

没话找话

马浩[著] | 决策还是拍脑袋

中国民主法制出版社



没话找话

马浩[著] | 决策还是拍脑袋

掌权的机制与专权的**秘密**
职业**经理人**的道
有关**管理**



中国民主法制出版社

图书在版编目(CIP)数据

没话找话:决策还是拍脑袋/马浩著. —北京:中国民主法制出版社,2011. 1
ISBN 978 - 7 - 80219 - 774 - 9

I. ①没… II. ①马… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 256101 号

图书出品人:肖启明
图书策划:包 恒 刘世英
文案统筹:刘海涛
责任编辑:逯卫光 翟琰萍 李巧玲

书名/没话找话:决策还是拍脑袋
MEIHUAZHAOHUA;JUECEHAISHIPAINAODAI
作者/马 浩 著

出版·发行/中国民主法制出版社
地址/北京市丰台区右安门外玉林里 7 号(100069)
电话/63055903(编辑部) 63057714(发行部)
传真/63056975 63056983
E-mail:/MZFZ@263.net
经销/新华书店
开本/16 710 毫米×1000 毫米
印张/13.75 字数/168 千字
版本/2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷
印刷/北京华正印刷有限公司

书号/ISBN 978 - 7 - 80219 - 774 - 9
定价/25.00 元
出版声明/版权所有,侵权必究。

(如有缺页或倒装,本社负责退换)

献给

对我奶奶的追忆

To The Memory of My Grandmother

其实都是没话找话

(代自序)

随便打开任何一本商务畅销书,那只熟悉的警钟便会不厌其烦、不由分说地再次一本正经、推心置腹地敲响:传统的管理模式(或者分析方法)已经不再管用了,企业的管理者必须采用本书中首次推出的全新的视角、理念、战略、方法、指南、秘诀等才能在新的时代里立足,在新的环境下生存。如此云云。什么是传统的管理模式或者分析方法呢?当然是指该书出版以前的所有曾经真实地存在抑或倾情地鼓噪过的玩意儿啦!自然也包括这些畅销书作者(公认的大师、自封的大师和各类准大师们)本人六个月前说过或者写下的东西。真是科学发现与日俱增。可谓理论创新层出不穷。

暗自思度,有时禁不住会为这些管理学大师们扼腕叹息。这么超强的悟性、深切的洞察、神奇的创造、迅猛的高产,浪费在管理学这么低俗的学科上实在是可惜了。如果这些高人们去研究医学,那该多好!很可能世界上已经没有治不了的病了,各种恶性肿瘤癌症或者艾滋病什么的,可能已经平均拥有若干种以上妙手回春的常规治疗方法了,而且是随到随治,即治即走,不用住院,不用开刀。以此推之,医学院里面也应该早已春潮涌动,热火朝天,讲的已经不再是什么大循环、小循环等基础理论,而是实战派的最新方法与攻略,比如白血病一周搞定七步法。

以此推之,市场上几乎没有或者很少有什么实战派大师教你如何当篮球教练或者教你如何跳高跳过2米以上的书籍。运动场上,你玩不转,立马

就被观众轰下去了,不管你是否读过多少最新战法和秘诀。就连你自己也可以很清楚地判断这些战法和秘诀是否真正奏效,你只需比较一下自己被观众轰下去需要的时间的长短即可。

而管理则不同了。天晓得你的管理方法是否有效,你是否真正在不折不扣地使用某一种方法或几种方法或者你的绩效究竟是归因于你的管理方法还是取决于其他因素(比如运气)。因素很多,因果难辨。于是,这便给予那些贩卖各种最新管理理论和方法的人以可乘之机。越是纸上谈兵的领域,越是容易出现所谓的理论创新。因为连旧的是什么,大家也未必清楚。越是真枪真刀玩命,越是没有机会清谈。如果你不称职,人人清楚得见。

理论与方法之结果越是不容易检验,就越是需要为自己的理论与方法造势宣传。其实,只有在练好基本功的基础之上,熟练的从业者才可能有进一步的发挥创造。整天跟风赶时髦,只能是生活在一知半解地咀嚼别人不断更新语境的尴尬境界。然而,如果某本书说要老老实实教给大家一些基本功,那么此书基本上不会有多少人看。练基本功多慢呀?!大家需要的是速成秘诀,最新指南。于是,倒卖管理理论与方法的人们必须不断花样翻新地推出所谓新发现,变着法儿的寻找新的说法与概念。

