

经济学随笔



THE PUPPET OF GOD
上帝的木偶

俞利军 著
华夏出版社

上帝的木偶

俞利军 著

華夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

上帝的木偶/俞利军著. —北京:华夏出版社, 2003. 1

ISBN 7-5080-2937-2

I. 上… II. 俞… III. 经济学-文集 IV. F0-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 005016 号

上帝的木偶

俞利军 著

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京房山先锋印刷厂

开 本: 850×1168 毫米 1/32

印 张: 6

字 数: 168 千字

版 次: 2003 年 2 月第 1 版

2003 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 15.00 元

(本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换)

目

录

长空有雄鹰	1
商学的天下	11
营销大未来	18
伟大的传统	23
税收,社会财富的调节器	27
莫等闲,秃了少年头	30
教授与圣经	33
科特勒老矣,尚能营销否?	36
网络时代话营销	42
理性而温暖的智慧	47
跨国公司的使命	54
创建国家财富的战略方法	58
从吃说起	63

从蚕食到鲸吞的战略	68
文化大组合	74
走向新世纪	94
忧郁朦胧之美	113
走通大渡河	131
高校这架机器	156
上帝的木偶	180
跋：人在工地	184

长空有雄鹰

马克·吐温曾经这么抱怨：“我往往是在机会离去时，才明白这是机会。”事实上，这也是许多公司的命运。正如有人所观察到的那样，公司不外乎三类：其一为身体力行者，其二为作壁上观者，其三为莫名其妙者。在信息不完全和瞬息万变的现代市场中，第一类公司大体能做到把握机遇、以变求生，而第二、第三类公司往往不是苟延残喘、度日如年，就是难以摆脱灰飞烟灭的厄运。

强生、马利奥特、美国运通等一批杰出的公司之所以杰出，很大程度上在于它们比别的公司更善于利用机会。“审视高瞻远瞩公司的历史时，我们发现它们之所以能够做出最好的行动，不是起因于详细的策略规划，而是依靠实验、反复尝试、机会主义，或者正确地说，是靠机遇而得。”

这个结论听上去显然跟正统的管理类书籍的口吻大相径庭，而且颇有些玩世不恭的味道。然而，它却是一项长达6年之久的企业研究的基本结论之一。从1988年到1994年，斯坦福商学院年轻的学者詹姆斯·科林斯和斯坦福大学副校长、研究组

织行为与变化的杰里·波勒斯教授一起，一直坚持一种“漫长、费事、彻底而吃力的程序”，采用严格的标准，从《财富》杂志 500 强工业企业和服 务类公司两种排行榜中挑选出 18 家高瞻远瞩的公司，并且系统地 为每一家高瞻远瞩公司精心选择了一家对照公司进行追根究底的研究。

他们的最终成果便是《基业常青》这本书。该书一出版就登上了美国经管类畅销书榜，并且迅速成为了国际畅销书，引起全球企业家、经理 人、投资者、新闻记者和商学院师生的广泛兴趣。《今日美国》称其为“继《追求卓越》之后最引人瞩目的企业研究力作”，确乎得当之论，并非溢美。

该书有个一目了然的副标题，叫做“高瞻远瞩公司的成功习惯”。在第一章中，两位作者称他们此项研究项目有两个目的：

一、找出仅为高瞻远瞩公司共同拥有使它们有别于其他公司的基本特质和动力，并把这些发现化为有用的观念架构。

二、有效地把这些发现和观念向大家介绍，以便影响管理方法，造福想创立、构建和维持高瞻远瞩公司的人士。

任何明白上述文字真实涵义的人都不会不清楚，这是两个天真的有些狂妄的目标。然而，在利用第 17 届（韩日）世界杯足球赛的间隙认真地阅读了全书后，笔者吃惊地发现这两位美国佬居然真的实现或接近于实现了他们的目标。我们不妨先来看

看他们的第一个目的：“高瞻远瞩公司究竟具有什么样的特质和动力？”

通过作者不厌其烦的描述，我们发现高瞻远瞩公司就像是长空中的雄鹰，而非灌木丛中的燕雀，或者说，他们是了不起的资本主义赌徒。强生公司前 CEO 拉尔夫·拉森一语道破天机：“成长是赌徒的游戏。”正是这种胆大包天甚至是非理性的欲求，激励着高瞻远瞩公司从草创到逐渐步入辉煌。

50 年代末期，一家在日本以外无人知晓的名叫东京通讯工业公司的小公司决定不惜代价，抛弃本来的公司名称，改名为索尼公司。这家公司的往来银行反对这一构想，认为公司 10 年的努力将付诸东流，质问：“你们打算做这种毫无意义的改变，到底是什么意思？！”公司创始人盛田昭夫平静地回答说：

