



管理睿智丛书

东张 西望

肖知兴 著

免去浩繁的阅读，直接在虚拟的中西集市中看商业的根本

On Management
in the East and West

世界图书出版公司

·管理醒智丛书·

东张西望

肖知兴 著



世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目 (CIP) 数据

东张西望/肖知兴 著. —北京: 世界图书出版公司

北京公司, 2004. 5

(管理醒智丛书)

ISBN 7-5062-6658-X

I. 东... II. 肖... III. 企业管理-通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 030909 号

东张西望

丛 书 名: 管理醒智

著 者: 肖知兴

责任编辑: 李 克 匡 平 郭 林

装帧设计: 四边行工作室

出 版: 世界图书出版公司北京公司

发 行: 世界图书出版公司北京公司

(地址: 北京朝内大街 137 号 邮编: 100010 电话: 010-64077922)

兰科图书发行部

(地址: 北京 123 信箱 邮编: 100036 电话: 010-68130909-8097)

印 刷: 北京牛山世兴印刷厂

销 售: 各地新华书店和外文书店

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 12

字 数: 150 千

版 次: 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-5062-6658-X/TP·91

定价: 26.00 元

版权所有 翻印必究

前言 INTRODUCTION

在现代社会中，人们因缺乏对管理，对社会文化，对人本的认识，就像木桶有一根短板，所获得的成功的极限就是短板的极限。

如今关于战略、管理、执行的书令人眼花缭乱，多的是那种宏观叙述和异域思维方式的陈举，少的是对中国人和中国环境本身的关注。

所幸的是，在这个浮躁的年代，还能有几位沉静的人，用他们独特的视角，在镜头的推拉之间，在历史与现实的穿梭之中，在东西方文化的切换里，实现了对经济、管理、环境、人文等发人深思的解读。这些解读醍醐灌顶，让人茅塞顿开，犹如在刹那间，一股清凉之风沁人心脾，使得我们看社会，看商务，抑或看人生，都有了更加清醒的思维立场，回归更加根本的出发点。所以我们以“管理醒智”为题推出了这套丛书。

丛书的作者汪丁丁、那国毅、肖知兴、朱锡庆均为目前活跃在国内经济学、管理学领域的知名学者或教授。他们的专栏文章在国内最大的商业与管理杂志《IT 经理世界》刊出后，在读者中引起了强烈的反响，故而我们将其部分堪称上乘之作的文章精

心编排，集结成书。

《管理醒智》丛书一套共分四本，分别为《企业的权力结构》、《有场景的知识》、《解读德鲁克》和《东张西望》。该套丛书是“兰科图书”2004年重点推介的精品系列之一，在编辑出版的过程中得到了几位作者和《IT经理世界》杂志社总编郭晋华、副总编刘湘明、胡明沛等人士的大力支持，在此一并表示衷心的感谢。

由于时间仓促，及编者的水平有限，丛书中抑或出现错误和不当之处，恳请广大读者朋友多提宝贵意见。

编者

2004年5月



序 言

PREFACE

肖知兴教授年轻、有才气，这只要体味一下他这本学术随笔的书名叫《东张西望》，就可见一斑了。

第一层意思：管理是一门内容浩瀚而又深邃的学问。《东张西望》这本书，不是对管理进行全面系统的论述，也不是对某一个管理问题深钻讲究的专著，而是针对现实问题，进行管理学的剖析。虽不乏独创见解，却自谦为“东张西望”。

第二层意思：管理是一门科学，又是一门艺术。作为一门科学，有它共性的原理，全世界都一样；然而，作为一门艺术，如何巧妙运用管理原理，就千差万别了。不论科学与艺术，作为一种文化，管理就不能不受整体文化的深刻影响了。《东张西望》旁征博引，精彩纷呈，展现了东方文化和西方文化的深厚底蕴和有机结合。这也许是深层次的“东张西望”吧。

