

管理
是
管理者的生活

1

企业家版
Executive

管理

iManagement

厦门大学出版社

iManag
Management



786

[-270
+179

管理

iManagement

1 企业家版
Executive

席酉民
主编

 厦门大学出版社
Xiamen University Press

主 编=席酉民
发 行 人=蒋东明
出 品 人=江 颖
执行主编=刘 辉
责任编辑=许红兵

马海宽

赵 武

鲁莉蓉

插图编辑=毛 过

责任校对=肖新民

编 务=林 丽

整体设计=敬人设计工作室
吕敬人 + 张朋 + 柏英莉

图书在版编目 (CIP) 数据

管理 / 席酉民主编. — 厦门: 厦门大学出版社, 2002.6

ISBN 7-5615-1890-0/F · 317

I. 管... II. 席... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 035868 号

厦门大学出版社

www.xmupress.com

xmup@public.xm.fj.cn

北京机工印刷厂印刷

2002 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 9 印张

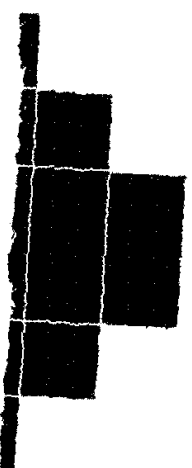
定价: 32 元

《管理》(企业家版) 出版后一月内即付稿酬。作(译)者若两个月后仍未收到稿酬,
请与编辑部联系。

《管理》主编信箱= editor@wise-link.com

《管理》网 址= www.wlpress.com

《管理》咨询热线= 010-64941992



主编寄语

享受管理
Enjoy Management

有的企业家、管理者忙得焦头烂额，被事务困扰得痛苦不堪，结果事业做得还不好；有的企业家、管理者却显得轻松自如、潇洒飘逸，举重若轻，而且事业红红火火、蒸蒸日上。是什么使他们的行为大相径庭，结果天壤之别？一般的回答是能力差异。我不否认人和人之间的能力差别，但更想强调能力背后的心态问题，即怎样看待管理，怎样面对问题，怎样定位人生。

管理因与人有关，始终处于一种动态的竞争和博弈的环境下，因而管理永远都是复杂和富于挑战的活动。要做好管理，成为优秀的企业家和管理者，除了我们经常挂在嘴边的许多素质和技能外，我认为最重要的是喜欢管理。就像世上365行，每行都有喜欢它的人，所以才成就了那么多个行的状元。要成为管理的状元，首先要热爱管理，将管理视作自己生存和生活中不可分割的一部分，去体验管理和享受管理；其次，管理永远与问题和挑战相伴。我经常讲，没有一个企业没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行状况良好时，问题被掩盖了，企业运行状况恶化时，所有问题就暴露出来了。实际上涨潮时最容易解决问题，但此时也最容易忽视问题，等退潮时问题都出

来了，解决问题的最好时机也过去了。尽管这种现象似乎不理智，但遗憾的是大部分企业都是这样处理问题的。这里我不想讨论怎样改变这种状况，而是讨论怎样面对管理问题。在一大堆挑战和问题面前，高手似乎总能抓住少数几个关键问题，显得举重若轻，大量小问题也会随着大问题的解决而消失。但低手却经常认认真真面对所有问题，深陷问题网中，结果不但误了大事，小问题也无法解决好，管理使其痛苦自不必说。另外，人生的价值在于不断战胜自我，征服一个管理难题，实际上不仅是人生的一种体验，更是对自己能力的一次检验。若能这样看问题，迎接管理挑战就不再是一种痛苦，而成为一种愉悦和人生享受。当然，要享受管理，还取决于乐观的人生态度。一生中有谁不遇到过挑战和痛苦，但时间决不会因你痛苦挠头而停止，也就是说，悲观地看待一切和处理问题，将会使你浸泡在痛苦的河流里，此时智慧、快乐、机遇、朋友等都可能离你而去；若换一种乐观的态度看世界和处理问题，你就会发现你沐浴在阳光里，智慧、办法、快乐、机遇、朋友等都在你的身边，你自己也会觉得做人更有魅力，做事更有办法，左右逢源。

如果你热爱管理，学会管理，你就可能享受其中的乐趣！本刊正是将管理看成每一个企业家和管理者生活的一部分，跟大家一块探讨如何享受管理的！《管理》分学术版和企业家版两种，这里与大家见面的是企业家版。从所分栏目中，大家可以体会到《管理》涉及了管理活动的方方面面。愿其中的智慧、思想、观念、技巧、经验、方法、理论帮着您一道探寻管理的奥秘，挖掘管理的乐趣，让她伴随您享受管理生活！

