

「大铁钳」经营文丛



和商

——塑造企业亲和魅力

蔡 鑫 著

中国统计出版社

(京)新登字 041 号

图书在版编目(CIP)数据

和商:塑造企业亲和魅力/蔡鑫著.-北京:中国统计出版社,1999.3

(“大铁锚”经营文丛)

ISBN 7-5037-2866-3

I. 和… II. 蔡… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 29226 号

中国统计出版社出版

(北京三里河月坛南街 75 号 100826)

新华书店经销

国家统计局印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 9.5 印张 23 万字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:1—5000 册

*

定价:19.80 元

(版权所有,不得翻印)

前 言

在孤立状态中，我们的需要大于能力，
在社会状态中，我们的能力大于需要。

——巴斯夏(法)

商业文化这种文化现象，这种经营思路自古以来就在商业中存在，而且一直在发挥着作用。在当代社会，当生活不只满足于一日三餐，仅局限于温饱的今天，商业文化正以其丰富的内涵，可人的情感征服着越来越多的消费者，渗透到众多的人们心中，成为商界成功的一个至关重要的秘诀。

在商战日趋激烈的今天，“和文化”更以其不可替代的价值日益成为商业文化的主体。“和为贵”思想是中国传统的治世处世思想，运用到商界，亦取得了巨大的成功。古今中外，商界那些富商巨贾往往也是“和文化”的大力运用者。当今，和文化已为更多的有识之士所认同，并成为商界成功的关键。

本书由五篇组成：第一篇，“和文化”溯源；第二篇，家和万事兴；第三篇，天时地利不如人和；第四篇，知己知彼，高屋建瓴；第五篇，和商。

目 录

■ 1 “和文化”溯源	(1)
1 晏婴与“正德幅利”	(1)
2 孔子与“见利思义”及“义主利从”论	(3)
• 见利思义	
• 富与贵，是人之所以欲也	
• 节用而爱人	
3 儒家文化与东亚经济奇迹	(6)
• 儒教在日本	
• 对儒家文化的再认识与反思	
• 士魂商才	
4 中国商人的祖师——白圭	(16)
• “趋时若猛兽鸷鸟之发”：抓住时机，果断迅速行动	
• 乐观时变	
• “贪贾三之，廉贾五之”：廉价薄利反而能获得更大收益	
• “结驷连骑，束帛之币以聘享诸侯”：搞好公共关系，争取各界支持	
• “宁爵毋刀”：如何赢得人才	

- “智、勇、仁、强”
- 5 经营不让陶朱富，货殖何妨子贡贤
——陶朱公的积著治富之道…………… (29)
 - “知斗则修备，时用则知物”
 - “待乏”原则
 - “论其有余不足，则知贵贱”
 - “务完物”
 - “无息币”
- 6 司马迁——商学家，最伟大的商学家…………… (36)
- 2 家和万事兴**…………… (44)
- 7 君子和而不同，小人同而不和
——论商家对人才的使用…………… (44)
 - 三个臭皮匠，和成一个诸葛亮
 - 用人之长
- 8 得人心者得天下…………… (51)
 - 沟通的重要性——问渠哪得清如许，为有源头活水来。
 - 信任不可少——“疑人不用 用人不疑”
 - 关怀——好语一句三冬暖
 - 尊重——三顾茅庐的启示
- 9 能自治然后可以治人
——领导者的修养…………… (61)
 - 革新进取精神
 - 决断魄力
 - 宽容之心
 - 谨慎作风
- 10 和于前人，坚持传统：

- 在传统与创新之间 (79)
- 11 中国传统经营管理思想的再认识 (86)
- 12 上下同欲者胜
 - 本田公司高超的管理艺术 (91)
- 13 家和万事兴——和商的追求 (95)
 - 目标管理与集团激励——记台湾“纺织女王”
吴舜文
 - 以人为本的经营管理——王安以“人”为中
心
 - 严格的用人制度——记王永庆的严格用人
 - 与众不同的尊重别人——记日本出光兴产公
司的用人之道
 - 不解雇一个人——IBM 德国公司与日本索尼
公司的奇迹
 - 不断分根——记台湾“鞋业大王”蔡长汀
 - 稳定人才的三大法宝
 - 对人的照顾和关心——英国马克士·斯宾塞
公司的原则
 - 体贴爱护员工——李贵辉的成功经验
 - 以关切化解纷争与隔阂
 - 关心员工的妻子，提高员工的向心力——日
本麦当劳用人有道
 - 平等合作的内部环境
 - “精神价值观”的魅力
 - 减时提薪与减薪裁员的比较

