



中国式管理奠基大作 十年畅销百万册

中国式管理

十周年纪念珍藏版 曾仕强◎著



中国式管理

十周年纪念珍藏版

曾仕强◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

中国式管理：十周年纪念珍藏版 / 曾仕强著. —北京：
北京联合出版公司，2015. 8
ISBN 978-7-5502-5441-1

I. ①中… II. ①曾… III. ①企业管理—中国
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第113475号

中国式管理（十周年纪念珍藏版）

作 者：曾仕强

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：崔保华

特约编辑：王晓旭

封面设计：水玉银文化

版式设计：曾 放

北京联合出版公司出版

（北京市西城区德外大街83号楼9层 100088）

北京旭丰源印刷技术有限公司印刷 新华书店经销

字数276千字 787毫米×1092毫米 1/16 22.25印张

2015年8月第1版 2015年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-5441-1

定价：58.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

自序
Foreword

到底有没有中国式管理，一直是大家关心的课题。依中国人的观点，有没有其实并不重要，能不能产生功效比较要紧。

促成台湾省经济奇迹的原因固然很多，而中国式管理的贡献，平心而论，也是十分重要的因素。尽管有些人嘴上不承认，心里却有数，说起来也是一种中国式的表现。

科学无国界，从管理科学的层面来看，无所谓中国式管理，当然也就没有什么美国式、日本式的区分。大家都一样，在不同的地区，应用相同的管理科学。

哲学就不一样，各地区具有不同的风土人情，表示各地区的哲学并不相同。管理必须与当地的风土人情结合在一起，才能够增强效果，所以各地区的管理哲学不太一样。从管理哲学的层面来考察，大概谁也不会否定中国式管理的真实存在。

中国式管理原来只不过是中国式管理哲学，并没有发展出一套不同

于西方现代化管理的管理科学。呈现在大家面前的这本书，当然不能够凭空捏造出中国式的管理科学，却不得不用心探讨中国式管理哲学。

以中国式管理哲学来妥善运用现代管理科学，就是我们心目中真正的中国式管理，目的只有一个，在于用得有效。

中国式管理哲学从来不把自己关在象牙塔里。它不但具有实用性，而且早已将艰深的哲理化为通俗的俚语，流传得相当普遍。笔者自从 20 世纪 80 年代开始整理及推广中国式管理，这三十多年来，凡是有中国人的地方，愈具管理实务经验的人士，愈是产生热烈的回响，大家纷纷表示一向是这个样子，只是平日知其然，而不知其所以然，心中缺乏自信，以致敢做而不敢言。有时候还以为是错误的，在言辞中美言自己，反而觉得口是心非，言行不一致，难免自觉羞愧。

21 世纪是中国式管理哲学与西方管理科学相结合并获得发扬的时代，两者缺一都将跛脚难行。学过西方现代管理的人士，若能平心静气地看看中国式管理，必能百尺竿头，更进一步，将现代化管理活用得更加有声有色。不谈西方管理科学，先看看中国式管理，必能对现况的演变以及未来的变化更为一目了然，对于掌握未来、安身立命有很大助益。

研究中国式管理哲学，必须对历代先圣先贤抱持崇高的敬意，没有他们的辛勤耕耘，便没有今日丰硕的成果；也要对列祖列宗表示虔诚的谢忱，没有他们的用心传承，就不可能有今日的宝贵经验。

经济振兴，当然是好事情，而预先消灭经济振兴之后的种种弊端，则有待于及早认识中国管理哲学，这是我们用心推出这本著作的真正用意。尚祈各界贤达，不吝赐教为幸。

于兴国

序于兴国管理学院

一、研究具有华人特性管理学的必要性

一方面追求全球化，一方面重视本土化，似乎是一种矛盾，却显然成为当代不可抵挡的趋势。

西方的科技，已经将全世界统一起来。知名的世界品牌，行销全球。全世界在政治以外的各个领域，正如英国历史学家汤因比（Arnold Toynbee, 1889—1975）生前所预言的，都按照西方的意图，越来越相像，出现了全球一致的生活形态。

