

小成语 大管理

张兆端◎编著



中华文化之瑰宝 管理智慧之锦囊

成语是一种精巧别致的文化快餐，古老而又崭新，随时翻阅就可以进入一片幽深而宽阔的精神世界，能使人们在轻松愉快的阅读中获得管理智慧与情感的陶冶。

中国文化博大精深，源远流长，汉语成语作为历史的缩影、文明的积淀、语言的精华和智慧的结晶，在世界文化史中独树一帜，是中华民族文化的瑰宝，是汉语言文化园地中的艺术奇葩。从众多的常用成语中精心梳理出包含新中华传统管理思想、智慧及方法论的成语，紧密结合现代管理科学和管理实践进行阐释。



群众出版社

小成语 大管理

中华文化之瑰宝 管理智慧之锦囊

张兆端 编著

群众出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

小成语大管理 / 张兆端编著. —北京: 群众出版社, 2012. 1
ISBN 978 - 7 - 5014 - 4937 - 8

I. ①小… II. ①张… III. ①汉语—成语—通俗读物②管理学—通俗读物 IV. ①H136. 3 - 49②C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 234199 号

小成语 大管理
张兆端 编著

出版发行: 群众出版社
地 址: 北京市西城区木樨地南里
邮政编码: 100038
经 销: 新华书店
印 刷: 北京通天印刷有限责任公司

版 次: 2012 年 1 月第 1 版
印 次: 2012 年 1 月第 1 次
印 张: 16
开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/20
字 数: 428 千字

书 号: ISBN 978 - 7 - 5014 - 4937 - 8
定 价: 45.00 元

网 址: www.cppsups.com.cn www.porclub.com.cn
电子邮箱: zbs@cppsu.com zbs@cppsu.edu.cn

营销中心电话: 010 - 83903254
读者服务部电话 (门市): 010 - 83903257
警官读者俱乐部电话 (网购、邮购): 010 - 83903253
公安业务分社电话: 010 - 83905672

本社图书出现印装质量问题, 由本社负责退换
版权所有 侵权必究

编写说明

中华文化博大精深，源远流长。汉语成语作为历史的缩影、文明的积淀、语言的精华和智慧的结晶，在世界文化史中独树一帜，是中华民族文化的瑰宝，是汉语言文化园地中的艺术奇葩。成语是汉民族在长期的语言实践中逐步提炼而成的、简洁精辟的固定短语，它浓缩了中华民族博大精深的文化智慧，蕴涵着深厚的文化底蕴。成语的语言精炼，结构严谨，音律和谐，言约旨远，意蕴深邃。古往今来，成语被广泛地运用于人们的日常口语和书面语中，为丰富人们的生活添了文采。

成语的内涵非常丰富，人们从中可以了解到天文、地理、历史、文学、艺术、道德伦理、社会管理等诸多方面，其中蕴涵着中华民族文化各类思想和行为的趋向和准则，是汉民族文化心态的生动、可感的写照。中华民族五千年文明史的一个侧面就是五千年的管理史。在中华民族悠久灿烂的文化长河中，历代哲人、学者及管理实践者对于如何对人、社会以及人的实践活动进行有效的管理，都作出了各自的回答。其优秀成果所展现给我们的是一幅丰富多彩、深邃睿智的画卷，而其中有不少优秀的管理思想、智慧及方法即被浓缩在成语之中。

汉语成语数量众多。《成语探源辞典》（首都师范大学出版社）收成语 5000 多条，考据出处涉及中国古代文献 200 余种。《汉语成语考释词典》（商务印书馆）收成语 7600 余条，引证古代文献更是浩如烟海。《分类汉语成语大词典》（山东教育出版社）收成语 9400 条，按内容分成 50 类。《中华成语大辞典》（吉林文史出版社）收成语 12000 条。《汉语成语大词典》（中华书局）收录成语 17000 余条。另一部最新出版的《汉语成语大词典》（华语教学出版社）更是收录古今常见、次常见成语 24000 余条，其中新增成语 7000 余条。成语的来源是多方面的。有的源于神话传说，如“八仙过海，各显其能”；有的源于寓言故事，如“愚公移山”；有的源于历代经典文献，如“无为而治”、“以人（民）为本”；有的源于历史事件，如“三顾茅庐”；有的源于文人作品，如“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”；有的源于外来文化，如“盲人摸象”，等等。这些成语都从不同的侧面体现着一定的管理智慧。

本书从众多的常用成语中精心梳理出包含着中华传统管理思想、智慧及方法意蕴的成语，紧密结合现代管理科学和管理实践进行阐释。全书包括：管理哲学、人（民）本管理、战略管理；管理精神、管理道德、文化管理、创新管理、民主管管理、权变管理；基础管理、简单管理、精细化管理、危机管理、谋略管理、学习型组织等若干大类。内容涉及治国理政、经济管理、组织及企业管理、个人人生管理等诸多方面，对每个成语均按照先“说成语”（包括拼音、释义、出处、故事），后“话管理”（包括管理内涵、案例）的体例，遵循“古为今用，洋为中用”的原则，从讲解成语文化入手，落脚于挖掘其管理价值上。

目前，有关管理学理论的一般图书和各种各样的汉语成语词典多有出版，但尚未发现探讨汉语成语中蕴涵的管理智慧或从管理学角度解读汉语成语的知识读本。无疑编写出版这样一本《小成语 大管理》，既是一种研究汉语成语文化的新探索，也能够为广大读者学习管理知识提供一种新的趣味性载体。成语是一种精巧别致的文化快餐，古老而又崭新，随时翻阅就可以进入一片幽深而宽阔的精神世界，能使人们在轻松愉快的阅读中获得管理智慧与情感的陶冶。既然是一种新探索，书中定会有某些不当之处，敬请读者批评指正。同时，在编写过程中，作者查阅了大量汉语成语词典，借鉴了国内外管理学界的许多理论与案例资料，在此向有关著译者一并表示衷心感谢！

张兆端

2011 年 6 月

目 录

CONTENTS

一、管理哲学

——管理的基本法则

道法自然——管理的最高法则	2
无为而治——管理的最高境界	3
若烹小鲜——治国理政的艺术	4
庖丁解牛——得理方能应手	5
中庸之道——把握管理之度	7
和而不同——人类生存的法则	9
天时地利人和——和合管理要旨	11
刚柔相济——胡萝卜加大棒	13
自强不息——中华民族的基本精神	14
物极必反——善于“创造性破坏”	16

二、人（民）本管理

——管理的核心理念

利用厚生——增强组织的使命感	20
休戚相关——关注相关利益者	21
以人为鉴——管理“三鉴”助发展	23
近悦远来——培养与吸引并重	24
贤者在位，能者在职 ——审时察用而备官	26
伯乐相马——在赛马中相马	27
人尽其才——人人是人才	29
应天顺人——以“养人之道”养人	31
八仙过海，各显神通 ——人才需要优化组合	32
独木不林——加强管理团队建设	33
千军易得，一将难求 ——关键是领军人物	34
楚材晋用——留才与引才并重	36
老马识途——姜是老的辣	38
兔死狗烹——善待有功之臣	39
因任授官——干部宜量才而用	41
借风使船——不求所有但求所用	43

