

34. 旧指南与当代战略家

巴纳德《高管的职能》的意义

在印度的管理学院课程中，一些经典著作被束之高阁，被贴上“过时”的标签。如今的管理学著作往往流于表面，无法提供管理学经典中那些以简洁而全面的方式表达的洞见和理念。这些经典著作至今仍能帮助和挽救那些在商业和非商业领域，尤其是大型组织中陷入困境的组织。它们甚至对政府、官僚机构和各政党等大型开放系统也大有裨益，有助于以公平的方式引导国家和人民的经济繁荣。

切斯特·巴纳德的《高管的职能》就是这样一部由一位经验丰富的管理者撰写的著作。它为不同层级的管理者，尤其是高级和高层管理者，提供了宝贵的经验教训。然而，在印度的管理学院的教学和培训课程中，却很少提及他的真知灼见。八十多年前撰写的组织概念和管理技巧至今仍然适用，值得各级学生和在职管理者借鉴。本文将阐述一些关键点。

伯纳德的组织概念

伯纳德将组织定义为一个合作系统，其中不同的利益相关者是合作系统的成员，他们的目标可能与合作系统的目标相冲突¹。通常，一些成员会占据主导地位，并要求获得与其贡献不成比例的合作收益²，这些成员有时是员工³，有时是所有者⁴，有时是供应商⁵，有时是客户⁶，偶尔也会包括政府和社会大众⁷。虽然伯纳德的合作系统概念并未将被动的、非人为的因素纳入组织，但我的个人经验表明，将有形资产⁸（例如技术、厂房、机器、建筑物甚至土地）纳入其中，至少可以带来与积极成员（他们能够发声、呐喊和公开抗议，而这些声音我们能够轻松理解）所期望的更高的收益。

巴纳德将组织视为一个合作系统，其中所有利益相关者都同等重要，这一概念在很多方面都很有用。首先，它意味着需要以公平的方式平衡对待所有利益相关者。战略家不应受强势利益相关者的要求左右，也不应有意或无意地忽视某些不重要的利益相关者，例如有形资产⁹。从长远来看，这种谬误可能会造成高昂的代价，甚至导致组织的消亡¹⁰。

其次，当现有利益相关者无法提供或贡献组织业务所需的各类资产¹¹时，该概念还有助于寻求其他利益相关者的帮助。

第三，也是更为重要的一点，巴纳德的组织概念还有助于制定组织使命和关键目标的恰当描述，以确保组织的长期生存。

使命的概念

正如伯纳德所说，组织（合作系统）的目标与合作系统成员的目标并不相同。那么，合作系统的目标该如何设定呢？每个组织的创立都是为了满足社会的某种需求¹²。因此，满足社会的一项或多项需求就成为了组织的使命。但是，使命背后必须有一位充满热情¹³的“使命者”，他全心全意地致力于通过满足社会已确定的需求来服务社会。成功的组织拥有一位¹⁴的领导者，他如同一位使命者，作为统帅，为实现这一使命而努力。

清晰的使命能够统一组织运作的所有要素，包括目标的设定、战略的选择、各种资源和基础设施的投入/开发、组织结构、系统、政策、技能，以及最重要的，如果它成为共享价值观的一部分¹⁵，它就能通过适当的非正式结构弥合正式组织结构中的所有差距。这是必要的，因为人们无法设计一个能够处理所有决策情况的正式组织¹⁶。另一方面，缺乏清晰度可能会导致各种要素之间出现高度不一致，从而导致组织绩效极差¹⁷，甚至导致组织崩溃¹⁸，并对领导层进行处罚¹⁹。

设定目标：组织的有效性和效率

设定目标至关重要，因为组织的绩效目标、衡量和监控都依赖于此。因此，首要目标必须源于组织的使命：组织在多大程度上满足了社会的需求，这体现在服务的客户数量或销售的产品或服务数量上。将其乘以收费价格，即可得到所谓的收入/销售额。因此，收入/销售额的增长就成为衡量组织实现其创建宗旨（通常在其章程，即组织章程大纲中描述）有效性的指标。

伯纳德也对第二个目标的必要性进行了非常精辟的阐述。组织在保持高效运作的同时，其管理者还必须确保各利益相关者贡献的总和大于或至少等于所有成员期望的总和。否则，任何利益相关者都可能无法获得预期成果，从而撤回合作，最终导致组织在长期内（有时甚至在短期内）崩溃，因为其他利益相关者会逐一撤回合作，产生连锁反应²¹。

因此，通过各利益相关者的协同努力创造盈余，对于组织的长期生存至关重要。在商业领域，利润成为盈余的指标。利润作为效率的衡量标准²²，成为组织长期生存和成功的第二个必要目标。这种对“利润”的清晰理解源于巴纳德的组织概念，并由安东尼加以强调。

