

马浩◎著

叶公品龙

旁侧窥视，静默俯瞰，也许能够跳出『只缘身在此山中』的盲点和误区，从而更加准确地捕捉龙之意韵神情。



机械工业出版社
China Machine Press

马浩◎著

叶公品龙



机械工业出版社
China Machine Press

本书的结集出版，缘起于马浩先生受邀在《销售与管理》开设的管理学专栏——叶公说龙。其间既有高屋建瓴的汪洋恣肆，又有波澜不惊的清泉流水。细细品之，又如雾里看花，隔岸观景，仁智并鉴，横岭侧峰。笑谈老板、世事、良心、凡人佳趣，高论决策、管理、战略、竞争，又加入师友畅叙与读者知遇，大江东去与晓风残月并蓄，可谓洋洋而大观。

本书适用于企事业单位各级管理人员、营销人员、各类学生及社会各界人士。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

叶公品龙 / 马浩著. —北京: 机械工业出版社, 2008.7

ISBN 978-7-111-24348-9

I. 叶… II. 马… III. 管理学—通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第085164号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 程琨

版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008年7月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 14印张

标准书号: ISBN 978-7-111-24348-9

定价: 36.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

第一輯

献给

袁远、洁鸥、祥鹤

To

Ashley, Emily, and David

推序 荐一

第一次见马浩，我愣没看出他是个“学院派人士”。那是个夏天，在朗润园的小院子里，迎面过来一位你过目不可能忘的先生：硕大无比的脑袋，浓眉大眼，体宽身胖，个子不高，一身短打扮。此君声音洪亮，讲话好似敲钟一般。更奇的是，初次见面，没有一句客套话，他就按捺不住要调侃经济学家——朋友，不容易见到这样的“学院派人士”吧？

后来知道，马浩还真是一位学院派人士。他的履历简单：读书，拿学位，任教；再读书，再拿学位，再任教。这么说吧：除了学校和学院，马浩先生没在任何其他地方待过——当然是个如假包换的学院派！看他的任教履历，在美国Bryant College拿得终身教授，曾在香港科技大学、北京大学光华管理学院和上海中欧国际工商学院访问和授课，加盟北京大学中国经济研究中心之后，又于2005年任美国伊利诺伊大学商学院管理学教授。在如此多个知名学府之间转来转去，如履平地，不是学院派人士都说不通。

马浩的专长是企业战略。企业者，市场里的组织也；战略者，竞争中的谋略也。两项合并，怎么看也不应该是象牙塔里的学问。于是我每每见到马浩，就忍不住要反复打量他：一个学院派人士怎么做得了这门象牙塔以外的学问呢？

想下去，是深不可测的问题：一个从没在企业工作过，也没有任何市场实战经验的书生，究竟怎么掌握了“企业战略”的学问？我知道，世事浩渺、人生苦短，就是真可以“再活五百年”，谁也不能事事靠直接经验认知世界。也知道，经验有直接间接之分，个人没有直接经验的地方，大可借助于他人的间接经验。更知道，由抽象的概念、命题、算法、推理组成的理论，是人类认识世界不可或缺的武器——记不得是谁讲过的了：感觉到的东西不一定能理解它，只有理解了的东西才能深刻地感觉它。实在讲得好。理解理解，是理论之解。没有理论，人类是不能“理解”任何现象的。

问题是，无论间接经验还是理论，固然可以部分地替代个人直接经验之不足，但终究不能完全替代。想想看呀，要是完全没有直接经验，别人就是把他的间接经验一字不落地告诉了你，你有办法领会和借用吗？举个实例，区区在下从小顽皮，很早就被妈妈和姐姐警告绝不可玩电。没有用，因为我对“电”还完全没感觉。直到有一天拿个小螺丝刀去捅电门被狠狠“打”了一下，刹那之间才“悟”到这就是那个玩不得的电。理论亦然。离开了对现象的仔细观察，不可能有经验科学意义上的问题。没有科学问题，理论从何而来，又落到哪里去？

上述这套不可救药的经验主义，自己多年以来信守不移。偏偏来了个马浩，差不多活活是一个反例。不会输得那样容易的吧？于是有意无意打听，那些实战经验丰富的学员对马浩学问的反应。我得到的评价是，“这教授懂企业”、“课程有启发”、“文章有看头”。还是于心不甘，又找来一本马浩的大作翻阅，但见封面上印了七个大字：《决策就是拍脑袋》——果然有看头。

