总算是不绝如缕。然而，我们或许能打败或者活过（outsurvive）专制，但在雷霆万钧的商业化海啸的冲击之下，我们还能抵抗得住金钱的力量吗？

孤帆远影，水天一线，这是我们每一个炎黄子孙都必须面对的一个沉重问题。



已经屈身于地铁地下过道的上海季风书园还是因为租金问题快要关闭。

不唯上、不唯人、只唯我

世界知识产权组织（WIPO）2009 年初公布了一个令人振兴的消息，在 2008 年通过世界知识产权组织专利合作协议申请专利的申请

① 梁文道，《喧嚣城市里的孤独》，《书城》，2008 年第 4 期。

人排名榜上，来自中国的华为公司去年共递交了 1 737 件申请，从上一年的第四位跃升为递交申请最多的公司。紧随其后的是日本松下、荷兰飞利浦、日本丰田和德国博世。同样来自中国的中兴通讯也进入了前 100 个申请人的行列。数据还显示，2008 年美国仍是世界上申请国际专利最多的国家，申请了 5.3 万多件，占所有申请的 32.7%，维持了他们近 30 年的领先地位。日本和德国分列第二和第三，分别申请了 2.8 万多件和 1.8 万多件。其他占据前十位的国家依次为韩国（7 908 件）法国（6 867 件）、中国（6 089 件）、英国（5 517 件）、荷兰（4 349 件）、瑞典（4 114 件）和瑞士（3 832 件）。虽然国际专利只是衡量一个国家或企业创新能力的一个指标，但这个得之不易的世界第一足以令关注中国企业创新能力的为之鼓舞。

《华为的世界》中描述了华为以巨大的代价，通过向 IBM 等西方公司学习，实现对“华为特色”管理的自我否定，建立起与国际接轨的管理体系的过程。从 1998 年 8 月，IBM 全球服务部负责的以集成产品开发（IPD）和集成供应链管理（ISC）为核心的“IT 战略与规划”项目启动后，近 50 位 IBM 顾问在华为一待就是 5 年，按照人均顾问费 20 万美元计算，仅顾问费一项华为就支出 5 000 万美元。此外，华为还专门成立了一个配合 IBM 项目组的管理工程部，也有 300 多人。内部人士的估计是，整个变革项目的费用不低于 10 亿元。而与人们因对这个变革项目的抗拒而产生的心理成本相比，财务上的成本其实还是次要的。花大价钱请的顾问来了，做导入培训的时候，华为的管理层有趴在桌子上睡觉的，有迟到早退的，有质问顾问这个东西是否适合中国、适合华为的，也有直接告诉顾问，华为的流程比 IBM 还要先进的。好比一条航行了一半的木筏，为了抵御风浪，要在行进的同时改造成一条大船，任正非自入险境，面临的是一场凶多吉少的恶战。而作为一个同时具有非凡前瞻力和执行力的企业领袖，任正非毫不犹豫地选择了知难而进，打了一场漂亮的攻坚战。

2008 年因为华为并购 3COM 事件，《华盛顿邮报》采访我的时候，我为华为公司辩护说，从努力向西方企业学习的角度，从企业对员工个体尊重的角度，从为普通员工创造一个发挥潜力的空间的角度，

华为是中国最国际化、最西化、最美国化的企业。美国人应该尽早认识到这一点，学会以一种建设性态度，和这样的新一代中国企业打交道，寻找共赢的发展空间，而不是用定型观念去把这些公司进行曲解、歪曲、妖魔化，甚至是自欺欺人，贻误自己的发展机会。虽然我强调“新一代中国企业”，其实这样的企业并不多。华为一家国际专利申请数就占了中国的 28%。在自主创新的道路上，他们很大程度上是孤军深入，一枝独秀。后援力量如果长时间跟不上，局面同样不容乐观。

只可惜，中国企业界，能在任正非这个层次上认识到西方管理的价值，放下身段向西方企业学习，从而让自己的企业与国际接轨，从容地走向世界，像华为一样成为“世界的华为”的人实在太少。到处可见的是那种引经据典，大论中国式管理的好处，管理学的精髓中国古已有之，我们不需要向他人学习，西方人不比我们高明，假以时日，中国企业必然独步天下之类的老板。这种老板的企业往往做得并不大，但却颇有天下商道尽在掌握的自得之态。仔细了解，他们的所谓生意，却多半是那种神神鬼鬼的官商（权力化的商业）、盗商型（江湖化的商业）的买卖。这也难怪他们这么想，形形色色的权钱交易、坑蒙拐骗的权术技巧，我们确实有几千年的文化积累，不说别的，一本《三国演义》就足够把美国人砸晕，确实轮不到他们来做我们的老师。

