

畅销书《海尔中国造》作者
《数字化生存》引进者
央视经济频道 王牌策划

社管
中经

胡泳
著

胡泳

管理胡话

全新力作！

我们需要什么样的 商业领袖

中国社会科学出版社

胡泳 著

管理胡话

我们需要什么样的 商业领袖

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

我们需要什么样的商业领袖/胡泳著.

—北京: 中国社会科学出版社, 2004.9

(管理胡话)

ISBN 7-5004-4482-6

I. 我… II. 胡… III. 企业管理—文集

IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 035165 号

责任编辑 贾 益

责任校对 李佳凡

责任印制 戴 宽

装帧设计 周小齐

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010—84029453

传 真 010—84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 华冠曙光印务有限公司

版 次 2004 年 9 月第 1 版

印 次 2004 年 9 月第 1 次印刷

开 本 640 × 960 毫米 1/16

印 张 14

字 数 210 千字

定 价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

CONTENTS

1 财富历史的 断层线

- 东方古船怎样飘离世界财富主流——3
- 威尼斯何以衰落——7
- 城市的发展与专业化原则——12
- 高效的经济组织带来西方的繁荣——18
- 从“看不见的手”到“看得见的手”——22
- 效率：泰勒的管理遗产——25
- 三种企业：家族式、金融式和经理式——30
- 垃圾债券大王与芭蕾舞艺术——34
- “红顶商人”缘何出中国——38
- “摆平”和“搞掂”——43

47 变动中的领导

- 领袖的类型——49
- 仅有交易是不够的——52
- 我们需要什么样的商业领袖——57
- 不动声色的管理
- 魅力型领袖的功与过之一——62
- 企业领袖的10年考验
- 魅力型领袖的功与过之二——65
- 英雄型领袖的遗产
- 魅力型领袖的功与过之三——68

