

禅是一种精神。禅入管理，就是以禅的精神修身度人，用禅的理念对传统的管理理念正本清源，将对物本位、人本位和管理提升到心的管理。只有当禅成为一种理念植根于所有管理者和管理行为中，才真正找到了企业发展的永动力。



饥餐困眠

【禅林故事】

唐时的慧海禅师是建州人，原姓朱，最初在越州大云寺追随道智和尚学佛。后来到江西参谒马祖，在马祖的启发下大悟。6年后，回越州奉养年老的道智禅师。平时晦迹藏用，外示痴讷，撰写《顿悟入道要门论》一卷，被大云寺学僧玄晏悄悄带出呈给马祖。马祖看后，对众僧说：“越州有大珠，圆明光透，自在无遮障处也。”众僧中有人知道慧海禅师原本姓朱，于是结群来到越州，向慧海问禅。慧海因此被称为大珠和尚。慧海推辞说：“我不会禅，没有禅法可以展示给大家。请离开吧。”然而前来问禅的学僧越来越多，慧海不得已，随问随答，其辩无碍。

有位源律师问：“禅师，你参禅修道时用功吗？”

慧海回答说：“当然用功。”

源律师继续问：“如何用功呢？”

慧海说：“饥来吃饭，困来即眠。”

“每个人都这样啊，和禅师有什么区别吧？”

慧海说：“当然不同。他们吃饭时不肯吃饭，总是想着别的事情；睡觉的时候不肯睡觉，总是思来想去，睡不安稳。而我吃饭就是吃饭，睡觉就是睡觉。这就是我与众不同之处！”

慧海继续说：“世人很难做到一心一用，他们在利害得失中穿梭，囿于浮华的宠辱，脑子里总有千种思量、万般妄想。他们在生命的表层停留不前，这是他们生命中

最大的障碍,他们因此迷失自己,丧失平常心。要知道,只有将心灵融入世界,用心灵去感受生命,才能找到生命的真谛。”

【知识链接】

活在当下是管理者的生存原则

生命的价值究竟何在?这样的问题常让人堕入虚无主义的深渊。一般人为俗世生活所累,追逐功名利禄,照应人际关系,如此这般的思虑、计较,常常被折磨得寝食难安。参禅悟道,就是让人们抛掉外在的攀援与追逐,解脱妄念、烦恼的系缚,安于自



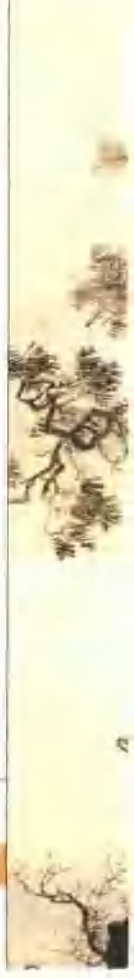
方从义

长卷 纸本 水墨 淡设色

纵 27 厘米 横 144.5 厘米

(美)大都会艺术博物馆藏

本图中近景画小丘嵌石,凹凸无定,形状各异,苔点繁密,树丛郁茂,楼阁隐现其间。对岸重峦叠嶂,连绵起伏,云雾缭绕;山色空蒙,多姿多彩,得米芾,而克恭遗意。山体皴染疏秀,融米氏云山与巨然画法于一体,且设色古朴淡雅。水面不画波纹,却显出开阔幽远之趣。时人评其笔墨“疏岸而洁清”,风格独特,在元代后期独树一帜。



然平易的生活,在平常之中悟得生命之真。很多人把“正常”与“非常”颠倒,孜孜以求现实功利,最终丧失了自我。慧海所说的“饥来吃饭,困来即眠”,就是一种平常心的境界,他告诉我们,人是活在当下的,过去的荣耀、未来的期待,其实都没有实实在在地过好今天更为重要。

管理的真谛又何在?管之理同样之理。凡夫俗子之所以不能成佛,就是因心念过多,不能自见本性,如果能破除妄执,无心于物,无意于事,一切修行,自在无为,在平常中发现生命的本真,就能由凡转圣。在这个意义上,成功和失败其实意义不大。成功的管理者只是昔日英雄,不代表现在也能所向披靡;过去的失败也不过是偶失前蹄,不意味着永远的失败。所以,对管理者来说,活在当下,做好今天的一切,才是至关重要的。

