

## 欢迎来到“无界”时代

□杨吉 初丽丽

Anywhere,无处不在,一个很普通的单词,在艾米莉·内格尔·格林看来,必将引发一场科技和产业的革命。为了称呼方便,也或许特别纪念,她坚持使用一个更简单的词,来命名即将迈进的世界——无界。

无界,就字面意思理解,除了“无处不在”,还有“没有边界”,够了吗,不,它还包括“无远弗届”。后者最早出现在《书·大禹谟》:“惟德动天,无远弗届。”意指不管有多远,没有到不了的。好吧,现在的问题是,艾米莉·内格尔·格林所谓的“无界”又是在哪种意义上的?

翻开《无界》,格林写道,无界由三个要素组成:第一,一个公共的数字通信网络,它可以容纳任何压缩或转换成二进制的事物,语音、文字、音乐、视频、图像;第二,网路容量,通常人们用带宽表示,即每秒能传输的字节数量,毫无疑问,它要求越快越好;第三,无线的无处不在,就像时下的Wi-Fi、蓝牙、ZigBee技术等。按照格林的说法,但凡具备前面三大要素的,就是一个全球性的开放式通信架构,就是一个可以被称为“无界”的网络。

当然从物理性质讲,不少国家和地区现在都拥有了这样的无界网路,但是格林指出,还有三个额外的关键性质会随着这种无处不在的网路而出现——无缝的、安全的和智能的——它们对希望从中获利的商人很重要。这实际上也表明了写作的初衷,正如《无界》一书的副标题所示,企业如何在“全球互联时代”生存。作为研究全球互联变动趋势的专家,格林试图呼吁企业应着眼于当下趋势,抓住机遇,尽早制定出基于无线互联的商业策略,从而获利。

这是一种前瞻性的号角,和21世纪初期兴起的互联网热潮不同,这次的“无界”是相对而言的再升级和再革命。它必须建立在互联网技术的成熟,必须建立在移动电话的爆炸性增长,同时反过来,要最终使得这两项发展像第一代汽车、手机和其他技术革新那样具有基础性和普遍性。这一点不难理解,在通信产业上有个定律叫“梅特卡夫定律”,它说的是在一个网路的价值上升与网路中连通个体数量的平方成正比。例如,当世界上只有一台电话,不仅架设成本高,而且没有价值;如果地球上每个角落都安装了电话,运营成本反而降低,而且使用电话的需求会被激发,价值会被提高。同样的,无界网路仅靠一两家企业的全城覆盖是不够的,且不论投入产出是否划算,一个商业价值的不明显也足以把方案否决。

那什么是格林心目中理想化的“无界”?在书中,它是被这样诠释的,互联网上的无处不在、互联设备上的琳琅满目、媒体普遍的数字化呈现、新闻的允许即时点播、支持移动支付、信息服务转向个性化定制、社交互动的频繁紧密……以这样的标准来看,当前尚处于“新兴”过渡到“无界”的转化阶段。不用太过记忆它的标志性特征,只要环顾四周,便已一目了然:不少地方开始覆盖无线网络,你可以用iPad、手机、上网本等浏览信息,当然,除了数字媒体外,传统的报刊杂志书籍也是充足的;支付方式主要是现金支付为主,但电子支付的方式也层出不穷,像什么支付宝、网上银行、一卡通,最近还有3G手机支付;服务市场这块,超越了以往的“大喇叭”时代的大众交友,转而分众传播、细分市场;亲朋好友之间的互动更加频繁,除了手机电话,对年轻一代来说,更主要的一些IM通讯工具、微博以及网路社交空间。

至此,格林这本《无界》前半部分很像是尼古拉斯·尼葛洛庞帝的《数字化生存》或唐·泰普斯科特《数字化成长3.0》的姊妹篇,侧重描绘数字化时代的生活样貌和对消费者、企业的影响。到了后半部分,全文行将结束时,格林才把重心放在探讨“企业如何面对全球互联的挑战与契机”这一主题上。什么时间行动,如何行动,以及行动时要注意的事项。你会找到一些想法,关于如何赢得更多客户,保持他们更长时间的忠诚度,卖给他们更多的东西,并用最少花费做到以上几点。”

客观地讲,格林的这番表述略显泛泛,现实指导性的意义也欠缺。这恰恰也是《无界》的软肋和不足之处。洞见性的思考和对趋势的研判,注定了《无界》会成为一本前瞻之作,它的积极意义毋需再多言。然而需要指出的是,也正是因为它的过于理论化和超前性,使得给人印象是有点务虚、不切实际。譬如本应该是全书最主要、最核心看点的“落地方案和行动指南”上,格林采取的是跟主题不太相关的摘录拼接、案例罗列,从逻辑性、思想性、建设性来看都不能完整的承载该书的核心论点,这未尝不是一种遗憾。

所幸,“无界”时代才刚刚开启,其关联的商业也启程不久,包括格林在内,谁都还在未知、不确定,但方向明确的征程上前行!

