



别在市场里发呆

孙 涤 著

How to Achieve Balance in Market

如何在市场中求得均衡



世纪出版集团 上海人民出版社

别在市场里发呆

孙 淦 著



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

别在市场里发呆 / 孙涤著. —上海: 上海人民出版社,
2004

ISBN 7-208-05401-0

I. 别... II. 孙... III. 经济—文集 IV. F-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 105415 号

出品人 施宏俊

责任编辑 钟智锦



世纪文景

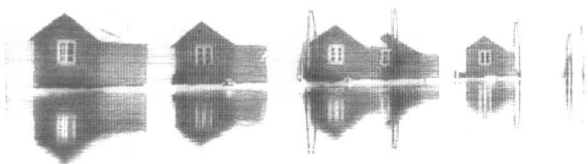
别在市场里发呆

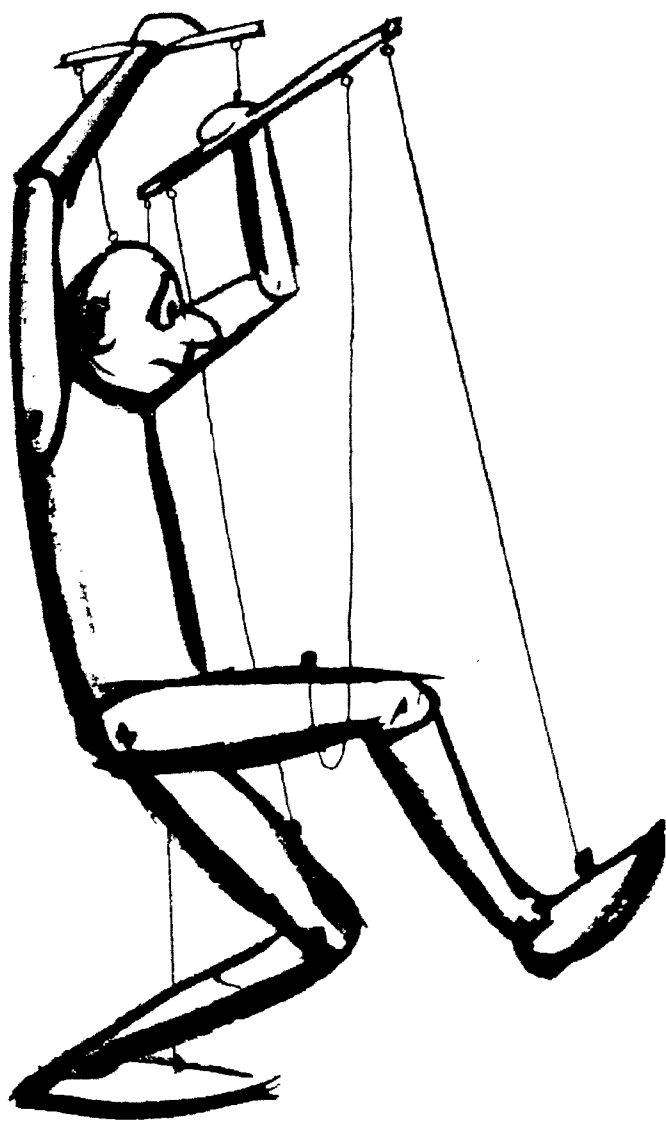
孙涤 著

出版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)
出品 世纪出版集团 北京世纪文景文化传播有限公司
(100027 北京朝阳区幸福一村甲 55 号)
发行 世纪出版集团发行中心
印刷 北京华联印刷有限公司
开本 635 × 965 毫米 1/16
印张 17.5
插页 2
字数 268,000
版次 2004 年 10 月第 1 版
印次 2004 年 10 月第 1 次印刷
ISBN 7-208-05401-0 / F · 1212
定价 25.00 元

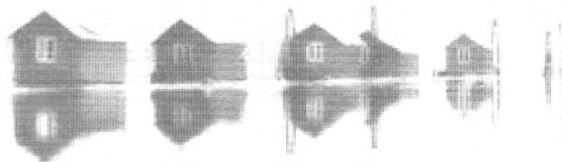
此书献给凤林妻

若没有她的理解和支持,本书成稿是不可想像的





无 题



上海人。1979 年跳考以第一名成绩进入上海财经大学研究生院，主修国际金融。1982 年留美后取得经济学硕士（Ohio State University-Columbus, 1983）和管理学博士（University of Texas-Austin, 1988）学位。1995 年越级晋升为加州州立大学（长堤）商学院终身正教授。上海交通大学顾问教授、北京大学、上海财经大学和南京大学的兼职教授。曾任留美中国经济学会会长和美国海外华裔教授学者协会理事。