个人魅力、传统与法理

——魅力型领袖的功与过之四——71

丘吉尔的波峰与谷底

——魅力型领袖的功与过之五——74

致广大而尽精微——77

一个企业和它的信条——83

组织就是人——90

经营企业与经营员工——96

让平凡的人做不平凡的事——104

组织的各个层次都在思考——108

将知识沉淀在企业中——113

船主和船长——120

企业变革三部曲——125

131

为什么不考虑 我的回报

有多少董事会会罢免CEO——133

名声资本化——136

首席财务官：走钢丝的杂技大师——140

我的退休方案什么样——145

企业年金与福利设计——150

足球俱乐部与有限责任公司的未来——153

157

中国企业的性格 与命运

中国企业的“核心弱势”——159

中国企业的战略缺失——165

树大有枯枝，战略靠执行——176

评柳传志之“金银论”——180

进入哈佛的中国双雄——186

海尔与齐鲁文化——193

“做事”与“做秀”——197

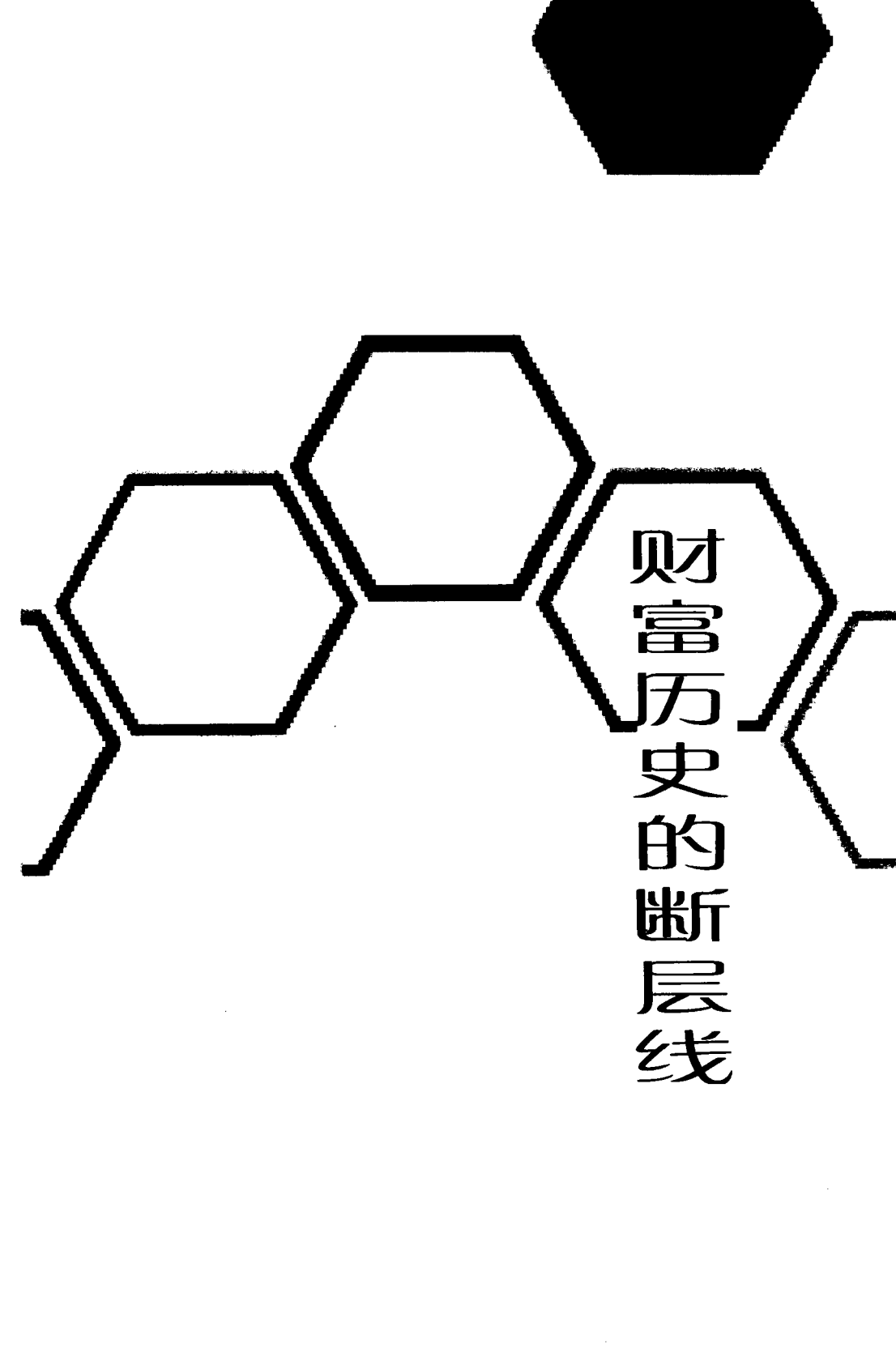
大公司体魄，小公司灵魂——200

不是管理规模，而是利用规模——206

激励中小企业的创业精神——210

善战者，求之于势——214

天之道，不争而善胜——218



财富历史的断层线

东方古船怎样飘离世界财富主流

改革开放 20 年以来,中国历史的演进复杂而纷乱,
但其中一条日渐清晰的脉络,是我们不再以贫穷为荣,
不再耻于言利,而开始光明正大地追求财富

1999 年 9 月末,众多世界大亨云集上海,参加由《财富》杂志举办的《财富》论坛,也是在那一年,英国人胡润推出了一份很粗糙的中国富豪排行榜,并顺利地将其卖给《福布斯》杂志。两件“过度曝光”的事情,使“财富”成为全中国使用频率很高的一个词汇,而这个词汇在使用时又大多和“光荣”、“梦想”等等联系在一起。这种情形很容易使人忘记,仅仅在二十多年以前,“财富”还是一个令中国社会闻之色变的字眼。

《财富》论坛期间,中央电视台策划了一套“财富对话”节目,邀请参加论坛的一些重量级中外企业首脑就广泛的话题“交锋”。坐在演播间里,我真切地感受到“财富对话”变成了一场“财富秀”。主持人故作聪明地问着一些早经策划好的问题,观众傀儡似地鼓掌和作出反应,加上台侧一支乐队时不时发出怪异的伴奏声,令我疑心自己是不是专程跑到上海来观看“总裁级”的巡回表演。对于 Viacom 的董事长兼首席执行官雷石东,台下人关心的不是他收购 CBS 的大手笔对全球媒介业所造成的影响,而是他在 75 岁高龄时仍能保持青春的法宝;对于东芝株式会社总裁兼首席执行官西室泰三,大家不想了解作为传统家电企业的东芝如何迎对数字时代,而更愿意探讨他为什么唱卡拉 OK 容易跑调。