书名:《无界:企业如何在全球互联时代生存》

作者:(美)艾米莉·内格尔·格林  
出版社:机械工业出版社

□刘澜

商学院教什么?美国商学院教的绝大部分东西,属于“商”。虽然叫“工商管理硕士”,但只侧重了“工商”,也就是MBA中的B,既忽略了“管理”的部分,也忽略了其中的“硕士”层面,即研究生教育所应该注重的对思想的塑造。中国很多商学院则侧重于经济学,美国是侧重工商还是经济学,商学院至少忽视了对于管理者非常重要的三大类内容。

第一类是任何组织中的管理者,不管是企业中的财务经理、销售经理、生产主管,还是医院的科室主任、大学里的系主任,都需要掌握关于怎么管理人的内容。既包括怎么管理下级、团队,也包括怎么管理上级、平级,尤其关键的是怎么管理自己。

第二类是“组织为什么存在”这样的终极问题。企业存在的目的是什么?员工是资源还是人?这些问题超越了单纯的商业和经济学的逻辑,进入哲学的范畴,商学院要么难以作答,要么给出错误的回答。企业和管理者的行事方式,归根到底是由对这些问题的回答决定的。

第三类是领导力问题。领导力同时具有上述两类问题的特征。一方面,每个组织管理者,不论行业和职能,在具体工作中都有发挥领导力的责任。另一方面,领导力跟认识自己、成为自己,以及组织的目的是什么这些终极问题密切相关。

那么,商学院为什么不教管理?

在中国,首先是因为商学院或者管理学院不懂管理。这听起来像讽刺,但在很大程度上就是实情。商学院在中国是新生事物,经济学者往往近水楼台先得月,成为商学院的往主。而来自西方的经济学,传统上是把组织看作一个黑匣子,不关心也不懂得其中的管理问题。

诺贝尔经济学奖创设几十年来,只有一个研究组织的经济学家获奖,就是赫伯特·西蒙,这可以作为经济学者不关心管理的旁证。当然,还有一个原因,就是“无为”。非不能也,是不为也。不为,可能是因为重学术、轻实用。美国的商学院,一直存在“经验知识”与“学术知识”这两条路线的斗争。早期的商学院被认为学术性不强,而现在的商学院又被认为矫枉过正,脱离实际太远。

在无能与无为之上,还有个更深层次的原因是对教育的本质和大学的功能的“无知”。组织领域的学术大师、斯坦福大学商学院教授詹姆斯·马奇说,教育的本质有三个要素:第一,对学习的信念。这是对知识的美感与优雅、受过训练的智力和学术胜任力的追求。第二,对成人世界的追求。教育的追求就是让儿童脱离幼稚,成为成人。第三,乐观主义精神。教育与其说是为了成功的结果,不如说是展现人性意志的人生历程。

因此,马奇说,大学只是偶尔是

个市场,它更像是寺庙。高等教育是愿景而非算计,是献身而非选择。学生不是顾客,而是侍僧。教书不是工作,而是圣礼。研究不是投资,而是见证。

### 管理自己

管理者所处的职场,或者说人生,就跟马奇所说的大学一样,它是一个市场,更是一所寺庙。因此,我所说的管理十条黄金法则,尽管可以包装为职场成功指南,但它们更像是僧侣的修行法则,所以也称为“管理十律”。管理十律中的前三律,是关于怎么管理自己。

**第一律:**做自己的CEO。也就是说,管理者首先要管理自己。管理大师德鲁克说,知识工作者要做自己的CEO。实际上,一切组织的工作者,即使你只是一个普通的文员或者销售员,也可以做自己的CEO;而即使你已经是是一家大公司的CEO,你也需要先做自己的CEO。

英特尔公司前CEO安迪·格鲁夫劝告经理人说:“无论你从事哪一行,你都不只是别人的员工—你还是自己的职业生涯的员工。”格鲁夫自己也是这么做的。他说:我的背景是工程师,而现在是一家高科技公司的经理。但同时我也和你一样,是我自己职业生涯的老板,每天都得提高自己的产能,提供更好的产品和服务以满足我的客户。”你是自己的员工,更是自己的老板,要对自己的人生负责,为自己制定战略并执行。

**第二律:**既要计划,又要梦想。管理者的四大职能中,第一项就是计划。管理者做计划、做预算、做方案,不仅设定结果目标,而且要设定过程目标。但是,管理者常常忽视了梦想,管理文献也忽视了梦想。有哪一所商学院开课,教大家“管理梦想”呢?大师马奇指出:梦想、愿景,以及其他的想象,是把我们从现实中解放出来的一种手段。

