

一切皆为商业

BUSINESS 商业

[思想领袖]

2004年1月号

大前研一:

Google

是最好的图书馆

亚洲最重要的商业思想家相信，中国的崛起是今日世界最重要的景观

[闯入者] 程益中:

复制成功

[书厨] 汤姆·彼得斯:

重新想象世界

COVER STORY 独家专访:

戈恩:故事刚刚开始

他拯救了一家濒临倒闭的企业，他激发了一个社会的变革热情。作为过去5年全球最富传奇色彩的商业领袖，这位日产公司的首席执行官说，更精彩的戏剧尚未展开

通向新大陆的旅程

一场商业革命的宣言书

这一刻令人迷惘吗？想想看，过去25年间我们都体验到哪些伟大的变革？全球化、互联网的兴起与市场革命已经重塑了中国社会。像很多重要的社会变革一样，商业界在中国社会的变迁中既是最重要的受益者，也是最重要的推进者，在冒险精神与利益的驱动下，他们发现了新大陆。

如今我们正站在另一个临界点。推进过去25年变革的种种作用力正在衰减，商业世界的种种弊端正在暴露无遗——他们大多是旧有资源分配的受益者，而不是新资源的创造者。这种弊端在中国日益融入世界的过程中愈发显著，当我们与世界性的竞争者站在同一个舞台时，却发现自己缺乏准备。在令全球兴奋的“中国概念”的背景下，中国商业世界尽管显得雄心勃勃，却掩饰不住内在的匮乏与平庸。《商业》从未妄图扭转这种现状，但一连串榜样激励着它的诞生，《财富》诞生于大萧条之中，《滚石》目睹了摇滚王国的成长，而《连线》则是数字文化的领诞生。雄心勃勃报道了正在发生的社会运动，也同样是其中喧闹、强有力，并常常不负责任的参与者，雄心勃勃了旧规则，令一代人焕然一新。我们正站在一场商业革命的边缘，这场革命要求中国的商业负责的参与者杂的环境，更为猛烈的竞争，要求新一代商业领导者更为勇敢地抛弃掉以往促使他们掉以往促使他们中国完全陌生的环境，在一个已经高速变化的世界，商业的游戏规则将不断改变，就将改变中国社会的面。领导人李健熙对他的员工所说：“除了妻子与孩子，你必须随时准备更新一切。”

同样重要的是，这场革命将远远超越商业的范畴，它也将改变中国社会的面貌，它使创造性、速度、知识为中心也同样成为中国社会的核心，商业哲学也将与传统的政治、历史和文化一样成为社会意识形态不可忽略的部分，商业领导者同样也是社会舆论的引导者。《商业》将报道这场尚未被足够觉察的革命，几个关键的命题是我们试图不断发现与强调的：

——全球的政治与经济图景在发生怎样的变化，哪些重要的趋势将影响我们的商业行为。在这个如此相互依存的世界中，我们必须知道中东的和平进程，或是全球经济在未来5年中的表现。

——新观念将怎样改变我们的世界与我们的个人。知识是我们时代最重要的产品，狭隘的商业世界已经不复存在，科学、技术、哲学、历史越来越多地被引入商业思维。商业正逐渐变成一个无所不包的领域，它还与人们内心的渴望紧密相联。

——新组织的形成。我们的大部分读者，已经是知识社会中典型的知识工人，他们依靠自己的头脑生存，他们是自己的雇主。也因此，我们的组织，不管是社会组织还是公司组织，都将发生重大的变化。

——新一代领导人的特性与他们创造的时代。每一代人都是自己经验的俘虏，也都为我们的世界提供鲜明的性格。新的商业革命将需要新的思维、新的词汇与新的领导形式，而商业领导人是其最重要的表现。

——中国特性。我们可能创造出自己的商业哲学吗？在强调管理学的普遍性的同时，我们将刻意探询，区域特性将如何为管理学教科书增加新的素材。在作出一项决策时，文化的因素将占有多么重要的位置。

我们时常感到迷惘，是因为我们对于未来不够清晰，对于已经出现的新事物缺乏描绘能力。远见、勇敢与永远无法根除的厌倦症，将是《商业》最为核心的特质。这样的特质也一样存在于我们想象出的读者的身上，他们不是以职业、年龄与社会等级来划分，是创造新世界的热情与对知识的渴求将他们紧紧相联，只不过在今天的中国，他们大多生存在商业世界中。

“我们正处于向新大陆的进程之中。”本期的思想领袖大前研一曾对我们说。没人知道未来世界到底意味着什么，但有一种召唤却越来越强烈：让我们开始一场新旅程，要么改变自己，要么被改变所吞噬。



许知远

Founding Editor

邹波

Art Director

business 壹

《商业》

编辑委员会: 何力 肖梦 潘岳 许知远

主 编 许知远

艺术总监 邹 波

编辑总监 于 威

主编助理 黄继新

编 辑 方 军

何 军

助理编辑 漏 丹

高级撰稿人 仲伟志 邵颖波 覃里雯

史 彦 黄锴坚 李清宇

撰 稿 人 黄一琨 漏 丹 华 威 林 木

特别撰稿人 屈宏斌 吴晓波 张 军 姜汝洋 曾 鸣

特约摄影 钱东升 刘 莉

摄 影 罗 健 董 鑫

美术编辑 龙士培 肖利

运营总监 陈 婷

印务发行 郭 杰

图书在版编目 (CIP) 数据

《商业》/ 许知远 主编

—北京: 中信出版社, 2003.12

ISBN 7-80073-856-6

I. 商… II. 许… III. 企业管理

—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP

数据核字 (2003) 第 114767 号

定价: 20.00 元

经济观察报
The Economic Observer



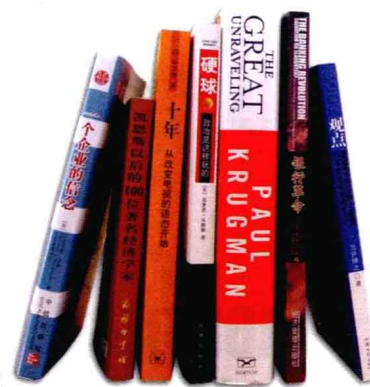
中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

作为亚洲最重要的,
商业思想家, 大 研一
管理学书籍, 他说 G
书馆。

CONTENTS 目录



30 [cover story]



14

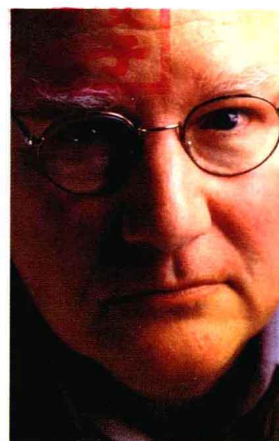
05

一杯冰淇淋A有7盎司。装在5盎司的杯子里面，看来满满的；另外一杯冰淇淋B是8盎司，装是装在10盎司的杯子里，所以看起来不满，装得不满，你会选择哪一杯呢？



18

“关注重新分配财富，而非创造新财富，这完全是计划经济思维的翻版。”这样的话，不光对俄罗斯，对中国人也同样有警醒意义。



也几乎是惟一的商
说他自己从不阅读
oogle是他最好的图

品牌在她心目中绝非仅仅为销售出更多的商品，事实上，它是商业社会的哲学基础，它也不仅仅与公司有关，上至国家下至个人，每个人都应该树立自己的品牌观。品牌是我们这个日益复杂、充斥着眼花缭乱的选择的时代身份认同，正如民族、传统文化是对个人身份的确认一样。



