

管理的偏见

为什么聪明人故意办傻事

The Folly of Smart People

第2版

马浩◎著

囿于有限理性、
认知偏差、
时间限制、
成本约束、
社会压力、
政治隐情



机械工业出版社
China Machine Press

管理的偏见

为什么聪明人故意办傻事

The Folly of Smart People

第2版

马浩◎著



机械工业出版社
China Machine Press

在认知心理学中，当谈到人们的某些特点时，用以表述的往往是“误区”、“谬误”和“偏见”等贬义词，比如人们通常“衣帽取人”甚至“以貌取人”。实际上大多时候，“偏见”不过是正常的“偏好”或“习惯”，是一种真实存在的自然。而所谓的“正见”，才是某种一厢情愿和过于理想化的“偏见”。

管理学领域，更是莫衷一是，尤其缺乏公理通见。各类偏见，甚嚣尘上，虽然刺耳，但的确又在很大程度上准确真实、鲜活自然。偏有偏的道理。也许，当下的时代是一个谁也说服不了谁的时代，最不缺的就是偏见。看来，只有当读者和著者的偏见都偏到一块儿的时候，才会有些许知音共鸣。作者的偏见是这样，您的偏见在哪里？能一起偏吗？

马浩博士保留一切版权。未经作者书面同意，请勿以任何方式复制、存储、传播或转载。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

管理的偏见：为什么聪明人故意办傻事 / 马浩著. —2版. —北京：机械工业出版社，2012.4

ISBN 978-7-111-37732-0

I. 管… II. 马… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第046081号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：岳小月 版式设计：刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2012年4月第2版第1次印刷

170mm × 242mm · 12.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-37732-0

定价：29.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

献给我的老师们

George P. Huber

David B. Jemison

Reuben R. McDaniel, Jr.



再 版 前 言

没错，这本书充满了偏见！

这篇所谓的前言，算是笔者关于偏见的偏见。

在认知心理学中，当谈到人们的某些特点时，用以表述的往往是“误区”、“谬误”和“偏见”等贬义词，比如人们通常“衣帽取人”甚至“以貌取人”。这种做法，体现的就很可能是一种误区和偏见；但也可能确实是有据可依，理所当然，因为人的外表和穿着打扮毕竟在很大程度上体现一个人的属性和特点。退一步而言，如果大家（大多数人在大多数情况下）都实际上如此“衣帽取人”，那么“偏见”不过是正常的“偏好”或“习惯”，是一种真实存在的自然。而所谓的“正见”，才是某种一厢情愿和过于理想化的“偏见”。

明眼人一看便知，这似乎等于是说“谎言重复一千遍，就会成为真理”，这种理解并非完全谬误。当许多人被所谓的谎言征服并按照谎言之昭示而行动时，这种行动本身就可能造就和促成谎言所昭示的真实。假作真时真亦假，无为有时有还无。偏见亦是如此。当某种偏见在某时某地成为主流正见时，其他的见解，或偏或正，或真或假，便一律成为偏见。其实，细究起来，谎言和偏见还是有很大区别的。谎言

的重复往往是某些人或集团对大家的蓄意蛊惑和极力强加，而偏见的产生则通常是由于（大多数）民众之个人喜好与社会意识的自然流露和真实体现。

更加夸张地说，世界上极少有（或者根本没有）绝对的真理，也极少有（或者根本没有）绝对的谎言，有的大多是不同谬误程度的阶段性真理，或曰不同正确程度的真实的谎言。没有人可以知道或见识到世间所有的事情和存在，因而无法做出完全准确的判断；也没有人能够有终极的权力去说服或者永久地强加于所有的人，因为每个人都有天赋权力去享有自己的意见。世界上本来没有正见，某些偏见被赏识和信奉的人多了，便成了“暂时性”的正见。事实是，众人皆偏，无人能全。每个说法都是一家之言，首先是一种偏见。

毫无疑问，教授是一个容易和应该产生偏见的职业，实在是职业设计使然。小学老师基本上讲的是他人的偏见，中学老师偶尔夹杂一些自己的偏见，大学教授主要兜售自己的偏见，否则注定汗颜难堪，必以教书匠称，不敢做教授言。没有知识创造，拿什么去做知识传授？教授就职，旨在著书立言，有所创见，比思想深度，提独到观点。所谓观点“独到”者，讲的不是一己之偏见，又是什么呢？如果真有那么一个公认的、本真的正统存在，我们根本用不了这么多教授，也根本用不了这么多讲师，给某个代表权威正统的教授录音录像，满世界去放就行了。

