

## 管理九段：百年管理风云激

每一个成功的企业，都有一个动人的故事；  
每一个失败的企业，都有一个美丽的梦想；  
成功企业心想事成，失败的企业梦去楼空。

古今几多兴衰事，尽在杯酒谈笑中

有人说，胜败乃常事，不必太在意，只要问心无愧，成也英雄，败也好汉！还有人说，创业和创新，犹如开山和开路。没有开路者，就无阳光道。当然，成功永远不嫌多，失败永远不嫌少，成功是我的希望，也是您的心愿。

成功不嫌多，失败不嫌少

有道是，自古好事多磨难，从来英雄多寂寞。功过自有史为鉴，得失当任人评说。千年文明百年事，一日之际在于辰。知识时代莫贪名，而今迈步从头越。

万丈高楼平地起，一日之际在于辰

磨刀不误砍柴功，成事要念管理经。望君三思而后行，莫学纸上空谈兵。管理有好书，好书费思量。心中若无梦，请莫读本书。海阔天空任君走，相逢一笑两相宜。

## I、奇正之道 :以正立国 ,以奇用兵

企业是国家的经济基础，企业是社会的经济细胞，企业是国民的致富之门，企业是英雄的用武之地。企业兴则国家兴，企业强则国家强。现代化国家，教育是立国之本，科技是兴国之源，企业是强国之路。

企业兴则国家兴，企业强则国家强

有人形象地比喻，企业管理如治国，企业经营如用兵。创业初期重经营，企业成长重管理。管理要光明正大，经营要奇正相生。管理得法人气旺，经营有方财源好。

光明正大是管理，奇正相生会经营

### 一、企业与社会

企业是社会的基本经济单元，社会是企业的生存发展环境。每一个企业，都与社会之间进行着物质（产品和服务）、知识（技术和信息）、资金和人员等的双向交流（表 1-1）。企业通过提高自己的知识、物质和人才的数量和质量创造新财富，同时通过与社会交换知识、物质和资金来实现和创造利润。

表 1-1 企业与社会之间的关系

企业	$\longleftrightarrow$ 知识（技术信息）流 $\longleftrightarrow$ $\longleftrightarrow$ 物质（产品服务）流 $\longleftrightarrow$	社会
知识、物质 资金、人员	$\longleftrightarrow$ 资金流 $\longleftrightarrow$ $\longleftrightarrow$ 人员流 $\longleftrightarrow$	知识、物质 资金、人员

如果形象地说，企业如乐队，市场如舞台，那么，总裁是队长，经理是指挥，也是教练，员工是演员，顾客是观众，客户是裁判（表 1-2）。如果乐队管理不好，节目水平不高，演出不会成功；如果节目编排不好，音乐会组织不好，演出也会失败。只有管理好、节目精、编排好、组织佳的音乐会，才会令观众倾倒，才有市场需求。没有观众的乐队，只好解散回家；没有市场的企业，只好关门大吉。

表 1-2 企业与市场关系示意图

企业—乐队		市场—舞台				
总裁	队长	裁判： 顾客 观众				
经理	指挥					
雇员 1	钢琴手	产品	节目	好！	买！	看！
雇员 2	提琴手					
雇员 3	号手					
总裁	队长					
经理	指挥					
雇员 11	钢琴手	产品	节目	不好！	不买！	
雇员 22	提琴手					
雇员 33	鼓手					

## 二、管理与经营

管理与经营，企业两条腿。一个主内，一个主外，你中有我，我中有你，相互依存，相得益彰（图 1-1）。管理练内功，经营出奇兵。管理如练武，练武守正道；经营如用兵，用兵贵奇谋。武艺不精难出头，经营无谋摔跟头。管理基础不扎实，企业好景难长久。经营无方频失手，企业发展没盼头。

