

华东周刊

EAST CHINA WEEKLY

A1 演讲 Lecture

总第 088 期 2021 年 7 月 19 日 星期一 主编:马晓才 执行主编:李 洁 董国荣 美编:楼燕红 新闻热线:0571-85068763 战略合作: 杭商传媒®

日前,教育部长江学者特聘教授、浙江大学管理学院院长魏江以《何惧未来已来唯虑过去未去——论企业家的意义回归》为主题,为浙大 EMBA 教育中心 2021 级新生带来了“院长第一课”。以下为魏江教授分享的整理稿。

我从 2003 年开始给浙大 EMBA 同学上课,后来给人民大学、交通大学等 10 多所高校 EMBA 上战略管理、管理沟通课。18 年来,我发现大家在思考企业发展、商业模式时,基本停留在后农业时代、工业时代的思维。由此而感慨,在历史性转型的今天,最大的挑战不是“未来已来”,而是“过去未去”。所以,我今天演讲的标题为“何惧未来已来,唯虑过去未去”。

过去十来年,商业模式非常时髦,其实,它存在至今已经一百多年了!只要有企业就有商业模式,商业模式无非就是发现价值、创造价值、实现价值的模式。现在的问题是,我们过分热衷于商业模式创新,而一直不喜欢科技创新。商业模式可以模仿复制,而核心技术只能靠自己创新。

中美贸易战发生以来,从贸易战延伸到科技战,当我们用历史眼光看待今天所发生的一系列变化时,作为浙大的 EMBA 同学,应该有一种使命感和责任感,积极投身科技来共创新时代,积极投身生产关系变革共创新组织。我们看到 BAT(百度、阿里巴巴、腾讯),美国的脸谱、苹果、谷歌,已经颠覆了过去的科层制度,把过去以企业交易成本和管理成本的平衡来获得组织边界的企业,延伸到了今天以内部最低边际控制成本,来管理成千上万人的公司。如果我们固守过去的经济结构、产业组织、生产方式,就无法理解当下的数字经济时代。

浙江大学 EMBA 人才培养的目标是培养改变中国,进而改变世界的人,我们把这样的培养目标称为浙大管院的价值观,就是培养引领中国发展的健康力量。首先,要有体魄的健康,能够为国家、人民奋斗 50 年。其次,要有企业的健康,能够让企业健康生存 50 年。更重要的,要有思想的健康,这是赋予人一辈子内心欢喜的、更高层次的健康力量。不健康,无管院。

这是我们今天来讨论企业家意义回归的引题。

◎浙江经济 40 年的启示

作为“三地一窗口”的浙江,是我国高质量发展建设共同富裕示范区,浙江曾创造了中国商业史上诸多辉煌业绩。但是,今天在浙江,中国民营企业 500 强从 165 家降到去年的 96 家;中国财富 500 强从 120 家跌到去年的 35 家;中国个人财富 500 强,浙江占 66 位,落后于广东、江苏;2019 年全国 10 强县(市),江苏占 1/2,浙江只有 1 个。

浙江的企业家们,40 年来敢为天下先,那么,为什么如今创新动力不足?正如发明了 Paypal 的彼得·蒂尔所言:“我们本来想要一辆会飞的汽车,得到的却是 140 个字母。”他批判了美国目前在信息化的比特层面发展很大,但在促进人类社会深度发展的原子层面却进步很小。如果人家美国都在如此反思,那么我们浙江的民营企业家呢?

可以用一组数据来说明我们的问题。浙江 2019 年全省科技经费投入是 1678 亿,华为一年的研发经费是 1337 亿。华为一家企业的研发投入抵得上浙江的 80%。我想问:为什么自我感觉那么良好的浙商们,不愿意在科技创新上投入呢?

