

IBM、 MBA 与吃角子老虎

你，就是下一个“台湾概念股”



许士军 著

最后，所有的产业都是服务业！
我们可能有“台湾概念股”吗？
资本密集产业的困境和出路
迎接“品牌营销”新时代来临
家族企业的治理问题
正确认识“国家竞争力”观念
蜕变中的多元社会政企关系
从苏东坡到知识产业
创新时代，挑战“永续经营”
我们真的重视“人才”和“知识”吗？

...

 复旦大学出版社

IBM、 MIBA 与吃角子老虎



许士军 著

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

IBM、MBA 与吃角子老虎/许士军著. —上海:复旦大学出版社, 2009. 11

ISBN 978-7-309-06859-7

I. I… II. 许… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 151259 号

IBM、MBA 与吃角子老虎

许士军 著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65642857(门市零售)

86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 徐惠平

出品人 贺圣遂

印刷 同济大学印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 6.75

字数 121 千

版次 2009 年 11 月第一版第一次印刷

印数 1—6 000

书号 ISBN 978-7-309-06859-7/F·1520

定价 30.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

管理既不是“管制”， 也不是为“营利”服务

在当今社会中，说到管理，应该没有人会否认它的重要性，坊间有关管理类书籍一般都陈列在显著位置，也反映市场对于管理知识的普遍需求。然而，对于“什么是管理？”这一问题，人们似乎存在不同的理解和期待；事实上，在管理类畅销书中，竟然就有采用这一问题为书名的。

首先，最常见的一种误解，就是将管理(management)等同于管制(regulation)：譬如有关两岸政策，企业界就对于“台湾政府”所标榜的“积极管理”或“有效管理”困扰不已；因为不管用的是“积极”或“有效”，所指的都是管制，也就是贯彻由上而下的权威，这显然和管理的真意是背道而驰的。

其次，在于管理的目的或功能方面，可能出现三个层次的理解：第一个层次——也代表最普遍的一个层次——认为管理是为达成营利的目的；第二个层次——认为管理代表一种方法或途径，可用于达成任何目的，其为善为恶，取决于它持之于何

人之手，这也就是属于所谓的统理(governance)问题；第三个层次——认为管理不是中性的，而有其实质上的意义和功能，不符合这种意义和功能的，应该摒除于管理范畴之外。在这种意义上的管理，随着近年来无论政府或企业之弊案连连，逐渐浮出台面，似有蔚成主流之势。

最早提出这种管理观念的代表性人物，乃是一年前辞世的杜拉克先生。人们尊称他是“管理大师中的大师”，然而事实上他真正关心的，乃是人类社会福祉的增进；据他自称，他初到美国之时最盼望研究的，既不是企业，也不是管理，而是美国这种工业社会的政治和社会结构。在这个层次上，他和较他早一个世纪的法国政治学者托克威尔(Alexis Tocqueville, 1805—1859)极为相似。然而在此以后，他对于美国社会的诊断以及注意焦点却和托氏分道扬镳了。

基本上，他认为，在一个机构性社会中，社会的进步有赖于某些机构的健全运作。此时人们首先考虑到的，当然是政府。然而在杜拉克眼中，“现在的政府是大，但不是有效能”，这种政府“让国家付出巨额成本，却没有什么绩效”；更重要的，“有愈来愈多证据显示，现在人民愈来愈不相信政府，对政府愈来愈失望”。他的诊断是：“就在我们需要一个强势、健全、有活力政府的时候，政府却病了。”(《不连续时代》1969)。他之所以持有如此强烈的观点，和他当年离开欧陆远到美国的背景有极大关系，他看到了当时的两个左右极端政权，不但未能对改进社会

有所贡献，反而滥用权力，残害生灵。然而，他对于政府效能的这种论断，直到目前愈加明显；一个重要的原因是，政府所想到和所做的，乃是管制，而非管理。

接着他寄望于企业能在未来社会中扮演一个主要的建设性角色，这反映在他的《全新的社会》(1950)这本书中。然而，他观察到，企业在股市和舆论的双重压力下，只求本身成长和盈利，丧失了其应有的社会价值。再加上近年爆发的企业弊案，使他对企业也丧失了信心。这说明了，何以他在晚年特别强调非营利组织的重要性，他希望经由这种建立在理想和愿景上的自主性机构，发挥“承担社会任务，也限制了国家权力”的功能。在这方面，他赞扬许多非营利组织在管理上卓越的表现，可以作为企业学习的对象。同时也显示了管理是可以和营利分开的这一重要意义。

