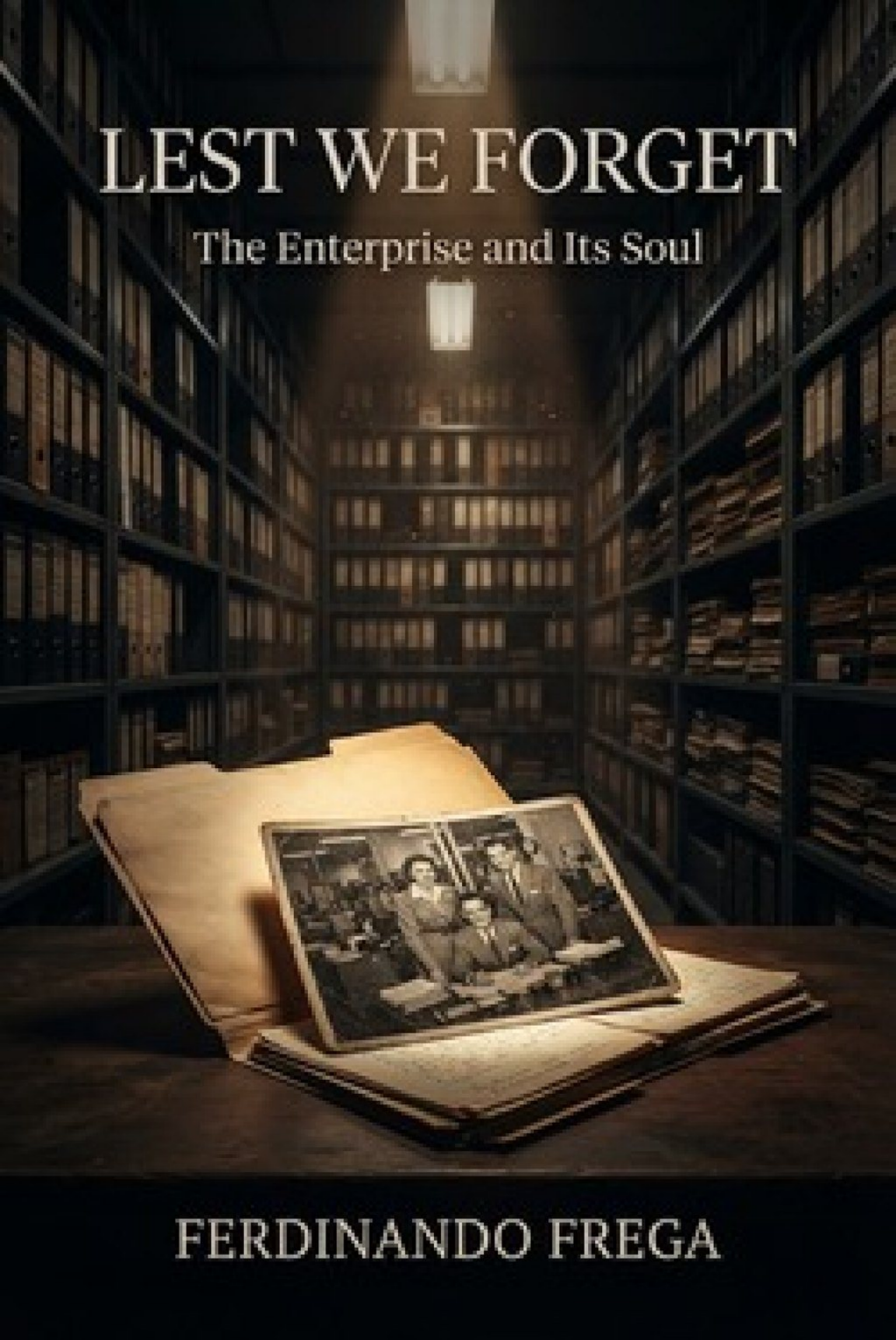
LEST WE FORGET

The Enterprise and Its Soul



FERDINANDO FREGA

勿忘

SEMANTIC REALITY 2026 · SHAREHOLDERS · 05

产品、专利、批号、盲测、出厂价、营业利润率、股息。整条工业链条被一路追到尽头，最后以一封致股东的信收束——信里没有任何一句话被冲淡。

目录

人总会遇见人。这是第一条法则，先于其他一切。先于金钱，先于权力，先于每一个将建立在这条法则之上、却从不说出它名字的企业。

在这场无休止的相遇里，不同的命运逐渐成形。有人成为人物，有人只能远远地梦想，从未跨过那道门槛。接着是穷人，他们梦想财富，仿佛那是一扇必须撬开的锁着的门。然后是富人，他们一旦进了那扇门，便发现另一种饥饿：他们梦想权力——那是不再需要钱、却还不懂得如何放下“需要”的人的财富。

人物、贫穷、财富、权力：看上去是四种不同的命运，四条永不交汇的路。但最终，走遍这四条路的人会发现，它们通向同一个地方，而在那里只剩下一样东西，唯一一样永不耗尽、永不可替代的东西：人。

那些我们一生都为之奉献的人——父亲、母亲、孩子，无意间教会我们的人，默默等着我们的人——不是旅途中的一站。他们是旅途结束后留下来的东西，也是在我们不知不觉中，一天一天把我们塑造成今天这个样子的东西，甚至在我们选择要成为谁之前。

这份宣言就是从这里诞生的。不是出于某种抽象的成功观念，而是出于一种认识：一个人所建立的每一种人格、每一笔财富、每一份权力，内里都带着另一个人的印记——一个他曾为之奉献的人，往往并不自知，往往晚到来不及说出口。

忘记这条法则的人，建立起看似属于自己、却从未真正属于自己的企业、帝国和财富。记得这条法则的人，所建立的东西无论叫什么名字，始终是一份被归还的奉献。

企业不是从资本中诞生的。它诞生于一个意图。

某个人，在某个时刻，决定一样东西应该存在——不是因为市场要求它，而是因为一股意志把它推向了存在。这股意志才是第一位真正的股东，比任何人开始数钱都要早。

这样东西一旦成形，总有一个名字：它叫产品。即使它叫服务，实质也不会改变。服务不过是在被给予的那一瞬间就被消费掉的产品——也许看不见，也许摸不着，但它的目的并不因此不具体。无论是一件留在接受者手中的物品，还是一个在发生的瞬间就完成并耗尽的举动，逻辑都不变：总有一个形式，而这个形式总是指向另一个人。没有哪个产品归根结底不是一项被提供的服务。也没有哪项服务不在接受者身上留下某种类似产品的东西：一段记忆、一份好处、一道痕迹。

这就是企业诞生的目的。不是利润——利润是结果，不是原因——而是把这个形式交付给需要它、或从中获得价值的人。

之后的一切——结构、层级、资产负债表、品牌——都是脚手架。必要的，有时甚至是美的，却常常被误认为房子本身。脚手架不是房子。房子是目的：那个产品，那项服务，以它最初被构想时的同一个意图被交付出去。

而目的不会自己管理自己。只有当有人——一个人，或不止一个人——一直扛着它，一直记得当初为什么做出第一个决定，为什么那个形式必须抵达另一个人，它才能存活下去。那股意志一旦消失，企业还会继续运转，却不再知道去往何处。它继续生产，却不再知道为谁生产。它变得高效，却不再鲜活。

这是许多组织的无声危机：缺的不是资源，而是记忆。创始的意志一代又一代、一次又一次招聘地被稀释，直到最后只剩一台机器，

执行着早已丢失理由的动作——继续制造或服务，却不再知道为什么那样东西、偏偏是那样东西，必须存在。这份宣言写给那些身处任何结构之中、仍在不断追问的人：这样东西为什么存在？它是为谁而做的？我还在服务那个理由——还是只在服务它的影子？

它不属于某一家企业、某一个行业、某一个时代。它属于每一个曾经感受到一个组织在做的事与它生来要做的事之间存在落差、并且决定——无论悄无声息还是大声疾呼——去弥合这道落差的人。

我写这本书，不是为了对CEO说话，也不是为了对总裁说话。他们是雇员——即使头衔听起来像权力，他们也要向别人汇报，执行一项并非由他们独自选择、明天早上就可能失去的任务。对他们说话，就是对管理者说话，而不是对拥有目的的人说话。

我为股东写这本书。不是为了他们的职能——年度大会上的投票、预期的股息、投资组合里的那一份——而是为了站在这个职能背后的那个人，那个在被允许开口之前就已被体系套上一个角色的人。

因为社会，无论是经济社会还是公民社会，在认识每个人之前就先给了他一个格式。给股东的格式是理性投资者：只看数字，其余一切都当作噪音。给雇员的格式是执行者。给创始人的格式是远见者，往往已经被封存在一部别人写的传记里。这些都是现成的衣服，批量裁剪，在人还没选择合不合身之前就已经穿在身上。

我想对站在那个格式底下的人说话。因为现实，真正的现实，与格式让你看到的完全不同。看似只看数字的股东，内心深处往往埋着与创办企业的人同样的无声问题：这样东西为什么存在？我还在服务那个理由吗？只是从来没有人允许他问出口，因为分派给他的是另一个角色。

这本书不走权力的官方渠道——不经过管理者，不经过替别人发声的人，不经过那些在消息抵达用自己资本做决定的人之前就先过滤一遍的人。它直接抵达。从亲身经历过实质的人，到在纸面上拥有目的的人。

因为只要有一位股东读到这里，哪怕只有一刻不再是一个职能，重新成为一个追问自己为什么投下了所投之物的人——那么这本书就已经完成了它被写下的使命。

这本书没有情节。它不讲一个有开头、中间和结尾的故事，也不要求按固定顺序阅读。它由一个个短章组成，每一章献给一个词、一个概念、当代企业的一个齿轮——产品、专利、管理层、资产负债表、股市——每一章单独拿出来，都可以作为一个完整的思考来读。

但在这种表面的零散之下，有一条线贯穿每一页，从第一页到最后一页：催生一家企业的意图，与这个意图几乎总会在自己周围建起的结构之间，那道不断扩大的距离。每一章都从不同的角度看这道距离——有时是技术的，有时是人性的，有时在诚实上近乎无情——但底下的问题处处相同：这样东西还在为它诞生的理由而存在吗？

在这些书页里，你找不到任何一家真实公司的名字。这不是偶然，甚至不是法律上的谨慎：这是一个选择。这本书不谈某一家具体的企业，因为它谈的是所有企业，又不特指任何一家——谈的是人类曾经想要让它存在、后来又随着时间冒着忘记自己为何诞生的风险的每一个结构。在任何行业的企业里工作过多年的人，都会在这些章节里认出某些自己亲身经历过的东西。不是因为这本书在谈他那家公司，而是因为它谈的是那套几乎以极小的差异贯穿所有企业的逻辑。

这本书不是写给那些从上面管理企业的人——高管、总裁、CEO——尽管他们也可以读，并在许多页里认出自己。它首先写给那些拥有某样东西的一部分、却从未见过它全部实质的人：大大小小的股东，他们收到一个数字，却很少收到这个数字背后的故事。正是对他们，比对任何人都更多，这本书请求停下片刻，看一看整条链条——从产品一直到他们自己的股息——然后再继续拥有某样东西，而不确切知道自己拥有的究竟是什么。

这不是一本提供简单答案的书，也不是一本承诺修好它所描述之物的手册。它更谦卑一些，是一份邀请：邀请你提出一个问题——同一个问题，以三十种不同的形式重复——并把它带在身边，下一次你看资产负债表、读新闻稿、收到股息，或者只是早上走进办公室的时候：这样东西还在为它诞生的理由而存在吗？还是我只是在不知不觉中，服务着它的影子？

产品

每一家企业，剥去其余一切，都归结为一样东西：一个产品。

你怎么称呼它并不重要。服务、体验、解决方案、附加值——这些都是营销语言繁殖出来的词，为的是把一个自古不变的举动包装得看上去像新东西：有人做了一件事，另一个人接受了它。产品就是这种交换变得稳定、可重复、可辨认。它是创始的意图，获得了一种能在它诞生的那一刻之后存活下去的形式。

但产品一旦诞生，就面临一个创始人在起步时从未预见的风险：它开始过自己的生活。在被记住是一个举动之前，它先变成了一个数字。在被记住是一个承诺之前，它先变成了一个市场份额。于是，每一家成长中的企业的第一次无声背叛就在这里完成：产品不再是对一个需求的回答，而变成了一个结构的托词——这个结构到如今只是为了继续存在而不得不继续销售。

