

贯通中西最先进的管理理念与实践  
哈佛商学院高级副院长麦克法兰作序

# 管理 10论

宁向东 著

INSIGHTS ON MANAGEMENT

修订版

◆建立产业**视野**◆用战略俘获价值◆客户价值与差异化战略◆获取成本**优势**◆多元，还是归核◆国际化战略◆业绩的因与果◆组织与**变革**◆重视计划环节◆激励与控制

中国发展出版社

修订版

# 管理10论

INSIGHTS ON  
MANAGEMENT

宁向东 著

中国发展出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理 10 论 (修订版) / 宁向东著. —北京:  
中国发展出版社, 2004. 6 (2008. 9 重版)  
ISBN 978-7-80087-740-7

I. 管... II. 宁... III. 企业管理 - 研究  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 034707 号

书 名: 管理 10 论 (修订版)  
著作责任者: 宁向东  
出版发行: 中国发展出版社  
(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)  
标准书号: ISBN 978-7-80087-740-7/F · 453  
经 销 者: 各地新华书店  
印 刷 者: 北京大地印刷厂  
开 本: 670 × 990 1/16  
印 张: 22  
字 数: 320 千字  
版 次: 2008 年 9 月第 2 版  
印 次: 2008 年 9 月第 1 次印刷  
印 数: 8001—16000 册  
定 价: 50.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692  
购书热线: (010) 68990682 68990686  
网 址: <http://www.developress.com.cn>  
电子邮件: fazhan@drc.gov.cn

---

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

## 修订版前言

从本书初版定稿到现在，时间已经快5年了。这期间，发生了不少事情。比如，卡普兰教授和诺顿先生已经在原来“平衡计分卡”体系的基础上强化了“战略图示”的内容，甚至开始重视在战略实施的过程中领导的角色，并出版了三本新的著作。金和莫博涅教授也在原来“价值创新”的理论基础上出版了《蓝海战略》，并引起一定程度的反响。这都意味着西方管理理论的新进展。而在我自己，随着不断的学习、研究，以及阅历的增加，对于管理理论的体会也在不断地深化。所有这一切，都促使我试图修订原来的版本。一段时间里，我甚至已经朝向大删大改的方向前进了。但时间上的约束却始终没有让我完成预想中的工作。于是，现在的修订版成了妥协的结果，一方面我对原书做了一定程度的改动，但另一方面，改动却只是在原有框架下完成。新版本没有增加新的篇章，只是对篇章的顺序和结构做了不小的调整。

《管理10论》（修订版）依然重视对于西方管理技术的介绍。篇章结构的改变，主要是为了更好地帮助读者从战略的角度来理解现代管理技术的主要方面。本书初版面世之后，得到了不少读者的喜爱和热情鼓励。我发现，多数喜爱这本书的读者都认为这本书是有效理解现代西方管理方法和手段的一个渠道。他们对于本书在这一方面的肯定意见，是我修改书稿的基本标尺。我对这本书的定位因此也有两个：①与时俱进地介绍现代西方的管理思想与技术，并加以尽可能恰当的评论；②对中国企业的管理活动进行评论，督促企业家们更加重视西方管理方法的引进。一句话，如果读者可以快速地对西方那些有实用价值的管理工具加以掌握，并与他们的管理实践有机地加以联系，则写作本书的目的就达到了。

我今天依然认为，我们对于西方的管理技术是缺乏深入了解的。有

效地普及西方管理的精华，并促使它在中国的企业管理实践中生根，是我们这一代管理理论工作者的历史使命和任务。这也是我强烈鄙视那些靠贩卖所谓“中国式管理”来骗人钱财的江湖郎中的缘由。我每次经过机场书店，都能在电视里看到一些“挤眉弄眼、长发披肩、装神扮鬼”的家伙，在那里用一些小故事或小例子骗人。这些人号称“国学专家”、“博士后”、“客座教授”，讲着一些普通听众根本无法识别其应用价值的东西，与现代管理的基本精神对抗。真的存在什么“中国式管理”吗？绝对没有。管理的原则在天下都是一致的，所不同的是应用的环境，使用的技巧。如何在中国的文化环境和商业传统下应用基本的管理法则，如何在中国人的传统习性下虚心并踏实地向西方企业学习，这是摆在全体中国企业面前的任务。