这,其实就是没话找话。完全是为了赚取众人的兴趣与好感,使其仿佛觉得耳目一新。“当我沉默的时候,我感到充实;我将开口,同时感到空虚”,鲁迅如是说。问题是,这年头,你充实,没人知道。你叫卖,或许觅得三两知音。你不说话,别人不知道你到底是故作深沉还是滥竽充数。拉出来单练,白纸黑字为证,也给大家一个褒贬的口实。说穿了,到底还是虚荣心作祟,挡都挡不住。在下还达不到“人不知,而不愠”的境界。其实,树人先生也没有在“沉默中消亡”。您没看,新版鲁迅全集出了18本呢。

子。《决策就是拍脑袋》、《段子麻袋装管理》、《管理的偏见》以及《叶公品龙》。到了《叶公品龙》，自觉已经是强弩之末。本来觉得已经无话可说，但又觉得鲁编毕竟微薄，不免就想再弩一把。于是，禁不住诱惑，又厚了脸皮、硬着头皮将笔者在《销售与管理》的专栏写作继续下去，名曰《没话找话》。这篇小文，便是该专栏的开篇，本意是先给各位看官告个罪。一不留神，却又被打扮成了时下这本集子的前言。

拙作《决策就是拍脑袋》刊行于2005年末，初版现已脱销。考虑到其中一些文章对新近的读者可能仍有裨益，而且本人在北大国际MBA的教学与培训对该书仍有需求，于是精选了其中大部分文章，作为本书内容的补充。定名为《没话找话：决策还是拍脑袋》。在我完成此书的编纂之际，不禁感慨于自己数十年的求学历程。我之所以还能算是一个读书人，除了我父母的教诲和恩养之外，我奶奶对我的影响格外深远，至今令人难忘。奶奶对我的教诲是朴素而真挚的：“要吃如意饭，还得自己干”，“读书就是种钱”。奶奶的话一直鼓励着我自强不息，在书海中遨游。虽然在下并没真正收获几个钱，“种钱”的过程还是很愉悦的。感谢奶奶的指引，我把这本书献给对她的无限思念与追忆。

马浩 谨识

2008年6月3—5日于海淀上庄

2009年12月31日于北大中关村

目 录

其实都是没话找话(代自序)	1
企业家的风范:梦想加折腾	1
梦想加折腾	3
有关折腾的一些思考	6
企业家与蛋炒饭	9
企业家的自信和乐观	12
游击队的使命定位与自律	17
士兵与将军	21
管理者的要务:决策与执行	25
管理者应该问什么样的问题	27
决策就是拍脑袋	33
独裁管理者的法宝	38
掌权的机制与专权的秘密	44
职业经理人的道德底线与伦理误区	47
别拿诸葛亮不当干部	50
管理学的尴尬:科学与迷信	55
管理学的迷信与科学	57
管理学与经济学的根本分歧	63

玩火的尝试与启迪:理论思维的实用意义	69
大而无当之老生常谈	72
有关管理思想的奢盼	75
事实判断与价值判断	79
 企业的使命:内在逻辑与社区期许	 83
企业为什么存在	85
职业合法性与社会合法性	88
错误的期许与职业合法性的缺失	90
功利主义的泛滥与社区精神的消亡	94
大卖场中的过客以及日益丧失的社区	97
Made in China 什么时候崛起	100
 企业文化的实质:人与任务的平衡	 103
你以为企业文化是什么	105
企业文化的功能和表象	109
企业文化的传承	113
企业文化的优劣	117
群体思维与团队共识的管理启示	121
组织公民行为的个体基础	128
 人力资源的素养:职业化与合适性	 131
职业的关键是门坎儿	133
猪也可能会飞	137
谐趣园内赏和谐	142
性感·架子·职业做派	144
想挂千顷牌的地主愿意雇饭量大的长工	148
独裁领袖与真才实学是兼容并包的前提	153

与人打交道的挑战:务实与务虚	157
名义和借口	159
承诺和参与	163
规矩就是规矩	167
开饭馆儿的堪萨斯牙医	170
从午餐肉和葡萄酒说开去	175
贼绝对是市场经济	179
 没话找话:推心置腹与花言巧语	187
避实就虚巧把戏:乔丹买不起生发剂?!	189
从征婚广告到战略定位:言词模糊之绝妙佳趣	192
你不过是在挂了大学牌子的院子里睡了四年而已	195
信仰与修炼:真假之辨的关键	198
喜好到处支招的经济学家们可以休矣	201
排名的诱惑与灾难:总有一款适合你	205
 决策还是拍脑袋(代后记)	207

■ 企业家的风范 >>>

梦想加折腾

- ☛ 梦想加折腾
- ☛ 有关折腾的一些思考
- ☛ 企业家与蛋炒饭
- ☛ 企业家的自信和乐观
- ☛ 游击队的使命定位与自律
- ☛ 士兵与将军

梦想加折腾

大凡懂得些中文的人,可能都会为中文里动词的丰富性和形象性叹为观止。它们或俗或雅,亦庄亦谐。有的一直在常用,历久不衰;有的来去匆匆,被留在记忆场;也有的渐次在时髦与冷遇中徘徊,命途无常。

