

东张西望

东西方文化与管理

On Management in the East and West



肖知兴
著



机械工业出版社
China Machine Press



东张西望

东西方文化与管理



肖知兴 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书不是对管理进行全面系统的论述，也不是对某一个管理问题深钻详究，而是针对现实问题进行管理学的剖析。管理作为一门科学，有它共性的原理，全世界都一样，然而，作为一门艺术，如何巧妙运用管理原理就千差万别了。不论科学与艺术，作为一种文化，管理就不能不受整体文化的深刻影响了。本书旁征博引，精彩纷呈，展现了东方文化和西方文化的深厚底蕴和有机结合。

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

东张西望：东西方文化与管理 / 肖知兴著. —北京：机械工业出版社，2011.2
（肖知兴管理系列）

ISBN 978-7-111-33410-1

I. 东… II. 肖… III. 东西文化—比较文化—管理—研究 IV. G04

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第021736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：许 可 宁 珊 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2011年4月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 11印张

标准书号：ISBN 978-7-111-33410-1

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

推 荐 序

肖知兴教授年轻、有才气，这只要体味一下他这本学术随笔的书名——《东张西望》，就可见一斑了。

第一层意思：管理是一门内容浩瀚而又深邃的学问。《东张西望》这本书，不是对管理进行全面系统的论述，也不是对某一个管理问题深钻详究，而是针对现实问题进行管理学的剖析。虽不乏独创见解，却自谦为“东张西望”。

第二层意思：管理既是一门科学，又是一门艺术。作为一门科学，有它共性的原理，全世界都一样，然而，作为一门艺术，如何巧妙运用管理原理就千差万别了。不论科学与艺术，作为一种文化，管理就不能不受整体文化的深刻影响了。《东张西望》旁征博引，精彩纷呈，展现了东方文化和西方文化的深厚底蕴和有机结合。这也许是深层次的“东张西望”吧。

也许还有第三层更深层的意思，我没有问过作者。本想问问，但最终还是打消了这个

念头。何必凡事都必须说白呢？给读者留下一个寻根究底的空间，不是更好吗？

科学的精神就是寻根究底，不断前进。

科学的快乐也就是这个寻根究底的过程。

没有标准的根与底，没有永恒不变的根与底，这就是万千变化着的客观世界。管理作为具有主观能动的人之间以及人与客观世界之间的互动也许更是如此。它依不同国家、不同民族、不同地区乃至不同企业的社会制度、发展阶段、文化传统和领导者个人风格而各有所异。管理学要求针对不同情况给予相应的科学回答。

21世纪，工业社会正在走向自己的尽头，而以科学研究业成为主导产业为特征的“科业社会”正在崛起，历史已经显现出这一发展规律；代替民族工业的跨国公司是新型的全球公司，这种生产要素在全球范围内全面有效配置的先进生产方式，铸就了经济全球化这一不可抗拒的历史潮流。21世纪管理学必须与这两个历史大趋势相适应，有所创新。

闭关自守、不向外国先进的企业管理学习，是蠢人，自外于历史潮流，只会边缘化，陷入落后的境地；以为只要把外国先进的企业管理搬过来，就万事大吉，就会一本万利，是庸人，照搬，而不是结合具体的实际情况创新，就从根本上违背了管理学内在的品格，好心可能成坏事。管理学的任务不仅是总结先进管理的经验，还必须寻根究底找到先进管理背后的科学原理和形成先进管理的思维方式。人们学习了管理学揭示的科学原理和先进思维方式，下苦功与自己企业的具体实际相结合，从而创造出能给自己企业创造利润的管理理念和方法。这才能成为一名真正的企业家，成为合格的乃至优秀的企业家。