我们再来看看中国企业和日本企业有什么不同。有不少人把日本称为“停滞的二十年”。我研究了日本 1993 年到 2017 年松下、日立和丰田的营收增速变化曲线图,确实,这些企业不像我们的企业,发展快的时候超过 100%的增速,慢的时候是负数,人家的企业营收增速非常平稳,它们不追求疯狂增长,而是在理性中实现稳步增长。结果怎么样呢?日本显然没有失去二十年呀!大家看看数据才发现,我们被“忽悠”了:人家非常低调地积累科学和技术,在芯片、医疗、新能源、机器人等领域厚积薄发,走在世界前列;科学研究领域,十多年没有缺席过诺贝尔奖。

而中国的海尔、长虹、上汽等,它们营收增速呈现大起大落之势,这些企业几乎没有核心技术突破。在浙江,2019 年到 2020 年,有 20 多家资产规模上百亿的企业破产。我们的企业为什么是这样的?我认为主要原因是企业家的浮躁、非理性和短期利益导向,忘记了经济发展的规律;更深层原因是缺少核心技术,不追求创新,只追求



魏江论企业家的意义回归：何惧未来已来 唯虑过去未去

GDP。大国竞争,百年逐梦,我们唯一的武器就是科技创新。丢掉幻想,准备斗争。

◎刻舟求剑的危机

我们来看看中国商学院的教育教学危机。目前我国的 EMBA 学生在学习过程中常有这些现象:学生最喜欢听老师讲故事,但不喜欢听理论逻辑;学生以为自己有权,可以在知识面前自以为是;他们对老师上课点评非常才行,但自己几乎写不出来一篇通顺的文章。那么老师呢?他们几乎不敢给 EMBA 学生结业成绩打不及格,怕得罪学生。华罗庚先生在中国科技大学给学生上课时,竟然给 50% 的学生考试不及格,但结果呢?培养出了一大批科学家和杰出人才。

我经常困惑于这样一个问题:没有系统性思想,没有核心技术、没有独特的商业模式,为什么我们企业家可以赚那么多钱?当我们回看 EMBA 培养过程,那些企业家并没有什么独到思想,比如,他们一谈战略就是五力模型。大家知道吗?五力模型是上世纪 60 年代就形成的,作为产业经济学家的波特,用的是工业时代的产业逻辑来分析的。

时代已经过去半个多世界了,我请求同学们轻易不要用五力模型去制定战略。大家可以想一想,谁能够用五力模型去制定像互联网巨头 BAT、移动互联网巨头 TMD(今日头条、美团、滴滴)等平台企业、生态企业战略。如果用 SWOT 分析,我们谁都无法回答微信怎么能消灭移动电话,蚂蚁怎么能挑战工农中建?

毛主席曾说,我们不但善于破坏一个旧世界,我们还将善于建设一个新世界。这是一个全新的世界,“未来已来”不可怕,可怕的是“过去未去”。有个教授朋友提醒我,为什么善于建设新世界的真正企业家不多,浙江大学管理学院是有责任的。浙大管院有责任提醒那些“穿着旧鞋走新路”的企业主们。我也经常说,如果连浙大管院培养出来的 EMBA 学生,都是唯利是图、金钱至上,没有民族社会之责任,没有产业之担当,我们国家的产业还有未来吗?!

当我们直面培养的 EMBA 学生时,最大的缺失是对科技、历史、文化、社会等发展基本规律的认识。如果不能认识未来就不能认识自己,正如鲁迅先生所说的,没有觉察出自己穿的皮袍下藏着的“小”来。那么,我们如何去发现自己的那个“小”呢?

我讲个小故事,可能大家都听说过。2020 年新冠肺炎疫情袭击武汉后,我被一

位普普通通的年轻人感动了,他的名字叫汪勇,是一位快递小哥。在除夕那天晚上,由于公交停运、出租车停运、没有自有车,新冠肺炎定点医院——金银潭医院夜班的一位医护人员下班后,无法回家。汪勇在朋友圈看到求助信息后,犹豫了一个小时,他想去帮助那个医护人员,但城市封城,又是除夕,难得有机会与爱人、孩子过个年。但想到医护人员回不了家,心里非常不安。一个多小时后,他瞒着妻子担任了战疫一线医护人员出行的志愿者,第二天他影响了更多人加入,最后形成了几十人的志愿者团队,在汪勇带领下,奔走在武汉的大街小巷。

汪勇的事迹报道触动了我,我正月初三开始,动员了 MBA/EMBA 各地的校友们,做我的访谈对象,了解企业发展的困难和应对之道,与我一起调查数据,三天后就形成了智库报告呈有关媒体,一个星期后,我完成了《重疫之下的产业政策》的电子书,报中办、教育部等。我第一个提出要以财政的手段帮助大量中小企业度过困难时期,我第一个提出要用发消费券形式来刺激消费,我很早就提出,要为中小企业减免租金、政府要承担 50% 的中小服务企业员工基本工资等,为吉利集团等大量企业在网上讲课辅导复产复工。不少建议被中央、省市采纳,但这些事情起因其实非常简单:被汪勇感动的。我当时想,汪勇是个快递小哥都如此有担当,难道作为大学教授不该有所作为吗?

