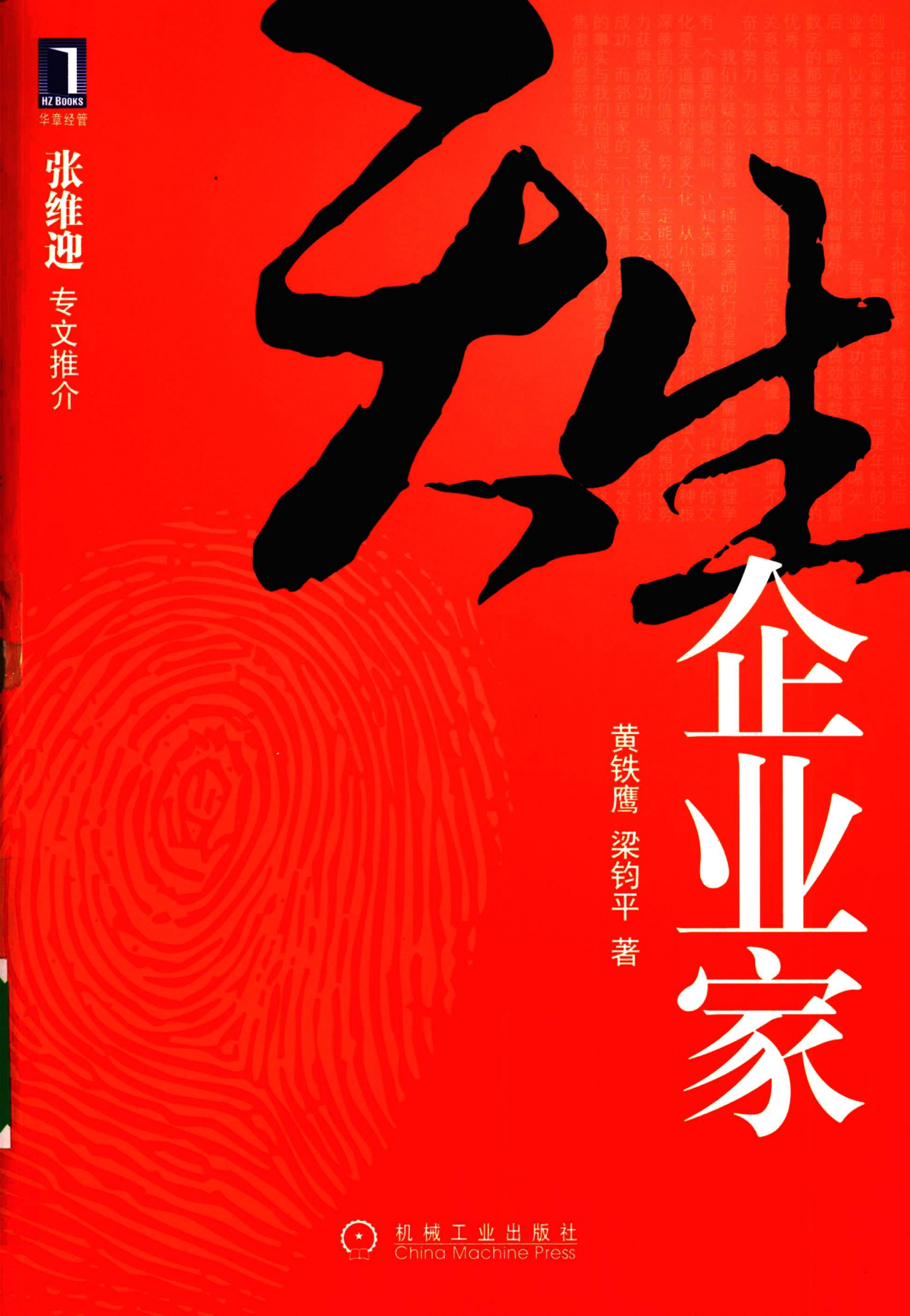

HZ BOOKS
华章经管
张维迎
专文推介
企业家
黄铁鹰 梁钧平 著
机械工业出版社
China Machine Press

天生企业家

黄铁鹰 梁钧平 著

机械工业出版社
China Machine Press

作为一本阐述管理之道的集子，本书是以小见大的经典。商场中习以为常的现象，被作者用通俗语言阐释出管理学和心理学的真知灼见，引人入胜，给人以启迪。

两位作者是大学同窗好友，毕业后，一位鏖战商场，管理实践经验丰富；一位教书育人，理论造诣深厚。25年后，两人联手，从不同的角度道出管理见解，其文却都见解深刻而又深入浅出，犀利中不乏幽默，于平常语言中引人深思。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问　北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

天生企业家/黄铁鹰，梁钧平著. —北京：机械工业出版社，2008.12

ISBN 978-7-111-25353-2

Ⅰ. 天…　Ⅱ. ①黄…　②梁…　Ⅲ. 企业管理　Ⅳ. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第158959号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号　邮政编码　100037）

责任编辑：刘　斌　　版式设计：刘永青　　插图：程　远

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2008年12月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 15.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-25353-2

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007



推荐序

本书很值得一读。它以平常的语言概述管理之道，让人从小故事中领悟大智慧。这里随便举两个例子。

《我凭什么给美国人买单》一文讲的是一位香港老太太的故事。老太太做了一辈子护士，1989年退休后成了专业股民，只要开市，就会风雨无阻地到银行大厅炒股机前上班。老太太炒股与别人不同，只炒一种股，那就是香港股市的“大笨象”——汇丰银行的股票。1997年亚洲金融风暴，2000年网络泡沫破灭，大部分香港股民，甚至许多理财专家都亏了，可这位老太太却分毫无损。老太太赚了许多钱，但自己舍不得花，也不给儿孙，准备将来捐钱给她只回过一次的广东老家修桥。但2008年开始，老太太不炒股了，而是

选择坐豪华游轮周游世界，到什么地方都要吃最贵的，要把所有的钱都花掉。她的理由很简单："我炒了几十年的股，专炒汇丰是为了稳当，躲过了1997年金融风暴和互联网泡沫，可哪知这次美国次贷把汇丰也连累了，撇了100多亿的坏账，股价差不多回到了10年前。""让我想不通的是：我不懂次级贷款情有可原，我只是一个护士。可是每年开会坐在主席台上的汇丰高层都是蓝眼睛黄头发的洋人、专业精英，他们怎么也被那些美国穷人给蒙了？""次贷不就是美国穷人向银行借钱，还不了，不还了，最后由银行股东买单吗？"老太太认为，杀人偿命，欠债还钱，是天理。现在，欠债可以不还，让别人买单，世道就乱了，谁还愿意拼命工作？老太太的话实际上道出了金融风暴的真正原因和信贷市场面临的基本挑战，那就是经济学上讲的"道德风险"。可惜的是，这个基本的道理常常被人们遗忘。

任何组织，不论大小，都面临一个基本问题，那就是如何监督员工的行为。管不好，就会出现腐败；腐败严重了，组织就完蛋了。由于这个原因，企业家都绞尽脑汁设计各种各样的管理制度，但也常常是顾此失彼。《你能管好食堂吗》一文，讲的是一位食堂小老板如何管理员工的故事。为了防止腐败，许多公司都实行统一采购。这位小老板却采取分散采购的办法。食堂采购工作是这样安排的：每天都需要的青菜副食由大师傅负责；不需要天天采购的粮油酱醋招标采购；清洁用品等杂物由食堂经理买；炉灶器具由老板自己采购。他的道理是："一个人过手的金额越小，贪污的可能性越小，不信你看那些大贪污犯都是权力大的人。""如果把所有的东西都交给一两个人买，表面上好像管起来了，实际不仅容易产生贪污犯，往往还买不到最合用的东西。"这位

小老板讲的道理，实际上是组织实行分权制的重要决定因素之一。联想到一些官员的腐败行为，以及像中国医院管理实行统一采购之后发生的事情，这位小老板的管理之道确实值得我们的大专家们读一读。

类似的故事在本书里很多。当然，本书中也有相当一部分文章是直接讲大道理的，但那些渗透着经济学、管理学，特别是心理学知识的大道理，作者都能以非常通俗生动的语言道出，读起来轻轻松松，又让人受益匪浅。

这是一本实务家与理论家合作的书。黄铁鹰先生曾在香港的中资企业任高管多年，具有丰富的实践管理经验，离职跑到澳大利亚过上了隐居生活，后受邀请到北大光华管理学院担任兼职教授，每年有五个月的时间为光华MBA学生授课。他的课以讲授自己采集的案例为主，非常受学生欢迎，堂堂爆满。他还勤于笔耕，在《哈佛商业评论》（中文版）等杂志上发表过多篇文章，广受好评。

梁钧平教授有深厚的心理学功底，是位优秀的人力资源管理专家。他非常擅长讲故事，他的故事虽说都是信手拈来，但都充满智慧和哲理，与他交谈，很让人享受。他们二人合作，可谓珠联璧合。

是为序。

张维迎

2008年9月26日

目录



推荐序 （张维迎）

企业家是天生的／ 1
管理不是科学／ 8
别人的战略你学不会／ 17
“拍脑袋”比数字重要／ 25
别让印象骗了你／ 33
别让员工在你的眼中看到丑陋／ 42
你的面子值多少钱／ 52
怎么读管理书／ 60
企业高管收入为什么高／ 65
如何防止工人盗窃／ 73
CRH 让我 SICK／ 98
一把澳洲电钻／ 106
企业中的“圈子文化”／ 112

管理者必须走的钢丝 / 122
设立企业职能部门的六项原则/ 137
做一个有意思的人 / 151
历史不能教会我们任何东西 / 158
老板的心理底线 / 167
我凭什么给美国人买单 / 173
你能管好食堂吗 / 187
顶用的管理者是用出来的 / 199
爸爸的烦恼 / 210
建立在良心上的生意 / 219
钱去哪儿了 / 226

企业家是天生的

中国改革开放后，创造了大批企业家，特别是进入21世纪后，创造企业家的速度似乎是加快了，富豪榜每年都有一些更年轻的企业家，以更多的资产挤入进来。每当一个成功企业家的故事曝光后，除了佩服他们的胆识和智慧外，当我们费劲地数一数他们财富数字的那些零后，不免有些嫉妒。为什么？因为人难以忍受同类的优秀。这些人跟我们一样都是中国人，怎么他们就那么幸运？是有关系或钻了政策空子？否则我们一点也不比他们傻，也不可谓不勤奋不努力，怎么……



我们怀疑企业家第一桶金来源的行为是有科学解释的 心理学有一个重要的概念叫“认知失调”，说的就是这件事。中国人

的文化是天道酬勤的儒家文化，从小我们就被家长和社会植入了一种根深蒂固的价值观：努力一定能成功。可是当我们进入社会想拼命努力获得成功时，发现并不是这么回事儿。怎么我们往死里努力也没成功，而邻居家的二小子没看怎么努力却成了本地的首富？当发生的事实与我们的观点不相符时，我们就会产生焦虑，心理学把这种焦虑的感觉称为“认知失调”。

人不能长期处于这种焦虑的状态，否则就会成精神病。我们怎么消除这种焦虑？心理学的实验证明：人会改变自己的观点，使它与事实相符，当观点与事实相符了，人的焦虑也就消除了。这是人类所独有的治疗心理疾病的自愈手段，因为事实已经发生了，不能改变了，能改变的只能是我们的观点。不信？我们认真回想一下，是不是每个人或多或少都做过一些让自己感到对不起良心的事，比如不敢讲真话、惧怕权势、欺负弱者等，事情发生后我们的情绪一定低落，可是过了一段时间后又恢复了正常。人们往往会说是时间治愈了心理的创伤，其实是错的。有些事情我们永远不会忘掉，就像身上的伤疤一样。我们不再内疚是因为我们找到了能让自己下台阶的理由——改变了原来的观点，比如，面对偷别人钱包的小偷，手无寸铁的我们不制止是对的，因为小偷有可能伤害我们。人首先应该保护自己，而不是相反！看，当我们改变了要见义勇为的观点时，心里才释然。以后，再看到别人讨论什么，一车乘客对小偷的恶行孰视无睹的事情，我们会不由自主地在心里暗骂一句：“别站着说话不嫌腰痛。”

因此，根据这个认知失调的理论，人们认为中国企业家的第一桶金成色不足，除了有些企业家第一桶金的来源确有问题之外，



也可能是我们为解决心理失调而找的借口——原来只有努力不能使人成功，还要有“人际关系”，有“门路”才能使人成功！当我们放弃了努力能使人成功的看法后，焦虑感也就减轻了。当然，这种观点的转变是人们在无意识中进行的，因为我们一旦意识到这种转变，就变成自欺欺人。这样一来，我们不仅不能治自己的病，反而会使病情加重。

科学证明：眼见不为实　随着我们观点的转变，两个同样重要的心理现象开始交替起作用。一是：人看世界的眼睛，容易受自己的观点左右。也就是说，我们的眼睛容易看到与自己观点相近的事实，而忽略与自己观点相反的事实。这就是心理学所说的眼见并不为实的道理。二是：我们对自己的成功，倾向于内归因——归功于自己的个人原因，比如努力、聪明等；我们对别人的成功倾向于外归因——归功于别人的环境原因，比如幸运、关系等。

因为富豪出事比富豪不出事的新闻价值大，一个企业家的第一桶“黑金”曝光后，就立马上了所有媒体的头条，于是，我们的眼睛就像敏感的雷达，一下子就捕捉到了。可是那些没有出事的企业家却往往被我们忽视，因为他们没有被报道，或者报道了没有上头版，或者上了头版，我们没有时间去看他们艰苦奋斗的故事，因为人的时间面对爆炸的信息都是有限的，再或者，我们干脆没有心情去看那些我们已不相信的努力能成功的“宣传”。于是，我们的脑袋就会被左一个落马、右一个出事的企业家所占据，我们眼中的世界也就变了——企业家的第一桶金都带着不可告人的秘密，难怪我们这些遵纪守法的人当不了企业家！

然而，要转变一个人从小就被灌输的观点可不是件容易的事，

它需要过程。一些企业家不断出事的消息会让我们表现出前所未有的幸灾乐祸，但一些新生代企业家的成功又给我们带来了新的焦虑。聚众的江南春、阿里巴巴的马云、国美的黄光裕这些30岁左右的企业家们的成功似乎同“关系”和“空子”扯不上关系呀？难道也有靠勤奋，努力、聪明和运气成功的企业家！我们又犯嘀咕了。

看来，要继续解决我们心理失调的问题，必须要搞清中国企业家作为一个整体，有多少人第一桶金的成色不足，有多少企业家的第一桶是999金。如果靠走关系和钻空子成功的多，我们就释然一些，因为我们不成功主要是因为没有关系和不想犯法，而靠关系和钻空子成功的人早晚是要还的，最起码他们睡不上安稳觉！如果靠胆识、智慧、努力成功的企业家多，我们心理的压力就大一些，可能我们是因为努力不够、胆量不大或者聪明不足，反正这三点摊上任何一个都够让人不爽的！

可是，要对中国企业家第一桶金的来源做一个整体的准确评估，是一件不可能的事情。因为这是一个没有完整和可靠数据而根本无法得出客观结论的问题。没有客观结论不要紧，日子还是要过的，人的心理失调本来就是要靠自己治的，于是，我们每个人就按着自己对企业家的观察，得出了自己的结论。

不论我们对企业家的第一桶金的来源得出什么结论，心理学家的研究还是给我们提供了另外一个视角来解决我们的心理失调。

同企业家接触多的人，一定会有一种感觉：就是企业家不论大小，他们身上好像具有一些共性，比如胆大、说话简洁、做事利索、坚持己见，等等，包括女企业家身上都有这些特征。于是学者们写了很多书，研究企业家的性格，并得出了一些流行的观



点：某些特殊的性格因素决定了企业家们的成功。

企业家应该具备什么性格？这已经不是个能引起我们兴趣的话题了。对我们这些不是企业家并渴望成为企业家的人来说，我们感兴趣的是企业家的性格是怎么形成的。如果是后天，我们总还有希望通过努力，甚至不惜拉关系钻空子而成为企业家，爸爸不行还有儿子，儿子不行还有孙子，子子孙孙愚公移山总会登上富豪榜的。如果是先天，我们就死了心吧，趁早干点别的。

企业家的性格是先天决定的，还是后天决定的？这同人的性格是先天决定还是后天决定是同一个问题。这又是一个老生常谈的话题，一个最为大家接受，也是最偷懒、最滑头的观点是：先天加后天一起决定了人的性格。但是20世纪90年代的一项心理学的实验终于对这个争论画上了一个句号，这个实验的结论是：人的性格有70%是爹妈给的。因此，我们能不能成为企业家，在很大程度上不是我们自己所能决定的；同样，邻居家老二尽管上学不如我们，小时候还经常被我们欺负，可他身上的发财基因是我们没有的。

这个实验很简单，但构思极为精妙，实验条件极为严格。正是因为如此，它的结论才使持不同观点的科学家们乖乖地闭上了嘴。实验是由美国明尼苏达州孪生子研究中心的两个教授主持的，他们用了11年在全世界找到56对，一出生就被不同人家分别领养的同卵孪生子。由于人的基因结构只有在同卵孪生子身上才百分百一样，如果这些在不同环境长大成人的孪生兄弟和姊妹，性格中相似的地方多就证明先天的作用大，反之就是后天的作用大。结果对这些孪生子的实验证明：他们的性格有至少70%以上是相同的！真是龙生龙，凤生凤，老鼠的儿子会打



洞。可怜天下养父母心，养子不仅长相不像自己，性格也不同！受这个实验的启发，又有心理学家和社会学家，专门对被领养的人群做过各种研究，其中一项调查结果显示，被领养的人长大成人后，混的普遍不如养父母。科学家们的解释是：生孩子不能养的人自控能力一般不如能领养孩子的人。嘿，这又是基因在作怪。

企业家有特殊的基因　如果把这个结论用在企业家身上，实际上就等于说：即使我们有那些第一桶金是靠拉关系和钻空子取得的企业家们的同样机会，我们也未必能成为企业家，因为我们身上可能没有企业家的基因。

后　记

当知道自己不能做什么了，心就静了一半；心静了，才能找一点有意思的事情做。当我把“企业家遗传基因特性”（DNA entrepreneurial gene inherited traits）几个字敲进Google, Thomas Harrison 2006年出版的《本能：发掘你的企业家基因取得商业成功》（*Instinct, Tapping Your Entrepreneurial DNA to Achieve Your Business Goals*）一书立即占据了搜索条目的前30项。此君不是学者，而是每年有四十多亿美元营业额的，世界最大的市场服务公司的CEO，他在本科生和研究生时是学生物和生理的，步入商界前是细胞生物学家。

他在书中公开宣称：基因实验证明，企业家的开放性思维和



承担风险的性格同人身上的RDR4的基因有关。当然，RDR4基因多的人，不仅仅是企业家，所有多动症的病人也都表现出高出平均数量的RDR4基因。因此，在人类试图治愈那些多动症的儿童时，不知扼杀了多少比尔·盖茨。

2007年1月3日于墨尔本

管理不是科学

管理是科学还是艺术？这本来是学术界的争论，但，现在引起了越来越多企业界人士的关注。

做企业的人关注这个争论不是没有理由的，如果管理是科学的话，企业就应该多招MBA并让他们担当重任，因为他们是专门学管理的；当企业面临重大决策和难题时，也应听取咨询公司的意见，因为咨询公司是号称给企业治病的医生，有着各种各样的管理专家。

相反，如果管理是艺术，企业就应遵循“不管黑猫白猫，抓到老鼠就是好猫”的原则；当企业有病了，也别相信所谓的外脑——咨询公司能治你的病，因为任何艺术的成功，主要靠艺术家本人的天分和努力，同高师的关系不大。

其实，这个争论是从大学开始教授管理才出现的。以前尽管早有企业管理，但没有这种争论，因为管理者都是从其他专业转行做管理。人们的常识是：一个任何人都可能从事的专业怎么可能是科学？可是当企业越来越大，管理越来越复杂，学校开始教



授管理时，有人就提出：管理是科学，争论就开始了。

尽管我有一个工商管理硕士（MBA）的学位，但我同意管理是艺术的观点。原因只有两个：

第一，直到今天，全世界的企业管理者大部分还都不是学管理出身的，尤其是那些大名鼎鼎的优秀管理者，如韦尔奇、比尔·盖茨、新乡重夫、王石、任正非、马云、牛根生等，竟没有一个有管理学位。反观那些从事科学职业的人，比如医生、工程师、药剂师、教师等，不受专业教育则不能吃这碗饭。因此，如果医生、工程师、药剂师、教师们所从事的是科学专业，管理就应该是不同于科学的东西。

第二，合格的医生可以给不同人种看病，合格的工程师可以在不同公司任职，教师在中国和美国都能教学，但管理者却不行！昨天成功的管理者，不能保证今天也成功；在这个公司是伟大的管理者，可能会把别的公司搞得一团糟，哪怕是同行业的公司也不行。因此，管理是一个知识、经验和技术不能被重复验证，甚至都不能在同一个人身上重复验证的专业，这样的专业当然不是科学，因为科学必须是能够重复验证的东西。

其实，管理不仅不属于自然科学，就是同会计和律师这样的社会科学专业也有本质不同。会计和律师的专业教育对他们所从事的职业是必需的，管理则不是。迄今为止的人类管理实践证明：没有任何一种专业教育和任何一条职业通道能使人一定成为管理者。管理是真正的条条大路通罗马的专业，从农民到科学家都可能成为优秀的管理者，相反，管理专业的毕业生——MBA，却未必能成为管理者。

科学必须是能重复验证的东西　什么是科学？科学是能够用

数学、逻辑和实验重复证实因果关系的东西，比如1加1一定等于2，酸碱化合一定变成盐。如果能找到任何一个反例，证明1加1不等于2，那这个原理就错了。

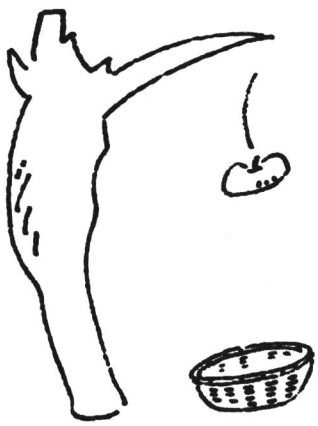
什么是艺术？艺术就是不能用数学、逻辑和实验重复证明因果关系的东西，但也不能证明没有，就是所谓不能证实也不能证伪的东西。对艺术来说，1加1有时等于2，有时就不等于2。比如，平衡能产生美，但非平衡的设计也能带来美；靠统一指挥的交响乐固然能给人带来感动，由乐手自由发挥的爵士乐也能令人疯狂。

从科学和艺术的这种区别来看，管理应该更像艺术。比如，有的企业用授权管理、企业文化、六西格玛、平衡计分卡、ERP等管理方法和工具就灵，有的企业根本不管用。尽管丰田汽车向竞争对手打开了大门，可是作为汽车鼻祖的美国汽车行业，用了30年硬是学不会，在理论和方法上都是如此简单的丰田生产方式。为什么？因为汽车制造是科学，但汽车制造的管理却是艺术；是艺术就有天分的成分，就有不能重复和不能模仿的东西！比如，能有效激励具有集体主义精神的日本人的方法，对崇尚个人主义的美国人则没用；适合百度的管理手段，对海尔不一定灵。这与不同的画家用同样的画笔、画布和涂料画同样的东西，但画出的效果完全不同是一个道理。

管理者是艺术家　管理应该是艺术类的专业，管理者是同画家、歌手、作家和导演一样的艺术家。对艺术家来说，天分和实践永远比专业知识和理论重要。正是因为如此，耳聋的贝多芬能创造出绝世的乐曲，中学文化的山姆·沃尔顿也能创造出伟大的企业。这同作家往往不是学文学的，演员、画家和音乐家也不一

定要接受正规艺术教育的道理一样。

把管理者说成是艺术家，一定会让人感觉怪怪的，因为我们很难把整天西装革履、行为规范的管理者同那些留着长发、天马行空的艺术家联系到一起。然而，他们的不同只是表面，是所谓的神似而形不似；其实，管理者和艺术家骨子里都要特立独行，否则没有创新，你怎么能在竞争中胜出？！不信，请仔细给我们所熟悉的优秀管理者画一张像，他们身上一定有一些共性的东西，比如，他们一定比一般人做事有条理，行为也更果断；不仅能自律，也更能承担风险；对人对事敏感，甚至有些偏执……，这就是管理者所应具有的特殊天分和气质！



管理者的天分很重要　像所有艺术家一样，管理者的天分也很重要。如果没有管理天分，一个管理者即使再努力，也不能管好一个企业。我们经常听人讲，某某某是一个天才的组织者，其实说的就是管理者天分这个东西。这个东西很难学，因为它既有DNA的成分，也有从娘肚子出来之后的生活阅历。比如，管理心理学者发现：一个人的管理能力同他年轻时负面的生活经历呈正相关。

正是根据上述对管理的认识，当我管理企业时，面对MBA的毕业生，我总是讲，MBA的文凭不是管理者的执业证书，你们必须同学工程、学法律、学电脑的人，以及第一线的员工们在同一条起跑线上竞争管理者的职位。

管理是艺术和科学结合的观点是最滑头的说法 当我从生意场上退下来，到北大给MBA学生讲课时，讲着讲着，对这个问题的答案不像原来那么确信了。为什么？因为我现在是教管理的老师，如果学校教不出管理者，那我不是在卖假药吗？可转念一想，也不对呀，难道全世界那么多名牌大学、名牌教授都在那儿卖假药？再说，人哪有那么傻的，一代代的MBA、EMBA、EDP拿着辛辛苦苦赚来的钱，挤到学校来买这个并不能使他们成为管理者的文凭？我糊涂了。于是，对这个问题开始采取最保险，同时也是最滑头的说法：管理是艺术和科学的结合。

可是，老师这个职业偏偏需要更多的良心，给学生讲自己并不完全相信的观点时，我总是很心虚。因为世界上几乎所有专业都是艺术和科学的结合，也就是说，科学专业也有艺术的成分，艺术专业也有科学的成分。比如，科学大师爱因斯坦，如果没有超人的想象能力，仅靠数学和逻辑能力是不会发现相对论的。正是因为如此，同行称他为 “科学领域的大艺术家”！再比如，外科医生不仅需要专业训练，也需要天分！同理，所有艺术专业也都有科学的成分，哪怕纯骗人的艺术——魔术，也要使用科学手段才能登峰造极！

因此，区分一个专业是科学还是艺术，实际是根据科学和艺术所占的比重。如果科学的比重大，就是科学，反之就是艺术。

其实，大千世界中的万物都是平衡。但平衡绝不是简单的一边一半，不是中庸之道；任何平衡都有侧重，侧重点决定了事物的本质。因此，那种管理是科学和艺术的结合的观点等于什么也没说。

企业管理的艺术成分大，决定了管理是艺术的性质，但不代表



管理没有科学的成分，也不代表科学管理的东西没用，只不过在管理中，科学成分没有艺术成分起的作用大而已。比如，人不仅自私，还需要公平和成就感，因此人事薪酬制度必须体现多劳多得才行，否则，员工就不会努力工作——这是管理的科学。但知道人的这种共性，以及那些科学的薪酬制度和管理方法，对管理者帮助不大，因为每个管理者面对的是：怎样才能让自己公司里那群具体的雇员感到公平和有成就感——这就是艺术要解决的问题。

管理是艺术的根本原因在于：管理最终是管人，没有人就没有管理。但人不是标准的零件，张三和李四不一样，国有企业员工和三资企业员工是不同的人，80后的独生子女同他们父母也不同；城市员工和民工对公平的感觉不可能一样，美国雇员和中国雇员的成就感也肯定不同。更关键的是，同一个民族，同一个班毕业，在同一个公司、同一个部门工作的人对公平和成就的感觉也可能不一样。

人尽管有同样的共性，但恰恰是人的特殊性，才使人成为不同的人，这就是“性相近，习相远”的道理。正是这些一个个不同的人，构成了不同的企业，因此，同世界上没有两个同样的人的道理一样，世界上也没有两个同样的企业。正因为如此，管理永远是具体的！

管理大师德鲁克说：“管理是实践的艺术。” 什么是实践的艺术？就是**做**永远在**知**的前面——不管理企业，永远不知道企业管理是什么（不论你有什么样的管理学位）；不亲自管理这个企业，永远不知道这个企业管理是怎么回事（不论你以前管理别的企业多么成功）。**做**永远比**知**重要——只有通过不断纠偏的尝试，“摸着石头过河”地做，管理一个具体企业的知识和技巧才能趋

于成熟和完美，这就是企业内部提拔的管理者的成功比率远远高过空降CEO的道理。

因此，管理者如果不清楚管理的本质是艺术，注意力必然会分散。这是很多学院派和相信管理是科学的管理者必然要走的弯路。因为他们认为，管理既然是科学，就要找专门学管理的人和咨询公司来引进和制定“最先进和最好”的经营战略和管理方法，这样公司就可以管好了。于是，这些志存高远的管理者纷纷请来麦肯锡，结果无一例外地花了大钱，走个弯路，最终才明白：管理是买不来、教不会、学不到的，必须要管理者在实践中自己悟的东西。一句话，自己企业的病只能自己治。

难怪宜家的顾客一体化、戴尔的直销、沃尔玛的大卖场和西南航空的低价战略别人就是学不去！因为那是别人的艺术，是艺术就有独创性，靠模仿是不能成功的。这就是学习别人战略和方法的企业，最多只能学到别人的形，学不了神的根本原因。《孙子兵法》中的“人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形”（别人只看到我制胜的方法，却不知道我是如何获得这些方法的）说的就是这个道理。

2006年，加拿大著名管理学者明茨伯格来京讲演，当着上百个听众，我问他：“你认为管理者是天生的，还是后天训练的，或者说既要天生也要后天训练？”

他说：“当然是既要天生，还要后天的训练，因为管理既有科学，也有艺术成分。”

我又问：“如果是这样的话，我们这些教管理的老师岂不是要告诉学生，你们之中必然有一部分成不了管理者！这对老师来说，岂不是一件很沮丧的事？”



明茨伯格说："正是因为如此，我才不再教MBA了。"

晚饭时，我继续问他："你的《管理者而非MBA》[⊖]书上有很多统计资料，证明美国那些常青藤大学的MBA毕业生很多并没有从事管理职业，大部分去了投资银行、会计师行和咨询公司。据我观察，中国一流大学的MBA，第一职业选择也是这个倾向。如果事实果真如此的话，MBA教育与其说是培养管理者，还不如说是培养管理服务者——为管理者提供服务的人。那我们把MBA（Master of Business Administration）改成MBS（Master of Business Service）岂不更贴切？！"

他说："这倒是个很有意思的想法。我要想一想。"

晚饭后，当我们告别时，他说："如果改成MBS，读这个学位的人就会少。"

是呀！至此我才恍然大悟，大学教育中没有任何学科比MBA更有商业味道了。任何东西只要变成商品，功能怎么可能没有夸大的成分？老师也是人嘛！

可是消费者并不傻，有些MBA学生跟我聊天时说："其实，我们没有想通过MBA教育成为管理者，我们只是想换个好职业而已。"

一个EMBA学生说的更直白："我花二十多万来读书，主要目的是想多交些商业上的朋友！"

有人可能问，难道说众人皆醉你独醒？为什么大部分管理学者和教管理的老师坚持认为管理是科学？我想其中一个主要的原因是，管理课程中有相当一部分是科学专业的课程，比如数学、经济学、心理学、统计、金融、信息工程，等等，教这些课的老师当然不能同意他们所教的是艺术。

⊖ 本书已由机械工业出版社出版。

可是他们忽略了一个事实，其实艺术专业也需要科学知识，但是现代作曲家要用电脑合成技术和摄影师要学光学原理的事实，并不能改变这些学科的艺术性质。其实，大千世界所有事物都不是黑白分明，决定一个事物的本质是它在黑与白之间的那个平衡点——它的成分比例。

另一个原因是，教其他艺术学科的老师大都可以从事本专业的职业，比如教绘画的可以作画，教声乐的老师唱歌一定比一般人强。可是教管理的老师大都不能从事管理职业，因此，如果把管理说成是艺术，让他们感到底气不足。而且，包括他们的学生和一般人的看法也是，教管理的老师都是只能动嘴的学者。

教管理的老师只能耍嘴皮子吗？ 持这种观点的人恰恰忽视了一个更重要的事实——教管理的老师其实是最高明的商业管理者！他们能把一个艺术专业包装成科学专业，开发了人们对管理教育和管理知识的巨大需求，准确击中了人类中最具有进取心的一群人——企业家和管理者们想快速成功的心理，创造了商业史上最成功的无烟产业——MBA教育和咨询业。

不信？！请到大学里看看，最有钱的学院一定是商学院，最富有的老师一定是教管理的，最高工资的毕业生一定是MBA。不仅如此，咨询公司里刚毕业的MBA就可以同大公司的CEO面对面地开会，甚至对他们的业务指手画脚；韦尔奇的门票可以卖到5000元；迈克尔·波特来中国本来是推销他的书，可走时却能拿走几十万美元的演讲费。

这是为什么？就因为你们相信了管理是科学！

2006年8月11日于墨尔本

别人的战略你学不会

2006年10月，我给杭州一家刚在香港上市的房地产公司讲课，其中一个内容是讲万科的企业战略。当我讲到万科尊重制度的企业文化时，这家公司的老板在下面打断我说："这种企业文化的简单问题我们都懂了，能不能讲些万科我们不知道的东西？"

2001年，我在北大讲深圳楼白金制衣厂的案例——当制衣业纷纷北移时，它却在深圳开办新厂，获得大发展的故事。一名EMBA的学员当场提问："这样简单的管理方法，就能使它的生产率大大提高，别人不是一学就会吗？"

1999年，我请香港汇丰银行副总裁给华润创业高层管理人员讲授汇丰银行的人事管理制度时，他反复强调：在全世界各地，汇丰银行的定位都是一家本地银行，我们是受街坊邻里们的委托管理他们的钱财的，我们不会从外面招人当我们分行的头，因为一个只知道赚钱，但对社区缺乏责任感的人不适合我们银行的文化。一位高管说："你说的这种思想教育，我们内地企业早都熟悉，我们更感兴趣的是你们具体培养管理层的方法和制度。"

其实，这三个人说的都包含了同一个假设：优秀的企业应该有一些不被外人所知的制胜的诀窍，如果我们知道了它们的诀窍，我们就能学会。

这个假设在很多行业是对的，比如制药行业，如果你知道了别人用10年，花了10亿美元研制出来的配方，你一下子就能生产出效用完全相同的药；还有软件的开发源程序、原子弹核处理技术、金属热处理工艺，等等。也正因为如此，这个假设变成了不容置疑的常识。

可惜，在企业管理这个行业，这个假设是错的！

为什么是错的？让我们看一下正发生在我们身边的事实。

今天，美国人一提起以丰田汽车为代表的日本汽车，就有点底气不足，这使他们重新审视这个第二次世界大战中被他们打败的对手时，骄傲少了一大块儿。丰田，这个30年前根本没有被美国汽车业看在眼里的汽车厂，30年后竟彻底打垮了美国的支柱产业——汽车业。丰田2004年的利润超过了美国三大汽车厂商的总和。2005年当美国汽车业出现全面亏损，美国最大汽车公司的发言人正在向股票分析员们解释因为油价高企，汽车存货出现历史性积压时，丰田的油电两用环保汽车已经开上了美国的高速公路。

可是，大家千万别忘了，美国汽车可是世界汽车的鼻祖，它曾集中了美国甚至是全世界最优秀的工程师。还有，美国国会曾通过比限制中国轻工产品更严格的法令，阻止日本汽车对美国民族工业的冲击，最后逼得日本三大汽车厂商纷纷到美国办厂。于是，出现了美国通用汽车同日本丰田50对50的合资工厂，这等于让一群专家用24小时的监控器观察另一个专家的工作。另外，美国汽车业不仅孕育出了全世界公认的管理学鼻祖——彼得·德鲁克



（他的开山之作《管理的实践》就是通过观察当时被称为汽车之王的通用汽车而完成的），更有甚者，美国管理学界靠研究丰田汽车吃饭的专家，远远比日本多，有的商学院老师就因为专职研究日本丰田汽车的管理而成为教授。

然而30年来，集中了全世界最聪明的脑袋的美国汽车界，竟然没有学会丰田汽车那些在理论和手段上都看似简单的管理方法！结果美国三大汽车厂商一路悲歌，被日本汽车打得要受美国破产法令的保护才得以维系。

一些对美国汽车行业有点常识的人曾说："美国汽车工业不是被丰田打垮的，而是被美国最大的工会——汽车行业工会拖垮的。"可是，丰田在美国也有工厂，为争取工会的合作，丰田建厂前甚至把美国汽车工会的人请到日本本厂参观！为什么丰田在美国的工厂生产的汽车仍然比美国汽车性价比高？

还有的管理专家说，以西方个人主义文化为主的美国汽车业，学东方集体主义文化的日本管理方法可能难度较大。可是，为什么美国连同是西方文化的西德汽车管理方法也学不会？西德汽车也是从战争废墟上爬起来的，不仅奔驰、宝马这两个传统的高档品牌，成功地占据了世界市场的顶端，就连曾经是中档品牌的奥迪和大众也越爬越高，俯视着美国汽车？

我相信，第二次世界大战后的半个世纪，美国从世界第一流的汽车制造业，沦落到今天第三流的汽车制造业这个痛苦的事实，终于让美国汽车界明白了一个事实：别人的管理方法，我们学不会！ 2005年，美国第二大汽车厂商福特，推出新车型时用的广告语竟是："德国工程师的完美技术！"这可以算是美国汽车行业对这个认识所做出的经典总结了！

其实，不仅汽车行业的管理方法不能移植，我们身边其他行业的例子也比比皆是：西南航空、沃尔玛、通用电气、诺基亚、万科、华为这些行业标兵的战略谁学到了手？



别人管理的绝招，我们为什么学不会？我想这绝不是他们的保密工作做得好。在今天信息如此发达、跳槽如此频繁的环境下，相对于技术诀窍的保密，管理知识的保密程度近似于零。其实，榜样企业的一招一式都暴露在太阳底下，还有大批像我们这样把它们的做法总结出来的人，写成最佳商业实践案例让全世界去学习，但哪曾想，学来学去，结果还是美国汽车！

别人的招我们学不会，除了每个企业的环境和人不同的原因之外（我在《中国企业家》杂志2006年《管理是艺术还是科学？》一文已有论述），一个更容易被人忽视的原因是每个企业都具有一些别人没有的特殊做事能力，也可叫“核心竞争力”或战略“执行力”。这个独特的能力同每个企业的具体管理方法是孪生子，也就是企业在形成自己的独特管理方法的同时，这个特殊做事能力也就形成了。

这个特殊能力的最初形成，往往具有两个特征：一是不经意的；二是被迫的。这同那些多子女家庭的孩子，从小不知不觉地学会合作和忍让的道理一样。比如，丰田汽车的经济性是深深植根在日本国土小、道路狭窄、石油资源贫乏的环境之上的，这同他们在第二次世界大战中生产的那种木制机翼，但飞行半径大得



让美国人提心吊胆的零式轰炸机的道理一样。另外，日本汽车的低返修率，其实是日本人对生活细节注重的自然体现，在汽车这种大批量工业产品制造过程中，它的科学表现就成为全面质量管理。戴尔电脑的直销能力，其实也是在迈克尔·戴尔读书时，为了赚零花钱，在宿舍里为买不起牌子货的穷学生装电脑时形成的。沃尔玛现在被人津津乐道的卫星定位物流管理系统，产生于它起家的阿肯色州本顿维尔小镇，当时那里根本就没有物流公司为它服务，结果它只能从一开始就自己管理自己的物流。

这个特殊的做事能力是个中性词，比如，一家擅长以幕后交易获取土地资源的房地产公司，不仅要对某些政府官员的喜好了如指掌，对本地的高档娱乐和体育场所，甚至对香港夜总会的情况也要老马识途。一个不擅长此类活动的公司，想要招待好一个客人都会非常为难。为什么？不是花不起钱，而是摸不到门路——没有这种特殊能力！

万科公司为什么那么早走出深圳到全国开发？ 因为万科坚持不行贿。不行贿，地域优势就不明显，到哪儿开发都差不多，因为中国不是东南亚，行贿还是需要人际关系的。万科1988年进入房地产，开发的第一块地就是公开拍卖得来的，土地成本比当时深圳所有房地产商的都高。刚上市筹来的2000万，几乎都砸在一个项目上，怎么办？以贸易起家的万科，定出了土得不能再土的“高来高走，给能买得起房子的香港人盖房子”的策略。这实在是不得已而为之。香港人买房子，要先看样板间，万科就盖了中国第一个样板房；香港人要的房子不是当时中国千篇一律的板楼，万科就找来刚毕业的设计师，利用业余时间模仿国外的建筑，搞出来他们想象中香港人应该住的房子；香港人要有物业管理，

万科就成立了中国第一家物业管理公司；物业管理要有细则，万科就同深圳市政府合作，协助政府制定了中国第一个物业管理条例。结果，房子盖好了，以超过深圳当时平均房价一倍的价格售罄！这块高价的地，没有难住万科，反而逼着万科比今天的大多数同行提前下“海”了！于是，万科的特殊做事能力——专业地开发中国民用住宅的能力开始形成。这就是万科在各地拿的土地，在本地开发商看来，几乎都是一般，甚至是有缺陷的地段，然而万科的房子大都能以比临近楼盘更高的价格出售的原因。

《孙子兵法》说：“人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。”因为孙子知道获得制胜方法的过程比制胜方法更重要，在这个过程中，也只能在这个过程中，一个人、一支军队、一个民族和一家企业的特殊做事能力才能形成！

一个企业的战略是能够被别人观察、研究和模仿的，因为它是冰山显露在水面上的那一角；然而，别人看不到的，甚至自己也不完全清楚的是在水下的那部分——比显露在上面要大得多的冰基，这就是一个企业的特殊做事能力，这就是别人的管理绝招，我们学不来的根本原因。因为方法可以学到，但能力则不行，能力的形成不仅需要年轮，还需要**特殊**的年轮！这同吃苦、受辱、挫折、富足、尊贵、成功的生活经历在人身上会留下特殊的痕迹是一个道理！

每个企业的特殊做事能力不仅外人学不会，就是企业的创始人和CEO要移植出去都很难。不信，把杨元庆和戴尔两个人换个位置，联想一定变不成戴尔，戴尔也成不了联想。这就是空降CEO大比例失败和企业并购往往不能有效整合的根本原因。企业的特殊做事能力是拆不开的，如同一个拳击冠军的大脑和他的四



肢分不开的道理一样。

其实不仅是企业，任何组织的管理方法都必须同相对应的特殊做事能力配合才有效，否则一定是作壁上观。比如，中国引进西方交通规则的斑马线这么多年，但在中国的街道上，你见过汽车在斑马线上给行人主动让路的吗？

看到这儿，有的人肯定会说："你不就是讲商业案例的吗？敢情你教的都是别人学不会的。你这不是分明在卖假药吗？"

其实，这又是一个假设的错误：老师教的东西一定有用吗？

教商业案例的老师只不过是一个职业 任何职业都是建立在需求之上，就像神学在欧洲中世纪曾是教育的主要内容一样。老师教的东西不一定是有用的！人们为什么要受商业教育？一是为求知，二是为更好地管理企业。求知就证明你对商业少知或无知，其中一个表现就是以为学了成功企业的管理方法，你就能用了。这就是需求，于是，教商业案例的行业应运而生。然而，我们不能一上来就讲别人的方法你学不会，因为你们不信——无知的典型表现是自以为自己知道，所以我只能向你们讲别人的成功案例。于是，你拼命学习世界500强的成功战略，就像本文开头的那三位——认为别人的方法，你们也能学会，从而也能成为几百强。可是当你把别人这些招在自己企业一用就知道了：哎，怎么不灵？于是，又请来专门学商业案例的MBA，可是还不行。最后又花大钱请咨询公司亲自指导你，结果还是学不会！最终，你才像美国汽车业那样恍然大悟：我们不可谓不聪明，不可谓不努力，也不是舍不得花钱，原来别人的战略我们是学不会的！看来只能自己走自己的路啦！

看，你长知识了吧？！你只有认识到这点，才能真正跨进企

业管理的门槛。

你由此知道了商业成功无迹可寻，每个成功的企业都是拓荒者。

这就是教商业案例的老师的作用——缩短你走弯路的时间！

不仅中国的企业家要走这样的弯路，日本和西德汽车界也走过这样的弯路。第二次世界大战后他们把美国的工程师和管理学家请到国内，要学习美国汽车企业提高生产率的高效管理经验，可是学不会。自己又派人到美国汽车厂学习，最后发现美国的方式不适合他们。于是，他们根据各自的特点（其实，也只能如此）开发出了高档的德国汽车和经济型的日本汽车。

尽管人类社会有文字记载的历史有几千年，但每一代人都要自己探求生活的经验。就像每位父母都告诫孩子火会烫手，可是哪个孩子没有被烫过？同样，每代企业家和经理人也只能通过自己亲自烫手的实践才能知道管理的真谛。

为什么？因为科学可以积累，我们不需要再探求1加1等于2和万有引力这样的定论，但企业管理是艺术，是艺术，就有独创性，单靠模仿是不能成功的。

2006年11月29日于墨尔本

“拍脑袋”比数字重要

“没有数字就不能管理”，这已成为今天大多数管理者的共识。

企业管理为什么要重视数字？因为人们的常识是：如果企业的各项任务和每个员工的工作都能用数字衡量，那么管理就精细了——企业流程各环节的效率高低，一目了然；员工也好管了——每人心中都有明确的数量指标，玩命干就是了；管理者的工作也容易了——一切让数字说话，论功行赏！