肖知兴教授的《东张西望》，在这方面做了十分可贵的努力。它不是管理学的巨著，但绝对是一本非常有价值的管理学著作，值得中国企业家和未来的企业家们一读。

肖教授邀我作序，我荣幸地做了第一读者，获益匪浅，学习到许多东西。写下如上读后感，是为序。

刘 吉
于苹果园五乐斋

前言

枫丹白露的味道

枫丹白露是一个很有味道的地方。离巴黎45分钟的车程，方圆几十公里之内都是皇家森林，还有拿破仑钟爱的枫丹白露宫，旁边有延绵近千米长的大水渠，一望无际，消失在远方莽莽苍苍的山峦与森林之中。与枫丹白露的气派相比，我更喜欢的是旁边的阿旺小镇，有古朴可人的中世纪小教堂，旁边是几十米高的石拱铁路桥，夕阳西下的时候，是无可比拟的动人美景。

可惜我没有太多时间欣赏这些美景。作为欧洲工商管理学院（INSEAD）博士班1999级唯一的中国学生，我面临的是学习、社交、生活等方面的重重压力。1993年从中国人民大学毕业后，我随波逐流，先是进了一家当时最时髦的外经贸部所属的进出口公司，然后又进了外企，在诺基亚中国公司做了几年。最后下定决心出国学管理，进了INSEAD的博士班，却发现这与我原来想象的留学生活完全不一样。从小到大，我都是成绩最好的学生，在这

里，却第一次尝到了阅读材料读不完、上课听不懂、作业做不出来的滋味。尤其是各种定量分析的课程，刚开始上课的时候，几乎完全是“坐飞机”——云里雾里，完全摸不到边际。

好在人的潜能是无穷的。“9·11”事件爆发的时候，我顺利通过了为期九天的综合考试，开始筹划我的博士论文了。我所在的系是组织行为学，与大多数偏微观、偏心理学的组织行为学系不一样，我们这里偏重的是社会学和组织层面规律的研究。不管是心理学还是社会学研究，数据为王，没有好的数据，一切无从谈起。而且，与心理学的研究相比，社会学的实证数据更难取得，完成一个独立研究的周期更长。博士念七八年的例子，这里一点都不罕见。这样的持久战，本地人、欧洲人耗得起，我们这些“老外”可真是耗不起。眼见着有念了四五年之后放弃博士学位的，还有自杀的，我一步都不能闪失。

我决定回国收集数据。2002年夏天，为了探一下路，我在海口的改革发展研究院做了几个月的访问学者。沿着海岸线，我曾独自一人从海甸岛一直走到西郊新修的秀英铁路码头，路很难走。到哪去收集这么多数据？我的题目又是社会网络，这是中国人向来最敏感、最不喜欢谈的话题。在缺乏实证学术传统的中国，一个博士生要想单枪匹马取得被调查者在这种题目上的信任和支持的难度有多大，外人根本无从想象。

当时国内正当互联网经济的热潮，连带火起来的是各种财经类的杂志。我想，也许可以给这些杂志写点东西，然后再利用这些杂志的影响力与公司联系。我开始尝试给他们写起了专栏。万事开头难，写顺了，就一直写下来了，其中写得最多的是《IT经理世界》（在此，还要特别感谢《IT经理世界》的编辑胡明沛和刘莉莉的支持）。

对于严格意义上的学术圈而言，给所有不是同行审稿（peer review）

的杂志写文章，都算是不务正业，不好好做研究，“东张西望”做什么？我起初是为了收集数据，而且事情的发展也确实如我所料，杂志的影响力在帮助我收集数据方面起了很大的作用，所以我才得以在4年多一点的时间里顺利毕业。我想，不管别人怎么说，还是坚持做下去吧。就这样，我一直坚持了下来，到现在为止，已经有六七本书了。

我尊敬的战略学家布鲁斯·科格特（Bruce Kogut）曾做过一个“为什么学者总是给出很坏的建议”（Why academics give bad advice?）的研究。问题的核心在于，同一个领域的学者往往会形成一个自我循环的小圈子，以圈内人的是非为是非，以圈内人的高下为高下。物理学、数学这种纯理论科学，形成这种圈内人的评价机制是正常的，但是作为一门实践学科的管理学，最后也形成一个与企业、与管理者毫无关系、泾渭分明的自己人组成的小圈子，仔细想，这其实是一件非常滑稽的事情。

