

内圣外王 话管理

李善友

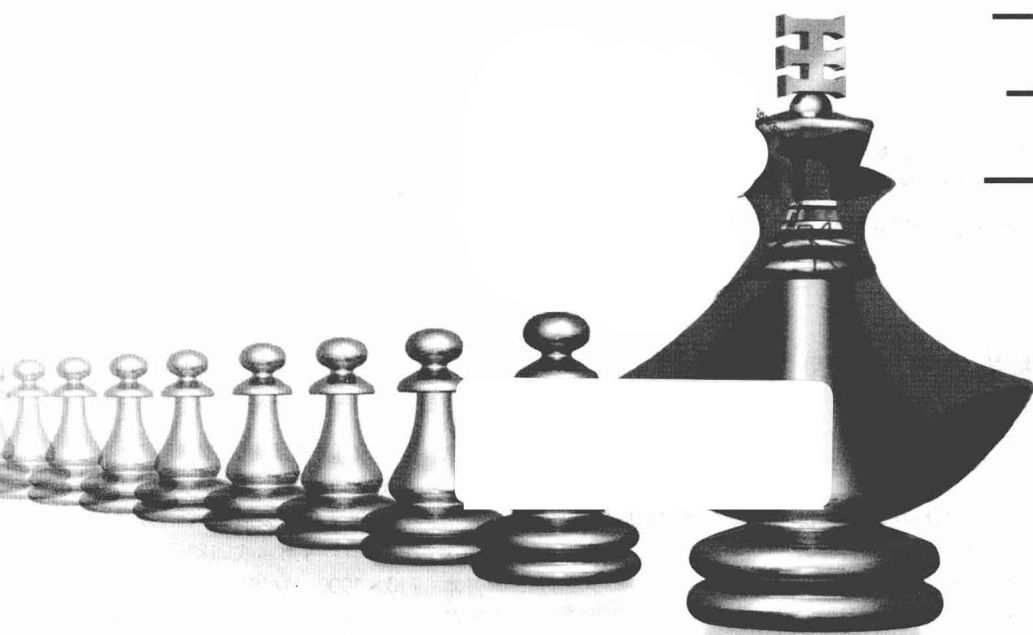
著

从功成身退的搜狐总编辑到视频网站酷6的创立者
再到创建并担任中欧创业与投资中心主任、创业学兼职教授
李善友不同角色演绎各自精彩
并倾力分享十几年来积淀厚重的管理心得、职场智慧与创业之道



内圣外王 话管理

李善友 著



上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

内圣外王话管理/李善友著. —2 版. —上海: 上海
远东出版社, 2012

ISBN 978-7-5476-0636-0

I. ①内… II. ①李… III. ①企业管理—文集
IV. ①F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 158070 号

策 划: 胡峙峰
责任编辑: 沈 岩 李巧媚
封面设计: 渲彩轩

内圣外王话管理

著者: 李善友

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 上海市印刷二厂有限公司

装订: 上海市印刷二厂有限公司

版次: 2012 年 7 月第 2 版

印次: 2012 年 7 月第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16

字数: 176 千字

印张: 13.25 插页 1

ISBN 978-7-5476-0636-0/F·482 定价: 33.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021-62347733-8555

序

寻找有根的智慧

2009年12月27日晚,我所创办的酷6网宣布了一个震惊业界的消息:我们跟盛大旗下的华友世纪合并,从而实现了曲线上市的目标。自此,我们成为全世界第一家上市的视频网站,也是国内第一个上市的Web2.0网站。这一消息甫出立即成为各大网站科技频道的头条,我的手机当天就被打爆(这不是比喻,是真的打爆了)。记者们的确不明白,而且感兴趣的是,酷6网仅仅创办3年多,在行业竞争中既不占天时,也没有地利,何以第一个突围出来实现了跨越式的发展?

