

EMBA 香港中文大学
EMBA管理丛书

管理新思维
中华智慧与现代社会管理

冼日明 陈志辉 谢冠东 编著

四川出版集团
四川人民出版社



香港中文大学
EMBA管理丛书

冼日明 陈志辉 谢冠东 编著

管理新思维

中华智慧与现代表管理

四川出版集团
四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理新思维：中华智慧与现代管理 / 冼日明，陈志辉，
谢冠东编著. — 成都：四川人民出版社，2008. 10
ISBN 978-7-220-07689-3

I. 管… II. ①冼…②陈…③谢… III. 传统文化—
应用 IV. 企业管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 162192 号

本书由中华书局 (香港) 有限公司授权出版，仅限在中国内地销售

GUANLI XIN SIWEI: ZHONGHUA ZHIHUI YU XIANDAI GUANLI

管理新思维：中华智慧与现代管理

冼日明 陈志辉 谢冠东 编著

责任编辑	蒲其元 章 涛
封面设计	彭若东
技术设计	杨 潮
责任校对	叶 勇
责任印制	丁 青 李 进
出版发行	四川出版集团 (成都市槐树街 2 号)
网 址	四川人民出版社 http://www.scpph.com http://www.booksss.com.cn E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net
发行部业务电话	(028) 86259459 86259455
防盗版举报电话	(028) 86259524
照 排	四川上翔数字制印设计有限公司
印 刷	成都蜀通印务有限责任公司
成品尺寸	170mm×240mm
印 张	13.5
插 页	3
字 数	213 千字
版 次	2008 年 10 月第 1 版
印 次	2008 年 10 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-220-07689-3
定 价	25.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题，请与我社发行部联系调换
电话：(028) 86259624

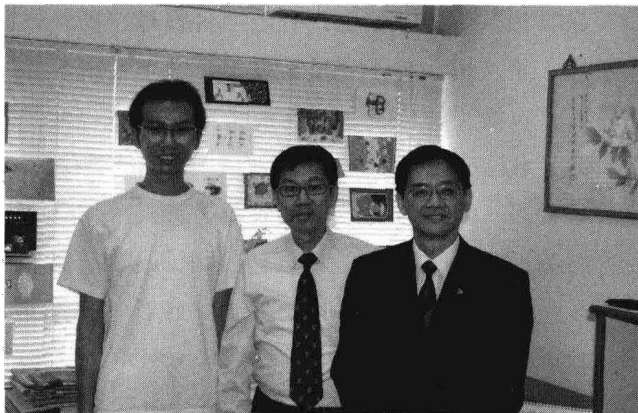


编著者简介

冼日明教授，现任香港中文大学市场学系教授、市场学（理学）硕士课程主任。1979年毕业于香港中文大学工商管理学院，1982年获美国得州大学工商管理硕士学位，1993年获加拿大英属哥伦比亚大学哲学博士学位，2005年于美国哈佛大学商学院进修和深造。

他曾编著管理与营销专著数十本，包括《广告在香港》、《市场营销启示录》、《营销睿智》、《中国市场营销》、《企业策略》、《新世纪营销》、《CEPA：回顾与前瞻》、《营销金律》、《管理金律》、《与 CEO 对话：智慧之旅》、《与 CEO 对话：领袖的奥秘》、《与 CEO 对话：愿景与睿智》、《管理新思维：企业成功之道》、《管理新思维：智慧与金律》、《营销新思维》等。

冼教授先后于国际性学术研究学报发表论文数十篇，他的一篇论文于2001年被国际学术期刊 Journal of Consumer Marketing 评选为当年度的最佳文章。此外，冼教授于2002年与2003年分别获得香港中文大学工商管理学院杰出教学奖及香港中文大学校长模范教学奖。2007年，他获加拿大管理学会颁授的荣誉教授称号。



左起：谢冠东、冼日明、陈志辉

陈志辉教授，现任香港中文大学市场学系教授、行政人员工商管理硕士课程主任。1977年毕业于香港中文大学，获工商管理学士学位；后获美国加州柏克莱大学工商管理硕士学位；于1993年获香港中文大学哲学博士学位。

他的著作包括《商亦有道：商业伦理学与个案分析》、《CEPA：回顾与前瞻》、《香港经验：火凤凰传奇》、《与CEO对话：智慧之旅》、《与CEO对话：领袖的奥秘》、《与CEO对话：愿景与睿智》、《管理新思维：企业成功之道》、《管理新思维：智慧与金律》、《EMBA论坛：商管新智慧》、《CEO实战智慧》、《CEO营销智慧》、《CEO领导智慧》等。