如果论坛看上去只不过是一场表演，或者是富豪们觥筹交错的一个 party，如果人们津津乐道的全是停泊在浦东机场上的“湾流”私人公务机和富豪夫人的花钱习惯，那么，20 世纪最后一次《财富》论坛在中国召开有什么意义呢？

历史的断层也许可以解释，为什么今天面对财富，国人竟陷入一种深深的困窘当中。可悲的是，很多人根本没有意识到自己的困窘。

西方发生了三件大事

不知有多少人还记得，文革中有一部电影，一个不怕走“邪路”的农民，高声喊叫：“谁发家，谁光荣，谁受穷，谁狗熊。”而他是作为反面典型被大加批判的。那时整个中国奉行的是“越穷越革命”与“穷则革命富则修”的极端思想。十一届三中全会后，人们才开始懂得贫穷不是社会主义的道理，特别是允许一部分人先富起来的政策。

邓小平所提出的“让一部分人先富起来”，在有着“等贵贱，均贫富”传统的中国，在普遍存在“不患寡而患不均”心态的中国人中，是划时代的振聋发聩之声。改革开放 20 年以来，中国历史的演进复杂而纷乱，但其中一条日渐清晰的脉络，是我们不再以贫穷为荣，不再耻于言利，而开始光明正大地追求财富。

这种追求来得太晚，它意味着我们心目中财富的概念，其实是来自西方的。郝明义在《财富东来之后》一文中指出，在 15 世纪之前，西方文化对财富的概念，和中国文化的差别不大。但从 15 世纪开始，西方发生了三件大事，从而在财富的创造与积累上，远远超出了中国。这三件大事是：15 世纪的文艺复兴与宗教改革，18 世纪的工业革命，以及 20 世纪美国的崛起。

文艺复兴与宗教改革，革新了欧洲人的知识与信仰，开启了地理大发现，也为其后 500 年欧洲对全世界的殖民掠夺，奠定了各方面的基础。银行、股份有限公司在这一阶段出现，而私人财产的观念，也在这一阶段萌芽。经由宗教改革运动中新教倡导的禁欲、勤俭、敬业和聚集财富（这种聚集符合上帝的旨意），西方开始发展一种崭新的观念：国家与政府之存在，是为了保障私人财富，帮助民间开拓财富，而不是掠夺

民间财富。西方人对财富的认识、规划与界定,从此有了迥异于中国的变化。

工业革命的最大贡献,是彻底摆脱了农业经济的财富创造模式,财富的累积由算术级增长转为几何级增长。从此,“资本主义和技术征服全球,创造了世界文明”(彼得·德鲁克语)。在这一阶段,分工制度与近代教育奠基,各种技术学校纷立,知识开始经由系统的教育而不是个人经验的传递得到推广。技术成为工业革命的要素,并迅速转化为经济与财富的强大动力。从某种程度上说,工业革命就是依靠技术在世界范围内转变社会和文明。

如果说工业革命之后登场的是一个新的财富体系,那么 19 世纪后半叶到 20 世纪初美国的发展,则全方位地展现了创造最大财富的可能。美国确立了大量生产、大量消费的经济方式,它所依赖的是在铁路、电报、轮船出现后快捷的、大规模的货物和信息的流动。现代工商企业随之出现,而今天我们能够想到的诸多财富的表象和拥有方法,大到货币市场和企业并购,小到个人贷款和信用卡,都发轫于这个阶段。可以说,美国在财富的获得及消费上,为西方文明作出了归纳,树立了典范,也创造了神话。

中国财富历史的断层

然而,如果把 15 世纪到 20 世纪之中国与西方相较,你一定会为这条东方古船怎样一步一步漂离世界财富主流而扼腕。文艺复兴的年代,正是明代开始海禁,停止向外探索的年代。永乐年间(1403~1424),郑和下西洋,最远曾到达非洲海岸。斯时,明朝国力臻于高峰。但是从 1500 年起,明代下达禁海令,放弃发展海权,与这段时间欧洲的大胆进取刚好走了一条相反的道路。

