

序 言

管理思想、管理理论和管理艺术，具有古今相通、中外相融的特点。人类进行有效管理的历史，至今已有6000年。古代的管理思想，在中国，在埃及等的史籍中，比比可见。毛泽东曾经指出：“今天的中国是历史的中国的一个发展，我们是马克思主义的历史主义者，我们不应当割断历史。从孔夫子到孙中山，我们应当给以总结，继承这一份珍贵的遗产。”（《中国共产党在民族战争中的地位》）为了提高我国的管理水平，我们应该“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”。不把众长学透，就不能博采；要想自成一家，就要学透百家。因此，为了丰富和发展我国的管理理论，并逐步形成具有中国社会主义特色的现代化管理科学，认真研究和继承我国古代的管理思想，就是其中一个不可缺少的重要内容。我们既要看到国外古代的管理思想、现代的管理理论和当今的管理潮流，同时更要从中华民族这个具有5000年灿烂文化和文明史的古老的传统文化和特点出发，把世界上先进的、现代化的经验，和我们自己民族的好的传统与特点融合起来，形成具有我们自己特色的“中国式管理”。近些年来，我们引进了许多国外的管理思想和管理经验，也发表了一些论述西方管理思想史的著作；我们也已经出版了一些论述我国古代管理思想的著作，但是，详细地有系统地介绍评价老子思想与企业管理的著述，尚付阙如。张锦明同志所写《〈老子〉智慧与经营管理》一书，计12.5万字，填补了我国古代管理思想研究的这一空白。

老子，相传为春秋时的思想家，道家的创始人。一说即老

聃，姓李名耳，字伯阳，楚国苦县（今河南鹿邑东）人。做过周朝“守藏室之史”（管理藏书的史官）。孔子曾向他问礼。后退隐，著有《老子》一书。一说老子即太史儋，或老莱子。还有一说，老子、太史儋、李耳实为同一个人。《老子》亦称《道德经》、《老子五千文》，是道家的主要经典。对它是否是老子所写，历来有所争议，一说是老聃的著作，一说是战国时期太史儋所写，又一说是战国时期环渊的作品。《老子》书中用“道”来说明宇宙万物的演变，否定神造世界，提出了“道生一、一生二、二生三、三生万物”的观点，认为“道法自然”，道可以解释为客观自然规律，它有“独立不改，周行而不殆”的永恒性。《老子》书中包含着某些朴素的辩证法因素。它提出“反者道之动”的命题，猜测到一切事物都有正反两方面的对立，并意识到对立面的转化，但忽视了在对立转化中的必要条件，也没有把事物向反面的转化看作上升的发展，却看成是循环往复。顾颉刚认为“《老子》一书，非一人之言，亦非一时之作，而由于若干时代的积累而成。”但从书的思想内容和涉及的某些问题看来，可能编定于战国初期，基本上仍保留了老子本人的主要思想。

老子学说对中国哲学的发展有很大影响，后来唯物、唯心两派都从不同角度吸取了他的思想。对于当今世界上企业界和学术界所关心的管理问题而言，我们同样可以从老子的思想中得到启迪。张锦明同志经过对《老子》一书的认真研究分析，取其精华，提炼为八个方面并引到经营管理上。这八个方面涉及到了经营管理的一些主要领域。书中除大量引述《老子》原文，予以解析阐明以外，作者化大力气，古为今用，结合我国现代企业管理条件，对其有关原理予以理论上的阐发和应用，并以古今中外的个例作为例证，有较好的启迪性和可读性。这对我们继

承和发扬我国悠久的文化传统，从古代思想中获取丰富的营养，来扩大视野，开阔眼界，活跃思想，对企业提高管理水平和竞争能力，搞活经营管理，无疑将会大有裨益。

近几年来，研究中国古代管理思想的工作，受到了国内外学术界的广泛重视。《孙子兵法与企业管理》，《三国演义与企业管理》和介绍周易的书籍，先后陆续出版。《〈老子〉智慧与经营管理》一书，将成为这一学术百花园中的又一朵鲜花，为广大读者所欢迎。

