

白立新 著

听白立新博士讲

管理的细微

貳

東方出版社

听白立新博士讲

管理的细微

貳

白立新 著

東 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的细微. 2/白立新 著. —北京: 东方出版社, 2010

ISBN 978-7-5060-3992-5

I. ①管… II. ①白… III. ①公司—企业管理—研究 IV. ①B279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 181321 号

管理的细微 贰

作 者: 白立新

责任编辑: 姬 利 张 莹

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京印刷一厂

版 次: 2010 年 10 月第 1 版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 12.75

字 数: 211 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3992-5

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

目录

第一章 稻盛和夫 001—055

- 龙场悟道，王阳明悟到了什么？ 002
- 稻盛哲学：自利则生，利他则久 008
- 做 CEO，一定要有“江湖感” 011
- 稻盛哲学能走多远？ 015
- 稻盛和夫哲学的中国渊源 023
- 过去属于德鲁克，未来属于稻盛和夫 027
- 德鲁克：终生难忘的 7 堂课 030
- 德鲁克对中国的预言，何以落空？ 035
- 对德鲁克最好的纪念，就是超越他 038
- 张瑞敏与稻盛和夫：一盘没有下完的棋 041
- 可能挽救日航的一张卡片 045
- 稻盛如果掌舵国航，一切将会怎样？ 048
- 当乔布斯遇见稻盛和夫 053

第二章 领导力 057—104

- 一个领导力匮乏的世界 058
- 见证激情燃烧的汤姆·彼得斯 062
- KPI 越多，管理智商越低吗？ 065
- 假如杰克·韦尔奇当你的 CEO 068
- 让杰克·韦尔奇后悔不是一件容易的事 071
- 领导力是第一生产力吗？ 074
- “三不主义”：一位企业家的反传统实践 077

- 080 没有领导力，就没有执行力
- 083 成败一瞬间：《削藩策》与《推恩令》
- 088 IBM：一个百年企业的信念
- 092 新式“组织生活会”，再现团队互信的光辉
- 094 董事长与 CEO：何时不再暗战？
- 098 CIO 转型 CEO 的 10 项修炼
- 101 可恨的老板必有可爱之处

105—134 第三章 人才发展

- 106 敌人的炮声，连长的号声
- 110 唤醒沉睡的司令
- 114 为什么 77% 的美国人痛恨他们的工作？
- 116 日本的人才观：胸无大志，国家栋梁
- 118 企业做大的秘籍：知识升级，人才贬值
- 121 B 级人才，A 级业绩
- 123 快速打造卓越团队的“高压氧舱”
- 128 开心工作的 5 个轻松建议
- 131 躲开职业生涯的“甜蜜陷阱”

135—161 第四章 周末杂谈

- 136 对于人类，起点即是巅峰
- 137 吉利的对手其实是“被拴住的狗”
- 140 强者如何衰落：窗子与镜子折射出来的道理
- 142 我们为什么恨 IT
- 146 “刘翔摔倒一周年”的经济学意义
- 149 唤醒温水中的青蛙
- 153 有个替罪羊，真好！
- 156 假如上帝给了你一颗种子

163—196 第五章 转型及文化

- 164 致“指责型文化”受害者的一封信
- 167 转型中的知不知、能不能、愿不愿
- 170 送给爱发火老板的一张图

揭示“潜规则”的 10 大类问题	174
让“潜规则”浮出水面的五步法	177
企业是靠近天堂还是地狱？	181
平庸与卓越的企业，其基因可能只相差 2%	184
猎头的一个问题，CEO 的一串难题	186
乔布斯手中无剑，联想心中有剑	189
危机中转型，如何获得领导的支持？	192
迅速而有力的猎豹式管理转型	194

第一章 稻盛和夫

龙场悟道，王阳明悟到了什么？

“龙场悟道”是阳明先生的神来之笔，可是他到底悟到了什么？如果没人追问，我觉得自己挺明白的；一旦有人较真儿，我还真的就含糊了。

于是，春节前后我花了100个小时虔诚拜读阳明哲学。在此将自己的一点见解总结一下，供各位批判。要请各位朋友谅解的是，为了不偏差太远，我们得牺牲一点通俗和故事性，看完这篇文章可能需要8分钟。