[梁悦胜著]

哈雷 - 戴维逊:成功不是起跑线

1903年的美国,哈雷和戴维逊在戴维逊家的后院开始制造摩托车。平时他们还有其他的工作,造摩托车只是业余工作。参加者还有两家的家庭成员及几个外面的人,其中有后来成为摩托车大商人的欧勒·伊文罗德。第一年,他们卖出4辆;第二年,8辆。随着马车的逐步被淘汰,摩托车的市场需求量越来越大,他们开始增加生产,年产量迅速升至18000辆,与印地安摩托车公司平分美国双轮摩托车市场。

一战结束后,摩托车市场受到来自汽车市场的强力挑战。但在美国市场,哈雷 - 戴维逊仍占据着相当大的市场份额。二战期间,公司卖出9万辆摩托车。战后,受到包括汽车在内的现代化设备的冲击,摩托车行业发展很慢,还常常与流浪汉、地痞流氓、寻衅闹事者等联系在一起,形象消极。到50年代,全美摩托车平均每年销售5万辆。到1960年,全美摩托车大约有40万辆,其中大部分购买于战后15年内,三大品牌(美国的哈雷 - 戴维逊、英国的诺顿以及德国的宝马)瓜分市场,哈雷 - 戴维逊公司处于较为稳定的主导地位。产品的消极形象虽然对公司有一些影响,好在美国的警察部门也使用哈雷 - 戴维逊摩托车,所以公司认为,摩托车行业因市场制约发

展缓慢制约,所以无需扩大投资,加强技改,只要在现有市场保持稳定发展就可以了。

20世纪60年代,日本本田摩托车开始进入美国市场,并迅速占据美国的轻型摩托车市场的大量份额。与此同时,美国的摩托车市场需求量大增,从1964年的96万辆迅速增至1968年的140万辆、1971年的400万辆。而哈雷-戴维逊一直认为本田现象只是昙花一现,不会威胁到自己的地位,所以一直消极对待,既未对市场变化做出任何应对,也未开发新型产品。直到60年代中期,哈雷-戴维逊推出意大利制造的轻型摩托车时,本田已占据这一市场的大半江山,与其他的日本厂商占据了比人们预想大得多的市场。等哈雷-戴维逊公司意识到这个错误时,它的市场份额已经由市场主导跌至可怜的3%。

困境中的哈雷-戴维逊开始考虑改革,但前景十分黯淡。到了1983年,哈雷-戴维逊庆祝成立80周年时,甚至有人怀疑公司是否还能运转。在这段时间里,哈雷-戴维逊的确也一直未能解决产品质量问题,生产一加快,质量就下降。哈雷-戴维逊摩托车的质量控制指标比日本摩托车低近10倍。

1981年,在连续11年每年损失480万美元后,哈雷-戴维逊的控股公司AMF宣布退出,并将部门转售。幸而负责摩托车销售的副总裁皮尔斯对哈雷-戴维逊仍充满信心。他从花旗银行筹集了815万美元的资金,组建了一个新的班子,希望能使公司重新崛起。

皮尔斯毕业于麻省理工航空工程学院,是一位公认的生产专家和地地道道的摩托车迷。他认识到哈雷-戴维逊要重振雄风,唯一的希望是寻求关税保护,以提高本地产品的市场占有率;同时更重要的是通过争取来的市场份额,重建消费者对产品的信心。皮尔斯开始四处游说,最终使得美国国会在1983年通过了一项对日本摩托车增加关税的条例,进口税额由4%提高到45%。凭借这次机会,哈雷-戴维逊重新获得了一定的市场份额。以此为基础,皮尔斯着力于公司的技术改造,尤其是产品质量的提高。

公司的变化显而易见。1986年12月,哈雷-戴维逊公司提前一年要求国会废除关税障碍,公司已经重新建立起与日本同行竞争的信心。不过,信心归信心,具体

的做法还需仔细斟酌。皮尔斯曾参观过日本工厂,印象深刻。他认为日本企业的成功不是因为机器人、文化、早间训导、公司歌曲等,而是因为他们拥有懂得商业并能明察秋毫的职业经理。仅此一项,日本企业的经营成本比哈雷-戴维逊低 30%。于是,皮尔斯提出,向日本人学习。

