

| 中国管理案例丛书 |

中国管理学案例选辑

（第一辑）

CHINESE
MANAGEMENT CASE SELECTIONS
(FIRST)

胡海波 / 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

| 中国管理案例丛书 |

中国管理学案例选辑

（第一辑）

胡海波 / 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国管理学案例选辑. 第1辑 / 胡海波编著.

—杭州:浙江大学出版社,2016.3

ISBN 978-7-308-15151-1

I. ①中… II. ①胡… III. ①管理学—案例—中国

IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第224102号

中国管理学案例选辑(第一辑)

胡海波 编著

责任编辑 陈佩钰

责任校对 於国娟 杨利军

封面设计 春天书装

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)

(网址:<http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 15.75

字 数 306千

版 次 2016年3月第1版 2016年3月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-15151-1

定 价 48.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式:0571-88925591;<http://zjdxcs.tmall.com>

总 序

中国管理思想博大精深,例如儒家之“仁义礼智信”、道家之“无为而治”、佛家之“人本人心”、兵家之“伐谋权变”、法家之“依法治国”等,各家各派从不同角度阐释了其对管理的认知。随着国人学习中国传统管理思想的热潮不断兴起,涌现了大量与中国管理学相关的书籍,既有关于中国管理思想史的介绍,也有关于某一流派管理思想的论述,更细致的还有基于某本古书的评述……但综观这些书籍,真要寻觅研究中国传统管理思想精髓在现代企业管理中实际运用的案例著作,却如凤毛麟角。

要振兴和发展国家经济,离不开一套适合本国国情、具有本国特色的管理理论,这已被各国的历史与现状所证实。《中国管理学案例选辑》一书的写作出版,正是希望能够总结中国传统管理思想中适用于“治企之术”的部分,并以规范的管理案例报告的形式呈现出来。

一、写作内容

本书作为“中国管理学案例丛书”的开篇之作,分为第一辑和第二辑,每辑各9个案例。全书立足于国内外成功运用中国传统管理思想的知名或特色企业进行案例写作,深入分析如何将传统管理思想的精髓融入现代企业管理并取得成效。全书18个案例都是企业的真实写照,也都是中国管理学在企业的典型应用。

每个案例均由案例推荐辞、案例正文、案例使用说明三部分构成。案例推荐辞是对每个案例的简单介绍和高度浓缩,重点说明选辑该案例的理论价值和现实意义。案例正文是案例的具体阐述,以图书馆案例(改编型、资料型案例)形式呈现。案例使用说明包括教学目的与用途、启发思考题、分析思路、理论依据与分析、背景信息、关键要点、建议课堂计划、相关参考资料八个部分,围绕如何使用案例详细展开。

本书第一辑晓芹公司、娃哈哈公司、长江实业、德胜洋楼以及第二辑青岛大洲公司、中国平安、华为公司、方太集团、海航等案例主要是对儒家“仁”“孝”“信”“德”“义”“中庸”等管理思想的具体阐述。第一辑中原地产和第二辑海尔集团、双星集团等案例主要是对道家“无为”“道”“朴”“人本”等管理思想的具体阐述。第一辑香港旭日集团案例主要是对佛家(释家)“六和”“人心”“人为”等管理思想的具体阐述。第一辑汇通汇利和第二辑菲尼克斯电气(中国公司)案例主要是对《弟子规》中“泛爱众”“亲仁”等管理思想的具体阐述。第一辑华泰李建华和第二辑日本软件银行案例主要是对兵法中“赏罚”“不战而胜”“受谏听讼纳

人采言”等管理思想的具体阐述。第一辑稻盛和夫案例主要是对阳明学中“仁政”“良知”“知行合一”等管理思想的具体阐述。

二、案例特点

整体来看,本书选辑的案例有三个方面的特点。

第一,案例内容丰富,既深入讨论了实际企业案例的具体应用,又充分体现了中国传统国学的管理智慧。本书选辑运用中国传统思想中的儒、道、法等一家或多家思想的中外企业案例,并通过理论分析彰显中国传统管理思想在企业管理中的应用价值。

第二,案例撰写专业,力求格式上规范严谨,兼顾行文上生动有趣。所有案例采用教学型案例写作手法,从选材、组织到编排都经严格把关、反复论证修改,写作素材皆引据可靠。特别是每篇案例使用说明中的分析思路、理论依据等的阐述展示了较好的学术研究基础。

