

决策就是 拍脑袋

马 浩 ◆ 著

大众管理学
普及读本

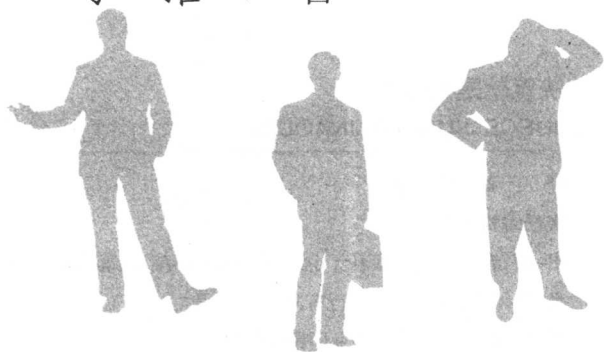


中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

决策就是拍脑袋

大众管理学
普及读本

马浩 ◆ 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

决策就是拍脑袋 / 马浩著. —北京: 中信出版社, 2005.8

ISBN 7-5086-0290-0

I. 决… II. 马… III. 管理学—文集 IV. C93-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第086882号

决策就是拍脑袋

JUECE JIUSHI PAINAODAI

著 者: 马 浩

责任编辑: 黄 犀

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13 字 数: 130 千字

版 次: 2005年9月第1版 印 次: 2005年9月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0290-0/F · 904

定 价: 26.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

► 写在前面 ◀

在下是研究企业管理的。作为管理学人，偶尔会对企业里和生活
中的某些事情有点看法和想法，于是诉诸文字，既为自赏，亦愿示人。
日积月累，便有些许斩获，禁不住心里美滋滋。脸皮再厚一点，就想
都拿出来弄个小集子什么的。这可以说是真实的想法。

把一些看似杂乱无章的短文拢在一块，也捎带进个把长文，结个
集子出本书，总得找个正当理由，就像秋菊打官司，要有个说法。既
是说法，就免不了粉饰之嫌，打出某些冠冕堂皇的旗号，假借某种令
人好感的托词。一来招致同情，二来给自己壮胆。

现如今在中国是各类经济学家们风光无限的时代，或为政府支招，
或为股民请命；为兴邦治国而呼吁，为经世济民而奔走。学管理的人，
如果神经还算正常，没人敢自称管理学家。如果偶而有幸被良莠不分
地捎带进经济学人的范畴内，是自个儿偷着乐呢，还是暗自神伤呢？

其实，说法很简单。如果说经济学家们献上的是燕翅大餐，山珍
海味的话，管理学人趸贩的不过是农家小菜，粗茶淡饭，实惠。吃惯
了雅食，偶尔换个口味，尝尝百姓民羹，也会很爽。见天听说，但从
从来没有享用过盛宴高餐者，本来就是布衣粗食之属，就别拿自己当外
人了。

请！

目录

写在前面 IX

Part 1 管理的核心是决策 1

管理者应该问什么样的问题 3

决策就是拍脑袋 8

名义和借口 13

独裁者的法宝 17

承诺与风险 22

Part 2 企业家就得能折腾 27

企业家的自信和乐观 29

梦想加折腾 34

“游击队”的使命定位与自律 39

士兵与将军 43

Part 3 企业资源品牌形象 47

浅说资源的价值 49

猪也可能会飞 54

从午餐肉和葡萄酒说开去 59

品牌和竞争优势 63

明星不如贼可靠 66

Part 4 企业文化的是与非 73

- 你以为什么是企业文化 75
- 企业的功能和文化表象 78
- 企业文化的传承 82
- 企业文化的优劣 86
- 性感·架子·干什么像什么 89
- 职业的关键是门槛儿 92

Part 5 战略的目的是成功 97

- 战略和战略性 99
- 小议“细节决定成败” 104
- 都是哈佛惹的祸 108
- 开饭馆的堪萨斯牙医 112
- 竞争优势实质：不是因为某个名词赶时髦 117
- 战略管理拆解与想像 121

Part 6 管理学和管理教育 127

- 朗润园遐思 129
- 赢还真是硬道理 133
- 名人名言自助餐：《管理大师的忠告》序言 139
- 似曾相识燕归来：北京大学中国经济研究中心10周年庆感言 141
- 管理学到底是不是一门科学？兼谈我们对科学的迷信 143
- 甭以为搞管理就是搞经济 149
- 最是那一只丑老鸪价值八百：《寓言中的管理智慧》序言 155

Part 7 战略管理系列述评 159

- 引言 161

当代战略管理的奠基、早期发展与正式形成	162
波特革命：产业组织经济学的全面洗礼	170
资源本位与动态能力：新的理论高峰	174
高层管理团队动态	179
畅销书中的战略管理	182
战略管理在中国：一些启示和期盼	186

后记	193
----	-----

管理的核心是决策

PART 1

1

管理者应该问什么样的问题？

决策就是拍脑袋

名义和借口

独裁者的法宝

承诺与风险

► 管理者应该问什么样的问题? ◀

20世纪五六十年代：著名相声演员马三立曾经说过很多关于旧社会算卦的事儿。非常出彩儿。其中一个段子说的就是某个媳妇找不着戒指了，请一个盲人卦仙儿帮忙算算。马三立可谓快人快语：“你两只眼睛看得清清亮亮的都找不着，问他一个嘛玩意儿看不见的瞎子，这不是倒霉催的么?!”

