

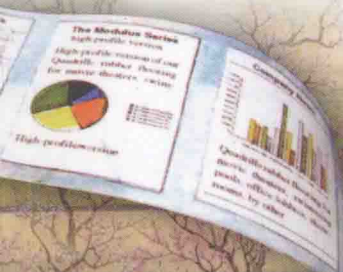
張建雄

紅樓

論柔性管理

柔性管理者，非指女性管理也，
而是有如下特質：

- 忍耐候時
- 溝通說理
- 魅力吸引
- 適當授權
- 團隊合作



商務印書館

張建雄 著

讀
紅樓
論柔性管理

商務印書館

讀紅樓·論柔性管理

作 者：張建雄

責任編輯：黎彩玉

封面設計：張 毅

出 版：商務印書館(香港)有限公司
香港筲箕灣耀興道3號東滙廣場8樓
<http://www.commercialpress.com.hk>

發 行：香港聯合書刊物流有限公司
香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

印 刷：美雅印刷製本有限公司
九龍官塘榮業街6號海濱工業大廈4樓A

版 次：2007年5月第1版第1次印刷
© 2007 商務印書館(香港)有限公司
ISBN 978 962 07 6378 6

Printed in Hong Kong
版權所有 不得翻印

序言

· 林行止

很多人為《紅樓夢》着迷，內子便是個索隱派“票友”，在她看來，“哭向金陵事更哀”的曲折，盡是清初文字獄壓力下的南明史跡，筆者對箇中來龍，不甚了了，對書中人情物事到底有多真實，一直存疑，只好承認自己欠缺“紅學”中人那份又“紅”又“專”、“煞有介事”的認真。

放眼中外，議古論今，建雄兄新作《讀紅樓·論柔性管理》顯然不是屬於故紙堆中尋根柢的“紅學”門派，而是以今人眼界、在知識型管理的基礎上，籍此巨構所描述的物事風華，帶出管理學的新話題——“柔性管理”。

泛談稟性，男屬陽剛，女適陰柔，幾為定論，證諸現實，卻非放諸四海而皆準。《紅樓夢》裡的榮寧二府，食指浩繁，主僕（連僕人家眷）人數，盈百近千，掌管家政，當有企業領袖的魄力，不過女性主政，不就等同現代管理學所指的“柔性管理”，小說裡先後登場的幾位女強人，她們的管理手法，更非“柔性管理”的模範，而是同樣甚或更能發揮啟迪作用的“反面教材”。

組織架構、企業格局，在人事和業務的處理上，難免要有些規矩。“柔性管理”從過去多以規章制度為重心的管理模式，發展為“以人為先”風尚；講究調和人性的“眾”、“獨”矛盾，硬性的制度中，多加關乎“企業個性”和“人際關係”的考慮，減少因“管”而產生的過份束縛，消除拘謹，釋放員工潛能，使整體表現具有更大的活力和彈性，創造佳績。

松下幸之助（1894-1989，松下電器創辦人）在日本享有“經營之神”的美譽，是公認的“柔性管理”表表者，他在晚年總結自己的管理經驗時說過，公司只有幾個人時，他會身先士卒，站在前頭髮號施令，可是當公司壯大至上千人時，他只會置身於整個團隊之間工作，那就是“柔性管理”的大智慧。

封建社會裡，一個貴族家庭的盛衰，未必與持家得當與否太有關係；不過由於曹雪芹對榮寧二府的家政運作，鋪陳出色，着墨仔細，讀者可以從賈家上下的身份、禮節、規矩、用度和幾位當家的諸人諸事的互動關係，看到群雌粥粥的大觀園裡，全女班的“柔”性管理是怎的一回事，其與今人所說“柔性管理”又有幾許異同。

賈府中，頗見氣度但是曇花一現便逝世的女性CEO，是寧府賈蓉妻子秦可卿，她臨終報夢（第十三回）王熙鳳，提到“人世榮辱，周而復始，榮時籌畫衰時世業，才算常保永全……”，她建議在祖塋附近多置田莊房舍地畝，以恆產收入作為日後四時祭祀、家塾開銷的出處，顯然是個計及久遠的策略性人才，可惜“書”不假年，沒有再進一步的描寫。

從榮府借調到寧府為秦可卿治喪的王熙鳳，是王夫人之後掌管榮國府的當家能手，小說形容她“喜攬事，好賣弄才幹”，不過從賈珍接下寧國府的對牌後（象徵權柄在握），她也並非憑空胡攪，而是針對寧府五大弊端來“算盡機關”。她歸納寧國府的問題：“頭一件是人口混雜，遺失東西；第二件事無專執，臨期推委；第三件，需用過費，濫支冒領；第四件，任無大小，苦樂不均；第五件，家人豪縱，