3 天时地利不如人和

- 用信誉与形象打天下 (116)

- 14 从胡庆余堂的两块巨匾说起 (116)
 - “奔驰”何以行万里
 - “六必居”何以居天下
 - 质量——以用户满意为最高标准
- 15 得黄金百斤，不如得季布一诺
——诚信为本 (124)
- 16 感人心者，莫过于情——攻心为上 (129)
 - 新加坡国航的魅力
 - “小天鹅”的服务规则
 - 海尔——亚洲第一
 - 哈默成功的万能钥匙——以情动人
- 17 本是同根生，相煎何太急
——商家应适度竞争 (140)
 - 伍尔沃思的教训
 - 雅马哈的失败
- 18 合纵连横——与竞争对手合作 (151)
 - “帮助他人，就是帮助自己”
 - 人多势大，众志成城
 - 合作的优势
- 19 商家形象的设计 (161)
 - 雀巢名扬天下的诀窍
 - “健力宝”是如何树立形象的
 - 风靡全球的麦当劳
 - CIS 的概念和内涵
- 知己知彼 高屋建瓴 (172)**
- 20 入国问禁，入乡问俗
——从肯德基卷土重来说起 (175)

- 21 注重长远，韬光养晦
——精工表一鸣惊人 (178)
- 22 浅议中国社会的文化与传统 (182)
- 重本抑末的思想与实质
 - 中国工商业政策思想史
 - 孔子的经济思想
- 23 文化的反思——深刻地认识自己 (187)
- 中国人的国民性的讨论
 - 中国人的富贵观
 - 历史与传统的烙印
 - 中国经济生活的病症及其文化成因
- 24 对中国建设社会主义市场经济的思考 (198)
- 25 各国商人大映象
——谈各国商业文化与人 (203)
- 美国人
 - 德国人
 - 法国人
 - 英国人
 - 斯堪地纳维亚人
 - 东欧人
 - 阿拉伯人
 - 日本人
 - 香港人

5 和商 (219)

- 26 士魂商才：内圣外王的生命追求 (220)
- 27 中华商人气质谈 (223)
- 天行健，君子以自强不息

	• 稳健以成大事	
	• 情感为纽带	
	• 俭以养心，淡泊明志	
28	中国商神陶朱公	(235)
29	世界三大财力集团之一——华人财团	(242)
	• 百折不挠的霍英东	
	• 英港珠宝大王——谢瑞麟	
	• “香港车王”李鹤屏	
	• 金利来领带的缔造者——曾宪梓	
	• 从投身航运到弃舟登陆——船王包玉刚	
	• “人弃我取”——郑裕彤的投资策略	
	• 在香港缔造多个“第一”的周文轩	
30	“和为贵”与中庸之道	
	——“和商”世纪	(256)
31	一头狮子带一群羊，比一头羊带一群狮子更厉害——谈丁谓的成功	(264)
32	擎天之志，人和无敌	
	——记一个成功企业的道路	(277)
后记		(291)

1 “和文化” 溯源

1 晏婴与“正德幅利”

晏婴(?—公元前 500 年)，齐国贵族。公元前 556 年，袭父职为齐卿，历仕齐灵公、庄公、景公三代。在齐景公时，尤其受到重用，执掌国政，是闻名于列国的贤相。《左传》一书较多地记述了他的言行。晏婴虽然生活于公元前 500 多年，但他的思想直到今天仍不失其借鉴意义。

