

## 改革开放 40 年企业家精神的流变

### 只有观念才能改变观念

哈耶克在《走向奴役之路》的名著中有一句名言：观念的转变和人类意志的力量，塑造了今天的世界。

40 年前的 1978，中国国家史上前所未有的诞生了一个观念，这就是中共十一届三中全会提出的：以经济建设为中心。自此发端，依赖十亿国民的意志力量和国家力量，过往 40 年，中国形成了人类商业史上最波澜壮阔的一次经济大潮，而大潮漩涡的中流砥柱者则是企业家阶层。

观念与时代共跳芭蕾舞，共同发育了中国有史以来从规模到结构、从风范到勇气都罕有的企业家群体，而遍布于中国大地角角落落的成千上万的企业家和商人们，在为共和国创造财富、奠基实力的同时，也沉淀出了色彩杂陈、品相多样的精神质地。下面我从三个时间断面和三个层面对 40 年来中国企业家精神做一个粗略的描述——

**实业英雄群体（1978—）：**代表人物包括鲁冠求、张瑞敏、柳传志、任正非等人，他们背后站立的是一大群知名的、无名的制造业实业界的企业家们。这里要特别提到鲁冠求——中国制造业一位丰碑式的英雄，他是在 1969 年那个动荡年代集资创办了万向集团的前身——一家拖拉机厂，50 年后的今天，万向集团在汽车零部件制造领域位居世界第一。

这是一代老派风格的企业家，也是在强烈的饥饿感驱使下的冒险家。他们最先捕捉到时代缝隙中的一道闪电，然后就聚集起全部的热情与身家性命赌上去，在体制的渐次裂变中迂回前进，风大了躲起来风过了爬起来，有太多的人栽倒在山脚下半山腰，能够活了四十年三十年的企业和企业家无不充满沧桑与传奇。苦难的土壤，开出了灿烂的花朵。

强烈的使命感。他们的起点是卑微的，但不少人却怀有宏大的国家抱负乃至人类使命意识，似乎要发挥尽这个古老而辽阔土地上的一切潜力，才对得起时代赋予的机遇。有人问我，为什么上世纪 80 年代 90 年代的企业家们普遍拥有狂热的理想主义色彩？我给出的答案是，这也许和他们青少年时代所共同接受的传统理想教育有很大关系。

强大的自信心。他们中的不少人是那种“蚂蚁雄心”式的异类小人物，相信这个世界上没有不可战胜的对手。柳传志 30 多年前的野心是超越 IBM，任正非在“四大皆空”（无资本、无技术、无人才、无背景）的起步期喊出的梦想是“20 年后，三分天下有其一”……

源自本能的不安全感。他们是旧堡垒的穿越者，同时也深知“第一个吃螃蟹”的代价与风险。他们中的一些人给自己设定的命运轨迹是：永远向前，向前，只有不断朝前拱跑，才能不断摆脱不安全感带来的阴影，以达成“在不朽的事业中寻求庇护”。

这是改革开放以来的第一代传统型的中国企业家，他们大多从制造业起步。

**“92 派”企业家群体（1992—）：**1978 是一个历史性年份，1992 同样具有标志性。如果说 1978 的“三中全会”是一次伟大的“思想和体制破冰”，1992 的“邓南巡”带来的则是改革开放从理论到实践的全面启动，“大众从商，万众下海”成为当时中国社会一道浓重的风景，而这中间的一批人则被称之为“92 派企业家”。

代表性的“92 派企业家”大多是前官员或前学者，有着良好的教育背景和行政能力的历练，洞悉历史潮动，同时充满变革的热忱与勇气，更重要的是内心深处的燥动、不安分使他们决心“换一种活法”——于是他们“下海”了，摇身一变成为创业者、商人、套利者、企业家。

“92 派”最重要的贡献是把现代企业治理的一整套理念与制度体系带给了中国企业界。如果说之前的中国企业还停留在“情与义”“忠诚与背叛”的江湖阶段的话，“92 派”从创立之初就普遍重视“产权清晰”“股份制”“契约精神”等现代理念，并刻意在自身企业中进行制度探索与实践。

