2013年6月22日 星期六
责编：杜高孝 Email:cfqbwz@163.com
版式：吉学莉
做中国企业的思想者 企业家日报 ENTREPRENEURS' DAILY

把心治好 焦虑的中国企业家

央视的“你幸福吗”，如果话筒对准企业家，恐怕十有八九不幸福。普通老百姓的幸福要的很简单，可能是一顿饱腹的红烧肉，但企业家们的幸福则复杂得多，当巨额财富带来的生存不安全感消除后，他们开始追逐虚名浮利，人性的贪欲又导致了无节制的挥霍，纯真的天性泯灭了，快乐何存？

在最近的一期《杨澜访谈录》节目中，搜狐董事局主席张朝阳勇敢地剖析了内心的焦虑。张朝阳是中国第一代互联网公司中“活”得最久的一个创始人，他表示，“中国现在的精神危机、抑郁群体非常多。尤其在企业家里面。”

焦虑的根源

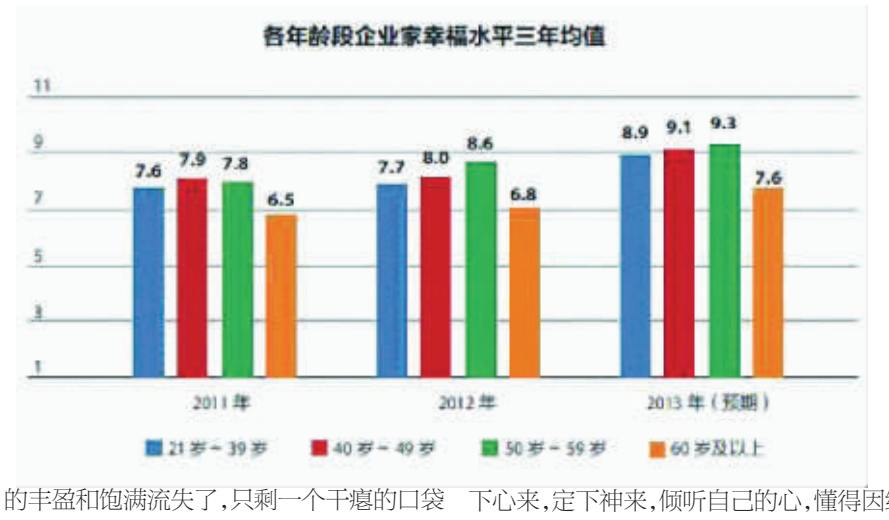
近年来，中国企业家频频沦陷焦虑症“重灾区”。

据调查，经济转型期的企业家们普遍焦虑。这是一个数量庞大的群体，内心潜藏的焦虑正一点点毁掉他们的健康乃至生命。某种意义上，强势外表下的企业家们是一个弱势群体，激烈的竞争导致压力倍增，而心灵关怀却极度缺乏。

据观察，中国企业家有两种极端的类型，一类是不会玩，整日吭哧吭哧埋头苦干的老黄牛，例如诸多国企老总，扛着沉甸甸的使命和责任，无暇享乐；另一类玩得很疯，如海归派的新锐们，滑板、登山、航海玩得不亦乐乎，但殊途同归，他们都活的心累。

“钱多不是幸福的保证，钱多少跟幸福没关系”，张朝阳坦承，“我有钱，却很痛苦。”他认识到了金钱不能跟幸福画等号，也不能跟快乐画等号。用金钱购买的快乐，是假快乐，而拥有真正的快乐，则需要“觉悟”的能力。

焦虑症的根源在哪里？据分析，一是企业家内心滋生的魔障；二是整个社会毫无理智的宠溺。在一个动辄“狼性当道”的竞争环境中，除了强食弱肉的丛林法则，没有信仰、没有原则，爪牙锋利的企业斗士们在金钱魔力指挥棒下想怎么样就怎么样，玩命儿赚钱，玩命儿享乐，从一个极端蹦到另一个极端，没有中间状态。信仰缺失导致精神上的极度空虚和心理上的巨大黑洞，久而久之，焦虑如邪魅入侵。仿佛稻草人，真实生命中的丰盈和饱满流失了，只剩一个干瘪的口袋被膨胀的虚荣心撑满，针一扎就破。



张朝阳分析环境，“我们这代人尤其是成功的人，出现精神危机的很多。而美国就不是。像盖茨、巴菲特，基督教文化以及整个国家的价值观很牢固。所以美国成功的人没有发展成精神问题。因为他认为自己在上帝面前是谦卑的，他有规则。”

