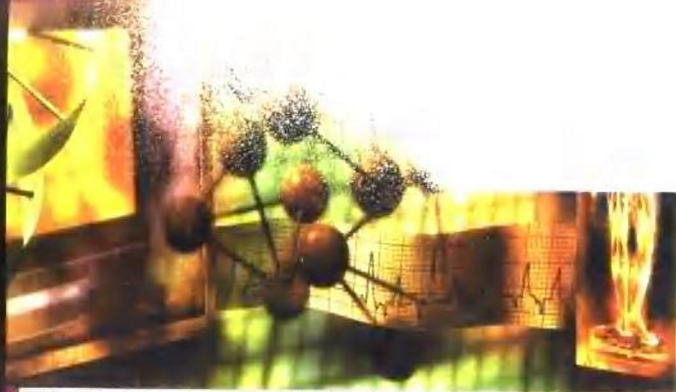


现代企业管理新思维丛书



XIAN DAI QI YE GUAN LI XIN SI WEI CONG SHU

柔性管理

钱肇基 主编



中国电力出版社

内 容 提 要

企业管理可分为七个S管理因素，其中三个硬性S因素为：战略（strategy）、结构（structure）、制度（systems）；四个软性S因素为：人员（staff）、风格（style）、技能（skills）和崇高目标（super or directe goals）。

柔性管理是集现代管理意识与东方传统思想于一体的管理方法。它充分调动企业现有的人力资源，发挥每名员工的潜能，创制独特的企业文化氛围，从而增强竞争力，提高劳动效率。

柔性管理以人为本，崇尚价值思辩论，是在没有任何企业资源差异的情况下能产生差异很大经营效果的管理。

图书在版编目（CIP）数据

柔性管理/钱肇基主编. —北京：中国电力出版社，
1998

（现代企业管理新思维丛书）

ISBN 7-80125-951-3

I. 柔… II. 钱… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（98）第 37402 号

中国电力出版社出版、发行

（北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>）

三河市实验小学印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

1999年1月第一版 1999年1月北京第一次印刷
850毫米×1168毫米 32开本 8.75印张 229千字

定价 18.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

（本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换）

总 序

当今世界，市场瞬息万变，经营风险莫测，企业面临越来越大的竞争压力。为了适应日益激烈的竞争形势，世界各国的企业（特别是知名跨国公司）探索出一些能顺应经济发展潮流的企业
管理新思维。

就管理的对象而言，人、财、物、时间、空间、思维等都是企业的生产要素，而以思维为中心的管理则越来越得到经营者的重视。“思维就是金钱”、“决策就是生命”，是反映现代经营思想的口号。决策者要进行科学的而不是单凭经验的决策，需要大量的、自上而下的、经济的市场思维（管理过程本身实为自信的处理过程）；控制思维就是控制企业的命运，失去思维就失去了一切。同时，实施思维管理的企业组织结构也应该从上下级之间的“命令和控制型”结构形式转向知识型专家为主的思维型组织结构形式。未来的思维组织要求基层工作者都懂得经营业务，有明确的目标，根据目标确定每个人的行为，同时赋予很大自主权；要求较少的管理层次，以适应思维的及时沟通。为此，有的企业把原来的十几个层次精简为五六个层次。思维管理是通过思维的收集、加工、存储、使用和反馈过程来为决策服务。因此，思维反馈是思维管理水平的关键因素。

本丛书包括《瞪羚管理》、《创新管理》、《风险管理》、《柔性管理》、《战略管理》、《创业管理》。

主 编

1998年10月



目录

总序

第1章 以柔克刚——柔性管理的勃勃生机 1

- 1.1 东方文明和亚洲世纪的崛起 1
- 1.2 “人本”精神 12
- 1.3 柔性管理大放异彩 20

第2章 追本溯源——柔性管理的理论探索 27

- 2.1 中国文化中的柔性管理思想 30
- 2.2 20世纪西方柔性管理思想 42

第3章 价值思辨——柔性管理的文化基础 51

- 3.1 民族文化对企业文化的催生 52
- 3.2 美国个人主义的管理哲学 57
- 3.3 大和民族的团队精神 63
- 3.4 人本基质的儒文化背景 68
- 3.5 中、日、美柔性管理的价值比较 72