2007年6月，柳传志先生在清华大学经济管理学院做演讲，以下这段话来自于他的现场讲话记录（略有省略），非常耐人寻味。

我在企业运行的二十几年中，通常都是设立一个企业发展的中远期目标，然后，把这个目标分成若干个阶段。一个阶段、一个阶段地按目标去执行。哪条路好走，直接；哪种方式好用，就用哪种方式。没有从哪些是中国式的管理，哪些是接近西方管理的方式进行考虑。在改革开放的前十几年，从1984到1994年，办企业的相当大的精力主要是应付环境。我们的国家是从计划经济向市场经济过渡的状况，联想是非计划体制下的企业，所以，方方面面会遇到非常多的困难。如果我们谨慎到了循规蹈矩，不敢出一点格，这个企业就活不成。但如果不知道厉害，做很过分的事，那这个企业也一定在改革中存在不住。我们走的路就有很多中国特色。

但在中国加入WTO之前，就是1997、1998到2000年的时候，中国的市场经济管理越来越规范，而且我们国家的很多东西也越来越国际化。在那个时候，我们要和西方企业去竞争的话，那就要比管理，比很多基础的东西，就要认真地向西方的管理方式学习。

联想所在的领域是PC制造业。PC制造业的一个重要特点是成本的主要位置是在元器件部分。在并购IBM的PC部分之前，大约占到80%。由于元器件不断在发展、在变化，不断出新的产品，价格就不断在调整，在下降，而且这种下降没有规律。成本的主要控制就是物流，就是如何能把库存降低到最低的时间，这时，成本就会大幅降低。联想想了一系

列(土)办法去进行物流控制。直到1998年上了ERP,这一套的基础就算奠定好了。后来我们并购IBM的PC,之所以能很好地和他们接轨,都得益于有了ERP的基础。ERP是典型的西方管理的東西,我們是从他们那里学来的。我讲的意思就是,该学什么就学什么,该用什么就用什么。

对于这样的说法,我不仅在手上,而且在心里,由衷地为柳传志先生鼓掌。因为正是有了上述对于西方管理实践的深刻认识和虚心的态度,柳传志才能够带领联想集团在短短20几年的时间里从中关村的一个小贸易公司,发展成为一个国际级企业。联想并购IBM的PC部门,目前虽然还不能说是大获全胜,但其成就在中国企业史上绝无仅有。2008年,联想更是与可口可乐、三星一起成为了最顶级的奥运会赞助商。在奥运会的火炬传递现场,我看到了联想的宣传片,它一点也不逊色于其他的顶级赞助商。甚至,从审美诉求和广告效果看,它还大大地超过了可口可乐这样的老牌西方企业。柳传志先生是联想故事的总导演,读了他的这段话,相信读者会更有触动。

言归正传。我下面对修订版的主要改动之处做一说明。

首先,全书的结构顺序被重新做了安排,这有助于实现围绕战略中心来介绍管理技术和方法的目标。在新的顺序下,前四章是有关竞争战略的内容,第五章涉及多元化与公司战略的领域,第六章讨论国际化战略,而最后四章所关注的则是战略目标如何有效实施的问题。我认为,在1980年代之后,现代企业管理始终围绕着战略目标来展开,所以,以战略话题为中心来组织内容,将有助于读者把握现代管理的精髓。

第二,本次修订我一共增写了5个小节,或是对一些新的理论发展给予了介绍,或是阐述了自己一些在中国企业发展问题上的新看法。有些文字也在一定程度上回答本书读者在阅读过程中所产生的部分问题。这些新章节包括:第一章中增加的“产业洗牌与持续竞争力”;第三章中的“产品和服务的差异化”,以及“差异化与品牌建设”;第四章增加的“低价竞争没有出路”;第五章增加的“多元化企业的组织”;第七章增加的“从学术体系的演化看‘平衡计分卡’”。

第三,对于没有增加章节的部分,我也间或地对原来的文字乃至段落进行了一定程度的修改,使得表述上更加清晰,材料稍加丰富。比如,关于价值创新和蓝海战略的部分。另外,原来的“业绩的因与果”一章,主要是介绍卡普兰教授和诺顿先生的“平衡计分卡”,我的评论也