也许还有第三层更深层次的意思，我没有问过作者。本想问问，但最终还是打消了这个念头。何必凡事都必须说白呢？给读者留下一个寻根究底的空间，不是更好吗？

科学的精神就是寻根究底，不断前进。

科学的快乐也就是这个寻根究底的过程。

没有标准的根与底，没有永恒不变的根与底，这就是万千变

化着的客观世界。管理作为具有主观能动的人之间以及与客观世界之间的互动也许更是如此。它依不同国家、不同民族、不同地区乃至不同企业的社会制度、发展阶段、文化传统和领导人个人风格而各有所异。管理学要求针对不同情况给予相应的科学回答。

21 世纪，工业社会正在走向自己的尽头，而以科学研究业成为主导产业为特征的“科业社会”正在崛起，历史已经显现出这一发展规律；代替民族工业的跨国公司是新型的全球公司，这种生产要素在全球范围内全面有效配置的先进生产方式，铸就了经济全球化这一不可抗拒的历史潮流。21 世纪管理学必须与这两个历史大趋势相适应，有所创新。

闭关自守、不向外国先进的企业管理学习，是蠢人，自外于历史潮流，只会边缘化，陷入落后的境地；以为只要把外国先进的企业管理搬过来，就万事大吉，就会一本万利，是庸人，照搬，而不是结合具体的实际情况创新，就从根本上违背了管理学内在的品格，好心必成坏事。管理学的任务不仅是总结先进管理的经验，还必须寻根究底找到先进管理背后的科学原理和形成先进管理的思维方式。人们学习了管理学揭示的科学原理和先进思维方式，下苦功与自己企业的具体实际相结合，从而创造出能给自己企业创造利润的管理理念和方法来。这才能成为一名真正的企业家，合格的、乃至优秀的企业家。

肖知兴教授的《东张西望》，在这方面做了十分可贵的努力。它不是管理学的巨著，但绝对是一本非常有价值的管理学著作，值得中国企业家和未来的企业家们一读。

肖教授邀我作序，我荣幸地做了第一读者，获益匪浅，学习到许多东西。写下如上读后感，是为序。

刘 吉

2004 年 4 月 4 日

于苹果园五乐斋

CONTENTS

前言

序言

第一章 管理风范

皇帝阴影下的中国企业

2

浮躁与沉潜

7

两种卡理斯玛

12

第二章 做好企业

人力资源

18



制度的竞争	21
寻找核心竞争力	26
寻找精神资源	30
洗脑与企业文化	37
洗脑与社会影响心理学	42

第三章 人的学问

囚徒困境与仁者无敌	48
制度与人	53
关系学	57
长不大的烦恼	61

第四章 东张西望

MBA：南橘北枳	66
为什么多元化	71
东方西方，集体个体	77
面子与决策	82
思维方式之东西说	87

第五章 战争启示

胜军之将不言勇	92
战略之父汉尼拔	96
红军不怕远征难	101
王阳明破心中贼	105



是非成败说军阀	109
---------	-----

第六章 现象透视

管理学的意识形态	116
经济学家何时该安静地走开	119
咨询公司卖什么	122
尴尬的海归	126
踏上美国化的不归路	130
赶时髦的管理潮流	135

第七章 企业伦理

名声和骗子的速度竞赛	140
商业世界的社会资本	145
腐败的网络	150

第八章 他山之石

大象也腾飞	156
加尔各答的钢铁大王	160
千秋品牌梦	165
外战不外行	169
跨越边界的管理教育	173

第一章 管理风范

勇敢地将权力、财富和荣誉与员工分享的企业，强调信任与尊重的企业，崇尚人文主义的企业，才是真正的大家风范，才能在国际商业竞争中脱颖而出。

皇帝阴影下的中国企业

皇帝文化的本质是缺乏尊重个人的人本精神和尊重
契约的法制精神。

皇帝是中国的特产，西方的 king、emperor 等其实都无法与中国的皇帝相比。法国波旁王朝的专制国王们算是与中国的皇帝最相近的了，其中最为登峰造极的是以“朕即国家”闻名、号称太阳之王的路易十四。但观其杰作凡尔赛宫的格局，比起故宫的排场，相差仍难以道里计。毕竟太阳之王也是一夫一妻制，不像中国皇帝那样三宫六院的穷奢极欲。而且，据历史记载，建设凡尔赛宫是路易十四控制巴黎贵族的一个手段。随着宫廷中心向西南郊外的转移，贵族们不得不纷纷奔走于巴黎与凡尔赛之间，争先恐后地想博得路易十四的信任与青睐，从而加强了国王的专制地位。