管理学教授到底创见如何，偏见几多呢？如果你在书斋里苦思冥想，有人会说，他们生活在象牙塔内，不知道外面的世界很精彩，见解不偏才怪；如果你近距离接触企业及其管理者，也有人会说，他们整天忙于各类校外兼职，几乎不务正业，连稍许带有学术味儿的偏见都不见得能够整出来，不过是叶公好龙，滥竽充数；如果你的研究根植于国学，会有人说，整天游荡于故纸堆，怎可能应对当今世界全球化的管理挑战；如果你的研究力求与国际主流研究社区接轨，又会有人说，国内的管理

学教授只会对着洋人的偏见盲目崇拜，拾人牙慧而大言不惭。

对于一个尚有职业自尊感的管理学教授来说，上述说法都很刺耳，应该说属于某些人的“偏见”。然而，虽然刺耳，但的确又在很大程度上准确真实、鲜活自然。偏有偏的道理。也许，当下的时代，是一个谁也说服不了谁的时代。职业业余不分，内行外行难辨；江湖规则混乱，专业招摇撞骗；事实传说并列，新闻谣言互串；人人百姓自居，个个民众代言；都是真理化身，皆为道德裁判；最不缺的就是偏见。看来只有当读者和著者的偏见都偏到一块儿的时候，才会有些许知音共鸣。这大概是著作者的初衷吧。笔者的偏见是这样，您的偏见在哪里？我们能一起偏吗？

马 浩

2011年12月19日

北京海淀马连洼



初 版 前 言

每个人脑子里都可能存在一些偏见，但只要我们不把自己的偏见强加给别人，就算有一些偏见，也大抵无碍，至少还可以证明我们尚有独立思考的能力，不会轻易人云亦云。有时，冠冕堂皇的正见很可能就是某些强势偏见的化身，而某些坦陈自己一家之言的偏见，反倒可能有那么些许值得玩味的道理。这就是本书的基本思路：一个管理学教授的偏见。由于感到势孤力薄，于是大言不惭，拉管理学壮胆，曰“管理的偏见”。

就所谓的管理学而言，我们当下的问题，不在于偏见太多，而在于四处充斥着各类不切合实际、极端异想天开的所谓正见。大家一哄而上，摇旗呐喊，极力标榜自己的说法如何真善美；倾情鼓吹自己的理论怎样高大全，在全球多少个国家同时出版。好一个管理学闹市，丝毫不懈地高歌猛进，义无反顾地热火朝天。没谁说自己的理论是偏见，没谁会提醒读者其理论的适用范围和前提条件。

如之奈何。与其在闹市中声嘶力竭地吆喝自己如何正宗、甚等新鲜，不如轻歌曼舞、浅唱低吟，哼几许乡间小曲，徜徉于野径清泉，信手拈来一些花絮故事，捎带着不动声色地

撒播点几个人偏见。教授，是不乏偏见的。管理学教授尤其如此。虽然他们的活计恰似盲人摸象，并且大家对所摸的玩意儿到底是不是大象这一根本问题还没有达成一致的意見，但他们的想象力和表达欲则是令人拍案称奇。

不知何时，我也莫名其妙地加入了管理学教授的队伍。于是，到什么山上唱什么歌……虽是闲云野鹤，信马由缰，无病呻吟，独自感叹，终究也是以觅得几番知音为怀。请看，一个管理学教授的偏见，汨汨滔滔，阵阵袭来……

