

《财富》二〇一二中国最具影响力的五十位商界领袖之一
中原地产创办人施永青中文简体图书独家首次出版
直面职场管理难题，分享企业家的管理智慧

我行我道

施永青 著

无为而治的威力

I

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

我行我道I: 无为而治的威力/施永青著. —北京: 中国人民大学出版社, 2014.10

ISBN 978-7-300-19838-5

I. ①我… II. ①施… III. ①房地产业—企业管理—经验—中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第186163号



我行我道I: 无为而治的威力

施永青 著

Woxingwodao: Wuweierzhi de Weili

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京易丰印捷科技股份有限公司		
规 格	170mm×210mm 16开本	版 次	2014年10月第1版
印 张	16	印 次	2014年10月第1次印刷
字 数	185 000	定 价	42.00元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

我行我道 I: 无为而治的威力

施永青 著

© 2014 香港天窗出版社有限公司 版权所有

本书为天窗出版社有限公司正式许可香港天窗文化集团（中国）有限公司授权中国人民大学出版社有限公司在中国大陆地区（香港、澳门及台湾地区除外）独家发行中文简体字版。非经书面同意，不得以任何形式转载和使用。

All rights reserved.

All adaptations are prohibited.

本书中文简体字版本由香港天窗文化集团（中国）有限公司授权中国人民大学出版社有限公司在中华人民共和国境内（香港、澳门及台湾地区除外）独家出版和发行。任何在该区域之外的转载、使用和售卖，均为侵权行为，香港天窗文化集团（中国）有限公司和中国人民大学出版社有限公司将保留追踪和控告以上侵权行为的权利。

Original Simplified Chinese edition licensed by Enrich Culture Group (China) Limited.

Simplified Chinese Copyright © 2014 by China Renmin University Press Co., Ltd.

打开天窗
说亮话

职场

CAREER



00250020

015007585

F299.233

59

V1

我行我道 I

无为而治的威力

施永青 著

F299.233

59

V1

中国人民大学出版社

· 北京 ·

目录

自序

第一章

企业的“求生”与“繁殖”

企业的“求生意志”与“繁殖意志” ...14

企业生产要素 人与地为根本 ...16

人力资源须老板亲自负责 ...18

我为何对对应征者来者不拒 ...20

自由进出更能汇聚人才 ...22

应容许员工内部跳槽 ...25

再谈员工内部跳槽自由 ...27

员工进修 个人自理 ...29

无为而治下的培训策略 ...31

始创期须自行培训 ...34

我为何容忍冗员 ...36

裁员对自组织的破坏 ...38

有为领袖 难容下属 ...40

越有为 越难适应 ...42

知识社会 要靠员工发挥创意 ...44

第二章

“自组织”理论与 无为而治

- 无为而治应合“自组织”理论 ...48
- 分析的盲点：部分之和不等于整体 ...50
- 归纳的盲点：异象总被忽视 ...52
- 容许犯错 才有进步 ...54
- 死板分工 害死公司 ...56
- 成果共享 员工与老板同站一线 ...58
- 自动涌现 成员自行调整 ...60
- 决策外移 有别于老板授权 ...63
- 学相马 不如放马跑 ...65
- 安插亲信 不如自由组合 ...67
- 基层员工也像总裁一样思行 ...69
- 偷懒也有积极意义？ ...71
- 强调执行力已经落伍 ...73
- 自组织无须执行力 ...75
- 企业领袖应缔造互利共识 ...77
- 联机越多 协同效应越大 ...79
- 自组织的特色与演变 ...82
- 企业成长 先安内后攘外 ...84
- 积累经验知识 企业发展之关键 ...86

第三章

与员工分享成果

- 专注本行 才有力量 ...90
- 保盈利 也要增市场竞争力 ...93
- 与员工分利的基础 ...95
- 中原分纯利的方式 ...97
- 营业员分佣的四大原则 ...99
- 初级管理层为何不分纯利？ ...102
- 营业主任该抽谁的佣？ ...104
- 升职做主任 不与下属争利 ...106
- 只看成绩 不看花多少精神 ...108
- 教会徒弟 促师父进步 ...110
- 突出表现与突出报酬 ...112
- 非营业部的报酬方式 ...115
- 奖金宜每季及时发放 ...117
- 以不合理的赏金立信 ...119
- 无为而治 应用在传媒业的验证 ...121
- 决定分纯利前的深思 ...123
- 始创期 老板要率先付出 ...125
- 筹办《am730》初期的资金考虑 ...128
- 《am730》在竞争上的定位 ...130
- 打工怎能不讲钱？ ...132
- 让员工分享 于股东有利 ...134
- 《am730》为何按季分红？ ...136