第三,案例对象典型,选取范围广泛且具有代表性。从案例企业地区来看,以我国大陆地区企业为主,兼顾港台地区和海外企业;从案例企业行业来看,涵盖了房地产、家电、通信、零售、金融、航空、造纸等多个行业,且基本都是行业的典型代表,案例可借鉴性、时效性皆强。

三、致谢说明

本书的写作与出版凝结了许多人的不懈付出与巨大投入。胡海波博士负责统筹案例写作大纲和体例要求并审撰定稿,对中国管理学有着强烈兴趣的研究生艾聪、陈超、陈帆、陈果、范涛、李劼、林普英、宋婷、曾强强等参与了资料收集与案例编写,涂舟扬、徐云婷、刘听雨、梅芳等人协助完成了书稿校对等编辑性工作。

本(丛)书得到国家社会科学基金重大项目“多卷本《中国古代管理思想通史》”(13&ZD081)资助,并与江西财经大学副校长吴照云教授领衔的“中国管理思想精粹丛书”相呼应,吴教授对本书提出了殷切希冀和专业意见。本书还得到了江西财经大学工商管理学院案例中心的帮助,这得益于学院院长胡宇辰教授的高度重视和大力支持。浙江大学出版社副社长黄宝忠先生、原人文社科事业部主任王长刚先生以及责任编辑陈佩钰女士为本书出版付出了很多心血和努力。对此,我们一并表示由衷的感谢!

本书既可用于研究生(含MBA)、本科生国学管理等相关课程的课堂讨论与案例教学,也可供对中国管理学理论及其应用感兴趣的企业管理者等社会人士学习参考。

本案例选辑的写作参阅了许多学者的文献资料,相关引证已规范注明出处,在此感谢学者们的贡献。尽管在写作过程中,我们反复讨论和修改了书稿内容,并互相审阅、集体定稿,但囿于知识水平以及对案例写作的不同理解,书中不妥甚至错误在所难免,敬希读者不吝赐教,以便不断修正完善。

胡海波

2015年12月

荐序

做案例不易,管理哲学案例更难

海波教授又推出一套案例集了,也是蛮拼的。

结构上,分为案例推荐辞、案例正文和案例使用说明等三个部分;具体内容大卸八块:教学目的与用途、启发思考题、分析思路、理论依据与分析、背景信息、关键要点、建议课堂计划和相关参考资料等。这种做法大大强化了案例的实用性,毕竟给众多企业做咨询、当顾问,与只会搬书的老师不同。

其实案例是不容易写的。这并不是说案例不能给学习者以启发,而恰恰是给予的启发太直接、太明显了。通常情况下有两种案例,一种是包括哈佛案例和海波案例在内的编辑出来的案例,还有一种则发生在企业运行过程中。前者,层次清晰,结构明朗,前因后果,逻辑严密;后者,除了时间层次是清楚的,结果盈亏是明朗的,其他一切都可能是混乱的,甚至资讯相互矛盾、观点互相对立、现象真假难辨、结果匪夷所思。工业化程度很低、从业者职业化程度很低的中国企业,真实的企业运行,多数情况下更像东北常见的乱炖或河南名吃胡辣汤,并不那么像德国人拿着量杯和温度计煮白煮蛋。

小时候学算术和大一点学数学,一个习题,如果你还有给出的条件没用上,不用说题目肯定做错了,如果发现给出的条件不够,题目肯定也做不出来。企业管理则完全不会这么清清爽爽,每天太多的事情发生,情理之中的,意料之外的,加之环境的变幻无常,还有人心的深不可测,假信息是真的,好结果是坏的,看得见的模糊,摸得着的虚空。难的是你必须在混乱中抽丝剥茧,更难的是有时还不给你足够的分析时间。有些重要决策完全可能是从一个细节中得到的启发,而这些细节显然不可能写到案例中去;企业管理高层从日常细节中分离出战略信息也并不少见,而案例根本不可能说得清楚这种细节捕捉的奥妙。《公司战略规划》一书提到,“从树木看到森林根本不是恰当的比喻,因为机会很可能埋藏于树叶下面。从空中看去,森林像一块普通的绿地毯,并不是本来的复杂生命系统”。整理出的案例,既要交代清楚森林,又要重点展示那棵树已经很难,如果还不想放弃“必要的”树叶就难

