

COMPANY needs Different Voice

设一个专门“唱反调的人”

文_于清教 责任编辑_顾晓欢

设一个“唱反调的人”，不是成本，而是投资。学会让他们帮你避险。

“要避免公司盲目去送死，研祥董事会里一直欢迎那些‘唱反调的人’，战略与创新不能看领导面子，董事长也不是绝对权威。”陈志列在回顾研祥15年发展历程时深入地分析了战略决策风险预警机制的必要性。

研祥的“非经典管理”在管理界引起了很大的共鸣，譬如研祥规定公司中所有人都必须直呼其名，不做隐性恭维，防止管理者的官本主义形成。陈志列是一个不怕被否定的人，每年、每个季度都在发生他被否决的事件，大小事都有。即使研祥集团董事局主席的身份足以令他光芒四射，即使他这个大股东有足够的权力让员工按其指令做事，但遇到他头脑发热的时候，公司里就会有人站出来反对，指出他不能这么做。比如2007年集团决定买一个写字楼做厂房，当时是陈志列和一位副总亲自负责谈判，定金都交上了，结果还是被大家否了。再如研祥上市，他原本打算用两年时间完成，有人说上市进程不能硬性规定时间，条件成熟了便会水到渠成。结果花了三年半时间，研祥才在香港上市。

然而，不少企业家并非能和陈志列一样抹下董事长自己的面子，去接纳那些敢于“唱反调”甚至对董事长提出批评的人。为数不少的企业家视权威、权力至上，总是想方设法地去压制、扼杀那些“跟自己过不去”的员工或外部非利益相关者，欲盖弥彰，这样就必然导致公司最后死在了“一言堂”和“一股独大”上。

据哈佛商业学院案例研究显示，在众多大企业主动搞垮自己的战略中，企业最后做砸了的原因固然千万种，很多也是企业自身无法抵制的，但绝大多数是企业的战略本身缺陷所致。放在中国公司生存环境看，来自企业家自身的膨胀、拍脑门甚至官本位作风统治了不少人的心智，尤其是在民营企业中这种现象比较突出，家长、家族作风浓厚，一个人说了算，有些老板甚至坚决清除那些跟自己、跟战略“过不去的人”，于是内部互相钳制，视异议者为“麻烦的制造者”。长期下去，就会导致其业务萎缩、经营衰败甚至出现老板一“出事”企业就解散的结局。

而在国外，在微软公司，若你与比尔·盖茨讲话时，你比他的嗓门还大，就会被授予一枚荣誉奖章，这是微软管理上的宽容境界。美国通用也是以“群策群力”号召团队拧成一股绳，确保其经营决策的正确与随时纠偏。索尼前CEO出井伸之任部门领导时就是一个有名的“麻烦”制造者，他总是否定董事会的一些看法，以爱唱反调、敏捷、长于思辨、傲气和一张利嘴著称，而当大贺英雄选定出井伸之为接班人时，曾吓坏了索尼上下的人。10年执政索尼转型，出井伸之被挂上了“全球最成功”和“全球最失败”的头衔。但回头看今天的索尼，很多人都认为这是出井伸之留给索尼最宝贵的财富，若没有当初的选择，索尼可能早已成为一个时代的没落者。

与国外兼容并蓄培养出的接班人相比，海尔的张瑞敏却显得力不从心，“一个人的声音”和强势领导下的海尔明显后续乏力。张瑞敏在海尔内部有《管理思想100句》作指导，句句都是企业管理的良方与真知灼见。



然而，张瑞敏给社会的共识是海尔不可超越的精神领袖，可能给员工的感觉是海尔不能倒下的神。但神和人有不可逾越的距离，只有崇拜，缺乏沟通。在海尔内存在“唱反调的人”吗？他如何能听到外面真实的异议之声？张瑞敏之后，海尔将何去何从？

事实上，中国不少公司正是缺少了这种“唱反调的人”、“麻烦的制造者”，才使得企业成长的边界愈显狭窄，而这些保障组织健康、持续发展所必需的最宝贵资源——他们提供的价值你甚至不可想象。