三、战略管理

——谋划全局指导长远的艺术

运筹帷幄——搞好战略筹划	46
高瞻远瞩——眼光决定事业	47
胸怀大志——胸怀是被冤枉大的	49
瞻前顾后——螳螂捕蝉黄雀在后	50
韩信将兵，多多益善 ——明“将”“帅”之道	52
大象无形——太上不知有之	53
独当一面——提高中层干部执行力	54
韬光养晦——始终做好自己的事	55
趋利避害——合于利而动	57
合从连衡，纵横捭阖 ——构建战略联盟	59
二者不可得兼——有舍才有得	62
以点带面——善于推广典型经验	63

四、管理精神

——管理的意志和气度

励精图治——振奋精神锐意进取	66
卧薪尝胆——有志者事竟成	67
愚公移山——催人奋进的故事	68
锲而不舍——功到自然成	70
慎始慎终——行百里者半九十	71
矢志不渝——信仰就是力量	72
鼓足干劲，力争上游 ——追求卓越的理想目标	73
不折不扣——没有任何借口	75
舍我其谁——敢当勇者胜	77

五、管理道德

——管理者德性修养

自以为能——领导者的最大悲剧	80
仁者不忧，智者不惑，勇者不惧 ——培养高尚的领导品格	81

众星拱北——德高望重方吸引人	82
上善若水——水利万物而不争	84
身体力行——喊破嗓子不如甩开膀子	85
上有所好，下必甚焉 ——领导作风是导向	86
以其人之道，还治其人之身 ——学会尊重他人	88
富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈 ——为政当有“大丈夫”精神	89
鞠躬尽瘁，死而后已 ——倡导奉献精神	90
动心忍性——注意培养“逆商”	91
海纳百川，有容乃大 ——领导要有容人容事之雅量	93
管鲍之交——举人用人皆无私	95
去甚去泰——舍弃过分奢望	97

六、民主管理

——科学管理的机制

集思广益——让组织各个层次都思考	102
兼听则明，偏信则暗 ——民主管理好作风	103
从谏如流 ——及时听取下级意见和建议	105
礼贤下士——尊重知识尊重人才	107
仁者见仁，智者见智 ——允许有不同看法	109
言者无罪，闻者足戒 ——以他人之言为鉴戒	110

七、文化管理

——管理的最高境界

内圣外王——内修文德外塑行为	114
潜移默化——润物细无声	115
志同道合——道不同不相为谋	117
生机勃勃——发挥“鲶鱼效应”	118
数典忘祖——不能搞文化虚无主义	120
兼容并包——借鉴一切文明成果	121
同心断金——人心齐泰山移	123
马首是瞻 ——做文化“牧师”和“园丁”	125
心悦诚服——培育非权力影响力	126

人同此心，心同此理 ——学会换位思考	128
-----------------------------	-----

八、创新管理

——管理发展的动力

革故鼎新——变革图新的发展理念	132
推陈出新——开发与淘汰并行	134
无中生有——无之以为用	136
独辟蹊径——走与众不同的路	138
不破不立——破旧才能立新	139

九、权变管理

——与时俱进的管理艺术

守经达权——原则性与灵活性结合	144
随机应变——做事要机敏灵活	146
当机立断——机不可失时不再来	148
守株待兔——不能因循守旧	149
南橘北枳——一切以客观规律为转移	151
东施效颦，邯郸学步 ——管理需要“本土化”	153
不管黑猫白猫，捉到老鼠就是好猫 ——能解决问题就是好方法	154

十、基础管理

——夯实管理的基础

工欲善其事，必先利其器 ——磨刀不误砍柴工	158
取长补短——“木桶原理”的启示	159
一屋不扫，何以扫天下 ——天下大事必作于细	160
调查研究——管理工作的基本功	162
名副其实——不做“短命”企业	163
逝者如斯夫——善于管理时间	166
不以规矩，不成方圆 ——尊重管理规则	167

十一、简单管理

——以简驭繁的管理艺术

删繁就简——简单管理事半功倍	172
约法三章——制度在精不在多	173
萧规曹随——持续发展靠接力	175
叠床架屋——组织结构简化	177
人浮于事——人事贵相宜	178

博士买驴——射箭要看靶子	180
言简意赅——说话要让人明确	182

十二、精细化管理

——细节决定成败

天下大事，必作于细——魔鬼在细节	186
马马虎虎——改革粗放式管理	187
行之有效——避免无效管理	189
见微知著——见叶落而知秋	191
千里之堤，溃于蚁穴	
——细节决定成败	192
精益求精——精益管理势在必行	193

十三、危机管理

——转危为安的管理艺术

盛衰兴废——牢记生命周期	198
安不忘危——明天很残酷	199
破釜沉舟——陷之死地而后生	201
化险为夷——危中觅机转危为安	203
釜底抽薪——解决主要矛盾	205
开诚布公——及时发布真实信息	206
流言止于智者——理性对待谣言	208
亡羊补牢——事后诸葛也需要	209

十四、谋略管理

——管理制胜的智慧

抱法处势——组织领导之法术势	214
----------------------	-----

以一持万——抓住关键的少数	215
不战而胜——不战而屈人之兵	217
兵无常势——管理无定式	220
奇正相生——以正合以奇胜	222
后发制人——注意发挥后发优势	224
名闻天下——起好企业名称	225

十五、学习管理

——组织创新的动力

上下同欲——建立共同愿景	228
学而不厌，海人不倦	
——学习型领导之职责	230
举一反三——学会多向思维	232
他山之石，可以攻玉	
——古为今用，洋为中用	234
授人以渔——方法比知识更重要	235
不知老之将至	
——发扬孔子“三忘”精神	237
博古通今，博览群书	
——为学要如金字塔	239
审思明辨——开展研究性学习	242
读书三到——心到眼到口到	244
读书三余	
——学习需要“挤”和“钻”	245



一、管理哲学——管理的基本法则

道法自然——管理的最高法则

无为而治——管理的最高境界

若烹小鲜——治国理政的艺术

庖丁解牛——得理方能应手

中庸之道——把握管理之度

和而不同——人类生存的法则

天时地利人和——和合管理要旨

刚柔相济——胡萝卜加大棒

自强不息——中华民族的基本精神

物极必反——善于“创造性破坏”

道法自然

——管理的最高法则

【说成语】

成语：道法自然

拼音：dào fǎ zì rán

释义：道：事物的本源，运行法则、规律；法：效法；自然：事物本来的样子、状态。道的法则是效法自然。

出处：《老子》第二十五章：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”

故事：子独不见狸狌乎？

《庄子·逍遥游》中，庄子对惠子说：“先生你没看见过野猫和黄鼠狼吗？低着身子匍伏于地，等待那些出洞觅食或游乐的小动物。一会儿东，一会儿西，跳来跳去，一会儿高，一会儿低，上下蹿越，不曾想到落入猎人设下的机关，死于猎网之中。再有那牦牛，庞大的身体就像天边的云；它的本事可大了，不过不能捕捉老鼠。如今你有这么大一棵树，却担忧它没有什么用处，为什么不把它栽种在虚无的乡野，栽种在无边无际的旷野里，悠然自得地徘徊于树旁，优游自在地躺卧于树下。大树不会遭到刀斧砍伐，也没有什么东西会去伤害它。虽然没有派上什么用场，可是却不用担心会有什么灾祸！”

