

数字文化与经济管理丛书·4·

我们都是 喝西北风的

管理论语之一

胡 泳 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

数字文化与经济管理丛书·4·

我们都是喝西北风的

——管理论语之一

胡 泳 著

北京大学出版社

·北 京·

图书在版编目(CIP)数据

我们都是喝西北风的:管理论语之一/胡泳著. —北京大学出版社, 2004. 1

(数字文化与经济管理丛书; 4)

ISBN 7-301-06216-8

I. 我… II. 胡… III. 企业管理学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 066659 号

书 名: 我们都是喝西北风的——管理论语之一

著作责任者: 胡 泳 著

责任编辑: 张文定 李 燕

标准书号: ISBN 7-301-06216-8/F·0636

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62753154

排版者: 北京华伦图文制作中心 82866441

印刷者: 永清永龙印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

890 毫米×1240 毫米 A5 10.25 印张 265 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 20.00 元

总 序

见证：知识社会与数字中国

短短几年，中国人已经接受了这样的概念——从“数字化生存”到“学习型社会”。

短短几年，中国网民的数量已达 6800 万。

短短几年，“知本”一词已成为了解现代中国的关键词，甚至房地产商都打出这样的广告“知本家的乐园”。

短短几年，“知识英雄”的封神榜已步入 2.0 版。

.....

同样在这短短几年，中国 IT 界、网络界也经历了“生死劫”，至 2000 年“该死的 4 月 10 日”以来，随着纳指的暴跌，新经济的弄潮儿们一时从 8848 的高峰跌落，网络也向人们显示出它无能的力量。

战士尚未倒下，苍蝇就扑了上来。一时间“冬天”成为生存背景的主色调，“泡沫”成为互联网的代名词，“盈利”成为一场伟大变革的最高律令。

也就是在这场巨大的落差中，那些指点江山的“信息巫师”们在干什么呢？那些曾喊出“为信息时代立言”的传教士们在干什么呢？这些以空气和思想为职业的“喝西北风的人”是否也成为冬日里寂寞的饮者？

现在，北京大学出版社出版的这套《数字文化与经济管理丛书》，多少可以减少人们心中的疑惑。

“从前看山是山，看水是水，现在看山不是山，看水不是水。”这就是身处这场文明变革中心的人们的共同感受。

在我们眼中,世界已不是原来的世界,因为有一种知本的伟力存在;互联网已不是一次简单的技术创造,而是与企业、政府、社会融为一体的关系纽带。

因此,在这里,我们想要做的是,向您报告我们寻找信息中国流变的轨迹和知识社会演进的路程。

“跨越鸿沟”是我们首先要面对的现实。因为今天的中国用未来学家托夫勒的话讲仍是三个中国。“第一个是信息中国,第二个是工业中国,第三个则是农业中国”。我们的使命就是要将“三个中国”变成“一个中国”,这是一股强劲的信息意志。方兴东先生为此刻画出了“互联网的断层”,并致力于“融合科技”去填平“数字鸿沟”。

“体验经济”可谓是“融合科技”的最高境界。姜奇平先生是中国“体验经济”理论的始作俑者。有趣的是,与此同时,在大洋彼岸,美国经济学家派恩也撰写出相同的著作。这可以说是东西方在信息时代的一次同步对话。如今,“体验”一词已是洞察产业升级的关键词。

姜奇平先生以一人之躯,在产业陷入低谷时期,从三个路径对信息时代进行了探索。一个是文化的维度,这方面,姜奇平先生采取了鲜明的文化策略——“托古改制”。于是有了“《黄帝内经》包含了信息化的真谛、黑格尔的《小逻辑》里藏有新经济的密钥”之说。姜奇平先生继承施宾格勒以来对文明的隔代遗传现象。他甚至从远古时代原始人的赠与行为对应分析后现代的礼品经济;姜奇平先生采取的另一维度是科学维度。在此方面,他参与的“国家信息化评测中心”,为中国的信息化水平提供了科学的测试标杆;同时,姜奇平先生又转到中国社会科学院数量经济所,真正开始以计量的方法研究新经济的此消彼长。第三条路径是政策路径。我注意到,姜奇平已写出了像“城乡统筹的新型工业化”这样的文章,这与他是中国既懂农业又懂信息化的惟一者身份有很大的关联。我可以这样断言,作为先行者,姜奇平

