

管理专家趣谈现代企业

来源：《中外管理》2000.2

13 放在 A 与 C 之间怎么读

我们现在面临的企业环境是什么?我们可以做一个小小的实验。当我们把 13 与 10、11、12、14 放在一起时,大家会认出是 13;当与 A、C、D 放在一起时,大家就会读成 B。实际上 13 没有变,13 就是 13。我们在面对很多管理问题的时候,有可能环境不同,考虑问题的方法都不同。

王选教授也曾举过一个有趣的例子:说名人用过的东西叫“文物”,老百姓用过的东西叫“废物”;名人做错事叫“轶事”,凡人做错事叫“犯傻”;名人强词夺理叫“雄辩”,凡人强词夺理叫“狡辩”等等。我们可以从中看出,不管是对人也好对事也好,放到不同的环境里边,放到不同的人身上,对待一件事情的处理方式是不一样的。谈管理,不能隔离开管理问题或现象所处的环境。那么,我们现在面临的企业环境到底是什么?

工业经济的特点是大规模大批量地生产,以降低成本。但现在已步入服务经济时代,其显著特点是需求的“个性化”和“即时性”,就是我们的生产要迅速满足消费者各自不同的要求。这实际上就对现代生产和管理提出了非常大的挑战。我们正在介入或者说我们正在经历服务经济。

人类社会还可能会经历“体验经济”。什么叫“体验经济”?人们的物质生活已经极大满足,人们需要的东西到处都有了,你还没想到要的东西,厂家为抢夺市场已经给你制造出来了。想要的东西都很容易得到了,这时候人们就感到乏味了,觉得没有意思了。那要生活得有意思,人们更需要的东西是什么?就是参与到需求和供给的过程中去。比如说现在就有很多啦,到手工作坊去自己制作一个陶器,这就叫体验。自己参与活动,制造消费,称之为“体验经济”。农业有庄园,搞一块地,周末去种一种地。实际上他掏钱去买这个菜很容易呀,但他觉得没有意思。他要自己去体验。所以我们下个世纪应当是体验经济。

工作是什么?工作就是一场难,每一个人都在表演。每一个人都在寻求生活最有乐趣的地方。就是人人都参与到不同的经济活动中去。这就是我们的环境,这就是世界的走势。

为什么看不到水桶上的短板子

我们同样可以举一个简单例子,如木水桶,由许多板子组成。其盛水多少不是取决于长板子的高度,而是取决于短板子的高度。许多地方经济或企业要搞好,它的优势确实很长,但在优势上再加高根本不起作用。问题出在影响优势发挥作用的薄弱环节上。但很多人对此不清楚。我经常到企业去,问他们的短板子在什么地方,有的人根本就没想过。但问他们的长处马上就想出来了。

经济发展类似于水桶，其发展依赖于很多因素，如劳动、资本、知识等等。我们把未来经济叫做知识经济，就是在某种意义上知识成为我们未来或现在经济发展的关键要素和短板子的地方。换句话说，就是知识在未来经济发展的诸要素中起着关键性的作用。只要知识的作用发挥得更好，其他的诸要素的作用会得到放大，就像水桶中的短板一样，它的加长对其它板子的作用有放大效果。

今后企业环境会怎样变化

今后企业环境发展有十大趋势。

第一是知识化。很多东西可能就是一个想法，想法处理得好就会变成市场，变成新的产品。整个物质在向无形的方向发展。吃的东西可能都会向无形化发展，一个药丸可能把我们需要的营养都放进去了。

第二是虚拟化。最重要的特点是：不要什么东西都有。我们过去怎样制造一个企业？有一个想法，有一个市场。为了满足这个市场的需要，去设计、规划，然后建一个厂子，从设备到工艺，到样品，把这个过程走下来可能要好几年。好几年后你生产的东西可能已经卖不出去了。社会变化太快，你跟不上这个变化。陕西省有很多中央直属企业，过去陕西省认为这些企业都是我的负担。市场经济改革以后，陕西省改变观念了，认为“但求所在，不求所有。”这就是一个虚拟的概念。就是我不管你产权是谁的，只要在我这个地方创造市场，创造就业机会，创造税收，就是对我的贡献。后来我对省里讲，这话应当再加一句，就是“但求所用，不求所在，不求所有。”

第三是模块化。过去我们讲“大而全”、“小而全”，现在企业发展我们讲“动态核心竞争力”。市场经济下，你能干的事情别人也能干，当你觉得一个产品有利润的时候，后面很多企业就会蜂涌而至，你企业的边际利润很快趋于零。也就我们大家都感觉到，现在很难干一个企业。干一个企业两三年赚钱，两三年后相同的产品太多了。怎么办？每一个企业必须形成自己独特的、别人学不去的、给别人讲别人也学不去的东西。只有靠这东西才能竞争。当市场有需求的时候，就把很多企业的模块用契约组配起来，迅速满足某种需求。而不是从一个原始的想法规划，再把厂房建起来。虚拟化办法就可以把生产周期从过去的几年缩短到几个月。