主要是基于《平衡计分卡》和《战略中心型组织》这两本理论著作。但5年过去了，卡、诺两位先生又出版了《战略地图》、《协同》（Alignment）和《执行的收益》（Executive Premium）等三本新著。这大大地丰富了我们关于战略实施的认识，也就是为国内常讲的战略如何落地问题的解决提供了新思路。所以，我对这一章做了一定程度的修改，更加强调在学术演化的眼光中来理解卡普兰教授有关业绩因果关系的种种分析工具。

第四，由于在《公司治理理论》一书的修订时，我已经在那本书里增加了一个“格林柯尔”案例，因此，本书的修订版删除了原来附在第一章后的案例“格林柯尔”。但在这里，我需要向读者强调：导致顾维军获罪的，是他在公司治理方面的问题；而抛开钱的来源问题不说，他在产业选择上的眼光和一系列的收购与整合工作，其战略意味至今都值得中国企业家们学习和借鉴。事实上，这些年来我在教学活动中一直使用有关案例，并介绍顾维军在冰箱行业的快速整合行动。我建议有兴趣的读者去阅读那本书中的案例，或者阅读由我已经毕业的研究生郑文斌所写的《成败顾维军》一书。

最后，还是要感谢我的同事和学生们，感谢读者们，他们给予了肯定和鼓励和批评，同时，他们也对本书的修改提出了中肯的建议。当然，也要感谢中国发展出版社的编辑，他们的督促和帮助是本书修订版能够得以及时面世的关键。

宁向东

2008年9月

## Preface

This is an important book which bridges the gap between management practices in the West and China. Professor Xiangdong Ning, a distinguished Professor, was a member of Harvard's PMD program in Boston. Subsequent to that, he has worked to develop both cases and insights into how the ideas he learned in the U. S. can be applied to Chinese companies.

This book takes a number of U. S. developed frameworks and applies them in a modified way to the Chinese situation. He effectively describes Mike Porter's five-force analysis. He then supplements it with the Green Cool case which he developed last fall and which was used in a joint Harvard/Tsinghua program. The power of this case was enormously impacted by his contacts with the most senior management, who helped him capture the key strategy issues facing the firm. Indeed, the President of Green Cool attended and spoke to the program participants.

Subsequent chapters focus on equally important topics. For example, diversification is well handled as he discusses the pros and cons of firms expanding beyond their core business. He then deals with value-based management and how it should be applied in the Chinese context. In this environment, he then talks about the three-wheel model and the steps that an organization goes through to set up a profit plan.

In latter chapters, he talks about organization effectiveness, improvement and the appropriate steps to manage and control change. He then picks up the ideas created by Bob Kaplan in the balanced scorecard and shows how these



ideas both work and can be applied in the Chinese context. He also deals with the very important issues flowing out of the balanced scorecard related to activity – based cost management. Finally, he covers the important issues that an enterprise must deal with in deciding whether to invest dramatically or internationally.

The book is concise and very useful.

**Warren McFarlan**  
**Senior Deputy Dean of Harvard Business School**  
**April 2, 2004**

# 自序



写一本关于管理问题的书，是我长期以来的愿望。我希望通过这样一本书来记录自己在学术研究和咨询工作中的体会，但我知道，这是非常艰难的，需要很大的勇气。

首先，管理所研究的对象是一个复杂而又未经细致梳理的商业世界，因此，思想更加难于系统表达。由于我自己是学习经济学出身，因此，我常常会用经济学的发展历程来为管理学做定位，并自认为管理学的现状大致相当于一个多世纪以前的经济学。在19世纪绝大多数时间里，经济学的研究和应用，更多地是要凭借个人的智慧和对研究内容的理解，要自说自话，缺乏明确的、被多数人认同和接受的、解析世界的参照系和分析工具。但今天的经济学已经有了很大的不同，经济分析被标准化了，经济学研究也更加地职业化、工具化。我们已经有了很多的职业经济学家，他们使用着类似的工具来分析问题。在对理论的理解上，他们的相同点多于不同点。显然，管理学还没有达到这样的程度。因此，讨论管理问题，比进行经济学研究要困难得多。

