



狗熊式的拥抱

财 经 与 管 理 札 记

张志雄 著



上海證券報 总策划
百 家 出 版 社



 中国证券书库

第一线丛书



狗熊式的拥抱

财经与管理札记

揭破管理迷雾
针砭市场时弊

张志雄 著

上海證券報 总策划

百家出版社

图书在版编目(CIP)数据

狗熊式的拥抱/张志雄著—上海:百家出版社,
2001.12
(中国证券书库)
ISBN 7-80656-521-3

I. 狗… II. 张… III. 证券交易—资本市场—研
究—中国 IV. F832.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070559 号

责任编辑:郭丽丽
特约编辑:徐 臻
封面设计:阎玉华

狗熊式的拥抱

——财经与管理札记

张志雄 著

百家出版社出版发行

(上海天钥桥路 180 弄 2 号)

(邮政编码 200030)

新华书店上海发行所经销 上海松江新桥新生印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 10.25 字数 240000 字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-6000 册

ISBN 7-80656-521-3/F·8 定价:22.00 元

序 言

孙 涤

志雄兄邀我为他的新作写几句话。他可谓多产,编辑书籍,撰写时评之余,还能深入浅出地把研究管理学的心得和针砭市场化中出现的弊失结合起来,如果没有过人的热忱、过人的颖悟、过人的勤勉,是很难做到的。能在他的书前谈谈自己学习管理的一些体验,是件适足快意的事。

我们这一代饱经文革的坎坷,当时惟一能够坦然(或漠然)处之的,是周围的人也无不坎坷。那时的造神大潮,令无数人像鼯鼠群一般,盲目地随波冲荡。记得那个年代有一首歌,其词曰“……像把金钥匙,打开了千百万只锁……”,随着大众也浑然自在地吼唱了几年。然而某天,我的脑瓜像受到了猛烈的撞击,震醒后悟到,要是一把钥匙能捅开千把锁的话,那么所能证明的不就是锁的毁损么!于是乎,立起了重新塑造自己这把锁的志愿。然而,自我造锁和众人造神原本就不能够平行不悖,稍一不慎就会被目为心怀叵测,此难者其一;生机无着,艰困劳作而一天的收入不足两毛钱,此难者其二。所以自造的工程只能是时续时辍,蹒跚而行。

幸喜当时有志自造的人也并非绝无仅有,各自从不同的途径保存下的一些劫后的书籍、唱片,竟成了超度自己灵魂的涓涓细流。约在1970年左右,我所读的三册书给自己留下不可磨灭

的烙印：《资治通鉴》、《资本论》和《历史研究》。在困厄之中，每册书都耗了我一、二年的时间去啃。具体的细节不论，它们的影响却大抵都能用一两句话来概括。《资治通鉴》里充斥的狼籍史实和对细民的劫难，迫使我相信吾辈的遭遇其实都是“史有前例”的。若不能从生不逢时的自怨自艾中自拔，实在是对自己缺乏勇气来自造的推诿；汤因比的《历史研究》在当时有曹未风先生的中文本三卷，则是从索麦维尔的节本译出的。汤恩比在对文明兴衰的史诗般宏伟描述中所崇扬的几个观念，挑战和回应、退隐和复出，尤其是“逆境的美德”（the virtue of adversity），至今令我感动；而《资本论》的批判精神和技巧亦使我蒙益，虽然它的宿命历史模式给人以相反相成的体认。

毋庸讳言，我的知识结构是残缺不全的。但和一把没有结构、一捅到底的“锁”相比，我尚有可以庆幸之处。记得那时常用满长老茧的手抚着脑袋想，我还能做些什么呢？我觉得自己若得缘，会设法去研究精神心理分析法，或者，去探究管理和经济方面的道理。弗洛伊德的《梦的释义》使我意识到前者的重要，弗氏和荣格等的剥茧抽丝般的解析方法可以成为梳理人性的扭曲的通道。至于后者的紧要，则由本人的匮乏到普遍的贫困而得到昭示。