首先，晏婴提出了“幅利论”。

他认为人追求财富的欲望是没有止境的，人人如此，就必然引起争夺。“凡有血气，皆有争

心”。积聚财富过多的家族或个人，就会受到众人的嫉恨，成为众矢之的，从而给自己招来灾祸甚至危亡。他曾一再告诫道：“蕴利生孽，”“足欲，亡无日矣。”不过，晏婴说这话主要是针对奴隶主贵族，时过境迁，当然不能一概而论。但他的话不能否认是有道理的。

为了避免出现这种不妙的结局，就要对追求财富的活动进行一定的限制，使其不超出一定的界限或幅度。他把这比作布帛的边幅，提出了“正德幅利”的主张：“且夫富如布帛之有幅焉，为之制度，使无迁也。夫民生厚而用利，于是乎正德以幅之，使之黜漫，谓之幅利。”实行“幅利”，对人们追求财富的行为加以一定限制，尤其要求自觉限制自己，对财富不可一味贪求，不可“蕴利”或垄断于一己，而应让一部分于别人：“让，德之主也。让之为懿德。”不占有过多的财富，不因财富过多而招人嫉恨。结果却可以保住自己的财富：“利不可强，思义为愈。义，利之本也。”

晏婴对此身体力行。齐王赐给他邶殿良田六十邑时，他坚辞不受，说道：“不受邶殿，非恶富也，恐失富也。”“吾不敢贪多，所谓幅也。”他还经常以自己的俸禄周济别人，据传晏婴“居相国之位，受万钟之禄，故其亲戚待其禄而食者五百余家，处士待而举火者亦甚众。”

在当时统治阶级与被统治阶级矛盾尖锐的情况下，只劝告一个个贵族自己实行“正德幅利”显然是不够的。在这种情形下，他提出了要把节俭作为行为的准则，大力加以倡导。

要提倡“幅利”，在追求财富方面反对“足欲”，一个重要的前提是在生活享用方面不可“足欲”。为此，晏婴极力提倡节俭，要求奴隶主贵族，尤其是他们中间的最高统治者国君崇尚节俭。他认为，如果上层“用力甚多，用财甚费”，就会激化同

广大人民的矛盾，带来严重后果。晏婴要求“薄于身而厚于民”，“约于身而广于世”。

晏婴的难能可贵之处就在于他不仅劝导别人，自己也躬行节俭。他一件皮袄穿了三十年，身为齐国相国，乘敝车羸马；日常生活食不重肉，妻不衣帛。他的住宅靠近市场，屋舍低矮狭小，街道上尘土飞扬，人声嘈杂，居住环境很不好。齐景公要赐给他一处宏大、华丽而且幽静的宅第，他说自己的住宅是父亲留下来的，对自己已经是很高的享用了，坚辞不受齐景公的赏赐。

晏婴作为我国春秋时的一位杰出的政治家，他的思想总体上是维护统治阶级的统治的。今天的人不可能完全学他，但我们不能不对他感到尊敬，他的思想的许多地方具有永恒的价值，非常值得我们反复思考、借鉴。

2 孔子与“见利思义”及“义主利从”论

孔子的义主利从论是对春秋时期的义利关系论的总结和进一步发展。孔子的义主利从论主要有这些观点：

● 见利思义

孔子告诫人们，在面临着利的问题时，一定要“见利思义”、“见得思义”，即首先要想一想，这种利本身以及求利的方式是否合乎礼义。如果合乎礼义，那就“当仁不让”，心安理得的获取，占有它，这就叫做“义然后取”。如果不合于礼义，那就宁可“君子固穷”，安贫乐道了。

如果不是“见利思义”而是“放于利而行”，即一味追求

利而不问其是否合于义，那就是以君子之身而为小人之行，就是“君子而不仁者”，对这些人就要以义来晓喻他们，使他们克己复礼，改邪归正。孔子此处所说的“利”，主要指财利或经济利益。而“义”呢？对于今天的人们来说，把“义”理解为公德、道德、职业道德、行业规范或是法规都可以，那么，孔子的“见利思义”毫无疑问可以作为今天商人的座右铭。