在凸分析、贝叶斯均衡、同构、归因错误、结构洞等各种学科的未尝不古怪的各种概念中摸索前行了一段时间后，我会到INSEAD校园后的枫丹白露森林中去转一转。蓝天、白云、松树、永不止歇的各种鸟类互相召唤和嬉戏的声音，还有风声，当然还有如INSEAD成长起来的杰出印度裔管理学家苏曼特拉·戈沙尔（Sumantra Ghoshal）所言：“枫丹白露那种独特的味道。”浸淫其中，我有时会有有一种不知今夕何夕的时空错置的幻觉，地老天荒，万古同愁。人事有代谢，往来成古今，只有这片松树，仍将耸立在这片宽广的土地上。

推荐序

前 言

管理风范

皇帝阴影下的中国企业 / 2

浮躁与沉潜 / 6

两种卡理斯玛 / 11

做好企业

人力资源 / 18

制度的竞争 / 21

寻找核心竞争力 / 26

寻找精神资源：中国企业管理变革的

文化分析 / 30

洗脑与企业文化 / 35

人的学问

囚徒困境与仁者无敌 / 42

制度与人 / 46

关系学 / 50

长不大的烦恼 / 54

东张西望

MBA：南橘北枳 / 58

为什么多元化 / 63

东方西方，集体个体 / 69

面子与决策 / 73

思维方式之东西说 / 77

战争启示

胜军之将不言勇 / 82

战略之父汉尼拔 / 86

红军不怕远征难 / 90

王阳明破心中贼 / 94

是非成败说军阀 / 98

现象透视

管理学的意识形态 / 104

经济学家何时该安静地走开 / 107

咨询公司卖什么 / 110

尴尬的海归 / 114

踏上美国化的不归路 / 118

赶时髦的管理潮流 / 123

管理伦理

名声和骗子的速度竞赛 / 128

商业世界的社会资本 / 132

腐败的网络 / 136

他山之石

大象也腾飞 / 140

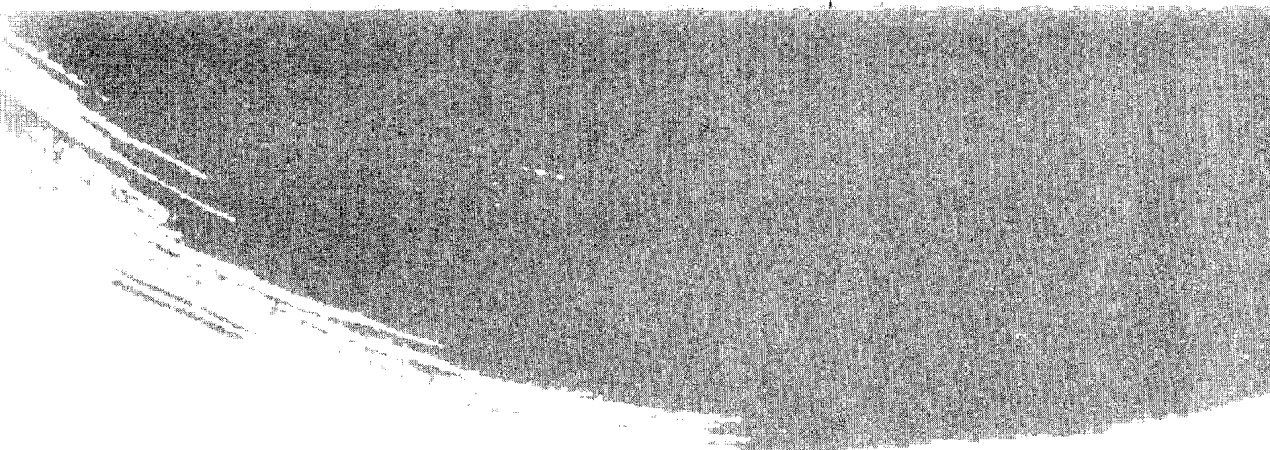
加尔各答的钢铁大王 / 143

千秋品牌梦 / 148

外战不外行 / 152

跨越边界的管理教育：明茨伯格的国际实践

管理教育 / 155



管理风范

勇敢地将权力、财富和荣誉与员工分享的企业，
强调信任与尊重的企业，崇尚人文主义的企业，才是
真正的大家风范，才能在国际商业竞争中脱颖而出。

皇帝阴影下的中国企业

皇帝文化的本质是缺乏尊重个人的人本精神和尊重契约的法制精神。

