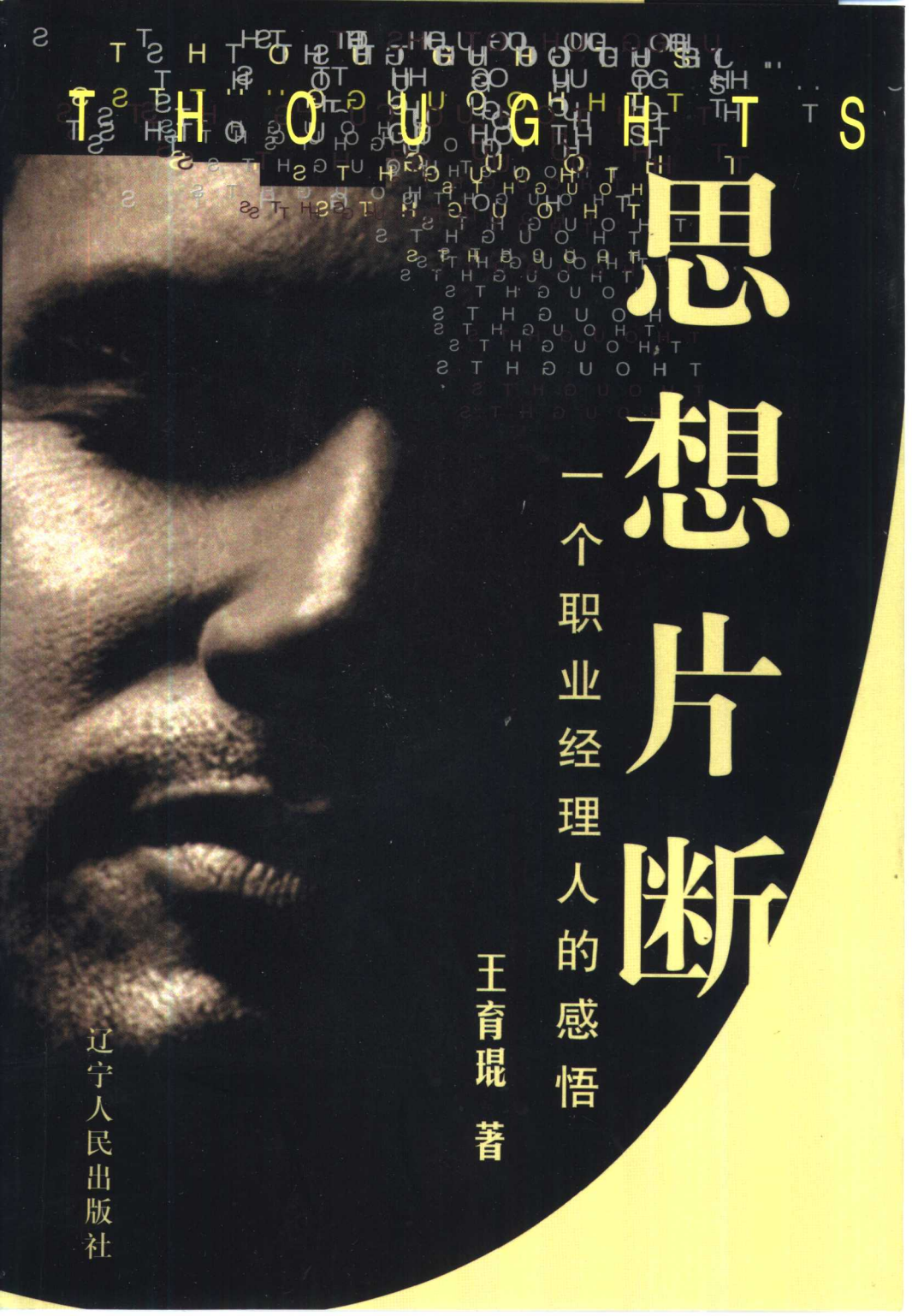




# 思想 片断

一个  
职业  
经理  
人的  
感悟

王育琨  
著

辽宁人民出版社

# 思想片断

T H O U G H T S

一个职业经理人的感悟

王育琨 著

格物致知

品读人性

解读事象

辽宁人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

思想片断:一个职业经理人的感悟/王育琨著. - 沈阳:辽宁人民出版社, 2000. 7

ISBN 7-205-04771-4

I. 思… II. 王… III. 工商企业-市场竞争-研究  
IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 24837 号

辽宁人民出版社出版、发行

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)