那么，如何在董事会里建立这样一个机制或者智囊团，让那些敢于“唱反调的人”帮你避险？如何保持战略决策的清醒与辩证？

首先，应选择那些与公司产品、经营及所在行业密切相关的意见领袖给公司“唱反调”，建立起多种声音的、组织外部的智囊团。他们可能来自各行各业，但是这并不妨碍决策的执行。然后建立一个正式的评审机制，邀请那些客观、独立的“唱反调的人”组成一个小组，定期或不定期来对公司的重大

战略和决策“指手画脚”，之后汇总评审结果交由董事会定夺。这样风险、错误就得到了及时的警告和纠正，避免了更大的损失。

其次，应为此建立起相应的流程和制度。要对外部智囊团的职责范围、工作方法及评审意见的采纳作出明确规定，以确认公司提出的战略是否为最佳选择。

再次，公司应谨慎对待两种人来“唱反调”：一种是不调查、不分析就匆忙下结论，然后大谈自己观点而全盘否定他人的人，即使他的专业能力特别强；另一种是具有很强同理心的人，他们往往很快就会站在制定规划的管理者一边，“随风倒”，向权力或利益妥协，并完全接受假设。

最后，既要学会自我“唱反调”，又要善于分辨外部“麻烦的制造者”的价值，做到明辨是非，甄别真伪，否则畏尾畏首的创新就丧失了发展时机。如果企业家善于倾听，把倾听制度化，并且不是选择性倾听，是不是能防止企业家头脑发热，企业是不是会更健康地发展呢？因此，这尤其需要企业家们

保持足够的宽容与理性，深刻分析来自风险本身的不确定性和经营环境的复杂性，进而建立起永续经营的机制与文化。

哈佛大学教育研究生院教授、多元智能理论奠基人霍华德·加德纳则强调，企业领导者身边最好有三类敢向权势人物讲真话的参谋：一是在企业内要有一个信得过的顾问；二是在企业外也要有一个人能给他提建议，这个人最好是与他身份相当的老朋友；三是要有一个真正独立的董事会。如果领导者能够真正倾听上述三方的建议，并按照他们说的去做，一般就不会犯太过离谱的错误。

公司需要的就是那些敢于面对权威说实话的人，但绝不是不负责任的人。在不可预知的风险、危机和诸多经营的不确定性面前，只有那些能比别人早一步认识到这个问题的企业，才拥有健康成长的基因，否则当行业危机和企业危机同时到来的时候，其所产生的共振足以摧毁任何强大的公司。

设一个“唱反调的人”，不是成本，而是投资。不知你的董事会是否做了？ ■

TURN LEFT, TURN RIGHT

巴菲特向左，索罗斯往右

文_曾凌志 责任编辑_顾晓欢

向“左”走的巴菲特和向“右”走的索罗斯，
正是在市场的对称与不对称之间，增长着他们的财富资本。

几米美丽的画本爱情故事《向左走，向右走》，给都市森林中孤独的男女送去了一个梦：在你每天独自生活、忙碌的同时，有另一个人，曾经无数次地与你邂逅，但却每次都背对而去或擦身而过，永远无法相识。在电影中，金城武和梁咏琪，在彼此音乐和绘画的世界里，曾经无数次产生了交集，遗憾的是始终无法相识，只剩下一点点唯美飘渺的情絮……

不仅是文学作品，在政治、经济、哲学思想的范围，甚至投资领域都存在“左”与“右”两种完全不同的思维模式。

政治上，左派常常被称为“教条主义”，右派则被称为“机会主义”，前者事事依照标准模式，而不顾现实中发生的变化；后者往往根据时机选择当时最有利的方式，有时甚至会抛弃原始参照的标准。这就是中国人千百年来形成的协调智慧，尽力避免过左，也尽量避免过右，在依照标准和适应现实的变化中，艰难地向前迈进。