惠子认为庄子的理论如“樗树大而无用”，其实仍没有吸取之前的教训，犯了同样的错误。于是庄子继续举例来教导和反驳，并用野猫和黄鼠狼暗讽惠子这类人，自以为聪明，却容易被小聪明所误。暗指你惠子这样的人锋芒得很，当魏王的相，结果却被张仪赶跑了。而“我”独善其身，顺其自然，日子过得很悠闲，也没有烦恼。

【话管理】

人法地，地法天，天法道，道法自然

《老子》第一章曰：“有物混成，先天地生。寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天地母。吾不知其名，字之曰道，强为之名曰大。大曰逝，逝曰远，远曰反。故道大，天大，地大，人亦大。域中有四大，而人居其一焉。人法地，地法天，天法道，道法自然。”

意思是：在天地存在以前，就有一个东西浑然而成。它无形、无体、无声；既看不见，又听不到，摸不着。它不生不灭，独立长存，

且永不改变；周行天下，不觉倦怠，而无所不在。世上的一切事物，无不靠它才能生生不息，它可以说是万物的母体了。

这样玄妙的东西，我实在不知道它的名称是什么，勉强把它叫做“道”，再勉强命名为“大”。它广大无边而周流不息，周流不息而伸展遥远，伸展遥远而又能返回本源。所以说，道是最大的；其次是天；再则为地；次则为人。宇宙中的四大，人也是其中之一。但这四大显然是各有范围，各有差别等。人为地所承载，所以人当效法“地”；地为天所覆盖，所以地当效法“天”；天为道所包含，所以天当效法“道”；道以自然为归，所以道当效法“自然”。

《老子》第四十二章曰：“道生一，一生二，二生三，三生万物。万物负阴而抱阳，冲气以为和。人之所恶，唯孤、寡、不谷，而王侯以为称。故物或损之而益，或益之而损。人之所教，我亦教之。强梁者不得其死。吾将以为教父。”老子认为，道是万物化生的总原理，无极生太极，太极生阴阳，阴阳二气相交而生第三者，如此生生不息，便繁衍了万物，因此万物秉持阴阳二气的相交而生，这阴阳二气互相激荡而生成新的和谐体，始终调养万物。人所厌听的是孤、寡、不善，而侯王却以此自称，那是因为得道的侯王深明道体的缘故。任何事物，表面上看来受损，实际上却是受益，表面上看来得益，实际上却是受损。因此，人生在世，应遵道而行，不可仗恃自己的力量向大自然逞强，否则定得不到善终。前人教给我这个道理，如今我也拿来转教别人，并以此作为“戒刚强”的基本要义。

同样，现实社会中，我们无论是从事管理，还是打点个人人生，也都应当秉持“道法自然”的最高法则，自觉遵循规律，顺其自然，自然而然地推进事业、完善人生，绝不能违背规律而盲目从事，不去使莽力干那些力所不及的事，尤其不要去干那些伤天害理的事情。日本“经营之神”松下幸之助总结经验说：“可成必可成，不可成必不可成，顺其自然地努力，才会皆大欢喜。”在实际工作中，我们往往会为了一件根本就不可能成功的事绞尽脑汁地设计方案，使用各种策略，竭尽自己的努力去达成任务。但是，结果却是以失败告终，引起不满与摩擦，不仅使自己心情大受影响，而且也会无形中迁怒于别人，造成人际关系紧张。因此，我们每个人在做事时最好能集中我们的心神，顺其自然而行。这种全神贯注、精益求精的态度，于事必须能有所成。这样一来，不论是自己或是他人，都能皆大欢喜，在融洽的人际环境中快乐地生活和工作。

●案例：经营企业靠王道

在中国，相当多的经营者崇尚大，崇尚“霸”，走的是“霸道”。所以中国偌大的市场广泛实践着的其实只有产品盈利和规模盈利模式。没有品牌盈利模式的一个关键是品牌被用做宣扬企业家的“霸道”了。而我们也可以看到另外一些具有“思想者”性格的企业家，如海尔的张瑞敏（深爱老子学说，追求“宠辱不惊”），联想的柳传志（崇尚“谋”与“行”），华为的任正非（崇尚“狼獾组织”学说）等，这些都是“道法自然”。这些人具备另外的四个性格特征：诚实、觉察、自由、信赖。这些人崇尚“王”，走的是“王道”。“王道”尊重规律，讲究多元。因此能够建设真正的品牌盈利模式，愿意尝试多样的经营思路。

2001年11月，柳传志接受《北京青年报》采访时说过：“没有家族的‘家族企业’要求企业经营者从一开始就要有牺牲精神。联想控股没有特别提出过‘亲情文化’，我一直特别强调把个人追求融入企业发展之中。元庆他们也曾经提过‘狼性文化’，我不是很同意，在我看来，经营企业靠的是‘王道’而非‘霸道’。”“霸道”容易自以为是，很难长久。

无为而治 ——管理的最高境界

【说成语】

成语：无为而治

拼音：wú wéi ér zhì

释义：无为：遵循自然的法则而不妄为；治：治理。自己不妄为而使天下得到治理。原指舜当政的时候，沿袭尧的主张，不做丝毫改变。后泛指以德化民。

出处：《论语·卫灵公》：“无为而治者，其舜也与？”

故事：无为而治的舜

古时，舜品德高尚，尧派他来管理天下。当时中原到处是洪水，以前尧派鲧去治理洪水，9年后失败了，舜就派鲧的儿子禹去治水。禹果然不负众望，13年后平息了洪水。舜和尧一样，对老百姓很宽厚，多采用象征性的惩罚，犯了该割掉鼻子罪的人，让他穿上褐色衣服来代替；应该砍头的人只许穿没有领子的布衣。

为了让老百姓懂得乐舞，舜派夔到各地去传播音乐。有人担心夔一个人不能担当重任，舜说：“音乐之本，贵在能和。像夔这样

精通音律的人，一个就足够了。”夔果然出色地完成了任务。

孔子赞叹道：“无为而治，说的正是舜啊！他自己需要做的，只要安安静静坐着而已。”

【话管理】

无为而治的管理理念

“无为”作为一种政治原则，在春秋末期已经出现。使“无为而治”系统化而成为理论的是《老子》。“无为而治”的理论根据是“道”，现实依据是变“乱”为“治”；“无为而治”的主要内容是“为无为”和“无为而无不为”，具体措施是“劝统治者少干涉”和“使民众无知无欲”。

老子认为天地万物都是由道化生的，而且天地万物的运动变化也遵循着道的规律。那么道的规律又是什么呢？老子说：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”可见，道的根本规律就是自然，即自然而然、本然。既然道以自然为本，那么对待事物就应该顺其自然，无为而治，让事物按照自身的必然性自由发展，使其处于符合道的自然状态，不对它横加干涉，不以有为去影响事物的自然进程。也只有这样，事物才能正常存在，健康发展。所以在道家看来，为人处世，修心炼性，都应自然无为为本，避免有为妄作。