单说办事儿的办,就可大可小,可高可低,可轻而易举,也可费九牛二虎之力,有很多的讲究。

办事儿,就字面而言,也就是干事儿或做事儿。办、干、做,皆为中性描写,平铺直叙。意思相近,但又有细微的分歧。办事儿,讲究的是解决,例如,把事儿办成了。或曰,没钱,办不成事儿。干事儿,强调的是努力,例如,尽管去干吧!干好干坏是能力问题,干不干是态度问题。做事儿,注重的是行动,比如,不能只说不做或者说一套,做一套,言行不一。

在俗语中,办、干、做,还有一组同义词或近义词,那就是:整、弄、闹、搞、耍、抓,或者复合的近义词,折腾、鼓倒、倒腾、煽惑、忽悠。比起一般意义上的办、干、做,这些活动通常需要一番周折,费点心机,耍点小聪明,或表现出某种自嘲、狡黠、揶揄,甚至蓄意打击、报复、栽赃、陷害,乃至全盘颠覆,另立新天地。

常见的说法有:

一定要创建和培育一大批拥有自有品牌和知识产权的企业,并争取通过资本运作,在海外融资上市,全面加入国际大循环,坚定不移地执行国际

化的战略,打造 21 世纪国际市场上引领中国企业军团的新型超级航母。

当然,俗语中的动词也可以和比较庄重的动词共同堂而皇之地应用于主流派媒体。

比如:

弄清形势,整顿思想,一手抓物质文明,一手抓精神文明,创建科学化决策体系,打造政府运作新模式,坚决执行党的方针和政策,为进一步搞好社会主义祖国的建设和发展而努力奋斗。

显而易见,办、干、做等上述相关动词都有很强的目标导向性或者说功利性:要干好什么,要成就什么,要达到什么,要实现什么,就更不用说创建,打造,运作和执行了。

21 世纪,最缺的是什么?肯定不是人才。

最缺的其实是点子。亘古如此。

一个好的点子,足以吸引优秀的人才。不需振臂一呼,便可应着云集。人才,资金,政策,都会热烈地拥抱欣逢时运的点子。

点子,便是行动的理由,是办、干、做的目标,是整、弄、闹、搞、耍、抓的靶子,是折腾、鼓倒、倒腾、煽惑和忽悠的指南。

点子,从小处而言,可以是一个主意,一个概念,一个说法,一个借口,代表一个符号,一个远见,一个遥远而又美丽的梦想;从大处着眼,可以是一面旗帜,一条纲领,一类主义,一种境界,引发一场游戏,一番运动,一次轰轰烈烈的革命。所谓星星之火,可以燎原。

从点子到革命的动态化过程,需要的是办、干、做之类的行动,需要的是整、弄、闹、搞、耍、折腾、鼓倒、倒腾、煽惑、忽悠,需要的是不断地创建、打造、运作和执行。

承担这些活动的最佳人选和中坚、领导力量,我们不妨称之为企业家。是他们在各行各业引领风骚,屡立战功,创建新兴产业,打造品牌盛名,运作资源组合,执行战略规程,把事情办好,把目标搞定,把梦想实现,把任务完成,该整就整,该弄就弄。

说来,企业家也没什么极端复杂和神秘的。

其实,无外乎两条:有没有梦想(点子),能不能折腾。

只有梦想,不能折腾,容易患臆想症:或眼高手低,或有知无行,自欺欺人地游离于现实与梦想的差距地带,时而为不能达到彼岸而懊恼沮丧;时而为自己还拥有梦想这个事实本身而自命清高,颇觉得意与庆幸。

没有梦想,特能折腾,容易患多动症:或如无头苍蝇,到处乱撞,极端执著,撵都撵不走,坏了别人的梦想,自己也遭贼打,一事无成;或如头脑简单的猛士,不分青红皂白地勇往直前,冒死拼命,被人当枪利用。

没有梦想,也不折腾,容易患无为症:或任人摆布,或听天由命,依凭他人和偶然际遇设计和安排自己的工作、生活和一生。他们随遇而安,知足常乐。他们不主动为别人的壮举当炮灰,也不强求别人为自己增添光荣。

既有梦想,又能折腾,容易患喜功症:把自己的点子和远见强加给别人从而成为大家共享的点子和远见,把别人拥有的各类资源折腾成自己的资源组合,从而把远见忽悠成现实。众人皆醉我独醒,众人无成我独赢。

