

国学经典向现代企业管理规律探索的尝试

JUN DAO
ZHONG GUO REN YU QI YE DE GUAN KONG
YU ZHI LI FANG SHI JIE MI

君道

中国人与企业的管控
与治理方式解密

樊伟著



对当代中国企业家具有

醍醐灌顶
振聋发聩

的作用

通过近现代组织发展的规律案例和应用来验证

2300多年前 **法家先贤**
提出的管理思想和控制原则

光明日报出版社

一次从国学经典向现代企业管理规律探索的尝试

J U N D A O

ZHONG GUO REN YU QI YE DE GUAN KONG
YU ZHI LI FANG SHI JIE MI

君道

中国人与企业的管控
与治理方式解密

樊
 祎
 著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

君道：中国人与企业的管控与治理方式解密 / 樊伟
著. — 北京：光明日报出版社，2013.10
ISBN 978-7-5112-5407-8

I. ①君… II. ①樊… III. ①《商君书》—企业管理—思想评论 IV. ①B226.21②F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第226640号

君道：中国人与企业的管控与治理方式解密

著 者：樊伟

责任编辑：李娟

封面设计：彭巧云

责任校对：谭紫实

责任印制：曹净

出版发行：光明日报出版社

地 址：北京市东城区珠市口东大街5号，100062

电 话：010-67022197（咨询），67078870（发行），67078235（邮购）

传 真：010-67078227，67078255

网 址：<http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn lijuan@gmw.cn

法律顾问：北京天驰洪范律师事务所徐波律师

印 刷：北京华忠兴业印刷有限公司

装 订：北京华忠兴业印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开 本：880×1230 1/32

字 数：190千字

版 次：2013年10月第1版

书 号：ISBN 978-7-5112-5407-8

印 张：6.75

印 次：2013年10月第1次印刷

定 价：24.00元

版权所有 翻印必究

前 言

本书是对《商君书》中管理思想的新视角诠释和解读，是一次从私人读书体验向现代企业管理规律探索的尝试，这本书部分解决了我对历史、政治、组织、人性、管理的一些困惑。通篇的结论，很少有推理过程，相当的不容置疑。在成书之后 2300 年间的血雨腥风和无数的累累白骨证明了他说的绝大部分是对的。真理是不是掌握在少数人手中不一定，但发现规律的人一定是少数。公孙鞅就是那个揭示了组织核心秘密的人。

越长大，对世界的认识不是更清晰，反而更糊涂，人性到底是善是恶，效率和公平怎么平衡，管理者和被管理者的关系到底如何定位，这些最基本的问题越发模糊。当我从这本书里发现我多年以来所相信，践行的做法被彻底颠覆，而真正有效的却是那些我从未认真思考更不敢轻易尝试的方法的时候，我彻底凌乱了。这本薄薄的小册子，前后读了两年，翻了不下 20 遍，每次都有不一样的感受和体会。

结合十多年来和大量企业接触的经验，通过对它们的观察，看到它们的沉浮，崛起，消亡，回过头来再用这些古老的理论框架去一一对照，发现无不应验。控制、管理、统治、制度、文化、人性这些在管理教科书中苍白孤立的词句忽然就有了生命，纷纷站到了对的位置上开始工作，于是让一个叫作组织的東西活了起来。

这个古老的国家在 2300 多年前发明的这套制度，背后的理论

和指导原则几千年来虽被无数人诟病，批判，仍然顽强地走到近代，如果不是被后起的西方资本主义文明撞了一下腰，恐怕还不知道要再运行多久。经历了近 150 年的适应和彷徨，付出的代价与屈辱曾经让中国人几乎丧失了文化自信，矫枉的过程又跑到另一个极端，给这个古老的民族带来更可怕的灾难。

该犯的错误差不多犯了个遍，在历史的三峡里兜兜转转，最后还是回到最能描述这片土地上的人性理论上来。凭借自身强大的适应性和包容性，顽强站稳脚跟，逐渐找回丢失已久的自信。文明的基础是人性，中国人的人性决定了对中国人的管理与控制方式。不了解这些，上不能治国，下不会持家，凡是有人群需要管理的地方，其管理者必须掌握的就是这些基本原则。

