

新制度遇到旧文化的思考

看《聊斋》故事

论管理的正当激励

1、文化具有“惰性”，文化的养成很困难，文化的变革也很困难。文化的变革，既依靠思想的启蒙与教育，更依靠制度的变革及持续。

2、所谓“旧文化”，是指与旧制度相匹配的文化。一种新的制度诞生后，不会马上面临全新的文化，而必定面临旧有的文化。

3、新制度的诞生，首先源于人们对旧有制度和旧文化的反思。人首先有的先知者，或者创造，或者借鉴，力图改变一种活法，创建了新的制度。

4、新制度建立和实施的过程中，必然伴随着其与旧制度和由旧制度引致和养成的旧文化的碰撞和矛盾。在这“角力”的过程中，新制度经常打不过旧文化，而出现制度的倒退。

5、旧文化的一方中，不仅有新制度不理解 and 不服从的人，就连新制度的创建者，也经常会加入到对方的阵容中——囿于旧有的习惯，他们会自觉不自觉地按照自己原来处理问题的方式来做事。

6、新制度所要改变的，往往不必然是关乎权力的、权利的、利益的这些重要的因素，反而会是仅仅改变人们在旧文化中的一些习惯。但现实告诉我们，即便是改变这些表面看起来“无关紧要”的习惯，却经常会引发人们对新制度的抨击。如果关乎利益、权力与权利，则经常演化为革命之类的行动。

7、旧文化就像一张网，而新制度往往像一条鱼。鱼被网捕获是一种常态，“鱼死网破”的时候也有，但不多；更少的是网破了，鱼还活着。但这并不意味着鱼儿就胜利了，要知道，破网也可以捕鱼。

8、相比之下，实施新制度比制定新制度更难。原因在于，制定新制度只需要说服或战胜少数的人，而实施新制度却需要战胜所有的人。

9、由旧文化熏陶的所有的人，集体结成了一张柔软而坚韧的网，经常将新制度捕获，并把它们关进柜子里，抽屉里，那些被尘封已久的新制度，往往就变成了“鱼干儿”一样的、让人们嘲讽的东西。

10、在所有的组织乃至社会的变革中，制度的变革相对容易，但制度的变革并不必然带来社会和组织整体的革新。整体的革新，就是旧文化的革除和与新制度相匹配的新文化的诞生。

11、社会或组织的变革，需要从新制度的创建开始，但一般需结束于对旧文化的革除。旧文化的革除，除了需要新制度的持续强化和产生有震慑力的效果外，拥护和奉行的人数多少，也是一个关键因素。人多势众，往往是所有文化模式的通行证，不管这种文化是优秀的还是邪恶的。

12、新制度的实施，除了倡导者的坚守外，最关键的是要让众人看到希望，看到对他们中的更多数人有利的实质性的效果。哪怕你真理在手，也要首先让人看到实惠。因为真理于你最可宝贵，但在别人看来往往就是一句话而已。

13、没有希望 and 没有实惠的新制度，就像一台自传的发动机，没有传送带，没有齿轮的咬合。自己转得欢，别人看着晕，空耗能量，最终必然无力竭而亡。

14、旧文化往往不总是以反对者的面目出现，新制度遇到旧文化时，需要厘清旧文化的本质，并通过变革旧文化而一步步地积累优势。

15、任何新制度的创制，都有一个价值观选择的前提，也就是引致新制度的新思想。这种新思想，一般是与旧文化不相容的；在新制度的建设和旧文化的消亡过程中，这种开始只有少数人信奉的新思想，才会慢慢变成更多人习惯的新文化。

16、新制度并不全是“良治”，旧文化也不全是落后的。所有关乎人和人群的制度，如果不以人类普适的道德理想作为原动力，如果不受伦理规范的制约，都可能被利用的，都有可能走向它的反面。

(王学秀)

按照中国式管理的逻辑，你对员工怎样，员工就会对你怎样；给予员工以真情无疑能得到员工的真情回报。的确，我国历史上的精英人物素有“士为知己者死”的精神；然而，如果以为激励一定能够取得立竿见影的效果，别人立马感恩不尽，那往往事与愿违。只有经得住考验的正当激励，才能在激励者需要的时候结出正果。