“这样能够使公司扩展到世界各地，因为旧的名字外国人不容易念出来”，“我们希望改变日本产品（在世界各地）品质低劣的形象。”

以一个员工不到 1000 人，根本没有海外知名度可言的公司来说，这真可谓野心勃勃，高瞻远瞩。

1924 年，IBM 的前身，计算制表记录公司，只不过是一百多家相当平凡、希冀有所作为的中小企业中的一家。三年前，这家公司几乎破产，还是靠着大量借贷才挨过 1921 年的经济衰退。公司只有 52 名业务代表能够完成销售指标，主要是靠着销售打卡机，还有就是肉摊上用的磅秤维持生计。

但是，老华森不希望看到公司继续平庸下去，他希望公司改弦易辙，成为真正具有全球地位的伟大公司。所以他改了公司

的名称。我们今天或许对“国际商用机器公司”这个名称不会感到吃惊,但是回到 1924 年,这个名称就近乎荒谬可笑,小华森事后回忆说:

家父下班回来,拥抱家母,骄傲地宣布,往今以后,计算制表记录公司改称响亮的国际商用机械公司!我站在客厅的走廊上想道:就凭那家小公司?家父心里想的一定是未来的 IBM,他实际经营的公司仍然是到处叼着雪茄的家伙,卖的是咖啡碾磨机,还有屠夫用的磅秤。

国外有人进行了一项实验,将两位漂亮女士的照片展示给一群男士看,并问他们谁更漂亮。投票的结果是两位女士平分秋色。接着,试验人员给第一位女士起名为伊丽莎白,给第二位女士起名为格特鲁特。这次投票的结果发生了奇妙的变化,认为伊丽莎白更美的男士占了 80%。不同名字对人们心理的影响由此可见一斑。

当然,比起在关键时刻进行巨大风险投资的远见卓识来说,改动名称之类的高瞻远瞩就是小巫见大巫了。

我们以索尼和波音为例。1952 年,索尼公司决定制造一种“迷你”收音机。当时,收音机都是用真空管做的,世界上还没有哪家公司成功地把晶体管技术应用于收音机这种消费品上面。当井深大把这个想吃螃蟹的计划告诉一位外面的顾问时,对方说:“晶体管收音机?你有没有搞错?即便是在美国,晶体管也

只是用在不以赚钱为目的的国防用途上。就算你们做得出应用晶体管的消费产品,又有谁买得起元件如此昂贵的收音机?”

可是井深大认为,既然大家都认为晶体管在商业上行不通,而这恰好使这件事更有意义。事实上,索尼的工程师对于以索尼这么小的企业,要做外人认为愚不可及、登月般的事情,不但不害怕,反而感到了极大的刺激。结果,索尼不但制造出了“迷你”收音机,实现了梦想,而且还将其普及到了全世界。

同样是在 1952 年,全世界民航制造领域的一场楚汉相争悄然开始了。在民用飞机制造领域,道格拉斯公司(即后来的麦道公司)一直是行业的领头羊,直到波音公司推出波音 707、727 及后来的波音 747 之前没有人怀疑这一点。波音过去主要替军方制造飞机,公司在民航飞机市场根本无足轻重,而且过去涉足民航机市场的尝试均以失败而告终。公司的销售人员不断报告说,美国和欧洲的各大航空公司对波音制造的客机根本没有兴趣。特别是,当时没有一家飞机制造公司能够证明民用喷气式飞机有市场,竞争对手道格拉斯公司更是坚定地认为螺旋桨飞机会继续主宰民航飞机市场。

第二次世界大战结束后,波音的军方定单锐减,51,000 名员工被裁减到了 7,500 人。正是这样痛苦的经历使得公司不惜一切代价进入民航飞机市场。为了开发喷气式飞机的原型,大约要耗费过去 5 年平均年度税后纯利的 3 倍,相当于公司整个净值的 1/4。然而,为了实现民航飞机市场领导厂商的远大目标,波音公司开始了它的豪赌。波音 707 就这样诞生了,从此世界进入了喷气式时代。

与此同时，守旧的道格拉斯公司眼睁睁地看着波音公司不断推出新的机型，自己只能扮演一个苦苦追赶的角色，最后落到了被购并的地步。

乔纳生·斯威夫特说：“远见就是见人所未见的艺术。”高瞻远瞩公司的远见卓识无一例外来自内心的驱使，“就像伟大的艺术家或多产的发明家内心的动力一样，高瞻远瞩公司追求进步的驱动力就在公司内部，在公司的上层和公司的每一个员工心里，向外和向前推动”。内心驱动又会带动其他——胆大包天的目标，宗教般狂热的文化，多方尝试，保存有用的部分，自行培养的经理人，永远不够好，固守核心理念，刺激进步，协调一致，造时钟而不是报时，等等。