其次，管理研究的困难还来自于理论学说的复杂性。由于管理学的发展从总体上说还处于相当不成熟的阶段，所以，对同一个问题，可能存在着截然不同的说法，并且各自都很有道理。另外，新的研究层出不穷，甚至会多到让人无所适从的程度。我常常会遇到情况是：当对一个问题的思考刚刚有了一点眉目，马上就可能会因为一个新发现的提出，或是看到了一个原本存在、但过去并未注意的旧理论和旧发现，而使先前似乎已经思考成熟的框架在一夜之间全部崩溃。于是，要获得对于一个管理问题比较清晰的理解和认识，就必须大量地观察和思考实际经济生活中的现象，同时，通过大量阅读来学习各种理论，尤其是新的理论和学说。显然，这种要依赖阅读、经历和感悟三者合一才能完

成的研究工作，是令人生畏的。

2000年，威利父子出版社出版了一本非常好的书“Management Century”（国内译本也同样出色，译名为《管理百年》），这本书的作者Crainer有一句话，充分地说明了管理学研究的上述特性。他说：“五十岁的律师完全可以坐下来沉迷于他们所拥有的基础知识，因为他们知道，知识更新只是偶尔发生的事件。但管理者就不能享受这样的奢侈。五十岁的管理者也可以回顾过去、沉湎于过去的知识。但如果这样做的话，他们很快就会发现，他们将失去工作。管理需要变革和持续的改进。没有什么地方可以逃避这样的变革。知识更新是永远不变的要求。”

第三，介绍西方的管理理论比较容易，但如果有针对性地分析中国的管理问题会相当困难。这是因为，我们有着与西方世界非常不同的商业历史和经营环境，因此，在管理理念和方法上就自然而然地存在差别。另外，中国企业在这20年来经受了太多的变动。一方面，按照剑桥大学彼德·诺兰教授的说法，这20年是世界商业史变动最为剧烈的时期；另一方面，中国企业自己也经历了由内到外全方位的发展变化。这些变化都对中国的管理研究提出了比较高的挑战和要求，也增加了我们理解和研究中国企业管理问题的难度。

所以，在本书接近完成，需要考虑写怎样一个序言的时候，最先映入我脑海里的就是上面这些困难。想过了这些困难，也有点为自己的努力沾沾自喜。但接下来必须要在序言里告诉读者的是：这是一本什么样的书。在想了许久之后，我想：对这本书最准确的概括应该说它是一个工作笔录或学习心得。书中的问题来自于中国企业的实际，是我在这些年里到很多企业进行调查研究、或进行所谓“顾问”工作时所总结出来的。这些问题具有一定的共性，应当说是企业家们想得最多的、最困扰他们的，或者说是企业最迫切需要解决的管理问题。带着这些问题，我对国内外相关的管理理论和实践进行了研究，写了很多心得体会，当然也有一点创新性的思考。之后，我花了将近半年时间，把这些零散的心得和研究加以概括整理，归结为10个方面。

在中国话中，“10”是完整的意思，但本书虽然叫“10论”，却绝不完整。有太多的重要问题，本书都没有涉及，甚至对我来说，可以称为盲区。在《管理百年》这本书中，有一段论述极其精彩。“在对大型国际化公司进行详细的案例研究之后，我们得到了很多知识，但却都是些

支离破碎的知识。人们都感觉到这些公司有某种东西，但却没有一个人能将全部的信息完全压缩后阐述出来。也没有一本伟大的管理学书籍能够做到这一点。有人夸口自己对事实进行了‘极端清晰和全面描述’，但常常就是不能做到这一点。管理学总是挑战那些试图将它引入角落、使它固定下来的理论家。它总是能从这些理论家手里逃脱。它也总是能从他们的指缝里逃走”。

写到这里，我不禁想到了明茨伯格教授在《战略历程》一书中所举的“盲人摸象”的例子。在那本书里，明茨伯格教授把目前所有关于战略的研究都归结到某一个“学派”之中。因为在他看来，这些学派充其量也只是看到了问题的一个断面。他写到：“我们对战略形成的认识就如同盲人摸象，因为从未有人能够具备完整地审视大象的眼光。每个人都紧紧地抓住战略形成的某一部分，同时对认识不到的其余部分则是一无所知。”战略研究是60年代之后聚集大量管理学精英的领域，但在明茨伯格这个大宗师看来，学者们都是在盲人摸象，那就更不用说本书了。由此，我有充分的理由相信，本书关于某些管理问题的认识，也一定像盲人摸象那样，只是抓住了问题的某一个方面或某几个方面。



