

正和 商道

ZHENGHE SHANGDAO



李德华 张泰杰 著

以“正和”之道，行“商道”之道，以正和之道，行商道之道，行为模式三个层面，
揭示中国中小企业发展之道。

四川出版集团 四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

正和商道/李德华,张奉杰著. —成都:四川人民出版社,
2011.9

ISBN 978-7-220-08399-0

I. 正… II. ①李… ②张… III. ①民营企业:
中小企业-企业管理-研究-中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 170940 号

ZHENGHE SHANGDAO

正和商道

李德华 张奉杰 著

责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
责任印制

唐海涛
原谋书装
古 蓉
徐 英
李 进 王 俊

出版发行
网 址

四川出版集团 (成都槐树街2号)
四川人民出版社
<http://www.booksss.com.cn>
<http://www.scrmcbs.com>

发行部业务电话
防盗版举报电话
印 刷
成品尺寸
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net
(028)86661236 86650010
(028)86679239
成都东江印务有限公司
170mm×230mm
16
150 千
2011 年 9 月第 1 版
2011 年 9 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-220-08399-0
30.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题,请与我社发行部联系调换
电话:(028)86259624

前言

《正和商道》的诞生

《正和商道》是从民营企业角度来说的，所以不太适合国企、外企。

民营企业是随着经济体制改革而产生的，30年来，从无到有，从小到大，在市场上占有了一定的份额，在国民经济中获得了一席之地，在振兴民族经济方面发挥了不可忽视的作用。但是，民营企业的现状与当代社会发展和国内外市场形势对其的要求还有一定差距。

民营企业的自身特点 民营企业、国有企业同样是企业，都是围绕“建设中国特色社会主义”这个主题来开展经营，民营企业不应该有什么不同的地方，但在人们的心目中，民营企业还是不能与国有企业“相提并论”。其原因，一方面国家政策目前还没有真正做到“一视同仁”，另一方面政府管理还没有做到“同一个门槛”；此外，在不少老百姓看来，国有企业是为国家赚钱，民营企业是为了中饱私囊，因此，国有企业的职工总是比



民营企业的职工多一点优越感。除此之外，在现行体制下的中国，民营企业仍然有着很多不同于国有企业的特点，特别是在企业管理方面，由于体制不同，民营企业的自主权优于国有企业。但是，就是因为完全自主经营，也就要自己承担风险，一旦出现错误，“吃不完，就得自己兜着走”。所以民营企业的“成活率”大大低于国有企业。

民营企业面临的问题 民营企业要生存，面临着很多问题，包括在资金、技术、管理等方面，这一点与国有企业一样，都需要下大力气去解决。而在管理方面，民营企业比起国有企业的压力就大得多。国有企业有一个明确的归属体系，其上层承担了所属企业的管理模式以及各项规章制度的设计与制定工作，而且由于国有企业一般都是“历史悠久”，大多数制度模式已经运用成熟，这就大大减轻了企业领导者的负担，民营企业则不具备这些条件。

民营企业在成立之初，都是“一张白纸”，全靠自己写。写什么？既不能照抄国有企业，又不能照搬西方经验，在民族的商道“遗产”中，尽管有些道理可以吸取，但是运作模式与现实距离太远，这就大大影响到民营企业的成长，所以民营企业的成活率都在千分之几以内。

近30年来，经济全球化的趋势越来越明显，与此同时，随着科学技术的飞速发展，尤其是互联网迅速影响人们工作生活的各个领域，那些在20世纪还被称为“经

典”的企业管理理论，在现实面前显得有些捉襟见肘了。当前呈现在众多企业管理者们面前的是一片“管理丛林”，他们也只好在这个“丛林”中寻寻觅觅，可是至今还没有找到一个适合中国民营企业的范本。

目前，图书市场上的管理类书籍多得难以计数，古今中外的管理理论让人眼花缭乱，有不少管理学者、咨询专家都在潜心研究，并通过影像视频传播他们的理论，让企业管理者们受益匪浅。但是，遗憾的是，专门论述民营企业管理的书籍，特别是从经营思想上论及商道的书几乎是难觅踪影。正是在这种状况下，我们这些民营企业的管理者们，基于“求生”愿望，不得不一边实战，一边腾出手来研究民营企业的经营之道。在十多年的实践中，我们有过不少失败的痛楚，也有过一些成功的喜悦，基于对民营经济的深厚感情，也想为我国民营经济的发展作点贡献，我们将在教训中悟出的一点道理整理出来，一是向专家请教，二是与同行切磋。