幸运之神偏爱持之以恒的人，对高瞻远瞩公司而言，最重要的问题是“我们明天怎样做得比今天更好？”他们把这个问题看成生活方式，变成思想和行动的习惯。这就是《基业常青》告诉我们的一切。

现代营销学之父菲利普·科特勒将市场营销分为三个层次：回应式营销，预期式营销，塑造需求式营销。发现妇女希望在做饭和清洁上少花费一些时间，导致了现代的洗衣机、烘干机、洗碗机和微波炉的发明。今天想要戒烟的瘾君子可以找到各种各样的对策，比如广州的五叶神。当下大多数营销都属这类。

发现悄然兴起的或潜在的需求也会带来滚滚的财源。我国改革开放造成许多地方的水质发生恶化时，娃哈哈和乐百氏等公司便预见到了一个正在兴起的瓶装饮用水市场。预见式营销比回应式营销风险更大，商家可能会过早或过晚入市，甚至可能

错误地认为那样一个市场会形成。

最为大胆的营销方式就是厂商推出一项谁也没有见过,甚至连想都没有想过的产品或服务。20 世纪 50 年代,不会有人提出要一个随身听,但是索尼公司却把它制造了出来。

在高瞻远瞩公司,核心理念和一心一意追求进步的驱动力携手合作,驱动所有不属于核心理念的东西变化和进步。追求进步的驱动力源自人类一种深层的冲动,一种探索、创造、发现、成功、改变和改善的冲动。追求进步的驱动力不是一种枯燥的理性认识,而是一种深入内心、具有强迫性、几乎与生俱来的原动力。盛田昭夫这样总结其营销哲学:“我不是去服务市场,而是去创造市场。”

或许三者之间的差别可以最好地归结为:企业为市场所驱动与企业去驱动市场之间的区别。大多数企业至多能做到为市场所驱动,这于他们本身而言,已经比产品驱动有所进步。

另一方面,主动去推动市场的企业,却能够提高我们的眼界,推动文明的进程。此类企业创造市场,增加产品种类,甚至改变游戏规则。他们开发颇具意义的新产品、新服务、新的商业格局,建立新的价位,拓展新的通路渠道,将服务做到一个难以想象的地步。CNN、索尼、联邦快递、惠普、3M、吉列、杜邦这些杰出的企业都表现出驱动市场的趋向。可以说,高瞻远瞩公司无一例外具有这种特征。

我们再来看一看作者的第二个目的,即“有效地把这些发现和观念向大家介绍,以便影响管理方法,造福想创立、构建和维持高瞻远瞩公司的人士。”

如此真诚而天真的想法大概只有美国大学的教授才会具有,有种与其授人以鱼不若授人以渔的感觉。人们不禁要问:两位仁兄何不身体力行,把秘籍留作自用创立一个高瞻远瞩公司出来,也好言传身教,证明所言不虚。不过,有些人骨子里就是老师,我的意思是好为人师者大有人在——有谁能让公鸡不报晓吗?进一步来讲,光靠开药方而不制造药品或医疗器材却能名利双收不是很有吸引力吗?

本人以为,这些都不重要,重要的是该书作者是否实践了自己的诺言。我很同意约翰·加得纳的观点,这位美国前部长不但认为“《基业长青》对高度成功、富有生命力的公司进行了生动深入的分析,充满新颖的见解和确凿的结论”,而且“这是一个内容紧凑、条理清晰的报告,每个经理人都值得一读”。这本书确实是个成功。1994年出版以来,光英文版的销量就超过了60万册,尽管比起《追求卓越》出版后畅销的记录要逊色一些。

然而,比起《追求卓越》来,《基业长青》这本书确实有其独到之处,后者的行文更流畅,特别是研究方法更科学——如果说《追求卓越》努力寻找的是杰出公司所具有的共同特征的话,《基业长青》发现的则是高瞻远瞩公司不同于别的优秀公司的特征。它打破了旧有的神话,探讨的是“更为长久、更为重要、更为真实”、更为影响深远的问题,为希冀建立经得起时间考验的伟大公司和其他伟大组织的有识之士提供了实际指导。

为何通用电气、美国运通、波音、强生、摩托罗拉、IBM等公司能够由小到大,由弱而强,而别的许多公司却昙花一现、了无踪迹?为什么3M、索尼、沃尔玛、惠普等创业时不是连生产什

么都不清楚,就是举步维艰,却能历经困难,展现出可观的韧性和弹性,跨越数十年、上百年而长盛不衰,最终成为翘楚中的翘楚?为什么它们的对照公司——诺顿、健伍、美利坚百货、德州仪器——虽然先声夺人、一路顺畅,到头来却只能屈居第二、第三?《基业长青:高瞻远瞩企业的成功习惯》一书,为你提供了这些问题以及别的许多重大问题的答案。

