

The Economist、Financial Times 隆重推荐

管理的真相



BUSINESS EXPOSED

THE NAKED TRUTH ABOUT
WHAT REALLY GOES ON
IN THE WORLD OF BUSINESS

[英] 弗里克·韦穆伦 (Freek Vermeulen) [著]

孙忠 [译]



中国财政经济出版社

管理的真相

Business Exposed

[英] 弗里克·韦穆伦 (Freek Vermeulen) 著

孙忠 译

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的真相/ (英) 韦穆伦 (Vermeulen, F.) 著; 孙忠译. —北京: 中国财政经济出版社, 2012.9

书名原文: Business Exposed

ISBN 978-7-5095-2626-2

I. ①管… II. ①韦… ②孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第194397号

责任编辑: 刘占彬 封面设计: 华乐功

版式设计: 九章文化 责任校对: 苏月红

Freek Vermeulen

Business Exposed

ISBN 978-0-273-73292-1

Copyright © Freek Vermeulen

This translation of Business Exposed: The Naked Truth About What Really Goes On in the World of Business, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means including information storage and retrieval systems without permission in writing from its publisher.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码: 100142

发行电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 15.25印张 185千字

2012年10月第1版 2012年10月北京第1次印刷

定价: 29.80元

ISBN 978-7-5095-2626-2/F·2235

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010-88190744

推荐语 ▸

在韦穆伦的作品中可以看到有趣、反直觉和有时令人困扰的管理发现，它们呈现出令人震惊的效果。他将这些材料以简练、易于阅读和高度幽默的方式组织起来，并用具有说服力的例证来解释自己的观点。这部作品向企业的“利益相关者”，实际上也包括我们所有人，提供了丰富的独特的价值。

James Westphal，密歇根大学罗斯商学院战略管理教授，

Robert G.Rodkey 学院商业管理讲席教授

本书为我们带来了令人陶醉的阅读感受。韦穆伦的笔下涌出了对当代管理实践的智慧反思，坦率而雄辩。其直指复杂观念本质和剥开其华丽外表的能力堪称一绝，启发管理者们进行反思。一部值得全力推荐的作品。

Gabriel Szulanski，INSEAD 战略管理教授

韦穆伦教授是少数几位能够将本质与感觉结合起来的学者，他将复杂的观点以易于理解的方式表述出来，让你觉得自己变得更聪明了。他以新鲜、诚实和打破常规的视角切入许多人熟视无睹的管理现象。这是一部不会让人失望的书。韦穆伦将管理研究的成果加以解析和转化，配上机智和俏皮的解说。他将管理研究

和企业案例的丰富知识结合起来，向读者展示了管理科学最新成果的迷人风采。

市场上的商业书籍在知识基础方面往往十分可疑，缺乏可靠的证据支持。本书是一个明显的例外，它的论述建立在事实和研究的基础之上。与我们印象中的传统教授不同，韦穆伦给我们带来了大量快节奏、睿智的幽默。

Ruby McGregor-Smith, MITIE 公司 CEO

本书令人耳目一新。作者将学术研究的洞察力、敏捷的分析、幽默和常识结合起来，揭示出我们习以为常的管理现象背后的赤裸真相。他驱散了传统认识笼罩在商业界中的迷雾，展示出商业世界中存在的各种怪相。韦穆伦是一位讲故事高手，本书就是最好的证明。阅读本书将提升你对商业世界的认识。

Costas Markides, 伦敦商学院教授

Robert P.Bauman 战略领导讲席教授

如果说 CEO 的角色是公司里的首席讲故事官，那么韦穆伦就是首席怀疑官。他是那个看到公司版皇帝穿着新衣走过时哈哈大笑的孩子。他的本领在于让我们和他一起笑。我们眼中的商业世界将从此不同。