当时局有了转机的时候——为此我们至今感戴邓公——我选择了经济管理的学习方向。

不过那时的我（恐怕亦包括廿年后的中国），却还不甚明了经济和管理之间的分别。高校恢复后我跳考国际金融硕士专业，读了近三年，1981年底负笈美国再读了个经济硕士，才终于有了些认识：自己的兴趣其实是在管理，然而读了管理博士课程三年后仍有不得其门而入的感觉。

由于二次大战中美国的大型战时项目的成功实施，如曼哈

顿计划、军工生产和后勤补给系统,等等,都推动着战后的产业管理朝着定量分析的方向发展,为其结果的管理数学模型、系统分析工具、战略设计框架等,均有长足的进步和辉煌的成就,也替美国以及欧日工业国家平添了市场竞争的效率。相应的,美国商学院的课程也大力倡导科学管理的教授方法,数学定量分析因之而成为几乎是惟一的管理研究途径。若是没有以希腊字母为符号的模型和数据的统计分析,管理的论文是不能被一流学术刊物接纳的,因为它们不符合“学术的规范”。学者们,或学子们也都欣然景从,把“学术规范”发挥得淋漓尽致,很少再顾及到徒有规范,而无管理实效会不会有悖于研究的初衷?

故而,《狗熊式的拥抱》的思想源头,如德鲁克和钱德勒,都不能进入美国工商管理课程的主流。钱德勒或者还能算是亚流,他对美国企业发展史研究尚能作为一些学科的偏门参考书。(事实上,20世纪70年代中钱德勒的《美国企业史》已有中译本作为内部参考书刊印。)德鲁克则更惨,很少有闷头读书的工商管理学生知道德氏大名,虽然他早就在《华尔街日报》辟有专栏,并且在“哈佛商业评论”迭有佳作(超过二十五篇,可能是创纪录的)。但那是给业界人士看的,不太入清流,是走不进“教课本”和“参考书目”之列的。

我之认识德鲁克,已在博士课程三年级之后的事。为了论文的选题,我颇费了一番调研,要把恩师强斯教授所开创的数据包络法延用到营利企业的绩效管理上去。数据包络法现时已大行于世,产生出近千顶博士帽和万余篇论文,可在当时(1986年)却仅为非营利单位所用。学校、医院、政府机构之外,就是军队。这类机构的经营目标有多个,相互不能简单地替换和取舍,故有“多目标绩效评估”的决策需要。数据包络法在多目标决策有优势,为传统的回归分析方法所不及。而我的论文则是要研

究的是企业行为,具体而言是美国大商业银行的管理绩效评估。依据经典经济学的通行定义,人们追求效用最大化,企业追求利润(据称是股东的)最大化,其关键的假设是能够用单一的量纲——货币去裁核,即使有多个目标,也不过是形式上的,或是过渡中的,因而九九归一,一切均能用钱去衡量。通过量的转化,多个目标蜕变而为不同数量的钱,再递加成单一目标。在此,人们追求的目标之正当与否,达成目标的效果怎样,也都给笼罩在一维的结果——效率(即成本和效益之比,或投入和产出之比)之下。这给了我很大的困惑。

我的切身经历,以及对组织的浅近观察,都使我难以吞咽这种九九归一的量化假设。但要我据悟性而力争,却又缺乏规范的语言。于是考茨梅茨基教授,我的博导之一,建议我去读读德鲁克的书,他说德氏也许能开启一下我的困乏。考氏自己是个极成功的管理者,他通过创业,已厕身于全美 400 个首富之中,自有其对管理的洞察和模式。他以为企业的考量有三层意义:目标的正当性、目标能否达成的效果性,以及完成已确定的目标的经济性,即效率。第一层意义的确定往往隶属于文化、道德和宗教的范畴,相当稳定而有粘滞性,往往绵亘百年而难以剧变;第二层意义讲求正当目标的达成,有如战略制高点的占取,而不太计较成本得失;第三层意义则注重将本求利,怎样划算地完成目标,富于技术性质,最是变动不居。对于这个模式的思路,德鲁克有最清晰的论述,甚至是最具开创性的贡献。他简洁明畅地把第二层意义表达为 do the right things(做正确的事,即 effectiveness,或称效果),把第三层意义表达为 do things right(把事情做好,即 efficiency,或叫效率),是许多经理人员,和许多学管理的都熟悉到能脱口而出的道理。德鲁克指明管理之成效的关键所在常常是在于做对了为数不多的几件事。他总结犹太人

