

纸上谈兵 说管理

肖知兴 著



然而，想要架桥的人，不首先把自己弄得个泥水淋漓，
跨越理论与实践之间的鸿沟，跳进混浊不清的水流，
不是取巧者愿干的事情。估计不大可能吧。



肖知兴管理系列

纸上谈兵 说管理

肖知兴 著



中信出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

纸上谈兵说管理/肖知兴著. —北京: 中信出版社, 2012.8

ISBN 978-7-5086-3397-8

I. 纸… II. ①肖… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第125948号

纸上谈兵说管理

ZHISHANG TANBING SHUO GUANLI

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: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 12.5 字 数: 118千字

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 978-7-5086-3397-8 / F · 2653

定 价: 32.00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



这本书是我在商业媒体（主要是《IT经理世界》）上发表的文章的一个结集，叫《纸上谈兵说管理》。一方面是自嘲，另一方面也是表达与我的第一本集子《东张西望》的对应关系。在当今中国谈管理，需要跨越两道鸿沟，一个是东西方文化之间的鸿沟，另一个是理论与实践之间的鸿沟。《东张西望》侧重于探讨东西方不同文化背景下的管理，这本《纸上谈兵说管理》则侧重于把书本上的管理与实践中的管理联系起来。

往深里看，这两道鸿沟之间还有一层更微妙的关系。因为书本上的管理学大多是来自西方的，是他们在西方的文化、制度、经济环境下总结出来的东西，很多理论框架都无法直接拿来指导中国的管理实践，所以，东西方文化之间的鸿沟对于理论和实践之间的鸿沟起到了一个加深的作用。

反过来，乱拳打死老师傅，那些靠机会、靠悟性取得了一些阶段性成功的实践者，则容易产生一种西方的管理和管理学不过尔尔的自得情绪，甚至觉得没有必要向西方人学习。他们认为，中国企业总体竞争力相对较小，只是因为市场经济运转时间较短，假以时日，自然会独步天下无敌手云云。所以，理论和实践之间的鸿沟，同时也在增加我们与西方进行良性的沟通、向西方学习的难度，加深了东西方文化之间的鸿沟。

如果说东西方文化之间的跨越是具有中国特色的问题的话，那么管理理论和实践之间的跨越则是世界性的难题。英文里有 **book smart**（书本聪明）和 **street smart**（市井聪明）的说法，一种是对书面知识的掌握，一种是对实践知识的掌握；一种是书斋里的聪明，一种是市井中的聪明。体现在管理学上，则一种是书本上的管理学，一种是实践中的管理学，两者完全不是一回事。

研究者和实践者之间知识的断裂和淤塞问题，很多行业都有，但像管理学那样，分裂成两个几乎毫无联系的集团则是一件非常令人费解的事情。体现在出版界，则是近几十年来管理学术界和大众媒体界之间一种非常奇特的鸡犬之声相闻、老死不相往来的情况。一方面是学院派的管理学者们几十年一贯地青灯冷雨下写那些没有多少人读、更没有几个人读得懂的专业论文，另一方面则是大众媒体制造出来的各种管理大师、咨询大师前呼后拥地为企业界不亦乐乎地招摇。两边各说各的话，看来说的是同一回事，依照的却是完全不同的游戏规则。

我之前收到了美国管理学会寄来的新改版的 *Academy of Management Perspective* 杂志，杂志原名是 *Academy of Management Executive*，更名的原因是名不符实：在这本世界上最大的管理学者组织为管理实践者创办的杂志中，居然没有多少令管理实践者感兴趣的内容。改版之后，目标读者被重新定位为“非专

业的学术读者”，不再是管理实践者即各级经理人了。由此，理论与实践的距离变得更大了。仔细想想，这其实是一件非常令人遗憾的事情。

所以，这里我们纸上谈兵，图的不是指点江山的快意恩仇，而是对负重前行的践行者（包括管理学者和管理实践者）最大程度的同情和体认。跨越理论与实践之间的鸿沟，跳进其中浑浊不清的水流，不是取巧者愿意干的事情。然而，想要架桥的人，不首先把自己弄得个泥水淋漓，估计也是不大可能的吧。