皇帝是中国的特产，西方的king、emperor等其实都无法与中国的皇帝相比。法国波旁王朝的专制国王们算是与中国的皇帝最相近的了，其中最为登峰造极的是以“朕即国家”闻名、号称“太阳之王”的路易十四。但观其杰作凡尔赛宫的格局，比起故宫的排场，相差仍难以道里计。毕竟“太阳之王”也是一夫一妻制，不像中国皇帝那样三宫六院地穷奢极欲。而且，据历史记载，建设凡尔赛宫是路易十四控制巴黎贵族的一个手段。随着宫廷中心向西南郊外的转移，贵族们不得不纷纷奔走于巴黎与凡尔赛之间，争先恐后地想博得路易十四的信任与青睐，从而加强了国王的专制地位。

西方国家建筑气魄堪与故宫相比的恐怕是各种尖顶直冲云霄的教堂了，如巴黎的圣母院、伦敦的威斯敏斯特大教堂。这些教堂一般都处于城市的最中心，历百代而不衰，享受着大众的朝奉。国王也不能例外，即位时，他们必须由教会加冕；死后，也归葬于教堂。拿破仑自称法兰西皇帝，在即位庆典上伸手从大主教手上拿过皇冠，自己戴在头上，以示当之无愧，已经算是惊世骇俗的举动了。

建筑是凝固的历史。西方讲君权神授，归根结底，国王毕竟是一个俗人，与贵族、百姓一样受上帝的法律（如摩西十诫）和道德的制约。

中国皇帝与西方国王的本质区别在于，皇帝是天子，是代表“天”管理国家的。而且，只有皇帝一人有向“天”汇报的权力(祭天)。也就是说，皇帝负责与“天”进行单线联系。这单线联系可了不得，皇帝因此介于人神之间，不受任何法律、道德的制约。明明是一个俗人，却僭称神的名义，生灵之涂炭、历史之堕落，就可想而知了。

拥有绝对权力的皇帝的第一特征是一言九鼎、说一不二，什么事情都是他们说了算，但这仍然只能算做是做皇帝的初级阶段。做皇帝的高级阶段则是翻云覆雨，变化无常，想改主意就改主意。绝对的权力意味着他们可以不受任何法律、道德的约束，包括他们自己说过的话。宫廷肥皂剧里一句常用的台词是“天子无戏言”。因为皇帝的一句话，儿时的玩伴可以顿时升为万户侯，但他能一句话把你变成万户侯，也能一句话把你变成阶下囚。虽说“天子无戏言”，但拥有绝对权力的逻辑结果是天子其实句句都是戏言。做臣子的和皇帝一言投机，就可一夜暴富、连升三级；一言不合，就会满门抄斩、株连九族。

邦无道，君子乘桴浮于海。包围在皇帝周围的往往是一个在刀锋上奔跑的寻租阶层，大多数时候，自然是太监。从学理上讲，这个“今朝有酒今朝醉”的阶层也非常适合太监，原因很简单，太监无后，效用折现的时间视界(time horizon)仅限于太监本人，不用考虑后代的福祉。