令人欣慰的是，伴随着华为在知识产权方面的突破，还有其他方面的一些势头，标志着中国企业在创新方面的进步。根据 2008 年版的《全球竞争力报告》，中国在创新方面的指标已经有所改观，创新支柱在全球的排名从 2006 年的 46 名上升到 28 名。“科学家和工程师的可得性”从 86 位上升到 52 位，“科学研究机构的质量”从 63 位上升到 37 位，“创新能力”从 43 位上升到 25 位，“公司在研究开发上的投入”从 39 位上升到 24 位。从发展阶段上看，中国也终于开始从要素驱动向效率驱动转型。2007 年的人均发明专利排名，中国虽然以 0.6/ 百万人占第 54 位，但以 270.4/ 百万人占据榜首的台湾地区至少让我们看到了大陆企业前进的方向。在创意方面，中国在设计和

广告领域也有一些宝贵的突破。例如，以设计界最负盛名的红点奖为例，中国从2006年进局，开始拿到一些奖项以来，到2008年，已经以44个奖项（共1 294个奖项）进入了红点奖的第一集团，位于德国、韩国、美国和中国台湾地区之后而列第5名。广告界的情况也类似，2008年的戛纳广告大奖中，中国获得所有奖项（共420项）中的9项。

中国企业、中国文化的创新突围之路，可以用9个字归纳——“不唯上、不唯人、只唯我”。“不唯上”是打破权力文化的窠臼，把教育还给教育家，把科学还给科学家，把创新还给创新者。在企业层面，重要的是努力建设一种平等、宽松、充满信任感的企业文化，让研究工作者能够充分把潜力发挥出来。“不唯人”是努力建设一种低社会化、高自由度、高容忍度的环境，创造充分的、有安全感的个人空间，私人空间，鼓励特立独行、我行我素的个体主义价值观，从而真正做到百花齐放，百家争鸣。在企业层面，最重要的是通过创业投资机制（中小企业）和绩效考核机制（大企业）保障对创新者和冒险者的超额回报。“只唯我”，这里“唯我”不是妄自尊大，自我中心，利己主义，而是对内心的原则、底线和信仰的坚守。坚守的程度，决定了自我成就的程度，自我突破的程度，自我实现的程度。在企业层面，是努力把企业的命运与国家的命运联系起来，把企业文化与整个国家和民族的文化传统联系起来，让员工在企业文化中感受到国家实现文化突破和文化新生所带来的那种深沉的、持久的成就感。当然，这种对国家与民族的认同不是狭隘民族主义的、排它性的，归根到底，伟大的企业肯定是要把企业的命运与更普遍的人类的命运，与人类文明的更生联系到一起的。人类的命运？听起来也许有点离谱，但熟悉《基业长青》中列举的那些类宗教（cult-like）的企业的朋友应该不会对这些概念感到夸张。类宗教的企业只能来自类宗教的核心价值观。伟大的企业，伟大的企业家能够走得比别人远，不是因为他们野心比别人大，也不是因为他们脚力比别人好，而是因为他们爱得比别人更深，所以守候得比别人更苦。他们心甘情愿，因为这是他们的“天命”

（calling）或“宿命”（destiny）所在。

变革很难，文化的变革更难，中国文化的变革更是难上加难。不是难在技术难度高，而是难在时间花得太长，太慢，超过了我们大多数人的耐心。1863 年到 1911 年在中国担任清朝海关总税总司，为中国近代化做出巨大贡献的英国人赫德，曾经这样评价中国姗姗来迟的变革：

“恐怕中国今日离真正的改革还很远。这个硕大无比的巨人，有时忽然跳起，呵欠伸腰，我们以为他醒了，准备看他做一番伟大事业。但是过了一阵，却看见他又坐了下来，喝一口茶，燃起烟袋，打个呵欠，又朦胧地睡着了。”①

是让他睡下去，还是冒着冒犯他的危险，把他唤醒？王学泰分析中国近代化的激进主义思潮，一遍又一遍地犯“进三步，退两步”或者“进两步，退三步”的错误，根本原因就在于人生太短，大家都想在有生之年看到大功告成的结果，所以才拔苗助长，出于好心，却做了很多坏人都干不出来的坏事：

“我记得 1962 年正是困难时期，饿死了很多人，所以政府的控制就有点松，出现了一些神仙会。那时候政协开神仙会，说你们对政府有什么气都可以撒出来，可以在报上登。那时候中国佛教协会的会长叫喜饶嘉措②，是一个藏族的佛学大师，他那时说过几句话，现在过了四五十年了我还记得非常清楚。他说：人能把一生的好事都做完吗？留一些给后人，也是种福田。就是说，做什么事，不要追求结果。如果你就是一个阶段中的人，那么你做到什么程度就是什么程度，只要推动社会、推动企业、推动事业哪怕进步了一点也是好的，再想推动得更多，可能恰恰是错的。所以我觉得，人应该认识到人的有限性，人们长期以来认识不到自己的有限性，认为自己可以无限膨胀。其实，

① 姜鸣，《龙旗飘扬的舰队》，三联书店，2001 年版。

② 喜饶嘉措（1884—1968），佛学家，藏传佛教的一代高僧，1955 年，当选为中国佛教协会会长。1956 年任中国佛学院院长。1968 年被迫害后含冤逝世。

无论多伟大的伟人，无论有多少人口的国家和民族，都不可能做出无限的事，都是在做有限的事，我们要满足有限，追求无限的最后，是无限灾难。”[①]

