

在重重悖论中走出“致中和”之道

——读《在悖论中前进》



《在悖论中前进》
田涛 著
浙江科学技术出版社/湛庐
2024年11月出版



张译井

在希腊神话中，人间国王西西弗斯因获罪于诸神，受罚每日都要把一块巨石向山上推去，然而因为巨石太重，每每未到山顶就又滚下山去，这项惩罚就变成了不断重复、永无止境的工作。在《在悖论中前进》一书中，卓越的企业家与西西弗斯相似，其故事却更多一些乐观色彩，因在其推动巨石的路上，并不仅有向上攀登的艰险，亦有顺势借力的畅快，更有征服一座又一座高山的荣耀，故而纵然他们也要在重重悖论中无休无止地负重远行，却总有可能破旧立新、滚石向前。

那么，伴随滚石之役的悖论来自哪里？又如何用力才能向前？作者以华为公司为样本，以其数十年来对华为管理实践的深度洞察，对任正非本人企业管理智慧的近距离领会，对中外管理学思想的熟稔于心和对优秀企业经典管理案例的透彻理解，深入浅出地进行了回答。通过聚焦企业组织的悖论管理行为和代表性企业家的悖论管理思想，作者深入解码组织演化过程中同时存在并协同作用的矛盾特征，层层剖析了组织兴衰的内在逻辑和机制，以真实鲜活的事例和令人信服的逻辑展示了“悖论”的威力。同时，经由对华为和其他卓越企业在悖论中前行的经验总结，作者思辨性地提出了推动组织进化的四大管理机制：复制机制、学习机制、动力机制、代谢机制，提炼出企业在悖论中持续发展进化的普遍性方法，为企业管理理论增加了富有时代意义和哲学价值的厚重一笔。

复制机制：关于企业家精神的悖论

在中外各类管理学说中，企业家的定义不一而足，其中熊彼特的定义流传较广。他认为，真正的企业家是拥有某些独特的天赋本能、具有伟大的疯狂特质的冒险家，他们痴迷于创新，四处寻找困难和挑战，通过释放自身能量和天才禀赋，体验乐趣。

优秀的企业家兼具充满悖论色彩的多种特质，作者提出，他们是激进的保守主义者，同时拥有狂热动机和现实理性，懂得彻底放下和积极进取的辩证法，是脚踏实地的理想主义者、居安思危的乐观主义者、崇尚自由的秩序主义者，每一对相互矛盾的特质，都更加衬托出彼此的可贵，将企业家精神诠释得分外动人。

事实上，这些对企业家和企业家精神的描摹，并非仅是溢美之词。在组织管理的起点，企业家个人的力量不可忽视。作者提出，企业始于企业家理想和企业家经营管理主张，企业的成长很大程度上取决于创始企业家基因的广泛复制。企业家为企业构造的使命、愿景、价值观、发展战略，以及其管理风格、行为做派等，都会广泛地影响企业上下的管理者与员工，从而在自觉不自觉中把企业家精神团队化，造就一群“代理企业家”。

作者提出，优秀企业的管理既是逻辑论证的产物，也是唤起众人的过程。华为的创始人任正非，就是能够以思想观念力量号召众人的杰出企业家代表。他坚持的兄弟连文化、庆典文化、奖牌文化、包容失败、“不让无名英雄吃亏”等文化叙事，造就了强烈的“追随者认同”。企业家、企业文化和企业组织动员能力、行动能力之间的密切联系，在华为和任正非的身上得到了充分体现。

学习机制：关于管理机制的悖论

优秀企业家及其精神固然卓越，但任何基因都可能潜藏病因。作者指出，在商业史上，不乏由于企业家自身的能力异化、品格异化、应压力欠缺等原因导致人亡商息、人异商溃的故事。辩证地看，正如作者指出的，每个组织都是其历史的囚徒，企业文化和管理机制的发展变迁也始终处于悖论之中。