当然，无为而治的“无为”，决不是一无所为，不是什么都不做。其实所谓“无为”是不妄为，不随意而为，不违道而为。相反，对于那种符合道的事情，则必须以有为为之。但所为之，都应是出自事物之自然，无为之为发自自然，顺其自然；是自然而为，而不是人为而为。所以这种为不仅不会破坏事物的自然进程和自然秩序，而且有利于事物的自然发展和成长。同样，治国安邦、管理组织亦应遵循客观规律，顺势推行，不能热衷于搞大轰大嗡的运动主义、形式主义等短期行为。那样只能是劳民伤财，收效甚微。

将无为而治的理念转化运用于现代管理之中，具有重要的现实意义。首先，提倡一种自然化的管理之道。就是要求管理者要遵循自然规律，严格按规律办事；要善于因势利导，顺其自然，为当为之事，不为不当为之事。其次，提倡一种人性化的管理之道。尊重人性，尊重和实现人的价值，这是任何一个时代的管理者、任何一项管理工作都应考虑的一个核心问题。道家哲学告诉我们，实施管理工作既不能违背

自然之道，也不能违背人道。尊重人、关心人、培养人、规范人、发展人、服务人、激励人，是管理工作的根本目的。再次，提倡一种“抓大放小”的领导策略。在任何一个组织中都有着不同的管理层级。一般说来，上层领导的工作是宏观的全局性的，主要是制定大政方针、谋划发展战略、把握发展方向，而非事无巨细。只有在小事上“无为”，才能在大事上更好地“有为”。而作为基层的管理者则应在大事上明白，在职责内的小事上“有为”。总之，处理好“为”与“不为”的关系，有所为、有所不为，是领导者应掌握的管理艺术。

松下幸之助认为，无论任何事情，做到不用心机，才是最好的境界。这种境界也就是无为而治。你可能有过这样的体验：自己计划反复推敲，制定了一份近乎完美的计划，执行后原以为胜券在握，结果却以失败告终，令你百思不得其解。为什么会这样呢？其实原因很简单，就是因为你太重视技巧了，忽视了做事的本质，成了为技巧而技巧，哪有不失败的道理。松下告诫世人：“太运用技巧、心机，反而容易失败；即使成功，也是不入流的手法。”其所谓“不用心机”，乍听之下，似乎非常好懂，然而要想真正体会把握它的内涵，顺其自然地行事，则是需要过人的领悟与锻炼才能做到的。

●案例：无为的唐僧，和谐的团队

2001年马云在厦门会员见面会上的演讲中指出：中国人认为最好的团队是“刘、关、张”的团队，还有赵子龙、诸葛亮，这样的团队真是“千年等一回”。我们认为世界上最好的团队是唐僧团队。唐僧是领导，也是最无为的一个，唐僧迂腐得只知道“获取真经”才是最后的目的，孙悟空脾气暴躁却有通天的本领，猪八戒好吃懒做但情趣多多，沙和尚虽中中庸庸却任劳任怨地挑着担子，这样的团队无疑“比一个唐僧三个孙悟空”的团队更能精诚合作、同舟共济。这就是团队的精神，有了猪八戒才有了乐趣，有了沙和尚就有人担担子，少了谁也不可以，互补、相互支撑，关键时也会吵架，但价值观不变。我们要把公司做大、做好。阿里巴巴就是这样的团队，在互联网低潮的时候，所有的人都往外跑，但我们是流失率最低的。

2003年马云在接受《财富人生》节目采访时说：“从第一天我就不想控股。一个CEO，一个公司的头儿绝对不能用自己的股份来控制这家企业，而是应该用智慧、胸怀、眼光来管理领导这家企业。如果所有的人是因为你控股而跟着你，这没有意义。所以我在这公司的建设过程中，不让任何一个人、任何一个机构、

任何一个投资者来控制这个公司，大家采取科学合理的管理。”这就是马云做“唐僧”的学问。

在2007年《中国企业家》举办的“25位最有影响力的企业领袖”颁奖典礼上，柳传志是马云的颁奖嘉宾，当主持人问柳传志对马云的看法时，柳传志说马云有4件事让他觉得了不得：“第一个是对于阿里巴巴业务的战略布局；第二个是他这个网络服务企业对于文化的深刻重视；第三是他的谈吐；第四就是这次阿里巴巴上市以后，我在报纸上看到他把那么多的股份留给了他的同伴分享，自己只得5%，这个胸襟，这个志向，我都觉得了不得。虽然他比我年轻得多，但是我要真诚地向他学习，他很值得尊敬。”

若烹小鲜 ——治国理政的艺术

【说成语】

成语：若烹小鲜

拼音：ruò pēng xiǎo xiān

释义：烹：煎、煮之意；小鲜，即小鱼。治理大国就好像煎（煮）小鱼一样（不要经常翻动）。意为治理大国要像煮小鱼一样。煮小鱼，不能多加搅动，多搅则易烂，比喻治大国应当无为。后常用来比喻轻而易举。

出处：老子《道德经》第六十章：“治大国，若烹小鲜”。《诗经·桧·匪风》毛传云：“烹鱼烦则碎，治民烦则散，知烹鱼则知治民。”《韩非子·解老》篇：“事大众而数摇之，则少成功；藏大器而数徙之，则多败伤；烹小鲜而数挠之，则贼其泽；治大国而数变法，则民苦之。是以有道之君贵静，不重变法。故曰：‘治大国者若烹小鲜。’”唐玄宗注曰：“烹小鲜者，不可挠，治大国者不可烦，烦则伤人，挠则鱼烂矣……此喻说也。小鲜，小鱼也，言烹小鲜不可挠，挠则鱼溃，喻理大国者，不可烦，烦则人乱，皆须用道，所以成功尔”。宋徽宗注曰：“事大众而数摇之，则少成功；藏大器而数徙之，则多败伤；烹小鲜而数挠之，则溃，治大国而数变法，则惑……”

近义词：如烹小鲜

故事：治国如同做菜

伊尹见商汤是个贤德的君主，便向他提出自己的治国主张。一次，伊尹借商汤询问饭菜的事说：“做菜即不能太咸，也不能太淡，

要调好作料才行；治国如同做菜，既不能操之过急，也不能松弛懈怠，只有恰到好处，才能把事情办好。”商汤听了，很受启发，便产生重用伊尹之意。商汤和伊尹相谈后，顿觉相见恨晚，当即命伊尹为“阿衡”（宰相），在商汤和伊尹的经营下，商汤的力量开始壮大，想进攻夏桀。

伊尹建议商汤停止向夏桀进贡，看夏桀如何动作，以探测夏桀的实力。夏桀果然非常愤怒，征调九夷的兵力，要来伐商。伊尹当即劝商汤说：夏桀还能调动兵力，我们伐他的时机还未成熟。于是，商汤又向夏桀进贡。当伊尹看到时机成熟时，又一次停止向夏桀进贡，但因为夏桀的暴行，这次，他未能调动军队了，于是伊尹就向商汤建议起兵。商汤很快就打败了夏桀的军队，把夏桀流放到南巢，夏王朝从此灭亡，诸侯一举拥戴贤德的商汤为“天子”建立“商朝”。

