

马骏 / 著

经理人

自然之路



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

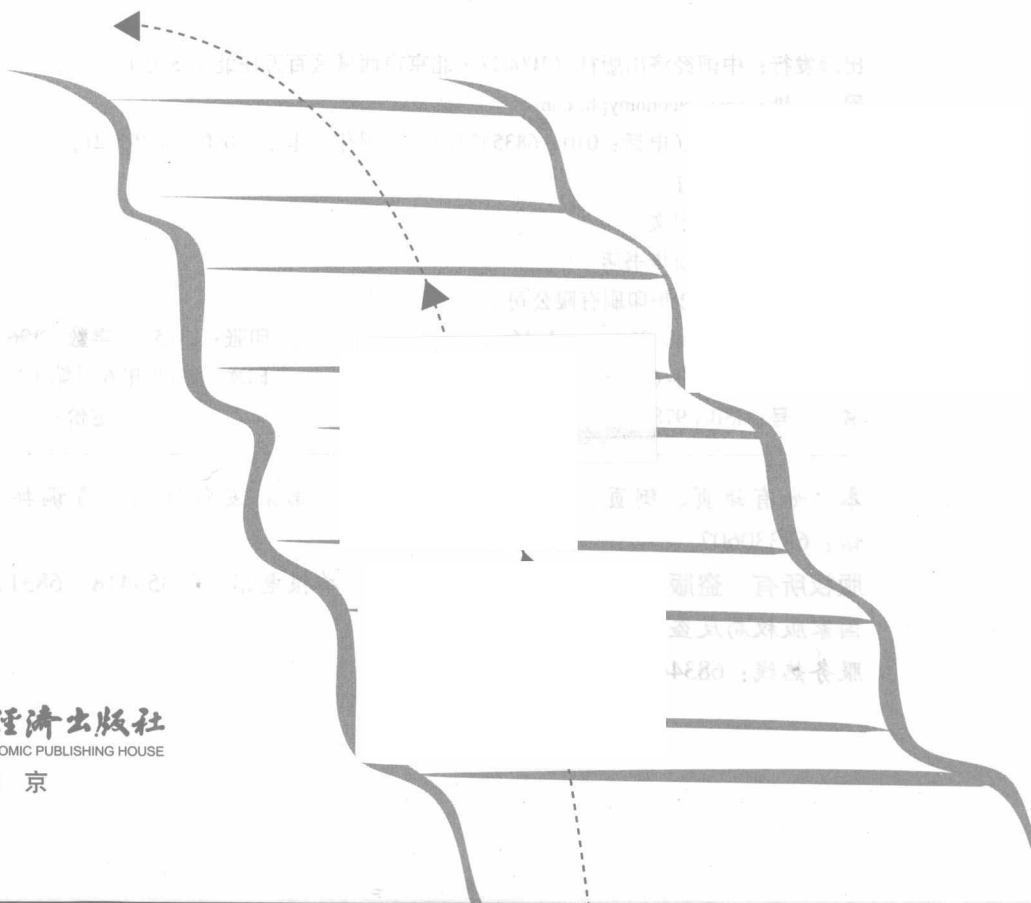
经理人

马骏/著

Jingliren

Ziranzhilu

自然之路



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人自然之路/马骏著. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 6

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8589 - 6

I. 经… II. 马… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 056601 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 严莉 (电话: 010 - 68354371); 李煜萍 (电话: 010 - 68359421)

责任印制: 张江虹

封面设计: 华子图文

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印张: 13.5 字数: 196 千字

版 次: 2008 年 6 月第 1 版

印次: 2008 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8589 - 6/F · 7580

定价: 32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

序

2008年3月30日收到马骏同志给我的书稿《经理人的自然之路》，要我教正并写序。我一看书稿的名称是“经理人”，马上就觉得我不行，因为我没有经过商，没有管过企业，对“经理人”完全是外行，虽然当过两届哲学系主任，那管的是事业，与企业完全不同。我只好抱着学习的态度，好好拜读，也许从中可以受到一点启发。

这是马骏同志计划写的三部曲中的第二部，第一部《寿险人的卓越之路》已经出版。第三部将要写的是《草根人的成长之路》。

《经理人的自然之路》以老子的“自然之道”为主旨，按《老子》第51章的“道生之，德蓄之，物形之，势成之”的说法，以道、儒、法、兵四大家思想精髓对本书作精辟阐述，共分四大部分。用理论联系实际的方法，希望能够使经理人更加容易掌握企业管理方法，并运用于企业管理的具体实践中。