第4章 因革扬弃——柔性管理的新儒学优势 75

- 4.1 儒文化成为柔性管理主导的可能性分析 78

4.2 因革儒学.....	85
第5章 和为贵——柔性管理的人和策略	94
<hr/>	
5.1 和同之辩与现管理.....	95
5.2 人和与竞争	105
【案例】本田技研的人和互补优势.....	112
第6章 时中与权——柔性管理的中庸之道	115
<hr/>	
6.1 适度与均衡管理	118
6.2 适时与权变管理	128
【案例】联想的权变和战略均衡	133
第7章 为政以德——柔性管理的德治扬弃	137
<hr/>	
7.1 教化与企业价值观的构建	138
7.2 德法并蓄，宽严并济	146
【案例】松下的张弛理念	153
第8章 正己仁爱——柔性管理的无为超越	155
<hr/>	
8.1 躬自厚而薄责于人	156
8.2 仁者无敌	164
第9章 行仁义利——柔性管理的和商理念	173
<hr/>	
9.1 立己立人，达己达人	173

9.2 以义生利	182
第10章 信与举贤——柔性管理的知人原则	192
<hr/>	
10.1 相互信赖是组织的活力之源	193
10.2 识才和育才	201
【案例】宋崇山的人才观	211
第11章 择善从之——柔性管理的信息决策	214
<hr/>	
11.1 知识与多闻多见	215
11.2 不耻下问，集思广益	220
11.3 柔性管理的信息化曙光	225
【案例】美国柯达公司的职工建议制度	232
第12章 激情沟通——柔性管理的激励功能	234
<hr/>	
12.1 创造激情	235
12.2 心理沟通与精神开发	243
第13章 解决冲突——柔性管理的跨文化挑战	252
<hr/>	
13.1 跨文化冲突	253
13.2 全球战略与文化管理	261
后记	271

第1章

以柔克刚

——柔性管理的勃勃生机

老子说，“天下莫柔于水，而攻坚者强，莫之能胜；天下之至柔，驰骋天下之至坚。”时至如今，当我们以一种现代的眼光和观点去体味其中的含义时，感触则更加深刻了。

源于西方的管理学原理与中国古代的文明如出一辙，都返朴归真地将一种原始的人性化管理带到我们的生活中来，中国的唐朝用此方法创造了奇迹，美利坚用此领先于世界……

社会在发展，时代在进步，柔性化的管理需要广阔的驰骋天地……

1.1 东方文明和亚洲世纪的崛起

一、东西方文明的比较及亚太地区的崛起

整个世界的文明，按地理位置、内容、道德价值、历史传统等的不同，可以大致分为两大文明，即东方文明与西方文明。

以中国为核心的东方文明，有着数千年源远流长的历史，其文明史如长江大河，连绵不绝，从未中断。勤劳的东方人民，以其无比的智慧和辛勤的劳动，在古老的东方大陆上创造出灿烂的

东方文明。东方文明以其独特的魅力，自成体系，形成与西方文明完全不同的文明类型，为人类文明的进步做出了巨大的贡献，并曾领先于西方文明达数千年之久。

东方文明的内核，是一种被称为东方宗教的理论学说，即儒家学说。自孔子创立儒家学说起，至汉朝儒家学说成为中国的正统思想后，儒家学说统治中国达 2000 年之久。作为中国社会的统治思想，儒家提出了一整套学说，其中以“仁”为核心，强调“仁、义、礼、智、信”，提出和为贵、中庸之道、为政以德、正己仁爱、行仁义利、信与举贤、择善从之等观点。儒家学说的普及，使中国社会具有强大的稳定性，产生了强大的凝聚力，为中华民族杰出文明的创立提供了精神支柱。

儒家学说，不仅在中国影响深远，而且也深深影响了朝鲜、日本、越南等周边国家。这些国家地处中国边缘，不断受到中国文化强大辐射力的作用，尤其是儒家学说的深刻影响，都在一定程度上被同化了。在唐朝时，就以中国为核心，包括朝鲜、日本、越南等国家和地区，形成了一个大的文化圈，即“中华文化圈”。这个文化圈受到中国儒家理论的深刻影响，具有相似的文明历史，对世界文明产生了重大影响。所谓东方文明，就是指中华文化圈中的文明。

然而，到了近代，东方文明落后了。西方文明超过了东方文明。从 18 世纪英国的工业革命开始，短短两百年间，西方文明飞速发展。西方文明以科技为先导，以适合于自己文化特色的管理方式，创造出了比东方的儒家文化在过去 2000 年中创造的文明还要多的文明，从而一跃而成为占据世界主导地位的主流文明。而东方文明受到前所未有的冲击，一时之间默默无闻，保守着自己的原有领地苦苦支撑，但依然抵挡不住西方文明的凌厉攻势。纵观 300 年来的历史，18、19 世纪是欧洲的世纪，20 世纪则是美国的世纪。

