

管理的心灵

宁向东◎著

就我对于一些较为成功的企业家的了解，他们内心的那种压力感，其沉重程度实在无法用语言来表达。而只有首先解决好自己心灵问题的领导者，才能够坚定地引领企业走向远方。这个关口实际上拦住了很多人。



中国发展出版社

宁向东◎著

管理的心灵



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的心灵/宁向东著. — 北京: 中国发展出版社, 2011. 4

ISBN 978-7-80234-642-0

I. ①管… II. ①宁… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 045553 号

书 名: 管理的心灵

著作责任者: 宁向东

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-642-0

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京科信印刷有限公司

开 本: 880 × 1230 1/32

印 张: 7.5

字 数: 150 千字

版 次: 2011 年 4 月第 1 版

印 次: 2011 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



目 录

| | |
|------------------|----|
| 管理的心灵 | 1 |
| 在商学院能学到什么 | 16 |
| 哈佛的两个老物件 | 31 |
| 例子、案例与案例教学 | 35 |
| 哈佛的案例教学 | 39 |
| 商学院的2008 | 43 |
| 领略波特的剑气 | 52 |

| | |
|--------------------|-----|
| 大师卡普兰 | 64 |
| 学术立交桥，也是行动指南 | 74 |
| 管理、领导与公司治理 | 79 |
| 管理中的“方术” | 102 |
| 管理是科学加艺术 | 106 |
| 给消费者点颜色 | 109 |
| 再说“品牌色彩” | 112 |
| 利用炫耀心理 | 115 |
| 看到狗，你想买什么 | 118 |
| 高端产品，卖的是美感 | 121 |

| | |
|------------------|-----|
| “双星”缘何不高端 | 124 |
| 中国模式? | 127 |
| 冷静的脑..... | 133 |
| 长跑企业..... | 137 |
| 从村里到省里..... | 141 |
| 配合，比专业能力重要 | 145 |
| 国家制造体系..... | 148 |
| 中国企业的持续竞争力 | 151 |
| 培养“谷底思维” | 159 |
| 三星的正反面..... | 167 |



| | |
|----------------------|-----|
| 多面的顾雏军..... | 170 |
| 解构“淡马锡” | 187 |
| 公司治理的“软件” | 200 |
| 德意志银行反差..... | 203 |
| 能解决的，和难以解决的 | 220 |
| “冬天”里的真正危机 | 222 |
| 准备金率上调后的中国商业银行 | 226 |
| 锚定效应..... | 229 |

管理的心灵

与不少企业家交谈过，发现在企业经营的初期，重要的问题都来自于外部，比如，与谁竞争，如何竞争等等。而随着企业的规模逐渐做大，业务越来越稳定，他们往往就要追问自己的内心了。问题开始从“术”上升为“道”，关心起“自己是谁？企业是谁？为什么要做企业？每天在为谁而忙碌？忙碌的目标又在哪儿？”凡此种种，每一个问题都关乎人生的本源问题。

其实，不仅是企业家，几乎所有的管理者甚至普通人都会面临着类似的拷问。除非这个人是没有愿景的“混混”，否则就一定无法回避这样的问答。很多人看上去死水微澜，但在内心深处，却无时无刻不涌动着惊天的波澜。

心灵问题是重要的，其核心所在是“价值观”，主要是两大问题：如何看待自己；以及如何看待世界。基于对这两个基本问题的考量权衡，人方知为人处世之道。而企业家或领导者更是要在较高层次、较大格局下审视这两大问题，才能看清自己的内心，并由此确定组织的去向，以及在这个过程中把握好自己与外部事物的关系。

2010年3月份，我访问日本著名的野村综合研究所，他们有五位专家与我先后进行了交流。在很认真地回答了我的问题之后，他们也向我提出了一个简单的问题：中国这些年有很多企业做得不错，请问宁教授，有什么好的价值观（value）可以与我们的分享？这是一个简单的问题，但对我却难得要死。为什么？因为

我们很少有企业能提供这方面的“案例”，也因为我自己研究企业问题虽然用功，却很少把价值观这样“虚”的问题当成一回事来考虑。这个问题后来困惑了我好久。有一天，我突然意识到，不重视关于价值观的梳理，才是我们活得虽然很忙、但内心却很累并充满困惑的根本原因。我们每天都很劳碌，但我们不充实，我们在不断取得成绩的同时，我们并不快乐。一句话，我们活得不明白。