在企业里工作多年——不是几个月——的人，会近距离看着这种转变。他会看到那一天：一场会议不再谈谁将收到这个产品，而开始只谈能生产多少。这一天不会标在任何日历上。没有人宣布它。但从那一天起，产品不再是一份变得可触摸的礼物，而变成了一个借口。

然而，真正的产品仍然在自身之中带着最初意图的痕迹——即使生产它的结构已经忘记了这个意图。一件做得好的东西，一个做得好的举动，会继续在它的形式里带着最早构想它的那个人的印记，即使现在生产它的人已经不知道那个人是谁。

把产品放回它原来的位置——不是产出，不是营收，而是对一个真实的人的真实需求的回答——也许是今天在任何组织里工作的人仍然能做的唯一一件革命性的事。不需要改变产品。需要的是记住它是为谁而构想的。

专利

专利诞生是为了保护一个想法。但实际上它只保护想法的形式——从不保护催生它的意图。

你可以为一个机构、一个配方、一道工艺申请专利。你不能为某人想要发明它的那个理由申请专利。然而，恰恰是那个理由，而不是那个机构，才是每一项发明中最珍贵、也最脆弱的部分——也是世界上任何一个专利局都不知道该如何写进文件的那唯一一样东西。

这造成了一种危险的错觉：持有专利的人以为自己拥有那个想法。但他拥有的只是阻止别人复制它的法律权利——而不是声称自己出于构想它时的同样理由而催生了它的道德权利。一家公司可以通过收购、合并、一次简单的市场购买继承一项专利，从那一刻起把这项发明说成是自己的——而催生它的那股意志，往往还留在某一个人的脑子里，那个人已经不在那里工作了，或者已经不在人世了。

这是每一个靠积累而不是靠延续成长起来的结构的无声悖论：它像收集奖杯一样收集专利，却一个接一个地丢失了赢得这些奖杯的理由。专利留下了。“为什么”的记忆没有留下。

持有专利的人与挣得专利的人之间，有一条清晰的分界。前者买了一项权利。后者与那个问题共处了足够长的时间，挣得了解决它的权利。把两者混为一谈的公司，最终会在法律上捍卫一样它已经无法用人的语言解释的东西——而一项再也没有人能解释的发明，无论保护得多好，都已经死了一半。

也许真正的专利，那种任何法律都无法登记的专利，是记得一样东西为什么被发明出来的能力。失去这种能力的人仍然可以在法庭上胜诉。但他已经失去了真正重要的东西。

条码、批次、工厂

有一天，有人决定一切被生产出来的东西都应该带一个号码。不是名字，是号码。十三位数字，机器十分之一秒就能读出，能说出一切，除了那样东西为什么存在。

条形码不说谎：它也许是现代发明中最诚实的一个，因为它从不假装是别的什么。它不讲故事。它识别、编目，让一件物品在世界上流动，而不需要任何人去问是谁做的、为什么做。它是被做成高效的匿名，是被翻译成一串只有机器能读——人眼永远读不懂——的序列的创始意图。

然后是批次。批次是一家企业同意保留的最低限度的记忆：它不记得那天干活的人，不记得那一班，不记得那份辛劳，不记得及时发现的错误，也不记得发现得太晚的错误。它只记得，在某个时刻，某一批东西一起从同一条生产线上下来。这是工业体系允许自己书写关于自己的唯一一种历史：一部由连续编号组成的历史，只在出现缺陷时用来召回，从不在取得成功时用来讲述。

最后是工厂，这一切获得物理身体的地方。墙、机器、班次、厂棚。工厂是创始意图不再是想法、而变成噪音、热量、金属或塑料的气味、千万次以同样方式移动的双手的地方。它是离一家企业的真相最近的地方——因为在那里，产品再也不能假装是一个概念：它必须存在，必须有重量，必须码在托盘上从一扇门里出来。

条码、批次、工厂：这是一家企业让自己相信它掌控着自己所生产之物的三种方式。在某种意义上它确实掌控着——它知道在哪里、什么时候、多少。但三者之中没有一个能说出为什么。没有一个条形码包含最初的意图。没有一个批号记得让那条生产线诞生的意志。没有一家工厂，无论多完美，会自己记得是谁想让它存在。

一辈子在这三个世界里工作的人，会学到一件没有任何手册教过的事：对数字的掌控从来不是对意义的掌控。你可以知道关于一个批次的一切，却再也不知道那个产品为什么必须存在。企业正是在这

里冒着迷失自己的风险——不是因为缺乏精确，而是因为精确过度：当精确取代了记忆，而不是为记忆服务的时候。

品牌、名字、外衣

品牌诞生时是一个签名。它几乎立刻变成一件外衣。而最终，它常常是穿着它的人离开之后唯一剩下的东西。

名字是三者中最古老的。它曾经由某个人、出于某个确切的理由被选定——一个家族的姓氏，一个有含义的词，有时甚至是一个毫无意义的发明，后来被时间填满了意义。起初，名字还与一个人相连。你仍然能指出是谁选了它、为什么选它。

品牌是名字不再属于一个人、开始属于一个市场时所发生的事。品牌被注册、被保护、作为资产在资产负债表上估值——它有价格，可以买卖，可以从一个所有者转到另一个所有者，而它的外观一个逗号都不必改变。这正是一个名字不再是签名、变成一层表面的那一刻。

最后，外衣是建在这层表面之上的一切：标志、颜色、字体、广告里的语气、包装必须如何打开。外衣被设计、被测试、被精确到毫米——因为它只需要做一件事：让可能早已内里空洞的东西看上去鲜活、连贯、有意为之。一件做得好的外衣，可以多年掩盖本应住在里面的那股意志的缺席。

这就是任何企业都不肯对自己承认的风险：你可以彻底改变里面的东西——人、所有权、意图，甚至产品——而让名字、品牌和外衣保持一模一样。公众会继续认出它们，信任它们，出于习惯购买它们，却不知道那件外衣里面走着的，已经不是当初一针一线缝起它的那股意志。

这不一定是欺骗。它只是一家企业比想要它存在的人活得更久时会发生的事。但知道这一点的人——亲眼看着外衣保持原样、而其他一切都变了的人——身上背着一份很少有人背着的责任：他知道，一个品牌无论多么坚固、多么受人喜爱，都只是一件外衣。而一件

外衣，无论多么漂亮，从来没有自己走过路。总是里面的某个人让它动起来。

盲测、价格、市场

在每一家名副其实的企业里，都有这样一个时刻：产品被剥去名字，没有任何标签地摆在一个陌生人面前。这叫盲测，在那几分钟里会发生一件罕见的事：产品必须独自站立，没有外衣，没有品牌，没有别人为它编织的故事。这也许是整个工业体系自愿给予自己的唯一一个真相时刻——而它被安排在实验室里、在受控的变量之下进行，并非偶然，仿佛真相太危险，不能放任在真实世界里。

盲测会告诉委托它的人一件令人不适的事：有时最好的产品不是卖得最好的，卖得最好的也不是最好的。在测试的黑暗里感受到的口味、感觉、品质，常常与白天的销售排行对不上。我们闭着眼睛会选的东西，与睁着眼睛会买的东西之间的这道落差，正好衡量出品牌、外衣、故事比东西本身重了多少。

然后是价格。价格本应是价值被诚实地翻译成一个共同认可的数字。但价格几乎从不衡量价值：它衡量的是人们愿意在多大程度上相信那份价值存在。两个在同一场盲测中表现完全一样的产品，可以标着天差地别的价格，而这道差距并不告诉你品质上的差别——它告诉你叙事上的差别。在这个意义上，价格从来不是数学上的真理。它是一个变成了数字的信仰行为。

最后是市场，这一切混在一起、被当作一个整体来评判的地方：产品、品牌、价格、感知。市场不一定奖励最好的东西。它奖励的是设法让自己被选中的东西，这是另一回事，有时恰恰相反。一家企业可以拥有本行业最诚实的产品，却仍然输给一个只是讲了个更有说服力的故事的竞争对手。市场不是品质的公正裁判：它是一面集体的镜子，照出人们整体上懂得或不懂得如何区分实质与叙事。

在这套机制里工作得足够久的人，身上带着一种几乎成了负担的知识：他知道盲测说的是真相，价格说的是一种信念，而市场只告诉你谁赢了——从不告诉你谁是对的。带着这道差别生活下去，并且

仍然相信诚实的产品应该赢，也许是那些从内部看过这个体系的人仅剩的最后一种理想主义。

广告、目标、预算

每一年，在公司日程表上某个可以预见的时间点，有人坐在一个房间里，决定被人记住要花多少钱。

说到底，这就是广告预算的真正含义：它不是一个产品的成本，而是为了留在一个从未要求去想它的人的脑子里所付出的代价。广告策划诞生时是一门科学——图表、渗透曲线、最佳曝光频次——但就其最深的实质而言，它是一种有组织的坚持。它用方法、用钱，请求世界为一个本来永远不会存在的念头腾出位置。

附在那份预算上的目标，几乎总是同一种形状：增长百分比、要夺取的市场份额、要在目标人数中建立的知名度。这些都是正当的目标，可衡量，能在会议上站得住脚。但它们也几乎总是一些失去了本应先于它们的问题的孤儿目标：与什么相比的增长？为了到达哪里？为了服务谁？数字成了目的本身。那个数字为什么重要的理由，一个季度接一个季度，在追赶它的竞赛中丢失了。

最后，预算是一家企业真实优先事项最诚实的证明——比任何印在墙上的使命宣言都诚实。你可以随便写一句关于组织价值观的话，但钱流向哪里，才真正告诉你什么重要。一家声称相信产品、却把大部分预算花在让产品看上去与它本来面目不同的企业，已经在无意中回答了那个没有人直接问它的问题：你真正相信的是什么。

在这些会议上，有一个问题很少被提出，而它也许是唯一重要的问题：如果产品真的是我们所承诺的那样，我们还需要花这么多钱让人知道它吗？广告，就其最纯粹的形式而言，本应只是一份已经存在的价值的回声。可它太常变成一种尝试：为一份自己还没发出任何声响的价值，制造一个回声。

多年做预算的人都知道，每一个数字背后都藏着一个无声的赌注：把一件事重复足够多次、对足够多的人说，它就会变成真的。有时

候这确实奏效。但当它在产品并不真正配得上的情况下奏效时，那份成功不是企业的胜利。它只证明了人的意志，只要坚持得足够用力，就能让任何人相信任何事——包括它自己。

销售、上市、预订

在产品真正出现在货架上之前，一个数字就已经存在了：它会卖出多少。在这个意义上，销售计划是一个穿着科学外衣的信仰行为——未来被当作已经发生的事来预测，然后一年剩下的时间都用来让现实去符合那个预测，不惜一切代价让它成真。

上市是这份信仰公开的时刻。它是被像筹备一场仪式一样精心筹备的一天——因为实质上它就是一场仪式：一个集体的仪礼，企业在其中向世界宣告，一样新东西已经准备好被接受。但在上市的灯光背后，几乎总有一种更古老、更难说出口的焦虑：在公众做出反应之前就想知道，几个月前在一个关着门的房间里预测的那个数字，在最初真实的几周里是会站得住，还是会崩塌。

然后是预订——第一个真实的数字，在实际销售之前，在产品还没碰到真正会收到它的人的手之前。预订是一次测得太早的脉搏：它告诉你在体验之前存在多少欲望，而不是之后会存在多少价值。一家企业可以庆祝极高的预订量，几个月后却发现，那份欲望没能在与真东西接触之后存活下来。反过来，虽然更少见，也同样真实：有些产品在沉默中诞生，没有任何预订为它们撑腰，后来却靠自己，慢慢地，赢得了任何销售部门都从未预测到的信任。

这整套机制里有一种深刻的人性，同时又有一种深刻的残酷：要求一个数字去预支一份属于那些还没遇见这样东西的人的欲望。在知道是否会有东西可以迎接之前，迎接就已经被计划好了。而当数字对不上时，责任很少落在做预测的人身上——它落在生产的人身上，落在沟通的人身上，落在离真东西更近、离电子表格更远的人身上。