每个人来到这个世界的时候,按道理说都是平等的。而终其一生,每个人成就的大小,除了基因这个外生变量以外,梦想和折腾便是主要决定因素了。说白了,在人生经历的各种生活和工作游戏中,其实质就是某些人用某些点子为名义和借口攫取和利用他人资源的过程,或者说不同人之间互相攫取和利用的过程。不管口号多么冠冕堂皇,不管借口如何无懈可击,这个过程中的交易往往是不平等的。如果平等,就根本不需要任何表面上的借口了。

所以,你不忽悠别人,必定是被别人忽悠了。你在某些地方忽悠了别人,注定在别的地方也会遭别人忽悠。最惨的莫过于到处被人忽悠,却从没有忽悠过别人。人得自己成全自己。

从这个意义上讲,每个人都应是个企业家或者说具有企业家精神。

而企业家精神的实质就是极有梦想,很能折腾。

(2005年1月2日)

有关折腾的一些思考

企业家创业,使劲折腾,不一定能成事儿;而不折腾,基本成不了事儿;折腾过头了,成事后,又遭败事儿。所谓折腾,抑或运作,就是通过各种可以利用的行为手段千方百计地与各方相关人士与机构进行不懈的沟通、交往与互动,抑或对其进行一厢情愿的追逐、纠缠与骚扰,从而实现自己所期望达到的效果和目标。简而言之,折腾就是企图把别人的资源转化为自己的资源的过程,或曰将别人的资源为我所用的过程。折腾的形式多种多样,主要包括自残、祈求、劝说、兜售、利诱、胁迫、威逼、买断等。

要想从别人手中攫取资源,首先要使对手放松警戒并且自感优越,从而争取其同情甚至好感。自残与祈求便是这样的折腾手段,主要是针对有求于人的情形。自残,广义而言,包括自降身份,自贬人格,直至自残体肤。过去的混混儿通过自虐自残等承诺而显示“可信的威胁”,被骚扰者往往力求息事宁人,当场散财散物,混混儿们则可占地盘,得好处。如今搞营销签合同拿单子,酒桌上敬人之前自己先拼命喝,既显得人实诚,忒豪爽,够义气,讲交情,又给足对方面子以及满足感。祈求,则是把自己放在弱者和学生的地位,尽管自己不一定就是弱者。比如,沃尔玛的创始人沃顿先生早年不管到哪里访问都要到别人的零售店去考察,并首先恭维店长管理有方,接下来虚心求教。受了同行夸赞的对方通常会毫无防范,立刻滔滔不绝地自暴真

经。为了节省运营成本,沃顿也曾经祈求其供应商,希望允许沃尔玛给他们打对方付费电话,并得到应允。

与祈求不同,劝说的主旨在于主动为对方考虑(至少貌似如此),使对方感到讨论和交流的出发点和重心是对方的利益和福祉。劝说,可以不厌其烦,苦口婆心,也可以推心置腹,不卑不亢。好莱坞著名经纪人奥维茨到客户方谈判,定好秒表放在对方桌子上,“30分钟内我说服你跟我签约,30分钟内说不服你,我自动走人”。兜售,俗称忽悠,意在争取别人同意自己的观点并为之付出某种资源以及相应的努力和行动。最近有研究表明,不仅很多人同时诉说某种观点可以使大家倾向于认同该观点,即使是同一个人不断地重复某一个观点同样会造成大家的认可。我们经常发现的一个现象,就是自己的老板往往不厌其烦地反复在不同场合对不同的人(或同一些人)诉说同一个事情和观点(比如远见之类)。说得多了,大家都会觉得这个观点是正确的、自然的、应该的,或者这个事情已经发生了、实现了、成就了。望梅止渴与否,这种兜售实际上有一种自我成就的潜在功效。

利诱,是通过某种交易给对方以各类好处,从而换取对方的资源或者行为。比如,各类合法与非法的集资,尤其是博彩,都是以获利为诱饵诱导别人出资或付费。商学院以冠名权引诱企业家捐资亦是同样道理。最近,纽约大学一名大学生则利用电子邮件向其亲友以及相关人士求援,请求每个人捐助他2.5美元的学费。他允诺的回报是毕业时会将自己学士学位服和帽子的某一小块寄给每一个捐资人。胁迫,则是通过发现和掌握对方的某种弱点与把柄,逼迫对方就范。各方神圣,为了自己的生存和利益,都在折腾。常在江湖游走,难免会有倾轧和闪失,谁都可能软肋甚或不检点。当别人戳到自己痛处的时候,其实跟混混儿登门起哄是一样的烦心,只不过闹得比较含蓄。高手过招,点到为止,绵里藏针,不露痕迹。

当一个人或者组织有足够势力的时候,其运作与折腾则会少些谦逊敬