到了工业革命的时代,中国仍死守农业不放。雍正二年(1724),下诏给各省督抚:“四民以士为首,农次之,工商其下也。农民勤劳作苦,以供租赋,养妻子,其敦厚淳朴之行,岂惟工商不逮,亦非不肖士人所能及。”由此确立士农工商之尊卑次序。到最为鼎盛的乾隆之世,也不鼓励工商活动,只“欲天下之民,使皆尽力南亩”。与同期西方由封建农业

社会转往工业社会,形成了鲜明对比。

而美国开始展现财富力量的时代,正是中国以鸦片战争为开端,各种外患和内乱接踵而来的时代。1896年,就在20世纪行将来临之际,梁启超以一段悲愤的文字描述他眼中的中国:“河北诸省,岁虽中收,犹道殣相望。京师一冬,死者千计。……滨海小民,无所得食,逃至南洋美洲诸地,鬻身为奴,犹被驱迫,丧斧以归。驯者转于沟壑,黠者流为盗贼。……官制不善,习非所用,用非所习……非钻营奔竞,不能疗饥……非贪污恶鄙,无以自给。”

几个世纪以来,种种因素的共同作用,令中国人潜在的能力和资源始终没有发挥出来,从而缔造一个强大的国家或一个富裕的社会。在掌握创造财富的工具、学习累积财富的方法以及培育自由自在地对待财富的态度上,我们还有很长的一段路要走。

威尼斯何以衰落

在既没有农业基础又缺乏雄厚工业的情况下，威尼斯反能保持在商业资本上不断的成长，而且在海外开拓殖民地，称霸地中海数百年之久，不能不归功于这座城市的资本主义精神。

但它一旦丧失了以果敢、进取的精神来适应新形势的能力，就只好眼睁睁地看原有的有利地位逐步丧失，东印度群岛和西印度群岛的财富不再流入他们的口岸而流到大西洋沿岸

让我们以文艺复兴、工业革命和美国的崛起三件大事发生的时期作为历史坐标，来考察一下管理的进步对财富的影响。

《乌托邦》与《君主论》

在文艺复兴时期，有两位同时期的人，对管理思想史构成重大影响，但他们的观点却迥然有异。

英国的托马斯·莫尔爵士是一个虔诚的教徒，一个满怀理想的人道主义者；而意大利的尼科罗·马基雅维利则是一个精明的哲学家和国家事务观察家，以现实主义态度来看待世界。

在莫尔有名的《乌托邦》一书中，他设想了理想国家的几乎所有方面：城市、官员、职业、社交、战争、宗教等等。统治者要通过选举产生；大家愿意共同就餐；每天工作六小时，并且大家都愿意干，“不像做苦工的牛马”；病人得到照顾；人民生活简朴，无需大量使用资源。虽然莫尔并不试图在《乌托邦》中讨论组织和管理问题，但他还是提出了一些值得注意的论点。他的公社化的食堂突出了大量生产的经济性，在讨论理

想国家的行业时他强调劳动专业化的好处。在《乌托邦》里,各种行业的特点是按劳动专业化和最大限度地利用人力的原则来划分的。除了选出少数人终生从事学术活动以外,所有的男人和女人在早年就必须学习一门手艺并在以后的整个劳动生涯中从事该手艺。

作为讲道德的经济学家,莫尔把富人和穷人的娱乐和消遣都看成是他们经济更为困难的根源。他蔑视富人的奢华浪费,同时,他认为穷人将其微薄的收入用在下等酒店、妓院和赌场上,也导致了后者经济上的灾难。莫尔在他的理想国中建议通过改善管理来消除富人的浪费和穷人的消遣,把资金投入有用的地方。

虽然莫尔被尊为圣徒,但后人更愿意效仿马基雅维利。在《君主论》中,马基雅维利从君主的计谋中提炼出四条管理原则:(1)依靠群众的同意,即权力是自下而上的,而不是自上而下的;(2)加强内聚力,这是维持组织统一的有效方法;(3)君主(或管理者)应以自己的榜样鼓舞人们从事伟大的事业,并懂得如何利用机会;(4)任何组织的主要目标之一是使自己存在下去。

