

郁金文化
吕国荣
著

卓越用人管人之道

为管理注入一缕温情

这样激励最有效

打开创新之门

赢在领导力

决策是管理的核心

竞争决胜的智慧与策略

现代企业离不开危机管理

打好营销这张牌

企业家

参悟庄子智慧，解码企业之道
实现智慧经营，成就卓越管理

《庄子》心得

ENTREPRENEUR

中国书局出版社

郁金文化 吕国荣 著

企业家

参悟庄子智慧，解码企业之道
实现智慧经营，成就卓越管理

《庄子》心得

中国青年出版社

(京)新登字083号

图书在版编目(CIP)数据

企业家《庄子》心得 / 郁金文化, 吕国荣著. —北京:
中国青年出版社, 2007
ISBN 978-7-5006-7700-0

I.企... II.①郁...②吕... III.庄周(前369~前286)
—哲学思想—应用—企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第173264号

中国青年出版社 出版 发行

社址: 北京东四12条21号 邮政编码: 100708

网址: www.cyp.com.cn

责任编辑: 刘霜 liushuangcyp@yahoo.cn

编辑部电话: (010) 64007495

北京中青人出版物发行有限公司

电话: (010) 64017809

聚鑫印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

700×1000 1/16 14.5印张 110千字

2008年1月北京第1版 2008年1月第1次印刷

定价: 25.00元

本图书如有任何印装质量问题, 请与出版部联系调换

联系电话: (010) 84035821

前 言

自古以来，中国的士人心中好像装着三个人：一位是孔子，一位是庄子，一位是韩非子。信奉孔子的人，成为了仁者；信奉庄子的人，成为了智者。

庄子是战国时期著名思想家、文学家，是诸子百家中一个重要的代表人物，人们把孔子称为“圣人”，把庄子称为“神人”。如果说孔子是儒家的代表，那么庄子就是道家的化身。

庄子的著作是道家的主要代表作，书名即称《庄子》，《庄子》是一部奇书，对中国传统思想产生过广泛而深远的影响。郭沫若曾说：“秦汉以来的一部中国文学史差不多大都在庄子的影响之下发展。”

《庄子》虽是一部哲学著作，但却具有很强的吸引力和感染力，这主要得力于它浓厚的文学色彩，特别是大量寓言故事的运用。庄子说他的书中“寓言十九”，即大部分（十分之九）是寓言。据粗略统计，《庄子》一书自创、编制和引用的寓言多达200则左右。庄子首开先秦时代用寓言故事写哲学著作的风气，成就卓然，不愧为先秦诸子中的寓言故事大师。

《庄子》以述说的故事为喻体，以阐述的教训和哲理为本体，具有极大的思

想启示力量。《庄子》中的故事，给予了我们不竭的管理思想宝库，更渗透在现代企业工商管理的企业理念中，针对中国企业在管理实践中对西方企业管理制度实施所面临的困境，以及中国本土企业推行西方企业管理模式的水土不服现象，庄子的思想对中国企业管理更具有指导意义。

我们经常听到这样一句话：这个世界并不缺少规律，而是缺少发现。企业管理的规律一定是隐藏在我们的实践中，现在被广泛接受的管理大道，都是从过往经历中挖掘整理出来的，也就是说：故事发挥了强大作用。

本书避开了以往管理类书籍的那种教科书式的讲解，不谈深奥的理论，从管理的角度，轻轻松松解读《庄子》中的故事。将故事与现代管理有机地糅合在一起，读起来简单、生动、活泼、富有情趣，又发人深省。《庄子》的每一个故事里都包含着管理大师们用几页甚至几十页才能讲清的大道理，能让你在轻松愉快的阅读中，学习到丰富的管理知识，感受到管理的快乐，并从中领悟到管理的真谛和奥秘。走近庄子，也许你会领略到管理的另一种意境。

本书既适合企业管理者阅读，也适合商务人士，以及对庄子感兴趣的人阅读。

目 录

第一章 卓越用人管人之道 1

1. 企业用人，德是第一位的 / 2
2. 发挥人才的长处，避开人才的短处 / 7
3. 善用能力比自己更强的人才 / 11
4. 求才贵在真诚 / 15
5. 用人不论出身，只看重人才的能力学识 / 19
6. 企业用人不可以貌取人 / 23
7. 把看似无用的人才变成有用的人才 / 27
8. 企业用人忌“大材小用” / 31
9. 对待人才不要“叶公好龙” / 35
10. 宜疏不宜堵，把人才当成河流来管理 / 39
11. 及时清除企业中的害群之马 / 43