第四章

迎市场挑战 激企业再生

- 公司越大 越难见白头 ...140
- 如果市场出现新品种 ...142
- 细看内地的管理能力 ...144
- 内部行公盘制的规模效应 ...146
- 严密监控 vs 无为而治 ...149
- 操控服务流程 vs 释放员工创意 ...151
- 有机增长 vs 额外资金扩张 ...154
- 适应香港的特殊环境 ...156
- 提高门坎可排斥竞争? ...158
- 进步源自困阻 ...160

第五章

企业传承 寻接班人

- 为何富不过三代 ...164
- 选接班人 当然“嫌老” ...166
- 家族生意 传承不易 ...168
- 拥有权易传 管理权难交 ...170
- 管理权为何难由子女承继 ...173
- 管理权接班人何处觅? ...175
- 中原不容易搞内斗 ...178
- 玩弄权术 没好结果 ...180
- 管理跟不上 上市变坏事 ...182
- 资本的地位正在下降 ...184
- 企业可如何考虑退休问题 ...186



第六章

从企业到社会

- 从公司管治到社会管治 ...190
- 社会责任与商业道德 ...192
- 崇尚法治胜于崇尚道德 ...194
- 道德是个人体会 不宜外加于企业 ...197
- 社企在香港有存活空间吗? ...199
- 再谈社会企业的局限 ...201
- 基层工资难升的原因 ...203
- 低技能者的出路 ...205
- 为何体力劳动不值钱? ...207
- 工人应有罢工权 ...209
- 外包与国际分工 ...212
- 香港需要更多人创业 ...214
- 香港还有创业机会吗? ...216

第七章

反思资本霸权

- 地产霸权还是资本霸权? ...220
- 生产靠资本还是靠人? ...222
- 起始不公 后患无穷 ...225
- 资本霸权摧毁人生 ...227
- 公司内部为何不可以有民主? ...230
- 信贷膨胀源于需求不足 ...232
- 资本主义最基本矛盾 ...234
- 从剥削劳动到剥削财产 ...236
- 金融大鳄吞食全球财富 ...238

附录

- 中原的文化特色 ...240



自序

近期，不时都有朋友建议我将《C 观点》的文章结集出书，但我总觉得，这类每日一篇写出来的文章很难有完整的结构，不如等自己时间较为充裕的时候，正正经经地写本书更为实际。可惜，自从我从中原地产的实质岗位上退下来之后，很快又被一些新的工作缠扰，原定的写书计划只好押后。这次幸得香港天窗出版社予我援手，代我把现有的文章归类，打算以《我行我道》为索引名，出版一系列的书。头一本书名为《无为而治的威力》。

以下是我重读本书文章后的一些杂感：

一、你的选择造就你的模样

美国开国总统华盛顿曾这样说：“人要为自己 40 岁以后的长相负责。”这句话符合中国人“相由心生”的说法。40 岁之前，人的面相受父母遗传的影响较大；但经过 40 年的生活后，就会感受到生活的烙印。慈悲为怀的人有佛相；经常为了私利而谋害别人的人有奸相；乐观感恩的人有福相；经常怨天尤人的人有苦相。人的感受会通过面部神经的活动表现出来，面部的肌肉活动得多了，就会慢慢转变父母留给我们的样貌，变成属于自己的样貌。

机构没有父母，没有天生的样貌，所以，一间机构变成什么模样，完全是由它成长过程中所做的种种选择造成的。其中最关键的，我认为有以下几点：

1. 一家商业机构除了想赚钱之外，是否还应该扮演好自己的社会角色，发挥自己的社会功能？
2. 商业机构除了为投资者带来利益外，还可不可以让全体工作人员分享其成果？

3. 商业机构除了让高层管理可以运筹帷幄外，是否还可以让普通员工也可以有一定的自主空间？令他们的才能与创意都有机会得以发挥，让更多的人都可以找到自己存在的意义。

4. 商业机构除了保守地走别人已证明的可行的路线外，还愿不愿意去做一些崭新的尝试？

5. 商业机构除了务实（增加盈利与扩大规模）之外，还会不会务虚（不断把自己的经验提升至理论层次，变成可以不断复制的 DNA 密码）？

6. 以上的选择，基本上已决定了一个商业机构会有怎样的发展。本书试图为以上的选择提供价值取向。

二、“无为而治”可有例外？

“无为而治”的基础是《易经》所说的：“天行健，君子以自强不息。”正因为天道在不断运行，无远弗届，人只要莫违天道，世上万物皆能自生自发。再者，每一个人都会珍惜自己的生命，为自己的将来而自强不息，他们自然会各就各位，互相配合，以产生更大的协同效应。所以，无为一样可以有成。

不过，我得承认，在人类社会，并非在所有的情况下，“无为而治”都是行得通的，原因是人类本身就是有为的。创业本身就是想有所作为的。因此，在创业初期，很难靠“无为而治”。以中原地产刚开始的时候为例，公司里只有两个人，怎可以无为？如果大家都不全力以赴，比其他的行家付出更大的努力，公司怎能突围而出？