20世纪六七十年代：大寨。“请问陈永贵同志，我们平原地区学大寨，如何才能把梯田造好？”笔者没有费神去查找当年的报纸，但我想这类问题大抵是被某些企图赶超大寨的村镇领导们真诚地问过的。要依马三立的风格，回答肯定是：“他要有平原，还造梯田干吗?! 这不是吃饱了撑的么?!”

2004年6月：北京大学中国经济研究中心致福轩。伦敦经济学院院长戴维斯爵士做关于英国银行监管体系对中国银行业启示的专题演讲。演讲后，有记者提问：“中国很多银行的坏账率高达百分之十几甚至几十，请问戴维斯爵士对银行坏账问题的解决有什么建议？”戴氏答：“英国银行的坏账率在1% 左右，不是什么大问题。我对这个问题没有太多的经验和研究。”

2004年6月：杰克·韦尔奇访华。中国企业家追捧韦尔奇于北京、上海两场高峰论坛，据传与会者可以付15 000元人民币问一个问题当面讨教韦尔奇。某企业掌门人不惜重金七问韦尔奇。其中一个问题是如何快速实现该企业与新近兼并的一家外国同业企业的整合，并使之良好运转、快速赢利。韦尔奇回答得很精彩：“14年前我也面临同样

的问题，正是因为没有很好的答案，才把它卖掉了，没想到今天它又被卖到了你的手里……”

媳妇问卦，可能在于没文化，缺乏起码的分析力。卦仙儿凭经验至少可以判断戒指大概可能失落的区域，水缸边、锅台前之类。所以，仔细说来，卦仙儿不是没有用处。问题是，这种问题是否需要请教卦仙儿，因为卦仙儿是要收费的。媳妇是否应该自己有所思考？说得好听点，不识庐山真面目，只缘身在此山中。说得难听点，这个媳妇有点儿弱智。但知道自己弱智，而求教于比弱智者更有经验和分析能力的人，也不能不说是弱智者的智慧。由于这种媳妇的存在，卦仙儿就有饭吃。当然，很多企业管理咨询公司也就有饭吃。

平原上学大寨造梯田的事，在现在看来似乎很荒唐。但在当时的情境，大家感到的不是荒唐和可笑，而是激情与梦想，是时髦和摩登，是顺乎潮流，与时俱进。三四十年过去了，我们大概以为我们进步了很多。其实不然。向一个从来没有处理坏账经历的人讨教如何处理坏账问题，与向一个从来没有拥有平原经验的人讨教在平原上造梯田有什么本质不同呢？我们现在倒是不学大寨了。但总还是得学点什么吧。要不怎么进入500强，怎么与时俱进呢？！

学习什么呢？什么时髦学什么！于是，我们从旧的教条慷慨激昂地迈向新的教条。冲出中国，走向世界。

现在不提“赶超”了，时髦的说法是“对标”，向世界级的“新大寨”、“洋大寨”GE学习，找“差距”。工作完不成“没有任何借口”，扫黄打黑要有“执行力”，防火工作要狠抓“细节”，防洪抗旱要有“战略”创意，炸麻花儿要“六个西格玛”，ISO认证婚庆礼仪，副食店要“基业长青”，小煤矿要有“核心竞争力”，恐怕教堂寺庙也得掀起“平衡计分卡”运动的新高潮哩。

要学习，要对标，就难免有困惑，有问题。有问题，就难免要问。

企业管理者应该问什么样的问题呢？

这个问题其实是应该留给企业管理者自省的问题。

你连你自己都说不清楚你有什么问题，那么，什么问题都可能是问题。别人可以强加给你问题。这种现象本身就是问题。

曾经有智者指点病人如何看病，准确地说，如何看医生。管理者不妨借鉴一把。

病有三种，第一种病是现有医术知道的并能够治疗的，这种病不治有害，治则通常有效，容易痊愈或控制。比如，胃溃疡。这种病通常是要找医生治的。第二种病是不看医生也会自己好的，看了可能稍微好的快一点。比如流感，医生可看可不看，可以根据经验，自己诊断，买些非处方药品，或干脆硬挺。第三种病，现有医理无法理解和解释，现有医术和药品无法治疗，不去看医生，治疗不好，去看医生，照样也治疗不好，几乎是看了也白看，比如某些恶性肿瘤。