皮尔斯开始在公司实施日本的一些管理技术,建立质量循环制度以提高员工对质量目标的参与程度,并制定统计操作控制,让职员承担自我检验质量并改进调整的责任,同时引进了一些新的产品技术。到 1988 年,皮尔斯的生产变革产生了显著的效果:公司存货减少了 67%,生产力提高了 50%,浪费和返工率降低 66%,每单位错误率减少 70%。

与此同时,皮尔斯投入大笔资金扩大重型车生产线,以充斥这一新的市场。1991 年,哈雷已生产出 20 种型号的摩托车,价格从 4500 美元至 15000 美元不等。与此同时,公司想方设法进行市场开拓。针对哈雷-戴维逊产品所拥有的固定消费群体和褒贬参半的市场形象,公司通过警告和法律打击冒牌产品,结果发现夹克、衣服、鞋子、毛巾等衍生商品大受欢迎,并拥有了一个包括银行家、医生、律师等的新顾客群体,而这一顾客群体又将购买的对象扩大到哈雷公司生产的自行车上。

1989 年,哈雷-戴维逊重回摩托车行业的顶尖地位,几乎占有重型摩托车市场 60% 的份额。1993 年一季度,这个数字上升为 63%。通过努力,哈雷-戴维逊不仅重新获得市场,还建立了一种新的摩托车文化,使摩托车成为现代社会的一道风景线。

1989 年,皮尔斯功成身退,理查德·泰尔林克接掌大权。此时公司生产形势喜人,产品供不应求,还拥有一大批忠实的顾客。有人担心公司长期空空荡荡的展厅会使人们另寻新欢,但理查德并不赞同增加数量以满足顾客需求。他认为,数量问题不是本质上的,质量才是真正的问题。他的做法与当时流行的国际经营扩张计划相比,显得十分保守。

不过,这使得哈雷公司稳扎稳打地往前发展,不会重陷为数量牺牲质量的泥淖。不久后,在确保产品质量的前提下,公司开始逐渐增加产量。1992 年每天生产 280 辆,1993 年提高至每天 345 辆,1996 年为每天 420 辆。1993 年 6 月,约 10 万人(其中包括 18000 名哈雷车迷)在密尔沃基庆祝哈雷诞生 90 周年,周围 54 公里之内的宾馆酒店全都客满。形势大好的哈雷-戴维逊仍稳健前行。

对哈雷·戴维逊来说,昨天的成功是危险的,它使得公司止步不前,满足于一种状态。殊不知世界是发展的,市场是变化的。无论百年老店还是新生公司,守旧就意味着落后,最终会导致企业的失败。只有积极进取,把今天的一切做好,才是真正拥有企业生存发展的根基。

中国传统思想中有“极高明而道中庸”的说法,与禅宗马祖道一的“平常心是道”异曲同工。禅宗认为行住坐卧、应机接物,尽是道,无论怎样追求外在超越的理念,关键在于如何将其纳入日用常行之中。无论是佛之道还是管之理,都不是虚设的教条,不是知识理性或一般的是是非非,而是寓于日常生活中的,每个人都可以体验、觉悟到的智慧。禅道和管理都离不开真实的生活,离不开个体或企业生存的具体场境。只有将禅的智慧和管理的智慧贯彻到平淡、凡俗的生活中,融为一体,生活才能具有不平淡、不凡俗的价值。个人也好,企业也罢,也才获得了当下生活的充实和生命的自由。

【评论者】

菲亚特:成功乃失败之母

菲亚特,又一家百年老店。谁会想到,2002年,菲亚特汽车差点走到出卖自己的绝境?