珍重独立人格

史载，战国时一代名将吴起爱兵如子。有一个士兵生了脓疮，他用嘴为之吮吸脓血。按说这是好事，可是这位士兵的母亲听说后却十分恐惧，嚎啕大哭起来。因为老人家认为，儿子很快就会像他的父亲那样战死疆场了。以狐鬼故事著称的《聊斋》中，有一个叫做“田七郎”的故事，也有类似的场景。只不过喜欢结交的大户武承休厚待田七郎，遭到其母亲的严词拒绝后，虽然十分羞愧，但最终还是得到了这位母亲的支持。

原来，武承休得知有一个叫做田七郎的人最值得交往，能够在最困难的时候使他度过危机。武承休便四处查访，最后得知这位田七郎是个打猎的年轻人，便带着人马登门拜访。田七郎其貌不扬，穿的是破衣烂衫，家里几间破屋摇摇欲坠，连坐的地方都没有。但是武承休在交谈中发现田七郎言词质朴，便认定了其诚实可靠，立即决定为他改善家境提供赞助。田七郎推辞不掉，就去禀报母亲。母亲说：“受人知者分人忧，受人恩者急人难。富人报人以财，贫人报人以义。”如果你得了人家的资质，只能以死相报，我不想失去你。遭到老太太拒绝后，武承休表示要高价收购田七郎的虎皮。老太太怒斥武承休：你这是不怀好意！武承休不仅没有恼火，反而更加敬重其母子。

如果以为田七郎母子太傻，那就错了。无论是《聊斋》作者蒲松龄还是他笔下的主人公，都感叹田七郎的品德之贤。我们今天的话说，老太太深深懂得激励对于老百姓的意义。家境越是窘迫，激励的作用越是容易被成倍放大。与其说老太太不愿意辜负别人的人情债，不如说那是不愿意放弃独立的人格。看起来，这种独立的人格足以拒管理者于千里之外；实际上这正是激励所能达到预期效果的最可靠的基础。这个武承休深深懂得这一点，越是遭到拒绝，越



是愿意与之结交。虽然他被田七郎母亲斥退，半年多不敢“高攀”，但是当他得知田七郎被卷入一个人命案时，倾力营救，终和田七郎结成生死之交。

我们很难说武承休是在设法收买田七郎，因为他当时确实没有指望田七郎能够立即为自己做什么事；也就是说，武承休非常尊重田七郎独立的人格。这给我们今天的启示是，应当将业绩激励之类和对员工人格的尊重区分开来。即使正面的激励力度加大，也不能试图替代后者的作用。这在著名代工企业富士康那里得到了明显的验证：郭台铭表示，到2013年的8月，富士康内地员工的工资将在现有基础上再翻一倍，达到4400元。其薪酬激励的力度不能算不大，而且已经在稳步推进。然而，仅仅增加工资并没有满足新生代农民工的需求，“跳楼”事件仍有发生，罢工风波一浪接一浪。究其原因，一位富士康深圳厂区的工人直言不讳：他希望厂区的管理能够不那么简单、粗暴，多一些人文关怀。

警惕激励“假象”

在田七郎母亲的“恐惧”面前，管理者大可不必抱怨人心不古，激励失效；那正是对激励效果的反弹。如果田七郎母亲的“恐惧”只是一种表象，那么倒是管理者自己不要被激励的种种“假象”所迷惑。

经武承休“以重金赂邑宰”、“以百金赂仇主”的多方营救，田七郎在监狱里被放出来后，原本对武承休感恩戴德才是；但是七

郎母子毫无表示。武承休安慰七郎好好休息，尽快恢复健康，七郎只是点点头，对过去的事只字未提，连武承休的手下人都觉得这不近人情。七郎自此成了武承休的座上宾，全家殷勤招待，七郎处之泰然，好像这一切都是他应该得到的待遇。对于武承休新的馈赠，七郎不再谦让，“亦不言报”。然而在七郎的淡漠、傲慢的背后，则是以死相报的决心。七郎的母亲直接告诉七郎，“你已经不属于我这个母亲了，要全心全意地侍奉武公子”，将武承休视为再生父母。七郎的变化正是因为听了母亲的教诲，“小恩可谢，大恩不言谢”。