先生是走得最远的。

“体验经济”和“融合科技”的主体,是广大的网民。研究这一群体的行为,无论对于产业发展还是社会转型都具有十分重要的意义。郭良近年来的工作主要围绕此展开。郭良目前已成为世界范围内关于中国网民状况的首席发言人。

以数字文化研究见长的胡泳、吴伯凡和段永朝,都发生了集体转向。有两大特征在他们身上比较明显,第一,他们都选择了媒体业。胡泳目前为中央电视台《对话》总策划、吴伯凡执掌美国《公司》杂志的中文版,之前,他们曾共同创办了开探究管理之两难境地风气之先的《环球管理》。段永朝目前已是《中国计算机用户》的执行总编辑。第二,他们开始积极探索 IT 与管理、IT 与经济、IT 与文化的关系。他们把 IT 治理与新制度经济学等理论结合得十分密切。数字论坛的成员,事实上也都对知识社会“治理”问题有着深入的思考。

锋利的比特之刃,在锐意开拓新经济疆土的时候,似乎所向披靡;然而,在遭遇组织、制度、公平与效率、自由与财富之时,又仿佛澳大利亚原住民发明的“飞去来器”,将变革的锋芒指向了自己。

IT 与组织和企业的业务、战略如何融为一体,既是信息化发展到一定水平后自然出现的问题,也可以认为是 IT“催生”的自然结果。这或许是熊彼德的“创造性破坏”的应有之义。

这些“信息巫师”中,有的人还是身体力行的实践者。刘韧的《知识英雄》以软件升级方式成功升级 2.0 版,他主持的 donews 网站创下了一次网聚几万人的纪录。而方兴东主办的博客中国,则以崭新的媒体理念,在新媒体变革方面做出了先锋性的实验。

是的,在我们眼中,互联网不仅是信息技术的承载者,而且是知识社会的公共领域。为此,我们不仅关注数字技术,而且关注管理变革,更关注文明的生长。为此,数字论坛的同仁在近年

来曾集体呼吁对“软件知识产权”的合理保护,并成功地通过院外运作使高法重新做出司法解释,对我国的宪政民主实践做出了有益的尝试。

红衣凯撒曾说道,我来过,我见过,我征服过。

今天,我们至少可以这样说,我们见证了一个时代的开始。

王俊秀

2003.10.8

目 录

我们都是喝西北风的(代序) (1)

在 21 世纪,作为知识工作者,我们大部分人都将以提供服务、判断、信息和分析来维持我们的生存。我们的产出无法囤积在港口中,储存在仓库里或者装在货车中运来运去。我们从事的都是“空气职业”

—

财富的转移 (5)

当财富不属于个人、因而个人无法自由支配时,它就是死的
资本的民主化 (11)

如果你问一位风险投资家他以什么为生,他会给你一个长长的、复杂的答案。如果你把风险投资家“仅仅”视作资本提供者,他们会觉得自己受到了侮辱。他们摆出这种架式的原因是资本正在成为一种商品,那些供应资本的人也是如此

什么在创造价值? (13)

我们还没有发展出一种能够捕捉到所有隐含价值的会计制度

资本家和知本家真的存在对立吗? (16)

大多数看得见的知识都是显性知识,但创造性经营则绝大部分是隐性知识作用的结果。知识经济时代成功的企业必然是“知”“资”合一、显性知识与隐性知识融合的企业

创新不是工程 (20)

企业家的进取心、知识和本领构成了现代经济的精神资本，
创新和增长有赖于企业家的复活

企业——未来的实验室 (26)

仅仅寻求市场份额是不够的，还必须寻求知识份额——关于
领先产品和流程的知识

二

组织与社会的流体力学 (30)