的营销经验为 80/20 的经验法则,也已是大家耳熟能详的了。对于向他请教的企业,德鲁克每每指出必须先要将管理操作的目标的正确性厘清。他所乐用的例子是中世纪盖教堂的小故事。当别人问石工们在做什么,有的石工回答是在凿石块,有人回答是为了糊口养家,有个老石匠回答他是在建造大教堂。德鲁克认为有了这样的胸怀才能够把事业真正做好,才会产生效果,然后才有效率可言。

或许是由于德鲁克的丰富阅历和磨砺,对文化和历史的深切关怀和承担罢,他对现实的观察和剖析特别能引起我的认同和共鸣。从我接触德氏的著作起,十五年以来,我一直是他的热心读者,并自认获益良多。之所以在前面提到自己的一些经历,我只是想说明,要能为某种观念方法所折服,仅仅有分析工具的技术含量是不够充分的。由此,本人虽然并没有很多管理的实务经验,却还是相信德鲁克的管理学说更接近实际,也更能奏实效(不少杰出的管理者,如英特尔的格罗佛,对德鲁克也都是礼赞有加的)。

由于其出生的环境——一次大战后的维也纳和家学的渊源,德鲁克兴趣广泛,眼界不凡。(可参阅他的回忆录《一个旁观者的经历》。以一介管理学者作自传而能畅销,在管理学界算是绝无仅有的。)他的行文风格,浅近而生动,毫无扭捏作态,读来能教人赏心悦目。不过也必须承认,他的书并不算好懂。(他的讲话也许更不好懂。和另一位移民,著名的基辛格一样,两人的德语口音都极重,但英文又都写得极其精湛。)理由之一是他从不就事论事,而是广征博引,涉及的领域极为宽阔;又常旁敲侧击,每以貌似无关的事例作引喻类比;对经营管理的现象的论述则必置于大框架之内,由上俯瞰,往过去追溯,向将来推展,务求其底蕴而不止。这种治学方法,乃源于欧洲的传承,而与美国的

通则颇异其趣。德氏厚重的历史人文含量,对于临渴掘井者、现实卖者、技巧导向者、阅历浅近者,是颇难解其深意的。

德鲁克涉猎多门,只眼独具,常能见微知著。他首先注意到企业为员工设立退保制度的必要性,及以此为基础而发展起来的机构投资和共同基金对金融市场的革命性影响;他首先提出目标偏差管理;他首先塑造了知识组织和知识员工及其管理的观念,和对于企业组织结构平坦化的要求;他最先系统分析服务性行业兴起的意义;他大力倡导以人为本的管理原则及方法。这些成果都和他对人类命运的深切关怀紧密相关。

德鲁克著作丰盛,(有书三十册,其中有不少是一版再版的。)志雄在书里介绍了不少,而德氏著述的中文译本也渐渐齐备。我在这里只就其以人为本的管理思想,举证一二。

德氏认定管理之最,也是最难做的,莫如选人和对人的考核。他最推崇的管理者,杜鲁门总统和通用汽车总裁斯隆先生,都是知人用人的高手。他认为适材适所的用人是主管的责无旁贷的职责,他们首先要知道任务的性质和对任务的预期,又得明确方法来考核下属的实绩。如果任务没能达成,责任在主管,原因在于其对执行者没能予以足够的关注、恰当的支持和奖罚,或者是该任务岗位本身就界定得不对。德鲁克认为有效的经理人重在把问题分类,共同的问题和特殊的问题应以完全不同的办法处理解决之,但更重要的是寻找新的机会。他认为如果把精力耗费在日常问题的处理,而无视于新机会的发掘和新局面的开创,这样的经理人注定是低效的。为此,他提出全新的经理人员时间管理和分配的思路。德鲁克认为确立正确、可操作的目标对一个企业具有根本性的意义,而有效地沟通这个目标,使之组织成员能够同心同德奋力去实现的目标,是创业的健康标志。他又承认虽然目标实现的测度在企业内部不妨有多种手