Stevie Spring, 未来公司 CEO

令人眼界大开！新鲜、有趣、内涵丰富，随时都有你意想不到的深刻见解。读过本书后，你再也不会像从前那样看待商业世界了。

人们常说，一本书能够改变一个人对商业世界的认知。本书就是一部这样的作品，它以严肃的学术研究为基础，向读者提供

了痛快淋漓的阅读体验。你会发现自己的思考和行为方式在不知不觉中发生了改变。

Kathleen M.Eisenhardt, 斯坦福大学, 斯坦福 Warren

Ascherman 战略与组织学讲席教授

这部见解深刻甚至不无争议的作品对管理者和商业观察家们具有极大的吸引力。作者成功地将有关人类行为的学术研究成果加以提炼,应用于商业世界,告诉我们管理者在有些情况下是如何系统性地偏离理性行为的。

Ranjay Gulati, 哈佛大学商学院, Jaime and Josefin Chua

Tiampo 企业管理讲席教授

作者简介 ▶

弗里克·韦穆伦（Freek Vermeulen）是伦敦商学院战略与国际管理副教授，负责 MBA 和高管培训课程。他设计并教授了这所商学院最为成功的几门课程，包括战略管理、管理通论、增长战略以及兼并、收购和联盟等，这些课程的成功为他赢得了学院“最佳教学奖”。此外，2008 年他还成为伦敦商学院有史以来第一位“杰出教学奖”获奖者。

在过去的几年里，韦穆伦教授为英国石油公司、EDS 公司、卫报、菲亚特集团、IBM、毕马威、劳埃德、马士基、诺华、普华永道、罗氏、莎莎集团、蒂森克虏伯、东芝、沃达丰和许多其他著名企业担任顾问并为高管授课。他还是一位非常受欢迎的公司和行业会议的主讲人，讲演主题涵盖战略创新、执行、刺激增长和国际化战略。2009 年，英国《金融时报》在对韦穆伦教授的介绍中称：“这位伦敦商学院的副教授是一位正在升起的新星，他的观察鞭辟入里，权威而易懂。”

韦穆伦教授对增长战略的研究成果发表在众多高水平学术期刊上，例如《管理学会学报》、《行政科学季刊》、《战略管理学报》。他发表的关于企业国际化扩张的研究论文荣获《管理学会学报》“最佳论文奖”。此外，他还在全球管理者所关注的媒体，如《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》、《华尔街日报》等报刊上发表自

己的观点。他还在《哈佛商业评论》网站上开设了受到广泛关注的管理博客“战略弗里克”(Strategy Freek)，这些博客的内容经常在《商业周刊》、《华盛顿邮报》、《金融时报》等媒体上刊登。

韦穆伦教授目前担任《管理学院学报》、《组织科学》、《战略组织》、《欧洲管理评论》的编委。他是战略管理学会和管理学会的会员，是《管理学会学报》顾问委员会成员。韦穆伦教授获得了荷兰蒂尔堡大学商业管理博士学位以及荷兰乌德勒支大学组织研究博士学位。

推荐序 ▸

打破偏见的真相

为什么公司 CEO 的收入那么高？董事会是不是一个政治阴谋团体？为什么在新产品研发能力是核心竞争力的医药公司，多数公司把 1/3 的营业收入用于市场营销和医生关系的维护，而只把大约 14% 的营业收入用于新产品的研发？企业的创新真的很重要吗？为什么一个好的公司会走向衰败？ISO 可以令企业运行更加可靠、效率更高吗？

面对这些来自管理领域的疑问，我猜想读者都有一个自己的答案。然而，那些司空见惯的答案能够解开我们心中的疑惑吗？真相只有一个吗？

哲学家伯特兰·罗素曾经说过：“这个世界最大的问题就是愚人和狂热分子总是对自我如此肯定，而真正的智者内心却充满疑虑。”罗素这句话道出了“偏见”和“执念”这一普遍存在于人们思考过程中的问题。人往往根据一定表象或虚假的信息做出判断，从而出现判断失误或判断本身与判断对象的真实情况不对应的现象。同样，在对管理世界的认识中，也充斥着自以为是的“傲慢与偏见”。例如，人们往往认为，CEO 都是能力卓越、出类拔萃的，创新对于公司总是有益的，ISO 广泛被使用是因为它可以提升企业产品与服务的品质……但是，这些观点能够在多大程度上经得住现实和时间的考验呢？