徐纪良

1990年10月

于上海交大管理学院

目 录

序 言	(1)
第一章 道	
——论企业精神	(1)
第二章 上善之人	
——企业精神的雕塑者	(12)
第三章 以百姓之心为心	
——以人促产	(40)
第四章 无为而治	
——一种有效的管理模式	(63)
第五章 善建者不拔	
——谈创新	(84)
第六章 知人者智	
——谈用人	(103)
第七章 将欲取之必先予之	
——谈得失	(130)
第八章 知足常足	
——谈谋利和有德	(146)
后 记	(165)
主要参考书目	(167)

第一章 道

——论企业精神

“道”是老子思想中的一个中心观念，他的整个思想体系都是由他所预设的“道”而展开的。老子把“道”作为其哲学的最高范畴，不仅具有普遍法则的意义，而且还把它看作是天地之“根”，万物之“母”，是一切的根本。

《老子》一章开宗明义，立道为宗：“道可道，非常道。名可名，非常名。无，名天地之始；有，名万物之母。故常无，欲以观其妙；常有，欲以观其微。此两者，同出而异名，同谓之玄。玄之又玄，众妙之门。”意思是说，可以用言词来表达的道，就不是常“道”；可以说得出来的名，就不是常“名”。“无”，是天地的本始；“有”，是万物的根源。所以的端倪。常从“无”中去观照“道”的奥妙；常从“有”中去观照“道”的端倪。“无”和“有”这两者，同一起来源而不同名称，都可以说是很幽深的。幽深又幽深，是一切变化的总门。*我在这里从经营管理的角度，把“道”引申为企业精神。企业经营管理只有讲究道，只有注重企业精神的雕塑，企业才能在竞争中立于不败之地，才能兴旺发达，欣欣向荣。

企业精神，国外叫企业文化，它是本世纪80年代以来，在经营管理领域中，人们在注意科学管理、人际关系管理，现代管理等管理理论的同时，出现的更被人瞩目的一种管理理论。

* 本书所用《老子》正文和解释，主要参考陈鼓应《老子注译及评介》（中华书局1984年版）。后引《老子》，只标章名。

人们越来越深刻地认识到了培养和树立企业精神是多么的重要。企业要生存、要进取，就必须有企业精神。中国的企业家常常以羡慕的口气谈到日本的“丰田”精神、“松下”精神和美国的卢卡奇精神，这些企业和企业精神固然值得我们学习和借鉴，但是不要忘了我们中国也有不少企业精神值得我们弘扬广大。例如，50年代鞍钢的孟泰精神、60年代大庆油田的铁人王进喜精神，进入80年代后，深圳特区的“蛇口速度”、石家庄造纸厂马胜利的竞争精神，等等，它们都是在不同的时期，不同的行业里体现出来的各自的企业精神。

那么，究竟什么是企业精神呢？企业精神是企业的灵魂，是企业的精神支柱，是企业在经营管理活动和自身发展过程中所形成的占主导地位的、能反映企业本质特征和行业特点的优秀传统、道德规范、价值观念、工作作风和生活方式。

从一般意义上来说，企业精神应当包含以下组成因素。

1. 企业环境。每个企业都根据其自己的产品、竞争者、顾客、技术、政府的影响以及其它条件而面临着不同的现实。要想在市场的竞争中取得成功，每个企业都得善于从市场上相应地进行种种活动。在某些市场条件下，它意味着销售，而在另一些市场条件下则是创新，还有一些则意味着成本管理，等等。总之，企业所处的环境决定了它必须怎样做才能臻于成功的境界。企业环境是形成企业精神唯一的而且又是最大的影响因素。这样，企业就要根据自己的特殊环境塑造自己的企业精神。例如，依靠生产大众化产品的能力而获得成功的企业就应该发展这样一种类型的企业精神，即用户第一，质量第一，信誉第一的精神，用来争取众多的用户。至于那些在不知道最终产品能否成功之前，就必须投入大量开发研究资金的企业，则应该发展另一种不同的企业精神，可称之为“慎始善终”的精