一种常见的悖论是，在企业初创期，朴素粗放的组织活力推动形成原始积累，但随着时间的推移，随着企业发展和管理复杂度的增加，规模开始制约效率，江湖文化、码头文化、情义文化开始滋生出自毁因子，“熟人模式”不再能够满足企业组织现代化发展的需要。

因此，企业发展到一定规模，必须走出企业家的自我复制阶段，构建复制制力量，告别人治文化、经验主义，建立起系统的现代企业制度与流程体系，使企业从企业家的“魔法时代”向管理的理性时代迁移。作者指出，企业从原始积累期向现代企业转型，必须经历一次“褪毛”工程，让组织从无序走向有序。

华为的做法是“向一切先进学习”，通过以我为主的“理想主义 + 现实主义 + 拿来主义”，系统性完善制度建构。20 世纪 90 年代，华为花费数亿美元，请 IBM 帮助构建了端到端的矩阵型研发流程体系，在观念、制度、流程等方面使华为迈入

现代管理轨道。从商业合规到道德训诫，华为通过组织责任、流程规范、IT 控制等，建立了一个全方位的监管体系，以求把权力关进笼子里。但同时，华为也努力让这个笼子保持一定空间，以求在控制和活力的悖论中更好前行。

动力机制：关于英雄主义的悖论

不论是对企业家卓越精神的复制，还是对企业外优质养分的汲取，都需要动力的驱使，故而都需要建立在激励机制的基础上。作者认为，管理在本质上是对信息和人的潜能的持续激活与整合，好的激励制度能够顺着人性做功。如若激励机制运用得当，西西弗斯们也有可能享有四两拨千斤的机会。

如何激励？华为“肚子 + 脑子”的激励机制简单明了又意味深长，既包含了作为“经济基础”的物化的利益承诺，又涵盖了作为“上层建筑”的精神层面的使命承诺与愿景承诺。一方面，华为给予员工偏于激进的薪酬、奖金、股票等财富激励；另一方面，注重思想建设，致力于为员工构建一个令人感动的意义体系，一个富有宏大张力的使命，一个令人血脉贲张的愿景，一个与之匹配的价值观，让“肚子”和“脑子”都能得到满足。

难能可贵的是，华为坚持以奋斗者为本的傻瓜受益机制，尽力为员工解决后顾之忧。作者引用华为人的亲身经历和感想，展现了华为对个人奋斗者的高度褒奖和充分激励，并提出，管理就是一种循环承诺与循环兑现的闭环体系，而优秀企业和卓越领导力的特征之一，就是善承诺、敢承诺甚至激进承诺，同时善兑现、能兑现甚至超预期兑现。

同样引人注目的，还有华为文化中强烈的英雄主义和理想主义色彩。在初创阶段，任正非就以“20 年后，全球通信产业三分天下，华为为有其一”的豪言壮语鼓舞士气；2021 年，华为在小灵通代表的短期利益，和第三代移动通信技术标准的长期创新之间，选择了坚持理想；在遭遇技术封锁的困境中，华为将攻坚项目命名为“英雄强渡大渡河”……对英雄主义的推崇流淌于华为文化的血液中，但其崇尚的英雄并非独行好汉，而是群体英雄。

在个人主义与集体主义的悖论中，华为执中不倚而游刃有余，既赞赏卓尔不凡的“天才”“勇士”，高度肯定个人的价值，又大力推崇“力出一孔、利出一孔”的团队精神。作者慨叹，华为的全球扩张史，就是一部“风雪长征史”，也是一部激进而多样化的物质与精神激励史。没有这样的动力机制，华为无以实现对 20 万知识劳动者强有力的组织动员，无以打下一场又一场硬仗，无以从一家小公司一步步成长为全球科技巨头。

代谢机制：关于变革本身的悖论

有了赢在起跑线的企业家基因、博采众长的学习机制、激励人鼓舞人的动力机制之后，企业就可以运转无虞了吗？显然不是。即使不考虑历史的进程与市场的变化，单论时间本身，也足以将企业引向危机和混乱。