相反，那些在武承休面前唯唯诺诺的人，倒可能包藏着祸心，值得警惕。武承休有三个贴身的厮仆，一个是久受宠爱的变童林儿，颇得武承休的欢心。给他一点好处，嘴巴就像抹了蜜一样甜。一个是十二、三岁的僮仆，虽常被役使，也只是拨一下动一下。还有一个叫李应的比较别扭，爱计较，每因一些琐事与武承休争辩，吹胡子瞪眼，惹得武承休非常生气。武承休找个理由把李应辞掉了。

如果我们把上述两种情况都称之为假象的话，无疑具有明显的区别，前者可以称之为淡漠的假象，后者则为趋奉的假象。相对于激励的当期或者当下的表现而言，前者似乎没有效果，后者能够立见实效；而随着事态的发展，结果正好相反：七郎以死相报，铲除了武承休的仇敌；林儿心怀不轨，恩将仇报。这两种假象尽管是激励对象素

质的体现，但也反映出管理者的品行两面性，前者属于君子之交，不必拘泥于当期的回报；后者属于小人之间的苟且（变童也就是男宠），当期的趋奉是靠不住的。要想在前者的淡漠中不动摇激励的举措，在后者的趋奉中不放松警惕，不仅要选对激励对象，更应当保持激励出发点的正当性。

超越个人恩怨

如果说激励的当期回报真假难辨，试图在路遥知马力中求解，那绝非上策，因为那往往使得危机难以避免。即使在危机中可以挽狂澜于既倒，也会付出沉痛的代价，远不如致力于避免陷入危机。尤其是在壁垒内部因素导致的危机面前更应当如此。只有保持激励出发点的正当性，才可以防止节外生枝。

激励出发点的正当，往往是着眼于长远的。从这个意义上讲，激励更像“投资”而非现货交易。如果激励当期就得到了回报，那只是一次现货交易，对未来不产生制约作用。七郎在接受武承休激励的开始，就是把它当作一种交易对待的。武承休托购虎皮本来是赠金的借口，但七郎立即准备按照市值付给对应的虎皮。清点已有的虎皮，发现不足抵金后，七郎就打发点行装，潜入深山打虎。得知不幸妻子病故，他掩埋好妻子，再次进山。直到将一只大老虎猎杀，完整地交给武承休为止。如果彼此的交往到此为止，七郎就不会觉得自己亏欠什么，不再有拔刀相助的义务。而武承休则极力回避自己是在做交易，在七郎身上加大了投入，使得七郎感到无以报，舍生赴义才成为以后的必然。这就是着眼于长远的激励效果的产生。

然而，激励出发点的正当，并不能代表预期的回报行为必然正当。这需要管理者在危机到来时，能够避免矛盾的进一步激化，否则预期的回报有可能使得局面更为严峻。当武承休宠爱的变童林儿非礼事件发生，林儿竟投奔到御史的家宅。

御史家一向仗势欺人，对武承休追讨林儿的要求置之不理。武承休告到县令那里，还自己雇人抓到林儿，交县令处置。县令竟将林儿送还御史家。林儿仗势人势，到处散布武承休的家丑，气得武承休到御史家门口骂街。当他得知林儿被七郎在暗处将林儿碎尸，这才大大出了一口气。然而此举给武承休带来了更大的麻烦，使他和家人背上了杀人的嫌疑。在七郎莽撞行为的背后，无疑是武承休的个性使然。尽管七郎早就认识到了其悲剧不可避免，然而这种迎合方式无异于帮倒忙。

由此可见，激励出发点与实际效果的正当性并非仅仅以双方的利益进行衡量的，必须对社会有所裨益，不能以侵害第三方的正当权益为代价。这一点，管理者的激励无论是为了当期还是长远利益都应当一样。七郎之所以受到《聊斋》作者蒲松龄的极力推崇，是因为他的感恩行为在客观上弥补了天道惩恶的疏漏，是连荆轲秦燕太子丹之命刺杀秦王都比不上的壮举。这是因为，武承休在贪官县令与劣绅御史家面前是个弱者。劣绅贿赂贪官，贪官欲置无辜的武承休于死地，正在劣绅与贪官谋划于官衙之中时，先后被乔装进来的七郎结束了性命，岂不快哉。这也许是连武承休都没有弄明白的道理：只有超越个人恩怨，造福于社会的激励，才能使激励对象的行为上升到道德的层面，在激励中获得理想的效果。