神，用来确保在采取行动之前就对决策加以慎密严细的考虑。

2. 价值观。价值观是一个企业的基本观念和信仰，因而价值观就构成了企业精神的核心。价值观以具体词语给职工规定出到达成功之路，例如，“如果你这样，你也会是个成功者”，并在组织内制订出判断成功的标准。在我国的许多先进企业中，都有职工共享的丰富而又复杂的价值体系。例如艰苦创业、勤俭节约的精神，互敬互让、团结互助的精神，公而忘私、以厂为家的精神等等。企业管理者应重视职工的自主精神，尊重他们的人格和首创精神，满足职工自我价值走向的选择和实现，并善于将个体的价值观念凝合成企业的竞争能力，以使企业久经不衰，永葆活力。

3. 先进模范。这是那些体现企业精神的人物，他们为职工提供了有形的学习楷模。精明的管理者深知，榜样的力量是无穷的，因而他们会直接从职工中挑选人员充当这样的先进模范，而其他职工则会竭力仿效他们的行为。在我调查的成功企业中都有这么几个大家一致公认的先进模范，并冠以各种各样的荣誉称号，如劳动模范、新长征突击手、质量检验标兵等等。这些具有成就的人物甚至能被每个到职才几个月的新职工所耳闻目睹。他们为别的职工显示了“这就是你在这里要取得成功所必须做到的一切。”

4. 道德规范。这是企业日常生活中形成的一些惯例，企业在对日常事务的处理中所体现的要求职工应具有的行为方式。例如单位之间要互相协作与支持、人与人之间要互敬互让、精诚相助，干部与群众之间要干群一心、同舟共济等等。通过企业认真有力的宣传活动，为职工提供了明显而有力的为本企业所赞赏的范例。企业精神鲜明的企业总是明确地说明希望职工应该遵循的日常行为礼仪。

5.传播网络。它是企业内部的(非正式的)沟通手段。传播网络应是企业精神和先进模范事迹传播的“载体”。企业内爱传小道的人,知心朋友,非正式群体,形成了隐蔽的传播网络。这个网络实际上是企业内信息沟通的主要手段,网络有效地运转是做好工作和了解工作实际情况的唯一方法。且不考虑这些人的职位如何,它能把公司的各个部分都联系在一起。这个网络之所以重要,不仅因为它为职工传递信息,而且还因为它能对这些信息的含义加以解释。例如:从厂长那里来的官方消息也许是:副厂长的离职是外单位需要他。但是半天以后,网络的运行揭示了非官方的“真实情况”:副厂长没有能完成计划中的销售额,而这正是工厂所不允许的。

老子的“道”,含义十分深刻,其基本意义一是:“道”是天地之根,万物之母。二是:反者道之用,弱者道之动。“道”是促使万物运动的规律。三是:“道”是人类行为的准则。我们可以从“道”的基本意义出发,来理解企业精神的重要性。

1.“道”是天地之根,万物之母。

老子认为“道”是真实存在的东西。虽然它视之不见,搏之不得,是我们的感官所不能感知的,但是在逻辑的思维中我们是可以认识它的。二十一章说:“‘道’之为物,惟恍惟惚。惚兮恍兮,其中有象;恍兮惚兮,其中有物。窈兮冥兮,其中有精;其精甚真,其中有信。”意思就是说,“道”这个东西,是恍恍惚惚的。那样地惚惚恍恍,其中却有形象;那样地恍恍惚惚,其中却有实物。那样地深远暗昧,其中却有精质;这精质是非常真实的,这精质是可信验的。从这个角度来谈企业精神。我认为可以这样说:每个企业都有一种企业精神,只不过有强有弱罢了。在弱的企业中,它看上去是支离破碎的,从外表上很难理解它,如:一些人对他们的厂长经理特别关心、忠诚,

而另一些人则对工会很抱希望，还有的人则仅仅关心他的同事。如果你问起他们为了什么工作，他们也许会说“因为我们吃饭”。但是，另一方面，有些企业的企业精神很强，并富有内聚力，每个人都知道工厂的目标，并且在为这些目标而工作着。不管企业的力量是强还是弱，企业精神在整个组织中都有着深刻的影响，它实际上影响着企业中的每一件事：从某个人的提升到采用什么样的决策，以至职工的穿着和他们所喜爱的活动。正是由于这些影响的存在，我们可以认为企业精神对企业的成功起着重要的作用。