第四是网络化。要模块化，组织和运作方式一定是网络化。过去网络化实施起来有一定难度，网络技术和信息技术的发展使得网络化操作变得现实和容易。

第五是反中介化。知识经济更强调一种面对面的交易。过去外贸行业红火，很多人都希望到外贸去工作。现在怎么样？日子很难过。为什么呢？因为企业跟企业可以直接交易了。大家再想一想网上的交易。陕西有一家服装公司。我就跟他的老板讲：你要有一个新的概念，不要建太大的服装厂，一年生产几十万套一模一样的服装。今后的消费行为一定是坐在家里边，从网上订做自己喜欢的服装。计算机上有摄像管，把人摄下，然后将不同的服装穿到这个人身上，让其从中看他穿哪件衣服更漂亮。选好了，按钮一按：“我就要这套了”。信息马上发到总部去，总部赶快让生产厂把它生产好，一个礼拜送上门，把货交给人家就完了。这就是未来的服装销售。大家再想一想，这时中间销售商、商店还有用吗？企业最主要的就是一个服装设计中心、一个服装加工中心、一个服装配送中心、一个信息中心就完了。这就是未来的概念。所以反中介化是非常重要的一个概念。

第六是集中化。就是整合。怎么样按照发展的目标，把不同的资源整合起来。上述反中介化就是很强的整合概念。

第七是创新化。要生存，从服务和产品的设想到设计、生产、管理、销售、售后服务都需要创新。

第八是产销一体化。反中介化在某种意义上就意味着产销一体化。

第九是全球化。世界市场、甚至世界虽然充满竞争，且竞争日益激烈，但也日趋融合，全球一体化的趋势是明显的。

第十是协调化。从上边的趋势可以看出，未来任何发展都更依赖于同外部的合作，即使内部，由于人力资源水平的提高，相应带来个体独立性的提高，搞好内部管理也需合作。所以未来管理和传统管理的最大区别就是协调的作用日益加强。

产品经济与知识经济的效益增减相反吗

席教授认为，这是一种必然。他说，知识的特性之一是知识的边际收益递增。过去的产品生产都是边际效益递减。由于知识带来边际效益递增，我们的很多经济学的概念要改写。最简单的就是交换。我们两个人交换苹果，交换之后，每人还是一个苹果。但是如果你有一个知识，我有一个知识，我们两个一交换，你有两个知识，我有两个知识。甚至由于两个知识的综合而产生了第三个知识。这就是知识和物质很大的不同。

另外就是知识的影响很难度量，这也是知识经济管理所面临的很大难题。

还有一点就是知识有时与人难以分离。比如说专利可以卖掉，但是老技工老技艺，你是没法卖掉的。我记得好多年前在搞黄河防洪决策知识系统。那个知识系统已经很厉害，能将图象、遥测数据都传到指挥中心，用以判断水情和洪情，但有时还无法准确判断水情。而有的“老黄河”往河边一站，一看水，就可以告诉你，不要怕，再坚持一下，肯定过去的。这个人的经验和他的推理过程无法告诉你，但有时确实很灵，你怎样判断这个东西？黄河水很怪，大水可能不会发洪灾，可能小水发洪灾。黄河工的经验没法清晰地描写出来。

一块铁板凹凸不平，叫一个新的学徒工去把铁板敲平，学徒工常常往高的地方敲，越敲越不平。因为没有敲到点子上。老工人来了以后，三敲两敲就敲平了。这其中的奥秘也很难讲清楚，这是知识集成在一起才起作用。

一本杂志登过一个例子。一家企业进口了一台很大的设备，设备用了一段时间后噪声很大。国内专家怎么都看不好，不得不请国外专家来看。专家看了一会，就在一个地方划了一条线，说：“把这打开，线圈减少一匝。”开价一万美金。厂里说，你划条线就值一万美金哪？那人说了一句话：“划线只值一美金，但知道在什么地方划线值 9999 美金。”这就是知识。

知识与人难以分离，在知识经济条件下必然导致掌握知识的人很重要。人力资本，特别是知识含量高的人力资本变得越来越重要。

知识管理是易是难

我们常常觉得知识分子难以管理。凡是越有能耐的人、知识越高的人越难管理。他好像对你很不在乎。原因是他生产的跟你想要的应该是一致的，但跟你在看法上是不一致的。你对他的行为看不惯，而不是对结果看不惯。我们往往觉得“这个人行是行，就是难弄”。台湾宏基公司就最清楚这一点。他们现在不用定时工作制。他们知道人并不一定白天八小时老老实实呆在公司就最有创造性。你什么时候有创造性什么时候来公司，根本没有人限制你，有的