第二章 为管理注入一缕温情 47

12. 时时处处急员工之所急，想员工之所想 / 48
13. 利益面前，不要抛弃你的员工 / 52
14. 不能把自己的意志强加给员工 / 56
15. 敷衍应付，对员工也是一种伤害 / 59
16. 收服人心才能收服人才 / 64

第三章 这样激励最有效 69

17. 利用工资、奖金分配激励员工 / 70

- 18. 宽容是最好的激励 / 73
- 19. 有效激发和培养员工的责任心 / 76
- 20. 管理的根本是给员工创造自由的氛围 / 80

第四章 打开创新之门 85

- 21. 不断创造新产品，同时淘汰老产品 / 86
- 22. 开拓创新，要从实际出发、从需要出发 / 90
- 23. 创新必须符合客观规律才能成功 / 94
- 24. 不断进取创新，保持企业生机与活力 / 97
- 25. 摆脱邯郸学步式的简单模仿，走适合自己的发展之路 / 101

第五章 赢在领导力 105

- 26. 听得进下属的谏言 / 106
- 27. 做一个静寂恬淡型的领导者 / 111
- 28. 谦虚是一种美德 / 115
- 29. 用幽默提升你的管理魅力 / 119
- 30. 最好的管理就是“不管理” / 123
- 31. 领导不要越俎代庖，包办下属的工作 / 128
- 32. 管理的生命在于实践 / 132
- 33. 找个配合默契的好搭档 / 136

第六章 决策是管理的核心 141

- 34. 群策群力，有效运用全体员工的智慧 / 142

	35. 高瞻远瞩，着眼于长期的战略目标	/ 147
	36. 企业应当扩大视野，不做井底之蛙	/ 151
	37. 坚持是企业生存的根基	/ 155
	38. 专注成就企业卓越竞争力	/ 159
	39. 进行创造性模仿战略	/ 163
	40. 从“无用”中发现“有用”的价值	/ 167
第七章	竞争决胜的智慧与策略	173
	41. 以小胜大，以弱胜强	/ 174
	42. 打价格战是一种无效竞争	/ 177
	43. 与竞争对手相互依存，共谋发展	/ 183
	44. 不能只顾眼前，忽视潜在竞争对手	/ 187
第八章	现代企业离不开危机管理	191
	45. 有效化解企业危机	/ 192
	46. 将危机转化为商机	/ 196
	47. 时刻保持危机意识	/ 201
第九章	打好营销这张牌	205
	48. 根据当地的民俗及消费习惯，制定企业的营销策略	/ 206
	49. 用顾客听得懂的语言与顾客交流沟通	/ 210
	50. “无中生有”是很好的营销策略	/ 214
	51. “借势”是一种最有效的策略	/ 218

第一章

卓越用人管人之道

1. 企业用人，德是第一位的
2. 发挥人才的长处，避开人才的短处
3. 善用能力比自己更强的人才
4. 求才贵在真诚
5. 用人不论出身，只看重人才的能力学识
6. 企业用人不可以貌取人
7. 把看似无用的人才变成有用的人才
8. 企业用人忌“大材小用”
9. 对待人才不要“叶公好龙”
10. 宜疏不宜堵，把人才当成河流来管理
11. 及时清除企业中的害群之马

1. 企业用人，德是第一位的

有才有德是正品，无才有德是次品，无才无德是废品，有才无德是毒品。正品和次品按需选用；废品要慎重考虑，分析能否通过培训开发变废为宝；毒品是害群之马，万万不能用。



有才有德是正品，无才有德是次品，无才无德是废品，有才无德是毒品。

【原文】

管仲有病，桓公问之曰：“仲父之病病矣，可不讳云，至于大病，则寡人恶乎属国而可？”

管仲曰：“公谁欲与？”

公曰：“鲍叔牙。”

曰：“不可。其为人洁廉，善士也；其于不己若者不比之；又一闻人之过，终身不忘。使之治国，上且钩乎君，下且逆乎民。其得罪于君也将弗久矣！”

公曰：“然则孰可？”

对曰：“勿已则，隰朋可。其为人也，上忘而下畔，愧不若黄帝，而哀不己若者。以德分人谓之圣；以财分人谓之贤。以贤临人，未有得人者也；以贤下人，未有不得人者也。其于国有不闻也，其于家有不见也。勿已则隰朋可。”

（《庄子·徐无鬼》）

【释文】

周襄王七年(公元前645年)，为齐桓公创立霸业呕心沥血的管仲患了重病，齐桓公去探望他，询问他群臣之中谁可以接受相位。

管仲说：“国君应该是最了解臣下的。”

齐桓公：“易牙如何？”