汤因比指出：将来统一世界的，大概不是西欧国家，也不是西欧化的国家，而是中国。因为在政治方面，两千多年来，除了极为短暂的时期外，中国政府一直维持整体的统一局面。事实上自公元前 221 年迄今，中国始终是影响半个世界的中心。他认为，尽管西方在全球化方面具有重大而明显的成就，但是中国仍然将在政治上统一世界，并且带来共同

的和平。

自古以来，中国式管理便以安人为最终目的。历史可以证明，如果别人不首先侵犯中国，中国从来不先发制人。近代以来所发生的鸦片战争、中日甲午战争等，没有一次例外。中国人的战争概念，是以战止战，目的在于带来和平。中国人所认定的政治成就，也就是和平共处。

怎么能够安人呢？加拿大人住在美国的北边，十分担心遭到美国文化的兼并；伊斯兰教的原教旨主义，一直努力反击来自西方的影响；世界各地，纷纷重视本土化。这种种现象，都是不安的表现。亚洲金融风暴，美国再三以超级强国的强势干涉，阻碍亚洲经济亚洲化（Asianization）的发展与整合，已经使许多亚洲人对美国由直觉的怀疑，转变为相当强烈的反感。长期的历史说明西方管理在政治统一方面，由于缺乏安人的理念，较难维持长期统一的状态。

中国人知道，安人来自更宽容的包容性。历史上的皇帝，除了绝对禁止造反和不缴纳粮食之外，对于宗教、语言、风俗、习惯，都采取十分宽容的态度。也就是说，要充分尊重本土化，使不同的族群在中国境内得以相安无事，和平共处。在大一统的局面内，允许不同的本土或本族差异，形成“同中有异，异中有同”，并且进一步求同存异，不严苛地要求大家共同一致，非要做到同一标准不可。

从管理的角度来观察，早期的美国式管理要求“不变”，一切依照规定，不能够自行变更。权变理论出现以后，又要求“变”，一切求新求变，好像不变就会落伍，会被淘汰。这种“变就要变得彻底”而“不变就应该坚持不变”的两极化作风，缺乏包容性，因而不能达到安人的目的。

特别是在政治方面，尽管世界各地在看得见的生活形态上逐渐趋

于一致，但是在看不见的意识形态上仍然保持各自的文化特色。魁北克的街道，禁用英文标志。新加坡人民讲了二十多年英语，现在又开始推行华语。贸易、旅游、电影、电视越普及，各地区就越执着于传统的语言、宗教、文学和艺术。越大同越重视小异，必须具有更宽广的包容性，才能满足这种矛盾的需求。

中国式管理，应用《易经》的道理，充分掌握“阴中有阳，阳中有阴”的自然规律，来合理因应“同中有异，异中有同”的人事现象，对于世界大同的远景最为合适。如果从这个观点来评估“21世纪是中国的世纪”，应该相当有根据，而且也十分符合人类的福祉。

在儒家思想的主导下，中国式管理主张从个人的修身做起。每个人都要先把自己管好，成为组织中有用的一分子，然后才有资格来从事管理。个人修治好后，下一步是家庭。必须将自己所属的家庭安顿好，才能够进一步治理国家。一个人如果连自己的家庭都管不好，哪里有资格、有能力去治理国家大事？官员的家庭出问题，常常连累到官员本身，甚至要辞职。这就是先齐家后治国道理的体现。

中国人把事业当作修身、齐家、治国的实际演练。在中国人心目当中，一个人的社会地位和经济成就，完全看他在政府中所担任的职位而定。学而优则仕，努力求取学问，目的在于获得一份具有相当权力的职位。中国人认为政治是社会、经济、法律甚至宗教的基础，政治权力足以解决各种问题。这种观念一直到今天，并没有太大的改变。从事经营管理事业的人，一旦稍有成就，便希望能够打进政治圈，好像唯有如此，才够神气，也才能够证明自己真正有实力。