段,但其最终成效的衡量标准只有一个,即市场。为此内部管理应时刻收集市场反馈,并据以调整或扬弃内部的做法。德鲁克像许多老派人士一样,对数值型计算机并不迷醉,反而无不怀疑地指出,过度依赖计算机来做决策会使经理人员脱离环境的变化。他认为企业的总裁每年至少得有两星期去干销售员的工作,来感受市场和员工的动态变化。德鲁克道出把企业内部工作通过外包方式(outsourcing)进行企业间合作的动因是,企业内部平等化要求的真髓。通过外包,企业得以减少阶层结构,和提高完成任务的责任感(accountability),这对于信息社会中知识员工的管理尤为重要。对于不采取外包和分拆出运营单元(spun-off)做法的企业,应多多利用工作小组(task force)来完成特定的任务,为此,他主张采取灵活的矩阵式管理的组织形式。德鲁克非常重视管理中人的因素,“管理是人”是他老挂在嘴边的一个断语。由于坚信组织的效率以人际的信任为基础,他对中国的家族企业模式怀有褒奖之情,他甚至认为“中国群”(Chinese clan)是极具竞争力的企业形式,因为合作的凝聚力是基于人之间的互信而非依存于商业合同的法律强制,它使得企业组织更经得起波动和挑战。也许德鲁克在西方工商社会对繁芜的法规仍无法禁绝人间的欺诈观察过深而失望的缘故,他转而对小国寡民式的交易模式寄予希望。但是正如一个寓言所揭示的,阿凡提回答国王说自己最渴望的是钱时,国王讥笑他,并宣称自己最向往的是正义那样;缺啥要啥,尽管欧美的企业也少不了信任,可中国人的法度真是太缺少了。

德鲁克为逃避纳粹暴虐和欧洲战乱,20世纪三十年代中期起即旅居美国,他的经济评论那时已备受注目,他的初期著作也受到了如邱吉尔等识货人的好评和强力推荐。作为一个年轻人,德鲁克虽然一再努力,可这些良好的开端并未为他谋得一个

名校的教职,这是一个相当有趣的现象,值得一番讨论。正如张志雄在书中记述的他和管理学院的一位教授的有趣对话,教授和志雄的认知也有所不同,认为德鲁克没有特殊之处,不过是管理学林海中的一棵大树而已。

德鲁克之不入“时流”,怪不得同行的拒斥,乃与他的自我选择有关。他不愿就范于“行规”。在他的书里几乎没有任何数学符号,甚至拒绝统计数据。所以定量分析的“科学”方法是他不熟悉的,或者不在乎的;他也不愿意“入行”,人们无法将其归类于某个“科系”和“学派”。他更是常常“捞过界”大侃,谈了财务的缺失旋即又谈宗教的衍义,谈了制造技术的断层之后又接着谈法规习俗的延续,把艺术和武术丢进同一口锅里煮(他甚至开设过日本艺术的课程),令心理的幻象与天体的运行相互参证。他的授课,又时时如天马行空,(这一层又和熊彼得颇为相似,)教学子们难以跟踪。总之,使内行和外行一并坠入雾里!

所以和长春藤名校的商学院“拍拖”了廿余年,结缘无望后,德鲁克从纽约撤到洛杉矶远郊的一个私立小学校里创立了一个小小的山头,克莱蒙研究院(The Claremont Graduate School)的管理学院几乎为德鲁克一手兴办,也只容下他一尊大佛。他虽不曾直言,但显而易见,德鲁克认为自己从历史人文出发的方法,对于人类组织的管理研究,实优于“科学管理”的方法。他自称为“社会生态学者”(social ecologist),以旁观为主,不喜卷入实际管理的漩涡。他似乎仅满足于“诊断”,而拒绝开出药方。和许多“管理大师”们不同,他坦承万灵的解决方案(silver bullet)之不切实际。对于渴望得到解救的人,不论是经理人或是学生,(至少,听了他的课程,并不能够使您考上律师、注册会计师的牌,也不能得到“托福”的高分,)他的建议似乎是,好好锻炼,增强体质,摒弃烟酒等恶习之类,而不愿给人以解渴的一时之