与深受儒家学说影响的东方灵性文化不同，西方文明是一种理性文化；东方文化强调群体本位，西方文化则强调个人本位，崇尚自我以及个性的发挥。近代以来的西方文明史，就是一部个性解放的历史。这对于西方经济与文明的发展，起了巨大的推动作用。这种个人主义、个人单位在西方的管理思想中表现得尤为突出。被称为现代科学管理之父的泰罗最早提出了美国的科学管理理论，认为科学管理的中心是提高劳动生产率，为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”，使工人掌握标准化的操作方法，并实行刺激性的工资报酬制度。这种理论的中心即在于调动企业职工的动力，使职工为了自身利益而发挥出最大潜力。以后的管理理论基本上都沿着这一思路往下走。

但是，个人主义的泛滥，却成为西方现代社会的一大社会问题，其明显后果即是造成社会的不稳定。而那些管理理论，也面临着无法克服的危机。西方现代管理理论强调发挥个人的作用，但却走到了极端，它把人仅仅作为一种工具来看待，企业管理是为了更好地控制与组织职工来使企业获得最大的利益，从而导致管理的机械化与僵化，丧失了管理的活力，并使得个人和群体的创造性和创造力丧失殆尽。这种“刚性管理”的不足在今日美国的多数企业濒临崩溃中表露无遗。

西方的个人主义和管理理论遇到了前所未有的挑战，出路何在？就在这时，曙光出现了……

第二次世界大战后，世界经济形势发生了很大变化。在新技术革命浪潮的席卷下，世界经济有了巨大的发展。美国、欧洲诸国的经济也有发展，但发展最快的则是被称为西太平洋地区(WPR)的亚洲太平洋地区，简称亚太地区。在亚太地区中，最具有典型意义的是日本，另外还有韩国、台湾、香港、新加坡，即通常所说的亚洲“四小龙”。在战后二三十年中，亚太地区的经济高速增长，国力迅速增强，成为世界经济中重要的力量。二

三十年，在世界几千年的历史长河中，只不过是十分短暂的岁月，然而，亚太地区却在这样短促的时间里创造了世界社会发展史上的奇迹，它使长达数百年之久才形成的世界经济重心开始向亚太地区倾斜。亚太地区作为当今世界最富有活力和光明前景的新兴开拓地，向世界其他地区提出了挑战。亚洲的世纪即将到来。

二、日本与“四小龙”的发展

让我们先来简单地回顾一下日本及“四小龙”的发展。

第二次世界大战彻底摧毁了日本。战后日本成为一片废墟，经济崩溃，生产受到严重破坏，物价飞涨，民不聊生。企业管理混乱，土地荒芜，生态失衡，物资奇缺，通货膨胀十分严重，人民生活极度贫困。但是，在短短的时间里，日本奇迹般地在战争的废墟上站立了起来。1950年，日本的国民生产总值只相当于美国的6%、联邦德国的56%、法国的48%，但是经过发展，其国民生产总值分别在1966、1967年和1968年超过英国、法国和联邦德国，1987年又超过前苏联，成为仅次于美国的世界第二经济大国。现在日本已成为最大的债权国，外汇储备居世界第一，世界最大的10家银行中，日本占了7家。日本人成为“富”的象征。

韩国、台湾、香港、新加坡这“四小龙”都受到过帝国主义的殖民统治，经济畸形发展，二战中更是受到日本帝国主义的掠夺，经济基础十分落后。但是，从60年代开始，“四小龙”开始腾飞。据世界银行公布的材料，从1965年到1984年，它们各自的生产总值年平均增长率在8%左右，出口贸易年平均增长率在10%以上，不仅大大快于西方发达国家，也超过一般发展中国家的增长速度。

