

肖知兴管理系列

企业江湖

肖知兴 / 著

在中国这么一个上下同构的超级江湖中，企业的位置在哪里？
管理的位置在哪里？管理学者的位置又在哪里？
无处不江湖。



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

肖知兴管理系列

企业江湖

肖知兴 / 著



中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业江湖/肖知兴著. —北京: 中信出版社, 2012.8

ISBN 978-7-5086-3336-7

I. 企… II. 肖… III. 企业管理—中国—通俗读物 IV. F279.23-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 084349 号

企业江湖

QIYE JIANGHU

著 者: 肖知兴

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14 字 数: 133千字

版 次: 2012年8月第1版 印 次: 2012年8月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-3336-7/F · 2623

定 价: 35.00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。

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务热线: 010-84849555

服务传真: 010-84849000



前言

江湖中的企业

我这些年写管理类的文章，走了一个从企业到江湖，然后又从江湖回到企业的过程。最初写的文章，专注于企业内部的管理，从组织，到文化，到战略，到创新，围绕的都是一般管理的各个方面。当时刚进入学术圈，对于西方的各种理论和观点有很大的兴趣，很乐意充当二道贩子的角色，把这些理念介绍到中国来。另一方面，因为我对人文历史类学问的兴趣，我也努力把管理学与中国的人文和历史结合起来，目的也是为了更好地理解这些理念，更好地让这些理念在中国的文化环境中落地。

2008年三聚氰胺事件是一个转折点。做婴幼儿奶粉的企业，居然容忍在自家奶粉中加入做木地板的化工原材料，这是最有想象力的管理学者、商学院教授都无法

想象出来的一种“商业模式”。衬托着刚过去的北京奥运的辉煌，这人间惨剧逼着大家“重估一切价值”，也把我狠狠地从学术的云端上摔落下来。我开始怀疑自己专注了这么多年的管理学研究和普及工作的价值。虽然我也长期提醒自己身在中国，西方的管理理念要想发挥作用，必须跨越文化的鸿沟，但这道鸿沟居然凶险到这个程度，也确实出乎我的意料。我们已经习惯了对专业学术期刊上装模作样的管理论文于世无补的嘲笑，但我在这样一个恶劣的环境写那些普及性的文章中，不同样也是沙上筑塔吗？

我开始更着眼于企业所处的这个“江湖”了。“江湖”在汉字中涵义的丰富性，罕有其匹。除了泛指江河湖海（“相濡以沫，不如相忘于江湖”）、对江西和湖南的简称（“走江湖”）之外，“江湖”的涵义分几层。第一层是相对于“庙堂”的“江湖”，指的是“官家”之外的民间社会。第二层是相对于宗法社会的“江湖”，也就是所谓的“游民社会”。这里又分几层，一层是经游民知识分子浪漫化处理的、武侠小说式的“江湖”，虽然是很多江湖人的精神依托，但事实上并不存在；一层是社会边缘人靠手艺、靠专业技能养家糊口的生存空间，有竞争，有战略，颇有类似现代商业的一面；一层是组织更为严密的、为了小圈子利益事实上背信弃义、无恶不作黑社会。所以，光是对“江湖”这个词的分析，就可以对中国复杂的社会结构有个大致的了解：庙堂—宗法社会—游民社会—黑社会。庙堂和宗法社会的主流大致是三纲五常之类的阳儒阴法、阳A阴B的那一套统治术，统治者自以为得计，老百姓其实都是明白人，与阳A阴B相对应的是，

游民社会尤其是黑社会通行的则是反（主流）社会意识（“唯恐天下不乱”）和帮派意识（“只讲你我，不分是非”），只许你统治者耍流氓，不许我老百姓拆烂污？恐怕没有这么便宜的事情。计划经济时代对社会进行的全方位控制的手段放松之后，中国社会迅速传统化，尤其是城乡二元体制和农民工体制凭空制造出来这个庞大的由脱序人、边缘人构成的游民社会，什么样的事情做不出来？往奶粉中加木地板，恐怕还是这其中情节较轻的。

这些认识，与我在上海主持实践管理研究会工作期间，接触的王学泰、吴思、秦晖等著名人文学者的思想分不开。中国的很多事情，要么不知道，知道太多了，很容易让人沮丧。这么一个上下同构的超级江湖、超级系统、“超稳定结构”之中，企业的位置在哪里，管理的位置在哪里，管理学者的位置在哪里，我为此颇为沮丧了一段时间。

然而，鲁迅的老话：“绝望之为虚妄，正与希望相同”，人总是要做点事情的，不为别人，只为自己，不为外在功效，只为自己心安，知其不可而为之，不是思想的境界，而是生存的哲学，快要溺毙的人手中抓住的最后一根稻草。这一两年，我又逐渐从宏观社会文化的话题回到了企业管理的话题上来。系统强大，人类文明难道不更强大？阳A阴B强大，普世价值观难道不更强大？宗法社会和游民社会之间，公民社会难道就没有生存的空间？一家一家好企业，难道就不能成为我们公民社会建设、向公民社会专型的基础？