我之所以讲这个小故事,是希望在对比中建立自信。我认为至少有以下问题值得我们思考:与汪勇这样普普通通的小年轻比较,我们有没有承担起自己该担的责任,我们有没有像快递小哥那样感恩这个时代,我们有没有随时想到能为这个社会做点什么?

理性看待新冠疫情,它只不过是人类历史长河必然要碰到的一个小插曲。如果用历史、科学的眼光看,这种疫情是一定会来的,2~3 年就会来一次的,从历史发展观看,经济增长和社会创造的财富也不会中断,而且照样浩浩荡荡、奔涌向前。疫情发生以来,浙江、中国的发展历程就是最好的实证。而且,疫情反而加速了新一轮科技革命的到来。

◎商学院的意义

回首历史的发展,结论只有两个:新科技革命正在加速;旧范式正被新范式取代。在这样的时代,我们的管理现实世界也正在改变!一百年前泰勒时代的管理是以成本最小化为目标的物理世界管理。而今天的数字

时代的管理,是内部边际成本和外部交易成本同时快速下降的过程。一个网红带着小团队,就能每年创造几十亿流量。未来在机器智能时代,人工智能将成为管理主体和管理客体并存格局。遗憾的是,我们的管理范式还局限在 100 多年前的管理场景。谁能创造新的管理情境,谁就能成为未来的颠覆者。

回顾商学院的存在价值,需要回溯到 1881 年。该年,美国宾州大学创办了最早的商学院。经过几十年发展,美国开始反思,商学院到底应该培养工具型人才还是领导型人才?大学是什么?到了最近,美国继续在反省:商学院难道仅仅为商学院学生提供谋生之工具吗?

我认为,作为大学重要组织部分的商学院,它应该是人类不同的思想、文化相互碰撞的平台,是造就一个又一个拥有独特思想的科学家、艺术家、哲学家的平台。这样的平台里,EMBA 同学应该从管理哲学层面去思考应该学习什么的问题。

这里我与大家分享 20 世纪最伟大的管理思想家彼得·德鲁克的三个小故事。

第一个故事。1922 年,德鲁克 13 岁,宗教老师问了他一个人人生大问题:“将来过世后,最希望令后代怀念的是什么?”当时没人能够回答,他们都太年轻了。老师笑着说:“我本来就没有期待今天你们能够回答这个问题,但是如果你们到了 50 岁时仍然没有答案,就表示你们白活了。”

第二个故事。1939 年,德鲁克拒绝了《财富》杂志亨利·卢斯的盛情邀请。他说:“卢斯的善意,他给的高薪和溺爱,简直是对才智的谋杀。若是为了卢斯工作,我怀疑自己是否有这份能耐,能成熟到抗拒那些诱惑?”但他并没有接受这份高薪闲差,因为德鲁克认为自己不应做这样的人。

第三个故事。1999 年,德鲁克研究生院院长杰克·萧问:你认为你最重要的贡献是什么?90 岁的德鲁克给予最经典的回答:“早在 60 年前,我认识到管理已经成为组织型社会的基本器官和功能,我创建了这门独立学科,围绕人与权力、价值观、组织结构、制度来研究这门学科,最重要的是围绕责任,故此,我把管理视为一门真正的博雅之学。”

从德鲁克的三个小故事中,我们一定可以意识到,管理贯穿哲学、历史、政治、文化、经济、心理、社会等各种学科的交互历程,是一门具有自己思想哲学的学问,是博雅之学。当你们的博雅之学形成了,你人生的意