东亚及东南亚地区的崛起，引起全世界的瞩目，人们纷纷将目光投向这一地区，而学者们更是潜心研究亚洲这一地区经济快

速增长的奥秘。世界正在注视着亚太地区。

究竟是什么原因促成了亚洲的崛起？学者们首先对日本进行了研究，纷纷提出了各自的见解。有的认为日本经济成功在于“冷酷无情的贸易之争”，“巧妙地模仿美国技术”；也有的认为日本经济成功在于“技术立国”的战略。但这些论点都只说出了日本经济振兴原因的一个方面。1982年，美国《大英百科全书》副主编弗兰克·吉伯尼发表了《设计的奇迹》。他从日本民族文化特点入手，挖掘日本经济发展的历史的、文化的、宗教的根源。他认为，日本经济成功的因素，是许多世纪以来按日本方式改造过的中国儒家传统道德与美国经济民主主义的相互结合，即所谓新儒教资本主义，其特点是强调和谐的人际关系。同年，日本学者森岛通夫发表了《日本成功之路》一书，也从日本的历史、文化（包括宗教和思想意识）、政治、经济等各方面探讨日本经济成功的奥秘。该书劈头便对影响日本文化的儒家思想进行了剖析，并分析比较了中日“儒教”的异同及不同的结果。

可见，通过分析社会文化环境来探寻经济发展轨迹，已成为研究的一个重要手段。用这样的方法探究日本经济，我们可以发现，日本是具有东方文明特色的资本主义社会。前面已谈到，日本受到过中国儒家文明的深刻影响，这对其经济腾飞有着不可忽视的作用。在其腾飞过程中，日本摄取了中国人民创造的东方文明，兼收了西方科学技术，又使两者与日本固有的民族文化融合起来，达到了经济与文化的基本协调，进而形成经济文化优势，为经济高速发展创造了良好环境。

这种经济文化，在日本企业经营管理方面，表现得相当突出。在日本企业中，经营管理的“硬件”，如组织网络、管理原理、机构设置等，大多与西方企业管理相似，而经营管理的“软件”，如协调人际关系、树立企业家平易近人的作风、培育共同的价值观念等等，则运用中国儒家思想，事例不胜枚举。被称为

日本“工业之父”的涩泽荣一将《论语》作为教材，开展管理教学活动，其管理思想被称为“《论语》加算盘”；丰田公司的开创新人丰田佐吉把儒者孟轲的“天时不如地利，地利不如人和”的思想，创造性运用于经营管理之中，强调“和为贵”，其座右铭是“天、地、人”三字；日本著名企业家土光敏夫信好儒学，其企业经营管理的座右铭就是“旬日新，日日新，子日新”，他用这个不断进取创新的思想指导企业，使他的两个公司得到了繁荣发展，他的巨大成功又使他名扬世界，担任日本“经济团体联合会”会长达10余年之久。

日本式管理是东、西管理思想合璧的产物，其迷人之处，就在于它如何巧妙地运用传统管理方式及如何使之与现代化管理巧妙地融合起来。于是，人们把研究日本式管理的目光，集中到了这两点上。我们发现，日本企业在经营管理现代化过程中，一方面十分重视学习欧美企业的现代经营管理方式，大力推广它的先进管理技术和方法，并加以合理的变通，使之适应于日本的国家和企业条件；另一方面，它又十分重视总结本国的传统经营管理经验，充分加以利用，并努力使之同现代科学管理的要求相适应。这样，日本的企业就把欧美企业的现代科学管理同本国的传统管理方式在现代化的基础上有机地结合了起来。这种日本式管理具有相当高的效率，同时它也为人们提供了这样一个启示：管理现代化并非纯粹引用外国先进管理方式，而是要使之与本国固有的、好的传统管理方式融合起来，这样才能立足本国，具有蓬勃的生命力。

什么是传统管理方式？简单地说，就是由民族历史文化所造就的管理方式，它具有鲜明的民族特点与历史延续性，和民族文化传统密切相关。日本的“企业家族主义”即是一例。重视家族、家庭及其成员间的和睦、互助，是以中国为代表的东方文化的一个传统，因此，“家族”的观念在日本资本主义企业初创时

期，即被引入经营管理理念。时至今日，“企业家族主义”仍占据企业经营舞台，扮演着富有特点的角色。过去，人们（尤其是西方人）常把“家族主义”视为企业发展的绊脚石，而如今日本的“企业家族主义”在经营管理中起到了团结职工、协调员工间关系的作用，使企业能发挥“集团”的力量，效率更为显著。这一切，使人们对日本的这一企业文化不得不放弃成见，重新加以思考和探究。

日本经济的高速发展，曾被世人认为是一个奇迹，研究者一度云集。而近些年来，随着亚洲“四小龙”的崛起，不少研究者的目光又被“四小龙”所吸引。研究者一般认为，“四小龙”经济起飞的主要原因有三个方面：一是它们都有良好的地理环境和历史条件；二是利用了世界产业转移的良机大力发展经济，同时受到以美国为首的国际资本的扶植；三是实行了适合于本地情况的经济战略和政策。