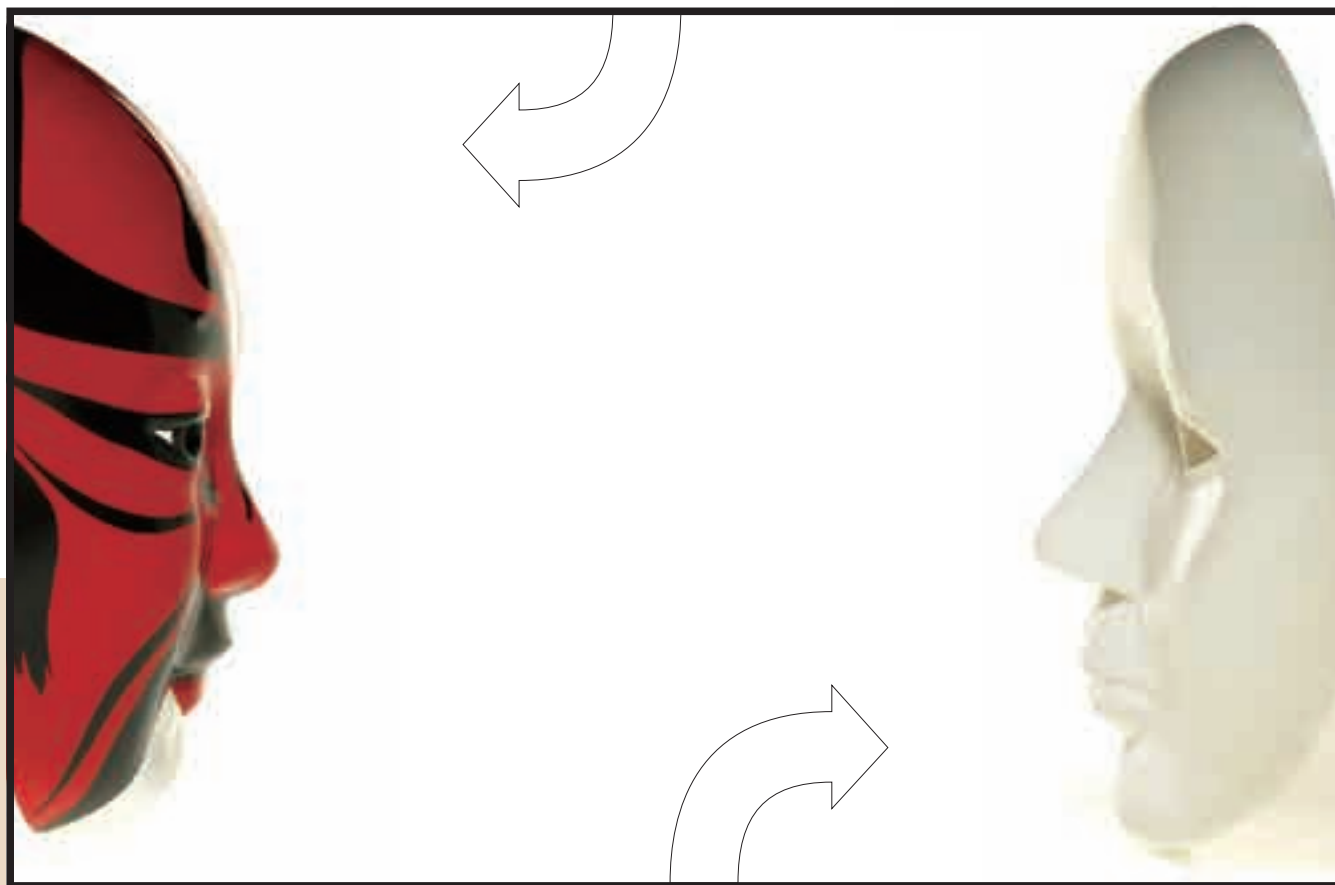
在西方经济学界，20世纪有一场持续数十年的“左”与“右”的博弈，“左”的代表是凯恩斯主义，即提倡政府通过财政政策来干预经济的福利国家经济思想，“右”的代表是弗里德曼和哈耶克等，他们被称作货币主义，或者奥地利学派，主张应尽量减少政府干预、维护自由市场的根基。

20世纪中期，在全球经受了第二次世界大战的灾难后，经济一片萧条景象，尤其是欧洲。此时，自由市场的思想无法让人们看到经济的希望，所以，“左”的凯恩斯主义无论是在政府还是经济学界，都得到了越来越高的推崇。但是在经历过60年代的政府干预“灾难”，尤其是英国的国家资本主义对经济的严重危害后，人们重新认识到了自由市场的价值。从此，“右”受到了人们的尊敬，弗里德曼和哈耶克也终于获得了诺贝尔经济学奖，撒切尔夫人也把英国重新带回自由市场，并给整个欧洲带来了曙光。