人人都需要一个正确的价值观。对于组织的领导者，建立一个既服务于自己又服务于组织的价值观格外难。然而，只有具备适合于自己价值观的心灵，才是充实的心灵，才能够在企业遇到危机或是需要作出重大决策的时候，恰当地行动，做出适宜的抉择。就我对于一些较为成功的企业家的了解，他们内心的那种压力感，其沉重程度实在无法用语言来表达。只有首先解决好自己心灵的问题，领导者才能够坚定地引领企业走向远方。这个关口实际上拦住了很多人。一些领导者无法率领企业再上一个台阶，根本上就在于他们的心灵境界不够。我曾遇到过两种企业家，并坚信他们无法走得远，走得久。第一种人选择逃避，用句时髦的话叫“小富即安”，高尔夫球场上常常见到这种人；第二种人则是过分依赖于外人（包括所谓专家）的意见，依赖心灵鸡汤，他们的内心不够清晰、果决和坚忍。

前段时间，丰田出现“召回事件”，沸沸扬扬。我重读丰田的发展史，回顾丰田佐吉、丰田喜一郎、丰田利三郎和丰田英二的旧事，深刻体会到丰田能够成就百年事业的基因就是它的核心价值观。今天，人们大都知道丰田公司是做汽车的，但丰田公司屹立在世界企业之林的标志性事件，却与汽车无关，而是在将近80年前它与一家英国领袖级企业所签订的纺织机械的生产许可协议。

英国当时是世界织机生产领域的霸主，丰田佐吉用了30多年的时间，让自己的织机获得了英国人的膜拜，其间的起伏波折，惨淡时光，没有坚定的价值观作基础，无法渡过。而在这个过程中所形成的企业基因，在后来丰田成为一家汽车公司之后一直被传承。即使在大野耐一这个典型的职业经理人身上，也可以看到丰田价值观的力量，看到丰田基因的影子。对此，我总结为一句话“非价值观不能传承”。中国的家族企业，目前正开始进入第一代到第二代的传承高峰期，我对不少创业者都讲过这句话，不知自己是否把话说明白了，不知他们是否真的听懂了。

被野村的专家提问之后，我一直在思考着有关价值观的问题，始终不得要领。后来，我在台湾作演讲，把这个困惑提给了来自于两岸的企业家。我说，中国人讲求安身立命。现在，我们富裕了，我们可以安身了，我们需要考虑立命了，可“命”究竟是什么，命在哪里，不知有谁能够告诉我，我求教于大家。但没有人能够告诉我答案，并让我信服。不过，我也看得出：大家都在思考这个问题，大家热烈地附和着我的疑问。

价值观重要吗？相当重要。它是指导企业发展、把握企业发展节奏最关键的东西。比如，最近有太多企业家面临着上市的诱惑，也有一些企业因为经不住诱惑而丧失了自己多年努力的成果。当然，企业上市可以获得一定数量的金钱和名声，但事后企业家们终于看清了，金钱和名声并不是他们真正想要得到的东西。相当一部分企业也并不缺钱。这些企业家之所以内心受到极大的刺激和诱惑，是因为看到了过去和自己一样的兄弟公司变成了上市公司，一下子得到了60倍的PE，它的老板也因此身价翻了不少倍。他们焦虑于此、纠结于此，内心里的两个声音会争吵、冲突，最后经不起诱惑而“失身”。我觉得这是缺乏价值观、或者是价值观不够坚定的结果。

我曾经很深入地研究过几家企业。我以为它们根本不需要上市。首先，它是一个地方性品牌，在地方的影响力非常好，而现阶段企业还缺乏变成全国性品牌，或扩展经营链条以及产品线的机会和可能性。第二，企业不仅不需要资金，而且现有的盈利就无法找到更有利的投资方向，再吸引股东进来，本质上是增加了参与分红的人员。然而，这样的企业为什么会被上市这件事所困扰呢，本质上是缺乏“定力”，没有一个清晰的价值观可以让自己的内心平静地判断问题，按照自己的路数和节奏来把握企业的发展，不受外界的鼓噪。

