

皱子麻衣

装

管理

马浩◎著

人类活动都包含两个基本层面：务实和务虚。作为（或者自认为）有思想的高级动物，人类行各类活动的同时，总是喜欢并试图去思考和理解行动本身或背后的意义，通常由于利益和的驱使，也可能因为审美或世俗的考虑，有时纯粹就是为了满足所谓的求知欲，要刨根问底，也有时习惯性地要求干什么都得有个说法，要弄清道理。无论如何，人活着，就得有意义。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

C93

329

2006

任何人类活动都包含两个基本层面：务实和务虚。作为（或者自认为）有思想的高级动物，人类在进行各类活动的同时，总是喜欢并试图去思考和理解行动本身或背后的意义，通常由于利益和兴趣的驱使，也可能因为审美或世俗的考虑，有时纯粹就是为了满足所谓的求知欲，要刨根问底，也有时习惯性地要求于什么都得有个说法，要弄清道理。无论如何，人活着，就得有意义。

皱子麻衣

装

管理

马浩◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

缎子麻袋装管理/马浩著. —北京:北京大学出版社, 2006. 1
ISBN 7-301-10377-8

I. 缎… 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(2005)第 150590 号

书 名: 缎子麻袋装管理

著作责任者: 马 浩 著

责任编辑: 张 燕

标准书号: ISBN 7-301-10377-8/F·1341

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京高新特打字服务社 82350640

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

650 毫米×980 毫米 16 开本 14 印张 169 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—10000 册

定 价: 29.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

献给洁鸥与祥鹤
满怀爱与希望

**To Emily and David
with Love and Hope**



前言

什么是管理学？说实在话，在如今这年月，这的确是一个显得非常较真儿，但又是终极错误的问题。正确的问题大抵应该是：什么不是管理学？

您不妨到各类书店走走看看，在管理和管理学的名义下进行的白纸黑字的买卖，每天都在热火朝天中结结实实地发生。世事洞明皆商道，人情练达通管理。管理学被打磨得红得发紫，紫里透青，仿佛一只青缎子麻袋，外观精美雅致，质地柔韧皮实，胸怀宽厚仁慈，度量硕大无极。缎子麻袋，再漂亮，终究只是麻袋而已。什么杂货都可以往里扔，一点儿都不稀奇。

是不是因为管理学的门槛儿低，谁都能进来踢腾？没错。但好像也不完全因为这。统计学发展年头不短了，算得上是硬学科了吧？有统计名师如是说：“如果你把数据折磨拷打得时间足够长久，它将会对任何事情招认画供。”敢情，弄了半天，统计学也是想什么，就是什么，什么都行。

既然连统计学都这么“忠厚老实”了，管理学就别装什么正经了。凭什么不让大家众人拾柴火焰高？仨皮匠就顶一诸葛亮，四个皮匠出场，还不得立马儿让诸葛亮歇菜下岗？这真是激动人心的时代呀？！攥本书，就是××理论第一人；参加个会，就是全国十大××者之一。简直太棒了！



既然管理学是个麻袋,那咱也别闲着,有啥东西就往里装吧。至少,装进去的东西跟管理学和组织管理或多或少地还都能沾上边儿不是。当然,顺便掺进点儿所谓有感而发、杂陈己见、说东道西、不着边际什么的,也算不上什么路线性错误。装着,装着,一看,嘿,这麻袋满了。扛出去,卖!

于是,就有了您手上的这本书——《缎子麻袋装管理》。



目 录

管理决策话实虚 /1

- ◎ 金表拥抱摇摇椅：管理的务实与务虚 /3
- ◎ 在堡垒中战斗：哪路神仙有资格参与？ /10
- ◎ 骑驴说驴：有关“定义问题”的问题 /14
- ◎ 解析创业过程：在 4P 中驰骋 /20

缎子麻袋装管理 /25

- ◎ 蓦然回首：管理学在边缘处遭遇交叉 /27
- ◎ 大学的灵魂与企业的自尊 /31
- ◎ 大师不是一个职业：悼德鲁克 /35
- ◎ 为什么引火烧身者出自管理系？ /42
- ◎ 商学院的终结？ /47
- ◎ MBA：你说到底有多神奇？ /52