在此所谓管理的真正意义，乃在于使人们有能力实现公益(common good)——也就是有助于建立一个“运作健全的社会”。但是这种管理必须要建立在某些深层的价值观念上，如正直、诚实和信任，既非管制，也非营利。说真的，管理不是一种经济性或技术性的理性活动，而有其本身积极的正面和有价值的生命。

个人四十多年来，一直在管理这个领域内从事教学、研究以及实务工作，愈来愈感受到，管理的真正价值诚如杜拉克所言——这也代表他的真知灼见——乃有助于社会的健全化。值此期间，消息传来，荣获本年度诺贝尔和平奖的就是一位在

孟加拉国创设“乡村银行”的穆罕默德·尤努斯(Mohammad Yunes)先生,这家银行和一般银行不同,乃是以帮助穷人自力更生为宗旨。据知,当它于1976年创设时,只有27美元资本,但至今已贷放微型贷款高达57亿美元之多。在这家银行的协助下,使无数原属孤立无助的男男女女,获得了生机以及自己的生命意义,在此,尤努斯先生可说是发挥了管理的真正精神和任务。

近年,本人有幸受台湾省著名刊物《新新闻》之邀,隔周撰写一篇专栏文章,当时打定主意尝试以管理的观点和方法探讨国内较广泛之社会和经济问题,而非纯粹的企业经营问题。两年多来,不知不觉间已累积有六十篇以上文字,再加上发表于他处的属于同一性质的文章,合计已达出版一本书的最低篇幅。在敝帚自珍的心理下,认为它们不同于一般管理专业性质的文字,或可引起一般关心社会——而非企业经营人士——的兴趣。在犹豫中,承蒙沈云骢兄细心阅读文稿,给予鼓励和意见,并同意由《早安财经》予以出版(修订版由复旦大学出版社出版),在此谨致谢意。更要感谢的,就是承蒙个人十分钦敬的两位先进——施振荣先生和南方朔先生,他们以高瞻远瞩的眼光和关怀社会的情怀,为这本小书写下自己的感言,这无疑为本书增添了许多光彩。

在撰述和出版的过程中,总是少不了许多人提供专业和编辑上的协助。本书之所以能顺利问世,与詹孟儒和廖秀凌两位女士付出的辛劳和耐心是分不开的,在此特别要向她们表示由衷的谢意。

目录

最后,所有产业都是服务业!	I
正视服务业的本质与价值	4
我们可能有“台湾概念股”吗?	7
不要抱着制造业的心态看服务业	II
观光产业不只是服务业而已	14
为什么人们如今讲求“慢活”?	17
探究“创意生活产业”的六、四、二	
——特色、解放与陷阱	20
资本密集型产业的困境和出路	27
大量投资必然是好的吗?	
——平议企业巨额投资对经济之得失	30
追求企业规模的另类思考	33
我们还在发展“制造”业吗?	36
企业转型的关键	
——消费者服务能力	39
接单多,生产多,不如获利多	42
厂商追求订单的黄金梦!	45
迎接“品牌营销”新时代来临	48
建立品牌是另一种高科技事业!	51
品牌企业和品牌台湾	54

管理创新的“缘木求鱼”	57
工业社会下的“强势领导”	60
你还把“人”当做“物”或“事”来管吗？	63
从威尔许大陆之行的旋风谈“领导者”	66
吃角子老虎、IBM 和 MBA	71
李安得奖,靠的不是“一技之长”	74
负责！负责！向谁负责？	77
从球员到政客的“专业精神”	81
兄弟阋墙是我国家族企业的宿命吗？	84
家族企业的治理问题	89
员工分红兹事体大	92
董(监)事席位多一席少一席真有那么严重吗？	95
能规划自己生涯的董事长	98
公司统理的“歌剧魅影”	101
从“公司统理”看“民主”与“效率”的争议	104
正确认识“国家竞争力”观念	107
蜕变中的多元社会政企关系	110
一个区隔台湾省的新因素——国际化能力	113
打造一个具有“不一样”吸引力的产业！	116
发展“世界营运总部”究竟为了什么？	
——兼论政策背后的前提与构想	119
开辟台湾企业的另一个天地	124
政治对抗与经济互补的困境	127

