

何志毅教授管理散文集

管理的

中国心

CHINESE HEART OF
MANAGEMENT

何志毅 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

何志毅教授管理散文集

管理的

中国心

CHINESE HEART OF
MANAGEMENT

何志毅 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的中国心：何志毅教授管理散文集 / 何志毅著. —北京：北京大学出版社，2016.1

ISBN 978-7-301-26242-9

I.①管… II.①何… III.①企业管理—中国—文集 IV.①F279.23-53

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第207665号

- | | |
|-------|---|
| 书 名 | 管理的中国心——何志毅教授管理散文集
GUANLI DE ZHONGGUOXIN |
| 著作责任者 | 何志毅 著 |
| 策划编辑 | 叶 楠 |
| 责任编辑 | 叶 楠 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-301-26242-9 |
| 出版发行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路 205 号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn |
| 电子信箱 | em@pup.cn QQ:552063295 |
| 新浪微博 | @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书 |
| 电 话 | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 |
| 印 刷 者 | 北京大学印刷厂 |
| 经 销 者 | 新华书店 |
| | 730 毫米 × 1020 毫米 16 开本 16 印张 200 千字 |
| | 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷 |
| 定 价 | 44.00 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 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370

自序：心之力

有多少人知道，这个题目曾经是一位中专生的作文题目。他的老师给这篇文章打了105分。当时他并不是老师最得意的学生，在老师眼里名列第三。我没有考证这是否为命题作文，但是我现在要求我的各种学生以此为题写一篇作文。

我这本文集的名字叫做《管理的中国心》，把心和力组合一下，有四种：有心有力，有心无力，无心有力，无心无力。一般而言，第一种是强者，第二种是智者，第三种是蛮者，第四种是病者。早年，我们对中国管理的研究无心也无力；后来言必称美国，有力而无心；再后来国学渐热，但是对于如何与管理结合，有心而无力；现在，应该进入有心且有力的状态了。

中国文化独具特色，中国的企业管理在某些行业和某些领域也已经走在了世界前沿，例如以微信为平台的管理、网络营销、高铁管理、航天工程管理、桥梁与隧道工程管理、中国文化为主导的跨国公司管理，等等。过去我们只从管理的艺术性方面研究中国管理，现在无论从管理的艺术性还是科学性方面，中国管理都应该出一些成果了。

前年我在瑞士，就如何培训中国公司的外国骨干雇员的话题拜访华为瑞士公司的副总经理——一位瑞士人。与他交流了不久，他就打断我，问有中国管理的共同模式（Common Style of Chinese Management）吗？他自己回

答说：“没有！所以你们不用来教育我们，应该回去教育华为总部的人，那里懂国际化的人很少！”后来我们又拜访了总经理——一位中国人。他认为非常有必要对华为瑞士的外国骨干雇员进行培训，他认为在500人左右的雇员中有30人需要这样的培训。我们也拜访了TCL法国公司和中石化用76亿美元收购的瑞士Addax公司，深深地感觉到，在中国公司的国外子公司里研究和实践如何在中国文化和母公司文化下融合外国雇员，尤其是中高层骨干，已经刻不容缓。因此，中国管理的维度在科学性、艺术性外，还要加一个全球性。

回想起十多年前，我在巴黎对春兰欧洲公司采写案例，春兰欧洲公司总经理十分认真地陪了我一天，临别时我谢谢他，他却说谢谢我。我问他，为什么这么说？他说，我从来没有见过北京大学的教授，没想到在巴黎见到了。这个情景使我认识到中国社会对中国知识分子的尊敬和期许，这也是激励我当知识分子的强大精神动力。

回到三十多年前，我的导师苏东水教授在复旦大学的课堂上问学生：“你们知道谁是管理学之父吗？”学生们回答：“泰勒。”他又问：“谁是管理学之母？”学生无语，他说：“王熙凤。”从那个时候起，他进行了三十多年的中国管理研究，并为中国管理登上世界舞台进行了不懈的努力，我陪他在日本、法国、西班牙、瑞典等地参加国际会议，在中国组织IFSAM（International Federation of Scholarly Associations of Management）的双年大会和单年小会。我第一次陪他出席国际会议是1992年，我想那时老外们可能既听不懂也不大有兴趣听我们讲中国管理，不然你试着翻一翻“以人为本，以德为先，人为为人”？不像那时我们对西方文化、西方管理那么如饥似渴，“To be, or not to be?”不懂也得懂。