1990 年起经常回国讲学、作咨询，包括参与世界银行和国家科委的项目研究。1995—1996 年作为美国富布赖特学者在中国客座研究一年。有六本书在国内出版：《创业与经营》、《决策的艺术》、《开放基金三十讲》、《理财技巧与经营策略》、《CEO 智慧——财富世界的无冕之王》和《管理琐话》。

1999 年起任中国建设银行总行总经理、战略规划委员会首席顾问，2000 年任研究开发部总经理，2003 年任投资银行部门总经理，2004 年起任中国建行总行重组改制办公室资深顾问。

自序

十年前，作者在一本中文小书的自序（《创业与经营》，上海人民出版社，1996年）中曾说，中国能够不失时机地融入世界市场，实在非常值得庆幸。中国经济市场化的非凡成就如今是随处可见，但它是否惠及了每一个中国人？换句话说，人们是否都能不失时机地融入市场化大潮，增进各自的幸福感，或至少，在市场中得到其“应得”的一份？

开放以来的口号，“让一部分人先富起来”，算是道中了市场化的核心，也因势利导开启了巨变的契机。（请注意不是“使一部分人先富起来”，“使”和“让”，一字之差，乃有天渊之别。）同所有的竞赛一样，从市场竞争脱颖而出的只会是一小部分人。在奥运会上，最强、最快、最灵活的人赢得奖牌，市场则略有不同：只有获胜者才会被认作是最厉害或最适应的。市场竞争的这种不可避免的结果曾被广泛认为是不可接受的，也曾因此引发了大规模的社会反抗，令千百万人前赴后继。可是逆市场而动的结果却大悖于它的本意，徒然降低竞争的层次，使一部分人先腐化起来并且使大多数人都贫困下去。然而“胜”出者始终是一部分人这一基本事实却无从改变。

作为一种经济运作方式，市场化更是一种生活选择方式。市场虽然催生了多彩多姿的机会，却也把选择的负担推到人们的头上，他们必须承担选择的结果，并且不得不与时俱进地调整素所珍视的习俗和价值观。由之而来的困惑、沮丧、嫉妒、甚至愤懑，常常在所难免。作者就曾有过这类体味。记得1980年代初留美，读完经济硕士后选择转修信息管理博士课程，第一年没有拿到助学金的情状。当时大陆学生的学费和生活费全靠研究助理的补助，否则就是整天在餐馆打黑工都无法维持。估计是自己不擅英语和不善应对的缘故罢，申请被教授婉拒。走出办公楼时，我不耐其忿，一边喃喃咒骂资本主义的冷酷，一边振臂抗议市场竞争的不公。过后每回忆起这幕，总不禁哑然失笑。同样是在1980、90年代，国内的市场化方兴未艾，知识分子对所谓“脑体倒挂”有相当严厉的抨击。“搞导弹的不如卖茶叶蛋的，拿手术刀的比不上拿剃头刀的”的批评喧嚣一时，把市场分配指斥成“马太效应”。幸好

知识还是管用，至少还未见过有哪位导弹专家的儿子改习鸡蛋贩售，也没曾听说手术大夫的千金嫁给了哪个剃头匠。

在市场里，索取者和给予者同样，都反反复复地在试探、运作、折冲、博弈，为了发现彼此而斗智斗勇！形形色色的交流和交换活动，凡能落实为交易的，无不凝聚着参与者们精力、冲动、个性、智慧、算计以及失误。于是，仔细琢磨如何在市场里运作，或称之为“市场逻辑”亦可，是每个企业、任何个人很值得去下的功夫。经常检讨“业务模型”的三个环节，对每个市场参与者克服而不被克服都会有所帮助：市场带来了什么机遇而我得过且过的压力为何？市场改变了什么观念而我的价值目标是否得重新定位？以及，在市场中实现我的价值和目标需要哪些新的技能？

这本小书乃基于作者的观感，围绕上述三个环节引起讨论，希望它能对大家体验、了解和领悟市场化有些帮助。确实，持续学习成了我们赢得市场“应得”的一份的必备功课。这里我想借用洛克菲勒的一段话。虽然后世对他毁誉不一，但洛氏在市场是个超级成功者，恐怕无人否认；相信也没有人会比他说得更加直白和简要了：“任何一个不相信自己，而且没在市场里充分发挥自己能力的人，可以说就是向自己偷窃的人；而且在此过程中，由于他创造力低落，也等于是从社会偷窃。”