目录

前 言 → VII

第一篇——要理论，更要行动

纸上谈兵说管理 → 3

执行为什么这样难 → 7

比利牛斯山的地图 → 11

第二篇——新思维之下的国际化

战略决策是赌博吗？ → 17

创新之痛 → 22

为什么国际化 → 27

谁整合谁，这是购并的首要问题 → 32

第三篇——制度、原则与人性

科层制的起源 → 39

黑暗中的一跳 → 42

画饼与承诺 → 46

说真话的小丑 → 50

第四篇——技术背后的软力量

技术的局限 → 55

文化的力量 → 59

中国人的说话方式 → 63

第五篇——尔不虞能否我不诈

信任与忠诚 → 69

论权术 → 74

权诈的边界 → 78

第六篇——太平史读

传统的幽灵 → 85

内江的种子 → 89

信仰的门槛 → 93

第七篇

—— 家族企业与职业经理人

信仰、家庭与企业 → 99

家族企业的代理危机 → 104

赚钱容易花钱难 → 107

让我们更职业一点 → 111

第八篇

—— 资本主义与现代社会

法式资本主义的活力 → 119

勃艮第的贡献 → 124

老实不老实 → 127

赶时髦的背后 → 130

第九篇

—— 管理学小议

学问为什么 → 137

明茨伯格的挑战 → 141

作为专业的管理学 → 145

管理学习的三个层面 → 152

第十篇

—— 人文与管理

义利之间 → 159

中国企业如何长大的一个样本 → 162

管理学中的英美派与欧陆派 → 164

了不起的中介 → 167

企业的制度与价值观 → 171

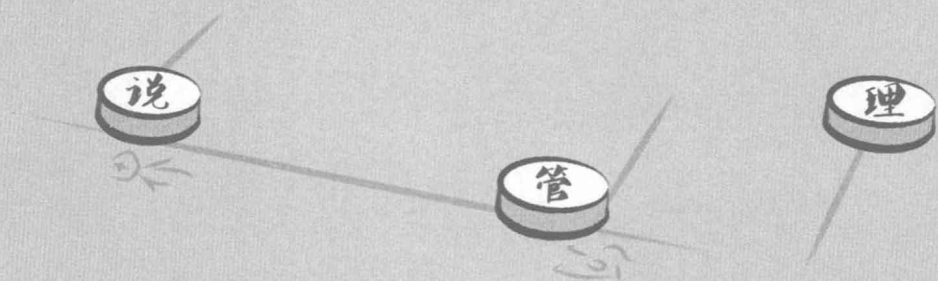
企业家授权的三个阶段 → 174

第十一篇——作者访谈

《中国新时代》杂志采访 → 179

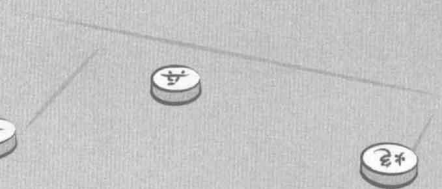
《远见》杂志采访 → 183

《当代经理人》杂志采访 → 186



第一篇

要理论，更要行动



纸上谈兵说管理

为什么同样的战术，对项羽和韩信是“置之死地而后生”，对马谡却是“自取灭亡”呢？

《知堂书话》里引清人著作《朴丽子》中就谈到了学问的害处，其中有几句议论极为精当，这里转引如下：

人但知剑戟足以杀人，而不知学问之弊其害尤甚。何也？所持者正，所操者微也。正也难夺，微也易惑。语云，不药当中医，此语可以喻学。夫学焉而不得其通，故不如不学之为犹愈也。

原本本意是批评假道学的不近情理，学而不通，不如不学。这句话放在兵学和管理学上也一样贴切。先说兵学，赵括纸上谈兵害得 40 万大军被秦国坑杀、三国中马谡失街亭都是很经典例子。街亭是送粮到前线的咽喉之地。诸葛亮一时找不到更合适的人，咬牙派出了自告奋勇的参军马谡去守街亭。马谡领军到达街亭并勘察地形后，来到山下的一个五路总口。副将王平认为应当伐木为栅，就五路总口当道下寨，以阻敌军，因为只要筑起城垣，便有一夫当关之势；马谡却认为，侧边的山上树木茂盛，是天赐之险，魏兵到来，居高临下，可势如破竹。王平又指出，魏军如果在山下断绝取水之道，蜀军会因缺水而不战自

乱；马谡却认为，《孙子兵法》有云，置之死地而后生，魏军若是截取取水之道，蜀军岂不死战，到时正好以一当十，奋勇杀敌。

马谡自入绝地的结果大家都知道：街亭失守，诸葛亮挥泪斩马谡。之后，司马懿兵临城下，诸葛亮无计可施，被迫唱了一回空城计，第一次北伐就这样一败涂地。

可是仔细想想，马谡说得也没错，历史上置之死地而后生的战例也不是没有。巨鹿之战中，项羽领导楚地义军破釜沉舟，大败秦军。战后召见诸侯，诸侯无不“膝行而前，莫敢仰视”，成就了西楚霸王的一世威名。井陉之战中，韩信背水列阵，大败赵军，擒杀赵王。为什么项羽和韩信可以置之死地而后生，而马谡却只能自取灭亡呢？

