

企
管
人
文
化
丛
书

管仲连

著

商 士 道

外文出版社

图书在版编目(CIP)数据

商士道/管仲连著. - 北京:外文出版社,1999.1

(企管人文化丛书)

ISBN 7-119-02316-0

I. 商… II. 管… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 35401 号

外文出版社网址:

<http://www.flp.com.cn>

外文出版社电子信箱:

info@flp.com.cn

sales@flp.com.cn

著作权合同登记图字:01-98-2783

企管人文化丛书

商士道

作者 管仲连

责任编辑 张 勇

封面设计 王 志

出版发行 外文出版社

社 址 北京市百万庄大街 24 号

邮政编码 100037

电 话 (010)68320579(总编室)

(010)68329514/68327211(推广发行部)

印 刷 煤炭工业出版社印刷厂

经 销 新华书店/外文书店

开 本 大 32 开(203×140 毫米)

字 数 290 千字

印 数 0001-5000 册

印 张 9

版 次 1999 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

装 别 平

书 号 ISBN 7-119-02316-0/G·215

定 价 18.00 元

版权所有 侵权必究

序

林 行 止

管仲连先生在《信报》发表的有关企管的文章，广受读者欢迎，现在结集出版，要我写序，作为“每日必读”而且读得津津有味的读者，我是乐于从命的。

管仲连这个笔名，很容易令人联想到管仲。管仲受知于齐桓公，大胆改革，鼓吹“尊王攘夷”，造就齐桓公成为春秋第一霸主。管仲连先生便有通过对这位历史人物才略的肯定，把我国传统智谋与西方企业知识连结，写出极富启发性的现代企管思潮。《管子·禁藏》有云：“故利之所在，虽千仞之山，无所不止；深潭之下，无所不入焉。”把这几句话用来形容企管人员多方寻求突破，以提高工作效能，亦非常贴切的。

事实上，世界上没有一套企业理论，可以放诸四海而皆准，精明的企管手法，必定源自不断追求提高经营效率的任何机会，而机会往往来自实践与理论的配合。

管仲连先生的文章不仅展示中外古今经营实例的外观世界，还结合人伦明乎心性的内观天地，在管仲连先生笔下，我们

看到着眼文化而胸襟气度学识俱佳的新一代企管人员的修持,这对香港和香港以外的华人社会的企业文化的形成,饶具意义。当前世界经济前景黯淡,因通货收缩导致经济萧条的可能性极高,这种艰苦环境,正是企管人员的最大考验,亦是他们学以致用机会。换句话说,如何使企业安度难关,开创新气象,企管人员应负起一定责任。

若干年前,曾有人误译科学管理鼻祖泰莱(F. W. Taylor, 1865~1915)为裁缝(Tailor),但此谬误饶具深意,因为衣服剪裁讲求称身得体,企管手法则要根据业务性质、员工文化、财力厚薄以至经济气候盛衰始能裁夺。管仲连先生文章的难能可贵处,是通过自己的博学慎思、博思通今,为读者提供多元的企管见闻,加上可读性高而又写得寓意深远,企管人员人手一册,以书中传达的信息,结合实际情况,对于制定最适合本身需要的企管策略,必有助益。

自序

管 仲 连

这是一本关于夏去秋来的书，

这书本身便是夏去秋来。

这是一本关于亢龙有悔的书，

这书本身便是悔的起步。

自 28 岁起，闯荡企业江湖，不觉 11 年。期间南征北战，纵横来去，似乎得了很多，但到头来，竟连失了什么也不清楚，更不要说得。为了三十而立，为了在江湖中占一席位，为了不甘虚生虚灭，为了力量的感觉，10 年来，耗尽了多少精力心血，换来的却是过眼的光彩。

夏天是炽热的季节，也是生气蓬勃、花叶招摇的季节。30 年前，努力在社会中定位乃自然的事，本没什么不妥。唯太阳过烈，泥土必定一片枯干。自己本已是一个执着于凡事尽力而为的人，见空必进，既进且要尽，最后耗尽的，却是自己的心力。

3 年前，终因内外世界失调而崩溃，但这个“死”却孕育了生。当我在这人生荒野中独行，黑暗中孤坐的时候，渐渐体会到

退、死、丧的深意。由江湖争战中退下来,用了二三年的时间,重新学习聆听内心的鼓声,重整进退取舍的依据价值,重拾往日的旧梦,重较前面的方向,而往日的一个旧梦,便是写作。但20多年来,没有正式写过一篇中文文章,实在拿不起勇气重拾这个梦。