最终，我决定把这些感受和原则写下来，献给那些还在黑暗里摸索的企业领导者。

它就是：君道——中国企业的管控与治理方式。

目 录

商鞅与法家思想的主张和实践.....	1
从摩托罗拉衰落看神秘领袖气质.....	4
中国威权管理传统来源.....	11
组织必须强势.....	14
低智商组织.....	16
关于控制，领导者天命与自我控制.....	19
组织成员的思想控制.....	22
消除组织内部对抗和树立组织权威.....	24
组织成员的激励与约束.....	26
基层管理者的“恶人”属性.....	31
颠覆员工的基本价值观.....	34
保持内部紧张和绝对优势	
是组织控制的最高原则.....	35
组织与成员的天生对立关系.....	37
《商君书》的控制思想	
对现代组织管理的启示.....	39
组织首脑需要第一个转变思想.....	44
流传 2400 年的管理技术	52

组织文化建立的前提与推动方式探讨·····	57
管理团队人员数量和作用·····	62
需要特别关注的重点部门·····	63
信息对控制的作用·····	66
连坐，隔离与禁止自由迁徙·····	68
郡县制与干部考核·····	72
从秦代的监狱管理看管理的细节·····	80
管理原则与实践 1:	
激励的简单化和洗脑·····	83
管理原则与实践 2:	
组织中的独裁，经理人利益分配方式及其他·····	89
管理原则与实践 3:	
中国人独特的乡土观念和由此产生的组织依赖·····	119
管理原则与实践 4:	
组织文化建设·····	122
管理原则与实践 5:	
控制组织内部的势力·····	124
管理原则与实践 6:	
管控伦理的底线与组织扩张·····	127
管理原则与实践 7:	
培养管理层的恶人属性，忠诚属性·····	129
管理原则与实践 8:	
再谈组织成员的约束和激励·····	133
管理原则与实践 9:	

揭发和检举的历史依据·····	141
管理原则与实践 10:	
利用人性进行管理的思想碎片·····	144
附件:《商君书》原文·····	165
参考文献·····	202

商鞅与法家思想的主张和实践

公元前 338 年深秋，43 岁的秦孝公死于肝或肾病引起的器官衰竭，关于他的死，司马迁在史记里未做过多描述，但在 40 多岁的壮年突然去世，秦孝公还是给后代史家留下不少想象空间。不过关于他的死因的好几个假说至今未有定论。

孝公薨后第二天，一个中年男子出咸阳向东匆匆而去，车子在关中平原扬起阵阵黄尘。

他就是商鞅，后世也叫卫鞅，公孙鞅，他和昨天刚刚归西的老国君是这个国家 20 年以来政治生活中的黄金搭档，正是凭借着这对搭档共同的努力，让秦国从一个不入流的西部小邦变成一个横扫宇内的大帝国，这一切只用了 20 年。这两个人成为中国历史上君臣合作推动改革并取得辉煌成功的孤例，二人搭档所成就的伟业，无论是后来的王安石与神宗组合，张居正与万历组合，还是康梁与光绪组合均无法望其项背。

变法利益格局调整的过程，一定会得罪人，如果得罪的是像公子虔这样的重量级对手的话，商鞅的下场其实早已注定，而且他得罪的还不止一个。孝公活着的时候，没人敢动他，如今孝公没了，商鞅开始逃亡。

在秦国，旅店由国家专营。但过去并不是这样，正是他的一纸禁令将境内所有旅店收归国有，建立了严密而精确的身份识别和登记报告制度。他发明了中国最早的身份证——照身贴，在一块竹板上，刻上持有者的姓名、籍贯，更不可思议的是，竟然还能把持有人头像刻在上面，加上所在地的通关大印，出门在外的旅人，凭身份证和出发地的旅行文书住店，租车。一旦发现没有身份证或旅行文书的人，任何旅店均不能让他住宿，违者死且连坐。商鞅恳求只

住一晚，能吃顿热饭就行，明天天一亮立刻就走，而且，付双倍旅费。掌柜的苦笑着对他说，不是我不想让你住，实在是不敢，自从10年前商君（因为老国君给了他封地，有了商邑做封地，当时的世人普遍称他为商君）颁布了照身贴和旅行文书制度以来，私自让人住店被查出来的，不光我要掉脑袋，一家老小的命也不保。你看，每天半夜衙役们都来这里查房，查登记簿，肯定被他们查到，他还要再央求，掌柜又说，看你面相不像坏人，还是赶紧走吧，我就当没见过你，不然可疑人等知情不报，也是重罪，丢饭碗是轻的，弄不好还要到大牢里蹲几年。盯着我的眼睛多着呢。他不说话了，不再坚持，苦笑一声转身离去，拖着疲惫的身子消失在铁般夜色中。