二十五章上又说：“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，强字之曰‘道’”。意思就是说，有一个混然一体的东西，在天地形成以前就存在。听不见它的声音也看着它的形体，它独立长存而永不衰竭，循环运行而生生不息，可以为天地万物的根源。我不知道它的名字，勉强把它叫做“道”。老子认为“道”是一切存在的根源（万物之母），它具有无穷的潜在力和创造力。万物蓬勃的生长，都是“道”的潜在力之不断创发的一种表现。从万物生生不息、欣欣向荣的成长中，可以看出“道”有一种无穷的活力。

其他各章也明白地说到“道”是创造天地万物的根源：“‘无’，名天地之始；‘有’，名万物之母”（一章）。“天下万物生于‘有’，‘有’生于‘无’”（四十章）。“‘道’冲而用之或不盈。渊兮似万物之宗”（四章）。“‘道’生一，一生二，二生三，三生万物”（四十二章），“‘道’生之，‘德’畜之，物形之，势成之。是以万物莫不遵‘道’而贵‘德’。……故‘道’生之，‘德’畜之；长之育之；亭之毒之；养之覆之”（五十一章）。企业精神也是这样，乍看起来虚无缥缈，其实不然。正确的企业精神一旦在人们灵魂中、一个企业的

组织中形成,那么作为理想信念、价值观,它就会产生巨大的物质力量。毛泽东同志在《人的正确思想是从哪里来的?》一文中曾经说过:“人们的社会存在,决定人们的思想,而代表先进阶级的正确思想,一旦被群众掌握,就会变成改造社会、改造世界的物质力量。”马克思主义认为,在总的历史发展中是物质的东西决定精神的东西,是社会存在决定社会意识。但同时又认为,精神对物质有着反作用,社会意识对社会存在有着反作用,甚至在一定条件下起着主要的决定的作用。这不但不是什么唯心主义,恰恰相反,正是避免了机械论,坚持了辩证唯物主义。

的确,企业精神若是合乎科学,合乎实际,它也会具备强大的战斗力。本世纪60年代初,我国大庆油田会战成功,威震环宇。伟力在哪里?显然不是依靠先进的机器设备,那时大庆的生产手段落后得很;也不是依靠丰厚的工资报酬,那时我国外有他人欺侮,内有自然灾害侵袭,经济相当困难。大庆,荒野一片,冰天雪地,职工生活十分艰苦。威力在精神,大庆职工有艰苦创业的品德,有自强不息的气概,有报国之心,效国之志,有为甩掉被人讥为“贫油国”帽子的英雄抱负,一句话,靠的是被马列主义热力孕育出来的大庆精神。

老子关于道生万物的问题,还讲了一段非常深刻的话。那就是在十一章中所说的:“三十辐,共一毂,当其无,有车之用。埴埴以为器,当其无,有器之用。凿户牖以为室,当其无,有室之用。故有之以为利,无之以为用。”这段话的意思是说,三十条辐集中到一个车毂,有了车毂中间的空隙,才有车的作用。搏击泥土烧成器皿,有了器皿中间的空隙,才有器皿的作用。开凿门窗造房子,有了门窗和四壁的空隙,才有房屋的作用。所以“有”给人以便利,“无”发挥了它的作用。

“无”，空隙，它是不被人们所注意的，老子却列举车毂，器皿，房屋为例，说明“无”的巨大作用。认为“有”是“无”作用的结果，没有“无”就没有“有”，有“无”才有“有”的存在。企业精神虽然看不见，摸不着，但通过培育企业精神，可以提高企业的内聚力，提高企业自我发展的能力和适应外部环境的能力，使企业上下一致，成功地达到自己追求的目标。难怪美国一些成功的企业家有一种似乎很普遍的看法，那就是认为利润是把其他某些事情（企业精神）办好以后自然而来的副产品。

