

企业素质决定企业质量 / 企业家素质决定企业命运

Using management wisdom

探索一种思想；明确一个概念；
清晰一种思路；建设一种经济哲学新思想。

中用 管理智慧

中用管理核心思想提示

一种价值观：同赢同利同发展

两种素质：企业家素质和企业素质

三种管理模式：和态 安态 生态

高天增 | 著 |

 中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

企业素质决定企业质量 / 企业家素质决定企业命运

Using management wisdom

探索一种思想：明确一个概念；
清晰一种思路：建设一种经济哲学新思想。

中用 管理智慧

中用管理核心思想提示

一种价值观：同赢同利同发展

两种素质：企业家素质和企业素质

三种管理模式：和态 安态 生态

高天增 | 著 |



中共中央党校出版社

The Central Party School Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

中用管理智慧/高天增著. —北京: 中共中央党校出版社, 2008. 12

ISBN 978-7-5035-4076-9

I. 中… II. 高… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008) 第 190775 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805818 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

三河市南阳印刷有限公司印装

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

开本: 700 毫米×1000 毫米 1/16 印张: 15.75

字数: 293 千字 印数: 1—5000 册

定价: 32.00 元

千岩万壑不辞劳，远看方知出处高

吴铁铸

高天增先生是我多年的朋友，他是一位爱学、上进、勤奋，把人生价值与社会价值融为一体的实业管理者。他提出“中用”这种管理思想是三年前的事情，我当时并没有特别在意，只是觉得能够自己琢磨点东西对个人成长有益。毕竟能经得起诱惑、又耐得住寂寞的管理者很少，直到三年后邀我为《中用管理智慧》一书作序的这一刻，我才突然意识到：多年来，一直不畏艰难，不屈地实践、追求这种管理思想的精神，在今天是多么的珍贵。虽然这种管理思想还有待不断地完善，但作为学者，我认为“中用”是管理思想的一块沃土、一粒金种子、一颗充满活力和灵性的幼苗，我们需要呵护她、珍惜她。

《中用管理智慧》一书的内容可以简要地概括为：三种状态（和态、安态、生态）、二种素质（企业素质、企业家素质）、一种价值观（健康），我认为有两点值得注意：

一点是本书所提出和态、安态、生态三种管理状态。这三种管理状态，是我国经济健康发展的基本指导原则，也是党的十七大精神的具体化，更是一个合格的企业管理者应该去学习、去醒悟的管理思想。

一点是本书所强调中用管理思想的协调性。在此基础上，作者提出了企业素质与企业家素质这两个企业管理中的最根本问题，企业素质决定了企业的质量，企业家素质决定了企业的命运。作者结

合自己在企业管理中的感受，强调了协调性在提升企业素质和企业家素质中的重大作用，并对协调机制、协调特性在理论上给予了系统的阐述。

这两点是中用思想的核心所在，也是本书的亮点所在。

本书也存在着明显的不足之处，比如：对中用思想的产生基础只是笼统地提了一下，对于缺乏国学基础的读者显得有些唐突；篇与篇之间只是通过主导思想相衔接，过渡性地衔接不够流畅等，但这些瑕不掩瑜。毕竟中用管理思想是个大系统，每一个篇章都有丰富的内容，不可能全面概括，本书在抛砖引玉的基础上，针对性地突出了中用管理思想的重点与核心。

作为一位传统文化的研究者，我一直提倡：传统文化现代化、现代文化传统化。这是当今社会和谐文化、和谐精神、和谐发展的必然趋势，中用管理思想响应了这一趋势：中国传统管理思想与现代管理思想有机融合的具体化。

中用管理思想是传统中的创新，是现代中的反思。在这个多元的时代，它需要不断的完善，需要经过更多的实践检验，需要更多人付出更多的艰辛努力。

“千岩万壑不辞劳，远看方知出处高”。正如古人所言，我们需要不屈的精神、包容的心胸和高远的视角，来清晰一种思路，探索一种思想，构建一种思维；明确一个概念，树立一种信念，建设一种经济哲学新思想。

一、中用之道在于用中

非公经济的兴起重燃了中原文明振兴的希望，但市场经济的大融合、东西方文化的撞击，整体经济的失衡表现，凸显了社会大环境和谐发展、稳步有序前进的重要性，企业面临着同样的问题：竞争环境的频繁变化、企业内部与外部环境的协调问题、平等话语权的缺失、长远发展与短期利益的矛盾、各种危机管理能力的不足、知识产权意识的弱化等，诸多综合症状，使企业短寿成为了正常。在中原文明的失落与前进步伐失调的反思中，我提出了“中用”管理思想。