正是出于这个认识，各种各样建立在数字化基础之上的管理方法和工具应运而生，比如预算管理、六西格玛、ERP、ISO9000、绩效工资、价值管理、平衡计分卡，等等。可是当管理者把这些似乎非常科学的数字管理方法和工具引入企业后，大都沮丧地发现：除了企业要买更多的IT产品和员工比以前要填更多的表格外，企业效益并没有比原来有多大的改善。

在支付了大笔咨询费用和公司上下热火朝天地搞了一段“运动”后，企业只能打掉牙往肚子里咽。但细心的管理者不可能不犯嘀咕：那么多国外大公司都采用过的，并且是那么有名望的教

授专家发明和推广的东西，不可能是假药吧？！嗐，即使是假药，咱也不能说，因为尽管没治好病，可也没死人，说出去，反而被人家笑话——是你的企业管理基础太差，员工素质太低，不适合用这些先进的数字管理工具。

特别是那些被咨询公司在推销这些方法和工具时当做典型的公司，更是有苦说不出。当同行来问："你们用了平衡计分卡，效果怎么样？"他们往往会言不由衷地说："有些作用，初期有些不适应，以后应该会好。"可是心里想："怎么可能说没有用？外界知道我们公司采用了先进管理工具，起码对公司还有点正面广告效应。"

然而，使用者的勉强足以引起潜在使用者的警觉。于是，谨慎的公司一定会再找更多的人问，特别是到那些直接受这些数字化管理工具影响的部门和员工中打听，结果越问越犯嘀咕，最后，顶多派几个人，买几张天价的门票，听听这些数字管理工具大师们的讲座不了了之。于是，在过去20年里，世界上流行的这些数字化的管理工具和方法，在中国轰轰烈烈地你方唱罢我登场，谁都只是昙花一现；除了卖工具的人赚了大笔的讲演费和咨询费外，用它们真正淘到金子的企业几乎找不到！

为什么会这样？数字难道不是最科学、最公平、最不会骗人的吗？可是为什么这些数字化的管理工具和方法不灵？或者真是由于中国企业的素质太低，掌握不了这些先进方法和工具？

其实，都不是！原因在于企业管理的本质是艺术，不是科学。能够用数字衡量的管理内容在管理工作中只占从属地位。如果非要用数字的概念来说明管理中的数字和非数字关系，我认为最贴切的说法就是大家熟知的二八原则——数字化的管理（定量的科



学部分）在企业管理中占80%的工作量，只起20%的作用；而非数字化的管理（定性的艺术部分）虽然只占管理20%的工作量，却起了80%的作用。

为了说明这个问题，我举一个总部在中国华南区的碳酸饮料公司的真实的故事。这是关于该公司一个区域销售部门的绩效考核案例。公司对这个销售部门的考核一共有六项指标：销售额增长率、应收款回款率、销售费用、市场占有率、客户满意度、员工满意度。

前三个是财务指标，由公司财务部派出的、常驻该销售部工作的一名专职会计负责。市场占有率和客户满意度，由公司聘请的独立第三方调查公司完成。员工满意度，来自于公司人力资源部定期组织的360度绩效评估。由此可见，这六项考核指标全部由专业人员负责，全部能用数字衡量。

请注意，获得这六项数据的日常工作，至少要占去公司对这个部门的管理资源（专职管理人员的时间和成本）的大部分，这就是我说的80%的管理工作。

可是，真正使用过数字化管理方法的人都知道：当你面对一摞摞整齐和准确的数据时，最难的是如何给它们分配权重，也就是在评价这个部门的业务绩效和决定奖金多少时，这六项指标各起什么作用？因为不论用多么高深的数学分析，都不可能把现实中这样一个如此简单的业务部门，这六项指标之间的关系真正搞清楚。比如，顾客满意度上升，销售额是否能增加？如果能，增加多少？员工满意度降低，销售额是否会降低？销售额增加，应收款是否要增加?等等。

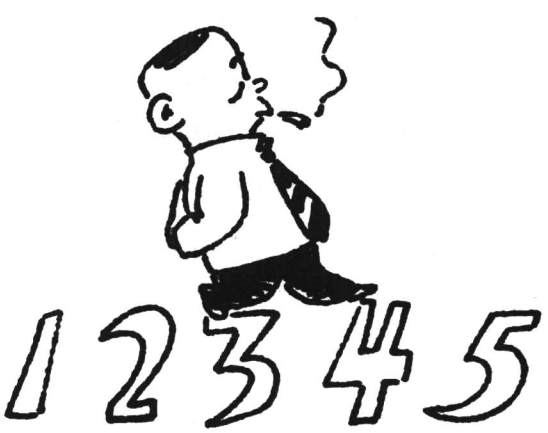
为什么计算不出来？因为在销售额这一数字的背后，可能有

多种原因起作用，比如销售工作质量的好坏、员工专业素质的高低、团队的配合、销售佣金的激励、促销政策、销售渠道、经销商的地位、应收款的政策、产品定价的合理性、质量好坏、品牌强弱、消费者习惯、对手强弱、地方保护，等等，甚至可以一直追溯到亚马逊河的一只蝴蝶的翅膀振动。

但作为管理者总不能闭着眼睛说：既然分不清，每个指标又都重要，干脆，各起1/6的作用吧。因为这个区域是该公司新进入的市场，销售额增长一定重要过市场占有率。不仅如此，公司对新进入的这个北方市场实行现金销售政策，因此，应收款回款率对这个部门也不适用。于是，这就需要管理者在对这些数据和非数据的信息做出分析后，对每个指标的权重给予定性判断，这就是人们通常所说的“拍脑袋”工作——管理中的艺术成分。

相对于数据收集、分析和处理这样经常性的管理工作，拍脑袋的工作不是很经常，因为你要是经常调整控制指标的权重，下属一定会无所适从，公司就成了言而无信。因此，这类工作就是我所说的管理中的20%的工作。

如何把企业想得到的结果，事先分配到业务流程中各个环节的控制指标上，事后再根据各种控制指标完成情况，对每个部门和具体人员进行评价和奖惩，是每个管理者不可回避的工作。



这个工作尽管表面上和结果上可以是很数字的，比如，这个销售部门的工作和奖金是



按销售额完成情况占0.4、市场占有率0.1、应收款回款率0、销售成本0.1、客户满意度0.2、员工满意度0.2的权重来评价和发放，但其实质上是定性的。因为所谓的权重就是管理者根据自己的判断，对每项工作的重要性强制打的分数，这同体操裁判根据自己的判断，给体操运动员翻出来差不多一样的跟头，打出9.1分、9.2或9.3分的道理一样。

真正管过企业的人都知道，这个工作绝不可能让人越俎代庖的。原因很简单：如果你是这个区域销售部的顶头上司，那些收集和处理数字的管理人员（不论是内部的，还是咨询公司）都不应该比你更了解这个区域销售部负责人的秉性、能力和他的团队，也不应该比你更清楚公司对那个区域的战略以及对手的情况。否则，你一定是个不合格的管理者——让你坐到这个“体操裁判”的位置上实在是个煎熬，因为这将经常出现应该给9.9分，可你只给5分的尴尬，从而让参赛者感到不公平。好在体操比赛的评分要去掉最高分和最低分，可以把你这样的不专业裁判的影响减到最低；可是在管理中，不论管理者的职位大与小，任何管理工作都必须有独立判断的内容（否则，不论你职位多高，你最多也就是个高级马仔）。也就是说，作为管理者，一定会碰到裁判只是你一个人的时候！所谓集体领导（也可叫团队或民主管理），最终也是建立在每个成员对这些定性问题的主观判断，即集体“拍脑袋”的基础之上。

一个组织管理的好与坏，一个管理者的水平高与低，其实主要是由这个判断能力——“拍脑袋”的质量所决定。这就是我所说的非数字化的管理工作，对企业管理起到80%的作用。

为什么非数字化“拍脑袋”的工作，对企业管理的作用大过

那些占管理工作80%的数字化管理工作？

让我们接着看这个例子。到了年底考核，该部门的销售指标只完成一半，但应收款回收、销售费用控制、客户满意度、员工满意度都得了满分。如果按照年初定的考核方式，该部门的奖金只能发80%。可是那个部门的领导和员工都不服气，因为他们的市场地处内地，经济发展相对落后，消费者对公司的品牌认知度几乎是零，开发的难度比预计大很多。尽管数字衡量出来的效果差——销售额只完成一半，但他们过去一年工作非常努力，员工拿着比沿海地区少一半的工资热情仍然很高涨，经销商的渠道建设非常扎实。特别是在对手频频挖人的情况下，员工队伍仍然很稳定。因此，如果完全按数字管理，管理者毫无疑问地向这个部门传递了这样一个信息——公司只重视结果，不重视努力。公司在战略上准备要放弃这个市场！

然而，企业的明天是由今天决定的！ 如果不鼓励人们今天的努力（往往不能用今天的数字反映出来），人心就会散；员工的心散了，再聚起来可不是一件容易的事。

于是，这个部门的顶头上司——一个熟悉业务且眼光长远，同时又年轻气盛、敢于同总部职能部门“吵架”的管理者，根据这个特殊情况，不惜冒着辞职的风险，力排众议调整了该部门的年底奖金，给了他们超过数字考核应该给的奖金。第二年，这个部门给了公司一个惊喜，第三年该地区成了公司业务主要增长市场。

假如这个懂行又有战略眼光的管理者没能说服他的上级和人力资源部，重新调整该部门奖金，第二年该部门经理有可能辞职，带着骨干跳槽到竞争对手；销售额在第二年下滑了一半，公司在看不到希望的情况下，最终撤出了这个市场。其实，这是发生在



同一家公司的另外一个案例，只不过时间不同，这个部门的经理和直接主管，没能成功说服总部不按数字考核他们！

请大家看看，这20%的非数字管理工作是不是起了决定性的作用？

其实，这是一个简化得不能再简化的例子，在现实管理中，因果关系绝不会像这个案例那样显而易见。真实的情况是：当讨论是否该重新调整这个部门的奖金时，营销部门持强烈反对意见，他们认为这个销售部门的专业水平需要极大的提高，因为他们在店门陈列和铺货时经常违反营销部的指导，从而给那个市场的消费者造成很大的混淆！否则，销售额绝不会这样低。

这就是现实中的管理者面对一个棘手问题时，经常会遇到的黑白相反的解释，而我们的经验是：真正的原因往往是落在黑白之间的灰色地带——该部门销售业绩不理想，既有销售工作不力的原因，也有预测过于乐观的原因。

每个原因各占多大权重？这又是一个80%的数字管理工作算不清，而需要“拍脑袋”的20%的管理工作。

不仅如此，这种拍脑袋的非数字判断工作，往往都是急迫的——即使有充分的时间来收集数据，可能也等不及了。因为，年底人家等着奖金过年呢。

再设想一下，此时如果人力资源部也提出反对意见，认为每个地区的销售部门都有特殊情况，这个部门要调整可能会引起连锁反应，这对公司刚刚建立和推行的以数字说话的管理文化是一种挑战。

你这20%的非数字管理工作是不是就更难了？！

为什么难？因为，管理中的关键因素往往不是数字所能表现

出来的，它总是隐藏在数字的背后，使得人们不容易看到或看不清！这就是为什么那些数字化的管理工具和方法，在应用中并没起到像推荐者所说的那样神奇的功能！因为数据不论多么完整，方法多么科学，也始终代替不了管理者的判断！

因此，有经验的管理者都知道，管理的数字是重要的，但别过于依赖它！否则，就会像上面的例子，你可能会丢掉一个市场。管理企业，有什么比市场还重要？！

也正因为如此，高明的管理者，都习惯于看那些藏在数字背后的东西。因为他们知道，凡是数字能准确衡量出来的东西，就不用管理了；数字不能说明的东西（在这个案例中，就是销售部工作不力、年初预测过高、未来市场潜力和各部门之间的平衡）才是管理的核心！是数字背后的东西，决定了一个管理者的成败。

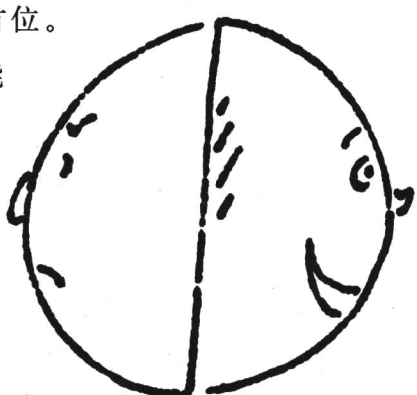
当然，核心不等于全部，数字和管理者的判断相辅相成，组成了管理工作的完整图画。我们写此文的目的，不是想贬低数字和数字化的管理工具和方法的作用，只是想说明它们的重要性没有那些管理专家们说的那样大！因此，管理者的工作重点应该更多地放在对业务实际情况的了解上——那些发生在第一线的、数字表现不来的活生生的东西。

2006年11月23日于墨尔本

别让印象骗了你

2006年6月，《读者文摘》杂志公布了一项在全球35个大城市进行的礼貌调查报告，其中有两项结论让很多人吃惊。

纽约这个曾经被人视为冷酷和没有礼貌的城市，竟排在最有礼貌城市的首位。获此殊荣的前纽约市长说，这可能是因为“9·11”事件让纽约人重新认识到了生命的意义，人与人之间的关系变得友善了，纽约也就变得礼貌起来。我很怀疑一场灾难就能使一个有300多年历史、800万人口城市的精神面貌发生变化，除非纽约人是机械人！否则，城市和人一样，是生物组织，生物的DNA不会轻易改变的。



我相信纽约的礼貌水平在“9·11”以前也应该比其他城市高，只不过以前没人做过城市间礼貌水平的对比调查罢了。然而

更让我感兴趣的是，为什么事实与人们的印象会有这样大的差距？什么原因使纽约如此蒙冤？

合理的解释应该包括如下两个相关的原因：

首先，纽约太有名了。无论是巴黎、伦敦，还是东京、香港，同纽约比总是差一截。这不是历史和文化的原因，而是纽约比它们有力量。有钱人的钱差不多都跑到纽约了，华尔街打个喷嚏，全世界的房价都要动。纽约影响大，报道它的消息就多，于是，纽约经常被全世界人的眼睛盯着。盯着盯着，毛病就出来了。纽约就是生活在镜头面前的大明星，脏事藏不住，经常有丑闻。其实，一般老百姓也有脏事，只不过没有被大家注意罢了。

其次，纽约太牛了。20世纪美国抢了全世界的风头，成了无可争议的军事和经济强国。纽约是美国的代表，纽约能不骄傲吗？上帝说，人类最大的罪恶是骄傲。我估计国家也是如此。人类对骄傲的惩罚除了采用一些极端的方式外，更多的是用嫉妒。全世界的人合起来嫉妒纽约——挑它的毛病。于是，那些不是毛病的毛病，也变成毛病了。比如，普通人挖鼻孔，是不讲卫生；明星们挖鼻孔，就是没教养，要被大肆批评！

可是，这次《读者文摘》偏偏把普通人和明星放到一起用科学方法比了一下，结果明星大胜——被人认为最没礼貌的纽约竟获得礼貌世界杯金奖。于是，人们大惑不解：那么不讲礼貌的明星反而比我们有礼貌？这个调查是不是搞错了？

其实，错的是我们的印象。明星本来就应该比一般人有礼貌。像一般人外出至少要比在家里穿得正式一样，明星经常要面对大众，哪怕是装的，也一定会做到尽量礼貌。不信，你仔细观察一下明星的举止和谈吐，是不是要比你优雅文明一些？可惜，这个



事实没有被我们看到。其实我们的眼睛是看到了，只不过没有在脑袋里保存下来形成印象，这就是心理学所说的眼见并不为实的道理：人们的观点会影响人们收集和处理信息的方式，人只注意和记忆那些自己所相信和感兴趣的东西，而忽略那些同样存在，但对自己不重要或不相信的东西。于是，现实世界在每个人的脑袋中呈现出不一样的印象。

大多数人没有见过明星本人，但大都认识明星。普通人是通过媒体认识明星的，比如，当娱乐新闻说某个明星举止粗俗，我们脑袋里就会形成这个明星教养不好的印象。当我们有机会同她一起坐飞机时，如果她真的大笑几声，就一下子和我们脑袋中的概念形成共鸣——这个人真是教养不好！然而我们忘了，她在飞行的4个小时内可能一直在阅读和小声与同伴聊天，然而，这些礼貌行为没有被我们注意和记忆，因为我们的脑袋已经被媒体报导先入为主了。心理学有一个“锚定理论”说的就是这种先入为主的现象：一个事物在脑袋中的最先记忆，起了船锚的作用——抛下锚，船就漂不远了。

我们的脑袋先被家长锚定 比如，爸爸说，火会烫手，不要碰！日后，我们对火的看法就变成负面和危险的。后来，我们对世界的认识逐渐又被媒体锚定，随着上网、看电视的时间越来越长，媒体的锚定作用就越来越大。父母锚定我们是为了我们好；可是，记者不是我们的父母，锚定我们不一定是为了我们好。

记者首先考虑的是吸引我们眼球儿，比如，高官贪污找情妇总是占据媒体的头版，而不贪污、没情妇的高官总也抢不上头条。于是，我们的脑袋对干部的看法被锚定了，我们开始留意观察：嘿！当官犯法的还真多，昨天判一个，今天又判一个！看来当官

的好人不多。可是仔细想想，当官的跟我们不是一样吗？我们怕死，他们也应该怕，其实都是有贼心没贼胆的正常人；大多数人不敢犯法，大多数干部也不敢腐败和贪污；大多数老百姓是守法的普通人，大多数当官也是守法的普通干部。可惜，干部是纽约，干部是明星，是干部就要受锚定的冤枉啦！

纽约人最有礼貌，其实也符合经济基础决定上层建筑的哲学常识。礼貌是什么？礼貌是教养，是人后天教育和培养出来的东西。然而，教养需要钱，温饱知廉耻嘛！虽然没有完整的统计数据，但我相信在整个20世纪里，纽约人的人均收入和GDP一定远远超过世界其他城市。因此，从钱包的厚度看，纽约人也应该最有礼貌。

然而有钱，并不一定有礼貌。

老年人比年轻人还没礼貌！ 这个调查的另一个让我吃惊的结论是：在被调查的人群中，40岁以下的人表现的最有礼貌，60岁以上的男性最没礼貌！这同人们的印象又不相符。我们的印象好像是：离开竞争舞台中心的老年人往往会更从容、更有爱心和更有礼貌一些；相反，涉世不深的年轻人和正忙于证明自己的中年人，往往会更自私、更紧张和更粗鲁。因此，鲁迅笔下的九斤老太太才有一代不如一代的哀叹。另外，几乎所有西方国家的统计数据都表明：人的财富同年龄成正比，60岁以上的人比40岁以下的人钱多。如果财富同礼貌成正比，60岁以上的人也应该比40岁以下的人更有礼貌才对。

我们的印象又错了，这次错在哪儿？

原来错在对人性的理解上。我们以为人只要衣食无忧就应该幸福，食色性也嘛。其实人除了吃与性的物质需求之外，还有被



人承认的精神需求。人的幸福必须建立在吃与性以及被人承认这三点之上。可是，这三点需求与幸福的关系有所不同：吃与性是人的基本需求，不满足人就不幸福；但受生理限制，这两者达到一定程度，对幸福的提高作用就不大了。这像管理心理学所讲的保健因素——增加没用，减少不行！相反，人需要被别人承认的需求是无止境的，越被人承认，幸福感就越强，学术语言管这种需求叫激励因素——不断增加，才能幸福！

当我们看到那些衣食无忧、天天去公园的老人时，其实忘记了他们的人生少了激励因素！他们大都退休或接近退休，已没有让别人继续承认的可能。物理学不是说，三点平衡才稳定吗？他们少了一个点。尽管他们闲庭信步，其实心里不稳了。虽然过的是天天跳舞、钓鱼和下棋的日子，但那都是找乐，找乐和真乐是两回事！整天喊活着没意思的小青年体会不到这点。因此，这些表面幸福的老人，其实最不幸福。人不幸福，对人不可能友善，自然也就不顾什么礼貌了。

那么女人呢？为什么60岁以上的女人，没有表现出特别的不礼貌？因为女人让别人承认的方式同男人不同，家庭是女人的精神追求，60岁以上的女人大都还有个家，她们的三个点还完整，因此，比那些老头就幸福些，对人自然也就礼貌一些。

相反，40岁以下的人尽管生活压力大，但他们也三点齐全。尽管大多数人都是在瞎忙活，最终也获得不了别人怎么承认，但他们的梦没醒。因此，他们心里自然没有老头那么烦，对人就相对礼貌一些。

人过40岁梦就醒了，可是，为什么他们表现得最有礼貌？而过了40，又恢复正常了？那是因为人过40，梦就快醒了！人生如

梦，怕的是天明！40岁之前的人处在更在意被别人承认的时期，正在梦中娶媳妇呢，因此，就要像纽约和明星一样，在人面前表现得更礼貌一些。比如，主动替别人开门，帮人家捡东西或多说几句谢谢。因此，我们也可以说40岁以下的人不仅更幸福，也更虚伪。因为，起码他们的一部分礼貌是为了交换而刻意表现出来的，当他们步入60以后，就会原形毕露。

那么我们为什么会形成老年人有礼貌、年轻人粗鲁的这种与事实不符的印象？其实，又是锚定惹的祸。首先，爷爷比爸爸对我们好，我们的大脑先被锚了一下，在外面碰见老头儿，就问爷爷好。可是当那些老头儿答应时，我们往往只注意到他们的笑容，而忽略那些被皱纹掩盖的勉强。其次，我们被家长和老师教导要尊老，因此，见到老头我们先尊敬，老头儿也就不得不回敬，于是老头儿也就显得有礼貌。可是，这次调查针对的是人是否主动礼貌，比如，在街上掉散了文件，是否有人帮助拾？你进了大门后是否帮助后面的人扶门？在这种情况下，老头儿们的原形就露出来了：老子正烦着呢，懒得理你！接着，媒体又加入锚定我们的大军，电视、电影、报纸里的老头儿不是受苦受难，就是高高兴兴地夕阳红（注：记者、导演也都被锚了）；相反，自私、不守纪律、犯罪和暴力的主角则都是年轻人。于是，我们的眼睛被戴上了有色眼镜——不礼貌的老头儿，变得和蔼起来，礼貌的年轻人，变得粗鲁起来！

我们的印象又骗了我们一次！

其实，人的印象很容易出错，特别在归纳问题时，当人们试图把个体特征抽象为整体特征时很容易以偏概全。比如，用纽约个别人或个别行业的不礼貌的现象代表纽约的礼貌水平，把个别



年轻人的粗鲁特征放大到年轻人的整体，把自己熟悉的老年人的和蔼礼貌当成大部分老年人的特征。

人们面对权威时往往会交出思考的权利 印象错误的直接原因是上面提到的先入为主的锚定心理。人们为什么容易被锚定——容易形成先入为主的观点？原因在于人们有服从权威的心理。心理学实验证明：人们面对权威时，往往会交出思考的权利和减低个人的责任。比如，人们往往认为，爸爸、领导、教授、韦尔奇、电视台、报纸，等等说的一定对，从而轻信权威观点和盲目执行命令。

尽管历史一再证明，人类放弃思考就会导致荒唐，但人类不会因此而变得勤于思考，因为，在权威面前思维懒惰是人的正常心理。这种现象在高学历的知识人群中也经常发生。

为了证明这个问题，2005—2006年的两个学期，我在北京大学两个MBA班的学生中做过测验。测验的问题首先是：有多少人同意中国房地产是暴利行业的观点？每班80个学生，95%以上的人同意这个观点。接下来的问题是：暴利的标准是什么？同学们的观点开始不统一。是利润总额、利润率、营业利润率、还是资产利润率、年利润率？或者，项目利润率？是10%，还是20%、30%、40%……，是暴利？大家争持不下。我把所有可能的暴利标准写到黑板上，让同学们用表决的办法来决定哪些是地产暴利的标准。

直到此时，这些正在受管理学和经济学专门教育的硕士研究生们才感到问题的复杂性，因为，任何一个标准都不能获得超过20%的票数！接下来，我又一次让大家表决，认为中国地产是暴利行业的请举手，结果，只有不到10%的人举了手。我又说，那

么认为中国地产行业不是暴利行业的请举手，结果也只有不到10%的人举起了手！

另外80%的人怎么啦？投了弃权票。弃权是什么？弃权就是拿不定主意，拿不定主意就是要思考！这时他们的大脑开始思考。他们是专门接受经济管理教育的高材生，此时，他们明白了：地产行业是否暴利是一个行外人很难辩论的话题。

不知道暴利的标准，怎么判断地产行业是暴利？最后我问："如果大家不知道暴利的标准是什么，我们凭什么那么确定地对地产行业是暴利的问题举了手？"我知道，这不是一个好问题，因为对受过逻辑训练、能够思考的知识分子来说，这是个揭短的问题！此时，80人的课堂发出支吾的声音，一个学生说："如果地产行业不是暴利，为什么中国富豪排行榜有那么多地产商？"他的话音没落，一个学生就反驳说："如果中国金融业、电信业、汽车等垄断行业也像美国那样允许私人进入，中国地产富豪的排名就不会那么靠前！"于是课堂又陷入了沉默，一个学生不服气，但又不很自信地说："反正大多数人买不起房子了，地产就是暴利。"结果，课堂大笑起来，因为这是有违经济学基本常识的解释。最后，几个学生含混地说："反正报纸、电视、专家和官员都这么说，再一看认识和不认识的地产商都很有钱，我们也就觉得是这么回事！"

看！这才是真正的原因，面对权威，连知识分子都放弃了专业的思考！难怪，人们如此容易被人锚定。

有了先入为主的观点，我们开始寻找论据。于是，真实的世界在我们脑袋里留下了真实和不真实的印象！印象是思想的细胞，各种印象在我们脑袋里经过抽象和归纳，变成了我们自己的



观点：美国人怎么样，中国人怎么样，河南人怎么样，东北人怎么样，男人如何，女人如何，北京如何，上海如何，等等。

可惜，这些印象有些是假的！

然而，假的印象比事实还重要　因为人们是按照印象所形成的观点去行事。于是，我们的世界才变得如此荒唐！

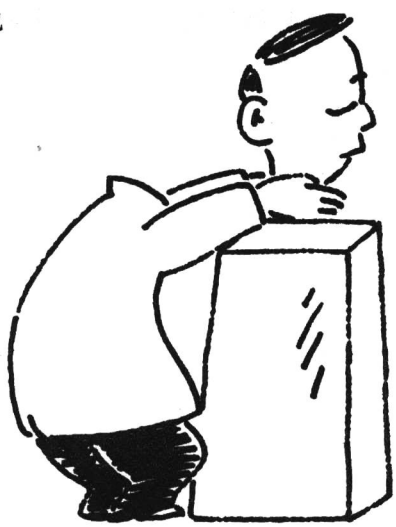
但是在荒唐的世界中，聪明的人还是能少做一点荒唐的事。2006年4月克林顿在接受美国著名电视节目主持人，也是美国最富有的女人奥普拉采访时有一段对话。奥普拉问："你的女儿有了男朋友，已到了谈婚论嫁的时候了。作为父亲，你给她关于男人的最好建议是什么？"克林顿毫不犹豫地说："我只对具体的男人给她提供建议，从不对男人进行整体的评价。"

聪明啊！克林顿，不愧是美国总统！他知道抽象了的印象往往是错的！

2006年7月17日于墨尔本

别让员工在你的眼中看到丑陋

2006年9月，我在北京见到一个五十多岁著名的高科技企业老板，他想请我给他的企业讲课。我问他："讲什么呢？"他说："就讲怎么当管理者，我们企业的这些科技人员搞科研是好手，但是管理和领导能力太弱。我本人没问题，我在部队时，士兵、班长、排长、连长都干过，在科研机构从项目组长、研究室主任一直当到所长，然后又创办这个企业！"



嘿，典型的一个企业家，自信里透着狂妄！我知道对企业家谈话最好直截了当。于是，我说："不对呀！？自古以来，强将手下无弱兵。你这么强，你的下属不可能



太弱呀。如果你感到管理这么吃力，很可能说明是你的管理和领导能力需要提高了。‘锅小装不下大饼’，你要求下属提高管理能力，你也应当提高呀。”

一般领导被人当着下属的面受到这样直截了当的挑战，心里不会舒服的，但他不愧是企业家，把企业搞好的心大过面子，他还是决定请我这个出言不逊的人给讲一课，题目是“怎样才能当一个合格的管理者”。

在备课时，当我和助手分析完他的企业现状后，我们不约而同地感到，这又是一个典型的企业家“封顶”的案例——企业成功地渡过了创业和初期发展的高风险阶段，可是当要进一步发展时，老板感到下属跟不上了。于是，像所有类似的企业一样，开始对外招贤纳士，对内进行管理培训。可是当把名校毕业的MBA请来了，世界500强的雇员也挖来了，各种各样的管理培训也听了之后，怎么公司的管理素质仍然没提高？新人有新问题，老人有老毛病，真正“顶用”的没几个！于是，老板每天忙得像超人，因为对下属做的事不太放心；眉头整天锁着，好像偌大的企业懂他心思的下属没几个。这时，那些同老板一起创业的“老臣子”，面对越来越严肃、越来越忙的老板，不仅行为开始缩手缩脚，连称呼也开始随着新人叫起张总、王董来了；于是，面对同样忙得团团转及效率不高的下属，胸怀大志的老板显得越来越孤独了。

其实，很多老板都有这种经历——看不上自己的下属，认为他们的能力和素质达不到自己的要求，因此尽管已经分身乏术，但仍然大权紧握，事必躬亲。殊不知，这种症状恰恰是老板本人的管理素质有待提高的一个重要信号。有这样心态的老板，如果不能尽快改变对下属的认识，进而从根本上改变自己的管理方式，

企业就很难再有大的发展了。这就是大家常说的企业家封顶的其中一个原因。

行为科学有一个著名的实验，验证老师的期望对学生的智商能否产生直接影响。实验者对美国橡树小学一至六年级的学生，做了一个老师们所不熟悉的智商测验，然后把智商分数排在前20%的学生告诉给每个班的老师。可是，老师们不知道的是，排在最前面的10位学生的智商值是实验者根据研究目的编造出来的，这10名“高智商者”实际是从学生中随机抽出来的。可是一个令人感兴趣的现象发生了，一年后对全校学生再进行智商测验，这些“高智商”学生们的智商进步水平明显高于平均水平。为什么？心理学家认为，老师喜欢聪明的学生，因此，他们对那些“高智商”的学生给予更多的期望和要求，这种期望和要求通过老师的语气、眼神和提问以及批评的方式传达给了“高智商”的学生，于是，他们受到了更多的鼓舞，感到了更多的学习兴趣，因此他们的进步也就比他们的同伴要快。

这个现象被心理学家称为“人际期望效用”，它说的是，在人与人的互动关系中，处主导地位的人对从属地位的人的看法和期望，会直接影响从属地位的人的行为和行为结果。这个实验里那些所谓高智商的学生们，当老师对他们另眼相看时，他们的学习表现真的就好了；而那些真正高智商的学生在老师的平均对待下竟变得“平庸”起来。这就是当今流行语所说的“说你行，你就行，不行也行；说你不行，就不行，行也不行”的道理。

同样，老板对下属的看法，也会直接影响到他的表现。像文章开头的那个老板，如果他认为那些科学家出身的管理层，管理素质和能力不行时，那些科学家在他的低期望下，也真的就不会管理了。



其实，很多老板都有同样的经历，当你看不上一个下属时，往往是越看越不顺眼，越看毛病越多，几年过去后，他真的就变成了食之无味、弃之可惜的鸡肋了；相反，当老板真心欣赏和依赖某个下属时，他真的就越来越出类拔萃，最终成为公司的顶梁柱！在老板与下属的互动关系中，老板就是一面镜子。在这面镜子中，看到自己丑陋的下属就自卑，看自己漂亮的下属就自信。

然而，即使明白上面这个期望效用的道理，也不能使老板们闭着眼睛提高对下属的期望——把不能干的人，硬看成能干的；整天做个菩萨，让下属照镜子都觉得自己漂亮。因为朝夕相处，老板们太知道自己下属的弱点了。因此，如果老板不能从心里欣赏下属，而是提着心和隐藏着厌恶去夸奖和鼓励下属，下属可不是傻子，一个不小心的眼神就会把你的伪装揭穿！

因此，我们必须分析这些老板们为什么对下属打分不高的心结。

老板为什么认为自己的下属不行？ 原因是老板也是人，是人就很难克服人性中的骄傲。人们看到别人的骄傲时总会感到憎恶，而对自己的骄傲却感到很自在——骄傲就是觉得自己比别人强。骄傲的本性是竞争的：大千世界，你争我夺，根子就是人的骄傲。不管活得如何差的人，即使是乞丐，也要在自己的圈子里找到骄傲。同样，当企业家把全世界的钱赚到手后，又比着看谁把钱捐出去的多，为的也是“我比你们强”这点骄傲！人与人之间的互相比较使人感到骄傲，有着高于他人之上的快乐。正因为如此，基督教认为，人的最大罪恶并不是贪婪或其他邪恶行为，而是人的骄傲。世界上所有的恶，包括贪婪和自私，都是骄傲产生的结果。魔鬼之所以成为魔鬼也正是由于骄傲所致。

正常的人都会对自己的能力高估 美国心理学家和社会学家在20世纪70年代联手，对美国100万个年轻人做了一项心理调查，让每个人对自己的能力进行评价，结果70%的人认为自己的能力是在同类中的10%以上，15%的人认为自己的能力是百里挑一（top 1%）！调查者看到这个结论哑然失笑，除非统计学定律错了，否则人类疯狂了！其实，人群对自己能力的集体高估，恰恰反映了人的骄傲本性——如果是个正常的人，大都会高估自己的能力。

比一般人更敢于承担风险的老板们自然是人群中最骄傲的人，所以老板对自己能力高估的程度就可能更大。然而，对自己能力高估的本身就是对别人能力的低估，于是，下属的能力被老板们主观地低估了。这就是老板不能真心欣赏下属的一个主要原因。与其说是老板看不上下属，还不如说老板是更欣赏自己。

其实，这些看不上别人的老板，不妨仔细回想一下自己的成长史——你们的超人能力是怎么形成的？我相信每个老板都会承认，他们也是从自己的鲁莽和错误中成长起来的！要知道，使人成熟的不是年龄，是经历！哪怕是你的父亲，如果没有创业的经历，他在管理企业上也不会比你成熟。可是，当你们早熟了，就看不上不成熟的下属。于是，开始横挑鼻子竖挑眼。尽管有时你的心是好的，可那些恨铁不成钢的责怪，一定会被下属解读成“看不上”。当别人在你这面镜子中经常看到自己的丑陋，他们的自信就越来越少，他们的行为就开始往更让你看不上的方向发展了。

让下属最感愉快的事莫过于：“你办事，我放心！” 除了人的骄傲的本性使老板无意识看低下属这个原因外，下属经常在老板的镜子里看到丑陋的另一个原因是，公司是老板的命根子。即使老板相信下属，过强的责任感也会使他忍不住去督战。可是人经常忘



记“行动胜过千言万语”这个常识！不管你口头多么信任我，不管你给了我多高的年薪，也不管你封了我什么职务，你只要一旦越级指挥，我一下子就知道了我在你心中的真实印象——原来你觉得我不行。于是，我自然要缩手缩脚起来，结果就像那些智商高的学生们一样，我的进步就慢了下来。其实，这些看低别人的老板永远不知道，让一个下属最感愉快的事莫过于“你办事，我放心！”

正常人都会觉得自己比别人高尚 老板容易看低别人的第三个原因是，下属不仅能力不如自己，道德水平也不如自己。在20世纪80年代和90年代，美国芝加哥大学的一个研究机构对美国成年人的工作动机进行了一项连续性调查，在抽样调查中，受访者被要求对他们的工作动机——金钱、生活保障、自由时间、工作重要性和成就感这五个因素按重要程度排序，结果大部分人把工作重要性排在第一位，而金钱仅排在第三位。同样的受访者在回答“你们认为鼓励下属努力工作的重要手段是什么”的问题时，结果有高达75%的人，竟把金钱的因素排到第一位。

这说明什么？这种双重标准是赤裸裸的道德上的骄傲！凭什么你就比别人高尚？你是为了责任而工作，别人就是为了金钱？！

有着道德上的骄傲的老板，在管理中自然偏重监控，因为他们相信下属都唯利是图，只有严格防范才能避免他们占公司的便宜；不仅如此，由于他们认为别人主要是为钱而工作，因此当发给下属足够的工资和奖金后，发起脾气来就不考虑别人的人格，心里往往还振振有词：“你们在别处还拿不到这么多收入呢！骂你们两句也是应该的。”毫无疑问，这两种做法都会伤害下属的尊严。有个新的经济学派叫“神经经济学”，他们用大量真人参与的游戏实验证明：人的尊严有价。这就解释了为什么下属宁可

拿少的收入而跳槽到别的公司，因为他的尊严受损，你给的高工资也就变少了。当下属在你的镜子中看到一个只为金钱、斤斤计较，甚至潜在贪污犯的形象，他们怎么还有激情去工作，更不要说去学习新的东西了！当下属在事业上没有了诉求，剩下的当然只有金钱了，于是，他也就越发在乎加班费、奖金、出国旅游、公司福利等“蝇头小利”。这些现象自然逃不过你的眼睛，于是，他们在镜子中的形象就变得越发丑陋了。

老板看不上下属的第四个原因，也是老板最不容易克服的原因是，老板喜欢同自己性格相似的人。其实是人都喜欢同自己差不多的人，所以才会有人以群分的事实。尽管老板都知道，一个公司需要不同性格的管理人员，比如财务工作需要精细严谨，销售工作需要外向热情，可是老板很难克服自己对同类的偏爱。比如，习惯于把利益关系分清楚的上海人，面对一个江南的老板，他的性格因素可能为他加分，因为他在工作上可能也会很精细；然而面对一个北方老板，他的公私分明可能就会被解读为斤斤计较。

可惜，人这种“性相近、习相远”，易变且复杂的生物，在相互交往中，印象往往通过很短的时间、几句话和几件事，就被对方按下“暂停”键，从此，你给别人的印象就定格了。然而，老板在定格下属时，最容易犯的一个错误是以偏概全：比如在挑选一个经理人时，两个候选人在行业知识、逻辑能力、表达能力、决策能力、执行能力、忠诚度这几个方面都不相上下，只是一个人很热情，另一个人有些冷酷。我相信大多数老板一定会倾向前者，因为热情这种特征会使我们马上联系到感染力、利他、快乐、幽默，甚至仁慈、聪明这些受人欢迎的东西。相反，冷酷却让我们把自私、不善交际、古板、悲伤这些不受人欢迎的东西联想起来。可是对一个管理者来



说，热情与冷酷都不是一个必要的性格因素，也就是说没有管理者因为热情而成功，也没有管理者由于冷酷而失败，但热情和冷酷却决定了老板对下属的印象。这也是人们经常用出身、学历、地域等因素错误判断别人的根本原因。

别看最初印象的形成很草率，但是它的作用极大 老板会根据锚定的这个最初印象去观察下属，结果越看越对，“当时我就觉得这小子在这方面有些弱”！其实，人都有为自己的观点去主动收集支持证据的倾向，这就是科学并不相信眼见为实的道理。因为人的观点会影响人们如何收集、存储和使用信息，我们看到的其实只是我们想看到的东西，但却忽略了也许是同样重要，然而却是我们不想看到的东西。于是，老板喜欢的人，在镜子中就更多地看到了自己的美丽；反之亦然。

可惜，在老板这面镜子中能看到美丽的人，毕竟是少数，因为老板最终喜欢的只是自己，天底下只有自己才跟自己的性格完全一样！这就是大多数下属不被老板看好的根本原因。

被老板看不上的下属为什么变得越来越差？ 原因是他们没有了骄傲。工作对大多数人来说，至少占有生命的一半的意义。如果老板认为我不行，我生命的骄傲少了一半。对普通人来说，骄傲不仅不是坏事，而且是必需的（某些宗教信仰者除外）。因为我们没什么大的成就，正是心中那点骄傲，才使得我们每天必须爬起床，面对一个并不如意的世界。但是，骄傲对想做大事的老板们则是坏事，因为你的成就、你的职位和你雇用我的事实已向世人宣告：你是强者！你比我强！如果在做事中，你再处处都表现得比下属强，你就会把下属的骄傲全抢走。人没了骄傲，活着当然就没劲儿，只能混了，不求有功，但求无过。于是，下属就越来越战战兢兢，做

事时还得用一只眼瞄着你。结果就像中国足球队一样，心理压力越大，表现越发失常。结果，你就越发看不上他们了。

看，这就是期望效用的神奇！尽管当事人双方谁都没有感觉到，但彼此却配合得天衣无缝，双双使对方的期望成真——无能的下属与刚愎自负的老板。于是，下属像走马灯似地换来换去，企业的人没有了连续和积累，企业自然就突破不了成长的瓶颈，最终成为平庸的大多数！

然而，意识到上述看低下属的四种原因，是不是就可以使老板开始高看下属？答案还是不能。因为这四种原因的核心因素都是人性的弱点——骄傲。比如，不敢放权的真正原因是怕下属把事情做砸，事情做坏了，公司就少赚了钱，我就少了成功。即使放了权的老板，心里给自己的解释往往是："因为我分身无术，才让你去负责，否则，我自己操刀还是比你优秀！"

是人性的弱点，就不容易改，也改不掉！那些所谓"存天理，灭人欲"的成大事者，最终也是要把自己的贪婪和骄傲的狐狸尾巴露出来！但是，这不妨碍一个想成大事的企业家，在成大事的过程中，尽量抑制住自己的人性弱点，从而让下属的人性得以张扬。

实际上所有宗教的目的也不是要彻底改造人性，而是试图平衡和抑制人性。因为宗教承认人性的痼疾是不可能完全去掉的，只能通过重复的祈祷、忏悔和学习把人性的痼疾抑制在一个合理的范围。

人不可能改变自己没有意识到的缺点　所以，想成为优秀的少数企业家，必须经常提醒自己，我是人，我就可能有看低下属的倾向；我是人，我就有过于贪婪的欲望。除此之外，有一些技巧性的方法也不妨强迫自己试试。例如：



一、每年定期消失一段时间，看看你的企业没你能不能运转。我敢保证大部分时间比你在的时候运转得还好。

二、每年年初在心里算完了赚钱的目标后，提醒自己不需要这样贪婪，要把20%应该赚的钱拿来培养下属——让下属犯错误去亏掉。

三、把一些不能置公司于死地的业务部门，真正授权出去。

四、当你看不上一个下属时，能不能反过来看看他能干什么。每当你批评他一次，千万别忘了要找机会表扬他三次！因为，人对批评的记忆比表扬的记忆深许多倍。

像上述这样的技巧性的方法可以无限制地罗列下去，但都只能起到治标不治本的效果。

优秀企业家人格的成熟需要经历的修炼！那些真正成功的企业家都走过了一个从具有强烈骄傲意识的自然人，到一个少了骄傲的企业管理者的路。这个必由之路就是经历和修炼。企业家必须经受过人生和企业的逆境，这样，他们才会知道自己的渺小，懂得对他人的敬畏！他们才会明白，优秀企业必须是团队的优秀——一群人的优秀。老板不能单兵作战；老板的理想和目标有很大一部分是要靠下属的脑袋和手来完成的；在绝大部分时间里，老板控制不了下属的脑袋和手，如果想让下属的脑袋和手主动干活，光给钱是不行的，还必须让别人感到美！

因此，真正想成大事的企业家应当学会仰视你的下属 当你真正谦卑地仰视他们时，你将会发现这些平凡的人开始做出不平凡的事情！

2006年12月30日于墨尔本

你的面子值多少钱

我的一个MBA学生，在北大光华毕业后，从政府机关辞职自己创业去了。两年后，他请我吃饭，问我："我的公司不大，只有10个人，可这10个人里总是新招的人多。我不知道为什么老员工总也留不住。我不是贪心的老板，我们员工收入在当地是比较高的；管理也相当民主，所有规章制度都由员工参与制定；不仅如此，员工年底还参加公司利润分红。"

我问他："你问过那些走了的员工吗？"

他答道："他们说，我什么都好，就是发起脾气，有时让人受不了。可是我发过脾气后也知道不对，事后还会向他们道歉。但是我就不明白，他们怎么连这么点委屈都受不了，宁愿拿低收入去给别人打工？"

去年我给一个大型地产上市公司讲课时，正好赶上他们董事长从外地视察项目回来，他走进培训课堂，借用我讲课的话筒和时间，当着参加管理培训的三四百人的面，训斥一个项目经理说：我刚刚从你的工地回来，你的项目进度远远落后于计划，我不知



道你是怎么管的？再这样下去，你是不是应该考虑你的饭碗了？

事后，这个公司的人向我解释说，他们老板就是脾气不好，但是人很公道，他骂完就没事了，大家也都习惯了。

我没有问过那位被骂经理的感受，但是从同类的角度，我知道他有可能习惯了，但是心里不可能没有疤痕的。

老板的潜意识压抑着对员工的不满　其实，我们从很多企业家身上都能看到这两位老板的身影，他们发起火来从不给下属面子。表面上看，这好像是他们的性格使然，可是从心理分析的角度看，则并非如此简单。其实是他们的潜意识里已压抑了对发火对象的不满，比如，老板可能认为他素质低、能力差、人品不好、爱与公司算小账，等等，可是这些人又不是对公司完全没用，特别是在没有合适人选替换他们的情况下，老板只能用着他们，并期望他们能快点转变。然而，一个人的转变哪能那么容易？因此，一遇到他们做错事，老板所压抑的不满就会不顾场合或借题发挥地表现出来。