“成家立业”的意思是结婚成家的人应该建立事业，而建立事业的首要目的则是养家。一个人在结婚之前，尚在修身阶段，难免知识不足、性情不定、行动不稳，最要紧的是找一位好老板，跟着他学

习。结婚之后，必须为尽丈夫及父亲的责任，一方面齐家，一方面立业，使自己的小家庭经济稳固。现代社会男女平等，一般双方会一起来努力。

中国人把治国的目的，定为平天下。天下的国家很多，不可能完全用一致的标准来加以要求。只有求大同存小异才能够平天下，这是中国长久以来能够维持统一的根本原因。中国人一直以平天下为己任，又把正确良好的公民道德教育当作政府的一项基本责任，这是世界上其他传统文化所欠缺的。近现代中国的没落，可以说是没有做好修身、齐家、治国、平天下的教育和实际工作，而不是这一套中国式管理思想本身出了差错。

当中国只局限在黄河谷地时，传统的中国式管理便已经充分发挥了它的功效。后来中国逐渐扩大，成为世界的大国之一，这一套中国式管理仍然表现得十分优异。特别是在一片以西化为现代化的潮流中，这一套中国式管理，发挥着更强大的力量，使中国保持独特的风格。

西方人对中国人很有兴趣，也十分热心研究儒家的思想。不幸的是，大多数研究者都以西方的观点来论断，无法真正了解中国人的本意。就算中国人自己提出来的论说，也很难摆脱这种偏颇的标准。很多“中国通”实际上对中国并没有深入的了解，形成了中西文化交流中的重大障碍。

全球化必须兼顾本土化，何况中国大到不容许任何国家加以忽视，而中国式管理的历史，又长到不容许任何人加以否定。对于中国式管理的研究，在全球化的进程中，应该是一种刻不容缓而且十分重要的事情。特别是中国大陆市场广大、经济快速发展，如何与中国人做生意，更是企业界非常重视的课题，非用心探讨不可。

为什么要研究具有华人特性的管理学？

1. 化解全球化与本土化的必然矛盾

中国式管理具有更宽广的包容性，越大同越重视小异，以“阴中有阳，阳中有阴”的自然规律来合理因应“同中有异，异中求同”的管理现象。

2. 以“修、齐、治、平”的次序来促成世界大同

人人重视修己，并且站在齐家的立场来修炼自己。然后站在治国的立场来齐家，再以平天下的立场来治国，务使小团体不违反大团体的目标，自然大同。

3. 以事业作为“修、齐、治、平”的实际演练

大家在职场中修己，并且循着修、齐、治、平的历程向前迈进，不论达到哪一阶段，皆以修身为本，务求在不忘本的大前提下，提高管理的功效。

二、西方学者对中国式管理的误解

尽管西方学者热心研究中华文化，对中国的政治、社会、经济有一定的了解，但是，站在中国式管理的立场，我们可以举出若干明显的误解，现说明如下：

（一）认为中国的政治过于一元化，具有独裁倾向。

不错，《易经》系统一切归于太极，影响到中国人的大一统观念。

天无二日，人不事二主，好像所有的事物，都应该“定于一”。事实上，《易经》系统主张“阴中有阳，阳中有阴”，任何事物都是动态的“一分为二”（太极生两仪）、“二合为一”（阴阳合为太极），而不是静态的一元论。我们可以把《易经》系统看成“一之多元化”，看起来像一元化，实际上包含多元。

中国有史以来，真正独裁的皇帝极为少数，而且很快就被推翻。大家所爱戴的皇帝，没有一个是独裁的。

（二）认为中国人没有原则，几乎每件事情都采取个案处理的方式，有不同的答案，令人难以预料。

的确，在中国社会，同样一件事情，往往因时、因人、因地而产生不一样的结果。但是，这并不表示中国人没有原则。相反地，中国人一直十分重视原则，而且相当坚持原则。于是，有人说“没有原则就是最好的原则”。这种话似是而非，不足以说明中国人的原则。

