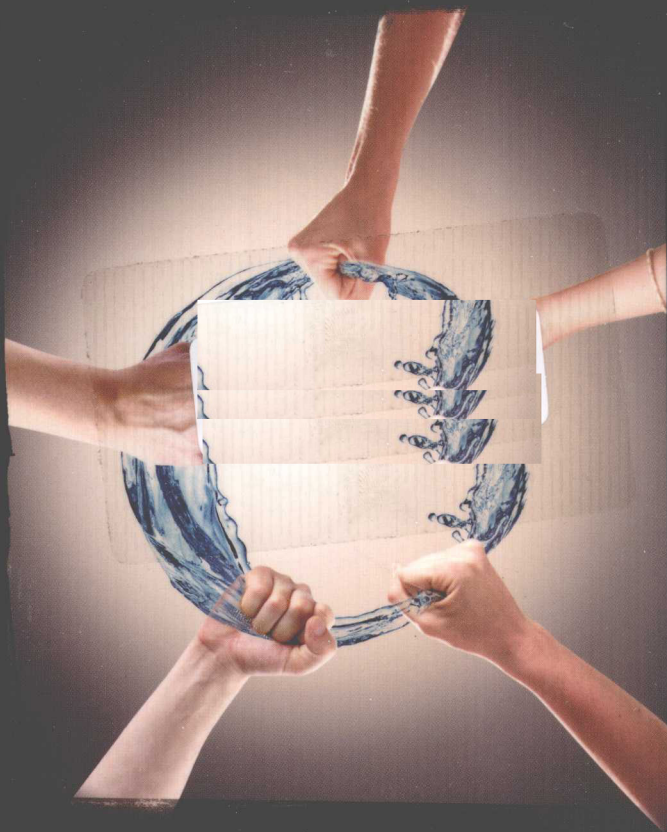


红楼水浒市的管理智慧

从凤姐治家 到火并王伦

读红楼水浒 学管理智慧

周思源 著



廣東省出版集團
廣東人民出版社

红楼水浒中的管理智慧

从凤姐治家 到火并王伦

读红楼水浒 学管理智慧

周思源 著

广东出版集团

广东人民出版社

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

从凤姐治家到火并王伦：红楼水浒中的管理智慧/周思源著. —广州：广东人民出版社，2010.7

ISBN 978 - 7 - 218 - 06828 - 2

I. ①从… II. ①周… III. ①《红楼梦》研究②《水浒》研究③管理学-通俗读物 IV. ①I207.41②C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 137647 号

从凤姐治家到火并王伦

——红楼水浒中的管理智慧

周思源著

版权所有 翻印必究

出版人：金炳亮

责任编辑：肖风华 段太彬

装帧设计：卢小雅

责任技编：周 杰

出版发行：广东人民出版社

地 址：广州市大沙头四马路 10 号（邮政编码：510102）

电 话：(020) 83798714（总编室）

传 真：(020) 83780199

网 址：<http://www.gdpph.com>

经 销：广东省出版集团图书发行有限公司（www.gdpgfx.com）

印 刷：佛山市浩文彩色印刷有限公司

书 号：ISBN 978 - 7 - 218 - 06828 - 2

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：16 插 页：1 字 数：200 千字

版 次：2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价：28.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020 - 83795749）联系调换。

售书热线：(020) 83790604 83791487 邮 购：(020) 89667808

前 言

有人问我：

曹雪芹和施耐庵如果在现在会不会成为大公司的 CEO 或者最差也混个金领？

这当然是个开玩笑的问题。曹雪芹和施耐庵的伟大是因为写出了伟大的作品，而作品的伟大，是因为复杂的社会和人生在文本中得到了淋漓尽致的重现。故事是需要情节来承载的，情节是需要社会作背景的，而蕴藏在这些故事情节和人物活动中的管理智慧，也许能够帮助我们更深入地认识社会和人生。