一场战役的胜负是很多因素同时发生作用的结果，包括政治大局、双方实力、战争形势、战役格局等。但在冷兵器时代，军队的主观能动性和士气往往是问题的核心。统帅最重要的任务是利用各种心理战术提高己方的士气，打击对方的士气。置之死地而后生的战术成功的原因在于“因势成勇”——通过不利的地理环境来提高军队的士气，但需要注意的是，不利的地理环境并不会自动转化为高昂的士气。

假设双方其他条件相仿，这种战术要想取胜至少还需满足以下几项条件：

- (1) 速战速决。这不仅符合《孙子兵法》对“死地”的定义：“疾则存，不疾则亡”，也是项羽用持三日粮的方法造成紧迫感、不让士气衰减的原因。
- (2) 虽然实力处于相对劣势，但军队因为求战的心理（如巨鹿之战）或胜战的历史（如井陉之战），有较高的斗志。
- (3) 军队的统帅身先士卒，具有较大的个人魅力和威信，军心团结一致，“齐勇若一”，“相救若左右手”。项羽和韩信在这方面都有一定的优势。

反观街亭之战，马谡一个条件都不符合。首先，他的任务是守街亭，没必要也不可能速战速决；其次，作为一支防御型队伍的偏师，没有理由相信蜀军有很高的战斗欲望；再次，马谡初次领军，缺乏个人魅力和威信。所以，同样的战术对项羽和韩信是置之死地而后生，对马谡却是自取灭亡。

置之死地而后生是险招，与《孙子兵法》里一贯强调的靠庙堂之算，靠理性计划先胜而后求战的精神是矛盾的。其实，兵法中类似的自相矛盾的策略还有很多。我在网上搜索到一本名为《问策——取胜策略的抉择》的小书，专门分析这类问题，颇有见地（上文速战速决的条件就是该书观点）。类似的策略选择还有：“穷寇勿追”、“归师勿遏”与“宜将剩勇追穷寇”之间的矛盾，“坐山观虎斗”、“渔翁得利”与“观其坐大”、“步人后尘”之间的矛盾，“挟天子以令诸侯”与“自立为王”、“一统江湖”的矛盾等。其问题的核心都是如何在不同的情况下采用不同的策略。看似矛盾的策略，如果仔细考虑各自的具体使用条件，就不再是矛盾的了。

然而，兵法在这些使用条件上一般都颇为含糊其辞，即使直接谈到，也往往无法穷尽现实中的千变万化。而且，即使主要条件都考虑到了，决策者对条件成熟程度的准确判断能力也往往只能靠长期的历练和实践积累。“疾则存，不疾则亡”，这个“疾”是几十分钟、几小时，还是几天？几万人、几十万人的性命，乃至国之存亡都取决于对这个分寸感的拿捏能力。唐太宗在《唐李问对》中说，兵法可以意授，无法语传，也是这个意思。“赵括们”熟读经典，却不能具体情况具体分析，选择恰当的策略，可见造成损失是必然的。

管理的原则何尝不是一样！这也是商学院盛产纸上谈兵的“赵括”的一个重要原因。教科书和案例讨论不可能涵盖所有的使用条件，拿捏分寸感的能力也无法在教室里得到有效的传授。在现实中，一个使用条件的判断失误，就有

纸上谈兵说管理

可能“差之毫厘，谬以千里”。正因如此，西方对商学院教育脱离实际的种种激烈批评一直都没有停止过。而中国因为照搬西方的教材，问题尤为突出。中国社会传统与现代错综交织的种种情况（如国有企业、城乡二元结构等）都尚未进入国际主流管理学界的视野，若按现有教科书和案例提供的理论框架去操作，往往会错得离谱。

执行为什么这样难

克劳塞维茨在《战争论》中强调，真实的战争和纸上的战争、沙盘上的战争的本质区别在于，真实的战争中存在着各式各样的阻力和摩擦力：

一个没有亲身经历过战争的人无法理解我们常说的那些关于战争的困难到底是由什么组成的，更无法理解为什么一个军事指挥员需要超人的英明和特殊的能力。因为，从表面上看，一切都是那么简单。战争需要的知识没什么特殊的，那些战略选择看起来都是显而易见的，与此相比，最简单的高等数学题反而具有一种逼人的科学尊严。真到了亲眼看见战争的时候，困难在哪里立刻就清楚了。但是，要想向没有见过战争的人描述这些改变一切的、无所不在的因素，还是一件非常困难的事情。

……

战争中的一切都如此简单，但最简单的事情就是最困难的事情。所有的困难累积起来，最后形成一种除非亲身经历否则无法想象的摩擦力……区分真实战争和纸上战争的所有要素所对应的唯一概念就是这种摩擦力。

他分析，这种摩擦力带来重重困难的根源有两个：一个是人的因素，军队由士兵组成，仗得靠人去打；另一个是偶然性，天有不测风云。