丁荣昌

主编寄语 from the editor

先锋 pioneer

2 关注五大现象，重建 21 世纪管理战略

管理学大师杜拉克新作。面对发达国家生育率下降、可支配收入的分配趋势明显变化、绩效重新定位、全球性竞争、经济全球化与政治分裂背道而驰……21 世纪的战略可能根本不同。

20
点拨 enlighten

- 20 外包趋势有没有矫枉过正？
- 21 向美国总统学管理
- 23 如何宣布坏消息
- 24 宝马如何化创意为商机
- 26 当顾客上门时
- 27 你是绿拇指领导人吗？
- 28 人人都是高绩效员工
- 30 裁员减薪，为何仍受欢迎？
- 32 你该知道的五个营运数字
- 33 市场暴跌的管理教训

目录



35

焦点 focus

36 拥抱体验经济 概念 逻辑 访谈 案例 评论

从产品到服务，再从服务到体验，一个新的时代似乎开始了。
人类的需求欲望，推动了企业的脚步。有的人步伐比较快，
万通的冯仑开始为梦造房子了。

49 品牌的力量：由信任到爱 艾伦 M. 韦伯

品牌管理代表一切？或许吧，但是现在，有一个更颠覆的概念：
爱的标志。
它的魔力正散布全球，让顾客疯狂爱上它……

55 数据仓库与数据挖掘 付春光

全面集成了客户、供应者以及市场信息的大型数据仓库导致公司内的信息呈爆炸性增长，企业在市场竞争中，需要及时而准确地对这些信息作复杂的分析。为了更加及时地、更加准确地作出利于企业的抉择，建立在关系数据库和联机分析技术上的数据挖掘工具为我们带来了新的转机。

61

漫画 cartoon

62

对话 interview

62 菲利普·科特勒

他是举世公认的世界级的营销战略领域的权威，他在将营销
从实践转化为一个学科的过程中起到了举足轻重的作用。



64 游汉明

身处东西方管理思想交汇处的香港，自有别样体会。东西方管理哲学、风格、教育、理论、实践……游博士畅所欲言。

67

专栏 columns

席酉民专栏

67 竞争优势与优势因素

69 站着服务与服务观念

陈劲专栏

71 管理的女性化

74

管理+IT management+IT

74 企业的信息化建设，一把手要怎么抓？ 王玉荣 孔祥云

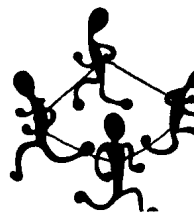
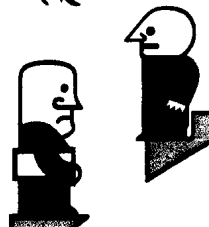
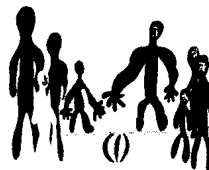
78

好书 book review

78 享誉世界的五种商学教材

79 关于学习经济学和选择经济学教材 张维迎

85 百年学科之精华 梅清豪



894

研究 probe

90 社会、文化、管理以及管理学 刘文瑞

110

课堂 classroom

110 技术管理六堂课（连载之一）

开发新平台产品的关键 刘常勇

114

借鉴 mirror

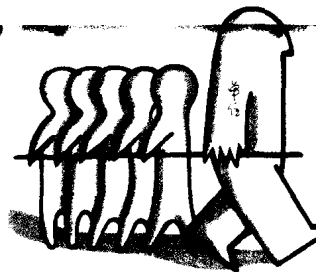
114 你会开会吗？

117 杰出领导的四种特质 罗伯特·葛菲 加雷斯·琼斯

124

门诊 consultant

124 内部控制要注意些什么？ 林柄沧



128
生活 life

128 施振荣的人生之棋 路一鸣

130 从高尔夫球学管理

132
积累 build up

132 一句话管理 黄丹

134 《管理》学习卡片



先锋



关注五大现象， 重建 21 世纪管理战略

杜拉克(Peter F. Drucker)

领先的思想、领先的实践会带来领先的竞争优势。

本辑充任先锋的是92岁高龄的管理学泰斗杜拉克。大师居住在美国加州他的寓所里，依然从事教育、顾问工作，而且笔耕不辍。许多大企业的领袖像朝圣一样，必恭必敬来到杜府，征求这位智慧长者的珍贵意见。