胜算最大的永远是智慧指数最高者。读红楼水浒，抛开其中的道德评价，把事件中性化，就事论事，那么也许就能够从中汲取到一些对于企业管理颇有启发的古人智慧，对于管理和各种工作会有某些启示。

治家如治国。王熙凤协理宁国府不是从丧事第一天就开始的，而是在丧事进行了三分之一才临危受命走马上任的。对于本来就乱得一塌糊涂而现在正逢大事女主人却偏偏缺位的宁国府，她竟然没有受命后立即上班，而是次日才正式去。去了之后，三下五除二，就把宁国府给整顿好了。虽然没有治本，治标治到了这个地步也很不简单。王熙凤又没有三头六臂，她用的什么招数？若没有两下子怎么会有这么出奇的效果？

探春身上体现出一个大经济学家的智慧，在 18 世纪中期达到了世界先进水平。她怎么会提出这种实际上是承包制的改革方案？其实这不是她



的发明，而是她注意观察，勤于思考的结果。最重要的是她有一种想做一番事业的气概和探索精神。

不过探春只能当通商产业大臣，不能当内阁首相或者内阁官房长官。这两个职务的任何一个让薛宝钗出任都很合适。她在协理大观园的过程中发表的长篇演说，表明她具有大政治家的眼光与气度，她明白在提高效率的同时必须保持社会和谐的道理以及怎样才能实现这个重要目标。

在一把手调动群众积极性方面李纨的“无为而治”实在难得。李纨一向被认为十分无能，其实不然。有能无能，看你把他放在什么位置上。在她和探春、宝钗三驾马车协理大观园期间，李纨是一个非常出色的一把手——她很尊重副手，放手让副手们大胆工作，丝毫不担心自己“被架空”或者被“夺权”，也不把自己的面子看得比工作更重要。

王夫人几乎一无是处，历来不被人看好，管理上似乎更加数不上。晴雯“打入”宝玉身边早已多时，她竟然不知道晴雯是谁，官僚主义可见一斑。其实王夫人在管理上亦有可圈点之处。没有她调兵遣将，怎么会有李纨、探春、宝钗这个黄金搭档？功不可没。

贾母曾经说她年轻时比王熙凤还能干。这位老太太可不是个爱说大话的，只要看看她怎么处理赌博事件，就明白“姜还是老的辣”此言不虚了。

《水浒传》中王伦给读者留下的印象普遍不佳，这也难怪，他出场以后几乎就没有做过好事。不过在水浒所有的故事中，火并王伦却是最值得从管理智慧的角度进行分析的。它蕴涵的认识价值远远超过技术层面，触及了不少深层次的理念，在现代企业管理中具有广泛和现实的借鉴意义。王伦的悲剧，教训良多。对于已经初步成了气候的企业家和各种各样的人来说，对王伦悲剧尤其需要深入研究，“企业家要做好汉，不做草寇”。

若论真正的好汉，水浒中当数林冲第一。因为不仅从武艺而且从管理的角度而言，没有文化的鲁智深和在鸳鸯楼有滥杀无辜前科的武松这两

位，都不适合进入领导层，只能当当中层干部。而宋江在某些屠杀事件上至少负有领导责任。林冲为人忠厚，注重信义，武艺高强，视野开阔，识大体，顾大局。他虽然不在梁山领导核心——晁盖、宋江、吴用、公孙胜——中，但是几次关键时刻都是他挺身而出，带头解决影响全局的重大问题。所以他是领导层中的一个非常杰出的非第一把手。