* 荐序作者汪中求,北京汪中求细节管理咨询有限公司首席咨询师,中国精细化管理研究所所长,《细节决定成败》、《中国需要工业精神》、《精细化管理》等畅销书作者。

上加难了。

我不懂教学,更不懂教学法。但我还是知道,案例篇幅所限,不可能实时录像般地记录企业正在发生的一切;学生涉世未深,难道一下子给这些还没有取得农民资格证的家伙万亩荒芜的土地?我突然想起一本似乎很搞笑的书,书名叫《魔鬼辞典》,但作者安布罗斯·皮尔斯提出过一个很严肃的观点,“教育:名词,向聪明人展示并向蠢人掩饰他们理解力的缺乏”。我不敢这样评价教育,也不能这样谈论案例,但案例实在不好写。案例只是个例子,但很难成为一个整体化的案子。在《管理者而非 MBA》中,明茨伯格说:“我并没有拿到工商管理硕士学位,倒的确教过 15 年 MBA 课程。我忍无可忍,要求院长减少我的教学任务,并相应降低我的工资。在我认识的管理实践和我认为意在培养管理者的课堂教学之间,存在着太多的脱节。”案例教学大约就是为了弥合这种脱节。企业管理是一种实践,它将大量的技巧(经验)、一定程度的艺术(洞察力)和一些科学(分析)结合在一起。案例来自于企业的实践并希望补充学生的实践,但终究这些精心裁剪过的案例很难如实传导企业的实践。

偏偏海波老师的这套案例集讨论的是企业文化,或者说是管理哲学。不消说,更难。

书中的案例,要么是弟子规、阳明学,要么是中庸之道、仁本思想。本案例集中,有一案例主角经常提到“应用之妙,全在一心”。谁敢说,这个说法不对呢?不要说“怎么办”的应用,就是“是什么”的概念,都“在一心”。在管理学的框架下讨论文化和哲学,依我个人感受,经常有用斗量水的感觉,很难搞清楚子丑寅卯。大约中国原本是农耕民族,擅长从长计议;而欧美则属于狩猎民族,倾向于立竿见影出成果。案例书对更多接受欧美舶来的管理学的读者,去深切感悟案例中带来的文化和哲学的思考不是轻而易举的事。如果案例写华为的制度让员工有危机感好像方便一些,比如可以写,华为工作满 8 年员工要辞职,如果还想在华为工作就要重新接受面试。不仅容易懂,而且易于模仿。当然,如果学出问题了,概不退货,那是另外一个问题。

有一个案例说的是中原地产的施永青先生悟出“无为而治”的管理哲学。理解庄老,实在吃力。听说,当年曾任安徽大学校长的庄子研究者刘文典认为,中国懂庄子的就两个半人:庄子自己是一个,他刘文典算一个,还有半个是研究中国哲学史的冯友兰。难乎哉?难矣!就“无为而治”四字,真能理解的人怕是不多。老子说“我无为而民自化”,民到底是怎样被教化的呢?施老板说“上司无为,下属必有为”,到底上和下为的着力点在哪?上司不为的低洼地,下属的水一定会流进去而填满它?

施永青先生理解的“无为”是放下琐碎事务,抓好战略和用人。“无为”是这样的吗?这就是“无为”?施先生确实是这样“无为”的?重要的话,说三遍。我还是不能确定。前几天收到我的一位同事从某课堂抄来的一段话,“大企业家只做三件事:融资、用人、喝茶”。后面特别括号加上四个字“绝对精辟”。同事知道我不是大企业家,发来这样的“金句”,无非

提醒我不用做细节。至今,我也没想清楚是不是企业的所有细节我都不该做或不用做。但我还是放心不下这位同事交给南京某客户的《项目建议书》,里面好几个错别字,连“坐飞机”都成了“做飞机”,真是财大气粗啊。终于明白,中国企业老板怎么一夜之间在办公室里大板台大转椅之外,都架上了很夸张的独木茶几,茶具也都精美绝伦,谈起茶道比对自己所在的行业还要更为精通。