相信很多做企业的朋友都有和我类似的犹疑。做企业不容易，在中国做企业更不容易，在中国的这个时代做企业尤其不容易。小环境不好，大

环境更糟糕。对酒当歌，人生几何？譬如朝露，去日苦多。想想这些苦处，很多企业家朋友有时候会自我怀疑，会一时恍惚，不知道自己是在做什么，有时候甚至也想一了百了，一卖了之，一走了之。

然而，不管怎样，企业还是要做下去的。用特蕾莎嬷嬷的话来说：

人们经常是不讲道理、没有逻辑和以自我为中心的，

不管怎样，你要原谅他们。

即使你是友善的，人们可能还是会说你自私和动机不纯，

不管怎样，你还是要友善。

当你取得成功时，你会有一些虚假的朋友，

和一些真实的敌人，

不管怎样，你还是要取得成功。

即使你是诚实的和率直的，人们可能还是会欺骗你，

不管怎样，你还是要诚实和率直。

你多年来营造的东西，

有人在一夜之间把它摧毁，

不管怎样，你还是要去营造。

如果你找到了平静和幸福，他们可能会嫉妒你，

不管怎样，你还是要快乐。

你今天做的善事，人们往往明天就会忘记，

不管怎样，你还是要做善事。

把你最好的东西给这个世界，
也许这些东西永远都不够，
不管怎样，把你最好的东西给这个世界。
你看，说到底，它是你和上帝之间的事，
而绝不是你和其他人之间的事。

留点好东西给这个世界，正是这种淳朴的愿望，支持了一代又一代的中国企业人走到了今天。正是这种“不管怎样还是要做”的精神，知其不可而为之的精神，使得中国的工商业虽历经摧残，仍不绝如缕，一直延续到今天。墙头变幻大王旗，中国的未来，中国人的未来，需要靠这些企业去定义，去描绘。不管环境沙化得多严重，只要根扎得足够深，总有植物能生长。植物多了，沙漠就变成了绿洲；绿洲多了，塞北就变成了江南。

白马秋风塞上，杏花春雨江南。不管江湖多么险恶，只要我们内心深处，守护住这片小小的角落，终将有风平浪静、莺飞草长的日子。“说到底，它是你和上帝之间的事，而绝不是你和其他人之间的事。”



目 录

前言 / VII

| 第一章 |

企业江湖

“欲练神功，挥刀自宫！”	/ 3
出来混的，迟早要还	/ 7
只讲你我，不分是非	/ 11
爱江山还是爱美人？	/ 15
“给面子”与“盖屁股”	/ 19
屁股、笑脸与耳目	/ 23

土狼、狮子与绵羊	/ 27
骗子的江湖	/ 32
为职业经理人一辩	/ 37
游戏的精神	/ 42
名不正，言不顺	/ 46
富二代、负二代与腐二代	/ 51
所谓“华为家事”	/ 55

| 第二章 |

嬗变之痛

山寨中的中国	/ 65
惊闻“樟木头现象”	/ 69
没有故事的增长	/ 73
资本的毛孔	/ 77
不怨恶何以扬善	/ 81
小地方，大企业	/ 86
中国的类移民	/ 91
“恶之花”	/ 95
民国的大学	/ 99

| 第三章 |

商业精神

艰难的底线：夹缝中的中国商业精神	/ 105
我们这个时代企业的使命	/ 115

| 第四章 |

管理之道

文学与管理	/ 145
“成功是失败之母”之谜	/ 149
蜜蜂与苍蝇	/ 153

| 第五章 |

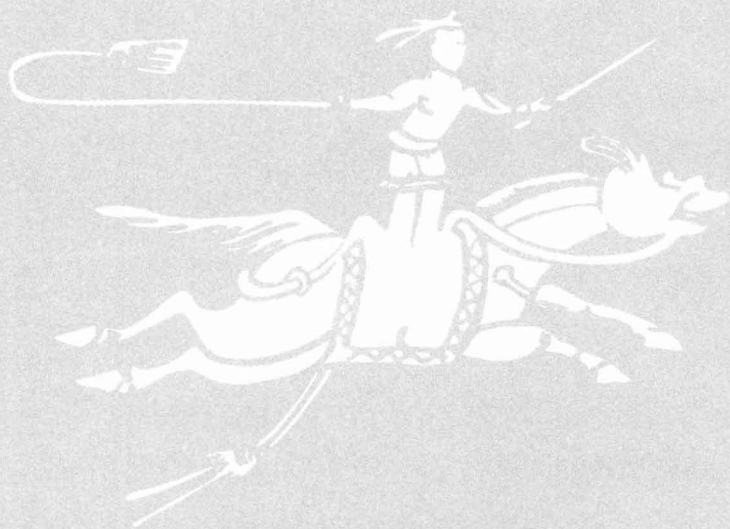
对话与分享

回望30年	/ 159
中国企业这10年	/ 167
商业精神何处寻	/ 176

上海为什么出不了马云	/ 183
创新者的孤岛	/ 192
从驭臣之术到用人之道——“义”的哲学与实践	/ 196

第一章

企业江湖



“欲练神功，挥刀自宫！”

