

甘霖智慧培训文库

# 管理王道

向杰出帝王学管理智慧

吴甘霖◎著

崇尚**王道**，百战**百胜**  
崇拜**霸道**，虽胜**犹败**

迎接管理学的革命：从“管理霸道”到“管理王道”

从“以权为本”到“以人为本” 从“以力服人”到“以德服人”

从让人被动屈服到让人主动跟随



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

甘霖智慧培训文库

# 管理王道

向杰出帝王学管理智慧

吴甘霖◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管理王道: 向杰出帝王学管理智慧/吴甘霖著. —北京: 北京大学出版社, 2007. 10

ISBN 978-7-301-12766-7

I. 管… II. 吴… III. 管理学—中国 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 149043 号

---

**书 名: 管理王道——向杰出帝王学管理智慧**

著作责任者: 吴甘霖 著

责任编辑: 石少欣

标准书号: ISBN 978-7-301-12766-7 /F·1718

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: [tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印刷者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.25 印张 180 千字

2007 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

**版权所有, 侵权必究**

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

# 前言 | 王道行天下

最近几年，我出版的书较多，但基本上有一个特点：先讲培训课程，如果课程受欢迎，就在授课内容的基础上写成书稿。往往发现这样写作的书较受欢迎，尤其是一些一版再版的书如《做最好的中层》《方法总比问题多》，更是如此。

本书也是在一个很受欢迎的课程的基础上写作而成的，课程的名称是“中华帝王学与现代管理”。这一课程，大约在10年以前在新加坡开始讲授，后来在香港担任中华文化传播集团副总裁时在香港讲得较多，我创立甘霖智慧培训机构之后，在国内讲得更是越来越多。尤其在北大、清华的多个高级总裁班上，往往成为最受欢迎的课程之一。

在反思这一课程为什么受欢迎时，我有这样三重感觉：

第一，中国的企业家和管理者们越来越重视中国式管理。

正如一位著名企业家所言：“10年前你不懂得西方管理学，说明你无知；10年后的今天你只懂得西方的管理学，说明你无能。在中国的土壤上，面对着中国人，你怎么能不格外重视中国式的管理？”

应该说，这位企业家的话，代表了相当多的企业家和管理者的观点，那就是针对中国人的管理，应该有中国的特点，不能盲目照搬西方的理论。

第二，中国式的管理实践，集中体现在帝王的治国治世方面。

我国有着几千年的璀璨文明，虽然不像西方有着成体系的现代管理学的理论，但是帝王的治国安邦实践及有关理论，却是一个巨大的宝库。创办和管理好一个企业，绝对不会比开创、管理一个国家更难。中华帝王的管理实践及理念，其中固然有不少糟粕，但同时也有

许多精华。去其糟粕取其精华，必然会给我们现代的管理者以很大帮助。

第三，中华帝王治国治世之道的核心，集中于一句话——“行王道者胜，行霸道者败”。

我觉得，抓住了“王道”这一核心，就掌握了中华帝王管理之道的精华，同时也抓住了中国式管理的根本。

不仅如此，从国际上来看，“弃霸道、用王道”的理念，也越来越受到一些优秀企业家和管理者的认可。如日本当代最著名的企业领袖、“经营之圣”稻盛和夫，就不仅自己在管理中实践王道，而且到处倡导王道理念，甚至在与中国企业家和管理者交流的过程中，多次呼吁大家一起来“弃霸道、用王道”。

这充分说明，管理王道的理念，越来越成为国际管理理论发展的一个方向，值得中国的企业家和管理者们去特别重视。

正因为这样，在北京大学出版社有关领导和编辑的鼓励下，我写作了《管理王道——向杰出帝王学管理智慧》一书。从“德君”、“明君”、“智君”三个方面，全面探究杰出帝王的“王道”智慧，以供广大管理者借鉴。