张朝阳还谈到了佛家的“戒定”，无戒不生定，企业家要想在浮躁的环境中更“定的住”，首先要降服自己的心魔，心正是佛，心邪是魔。

“越有钱、越成功如果没有管理好自己，往往更容易让你陷入精神的痛苦。”张朝阳如是说。商场上对外征战的脚步是毫无止境的，企业家们需要戒骄戒躁，深刻领悟自己的内心，“倾听自己内心的声音”。只要肯静下心来，定下神来，倾听自己的心，懂得因缘际会的妙用，一切就会变得美好起来。

企业家要接地气

早年在中美两国生活过、对东西方文明都有深入思考的张朝阳开始认识到了“传统的智慧所在”。他强调企业家们要“接地气”。

如何接地气？个体生命在浩瀚的宇宙中总是渺小的，企业家们首先要找到自己生命和文化的“根”，要把个体生命的根植入传统文明的土壤中汲取营养。华夏五千年历史，老祖宗留下的精神遗产，入世有儒，出世有道，当代企业家参禅悟道的不在少数，无论信佛还是崇道，只要能在传统文化中自得其乐，达到心性的圆融，就足够克服焦虑症。

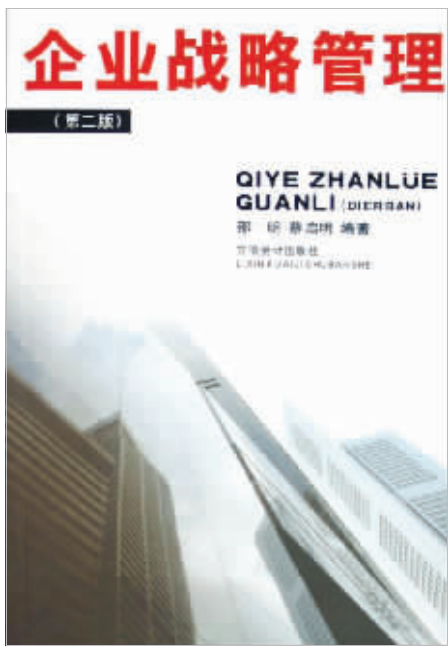
归根结底，快乐是一种觉悟的能力。西方有一个寓言，一个富可敌国的国王放弃权位后，他如愿以偿地快乐了。企业家们想要快乐，也不妨学学国王的“放弃”，不要眷恋权、钱、位。只有放弃了毫无节制的欲望，放弃五毒炽热的“贪嗔痴疑慢”，才能降伏烦恼入清凉地。

在与凤凰卫视总裁刘长乐的对话中，星云大师提到了“包容的智慧”。在管理中，有个很重要的因素，就是“包容”；而在佛教里，有一个字可以来形容这个包容，那就是“空”。空是因缘，是正见，是般若，是不二法门。虚空才能容万物，真正的管理，要包容。包容才能和谐，企业家们肚量有多大，事业就有多大；要空出所有，才能建设一切。试想，一个虚怀若谷的企业家会焦虑吗？

中国的企业家们工作起来都有“忘我”的美德，努力工作就类似于修行。释迦牟尼提倡的进入悟境的六波罗蜜之一的“精进”就是拼命工作。工作的最大价值，不仅是为了生存，更重要的是让人的状态更纯粹，精神更忘我，灵魂更精进，生命的能量迅速攀升。长此以往，人就能很自然抑制自身的欲望。

“游山玩水带来的衰老也不见得比工作更少，相反，高速前进的车不容易熄火……这么多年了，我现在终于达到了这么一个状态——我要效率，但是我并不焦虑。”张朝阳想通了。

“烦恼即是菩提”——越大的企业意味着越大的烦恼，越大的烦恼意味着越大的菩提，“苦海无边，回头是岸”——越是深入苦海，越知苦海无边，越知真正的幸福彼岸，只是在自己无欲无求的心头。 （蒋皓）



行动 驱动着思考 催生出战略

加拿大管理学大师亨利·明茨伯格是管理学界的叛逆者。他是“管理者角色学派”的代表人物，其核心贡献是对管理者工作的分析。在《雕琢战略》一文中，明茨伯格颠覆了传统战略观点，指出战略应该是一门手艺，是心行合一的产物。

如果将战略视为艺术家雕琢作品，那它应该被如何“雕琢”出来？与机械的计划相比，这将是完全不同的景象。手艺活可是要结合传承的技艺、倾情的投入以及专注于细节的完美追求。“投入”与“理性思考”的不同之处就在于，经过长时间的经验和感性认知的积累，你应该能够感受到手指接触到材质时细腻的触感，以及人与物的和谐统一。而战略的成型和实施则是一个水到渠成的过程，创造性的战略也由此生成。

