



TBC

Times
Business
College

时代
商学院

刘顺仁
——
著

一招一练 成绝招

当管理学遇上
文艺复兴大师



一本融合中西文化与管理学精髓、
辅以大量企业实例的经典之作

许士军

清华大学讲座教授

魏荣

宏碁集团创始人

专
序
推
荐

北京时代华文书局

刘顺仁——著

把一招练成 绝招

当管理学遇上
文艺复兴大师

北京时代华文书局

图书在版编目(CIP)数据

把一招练成绝招:当管理学遇上文艺复兴大师 / 刘顺仁著.

— 北京:北京时代华文书局, 2016.10

ISBN 978-7-5699-1164-0

I. ①把… II. ①刘… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第217611号

北京市版权著作权合同登记号 字:01-2015-7773

◎刘顺仁

中文简体版通过成都天鸢文化传播有限公司代理,经由时报文化出版公司独家授权,限在大陆地区发行。非经书面同意,不得以任何形式任意复制、转载。

把一招练成绝招:当管理学遇上文艺复兴大师

BA YIZHAO LIANCHENG JUEZHAO: DANG GUANLIXUE YUSHANG WENYIFUXING DASHI

著 者 | 刘顺仁

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 李 强 杨 洋

装帧设计 | 孙丽莉 赵芝英

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编:100011 电话:010-64267955 64267677

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

(如发现印装质量问题,请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880mm×1230mm 1/32 印 张 | 8.25 字 数 | 180千字

版 次 | 2017年4月第1版 印 次 | 2017年4月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1164-0

定 价 | 39.00元

版权所有,侵权必究

——献给陪伴我在佛罗伦萨赞叹、沉思、漫步的婉菁——

入宝山，满载而归

许士军 | 逢甲大学人言讲座教授

许多时候，我们每每会遇到人们探讨像“当东方遇到西方……”（When the East meets the West...）这种问题。然而在刘顺仁教授的新著中，他探讨的却是“当管理遇到艺术大师”的问题。这个问题之所以会引起人们极大的好奇心，是因为你无法从管理的表面技巧、程序甚至系统中找到达·芬奇、米开朗基罗或拉斐尔，你必须向管理的最深处去挖掘，一直到达管理的文化层，才会赫然发现那里居然就是这些大师的殿堂。感谢刘教授这位向导，让我们有机会进入这个管理的桃花源！

当管理出现在文艺复兴的大师殿堂

直接地说，将管理视为人类追求“协同合作”绩效的活动来

看，这本书所探讨的，乃是有关管理的一个十分根本的问题——到底管理是建构在什么基础之上？传统上，人们总是将管理视为经济学的延伸和应用，重点放在如劳力、土地、资本这些生产要素以及市场和契约机制上，讲求边际效用和价格，认为管理乃是人们理性的表现。

更为极端者，则视管理有如自然科学，其运作可经由数学公式加以描述，并获得最佳答案。但是从刘教授这本书中，我们看到的 management 之精髓，乃是文艺复兴所发扬的人文精神，如“精深”（乔托）、“精微”（达·芬奇）、“精壮”（米开朗基罗）、“精密”（拉斐尔）和“精准”（伽利略）。

即使在这些大师中，如伽利略曾认为数学是上帝的语言，但是在刘教授眼中所看到的，却更深一层，代表“精准”的人文精神。诚如他在书中所说：“我们要向文艺复兴这五位大师学习的，不是他们在艺术或科学上的成果，而是创造这些成果的生命动能和心法。”

人文精神才是管理的本质

换言之，也是同样这种生命动能和心法，孕育了管理的根基

和精神。这种观点也说明了，为什么作者会在书中最后一章的最后一段，说出这样的结论——“什么是让企业绩效长青的最根本力量？那就是创造对人才只有吸引力没有排斥力的文化、策略与制度。那就是让人性中具有感受与创造的美好本质得到充分发挥。这，就是本书的初衷！”

这种“文化决定生死”（本书第2章标题）的观点，同样让我们联想到西方世界的一位社会学大师韦伯（Max Weber, 1864—1920），当他在探索资本主义发展的根源时，他认为，人们追逐利润，乃出于一种富有意义的使命感（calling）所驱使，而不是作为得以享乐的手段。韦伯认为，资本主义这种拼命赚钱而同时又不为金钱所动的精神，乃来自基督教的新伦理精神，这种观点和刘教授所阐扬的人文精神颇有异曲同工之妙。

“惟精惟一”的精髓和核心能力

让我们更好奇的是，虽然引发刘教授这一念头的泉源来自文艺复兴时代的几位大师，但贯穿全书的，却是出自《尚书·大禹谟》中的两句话——“惟精惟一，允执厥中。”在翡冷翠，他将“惟精惟一”的“一”，应用到对文艺复兴大师的认识和了解上，产生“连结”和“对话”，因而产生“尚友古人”的乐趣。对于