他们是传统与现代的分水岭，是充满理性精神和征服精神的一代“大亨”，他们中的代表性人物许多是地产商、金融家或资源类型的企业家——不是他们选择了做什么，而是历史在恰当

的时期给他们呈现出了恰当的机遇，因此，他们成为了地产商、金融家……同时，中国富豪榜的第一批明星也大多诞生于 92 年之后创业的企业家群体中。

“92 派”们大多很在乎自己在牌桌上的位置，但与互联网人物不同的是，他们常常以理性掩盖深刻的激情，他们中的一些人既渴望爬上虎背，又忧惧骑虎难下，他们深知自己生活在一个并非无所不能的时代和并非无所不能的社会，当然他们更深知自己并非无所不能的英雄，所以他们普遍低调而克制，并时而表现出某种不动声色的傲慢与优越。

“92 派”是中国有商业史以来最具现代性的企业家群体，也是一个色彩混搭、不易评价的群体。

互联网企业家（1998—）：与美国的谷歌、亚马逊、雅虎几乎同步，中国于上世纪末诞生了腾讯、阿里巴巴和百度及一大批互联网企业与互联网人物，并且以 20 年左右的时间创造出了世界级的奇迹。他们是英雄，也是枭雄。

他们是真正的商业革命者。无论从理念层面、体制层面还是商业模式层面，他们对中国传统的经济与文化形态都有着巨大的颠覆性，乃至巨大的破坏性。很长一段时期，他们简直是在真空的地带前进，自信满满且雄心勃勃，为争取机会而猛烈碰撞，“你不改革我就革命”——以互联网荡涤一切所谓传统制造业、传统金融业、传统生意、传统生活方式……“天降大任于斯群”，他们崇尚互联网“万能主义”。

互联网企业家们的优点也是他们的缺点，他们是过往 20 年的一个大幻觉的鼓吹者，也是狂热的践行者。他们自信能在过去不存在规则的地方创造规则，或者推倒旧规则重建新概念、新理论和新公式，包括发明新词汇，诸如互联网精神、互联网思维、互联网文化、互联网……他们在很长时间并不知道自己走的太远了，让时代失去平衡的同时他们自己也失去了平衡。

他们的雄心或野心是被硅谷和华尔街撑大的，但在技术创新与市值导向的天平上，有太多的企业向后者大幅下坠，甚至一切奔着上市，奔着独角兽，奔着市值一离“华尔街”更近了，离“硅谷”远了。另一个重要特征是数据数据数据，数据为王；第三个特征是“互联网达尔文主义”。他们中的一些人信奉的是文明的弱肉强食法则，在一切能侵入的行业、领域跑马圈地，并类同于阿米巴虫的繁殖一变二、二变四……进而实现“大者恒大，强者恒强”的所谓“生态圈”。

互联网已经深刻改变了人们的思维方式、交际方式、工作方式、消费方式和生活方式，中国的互联网企业家们厥功至伟。然而，遗憾的是，中国的互联网企业与美国的互联网企业有一个很大的差异：创新。我们的创新大多是跟随式的，大多是“柜台式创新”，大多是在交易环节、流通环节、营销环节的创新，而谷歌、亚马逊、脸书则完全不同，在基础研究、原创技术方面他们远远走在了世界领先的道路上。

## 企业家精神之我见：做本份的生意人

真正伟大的企业家无不呈现着深刻的悖论。

他们是理想主义者，梦想家，是从过去到现在、到未来的信使，比如乔布斯、艾隆·马斯克，比如任正非。但与此同时，他们又是超级实用主义者。赚取更多的财富，是任何一个企业家命定的职业属性，这也从根源上决定了企业和企业家的生存法则：数字的增减与好坏的背后是你明天还能不能活下去，因此，任正非说，活下去是华为的最低纲领，也是最高纲领。但伟大与平庸的企业家的不同则在于：赚钱的目的是什么。前者是为了一种理想，一种使命，财富则是撬动梦想的工具，后者发财就是为了发财。

救赎的品德。卓越的企业家们有一种对大众的深切关怀，但他们中的不少人也有在虚荣心支配下的施恩者的特征，无论他在为消费者提供产品方面，还是在为员工提供优厚的待遇或激励品方面，或者在他们慷慨地做慈善的时候，总有那么一点居高临下的意味，包括不加掩饰的自我张扬。