宋江自身条件并不好，他能够稳稳当当地坐上第一把交椅的经验很值得重视。宋江虽然自幼熟读经史，可是没有“学位、学历”（功名）。虽然喜欢耍弄棍棒，可武艺根本数不上，所以从不单独出战。个子又矮，身高只有1米38。因此宋江靠的不是长相、武艺这些，而是他的人格魅力，这是他的过人之处。早在上梁山之前宋江已经享誉江湖，成为江湖上的一面旗帜和各路带引号与不带引号的好汉们的精神领袖。这种精神感召力与凝聚力是宋江最大的软实力。宋江的思想认识水平远远高出任何其他头领，所以他才能统一大家的认识，将原先的草寇式队伍整顿发展为一支十多万人的精兵，完成征辽的伟大壮举。这就等于现在一个出色的有思想的企业家，通过自己高超的管理艺术，把各种草台班子式的作坊和中小企业联合起来，用先进思想加以统一，以进步理念予以整顿，进行制度化管理（“梁山泊英雄排座次”和进行正规军式的编制与分工）。从而明显提高了企业的技术档次，大大增强了实力，使梁山军得以称雄海内，走出国门，赢得大胜。

本书主要还是从分析人物入手，谈一点与管理智慧有关的话题，实际上还是一本分析红楼、水浒人物形象的辅助读物。

敬请读者不吝指教。

周思源

2010年7月21日于北京语言大学三间屋

001 第一章 “男人万不及一”的王熙凤

003 一、决胜于大战前的准备

010 二、从小事入手抓大事

029 三、从细节考察人，选拔人

041 四、关键时刻保护优秀部下

050 五、以严密的逻辑性提高管理能力

057 六、从防范意识看尤二姐之死

070 七、支持改革过时的祖制

077 八、加强管理的制度化建设

083 第二章 实行承包制的改革家探春

085 一、涉亲事件，不徇私情

093 二、迎难而上，借力发力

098 三、勤于思考，勇于创新

107 第三章 注意平衡各方利益的宝钗

109 一、不干预别人的事，做好分内的事

114 二、支持效率，维护公平，创造和谐

122 三、理性思考，大处着眼

127 第四章 优秀的一把手李纨

129 一、胸怀宽阔，倚重副手

134 二、优势互补，黄金搭档

141 第五章 两位退居二三线的老领导

143 一、王夫人筹建黄金组合功不可没

146 二、贾母处理赌博事件的四点启示

155 第六章 大观园的“首长身边工作人员”

157 一、“总经理特别助理”平儿

167 二、怡红院“办公室主任”袭人

173 三、两个极端：鸳鸯与芳官

181 第七章 从火并王伦看联合与兼并

183 一、王伦不明白自己有三大优势

191 二、及时捕捉机遇，发挥机遇效益

195 三、同一类型的大错误不能重犯

201 四、企业家要做好汉，不做草寇

206 五、树立共赢共享理念

213 第八章 人格伟大的非一把手林冲

215 一、安心于位，积极辅佐一把手

218 二、不畏权位，敢于谏言

221 第九章 宋江成功的六大秘诀

223 一、目标明确，思想统一

225 二、以信为命，立身之本

232 三、创造优势，做强做大

234 四、善用非常规思维

237 五、远见卓识，当机立断

241 六、决策切忌感情用事



“男人万不及一”的王熙凤

“金紫万千谁治国？裙钗一二可齐家。”

中国古代家国一体，曹雪芹在这里把“治国”与“齐家”对举，显然是指二者就是一回事，至少在治理上是相通的。众多须眉男子都没有把“国”治好，能干的女子却把“家”管理得相当不错。这群女子的管理智慧由此可见一斑，而其中自然首推王熙凤。

“辣”是王熙凤个性的基本特点，但在不同时间不同场合会有各种不同的表现，有香辣、麻辣、泼辣、酸辣、毒辣。王熙凤是五辣俱全，从管理角度而言，主要是泼辣，即办事特别有魄力，敢于接受挑战，处理事情果断，大刀阔斧，雷厉风行，令行禁止。但管理需要的不只是魄力，还需其他素质，而其中有不少王熙凤都具备。即使香辣、麻辣，也未必都不好，看用在什么地方，怎么用。企业事业单位的公关工作，就用得着香辣的某些非不良成分。和居心叵测的对手打交道，麻辣有时候说不定就有用了——麻痹它，让它以为已经得逞，放松警惕，然后我们果断地加以反击或得以乘机脱身。