即便在大公司，“无为”也只适用于公司的高层领导，而不适用于要负责具体工作的中层管理与前线人员。公司只能在制定整体策略时，采用“无为而治”的理念；但到落实具体任务时，仍需大家一齐努力工作。

此外，处于不同的形势，也需要有不同的策略。譬如，如果自己与竞争对手强弱悬殊，可以“不战而屈人之兵”，那当然可以无为。但如果对手早已处于领先地位，那就不但要“有为”，甚至要用“诡道”，才有机会扭转局面。

老子说：“以正治国，以奇用兵。”我们对内可以无为，但对外就不能完全无为。商场如战场，竞争无可避免，要战而求胜，那就必然要用谋略，那自然是一种“有为”的举动。

本书讲了很多“无为而治”的道理，而完全没有触及该如何有为的做法，原因是后者已有很多人在说，而前者则根本没有人相信，所以我才加以强调罢了。读者在遇到实际问题时，就得按具体的情况做判断，不宜把“无为而治”变成教条主义。

我推崇“无为而治”，是因为“无为”乃天道所展现出来的最高模式。我们如想顺应天道，就应该“无为”。历史上一些企图大有作为的伟人，他们以为可以与天斗，结果都害苦了人民。所以，我宁愿如老子所说：“太上，不知有之。”人民都感觉不到最高领导人的存在，生活一定更加自由。

三、以“无为”与“三三制”对抗资本主义

出版社把我一系列批判资本主义的文章也收录在这本书里。读者可能觉得，这与“无为而治”好像关系不大。其实，我之所以会在运营我的生意时，采用“无为而治”的理念，以及用“三三制”的分配模式，皆因我在年轻的时候，受过马克思主义的影响。

马克思主义以社会主义替代资本主义，其对资本主义的批判，是切中要害的。近期流行起来的，由法国经济学家皮克迪所著的《21世纪资本论》，其理论基础亦是源自马克思的，只是他引用了很多最新的资料，去引证马克思的结论罢了。

马克思最想解决的是资本主义的三大问题：

1. 贫富悬殊，大多数人都没有好日子过。
2. 经济没法持续发展，每隔一段时间就会出现萧条，造成严重的破坏。
3. 生活在资本主义社会的人，工作与生活出现异化，没法再从工作中找到生活的意义，生命变成了一场悲剧。

我认为，这些问题都可以通过“无为而治”与“三三制”的分配方式得以解决。

“三三制”是指，商业机构应把盈利分为三大部分，三分之一分配给制造利润的工作人员，三分之一分配给出资的股东，另外三分之一拿来作为公司的新投资。这样不但可以使工作人员更有动力，还能令社会上大多数人增强消费能力，经济才有持续发展的机会，不会因为消费不足而出现产能过剩。

此外，当钱不是集中在少数人手里的时候，就可以减少金融系统出现异化的机会。现在，资本主义社会的资金积累速度很快，社会的内需却跟不上。结果资本没法流入实体经济，只能在金融市场流窜，形成金融风暴，对社会造成破坏。

我所提倡的利润分配方式，正好可以解决贫富悬殊与经济没法持续增长的问题。至于无为而治，更可以令员工在工作岗位上有更多的自主空间，即让广大的工作人员都可以分享公司的管理权。这样，员工才能把工作的成果与个人的价值结合起来，人生才显得有意义。

由此看来，“无为而治”与“三三制”不仅可以用来解决机构的运营问题，还可以应用到社会层面，成为一项社会改革工程。希望这本书可以引发读者在这方面有更多的思考。



第一章

企业的『求生』
与『繁殖』

企业的“求生意志”与“繁殖意志”

中原地产于1978年成立，想当初，中原只能在别人的写字楼里租一张写字台，只有两个合伙人；今天，中原已有五万多名员工，覆盖四十多个城市，年收入超过一百个亿；真可谓“合抱之木，始于毫末”。

一个企业能有这么大的发展，关键在于这个企业具备足够的“求生意志”与“繁殖意志”。企业有了“求生意志”，就会不断调节自己，适应环境，优化自己的生存模式，以免被竞争对手淘汰。企业有了“繁殖意志”，就会复制自己的生存模式，扩大自己的覆盖领域。当企业的覆盖面延伸到不一样的环境时，他的DNA就会出现异变，出现亚种。随后，不同的亚种之间还可以进行基因交换，以基因的多样性去增加适应环境的能力。

从巨木演进至森林



发展至这个阶段，企业已踏入一个新的里程碑。今天的中原，可谓已从巨木式发展阶段，演进至森林式发展阶段。中原地产已不是一个个体，而是一个品种。个体只能活几十年，品种可以活几千万年。我并非痴人说梦，有些蜥蜴的品种就已在地球上生存了几千万年。中原这个品种能存活多久，关键要看我们的意志，以及自组织过程中的不可测的偶然性。