幸得友好鼓励、刺激和安排,始敢提笔。其中区祥江的午膳交谈,途达心博士有关深沉需要的提醒,汉之略诸君的冲激,尤其文兰芳在文字上的提点,为关键所在。当然,没有信报的支持,这些专栏文字还是无缘面世,而林行止先生之赐序,更见其情。序中文字,虽是过誉,却实在受用。

本书所收集的文章,主要关于现代企业管理经历了六七十年代之“飞龙在天”之后,现在处身“亢龙有悔”的光景。或许因为经历,年来特别能够体会现代企业之败于亢,而能生于悔之机微。“悔”,既是“退”,也是“转”,更含“生”之意。

夏是炽热逼人,秋是沉潜凝聚。夏有夏的光彩,秋有秋的厚实。这些文字,是我由夏天步入秋季的小径,也是探讨现代企业亢而知悔的转机。

转“不安”为“安”,由“悔”开始。

目 录

商士道

素质一:独行不羁	(2)
素质二:持之以恒	(12)
素质三:严于自律	(21)
素质四:锲而不舍	(30)
素质五:纵横进取	(45)
素质六:迅雷行动	(55)
素质七:灵活变通	(65)
素质八:置身前线	(74)
素质九:探险精神	(86)
素质十:平衡互济	(95)

飞跃中年

40 岁?!	(106)
40 前后的危机感	(111)
中年人谈中年事	(116)
中年发展心理学	(123)
自我检查的提问	(127)

黄河的启示——疏理生命	(132)
成人生命新地图	(137)
中年再热	(140)
40 岁的穷通	(145)
凤凰再生	(151)
企业中年	(155)
活着就是喜欢	(160)
读书饱	
人生篇	
人书结缘	(168)
前半生中 10 本书	(180)
10 年书目几番新	(190)
事业篇	
创业	(199)
官场商场	(203)
事功挂帅的读书大计	(212)
事业中见《易》的智慧	(220)
且听商场老人言	(228)
事业成功,生命失败	(233)
生活篇	
学习乃快活之本	(243)
简单生活之美	(251)
心之定居	(258)
生命“力”的美学	(266)
总结	
省悟	(271)

國

士

道

素质一：独行不羁

凡是不按成规、独创一格的不羁者，皆被称为 maverick。今天的西方企业界中，亦经常运用这个名词来形容那些具备创业精神及魄力的企业人。即使不认为此类人士领导企业潮流，至少也认为他们对企业现状产生刺激的作用。

企业中的 Maverick

多年前，曾有一部美国流行一时的西部牛仔片在港推出，名叫《马华力》(Maverick)，主角是占士·加纳 (James Garner)。几年前，本港上映了一部同名的电影，但加上“赌侠”两字，由当红小生米路·吉逊 (Mel Gibson) 主演，而当年的主角占士·加纳亦再挎枪上阵，饰演老马华力，即主角的父亲。

马华力是一个亦正亦邪、介乎正邪之间的人物。他是一名枪法如神的职业赌徒，作为一个千里独行的游侠，他又似乎不应



以赌为生。换言之,他是一名打破传统、不依成规办事的不羁之士,既打破正派侠士的传统,亦不依邪派赌徒的成规。当然,他还是一名到处留情的多情种子,但这似乎与正邪无关,因正邪之中,皆有多情之士。

撇开多情一面不谈,马华力便是独行不羁的具体象征,这亦是剧本原创者选择马华力作为主角名字的理由,因为英文的 maverick 本是一个普通名词,凡是不按成规、独创一格的不羁者,皆被称为 maverick。

这个英文名词还有潜在的含义(undertone)。一个被称为 maverick 的人士,多半是一个精力充沛、神采飞扬、叱咤风云、精神四方舞的豪杰型人物。这也合理,若非如此,又焉能打破传统,开拓新局!

当年劈佛像生火取暖的丹霞禅师,跟虬髯客私奔的红拂女,指挥外交使团进行武力行动的班超,开拓台湾的郑成功,创立黑旗军的刘永福等,皆是此类人物。

今天的西方企业界中,亦经常运用这个名词来形容那些具备创业精神及魄力的企业人。当然,这个名词本就是介乎正邪之间,既可用之为正面的赞许,亦可用作负面的批评。

在五六十年代,这个名词多被用作负面的批评。当时最正面的含意,亦只是类似草莽豪杰、市井好汉之意,企业界主流人士根本不接受这类“企业反叛者”(business rebels)。

然而,时移势易,今天的企业界已逐渐接受 maverick 的正面意义。即使不认为此类人士领导企业潮流,至少也认为他们对企业现状产生刺激的作用。事实上,已有不少企管著作及文章,皆以这个名词为标题,强调“不羁”的重要性。

与 maverick 同义的名词,还有好几个,例如 radical(激进者)、rebel(反叛者)、revolutionary(革命者)、entrepreneur(创业