翻阅施永青先生的博客,看到其中的举例,议论的是员工着装:女员工到底应该穿裤子、裙子还是裙裤?结果不重要了,“无为”的中原地产一定很好地解决了它。只是,我突然疑惑起来,坚持“无为而无不为”观点的施董事长,写文章琢磨裙与裤这个细节,是不是也像老和尚背女人过河,让小和尚心里放不下呢。在本案例集中,另一个案例德胜洋楼的主人公是聂圣哲。他对谁出任工程总监都不管,由员工完全民主产生;公司聘请的职业总经理连办公桌都没有,不过分说算是“几无立锥之地”;任何员工可以申请“因公睡眠”,有权“公车私用”;对所有人的报账从不签字,也没有任何干部签字,会计都不审查;但是,马桶怎么洗刷,完整的流程文件硬是聂圣哲自己亲自“入卫”逐条写出来的。这个聂先生算“无为”呢,还是“有为”呢?施总提出了“自组织理论”,认为企业是自体生发系统。当然是非常理想的逻辑,但前提条件几何,我不得而知。施永青还认为,管理是在违反天道,管理在某种程度上是不道德的。这显然大大突破了管理学的根本价值观,任何组织都是需要管理的,德国都提出家庭管理,个人也至少存在物品的管理和时间的管理。天道一概否定这些,都可能违背道德?

我还真不具备能力评价施先生的价值观的高下,更无充足事实证明中原地产的管理思想是否正确,但以管理科学的逻辑来参悟哲学思考的案例实在太难啊。

另一个印象深刻的案例是晓芹公司的“孝营销”。我丝毫不怀疑王晓芹是一个“孝人”,就像我不怀疑“孝营销”的“孝”是为了“营销”一样。卖海参、鲍鱼和甲鱼的晓芹公司并非孝文化展览馆,而是以孝文化为包装、以销售效果为追求的高端水产贸易公司。这些也算名贵的食品,以孝的名义劝消费者去买,有助于释放消费者奢侈消费的道德压力,又因为“孝”是无价的也就减弱了价格偏高的谈判难度。

中国文字,“孝”和“销”是同样的发音,如同这家在海边大连长大的公司名称和老板名字完全相同。晓芹公司的业务已扩展到26个省市的130多个城市,渠道发展到320家。做得真不赖,销才是硬道理,王晓芹非常明白。所以,等到2011年发财了之后,王晓芹并没有“以孝文化为出发点”创立孝道基金会或慈善会,而是再次为了“营销”去开发胶原蛋白肽系列产品,我理解,深加工的产品不容易分析出真实的成本,利润可能比卖原汁原味的产品高一些。

孝,成为了晓芹公司的管理哲学的一部分?也许,是吧。但更为普遍的现象是,很多企业一再对外捐赠,20万捐个希望学校,却拿了30万去做捐赠宣传,你相信他的管理哲学是

“振兴教育”吗？自己的员工可能在那里借钱交房租，中餐不知选哪家的盒饭，老板却根本不管，企业文化可以包含员工幸福吗？

前年夏天，我在“德胜：中国企业管理模式高端论坛”上发表主题演讲——《德胜，你不想学》。有一段话是这样的：德胜你学不会，严格来说是你根本不想学。你只认同它的某些手段，这些手段很容易被理解为小聪明；而德胜是非常反对小聪明的，“不走捷径”就是反对小聪明。我有一本书《契约精神》就提到，“一个善于把小聪明用到极致的民族，最终会失去获取大智慧的机会”。

为了培养未来企业管理人才的案例很难写，为了影响企业家树立正确的价值观建立自己的管理哲学体系非常难。好在，海波不畏其难地开了头，总该值得鼓励；也许悟性好的读者，比我更用心地读，会化解其中管理哲学的深奥。



