

像

成君忆◎著

园

丁

那样管理

为你真情讲述天堂公司的创建之道

继《水煮三国》《孙悟空是个好员工》之后
著名管理学专家成君忆最新力作



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



像
园丁
那样管理

成君忆◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

像园丁那样管理 / 成君忆著. —北京: 中信出版社, 2006.6

ISBN 7-5086-0656-6

I. 像… II. 成… III. 企业管理: 人事管理… IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第050317号

像园丁那样管理

XIANG YUANDING NAYANG GUANLI

著 者: 成君忆

插 图: 郑新元

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13.75 字 数: 142千字

版 次: 2006年7月第1版 印 次: 2006年8月第2次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0656-6/F · 1033

定 价: 28.00元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

[http: www. publish. citic. com](http://www.publish.citic.com)

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

写作是一个修身的过程

一

从《水煮三国》、《孙悟空是个好员工》到《渔夫与管理学》，再到这部《像园丁那样管理》，我好像经历了一段不可思议的人生之旅。有人说，我近年来最大的变化就是，从一个广受欢迎的畅销书作家，蜕变成了一个颇受争议的管理学专家。

我不是专家。这么多年来，虽然我一直是一个企业服务者，却眼睁睁地看着那么多的企业关张，无力拯救它们的命运。我也经常和一些上班族谈论压力管理和跳槽的话题，却很难对他们的人生提供有效的帮助。我实在是一个很无能的人，徒有虚名而已。但是，我很愿意做一个上下求索的研究者。我一边做研究，一边写作，一边应邀到全国各地去讲学，竟然不知天高地厚地客串起老师的角色。

有两种角色的老师。一种是向导，为人们传道、解惑。一种是师傅，向人们传授某种操作性的技术。我很不幸地充当了第一种角色，引来了那么多的争议。许多朋友支持我的言论，但也有相当多的人不以为然。

现在回想起来，我之所以成为一个颇受争议的人，完全是因为我的不懂事。我经常为此感到痛苦。

二

可是，我的不懂事却表现出了孩子般的纯真。我在真实地面对管理学遇到的难题，然后把我的所见所思通过写作和讲学告知给我的读者和学员。很多人

对我说：“成君忆，你的《水煮三国》很好看，《孙悟空是个好员工》也非常有意思，但《渔夫与管理学》却很难理解，为什么呢？”

我把管理学分为三个层面，管理思想、管理艺术和管理工具。管理思想是一个认同不认同的问题，管理艺术是一个喜欢不喜欢的问题，管理工具是一个适用不适用的问题。人们喜欢《水煮三国》，是因为它有着一种让大家喜闻乐见的艺术性的表现形式。人们很难理解《渔夫与管理学》，因为它在试图否定一种人们普遍认同的英雄主义价值观。如果说《水煮三国》是我的艺术，那么《渔夫与管理学》就是我的思想。艺术可以赢得满堂喝彩，思想却引起了众说纷纭。

为什么要否定英雄主义呢？我在不停地为质疑的人们做解答，为反对的声音做辩论。后来，我坐到电脑前面，开始整理一年来我为人们做解答、做辩论的资料。我一边整理，一边回忆，一边思绪纷飞。我经历着一种成长性的疼痛，但最终却成就了一棵美丽的花树，就是您现在看到的这部《像园丁那样管理》。

三

有一句格言说：“古之学者得一善言，用于其身；今之学者得一善言，用于悦人。”那些古之学者的高山景行，常常令我为之仰止。随着我的成长和成熟，我越来越倾心于那种阳光一样古老的修身之道。

于是，写作对于我而言，不再是一个用于悦人的过程，而是一个修身的过程。我面对着电脑，就好像面对着另一个我。我在跟自己对话，情绪激动之处，竟然忍不住泪流满面。妻子推开书房的门进来，诧异地看着我，弄得我只好害羞地躲避她的目光。