陈教授现为香港存款保障委员会主席、香港旅游发展局成员、优质旅游服务委员会委员，以及选举管理委员会委员。为了表扬陈教授致力保障消费者权益和推行优质旅游服务计划，香港特区政府于2005年7月1日委任他为太平绅士，并于2007年7月1日颁授银紫荆星章给他。

谢冠东，2001年毕业于香港中文大学翻译系，现在为香港中文大学EMBA整理文稿，文章刊登在《信报》、《信报财经月刊》和《星岛日报》等上。他也为香港电台整理“杨铁梁留言信箱”和“五十年后”等文稿，并于《星岛日报》学生刊物S-file设“中文部落”专栏。著作包括《CEPA：回顾与前瞻》、《香港经验：火凤凰传奇》、《香港邮政 卓越唯心》、《与CEO对话：领袖的奥秘》、《与CEO对话：愿景与睿智》、《EMBA论坛：商管新智慧》、《CEO实战智慧》、《CEO营销智慧》、《CEO领导智慧》、《管理新思维：智慧与金律》等。

他业余时间制作网上字典，包括《东东词库》、《东东错别字词典》、《东东读音小字典》和《东东同义词词典》（网址：www.kwuntung.net）。他也成立了公司“东东心思社”，提供文字服务。



编著者序

在过去一个世纪，管理学成为西方的一门显学。经过几代学者的探索与研究，管理学已被学术界确立为一门对行为科学有实质及重要贡献的独立学科，而管理学发展出来的概念和理论，例如Abraham Maslow提出的Hierarchy of Needs（需求层次理论）、Michael Porter提出的Five Forces Model（五力模式）、E. Jerome McCarthy提出的4Ps（营销组合）等，已被视为每一位管理人员必须认识和掌握的管理工具和模式。

自1978年中国实行改革开放之后，管理学的理论也随西方的商品及意识形态一起进入内地。经过三十年的实践，从事中国管理实务的行政人员及从事相关研究的学者开始反思以下两个问题：一、植根于西方土壤的管理学理论和分析架构，是否完全适用于不同的文化和政治环境，例如在中国；二、中国传统的智慧和哲学思想，能否补充主要由西方发展出来的管理学的不足之处，并为其未来发展提供养分。

要回答以上两个问题，需对中西文化的差异有深入的了解和分析。

西方文化主要受三大古代文化的影响，它们包括：希腊文化，它孕育了西方追求科学及逻辑的思想；罗马文化，它为西方完整的法律系统提供了基础理念；希伯来文化，它阐释了人的来源，以及人与大自然和神的关系。这些文化深深影响了西方的宗教、思想等方面的发展。相对于西方文化，影响中国文化至为深远的，则为儒、释、道三种思想或宗教理念。儒家思想强调个人的品格修养及如何建立人与人的关系，“仁”、“义”、“礼”、“智”、“信”、“五伦”等概念为儒家所倡议，并由此衍生出中国文化中一些用以维系社会中人与人的交往以及建立和谐社会的独特机制，例如人情关系及面子等。佛家的理念主要强调人与时间的因果关系，今世的果是前世种的因，而

今世的因开出来世的果；佛学的“因”、“缘”、“业”、“报”等概念也深深影响了中国社会和文化。道家思想则强调人与大自然的关系，主张人应与大自然维持和谐的关系，并致力达到“天人合一，浑为一体”的境界，正如庄子所云：“天地与我并生，万物与我为一。”除了儒、释、道之外，法家的刑法思想、墨家的博爱思想对中国文化也有不同程度的影响。

整体而言，西方的哲学思想是建基于人为万物的中心，环境或外物皆为辅。此外，为了维持人的自立和独立性，西方文化特别强调平等、自由及法律等观念。相对而言，“和谐”——维持心的和谐、人与人的和谐、人与大自然的和谐，则为中国文化的重要理念，基于此，中国社会往往出现重关系、人情、面子而轻平等及法律等现象。

在过去三十年里，海峡两岸及香港、澳门的学者在如何将中华智慧应用在管理方面，已有不少研究和讨论，并得出以下的初步结论：一、西方的管理理论应用于中华文化的土壤时，需要进一步的验证和修改；二、中华智慧可补充西方理论的不足；三、中西智慧的配合，可将管理理论提升至一个更高的层次。