(张华强)

李嘉诚财富管理的秘诀就是资产配置

投资收益的 91.5% 由资产配置决定

资产配置对投资收益的贡献有多大？美国学者 Brinson、Hood、Beebower 三人发表于《金融分析家杂志》上的一篇名为“组合绩效的决定”的文章表明：投资收益的 91.5% 由资产配置决定。尤其对于机构投资者和高净值个人投资者，资产配置对于投资收益的贡献要远远大于时机选择和具体股票的选择。当然，我们也不能排除有人买鸡买鸭，买一张彩票都会中，也确实有人把筹码都押在某一股票上，结果大赚一笔。但从更长的时间跨度来看，你就会发现，分散性的投资组合才是投资成功的关键因素。

我们的榜样里不缺乏伟大的资产配置者。以李嘉诚为例，和记黄埔下属有七大行业，各个行业之间有很强的互补性。比如在 1998 年至 2001 年之间，1998 年零售业务不佳，基建和电讯业务好；1999 年物业和财务投资较差，但是零售却好转了；2000 年零售、物业和基建都很差，但是能源好；2001 年零售和能源比较差，但是其他五个行业都很好。如果李嘉诚仅投资单一行业，那整个企业集团也必然会大起大落。所幸，布局多个互补行业使得整个集团东方不亮西方亮，每股

时间都会有表现好的行业来弥补其他行业的下滑。从 80 年代至今，长江实业、和记黄埔与恒生指数的走势基本一致，这说明李嘉诚对产业的配置效果几乎达到了整个市场的分散程度，确保了企业的持续增长。

实业投资需要资产配置，金融投资亦是如此。

配置因时而异因人而异

明确资产配置的方向后，我们还应该选择好的方法。首先，资产配置应该因时而异。美林证券曾在 2004 年的《投资时钟》报告中，首次提出美林投资时钟理论，通过分析美国近 30 年资产和行业回报率数据，揭示了在不同经济周期内我们应该投资的大类资产。一般来说，经济具有周期变动的特性，经济总是从衰退走向复苏，再走向过热，然后进入滞涨，再度进入衰退、复苏的循环。在不同的经济周期中，各类资产的表现是不同的，比如，在复苏期，最好的资产是股票；在过热期，最好的资产是大宗商品；在衰退期，最好的资产是债券；而在滞涨期，最好的资产则是现金。当然，美林时钟只是为我们提供了一个大概率事件，若出现特殊情况，如 2007 年 A 股的热火，有可能使得最佳投资品种发生一定的偏离。中国过去 10 年的经济周期及其不同金

融产品的相对表现，充分验证了美林时钟具有很高的参考价值。

其次，对于不同的投资者来说，资产配置也应该因人而异。每位投资者的年龄、投资目标、风险偏好程度、流动性需求、资金量都不相同。这些不同的客观条件，决定了投资者在选择具体投资组合的时候可能也截然不同。例如，一位退休的投资者再像年轻人那样选择激进型的产品显然就不太合适；一位对流动性有较高要求的投资者就不适合投资固定收益信托这样的产品；一位普通投资者和一位资产千万的投资者所能投资的产品也会有所区别。

通过基金做资产配置

随着去年以来公募基金行业的创新，基金投资的各类标的范围越来越宽。除了传统的股票、债券、货币，我们以往接触不到的各类投资品，如农产品、石油、黄金、REITs、美股指数、国债 ETF，都已经能在现有的基金中找到其身影。投资者完全可以通过投资于各类不同的基金，绕过繁琐复杂的手续去投资相应的资产，简单地做资产配置。

此外，在资产配置过程中，你 also 需要注意几点：所选择的各类资产应该具有较低的相关性，不应同时涨落；资产配置是一个持续变



化的过程，没有永远不变的万能组合；选择标的时，还要有全球性思维，世界很大，资产可以不再拘于人民币的形式；最后，你应该要有

足够的耐心，着眼长远，不要因为个别行业的短期大涨而乱了自己的心态。一句话，财富管理就是资产配置。

(中文网)