、 那几许蔚蓝色甚是令人痴迷 /57

- ◎ 战略管理：游走于独特性与合法性之间 /59
- ◎ 我们到底是吃哪一路的？ /64
- ◎ 那几许蔚蓝色甚是令人痴迷 /67



- ◎ 与其甩脱对手，不如拥抱顾客 /72
- ◎ 多点竞争：骚扰与忍让都不可能进行到底 /77

俺有品牌俺有荣誉 /83

- ◎ 文化的使者，城市的名片 /85
- ◎ 敬业是一种境界 /89
- ◎ 从卖烧饼说开去 /96
- ◎ 从劳模征婚看品牌效应 /102
- ◎ 从战略高度看品牌
——《品牌大未来》序 /106

系列述评：向三高学管理 /111

- ◎ 引言：风景这边独好 /113
- ◎ 精彩回放：三大男高音，一路唱到银行 /115
- ◎ 赢-赢联盟与独特卓越的价值提供 /119
- ◎ 超级强势品牌的创建和管理 /125
- ◎ 结语：与对手合作的启示 /131

有感而发：说东道西 /135

- ◎ 做人要实在 /137
- ◎ 只要你过得比我好 /141
- ◎ 惊诧于有关环保的欺人与自欺 /146
- ◎ 好人与坏蛋：几分糊涂几分迷 /152
- ◎ 其实谁都不容易 /157



牢骚·抬杠·断想·花絮	/163	目
◎ 请您想入非非	/165	录
◎ 只为那栏杆和沟的记忆	/167	
◎ 为什么非要老拿分数说事儿?	/170	
◎ 说不清什么叫断想,哪些是花絮	/175	
◎ 在梦里	/186	
后 记	/207	
作者简历	/211	

金子林企业管理



管理决策话实虚

- 金表拥抱摇摇椅：管理的务实与务虚
- 在堡垒中战斗：哪路神仙有资格参与？
- 骑驴说驴：有关“定义问题”的问题
- 解析创业过程：在 4P 中驰骋



金表拥抱摇摇椅：管理的务实与务虚

任何人类活动都包含两个基本层面：务实和务虚。作为（或者自认为）有思想的高级动物，人类在进行各类活动的同时，总是喜欢并试图去思考和理解行动本身或背后的意义，通常由于利益和兴趣的驱使，也可能因为审美或世俗的考虑，有时纯粹就是为了满足所谓的求知欲，要刨根问底，也有时习惯性地要求干什么都得有个说法，要弄清道理。无论如何，人活着，就得有意义。

人类活动，在如火如荼、实实在在地进行之时，也就是名义、标签、目的、动机、说法、借口、理由、意义等大肆渲染、此起彼伏之机。于是，虚中有实，实中见虚，虚助实行，实亦强虚，虚实并进，往复交替。在实与虚的与时俱进中，一幕幕精彩的故事得以上演，一代代多姿的百姓生生不息。有人清清楚楚地活着，有人浑浑噩噩中死去，有人明明白白地痛苦，有人糊里糊涂地欢喜。生命在传承，生活在继续。同是一番人生世事，不同的人，感受的是不同的意义。

行动一旦被赋予某种意义，行动也就不再是简单的行动，它便融化到了某种信号体系中去，具有典范的作用，成为以后行动的依据，或者神圣、崇高、美好、壮丽，比如“不为五斗米折腰”、“饿死事小，失节事大”、“只有首先解放全人类，才能最后解放自己”、“宁要社会主义的草，不要资本主义的苗”、“若为自由故，（生命、爱情）二者皆可抛”、“辛苦我一个，幸福千万家”、“高举民族工业大旗”、“抵



制日货”；或者恶劣、龌龊、无耻、不义，比如“为富不仁”、“资本家的乏走狗”、“走白专道路”、“叛徒绝没有好下场”、“浪费是极大的犯罪”、“把自己的幸福建立在别人的痛苦之上”、“只许州官放火，不许百姓点灯”、“过分的谦虚就是骄傲”、“口是心非”，等等。

当一个活动被赋予了某种意义以后，人们才决定是否全身心地投入，是否本能地抗拒。抑或不疼不痒，无动于衷，抑或阳奉阴违，表里不一；或是嘴上说好，而实际不动，或是干得欢实，而只字不提；要么鼓励别人积极行动，自己袖手旁观，要么自己当仁不让，他人根本没有机会参与。因此，意义既是诱导和引发行为的秘密，同时也是阻止和抵消行为的利器。

而对意义本身以及意义形成和作用过程的管理、控制和操纵就是务实背后的务虚。“务”显然带有“谋”的色彩、“管”的含义，是某种“主动”的姿态，是某种“有预谋”的筹划和诡秘。而“虚”就是“实”背后强大的符号体系，是在社会组织中广泛共享和通行的“意义”。“务虚”就是去运作这种意义的营造、维持、传播、修正和监控体系。