2015 年 12 月

目录

|| 中原地产:施永青大道无为 / 001

案例推荐辞 / 001

案例正文 / 002

案例使用说明 / 017

|| 晓芹公司:王晓芹的孝营销 / 028

案例推荐辞 / 028

案例正文 / 029

案例使用说明 / 040

|| 香港旭日集团:“六和”精神助旭日东升 / 051

案例推荐辞 / 051

案例正文 / 052

案例使用说明 / 064

|| 华泰李建华:知“兵”之道,治“企”之术 / 074

案例推荐辞 / 074

案例正文 / 075

案例使用说明 / 088

|| 娃哈哈公司:以仁本思想为特色的“家文化” / 098

案例推荐辞 / 098

案例正文 / 099

案例使用说明 / 114

|| 稻盛和夫:敬天爱人的“阳明学” / 128

案例推荐辞 / 128

案例正文 / 129

案例使用说明 / 143

|| 汇通汇利:取法《弟子规》,改过自新送暖当代 / 155

案例推荐辞 / 155

案例正文 / 156

案例使用说明 / 168

|| 长江实业:李嘉诚的“中庸”之道 / 180

案例推荐辞 / 180

案例正文 / 181

案例使用说明 / 197

|| 德胜洋楼:以仁义礼信育员工,以君子之道施管理 / 210

案例推荐辞 / 210

案例正文 / 211

案例使用说明 / 229

中原地产：施永青大道无为^{*}

案例推荐辞

“无为而治”源自老子的哲学。“无为”意即：做老板的不懂就不要胡作妄为，要让前线的人做，因为他们才是掌握资讯的人。施永青的中原地产之所以在今日能够名列前茅，关键就是施永青通过在管理中实践道家的“无为而治”思想，而形成的公司两大特点：一是报酬与个人的贡献挂钩；二是给员工自主的空间，让他们有所发挥，在一定情况下让他们自己做主。现在的社会是资讯的社会，掌握资讯的人就一定是接触市场的人，因此施永青下放权力，让下面的人多做一点决定。选择“无为”的管理方式，下面的人才能有更多的发展空间。

当然，推崇“无为而治”的企业家有很多，之所以选择中原地产施永青的案例，是因为他对“无为而治”的践行是最彻底的。其原因主要有以下三点：

第一，施永青并不是在故纸堆里学前人的理念，而是直接向自然学、向社会学。在施永青看来，不管老庄孔孟，还是西方学者的自组织理论，核心理念都一样，就是“世界很复杂，未来难预见，受天感应，天人合一”。所以他说：“天下之理是为大同。”因此施永青“无为而治”的管理思想和经营模式更具有实践性和可操作性。这一特点使得本案例更具有学习性和可模仿性。

第二，在中原地产的管理实践中，施永青全面实施“无为而治”的思想来进行管理和决策。相比于其他推崇“无为而治”的企业，中原地产形成了全面而系统的“无为”管理和经营模式。比如，中原地产的森林式发展模式、自组织理念、用人模式等。所以本案例选择中原地产施永青的“无为而治”更具有系统性的特点，可以让读者更加全面、系统地学习“无为而

^{*} 本案例由江西财经大学工商管理学院胡海波博士和研究生艾聪根据公开信息资料撰写而成。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

治”的理念。

第三,施永青的“无为而治”不仅仅是一种管理理念,更是一种对人生、对生命的态度。比如,施永青最终投身慈善事业虽然与“股神”巴菲特及微软创始人盖茨有异曲同工之处,但很明显施永青更多的是出于对老子思想的一种诠释。施永青偏爱老子,他在博客中写道:“老子说‘上善若水’,就是因为水能造就万物的生长。一个人钱多,亦可以用来帮助其他人得偿所愿,这才是个人存在的基本意义。”因此,学习施永青“无为而治”的智慧,不仅仅是对管理和经营的学习,更是一种对人生、对生命、对价值、对哲学的学习和领悟。

案例正文

摘要:施永青创办中原地产至今,凭借“无为而治”的管理理念,将老子“无为而治”的思想应用于中原地产集团的管理和发展当中,公司业务突飞猛进,即便在整个香港房地产市场最不景气的几年中,该公司依然保持着强劲的增长势头。推崇“无为而治”的企业家有很多,但对“无为而治”践行成功而彻底的是施永青。

关键词:施永青;无为而治;中原地产;道德经

0 引言

“无为而治”源自老子的哲学。“无为”意即:做老板的不懂就不要胡作妄为,要让前线的人做,因为他们才是掌握资讯的人。中原地产之所以在今日能够名列前茅,就是因为公司通过“无为而治”而形成的两大特点:一是报酬与个人的贡献挂钩;二是给员工自主的空间,让他们有所发挥,一定情况下让他们自己做主。现在的社会是资讯的社会,掌握资讯的人就一定是接触市场的人,因此施永青下放权力,让下面的人多做一点决定。选择“无为”的管理方式,下面的人能有更多的发展空间。^①

