

# 第一章

## 新经济时代的系统思考

管理是随着时代的发展而不断前行的，因此对时代主题的把握将成为管理创新的基本前提。我们关注的不是已经过去的或即将过去的时代，而是我们已经身处其中以及即将到来的时代，这个时代我们姑且称之为“新经济时代”。虽然我们还不能对这样一个时代作出准确的细致的判断，但是可以对它进行一些有根据的前瞻和一个还称得上“系统”的思考。

### 一、知识经济产生双重挤压效应

人类从蒙昧逐渐地走向文明。从刀耕火种到渔猎文明、农耕文明再到工业文明，经历了艰辛的过程。在世纪之交的时代，回过头来审视这个发展过程的时候，我们会发现，在长期的历史积淀下，人类已经踏上了新的征途——以知识为主的经济已经到来了。

知识经济的时代确实已经来到了。

无论我们是接受还是反对，一个谁都无法回避的事实是：“知识经济”已经成为每一个人、每一个企业或机构、每一个国家所必须面对的事实。

知识经济的提出之所以产生了如此大的共鸣，就在于人类对于现存的经济制度和经济形态的认识出现了迷惘。人类社会不知道在工业文明之后物质资本的力量还能持续多久，而一旦物质资本的力量消耗殆尽，社会又靠什么来支撑下去？每一个人的心中都在思考着这个问题。“知识经济”一经提出，便产生了一种神奇的力量。它使人类社会认识到知识资本是未来的支撑，未来的社会是物质资本与知识资本互动的时代，在这样一个新时代中，尽管物质资本是基本的组成部分，但是物质资本力量的发挥依赖于知识资本积累的程度。在知识资本作为经济支撑的时代，每一个从物质资本一统天下中经历过的或正身处其中的人，就必然要思考：在知识资本为主导的知识经济时代，我们的国家该怎么去面对？我们每个人该怎么去面对？

我们需要对知识经济给中国带来的影响进行理性的思考，必须站在历史与未来之间、物质经济与知识经济之间来审视中国自己的事情，来理性地分析知识经济时代对于中国的影响，得出一些对中国未来发展可资借鉴的理性原则或实施方略。中国能否在知识经济时代的萌芽期就抓住时代的机遇，促成中国 21 世纪的高度成长呢？

物质经济时代基本的经济单元是企业，知识经济时代基本的经济单元仍然是企业。当然，在知识经济时代，企业的产生和发展过程都与传统企业有所不同，但是，它们最基本的内核却是一致的。因此，如何应对知识经济给企业成长带来的影响是企业面临

的最紧迫的问题。

回答这些问题，需要对中国的历史和现实有一个客观的评价，在这种评价中找到我们的缺陷，更重要的是找到我们的基点，找到我们驾驭知识经济之舟的“桨”和“舵”。

按照一般的时间表，中国需要在下世纪的中叶才能基本实现现代化。这说明，知识经济对于中国来说仍然有一定的距离。但是，距离的存在并不能使我们不去睁开眼睛看世界，毕竟在发达国家“知识经济”已经成为一个趋势。而且西方大企业已经在知识优势下对我们的市场和我们的企业发起了冲击。今天，知识经济时代是否会到来已经不是问题的关键，问题的关键是在这样的时代到来的时候，我们应该用什么来回应。对于正处于改革的攻坚阶段和现代化加速发展的中国来说，应该如何面对知识经济时代到来之际的中国企业管理的变化，或者说，中国的管理与知识经济时代有什么样的联系，这都应是我们要思考的东西。

笼统地说，新经济时代的到来，必然要求我们反思我们所运用的管理，因为管理和技术是现代化的两个轮子，没有管理，技术的作用就不会发挥得淋漓尽致，有时甚至无法发挥。那么，对于新经济时代的管理，我们该作什么样的判断和采取什么样的行动呢？

新经济时代的到来，为管理的革命和创新提供了机遇。新经济时代在经济增长方面的主要动力已经不是纯粹的物质，而更多的是精神的或知识的因素，或者说不是“硬”的而是“软”的。这并不是说新经济时代是建立在虚幻基础上的，恰恰相反，是在既定的物质前提下，知识在管理中的作用被大大地提升了。