另外有一部分学者则认为，亚洲“四小龙”既没有南美洲那样的自然资源，也没有阿拉伯的石油，都是自然资源贫乏而人口高度密集的地区，其经济发展主要依靠大量进口原料进行加工制造，然后大量出口制成品，赚取差价，而这种经济活动有赖于人力资源和人的素质。“四小龙”在经济上的成功，正是它们有着优秀的人力资源，而这个资源又是来自中国传统文化的影响。所以，“四小龙”的发展，是受中国传统文化影响的结果。他们还认为，“中国传统文化价值不但不构成现代经济发展的阻力，而且非常适合现代化经济发展的要求。”

我们认为，“四小龙”经济发展的原因是多方面的，仅仅将其归结于中国传统文化的影响，显然有失偏颇。但是，任何事物都有其辩证的两个方面，我们说传统文化并不是现代化的唯一因素，并不等于否定或轻视传统文化的影响，相反，要充分肯定优秀传统文化的良性影响。“四小龙”所在地的人民所具有的勤劳、

智慧、节俭的品格，正是他们优良的文化传统所塑造的。“四小龙”经济起飞先于东亚其他发展中国家，和这一点不无关系。“四小龙”的传统文化属于“龙”文化，即中国传统文化，而中国传统文化又以儒家思想为主要代表。“四小龙”经济的起飞，与其企业所具有的传统文化背景，即儒家文化是密切相关的。

香港和台湾自古以来是中国的领土，劳作其上、生息其上的中国人在过去的许多世纪里所处的文化氛围，是以儒家思想为主的传统文化。“五四”前后的新文化运动，虽然使这些地区的传统文化受到不同程度的冲击，但是儒家的传统思想文化仍占有很大的地位。在台湾，对道德的要求仍然十分强调，这与西方社会特别着重法律的作法相异成趣；在香港，西方式的商业文化很兴盛，但儒家文化仍有较强的生命力。在港台学术界，对儒家思想的研究从未中断，近年又有“新儒学”兴起。企业在这样的文化氛围里从事经营管理，不可能不受影响。因此，在港台企业出现家族式经营管理，又有学者把这种经营管理归之于儒家思想的影响，都是很自然的。

新加坡是个岛国，华人占大多数。华人在过去几个世纪里漂洋过海向那里移居时，把中国的传统文化也带去了，其中包括四书五经等儒学著作。在华人企业中，儒家的伦理道德规范，也影响着经营管理。华商按行业组织的各种商会或按籍贯组成的各种商会，有着较强的经济协调能力。这种经济组织形式在现代社会中仍然存在并发生着作用，反映了中国传统文化中重乡土重乡亲的意识仍然影响着经济的组织和管理。从1982年起，新加坡政府已将孔子的伦理思想纳入学校教材。从中我们可以看出，新加坡的社会生活和企业经营管理，正在积极利用传统的儒家文化的影响，为现代化服务。

韩国被列为“四小龙”之一，是因为它的传统文化来源也是“龙”文化——中国传统文化，而其中尤以儒家文化为甚。儒家

思想在朝鲜的传播，儒学理论的不断发展，使儒家的伦理道德成为行为准则。尽管儒家思想在政治上从19世纪开始在朝鲜逐步丧失权威地位，到现代则已无立足之地，但儒家思想影响的余波并未中断。海外有学者指出：“南韩至今也深受儒家学说的影响，其许多思想型态的根源，无疑地也来自中国。”还有的学者专门研究儒学对韩国企业经营的影响，其结论为：“我们深信儒家思想是构成高度企业精神的主要元素。它也有助于加速企业学习的步伐以及引导企业的实质扩张。”可见，韩国企业家的经营管理有类似亚洲其他三小“龙”之处，盖源于有着和它们相似的儒家传统文化背景。

总之，传统文化会塑造该文化区域的企业经营思想。“四小龙”企业具有东方特色的经营思想的形成，同这些地区存在着的儒家传统文化对企业经营的影响是分不开的。

三、中国的发展与柔性管理

如果对东方文明溯本求源的话，还是要找到中国，这在本章开头已提及；而如果谈到亚洲世纪的崛起，只谈亚洲“四小龙”也是远远不能概以全貌的，中国自改革开放以来，取得的巨大成就，已为世人所瞩目。所以说，谈及东方文明及亚洲世纪的崛起是不能不讲到中国的。