管理，恰恰就是这样一种特定的人类活动。务实，就是要让人们扎扎实实地干事儿，达到组织的目的；务虚，就是让人们在卖力的同时觉得自己的所作所为很值得，非常有意义。我的同行和朋友项保华教授将管理（尤其是战略管理）归结为“让人们心情愉快地用正确的方法去做正确的事情”，这无疑道出了管理的真谛。我非常赞同这种说法。这一定义不仅关照了组织管理的目标导向性——做正确的事情（有效力），以及资源配置和组织过程的优化——用正确的方法办事（有效率），而且很好地兼顾了组织对任务的重视和对人的关怀。这两个通常是此消彼长、难以协调和平衡的，是对组织管



理者和管理研究者构成持久挑战的两大重要课题。

当然,这并不一定就是说,“管任务”是务实,“对付人”是务虚(虽然很多情况下的确如此),而实际上,无论是管人还是管事,都可能包括务实与务虚的成分。要把事儿办成,需要通过“务虚”调动人的积极性,给人以足够的象征性理由和激励;而要让人心情舒畅地做事,就不能只“玩虚”。靠复杂和强大的符号体系去鼓励、指使、怂恿或蒙骗他人做对自己不利的事情,或根本违反人的利益的事情,是不可能长期持久的。长期而言,利益是人的行动的根本驱使力。在利益面前,谁都不傻,一切虚,终究只是那样,虚。在人们的基本利益得不到尊重、保护、满足和增进的情况下,任何面上的、流行的符号和意义都会显得多余、滑稽而具有讽刺意义,根本抵不过人们自己所理解的事情背后的真实的意义。

别说让人卖命了,就连老百姓看戏也得虚实搭配才行呢。比如京戏里,过场很多,虚活不少。但是,一出大戏,要不来点儿真玩意儿,观众根本不会买账。虽然,一条小鞭儿就代表一乘座骑,四个龙套就是千军万马,台上转悠一圈儿就是夜行八百、日走千里,但要演个《打金砖》什么的,那么大一皇帝也得一会儿一个筋斗,一会儿一个抢背,僵尸说摔就摔,结结实实撂倒个三五回才说得过去。否则不就等于糊弄观众吗?就连现代戏《沙家浜》还得整点儿武打,让伤痊愈的新四军们一个一个翻进刁得一家后院儿呢!

读者诸君,读到现在,可能会想,上面说的基本上都是废话,太虚,你到底要说明什么问题?那好,整点儿实的。说实话,本文的主旨不在写实。书店里那么多“速成”、“七步法”、“实战派经典”什么的,用不着我跟他们比实去。学院派本来就是花拳绣腿,您要想在这儿知道“星期一早上干什么”,简直对在下过于抬举,实在承受不



起。如果您还有耐心,下面接着虚。

组织之所以区别于市场,并不只像经济学家想象的那样,只有交易费用在作祟。作为一种制度安排,组织的社会性和它的价值体系,亦即共享的“意义”,决定了组织成员的主要关注点不在于就业合同和与组织的交易,不在于组织成员是否在与组织的日常重复的“交易”中得到了应得的待遇,而是会在大多数情况下更多地考虑自己是否合群,符合组织规矩,自己是否有业绩,跟同事比怎么样,别人(上级、下级、同僚)怎么看待自己,等等。让同事对自己有好感,让组织觉得自己很忠诚,让老板觉得自己可信赖,应该说,在组织中,这都意味着最终是符合自己的利益。因此,即使是自己为组织、为同事、为他人有所牺牲,也是极其有意义。如此,一个组织公民就诞生了。组织的利益高于个人的利益,我们在共同成就某种惊天动地的大事业。能成为这样组织的一员,我骄傲,我激动,我欣喜,我庆幸还来不及。什么交易费用?让交易见鬼去!

