

---

# DEVELOPING RESPONSIBLE LEADERS IN CHINA WITHIN A GLOBAL CONTEXT

## 在全球背景下发展中国的 责任型领导

---

Henri-Claude de Bettignies 翟博思

### 摘要

本文重点关注道德与责任型领袖对于追随者与公司的影响，以及这些影响所引领的机构变革。什么是变化的本质？如何能够提升道德维度，使责任型领袖涌现成为社会以及世界上的一股向善力量？鉴于时下的主流经济模式无法实现公平、公正与快乐，中国是否有机会展现一种资本主义与公益追求和谐一致的新途径？

### 道德领袖

# 道

德领袖常被视为一种矛盾说法，因为当今社会对于政治与商业领袖的信任是非常低的。同时，由于如今

的领袖并不见得总是道德的，这种称谓也可能被看作是某种赘述。

既然有领袖，就会有群众，一个没有追随者的领导不算是一个真正的领袖。拥有追随者说明领袖有影响力，并且惯于说服追随者以某种方式行事，所以领袖是有责任的。明确承担对他人的责任决定了领袖的道德维度。这种道德维度即为领袖的精髓，且植根于领导过程的本质之中。它本应如此，社会与领袖的追随者们对此都有同样的期待。然而，事实却相反。近代史中屡屡出现一些不谨

守责任的领袖：他们有的锒铛入狱，受到社会的惩罚；有的则将追随者推向灾难并使所在机构濒临破产。无论怎样，他们道德领导力的缺失迟早都将伤害他人。

道德领导力不是一种权力标志，它不仅源于被赋予“天命”的帝王、继承了权力的国王、民选的总统或者董事会任命的CEO。道德领导力来自任何处于领导地位的人。所以对于道德领袖而言，当现实情况或个人利益与他/她所坚守的价值观、或与追随者及社会的共同利益发生冲突时，这就成为了一个挑战。教育机构应当为领袖或未来的领袖提供某种框架或价值观，帮助解决那些不可避免的冲突，或者去应对领袖们所面临的困境。

审视变化的背景：以中国为例

过去三十年中国的表现，可以说使这个国家成为了观察变化的最佳实验室。变化无处不在地改变着中国，它的风貌，它的城市，而且从某种程度上，还有它的人民。在此背景下，培养道德与责任型领袖就变得迫在眉睫，因为需要去管理和影响变化，从而达到理想的结果。面对变化，领袖们需要设定能够发挥自己技能的目标。

在管理方面的文献中，变化是一个反复被提及的范畴广泛、影响深远的话题。它为全世界商业领袖所共同关心，而且在政客嘴中也是一个常用的时髦词。早在1971年，我就曾经出版过一本关于变化的书（翟博

领袖在管理变化中责任重大。作为标杆，领袖展现价值，因此必须“言出必行”，从而培养信任并构建共同愿景。

各行各业的领袖们，理应将投身创造美好未来视为一件明确而紧迫的事情，这是他们的职务本质所注定的。于是，若想在当前努力推动可持续发展，道德领导力成为了一项前提因素。现今的世界面临诸多快速变化的困难问题，道德领导力在促成变化方面不可或缺，而这种变化会朝着推动共同利益的方向发展。

领袖们是为价值所驱动的变革推动者。他们创造了一个愿景与目标，赋予它们意义，以此来激励追随者们努力向驱动他们行为的目标前进。发展培育道德领导力所面临的一个首要挑战，就是针对我们这个星球上正在发生的变化，考虑目前所急需的责任领袖应具备怎样的管理变化的技能。

这就是《观点》杂志的两篇文章之一，这两篇文章尝试解答关于责任领导力与变革的两个问题：“中国的变化会使它的未来更加美好吗？”以及“商学院是否能够对此有所贡献？”在本文中，我在全球背景下审视责任领导力，并特别以中国为参照对象。在下一期中，我会探讨商学院是否能、以及如何来培养能够投身中国变革之旅的责任领袖。

思，1971）。但是问题的关键并不是变化本身，而是管理变化。变化是自然的，而且显而易见。我们每天都会体验不同形式的变化。我们真正需要解决的问题，是如何管理变化，如何利用它的益处并控制它的代价与失衡，从而确保它产出理想的结果。