人可能是在半夜里来工作。我们在学校里反倒不是这样。我们要求学生晚上十点钟一定要关灯，实际上学生就愿意半夜里爬起来学习，白天睡觉。台湾有些学校在图书馆开辟了一个地方，24小时开放，有吃有喝。看24小时书没人管你。这就是知识经济的一个特点，很多人就喜欢自由一点。我们经常限制得太多，以至于限制别人的思考。

信息技术对管理有什么影响

一是信息共享。二是知识共享。我学生的一个钢材公司已实现网上交易，完全是无纸办公，好处是企业效率提高，不仅仅是改变了交易方式，而是减少了交易成本，改善了管理效果。三是方法共享。四是经验共享。五是减少组织层次。美国通用电气公司致力于减少层级，过去六层减少到三层，提高决策效率。别说通用这样的大公司，就是我们小小的单位，一个报告打上去，要多长时间批下来？经常是很长时间批下来。六是及时调整战略。

未来企业领导是什么样

席教授认为，领导就是要重视合作联盟、分散经营和智力基础的开发。未来领导是靠人格魅力而主要不是靠权力作用。未来的管理者更应像一匹头马。头马是竞争出来的，赛出来的，而不是相出来的。头马至少要有两个本领：一是高瞻远瞩，知道什么地方有草有水；二是把信息传递给马群，并且马群乐意跟着他。所以作为领导用两个字概括就是“领”和“控”。

他打了一个比喻说，未来的领导应当像空气。空气的特点是看不见摸不着。我经常听见一些领导说：“你说了算还是我说了算？你是领导还是我是领导？”这样的领导没有力量。有力量的领导老是跟你商量：“啊，你看这事咋弄？”商量完了你发现你老是跟着领导跑。实际上商量的结果他把你的意见也吸收了。

空气的第二个好处是企业员工感觉不到领导的压力，但又离不开领导，这样的领导就是好领导。中国有句管理上最有名的话叫“无为而治”，这也许是管理的最高境界。台湾有家化工企业，企业理念不是“今天工作不努力，明天努力找工作”，而是“追求人生幸福”。老板如果看到有人晚上加班，就会说：“下班了你在这儿干什么？上班把工作做好就行了，下班了回家陪你先生(太太)去。你工作的目的是什么？目的是为了生活更幸福更美满。下班了加班干嘛？”他不让人加班。大家也很少看到老板来，哪天如果看到老板在企业里转悠，就知道“呀，肯定是今天天气不好，外边玩不成了，跑到企业来转。”能做到这一点，企业肯定有一套非常完整的制度和体系。

未来的老板还应像木匠。木匠有三个特点。第一木匠干任何事之前都有一个完整的想法。第二是会经济地配置资源，任何材料在木匠眼中都有用。第三是不仅仅有想法，还会利用现有资源把它变成现实。

未来的领导一定不能像医生。医生看谁都有病，好人到医生那儿检查都有病。领导如果看下属谁都有病，那这个领导没法干了。世上谁能没有缺点？问题是你看他的用处，要把不同的人用到最恰当的地方去。

企业管理的目标是什么

市场经济是双赢的策略，有时候懂得放弃，才会真正懂得收获。就拿人们最关注的产权来说，有时放弃一部分剩余索取权反而是明智的。你把股份全拿到自己手上，能干的人都不给你干了。虽然你拥有一个完整的蛋糕，但你永远拥有一个完整的小蛋糕。甚至这个蛋糕随着时间不断缩小。我再给你一个方案，你把这蛋糕分一块给别人，然后蛋糕每年都在做大，你剩余的不完整的蛋糕每年都在增长。不完整的蛋糕比你完整的蛋糕大得多。你要哪一个？

我们的管理是什么？我们的管理就是制造一个磁场。原来按照自己目标各自自由旋转的员工就会向同一方面旋转，这一方向就是企业的发展目标，它与个体目标达成了某种协调。制造一个环境，自动调节：二是我们经常讲的制定政策；三就是制度；四是权力和组织结构。这四个东西就可以形成我们企业内部管理的体系。但是大家知道，有些东西是这四条所不能覆盖的。就像一个社会一样，有些东西无法用法律覆盖，人们之间需要有一种共同的契约，这个契约就是道德。企业里边是什么？企业文化。没有文化来补充，你那些硬的框框里面有很多漏洞。道德文化可以把很多硬的东西联接起来，形成管理的磁场。

对磁化理解得深、对上述工具运用得好，就是高水平的领导，用得不好就是低水平的领导。我举个例子。我到台湾高雄去。高雄市一个大企业家请我吃饭。那个人对儒家文化非常推崇。他告诉我说：“我这个企业，人力资源部制定的奖励政策，我从来不先看。我叫他们先拿到楼下让义工先看。台湾的义工就是打扫卫生的，他们如果看不懂就不要拿给我看。为什么呢？道理很简单。因为你的制度和政策是要对人起作用的，当受制度政策约束的老百姓不理解制度政策的基本含义的话，这个制度政策对他来讲，一点用处都没有。”有的企业制度是很厚几本，但企业的行为却没有章法，这样的制度不起作用。