为了进一步推动中华智慧与现代管理的结合，并推广其应用，我们于香港中文大学EMBA课程和香港电台第一台共同制作的“管理新思维”广播节目中，邀请多位熟悉中华文化的专家学者参与讨论，希望能从儒、释、道思想的基本概念出发，讨论这些概念在管理学上的意义和应用，更尝试从中华传统文化的不同部分，例如《易经》、《孙子兵法》、古诗及中国武道的精髓中，提炼出一些管理的理论和智慧。

为了让管理行政人员、大专学子、社会大众能重温这些节目内容，我们现将之有系统地辑录成《管理新思维：中华智慧与现代管理》一书。在此，我们诚意感谢曾参与“管理新思维”电台节目的多位嘉宾：游汉明教授、彭泓基先生、龙汉成先生、柯志谦先生、陈沛然博士、李德伟先生、苏邦元先生、郑松岩先生、陆观豪先生、吴瑞卿小姐、麦婉君小姐、何智豪先生和庞棣勋先生。他们的经验分享及真知灼见，让我们对中华智慧与管理的关系有了更深入的了解和认识。

我们也要感谢“管理新思维”节目的合作主持人李静宜小姐，她在广播上的专业知识及管理学上的敏锐思路，令本节目生色不少。同时，也要感谢



香港电台的韦佩文小姐、张婉君小姐和刘秀盈小姐，香港中文大学EMBA课程的阮泳娴小姐和陈婉文小姐，以及麦婉君小姐，她们的协助及统筹，令节目能顺利进行。

除此之外，本书在编辑期间，承蒙多方的协助和支持。编者首先要感谢“更好明天”（A Better Tomorrow）慷慨赞助香港中文大学EMBA课程的活动。也要感谢香港中文大学翻译系的校友与学生，包括黎嘉欣、石逸宁、吴淑华、赵燕萍、李馥贞、叶明炜和刘静安，协助笔录“管理新思维”节目的部分内容；感谢香港中文大学商学院的学生郑佩、蔡娉婷、杨婉彤和钟慧婷协助搜集资料。最后，中华书局（香港）有限公司的编辑黎耀强先生在本书的编辑工作上给予不少宝贵意见，谨衷心致以谢忱。

冼日明

陈志辉

谢冠东

2007年9月20日

目 录

Contents

中华智慧与管理	1
《孙子兵法》	27
禅与管理	49
《心经》与管理	72
《易经》与左右圈理论（一）	92
《易经》与左右圈理论（二）	109
儒家理论与管理	130
读古诗学管理	153
武道与管理	178

中华智慧与管理

★主持：冼日明 李德伟 李静宜

★嘉宾：彭泓基（煲道）（中华智慧管理学会创会会长）
游汉明（香港城市大学市场营销学系讲座教授）

★整理：谢冠东 黎嘉欣

中华智慧管理学会的缘起

为何中华管理智慧不广为人用？

黑白分明与黑中有白

以中华智慧分析九铁事件

学习中华智慧应如何入手？

三分钟经理：面子的学问

为何中华智慧总是古代的，没有近代？

中华智慧的最大弱点

听众分享中华智慧

金 句

【管理金句】



持而盈之，不如其已。金玉满堂，莫之能守。

富贵而骄，自遗其咎。功遂身退，天之道也。

——彭泓基先生

履道坦坦，幽人贞吉。

——游汉明教授

诸行无常，诸法无我。

——李德伟先生

自强不息，厚德载物。

——冼日明教授

以德为贵。

——李静宜小姐



中华智慧管理学会的缘起

李：冼教授，你今天带了一位嘉宾来主持节目。

冼：我带了 Stephen（李德伟）来。Stephen，请你自我介绍。

伟：各位好，我是Stephen，是EMBA 2006级学生。

李：今天的主题是“中华智慧与管理”。冼教授在之前的节目中曾经从中国诗词中发掘管理智慧，还介绍了不少唐诗宋词。其实中华智慧博大精深，我们没法在两小时内谈完，今天先给大家一堂入门课。现在就请今天的嘉宾出场。

嘉宾介绍

彭泓基（隽道）（Lawrence），1973年香港大学理学学士，1975年获香港中文大学MBA学位，现为中华智慧管理学会创会会长、天策市场及顾问有限公司和北京天楚博文公关公司董事长。他也是香港市务学会前会长、院士及顾问，香港城市大学协席教授及市场学系顾问，香港浸会大学商学院名誉院士，并曾任香港政府中央政策组咨询组员。彭氏曾主管多家著名企业的市场销售，涉猎不同行业，成绩斐然。20世纪90年代独力拓展中国内地市场，建立全国网络，成为香港及内地最成功的企业家之一。近年专心钻研中华文化与中华智慧管理学，卓有贡献。