偏见总难避免的：不论是人们在日常生活中，还是在商业判断中，偏见带来的局限性总是和思维活动形影相随，而管理学者要做的，就是从观察者和思考者的角度，尽量客观地、系统地看待商业现象和管理问题，帮助从业者认识到：接受或创造某种观念，只能说成功了一半，另外一半是要确保不成为这种观念的奴隶。

尽管管理学者不仅要学习认识商业世界中发生的事情，给管理者提供来自理论层面的启发和对行为的指导，更要帮助管理者能够看到一个硬币的正反两面，尽量减少主观“偏见”给企业经营造成的负面影响，然而现实情况中学界的研究成果与管理者的认识之间总是存在着巨大的鸿沟。第一个原因是：与自然科学不同，管理学科不会如医学和工程学那样都适合开展缜密的实验。人类行为以至商业也是不可预测的，相关研究的准确性也就比较难以令人信服。另外一个很重要的原因是：以往商学院教授往往需要发表大学所要求的那种晦涩难懂的研究论文，学界外的读者们很难有兴趣阅读这些充满了专业理论名词的文件。尽管一些年轻教师和研究者表示，他们希望写的是管理者确实想看的那种书，但是这样的书没法帮助他们获得终身教职。

而弗里克·韦穆伦却有勇气和能力打破这条学界和业界的界线，他的这本《管理的真相》，成功地架起了一座商业研究者和管理者沟通的桥梁。这本书以平易近人的笔触，清楚地讲述了学术性的理念和概念。作者是伦敦商学院的管理学副教授，作为一位学界著名的学者，他有丰富的管理学理论知识，但是从这本书中读者看不到晦涩难懂的深奥理论和类似之乎者也的大道理。这本书仿佛在讲述一个个引人入胜的侦探故事，作者恰到好处地把理论知识和他在产业咨询业务中积累起来的丰富实战经验联系起来，触类旁通、举一反三，在带给读者愉悦阅读经历的同时，也带给读者新的思考维度，让读者眼前一亮、受到启发。

在这本书中，韦穆伦变身为抽着烟斗的大侦探福尔摩斯，对各种各样的商业世界的现象进行了深入调查：CEO 的收入，董事会成员的作用，公司战略的制定，员工的激励，以及企业的创新……一些平日里我们熟知的现象，在韦穆伦轻松又略带讽刺的文笔下、在他尖锐的观点下，逐渐露出了另一番面貌。那些耳熟能详并被公司管理者所广泛推崇、应用的管理方法和行为规范，并非像传说中的那么有效，在韦穆伦看来，这些流行一时的“管理时尚”甚至还会像流感病毒一样对企业产生危害和负面影响。当然，韦穆伦也并非毫无根据地大放厥词、吸引目光，他探索管理真相的放大镜和推理工具都有扎实的研究基础，而这一基础就是来自于国际顶尖学者最新的研究成果。

一个经验丰富的儿科医生说过：我的工作一部分是艺术，一部分是科学。意思是他对于所有最新的医疗科技发展的前沿知识已经了然于心，但是每天中他面对的每一个病人都是独特的，因此他需要针对每一个不同的病人做出相同而又不同的诊断。同样，《管理的真相》这本书，重点不是告诉管理者商业世界中的规则秩序，而是启发读者用一个开放的心态去面对这个充满变化的世界、对待相同又不同的问题和现象。

有人说，人都是不可避免的局限，知道自己有局限的人就已经不是井底之蛙了。希望韦穆伦的这本有趣的《管理的真相》，提供给读者的不仅仅是来自管理领域的“另类”真相，还能让读者明白：跳出自己偏见的局限吧，世界的天空是广阔的，答案是丰富多彩的。