读者来说，这种“一”——或如刘教授特别引用陈明哲教授的英译“The power of ONE”——应用到管理上，表现为经营者对自己事业本质的掌握。譬如书中曾引用德鲁克的话，美国服务大师（Service Master Co.）这家公司的本质，既不是什么“居家清洁”，也不是什么“居家昆虫防治”，而是“把最没有能力的人训练成有用的人”；或是像亚马逊这家公司的成功在于“沉迷于满足顾客的需要”。同样地，在台湾，这个不变的“一”，也表现在信义房屋所做的事业本质——“信任”——上。

这种“一”，也代表企业拥有的核心能力。尽管像美国的西南航空、日本的京瓷，到台湾的王品和诚品，各有不同的核心能力，但他们的核心能力几乎没有不是建立在自己的某种文化价值之上，才会让书中得到“没有蓝海文化，怎有蓝海策略”这句话。

在刘教授眼中，这就是他在佛罗伦萨三个月所发现的文艺复兴文化——精深、精微、精壮、精密、精准五个面向，提供了管理最深层的基盘。

臻于“无招”的“绝招”

这种“惟精惟一”的绝招，并不是管理上可以“一招走天涯”

的表面技巧或手法，而是属于一种深层的文化内蕴，可以适时适地、随情境而变化无穷的内功和修为。从这面，就让我们想到金庸的《倚天屠龙记》中，张无忌向武当大师学来的武功，必须要等到他将固定招式全部忘记——实际上是已全部内化——之后，才能上阵面对强敌；这种“无招”的“绝招”，更代表在今天变化莫测而复杂的世界中，真正有效的管理本质。

读罢全书内容，猛然觉悟，刘教授在佛罗伦萨三个月的实地观访只能说是提供本书的场景和触媒而已；真正能让这本书写得这么精彩的，乃是透过作者丰富的历史知识、旁征博引的能力，尤其是深刻和锐利的思考能力。否则像一般游客，即使停留一年半载，也不可能将达·芬奇、米开朗基罗和拉斐尔这些大师所表现的精神应用到管理上，更不会因此提出“王道经营会计学”此一主张。

不虚此行的感叹！

正如俗语说，入宝山不能空手而返，刘顺仁教授利用他在2012年春天到欧洲文艺复兴圣地的三个月时间，带回这本《把一招练成绝招》，丰富而精彩的内容，令人读罢不能不感叹，真是不虚此行。

赋予中华优秀传统文化现代新生命 落实王道思维为社会创造价值

施振荣 | 宏碁集团创办人

这几年我积极推动王道的理念，也因为有感于社会的半盲文化，往往只看到显性价值（有形 / 直接 / 现在），而忽略了隐性价值（无形 / 间接 / 未来），因此特别提出“六面向价值总账论”，呼吁大家要从六面向来看待事物的总价值。

也为此，我与本书作者刘教授一起合作推动“王道经营会计学”，就是希望打破西方会计学只重视显性价值的缺失，希望借由推广王道经营会计学的理念与思维，将隐性价值也纳入评估。

由于刘教授曾在欧洲待过一段时间，对欧洲的文化有很深的体会，在本书中，他从欧洲过去的文艺复兴谈起，文艺复兴即使到了今日，因时代的不同，却会赋予许多事物新的生命，成为意

大利发展的新契机。

同样的，孟子是在 2,500 年前提出了王道，如今我们在 2,500 年后的台湾谈王道，赋予了王道在这个时代的新诠释，从台湾给予这个中华传统文化更新的含义及新生命，以符合现代的需求，进而希望能影响全世界。

当年孟子所谈的王道是“帝王之道”，如今现代的王道谈的则是“大大小小的组织的领导人之道”，而王道的三大基本信念就是“永续经营”“创造价值”“利益平衡”，这和《易经》所谈的“天道”（自强不息）、“地道”（厚德载物），以及儒家所谈的“人道”（仁礼而已）等理念是相通的。

我常说，“吾道一以贯之”，虽然我是在这几年才开始推广及使用“王道”这个名词，但我以其核心的精神，不断赋予新的诠释，为“王道”在现代创造出新的生命，也发挥了新的力量，将它应用在许多地方。

中华文化历史悠久，老祖宗留下许多宝贵的智慧给我们，这些宝藏若能在赋予时代意义后善加利用，相信能再度为社会创造全新的价值。

我与刘教授合作的企图心，就是希望能以王道经营会计学，对奉行西方会计学所产生的盲点做一些修正与补强，希望有助于企业及组织的永续发展。

我也要强调一个观念，Accounting（会计）不是“做账”，而是“问责”，西方的会计系以显性价值为主，较缺乏以宏观且全面的角度来看待企业组织的总账，不利于永续经营。也因此我与刘教授携手合作一起推动王道经营会计学，希望能进一步对隐性价值提出合理且可评估的工具。