辽宁美术印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 字数:229 千字 印张:10

印数:5,001-9,000 册

2000 年 7 月第 1 版

2001 年 1 月第 2 次印刷

责任编辑:杨永富 蔡文祥

责任校对:刘再升 孙东岩

封面设计:内隼工作室 杨勇

版式设计:王珏菲

定价:18.00 元

NA264/2

## 序

吴敬琏

我还没有看到这本书书稿的时候，已经答应了王育琨君为他的新作作序，原因很简单，他曾经是我在国务院发展研究中心很谈得来的一位老同事。他给我的印象是好学深思、认真研究问题，想来他“下海”后的所见所思，形诸笔墨，必然有可观者。90年代初他“下海”以后，我们也偶然有见面聊天的机会。特别是1999年我国研究电信业的重组问题，按照一些认为寻呼业前景黯淡的研究报告，心中疑惑，曾向已经在寻呼业中工作好几年的育琨讨教。他不以这种悲观论调为然，讲了一套想法。我觉得很有道理，建议他写出来。因为情况往往是，做研究工作的人对实际情况感受不深；而做实际工作的人又被淹没在日常事务之中，忽略了必要的系统思考。如今，得知他在做经理之余依然坚持读书写作，我自然表示支持。

虽然我对这本书作了比较好的预期，但读罢校样，仍然感到有些出乎意外。他写的这些随笔，远不是他自己所说的“经理人的学习心得”。其中一些篇章，颇有彼德·德鲁克(Peter Drucker)那种将管理艺术同人生感悟融合为一体的意

味。这本书不但洋溢着他对生活和事业的积极、热情，而且处处透露着他对人和事的细微观察和哲学思考。他果真如我所想，还保持着学人的思想习惯，和对问题的探究，并在实践中不断提升自己作为经理人的品质，使自己成为真正的企业家。1983年东京大学的小宫隆教授提出“中国经济中不存在企业”的命题时，曾经指出，企业(enterprise)这个词和工厂不同，有着创新的含义。企业家(entrepreneur)和企业家精神(entrepreneurship)就是由此派生而来的。我觉得，育琨在这些文章中对寻呼业经营战略的分析、企业忧患意识的培育的讨论、经理人员素质培育和自我修炼的体会等等，可以说已经进入企业家的境界。

当前我国市场经济制度的发展正呼唤新一代企业家群的诞生。人们常说，商业竞争说到底是企业人才的竞争，甚至就是企业家之间的竞争。但是在计划经济制度下，既没有企业也没有企业家存在的余地。改革以来存在的双重体制，也使企业家的行为扭曲。因而现在我们有一批相当政治化的“企业家”，挥金如土的“企业家”，真正具有企业家创造精神和创造才能的经理人员，对于我们这个有着13亿人口的大国来说，却是凤毛麟角。

近来我们可喜地看到，许多新兴公司正在高薪延聘企业经营人才，传统企业也开始注意这类人才的引进。这表明，日益激烈的竞争使企业对企业经营人才产生了更大的需求和更高的要求。而我国企业的许多经理人员，正怀着实现自己才能的炽烈愿望，努力提升自己的企业家素养。于是出现了我国企业家结合自己的亲身经历讨论如何培育企业家才能和发扬企业家精神的书籍。当然，企业经营管理既然是一种艺术，就没有一成不变的常法可循。在这个领域内，更加需要提倡百花齐放的精



---

神。

育琨作为一名较早“下海”的学者，有着担负探索者的责任。我衷心祝愿他继续勤思勤学，在实践中磨砺自己，不但成为一名优秀的企业家，还把自己在拼搏与成长过程中的甘苦体会，与一切有志于成为缔造我国市场经济大厦的企业家的人们分享。