在作出这样的决定之后，我们已经作过两次尝试，第一次是2004年6月出版了《民营企业管理探索》（由四川科学技术出版社出版），第二次是2007年10月出版了《正和模式》（由四川人民出版社出版），这是第三次了。我们为什么这样执著地去重复做一件事情？不为别的，就是为了要探寻民营企业的经营之道。所以我们从初级的“管理模式”开始，进入“企业文化”铸造，再上升到“经营思想”领域，历时十载从未停止。应当承认，



我们不是“写手”，更称不上“专家”，前两次我们自己都很不满意，这一次也不很满意，将这些“成果”拿出来，也只是抛砖引玉，仍然是原来的目的：一是向专家们请教，二是与同行们切磋。

《正和商道》简介

《正和商道》就是“以正求和”的经商之道。

商道主和，也就是和商，这是当今市场普遍的认识。“和”字在汉字中可以组合成和蔼、和气、和睦、和谐等形容词，这些词广泛地用于社交，总的特点是它们不带有功利性，双方不抱有什么功利目的。然而商界主和的后面必然连接一个“合”字，就是与对方有合作的意向和行为——就是“和合”。问题就在这里：第一，“和合”不是形容词而是动词；第二，“为合而和”的“和”有功利性；第三，一个“和”字就有可能被利用来掩盖污垢。当今市场的种种病态的根源就在于此。因此，讲商道，首先要解决的就是：商道必须是正道，必须在“和”字之前冠以一个“正”字。以正求和的“和”才能是纯正的和，以正求合的“合”才能是纯正的合。这就是正和商道命名的真谛。

《正和商道》不是一本以“励志”为目的的书，也不是在一个层面上单讲“商道”的理论书，而是一本“治

企”的实用读物。它既有商界热烈议论的“经营思想”，又有公司普遍关心的“企业文化”，还有团队管理的“行为模式”。从高层经营、中层管理到基层执行，方方面面都有论说，既注意理论性，又强调实用性和操作性。既道出一些商家急需的经验之谈，又说出一些治理商界顽症之见解。

《正和商道》的内容可以概括为“三道、九观、二十七说”。

“三道”是指商道有三个层次：企业文化、经营思想、行为模式。其中：

企业文化是正和商道的开始，论述组织建设之道，主题是厚德载物；

经营思想是企业文化的升华，论述市场运作之道，主题是道法自然；

行为模式是行为文化的延伸，论述团队管理之道，主题是自强不息。

“三道”展开为“九观”：

企业文化树立精神、理念、行为三观；

经营思想树立根基、本源、法术三观；

行为模式树立德治、法治、科治三观。

“九观”各由三字立论，形成“二十七说”：

精神观由正、和、新三字立论；

理念观由正、真、诚三字立论；

行为观由德、风、功三字立论；



根基观由天、地、人三字立论；

本源观由道、德、策三字立论；

法术观由圆、方、中三字立论；

德治观由心、力、能三字立论；

法治观由体、机、度三字立论；

科治观由职、权、责三字立论。

以下是对“九观二十七说”的简注，可以作为本书的导读大纲。

企业文化“三观、九说”

一、精神铸造灵魂形成人的人生观

人生观支撑人的信仰——人性的自尊、自强、自重——三自合成真。

1. 正 正义 做人崇尚正义精神。正直是为人之本，义气是为人之节。

2. 和 和合 共事崇尚和合精神。和谐是生存之源，合作是成功之本。

3. 新 创新 立业崇尚创新精神。创造是进步之道，创新是发展之魂。

二、理念凝聚气魄形成人的价值观

价值观展现人的人格——人性的自信、自我、自为——三自合成善。

4. 正 正派 正直的平台环境，正规的团队环境，正常的市场环境。

5. 真 真实 资源开发用真情，资源整合讲真实，

资源服务求真效。

6. 诚 诚信 以诚信铸造品牌，以诚恳树立形象，
以诚心提供服务。

三、行为展现活力形成人的劳动观

劳动观展现人的人品——人性的自动、自觉、自然——三自合成美。

7. 德 修德 虔修公、忠、能三大品德。

8. 风 树风 诚树学、文、礼（学习、文化、礼仪）
三大风尚。

9. 功 练功 苦练智、谋、操三大功夫。

经营思想“三观、九说”