管理基础不扎实，企业好景难长久

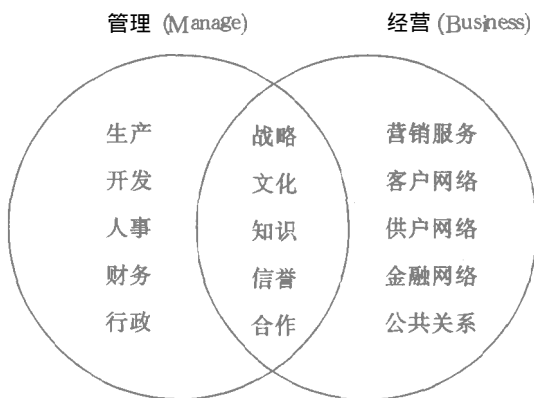


图 1-1 企业经营与管理关系图

管理是人类特有的一种组织行为。管理的实质是决策、领导和服务，管理的功能是计划、组织和控制，管理分高层、中层和基层管理。高层管理主要是决策和计划。中层管理主要是组织和领导。基层管理主要是服务和控制。管理的特点和要求是目标导向和员工满意。

经营是灵活运用企业的内部和外部资源，获取最大经济效益。经营的实质是配置和利用各种资源，经营的功能是创造利润，经营的特点和要求是市场导向和顾客满意。

有人说，管理既是科学也是艺术。意思是说，管理既有科学内涵，也要艺术发挥。如果管理包括企业内部管理和经营管理，那么，我们可以同意这种观点。如果把企业内部管理称为企业管理，把企业经营管称为企业经营，那么，企业管理是科学，企业经营是艺术。

## 管理是科学，经营是艺术

- 企业内部管理的主要功能：
  - 建立运行机制
  - 提高竞争能力
  - 创造新的财富
  - 是经营的基础
- 企业经营的主要功能：
  - 合法利用企业内部和外部资源，创造和实现利润
  - 提高企业市场价值
  - 实现企业发展目标
  - 体现企业的管理水平和管理质量

企业管理和经营，犹如一对孪生子，有时很难区分它们。但是，两者确有差别，又相互依存。管理不善，经营失误，都会导致公司的失败<sup>①</sup>。如果要问，管理与经营，孰轻孰重？练武与用兵，孰急孰缓？正道与奇谋，孰是孰非？见仁见智，不必求同。有人经营就有人管理，有人主内就有人主外，有人策划就有人落实。工作有分工，劳动无贵贱。只要您努力，行行出状元。

## 三百六十行，行行出状元

### 三、管理水平与企业发展

人有生死，年分四季。企业的发展，也有创业、发展（成

哈特利，《管理失误——美国著名企业失败的教训》，郭汉堂等译，上海：上海译文出版社，1992。乔迪，《兰德诊断——企业病案与商业诊断》，成都：天地出版社，1998。

长)、成熟(稳定)和衰退(倒闭)的四个阶段。企业的管理水平与企业的发展水平关系紧密。这是一个理论性很强的问题,不太好理解。这里,我们先看两个案例。

### 案例 1-1 奥斯本公司昙花一现<sup>①</sup>——快速成长企业的悲剧

1981年初,奥斯本博士在美国硅谷创办奥斯本计算机有限公司。奥斯本公司在18个月内就发展成为拥有4亿美元财产的中型企业,并占领便携式计算机市场80%的份额,成为信息产业的佼佼者。然而,到1983年9月,奥斯本公司就不得不向联邦政府申请破产保护。奥斯本公司的历史,就象流星一样短暂和辉煌。为什么会是这样?

1981年春天,奥斯本博士凭其创新意识,敏锐地发现微型电脑市场已经崛起,并率先开发出世界第一台便携式商用电脑——奥斯本一号。奥斯本一号仅重24磅,可以放在公文包里,售价仅为1795美元,比IBM公司和苹果公司的产品都便宜,而且性能好。

奥斯本公司非常注意降低成本和扩大销售。公司采取了许多措施来降低成本。同时,公司采取了若干重大举措来扩大市场。1981年在“西海之滨计算机交易会”的展厅中,展出巨幅标语“腾飞的奥斯本公司”,一举赢得大量订单。1982年与美国最大的计算机零售商“计算机园地公司”签订巨额合同,将销售额翻了一番。1982年投入350万美元广告费。到1982年底,公司销售额达1亿美元,资产达4亿美元,市场份额高达80%。奥斯本公司成为硅谷发展最快的企业,奥斯本博士被认为是具有传奇色彩的天才创业家。