马 浩

2007年4月18日

于伊利诺伊州春田市港湾码头



目 录

再版前言

初版前言

1 ■ 战略的偏见

为什么战略要跟老板聊 / 2

核心竞争力：概念渊源与错误解读 / 6

利基战略：与池塘共同成长的鱼 / 12

蹒跚的转身，不自量力的败局 / 16

25 ■ 创新的偏见

乔布斯为我点亮一盏灯 / 26

创新是为了更好地创造价值 / 30

高歌猛进：创新靠实干 / 34

其实创新多无奈 / 38

创新、收藏与破坏 / 43

47 ■ 管理的偏见

谁说顾客是上帝 / 48

指挥与乐团的关系 / 52

从英文规范想到国家标准及其他 / 57

为什么聪明人故意办傻事 / 60

71 ■ 学问的偏见

国际接轨：商学院的一仆二主 / 72
大学教授、咨询公司和管理学大师 / 80
教授是一个职业 / 85
神秘过后的庸俗：2×2矩阵泛滥成灾 / 89

95 ■ 读书的偏见

读书要趁早 / 96
书读多少才算个够 / 100
读黄宗羲《原君》有感 / 102
有关启蒙的杂感 / 106

109 ■ 世俗的偏见

中庸之道与曲线效应 / 110
我偏要跟人比：从南施与邹忌说开 / 115
赝品的价值与标准化的力量 / 120

125 ■ 竞争的偏见

引言：多点竞争中的金色准则 / 126
交互领先：互相忍让的外部前提 / 129
统一行动：互相忍让的内部基础 / 134
多市场竞争：为跨市场战略把脉 / 138
多时点竞争：两军共“病”阵地战 / 146
结语：多点竞争的管理含义与政策含义 / 150

155 ■ 独裁的偏见

引言：无可奈何花不去 / 156
成败皆因独裁：有权没权都是事儿 / 158
关于独裁分类标准的交代 / 163
应对独裁：见机行事 / 173
结语：似曾相识燕徘徊 / 177

初版后记

再版后记

战略的偏见

为什么战略要跟老板聊

核心竞争力：概念渊源与错误解读

利基战略：与池塘共同成长的鱼

蹩脚的转身，不自量力的败局



为什么战略要跟老板聊

战略是老板的，也是大家的，但是归根结底是老板的。老板说话管用，是终极决策者，好像正午中天的太阳。战略便寄托在老板身上。

国之大事，肉食者谋之，粗食者践之。古今中外，皆是如此。或曰“肉食者鄙”，遂有粗食者谋肉食者事而名载青史者，如曹刿论战——此特例也。粗食者不得肉食者位，何以得谋肉食者事？一旦粗食者得谋肉食者事，则实为肉食者也，或名副其实地位列肉食者中，如宦门舍人蔺相如，完璧归赵而官拜上大夫。肉食者谋肉食者事，盖常理也。

企业经营战略，同理，是老板的活儿，别人练不了。不在其位，难以谋其政。当然，执行和实施战略则是大家的事儿，谁也跑不了。一个昏庸的老板可能不如聪颖的下属有战略头脑和技巧，但这并不是说组织的战略就应该由下属来定，而是说应该由聪明的下属来当老板。下属无论如何能干，不当老板，难以行战略事。

一言以蔽之，战略是由老板来定的，不管老板是开明还是昏庸，是聪慧还是愚蠢，是善纳忠言，还是固执己见。只有老板才能干老板的事，

做老板才能做的决策。老板有合法的权力，可以名正言顺地应用组织资源去推行其战略，从而实现其远见。正所谓成也老板，败也老板。战略成败的关键在于老板的战略素养、眼界和能力。

谁是老板？直截了当地说，谁是一把手，谁就是老板；谁说了算，谁是老板。不管你有没有什么名头、职位、官衔儿，或者是否是组织的所有者，只要你拿总，你就是老板。当然，广义而言，老板也可以是一个团队。即使是一个团队，也往往有一个大老板拿总。战略事，最终由老板负责。

所以，跟一些非老板们聊战略，基本上是耽误工夫。跟老板聊战略，或许可以渐入佳境。试想，跟天天吃粉丝的人讲如何品尝鱼翅，这对讲者和听者双方的想象力都是巨大的挑战。老板很难会是一种先培训后上岗的人。没有基本素质，一个人大概不可能通过看书学习而学成老板。

所以，大家不要误会，跟老板聊战略，主旨在于如何使老板更好地当老板，而不是教那些不是老板的人如何当上老板。关于“教你如何当老板”的书很多，读的人也很多。读者们大多是希望能够通过读这些书当上老板，所以，这些读者的想法大多是错误的。

当然，非老板中也会藏龙卧虎，有准老板、预备老板，以及那些既有能力干也想当老板的潜在老板，或者自己认为可以当老板但根本不具备基本素质的臆想老板。无论如何，只要你现在还不是老板，聊战略也许就应该是一种偶尔恭逢的奢侈际遇，而不可能是随处可见的家常便饭。你不是老板，就不是老板。