同时，我们还要注意到，新经济时代的到来，不仅使得经济形态发生了变化，而且生产中的人也发生了变化，市场也发生了变化，也就是说，整个经济运行的过程和模式都发生了新的变化。这

种变化表现在以下两个方面：

第一 经济形态从“市场—政府”的链条转向了“市场—知识（人）—政府”的过程 从而使得市场和政府的结合不仅仅是单一的利益规定，而且更多地加入了知识连接的内容。知识成为渗透于社会经济生活各个方面的“功能性”要素。

第二 社会分层有了革命性的变化 这种分层的依据是对于知识掌握的程度，这个程度又是与这种“知识”为社会的认可度相关联的。著名哲学家培根的名言“知识就是力量”在今天有了最有力的诠释。

知识经济就是“以知识为基础的经济（the knowledge-based economy）”，即直接依据知识和信息的生产、分配和使用的经济。根据世界经济合作和发展组织（OECD）的解释 这里的“知识”包括这样的几个方面，即：知道是什么的知识（know-what）知道为什么的知识（know-why）知道怎样做的知识（know-how）知道是谁的知识（know-who）。在这四个方面中，第一类是指得到基本的常识性知识，第二类是指得到自然原理和规律认识方面的科学理论，第三类是指掌握某种事情的技艺和能力，实际上是属于知识的运用方面的内容，第四类是指得到信息的不对称性的克服。其中，第二类和第三类知识对于一个时代的经济发展有着最直接的和基础性的作用。第一类是一个社会存在中的人的基本素质问题，而第四类则纯粹是市场经济下把握信息的手段和能力问题。所以，在现代社会提出知识经济这一概念，主要是第二类、第三类和第四类意义上理解的“知识”因为这三个方面涉及到知识的生产、交换、流通、分配、扩展和再创造 并且与市场行为结合起来 使知识的生产加工和交换有效益，显示出知识在经济增长和经济发展中的基础性作用。

知识经济不仅是对物质经济的超越，也是对作为过渡性质的信息经济的超越，因此，它的影响更大并且更为持久，甚至可以说，人类的未来经济就是知识作为基础的经济和知识作为资本的经济，知识就是未来发展的根本的、首要的因素，知识的创新就是未来世界发展的根本的动力。所以，基础设施的建设必须与知识的生产、加工、流通、交换以至于分配相结合。具体地讲，主要集中在以下几个方面：

第一，现有的基础设施必须依据知识经济时代的要求进行改造，以使其具有知识的消化和容括能力。现有的基础设施除了为物质生产提供基本保障之外，往往缺乏对新的技术的适用性，基础设施的功能较为单一，对新知识及其应用的适应性较差，这就为基础设施建设和改造提出了一个全新的课题，即如何建设对知识具有生产、运用能力的基础设施。这些旧有的基础设施显然已经不能跟上时代的步伐，不仅质量差，而且功能少，专业性和专用性过强。所以，在对基础设施的改造中，必须加强基础设施，使其具有与现有的物质经济相匹配，与未来的知识经济相协调的功能，即具有对知识的消化吸收能力和容括能力。这种能力具体体现在基础设施物质装备的科技水平上，而不仅仅体现在基础设施的物料的质地上。

第二，必须建立大量新的基础设施，为知识经济时代的到来作准备。这些新的基础设施除了对原有基础设施进行知识化改造之外，还需要对知识的存储、分析、转化、利用、扩展、再创造等有足够的持续性作用。也就是说，这种基础设施既有物质设施，也存在着精神设施，即知识创新所需要的硬件和软件。这就要求建立基本的现代信息传输体系和信息存储与分析体系。这并不是简单的等同与现在沸沸扬扬的“信息高速公路”的建设问题，“信息高速公

路”只是一个方面。这种新的基础设施的建设，需要与科技紧密地结合，形成在科技物质化的基础上的科技创新能力。比如，建立各种有关现代经济发展的研究机构和实验、试验、中试机构，就是一个非常重要的方面。

第三，基础设施本身必须是多功能的，这样才能适应变化越来越快的知识更新速度，才能适应越来越大的信息量的分析和存储。科学技术日新月异，当以书籍作为主要存储媒介的时代仍在大行其道的时候，一种新的存储介质已经出现了，那就是以电子计算机为主体的磁记录设备，从而为未来的新文明奠定了基础。这就是继文字、印刷术之后的第三次最有意义的一次革命。

