

肖知兴 管理系列

HZ BOOKS
华章经管

书斋里的智慧 市井中的聪明
——孰优孰劣？

纸上谈兵说

管理

肖知兴◎著

Book Management and Street Management



机械工业出版社
China Machine Press

纸上谈兵说

管理

肖知兴◎著

Boat Management and Street Management



机械工业出版社
China Machine Press

本书为知名管理学者肖知兴的文章之集萃，涵盖了执行之难、国际化、文化的力量、权术、内讧的缘由、代理危机诸方面。作者旁征博引，以古论今，并以求实的态度和犀利的笔锋，剖析了当前中国企业界管理改革中存在的成见及误区。以史为鉴，以人为鉴，以国外为鉴，思想深刻，发人深省。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

纸上谈兵说管理/肖知兴著. —北京：机械工业出版社，2006.8
ISBN 7-111-19546-9

I. 纸… II. ①肖… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第075456号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程天祥 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年8月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 10.25印张

定价：26.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

前言

这本书是我这一两年在商业媒体（主要是《IT经理世界》）上发表文章的一个结集。叫《纸上谈兵说管理》，一方面是自嘲，一方面也是表达与我的第一本集子《东张西望》的对应关系。在当今中国谈管理，需要跨越两道鸿沟，一个是东西方文化的鸿沟，一个是理论与实践之间的鸿沟。《东张西望》侧重于探讨东西方的不同文化背景下的管理，这本《纸上谈兵说管理》则侧重于把书本上的管理与实践中的管理联系起来。

往深里看，东西方文化的鸿沟与理论和实践之间的鸿沟还有一层更微妙的关系。因为书本上的管理学大多是来自西方的，是他们在西方的文化、制度、经济环境下总结出来的东西，很多理论框架，都无法直接拿来指导中国的管理实践，所以，东西方文化的鸿沟对于理论和实践之间的鸿沟起到了一个加深的作用。

反过来，乱拳打死老师傅，一些靠机会、靠悟性取得了一些阶段性成功的实践者，则容易产生一种西方的管理和管理学不过尔尔的自得情绪，甚至于觉得没有什么向西方人学习的必要，中国企业总体竞争力相对较小，只是因为我们的市场经济运转时间没有到，假以时日，自然会独步天下无敌手云云。所以，理论和实践之间的鸿沟，同时也在增加我们与西方进行良性的沟通、向西方学习的难度，加深了东西方文化的鸿沟。

如果说东西方文化的跨越还是比较有中国特色的问题的话，管理理论和实践之间的鸿沟的跨越则是世界性的难题。英文里有book smart 和 street smart 的说法，一种是对书面知识的掌握，一种是对实践知识的掌握，一种是书斋里的

聪明，一种是市井上的聪明。体现在管理学上，则一种是书本上的管理学，一种是实践中的管理学，两者往往不是一回事。本书的英文名*Book Management and Street Management*，表达的也是这层意思。

研究者和实践者之间知识的断裂和淤塞问题，很多行业都有，但像管理学那样，分裂成两个几乎完全不沟通的集团则是一件非常令人费解的事情。体现在出版界，则是近几十年来管理学术界和大众媒体界之间一种非常奇特的鸡犬之声相闻、老死不相往来的情况。一方面是学院派的管理学者们几十年一贯地青灯冷雨下写那些没有多少人读、更没有几个人读得懂的专业论文，另一方面则是大众媒体制造出来的各种管理大师、咨询大师前呼后拥地在企业界招摇得不亦乐乎。两边各说各的话，看起来说的是同一回事，依照的却是完全不同的游戏规则。

刚刚收到美国管理学会寄来新改版的*Academy of Management Perspective*杂志，杂志原名是*Academy of Management Executive*，改名的原因是名不符实：这本世界上最大的管理学者组织为管理实践者准备的杂志，居然并没有多少管理实践者感兴趣的内容。改版之后，目标读者重新定位为“非专业的学术读者”，不再是管理实践者即各级经理人了。由此，理论与实践的距离，变得不是更小，而是更大了。仔细想想，这其实是一件让人感到非常遗憾的事情。