经历过足够多次上市、熟悉其节奏的人都知道，上市那天从来不是真相之日。它只是预测开始、慢慢地，与人们真正想要的东西相遇

的第一天——这场相遇，任何预算、任何计划、任何预订数字都永远无法真正取代。

出厂价、利润、营业利润率

出厂价是整条链条上第一个诚实的数字，也是藏得最深的数字。它是企业每卖给经销商一个单位实际收到的钱，在零售价被加价、别人的利润、被构建出来的感知抬高之前。这是任何广告都永远不会展示的数字，因为它不讲任何梦想：它讲的是一项成本，加上一份利润，加上一个结构的存活。

利润是在其他一切都付清之后那个数字剩下的部分——人、原材料、租金、机器、利息、税。利润本身无所谓好坏：它只是证明一个组织花的比挣的少，又活过了一年。问题从来不在利润本身。问题开始于利润不再是一个做得好的产品的结果，而变成了为上游每一个决定辩护的唯一目标——包括那些由产品、或由制造它的人默默买单的决定。

营业利润率是这整套说法中最冷、也最诚实的版本：一个百分比，一个季度接一个季度地计算，告诉你一家企业把营收转化为利润的效率有多高。这是分析师先于其他一切去看的数字，因为它不在意图上说谎——它只衡量结果。但正因如此，营业利润率可能变成所有暴政中最安静的一种：一个必须一个季度接一个季度去捍卫的百分比，即使捍卫它意味着削减那些不会立刻在数字上显现的东西——品质、维护、人、一个产品为了做好而不是做快所需要的时间。

这三个数字放在一起，从来不问一个问题：我们捍卫的这个利润率——我们捍卫它，是为了继续做我们生来要做的事，还是只是为了作为一个结构继续存在？这是两个不同的答案，而第二个答案在无人察觉中占了上风时，就是这本书所说的那场无声危机的最后阶段：一家企业不再问自己为什么存在，只是一个季度接一个季度地守护着继续这样做下去的权利。

多年近距离看过这些数字的人，知道一件很少被大声说出来的事：出厂价、利润、营业利润率总是告诉你一个结构的健康状况。它们自己从不告诉你，这个结构是否还在服务它诞生的理由。那个答案没有写在任何资产负债表上。它必须到别处去找——在那些留得足够久、记得它的人身上，在那些足够诚实、肯说出来的人身上。

工厂与“已售之物”的生产

有一个区别，企业外面很少有人知道，而在企业里工作的人很早就会学到，而且是吃了亏才学到：你生产的不是需要的东西，而是已经卖掉的东西。工厂不追逐需求。它追逐的是一张已经签好的订单，一个已经向客户、经销商、市场承诺过的数字——在第一个单位被造出来之前，他们就已经说了“好”。

这悄悄地颠倒了生产本身的意义。产品在起源时是对一个想象中的需求的回答，到了工厂里却变成了一份已经签订的合同的机械结果。指导每一个班次、每一条生产线、每一份周计划的问题，不再是“世界需要什么”，而是“我们已经承诺交付多少”。工厂既没有时间，也没有授权去问别的。

在这套机制内部，“已售之物”的生产变成了一场永无止境的追逐：生产是为了兑现已经卖出的东西，而卖得更多，是因为工厂一旦开动，就需要继续运转来证明自己存在的合理性。一条闲置的生产线和一条生产中的生产线花的钱一样多——往往更多——这就形成了一种无声的压力，从未写进任何官方文件：去卖，不是因为世界需要，而是因为工厂需要继续生产。

产品正是在这里冒着它的第二次背叛的风险，继这些书页别处已经讲过的那一次之后：光回应一个真实的需求已经不够了。它首先必须回应让工厂继续运转的需要。在这个体系里工作多年的人，学会了认出事物的秩序被颠倒的那一刻——东西不再因为做出了有用的东西而被卖出，而是因为已经卖出了某样东西、而这个结构到如今已经承受不起不交付它，才去做出某样东西。

这不是对工厂本身的谴责。工厂单独来看，只是一个服从命令的身体。背叛如果发生，是发生在更上游——发生在决定卖多少的人，与在工厂里必须把那个决定翻译成工时、材料、班次、真实的人的真实疲惫的人之间，那道不断扩大的距离里。卖出去的数字总是作为一道命令从上面下来。而生产它的人力代价，却总是留在下面——留在任何销售图表都从不显示的地方。

销售、成本与收益

每个月，在每一家像样的企业里，都有人重新打开同一张电子表格，比较两栏：进来了什么，出去了什么。这个仪式重复得太多，看上去是中立的，几乎是科学的。但在这个比较里，藏着任何组织最安静、也最具决定性的选择之一：什么被算作成本，什么被算作收益。

销售分析精确地告诉你什么动了：多少单位，卖给谁，在哪里，什么时候。表面上这是诚实的数据——它不留解释的余地，数字就是数字。但让数据可靠的那份诚实，也让它变得盲目：销售分析从不区分出于真实需要而购买的人和出于习惯而购买的人，从不区分会回来的人和永远不会回来的人，从不区分一个真正被赢得的客户和一个只是还没失望的客户。

然后是成本收益分析，它承诺是整个企业里最理性的房间——在那里，每一个决定终于被归结为可比数字之间的比较。但这份理性藏着一个事先做出、几乎从不公开讨论的选择：由谁来决定什么放进成本栏、什么放进收益栏。一个人的时间可以被算作成本。他的心理压力，几乎从不。长期的声誉损害可以被算作错失的收益。通过预防它而避免的人的损耗，几乎从不。这份分析看上去客观，因为它用的是数字，但数字只衡量某人事先已经决定可以衡量的东西。

这是每一份企业计划里最危险的盲点：你可以构建一份完全合乎逻辑、内部自洽、在任何董事会面前都站得住脚的分析——却仍然从一开始就排除了最重要的那个变量，仅仅因为那个变量在电子表格里没有现成的格子。一个决定的人力代价，在信守一个承诺已经不

再划算时仍然信守它的收益，一段经营多年、在一个季度里被摧毁的关系的价值：这些东西没有一样能轻易放进一栏。而放不进一栏的东西，在太多企业里，干脆就不存在。

做了多年这类分析的人都知道，最后的数字无论多么严谨，讲的永远是一个不完整的故事——不是因为它是假的，而是因为在开始计算之前，它就已经决定了什么值得被计算。真正的成本收益分析，那种任何电子表格都无法独自完成的分析，是去问你选择了不看什么，以及为什么。

业绩与利润

日历上总有固定的一天，业绩被大声宣读。一个房间，一块屏幕，一串投影出来的数字，在几分钟之内决定这一年是成功还是失败——不管那个数字所概括的十二个月里实际发生了什么。

销售业绩拥有一种任何其他企业数字都不具备的力量：它们抹去语境。它们不告诉你一个人有多少次解决了一个任何报告都永远不会衡量的问题，不告诉你那个在一次失误之后仍然保持忠诚的客户，不告诉你为了不打破多年前许下的一个承诺所花的力气。它们只告诉你，与另一个数字——去年的，或预算里的——相比，这个数字是升了还是降了。其余一切，无论多么真实、多么有人情味，都从不出现在幻灯片上。

然后是紧接着宣读的利润，它本应是这一切的总结——但实际上只是几个月前做出的一千个决定的最后回声，有的好，有的坏，有的出于错误的理由做对了，有的出于正确的理由做错了。年度利润带着判决的权威，也带着判决的盲目：它评判结果，而不评判道路。一家企业可以在利润极好的一年里，建立在三年后会付出高昂代价的选择之上；也可以在利润令人失望的一年里，建立在将来会创造出一份暂时还没有人懂得认出的价值的选择之上。

每年人们等待这两个数字——销售和利润——的方式里，有一种近乎宗教的东西：它们是最后的审判，是宣告整个组织无罪或有罪的判决，往往不管刚刚过去的这一年里贯穿了多少诚实的工作、多少

真实的努力、多少对创始理由的忠诚。一家悄悄背叛了自己目的的企业可以交出极好的业绩。一家对目的保持忠诚的企业可以交出令人失望的业绩。光凭数字，永远分不出这两者。

年复一年、一个房间接一个房间地等待这些业绩的人知道，宣读它们的那一天从来不是发现一家企业真相的日子。那只是你发现这份真相——无论它是什么——在多大程度上被转换成一个人人都能以同样方式读懂的数字的日子——即使那个数字，独自一个，从来都说不出唯一真正重要的事：这家企业是否还在做它生来要做的事。

利润、股东与股息

在每一条链条的尽头——产品、工厂、销售、利润——都会到来分配收益的时刻。不是全部消耗掉，也不是全部再投资：一部分以股息的形式，返还给投入资本的人。这是链条的最后一环，同时也是最安静的一环，因为在董事会会议室之外，几乎没有人真正知道那个数字是怎么得出来的。

股息就其最纯粹的形式而言，本应是一句用数字表达的谢谢：有人在一个意图结出果实之前就相信了它，在毫无保障的情况下把钱置于风险之中，现在收到那个意图所产生之物的一份。但在最初的意图与今天的股息之间，往往已经没有任何直接的线相连。兑现支票的股东，可能从来不知道、也从来不想知道那家企业为什么诞生。他买的是一份股权，不是一个故事。他收到果实，却从未认识那棵树。

这造成了一道任何资产负债表都不记录的距离：为产生收益而工作的人，与那些从未走过工厂、从未经历过那份辛劳、从未日复一日忠于创始理由、却收到收益的人之间的距离。这本身并不不公——资本与时间之间一向有这样一个约定：今天冒险，明天兑现，即使它并不在它让其成为可能的那个明天里出现。但这个约定重复了几十年，经过一代又一代彼此接替、却从不提出那个问题的股东，最终会把收益掏空，失去它最初的意义。它变成了一笔年金。而年金，按定义，不再问为什么——它只问多少，以及什么时候。

然而，恰恰是在这里，在链条上这个几乎被遗忘的点上，这本书请求回来。不是要指责收到股息的人不配得到他所收到的。而是要提醒他们——首先是他们——在那个数字背后，在某个地方，仍然有一股人的意志，曾经出于一个确切的理由想要一样东西存在。一位股东如果停下片刻，在只看存进来的数字之前，先问一问那个理由是什么，他就是在做一件任何年度大会都从未真正要求他做的事：他重新成为一个人，而不只是一个股票持有者。

说到底，这就是这本书最后的收信人。不是执行的雇员，不是管理的高管——而是那些在纸面上拥有这一切开始时的目的的人。属于他们的，比属于任何人的都更多，是那个任何股息都永远无法独自回答的问题：我还在服务这样东西诞生的理由，还是只在服务它的收益？

季度报告

每三个月，一家企业停下来讲述自己的故事。不是用自由的语言，而是在一个固定的格式里，对世界上每一家向公开市场负责的公司都一样：营收、成本、利润率、对下一季度的预测。这个仪式如此短暂——几周的准备，一个小时的陈述——看上去几乎无害。但它也许是比任何其他仪式都更深地改变了一家企业如何随着时间思考自己的那个仪式。

在这项义务存在之前，一家企业可以以几十年为单位思考自己。一位创始人可以种下一颗种子，知道它十年后才会结果，而没有人会每三个月问他长了多少。季度报告改变了企业时间的计量单位：从年到月，从项目到周期，从愿景到可以立刻核实的预测。这不是一个中性的变化。这是对一股人的意志被允许如何思考未来这件事本身的改造。

因为一个需要三年才能结出真正果实的决定，在季度节奏里几乎无法捍卫：做出它的人必须每九十天为它辩护一次，即使这个决定的本质需要耐心、沉默和财务日历不肯给予的时间，也必须展示可衡量的进展。于是，慢慢地，企业学会了只选择那些能及时在下一份

报告里展示的东西——不一定是真正需要的，而是能在三个月内用一张幻灯片讲出来的。

在这个意义上，季度报告不仅衡量结果：它一个季度接一个季度地塑造着一家企业仍然能够进行的那种思考。在这个节奏里生活多年的人，学会了以九十天为窗口来思考，即使他更诚实的那一面知道，有些东西——一个做得好的产品，一段随着时间建立起来的客户关系，对企业为何诞生的记忆——既不是在一个季度里衡量出来的，也不是在一个季度里建立起来的。