当然,任何所谓普遍的原则几乎都会过时。1982年汤姆·彼得斯和罗伯特·沃得曼合著的《追求卓越》也不例外。该书出版后的三年时间里,就卖了500多万册,两位作者尤其是彼得斯不但成了千万富翁,而且成了蜚声全球的管理大师。但是几年后,书中提到的43家优秀企业并没有一直优秀下去,其中的32家更是出现了严重的财务危机。彼得·德鲁克就曾批评说书中概括的8条原则太简单,企业界人士甚至认为那简直是隔靴搔痒。

好在《基业长青》的两位作者是清醒的,他们认为“任何叫人怎么做的秘方几乎注定会过时”。但是,我们也不能否认他们的同样重要的观点:“一般性的观念——当然一定要适应变化——则继续可以作为指导原则。”我国的《孙子兵法》和西方的《战争论》等经典作品,无论是在军事还是在商业领域至今仍有很大的现实指导意义,就是很好的例证。

吉姆·科林斯也不满足于《基业长青》所取得的成就,他和他的研究小组经过5年的努力,最近发表了最新的研究成果——《大跨越》。该书选取11家实现从优秀到卓越的公司,结合他们的参照公司进行了彻底的分析,得出的结论跟《基业长青》中结

论一样真实而实用。如果说《基业长青》向世人展示了长空雄鹰的高瞻远瞩的话,《大跨越》则在阐述管子“夫欲得天下者,必先得人”道理的同时,时时提醒我们注意——沼泽地里有巨鳄!

无疑,这是在商界与长空雄鹰同样伟大,但却更为凶悍的一种动物。

2002年6月28日

商学的天下

在 20 世纪的国际商学界,真正称得上大师的学者是:彼得·德鲁克(Peter Drucker)、迈克尔·波特(Michael Porter)和菲利普·科特勒(Philip Kotler)。这三位超级教授将商学天下一分为三,形成鼎足之势——德鲁克是现代管理学宗师,波特是产业竞争泰斗,而科特勒则被称为现代营销学之父。

德鲁克已经出版了 29 部著作,其中 4 部是在 80 岁以后完成的。他的作品已被译成 25 种语言,总销量超过 600 万册,其内容包罗万象,从政治法律,到经济管理,甚至小说传记,应有尽有。在加州克莱蒙特市郊的一条陋巷里,德鲁克坐在舒适通风的书房,以一个旁观者的冷峻和幽默,对天下大事一一加以热情调侃。除了写作,这位大师还热爱教书。他喜欢上大课,给有经验的国际学生上课。德鲁克曾经拒绝过哈佛商学院的教授席位,理由是哈佛商学院当时的 MBA 学员大多是本国的应届毕业生。除了上课,德鲁克还喜欢给公司和其它机构提供咨询,他一天的咨询费是 6,000~8,000 美元。除了咨询,他喜欢游泳,每天固定游一个小时。除了游泳,大师喜欢养羊,几十年来他的

书房后面一直养着一群绵羊。

德鲁克从来不用助手,他也从不使用电脑,他写作时用的是电动打字机。他说:“我不用文字处理器,它会使我写得太长。”因为,大师清楚他的读者对象大多是经理人员,对他们而言时间就是效率。事实上,他的著述主要集中在管理理论,如《The Practice of Management》,以及为经理们提供实战指导(如《The Effective Executive》)两大方面。国际管理学界的马谡们,常常误将仓促草率当做效率而大谈特谈管理,这就像阳痿的人错把早泄当成高潮一样荒唐可笑。德鲁克从不谈效率,他说“我有更重要的事要谈。”他只对经理们说“manage your time”(把握你的时间),而大师本人在繁忙的教学和咨询之余,平均两年就出一本书。

跟德鲁克比起来,波特写书的速度要慢一些,一本重要的著作最快也得写上5年,他至今只写过4本有分量的书(总共出过14本),而且他的写作范围也不像德鲁克那么庞大,内容只涉及产业竞争。两位学者确实有许多截然不同的地方:德鲁克从来没有在哈佛教过书,波特只在哈佛教书;德鲁克与爱上的第一个姑娘结婚后60年秃头到老,波特是哈佛有名的风流才子;德鲁克是进行知识性发挥的高手,行文汪洋恣肆,批评家常抱怨他的论文和著作缺少脚注;波特事事求证,语言严谨沉闷,普通读者往往愧叹曲高和寡;德鲁克从来不用助手,写作、打字、校对一人独揽;波特的写作班子少则十几人,多则几十人,他在书的前言里总说他的同事某某对本书第x章的思想贡献最大,某某对第y章影响最深,谁谁一直与他共同研究并准备案例,谁谁影响了