中国人有原则，却重视因时、因人、因地、因事而做出合理的调整，既不是一成不变地死守原则，也不是随意乱变地没有原则。中国人有一套“持经达变”的法宝，能够以不变应万变，做到有原则地应变。可惜现代中国人大多行而不知，却说出许多相反的道理，为西方人徒然提供许多不正确的资讯，使西方人更难了解中国人；也使新一代的中国人，因受到误导而越来越不明白自己的做法，盲目地跟着曲解自己的原则。

（三）认为中国人一味怀念过去的光荣，因此无法积极地求新求变，达成现代化的目标。

事实上，中国人把时间划分为过去、现在、未来三个阶段，在这三者之中，最重视现在。好汉不提当年勇，意思是过去的光荣事迹已经成为过去，实在没有必要再提起。中国人只有在谈论祖先的事迹时，才会加以金装，说得十分光荣，目的不在夸耀过去，而在激励子孙，不要丢

祖先的脸，要好好奋发图强，力争上游。

中国人从小就被父母的善变教养得喜欢变来变去，根本用不着父母再告诉子女求新求变。中国人不明着说求新求变，实际上却不断地求新求变。至于现代化，中国人的现代化和西方人的现代化毕竟有所不同，不能够以西方的标准来衡量中国的现代化。

（四）认为中国人没有制衡的观念。

不错，中国人不喜欢公开地被制衡。因为那样对领导者是一种不信任的表示，一方面使领导者没有面子，一方面也使得制衡的力量用来趁机勒索，变成一种分赃。中国人讲求不公开的制衡，领导者在人事安排、资源分配上，必须将各种势力做妥善的平衡，以免引起不平之鸣，影响到整体的和谐与稳定。但是，由领导者主动考虑这些事情，领导者显得很有面子；被摆平的人士，知道自己和其他势力之间的微妙关系，必须谨慎守分，才能有效互动。若是趁机勒索，可能一下子被削弱。因此在这种情况下，彼此合纵、连横，以求增强自己的势力，在下次被摆平时获得更大的优势。

一般民众，依附在各种势力之间，以西瓜偎大边（随大流）的方式，找到对自己最为有利的靠山，来维护自己的权益。中国社会，以家庭为中心，各种势力牵来扯去，自然获得制衡的功效。用不着公开的制衡，弄得十分难看。

（五）认为中国式的权威是无条件地服从。

这实在是天大的误解，因为中国人的服从性，无论如何都不能够和日本人相比。中国人讲求彼此彼此、互相互相，几乎都是互相对待的关系，根本不可能做到无条件地服从。

但是，从表现上看，中国人相当服从，举凡上级的指示，一律说好。实际上说好的同时，心里非常不以为然，只是中国人不喜欢也不习

惯于当时就把心里的感觉说出来。默默地不一定按照上级的指示去做，对中国人而言，并不是欺骗上级，反而是尊敬上级的表示。

不当面顶撞，却暗地里自己去调整，看起来十分服从，实际上有自己的主见，这才是中国人的实际情况。中国人害怕权威，但并不敬重权威，当然不可能绝对服从。

（六）认为中国人非常重视形式和礼节。

事实上，中国人相当实际，厌恶繁文缛节。从某些角度来看，中国人显得很没有礼貌，因为他们讲求实际的效益，不在乎这些表面上的东西。中国人的形式和礼节，深究起来，都有相当大的用意。例如婚礼，主要目的在于加重这一对新人的责任感，如此隆重，一生只能一次，多了大家都痛苦不堪。对中国人而言，礼仪的实际意义应该重于形式，可惜大部分现代中国人行而不知，弄得外国人也跟着有所误解。