其实，这些老板发火时，并没有意识到：他们已不是就事论事，而主要是在发泄不满。否则，他们对企业的责任心，是不允许他们这样做的，因为这种发泄对一个具有现代人格意识的员工队伍来说，至少是在打击士气和自贬形象。

人的不满压抑不住　行为科学告诉我们，人的不满是压抑不住的，总会以不同形式表现出来。老板对手下这些“鸡肋”员工的不满，就是通过这种发脾气的形式表现出来，因为他在老板心目中的位置已经不高，所以老板就可以毫无顾忌地由性子对待他们了。不幸的是，这种发泄具有一定的隐蔽性，老板这种由着性子的发泄，往往是真的在手下做错事情的时候，因此，老板就更

意识不到自己是在发泄，反而觉得是在对下属做正常的批评。



下属能从老板的发泄中嗅出味道 然而，任何下属都能从老板的这种发泄中识别出老板对自己的轻视。因为人这种灵长类动物，对于他人之于我们的态度极为敏感，并且判断准确。由于人与人的关系是人类的主要生存环境，因此我们从小就学习并掌握了察言观色的（也许是先天的）能力。正常人都能够基本准确地从别人的眼神和表情判断出对自己的态度。心理学通过让一个种族（文化）的人，看另外一个种族（文化）的人的日常生活表情，发现不同种族（文化）的人之间对厌恶表情的识别率都非常高。所以，在日常工作和生活中，被批评的人基本上能够正确地做出判断：什么是真骂，什么是假骂，什么是一时发火的冲动，什么是借机发挥。因此，下属通过老板的发泄一下子就认清了自己在老板心目中的位置。

当人被轻视了，特别是被自己在意的人看低了，人的自尊就会大打折扣。

什么是自尊？自尊就是人的存在价值。人的存在价值需要通过别人显现出来。你通过别人对你的反映，才能知道你是否对别人有用，你是不是在乞讨，你是不是在跟别人平等地交换？所以说，自尊就是面子，面孔是否好看，要通过镜子才能知道。

中国有句俗话叫做：死要面子，活受罪。说的是“不识实务”



的人往往为了面子——尊严，而损失实际利益。然而，有一个新的经济学派叫做行为经济学，通过研究试验证实：这些人并不是不识实务，而是尊严有价。也就是说，人的面子是值钱的，老板给下属面子就相当于给下属涨工资；反之，损害下属尊严，实际上等于给下属降工资。正因为如此，人家才会到工资收入比你低的公司去。

行为经济学家在美国的大学校园里，让一些试验者到排队等着复印的学生中加塞儿。如果加塞儿者什么理由也不说，挤进去就复印，绝大多数情况会被排队的学生所阻止；可是，如果加塞儿者说："对不起，我有急事，能不能让我先复印？"95%的学生都会同意加塞儿者的要求。可是当试验再往下进行时，一个有意思的情况发生了，当试验者说："对不起，因为这份资料必须复印，所以请让我先复印吧！"注意，这完全不是理由的理由，因为来复印资料的人，哪儿有没事来复印玩儿的？然而，竟有高达90%的学生也同意让试验者加塞儿。

为什么？行为经济学家的解释是：只要说了理由，不管理由本身有没有道理，说明理由的本身就表示了对别人的承认。于是，你敬我一尺，我就敬你一丈。看，面子值钱吧！时间就是金钱呀，我让你先复印，就等于让你先赚钱。

行为经济学家对面子又进行了更进一步的研究与试验。

该试验的第一步叫**"独裁者"分钱试验**，试验者每两人一组，其中一人被授予独裁者的角色，另一个人被授予服从者的角色；主持试验的人给独裁者10元钱，让他在两个人之间分，他可以分给服从者从0～10元之间的任何数目；服从者对分多少钱没有任何话语权，剩下的钱归独裁者自己。

在试验中独裁者和服从者互相不知道对方身份，而且也不见

面，但是主持试验的人知道每个独裁者的分钱结果。于是，一个似乎不合常识的现象发生了，大多数独裁者显得都很大方，都分给了服从者相当数量的钱，只有20%的独裁者把钱全部揣进了自己口袋。

人性似乎不应该如此慷慨！于是，主持试验的人决定在“双盲”条件下再次试验；也就是说，独裁者分给别人多少钱的动机不受到任何外界影响，不仅服从者不知道独裁者是谁，就连主持试验的人也不知道每个独裁者到底分给对方多少钱。结果，绝对贪婪的独裁者，也就是一分钱不分给别人的人陡然增加两倍！

原来独裁者也要顾及面子，怕别人说自己贪婪。在第一次试验中因为主持试验的人知道他的身份，他装也要装得大方和仁慈一些。看，这就是面子的真实经济价值。

这个试验结果也告诉人们：①为什么独裁式管理需要更多的保密，因为独裁者也有道德感；②为什么个人负责制优于集体负责制？因为个人比组织更在乎面子。

这个实验的第二部分叫**“最后通牒”分钱试验**，同上面的分钱游戏一样，只不过服从者有了权利——如果他对独裁者分给他的钱不满意，他可以拒绝；如果他拒绝了独裁者的分配方案，两个人都拿不到钱。试验结果可以想象，当独裁者的权力有了制约，独裁者也就大方和仁慈了起来；所有独裁者都会分钱给别人，因为不分，独裁者也没有。

可是分多少呢？根据传统经济学理论，独裁者只要分1元钱给服从者，服从者就会接受，因为对服从者来说，好过没有呀？！不接受独裁者的方案，服从者的收入也是零。

然而，人在实验中的表现又一次让习惯于经济学常识的人大



跌眼镜，大多数独裁者竟然分了5元钱给服从者，平均分4.37元！

为什么？原来人的面子有价！独裁者将心比心，怕分钱少，伤了服从者的尊严，从而拒绝分配方案。

可惜，在实验室中人们能够心平气和地考虑对方尊严的博弈，在企业追求效率的现实中几乎很难重现。因为，老板一着急就忘了下属的尊严。于是，下属也就宁可玉碎、不为瓦全——走人了；再于是，企业的人也就没有了稳定性，总是在不断地招聘新人！

该试验的第三阶段叫**“给个说法”分钱试验**。试验还是像上述一样的二人分钱，只不过分钱者的角色要由两人通过一种竞争游戏，由获胜者来担当。由于分钱者的地位是通过竞争获得的，因此也就不称之为独裁者，而称为卖方；服从者称为买方；买方如果对分钱结果不满意，依然可以拒绝，于是，同最后通牒分钱试验一样，两人谁也得不到钱。

然而，就这样一个小小形式上的改变，实验结果又让人们大吃一惊：分钱者们又显示出不加掩饰的贪婪：平均仅分给别人3.08元，远远低于最后通牒试验平均分4.37元的结果；更让人叫绝的是，被分配者拒绝这种贪婪分配结果的比例，竟然比“最后通牒”试验中的结果还低！

为什么在这次试验中，人们更愿意接受较低的分配方案？

原因还是尊严！

人为了尊严，可以少要钱　因为这次被分钱者认可了分钱者的权利，由于地位是通过竞争得来的，因此分多少是人家的权利；如果我拒绝，我的面子要受损：这相当于告诉别人，我不仅厌恶公平竞争，而且还贪婪！

看，面子就是值钱。人为了尊严，可以少要钱！

其实，即使不知道这些试验，一般人也都知道面子的价值。可惜，企业家在自己说了算的一方天地里，往往会放纵自己！于是，有时就会由着个人的性子做一些既伤害下属面子，又增加企业成本的事。

除此之外，类似上面两位老板那样对下属尊严不经意的伤害，可能还另有原因，那就是他们过去可能在一个对人尊敬不够的环境中工作过，当他们自己成为老板了，过去的经历始终是他们潜意识里的一个标准。心理学告诉我们：当人的尊严被经常伤害后，人就会异化——多年的媳妇熬成了婆，认为尊严不值钱。于是，当他们对自己的部下也用同样的方法，或者比过去还好一点的方法，甚至好很多的方法时，就以为别人也能够接受。有这种心结的老板，总是以为：我受过了那样的折磨才有了今天，你们也应该如此才行！

可惜，此一时也，彼一时也；你是你，我是我；昨天，你能忍受的东西，今天，别人可能就不能忍受，特别是中国当今的年轻一代。因此，请老板们千万牢记：社会在进步，当人有了更多的经济自由时，人的面子也就开始值钱。

但是有许多老板即使对上述道理完全清楚，仍然做不到尊重下属。为什么？因为当一个人不欣赏另一个人时，很难做到尊重。许多老板面对自己的宏图大志，常常感叹手下人“素质低”。一个“高素质”的人，怎么会欣赏一个由自己发工资的“低素质”的人？因此，许多老板是憋不住的，“大灰狼”的尾巴早晚会露出来。

成功的企业家能从心里欣赏自己的下属　成功的企业家有多种类型，但有一点是共同的：他们都能够从心里真正欣赏自己的下属，因此才能做到真正尊敬别人。他们怎么那么好运，找到的都是“高素质”人员？其实不然，他们之中很多人也都走过不欣



赏下属的心路历程，但是在企业生存与发展的冲突中，他们终于懂得了："人不能拔着头发上天"——训练下属原来是企业家的天职；优秀员工是培养出来的，而不是招聘来的；最好的培养是使用！成熟的管理者都知道人的能力必须在经历中形成，有用的员工必须通过使用成材。你不可能在市场上找到像你心目中那种"高素质"的人，因为那样的人可能都去当老板了。

企业家的责任就是要把不同的资源组合起来，做别人不能做或做不好的事。这些资源之一就是所谓"低素质"的人，他们到了你的公司就成了你的员工，除了极少数不合适的人，你必须把他们之中的大部分培养成"高素质"的员工，你的公司才可能成为"高素质"。人都是"原材料"，必须在公司的加工中，才能成为"成品"；在一个公司是合格的成品，在另一个公司可能还需要回炉重新加工。因此，聪明的企业家是不会瞧不起原材料的。

最近看到蒙牛老板牛根生的一段话，他对这个问题的看法可谓一语破的。他说："我觉得自己没缺过什么人才，我认为使用是对人才最大的培养。比如，你需要三个人做一件事，现在去劳动力市场找来三个人，就算都是矮子，里面也能选拔出一个将军来。像米卢教练，他从不带甲级队，就带乙级队、丙级队，把它们带成乙级队、甲级队，这才是好教练！"

嘿，这个地处内蒙的老板竟然从来没有缺过人才！

换句话说，他的企业有很多人才。如果是人才，老板哪能不尊敬？

难怪蒙牛创造了奇迹！

2007年2月7日于墨尔本

怎么读管理书

我接到《万科周刊》主编韦业宁的约稿，写一篇有关管理书籍的文章，并让我推荐一些好的管理书。这可不是一个容易写的话题，想了好几天也不知道从何入手。

什么是管理类书籍？《李嘉诚发家史》算不算管理书？《巴菲特的投资诀窍》又算不算？如果不算，管理类的书籍就只剩下什么《营销与销售的区别》、《会计与管理会计》、《战略与执行》、《ERP》和《平衡计分卡》这类纯学术性的书籍；如果算，那么教人发财的书就都应该算。

我倾向于把教人发财的书都归为管理类的书籍，因为现代社会赚大钱的人几乎都是做企业的，而绝大多数企业家做企业的目的就是要赚钱。

于是，第二个问题又出来了，目前中国管理类的图书太多了，任何城市的大书店中，摆在当眼的那一摞摞、一架架的书都是管理书。不仅如此，四仰八叉躺着卖的大都是管理书，而侧身立着的大都是什么《如何吃得健康》、《医学小常识》、《汽车修理》、



《家春秋》、《红与黑》等一些教人干活、生活和思考的书，因此，进了书店闻不到钱味的人必是得了鼻炎。

这个现象在现代西方社会的书店可看不到，可能那些老牌资本主义社会的阶级早已形成，绝大多数人从爷爷那辈就已经认命了——知道发不了大财，所以那些教别人发财的书也就没有在中国目前这样风光的地位。于是，那里的人到书店挑管理书就比我们容易，因为选择少。

这个韦业宁可真是个有心计的人，他面对中国浩瀚的管理书籍一定是差点淹死不说，还没有找到合适的，于是把这个难题拿出来，考考像我这样以兜售管理知识为生的人。可是小韦呀，我毕竟比你多活了十好几年，走过的桥即使不能比你走过的路多，也不会中你的圈套去大海里捞针。因此，我不能告诉你哪本管理书好，但能告诉你，什么样的管理书你别读。

最不值得读的管理书是：介绍别人企业管理经验的书 比如《洛克菲勒的发家史》、《沃尔玛的成功》、《西南航空的战略》、《丰田文化》等等。注意，这些书有一个共同特点：都是企业外部人——管理专家或专业写手写的。因此，这些人同他们书中的主人翁始终是观众和演员的关系，不论他在企业搞了多少次访谈、调研，甚至工作过，只要他不是企业的主要决策者，他们最多是近台看戏！

然而，看戏和演戏的压力是完全不同的，感同身受在企业管理中不管用。如果不信？你把房子卖掉，把钱投到股市中试试，你就会知道看戏和演戏的区别了。因此，哪怕是再有名望的管理学者写的别人的故事、管理经验、案例、方法等，都是嚼别人嚼过的馍，滋味不同了。

不过，企业创始人和管理者自己写的传记或案例则另当别论，比如韦尔奇写的回忆录。当事人写的书会把原汁原味带出来，他们不会对读者装圣人，因为他们知道企业管理没有先知先觉，读者会从他们作品中体会到成功的偶然和失败的无奈，从而知道真实的商场一定有人不可控制的因素。

时髦的管理书别看　什么是时髦的管理书？《穷爸爸富爸爸》、《谁动了我的奶酪》、《蓝海》、《重在执行》，等等，越是畅销的管理书，越不能看。为什么？人类自从创造了货币，人就开始见钱眼开，绝大多数人整天想的就是怎么赚钱，因此，每个能赚钱的犄角旮旯都被前人和现代人挖得干干净净，决不会再有一个谁都没想到，单单被畅销书作者发现的赚钱的机会，这就是所谓“太阳底下无新意”。

但话也不能说得过绝，商场上总是有新的英雄出现。商业传奇都是建立在一个个“新意”基础上的，比如丰田、宜家、华为、万科、分众、腾讯、携程这些让人眼热的企业。可惜，当这些“新意”被写成书时，丰田车已经开到你家门口了，你在电梯里已看到了分众广告……！因为那些真有“新意”的人，个个都像比尔·盖茨创业时，整天钻在车房里去实践他们的“新意”，根本没工夫写书去介绍自己的“新意”。

因此，凡是能一下子使上百万人茅塞顿开的管理书，永远是管理学者和写手们的“新瓶装旧酒”，以满足一代代新人类越来越不耐烦的发财之梦。

看不明白的管理书，不看　现代中国的企业管理方法和思想显然是从西方传过来的，泰勒、法约尔、伯纳德、西蒙、德鲁克、波特、罗伯特·卡普兰这些管理大师的方法和著作，已被中国学



者用很多方式翻译过来。但由于翻译水平有限，加之很多译者对企业管理问题知之甚少，所以大多数西方管理书籍的中译本，让中国人读起来感到很外国，很晦涩。也正因为如此又显得很深奥，就像佛经似的，词用的很大，话绕来绕去地说，让人总觉得里面有大乾坤。



其实，企业管理最忌讳复杂，任何企业都是麻雀虽小、五脏俱全，基本工作无非是产供销，再好的管理理论和方法，如果不能用母语把它们说明白，那才叫“以其昏昏，使人昭昭”呢。因此，当你不幸碰到满篇净是“ERP、愿景、SWOT、执行力、流程审计、文化创新”等新名词的书，赶快把它扔了。

当把上面这三类管理书删除后，你就会发现管理书架子上空了许多。但是，慢着！仍然不要先急着读书。因为管理是实践的艺术，“做”永远在“知”之前。没有人通过读钢琴演奏法学会弹钢琴，也没有人通过读管理书就会管理。管理有点像谈恋爱，看多少言情小说和爱情大片，也顶不上“实战”一次。

因此，读管理书的最好方式是：“带着问题学，活学活用，学用结合，急用先学，立竿见影，要在‘用’字上狠下功夫。”

当你在管理工作中，如果发现你的会计知识不够，那就找一本有关会计的书看一看；如果你的销售知识不足，那就找一本《市场学》之类的读一读；如果你的企业库存过大，你就看看生产控制和库存管理的书；如果你的企业战略不清楚，那就看看同

行是怎么做的。总之，你必须带着问题去找管理书，这样你就不会被管理图书的海洋淹死。

最后，我认为向别人推荐好的管理书这一命题就有问题，因为，每个管理者和每个企业面临的管理问题不一样，读的书就应该不同。

有人可能问："管理有没有共性的问题？"

有，管理的共性问题永远是人的问题。然而，人的问题不是哪本管理书能教会你的，它需要你在每天跟人的交往中自己去悟。

2007年2月21日于墨尔本

企业高管收入为什么高

什么是最赚钱的职业？除了那些凤毛麟角的影视体育明星外，根据美国职业薪酬过去50年的统计数字，企业的高管人员（企业前三位的管理人员）排在所有职业的前面。这些人的薪酬不仅年年创历史新高，而且花样翻新，从年薪发展到效益奖金、干股、认股权证，等等。

企业高管天文数字般的收入，不仅让一般工薪阶层感到忿忿不平，就连企业老板——股东们也眼红，经常发出酸酸的批评声音：公司效益不好，股东钱少了，可是高管们的收入仍然袋袋平安。可是每当同高管签新的聘用合同时，股东们还是竞相比着看谁对这些收入已经很高的高管们更大方。

企业高管的高收入也体现在今天的中国，除了国有企业外，七位数以上的年薪也已不是什么新闻。

企业高管的收入为什么高？一个最常见的解释就是供求关系。因为能管好企业的人凤毛麟角，想聘用这样的人为自己赚大钱的企业却很多，所以企业高管就成了香饽饽。

可是，人们不禁要问，全世界这么多人，怎么能有效管理企业的人就那么少？企业非得支付这一小撮人七位数以上的年薪，而大多数雇员却仅拿五位数的工资？

企业高管是与我们不太一样的人　人们普遍对企业高管的高收入感到不舒服，是产生于企业高管与我们是同样的人这一假设的基础之上。我们一般不会嫉妒姚明，因为我们可以明显地观察到，他在生理上就同我们不是一类人，所以专业的篮球运动员从事的是一种特殊的职业。然而，一般人难以了解的是，管理企业其实也是一种特殊的职业，就像篮球运动员一定要身高比较特殊一样，企业高管也是一群在心理上和生理上与我们不太一样的人，只不过他们特殊的心理和生理表现得不像姚明那样外显，所以容易被我们误以为是与我们完全一样的人。

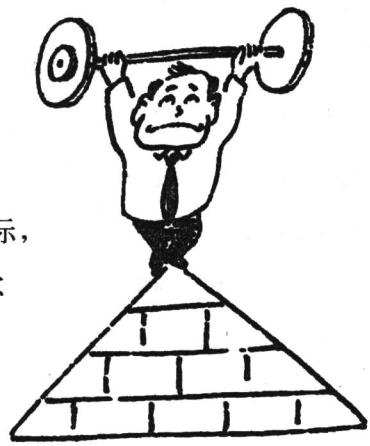
一般人都知道，管理职位越高的人，每天要做的非常规事情就越多；反之，就越少。一个高管每天做的事情，可能有80%是新的，比如，会见新的客户、处理新的劳资纠纷、批准新的项目、组建新的公司，等等。一个车间主任每天做的事情，可能80%是重复性的，比如，面对自己了解熟悉的下属、遵循同样的流程、分配同样的工作、处理同样的质量问题……

然而，有人可能会说："嘿，企业高管每天能碰见新事，还拿那么高的工资，这个工作该多有意思!"

其实，高管的职业难度恰恰产生于每天遇到的这些新事上。对企业来说，任何一个新的事情，都需要一个新的商业决策。商业决策同非商业决策在性质上是不同的。比如，军事决策是保证战争的胜利或领土完整，这是绝对目标的决策。这个目标的完成与否只有一个标准——胜与负，就像计算机语言只有0与1



一样。在这个绝对目标的前提下，才会考虑平民伤亡和成本的投入等次要目标，如果一个将领在作战时把部队伤亡因素放在军事目标之上，必将受到军法惩处。同样，政府行政决策的首要目标是社会安定，这也是一个绝对的目标，在确保这个目标的前提下才可以考虑公平和效率等问题，如果政府都要被推翻了，怎么还可能考虑公平和效率？



商业决策是相对目标决策　然而，商业决策同军事决策和行政决策不同，商业决策是相对目标决策。企业追求的是效率，效率不是利润绝对数字大小，而是相对数，是投入和产出之间的那条缝！也就是说，企业决策者可以通过减少投入而增加利润率，比如减少产品功能、降低营销费用、裁员、股票回购、出售企业、项目下马，等等。为什么？少亏即是多赚嘛！其实，股东们要的不是利润，而是利润率！因此，商业决策要获得的目标不是0或1，而是在0与1这个区间中的无数个落点！比如，戴尔电脑的营业利润率6%，联想的是2%，但这并不意味联想是失败者，因为还有利润率更低的电脑公司。

因此，同其他决策比，商业决策就好像解数学题时少了一个限制条件，答案是发散的，因此选择骤然增多。正是因为商业决策这种相对目标的性质，所以企业高管每天在面对那些新人、新事——做商业决策时，总是要比其他决策者面对更多的选择。

人面临选择越多越痛苦 千万不要觉得选择多、自由度大，应该是好事，其实不然。心理学研究证明：人面临的选择越多越痛苦。那么，大多数人面临选择多的时候表现如何呢？心理学家曾经做了一个测试，他们首先在超市的一个货架上摆上几十种果酱，这个琳琅满目的货架吸引了70%在它面前经过的顾客驻足观看和挑选，然而，最终购买果酱的人只有6%；他们又在同一个地区、同一个连锁超市的同一个位置的同一个货架上，摆了不超过十种果酱，这个略显单调的货架虽然只吸引了40%的顾客，但是却有1/3的顾客购买了果酱！原来大多数人面临多项选择时，竟然是倾向于不选择——不做决策！为什么？因为选择越多，人越担心选择错了。因此逃避选择，就是逃避痛苦！这就是为什么家境好的孩子，在选择职业时，往往比家境差的孩子还难的道理，因为他们的选择过多。

然而，果酱可以不买，但是商业决策却不能不做。因为企业如同人的有机体一样，每天24小时都在不停地运动，哪个部位感觉不适，你不能不理，因为小病久而不治可能会导致大病！比如，你的市场份额被一个后进入的竞争者用低价策略在快速地侵蚀着，你的营销部门为你提供了一个反击方案，但要求增加200万元的销售费用，可是今年的销售预算已弹尽粮绝，你怎么办？你总不能说："我没办法了，我不管了。" 因为你这种不知道怎么应战或不做选择的本身，实际上已做出继续按原有的不利营销方案同竞争对手对抗的决策！

企业高管必须是个做选择题的高手 因此，企业高管不可能像普通人那样轻易回避痛苦，企业高管是一个每天必须参加选择题考试的考生。因为商业决策选择多的性质，他们每天面对和必



须做的选择比其他职业都多，所以他们所从事的工作比起其他工作具有更多的职业痛苦。从这个意义上说，企业高管的高薪中的一部分是对他们所承受更多职业痛苦的一种补偿。

企业高管不仅选择多，还要选择快。因为大千商业世界你争我夺，比的就是效率二字，看谁做事快。然而，谁都有拿不定主意的时候，面对营销部的反击方案，你很可能说："等一等，我考虑一下。"可是在你考虑的时候，你清楚地知道你的客户正在随着时间的指针，一个一个地转向了对手。

当然，快并不等于对。如果选择错了，越快错就越大！其实，企业高管也经常会站在果酱货架前拿不定主意。例如，对一个看似不错但风险也极大的项目到底投不投？不投，错过这班车，就可能到不了罗马；投，错了，就会翻车！一个缺点和优点都极其明显的人，用不用？怎么用？最大客户要求产品保修期再延长一年，为此，公司将增加100万元成本，同不同意？不同意客户可能要换供应商，怎么办？不仅如此，商业决策还经常有"无解题"，比如，董事会投错了一个大项目，最好的决策是壮士断臂。可是投错了资的人，谁愿意撒手认输？尤其用这么高的年薪请你来，当然期望你能转亏为盈。

企业高管需要坚强的心脏　当这些悬而未决或根本无解的选择题经常在高管脑袋中积攒下来时，高管的心理压力开始增大。因此，企业高管的心脏比一般人的心脏承受更多的压力。然而，能够长期承受压力的坚强心脏并不代表健康，当这些压力恒定保持在较高的水平，高管的生活开始不正常了——睡不着、吃不香、心里烦！这就是那些坐头等舱和奔驰车、衣着鲜亮、被人前呼后拥的企业高管总是郁郁寡欢的原因！

人们听到官员和科学家过劳死，往往为之惋惜和表示尊敬，可是过劳死的企业高管却得不到类似的待遇。原因有二：一是你为钱而死；二是高管累死已不是新闻！所以，高管的高薪也有一部分是对这个职业的高风险、高强度的一种补偿。

由于企业高管每天都要在琳琅满目的果酱之间进行选择，买到不合适果酱的机会就更大，而且企业高管必须为自己的错误选择承担责任。这就是企业高管的平均职业寿命短的原因——标准普尔500强的CEO平均职业寿命仅为4年。[⊖] 可是通向企业高管位置的道路则是漫长的，这些CEO们平均要为他们的公司服务15年，才可能登上CEO这个令人羡慕和嫉妒的宝座。然而，往往屁股还没坐热，仅仅4年就要走人！而其他职业，比如医生、工程师、电工的职业生命轻轻松松就可以超过20年。因此，企业高管的高收入，其实也是对这种职业寿命过短的一种补偿。

另外，以追求战争胜利为目标的军队，效率在和平时期是体现不出来的，因为它们平时只是备战。以追求社会安定为目标的政府，效率往往要为公平让路。然而，追求效率本身就是企业存在的目的，因此同其他组织相比，企业更容不得人浮于事。这就是企业高管经常一个人干多个人工作的原因，所以企业高管的高收入中也有一部分是由于工作量过大的贡献。

企业高管们的大脑皮层可能比我们的厚　然而，一个更不被人知道的事实是：企业高管的大脑可能与我们的不同，他们的大脑皮层要比一般人的厚！

根据对标准普尔500强CEO的职业生涯的统计，如果没有特殊机会，一个人爬到企业高管的位置上，起码要有十几年的管理

⊖ 2004 *CEO Report* by Spencer Stuart "*Astatistical Snapshot of Leading CEOs*".



经历。在这十几年中，他们要在不同的管理层次上做商业决策——要经常光顾琳琅满目的果酱货架，并且还必须采购，不买不行。如果今天不买，晚间不睡觉也要想好，明天买！

不同的环境和经历影响一个人的心理，是否还影响他的生理？某种经历是否会引起大脑形态变化，是多个世纪以来科学家一直在猜测和研究的问题。20世纪60年代，美国加州大学科学家做了一个著名的试验——研究后天生存环境对老鼠的大脑有没有物质上的影响。[⊖] 结论是：有。处在丰富环境的老鼠的大脑皮层比处在一般环境的老鼠的要厚，也就是说，老鼠的大脑皮层越刺激越厚！因为大脑皮层是大脑对经验做出反应的部分，它负责行动、记忆、学习和所有感觉的部分。说白了，就是老鼠的脑袋越用越厚，越厚越聪明。虽然这个试验没有在人身上做，但有相当一部分心理、生理和生物学家认为，对老鼠这种啮齿类动物的试验结果，可以解释人类的大脑差别——科学界对具有多种技术和能力的人的大脑解剖，发现他们的大脑皮层比一般人的厚和重。原来人的经历可以造成大脑的差别！

如果把这个试验结果扩展到企业高管的头上，因为他们长期处在比一般人更多刺激的环境里——不停地在多种选择中决策，他们的大脑皮层一定比一般人的要厚，用医学术语说就是有更多的沟回和褶皱。这同水暖工的手指要比一般人粗的道理一样。难怪他们能同时处理那么多在一般人看来很复杂的事情！看来企业高管的天文数字般的收入，也有一部分是冲着他们那比常人更厚的大脑皮层去的。

⊖ 20世纪60年代美国加州大学Mark Rozenweig、Edward Bennette 和Marian Diamond 所做的系列经典心理学试验。

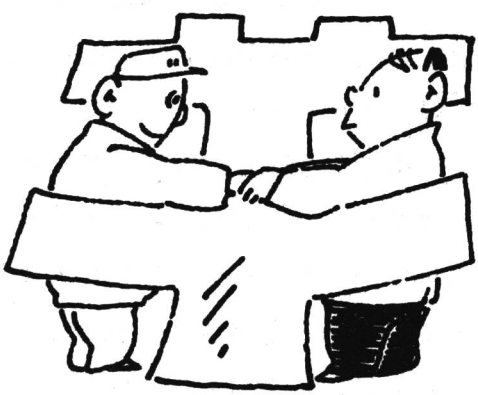
如果大家不相信我们把老鼠试验结果在高管大脑上的演绎，可请《中国企业家》杂志牵头成立一个研究基金，找一些愿意捐献大脑的企业高管，等他们去世后，把他们的大脑解剖，然后同常人的大脑比一下。这个研究说不定能为中国获得第一个诺贝尔奖！

2006年12月6日于墨尔本

如何防止工人盗窃

广东首饰加工业的搜身制度

深圳水贝工业区的某黄金珠宝首饰加工厂，早上8点钟，陆续有工人来到厂区。他们走进更衣间，脱下自己外衣，穿上没有口袋、没有任何金属饰件的工作服，穿过一道金属感应门，进入生产区域。在接下来的8个小时内，没有特殊情况，他们不得中途离开生产区域，吃饭必须在工厂食堂内。如果一个工人上厕所过于频繁，或者经常出现在过道上，就会有保安跟踪，并用手持金属探测器对其进行检查。晚上5点半下班，工人们再陆续穿过金属探测门。如果探测门报警，工人们就得在众目睽睽下，接受保安用手持金属探测器对其进行检查，其严格程度丝毫不亚于机场的安检。如果一旦发现加



工的黄金和珠宝有丢失情况，所有相关人员，都要在保安的监视下，由管理人员来搜生产人员，然后管理人员互搜。

上述场景并不是一个特例，在广东深圳和番禺的绝大部分黄金珠宝首饰加工厂，都采取这种方式以防黄金珠宝原料在加工过程中丢失。

世界上从事黄金珠宝加工行业最多的是以色列人、印度人和中国的潮汕人。中国黄金珠宝首饰加工业，先由潮汕人在香港兴起，并在改革开放后进入广东。广东珠宝加工区主要集中在深圳和番禺，这两地集中了上千家黄金珠宝首饰加工厂，加工量占整个中国的80%以上，也是世界黄金珠宝首饰主要加工区。

黄金珠宝首饰加工有两个显著的特点：一是资金密集；二是劳动技术密集。开办一个加工企业需要大量资金，以购买相应的设备和原材料；另外，还需要大量熟练技术工人。黄金珠宝首饰是工艺品，没有办法大规模机械化生产，很多工序只能靠手工完成，因此，在黄金珠宝首饰的加工费中，人工是第一大成本要素，一般占到40%以上。

由于黄金珠宝首饰兼具时尚和保值的特点，购买主要集中在重要节日，它们的加工具有显著的季节波动性。黄金珠宝首饰加工行业的工人，在生产旺季每天要工作十几个小时，而淡季则开工不足。为了节省成本，很多工厂在淡季或者放假让工人回家，或者裁员，旺季到来时，再大量招工，因此，这个行业工人的流动性极高。

原材料损耗是另一大加工成本因素。在首饰生产过程中，基本上每一个环节都会发生材料损耗，这种损耗有可能是工艺造成，如金属在高温下的挥发，也有人为原因，如加工者不熟练、不精



心或偷窃。另外，复杂款式和质量要求高的产品，也会造成较高的材料损耗。另外，黄金珠宝首饰加工厂的偷窃还包括下两种行为：①偷窃同事加工的原材料或产品；②捡到东西，据为己有。

香港的管理方法不灵了

当这些黄金首饰加工厂的老板们谈到违反人权的搜身制度时，也显得很无奈，他们说："这都是给工人逼的，大陆的工人实在是太能偷。在香港就不用这么严格的监察。"

当被问道：为什么香港工人偷东西的少？他们的解释是，因为香港有高效的"有举必查"的执法体系，工厂报案查案成本低，不用自己花钱查案和维护执法机关的关系，"一个电话，差佬（警察）就来拉人"，因此香港人偷窃成本高，一旦被抓到"报官"（通过法律处理），一辈子名声就完了。

在香港黄金珠宝加工业进入广东初期，大多数工厂沿用香港管理模式。可是，很快香港式的管理就不能适应大陆的要求了，各个工厂接连出现遗失事件。于是，这些工厂首先是建立严格的物料控制制度，比如，每一步物料转移都会有账，在哪个环节的物料发生遗失，就由该环节的人进行赔偿。还有的工厂，甚至物料的发放与回收都是通过电脑进行，以实现对物料的即时控制。

即使在这种情况下，偷盗金料的现象仍然无法杜绝。工人甚至可以通过头发、指甲缝、鞋底夹带金粉和金片。

对于偷窃现象，最初各个工厂是按照法律的途径处理，比如，人抓到后，移交给公安。可是公安资源有限，查案和抓人，往往要工厂出钱；特别是偷窃的工人太多，公安也处理不过来，抓到后很快又放出来。于是，这些人又到其他工厂工作，继续犯同样

的事。

面对法律失效，每个工厂开始自己寻找解决办法。比如，工厂会雇用一些退伍军人来当保安，查到偷盗的工人，往往会痛打并在厂里进行游行示众，可是这样的方法依然不能禁止偷窃行为。

道高一尺，魔高一丈

与此同时，工厂对防盗的管理也不断创新。对于物料主管，香港公司一定要用香港人，大陆公司一定用亲戚；一些关键岗位的工人，必须有本地居民或老工人担保，每个担保人最多只能给三个人担保。其次，以部门为单位连坐，如果发生了丢失，整个部门都不能下班，直到明确物品的去向。此外，许多工厂联合起来，建立一个有偷窃前科工人的黑名单，所有上了黑名单的人，都不许在这些工厂工作。

可是，让这些老板们始料不及的是，在工厂附近马上出现了专门买卖空白担保书的职业，假身份证的制作生意也日渐红火。在那些实行部门连坐的工厂里，只要发生偷盗行为，往往是整个部门的工人都有这种行为，因为原来不偷的工人，认为不偷也会受罚，还不如偷；还有自己的材料被别人偷了，再偷别人的。在这种情况下，工厂只有不断地扩大黑名单，以致在有的工厂，对某一个地方来的工人采取了一概不要的歧视性政策。

道高一尺，魔高一丈。在深圳和番禺两地的黄金首饰加工聚集地，往往有整条街的“打金店”。这些名义上加工金银首饰的店，其实都在暗中收购工人们偷出来的金粉和金片。这些打金店的老板，往往就是早期的打工者，因为厌倦了工作的枯燥，或者



因为偷窃前科而无法在工厂中再就业。他们会雇“小弟”（未成年的人），在下班的时间站在工厂大门，询问出来的工人有没有金卖。

更有甚者，很多打金店还开办所谓的“黄金首饰加工培训班”，培训班中不仅传授首饰加工技术，还传授如何在加工过程中盗窃黄金和“换石”（把小钻石带入工厂，经过不断地偷换成重量接近、难以辨别的大一点的钻石，如此反复多次，最后就可以将一颗大钻石带出工厂）的技术。于是，刚刚离开土地的农民工，经过这样的培训，就可以以熟练工的身份找到工作，同时也获得了盗窃技术，并能顺利地销赃。

是道德问题，还是管理问题

由于黄金珠宝首饰的个性化，款式多、批量小和手工集体加工的特点，使得工厂在加工前无法准确核定每种产品的原材料损耗定额，但是为了最大限度降低成本，每个工厂仍会根据经验值为每一种产品确定一个损耗定额，然后根据每个工人实际损耗与定额损耗的差别决定他的奖惩。可是，当有人开始隐藏和偷窃金粉时，工厂就分不清哪些损耗是正常损耗，哪些是故意造成的。于是为了防止“暗偷”变成“明偷”，工厂纷纷采取少奖多罚的政策——对工人节省下来的原材料，只按50%的市场价钱奖励；对超过定额的损耗，按市场价钱150%惩罚。

工人说，正是这种不平衡的奖罚制度，导致他们在原材料节省的情况下，把多节省下来的原材料（主要指金粉）藏起来，准备以丰补歉，或者偷带出去卖市场价。可是老板却不同意：因为工人道德水平低下，如果按照市场价钱奖励节省的材料，面对偷

窃成风气的工人，暗偷就会变成明偷，成本就会大幅度提高；不仅如此，这种奖少罚多的政策，还能把技术水平低的工人很快淘汰出去。

于是，不论从防止偷窃的需要，还是因为竞争的需要，广东黄金首饰工厂普遍采用这种不平衡的奖惩制度、严格的监视制度和一些侵犯人权甚至是违法的惩罚方法。于是，工人和工厂站在了完全的对立面，进行着一场无止无休的斗智斗勇的较量……

这就出现了本文开头的那一幕。

看到此，很多读者一定会问：在这个管理如此严格的黄金首饰加工行业，为什么还有那么多工人冒险盗窃？

像所有企业管理问题一样，这个问题的背后也是几种原因交织在一起。

1. 上面提到的“奖少罚多”的金粉回收制度，这种不平衡的奖罚制度同20世纪90年代珠江三角洲涌入大量外省农村打工者有直接的关系，当大街上有成群结队找不到工作的人时，有工作的人就只能忍受这种制度。但是，这种制度在帮助老板们提高效率的同时，也带来了不可避免的副作用——加剧工人隐藏和偷窃金粉的动机。

2. 部分工人“顺手牵羊”和“占小便宜”的偷窃习惯导致厂方只能采取“宁可错杀一千，不可漏掉一个”的严格监控制度，从而使大多数工人产生罪恶感。于是在有机可乘的情况下，特别是偷盗行为得不到法律有效制裁的情况下，不偷白不偷就变成了更多工人的行为。

3. 工人收入低。在20世纪90年代，黄金珠宝加工行业工人的工资水平很低，学徒工在三个月的试用期内，底薪只有两百元。



转正以后，当技术水平提高到一定程度之后，平均水平也只有一千多元。如果一个工人能节省10克金，把它卖给工厂和卖给黑市差价高达700多元，这已经超过半个月的工资了，因此“贫生盗”的规律就会起作用。

4. 工人害怕工厂调低材料损耗额度。在加工过程中，如果大部分工人都可以获得一个稳定的材料节省收益，工厂就会知道材料损耗额度定高了，于是就会调低额度，工人收入就会降低。由于首饰原材料贵重和不能准确核定损耗定额，很多厂家甚至是在加工过程中多次调整损耗率。因此，为了保证收入不降低，工人在节约多的时候，就会把一部分金粉藏起来或带出工厂，不让工厂知道材料的真实损耗率。这同制衣厂、制鞋厂的工人为防止工厂降低计件工资单价，有时集体怠工的道理一样。

5. 短期资金的需求。因为金粉回收量不大，回收过程又细致琐碎，工厂一般都会一段时间结算一次，比如说两个月。于是，这笔合法收入对工人来说很不稳定；加之，生产有淡旺季之分，工人在淡季甚至可能入不敷出，还有被辞退的风险；再有，个别工人染上赌博恶习，从而加剧对钱的特殊需求。所以当工人手头紧时，就会产生把金粉偷带出厂的动机。

6. 贵金属的诱惑，贵重的黄金和珠宝对任何人都是诱惑，监守自盗和偷窃本来就是这个行业固有的特征。

7. 销赃的方便。行内人说：“有多少个加工厂，就有多少打金店！赃物的价钱和市场都是公开的，走出工厂不到100米就能把金粉卖掉！”

8. 离开乡土道德约束的农民工，面对城市物质世界的诱惑自律性较差，“抓住了，大不了换一家工厂，谁也不认识谁。”

9. 农民工没有反抗不公平的工作和社会环境的正常渠道，在巨大城乡经济差别的诱惑和压力下，偷窃是他们对社会的一种报复。

上面九种原因，谁主谁次？谁是原因，谁是结果？是老板为富不仁，利用弱势群体的工作饥渴，用不公平和不人道的方式剥削农民工，从而导致工人用偷盗来反抗？还是部分农民工有小偷小摸的习惯，几条鱼搞腥一锅汤，导致工厂管理者只能采取这种貌似不公平的奖惩制度和不人道的监控方式？

显然，这个问题的讨论已超出企业管理的范畴。对企业管理者来说，重要的是这些原因的相互作用已造成了当前广东这个行业的现状：①番禺和深圳已形成了中国乃至世界最有竞争力的黄金珠宝首饰加工业；②这种加工行业已形成其他地区和国家没曾见过的特殊环境和管理方法。

因此，既有社会责任感，又渴望商业成功的企业家必须问自己：在承认和接受这种环境的前提下，在法律和道德的限制下，我们能不能做得更好？

潮宏基的工人不盗窃

远离深圳和番禺黄金首饰加工区的汕头（距深圳约350公里，距番禺600公里），孤零零地有一家黄金珠宝首饰加工厂，商号叫“潮宏基”。在这里没有金属感应门，工人上班时也不用更换衣物，打完考勤卡，直接进入生产区。公司的金库打开后，每个工人从物料文员处领到自己的“小金箱”（一个带锁的铁皮箱，里面装的是生产原料——黄金、铂金、钻石和珠宝），来到自己的工位上，开始一天的工作。中午吃饭，他们把“小金箱”锁上，放进



自己部门的大金箱里，去食堂或者工厂外面的小店吃饭。下午上班，再把“小金箱”领回，继续工作。下班时把自己的“小金箱”交回，经物料文员清点后就可以离开工厂了。

汕头的这家工厂已经成了广东黄金首饰加工行业的一个特例，有行内人私下评价说：“这个老板一定是在销售环节赚了大钱，所以工厂才不在乎工人偷，居然上下班都不搜身。”对于这种评述，潮宏基的生产总监，同时又是股东之一的林军平先生一脸苦笑，个中滋味只有他自己可以体会。

潮宏基珠宝有限公司的创始人是1971年出生的汕头人廖创宾先生，他19岁就开始跟随父亲到东北做黄金首饰生意的批发和零售。1995年，看到黄金首饰利润越来越薄，他又进入钻石珠宝行业。1997年，廖创宾开始创建自己的品牌——潮宏基珠宝，在全国主要城市开设首饰专柜。最初，潮宏基的产品是通过深圳和番禺的工厂进行贴牌生产。由于中国消费者的鉴赏水平不断提高，对黄金珠宝首饰行业的款式、品质、售后服务的要求也越来越高，1999年潮宏基开始在汕头市开办自己的加工厂。目前，潮宏基已经成为中国珠宝行业十大影响力品牌和广东省著名商标。

当深圳和番禺黄金珠宝加工厂的老板们，不断在为应付工人偷窃这个问题绞尽脑汁时，潮宏基工厂的管理者似乎并未被这个问题所困扰。他们是用什么样的方法解决这个问题的？我们通过对潮宏基工厂进行研究，发现尽管它在基本管理制度和流程上，同深圳和番禺的同行很相似，但它的企业环境、经营方式和管理理念却同大多数同行有着耐人寻味的差别。

我们通过分析潮宏基与同行不同的管理方法和经营环境找到

了潮宏基的工人为什么不偷窃的原因：

1. 更依赖于制度的物料管理方法。潮宏基的管理者们相信，控制了过程，才能更好地控制结果，因此，他们在加工物料管理流程方面比同行投入更多的人力，花费更多心思，更依赖于制度。

由于黄金珠宝原材料贵重，所有工厂在加工过程都会采用一人一账的物料管理方式。每天工作开始和结束的时候，工人都要从物料文员那里领取、核对和交回物料。收发文员是整个物料控制的重要环节，他们不仅负责物料发放、清点和入账，还掌管保险柜钥匙和密码。因此，很多工厂的收发文员都是由老板的亲属和亲信担任。可是首饰加工是劳动密集型行业，这种一人一账式管理需要很多物料文员，老板的亲信和亲属毕竟是少数人，所以很多工厂物料文员略显不足。因此，这些工厂物料收验清点时间较长，占用工人很多休息时间。为了减少收验清点的麻烦，大多数工厂就采用中午不收货，工人必须在工位上吃饭。这种做法不仅剥夺了工人中午休息和自由活动的权利，也使工人产生了更多的罪恶感。不仅如此，人治成分重，必然使物料管理制度和方法也较为粗糙。

相反，潮宏基的物料文员是从普通员工中选拔出来的，可以做到人手充沛。刚建厂时，潮宏基选择汕头本地员工做，随着工厂进一步发展，一些在本厂工作多年的外地工人也开始担当这类关键岗位。普通工人出任物料文员，除了对员工的信任感和归属感产生正面影响外，更要求管理者在物料流程管理上依赖于制度，例如，潮宏基的厂长无权知道金库密码和掌管钥匙。潮宏基的这种做法不仅使物料管理的及时性大大提高，而且在制度上减少了