李：我们首先欢迎第一位嘉宾。Lawrence，你好。

彭：大家好。

冼：我最初认识Lawrence时，还不知道他原来是香港中文大学MBA毕业的。

今天我听了这个介绍才知道，原来他是1975年毕业的大师兄。

彭：当年只有香港中文大学才有MBA课程。

冼：对啊。刚才的介绍说Lawrence是中华智慧管理学会创会会长，你可否介绍一下学会的工作和使命呢？

彭：当年我MBA毕业后，在商场上纵横十多年，觉得自己已经所向无敌。在20世纪90年代初，我开始到中国内地拓展市场，当时北京只有三百家外资公司，那时我的感觉像无人之境。但逐渐发现自己的MBA知识不能完全应用于内地的工作上。当时我面临许多局限，营商效果不理想。

冼：可否举个例子？

彭：我发现人与人之间的关系非常微妙，例如，员工不会立即服从老板，也不会按照制度行事。因此回香港后，我立志对MBA课程所提供的知识的不足之处作出补救。

伟：是否因为MBA课程的内容都是从西方而来的呢？

彭：对，因为中西文化不同，人民的价值观和思想也有差异。我回来时香港已经回归祖国，我和朋友都觉得，我们对中国文化的认识不够深入。香港有许多有识之士从事中国文化研究工作，可是他们没有把中国文化的智慧凝聚起来，并应用到日常管理上。所谓日常管理，不单指生意或事业，还包括个人修养，以及人与人之间的关系。

冼：即是说，中华智慧不但能够应用于管理，对我们的人生也有正面影响。

李：中华智慧虽然看似古老，但与现代人的生活息息相关。

冼：你们的学会是怎样推广中华智慧管理的呢？

彭：我们主要凝聚中华文化的精华，并把它应用于生活上各个方面。例如怎样自知知人，怎样处理办公室政治，怎样保持健康和人与人之间的关系。

冼：社会人士若希望跟你们一起研究讨论，可以怎样跟你们联系？

彭：我们很欢迎市民大众参加我们的活动。我们的活动均向外公开。

冼：你们是非盈利的？

彭：对啊。

冼：市民可以怎样跟你们联络？

彭：他们可以打电话：27770208，或浏览我们的网址：

<http://www.chinesewisdoms.com/>.

冼：谢谢。我们又多了一个跟Lawrence学习的机会。接着有请今天第二位嘉宾出场。

为何中华管理智慧不广为人用？

嘉宾介绍

游汉明，香港城市大学市场营销学系讲座教授。他也是十所大学的顾问教授或客座教授，与中国内地、台湾地区、英、美、澳、智利、日本等院校都有密切的关系。游教授著作甚丰，散见于香港及欧美的著名学术期刊。他曾任国际企业学会东南亚区主席、《亚太营销及后勤学报》（Asia Pacific International Journal of Marketing and Logistics）编辑、香港市务学会荣誉主席和香港工业专业评审局及中国市场学会顾问；他也是中华管理学会主席、ERP管理学会及亚洲知识管理学会副主席。

冼：今天第二位嘉宾是游教授，同样是重量级人物。当年我在香港中文大学念本科生课程时，游教授是我的老师。除了刚才介绍所述的，我知道游教授也是香港城市大学华人拓展中心的主任。其实那中心的主要工作是什么呢？

游：它的工作和Lawrence刚才说的有点相近。1993年我从澳洲回来，那时正值中国内地全方位开放的时期，但当时对于中国管理的研究却很少。我觉得中国的管理方法将来会成为一个重要的研究课题，因此我们在1996年成立了研究中心。我们的主要目的是把中国文化融入管理学，因为我们

认为西方的管理思维在实际应用时往往出现问题，这是一个缺点。

冼：这就是我们以中华文化作为讨论题目的原因。我们现在的MBA或EMBA课程，通常集中讨论西方的管理理论，中国文化对我们来说好像很遥远。

伟：今年香港中文大学EMBA的第二年课程新增了一科《易经》，内容博大精深。

冼：可是这一科好像是中文大学独有的。我想请教两位专家，为什么现今的管理理论多以西方理论为主，却较少谈及香港或中国内地的管理文化？

彭：在过去的百多年里，西方的经济和政治影响力不断膨胀。只要大家对《易经》有点认识，就会明白“否极泰来”——国运也会有一个循环。清朝在乾隆以后，国势日衰。相反，西方自工业革命后崛起，因此在这一两百年里，西方的经济和政治势力很强。这个世界是趋炎附势的，当西方有钱，我们会称赞西方的思想和产品，又有谁会欣赏没落王孙的东西呢？然而这不代表中国的文化和智慧比西方逊色。