北京大学出版社博雅光华公司副总经理方希、编辑石少欣为此书做了许多工作，深表感谢！

甘霖智慧国际培训机构的邓小兰总编，熊芳、刘海鸥编辑做了不少材料收集和文字整理的工作，一并致谢！

王道行天下！我深信，只要您把握了王道的智慧，您的管理必然会上一个更高的台阶！

吴甘霖

2007年9月于北京知止轩

# 目录

CONTENTS 管理 王道

前言 王道行天下 / 1

## 第一章 从“管理霸道”到“管理王道”

### ——把握世界管理新趋势

#### 一、迎接“管理王道”新时代 / 3

1. 从“霸道”到“王道”：世界管理的新趋势 / 3
2. “王道”智慧给现代管理的启示 / 8

#### 二、王道强调“以人为本”，霸道强调“以权为本” / 12

1. 从首先重视自己到首先重视他人 / 13
2. 水能载舟，亦能覆舟 / 19
3. 人是资本，更是根本 / 22

#### 三、王道强调“以德服人”，霸道强调“以力服人” / 28

1. “仁”就是永存爱人之心 / 29
2. “政”就是领导者的自我端正 / 33
3. 让心灵比拳头更管用 / 36

#### 四、王道强调让人主动跟随，霸道强调让人被动屈服 / 45

1. 最大限度让人自动自发 / 46
2. 你给下属惊喜，他会加倍给你惊喜 / 48
3. 以柔济刚，更能所向披靡 / 53

## 第二章 先胜在德，大胜靠德

### ——向“德君”学管理智慧

#### 一、一流管理首先意味着一流使命 / 59

1. 领袖首先是他人使命的承担者 / 59
2. 下决心 / 64
3. 格局决定结局 / 68

#### 二、以一流境界打造一流追随者 / 72

1. 愿景 / 72
2. 价值观 / 76
3. 旗帜 / 80
4. 目标 / 85

#### 三、以一流姿态吸引一流追随者 / 90

1. “周公吐哺，天下归心” / 90
2. 不计前嫌换来拼死效力 / 93
3. 无条件提供光明 / 97

## 第三章 心明才能眼亮

### ——向“明君”学管理智慧

#### 一、“心不明者不可为君” / 105

1. 不被对手骗 / 106
2. 不被下属骗 / 112



3. 不被自己骗 / 115
4. 既要“独断”，又要“兼听” / 119
- 二、只有放眼全局，才能赢取天下 / 124
  1. 一流管理者要懂得统揽全局 / 124
  2. 不要因为芝麻而丢了西瓜 / 129
  3. “正、反、合”的思考方式 / 131
- 三、反观自我，才能超越自我 / 134
  1. 以人为镜，可以知得失 / 135
  2. 前事不忘，后事之师 / 139
  3. 永远从自身找不足 / 143

## 第四章 有理想，还要有智慧

### ——向“智君”学管理智慧

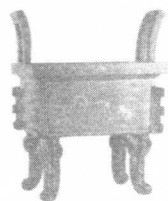
- 一、第一能力是决策 / 149
  1. 以“寡人”心态下决心 / 150
  2. 当机必须立断 / 154
  3. 洞悉进退，乃圣人之道 / 159
  4. 决策“四重四不重” / 165
- 二、掌握权力辩证法 / 168
  1. 不要让大权旁落 / 168
  2. 松开的手比紧握的手拥有更多 / 170
  3. 不受控制的权力是最可怕的权力 / 173
- 三、先谋势，再谋利 / 176
  1. 谋势 / 177
  2. 借势 / 181
  3. 用势和造势 / 186



四、不按常理出牌 / 191

1. 颠倒英雄 / 191
2. 以愚困智 / 194
3. 要坐金板凳，先坐冷板凳 / 197
4. 推恩散势 / 201

# 管理之道



## 第一章

### 从“管理霸道”到“管理王道”

——把握世界管理新趋势

只有从“管理霸道”到“管理王道”，我们才能抓住管理的“魂”；  
管理者要牢记，只有“以人为本”，才能把握管理王道的精髓；

**以德服人；**

**在管理上行王道，让人主动追随。**





成为优秀管理者的前提之一，就是一定要时刻把握管理发展的新趋势。

在当今世界，管理重要的发展趋势，应该是从管理的“霸道”转为管理的“王道”。

过分崇尚权力的作用、以权力压人的“霸道”正越来越被人们所摒弃，重视人本、强调管理者德行修养和智慧提升的“王道”正越来越受到人们的欢迎。

这不仅为越来越多的企业的兴衰史所证明，而且这种“弃霸道、用王道”的理念，正为包括日本当代“经营之圣”的稻盛和夫在内的众多著名企业家和管理者所大力提倡。

## 一、迎接“管理王道”新时代

要学管理的“王道”，最有效的方式，莫过于向中国历史上一些杰出的帝王学习。

在中华民族几千年的历史中，帝王的管理学是一个巨大的宝库。在这里面，我们发现：凡是用“霸道”治国的，虽然短期内能取得效果，但最终结局都不好；凡是用“王道”治国的，必然取得理想的管理效果。