为什么只跟老板聊战略？为什么不是组织中的什么人都能与之言战略呢？原因有多种，至少主要在于眼界、信息、交往，以及压力与责任。

首先，下属和员工，由于劳动分工的限制和组织结构的困囿，看到的多是组织某个部门或领域的人和事，视角片面而具有浓厚的“地方性”，

不可能具有老板所在位置的眼界、总体观和全局观。盲人摸象，各执己见。赫伯特 A. 西蒙（Herbert A. Simon）教授早在1958年就与同事通过实验粗略地展示：给定一个管理决策案例，虽然各个职能部门的经理被清楚地提醒自己现在扮演的是整个企业一把手的角色，但他们“发现”和“指出”的案例中的关键问题基本上都是自己职能部门的问题。“有选择的感知”，指的就是只关注自己熟悉一隅的一种认知偏差。这种偏差使得不在拿总的位置上的人难以从总体和全局的视角去看问题。

其次，老板的信息优势使得下属和员工无法匹敌。老板是一个组织里信息处理的中枢。组织内外信息的收集、处理和发散，主要由老板来掌控，可以走不同的渠道，包括正式的和非正式的。某些机密或敏感的信息只能在高层管理团队中发布，甚至只有老板一人知晓；而不具备这些信息的其他人则很难看到战略问题的全貌以及整个组织面对的各种挑战和机遇。决策的基础是信息。没有对相关信息的接触和把握，全面准确地理解战略问题并且参与战略决策的可能性，也就基本无从谈起。不仅如此，老板与下属间的信息不对称，恰恰是老板权力的一种具体基础和实际表现，而权力是制定和实施战略的保障。无权不言战略。

再次，老板的交往圈子使其更加具有信息优势、资源优势和人脉关系的优势，有利于进一步增加其社会资本的积累。老板跟老板交流和学习，互通有无，这种交往可以为他们进一步开阔眼界，梳理思路，共享资源，互相协助，增进自己以及所在组织的地位和合法性，并促进战略创新与实施。过去，有人说，开富康的跟开富康的玩，开广本的跟开广本的玩，开宝马的跟开宝马的玩，应该说不无道理。乘飞机坐头等舱遇见的人跟坐公务舱遇见的人不是一个阶层的，跟经济舱的更不是一个阶层的，聊的话题，想的事儿也迥然不同。坐经济舱的人自告奋勇跑到头等舱跟人侃战略，连空姐都不会答应。

最后，最关键的恐怕还是能否承担压力和责任。从别人那儿领工资

的基本上都不是老板。给别人发工资的基本上都是老板。自己给自己定工资和发工资的才是彻头彻尾的老板。老板给别人发工资，这就意味着责任，就面临着责任完不成的压力。作为第一把手，老板为组织的长期生存和发展负最终责任。老板要从容面对诸方利益相关者，更要心硬，要有魄力。该严厉时，六亲不认；该温和时，如春风化雨。没有在老板的位置上，很难感受到老板面临的这种终极压力。勇于承担这种压力和责任是享用巨大权力的代价和前提。那些读了两三本战略书就大肆批评老板不懂战略的后生，是因为他们以为战略是读书俱乐部里的游戏。那些貌似神圣的科学卫士们嘲笑和讥讽那些有经验的老板在做战略决策时“拍脑袋”，是因为这些卫士从来没有得到过在复杂组织中，在巨大的压力和不确定情况下，做真正实际决策的机会。

综上所述，战略是老板的，搞战略是他们责无旁贷的功课和手艺。由于大家可以献计、参与，而且实施和执行最终要靠大家努力，所以战略也是大家的，但最终拥有战略决策权并为战略和其结果负责任的是老板。所以，战略归根结底是老板的。跟老板聊战略，才合情合理。

2006年6月6~7日于海淀上庄

核心竞争力：概念渊源与错误解读

一个学科领域，尤其是比较成熟的领域，总是有其自己的概念体系和术语平台，从而使得该领域的人可以在同一个层面上进行交流和切磋。而管理学中的概念定义，通常不可能像物理学中的定义一样（比如对比重和浮力的定义）为大家所公认并且有精确的测量标准，而是往往因人而异，意随境迁。比如，对于管理或者战略这种一般性概念和现象本身的定义就很难有一个统一的说法、公认的标准。然而，一些特别具体的概念，可以由某位（或某些）学者首先提出，并给予清晰的定义和明确的阐释。这时，这些概念及其定义便具有了某种特定性，而不再是一般的概念。

比如，所谓竞争力（competence）的说法，通常指的是某种有助于企业在竞争中表现优异和赢得胜利的某种技巧（skill）和能力（capability）。竞争力是一种通用词汇，大家基本上能够心领神会，并无特殊含义。而“特显竞争力”和“核心竞争力”的说法，便非常具体，具有独特的产生背景和清楚的界定。核心竞争力的说法，虽然只