坦率地说,我也不知道。2006年,国内有数百家视频网站,我是最后一个进入的,的确不占天时;有无数资金融入这个行业,其中10几家同行的资金都远远在我们之上,我们的确没有地利。长期以来,人们不是很看好酷6网,或者说看不懂酷6网。美国商业竞争中有个专有名词叫“underdog”,意指竞争中最后胜利的,不是那些表面上看起来光鲜风光的,也不是在初程遥遥领先的,而是那些默默无闻甚至大家不是很看好的。这是MBA案例

中一个令人困惑的现象。酷6网就是这样一个“underdog”。我所知道的是，我们虽然没有天时，没有地利，但是我们有的是“人和”。如果一定要给我们的创业找个类型的话，则可以归纳为“价值观创业”。我们能够走到今天，后发制胜，是因为我们有自己秉承的价值观。

第一，坚韧不拔。

苏东坡说：“古之立大事者，不惟有超世之才，亦必有坚忍不拔之志。”自创业以来，我仔细数过，我们一共有过八次生死坎，是那种过不去就死的坎。但我和我的团队像许三多一样，不抛弃，不放弃，经历了别人难以忍受的孤独和困苦，终于走了出来。我的同事说，Kevin（笔者英文名）可能是他一辈子见过的最坚韧的人。这话有点过，但创业本来就是一事不成一场空的游戏，失败是正常的，成功是偶然的，对于领导者来说，创业更是孤独寂寞的，没有坚韧不拔的精神是不可能走过来的。

第二，与人为善。

“仁”是《论语》中最重要的一个字，也是儒家思想的核心。孔子对“仁”有个基本界定：“己欲立则立人，己欲达则达人。”不同宗教学派之间的基本价值观其实都是一样的，佛教对菩萨的要求几乎跟儒家对君子的要求达到惊人的一致：“自立立人，自觉觉他。”我想，这两句话可以构成为人的基本伦理底线，这个底线其实也不是多么难，电影《无极》中就有这样一句台词：“跟我走，有肉吃。”你吃肉，也得让跟着你的人有肉吃啊！我想，正是由于我们秉持这种伦理底线，在危难的时候，团队仍然不离不弃跟着我们，我们的伙伴们总是在关键时刻伸出援助之手。

第三，平衡论/相对论。

我坚信，这个世界是个变化的世界。但是，大化流行，有一样东西是不变的，那就是支撑这些变化的基本规律，我认为这个基本规律就是平衡论，或者说相对论。老子说：“反者道之动。”在道家看来，任何事物之中都蕴含着它的对立面，而且两者是完全平衡的。当一个事物发展到极点的时候，也

是这个事物向对立面转化的时候。所谓相反相成，物极必反是也。

我早期相信绝对论，追求完美，认为人只要努力，就一定能够达到自己的目的。后来才知道，这个观点是错误的，而且它给我人生和心理带来很多纠结。当我接触到平衡论、相对论的时候，我心里豁然开朗，不但做事情比以前顺利很多，心情也畅快了许多，不再纠结于一时一事。比如，当我面临极大压力、困难和不顺利的时候，我明白，一个人的顺利和不顺利是平衡的，终其一生来说，一个人的好运气和坏运气是一样的，一个人在厄运时放弃了努力，也意味着放弃了即将来到的好运气。而且我坚信，一个人面临的困难、挫折越多，意味着这个人未来的成就越高。上帝想给你一样好东西的时候，一定是首先给你一样坏东西。如果你能够开开心心地把坏东西处理好，好东西自然就来了。

我不一定相信轮回，但我坚信因果。一个人做好事的时候，不要求回报，更不要求当时的回报。如果一个人做了坏事情，或者做了一点好事却得到远高于自己应得的回报，那么未来一定有不好的事情甚至灾难在等着他。如果一个人做了好事，别人尚且诽谤他，打击他，用佛家语言，这个人是在积阴德，或者用小的业障偿还以前做过的大的过失，所以不要有挫折感，因为他未来一定能够得到超越他想象的福报。

2002~2004年我在中欧国际工商学院读EMBA，此后开始学习中国传统文化。当我开始认真地读《论语》的时候，我发现这本以前我根本读不进去的书，里边蕴藏了这么多的智慧！我宛如开启了一扇窗户，一扇通往另外一个心灵和智慧世界的窗户。曾听北京大学哲学系一个老师阐释“智慧”的定义：所谓智慧，就是简单朴素一以贯之的人生态度。中国有5000年的文明史，建立在传统智慧之上的人生智慧，才是真正的有根的智慧。我的人生理想，就是在传统和现代之间架构一座桥梁，以传统智慧为本，以现代企业管理为用，建立一套完整的具有中国特色的企业管理之路。而在把这些智慧介绍给别人之前，我首先自己要信仰之，受用之。我想，我的职业