47

03

2004/01 CONTENTS 目录

FRONTIER 前沿

- 05** 枯燥的理性> 黄一琨
- 06** 唐纳德·苏: 管理为何失效> 刘静
- 08** 程益中: 复制成功> 史彦
- 10** 在有各种各样人的大街上生活> 王昌隆
- 12** GE 并不是六西格玛最出色的执行者> 漏丹
- 14** 月度书评
- 16** 陈天桥的未来> 林木

BIG PICTURE 大人物

- 18** 俄罗斯还有奇迹> 黄锜坚
- 21** 丹尼尔·耶金: 简洁的魅力> 覃里雯

BENCHMARK 标杆

- 24** 圣象, 让舞蹈继续> 华威
- 28** UT 斯达康永远站在十字路口> 史彦

COVER STORY 封面故事

- 30** 卡洛斯·戈恩: 故事刚刚开始> 许知远 黄继新

FEATURE 特写

- 41** 刘长乐: 凤凰隐藏的秘密
- 42** 马蔚华: 全球化的第一步
- 43** 曾文祺: 我们看的是机会面
- 44** 李东生: 不大一定不强
- 45** 俞尧昌: 低端也有机会
- 46** 夏兰泽: 品牌就是一切
- 51** 十条法则摘取品牌冠军

CHINESE WISDOM 中国智慧

- 52** 企业战略: 我们真正需要的是什么> 方军
- 56** 中国企业的战略困境> 曾鸣
- 57** 道与理> 姜汝详
- 58** 平衡吴清源> 邵颖波
- 60** 陈光: 菏泽六年> 仲伟志

DEEP THINKING 深度

- 64** 彼得·德鲁克的挑战> 保罗·维安德
- 68** 全球化> 贾兰特·辛哈等

THOUGHT LEADER 思想领袖

- 72** 大前研一: Google 是最好的图书馆> 许知远 黄继新

BOOK EXCERPTS 书摘

- 80** 汤姆·彼得斯: 重新想象世界
- 85** 美国外交政策及其如何影响了世界

AGENDA 专栏

- 88** 是电子的问题, 还是政府的> 覃里雯
- 89** 中国出口神话的背后> 屈宏斌
- 90** 没有公众的舆论> 吴晓波
- 91** 聪明的“经济学”> 张军
- 92** 叹“温州 GDP 触底”之叹> 仲伟志
- 93** 认真的重要> 邹波
- 94** 世界正在向平面化发展> 格洛夫·弗格森

CRITICAL TIME 艰难时刻

- 96** 知道恐惧了, 就不会害怕恐惧> 李清宇

在奚恺元看来，一切都在意料之中，人总会因为自己的有限理性而犯错，这就像伽利略手中的大小铁球总是同时落地那样毋庸置疑。

枯燥的理性

黄一琨>文 钱东升>摄

奚恺元（中欧商学院教授）

一杯冰淇淋A有7盎司，装在5盎司的杯子里面，看起来满满的；另外一杯冰淇淋B是8盎司，但是装在10盎司的杯子里，所以看起来冰淇淋装得不满，你会选择哪一杯呢？如果人们喜欢冰淇淋，那么8盎司的冰淇淋比7盎司的多，如果人们喜欢杯子，那么10盎司的杯子比5盎司的杯子大，不管从哪个角度来说，人们都愿意为冰淇淋B支付更多的钱。

这就是建筑经济学帝国的根基——理性人——应有的反应，但是芝加哥大学商学院管理组织行为学教授奚恺元的试验却表明，在分别判断的情况下（也就是人们不能把这两杯冰淇淋放在一起比较），人们反而愿意为冰淇淋A多付钱。平均来讲，人们愿意花2.26美元买冰淇淋A，却只愿意用1.66美元买冰淇淋B。这就是说，如果这两杯冰淇淋都标价2美元，那么人们情愿选择冰淇淋A。

在奚恺元看来，一切都在意料之中，人总会因为自己的有限理性而犯错，这就像伽利略手中的大小铁球总是同时落地那样毋庸置疑。

奚教授的实验并不是琐屑和形而下的，至少他事业上的同志普林斯顿大学心理学和公共事务教授卡尼曼不这样认为。在2002年的诺贝尔经济学奖获奖致辞时，卡尼曼教授特地提到了奚教授的一些实验对于构筑他和特沃斯基的“前景理论”的重要意义。卡尼曼教授更为概括地认为：损失的痛苦大于获得的快乐；人在面临获得的时候，喜欢躲避风险，而在面临损失时，却又倾向于冒险了。输赢取决于参照点。

卡尼曼教授和奚教授身上都更多地有着心理学家的痕迹。他们喜欢用各种精心设计的实验发现理性人的软肋，无论是

理性人，还是理性预期的弥补，在他们看来都不能继续描摹现实世界。特别是这个变动的、每时每刻都充满不确定性的风险世界。

奚教授拒绝根据自己的研究提出任何关于组织与决策的建议，他更喜欢引用美国在猪湾与越战的决策失误来反向印证“有限理性”无所不在。是的，当现代性的宏大叙事——包括各种计划与组织、粗糙的理性人假设以及各种好大喜功的管理理论被不确定性和人的有限理性击得粉碎的时候，卡尼曼和奚恺元的工作显得更为务实。他们的每一步也许是经济学更加坦诚的一步，虽然有时候他们的理论显得更像是儿童的智力测验，过于直白。与之对照，人们却总是在寻找可以包治百病的雄心勃勃的理论，就像最愚不可及的病人那样。

“90%的真理是没有国界的。”这是谈话当中奚教授惟一句没有小心翼翼说出的话。当他在中欧工商管理学院面对中国的职业经理人时，他们在他的眼里依然是一群注定会犯错的有限理性人，就如同他们的美国、印度、英国伙伴一样。而当这群人组成了团队、组织、公司，实现人们追求福祉最大化的雄心时，理性将会湮没无迹。

为此，奚教授像哈佛商学院的泰德罗教授一样认为，真正的企业领导人不是商学院培养出来的，商学院只是将他们的荣光写成教材供人学习。他们偏好风险却又能审时度势，他们多谋善断却又不逞匹夫之勇，驾驭在内心之中的激情使他们在商学院的案例里熠熠生辉。跟在他们跨越性的步伐后面研究人的内心，这无疑的程序性的、缺乏创新和枯燥的。