2000年5月16日

# 目录

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 序 .....             | 吴敬琏 1 |
| ■ 开 篇 格物致知 .....    | 1     |
| 1 格物致知 择人任势 .....   | 2     |
| ■ 上 篇 品读人性 .....    | 17    |
| 2 思想片断 .....        | 18    |
| 3 寻求个人竞争力 .....     | 50    |
| 4 感悟片面 拥抱辽阔 .....   | 65    |
| 5 梦想与意志力 .....      | 77    |
| 6 说说责任 .....        | 87    |
| 7 说说沟通 .....        | 95    |
| 8 创造之路 .....        | 107   |
| 9 1999 年断想 .....    | 126   |
| 10 做人、做公司、做事业 ..... | 138   |
| 11 一次幸遇 .....       | 141   |
| 12 黄山朝圣 .....       | 147   |

## ■ 下篇 解读事象

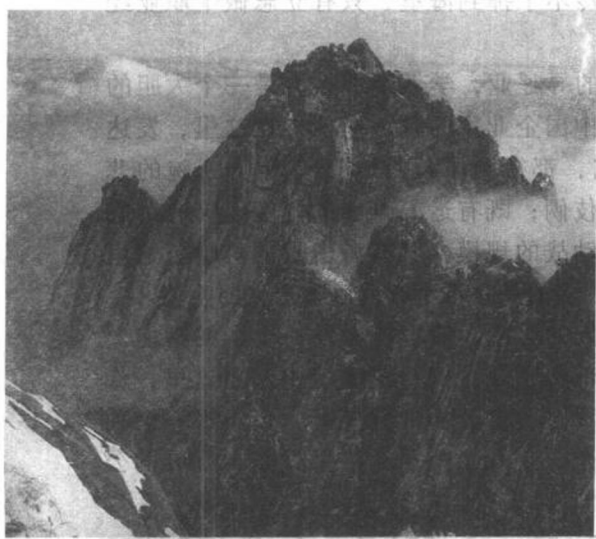
|    |                    |     |
|----|--------------------|-----|
| 13 | 寻呼业：趋势与潜力·····     | 158 |
| 14 | 寻呼业战略转折点透视·····    | 171 |
| 15 | 我看不可抗力·····        | 180 |
| 16 | 在以客户为本的时代·····     | 191 |
| 17 | 造就品牌·····          | 206 |
| 18 | 建构规范·····          | 220 |
| 19 | 企业要么是利润，要么是死亡····· | 234 |
| 20 | 危机论评·····          | 237 |
| 21 | 寻呼业者的十大经营盲点·····   | 249 |
| 22 | 寻呼业者的十大管理误区·····   | 263 |
| 23 | 大检查的艺术·····        | 277 |
| 24 | 认识寻呼业的规律·····      | 282 |
| 25 | 如果你只读一本管理的书·····   | 298 |
|    | 风景这边独好(后记)·····    | 308 |

# 开篇

## 格物致知

“天行健，君子以自强不息；  
地势坤，君子以厚德载物。”

——《易经》



## 格物致知 择人任势

“谁不具备时代之精神，谁将会经历时代之所有不幸。”

——【法】伏尔泰

### 1. 有效管理 = 格物致知 + 择人任势

孩提时，想当个科学家。碰上“文革”，选了文科，又想当个学者。后来，冷不丁掉到海里，只有立志做个职业经理人了。

在竞争异常激烈的寻呼业，学做经理人，是一个大胆的选择。寻呼业是当代中国企业家的黄埔军校。在这里，发达市场中的十八般武艺，都得到了演练：既有壮士断腕的悲壮，又有鸡鸣狗盗的伎俩；既有运筹帷幄的气度，又有卧底侦探的甘苦；既有运动战的规模，又有游击战的机敏。这里没有一夜暴富的契机，多的是一不小心就血本全失的险境。

安逸会挖空一个人的心志，险境能激发一个人的潜能。保持强盛竞争力的全部秘密是，置身于险境中。在这里，你没有机会偷安。我负责过一个公司的营销部，负责过一个独立的公司，管理过几个、十几个公司；接手过非常优异的公



●→ 格物致知 择人任势

司，也接手过异常差劲的公司；在开口必称“领导”的北方锤炼过，也在出言必提“老板”的南方浸泡过；管理过人员机构完善的公司，也去开拓过全新的疆野。在所有这些岗位上，我每天感受到的都是成山的问题和重重的危机。正是这种强烈的危机感和责任意识，引领我切入管理。

