

固守根本： 从《金刚经》看企业经营

■冯仁厚



【作者简介】 冯仁厚，台湾大学商学研究所硕士毕业，现任台湾群仁管理顾问公司总经理，全球华人竞争力基金会顾问。曾任上海中兴百货公司总经理、天仁集团副总裁、哈帝食品（股份）公司副总经理。擅长经营管理策略与组织学习辅导。著有《领导的九大思考》、《管理实务系列》、《连锁零售系列》等。

美国学者科林斯在《基业长青》一书中，对上个世纪百年企业界作了长期的观察研究，选出了18家高瞻远瞩企业与18家普通企业相对比，发现高瞻远瞩的企业中拥有许多共同的特质。把这些特质拿来与佛教经典《金刚经》教义“庄严即非庄严，是名庄严”作对比，就会发现许多符合教义的实例。

■ 拥有崇高理想，务实地追求利润

默克药厂的乔治·默克在1950年写下一段话：“我们要记住：药品重在救人，不在将本求利；但利润会随之而来。我们记得愈清楚利润就会愈大。”默克药厂把获利赚钱与治病救人两个表象相异的事项在本质上等同起来。有一次，非洲三个国家发生河盲症，这是一种会使眼睛瞎掉的传染疾病，三个国家有300万人染上了这个病。默克药厂很快就研发出治疗河盲症疫苗，做了300万剂。原以为这三个国家政府

一定会拨出预算来解决人民的痛苦，结果三个国家都没有预算，拨不出钱来。最后，默克药厂回归他们的核心价值——药品是要救人的。把这300万剂的疫苗，全部捐给了这三个国家的300万个病人。

这么做是不赚钱的，但最重要的是它把整个公司的人心维系住了。因为所有的医药科学家在做药品研究时都是以救人为目的，所以他要做的是救人的工作，有了这样的精神在背后，团体的力量就能凝聚在一起，使默克药厂成为高瞻远瞩的公司。问题关键是像默克药厂这样有崇高理想的高瞻远瞩企业，会不会赚钱呢？

根据《基业长青》作者所做的调查，以1926年1月1日分别投资美金一元在纽约证券交易所大盘指数基金、对照组公司的股票基金、与高瞻远瞩公司的股票基金，到1990年12月31日，投资大盘指数会成长到美金415元，对照组公司股票基金会成长到美金955

个人的投入与行为是不切实际的。以工业社会中的企业而言，其组织设计的主要目的，力求一群体中从事直接生产或作业工作者能发挥最高生产或作业效率。因此，所采用的途径经由细密分工使各工作者所担负的工作单纯化，然后发现最佳的工作程序与方法，并要求他们遵照实行。在这种状态下，工作者自然可以明确和熟练地将所担负的工作做好。

因此，为配合这种构想，应在组织中设置有专家从事工作分析，提供最佳的分工与工作方法，由各层级主管

负责指挥与监督，以解决因分工所带来的沟通和协调问题。同时，因应外界环境的变动，由预测与规划以求有秩序地将改变纳入原有分工与操作系统内，而不至于影响原有的效率，这种工作和决策的责任一般落在高层主管及幕僚身上，这种组织较适合于追求效率而不适合于因应或预应改变。

然而，进入二十一世纪后，企业的外在经营环境发生根本改变。一方面，环境条件的改变本身往往表现为“非连续性的”，难以事先予以可靠地预测；另一方面，改变的深度和广度属于

所谓的“典范转移”（paradigm shift），使得原有的思考和分析架构失效。如构成分析架构的国家、产业、科技及组织间所存在的界限都逐渐消失或模糊化。在这种情况下，企业所追求的不能只是效率，而是属于所谓“定位”或“经营模式”的改变和创新，甚至是颠覆。在这种重大变革下，原有的组织设计显然是无能为力的，延续原有组织下所做的改进和努力也无济于事。因为创新组织本身所追求的不是稳定和效率，而是改变和弹性，而这种特性正是传统组织中所予以排除和控制的。■

元,是大盘指数的两倍;而投资高瞻远瞩公司股票基金会成长到6353元,是对照组公司的六倍多,是大盘指数基金的15倍多。

■ 稳固的核心价值,快速改变与行动

整个迪士尼乐园的经营理念只有一个宗旨——提供最好的家庭娱乐,不管是投资影片还是乐园都是如此。

有一次我带孩子到东京迪士尼乐园玩,那时孩子很小,只能玩“金矿山”。从“金矿山”等候线排队开始要排一个小时的队才能轮到我们,但迪士尼不会让我们枯燥地排上一个小时。5分钟刚过,我们到了花园;10分钟后在一个小山丘上;排到30分钟时候小孩子开始不耐烦了,那时我们可以看到上车的地方,孩子又兴奋起来;结果,从看得到上车地点的地方到上车又足足等了30分钟。前后排队整整排了一小时,但迪士尼把你排队等待的情绪变化、感觉都考虑进去了。