在商学院的课堂之外，奚教授仍希望告诉人们来自商业世界的驱动力尽管是塑造最近两个世纪人类社会的最重要的力量，对利润的系统化追求也是现代性的主要支柱，但是人们不应该活得如此单一。即使是在商业力量正在摆脱束缚的转型中国，对财富的追求不该是社会生活的全部，人们必须意识到把追求财富等同于追求福祉一直是经济学潜在的主题（hidden agenda），这里包含着致命的含糊。

但是奚恺元拒绝做一个说教的哲学家，他会用下一个过程乏味的实验继续印证你的内心，撇开不善言谈的商学院教授的标签，请不要轻视一个职业心理学家的能力，他的实验结果总会让你吃惊。比如他和他的同事们经过试验发现中国商人比美国商人有更大的风险偏好，意外吗？

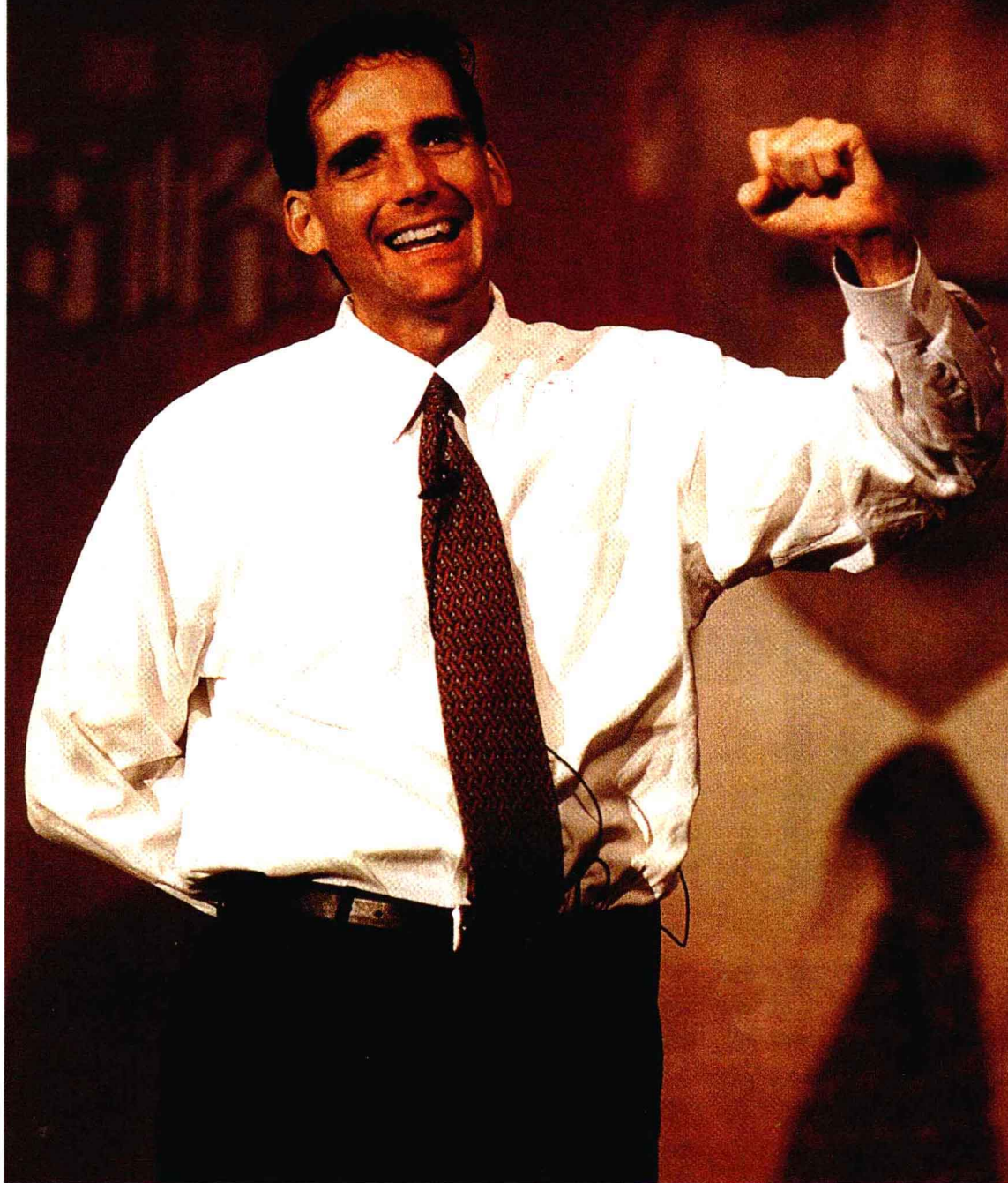


唐纳德·苏
哈佛大学教授

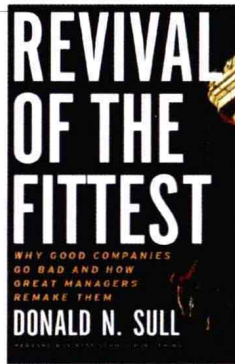
FRONTIER七个问题

“在我看来，在世界其他地区的经济中也有许多值得学习的东西。我曾研究过的一些管理最好而且最有趣的公司，像韩国的三星、芬兰的诺基亚、巴西的Am Bev和Embraer、中国的娃哈哈。美国的研究者要明白，一些最有趣的公司和最好的企业管理者在别的国家，可以从中学到许多美国公司和管理者尚未有答案的东西。”

”



唐纳德·苏：管理为何失效？



刘静>文

问

题一：在过去几年中，经济世界面临了很多挑战，但是到目前为止，管理学家似乎并未提供有效的应对指导，为什么？

回答：首先我要说的是，一些管理学家已经为我们提供了这样的指导。比如彼得·德鲁克的工作已在各个时期都被证明很有用。但是我也同意你的说法，管理学家的的工作并未达到其应有的效果，我认为有两个原因。第一个原因是，大多数管理学家在管理著作中都把重点放在了“解决方案的推动”上，而不是放在“问题的拉动”上。他们提出了一种孤立的理论、方法或框架，并辩称它是一个在任何时候都适用于所有产业中的所有公司的正确方法。这种“以一应百”的方法就像一个想用一把锤子去解决一切问题的修理工。在我看来，这样的作者更加关心建立他们自己的个人品牌，而不是帮助企业管理者。他们总是忽略或者摒弃其他人的想法和手段，并努力将自己的想法和手段定义为最重要或最好的。

问题二：那么，你所说的“问题的拉动”又是怎样的一种方式？

回答：这种研究从一个明确的、困扰企业管理者的问题开始。从这个问题出发，研究者要有计划地了解一些企业的管理者或公司如何成功地解决了这个问题，与此同时，还要学习其他人对于该问题的论述，最后才将其发现用一种便于企业管理者阅读和理解的方式写出来，并包含一些实用的手段。