智者言：第一种病最需要去看医生而且最好是去看医生，这是他们拿手的也愿意做的活儿；第二种病最好不要麻烦医生，这不是他们拿手的，但医生往往喜欢这种活儿，这是因为他们可以把你的自然痊愈打扮成自己的功劳，并且收费不菲；第三种病主要是你和上帝间的关系，和医生没太大关系。如果上帝赐你奇迹，你就享受奇迹；但千万不要把医生当成上帝。

医生的职业训练和任务是准确地判断和有效地治疗他们能够治疗的疾病，而不是拿你当样本尝试奇迹在你身上是否会发生。当然，在医生和上帝之间还有研究人员。但在研究人员对第三种病的研究没有实质

进展的时候，你可以假设他们不存在，除非你愿意当他们的实验样本。

因此，管理者首先需要搞清楚的是，哪些问题自己可以解决，哪些问题必须请人帮助解决，哪些问题是自己和他人（比如咨询公司）谁都解决不了的。

杰克·韦尔奇号称超级管理天才，世界第一CEO，职业经理人的典范。如果杰克果然神奇厉害，所向披靡，那么，连杰克都玩不转的业务，别人再玩，能玩出什么花样呢？问杰克又有什么意思呢？

如果杰克是上帝，他会给出答案。杰克没有，因为杰克不是上帝。

如果杰克是研究者，他会寻求答案。杰克没有，因为杰克早就把那桩业务卖掉了。

如果杰克是个好医生，他应该只看他会看并能看好的病。杰克这样做了。他是一个出色的医生。

杰克主政GE的时候，要求GE的每个战略业务单元都在其行业中数一数二。疑难杂症业务都批发给专科医院和那些在具体操作过程中自认为比杰克更能解决这些疑难杂症的CEO们了。所以要问杰克，还是问杰克拿手的本事，比如如何选择和考察管理团队等，而不是问那些杰克已经拒绝诊治的疑难杂症。

现在中国企业管理者面临的问题不是我们是否应该向GE（或其它标杆）学习，而是怎样向GE学习；不是应不应该请教杰克，而是要弄清楚应该向杰克请教什么。道理很简单，学大寨没有错，但学大寨的核心不是造梯田，而是学习大寨人如何因地制宜，创新发展。

曾经带领芝加哥公牛队六次问鼎NBA决赛总冠军的教练菲尔·杰

克逊卸任芝加哥后，再度出山时，选择去执教的球队是人才济济、夺冠呼声甚高的洛杉矶湖人队。杰克逊率湖人队又获三次冠军。也就是说，杰克逊选择与之伍的球队是事前就有冠军潜力的队伍。他并没有去找一个“失足青年成堆”、“富于挑战的”球队去“重整河山”。他所希望的和所熟悉的是与最好的球队打交道。如果杰克逊访华，我想我们的记者大概会忍不住要问“请问杰克逊先生，中国男篮如何才能在2008年奥运会上闯入三甲”这类的问题。我想及早提醒热心的记者们：您得先看看中国队在他们的雷达上出现过没有。否则回答必定不疼不痒。

外国人对中国的事情未必了解。中国的事情，外国的业界高手也未必见过。而我们很多国人似乎认为外国人都非常了解中国，或者非常在意这种了解。

2004年柏林爱乐的年度森林音乐会上，中国钢琴家郎朗担任独奏，与该团合作演出柴可夫斯基的第一钢琴协奏曲。中央电视台音乐频道主持人在中场休息时采访了指挥赛蒙·瑞透爵士。主持人提问：“您为什么选择一个中国钢琴家担任今天的独奏？”赛蒙爵士回答说：“我选择的是一个优秀的钢琴家。而他碰巧是个中国人。”

说来也怪，行文至此，我眼前老是闪烁着这样一幅臆想的画面：已退休的歌剧巨星男高音帕瓦罗蒂在首次访华20年后再度来到北京。有记者问：“帕瓦罗蒂先生，作为歌剧大师，您认为振兴京剧关键在于什么？”

有些问题，不问也罢。

(2004.10.12)

► 决策就是拍脑袋 ◀

拍脑袋、拍胸脯、拍屁股等所谓“三拍”曾经被用来形象地描述那些瞎指挥和不负责任的领导。自己缺乏专业知识和分析能力，只靠直觉判断，而又不集思广益，善纳雅言，决策只能是随便拍脑袋，跟着感觉走；要保持自己作为领导的尊严并显示自己有能力，于是还要拍胸脯，打保票，慷慨一番；一旦决策失误或执行不利，也不必为不良后果负责，自然有别人为自己的学费埋单，于是拍屁股走人，易地再战。

