

世间从无理想行为模式

——评《魔鬼管理学》



《魔鬼管理学》
(美)马歇尔·古德史密斯 著
刘洋译
广东经济出版社 2008年5月

◎叶雷

在企业管理学领域,有个著名的“成功悖论”。法国Insead商学院(目前全球排名第一的商学院)保罗·埃文斯教授对此是这样表述的:“成功有一种强大的惯性,管理者不断完善自己赖以成功的那些做法,直到走向危险的极端”。著名领导力问题专家约翰·奥尼尔把“成功悖论”归咎于成功者无法忘记过去的心态。海尔的领导人张瑞敏认为“成功悖论”就是“让你到达今天位置的东西和方式,很少可能是令你到达明天位置的东西和方式。”

根据唯物辩证法,任何事物都是相对的,都是不断变化的。这种相对、变化,集中体现在质量互变这一唯物辩证法的根本规律中。一方面,量变向质变转化,量变是质变的必要准备,质变是量变的必然结果;另一方面,质变向量变转化,质变不仅可以完成量变,体现和巩固量变的成果,而且可以为新的量变开辟道路。管理学中的“成功悖论”就是质量互变规律的体现,因此,要打破“成功悖论”,就必须不断地变化,特别是要改变“讨厌自己已被改变”的状态。

在众多使管理者成功的因素中,哪些可能是你的“成功悖论”,对此该做些什么样的改变,2007年雄踞亚马逊商业类图书销售冠军的《魔鬼管理学》给出了一份答案。这本书的作者马歇尔·古德史密斯教授,曾经为财富500强企业的80多位顶级执行官提供过一对一培训,被《福布斯》杂志称为一位“伟大

的沟通者”,被《经济学家》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志称为“管理界的魔鬼代言人”。

在《魔鬼管理学》中,这位魔鬼代言人为“成功管理者”列出了20个“成功悖论”:

1. 求胜欲太强:在任何情况下都不惜一切代价去打败对方;
2. 太喜欢加分:不管有没有必要,每次讨论时总是要发表一番自己的见解;
3. 太喜欢点评:总要对别人的说法点评一番,把自己的标准强加于人;
4. 总是发表破坏性评论:为了想要更深刻、更诙谐而说出一些不必要的讥讽的话;
5. 喜欢用“不”、“但是”或“可是”来开头:实际上是告诉对方,你错了,我才是对的;
6. 告诉世界你有多聪明:总是告诉周围的人你比他们想象的更聪明;
7. 乱发脾气:经常在愤怒时跟人沟通,把情绪上的波动作为管理工具;
8. 否定别人或故作高深:比如“让我来告诉你这样做为什么不行”;
9. 隐瞒信息:为了使自己占有一定的心理优势而拒绝与人分享信息;
10. 不懂得赞赏:不懂得表扬或激励别人;
11. 喜欢抢功:高估自己在某项工作中的作用,这是最令人厌恶的恶习;
12. 喜欢找借口:把坏习惯归结为某种无法改变的原因,以此为自己的行为开脱;
13. 把一切失误和缺点都归咎于过去:其实是在掩饰自己的过失;
14. 偏袒下属:不能公正地对待自己周围的人;
15. 拒绝道歉:拒绝为自身行为承担责任,不承认自己的行为影响到了其他人;
16. 不懂得聆听:对同事最不礼貌的表现;
17. 不懂得感激:最缺乏礼貌的坏习惯;
18. 惩罚信人:错误地攻击那些本来想要帮助你的人;
19. 乱找替罪羊:总是把自己的过失推给其他人头上;
20. 过于强调自我:把自身无法改正的缺点看成美德,总是强调“我就是这样一个”人。

这20个“成功悖论”都是交易性的,都是对待别人的行为,也是其他所有坏习惯的根源。如果不改变,不仅令人讨厌,而且会伤害事业发展,危害职场生存。接着,马歇尔·古德史密斯又为“成功管理者”指出了第21个“成功悖论”——“目标综合症”:没有真正理解自己到底想要什么,而过于关注目标,以至于不惜牺牲一些更为重要的东西,甚至忘记最高的使命。