最后一点非常之重要。由于政府机构、宗教团体和商业组织等全都努力使自己存在下去,因而一个领导者应该像罗马人那样时刻警惕混乱局面的出现,以便及时予以扑灭。当他的王国处于危亡关头时,一个君主有权采取严酷的措施,在必要时,抛开所有道德借口,背弃任何已不再有用的誓言。

马基雅维利提出的道理是为了成功地管理一个国家,但是,他所论述的领导和权力的各项原则几乎可应用于每一项有组织和有目的的工作。也许可以说,马基雅维利对管理学的主要贡献在于他公开地把管理作为一种思想。因为,君主(或管理者)如果要存在下去,就必须有效地开展管理。

例如,我们在《君主论》中可以看到,君主必须“学会做到不仁,并且根据需要来用仁和不用仁”。谈及财富的处理,马基雅维利就何谓慷慨、何谓吝啬做了一番十分精辟的分析。慷慨这种美德要让人们注意到,以便被人看成慷慨之人,获得慷慨之名,否则毫无用处。但君主又不能以慷慨之举来获取慷慨之名,因为这样他就必须加重大多数人的税

赋,才能向少数人表现慷慨,大多数人为此会受到侵犯,君主自己也得节俭,于是很快又会背上吝啬之名。获取慷慨之名的正确方法是,一开始不要在乎吝啬之名。当人民看到,君主不用加重他们的负担就做成了大事,迟早会认为他对人民是慷慨的,而只对得不到他任何好处的极少数人吝啬。这样,“慷慨”一词的含义就转变成了少索取,而不是多施与。

世界上的领导人多个世纪以来遵循着马基雅维利明智的劝告,但也赞美莫尔的品德高尚。管理史学家克劳德·小乔治这样说:“一个追求真正的人生哲学的人最好把文艺复兴时期的这两个智者的思想结合起来。”

文艺复兴时期最惟利是图的人民

无论如何,从管理思想的角度来看,这一时期并不特别值得注意。而从管理实践上看,在经济交换汇集地的威尼斯发展出了早期形式的工商企业。

威尼斯的商人在世界上是大名鼎鼎的,这很大程度上与莎士比亚脍炙人口的名剧《威尼斯商人》有关。莎士比亚描写的是15世纪威尼斯的情景,当时的威尼斯商业发达,是东西方贸易的中心。威尼斯是距欧洲中心点最近的港口:日耳曼的商人在此地与海岸接触,中东的商人也是由此地将他们的货物运到距市场最近的地方。

沿海地区的商业与繁荣取决于水路交通所依赖的河流的流域是否广阔,这一点可以被认为是一个通则。只要看一看意大利地图,就可以明白威尼斯商业为什么大大超过热那亚或比萨。其自然条件上的原因就在于波河流域之广阔和富饶。历史学家黄仁宇在《资本主义与二十一世纪》中说:“威尼斯首先以鱼盐之利在波河(Po River)及亚德里亚近海立下了一个商业上的基础,以后向东发展,执地中海商业之牛耳,可以说是在缺乏政治、宗教、社会上的各种限制与障碍(的情况下),得以将其组织,全部适用于经济上最合理的规范上去,以资金之活用(wide extension of credit)、经理雇用(impersonal management)和技术上的支持因素共通使用(pooling of service facilities)的原则,使所有权(ownership)与雇佣(employment)结为一元。”

正是因此,威尼斯成为资本主义的发源地之一。黄仁宇曾引用他人的话说历史上的威尼斯是“一个商人共和国”,“它的政府即是一个股份公司。它的统领就是它的总经理。而参议院,就是它的董事会。它的人口,就是它的股份持有人”。由此可以想见威尼斯在工商组织上的成就。