马克思曾经说过，人类进步的根本标志是生产工具的进步。在这里，马克思强调的是物质生产工具的进步。而在现时代，“工具”的含义是广义的，不仅包括物质的生产工具，还包括精神的或文化的生产工具——这个工具的现代模式就是信息的载体或者说是信息的储存、传导和分析工具。所以，以信息的存储、收集、分析、加工、传递、反馈等多功能为一体的基础设施建设就成为未来知识经济的物质技术基础。

第四，市场的变化更直接地要求管理的创新和超越。市场已经不仅仅是实物市场，而是实物市场和虚拟市场的共同存在。这样，作为管理智慧就显示出其巨大的生命力和无法替代的作用。

知识经济对现实社会经济生活产生的上述几方面的冲击，必然会在管理中得到体现。变革管理理论和管理实践的思考，主要是基于传统管理面临的以下三重挤压：

首先是对于管理理论的冲击。传统的管理理论更多的是针对物的管理，在管理中只见物不见人，其结果是导致被管理者存在着对管理的逆反和排斥心理。即使是后来的所谓行为管理或人本管

理，对人的尊重也是建立在物欲的基础之上的。因此，管理的基本理论内涵并没有太多实质性的变化。知识经济的到来要求管理理论的创新必须真正地以“人”为中心，建立新的理论体系，以“一切为人”的理念对传统的管理进行深刻的反思。

其次是对管理行为的冲击。管理行为是管理理论的具体实施和细化，但是，由于物质经济的价值取向是以单纯追逐利润增长为第一要旨的，使得管理陷入惯常的控制、指挥、组织等管制状态。在知识经济时代，传统管理行为的这些刚性手段面临着严峻挑战，而协调、沟通、互动等弹性管理方法更加贴近人本的内涵。

最后是对管理对象的变化。知识经济的到来使得管理的对象由一般的现场工人转化为社会精英——技术人员和管理者等等，这样就必然存在着管理者和被管理者相互控制的局面。那么，给管理者提出的课题则是如何在对技术和人才的争夺中实现技术的超越，从而使企业的发展立足于技术创新和管理创新之上。

所以，摆在未来成功管理者面前的课题是：在知识经济时代的转型时期，如何才能及时捕捉到管理变化趋势，顺势而为，实现管理的超越，进而实现企业自身的成长。

## 二、世纪末综合症缠身的中国企业

世纪末综合症不是特指某个企业的状况，而是在中国企业发展中普遍存在的并且很难逆转的一些现实的总和。

中国企业的发展始终处在一种短期利益的轮回之中。这种短期利益的弊端最直接地表现在中国企业数量很多，但是整体素质不高，中国的许多企业很大，但是效益很低，竞争力不强，中国企业的人才很多，但是被大量闲置，造成最宝贵的人才资源的浪费。世

纪末综合症的这些种种表现实际昭示了这样一个浅显的道理，即：如果没有良好的管理，就不会有企业长远的发展。

从管理的角度分析，制约中国企业发展的原因有以下四个方面：

第一，重视利润的增长模式始终没有实现转变。尽管国家在九五计划和 2010 年远景目标纲要中明确提出了要实现增长方式由粗放向集约的转变，但是落实到具体的企业，却并没有真正实现这种转化。企业要重视利润的增长，因为企业本身是运营资本的单位，资本的运营就是要获取更多的利润，这本是无可厚非的。但是如果仅仅是如此，最终导致的是在经营中的违规行为和短期行为，长远利益也将会丧失。而且，对利润的盲目追求必然带来在行业或产业内部的相互倾轧，这实际上是损害了对于利润进行追求的初衷。因此，必须从单纯以利润为核心的恶性循环的怪圈中走出来。美国的著名经济学家加尔布雷思认为，在市场上存在着一些大公司和企业，它们按照计划进行生产和销售，有控制市场的实力，这些企业和公司被称为“计划系统”。另外的大量的中小企业和公司受到市场的控制，没有驾驭市场的能力而只能适应市场的变化，称为“市场系统”。对于计划系统来说，目标不是单纯的利润目标，而是把企业目标和社会目标甚至政府目标结合起来，可市场系统则仍然是以利润作为惟一的目标。加尔布雷思的这个判断是基于对美国企业的现代发展状况作出的，它给我们的启示是：将社会目标和企业目标结合起来并获得政府的支持是真正的发展之道，这不仅可以获得良好的企业社会形象，而且可以获得更加持续的利润来源。现在的环保产业、绿色产业、信息产业等等，都是运用这样的理念而发展的。但是，中国企业在这个方面无论是在观念上还是在行为中都做得还远远不够。