这就是他过去20年不遗余力推行的法制效果，执行得如此彻底，比他最乐观的预期还要彻底，反噬自身的效果也如此彻底，给后人留下作茧自缚的唏嘘。

几个月后，官府的布告贴到了旅馆的墙上，布告里说，公孙鞅叛国投魏，未果。遂起兵谋反，未几事败，身死。车裂弃市。

这是一个有巨大争议的历史人物，他一生都在研究国家的强盛之道，他找到了理论，实践了方法，建立了体系，客观地说，历代统治者的内心深处真正信奉的治理原则并未超出他的理论框架，他用自己的生命殉道，变身为中华大地2300年的中央集权幽灵，他留下一本黑硬的语录《商君书》，后世门徒却羞于提及自己的师承。

史家对商鞅也是毁誉参半，太史公司马迁说他为人刻薄少恩，不择手段，后世的儒家大骂商鞅说他“知利而不知害，知进而不知退，故果身死而众败……知其为秦开帝业，不知其为秦致亡道”。（《盐铁论·非鞅第七》）

但即使骂得最厉害的人也不能从效果上否认商鞅的成就，司马迁认为商鞅的政策在秦国“行之十年，秦民大悦，道不拾遗，山无

盗贼，家给人足。民勇于公战，怯于私斗，乡邑大治”——《史记·商君列传》。

这样一个充满争议的人物隐藏在历史的迷雾当中，面目不清，遗留后世的只有那本薄薄的小册子，系统地记录了他的政治、经济、文化主张。

从摩托罗拉衰落看神秘领袖气质

笔者十几年来一直从事管理咨询工作，工作和研究的对象就是以企业为代表的不同组织，工作时接触过大大小小的企业家数百位，他们来自不同行业，企业规模也各不相同，从和他们的接触中隐隐约约地感受到一些企业成功的深层规律，但又说不太清楚那到底是什么，自己也试图总结过。比如，企业家特别是创业型企业家可以学历低，可以不懂业务，可以不善交际，甚至可以有有很多明显的缺陷，但有一点是相同的，他们的性格无一例外的强悍，这种强悍不是不讲理的霸道，而是一种舍我其谁的气势和自信。这种气势和自信像一种强大的气场笼罩着追随他的人。一旦身处其中，上至高层管理，业务骨干，下至普通员工立刻有了方向和目标感。当这种气场的强度减弱甚至消失的时候，就是企业衰落和死亡的时候。典型的例子就是乔布斯去世前后的苹果公司，库克当然是一位杰出的企业家，但和乔布斯的领袖气质相比较，库克终归差了点意思，就是这点意思，就会让苹果不可避免地从此卓越归于平凡。我在 20 世纪 90 年代的时候服务于摩托罗拉公司，当时的摩托罗拉正处于创业者保罗·高尔文的儿子罗伯特·高尔文的领导下。两父子性格差异很大，脾气也不同，就连外貌也完全不像，但难得的是，两人同时具备了那种神秘的领袖气质，一个奠定了摩托罗拉的发展基础，一个开创了无线通信设备的广阔市场。在 1987 年的时候，罗伯特就做出了投资中国的重大决策，要知道，对那时候的美国人来讲，投资中国和投资火星差不多，然而，到 90 年代末，罗伯特退休，换自己的儿子克瑞斯·高尔文继承家业的时候，很不幸这种神奇气质从克瑞斯身上消失了。大家都私下说克瑞斯像一个贵族，但在我看来，是个没落的贵族，虽然优雅、高贵，但完全不像企业家，祖

父和父亲身上的那种活力、热情、执着都看不到。再后来，就是摩托罗拉不可逆转的衰落。

摩托罗拉，是一家曾经集所有成功要素于一身、让很多成功公司可望而不可即的公司，一家强大到看似没有理由失败的公司。然而，在距百年老店仅十几年之遥时，摩托罗拉的企业发展史已经画上了句号。

摩托罗拉简史

1928年，保罗·高尔文和弟弟在芝加哥创立了高尔文制造公司（1947年更名为摩托罗拉）。1930年，公司开始生产车载收音机和警用收音机，步入无线通信领域。从某种程度上说，摩托罗拉的历史可以说是无线通信的历史。

伴随着无线通信产业的高速发展及企业自身的不断创新，摩托罗拉积累了殷实的家底。1995年，在财富500强中，摩托罗拉位列全美第24大公司，只有AT&T和IBM两家IT企业排在它的前面。