监守自盗的可能性。

2. 相对合理的金粉回收制度。其实潮宏基与同行实行的物料损耗奖罚制度的原则一样——少奖多罚，区别在于潮宏基相对公平一些，奖惩都是按市价上下10%浮动。也就是说，对工人节省下来的金粉，潮宏基按市价90%的价钱给予奖励；对于超过的损耗，按照市价110%的比率进行惩罚。因此，潮宏基的工人偷金粉的经济动机不强。工艺精湛的工人在潮宏基，因节省金料而获得的奖励有可能比他的工资还要多。更关键的是，由于消灭了材料“暗耗”（私藏和偷窃），潮宏基能更准确地制定材料损耗定额，这是潮宏基比同行材料消耗平均水平低的一个重要原因。

3. 稳定的物料损耗定额。由于潮宏基工厂只做自己品牌的产品，比那些为别人做加工的工厂(大部分深圳和番禺的工厂都是OEM)款式更多，批量更小，因此在材料损耗上不像其他工厂一单一耗（一种产品定一个损耗定额），而是一类一耗（一类产品会包括几种产品）。一类一耗的材料损耗定额虽然不如一单一耗准确，但好处是不用经常调整损耗定额，于是，也减少了其他工厂由于频繁调整损耗定额，导致工人花心思偷藏金粉、与工厂斗智斗勇的动机。

不仅如此，为了保证工人利益，潮宏基甚至会主动提高损耗标准。建厂初期工人需要各自清洗首饰，留在清洗溶液里的金粉是由工人自己回收的。但因为这些溶液易燃，还有腐蚀性，后来改为集中清洗，清洗回收的金粉也由工厂统一收回。这样做的结果自然导致工人回收金粉量减少，从另一个角度说，也就是工人增加了损耗。为了不让工人因为安全生产而导致收入下降，潮宏基还将损耗额度上调了两个千分点。这种做法在同行眼中是不可

思议的，因为在工人可以忍受的情况下，没有老板愿意主动增加工人收入。

4. 工人参与管理。大多数深圳和番禺工厂的计件工资制定是集权的，往往是由厂长或工价员一人确定，而潮宏基的计件工资是工资工作组制定。工资工作组由厂长助理、人事主管、业务部门主管和工人代表组成。工资标准确定后，要试行半年。在试行期，工人可以提出申诉。工厂通常不会以降低生产成本为理由而降低计件工资标准。这是潮宏基工人收入比同行高的一个原因，因此，在潮宏基工人的归属感强，流动率远远低于同行。

5. 工人淡季有活干，全年收入高。潮宏基的管理者坚信要让客户满意，必须先让工人满意；让工人满意，工人就必须有活干、有钱拿。由于潮宏基有自己的品牌和渠道，自己设计、自产自销，因而在淡季时可以比同行更好地安排生产，从而缓解淡季工人缺活干的压力。这是潮宏基工人比同行收入高的主要原因。（尽管汕头人均收入低过深圳和番禺，但潮宏基工人的平均收入却比他们在深圳和番禺的同行还高30%左右。）如果在淡季实在找不到活，潮宏基会对工人进行带薪培训或者让工人带底薪轮休，这也是绝大多数同行所不愿意做的。

6. 工人有荣誉感。潮宏基工厂的管理者相信，人性是本善的，人是要互助的。当某小组产品或材料丢失时，潮宏基规定由小组工人自己决定怎么处理，比如，丢失者有权要求别人帮助他找回，也可以向主管提出搜某些人的身，或者选择自己独立承担损失；同组工人有帮助别人找回失物的义务。除此之外，潮宏基还会奖赏捡到东西的人。但奇怪的是，绝大多数工人捡到东西后，反而不要求奖赏，因为他们认为谁都有可能大意，自己得奖的同时，



别人就会挨罚，他们觉得对不起丢东西的人。于是，在潮宏基丢东西被别人找回的工人，往往会请人饮茶或送烟来感谢。潮宏基经常有清洁人员拾金不昧的事情。在这种文化下，偷东西的人自然就待不下去。

不仅如此，潮宏基非常鼓励工人创新。潮宏基认为一线工人直接面对问题，熟能生巧，往往能产生思维上的突破，带来效率的提升。比如，产品定价部门需要测量产品的规格，传统做法都是用一把尺去量，后来，把尺子刻度刻在桌子上，效率大幅提升了。对于工人创新除了给予物质奖励，还会给予精神奖励，比如一个工人提出一项新的技术，公司会用这个人的名字来命名这项技术。

7. 工人有尊严。在潮宏基，厂长要开除工人，需要先同部门主管商量，这同大部分工厂，厂长一人直接掌握着工人的“生杀大权”有很大区别（有些厂的工人为了保住饭碗每月要向厂长行贿）。潮宏基工厂一般不会贸然开除工人（除非其严重违反制度），如果是工作态度问题一般由主管提示其改进，二次不改进的才辞退；属于能力问题的一般会调整到别的岗位。

8. 潮汕人的信用文化和没有被偷盗恶习污染的工人。因为汕头本地没有黄金珠宝首饰加工技术的工人，潮宏基只有从深圳和番禺高薪聘请师傅培养自己的工人，这样做虽然起步慢，但好处是：潮宏基的大部分工人是本地的潮汕人，潮汕人比中国其他地区的人似乎更在乎自己的名声（信用），这同潮汕人的商业文化有关；加之在本乡本土打工，自律性较强，小偷小摸的相对少。由于潮宏基的工人大都是自己培训出来的，这本身就减少了深圳和番禺那里工人偷盗恶习的污染。

9. 没有方便的销赃市场。潮宏基是汕头市唯一的黄金珠宝首饰工厂，虽然没有了成行成市的便利，例如技术工人不充分、配套行业不方便，但也少了那些引诱工人犯罪的“打金店”。在我们的调查中，一个曾在深圳工作的工人说：“在这里偷了金粉出去，也没有地方卖。”

无独有偶，潮宏基工人不偷东西的原因也是九条，这些原因，谁重谁轻？谁是原因，谁是结果？是在乎名声的潮汕人偷东西的少，还是潮宏基人性化的管理使工人的“性本善”得以充分发挥？这又是一个先有鸡还是先有蛋的社会问题。

作为讲究结果的企业管理者，我们更感兴趣的是，潮宏基这一套组合拳毕竟是有效的，它竟然使这个也坐落在广东，每年生产上亿元黄金珠宝首饰的工厂，真的废弃了那种“喊打喊杀”和家家都用的电子探测门！

从管理学的角度看，这套拳，可谓拳拳相扣、天衣无缝，简直是管理科学在现实中完美的复制。于是，我们不禁要问：潮宏基的管理者是什么人，这套管理方法是怎么发展出来的？

潮宏基工厂的管理者

林军平，1971年出生于汕头，潮宏基生产总监，是潮宏基创始人廖创宾的好友和妹夫，中山大学EMBA。1991年财务中专毕业后，自己做生意，兼帮廖创宾创业。1999年入股潮宏基，先后担任公司行政人事部经理、生产事业部总监等职，负责公司产品研发、采购、生产以及物流管理工作。

何文波，1970年出生于汕头，林军平的财务中专同学，潮宏基珠宝镶嵌分厂厂长。曾先后做过国有企业会计、房地产和贸易



工作，2000年应林军平邀请加入潮宏基，帮助筹建潮宏基镶嵌分厂并担任会计，2003年成为厂长。

黄淹平，1968年出生，江苏丹阳人，潮宏基素金分厂厂长。在江苏技校毕业后，90年代初进入香港人创办的深圳万雅首饰加工厂，先从事模具设计等技术性工作，之后转为管理层，成为深圳万雅模具设计部门的负责人。2003年，被林军平请到潮宏基组建潮宏基素金首饰分厂，并担任厂长。

访谈录

黄铁鹰：听说潮宏基以前也搜身，后来是怎么放弃的？

林军平：其实潮宏基办首饰加工厂算比较晚的一个，1999年时深圳和番禺的加工业已具相当规模。由于汕头本地没有首饰加工业，潮宏基从番禺请来第一任厂长和师傅，在开办初期，潮宏基对工人也是采用同行的搜身制度。因为番禺来的厂长在管理方式上，受到这个行业固有管理模式的限制，他只知道这种人盯人的管理方式。后来，我们逐渐发现工人最初本来没有偷窃意识，但是这种监视本身就把工人注意力引向一个他们本来不关注的地方，这等于提醒他们偷窃；同时让他们有不信任的感觉，结果工人自然产生抵触情绪。设想一下：谁愿意被别人认为是偷东西的人？于是，有的人就开始钻空子，工厂就更加不信任工人，搜身也就不可避免了。

何文波：我也被搜过身！

在潮宏基工厂创建初期，我当会计，当时也被搜过身，感觉人格不受尊重。当时工厂小、工人少，搜身也方便。发展到2003

年，员工增加到三百多人，搜身难度就大了。在其他厂做过的工人，觉得被搜很正常，但是潮汕本地新招的工人，对搜身抵触情绪比较大。有些女孩子说："给你在这里摸来摸去，以后嫁给谁？给10万块也不干!" 很多本地工人就走了。

天天搜身行不通，我们的管理方法就得变，改为在发生下面三种情形时才搜身：①在珠宝丢失情形下搜身；②在每个月回收金粉时搜身；③不定期的突击搜身。金粉一般是一月回收一次，以前有工人等到月底，估计出自己的损耗率是多少，留足这一块，剩下的就可能带出去。后来我们用市价90%的价钱回收，工人偷金粉的动机就越来越小了，于是，我们也逐渐取消了搜身。

黄淹平：对偷窃者毒打和示众，他们都不怕，还怕搜身？

我在深圳黄金珠宝行业做了十几年，我知道搜身尽管是这个行业的惯例，但实际搜1000个人，也搜不到一两个夹带金粉的人。如果工人真想偷你，通过搜身根本查不出来。特别是宝石和钻石，金属探测仪是测不到的。其实搜身只有一个好处，就是避免大批量偷盗事件，其实搜身在心理上的作用要大于实际作用。可是，在现在的深圳和番禺，搜身的心理阻吓作用也越来越小了，因为即使对偷窃者毒打和示众，他们都不怕，谁还怕搜身？

汕头的环境同深圳和番禺有些不同。这个行业的工人在那两个地方流动率很高，因为新工人多，熟练程度低，加之工资是计件的，他们不仅赚不到足够的工资，还可能因为损耗过多而赔钱，所以工人流动率很高。90年代劳动力来源多，招10个人会有100人来应聘，工厂不怕找不到人。但是汕头劳动力一直紧缺，招10个人，基本上挑不到几个人。不仅如此，汕头工人对搜身很抵触。由于用工环境和人的价值观不同，管理方式也就要跟着变。管理



就是要根据被管理的人的背景（文化）来管理。你搜身，人家不来了，招工都招不上来，还怎么办工厂？于是只能从不搜身上想办法。

其实，任何工厂都不能完全避免工人的偷窃行为。我们要做的是，把制度规范以后，引导大多数工人向好的方向走。比如，我们在制品和材料收发过程，要比别的工厂花更多精力和人力，产品一旦丢了，账马上就对不上，这时我们就会检查。另外，我们还有拾金奖罚制度。对于拾到东西上交的人，我们按照比例奖励；如果确认是谁丢了，还要扣责任人的钱。

黄铁鹰：不搜身，你们不怕工人偷吗？

林军平：2002年我开始接管生产部，我认为从番禺来的厂长的管理方式做不大，也不敢让他做大。因为摊子越来越大，他一个人无法有效管理这么多。权力全部集中到厂长一个人身上是会出问题的，因此大工厂的管理必须要授权。但授权之前一定要建立流程和制度，让大家按照这些标准去做，否则没有标准，还是人治。

后来，我们选何文波担任新厂长。何厂长不是这个行业里的人，但是他受过良好的财务训练，在本厂做过三年会计，学习能力很强。我们恰恰看重他行外人的身份，我们就是要用现代管理观念去改变这个行业的一些做法。正因为他对“行规”不懂，所以才能比较开放地看问题。其实，一个工厂能做成什么样，并不取决于厂长有多内行，而是取决于他能设立什么样的管理机制，带出什么样的下属。

当我们自己培养的工人逐步增多，他们对这个工厂有了比较强的认同感。我们通过分析认为，搜身对于我们不是一件好的

事情。当然，我们也分析了，如果不搜身，是不是会给我们工厂带来很大的风险。后来在实践中我们发现，没有。在我们工厂，偷窃只是极个别现象。搜身其实是管理的“下下策”，不能解决根本问题。如果你每天想怎么防备他，他每天就会想怎么偷你，像监狱的犯人一样，他们会把创新能力在盗窃方面发挥得淋漓尽致。于是，我们知道了，对人的管理，不论管理如何严格，制度怎么科学，如果不能激发人的内在东西，一定是管不好的。

黄铁鹰：听说你们也开展“思想教育”？

林军平：除了制度上的保证，我们也努力培养一种不偷窃的正气文化：如果大家都不偷金，你也就不好意思偷，最终使偷窃的人在企业里人神共愤。

其实这个行业的偷窃很多是发生在工人之间。设想一下，如果一个人工作时，连两边的同事都不敢相信，整天防着旁边的人偷你东西，你怎么可能全身心地工作？工人一天才挣多少钱？被人偷了一小片金片，这一天就白干了，甚至还要亏钱。因此，大多数工人其实是非常讨厌偷窃者的。一个人如果希望在公司长久做下去，他一定会关注同事的看法。重要的不是公司信不信任你，而是周围的人信不信任你。我们试图营造的就是这种氛围，让人受到文化的制约，而不是仅仅靠厂长和制度来管。

当然，这样做的前提是要让工人接受一个基本的价值观，什么是对的，什么是错的。不能像其他工厂那样，工人之间互相交流偷窃手段，不以为耻，反以为荣。在潮宏基看到违规的行为，工人就要揭发。揭发者会直接找厂长，厂长不仅会奖励他，还会



替他保密。就算被揭发者知道是谁揭发的也没有办法，因为偷窃者知道一旦做出这种事，在潮宏基只有灰溜溜地走人。

潮宏基工人这种相互信任的风气和习惯，同我们的工人大都是自己培养的有关。外面来的熟练工，我们会多加关注，警惕他们把行业内的一些不好的东西带进来。

黄铁鹰：潮宏基工人收入比同行高出近30%，可是你们工厂赚钱还比同行多，是不是因为你们自己做零售，因此给自己工厂的加工费也就高？

林军平：不是。工厂和零售都是潮宏基100%的生意，没有理由把左口袋的钱转到右口袋。其实，为了保持我们工厂的竞争性，我们规定潮宏基所销售的产品必须有30%由外厂加工，这样我们就会清楚地知道自己的质量标准和成本是否合理。

经过几年来的对比，我们现在很确信我们工厂的加工质量高于同行平均水平，因为尽管外厂加工量只占销售量的30%，但外厂的产品和潮宏基本厂的产品次品率之比却为5:1。

不仅如此，我们工厂的效率也比同行高出近一倍。在深圳和番禺，像我们这样规模的镶嵌厂和素金厂，每年利润一般在两三百万和三四百万之间；潮宏基镶嵌厂的利润有四百万左右，素金厂的利润有六百多万。

这其中原因主要有三点：一是我们产销一条龙，工厂可以做到淡季不淡，生产任务饱满；二是工人劳动效率高，因为我们厂的工人能把更多心思和精力花在干活上；三是我们减少了偷窃的浪费，比如在一些标准化工序的材料损耗上，潮宏基一般要低于外面的加工工厂（见下表）。

工序	损耗率（‰）	
	潮宏基	其他公司
焊接	5.5	8
冲压	4	6
倒模	7	8

何文波：我认为在汕头地区做事，一定要人性化管理。

不人性化，招不到人，也留不住好工人。所谓人性化，就是做事情要换位思考，要站在工人的角度去想，把制度设计得与工人的内在需求结合起来。推行人性化管理的难点在于，管理者能不能过自己这一关。比如我们提倡人性化管理，就要把人的安全放在利润之前，宁愿少赚点钱，也要保障工人安全，为此我们把洗金程序集中起来。可是，这样做的另一个结果是工人少回收了金粉，收入受到影响。工人收入少了，就会不开心；工人不开心，我这个当厂长的就睡不着。为什么？工人有怨气，效率就要下降。后来，我们决定再给工人的定额加上两个千分点。其实我在工厂有小股份，这样做也相当于从我的口袋里拿钱补给工人，我相信很多工厂是不可能主动给工人调高定额的。不仅如此，在淡季的时候，我们也会不断向公司要订单，尽可能让工人有活干。

黄淹平：满意度最高的是曾经在深圳和番禺做过相同工作的员工。

潮宏基工厂的生产效率高，同我们工人的流动率低有很大关系。工人赚钱越多、越稳定，在一个厂做的时间就越长；手工业这种活，做的时间越长，技术就越好。我们员工的满意度调查显示，不同员工满意度的差别很大。满意度最高的是曾经在深圳和番禺做过，后来到潮宏基的员工；其次是在潮宏基工作了几年的老员工；最差的是新加入的员工，因为他们技术还不熟，收



人自然少，加之没有对比。潮宏基骨干员工平均厂龄在5年以上，这个比率远远高于同行。员工整体技术水平高，人均生产效率自然高。

黄铁鹰：潮宏基的这种工厂管理方式，可以在其他工厂复制吗？

林军平：潮汕自古有一种信任文化，有的人说这种信任起源于“海盗的信任”。这种信任是基于一个人的人格无价的假设。我初做生意缺钱的时候，父辈的一些朋友，借钱给我渡过难关，而借据都没有一张。他们能借给你，完全就是因为你这个人的人品。你可以骗人，但通常只能骗一次，因为整个圈子就不再信任你了。因此，在潮汕文化下做人做事，首先就必须想到怎么让人信任你。

我觉得我们工厂的这些方法可能在其他企业无法复制，因为那些企业所处的氛围与我们不同，企业要去改变大环境是很难的。如果把我们的工厂移到深圳和番禺，我估计靠现行的方法工厂运营不下去了，因为那里的工人文化同汕头不一样。企业很难抵御大环境的影响。

何文波：是的，潮汕人之间的信用文化很特殊。

尽管我是学财务出身，可是如果有朋友向我私人借钱，我到现在都不好意思开口让人家写借条。

黄淹平：人在家乡会顾及面子，我们的管理制度同我们厂本地工人较多有关。人在家乡都会比较注意自己的名声，因此铤而走险的人少；加之，在我们工厂打工的都属于汕头人中比较老实的，因为敢于冒险的汕头人，或者走出家乡，或者自己做老板。



梁钧平点评

这真是一个发人深省的案例，它提出的问题远远多过它的答案。它鲜活地揭示了作为“世界工厂”——中国的黄金珠宝首饰加工行业的工人生存与工作现状，以及他们的道德和法律意识。这种工业盗窃不是这个行业的个别现象，在今天中国的很多行业都有类似情况。例如，在一些地区的电子厂周围，到处可以看到收购电子元件的电话号码，公安机关也曾破过整条生产线的工人协同盗窃零件出来组装成品出售的案件。这是不是因为当代中国工人道德水平低下？还是因为这就是缺少正常解决渠道的中国工业冲突的一个特点？但这个现实却是中国企业管理者必须面对的，也是快速进入工业化的中国必须付出的社会成本。

企业家也是环境的成因　潮宏基的案例告诉我们，企业家和管理层其实也是这个环境形成的原因之一。潮宏基工人没有偷盗成风固然同该厂孤零零处在汕头地区有关，但同潮宏基的一系列科学管理方法也有关，两者相辅相成，缺一不可。后进入加工行业的潮宏基，也完全可以像同行一样，采取搜身的管理制度。假设潮宏基一直按着番禺来的厂长的管理方法，潮宏基的员工还会像现在这样道德吗？如果潮宏基当时把工厂建在深圳和番禺，这套组合拳还能奏效吗？更关键的是，在深圳和番禺的环境中，潮宏基能否发展出这套组合拳？

然而，潮宏基偏偏把工厂设在没有黄金珠宝首饰加工行业的汕头，他们选址的考虑简单得不能再简单：“因为总部在汕头，加工的东西贵重，工厂放在一起好管理。”当时谁也没有想到这



个不方便的厂址倒成为远离盗窃恶习的屏障。我认为正是这道屏障，潮宏基才能发展出相对科学和人性的管理制度和方法。这种偶然一定会使那些想在这个案例中学到制胜法宝的人感到很丧气，因为这个偶然是无法学习的。

不仅如此，潮宏基先从销售起家，有了品牌和渠道后再做加工，因此潮宏基的工厂才能淡季不淡，工人的收入才能比同行既多又稳定。毫无疑问，这是他们员工稳定和自律性强的重要基础。然而，这又是大多数首饰加工厂所不能学的。

看到此，人们会问：一个偶然性起决定作用的成功案例别人怎么学！？

其实，这是案例研究的最大误区！现实世界中所有真实案例都不具备普遍意义，因为所有商业成功都有偶然性。很多成功企业被人们津津乐道的成功做法大都来自于环境所迫。就像潮宏基的不搜身的制度一样，并不是起源于设计者的主动思考，而是潮汕本地员工不愿意让搜身，逼着他们做的。这同沃尔玛最为人们羡慕的物流系统一样，也不是源自于创始人的高瞻远瞩，而是沃尔玛起家的那个小城根本就没有物流公司。潮宏基如果当初在深圳和番禺建厂，很可能就不是今天这个样子；沃尔玛如果起步于纽约，肯定就不是今天的沃尔玛！这就是为什么在资讯如此发达的地球村里，案例研究人员几乎是用显微镜和手术刀来观察和分析成功的商业实践，可是商业社会诚惶诚恐“学习雷锋好榜样”的整体实践却如此让人失望：半个世纪过去了，谁学会了沃尔玛？谁又能阻止丰田车的攻势？

其实一个企业同一个人一样，都是独特的　每个企业都是一个独立的创造。一个人的命运有先天因素，也有后天因素，一个

企业同样如此。因此，切合实际的案例分析是不能回避一个企业的特殊DNA，否则就会造成误导——如果能够一丝不苟地学习和模仿成功企业的做法，我也能成功。这是目前企业界在学习别人的成功战略时，大部分只能学到形似，而神不似的原因。所以在学习别人的时候，首先应该知道哪些是不能学的，我们才能更专注地学那些我们能学的东西。

潮宏基的案例中哪些是我们能学的东西呢？

1. **信任成本低于监督成本**　贫不是生盗的必要充分条件，潮宏基工人也是低收入者，但是没有形成盗窃风气。潮宏基的案例告诉我们：监管并不是防止工人偷盗的上策；低收入的人在预期稳定的情况下，也会珍惜别人的信任；信任也能带来低收入人的自律；自律比他律管理成本低；使人自律是减少偷窃的源头控制。

2. **流程本身就是监督，监督本身就是保护**　潮宏基“控制了过程，才能控制结果”的细致物料管理流程，减少了诱人犯罪的漏洞，也就减少了犯罪动机。现代心理学已经证明：人不能抵御金钱的诱惑，因此流程监督是防止盗窃的源流控制。

3. **程序公平才能带来结果公平**　“管人的不管钱”这个简单财务管理原则，在潮宏基被应用到厂长不拿金库保险柜钥匙和无权知道保险柜密码。这种程序公平不仅能够减少监守自盗的可能，更使掌管钥匙和密码的普通员工具有更多的职业自豪感和责任感。可惜，这种简单的程序公平在很多中国企业竟如此鲜见。

4. **企业文化不是说出来的，是做出来的**　潮宏基员工的自豪感来自于以个人名字命名的工作创新，公平感来自于能参与计件



工资的决定，责任感来自于监管黄金珠宝的要职，尊严感来自于不用像奴才一样给厂长拍马屁，因为厂长不再是“皇帝”……

创建品牌虽任重道远，但却是加工企业走出低价竞争的唯一出路，它不仅能给企业带来尊严，也能给工人带来尊严。

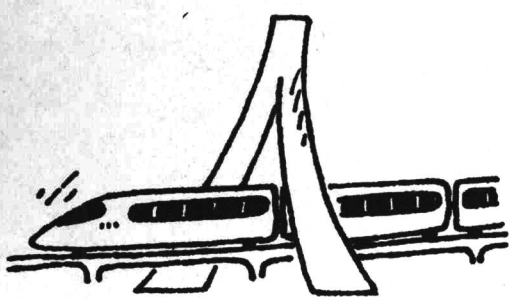
北京大学光华管理学院　黄铁鹰　梁钧平　解浩然　王锦刚

2007年11月21日于北京

CRH让我SICK

多年不坐火车了，今年“五一”到长春探亲，听说火车提速，六个小时就可从长春到北京，这可比30年前的速度快一倍！再考虑乘飞机必须提前一小时到达和飞机场与市中心的距离，好像坐提了速的火车应该与乘飞机的时间差不多，于是，就决定试试“动车组”——提速了的火车。

我和太太5月4日晚到长春站售票处买票，进到售票大厅，一看列车时刻表变成了电子显示屏，南来北往的各路列车在上面不断跳跃着。可是列车时刻表的最上面依然有我30年前就看不太明白的“上行列车”和“下行列车”的字样。我是属于比较笨的人，30年前我买火车票时就总是琢磨这“上行”和“下行”是什么意思。后来知道“上行”可能代表往南去的列车，“下行”是往北去的车，但仍免不了纳闷，往东西去的





列车，应该属于哪行？反正30年前买车票时，这“上行”和“下行”不仅对我毫无用处，反而总会添乱，因此我对它俩记忆很深！这次一看，它们依然占据着列车时刻表电子显示屏的最上方！我马上又混淆了，我要买去北京的火车，应该在哪行去找？

电子屏幕又大又清晰，可惜就是翻页翻得太快，我52岁的眼神虽仍很好，但看了5分钟，愣是没有找到我应该买的那列动车组的信息。于是，我决定到售票窗口去问。可是一看每个窗口排队的人都很多，就犹豫了。正彷徨着，太太指着大厅左手边的两个窗口，那两个窗口上面赫然写着三个大字“CRH”，这两个窗口的人比较少。

太太问我：“什么是‘CRH’？”

我也不知道，我说不妨去问问。我排在有四个人的队伍后面，看到前面四个人也都在买票，心里有些放心了，显然CRH也是卖票的地方。可是又有些纳闷，为什么这两个窗口不叫售票口，而叫CRH？窗口里面两个年轻的小伙子透着窗口的扩音器，麻利地卖着票，很快轮到我。我问：“对不起，什么叫CRH?”

“中国高速列车。”小伙子字正腔圆地回答。

“听说长春到北京的火车提速了，是哪趟车？什么时间开车？几点钟到？”

小伙子说：“D24，早7:13发车，下午1:30到北京。”

我又问:“我有一个坐飞机经常携带的大旅行箱，不知能不能带上火车？”边说，我边用手比划着箱子的大小。

“那不行。”小伙子很权威地说。

我又问：“那怎么办？”

“得办托运。”小伙子回答说。

“怎么办托运？”我又问。

“那我就不知道了，你得到托运处去问。”小伙子仍然很耐心地回答。

我说：“我问的不是怎么办托运的手续，我是问，我需要在开车前多少时间来办，是提前一天，还是提前一个小时？我是否下车时就能取回托运的行李？”

“这我可不知道呀，你得问托运处呀！”小伙子不耐烦了。我和太太对看一眼，离开窗口，出了灯火通明的售票大厅往黑乎乎的托运处走。走着走着，我们有些担心了。太太说：“是不是还像以前那样，行李不跟车走，我们还要再跑一次货运站提行李？算了吧，别找这个麻烦了，反正我坐飞机走，你的大箱子跟我走吧。”

于是，我们又回到那个售票口，又排三四个人轮到我了。我说：“我买一张5月11日，长春到北京的D24。”

小伙子说：“只剩二等座了。”

“二等座是什么样的？”我有些担心地问。因为我看到前面买票的人，有买站票的。30年前站着坐火车的噩梦我记忆犹新。

“我也不知道什么样，我也没到火车上看呀？”小伙子理所当然地告诉我。

“那能不能告诉我，二等与一等究竟有什么差别？”我又问。

小伙子显然对我的多问感到很烦，也很可笑。他脸上浮现出不屑一顾的神态说：“一等和二等能没有差别吗？”

我的火憋不住了，我拍着窗台说：“你是干什么的？你是卖这种车票的人，你至少应该知道你卖的产品是什么。你缺乏基本的上岗培训！我要向你的上级投诉！”



那小伙子愣了一下，接着，他显出一副不以为然的神情，跟另外一个小伙子说："找值班主任吧。"

一个三十多岁的女主任从里面走过来，冲着我说："你能不能离开窗口，让后面的人继续买票，我到外面听你的意见。"

女主任出来了，态度很好地问我怎么回事。我把上面的故事讲给她听。她又让我用手比划一下我箱子的大小，竟然说："这样大小的箱子可带呀！"我一听，火气更大了。我说："这么重要的信息你们售票员怎么可以搞错！这种错误可是太离谱了！如果你们想跟飞机抢生意，照猫画虎，也应该在售票窗口旁边画一个高速火车最大允许旅客手提行李的尺寸。你看看，你们能把绝大多数中国人看不懂的CRH写得那样大放在窗口上，可是这样重要的旅客信息在售票口居然没有！"

"那么二等座的座位究竟是什么样的？"我又问。女主任面带难色地说："那个售票员说的是实话，我们都没上车看过，我也说不太清楚。"

"那说明你也不合格！没上车看，也应该知道座位是什么样的。六个小时不是短途，至少应该让我知道那个座椅，可不可以像飞机座位那样向后调整呀，是否也允许旅客站着乘车？"我毫不客气地说。

女主任说："你问这个呀！这列车不卖站票，一人一座。座位都可前后调整，一等舱的座椅还可360度旋转。"

"啊，原来是沟通问题。"我心里的气稍稍小了些，说："那我就买一张吧。"

"你先等等，我给你再去问问有关人员。"女主任说完，匆匆走了。我望着她的背影，有些感激又有些无奈！这种信息对他们

来说，难道不应该是上岗的常识吗？！女主任一会儿就回来了，很确信地说："对，二等座也是可以调整的。"

于是，我又到那个小伙子的窗口排队，买了一张5月11日D24长春至北京的二等座的票。

5月11日到了，晚我一个星期走的太太，为了见识一下中国高速铁路列车，也起个大早跟我一同来到长春站。她说："看看是不是像日本新干线，如果好的话，下次我也乘火车。"可是到了卖站台票的窗口，我们被告知D24不卖站台票。我们对看一眼，无可奈何地笑着分手了。看来中国高速真是太牛了，居然连站台票这个既做广告又能赚钱的机会都不在乎！

为了慎重起见，我仍把15年来旅行时从没有跟我分过手的大箱子留给太太，自己只带个拉杆箱上了火车。可是上了火车一坐下，我马上发现这个二等座的座位竟然是不能向后调的，开始我以为可能只是这节车厢，我连走了三个二等车厢，结果座位都是不能调整的，不仅不能调整，有一半的座位竟然后背朝着行车方向！

可能是因为我对小伙子的投诉，我的座位是整个车厢一百多个座位中最差的12个座位之一，因为我的座位不仅是倒着行驶，而且是第一排倒着行驶的座位，也就是说，我的脑瓜勺儿不仅要在六个小时高速行驶中冲着车头方向，我的脸还要一直对着一个满脸皱纹，但不停和她旁边的女儿大声说话的老太婆！我的腿六个小时一直蜷着，因为怕和老太太的腿交叉在一起。他妈的！我在心里狠狠地骂了那个卖票小伙子，看来对员工业务培训不及格的CRH，在培训员工的报复能力上堪称一流。

我仔细想着长春那位热情的售票主任的面孔，我不相信她故意骗我。可是谁误导了她呢？她作为铁路的售票主任为什么能



被人误导？铁路运输同服装、电视机和房子一样都是商品，这样重要的商品信息，怎么可以在铁路的销售员和他们的管理人员中错得这样离谱！这等于消费者买一台彩电，回家一看竟然是黑白的！

一想到还有六个小时，我马上想到是否可以到餐车去消磨一下时间，也许那里会宽敞一些。当车刚一开动，我马上问列车员："请问有没有餐车？"

"有。"一个年轻漂亮的售票员回答我。

"什么时间可以用餐？"我又问。

"可能开始了吧。"女孩有点犹豫地说。

"到底什么时候开始呢？"我又问。

"你去看看不就知道了吗？"漂亮的脸沉了下来。

这次我没生气，因为我知道了这是CRH的标准服务。

看看我随身带的行李，我不敢贸然从二节厢走到六节车厢的餐车。算了吧，既来之，则安之。再看周围，大多数同我一样，也是第一次坐CRH的旅客，他们都在新奇地打量和夸奖着这列崭新的列车，我甚至有点惭愧：为什么只有我这样挑剔？

同30年前我乘坐的火车比，CRH的进步真是很大，全密封的车厢，有了空调很凉爽，噪音少了许多，以至于妹妹同我通电话时，也没坐过CRH的她在电话里都赞不绝口："嗐！你的车厢里真安静，好像不是在乘火车。"座位尽管不能调整，但也都有了向后倾斜的角度，不像30年前90度的座椅。

嗐，应该满足吗！？

我伸了伸麻了的腿，一下子碰到了我旁边一位男旅客，我马上说"对不起。"可是他一点反应也没有。我转头看了他一眼，

原来他晕车了，这个大小伙子把两个眼眉中间那块肉拧成一个疙瘩，手里紧紧握着每人桌面上摆着的清洁袋。我不由自主地也把摆在我面前的那个袋子拿起来，以防他万一不够用。可是，当我把清洁袋打开一看，上面的英文竟是“Airsick Bag”。看到这个文不对题、极不负责的翻译，我的不满一下子又冒了出来！本来是火车上的清洁袋，怎么CRH竟把它翻成“晕机袋”！CRH真是让我Sick!

2007年5月11日于长春至北京D24列车上

后　记

次日，我在北京大学光华管理学院给MBA班上课，出于好奇，外加郁气未消，我问上课的同学：“你们知道CRH是什么吗？”

一百多个学生都向我摇脑袋。我又问：“如果你们在车站看到CRH，能不能知道它代表什么？”

半晌，一个学生不很自信地说：“中国高速铁路？”

我说：“对！”接下来，像竹筒倒豆子，我把上述遭遇哗啦啦讲给学生。讲完，我又问：“CRH的服务水平为什么会这样？”这个问题对这些受过经济学训练的高材生当然是常识。大家异口同声地说：“当然是垄断啦！而且还是国营垄断。”

经过30年的改革开放，今天中国大部分行业的竞争都已经国际化了。在市场环境的包围下，我相信中国铁路一定也想与时俱



进，可惜它的国际化只是为了装潢，而不是为了生存，于是CRH就成了一出东施效颦的闹剧——它的员工骄傲地穿着21世纪的职业服装，却顽强地秉承着20世纪70年代的国企服务精神；它炫耀着中国人不懂的企业标识，又抄袭着让英国人喷饭的英文翻译；开着让一半乘客脑袋朝后的快速列车，却仍标榜着“人民铁路为人民”！

课间休息时，一个同学说：“中国铁路负担着世界上最大的旅客运量，过去30年，中国铁路的进步还是很大的。”

还没等我回答，另一个同学说：“不对，如果没有中国其他行业这30年的巨变作对比，这个观点或许还有一定道理。然而，当今天中国消费者已经在享受着世界水平的电视机、空调、住房、汽车，甚至是银行服务时，难道我们不应该问，如果中国铁路能尽早放弃国营的垄断，CRH会是今天这个样子吗？”

2007年6月21日于北京崇文门

一把澳洲电钻

2006年初，我在澳洲买了一把中国产的冲击电钻，价钱15澳元，按现在的外汇牌价，合65元人民币。这个电钻重2.2公斤，既能钻铁，又能钻木，还能钻水泥和砖头。可惜，用了近一年坏了。我拿回商店，问能不能修。店员说："有没有收据？有的话，可以换一个新的给你，这个电钻保修两年。"我说："没有了。"他说："那你只好扔了，再买一个。"我说："扔了太可惜。有没有修的？"他说："可能有，但修理的价钱一定高过买一个新的。我也不建议你自己修，修不好，可能有危险。再说才15澳元，不值得。"

我没舍得扔，也没买新的，拿回家把电钻打开，看能不能修。打开后，我愣了。这是我第一次看电钻里面是怎么回事，原来是一个仍然崭新的500瓦的转子电机，用一个传动齿轮连接一个轴承。看着那一圈圈整齐的漆包线缠绕的电机以及那精密的齿轮和轴承，我的文化基因立马产生条件反射——这是多么值钱的东西！那锃亮的红铜简直就跟钱一样，因为中国古代的钱大



都是铜做的；我小的时候所有废铜烂铁都要攒下来，卖给收破烂的；还有那精密的轴承和齿轮要经过多少次冶炼和加工才能做成！这么好端端、沉甸甸、费了这么多事的东西，怎么一下子就扔了？

我太太在一旁也可惜地直摇头，她说："澳洲人怎么这么浪费，要不咱们把它带回中国修好再拿回来？"说完之后，她马上又否定了这个非常不经济的建议："可也是，难怪没人修。你女儿打工那间服装店，每小时还付她15澳元，澳洲一个售货员一小时就能赚15澳元，谁还能修这个15澳元的电钻？"

没人修，我自己修。可是，捣鼓了一个小时后，我知道修不了了。但还是舍不得扔。为什么？因为20世纪70年代，我曾在东北的冶金厂工作，知道冶金行业是高污染的行业，因此一想到中国从澳洲每年拉回的一船船铁矿和铜矿，我就越觉得这个电钻冤枉！中国去年从澳洲整整买了一亿吨铁矿，就是说，每个中国人平均能分77公斤；为了把每个人这一大口袋的褐色石头变成电钻这样的制成品，中国人要没日没夜拼命地挖煤、发电、耗水、搬运、冶炼、锻造、制模、切削、抛光、装配、调试、包装。渴了，我们就勇敢地喝由于处理这些铁矿和铜矿而被污染了的水；困了，我们就吸着由于处理这些铁矿和铜矿而二氧化碳超标了的空气睡；饿了，我们就大口地吃偶尔有苏丹红的咸鸭蛋和农药超标的粮食蔬菜。结果，勤劳勇敢的中国人使其中一部分铁矿和铜矿变成了这个电钻，又运回澳洲。然而，经过这么多道工序、这么多人的手和污染了这么多环境的电钻，在澳洲竟仅值一个普通售货员的一小时工资。

一气之下，我把这个电钻肢解了，把它身上拆下来的材料称

了一下：铜的重量0.7公斤，钢的重量0.8公斤，其他材料主要是塑料和橡胶0.7公斤。于是，我开始上网Google。原来地大物博的中国缺铜少铁，我们用的铁矿和铜矿大部分要进口。不仅如此，别看中国挖煤经常出事故，但中国的煤也不够用，我们还要从国外进口相当数量的煤。在过去20年，尽管中国已成为全球最大的产钢国和第二大产炼铜国，但中国炼钢和炼铜的能源和水的消耗水平高于世界平均水平，因此，我们炼一吨钢和一吨铜不仅比人家用更多的煤、电和水等资源，还要产生更多的污染。按中国目前炼钢和炼铜的平均消耗水平，0.7公斤铜耗电14度，每度电耗标准煤400克，14×400 = 5600克；1吨钢耗600公斤标准煤，0.8公斤钢消耗480克煤，原材料共消耗6公斤煤；1顿钢用新水(还要用循环水)15吨，0.8公斤钢用12公斤新水，1吨铜用25吨新水，0.7公斤铜用17.5公斤水。因此，仅这个电钻的钢和铜这两种原材料共消耗了6公斤煤，30公斤水，同时也接受了这两种资源消耗后的污染。我本来想把铜加工成漆包线、漆包线加工成电机、碳钢加工成齿轮和轴承、天然气加工成塑料壳、钢厂铜厂电钻厂老板们汽车所消耗的能源和污染算出来，可惜，我算不清了。



至少我明白了澳洲人浪费的



一个根源——中国的低人力成本和不怕污染的勇敢使中国的工业制成品太便宜了，便宜到发达国家的人不值得再花修理费，因为修理人员的人工费会高过修理品本身。我估计李嘉图先生在写比较成本优势理论时，可能没有想到这种国际贸易的连锁反应。

我继续Google，原来中国产的电钻按数量已占世界市场70%的份额，可是金额只占30%的份额。用的都是同样的原材料，中国的电钻为什么这么便宜？难道是中国产的电钻质次价低？我特意又跑到这家大五金连锁店去研究，这个店一共有9个牌子、33种规格的电钻，27个是中国的OEM（贴牌生产），2个西德、3个英国和1个匈牙利的。同样功率和功能的电钻，中国产的电钻是别人的1/3的1/5的价钱。我问一个六十多岁的老店员："它们真那么好吗？"老头说："好一些，但绝没有好到5倍，这就是为什么越来越多的人买中国造的电钻。"噢！原来是中国的电钻性价比高！可惜，这个电钻的性价比太高了，高到成了快速消费品——用完就扔！

"中国产的电钻为什么这么便宜？"我又问。

"太多了。鬼知道，中国人用什么方法造出这么多便宜的东西。这个货架上的157种工具，如果没有意外，几乎都是Made In China，听说他们晚上经常加班到凌晨。"

其实这个老头不知道，中国电钻如此便宜还有一个原因，中国为了鼓励出口，对电钻这类机电产品出口还有13%的退税；也就是说，这个电钻在澳洲卖，要比在中国卖便宜13%！

"你是哪里人？"老头看我总问他问题，也开始问我。

"我是中国来的。"我说。

老头突然用中文对我说："你好。"

我问："你在哪儿学的中文？"

老头转用英文跟我说："我就会这一句中文。我有两个孙子开始学中文，我是跟他们学的。"

老头又说："21世纪是你们中国的，你们会超过美国成为世界强国。"

我笑着说了声"谢谢"，不由自主地挺了挺胸脯。

回到家中望着被我大卸八块的电钻，我不停地想这个电钻的最后命运是什么。我估计很可能被作为废钢铁运回中国，勤劳勇敢的中国人再把它从其他的洋垃圾中挑出来，分解、回炉，再炼成铜和钢，又被加工成电钻运回澳洲。于是，澳洲大陆的挖土机继续轰轰隆隆，中华大地始终热火朝天；再于是，在21世纪的某一天，中国人终于可以像美国人一样耀武扬威了。

后　记

2006年末，在北京的五道口，我看到一个三十几岁带小孩的中年妇女，拿着一只破了三处的男人皮鞋，让一个补鞋的老头补，老头要6元，她说4元。老头说，这个鞋破成这样，6元他都不想补。最后，女人给了老头5元，说明天来取鞋。

每年来北京讲课两次，中国澳洲两边跑，像人同时看两个电影，容易困惑。

我既喜欢碧水蓝天，但也知道人首先要吃饭。有时想：既然



中国人的勤劳已能保证中国电钻有足够的竞争性，就不应该再鼓励我们的勇敢了——比别人更不怕污染！但有时又想，商业竞争其实就是和平时期的战争，一旦开战，自然是八仙过海，有技术的靠技术，有资源的靠资源，有人的，当然就要靠不怕死！

2007年1月4日于墨尔本

企业中的“圈子文化”

根据《圣经·旧约》的记载，金字塔型管理结构的源头可以追溯到3400多年前，摩西（Moses）领导犹太民族逃离埃及时。他同时面临着两个巨大的困难：一是后有埃及法老的强悍追兵；二是摩西个人即使具有天才的领导才能，也难以有效地指挥上百万的民众。摩西采纳了其岳父杰思罗（Jethro）的建议，拣选了能力强、品德好的人分别担任千夫长、百夫长、十夫长，从事管理百姓的工作，摩西自己则亲自处理一些下级难以解决的大事。可以说，摩西采纳与运用的金字塔层级原则是其成功领导犹太人逃离埃及的关键因素之一。

显然，摩西和杰思罗留给人类的组织传统已经被后来的人广泛地接受。这是一种将一个人置于金字塔结构的最顶端，下面各层级分别由个人负责的管理原则，这几乎是现今所有组织机构——企业、政府、军队、大学以及各类社会团体都沿袭的管理形式。

但是，金字塔型的管理原则，随着组织规模的扩大容易产生



一个不利于组织健康的毒瘤——“圈子”。

以企业为例，很多企业都存在一个“德高望重”的领导人。我们把这种人称为企业的“美猴王”。之所以喻其为“美猴王”，因为企业生存和发展同这个人的个人作用密不可分，在企业内部，该领导无论权力、威望、能力以及魄力等都远大于其他企业成员。

具有“美猴王”的企业几乎无一例外自觉或非自觉地搞企业内部的个人崇拜，只不过程度有所不同。员工就像花果山上的小猴子一样，既有机会分享“美猴王”的“恩赐”，更要在形式上对“美猴王”俯首贴耳，不然的话，就是违反了企业的“规范”。在企业外部，“美猴王”更显“神通广大”，政治行为与经济行为同时并举。如果说，“美猴王”在企业内部惯用的手法是“操纵”员工，在企业外部则是企图“操纵”社会。

然而，作为一个企业的最高领导人又是相当孤独的 每一个人都不可能是完美的，需要同事的帮助和有益的影响；每个人都有友谊的要求，需要有平等的朋友听他倾诉。可是当某个人位居企业的金字塔顶端，他就只有下属，而不再拥有同事，即使最率直和勇敢的下级也不会公平地和“美猴王”对话。行为科学的研究表明，在人际的各种关系中，如果涉及到权力或地位时，人特别容易受到情绪力量的影响。换句话来说，人在权力面前，情绪因素的灵敏度特别高，总会存在失态的问题。例如，人们在领导面前不免表现出的“超水平”发挥或“低水平”发挥，正是由于其中涉及到权力和地位的缘故。因此，领导更易面对虚假的沟通，正常沟通在这种关系面前很容易被歪曲。