看企业的视角有两种：一种是企业家的视角；另一种是资本家的视角。企业家的视角是从小看到大；而资本家的视角则是从大看到小。具体来说，企业家创办一个企业总是要从小把企业一点点带大，比如做超市的，都是先从一家店开始，形成一定的管理模式和经验，然后再5家、10家、30家、50家，一点点地扩展，而扩展的节奏是以自己的管理能力、人才储备等因素能否支撑企业发展作为衡量的标准。

但资本家则不同。资本家看企业固然会看到经营管理的方面，但它更关注的是资本的回报率，特别是那些财务投资者，或者是打着“战略投资者”旗号的财务投资者，他们关注的就是在自己退出之前企业在资本市场上的增值程度，至于企业一下子从30家变成100家之后，还能不能长期有效地经营，对于他们来说，则是次要的。于是，上市成为资本家鼓噪企业家为自己创造财富的一个噱头。

我常常打比方说，上市没有绝对的该不该，好不好，上市就像一把“青龙偃月刀”，一定是个利器，关键就看你的臂力有多大。那刀本身就100斤重，如果你的臂力只有30斤，你趁早不要动这个念头，那不是你的兵器，你的任务是赶紧增加臂力，练好

内功。如果你的臂力可以举起 100 斤重的家伙，你可以考虑耍耍这把刀。但这又分两种情况：第一是使刀人不仅可以提起刀，还可以自如地耍；而另外一种则是要刀人的力量刚足以把刀转起来，但还不能自如地舞动，只能借助于惯性，顺着刀的挥动方向借力打力，这就不叫自如。

前一种情况就是企业家按照自己的节奏来处理上市后的企业，而后一种则是企业家要按照资本家的路数来运营企业。毫无疑问，陷入后一种情况，企业因为上市而出现危机的可能性是相当大的。企业的并购活动其实与上市也是一样的，都是在“一”的基础上做增量，做好了，是“一加一大于二”，做不好就是“一加一小于一”。而坚守住企业发展的底线，在大策略上伺机而动，则非要有价值观做支撑不可。

我曾经读过“华歌尔”创始人塚本幸一的一句话，大致概括了他的价值观，叫作：作好“放弃或者忍耐”的决策，将左右一个人一生的成就。塚本幸一在二战后进入商界，最开始做服装配件，后来转而经营女性内衣。内衣是典型的西方文明的产物，在 40 年代末的日本并没有多大市场，但塚本幸一却独具慧眼地进入这一领域，并且矢志坚守。华歌尔后来成为了上市公司，继续着它忍耐和坚守的故事。70 年代，妇女解放的思潮席卷全球，刚刚有点规模的华歌尔又面临着妇女不穿内衣的流行趋势，业绩不断下滑，有一段时间甚至连财务上都难以为继。塚本幸一坚守在他的信念下，依旧苦苦支撑，最后终于渡过难关。现在，华歌尔已经成为女性内衣的一线品牌。

发现人生价值，并且持续努力的另外一个例子是台湾的“诚品书店”。我每次访问台湾，都会尽可能多地花时间流连于“诚品”。最近，我发现诚品的故事对于思考企业家的价值观问题，其实帮助非常大。诚品书店，是台湾最著名的文化品牌。作为亚

洲的文化重镇，在台湾看中华文明，有两个地方一定要去：一是位于台北的故宫；还有，就是遍布岛内各个城市的、大大小小的诚品书店。看故宫，可以看到过去的中国历史，看到逝去的中华文明；而看诚品，则更多是为了领略今天用汉字记载的文化。

诚品，是个极有特点的书店。它的经营，采用“连锁但不复制”的策略，家家都活色生香，特色分明。我举三个例子。第一个例子是位于台北101高楼附近高端商务区的诚品书店。书店共有八层楼，但只有三层楼卖书，其他楼层卖的都不是书，而是与来这个书店的读者群直接相关、并深受他们喜欢的商品，比如红酒等等。所以，从严格意义上讲，这个“书店”已经不是书店了。店内的文化展演区域，使其更像是个精英时尚的所在，是个文化中心，书只是个“噱头”。第二个例子是位于敦化南路的“诚品书店”，它倒是个彻头彻尾的书店，其特色在于营业时间24小时，昼夜不息。我喜欢敦化南路的这家，在于即使是在深夜里，也能给一个孤独的灵魂提供精神的栖息地。第三个例子是在年轻人聚集的西门町所开的诚品书店。书店里充满了时尚元素，甚至还有聚集年轻人的小型篮球场。除了以上三个“书店”，诚品还开在大学校园旁边、开在医院里。不过，这些书店彼此之间，有相似的地方，但和而不同。