世界经济论坛的国家竞争力模型把国家发展分为要素驱动、效率驱动和创新驱动三个阶段，中国是典型的属于要素驱动阶段的国家。大多数企业的竞争力，还是来自于人为压低的劳动力、土地、环境等生产要素的价格，这种低价再通过人民币固定汇率制度的进一步传导和放大，结果就是独步天下、无人能敌的“中国价格”。然而，这种双重的人为压低机制，短期虽然带来了中国制造在全球的竞争力，从长期来看，却使企业形成了一个畸形的激励机制：在效率和创新上的投资回报率远远不如通过各种手段低价取得生产要素的回报率高，从而阻碍甚至是打断了中国企业从要素驱动（成本最小）向效率驱动（运营卓越）自然转型的过程，创新驱动（产品领先）更是无从谈起。也就是说，这些企业被这种激励机制锁定在要素驱动的阶段了。

怎么解决这个问题？好在事在人为，中国企业要想从这种格局中突破出来，逻辑上必然的选择就是自加重担，奋勇争先，自己主动提高支付给

各种生产要素的价格，“欲练神功，挥刀自宫”。例如，在劳动力价格方面，提高员工的待遇，支付给他们高于市场平均工资的工资；在土地价格方面，宁可从规范的市场上取得土地，不通过各种灰色手段低价拿地；在资源环境方面，高标准，严要求，在节能减排上下工夫，主动提高本公司的环境保护水平，降低本公司产品的碳足迹。当在要素价格上无利可图的时候，企业才会被迫向管理要效益，在质量和服务上下工夫，进入效率推动阶段，然后水到渠成，进入创新驱动阶段。

最典型的例子是华为。在华为之前，诺基亚、摩托罗拉等外资企业提供给一般电信工程师的月薪是5 000~7 500元，大致是国内企业的5~8倍。华为横空出世，给电信工程师提供的月薪居然比一般的外资企业还要高一大截！而且，这还不包括他们惊人比例的内部股分红！诚如业内人士所评论，华为最大的贡献是系统地提高了中国整个电信行业的待遇水平。技术战背后是管理战、人才战。华为之后，这些曾经趾高气扬、不可一世的跨国电信公司的好日子差不多就到头了。

有一次讲完华为的案例，有一位企业家朋友一定要拉我单独聊聊。原来20世纪90年代中后期他曾经是华为在华北某省的销售工程师。“三年时间，我攒了60万啊！”他感慨万千地说。这笔钱成了他后来创业的基础。他也有抱怨，跟我聊华为内部的种种问题。然而，万源归一，华为在财富分享上的力度，把钱留在桌子上（leaving money on the table）的气度却始终让他一直感恩戴德到今天。所以，业界都知道，从华为出来的人，很少有人说华为的坏话。一个没有任何背景的年轻人，靠专业技术，靠扎扎实

实的工作，能够积累这样一笔财富，这样的好事，你到哪里去找？

有意思的是，华为这种主动提高员工待遇水平的做法，并没有改变华为在国际上的低成本优势。冀勇庆引用西门子公司2004年的内部资料，华为研发工程师人均每年2.5万美元的成本，仍然只是欧洲研发工程师人均每年12万~15万美元成本的1/6，但他们年均工作时间2 750小时，又大致是欧洲研发工程师1 300~1 400小时的两倍。里里外外合计，华为的人工成本仍然只是欧洲公司的1/12。这其实还只是算数字上的账。数字之外，想想上面那个企业家的例子，同样的工作时间，一个感恩戴德、肝胆相照的员工和一个当一天和尚撞一天钟的员工，甚至是一个心怀愤懑、伺机报复的员工，其工作效率和工作效果，如何相比？

中国的其他几家“好公司”，其实都有类似的情况。万科的不拿一手地、不行贿的战略，在中国的房地产界是一种典型的“挥刀自宫”的行为，王石抵制诱惑，两次主动放弃MBO（管理层收购）的机会，更是一种神乎其技的惊世武功。马云直言，天下最靠不住的就是关系，“政府的生意，找上门来，实在躲不开的，免费给他们做，条件是以后再也不来找我了”。在官商勾结、权钱交易横行的商界，这其实也是一种非常难得的“挥刀自宫”的姿态。

在管理课堂上，我讲出“欲练神功，挥刀自宫”这8个字，熟悉不熟悉《笑傲江湖》的企业家朋友开始自然都是大笑不止；当我把这个逻辑讲出来之后，大多数人叹服，但也有些人将信将疑，觉得老师讲得好像有点理想化，一般的劳动密集型企业，只有5%左右的利润率，哪里有什么挥