● 富与贵，是人之所欲也

孔子接着说“贫与贱，是人之所恶也”。这里把喜富恶贫说成是一切人的共同心理，而不分“君子”和“小人”了。这同孔子说过的另一句话“君子喻于义，小人喻于利”比起来，要真实得多，也是富于人情的。

既然人总是喜富恶贫，那么，个人求富就是合理的，可以允许的了。孔子肯定了这一点，并且承认自己也是愿意求富的：

“富而可求也，虽执鞭之士，吾亦为之。”

孔子在卫国出游，赞叹说：“庶矣哉！”他的学生冉求问他：“既庶矣，又何加焉？”他回答说：“富之。”冉求又问：“既富矣，又何加焉？”他回答说“教之。”这里，孔子不但主张富国富民，还把“富之”看作“教之”的前提，这同管仲“仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱”的名言，是较为接近的。

孔子提出求富思想，认为喜富恶贫是人所同然的心理，富民、足民是为政、治国的基本要求。这些思想对今天来说也是符合社会生产力发展的要求的。在财富问题上，孔子所关心的主要问题是：“采取什么方式获取财富才是正当的，正义的。他反复重申：任何人都只应按正当方式求富。”他说“富与贵，是人之所欲也”，这只能说了一半，他又接着说：“不以其道得之，不

处也。”他说：“贫与贱，是人之所恶也，”下半句话则是：“不以其道去之，不去也。”富贵比贫贱好，人们总是喜富贵而恶贫贱，但求富必须有一个前提，即必须是合乎“道”，否则就宁可舍富处贫！

孔子认为喜富恶贫是人的共同心理，但却反对让人们在这种心理支配下去自由地、无所顾忌地追求财富，反对“放于利而行”，而是主张把人们追求财富的行动纳入“道”所允许的范围内，不违背“义”。这里的所谓“道”，就是脱贫求富，从商经营所必须遵循的正当原则或正当途径。正所谓“君子爱财，取之有道”。

● 节用而爱人

孔子对奢侈问题作了较多的论述，明确把奢侈问题和礼联系起来，形成儒家特有的黜奢崇俭观。孔子的这一观点对后世影响很大。中国人大多是勤俭的，没有俭，也就很难有富，有了富之后，往往眷顾亲朋与贫寒之士。今天，海外华侨华人对祖国的各种捐赠投资仍是推动中国经济发展的一股不容忽视的力量。

中国古代有许多著名的大商人，他们的行为都是对孔子的“见利思义”论的亲身实践。比如战国时卫国大商人、孔子门徒子贡（复姓端木，名赐），越国大夫、官拜上将军的范蠡，后世商人用的一副对联：“陶朱事业，端木生涯。”就是指此二人。这些富商巨贾个人道德品质也非常优秀，子贡提供丰裕的物质条件，支持其师孔子“周游列国”；范蠡三致千金，并不独专，每致千金都慷慨地分赠亲友邻里。而被后代商人奉为祖师的白圭，其成功完全依靠正当的经营手段，并无欺诈取巧之处。

3 儒家文化与东亚经济奇迹

● 儒教在日本

儒教是指孔子及孟子的教诲，在中国一般被称为儒家学说。它是中国封建社会的最高道德准则。日本大规模地接受儒学观点，是在公元6世纪至9世纪。明治维新之初，“欧化”之风席卷日本。政治家们试图全盘否定儒学等传统思想，实现“全盘西化”。但是日本人很快就发现：“皮之不存，毛之焉附？”于是他们转而强调“和魂洋才”。天皇颁布的《教育敕语》中称：“以儒教为根本，以西洋哲学为参考。”政府采取强制教育的有力方式传播儒学，从而使儒学进一步在日本普及。

儒学的道德准则如此深刻地渗透到日本政治、经济、社会生活的各个方面，以致日本的资本主义被称为“儒教资本主义”。

著名的社会学大师马克斯·韦伯有一个著名的论断：资本主义经济是和新教伦理相一致的，它只会产生于新教伦理区。而儒家伦理则不仅不会导致资本主义经济的产生，而且从本质上会阻碍它的发展。这一论断一度曾十分流行。但是战后日本及“亚洲四小龙”等儒学文化区的经济崛起，却使它遇到了严重的挑战。人们逐渐发现，在古老的东方哲学的土壤上，正在形成一种与西方基督教资本主义截然不同的资本主义：儒教资本主义。