可怜那精明的经济学家呵,一点儿都不知道如此硬邦邦的实在道理(费用、报酬、理性)之外还有什么虚(牺牲、奉献、荣誉)。可怜那愚蠢的“组织人”呵,一点儿都不知道大彻大悟的经济学家们在为你们扼腕叹息、诅咒着急。幸灾乐祸的管理者们,既不有意装傻充愣,也不过于自夸智力,一面嘴上甜言蜜语地奉承着经济学家们,使之为其到处奔走呼吁,要宽松环境,要规范市场,要完善监管体系,一面实际上毫无遮掩地告诉手下人“态度决定一切”、“忠诚胜于能力”、“没有任何借口”、“关键是执行力”、“大河没水小河干”、“我们共创辉煌业绩”。有实有虚,虚实相济。创业管理成就,喝茶打球看戏。滴水不漏,精彩至极。

说白了,管理的务虚,在很大程度上是给组织成员寻找和造就



某种继续参加游戏的理由，不管你是春风得意马蹄急，还是犄角旮旯受排挤，抑或小马扎儿稳稳地坐着，不高不低，没有沙发舒服，但总比蹲着站着有福气。这种理由、这种符号、这种意义，在某些情况下更是显得重要和不可代替：你要相信公司，相信领导，相信群众，相信社会，相信组织，虽然现有组织活动的结果和过程对你来讲，并不公正或不完全公正，或者结果和过程比较公正甚至非常公正，但就是对你不利。这不禁让我想到过去的某些说法，比如，您这辈子积善行德，吞声忍气，您下辈子不就有好日子了么？哪能老轮不到您呢？为了下辈子的福气，这辈子怎么着都有意义。

如此，管理者需要营造一种制度化的、共享的信仰和价值体系，从而赋予组织中人的行动以共享的意义，并不针对某一个人，而是贯穿整个集体，并通过故事、传说、庆典、仪式、文档、范例等方式将其散布、传播、推行、操演和巩固下去。赛狗还得有电兔子领跑呢，何况人欤？

在美国，警察退休通常会得到一块金表，以资奖励和嘉许。欢送会上，退休的警员很是让那些初出茅庐的警校毕业生羡慕。这就是制度化的诱惑和激励。中国某保险公司董事长，个人魅力非凡强大，而且乐善好施，年终庆功会上热情地拥抱他手下那些在各方市场攻城掠地、业绩卓著的干将们。某干将言：“这辈子，被老妈抱过，被老婆抱过，再就是被董事长抱过。有董事长这一抱，明年不给奖金也玩命干！”瞅瞅，这就是精神的力量。士为知己者死，这话实在不虚。啥叫意义，这就叫意义。

在笔者曾经供职的勃然特商学院，按照一百多年来的规矩，为学院工作满25年者会获赠一个刻有校徽的红木摇摇椅。庆典上，在大家的注目下走上台来，跟永远满面春风、笑容可掬的校长握手留



影,风光无限,那叫神气。下面同事们群情激动地鼓着掌,您太太和家人脸上挂着骄傲和自豪的泪滴。回家后,您自足地坐在那令你骄傲的椅子上摇来摇去,不知哪天突然意识到,为了这把价值不过几百美元的摇摇椅,您花了四分之一世纪的心血和气力。于是,苦辣酸甜咸,金木水火土,热泪盈眶,百感交集。但想想当时的场面、当时的人气,您还是觉着这椅子咋瞧咋有意义。这就是椅子的魅力。一点都不虚。

笔者已经不再拥有将来占有那个摇摇椅的可能了,只拿了5年的钢笔和10年的表,都刻有在下的名字,现在已经想不起来流落到哪里了。去年匆匆忙忙回国来到北大,北大的名声很实在,“一塔湖图”也果然不虚。只是这“一塔湖图”内,如今满世界的人、车、旅游者,再加上校门口永远一塌糊涂的堵车,让人很是有时间在车里觉得生活越来越有意义,因为,据说我们正在为创建世界一流大学而努力。

其实,堵车也没什么,这不已经到向阳屯儿了么,才半个小时。据北大某位老兄称,堵车是现代化大都市的标志。瞧,说得多好,有意义。眼瞅着就到马连洼了,又看到那个温馨的电子指示牌再次提醒:“严禁疲劳驾驶!”从北大到这儿,晃悠了快一个小时了,能不疲劳吗?再说,警察怎么可能知道某人在疲劳驾驶呢?又怎么严禁呢?应该说“请勿疲劳驾驶”才有意义吧,透着关怀,而又可操作。

快到西北旺了,心里还在琢磨,当年的梦想就是一辈子当学生还有人发工资,赖在学校不走,现如今怎么就不让我们在校里边住了呢?如果在朗润园一隅有滋有味地呆上半个世纪,绿柳轻摇,荷塘月色,以一个月消耗一斤铁观音的速度,六百斤过后,健康长寿不说,还很有可能像季羨老一样住进301医院高干病房,50年间的