【话管理】

“治大国若烹小鲜”的管理艺术

老子用“治大国者若烹小鲜”比喻治理一个国家要像烹调小鱼一样，不能用大火、急火或粗暴地去搅动，应符合小鱼本身的规律，用小火、慢火精心细致的调理才行。现泛指管理必须科学化，必须把握规律性，精心细致，循序渐进。这是道家无为而治思想的形象表述。老子用这个比喻提醒我们，治理国家最好是无为而治，即政府管得愈少愈好。

中国资深管理教育专家赵文家认为，道家“无为而治”的理论，对现代企业的经营管理有一些有益的启示。它要求企业管理者适当采取一种“无为”的态度来治理企业。日本企业界十分重视对中国传统文化的研究，并运用到企业管理中去。他们称老子的“自然”、“无为”、“以柔克刚”为管理之金言，认为老子的管理艺术是一种“软管理”。某些企业家把“无为而治”理解为领导者“无为”，而被领导者“有为”。不少企业家运用“无为而治”的理论管理企业而取得成功。他们做到了当好的导演但不代替演员演戏。所以，企业家应超脱繁杂的具体事务，在宏观管理上对企业起一种指导作用，把握企业的发展方向，拿出更多的精力给下属搭起实现成功的舞台，自己少些“为”（少干预），让下属多些“为”（勤做事），这样才能避免领导者瞎指挥之弊，充分调动下属的积极性和创造性，从而使企业焕发生机和活力。

赵文家通过对国内外企业管理实践的研究，认为，有些企业负责人没有领会透“无为”的奥妙，整天忙得团团转，干着本该由下属干的事，越俎代庖，看似十分勤奋，实则挫伤了下属的积极性和能动性。也有不少企业，通过不同的管理方式取得成功。但相对而言，实行“无为而治”的管理艺术，则显得更富有色彩和魅力。被誉为日本现代企业“经营之神”的松下幸之助说：“我虽然是经理，但我并不是站在前头拼命工作，而是站在后面由各从业人员来替我做事。”正因为松下幸之助抓住了“无为而治”的管理精髓，才使松下公司雄霸世界，松下产品誉满全球。

在市场经济条件下，顺应市场经济规律，更好地调动员工的积极性和创造性，促进企业的发展进步，才是“无为而治”对现代企业管理的内在要求。

●案例：领导而不干预

四川思威公司总经理薛永新，深谙道家文化要义，他认为“无为”不是什么也不做，而是所做的一切都要顺乎“自然”。他利用这种思想管理企业，介入市场，像疏导流水那样，调谐员工的智慧和能力，从1985年开始创业，短短七八年时间，使仅有二三十人的思威化工厂，以飞跃的速度发展成为员工两千余人，自有资产逾4亿元的现代化集团公司。著名的美国贝尔实验室负责人陈煜耀博士把他的管理之道概括为“无为而治”，他把写有这四个字的条幅挂在办公室的墙上，并附上英文注释：“最好的领导者是帮助人，又让人感到不需要他。”他还对访问者说：“领导人的责任要做到你在领导，又要让别人并不认为你在干预他。”这便是贝尔实验室的成功之道。

庖丁解牛 ——得理方能应手

【说成语】

成语：庖丁解牛

拼音：páo dīng jiě niú

释义：庖丁：厨工，一说“丁”是厨工名；解：分割，肢解。比喻经过反复实践，掌握了事物的客观规律，技术纯熟神妙，做事得心应手，运用轻松自如。

出处：《庄子·养生主》：“庖丁为文惠君解牛，手之所触，肩之所倚，足之所履，膝之所踦，砉然响然，奏刀騞然，莫不中音。”

故事：庖丁解牛

《庄子·养生主》说，有一个厨子替文惠君宰牛，举凡用手抓，用肩扛，用脚踩，用膝抵，用刀割等动作，以及牛的皮肉分离声，刀的割切声，没有一样不合乎节拍，像是《桑林》的舞曲，又像极了《经首》的节奏。文惠君不觉赞叹道：“太棒了！你的技巧真是出神化境。”

厨子放下刀回答说：“我喜欢的不只是手艺，还有道。当初我刚学杀牛的时候，看见的是一只完整的牛；三年后，在我眼中的已不是全牛，而是牛体的关节；而今杀牛，我再也用不着用眼耳来操纵，而只是用运神顺着牛体的结构，以刀击开骨节连接的空隙。我甚至可以不用碰筋骨和肌肉相连处，更别说到去碰大骨了。”

技术高明的厨子，每年得换一把刀，因为他用刀割肉；普通的厨子，每月得换一把刀，因为他用刀去砍骨头；而我的刀用了十九年，杀了几千头牛，刀口却没有厚度，用没有厚度的刀插入骨节间的空隙，活动的空间自然是绰绰有余，这把刀就这样使用了十九年。

虽然如此，每当碰到筋骨集错难辨的地方，我还是会特别仔细，集中精力。慢慢地动手。只要我稍一动刀，牛的肢体就好像堆在地上的土块一样分散开来。然后我提刀四处看看，再带着满意的心情，把刀擦净了收起来。”

文惠君听后，恍然说道：“善哉，吾闻庖丁之言，得养生焉。”由厨子这番话，他已得到了养生的妙道。后常用“庖丁解牛”作为神妙的技艺的典型。

【话管理】

道法自然，化繁为简

道家“道法自然”的思想是一贯之的，其重要传人庄子所讲“庖丁解牛”的故事，就是比喻经过反复实践，掌握了事物的客观规律，做事才能得心应手，运用自如，从而变复杂为简单。无论是组织管理，还是个人人生管理，都是如此。

都说人生复杂，于是市面上有很多指导如何科学、艺术地生活的著作，但实际上被指导者看了以后，仍然还是觉得复杂，因为生活的个案实在变化太多了。也有人觉得人生本来简单，人生复杂是想出来的，只要自己不复杂，思想中就没有那么多的负担；只要自己不复杂，

旁人一般也是不屑于和简单的人去角力的。但这几乎很快地被证明为是一种幻想，因为当前的社会本身就已经不是一个简单的社会了。

想到庖丁解牛。牛无疑也是很复杂的，庖丁解牛，为什么能一刀下去，刀刀到位，轻松简单，原因是什么？是因为他经过多年的努力探索，清晰地掌握了牛的肌理。牛与牛当然各不相同，但不管中国牛和美国牛，其肌理是一致的；每个人的生活、每个组织或企业的管理也各有各的面貌，但基本原理却是近似的。庖丁因为熟悉了牛的肌理，自然懂得从何处下刀。生活和组织管理也是一样，如果我们能透彻、领悟生活和组织管理的道理，摸准其中的规律，就能和庖丁一样，做到目中有牛又无牛，就能化繁为简，轻松自如管理各自的人生或组织。