我的观点很简单：“雕琢”一词更灵动地抓住了有效战略制定这一过程的精髓，“计划”战略则曲解了战略制定的过程，而且不可逆转地误导了公司运用它的方法。

为了更好地阐述这一观点，我想拿陶艺师打个比方。我把一些公司几十年以来的战略制定与陶艺师的经验放在一起进行比较。

传道解惑，让我们绕开人为复杂化的战略制定过程，回归到最基本的概念上——思考和行动的同一性——这是手工艺的根本，也是雕琢战略的关键。

陶艺师在他的工作室，计划做一个圆形的作品，当陶土随着转轮旋转起来，一个圆形的物体出现时，艺术家或许想“那为什么不做一个圆柱形的花瓶？”一个想法跟着另外一个想法闪现，直到一个新的形状形成。行动驱动着思考——战略由此而生。

理想的商业世界中，当销售人员拜访客户，发现产品不符合要求时，他们会一起寻找修改方案。然后销售人员回到公司推进这一修改计划，经过二、三轮的讨论，最终交付符合要求的产品。一个全新产品可能由此诞生，并最终打开了一片新市场。事实上，在此过程中，这个公司已经改变了他们的战略路径。

但事实上，绝大多数的销售人员并不这么幸运。如果一个公司战略的执行和制定是同一个人，那么融入创新的想法可能会变得简单而迅速。但在大公司里，有创新想法的人可能比发号施令并能将想法兜售给同仁的领导低十个等级。

当然，有些销售人员可以独立行事，亲自修改产品来满足客户需求，并说服工厂生产出来。从效果来看，他们找到了自己的战略，哪怕其他人都没有注意到。但有时候，公司的主流战略却因此瓦解。只有当领导者不得不寻求新想法时，他们的创新才可能被发现。那时，销售人员的战略才被贯彻于公司体系之中。

想想加拿大国家电影局采用的故事片策略。作为政府机构，加拿大电影局以创意闻名，擅长制作短纪录片。多年前，他们资助了一个项目，一位导演出人意料地制作了一部电影长片。为了这部电影的发行，国家电影局不得不转向依赖电影院，当然也无意中获得了制作长片的市场经验。其他的导演也循着此路，最后国家电影局发现他们已经开始了制作电影长片的战略。

我的观点很简单，甚至是难以想象的简单：战略可以形成，也可以规划。一个已经实现的战略可以是在应对变化的环境中产生；也可以是经过深思熟虑，先长篇大论的阐述然后再去实施。但后者并不见得能获取预想的效果，其结果多是被束之高阁。 （亨利·明茨伯格）

开放包容 给创新型员工失败的空间

虽然每家公司都声称自己关注创新，但极少有公司愿意为此付出努力，以便让创造型员工开心工作，或者至少保证他们的工作富有成效。因此，要让创造型员工投入工作，并留在公司，有哪些关键法则呢？

1、宠爱他们，给他们失败的空间。就像父母会对孩子们弄出来的混乱局面称赞有加一样，你也要无条件地支持创造型员工，鼓励他们尝试各种荒谬行为、接受失败结局。创新源自于不确定、风险和实验过程；如果你确定某一做法会奏效，那么它根本不是创新。创造型员工天生就是实验主义者。因此，要让他们勇于去尝试、体验、玩味。当然，实验过程本身也是有成本的，但会低于完全不创新的成本。

2、给他们配备稍显沉闷的搭档。对创造型员工最坏的安排，莫过于强迫他们与其他创造型员工共事，因为他们之间会无休止地竞争思路、头脑风暴，或者直接忽视对方。同时，你也不能在创造型员工周围安排那些真的很沉闷或传统的员工，因为他们不能理解创新者，最终会掉队。与这个结论相一致的是，近来研究表明，如果员工组成多元化、心态开放包容、愿意接纳彼此的观点，这样的团队就更具有创造力。

因此，解决方案就是，为创造型员工配备合适的搭档，这类人一方面不能过于传统不至于挑战创新者的主意，另一方面又比较不传统，能与创造型员工合作。这些同事要注重细节和平常的执行流程，愿意干脏活累活。

3、只让他们从事有意义的工作。我的研究表明，天生的创新者一般都更富远见。他们更有大局观，更能理解为什么有些事情很重要，虽然有时候他们自己也不能解释其中原因。这个特点的负面因素是，他们根本不愿意从事无意义的工作。这种要么全有、要么全无的工作方法反映了创造型人才很两极的性格。他们只有在被灵感启发的时候才能很好发挥，而灵感需要意义的刺激。这一规则也同样适用于其他员工：当一个人拥有真正的兴趣和强烈的求知欲时，他就会更具创造力。正如美国当代知名小说家约翰·欧文（John Irving）所说，“为什么我可以笔耕不缀，原因在于写作对于我来说不是一项工作。”

当然，并不是每个人都对有趣的事情感兴趣。在任何一个公司，都可能存在这种员工，他们更乐于接受朝九晚五的简单常规工作，更容易受到外在物质奖励的激励。因此，公司就应该把繁琐或机械的工作分派给这些员工，而确保创造型员工得到更有意义的工作。