所以，这部《像园丁那样管理》的新作，其实是写给我自己看的。在写作的过程中，我经历过江风海雨，也看到了春暖花开。我背负着现代企业的管理难题，沿着中国传统文化的历史一路寻找答案。我和古代的老师们一起欢笑，也和那些不逞之徒发生争吵，并最终形成了这种我用“园丁”命名的管理思想。写作的过程也是我成长的过程，这个过程让我深深地体验到中国传统文化中管理智慧的真理性和科学性。

爱是人生的真理，也是管理学的真理。而从“格物、致知、诚意、正心、修身”到“齐家、治国、平天下”的科学论述，则形成了一个伟大的管理学体系。我相信，在我今后的人生和工作中，这些发现都会让我受用不尽。现在，如果这部书对您也能有所触动和帮助的话，我会感到由衷地高兴。

四

我从文化和历史的路径进入管理学的世界，并且在书中讲述了一系列的历史案例。所以，它们不仅对目下流行的管理理论构成撞击，也很容易引起人们对历史（问题）的争辩。如果您感到某些言论显得放肆和不妥当，也请来信批评指正。

我的e-mail是：joy600@163.com。

五

在这个春暖花开的下午，我看着邻家阳台上的花苗，思考着花儿们生长的学问，再一次想起了曾参当年“吾日三省吾身”的名言。

从今天起，我将把“吾日三省吾身”这句名言作为我的座右铭。我已经深深地知道，管理学的问题其实就是做人的问题。

如果您愿意，也请您帮助我，就像我乐意帮助您一样。

六

跟您说了半天了——可是，您是谁呢？您是我的读者，还是我面对的另一
个我？



2006年4月10日 于武汉西郊

目 录

前言 写作是一个修身的过程

我从文化和历史的路径进入管理学的世界，并且在书中讲述了一系列的历史案例。它们不仅对目下流行的管理理论构成撞击，也很容易引起人们对历史问题的争辩。



第一章 南方与北方 001

在中国的传统文化中，你也许找不到管理学的北方，但你却能够莫名其妙地找到管理学的南方。



第二章 渔夫的故事 011

在渔夫们的社会里，非常强调那种同舟共济的团队精神。然而，问题的关键在于，尽管他们赞美团队精神，但他们之间却仿佛是同床异梦的夫妻，经常发生争吵。



第三章 做一个热爱生命的园丁 023

以人为本的意思是说，管理学最根本的道理，就是对人的理解、尊重和爱护。



第四章 管理学的意义 033

管理学的意义并不是为了赚钱，而是为了创建一个让员工们快乐成长的天堂公司。而员工们也在这样快乐成长的过程中，用开花和结果的方式，把自己奉献给这个世界。



第五章 当园丁变成渔夫 045

当你在爱着的时候，你就像园丁一样慈祥，而世界也像果园一样姹紫嫣红。如果你不爱，你就像渔夫一样心怀叵测，而花园也立即变成了滔天的恶浪。



第六章 对执行力的理解 057

在执行力的背后，是一支忠诚而有胜任能力的团队。在这支团队的背后，则是一位卓越的领导者。



第七章 领导力的两种类型 071

他们曾经是坐在一起煮酒论英雄的朋友，但他们现在却成了水火不能相容的仇敌。在这场渔夫与园丁的对抗中，究竟会出现怎样的战况呢？



第八章 刘备和他的团队 083

我们不得不感叹，原来老板和员工之间，竟然也能够建立起兄弟和骨肉一样亲密的友谊。



第九章 曹操的大败局 095

对于曹操、司马懿之流的管理者而言，无论他们怎样自高自大，员工的忠诚度却永远是一个不解的谜。他们永远无法理解，为什么那些道德高尚的人才总是反对他们，而另一些人虽然表面上顺从，肚子里却装满了各种自私自利的阴谋诡计？



第十章 员工为什么效忠于企业 107

在刘备这样的园丁身边，关羽和张飞好像两棵花树一样成长，从当初保镖级的武士，成长为后来闻名天下的将军。这种花树之于园丁的忠诚，就是《三国演义》中桃园结义的兄弟之情。