蔡舒恒

中欧国际工商学院案例发展中心主任暨管理学副教授

刘书博

中欧国际工商学院研究助理

导言 ▸

猴子的故事

这个实验中用了 5 只猴子、一个笼子、一只香蕉、一架梯子，还有最关键的设备，一个水喉。

5 只猴子被关在笼子里面，一只香蕉从天花板上垂下来。对于猴子们来说，最幸运的是（或者看上去幸运的是），香蕉下面刚好摆了一架梯子。当然，马上会有一只机灵的猴子开始奔向梯子，准备爬上去取香蕉。然而，就在这只猴子刚开始爬上梯子的时候，设计实验的虐待狂（美其名曰“科学家”）打开水喉将冰水喷向猴子。更狠的是，他同时也将冰水喷向其他 4 只猴子……

当第 2 只猴子正要登上梯子时，虐待狂再一次向它喷射冰水，而其他 4 只猴子又一次同时跟着遭殃。接着是第 3 只猴子，同样惨遭毒手。如果这些猴子继续执着（或麻木）下去，还会有第 4 次重复。此时，它们就会接受教训：不再去爬梯子，管它上面有没有挂着香蕉。

实验还没有完，或者你也可以说是为了体验更多的快感吧，这些安逸地待在笼子外面的虐待狂（科学家）们用一只新猴子替换了笼子里原来的一只。可以想像的是，新来的家伙一下子就看见了笼子顶上的香蕉，它会想：“这些白痴，为什么不去把它摘下来？”然后它就开始爬向梯子。这时，有趣的情景出现了。其他 4 只猴子知道搞不好又要遭受冰水之灾，它们立刻扑向这

个新来的家伙，然后给以痛殴。这个可怜的家伙对浇冰水的历史一无所知，然而它记住了：不要企图爬梯子，管它上面有没有挂着香蕉。

再用一只新猴子替换笼子里的猴子，同样的情景又会重演。新来的猴子冲向梯子，别的猴子痛殴它一顿，然后它将不再尝试这样做。后来的场景和之前有一个显著的不同，第1只从来没有被冰水浇过的（对此一无所知的）换进来的家伙会和其他猴子一样积极和卖力地痛殴企图爬梯子的猴子。

当第3只猴子被换进来后，同样的情景还会上演。接着是第4只猴子，直到最后所有亲身被冰水浇过的猴子全部被换出笼子。现在，留在笼子里面的猴子中已经没有一只对于冰水浇头有过亲身体验。

接下来，虐待狂们又把一只新猴子放进笼子里。自然，它立刻奔向梯子，结果同样被其他的猴子臭揍一顿。可是这只猴子很聪明，它问其余的猴子：“为什么不让我去摘香蕉？为什么要打我？”其他4只猴子相互看着，有些茫然。最后，它们耸了耸肩膀：“我们也不知道，但这是我们这里做事的规矩。”

关于本书

我在伦敦商学院的朋友和同事，杰出的学者马凯斯（Costas Markides）经常在他主持的高管课堂上讲述上面这个故事。这个故事让他——当然也让我——回想起我们这些年来经常见到的组织的工作形态。在商业世界中充斥着各种各样的惯例（显然也充斥着无数只猴子），我们对这些惯例奉若神明，从来也不会对它们提出质疑。

然而，有些惯例实在是非常奇怪，还有一些则完全没有任何

意义。有时候，你会不会怀疑你的公司所声称的制定战略的方法和实际上的做法可能完全不搭界？公司董事会的成员不过是一些兼职人员或商业上的门外汉，这会不会让你对他们做出的战略决策产生怀疑？投资银行所谓的“信息隔离墙”真的像他们所说的那么有效，以至于你可以放心接受它们向你推荐的投行客户股票吗？80%的CEO的报酬中包含有股票期权，研究表明，股票期权将极大地鼓励CEO制定高风险决策，然而同时我们却又呼吁他们增强风险意识，可我们对这两者之间明显的矛盾似乎又安之若素。说到CEO，还有一个问题，为什么他们之中有那么多的自恋狂和自大狂？