洪宪之后，中国人不用担心皇帝这个半人半神的“怪物”再出来害人了。可是另一方面，皇帝的阴影却仍在徘徊，体现在组织管理领域，是中国某些单位里可以看到的土皇帝、土霸王。这些人在各自的地界里呼风唤雨、撒豆成兵，潜伏在他们心中的皇帝情结是中国企业下一步发展面临的最大障碍。

皇帝情结代表中国组织文化的一个源泉：宫廷文化。英雄起于毫末，中国组织文化的另一个滥觞是江湖文化。哥儿几个出生入死，打下一片

江山，首先是排座座、分果果；然后是不服气、内斗；最终结果或者是削藩，或者是分立，总之只能剩下一个人。皇帝做稳了，日子才算安定下来，皇帝情结也就战胜了江湖情结。江湖时代只是向皇帝时代过渡的一个阶段，坐北朝南的日子才叫生活。颐指气使，指鹿为马，不亦快哉！江湖义气？那是武侠小说里描写的事，是成年人的童话。

在企业里，皇帝情结的危害不小。老板专制的第一个结果是鼓励了企业内的投机行为。踏踏实实做事的人少了，大家都孜孜于做短线。老板身边渐渐围绕着一圈太监式的佞人。佞人是闲不住的，这个夸老板是校长，那个夸老板是一所学校。吹捧的级别越来越高，造神运动慢慢就起来了。一定阶段后的必然结果是，老板成了半人半神的“怪物”，甚至自己都相信自己是经营之神了。

可是市场不相信神话。中国台湾地区计算机业的教主某先生一段时间内在台湾地区的地位曾恍然若神，下属的公司却多年困步不前。业内人士苦笑，该教主可能更适合改行做畅销书作家。而韩国大宇集团的金字中的结局更不堪回首。神话与鬼话之间，只有一步之遥。

老板被佞人包围的另一个结果是他们很难建立与职业经理人之间的信任关系。职业经理人未必是猎头公司从外企挖过来的空降部队，那些勤勉、踏实，想用业绩来实现自己市场价值的员工其实都是职业经理人。老板天天讲奉献，终于有一天也讲起了奖金、股权与分红，那份真诚劲儿、痛快劲儿，弄得职业经理人还有点愧疚，琢磨自己是否太把自己当回事儿呢！哪知那纯粹是因为老板今天高兴，第二天他就改主意了。谁说“天子无戏言”？对于这些手握生杀大权、没有任何敬畏心的皇帝，天地间万事万物都是一场大戏，他们是其中当之无愧的主角，身边的佞人、媒体是最好的伴奏，而职业经理人不过是道具。道具用完就扔，你听说过有谁对道具讲信用吗？

所以，皇帝虽然不再有，但是皇帝情结却使皇帝文化随时有可能在某些组织内死灰复燃。皇帝文化的本质是缺乏尊重个人的人本精神和尊重契约的法制精神。而西方企业家则很自然地就建立起基于契约的大型组织、大型企业。在中国，企业家们要打破皇帝情结，用制度来建立理性化、科层化组织，比一般人想象的要困难得多。那边跨国公司不动声色地排兵布阵，这边某些中国公司还在螺蛳壳里做道场，“皇上圣明”、“臣罪当诛”，荧屏上也仍在没完没了地上演清宫戏，时时刻刻向国人灌输大皇帝哲学，让现实中忍气吞声的国人在幻想中享受一点做皇帝的快意恩仇。呜呼，这做了几千年的帝制噩梦，就醒不过来了吗？

在这方面，知识分子出身的柳传志是个榜样。倪光南事件后，柳传志没有关起门来做皇帝，而是义无反顾地推进联想高层管理的制度化和规范化，并把杨、郭二人推到前台，奠定了联想进一步发展的基础，他也因此赢得了业界的尊敬。但中国还有多少夜郎自大的土皇帝呢？这些皇帝式的老板貌似强大，实则卑怯，处心积虑“家天下”的结果往往是二世而亡、四海无家。而勇敢地将权力、财富和荣誉与员工分享的企业家，才是真正的大家风范，才能在下一轮国际商业竞争中脱颖而出。