第十一章 园丁眼中的非货币薪酬 119

在渔夫的管理学中，员工的薪酬 = 货币 + 权谋。

在园丁的管理学中，员工的薪酬 = 货币 + 爱。



第十二章 老板与员工之间的博弈 133

不要用博弈的心态来面对这个社会，也不要战争的理论来解释你的人生。战争是不可能创造财富的——只有爱，只有人们对生活和工作的热爱，才是创造财富的神秘力量。



第十三章 决定员工忠诚度的精神要素 147

你关注着那些员工的成长，让每一个员工成为一个优秀的他自己。这样，你就进入了最完美的管理境界，无为而治的管理境界。



第十四章 让员工们热爱自己的工作 159

种豆得豆，种瓜得瓜。种下菩提树，开出吉祥花。当你像园丁那样爱着员工的时候，你也会让他们懂得爱——爱自己，爱生活，爱工作，也爱培养他们的这个企业。



第十五章 转变 171

无论是一位管理天下的皇帝，还是一位管理稻田的老百姓，都要以做人为本。因为做人的学问，就是管理学最根本的学问。



第十六章 请记住刘备的名字 183

曹操一生，长于进攻，却始终无法消灭刘备。刘备一生，总是挨打，却每次都能从逆境中奇迹般地恢复自己的实力。如果他的运气再好一点，谁说他不可以像刘邦那样，成为一个以弱胜强的大赢家？

后记 再说几句

让爱成为企业文化的标杆，让忠诚成为受人尊敬的美德，让创造成为时尚的工作艺术……在所有的“让”字前面，你是拥有决定权的主语。

在中国的传统文化中，
你也许找不到管理学的北方，
但你却能够莫名其妙地找到管理学的南方。

第一章 南方与北方



权谋通向地狱，
唯有智慧通向天堂。

“寻找北方”的游戏

因为写了几本闲书，因为这几本书的热销，我被人们当作一位管理学专家邀请到全国各地讲课。听课的学员主要来自当地的企业，包括企业中的老板和承担人事管理职责的员工们。通常，我会带领大家做一个“寻找北方”的游戏。这个游戏不仅可以达到破冰的效果，而且能够让学员们得到一种意味深长的启示。

游戏的步骤依次是：① 请全体学员起立，闭上眼睛，任意方向旋转身体；② 等到他们晕头转向之时，忽然叫停；③ 接着，请他们抬起手臂，指向他们各自意念中的“北方”；④ 最后，请他们睁开眼睛，看一看自己和其他人的手臂指向。

所有的学员都觉得这个游戏非常有趣，因为当他们一睁开眼睛，就会看到千姿百态的手臂指向。事实上只有一个北方，但每个人的手臂指向都不一样，他们给出了各种乱七八糟的“北方”。

诸葛亮说：“宁静致远。”在宁静的状态中，人们总是能够很快找到那个永远正确的北方。然而，当人们面对管理学的时候，却总是无法宁静，以至于他们常常迷失了方向。

人们在迷失的状态中往往会有两种表现，或者惊恐不安，或者自作聪明。就像“寻找北方”的游戏一样，只有一个北方，因为迷失而惊恐不安的人们却自作聪明地给出了各种不同指向的“北方”。现在，我们需要关注的课题是，在管理学的世界里迷失方向的人们，怎样才能找到正确的北方？

古代中国人似乎很容易找到北方的对立面——南方。与现代人采用上北下南定向的习惯有所不同，古代中国人喜欢采用上南下北定向。当人们在野外迷路的时候，他们会去寻找一些参照物。比如，他们会观察一棵独立的树，枝叶茂盛的那一面就是南方。或者，在树林中找一棵树桩，去观察它的年轮，



年轮比较宽的那一面就是南方。或者，去寻找蚂蚁的洞穴，因为蚂蚁的洞口大都朝向南方。至于在文化上，例如南辕北辙、南橘北枳之类的成语故事，以及建筑物的坐北朝南，也很有意思地反映了他们上南下北的思维定向。