庖丁的解牛，不限于单纯的操作经验的积累，而是掌握了自然之道，能够与道同体，则可以达到“以神遇而不以目视”的游刃有余的境界。这种自然无为的思想境界，体现在生命观上，就是通过生命的内在超越化解“有为”对生命造成的戕害。老子提倡尊道贵德、生道合一，主张“天人合一”说。庄子也提出“天地与我并生，而万物与我为一”。“无为而尊者，天道也；有为而累者，人道也。”无为而尊，是自然天道的体现，有为而累，是人生百态的真实，人应该效法天道的自然无为。

做事不仅要掌握规律，还要持着一种谨慎小心的态度，收敛锋芒，并且在懂得利用规律的同时，更要去反复实践，向庖丁“所解数千牛矣”一样，不停地重复，终究会悟出事物的真理所在。世界上的事情虽然千差万别，不尽相同，但是对于每个人每件事，都有规律可循。就得善于掌握它的规律，顺着它的规律疏导，遇到难解的节，设法绕道沟通。避免违背它的规律硬碰硬。如果不按规律办事，不知道拐弯，拼着力气砍坏了解牛的刀，没有了武器，不但解不了牛，就连鸡也杀不了。这样做势必会陷入尴尬而没有回旋的余地。

人类社会充满着错综复杂的矛盾，人处世间，只有像庖丁解牛那样避开矛盾，做到顺应自然，才能保身、全生、养亲、尽年。因此，梁惠王说：“好啊！我听了庖丁的话，学到了养生之道啊。”

●案例：格鲁夫的“偏执狂生存”

在企业未来生存中，趋势预见力来自专注。用安迪·格鲁夫的话说，“只有偏执狂才能生存”。对于未来，格鲁夫认为，“要想预见今后10年会发生什么，就要回顾过去10年中发生的事情。”格鲁夫重新定义了英特尔公司，使之从制造商转变为业界领袖。而他本人也成为领

袖中的领袖。

格鲁夫是典型的能够熟练预见未来的现代庖丁。对于专注产生预见力，格鲁夫有切身的感受。他说：“只要涉及企业管理，我就相信偏执万岁。企业繁荣之中孕育着毁灭自身的种子，你越是成功，垂涎三尺的人就越多……我认为，作为一名管理者，最重要的职责就是常常提防他人的袭击，并把这种防范意识传播给手下的工作人员。我不惜冒偏执之名而整天疑虑的事情很多。我担心产品会出岔，也担心在时机未成熟时就介绍产品；我怕工厂运转不灵，也怕工厂数目太多；我担心用人的正确与否，也担心员工的士气低落。当然，我还担心竞争对手。我担心有人正在算计如何比我们做得多快好省，从而把我们的客户抢走。”

在格鲁夫身上，偏执表现为对信念异乎寻常的执著。他认为，企业繁荣之中时刻孕育着毁灭自身的种子，而他正是以偏执的态度时刻关注着危机的降临和“战略转折点”的到来。在他看来，“战略转折点”就是企业面对的即将发生突变的那一刻。这时，企业面对的是“10倍速的变化”。这种变化可能来自技术的突进，可能来自竞争对手的策略，也可能来自企业自身组织结构的调整。最主要的是，这种变化难以在事前的计划中预测到，能否适应这种变化成为企业成败的关键。他说：“战略转折点能够置人于死地，那些由于经历了转折点的变化而开始衰退的企业，很少能够重获当年的昌盛。”

上世纪80年代的英特尔在电脑存储器市场高居全球首位，然而日本厂商以“定价永远低10%”的竞争策略击垮了英特尔。格鲁夫果断决定：放弃存储器。英特尔的高级经理们质问道：“你能想象没有存储器的英特尔？”“我勉强咽下一口饭，说：‘我想我能。’立时四座哗然。”现在，跨越转折点的英特尔不仅是全球最大的微处理器供应商，它还创造着对自身产品的需求，使全世界的个人电脑用户成为英特尔的追随者。

“在雾中驾驶时，跟着前面的车的尾灯灯光行路会容易很多。‘尾灯’战略的危险在于，一旦赶上并超过了前面的车，就没有尾灯可以导航，失去了找到新方向的信心与能力。”在格鲁夫的眼里，做一个追随者是没有前途的，“早早行动的公司正是将来能够影响工业结构、制定游戏规则的公司，只有早早行动，才有希望争取未来的胜利。”

中庸之道 ——把握管理之度

【说成语】

成语：中庸之道

拼音：zhōng yōng zhī dào

释义：中：折中；庸：平常；道：主张，学说。儒家的主张，即待人处事应采取不偏不倚、无过与不及的折中持平态度。

出处：《论语·庸也》：“中庸之为德也，其至矣乎。”《中庸》第二十七章：“故君子尊德行而道问学，致广大而尽精微，极高明而道中庸，温故而知新。”尊德行：把至诚的德行作为最尊贵的地位；道问学：以问和学作为修养的途径；致广大：致力于达到广博深厚的境界；尽精微：尽心于达到精细微妙的境界；极高明：致力于达到高大光明的境界；道中庸：把不偏不倚和恒久不变的本性作为修养的途径；温故：时常温习已知的学问；知新：不断增加新的见识。

近义词：过犹不及，允执厥中。《尚书·大禹谟》：“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中。”允执厥中：允：诚信；执：操持；厥：其，那个；中：适中。指诚实地坚持不偏不倚的中正之道。

故事：孔门弟子的中庸之道

关于孔子学生的三个故事，中庸之道可见一斑。

一个是乖乖仔的故事。孔子的学生曾点、曾参是父子。有一天曾参在田地里干活，笨手笨脚地把禾苗锄掉了，曾点勃然大怒，拿起棍子狠揍曾参，曾参恭恭敬敬地站在那里也不躲，结果被打晕过去了。一会儿曾参醒过来，还恭恭敬敬地对父亲说：“儿子不孝，惹你生气了”。旁人看到了都夸曾参“仁”——仁者孝为先，父亲把自己打成这个样子还不逃不反抗，多好的一个孩子！可这事传到老师孔子这里，孔子却生气了，不让曾参进门，不认他这个学生。孔子说了：你父亲下狠手打你，有可能把你打死，如果把你打死，你父亲就会犯罪坐牢，即使不把你打死，打伤了他也会伤心，也是一个过错。他打你，你就应该躲避，这才是真正的孝。你以为不躲避就是孝，那反而是在怂恿你父亲犯错。就是最大的不孝。

一个是大大方方受礼的故事。孔子的学生子路，有一次遇见一个孩子溺水，便急忙

投水相救，被救的孩子家长送了一头牛给子路，子路毫不推辞地收了下来。有人说，子路救了人还收礼，似乎不符合“仁”的道理。孔子听到了则很高兴，说子路做得对，从此鲁人必乐于拯救溺水之人了。得救的人有谢金，救人的人有回报，两全其美的事。