问题三：管理学家常常被人等同为企业管理的专家，你同意这种观点吗？

回答：我本人并不喜欢被称为“专家”，因为“专家”这个词缺乏谦逊，并有自我宣传之嫌。我更喜欢将自己看作是一个“反专家者”，一个能倾听并能了解企业管理者面临的困难的学者，一个通过自己的认真研究来帮助他们解决问题的学者，一个将研究建立于其他学者的研究之上并以一种更易接受的方式将其传达给管理者的学者。

问题四：管理学家“失效”的第二个原因是什么？

回答：管理学家未能起到应有作用的第二个原因是，许多研究都是以美国企业为对象，换句话说就是具有排他性。比如一些近年来最有影响力的管理书籍，包括《基业长青》、《从优秀到卓越》、《追求卓越》等，都只研究了美国的公司。人们从这些书中可以学到许多真知灼见，但是，的管理书籍个基本前提是，对美国公司的研究的成果适用于全世界。这其他地区的经济中没有将不同国家间的制度、文化和历史的差异性考有许多管理良好认为每个国家都应模仿美国的体制。

怎样的一种方式是说，管理学家的研究方式也应该更“全球化”？

其他地区的经济中理解为什么美国的研究者只注重美国的公司。在美国，经济自由，有许多管理良好的公司，并且研究条件更加便利。在我看来，在世界其他地区的经济中也有许多值得学习的东西。我曾研究过的一些管理最好而且最有趣的公司，像韩国的三星、芬兰的诺基亚、巴西的Am Bev 和 Embraer、中国的娃哈哈。美国的研究者要明白，一些最有趣的公司和最好的企业管理者在别的国家，可以从中学到许多美国公司和管理者尚未有答案的东西。

问题六：你认为在商业世界中，下一个重要的思想会是什么？

回答：我对“重要的思想”并不很感兴趣，也不会花费很多时间去想下一个时尚是什么。

问题七：对于未来10年的经济世界，商业领导者所面临的挑战有哪些？

回答：我认为，最大的挑战就是学会如何在一个愈加难以预测的世界中进行管理。心理学、社会学和经济学的的一个重要的前提就是，人们厌恶不确定性并试图去避免它。虽然这个假设被认为是这些学科的一个支柱，但它从根本上就是错的。人们并不厌恶无常。只有不知如何应对无常的人才会厌恶它。

唐纳德·苏 (Donald Sull)：哈佛大学商学院助理教授，被包括《纽约时报》、《经济学人》、《金融时报》等国际重要媒体评为继麦可·波特后的新一代管理大师，其著作《优秀的承诺》由中信出版社2003年9月出版。



在社长戴自更（前排左二）与总编辑程益中（前排左三）的领导下，《新京报》致力于打破北京报业沉闷的气氛

“这一回，时间真的开始了！历史真的开始了！”当程益中以这样的言语开始自己在《新京报》的第一次总编辑讲话时，距离《新京报》创刊号的出版还有三天，之前的半年时间，这个中国第一家跨地区经营的纸媒历经周折，当一切尘埃落定，他不由得感叹，“时间伟大得无法遏止，但该来的总归要来”。

此前，程益中领导的《南方都市报》被视为中国传媒领域的一个奇迹，但从南到北，当他以闯入者的姿态来到北京，所面临的不仅是地域、气候的改变，许多事情早已超出他所能掌控的范畴，而他的对手也并不比在广州的更软弱，正是缘于此，许多人对他的勇气击节，但对于他能否持续成功则表示怀疑。

由于历史上进步报人邵飘萍创办的《京报》曾经烛照一个时代，《新京报》的诞生被广泛解读为一次伟大的复刊运动，但程认为这实在是一个善意的、富有创造性的误解，“这是《光明日报》的一个新选择，也是《南方日报》的新起点，每一座伟大城市都和一张能够代表这个城市形象的伟大的报纸联系在一起，报纸是城市的形象、门面和口碑”，很显然，程益中期望中的《新京报》就是这样一份伟大的报纸，“一张能承载中国报人光荣与梦想的报纸”，只是在北京，怀有同样志向的同行并不少，竞争在《新京报》的筹备期就已展开，《终结者3》中的第一句台词恰如其分地说明了他们当时的处境，“我还没出

程益中： 复制成功？

史彦>文 刘莉>摄影

生，就有人要杀死我。”

此时程益中更愿意回忆起155年前创办《新莱茵报》的卡尔·马克思，153年前创办《纽约时报》的亨利·雷蒙和85年前创办《京报》的邵飘萍，他在发刊词中表明观点是“责任感使我们出类拔萃”，但熟悉他的人还是会觉察到一些细微的变化，例如内敛。

程益中有一句口头禅：灭了它。习惯于出席每天编前会的《南方都市报》的编辑们对此习以为常，每当遇到兴奋的题目他总会激动地脱口而出。但此时面对新的命题，他给出的答案是“《新京报》不是《北京青年报》的对手，不是《北京晚报》的对手，不是《京华时报》的对手，不是《娱乐信报》的对手，甚至不是《晨报》的对手，在北京，我们不把所有的报纸当成我们的对手，我们根本上就没有对手，我们一个都不灭。”但他同样为《新京报》阐释了可能的空间，“我们为什么总要陷入非此即彼的定势，许多人问，去年北京报纸的广告额是30个亿，还有你们的份额吗？我们说，我不要这30个亿，我要另外的30个亿。在北京，还有另外的30个亿广告根本就找不到适合投放的报纸。我们要办的就是这样一张适合更多更好的广告投放的报纸，北京报业市场最大的问题是，诸侯纷争，群雄割据，独缺王者。”

很大程度上，《新京报》从全国各地网罗的多达1200人的庞大队伍是程益中值得自豪的资本，藉此，对于从头再来的苦痛他有更充分的准备。在广州，程益中的理论在《南方都市报》创办之初曾面对许多质疑、责难和非议，“我还记得在一次大会上，我只说了三句话，却三次引来哄堂大笑。我说，‘我认为我们现在要思考的问题，不是《南方都市报》在广州激烈的报业竞争中有生存必要和生存空间的问题，而是《南方都市报》该如何尽快成为广州报业老大的问题。’哄堂大笑。我接着说：‘只要我们坚持自己的报业理念、编辑思想和管理制度，我敢说就不是《南方都市报》会不会成为广州某报、羊城某报的对手的问题，而是广州某报、羊城某报会不会成为《南方都市报》对手的问题。’接着哄堂大笑。我又说：‘可是大家一定要明白，在热闹的马路边栽树，绝对不能栽小树，绝对只能栽大树。《南方都市报》必须要有足够的投入，一开始就是参天大树，而不是一脚就可以踩死的小苗……’这一次我是话音未落就被哄堂大笑淹没了。”再以过来人的眼光重新审视这段旧事，程益中的目标基本全部实现，显然，在北京，出现这样的场景并非没有可能。