道路能够走到今天，酷6网能够这么快成功上市，与此不无关系吧！

恰逢中欧国际工商学院15周年校庆，我荣幸地被学校评为中欧杰出校友之商业新锐奖，心里感到非常惶恐和意外。中欧出版部的老师也屡次约我，希望我把过去写过的一些管理的感受结集，出一本书，作为给中欧15周年校庆的一份礼物，因此感到更加惶恐和不安。我并没有做出什么成绩，出书可是一件极为重要的大事啊，是那些真正有学问的人才能够做的事情，我何德何能，哪敢出什么书啊？！但既然中欧的老师鼓励我，就当是读书的学习笔记吧，写出来跟大家分享，也让大家批评，对自己也是个进步的机会。勉从之，诚惶诚恐，战战兢兢。

是为序。

2009年12月27日，北京去广州的飞机上

目 录

CONTENTS

序 寻找有根的智慧 / 1

1 管理之道 / 1

内圣外王领导力 / 3

无为而治与中国式企业管理 / 12

先人后事 / 29

用师者王 / 35

CEO 是干什么的 / 38

2 创业感悟 / 43

孙悟空是最优秀的创业者 / 45

我们如何选择创业者 / 49

坚忍不拔之志 / 59

斯托克代尔悖论 / 63

冬天,我们必须自己播种 / 68

3 学习心得 / 73

学习之学习 / 75

三天不学习,就要饿肚皮! / 79

你为什么不能当处长 / 84

本分事,平常心,自在人 / 88

让聂卫平踢球,让郝海东下棋 / 97

4 职场故事 / 103

我是我的老板 / 105

老板都是傻瓜,但不要绑架他 / 112

如何向老板申请加薪——浅谈我的用人观 / 117

如何快速晋升——浅谈职业生涯规划 / 124

从能做的事做起,做越来越多的事 / 130

铁扇公主的扇子与人的舌头 / 135

5 传统智慧 / 141

掌上千秋史,胸中百万兵 / 143

“7 Habits”与中国传统思想 / 149

儒家思想框架图 / 155

道家思想框架图 / 167

法家思想框架图 / 180

附录 / 191

商亨人和 / 193

1 管理之道



内圣外王领导力

什么叫领导力(leadership)? 翻开 MBA 书籍,对领导力的定义比比皆是。比如,“影响一个团队完成既定目标即为领导力”就是常见的几个定义之一。我的定义与此不同,我认为领导力就是“内圣外王”。

“内圣外王”这四个字不是我随便挑出来的,梁启超曾经说过:“‘内圣外王之道’一语包举中国学术之全体,其旨归在于内足以资修养而外足以经世。”梁先生给这四个字的评价多高啊,“内圣外王”是中国学术的全部!内,自我的修养;外,成就一番事业,这就是领导力。我们讲过佛家“体”和“用”的道理,“体”是一个事物内在的本质,是它自己跟自己的关系,“用”是一个事物外在的用途,是它跟别人的关系。内圣指领导力之“体”,外王指领导力之“用”(图 1.1)。

那么,“内圣外王”的具体含义是什么呢?我们来看一下中国文化中另外重要的四个字:修齐治平。“修齐治平”出自《礼记·大学》:“古之欲明明德于天下者,先治其国;欲治其国者,先齐其家;欲齐其家者,先修其身;欲修其

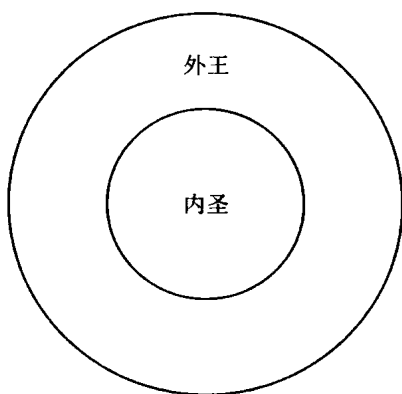


图 1.1 内圣外王领导力

身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。格物而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。其本乱而末治者，否矣。”

无论你是皇帝老子还是普通百姓，都要以修身为本，不修身就会失去为人的根本，失去根本或根本不牢，就谈不上建功立业！只有不断修身进德，才可以齐家，才可以治国，才可以平天下。

近代学者熊十力根据《大学》以“修身”为本，而进一步以“格物”、“致知”、“正心”、“诚意”为“内圣”功夫，“齐家”、“治国”、“平天下”为“外王”功夫。他说：“君子尊其身，而内外交修，格、致、正、诚，内修之目也。齐、治、平，外修之目也。国家天下，皆吾一身，故齐、治、平皆修身之事。”

