

常识与管理

日常生活中的管理学

Common Sense Management

肖知兴
管理系列
4

肖知兴
著



机械工业出版社
China Machine Press

肖知兴
管理系列
④

常识与管理

日常生活中的管理学

Common Sense Management

肖知兴 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书虽以“常识与管理”命名，却没有局限于常识与管理，而是包罗了“企业与行业”、“历史与环境”、“评论与反思”等各类随笔，看似洋洋洒洒，实则高屋建瓴、纤微毫末并蓄，借古今中外之事，而发管理之幽思。第五篇更收入2007年“中欧总经理深圳沙龙”讲演稿，娓娓而谈，于平实处功力自现。

封底无防伪标均为盗版

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

常识与管理：日常生活中的管理学/肖知兴著. —北京：机械工业出版社，2009.6
（肖知兴管理系列）

ISBN 978-7-111-25792-9

I. 常… II. 肖… III. 企业管理—文集 IV. F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第194310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

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2010年10月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 12.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-25792-9

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

前 言

上大学的时候，我们有一个很出名的老师，主编了很多大部头的丛书，每次出国都背很多英文书回来，家里的英文书多得几乎快要摆不下了。大家都觉得他很有本事，见过世面，很佩服他。有一次上课，他跟我们说，西方人的思维方式跟我们不同，他们的思路是跳跃性的，我们中国人很难理解。大家作恍然大悟状：怪不得西方人的文章，不管翻译的还是原版的，都那么难读！觉得这老师水平就是高，所以能看出这一点来，跟那些只知道照本宣科的老师，就是不一样。

后来，我在国外念博士，读浩如烟海的各种英文文献，用英文写各种作业和论文，才发现，西方人的思路一点都不跳跃。普通的说理文章是这样，正规的学术论文更不用说，都非常讲究逻辑性，从最简单的常识和公理出发，然后丁是丁，卯是卯，一个萝卜一个坑地往前推进，轻易找不到概念不清、逻辑不稳之类的错误。反倒是自己写的东西，不知道被老师当头棒喝了多少次，才慢慢地改变了原来那种峻急、情绪化、以偏概全、好为高论等各种典型的中式思维的毛病，一步一步地脚踏实地起来。

管理不是什么火箭科学 (It is not rocket

science!)，不过是对常识的一些整理和加工。中国学校的老师上课的时候喜欢问学生：大家听懂了没有？西方的老师则喜欢问：我讲清楚了没有？言下之意，如果大家没有听懂，是因为我没有讲清楚，我需要讲得更清楚。可惜，多少想学点管理学的中国人已经被装腔作势的老师、咨询师、译者和作者吓怕了，觉得自己是不是弱智，所以才无法理解他们讲的这些高深的管理学道理。

我给企业家朋友们上课，经常告诉他们，管理方面的书，一个自然段，你要是读三遍还有读不懂，立刻把这本书扔了。管理不是火箭科学，不是高能物理，你读三遍都读不懂，只能说明作者或者译者自己没有把这件事情搞清楚！可是，市面上翻译版的管理类书籍，有多少是这种连译者自己都没搞清楚的呢？一副副貌似有知识的“翻译体”背后，不知道隐藏了多少让人啼笑皆非的无知和错漏。社科类的经典学术著作还有后人去较真儿、慢慢把这些问题解决的可能，这些上架期只有一两年年的管理类著作中的错误，恐怕是只能跟着他们进棺材了。

另一个极端是这些年突然兴起的“寓言体”管理类读物，纯洁无瑕、天真烂漫到几乎可以与幼儿园读物接轨的程度。中国一方面找不到很好的给孩子读的童话、寓言类的作品，另一方面又冒出这么多给大人读的寓言、小故事，看样子中国人不是没才华，而是才华用错了地方。本来，不管什么书，爱看书总算是好事，总比吃喝玩乐强，但我估计，这类书的读者本来不是弱智，看了这些书，反倒有智力下降到接近弱智的程度的可能。