<sup>①</sup> 高媛,项润,《中小企业成败案例》,北京:企业管理出版社,1999,第49—61页。

但是，成功的光环掩盖了公司的管理缺陷。公司注重营销战略，却忽视内部管理。公司管理制度不健全，存货管理不合理，无法控制经费支出。奥斯本是一位优秀创业者，但不是优秀管理者。1983年，公司董事会提议，聘请管理专家约尼克担任公司总经理。约尼克到任后，继续强化公司的营销体系，没有改进内部管理。虽然公司开发了新的经理一号和经理二号电脑，但是，经理一号没有如期交货，奥斯本一号销售下降。信息产业的产品生命周期大大缩短，而奥斯本公司的产品更新太慢。从1983年3月开始，公司销售额下降，亏损逐月增加。到9月，公司就不得不申请破产保护。

分析：奥斯本公司的成功得益于创新意识和营销战略，它的失败则是经验管理水平低和营销失误的结果。超级智囊兰德公司对奥斯本公司的诊断结论：公司发展失控，公司决策者不懂管理。

#### 案例 1-2 IBM公司的危机<sup>①</sup>——企业管理“巨人综合症”

IBM公司是国际著名的商业机械制造公司，它是世界电子计算机工业的蓝色巨人。自1946年起，它的利润就年年增长，是美国经济效益最好的企业。到1984年，它的利润高达65亿美元，35万名员工遍布世界各地。1989年，公司销售额达677亿美元。IBM公司的股票一直是华尔街股市的宠儿。

然而，在1992年，IBM的神话开始破灭。1992年公司全年净亏损49.7亿美元，是美国历史上最高的公司亏损记录。1992年，IBM公司裁员4.3万人，并计划在1993年再裁减2.5万人。1992年夏天，IBM公司股票每股100多美元，1992年冬天，IBM公司股票跌至每股48美元。蓝色巨人怎么啦？

乔迪，《兰德诊断——企业病案与商业诊断》，成都：天地出版社，1998，第79—92页。

问题出在管理模式上。IBM 公司以集中化管理而著名，影响公司生产线的决策都由公司最高管理部门来制定。严格的行为举止、统一的着装要求、集中化的决策、标准化的管理，蓝西装、白衬衫和黑领带，代表着蓝色巨人的形象。公司内部机构臃肿，自满情绪流行，官僚行为泛滥。1992 年著名管理评论家里斯在《幸福》杂志撰文指出，IBM 是“又大又胖”，大而全的内向型企业文化使它根本不去睁眼看外界。

兰德公司认为，“拒绝变化——是所有超级企业的通病”。在计算机工业的快速变化面前，IBM 公司总是反应迟钝。它繁多的管理层次、森严的等级制度、纠缠不清的利益、因因相袭的保守精神、日益滋生的优越感和满足感、死板僵化的集权制度、臃肿的官僚机构、明哲保身的处世哲学，逐步发展成自满、保守和自大的思维模式，它严重障碍了企业的进取心和创造力，使公司漫不经心地处理顾客关系、服务和质量管理的问题，因怕负责任和保持既得利益，对新产品的开发持消极观望态度。

1993 年，格斯特纳成为 IBM 公司新总裁。他对公司进行了一系列改革和调整，并把计算机服务作为公司新的战略重点，大举进军因特网和电子商务市场。他的座右铭是：客户排第一，IBM 排第二，部门排第三。经过 5 年的努力，IBM 公司已经成为全球最大的计算机服务商。

分析：IBM 公司犯了管理“巨人综合症”，不动管理大手术不可救。兰德公司对 IBM 管理病的诊断结论是：拒绝变化，管理模式陈旧。

奥斯本公司是快速成长的公司，就在公司前程似锦的时候，它倒下了，原因之一是管理进步滞后于企业发展。虽然奥斯本博士对公司的失败百思不得其解，但是他承认自己不懂管理和财务。IBM 公司是美国公司的典范，是计算机工业的蓝色巨人，