在本书中，刘教授展现其深厚的文史素养，加上他对于西方会计学有深入的研究，从欧洲谈起，娓娓道来，已有王道经营会计学相关理念的雏形，也提及了问责等重要核心理念，这些理念相信有助于企业及组织的永续发展，进而对国际社会做出更多贡献。在此将本书推荐给各位读者。

目次

推荐序	入宝山，满载而归	001
推荐序	赋予中华优秀传统文化现代新生命 落实王道思维为社会创造价值	006
缘起	佛罗伦萨的回音	001
第1章	“惟精惟一”的力量	014
第2章	文化决定生死	042
第3章	向乔托学精深——“1325法”的修炼	074
第4章	向达·芬奇学精微——“九五微积法”的修炼	105
第5章	向米开朗基罗学精壮——论“老妇孺没有弱”	131
第6章	向拉斐尔学精密——修炼“协同合作”的核心能耐	157
第7章	向伽利略学精准——愈不准确学愈多	185
第8章	从灭绝到再生——王道经营会计学的诞生	210
后记	英雄出少年	238
谢辞	阿诺河的倒影	243

佛罗伦萨的回音

世界愈复杂，心要愈简单；科技愈发达，人性愈重要；路走得愈远，初衷愈珍贵。个人或企业，最好都能回到起心动念的原点，恢复心灵炙热的温度，重现创新求变的渴望。在这本书中，我邀请读者和我一起造访近代文明的初衷。在这里，人性的苏醒是最壮阔的风景。我相信，真诚的体会人性，不论是人的真情、勇气、意志、野心、理智，甚至堕落与腐败，都会是企业竞争力最终极的来源。

我要谈的，是“文艺复兴”（Renaissance，英文翻译成 Rebirth），这个运动横跨 14 世纪到 17 世纪。我们会在意大利托斯卡纳的艳阳下，在佛罗伦萨（Firenze；英文为 Florence，意大利托斯卡纳省首府）中世纪教堂的尖塔旁，认识一群当时的英雄豪杰。他们是艺术家，也是科学家。他们标榜“复古”，是因



佛罗伦萨 By Michael Bertulat [CC BY-ND 2.0]

为渴望创新，而不是怀旧。他们以“复古”作为策略，挣脱“黑暗时代”（由公元476年西罗马帝国灭亡至15世纪）一千多年以来教会传统的束缚。他们对于想达成的目标，会以令人震撼的旺盛企图心与不顾一切的饥渴，奋力向前。他们的精神与思想，依然深刻的影响现代的企业经营。例如，已故的苹果公司创办人乔布斯（Steve Jobs）曾说：“我喜欢人文与科学的交会，这就是最神奇的地方。苹果能打动很多人的心，是因为我们的创新还有很深的人文渊源。我认为，伟大的工程师和伟大的艺术家很类似。像达·芬奇（Leonardo Da Vinci, 1452-1519）和米开朗基罗（Michelangelo, 1475-1564）这样伟大的艺术家，本身也是科学家。”

但是，我为什么谈文艺复兴？为什么会出现现在佛罗伦萨？这个故事要从我巧遇“大师兄”说起。

巧遇“天德黄舍”大师兄

2011年7月，美国弗吉尼亚大学（University of Virginia）的陈明哲教授应邀到台大EMBA学程，讲授四整天的“动态竞争理论”。明哲教授是该理论的创始人，国际著名的策略大师，他曾担任全球拥有近2万名会员的国际管理学会（Academy of Management）主席（2012-2013），堪称是华人在西方管理学界最高的成就。我很珍惜这次充电的机会，决定重新当起学生，四整

天全程参与。上课前几周，我先邮寄了我的几本著作到美国给明哲教授，感谢他允许我列席旁听。正式上课那天，我才刚走进教室，明哲教授就笑容满面地走过来，回赠了一本他的大作《透视中国企业》（*Inside Chinese Business*）^①。打开扉页，赫然看见明哲教授所提的八个大字：

惟精惟一，允执厥中

这两句话出自《尚书·大禹谟》。传说中，当舜把帝位禅让给禹时，传授给禹的心法，就是这两句话。简单说，这两句话就是尧与舜的初衷，世代传承无私的热情。“一”，是东汉许慎所著《说文解字》中出现的第一个字，代表万事万物变化的根源，造成变化的原理，创造变化的能耐，以及变化后所形成的结果。“一”，最简单也最复杂。文艺复兴的代表人物达·芬奇说的好：“简单是复杂的极致。”（*Simplicity is the ultimate sophistication.*）“精”，《说文解字》讲得真简要——“择也”，就是选择的态度、选择的方法、选择的能力，以及选择的结果。这两句话，白话文不妨翻译成“在每个选择中守护初衷，让初衷提升每个选择的力

^① Chen, M.J., 2001, *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide*, Harvard Business School Press.