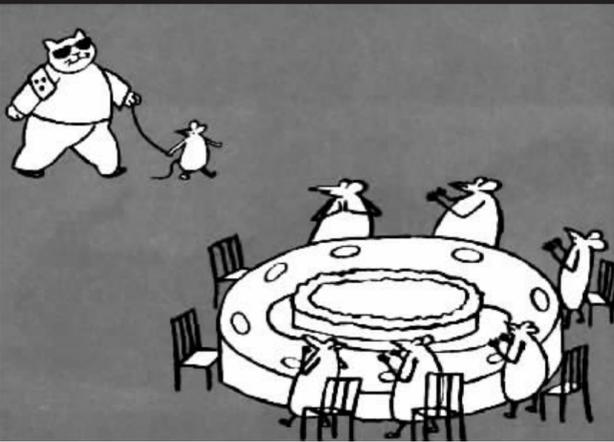
如果一位成功的管理者不能辩证地看待这些使自己成功的因素,没有危机意识,不去改变自己,而是不断固化自己的思维和行为方式,过去成功的因素就变成了自己取得更大成功的阻碍,已经达到的境界就会成为自己难以突破的瓶颈。

那么,如何走出这些“悖论”?马歇尔·古德史密斯教授提出了七个步骤:360°反馈——道歉——广而告之——积极聆听——感谢——跟进——要看路,不要看墙。

360°反馈”是面向组织中的所有成员了解负面反馈意见,包括周围人的负面反馈、独立的观察式负面反馈;“道歉”就是告诉对方“对不起”,接着承诺“我今后一定改进”,然后闭上嘴巴,不需要任何辩解;“广而告之”就是建立在“在同事心目中提高10分,你首先必须做出100%的努力”的基础上,用简单纯粹的信息告诉同事你具体准备做些什么,在哪些领域可以做得更好;“积极聆听”是在仔细思考的基础上,带着尊敬的情感,竭力克制表现自己的冲动,全神贯注地聆听你的对话对象;“感谢”就是对别人的“感谢”说出“没关系”,对自己的丝毫进步说出“谢谢”;“跟进”是在掌握并熟练运用道歉、聆听、感谢等技能的基础上,不断地请教“我做得怎样”;“要看路,不要看墙”是说把过去的缺点放在小溪边,然后说“请问我们今后怎样才能做得更好”。

针对“目标综合症”这个“悖论”,马歇尔·古德史密斯教授给出了八条法则:你所面临的问题可能并不是靠改变行为所能解决的——找到适当的领域加以改变——不要在选择改进领域时欺骗自己——不要回避你需要知道的真相——这个世界根本没有理想的“行为模式”——制定量化的目标——把结果折算成金钱——最好的时机就是现在。

这些听起来很琐碎,却是成就卓越管理者的致命细节。



■ 书业快递

全力实现全球视野下的跨越式发展

中国资本市场研究报告(2008)问世

中国人民大学金融与证券研究所连续撰写的第12部年度中国资本市场报告——《中国资本市场:全球视野与跨越式发展》近日出版。本书与2007年中国资本市场研究报告《中国资本市场:从制度变革到战略转型的继承与发展》具有内在的逻辑延续性,如果说2007年的研究报告试图勾画中国资本市场发展战略目标,那么,今年的这部研究报告则试图说明中国资本市场发展战略目标实现的政策路径。

中国如何从经济大国变成经济强国?作者的判断是:伴随着中国经济的持续增长,在未来相当长的时期里,金融资产特别是证券化金融资产会有一个前所未有的成长,以实现中国资本市场的跨越式发展。而以金融崛起的主导力量和核心为标志,中国正在走向资本大国。研究报告认为,为使中国资本市场的发展具有可持续性,必须调整政策重心,寻找基于全球视野的中国资本市场的政策支点。为此,报告对大小非解禁的制度安排、海外蓝筹股包括红筹股回归、公司债市场的发展、股指期货、融资融券等新品种的推出、中国资本市场的税收政策设计等作了全面分析,并提出很多政策建议和前瞻性理论观点。

■ 新书过眼

《一杯沧海》

我与青岛啤酒

一位由洗瓶工做到总裁的企业家,在一家有105年历史的老牌啤酒公司度过了33年,他是怎样一次次克服艰难、超越自我、实现激情绽放和组织再造的呢?这是金志国在本书中向我们讲述的商业故事。金志国2001年8月出任青啤公司总裁,而青岛啤酒销售收入从2002年的69亿元增长到2007年的135亿元,晋升世界啤酒前八强。在平均寿命只有三到五年中国企业中,青岛啤酒这么一个百年老店变为一个以“激情”为标志的、具有时尚感和时代精神的年轻品牌的历程,实在是中国商业界一个极为难得的基业常青案例。由此,金志国在本书中毫无保留地与读者一起分享在战略、品牌、管理、国际化等各方面的成功尝试以及改革的艰辛探索,也就有了不寻常的意义。