一、决胜于大战前的准备

一个领导者要想在新单位打开局面，使一支原本涣散的队伍重新集结起来，具有战斗力，到任以后的措施固然重要，更重要的是去前的准备工作。包括对情况的正确了解，细致分析，从而制订出具有针对性高效益的策略。这样领导者就能使自己上任后的一个个动作都变成产生凝聚力的精神。

在“王熙凤协理宁国府”这个精彩段子中，王熙凤杀伐决断、果敢泼辣、有章法、讲效率、大刀阔斧的作风给读者留下了十分深刻的印象。虽然王熙凤喜欢揽权，爱卖弄才干等等，但把事件中性化，抛开道德层面的是非价值判断，就管理谈管理，那么王熙凤的管理智慧还是值得我们注意的。

《孙子兵法·谋攻》指出：“上兵伐谋”。这里的“谋”，不但有“伐”中之谋，也有“伐”前之谋。也就是说，大战开始之前，统帅就应该对如何取胜的谋略了然于心。如此，每走出一歩才都是自觉的而不是盲目的，才能踩在事先制订好的正确路线上。

提起“王熙凤协理宁国府”，人们通常想到的是王熙凤去了之后如何大力进行整顿，这些当然值得注意。但更加重要的是，她去之前怎么想



的，做了哪些准备。正是这些准备工作决定了她的旗开得胜，使宁国府由大乱迅速走上正轨。**王熙凤成功的关键是决胜于大战之前的准备——“统帅”的坚定决心，对“对手”的充分了解和具有针对性的措施的拟订。**

王熙凤出马的时候，宁国府正面临着一大堆难题。贾珍不惜一切代价为秦可卿大办丧事，他已经被秦可卿之死和最近的忙乱弄得心力交瘁，甚至病了。四十岁左右的人，走路都要拄拐了，只能勉强应付来吊唁的男性达官贵人。秦可卿的丈夫贾蓉没有露面。而本应主内负责接待众多诰命夫人和各路重要女眷的女主人尤氏，自秦可卿死后就一直托病不出。这样一来，原先就管理不善的宁国府，在这种局面下更招架不住了。

封建社会，特别是大户人家，非常讲究礼数，也就是“体统”。在礼数上是断断疏忽不得的。否则不是得罪人，就是被人瞧不起，认为不像大户人家的做派，不懂规矩，没有教养，主人家会很没面子。秦可卿去世这种规格的丧事光是时间就长达七七四十九天。每个“七”一轮，有各种各样的讲究。在这七个“七”中，关系密切的亲朋故旧来吊唁、祭奠往往都不是一次两次。重要的客人来时，都要有主人陪祭。客人跪祭的时候，辈分相当的主人或主人代表要在棺材旁跪拜还礼，至少是站着还礼。贾珍生病和这也有关系。

第二回冷子兴演说荣国府的时候，说贾府族长宁国府的第一把手贾珍只是一味享乐，把个宁国府弄得乱七八糟，“翻了过来，也没有人敢来管他”。现在尤氏、贾蓉莫名其妙地不露面，里面自然更是乱得一塌糊涂了。这种内外交困的情况勉强维持了约莫十几天，进入三“七”的时候，宁国府里已经乱像四起，难以维持。用贾珍请王熙凤出山时的话来说就是，“里头着实不成个体统”了。

这时候的宁国府就好比一个大企业，本来就积弊丛生，经营不善，亏损严重；而眼下又面临着一个时间紧迫而漫长，工作量巨大，牵涉人员众

多的特大任务。偏偏在这个节骨眼上，现任领导班子三位主要成员中的两个却因故缺位。而第一把手无论是精神、体力都已经到了难以支撑的地步。于是本来就杂乱无章的公司，连维持一般正常运转都困难。因此急需一位强有力的领导人来收拾局面，至少是能够帮着对付一下目前的困难。