在这个报纸充斥着个人写作才情的年代，程益中从南方带来的“相信制度，依靠制度，不轻信于人”的态度显得非常商业化，“一切事业的成功归根结底都是制度的成功，体制问题其实是我国报业普遍存在的深层次的根本问题。现在，《新京报》被列为试点，我们一定会用好用足这个特殊政策，为《新京报》设计一个最佳体制方案，确保《新京报》成为一个制度型企业。”在他看来，需要改变的部分非常多，“北京的记者太舒服了”，显然，这也是他不愿见到的场景，毫无疑问，《南方都市报》赖以成功的激情会被移植到新的环境，这是他最擅长，最无须酝酿的，而这在很久以前就被认为是北京媒体的软肋。在程益中看来，这是他必须做出的一个决定：“我们既要对自己负责，也要对历史负责。我们只能成功。除了成功，我们别无选择。”

在这个报纸充斥着个人写作才情的年代，程益中从南方带来的“相信制度，依靠制度，不轻信于人”的态度显得非常商业化，“一切事业的成功归根结底都是制度的成功，体制问题其实是我国报业普遍存在的深层次的根本问题”。

在有各种各样人的大街上生活

蓝领阶层兴起于19世纪,白领阶层滥觞于20世纪,那么在21世纪,谁又是我们这个社会中最具影响力的阶层呢?或者说,代表经济发展驱动力的是哪个阶层?

王昌隆>文



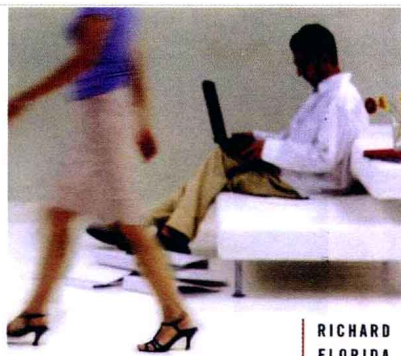
理查德·佛罗里达一直对创意非常感兴趣。小时候,他老爸将他带到自己的工厂,告诉他:“理查德,这个工厂之所以能够生存是因为所有员工的智慧、知识和经验,而不是那些机器。”后来,佛罗里达在拉特格斯大学获得博士学位,又先后在俄亥俄州立大学和卡内基梅隆大学担任教授,高新技术行业动态成为他研究的重点。

自从Lycos在匹兹堡成立伊始,佛罗里达就对这家公司非常感兴趣,他说这是因为这家公司具备了“互联网时代”企业的典型特色。但后来Lycos却从匹兹堡搬到波士顿,在佛罗里达看来,匹兹堡的技术、资金资源都很充足,完全有可能发展成为一个高科技中心,但这家公司还是毫不犹豫地搬到了波士顿,究竟为什么?原因就是波士顿拥有充足的人力资本和具有创意的人。随后,佛罗里达在匹兹堡等地针对人们如何选择生活地点和工作地点进行了一项调查,调查的结果让他吃惊:许多人选择生活地点和工作地点的关键因素竟然是文化的多样性。大家都希望生活在一个大街上有各种各样的人的地方。当然一份工作很重要,但工作不仅仅是“一份工作”。一个能吸引人才的城市必须充满创意,必须有令人激动的事物,必须充满各种乐趣,拥有各种户外活动、极限运动,有艺术,有音乐。虽然被调查者回答他们并不会去一一尝试这些事物,但这些元素在他们生活和工作的城市中必须具备。

佛罗里达在其中担任专栏作家的《信息时代》杂志曾于2000年、2001年和2002年连续三年向两万名IT从业者发出了问卷,结果发现吸引他们的工作必须具备4个因素,这就是挑战(challenge)、责任(responsibility)、灵活性(flexibility)和工作的稳定性(job stability),然后才是报酬。股权即使在新经济的高峰期,也只排到第30名。显然,尽管IT从业者很在意薪酬,但他们更在意挑战和责任,有一个灵活的工作环境,能够自主安排工作进度。

在1998年,理查德·佛罗里达遇见了当时在卡内基梅隆大学念博士学位的盖瑞·盖茨(Gary Gates),后者正在研究同性恋者如何选择生活和工作的地点。从盖茨的研究中佛罗里达发现,美国的高科技中心与同性恋者最为集中的城市几乎完全一致。所以,佛罗里达将同性恋指数列为一个城市创意高低的衡量指标。此外,他还提出了波波族指标——针对艺术家、作家和演员的衡量指标,因为艺术家、作家和演员对生活和工作地点的选择与高科技中心的地点也非常吻合。

佛罗里达认为,这种巧合并不是意味着高科技行业从业人员和专业人才更倾向于同性恋,而是在一个同性恋人口较多的城市,往往有一个宽容的气氛,文化呈现多元



RICHARD
FLORIDA

The Rise of the Creative Class

and how it's transforming work, leisure,
community and everyday life

[理查德·佛罗里达是美国卡内基梅隆大学的区域经济发展学教授，同时还是美国知名IT媒体《信息周刊》(Information Week)的专栏作家。他在《创意阶层的兴起》(The Rise of The Creative Class, Basic Books, 2002)一书中，将21世纪称为创意阶层(Creative Class)的世纪。关于公共政策和区域经济发展一类的书一般被视为失眠症的辅助治疗手段，但佛罗里达的这本《创意阶层的兴起》却因观点独特，一石激起千层浪，达到了低俗小说和名人隐私大曝光一类的书才能达到的畅销程度。截止到目前，已经再版了十次。]

化，从而有利于激发创意。因为越是容忍异己的地区，越容易产生创新人才（比如旧金山既是同性恋的大本营，也是硅谷所在地。据统计，硅谷1/4的企业是由中国人和印度人创办的。在佛罗里达最吸引创意阶层的城市排行榜上，旧金山高居榜首）。这实际上反映出的是文化与经济的关系。

由此，佛罗里达认定存在着一个创意阶层，他所说的“创意阶层”是指那些需要创意的职业，包括科学家和工程师、诗人、演员和艺术家、设计师和建筑师、卫生及法律从业者、高科技和知识密集型行业的从业者。据他估算，创意阶层在美国的劳动力中占有30%的比例，也就是3900万人。

在佛罗里达提出创意阶层理论之前，已有著名社会学家丹尼尔·贝尔和管理大师德鲁克分别阐述过的后工业社会里兴起的“服务阶层”和“知识工人阶层”，而佛罗里达所说的创意阶层不仅仅包括知识工人，也不仅仅包括科学家、工程师或者其他的专业技术人员，还囊括各行各业中需要运用创造力的职业——特别是艺术家、音乐家等文化工作者。

佛罗里达进一步指出，创意阶层由两种人构成。一种是超级创造力的核心，由科学家、工程师、技术人员、艺术家、艺人和音乐家（波波族在美国劳动力中占据了12%，而仅在世纪之交的时候，这一数字还是5%）构成，超级创造力的核心是经济发展的核心驱动力；另一种则是经理人、律师、金融行业从业者和医疗保健从业者，他们的工作也需要创意、知识和创造。