有一个问题很少进入这些报告，而它也许是这本书从头到尾一直在追问的唯一问题：如果没有人要求我们在九十天内证明它，这个季度我们会做些什么不同的事？对这个问题的回答，几乎总是没有说出口，却比任何已经公布的数字都更能说明一家企业的灵魂。

管理层

“管理”诞生时是一个技术词汇，几乎在无人察觉中变成了一个独立的阶层。它不再只是管理这个动作——组织资源、协调人员、朝着一个共同目的做决定。它变成了一种身份，一种职业，一门在专门的学校里学会的语言，甚至在亲手碰过有一天要去管理的产品之前就已学会。

这就是现代管理的无声悖论：你可以变得极其擅长管理，却从未爱过、甚至从未真正了解过你所管理的东西。一位经理可以从一个行业换到另一个行业——从食品到金融，从时尚到制药——带着同样的技巧、同样的电子表格、同样的目标与指标的语言，因为管理就其最纯粹的形式而言，已经说服自己是一门普遍的科学，适用于任何内容，不管那些内容对亲身经历它的人意味着什么。

但一家企业从来不只是一组有待优化的流程。它是一股最初的意志，体现在一个产品里，由一些人推动向前，而这些人在大多数情况下并没有选择那股意志——他们继承了它，接手了它，把它签进了一份合同。管理层一旦忘记这一点，就开始把企业当作可以与任何别的企业互换的东西来经营：同样的KPI，同样的领导力模型，

同样从一本在别处、在另一种语境下、为了一个完全不同的创始理由而奏效的手册里照搬来的重组。

在这个体系里，最能干的经理并不总是最懂得企业最初那个“为什么”的人。他往往是最懂得在结构内部周旋的人——如何读懂一场会议，如何预见政治风险，如何把一个结果放在最有利的光线下呈现。这些都是真本事，有时还很宝贵。但它们是关于结构的本事，不是关于目的的本事。而当一个组织一代又一代地提拔懂得在结构里周旋的人，多过记得目的的人时，管理层就不再服务于创始的意志，而开始慢慢地取代它。

管理一家企业与服务一家企业之间，有一个清楚的区别，很少有人在近距离亲身经历之前学会看见。前者优化他所发现的一切。后者在优化任何东西之前，总是先问：他正要改进的东西，是否仍然忠于一切开始时的那个理由。管理在最好的状态下，应该永远是这第二种东西，只是穿上了技术的外衣。可随着时间推移，太常见的是只剩下技术——失去了当初让它成为必要的那个问题。

高管、中层、员工

每一家企业，过了一定规模，都会把自己组织成层级。顶层是高管，他们决定方向。中间是中层经理，他们把那个方向翻译成具体的任务。底层是员工，他们执行任务，却几乎从未完整地看见任务来自的那个方向。这是一座高效的金字塔，被组织管理学院研究了几十年。但它也悄悄地是一台机器，把做决定的人与承受决定的人之间的距离成倍放大。

高管往往生活在一种与产品不同的语言里。他谈战略，谈定位，谈长期愿景——必要的范畴，但它们可以多年悬浮在具体现实之上，从未真正触及它。一位高管可以度过整个职业生涯，从未亲手拿过他公司所卖的产品，从未与会使用它的人说过一句话。他根据别人为他准备的报告、别人为他收集的数字做决定。他与地面的距离不是个人的缺点：它是他所处位置的自然结果。

中层经理是这座金字塔里最具悲剧性的人物，因为他正好生活在张力最大的那个点上：他必须把一个往往不是他选择、也不由他掌控的方向，翻译成具体的目标，而且必须当着那些人的面去做——他下面的员工，他们将用每天的辛劳为别处做出的每一个选择买单。中层经理懂两种语言，战略的语言和执行的语言，正因如此，他背着最重的担子：他知道上面在要求什么，也知道在下面兑现它真正要付出什么代价。他生活在两个很少直接对话的世界之间一条狭窄的走廊里。

最后，员工是每天亲手触碰任务的人——那通电话，那张表格，那条生产线，那位等待中的客户。他是离企业真实实质最近的人，同时也是离任何改变它的权力最远的人。员工执行的方向，是由一个几乎肯定不知道他名字的人决定的。而如果那个方向已经与企业的创始理由失去了联系，最先发现这一点的正是员工，每一天，在他被要求重复的那个具体动作里——却没有任何真正的权力去纠正它。

这座金字塔——高管、中层、员工——只要创始的理由能从顶端自由地向下流动、让每一层都忠于同一个共同的意图，就运转良好。但一旦那个理由在顶端减弱，金字塔并不会停止运转——它继续生产、决定、执行。它只是在每一层都不再知道自己为什么继续这样做。而这种脱节，一旦发生，从来不是从底层开始的。它总是从顶端开始，一层一层往下降，直到变成金字塔末端那个人的无声重负——那个人从来对任何事都没有发言权，除了留给他的那唯一一件事：继续相信自己所做的事，或者不再相信。

雇员与职级

每一位雇员，在上班的第一天，甚至在收到一项任务之前，就先收到了一样东西：一个职级。一个字母，一个数字，一个合同上的档位，在他还没说一句关于自己的话之前，就已经说出了他的一个小时值多少钱，他能升多高，在那个结构里他最远会被允许走到哪

里。这是一个人第一次以明确的形式遇到这本书从开篇就在谈的那个格式。

职级有一个不可否认的实际功能：它排序，它比较，它让一个几千人的组织不必从零开始去协商每一段关系就能运转。但职级一旦被分配，就开始做一件任何合同都不会公开写明的事：它开始定义的不只是一个人做什么，而是一个人在结构眼中是什么。低职级不只是说“这项任务价值较低”。它还无声地说“这个人不那么重要”——即使那个人在每天的辛劳中，对创始理由的忠诚与职级最高的人毫无二致。

工作世界里最不被说出口的不公之一就在这里上演：职级衡量的是一个人在等级中的位置，而不是他与意义的距离。有些低职级的雇员，比许多高管更懂得那家企业为什么存在、为谁而工作。也有些高职级的雇员，早就不再问自己这个问题了，被自己的职级保护着，永远不必去问。职级体系不是为了衡量这个而设计的——它也做不到，因为衡量对一个目的的忠诚，不在它的本性之中。它只衡量一个人在一张刻度表上的位置，而那张刻度表是别人在认识将要占据那个位置的人之前就画好的。

然后是时间——工龄，逝去的年头，期待中的、有时永远没有到来的晋升——它与职级交织在一起，方式是很少有雇员在职业生涯开始时能预见的。一个职级一旦被分配，往往会变成一种比任务本身活得更久的身份：即使工作变了，即使责任增长得比工资单上写的数字更快，人仍然是“那个职级”。简而言之，职级始于一次衡量，对许多人来说，却终于一种命运。

在一个分级的结构里度过足够多年头的人，知道一件任何组织结构图都不会公开写明的事：职级告诉你一个人被放在了哪里，而不是这个人在那个位置上待着的时候变成了谁。每一次企业忘记这个区别——把职级当作一个人的真实价值，而不是一个结构里的一个简单格子——它就会失去一样任何加薪都永远无法挽回的东西：那些日复一日、以和高层一样的奉献继续做好自己工作的人的信任，他们知道自己永远不会被完整地看见。

服务供应商

每一家企业，无论多大，都从不独自完成一切。在它的主体周围，环绕着一整个供应商的宇宙——打扫办公室的人，运输货物的人，运营IT系统的人，代表它接电话的人，往食堂送饭的人。他们是每天都在的存在，往往比许多内部雇员更稳定，然而他们几乎总是被排除在企业讲述自己的故事之外。他们不出现在组织结构图上。他们不会被邀请参加庆祝周年的公司聚会。在官方意义上，他们不是企业——即使企业没有他们，一天之内就会停止运转。

服务供应商生活在一种特殊的处境里：他身处组织的日常生活之中，熟悉它的走廊、它的节奏，有时甚至熟悉那些只有在同一个空间里待得足够久的人才会察觉到的、没有说出口的秘密——但按合同和按文化，他仍然是一个外人。这种形式上的距离让企业得到了一样它很少公开说出的东西：它可以向供应商提出永远不会向自己的雇员提出的要求——更快的削减，更苛刻的条件，不经通知的替换——因为供应商不是“我们的人”。他正是一项服务，而不是一个企业选择接纳进自己故事里的人。

但一项服务要被提供，总需要一个人去执行它。而那个人带着同样的尊严、同样的辛劳，有时还有同样的奉献，与在企业内部以另一份合同工作的人毫无二致。每天晚上打扫同一间办公室的供应商，比许多白天只是路过的经理更熟悉那些空间。每周修理同一台机器的技术员，比买下它的人更清楚它的毛病。然而在企业的集体认知里，他们仍然处在边缘——有用，不可或缺，同时又看不见。

这种看不见不是偶然。它是一个结构性的选择，保护企业免于一份更大的责任：如果供应商被视为企业大家庭的一员，企业就必须为他们的工作条件、他们的安全、他们的长期延续负责。把他们留在官方边界之外，让企业得以从他们的劳动中获益，却不必承担其道德分量——这是一种外包，不仅是经济上的，也悄悄地是伦理上的。

在企业里工作得足够久的人，学会了像认得同事的面孔一样认得供应商的面孔——有时认得更清楚，因为他们更稳定、更常在、更少受内部职业流动的影响。他也学会了一件任何供货合同都从不以书面形式承认的事：一家企业的创始理由，这本书一直在谈的那个理由，并不止步于一份雇佣合同的边界。如果它是真的，如果它还活着，它就应该也包括那些虽然在形式上不是“他们的人”、却每天都在帮忙撑住那个理由所建起的房子的人。

销售代理

销售代理占据着一个任何其他企业角色都不完全了解的位置：不是雇员，不是供应商，也不是客户。他是企业与地区之间一座活的桥梁，把一个组织的名字、产品、承诺带到企业自己从总部永远无法真正看见的地方。

代理人经受着一种结构性的矛盾，很少有别的角色以同样的强度承受它：他代表一家并不雇用他的企业，分担它的商业风险却不分享它的合同保障，捍卫它的产品却并不总能对那个产品如何决定、如何定价、如何传播说上话。他得到的是一份委托，不是一份固定薪水。他靠佣金生活——也就是靠在自己的地区每个月重新赢得的信任生活，没有坐在组织结构图里的人所享有的保护。

但他也往往是比任何人都更清楚企业自认为是什么与地区实际感知到它是什么之间距离的人。代理人看见真实的客户，听见任何公司报告都从不记录的抱怨，察觉到在总部许下的一个承诺、在必须挨家挨户去卖它的人面前站不住脚的那个确切时刻。他是真实市场之前的最后一环，正因如此，他背着一份中央管理层很少完全理解的重量：他必须足够相信一个产品，才能每天去捍卫它，即使他自己正是第一个看见它裂缝的人。

代理人这一行有一种特殊的孤独，恰恰来自他这个处在边界上的位置：他从不完全属于他所代表的人，也从不完全属于他所服务的地区。他回到公司，被看作“地区来的那个人”。他回到地区，被看作“公司来的那个人”。他永远生活在一个中间地带，也许正因如

此，当他确实对所代表产品的创始理由保持忠诚时，他的忠诚比许多内部雇员更自觉：没有人强迫他相信。他每一天都在选择它，站在一个可能会说“不”的客户面前。

在地区里度过多年、把一个不属于自己的名字带进陌生的家庭、商店、办公室的人，学到了一个很少能抵达被代表企业高层楼面的真理：一个产品直到遇见必须决定是否购买它的真实的人，才真正活过来。而在那场相遇里，唯一真正重要的，不是品牌，不是它背后的广告预算，不是制造它的结构——而是代理人自己设法建立起来的信任，一个地区接一个地区，一个客户接一个客户，往往独自一人，除了自己说出的话的分量，一无所有。

客户与促销计划

在每一家企业的理论里，客户是至此所讲述的一切的最终目的——产品为他而存在，价格为他而设计，代理人把企业的名字一路带到他面前。但在日常实践中，客户往往变成了别的东西：一个要达成的数字，一个要说服的目标，一个可以通过可预测的杠杆去移动的变量。促销计划正是这种转变发生的地方，效率最高，诗意最少。