有臉者不服鈐束，無臉者不能上進。”這又豈止是一個大家庭的頹敗徵象？簡直就是所有企業破落的肇端，套到國家大業，也是雷同。所以書中這一章回的結語是：“金紫萬千誰治國，裙釵一二可齊家”。

管理的應用，治家、治國、治企業，其理一也；但是管理人的風格和手段，變化不止一端。王熙鳳精明幹練，不過“一從二令”的尊上壓下，還有上下其手的中飽私囊，雖八面玲瓏，面面俱到，還是令人心生戒懼，最後是丈夫也棄她而去。當王熙鳳起病時，王夫人帶着寡居的大媳婦李紈一起暫時替代，可惜王夫人“久休復出”，力不從心；而李紈則是寬厚有餘，識見機心均屬有限的小婦人，主持榮府家政，根本無能為力。於是王夫人找來庶出的三女兒探春協理，庶出閨女當起家來的大模斯樣，書中刻畫非常精彩（第五十五、五十六回）。她公事公辦，連生娘（趙姨娘）也當眾教訓，不留半點恩情，利用榮府規矩當作鐵板一塊，招架親生母的卑微瑣屑，立威立信。那顯然不是今人所謂的“柔性管理”。

大觀園的風流雲散，賈家的分崩離析，若以企業比擬，絕對不是成功範例，所以從取經的角度看，《紅樓夢》裡提及的那些家政管理，理應不足為法。不過建雄兄此書把小說裡那些執事女子與古今中外的當權女性互相比較，甚富見地和趣味。把王熙鳳與古時稱帝的武則天與當前紐約地產經紀天后 Dolly Lenz 作從裡（內心欲望志向）到外（儀容打扮）的點評，確屬妙筆。

《讀紅樓·論柔性管理》的書名很沉重，其實是愛好管理學問者的又一益智“妙品”！

自序

——四大名著與企管

今日給企業家唸的國學包括《明清小說》，四大名著當然是少不了。四大名著和管理最大的關係是寫人的性格，且看《三國演義》寫的是“多重個性”，《水滸傳》寫的是“純真人性”，《西遊記》寫的是“安定心性”，而《紅樓夢》寫的是“複雜女性”。

讀《三國演義》，可以讀出曹操、諸葛亮、司馬懿三大智者的不同風格，其中又以司馬懿的忍功最持久，不論任何環境都適用。諸葛亮是“賢人政治”的代表作，但諸葛亮是法家雜家多於儒家。曹操更是“少不好學”之流，但極具創意，深信“造之者富，隨之者貧”，正是今日市場經濟仍然有效的格言。

《三國》中三大智者，曹操具最多重性格，令人目不暇給。司馬懿最深沉，令人防不勝防。諸葛亮最滴水不漏，但最耗心神，所以其命不久。

讀《水滸傳》，讀出各種領袖，由王倫、林沖、晁蓋到宋江、盧俊義，都是實實在在的人物。如何做王倫而不失敗，極值得研究。因為中小企業的始創期，大家都是王倫；王倫讀四書五經而考不上秀才，是學藝不精，抑是學錯藝，大有研究價值。《水滸傳》一零八個好漢中只有三個女性，大概只有一丈青比較女性化，其他一零七個都是男兒性格，但都為義氣所困，得脫大環境所限者只得幾人。

《西遊記》是大明號各類變種CEO的寫照，是研究佛學和《道德經》的入門處，唐三藏的CEO形象欠佳，但所提倡的道理，卻有份量。唐僧四師徒，歷盡八十一劫，不為邪魔所惑，得成正果，只因能守住底線。

《紅樓夢》是四大名著的最後出爐，博大精深，亦是研究家族管理的典範，單看賈政如何教賈寶玉這位才子，已是值回書價。賈政深信一個“好”字，會令兒子從此自大，所以作風慳吝、專門潑冷水，自以為是孔子，專門潑子路的一頭熱。但子路變成大商家，寶玉卻不行，賈政當然是讀儒書讀錯路，古人論父子兄弟是“父義、母慈、兄友、弟恭、子孝”，先決條件是父要義，自己做不到，卻要子孝，其事必敗，沒有偶然。

《紅樓夢》寫的是一零八名女性和環境的搏鬥，只可惜大環境不利，曹雪芹所見的女子，“覺其行止見識，皆出我之上。”有“鬚眉不及釵裙”的感慨。所以筆下女子性格，個個不同，既有王熙鳳的“巾幗英雄”，英風凜凜，也有豪爽如史湘雲、端莊如薛寶釵，其他有伶俐、有狡黠、有潑辣、有懦弱、有高貴、有謹慎，不一而足。而這些性格又是男子所無，學也學不得。