日本是儒教资本主义的典型。在日本，儒教精神不仅未成为资本主义经济发展的障碍，而且以其独特的社会功能，促使

了日本奇迹的出现：

① “和为贵”与“大和精神”

“和为贵”历来是孔子所主张的，日本圣德太子颁布的“十七条宪法”中，第一条便规定：“以和为贵，无忤为宗”，把“和”视为一切社会交往的首要原则。人与人和、人与社会和、人与自然和的“大和精神”，构成了日本民族精神的核心——集团意识。

“大和精神”表现为个体对群体的“忠”和群体对个体的“恩”。“忠”是日本儒学的核心美德。在古代，这种忠表现为武士对主人或天皇的忠贞不二和誓死相从，在现代资本主义经济中，则表现为职工对企业尽心尽力、尽职尽责。日本企业的管理者，则通过终身雇佣制、年功系列制、合股股票等方式来强化职工的归属感和忠诚意识。建立在对企业的共同忠诚的基础上，企业内部上下同欲，齐心协力。因此，在日本企业内，“雇员之间，雇员与管理人员之间都渗透着一种可称之为亲属式的团结感”，“工人很少争吵，一种强烈的家长式的、家族的、同事的气氛弥漫于公司之中”。

日本的企业家非常注重培养企业内部的这种和谐感。索尼公司的总裁说道：“在日本，一般认为，管理者最重要的任务，就在于培育起一种大家庭式的整体观念，换言之，就是在职员中萌发出一种与领导共命运的情感。”“经营之神”松下幸之助也说道：“一群人在一起做事情，最重要的是同心协力。由50人组成的团结的团体，比100个聚集的乌合之众力量要大得多，成就也大得多。”他要求他的部下，一定要和职工打成一片，急人之所急，想人之所想，使员工感受到家庭般的温暖。国家作为一个更高一级的群体，同样是这种温情脉脉的关系的延伸。在明治维新时，这个目标就是赶上西方发达国家，摆脱落后挨

打的局面；在战后，这个目标就是重建一个强大的日本。为此，政府制定了一系列富有远见卓识的战略，民间则积极给予配合，从而使整个日本都爆发出了巨大的能量。

② 好学不倦，教育立国

孔子是一位伟大的教育家，有门徒三千，贤者七十二人。他不仅把学习当作提高自身修养的手段，而且还主张选举贤能的人来治理国家。这一点对日本的影响也极为深刻。早在明治维新时期，日本就认识到实现“富国强兵”的根本出路在于发展教育。1871年，岩仓具视率团出使欧美，就得出结论：日本与西方之差距，“唯在人”“唯在学与不学而已”。次年，明治政府便发布“学制令”，建立了日本的近代学校制度，推行全国性的不分地位、出身和性别的强制教育。更值得注意的是，日本的教育内容，绝非当时中国式的“之乎者也”，日本政府在派遣留学生和聘请外国学者方面的费用约占每年国家预算的1/3。这一比例，实属罕有。

对国外先进知识和技术的高度敏感，是日本长期在孤立的环境中养成的强烈的好奇心和危机感综合作用的结果，也是儒家固有的求知欲的延伸。二战后，日本举国上下都认为“要使日本复兴，除教育以外别无他途”。今天的日本人，普遍将教育视为一种储蓄，一种投资。

③ 勤奋而节俭

日本人抱定“克勤克俭”的儒家信条。日本人的勤俭，给外国人以深刻印象，以致人们一提到日本人，就会想到“工作狂”，“经济动物”。而正是这种精神构成了日本经济奇迹的基石。亚洲四小龙及中国大陆的经济发展同样得益于“勤俭”。这不能不归功于儒家关于勤俭的谆谆教诲。

西方新教的禁欲主义，对于西方资本主义的原始资本积