者)、non-conformist(不羈者)等。

地位相当于中国宋明两代理学大师的美国大哲爱默生(Ralph W. Emerson),便曾以“不羈”为题,写了一篇鸿文,力陈特立独行、不守成规之要,其中一句——“唯不羈者,方堪称男子汉”(Who so would be a man must be a non-conformist),已成为英语文化中的珠玑金玉之言。

观其行而察其言,爱默生应属于孟子、韩愈、苏东坡之类的慷慨大丈夫。

然而,可不要误以不羈便是“凡事反对”式的专业反对派。包顶颈作风,只是为了反对而反对,为意气而反对,为标奇立异而反对,为引人注目而反对。

爱默生所强调的不羈,是扬弃枝节抛开花果,直探事物之根本,掌握基本的道理,然后实践力行,以行动落实原则 以事实证明道理。

反潮流的高压管理

美国犹他州一家运输公司,便是扬弃枝节力行基本原则成功的例子。这家公司名叫 C. R. England,由 England 家族拥有和经营,其业务为跨州长途冷冻运输,共有 2200 多名雇员,主要为冷冻货车司机。

经营这类行业的窍门很简单——愈快愈好。运输时间愈短,便愈能多走几趟,提高每辆货车的赚钱能力。然而,若要做到愈快愈好,便必须将整个运作系统严格控制,确保人与车的状态皆保持极高水准。

为提升效率,管理层谨守两个原则:



一、只要营运资料回收及时,便能加强控制,提高效率。换言之,必须随时知道每一环节的最新情况。

二、人皆好胜好强,故须利用这种好胜心,加上具体的金钱奖赏,激励员工的拚搏精神,力求做得更好。

管理层投资了 1200 万美元于资讯设备人造卫星网络上,以致总部的电脑系统能够同时监管 500 多个程序,以及每辆货车的现状。然后,就每个员工的表现做出分析评估,每周发出个人成绩表,评价由 A 至 F 共 6 等。这种高压式管理似跟现在流行的人道管理脱节,但甚为有效,生意额不但在 10 年间增长了 8 倍,员工流失率亦低于同业平均数。

薄利出击 志在捣乱

今天的日本剑道比赛是一项计分的比赛。跟其他武术竞技一样,提剑参赛者的目的在于取得分数。故此,正统的参赛心态是如何击中对手的主要部位,如头面、上身等,以图取得干净利落的一分。然而,也有一些别创一格的参赛者,不在乎取得清脆的一分,而是采取密集抢攻的策略,但求击中身体任何一个部位,甚至只是力击对方的竹剑。

这种可称为“少食多餐”、“薄利多销”或“山大斩埋有柴”的打法,虽不能取得有效的分数,最多只能取得点数,甚至完全不计分,却可打乱对方的阵脚,并且壮大自己的气势。当对方气窒而自己气顺之时,对方通常容易露出破绽,予己可乘之机,取得决定性的分数。况且,倘是平手的话,只要自己的攻势强盛,若再取得一些点数,裁判自会判自己得胜。

其实,这种策略早已记载在日本剑道名派“柳生新阴流”的

典籍之中,被称为“一鼓作气”的策略。至于日本的兵法文献中,亦有记载此类战术,称之为“取角”或“挫角”,即不求彻底推翻对方的阵势以取得决定性的胜利,只求取得某一角落的局部优势,等于削掉对方阵地的一角之意。

英国的李察·布兰森(Richard Branson)便是一个“挫角”高手。

布兰森 50 岁不到,已是英国的亿万富豪之一。然而,他却不是一个传统的英国富豪,而是一个衣着随便、不修边幅、略近吊儿郎当的中年人。他的对手称他为“年华老去的嬉皮士”。但在英国广播公司 95 年作的民意调查中,当被问及当代哪位人士最够资格重写《十诫》时,布兰森竟名列第四。头三位分别为德兰修女、教皇和英国圣公会大主教。

究竟这位布兰森是何方神圣呢?

他便是维珍大西洋航空公司(Virgin Atlantic Airways)的创办人。当成立之初,英航对它嗤之以鼻,且不断作出公开抨击。然而,维珍却成功地抢得英航部分生意,94 年的营业额达七亿五千万美元。

布兰森创立的“维珍”商标,并不限于航空公司,且是其名下所有产品的商标,例如伏特加、电脑及避孕套。布兰森成功地树立了一个年轻、独立及厚面皮的形象。所谓厚面皮者,便是笑骂由他笑骂,生意我自为之。布兰森在 94 年推出了一只维珍可乐,专抢可口可乐的市场。英国可乐公司虽贬其为不堪一击,但面世至今,已夺取了约一成英国市场。布兰森的策略便是专以廉价产品捣乱名牌的市场,并以只夺其一角为目的。