哲学思想上的“左”与“右”，就更加有

趣了。笔者认为，占据几千年来正统地位的都是向“左”的哲学，他们推崇人的能力，并大胆地根据历史及现在的智慧，去预言或者构建一种未来的理想状态。西方向“左”的代表人物，从柏拉图、亚里士多德、黑格尔到马克思，一路延续下来。东方向“左”的代表人物则从孔儒延续下来，到最后与法家结合形成中华民族两千多年的思想正宗。

那么，哲学思想上也会有“右”吗？还有一批向“右”走的思想家吗？事实上，不仅如此，“右”才是人类所有思想的源泉，西方的苏格拉底和东方的老子都是向“右”走的人物，而他们又分别是柏拉图和孔子（两位左派宗师）的老师。向“右”走的哲学思想，认识自己看得非常重要，他们反对根据历史去构想一个完美的未来，认为这是过于张扬人的知识。所以，不盲目去预测未来（苏格拉底），并且像水一样跟随现实环境的不断变化，进而不断调适以应对纷繁变化的世事（老子）。



同样，投资领域里向“左”走的巴菲特，几乎完全不理睬市场的纷繁复杂变化，只注重企业的价值，以及合理的价格。向“右”走的索罗斯，几乎完全不理睬金融资本基础的价值，只注重充满反射和盛衰过程的市场。向“左”走的巴菲特，以投资企业的方式将资本不断壮大；向“右”走的索罗斯，以投机市场的方式，将资本巨额增值。

孰是孰非？是向“左”走的巴菲特，还是向“右”走的索罗斯？

笔者以为，向“左”走的巴菲特属于商业经济时代，这个时代的核心是以企业价值为根本，从资金管理运作中展现商业的价值；向“右”走的索罗斯属于资本经济时代，这个时代的核心是以资本市场为根本，从市场运作中展现资本的价值。无论是商业的价值，还是资本的价值，都是投资价值的体现，而现在的时代，也正是商业经济与资本经济混合的时代，它同时适合那些停留在商业经济时代习惯向“左”走的人，也适合那些率先进入

资本经济时代，开始习惯向“右”走的人。

如果在数学上而言，向“左”走的巴菲特是在寻找“负反馈”的投资机会，也即是当企业的价格远离价值时，远离得越多，就会形成越大的“负反馈”，形成朝向相反方向的力量凝聚。而向“右”走的索罗斯则是在寻找“正反馈”的投资机会，也即是市场的运动带有反射性质，有时候，它会自我强化、修复，不断地膨胀，即市场朝向一个方向的运动，往往会通过“正反馈”形成更多的、涌聚着往这个方向的力量。

正反馈，是一种在远离了均衡之后，重新回归均衡的力量；负反馈，则是一种脱离均衡，而越来越远离均衡的力量。从物理学上来说，市场的各种力量最终是要达到均衡的，这即是古典物理学的思想，而现代物理学却发现，绝对的均衡只是一种理想，现实大部分时间都是不均衡的。有的时候，即使是相对均衡也会被打破，造成越来越强大的远离均衡，最后是失衡，甚至引发整个体

系的崩溃。

人类的美好愿望是希望存在一个完美的均衡社会，各种力量和谐、对称，可是，从几千年来的现实看，却总是充满了各种各样的不均衡、不对称、不和谐。所以，我们一直努力追求，怎样使这些不均衡、不对称、不和谐变得均衡、对称、和谐。回顾人类文明历史，每一次出现不对称的时候，人们总是会努力把它变为对称，但是这种努力往往又会产生相反方向的不对称，于是，下一代的人又发现了新的不对称，新的将其变为对称的努力就又开始了。

人类的文明进程，正是在这种对对称的追求中前行，而证券市场同样如此，理想的、均衡的、各种力量对称的市场，是不存在的。市场有时会从不对称变为对称，而有时又会从相对对称变得越来越不对称。向“左”走的巴菲特和向“右”走的索罗斯，正是在这种市场的对称与不对称之间，增长着他们的财富资本。■