即使一个人在担任最高领导之前，为人友善，被所有的同事

所接受，但一旦升入企业的最高位置，和下级的关系就会发生某种“困难”。企业规模越大，企业层级特征就越明显，领导者与下级的沟通就越困难。金字塔型的企业结构弱化了领导与同事之间的非正式关系，堵塞了坦诚的意见反映或反馈的渠道，限制了领导和下级的关系，最终会对企业整体产生严重不利的影响。

被歪曲的、不透明的沟通，促使领导常用的一种自我保护措施就是：在下级面前建立“全知全能的形象”。这种“形象”在实际中的表现多种多样，例如，一个精明的下属可能经常要给领导更多的“教育他”、“指导他”、“关心他”、“表扬他”和“批评他”的机会，只有这样，才有可能“进步”得更快一些；而那些不知道此道或不精通此道的人，后果可想而知。在这种情况下，任何领导都难以摆脱错误的判断，因为正确的判断通常来自于人们之间无拘束的、自由的评价与沟通。

因此，位于金字塔顶端的领导人是相当孤独的，是名副其实的“孤家寡人”。这种孤家寡人的含义并不是说无人理睬领导，正相反，作为一个拥有正式权力的领导，其周围总会聚集一群人，从形式上将领导置于核心的位置。因此，在一般情况下领导总是经常能够得到来自周围人的超出一般水平的“关心”和“爱护”。但由此产生的问题是，领导们难以确定在他周围的那些人的真正动机是什么。领导一般也知道其他人所汇报的事情是经过选择的，而且越是层级高的领导，得到的信息往往越是经过人们精心处理甚至策划过的。总之，下级通常只会对领导讲他们认为领导想听的话。此外，领导通常也难以知道企业中一般人所掌握和传递的非正式信息。

企业的最高领导人为了避免“孤家寡人”的困境，通常采取



的对策就是在自己周围营造一个沟通氛围尽可能宽松的“圈子”。在这个“圈子”里可以（必须）有两种规则：一是企业的制度（正式规则），即在形式上必须保证领导与下级关系正式规范的约束，如果没有这个规范，领导地位就会产生动摇，既影响领导威信，也会影响企业正常秩序；二是非正式规则，称其为“哥们儿规则”更为恰当，即在“圈子”内部成员之间必须建立一种由“哥们儿规则”约束的亲密关系。

如果将这种关系定义为一种交易的话，那么领导在交易中得到的回报是比较真实的信息、圈子内成员的信任和忠诚，以及作为一个普通人的快乐；下级在这个交易中得到的则是领导的特殊关照、信任，以及由前两者带来的安全感。

此外，需要引起人们重视的是进入“圈子”的“资格条件”究竟是什么。即领导根据什么标准将一些下属划入圈内，而将另一些下属划入圈外。为什么一个企业的第二把手可能不是圈内人，而司机和办公室主任往往是？根据行为科学的成员交换理论，个人特点（年龄、性别、态度、文化）与领导者相似，同时又有能力，具有外向的个性特点的人比较容易与领导建立特殊的关系。可以说，这一理论谨慎地、有限地涉及了这一类关系。其实，什么人能成为圈内人，要远远比理论所揭示的复杂，这会涉及很多历史、文化和企业特殊环境的原因。比如，现在流行的口头语“同过窗，下过乡，扛过枪……”，都是在说明什么样的人能成为美猴王的铁哥们。

“圈子文化”对制度的侵蚀

如果在企业中存在一个围绕最高领导人的“圈子”，在圈子

内部，制度与“哥们儿规则”同时发生作用，在圈子外部则只有制度起作用，这会给企业带来哪些结果？从逻辑和实践来判断，这种圈子文化如果成为企业的主流文化，就会导致企业的制度逐渐地被侵蚀。这种侵蚀制度的过程主要通过两个步骤完成。

“圈子”内部侵蚀制度

侵蚀制度首先发生在“圈子”之内，由于“哥们儿规则”的存在，“哥们儿”之间互相履行的责任和义务促使圈子成员追求的理想状态是维持一种融洽的大家庭气氛。在这个大家庭里，最高领导人处于家长的位置。符合“哥们儿规则”要求的领导人要待圈子成员如子弟，成员之间要讲情义，要“以和为贵”，成员要对领导忠诚。由于圈子是企业中的一个特殊系统或群体，圈子的伦理又是一种特殊主义的伦理，圈子成员对这种特殊群体的承诺要胜于对公司正规制度的承诺。在这种情况下，圈子成员将主要期望放在领导者个人身上，对诸如个人的努力、企业管理规章等制度的期望则很低。因为任何一种制度，如同机器一样，总是非人道的，总是对“哥们儿规则”的一种威胁。受“哥们儿规则”约束并分享其好处的成员要比不受该规则约束的成员更加痛恨“非人道的”制度，由此所导致的结果必然是制度在“圈子”内缺乏足够的尊严，制度成为表面化、形式化的东西，难以进入成员的骨子里去。

从认同的角度来讲，圈子中的领导人和圈子本身由于在相当程度上受“哥们儿规则”的约束，因而可能与企业的制度和企业目标相抵触。圈子成员对圈子的领导、由圈子所界定的群体也会产生强烈的认同感。但对于企业的制度和目标来说，这种认同只



能产生负的认同作用。在圈子利益的牵引和鼓励之下，圈子成员完全可以结成一个坚强的战斗堡垒。如此一来，圈子内的认同就转变为一种有效的力量，它足以对任何制度和企业目标实施有力的打击。

“圈子”外部侵蚀制度

应该说，任何与制度相抵触的文化均可以起到侵蚀制度的作用，所以企业高层领导人的一个重要职责就是通过各种措施来维护制度的有效性和完整性。然而，由于企业高层中存在一个特殊的“圈子”，不但意味着领导人放弃了应负的重要责任，使企业的制度缺乏保障，而且意味着领导人自己首先锻造了一件侵蚀制度的武器。

企业高层的圈子文化之所以能够严重侵蚀企业的制度，主要是其严重破坏了保证企业制度健康运转的三个基本要素：承诺、认同和企业公正。

对“承诺”的负面影响 在企业中，承诺的原理是：员工只要对企业目标和企业制度有了承诺，就会为此努力，就会自我控制和承担责任，就会发挥创造力。因此，领导的首要任务是在企业中培养和保持高度的承诺，其履行任务的手段是高度重视内在报酬的作用。

在企业中存在圈子文化的情况下，企业规章制度的制定不可能建立在公开、充分沟通、互相信任的基础上。在领导的管理实践和心态模式中，经常自觉或不自觉地用“操纵”代替了管理控制。这种“操纵”的思想经常体现在领导者的日常言行之中，例如，“如果必要的话，可以让员工参与这件事情，让他们有一些

参与感。”“如果暂时不会出现什么问题，就不要将实际情况透露给他们。”“领导班子已经定下来了，但还要在群众那里通过一下。”……。“操纵”与“管理控制”不同，它在企业中只能起负作用。从道德角度来看，“操纵”本身就意味着不公正，是人和人之间不平等关系的一种表现。在任何企业中，有“操纵”就必然有“反击”，由此引起管理层和员工之间的互不信任，从而造成一种企业不易克服的长期负作用。之所以会引起如此严重的问题，乃是由于“操纵”其实是在“玩弄诚意”，它足以破坏企业制度的尊严和企业的目标。

圈子文化的一个特征是在企业制度的制定与推行中往往基于机械式的理念。管理部门关心的是可行的标准和目标或必需的标准和目标。在推行过程中，常用的手段是“正式的职权”和“外在的报酬”。如果这种方式被员工觉察合理，自当别论。但如果员工不满意或不接受，则相应的措施就会接踵而来：①说服或强迫员工接受；②压低目标和标准。这种建立在机械式因果关系理念基础之上的程序，必然特别依赖惩罚性的威胁，而员工的注意力也就必然集中在如何避免惩罚之上了。这种情况，可以说完全忽视了内在报酬的作用，以监督替代了自主，以不信任替代了自尊，以“壁垒”替代了合作，因而达到企业目标的可能性也就随之降低。此外，由于以惩罚式手段为主，也必然抑制了创新和员工发挥个人潜力、积极性的可能。总之，整个制度是以被动的服从为出发点，而不是以创造性地解决问题为动力。

被动的服从与创造性地解决问题之间的基本差别，在于对企业制度的伦理标准及相应的态度有所不同。这种差异之所以隐蔽，不易为人所察觉，乃是由于其差异无法以某种单位和数字来度量。



要使整个企业成员能够透彻地明白企业的目标和标准，需要充分的意见沟通和相互之间的信任，因此根本的问题并不是对目标和标准的接受，而是对目标和标准的承诺。员工对企业目标的认同和承诺决定于员工个人目标和企业目标的关联程度。因此，承诺的程度与在企业中的内在报酬和外在报酬是否公平密切相关。由于圈子文化决定了圈子内部具有制度和“哥们儿规则”两种规则的约束，圈子外部只有制度一种约束，这本身就是一种极为严重的不公平，在员工中不可能产生高度的承诺。企业和领导固然可以将制度以及目标和标准强加给员工，固然可以得到员工的接受，却不可能得到员工的承诺。

对“认同”的负面影响　认同的作用是指：员工认同一个企业时，则表明企业的目标和价值已经成为员工的目标和价值，员工就会意识到他的努力方向是这些目标和价值，同时也会因为这些目标和价值的实现而获得内在的满足。这就是认同的作用。如果员工认同的强度相当大，他通常会超越金钱报酬去努力地追求目标。

例如，企业中各种榜样的作用就是以认同为基础的。如果不存在认同的话，则所谓“以身作则”、“身先士卒”、“吃苦在前，享受在后”等榜样作用就没有价值了。在企业中，认同问题的核心是，不但可以使管理层的正式职权得到加强，与认同有关的员工内在满足感也可以得到加强。员工对企业共同目标的承诺也是与认同的作用高度关联的。认同作用强度的高低，取决于所追求的目标对当事人的重要程度。一些企业之所以能够培养出员工对企业目标强烈的认同感，其原因便在于与员工的个人需要有关。在这些企业的有关制度中，外在报酬主要是满足员工的生理需要

和安全需要，企业更为重视的是在制度中为员工提供内在报酬，包括员工社会需要的满足、员工作为企业成员的感受、员工被赞许的地位、员工广泛参与的机会、自主、自尊、自重，等等。

除非员工是愚人，否则他们决不会认同一个不属于自己的特殊主义的圈子。况且从整体上来看，企业中圈子文化的存在本身就是对员工利益的一种威胁。在企业中存在圈子文化的情况下，员工缺乏归属感，不可能将自己个人命运和企业的前途相联系。在实际中许多企业存在的，员工对企业前途的漠不关心，对企业经营状况缺乏了解，对领导层的种种非议，管理层单纯依赖工资奖金、晋升等外在报酬激励员工，领导层难以与员工建立互相信任的关系，员工中存在的“干活—报酬”的普遍心态，等等，都有可能来源于圈子文化的存在。

对“企业公正”的负面影响 就企业公正的意义来讲，是指员工感觉企业在分配资源、决定各种奖惩措施时，是否符合公正的要求。[⊖]

企业公正的含义大致包括分配公正：员工对于公正与否的认知，视其对于工作的投入与所得的报酬相对比较而定，当所得报酬低于工作投入量时，员工会产生不公平感；程序公正：指在决定奖惩时，企业所依据的标准或方法是否符合公正性原则，



⊖ 资料来源：School, Cooper, & Mckenny, 1987。



例如标准是否明确，过程是否公开等；互动公正：是指企业在决策前，是否与员工互相沟通，员工的意见是否为企业所考虑，主管是否体谅到员工的立场等。

企业的公正性会激发员工的信任感，在信任的前提下，员工较易从事对企业有益的行为——企业公民行为。企业公民行为是指不会得到企业立即奖励的行为，比如，员工主动干分外的活。因此，企业公民行为更需要员工对企业的信任。

显而易见，圈子文化的主要特点之一就是特殊主义，因此不可能具有大多数员工所认可的公正性，因而圈子文化可能会给企业公正带来负面影响，继而对信任、企业公民行为产生负面影响。

2001年8月16日于崇文门

管理者必须走的钢丝

如何平衡企业长期目标和短期目标（或称之为长期和短期利润），这个老生常谈的问题听起来很哲学、很战略，也很虚，其实不然，它几乎是管理者每天要做的事。

比如，每到年底做预算时，管理者往往会面临这样的难题：明年市场情况不乐观，按今年业务完成的情况看，明年业务不会有太大增长。可是怎么向董事会汇报呢？那些高高在上的董事们很难接受一个没有增长的预算。再说了，今年实际完成的情况比预算已经差了一些，如果明年的预算比今年还差，董事会可能就要换人。面临这样压力，CEO找来他的手下，向他们说：我们的利润不应该比今年还少，请每个部门都看看如何“增产节约”；否则，我们都没有存在的价值了。

这时销售总监会说，我们现在卖的还是五年前开发的产品，对手这两年推出的新产品都比我们的好，我们至今还能保持一定的市场份额主要是我们产品的价钱低，但是要想再增加销售份额，一定要有能让客户眼睛一亮的新产品才行。



可是CEO心里清楚，负责新产品开发的总工带着助手，去年跳槽加入竞争对手，公司至今没有找到合适的开发主管，其中一个原因是公司不想付超过30万的年薪请这个职位的人，否则，就会打破整个公司薪酬体系的平衡。因此，明年最多是对现有产品进行一些小打小闹的修改，不可能有全新的产品面世。

于是，CEO咬着牙说：不能开源，就必须截流！每个部门要重新算账，能省的地方就要省。会后，CEO和财务总监关上门，面对企业的间接成本动开了脑筋。他们知道，这几乎是唯一能使预算变得好看的方法了，因为降低任何间接成本的开支（人员培训、产品研发、市场开拓、设备更新，等等）都会马上带来短期利润的增加。

可是，除非这些间接成本有水分，否则强制降低间接成本的方法一定会导致业务质量下降，对企业的长远发展造成影响。然而，这种影响是缓慢的，至少不会马上在短期的财务报表中反映出来。相反，增加间接成本的投入，比如，新市场的开发和员工培训的投入，马上就会减少当期利润，但效果却不会立刻体现出来，也有可能根本就体现不出来。谁能保证新市场的开发一定能成功？谁能保证培训的人员一定能管用？

然而，一个没有新市场和新鲜血液的企业，怎么会有美好的未来？

这就是管理者经常要面对的企业长期利益和短期利益的平衡工作。管理者在决定这些项目的开支时，其实就是在平衡企业的长短利益。真正管过企业的人都知道：企业管理中最难的问题莫过于企业长短利益平衡这个问题，这是一道检验管理者水平高低和企业管理好坏的最综合考题。



不信，请对照下面的问题自检一下：

你的企业是不是：生意一好了，就开始组织干部出国考察；生意不好了，连员工正常的培训计划也开始削减？

市场形势好时，雄心勃勃要投电视台广告标王；市场不好了，连基本销售费用也要打折？

贷款容易了，大规模借钱扩建厂房增添设备；银根紧缩了，连必要的技术更新都停止……

如果你的企业也有类似情况，说明它是现实中的大多数企业。可惜，现实中的大多数并不是优秀的，当管理者经常像文章开头那位CEO采取现实主义的打补丁方法时，企业离关门的日子也就不远了。商业社会集体实践结果表明：大多数企业是短命的——欧美日的公司平均寿命不超过13年！

一个只考虑今天的企业，当然不会有明天。相反，今天优秀的企业，其实都是由昨天决定的——昨天在技术开发、人员培训、市场培育和组织优化等不能马上提高短期利润的项目上，花了比大多数企业更多的精力和资金。

可是哪个企业没做过百年老店的梦？企业在决策时都试图兼顾长短利益，可梦想成真的为什么如此之少？

我们观察和研究的结果是：

现实中的大多数企业不能正确平衡长期利益和短期利益的关系。

大多数企业在日常决策时，一旦面临今天的压力和诱惑，就容易忽视明天的利益。因为今天的压力和诱惑是实实在在的，于是，大多数企业也就经常把长期利益放到短期利益之后。而百年老店的管理者则知道，企业的明天是由今天决定的，因此要尽量



顶住短期的压力和诱惑，把企业长期利益放到短期利益之前。

可是，为什么百年老店就能把企业的长期利益放在短期利益之前？

原因是它们采取了与大多数企业不同的长短利益平衡原则。

原则产生于价值观　不同的企业有不同的价值观——企业的目的是什么？

这是一个公说公有理、婆说婆有理的问题。进入21世纪，一连串的华尔街丑闻导致美国商业社会又挑起了这个老生常谈的问题的辩论。辩论一方的主角是诺贝尔经济学奖得主米尔顿·弗里德曼，他在2005年仍旗帜鲜明地重申：企业的最终目的和最大社会责任就是为股东创造最大利润。辩论的另一方抬出了彼得·德鲁克，美国总统布什2002年颁发了历史上第一个总统自由勋章给管理学，受勋者是年过90的管理学泰斗，他在20世纪50年代就提出：企业的目的不是赚取最大利润，而是创造客户。

正是这两种不同的企业价值观，导致企业对长期利益和短期利益采取了不同的平衡原则。如果以创造利润为目的，企业关注点就会过多地放在今天，因为今天的钱永远比明天的钱值钱；相反，如果以创造顾客为目的，企业的注意力就会过多地放到明天，因为今天让客户占了“便宜”，明天的顾客一定比今天多！

哪种观点对呢？首先要看站在谁的立场上，企业的股东、管理者、员工，政府，客户和管理学家对这个问题的答案一定各不相同。因此，从企业不同参与者的立场来看这个问题，答案只有不同，没有对错。但是，如果把企业作为主体——从企业这个独立法人的立场来看，这个问题的答案就应该有对错，因为我们无论如何不能说，短命的企业比长寿的企业还好。尽管有时短命的

企业可能比长命的企业赚了更多的钱，但那是股东的利益，不是企业的利益。

有人可能说，企业难道不是属于股东的吗？

没错，但企业只在法律上属于股东的。事实上，企业的命运是由企业所有参与者（管理者、顾客、员工和政府）来共同决定的——企业属于社会的。就像每个人的出生都是父母的结晶，但只要一落地就成为一个独立于父母的主体。他不仅有了独立的生存目的，他的命运也将由社会来决定——受到社会、道德、法律和文化的保护、滋润、限制和惩罚；企业也是一样，只要一成立就变成一个独立于股东的主体，有了自己的独立生存的目的和命运。

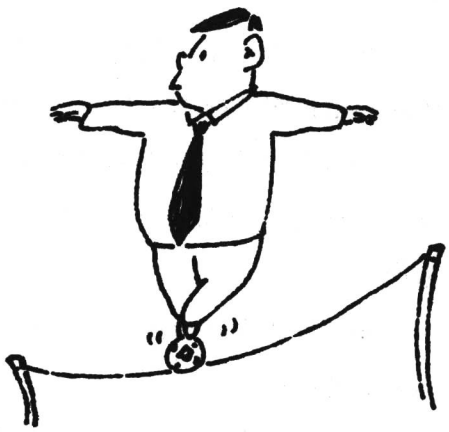
因此，如果从企业作为主体的角度看，创造客户这种高尚的观点无疑是对的，因为只有不断地创造客户，企业才能长久地生存。

然而，这只是逻辑上的正确！像所有社会现象一样，高尚的观点往往不是大多数人所相信和实践的，群体的大多数永远按本能行事。尽管创造客户是企业的正确目的，但赚取利润则是企业的本能——企业必须有利润才能生存，古往今来的大多数企业其实都是在追求最大利润！就像吃和性虽然只是人的本能，不应该是人生的目的，但一代又一代，大多数人追求的主要还是动物的本能。

因此，关于企业目的符合商业现实的论述应该是：优秀企业的目的是创造客户，一般企业的目的是赚取利润。这样我们就能解释芸芸众生的企业永远是平均的大多数，而志存高远的企业总是优秀少数这个现实了。



像任何社会都不可能使大多数人成为高尚的人一样，我们也不可能期望所有企业都成为百年老店。这同吉姆·柯林斯在他的《基业长青》中所描述的现象是一致的——那些少数伟大的企业不是以追求最大利润为首要目的。



其实，优秀企业和一般企业做的都是同一件事——制造或销售产品与服务，区别仅在于目的，一个为了赚取利润，一个为了创造客户。于是，命运就有了不同。正可谓：目标天堂，获得人间；目标人间，获得地狱！

现在让我们把讨论再深入一步：假设一个企业真的认同创造客户这种高尚的价值观，是不是就能成为优秀的少数？不一定！关键要看这种价值观能否体现在它的日常决策上，这才是最难的。

目前中国企业界在引进西方管理理论和方法时，遇到的一个普遍尴尬是："这个理论和方法很对，就是用起来效果不明显。"其实，任何理论和方法与实践之间都需要有原则来衔接。现在很多企业把诸如"最大限度增加股东价值、员工福祉和客户利益"这样的话，作为核心价值观写到企业愿景中，可是在日常决策时这三者利益发生冲突怎么办？起草愿景的人也不知道怎么平衡。20世纪90年代末，中国企业开始接触"平衡计分卡"这个试图平衡企业长短利益，把战略放到日常工作中考核的管理方法，可是大多数企业竟把它当成人力资源的工作。看过下文之后，你也许

会明白，这个吹得神乎其神的方法为什么带给你的企业的只是劳民伤财。

其实，世界上任何平衡都需要原则，比如，杂技走钢丝的平衡原则是：眼睛绝不能向下看，哪怕用余光都不行！

那么企业管理的平衡原则是什么？管理问题的平衡原则就是排序——当两个或多个主体的利益发生冲突时，谁应该排在谁的前面。

如果你的企业真想成为百年老店，下面这六条平衡原则就是你要尽量遵循的。

第一个原则：在不危及企业生命时，把企业长期利益放在短期利益之前。这是最重要的原则，其他原则都是建立在它的基础之上。

这个原则最难把握，因为很多管理者往往把自己的职业生命同企业的生命混为一谈。比如，文章开头的CEO，他更在意当利润下降时，董事会可能炒他的鱿鱼或减少他的奖金，于是就把企业短期利益放在长期利益之前。实际上，这是管理者把自己的利益放到企业之前，是完全错误的（这将在第二个原则中论述）。可惜，这样的管理者很常见。尽管企业的生命同管理者的职业生命完全是两回事，可是谁把着方向盘，谁的声音就大。

因此，当一个CEO经常为财务数字，特别是为利润数字做短期业务安排时，这本身就是一个清楚无误的信号——这个管理者经常会把个人利益放在企业之前。这是企业不幸中的最不幸，如不能改正，就必须换人。

很多上市公司在为自己忽视长期利益的做法辩护时，常常说：股东年初都说要重视企业战略，可是一到年底就只看利润了；利



润一下降，就骂人和抛股票！因此，为了保持股价上涨，至少不下降，我们每年不得不做一些能立即使利润增加的事。然而，经济学的原理早就证明，市场是理性的——不要认为别人傻！股票上涨乏力，恰恰反映出股东对公司的长远发展没有信心。这样的公司要么是战略错误，要不就是没战略，再不就是只说不做的战略——没有执行力。此时，那些试图增加当期利润的短期手段只能反映出管理者的无能，不仅赢不到股东的支持，反而会更进一步损坏公司的长远利益。

企业的战略必须是每天做的事，比如，这个事业部是增加人员还是减少人员？那个项目是继续投入资金还是暂缓？一个不断亏钱的部门是发奖金还是不发？企业战略目标就是通过这些日常决策体现出来，企业的未来也就由这些经常性的平衡决定了！因此，千万不要假设股东们傻到会相信，一个每天想方设法组装别人最新车型的企业能成为汽车行业的领导者。就像哪有家长会相信一个整天玩电子游戏的孩子能考上北大、清华？

那么，什么是危及企业生命的事情？不是销售额的短期下降，不是当年利润的降低，而是现金流不够，是公司破产，是被兼并和收购这类能使企业不复存在的事情。因此，根据这个原则，企业在能正常运作时，应尽可能把长期利益放在短期利益之前——多做为明天打基础的事。然而，这个原则最考验企业和管理者的定力——能不能顶住股东的责备，能不能容忍同行的优秀，能不能抵御短期利益的诱惑？

企业的明天是靠今天做出来的道理听起来简单，但真正明白它则需要经历商场上的大起大落。这同一个人没有经受过婚姻的困扰，不可能理解婚姻为何物的道理一样！

第二个原则：当企业利益与顾客利益发生冲突，把顾客利益放在企业利益之前。

这是第一个原则的直接引申，因为企业要想生存，不仅需要今天的客户，更需要明天的客户。在企业要平衡的原则中，这个原则引起的争论最多。把顾客的利益放在企业利益之前，并不是让企业放弃追求利润的本能，而主动让利于顾客。这如同一个正常社会可以鼓励人的利他行为，但不可以压制人的利己追求。说明这个原则的最好例子是，当某个行业出现超额利润时，比如，在目前石油价格大幅波动的情况下，石油公司是不是应该平抑油价？当房地产价格飞涨的情况下，地产商是不是应该主动降低房价？答案是：不应该！同样，当某个行业处于低潮时，企业也不应该寻求纳税人的保护。企业与客户在市场中是平等的，正常交易时双方利益不发生冲突，因为都是自愿，各方必须独立承担自己的风险。

任何原则的应用都是有条件的，把顾客利益放到企业之前的原则是在企业和顾客利益发生冲突时，企业才应该限制自己追求利润的本能，先考虑顾客利益。比如，汽车制造的质量问题和用户的使用问题分不清时，汽车制造商就应负主要责任；当房屋的防水或结构发生问题，即使按法律预留的维修基金用完或保修期已过，发展商也应负责到底；当顾客花2 0000元钱购买的超平电视在保修期刚过就坏，厂家也应该负责，因为价钱便宜、技术成熟的显像管电视一般可以保证10年以上，客户高价淘汰耐用的旧电视，除了追求新颖之外，还体现了顾客对电机机品牌的信赖。因此，注重长远利益的企业就不应该让顾客吃亏。

企业是以追求利润为目的，还是以创造客户为目的？在正常



情况下看不出来，只有在处理这类冲突的灰色问题上才能体现出来；也正是在此时，排序的原则才有用武之地。

根据这个原则，当经销商利益与企业利益发生冲突时，经销商的利益应该排在企业的前面，因为经销商也是企业的顾客。但经销商的利益必须排在顾客之后。

第三个原则：当员工利益、股东利益和企业利益发生冲突，排序的原则应该是企业、员工和股东。

关于这个问题最没有操作性的原则是，只强调共同利益——明天做大的蛋糕，而忽视今天的冲突。管理实践告诉我们，凡是过分强调明天的管理者，其实是对这个原则不清楚，因此只能回避矛盾。可是谁都不比谁傻，博弈论清楚的证明：今天的蛋糕分不公平，明天的蛋糕不可能做大！因为，人心不齐，泰山难移。因此，管理者必须从逻辑上真正理解这三者利益的正确顺序，在面对冲突时才能理直气壮，在日常决策时才不至于困惑。

比如，当员工增加福利和涨工资的要求，同企业增加生产设备发生冲突时，谁的利益应该排在前面？按这个顺序，企业扩大生产的利益应该放在第一位，否则，员工的长期就业一定会有问题。再比如，把员工利益排在股东利益之前就意味着，当业务下降、利润受影响时，企业不应该轻易裁员，因为训练有素的员工在业务复苏时不可能马上得到补充。因此，牺牲股东短期利益，保持员工稳定是符合把企业利益排在最前面的原则。看到此，股东肯定不满意：我们是企业的所有者，凭什么我们的利益放到最后？可是绝大部分股东往往忘记，股东在企业的真正角色是投资人，投资人自然要承担最大风险，因为也享受最大的收益。这就是企业清盘时，投资者的利益放到所有相关者利益之后的原因；

同理，企业赚钱了，股东有成为世界首富的可能。

说明这个排序原则的最典型例子是2006年美国西北航空公司的破产案。过去几年中，这个公司一直在破产边缘徘徊，其中一个主要原因是：它是美国最工会化的航空空司，员工待遇一直保持同行中最高。为使企业重获新生，管理者同工会一直在谈判降低工资和裁员。可是直到真正进入破产保护，员工才明白：如果公司破产，他们不仅要丢掉工作，他们的投资也会化为乌有，原来员工中有很多人是持有公司股票的股东！于是，2006年4月在破产法官面前，他们终于同意大规模降薪和裁员。这是什么？这就是三者利益发生冲突时的正确排序——公司利益必须放到员工之前，员工利益放在股东之前！早知今日，何必当初？如果在日常处理三者利益冲突时，西北航空公司的员工能明智地妥协，尽量把企业利益放在员工和股东之前……

第四个原则：*必须弱化周期性的财务考核对连续不断的业务的影响。*

企业运作本来是一个连续不断的过程，但自从人类发明了日历和会计，对企业运作的考核就变成了一段段的——要看每月、每季和每年经营情况的好与坏。可是会计的常识是，考核间隔越短，财务数字所反映的企业状况就越不准。然而股东不信，谁投资了，都忍不住要经常看究竟是赚还是亏。于是，全世界的股东，尤其是上市公司的股东，就逼着企业每月、每季和每年做预算和报账；企业也就雇了越来越多、越来越专业的会计，为不懂行但有权的股东们做越来越复杂的账。然而，让股东们意想不到的是，这种做法恰恰无助于他们发财梦想的实现。因为按日历的财务考核制度，不仅加强了企业对短期的注意，还使企业不自觉地产生了为



考核而做事的倾向。经常有些企业一到年底，就打广告——财政年底清货大酬宾，或者，接近季末和年底时，刻意安排营运，比如，不必要的加班、休息或过度向零售商铺货，使生产量或销售量符合当期的财务数字。一个更习以为常的做法是，对部门和员工的考核和奖惩也以财政报告期为准。于是，本来应该自然流畅的企业营运，反而像开车时经常进行不必要的刹车和加油一样断续局促。可惜，这样的行为已变成大多数企业的习惯，绝大多数的企业管理者们都全身心地投入到这场荒唐的刹车和启动的比赛！

管理的常识是，考核什么，人们就关注什么。因此，面对企业必须要做的定期财务考核，优秀的管理者应时刻提醒自己：财务报告只是汽车仪表盘上的油耗和里程数字，开车时偶尔瞄一眼是应该的，但，目光总盯着它就会出事。因此，要保证企业运作流畅，就必须冲破财务考核周期的人为限制，要根据企业运作（具体行业、项目和产品周期）的需要和员工作为人的需要来安排和考核工作。比如，对员工的奖励就不应该等到月底或年末，因为行为心理学的常识是，奖惩应该及时；还有，千万不要把年平均销售额、年利润率这样的指标当真，因为客户培育、产品开发、业务运作和市场状况更多是自然的过程——有时快，有时慢，有时好，有时坏，财务的平均数字在大多数情况下没有意义！这就是优秀的企业更关心非财务指标的原因，因为它往往能更早和更准确地反映出企业的健康状况。

第五个原则：在绩效评估中，量化指标最多起一半作用，非量化指标至少要同量化指标一样重要。

企业今天的工作（短期利益的战术实施）可以量化的居多，比如，产量、合格率、市场占有率、销售额、利润，等等；企业

为明天做准备的工作（长期利益的战略实施）不可量化的居多，比如，新产品开发、市场开拓和人员培训，等等。因此，再也没有什么比貌似公平、过度关注量化考核指标的方法更能使企业短视！量化考核指标越多，权重越大，企业就越不顾长远。当花大价钱请咨询公司做出考核体系的管理者，正陶醉于各部门的工作从此可以量化衡量时，企业的注意力也就从明天转到了今天。比如，今年销售业绩不仅没有增长，由于新的竞争者加入反而有所下降，但销售部组织了10个销售小组去开发边远市场，已同经销商建立了关系，但是新市场还没有实质的贡献。如果只以量化指标来决定销售部门的奖金，就会准确无误地向员工传递一个信息：不能尽快见效的努力不被欣赏，尽管在边远地区工作艰苦，销售基础工作也很扎实，但奖金是跟着今年销售指标发的！

因此，真正关心明天的企业，最好的方法莫过于，管理者每次在决定使用一个量化考核指标时，都必须强制选用一个非量化指标，并且赋予它同量化指标同样的权重，以强制平衡企业短期和长期利益。比如，考核现有市场占有率的同时，就需要有对新市场和新产品开发工作的考核相伴：有没有开发新产品？开发了几个？试验进行到什么程度？市场测试如何？毫无疑问，定性指标比定量指标难以把握，正因为如此，许多思维懒惰的管理者就习惯以量化指标更公平为借口，把困难但对明天极为重要的工作考核（大多数是定性的）忽略了。这样做的同时，也就把明天忽略了。任何好的战略都不可能马上反映在企业短期财务指标上，企业今天的优秀其实同现任管理者的关系不大——他们是躺在昨天正确战略的惯性上。

因此，如果想成为优秀的少数，就必须做大多数视为艰难的



事情——考核明天，考核非量化指标！这就需要管理者，要更努力和用心地了解业务的真实情况——数字反映不出来的问题！

第六个原则：人事政策原则必须以内部培养为主，外聘为辅。

尽管企业实践不断证明，不仅空降CEO的成功率非常低，外聘专才也往往同企业相排斥，可是发展到一定程度的企业都面临着要从外边找人的情况。然而，像所有惯常的不是优秀的道理一样，人才移植不能解决企业人才短缺的问题。因为企业是个有机体，它的器官首先要匹配，这就是人才不是招聘来的，而是培训出来的道理。

人的出生要十月怀胎，人的成长至少要十年一剑。企业不可能快速成功的根本原因，在于企业的问题归根到底是人的问题，而人的成长需要时间。企图快速成功的企业往往都快速失败。那种认为企业是一部标准化的机器，坏了零件，从外边买一个换上就行的做法，是企业注重短期利益的另一个典型表现。

其实，所有企业都面临人才短缺，人才短缺的真正原因在于企业要生存和发展的冲动。越是好的企业，越需要人才，因为发展速度快；越是坏的企业，也越需要人才，因为企业只有在好多管理者手中才能起死回生！

企业到了必须从外面找人才能应付今天的发展，是因为企业昨天没有为今天培养这样的人。因此，要想长久和健康活下去的企业，就必须有自己的造血机能——能不断创造企业发展所需要的人才的制度。这种人事制度必须包括下面两个强制平衡原则：①企业今天每从外面招一个人才，就必须有意识地在内部培养两个以上的人才，用这种二比一的方式，保证企业的管理者以内部提拔为主；②为明天培训人才必须成为各级管理者绩效评估的强

制项目——每个关键职位至少有两个以上合格的继位者（如果没有其他定性指标，这个指标的权重就应占总考核指标的50%）。

结束语 遵循了上述六项平衡原则，是不是就能保证成为优秀的企业？答案还是不一定。

因为做企业，同做人的道理一样：成为一个好人需要一生的努力。人每天都要经受诱惑和压力，有时我们为坚持了原则而欣慰，有时为失掉原则而内疚。高尚的人格不是一天培养的，也不是在每件事上都能体现。好人无非是做的好事多，但并不代表从来不做坏事。因此，要成为优秀的企业，需要企业每代的管理者，在每天的诱惑和压力中，尽量多做符合这六项平衡原则的决策。

然而，尽管这六项原则不能保证你的企业成为优秀企业，但理解了它们，至少能让你知道自己的企业为什么不是优秀的。

2006年10月30日于墨尔本

设立企业职能部门的六项原则

管理人员和职能部门是一对互相刺激的孪生肿瘤　你一定碰到过这样的情况，企业到了一定规模，就会使用越来越多的专业管理人员，比如会计师、审计师、人力资源经理、市场分析人员、电脑工程师，等等。随着专业管理人员的增多，企业里的职能部门也越来越多。人以类聚嘛！会计师多了，就应该成立财务部；审计师多了，就要有审计部；电脑人员多了，也就要有电脑部；有的上市公司甚至还有董事会秘书办公室。可是随着财务部、人事部、营销部、电脑部以及各种职能部门的建立，企业对专业管理人员的需求也越来越大；专业管理



人员越来越多，企业职能部门的分工就越来越细。于是，专业管理人员和职能部门就像企业机体中一对互相刺激的孪生肿瘤一样，越长越大。

专业管理人员队伍和职能部门之间这种互相促进的膨胀，不仅仅发生在大企业身上。很多雄心勃勃要把自己的企业做大的中小企业，眼睛盯着大企业，不仅招贤纳士，而且在职能部门的设置上也向这些“正规”的大企业学习。比如，很多不足两三百人的公司，财务部、审计部、营销部、人事部、总经理办、行政部五脏俱全。

效率会无声无息地浪费在“健全和科学”的组织结构图里。然而，让管理者们始料不及的是，这个人数越来越多、素质越来越高的专业管理队伍并不是想象中那样管用，企业效率无声无息地浪费在这个非常“健全和科学”的职能部门的组织结构图里。这时CEO开始感到精力不集中，不仅要花很多时间看职能部门制造出来的各种报告，还要经常处理第一线同这些职能部门，以及职能部门之间的矛盾。刚开始，这些新成立的职能部门在同第一线打交道时还很客气，不久就变成第一线的上级了，因为CEO去第一线的机会越来越少，CEO开始有意无意地通过职能部门对企业第一线发号施令。这就是人们常说的大企业病——专业管理人员和职能部门的数量过多，企业越来越依赖于有权无责的幕僚——专业管理人员来管理！

我们经常听到有些企业老板说：“一强调职能部门的作用，第一线就管死了；职能部门作用一减弱，下面就乱来。”其实，他们说的是这个问题的两个极端现象。像管理者面临的大多数难题一样，这个问题也不是非此即彼的两难选择，而是要在两个极



端的中间状态进行平衡——保持第一线必要的活力的同时，发挥职能部门适当的管理作用。因此，如何设立职能部门和使用专业管理人员是一个典型的管理平衡问题——在管理与效率之间取得平衡。

可是一谈到管理的平衡，不论是企业的长短期目标之间的平衡，还是员工和股东利益之间的平衡，教授管理的老师和提供咨询的管理专家们，往往把球踢回给管理者本人——冷暖各不同，平衡靠自己。理由是：管理是实践的艺术，平衡要靠每个管理者在实践中把握。

任何平衡都是需要原则的　就像走钢丝的第一个平衡原则是：眼睛绝不能向下看，哪怕用余光都不行！管理的平衡原则是什么？当我管理了近二十年企业，又在大学教了五年管理后，才逐渐明白这个问题。其实，管理平衡的原则就是排序，当两个以上主体发生冲突时，应优先考虑谁？

鉴于此，我研究这个问题的着眼点开始从管理的内容（职能部门的功能）转到管理的平衡上（如何设置职能部门），总结出设置职能部门的六条原则。当然，我并不期望管理者们通过学习这些平衡原则，就能掌握平衡。这同学习走钢丝的杂技演员一样，仅知道平衡的原则并不能让他们会走钢丝，但理解了平衡的原则，至少会加快掌握平衡的过程。

设立职能部门的第一个原则：要经常有意识地检查职能部门是不是过多和专业管理工作是不是过于“专业”。如果是，就要像定期剪指甲一样把多余部分剪掉！

想掌握平衡，首先需要了解平衡对象的性质。专业管理人员和职能部门为什么会有上面提到的互相促进的扩张本能？其实，

任何一个部门都是一个有机体的组织，有自己的本能。企业的职能部门尽管具有管理和服务的功能，但其实质是依附于创造效率的第一线部门（研发、采购、生产、销售等）而存在的，具有寄生性质。像生物界所有寄生物一样，当不需要靠本身能力觅食时，必然有无限制的滋生本能。比如，企业成立市场调研部，就等于把市场调研日常化，于是就要有专职市场研究人员。任何有质量的市场调研工作不可能由一个人完成，至少要有问卷设计、访谈、电脑录入等专职人员。于是，这个部门只要一成立，它的使命就是做专业的市场调研；调研工作做得越专业，就越需要专业人员。然而，市场调研部门像其他职能部门一样，不是直接创造价值的部门，没有硬性指标考核他们的贡献（生产多少件产品，完成多少次维修，销售多少数量）。

然而，职能部门的人也是人，是人就有表现的欲望。当企业对职能部门的工作好坏没有明确标准和目标时，职能部门的专业人员就会不知不觉地把他们的专业标准当成工作标准——做了多少次市调、多大样本量、多少回归分析、统计准确度如何，等等。可是，企业真的需要这样专业的市场调查吗？现实的管理者都可能看过一份份厚厚的市场调查报告，可是其中只有几个数字对决策有用，而那几个数字在绝大多数情况下，并不需要进行如此专业的调查。

职能部门和专业管理人员在现代企业经营管理中有着不可替代的作用。但是，如果任这些职能部门和专业管理人员把他们的工作做到极致，恰恰会造成企业效益的下降。因为职能部门和专业管理人员这种扩张的冲动，是其组织和专业特性所具有的本能。因此要想提高企业的效率，管理者在职能部门设置上的第一个平



衡原则就是：要经常有意识地检查职能部门是不是过多，以及专业管理工作是不是过于“专业”。如果是，就要像定期剪指甲一样把多余部分剪掉！其实，这就是韦尔奇宣称的，企业的官僚主义极其顽固，高效率的企业必须持续地同它们进行斗争！

把职能部门视为指甲的比喻尽管会让很多专业管理人员感到不舒服，但却非常实用。比如，当你再面对某个职能部门要求增加人手的申请时，我的经验是不妨先审查它的工作，看看它定期提供的各种报告，是不是含有大量的表格和数字？如果有，我相信其中只有一小部分是其他部门和上级所需要的。这时候你就应清楚地告诉这个部门经理：“你的问题不是要增加人手，而是应简化工作！”

设立职能部门的第二个原则：应该把专门监督和检查别人工作的部门和人员压到最低，最理想的状态是企业中没有专职“警察”！

这方面最典型的例子是审计部门。现在很多公司都有内部审计部或专职的审计人员。这些公司看起来让人感到很正规：是呀，谁做事都有疏忽的时候，更何况还有禁不住诱惑做坏事的员工，如果有专门的审计部门，就可能把这些漏洞尽量堵上。其实，主张把企业审计工作专职化时，很多管理者忽略了这样一个事实：保证企业财务状况的真实和安全其实是财务人员的基本责任，财务工作有很大一部分就是审计工作，而且是事先的审计工作！财务人员为什么不能自审或互相审计？有人可能说，因为财务人员本身是责任人，出了问题可能会掩盖和互相包庇。然而，这个貌似合理、并被大多数人认可的原因，在逻辑和实践上都经不起认真的推敲，因为发生财务人员监守自盗和包庇别人的企业，往往

是企业的基本管理——制度和文化上出了大问题。比如，像一些企业大面积存在的“小金库”的问题。在这样的企业，试图把审计和财务工作分开，如同用一个坏警察监督另一个坏警察。

在体制不合理、制度不健全、职业操守和道德低下的企业中，我们不能假设审计人员的职业操守和道德水平就比财务人员高，独立的审计部门照样可以包庇责任人。因此，试图用审计的监管作用解决企业基本管理问题，如同用止痛药治心脏病！当一个企业过分强调审计和监督工作时，往往表明它对基本管理问题已束手无策。这就是为什么有些企业的审计和监察部门越来越庞大，可是漏洞偏偏越来越多，管理者整天像坐在火山口上一样。

审计和会计原本就是一个专业。设立独立审计部门，如同雇用一个不做菜的厨师，专门检查其他厨师做菜的程序和质量；而多一个不炒菜的厨师，厨房不仅要多支付一份不创造效率的工资，还可能引起其他厨师的不满：“你怎么就可以不炒菜，还到处指手画脚？更关键的是，你凭什么假设我会偷吃鲍鱼？”（注：全世界范围的雇员满意度调查都表明，员工的公平感和被信任感排在他们经济收入的前面。）这就是在2002年美国通过上市公司加强内部审计法案SOA404之后，仍有38%的美国上市公司没有内部审计部门的原因。

毋庸置疑，任何企业都需要监管，类似审计的这类监督工作不是没有用处，只是不能把监督当成管理。如果管理者不能用激励手段让大多数员工主动工作、奉公守法并对自己的工作质量负责的话，试图用监督手段亡羊补牢，最多只能保证企业不出事，但决不可能提高企业效益！因为任何监督都是建立在某种假设上，如果假设错了——把大部分员工当成需要监督的小偷和不胜



任工作的人，企业不创造效益的“警察”部门和人数就会越来越多。可是，当大多数员工感到不被信任时，企业的效率和士气怎么可能高？！

因此，当你的企业再有人负责任地提出要设立独立监管部门（审计、质检、安全监督等），或要增加审批程序时（比如，原来办公用品采购只需行政经理批准就行，现在为加强监管需再加一个副总审批），请管理者千万牢记：管理问题的答案和它们的原因一样，永远不是那样显而易见，企业不能随便吃止痛药：专职的监管部门能不设立，就不设立；审批程序能简化，就不应复杂：专职“警察”越少越好！

设立职能部门的第三个原则：职能部门除了专业管理工作之外，还应担负具体管理的责任。

任何企业都不应该有只管人、不管事，只管钱、不管物，只有权力、没有责任的部门和人。比如，人力资源部门不仅要负责人员招聘、定级和培训等专业工作，还应该负责工资、奖金、补助和医疗保险的审核、发放和转账等同人力资源有关的财务工作。更理想的情况是，还能让人力资源部负责一部分行政工作，比如，办公室的保安、清洁和接待工作。这个原则的原因是：现代企业按专业分工而设定的职能部门（人力资源专业、会计专业、金融专业、电脑专业），越来越容易成为只有权力没有责任的幕僚机构。公司经营出了问题，第一责任人永远是第一线的研发、生产和销售部门，很少有人会指责是人力资源部门招聘的员工素质低、培训不够，更没有人会指责财务部门。然而，当第一线提出要增加人手、增加预算、改变销售佣金和回款政策时，没有人力资源部和财务部的首肯是根本不可能的。