关于变化的问题，已经吸引了我许多年。我首次探索这个话题，要追溯到上世纪60年代。当时我在东京呆了五年，试图理解日本如何通过选择性地向西方学习来重建自己的经济，同时又谨慎地保护自身独有的传统与文化。近期，我在2005年至2011年期间又花了五年时间在上海生活与工作，来研究中国的变革、复兴、再度崛起成为世界第二大经济体的过程、以及它从一个共产主义国度转向奔放的资本主义环境的质变 - 虽然是带有“中国特色”的。如今，过去三十年中国的变化速度使其成为世界上研究变化的最佳环境。利用研究这两个大国之间的空档，我还亲自观察了另两个变化的案例。首先，是李光耀如何将新加坡从一片泥泽打造成兴旺、富裕的“东方瑞士”；其次，自1988年开始，我每年春季学期都受邀在斯坦福大学商学院任教。得益于此，我见证了多年以来，硅谷如何产生并保持能够改变我们日常生活的创新源泉。

从这些丰富的经历当中，我学习到一些

重要的经验：

1. 变化不是某种决定，而是一种进程，需要被管理。变化需要时间。
2. 领袖在管理变化中责任重大。作为标杆，领袖展现价值，因此必须“言出必行”，从而培养信任并构建共同愿景。
3. 社会变革意味着个体层面的变化。变化从“我”开始，比如我的领导力行为，我的消费习惯，因此教育是非常重要的。
4. 变化的节奏在加快，因此产生了一种紧迫性，需要简化对变化进程的理解。金融化、数字化与全球化都促使变化节奏的加快，导致世界呈现出易变性、不确定性、复杂性与模糊性。
5. 在国家层面促成变化，发展强大的体制与法治是先决条件。这项任务对于政府尤其具有挑战性，因为政府和技术演进以及影响社会期待和公民行为方面，往往是滞后的。

像中国这种新兴的经济体，在努力管理现代化进程的同时，也面临着变化加速所衍生的种种挑战。他们拥有19世纪晚期第一次工业革命时期所不具备的优势。他们可在不同模式中进行选择：西欧模式（有一些不同类型）、美国模式、苏联模式或适用于他们的特殊历史、文化和传统的原生模式。中国自身的“变革之旅”已经催生了经济、社会体制与实践、以及建设繁荣社会方面的变化，这是一个有效管理变化的优秀例证。

对于新兴的经济体而言，这种变革之旅往往十分漫长。究竟是关注东方的中国令人惊叹的经济表现，还是关注西方越来越占据主导地位的美国模式？这是一个重要的问题。一个国家如何才能在成为一个现代化国家的同时，保护本国的价值、传统和文化？在易变性、不确定性、复杂性与模糊性的世界中，这是一个微妙的变化过程。一方面，我们见证了类似“优步”的颠覆性创新如何能在许多环境中明显地制造危机；另一方面，正如中国国家主席习近平所展现的例子，我们观察到文化性的先天腐败在被铲除，而这个过程并不总是那么平顺。中国能够利用并开发它的现有优势：廉价的运营成本、低廉的工资、受教育的年轻人、取得成功的欲望、迎头赶上的野心以及催生了众多本土初创企业的、非常显著的技术创业动

力。但是，在当今的背景之下，这些方式就足以使中国的未来更加美好吗？中国已被卷入全球化进程，并且在世界上扮演越来越重的角色。

任何在中国关注环境的人，就像世界上任何其它地方的人一样，会发现当下对气候变化、全球化进程的后果以及数字技术影响的关注是多么的有理有据。因为我们开始意识到，我们所处的第二次工业革命有别于第一次。它并不是要取代一些工作，同时创造一些新职业，而是随着我们历经一个接一个危机（生态的、技术的和金融的），我们显然正在被引向一种新的文明。而且，我们应该意识到一个大家心知肚明却避而不谈的问题：这种新文明在质疑我们目前共处的模式，并揭示了西方主流的模式与其它模式都是过时的。

昨日的世界版图正在被重写，中国迅速地成为领头羊，与一些金砖国家和其它新兴市场重新设计贸易模式。当非洲正在快速成熟时，衰老的欧洲却继续在勉强地苦苦挣扎，期望强化自己的身份并维持昔日的影响力。如今，美国仍旧能够充当“大哥”或者在世界上一些存在冲突与骚乱的地方扮演“警察”的角色，即便代价是将盟友拖入争议之战。