第二，契约原则的缺失是中国企业面临的世纪末综合症的又一个十分重要的方面。西方的企业发展重视“契约原则”，因为只有明确了市场中的游戏规则，才可能实现各自经济人的利益。当然，西方企业“契约原则”是其历史文化的不断积淀和经济发展相结合的产物。马克斯·韦伯新教伦理的资本主义精神，以及基督教或天主教圣经里的《旧约》、《新约》形成了西方较早的“约”文化观念。虽然现代社会这种“约”的观念已经很少有宗教的痕迹，但是这在西方已经成为融入每个人骨血里的理念。这对于规范市场以及市场机制的良好运行起到了奠定思想基础的作用。即使是在市场经济早期的经济学家亚当·斯密的“斯密悖论”中这样的理念也是统一和贯穿的。在斯密看来，“经济人”既是利己主义的，又是利他主义的。经济人为了“利润最大化”实行的是“利己主义”，而在伦理上则是实行“利他主义”这样的对立或“斯密两难”统一于市场经济之中。也就是说，利己主义的行为是建立在利他主义的基础上的，是建立在和谐市场、契约市场基础上的，是在理解其他经济人的基础上获得自身利益的。所以说，“契约原则”贯穿于西方文化和经营理念的始终。

中国的传统文化是重义而轻利的，所谓“君子喻于义，小人喻于利”并且强调一种舆论的控制的“软约束”而不是强调带有较强法律色彩的“契约”的“硬约束”所以在许多时候都是听命于“君子协定”。中国企业自然也秉承了中国传统文化中的这些东西，轻约的思想是普遍存在的。遗憾的是，当我们确立了改革的目标是建立社会主义市场经济体制之后，经营活动十分活跃，市场也逐步趋于完善而相应的“契约原则”和“契约理念”的确立却大大落后于现实的需要。契约原则的缺失，使得现代市场经济所必须具备的观念和素质严重缺乏，导致市场交换缺乏透明性，企业在运营与

管理中常常无所适从，其结果自然是企业经营的失败。

第三，缺乏管理是中国企业面临的最大危机。我们企业的规章制度是健全的，怎么能说缺乏管理呢？我们有上百万的企业管理者，怎么能说缺乏管理呢？国家对于企业还有大量的政策、法规，怎么能说缺乏管理呢？但是，上述现象的存在并不等于说我们的企业是管理型的企业。

对管理的界定在理论界和实践中有许多不同的理解：强调人性管理的人认为，管理的初始和终极都是围绕人这一惟一的宗旨展开的；强调工作任务的人认为，管理是由一个或多个人来协调其他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果；强调管理者个人领导艺术的人认为，管理就是领导艺术；强调决策作用的人认为，管理就是决策；而强调管理是经验的人则认为管理的理论都是滞后的。其实，管理是对人、财、物进行的动态的组织和控制过程，其目的不仅仅是实现效率，而且还要实现人性的解放。从这个意义上讲，管理是企业运营中的重要“硬件”而不是随意变动、弹性过强的“软件”。在过去我们是把管理当做“软件”来看待的，随意性极大，因此使得管理缺乏整体性、连贯性和科学性，也使得管理无法真正落实。所以，从这个意义上讲，缺乏管理或缺乏把管理当作“硬件”的管理是中国企业普遍存在的现象。这个问题不解决，企业如何在未来的竞争中获得胜利呢？

缺乏管理的另一个表现是高级管理人才的缺乏，导致整个管理的低效率，从而造成企业的效益较差。许多管理手段和方法陈旧、僵化，有些管理本身就成问题，有些不是管理问题的东西也当做管理问题来看待，导致管理错位和失灵。