管仲：“易牙烹其子讨好君主，没有人性。这种人不可接近。”

齐桓公：“竖刁如何？”

管仲：“竖刁阉割自己伺候君主，不通人情。这种人不可亲近。”

齐桓公：“开方如何？”

管仲：“开方背弃自己的父母侍奉君主，不近人情。况且他本来是千乘之封的太子，能弃千乘之封，其欲望必然超过千乘。应当远离这种人，若重

用必定乱国。”

齐桓公：“鲍叔牙如何？”

管仲：“鲍叔牙为人清廉纯正，是个真正的君子。但他对于善恶过于分明，一旦知道别人的过失，终身不忘，这是他的短处，不可为相。”

齐桓公：“隰朋如何？”

管仲：“隰朋对自己要求很高，能做到不耻下问。对不如自己的人哀怜同情；对于国政，不需要他管的他就不打听；对于事务，不需要他了解的，就不过问；别人有些小毛病，他能装作没看见。不得已的话，可择隰朋为相。”

不久管仲病逝。齐桓公不听管仲病榻前的忠言，重用了易牙等三人，结果酿成了一场大悲剧。两年后，齐桓公病重。易牙、竖刁见齐桓公将不久于人世，就开始堵塞宫门，假传君命，不许任何人进去。有二宫女趁人不备，越墙入宫，探望齐桓公；桓公正饿得发慌，索取食物。宫女便把易牙、竖刁作乱，堵塞宫门，无法供应饮食的情况告诉了齐桓公。桓公仰天长叹，懊悔地说：“如死者有知，我有什么面目去见仲父？”说罢，用衣袖遮住脸，活活饿死了。

人都喜欢亲近自己的人，更相信效忠自己的人，管仲却不是这样。“不以天下大器私其所爱，以杜祸乱之源。”他任人量才量德。齐桓公在用人方面，却以自己如何为标准，结果导演了一场悲剧。易牙烹子，竖刁委身，开方舍千乘之封，不奔父母之丧，专心事君，看起来是忠臣，实际上，这后面藏有阴谋。人情莫爱于子，莫重于身，莫亲于父母，倘若连儿子、父母、自己都不要，还能有什么道德和良心事人呢？

当今社会，做官也罢，做企业也罢，都要防止易牙、竖刁、开方这种无德之人。

企业员工道德品质的好坏直接影响到企业的整体素质，一个员工有能力，但

道德品质不好，迟早会给企业带来极大的损害。某企业招聘了一位大区经理并把这位大区经理派到内蒙古，让这位大区经理负责整个内蒙古市场，四个月後，这位大区经理却携带公司20多万元的现款消失。不但给企业造成了直接的经济损失，还给企业的声誉带来了一定的影响，该企业后来在内蒙古市场再也没有辉煌起来。

某白酒企业从1995年由一个白酒小作坊起家，发展成为了一家中型白酒企业。员工人数从当初的5人发展到200人，因为坚信质量和诚信，生意越来越红火。年销售额从过去十多万元到现在六千多万元。

该公司销售中心经理聂经理是一个能说会道，很有办事能力的人，因和公司高层产生意见分歧，双方一直未能达成共识而提出辞职报告，可是就在辞职报告刚通过的那一刹那，聂经理开始了他的报复计划。

他把公司的机密文件和客户电话全部打电话及传真给各市场经销商，使得市场乱成一团，并引发很多纠纷，各地市场上电话几乎将公司四部电话打爆。使得该公司经过多方面的努力和付出了相当的代价才平息此次事件。

同时，聂经理又打电话给当地的工商及税务部门，告之其公司账目有某某嫌疑。一时之间这两个部门齐齐来到该公司进行调查，虽然最后查证无此嫌疑，但毕竟给公司带来了无形的伤害。

一个再有能力但缺乏良好道德的员工，会随时对企业构成威胁和伤害，是企业最难以容忍的。

在任何企业，总会同时存在四种人，他们分别属于有德有才、无才有德、有才无德、无才无德。企业在用人和评价人员优劣时要从德和才两个方面综合考虑，并坚持以德为首。按照下列标准来评价：有才有德是正品，无才有德是次品，无才无德是废品，有才无德是毒品。正品和次品按需选用；废品要慎重考虑，分析能否通过培训开发变废为宝；毒品是害群之马，万万不能用。才有大小，德分先后，如果连基本的道德品质都不具备，则必须毫不犹豫的予以清理，以保持队伍的纯洁。

企业用人的原则应该是：德才兼备。德是第一位的，因为这是一个人的素质和态度，不是培训等手段能够解决的；而如果一个人能力有问题，我们可以通过培训使之提高，或转换其岗位，使之达到公司要求。