1899年,意大利都灵一个著名家族的后代乔万尼·阿涅利在都灵市郊米拉费奥里创立意大利都灵汽车制造厂,菲亚特由此诞生,当时仅有50名职工,第一年生产汽车24辆。由于经营有方,到二战之前,菲亚特已经发展成为意大利汽车销售市场的垄断者。

20世纪50年代以来,意大利经济的增长速度超过了当时的联邦德国和美国,仅次于日本,排在西欧各国之首。经济奇迹带给意大利的变化之一,是汽车数量的猛增,由原来的15万辆一下子增加到70万辆,菲亚特在其中居于绝对领先地位。

进入80年代,伴随着意大利第二次经济奇迹的到来,菲亚特迅速发展,到90年初,菲亚特已发展成为轿车、工业车辆、推土机、军用车辆、车辆零部件、铁路系统设施、航空设施、通讯设备等多种产品的生产厂家,集团内部包括汽车、航空、工业和能源设备及部件、铁道和农业技术公司。但汽车一直是菲亚特集团的重头戏,集团的大

部分利润也出自于此。

从 90 年代开始,菲亚特在亚得里亚湾与大众、标致、雷诺和福特为市场份额而战。由于长期投资不足,菲亚特失去了竞争力。在将近 10 年的较量中,竞争对手在质量、技术和性能上的领先,使得菲亚特慢慢丧失原有的地位。到 2001 年,菲亚特在欧洲汽车市场上的份额从 15% 减少到不足 10%。而随着意大利国内市场对外开放,菲亚特汽车在国内的市场份额也被外国汽车生产商逐渐抢占,从 10 年前的 44% 降到 32%。

从 1998 年到 2002 年,菲亚特汽车亏损 25 亿美元,其中 2001 年亏损 13 亿美元。菲亚特汽车成了集团难以承受之“痛”,一方面,如果没有菲亚特汽车,菲亚特集团 2001 年的净利润是 5 亿美元;另一方面,菲亚特汽车又构成集团利润的 42.5%。这种尴尬使得菲亚特集团和阿涅利家族难以取舍。2002 年 5 月中旬,82 岁高龄的阿涅利家族领袖、菲亚特集团名誉总裁、意大利终身议员乔万尼·阿涅利宣称菲亚特将继续汽车生产,但时间仅过去半月,他的弟弟翁贝托·阿涅利却公开承认家族可能被迫出售菲亚特汽车。

2004 年 5 月,菲亚特集团董事长翁贝托·阿涅利去世。5 月 30 日,菲亚特首席执行官莫尔基奥宣布辞职。此时的菲亚特公司不仅要与意大利商业银行、圣保罗银行、罗马银行、中期信贷银行、国民劳动银行等几大银行的债权人周旋,还要应付通用、福特、大众、标致、雪铁龙等竞争对手的挑战,可谓险象环生、危机四伏。2004 年前 3 月,菲亚特亏损达 15.8 亿欧元。

和许多百年老店一样,菲亚特出现危机并不是第一次,50 年前年轻而没有经验的乔万尼·阿涅利接管菲亚特,70 年代的中东石油危机,还有恐怖组织“红色之旅”炸毁工厂等,菲亚特都转危为安。但这次危机能否化解? 业界人士并不乐观。因为,此时的菲亚特已重病缠身。一方面,企业的多元化战略失误。从 20 世纪 60 年代中期到 90 年代中期,菲亚特集团在乔万尼·阿涅利的领导下,向从保险业到农业设备制造业的多种产业扩张,以保持家族在意大利工业帝国中的影响力。这种不同产业的多元化扩张,使菲亚特身陷债务危机。另一方面,汽车原本是菲亚特集团的核心业务,但多年来在新车型的研制方面投资不足,销售乏力,成为菲亚特集团的亏损大户。即使菲亚特的重组拯救计划成功,这个集团在 2006 年前也不会盈利。而且,即使菲亚特能够

筹措到足够资金,为新车型的研发一年投入 25 亿欧元,也不足以使菲亚特走向复苏。

更深层的原因是,菲亚特成功于具有意大利独特性的经济环境和商业模式中。但随着市场的开放,国际竞争机制的引入,作为“政治—金融操作模式”外在表现的“商业组织俱乐部”势力逐渐衰弱,而这种模式中的保护主义,无效率,腐败和折衷主义,却成为菲亚特无法割除的“毒瘤”。如在其他欧洲国家都取消对日本汽车的配额政策后,意大利仍然坚持给菲亚特补贴。菲亚特在这种特殊保护中成为胜者,虽不是胜之不武,毕竟中气不足。所以,当欧洲汽车市场的残酷竞争真正到来时,菲亚特陷入困境是必然。事实上也是如此。当意大利市场向日本汽车开放以后,菲亚特汽车一直没有振作过。