回到二十年前，我的导师厉以宁教授在北京大学经济学院经济管理系的

基础上，组建了光华管理学院，据说因为当时没有学院被冠名的先例以及这个名字是一个台湾商人组建的基金会的名字，因此一直上报到了国务院的层面，才同意、批准了这项捐赠和这个冠名。“光华管理学院”，多么响亮的名字，多么深刻的寓意！不管它今天做得如何，“北京大学”和“光华”这个名字，就注定了它的历史使命。厉以宁老师的理论和实践，厉以宁老师的精神与人格，厉以宁老师主笔起草的《证券法》《基金法》，厉以宁老师推动的“民营经济三十六条”，厉以宁老师提炼的“团结、博采、实践、创新”的光华院训，潜移默化、润物无声地影响着我们这些学生。

我的两位导师（博士导师、博士后导师）更多的是经济学教授，我的博士论文也属于工业经济学范畴，我的博士后论文则属于教育经济学范畴，而我更认为自己是第一代管理学教授。我们的使命不仅是传播西方管理学，更是要建立中国管理的思想和理论体系。我们必须在老师的经济学基础上，搭建管理学的屋子。

我重复一下我十多年来的一贯观点：首先，中国管理学一定会产生。并不是每个国家和民族都可以产生自己的这学那学，例如，国际上有“Sinology”即“汉学”或曰“中国学”，试问以国家或民族为学的还有几个？其次，中国管理学的来源有三个：一是中国传统文化（含儒、释、道、兵、法、墨、侠、医，等等）；二是以毛泽东思想为代表的中国特色管理（含毛泽东、邓小平、刘少奇、林彪，等等）；三是从中国企业中融合的管理实践（如海尔、联想、华为、小米，等等）。

我也重复一下对中国管理形成时间的预测，它会诞生于中国GDP居世界第二到世界第一的过程中。那是从2010年中国GDP超过日本的时点起的十年至二十年之间。

我也再重复一下，我认为中国管理理论会由中国人总结出来，而不像日

本管理那样由美国人总结出来。

二十年前我构建了“富、贵、雅”人生三维价值体系，并以此来指导自己的价值选择，决定转型成为学者。十年前我总结了中国管理的“道、法、术、器”体系，沉淀之后现在形成了比较成熟的“心、道、法、术、器”管理体系。五年前，我提炼了创业者培养的“金、木、水、火、土”教育体系。我认为，由此三者构建起自己的一种“学说”已经基本成熟了，当然还需要从内容上和实践中进一步完善。我把这些内容串成一首小诗《语出何典》：“人生三昧富贵雅，金木水火土绽花。西取后觉东方韵，心道法术器渐佳。”

本书是近三年来我写的散文式文章的集锦，其中主要是《北大商业评论》的刊首语，以及在不同场合发表的与中国管理和教育有关的文章。虽非学术性论文，但都是一些小小的思想火花。行文至此，我自叹自己的水平比当年湖南第一师范学院的那位中专生还差得很远。他的《心之力》开篇写道：“宇宙即我心，我心即宇宙。细微至发梢，宏大至天地。世界、宇宙乃至万物皆为思维心力所驱使”；结尾的最后一段是这样写的：“故吾辈任重而道远，若能立此大心，聚爱成行，则此荧荧之光必点通天之亮，星星之火必成燎原之势，翻天覆地，扭转乾坤。戒海内贪腐之国贼，惩海外汉奸之子嗣；养万民经济之财富，兴大国农工之格局；开仁武世界之先河，灭魔盗国际之基石；创中华新纪之强国，造国民千秋之富祉；兴神州万代之盛世，开全球永久之太平！也未为不可。”请记住这位当时23岁的中专生的名字：毛泽东！如果你不服，无论你现在什么年龄、什么学历、什么职务、什么阅历，你也写一篇命题作文《心之力》，然后与他的比一比。可以不比别的，仅仅比中文水平就行。