龙场悟道，是阳明哲学皇冠上的明珠，而非皇冠的全部。

南宋至明朝中期，朱熹“万物皆有天理”的理学思想主导了中国哲学三百多年，因而变得越来越僵化和教条。阳明先生年轻时即对“空谈致知”和“泥于文字”的儒学作派十分不满，于是，他跟朋友一起讨论如何通过实际的“格物”抵达天理。

他们决定先从自家的竹子开始“格”起。他们坐对竹林，思索竹子的来龙去脉、生长机理、用途归宿，试图探寻竹子所隐含的天理。结果，他的朋友不到三天就病到了，阳明先生自己坚持到第七天也病到了，而且差不多“格”出神经来了。

这次“格竹”失败，让他非常失落；如果连竹子都“格”不明白，如何能抵达天理？

此后，他曾沉溺于佛教和道教，30岁时“筑室阳明洞，行道引术”。不久，他又与佛道分道扬镳，34岁开始在京城“讲明圣学，门人始进”。但是，他对朱熹“格物而致知”的疑惑始终没有消失。

1508年，阳明先生36周岁，本命年。史上最荒唐的皇帝和最富有的太监，将此鱼米之乡的书生发配到穷乡僻壤贵州龙场，当一个驿站的小头目，比现在的村长还低三级。

皇天不负有心人。职位卑微却成就了伟大的思想，与世隔绝却打开了宇

宙智慧的大门。

龙场悟道之后，他教弟子“静坐”，也就是禅修，帮助他们体会自身本来具足的天理良知。再后来，艰难的军旅生涯和艰险的政治环境促使其“致良知”思想日臻完善。

古往今来，儒释道兼修、知行合一、文治武功，恐怕是前无古人，后无来者。龙场悟道这一点睛之笔，构筑了阳明哲学的四块基石：

1. 无善无恶心之体：开悟后的阳明先生与释迦牟尼一样，发现吾心即天理。

“佛氏所说，不思善不思恶时认本来面目，本来面目即吾圣门所谓良知。……只是一念良知，彻头彻尾，无始无终，即是前念不灭，后念不生。”

“人的良知，就是草木瓦石的良知。风雨露雷、日月星辰、禽兽草木、山川土石，与人原只一体。故五谷禽兽之类皆可以养人；药石之类皆可以疗疾；只为同此一气，故能相通耳。”

“本体只是太虚。太虚之中，日月星辰雨露雷阴霾噫气，何物不有？而又何一物得为太虚之障？人心本体亦复如是。”

心之本体就是太虚；“太虚”其实就是道家 and 佛家所说的“无中生有”的“无”。太虚并非我们个人私有，却又构成我们每个人在宇宙中存在的基礎，所以，心之本体也就是天地之心，生生不息。道、天理、良知及万物之理本来就是一码事，所谓“心外无理，心外无物”。

用六祖慧能的话讲，良知、天理、心之本体本来就是如如不动、无善无恶、非善非恶，也就是说，菩提本非树，明镜亦非台；本来无一物，何处惹尘埃！

2. 有善有恶意之动：天理与良知虽是无善无恶，但是触景生情之后的喜怒哀乐，却有善恶之分。

“如见孺子入井，则生恻隐之心，此谓心之应事而发为具体之善；见邻有妙龄处子，生杀其亲而逾墙搂抱之心，此谓心应事而发为具体之恶。”

良知本无善恶，触景生情即生善恶之意，一旦意念出现，就已经属于“行”了，因而修身养性，必须在此时就下工夫。于是，阳明先生否定朱熹的“先知、后行”思想，提出了著名的“知行合一”论断。

“如好好色，如恶恶臭。见好色属知，好好色属行。只见那好色时已自好了，不是见了后又立个心去好；闻臭恶属知，恶恶臭属行。只闻那臭恶时已自恶了，不是闻了后别立个心去恶。”