《老子》中的思想“蕴涵着精妙的管理智慧”，第一章《道生之》就是阐述老子的思想，“力图有效帮助经理人把握企业管理的一般规律，使经理人的领导艺术符合自然之道，从而有效激发员工热情，充分调动员工的积极性和创造性，有助于实现最终的企业管理目标”。这里，将领导看成是一种艺术，而这个艺术就包含在“自然之道”中。有这个艺术，才能激发员工的积极性与创造性，才能实现管理目标。这既是继承了中国传统的优秀思想，也是总结了自己的管理经验。这是非常可贵的。应该说，这里提出了具有启发

Jingliren Ziranzhilu

经理人自然之路

序

性的问题,至于如何使领导艺术化,那还是需要研究的内容,需要再创造的功夫。《老子》的智慧“像一口深潭”,更像一个无底洞,探索是没有止境的。

第二章《德蓄之》,主要根据孔子的仁爱、和为贵、中庸、诚信等思想精华,与管理经验相结合,阐述六个方面的问题。“力图有效加强经理人的自身修养,通过‘以德服人’来提升经理人的领导魅力,树立经理人的领导权威,从而顺利地开展工作,有助于实现最终的管理目标。”儒家强调领导者的自身修养,以身作则,以自己的行为作下属的榜样。孔子说:“政者,正也。子帅以正,孰敢不正?”(《论语·颜渊》)做政治工作,就是要自身正。你带头做正确的事情,谁敢不正?孔子又说:“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。”“苟正其身矣,于从政乎何有?不能正其身,如正人何?”(出处同上)自身正,管理就不难了。如果自身不正,怎么能正别人呢?那么想管理就非常难了。经理人应该做员工的榜样,“子欲善而民善矣。”(出处同上)“上好礼,则民莫敢不敬;上好义,则民莫敢不服;上好信,则民莫敢不用情。夫如是,则四方之民襁负其子而至矣,焉用稼?”(《论语·子路》)自身做好了,“近者说,远者来”,要做什么,都会很容易成功的。如果远方的人不愿意来,怎么办呢?财富吸引,高薪聘请,都是当下许多人所采取的办法。有的领导在招商引资时,用盛宴招待客人,却把客人吓跑了,因为客人不敢在有这种风气的地方投资,害怕自己投下的资本被这些官员吃掉了。孔子说“君子怀德”(《论语·里仁》),“故远人不服,则修文德以来之。”(《论语·季氏》)修文德,首先是修身,修身必须先正心、诚意。自己思想解决了,觉悟提高了,道德高尚了,就有魅力,就能吸引远方的人们来投奔。经理人首先要提高自己的道德水平,而不

Jingliren Ziranzhilu

经理人自然之路

序

是靠自己向别人宣传说教。领导者重视自己的修养,这是中国传统的突出优点。

第三章《物形之》,以法家韩非的思想来阐述制度、鉴才、审名、环境四个方面的问题,吸纳了中国古代法家思想,也吸纳了现代西方的法制观念,将之运用于企业管理,总结出一套适合现代中国企业的管理模式。对古代的优秀传统不能简单否定,对外国的成功经验不宜盲目排斥。以古为镜,能够古为今用;他山之石,可以洋为中用。这样才可能赶超世界先进水平,也才能走在世界的前列。韩非子的法治思想有合理性,秦能削平六国、统一天下,就是成功的明证。但他有“一断于法”,是偏颇的,秦朝速亡,又是另一证明。后代统治者都要吸取法家的法治合理性,同时又要摒弃其唯法主义的片面性,因此,后代再也没有出现过秦朝那样的极端法治主义的情况,总是以儒法互补为指导原则。圣人不能无法以治国,也不能专法以治国。不讲道德,什么法都会被权势者所利用,所谓“贪赃枉法”、“以权谋私”,都是说明这种情况。还是孟子说得好:“徒善不足以为政,徒法不能以自行。”(《孟子·离娄上》)政治不能唯善,也不能唯法。这种说法包含辩证法思想。

第四章《势成之》,以兵家《孙子兵法》的度势、造势、乘势等三个方面展开论述,强调审时度势、把握主动权,实现自己的目标。早在两千年前,司马迁就在《史记·货殖列传》中介绍过白圭的经商思想。司马迁说白圭“能薄饮食,忍嗜欲,节衣服,与用事僮仆同苦乐,趋时若猛兽鹜鸟之发。”白圭说:“吾治生产,犹伊尹、吕尚之谋,孙吴用兵,商鞅行法是也。是故其智不足与权变,勇不足以决断,仁不能以取予,强不能有所守,虽欲学吾术,终不告之矣。”商场如战场,一个人如果没有计谋,不能灵活,不能吃苦(薄饮食,忍嗜