中国人的智慧是“中”智慧，中国的文化是“中”文化，中原的文化是“中”文化，河南的文化更是“中”文化，这在河南人的言语习俗中最能体现出来：

“我说的那事你可操点心呀！”

“中”——没问题

“那这事就拜托你啦！”

“中”——放心吧

“你看这样做中不中？”

“中”——不错

“这事办得咋样呀？”

“中”——挺好

一个“中”字，给了我们最明确的指示和结果，这是河南人语言文化的最大特色。这几个问题的回答中，“中”表示“肯定”、“好”的意思。

“中”的管理智慧基础是我国古代的传统文化，我国元典书籍《易经》当中提出：“时行则行、时止则止，与时偕行也”，充分体现了与时俱进的“中用”管理智慧。

其中《中庸》一书是集中论述“中用”管理思想的一部分，中庸的思想对我们的为人处世、处事立业、价值观建设有着深刻的影



响，但也同时形成了大家对“中用”管理思想认识的一个误区，比如：“老好人思想、和稀泥思想、事不关己高高挂起的中庸之道”等片面的、负面的思想认识较多。

今天我们提出的“中用”管理思想，包括了《中庸》思想，并特别强调：“中用”的实质在于“用中”，而不是被“中”所用，很多人读了一辈子的书还是没有明白这一点。

“中用”的核心思想在于：**和态、安态、生态三种管理状态**，该思想通过企业素质、企业家素质两个方面来体现。“中用”思想在企业管理中追求的实际效果是：**安、和、乐、利、诚（信）**，并以此来实现：**康、乐、美、智、信**的管理目标。

“中”字是我们中国人走向世界的一张品牌，我们的国家叫中国，这不仅意味着我们的国家位于天地的中心，更直接表明了我们国家的文化是“中”文化，我们相信：带领中国企业走向国际舞台的一定是强势的“中”文化，而 21 世纪的管理也一定是“中用”思想，21 世纪也一定是中华民族的世纪。

在写本书的时候，我一直注重一个问题，就是尽量把概念说清楚。因为我一直认为：很多企业家或者企业的高级管理者概念不清，有些问题自己想不明白，但也没有心思去弄明白。不客气的讲，我们很多身居要位的管理者缺少系统论、控制论的学习，缺少哲学上的智慧，缺少对全局的把握，缺少对体系力量的认识，缺少管理的基本功夫。

本书可能会让那些只希望“开处方”、“拿来主义”的人感到失望，因为本书的处方很少。真心希望能给“同道中人”一些智慧上的收获，我、你、他共同为中国的企业发展、国家富强、社会进步做点贡献，与天地立心，与民生立命。

2005—12 第一稿

二、我希望：健康的成长着

我是一个踏踏实实做企业的普通人，也有很多人称我为企业家，与大多创业者一样经历了从创业到发展壮大的成长过程，这是一个不断探索、不断学习、不断总结、不断改进、适度创新的过程，我很幸运成为了这个成长过程的最大学习受益者，这也是我人生当中最珍贵的财富。

创业初期的激情和勇气让我经营的企业得到了快速的成长，创业中的经验总结和虚心学习让我抓住了发展中的一些时机和机遇，但成长中的反省、教训让我学会了思考，让我在经营的同时不得不时刻思考企业下一步将走向

何方的问题？做企业的目的是什么？这是个看似简单的问题，认真思考起来却能够让人惊出一身冷汗。从现在出发距离目标有多远，方向是否偏离，如何持续而健康地发展，可以说这是我天天都在思考的问题，我认为：这是作为企业高层领导的本分。

我是个尊重事实，尊重规律，尊重科学，固执起来有点书生气的人，坦白地讲，我做企业并不轻松，一点也不，尤其企业长大后，企业要解决的问题多起来，每做一个决策，我都要谨慎之后再谨慎，企业是不允许这种决策上的失败的，也许原河南省工商联主席张玉麟先生的一席话最能说明我的这种不轻松：

“每次召开企业家年会，我都是以非常复杂的心情坐在主席台上，说实话，企业的赢利情况并不是我最关心的，因为那是企业的基本职责，我最关心的是有多少三年前、五年前的企业家还坐在今天的会场。”相信有同感的企业家都能明白这句话的含义。