因此，为了使职能部门尽可能同第一线的责任部门有共同的语言，唯一的办法是尽可能让他们也变成“责任”部门——有共同的压力。比如，让一个负责培训的人力资源专业的人兼管公司的接待工作，尽管向他汇报的可能只有两个接待员和一个茶水服务员，但我敢保证，她们给他带来的难题，一点不会比他的专业少。于是，他在选择培训的老师和课程时就更能切合实际，因为他起码在某种程度上理解了第一线管理者经常遇到的平衡难题。再比如，如果让财务部在负责财务工作的同时，还负责办公用品的采购、保管和发放，那些擅长数字的财务人员一定会通过管理这些价值小、种类多的办公用品，对企业资产负债表左边的实物资产的动态有了更直观的了解。

为什么职能部门一定要尽可能理解第一线？因为企业为顾客真正创造价值的部门其实是研发、生产和销售这些第一线的部门，所有职能部门在性质上只是第一线的服务部门。因此，职能部门要想更好地提供服务，就不仅要知道它们的服务对象——第一线的需求，还要知道它们的冷暖。

我在实践专业管理人员兼职具体管理任务这个分工原则时还得到一个意外的好处：职能部门的数量会减少。于是，管理者在简化了的组织结构图上可以多增加向他直接汇报的第一线部门的数量！这个改变非同小可，它意味着组织趋于扁平了！

设立职能部门的第四个原则：按照工作内容，而不是按职业分工设立职能部门；把专业人员尽可能混用起来。

现代社会按职业分工训练出各种专业人员，如会计、统计、电脑应用人员、金融分析师等，于是，企业就想当然地把这些专业人员也按他们的职业划分为不同的职能部门，比如，把会计都



集中到财务部工作，由财务经理负责分配工作和管理，有的会计负责工资核算，有的负责成本核算，有的负责应收款。其实，负责处理工资的会计完全可以在人事部门任职，处理一切关于人力资源的成本核算、工资转账，以及保险和养老金的工作。难道人事部不是最需要详细和及时地知道人力资源成本的部门吗？同样，房地产公司的工程部也应配置会计。做过地产生意的管理者都知道，工程预决算是财务部和工程部产生矛盾的焦点，也是开发商同承建商最容易扯皮的地方。如果能给工程总监配置一个财务助手，必然会大大提高工程结算的效率，因为预算、概算和核算都必须按工程进度进行，尽管表面看是会计工作，其实更多涉及的是工程工作。

为什么企业习惯于按照职业原则设立职能部门？源于一个假设：内行领导内行——同一个职业的人放到一个部门，由一个有同样职业背景的人才能更好地领导这些专业人员。但这个假设没有排除外行不能领导内行。其实专业人员，不论是工程师，还是会计师，大部分时间所做的事都是一个外行所能理解的工作。因此，关键的问题不是谁能更好地领导专业人员，而是外行和内行谁能更好地领导专业人员服务于企业！如果评价专业人员的专业水平，内行肯定是权威，但如果评价哪个专业人员对企业更有用，真正管理过企业的人往往有一套与专业评价不同的标准。这就是为什么有些专业水平精湛的人，往往发现那些专业水平一般的竞争对手在企业中更如鱼得水。其实，原因简单之极：企业是生产产品和提供服务的，不是训练和考核会计师、工程师、律师、电脑人员等的职业协会。

看到此，学过管理专业的人可能恍然大悟，你这不是说要按

事业部的原则设立职能部门吗？对，这就是事业部的体制优于职能制的根本原因——事业部比职能制具有更好的工作整合功能，专业人员在事业部体制下容易变得综合。比如，会计在工程部里，一定比在财务部里更能切合实际地核算工程进度，这不仅是耳濡目染，更是利益和目的的不同，因为非专业的顶头上司决定他的奖金。因此，在设置职能部门时，正确的原则应该是尽量采用事业部的原则——按工作内容分工，尽量把专业人员混用起来。

设立职能部门的第五个原则：职能分工宁可过粗，不要过细；职能部门宁可少，不可多。

在设立职能部门时，除了要避免上面所说的按职业分工的习惯之外，还要注意不要把工作分析的原则用在职能部门分工上。这个错误的典型例子是有些企业在销售部门之外，设立营销或市场部。其实营销和销售是一个完整的工作——卖东西。没有任何企业在销售时，没有营销政策——卖什么产品？在什么区域？以什么方式？用什么价格？也没有任何企业在制定营销政策时，不以销售结果为目的——卖多少产品？市场占有率？只不过营销是制定政策，销售是执行政策。只有当分析卖东西这个工作时，才会把它分解为市场调查、营销策划、广告投放、渠道建设、产品和服务送递、货款回收等子工作进行研究。

通过分解研究，人们发现卖东西的前半段工作似乎更重要，因为产品定位的正确与否很大程度上决定了卖的结果，而正确的产品定位好像又必须建立在准确的市场分析之上。其实，这是以商业化为目的的管理研究和教育对人的误导——让人以为经营企业就像理化实验一样，是可以分析和控制的科学！于是相信管理是科学的管理者们，把完整卖东西的工作真的在现实中分解开，



矛盾也就被人为地创造出来：一个部门只用脑制定卖东西的计划——营销部，一个部门只用手去卖东西——销售部。接下来，这些管理者的噩梦开始了——销售部门不是抱怨营销部门的产品定价太高，就是投诉广告效果不好或产品包装设计不醒目；而营销部门则往往抱怨销售部门员工素质低、销售佣金政策有问题，以致销售业绩总是达不到营销目标。

其实，营销就是企业战略，它的成功不仅需要研发、生产和销售人员的实施，更关键的是，好的营销方案必须来自于实战。商场上从不承认爱因斯坦和牛顿那样抽象的聪明脑袋！沃尔玛、诺基亚、麦当劳、星巴客、微软、Google、丰田这些公司的伟大战略都是首先产生于微观实践上的成功，在实践中再不断试错、纠偏、修改和完善，然后才取得大面积的成功。可惜，人们只注意到它们今天的成功战略，因为被学者们广泛地分析、抽象、神化和传播。于是，急功近利的企业开始寻找也能给它们制定如此伟大、独树一帜、毕其功于一役的战略方法和人才。这样重要的事当然值得设立专门部门——营销部，请专业的人——MBA学营销的高材生，或者在成功的企业做过营销的人！

然而，这些形似而神不似的模仿恰恰把这些成功实践的精髓丢掉了——企业和人一样，手和脑不能分开！沃尔顿、韦尔奇、比尔·盖茨这些伟大战略的始作俑者首先都是一流的动手专家——研发、生产和销售人员！这就是《孙子兵法》所说的："人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。"

其实，想高效地完成任何事情都需要事先计划一下，比如洗碗，是先洗盘子，还是先洗碗？先用洗洁精， 还是后用？如果把完整的工作分开，动脑的人就只有空想，不会从动手中得到实用

的灵感；动手的人就变成了没有激情的工具。因此，设置职能部门时，千万切忌：有的部门只动脑——做计划，定策略；有的部门只动手——执行！

不仅如此，手脑分开会陡然增加管理者的协调工作。这就是为什么很多企业运作出现任何问题，都要找好几个部门来解决，可是主持会议的人往往发现，开会的大部分时间不是在解决问题，而是在协调部门之间的关系。

怎么才能让企业的手脑尽量不分？一个百试不爽的办法是，让职能部门的“好想法”在运行前，先得到第一线的认可。于是，一个意料之中的现象必然发生：职能部门的专业人员在办公室里待的时间越来越少——跑到第一线去了。既然专业人员的办公室大部分时间都空着，这样的办公室自然就该取消了，因为任何人都应该在他工作时间最长的地方任职才对呀！

设立职能部门的第六个原则：对职能部门中的专业人员进行强制的“非专业”培训。

现在许多企业对专业人员的培训往往注重他们的本专业，比如，公司请财务专家给财务人员培训，请人力资源老师为人事干部讲课；甚至有的公司为取得学位和专业证书的人报销学费，提高工资。人本来就有利己的考虑，加上组织的鼓励，专业人员变得越来越专业。很多企业也以员工的专业素质代表竞争力，比如，经常听到企业说，自己有多少注册会计师，有多少研究生，有多少美国电子工程师协会认可的工程师，等等。我见过一个质量频频出问题的啤酒厂的董事长，竟向我炫耀他们厂有中国最多的国家级品酒专家。

为什么职能部门之间经常发生鸡同鸭讲和“铁路警察各管一



段”的现象？其中一个重要原因是，职能部门的专业人员过于注重本身专业，以致忽视了对其他专业知识的掌握。其实，企业不论雇用什么专业的人，他们专业的目的都必须服从企业的目的。彼得·德鲁克为说明这个问题，曾不厌其烦地讲述三个石匠的故事：三个石匠在建教堂，第一个石匠说，我凿石头是为了养家糊口；第二个说，我要证明我是技术最高超的石匠；第三个说：我是在建造一个伟大的教堂。三个石匠中，最麻烦的是第二个，因为他会过度追求他的专业目标，把建造教堂的大目标放在第二位。

企业为顾客提供产品和服务，同要建设教堂的要求一样，需要各种专业的配合——石匠必须同木匠、铁匠、设计师等相关专业的人紧密配合才能建造好教堂。然而，我的经验是，不同专业部门的配合不仅需要共同的目标、明确的分工、制度和命令，还需要对其他专业有一定程度的了解——至少要超过普通人的一知半解。这就是现实中，我们经常发现好的总工程师往往像半个成本会计，优秀的财务主管谈起工程管理令行内人也点头称道，一流的销售人员能同技术人员商讨产品改进的技术问题。可是，人们往往把这种优秀的“杂交”现象归结为特殊或自然的结果——这些人聪明和用心，或者在企业待的时间长。于是，“杂交”优势的人变成可遇不可求的少数，企业各职能部门之间的不协调变成了正常。

其实，专业人员这种“杂交”能力，是能够被企业有意识地训练出来的，优秀的企业也必须这样强制地训练它的专业人员。比如，像丰田公司，不论什么专业、什么学历，以及应聘到哪个部门（即使是生产线的装配人员），都必须有一段在销售第一线实习的经历。只有这样，员工才理解企业是一个牵一发而动全身

的整体，同时也能掌握其他相关专业的必要知识。

为什么要强制？因为专业人员的自尊往往使他们不愿意跨越专业之间的鸿沟。

因此，根据这个原则，企业在为职能部门提拔、招聘、培训专业人员时，就不应再以专业资格的高低为唯一标准，是否具有本企业、本行业和其他相关专业的能力也必须成为主要考核标准之一。

结束语 管理是实践的艺术，艺术的精髓是创造。世界上没有两个同样的人，世界上不会有两个同样的企业！不同的企业不仅需要不同的职能部门，而且相同的职能部门也可以有不同的管理功能。但不论职能部门设置得怎样五彩缤纷，都不应该冲淡企业提高效率这个主题。企业必须追求效率，就像走钢丝的演员不论怎样摇摆都必须往前走一样，因为，最危险的莫过于停下来！

2006年9月16日于墨尔本

做一个有意思的人

我是20世纪50年代出生在中国大陆的人，我们这样的人对如何活得有意思的思考，远远不及对活得有意义的思考，因为我们是在一个缺少选择的社会环境中长大的。

人活着应该做有意义的事　改革开放前，我们相信要做对社会有意义的事——奉献；改革开放后，我们相信要做对自己有意义的事——升官和赚钱；总之，有意义的事都是功利的。因此，也就不太在意个人是否喜欢，除非实在受不了，或者被人淘汰，否则一定是头悬梁、锥刺股、愚公移山、胯下受辱地坚持下去，最后，或者守得云开见日，或者郁郁寡欢不得志。

相反，有意思的事应该同有意义的事不一样，首先它应该不是功利的。比如，20世纪90年代山东潍坊一个农民，迷上了造飞机，把全家的积蓄花光，用了两个北京吉普的发动机，硬把一个飞机送上60米高空飞了一圈。最后，这位农民飞机制造者死于一次试飞中，死后还给家人欠了一笔债，因为他的飞机掉在邻村一个猪圈里，砸死一口老母猪，人家要他老婆赔。他活着的时候，电视台曾采访他，

他面对镜头的笑让我心动，那绝不是五十多岁中国男人那种局促、不自然、点到为止和皮笑肉不笑的笑，而是顽皮、天真、天马行空、毫无拘束孩子般的笑！我笑不出来他那种笑。

前段时间，在电视上看到四川乐山出了一个“飞人”，那是一个已经六十多岁的，20世纪60年代的大学毕业生。五十多岁时他突发奇想，要玩滑翔伞。没钱买，自己做，他的滑翔伞被当地人称为“大风筝”。经过几年艰苦卓绝的试验，这个“怪人”居然用他的大风筝从乐山最高的山飞下来。后来同外国爱好者一起比赛，他的“大风筝”和自学成材的飞伞技术把外国飞伞者吓了一大跳；外国的伞也让他开了天眼！于是，他离了婚，卖掉房子，买了一把外国伞，对着电视机说：他要把中国大山都飞遍！只不过最后一个镜头，让我感到他有点不太有意思了——他在山顶要飞之前大声喊着：“我要飞！我要让世界的目光集中在东方！”我想他在做伞和鼻青脸肿学飞时，一定不是要让世界看着他，只不过是着迷于斯罢了；可惜，一上镜头，这代中国人活得有意义的惯性又起作用了。

活得有意思和活得有意义有时也不是泾渭分明　人不能完全脱俗，别人的掌声会让有意思的事变得更有意思。但是，上面这两个人为赢得掌声的目的应该是排在自己觉得有意思之后，因此这两个人就属于自己活得有意思，别人也觉得他们有意思的人。

还有一些人，像我这样，自己没觉得活得有意思，但别人觉着挺有意思。比如，我从小到大没有培养出一样特长，文艺不行、体育不长，此事一直让我自卑到现在。我曾经多次自问：如果我是另外一个人，我会不会喜欢同我这样乏味的人交往？因为没有



爱好，就只能随波逐流，于是当过几年农民、干了几年会计，做了几年生意，讲过几年课，写过两本不畅销的书，还跑到澳洲混了个二等公民，总之，干什么都没有登上珠穆朗玛峰！为什么？因为干着干着就觉得没意思了。因此，自然没有上面那两位的疯狂，也没有老胡的韧劲和王石的胆量。可是这次钟慧和小白让我知道了，我这样的人在一些人眼中也算活得有意思，这让我聊以自慰一番——让我又感到活得有点意思。看！我的有意思主要是建立在有意义之上——能赢得别人的掌声才算有意思。我估计像我这样的人不在少数。这就是为什么很多父母在孩子很小的时候，就争着抢着让他们学钢琴、学跳舞、学画画……，我想他们一定是对自己没意思的人生不满意，所以想培养他们的后代不要像自己这样没意思。

还有一些人，可能别人没觉得他们有意思，他们自己却觉得有意思。我在北京天坛北门对面，发现有一大片北京20世纪70年代建的旧城区，快奥运了，来不及治理，当地政府就建了一圈古色古香的墙把这块不和谐围在里面，外来人只有进去才知道里面的乾坤。这里住着至少几千户最低收入的北京人和最低收入的外地人，其中很多人是做小生意的、收废品的、扫马路的、当保安的，以及向这些人出租住房的人。与他们一路之隔的广渠门路北，就是一大片以新世界为首的现代建筑群，这边房子的平均售价是每平方米两万元以上。也就是说旧城区这边的人，假设每年赚2万，一年不吃不喝才能买一平方米的新房。由此推断，不发横财，这些人是不可能有住上那样新房的奢望。然而，这并不妨碍他们中一些人有意思地活着。7月份北京傍晚炎热，胡同里自然比只能放下床的屋里凉快，于是每家都把矮矮的饭桌搬出来。不仅如

此，谁家有好菜了，几家男人就凑到一桌上喝酒；那个拎着昨天喝剩的半瓶二锅头，这个捧着从旁边小店买的两瓶啤酒，围着一锅白白的萝卜炖羊肉喝起来。每个人都光着膀子，叼着烟，边吃边搓着身上的泥“犄角”，大声侃着天下奇事。此时在他们桌边走过的外来人都成了贪婪的看客。

他们活得有意思吗？我相信至少那一刻，在羊肉和二锅头酒合成的特殊香味作用下，坐在天子脚下，肆无忌惮地打量着那些形形色色、浑身淌汗也不脱衣服、满世界奔波的男女们，他们心里感觉挺惬意的：他妈的，穷有穷的自在，黄泉路上无老少，都瞎忙活啥？还不如趁着牙口好，吃两口喝两口！

由此可见，人活得是否有意思，不仅有自己感觉和外人感觉的差别，而且在人生不同阶段和面对不同事情时，同一个人的感受也有不同：有时我们觉得活着挺有意思，有时又挺没劲的。

我在澳大利亚有一对朋友，去年75岁的丈夫，给71岁妻子的圣诞礼物是一辆二手本地产的敞篷跑车。我们去他们家串门，做了一辈子护士的老太太迫不及待地打开车房，让我们欣赏她那辆有款有形的黑色大玩具。她兴奋地说：现在孙子们特别愿意来，第一件事就是让奶奶带他们兜风。带着大墨镜、太阳帽的奶奶就把音响开得震天响，轮番带着孙子们满街跑。我问老头：“怎么想起买这么个礼物？”老头说：“今年圣诞前，我问她想要什么？她说要跑车。我去车行转，正好有这辆，就给她买来了。”我说：“你先生一定特别爱你，你真幸福!”老太太冲我俏皮地哼了一声，不置可否。她那位做了一辈子银行经理、老实巴交的先生好像有点内疚似地跟我说：“她从18岁时就想拥有一辆跑车。结婚后我们连生四个孩子，再加上股票投资失败，直到现在才有



能力圆她这个梦！”原来老太太年轻时是个美人，又出生在伦敦一户有钱人家，18岁时被这个曾当过飞行员的小伙子迷住，冒着家庭的反对跟他跑到非洲，之后又移民到澳大利亚，过了一辈子紧紧巴巴的中产阶级生活。我问老太太：“你这一辈子是不是特有意思？”老太太眼神愣了一下，然后若有所思地说：“有什么意思？这就是生活。但，现在我觉得很有意思。”

可不是吗，即使是看惯了特立独行的澳大利亚人，也感到她现在挺有意思的。

其实，活得是否有意思还有文化因素，让一种人感到有意思的人生，在另一种人看来可能稀松平常。

我们家邻居是一个让我感到很有意思的人。他今年68岁，除了爱好板球和澳洲足球外，还能盖房子，木工、电工、水暖管道、室内装修、泥水瓦匠活儿样样精通。精通到什么水平？他可以一个人独立盖一幢400平米的两层楼，也就是中国人眼中的真正别墅。他35岁之前是个邮局职员，年轻时为了发挥他的业余爱好，罄尽积蓄买了一块50亩的土地，他用了5年，自己动手盖了他一生中的第一座房子。可是房子盖好后，老婆跟别人跑了，给他留下三个孩子，不仅如此，这个房子也归前妻了。于是，他辞了邮局的工作，在属于他的另外一半土地上，一边照顾孩子，一边再盖房子。这次用了8年盖了一座400平米的别墅。他靠什么生活？靠给别人打零工。街坊邻居有活首先就找他，因为他的价钱便宜。为什么便宜？因为虽然他什么都能干，而且干得非常好，可是他什么施工执照都没有，完全是DIY（自己动手做）成才。当然，他只收现金，因此不需要缴税，收入也不少。我问他：“像你这样那么年轻就没有正式职业的澳洲人多不多？”他说：“我怎么

没有职业？我是一个builder，只不过是一个不被官僚们认可的builder，但是，市场和我自己承认我的职业！要知道大多数澳洲人，一辈子也就挣一套房子，我可是挣两套房子。为什么，除了我努力之外，我自己给自己盖房子，没有工资也不用缴税，也不用承担那些高昂的学徒成本和监管费用。但是千万不要以为我占了别人的便宜，我虽不缴税，但也没领过救济金。像我这样的人很多，我们是自己雇用自己！”





写到这里，说了这么多有意思的人，还没有接触到文章的主题——怎么才能做一个有意思的人。正当我文思不畅时，一个在墨尔本大学学建筑的中国小伙子来我家，他看到了这篇半成品，他说：“叔叔，我想补充一点，不知对不对？我觉得坏人好像比好人都有意思。比如说年轻人找朋友，都想找那些有点放荡不羁、我行我素、敢于突破道德界限的人。”我说：“你是说你想找一个跟谁都随便睡觉的女孩？”小伙子说：“当然不是，找朋友的标准和找结婚的标准是不同的！你们这代人，怎么把什么事都混到一起？”这小子毫不客气地给我上了一堂课。我有点不甘心，我说：坏人无非是人群中的少数，少数自然会吸引眼球，这同他们是否有意思没有关系。他说：“不对，好人也是人群中



的少数，可是为什么大家更注意看那些坏人的事？比如黑社会、盗窃、色情、凶杀、通奸永远比雷锋做好事那类故事吸引人。”

仔细想想，可也是呀？！

文章写到这，更乱了。

我总不能说，做坏人就能成为一个有意思的人吧？

后　记

完稿后我又见到了那对澳洲老夫妻。先生前一天查出前列腺癌，次日我去看他，老两口一人手里拿一杯葡萄酒正大喝呢，说：我们这个岁数的人该有事了。

2007年11月14日于墨尔本

历史不能教会我们任何东西

1986年，我在深圳见到了十几年没见的小学老师。他是出生在印尼的广东华侨，20世纪50年代他刚从雅加达大学金融系毕业，响应祖国号召，同一大批东南亚华侨的知识青年跑到中国参加社会主义建设来。于是，他成了我在长春市安达小学读书时的语文和数学老师。

经历了中国的反右、大跃进、人民公社、文化大革命，这个老师从爱国青年变成了三个孩子的父亲，为了孩子能吃饱饭，1977年他带着老婆和孩子来到香港。不愧是学金融的，他先从建筑工人开始，几年后就开始自己在家里装电子表拿到内地卖，后来深圳开放了，他跑到深圳办了手表厂。

在深圳第一次见面，他给我一张名片，上面写着深圳（香港）环亚电子集团公司董事长，他在深圳的工厂有一千多工人，是深圳当时最大的电子装配工厂之一，据说当时的深圳市长经常请他吃饭。

之后三年，我们没再联系。1990年我在香港油麻地逛街，突



然听到一个很熟悉的声音：十元两件啦！十元两件拉！我一回头有些不敢相信我的眼睛，我的老师站在三轮车上在大声叫卖日本的二手衣服。怕他尴尬，更怕自己尴尬，不知怎地我没敢上去跟他打招呼。正在一边犹豫，突然有人大叫："走鬼啦"，只见我的老师和其他几个同样卖东西的人，像疯了一样把衣服用任何人类都想象不到的速度塞进包里，推着车子跑了。原来是市政管理人员来了，香港无照小贩专门请人给他们把风放哨。

从油麻地回来后，连忙找名片给老师打电话，所有电话都变成别人的了。第二个星期天我又去了，那天没有市政的人来，老师的生意也很冷清，我鼓足勇气上去跟他打招呼，本以为他会尴尬，可是老师毕竟是老师。老师跟我说："我破产了，现在只能做这个生意了。见到你真好，如果没事陪我聊聊天。"

我问："那么大的工厂，怎么破产的？"

老师说："嗨！都是一个贪字。1986年香港股市疯了，我看不少人赚钱，我这个学金融的虽然知道股市风险大，但还是忍不住进去了，结果越炒越大，最多一天能赚一千万，我把工厂也抵押给银行借钱炒股，哪成想1987年股灾一来，我的资金一下子转不动，房子和工厂都给了银行。"

我问："师母怎么样？"

"她现在在新蒲岗的一件制衣厂剪线头，我们还借了一部分私人钱，这个钱总是要还的。好在这是香港，只要勤劳就饿不死人；只要饿不死，总会有机会。这就是人生。"快六十岁的老师说。

老师永远是老师。从此我明白香港人说的：马死落地行是什么意思。

1987年的股灾是香港人经历的第一次股灾，那是由美国股灾

引起的。1987年10月19日，星期一，美国股市一天跌了22%，年轻的香港股市一个跟头倒下了，连关了四天市，当香港股市重新开始后，香港股民的钱少了三分之二。有一大批香港股民向我的老师一样破了产，其中大部分人永远也没有机会再回到股市。

1990年，我到日本公出，顺便去日本最大的证卷公司——野村证卷参观。由于当时日本股市和楼市如日中天，股市比2007年中国股市还火，市盈率到了100倍，一些日本和世界的经济学家纷纷说，传统经济理论对日本不实用，日本正在创造新的经济规律。日本房地产更是不可一世，一个东京市的地价就可以买一个半美国。日本商人在全世界可牛了，到哪儿都像阔佬逛菜市场，想买什么就买什么。于是，日本人买了美国金融帝国的象征——洛克菲勒大厦；买了美国电影的象征——哥伦比亚电影公司；买了加拿大的森林；买了澳洲铁矿；买了香港半山上最贵的房子，日本女人买了70%法国生产的LV手袋，日本男人成群结队飞去泰国打高尔夫……

接待我的是一个野村证券的年轻经理，他把我送出野村大楼时，站在大厦旁边的台阶上，指着那座新落成的60多层的花岗岩大厦，不无骄傲地说："当今世界已进入信息经济，这个大楼里储存着全球客户的经济信息，野村证券为了保证这些信息的安全，在这个楼下100米处有一个发电站，它可以保证野村证券在世界上发生任何事情都能正常运作。

可是不知怎么回事，到了1992年日本经济就不能正常运作了。日本股市从33 000点，不到两年跌到了11 000点。房地产更是一落千丈，1990年还能买一个半美国的东京，1993年竟然连一个纽约都买不起了。于是，日本企业纷纷从海外抽钱回国救急，不仅



把洛克菲勒大楼折了一半价卖回给美国人，还把日本好几个大银行和保险公司也卖给了外国人。

1995年，那位接待我的野村证券经理到香港出差，我请他喝酒，他很沉重地告诉我：现在日本企业也开始裁员了，自杀的人很多，特别是证券界，他手下一个前年才从早稻田毕业的人上个月跳楼了。电视台现在最热门的电视节目是如何省钱，比如，教日本家庭主妇如何用烧饭的余热煮鸡蛋。”

那一段时间，香港大街上的日本游客少了，高档餐馆吃饭的日本商人也少了。“经济泡沫”这个词第一次在我脑袋里有了真实的感受。从此，这泡沫就经常跟着我了。

1997年亚洲金融风暴来了，香港哀声一片。本来1997年上半年形势还好好的，楼市股市不断创新高，人们排着队去酒楼吃饭。我们公司开发的一个楼盘开盘卖楼花，买房的人需要前一天晚上去排队。国内一个家喻户晓的大歌星为了买我们公司的房子，陪我们唱了一晚上卡拉OK。我公司两个秘书近水楼前先得月，不用去排队，每人花80万港币交了三分之一首期买了房子，可是房子还没住进去，泡沫就来了。楼价一口气跌了三分之二，这两位小姐那几个月脸色难看得很，眉头之间总挤一个大疙瘩。原因是她们把已交了80万首期的房子白白送给了银行，为什么？因为市场上同样的房子，只值80万；如果她们继续供当时买的房子，就要再付160万。



那个刚来香港还不大懂香港规矩的明星心火急火燎得找我退房，我说："你看到门外那两个小姐了吗？她们是我们公司秘书，在这个公司已工作10年。她们跟你一样，也买了我们公司的房子，因此她们这10年算给公司做义工了。"

我看大明星有点不明白，就解释说："她们工作10年，除去吃喝也就攒了80万，交了这套房子首期后什么都没剩下，可是现在房子又没了，这不等于白白给公司干了10年。如果能退房，她们早退了。你没看这几天报纸讨论吗，很多人买了李嘉诚的房子，现在变成负资产，有人说在这种特殊时期作为香港首富李嘉诚应该网开一面，不要再追这些负资产的人所欠的房子余款了。你猜这位首富李先生怎么说？他说，香港是个重合同守信用风险自担的社会，你没看到金融泡沫只能自认倒霉，因为所有人都没看到。如果这个泡沫不破，你的房子赚一倍，我也没理由跟你分利润。"

亚洲金融风暴还没过去，互联网又来了。1999年末和2000年初，全香港的商人都好像疯了。这次不同以往，越是大商人越疯狂，不管是搞地产，还是搞百货；不管是生产电子、还是生产水泥的；不管是办学校，还是开夜总会的，总之全同互联网干上了，纷纷办起了网站，纷纷注册了名字带有Cyber、Com、Information、net的公司，纷纷向那些常青藤大学毕业生发出高薪聘书，纷纷跟IT公司联姻。我当时打工的华润创业公司自然也不能免俗，虽然公司每年有十几亿净收入，但因为同互联网没有关系，股价还不如一个刚创办两年的互联网公司高。股东不干了，说：如果你们再不进入IT，就要找人收购。于是，我们只能绞尽脑汁往互联网上靠，先是付了一笔天文数字的咨询费，请世界最大的咨询公司出主意，可是那些从美国飞来的高级脑袋除了给我们写了两本大资料外，任何问题也



没解决。其实他们也解决不了我们的问题，因为我们不是互联网里的网虫，我作为公司总经理当时连上网都不会。

可是商场是个逆水行舟，不进则退的游戏。当时许多如雷贯耳的经济专家都说：互联网技术会创造一个全新的经济，谁跟不上，谁就会被淘汰。想想看，谁不害怕呀！于是，我们也拼命想找一家美国技术公司联姻。经过投资银行的朋友介绍，美国一家大公司的副总裁来香港，其间可以跟我们谈谈。可是时间约到早上8:00，这在香港是非常罕见的商务见面时间。我当时有点纳闷：看来做互联网的人就是不一样，可能都是超人！第二天早上，7:50赶到人家香港分公司，一进接待室我差点晕了，原来在我们前面已有两批人，一批人正在会议室里同那个副总裁谈着，另外一批人还在会议室里等着。8:45，轮到我们，三十分钟谈完，结果就不用说了。

2000年初，正当我被互联网搞得晕头转向时，一个朋友找到我，他与一个美国基金共同创办了一个互联网公司，在香港买了一个上市公司的壳，市值一下子升到200亿。他请我加盟。我说：我可不懂互联网。他说：你只要懂上市公司运作就行。于是，他开出了我不可拒绝的条件——3亿元的公司股票，外加7位数的年薪。做着亿万富翁的美梦，我在新公司上班了。可是上班的第一天，互联网泡沫破了，第一个月我的3亿元变成2亿元，第二个月变成了一亿元，第三个月……。第10个月，我的股票变成3000万，而且有行无市了。

互联网泡沫灭了。金砖四国又冒出来了，特别是中国，进入21世纪后，发展得着实迅猛。中国转眼之间成了世界的加工厂、世界第一大钢铁城生产国、第二大汽车生产国、世界第三大经济

体。2007年中国这头昏睡的狮子，终于彻底醒了。深圳的楼市开始超过香港的新界；北京上海的写字楼也开始追赶纽约的价钱了；开户炒股的人到了一亿。于是，一下子创造了世界第一大银行，第一大石油公司、第一大房地产公司、第一大保险公司……。这一年全世界500强排名乱了，因为那些老牌500强纷纷被突然变大的中国公司挤出去了。中国商人在世界上开始扬眉吐气了，腰里揣着大把股民的钱，也能想买谁就买谁了。于是，中亚和非洲的油田，拉美的铜矿和铝矿、澳洲的铁矿和煤矿频频被来自中国的买家问价。澳洲有些人小心眼，看中国人要收购澳洲最大矿业公司，竟提出将会威胁本国民族经济。中国外长婉转讲话了："中国对澳洲的投资，还不及澳洲对中国投资的一半，我们希望澳洲继续对中国增大投资。"真是富国风范，以柔克刚。

2007年世界经济的焦点放到了中国，全球的经济天才都在讨论中国股市和楼市，一派说；泡沫太大了。另一派说：中国正在改写世界经济，潜力远远还没发挥出来。

可惜世界经济还没改写完，美国那边次贷泡沫又碎了。中国股市进入2008年，少了近三分之一。记得2007年9月我回长春度假，碰到妈妈一位老同事。一个当了一辈子会计的75岁老人，成了是中国第一代基迷。他把报纸上所有有关基金的报道，用剪子剪下来，钉成三本半大书；还跟人学会了在坐标纸上画图表。他把家里所有闲钱都买了基金。我问他现在买股是不是风险太大？老人说，他买的不是股票，是基金，基金是由金融专业人士管理，抗风险能力最强的综合投资工具。他刚买的QDII是走了银行后门才买到的，现在不到一个月就赚了5%。春节后妈妈打电话告诉我：老人投到基金的20万元，只剩了10万，现在有些精神不正常。老



伴治病需要病，他捂着就是不卖，整天到银行管人家要钱。见谁跟谁说：基金经理都是骗子。

我是1955年出生的，以上是我活到现在亲身经历的经济泡沫。其实，所有学经济的人都知道人类历史上这样的泡沫比比皆是，比如：19世纪英国的南海金矿泡沫、荷兰的郁金香股票泡沫、20世纪初美国铁路泡沫、造船泡沫、杠杆并购和垃圾债券泡沫……

让我奇怪的是：人类怎么一点都没有学聪明？尽管每一次泡沫都有过去的影子，可使人类还是一次次重蹈覆辙。诺贝尔经济学奖快有一个世纪了，那么多聪明过人的脑袋得了这个奖；计算机在百万里的星空中，就能算出你把钥匙藏在家门口的第几块砖头下；人类也能把羊变成人，把人变成羊，怎么人类就是不能避免这些如此相似的泡沫？

一些历史上的泡沫故事往往让我们匪夷所思。比如在英国南海泡沫中，一个骗子注册了一个叫南海投资的公司，在他的招股书上写道“本公司在拉美有一个诱人的投资项目，现在需要融资，这个项目的具体内容暂时不能透露。”第二天，当他打开办公司的大门时，外边挤满了给他送支票的股民。第三天，这个骗子拿了钱就消失了。

我相信我们的子孙，读到今天杭萧钢这样的故事一定也会忍俊不止；但是他们依然避免不了被他们的后代贻笑大方的命运。

我认为“以史为戒”和“读史明志”对人类不灵，人类是不能从历史中吸取教训。就像公元前欧洲种族之间的屠杀在纳粹德国的集中营依然上演，秦始皇的焚书坑儒在十年浩劫中再现一样，人类不论发生过多少次泡沫，泡沫还会再发生。

为什么？

因为人类就是人，人类就是由每一代的你和我组成。尽管我们父母都会告诫我们，不要玩火，火会烫手！可是那个成人，没有被烫过？！人只有被烫过，才会成熟；人成熟了，就是离开舞台的时候了。历史的舞台永远是新一代人玩火的地方，每一代人只能从自己的经历中长大，每一代人都要创造自己的泡沫、体验它的破碎。

这就是黑格尔说的，历史能给我们提供的唯一借鉴就是：我们从历史不能得到任何借鉴。

有人可能说：经济泡沫中损失的是不太懂经济的大众，经济领域的专业精英们——经济学家，银行家，基金经理……，他们是应该能比一般人更早知道泡沫的，从而更好地避免损失。可是大量统计研究证明：这些精英作为一个整体，他们在预测泡沫的水平上一点不比老百姓强，因为他们在股市中的平均收益同股民大众一样，他们比普通股民唯一多赚的只是手续费。

难怪诚实的格林斯潘一再说："泡沫是很难确定的，除非它破了。"

2008年3月7日星期五于墨尔本

老板的心理底线

2008年春节前，接《中国商业评论》约稿，要我写一篇关于“老板的心理底线”的文章，希望我能为职业经理人提供一点启示——别误打误撞到老板的底线，否则“死”都不知道怎么“死”的。



老板也是人，人尽管有共性，比如，食色，性也，但恰恰是个“性”，才决定人与人的不同。比如，王石是一个图名大于图利的人，因此不仅王石经常成为新闻媒体的焦点，万科分公司有些总经理也经常出现在当地媒体的版面上；任正非好像是一个非常不喜欢出名的人，因此华为公司的高层个个也都好像隐形人似的；因此，我相信这两个老板对下属在新闻媒体曝光率上的心理底线，可能完全不同。

老板们不仅有性格上的差别，还有体制的差别，比如国有企

业老板和私人企业老板的心理底线肯定不同。如果你在国有企业打工，如果不是工作需要总同你老板的上级接触，你老板心里肯定不舒服，不舒服久了，老板心理底线一过，你就大难临头了。当然，这条规则也不仅限于国有企业，如果在合资公司或上市公司打工，你经常越过CEO同大股东或董事会成员打高尔夫，老板心里也一定不舒服。

老板不仅有性格和体制上的不同，还有性别的差别。如果你的上司是一个曾被第三者夺走丈夫的人，你恰是个如花似玉，并且风情万种（如花似玉同风情万种很难分开，因为同异性接触的机会多，自然让人觉得有些暧昧）的年轻女下属，你就要加倍小心了，特别是在她的生理敏感时期，你分分钟钟都会触及她的心理底线。这就是长得不怎么着的女老板很少有漂亮女下属的原因。

老板不仅有性格、体制和性别上的差别，即使同一个老板，在公司不同发展阶段也有不同的心理底线。比如，当他的资金链快断了，你只要能帮他搞到钱，他可能就什么心理底线都没了；当公司开始像模像样了，老板也有闲暇到北大清华学EMBA了，回来之后，老板的心理底线可能就变了。为什么？因为老板眼界开了，知道什么是“高素质”的人才了，因此你这种打江山的非正规军“低素质”下属，可能就会经常触及他的心理底线——“这种素质的人，怎么可能实现公司的宏图大略？”不仅如此，通过学习世界500强，老板也知道了“企业要想成为百年老店，就必须有高尚的企业文化”，因此，过去那种习以为常的“不正规”做法，很可能就不能为变得高尚了的老板所接受。

老板不仅有性格、体制、性别和公司不同发展阶段的差别，



在每个老板的人生不同阶段，也会有不同的心理底线。因为人都是一天天成熟的，以及一天天变好或者变坏的。千万别相信有人从办企业第一天就是好老板，有的老板从办企业第一天就是坏老板。我相信山西黑砖窑的老板一开始也不是就想成为违法的奴隶主。

其实，老板跟我们一样都是血肉凡人，好老板有时也会做坏事，坏老板有时也会做好事。当老板的钱越来越多，多到他这辈子都花不完时，老板就开始真心关注社会责任了，这时你一旦提出一个有创意的慈善活动，很可能就会得到赏识；反之，当他正在同竞争对手进行短兵厮杀时，如果你提出增加处理污染的开支，可能就会在他心里永远留下一个不识时务的烙印。

除了性格、体制、性别、公司阶段和人生阶段能决定老板的心理底线外，我们还必须时刻提醒自己：老板尽管是高级动物，但还是动物；是动物就有非理性的时候，就像狗有时会咬主人一样。别以为有着大把钞票和美女的老板们心里就幸福，其实大多数老板的压力要比打工的大：打工的被炒了鱿鱼，大不了影响一家人；老板要做不好，就会影响一大群人。不仅如此，当过老板的人大都不会打工了，因为人都是上去容易下来难的动物。因此，自己的公司砸了，老板们打工都没地方去。这就是被人整天前呼后拥的老板们总是紧锁着眉头的原因。心理学已经证明：心理压力过强，人就会变态。于是，老板的心理底线有时就会跟着心理压力变；再于是，有些人就被莫名其妙地炒了鱿鱼，以致过了很多年，他们仍然对老板耿耿于怀："那家伙是个喜怒无常的疯子！"

读到此，读者可能知道我要说什么了——天底下根本就没有

一套标准的老板心理底线，因为人的DNA、生长和生存环境不同，一个老板一个样。另外，人不仅是能够学习和进步的高级动物，也是感性的低级动物，因此，同一个老板昨天和今天可能不一样。因此，聪明的打工者必须有伴君如伴虎的职业精神，要审时度势地试探你自己老板的特殊底线。

有的人可能会说，老板们难道就没有一点共同的底线吗？有，当然有。比如，老板雇用你的目的是要你为企业赚钱（有用），如果你不能为老板赚钱了，当然老板就不会养着你。可是这种底线是常识，一个打工的连这个都不知道，还有什么必要知道老板的其他心理底线？！不仅如此，能否赚钱这个底线过于宽阔，以致不能成为底线。比如，什么叫不能赚钱？今天不能赚，明天就可能赚！要知道老板们都是过来人，知道一个能成大器的人，不仅需要培训，更需要时间和机会；一些刚开始看似很能干的人，最后往往让老板大跌眼镜；相反，一些不起眼的人，一旦有机会则会大放异彩。因此，如果你不是被老板高薪请来的打工皇帝，根本不需要注意这个底线，因为老板是对性价比最敏感的人。有用没用，全看你值多少钱。

当然，如果你是公司中鹤立鸡群的高薪人员，特别是光环一大串的人(名校MBA、海归、500强工作经历等)，你就必须打醒十二分精神了。要知道你的高薪始终让老板肉疼，如果你没有达到老板请你的预期，随时随地都可能触及老板那些捉摸不定的心理底线。此时，你哪怕知道老板的一千种心理底线也没用，因为你的老板一定还有一千零一个你不知道的心理底线，这就是所谓的“欲加之罪，何患无辞”。

还有一个大家都知道的老板们的共同心理底线——千万别偷



老板的钱。其实这也是一个又宽又大，以致不能成为底线的底线。为什么？因为每个老板的气度和管理哲学不同。比如，采购物品拿回购肯定算是偷老板的钱，可是很多公司老板，明知道食堂采购员吃回购，但硬是睁一只眼闭一只眼。我问为什么？他们说："水清就没鱼了。蔬菜副食价钱每天都变，质量千差万别，供应商都是个体户，监管成本一定高过回扣。因此，只要当事者能在预算内做出员工满意的饭就行了。"另外，用公司的钱请私人朋友吃饭算不算偷老板的钱？借公出的机会游山玩水算不算偷老板的钱？我见过一个年薪超过七位数的高级经理人，他的西装从来都是在五星级酒店里洗的，因为工作需要他经常住酒店，这算不算偷老板的钱？还有，上市公司董事用公司游艇招待私人朋友，算不算偷老板的钱？因此，是不是偷老板钱这个底线也只能由每个当事人自己去试探。

有人也许还总结出，功高不能盖主也应算是老板的心理底线。初看起来这好像也能算条底线，因为老板也是人嘛，是人就有骄傲的需求——争来争去不就是为了向世人证实自己没白活吗？如果公司的光荣都让下属抢去了，自己不就白干了吗？可是这个逻辑在产权清晰的公司中是不成立的，为什么？因为发工资的和领工资的自己心里清清楚楚谁是真老板。我在香港就见过一家公司，开始总以为那个在公司内外一言九鼎的董事长就是老板，可是后来才知道一个天天打麻将、从来不穿西装的八十多岁干巴老头才是真老板。

其实功高能不能盖主，关键在于是不是能把老板颠覆了。颠覆老板在亚洲企业很少会发生，因为亚洲家族控股的企业多；相反，如果你在美国上市公司打工就要注意了，因为美国上市公司



股权非常分散，比如，纽约联交所上市公司的大股东平均控股比例不超过5.4%。这种公司老板是谁有时不清楚，有的公司CEO是老板，有的是董事会主席，还有董事会和CEO平分老板的角色。这种公司就同我们熟悉的国有企业差不多了，因为每个人都不是真老板，每个人又都想当老板，于是就要防着下属有可能把势力做大，颠覆自己。因此，功高盖主这条也不能算是一个放之四海而皆准的老板心理底线。

要知道大部分老板是企业家，企业家是天底下最大的实用主义者（也可以称为机会主义者）。赚取利润是企业家的天职，作为下属，只要能帮着老板完成公司和老板本人的使命，老板们一定是天下最宽容的人。我见过太多的老板，在能干的下属面前，他们有着上帝一样的包容心；面对不能干的下属，他们转眼就变成了黄世仁。同样，我也看过太多精明的下属，他们往往把过多的精力放到揣摩老板的心思上；这些人有时如鱼得水，很快得到老板们的欣赏；可是搞企业也是个中长跑的硬活，他们不久就会在讲究实效的老板那里失宠了。

因此，我奉劝各位职业经理人，应该把更多的心思花在打工的人间正道上——让自己变得对老板更物有所值；少花点心思去揣摩老板的心理，因为他们是猴皮筋。

2008年2月10日于墨尔本

我凭什么给美国人买单

香港一个朋友的妈妈是我见到过最忠诚的股迷，老太太做了一辈子的护士，1989年退休后成了专业股迷，只要开市，风雨不误去银行大厅炒股机前上班。老太太炒股同别人不同，她只炒一只股，那就是香港股市大哥大的汇丰银行。老太太的炒法也很特别，隔一段时期她就为自己设一个底线。比如，1998年我问她炒股心得，她说："我不管什么大市不大市，我也不看别的股票，只盯着'大笨象'（香港股民给汇丰银行起的绰号），只要跌到100以下我就买，超过120我就卖。"说来也怪，1997年香港金融风暴，2000年科技股泡沫，不少香港股民，甚至很多理财专家——基金经理都亏得鼻青脸肿，可是这位汇丰老太太却分



毫无损。

老太太的丈夫是位中医，可惜能治别人病的人治不了自己的病，不到50岁就把两个上中学的女儿扔给老伴走了。老太太一人把两个女儿拉扯大，大女儿成了西医，小女儿成了律师。两个女儿有钱后，想给老太太换个新屋，可是勤俭一辈子的老太太执意不肯，仍然住在三十多年的老公寓楼里。老太太唯一爱好就是炒股赚钱，因此把两个姑娘给的零花钱全用来炒汇丰银行。