但是它自满、保守和自大的思维模式，传统的集权制度和官僚机构，使它经历了 90 年代的痛苦和磨难。管理模式跟不上时代的变化，最终只能是自欺欺人，误人误己。

在世界商业舞台上，每天都上演着精彩节目。几多成功的企业，因管理综合症而突然倒下；几多新兴的企业，因管理和经营有方而快速成长。历史的经验告诉我们，成功的企业，不论是新企业还是老企业，企业的管理水平总是与企业的发展阶段相匹配，企业的管理水平总是与企业的市场价值（企业规模）相平衡。

### 管理与发展相匹配，管理水平与市场价值相协调

图 1-2 反应了企业管理水平与发展水平的关系。横坐标是企业相对管理水平，分高、中和低三等；纵坐标是企业发展阶段，分创业期、成长期和成熟期。企业的发展水平要与管理水平相适应。发展超前而管理落后的企业，可能会发生内部危机；管理超前而发展滞后的企业，可能会发生外部危机。

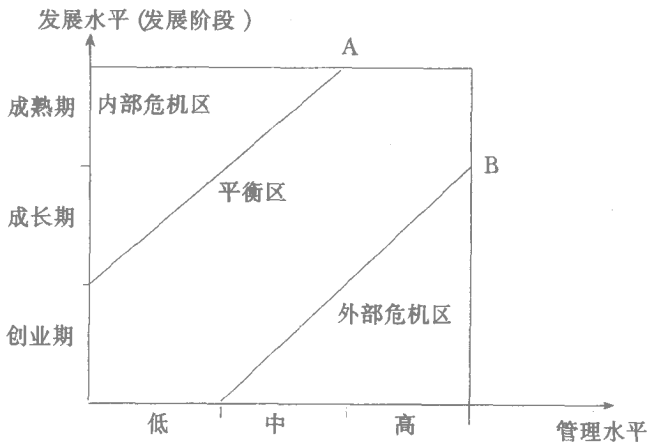


图 1-2 企业管理与发展关系的示意图

根据企业实际发展水平与管理水平的关系情况，可以把它们分成三类（三个区域）：

第一区域：平衡区。也是安全区。企业的发展水平与管理水平基本平衡，企业可以相对健康地发展。

第二区域：内部危机区。企业的管理水平远远低于发展水平，企业的管理能力不能支持企业的发展需要。企业将爆发内部管理危机，进而导致企业的失败。A 线是发展水平高于管理水平的临界线。例如，奥斯本公司的失败，管理落后于发展就是主要原因。

第三区域：外部危机区。企业的管理水平远远高于发展水平，企业的管理能力很强，但企业的发展和表现不佳。企业可能发生外部危机，市场可能对企业的未来失去信心，进而导致企业的失败。B 线是发展水平低于管理水平的临界线。

### 成功的新兴企业：管理与发展同步

图 1-3 反应了企业管理水平与市场价值（企业规模）的关系。横坐标是企业相对管理水平，分高、中和低三等；纵坐标是企业相对市场价值（规模）大小，分大、中和小三等。成功企业，企业管理水平与市场价值（企业规模）正相关。企业管理水平下降，企业的市场价值就会下降；企业的管理水平提高，企业的市场价值就可能上升。