写作本书的最初目的，其实主要是为了省事，为了少费些口舌。作为管理学院的教师，我在这些年跑了很多的企业。有些是自己找上门去，进行的学习研究。但更多的是企业邀请你去看看，提提意见，进行某种类型的顾问研究，帮助企业思考并解决一些管理上的具体问题。在企业工作的过程中，大量的时间是同企业的高级管理人员进行讨论和沟通。这是一个非常艰难的过程。之所以艰难，就因为双方进行讨论的信息前提不对等，对于管理理论和观念的认识上有差异。

前一段时间，有一个MBA同学问我：老师，要成功地进行管理咨询工作，最难的是什么？我回答说：就我的经验来看，最难的是沟通。只有经过了非常艰难细致的沟通工作，顾问研究才有获得成功的可能性。就中国企业的实际情况看，那种在企业访谈一圈，最后交一本厚厚报告的顾问研究，永远没有成功的可能性。

就我的经验看，沟通又分研究方案出台前的沟通和出台后的沟通两

种。出台前的沟通主要是信息交换。一方面，从事研究的人要通过细致地调查研究占有企业的第一手材料，这时的沟通主要是为了获取企业的信息；另一方面，也要根据企业的实际问题所在，让企业的高级管理人员理解我们在处理有关问题时可能会基于的理论和方法。在方案出台前的沟通中，讲解理论和方法更多地是进行一种铺垫，并不主要。但在方案出台之后的沟通中，有关理论和方法的介绍，就变得非常重要了。

在咨询方案确定之后，在向有关管理人员讲解这一方案之前，必须要把理论讲透，把方法论讨论清楚，让企业的高级管理人员甚至是其他相关的员工，了解到顾问意见背后的理论基础。然后，再告诉企业的高级管理人员方案是什么，为什么要实施这样的方案，这个方案实施之后管理上会有哪些改善，在方案实施的过程中可能会出现什么样的问题，应该如何确定解决这些问题的办法。

不过，无论是方案出台前还是方案出台后，一般来说，沟通工作都非常艰难。或者更准确地说，都需要耐心，都非常累。

首先，我国相当数量的企业家，其基本素质还不算高。在很多企业里，企业家的文化素质和管理才能与他所管理的企业很不相称。这些企业的生意摊子不小，但管理人员对于企业的认识和驾驭能力却相当有限。于是，你就必须要像对小学生那样对他进行讲解和劝说，让他明白他的企业究竟在面临一个什么样的问题；根据管理的理论和实践经验，解决这类问题通常可以采取什么样的做法。也就是说，要让他能够在较高层面上理解顾问意见，让他不仅知其然，而且尽可能做到知其所以然。

其次，人的认识是有一个过程的。在很多情况下，企业家是想了解顾问意见的思路和理论背景的，他们也有必要的认识能力。但是，学习一个新东西需要一个过程和必要的知识基础。他们需要时间，也需要耐心的讲解。所以，同样也需要反复地讨论和沟通。只要对方不是有绝对的理由不认同或不理解，就要反复地讲，直到讲明白了、接受了为止。

总之，就我个人的经验看，沟通和劝说是顾问工作中非常重要的环节。如果讲解得当，企业家又具有较高的悟性，那么，这时的顾问就会取得事半功倍的效果。即使企业领导人的专业能力很差，一时不能理解你的思路，但只要他希望理解你的意图，并真正希望在管理上面下一点功夫，劝说也常常可以奏效。这些年来，我不断地感受着自己劝说的结果。并且，如果恰当地安排顾问工作的节奏，循序渐进地帮助企业理解管理

的原则和理念，沟通和劝说甚至还可以达到“举一反三”的效果。

但毫无疑问，“劝说”工作非常辛苦，并且常常是重复相同的工作。于是，我在实际的沟通过程中，就逐渐创造了一些“偷懒”的方法。除了口头沟通和劝说，我还同时进行文字“轰炸”。我发现：虽然劝说工作一般可以通过语言沟通的方式来完成，但如果能够落实到文字上，对于用功的企业家来说，影响力可能会更大，同时，我也可以省去很多口舌和重复性劳动。在认识到这一点之后，我常常采用语言讨论和文字沟通并行的方式。也就是说，通常在我同企业高级管理人员讨论完之后，我还会在第二天给他们一个文字的注释，让他们再次阅读，加深理解。如果需要，我也会隔上半个月，再给他打印一份，直到他真正理解了为止。这样，几年下来，在我的电脑里，竟然写下了几十万字的劝说文字。