第四，激励机制、约束机制和创新机制难以形成，企业的发展缺乏效率。管理的缺乏和管理人才的缺失的直接后果是：在市场

经济条件下，企业内部所要求建立的激励机制、约束机制和创新机制难以形成，企业的发展缺乏活力。简单地回顾一下改革开放以来的企业改革，就会发现这个问题的严重性。中国企业从计划经济条件下的政府机关附属物逐渐成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的“四自”主体。几次转机建制和对企业的放权，也使得企业的自主权不断加大，适应市场经济的能力逐步增强。90年代初期开始建立的现代企业制度，给企业提出了“产权明晰、职责明确、政企分开、管理科学”的十六字方针。但是，不容忽视的现实是我们的企业在“搞活”方面始终没有解决最本质的问题，那就是——灵活、高效的管理机制的建立，这个工作始终落在时代和经济发展要求的后面，使得企业发展步履蹒跚。而机制不建立起来，奢谈效率、效益就毫无意义了。这在宏观上导致的问题就是很难形成合理的产业结构，导致产业结构升级的成本加大；在微观上的表现就是企业的“空壳”现象，大量的企业没有具备竞争力的产品，缺乏明确的经营发展方向，人才大量流失，资金不足，设备老化。

所以，中国企业的世纪末综合症是一个系统问题，这里既有要素的质量问题，也有结构和组织的问题，还有体制的问题。所以，解决中国企业的世纪末综合症就必须跳出过去的框框，探讨企业成长的规律和发展轨迹，实现管理的超越，增强企业的创新能力，这样才能使我们的企业有较强的竞争力，才能使企业在市场的形成和规范中发挥作用，并在这个过程中实现自身的发展。

### 三、越弄越糟的线性思维方式

线性思维是我们许多人正在使用的思维模式，这种思维方式必须得到创新。

在管理的过程中，当我们从一个特定的点出发，认为会导致理想的模式或结果的时候，我们会陷入线性思考的误区中。其实，良好的起点并不一定会产生预期的结果，正如一定规模的投资不见得产生相应的利润一样。在一定的条件下，传统的线性思维模式可能带来管理的一定成功，但是在动态的世界中却注定会越搞越糟。

所谓的线性思维方式，其核心是简单化的理念，强调规律的普遍性和经验的绝对权威性；忽视了规律的特殊性和经验的相对性。如同我们有时所见到的可行性分析：某某产品价位不高，适合目前的消费状况，每一单位产品能够有 5 元的利润 全国 12 亿人 如果有一半人购买，利润就是 30 亿 如果有 1/10 的人购买，利润也有 6 亿，所以说该产品的市场是巨大的，应该大投资，于是就赶快投入人、财、物，赶快到银行贷款，其结果往往是被市场无情地抛弃。这样的思维方法在我们的管理决策中比比皆是。一个发生在北京某办公楼下的有趣的事例或许会给我们一点启示：

一位机关工作人员 A 的皮鞋鞋底开了口，于是到楼下的修鞋摊修鞋。一共有三个修鞋摊，其中一个老者的价格最贵，修理同样的部位比另外两个要贵出 1/3。A 就问其原因。老者悄声说：另两个摊便宜是因为用的不是好胶，穿不了一天就会再开；用的材料也是次料，修不结实。于是，A 选择了老者的修理服务，并回到办公室向同事吹嘘自己虽然多花了一元钱但却获得了好的修理，然后抬起脚向大家展示修好的鞋底。然而，这时他发现鞋底又开口了，气愤不过地跑下楼找那老者算账。老者给予了重新修理，并振振有辞地说 像你这样找回来的人不多 北京 1200 万人 再加上流动人口，我一辈子都修不完。A 哑然。

我们不必去对修鞋者进行指责，而是应当注意在他的回答中

表现出来的东西，这其中既有一种生存的智慧，同时还有线性思维方式的影子。

如果我们比较准确地对线性思维方式进行把握的时候，会发现这种思维方式有许多好处：它可以使管理工作制度化或条理化，且比较容易掌握，便于向员工传达和被接受等等。但是，线性思维方式的优点也正是它的缺点：教条化、缺乏动态性、对突发事件和变动反应迟缓、无法培养具有创新能力的下属，等等。