《王朝投影》

“大明王朝1566”对中国企业家的启示

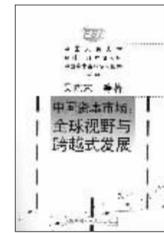
这是一位企业家、学者“双栖人”从企业管理思想角度出发为46集电视连续剧《大明王朝1566》所写的评论集,此所谓“借他人酒杯,浇胸中块垒”也。作者以他的生活历练和理性思考,提出了一个振聋发聩的观点:“帝王思想是中国企业家的精神母乳!”他由分析王朝君臣关系引出企业管理的本质问题:君臣之间的关系就相当于委托人与代理人的关系。西方市场经济是在否定王权绝对统治的背景下发展起来的,而我们的制度选择是被动的,改革是自上而下的,尽管所有制和分配方式在逐渐变化,但社会观念的进步却严重滞后,企业家很容易在企业内部成为帝王,热衷权术。茅于軾、王石两位非常赞同作者的这个命题。市场经济下的自由平等精神,应该是帝王思想的最好消解剂。我们的路显然还很长。

《专业投机原理》

被称为“华尔街终结者”、“操盘手维克多”的维克多·斯波朗迪,做过25年基金经理人,曾在1978至1989年取得连续12年赢利(年均赢利70%),没有一年亏损的骄人战绩。他写本书,原意是要为读者提供可以避免无谓浪费时间的书,以其简练、直率开启专业投机之门。请注意,他在这里所用的“投机”一词,与我们通常所理解的“投机”含义不同。他认为任何市场中都存在短期、中期和长期三种价格趋势,市场参与者也有交易者、投机者和投资者三种基本类型,那些注重短期趋势的参与者是“交易者”,主要考虑长期趋势的则是“投资者”,专注于中期趋势的就是“投机者”。维克多本人就是这样的“投机者”。从这一点出发,他在本书中让大家重新认识了道氏理论,发展了一套“一致性的事业哲学”,包括三项原则:保障资本、一致性的获利能力以及追求卓越的报酬。

《康德传》

对康德,世人的印象似乎早已定型:一位单纯的思想家,终其一生都在普鲁士偏僻一隅过着离群索居、机械一样规律的生活,既没有故事也没有历史。而库恩教授这本被认为是五十年来最全面的康德传记,则打破了这一神话,原来康德的生平本身就相当有趣,他的哲学其实就是在回应新的现代性概念,他的思想生活反映了当时文化、政治与科学的最重要发展,他的观点是对于当时文化气氛的反思。这本新传专注于康德生平中的重要事件,以及它们和当时世界重大事件之间的关联。在不忽略康德生平与著作的代表性细节的前提下,带领读者巡礼康德曾经走过的旅程——从探讨牛顿物理学形而上学基础的学者,到捍卫启蒙的文明世界道德的伟大思想家。



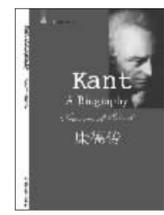
金志国 著
中信出版社
2008年5月出版



郭梓林 著
当代中国出版社
2008年5月出版



(美)维克多·斯波朗迪 著
俞济群 译
机械工业出版社
2008年3月出版



(美)曼弗雷德·库恩 著
黄涛译
上海人民出版社
2008年4月出版
北京世纪文景文化传播有限公司出品

从“第三领域”看中国改革路径

——读黄宗智《经验与理论》

◎本力

在加利福尼亚大学任教40余年的黄宗智教授(Philip C. C. Huang),学术思想与马克思主义经济学颇有渊源,或可作为理解其学说的一条线索。另一位著名华人学者杜明认为,马克思主义理论的“批判”涵义是永存的,他提出的问题并没有消失。而黄宗智对于马克思主义的态度绝不限于问题意义上,一方面马克思主义是他重要的学术渊源,另一方面也是向形式主义理论(在书中有时也表达为后现代主义)开炮的精神武器。