“愚公移山”和“揠苗助长”	130
“管理”非“开放”！“有效”不“积极”！	133
从政策观点，握有资金是真的这么重要吗？	136
限制企业资金流向是徒劳无功的！	139
真的需要给企业这么多照顾吗？	142
金控公司真的能发挥综合经营效益吗？	145
从新加坡看政府因应变革的“社会资本”	148
民主政治下的知识权力	151
我们真的是一个“多元社会”吗？	154
塑造支持创新的“民主文化”	157
从苏东坡到知识产业	160
创新时代，挑战“永续经营”	163
什么样的知识，企业才感兴趣？	166
是“创新”，不是“改善”！	169
我们真的重视“人才”和“知识”吗？	172
从“施振荣一小时五万元”讲起	175
总统不是“官大学问大”	
——从布什请示如厕一事讲起	180
打破“排名”迷思	183
所谓“学者专家”真好用！	186
附录	189

最后，所有产业都是服务业！

进入 21 世纪后，服务产业逐渐成为经济主流。在宏观层次，服务业产值在许多国家占国民经济总额高达百分之七十以上；一般而言，经济愈发达，这一比例也愈高。在微观层次，从 IBM、HP 到中国台湾的台积电和中钢等这些在人们心目中属于制造业的公司，都声称自己从事的乃是服务业，而非制造业。这到底又是怎么回事？

要回答这一问题，必须追溯人类经济活动究竟是为了什么这一根源上。显然地，人类所从事的经济活动最终都是为了消费——个人、家庭和机构的消费。在这个基本意义上，生产和制造都是为了消费这一最终目的所从事的手段。没有消费，生产和制造是没有意义的；有什么样的消费，才需要什么样的生产和制造，这是人人皆知的道理。

然而，在人类漫长的历史中，基本上乃处于一种“供不应求”的局面，使得长期以来，生产和制造构成经济活动的瓶颈，也是重心。在这种情势下，生产活动主导了经济活动：企业所

追求的,乃是利用最新式、最进步的机器设备,追求扩大规模和标准化,代表“生产挂帅”下的经营典范。

但是近百年来这种情势突变,生产不是问题,单纯地追求价廉物美,最后只会导致大家走上“微利化和无利化”的“红海”惨境。因而,先知先觉者才发现,经济活动的消费面才是真正代表机会和价值创造的根源。站在消费观点,企业努力的重心为之改变,差异化取代标准化,追求顾客的满意代替生产质量。这时为了要能创造使顾客满意的差异化,所仰赖的,不是大规模而精密的生产设备——甚至技术——而是顾客导向的服务。这说明了,何以世界上原属巨无霸的制造业纷纷放弃其生产活动,而改采服务为其驱动业务的重心的道理。

以中国台湾来说,近几十年来的经济发展无疑地乃建立在制造业的贡献上,但是,深入来看,在中国台湾经济发展过程中,除了最初阶段依靠糖米之类的农产品换取外汇外,日后发展的制造业,其活动内容,从纺织、石化、机械到电子业,无非是进口各种原物料或零组件,进行加工装配,然后出口;广义言之,也是服务业,所赚取的,也是服务利润。

然而,这种服务业和今后的服务业,不同的是,往昔其服务业的对象为国外企业或进口商,属于 B2B 性质,这种客户所要求的较为单纯,无非低价、质量好和交货快而已,为了配合这类客户,供应者只能走上生产效率的道路——扩大设备规模,购买先进技术,压缩成本,这是由上而下的结构性宿命。

今后所强调的服务,基本上则是 B2C 性质,对象改变为广大的消费者,这时厂商所依赖的,乃是品牌、流通、顾客化;具体言之,一方面能经由形象和沟通塑造全球知名度,同最终用户建立直接关系,培育忠诚度;另一方面,必须配合个别顾客之爱好与购买能力建立差异化优势,实际上这代表了由下而上的思维和努力。

真正说来,今后世界上的企业,在全球价值链建构下,无论直接或间接,最后都要通过策略联盟与合作,甚至虚拟化方式,和消费者建立关系。在这个架构下,大家最后都必然是以上所描述的服务业;完全只顾生产而不通过服务和消费者建立联结,不管技术多么进步,设备多么先进,都将是徒劳无功的。

正视服务业的本质与价值

迈向“服务化社会”