一个国家如何才能成为  
一个现代化国家的同时，保护  
本国的价值、传统和文化？

尽管中国与俄罗斯对美国霸权的挑战不断增强，美国依然是许多新兴经济体的样板。中国与发展中国家的人民仍旧梦想着理想化的美国生活方式，即便美国的消费模式与浪费现象意味着这种梦想会是一个难以实现的目标，而且极有可能只是一个梦而已。尽管如此，美国与欧洲依然像磁铁般吸引着大量试图摆脱经济困境或政治磨难的移民，或者那些希望寻找机会施展自己才华的人们。对于中国最聪明的人群而言，他们的才能在国内相当有市场，但是向海外输出技能的吸引力是显而易见的。

显然，无论是在中国还是在西方，我们都不是细心的地球园丁，而我们本该如此。

我们与自然之间的掠食关系持续消耗着主要能源，不可逆转地污染着自然环境，破坏者生态多样性，而我们依然危险地忽视着生态变化与社会公正之间的关联。

代议制民主在联合国193个成员国的114个国家中，是“官方的”主流模式。它要求艰巨的机制建设，共享的价值观以及对法治的认同。而在今日的中国，它却受到冷落。

我们与自然之间的掠食关系持续消耗着主要能源，不可逆转地污染着自然环境，破坏者生态多样性，而我们依然危险地忽视着生态变化与社会公正之间的关联。

代议制民主目前受到广泛质疑，随着它的功能失衡日益显现，它实际上正在导致一些国家不进反退。在普遍意义的政治学中，幻想破灭的民众对短任期、连任目标或当选代表的民粹主义行为持怀疑态度。当金钱成为资助竞选最重要的因素，人们对于政治体系的信心与信任正在削弱或彻底破灭。其结果是民主的崩塌，致使后辈会比父辈更优秀这种乐观主义逐渐消失，而这方面中国则是个例外。有影响力的富人试图通过游说或资助竞选来影响选举结果，这也使加剧的收入不均更为明显<sup>1</sup>。就像英国的商业大亨查尔斯·汉迪所写的，“资本主义与民主格格不入”（汉迪，2015），而“有中国特色的资本主义”就是一个清晰的例证。

虽然当今主流的经济模式已经大幅减少了世界上的贫困人口数量，它却并未随之带来公平、公正与快乐。它的增长目标显然能够催生财富，却不能同样有效地实现财富分配。国家内部与国家之间非常明显的不断加剧的不平等，赤裸裸地揭示了一个真相，也就是财富并未如理应那样普惠众生。在数字经济中，赢家通吃天下的模式成为主流，比如我们目睹了Facebook收购Instagram与WhatsApp，或者Google占领市场并且吞并斗胆入市的新人。如果这是正确的，并且中国

1 虽然世界贫困线以下人口已经从1993年的35%下降到2015年的14%，实现了巨大改善，但据世界卫生组织的数据，今天依然有8.36亿人每天的生活费低于1.25美元，每天仍有16000个孩子死亡。

也照搬，那么还有什么希望实现更美好的未来？我们又能指望谁去找到一个现实、有效的解决方案呢？

商业是否能使未来更加美好？

在西方世界的外部观察家们看来，近期商业世界的行为无法激发大家对领袖们的乐观态度。《经济学人》杂志是这样评论的：

“人们对于商业领袖的信心已跌至历史新低。埃德曼公关2014年的一次民意调查显示，只有不到一半的受访者信任首席执行官。。。近期的一篇学术评论文章称，“每两名领袖和经理中就有一个人的职场表现被认定是无能的”（即令人失望、缺乏能力、聘用失误或彻底失败）。。。2011年，世界上有六分之一的公司解雇了他们的首席执行官。”（经济学人，2015，第82页）

来自欧洲乃至更远地区的左翼与右翼民粹主义者都在怒斥企业的贪婪。而与此同时，有越来越多的企业员工正在选择离开，缺勤率日渐上升。企业形象因为一系列丑闻而被抹黑：如大众、东京电力、汇丰银行、巴克莱银行、法国巴黎银行、瑞银集团，以及更多。丑闻包括因公司运营直接导致的环境灾害，如英国石油公司漏油事件与日本福岛核电站灾难；也包括由于忽视健康安全标准而导致的大量人员死亡，比如孟加拉的拉纳广场大楼倒塌事故以及中国富士康的员工