引言

每个组织都依据一套“企业理论”(theory of the business)来运作，这一套理论，界定了组织的业务是什么，目标为何，怎样确定绩效，顾客是谁，顾客需要什么和愿意购买什么。

战略可以将这套“企业理论”转换成行动。它的目的是使组织在变幻莫测的环境中，达成希望的结果。战略也是企业理论的试金石，如果战略不能产生预期的效果，往往就是企业理论需要重新思考的第一个严重警讯。一个企业只有拥有了一套战略之后，才能判定一个机会是否真的是机会，否则，就无法判断组织是往预期的方向前进，还是走上了歧途，分散了资源。

21 世纪的世界，是快速发展、充满不确定性的年代。我们的战略应该建立在什么基础上？有没有什么假设是组织（特别是赢利性组织）可以依循的？有没有任何确定的东西？

事实上，有五大现象是确定的，值得探讨，不过它们与目前所有战略所关注的方向不大相同。首先，这些现象主要不是经济性的，

而是社会性和政治性的，但这些确确实实是 21 世纪管理者要思考的管理问题。这些问题并不是政府可以有效处理的议题，虽然对政治有深远的影响，但本身不是政治问题；它们也不是自由市场可以自行解决的问题，更不是经济理论或经济政策可以应付的问题；这些问题只有由管理层和作为个人的知识工作者、专业人士及经理人才来处理和解决。

5 大现象

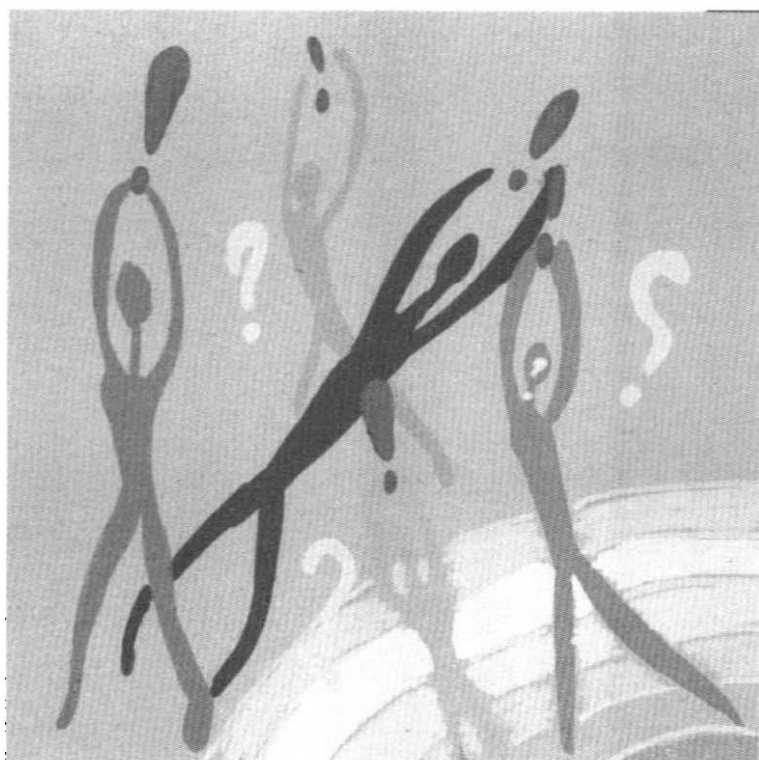
- > 发达国家生育率骤降
- > 可支配收入的分配趋势明显变化
- > 绩效重新定位——企业为谁的利益而经营？
- > 必须面对全球性竞争
- > 经济全球化和政治分裂背道而驰

现象之一

发达国家生育率骤降

前所未闻

发达国家中生育率史无前例地骤然降低，足以被列为最重要的一项新的确定事实。在西欧、中欧和日本，生育率已经降到不足以补充人口更替的程度。在意大利某些最富裕的区域，如博洛尼亚 (Bologna)，生育率到 1999 年已降至 0.8，在日本则为 1.3。事实上，日本和所有南欧国家——葡萄牙、西班牙、法国南部、意大利、希腊，在 21 世纪结束前，都将渐渐往民族集体自杀的路上走。届时，意大利的人口可能会从现在的 6000 万，降至 2000 万或 2200 万；日本的人口现在是 12500 万，可能会降至 5000 万或是 5500 万。即使西欧或北欧，生育率都已经降至 1.5，并且仍持续下降。美国生育率已经低于 2，并且不断下降。而美国之所以能