市场化浩浩荡荡，包并一切，既无可回避亦无所循形，惟有积极面对。人们纵然无法掌控潮流和风向，却可以左右自己的航舵和风帆，在市场中努力开辟出各自亮丽的航道。即使偶有挫折和失落，也只有不断自我调适。咱们不妨说句风凉话凉快凉快，间或发些牢骚解气解气，或是做点评议消停消停，只要能有助于阁下回复健康平和心态的都成。但无论如何，

好歹别在市场里发呆！



自识于北京，2004 年 7 月



目 录

CONTENTS

第一部分 向市场取经 1

企业的盛衰之道	3
从曾国藩谈管理的演化历程	9
戴尔和脑力资本	20
市场中的价值	32
公司治理和公众利益	39
同事中的“代沟”	43
价值的市场化	47
客户细分及差别化服务	54
人才的竞争	62
加入 WTO 和国有银行的改革	68
银行管理工具——平衡计分卡	79

第二部分 向生活取经 91

斯坦福大学的创造精神	93
孩子留学的选择方法	97
钻石的迷思	103
乔丹的市值	107
北京交通所见	111
心理陷阱和“无理性”投资	114
对财富积累的观感	119

第三部分 向能人取经 125

雅虎楼主	127
乔布斯、盖茨和鲍尔默	132
贤哲西蒙	146
朱家良和华人创业	150
老童生斯皮尔伯格	153
CEO 中的 CEO	157
亿万富翁的头脑	162

第四部分 向企业取经 169

龙虎之争——互联网浏览器争夺案例	171
点点滴滴的管理——麦当劳经验	183
积极的投资管理——CalPERS	190
IBM 的变迁	195
国家政策支持下的美国住房融资	
专业公司——房利美	213
基金管理的晨星	221

第五部分 序跋篇 227

创业与经营	229
明智的决策丰富人生	234
跋（《管理琐话》）	239
基金投资的回报	241
德鲁克的管理眼界	244
投资圣手巴菲特	252
管理的智慧	257

半睡半醒的良知（代跋） 267

第一部分

向市场取经



企业的盛衰之道
从曾国藩谈管理的演化历程
戴尔和脑力资本
市场中的价值
公司治理和公众利益
同事中的“代沟”
价值的市场化
客户细分及差别化服务
人才的竞争
加入 WTO 和国有银行的改革
银行管理工具——平衡计分卡

企业的盛衰之道

幼时读赫胥黎的《天演论》，印象非常深刻。该书在“文革”时代居然没遭禁止，真是奇迹。因为就其本质而言，它与当时喧嚣的“唯物史观”实在是大相径庭。书中在分析为何芸芸众生里绝大多数人随草木同朽，惟少数人能够脱颖而出时，作者指出两个关键原因：好运气加上灵活性。许多比较研究也都表明，在成功人士成功的因素中，至少有四分之一是无法用系统的方法来测度的。对于那些受上苍眷顾的人，人们无法妒忌，妒忌无益，又无从仿效，模仿终归徒劳。然而一些人连战连捷，像把幸运女神剪断了翅膀蓄养在自家栏里似的，就很难再用偶然的好运来解释了。成功的企业也一样，一些公司能够不断突进，超越对手，也超越自身，雄踞市场几代而不颓弛，到底是何原因所致，又有怎样的灵活性使然呢？

基业如何才能常青

美国上一代大财团中硕果仅存的杜邦公司，已有二百余年的历史，和合众国的寿命几乎不相伯仲。它要是不图革新，早就和其他老财阀一样凋零陨灭了。杜邦家族以一个小小的炸药厂为祖业，到了19世纪末，家族企业无论从业务前景或是公众形象上来看都显出了难以为继的窘象。小辈中有大志者

毅然力主创新，才把局面扭转了过来。有名的通用汽车公司就是当时杜邦集团多元扩展的成功产物。杜邦的另一个壮举是它积十余年的苦心研究，在1930年代以尼龙的发明为契机，一举囊括了从女用丝袜、内衣到制造轮胎骨架的全球尼龙材料市场。这些战略转移既改变了人类社会的生活和消费形态，又迎来了杜邦成为世界最大的化工企业的第二春。教人钦佩的是，杜邦公司在尼龙成功之后立即着手研制取代尼龙的新化纤制品，在成功中自我超越，在其他竞争对手追赶尼龙产品之前，就跳跃到更高级的产品上，得以经久立于不败之地。