忽如一夜春风来，决策方法大换代。决策要科学化，民主化，规范化，现代化。

一时间，“拍脑袋”惨遭非难。

决策科学化、民主化、现代化的好处据说很多，口头上和文字上提倡和夸赞的人就更多了。颂扬之声不绝于耳，传播于各种会议、报告、座谈；推崇之言至今流传，见诸于各类报刊、杂志、文件。有鉴于此，笔者无须拾人牙慧，夏日送炭。但还是免不了心存疑虑。是不是有了科学方法，有了计算机，有了程序，有了制度，就不用拍脑袋了？左思右想，躁动不安，便无端地生出些许莫名其妙的冲动，要为“拍脑袋”打抱不平一番。

我认为很有必要为“拍脑袋”正名。主观盲目地随便拍脑袋固不可取，但要作决策还是非拍脑袋不可。关键是看你如何拍脑袋。

所谓拍脑袋或晃脑袋、转脑袋，字面而言，都是用脑袋，动脑筋

的意思，指的是思考，是判断。其实，决策的实质就是信息处理、加工和使用的过程。而拍脑袋正是这样一个过程。拍脑袋的成功与否取决于决策者自身的判断能力和对信息的把握和应用。

第一，信息储备。信息是决策的基础。决策者脑子里的信息和知识储备对决策是非常重要的。信息的储备和它与决策的相关性在专家和外行之间的差距可能是天壤之别。外行拍脑袋是随机的、凭空的、无根据的。专家拍脑袋往往是有某种思路和信息依据的。

第二，识别能力。外行看热闹，内行看门道。外行处理信息是乱零星的，只见树木，不见森林。专家处理信息是成块儿进行的，是一个快速把握模式和规律的过程。外行拍脑袋通常是就事论事。专家拍脑袋往往是融会贯通，把握关键并重视各种重要关系。

第三，决断能力。专家以往的经验可以浓缩和积淀成某种近乎本能的反应和判断能力。这种反应往往是合乎某种科学逻辑的，但专家在反应的一刹那并不一定有意识地思考这些逻辑关系。专家拍脑袋不仅是信息的快速检索和处理加工，而且是快速和相对准确地给出直觉判断。

由此看来，问题的关键，或者关键之一，在于“谁”在拍脑袋。专家拍脑袋理所当然，无可厚非。外行拍脑袋，盲人瞎马，夜半深池。

问题的另一个关键，就是有没有“拍屁股”的可能。如果决策的结果如何对决策者本人没有什么约束性，那么无论是专家还是外行，拍脑袋行为中的盲目性和随意性都会增加。当然，随着拍脑袋日益遭到非难，拍屁股也越来越不大可能。如此，我们还是把关注的焦点放回到“应该由谁拍脑袋”和“怎样才能更好地拍脑袋”上来。

一个决策者，可以拍自己的脑袋，也可以拍别人的脑袋，但终究还是要拍自己的脑袋，因为自己是决策的主体。一个组织，要有效地和有效率地实现其目标，必须有一个终极决策者来拍板。这个决策者必须善于让别人（专家、下属、外人）拍脑袋，更善于自己最终拍脑袋，必须是能管理和欣赏各种专家的专家，是能够和敢于做出最后决断的总体决策者。

与拍脑袋相对的可能是走程序，循规矩，拍计算机，拍制度，拍大家。计算机肯定比脑袋科学化，制度肯定比个人规范化，大家肯定比精英民主化，新方法肯定比老办法现代化，很多人这么认为着、企盼着、激动着。

毫无疑问，决策的科学化可能会使更多的信息得以被收集和更系统地应用；决策的民主化可能使各方面的利益和实际情况得到更充分的反映和体现；决策的规范化可能使决策的效率和公正性得到大幅度的提高；决策的现代化可能使人感到与时俱进，焕然一新。

应该说，某些决策最好是由科学化、规范化和民主化的决策程序来制定，比如库存管理等重复性较高的决策，不需要每次订货都“拍脑袋”。比如，司法判决必须依据既定法律程序，减少和杜绝人为的偏差。比如，决策的透明度和大家的积极参与会增强大家对决策的理解和在决策实施过程中的支持。

然而，科学化的决策并不一定导致正确的决策和理想的结果；规范化的决策体系并不一定鼓励创新和应对紧急情况；民主化的决策并不一定导致对大家最有利的决策。现代化的方法并不一定是最适用的决策方法。决策的主体是人，而不是各种被“化”了的制度。决策的实质是保证最有效的判断。

20世纪，美国某动物食品厂曾计划为狗开发一个科学营养的饼干