所以，这里我们纸上谈兵，图的不是指点江山的快意思仇，而是对负重前行的践行者（包括管理学者和管理实践者）的最大程度的同情（*empathy*）和体认（*identification*）。跨越理论与实践之间的鸿沟，跳进其中混浊不清的水流，不是取巧者愿干的事情。然而，想要架桥的人，不首先把自己弄得个泥水淋漓，估计也是不大可能的吧。

前言

第一篇 要理论，更要行动

纸上谈兵说管理	2
执行为什么这样难	6
比利牛斯山的地图	11

第二篇 新思维之下的国际化

战略决策是赌博吗?	16
创新之痛	21
为什么国际化	27
谁整合谁，这是购并的首要问题	31

第三篇 制度、原则与人性

科层制的起源	36
黑暗中的一跳	39
画饼与承诺	43
说真话的小丑	46

第四篇 技术背后的软力量

技术的局限	50
-------------	----

文化的力量	53
中国人的说话方式	56

第五篇 尔不虞能否我不诈

信任与忠诚	60
论权术	65
权诈的边界	69

第六篇 洪秀全的太平天国

传统的幽灵	74
内讧的种子	78
信仰的门槛	81

第七篇 家族企业与职业经理人

信仰、家庭与企业	86
家族企业的代理危机	91
赚钱容易花钱难	95
让我们更职业一点	99

第八篇 资本主义与现代社会

法式资本主义的活力	106
勃艮第的贡献	111
老实不老实	115
赶时髦的背后	118

第九篇 管理学小议

学问为什么	124
明茨伯格的挑战	127
作为专业的管理学	132

VII

管理学习的三个层面	138
-----------------	-----

第十篇 作者访谈

《中国新时代》杂志采访	144
《远见》杂志采访	148
《当代经理人》杂志采访	151

| 第一篇 |

要理论，更要行动

纸上谈兵说管理

为什么同样的战术，对项羽和韩信是“置之死地而后生”，对马谡却是“自取灭亡”呢？

《知堂书话》里引清人著作《朴丽子》中关于学问的害处的几句议论极为精当，这里转引如下：

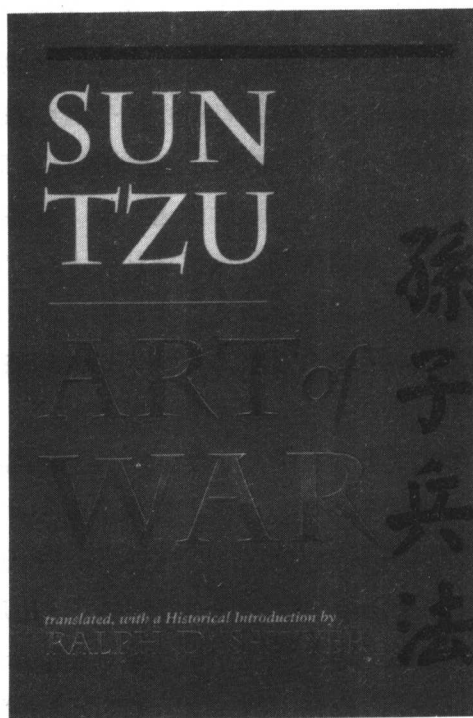
人但知剑戟足以杀人，而不知学问之弊其害尤甚。何也？所持者正，所操者微也。正也难夺，微也易惑。语云，不药当中医，此语可以喻学。夫学焉而不得其通，故不如不学之为犹愈也。