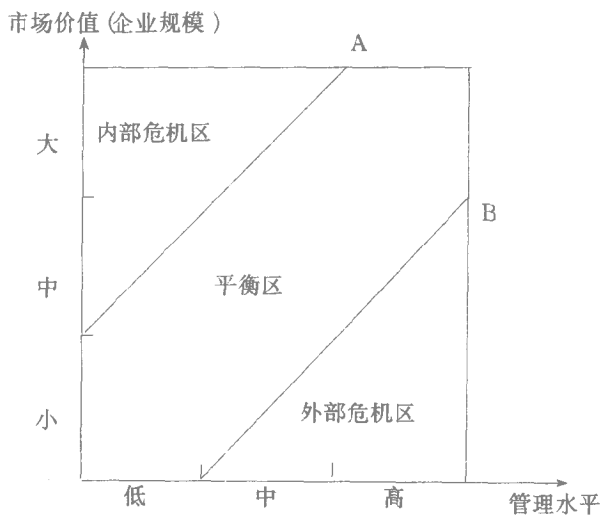


图 1-3 企业管理水平与市场价值关系的示意图

根据企业实际的市场价值与管理水平的关系情况，可以把它们分成三类（三个区域）：

第一区域：平衡区。也是安全区。企业的市场价值（企业规模）与管理水平基本平衡，企业可以相对稳健地发展。

第二区域：内部危机区。企业的管理水平远远低于市场价值（企业规模），企业的管理能力不能支持企业的市场价值。企业将爆发内部管理危机，进而导致企业的失败。A线是市场价值高于管理水平的临界线。例如，90年代IBM公司的危机，管理模式落后是主要原因。

第三区域：外部危机区。企业的管理水平远远高于市场价值（企业规模），企业的管理能力很强，但企业的市场价值和利润表现不佳。企业可能发生外部危机，市场可能对企业的赢利能力失去信心，进而导致企业的失败。B线是市场价值水平低于管理水平的临界线。

## 长盛不衰的企业：管理水平与市场价值正相关

企业发展水平和市场价值大小是衡量企业经营能力的重要指标。如果企业管理要与企业发展水平和市场价值相适应，那么，企业管理能力要与经营能力相匹配。

## II、管理九段：企业经营有台阶

在 20 世纪的 100 年里，企业管理变化巨大，管理思想风起云涌。在管理革命的大潮中，多少企业被大浪淘沙，多少企业在风雨中屹立不倒。弄潮有方成英雄，墨守成规添笑柄。企业管理无捷径，企业经营需良方。

### 弄潮有方成英雄，墨守成规添笑柄

#### 一、管理简史

企业管理的历史源远流长。1771 年，英国人阿克赖特建立了一个水力纺纱工厂，工人在雇主或者管理者的监督下劳动，这是现代工厂制度的开始。阿克赖特凭着坚韧不拔的毅力和精明的管理才能，成为工业界的巨头<sup>①</sup>。当然，他的管理是经验管理。

1911 年，美国人泰勒出版《科学管理原理》<sup>②</sup> 提出效率管理思想和方法，极力主张用科学来代替经验。1916 年，法国企业

伯恩斯，拉尔夫，《世界文明史》第三卷，罗经国等译，北京：商务印书馆，1995，第 89 页。

孔茨等，《管理学》，黄洁纲等译，上海：上海人民出版社，1990，第 36—58 页。

家法约尔出版了《工业管理和一般管理》，系统提出了现代经营管理理论。同时，德国人韦伯提出了组织管理理论，给企业的行政管理提供了理论基础。

### 经验管理是起步，效率管理是基础

20 世纪 20 年代以来，企业管理理论和实践都得到飞速发展。形成了众多的管理理论和思想流派<sup>①</sup>。如行为科学理论、管理科学理论、管理过程理论、系统管理理论、权变管理理论、效益管理、目标管理、成本管理、质量管理、柔性管理、知识管理和创新管理等。

### 百年管理风云激，企业管理争朝夕

在 20 世纪，汽车工业既是新兴产业，又是主导产业。汽车工业的管理变化，一定程度上反映了企业管理的发展。就让我们一起来看一看，美国汽车工业两大巨头的百年管理竞赛，从中可以发现企业管理的发展线索。

#### 案例 1-3 美国通用汽车公司和福特汽车公司的管理

通用汽车公司和福特汽车公司是美国汽车工业的老大和老二，通用汽车更是世界汽车工业的无冕之王。通用汽车公司成立于 1908 年，80 年来，它生产了 3.5 亿辆汽车，年产汽车约 800 万辆，平均年利润约 40 亿美元。福特汽车公司成立于 1903 年，比通用汽车公司早 5 年。但是，通用汽车公司后来居上，1930 年福特公司被通用汽车公司超过，此后福特公司一直屈居第二