在普遍意义的政治学中，幻想破灭的民众对短任期、连任目标或当选代表的民粹主义行为持怀疑态度。

自杀事件。伦理丑闻包括腐败、洗钱、卡特尔团伙与价格操控、内部交易和操纵外国市场。这些都极大损害了企业领袖的公信力，破坏了重要的利益相关方关系。

金融家取代工程师成为制造公司的经理，也改变了企业文化。经济的金融化也导

致了利益为先人为后的局面。拥有强大复杂运算功能的超速计算机使高频交易得以实现，从而把商人与其公司变成了赚钱机器，这似乎已成为整个企业世界所追寻的趋势。高额的主管薪金加剧了财富的悬殊差异<sup>2</sup>。正如金融时报评论所指出的：“没什么人能从董事会与员工之间巨大的薪资差距中体会到公正、节俭与道义。这也是2011至2012年间，占领华尔街运动与世界上其它类似抗议能够博得如此同情的原因。”（普伦德，2015，第14页）

企业购入自家股票来抬高股价与股东权益回报率，然后增加他们薪资待遇中与股价挂钩的部分<sup>3</sup>。通过在海外申报利润来逃避本国纳税的做法，也引发了公众针对大公司的质疑。人们认为这些公司更关注榨取价值，而非创造价值，并且对赋予他们运营权的社会不屑一顾。在中国，公益的责任往往被甩给了道德领袖们。

在普遍意义的政治学中，幻想破灭的民众对短任期、连任目标或当选代表的民粹主义行为持怀疑态度。

企业完全将环境视为某种可被开发的资源，认为员工不过是另一种可被利用 / 或滥用的资源。企业行为对环境的影响以及对员工的定义进一步加剧了企业普遍的负面形象。企业需要短线管理这些资源，在高度竞争化的全球环境中，每季度都为股东创造利

2 詹金斯 P写道：“...工资最高的资产管理公司老板，比如黑石集团的拉里·芬克（2400万美元），已经与摩根大通的杰米·戴蒙（2800万美元）以及高盛集团的劳埃德·布兰克福恩（2200万美元）不相上下”。金融时报，20/10/2015 第14页

3 拉佐尼克对美国2003至2012年间情况的研究显示，有90%的大公司将收益的54%用于投资购买自家股票。拉佐尼克 W：“股票回购：从保有到再投资，到精简与分销”，布鲁金斯研究报告，17/04/2015

好，这对公司决策者们坚守底线造成了巨大压力。它促使决策者们依赖高效制造、削减成本、控制人员与生产收益，结果导致了大量员工的流失。据称，在西方大公司中仅有20%的员工表现积极、忠于雇主。因此，现在

中国作为当今世界发展最为高速的国家，正在展示出学习有效进行经济改革与管理变化的能力，我们应确信它正在迈向更美好的未来。

需要重新构建个体与组织之间的纽带。正是因为这些功能的失衡，在一些欧洲国家，发展思潮引发了大量负面的外部效应，使人们对它的信心正在快速削弱。在中国，是否也有类似的趋势？

如果我们想拥有更好的未来前景，我们必须接受这样一个事实，也就是“文明的变化”挑战了很多时下的假定，同时新技术与变化的价值为新世纪带来了新的问题。数字化，尤其是社交媒体，或许赋予我们更多的自由和无限的可能性，但同时也要求我们在运用时承担更大的责任。

中国作为当今世界发展最为高速的国家，正在展示出学习有效进行经济改革与管理变化的能力，我们应确信它正在迈向更美好的未来。这样的未来不该是对有问题的西方模式进行简单地克隆。中国应该超越西方国家，借机研究别人的错误，开展创新，并避免主流模式的缺点。

翟博思，欧洲工商管理学院（INSEAD）英杰华集团（AVIVA）领导力与责任名誉讲席教授、欧洲工商管理学院亚洲商业与比较管理学名誉教授、上海中欧国际工商学院全球责任领导力荣誉退休教授、斯坦福大学国际商务学客座教授

## REFERENCES 参考资料

- de Bettignies, H.C. (1971). *Maitriser le changement dans les organisations?* Paris: Editions d'Organisation.
- Handy, C., (2015). *The Second Curve: thoughts on reinventing society.* London: Random House.
- Lazonick, W. (2015). *Stock buybacks: from retain-and reinvest to downsize and distribute.* Brookings Research Paper.
- Petrella, R. (2015). *Au nom de l'Humanité.* Mons: Couleurs Livre.
- Plender, J. (2015). *Capitalism: money, morals and markets.* London: Biteback Publishing.
- The Economist .(2015). *Leadership: Getting it right,* October 10th.