西方学者大多认为西方的父亲用爱来对待子女，中国父亲则以严厉的态度来对待子女，使子女不能感受到父爱。这正可以证明中国人的爱，表现在实际上的关心而不在表面上。

（七）认为中国人永远都是在寻求团体的归属感。

如果这种看法是真的，那么中国人十分团结，怎么可能是一片散沙呢？中国这么大，中国人又有强烈的归属感，恐怕已经成为世界各国畏惧的强国。国家这么大，又十分重视家庭，不可能产生归属感，事实上这也是中国人时常自责的地方。中国人只有前面所说的依附感，没有普遍性的归属感。从依附感产生归属感，是善于领导的成果，但是一旦时过境迁，彼此的互信互赖稍有变化，立即由归属感退回到依附感，这才是中国人随机应变、因时制宜的表现。

（八）认为中国人不容许有不同的意见，不喜欢接纳不同的声音。

许多在台湾地区居住很久、对中国人相当熟悉的西方人，都指出

中国人缺乏讨论的习惯，不可以彼此说出不同的意见，几乎一讨论就吵架，弄得不欢而散。

实际上，中国人很希望听取不同的意见，认为忠言必然逆耳，不同的意见才能够集思广益，找到更好的方案。只不过中国人不喜欢公开的辩论，或者在讨论的时候出现不一样的主张。中国人比较喜欢在私下单独说出不同的意见，而且还要讲究沟通的技巧，说得让对方听得进去，乐于接受。会前、会后比较容易沟通，开会的时候反而很不容易沟通。

（九）认为中国式管理只能适用于秩序井然、高度稳定的社会，不适用于快速变迁的情境。

事实上中国式管理的源头是《易经》，而《易经》原本叫作《变经》，完全在探讨掌握变化的道理。后来由于“变有百分之八十是不好的，只有百分之二十才是良好的”，才把《变经》改名为《易经》，希望大家不要为变而变、一心求变，以免越变越糟。中国人在求新求变之外，找出不易的道理，发展出一套“以不变应万变”的理论。不幸的是，近代中国人大多搞不懂，因而导致了西方人的误解。中国式管理的应变能力，实在不容置疑。

（十）认为中国人把过错推给别人，不喜欢由自己来负责。

不错，从表现上看，中国人确实如此。实际上中国人把责任推给别人，只不过是保住自己的面子，表面上抵挡一下。暗地里、私底下自己检讨、好好改进，才是实质上的自我反省。

真正的责任，到最后应该谁负责就由谁负责，谁也推不掉。先在表面上推一下，对自己人也比较好交代，至少不公开连累家人，结果如何是以后的事情。这种虚推实反省的做法，也是阴阳互动的《易经》道理。



怎样帮助西方人明白中国式管理？

1. 自己先做比较深入的了解以避免误导

西方人常常通过中国人来了解中国式管理，这原本是正常有效的途径。事实上能够和西方人沟通的中国人，经常以西方人的观点来看中国式管理，形成十分严重的误导。

2. 中西双方的思维方式不一样，必须慎为明辨并妥为运用

西方人常以二分法来思考，习惯二选一的应用。中国人常以三分法来把二看成三，用二合一来代替二选一。最好先搞清楚，再来说明中国式管理。

3. 深一层思索中国人的道理才能明白其原本的用意

中国人的道理，必须经过深一层的思虑，才有办法知其所以然。一般人只看表面，便直接下断语，实在十分危险，不但害了自己，而且误导他人。



三、研究具有华人特性管理学的时代意义

中国自周朝以来到现在，每一波的兴盛，都是依据同一的和平精神和一致的管理大道。

周朝由一个中央的周室制定制度，然后向全国各地的诸侯推行。如果不能获得诸侯共同的拥戴，哪里能够达成统一？后来西周式微，诸侯不听话，周朝解体。秦朝起而统一，由于偏离了和平精神与修、齐、