建筑黑马超班胜出

以下是登载在美国企管杂志的一个实例。94年6月,中美洲牙买加岛上一个巨型发电厂突然爆炸,以致一大片地区陷于黑暗之中。

当地政府急如热锅上的蚂蚁,不单是为了区内居民的日常生活,也是为了圣诞节的旅游旺季收入。倘若不能赶于圣诞节之前恢复正常供电的话,牙买加的经济将大受打击。

换言之,只有6个月时间重建一个新电厂。此外,牙买加政府亦只能支付2500万美元作为重建费。然而,根据一般行情,重建一个新电厂需时约22个月,而建筑费亦为4000万美元。

牙买加政府以此基本条件发出招标之后,共有8家建筑公司应邀投标。其中七家不理睬牙买加政府的条件,按照22个月的建筑期和4000万美元的建筑费投票。这7家公司之所以这样做,一方面是不愿多动脑筋,只按惯常的作业方式计算策划;一方面则是意图造成一个形势,迫使牙买加政府就范,因为它别无选择。

然而,这7家公司的围堵策略却被一匹黑马打破。一家名为CNF的建筑公司,不理睬行规行情,愿意接受牙买加政府的条件,承诺以6个月建筑期和2500万美元建筑费完成任务。

CNF又如何能够以比别人快3倍时间和少一半的建筑费完事呢?

首要者,自然是24小时开工,以及采取设计、计料、订料及施工同步进行的方法,争取时间。然而,天不作美,甫开工便连下两个月滂沱大雨,造成极大的不便。但工程照样进行,负责工



程的项目经理说：“我们的工作靴从未干过。”

此外,在最初施工的数星期,政府无法提供电话线至工地,各个管工只能以他们的私家车作为临时办公室,并以汽车电话作为唯一的通讯工具。

至于费用方面,CNF亦跟传统建筑的计价方法反其道而行。一般的计价方法是由单项工料成本计起,然后加上利润。但CNF却是先定实总价,然后多方设计,务求做到。

除了因为缩短时间而省钱外,CNF决定租赁而不购买涡轮,因而大幅减低资本性支出。

最后结果,发电厂顺利于12月14日完工。此外,因为建筑费不大,CNF决定不收建筑费,而改变身份成为投资及经营者,卖电赚钱。

乡村包围城市

就笔者对共产主义的一知半解,毛泽东是一匹共产主义的黑马。何所据而出此言?

西方共产主义者的具体革命行动,基本上是以城市为积聚势力的地盘。但毛泽东却反其道而行,来一招乡村包围城市——以乡村为积聚实力和营造声势的根据地,逐步渐进地孤立城市,然后一举进占。

笔者无意在本文讨论毛泽东的策略,因为自知力有不逮。所以提出毛氏的黑马招数,是藉此引出美国的一位百货业黑马,便是创立沃尔玛商店(Wal-mart Stores)百货超级商场集团的森·华尔顿(Sam Walton)。

华尔顿当年建立地盘的策略,亦是乡村包围城市。



当他出道之初,在 J. C. Penny Company 当了一段时间的管理见习生。这家公司是美国百货业的老牌子,不少年轻人都以加入为荣。但华尔顿却没干多久便辞职离去。据说,他离去的理由是:“我已清楚知道有什么是不应该做。”

他似乎颇为傲慢,有点不知天高地厚。但沃尔玛商店的成功,却是这句豪语的最佳注脚。反过来说,若非年轻立志,决定另创新局的话,又如何能够建立如此一家成功的企业。

在未讨论华尔顿的黑马招数之前,首先对当时的百货业主流略作分析。当时之百货业全以大城市作为地盘,力图争取城市顾客,对乡村小镇则不加理会。个中名牌首推四雅斯公司(Sears, Roebuck & Company)。

这种城市主导的经营理念也不无道理,因为当年的美国经济在消费力方面来说,仍集中在城市。此外,因为通讯科技及电脑科技皆未发达,为求管理集中,亦宜于大城市建立大规模的商场。这种策略相当于中古时代的城堡策略——集中兵力于一个城堡,造成坐镇一方,雄据四野的局面。

及至华尔顿创业之时,他却放弃大都市这些兵家必争之地,转而在城市四周的乡镇建立据点。当然,对初成立的公司来说,在乡镇较易巩固地位,且投资较少;然而,却不易壮大,除非建立大型网络,以店铺之数量取胜。

说来容易,但在管理方面却不简单。幸而在华尔顿兴起之际,正是电脑及通讯科技出现突破及大幅发展之时。乘着这个科技浪潮,而其他百货业前辈仍未醒觉之时,华尔顿异军突起,席卷乡村,包围城市,以黑马姿态胜出。