理查德·佛罗里达认为，在今天的经济环境中，才能和创意是财富的关键来源，只有那些能够创造出吸引创意阶层去工作和生活的地方才能成功。我们的世界已经不再处于企业的“组织化”时代，而是处于一个“创造性”时代。在这个大前提下，一个城市经济的繁荣不再取决于优惠的税收政策，也不是靠廉价的电力，新经济必须依赖“创意工作者”。

但创意阶层不是以工作决定一切，而是首先选择一个合适的居住地，然后再开始寻找工作。因而佛罗里达指出，一个创意社会必须具备3T（正如旧金山和波士顿所具备的）——技术(technology)、人才(talent)和宽容(tolerance)。首先，你需要一个强大的技术基础，比如科研单位以及对技术的投资，但这只是必要而不充分的条件；第二，你必须拥有能够吸引、留住人才的魅力，比如有才干的创意阶层必须的对生活方式选择的尊重、激动人心的东西、充满活力的东西、能提供激励的东西；第三，你需要具有对多样性的宽容，这样你才能吸引各种各样的人——移民、女人和男人、同性恋和异性恋……

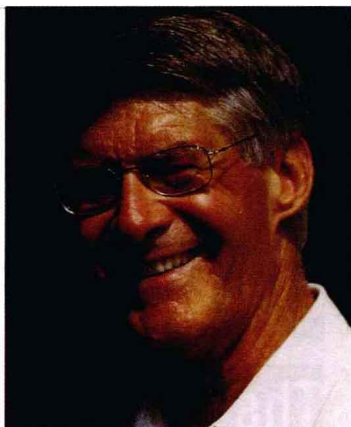
激发各种形式的创造力，仅仅依靠技术经济或者信息经济或者知识经济是远远不够的，所以，佛罗里达定义了三种形式的创造：技术创造，也就是革新、新产品、新理念和新技术；经济创造，这包括企业家将运用创造力诞生出新行业；最后就是文化和艺术创造，也就是新的思维方式，这包括新的艺术形式、新的设计、新的影像和新的概念。正是这三种创造的合力，刺激了经济的增长。

在佛罗里达看来，城市的意义不再是为大型零售商、闹市区的购物中心提供资助、建立电话服务中心，也不再是将纳税人的钱财浪费在大型户外体育活动中心，一个城市的领导应该通过培养艺术、音乐氛围，提供夜生活和离奇古怪的历史区域来吸引创意阶层。简单地说，就是要发展那些有利于经济繁荣的人文气氛，而不是那种像企业或者购物中心的文化氛围。而这些在创意时代都是对于经济发展非常重要的因素。

如果创意阶层在美国的劳动力中占有30%的比例，那么剩下的都是什么人呢？佛罗里达将他们划分为劳动阶层（蓝领）和服务阶层（旅游业从业者、餐饮酒店从业者以及电话服务中心人员）。他说，劳动阶层占主体的城市的经济一般都不太景气。在那些服务阶层占主体的城市，虽然提供的工作机会在增加，但都是一些报酬微薄的职位，职业前景不佳（比如拉斯维加斯）。

根据佛罗里达的评估，美国最具创意的城市是旧金山，随后是奥斯汀、波士顿和圣地亚哥，纽约仅排在第9位。而一些衰败的工业中心，比如底特律、布法罗、大瀑布城以及南部的一些城市排名更是在最后。创意阶层和其他阶层之间日益扩大的裂痕令人忧虑，这将是新兴的创意阶层所必须面对的另一个挑战。

GE并不是六西格玛最出色的执行者



六西格玛创始人
斯蒂芬·金克拉夫博士

漏丹>文

1985年,摩托罗拉在与日本的竞争中失去了半壁江山,公司面临倒闭。被一家日本企业并购的摩托罗拉电视机生产公司,使用了同样的技术、人员和设备,但是产品不良率只有摩托罗拉管理时的1/20。在竞争中看到管理缺陷的摩托罗拉于是发明了一条六西格玛质量之路,获得重生。一本《韦尔奇自传》,让中国企业第一次感受到了六西格玛的力量,六西格玛管理让通用电气在2001年减少了

样避免失控?怎样减少失误,让每100万件产品中只有3.4件是次品?

1988年摩托罗拉险象环生的时候,六西格玛的创始人之一斯蒂芬·金克拉夫博士从德州大学的讲台“出走”到了摩托罗拉,历经六年时间与同事一起创建了六西格玛管理法。1994年至1996年,金克拉夫博士在Allied Signal(现已并入Honeywell)负责全面推行六西格玛,最后为公司带来了3.6亿美金的直接财务收益。1997年以来,他的身份是美国SBTI(Sigma Breakthrough Technology Inc.)公司CEO。

这位管理大师曾经在军队服役,职位是航空母舰上的技术员,一个需要在短时间内做出迅速反应的差事。这段经历也许培养了他的六西格玛理念——怎样利用有限的资源达到效率的最大化。对于中国企业,金克拉夫博士表示:“根据我们的经验,一般公司导入六西格玛后,成本节省可以达到销售收入的20-25%。中国现在的出口额是4000亿美元,如果实施六西格玛战略,就能产生1000亿美元的空间。”

在11月4日于上海举行的中国首届SBTI黑带大会上,SBTI大中华区总裁杨承路先生指出了中国企业实施六西格玛的紧迫性:“ISO是中国企业进入国际产业循环的入门证,而六西格玛则是企业参与国际竞争的制胜武器。GE、沃尔玛、戴尔电脑,已经开始督促供应

商做六西格玛,因为供应商的品质直接影响了他们的竞争

它解决了这样一个问题:当你拥有一个商业帝国时,你该怎样避免失控?怎样减少失误,让每100万件产品中只有3.4件是次品?

15亿美元的成本。六西格玛成为商业神话的铸造力量,它解决了这样一个问题:当你拥有一个商业帝国时,你该怎

样避免失控?同时,供应商只有做了六西格玛,这些国际买家才有可能进一步压价,降低采购成本。这是一轮一轮的竞争循环,跟不上的供应商,就会被越来越低的价格和日益苛刻的订单要求给压垮了。”

实施六西格玛战略的前提是要有一个明晰的战略目标。金克拉夫博士定下了SBTI对中国市场的目标:一是为实施六西格玛的企业带来10倍以上的财务回报。自从2001年正式进入中国以来,SBTI中

在一场橄榄球比赛中，有两种方法可以赢得比赛：一是制造精彩场面，这好比是流程再造理论；二是通过较少的失误来赢得比赛，这是六西格玛的理念。但最好的方式无疑是同时运用这两种方法。

国整体实施的19家企业，第一年的财务回报均达到了这个标准。二是为中国市场培养100名黑带大师和1000名黑带。目前，SBTI已经在中国培养认证了将近100名六西格玛领导明星以及超过100名的黑带和绿带。