欲,节衣服,与用事僮仆同苦乐),不能决断(趋时若猛兽鸷鸟之发,勇不足以决断),不辨义利(仁不能以取予),没有道德底线(强不能有所守),是做不好商业的,不能成大功的,虽然想学经营之道,白圭不肯教他,教也白教,没有用。因此,经理人必须有较高的素质,没有素质,学了理论也不会用,用不好就不能成功,更不能成大功。个人素质与两方面因素有关系:一是个人先天的悟性,二是周围接触的人相与共勉,相互激励,其中包括父母兄弟、老师同学、朋友同事等。名师教导、同学切磋,是学习理论的重要条件。学习理论是提高理论思维能力的重要基础,而理论思维能力则是个人素质的最重要因素。理论思维能力与个人的苦难经历也有不可忽视的关系。孟子对此很有体会,“生于忧患,死于安乐”,“苦其心志,劳其筋骨”,这才可能成才。“成人不自在,自在不成人”,在河北民间听到这话,我觉得既通俗又相当深刻。

读书还需要注意的是,坚持原则性与灵活性的统一。只讲原则性,大方向不错,有时却因不灵活,导致失败。不讲原则,仅凭感情用事,危险性更大。例如《诚信无欺》一节提到“言必信,行必果”,这里强调信用的重要性,这是对的。儒家五常中也有信这一条。但是,孔子说:“言必信,行必果,硁硁然小人哉!”孟子也讲:“夫大人者,言不必信,行不必果,唯义所在。”(《孟子·离娄下》)两人都强调灵活性、合理性。特别是《淮南子·汜论篇》载:“直躬,其父攘羊而子证之,尾生与妇人期而死之。直而证父,信而溺死,虽有直信,孰能贵之。”批评只讲信不讲灵活的人是“凝信”,是对信的僵化理解,是一种古代的教条主义。以守信的尾生作为“凝信”的典型、反面教材。这种守“信”是不可贵的,不合理的。在经商中,可以花钱买信,可以守信而赔钱。而在义与信的关系中,则

Jingliren Ziranzhilu

要守义,不能凝信。因此,这个关系应该是义高于信,信高于利。

又如在《虚心知足》一节提到“少私寡欲”。这个问题在道理上没有什么可讲的,也是只讲道理不容易解决的。那是修养的问题。许多人都会讲要少私,要寡欲,但就是做不到。这是需要经过长期修养,达到一定境界后,才会真正体会到其中的深意。《老子》讲:“祸莫大于不知足,咎莫大于欲得。”知道这句话的人,很多却因为贪污受贿而遭灾惹祸。说明知道与能行还有相当大的距离。清心寡欲是养生的重要内容,而许多想养生的人,心不清,欲不寡,却想吃什么补药,练什么气功,来延年益寿。不能清心寡欲,什么补药也不管用,什么气功也不见效。

实事求是,这是唯物主义的基本原则。不能从实际出发的人,就不会真正准确地运用理论。学习理论都要联系实际,学习马克思主义理论是这样的,学习中国传统的儒家理论或道家理论,也是这样的。学习古代典籍,也要与现代的实际相结合,否则就是钻故纸堆的书呆子,不能解决实际问题,没有现实意义。

本书对古代经典的解释,在一般情况下,都还比较准确,有的地方不够全面,那是很自然的。因为是个人的体会,不像学者那样作为学术问题来研究。这些体会都是很有启发性的,切实可行的。许多理论的运用,需要个人的素质。素质不行,什么理论都会被曲解,被误用。司马迁认为,好学深思是提高素质的重要途径。有志于学习传统文化的经理人,坚持认真地读这本书,会有好处的。

周桂钿

2008年4月2日撰于北京师范大学三枣红楼

Jingliren Ziranzhilu

经理人自然之路

序

V

前 言

哀叹早逝的企业家

不久前,卷入美国玩具回收案的香港商人张树鸿,因为无法接受 1900 万件玩具被召回的打击,在公司仓库里结束了自己的生命。

2004 年 4 月 8 日晚,爱立信(中国)有限公司总裁杨迈突然逝世,终年 54 岁。

2004 年 11 月 7 日,温州著名企业家王均瑶,积劳成疾,不治而亡。

2005 年 9 月 18 日,网易公司代理首席执行官孙德棣病逝,终年 38 岁。

2006 年 10 月 8 日晚,57 岁的河南驻马店市蓝天集团总裁李万枝,工作中突发脑溢血,不幸逝世。就在他逝世前 10 天,他还主持了集团 20 周年大庆,演讲时激情澎湃;就在他逝世前 2 个小时,他还与合作伙伴签完了修建高速公路的合同……