西方国家建筑气魄堪与故宫相比的恐怕是各种尖顶直冲云霄的教堂了，如巴黎的圣母院、伦敦的威斯敏斯特大教堂等。这些



教堂一般都处于城市的最中心，历百代而不衰，享受着大众的朝奉。国王也不能例外。即位时，他们必须由教会加冕；死后，也归葬于教堂。拿破仑自称法兰西皇帝，在即位庆典上伸手从大主教手上拿过皇冠，自己戴在头上，以示当之无愧，已经算是惊世骇俗的举动了。

建筑是凝固的历史。西方讲君权神授，归根到底，国王毕竟是一个俗人，与贵族、百姓一样受上帝的法律（如摩西十诫等）和道德的制约。中国皇帝与西方国王的本质区别在于，皇帝是天子，是代表“天”管理国家的。而且，只有皇帝一人有向“天”汇报的权力（祭天）。也就是说，皇帝负责与“天”进行单线联系。这单线联系可了不得，皇帝因此介于人神之间，不受任何法律、道德的制约。明明是一个俗人，却僭称神的名义，生灵之涂炭、历史之堕落，就可想而知了。

拥有绝对权力的皇帝的第一特征是一言九鼎，说一不二，什么事情都是他们说了算，但这仍然只能算是做皇帝的初级阶段。做皇帝的高级阶段则是翻云覆雨，变化无常，想改主意就改主意。绝对的权力意味着他们可以不受任何法律、道德的约束，包括他们自己说过的话。宫廷肥皂剧里一句常用的台词是“天子无戏言”。因为皇帝的一句话，儿时的玩伴可以顿时升为万户侯，但他能一句话把你变成万户侯，也能一句话把你变成阶下囚。虽说“天子无戏言”，但拥有绝对权力的逻辑结果是，天子其实句句都是戏言。做臣子的和皇帝一言投机，就可一夜暴富、连升三级；一言不合，就会满门抄斩、株连九族。

邦无道，君子乘桴浮于海。包围在皇帝周围的往往是一个在刀锋上奔走的寻租阶层，大多数时候，自然是太监。从学理上讲，这个“今朝有酒今朝醉”的阶层也非常适合于太监，原因很简单，太监无后，效用折现的时间视界（time horizon）仅限于太



监本人，不用考虑后代的福祉。

洪荒之后，中国人不用担心皇帝这个半人半神的怪物再出来害人了。可是另一方面，皇帝的阴影却仍在徘徊，体现在组织管理领域，是中国大小单位里到处都盘踞着的土皇帝、土霸王。这些人在各自的地界里呼风唤雨、撒豆成兵，潜伏在他们心中的皇帝情结，是中国企业下一步发展面临的最大障碍。

皇帝情结代表中国组织文化的一个源泉：宫廷文化。英雄起于毫末，中国组织文化的另一个滥觞是江湖文化。哥几个出生入死，打下一片江山，首先是排座座、分果果；然后是不服气、内斗；最终结果或者是削藩，或者是分立，总之只能剩下一个人。皇帝做稳了，日子才算安定下来，皇帝情结也就战胜了江湖情结。江湖时代只是向皇帝时代过渡的一个阶段，坐北朝南的日子才叫生活。颐指气使，指鹿为马，不亦快哉！江湖义气？那是武侠小说里描写的事，是成年人的童话。

