

蔚泓◎著

管理无 原理

中国社会科学出版社

蔚泓◎著

管理无原理

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理无原理/蔚泓著. —北京:中国社会科学出版社,
2008.2

ISBN 978-7-5004-6649-9

I. 管… II. 蔚… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 203394 号

策 划 胡 靖

责任编辑 门小薇

责任校对 李小冰

封面设计 李尘工作室

责任印制 戴 宽

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 三河市君旺印装厂

版 次 2008 年 2 月第 1 版

印 次 2008 年 2 月第 1 次印刷

开 本 710×1000 1/16

印 张 12.75

字 数 150 千字

定 价 20.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与发行部联系调换

版权所有 侵权必究

序

追寻管理的大智慧

刘正山

当前管理是中国企业界最为关心的问题。通过提高管理水平，向管理要效益，成了所有中国企业的共识。但问题是，怎样才能提高管理水平？

现实中出现了两种倾向：一是大力推行包括 MBA 在内的管理知识教育；二是向海外著名企业学习。

推行管理知识教育，似乎成效不大。一是这种课程试图脱离环境来教授管理学。管理是一件困难、不确定的事。在管理过程中，人们会认识到所知是如此之少。读 MBA 或者管理学的学生多数已工作了一段时间，但很少有人做过经理。他们在课堂上所讨论的案例与他们做过的任何事情都没有关系。二是读 MBA 或者管理学的主要目的是绕过所有那些在公司等级阶梯底层耐心排队等候升迁的苦干者。

向别人学习，似乎也没有很快提升中国企业的管理水平。中国企业界这些年并没有放松过对国外企业管理理论的学习和模仿，但都收效甚微，这是众所周知的。其道理很简单，世界上没有两片相同的树叶，也没有两个一样的企业，更不存在两种完全相同的企业管理模式。中国企业的学习只局限于对具体管理方法的学

习模仿，而缺乏对这些方法有效实施的理念基础进行深刻的领悟，没有参透其中的玄妙。

那么，中国的企业该如何提升管理水平呢？蔚泓的《管理无原理》给出了一个值得大家思考的答案。

正如蔚泓所强调的，管理的最高境界是不用管理。要达到这个境界，管理者必须学会激发被管理者进行自我管理。要实现自我管理，管理者必须能够挖掘出每个部属的长处，并为他们立下近期与远期的目标，让他们更上一层楼；然后，再针对每个人的弱点，定下对策，使他们在发挥自己长处的同时，不至于受到弱处的牵制。如果不在每个“具体的人”身上下功夫，去发现他们的长处与弱项，而只是漫无目的地针对“人”这个抽象的概念空泛地制订一些管理手段和管理办法，管理者是不可能实现自己的管理目标的。这样的管理就像手里只有一把钥匙，却想打开无数把锁一样不切实际。

由此，我们很容易明白，为何一些著名的企业很快成为过眼云烟。例如国外的 MicroPro、Ashton - Tate、Netscape 之类的公司，国内的巨人、科利华、拓普软件之类的企业。这些公司都曾经灿烂耀眼，可惜却是一划而过的流星，很快就淡出了业界的视线。还有一些如 IBM、Novell、Borland、长虹、科健之类的公司，也曾作为市场霸主风光无限，但现在却只能忍气吞声地退居为普通的竞争参与者。这些企业为什么会从卓越到拙劣？是因为市场环境的恶化，还是因为竞争对手的围剿，抑或是因为自身实力不足？很简单，这些企业由盛转衰无非是盲目追求卓越、产品定位不清、疏忽市场关系、技术导向失衡、傲慢对待并购对象等原因所导致。

所以在具体经营过程中，千万不要照搬原理。例如，饭店经营中，老板发现很多客人排队等候，这个时候是否采取经济学的

需求定律：提高价格以减少需求量，从而避免排队现象呢？此举措不一定是良策。正如蔚泓所分析的，即使在需求量猛增的时期，企业也不要轻易采取涨价的措施。因为涨价不只是简单地引发收入效应和替代效应，涨价导致的不公平问题会使消费者迅速转向其他替代商品。