所以,一个最好的家庭娱乐不只是它的设施好玩,还需要将各种人性、心情的变化考虑在设施规划与人员服务上,才能让每位游客玩得尽兴,心情愉快。而且,迪士尼乐园把地面设计成城堡乐园,地下是工作人员的空间,所有上班的人都上台表演,扮成演员或快乐的主人。我看过他们训练的影带和训练的方法,都是在训练一个人怎样去扮演好角色,整个教育训练和服务精神所强调的都不是表现在赚钱上,而是在怎样让顾客得到最大的快乐。把快乐和赚钱巧妙地结合在了一起。

不管外在环境如何变化,企业内部总是要有一个稳固的核心价值和理念。日本的UNIQLO公司很清楚,是要给消费者提供一个简便、便宜、让他们觉得舒适的衣服,这是一个很好的精神价值。但3、4年后日本人已人手一件了,因此它的销路就不好了。因为UNIQLO没有把固守根本与弹性变化的本质结合为经营的内涵。而7—11连锁便利店的核心价值观就是“便利”——在经营上不断跟着外在环境互动,而重新诠释“便利”的变化能找到更宽广

的市场与经营空间。

企业在发展中,很多时候因环境的变化必须要进行大胆的调整、果断的行动,同时,要持续发展必须有核心业务的保守主义,固守根本的精神与动力才能累积深度经营的力量。波音公司1965年做了一件企业史上最大胆的行动——决定进行波音747巨无霸喷气客机的计划,这一决定差点毁了波音公司。当时波音董事长比尔·艾伦说:“如果波音说我们要制造这种飞机,我们就会做出来,即使是耗尽整个公司资源,也要做出来。”但在冒险过程中,波音公司没有忘记公司的核心价值观——珍视产品安全,他们沿用了商用客机历来最保守的安全标准、测试和分析。

■ 渐进式演进和进步,挑战不可能的目标

企业提出的远大目标表面上看是不可能实现的,但在做时就变得很保守——这是两个极端却合而为一。一般人认为企业家是喜欢冒险的,不冒险赚不到钱,但你去问成功的企业家他们会说:“我是非常保守的人。”

《企业活水》是一本对欧洲成立300年的企业所作的调查的书,研究为何这些企业能存活300年。其中有一个重要的因素叫“财务保守”——甚至保守到经营都靠自有资金而不借钱,另一个关键因素是“固守本业”——业务中心非常稳固。但这些企业也会开放一个空间让员工去探险、尝试新的东西,一直试到觉得有把握、业务有起色才去大力投资,这些作法都是在保守和冒险中取得平衡,所以企业才可以活过300多年。

企业家在勾画出理想来运作时,往往很多人都说不可能,但这些企业家就是从不可能当中成功地实现了他的理想。台湾很出名的张忠谋先生把IC产业重新做一次变革,做出IC代工产业



来;像日本早期SONY做晶体管收音机时,日本大藏省的官员还在劝阻SONY——你们的技术做不到那个境界。等SONY把晶体管收音机做出来时,改变了日本工业界在全世界人心目中的形象。所以从挑战不可能到怎么让“不可能”变成成果,这中间是很矛盾,但又可以结合成一体。

■ 严谨的企业文化,调整适应能力

一个成功的企业大都具有鲜明的企业文化和意识形态,甚至还很强势地存在,但这些又必须要随外在环境变化而调整。那些高瞻远瞩的公司都有一个核心的价值观,所有经营行为都跟着这个核心价值观在走,譬如强生公司成立的目的是减轻病痛,它做出很多东西都是从这个角度出发。SONY讲“科技进步的运用来创新造福大众,带来真正的快乐”,于是,它所做的产品都是运用高新科技与人类生活相结合。“竭诚的服务”、“真正的解决问题”、“科技上升来改善生活品质”这些看起来跟赚钱有一段距离,但企业家们都会把它等同于赚钱。把这两个不一样的力量结合在一起,就相当于《金刚经》里反复阐述的“是名庄严”的理念,而如何灵活理解和运用,就需要企业家的领悟和践行了。■

本栏目责任编辑:苏大军(sudajun@sohu.com)

北京管理科学院 北京格魯培訓公司

地址:北京市朝阳区安立路1号奥体中心
田径场东办公区071室

邮编:100029

电话:010-51657000

传真:010-64899076

网址: <http://china.ceolearning.org>

服务信箱: service@ceolearning.org