IBM的经历也是弥足称道的。销售员出身的老沃森创立了IBM，小沃森秉承父亲以客户需要和市场营销来引导、统筹业务的发展理念，不遗余力地推进公司研究开发，奠定了IBM企业常青树的根基。IBM的创新力度反映在员工们不避风险的探索精神中，这和公司决策层的积极倡导分不开。1960年代IBM的一位副总裁，因所负责的一项新产品开发计划失败而亏损了1000万美元，于是向小沃森引咎辞职。沃森慰留他说，公司花了1000万美元的培训费使失败的经验成为IBM最有价值的资产，因此他无论如何不能走，并且再投入巨资鼓励他继续奋战，终于使举世闻名的360计算机系统获得巨大成功。

美国不少机构（如《财富》杂志）就创新力度对企业逐年加以排名，经常名列前十位的有庄臣父子、3M等。3M以矿机械制造起家，现在早已脱胎换骨，变成最著名的创新科技公司之一，尤其以奠定研究开发项目基础的管理著称于世，它在激励科研人员上的确有一套。

对于公司的8000多名科技人员，3M定出每人可自由支配15%的工作时间，进行个人感兴趣的项目研究，不必经理批准，经理也给予充分信任和授权，事实上常有科研人员不向经理报告达半年之久的情形。经理关注的是研究人员是否勇于探索，对失败的尝试非但宽容，而且还适当奖励，根据的逻辑是失败的经验是日后成功之母。3M努力在研究工作的自由和纪律两方面求得平衡。它把项目分为三类：军工项目，设备经费只要研究人员提出就可提供；传统项目，有计划地改进已有产品和有系统地开发新产品，其经费由预算来定；最后是短平快项目，指在上马周期短见效快的产品，也容易受到特殊的照顾和快速经费支持。3M的创始人麦克南（William McKnight）于1929年创立3M时，谁都没能料到他能够把严格的组织纪律和灵活的变革创

新这两个常常处于矛盾的经营杠杆接合得如此完美。麦克南先生出身财会人员，书生气十足，既没有爱迪生的探索天才，更没有洛克菲勒般的威权铁腕，但是他却能将两个引擎装到一部车上，相辅相成地推动整个企业持续成长。事实上，怎样在竞争的压力之下把握合理的“度”，在规章执行和灵活因应、创新求变和执行控制之间求得适当的平衡，是非常具有挑战性的管理艺术，讲求极高的智慧。为此，麦克南先生广受尊崇，被选入一百多年来最高段的 CEO 之列。

3M 近年来日益注重科研人员的市场知识，促使科研人员从客户观点看问题。目前公司的用人政策优先考虑有同市场用户打交道的经验背景的科技人员。对求职人员进行考试时，公司经常用活的课题来测试应试者的想像力、主动发掘问题的精神和应变能力。当人们问 3M 的总裁是否已经做到了科研自由和纪律的平衡，他坦率回答说还没有，并称即使有接近平衡的时候，也无法持久。市场在变，科技在变，研究人员在变，竞争者也在变，3M 努力能争取的事是更好地认明这些变化，更积极地鼓励员工发挥承担风险的创新精神。

与时俱进以免衰败

中央电视台最近在连续播放“航空史话”，回顾飞机工业的发展历史。我很有兴趣地看了几集之后，一个中心问题浮上心头：为什么没有一家铁路公司或汽车制造商能够成功发展为飞机制造企业或航空公司呢？按理说，这些企业要向新兴的航空工业拓展，是最便捷顺当的。其实，林白上校飞越大西洋之后，首先组成越洋航线公司的就是一家铁路公司，而福特和通用汽车公司也都涉足过飞机制造。但他们都未曾把空运看作是一种划时代的突破，而仅仅看作为可以弥补汽车火车不足的附属工具，因而未能全力专注去开拓，结果让波音、麦道等藉藉无名的小公司创业成功，跃为巨人。反观铁路运输，衰败得更是不像话。1950 年代中期美国运输业排行榜上的前十名全是铁路公司，以前国内教科书上所称的美国八大垄断财团中有三个属铁路运输，而今早不知败到哪里去了！电脑工业不也如此？从计算机最初问世的 1940 年代末起，老牌大公司如西屋、西门子、飞利浦及东芝等电器巨擘都曾