施永青认为“无为而治”不是无所作为,而是有所为、有所不为,在不为中实现有为。简单来讲就是将日常事务的决策权下放,充分调动下属的工作积极性,管理者致力于战略方针的确定,各司其职、协力前进。管理者不再置身于琐事,从而使效率提高。^②

施永青指出,老板不要总觉得自己的想法最好、最正确,动辄训斥下属“懂什么”,认为

^① 中原地产广州网站. 无为而治[EB/OL]. <http://gz.centanet.com/about/detail-17969.htm>.

^② 中原地产广州网站. 无为而治[EB/OL]. <http://gz.centanet.com/about/detail-17969.htm>.

下属只需不折不扣贯彻自己的宏伟蓝图就行。实际上,世界上没有所谓正确的事情,正确只是表明到现在还没被证明是错的而已。我们有把握的只是证明什么是错的,并从中吸取教训。亚洲金融危机后,香港楼市一路狂跌,施永青身处逆境笑容不改,仍坚持“无为而治”方针,“基本上我都让下属去应付,让他们有自由意志发挥,各自想办法。这样如果有一区想出好的办法,就推广一下,还是从下而上”。^①

1 施永青的“无为之缘”

施永青年轻时对老子的学说其实一点好感都没有。施永青当时尚未正式读过《道德经》,只听说老子的理想世界是:“鸡犬之声相闻,民至老死不相往来。”施永青想,这样的思想在农业社会或许还可以,在全球一体化的今天,一定不合时宜。^②

因此,施永青虽然有逛书店的习惯,而且书看得很杂,但一直没有买过有关老子的书。直到有次郊游,无意中到青松观,在通道旁放着任人取阅的《道德经》,施永青见不用钱,就随手拿了一本。在旅途中,施永青曾尝试翻阅了一下,但不容易看得明白,回家后就放在书架上,不再理会了。如非施永青有上厕所看书的习惯,这本《道德经》可能从此不见天日。^③

有一次,施永青急于上厕所,没有时间拣书,就随手在书架上抽了本书,到坐下来才发现是老子的《道德经》,他心里真有点失望,但为时已晚,无法替换,只好姑且一读。^④

很奇怪,不知是阅历多了,还是当天的精神状态特别好,施永青坐在厕板上竟忽然开窍,有所领悟。因此,从某种程度来说,施永青可谓是在厕所内得道的。当时,公司的管理层正为员工的衣着问题而争论不休,让施永青非常烦恼。^⑤

早年,香港很多公司都规定女性上班必须穿裙子,中原地产作为一家以营业为主导的公司,当然也有这样的规矩。但有部分女同事认为:时代不同了,不一定要穿裙子才算大方得体,穿裤子也应接受,这是大势所趋。^⑥

公司的管理层对此意见并不一致,想出了一个妥协方案,先允许女同事穿裙裤。然而,大家对裙裤的定义并不一致,于是要求严的主管就指责要求松的主管做坏规矩,任由下属穿着似裤多过似裙的服装,令他做了丑人。^⑦

结果要劳烦董事会为裙裤下一个明确的定义,以避免管理层继续争吵下去,试想象一下,一家地产代理公司的董事会,开会时不研究如何推销楼盘,而改去研究什么才算裙裤,

① 中原地产广州网站. 无为而治[EB/OL]. <http://gz.centanet.com/about/detail-17969.htm>.

② 施永青. 我在厕所里悟道[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_48fe324c010008fi.html.

③ 施永青. 我在厕所里悟道[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_48fe324c010008fi.html.

④ 施永青. 我在厕所里悟道[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_48fe324c010008fi.html.

⑤ 施永青. 我依旧是一个商人[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_b3ead3e601015kdf.html.

⑥ 施永青. 我在厕所里悟道[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_48fe324c010008fi.html.

⑦ 施永青. 我依旧是一个商人[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_b3ead3e601015kdf.html.