又如，在创业的道路上，人们常常难以发现真正的商机在哪里。大家通常的做法是效仿别人的成功模式。高明一点的在别人模式的基础上有所创新。如果效仿得早，也还能够有所收获，但总是效仿别人难以成为富商巨贾。悟性不强的，照搬别人的模式，总是落在别人的后面，却看不到效益。对别人的成功模式没有理解透彻就匆忙上马的，一上马就栽了跟头，亏得血本无归也弄不明白自己亏在什么地方。蔚泓通过诸多案例告诉我们：关注身边的困难和问题，找到了解决困难和问题的方法也就找到了真正的商机。

表面上看，《管理无原理》的书名和书中一些观点容易让人产生误解：管理不需了解管理学原理和技巧。其实不然。读完这本书，我发现《管理无原理》其实是在强调“约束条件”的重要性。我认为，蔚泓这本书的精华在于告诉我们：真正优秀的管理者必须考虑约束条件。它并不是说，管理不需要遵循管理原理，而是说管理不能教条化，不能照搬他人的技巧，不能照搬书本上的知识，而是要根据不同的环境采取不同的举措，但这些举措背后的原理都是相同的。

成功的企业，在管理上都有共性的一面，也都符合管理学和企业理论的原理。我参与中央某课题的时候，研究了诺基亚、三星、爱立信、LG、索尼、ASB等海外代表性的企业，发现其公司治理结构大多比较完善，特别注重透明度，强化董事会对经营管

理层的控制，注重外部董事的引进及其作用的发挥；股权结构趋于分散化、国际化（但股权控制力度并未削弱）；组织结构大多为事业部制；采用集中统一的财务管理模式；激励举措，一般包括薪酬和股权激励两个部分等等。

所以学管理重点不在于学习那些管理知识和具体的方法，而在于去领会和感悟这些管理方法能够有效实施的理念。管理者只有参透了这些理念，才能以不变应万变，从而使管理工作更加卓有成效。

2007年12月18日

CONTENTS

目 录

序 追寻管理的大智慧 刘正山 1

第一部分 创新引领未来

- 1 IT,没机会可以重来 3
- 2 别把技术鼓捣成蒙汗药 7
- 3 建立 CPU 的官窑 12
- 4 困难其实是商机 17
- 5 做有用的研究 20
- 6 技术独立才能经济独立 24
- 7 创新引领未来 29
- 8 专业成就未来 34
- 9 内部盗版是盗版的主要源泉 39
- 10 没有刀哪有刃 42
- 11 都是优惠惹的祸 46
- 12 新知识是唯一有竞争力的资源 50
- 13 第三方买单 54
- 14 享受中国制造 60

第二部分 变革迷宫里的指路牌

- 15 打开民企的待遇枷锁 67
- 16 董事会的性质 72
- 17 思考乐书局的困境 81
- 18 谁来监管监管者 84
- 19 谁来监督董事长 91
- 20 可做 能做 该做 96
- 21 中国企业靠什么成长 99

目 录 CONTENTS

22	有利润的公司未必是好公司	103
23	观念改变中国的发展轨迹	109
24	承诺的基础	113
25	领导的成功标准	116
26	管理无原理	120
27	变革迷宫里的指路牌	124

第三部分 经济学的现实捷径

28	对牛弹琴不是牛的错	131
29	让经济学回到常识	135
30	经济学的现实捷径	139
31	以经济学理性直面现实	143
32	关注经济分析的前提	148
33	循着大师的思想轨迹	153
34	会激励才有领导力	157
35	心中有梦飞得高	161
36	随时欢迎你敲门	165
37	优秀是培养出来的	169
38	好员工是赏识出来的	172
39	没人真的无趣	176
40	员工第一 客户第二	180
41	将贵适变 兵贵神速	185
42	饭馆排队要不要涨价	188
43	军队是最好的商学院	192

GUAN LI WU YUAN LI

第一部分

创新引领未来

在传统工业社会那种技术更新换代比较缓慢的年代里，失败可能是成功之母。但在今天这个技术更新速度大大加快的知识经济社会，尤其是在 IT 这个技术更新速度更是如白驹过隙般的行业里，一次并不经意的错误决策，所导致的失败就足以让自己永世不得翻身，再无出头之日。