作者指出，正如熵增是不可逆的生命演化规律，随着时间的演进，企业家的观念与行为异化、管理群体的观念与行为钝化、组织文化与制度的衰变随时可能发生，进化反而是一种非常态。管理的腐化与异化，仿佛西西弗斯推着巨石上山需要抵抗的地心引力。而卓越企业组织唯有通过不断的学习和永续的变革，才有可能保持良好的新陈代谢以进行抗衡。

2006 年，任正非将热力学第二定律引入对管理的思考，并应用于华为管理变革的实践。多年来，在对外的开放学习上，华为向西方咨询公司“拿来”研发体系变革、供应链体系变革、财经体系变革、监管体系变革；在对内“摸着石头过河”的创新探索上，华为针对山头问题强化现代企业制度约束，针对经营体制问题推动集团作战、平台化发展，针对大企业病施行以定价权为导向的合同在代表处终结变革，针对内部治理优化分权、制衡、共进的治理机制。这些实践，通过对外实现物质、能量的交换，对内变革制约发展的机制以增强动能，持续让华为逆境而行焕发生机活力，穿越重重险阻实现了世界级成长。

纸上得来终觉浅。对企业组织而言，在瞬息万变的内外部环境中，变革是一项极其复杂的系统工程。企业必须不断进行自我觉察、反思、批判和干预，正如企业在运行复制机制、学习机制、动力机制、代谢机制的过程中，也交织并进了“作茧自缚”的建构和“破茧而出”的解构。作者想用华为的经验启示我们的，正是要在悖论中保持时刻纠偏的清醒和往复探索的坚定，在永不懈怠的滚石之役中，努力寻求一种“致中和”之道，方能在否定之否定的螺旋式轨道中向上前行。

回到经济研究的本源

——读《还原：经济研究的科学性》

董彬

这是一本需要慢慢读的书。《还原：经济研究的科学性》是一本很薄的书，只有 140 页、20 篇很短的文章，但它也是一本很厚的书，用大量翔实的数据和扎实的专业逻辑，阐释了经济研究的科学框架。

本书作者肇越博士毕业于清华五道口金融学院，在过去的近 30 年中，他专注于国家金融战略、货币政策、全球投资策略等课题的专业研究。本书内容主要精选自其过往的研究报告以及多年的观点集锦，并在出版前对数据进行了更新。

近年来，在中国，经济学逐渐成为一门备受大众关注的“显学”。一些“网红经济学家”为了吸引眼球、获取流量，将大量不准确甚至错误的经济学知识投放到网络上。因此，在当前复杂多变的内外部形势下，还原经济研究的科学性显得尤为重要。



《还原：经济研究的科学性》
肇越 著
中国金融出版社
2024年8月出版

何谓经济研究的科学性？作者认为，全球不同的国家和地区在各自的经济发展过程中，都存在共同的客观规律。研究和尊重这些共性，是经济研究和政策制定的基础。只有掌握这些共同规律，才能根据各个国家和地区经济的具体情况，制定符合其经济发展规律的各项政策。

如何科学地进行经济学研究？作者用“概念、数据、逻辑、历史”这八个字总结了经济研究的“科学方法论”。

在经济研究中，确保概念的准确性是基础和前提。然而，在许多研究中，由于一些经济学概念在社会中被广泛而模糊地使用，同时不少研究者对这些概念的理解不够精准，导致研究结论出现偏差，甚至提出一些看似新颖却惊世骇俗的“独创”经济理论。例如，在讨论住房问题时，常被提及的“刚需”一词，其本质是强调对住房的“需求”，而这种需求是建立在“有购买能力”的“需要”之上的，也就是说，它既包含了数量的考量，又并非单纯对住房的欲望。换言之，住房价格的波动会对“需求”产生直接影响。这也表明，在极端情况下，当房价超出人们的承受能力时，“需求”可能会消失。因此，所谓的“刚需”并非绝对存在，而是受到多种因素制约。