杰出的帝王所采用的“王道”智慧，体现在如何做“德君”“明君”和“智君”三个方面。

把握了这三个方面，就把握了真正的管理王道。

把握了管理王道，你的管理水平就会取得飞跃式的发展，事业就必然一日千里。

### 1. 从“霸道”到“王道”：世界管理的新趋势

“每次访华，看到贵国的高速发展，我都十分震惊。但是我真诚地希望贵国能够避免在日本和其他发达国家发生过的类似问题，希望中国今后能够持续高速发展……我衷心希望，中国一定不要陷入自己一贯否定的霸道主义，而能坚持用王道治理国家、从事经济活动。”

这是在中央党校，众多的中国领导干部和管理者，在听一个来自海外的企业家侃侃而谈当代经营的大智慧。

给中国领导作报告的，不是一般的企业家，而是一个在当今企业界鼎鼎有名的大人物——日本当代最著名的企业家，被誉为“经营之圣”的稻盛和夫。

稻盛和夫是日本京瓷集团的创始人。如果说被誉为“经营之神”的松下幸之助是日本工业化时代的企业领袖，那么，被誉为“经营之圣”的稻盛和夫，则是日本高科技时代的企业领袖。而他近年来一直倡导的“弃霸道，行王道”，不仅是他在实践中摸索获得的体会，同时也反映了世界管理学的一种新走势。

我们且来看稻盛和夫是怎样在自己的实践中，获得这种体会的吧。他之所以倡导“王道”，触发点是其创业时期的一段经历：

---

稻盛和夫创立京都陶瓷公司一年之后，突然发生了这样一件事：所录用的11名年轻人提交了一份请愿书，要求签订加薪协议，否则将集体辞职。

稻盛和夫对此十分震惊。因为日本的公司一般实行终身雇佣制，员工也基本上不提出辞职。而现在，自己的公司刚有起色，而且父母和几位兄弟姐妹都需要他在生活上给予照顾，怎么能先满足员工的要求呢？

稻盛和夫十分痛苦。终于有一天，他恍然大悟：

“新录用一个员工，不就意味着从录用之日起，就必须担负起照顾他生活的责任吗？”

他进一步得出结论：所谓经营，就是不管愿意与否，都要把“让员工物心两方面都得到幸福”作为责任。他又将结论延伸：仅仅承担对本公司职工的责任还不够，还要为社会承担责任，企业才会有大发展。

稻盛和夫以此为契机，逐步创造了“以心为本的利他经济学”的理念，提出了许多闪光的思想：



“让技术闻名于世是次要再次要的想法。经营的目的首先是全体员工谋求物心两方面的幸福，为人类社会进步、发展贡献心力。”

“必须树立起‘敬天爱人’的信念，建立‘以心为本的利他经济学’，自觉为社会乃至世界，担当起责任来。”

“利润是副产品……倘有纯正之心，什么样的事业都能成功。”

所以，在“以心为本的利他经济学”的指导下，稻盛和夫创办的企业，成了日本发展最快、最有影响的企业之一，而且，他以卓越的人格力量，被日本众多的企业家视为精神领袖和人生楷模。其中，拜其为师的青年企业家就有2700多名。

---

2006年，我由于出版《心本管理——管理学的第三次革命》和《心力学》等书，得到了稻盛和夫先生的肯定，他特别派出数位高级管理人员到北京与我进行交流。

在交流的过程中，我有一个很深的体会：日本的一些著名企业家，特别重视对中华传统文化的吸收和学习，尤其对所谓的“中华帝王学”情有独钟。如曾经是世界首富的堤义明，就把“帝王学”作为他做大事业的根本之一。

但是，与稻盛和夫相比，许多学习“中华帝王学”的企业家，仅仅是得到了它的皮毛，甚至是将其糟粕一起吸收。其结果，要么是事业做得不大，要么是做大以后又出了问题。如堤义明，由于违法最后还被判刑。

稻盛和夫就不一样了。他不仅重视中华传统文化，包括“中华帝王学”，而且特别强调“王道”而摒弃“霸道”。事实上，他之所以能超过堤义明这样的企业家，关键就在于他行的是“王道”，而堤义明等行的是“霸道”。

京瓷集团有一份《盛和塾》杂志，登载了大量稻盛和夫和京瓷集团员工探究“王道管理”的文章。在京瓷集团高级管理者送我的一份《盛

和塾》杂志上，我看到了稻盛和夫在我国中央党校做的著名演讲，其中这一段给我印象最深：

---

孙中山先生 1924 年在日本神户的讲演中说道：

“西洋的物质文明是科学的文明，后来演变成武力文明，并用来压迫亚洲，这就是中国自古以来所说的霸道文明。亚洲有比这优越的王道文化，王道文化的本质就是道德、仁义。

“你们日本民族在吸收欧美霸道文化的同时，也拥有亚洲王道文化的本质。日本今后究竟是充当西洋霸道的看门狗，还是成为东洋王道的捍卫者，取决于你们日本国民的认真思考和慎重选择。”