虽然有人说,没有什么比昨天的成功更危险,但如果能理性地看待成功,用昨天的成功构筑今天的起点,成功无疑也是可以延续的。如果固守昨日辉煌,不是活在当下,经营今天,再辉煌的历史也可以终结。

据说有一个刚入禅门的人,第二天早餐时便向老禅师一口气提了十几个问题:“第一,我们的灵魂能不朽吗?第二,我们的身体一定会化为乌有吗?第三,我们真的会投胎转世吗?第四,如果能投胎转世,能不能保留这一世的记忆呢?第五,禅能让我们解脱生死吗?……”他正滔滔不绝地往下说时,老禅师大喝一声:“早餐已经凉了,还问什么?”

一个人要面对的问题是什么?一顿早餐,还是灵魂不朽?

企业要面对的问题又是什么?历史悠久,规模庞大如菲亚特,也走到了如此困境,还有什么比今天的努力更重要?



插秧原理

【禅林故事】

禅宗有一则公案,讲的是日本佛教史上最著名的禅僧一休宗纯“晒经”的故事。一休说:“你们晒的经是死的,会生虫,不会活动。我晒的经是活的,会说法,会作务,会吃饭。聪明的人应该知道哪一种经才是最珍贵的!”一休通过此举告诉人们,修行最忌讳死读经书,应该把经书印在心上,再投射到生活的点点滴滴中。而禅师们教弟子也不只是念经诵佛,更多的时候是身体力行,通过生活实践让弟子开悟。

有一天,一位禅师领着弟子们念完经后,说:“参禅修行,光念经是不够的,不仅要读万卷书,还要行万里路。走,大家跟我学插秧去!”

插秧还用学?中国自古为农立国,佛教自传入中国,就与农业有着千丝万缕的联系。许多高僧和禅宗公案都与农作务密切相关。加之许多弟子本来出身农家,这点田里活哪能难倒他们?于是,大家唱着大肚布袋和尚那首有名的《插秧歌》:“手把青秧插满田,低头便见水中天。六根清净方为道,退步原来是向前。”纷纷下田忙活起来。

过了一会,众弟子抬身一看,大惑不解:怎么自己插的弯弯曲曲,而师父的却是一条直线?难道师父有秘诀?

师父笑着说:“哪有什么秘诀?其实很简单,插秧时一直盯准一个目标就行了。”

弟子们如获至宝,马上依计行事,插下去的秧苗果然不再拐来拐去,却弯成了一

条大弧线。弟子们仍然不解。

禅师问道：“你们插秧时有没有盯准一个目标？”

众弟子七嘴八舌地回答说：“盯了！我们盯的是那头吃草的大水牛，这个目标还不够大吗？”

禅师说：“水牛是够大，但它边走边吃，这个目标也就一直在动。用不断移动的东西作目标，插的秧怎么可能不弯呢？应该找一个明确不动的目标才对。比如说田头那棵大树！”

在师父的耐心指导下，弟子们重新设定了目标，果然插得又快又直。

竹岭山居图

沈贞



立轴 纸本 设色

纵 115.5 厘米 横 35 厘米

辽宁省博物馆藏

此画山峰耸立，山岩脚下，丛竹苍翠，清流满流，带树、山房、水榭、庭院错落其间。竹房内有人对坐闲谈，显得清幽之趣。沈贞师法董源，又取元诸家之长，山水精妙，直逼宋人。此图笔墨工整精密，清新秀逸。

沈贞，生于 1400 年，卒年不详，明代画家。一名世吉，号南齐，海盐人，长洲（今江苏苏州）人。工康熙、嘉祿事，山水取法董源，略具烟林清旷、平淡天真之趣。

唐朝时，玄沙师备和大普玄通两位禅师讨论教导学生领悟生活的艺术。玄沙说：“你要引导一个人懂得生活之道是很难的。”大普说：“确实困难。”玄沙说：“你看难在何处？”大普说：“难就难在他们不肯承担。”禅家认为一个心地稳健的人，总有一副好肚肠，他们能接纳生活所发生的一切事物，也因此能看清事物，勇于改正，避免错误。这是创造力的来源，也是快乐本身。无需用任何手段来抑制烦恼，只要勇于承担，便可获得心灵的丰足，成长与快乐。