所以，我们只有做出我们这个时代的每个人都是后人的垫脚石的思想准备，才有可能平心静气地接受我们在这个超越我们每个个体生命的变革中的位置：“我们保持怀疑，我们批评，我们不合作，我们能快乐地改变这个体制，我们就是体制。如果需要100年，我们就花100年。如果需要1 000年，我们就花1 000年。”[②]杜维明历经千山万水后用《论语》的第一句话“学而时习”的第一个字“学”来概括中国文化，[③]认为中国文化的内核就是这种学习精神，这个风雨如晦的时代，也许我们最需要的就是继承这种平和、扎实而坚韧的学习精神。

① 王学泰先生于2009年1月17日在传习社的讲座。
② 连岳，《我们就是体制》，作者博客。
③ 杜维明，《道·学·政：论儒家知识分子》，钱文忠、盛勤译，上海人民出版社，2000年版。

湛庐文化·出品
Cheers Publishing

一切为了您的阅读体验

我们出版的所有图书都将归于以下几个品牌

管理智慧　营销智慧　商业智慧　湛庐教材　喜福绘

典藏大师　间花时　心视界　财富汇

找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部50mm处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化·出品”字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称与编号。这样便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，同时便于收藏。



找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封底都有湛庐文化的标志和“湛庐文化·出品”的字样。



用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，有白度低、质感好、韧性好、油墨吸收度高等特点，价格比一般的纸更贵。

关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

湛庐文化·出品
Cheers Publishing

湛庐文化2008年获奖书目



★《牛奶可乐经济学》
国家图书馆**“第四届文津奖”**十本获奖图书之一，唯一一本获奖的商业类图书。
用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为“经济学家”的美妙之处。



★《牛奶可乐经济学》、《以人为本的企业》
搜狐、《第一财经日报》**“2008年十本最佳商业图书”**。
《以人为本的企业》凝聚人的无限力量！颠覆传统管理模式的企业革命！



★《巴菲特之道》
“2008和讯华文财经图书大奖”的**“大众投资类”**大奖。
巴菲特家人与挚友为您零距离解析——巴菲特一生奉行的财富与人生哲学！



★《企业的人性面》、《决断》
《商学院》杂志**“2008年十本最具商业价值的商业图书”**。
《决断》诠释领导者最重要的能力素质的伟大著作！
《企业的人性面》管理思想大师麦格雷戈一生唯一著作50周年纪念版。



★《搬开苹果》、《买》
《今日美国》杂志（*USA Today*）**“2008年最佳商业图书”**。
《搬开苹果》探索史蒂夫·乔布斯的传奇，走出属于你自己的路。
《买》听着！这才是购买的真相！

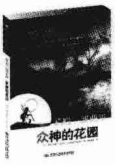


希腊三部曲：**《追逐阳光之岛》、《桃金娘森林宝藏》、《众神的花园》**
新闻出版总署**“第六次（2009年）向全国青少年推荐百种优秀图书”**之一。
“希腊三部曲”仿佛艾丽斯仙境、伊甸园与镜中世界，充满好闻的味道、缤纷的颜色、可口的食物、柔软的触感、奇怪有趣的人物和无尽的爱、学习与玩乐。







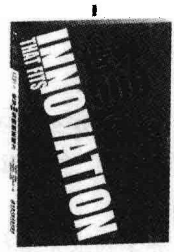


湛庐文化·出品
Cheers Publishing

延伸阅读

《世界500强的创新魔方》

◎ 不创新＝灭亡，错误的创新＝灭亡。
◎ 创新魔方五大面，巧妙组合是王道。
◎《21世纪商业评论》执行主编吴伯凡真诚推荐。



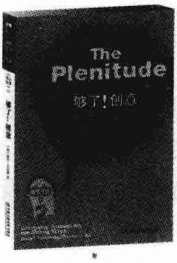
《国资迷局》

◎ 谁是国有资产真正的“老板”？
◎ 国企每年的万亿红利到哪里去了？
◎ 全民均分国资真的“极其荒唐”吗？
◎ 立法专家王连洲、国资专家赵晓专文推荐。



《够了！创意》

◎ 设计大师遗世之作；风靡网络的私家创意经典。
◎ 一辈子只做五样事的设计奇才的宣言。



《改变思维》

◎ 世界最具影响力的心理学家。
◎ 颠覆世人对“改变思维”的认知。
◎ 乐于思考的人不能错过的必读好书。



《乔治·路易斯大创意》

◎ 引导你颠覆广告、重塑市场！
◎ 风靡广告界20年，颠覆广告界的创意之作！



中国人为什么不懂创新？！

现代科学为什么不是起源于中国？
中国的创新之路为什么一波三折？
中国为什么没有管理大师？
企业创新到底是什么？又该如何执行？
中国企业的创新到底有没有未来？

全角度剖析中国创新困局，
探索解析中国企业的未来命运。

湛庐文化·出品
Cheers Publishing

上架指导：创新/管理/商业实践

ISBN 978-7-300-11665-5

9 787300 116655 >

ISBN 978-7-300-11665-5

定价：39.80元