在旧的社会中，组织试图最大限度地包揽一切活动，而信息
社会中的组织则把精力集中在核心任务上。至于其他的工作，
他们依靠与其他组织结成令人眼花缭乱的各种联盟和
伙伴关系一起完成。这两种社会的差别，用德鲁克的妙喻
来说，是“结晶体”与“流体”的差别

人本企业的诞生 (33)

在人本企业中，人是知识的开发者、利用者和传播者，因而
也是竞争优势的来源

为什么企业文化是重要的？ (41)

语言、信仰和仪式是建立企业文化的关键因素，他们构成了
组织团结和统一的工具。特别是在企业身处逆势、生存遭
遇威胁的时刻，企业文化的黏合性会更加彰显它的力量。
文化不是别的东西，它与企业的可持续发展息息相关

文化：一个紧迫的业务问题 (50)

企业领导人未来角色的一种变迁趋势是，未来的领导者将
把他或她的“精神上”的职责看成是首要的职责

企业文化力量指数 (54)

如果企业要适应这个急剧变化的世界，要发挥自己最大的
潜力，就必须致力于建设一种通过满足客户需要来保障股
东利益的文化，一种提倡变革、鼓励承担责任的文化，一种
为高素质人才提供发展机会和有吸引力的工作环境的文化

管理学百年摇摆	(64)
对两样东西的追求构成了现代管理理论发展史的全部:让管理更加科学,让管理更加人性化。但是,认为对后者的追求比对前者更为开明,这是一种完全错误的看法	
在流水线上生产公司	(69)
如果你的孵化器的经营者自己从来没有创办过一家成功的企业,他们可能也不会把你带向成功	
管理:不在系统之内,而在系统之上	(72)
未来的管理不再关注如何使系统运转良好的问题,它的重心将转向新系统的设计	
出色管理注意力	(76)
怎样才能把注意力集中到真正有价值的信息上? 注意力与获知和认知都不同,它能够创造行动的基础	
设计:创新与增长之源	(80)
给所有人造物以美、舒适、安全的设计,是世界上所有领域的公分母。日本 1998~2000 年度优秀设计审查委员长中西元男这样说	

三

信用缺席	(88)
想到当今泛滥于大小商店中的假冒伪劣产品,就知道我们离有信用的社会还相距很远	
贵在自主	(93)
在国外一些实行了先进的自主管理的企业,“工人”这个词已作废不用了	
1% 的差异意味着什么?	(99)
一个由数以百万计的个人行动所构成的公司(每个人每天要执行许多不同的行动)经不起其中 1% 或 2% 的行动偏离正轨。反之,当公司鼓励员工把所有事情都做得完全正确	

时,就会产生行动上的奇迹

高质量的内涵 (102)

以前,产品质量的概念就是符合标准,牢固耐用,在企业的管理中把质量检验当作保证质量的主要手段,质量是“内敛”的。今天,质量就是满足用户的、市场的需求,即质量的“适用性”概念取代了质量的“符合性”概念,质量成为“外散”的

品牌不仅仅是产品 (106)

今天中国企业与世界知名企业间最大的差距之一就是品牌差距

价格战的误区 (110)

持续的以价格为基础的促销实际上损害了品牌的长期利益,价格促销正变得比品牌忠诚更重要。大多数公司在品牌管理中依靠不完整的短期衡量标准,如市场份额或赢利能力,但是,这些标准可能会妨碍品牌的长远发展

信誉管理不是形象营销 (114)

信誉的积累具有“难得易失”的特点,信誉积累的回报则具有“前低后高”的特点

四

你在奖励什么? (117)

在各行各业,奖励制度都存在致命的混乱:受到奖励的行为恰恰是奖励者力图阻止的,而奖励者企盼的行为根本没有得到任何鼓励

“倒置”的金字塔 (123)

那些把服务当作价值之源的企业,必须乐于把管理的金字塔颠倒过来

营销不仅在外部分 (126)