比如喜好美色和讨厌恶臭，就是知行合一的。你在看见美色的同时已经

喜欢上了，不是先看见，回头再决定喜欢还是不喜欢；同样，你闻见恶臭的味道时，就同时讨厌它了，不是先闻到，然后再决定讨厌与否。

阳明先生认为，良知是非善非恶的，因而人性既非善，也非恶，但是在不同的情景下，却有善意善行、恶意恶行。所以，一个所谓的好人，在某个特定的情景下可能会因一念之差做出恶事，同样，一个十恶不赦的坏人也可能去做好事。

3. 知善知恶是良知：意念有善有恶，良知则像 24 小时工作的雷达随时侦测意念的动向

阳明先生与其弟子于中有过一次有趣的对话。

阳明先生说：“尔胸中原是圣人。”弟子于中说不敢当。先生曰：“此是尔自家有的，如何要推？”弟子于中继续谦让。先生曰：“众人皆有之，况在于中，却何故谦起来？谦亦不得。”弟子于中乃笑受。阳明先生继续说：“良知在人，随你如何不能泯灭，虽盗贼亦自知不当为盗，唤他作贼，他还忸怩。”弟子于中对曰：“只是物欲遮蔽：良心在内，自不会失，如云自蔽日，日何尝失了。”

知善知恶是良知；你的良知即是善恶判别的准则。阳明先生的良知学说充分肯定了个人的主体价值，“自己良知原与圣人一般，若体认得自己良知明白，即圣人气象不在圣人而在我矣。”所以他说，满街都是圣人。既然每个人都有圣人的良知，那么每个人也就具有了判断是非的道德权力。

所以，阳明先生说：“学贵得之心，求之于心而非也，虽其言之出于孔子，不敢以为是也，而况其未及孔子者乎？求之于心而是也，虽其言之出于庸常，不敢以为非也，而况其出于孔子者乎？”如果你的良知告诉你说，这句话是错的，哪怕这是孔子所言，也不能将就。

阳明先生的良知说，真是石破天惊。对于那些长期被八股理学禁锢的学者，其震撼力远远超过李白的“安能摧眉折腰事权贵，使我不得开心颜”。每个人都具有了与圣人一样的主体精神，依据良知进行价值判断的权力。

阳明先生说：“尔那一点良知，是尔自家底准则。尔意念著落，他是便知是，非便知非，更瞒他一些不得。尔只不要欺他，实实落落依着他做去，善便存，恶便去，他这里何等稳当快乐；此便是格物的真诀，致知的实功。”

4. 为善去恶是格物：致良知，就是“致吾心之良知于事事物物”，就是知行合一

作为世俗凡人，我们整天都是杂念纷飞，一会想偷个懒，一会想占个便宜。幸好，有良知和天理随时站岗放哨，“见父自然知孝，见兄自然知弟，

见孺子入井自然知恻隐”，这份良知永远都不会泯灭。

致良知，就是“去恶为善”，就是“存天理、灭人欲”。灭人欲不是将人变为草木，而是要控制人的私心杂念，使得事事合乎天理。

阳明先生的一位朋友说：“私意萌时，分明自心知得，只是不能使他即去。”其实，私心杂念一出现，我的良知就侦查到了，可总是不能将这些私欲去除。

阳明先生回答说：“你萌时，这一知处便是你的命根，当下即去消磨，便是立命工夫。”私意刚开始萌动之时，恰恰是彻底革除之机，这才是人生立命的真功夫。阳明先生继续说：“我今说个知行合一，正要人晓得一念发动处，便即是行了。发动处有不善，就将这不善的念克倒了，须要彻根彻底，不使那一念不善潜伏在胸中，此是我立言宗旨。”

阳明先生总结说：“致良知是学问大头脑，是圣人教人第一义。致良知三字，真圣门正法眼藏。吾平生讲学，只是致良知三字。”

至此，我们对阳明哲学的核心思想有了基本了解，其实这四句话也叫“四句教”：无善无恶心之体，有善有恶意之动，知善知恶是良知，为善去恶是格物。

归纳起来，就是四个字“事上磨炼”。既然良知永不泯灭而且可以随身携带，遇见任何事情，只要对照自己的良知就可以知道对错是非，而无需叩问神仙或者查看经典。这是何等方便，何等及时！这就像带了一只罗盘，可以随时校正自己的方向。只要坚持修炼，自然就距离成贤成圣而不远。