因为这些原因，很多人厌烦甚至怀疑管理学，我希望这本书能让他们恢复对管理和管理学的兴趣。

前言

第一篇 常识与管理/1

建筑美的背后/2

餐馆中的管理/6

地铁中的城市/9

物业、权力与暴力/12

海洋馆里的小把戏/15

出租车里的忙乱/18

酒桌上的生意人/21

广播与集体主义/24

我们注定无处可逃?/28

发现儿童/31

沪宁路上的思考/35

客厅里的电视机/38

第二篇 企业与行业/43

管理溢价的来源/44

《华为的世界》，世界的华为/48

小狗叫，大狗跳 /51

目 录

教育产业化的悲剧/55

超市之超/59

家电业的溃败/62

旅游业的内需/65

危险的关系/69

第三篇 历史与环境/73

授权、分权与放权/74

中国式管理，“台湾式管理”？/77

城市与商业/80

关于家臣战略/83

《劳动合同法》的“障眼法”/86

中国企业的出身问题/89

耶弗他之女/93

批评与进步/97

繁荣与危机/100

分工与专业/103

第四篇 评论与反思/107

大师的足迹/108

错过明茨伯格/112

蓝海战略如何落地/116

一级品是怎样制造出来的/119

被批评的商学院/123

第五篇 沙龙与访谈/127

“报”的哲学与实践/128

如何把一群平凡的人组织起来

做不平凡的事情/152

15条高投资政策易说不易做/154

员工流失率如何控制/156

关于培训、轮岗和平等的困惑/159

人才甄选之惑：才与德的平衡/166

关于平等的注解/169

契约文化在中国的前途/171

“中学为体，西学为用”？/173

论中外经营管理的黄金法则/176

答问录/179

答问录（一）/180

答问录（二）/185

答问录（三）/190



第一
篇

· 常识与管理 ·

建筑美的背后

我对美术、建筑、设计等基本上是一个外行。中学时学水彩，对着一片光影迷离的风景，打开调色板，一阵徒劳的涂抹之后，内心的沮丧无以复加：看样子，我这辈子无论如何是不要想把眼前这样的风景留在自己的笔下了。上大学时选修《美术欣赏》课，顶着一头乱发的主讲老师，北京一个小有名气的画家，照例把世界名画一幅幅地投在大屏幕上，然后对着同学们衷肠寸断地大喊“美啊”的时候，我觉得自己无比的白痴：怎么我就看不出来美在何处呢？

好在有一些能把“美在何处”说清楚的人。鲁迅谈版画的文章，傅雷译《艺术哲学》^①，黄永玉、吴冠中、陈丹青等人的谈美术的文章，讲得都非常好。另一方面，自己的阅历也在增加，逐渐有了一些自己的判断了。在枫丹白露时，我每天骑车经过的一个中学，是北平国立艺专、杭州国立艺专第一任校长林风眠刚到法国时补习法语的地方。而且是在这里，他把名字“凤鸣”改成了“风眠”。枫丹白露森林里的风会睡觉吗？我一边静静倾听耳边的风声，一边仔细回溯这段历史，为其中蕴涵的那种无形的、深层次的力量所震慑。

杭州国立艺专现在叫中国美术学院，坐落在树影婆娑、波光潋滟的西湖旁。我一直以为，一个城市的风貌往往与这个城市是否拥有一个高

^① 《艺术哲学》，人民文学出版社，1963年版。

水平的美术学院息息相关。西湖之畔的杭州，是中国少数几个不被丑得让人绝望的白瓷砖加绿玻璃的建筑群包围的地方，应该与这所美术学院多年来提供的细雨润物式的美术教养有一些关联性吧。不说别的，光是各种商业标牌，很多地方无所不在的那种恶俗的猩红色的计算机打印体，在杭州见的就不算很多。很多大楼大厦的名字用的都是沙孟海的行书体，朴拙有力，元气贯注，无声息地展示着这个城市的文化底蕴。

这种底蕴，在绝大多数的中国城市，却早已荡然无存了。说实话，谈起这个话题，我就要庆幸好在当年我画水彩找不到感觉，没有成为吃美术饭的人。明茨伯格曾半开玩笑地说，这个世界只有两种建筑设计师：不成功的（拿不到项目）建筑设计师和沮丧的（拿到了项目，却因为种种原因无法实现自己的设计思想的）建筑设计师。我觉得中国应该还有一类建筑设计师——让人生病的建筑设计师。中国大城市那些形形色色、奇丑无比、污人视线的建筑物，一般人只是觉得难看而已，吃美术饭的人，如果还有点专业精神，每天看见这些建筑，难道不会像吃不洁物一样，难受得几乎要生病？

拿很多中国人引以为荣的浦东天际线来说吧，一幢幢奇形怪状的高楼，艳帜高张，争风吃醋，前冲后杀，左抵右挡，怎是一个乱字了得！好不容易有栋看得上眼的金茂大厦，紧贴着旁边又要建一个更高的环球金融中心，设计从最初的太阳旗改成月亮门，再到现在的“啤酒起子”，反正是怎么看怎么别扭，可是它又偏偏建在你抬头不见低头见的最核心地段，最后唯有精神胜利法，采取掩耳盗铃、视而不见的办法，昂首阔步走过去。呜呼！

上海没有全国性的美术学院，美术修养差一点，算是情有可原吧，可是号称文化之都的北京也好不到哪里去。早年的国贸中心、亮马大厦、京广中心都还算是周正的建筑，可惜一个一个被狗尾续貂的二期工程把整体感给破坏掉了。其中最可惜的是国贸中心，本来是由饭店、写字楼、展览馆、公寓