原本本意是批评假道学的不近情理，学而不通，不如不学。这句话放在兵学和管理学上也一样贴切。先说兵学。赵括纸上谈兵害得40万大军被秦国坑杀是一个例子；三国中马谡失街亭是另一个例子。街亭是送粮到前线的咽喉之地。诸葛亮一时找不到更合适的人，咬牙派出了自告奋勇的参军马谡去守街亭。马谡领军到达街亭并勘察地形后，来到一个处于山下的五路总口。副将王平认为，应当伐木为栅，就五路总口当道下寨，以阻敌军，只要筑起城垣，便有一夫当关之势；马谡却认为，侧边的一山树木茂盛，是天赐之险，魏兵到来，居高临下，可势如破竹。王平又指出，魏军如果在山下断绝取水之道，蜀军会因缺水而不战自乱。马谡却认为，《孙子兵法》有云，置之死地而后生，魏军若是截取取水之道，蜀军岂不死战，到时正好以一当十，奋勇杀敌。

马谡自入绝地的结果大家都知道：街亭失守，诸葛亮挥泪斩马谡。之后，司马懿兵临城下，诸葛亮无计可施，被迫唱了一回空城计，第一次北伐就这样一败涂地。

可是仔细想想，马谡说得也没错，历史上置之死地而后生的战例也不是没有。巨鹿之战中，项羽领导楚地义军破釜沉舟，大败秦军。战后召见诸侯，诸侯无不“膝行而前，莫敢仰视”，成就了西楚霸王的一世威名。井陘之战中，韩信背水列阵，大败赵军，擒杀赵王。为什么对于项羽和韩信可以置之死地而后生，对于马谡却是自取灭亡呢？

一场战役的胜负是很多因素同时发生作用的结果，包括政治大局、双方实力、战争形势、战役格局等等。但在冷兵器时代，军队的主观能动性和士气往往是问题的核心。统帅最重要的任务是利用各种心理战术，提高我方的士气，打击对方的士气。置之死地而后生的战术成功的原因在于“因势成勇”，通过选择进入不利的地理环境来提高军队的士气，但不利的地理环境并不会自动转化为高昂的士气。



孙子兵法英文版

假设双方其他条件相仿，这种战术要想取胜至少还需满足以下几项条件：

(1) 速战速决。这也符合《孙子兵法》对死地的定义：“疾则存，不疾则亡。”这也是项羽为什么用持三日粮的方法造成紧迫感，不让士气衰减的原因。(2) 虽然实力处于相对劣势，但军队因为求战的心理（如巨鹿之战）或胜战的历史（如井陘之战），有较高的斗志。(3) 军队的统帅身先士卒，具有较大的个人魅力和威信，军心团结一致，“齐勇若一”，“相救若左右手”。项羽和韩信在这方面都有一定的优势。

反观街亭的情况，马谡一个条件都不符合。首先，他的任务是守街亭，没必要也不可能速战速决；其次，作为一支防御型队伍的偏师，没有理由相信蜀军有很高的战斗欲望；第三，马谡初次领军，缺乏个人魅力和威信。所以，同样的战术对项羽和韩信是置之死地而后生，对马谡却是自取灭亡。

置之死地而后生是险招，与《孙子兵法》里一贯强调的靠庙堂之算、靠理性计划先胜后求战的精神是矛盾的。其实，兵法中类似的自相矛盾的策略还有很多。我在网上搜索到一本名为《问策——取胜策略的抉择》的小书，专门分析这类问题，颇有见地（上文速战速决的条件就是该书的观点）。类似的策略选择还有：“穷寇勿追”、“归师勿遏”与“宜将剩勇追穷寇”之间的矛盾，“坐山观虎斗”、“渔翁得利”与“观其坐大”、“步人后尘”之间的矛盾，“挟天子以令诸侯”与“自立为王”、“一统江湖”的矛盾，等等。其问题的核心都是如何在不同的具体情况下采用不同的策略。看似矛盾的策略，如果仔细考虑各自的具体使用条件，就不再是矛盾的了。

问题在于，兵法在这些使用条件上一般都颇为含糊其辞，即使直接谈到，也往往无法穷尽现实中的千变万化。而且，即使主要条件都考虑到了，决策者对条件成熟程度的准确判断能力也往往只能靠长期的历练和实践。“疾则存，不疾则亡”，这个“疾”是几十分钟、几小时，还是几天？几万人、几十万人的性命，乃至国之存亡都取决于对这个分寸感的拿捏能力。唐太宗在《唐李问对》中说，兵法可以意授，无法语传，也是这个意思。“赵括”们熟读经典，却不能具体情况具体分析，选择恰当的策略，可以想见会造成多大