类似李万枝老总这样的名单还能列出几张来,尤其是以死明志、悲壮自杀的经理人:比如,跳楼的赵恩龙、自缢的许凯、坠楼的刘殿军……

人生短暂,生命脆弱。经理人如何在竞争激烈的茫茫大海中,把握好自己的生命之舟?中国的经理人如何从中国古代文化典籍中寻找智慧的力量,既卸载压力,又能保持业绩、实现理想?

Jingliren Ziranzhilu

经理人自然之路

前 言

经理人的境界论

2008 年是中国改革开放 30 周年,新中国所有的富人都应当是 1978 年以后产生的。市场经济、商品经济的大潮汹涌澎湃,一大批经理人、企业家不仅实现了财富的积累,而且对社会、对民众的影响力也日渐增长。

经理人如何应对社会舆论?如何面对市场上政策不健全、有法不依、执法不严、不公平竞争的残酷性?如何与社会、与自然和谐相处?如何与政府职能部门有权力的人打交道?企业如何做到让股东满意、客户忠诚、员工快乐?这些问题的思想深处,应该是境界问题。

经理人的信仰、德行、志向、气节、人品、气度、心境、修养是构成企业人文环境的基本要素。中国的经理人一定要从中国古代文化典籍中寻找德性的力量,尤其是那些锱铢必较的拜金主义者、在声色犬马的诱惑中迷失的“另类”,更要补上中国文化的德性课。

全盘西化 PK 中国式管理

经理人管理企业是全盘西化还是中国式管理,产、学、研各界近 30 年来一直在激烈地争论着。

企业管理全盘西化是注定走不通的。有道是:“橘生淮南则为橘,生于淮北则为枳。”当今在中国企业家培训的市场上,MBA,EMBA 的教材课程中,西方的管理内容已成为核心课程,而 MBA,EMBA 培训班有许多是沽名钓誉。如同西方的文明存在民族虚无主义、拜金主义、纵欲主义、教条主义等弊端一样,西方的企业管理方式,有许多东西在中国也未必是适合的。西方的管理重“术”。

Jingliren Ziranzhilu

经理人自然之路

前言

西方管理学书籍中,有成百上千条原理、理念、效应、定理、法则以及繁多的管理工具、模型,但是很多在中国企业里根本行不通,我本人就有深刻的体会。有道是制度约束不出执行力,奖金也刺激不出忠诚。

中国式管理重“道”,更多地倡导内在的德行,崇尚精神的鼓励。但是中国式管理也不能包治企业百病。比如,有的人认为“中国式管理”就是“中国管理哲学”(牵强);有的畅销书上公开称中国式管理以“安人”为最终目的(显然忽略了员工创新、产品创新的重要性);过分强调“修身”,又如何应对竞争对手的恶性竞争、恶意挖角、恶意诋毁,如何处理产品滞销和企业亏损、倒闭等问题,如何解雇忠诚但无效率的员工。

我一直执着地认定:中国的企业家、经理人,在中国这样的土壤与人文环境中生存和发展,要抛弃被动地、盲目地迷信西方学说,抛弃被动地、盲目地迷信中国式管理,应站在中国的土地上,从实际出发经营企业,区分适用与不适用,区分精华与糟粕,“中学为体、西学为用”,换言之,中国企业的管理理念,只有深深扎在中国历史文化土壤中,借鉴西方企业管理手段和体系、标准,才能探索出一条中国特色的企业发展康庄大道,真正完成几代人的产业报国之梦。

中国经理人如何学贯中西,明道、研术、谋势?