治、平的管理大道，并没有造成太平盛世。汉朝继起，重振和平精神与修平大道，这才大为兴盛。唐朝也同样重视和平与修、齐、治、平的管理，振衰为盛。

可见，中国式管理是造成中国兴盛与衰落的主要原因。应用得合理有效，即造成诸如汉朝和唐朝的兴盛；应用得有所偏差或效果不佳，也带来许多时期的衰落。

21 世纪的主要趋势，已经明显地表现出快速的全球化。而且无可置疑地以西方的硬件作为全球化的表征，凡是看得见的部分，几乎已经按照西方的意图来加以统一。但是，21 世纪的另一种主要趋势，则是纷纷兴起的本土化意识，造成一方面要求全球化，另一方面却重视本土化的分歧与矛盾。换句话说，当前全球化的最大阻碍，乃是西方的软件设计，不像硬件部分那样容易为全球所接受。问题出在看不见的部分，使得西方的意图难以统一全世界。

中国人的阴阳文化，认为有阴即有阳，两者虽属矛盾，却可以化解而不必冲突、对立、分裂。中国人一向明白：没有矛盾，不可能起变化；而没有变化，根本不能进步。全球化和本土化看似矛盾，却可以同时兼顾并重。全球化是大同，而本土化则是小异。中国式管理以世界大同为目标，实际上尊重各地区的小异。世界大同即为世界大同小异，而非世界完全一同。中国 5000 年历史，可以说没有百分之百地统一过，因为中国人的包容性表现在尊重并包容少数的小异。

西方人崇拜英雄，采取强势的英雄式领导，却号称民主。中国人并不崇拜英雄，任何强势的英雄式领导，不久就被推翻而宣告失败，却被界定为不民主的专制。

中国人倡导圣贤式的领导，大家钦仰圣贤的高明、博厚和仁爱，才自动自发地拥戴他。表面上看起来，圣贤高高在上，好像十分具有权威

性；实际上圣贤若是不能亲民爱物，群众就会唾弃他，再也得不到大家的拥护。5000 年的历史，已经证明了中国人用不着西方式的制衡，照样可以改朝换代，把不满意的人推下去。各有不同的生存方式，不必刻意求同。

现代西方人看见中国科技落后，便以为中国样样不如西方，应该全盘西化才能实现现代化。但是回想历史，中国有一段相当久远的时期科技领先于欧洲。难道中国人首先发明火药，只把它做爆竹供人玩乐是不对的，而欧洲人把它制成杀人的枪弹反而是正确的吗？中国人认为，科技应该用在对人类有利的地方才能造福人类，不能够用科技来发展对人类有害的武器伤天害理。到今天为止，这仍然是科技界应该重视的人道精神。

不过，现在中国人由于饱受科技落后的痛苦，已经认真地学习，加强科技研究。据估计，到 2050 年左右，中国人的科技又将领先全世界。到时候全球科技更为发达，如果不能发挥中国式管理修己安人的王道精神，恐怕人类死于科技、被高度发达的科技毁灭的可能性越来越高。人类发展科技，却又死于科技，果真自作自受。科技持续发展，已然是不可避免的趋势。如果继续采取西方的作风，认为科技的研究是中性的，不涉及道德的善恶，为了追求利润，只要合法就不必受到什么限制，那么科技的发展，一方面造福人类，另一方面势必威胁人类的生存。更加可怕的，则是竞争的剧烈，使得人类的思考充满“一时性”，只要有短暂的领先即马上投入市场，以求先把钱赚到手，不理会将将来可能产生的后遗症。这种急功近利的做法，使得许多未经细心验证、缺乏长期测试的言论和产品大量出现，不但造成身心的危害，而且严重地动摇了原有的价值观和生活方式，对社会的安定和谐极为不利。这时候只有中国式管理，把管理和伦理结合在一起，才能够拯救人类，造成世界的繁荣