冼：在过去一两百年里，中国多次遭到羞辱，屡次败于他国的枪炮和战舰。于是中国人觉得西方比中国先进，西方才值得我们学习，中国的东西则没有价值。游教授，你有什么看法？



左起：李静宜、冼日明、游汉明、彭泓基



游：我会从另一个角度去看。Lawrence刚才从历史的角度去看，但我想重新审视管理学的本质。我们会发现，许多管理学名词的命名和定义都是源自西方的，其中管理和营销的概念也是西方的。

冼：中国以前有没有管理这个概念？

游：没有。

冼：他们只会说“从商”吧？

游：是的。还有一个问题：自周朝起我们已经有“士农工商”的排列次序，而“商”被排到最后，当中总有一些特别含意吧？

伟：西方传授智慧的方法，可能是通过讲课，但东方人着重师徒关系，师父会把自己的智慧变成个人财富，不会外传。

冼：东方人倾向不公开自己的成功秘诀。

黑白分明与黑中有白



冼：我们刚才说西方的管理理论，在中国或者华人社会应用时会有不足之处。到底有什么不足之处呢？

游：到了人的层面，经常会出现问题。西方崇尚个人主义，中国则相反，着重集体主义。单是这一点，中西已经有很大的差异。

冼：Lawrence，你有什么看法？

彭：我举一个例子吧。要是你曾在外国居住，如加拿大，你会发现他们很重视community watch，即是社区里的互相照应，守望相助。邻居之间有一种默契，或者做事的方式，例如不能随便在自己的花园范围内建屋，也不能随意斩去花园里的树木。居住在同一幢公寓内的所有住客，都要遵守那些规则，即使那些规则很不合理。在西方文化里，法治精神很重要，一切都要黑白分明。

冼：这里提出了两个重点，就是“黑白分明”和“守法”。游教授，中国有许

多社会问题，是否因为中国人不守法呢？

游：中国人的思维处于一个模糊状态。中国人不讲求太高的精准度，这有好处也有坏处。以前出现过“差不多先生”，他可以把“十”和“千”混淆。我们可以在马来西亚听到别人说“千差喇”（即福建语中的“随便吧”），可见东亚文化都不太讲求准确。

冼：我想起一个相似的名词。在中国内地或华人地区，商人不会力求提供尽善尽美的服务，只要达到一定水平就可以了。除了“差不多”，许多人也会说“马马虎虎”，有人曾经批评中国的传统就是“Ma Ma Fu Fuism”（马马虎虎主义）。Stephen，你有什么看法？

伟：我看了《易经》后，同意Lawrence说西方是“黑白分明”，西方会把圆形分成一半，一边黑，一边白。可是《易经》的符号是一个S字，“黑中有白，白中有黑”的，我想这是中华智慧的一种表现吧。

李：这说明没有东西是绝对正确，没有绝对黑白分明的。

伟：这句话我们也说不了，因为“没有绝对”这句话太“绝对”了。老子也会说，若有人要求分黑白，他本身也是有不足之处。

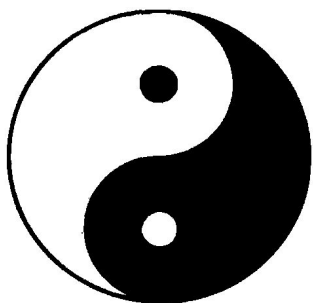
彭：其实黑白分明的界线是人为的，因此法治上的规矩有时会矫枉过正。我想说，中国人不是没有法治，只是与此同时，中国人很实际。我举个例子，有一个外国人在台湾，朋友开车载他。他跟朋友说，为什么你不遵守交通规则，在马路上横冲直撞？那台湾朋友说，马路上的线是人画的，

最重要是看两辆车之间是否有空隙，可以穿过去，那才是一条路呢。他说那样走才最有效率。

冼：讲求灵活性。

李：所谓“上有政策，下有对策”，就是这个意思。

彭：这是中国内地文化跟香港文化的最大分别。因此香港商人到内地发展时，会发现无论公司订立了多少规矩，个别员工还是会想办法去钻空子。不像香港，老板订立规矩后，员



《易经》中太极的符号：黑中有白，白中有黑 (Source: Wikimedia Commons)