一个是教人不受礼的故事：鲁国的法例规定，如果有人肯出钱去赎回被邻国捉去做臣妾的百姓，政府都依例付给一笔奖金，作为奖励。孔子的学生子贡很富有，赎人却不愿接受奖金。孔子知道了就骂他：“你错了，君子做事可以移风易俗，成为大众的规范，怎么可以只为了自己高兴，为了博得虚荣，就随意去做呢？现在鲁国人少，大都是穷人。你这样无形中创下了恶例，使大家都认为赎人接受赏金是一件丢脸的事，以后还有谁赎得起人，从此以后赎人回国的好风气，将慢慢消失了。”子贡大概很委屈，不过仔细想想也是这个理。

【话管理】

中庸之道，管理之度

中庸之道是儒家思想最重要的组成部分之一，也是管理者行之有效的为人处世准则。中庸之道是从中国传统农业社会的生存背景中诞生的一种哲理思维。农业生产讲人与自然的和谐，人们通过生命感官的直接体验和长期实践，而形成了平衡协调、兼顾整体、全面统筹的思维方式，并衍生了主客体统一式的“合理”、“和谐”、“适宜”的中庸价值标准。这和西方主客体分立的对象化的“竞争”、“超越”、“更新”等价值标准截然不同。

宋代大儒程颐对什么是中庸解释得非常清楚：“‘不偏之谓中；不易之谓庸。’中者，天下之正道。庸者，天下之定理。”可见，“中”是一个中间概念，不偏不倚就叫做“中”，“中”即天下中正之道；“庸”是一个时间概念，不改变常道就叫做“庸”，“庸”即天下不变的法则。程颐对中庸之道给予了很高的评价，认为这是孔子传授的心法。孔子曰：“君子之中庸也，君子而时中。”意思是，君子的中庸之道指的是，能够在任何时间都做到“用中”。儒家认为，在采取任何行动之前，都需要认真、全面地权衡并找到最合适的方案，这是静止的中庸之道；随着时间的推移、环境的变化，适时调整以做到“用中”，则是动态的中庸之道，也就是“时中”。

孔子的中庸哲理的实际应用，在于认识和

把握事物的“度”。有一次，子贡问自己的老师：子张和子夏这两个人谁更贤惠一些呢？孔子回答道：子张太过了一点，而子夏又显得不足。子贡接着问老师：那么，子张更好一些吗？孔子的回答是：“过犹不及”，即过分和不足是一样的。“过犹不及”是儒家奉行中庸之道的具体要求。正如孔子所说：“君子惠而不费，劳而不怨，欲而不贪，泰而不骄，威而不猛。”君子需要谨守中庸之道，做任何事情都需要很好地把握分寸，既要让老百姓得到实惠，又不要过分耗费自己的资财；既要让老百姓辛勤地劳作，又不要让他们产生怨恨的情绪；既要有追求，又不要太过贪婪；既要保持庄重，又不要给人以傲慢的感觉；既要保持威严，又不要让别人觉得过于严厉。

中庸之道的实质，是凡事要适度、恰到好处，不走极端。懂得中庸之道，做任何事情都会从容不迫。做管理的人，尤其要懂得中庸之道。因为管理是一项持久性的、综合性的工作，涉及的资源、问题、矛盾、对象繁多，需要管理者有高超的技巧来协调和沟通，这种技巧即源自于管理者的智慧，而这种智慧则更多表现于管理者对于事物“度”的把握。管理者不能走极端，有效的管理就在于恰到好处地处于一个合理的区间之内，不能无限制地扩张，也不能无限制地收缩，这是一个优秀的管理者不断修炼、长期磨合的结果。

无论是资源配置、流程优化、团队管理还是问题处理、沟通协调，都考验着管理者在当时的条件与环境下，能够作出最适当的决策，采取最优的方案措施，以达到效率与产出的最大化，达到一种多赢的结局。要做到这些，对于管理者的平衡艺术能力的要求是相当高的。

●案例：适度妥协和宽容的“灰度管理”

2010年1月14日，华为技术有限公司总裁任正非在2009年全球市场工作会议的讲话中提出了有关“灰度管理”的概念。他提出：“一个领导人重要的素质是方向、节奏，他的水平就是合适的灰度。而坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。”

从任正非的这一“灰度管理”中让我们联想到了中国传统文化中的“中庸之道”，“中庸之道”是中国儒家文化的经典，也是儒家文化的精华。其精髓是不偏不倚，它的主张是“取中贵和”。这与任正非提出的“‘妥协’其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得恰当时机接受别人妥协”有异曲同工之妙。

在中国历史上有许多成功人士就是通过妥协和宽容成就了自己的千秋功业的，比如，晚

清中兴四大名臣之一的胡林翼就是一个“灰度管理”的大师。咸丰六年（1856年）胡林翼出任湖北巡抚，主要任务是剿灭太平天国运动，但是不巧的是他遇到的顶头上司湖广总督却是满洲权贵官文，绝大多数人对官文的评价是“为官昏庸，不善政事”，其特点是三大：“小妾大、门丁大、庖丁大”。这样一个所谓的“纨绔子弟”如何能不成为自己“建功立业”的绊脚石呢？胡林翼就采取一些方法，让林母收官文之妾为义女，又处处让利给官文等妥协之举，史书记载：“林翼威望日起，官文自知不及，思假以为重，林翼益推诚相结纳，于是吏治、财政、军事悉听林翼主持，官文画诺而已。不数年，足食足兵，东南大局，隐然以湖北为之枢。”曾国藩说：“林翼坚持之力，调和诸将之功，综合之才，皆臣所不逮，而尤服其进德之猛。”胡林翼就是通过妥协与宽容的“灰度管理”与官文一起为平定太平天国作出了历史性的贡献，也成就了自己“中兴名臣”的美名，同时，也成就了官文的业绩，平定太平天国之后，曾国藩上奏褒奖时，官文列名疏首。如果当初思考不周，真的弹劾了官文，来了一个好管闲事的湖广总督时，则后果很可能是截然不同的。

胡林翼的妥协和宽容的“灰度管理”成就了自己，也成就了官文。事实上，我们是不太同意后世的史学家们对官文的评价，我认为官文也是一位“灰度管理”的智者，他有“知人者智，自知者明”的明智之举，懂得授权，懂得让度，他的甩手掌柜当得也是恰到好处的。

在历史上，有许多类似的记载来说明妥协与宽容的重要性，在古代叫做“中庸之道”，现在的说法就是“灰度管理”。在现代企业管理中，也有许多案例来佐证“中庸之道”与“灰度管理”是企业成功的重要法宝之一。“中庸之道”使中兴通信稳步前进，能够更好地面对市场的不确定性。“在平和务实、平和主动中追求卓越！”是张朝阳给搜狐立下的一个核心理念之一，等等。

和而不同

——人类生存的法则

【说成语】

成语：和而不同

拼音：hé ér bù tóng

释义：和：和睦；同：苟同。和睦地相处，但不随便附和。

出处：《论语·子路》：“君子和而不同，

小人同而不和。”