IT,没有机会可以重来

在 IT 界，曾经辉煌成云烟的企业比比皆是。国外的有像 MicroPro、Ashton - Tate、Netscape 之类的公司，国内的有巨人、科利华、拓普软件之类的企业。这些公司都曾经是灿烂耀眼的明星，可惜是一划而过的流星，很快就淡出了业界的视线。还有一些如 IBM、Novell、Borland、长虹、科健之类的公司，也曾因为是市场霸主而风光无限，但现在却只能忍气吞声地退居为普通的竞争参与者。

这些企业为什么会从卓越到拙劣？是因为市场环境的恶化，还是因为竞争对手的围剿，抑或是因为自身实力不足？资深 IT 咨询专家 Merrill. R. Chapman 认为，IT 企业由盛转衰无非是因为盲目追求卓越、产品定位不清、疏忽市场关系、技术导向失衡、傲慢

对待并购对象等原因所导致。他在自己所著的《IT 大败局》（电子工业出版社 2004 年 8 月第 1 版）一书中，分析了全球二十多年来著名 IT 公司的失败原因，透析了十个可以避免的经典败局，指出了避免失败的十条经营管理法则。

像 MicroPro, Merrill. R. Chapman 就认为该公司是因为陷入了产品定位的泥潭而失败的。MicroPro 是一家因为开发出了一款全功能的字处理程序 WordStar 而闻名的软件企业。WordStar 的成功使该公司在 1983 年就成为当时世界上最大的微型计算机软件公司，当年销售额接近 7000 万美元。在 1985 年，MicroPro 公司推出 WordStar2000 的时候，依然同时在推 WordStar，这两款产品却是同一名字、同一价位、同样功能，而且是针对同样的目标用户。这样愚蠢的产品定位决策使得用户一头雾水，在两款产品之间迷茫张望。MicroPro 的市场份额就这样在顾客的迷茫中迅速失去。“字处理软件之王”——MicroPro 也就迅速地走向分崩离析，含冤而死。

其实，无论是 MicroPro 的产品定位不清，还是像 Novell 的技术导向失衡，抑或是 Borland 傲慢对待并购来的 dBASE，这些导致公司最终失败的根本原因皆是由于决策者的愚蠢决策。

中国 IT 企业失败的案例更是不胜枚举。史玉柱的巨人集团除了被当做失败的典型被人们说起，早已消失在 IT 界；同创电脑也曾火爆一时，现在谁还记得？胡志标曾是央视广告“标王”，现在哪里还有他的“爱多”？

史玉柱的机遇其实挺好的。1993 年，他创建的巨人集团仅靠卖中文手写电脑软件就赚了 3.6 亿元，成为当时中国第二大民营高科技企业。如果不是盲目地多元化而专注于软件领域，以他的专业背景和他对 IT 市场的灵敏嗅觉，他绝对有能力有机会成为中国

软件业的龙头老大。可惜当年被胜利冲昏头脑的史玉柱脑子一热就愚蠢地开始了在房地产、保健品等方面的多元化。在巨人公司成立的第二年即决定兴建 38 层的珠海巨人大厦，后来设计方案一改再改，从 38 层蹿至 70 层。1994 年初，巨人大厦一期工程破土动工，当年 8 月巨人集团又推出“脑黄金”新产品。两大投资项目同时上马，使巨人集团背上了沉重的经济包袱，最后的结果是两败俱伤。史玉柱很快折戟沉沙，从软件行业蒸发了。

在传统工业社会，企业失败一次没什么可怕的。只要善于总结教训，还可以从头再来，东山再起，再当霸主。但 IT 企业基本没有这样的机会。IT 企业一旦失去自己的市场领袖地位，基本上就再也夺不回原先的宝座了。在传统工业社会那种技术更新换代比较缓慢的年代里，失败可能是成功之母，但在今天这个技术更新速度大大加快的知识经济社会，尤其是在 IT 这个技术更新速度更是如白驹过隙般的行业里，一次并不经意的错误决策，所导致的失败就足以让自己永世不得翻身，再无出头之日。在如今的 IT 领域，失败不会是自己的成功之母，而只会成为别人的成功之母，成就别人的辉煌。