的损失。

管理的原则何尝不是一样！这也是为什么商学院盛产纸上谈兵的“赵括”的一个重要原因。教科书和案例讨论都不可能涵盖所有的使用条件，更无法在教室里教授拿捏分寸感的能力。而在现实中，一个使用条件的判断失误，就有可能“差之毫厘，谬以千里”。也是因为这个原因，西方对商学院教育脱离实际的种种激烈批评一直都没有停止过。中国因为照搬西方的教材，问题尤为突出。中国社会传统与现代的错综交织的种种情况如国有企业、城乡二元结构等，都尚未进入国际主流管理学界的视野，按现有教科书和案例提供的理论框架去操作，往往错得离谱。

执行为什么这样难

克劳塞维茨在《战争论》中强调，真实的战争和纸上的战争、沙盘上的战争的本质区别在于，真实战争中存在着各式各样形形色色的阻力和摩擦力：

一个没有亲身经历战争的人无法理解我们常说的那些关于战争的困难到底是由什么组成的，为什么一个军事指挥员需要超人的英明和特殊的能力。因为，从表面上看，一切都是那么简单。战争需要的知识没什么特殊的，那些战略选择看起来非常显而易见，与此相比，最简单的高等数学题都有一种逼人的科学尊严。真到了亲眼看见战争的时候，困难在哪里立刻就非常清楚了。但是，要想向没有见过战争的人描述这些改变一切的、无所不在的因素，还是一件非常困难的事情。

……

战争中的一切都如此简单，但最简单的事情就是最困难的事情。所有的困难累计起来，最后形成一种除非亲身经历否则无法想像的摩擦力……区分真实战争和纸上战争的所有要素所对应的惟一概念就是这种摩擦力。

他分析，这种摩擦力带来重重困难的根源在于两个原因：一个是人的因素，军队由士兵组成，仗得靠人去打；另一个是偶然性，天有不测风云。

我们必须清楚，军队与机器的区别在于，它的各个部分不是一块块的金属，而是一个个的人，每个人都有可能成为摩擦力的来源……其中最不重要的一个人都有可能延误事情或把事情搞乱。战争

的危险性和对体力的超支使得这必须列为摩擦力最重要的来源之一。

.....

这种巨大的摩擦力，还不能像机械学中一样，归结为几个具体的点。它们在哪里都有可能发生，其后果根本无法测量，因为它们很大程度上同样是偶然的。就说天气吧，大雾使得敌人迟迟不被发现，影响枪支发射的时机，使战报无法及时送达指挥部；大雨使得一个营队迟到，花了8个小时而不是3个小时行军；因为马匹陷入泥泞，骑兵无法冲锋，等等。

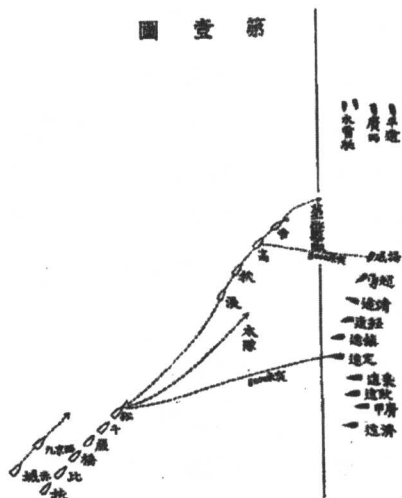
因为低估这种摩擦力，结果战略执行走样，最后陷入败局的例子在战争史中比比皆是。这里我们还是用大家最熟悉的中日甲午黄海海战的例子。当时日舰以单纵队驶来，丁汝昌根据战前预定的方案，命令舰队改变队形，以双横队迎敌。没料到，因为北洋舰队训练水平低下，缺乏变阵经验，将领勇怯不一，侧翼诸舰开始落后，最后逼近敌舰时，竟成了一个稀稀拉拉的单横队，中间突出，呈倒V形。日本舰队避开北洋舰队正面主力后，迅速对北洋舰队较弱的侧翼进行左右包抄，这也是“超勇”、“扬威”两舰以及航速最高的巡洋舰“致远”被日军相继击沉的重要原因，导致北洋舰队在黄海海战中的败局。