诚品是世界上独一无二的书店。它的创始人叫吴清友。吴先生曾经是一位成功的商人，早年间主要经营为酒店配套的一些设备，曾经在台湾市场的占有率上达到了80%。四十岁那年，一场突如其来的心脏病几乎要了吴先生的命，鬼门关上走过一圈的吴清友，决定要干真正属于自己的事业。他有一句话，叫做“人生总要完成上帝交给他的功课”。生病，让吴先生有了生命归零的意识，开始意识到什么才是上帝安排给自己的功课。

病愈之后，吴先生开始在台湾创立“诚品”的品牌，创建

“诚品书店”。他以为那才是上帝要他做的工作。因为对于现代人来说，只有书籍和音乐，才是使人心安的所在。他要在多元文化的体系下，为现代台湾人修上一座安心的教堂。吴先生的价值观，是他创办“诚品”的核心，这个核心决定了一系列的理念，使基于理念的“人格精神”与“人格联系”形成了一种强有力的纽带，这条纽带将吴清友和股东、管理者与员工凝聚成一种不可分割的力量，历久经年，终于打造出今日之诚品。

正是因为有了坚定的价值观，吴清友在无数的困难面前，才能从容地去应对，心如石坚，百折不挠。2000年，台湾地区发生严重水灾，诚品的书店被水淹了，一片混乱。但吴清友先生一边吃着心脏病的药，一边默默地承受，努力地在最大限度上减少水灾的损失。股东没有退股，员工也没有离开，大家一道携手，度过了这场危机，因为大家都知道诚品事业的价值。因为如果仅仅从赚钱的角度看，很多人会说：吴清友是全台北最大的疯子。

写到这里，突然想起前辈哲学家冯友兰先生对于人生境界的一番高论。冯先生以为，人生境界，最低的一层是“自然境界”。活在这个境界里的人，驱使他们做事情的动力大都来自于人的天性，而评价事情的标准，要么是社会上早已习惯的规则或社会习俗，要么就依照他们自己的本性，他们未曾了解到这样做事的意义。比这个境界高一点的，是“功利境界”。在这个境界里的人，判断事情的标准是以个人为中心进行思考和决策的，“自我”是一切的核心。再高一点，是“道德境界”。一个人进入了道德境界，就已经可以认识到个人与整体之间的关系了。他们会知道，个人是社会中的人，从普通常识中，部分的存在先于总体，但在哲学意义上，则是先有全体，然后始有个体。所以，处于道德境界的人做事情，会权衡自我因素和外部因素之间的关系，会以服

务社会为目的。

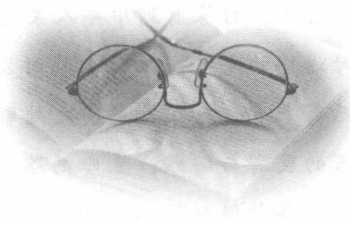
冯友兰先生把人生的最高境界，定义为天地的境界。在这一境界中的人，已经看透了天地的逻辑，做事时的格局完全是在为宇宙服务。我个人以为，冯先生对于人生这一最高境界之描述，一般人都达不到。冯先生自己也说，中国所谓的圣贤，就是处于他所定义的最高两个境界中的人。贤是处于道德境界；圣则处于天地境界。以我个人的浅见，非把生命历练到七老八十，人很难达到天地之境界，所以，在办事的时候能够把个人与组织、个人与社会之间的关系处理好，就已经相当不容易了。企业家的心灵问题，大约应是居于道德境界以下的种种纠结和挣扎。