坦白说吧，这是我心头的“马浩之谜”。一个据说从不深入企业、顶多只和企业中人偶尔喝喝茶的学院派教授，可以把企业战略之道讲授得令当事人觉得颇有启发，写出的管理学作品可以让读者觉得颇有看头，他到底从哪里习得这过人本领的呢？行文至此，自觉惭愧，因为与马浩

教授在一个朗润园同事多年，却至今仍然没有得到他的真传。

欣闻又有新作面世，当然为马浩高兴。书还没有读完，但为解心头之谜，是一定要读下去的。叶公品龙，我品叶公。让作者和其他读者朋友见笑了。

周其仁

北京大学中国经济研究中心教授

推序 荐二

为奴隶的管理与自由的教授

在我的想象中北大的教授都是学富五车，尤其是讲管理的博士，似乎无所不能。我的好朋友刘军给我介绍过马博士的故事，比如怎么去美国？怎么找到漂亮的太太？怎么样有小孩？又怎么样回国？给我的印象马博士不但学问好，而且狂放不羁、特立独行、收放自如，这样一个本不应该与我这些乡野之夫、完全与学问没关系的人有什么联系。然而，借由刘军居然还是沾上了关系，这便是人世间的机缘巧合。

原本我想他一定像管理大师彼得·德鲁克一样非常一本正经地写管理，然后自己作序，所以当他找到我为他作序时我非常疑惑。后来在刘军的安排下我们见过一面，接触后我发觉他找我作序是对的。因为我们俩在说话方式上有很多相似之处，都是似非而是的对话，听起来不对但仔细琢磨都有道理，而且不按章法说话和写书，于是两人有一种惺惺相惜的情结，蒙他不断吹捧，我也想吹捧他，于是写序便成了一件不能推卸的事。

我看了周其仁为此书写的序，发现一个很有趣的现象，马博士对实务、实证性的研究以及跟企业打交道一概不感兴趣，他就在象牙塔里待着，却表现得非常放松，而且对传统管理不屑一顾。周其仁也是我的好朋友，他的观察让我对马博士更有几分好奇心，看

过全书之后，我有几个感触和大家分享。

第一，原来我对管理就有几分轻慢，看了马博士的书后更是不以为然。管理这事像大姑娘谈恋爱、谈人生，永远都有道理，但永远都做错。如果把管理当成一个市场，就跟爱情的市场几乎一样，满街都是爱情教程，但到处都是不幸婚史，看到的都是破碎的心。管理也同样，漫天都是管理指南，可看到的都是破产企业和失败的人生故事，能赚钱、能成功的实在很少，而且一旦成功了又都不承认是看了管理的书才成功的，所以我觉得马博士的书好就好在让管理变得不神秘，让管理变得谁都可以有权威感，放下教授之尊，使其他人变成教授，这是这本书最大的好处。

第二，我觉得他聪明地选择了一种最实际通俗的表达方式，通常看的管理类书籍满是曲线、英文字母和各种很专业的图表模型，让大家对管理产生敬意、敬畏，觉得这事离自己很远，其实表述方法往往对事物的传播效果产生巨大影响，马浩这本书很少有图表，也没有复杂的统计和模型，讲的词汇也都是通俗的生活语言，如同穿着大裤衩的老大爷在和邻居聊天，很有亲切感，而且立刻能听明白。马博士在书里的表述方法，正像他在课堂上的谐趣、生动、智慧，让读者得到一种智慧的快乐。

第三，一个人管理思想的最直接的体现就是看他对自己人生的塑造。据刘军介绍，马博士的经历很传奇，读书求学、结婚生子、成就事业都没有按照过去老人规定的人生章法走，一个有趣的人、有作为的学者，最好的管理产品就是他自己，他想告诉我们怎么管别人，管出什么结果，其实通过他自己就很容易看到。他个人的生活、学习、工作经历就是他管理思想的一个体现。当我了解他的人生被塑造得如此随机、率性、传奇、幸福、惊艳和满足时，我想我们看他的书大概也会经历同样的心灵体验，当一个人管理一个企业之前，事实上已经管理自己的人生很久了，所以我们只要看他怎么管理自己的人生，就能想象他能管理出什么样的企业。未读其书先阅其人，我希望所有的人都用马博士的方式看他的书，揣摩他的人生，跟他一起快乐。