巴纳德的组织概念及其目标（与成员的目标不同）是唯一明确指出，尽管利润/盈余对组织的长期生存至关重要，但那些不加注意，将利润或收入创造作为首要甚至唯一目标的组织，无论是商业组织²³、学术机构²⁴还是其他任何非营利组织，都可能偏离其使命，转而追求价格上涨（牟取暴利），却忽略了其产品/服务的用户数量或销量是否在目标设定、绩效监控和控制中得到体现。即使是后者，如果疏忽大意，也可能失效，因为销量增长可能是通过垄断地位或市场支配地位等手段诱使顾客重复购买而实现的²⁵，而非顾客自愿购买，从而无法真正实现其使命。

转折点：从需求到贪婪

如果那些肩负使命的倡导者们不够谨慎，不够热忱（客户至上），那么当金钱上的成功驱使他们只用金钱来衡量组织的绩效时，就会出现这样的转折点。他们甚至可能开始操纵某些利益相关者，欺骗其他利益相关者。

如果所有者扮演高层管理者的角色，并将利润作为首要目标²⁷（通过操纵价格来实现），并通过股息、红股和资本收益等形式从中获利，以实现成为最富有²⁸和最大²⁹的个人野心，那么这种情况最终发生的可能性会更高。他们会逐渐忽视公司的使命和对客户的关注（减少对客户数量和销量的重视）。从长远来看，他们甚至可能忽视社会（即他们开展业务的国家），并开始损害后者的更大利益³⁰。在那些仅仅将利润和收入作为绩效衡量标准的组织中，最终会失去对使命的关注。

失去使命的后果

是不幸且灾难性的。这样的组织会逐渐从运用营销理念开展业务转向运用销售理念³¹，完全否定了营销的基本原则。企业关注的重点从识别客户的重要需求并设计新产品和服务来满足这些需求，转移到通过进口产品/制造技术来销售其他地方已有的产品或服务。在此过程中，对新产品设计的压力和关注度降低。

随着营销的第一个“P”（产品、价格、渠道、促销）被忽视，对生产要素的控制权部分或完全丧失，尤其是在产品是进口的或通过进口技术制造的情况下，导致产品成本和价格的损失。因此，公司只能依靠第三个“P”（促销，有时甚至是彻头彻尾的欺骗）和第四个“P”（分销）。

失去全球商业领导地位

尽管失去了对两个“P”的关注和控制，一家大型公司在像印度这样幅员辽阔（拥有众多客户群体）的国家，仍然可以在一定程度上参与国内市场竞争，但却无法成为制定游戏规则的全球性企业。尽管国内巨头在规模和财富方面位居世界前列，但最多也只能成为全球第一或最后一名的分包商/贸易商，而无法成为全球领导者³³，尽管它们获得了同行领导者及其协会颁发的一个又一个奖项。例如，信实工业（RIL）是印度的巨头，但它能与英国石油公司（BP）相提并论吗？如果没有像尼科这样的全球领导者的帮助，它能勘探或开采石油/天然气吗？或者，印孚瑟斯（Infosys）能与微软竞争吗？

许多印度大型企业失去了“使命感”，即不再关注如何设计产品和服务以满足社会日益增长和不断涌现的需求。政府政策（鲁莽地开放印度经济）对此提供了支持，而对增长的执着追求（导致贸易逆差不断扩大³⁴和外汇汇率恶化，国内资源短缺，无法为高成本的增长提供资金³⁵）使得印度沦为一个巨大的全球市场，而非一个重要的全球领导者（参与者）。

如今，许多重要的政治人物以及大大小小的企业似乎都已不再关心社会（客户），而是通过攫取公共资源的许可来控制增长，无论是土地征用³⁶、2G 频谱分配、克里希纳-戈达

瓦里盆地协议还是煤矿区块分配。对于那些赢得选举上台并剥削社会大众的政治人物、个人和政党来说，这无异于……大型企业/个人竞相追求财富和规模，却以牺牲社会整体利益为代价，导致腐败、无政府状态、不诚实和谎言等社会弊病像瘟疫一样蔓延。

结语

巴纳德八十年前的著作至今仍令我振奋，不仅因为它对战略家们依然具有现实意义，更因为它即使在今天也能为印度企业的长远发展提供强有力的指导；无论是本土私营企业、公共部门企业，还是在印度的跨国公司，它都能帮助它们避免偏离商业的基本原则。不道德的政客和官僚无法保障企业的长期生存和成功。

巴纳德的著作同样适用于管理学院自身的管理，应该将其纳入课程体系，为学生奠定概念基础。

1. 请参阅案例“小即是美？”（A）和（B）www.smgi.in/cases/c30.pdf 和 www.smgi.in/cases/c31.pdf

2. 请参阅 www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc

3. 看看达塔·萨曼特（Datta Samant）的要求导致 20 世纪 70 年代孟买许多纺织厂和其他行业的倒闭，或者看看印度航空公司飞行员在公司亏损严重时仍要求提高薪酬和福利。