① 何传启，《效益管理》，北京：中国科学技术出版社，1992。

位，1996 年福特公司销售了 670 万辆各类汽车。1996 年和 1997 年，通用汽车公司是世界 500 强的冠军，福特公司是亚军，但 1997 年福特公司的利润和资产均超过通用汽车公司<sup>①</sup>（表 1-3）。

表 1-3 美国《幸福》杂志评选  
的 1997 的世界 500 强前十名

排名	公司	国家	收入 (亿美元)	利润 (亿美元)	资产 (亿美元)
1	通用汽车	美	1781.7	67.0	2288.9
2	福特汽车	美	1536.3	69.2	2791.0
3	三井物产	日	1426.9	26.9	550.7
4	三菱	日	1289.2	38.8	714.1
5	壳牌石油	英、荷	1281.4	775.8	1137.8
6	伊藤忠商事	日	1266.3	-77.4	563.1
7	埃克森	美	1223.8	84.6	960.6
8	沃尔玛	美	1193.0	846.0	455.3
9	丸红	日	1111.2	14.0	554.0
10	住友商事	日	1024.0	21.0	428.7

资料来源：美国（幸福）杂志

通用汽车公司的管理发展历史，可以大致分成五个阶段<sup>②</sup>。

第一阶段，创业期管理。1908—1920 年期间，公司在杜兰特特领导下迅速发展。杜兰特把全部精力用在扩大公司规模上，他任总经理四年，公司扩大了 8 倍。但是，公司的管理处于极度的混乱之中，公司总部的管理人员只有 7 人，由总出纳、总会

卡恩，《世界最大的公司》美国《财富》转引自，《参考消息》，1998.7.29。

陈友友，《车霸演义》，广州：广东旅游出版社，1998。欧阳云等，《哈佛商学院 MBA 最新案例训练》，北京：经济日报出版社，1997，第 145—171 页。

计、法律顾问和杜兰特本人组成的管理小组控制着公司的经营管理。公司没有健全的计划概念，管理政策不连贯，经营活动没有协调，各个部门各自为政。1920 年公司因管理不善和工作效率低下陷于困境，杜兰特被迫辞职。如果杜兰特先生看过并采纳泰勒 1911 年出版的《科学管理原理》，也许他不会辞职。

第二阶段，管理调整期。1921—1924 年期间，公司在副总裁斯隆的领导下进行大幅度管理改革，包括管理体制、组织系统、生产管理、科技管理、人事管理和财务管理。斯隆提出“分散经营，各负其责，协调控制”的经营管理思想，他的改革原则是：建立部门经理负责制，通过制度建设加强最高管理层的控制和协调能力。公司建立总公司、各经营部和工厂的三级垂直指挥系统，建立了计划制度和报表制度等管理规范，大大提高了公司的管理效率，降低了生产成本。“事业部制”就是通用汽车公司这时期的管理创新。

第三阶段，管理发展期。1924—1966 年期间，斯隆任通用汽车公司的总经理和董事长。是他奠定了通用汽车公司的管理经营模式和现代企业制度。斯隆的管理改革不是一时的心血来潮，而是持续的发展过程。他在建立了高效的管理体制和比较健全的管理制度、提高了企业生产和经营效率后，立即着手降低汽车生产和经营的成本，提高产品质量。在统一的会计制度、财务报表制度和业务统计报表制度基础上，1925 年，公司开始要求各经营部门编制“价格分析报告”，形成部门成本控制中心。公司还逐步建立了部门核算制度，精确计算各经营部门的投资资金和营业利润，评价中间生产部门对最终利润的贡献，形成相对独立的利润中心。在他领导下开发的雪佛兰新车，美观平稳，价格低廉，一举击败福特公司的王牌——T 型汽车。随后，斯隆开始在全公司推行雪佛兰汽车的低成本和高质量的生产管理方法。到 1928 年，通用汽车公司的生产量就开始超过福特汽车公司，