内部营销是一种把员工当成消费者、取悦员工的哲学。你

在内部营销上花的每分钱和每分钟对你的外部关系都会产生倍增的价值	
“使命”离中国企业还很遥远?	(132)
组织的使命,这是一个多少令中国企业感到有些陌生的概念。但它在世界上的优秀企业和机构当中,却一直占据首要地位	
建百年老店,还是起一年小铺?	(137)
真正伟大的公司不是由贪婪的人、而是由满怀激情的人建立的	
“飞轮效应”战胜“厄运循环”	(140)
由良好到伟大的公司大变革没有奇迹般的时刻。戏剧性的成果并非来自戏剧性的过程	
绕不过去的产权攻坚战	(143)
明晰产权,实际上是竞争的需要,而不是政治需要,也不是道德和情感的需要	

五

引领互联网革命	(147)
——访思科系统公司总裁兼首席执行官约翰·钱伯斯	
激烈的竞争不仅对我们的行业、也对思科有很大的益处。这就像体育竞赛,虽然你是冠军,但是如果有人在后面追赶你,你的技能就不会得到提高,早晚会失去冠军的宝座。在网络时代,公司的成败不再取决于规模大小,成功的将是那些能够有效制定和执行互联网战略、并且动作更快的企业	
横向打败纵向	(155)
——思科的管理之道之一	
在新的商业生态系统中,多家公司为了共同的目标合力工作,而不像在旧的垂直模式中那样各自为战	

坚持开放标准 (158)

——思科的管理之道之二

开放系统的本质在于,它能够集合众人的力量,实现自身的快速成长。在开放系统中,每家公司或每个个人的价值来自他们能贡献多少,而非垄断到何种程度

吸引并留住天才员工 (161)

——思科的管理之道之三

钱伯斯的宗旨很明确:在每一个部门都雇用业界前 10% ~ 15% 的顶尖人才,然后保证他们洞晓公司的方向,让他们享有充分的权力做好自己的工作

快鱼吃慢鱼 (168)

——思科的管理之道之四

硅谷公司与传统企业对待资源的方式是不同的:传统企业靠“资源配置”来决定公司内部资源使用,先编制预算再执行,对外界变化回应速度很慢;而硅谷公司则采用“资源吸引”,随时注意变化,将资源快速集中到最有机会的地方

以用户为中心 (171)

——思科的管理之道之五

思科奉行一项原则:在科技产业的战场上,决胜点不在实验室(技术),而在大街上(用户)

有效使用互联网 (174)

——思科的管理之道之六

网络“无缝”地连接着思科与它的客户、商业伙伴、供应商和员工,在经营网络产品的同时,思科自己也是全球网络化企业的典范

从高峰滑落的教训 (177)

——思科的管理之道过时了吗?

思科的“生态系统”模式并未衰败。像思科这样的“网络协调者”也许第一次尝到失败的滋味,但网络组织策略看起来

比以往更加有力

六

- 从雀巢沉浮看企业形象的维护 (186)
- 一家在敏感领域开展生意的公司需要证明自己是一个负责的“企业公民”，而不是麻木不仁的超级组织
- 柯达结网：成功与问题 (195)
- “柯达快速彩色”的成功是特许经营的成功，但随着其网络系统的迅速扩张，一些潜在的问题也有所暴露
- 福特公司的知识管理 (204)
- 1913年，亨利·福特将工人的日薪涨到5美元，蓝领中产阶级由此诞生；今天，福特公司用月付5美元的方式向员工提供网络入口，知识工人将大大受益
- 不仅看投资回报，还要看“知识回报” (211)
- 专访 IBM 知识管理研究院院长拉里·普鲁萨克
- 知识管理的重心将发生改变，它将与工作本质的变迁和组织本质的变迁融为一体