这也就是日本“明治维新三杰”中的西乡隆盛和大久保利通追随阳明先生的原因，也是东乡平八郎“一生俯首王阳明”的原因，同样是稻盛和夫“付出不亚于任何人的努力”的原因。

不幸的是，这却没有成为国人“俯首王阳明”的原因。说来话长，还是暂且议。

接下来的问题是，阳明先生的思想是从哪里来的？为什么阳明先生能有这样的龙场悟道，一次顿悟能够明了那么多问题吗？

概括而言，龙场悟道是阳明先生 30 年儒释道兼修的结果。阳明先生的儒学修养自不必说。

在道学方面，最经典的故事则是，在他 17 岁成婚之日，“偶闲行入铁柱宫，遇道士趺坐一榻，即而叩之，因闻养生之说，遂相与对坐忘归。诸公遣人追之，次早乃还。”由于和道士谈得投机，连洞房花烛夜都忘了。后来在 27 岁、30 岁、31 岁时以及后来的历次关键时刻，都有道家人物出场，助其

逢凶化吉。

对龙场悟道助力最大的，则是佛学禅宗。

说到禅宗，问题就来了。许多人对阳明哲学的质疑正是从此开始的。

按照经典的思维逻辑，一个理论应该满足三个条件：可重复验证、可实践检验、可逻辑证实。而阳明哲学的核心思想来源于一次完全不合逻辑的直觉性顿悟，既无法重复更无法验证。这就好像有人做了一个美梦，他说得再绘声绘色，也没有人愿意相信。

不过，如果你愿意暂时放下马克思辩证唯物主义的旗帜，听听稻盛和夫的故事，或许你对阳明先生能多一份理解。

在《京瓷的成功轨迹》一书中，稻盛和夫讲述了自己对于禅宗的感悟。稻盛和夫说：

“我之所以皈依禅宗，因为禅宗特别重视心性即灵魂磨炼。当初，释迦牟尼就是在菩提树下禅定而大彻大悟，他因此明了了宇宙的真相，参透了宇宙万物的所有规律。

“据禅宗师父讲，当人的心理状态达到某种至高的状态后，就能够进入天人合一的境界，所有的事物都会在一瞬间清晰起来。而这种顿悟的境界是无法用理论和知识来解释的，用文字和语言也很难描述出来。也就是说，只可意会，不可言传。

“但是，平常人即使长期坐禅也很难达成顿悟的境界。日本临济宗祖师白隐禅师，从年轻时开始修行，一生中虽然有过无数次的小悟，但大悟却只有八次。如此看来，像我这样，65岁才皈依佛门，要想大彻大悟，恐怕是难上加难的。”

如果你觉得稻盛和夫的故事还是离我们太远，那我们就回头看看近代中国禅宗第一高僧虚云老和尚的“开悟瞬间”。

1895年，甲午战争中国惨败的那一年，虚云老和尚大病未愈即走进高旻寺禅堂参加禅七。在第8个“禅七”的第3个晚上，6支香开静后，小和尚为虚云老和尚冲开水。一不小心，开水溅到虚云老和尚手上，端在手中的茶杯“啪”的一声坠落于地。这一清脆的破碎声，陡然间犹如闪电一般，虚云老和尚瞬间似桶底脱落，一切疑根在此一刹那间一扫而空，一切无明也在此一刹那间一闪而明了。历尽千辛万苦，走了大半个中国和东南亚，经过数十年的苦修苦行，到今日方才如梦初醒。

虚云老和尚脱口诵了一偈：“杯子扑落地，响声明历历；虚空粉碎也，狂心当下息！”没等小和尚反应过来，虚云老和尚又诵一偈：“烫着手，打碎

杯，国破家亡语难开；春到花香处处秀，山河大地是如来。”

我们不知道是什么机缘为阳明先生敲开了宇宙智慧宝库的大门。是像释迦牟尼那样夜睹星空而悟道，或是像白隐禅师那样听闻远处钟声而开悟？不过，我们可以肯定的是，阳明先生当时是瞬间明了“始知圣人之道，吾性自足，向之求理于事物者误也。”