其实，思维方式的革命涉及到许许多多的方面，线性思维方式并不是完全需要抛弃，而是需要在保留它的优点的同时增强非线性及动态思维方式在管理中的地位，使得每一个管理者和员工首先成为思维上的天才，然后才是管理者。重要的是思维方式决定着对于人和事的最终行为方式，因此在企业中进行思维革命是现代企业必不可少的一课，而且大多数的管理者都需要补这一课，并在实践中时时提醒自己，从而使思维创新得到巩固，以适应瞬息万变的市场。

在中国企业中，线性思维方式的优点并没有真正地发挥出来，其缺点却在不断地放大；非线性思维方式也没有被准确地引入，却与中国文化中不良的一面结合，变成了新的思维怪胎。

在现实的企业管理中，各种条条框框足以让人头晕目眩，即使是制定这些规范的管理者本人也不能全面地掌握，甚至有些根本就无法运用。同时，在进行决策的时候，迷信经验，长期受到的线性思维训练导致对于材料和信息处理的简单化和静止化，使得在决策过程中难以接受不同的意见，往往作出错位的决策。

在中国的企业中，几次残酷的大战可以为线性思维方式的糟糕程度进行注解：从 80 年代开始“烟草大战”、“蚕茧大战”、“羊毛大战”打了不知几个回合，最后的结果是：没有赢家。每一个参与

大战的企业决策都是正确的和有明确、充分的论据的，但是为什么却糟到了失败呢？答案很简单——只见到了利润的可观，而没有见到市场的限制——众多的竞争对手同时作出决策，就等于是每一个正确决策在作出的时候就已经错误了。回顾一下中国企业在发展中出现的“运动战”是否会有许多的感慨？

再回顾一下中原大地曾经席卷全国的“商战”郑州亚细亚、华联等六家大型商业企业演绎了新中国商业企业争斗的第一大战，为了展示自身的实力和瓜分有限的市场，它们纷纷推出降价、质量信誉保证、免费退换、笑脸使者、改善购物环境、开辟店内儿童乐园、企业文化建设等等一系列的商业营销手段，使郑州这个中原古城霎时成为全国关注的焦点。但是，结果仍然是没有赢家，营业额的增加并没有带来可观的利润，真正是“赔本赚吆喝”。现在某些亚细亚的商业企业已经濒临破产的边缘，虽然这里有内部管理的混乱和决策失误等原因，但也说明了线性思维指导下的管理十分有害。

企业间的竞争是正常的，没有竞争的经济是缺乏活力的。但是如何才能“于乱军中取敌将之首级”则是每一个管理者苦苦追求的。错误来源于一个——为什么不进行一下换位思考，为什么不用非线性的眼光去看待市场，为什么不进行反向思维。市场经济呼唤理性的经济人，但是经济人却不一定是理性的，或者准确地说，经济人的理性与否与其说是在决策前，不如说是在决策经过市场过滤之后。理想中的理性经济人与现实中的经济人的非理性成为“市场经济的悖论”。

近年来，由四川长虹率先发起的连续的几次彩电大降价，似乎是 90 年代末期中国企业进行的近乎“疯狂”的举动。我们姑且不去谈论这几次降价对于彩电行业的升级换代带来的深远的影响，

而只是探讨一下在这样空前规模的降价风潮中，如果你作为一个企业管理者，应采取什么样的应对。“长虹”的降价所引起的是彩电行业的全面降价大战。尽管许多彩电集团的老总们在发着牢骚并不断地解释降价不是竞争的惟一手段，喋喋不休地要求政府进行干预和强调在现代竞争中服务的作用，但是几乎无一例外地全部跟上了降价的大潮，虽然叫苦不迭，但是却似乎无能为力。显然率先降价的“长虹”在获得了降价的先机之后，已经迅速扩大了市场份额，在其他企业还没有缓过神的时候已经打了一个漂亮的“时间差”，体现了“兵贵神速”的商战精髓。尽管从后来的发展来看，“长虹”得到的好处并不大。

在“长虹”降价的时候真的不能不跟进吗？不跟着降价将导致市场份额的丧失，这是简单的道理，但是如果没有降价的实力——这可能是成本过高或技术受限导致的——降价就等于自杀。选择是何其艰难。在彩电的降价大战中有一个赢家——南京的熊猫电子。它没有盲目地参与降价，的确在彩电家族中它只是一个小弟弟，它作出的决策是回避市场降价竞争的锋芒，转向竞争对手较少的农村市场，当其他的彩电企业战得头破血流的时候，熊猫电子却一边数着钞票，一边欣赏着这场注定没有赢家的竞争。