这句话，至中至肯，我一直铭记在心。

我庆幸：十年来，我经营的企业一直在健康的成长着。

2006—12 第二稿

三、从中原出发：做中国企业管理理论的奠基人

做企业很辛苦。

但付出与回报的喜悦，个人价值与社会价值的双重实现，会让我更加辛勤地耕耘在企业这片田地上。

中原是创业者的热土，浑厚的文化底蕴和传承了几千年的中华文明，让身为炎黄骄子的我们觉得无比自豪、自信，承载着众多人生价值社会价值、与历史使命的中原企业，是我们向全世界展示中华文明的舞台和载体。

因此，我致力于企业的经营，关注企业的健康成长，在企业的发展中我们不敢有丝毫的懈怠，我去过美国、日本、德国等几十个国家考察、学习，报着取长补短的初衷去学习他人的先进管理经验。在企业界普遍将西方的企业管理理论奉为圭臬、将 MBA 典籍奉为经典的时代，我从不轻易苟同，因为诸多失败的教训鲜活鲜活的，让人刻骨铭心：我所知道的一家大型民营企业，1999 年花了 1200 万元找一家国际知名咨询公司做了个企业战略发展规划，因为不符合企业实际情况，而自己又与人家咨询公司签有 10 年期限的保密协议只好束之高阁。据说那家咨询公司经常为美国进行的国际战争进行咨询，但为什么给我们做的不能用呢？这是很值得反思的问题。



这种教训坚定了我致力于适合中国国情的企业经营管理研究的信心与决心。

但用自己的方式说话，对于中国的企业界来说，并不是一件容易的事。因为，西方的企业经营管理理论影响我们实在太久了。而浮躁的市场和缺失的理论体系让我们确实无法选择自己，这是我们企业经营者心痛的地方，基于这一点来说，我们的企业规模再大，也还是小。我们深知：一个没有文化的民族是失败的民族，一个没有自我发展理论的企业是很难走向世界的。

作为一名普通的、有社会责任感的企业负责人，我携手具有40年企业经营管理经验，并且一直致力于中国企业经营管理研究的管理大师吴铁铸教授，成立了中国企业本土化管理理论研究“二人行学习小组”，在吴铁铸教授的鼎力支持下，才有了这本代表中国企业本土化管理思想精粹和智慧的——《中用管理智慧》一书，与大家共享，希望此书能帮助更多的企业健康成长，为推动中国企业走向国际化的步伐提速！

我们坚信：立足于中国本土化管理思想是21世纪一股巨大的管理思潮，它会以更强的冲击力涌向国际竞争的大海。

当然，我们希望有更多的有志之士能够充分挖掘我国管理思想的精粹和智慧，让中国的企业走进国际竞争的行列，并持久的长大，与世界知名企业同步、共舞，这是我提出这种管理思想的宗旨。

希望我们的努力能给各位有志企业经营管理的企业家、经理人带去点滴收获，这也是我们的一种心愿。

高 天 增

2007—12 第三稿

目 录

前 言

- 一 中用之道在于用中 (1)
- 二 我希望：健康的成长着 (2)
- 三 从中原出发：做中国企业管理理论的奠基人 (3)

第一篇 “中”之随谈

- 一 产权与话语权 (3)
- 二 中用管理思想要素概览表 (4)
- 三 中与好 (5)
- 四 安和利善的追求 (6)
- 五 康乐美智信（诚）的追求 (11)

第二篇 和态管理

- 一 企业协调的五化 (17)
- 二 不协调要素 (32)
- 三 协调机制的结构 (41)
- 四 协调机制软与硬 (52)
- 五 协调机制的优化 (61)
- 六 协调机制的特色 (62)
- 七 协调随谈 (66)

第三篇 安态管理

- 一 广安之安 (77)
- 二 人才之安 (89)
- 三 企业之安 (96)
- 四 社会之安 (106)

第四篇 生态管理

- 一 时代与生态 (113)
- 二 企业生态 (117)



三 现代企业生态经营设计	(120)
四 现代企业生态经营	(122)
五 现代企业生态经营优化	(124)
六 企业生态与生态营销	(131)
七 文化生态	(139)

第五篇 企业家素质

一 企业家之天道	(145)
二 企业家之命道	(156)
三 企业家之王道	(158)
四 天、命、王之用	(166)

第六篇 企业素质

一 企业之大道	(173)
二 企业之中道	(177)
三 企业之久道	(183)

第七篇 中与度

一 有度	(191)
二 用度七大功夫	(194)
三 和度管理	(213)