做企业不靠灵感。管理者的德性是，责任，意志，专注，真诚，创造，亲和。人活着，不管从事什么工作，要想不辱使命，活出个人样儿来，就要勇于创造。创造不是一个人可以完成的。无论多伟大的人物，如果想单凭他所特有的内在自我去应付一切，他也决不会有多大的成就。我有幸加盟万声通讯，建设着并感受着万众一心的氛围。创造者寻求伙伴，寻求意愿创造的同伴。一起创造着、收获着、快乐着，这是怎样的一个群体！

管理者与被管理者组成的这个群体，最能体现一荣俱荣、一败俱败的世态：前者为后者圈定责任，而后者则为前者提供创造的灵性；前者为后者指出奔头，后者则使前者精神充盈；前者教后者工作的方式方法，后者则赋予前者的生命以意义。他们借助企业这个平台，合着心血与意志力，共同探索着生命的意义。以这样的心态从事管理工作，无疑找准了职业经理人的定位。

每个人身上都有着巨大的潜能。管理者的使命，就在于创造条件最大限度地释放每个被管理者身上的潜能，从而使这个群体成为最具创造力的群体。管理者更像一个交响乐团的指挥。其全部才艺，尽显在交响乐的整体效果之中，仰仗于乐团的每个人都能把相应的乐曲演绎得恰到好处。管理者，在伸展自己的同时，必须能够唤醒和释放员工的潜在能量，释放群体的能量越多，就越成功。

我是工商管理硕士。但我在万声通讯遭遇的管理，却与书本上和课堂上的解释相去甚远。生命火花的碰撞，强烈的直观感受，现实中磨难的砥砺，使我对有效管理的体认打上了一己片面性的烙印：有效管理 = 格物致知 + 择人任势。

一个管理者，无论有多么崇高的理想，多么雄伟的抱负，多么渊博的知识，多么至善、至美、至真的德性，倘若不肯花费心思去理解周边人的喜怒哀乐，不能使群体的潜能释放，不肯推究事物发展的究竟，就不可能成为一个有效管理者。《大学》讲：“知止而后能定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，事有始终，知所先后，则近道矣。……致知在格物。”格物者，思考推究之谓也。只有反复思考推究，才能明了“物之本末，事之始终”，才谈得上诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下。格物致知，是管理者最重要的工作。熟通人性，能够创造一种万众一心的氛围，开辟使人的潜能得到最大限度发挥的路径；通明事理，为理解纷纭复杂的事象提供亮点，可以不断发现更好的求解之道。有效管理者，多在品读人性、解读事象方面有较高的造诣。

古时士大夫为了名节，只要鞠躬尽瘁就行。但在现代商战中，你赢不了战争，就没有什么名节。只要你能成功，你受磨难的程度、吃苦的样子、思考的姿势、说话的神态，都成了可圈可点的；而你一旦失败，理想会沦为幻想、意志力会定格为固执，独立思考会等同于不合群，谦和会等同于没主见，等等。商战不相信眼泪。兵圣孙子说：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势”（《孙子》）。“择人任势”，是很精辟的概括。管理者熟通人性是为了在恰当的时候选择恰当的人，通明事理是为了因势利导，掌握住全局。能格物致知者，必擅长于择人任势；不长于择人任势者，必难于格物致



知。

## 2. 品读人性

每个人都可能有 1000 种欲望，都皈依于 1000 种道德。每种欲望的实现都需要全部的心血、全部的精神、全部的力量。有些人不明白这个道理，同时拥有着数不清的欲望，受着数不清的道德支配。拥有许多种欲望是光荣的，同时也是一种厄运。欲望之间的战争是惨烈的，它们会毫不留情地撕扯你、消耗你，直到榨干你的每一滴血。欲望稀缺，缺乏动力；欲望过多，又会把自身焚毁。人世间，欲望全灭，看破红尘，逃避生命者有之；欲火焚心，丧失理智，踏上不归路者亦多多。