古人很有意思，“正心诚意”是修身，“齐家治国平天下”也是修身，前者内修，后者外修而已。也就是说，无论你取得多大的功业，当了多大的官，赚了多少钱，这些并不是目的，而是手段，目的还是为了修身！今人读来，固然有些失于迂腐，但是比起那些把权、钱、享受当作目的和最好追求而失去了自我的人，这个“迂腐”实在好上百倍！

我们把“格物”、“致知”、“正心”、“诚意”这四个词暂且放在一边(不是不讲,而是对于一般人来说理解起来更困难),先专注于人们比较熟悉的“修齐治平”四个字,“修身”即为内圣(其实还应该包括“格物”、“致知”、“正心”、“诚意”),“齐家、治国、平天下”即为外王。所谓“内圣外王领导力”,就是“修齐治平”领导力。“修齐治平”是有逻辑顺序的,修身之后齐家,齐家之后治国,治国之后平天下,这是由内而外的,没有修身就不能齐家、治国、平天下(图 1.2)。

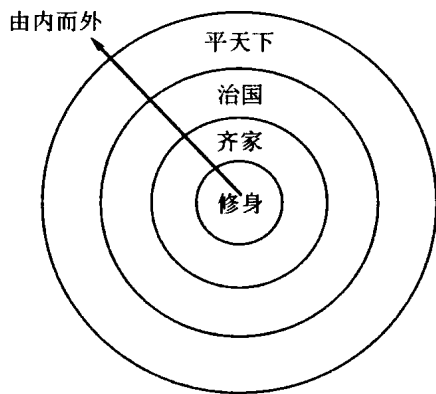


图 1.2 修齐治平：领导力四层次

我们用现在的语言定义一下“修齐治平”。一定要讲“治国平天下”的话,离我们太远,够不着,没有借鉴意义。我们可以转换一下,“修身”可以定义为“personal leadership”,就是自我领导,或者说是“自我人格完善”;“齐家”可以定义为“interpersonal leadership”,或者说“团队精神修炼”,讲的是如何与人相处;“治国”可以定义为“managerial leadership”,或者说“领导下属”,是对人的领导能力;“平天下”可以定义为“organizational leadership”,或者说“组织管理”,就是管理一个组织/部门的能力,其中包括人员领导和业务管理。这四个层次,也是由内而外的(图 1.3)。

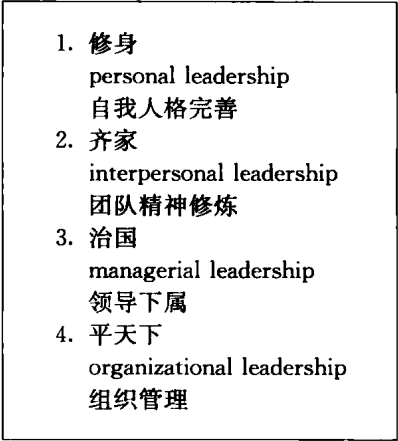
- 
1. 修身
personal leadership
自我人格完善
 2. 齐家
interpersonal leadership
团队精神修炼
 3. 治国
managerial leadership
领导下属
 4. 平天下
organizational leadership
组织管理

图 1.3 “修齐治平”的现代语言诠释

通过这种转换,“修齐治平”也就有了现代企业管理的应用意义,这也就是我要定义的“内圣外王领导力”的四个层次。再次借用“体”和“用”的概念定义领导。领导的“体”就是内圣,内容就是修身,逻辑顺序是“由内而外”,想跟别人好好相处,先做到能够领导好你自己,进行自我人格修炼。领导的“用”就是外王,内容就是齐家、治国、平天下,逻辑顺序是推己及人,领导别人其实是领导自己的外延,把自己能够做到的外推到去要求别人,能够与人进行团队合作,然后才能领导下属,最后达到管理一个组织或者部门的状况。

现代企业管理和 MBA 中,对领导力的定义一般都偏向于领导力之“用”,很少有人讲领导力首先是领导人自己的修身,只有中国人传统定义的领导力才把修身放在外用之前的基础地位。的确,如果自己不修自己的身,怎么能领导好别人呢?一个品行不正的人怎么可能对下属有影响力呢?人们有可能因为你的 title(头衔)和由于你给别人发工资而怕你,但这不是领导力,只是你的职务权威而已。可是有太多太多人习惯于把职务权威等同于领导力了。