对自己的人生负责,既要计划,又要梦想。梦想帮助我们为变化做计划。计划是地图,梦想是指南针。计划让我们脚踏实地,梦想让我们仰望星空。没有计划可能走不动,没有梦想肯定走不远。只会计划而没有远大的梦想的人,不管职位多高,也只能称之为“打工者”。只有梦想而没有实现梦想的计划的人,那他只是一个空想者。既有梦想,又能把梦想转化为行动计划的人,是积极的梦想者。长远的成功,属于积极的梦想者。

**第三律:**学而时习之。这句话有三个关键词:学、时、习。学指的是模仿、效法,习指的是实习、实践,时指的是适时、合时。首先,经理人要学。所谓的管理者,三大能力(除了天能力、人际能力、概念能力)除了天生的部分,都靠后天学习而来。其次,学习是学加上习,习并非复习、温习,而是实习、练习,是实践。再次,学习要适时,要在适当的时候实践,不要学



而乱习,不要因为只学会了使用锤子,就把任何什么时候遇到的问题都看作钉子。

### 管理他人

管理十律的第四律和第五律,是关于怎么管理他人。

**第四律:**用人之长。管理大师德鲁克经常举林肯任用格兰特的例子。美国南北战争时,林肯总统任命格兰特将军为总司令。有人向林肯投诉说格兰特嗜酒贪杯,难当大任。林肯说:“我倒想知道他喝的是什么的酒,我想给别的将军也送上一两桶。”用人之长说起来只有简单的四个字,但是其内涵相当丰富,要求我们见人之长、识人之异,还要求我们见团队之长、识团队之异。

用人之长,还要求我们育人之长。中国企业家曾经很流行学杰克·韦尔奇,有人学多元化,有人学“数一数二”,其实都是在学皮毛。韦尔奇的精髓,在于育人。韦尔奇之所以了不起,之所以被称为“世纪经理人”,是因为他培养出了几十个世界500强公司的CEO。不管你是总经理、部门经理、车间主任,还是大学校长、医院院长、政府机关的处长,要学韦尔奇,首先要学他的育人。

**第五律:**管理你的上司。不要让你的上司管理你,而要让他被你管理。但是,你还不能让他有“被管理”的感觉。善于天真的经理人认为只要埋头苦干就行,不过世故的经理人认为只要拍好马屁就灵,都是对管理上司的误解。管理上司,是为了更好地创造成果。

管理上司,也要用上司之长。具体

说来,要见上司之长、识上司之异、急上司之急。就拿识上司之异来说,你一定要发现上司独特的工作风格。他是喜欢下属口头汇报,还是书面汇报?如果是阅读型的,你就不要老是给他打电话,而是写书面报告。如果他是个倾听型的,你就不要老是给他发邮件,却为等不来回复而苦恼,而是找他当面汇报,或者打电话。

### 管理组织

管理者三大能力中概念能力的主要表现,就是能够在组织的层面思考问题,有三个问题在组织的层面至关重要:怎么对待顾客?怎么对待员工?企业的目的是什么?管理十律中的第六、七、八律,就是对这三个问题的回答。

**第六律:**别把顾客当上帝。这有两层含义。第一层是要重视顾客,因为管理大师德鲁克说,企业存在的唯一目的就是创造顾客。第二层则是不不要过分重视顾客,把顾客当上帝,就是过分了。要重视顾客,就要进行向外走动式管理,要重视不满的顾客、矛盾的顾客、愤怒的顾客,要抓住狂热的顾客。不要太重视顾客,就要知道顾客有时是错的,有些顾客需求不能满足,还要区分顾客之外的非顾客,还要区分顾客与客户。伟大的公司,是驱动市场的公司,走在顾客的前面。

**第七律:**把员工当人。员工不是人力资源,也不是人力资本,更不是人力成本,而是人。管理学者亨利·明茨伯格说,人力资源是管理中最糟糕的词汇,因为这个词把人“非人化”。明茨伯格说:“一种资源是一件东西。

## 稻盛的经营哲学

□海清

稻盛和夫,无疑是一个德高望重的划时代人物。享有日本经营之圣的美誉,是日本继松下幸之助之后最受人尊敬的经济大师。且不谈白手起家亲手缔造两家世界五百强企业(京瓷与KDDI),也不论其学生孙正义打造的软银集团,光是2010年在78岁高龄出手执掌日航——破产重建的曾经的世界五百强之举,就足以让人敬佩其胆识与勇气。

一个人,一辈子,结缘四家世界500强,可谓前无古人。

在近半个世纪的时间里,稻盛和夫亲身所经历的经济周期有很多回,但每次都能带领企业度过萧条,不断在逆境中成长,其顺利发展到今天的断看家法器,便是其越来越受关注的“经营哲学”。

2011年6月,中信出版社将隆重推出日本“经营之圣”稻盛和夫《经营哲学经典系列》《六项精进》、《经营十二条》、《经营为什么需要哲学》三部大作,标志着稻盛和夫(北京)管理顾问有限公司与中信出版社联合打造的2011稻盛和夫阅读年”正式火热启动。

为何阅读稻盛?