人的每一个决定，都是某种欲望打压了其他欲望的结果。一闪念中做出的决策，受着本性的左右，又受着偶然性因素的支配。这个内在的过程，外人无法理解，有时当事人自己也不知所以。人需要宽容。对自己要宽容，不要一味地悔恨曾经发生的过错，它或许会为明天的成功奠定基础；对他人更要宽容，一个决策过程受着太多的偶然因素左右，凡事要能体认他人身不由己的情由，最忌上纲上线，把人一棍子打死。

一个成功的管理者，在一系列的决策中，要把握住一定的目标，已属不易，却还要为这个群体中的每个人的偶然选择负责，就更难了。难就难在你认为是为对方负责，就得打压他的一些欲望，而如此往往与他本人的感觉相去甚远。一味地打压，很可能形成尖锐的对立。社会上有过多因爱成仇的悲剧，大多缘于管理者不通晓格物致知的道理。

国学大师王国维有个钟摆理论：生活之本质何也？“欲”而已矣；欲生于不足之状态，苦痛是也；一欲既偿，他欲随

之；即使吾人之欲悉偿，倦厌之情，即起而乘之；故人生者如钟表之摆，实往复于苦痛与倦厌之间者也<sup>①</sup>。人毕竟是一个精神性的动物。他重视切身的福利，但又不能只为物质报酬而工作。人们为了摆脱痛苦与无聊的往复，往往会在切身的福利之外，寻找一些特殊的价值，使人生赋有意义。有人找到了上帝，有人找到了佛，有人找到了侠义，有人找到了主义，有人找到了真、善、美。保尔·柯察金找到了共产主义，人残废了，生活艰苦，但有着充盈的精神，获得了人生的幸福。

人常常在欲望交战时无所适从。高超的管理者，却能在属下为众多欲望困扰、陷入当局者迷的窘境时，给他点一点，帮他排排序，并且帮他确立自己排顺序的方法，建立起自我管理的机制。设身处地理解于先，或善诱，或棒喝，都会达到理想的效果。世界围绕着价值判断旋转。确立自我管理机制的核心内容是确立一系列的价值判断。不同的价值排序，构成不同的人生精神。

商业文明召唤什么样的人生精神？

有一种偏见流传很广：“商业文明就讲惟利是图”。这种偏见流行的地方，商业文明多不发达。越是那些没有在市场上滚打的人，越是容易接受和传播市场是万恶之源的蜚语。

其实，市场是人类高度文明发达的结果。利己动机并不是市场这个磨盘运转的惟一心理支柱。真正发达的市场不相信关系，只相信品牌。品牌是产品的声誉，也是一个公司市场的版图。美国是国际知名品牌最多的国度之一。一个公司几百亿上千亿的市值，其有形资产是有限的，无形资产占有巨大的份额。质量、功效上可能相差无几的产品，其品牌的含量会引致

---

<sup>①</sup>王国维《红楼梦评论》（1904年）。王国维的钟摆理论，源之德国哲学家叔本华（1788—1860）。



●→ 格物致知 择人任势

市场占有率的极大落差。著名品牌，都有一套全面质量保证体系，这套体系经历了时间和风雨的考验。

商业文明以信用为本。美国人挣10元钱，能花50元，买房、买车、购物都可以举债。但不能违法，人若违法，信用度就是零，就寸步难行。一个靠信用生活的国度，绝对不能失去信用。美国人的年均收入也不过2—3万美元，而竞争力强的人，却有可能拿到几十万、几百万、几千万的年薪。在某种意义上说，竞争力强与信用度高是共生的。信用不靠你喊口号的分贝支撑，而靠你办事的能力维系。鉴定你的公司要有信用，若言过其实，这个公司也没了信用，也会寸步难行。

商业文明崇尚专业分工，看不起什么都懂的“大家”。对社会有用的企业或个人，多精专于某一个方面。80年代我做研究工作时，在国人面前我不敢说是研究房地产的，因为人人都是无所不知的，哪有你区区只懂房地产的位置？在美国人面前我不敢说是研究住房（房地产的一个小部分）的，因为住房有上百个领域，人家不明了你到底研究什么（虚荣心作怪！）。我有个体会，在市场不发达的地方，“空”、“全”、“大”会畅行无阻，在市场发达的地方，“实”、“专”、“小”则落地生根。一个人，越能深入到事物的内里，见常人所未见，做常人所不能做，就愈能有高额的回报和声誉，就愈能体会到幸福。