情绪化、古怪、反复无常、傲慢？也许，有些员工就是这样，但你就是不能解雇他们。事实上，如果你不学会最大程度地利用这些具有创造力的员工，你的公司迟早会走向破产。相反，如果你只是招募和提拔那些与人友好相处、容易管理的员工，你的公司最多只能发展平平。压制创造力是组织内部一个危害极大的毒瘤。

4、不要给他们施加压力。通常，只有在工作中给员工更多的自由和弹性，他们才能释放出更多创造力。如果你喜欢条条框框、秩序井然、一成不变，可能就会缺乏创造性。然而，在不可预测的自发环境下，我们都会更具创造力，因为这时我们不能依赖于固有习惯。所以，不要束缚你的创造型员工，不要强迫他们遵守既定流程和结构，也不要问他们在哪里、在干什么或者如何完成工作，而要让他们不受固定时间的限制，在外远程工作。这就是管理《广告狂人》中唐·德雷珀（Don Draper）的秘诀，也是他从来不跳槽到规模更大的竞争对手那里的原因。同样，这也是众多顶级运动员从小团队进入大团队后不能适应的原因，也是那些创业公司一旦被大企业收购、其创始人难以继续快乐管理的原因。

5、给他们的薪酬不要过高。长期以来，业界对于内在动机和外在动机的关系都颇有争议。在过去20年间，心理学家为所谓“过度理由效应”提供了强有力的证据，例如，一个人外在动机较高，就会抑制他的真正或内在兴趣，从而影响他的工作表现。最显著的是，根据两次大规模的研究，如果任务本身是有意义的（创造性工作自然在此之列），外在奖励会影响他的投入度。这对成人和孩子都不例外，尤其当他们就因为完成一项任务而受到奖励时更是如此。然而，提供正面反馈（表扬）并不会影响内在动机，只要反馈被认为是真诚的。

那么，这一研究的寓意是什么？一个人在做自己喜欢做的工作时，你给他的薪酬越高，那么他反而不会喜欢这份工作了。用心理学家米克森特米哈伊（Czikszentmihalyi）的话来说，就是，“所有创意人士身上最重要、最普遍存在的品质就是，他们能够享受创造这一过程本身。”更重要的是，有创新天分的人并不是由金钱激励的。我们的研究档案包含了20个不同国家的五万名管理人员，研究数据相当清晰地表明，一个人越是有想象力，越是有好奇心，他就越是会因为别人的认可和纯粹的科学求知欲而不是利益需求受到激励。

6、给他们惊喜。对于创新型员工来说，无聊是他们最为讨厌的。事实上，创新型员工总是准备好追求不断的变化，即使这对工作成效并没有多大好处。他们每天去上班都会选取不同的路线，即使迷路也在所不惜。即使他们真正喜欢某家饭馆的某一道菜，他们也从来不会重复点这道菜。创造力与对不明情况的高容忍度息息相关。创新型员工喜欢复杂局面，喜欢把简单的事情复杂化，而不是把复杂的事情简单化。他们不是寻找一个问题的一种答案，而是喜欢为上万个问题寻找上万种答案。因此，你有必要不断地给他们以惊喜；即使做不到这一点，你至少应该让他们能制造足够多的不可预测性，让他们自己制造惊喜。

7、让他们感到自己很重要。正如大诗人托马斯·斯特恩斯·艾略特（Thomas Stearns Eliot）所言，“世界上大部分的麻烦都是想要变得很重要的人搞出来的。”其原因在于，其他人没有给他们足够的认可。公平的意义不在于同等对待每个人，而是给予他们应得的待遇。每个组织中都有高潜力和低潜力的员工，但只有卓越的管理者才能准确辨别他们。如果你没能认识到员工的创意潜力，他们就会跳槽到更为重视他们的组织中去。

最后，我们提醒读者朋友，即使你可以管理手下的创造型员工，这也不意味着你应该让他们管理别人。事实上，天生的创新者很少能具备领导力天赋。优秀领导者和创意人士的典型形象大相径庭。相对于与人的关系，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）更擅长打理小配件，大多数的谷歌工程师们对管理全无兴趣。初创公司之所以会面临快速发展的瓶颈期，一大原因就在于，其创始人仍想掌握公司的管理权。他们应该向马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）学习，引入雪莉·桑德伯格（Sheryl Sandberg）来弥补自己在领导力方面的不足。一些研究也证实了一直以来的这一观点：公司创新者——内部创业者——表现出来的在精神病态方面的多项特征，也阻碍了他们成为有效领导者，因为他们叛逆、反社会，以自我为中心，同情心过低以至于不会关心别人的幸福。然而，只要对他们管理得当，他们的创新和发明会给我们所有人带来惊喜。

（托马斯·卡莫洛）