作者指出，观点的正确性必须用数据证实，否则只能被视为无根据的臆想。如果仅凭主观感觉和印象，而缺乏现实、系统且恰当的数据支撑，那么这种观点难以站得住脚。例如，在研究中使用名义 GDP 和实际 GDP 这两个数据时，首先要清楚地认识到，二者之间的差异反映了物价变动的影响。在分析货币与经济变化之间的关系时，应使用名义 GDP；而在分析真实的经济变化状况时，则应使用实际 GDP，二者绝不能混淆。

在解读数据之间的逻辑关系时，作

者指出，这不仅需要扎实的专业知识，还需要深入思考并融会贯通。换言之，要合理构建事物从因到果的传导机制，从而推导出事物背后的原因。在日常研究中，人们通常采用因果分析和数量分析的方法，但作者提醒我们，因果关系不能被用来混淆是非，量化分析也不能简单地套用模型。逻辑分析的起点应当基于常识判断。例如，房价决定地价这一现象背后的逻辑是：当住房被视为一种投资品时，其定价机制是基于未来收益来确定当前价格的。

在经济研究当中，为什么历史数据如此重要？作者指出，由于时间和情况变化的不可逆，在经济研究中，我们无法在当下做实验。但是，很多经济学研究的“实验”在历史上已经有人替你做过了。在当下，我们更应做的是，认真对比分析以往这些“实验”的结果和过程，找到并尊重其中的共同规律。

如何开展经济的历史规律分析？这是本书的核心内容，也是宏观经济研究的基本框架。它引导我们回归到宏观经济研究的起点：对于一个国家而言，什么样的经济增速才是最优的？答案并非是越快越好。实际上，最优的经济增速应当是维持在“潜在增长率”附近。那么，理想的“潜在增长率”究竟是多少？又该如何测算呢？书中对这一问题进行了深入而详细的探讨。作者指出，“潜在经济增长率”是判断宏观经济运行状态的关键变量。通过对国际经验的比较研究发现，在经济发展过程中，一个国家的长期潜在经济增长率通常会呈现出明显的阶段性变化特征。根据推动经济增长的核心要素在不同发展阶段的差异，可以将经济发展过程划分为工业化阶段、资本化阶段和技术化阶段。任何一个国家在不同的发展阶段，潜在经济增长率是不同的，相应的政策配置也应有所区别。如果政策措施超前或滞后，就会因“不匹配”和“不协调”而给经济的平稳发展带来一系列现实问题。

在书中，作者还详细分析了一些热点经济现象，涵盖财政政策、房地产、人民币国际化等诸多方面。他强调，只有精准把握经济运行的趋势性和周期性，才能准确理解货币政策与财政政策的不同作用机制。关于“解开财政政策束缚”的章节，其主体内容完成于 2014 年。当时，作者前瞻性地指出，所谓“主权国家赤字率 and 债务率的临界标准”是对 1992 年版《马斯特里赫特条约》的误读。通过对全球经济历史的比较研究，作者表示，在经济低迷时期，宽松的货币政策效果有限，应主要依靠积极的财政政策来刺激经济；而在经济过热时期，遏制通货膨胀最有效的工具是货币政策。在此基础上，作者建议对财政政策进行系统性改革，摒弃“收入多则支出多，收入少则支出少”的顺周期行为模式，更多地实施跨周期调节，以实现财政政策的逆周期调节功能。

为了深入理解本书的观点和分析框架，笔者曾多次与作者进行访谈。其间，他建议笔者认真研读凯恩斯的《就业、利息和货币通论》，并且至少达到三遍以上才能领会宏观经济学的精髓。而在笔者读完三遍后，才真正理解巴菲特的 1989 年对凯恩斯的评价之精妙。巴菲特曾说，阅读凯恩斯的作品能让人在证券和市场方面变得更聪明。巴菲特不确定阅读大多数经济学家的书是否能达到同样的效果。但笔者个人体会是，凯恩斯的贡献还在于，他教会大众如何通过理性的经济视角去理解世界运行的逻辑。