企业讲求实力，其所支付的薪水都应该有超值的回报。一个人，无论受过何种教育，只要能不断出色地完成所交办的事，就注定在该企业中连连升迁。是什么东西决定了一个人能不断出色地完成任务？据我的观察和体会，他们多有一种很简单的信念：“这事是我做的，就该做得更好！”这里包含了一个人的全部自尊，是一种崇高的荣誉感。荣誉感不同于虚荣。虚荣是没有坚实的内在价值，而不得不借助外在的喝彩建立内

在的自信。这种外在的喝彩飘忽不定并且与事实脱节。有崇高荣誉感的人，必须准备无人喝彩。因为，周边的人也想表示自己的重要性，有时不得不忽视你的存在。荣誉感必须有真实的能力，并且对这种能力有着高度自信。这种自信，通过事实传递给周边的人，就产生了一个人的信誉。商业文明召唤的正是这种人生精神。康德曾经对这种人生精神做过很好的描述：

“在一切德行之上的是：永远努力向上，与自己搏斗，永远不满足地追求更伟大的纯洁、智慧、善和爱。”比尔·盖茨、迈克尔·戴尔等这些新崛起的经济巨人，他们最本原的动力最简单：“这事该怎么做更好？找出答案”。他们明了，任何一个解决办法都只能奏效一时，不断寻求更好的解决，是他们人性中一个最本原的特征，是作为一个男人应该全力去实现的第一个预期。这种主动进取的精神，也就是商业文明的时代精神。

一个人主动寻找、响应并实现生命对其期望的程度，最能表征一个人的责任意识或责任心的强度。责任心的强度不是喊出来的，是平时一连串平凡的细节突出出来的。做好一件事容易，不容易的是做好你经手的每一件事；解决一个问题简单，不简单的是解决你碰到的每一个问题。要在平凡的工作中刻上你的烙印，还必须自觉培养一系列本原素质。例如，诚信、责任意识、意志力、思维的灵动、爱心、亲和力、创造力、学习能力、团队精神、沟通能力等等。

转型中的中国，教育环节有些断层。高层管理者在某种意义上说就是精神教练。作为管理者，不是简单地要求部下完成任务了事，而是要在完成具体任务的过程中，强化素质教育和修炼。这是管理工作的重中之重，也是我与同事反复研究摸索的问题。如果说，可以用史学的、哲学的、物理学的、数学的、经济学的、生物学的观点和方法解读自然和人类社会，那

## ●→ 格物致知 择人任势

么，惟有心血、激情和生命，才能用来修炼不断进取的时代精神。

这种修炼是必需的。只要在商海里搏击，无论是情愿还是不情愿，都必须用全部的热血和意志力去获得时代精神。伏尔泰曾警告：“谁不具备时代之精神，谁将会经历时代之所有不幸。”失去这种人生精神，你得到的只能是耻辱。作为管理者，把握这种人生精神，就有了主动去寻找、响应并实现员工、公司、股东、市场、社会之预期的责任心，有了这种责任心，就可能发现一条理解受着 1000 种欲望左右的人性魔方的有效途径。确实，善与恶是一闪念中的事。在一种特定的氛围中，特定的人性就会得到弘扬。一个公司是产出社会精英还是社会垃圾，维系于公司的氛围和管理者的德性。这里的关键是，管理者长于建立并保持一种什么样的氛围。

### 3. 解读事象

管理者，不熟通人性，则无从管理；不能解读事象，则无以立身。每一件事物都是立体的，都有它独特的表现形式，都有它发生和存在的理由以及由生到灭的过程。在市场上搏击的现代企业，遭逢着太多的险风恶浪。只有那些善于把握风险的企业，才能在竞争中胜出。善于把握风险，不是靠上天赐予绝顶的智慧，而是靠企业对一个个具体事象的把握程度。

各民族之间的竞争，没有公约的价值标准，因而也不会在短时期内分出优劣。差异虽然存在，但是可以找出 1000 条理由抹掉差异，就是明确地分出优劣，也不会简单地由一个国家的管理班子接替另一个国家的管理班子。企业生态就不是这样了，对几个事象把握不准，就可能被开除球籍。