曾经，摩托罗拉不乏创新，它在全球率先推出的产品有：便携式晶体管电视（1960年）、商用功率晶体管（1955年）、平面直角彩管（1963年）、第一代移动电话（即大哥大，1983年）、32位微处理器（1984年）、数字高清电视标准（1990年）、GSM手机（1991年）、具有网页浏览和电子邮件功能的智能手机（1999年）以及包括寻呼机在内的其他多项无线通信产品。

摩托罗拉也不乏管理和生产创新，它在质量管理上发明了六西格玛体系（1986年），在制造上从里根总统手上接过了第一个美国国家质量大奖（1988年）。

摩托罗拉拥有全球最好的企业大学，每年在员工培训上的投入高达上亿美元。

1997年，保罗·高尔文的孙子克瑞斯·高尔文出任这个家族企业的CEO，两年后又兼任董事长。然而，很不幸，互联网泡沫的破灭让他赶上了。摩托罗拉也因此每况愈下，走上了变卖家产的下

坡路。2000年，摩托罗拉将政府业务卖给了通用动力；同年，耗资高达50多亿美元、以摩托罗拉为主组建的铱星公司破产后以2500万美元贱卖；2003年，摩托罗拉将半导体业务分拆，成立飞思卡尔公司；2006年，卖掉汽车电子业务。今天，摩托罗拉移动终于将自己也裸捐出去。

由于今年年初摩托罗拉分拆后，其品牌和技术全部归属摩托罗拉移动，因此，摩托罗拉移动被谷歌收购后，摩托罗拉这一公司品牌便成为谷歌的囊中之物。

擦肩而过的良机

在企业发展历程中，摩托罗拉有机会成为软件领域的新锐、个人电脑厂商甚至全球半导体的老大。其中，尤以坐失成为全球最大的CPU厂商的机会最为可惜。

当今全球最大的半导体厂商英特尔，在CPU业务发展初期一直蒙在摩托罗拉阴影中。英特尔在1974年推出的8085性能不如摩托罗拉同年推出的6800，1979年推出的后来用于IBMPC的8088性能也不如摩托罗拉推出的68000，甚至到了1984年，摩托罗拉领先英特尔两年推出全球首款32位CPU，直到1990年，摩托罗拉还是美国最大的半导体厂商。

IBM在研发PC时，最初考虑采用性能更好的摩托罗拉6800CPU，但因为摩托罗拉的半导体产品经常延期交货，货源上难以保证，IBM只好对其放弃。当时，市面上还有Zilog公司的Z8000可供选择，但英特尔最终被IBM选中，得益于英特尔发起的冲击计划。冲击计划是英特尔为对抗摩托罗拉68000而制订的市场拓展计划，该计划避而不谈CPU性能，而宣传英特尔在技术支持和客户服务上的优势。

到了1991年，IBM、苹果和摩托罗拉组成PowerPC联盟，旨在

搭建一个开放的基于 PowerPC 的软硬件系统平台，以此来与英特尔竞争。该平台由 IBM 提供基于 RISC(精简指令集)CPU 架构，摩托罗拉负责生产，苹果将率先采用 PowerPC。

相比 PC 平台上使用的 CISC(复杂指令集)，RISC 指令数更少，且指令长度一致，从而有利于降低 CPU 的复杂性，而超标量特性有利于提高芯片运算性能。因此，英特尔早在 1989 年也发布了 RISC CPU i860，以防不测。

然而，摩托罗拉延时交货的坏习惯再一次显现出来，它生产的 PowerPC 主频总也上不去，无法按照已公布的产品线路图交货，在当时频率为王的时代，这是致命的。无奈之下，IBM 只得把生产的活儿揽过去，直接给苹果供货。伴随着苹果将其电脑从 68000 家族迁移到 PowerPC 平台，摩托罗拉在通用 CPU 市场上已经难有作为。与此同时，英特尔也长舒一口气，终止了 RISC 芯片的发展计划。

在 PowerPC 联盟蜜月期间，摩托罗拉获得苹果许可，生产基于 PowerPC 的 Macintosh 兼容机，但是好景不长。据说 1997 年乔布斯重返苹果后做的第一件事就是取消 Macintosh 兼容机的授权，摩托罗拉成为计算机厂商的梦想破灭了。