一个折扣，一个买一送一，一个数量奖励：这些在技术上都是无懈可击的工具，建立在对需求弹性、牺牲的利润、预期回报的销量的精确计算之上。但在每一份促销计划背后，都藏着一个很少被大声问出的问题：我们是在给收到这个优惠的人真正的价值，还是只是在一段有限的时间里买下他的行为？这个区别在纸面上很细微，在实质上却巨大。被真正的价值赢得的客户会留下来，因为他找到了一样自己需要的东西。被促销赢得的客户只会在促销持续期间留下来，一旦竞争对手推出下一个优惠，他就会离开，不带怨恨，也不带忠诚。

一个季度接一个季度重复的促销计划，悄悄地教会客户建立一种基于等待折扣、而不是基于信任产品的关系。久而久之，这改变了关系本身的性质：客户不再问“这个产品真的对我有用吗？”，而开始只问“下一个优惠什么时候来？”。而企业这一边，也不再需要

追问自己提供的真正价值，因为它找到了一个更简单、更直接的移动销量的机制：不是改进产品，而是暂时降低它的价格。

这并不让客户变得天真，也不让企业按定义变得愤世嫉俗——这只是当双方久而久之习惯了只通过一个优惠的过滤来见面时，自动搭建起来的机制。客户变成了识别何时值得购买的行家。企业变成了计算在侵蚀利润之前能承受多少折扣的行家。但最简单的那个问题——为什么即使没有折扣，这个产品也应该让你感兴趣——在太多促销计划里，始终没有答案。

多年制定促销计划的人知道，一个客户的真正价值从来不是用他对一个优惠的反应程度来衡量的，而是用在优惠不复存在的那一天他还会保持多少忠诚来衡量的。也许这才是一家企业在推出下一次促销之前应该问自己的最诚实的问题：如果我们拿走折扣，还会有什么东西值得购买吗？

企业、类型、分类

每一家企业，在被讲述之前，先被分类。行业、规模、法律形式、目标市场、把它归入成千上万个相似者之中某一类别的统计代码。这是每一家企业从诞生起就经受的第一个官僚动作：在展示自己真正是什么之前，先被归档进一个格子里。

分类有一个不可否认的功能：它让比较成为可能，让衡量成为可能，让一家企业被放进一个更大的图景里，看出它比同类增长得更快还是更慢。但每一种分类，为了有用，都必须简化——而每一次简化，为了有效，都必须切掉让那家企业不可复制的东西。一家由一股固执的意志创办的小企业，最终会和一家由投资基金合并而生的跨国公司落进同一个统计类别。代码不加区分。它只衡量规模、营收、所属行业——从不衡量那样东西诞生的理由。

这套机制里有一种无声的风险：企业自己最终可能会通过被放进的类别来思考自己，而不是通过它们自己最初的故事。一家被归类为“X行业中型公司”的企业，久而久之会开始像人们期待一家X行业中型公司那样行事——照搬同类的战略，追逐同样的指标，害怕同

样的风险，仅仅因为那个类别暗示了被期待的行为。本来用来描述的分类，最终变成了规定。

然后还有一种更深的类型学，任何统计代码都不登记：一家仍然为它诞生的理由而存在的企业，与一家只因为不再问为什么、出于惯性继续做它一直在做的事而存在的企业之间的区别。这个区别不出现在任何数据库里，在任何企业登记册里都没有专门的格子。然而它是唯一一种最终真正重要的分类——远比规模、行业或申报的营收重要。

多年看过各种类型、各种规模企业的人，在试图理解一个组织的真实实质时，学会了不信任官方类别。两家企业可以共享同一个代码、同一个行业、纸面上同样的规模——而其中一家仍然活着，忠于自己的起源，另一家却已经只是一个结构，以极高的效率模拟着一个它已经不再拥有的灵魂。

薪酬、基本工资、超额工资、奖金、激励

每一张工资单都在无意中讲述着一个比数字所透露的更长的故事。有合同规定的最低标准，由一份集体协议确定，而公司里在场的双方没有一个亲自参与过谈判——一个在别处、在一张遥远的桌子上决定的底线，适用于成千上万从未见过那张桌子的人。然后是超额工资，企业出于自己的意愿额外加上的那一部分，整件事最微妙的部分正是从这里开始的：超额工资不是法律规定必须给的，它是被给予的，而凡是被给予的东西，总带着一种施加于接受者的无声权力。

超额工资本应是对一种具体价值的认可——稀有的技能，额外的责任，随着时间建立起来的忠诚。但在太多组织里，它变成了一种管理工具，而不是正义的工具：一样可以为了留人而给、为了压制而扣、为了激励而许诺的东西，始终由掌握决定权的人酌情处理。两个角色相同、付出相同、每日贡献相同的人，可以拿到不同的超额工资——不是因为功绩上有客观差别，而是因为谈判上的差别，因

为被雇用的时机不同，因为那个人知道多少、或者有多大能力去争取自己。

奖金和激励把这种逻辑推得更远：它们把钱与一种具体的、可衡量的、可复制的行为绑在一起。它们是有效的——这一点必须诚实地说——因为人会对激励做出反应；这是组织内部人类行为少数几条近乎普遍的法则之一。但每一种激励，为了有效，都必须把复杂的工作简化成一个可衡量的指标，而在这种简化中总会丢失一些东西。一个按销量受激励的销售员会去卖销量，即使客户需要的是更少，而不是更多。一个按季度利润率受激励的经理会去削减季度利润率看不见的东西，即使这次削减两年后会付出高昂代价。

有一个问题，整个薪酬体系——连同它由最低标准、超额工资、奖金和激励构成的架构——系统性地避免问自己：我们付钱给这个人，是为了他对这家企业存在理由的忠诚，还是为了那些加在一起只用来让季度数字保持平衡的行为？这是两回事，而一个构建良好的激励体系，可以在第二件事上取得极好的结果，同时悄悄地侵蚀第一件事。

多年生活在这些机制之中、坐过桌子两边——决定薪酬，也领取薪酬——的人知道，在一家企业里，钱从来不只是钱。它是一种语言，组织通过它每个月告诉每个人，在它眼中他值多少。而当这种语言不再诚实——当超额工资奖励的是谈判的本事多过贡献的能力，当激励奖励的是数字多过那个数字本应代表的实质——工资单仍然按时到来，但在人与付钱给他的组织之间的信任里，有什么东西悄悄地开始出现裂缝。

福利

福利诞生时带着一个温和的承诺：重要的不只是工资，企业在钱之外也关心你。公司车，健康保险，手机，餐券，健身房会员，像菜单一样可以挑选的企业福利目录。在形式上，这些都是关怀的举动。在实质上，它们也是别的东西，很少在福利被给予的同一时刻被大声说出来。

福利会绑住人。它比加薪更能绑住人——加薪一旦到手，就完全属于收到它的人——而福利归根结底始终是给予它的企业的财产。关系结束时，车要还回去。健康保险只在你是雇员期间有效，多一天都不行。简而言之，福利从来不是这个词完整意义上的礼物——它是一笔以留下为条件的长期借贷，让决定离开在情感上和实际上都变得更加昂贵。

这并不意味着福利是出于恶意给予的。许多企业是出于真诚的意图给予福利，为了真正改善在那里工作的人的生活。但福利的结构本身——与合同绑定，可以撤销，往往与所处的职级而不是与真实需要成正比——让它成为一种两面性的工具：在同一个举动里，它既关怀，又挽留。一个享有重要福利的雇员在换工作之前会三思，即使工作本身已经不再让他满意，因为离开的代价已经不只是工资：而是福利悄悄地在他日常生活周围建起的一切。

这里同样有一个隐藏的等级，忠实地映照着前面谈职级时已经讨论过的那个等级：最慷慨的福利几乎总是给了已经身居高位的人，而不是最需要它们的人。高管得到最全面的健康保险、最体面的车、最宽泛的福利套餐。金字塔底层的员工，最多得到集体协议规定的最低限度。福利在理论上本应是对人的关怀的标志，最终却按照支配其他一切的同一套等级逻辑来分配——关怀与已经掌握的权力成正比，而不是与真实需要成正比。

多年领取福利、又看着别人因为与功绩关系不大的理由领得更多或更少的人，学会了看穿这个词温和的表面。真正的福利，一家真正忠于自己创始理由的企业应该提供的福利，不应该是一条用来挽留已经被认可价值的人的金链子。它应该是一种诚实的说法：我们关心你，超出你所执行的任务——而且它应该以同样的方式、出于同样的理由，适用于站在同一个结构顶端的人和站在底层的人。

股票与股票期权

在许多职业生涯的历史里，都有这样一个时刻：报酬不再只是眼前的钱，而变成了一场对未来的赌注。这就是股票、或股票期权到来

的时刻：我付给你的不只是今天工作的钱，我还给你一份企业明天可能价值的东西。乍一看，这是一个组织能对在那里工作的人做出的最优雅的举动——把一个雇员变成一种小小的所有者，让他的利益与企业本身的利益一致。

但股票与工资不同，它带着一个改变一切的特点：它的价值不取决于今天做了多少诚实的工作，而取决于市场明天会相信那份工作值多少。而市场，正如这本书在别的书页里已经讲过的，并不总是奖励实质——它常常奖励叙事、感知、集体的预期。所以，拿到股票期权的人，受到的激励不只是把工作做好。他还悄悄地受到激励，去让市场相信他在把工作做好——而当压力增大时，这两者之间的差别可能变得危险地细微。

这造成了一种很少有人公开承认的张力：持有大量股票的人，开始不仅透过“这对产品、对客户、对我们诞生的理由有用吗？”这个问题去看每一个企业决定，还透过第二个问题去看，而这第二个问题往往比第一个更有力：“这会让我的股票涨还是跌？”在最好的情况下，这两个问题是重合的。但当它们不再重合时——当产品真正需要的是一笔市场在短期内不会奖励的投资时——几乎总是第二个问题获胜，因为它直接触及做决定的人的个人财富。

此外，股票期权的好处，沿着前面在福利和超额工资上已经看到的同一个等级分配：顶层很多，底层往往一点也没有。有权决定那些会让企业价值上涨或下跌的战略的人，几乎总是同一个持有本应从中获益的股票的人。这是一种短路，企业语言称之为“利益一致”，但有时它值得一个更诚实的名字：因为一些决定而获得奖励的可能性，而那些不持有股票的别人，只能去执行和承受这些决定。

近距离经历过股票逻辑的人——看着同事几年之内凭着股价上涨变得巨富，又看着另一些同样配得上的人，因为晚到了一年或被雇用时职级较低，而被排除在同一份财富之外——知道股票从来不只是对功绩的奖励。它是一场对未来的集体赌注，按照当下已经掌握的权力来分配。而像每一场赌注一样，它可以慷慨地回报赢家，然后

悄悄地让其他所有人去想，为什么对他们来说它从来不曾是一个真正的可能。

削减与投资

每一家企业，在它生命的每一刻，都在做两件事之一：削减，或者投资。这是资本流动时仅有的两个可能方向，也几乎总是一家企业对自己的未来真正相信什么的最诚实的标志——不是它在采访里宣称的东西，而是当没有人看资产负债表以外的东西时，它决定拿自己的钱去做什么。

削减有一种直接的逻辑，在短期内几乎总能站得住脚：一项成本下降了，利润率立刻改善，下一个季度看上去更强。这是在会议上最容易辩护的方向，因为它在很短的时间内产生一个看得见的结果。但削减几乎总是作用于已经建成的东西——它减少、压缩、消除某样在做出决定之前就存在的东西。削减人员，削减维护，削减研发：这些都是同一个动作的不同形式，那就是让一个身体变轻，而这个身体直到前一刻还出于一个确切的理由背着那份重量——即使那个理由在削减的那一刻突然不再重要。

投资是另一个方向，见效较慢，在短期内也较不令人安心，因为它要求相信一样还不存在的东西。投资意味着今天花钱，换取一份也许在几个月或几年后才会到来的好处——而正是这段时间差，让投资在那些受前面已经谈过的季度节奏支配的组织里，成为更稀少的选择。投资的人押注未来，却无法立刻证明自己是对的。削减的人改善当下，却不必在本季度之外为它辩护。毫不奇怪，在可以选择的时候，第二条路被选中的次数远远多于第一条。

但这里是整本书最具决定性的岔路口：一家企业如果削减了让自己的创始理由保持活力所需要的东西——记得它的人，代表它的品质，把事情做好所需要的时间——它就是在选择数字的存活而不是意义的存活。一家企业如果投资于同一份意义，即使代价高昂，即使市场不会立刻奖励它，它就是在做唯一一件能让一个组织在自身