维持现有还算高的生育率，只是因为近来移民大量涌入，这些第一代移民还维持原来国家（譬如墨西哥）相当高的生育率。

另外，我们不能只看到绝对数字，更重要的是年龄层的分布。到2080年，2000多万意大利人当中，只有小部分人口低于15岁，而非常庞大的人口（至少有1/3），会远高于60岁。日本年轻人口已经比老年人口增长慢得多。虽然直到2015年，美国的年轻人口仍然会继续增加，但其后也很可能会开始下降，并且下降得很快。

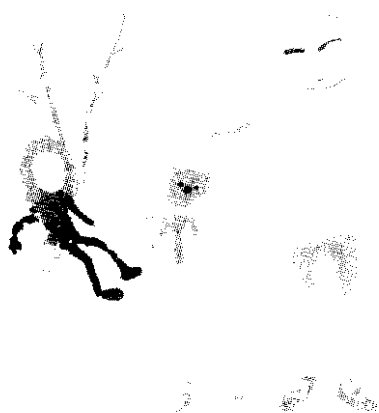
生育率当然可以改变，并且可以改变得很快，如美国在第二次世界大战之后的婴儿潮。但是，即使发达国家的生育率一夕之间急剧增加，仍然需要20年左右，新生婴儿才能够达到加入劳动人口的年龄。除非是前所未有的大型移民潮，不然发达国家的劳动人口（60或65岁以下）大幅度下降在所难免。美国可能约在2025年后出现这个现象，其他国家则更早就会面临这个问题。这种状况史无前例。罗马帝国在公元200年到250年期间，生育率可能曾经下降，不过，我们没有统计数字。**更重要的，人口结构中，超过传统退休年龄的老人比年轻人更多，也是前所未闻。**现在欧洲部分地区已经可以见到这种现象，而其后的所有发达国家，不到21世纪中期就都会出现这种现象。

现代世界上所有的机构，特别是企业，至少近200年来，都假设人口会不断增加。西方社会自1400年起，人口就不断增加。从1700年一直到第二次世界大战后，人口增加的速度更快。日本的人口增加始于1600年左右，也就是在日本内战结束之后。1800年左右更是快速增加，并且也是延续到第二次世界大战之后。但是从今以后，发达国家所有的机构必须将战略建立在完全不同的假设上，即人口是不断萎缩的，特别是年轻人口。

福兮祸兮

人口老化这种现象，使所有发达国家中的经济学家、政治家和大众忧心，并非新鲜事。发达国家的人口寿命，从18世纪来，或更确定地说从19世纪以来一直在提高，过去50年，其实并没有比过去150年增加得更快。我们其实知道怎么样应付这个问题，但是解决的方法无疑会很困难，很痛苦，可能还会引起轩然大波，并且极不受

或许“小家庭”是
继“大跃进”之后上帝
送给人类的第二个礼物



欢迎。那就是在将来的20年或30年内，发达国家的退休年龄必须延后到79岁左右。以现在的人口寿命和健康情况而言，79岁相当于1936年时的65岁，那一年美国继所有西方国家之后，实施了全国性的退休计划（社会保障制度）。

同样，第三世界的人口增加也不是一件新鲜事。它与发达国家100年前的增长一模一样，甚至速度也不见得更快。现在第三世界人口增加的情形也很快地趋缓，因此可以预测，除了印度以外，第三世界人口的增加在成为危机之前将开始平稳下来。我们知道，食物和其他资源的供应不会有重大危机；然而我们也知道，干净的水和干净的空气，将会是极大的问题。人口和环境必须取得平衡。但是这个问题也不如一般想像的那么新。在欧洲某些地方——如德国的鲁尔区（Ruhr），20世纪初期就已经面对并解决了这些问题，而且结果相当令人满意。

所以我要再次强调，真正前所未有的问题，乃是发达国家生育率的大幅滑落。

这个问题的意义已经很清楚：

第一，接下来的二三十年，人口结构将会左右所有发达国家的政治局势。政治不可避免地即将波涛汹涌。没有一个国家对这个问题做了十足的准备。事实上，没有一个国家的政党或派系愿意合作共同对付这个问题。主张延长退休年龄是“左派”还是“右派”？以降低所得税来鼓励人们在60岁之后继续工作，是“进步”还是“反动”？是“自由派”还是“保守派”？