积极的风险承担者。他们天然地对风险怀有兴趣，某种意义上正是对风险的拥抱与抵抗，才能让他们真正展现出勇气、洞察力、意志力，以及对团队的感召力。但他们也是极端的趋利避害者——谨慎乃至保守与他们对风险的偏好集于一身。

偏执的守拙者。不讨巧，不取巧，“一条道走到黑”、走到光明处，也许就引领了世界。华为 30 年间坚守主航道，拒绝多元化，拒绝机会主义，30 年后成为全球通信行业的颠覆者、领先者，而世界 500 强中的多数西方公司也大抵如是。

柔软的同理心与最坚硬的孤独者。伟大的企业家、甚至包括一个合格的企业家或管理者，他必须拥有一种特质：同理心。己所欲，人之所欲。自己谋求财富与权力的扩张，追求聚光灯下的荣耀与辉煌，你的同僚、部属、员工又何尝不这样？因此，财富不可独享，权力不可垄断，成就感应当共享，唯如此，才能有上下同欲、同心、同力之上的众志成城。当然，同理心不仅体现在企业内部，还包括对客户的同理心，对社区和大众的“共感”。

与此同时，卓越的领导者又无不是孤独者，坚硬的孤独者。

以上是关于企业家精神的通识。但对于今天的中国社会来说，在这些通识之外，我们似乎更需要一种源自于西方工业革命以来的古典企业家精神：做一个本份的生意人。

一是发现发明的能力。优秀的企业家对任何社会来说都是最稀缺的品种，他们是资源的整合者，是“无中生有”的冒险家，敏于和善于从实验室的科学发明中捕捉改变人类命运的技术潜质。我们必须承认，美国那些曾经伟大的企业比如摩托罗拉、依然伟大的企业比如 IBM 和微软、新崛起的伟大企业比如谷歌和亚马逊，他们无不是把一个科学原理、一个实验室的公式转换为一种技术创新，进而把技术的颠覆性创新转化为颠覆性的创新产品，然后受益于大众。

美国的超级霸主地位正是奠基于几百个这样伟大的企业之上的，这些企业绝大部分是制造类实体企业。实体经济是大国强大的基石，制造型企业则是实体经济的灵魂。

在这些伟大企业的背后一定有一位或一群先知般的企业领袖，他们也许于科技一知半解，但他们对科学发明和技术的直觉力、尤其是冒险的魄力、资源的组织力却是常人无法企及的。

十年前，华为的技术专家从最新出版的刊物上发现了土耳其教授的一篇文章，认为它具有潜在的巨大价值，于是汇报给公司决策层，公司高层当机立断，迅速组织了国内外一批科学家、技术专家和开发人员，以长达十年的时间，投资了数亿美元，使华为在 5G 技术方面成为了全球引领者。这是一个从论文（实验室）发现起步到技术创新、产品创新的全过程，这也标志着华为从一流的追随型企业向“准伟大”企业的转型。

二是推行大众化的本能。把发明转换成技术，把技术转换为产品，再把产品推向消费者，我们大多数成功的企业都拥有第三类本能和能力，这当然是对的，但遗憾的是，我们相当多的企业通过自我积累、通过资本化，拥有巨额的资本存量，但它却不愿意向上游的基础研究、原创技术进行投入，甚至许多企业的研发经费（包括应用技术的研发）远低于营销费用。

今天的中国经济与中国社会到处弥漫着“过度营销”，包括企业家自身的过度营销——他们的名声就是他们财富、权力、影响力的来源，但同时也是他们随时可能失去这一切的渊藪。这无疑有点讽刺乃至悲剧的意味。

三是颠覆者与“盗火者”的双面一体。处于追随者地位时，他们是“掀桌子”的英雄，是技术、产品、商业模式的破坏性创新者；而当他们站在领先者、领导者地位时，他们依然有一种“舍我其谁”的普罗米修斯气质：为人类做“盗火者”、探险家、引路者。