中国整个社会的运作都是受历史悠久、根深蒂固的传统文化的影响的，而又以受儒家文化影响为最，体现在管理上，中国企业内也是重人本管理的，但由于中国企业界一直没有系统的管理理论，所以，这种人本管理思想一直是模糊的、不明朗的，没有人特意去谈理论。可是，无论是提及员工的“主人翁地位”还是“发挥员工积极性”，都体现了人本思想的原则。当然，近年来，国内企业界更多地借鉴西方管理理念，如横向管理、参照管理等。

中国企业界在以本国文化为基础，加上经营管理技术，已经带来了企业的腾飞，众多企业已冲出亚洲，走向世界。在这种企

业经济的带动下，国民经济一直在稳步而高速地增长，居高不下的8%增长速度，让世界上许多经济强国羡慕不已。无论是工农业总产值还是进出口贸易总额都呈递增趋势。而从“里昂证券1998中国投资论坛”上获悉，截止至1998年4月底，股票市价总值比去年底增长18.7%。证券市场稳步发展，股票是经济发展的“晴雨表”，股市的平稳意味着经济的发展。在1997年有效降低通货膨胀率后，货币供应量一直在下降。从中国人民银行获悉，1998年3、4月份贷款加快。这表明，今年经济发展各项目标的均能按计划实现。

因此，无论是有着东方文化背景的日本和亚洲“四小龙”，还是中国，在经济上的崛起，都引起了世人的思考。人们从“日本第一”、“新加坡奇迹”和“台湾经济起飞”、“雄狮崛起”的背后，发现了东方文化的浓重的人义色彩。然而，一旦撩起“日式管理”、“韩式管理”、“中式管理”的屏幕，人们会惊奇地发现，这些管理都只不过是中华文化加经营管理技术。被誉为“日本近代工业化之父”的涩泽荣一，积其毕生的经验，用最精辟的语言道出了这种日式管理的真谛：“《论语》加算盘。”

一个古老民族的传统文化与现代技术相结合，在亚洲创下了一个个奇迹。人们对管理也不再有这种错觉，言必称西方，行必重刚性。人们开始把眼光投向东方，投向亚洲，投向这种与刚性相对的管理。

这种管理的本质实际上是依据人们自身的心理和行为规律，运用一定的原则，对管理对象施加软控制。这就是本书要谈的柔性管理。柔性管理是在研究人们心理和行为规律的基础上采用非强制方式，在人们心目中产生一种潜在的说服力，从而把组织意志变为人们自觉的行动。

因此，不难发现，柔性管理强调的对象是人，主要的管理手段是“仁治”，这与儒家思想的精髓不谋而合。本书中将柔性管

理与儒家思想紧密联系，从形式和内容各方面解释柔性管理，并与当前实际相联系，谈到了柔性管理如何在当前更好地运用。

四、从柔性管理角度看东南亚金融危机

也许有人在席卷东南亚的金融危机面前，会疑心到柔性管理，他们觉得东亚已笼罩在一片阴云密布的环境中，柔性管理既制止不了金融危机，也挽救不了东亚各国的危机。

这种看法是有失偏颇的，造成东南亚金融危机的既有外部的原因，也有内部的原因，我们通过内外部原因的分析，可以发现，危机的造成并不是一朝一夕的，单纯的柔性管理自然挽救不了这种蓄势已久的危机。从外部看，以索罗斯为首的国际“炒家”竭尽全力，势把“坏事”干到底，动用了几十亿美元疯狂“轰炸”；从内部看，韩、日、泰等国近几年房地产等泡沫经济盛行，没给国民经济打下坚实的基础，又加上不很合理的外币兑换制度，内外患交加，造成的损失惨重。

柔性管理制止不了金融危机是正常的，因为这种危机的原因是金融、经济走势和外部“敌患”共同造成的，而柔性管理强调只是管理，在强大的攻势下自然抵不住。

更要看到，挽救东南亚各国危机的必不可少的就是柔性管理。例如日本，由于一直在柔性管理的体系下，它的企业界的基本面还是好的，电子、汽车、精密机械等在世界的竞争力还是相当强的。如本田公司在危机过后，充分运用柔性管理的威力，在不足一年的时间里，就在日本推出了四种新车型，都是炙手可热的休闲型汽车。本田公司已重新确立了自己的地位，正在把重点转向北美，将大约30%的新车销往海外，从而使它成为比通用、克莱斯勒公司更具竞争力的出口商。

柔性管理必将在下个世纪在全世界范围内大放异彩。任何一个想在企业界有所作为的创业者，在运筹帷幄之时，请把目光投向柔性管理。