近年来,一种被轻视的,属于边缘性的,或被认为只是“吃喝玩乐”的产业——服务业——突然大行其道,无论在学术论坛、政府庙堂或一般人的茶余饭后中,都高唱服务业的重要,甚至被认为是中国台湾下一阶段国计民生的主要指望。人们声称,中国台湾已迈向“服务化社会”;具体数字显示,2004 年服务业产值已占台湾生产总值的 68.72%,就业人口也占总就业人口近 60%。台湾政府于去年年底推出第一个《服务业发展纲领及行动方案》,接着是社会各界如火如荼地举行一连串的研讨会并提出种种具体实施计划。这一切无非显示我们今后必须正视这一产业的发展,并且深入了解这一产业的性质。

然而,问题在于,长期以来,人们的认知结构以及思考模式已经被制造业所垄断和支配;先入为主地将制造业视为经济活动的主体,很自然地将服务业视为其附属的或边缘性的产业,

也从这一观点得出服务业发展将导致“产业空洞化”的悲观论断。

以制造业为主体的迷思

造成这种观点的迷思在于将价值等同于实体；只有可以得到、摸得着的物体——例如高大的厂房、复杂的机械和具体的产品之类——才有价值，而不问这些有形的物体所带来的是否市场所愿支付的价值和利润。在这种标准下，才会导致将有形的物体归入属于原物料的一级产业与经过加工制造的二级产业，而服务属于无形的三级产业这种分类。

事实上，换一种观点，服务业并非一种独立于前述一级或二级产业之外的产业；一方面，不管哪种有形产品都可设法经由“服务”的加持而增加其价值，譬如将农渔之类原物料，和制造或营建产物增加其服务成分；另一方面，经由服务，还可以整合各种各样的产品以及相关服务，创造更高价值，这包括了产业界目前所流行的整体性服务(total solution)，譬如各种各样的“生活产业”，也就是在这一层次的产业。

服务业代表需求面

从上述观点，服务业在于它是代表一种需求面的观点，根据使用者或消费者的某方面需求，设法予以满足；而种种有形产品产业——不管属于一级或二级产业所提供的——本身乃

代表一种生产观点,只是满足需求的部分手段或工具而已,后者有赖于服务业的导引和整合,才能衔接价值创造的源头。

在传统的产业分类下所导致的一个严重问题,就是使得统计信息失真。譬如今天人们所称的农产品产值,事实上其中可能包括有极大比例乃是由服务所创造;同样地,愈来愈多的工业产品的价值来自设计、品牌形象、运送或维修这类无形服务。这一部分所创造的价值极可能大于属于有形物质的部分的价值,然而在一般统计中却将这些属于服务所创造的产值,仍然分别计算为一级或二级产业。这种统计分类不但不符合事实,而且不免产生误导作用。

服务业带动经济活动

相反地,在所谓服务业产值中,也同样包括有形产品的价值,例如观光旅馆产值属于服务业收入,但是实际上,后者也包含了种种有形产品的使用和消费。这一情况所呈现的重要意义是服务业的发展不但可带动有形经济活动的繁荣,而且可以使这类活动和市场需要发生更紧密的结合。

像上述这种服务和有形产品间所存在的“你中有我,我中有你”的关系,在过去以制造业为主的时代,人们只注意到有形物品部分,而忽略了无形的服务。然而进入服务化社会以后,这种被忽视或扭曲的状况,无论在观念上或是在统计上,都必须予以正视和改变。

我们可能有 “台湾概念股”吗？

近年来，在台湾证券市场上突然卷起一阵所谓“大陆概念股”的旋风，几乎完全夺走了过去十年来“电子股”的灿烂光彩，俨然成为股市的主流之一。所谓“大陆概念股”，主要指较早进入中国大陆的台资企业，经历多年的艰辛经营之后，终于在业绩上获得突出表现，如中华汽车、正新轮胎、美利达自行车之类。

如果说，有“大陆概念股”的话，是否也可能有“台湾概念股”呢？首先，在这里给予这种“台湾概念股”的定义，应该是指这种企业之优势，乃结合了台湾的地缘条件，正如同“大陆概念股”是建立在大陆的优势条件一样。

广义言之，依中国台湾过去五十年经济发展的历程，似乎在不同阶段就出现合乎上述定义的“台湾概念股”，这包括了早期的农产加工产品，如洋菇、芦笋罐头，其后的纺织品和自行车等工业品，再到近年来的个人笔记本电脑之类，以至于目前的