让我们发中国管理之心，聚中国管理之力！以荧荧之光汇通天之亮，让星星之火成燎原之势，则中国管理必促进中国梦的实现而闪耀世界！



2015年12月

目 录

Contents

篇一

中国心与中国管理

- 你有几颗心 / 003
- 负荷与快乐度矩阵 / 008
- 家族企业万岁 / 012
- 熟人社会管理 / 016
- 高速度的代价 / 019
- 企业与社会中国特色 / 023
- 父债子还的中国式信用 / 028
- 角色变化的艺术 / 031
- 与任正非的一席之谈 / 034
- 心、道、法、术、器 / 039
- 我心安在 / 043
- 中国“关系” / 047

篇二

创业与创新

- 大众创造的大繁荣 / 053
- 创业者可以培养吗? / 056
- TCL 的凝重三十年 / 059

- 062 / 咨询者的角色
- 065 / 洗澡思创新
- 068 / 闽商的第五次创业
- 072 / 中国创业梦
- 075 / 创业的国度
- 079 / 建设创业生态圈
- 082 / 美国大片的创新启示
- 086 / 中国软科学创新
- 089 / 知一书院缘起
- 092 / 朱子山水、现代师徒

篇三

信仰的力量

- 107 / 信仰的力量
- 113 / 知识分子的杂志情结
- 118 / 钱学森之问呼唤教育家
- 121 / 从基尼系数看社会公平
- 123 / 我是志愿军米粉
- 127 / 中国梦与美国梦
- 130 / 中国革命与组织成长
- 134 / 从井冈山到北京
- 138 / 四十年后的感恩
- 142 / 偶像何在

篇四

中国全球化

- 中国全球化 / 147
- 在巴黎听习主席演讲 / 153
- 与费尔普斯同行 / 155
- 在瑞士的国际化遐想 / 163
- 大阪对企业家的敬意 / 170
- 傅高义的邓小平时代 / 174
- 西方汉学家的中国解读 / 177
- 感受以色列：危机感 / 180
- 感受以色列：传统的传承 / 183
- 香港小店的员工 / 186

篇五

家·国·天下

- 家·国·天下 / 191
- 方碑村试验三年记 / 194
- 经济与文化的平衡 / 197
- 商人的历史地位 / 200
- 2012 不是“世界末日” / 204
- 又见北川 / 207
- 发树买“药”与“国”“民”之争 / 212
- “92派”与“12派” / 216

220 / 民间企业的法治无奈

223 / 厉以宁老师获终身成就奖有感

225 / 又逢甲午忆当年

232 / 告别 2014，中国时代真正到来

235 / 成者思危，忙里偷闲

241 / 后 记

篇一
Part 1

中国心与中国管理

你有几颗心 / 负荷与快乐度矩阵 / 家族企业万岁 / 熟人
社会管理 / 高速度的代价 / 企业与社会的中国特色 / 父
债子还的中国式信用 / 角色变化的艺术 / 与任正非的一席
之谈 / 心、道、法、术、器 / 我心安在 / 中国“关系”

你有几颗心

最近收到福耀玻璃董事长、河仁慈善基金会创始人曹德旺先生寄来的自传书《心若菩提》。在短短的自序中，曹德旺先生写道：“记得父亲说过，做事要用心，有多少心就能办多少事，你数一数有多少颗心啊？”少年曹德旺回答：“用心、真心、爱心、决心、专心、恒心、耐心、怜悯心……”他掰着手指数的同时，心里却想着一个人能有那么多的心吗？父亲看出他的心思，回答道：“当然有。但当你悟到爸爸讲的道理时，爸爸或许已经不在人世了。”现在的曹德旺写道：“以后，我的确知道了，随着我事业的发展，我能数出来的心，已经不是一双手能够容得下的了。”“我悟到时，父亲已经不在。”

这一段话深深地打动了我的心。于是我更加明白，曹德旺先生四年多前捐赠价值35.49亿元福耀玻璃股票（现在价值已经超过了50亿元）成立的基金会以他的父亲曹河仁的名字命名，不仅仅是出于一份孝心，更是因为这种慈悲之心源于父亲。

我过去一直以为曹德旺先生是福建省福清县里的草根农民出身，其实他祖父是福清首富，父亲曾经在日本经商，也是上海永安百货的股东之一。他本人是在上海出生的，是那一场“革命”使他回到了福清老家。我想，他身上也遗传了他父亲的经商基因，所以，后来的一场“改革”又使这种基因得以诱发并把他推向了世界。可谓“心心相传”吧。他的哥哥曹德淦官至福建