第八篇 中与行

一 可持续发展	(223)
二 企业健康	(227)

附 录

(一) 邀同盟书	(232)
(二) 学习宣言	(233)
(三) 创新宣言	(234)
(四) 进化宣言	(235)

后 记	(237)
-----------	-------

第一篇

“中”之随谈

一、产权与话语权

中国的管理思想渊源深厚，在中华民族五千年文明史中，今人的浮躁与无度代替了古圣贤们的睿智，西方文化的冲击掩盖了最具有实用价值的中华智慧，市场经济的兴起让更多的企业对西方管理经验与理论奉若神明，形成了今天一个不争的事实：中国企业失去了话语权，甚至是有意麻木自己的话语权。

在中美经济贸易摩擦中，知识产权的保护成为了焦点问题，公婆之间喋喋不休，从表面看似我们缺少法律规范，究其实质是我们的重视程度不够，我们有五千年产权的东西，倒让对方反客为主了，到底是谁侵犯了谁的知识产权？可以毫不夸张地说：“中”智慧包括了西方的全部知识产权，为什么我们反倒会把它遗忘呢？中医的智慧在美国和日本得到了大力的挖掘；韩国人与我们在争夺端午节的专利，这一系列的“中”文化产权失落，到底是什么原因呢？

中国的企业管理必须结合中国的实际，经验是可以借鉴的，但不是拿来主义，重要的是消化后形成尊重科学的、适合我们企业成长的新管理思想和思维，这种新的管理思想和思维是我们中华民族的知识产权，是值得我们去挖掘管理智慧的。

为什么我们的好东西非得到西方转一圈之后才会被认可？是我们太无知，还是别人真比我们聪明？我们每年都有很多人到美国、英国去学习所谓的先进管理思想，真不知道我们应该如何看待这些问题？这也是我提出“中用”管理思想的初衷之一。

“中用”管理思想的可贵在于：不仅仅为中国企业的健康发展找到了理论指导基础，也为企业经营管理找到了适合的方法，更难得的是拥有了属于中国企业自己的知识产权和话语权。

没有产权就没有话语权，国际化的竞争就是这个规则。

二、中用管理思想要素概览表

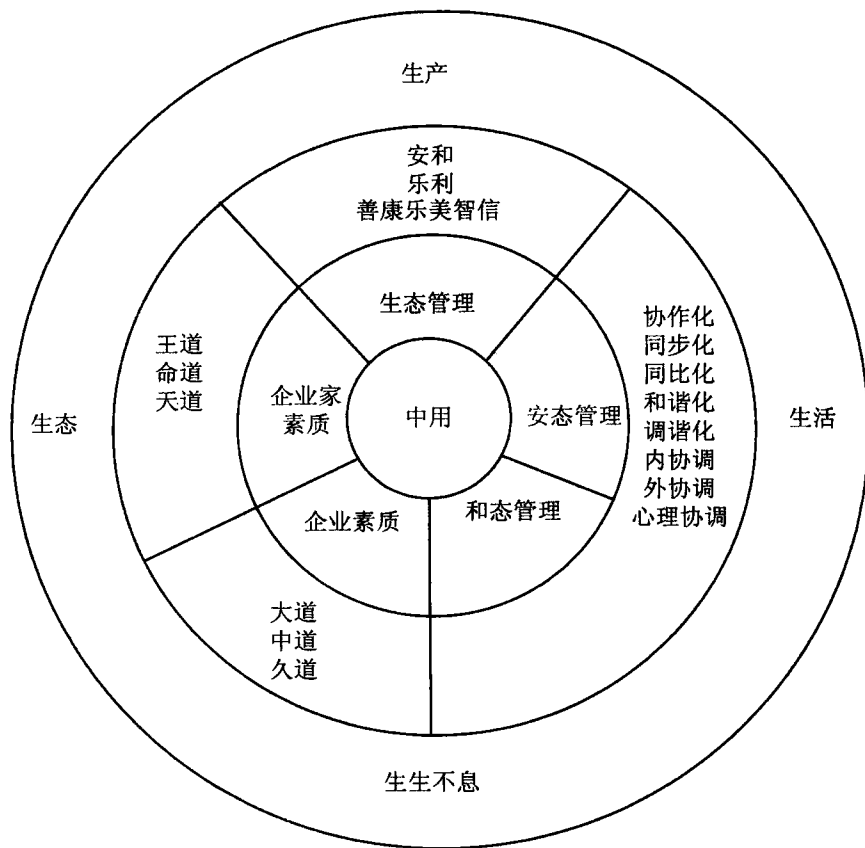


图 1—1

三、中 与 好

企业追求的管理境界只有一个——“好”，企业的经营者希望企业各个方面都是好的，在中原文化里“中”就是“好”，“好”就是“中”，两个字表达了一样的意思，但在“中用”管理思想中，它们就有两层意思，一种是同义词；另外一种“好”是目的，“中”是手段，所以我们提倡“以中为用”。