在工作和事业上追求卓越,就是一种承担,一种实现。它可以让人获得满足和快乐,而信心和活力也因此可以培养起来。这样的人比较容易激发潜能,获得成功。它还可以使人旷达,胸襟开阔,养成面对生活、接受挑战的乐观态度。其实在这个意义上,承担就是禅家所谓的平常心,能带给人们真正的愉快和活力。相反,没有承担不仅会使人因空虚而失去快乐,还会因没有挑战而逐渐消沉,走向失败。

对管理者来说,勇于承担、追求卓越是成功的决定因素。用尼采的话来说,就是“人要有一个目标,宁可追求虚空也不能没有追求”!



英特尔：只有偏执狂才能生存

提起英特尔，应该先从罗伯特·诺伊斯说起。他的经历不仅反映出硅谷的创业热潮，他的创业生涯也典型地代表着微电子业的创业奇迹。

诺伊斯生于1926年，是爱荷华州一个小镇牧师的儿子。他曾就读于格林尼尔学院，正是在这里，他对晶体管开始产生兴趣，后来进入麻省理工学院攻读物理博士。1956年，他来到帕洛阿尔托，成为肖克利半导体实验室“八人帮”中的一员。第二年，在诺伊斯的带领下，“八人帮”离开了肖克利半导体实验室，另行创建了仙童半导体公司。拥有美丽名字的仙童公司后来成为培育从事高新技术商品开发活动的风险企业家的摇篮。因为这个原因，那些创建了硅谷半导体行业的风险企业家在一段时间里都被称为“仙童”。

由于诺伊斯发明了可以将多个晶体管集成在一个芯片上的集成电路技术，仙童公司创立伊始就有了平步青云的发展。7年后，仙童半导体公司被它的母公司——仙童仪器和照相机公司买下了全部股份，“八人帮”们最初每人500美元的投资变成了25万美元的收入。但这只是他们获得重大回报的序曲。

1968年，诺伊斯和“八人帮”之一、物理化学博士戈登·摩尔从仙童辞职，共同创立了英特尔公司。两人各投资25万美元，加上风险投资家罗克筹集的250万美元，英特尔公司开始快速发展。到1982年，摩尔拥有英特尔公司的股份的市场价值已超过了1亿美元。

晶体管是半导体行业的基石，随后是集成电路，它可以把各个分离的元件：晶体管、电容、电阻在一个芯片上建成电子线路。也就是说，通过一个神经系统，各个元件已经构成成为一个躯体，需要一个头脑给它智慧，英特尔公司就是专注于开发头脑产品的。首先，它开发了记忆芯片，随后，它发明了微处理器。

在计算技术的应用和推广方面，英特尔有三条著名的定律：一是著名的摩尔定律——计算机芯片的集成度和运算能力每18个月翻一番；二是1979年继任总裁的安德鲁·格罗夫的定律——只有偏执狂才能生存；三是1997年新任总裁兼CEO的

克雷格·贝瑞特的定律——更快地发展计算技术和应用。

贝瑞特的第三定律是一种总结。不间断地开发新产品,持续地为提高电脑功能提供新型微处理器,实际上在英特尔一直起作用,是公司实力不断膨胀的重要原因之一。从1971年到1989年,英特尔公司共开发出7种型号的微处理器,每种型号功能都跃上一个新的台阶。

在这个过程中,英特尔公司成为美国《财经》杂志评选的1984年最具创新科技的8家公司之一。此时的英特尔公司已成为全球微处理器的主要生产者,看准了个人电脑市场的巨大潜力,全力开发更新微处理器。1992年,英特尔设计出含300万晶体管的第五代处理器,一跃成为全球最大的半导体公司。为杜绝市场出现新型微处理器的后患,英特尔公司在这款新型处理器的命名上大费周折,成立了一个由专家组成的命名小组,经过充分的市场调查和反复研究,再经过专门会议选择,最后决定将新一代微处理器命名为“Pentium”,即人们现在所说的“奔腾”。给电脑一颗奔腾的“芯”,“奔腾”微处理器超强的性能由名称即可见一斑。