七

- 我们置身其中的人才牛市 (216)
- 多年以来用于定价、分配和分析金融资产的工具现在被应用到“软性”的人才资产上。随着越来越多的人变得更加“自由化”，一个真正意义上的人才市场正在出现——不仅有经纪人、交易所，还有一整套点滴形成的规则
- 职业之梯的倒掉 (219)
- 有关职业选择的第一个问题，不是“现在哪些工作最热门？”而是“我会对什么样的工作产生激情？”
- 跳槽的陷阱 (222)
- 经理人跳槽的频率越来越高，但非常多的人在跳槽后一年

多就陷入了困境。其中,个人的亲和力和文化的兼容性是关键

普通员工与工作明星有什么不同? (225)

太多的人认为他们可以通过改变自己而成为明星,但这几乎是不可能的。最重要的是了解自己的工作方式,并把它转化为巨大的优势

成文的说法与不成文的规矩 (232)

让不成文的规矩浮上水面,并努力形成积极的不成文规矩,企业文化的概念才会在管理者手中落到实处

八

提高生产率的关键是知识 (236)

——从泰勒制到海尔 OEC(之一)

张瑞敏发明的 OEC 管理法,其含义是全方位地对每个人每天所做的每件事进行控制和清理,做到“日事日毕,日清日高”,每天的工作每天完成,而且每天的工作质量都有一点儿(1%)的提高

追求卓越生产 (241)

——从泰勒制到海尔 OEC(之二)

追求卓越生产不仅是出于效率的考虑,更大的目的是塑造公司的工作伦理

把简单的事做好就是不简单 (247)

——从泰勒制到海尔 OEC(之三)

要干第一流的事业,就要创办第一流的企业,就要拥有第一流的人才,就要具备第一流的素质

零距离模式 (252)

“零距离”并非只具有比喻意义,它其实预示着一种崭新的生产和销售模式

海尔“市场链”造血 (258)

海尔实施了全新的“市场链”，一边整合企业外部资源，一边满足消费者个性化的需求，每个部门、每个员工都面对市场，变职能为流程，变企业利润的最大化为顾客满意度最大化。这是海尔在管理观念上的重大突破，也是 OEC 管理模式基础之上的重要升华

九

21 世纪的鲜美石头汤 (276)

——《亚马孙网络书店传奇》序

把石头变成鲜美的汤的过程就是为顾客提供有价值的服务的过程

创业企业三部曲 (280)

——《@趋势：全球第一互联网防毒公司创业传奇》序

高科技企业失败的例子俯拾皆是。事实上，网络经济的进化完全是拜失败所赐

海尔：中国商界重塑自我的象征 (283)

——就《海尔中国造》出版答《中国图书商报》记者问

张瑞敏有一句掷地有声的名言：在与跨国企业的抗争中，中国企业如果失败，海尔也愿意成为最后倒下的一个。海尔的历程，对于中国人有太多的意义

建立高绩效的供应链 (290)

客户对他们需求的东西拥有了更多的发言权，并且对这些东西怎样和何时送达自己手中要求甚苛。因此，商品和服务的供应问题从来未像今天这样重要

十

高尔夫与管理学 (295)

在西方，为股东带来最大总体回报的公司，恰恰是由打高尔夫失误最少的 CEO 领导的；而在中国，高尔夫打得越好的

- 总经理,企业越有可能出问题
- 韦尔奇与美式资本主义的胜利 (299)
- 比尔·盖茨更富有,也更有知名度,但韦尔奇是商人们最喜欢的商人。他的职业生涯不是建立在高新科技上,而是建立在普普通通、毫无色彩的产品上,比如涡轮机和电灯泡
- 最经典的管理故事 (302)
- 通用电气堪称最经典的管理故事。如果你能够正确地发展人,你就几乎能在任何商业活动中赚到钱
- 我们需要更多的艾柯卡吗? (306)
- 艾柯卡的故事典型地反映了我们对起死回生的企业英雄的迷恋是多么有害。这些英雄被野心和膨胀的自我所驱动,一时荣光之后,造成的却是公司持续的平庸甚至衰败
- 眼看他起高楼 (309)
- 一个组织的健康可以通过其建筑物来衡量