纽约街头即景

楼组合而成的一个错落有致的整体，后来为了挣钱，又在东北角盖起一座塔楼作写字楼，就变得有些不伦不类了。现在据说又准备盖三期，但那种整体感可能是再也不要想找回来了。不过，对于国贸中心的用户，这都还是其次。真正有挑战性的是，如果你碰巧在其中选择了朝东的房间，面对视线无法逃避的那栋被人嘲笑为“阳具崇拜”的大厦，那才叫让你难受！

我说过，对于美术，我是外行；我真正关心的是建筑背后的管理学。为什么发达国家很多城市的景观能做到让人赏心悦目，甚至是移步换景、美不胜收？建筑业的朋友强调西方国家普遍的美术修养，“血管里流的是颜料”，我更多看到的是管理机制的问题。欧洲发达国家城市、乡村一般都有非常严格的规划法、建设法，尤其是风景区，建筑物的高度、式样、颜色都有严格的规定，以确保没有那种破坏整体感的建筑。丹麦朋友告诉我，他们城市像童话一样色彩缤纷的漂亮房子背后，是严格的立法，确保大家能按时按照统一的规划粉刷房子。如果实在忙不过来，公家也可以帮你刷，但那价格就不是你能说了算的了。

中国的情况却是单位本位制。而且越大的城市，越有各种各样来头的单位，谁也惹不起。而且单位里面，又是官本位制，谁的官大，谁的审美品位就高，根本没有规划专家、建筑专家、美术专家们说话的地方。我曾就职的一个单位有一次举办员工摄影大赛，最后一等奖的得主是几个副老总，最高的特等奖的得主，赫然是公司的一把手！

城市是这样，中国的农村，尤其是那些这些年有些积累的东南沿海农村，建筑品位之低劣，更是让人哭笑不得。为了我们的子孙后代，我想，有关“单位”也许可以发起一个公益建筑设计大赛，把得奖的图纸免费公开，让建房的农民们有个参考，也不至于搞出那些仿迪士尼式样的建筑垃圾吧？

2006年12月20日

餐馆中的管理

欧洲大陆的中餐馆主要是温州人经营，店堂装修、服务方式、菜的样式，都惊人地一致。酸辣汤、西兰花、咕咾肉之类，反正就是那几个菜。中国人到了国外，天不怕，地不怕，就怕国外的中餐。有那么点中餐的意思，但又完全不是一回事，反倒把大家吃中餐的胃口勾起来，只好搞精神会餐，一起回忆国内的各种风味的菜，越说越馋，越馋越说，那可真叫个“欲火中烧”！所以，如果有人跟你说，他多么地爱国、急于回国报效之类，不要轻易相信他，难说事情的真相其实就是肚子爱国。

巴黎还好点，有一些面向华人的比较地道的中餐馆。十三区一带还有很多越南侨民开的餐馆，虽然装修不太好，但还算是比较地道的越南菜，实在是馋急了，还可以换个口味。欧洲别的地方就没有这个奢侈了。虽然不管多么偏远的国家、多么偏远的小镇都能找到中餐馆，但进中餐馆之前，一定要先端正思想，不能想入非非，拿中国的餐馆的标准去期待它们，否则后果肯定不堪设想。

有时候与这类中餐馆的老板聊天，说起国内在菜式方面的各种创新，为什么不与时俱进，换换菜谱，老板多半会告诉你，鬼佬就爱吃那几个菜，你要是换菜，他们还不买账。听起来也有点道理，可惜，与这种几十年、上百年一贯制相关的一个现象是，中餐馆总是要比旁边别的餐馆便宜一大截。据说，因为连日餐卖得都比中餐贵，所以逐渐有了很多中

国人开的日本餐馆，也算是曲线实现“产业升级”了。

吃的方面，刚从国外回来的中国人，就像到了天堂一样，随便找一个餐馆，就能吃出“今夕何夕”的感慨来。时间一长，就发现，与国外中餐馆的几十年一贯制相比，在国内要找一家几年、十几年味道、服务都保持一致的餐馆，却又比登天还难。一般的餐馆，如果火了，也就火个半年八个月。到了第二年，地毯脏了，服务员胖了，菜的味道也不一样了，只好又重新关注当地报纸杂志的美食版，寄希望于下一家“当红炸子鸡”了。

不说别的，以靠新派川菜在北京、上海红透半边天的“俏江南”为例，刚开始是开一家，火一家。我观察他们的透明厨房，确实非常干净、整齐，摆脱了中国传统厨房那种油腻腻、黑糊糊的形象，非常让人振奋。我一度还想拿它做个研究题目，看他们是怎么解决中餐流程化、编码化、可复制化这个世界级的难题的。过了一段时间就发现，菜品和服务的质量明显下滑，完全不是这么回事了。透明厨房倒还在，但如果你还想在那吃饭，估计还是不要花太多时间往里看比较稳妥一些。