冯先生的境界之说，是为他的“人生意义”理论服务的。意义这件事，本质上是个认识问题。意义来自于对事物了解的程度，没有了解，没有认识，就不会有意义这回事。而认识的程度，又与人生的境界有关。所以，按照冯友兰先生的推理，人必须要有眼界、有阅历、有担当，然后，才会发现生命的价值和意义。企业家的境界不同，他所能看到的和想到的东西自然高低不同，于是，他们会在不同的境界里行动。我以为，境界这件事，是装不来的，是强迫不来的，有点水到渠成的意思。只是我们需要意识到它确实实地存在，以及它的重要性。

在西方，最近非常流行“企业的社会责任”，以及“企业是社会人”等等观念。说的是，企业虽然是利润的产物，是追求利润最大化的机器，但企业必须要兼顾其“利益相关者”的需要，做到真正的“以人为本”。在欧洲的一些国家，中午商人们都是要睡个午觉，然后再开门营业。这在我们看来是不可思议的，有生意不做，他们太懒了。你看看我们，中国人恨不得24小时营业、赚钱，我们的价值观是“时间是金钱，效率是生命”。所以，即使是夏天室外40度的高温，我们也还会让农民工在中午的骄

阳中工作。无疑，这就是境界的不同，而境界的这种不同，最后导致的结果，日子久了，自然就会显现出来。佛家讲因果报应，该来的，迟早会来。

总之，企业家应该恰当地逐步提升自己的境界，并努力成为精神贵族。雅斯贝尔斯曾经写过这样的话：精神贵族和精神附庸的区别在于前者会昼夜不停地思考并为此形销体瘦，后者则要求工作时间和自由时间分开；前者敢于冒险，静静地听着自己内心的声音，并随着它的引导走自己的路，而后者则要别人引导，要别人为他订下计划；前者有勇气正视失败，而后者则要求在他努力之后，就有成功的保证。我以为，这个论述对于我们建立强大的价值观，为企业家的管理工作立心，为企业家的人生立命，也许会有帮助。



在澳门的街上行走，满眼都是赌场和当铺，想找个书店，后来发现是搞错了地方。在一个赌运气的所在，知识是没有用处的，所以，澳门也就极少书店。但执著还是在冥冥中把我引到了一家“书店”，一个皈依心灵的“特别书店”。店面不大，摆着分类齐全的宗教书籍。找到两本好看的书，有一本是台湾学者余德慧（台湾大学心理系教授）的《生命史学》，很喜欢。在拙著《馅饼集》里面，有一个书单，有点荐书的意思，但这本书没有被列进去。理由有两个：一是这本书写于1998年，读者今天也不容易找得到；二是怕误人子弟，我其实也是读了好多遍，还

是似懂非懂。以下几段文字或抄录、或改写，都来自于该书，希望能对读者有些启发。



生命就是如此长长的劫数甬道，我们在暗处行走，遥远的尽头有个亮光，依稀地照着暗路，可是，我们永远无法企及那尽头，当我们抵达的时候，正是我们闭眼离世之际。在劫数的长长甬道，眼前的微黑正是生命经历之处，暗影幢幢，恩怨情仇全都在暗影里晃动，折折叠叠，有时是恩，有时是仇，有时是喜，有时是悲，变换莫定：一旦试图接近，已经是昨日黄花。

自从西方心理学“突然发现”中年危机，中年人的命忽然一下子被放在聚光的舞台上，好像看到中年人某种“没穿衣服”的部分。中年是为父母送终的年龄，往往在此时发现自己被推到第一线：前无亲人，后有来者。人在最充实之处瞥见了空虚。中年之忧来自于年近半百的反省与回顾：生命的路如何再走下去？这个声音不再是“惨绿少年初佩剑”的探问，而是不能自免的人生实课，是被走过的生命逼问着。于是，所有的中年改变都涉及“自觉性”的深刻意义。

对于中年人来说，“成就”不再是“生成”，而是与“毁灭”俱存的状态。中年过后，应该有个彻底的绝望。绝望不是破灭，绝望是“无可想之想”。只有绝望，才听得到幽世之声。这样的认识并不需要放弃眼前经营的事务，而是知道这一切的“不舍”可以舍，知道“互在”的不互在，知道不死的必死，然后一切清清爽朗，从容不迫，看日落日出，看风来风去，我依旧如风中的芦花，摇曳在自然之间。