“没有成效的管理是无聊的，颇有成效的管理却是激动人心的！我沉迷于最后出现的效果。”金克拉夫说。对于中国市场，金克拉夫博士也许已经看到了未来的成效。虽然SBTI在中国面临来自全球主流顾问公司、亚洲本地咨询公司以及中国本土顾问公司的竞争，但是目前中国的六西格玛市场还处于孕育期，竞争还处在分割市场的层面上。如果SBTI的六西格玛战略成功打入中国市场，金克拉夫博士不仅将抢先获得潜在的100亿美元的份额，而且还将从根本上塑造和提升中国企业的管理运营体系，改变企业的管理思维，这是一项颇为庞大和激动人心的工程。六西格玛在中国企业的作为将比在国外的作为更大。杨承路说，国外的很多企业，例如GE或者许多日本企业，本身的运营体系已经很好了，因而六西格玛只能作为一种改善手段；而中国企业的运营体系还处于非常不完善的状态，SBTI在中国可能

会增加帮助企业建立管理体系这一块内容。

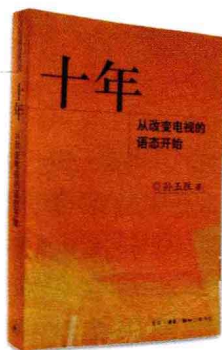
金克拉夫博士认为中国企业在导入六西格玛时，遇到的最大困难在于企业领导如何配置资源。一般全面实施六西格玛法每年要完成300个项目，有时甚至达到600项，这对资源需求是一个极大的挑战。在这种情况下，选择局部实施不失为一种好方法。另外，六西格玛也面临本土化的问题。金克拉夫博士说，GE并不是六西格玛最出色的执行者，但也许是最著名的。现在有的中国企业盲目照搬GE的模式，结果只能是失败。他认为GE的六西格玛战略有其特殊性，取决于GE的规模以及韦尔奇本人的人格力量。一个企业的六西格玛战略必须要适应企业自身的文化。SBTI正在向这方面努力，在此次黑带大会上，它与在华的第一个客户中远集团已经联合发布了客户化的六西格玛蓝带教材。

一个出色的管理方法的适用范围应该跨越行业和领域。金克拉夫博士说，美国政府包括军方以及NASA都在运用六西格玛管理法，并且取得了一定的成效。他的勃勃雄心也使得他对中国政府以及2008年的奥运会表现出很大的兴趣。

六西格玛也并非是万能的管理方式。六西格玛的理论假设是战略本身没有对错之分，关键在于执行。杨承路说：“六西格玛有局限性，比方它不能帮助企业制定策略。只有企业已经确定了战略目标，六西格玛才能在此基础上把它做强。”提出“流程再造”管理法的迈克尔·哈默认为，六西格玛法成功并不等于商业的成功，它并不适用于所有商业问题。尽管摩托罗拉持续地实践着六西格玛管理，它的绩效也是降了又升，升了又降。

IBM在1990年代初运用六西格玛法，事后就证明是一个失败。对此，金克拉夫博士的解释是：“IBM的领导层特别是CEO对六西格玛并不感到激动，他们对市场和客户都不够了解。”而实际问题在于，六西格玛无法帮助IBM确定业务重点：台式机还是笔记本？它只能帮助IBM在错误的道路上做渐进的改变。1993年之后，IBM不再实行六西格玛，而将重心转向业务流程的再造。

“一个成功的企业总是能够同时做好许多事情。”金克拉夫博士承认，要实现出色的管理必须综合运用多种管理法。在一场橄榄球比赛中，有两种方法可以赢得比赛：一是制造精彩场面，这好比是流程再造理论；二是通过较少的失误来赢得比赛，这是六西格玛的理念。但最好的方式无疑是同时运用这两种方法。金克拉夫博士说，企业要明白哪一种管理法应该放在优先位置，六西格玛的优势在于可以成为TQM、ERP或者其他管理法的基础，它能够更好地限定流程。



《十年：从改变电视的语态开始》

孙玉胜 著

生活·新知·读书三联书店，2003年8月

孙玉胜所著的《十年：从改变电视的语态开始》可能并未进入企业家阅读的视野。孙玉胜创办了《东方时空》等栏目，他现在是中央电视台的副总编辑。《十年》记录的是《东方时空》、《实话实说》等中央电视台一系列最负盛名的电视新闻节目的创立、发展、变革、成长的历程。

初看上去，一位电视人所回忆的十年历程，传媒实践与企业的关系的确不大，但如果突破最初的误解，我们可以这么说，这本书可能是今年最值得细读的管理书籍，原因有三：第一，它讲述的在传统体制内变革的经历对企业变革有着极大的启发；第二，未来的企业将是创意主导、观念主导，《十年》是典型的“观念人”(idea man)的故事；第三，这本书还叙述了如何在组织内创业，它告诉我们，一系列成功的新产品、新节目是如何孵化出来的。

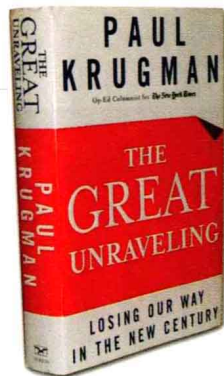
中国有许多成功的企业家，但他们却很少愿意写自传，从个人思考的角度再现整个历程。《十年》的价值在于，孙玉胜真实地记录了组织的难题，记录了思考、决策的过程，他作为个人同时是理性和感性的承载体。我遇到的不少企业家曾说，阅读传记性书籍，往往能置身其中，相比理论性的管理书籍能得到更多的感悟。而且，在某种意义上，中国企业家和孙玉胜所处环境的相似性要超过他们之于杰克·韦尔奇。

电视台是一种观念人主导的企业形态，而这可能正是未来的企业形态。电视主持人、制片人、编辑等这些观念人背后有着庞大的技术部门、播出部门，并且它们的技术依然在飞速发展。但是，正如我们看到的，这些后台对于电视的成功已经不再具有决定性作用，决定成败的是这些观念人。在企业，类似的变化即将发生，了解这些观念人如何组织、如何工作是《十年》的另一价值。

The Great Unraveling: Losing Our Way in the New Century

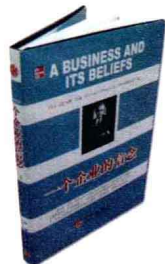
[美]保罗·克鲁格曼

诺顿出版社



谁是今日世界最有影响力的专栏作家。这个竞争很可能在托马斯·弗里德曼与保罗·克鲁格曼之间展开，这不仅因为他们多么富有才华，更因为他们都在为全世界最著名的媒体《纽约时报》服务。前者的履历完美地符合一名杰出专栏作家的特质，有着长时间的采访经验与广泛的社会关系网，但后者却很可能在这场斗争中获得胜利。作为普林斯顿大学的经济学家，克鲁格曼自2000年起为《纽约时报》写专栏，他的刻薄性格使他不会进入华盛顿或是纽约银行家的社交圈，他也从没有什么内幕消息，他依照自己的经济学家的特质在公开的数据中寻找线索，以旁观者的冷静评估正在发生变化的世界。他是布什政府最尖刻也是最有力的批评者，他相信美国政治正在滑向极右翼的深渊，而这种政治倾向也同样将世界经济带入泥淖。