这里应该提及铸造英特尔辉煌历史的另一位功臣:安德鲁·格罗夫。1979年,格罗夫出任公司总裁,此后10年是英特尔最兴旺发达的时期。在格罗夫的带领下,英特尔完成三次重大的战略转移。

第一次战略转移发生在1985年。70年代末80年代初,在日本资金雄厚的大电子公司的冲击下,以生产动态随机存取存储器为主的英特尔由于产品质量低、成本高,市场份额不断下降,到80年代中期陷入了困境。格罗夫意识到公司战略的严重失调,于是力排众议,宣布放弃英特尔自己开辟的存储器市场,专心开发微处理器。后来的事实证明,这是一个使英特尔走向兴旺的非常高明的决策,是企业捕捉和利用历史机遇的最佳典型之一。这个决策顺应了随后出现的个人电脑和信息网络大普及的需要,从而把英特尔推向半导体霸主的宝座。

1991年,格罗夫把工作重点从芯片转移到信息网络通信。这是英特尔公司的又一次战略转移。此时公司的微处理器业务正经营得有声有色,486也已顺利批量生产上市。但全球通讯产业正悄悄发起一场革命,各种线上通讯服务业务

如雨后春笋般萌芽,个人电脑的多媒体风潮也正方兴未艾。格罗夫意识到英特尔应借着个人电脑上的优势开拓新兴的通讯与多媒体领域。英特尔的第二次转型,有别于1985年因外在市场变化的被迫转型,而是完全采取主动积极、充满计划的模式。

1997年前后,格罗夫率领英特尔从产品的供应商真正实现向世界领袖与主导潮流的公司转变。这是英特尔的第三次重大战略转移。格罗夫在此期间写下著名的《只有偏执狂才能生存》,向英特尔的员工大声疾呼:英特尔将不再是一家专注于芯片的制造商,而是数字化工作与生活的创造者,只有这样定位英特尔才有未来!而在未来,只有“偏执狂”才能生存!格罗夫宣告,英特尔将创造需求。他说:“如果我们不能使计算机变得更有用,就没有人需要我们在今后几年中生产出的芯片。所以我们得为我们自己的微处理创造用户和用途。靠开发、投资和观念的改变使市场成长,我们就能赚钱,我们对此深信不疑。”

“偏执狂”在这里并不完全是中文意义中的含义。对这个词的最好解释是戴尔公司董事长兼总经理迈克尔·戴尔的说法,他认为“偏执狂”指生活在恐惧中,总担心会发生什么,导致所有的事都发生变化,比如改变你的客户、你的业务、你的产品等等,所以“偏执狂”就是永远对这些保持警惕,永远不能松懈。

英特尔时时提醒自己,成功的企业潜在的最大的危机是过于沉溺现状而停滞不前,所以必须继续尝试风险,将知识扩充到新的领域。忧患意识和风险意识,从尝试错误中学习和提高,正是英特尔在高科技管理上的独到之处。在创造需求的目标引领下,英特尔从芯片制造商转变为产业领袖,并成为一架制造高额利润的机器。1997年公司利润达到62亿美元,比前十大PC厂商的利润总和还高。公司年度总收入251亿美元,员工达64000名。英特尔每年为投资者带来的回报率高达44%。

对人生来说,有目标是百米赛跑,无目标是饭后散步。企业亦然,目标管理是不可或缺的。目标是拼搏的核心动力,效率的加速器,战胜困难的自信心。像禅师插秧一样,有了远大的目标和务实的精神,便有了成功的保证。英特尔的“偏执狂”和忧患意识,实际上就是这个故事的现身说法。

【谁说败者】

八佰伴：没有目标也就没有前途

在日本的大型零售企业中，八佰伴曾经是一个非常响亮的名字。人们熟悉它，最早是因为电视连续剧《阿信》。八佰伴的创始人，正是剧中阿信的原型和田加津。这位富有传奇色彩的日本女性出生于一个贫苦的家庭，10岁开始做童工，婚后和丈夫和田良平靠一杆秤沿街卖菜，白手起家，后来开了一家只有十多平方米的蔬菜店。大学肄业后的和田一夫继承家业，为公司取名“八佰伴”（意即菜店），就此开始他比“阿信”更富传奇色彩的创业生涯。在半个世纪里，和田一夫将一家蔬菜店发展成在世界各地拥有400家百货店和超市、员工总数达2.8万人、年销售额突破5000亿日元的国际零售集团。