身为“经营哲学”创始人,稻盛和夫在中国企业界可谓声誉隆盛。多年以来,他致力于宣讲“敬天爱人”思想,向世人揭示50余年京瓷、KDDI两家世界500强企业长盛不衰的秘密就在于他的“经营哲学”。

凡是受过稻盛和夫指导的经营者,无一不为稻盛超凡的人格和睿智的经营哲学深深折服。

稻盛和夫(北京)管理顾问有限公司

我是一个人,不是一个人力资源。我认为这种词汇贬低了人。叫做人力资本或者人力资产则更糟。”

这不只是怎么叫的问题,更是怎么做的问题。如果把员工当成本,动词就该是节约;把员工当资源,动词就该是利用;把员工当资本,动词就该是回报最大化。如果把员工当人,动词应该是什么?在2008年,我针对一个管理网站的用户做了三次调查,问的是同一个问题:企业对员工的动词应该是什么?三次得到的结果几乎一模一样,排在前四位的动词都是激励、尊重、培养、关心。也就是说,把员工当人,应该激励他们、尊重他们、培养他们、关心他们。

**第八律:**超越利润。怎么对待员工,怎么一个侧面反映了对企业的目的是怎么看的。如果认为企业的目的就是创造利润,那么员工肯定会被当作成本、资源或者资本。的确,企业没有利润不可能长期生存。但是,利润不是企业的目的。这就像人不呼吸氧气不能生存,但是呼吸氧气不是人生的目的一样。

### 领导力

经理人有两个责任:管理的责任和领导的责任。管理十律的最后两律,是关于领导力。

**第九律:**动员群众解决难题。经理人要解决两种问题:技术性问题和变革性难题。这也是经理人的两种责任:管理和领导。领导力大师约翰·科特这样评价美国的许多企业:“组织中有很多人擅长管理,但是他们缺乏领导力。”对于许多中国企业来说,更准确的表述也许是:组织中有很多人不仅不擅长管理,而且缺乏领导力。

管理是解决技术性问题的,是维持现状,维持一个组织、一个事物的正常运转;领导是解决变革性难题,是挑战现状,实现变革。因此,领导力的核心是动员群众解决难题。难题之难,在于必须变革,必须依靠群众改变现有的思想、行为方式、价值观才能实现,而群众的改变不是轻而易举的,所以必须动员、激励和鼓舞,不能靠命令和控制。

**第十律:**修炼领导力。领导力不是一种可以教的技能,而是长期的一点一滴的修炼。修炼是困难的,甚至是痛苦的,因为修炼的内容往往是违背我们本性的。

围绕动员群众解决难题这个核心,我概括了八项领导力的修炼。其中包括三项动员群众的修炼:密切联系群众、讲故事、当老师;三项解决难题的修炼:从失败中学习、反思、深思;还有两项自我修炼:认识自己和成为自己,这是前面六项修炼的基石。

领导力的修炼,也就是人生的修炼。而最重要的领导力修炼也许是最后一项:成为自己。在本书中,我强调了三个成为自己的要点,最重要的也许是最后一个:坚守自己的身份。

董事长曹岫云是中国研究稻盛和夫的第一人”。他曾经说过:“人类有史以来有不少卓越的思想家、哲学家,而哲学家同时又身兼科学家、企业家、宗教家,一身而数任的人,稻盛先生或许是独一无二、天下无双的。”

海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏、阿里巴巴集团主席兼首席执行官马云、万科集团董事长王石等中国优秀企业家都与稻盛和夫有过面对面的接触和交谈。

张瑞敏表示:“稻盛先生的经营哲学里有两条对我们非常重要。一个是敬天爱人。另外一个就是稻盛先生创造的阿米巴经营组织。早遇稻盛,海尔发展会更快。”

阿里巴巴集团主席、首席执行官马云读过《六项精进》后表示:我对稻盛先生一直很敬仰。很多事情是我最近一两年才想清楚,但是稻盛先生多年前已经想清楚了。”

万科集团董事长王石,对于《经营为什么需要哲学》感触颇深:“稻盛先生的著作中多次强调‘人生是提升心志的过程’、‘人生不过是宇宙造物主赐予人类的、提升心志的修道场’。我很赞同这样的说法。”

在新时代的企家中,“经营哲学”已经成为流行词汇。越来越多的经营者意识到,经营不光凭超多的管理与得力的经营手腕,更需要具备正确的思想。于是,人们对稻盛和夫的兴趣更加浓厚。

书名:《六项精进》《经营十二条》和《经营为什么需要哲学》

作者:稻盛和夫  
出版社:中信出版社