真是荒谬!^①

就在施永青为此感到烦恼的时候,他看到《道德经》上有一句这样的话:“民之难治,以其上之有为。”施永青心想,员工穿什么衣服,本身受到社会的制约,公司大可以不管这么多,那管理层就不用那么烦恼了。事实上,营业员为了给客户留下一个良好印象,一定会设法打扮得大方得体。因此,当公司不再在这个问题上有诸多限制时,营业员也并未在衣着问题上出过什么大乱子,反而有人主动去研究如何改善社交礼仪,以给客户留下一个好印象。^②

由此可见,过分有为,样样都管,结果只会越管越烦;相反,让事情自然发展,它一样受到“道”的制约,效果可能比人为的好。^③

然而,“无为而治”,听起来近乎空洞的理念,让仰慕者感到高深莫测,让学习者无所适从。施永青的高明之处就在于,他能把看似毫无章法的“无为而治”应用得风生水起又不露声色。连他自己都承认,“无为而治比较抽象,不好说明,应用之妙全在一心”。^④

此外,施永青总结了“无为而治”的两个要点:一是愿意与员工共享利益,说白了就是肯分钱;二是愿意承认别人在某些方面比自己出色,说白了就是肯放权。^⑤

他不赞成到故纸堆里学前人的理念,应该直接向自然学、向社会学。在他看来,不管老庄孔孟,还是西方学者的自组织理论,核心理念都一样,就是“世界很复杂,未来难预见,受天感应,天人合一”。所以他说:“天下之理是为大同。”^⑥

2 施永青的“无为之道”

2.1 上司无为,下属必有为

施永青一向用“无为而治”的方式管理他的中原地产公司和其他下属公司。他认为,制胜之道要从公司文化入手,注重员工的参与性。他认为:“我的管理方式是无为而治,下层员工有权去判断和估计,自己去订立发展方向。”^⑦

“上面有为,下面必然无为;反之,上面无为,下面必有为。”施永青贯彻老子的思想,他说老板总喜欢把以前成功的经验挂在嘴上,让员工迷信以前成功的经验。但是如果把以前的成功模式固定下来,就没有进步的机会,因此他放手让员工发挥。他相信自己的无为,会

① 施永青.我在厕所里悟道[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_48fe324c010008fi.html.

② 施永青.我在厕所里悟道[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_48fe324c010008fi.html.

③ 施永青.我在厕所里悟道[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_48fe324c010008fi.html.

④ 施永青.我在厕所里悟道[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_48fe324c010008fi.html.

⑤ 施永青.我在厕所里悟道[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_48fe324c010008fi.html.

⑥ 施永青.我在厕所里悟道[EB/OL]. http://blog.sina.com.cn/s/blog_48fe324c010008fi.html.

⑦ 解读企业管理的“无为”之道[J].人力资源开发,2006(3):51.

换来员工的奋发有为。^①

施永青信奉“将能而君不御者胜”。他不喜欢管人,只给出大方向,让员工自己做主,宁愿放马后炮也不喜欢干预。现在很多老板雇人,只看人力市场的供求关系,却不看员工的表现。他曾经说,只要保证员工“得偿所愿”,比如给他们合理的报酬,员工自然会用最有效的方法为公司赚取利润,根本不用操心。^②

2.2 市场自有规律

老子主张按自然的和社会的规律,顺着道去做,道是无处不在的。企业是在市场之中运行的生命体,市场本身也有它的规律,所以管理企业需要的是遵循市场的规律,而不是把人的主观意愿强加于市场和人的身上。^③

比如中国以前是计划经济,这就是个“有为”的想法,以为只要事先想好、估计好、安排好一切,就可以减少浪费,为人民谋幸福。但其实市场有它自己的规律,如果权力都集中于中央,中央把什么都安排好,地方就没有了灵活性。^④

所以无为就是下面的人有一定的自由度,他就容易去适应环境,这就是权力下放,给他合理的授权并信任他。^⑤

合理的授权是激励员工的重要途径,它是管理者管理工作的基本行为。合理授权会使企业和员工两者都从中得到好处。对于企业来讲,员工的工作对管理提出了更少的要求,每位职员的自觉能动性增强,管理成本也就随之下降,而且企业员工积极性的提高也提升了企业整体的经营成效;对于员工而言,工作中受到了更少的约束和限制,自己有充分的权利管理自己的行为,积极性、主动性大增,工作的满意度也大为提高。^⑥

2.3 让员工“得偿所愿”

“无为”与“经商”像是两回事,可行吗?