我问她："你为什么这么中意汇丰银行？"

老太太说："我的第一个银行户口就是在汇丰银行开的，我的第一个提款卡也是汇丰银行的；汇丰银行的职员从管我叫小姐开始，一直叫到阿婆，我是跟着汇丰银行长大的，他们服务好，我放心。"老太太是典型的香港人，汇丰银行是他们的骄傲，是他们的情结所在。1997年以前香港是殖民地，在别的国家没有使领馆，因此在海外旅行的港人看到HSBC这几个字，心里会有一种特别的滋味。

她女儿在旁边笑着插嘴："我妈每年都去参加汇丰银行的股东大会，每次回来都说人家的自助餐好吃。"

我知道汇丰银行是香港上市公司中股东最为分散的公司，听说汇丰银行的公司章程规定，任何单一股东的持股比例不许超过2%，因此每个股东都是散户。汇丰银行是个典型的所有权和经营权彻底分离的公司，董事会是它的真老板，股东大会基本上是橡皮图章。每年出席汇丰银行股东大会的人数尽管比其他上市公司要多很多，但绝大多数出席者都像这位老太太一样，实际上是冲着那顿自助餐去的。

当然也不都是为了吃饭去的，1998年汇丰银行董事会主席浦



魏士退休，一位香港老伯在股东大会上为他献一首中文七律诗，诗的大意是：汇丰银行扎根香港，服务大众经营有方，140年风雨不倒，善待股东童叟无欺，感谢汇丰衣食父母..... 原来这位老伯也是汇丰股迷，20年来非汇丰股票不买，结果炒成千万富翁，现在退休衣食无忧。

2003年我在香港又碰到老太太，她真是越炒越年轻。我问穿着牛仔裤和运动鞋的老太太："现在汇丰银行应该多少钱吃进？"

"跌过130，我就买。"老太太底气十足地回答我。

她女儿背后跟我说，她妈这十几年炒汇丰银行，账面已经赚了两百多万。可是她仍然舍不得花，每次吃饭都要女儿买单；每年给外孙子们的压岁钱都不超过100元。她曾经跟别人说过，将来把这个钱捐给她只回过一次的广东普宁老家修桥。

2008年春节前，我接到她女儿电话，老太太坐游船周游世界已经在海上半个月了，下星期二，她坐的那艘世界最大的游船靠岸悉尼，问我有没有时间接待他母亲一下。

我知道这种豪华游船是专门给有钱的老年人玩的，在全世界转一圈至少要几万美元。我问她："你妈一向节约，怎么突然大手笔花费起来？"

她笑着说："你见面跟她聊聊就知道了。"

2008年1月15日，那艘号称全世界最大的，有1座高尔夫练习场、4个游泳池、12个餐厅、2000名服务人员的游船靠在了悉尼歌剧院对面的海上旅客码头。我和太太开车带她游了游悉尼，到中午了，问她想吃什么。

老太太说："吃最好的，悉尼哪里吃饭最贵？我请客。"

我忙说："你大老远来，怎么能让你请客？"

老太太有些自嘲地说："黄先生呀，我现在不炒股了，要把剩的钱全花掉！"

到餐厅坐下，我忙问："你不是一直都炒得很好吗？为什么不炒了？"

老太太说："我炒了十几年的股，专炒汇丰为的就是稳当，躲过了1997金融风暴和互联网泡沫，可哪知道这次美国次贷把汇丰也连累了，它撇了100多亿美元坏账，股价差不多跌回到10年前。这么多年炒它，赚钱了，高兴得睡不着；亏钱了，心疼也睡不着。结果白白忙了十几年，我应承给乡下修的桥也不能修了。也都怪我自己，炒股的人谁不知道千万别满仓，可是越老越贪，加上我又想早点赚够修桥的钱。结果这几年一直满仓坐过山车，现在就剩下点本钱。看来人一辈子赚多少钱都是命中注定。可是让我想不通的是，我不懂得次级贷款情有可原，我只是一个牙医护士，可是每年开会坐在主席台上的汇丰高层都是蓝眼黄发的洋人专业精英，他们怎么也被那些美国穷人给蒙了？"

我说："怎么叫被美国穷人给蒙了？"

"次贷不就是美国穷人向银行借钱，还不起，不还了，最后由银行股东买单吗？！"

老太太喝了一大口水继续说："今年1月外孙子在美国结婚，女儿带我去美国。外孙子家旁边有一对四五十岁的黑人胖夫妇，每人至少有100公斤重，一个人顶我们四个香港人重。夫妻俩每天不上班，坐在门口晒太阳，人倒是很友善，我每次路过都跟我打招呼。外孙子跟我说，美国穷人和中国穷人不一样，美国穷人都胖。因为美国有失业救济金，没工作也能吃饱饭，加上不干活，人就胖了。就是这对夫妇，还买了两套房子，其中一套在街转角，



因为不能按时还房贷已被银行收回正在拍卖。他俩住的那套本来也要收回，1月份布什政府出来救市，不让银行向这样的美国穷人收房子，所以他们俩至今还住在那套挺好的房子里。他们不仅住得好，我看每天吃得也不差，一到中午了，那个男的准开他那个大得像卡车一样的皮卡车去麦当劳，买回两大包汉堡包、薯条和特大杯可乐。”

老太太情绪有些激动了。我忙说：“你先吃两口菜再说。”

老太太说：“不行，我不说心里不舒服。现在我见人就说，杀人偿命，欠账还钱是天理，欠债可以不还，世道就乱了。香港人为什么那么搏命（努力），因为没人会白送钱给你。1997年金融风暴，那么多人买了李嘉诚的房子变成负资产，可是李嘉诚那么有钱也没让一分钱给那些因买他房子破产的人。那对没工作的美国大胖子不仅住得好，吃得好，还抽烟！美国烟好贵，差不多要50港币一包！看着看着，我明白了，其实他们每天吃的汉堡包是由我来买单的。你看，我把钱买了汇丰的股票，汇丰把我的钱借给像这样的美国人买房子；他们俩能从汇丰银行借到不用还的钱买房，当然就不用像我们中国人这样必须靠自己省吃俭用攒钱买房了，于是，他们每天就可以吃汉堡包了。其实，不仅是他们住的、吃的，连他们的烟都是我给买的！”

老太太一口气说完，然后问我：“黄先生，听说你现在在北大教书，你说，我说得对不对？”

我盯着这位老太太的眼睛，半天说不出话，忙端起水喝了一大口。我知道老太太的钱变成那对胖夫妇的汉堡包需要很复杂的程序，可是老太太的逻辑似乎没错。

我说：“对，就是这么回事，只不过美国白人也有很多穷的。”

我太太插进来说："那我2007年买QDII亏的钱，难道也都让美国人吃了？"

老太太苦笑了一声说："对，他们就是因为能借到不用还的钱，才吃成大胖子的。听说现在美国人有1/4人肥胖，糖尿病已成为第二大流行病。"

我太太说："肥胖是不是跟人种和饮食习惯有关？"

老太太说："别听那些专家瞎说，我们这代香港人都挨过饿，没钱吃肉，只能青菜下饭，没钱买青菜，那就咸菜就白饭，那时没看到谁是大胖子。现在可倒好，好多香港孩子也成了肥胖儿童，都是吃的。有钱能管住嘴的人少，我怎么没见过非洲人那么胖的？"

我说："那你现在决定不再借钱给美国人了？"

"对！我现在想通了，不再给美国人买汉堡了，家乡的桥也不修了，我要趁我能走的时候，把这个世界看一看。"老太太瞄了一眼餐厅外面的悉尼大桥，若有所思地说。

我说："能想到你这步的人不多。"

老太太喝了半杯白葡萄酒有些兴奋，又说："听说美国还借了中国好几千亿美金，你说中国会不会像我这样傻，也给美国人买单？你看美国到处山青水秀交通发达，是不是借中国人钱修的？"

我太太说："有可能。中国政府跟中国人似的，穷怕了，挣一元花五角；美国政府跟你孙子那个穷邻居似的，挣一元花两元；美国多花的钱是谁的？我估计有一部分是中国的了。"

老太太说："那快点跟中国说，别再借钱给美国人了，要像我一样快点花钱！"

我说："你一个人可以游船花，可是一个国家怎么花呀？"

老太太毫不犹豫地说："嘿！我在美国看那对夫妇每天大嚼



汉堡时就给中国想好了。我要做的第一件事就是要把美国人身上的肥肉转换成中国人的牙齿。”

她看我不明白，继续说：“我做了一辈子牙科护士，我知道尽管中国人不像西方人那样经常吃肉啃骨头，可是没到老，牙都不行了，特别是农村人才五六十岁就豁牙露齿。为什么？因为中国没有足够的牙医设备，所以大多数中国人不能经常进行牙齿护理。如果每个中国人每年能让牙医洗两次牙，中国人的笑容一定比现在要好看。因此，如果让我做主，我会买来世界最好的牙医设备，每个村子配一个牙医诊所，免费给每个中国人洗牙。”

后　记

银行家也是人，是人拉屎都臭。

第三天，老太太随大游船去智利了，可是美国人吃汉堡、老太太买单的问题却留给我。此时正是2008年1月底，全球股市在美国次贷的影响下一片焦土，次贷给世界经济究竟带来什么后果，现在谁也说不清。可是全世界投资者清楚的是，现在每个人的钱都少了。

按老太太的逻辑，投资者的钱不可能不少，因为都被美国人吃汉堡包吃掉了；按投资分析员和基金经理的逻辑，投资者要为美国次贷坏账买单。买多少？据网上不完全统计，瑞银要撇137亿美元坏账，花旗110亿美元，美林80亿美元，摩根士丹利37亿美元，汇丰100亿美元……，甚至连香港中国银行都要为此撇账。

瑞银是谁？是欧洲第三大银行。花旗是谁?是世界第一大银行。美林是世界第三大投资银行，摩根士丹利是世界第一大投资银行，汇丰是世界第三大银行。

怎么全世界顶尖的银行家都被美国次贷给涮了？这些银行家可不是常人，他们差不多管理了地球上70%的钱，他们是地球上最懂得投资风险的人。正是因为如此，我们才把钱存到他们那儿，让他们替我们管钱；我们不知道怎么投资，他们替我们选择股票；也正是因为如此，他们每年才能赚到普通人一辈子也赚不到的钱。

我们都懂得“常在河边走，没有不湿鞋”的道理，专业高手偶尔犯错误谁都能原谅，可是美国这个次贷让全世界银行界专业高手一起都湿了鞋，就有点说不过去了。

虽然次贷坏账是一下子浮现出来的，钱可是一笔笔贷出去的。有人估计美国次贷坏账可能达到1000亿美元，1000亿美元房产贷款是什么概念？按美国2007年居民住房中价位22万美元，每套房子75%按揭算，那可就是60万套房子。这其中包括每套房子的估值（美国房屋交易主要是二手房）、每个贷款人的资格和收入审查。想想看，这是多大的工作量！需要多少第一线贷款人员、第二线有经验的贷款经理、第三线资深的银行贷款主管在每一笔贷款文件上签字！当然还包括只需在贷款额度，不需在每份贷款文件上签字的更高层的银行主管。

难道这么多专门为老百姓管钱的人就没有给银行的头儿们提过醒儿：“这种贷款风险太大！这些低收入者根本没有买房能力，房价只要一跌，银行就得收房，贷款就要撇账。”

我不相信这些世界级大银行雇用的那些拿着天文数字工资的



财务精英们看不出这种风险！

然而事实是，他们恰恰集体忘掉了他们的专业常识，于是这些人类最懂得投资风险的银行家们集体促成了人类历史上最大的贷款丑闻，由此，全球投资者为美国人的次贷买单就成了必然。要知道这些大银行的市值差不多占全球股市的15%，哪个投资者能躲过去？

难道是天上哪颗恒星出了问题，使这些银行家们的银行家在那段时间里集体变傻了？

不是的，其实他们正是美国次贷的始作俑者，是他们发明了次贷——对抵押物有第二追索权的贷款。他们为什么发明这种贷款？因为这种贷款的利率比普通贷款利率要高，当然风险也大。

其实次贷早已有之，最早出现在20世纪80年代的美国，用于企业杠杆收购上。所谓杠杆收购就跟借钱买房子一样，想买企业的人钱不够，就要向银行借一部分钱才能买得起企业，一般银行为了贷款安全，需要用被购买企业的资产担保才同意贷款。如果企业资产担保的贷款加上收购者的自有资金还不够，买企业的人就要寻求能接受更高风险的贷款——次级担保贷款，这种贷款的抵押物是当企业破产时，资产变卖偿还担保贷款后的剩余价值（如果还有的话）；由于只能得到资产剩余价值的担保，这种贷款风险自然大，利息自然也高。

次贷的名声本来不是这样臭名昭著，它只是一种普通的高风险高收益的融资工具，贷款对象主要是企业家，次贷坏账率在过去一直都控制在可接受的范围。可是当银行家们把这个工具用在美国穷人的住房上时，天下大乱了。

我相信最开始把这种贷款方式用在美国房屋贷款上的银行家是个天才，因为他知道美国政治稳定，经济发达，地球人都想去；可是再地大物博，土地也有限，因此美国房子，包括穷人的房子也会升值；当房价涨了，卖掉房子偿还房贷款后，一定会有剩余；这个剩余价值就可以为新的贷款提供担保——次级担保。哇！想想看吧，这是多么大的贷款市场。

于是，原本被银行躲得远远的美国穷人，现在被银行信贷员敲开门了："需不需买新车？"

"滚！我买不起。"穷人以为又是什么整天敲门的推销员。

"你能买得起，你现在的房子升值了。"

"我卖了房子去哪儿住，再说我还有20年才能还完房贷。"穷人说。

"你不用卖房子，你只需把房子重新估值并同意用升值部分担保，我们银行就可以借钱给你。不仅如此，我们还免费给你估值，如果你的房子升值够大，你的贷款额够多，还可以免贷款手续费。"

穷人的眼睛亮了："天下竟有这样的好事？！"

"对，这就是你在美国有房产的好处。在美国有房子的人都不算穷人，因为全世界的人都要把他们的钱变成美元，全世界的人都想来美国；于是美元多得不得了，移民多得不得了；美元一多，人一多，你的房子就升值了，于是，你就成为富人了。银行是专门帮富人的，所以我们才来拜访你。"信贷员流利地重复着银行内部培训时说的话。

穷人的胸脯慢慢地挺起来，说："你能借钱给我？可是我失业好几年了，除了救济金我没有别的收入，怎么还你们钱？"



信贷员说："没问题，不到三年你的房子就把你送到了百万富翁榜上了，到时银行还会借你更多的钱，你还害怕还不上这么点钱？"

穷人放心了，这个招儿他懂，他每到月末做的就是用新信用卡的钱还旧信用卡的账。

"那好，我贷三万美元！"第二天，已经50岁，开了35年车，但从来没开过新车的穷人开回来一辆崭新的、排气量5升的通用大皮卡。

第三天，穷人的邻居也被信贷员敲开了门，这个邻居已经一晚上没有睡好觉，就在等着信贷员呢。他的房子比买新车的那家还多一个睡房，他一咬牙贷了7万。不过，他没有买车，因为他目标远大，用这7万贷款又买了一间更大的房子。刚买了不到两个月，另外一家银行的信贷员也来敲门了，这次是要给他第二套房子提供次贷。

于是，20世纪末美国穷人沸腾了，美国房地产沸腾了。世界级银行家们坐不住了，这么大块蛋糕怎么能让那几个地区银行独吞？于是世界第一大银行、第二大银行、第三大银行，世界第一大投行，第二大投行、第三大投行相继杀了进去；一向以稳健著称的欧洲第一大银行、第二大银行、第三大银行也坐不住了；20年前在美国连裤子都输掉的日本四大银行穿着短裤又气喘吁吁地赶来了；刚刚从股民手里拿到钱，一心想冲进世界第一梯队的中国银行家们也高喊着"革命不分早晚"的口号咬住了次贷的尾巴。

于是美国穷人笑了，因为竞争的银行多了，贷款条件自然越来越宽，利息越来越低。一大批房贷公司横空出世，一大批专门

为不知道如何撒谎的穷人编造个人收入的公司应运而生。会计师、律师、保险经纪纷纷成了次贷的皮条客，只要能拿到房贷，生意都可以卖给银行。

可惜，经济的游戏的赢家永远是少数。投资者需要的正确判断必须是少数人的判断；大多数人都看准了的事，结果一定是一场灾难。

全世界的钱源源不断进入了美国，美国房地产泡沫形成了，纽约、洛杉矶的房价三年翻番了，波士顿、旧金山的房价一年涨了70%，连人口逐年减少的中南部地区，房子一年也能长30%。建筑商房地产商大兴土木加速施工，一口气建了美国10年也消化不了的房子——每7.5个房子就有一个空置的。

什么是经济危机？传统经济学的标准答案是：生产力过剩。难怪有人说，次贷的灾难可能不亚于人类历史上最大的1929年大萧条。

据说美国联邦调查局已派人进驻美国几大银行，开始调查是否有邪恶的银行家在次贷背后推波助澜。另外，有两个美国城市的政府已把二十几个大银行一起告上了法庭。起诉人在诉状中把这些为城市送钱的世界级银行称为城市的破坏者，因为当时他们明知道穷人还不起钱，还要借钱给他们，现在又纷纷开始收房子，把穷人都赶到大街上去了。

“把钱借给能还钱的人”是人类第一家银行大门柱上刻的唯一一句话，可是今天这些世界顶尖的银行家们竟集体把这条最古老的信条忘了，这如同一个正常人不知道违法是不对的一样荒谬。这些人类的理财精英为什么一起犯了这个不该犯的错误？



我相信背后的原因不应该仅仅是利令智昏，使贪婪的银行家们忘记了常识那样简单。这同山西黑砖窑的老板不可能仅仅为了追求利润，就丧尽天良违反法律逼人为奴一样。

心理学有一条从众理论，说的是群体在做同一件事时，个体容易丧失自我。比如，大家一起去做一件危险的事，你就不容易害怕；大家一起做一件坏事，你就不感到那么坏。我相信这些银行家们一定是发现他们的同行都在做同样的事，因此心里就放松了警惕。于是人云亦云地认为：只要美国地位不倒，全世界就需要美元；只要这些美元源源不断进入美国房地产，我贷的钱总能收回来。因此，就像山西黑砖窑的老板肯定不是一个，当地一定有一群黑老板，他们看到别人或多或少也都这样逼人为奴时，也就以为法不责众了。

心理学还揭示了一条人类服从权威的心理，说的是人不容易挑战权威，总认为权威比自己正确。我相信那些银行家们看到他们所欣赏和崇拜的金融精英开始进行次贷，就把自己的思考权力上缴了："次贷风险看来不大。"同时，那些为世界级银行打工的层层精英们都认为，我们是世界第一大银行，我们有世界最聪明的风险分析师和最完善的风险分析系统，他们让我们做次贷，次贷一定没问题。"

第三个原因与人的骄傲本性有关。商场是逆水行舟，不进则退的游戏。我熬了28年才登上这个世界第三大银行CEO的位置，这个银行用了140年才做到世界第三，在我任职期内决不能让它倒退，美国次贷虽然有大风险，但这个蛋糕太大了，大到能决定银行的排名，于是，只能明知山有虎，偏向虎山行。山西黑砖窑的老板也是村里非常要强的人，看到邻居家的二癞子靠雇几个痴

呆人烧砖就能当上万元户，就坐不住了。他敢克扣工资，我就敢不发工资，看谁能先成为十万元户！人啊，谁想落后呀！

写到此，我心里开始坦然了。原来银行家们也是人，是人拉屎都臭。普通人拉屎臭，最多臭自家厕所，银行家们拉屎却臭了全球经济。

2008年2月20日于墨尔本雨中

你能管好食堂吗

现在当官的贪污受贿的事经常上新闻，让人觉得贪官好像越来越多。其实一般人非法侵占别人财产的事更多，多到上不了新闻，以致让人觉得老百姓好像比当官的道德水平高似的。公司老板们最清楚，哪个公司都有一些蛀虫——挖空心思要占公司便宜的员工。公众对贪官很愤慨，因为他们侵占的是大众利益；老板们对这些蛀虫则非常伤脑筋，因为谁兜里钱少了谁心疼。

公司哪个部门最容易产生蛀虫？人们一定认为是采购部，地球人都知道花钱买东西有回扣。所以老板们对采购部都看得很紧，尤其是大宗材料的采购，不是有严格的采购流程，就是老板或老板的亲信亲自操办。

可是，有些部门，尽管不如采购部门那么重要，腐败程度却丝毫不比采购部轻，比如公司的食堂。食堂的采购人员也是最容易成为蛀虫的人，因为他们买的东西——油盐酱醋柴米面肉菜，尽管价值低，但天长地久小河流水，搞不好也会养成几条小蛀虫。特别是这些吃的东西，质量千差万别，价钱天天变化，加之现金

交易，又没有发票，就是再先进的ERP也不可能把这里面的水分算清。

然而，大多数老板们为什么对食堂腐败问题好像没有看得那么紧？原因有二：一是食堂贪污问题再严重，在公司整个经营中仍是个小数，当老板的，哪个不知道二八原则？二是上面所说的副食青菜市场的特殊性，使采购过程的控制极为困难，如果员工认为饭菜质量过得去，老板们对食堂的贪污问题大都睁一只眼闭一只眼，或者干脆把食堂外包出去，让专门经营食堂生意的小老板去处理这种难以处理的腐败问题。

于是，如何防范采购油盐酱醋、粮食青菜、鸡鸭鱼肉的贪污问题就落到了食堂小老板身上。

中国很多政治家都崇尚老子说的“治大国，若烹小鲜”。管理企业也是同理，凡是想做大的企业家首先必须知道如何炒小菜。除非在国有企业，谁见过只会管大企业，不会管小企业的企业家？不信大家想想看，王石、任正非、柳传志、马云、江南春、黄光裕、牛根生……，这些大企业家们，哪个不是先把小企业管好的？

因此，有志成为大企业家的人必须先把身段放下来，看看你能不能成为一个合格的小企业家。经营食堂应该是最简单的小生意，假设你是食堂的小老板，怎样才能有效防范食堂采购中的贪污问题？这是一道对企业家考试的综合题，因为任何商品的标准都不如粮油青菜油盐酱醋鸡鸭鱼肉复杂，任何商品质量都不如每天需要变换口味的饭菜难以衡量，任何产品的价格都不如员工顿顿吃的东西敏感。不信你试试看，你能当好一个食堂的小老板吗？

有人可能说：“如果我是食堂的老板，食堂采购就是我管理



的重点。必要的话，我、我老婆或者我的亲信亲自去买。”

可是，这样一来你不就成个体户了吗？你的食堂公司还能做大吗？如果再有第二个、第三个食堂你怎么管？再说了，别以为亲信就不会骗你，人是这个世界上最高级、也是最易变的动物。在缺乏监督和约束的环境中，你老婆都会藏私房钱。一个深圳制衣厂老板自嘲地跟我说：“自从我丈母娘管了食堂后，我小姨子和小舅子家里就从来不买菜了，仅靠亲情管企业是不行的。”

“那我就派两个人去买，一个买，一个监督。”

管过企业的都知道，在现金交易、无发票、质量和价钱每天变化的菜市场中，采购者抵御诱惑的能力很差；人盯人是靠不住的，因为两个人可以很快达成攻守同盟。我见过有的公司甚至还用三个人去买菜，两人负责买，一个人复秤。结果怎么样？除了整天吵架之外，仍然不解决问题。更关键的是，千万别忘了，你经营的可不是什么暴利生意，一个人能干的话，三个人干，你的饭菜成本怎么能下来？

“那我就采取轮班制，每次去买的两个人都不同。”

一看你就是不懂食堂生意。千万别小看油盐酱醋青菜土豆鸡鸭鱼肉这些人人都知道的东西，它们的采购可是很专业的活，不信你问你老婆和你妈。一个不懂菜市行情的人往往会让小贩骗秤和欺价。如果你为了防止贪污，买的东西质次价高，你的食堂生意还有竞争力吗？

“那就采购的人固定，监督的人轮换。”

一个不懂行的人怎么可以有效监督一个天天采购的人？他可以非常容易地同供应商表演完美的双簧，让监督的人成为聋子耳朵。不仅如此，犯罪心理学证明，监督越严厉，人的犯罪心理越

强，监狱就是最好的证明。采购者每天被不同的人盯着，这对采购者是双重人格侮辱，因为它的假设是：你不仅会贪污，还会拉别人下水一起贪污。如果你被这样假设了，不贪污都对不起自己了！还谈什么发挥主观能动性，同小贩斗智斗勇买便宜的青菜茄子猪肉粉条？



“那我就公开招标选总供应商。”

这又是外行话。的确，一些大餐馆或饭店对饮料烟酒和粮油等商品采购用总供应商独家采购制度。这是因为这些商品是标准产品，而青菜土豆鸡鸭鱼肉是非标准产品，质量和价钱每天都可能变，你怎么制定标书？谁能预测，8月猪肉上涨10%，9月山东黄瓜大丰收每斤只卖1角？因此，即使你有总供应商，还是要有人知道行情，监督供应商的结算，因为这些青菜副食可是你食堂成本的大头。

看到此，我估计很多人开始纳闷：这么简单个食堂生意，管理竟然如此复杂！这就对了，因为你是外行。如果一个真正管过食堂，而且成功管理过食堂的人，这个问题对他就是小菜一碟了。这就是管理永远是具体的道理——外行不能管内行。

我曾做过制衣厂的生意，工厂食堂总让我头疼，一边是工人抱怨饭菜质次价高短斤少两，一边是食堂管理人员说物价飞涨众口难调；还频频收到投诉，总有人请食堂某某人去酒楼吃饭。最



后没办法，我也把食堂外包出去，本以为问题可以解决了，可是员工对饭菜的投诉仍然不断，半年内连换了两个食堂外包，问题依然存在。

我是个愿意钻牛角尖的人，以后我尽管不管工厂了，但是碰到有食堂的公司老板，闲聊时总会问他们食堂是怎么管的，可惜始终没有人能给我一个信服的答案。也真难为他们了，他们都是大老板，都不曾亲自管过食堂。

一次偶然的机会，我碰到一位真正管理过食堂的老板，他的一席话让我茅塞顿开。

我问他："你的食堂采购由谁负责？"

他说："看买什么。需要每天买的青菜副食由大师傅负责，不需要天天买的粮油酱味招标采购，清洁用品等杂项由食堂经理买，炉灶器具锅碗瓢盆等固定资产（他的定义）由我亲自负责。"

我又问："大师傅去买菜有人监督吗?"

"没有，我们只监督买回来的东西是不是短斤少两，因为很多东西是大师傅去市场订，供应商给送；送来的东西由厨房小工复秤记录。"他说。

"不怕大师傅吃回扣吗？"我问。

他说："不怕。比如这个食堂是物业公司的，每人每天只是7元钱的伙食定额，扣掉主食和其他费用，每人每天副食只有4元钱。大师傅要用4元钱，买回能做四菜一汤的材料已很不容易了，哪里还有吃回扣的缝儿？我自己也经常逛菜市场，市价比较清楚。再说，他能不能吃回扣，根本不是我管理的重点。"

嘿！我很奇怪，问；"为什么？"

小老板说："我做生意先讲开源，后讲节流。一个生意得先

有营业额，才有后边那些的东西。我的重点是如何让吃饭的人满意，他们满意了，他们公司才能跟我续约；他们满意了，我同公司谈伙食承包费、水电费和客人招待费才容易。”

“怎么才能让他们满意？”我继续问。

“这些保安都是从农村来的小伙子，肚量大得很，要让他们满意，首先得保证他们能吃饱。可是每人每天就这么点伙食费，怎么才能让他们吃饱？因此，必须精打细算。比如，不要买刚下来的新鲜菜，不要买质量好的菜，尽量买过季菜、处理菜；不要买活鱼，要买死鱼；不要买里脊肉，要买肥肉……。买这些东西可不是一般人能买的，必须是做菜的大师傅。大师傅在菜摊看到便宜菜和肉时，脑袋里马上就能想象做什么菜，因此在讨价还价时，他可以立即做决定。否则买菜一个人，做菜一个人，天天得吵架。做餐馆的人哪个不知道，凡是有人投诉饭菜质量，大师傅一定会先找原材料质量不好的原因。所以，我必须把这个权力交给大师傅，让他能像我妈妈那辈子的人一样，会过穷日子，用一点点的钱变着法让一家人尽可能吃好。可是大师傅不是我妈，得鼓励他才行。怎么鼓励？食堂就餐者每个月对饭菜质量有评分，评分越高，大师傅奖金就越高。”

我靠在沙发上的身子不由自主地直了起来，这个不修边幅的小老板开始让我肃然起敬。我继续请教：“可是我的经验是，吃饭的人个个都是陈世美，新厨师做的饭菜，刚开始都挺好吃，可是吃着吃着就烦了，评分也就低了。”

“那你要分析，就餐者对什么最在意？这个食堂吃饭的小伙子们对饭菜不满意，主要是份量上。我刚接手这个食堂时是，他们半自助餐。可是你知道，凡是吃自助餐的人，都是眼大肚子



小；尽量多要，吃不了，不是硬撑，就是偷着倒。食堂员工怕后边的人不够，就尽量少给，结果总吵架。做食堂的人都知道，合餐一定比分餐省，可是分餐卫生、方便和时髦，所以一般公司食堂大都采用分餐。可是你得看你的食客是什么人，如果都是白领当然要分餐了。人得先吃饱后吃好。于是，我终于说服物业公司把分餐制改成合餐制。我的条件他们不能拒绝，八人一桌、八菜一汤、公筷分菜、凑齐再吃，结果满意度一下子上升10个百分点。

“不仅如此，要想少花钱吃饱饭，只有一招——多吃饭少吃菜。我和大师傅在制定菜式时就想方设法，让中午和晚间每顿饭都必须有一个口味重、能下饭的菜，比如梅菜扣肉、红烧鱼、腌菜炒大肠、麻婆豆腐等。做这些菜必须多放油、盐、酱油、味精、调料，所以原材料也就不用很新鲜的，要知道死鱼比活鱼价钱差一半。

“你看这才是我抓的重点。这个公司换过三个食堂外包，我们是最满意的。现在他们总经理也经常在食堂吃饭了，这几个月物价高涨，他还主动问我需不需要加钱。”

我目不转睛地看着他，心想：管理者都懂目标管理，可是几个目标一打架，往往就把大目标忘了——很多企业为了防止吃回扣，把员工的积极性都搞没了。这个小老板显然是个能将军，赶路不追小兔的高手。

小老板见我真心请教，很有些自豪，继续说：“做餐饮的人其实不怕投诉，因为顾客投诉的都是一些能看得见的毛病，这些毛病都好改，难就难在食客的口味上。黄老师，你说的对，经常吃这几个菜谁都烦了。这就是为什么餐馆不断换厨师和推新菜式的原因。可是我们做食堂比较惨，因为大部分员工没选择，只能

在这里吃。于是他们往往把对饭菜的厌烦通过别的事情爆发出来，比如饭菜质量问题和服务态度不好。其实，每个人都有家，你妈也就能做那几样菜，你怎么不烦？在外面跑来跑去，回到家一吃，还是你妈的饭菜可口。所以我做食堂跟别人不一样，别人都希望职工每天都来食堂吃饭，因为多吃一天，做食堂的人就多赚一天钱。我承包任何公司食堂，我都要求公司同意我的食堂每星期关一天，因为我的员工也要休息。其实真正的原因是，我要让那些整天在食堂吃饭的员工自己做一做，或者到外面饭馆换换口味，对比一下价钱，这样他们就知道我的饭菜物有所值。我有百分之百的把握，他们用7元钱在任何地方，包括自己做，绝不可能比在我这里吃得好。”

我真的遇到高人了，不知哪个管理大师说的：“营销的第一准则是管理客户期望，而不是仅仅满足客户。”看来这个只有中学文化的小老板是个无师自通的管理大师。

我继续问：“很多食堂采购都让老板费脑筋，往往用很多方法去控制。他们的担心也是有道理的，每个人的菜金再低，几百人加到一起，一年下来细水长流也是一笔不小的数。你为什么对你的大师傅那么信任，他是你的亲戚吗？”

小老板笑了：“我在深圳经营四个食堂，我哪里来那么多能做饭的亲戚？其实菜市场采购吃回扣的事，都是那些公司自己办食堂的人做的事，为什么？管食堂的人不懂行，再加上管食堂的人往往是什么行政部经理，他们还有很多别的事要管，不可能在食堂上下那么多工夫。这些大公司以为靠什么鬼程序、制度和人盯人监督就能解决回扣问题，那是瞎掰。同样是菜心，有的是今天刚从地里摘的，有的是前天摘的，淋上水都是新鲜的，你怎么



监督？一副猪下水上午卖30元钱，到下午5点以后就10元钱了。如果采购的人想给你省钱，他会跟摊主说，有剩下来的下水给我送来；如果他照章办事或心情不顺，你就要花30元。再说了，逢年过节供应商送他一条烟，下来的新鲜水果送他一篓，这些事你能管得住吗？更关键的是，你需要管吗？所以管不来的事，就不能硬管；要换着方式管才行。我能管的是每人四元钱的菜金，你给我做出让吃饭人满意的四菜一汤；如果在这个前提下，你还能吃到回扣，那就是你的本事；如果你真有这个本事，你小子就不需要当大师傅了，你可以当食堂老板了。为什么，因为你能管好大师傅。”

我又问：“粮油酱味不是也会影响饭菜质量吗，为什么不归大师傅一起采购？”

小老板狡黠地看了我一眼，说：“这就是我的特殊管理方法。别的公司采购都统一，我就要分散。我认为一个人过手的金额越少，贪污的可能性也越小，不信你看那些大贪污犯都是权力大的人。为什么？过手金额太大，掉一点小渣对人诱惑就很大。我不知道为什么有些公司非要把所有东西都集中起来采购。不仅如此，其实很多东西，买的人不如用的人懂行，比如，大师傅才知道什么青菜副食好做菜，清洁工更知道什么清洁用品好用。如果把所有东西全都交给一两个人买，表面上好像是管起来了，实际不仅容易产生贪污犯，往往还买不到最合用的东西。”

“所以我把采购权分开，把需要采购的东西，首先按性质分。是标准产品不管金额大小，能招标的就不独立采购，比如，粮油招投标，盐味精酱油醋这些东西虽然金额小，也招投标。这叫什么？尽可能不诱人犯罪。现在买10瓶啤酒都可以讲价，所以要尽

可能把漏洞堵上。不能投标采购的，比如副食青菜，不论金额多大，要直接交个最懂行的大师傅。为什么？除了上面说的原因，我现在经营4个食堂，最高的伙食标准是每人每天20元，最低是7元，它们用的原材料都不一样，放到一起采购只能顾此失彼。扫把抹布员工制服这些杂品由食堂经理购买。这样人人负责一部分，不仅能买到最合适的东西，每人买的品种少、金额小，稍稍吃点差价，就容易暴露出来，比如，别的食堂拖把5元钱，你买的拖把10元钱，你能不心虚吗？”

“别人怎么管都不如自己管自己。我这样做还有一个原因，谁都知道买东西是个好活，被人家敬烟敬酒还请吃饭，还有可能拿回扣。可是好事就要尽可能大家都有份，不能我整天烟熏火燎，你整天在外面风光，否则就会引起嫉妒和流言蜚语。如果把权力分散开来，大家都可以沾光，还可以互相监督。当然，我也不是为了分散而分散，该集中的我还是要集中，比如，我把粮油酱味的招标权下放到一个食堂经理那里，由他代替其他五间食堂采购。当然招标是轮流坐庄，下一年由另外一个食堂的经理负责。”

“别人的老板都说，员工都想少干活多拿钱。我看不是，我觉得员工是想少干不好的活，比如洗菜擦地这些脏活和累活。如果让洗菜的小工监督过秤，不给他们钱都高兴干。为什么？不仅能到厨房外面凉快凉快，喘口气抽口烟，掌握秤杆子还能受到别人尊敬呀。他不仅需要复秤，还要记录；短秤了，还要找大师傅对证。是人，哪个不想有点权力？所以我的原则就是让所有人都有点小权。”

“人有权无责，有权无法都容易乱来。洗菜小工抽别人几根烟是小事，上万斤米面的采购就容易出大事。所以我虽然把米面



的招标权力交给食堂经理，但是超标必须按我制定的方法招。我们的招标结果事先任何人，包括评标者都不可能知道。因为我们做的是吃的生意，入嘴的东西不能只斗价钱低，否则斗来斗去，什么毒米就混进来了。因此我的招标方法永远是，第一，至少有四家无关联的供应商投标；第二，必须有一家新的供应商；第三，中标者是最接近四家平均价钱的投标者。任何人违反这个规则，就等于犯了法，你必须要交代清楚。”

老板越说越兴奋，我也越来越觉得他很有意思。我问他：“你以前做什么的？你这些招都是自己想出来的？”

他说：“我今年45了，年轻时当过兵，后来到政府机关开车。再后来到深圳打工，打来打去也打不出头，就自己做生意，没有大本钱，就在工厂区开了间小饭馆，结果就开成了食堂。

“其实，吃回扣的事我最清楚，因为我没少吃。我刚在政府开车时，我们司机加油时都会开一条烟报销。后来为了堵漏洞，就让我们用油票，嘿！更方便了，我们就把多余的油票卖了。领导看这招不行，就让我们去指定加油站，结果我们吃不了回扣了，行政处长倒抽上中华软包了，他一个月也就比我多挣不到1000元，那一条烟可600元，你说他的烟怎么来的？结果我们还是有办法，把油加满卖给别人。我的车油箱位置低，就找个高坡把油导给别的车。我们机关也搞什么公里油耗预算管理，还搞个计算机考核每个司机油耗，可那是瞎掰。为什么？我是给领导开车的，我的行车记录要领导签字，可是领导有那么多大事要签，我这个事在领导那里是最小的事，我从没有看过领导仔细看过行车记录，而且我都是在他快下车时请他签字。再说了，领导家属有时也用车，你说他能不给我签吗？如果领导签了，谁还能找领导核实？你看

看吧，这么简单个汽油费里就有这么多名堂。你再想想修车，那里面就更复杂了。”

“所以从那时起我就明白，控制吃回扣，靠人管人不管用；要从源头控制；要把大权化成小权控制；要用规则法律控制；要让人自己控制自己。”

我有些调侃地问他：“如果现在让你去管机关汽油费回扣问题，你怎么管？”

他笑着说：“那我就先让当官的下岗一半，这就是源头。你想想看，一个当官的，就要一个司机，一辆车；官没了，司机和车也就没了，也就没有了汽油回扣。当然这是开玩笑，政府不可能采取我的办法。不过我看很多大公司的采购倒是管得一塌糊涂，如果让我去管，一定会给他们省很多钱。”

“治大国，若烹小鲜”，所言正是！

2008年3月9日于墨尔本

顶用的管理者是用出来的

缺少真正顶用的管理者，几乎是所有老板最头疼的事。不信，问问老板们，他们对自己的管理层满意吗？我相信他们大都会说："别看工资表上的人挺多，但真正顶用的没几个。"

真正用心管过企业的人都知道，尽管各种各样的管理战略、方法、理论和工具都宣称能为企业提供制胜的法宝，但任何企业生存和发展的根本问题都是人的问题。缺少能干的管理者是所有企业的常态。坏的企业需要好的管理者，才能起死回生；好的企业需要更好的管理者，才能走得更高更远。战略是人制定的，也是人执行的；制度、流程和文化也同样如此，既是人制定的，也是人优化和破坏的。



员工是冲着企业来的，但员工能留下来，能发展成优秀的员工却是因为好的管理者；顶用的管理者一定会培养出一群能干的员工；相反，不顶用的管理者手下一定是庸才多。

天下老板的共同难题——怎样选择顶用的管理者 摆在天下老板面前的共同难题是，怎么寻找顶用的管理者？这是一个外行人看起来容易，内行人知道难的问题。外行人往往会说，无非是两个，一是从外部招聘，二是内部培养。再往下说，也不过是通过猎头公司，寻找有相关行业和管理背景，甚至从直接对手那里挖成熟的管理者，然后再由公司明访暗调考试相面，甚至还可以聘请专业的招聘心理专家进行心理评估，最后从几个候选人中择优选用。

挑选管理者是艺术 问题就出在这个“择优选用”上，不论用多少相面先生和多么科学的评估方法，人都不会是一样的。即使是同一个城市、同一天出生、同一个班毕业，在同样企业工作过的两个人，对比起来也是苹果比鸭梨。这个人决断力差些，但人品好；那个人决断力强些，但脾气坏……因此老板们最后只能根据自己的经验、喜好和本企业的需要与文化，在几个素质不同的候选人之间进行选择——“拍脑袋”。

这种拍脑袋的结果怎么样？据说美国管理界有统计了，空降CEO的失败率是70%，内部提拔的CEO失败率虽然低一些，但也是足以让老板们心惊胆战的40%。

难怪韦尔奇在他的回忆录中说：“我一生中最难的决策（注：不是最难的之一）就是为通用电气选择我的接班人。”通用电气用了整整六年，在三个候选人中最后决定用了伊梅尔特。要知道这三个候选人都是通用电气内部的，内部候选人尚且如此之难，



更何况外面的散兵游勇！难怪外部招聘CEO的失败率比内部提拔的高。

有人一定会问，按说韦尔奇对他们都可谓了如指掌，为什么在选择的时候还如此之难？这就是企业管理中最难和最关键的地方——对人的判断。对人的判断是艺术，不是科学！因为人是活的，这是那些认为企业管理是科学的人永远不明白的问题。通用电气是世界顶级的企业，它在选人时不会不穷尽世界上最先进的对人进行判断的各种评估方法。显然，这些方法并没有解决韦尔奇的问题。

尽管大多数企业比通用电气小，但在选择管理者的问题上一点都不比通用电气简单，因为再小的企业管理者也是人，人这种灵长类动物谁都不比谁简单！因此，不能帮助韦尔奇选择管理者的那些科学评估方法，也不能解决你选人的问题。

好的管理者为什么这样难找　原因在于管理企业是个实践的艺术。什么叫实践的艺术？就像弹钢琴，读再多琴谱，上再多钢琴课，看再多的演奏，不亲自动手弹就永远不会。这就是很多专业和行业都很对口的人，当被委以管理职位时很快被淘汰下来的原因，反而是那些没有什么相关学历，一步步从基层干上来的人顶用。因为管理者不像医生、电工、飞行员……必须通过固定职业训练通道才能上岗，管理是个真正条条大路通罗马的职业。尽管每家商学院都说自己是培养管理者的摇篮，但现实世界的大多数管理者却没有进过商学院，特别是世界500强那些显赫的CEO们大多数不是MBA。于是，老板们犯愁了，管理职位就这么几个，不可能让所有人都上来练，企业这架敏感的钢琴可经不住很多人轮流敲呀。

那么，把别的企业练好的人挖来是不是就行？也不行。因为管理者的通用性差。不像合格的医生、电工、飞行员、泥瓦匠，可以在全世界任职，成功的管理者则无迹可循。比如，让任正非去接管百度，很有可能以失败告终；让王石去管理SOHO，也不见得玩得转。因为人不是机器，人最值钱的是大脑，管理者的目标是要靠发挥手下的大脑才能达到，如果管理者不了解一个个具体手下的喜怒哀乐，不适应每个具体团队的文化，怎么可能有效地激励他们?