我当然不认识本书的每一位读者，但我很想通过你们了解为什么新的管理时尚（如“六西格玛”或“授权”或“目标管理法”）能够一次又一次地席卷管理界。为什么有那么多的管理顾问总是喜欢用“缩减规模”这同一种办法来试图解决公司大大小小的所有问题，就好像中世纪的医生不管病人得了什么病一律采用放血疗法一样。为什么当管理学研究已经证明收购是一种亏损行为时，各个行业中的收购活动却仍然一浪高过一浪。这样的例子我还可以举出很多，坦率地说，这也正是我在本书将要做的。实际上，我真正想说的是，在商业世界中的确存在着太多的理所当然的想法，我们对它们很少进行思考或讨论。我觉得有必要将它们写出来，揭示出其背后的实质，然后让我们自问这些观念是否真的是神圣不可动摇的天条，或者是“我们这里做事的规矩”。

在本书中，我将揭示商业世界内部运行的秘密，刻画CEO们是怎样的人，剖析公司现实运营中的诱惑、影响力和（有时是误导的）联系与战略。

还要说明的是，尽管我相信自己已经成功做到了让文字轻松易读、节奏明快。但是，整本书的内容仍然是建立在严格的研究

和经过检验的事实基础之上的。这是我的身份使然：我是一名科学家，我对管理者的剖析就像犯罪学者研究犯罪行为或者动物学家研究大猩猩（或笼子里的猴子们）那样，秉持科学的态度和方法。我研究他们的行为，弄清他们的世界是如何运行的，这个世界由谁主导，哪些人被排除在权力之外，以及当前这种运行方式背后的原因是什么。

因此，也可以说这并不是是一部商业读物。当然，你仍然会在大型书店商业读物的分区里看到它，我只有对此感到抱歉，它实际上不是通常意义上的商业读物。它是一部关于商业的读物。这样讲并不是想要玩弄语义。在我看来，商业读物总是告诉你做什么（才能让自己的业务变大）。它们属于讲解“如何做”的一类书，它的读者是穿着深色细条纹套装、打领带的商务人士，这些书告诉你在作者（通常冠以“管理大师”的名号）看来——或者说他已经知道——你应当做哪些事情。在书的前100多页里，作者举出各种企业的例子，它们都做了前面说的某件事并且成功壮大了自己，显然，你也应当这样做。本书没有这样的功能，我不打算告诉你应当做什么。我想告诉你的，是在奇异的商业世界中，事情的真相空间是怎样的。

当然，我的确认为，如果你想让自己的企业成长壮大（毕竟这没有什么值得羞愧的），你首先应当了解商业世界的运行真相，此后你才有可能在这个世界中建立主导地位。我将告诉你当今商业世界运行的本质，它们将突破对管理的传统认识，揭示管理的真相，以及各种管理的现实如何影响企业的绩效。本书将告诉你，今天的成功如何可能成为明天的失败，哪些人会成为公司的英雄而哪些人会变成恶棍。你还会读到，在商业世界中是如何赚钱（或亏钱）的。总之，我希望自己的分析能够帮助读者从零开始，一步一步地把握管理的真相。

如果你本人是一位企业管理者，阅读本书可以帮助你增加商业智慧。如果你是一位好奇的观察家，我希望本书所揭示的内幕和管理的现实能够给你带来愉悦（也许是震惊……）。

弗里克·韦穆伦

目录 ▶

推荐序 打破偏见的真相	001
导言 猴子的故事	001
第1章 管理的现实	001
被迫的愚蠢	001
集体惰性：如果你不加入，就可以打败它们！	003
制药产业：魔鬼隐藏在医药代表中间	005
阿比林悖论	007
就是不懂得差异化	009
选择性偏差	012
数字和战略混为一谈	013
在有亮光的地方找钥匙	015
管理中所谓的决策——再容易不过的事情	016
你对自己的公司究竟有多了解？（我的猜测是根本就不怎么了解……）	018