施永青创办中原地产至今,凭借“无为而治”的管理理念,公司业务已突飞猛进,即便在整个香港房地产市场最不景气的几年中,该公司依然保持着强劲的增长势头。^⑦

中原地产公司前几年开始向内地扩展,如今遍布各大城市。施永青只是给一个大方向,然后便由着员工去适应新环境。“如果做得不好,市场自会反馈,用得着我去管吗?”他说。^⑧

① 解读企业管理的“无为”之道[J]. 人力资源开发, 2006(3):51.

② 刘宏君. 施永青大道“无为”[J]. 中外管理, 2006(2):47.

③ 刘宏君. 施永青大道“无为”[J]. 中外管理, 2006(2):47.

④ 解读企业管理的“无为”之道[J]. 人力资源开发, 2006(3):50.

⑤ 解读企业管理的“无为”之道[J]. 人力资源开发, 2006(3):51.

⑥ 林雨, 波士堂. 施永青:理想主义者的完美人生[J]. 新华航空, 2008(6).

⑦ 刘宏君. 施永青大道“无为”[J]. 中外管理, 2006(2):49.

⑧ 刘宏君. 施永青大道“无为”[J]. 中外管理, 2006(2):49.

2005年,施永青创办免费报纸《am730》,并要员工视《am730》为自己的婴儿,由他们一手去带大。施永青说:“如果这只是老板下的命令去制作一份报纸,员工很可能敷衍了事。但这份报纸由他们亲自操刀,他们自然会更卖命去做。”而施永青本人则不会经常下指令,总是提供意见。“我答应会把利润分给他们,刺激他们再拼搏一点。其他行家很少会用分红去鼓励员工。这是两种很不同的管理文化。”施永青说。^①

2.4 “管理”是在违反天道

施永青认为,不需要规定不同的人过怎样的生活。老子说:“道法自然。”如果你太有为,就是代替人家去选择。管理在某种程度上是不道德的,是要一群人按照某个老板或企业的目标而牺牲个人,这是违反天道的。资本主义社会分工精密,但工作是被扭曲异化了的。^②

其实,公司是所有员工意志的总和,无为就是尊重这个意志。

所以制度越少越好,制度就是固定化,能够不用制度就不要制度。在一般情况下,人们都是想成功的,想被人接受的。用什么方法让人们接受你呢?你相信考核还是相信自然?^③

中原地产代理公司1995年不到50家分公司,1995年年底已经开到100家,1996年年底有200家,1997年时已经开到300家了,发展速度很快,平均每三天半就开一家,要怎么开?靠“有为”怎么能做到?只有充分发挥每个个体的动力才可以!实践证明,施永青的“无为”换来的是员工的奋发有为,让参与者得到了自身的快乐。^④

2.5 “万类霜天竞自由”

什么样的企业可以“无为而治”呢?

施永青认为,用这种管理方式的第一个前提,公司要有很高的凝聚力和共同的愿景或目标。有了共同的愿景、共同的目的,才能凝聚在一起。^⑤

第二个前提,公司成果必须是可以共享的。如果所有的成果都是老板拿走,大家怎么会有共同的目标?没有分享机制就没有动力,员工也不可能自愿凝聚在一起。如果是自愿和自然结合在一起的,它就不容易垮掉。如果靠人为的制度、规章把大家结合在一起,在外力作用下很容易就会松散了。^⑥

第三个前提,越在高速发展的公司,越容易无为而治。因为高速发展,有一个环节跟不上,马上就会暴露出来。所以只有通过组织自身调整,适者生存,就像毛泽东所说“万类霜

① 解读企业管理的“无为”之道[J]. 人力资源开发, 2006(3):51.

② 解读企业管理的“无为”之道[J]. 人力资源开发, 2006(3):50.

③ 解读企业管理的“无为”之道[J]. 人力资源开发, 2006(3):51.

④ 刘宏君, 施永青大道“无为”[J]. 中外管理, 2006(2):50.

⑤ 解读企业管理的“无为”之道[J]. 人力资源开发, 2006(3):51.

⑥ 解读企业管理的“无为”之道[J]. 人力资源开发, 2006(3):51.