丁汝昌对自己的舰队变阵能力没有一个基本的判断，战前下达这种自乱阵脚的命令，这应该是军事指挥官所能犯的最大错误之一了。这种摩擦力无法用科学的手段来控制，很大程度上只能依赖于指挥员的经验和基于长期经验形成的直觉，这也就是为什么我们常说“战争的艺术”的原因。明茨伯格说管理是一种手艺，强调的也是这种千军万马、瞬息万变之中的分寸感、操作感、手感、质感。回到《战争论》看克劳塞维茨怎么说：

那是一种理论永远无法抓住的力量。即使能，要应付它，也需要发展一种直觉和敏锐，一种面临无数微小障碍组成的局面时所必须具备的判断能力。它不是那种明显的重大问题，可以通过独自沉思和与人讨论来解决。直觉慢慢变成习惯，就像现实生活中一个人总有合适的言行举止一样，有经验的指挥官在战争的进程中大事小

本隊戰闘航跡圖

圖 壹 第



北洋舰队阵型图：北洋舰队队型排列为中央定远、镇远，两侧为来远、经远，再外侧为靖远、致远，最外翼为小舰。引自东京水交社藏版《廿七八年海战史》。



克劳塞维茨（1780—1830），普鲁士军事理论家，西方近代军事理论奠基者，其撰写的《战争论》已被西方商界奉为经典。

事上总能作出正确的决定。实践和经验决定了他什么时候说这是可能的，什么时候说那是不可能的。所以，他很少犯错误。战争中，这种错误动摇人们的信心，而且，如果重复出现，将置自身于险地。

与真实战争中的摩擦力相关的是近来西方战略领域突然流行的战争游戏（沙盘推演）的作用及其局限。现代战争游戏起源于两百多年前一个名叫Breslau的普鲁士小镇（现在是波兰的Wroclau）。1811年，Von Reisswitz男爵发明了使用立体地图的战争游戏，为普鲁士军队随后在欧洲的南征北伐立下了汗马功劳。战争游戏于是成为世界各国军队的必备战略学习和训练工具。在美国，位于罗得岛Newport的海军军校成为战争游戏的大本营，为第二次世界大战中的美国作出了积极贡献。美国第二次世界大战时的海军上将切斯特·尼米兹曾经回忆说：

（我们）与日本的战争曾在这这里的战争游戏室被那么多人以那么多不同形式推演过，事实上，除了战争后期的神风特攻队，没有任何事情能让我们感到惊讶。

但战争游戏的专家一再强调，战争游戏几乎没有预测能力，你无法用战争游戏来证明什么或者预测什么。战争过程中一点点细节的改变就会把整个结果改变。其中最重要的是，人的因素在战争中被低估甚至忽略了。

典型的战争游戏是游戏双方把战略告诉裁判，由裁判负责移动军队，并且根据一个现成的表格来计算双方军队的损耗情况。现代战争游戏发展了远比这复杂的各种计算技术。美国国防部专门有一个国防模型和模拟办公室负责这些计算系统的设计。但是，战争游戏专家们强调，在实战中，真正起决定性作用的是人。所以，这些数学模型虽然重要，但它们只是工具，千万不要被它们摄人的科学外表所迷惑。

管理中的案例教学何尝不是另外一种纸上谈兵。如何把实战的质感尽量捕捉到文字上，带到课堂中来，是一个很大的问题。首先，案例必须是基于一流调研基础的好案例。很多人讲，在中国讲管理，小心不要使用中国的案例。这乍听起来很奇怪，中国经理人在中国学习中国管理，为什么不用中国