有德有才是贤才，人才既要量才使用也要量德使用，好的领导应该善于发现贤才，知人善用。

2. 发挥人才的长处，避开人才的短处

人各有所长，亦各有所短，只要扬长避短，天下便没有不可用之人。管理者用人，应先看其长，后看其短。一味盯着部属的短处，必不能放心用人。



人各有所长，亦各有所短，只要扬长避短，天下便没有不可用之人。

【原文】

夔谓蚺曰：“吾以一足趿蹠而行，予无如矣。今子之使万足，独奈何？”

蚺曰：“不然。子不见夫唾者乎？喷则大者如珠，小者如雾，杂而下者不可胜数也。今予动吾天机，而不知其所以然。”

蚺谓蛇曰：“吾以众足行，而不及子之无足，何也？”

蛇曰：“夫天机之所动，何可易邪？吾安用足哉！”

蛇谓风曰：“予动吾脊胁而行，则有似也。今子蓬蓬然起于北海，蓬蓬然入于南海，而似无有，何也？”

风曰：“然。予蓬蓬然起于北海而入于南海也，然而指我则胜我，足首我亦胜我。虽然，夫折大木，蜚大屋者，唯吾能也，故以众小不胜为大胜也。”

（《庄子·秋水》）

【释文】

夔对蚺说：“我用一只脚跳着走路，我不如(你)啊，现在你使用几万只脚，这是为什么？”蚺说：“不清楚。您没看见唾沫吗？喷出来大的像珠子，小的像雾一样，杂乱地落下数不胜数。我只是按自然规律而行事，也不知道是什么原因。”

蚺对蛇说：“我用众多的脚走路，却不及您没有脚，为什么？”

蛇说：“这都是自然规律，怎能改变呢？我哪里用得着脚啊！”

蛇对风说：“我要蠕动我的脊骨和肋骨而行走，尚有行迹。而您蓬蓬然从北海出发，蓬蓬然进入南海，却仿佛没有行迹，这是为什么？”

风说：“是的。我蓬蓬然从北海出发而进入南海，但是一个手指可以胜我，脚也可以踢我。虽然如此，但折断大树，掀翻大房屋的，只有我能够啊，所以有许多小的不足却能有大作为。”

在《庄子》这个故事中，风说：我可以从北海刮到南海，但是以指触我，我抗拒不了；以脚踏我，我也抗拒不了。这是我的“不胜”。但是“折大木、蜚大屋”只有我能做到，这是我的“胜”。两者比较起来，“不胜”是“小”，“胜”是“大”。“故以众小不胜为大胜也”，凡是有特别专长者，肯定有很多弱项。正所谓：尺有所短，寸有所长。

事实上，人各有所长，亦各有所短，只要扬长避短，天下便没有不可用之人。管理者用人，应先看其长，后看其短。一味盯着部属的短处，必不能放心用人。

唐代思想家柳宗元曾讲过这样一件事：一个木匠出身的人，技能极差，连自己的床都修不好，却声称能造屋，柳宗元对此将信将疑。后来，在一个很大的造屋工地上，柳宗元又看到这个人，只见他发号施令，指挥若定，众多工匠在他的指挥下奋力做事，有条不紊，秩序井然。柳宗元大为惊叹。对这个人应当怎么看？如果把他看成一个“棒槌”弃之不用，无疑埋没了一位出色的工程组织者。这一先一后，看似无所谓，其实很重要。

从柳宗元说的这个木匠身上，我们可以悟出这样一个道理：如果从人的长处着眼，为使用对象提供和创造良好的条件，让他的长处得到充分的发挥，那么这个人日益增长的长处优势就会抵消短处的影响，或者填补短处的缺陷，进而实现自身价值；如果从人的短处着眼，用人的短处而不用人的长处，就会使人的长处被短处所排斥和否定，不能充分发挥作用，甚至断送他的前程。因此，看人应首先看他能胜任什么工作，而不是绞尽脑汁挑其毛病。

《水浒》中的时迁，其短处非常明显——偷鸡摸狗成性，然而，他也有非常突出的长处——飞檐走壁。时迁上梁山后，被梁山的环境所感化，他的长处就派上了用场。在一系列重大军事行动中，军师吴用对他委以重任，使其长处得到应有的发挥，时迁因而成为梁山好汉中举足轻重的人物。由此可见，对人，即使是对毛病很多的人，只有先看他的长处，才能把他的才干充分发挥起来。

美国南北战争期间，林肯为了稳健，一直任用那些没有缺点的人任北军的统