在 PowerPC 结盟初期，有机会走进摩托罗拉(香港)半导体公司的人，抬头就会发现，天花板上挂满了宣传摩托罗拉战略转型计划的小彩旗。摩托罗拉计划在 8 年内，分三步将自己转变成一个纯软件企业。到了 1998 年，摩托罗拉在北京发布慧笔手写系统时，本报记者在专访慧笔所在的 Lexicus 分部总经理 Ronjon Nag 博士时，特意问到该计划的进展，Ronjon Nag 博士回答说：目前为止，摩托罗拉独立的软件业务还只是它所负责的部门。最终，这个摩托罗拉在 1993 年收购的手写识别业务又被卖给了台湾的莱思康公司，摩托罗拉自然也没有蝶化为独立软件商。

摩托罗拉的业务拓展尝试还包括电视业务。在放弃电视业务 29 年

之后，摩托罗拉2003年期望借助数字电视重返电视领域，最终不了了之。

为什么会败

在传统手机厂商中，摩托罗拉是最没有理由失败的。因为摩托罗拉有着诺基亚、爱立信等传统手机厂商所羡慕的强大的半导体业务。然而，包括摩托罗拉在内的传统手机厂商最终也败在了半导体技术的进步上。

遥想当年，摩托罗拉1983年推出的大哥大手机开启了移动通信时代，1991年又推出全球首个GSM手机，从而把手机用户从基于模拟技术的第一代移动蜂窝通信带入基于数字技术的第二代移动蜂窝通信。

在模拟电子技术中，提高通话语音的清晰度是一件十分困难的事情，而在数字技术中，话音的清晰度跟传输距离没有关系。尽管摩托罗拉已经第一个做出了GSM手机，但是由于大哥大在市场上的强势，该部门的人根本听不进GSM部门的建议，仍在全力以赴地改进大哥大的通话清晰度。结果，诺基亚凭借GSM手机钻了摩托罗拉的空子，成为手机市场新的盟主。

摩托罗拉的决策者完全可以通过GSM或者半导体部门及时做出从模拟技术向数字技术转型的决策，然而，官僚作风和故步自封使得摩托罗拉在成为技术上领先者的同时，也成为市场上的失败者。

无独有偶，摩尔定律的发展使得芯片集成度不断提高，这意味着更多功能可以被装进一个芯片中，这大大降低了手机硬件复杂度，手机厂商依靠硬件复杂度建立起的市场屏障将会消失殆尽。事实上，正是借助联发科的手机套片，山寨才胆敢跟诺基亚、摩托罗拉对面叫板。因此，手机厂商在硬件上唯有转向外观设计。不知道摩托罗拉半导体部门说了没有，手机部门听了没有。

2007年8月，摩托罗拉在上海举行盛大仪式，庆贺RAZR V3手机创

造了销量超过1亿部的纪录。然而，这种天量说明摩托罗拉对于手机所具有的时尚属性尚未认清，巅峰之后，摩托罗拉手机销量急剧下滑。

这些年，摩托罗拉手机从自有平台跳到塞班，又跳到Linux，再全面倒向Java，再拥抱Windows，最终全面转向Android，就算研发人员吃得消，生态系统也跟不上这种机会主义者的节奏。

而最令人扼腕的是，在移动互联网和3G时代，当计算技术已经颠覆语音技术成为通信主流，苹果、谷歌、微软、英特尔、惠普等计算厂商瓜分了智能手机操作系统市场后，较之其他厂商更具计算基因的摩托罗拉反倒先于其他传统手机巨头倒下了。

最新的消息是，和谷歌合并之后整合不顺利，谷歌准备再次将摩托罗拉卖掉，老东家沦落至此，除了心痛就是惋惜。但是，为什么会这样？

是谁赋予了他们这种神秘的力量？天生还是习得？企业家可不可以培养？组织控制的总开关到底在哪里？这些问题一直在头脑里翻滚，萦绕不去。

大约在2010年，偶然间接触到这本书，很薄的小册子，字数不多，打开之后就没再合上，清楚而透彻地解答了我关于组织人性的全部疑问，想清楚的在书里被验证，还没弄明白的书里指出方向，于是，豁然开朗。

之后的三年，以《商君书》的体系为框架和指引，系统研究了先秦法家关于组织控制和成员管理的著作，初步确立了在中国这种独特的文化环境下组织有效控制的理论和实践框架。以中国2000年来的王朝更替，企业兴衰作为注解，一切都清晰可辨，就像掌握一盏灯。洞穿事物发展规律，找到了威权治理下儒家社会运行的规律。也触碰到了特定文化环境下的行为和建立在群体行为特征基础上的文化（儒家文化的安抚与激励作用）是如何相互强化彼此作用