所有的劝说文字，实际上都围绕着一个大的主题：就是中国企业的管理改善和管理现代化。但具体来说，又涉及了几个更细的方面：即战略制定、战略实施和管理技术的现代化。也许是受到自己的知识背景和研究兴趣的限制，我近年来在管理层面上所关注的问题，主要集中在这些方面。不过，我也认为，中国企业的所谓“管理现代化”或叫管理提升、管理改善，也主要应该围绕这三个方面。

首先，中国企业必须要能够把握行业的现实，制定符合实际的战略，在企业内部建立科学的发展观和全局观。这包括：（1）进行产业分析，建立产业视野；（2）对于一部分企业，还要确定恰当的公司战略，解决是多元化发展还是围绕主业不动摇的选择问题；（3）制定恰当的竞争战略，并通过一系列科学手段来检验战略的可行性。

其次，中国企业要能够有效地解决战略实施问题。这包括：（1）切实做到“结构跟随战略”，要在企业内部建立顺畅的授权体系和有效的指挥体系，为战略的实施提供坚实的组织保证；（2）运用科学的管理工具，将组织打造成“全员紧盯战略的组织”，把战略目标与每个人的日常工作紧密地结合起来；（3）要切实解决激励和控制的问题，使组织充满动力，将战略实施真正落实到位。

再次，要在职能层面切实引进科学的管理技术，提高职能部门的运

作水平。比如，在客户分析方面和成本管理方面，国外企业界在90年代之后有了很多专用的分析手段和管理工具，我们应该及时了解、充分占有，并在企业的实际运营过程中加以大力应用。

本书的各个章节基本上就是围绕上述三个方面撰写的。第一章到第四章以及第十章，都是关于“产业分析和企业战略”方面的；第五章到第七章，是关于“企业组织与战略实施”方面的；而第八章和第九章，是关于“管理技术”方面的。在我看来，这些章节所讨论的问题，都是中国企业管理改善现今所遇到的关键问题或根本问题。这些问题彼此之间浑然一体，形成了一个管理框架。企业只有按照这个框架抓住重点、各个击破，才能使企业的管理水平上升到一个新的高度，适应更加激烈的竞争环境。

在2000年的一次研讨会上，我曾经呼吁：中国企业需要一次“新管理运动”。我之所以强调是“新管理运动”，就是期望在一部分有条件的中国企业里面，能够真正建立起像国外大型公司那样的综合性管理体制，能够用现代管理思想和手段来武装企业，使企业从容运作。改革开放以来，各级政府先后推动了一次又一次的管理改善运动，希望用新的管理理念和方法来改造我们的企业。从80年代中期的“管理十八法”到90年代的“ISO9000贯标”，再到“学习邯钢经验”，大大小小的运动起码有十余次了。不能说这些活动没有成绩，但这些管理改善工作更多地是局部的和间断的，始终没有使企业达到系统、从容的程度。因此，我们需要一种“以战略管理为核心、以业绩改善为目标、以使用系统规范的管理手段为内容”的全面性管理提升过程。

那么，是不是所有的中国企业都有资格参加这场“新管理运动”呢？毫无疑问，答案是否定的。在我看来，对于那些授权关系和指挥关系不清不白的企业来说，他们不可能在管理上有什么根本的突破，也不可能建立起现代化的管理体制。

三年前，我曾经“顾问”过一家国有企业，后来草草收兵，因为这家企业的问题根本不是我凭借管理理论和技术设计可以解决的，更直接地说，它的问题从本质上说就不是一个管理问题。在这家企业里，董事长、总经理和副总经理先前都是有一定级别的国家干部。现在，这些领导虽然名义上都没有了行政级别，但还保留着国家干部的身份。董事长没有权力任命总经理，总经理也没有权力任命副总经理。于是，遇到问

题大家就开会扯皮，每个主管副总经理都护着底下的员工。底下人也看清了这一点，工作于是不尽职。一旦出现问题，部门之间就相互推诿责任，弄得一点点问题都要到总经理办公会上“协调”。而且，哪怕是一件小事，经过多次讨论、反复协调，也常常没有结果。有一次，我同总经理私下开玩笑，问他如果撤掉一个不太尽职的副总经理会怎么样。总经理笑着对我说，你这不是劝我自杀吗。显然，在这样的企业里，保证企业顺畅运作的基本责任关系和授权关系都是错位的，而且很难理顺，就根本谈不上管理，更谈不上开展什么“新管理运动”了。无疑，这本书也不是写给它看的。