仅举一例。15世纪世界最大的几家工厂之一的威尼斯造船厂(Arsenal of Venice)的管理,完全可以称做现代管理的雏型。它在当时就采用了流水作业,在安装舰船时实施了类似于现代装配线生产的制度,生产效率很高。它建立了早期的成本会计制度,能追踪并评价所有的费用,进行管理控制。它还进行了管理的分工,由工厂的管事、指挥、领班和技术顾问全权管理生产,而市议会通过一个委员会来干预工厂的计划、采购、财务事宜,较好地体现了互相制约和平衡的原则。此外,它的管理制度还包括部件标准化和部件储存,这有助于实行装配线作业和精确计算存货,节省时间和劳力,加快安装船只的速度;人事管理制度,严格规定上下工和工间休息的时间,等等。

威尼斯的人民,曾被称为“文艺复兴期间最惟利是图、顶贪婪而特别注重物质生活的人民”。意大利的城市国家中没有一个是如威尼斯牵动如此多的商人,经营如此之久,而其组织如此之完善。这造就了威尼斯的财富。黄仁宇写道:“一个衡量威尼斯富裕的尺度,则是15世纪初年她的财政收入,已超过每年150万金达卡(ducats,每达卡含纯金3.55格兰姆,近于1/8盎司)之数。以现代的价值计,约近于美金8500万元。当时中国的人口,为威尼斯的500倍到1000倍之间。明朝人所谓‘天下税粮二千七百余石’,虽然无法折成今日的价格,也和150万金达卡处于一个相类似的范畴之内。”

威尼斯当时有10万左右人口,仅似中国明朝的偏僻小县。但是,它的想象力、冒险精神和组织能力——这些因素,有些学者称为资本主义精神——使它的历史成为一段传奇。威尼斯本身没有农业人口,工业生产也比较简单,除了造船之外,不能算做一座重要的工业中心。在既没有农业基础又缺乏雄厚工业的情况下,威尼斯反能保持在商业资本上不断的成长,而且在海外开拓殖民地,称霸地中海数百年之久,不能不归功于这座城市的资本主义精神。布罗代尔说:“资本主义之发展中,

一个重要的因素乃是愿意冒险,愿意投机。”威尼斯宁愿做粮食的转口商,乘着各处气候不同、收成有丰歉、粮价有波动时盈利,而不愿自己经营农业。这和中国官僚处处筹谋食物之自给自足,不鼓励各地专业发展其所长,忽视分配与运输的组织有绝大的不同。威尼斯的这种态度极大地影响了后世的西方。

然而,15世纪之后,威尼斯所赖以壮大的那种内在的精神意志逐渐消失。对于它衰亡的原因,历史学家至今还有争执。传统的解释是1453年土耳其攻陷君士坦丁堡,使基督徒在地中海东部失去了凭藉;1488年葡萄牙人发现了经过好望角的航线,使远东的产品环绕非洲进入西欧。但这样的说法无疑过于简单。德国学者弗里德里希·李斯特在《政治经济学的国民体系》一书中对威尼斯的衰败有过十分精辟的分析:

孟德斯鸠曾这样说:“一个不能自主的国家所求的是,保持它所已有的而不是争取它所未有的;相反地,一个自主的国家则志在于继续争取而不是保持现状。”这句话当然十分正确,但是或者还可以再加上一句——任何人如果安于现状,不求进取,结果他必将后悔莫及,一个国家也是这样,任何国家如果不求进取,它的地位必将逐渐降落,终至覆亡。威尼斯这时不但不争取扩充商业或努力于新的成就,就是从别的国家已有成就中吸取一些利益的想法它都没有。当与东印度群岛通商的新路线发现以后,威尼斯人在那个地区的商业可能要受到排挤,但是他们对于这一点直到有了实际经验方才感觉,事前竟从未想到。世界上别的国家所已经看到的,他们非但没有看到,还不能相信,当新路线已经发现,情势已经有了变化,他们已受到了损害时,他们的努力方向不是企图参加新路线,设法分享一部分利益,而是坚持旧的通商路线。

由于威尼斯人丧失了以果敢、进取的精神来适应新形势的能力,李斯特的结论是:“即使绕行好望角的新航道没有发现,威尼斯工商业也仍然是逃不了衰落命运的。”所以,他们最后只好眼睁睁地看着原有的有利地位逐步丧失,东印度群岛和西印度群岛的财富不再流入他们的口岸而流到大西洋沿岸。