正是在这种情况下，贾宝玉向贾珍推荐了王熙凤。

王熙凤虽然不是宁国府的人，毕竟宁荣二府都是贾家，两府只隔着一道窄窄的小巷，常来常往。王熙凤对宁国府平常管理得怎样，怎么个乱法，眼下面临的情况严重到什么程度，应该是十分清楚的。除了必定的礼数之外，还有她和秦可卿关系特别亲密，所以秦可卿死后这十几日，王熙凤去宁国府肯定已经好多次了。因此对宁国府的乱象，王熙凤不但耳闻目睹，而且还有更加不一般的深切感受。所以贾珍来恳请王熙凤出山，说宁国府里头乱得“着实不成个体统”了，王熙凤应该不会觉得意外。面对这样一个烂摊子，王熙凤首先表现出过人的胆识，当王夫人问她“你可能么”的时候，王熙凤很痛快地回答说，“有什么不能的”。

王熙凤这种敢于接手烫手山芋的举动，不用说在女性没有地位的封建时代，就是现在，别说女性，男的也要有些胆识并且确实有两下子才敢下这个决心。愿意到一个破单位去管事不难，大家巴不得有个能人来收拾烂摊子呢。不过进去了想出来可就不那么容易了。如果弄不好，不用说有负众望，没法向单位交代，还会坏了自己原来的英名，只怕是说什么的都会有。

真正有作为的管理人才，必须具备的重要素质之一是对自己的能力有信心。这种自信不是出于愚昧与狂妄，而是建立在对己能力实事求是的判断基础之上，是对自己以往成功业绩和丰富经验的信任。如果一个领导者缺乏自信，遇事前怕狼后怕虎，优柔寡断，那么这个单位的员工就不可能产生激情，不可能凝聚起来，成为一支有斗志的队伍。那些充满自信的



人喜欢去做虽然艰难却具有挑战性和前景看好的工作，而不是太平官。他们愿意竭尽全力付出比在普通企业多得多的精力，努力将企业起死回生，使一个平庸的单位充满活力与创造性，这样才能够真正显示出自己的不凡才干，所谓“沧海横流，方显出英雄本色”。对于有些人来说，证明自己的能力，远比获得经济利益重要得多。成就感带来的喜悦，远远超过物质带来的快乐。

面对挑战，王熙凤不仅接受了贾珍的邀请协理宁国府，而且还主动提出继续管理荣国府，强调“那边也离不得我”。这里固然反映了她确实是“素日最喜揽事办，好卖弄才干”（十三回），宁可两头兼顾忙得不可开交，对荣国府大权也不肯须臾撒手。但是我们更应看到王熙凤愿意充分发挥和表现自己才干，显示自我价值的一面。这种意识在当时的社会，尤其在女性中，是极其超前与罕见的。

王熙凤充分相信自己的能力。她在管理荣国府的过程中已经积累了丰富的经验，明白管理这种大贵族府第难处何在，应当从哪里入手。她已经掌握了管理类似府第的规律性的东西。后来的事实也证明，王熙凤不但把宁国府丧事内务管得井井有条，荣国府的事情也一点没耽误。如果当时不是她主动请缨，说不定宁国府的事情办好了，荣国府反而乱了。

我们在生活中不时看到，有些大型乃至巨型企业，由于经营不善，亏损严重，面临巨大困难。股东会或者董事会决定重金聘请一位新总裁或者新 CEO（首席执行官），但是这种人选往往并不是一下子就能够定得下来的。打算请这个，这位自己却感到没把握，还是在这里待着罢，哪怕待遇低点儿，太平。打算请那个，那位也不敢，怕弄不好鸡飞蛋打，坏了自己半世英名。所以王熙凤敢于接手协理宁国府，而且对荣国府也不放手，正是知己知彼，对自己的能力充满信心的结果。

曹雪芹之所以说她“男人万不及一”，首先着眼的是她实现自我价值

的胆识与气魄。王熙凤一个人居然就把两个大贵族府第总共七八百人的内务管理得有条不紊，何况宁国府还赶上治丧大事，这是何等的不易！所以王熙凤确实魄力、能力过人，不愧为人中之凤，是名副其实的“脂粉队里的英雄”。就这一点，贾珍、贾琏这些都有官爵在身的须眉男子，甚至比她长一辈的文字辈的如贾政、贾赦、贾敬等等，统统不在话下。