这本书是克鲁格曼过去3年中专栏文集的集合，在每一章前都加上了更长的导论。它们表现出一个旁观者的清醒与过人智慧。出版伊始便登上《纽约时报》的畅销书榜。



《一个企业的信念》

[美]小托马斯·沃森 著

中信出版社，2003年10月

IBM依然是商业世界里最卓越的公司之一，这部分归功于声名卓著的前CEO郭士纳，他将蓝色巨人从1980年代的黯淡无光中拯救出来，赋予新的生命。但是，郭士纳并没有偏离公司创始人沃森父子一生恪守的信念，他们的三个核心信念构建了IBM公司成功的基础：尊重员工；提供世界上品质最高的服务；在执行所有的任务时都坚定地抱有这样的信念，即它们能够被出色地完成。他们坚信，所有一切伟大的企业机构都需要一套基本原则和信念，以指导它们顺利地度过繁荣时期和萧条岁月。

小托马斯·沃森出版于1963年的《一个企业的信念》至今仍堪称商业经典，这本薄册子正如三个信念一样简单明了，它更像一个介绍企业基本价值观的手册。在数不清的社会变革和技术变革中，恪守这些基本价值观是IBM成功的力量，这是沃森在这本书中传播的最重要的信息。同样出版于1963年的《我在通用汽车的岁月》至今在国内还没有出版，通用汽车的传奇领袖A.P. 斯隆是为数不多的深刻改变企业管理的人之一。斯隆的观点和沃森有着极大的差别，他不遗余力地宣扬系统和机构的作用。但是，在需要什么的问题上，我们只能说，坚强的信念和有效的组织结构都是成功企业所必需的。

《凯恩斯以后的100位著名经济学家》

[英]马克·布劳格 著

商务印书馆 2003年11月



这是一本可以作为工具书保存的书。当然，作者对20世纪里最著名的100位经济学家的挑选以及行文风格又与真正的工具书相去甚远。如作者所言，100位这个数字是武断的，它并不严格地代表各种权威的评选（如作者所提到的瑞典科学院的意见），尽管这其中的许多人在作者和瑞典科学院的评判标准中是一致的。作者声明此书首先是为大学生准备的，但是对于希望修补关于经济学家所建筑的大厦的知识之缺口的读者来说，本书轻松、浅显的行文无疑是最好的材料。



《硬球：政治是这样玩的》

[美]克里斯·马修斯 著

新华出版社 2003年11月

“政治使得素不相识者成为亲密无间的战友”，19世纪的幽默作家查尔斯·达德利·沃纳这样写道。然而在被称为“当代的马基雅弗利”的克里斯·马修斯看来，这只不过是层出不穷的政治怪诞剧的序幕而已。本书的书名《硬球》形象地表达了马修斯对于政治的态度：在这个所谓的核能时代，政治是惟一供成人玩的游戏。既然是游戏，就必然有游戏的规则。在这本既非“公民学或市政学之类的教材”，更非我们中国人所熟悉的“厚黑学”之类的书中，马修斯通过所掌握的一手资料，站在一个熟知内幕者的角度为我们揭示了美国各个时代的政坛领袖们如何参与政治这场“硬球游戏”，他们是如何理解和运用其中的规律。在马修斯看来，在许多球场上，只有那些能玩硬球的人才能成功。而用既硬又圆的“硬球”来喻指政治大人物们在游戏中的手段是再恰当不过的了。

在本书呈现的华盛顿无时无刻不在的对权力、地位和荣誉的追逐和你死我活的斗争中，我们可以清晰地感受到许多熟悉而又新鲜的对政治的理解，这样的理解正如译者在开头所示，是因为本书所旨并非只信奉厚黑学而不在于道德，也非空谈道德而不注重操作技巧。它向我们展示的政坛智慧和艺术不只是一勾心斗角、尔虞我诈、背信忘义、不择手段的精美的包装，而是对人对事极为深刻的认识和理解。

作者马修斯除了担任过前美国总统吉米·卡特的演讲撰稿人，还先后担任过美国国会参议员弗兰克·莫斯的助手，国会众议院议长蒂普·奥尼尔的首席助理兼发言人。在华盛顿数十年的浸泡是马修斯写作本书的基石，而作为总统演讲撰稿人所练就的洗炼、优美而又生动有趣的文笔则使本书充分散发出它应有的魅力。

《银行革命》

[美]马克·卡灵顿

菲利普·兰古斯

托马斯·斯坦纳 著

经济管理出版社 2003年10月



科技进步的脚步无法停止，银行业的革命也无法扭转。对金融机构来说，前景是无法预测的。在整个行业试图运用技术创新获利之际，赢家和输家将不断出现。

金融信息技术创新的浪潮将像一把双刃剑，一方面它提供了许多增加服务和收入来源并降低成本的新机会，另一方面，它也会驱动消费者行为发生难以预测的新变化，消除行业进入壁垒并引发许多新的不怕阻力的竞争对手。现存的银行机构面临的困境是：究竟是利用信息技术来提高盈利率，还是随着新进入者的增加以及进一步的革新而使竞争日渐加剧？本书将有助于身处银行业的高层管理人士来思考这一问题，此外，本书也有助于科技供应商们了解他们不断变化的角色，与金融机构建立更具适应性的买卖关系。



《SONY 观点》

[日]出井伸之 著

汕头大学出版社 2003年3月

严格地说，这并非一本讲述SONY成长的书，也非讲述SONY管理经验的书，因此，排除中文书名可能存在的误导，你千万不要把它当作一本管理书或企业史的书来读，尽管它包含了一些管理的思想和企业成长的故事。准确地说，这是一本可以抱着轻松的心情，随时阅读随时放下的书，是现任索尼公司会长出井伸之的个人文集，收录的内容是他在索尼公司内部网站上其个人专栏“A Point of View”从1998年至2001年期间的内容。这个以日记方式写作的专栏被出井伸之看作是员工对话的宝贵场所，并希望通过这个场所把他所思考的“变革的讯息”传递给员工。写作的方式和目的决定了文字和表达的风格与取向，也决定了我们的阅读心态和感受。全书分别以Backstage of Business和Style of Life为题把内容分为两大部分，旨在把工作感受与生活体悟分开，尽管话题上的区分清晰可见，但是从本质上讲，我们从中读到的出井伸之对生活、对人、对事的思考和体会并没有根本的区别。

在本书的后序中，出井伸之写道，“在‘往后的知识社会中’，工作只是生活的片面，作为知识根源的‘兴趣’，才是决定性的关键”，而真正能够阻碍非连续的自我革新的抵抗势力，“其实就是自己”。

林木>文

陈天桥的未来

成功的商人和成功的官员在某些关键素质上绝对是相通的，比如在某个转折点做出当时最合适的选择，这种选择在未来会为他带来几何倍数的收益，而且不只在金钱方面。



盛大网络总裁陈天桥，中国游戏产业领导者

imagechina>图