相反，对于那些指挥体系比较顺畅或是容易清理顺畅的企业，就具有建立有效的管理框架和改善管理的可能性。在这些企业里，我们就可以通过审慎的变革，一步一步地搭建起符合现代管理原则的管理平台和体系。这些企业的管理人员，是我拟想中的本书的主要读者。应该看到，随着改革的逐渐深入，越来越多的企业开始符合“新管理运动”的条件；同时，也有越来越多的企业开始动手建设现代化的管理体系。这一点，从我自己接触企业的经历中，就可以真切地感受到。

在90年代中期之前，企业所关心的问题大都是“找资金”。这是因为，那个时期的中国国内市场基本上处于一种卖方市场，短缺并未从根本上得以消除，企业的投资机会相对比较多。而对企业来说，虽然“向管理要效益”是大家都在讲的话，但是，对于绝大多数企业来说，他们真正关心的是如何找到一个市场的空白点，而不是在自己已经熟悉的领域里通过管理获得竞争力，获得效益。可以说，在这个阶段，“强化管理”在很大程度上还是一句空话。这也就是为什么在90年代中后期，当“邯钢”经验推出来的时候，会引起如此之大的震撼。

但从90年代后期开始，情况发生变化。可以说，只有从那个时候开始，管理问题才真正成为中国企业倾心关注的问题，企业才开始要求我们这些研究经济管理的人对企业的管理问题提供帮助。这是因为，一方面，中国的市场经济开始进入到买方市场状态；另一方面，投资机会的边际增加量减少，投资收益率同时也在逐步降低，企业之间的竞争压力骤然增大。这时，企业所需要的就绝不是简单的投资判断，或是一两个点子，而是涉及到企业百年大计的管理改善。

在本书最后成稿的半年时间里，我曾经多次与企业界的朋友交换看



法。他们的意见和建议使我更真切地感受到了这种变化的速度，感受到他们对管理现代化的渴望。可以说，企业对于管理问题的真正关注，是本书得以产生的基础。如果本书所阐释的管理理念和技术方法能够对企业形成帮助，那将是对我今后研究工作的莫大鼓舞和我本人的万分荣幸。



同我所写的其他几本书一样，本书的写作时间也是旷日经年。我现在不能肯定地回忆起最初的下笔时间，但大约是在1998年前后。因为从那个时候开始，企业才有了关于管理改善的需求，我也开始花比较多的时间深入企业，进行研究。正如我在前面提到的，我在很多企业都采取了文字沟通的方式，因此，写成了很多劝说性的文字。

除了这些劝说性的文字，在这些年中，我还写了相当数量关于管理理论的读书笔记和心得。我虽然是研究经济学的，但从90年代的中后期开始，对企业理论和公司治理问题的研究兴趣已经逐渐把我引出了经济学研究的“象牙塔”。当我接触现实经济问题越多，我越感觉到纯粹经济学范畴的企业理论之苍白，越感觉到研究管理理论和公司财务理论的必要。而我研究后者所花费的时间越多，就越发无法自拔，逐渐远离经济学家的“企业理论”，走进一个更为宽泛的“框架”之中。不过，直到目前，我也没有能力把握这个“框架”，只是隐约觉得有这样一个“框架”的存在。这种感觉是零散的、断续的，非常不完整，于是，我只能随手抓住一点飘零的痕迹，加以记录。这些记录或写于机场，或写于一些会议的会场；或几百字，或千把字。非常零散，散布于我随身携带的手提电脑之中。

2001年暑假期间，我的手提电脑遭遇病毒。在我的朋友为我解除问题的时候，他看到了电脑文件夹中那些散乱的文字。当这个朋友搞清了各种各样的劝说文字的用途之后，他建议我结集出版，并认为书名干脆就叫“对企业家的建议”。他的话说动了。尽管我不太喜欢他所起的书名，但他的主意确实有化腐朽为神奇、变废为宝的作用。所以，在那个暑假的最后阶段，我开始按照一定的顺序整理这些劝说文字，并辅之以有关的读书笔记和管理研究心得。当时共整理出劝说性的建议30条，我为其命名《劝说集》。