结构之外继续活下去的事：滋养它为之诞生的东西，而不只是在短期内让账目平衡的东西。

并非每一次削减都是背叛，也并非每一次投资都是值得的信仰行为。有必要的削减，只消除已经变得多余的东西。也有浪费的投资，出于虚荣或一时的潮流，与最初的目的没有任何真实联系。区别不在于用词——削减还是投资——而在于一个很少有会议在批准决定之前真正去问的问题：这次资本的流动，是让我们更靠近、还是更远离这家企业诞生的理由？多年看过足够多企业削减和投资的人知道，这个问题既简单又令人不适，它比任何为了回避它而构建的财务分析都更有价值。

资产负债表与错误

资产负债表总是带着一份最终文件的权威出现：封账的数字，经过核实，由外部审计师签字认证，以自己的签名担保其准确。这是一家企业向世界展示、作为自身稳固的最终证明的文件——正因如此，很少有人停下来问一问，在那份表面的精确之下，藏着多少选择、估计，有时还有任何审计师的签名都永远无法完全消除的错误。

资产负债表从来不是一个纯粹的事实。它是一种解读——正当的，受规范的，但仍然是一种解读——解读的是那些往往没有客观价值可以赋予的事件。一个经营了三十年的品牌值多少钱？与一位忠诚客户的关系值多少钱——这段关系可能明天就结束，也可能永远延续？一台机器真正的使用寿命有多长，而那个估计里有多少是合理的预测，有多少是伪装成计算的愿望？每一张资产负债表都充满了看似事实、实质上却是判断的数字——几乎总是出于善意做出的判断，但终究是判断，带着一份最终文件从不公开显示的误差范围。

然后是真正的错误，那种即使在最诚实的组织里也会发生的错误：一张发票记错了期间，一项成本归错了科目，一笔准备金是根据一个几个月后会被证明是错误的假设计算的。会计体系随着时间建立起了精密的机制来减少这些错误——双重检查，独立审计，越来越

细致的会计准则——但任何体系，无论多么精细，都无法完全消除一个已公布的数字与它本应代表的现实并不完全吻合的可能性。

诚实的错误与蓄意的操纵之间，有一道巨大的道德差别，而从外面看资产负债表的人常常忽略它。诚实的错误源于用必然要简化的工具去衡量一个活的组织这件事本身的复杂性。操纵则源于一个选择：决定让数字说出事实本身不会说的话。两者都会产生一张偏离现实的资产负债表。只有其中一个是背叛。

多年阅读和编制资产负债表的人知道，最后的数字无论经过怎样的认证，无论它小数点后两位的精确多么令人安心，始终是一个故事——尽可能准确，但仍然是一个由人建构的故事，带着每一个人类故事都不可避免地带着的估计、判断，有时还有错误。盲目地信任一张资产负债表，仿佛它是现实的一张客观照片，就意味着忘记了每一个数字背后总有某个人必须决定如何去计算它——而决定如何计算某样东西的人，即使完全出于善意，在某种程度上也已经在选择要展示哪一种真相。

外部分析师

外部分析师靠一个明确的承诺生活：从外面看一家企业，不带在企业里工作的人的利益，告诉市场它真正值多少。这是一个为了保证客观而设计的角色——一个说出真相不会有任何损失的人，因为他唯一的货币是自己判断的可信度。但这份距离，本应是他的力量，也是他这一行最深的局限：分析师总是从外面评判一样只有从里面才能真正了解的东西。

分析师阅读资产负债表，收听季度电话会议，把指标与竞争对手比较，基于可衡量的、公开的东西建立预测模型。这一切产生的判断在技术上扎实、站得住脚，常常也有用。但它永远无法捕捉这本书在每一页上都在寻找的那唯一一样东西：那家企业是否仍然忠于它诞生的理由。没有一个财务模型有一个格子留给这个问题。没有一个分析师，无论多么能干，能从外面看出一家企业最初的意志是否

还活着，还是只剩下一个空洞的结构，仍然在产出说得过去的数字。

这造成了一个无声的悖论：分析师的判断，正因为它只建立在可衡量的东西之上，最终恰恰强化了这本书所质疑的那套逻辑。如果评估一家企业时唯一重要的是营收、利润率、季度增长，那么每一家企业——无论忠于还是背离自己的起源——都会以同样的方式、用同样的工具、根据同样的数字被评判。分析师在无意中教会了整个市场只看他的模型能衡量的东西，而忽略一切逃出模型之外的东西——而那几乎总是企业最有人性、也最真实的部分。

还有另一种动态，说得较少，却同样真实：分析师从来不像他的职能让你以为的那样完全中立。他常常为那些与他所评估的企业有商业往来的机构工作，以更有利的报道换取获得信息的特权，把自己的职业声誉建立在预测之上，而这些预测如果错得太频繁，会让他失去可信度和前途。他的判断，无论在技术上多么严谨，总是诞生于一个与它所评判之物并非完全无关的激励体系之中。

多年看着企业被从外面评估的人——有时被不公正地吹捧，有时被不公正地惩罚——知道分析师的判断，无论对一只股票的短期价格多么有影响，从来没有对一个组织深层的真相拥有最后的发言权。一家企业可以在内部已经失去了它诞生的理由时，得到最热情的评价。一家企业也可以得到冷淡或怀疑的评价，却在一种任何财务模型都无法衡量的实质上，完全忠于自己。

股市与股票

股市诞生于一个简单、近乎高尚的想法：让任何人，而不只是少数创始人或银行家，都能拥有一家企业的一小部分，分享它的命运。一张股票，最初本意就是如此——一个进入某项活动所有权的民主入口，否则那项活动会一直对没有资本和人脉的人关着门。买一张股票，在理论上意味着成为一个创始意图的共同参与者，无论自己那一份多么小。

但股市随着时间不再只是这个。它也变成了，也许首先变成了，一个自成一体的市场——在那里，股票被交易不是出于参与一项事业的愿望，而是出于计算那张纸一小时、一天、一周之后值多少钱。同一张代表着对一座工厂、一个产品、每天早上出于一个确切的理由去上班的成千上万人的真实持股的股票，变成了一个涨涨跌跌的行情代码，由算法读取，而这些算法不知道、也不需要知道那家企业究竟生产什么、为什么诞生。

这种脱节也许是整本书里最彻底的：在任何一个时刻，一只股票的价格可以与它所代表的企业的真实健康状况几乎毫无关系。它可以因为一个传言、一则公告、一次与那家具体企业毫无关系的大盘波动而上涨。它可以因为一个差了几个百分点的预测而下跌，即使产品仍然一如既往地被用心制造。股市衡量的是集体的预期，而不是实质——正是这道距离，让被交易的股票成了与站在它背后的真实企业不同的东西，有时甚至相反。

拥有在市场上买来的股票的人，常常经历着这道距离而不自知：他以为自己拥有企业的一部分，在某种意义上这是真的——但更具体地说，他拥有的是一张证券，其价值取决于一个由预期构成的市场，而不取决于在那个组织里工作的人日复一日对它诞生理由的忠诚。股市里的股东，与创始人不同，几乎从未见过工厂，从未与生产的人握过手，从未感受过一个季度之前做出的决定的真实分量。他买的是一个涨涨跌跌的数字，希望它涨的比跌的多。

在这里，这个圆环在这本书至此讲述的一切上闭合了：从诞生于一个意图的产品，到被一个对那个意图一无所知的人在几秒钟之内交易的股票。股市不应为这种脱节负责——它只是最忠实的一面镜子，照出在链条的每一个阶段，一家企业最初的意义可以被稀释到什么程度，一步接一步，直到变成一个摆动的数字，被几百万从未问过、也许永远不会问那家企业究竟为什么存在的人读取。

股东不知道的事

有一道距离，任何年报、任何股东大会、任何季度电话会议都从未真正弥合过：一位股东读到的关于一家企业的东西，与那家企业每天对在里面工作的人来说实际是什么之间的距离。

股东几乎从不知道那个在某个星期五晚上解决了一个关键问题的人的名字，没有任何人明确要求，仅仅因为他觉得那个问题需要解决。他不知道有多少次，对客户许下的承诺是以一份任何营业利润率都从不讲述的人力代价兑现的。他不知道一位中层经理每天背着的真实重量，夹在一个别处决定的方向与必须把那个方向翻译成具体努力的人之间。这一切都存在，都在发生，都在悄悄地构建企业的真实价值——但它从不出现在任何给他看的幻灯片里。

股东大多数时候不知道企业所卖的产品是否仍然忠于催生它的意图，还是已经变成了只为证明一个必须继续存在的结构的合理性而重复的产出。他不知道管理层削减或投资时，是为了服务创始理由，还是只为了让一个季度数字好看。他不知道一位代理人在地区里建立的信任，一位低职级员工的无声奉献，一位本可以去别处选择的客户的忠诚，在多大程度上真正撑起了那座建筑——而他看到的那座建筑的价值，被概括成一个涨涨跌跌的股价。

这种无知几乎从来不是个人的过错。它是一个体系不可避免的结果，这个体系一步接一步地被建起来——从产品到专利，从管理层到职级，从资产负债表到分析师，从股市到股票——为的是把一个由人和意图构成的、有人性的、复杂的现实，翻译成一个几秒钟就能读完的数字。这条链条的每一步都去掉了一些真实的东西，为的是加上一些可衡量的东西。而链条末端的股东，只收到最后一环：一个价格，一笔股息，一份回报——几乎从未看见为了让它如此简单地到来而被留在身后的一切。

这本书正是为这道距离而写的。不是为了指责股东不知道——他不可能知道，从来没有人以这样的方式给他看过。而是为了给他，也许是第一次，一个看见他所拥有的那个数字背后整条链条的可能：

产品，工厂，代理人，员工，中层经理，高管，资产负债表，分析师，股价。并且，在把这一切放在一起看过之后，终于问出那个任何报告都从未向他提出过的问题：我拥有其一部分的这样东西，还在为它诞生的理由而存在吗——还是我只是在不知不觉中，拥有一个意图的影子，那个意图是很久以前、在我之前的另一个人真正想要的？

收购与出售

在许多企业的生命里，都有这样一个时刻：创始的意图不是死于缓慢的侵蚀，而是死于一个确切的行为，在确切的一天签署：企业被买下，或被卖掉。在那一刻，诞生于一股人的意志的东西像一件物品一样从一只手传到另一只手——被估值、被定价、被谈判——从那一天起，它属于一个几乎总是不在场的人，当那股意志最初决定那样东西应该存在的时候，他并不在场。

一次收购总是用协同、增长、互惠机会的语言来讲述。两份新闻稿，一张官方照片里的两个笑容，一则谈论一致的愿景和共同更强大的未来的公告。但在这种优雅的语言背后，几乎总藏着一个更简单、更硬的事实：有人决定，出价比他所出售之物的延续更值钱。这不一定是背叛——有时是智慧，有时是必要，有时是拯救本来会彻底消失之物的唯一办法。但在任何情况下，它仍然是一次转让：创始的意志从催生它的人手里，转到一个多半只是为了能从中榨取的价值而获得它的人手里。

买下一家企业的人，几乎总是买下产品、品牌、客户、工厂、专利。但他无法用任何合同，无论多么详尽，买下那样东西诞生的最初理由。那个理由，如果没有被收购之后留在组织里的人自觉地守护，就会干脆蒸发掉——不是因为买方的恶意，而是因为任何法律文书都无法转让一份只活在亲身经历过它的人身上的记忆。

这正是这本书自“前提”起就在谈的那个区别——作为身体的企业与作为灵魂的企业——看得最清楚的时刻。身体容易卖：它有市场价值，有市盈率，有一份把它的每一个细节都衡量清楚的尽职调

查。灵魂，如果它还存在，不出现在任何这些估值里——正因如此，太常见的是，在签约之前根本没有人去找它。身体被收购了，人们希望灵魂出于习惯留下来。但灵魂几乎总是只在背负它的人留下来的时候才留下来——而一次收购，就其本性而言，往往恰恰会用与新所有者更一致的人去替换那些人。