人尽管有共性，但恰恰是人的个性才形成了不同的人，企业也是如此。管理绝对是个“因人施管”的活儿，有效激励具有集体主义文化的日本人的管理方式，在美国人那里就不灵。同样，用管农民工的方式管城里人也不行。于是，老板们经常会发现，一个在别的公司或部门非常成功的管理者，在本公司和另一个部门竟然搞得一败涂地；相反，一个在本公司被边缘化的干部，在另一个公司则成了顶梁之材？！一个被所有人都看好，年龄经历学历专业人品都优胜的候选人，一上岗愣是不顶用；一个很不起眼，甚至有明显毛病的非候选人居然能做出让所有人吃惊的业绩。

更让老板们担心的是，不仅不同管理者之间不能通用，就是管理者本人，昨天的成功都不能保证今天还会成功。怎么自己一手培养起来的，曾经兢兢业业能征善战的管理者，今天就变得马马虎虎、缩手缩脚，整个成了另一个人？原来管理者也是人，是人就会变，爱情谈不顺都会影响管理者的表现。这就是为什么曾经是极品，干着干着竟变成处理品；当然也有处理品变成极品的员工，让老板无意之中捡了个大便宜。

于是，老板们在选择管理者时永远战战兢兢，生怕走了一只



狼，来了一个猴。要知道管理者是一个组织的心脏，任何组织都经不起频繁的心脏手术。在我任香港华润创业执行董事的十几年间，我亲自为14个企业挑选过总经理。其中有几次选错过，不仅使公司的业务和团队大伤元气，也让我自己处于走投无路、夜不能寐的崩溃状态。

顶用的管理者不是选出来的，而是用出来的 后来，随着我选择和使用管理者的经历越来越多，我逐渐明白了“伯乐选马”纯粹是个现代人演绎的神话，天下就没有能把人这种灵长类动物看准的伯乐。选人的对错往往同用人的对错分不开，而且后者更重要。因此，与其说选对了人，还不如说是日后用对了人。人是最能适应环境的动物，在一个好的老板手下，一般的管理者也会越干越能干；在一个差的老板手下，优秀的管理者也会越来越平庸。这如同烧砖，本来是好坯子，可是火候不当，就会烧成次品。顶用的管理层同样如此，主要不是选出来的，而是用出来的。

后来我到北大教书，在同很多当老板的学生交流时发现，大多数老板在选人的问题上都走过同我当初一样的弯路。一旦曾经被寄予很大希望的管理层，表现令人大跌眼镜时，老板往往认为选错了人，而不是用错了。所以我们经常会听到类似的经验型总结：“以后不能再用这种满嘴流程、文化的假洋鬼子了。”或者“以后一定要选大学本科的毕业生。”接着，老板们又投入更多的精力和担着更大的心，开始了又一次的选人……

为什么大多数老板们没有意识到，手下不顶用，主要不是没有选对人，而是没有把人用好？难道老板们在集体推卸责任？其实老板们这样做不是有意识的，而是人类有天生为自己找借口的心理在作怪。心理学家告诉我们，当人自己做错事了，都倾向寻

找自身以外的原因；当别人做错事了，都倾向寻找别人自身的原因。于是，老板们不会轻易地意识到："是我没有把这个人用好，本应该由他行使的权力，可我不放心，还要派小舅子去看着他。将心比心，就是我自己被人像防贼一样防着，怎么可能放心大胆地干呀？"

为什么说用人比选人更重要？因为企业是追求效率的，也就是说，企业都在追求性价比最大——花尽可能少的成本和时间，做尽可能多的事，从而赚尽可能多的钱。因此，在有限成本、时间和空间内，任何企业寻找管理者时，都不可能穷尽所有可能的人选，从而找到最优人选，只能是那个人很好，但太贵；这个人便宜，但经验少。或者还有没有更合适的？10个候选人是不是太少了，能不能再找10个，20个？30个中也没有最合适的，算了，只能矬子里拔大个儿。因此从理论上说：任何企业选的管理者都不可能是完美的匹配；任何企业选到平均素质的管理者的概率都最大。

于是，老板们最重要的工作开始了——看谁能把手下这些错配的管理层，用尽量短的时间、尽量少的成本，尽可能使他们从错配向绝配逼近——使他们从平均的管理者变成顶用的管理者。

其实，再也没有比如何用人更能体现出老板与老板的差别！这个问题直接反射出老板与老板之间的差别。你的基因、你的出身、你的家庭、你的成长过程、你的生活环境、你的价值观、你的修养、你的管理经历，甚至你的朋友圈子，等等，都会在这个问题上充分地表现出来。正是由于用人的差别，才形成了公司的差别。好公司的管理者在超水平发挥着，一般公司的管理者在发挥着平均水平，坏公司的管理者则整天在算计如何少干多挣。



一个性情多疑的老板不可能培养出为他承担责任的管理者。为什么？因为没有信任，人与人是不能形成肝胆相照的关系；没有这种关系，人家凭什么为你赴汤蹈火？更关键的是，人是一种习惯的产物，一个没有承担过责任的管理者，不可能有承担责任的习惯。

一个事必躬亲的老板，不可能培养出善于做决策的管理者。为什么？就像独生子女一样，从小到大在家长过度的呵护下成长，所有决定都是别人代做的，长大了甚至连离婚都要家长给出面！

一个粗心大意的老板也不可能有一支追求精细的管理层。为什么？因为老板就是公司的家长，就是文化的缔造者，员工们就像孩子，家长对他们的影响是春雨润物细无声。

读到此，有人一定会问，老板们都是人，人与人的性格本来就千差万别，那究竟有没有能让大多数老板把一般的管理者变成顶用管理者的通用办法？

很遗憾，没有。因为正确的做法首先需要大多数老板改变自己的性格和价值观，也就是说老板要改变自己。人类学和社会学都已证明：人改变自己很难。这就是优秀的人总是少数的原因，优秀的老板也一定是少数。

不信请看看，你能这样做吗？

不要培养预备干部　首先，把你公司的后备干部队伍，你心中的接班人和你口上不承认、但其实心中存在的亲信们彻底取消，并且从心里相信，你看人的眼睛是不准的，顶用的管理者必须是打拼出来的！就像现在美国民主党总统候选人希拉里和奥巴马之争，不到最后一张选票，谁都不知道能不能成为候选人。

为什么？因为对管理者最好的培训莫过于实战！在一城一地

的竞选争夺战中，希拉里和奥巴马都会锻炼得比他们原来更坚忍更包容更全面，从而更能胜任总统的职位。相反，皇帝的后代则一代不如一代。

因此，任何企业事先指定接班人的做法，至少有两个直接缺点，一是指定的接班人心理一定会发生变化——既然成为接班人了，就得有接班人的“样子”。可是心理学告诉我们，必胜心理过强的运动员失误率较高。企业管理是一个需要不断追求卓越的创新过程，可是创新带来的不一定是成功，往往风险大过成功！所以，患得患失的接班人一定会比平常心的管理者更多犯要不过于冒险、要不过于保守的错误。

二是，一旦事先确定预备队（特别是有很多人为条条框框的预备队——学历、年龄和资历，等等），对那些没有进入预备队的多数管理者就是一个打击：“我们再怎么努力也没戏了。”可是人哪有不想往上走的，如果向上的正路堵死了，就只有另辟蹊径——拆台、跳槽、占便宜、玩世不恭……。这种对大多数管理者士气的杀伤，是一个优秀企业承担不起的巨大内伤，因为企业的成功恰恰需要大多数管理者的共同努力和精诚合作。

因此，让大多数管理者感到公平的正确做法是：每个人都有机会登上企业最高管理者的位置，一切以经营管理结果说话，不到最后一分钟谁都不应该知道，他才是理所当然的接班人。这才是企业最可靠的、不拘一格选人才的稳妥做法，因为商场和人生一样，都是一场马拉松，途中什么都可能发生。这就是海尔所说的“赛马不相马”，因为一个公司把注意力放在相马上，马群的注意力就分散了。

选定的管理者就是最好的管理者　其次，管理者一旦选定，



你就必须从心里相信他是最好的管理者。什么叫最好的管理者？第一，他不会占你一分钱的便宜。因此，让他承担做事的责任，就必须给他相等的财权，不论多大银码，除了合理的流程和制度的监督外，绝不应该用人监督人。否则，就是在怀疑他的诚信，一个被假设为贼的管理者是不可能全心全意为你服务的；一个不能全身心投入的管理者，怎么可能超水平发挥？

第二，他的能力最适合目前这个职位。要让他相信，他是最好的。让一个管理者相信他是最好的莫过于给他权力。天降大任必须授大权；没有大权，大任是空的；没有大任，人怎么可能有担当？可惜，授权这个事同相信别人不偷自己钱的事一样，是大多数老板最难做的事。“把权力交给他，生意做坏了，怎么办？”于是，大多数老板的手下缺少顶用的管理者也就成为必然。

真正想获得顶用管理者的老板每年都应该在预算中专门计提一项管理者决策失败费，这是培养管理者必须花的培训费。人是不能从别人的经历中吸取教训的，只有犯过错误的管理者，才能成为顶用的管理者。让人成熟的不是岁月，而是经历，管理者同理。

其实，信任和授权是老板们对管理者最难做的事。因为人不是己，很难做到完全相信和欣赏。但是管理者的成长就这么怪，你不相信他们，他们就真不让你相信；你认为他们不能干，他们就真不能干。信任和授权是管理者成长的水分和土壤，这就是心理学的期望理论——人与人的关系互动往往令期望成真。老板对管理者的过度防范往往会导致管理者真的背叛。

断后路——不成功则成仁！ 最后，一旦任命了管理者，就要断后路，让他知道这不是锻炼，干不好只有被免职或开除。骑

驴看唱与破釜沉舟的人，心态是不同的，正是不同的心态才导致不同的命运。不仅要断管理者的后路，老板更要自断后路，不要为一个职位准备一个超级候补，这是一个表面看似合理和稳妥的人事应急方案，然而这种安排在给老扳带来心理安慰的同时，必然会为企业内斗埋下伏笔。想想看，是人，谁总安于为大局着想长期坐冷板凳？因此摩擦是必然，于是，在位管理者的发挥不可能不受到影响。再于是，是人选错了，还是没有把人用好的问题就又交织到一起了。

其实很多人不知道，韦尔奇在最后决定伊梅尔特做接班人的同时，又做了一个让人匪夷所思的决定。他把另外两个为通用工作了二十多年的候选人炒了！他说："这两个人到世界任何500强大公司，都是优秀的CEO人选，但我不能把他们留在通用电气，我会亲自把他们介绍到别的公司工作。"

人们问他为什么？他说："为伊梅尔特扫清障碍。"

绝！真是既生瑜，何生亮！

顶用的管理者就是这样用出来的。

看到此，你还敢不敢说，我也能培养出顶用的管理者？

第一个标准：公司内部、本地和同类人要优于公司外部、外地和非同类候选人。比如，我要为一个山东的、前身为国有企业的公司选总经理，我就会尽量在公司内部，山东人和有国有企业工作背景的人中寻找。为什么？因为每一个企业都是具体的，任何天才到一个陌生企业和陌生环境都要有一个学习过程。不仅如此，有些东西还是不能学的，比如一个从小就有良好卫生习惯的人，很难同不经常洗澡刷牙的民工打成一片；如果不能打成一片，你怎么能了解他们？



有人一定说，如果在这个范围内没有合适的人选呢？我就会反问，你怎么知道没有合适的人选？那么多员工，矬子里拔大个儿也能挑出几个。如果不给一个人管理实践的机会，你怎么知道他不能管？如果你能事先确信某类人不能管好，就等于说你事先确信哪类人能管好企业。然而，商业社会老板们选人的集体实践告诉我们，他们在选人问题上的成功率最多才是50%，你难道比大多数老板聪明吗？

2008年5月8日于长春

爸爸的烦恼

爸爸今年84岁，他1984年在东北长春市退休，至今已经25年了。尽管退休时工资很低，但这些年国家不断给涨工资，加之孩子们经常给他“财政补助”，他和妈妈这些年从来没有为钱发过愁。

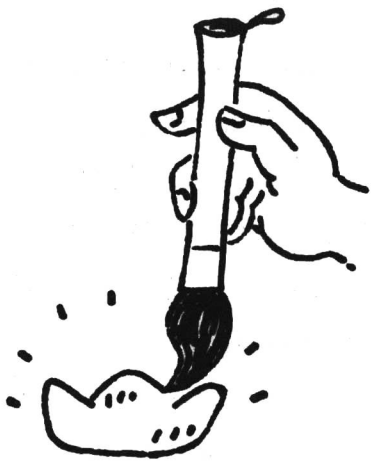
2006年我回家，爸爸跟我说：“我和你妈这些年一共攒了快20万元钱了。你妈总希望我能再多活几年，她的目标是攒到30万元，到我们走时给你们三个子女每人分10万元遗产。”我听了之后，又笑，又恼，又无可奈何。爸妈过惯了穷日子，二人不仅从不下饭馆，就是买菜也总挑最便宜的买。他们这20万元真是一分钱一分钱省出来的。

2008年5月，我又回家。爸爸偷偷跟我说：“你妈的目标看来实现不了啦，我们的积蓄变成12万元了。”原来妈妈为了提前实现30万的目标，2007年6月份，在妹妹的怂恿下，拿了10万元进入股市。现在账面只剩两万多了。

“你千万不要跟她提这事，一说炒股她就不给我做饭了。”爸爸笑着说。爸爸笑完，马上又说：“不过现在的情况还真让我有

点担心，如果你有时间，我倒想跟你探讨一下。”

嘿，这可是爸爸少见的态度。我爸爸虽然只读过小学三年，但天性聪敏好学，13岁做过会计学徒，16岁做过日本劳工队的书记员，解放后还当过报纸主编。尽管后来被打成右派，但50年里他从未间断过学习——每天读参考消息，手边总放着一本字典。



爸爸是一个真正有学问的人，知道术业有专攻，所以尽管面对的是儿子，他仍然拿出请教的态度，因为我毕竟有着两个经济类的硕士学位。有学位的人，往往不太把学位当回事儿，因为学位最大的价值末过于让人知道自己无知，可是没有受过正规教育的爸爸，对学位还保留着一丝敬畏。

我惊喜之余，还有点担心，希望爸爸的问题别太难，能让我不辜负我的学位。不知怎么回事，我53岁了，爸爸84岁。可是我还总像小孩子一样，依然渴望得到他更多的承认。

爸爸问：“什么叫滞胀？”

爸爸总是关心时髦问题，我笑了。

“就是经济增长慢了，物价反而增长快了。”我轻松地说。

“那我们长春现在是不是滞胀？”爸爸又问。

我说：“这个不一定，这要看综合经济数据，比如GDP增长速度、零售物价指数、失业率，等等。”

爸爸说：“我看不懂那些数据，但我有几个指标，你看能不能说明问题。长春的肉价，2年前7元，现在15元；大米两年前1

元钱，现在1元5；每天站在我们院外十字路口，挂牌子打零工的人，去年二三十人，今年增加到四五十人；我们家保姆，去年工资500元，今年你妈给涨到了700。”

我有点没把握地说：“这可能就是滞胀的一些苗头。”

“那在滞胀的情况下，我和你妈这样年龄人的积蓄怎么才能保值？我们不想赚大钱，只是想在死前，这些积蓄能保证我们的生活水平不下降，不至于给你们添麻烦。我和你妈还算好的，每月还能领到退休工资，这个院子里有些人就靠吃原来的积蓄，所以大家每天都在讨论怎样才能让自己的金融资产不贬值。”

爸爸嘴里总是些与时俱进的词，说完后，他还刻意盯了我一下，好像是说：别以为老头儿什么也不知道。

完了，图穷匕首见！爸爸的真问题才露出来。我一下子懵住了，因为没想过。

现在的股市情况，谁敢向他推荐股票？

稍有经济常识的人都知道，股票投资是战胜通货膨胀最有效武器，从长期看，股票回报率一定优于债券、现金。其实股票投资也是战胜经济紧缩的有效武器，美国有个经济学家作了一个统计研究，他假设一个投资者，在20世纪最严重的经济大萧条前的股市最高峰——1929年9月3日，买入美国道琼斯成分股，他的股票价值在随后的大熊市损失90%。可是如果他坚持25年不卖，当1954年道琼斯指数终于渡过历史上最长的熊市，重新回到1929年最高水平时，这个投资者的股票年投资回报率在扣除物价因素后仍然可以达到6%，远远高过同期美国经济的增长率。为什么会是如此，他的解释令人信服：经济紧缩，万物萧条，股票也便宜；如果股票投资者用股票产生的红利再投资，就会拥有更多股票；



一旦经济走出萎缩，这些股票就身价不菲。正是因为如此，股票投资也是成功地战胜经济萎缩的法宝。

可惜，不论经济通胀、萎缩还是滞胀，股票投资必胜的前提是长期，这恰恰不适合我爸爸，他已经84岁了。

买黄金呢？尽管最近有本好像发现新大陆的书——《货币战争》，让不少中国人开始储藏黄金，可是真正的事实是：黄金价钱过去200年扣除通胀才长了37%。19世纪初，一盎司黄金值30多美元，如果一个投资者1808年用35美元买了一盎司黄金；2008年8月他的重重重孙子，把这一盎司的传家宝卖掉，仅值800多美元。200年才长了22倍！可是我爸爸吃的猪肉，两年就长了一倍，再傻的投资顾问，也不能让我爸买黄金呀！

那就买房子吧，都说房地产保值。可是房地产变现能力差不说，房地产租金回报率太低，只比银行存款利率高一两个百分点；再加上当前房地产商好像奥运会的运动员一样，比着打折卖房子，让人总担心明天房价会更低。即使真有投资专家敢大胆地说：房价三年后有70%的可能会走出低谷，可是我爸爸的情况能承担那30%的不可能吗？

我更不能说："你把钱放在银行吃利息和买点国库券吧。"因为他们的钱已经在银行存着，也有不少国库券了。如果是简单的经济萎缩，谁都知道持有现金是最好的投资，因为物价下降，同数量的现金会买更多的商品。这就是为什么20世纪90年代，日本经济萎缩时银行反而向存款人收取利息的原因。可滞胀是经济萧条了，物价不萧条。正是每天的物价上涨，才让爸爸担心他的存款和国库券会贬值的。

可是我的学位，很难让我在爸爸面前轻易投降，因为我不想

让他感到供我读学位的钱也滞胀了。于是，我所答非所问地说："你那点钱就别再考虑什么金融资产投资保值的了，该怎么花，你就花吧。花光了，贬没了，你不还有三个孩子嘛？谁都会保证你晚年衣食不愁的。"

爸爸说："你没有回答我的问题，其实10万元和10亿元是一个道理，我这10万元，你不知道怎么保值，给你10亿元，你也照样不知道。"

我当然不承认。我说："你金融资产保值问题，同你的年龄相连；因为你岁数太大了，很难有好办法。"

爸爸是个得理不让人的人，八十多岁依然不改。他一下子露出我太熟悉的那种较真、不服、好斗的神情，说："快死的人的钱就不是钱吗？这种钱就只能眼看着变成废纸？我看你这个经济学硕士也不怎么样。"

我看爸爸开始喘粗气，他有肺气肿。我马上投降，说："爸，你这问题其实是经济学的大难题，我是真不知道怎么办。不仅我不知道，其实绝大多数专家也不知道怎么办，说知道怎么办的那少数几个，也是不懂装懂。"

爸爸笑了，他对成功挑战了我这个经济学硕士感到很高兴。然后，他眨眨眼告诉我说："你知道你妈的方法是什么吗？咱家里本来有个大冰箱，我们两人根本用不了。结果她又买回一个大冰柜。在里面冻了5只鸡、10斤猪肉、10斤牛肉、5斤涮羊肉、5斤带鱼。不仅如此，还买回我一年吃的药；再加上100斤大米和30斤豆油。"

爸爸又说："你妈妈真是个傻瓜。这些东西最多够我们俩吃半年的，根本解决不了我们积蓄贬值的问题。我跟她说过，如果



吃的东西要涨价，你不应该去买股票，而应该买粮食期货。解放前，东北闹粮荒时，你大伯父在哈尔滨炒大豆期货，就曾赚了一个车皮的大豆。结果有钱后，把乡下的媳妇扔了，找了个城里的小姐。”

我瞪大了眼睛问：“什么？你想让我妈去当国际炒家？你知不知道现在国际粮价飙升，就有人认为是国际炒家利用期货买空卖空兴风作浪！？”

爸爸说：“什么国际炒家？再笨的人都知道，地球上的粮食产量赶不上人吃的，现在城里人每天都要吃肉，听说生产一斤肉要消耗5斤粮食。不仅人消耗粮食多了，狗也多了，我们这个院子现在有二十几家养狗，狗吃的都比30年前人吃得好。因此，粮价一定会涨。可是最近我看报纸，怎么玉米期货又降价了，听说很多炒期货的人又亏钱了，我也不敢再跟你妈说了，怕她真去炒期货，把这10万元再炒成两万。你妈前天还跟我嘀咕，说，老二要回来了，他是经济学硕士，又在香港作过生意，你问问他咱们这点积蓄怎么办？”

爸爸停了一下，然后又自嘲地说：“人真有意思。以前没有积蓄，也没有这个烦恼；现在有点钱了，就开始为钱烦恼。”

带着爸爸的难题，2008年8月我回到了澳洲。经历了10年高速增长的澳洲也开始感到了滞胀。失业率开始抬头，汽油和食品价钱的快速飙升已经让工薪阶层感到压力。受影响最大的自然也是没有继续赚钱能力的退休老人。

澳洲退休保险是强制的，雇主必须把雇员收入的9%作为退休金存起来，一人一户。这些退休金大都由政府认可的投资基金打理，当人们退休后就从此支取生活费。从2008年1月到现在，澳

洲退休金整体缩水了10%，因为退休金有很大一部分投资在澳洲和世界股市上，所以澳洲老人的钱跟我爸爸的一样也少了。

春江水暖鸭先知，澳洲电视有一种中国见不到的广告，在滞胀的今天几乎见不到了，那就是专门针对老人的葬礼保险广告。“你每天只要付出一元钱，你就会有一个体面的葬礼，而且不会给你后人带来任何财务负担。”接着出现一个葬礼结束的酒会场面，你的后代端着酒杯，在你的遗像面前体面地招待那些送你最后一程的朋友和亲戚。我相信卖葬礼广告的保险公司，一定会发现今年买葬礼保险的人比原来少了。这是常理，人今天都过不去，谁还管死的事？

我以前从来没有思考过滞胀下财产保值的问题，因为没有遇到过。于是，我开始向Google和百度请教，当我把“滞胀”、“投资策略”、“stagnation”和“investment strategy”敲进键盘。上百万的搜索结果冒出来，选了几篇研究一番，没有一个观点让我信服能解决老人积蓄在滞胀下减少的问题。于是，我又向那些正在第一线帮人理财的专家们请教，我咨询了一位澳洲的持牌资深投资顾问，一位中国的基金经理，一位香港的投资银行家和一位在美国大学教金融的教授。结果四人的招法尽管有些不同，但最后都强调一点：目前的投资环境做什么都危险！现在的经济形势太诡异了，谁都看不懂！还是持有现金和流通性好的短期债券稳当一些！

我又打电话给一个香港的老朋友，他是香港第一代持牌股票经纪人，他从20世纪70年代开始做股票生意。

“什么看不懂！是现在的人没有遇到过。” 这位快60岁了，至今还做股票经纪的朋友，在电话里大声跟我说：“今天的经济形



势同70年代石油危机引起的滞胀很相似，1972年香港刚入行做股票经纪的新人，年底奖金就能发36个月的；73年股市从1700点跌到150点，经济萧条，可是物价却飞涨；股票几乎没有交易了，很多经纪人为了维生都跑到制衣厂靠剪线头去。我告诉你吧，在滞胀情况下，没有避风港，谁的钱都要少，别说你爸那点积蓄，就是巴菲特的投资组合和中国政府那上万亿的外汇储备也得缩水呀。”

放下电话，我好半天没说出话来。难道爸爸的烦恼是个无解之题——滞胀下，金融财产无法保值？

如果是这样，妈妈的冰柜、澳洲老人不卖葬礼保险真就是没有办法的办法。老人资产同年轻人的不同，老人资产投资期短，经不起大风雨，今天亏了，就是亏了，只有今天节衣缩食；因为老人没有明天。任何人如果不死，从理论上都有可能成为比尔·盖茨；如果知道自己能成为世界首富，谁还会节衣缩食？

所以伟大的凯恩斯留下了那句挑战投资者的名言：“从长期看我们都会死的。”

记得一个人朋友曾同我探讨过财富问题。

他问我：“什么叫富有？”

我说：“就是钱多。”

“多少钱算富有？”他又问。

“越多越好！”我回答。

他说：“不对，准确地说，一个人是否富有，不是看他死的时候银行存折上有多少钱，而是看他活的时候花了多少钱。”我觉得他的道理挺新鲜，有一次回家看到爸妈那么节省，就把这个道理讲给他们听。爸爸听完后说：“他知道个屁！他到我这个岁

数就知道了，我现在担心的不是生前花多少钱，而是担心把钱花完了，我还没死！？”

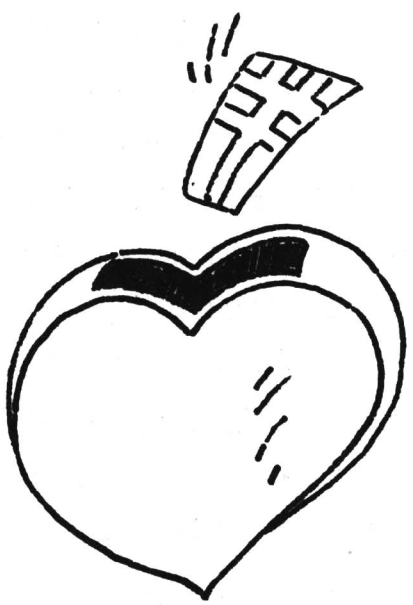
以前听人说：“人越老越贪财。”不理解，现在懂了，是因为恐惧。

文章写到此，电视新闻刚好传来刘翔退出比赛的消息。太意外了。人都以为能掌握命运，其实命运是天定的。此时此刻，外面正下大雨，从奥运会开幕到现在，墨尔本已连续下了11天雨，真希望大雨能结束澳洲的百年大旱，让小麦大大丰收，降低世界粮价，舒缓经济滞胀，减轻爸爸的烦恼。

2008年8月18日于墨尔本

建立在良心上的生意

2008年7月，在澳洲中部沙漠旅行，路过东部昆斯兰省一个小镇，叫Windora。Windora不是英文，是当地土著人的语言——大鱼，因为Windora 附近有河，雨季降雨量大，有时会形成很大的积水坑（澳洲人经常说的billabong），这些积水坑里盛产鲑鱼。



Windora是个典型的农业小镇，镇上共有80个居民，主要从事农业。一条跨省的主要公路途经此地，离最近的城市要一百多公里。

中午赶到此地，一进镇子就找油站，因为上午一口气开了300公里，油箱空了一半。穿行澳洲沙漠，汽油跟水一样重要，有时要开四五百公里才能有加

油站。 Windora 只有一间加油站，它是一个独立经营的油站，所谓独立是指：一家一户经营的非连锁性质油站。

澳洲油站都是自助式服务，顾客加完油后，自己到油站里交钱。有没有加完油跑单的？有，由于最近几年油价飞涨，这种情况有所抬头。曾有一次看到电视新闻报道，有一个人没付钱就跑，但是给油站的闭路电视录下来，在全国新闻节目中不断放。绝大多数澳洲油站都装有闭路电视。

我像往常一样加完油，进屋去交钱。

收银员是个小个子老头儿，他问我："你加了多少钱？"

我一下懵了，因为一般油站都有电脑直接连着油泵，收银台上的电脑会直接显示每个顾客加了多少油，多少钱？所以我往往不记油泵上的显示的价钱。

我问："你这里面电脑没有显示吗？"

"我没有电脑。"老人说。

我心想，这个油站可真够落后的。我在沙漠里走了一个星期了，别的油站都有电脑呀。我走到门外，看了一眼油泵上的显示，我加了85.50元的油。我又进屋里，说："85.50元"。

"你加的是什么的油？"

"普通无铅呀。"我有点恼，这个老头儿怎么什么也不知道？他是干什么吃的？我递过去两张50元。

老人接过钱，不马上找钱，却用一把特制的铁尺，量那两张钞票的长度。我说："你这是干什么呢？"

老头说"我眼睛不好。"

"什么？！"我问。

"对。我看不见，所以也不用电脑。好在纸币的长短是不同



的，我用尺子能分辨出它们。”

这是我第一次意识到，不同面值纸币的长短原来是独特的。难道是为了盲人的方便？然而更让我好奇的是，如果他眼睛这样差，别人骗他怎么办？比如加100元的油，跟他说50元？

我问他：“你眼睛看不见，不怕有人骗你吗？”

“不怕，谁要想骗我，首先要骗他们自己。有良心的人还是多的。”

我没加思索地说：“你这个油站如果开在中国，我估计不出一个月就倒闭了。”

“不会吧，我有很多中国客人，中国人也是好人多。”老人自信地说。

算了吧，我心想。这么荒凉的地方不可能有很多中国游客。我估计他至少还是有些视力，可能是在跟我开玩笑。

澳洲的加油站，除了卖汽油外，还卖一些日常用品，特别是汽车常用零件。我在沙漠开车时，拖车车轮防尘盖震丢了。我一抬头看到老头身后的货架上正好有，我说：“再买一个防尘盖。”

老人转过身去，说：“你告诉我在哪里？”

我倒吸了一口冷气，难道他真是全盲了？我说：“在你身后的墙上第三排，第二个。”

老人摸索着拿错了。我说：“不对，再往右边移一个。”

老人拿下来防尘盖，转身递给我说：“多少钱？”

他真的全盲了。

我说：“12元。”我变成了卖货的。

我递给他20元钱，他又用那个铁尺量了一下，找给我8元。

我问他：“这有洗手间吗？”

“有，出门左转第三个房间。”老人用手指给我说。

进到洗手间，发现很脏，是我在澳洲见到的最脏的洗手间。他毕竟是个盲人。

出来后，我又问他：“你的眼睛看不见，政府应该给你全额生活补助吗？怎么还做这个生意？”

“我想让自己有点用。”老人说，“我开这个加油站时，眼睛还能看见，5年后全盲了。这个加油站已经经营了22年。我就住在油站后边。”

我回头看了看，离加油站不到100米，有一幢小房。

他又说：“我太太正在家给我准备午饭呢。”

我又问：“这么多年，你难道连吸毒者或者恶作剧的年轻人都没有碰到过？”我知道吸毒者缺钱时什么都干。

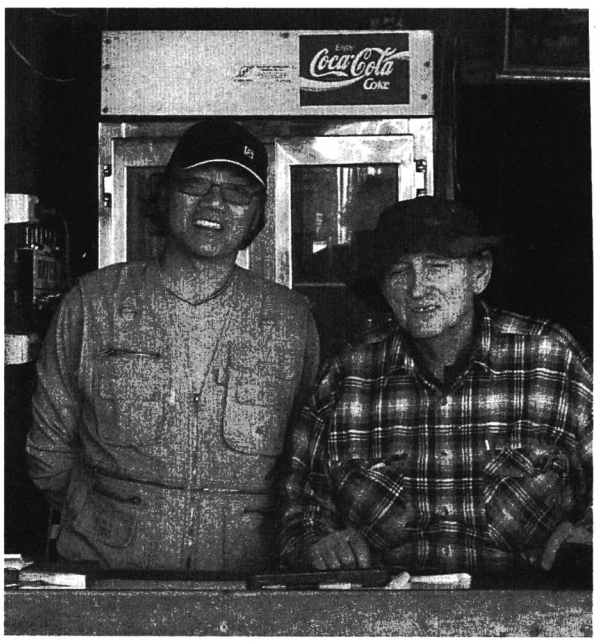
他说：“一年能有一两次，不过我能认出他们的声音。一听是他们，我就把他们骂跑了。”

这就是残疾人的功能补偿，眼睛不好了，耳朵分外好。

我说：“你能跟我照张像吗？我回去后要写篇文章，把你经营加油站的故事介绍给中国读者。”

“好呀。”老人答应了。

我进到他的柜台里面，太太按动了快门，于是有了下面这张照片。



这个加油站的名称是Windora Service Station，老人的名字叫Marvyn Ploger。

后　记

故事到此本该打住了，可是我的职业习惯让我总觉得这个油站能经营下去的原因不应该仅仅是人的良心。如果真是这样，我只能得出一个简单，挨中国人骂的结论——澳洲人的道德水平比中国人高。

我同几个澳洲朋友说了此事，一个朋友说：“你把我们澳洲人想得太好了。那个小镇谁都认识谁，一个人做这样的事情，如果

被别人知道了，就等于被判了死刑。不仅如此，偷熟人的东西比偷生人的东西可能需要跨越更大的良心障碍。另外，那个小油站也赚不了多少钱，那个老头在那个镇里可能还是个穷人，你愿意占比你穷的人的便宜吗？”

我又问：“可是途径Windora的车辆也很多呀，那些外地司机为什么也不占他的便宜？”

一个开过长途运输汽车的朋友，笑着跟我说：“那个小地方，对绝大多数游客来说都是一生仅此一游。他们跟你一样，等把油箱加满了，才发现他是瞎子，你再想占他便宜，油箱没地方了。就为了那点便宜，你还能再开几百公里回去？再说了，人在陌生的环境都不想找麻烦，在外旅行的人往往比较守法。”

我又问：“那你们这些经常路过那里的卡车司机呢？”

那个有着纹身，留着胡子，挺着大肚子的司机朋友说：“你忍心欺负一个瞎子？！更何况他的油价比那些连锁油站还便宜，这可能因为他是盲人，政府会给他各种各样的补助，这是他的竞争优势。所以不仅这个镇子里的人会保护他，就是经常过往的司机也会保护这个油站，否则，他不干了，别人来干，价钱会高。”

一个在墨尔本当律师的朋友说：“这个油站在墨尔本一定开不下去，大城市里坏人的绝对数量多。那个小镇可能有一两个骗子，他还能认出他们的声音，如果在墨尔本，他可能就不是一年被骗一两次，可能是一个星期被骗一两次，那他还能开下去吗？”

一个在墨尔本当护士的女士反驳说：“墨尔本人的道德水平不一定就比Windora的低。你们看到过早上在墨尔本大街上卖报纸的盲人吗？买报纸的人，都是自己从他的报摊上取报纸，往他手里放钱，而且从他手里找回自己的零钱。他只是坐在那里，不停地说谢谢。



如果哪个人敢占这个盲报人的便宜，街上的人是不会不管的！”

我忽然想到在飞机上看过的一个现实搞笑电视节目，在加拿大的一个杂货店，暗藏的摄像机镜头拍摄购物者们在排队交款时，看到前面一个假装的骗子，交给盲人收银员一张废纸，然后从盲人收银员手中，骗取真币时的表情。每一个购物者的反应，先都是是震惊，然后愤怒，最后或者大声批评那个骗子，或者从骗子手中抢回找还的零钱还给盲人。

律师说：“不对，墨尔本街上的盲报人我也见过，他们是在最繁忙的街道，最繁忙的时刻卖报，即使有人想占他便宜，在众目睽睽下也不敢。这同法律威慑作用一样，在法律有效的环境下，人的自律性就高一样。可是油站的经营环境同报摊不一样，用一个盲人当收银员等于诱人犯罪。”

写到此我明白了，这个Windora 盲人加油站真是一个典型的商业案例。它向所有成功的商业案例一样，背后的原因决不是一个。因此，在学习一个成功的商业案例时，千万别忘了，很多东西是学不来的，因为它们属于特殊的环境。

2008年8月25日于墨尔本

钱去哪儿了

2008年9月又回长春探亲，84岁还整天研究《参考消息》的爸爸趁妈妈不在旁边，神神秘秘地给我提了一个问题。爸爸说："你妈妈去年11月又买的10万元中石油的股票，买时是40多元一股，现在是十多元，她的10万元就剩了三万元。你妈妈最近睡不好觉，半夜醒来就嘀咕：不到一年，这七万元说没了就没了，这钱去哪儿了？"

爸爸又说："你妈去年买股时跟我说：中石油是全世界最大的公司，中国人以后也要像美国人一样家家有车；有车就要加油，加油就加中国石油，因此股票一定会长。可是还不到一年，汽车倒是越来越多，中石油的股价却降了2/3。最近我看《参考消息》上说：今年全球股市数中国跌得最惨，中国股市蒸发了十好几万亿，等于每个中国人损失了一万多。我估计其中就有你妈那七万元。我跟你妈说，咱的钱蒸发了。结果你妈就是不信。她说，我数了一辈子钱（注：妈妈退休前做过30多年机关会计），这钱怎么能说没就没了？咱们院里有一多半炒股，没看见谁赚大钱，那



十好几万亿钱都蒸发哪去了？”

爸爸接着说：“前些天我看报上的股评家说这些钱都让巴菲特给赚走了，他是一块多钱买的中石油，十几元卖的。后来又有股评家说，巴菲特赚的是香港股民的钱，不是大陆股民的，因为巴菲特买卖的是H股。”

说完，爸爸又强调了一句：“我觉得你妈的问题也挺蹊跷，你说这么多钱是怎么蒸发的？你给我讲讲，我好跟你妈说。要不她睡不着觉，搞得我也睡不着。”

妈妈买股票一直瞒着我，因为她的积蓄有很多是我们几个子女给的，我每次给她钱时，总提醒她：爸爸都八十多了，你也七十多了。这是给你们应急的钱，千万不能炒股。可是妈妈在2007年底终于杀进了股市，拿了她和爸爸的一半积蓄买了中石油。结果一进去就给套住了。难怪这次回家，感到妈妈老了许多。

怎样才能向爸爸妈妈这样业余炒股的人，讲明白股市的钱是如何蒸发的？我着实费了一番脑筋，第二天想出一个办法：我把中石油的一千六百多亿的A股总股本简化为1000股，把中石油的40亿流通A股按比例缩成25股。然后在墙上挂了一张大纸，一笔一笔算出股市蒸发的钱去了哪儿。

2007年11月5日中石油在中国A股上市，总股本为1000股。其中97.5%为不流通的国有股，仅2.5%是卖给中国股民的流通股。于是，股民中的幸运者在上市当天用16元一股的价格，一共认购25股中石油股票。

上市当天，中石油从认股者手中拿到了400元的现金（25股×16元=400元）。这400元是真金白银的现金，它们不可能蒸发掉，而是被中石油用来继续钻井，勘探，炼油，发工资……

在上市当天，中石油的股票一口气冲到了48元，平均成交价为44元。从16元涨到44元之间的钱没有落到中石油的手里，而是进入了那些不仅能幸运地认购到新股，并且又能聪明地在上市当天卖出的散户和基金公司的口袋。

这些人拿走多少钱？根据2007年11月5日中石油流通股换手率50%来计算，这25股有一半在上市当天就卖出了，所以这些幸运的散户和基金公司赚了350元[12.5股×（44−16）元 = 350元]。

这350元现金也没有蒸发掉，在扣除掉交易税，手续费和基金经理的佣金后，被用来买房、买车，送孩子去国外读书，扩大再生产，或又投入了股市。现在股市不好，可能又跑回到银行存定期去了。

妈妈没有认购到16元一股的新股，但是妈妈不认命，她知道中国石油的潜力，上市当天妈妈一咬牙花了44元买了一股中石油的股票。于是，妈妈投入到股市的钱就变成这350元的一部分。

其实妈妈投入股市的钱不仅没有蒸发掉，有一部分还给妹妹发了工资。妹妹是公务员，这几年工资长得挺快。不管妈妈买股亏赚，那44元是要交4.4分印花税的（0.1%）。国家的印花税除了建公路，盖大楼外，还有一部分给公务员发了工资。

妈妈的钱不仅给了妹妹一部分，也给了妹夫一部分，因为妹夫是证券公司的，2007年奖金没少发。因为不管妈妈股票亏多少，买卖股票的0.3%佣金是必须要付给证券公司的。于是，妹夫2007年买了一辆车。

更重要的是，妈妈的钱不仅没有蒸发掉，它还起到了巨大的杠杆作用。因为尽管中国石油没有得到从16元上涨到44元这部分现金，但是中国石油的市值却因为股价高涨蹿了上去，中国石油



成了全世界市值最高的公司。

注意：公司市值是用一家公司股本的股票总量乘以当天交易的股价得出。也就是说那975股的国家非流通股和另外12.5当天没有交易的流通股的价值，也要用11月5日交易的这12.5股的股票价钱来计算。于是，中国石油的在11月5日那天的市值就是1000股×44元 = 44 000元。因此说，市值计算是一个典型的四两拨千斤的游戏！

如果当天交易只有一股，是不是公司所有股票的价钱也要用这一股的价钱来计算？是。如果当天没有交易呢？就要用最近有交易那天的股价算。这就是为什么懂行的人说市值一定要说是哪个时间的市值，因为市值是跟着股票价钱每天变的东西。

其实从A股上市的2007年11月5日，到2008年9月5日的307天里，中石油股票每天的交易量仅为它总股本的0.375%。然而正是这0.375%股票价钱的每天起伏，决定了中国石油这个庞然大物的市值。2007年11月5日正是妈妈他们用44元买了中国石油的12.5股股票，才使得中国石油一举成为世界第一大公司。

如果股票市值是衡量一个国家财力的唯一标准，那么在2007年11月5日那天，中国就是世界当之无愧的第二大经济强国，因为中国股市的市值在当天也超越了日本。妈妈伟大呀！她和44元接手中石油的股民一起使中国人民在世界经济舞台上站起来，因为他们买的这12.5股中石油的股票提高了整个中国股市市值。

妈妈不仅给中国人民带来了骄傲，也给中国人民带了真正的实惠，手中持有的中石油股票的股民们，看着44元的价格，知道自己是富人了。他们不仅晚上睡觉好梦多了，就是下饭馆都比以前频了。于是，饭店生意火了，洗菜的小工也换新手机了；再于

是，中国移动也乐了……

可是不知什么原因，44元的中石油股票就一路下滑，到了2008年9月，竟然到了十几元钱。9月5日妈妈坚持不住了，她割肉止亏了，把她那股中石油按12元卖出，净亏32元。不仅她亏了，中国石油的市值也因为她那天卖股变成了12 000元（1000股×12元=12 000元）。

于是，各路媒体和股评家们惊呼：股价的下滑使中国石油的资产蒸发了32 000元。因为中国石油的大股东是全中国人民，所以每个中国人的财富自然也都少了。



可是蒸发掉的究竟是什么？是市值，不是真金白银的现金。这32 000元是用中国石油2007年11月5日市值44 000元减去2008年9月5日市值12 000元得出。

不到一年，中国石油的市值由于妈妈的恐惧，竟然蒸发了72%，中国石油不仅丢掉了世界最大市值公司的地位，中国股市又让日本人超过去了，妈妈不仅赔了钱，还成了民族罪人。

可是给妈妈扣上民族罪人这顶帽子是不公平的，因为中国石油在2007年11月5日能坐上世界第一大市值公司的宝座，不也是妈妈他们在一天之内给推上去的吗。

看到此，爸爸插嘴了。他说："闹了半天，中国石油的市值原来不是真金白银，是你妈她们忽悠出来的？所以一蒸就没影了。难怪你妈不知道钱去哪儿了。"



对！市值就是股民心中那团火，火旺了，市值就高了；反之，就低了，灭了，就没了。所以说由于股价下跌蒸发掉多少钱的讲法不仅不符合会计原则，还容易误导妈妈这样的股民，因为股市蒸发掉的只是公司市值，不是现金。

后　记

中国在20年里创造出了上千家上市公司。公司上市了，大股东和管理层会遇到很多新问题。公司市值是其中一个。很多人对自己和公司一夜之间暴涨的身价不适应，有的会敲敲脑袋，问自己：这是真的吗？有的喜行于色，胸脯挺得比以前高了。但有一点是共通的，公司上市后，人们都开始关注公司的市值。于是，有咨询公司和专家们开始推出市值管理的概念。

可是市值是由股价决定的，管理市值其实就是管理股价。可是股价是由股民期望、公司业绩和经济大势三者所共同决定；这三个因素中，管理者唯一能使上劲的就是改善公司业绩。看看今天全球股市尸横遍野的局面，稍有经济常识的人都会知道：人的期望和经济大势是上帝都管不了的事，因此，作为凡人的企业管理者是不可能管理股价的。

文章到此本该结尾了。可是网上恰恰传来2007年才上市的汇源果汁被可口可乐全面收购的消息，每股收购价差不多是汇源果汁在香港股市当天交易价的三倍。也就是汇源的市值一下子升了三倍！汇源老板朱新礼和可口可乐的CEO无疑都是饮料行



业的顶级专家，显然他们对汇源果汁的公司价值有着与股民完全不同的计算。

马上就有七十多亿现金落袋的朱新礼，对这宗可能是他一生所做的最大交易，说了一句耐人寻味的话："企业应该当儿子养，当猪卖。" 这句话道出了公司市值管理的全部精髓——要想最大提高企业的市值，首先要把企业当儿子养。是呀，谁养儿子是为了卖？既然不卖，眼睛当然就不会盯着市场每天变化的价钱，脑袋也就不会去想管了。于是，全部精力放在养儿子身上。低头耕耘20年，儿子长大出息了，一不小心被外国公主看上了。

看，这就是功夫在诗外！

这同人生是一个道理，越想要的，越得不到；不想要的，老天送来了。

写到此，佛说的一句话总在我脑袋里转，我知道这句话同公司市值毫无关系，但中文的美妙之处在于使人联想，于是，忍不住把它写出来："菩提本无树，明镜亦非台，本来无一物，何处惹尘埃。"

2008年9月10日于墨尔本

天生企业家

人的性格有70%是爹妈给的，因此，我们能不能成为企业家，在很大程度上不是我们自己所能决定的。同样，邻居家老二尽管上学不如我们，小时候还经常被我们欺负，可他身上的发财基因是我们没有的。

人们不禁要问，全世界这么多人，怎么能有效管理企业的人就那么少？企业非得支付这一小撮人七位数以上的年薪，而大多数雇员却仅拿五位数的工资？

“我不懂得次级贷款有情可原，我只是一个牙医护士。可是每年开会坐在主席台上的汇丰高层都是蓝眼黄发的洋人专业精英，他们怎么也被那些美国穷人给蒙了？”

投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com

华章网站 http://www.hzbook.com

网上购书：www.china-pub.com

上架指导：企业管理
ISBN 978-7-111-25353-2
9 787111 253532

定价：38.00元

[General Information]
书名=天生企业家
SS号=12082524
作者=黄铁鹰，梁钧平著
页数=232
ISBN号=978-7-111-25353-2
原书定价=38.00
出版社=北京：机械工业出版社
出版日期=2008.12
丛书名=
主题词=企业管理
起始页=1

封面
书名
版权
前言
目录
企业家是天生的／1
管理不是科学／8
别人的战略你学不会／17
“拍脑袋”比数字重要／25
别让印象骗了你／33
别让员工在你的眼中看到丑陋／42
你的面子值多少钱／52
怎么读管理书／60
企业高管收入为什么高／65
如何防止工人盗窃／73
CRH让我SICK／98
一把澳洲电钻／106
企业中的“圈子文化”／112
管理者必须走的钢丝／122
设立企业职能部门的六项原则／137
做一个有意思的人／151
历史不能教会我们任何东西／158
老板的心理底线／167
我凭什么给美国人买单／173
你能管好食堂吗／187
顶用的管理者是用出来的／199
爸爸的烦恼／210
建立在良心上的生意／219
钱去哪儿了／226
封底