遗憾的是，日本没有听从孙文的忠告，结果一落千丈，陷于霸道而不能自拔。

我衷心希望，不久的将来必将成为经济大国，并拥有强大军事实力的中国，一定不要陷入自己一贯否定的霸道主义，以中国自古以来一直强调的“以德相报”的胸襟，亦即遵循王道，治理国家，从事经济活动。

这些决不是“陈词滥调”，而是昭示正确的生存之道的“真理”，也正是指引集团乃至国家走向成功，并使成功得以持续的“哲学”。拥有这种哲学，即拥有坚定的伦理观和道德律的集团，就一定能够得到顺利的发展。换言之，只要具备这种价值观和判断基准，就一定能够获得成功。

---

稻盛和夫先生探究“王道管理”所取得的成就给我留下很深的印象，而他借用孙中山先生的言论，再次强调“弃霸道，行王道”，更使我得出一个结论：重视中国传统文化中的“王道管理”，绝非过时的理念，恰恰相反，它实际上预示着管理学往大智慧的回归。

实际上，稻盛和夫关于王道管理的理解，并不只是代表着他自己和



他的公司的探索，在一定意义上，也反映着世界管理理论的一种新的走势。

我们且来简单回顾一下西方经济学和管理学的一些探索吧。

1904年，美国著名经济学家凡勃仑出版了《企业论》，书中指出：“企业的动机是金钱上的利益，它的方法实质上是买和卖，它的目的和通常的结果是财富的积累。”

他认为企业就是要盈利，建立企业的目的就是为了挣钱，为了获取最大化的利润。

但是，近半个世纪以来，管理者和管理学家对这一点的认识越来越深入了。不少有识之士明确指出：企业固然要追求利润，但最重要的是通过创造一种超越经济的价值观，通过对客户、社会提供超常规的心灵服务，才可以达到最理想的效果。

正如德国银行家赫尔曼·约瑟夫·阿布斯所说：“利润对于企业，就像空气对于呼吸一样必不可少，但是如果我们一心只想去获取利润的话，那就好比活着只是为了呼吸一样糟糕。”

“现代管理学之父”德鲁克更是明确提出：

“利润是副产品，是创造有效顾客和追求超经济的价值观的产物。”

更值得重视的是，美国斯坦福大学教授詹姆斯·柯林斯和杰里·波勒斯曾花了整整六年的时间，对许多国家的一些创立时间最久、最有建树的公司进行了深入的研究。之后，在二人合著的《基业长青》一书中，对其研究成果进行了披露，震惊了西方经济界：

这些公司无一例外都是“目光远大的公司”，也就是说，它们不仅为了赢利，而且有着存在于赢利背后的核心价值观和远大理想。

这些价值观和理想长期引导并激励着公司的所有员工，并且成为企业生存和发展的根本。

如全球最有名的制药企业之一默克公司，在过一百岁生日的时候，出版了一本书：《价值观与理想：默克公司的一百年》，书名连该公司是



干什么的都没有说。

为什么不说呢？因为该公司成立不久，就推出了一系列的“超经济价值观”：

“我们的工作是为维持和改善人类的生活。衡量我们一切行动的价值标准是我们在这方面所取得的成就。

“我们应当永远铭记：药物是为造福人类而生产，不是为追求利润而制造。只要我们坚守这一信念，利润必将随之而来。如果我们记住这一点，就绝对不会没有利润。我们记得越清楚，利润就会越大。”

正是这样一个坚持“药是为造福人类生产的，不是为利润”的公司，成了全球医药界数一数二的企业。

这样的追求和理念，正是“王道管理”的高度体现，也就是说：从“管理霸道”到“管理王道”的转移，已经成了世界管理理论和实践发展的新趋势！

## 2. “王道”智慧给现代管理的启示

我曾经在香港中华文化传播集团的网站上开辟了一个叫作《中华大智慧》的栏目。栏目并不大，却引起了强烈的反响。

有一位德国的著名学者冯特博士，在阅读这一栏目后与我进行了广泛的交流，后来在《文汇读书周报》上发表了整版文章，对古代贤明君主的“王道”精神，以及与王道有关的孔子智慧给予了高度评价。

的确，谈到“王道”，不能不提到孔子。孔子的智慧影响了中国许多有作为的帝王及大臣。宋朝的宰相赵普就说过，自己是凭“半部《论语》治天下”。

本书不是全面探究孔子智慧的专著，也不是探究《论语》智慧如何能够帮助明君贤臣治理天下的专著。我们只看一个小故事，来感受孔子的“王道管理”。