从内部经历过一次收购的人——不是在报纸上读到，而是在走廊里、在同事的脸上、在一个不再知道自己真正向谁负责的人突如其来的沉默里感受到它——知道签约那天从来不是最难的一天。最难的一天来得更晚，慢慢地，当你意识到产品保持了原样，品牌也是，客户也是——但这一切最初诞生的那个理由，没有。它随着记得它的人一起离开了，而任何收购合同都从未把它算作交易的一部分。

销售委员会

销售委员会以一种近乎礼拜仪式的节奏开会——每周、每月、每季度——围绕着一个唯一的崇拜对象：销售数字。这是一个房间，在理论上，整个企业在这里汇聚到它最具体的证明上：我们卖了多少，我们将卖多少，在下一次会议之前我们必须做什么才能让那个数字上升。

在这个房间里，语言与至此所讲述的企业其他每一个部分都不同了。不再谈创始意图，不再谈产品诞生的理由，不再谈赋予其余一切以生命的那股意志。谈的是销售漏斗，是预测，是要填补的缺口，是要覆盖的地区，是要在月底之前拿下的客户。这是一种高效、直接、在紧迫感上近乎军事化的语言——正因如此，它能让人一次会议接一次会议地忘记，每一个被讨论的数字背后，都有真实的代理人、真实的员工、真实的客户，每个人都有自己的故事，而委员会出于操作上的必要，把它简化成表格里的一行。

销售委员会生活在一种特殊的压力之下：它是在楼上制定的计划里对股东许下的承诺，必须在地区里变成具体行动的那个点，而且往往是在比市场现实所允许的短得多的时间之内。如果上一个季度承

诺了百分之十的增长，销售委员会就没有余裕去问那百分之十是否合理：它必须想办法不惜一切代价去实现它——新的促销，对代理人施压，侵蚀利润的折扣，向也许还没准备好买那么多的客户硬推。

这造成了一种无声的扭曲，房间里很少有人公开承认：销售委员会逐渐不再问市场真正需要什么，而开始只问如何达到在别处已经承诺的那个数字。问题的方向颠倒了——你不再卖需要的东西，你拼命寻找可能会买下已经被决定要卖出去的东西的人。这是前面在生产已售之物的工厂里已经看到的同一套机制，只是往前移了一个房间，移到了那份销售还只是一个承诺、却必须不惜任何代价变成现实的地方。

多年坐在这些房间里的人——汇报数字，为缺口辩解，提出新的杠杆去填补一个上个月还不存在的缺口——知道销售委员会在最好的状态下，应该是企业最贴近地倾听它真实市场的地方。而太常见的是，它反而变成了企业学会把真实市场弯折成一个在别处早已决定的数字的地方，在任何人费心去问市场本身真正想要什么之前。

不归点

在每一家正在慢慢失去自己创始理由的企业里，都有这样一个时刻，没有任何日历标记它，没有任何文件记录它——然而它存在，像一个日期一样确切，即使在它发生时没有人认出它。这是结构再也无法回头的时刻。不是因为有人这样决定。而只是因为，已经没有人还足够清楚地记得它出发时的那条路。

在那之前，每一次偏离都还可以挽回。一次错误的削减可以纠正。一个迷失了方向的管理层可以被仍然记得的人唤回。一个被扭曲的产品，只要有足够的意志，可以回到它最初的意图。只要在组织内部的某个地方，还有哪怕一个人带着“为什么”的鲜活记忆——一位仍然在场的创始人，一位老员工，甚至一位记得过去是什么样子的忠诚客户——回头的路就仍然开着，无论多么狭窄。

不归点到来于那最后一个人离开、而在他离开之前没有人从他那里接过同一份记忆的时候。它到来于最后一位认识创始人的高管退休、却从未告诉留下来的人那家企业为什么诞生的时候。它到来于最后一位记得第一个产品——不完美却真实——的员工，把位置让给一个只认识那个已经打磨过、已经优化过、已经远离起源的版本的人的时候。从那一刻起，企业继续存在——继续生产、销售、派发股息——但它已经永远变成了别的东西。一个运转完美的身体，失去了最初让它动起来的灵魂，却不哀悼，因为已经没有留下记忆。

这就是为什么在每一个组织里，记忆都不是一种感情上的奢侈，而是对抗不可逆转之事的唯一真正的保护。一家企业可以承受多年的错误、错误的削减、远离目的的管理层——它可以纠正自己，只要还有人留下来记得那条路。但它无法在彻底失去创始记忆之后存活下来。那一天，即使没有人宣布，即使数字仍然以一如既往的规律被公布，也有什么东西永远地关上了。

看着这个点逼近的人——在自己的企业里，或者在一生中从外面观察过的别的企业里——会认出一个简单的信号，在清晰之中近乎平庸：那一天，在任何房间里，在金字塔的任何一层，再也没有人问这样东西为什么存在。那份沉默，而不是一张亏损的资产负债表，也不是一个下跌的股价，才是不归点已经被越过的真正标志。从那一天起，企业所做的一切——无论多么高效，无论多么有利可图——都只不过是一个身体的惯性运动，而这个身体在不久之前就已经不再知道自己为什么在动。

风格与格调：企业之间的差别

有些企业在数字上彼此相似，在实质上却天差地别。同样的营收，同样的行业，纸面上同样的规模——然而任何从内部走过它们的人，哪怕只走一天，都会立刻感觉到一种任何资产负债表都无法衡量的差别。这种差别有一个古老的、在当代管理语言里几乎已经过

时的名字：它叫风格。而它最稀有的形式，最难建立也最容易失去的形式，叫格调。

一家企业的风格不是它的标志，不是它广告的语气，甚至不是它产品的客观品质。它是那个组织对待那些它本可以草率对待、却选择用心对待的东西的方式。它是即使法律允许拖延、也按时付款的供应商。它是即使投诉不会带来任何立刻的销售、也被完整倾听的客户。它是即使很可能没有人会注意到、也被用心照料的细节。风格活在那些任何指标都不衡量、在没有人看着的时候做出的决定里。

格调是经受住了时间与困难考验的风格。任何企业在事情顺利的时候都能展现风格，在利润率宽裕、客户满意的时候。格调要在事情不顺的时候才看得出来：看一家企业如何处理一次必要的削减，如何对待那些并非因为自己的过错而必须离开组织的人，如何承认自己的错误，而不是把它藏在一份写得漂亮的新闻稿后面。格调是在维持它要付出真实代价——时间、金钱、骄傲——的时候仍然被维持的风格。

正是在这里，两家看似相同的企业之间最尖锐的差别显现出来：一家在压力之下暴露出，它的风格只是刷在一个从未真正支撑过它的结构上的一层油漆——一遇到真正的困难，油漆就剥落了，露出与任何只想着数字的结构一样的冷酷逻辑。另一家在同样的压力之下发现，它的根基里真的有那份看似只是装饰的用心——而且它维持着它，即使代价高昂，即使任何外部分析师都不会在那个季度的资产负债表上为此给它记上一分。

一生中为不同企业工作过的人，学会了在看到它被写进资产负债表之前很久，就认出这种差别。他在第一天受到怎样的接待时感觉到它。他在一个出于善意的错误被怎样对待时感觉到它。他首先在企业如何对待那些再也没有什么可以给它的人时感觉到它——一位年老的雇员，一位不会再购买的客户，一位即将被替换的供应商。正是在那些时刻，当利益不再要求用心的时候，你才看得出一家企业是真的有格调，还是只是在一段时间里拥有显得有格调的风格。

利润

利润也许是整个企业词汇里最被误解的词——不是因为它晦涩，而是因为太多人把它当作一个目的，而它就其最诚实的本性而言，从来只是一个结果。

企业不是为了赚取利润而诞生的，正如一个人不是为了呼吸而出生的。人呼吸是为了活着，而不是活着是为了呼吸。利润是一个组织的呼吸：必要，攸关生死，没有它很快就会死——但没有一个健康的人早上醒来会以为自己这一天的目的是呼吸。人呼吸，是因为呼吸服务于别的东西。一家企业开始为了赚取利润而存在、而不是为了继续存在而赚取利润的那一天，某种根本的东西就已经颠倒了。

这种颠倒发生时几乎察觉不到，因为语言没有变：人们继续谈产品，谈客户，谈使命。但决定悄悄地开始只回答一个问题——这会增加还是减少利润——而不是回答最初那个问题：这是否仍然服务于我们诞生的理由。利润从一份做得好的工作的结果，变成了决定这份工作到底值不值得做的标准。而当标准变成目的，其余一切——人、品质、时间、用心——就不再拥有自身的价值，而开始只拥有一种从属的价值：它对最后那个数字贡献了多少。

然而，利润就其最纯粹的形式而言，从来不是这本书所说的那个敌人。不赚取利润的企业会死，与它一起死去的，还有本想继续服务下去的创始意图。诚实的利润——由一个做得好的产品、以公道的价格、卖给从中获得真实价值的人而产生的利润——是一个意图找到了随着时间维持自己的办法的最具体的证明。它不是过错。当它从这条根上生长出来时，它几乎是一种祝福：证明做正确的事与活下去，并不一定是两条相反的路。

这两种利润之间的区别——仍然是呼吸的那种，和已经变成目的的那种——从不显示在资产负债表上，因为数字本身在两种情况下是一模一样的。它只在你往上游看的时候才显现：为了得到它牺牲了什么，以及如果那个数字没有到来，会牺牲什么。一家宁愿少赚一点利润、也不愿背叛自己产品的企业，在某个地方仍然拥有这本书

所说的那个灵魂。一家宁愿牺牲任何东西——人、品质、承诺——也不愿失去一个百分点利润率的企业，早已在一段时间之前不再为了活着而呼吸。它已经开始，没有告诉任何人，只为了呼吸而活着。

企业的崩塌

一家企业的崩塌，从外面看，总是显得突然。一只暴跌的股票，一次宣告的破产，成千上万的人在一天之内发现自己没有了工作。报纸把崩塌讲成一个事件——一个确切的日期，一条毫无预警到来的新闻。但从内部经历过这些时刻的人，知道一件不同的、更令人不适的事：崩塌从来不是在宣布的那一天到来的。它来得早得多，在沉默中到来，而宣布的那一天只是现实——到那时已经无法维持——终于再也藏不住的时刻。

每一次被仔细审视的企业崩塌，都以不同的形式讲述着同一个故事：它从来不是晴天霹雳，它总是一场缓慢的失血，组织里的某个人早在几年前就看到了它的到来——一位察觉到品质下降的员工，一位感觉到地区在降温的代理人，一位看着同样错误的决定一个季度接一个季度重复的中层经理。这些声音几乎总是存在的。问题从来不在于它们的缺席。问题在于，在一个已经失去了创始理由的结构里，这些声音再也找不到愿意完整倾听它们的人——因为倾听需要停下来，而停下来与一个为了一个季度接一个季度不停奔跑而建立的体系格格不入。

在这个意义上，崩塌从来不是原因。它只是这些书页里已经谈过的不归点最终的、看得见的结果——那是创始理由的最后一份记忆离开、而没有人及时察觉以阻止接下来发生之事的时刻。在那个点与公开的崩塌之间，可以过去好几年——在这些年里，企业继续生产、销售，甚至派发股息，而在表面之下，真正撑起它的一切早已被掏空。

这里是整个旅程最后的、最苦涩的真相：在崩塌的那一刻，付出最高代价的，几乎从来不是做出导致崩塌的决定的那些人。主导了错

误削减的高管拿着一笔遣散费离开。高估了股票的分析师只是改一下预测，转向下一个。及时卖出的股东带着收益走开。留下来的，几乎总是员工、代理人、供应商——离真实实质最近、离决定权最远、并且最先在几个月或几年前就知道出了问题的人。

近距离见过一次崩塌的人——不是在报纸上读到，而是在走廊里、在同事的脸上、在一间不久之前还显得坚不可摧的办公室突如其来的沉默里经历过它——身上带着一个任何事后分析都从未完全回答的问题：如果有人，在足够高的位置，足够早地，倾听了那些早已知道的声音——也许，只要记得那家企业为什么诞生，不就够了吗？

选择与决定

这本书至此的每一页，都在讲一个好的意图如何会丢失——一步接一步，一个房间接一个房间，一个数字接一个数字。但如果让你以为这条路是不可避免的、是一条任何企业都逃不脱的物理定律，那就不诚实了。它不是。因为在这条链条的每一步里——产品、价格、管理层、资产负债表、销售委员会——最终总有一个人在做选择。而有选择的地方，就也有事情本可以有另一种走向的可能。