义就自然而然的存在了,你的企业也就自然而然地成功了。当一个企业做到一定层面,你就会觉得自己很渺小。当你自己觉得自己很渺小的时候,企业就做大了。

“一所商学院在道德上站得住脚的唯一使命,就是教育学生,在他们的管理下让组织变得更加富有成效,而不是像哈佛或者斯坦福把学院的使命视为最终追求个人私利的手段。”这是德鲁克写给《经济人》编辑部的一封信。这才是商学院应该追求的使命和目标。

按以上逻辑,浙江大学管理学院就有责任做好三个回应:首先回应世界,更关注本土化。用本土的管理思想和哲学,去为全球的管理发展贡献我们的智慧。其次回应社会,更关注人本精神,推动人本主义,培养社会精英群体。再次是回应企业,更关注内生要素,做有内涵的企业家,创造有内涵的可持续性发展。

◎企业家的修为

了解了商学院的使命和责任,再来谈谈在浙大 EMBA 期间,我们该学习什么?

首先,在 EMBA 学习期间,不应该是迎合讨好,不应该是听故事笑话,而是要在学习中发现自己的渺小。要学会处理好,你作为企业家的身份和作为一个人的身份之间的关系,绝对要划清楚。作为企业家个体身份的定位和行为,与作为社会人的个体定位和行为,肯定是不一样的。

其次,企业家 entrepreneur 这个词的本意是指那些具有开拓意识、创新精神的人。那么,作为企业负责人要处理好跟企业成员的关系,企业就是个社会,要培养好企业家精神同时,必须要承担起作为社会精英的责任。

第三,要从我们反省和自我革命中学习。每个来浙大的人都会问这样两个问题,第一,你来浙大来做什么?第二,将来毕业以后做什么样的人?我认为,这两个问题没有标准答案。但我们要记住“莫向外求”。企业家作为社会人,价值在于为社会做贡献,这是一种社会属性。但同时,你又是个人资产的所有者,就要真正追求自己的完美人生。

不管是哪种观点,我认为“无论走得多远,不忘来时的路”。有些问题在人生不同阶段会有不同的答案。我们在每个阶段务必保持定力,努力寻求成长过程中内心的宁静。王阳明所讲的知行合一,就是读书期间最好的实践。其实,EMBA 学习本身就是行,本身就是百战,是在跟杂念斗争,跟浮躁斗争,跟恶俗斗争,本身就是在行,这本身就是知。

今天,你在这儿坐一个上午,本身就是行,本身就在悟,本来就在知。知是行之师,行是知之果,知行是合一的。知行合一是一个外在的表现,内核是致良知。我们 EMBA 同学很快就要去贵州湄潭,去龙场悟道。我们要一起去追寻浙大文军长征的脚步,一起追寻哲学先知王阳明的哲学悟道。

要提升企业家个人修为,需要养成四个方面的企业家精神:

第一,尊重人性的精神。我们要尊重财富,争取做财富的主人,警惕成为财富的奴隶,让公心和私心都得到应有的尊重。

第二,要尊重人格的精神。人格独立,不屈服于官僚之气,既亲又清,政商相互尊重与包容。

第三,尊重人道的精神。人道是商道之基,人道乃商道之人格。君子怀德,小人怀土,企业家之人道在于仁德、仁爱之心。

第四,尊重创新的精神。创新是一种灵魂,创新是人生的意义,创新是人的意志追求,是企业家寻求意义的战略投资,科技创新才是不二之法门,是实现第二个百年梦想的核心支撑。

读了 EMBA 之后,各位企业家应该是有系统管理理论熏陶的高层次人才了。当下,我们要深刻洞察察时代革命性变化过程的基础逻辑。你看了会很“失落”吧,我们培养的目的不是让大家赚更多的钱,而是学会选择另一种极富意义的生活方式。

我希望大家成为一个有哲学思想、有历史底蕴、有文化内涵、有科学洞见的企业领航人,共同找到了与这个伟大时代同行的意义。带着这样的认知,我们对学习的目的便会有有一种深刻的领悟。这种领悟让内心变得宁静和喜悦,让人生变得快乐和幸福,让梦想变得光荣且灿烂。

让我们努力贡献浙大方案,改变中国、改变世界。让所有的美好,都变得栩栩如生。谢谢大家!

(徐青青/整理)