故事：因为不同，所以成功

从事工业设计的Aranla是2004年加入一家著名设计公司的，当时，公司主要的大牌设计师几乎全是男性，少数女同事只是负责做一些琐碎的辅助性工作，年轻气盛的Aranla非常不服气，决心靠自己的努力得到大家对女性设计师的认可。“我反复参阅了之前公司完成的很多设计，发现男性设计师的产品也极具男性化，但由于很多客户本身就是大公司，他们的产品本身就没有什么竞争对手，所以这样的设计依然能占据大量的市场份额。”在接下来的一些作品策划会中，Aranla发挥了女性特殊的敏感和审美，提出了很多新鲜的建议，为同样的产品设计增加了很多感性和色彩的设想，让男同事们刮目相看。三年后的今天，Aranla不仅已经成为公司设计团队中的主要成员，而且公司因此也更加注重多样化团队建设了。

【话管理】

和而不同的时代意义

“以和为贵”是中国文化的根本特征和基本价值取向。“君子和而不同”正是对“和”这一理念的具体阐发。今天，“和而不同”是人类共同生存的基本条件和基本法则。

在孔子的思想体系中，有两个观点极具现实价值：一个是“己所不欲，勿施于人”，另一个就是“君子和而不同”。前者已被《世界人类责任宣言》确定为全球治理的“黄金规则”；后者对于我们构建和谐社会和多元世界具有重要的启示意义。何晏《论语集解》对这句话的解释是：“君子心和然其所见各异，故曰不同；小人所嗜好者同，然各争利，故曰不和。”就是说，君子内心所见略同，但其外在表现未必都一样，比如都为天下谋，有些人出仕做官，有些人则教书育人，这种“不同”可以致“和”；小人虽然嗜好相同，但因为各争私利，必然互起冲突，这种“同”反而导致了“不和”。

其实，“和”与“同”的概念，最早不是孔子提出来的。《国语》和《左传》中都有史伯与晏子议论“和”与“同”的记载，比如史伯在《国语·郑语》中说：“以他平他谓之和。”这里的“他”有“不同”的意思，在不同中寻找相同相近的事物或道理，也就是寻求“和”的过程。史伯和晏子从哲学和自然规律上来讲“和”与“同”，孔子则将其引申到社

会领域，用以阐释做人的道理，视为区别“君子”与“小人”的特征之一，可见，孔子对“和”的重视。从哲学意义上讲，“和”是和谐，是统一，“同”是相同，是一致；“和”是抽象的，内在的；“同”是具体的，外在的。“和而不同”，就是追求内在的和谐统一，而不是表象上的相同和一致。

在经济全球化的今天，“和而不同”这一两千多年前的古老观念仍然具有强大的生命活力，仍然可以成为现代社会发展的一项准则和一个目标。“和而不同”，是世界多元文化共同繁荣发展的必由之路；反之，“同而不和”就必然导致纷争乃至战争。现在，人类拥有的核武器可以在瞬息之间毁灭地球和人类自身。如果只强求“同”而不谋求“和”，矛盾冲突激化而导致核大战，那结果只能是共同毁灭，所以说，“和而不同”是人类共同生存的基本条件和基本法则。

党的十六大和十六届三中、四中全会提出构建社会主义和谐社会，并把提高构建社会主义和谐社会的能力作为加强党的执政能力建设的重要内容，这反映了我们党对执政规律、执政能力、执政方略、执政方式的新认识，也体现了我们党对中国优秀传统文化的继承和发扬。所谓“和谐社会”，应该是民主法治、公平正义、诚信友爱、充满活力、安定有序、人与自然和谐相处的社会；应该是各尽其能、各得其所而又和谐相处的社会；从某种角度看，也应该是“和而不同”的社会。费孝通先生在 80 寿辰聚会上，曾经意味深长地讲了一句 16 字箴言：“各美其美，美人之美，美美与共，天下大同。”这是对“君子和而不同”的极好的阐释。

目前，不少企业已经开始倡导不同文化背景、不同的个性，创造一种包容性的管理氛围，不断寻求满足多元化的工作环境的一种积极态度，就是“和而不同”在企业管理中的应用。例如，从 2001 年起，宝洁先后举行了多次不同区域内的“全球人才多元节”，一开始是在一些多样化显著存在的区域，如菲律宾、印度等国，在第一次多元节上，他们庆祝的还只是一些表面上看到的“不一样”，来自不同国家、民族的员工穿上自己的民族服装、带上自制的特色食品、表演家乡的歌曲和舞蹈，大家互相交流和彼此了解，消除日常工作中沟通的隔阂。到 2007 年 11 月 26 日，宝洁以公司节日的方式首次将这一天确定为全球员工统一欢度的多元节，庆祝内容也由表及里，开始更加关注精神、心理层次的东西，比如性别、文化、教育背景的多样性。这一天，在宝洁（中国）有限公司位于广州的办公楼内，节庆气氛热烈，墙上张

贴着大大小小的海报，上面一个个大大的“和”字暖人肺腑，在员工的留言栏里，写满了大家过节的喜庆心情，办公桌上，摆放着大家参加小游戏获得的精美礼品。在不同肤色、不同国籍、不同口音的员工们不时的交谈中，充满了和谐与默契。两个月前刚从菲律宾回国担任宝洁大中华区人力资源总监的李育芸微笑着现身，热情地接待和答复着大家。

李育芸回顾说，宝洁在 20 世纪 70 年代时，仍然是一个典型的美国公司的形象，管理职位上的人大多来自美国，多是男性，白种人占绝对比例。36 年过去了，宝洁在由美国公司转为跨国公司再到今天的全球公司的过程中，上至高层领导，下至基层员工，公司开始出现越来越多的非美国国籍人员，也有了更多种类的思维和声音，终于，在 1999 年，“人才多元”问题引起了公司的普遍关注。公司非常想让多样化融入企业，成为员工一种自然熟知的企业文化。在过去这六年之中，宝洁对“多样化”经历了忽略不同——包容不同——采纳不同直到庆祝不同。

●案例：蔡元培“思想自由、兼容并包”的教育思想

中国现代大学精神的塑造始自蔡元培 1917～1923 年对北京大学的全面改造。蔡元培在北京大学提出并推行“循‘思想自由’原则，取‘兼容并包’主义”的教育思想，他对各种学术流派兼收并蓄，各扬所长，形成北大“百家争鸣”的学术氛围，可谓是“和而不同”治校的大师。

蔡元培说“大学者，‘囊括大典，网络众家’之学府也。‘礼记’、‘中庸’曰：‘万物并育而不相害；道并行而不相悖’，足以形容之。”“各国大学，哲学之唯心论与唯物论，文学、美术之理想派与写实派，计学之干涉论与放任论，伦理学之动机与功利论，宇宙论之乐天观与厌世观，常樊然并峙于其中，此思想自由之通则，而大学之所以为大也。”“无论何等学派，苟其言之成理，持之有故，尚不达自然淘汰之命运者，虽彼此相反，而悉听其自由发展。”正由于蔡元培的这种态度，北京大学才成为“五四”新文化运动的堡垒，才使得马克思主义最早在中国的传播。

关于大学的办学方针，蔡元培提出了“囊括大典，网络众家，兼容并收”。重点在对待古今中外学术的态度。他认为大学对古今中外的学术都应研究，所以很重视图书馆的建设，认为典籍满架，自可旁稽博采。网罗众家，重点在广收人才，并且能恰当的任用，不求全责备，不论资排辈，只问学问才能，不问思想派别。