可以说，阳明先生通过龙场悟道，达到了智慧的顶峰。

稻盛和夫说：“假如将人类的身体视为整个宇宙的缩影，则地球犹如身体中的一个细胞，个人则只是某个细胞中一个微小的元素。若要细胞中的一个小元素去理解整个身体的组织，是十分困难的。只有儒释道几位先哲才明了宇宙的真相，并指示给我们看。可惜甚至可悲的是，多数人不相信。”

稻盛哲学：自利则生，利他则久

稻盛和夫接手日航这一烫手的山芋，再次引起全世界的关注。稻盛和夫认为，导致日航危机的不是经营手法、管理手段问题，而是经营哲学问题。

稻盛和夫的敬天爱人经营哲学，精炼出来就是四个字：自利利他或者说，自利则生，利他则久。

自利的意思好懂，早就有人说了，“人不为己，天诛地灭”。

关于利他，事情就复杂了。我们都是吃过社会主义大锅饭的人，在那个斗私批修的时代，共同富裕的愿望导致了共同贫穷的结局。如果不是包产到户，我们至今还摘不掉贫困的帽子，而改革开放不正是利用了人们追求自身利益的动机吗？

自利和利他，哪个是人的本性，两者是矛盾的吗？还是一体两面？

稻盛和夫说：“自利是人的本性，自利则生；没有自利，人就是去了生存的基本驱动力。同时，利他也是人性的一部分，利他则久；没有利他，人生和事业就会失去平衡并最终导致失败。”

这听起来有道理，却又有点像说教。如果能有鲜活的故事作为佐证，那就好了。

幸好有曹岫云老师的《稻盛和夫》讲述这样的故事。曹岫云既是稻盛哲学的实践者，同时也是稻盛哲学的研究者，他创办了6家企业，并且曾经以专著介绍稻盛和夫的成功方程式。我之所以称其为老师，是因为他对稻盛哲学体会最深，并且是与稻盛先生私交最密的中国学者。《稻盛和夫》中的60个故事就是曹岫云老师与稻盛先生8年交情所沉淀下来的精华。

我有幸提早拜读这些故事并通过曹岫云老师了解这些故事背后的故事，在此冒昧地分享我对自利利他稻盛哲学的一点浅见。

利他之心是稻盛哲学的基础

为了员工、客户及社会的福祉，稻盛和夫可以舍弃自己及自己企业的利益。根据商业社会的一般游戏规则，利他往往是以自损为代价的。可是，我们都看到了，在过去50年中，稻盛和夫亲手培植了京瓷和KDDI两家世界级企业，而且尽管历经经济危机，这两家公司始终没有出现过一个亏损的年份。

读了《稻盛和夫》中的60个故事，我才明白，利他与自利是可以协调统一的。

1. 利他使视野开阔。利他可以让我们摆脱自私自利的束缚，给我们“心底无私天地宽”的开阔感，因而发现复杂事物背后的本质问题。

2. 利他让激情燃烧。人性的光辉从来没有熄灭过，只是偶尔被私利和困顿所遮盖；利他的动机能够焕发员工的激情和创造力，同时，也让经营者具有前所未有的决断力和正义感。

3. 利他让智慧绽放。宇宙具有一种生生不息的意志和力量，这是一种“向善”的力量。利他之心符合“向善”的宇宙意志，因而能够打开“智慧的宝库”，让我们享受灵光一现的惊喜。

稻盛和夫说：“人财物各种经营资源齐备、被认为必定成功的企业消失了，而只把‘为社会为世人’这种纯粹的动机作为最大经营资源的KDDI却幸存下来，并且依然继续成长发展。我认为，这里就存在着指引企业持续繁荣的经营‘秘笈’。”

“作为企业，只要努力钻研创新，并付出不亚于任何人的努力，总会有发展的机会。但是，经营者不能只顾自己个人的私利，必须考虑员工、客户、交易对象、企业所在社区等等，必须与企业相关的一切利害关系者和谐相处。”

“我认为，这个宇宙中有一个地方可以称之为‘智慧的宝库’，那里隐藏着取之不尽的智慧，如果能将其引发出来，就能获得创造的灵感和思想的闪光。”