以上事实说明，线性思维方式已经被我们搞得太糟糕了。线性思维所表现出来的最根本现象是“短视”。中国企业如果不能实现思维上的革命，就不可能实现管理上的创新和革命，就不会实现超越管理，也就不会有富有活力、竞争力、发展力和创新力的 21 世纪的中国企业。

其实，突破旧思维框架的束缚并不难。对于企业尤其是企业的管理者，只要真正注意从战略战术上多角度、多层次地去分析问题，就可以在竞争和发展中保持不败。

## 四、企业改革的考察

中国企业改革是从 1984 年正式全面展开的。在改革的过程中，企业从政府机关的附属物一步步地向现代企业转化。从企业改革的考察中可以看出，企业制度创新是贯穿其中的主旋律。

约瑟夫·熊彼特第一次系统地提出了创新经济理论，并且形成了创新学派经济学。但是，由于“创新”本身是一个复杂的动态过程，因此，创新理论在实践中不断地发展变化。今日的新是相对于昨日的新，实践在否定之否定的过程中推陈出新。

具体到中国的企业制度创新，无论经济学家们提出了多少有价值的理论观点，也不论这些理论观点在多大程度上指导了企业的实践，一个无法回避的事实是：中国的企业制度创新障碍重重。

首先，企业是市场经济的基本要素或细胞，但是企业又不可能是孤立存在的，即使在自由经济国家也是如此。企业的自主权只是相对的，而这一点在现代市场经济条件下更是如此：政府开始更为强烈地介入经济，但采取了一种与古典市场经济和计划经济条件下截然不同的方式，也就是宏观控制和间接调控。在政府的经济和法律调控手段日益规范、细化的背景下，企业内部的制度创新很难摆脱外部环境的影响甚至是制约。

其次，企业制度创新需要完备的社会保障体系和公平、开放的竞争环境，而这两点在中国的现时代还未形成。这就必然导致两难结果：企业制度创新不可能走得很“远”，“远”即与政府目标发生冲突，也不能走得太“近”，“近”即会在竞争中被淘汰。所以，企业制度创新就面临着极大的社会外在制约。社会外在制约比企业的内部制约大得多，这就使得企业制度创新以进两步退一步，甚至有

时是进一步退一步的状态缓慢低效地进行。

最后，在内外的压力等诸多因素影响下，企业在制度创新方面难以形成较长时期的定位。定位的不准会使一个企业由盛至衰，这一点已被许多国内外企业的实践所证明。在中国，80年代红极一时的企业，现在大多不见踪影。有人把这种情况归咎于企业家的无能，而事实上，更准确的原因是：无论企业家也好、政府也好，二者都无法作出较长时期的和较为准确的判断，这就必然导致企业行为的盲目性。因此，即使是理性的企业家也难以把握经济的发展过程。

上述三点是企业制度创新的掣肘所在。解决的办法在理论上比较容易说清楚，但在实践上却难以贯彻。然而，我们至少可以作出以下几点原则性的概括：

其一，企业本身必须从自身的发展去考虑，而不要被过多的外在、内在因素所左右。甚至在某些时候，可以不作横向或纵向的比较分析。这就需要企业的领导人有很大的魄力和相当深刻的洞察力。企业发展不可能不考虑各方面的因素，但有时“前怕狼、后怕虎”也会丧失许多机会。机会抓住了，便成了机遇，企业可以因此而得到较大的发展；机会抓不住，则是战略性失误，有时可以毁掉一个好企业。在社会经济环境平淡，没有机会的时候，企业应该善于创造机会，这就是通常我们所说的“市场引导企业，企业造就市场”。

其二，大型企业要充分认识自身在经济组织、经济发展中的地位和义不容辞的责任。这种地位与责任集中表现在两个方面：一是对经济的引导，一是对政府政策的引导。也就是经济学中所说的“计划性”的大型企业的企业目标与社会目标的兼顾。这样，才会给自身创造一个宽松的环境，才能使企业发展所必需的条件逐