4. 看看有多少公司派发高额股息和红股，以及风险投资家要求更高的回报等等。

5. 请参阅“阿拉化学有限公司”（Arla Chemicals Ltd.）案例研究。信实工业的穆克什·安巴尼不断提高克里希纳-戈达瓦里盆地天然气的价格，这些天然气来自燃气火力发电厂。《印度教徒报》指出，无论是印度国家电力公司（NTPC）还是他兄弟的信实电力公司，即使减少供应，也会导致这些发电厂关闭，从而造成经济的连锁损失。

6. 柯达（世界相机领导者）和诺基亚的倒闭，以及印度小吃在铁路摊位的消失。
7. 看看祖阿里农业有限公司、印度管理学院艾哈迈达巴德分校（IIMA）、戈帕尔·克里希南和斯里尼瓦斯·拉奥、安然案或联合碳化物印度公司-博帕尔毒气泄漏案。
8. Krishna Kumar, “退出还是复兴？”，论文发表于……
9. 许多机构没有采用保险法进行折旧会计核算，也没有拨出专项资金用于维护，而是将折旧资金挪作他用，导致机器、建筑物等设备使用 5-10 年后逐渐过时，从而面临翻新/现代化改造资金短缺的问题。
10. 20 世纪 90 年代末，大多数国有糖厂/纺织厂因设备过时而被迫关闭。
11. 参见 www.smgil.in/rpweb/p23ref.doc
12. Philip Selznick, 《行政领导力》
13. Ahmad, Abad 和 Chopra O.P., 《激情致胜》，新德里，印度：Excel Books 出版社（2004 年）
14. Philip Selznick, 《行政领导力》
15. 参见案例：Apollo Hospital Enterprise Ltd. 或 Parc Tauli Consortium Hospital (A)、(B) 和 (C)

16. Hinning, C.R., 《战略变革规划》

17. 参见 Krishna Kumar 等人的案例：UPSTDC 战略管理案例集

<https://pothi.com/pothi/book/prof-krishna-kumarcases-strategic-management-vol-1-iv-0>

18. Scooters India Ltd. (A), (B), (C) www.smgi.in/cases/c13.pdf,
www.smgi.in/cases/c14.pdf, www.smgi.in/cases/c15.pdf

19. Satyam Computers 欺诈案金额增至 25 亿美元,

<http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1943185,00.html>

20. Anthony, R.N., Govindrajan, V., 《管理控制系统》; 麦格劳-希尔教育出版社, 2007 年, 第 12 版。

21. Kumar, Krishna, “退出还是复兴?” 2001 年 2 月 22 日至 23 日, 在勒克瑙印度管理学院 (IIML) 举办的“世贸组织: 人们必须了解的知识”研讨会上发表的论文

22. Anthony, R.N., Govindrajan, V. 同上

23. 看看信实集团 (Reliance) 是如何恳求以国际价格从国内克里希纳-戈达瓦里盆地 (K.G. Basin) 的天然气资源向发电厂供应天然气的。

24. 许多印度管理学院 (IIM) 尽管拥有充足的资金发展并满足国家不断增长和新兴的需求, 却仍在提高学费。

25. 就像一些公司以各种型号销售墨盒一样, 打印机的价格是通过销售墨水来实现的。

26. 印度证券交易委员会（SEBI）请求最高法院审理所有与撒哈拉集团相关的案件，包括 2G 频谱分配、煤炭区块分配等。

27. 参见 www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc

28. 同上

29. 同上

30. 2G 频谱分配、煤炭区块分配、克里希纳-戈达瓦里盆地天然气供应中断等。

31. 西奥多·莱维特的经典文章《营销近视》，载于《哈佛商业评论》，1960 年 7-8 月，第 45-56 页。菲利普·科特勒，《市场营销管理》

32. 印度对外合作：自由化前后模式研究，发表于 2003 年 1 月 10-11 日在德里印度理工学院举办的研发管理国际研讨会。新产品开发：自由化时代印度企业面临的关键挑战（发表于 2001 年 2 月 6-7 日在坎普尔印度理工学院举办的全球化背景下印度工业研发前景全国研讨会）

33. 走向全球是新兴市场巨头的关键，<http://www.imd.org/research/challenges/TC060-13-emergingmarkets-stewart-black.cfm>

34. 库马尔·克里希纳，《经济紧急状态：是骗局吗？》，发表于 5 月 23-25 日在科泽科德印度管理学院举办的 SMF 第 16 届年会。2013

35. 同上。

36. 《最高法院就土地征用发表意见》，《华尔街日报》印度版，2011 年 6 月 28 日
<http://blogs.wsj.com/indiarealtime/2011/06/28/supreme-court-raises-its-voice-on-land-acquisition/>