接下来一个问题是如何做到“修齐治平”。有什么关键的原则呢？（注意，我用的是“原则”而不是“技巧”，我定义的领导力是“道”非“术”，讲原则而不讲技巧。）领导力的“体”是自我人格修炼，就是“修身”，兼而与人相处建立团队精神就是“齐家”，我们可以把这个过程定义为“修己以敬”。这个词出自《论语》。子路问孔子如何做君子，孔子回答说，“修己以敬”，“修己以安人”，“修己以安百姓”。如果想领导好老百姓、领导好周围的干部，首先要做的是修炼自己。只有修炼好了自己，才可以去领导别人、管理别人。这个概念和逻辑顺序跟我们上边讲的顺序是一模一样的，所以我们选“修己以敬”这四个字作为修炼领导力之“体”的过程。“修己以敬”有三个原则，就是“知、仁、勇”。这三个字也出自《论语》，孔子在《论语》里有两三次提到这三个字，都是对君子的定义，“知”就是“知者不惑”，“仁”就是“仁者不忧”，“勇”就是“勇者不惧”。这三个字就是自我修养的三个原则，所以我把它们挑出来作为内圣的方法，就是知者不惑、仁者不忧、勇者不惧。

我也不是随机选择这三个字，它们其实跟现代的管理词汇很相关。我们都听说过“3Q”或者说“三商”：IQ(Intelligence Quotient)，即智商，指一个人对科学知识的记忆多少和对知识的思维及理解能力；EQ(Emotional Quotient)，即情商，指一个人自我情绪控制和对团队关系的运作能力；AQ(Adversity Quotient)，即逆境商数，或者叫胆商，是一个人面对逆境的抗压能力。我们用这三个指标来定义人才，甚至选拔和培养人才。但是，再仔细看一下，IQ不是可以对应“知”，EQ不是可以对应“仁”，AQ不是可以对应“勇”吗？我们以后会详细阐述“知、仁、勇”。我们把孔子对君子要求的三个原则轻轻一转化，就成了现在企业领导人提高自我修养方面的三个核心原则和方法。

内圣是修身兼与人相处；外王是选拔人才、领导别人，可以对应治国这个层面，治国之后进而领导组织叫做平天下，我们可以把外王这个过程定义为“先人后事”。这四个字来自于我非常喜欢的一本管理书——《从

优秀到卓越》^①，原文对“先人后事”的定义是：“把合适的人请上车，让他们各就其位，让不合适的人下车，然后才决定把车开向哪里。”这是我非常欣赏的一段话，管理哲理丰富，“先人后事”也是我在管理上最常用的几句话之一。当把团队建立起来之后，你要做两件事情：一是抓住关键事项，亲自处理，就是我常说的刺猬优势；另外就是领导你的下属。领导下属又有什么原则呢？这里我引入三个字：君、亲、师。也就是领导你的下属有三个原则，或者说要扮演三个角色：第一个叫“为之君”，第二个叫“为之亲”，第三个叫“为之师”。“为之君、为之亲、为之师”是从“天、地、君、亲、师”来的，这五者是古时人们最敬畏的。也就是说，作为一个人，你一定要敬天、敬地、敬君、敬亲、敬师。天地以外，就是君、亲、师。反过来讲，对你的下属你无非是要“为之君”、“为之亲”和“为之师”，这是领导力外用的核心原则。

“天、地、君、亲、师”这五个字可不是随便来的。另外，“君、亲、师”的确代表了三种迥异的领导风格。“君道”指的是职务权威，讲的是纪律性和执行力，领导人指挥、命令下属按照他的意图做事，或者叫先事后人；“亲道”指的是非职务权威，讲的是情感和信任，领导人首先选定下属，然后创造良好的条件让下属自己去思考并做事情，或者叫先人后事；“师道”指的是领导人自己知道怎么做事，可是他却教会下属，然后让下属自己去完成任务，这是更高一级的领导力要求，也是我们常说的“leader as coach”的道理。除了这三种领导风格和领导方式，你还可以在同一个逻辑层面上找出其他方式吗？

由此可见，“修己以敬”就是领导者的“体”，“先人后事”是领导力的“用”。“修己以敬”是“先人后事”的基础（图 1.4）。

用孔子的话来解释这个图。孔子说：“无为而治者，其舜也与？夫何为哉？恭己正南面而已矣。”（《论语·卫灵公》）舜的领导方式是“无为而治”，

^① [美]吉姆·柯林斯. 从优秀到卓越. 中信出版社, 2006.