四是同理心与利他心。

五是观念的纯粹性与职业的纯粹性。企业家并非无所不知，无所不能，不能以为创立了一家了不起的、准了不起的企业，就代表着一个企业家无师百通，有能力对大千世界诸般事物、诸种事件“指点江山”、挥斥方遒，更何况在今天这个技术日新月异变化、社会剧烈震荡的时代，企业家倾尽全部身心，专注于自身行业与自身企业，也不见得能够应对眼下的挑战与未来的冲击。

## 企业家精神之暗疮种种

我们应该崇尚和张扬古典的、传统的企业家精神，竭力做“纯粹的生意人”，与此同时，也必须对“企业家精神的暗疮”保持警觉与警戒：

之一：雄心壮志与贪得无厌。一流的企业家无不怀有强烈的企图心，旺盛的欲望与旺盛的精力似乎是他们的天赋特性。然而，对一些人来说，奋斗奋斗奋斗，摆脱了物质的饥渴，成为千万富翁亿万富豪，甚至成了财富金字塔顶端那百分之一、千分之一的“稀有物群”之后，他们却活的不快乐。

我们周围有一批这样的活的不开心的富人们，他们睁开眼就是赚钱，闭上眼梦的是金钱，财富积攒的越多越不快乐——这几年，不止一位几位企业家向我袒露过这样的苦恼。

雄心壮志当然是好的，但雄心壮志和贪得无厌往往是一墙之隔。我在多个场合向一些企业家朋友推荐两本书，马克斯·韦伯的《新教伦理与资本主义精神》和肯尼斯·霍博兄弟俩合著的《清教徒的礼物》，两本横跨一百年的著作讲的是同一个哲理：财富创造的动机与企业家的价值追求。财富不应成为禁锢企业家精神的“铁笼”，相反则是“轻飘飘的斗篷，随时可以将其甩掉”。卓越的企业家无不有一种“救世的气质”。

中国企业家普遍面临的精神困惑也许正在这里：赚钱的意义何在？财富是目的还是工具？我们需要构建中华人文背景下的企业家信仰体系、使命体系与价值观体系。

之二：一个病态的商业逻辑：先作恶，后从良。

近年，一些怀有一夜暴富心态的创业者，在公开或私人场合堂而皇之、理直气壮地鼓吹类似的观点：野蛮生长，降维打击，唯快至上，垄断为王……

导致的结果是，什么有害无害，假货真货，假药真药，假数据真数据，假信息真信息，什么违法违规，侵权与否安全与否……都不重要，都可以轻视以至无视。一切都为业绩的火箭式增长让路，为市场的跑马圈地让路，为“一家独大”的老大地位让路，为威风八面的独角兽让路，为估值和市值让路……最终，在诸多的竞争者被踩踏的呻吟声中，钟声敲响，又一个“王者荣耀”降临，但一些所谓“新王者”、财富新贵们却是经不起推敲的。

有学者私信于我：先作恶，后从良，某某公司就是这么走过来的。

不敢苟同。我们毕竟已经改革开放 40 年了，市场经济和法治化建设也毕竟 40 年了，我们已是世界第二大经济体，早该告别原始积累期的丛林法则了。

在一个喧哗、喧闹的时代，企业家最需要的是自我怀疑和自我审视。极端点说，中国的企业家可以不读管理书籍（任正非一本都没读过），但不能不读中外历史。读史使人明达而知进退、知荣辱、知行止。越是握有权柄和拥有财富的人群越要有大历史观。

历史有一条逻辑亘古未变：上升者必有顶点，上升快的，垮下来就更快。

还有，先做有良知的企业家，再做慈善家。

之三：富不过一代、二代之兴衰律

这些年研究组织兴衰律、兴亡律，从美第奇家族，到胡雪岩帝国，到中国改革开放以来的第一批民营企业，大致都逃不出这样的轨迹：初创时勤劳节俭，清明克己；发展到中期，即所谓繁荣期、成熟期，开始奢华失度，奢靡无算；到了晚期，就是溃烂，刹不住车的从上到下的人性溃烂，文化溃烂，组织溃烂。美第奇家族冒险与征服的基因不可谓不强壮，最终却以最悲绝的下场落幕，渗入骨髓中的浮华、腐化与懈怠是大悲剧的根因。而绝大多数的东西方公司并没有美第奇家族这样的幸运和长寿，毕竟它活了 300 年。