借问“赢利模式”何处有

眼下中国的经理人、企业家已经到了认真思考商业模式或赢利模式的时候了,这是一个经营痛苦、各种危机因素交织的拐点:中国制造的全球危机、人民币升值进入6元时代、劳动力成本加

Jingliren Ziranzhilu

经理人自然之路

前言

3

大、全球粮荒、美元贬值、石油涨价、环境灾难、贫富对立、农民工问题、人才跳槽等等。正如一个企业家所说：在今天，维持一个企业的难度系数至少是过去的10倍。

怎么找一个轻松自在、有智慧的赢利模式？经理人和企业家都无法回避。

非实战操作的通俗读物

企业经理人在日常经营管理中，最大的压力是如何采用有效的方法为眼前繁多的问题作出及时恰当的决策。因为通常在决策之际是无法请教高人，无法从书中寻找答案，无法临渴掘井的，关键靠自己临场的感悟。

而临场的感悟（或灵感）是在现场事物的撞击、多年实践经验的累积及众多理念的融汇贯通“三结合”的情况下自然而生的。所以经理人应当学习理念，在实践中不断丰富完善理念。在众多的理念中我认为《老子》中“道生之、德蓄之、物形之、势成之”四句话是古代中国哲学大师老子给我们指点的经理人自然之道，经理人应当以此为座右铭。

我用道家智慧、儒家德行、法家和兵家精髓来诠释这四句话，来解释经理人自然之道。经理人在繁杂的事务中，应有所启发、有所超脱，越过泥沼、走向卓越，我本意是为中国经理人茁壮成长鼓与呼！

到目前为止，我还没有看到有专家学者提出由“道生之、德蓄之、物形之、势成之”四句话组成的经理人自然之路的观点。从某种意义上说，这是我学习研究中的新观点、新论断。这本书不是学术论著，充其量是摘录四大家精髓，翻译成白话，做了一个通俗的

Jingliren Ziranzhilu

经理人自然之路

前言

基本的阐述,举了一些实际的例子,偏重于理念的点醒,而非实战操作,使其成为经理人茶余饭后的通俗读物。

真诚地感谢北京师范大学哲学与社会学学院博导周桂钿教授欣然为本书写序,给了本书充分的肯定和很高的评价。周教授是国学名师、中国哲学界的名家,对于企业管理、对我的书进行了新的拔高,可以说是画龙点睛。我钦佩周教授的专业风范,感谢他为本书注入了新的灵魂,赋予了新的价值。

“洞房昨夜停红烛,待晓堂前拜舅姑。妆罢低声问夫婿,画眉深浅入时无?”

亲爱的读者,本书就呈现在您面前,恳请批评指正,正如谓“以文会友,以友辅仁”。

作者

2008年5月

Jingliren Ziranzhilu

经理人自然之路

前言

第一章 道生之 (1)

道家思想玄妙精微,一部《老子》开启了中国几千年的智慧,它像一口深潭,取之不尽,用之不竭。《老子》是道家学派创始人老子对宇宙万物变化规律的总结,里面既有丰富的生活经验,也有深刻的个人感悟,是我国传统文化的重要组成部分,是历代统治者管理国家的精神来源之一。道家主张无为而治,它的超越世俗、注重自然规则、实现内心和谐的自然主义取向,为现代企业经理人提供了一种行之有效、弹性柔化的管理策略,其严密的思想体系蕴涵着精妙的管理智慧。

本章以《老子》为范本,从“天道自然”、“有所为有所不为”、“信奉变易”、“以柔克刚”、“虚心知足”、“养生之道”等老子精髓思想的六大方面展开叙述,力图有效帮助经理人把握企业管理的一般规律,使经理人的领导艺术符合自然之道,从而有效激发员工热情,充分调动员工的积极性和创造性,实现最终的企业管理目标。

第一节 天道自然	(2)
第二节 有所为有所不为	(24)
第三节 信奉变易	(35)
第四节 以柔克刚	(45)
第五节 虚心知足	(56)
第六节 养生之道	(65)

第二章 德蓄之 (81)

儒家文化是中华文明的主体,在我国两千多年的社会管理实践中,儒家德性发挥了重要的功效,积累了丰富的经验。《论语》是记载孔子及其

弟子的言论、行为的总集,囊括了孔子全部思想的精髓。一代名相赵普曾经说过:“半部《论语》治天下。”他先后协助宋太祖、宋太宗治理天下,就是借助了《论语》的智慧。儒家的“仁爱”、“贵和”等思想为现代企业经理人提供了深厚的文化底蕴,它强调礼制,反映在现代企业管理中,要求经理人在秩序、伦理、道德等方面不断地“修身”,以达到“齐家、治国、平天下”的最高境界。

本章以《论语》为范本,从“仁者爱人”、“以和为贵”、“中庸为美”、“克己复礼”、“诚信无欺”等孔子精髓思想的五大方面展开叙述,力图有效加强经理人的自身修养,通过“以德服人”来提升经理人的领导魅力,树立经理人的领导权威,从而顺利地开展工作,实现最终的企业管理目标。