“我个人的经历就是这样。当我处于忘我的状态，为员工、为客户，一心不乱、全神贯注地投入研究开发的时候，当我为世人为社会开拓新事业的时候，我就无意中触及那宝库中睿智的一端，于是我就能开发出划时代的新产品，并且使事业获得意想不到的进展。”

“也就是说，利他之心，是打开‘智慧的宝库’大门的钥匙。”

这是迄今为止我听到最震撼人心的对成功的诠释。当成功者将成功归因于自己的才智的时候，稻盛和夫将其视为天启；当成功者心安理得地享受富豪榜上的排名时，稻盛和夫却认为，才能亦属天赐，不得据为己有、只为自己谋利。

稻盛和夫说：“才能只是上苍偶然授予给我，上苍要求将它回报世人、回报社会。如果我将它视作私人资产而独享其惠，就违背了上苍的意志，早晚会受到惩罚。我应该将自己的才能贡献给员工、股东、客户以及社会。”

稻盛和夫的利他之心来自于他坚定的信仰，1997年他曾剃度出家专心修行佛法。他认为，在生命了结的时候，所有的名誉和财产都会留在这个世界上，唯一可以进入下一个世界并开始新生的，只有灵魂。

假如你往牛奶中添加三聚氰胺，你可以因此变得富有，但是，当人生谢幕的时候，所有的财富都会原封不动地留在这里，与你同行的只有那个受三聚氰胺腐蚀因而降格的灵魂。

因此，人生在世最重要的事情就是修炼灵魂，使其在谢幕之时比开幕之初高尚一点点。为了使灵魂高尚这一点点，在整个经营企业的过程中都要不间断地修炼，而修炼的原则就是自利利他。

当然，稻盛和夫自己也坦陈，他并不奢望每个人都接纳他的经营哲学，但是，他确信自己的这些观点与宇宙意识相吻合，他多年坚持这些原则，因而取得了人生和事业的意外成功。

自利则生，利他则久。改革开放使无数的中国企业快速做大；为了使之做得更久，该是植入利他之心的时候了。

同仁堂创立于康熙八年，历代同仁堂人一直恪守“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”的传统古训，树立“修合无人见，存心有天知”的自律意识，三百多年从没有动摇过。

每次读到同仁堂这两句古训的时候，我都会肃然起敬。我相信这就是利他之心的力量所在，几百年之后仍然掷地有声。

做 CEO，一定要有“江湖感”

CEO 一定要有“江湖感”。青山大侠经常语出惊人，这是大侠的最新语录，而且并非戏言。

做 CEO 并不难，难的是做一个有成就的 CEO。假如你曾经是一位技术专家，或者营销明星，抑或是资本运作高手，你与朋友合伙成立了一家公司，公司做大了，你自然也就成了大公司的 CEO。

身为 CEO，你理应成为公司的精神领袖和团队核心；可是，如果你还是脱不掉技术专家的书卷气、营销天才的雪中飞、资本推手的空手道，你可能就是一个缺少“江湖感”的 CEO。

按照我对青山大侠的粗浅理解，“江湖感”似乎与现在时兴的“领导力”比较接近。有“江湖感”的 CEO 能从专才蜕变成通才，从做事转移到做人，能从自己干变成别人干，甚至是从聪明转而为糊涂。

我理解，“江湖感”至少应该包含这么三个要素：

1. 要有一个流传的故事

所谓江湖，总是有故事在流传，而且越传奇越好，如果不是挽大厦于将倾，至少也是英雄救美。张瑞敏挽救濒临倒闭的街道小厂就足够传奇，宗庆后的创业故事也算有趣。

宗庆后创业时已经四十开外了，没有特殊的关系和技能，只能为校办企业当推销员。自己拉三轮车送书本、卖冰棍，一根冰棍 4 分钱，只能赚上几厘钱。这份亲历亲为让宗庆后以及娃哈哈始终零距离地贴近消费者，于是才有了对儿童心理的洞察以及传遍大江南北的“喝了娃哈哈，吃饭就是香”。既然抓住了孩子的心，也就意味着抓住了家长的钱袋。如果你觉得这个不够