是为序。

冯仑

万通公司董事长

自序

叶公品龙

自从7岁上学以来，笔者就再也没有出过学校门，主要是因为自由惯了，难以忍受每日上班之羁绊与折磨。因此，不要说没在企业待过，就连所谓的“真实世界”都没有进入过。现如今顶着个管理学教授的头衔，以学院派自居，每每胡说八道，屡屡大放厥词，竟然尚未被EMBA们轰下讲台，并且还有个把企业家与管理者认为笔者所言甚至颇有启发，实在有些莫名其妙，同时不禁暗地里沾沾自喜。

由此，我常常想起叶公好龙的故事。叶公好龙，可以说好的是龙之影像体现、形迹姿态、特质意境与神情气韵。满屋子是龙，满脑子是龙，满嘴都是龙。而一旦真龙现身造访，好龙之叶公顿时仓皇而逃，不敢正视，不敢承认，不敢接受。因此，世人断定叶公并不真正好龙，是为好龙而好龙，是以龙为谈资而好龙，或者以好龙为由另有图谋。

叶公式的好龙，难道有什么过错么？应该说，从增进对龙的了解和欣赏（以及增进龙之间的互相了解、龙对外人对龙的了解之了解）的角度来看，丝毫没有。

首先，叶公毕竟是“好”龙，比那些不好龙、反感龙的人士，更应该被龙所理解与感激。其次，叶公好的毕竟是龙，或者准确地说，是龙的意象，而不是大象或河马及其意象。因此，叶公之好龙应该还是比较接近龙之精髓与实质。再次，真正好龙，就必须与龙为伍么？不见得。好龙，欣赏龙之意韵，可近玩，亦可远观。

在某种程度上，旁侧窥视，静默俯瞰，也许能够跳出“只缘身在此山中”的盲点和误区，从而更加准确地捕捉龙之意韵神情。实际上，任何一种学术领域（尤其是社会科学）的研究者，基本上都是处于一种叶公好龙的状态。既是好龙，就可能需要与龙保持一定的距离，从而可以品味和欣赏；否则，便是亲自下场，与龙共舞了。与真龙共舞，虽然在某种程度上或者在某些境况下，对于某些好龙者是必要的，但这并不意味着所有的好龙者都必须如此。更进一步而言，好龙、观龙、说龙，也根本不需要叶公本人就是龙，或者当过龙。

所有的关于社会实践的学说，都是关于实践的抽象概括和意识性的再造，反映实践，解释实践，但又终归与实践本身不尽相同，正像艺术创造之源于生活而高于生活。比如，陶渊明的世外桃源或者田园诗中描述的美好景象，只不过是一种概念性的意象和审美性的情绪感觉，真要天天在那种境界里生活，可能蛮不是那么回事。但我们也不能说他们描述的有什么大错（不真），为赋新诗强说愁，得慕胜景需登楼，艺术有自身的逻辑，学术也有自己独立存在的理由。

任何一种社会实践，后面一加学字，就已经昭示了与实践本身的距离与不同。比如，搞经济与经济学，搞管理与管理学，搞政治与政治学，搞音乐与音乐学，等等。在非常极端的情况下，实践与学说两者之间甚至可能并无多少必然的联系。这时，所谓的“学”，不过是学者以某种社会实践领域为借口、平台或素材，玩弄自娱自乐的智力游戏。但在通常情况下，一个社会实践门类与其相对的学科毕竟有极大的相关性、契合性。管理学关注的自然是管理，无论学院派与实践本身距离有多远——叶

公好的毕竟是龙。因此，请管理者不要轻易打发了学院派，我们是你们的朋友。

笔者曾受邀在《销售与管理》开设管理学专栏，称为“叶公说龙”。雾里看花，隔岸观景，仁智并鉴，横岭侧峰。细品之，也许笔者对管理学之好可以为增进大家对管理实践的理解和欣赏略尽微薄之力。诚如是，则不虚此举，亦可为叶公正名。