在企业里，皇帝情结的危害不小。老板专制的第一个结果是鼓励了企业内的投机行为。踏踏实实做事的人少了，大家都孜孜于做短线。老板身边渐渐围绕了一圈太监式的佞人。佞人是闲不住的，这个夸老板是校长，那个夸老板是一所学校。吹捧的级别越来越高，造神运动慢慢就起来了。一定阶段后的必然结果是，老板成了半人半神的怪物，甚至自己都相信自己是经营之神了。

可是市场不相信神话。台湾地区计算机业的教主某先生一段时间内在台湾地区的地位曾恍然若神，下属的公司却多年困步不前。业内人士苦笑，该教主可能更适合改行做畅销书作家。而韩国大宇集团的金字中下场之惨，更不堪回首。神话与鬼话之间，只有一步之遥。

老板被佞人包围的另一个结果是很难建立与职业经理人



之间的信任关系。职业经理人未必是猎头公司从外企挖过来的空降部队，那些勤勉、踏实、想用业绩来实现自己市场价值的员工其实都是职业经理人。老板天天讲奉献，终于有一天也讲起了奖金、股权与分红，那份真诚劲儿、痛快劲儿，弄得职业经理人还有点愧疚，琢磨自己是否太把自己当回事儿呢？哪知那纯粹是因为老板今天高兴，第二天他就改主意了。谁说“天子无戏言”？对于这些手握生杀大权、没有任何敬畏心的皇帝，天地间万事万物都是一场大戏，他们是其中当之无愧的主角，身边的佞人、傍款的媒体是最好的伴奏，而职业经理人不过是道具。道具用完就扔，你听说过有谁对道具讲信用吗？

所以，皇帝虽然不再有，中国人的皇帝情结却使皇帝文化随时有可能在组织内死灰复燃。皇帝文化的本质是缺乏尊重个人的人本精神和尊重契约的法制精神。西方企业家秉持新教伦理，很自然地就建立起基于契约的大型组织、大型企业。在缺乏信仰资源的中国，企业家们要打破皇帝情结，用制度来建立理性化、科层化组织，比一般人想像的要困难得多。那边跨国公司不动声色地埋兵布阵，这边中国公司还在螺丝壳里做道场，“皇上圣明”、“臣罪当诛”，荧屏上也仍在没完没了地上演清宫戏，时时刻刻向好不容易有点平等、法制精神的国人灌输大皇帝哲学，让现实中忍气吞声的国人在幻想中享受一点做皇帝的快意恩仇。呜呼，这做了几千年的帝制恶梦，就醒不过来了吗？

在这方面，知识分子出身的柳传志是个榜样。倪光南事件后，柳传志没有关起门来做皇帝，而是义无反顾地推进联想高层管理的制度化和规范化，并把杨、郭二人推到前台，奠定了联想进一步发展的基础，他也因此赢得了业界的尊敬。但全中国还有多少夜郎自大的土皇帝呢？这些皇帝式的老板貌似强大，实则卑怯，处心积虑“家天下”的结果往往是二世而亡，四海无家。而



勇敢地将权力、财富和荣誉与员工分享的企业家，才是真正的大
家风范，才能在下一轮国际商业竞争中脱颖而出。



浮躁与沉潜

如果你期望得到什么秘诀、捷径、五个步骤、七种方法、独孤九剑、降龙十八掌之类，只要比照着做，就一定能成功的东西，那你肯定是要失望的。

在西方，很多人都能凭直觉区分大陆人、港台人和日韩人。这些年，大陆人一般也不象过去一样，商标性的一身银灰色西装加绛红色鸡心领羊毛衫了，为什么我们看起来还是那么不一样呢？我仔细琢磨这事儿，与中国人脸上的表情有关：我们脸上隐约总有一种焦躁的神色。中国的长期生活环境在我们脸上留下的这种痕迹，到了国外，不经意间仍会流露出来，成为我们 by default 的表情，就是说，我们自己认为自己没表情时，其实我们还是有味道的：一是有一点点焦虑，二是有一点点浮躁。网上有一位人到中年的居士自称七岁赴美，照片公布出来，网友大哗。别的不说，就是那副苦大愁深的脸，就别想蒙过去。