1930 年通用汽车公司的利润超过老福特。40 年代，通用汽车公司对管理体制作了进一步的调整，使公司的管理更加专业化和系统化，例如，调整组建了产品研制中心、工艺开发中心和汽车式样设计中心等。

第四阶段，70 年代的新探索。70 年代通用汽车公司面临新的挑战，为此，1971 年通用汽车公司成立公共政策委员会，研究提出改进管理的对策。1972 年，公司成立能源工作组，研究能源问题的对策。1974 年成立“组织审查委员会”，提出改组高层管理机构的建议，把海外经营和国内部门的工作结合起来，使通用汽车公司向跨国公司的方向迈出关键一步。早在 1970 年，通用汽车公司的海外分公司就分布在 13 个国家。现在，公司采用了“平等、让利和共享”等更加灵活的政策，海外业务发展加快。1974 年公司成立临时性的“设计中心”，解决汽车小型化、高燃效、低油耗等技术问题，协调公司五大汽车部门的工程技术和产品开发。尽管这种“柔性中心”的做法是从美国国家航空航天局学来的，但在汽车工业还是首次，它开创了汽车工业柔性管理的新时代。到 1977 年，通用汽车的耗油率为全美最低，平均汽油里程为每加仑汽油 17.8 英里。经过对比分析，通用汽车的性能指标与日本丰田、日产和本田等同类汽车相比不相上下，有不少指标优于日本汽车，但是，所有汽车的成本都高于日本车。这说明，通用汽车公司的质量管理已见成效，但还需要再上成本管理课。

第五阶段 80—90 年代的新发展。1980 年开始，罗杰出任通用汽车公司总经理。罗杰发现了汽车的成本问题，但找不到解决办法。于是决定开始向日本公司学习。1983 年，通用汽车公司和丰田公司联合成立“新联合汽车制造公司”，双方各投资 1 亿美元。80 年代，通用汽车公司先后推出了“世界车策略”、“神农计划”和“土星计划”。“世界车策略”瞄准欧洲市场。“神

农计划”则是向高科技和多元化发展，改革经营体制，创新汽车生产体系。神农车，采用最先进的技术，实现设计、生产和管理的自动化，提高了质量，降低了成本，具有很强竞争能力。1984年，通用汽车公司用 25.5 亿美元购买了电子数据系统公司 EDS。公司计划将所有汽车设计、生产发动机部门、经销商等的数据输入电脑，建立电脑数据库，用电子通讯系统把这些数据库连成一个系统，实现无文书办公。这种知识库网络正是知识管理的主要内容。1985年，通用汽车公司用 50 亿美元购买休斯公司，推出“土星计划”。罗杰指出：土星公司是一个学习新思想和新概念的大学校，土星公司的汽车将充分利用一切最新技术，土星计划是通用汽车公司成功的关键。罗杰希望的是高技术、高效率和高效益。确实，创新是企业的灵魂。1988年，通用汽车公司的汽车被美国《汽车时尚》杂志评为年度最佳汽车。遗憾的是，罗杰重视学习、知识和创新，通用汽车公司得到快速发展，但罗杰本人却逐步陷入独断专行的泥潭，并给公司的管理留下后遗症。1992年，史密斯出任公司总裁。史密斯立即着手整顿和强化公司内部管理，精简总部管理人员，提倡协作、确定衡量基准、创新和不断改进，消除浪费，降低成本，开发海外市场。1994年通用汽车公司盈利 53 亿美元，1995年盈利 69 亿美元。1996年通用汽车公司推出电动汽车。1996年和 1997年连续登上世界 500 强的冠军宝座。

福特汽车公司的管理历史，同样可以大致分为五个阶段<sup>①</sup>。

第一阶段：创业期管理。1903—1908年是福特汽车公司的创业阶段。1903年公司刚成立时，只有 10 名雇员，福特是总工程师。1906年，福特成为公司总裁。福特汽车公司成为福特的

<sup>①</sup> 马维刚，马维杰，《世界经济 500 强启示录》，广州：广东旅游出版社，1998，第 169—177 页。