然而,就这本《经验与理论》来看,黄先生的学术体系甚为开放。从这本书的前几章中,我们可以清晰看到,马克思、斯密、韦伯、哈贝马斯、波拉尼等大师的经典理论共同成为黄先生中国经济研究的基准,不但超越了学派,更跨越了学科,而且进一步论证“今天的市场主义论其实只考虑了马克思的所谓生产力,而无视生产关系”,马克思主义政治经济学需要在生产力和生产关系两者之上再加上生产状况这种第三因素。此外是人口问题,虽然可以纳入生产力研究,但国内长期对这个因素考虑不足。再则是环境因素。当前最主流的新古典经济学,被黄先生比喻为一条狭窄的道路,“不能包含中国经济方方面面的复杂历史实际”。从黄先生对新古典经济学的工具主义方法论(以诺奖得主弗里德曼的《实证主义方法论》一文为代表)的批评中可以看出,他深受社会学大师丹尼尔·贝尔的影响,尤其是在认识论上与现代经济学格格不入。因此,一方面黄先生对新古典经济学多少还存在某种误解,另一方面更为开阔的理论视角和更为开放的学术姿态,使其呈现出极其出色的问题意识和理论美感。

西方理论与中国经验的悖论正是黄先生研究问题的出发点,他不惜笔墨,在书中用了“中国研究的范式认识危机”、“认识中国——走向从实践出发的社会科学”、“悖论社会与现代传统”、连接经验与理论:建立中国的现代学术”等诸多章节来阐明他的方法论、认识论立场。他认为清代的法律实践和前代相比,最大的变化是既有道德意识形态的一面,又有非常实际的一面,他称之为“实用道德主义”。而上个世纪中国大革命失败后,中国共产党形成了特殊的认识方法:从实践的认识出发,提高的理论高度,再回到实践中去检验”。清代以来的社会治理变化使他提出了国家、社会之间的“第三领域”及其“集权的简约治理”,类似“摸着石头过河”的智慧使中国出现了独特的法庭调解制度、民事判决和农村阶级斗争,这些理论与实践的巨大差异处都成为黄先生研究的重大问题。

黄先生不但引用了河北宝坻、四川巴县的一手档案资料,在对官府档案和民间习惯研究的基础上得出了令人信服结论,将“类达与实践”背离的观点抒发得淋漓尽致,而且进一步从理论角度来审视中国近现代介于国家与社会间的“第三领域”及相应的非正式制度。虽然所关注的问题,翟同祖、张仲礼等前贤皆有论及,不过黄宗智不但在抽象为一般上更进一步,在解释力的空间与时间上大大扩展,且更好地将其融入社会科学整体理论框架,用中国的经验破除了西方社会公共领域/市民社会二元对立的模式,有其全新的理论贡献。个人认为,《经验与理论》法制史部分最为精彩的是对中国法庭调解制度的一个具体经验研究——“离婚法实践”,在政权从激进离婚立场态度上转变,在坚持共产党作风的前提下采取与实践的融合,兼容乡村惯习的调解传统,最终形成了依靠群众、调查研究、调查研究的“马锡武模式”。

唯一觉得遗憾的是,黄先生对新古典经济学还存在颇多误解。认识论和研究方法的不同,并不能抹杀其贡献。比如,在“第三领域”的问题上,法学家季卫东先生也提出,因为中国传统规范体系中有的一定多元性和对社会的开放性,特别是对于民间的情理习俗和作为国家意识形态的儒家哲学之间相互贯通,当事人之间的交涉以及官方讨价还价的余地也很大,所以在中国司法系统中,没有出现科层制原理彻底化的状态,在官僚支配与民间和解之间存在着不断相互作用和调整的空间。而新古典经济学的研究理路是讨价还价理论。上世纪50年代,新古典早期的弱讨价还价理论还只给出了一个可行的谈判区域或协商解。后来纳什运用博弈论的分析工具,才终于确定了作为讨价还价者选择一致性的唯一效用向量,通常被称为纳什解。1972年,科斯教授在一篇名为《耐久性和独占》的论文中,曾天才地猜到只有当讨价还价博弈的出价时间间隔为0时,此时贴现因子趋于1,均衡的结果才会出现。这个情形被一些经济学家称为“科斯猜想”,从而将讨价还价博弈与一般均衡联系在一起。从这一理论贡献出发,我们也可以解释清末以降民间当事人之间的交涉以及与官方讨价还价空间的重要性。

对于当前的中国研究而言,能发现真问题更为重要。正如黄先生所言,我自己研究的起点总是一开始鉴别一大堆迄今还没有发掘的或发掘不够的材料,然后从中找出新的经验信息,我转向学术理论的主要目的是通过与理论的联系和对话来构造我自己的一些基于经验发现的概念。从认识方法上讲,我有意识地努力从经验研究出发到理论,然后再返回到经验发现,而不是从相反的路径着手。”