是为序。

马浩 谨识

2007年6月28日于阿姆斯特丹机场

2008年3月24日再识于北大朗润园

目录

推荐序一（周其仁）

推荐序二（冯仑）

自序 叶公品龙（马浩）

决策浅析 / 1

大事往往是顺便办成的 / 2

决策恰如倒垃圾 / 7

目标在行动中游移 / 12

头痛医脚，头更痛矣 / 16

管理刍议 / 21

我们究竟需要什么样的管理学说 / 22

不明就里的所谓分析 / 26

一个专事鸿篇巨制的学者：悼钱德勒教授 / 31

改革开放30年：管理学界依然悄无声息 / 35

战略玄机 / 43

神机妙算与歪打正着 / 44

合作战略：一个CO-OP框架 / 47

语言表述的似是而非与战略定位的缺乏明晰 / 56

多元化进程中的自律 / 59

竞争时局 / 63

局部突破与整体崛起 / 64

从索尼蓝光DVD看产业标准的确立 / 67

从北京申办奥运会看产业内分析 / 70

科学天才之篮球噩梦：成败尽在取舍之际 / 75

老板私语 / 79

什么样的人适合当领导? / 80

哇！孔明挥泪斩王平? / 84

管理者如何思考? / 88

老板的心理底线在哪里? / 91

良心天地 / 95

浅说良心与手艺 / 96

良心不可能指挥市场 / 99

你又不吃白菜，怕啥?! / 104

社会责任不是和谐社会的兴奋剂 / 107

世事一隅 / 111

抽烟能长寿吗：小议孤立事件与因果关系 / 112

表扬的境界与批评的误区 / 115

作为润滑剂的组织裕度 / 122

叶公好鸡 / 126

凡人佳趣 / 129

人们通常是不会难为自己的 / 130

占点儿小便宜，不亦乐乎 / 133

啥是小资? / 136

由“我爱你”仨字引发的几缕缥缈思绪 / 147

师友畅叙 / 153

管理学人的心路历程 / 154

(附 于鸣：“缎子麻袋”的归隐与
“叶公品龙”的再出发) / 156

有感于文字的性感 / 160

(附 刘芊：四本书的一篇读后) / 161

致福雅缘绘师像 / 164

(附 黎闻：同学们眼中的马浩) / 165

爽气美文真快意 / 168

(附 潘力天：故事精彩，人生豪迈
——读马浩的书，做自己的梦) / 169

读者知遇 / 175

读书人看管理：有感于李伟先生之感悟 / 176

(附 李伟：所谓管理，就是管理) / 178

接着跟老板聊下去：兼答窦俊君先生 / 181

(附 窦俊君：企业战略跟谁谈) / 183

由“龙品叶公”引发的断想：兼复许家兴先生 / 187

(附 许家兴：管中窥豹——《局部突破与整体崛起》读后感言) / 192

关于随笔的随笔：反思蔡峰先生评语 / 195

(附 蔡峰：形式、随笔、扩张、断想
——读马浩教授《缎子麻袋装管理》) / 196

代跋 / 201

从光怪陆离的鬼市上悄然隐匿

鸣谢 / 204

决策浅析

大事往往是顺便办成的

决策恰如倒垃圾

目标在行动中游移

头痛医脚，头更痛矣



大事往往是顺便办成的

我们一定要坚决彻底干什么的说法，曾经非常时髦，很是令人激动不已。比如，我们一定要解放全人类，大有一股子不达目的誓不罢休的劲头。然而，当人们如此心潮澎湃之际，他们大概很少会意识到，人世间的许多事情，其实往往是顺便办成的。也就是说，许多事情通常是在干别的事情的时候无意间捎带办成的，或者通过干别的事情的名义和手段，有意从暗中操纵并促成的。如果干什么事都目标明确，路径清晰，办事则完全靠的是蛮力，缺乏技术含量。丛林战略中，我比你干劲儿大，我要扳倒你，我就拼命扳倒你——这是野蛮人的做法。自从有了人类文明史，就有了所谓借刀杀人的伎俩。于是，一切人类活动，便都具有了浓重的政治色彩，隐匿了些许率直与露骨，平添几分狡诈和诡秘。目标越明确，反对势力就会越警觉；路径越清晰，阻挠和反击就会越容易。生拉硬拽，强取豪夺，明目张胆，正面攻击，在很多情况下，尤其是在与对手势均力敌或者弱于对手的情况下，通常难以达到预期的效果。

十年前某次在家里请朋友卡拉OK，某友人三岁之子霸占着话筒自