雖然紅樓諸釵在書中結果不怎麼樣，但到了現代環境，這些個性卻可以如魚得水，在企業運行中無往而不利，甚至乎在跨國企業中，紅樓諸釵的職業生涯，可以比男性更順利。女性一樣可以名士風流，也可以執法如山，各種複雜個性，隨時演出。要女性更似男性，只是一場戲。

導讀

——柔性管理抬頭的世紀

張愛玲說他們那一輩人是幸福的，因為還可以讀懂《紅樓夢》這本書。張愛玲（1920－1995）是廿世紀的人，還未學會用西方管理角度讀《紅樓夢》，所以筆者才有機會在廿一世紀寫這本《讀紅樓·論柔性管理》。《紅樓夢》寫賈史王薛四大家族的興亡史，四大家族以婚姻JV來結盟，形成百年牢不可破的家族集團。

但無論任何企業，承傳百年不易，“富不過三代，貴不過五代”是定理，主因是上下兩代，必有代溝。賈政和賈寶玉是其中最極端的例子，父子成仇，賈寶玉十九歲就離家出走，當不當和尚並不重要，當和尚只是脫離父子關係的一種方式而已。四大家族的命運，其實全在賈元春嫁入帝王家當上其中一位妃子，在年老貌衰而後繼無人之下，四大家族的敗亡只是等待日子而已。才貌雙全的薛寶釵何以在選秀女落選，亦是四大家族的失敗之處。大觀園中才貌雙全者多，但似乎下一輩沒有人能犧牲小我，救贖大我，時代之不同也。

四大家族體制僵硬，賈府中的男士亦欠缺管理才能，大都是二世祖，連精裝也不是。思想比較前衛的賈寶玉，出場時間是十三歲至十九歲，正是少不更事的年紀，縱然讀過一些雜書，但無切身經驗，難以擔起重擔。賈政是儒書訓練出來的溫良恭儉讓式的知識分子，但卻最易為身邊人所騙所

欺，所以即使自身廉潔，在外聲名一樣欠佳，是管理不好手下的例子。四大家族其他分子更不足觀。但同姓中的賈雨村，卻是標準的有才無德分子，執行能力一流，是當 CEO 的人，但卻要有良好的企業管治，才能令他不出軌，但家族企業中更多的是薛蟠之輩，以為有錢萬事通，終於敗家、入獄流亡，並成為通緝犯。這輩惡行今日亦在重演，是家族企業主持人要再三留意的敗家分子，但偏偏卻多委以重任。

廿一世紀是柔性管理抬頭的世紀，《紅樓夢》諸釵在曹雪芹生活的時代，壯志難酬，最佳亦只如元春，為家族犧牲。王熙鳳雖然能幹，但婚姻 JV 管理不好，丈夫賈璉是能幹又好色的富家公子，和家姑邢氏關係亦處理不好，最後只能含恨而死。連女兒也顧不到，親子關係失敗，死時只得廿五歲，正是風華最盛的年代，真是可惜。其他有才的諸釵們，薛寶釵、林黛玉、史湘雲、薛寶琴等，若生於廿一世紀，都是前途無限，但都在二十歲前，草草收場。今日研究，大都以“熙鳳班”和“寶釵班”為主，因為紅樓中着筆較多，若論人生經驗，可能“賈母班”更實用，因為炎黃子孫中的傑出女性，莫不是長壽和經驗豐富，有能力周旋於各類男性之中，如魚得水。

《紅樓夢》諸女性其實都有先輩可學，能夠衝破以“男性為尊”的社會通例。不管是全能的武則天、文武雙全的蕭燕燕，或是有計無能的慈禧，一樣令手下的男士臣服。本書舉出古代傑出女士多人，其中最大共通點是全部來自北方，多胡人血統，未曾熟讀四書五經，女性的直覺和敏感，令到

她們預測到危機，恰當地處理。柔性管理的成功之道，在武則天等各人身上體現，而勝在能忍，是男人的衝動性格中最缺少的一種，女性能夠雌劍雄劍並用，男性一用雌劍就被譏為“女人型”，就是足以敗事的原因。雖然目前還是男性主導的日子，但了解柔性管理和跟女性手下和平相處，正是今日高階男性管理者最需要學習之道。

本書亦介紹過去三十年西方女性管理者的演變，由第一代（1976）創立 Body Shop Roddick 女士的標新立異與男性不同的成功史，但在廿一世紀初引退，到第二代 Carly 領導 HP 收購 Compaq，是世紀力作，但卻因執行力不足而不得不引退。再到第三代印裔美國人 Nooyi，領導百事可樂，力爭上游，充分表演柔性管理之道，正是廿一世紀的新潮流，亦是今日女性的典範，但這批成功女性都在四十五歲以上，人生經驗豐富，知道如何和男性屬下相處，是巾幗勝英雄，正是紅樓諸釵的今日版。