与“阿信”一样，和田一夫书写了艰苦奋斗的又一个范例。20世纪60年代末，当大型超市在日本兴起时，他由于无力角逐转而向海外发展。1973年10月，他首先在香港注册了一家私人有限公司。1984年，和田一夫在港澳地区大举进军，在香港连开的9家八佰伴，加上澳门的1家，在短短数年建立起一个百货业王国。到1995年5月，和田一夫决定在香港落地生根，挟11.5亿港元资金将集团总部迁往香港。1993年，当香港经济处于调整期时，他又看到中国内地的市场潜力，将八佰伴总部迁往上海，宣布在中国建立1000家超级市场，还在中国成立了首家中外合资大型零售商业企业。凭借过人的胆识和举债经营的方式，和田一夫使八佰伴在日本本土迅速拥有71家连锁店，在海外拥有40余家分店，其发展速度令同业望尘莫及。他因此被誉为“世界流通王国之王”和“中国餐馆之王”。

然而，在1997年9月，八佰伴却因负债累累，迫不得已向公司所在地的日本静冈县地方法院提出公司更生法的申请。这一行为，实际上等于向社会宣布了该公司的破产。在东京证券交易的第一市场上市的超级市场破产，这在战后的日本还是第一次，同时也是日本百货业界最大的一次破产事件，据披露，八佰伴公司的负债包括437亿日元的银行借贷、374亿日元的可转股债券和490亿日元的拖欠其他公司债务等。紧接着，1997年11月，八佰伴香港有限公司因无力偿还债项，向香港高

等法院申请清盘。香港八佰伴旗下的 10 家百货公司随之宣告全部结束营业。幸而八佰伴设置了一种较为理想的抗风险的组织结构,即海外子公司和“母体”一样是独立法人,避免了一损俱损,除港澳之外的海外子公司(如上海第一八佰伴)仍在照常经营。

八佰伴的失败和它的成功一样,可圈可点。业界评论八佰伴失败是因为扩张引起的。在海外经营的初期,八佰伴得到了侨居海外的日本人的大力支持,有了一个好的开端,但由于在国内资金不足,对于扩张和扩大规模的追求,使它的资金筹集出现了很大困难。为了摆脱从银行取得资金的限制,快速扩张海外市场,80 年代后期和 90 年代初,八佰伴在债券市场上发行大量可转换公司债券,获得了 600 亿日元资金,却失去了有效的财务监督,就此埋下债务膨胀的潜在危机。在缺乏详细周密的投资计划的情况下,这些资金被人量投入到海外市场,结果回收情况却极不乐观。仅这 600 亿,八佰伴要在 1997 年 12 月到 2001 年,每年偿还 100 亿日元。压力之大可想而知。为了筹措资金,八佰伴开始出卖店铺。但店铺减少也就意味着赚钱机会的减少。八佰伴陷入恶性循环之中,资金周转面临更大的困难。在海外的多家超市,不少因经营困难关门大吉,最后仅余 27 家。在中国建立 1000 家超市和 100 家批发中心的设想,也因为得不到包括资金在内的各方面支持而成泡影。

和田一夫信奉从零到亿万富豪的法则:不要顾及风险,不能中途放弃目标。所以在投资计划上,他的做法令业界目瞪口呆。在把一家日本杂货铺发展成亚太地区百货超级市场集团的同时,他大购物业。斥巨资购得香港山顶豪宅“天比高”,轰动全港,显赫一时。他还购买了大量的铺位和英美国家的地皮,以地球图案为标志显示八佰伴的快速发展。一般来说,公司的主要往来银行应支持公司的事业发展,但和田一夫的冒险投资却从未获得往来银行——东海银行、住友信托银行、日本长期信用银行的支持。一方面,他不得不通过从债券市场筹资的方式解决资金困难;另一方面,银行的不支持最终导致公司破产。

八佰伴的破产是多种因素造成的,但最主要的是经营战略的失败。和田一夫过于追求浪漫的垄断经营者专横的经营方式,使八佰伴一直没有关于企业的明确定位。也就是说,八佰伴“没有一个把什么货卖给什么人的明确的经营战略”。作为一