在“中用”管理思想当中，我们先要理解“中”与“好”的基本含义：

“中”为太极，“好”分阴阳。

“中”字的最初写法与太极图极其相似，太极图当中的“S”形曲线把太极图分成了左右两部分，左右两部分当中又是我中有你，你中有我，在无数次的曲折轮回、进化过程中，智慧的中国人总结出了：“执两而用中”的创新方法，这是非常科学的方法，既注重事物的正反两面，又善于发现规律，总结各方所长，然后寻找出最适合的方法，这种方法只有一个字能够代表，那就是“中”字。

同时，“中”字也告诉了我们一个非常重要的思维方法，那就是：一分为三看问题。而且这种思维方法是中国具有五千年知识产权的思维方法。

“好”字由“女”和“子”组成，分别代表了事物的阴阳两个方面，阴阳两个方面不断进化，促使事物不断向前发展，而要一直保持健康的发展状态，那就必须采用“中”的方法：

不偏不倚，不多不少、不上不下、不左不右，谓之“中”。从“中”字的写法上，我们可以看出古人也在追求的一种“正好”的境界。这种“正好”的境界，是我们的祖先提出的：“化而合之，执两用中”的思想表现，也是科学精神的体现：一分为二，阴中有阳，阳中有阴，“执两”而用只取其“三”。

企业经营与管理亦然。

在企业的经营管理当中，我们追求的当然是一种稳定、持续、健康的境界，我称企业的这种境界为“中”，或者“好”。所以我们追求“用中以致正好”的管理境界。这是我们做管理的出发点，也是我们致力追求的企业管理目标。

四、安和利善的追求

企业的终极目标是完成止于至善天下大德，这无疑也是企业的经营者人生价值追求之流露，儒家思想中的“修身、齐家、治国、平天下”也正是这种思想的写照。在今天的企业经营实践当中，一些有社会责任感、有时代使命感、有长远战略眼光的企业家，提出了适合当今企业发展的新儒家价值观，重新给企业的追求下了定义，他们强调：“修身、富家、强企、爱社区、报国家”的企业价值观。

企业首先要不断地完善自身，提升自身的竞争力、提高员工的生活水平、改善员工的工作环境，为员工提供安身立命的工作岗位，通过企业的发展来提升员工的生活质量，通过员工的发展来改变家庭的生活质量，让家庭富裕起来，让人人都安居乐业。这是当今企业最基本的职责，这也是企业为员工提供的“安”。

企业员工有了安身立命的工作岗位，有安居乐业的生活环境，企业的内部环境自然会和谐有序，企业内部的凝聚力自然也增强，这是企业健康发展的标志。

爱社区、报国家是企业的社会责任。没有脱离环境而生活在真空里的企业，企业的健康发展与企业的周围环境关系密不可分。企业的经营者要尽力去改善企业的经营环境，而且要主动去承担责任、付出爱心，处理好这种“鱼”与“水”的关系。如果说建设好社区环境是企业一种爱心的体现，那回报国家便是企业的大爱心的体现。

企业有爱，才有责任，企业的员工才会爱自己、爱家庭、爱企业，企业才会爱社区、爱国家。

但这种止于至善之道的爱与利的关系是分不开的。这也是企业经营者必须要处理好的关系。我们提倡基于仁义的大利。

中国几千年的文化体系中，古今中外的文化体系中，没有不讲利的，我们生活当中的俗话也说：“无利不早起”、“人为财死，鸟为食亡”。儒家思想中，义利之辩最为常见，而很多人只强调利，而把义的内涵给狭隘化了，把仁义之利给错解了，甚至把“义”与“利”对立起来。孰不知，仁义是利的根本，用仁义的手段，从事仁义的事业去创利，才是根本上的大吉大利。

首先，企业的经营当中利益的分配机制是个问题，孟子曰：“夫君欲利则大夫欲利，大夫欲利则庶民欲利，上下争利，则国危矣。”如果处理不好这种