我以为，当代中国人之所以常常找不着北，恰恰就是因为他们丧失了古代中国人那种文化上的参照。就像“寻找北方”的游戏一样，失去了文化参照的中国人显得如此迷惘而又惊恐万状。

他们是如何失去自己的文化传统的呢？这是一个比大熊猫更值得人们关注和研究的重要课题。一个让很多外国人都感到不可思议的现象是，一些自称为炎黄子孙的中国人，却常常随意地否定自己的传统文化价值。也许我们不能粗暴地指责他们数典忘祖，可是因为丧失了自己的文化特征，这些中国人成了世界上最不像中国人的一群人。

他们无法理解中国传统文化中的南北指向，他们在寻找新的文化参照。他们曾经狂热地追随过欧洲的哲学，现在他们又认为在美国文化中才能找到新的“北方”。他们认为，这是一个以美国人为中心的全球化社会，美国人的“北方”理论总是能够让许多惊恐不安的人们唯马首是瞻。在许多美国人眼里，19世纪是工业化的时代，20世纪是管理的时代，管理学的历史也因此被理解成美国人的100年。他们认为，以最初的探索和现实的情况而言，美国人一向是管理学的理论权威。

事实上，正确的北方就像北极星一样永恒地存在着。它并不附从于任何权威，也不依赖于任何自以为是的逻辑和论证。它像真理一样安静，超越于任何沧海桑田的变化。

5 000 年与100 年

我写的这几本闲书，无论是《水煮三国》、《孙悟空是个好员工》，还是《渔夫与管理学》，都具有鲜活的中国传统文化元素。因此，对于中国、韩国、日本，以及东南亚地区的读者来说，显然有着“似曾相识燕归来”的亲切感。我想，这应该是它们之所以畅销的主要原因吧？



与此同时，我也遭遇到了很多批评。我注意到，批评我的这些中国学者，往往习惯于把上下5 000年的中国传统文化定义为“农业文明”，把100年以来的欧美文化定义为“现代文明”。他们似乎并不理解中国的传统文化，但他们却用这种“现代文明”的观点否定了它。

他们好像是同一个老师教出来的学生，在他们眼里，历史被一刀砍为两段。我很难理解他们为什么要这样看待历史问题，难道不是这种被他们定义的“农业文明”，养育了上下5 000年的中国人吗？为什么要如此强烈地把这个历史悠久的“农业文明”与仅有100年的“现代文明”对立起来呢？以如此对立的姿态和仅有100年的狭隘眼光，又如何能够理解得了中国传统文化的源远流长呢？

当看到我的作品时，他们好像看到了某种奇怪的返祖现象。他们对我的批评，归纳起来，大约有下列意见：

1. “成君忆的这些作品虽然让人喜闻乐见，但他所宣扬的管理思想却是一种退化，因为中国传统文化中落后的农业文明，不可能解决现代文明的难题。”

2. “中国的传统文化不能成为管理学的教科书，因为中国历史虽然悠久，但在企业管理方面却是一片空白。成君忆用了一种很牵强的方式，把中国古代的国家管理与现代的企业管理混为一团，看似有趣，事实上却犯了常识性的错误。”

3. “国家与企业之间的管理是有区别的，国家管理是政治问题，企业管理是经济问题，当政治与经济相勾结的时候，往往就会产生可怕的官商现象。成君忆试图从中国传统文化中发掘管理智慧的想法是天真可笑的，因为他无法解释中国社会所特有的官商勾结现象。”

4. “这些年来，虽然不断有人吹捧中国式管理，其实不过是一种古为今用的权谋之术罢了。这些阴险可耻的权谋之术对于企业的发展有百害而无一利，我们只能心存敬畏地奉行拿来主义，到西方的商业文明中去汲取营养。”

凡此种种，无不是从理论上否定我的这些作品的价值。