从管理角度而言，当领导干部的，像王熙凤这种具有挑战精神、开拓意识的人才，是管理人才中最优秀也最欠缺的。这样的人，一个比一百个只愿意当太平官的都宝贵。

正像许多管理者走马上任之初，要先对那个单位进行一番调查研究，思考上任以后如何开展工作一样，王熙凤也不例外。可我们有些管理者搞的所谓调查研究，往往是做个样子给职工或者老百姓看的。尤其是那些本来就外行的人当了领导，唯恐新单位的人瞧不起自己，所以下车伊始，就要赶紧摆出一副内行的样子来，哇里哇啦一通讲，还什么问题都要讲，都敢讲。反正有秘书起草讲话稿，讲的都是放之四海而皆准、万古长青、永远正确可永远没用的空话套话。其实他们不明白，这样做部下、老百姓心里不会有好印象。相反，新上任低调一些，多了解了解情况，少哇哩哇啦；了解清楚以后再发表意见，话就会说到点子上，大家就会服气，至少不会反感。王熙凤不同，她是了解情况的，她一上来就不低调，可也不是简单的高调。

按说王熙凤对宁国府的过去与现状是非常了解的，现在丧事已经进入“三七”的中后期，第十七八天的样子，形势十分紧迫，一般人可能接受任命立即走马上任了。但是王熙凤没有这样做，而是“须得先理出一个头绪来”。好一个王熙凤，“脂粉队里的英雄”就是不一样，临危不乱！

一个指挥员能不能在局势严重、时间紧迫的情况下，仍然保持头脑冷静，不急于一时一事之得失，而是着眼于效果、全局；不但迅速理清扭转



局面的思路，而且初步拟订出一些有利于长远的措施，是其成败的关键。当领导的凭借自己的权力、能力、魄力，一时扭转某种困难形势，有时候并不难，难的是扭转之后能否把良好的局面维持下去。这种舍得花时间为做好战前准备的做法，看起来是失去了一些原本就已经十分宝贵的时间，但是却为以后工作的顺利开展奠定了良好的基础。因此从整体着眼是降低了时间成本，提高了时间效益。

王熙凤来到一个安静环境，细细思考，很快就归纳出宁国府的五大积弊：“头一件是人口混杂，遗失东西；第二件，事无专执，临期推诿；第三件，需用过费，滥支冒领；第四件，任无大小，苦乐不均；第五件，家人豪纵，有脸者不服铃束，无脸者不能上进。”

王熙凤对宁国府积弊看得如此清楚，主要是由于她平时在管理荣国府中积累了丰富的经验，明白在一个三四百奴仆的大府第中哪些事情影响最大，处理好哪几个关系最要紧，最关键的问题是什么，体现在哪些地方，什么是牛鼻子。从她协理宁国府就可以看出她平时是怎么管理荣国府的。王熙凤显然掌握了管理规律，所以一下子就抓住了宁国府混乱的要害和进行整顿的关键。

这五件事情，分别从总体（人口混杂，遗失东西）、职责（不清）、浪费（包括贪污）、赏罚（不明）、特权等方面反映了宁国府的重要问题。而这五个方面，有的是因，有的是果。简单地说，最主要的就是责、权、利不清三个因，导致了两个果。正是由于职责不清，赏罚不明，有人有特权，所以才造成现在这种“人口混杂，遗失东西”和“需用过费，滥支冒领”等浪费贪污的现象。而在五个弊病当中，“第五件，家人豪纵，有脸者不服铃束，无脸者不能上进”是最重要的。也就是说，在三个“因”当中，有脸无脸的“脸”，也就是“面子”、“体面”，身份、背景、靠山，是影响最大最坏的“因”。某些有靠山或地位的豪仆倚仗特权作威作福，