同样，可能更令人不安的是移民的政治问题。在发达和富裕国家人口减少的同时，邻国和贫穷的第三世界国家的人口增加对美国来说，是中美洲和加勒比海；对南欧来说则是菲律宾、印尼和东南亚大陆。要遏制移民的压力，就如同对抗地心引力一样困难。然而没有比大规模移民（尤其是不同文化和宗教背景）更具煽动性的议题了。而这样的不安最严重的可能将是日本，部分原因是因为日本的退休年龄最低，另一部分是因为日本的劳动市场非常没有弹性，而且也因为日本从来没有（至少有历史记载以来）允许过任何移民。相反，这个问题在美国会最小，因为终究它是一个移民国家，劳动市场也最有弹性。即使如此，人口结构的改变在美国也会激起强烈的政治情绪，引起全新的、无法预测的政治变化。

第二，退休可以代表两个不同的意思。“提早退休”的趋势很可

能会继续，但这并不意味着一个人从此就不再工作了。这只代表这个人可能不再从事全职工作，或者在一个机构里工作一整年。传统上一向僵化和一视同仁的雇佣关系，会越来越因人而异，并且越来越有弹性，至少对老年人来说是如此。当老年人口是一群从未进行过体力劳动的知识工作者时，这种趋势会更加明显。美国到2010年就会出现这个趋势，届时1948年婴儿潮时出生的人就开始达到传统的退休年龄了。这群婴儿潮时期出生的工作者，是人类历史上第一个大多数未曾劳动而偏向知识工作的族群，因此也是人类历史上第一群在全职工作三四十年后，并未因为长年辛苦劳动而疲惫不堪的族群。他们大多数在体力或心力上仍然可以胜任许多工作。

因此，雇用人的机构（绝对不限于企业），应该及早开始与年长的工作者，特别是知识工作者，发展新的工作关系。能够成功吸引并留住超过退休年龄的知识工作者，并让他们充分发挥效率的公司，将掌握绝对的竞争优势。无论如何，一个机构的战略必须假设：二三十年后大部分、而且是越来越多的工作，包括组织最重要的工作，将由超过传统退休年龄的人来担任。他们既非“主管”亦非“部属”，他们没有任何职衔。更重要的是他们根本不是传统意义上的“员工”，更不是全职的、每天到办公室上班的人。

最后，在所有发达国家中，由于老年人在退休后还继续工作，退休后的收入在许多情况下比退休前还要高，老年人已经成为社会中最富裕的阶层，他们的人数会继续增加。但是他们的收入是否会维持这样的水准，还是会下降呢？他们会不会如以往一般随心所欲地花钱？还有一个最大的问题：他们会一直渴望“年轻”，并依此花费吗？这些问题的答案将影响发达国家的整个消费市场，也连带影响它的整个经济。

年轻人口减少（尤其是18岁以下的婴幼儿、儿童和青少年），对整个经济和个别企业又有什么影响呢？这只是一个隐忧？或者会不会是某一企业或机构的机会呢？

儿童人数的减少可能是提高教育品质的大好机会。到目前为止，只有日本懂得一个国家的实力系于孩童的教育。小学老师是整个教育体系中相当重要的一部分，因此必须给他们应有的尊重和待遇。

即使对生产幼儿产品的企业，急剧降低的生育率也是良机。儿童越少，父母越珍惜，也就越会有大笔的可支配收入花在他们身上。

这种现象在一个以降低生育率为基本国策的国家——中国，已

然发生。中国的计划生育政策在大城市相当有效，大多数家庭只有一个小孩。而许多家庭（即使贫穷的家庭），显然在独生子女身上花的钱比以前花在三四个小孩身上的都要多。德国、意大利也有类似的现象。生育率已经降低的美国中产阶级家庭，也明显地花更多钱在更少的小孩身上。生产昂贵芭比娃娃的美泰儿公司（Mattel），就因为了解并利用了这一点而大发其财。

我们无法臆测生育率的降低对政治和社会会带来多大影响。但是生育率降低确实会对经济和商业造成极大的影响，有些今天已经出现，有些尚待检验。**最重要的就是，任何一种战略——把今天的资源投注到未来希望的方法（这也是所谓战略的含义），一定要先考虑到人口结构的变化，尤其是发达国家节节下降的生育率。**在所有趋势中，这是最引人注目、最难以预料，也是最史无前例的。

现象之二

可支配收入的分配趋势明显变化

休闲时代

可支配收入的变化和人口变化一样重要，但是通常更不受重视。其实，21世纪初的几十年内，收入分配很有可能与人口结构一样出现重大改变。

企业和产业都非常关心自己的市场定位。它们清楚地了解销售量，知道它是上升还是下降，整体业绩增加还是减少。但是，几乎没有人知道真正重要的数字：就是顾客（其他机构、企业或最终消费者）花在公司产品和服务上的金钱，占顾客可支配收入的比例，更没有人知道这个比例是增加还是减少。