我们的祖先们总结的很精辟：富不过三代。

富不过三代？如果我们剥离掉外部环境历史治乱的周期律，看到的则是一个冰冷的组织自身、家族自身的兴衰内因：曾经赖以崛起的基因衰变了一活力衰减了、孱弱了乃至丧失了。

一位 46 岁的投资家一边抽着雪茄，一边眼神迷离地问我：老师，我的财富已经够几辈子了，可不可以告诉我，我，我的儿女们继续奋斗的理由……

30 年前穿草鞋的少年，梦想有朝一日穿皮鞋，穿上皮鞋后依然奋斗不止，现在突然什么都有了，豪宅豪车游艇，雪茄红酒高尔夫……

也有企业家朋友对我倾诉：创业前十多年，我每天工作十几个小时，甚至通宵达旦，现在最不想去的是办公室，最喜欢的是茶道和香道，还有坐禅。

富不过三代？那是传统农业时代中国名门望族的盛衰律。而在今天这个竞争高度透明和残酷的信息时代，葆有二代的兴盛恐怕都不易。而事实上，在第一代的身上，我们已经目睹了太多的速成与太多的速朽。

有学者认为，新教文明与儒家文化虽是完全不同的两大思想体系，但二者有一个共通点：主张劳动是人的天职，崇尚勤奋；同时训导人们要懂得节制、克制。勤劳致富的另一面是节俭。

#### 之四：“巨婴心态”与机会主义

中国经济一个显著特征是：政策驱动模式。中国企业家中为数不少者也患上了一种“巨婴心态”的政策依赖症。许多企业家都是半个“时政家”，几十年在政府文件、领导人讲话、政府报告、报纸社论的字里行间期待或失望，亢奋或忧惧，在一波又一波的产业政策变化中捕捉机会、变换战略、调整方向，也的确有相当一批企业总是能踏准政策潮变的节拍，抓住了诸如房地产、矿产、金融证券、重化工、新能源、大农业、互联网+、文化艺术……等等机会，并获得短期的暴起和急剧的规模扩张，但这种政策驱动的非理性冲动在带来非理性繁荣的同时，是诸多企业的“肥胖症”：大而不强，大而虚弱。

令人叹惋的是，一些第一代的制造领域的优秀企业，也在过往的20年左右，定力不够，随风起舞，四面出击、八方布局，偏离了主航道。而稍具规模的县级以上企业大都涉足了房地产，更具规模的企业大多涉足了金融业，房地产与金融曾经在一些企业家眼中是最大的金矿，如今却是两大“风暴眼”。

“互联网金融”如火如荼时，我给一位支付公司的创业家发短信：深色西服、深色皮鞋、领带、戒指等代表着一种文明禁忌，距离财富、权力最近的人必须有更多的禁忌心，必须要更加知晓行与止的边界。金融从业者是黄金堆边的“守护人”，但没有一分银子是他或她的，他们只是信托者，这就决定了金融的本质第一是风控，第二还是风控，第一是节制欲望，第二还是节制欲望，而不是创新。但当大批的穿牛仔的冒险家、淘金者们闯入金融圈时，就离灾难不远了。

一位著名的科技制造企业的老板，前几年不无忧虑地对我说：我在北京一家酒店的咖啡厅喝咖啡，左边一群人是搞ptop，右边的男孩女孩是搞投资的，后面的一伙是搞众筹的……似乎满大厅的人都谈的是金融，而且大都是年轻人。

85后、90后这一代中国青年，这十年他们耳濡目染了太多一夜暴富的财富神话，走上社会后，他们中的一些人也成了躁进的机会主义者，都市街巷遍地而起的咖啡馆到处都是青春燃烧的面孔，和焦灼兴奋的“赌徒们”一几年前最发烧的是ptop与众筹，而今最新潮的是虚拟货币与区块链……

“一次赌徒，一世赌徒”。然而，赌场不再有了，也不能再有了。

（本文根据作者在剑桥中国管理研究中心与华营培训的首届年会讲演整理而成，作者系剑桥中国管理研究中心联席主任）