一个决定与一个单纯的反应之间的区别，比看上去更细微，也比人们以为的更重要。反应只回应当下的压力：即将结束的季度，竞争对手的动作，对不上的数字。它快速、自动，几乎总能以紧迫为理由来辩护。而决定则在行动之前停顿一刻，问出这本书在每一章里都重复过的那个问题：这一步让我更靠近、还是更远离这一切诞生的理由？那个停顿，无论多么短暂，是人的意志真正重新成为主角、而不是被它本应服务的结构拖着走的唯一空间。

并非每一个选择都需要是英雄式的才重要。让一家企业的灵魂保持活着的大多数决定都是小的，几乎看不见的：即使本可以推迟付款、也按时付款的供应商，即使不会带来任何立刻的销售、也被倾听的客户，即使保持沉默会更舒服、也被维护的同事。这些选择没有一个会改变一张季度资产负债表。但随着时间累加起来，它们正

是把一家仍然拥有灵魂的企业与一家已经忘记自己曾经有过灵魂的企业区分开来的东西。

这本书把一份责任以同等的分量分派给站在任何结构顶端的人和站在底层的人：没有人是完全没有选择的，无论他回旋的余地多么小。一位高管可以选择如何传达一次必要的削减。一位员工可以选择在一个永远不会有人仔细检查的动作里投入多少用心。一位股东可以选择去了解自己真正拥有什么，而不只是看着价格涨涨跌跌。这些选择没有一个能单独拯救一家企业。但它们的缺席，被足够多的人重复得足够久，正是通向前面已经讲过的不归点的那套机制。

在一个结构里生活得足够久、陪它度过困难时刻的人，知道一件任何管理手册都没有教得足够清楚的事：一家企业的创始理由，不是靠一份在董事会会议室里写成的战略保存下来的。它是日复一日，在每个人、在每一层、在没有人看着的时候做出的成百上千个小选择里保存下来的。正是在那里，在做起来更舒服的事与仍然忠于起源的事之间那个微小的、日常的空间里，真正决定着一家企业是否仍然配得上存在。

管理层跳槽

有一种无声的流动贯穿着当代工作世界，如此平常，以至于看上去已经不值一提：管理层以一种任何其他企业角色都不以同样方式拥有的流畅，从一家企业换到另一家企业。一位经营了一家食品公司多年的高管，几个月之内就可以去经营一家制药公司，然后是一家科技公司，然后是一家金融公司——带着同样的方法、同样的指标与目标的语言，用在他每一次都理解得越来越不深的内容上。

这种流动源于一个确切的信念，在今天的管理学院里几乎无人质疑：管理是一种横向的能力，可以与它所施加于其上的具体内容分开。人们说，你可以管理得好，无论你管理的是什么——人、流程、预算、目标都是普遍的范畴，掌握了它们的人可以把它们用在任何行业，取得同样的结果。这是一个诱人的、高效的想法，也部

分是真的。但它带着一个很少被衡量的代价：做决定的人与他所决定之事的真实实质之间不断扩大的距离。

每隔几年就换一家公司的高管，从来没有时间去吸收他所领导的任何一个组织深层的创始理由。他到来，读数字，套用已经在别处套用过的方法，在自己任期的时间范围内产生一个可衡量的结果，然后在他那些决定较慢显现的后果有时间完全显露之前离开。留下来收拾那些后果的人——员工、中层经理、客户、供应商——从来对那个决定没有发言权，也几乎肯定永远没有机会告诉做出决定的那个人，他现在已经在别处，经营着别的东西。

这在这本书从开篇就在谈的记忆链条上造成了一道无声的断裂：如果管理层换公司的速度快过一家企业改变它创始理由的速度，那么谁留下来守护那个理由？不可能是管理层本身，按定义它总是过客。必须是别的人——留得更久的人，经历过起源的人，不只是在履历里、而是在身体里带着那样东西为什么诞生的记忆的人。但越来越多的情况是，这些人没有做决定的权力。只有那些按职业本身就是过客的人拥有这份权力。

看着一连串不同的高管从自己的企业里经过的人——每一位都带着新方法，每一位都相信自己普遍有效——学到了一个苦涩却宝贵的教训：管理的能力，无论多么真实、多么必要，永远无法取代对所管理之物的切身了解。一家把自己的创始记忆只托付给那些按职业结构注定几年之内就会离开它的人的企业，已经在没有公开说出口的情况下选择了，把自己的未来托付给一个永远不会在场足够久、来为自己的决定负责的人。

既无权力也无钱财的股东

有一类股东，这本书还没有谈到，而他们也许是所有股东中人数最多的：那些用一辈子的积蓄买了几股、对自己在纸面上作为共同所有者的那家企业的决定没有任何真正影响力的人。为退休存下一点钱的小储户，作为薪酬一部分拿到股票的雇员，相信一家企业、买了一把它的股票的普通人：他们在各方面都是股东，然而“股东”

这个词在大众的想象里几乎总是唤起别的人——坐在董事会里的人，调动几十亿的人，决定合并与收购的人。小股东生活在一种任何公司法都不公开承认的处境里：他们在纸面上有权利，在现实中几乎没有权力。

股东大会上的投票，本应是每一位股东参与企业决定的工具，对他们来说却变成了一个近乎象征性的动作：他们的那一份，加上几百万份像他们一样的小份额，与那些一个决定就能改变任何投票结果的大型机构投资者相比，只占微不足道的一点点。小股东可以说话，却很少能真正产生影响。他们收到信息、季度报告、官方声明——但他们总是在真正的决定已经在别处、在他们从未进入过的房间里做出之后才收到。

在这里触及了这种处境最令人不适的部分：小股东甚至没有钱来弥补他们权力的缺乏。持有大量股票的人可以承受在一只股票上亏损，可以分散投资，可以等上好几年让一笔投资回本。把积蓄投进去的人，往往集中在少数几家出于信任多于出于策略而选择的企业上，没有这份余地。如果企业经营不善，他们失去的不是分散在一百项不同投资中的一笔财富里微不足道的一部分——他们有时失去的是为整整一生存下来的东西，而对导致这个结果的决定，他们从来没有任何发言权。

这也许是这本书所描述的整个体系里最安静的一种不公：小股东被要求分担一项事业的全部风险——如果事情不顺就失去一切——却没有因此被给予任何真正参与决定这些事情如何管理的权力。他们分担赌注，却不分享出牌的那只手。他们在纸面上是所有者，在实质上是旁观者。经历过这种处境的人，也许看着多年积攒下来的积蓄因为别人做出的决定、在从未见过的房间里、出于从未真正分享过的理由而缩水，身上带着一个这本书从开篇就直接向他们提出的问题：如果你拥有某样东西的一部分，却无法真正影响它的命运，那你真正拥有的是什么？也许不是“股东”这个词所暗示的权力。但至少，如果这本书达到了它的目的，是终于完整地看见自己身处其中的那条链条的可能——并且，带着这份认识，去选择是留下，

是去了解更多，还是与其他像他们一样的人一起，要求那条链条有一天变得比他们发现它时更公平。

结论与评述

读到这几页的人，已经走过了整条链条：产品与专利，工厂与市场，管理层及其职级，资产负债表与股市，一直到最后只收到一个数字的股东。在这段旅程里，没有任何意图要谴责所经过的任何一个阶段。所描述的每一个齿轮——条形码、销售委员会、股票、外部分析师——都出于正当的技术理由而存在，这些齿轮单独来看，没有一个有罪。

背叛，如果发生，从来不在某一个单独的步骤里。它在于一千个小距离的无声累积，每一个单独来看都说得过去，合在一起却把一家企业与它自己的起源分开，而从来没有任何人在某个确切的日子决定要背叛它。这本书没有去找一个罪人。它试图让一套机制变得可见，这套机制否则会一直看不见，正是因为它分散在太多只手上，无法归咎于其中任何一只。

对于这本书将会引发的评论——它会引发的，因为它触碰了在这些事真正发生的房间里很少被大声触碰的神经——值得事先用一件事来回答：这不是对资本主义、对企业、对利润本身的控诉。这是对记忆的呼唤。资本主义、企业、利润都是工具——极其强大的工具，在忠于自己的起源时能为几百万人创造真实的价值，在忘记起源时也能把自己掏空，失去一切意义。这本书不要求抛弃这些工具。它要求我们每一天都记得，当初为什么选择了它们。

一辈子在这些结构里工作、亲眼看着忠诚与背叛在面前发生的人知道，任何立法改革，任何新的资产负债表指标，任何新的伦理认证，都永远无法取代对抗这些书页所讲述的那种偏离的唯一真正的保护：在每一个结构里，都有某个人一直在问为什么。

感想与致谢

这些书页里写下的每一个字，都诞生于一辈子的观察，而不是诞生于一套在书桌前学来的理论。几十年走过一家企业走廊的人——不是作为访客，不是作为路过的顾问，而是作为每天都生活在那些走廊里、与任何人一样付出同样辛劳和同样忠诚的人——带着一种任何学术头衔都无法取代的权威：那就是近距离见过这本书所谈的那份伟大，也见过那种偏离。

没有那些在我之前教会我的人，这本书就不可能存在——他们不是通过授课，而是通过日常的榜样，教会我在本来不再提出那个问题会更容易的时候，仍然忠于一个意图意味着什么。这些书页的第一个念头献给他们，即使他们没有被直接点名：他们存在于每一章里，存在于每一行谈到无声的奉献、无人衡量的用心、在没有人看着的时候也做好的工作的文字里。

还有一个念头，献给读到这些书页、并在这里讲述的众多人物之一身上认出自己的人——员工，代理人，中层经理，没有权力的小股东。如果这些人中哪怕只有一个，在合上书的时候第一次感到自己被完整地看见——没有被简化为一个职级、一个指标、表格里的一行——那么这本书就完成了它被写下的使命。

最后一个念头，献给那些有勇气一直提出贯穿这本书每一页的那个问题的人，即使提出它要付出代价——时间，舒适，有时甚至是自己在一个宁愿不听到这个问题的结构里的位置。他们，比任何人都更是让这本书从头到尾所谈的那个灵魂保持活着的人。这本书为他们而写，也多亏了他们。

亲爱的股东们：

我给您们写信，不是作为管理者，不是作为高管，也不是作为一个欠您们一个季度交代的人。我给您们写信，是作为一个一辈子都待在一家企业实质之中的人——不是在它在报纸上的形象里，不是在它的股价里，而是在它的走廊里，在它的工厂里，在每天让它真正存在的那些人的脸上。

我想告诉您们一件任何资产负债表都永远不会告诉您们的事：您们持有的那一份，不只是一个涨涨跌跌的数字。它是一个人的意图的一部分，或小或大，那个意图是很久以前有人足够想要、才让它成为现实的。您们收到的每一笔股息背后，都有一个为某个人而构想的产品，一位用心制造它的员工，一位选择信任它的客户。这本书带着您们走过了把您们的那一份与那个最初意图连在一起的整条链条——那个意图有时仍然活着，有时已经被遗忘，几乎总是比一份季度报告让您们猜到的更遥远。

我不是请您们不再看数字。数字很重要，没有人能无视它们去管理一笔财富。我只是请您们，也看得更远一些。下一次您们读一份季度报告时，试着问自己的不只是数字是否增长了，还有产生它的那个东西是否仍然忠于那家企业诞生的理由。这不是一个您们会在任何官方文件里看到写出来的问题。这是一个只有您们，作为所有者，才有权利——也许也有义务——提出的问题。

知道这一点，不会给您们比现在更多的权力。但它会给您们一样光有权力永远无法保证的东西：对自己真正拥有什么的认识。如果您们之中哪怕只有一位，读到这些书页之后，决定用不同的眼光去看自己的那一份——不再只是把它看作一只波动的股票，而是看作一个值得被记住的人类故事的活的一部分——那么这本书，以及让它成为可能的一辈子的工作，就达到了它们的目的。

谨致敬意，并怀着一如既往的忠诚，

作者

附注

“当一件人的创造物比它的创造者活得太久，它会怎样？”这将是你读完这本书之后一直、永远在问自己的问题，而答案永远只有一个：去问犯了错误的人——只有他们能告诉你。

Ferdinando Frega