快。至于钱财,老头也看得洒脱。当人们问他的咨询工作为何收费不低,他回答得很有见地,“人们只会把费钱的当作值钱的。”

我家住在洛杉矶,和克莱蒙研究生院仅隔 50 公里。虽对及门聆听德鲁克讲课心向往之,却始终未能行。听说去年秋季是他最后一次开课授徒,(德氏已经高龄 92 岁,)果其如此,恐怕再无缘亲炙其讲课之风采。然而正如他所一直推介的那样,学习管理如同自我“造锁”,务必由现实中的人出发。志雄兄能从德氏处汲取养分,作为观照实际的佐证和指引,即一实证。中国市场化过程方兴未艾,对现代管理的旺盛需求,由于种种的“不规范性”而更形紧迫。希望中国的新一代经理人员,在“摸着石头过河”的道路上,能从张志雄的书里得到一些启发,不断地丰富、提升,把自己的这把锁锻造得结构严密,切勿让人——市面上多的是江湖术士——一捅就开。

忝为序。

2001 年 10 月于北京

【作者简介】



张志雄，资深财经媒体人士和专栏作家。曾主编和著有《放量》、《可疑的笑脸》、《几时的弄堂》、《初入艺术市场》、《寻找证券市场大智慧》、《中国资本市场回眸》、《中国上市公司行》、《股份制在中国》、《企业家的空间》、《公司故事》等十余本书籍，以犀利的观察和深刻的思考广受读者好评。现任《财经时报》副总编。

目 录

第一辑 源远流长

认识彼得·德鲁克	3
向格雷厄姆学习	74
阅读钱德勒	111

第二辑 傲慢与偏见

天真叵测的和故弄玄虚的	157
萨缪尔森与沃伦·巴菲特之争	163
麦芒镇大妈和股票松饼	167
面对狗熊式的拥抱	177
不仅仅是力量	187

第三辑 人·事·书

默顿·米勒的智慧	199
中国购并的特殊解决方案	201
瑟罗的眼光	215
富达基金内幕	224
多守正 少出奇	227
不简单的西门子	230

2 狗熊式的拥抱

华尔街迷雾·····	234
假如中国是家大公司·····	238
赌场上的交易·····	241
香港富豪沉浮录·····	244
孙涤印象·····	248
证券分析师的职业风险·····	260
危险的游戏·····	266

第四辑 听课记

中国水泥上市公司应在局限中发展自己·····	273
法国分析师眼中的电讯信息业和商业·····	284
家电上市公司如何开创新局·····	302
后记·····	309

财经与管理札记

狗熊式的拥抱

源远流长

第一辑

本辑的《认识德鲁克》发表在 1999 年至 2000 年的《南方周末》上,《向格雷厄姆学习》与《阅读钱德勒》均在 2000 年至 2001 年的《财经时报》上发表。

德鲁克曾说过,学习因人而异,比如有人看的本领强,有人听的本领强。我这个人比较热爱学习,看和听都可以。但我更爱通过写作来学习,而且作品能让读者朋友分享我的喜悦。

在我写德鲁克之前,这位管理学大师只在中国内地的专业圈为人所知,经我这么一介绍,很多人著文都会提到这位大师,真让人高兴。

除了父母,大多数人可能最惦记的是曾给他们教益的老师了。出了学校,要增长智慧,社会人际关系中可以学习,从书本也可以取法智者的风范。

值得一提的是,《认识德鲁克》几度难产,倒不是我文思枯竭,而是如此连续地在报纸上介绍一个人,似乎不很“规范”。多谢《南方周末》的编辑,在我深夜不断地鼓动和坚持下,顶住了不少压力,让文章安然降生。而且,事后读者的反应也不错,总算让我没对不起朋友。

有时也真感到奇怪,香港《信报》的“德鲁克的世界”专栏持续的篇幅至少要比我的文章长几十倍,到了“神龙不见首也不见尾”的地步,似乎也照样不紧不慢地发表着。很欣赏《信报》报人的眼光。