四、根基观——植根天地人是商道之经，经的道律是永恒不变

10. 天 天时 植根于天，天有道，道在时。审时，
审视出手的时间。

11. 地 地利 奠基于地，地有德，德在源。度势，
揣度生存的空间。

12. 人 人和 存本于人，人有需，需成势。知人，
熟悉活动的人间。

五、本源观——本存道德策是商道之典，典的法则是远而不衰

13. 道 经天之道 尊天道，悟天象，道象聚气，在
时间轨道上获天机。

14. 德 营地之德 重地德，明地理，德理造势，在



区域缘分中化地缘。

15. 策 运人之策 运良策，演理数，策数做局，在社会潮流中聚人气。

六、法术观——法寓圆方中是商道之艺，艺的术性是久而不旧。

16. 圆 道随时圆 圆通天，与时俱进以顺时。

17. 方 德随地方 方达地，与空共存以应势。

18. 中 策随人中 中正人，与人同心以运气。

行为模式“三观、九说”

七、德治观——人性化三观 自强不息，人人自动追随组织目标

19. 心 齐心 德治目标：服务。

20. 力 协力 德治效果：负责。

21. 能 尽能 德治境界：和谐。

八、法治观——模型化三建 自强不息，人人自觉进入项目程序

22. 体 体制 秩序：体制改革、三层结构、双轨制式。

23. 机 机制 效率：秩序机制、效率机制、价值机制。

24. 度 制度 价值：团队制度、行政制度、劳动制度。

九、科治观——系统化三控 自强不息，人人自然执行程序指令

25. 职 职能 稳定：高层经营，中层管理，基层执行。

26. 权 权力 安静：大三权分离，中三权联动，小

三权同行。

27.责 责任 团结：高层三柱组合，中层三联整合，
基层三令同步。

目录

前 言	001
-----------	-----

第一卷 企业文化 组织建设之道

开卷词 厚德载物	002
----------------	-----

文化概论——企业从铸造文化开始	003
-----------------------	-----

人类文化的民族性 / 003

人类文化的先进性 / 006

人类文化的普适性 / 009

企业文化的从属性 / 010

第一章 精神文化	013
----------------	-----

精神支撑理念 / 014

正 正义	/ 016
和 和合	/ 017
新 创新	/ 019
践行“三大精神”五字口号	/ 024

第二章 理念文化 027

理念指导行为	/ 028
正 正派	/ 034
真 真实	/ 044
诚 诚信	/ 047

第三章 行为文化 051

行为产生活力	/ 052
德 修德	/ 054
风 树风	/ 056
功 练功	/ 058
认识国人	/ 072
结 语	/ 078

第二卷 经营思想 市场运作之道

开卷词 道法自然 082

市场概论——从市场说起 083

需要是主体 / 084

服务是从属 / 088

护卫是平衡 / 093

天人合一观 / 096

第一章 根基 103

商道第一观念：根基 / 104

天 天时 / 108

地 地利 / 110

人 人和 / 112

第二章 本源 117

商道第二观念：本源 / 118

道	天道	/ 120
德	地德	/ 123
策	人策	/ 126

第三章 法术 131

商道第三观念：法术		/ 132
圆	天圆	/ 134
方	地方	/ 136
中	人中	/ 138

第三卷 行为模式 团队管理之道

开卷词 自强不息 142

模式概论 143

“行政型”管理模式	/ 144
“生产型”管理模式	/ 145
“营销型”管理模式	/ 145

“文化型”管理模式 / 146

第一章 德治 147

人性化管理 / 148

心 齐心 / 155

力 协力 / 156

能 尽能 / 158

第二章 法治 159

系统化配置 / 160

体 体制 / 164

机 机制 / 168

度 制度 / 183

附 录 / 188

第三章 科治 207

模式化建设 / 208

职 职能 / 223

权 权力	/ 229
责 责任	/ 231

后 记	233
-----------	-----