一般人都以为餐馆卖的是美食，其实餐馆还卖一样东西——一贯性。美食是值钱的东西，但更值钱的是能几年、几十年保持一贯的美食。开餐馆的可能会说，这年头，人们嘴刁，一家餐馆，只能火一段时间，是这个行业的客观规律。是的，不能完全排除这个因素，但是，作为餐馆老板，你更应该问的是，你是否下过工夫，让你的餐馆的质量、服务在较长的一段时间内保持一致呢？要做到这一点，不在管理上下点真工夫，把基本功练好，让员工们有那种把简单的事情做一千遍、一万遍都不变形的职业化素质，是不太可能的。

当然，高质量与一贯性之间还是有一定的取舍关系：越是高质量的美食，要做到一贯就越难。熟悉美食的人们可能都听说过《米其林指南》。

这家轮胎公司从1900年开始出版的旅游指南，是欧洲尤其是法国餐馆业的无冕皇帝。一颗星的餐馆表示“值得停车一尝的好餐馆”；两颗星的餐馆表示“一流的厨艺，提供极佳的食物和美酒搭配，值得绕道前往，但所费不赀”；三颗星的餐馆表示“完美而登峰造极的厨艺，值得专程前往，可以享用手艺超绝的美食、精选的上佳佐餐酒、零缺点的服务和极雅致的用餐环境，但是要花一大笔钱”。获得一星的餐馆只要维持既有的水准，这颗星通常可以一直保留。但是二星或三星的餐馆只要被发现一点疏忽就会被降等，特别是被评鉴为三星的餐馆，一定要经过好几年的观察，年年维持在水准以上的表现（由米其林公司秘密派员负责独立品鉴，每年多至几十次），才有可能获得三颗星的评价。所以，米其林三星餐馆成为人们心目中的传奇，提前几个月预订，专程买机票，就为了吃那一顿饭！

同样的道理，走平民路线的肯德基与麦当劳这种快餐品牌，在这个取舍关系中，偏重的是一贯性：重要的不是吃得有多好，而是走到哪里，口味、服务都一致。所以，必须在编码和流程上下大工夫，才有可能做到。有意思的是，很多朋友都觉得，国内的肯德基与麦当劳往往比国外的肯德基与麦当劳质量和服务都要好一些，也许是因为在中国，它们毕竟是跨国公司，市场定位比起国内的其他餐馆业同行来相对要高一些吧；当然，更离不开中国员工的聪明、勤奋、荣誉感和我们几千年的饮食文化的沉淀和积累了。

回过来看，国外中餐馆几十年一贯地卖咕咾肉，应该也属于在他们那种竞争环境中被逼出来的生存之道吧。我注意到，法国与中国有两点非常相像：自行车多、美食多。但让人无可奈何的是，中国虽然是自行车大国，在自行车运动上，却根本排不上号。如果在这个我们最引以为豪的美食上，我们还是输得那么惨，那可真是情何以堪！

2007年1月8日

地铁中的城市

从地铁能够看出一个国家与城市的性格。巴黎地铁里，最耀眼的是站台内墙上五花八门、定期更新、非常有冲击力的平面广告，在地铁局促的空间内，很自然地成为大家视线的焦点。地铁里的人各式各样，非洲裔、阿拉伯裔、亚裔人的比重可能比大多数人想象的要多一些，一般不是阅读，就是发呆，很少发出声音……除了卖唱的人，他们用一种老年人常用的那种购物的两轮小车拉着扩音器，笨拙业余，愈发显得他们日子的艰辛，唤起人们的同情，多施舍给他们几个硬币。因为车厢不连通，卖唱人往往在一个车站上车，然后到下一个车站下车，换到下一个车厢，继续唱。

除了14条普通线，5条速度更快、站间距离更大的快线，更加四通八达的是法国国家铁路公司的郊区火车线。例如，连通普通线、快线和东南方向的郊区火车线的是里昂火车站，上下三四层，初来乍到，绝对让你晕头转向，时间长了，你又不由得佩服他们井井有条、严丝密缝的设计。例如，为了避免客人坐错火车，首先是列车时刻表到处都可以免费拿到，同一时间不会有发往不同地方的车次；其次，等候大厅里有随时更新的列车时刻表，每趟列车时间到了，广播也会一一通知；最后，月台靠近火车头的一边还有一个很醒目的显示器，显示该趟车的目的地、时间、车号和停靠车站。通过这一重又一重的保险措施，实现整个系统的较高效率的运转。

巴黎地铁公司和法国国家铁路公司都是国有公司，能做到这个管理