问津，到头来却被一家中型公司 IBM 抢了头把交椅，垄断世界大型电脑市场 70% 的份额达 30 年之久。

到了个人电脑崛起的时候，IBM 还算灵活，不失时机地更新换代，尽力推动，故仍能在此期间占据一席之地，可不少声名显赫的计算机公司却颓然倒地，其中以王安电脑和 DEC 电脑公司最为可惜。王安是毕业于上海交大后留美的中国人，他的办公室自动化系统在 1980 年代前期还是最先进的，所以公司要进军个人电脑是最顺理成章的。然而他却固守自己的专利系统，不愿公开出来与人共享，也无视通用系统的兴盛，结果在短短三年之间溃不成军，再也无法振作。记得 1984 年我刚进入工商管理博士课程时，王安还是当年全美十名首富之一，显赫一时，王安电脑也被评为绩效最优的企业；到了我毕业的 1988 年，王安的股票已从 70 美元一股泻为 3 美元，公司沦落到最不受尊敬的企业之末。王安本人也死于次年。1987 年，王安出版了他的创业和治业的经验谈《教训》(Lessons) 一书，我曾买了一册捧读。书中颇多真知灼见，可惜的是这些教训未能帮助他越过经营上的陷阱。想到王安公司在数年中由鼎盛走向灰飞烟灭怎不叫人揪心！

DEC 电脑和王安电脑一样总部设在波士顿，总裁兼创办人奥尔森也和王安一样，是由博士科学家转为企业家。奥尔森的远见魄力即使在电脑发展的群英史上亦是足以称道的。他的公司创办于 1960 年代，成长于 IBM 等大公司未曾顾及的小型机市场。1988 年，DEC 的赢利超过 1 亿美元，1990 年就进入《财富》杂志 500 家大企业，排名第 27 位。但到了 1992 年，DEC 却亏损惨重，其单季亏损就达 17 亿美元，创了纪录。DEC 的股票也从 200 美元一股跌到 20 多美元。奥尔森犯了一系列错误，其中最严重的莫过于不识时务，瞧不起个人电脑。公开冷嘲热讽之余，他竟执意拒绝相信个人电脑代表着未来的趋势。奥尔森的大错不在于他缺乏专业知识和远见，而是受累于昔日成功所养成的自大。在此仅想引用他那句被传为笑谈的“名言”，来佐证其傲慢心态。奥尔森说：“我的计划绝对是最棒的，只不过计划的假设前提有错了。”

持久经营的要则

经营无法完全避免风险，也常有失败的经营者的喟叹：“时不我予！”不过

诸多分析也表明，企业的成败虽然不无时势大潮的影响。然而多半的情况，还得归因于经营者本人的行为选择。这里我们来概述一些致使企业失败的原因。作为指引，企业家不妨据以检讨自己的经营方略和现状，或许能在败象呈现之前，找出经营上存在的隐患。

第一，是前文已经讨论的企业缺乏远见和创新精神，漠视市场的新动向、技术的新突破以及顾客的新需求，满足于已取得的成果。觉得领先于眼下的竞争对手已足够安全，把经营的重点放在如何巩固规模、保持市场份额和降低单位成本上，而对于潜在的新的替代技术的突破将引起的新竞争格局认识不足。其实，最强有力的挑战者往往来自本行业之外：铁路运输受到汽车、飞机等新器械和集装箱运输等新方法的竞争而衰落；钢铁业的致命压力来自铝合金、玻璃纤维和工程塑料等复合型材料；棉纺织业的杀手则是高分子化学；其他如机械表遭到晶体表的排挤、唱片制造遭到数码技术的淘汰、电影必须在电视的威逼之下另辟蹊径否则难逃倾覆的命运之类的例子，更是不可胜数。对新的变化不能作有想像力的判断并预谋对策，成功企业的前景很可能垮于一旦。

第二，对企业造成的不良影响与第一个原因相仿，但形式却相反：企业对以往的经营成就过于自信，盲目扩张到自己不熟悉、不擅长的行业，这种“捞过界”的经营往往会种下企业垮台的败因。企业的成功自有其关键因素：对客户地了解、对技术的专精、有能干的销售队伍、有稳定的供应客商、有独特的市场环境和地理位置等等。这些都和所经营的行业产品具体相连，超出此范围能否保持经营的优势，应该审慎分析、充分论辩。以为既有成功之经验，便可放诸四海，往往为危险的冒进肇始。很多单位盲目扩组集团，以为规模大就容易抵御风险，是很欠考虑的。特别是靠超额借贷来支持扩张，则更属不智。从投资者或银行的角度来看，对这样的企业尤其需要从严评估。

第三，是企业内部的人和。企业文化，即企业中大多数人所认同的行为习惯以及考绩和升迁准则，和领导有着直接的关联。领导喜功，下必逢迎；领导专断，属下必会沉默或以假话敷衍；领导口是心非，员工必定作伪搪塞；领导多拿多占，厚己薄人，员工必怠工揩油；领导保守求全，员工必不肯犯难创新，如此等等。一个优秀的经营者尚且不易推动员工一齐从长计议