《经验与理论》
中国社会、经济与法律
的实践历史研究
黄宗智 著
中国人民大学出版社
2007年11月出版

一只小蚂蚁和它的宏伟梦想



《梦想金山》
许晓辉 刘峰 魏雪峰 著
中信出版社 2008年5月出版

◎张秋凤

这是一只蚂蚁的故事。不过,结局并没有像我们想象的那样,蚂蚁被大象踩死,而是蚂蚁在大象的脚下顽强地成长。

如果从改革开放算起,从最初的“倒爷”形态下的民营企业到现在的,中国的民营企业已走过三十年的风风雨雨了。而在这不算短的时间里,我们看到许许多多的民营企业都茁壮成长起来了。其中的一部分,已经将品牌打到了世界各个角落;还有一部分,在国际的资本舞台大风光了一阵。

但是细细审视一下,我们的很多企业还是远远的落后于国际同类企业,无论从技术上,还是从品牌上。若非要找出一个行业,还能够与国际产品相抗衡的话,那是非信息技术行业莫属了,更小一点说是软件与互联网行业。

这个行业诞生了很多企业,他们狠狠的“狙击”着来自“第一世界”国家的信息技术及知识的“巨

略”。有GOOGLE,就有百度,有EBAY,就有淘宝,有雅虎,就有新浪……尽管这些企业的规模、实力与他们的对手相比,都显得还很弱小,但是这种对抗给了我们足够的信心,更重要的是,它带给了中国网民更多的选择和享受。

20年前,微软正处于极速的发展中,Office软件被安装到全球几乎所有电脑的电脑上。从中国南方一个贫穷的山村走出来的求伯君,此时写出了WPS,由此也就开始了一只蚂蚁和一只大象的故事。这个故事被很多人用各种各样的语气讲述了20年,有怀疑、有憧憬、有不屑、有坚毅……20年后,故事还没结束,还要被继续讲下去,只是方式已经改变,故事的主角也更加务实。

怀揣着巨大的梦想,求伯君和金山开始了对抗微软的征程。在惨重的失败之后,他们发现,或许穷其一生,也无法打败这个巨无霸对手,但是他们依然没有放弃。梦想是需要现实来支撑的,因此金山走上了更现实的互联网道路,同时也三番五次地强调不会放弃梦想。虽然在今天,金山很不习惯或者不愿意跟别人再把它和微软放在一起,因为在他们看来,这个梦想太大,自己的身躯还无法负荷起这个大大的梦想,但是它仍然一步一步的在沿着梦想的道路前进。很多人把这理解为“曲线救国”,在我看来,这是在面对理想和现实的冲突之后一个明智的选择。

半个世纪前,人们同意大利的登山家麦什拉尔为什么要登山,他回答说:登山只是我每天做的事情,如果我登上山顶,并不会挥舞意大利国旗,而是像一位爬上自家

屋顶晒玉米的农妇那样,轻轻的挥舞她的手绢。我为什么要登山,因为山在那里。”

对于一只蚂蚁来说,还有什么比拥有一个梦想并不断的为此挑战和战胜自己更重要呢?

在我看来,这正是这本《梦想金山》所揭示的一个最核心的道理。凭借着这份梦想和为此不断挑战和战胜自己的坚持,金山走过了20年。在金山登陆香港主板上市时,雷军这样说:“只要我们的梦想还在,我相信,20年后金山还在那里。只要这个梦想还在,我们就会永远朝着一流企业的目标前行。”

国内现在正在涌动着一个企业史写作的热潮,尤其IT领域。企业史写作有两个套路:讲述一个普通人的发财故事,或者使用文学语言写一个普通人成长的故事。前者如《盛大传奇》等,后者如《激荡三十年》等,《梦想金山》将这两个套路融合起来,并将梦想一次次平凡的贯穿在人或者企业发展的始终。也许可能作者是金山企业员工的缘故,在叙述真切的同时,金山不免有线索多而乱、某些章节内容太细、资料堆积过多的毛病。

不管怎么说,《梦想金山》在梦想之外,把更现实的企业运作层面的经验——浓缩展现在我们面前,这样读者又能得到诸多实战的经验。一位看过文稿的读者说:“这些案例,即使作为哈佛大学商学院MBA的案例也毫不逊色!”

面对一只拥有大大的梦想并在不断进步且实战经验越来越吩咐丰富的蚂蚁,谁敢说下一场龟兔赛跑的冠军一定是兔子?