第一节 仁者爱人	(82)
第二节 以和为贵	(97)
第三节 中庸为美	(104)
第四节 克己复礼	(115)
第五节 诚信无欺	(133)

第三章 物形之 (141)

法家是春秋战国“诸子百家”中的一个重要学派。韩非子是先秦法家理论的集大成者,《韩非子》是其代表著作,其主要内容是韩非子在总结前人经验的基础上,提出了以名责实、以法为本、以术治下的刑名法术学说,以及“法”、“术”、“势”三位一体的君主统治术,它是秦始皇统一天下的理论基础。法家的管理思想讲究务实治理,力求实效。在古代,众多政治家都采用“外儒内法”的治理理念,主张儒法相辅相成,这也是他们获得成功的利器。现代市场经济和企业治理都是建立在法理基础上的,在企业内部实行“法治”是现代企业经理人不可忽视的重要内容。

本章以《韩非子》为范本,从“制度”、“鉴才”、“审名”、“环境”等韩非

子精髓思想的四个方面展开叙述,力图在企业内部建立一个权责明确、选贤与能、因能任事、信赏必罚的企业制度、组织结构以及企业持续发展的环境,通过制度化管理来有效提高经理人的管理能力,从而实现最终的企业管理目标。

第一节 制度	(142)
第二节 鉴才	(150)
第三节 审名	(160)
第四节 环境	(168)

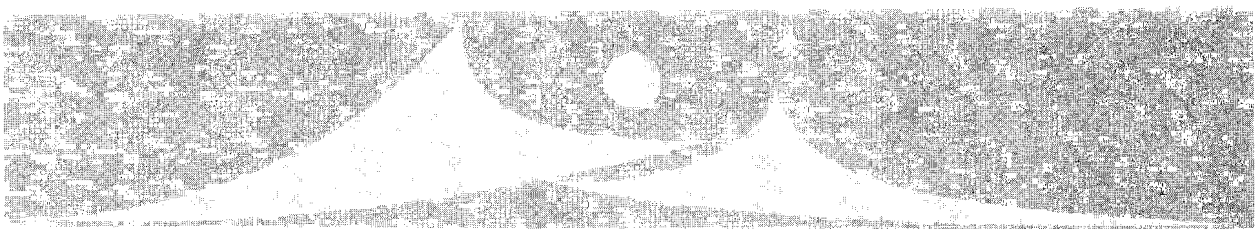
第四章 势成之 (171)

兵家也是春秋战国“诸子百家”中的一个重要学派,专以研究作战、用兵为其主要宗旨。孙子是兵家的主要代表人物之一,其著作《孙子兵法》就是对当时战争和治兵经验的概括和总结。商场如战场,早在 2000 多年前,《孙子兵法》就为我国的早期经营者提供了智谋;后在 20 世纪的世界商战中又曾掀起了一股《孙子兵法》热。在国外,日本的企业家和管理学者率先将《孙子兵法》运用到现代企业经营管理中,并指导其企业成功地取胜于市场竞争中。孙子是我国古代第一个形成战略思想的伟大人物,孙子的谋略思想为现代企业经理人提供了可借鉴的战略思想和战术原则。

本章以《孙子兵法》为范本,从“度势”、“造势”、“乘势”等孙子关于“势”的精髓思想的三个方面展开叙述,力图提高经理人审时度势、把握竞争主动权的能力,从而实现最终的企业管理目标。

第一节 度势	(172)
第二节 造势	(178)
第三节 乘势	(186)

参考文献	(194)
后 记	(195)



第一章 道生之

道家思想玄妙精微，一部《老子》开启了中国几千年的智慧，它像一口深潭，取之不尽，用之不竭。《老子》是道家学派创始人老子对宇宙万物变化规律的总结，里面既有丰富的生活经验，也有深刻的个人感悟，是我国传统文化的重要组成部分，是历代统治者管理国家的精神来源之一。道家主张无为而治，它的超越世俗、注重自然规则、实现内心和谐的自然主义取向，为现代企业经理人提供了一种行之有效、弹性柔化的管理策略，其严密的思想体系蕴涵着精妙的管理智慧。

本章以《老子》为范本，从“天道自然”、“有所为有所不为”、“信奉变易”、“以柔克刚”、“虚心知足”、“养生之道”等老子精髓思想的六大方面展开叙述，力图有效帮助经理人把握企业管理的一般规律，使经理人的领导艺术符合自然之道，从而有效激发员工热情，充分调动员工的积极性和创造性，实现最终的企业管理目标。