那些曾经辉煌成云烟的 IT 企业，所犯的决策错误集中体现为两种，一是决策者对技术的无知（如 IBM 的 Peanut 和 OS/2），二是沉醉于技术而对市场无知（如 Novell 的技术精英根本看不到市场重心已经转移，忽视 WindowsNT 的进攻，却还怡然自得于闭门造车）。当前的 IT 领域，技术瞬息万变，竞争空前激烈，竞争的本质已经不是比强壮，比敏捷，也不是比谁更聪明，而是比谁少一点愚蠢，少犯一些错误。而 IT 企业要少一点愚蠢，少犯一些错误，理想的状态就只能是决策层既懂 IT 技术，又深谙 IT 市场。但这未免有点过于理想。从实际情况来看，如果 IT 企业的管理层、决策

层能够做到既热爱技术、理解技术，又能够热爱市场、理解市场的话，就能够在做决策的时候“少一点愚蠢，少犯一些错误”，这也是国外的微软、甲骨文，国内的华为、海尔等 IT 企业目前依旧能够成为市场领袖的根本原因。

牢记《IT 大败局》里这些 IT 企业失败的教训，在自己决策的时候少一点愚蠢，少犯一些错误，就能够避免给自己的企业带来灭顶之灾。毕竟今天的 IT 界，只允许成功，一旦失败，就没有机会可以重来。

2004 年 10 月 15 日

当前的 IT 行业之所以一天比一天难赚钱，并不在于技术发展太慢，而在于强行掺和在产品中的许多技术并不实用。给用户下点技术蒙汗药，弄成一次没问题，但不会每次奏效。毕竟人都有这样的心理：一朝被蛇咬，十年怕井绳。

2

别把技术鼓捣成蒙汗药

如今的 IT 产业虽然依旧被大多数人当作朝阳产业，但 IT 圈内的绝大部分人都明白，曾经的好日子离自己越来越远了。在 IT 这个圈子里，要赚点钱实在是太难了。

但 IT 圈子里的人一直被别人当作高级白领。IT 圈子里的人也自己把自己弄得特像那么回事，不管赚没赚到钱，先按高级白领的标准给自己安排日常用度，自己感觉将来能够赚大钱的日子多着呢。所以尽管钱一天比一天难赚，但 IT 白领们的日子还得习惯性往前过，曾经的幸福生活还得设法维持，于是只好变着法子赚钱。

IT 圈的人，别的本事不突出，鼓捣点新技术是小意思。要赚到钱，手到擒来的招数就是在技术上鼓捣点新东西，玩出点新花

样。按照圈内人士的说法，就是以技术立身、靠技术赚钱。

靠技术赚钱其实无可厚非。如果没有蒸汽机的发明，我们哪里能够享受到工业文明带来的种种便利？如果没有 IT 技术的迅猛发展，我们怎能陶醉于“天涯若比邻”的网络世界？所以，瓦特赚再多的钱，我们都没有意见；盖茨成了世界首富，我们也为他高兴。

但如今靠技术赚钱的 IT 精英们却有点让人不待见。因为技术在他们的手中，已经蜕变成了讹钱的蒙汗药。他们打着高新科技的幌子，依靠如簧巧舌，利用用户不懂技术但又追求先进、追求完美、好面子的弱点，向用户推销一些其实是脱离用户实际需求的高端产品，从而骗取用户钱财。这种做法，无异于向用户投放蒙汗药，不同的是，这些蒙汗药不是搅和在梁山好汉智取生辰纲的酒水里，而是融化在所谓的高新技术里面。这水平，真叫一个字，高，实在是高！

就拿我等老百姓日常用的 PC 来说，配置的芯片，从早先的奔腾Ⅱ，奔腾Ⅲ，再到奔腾Ⅳ……每推出一款时，IT 人士都广而告之，这是最新技术，有这样那样的功能，如果买这种最新配置的 PC，如何如何好用，又如何如何的有面子。1997 年，为了写作方便，我决定买个笔记本电脑。一进电脑城，刚说出这个想法，就有好几个人无比热情地向我介绍各种笔记本的配置和功能。我架不住人家的游说，也确实想有一个方便自己写作又使自己“有面子”的笔记本电脑，就毫不犹豫地取了四万多块钱，买了一款据称是当时最新配置也是价格最贵的宏基笔记本。买完后没有几个月，人家又打来电话告诉我，我那几个月前的最新配置只能退位让贤了，更新的配置又推出了，而且价钱还便宜，问我要不要再买个新的。我没再当冤大头，因为所谓的“最新”功能我都用