目錄

序言 · 林行止	<i>i</i>
自序——四大名著與企管	<i>iv</i>
導讀——柔性管理抬頭的世紀	<i>vi</i>
第一章 《紅樓夢》的柔性管理	<i>1</i>
綜論	
1. 富不過三代	2
2. 雄劍雌劍	3
3. 金陵十二釵	4
《紅樓夢》的柔性管理者	
• 賈母	
1. 豐於忠信，廉於才智	6
2. 最能說不	7
3. 賈母散餘資	8
• 王熙鳳	
1. 機關算盡太聰明	9
2. 熙鳳班還是則天班	10
3. 財富太太班	12
4. 水晶心肝玻璃人	13
5. 英武野蠻美麗	14

6. 一從二令三休	15
7. 手下眼中的鳳姐	16
8. 古今鳳姐	17
9. 智慧路障	18
10. 柔中帶剛	20
11. 幹才的婚姻 JV	21

• 薛寶釵

1. 夢幻媳婦	22
2. 開放的年代	23
3. 熙鳳班抑是寶釵班	24

• 林黛玉

1. 黛瘦釵肥	25
2. 大方與多心	26
3. 黛玉五美吟	28
4. 綠珠紅拂	29

• 薛寶琴

1. 柔性力量	30
2. 女性人格魅力	31

• 賈寶玉

1. 唯大英雄能本色	32
2. 趣味性人物	33
3. 啟蒙思想	34
4. 秉正邪二氣之人	35

《紅樓夢》柔性管理之對頭人

• 賈政與賈赦

1. 金頭銀面妝起來 37
2. 三大禁忌 38
3. 財務好手缺乏 39
4. 商途榮枯 40

• 賈雨村

1. 古今賈雨村 41
2. 任神童不敢奉詔 42
3. 應劫而生 44

• 薛蟠

1. 呆霸王的名句 45
2. 呆大爺的婚姻 JV 46
3. 薛文起悔娶河東吼 47

第二章 中國傑出女性與管理 49

綜論

1. 傑出女性 50
2. 遊牧精神 51
3. 性格與壽命 52
4. 封建十二釵 53
5. 從武則天和慈禧看現代柔性管理成功之道 54

由唐至清的傑出女管治者

• 長孫皇后(大唐)

1. 風月寶鑑 58
2. 思想緊箍兒 59
3. 一半胡風似漢家 60
4. 每言必先候顏色 61
5. 大唐精神 62
6. 禮儀與騙術 63

• 武則天(大唐·大周)

1. 遊牧性格 64
2. 柔性管理 66
3. 柔道治理 67
4. 酷吏作用 68
5. 鮮卑血統 69
6. 上位前的表現 70
7. 三段人生 71
8. 第二JV 72
9. 合三智者於一身 73
10. 代夫代子行權 75
11. 世代女性難抗衡 76
12. 三大工具 77
13. 武則天與唐三藏 78
14. 合規管理 79
15. 周武時代的開放風氣 80
16. 用惡用賢 81

17. 繼承抉擇	83
18. 高齡創業和高壽	84
19. 五材四藝	85
20. 武則天的疑點	86
21. 人生有憾	87
• 蕭太后 (大遼)	
1. 巾幗英雌蕭燕燕	88
2. 文武雙全	90
3. 母寡子弱	91
4. 真正無敵戰將在契丹	92
5. 主動出擊	93
6. 屈節為天下蒼生	94
7. 一國兩律	95
8. 澶淵之盟的虛幻	96
9. 最成功的女 CEO	97
• 孝莊皇后 (大清)	
1. 孝莊忍功	99
2. 柔性勝剛性	100
3. 成在用人政策	101
4. 無敵祖孫配	102
5. 有才有遇無識	103
6. 千古一帝的教練	104
7. 面對壓力，調整心態	106

• 慈禧太后 (大清)

1. 蒙滿婚姻 JV	107
2. 葉赫那拉的榮枯	108
3. 兄弟相爭益慈禧	109
4. 智門八人幫	110
5. 破格用漢人執政	111
6. 教子保位	112
7. 爐火純青	114
8. 柔性服務方法	115

第三章 西方傑出女性管理人 117

綜論

1. 影響與衝擊	118
2. 工作與溝通	119
3. 柔性抬頭世紀	120
4. 雌劍實力	121

第一代 **Body Shop** 的 **Anita Roddick**

1. 女性創業的難度	123
2. 女性的怒火能創業	124
3. 柔性的危機處理	125
4. 慈善事業的新定義	126
5. 利益關係人的作為	127