省副省长，可见父母之心的教化力量。

我读《心若菩提》时，就想看看在书中能够找出多少颗“心”来，因此，我就简要地论述一下我数出来的“心”。

一是爱心。1976年，曹德旺刚刚发了一点小财，就在原来小学老师的要求下，捐了2 000多元钱把小学的课桌椅更新了。在那时这笔钱可是一个干部4年的工资、一个工人8年的工资。现在他的爱心已经不用举例了。

二是真心。真心在曹德旺的自序中随处可见，从他最早遇到的农场场长王以晃，到建大坝工地上的营长、教导员，玻璃代理商×××，再到双辽、通辽所在地的政府领导，等等，在他的一生中贯穿着他与人的真心相待，他也因此得到了别人的真心相待，并多次因此而化险为夷。当然，这并不是他真心的动机，而是他的真心得到的天然回报。

三是用心。因为爸爸在曹德旺很小的时候就向他灌输了“心”的道理，所以少年曹德旺虽然并不理解爸爸说的“心”事，但至少是有潜移默化的影响，这就是所谓的教化、熏陶。别的听不懂，做事要用心是很容易听懂的。所以少年曹德旺在种树、数树坑时就比别人用心，因此获得了别人认为他“聪明”的称赞。我认为，这最重要的是使他获得了自信心，因为他在学校读书时因为调皮成绩并不好。一次又一次的用心得到赞扬和回报，使得曹德旺更加用心，于是他看到了汽车玻璃的前景，预见到了2008年金融风暴的来临，判断出美国政府会出手拯救、三大汽车公司的决策，等等。他的高瞻远瞩，他的料事如神，无不是长期用心、连续用心的自然演绎。

四是决心。决心是一种立志，决心是一种境界。胡雪岩当年就说过：有一乡眼光就能做一乡生意，有一省眼光就能做一省生意，有天下眼光就能做天下生意。那时说的天下只是中国，而曹德旺的天下已经是全世界了。也许，这种决心不是一天下的，也不是一天变得那么大的。他帮爸爸“倒卖”

烟丝、水果、白木耳，他卖树苗，他办高山异型玻璃厂，再到后面的一切，如创办河仁慈善基金会，都是一种决心的结果。例如，之所以创办河仁慈善基金会，就是决心要推动《中国慈善基金法》的完善，从只接受规范现金捐赠改为可以接受股票捐赠。遗憾的是，尽管河仁慈善基金会获得国务院一纸“递延缴税”的批文运作了快五年，尽管河仁慈善基金会里坐着好几位国家有关部委的司局长，《中国慈善基金法》的修订还是没有任何动静。但是我相信，这一天一定会到来。而这一切都是由曹德旺先生的决心发动的。在河仁慈善基金会的会议上，我听到曹德旺的亲人抱怨说，“我们都劝他不要去硬碰现有条例，可他说我就是要推动法律的进步”。这就是真正的“决心”！

五是专心。我是教书人，我首先注意到曹德旺专心读书。他初一因为一个大胆的举动退学了，这一点在他的自传中说得一清二楚，这里因篇幅有限解释不清，故隐去。他在初一辍学之后就在放牛与拾柴之余自学，带着《新华字典》和《辞海》。他记得《新华字典》一本8角钱，要割一年马草才攒得够；《辞海》3元钱，要割三年马草才买得起。转眼到了“文化大革命”结束，他如饥似渴地阅读当时出版的中外名著：《唐诗宋词》《三国演义》《红楼梦》《水浒传》《鲁迅文集》《巴金文集》《基督山伯爵》《红与黑》《红字》《钢铁是怎样炼成的》《安娜·卡列尼娜》《变色龙》《呼啸山庄》《根》《欧也妮·葛朗台》，等等。那一年，他还因为做了福州水表厂的生意，而向水表厂会计科的科长——一个“文化大革命”前的会计专业大学毕业生——学习了会计学。他终生专心学习。1985年，一个朋友劝他读《曾国藩》并寄书给他，他两个月读完不明其义，后来又读了两遍，恍然大悟，把一位和尚为曾国藩开的12字药方在办公室里挂了8年。他专注做汽车玻璃生意也受益于看了一本叫做《聚焦法则》的书。他终生专心观“天象”，注意收集分析各种信息预测未来。例如，2007年10月他在《福耀人》第11期上写了一篇《一