总之，本书是一本值得反复阅读的书。也许有一天，你会和我一样，在遇到某个问题时，回忆起书中的片段，能会心一笑。

披沙录



《上市公司治理的理论与实践：怎样做一个合格的上市公司董监高》
刘运宏 著
法律出版社
2025年3月出版

随着我国证券市场改革发展的不断深入，上市公司治理的规则与制度也在不断修订完善中。本书作者刘运宏，现任华东政法大学经济法学专业博士研究生导师，中国上市公司协会并购融资委员会副主任、独立董事专业委员会委员。本书在系统梳理公司治理理论与制度发展、国际上公司治理的典型模式、我国上市公司治理规则体系及需要进一步研究完善的问题的基础上，结合上市公司治理与运行中容易受到行政处罚和司法追究的行为类型及其代表性案例，按照职责内容与履职依据、受到处罚的经典案例、履职建议的逻辑思路，对上市公司控股股东和实际控制人以及董监高在规范运作、信息披露和违规证券交易禁止方面的共同责任，以及不同岗位与责任主体下的特别责任，作了全面、系统和深入的归纳与分析，是上市公司控股股东和实际控制人以及董监高规范履职的指导手册。



《消费繁荣与中国未来》
滕泰 张海冰 著
中信出版集团
2025年3月出版

中国人均 GDP 在 2019 年跨越 1 万美元之后，人们的消费需求和消费习惯正经历巨大的变化。一方面，零售行业要通过改进提升商品和服务的供给能力，满足已经变化的消费需求；另一方面，针对国内消费率偏低和消费动能不足，学界要挖掘深层原因，提出解决方案。本书深刻剖析了制约消费繁荣和中国经济增长的结构、体制和政策背景，警示了“过度投资陷阱”的危害，提出了创新的政策转型和深化改革路径；借鉴国际经验，深入分析中国消费不足的成因，通过国际比较探寻发展规律，并从提升收入、货币政策和财政政策等角度，系统提出提振消费的政策建议。



《中国的十个名字》
郑子宁 著
海峡书局/后浪
2025年3月出版

作为中国人，我们对于“中国”这个称呼再熟悉不过。这个传承了几千年的名字，展现了我们的祖先对于自己所处的国度乃是中央之国的文化自信。但是其他文明是怎么称呼我们这个国家的呢？本书作者郑子宁，毕业于墨尔本大学，是语言学达人，了解英语、法语、土耳其语、老挝语等语言，著有《东言西语：在语言中重新发现中国》。作者在书中深入探索了不同文明对中国这一伟大国家的多样称呼，从语言、历史、文化三个维度展开，分十个章节细致剖析了这些称呼背后的深厚意蕴与演变轨迹。作者以丰富的史料和独到的见解，揭示了语言作为文化交流桥梁在传播中的普遍规律，不仅呈现了一场关于中国别称的文化知识盛宴，更提供了文化交流与互鉴的生动例证。本书既是对中国名称的深入解读，也是一场跨越时空、地域的文化探索之旅，让读者在领略中国魅力、拓宽认知边界的同时，感受到世界的多元与精彩。



《专业团队的管理：如何激励知识型员工》
(美)帕特里克·麦克纳 大卫·梅斯特 著
(澳)吴卫军等译
机械工业出版社
2025年1月出版

专业服务公司与一般企业相比，有两点截然不同之处：一是它们提供高度定制化的服务，几乎没有所谓的常规做法；二是专业服务高度个性化，依赖于专业技术人员的技术水平。因此，专业服务公司同时面临着两个市场的竞争：一个是客户服务市场，另一个是人才招聘市场。本书作者帕特里克·麦克纳拥有 20 多年为专业服务机构提供咨询服务的经历。作者发现，专业服务公司面临的问题非常相似，必须实现客户、员工和经济效益之间的巧妙平衡。在书中，作者从客户、人力资本、管理、合伙制、多地办公五个方面出发，探讨了关于盈利能力衡量、服务质量、业务开发、人员配置、人力资本建设、合伙制等一系列问题，涵盖了专业服务机构管理的方方面面。这套专业服务公司管理理论将学术知识和实践操作完美结合，已被全球知名专业服务公司采纳并验证，被誉为专业服务机构的管理经典。