2、反者道之动，弱者道之用。

老子认为，“道”固然是无形而不可见，恍惚而不可随，但它作用于万物时，却表现了某种规律。“道者反之动，弱者道之用”，就是事物运动和变化所依循的一个总规律。即事物向相反的方向运动发展，“道”的运作形式是软弱的（软弱形容万物感觉不到外力降临），但“道”却能摧毁一切在它道路上的障碍。四十三章说：“天下之至柔，驰骋天下之至坚。无有入无间，吾是以知无为之有益。”意思是说，天下最柔软的东西，能驾御天下最坚硬的东西。无形的力量能穿透没有间隙的东西，我因此知道“无为”的益处。

在现代管理学中，有人把能看得见，摸得着的东西，诸如机器设备、材料、燃料等称之为“硬件”，把人们的精神、智慧、思想、价值观等称为“软件”。其实软的东西比硬的东西更重要。美国企业界的有识之士在总结一般企业落后的基本原因时发现，过分依赖解析的、定量的方法，以及唯有数据才过硬和可信的观念是偏颇之见，且相信复杂的结构、周密的计划、严格的规章制度、自上而下的控制、明确的分工、经济的大规模生产、先进的设备、材料等等，是导致这些企业落后的重要原因。

因。经营管理不仅涉及到物，也涉及到人，而人按其本性而言，感情因素的比重不容忽视。有人把经营管理当作一门纯粹的科学来看待，但是经营管理不仅是科学，还是一门艺术。它不仅要靠“科学”的手段，还要靠直觉和热情。因此在经营管理中，不仅要重视“硬件”的方面，而且更要看到“软件”的方面。

关于价值观，美国的小托马斯·沃森写过整整一本书。在《一个企业和它的信念》一书里，考虑到他在国际商用机器公司中的经验，他在一开始就写道：“一家公司衰落了，垮台了，人们会仔细地去琢磨其原因所在。技术落伍了，用户的口味改了，时尚变化了，这些全都起了一定的作用……谁也不会争辩说它们不重要。不过我却怀疑这些因素究竟是不是决定性的。我以为一家公司的成与败之间的真正差距，往往可以追究到这样一个问题，就是这个组织到底能把它的职工们的干劲和才智发挥出多少来。在帮助它的职工们彼此间找到共同目标方面，它做了些什么？在逐代更迭、变化频频的情况下，它怎么能维持住这种共同目标和方向感的？试考虑一下任何一家已持续经营了多年的大型组织吧，我想你会发现它的活力并不在于它的组织结构形式或管理技巧高明，而在于我们称之为**信念**的那种因素以及这种信念对其职工们的感染力。于是这就引来了我的论题：我坚定地相信，为了生存下去并取得成功，任何一个组织都必须具备一整套健全的信念，来作为它一切政策和措施的前提。其次，我还认为，公司取得成功的唯一最重要的因素便是忠实地严守这些信念。最后我认为，公司在他的生命历程中，为了迎接瞬息万变的环境的挑战，它必须做好改革其自身的一切准备，唯独不能改变它的信念。换句话说，一个组织的基本宗旨、精神和驱动力跟它所取得成就的关系，要远比技术或经济资源、组织结构、革新和时机选择等这些因素与成就之间的

关系密切。后面这些因素确实对成功有着重大的作用。不过我认为，组织中职工们信仰它的基本格言的强烈程度和履行这些格言的忠实程度所起的作用，却胜过所有那些因素。”

七十八章说：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行。”意思是说，天下没有什么比水更柔弱，而攻坚克难却没什么能超过它，因为它具有无法改变的本性。柔的胜刚，弱的胜强，天下没人不知道，可是没人能实行它。

老子以水来比喻柔软能胜刚强的道理。水是最柔软不过的东西，却能穿山透地。企业精神之所以能变成巨大的物质之力，就在于正确的价值观，如润物的细雨那样，对人起潜移默化、绵延散发的作用。《成功之路》的作者说过：“大家知道，文化传统这玩意是我们周围‘最软’的东西了。谁会去信任文化方面那些最主要的研究专家，也就是那些人类学家和社会学家们呢？企业家们肯定是不会的。可是文化又是我们最硬的东西。谁要是敢触犯了‘国际商用机器公司就意味着服务’这条崇高的信念，谁就会丢了饭碗，尽管这家公司有着就业保障制度。”

3. 生而不有，为而不恃。

“道”是我们人类的感觉所不能直接接触到的。这个不为我们所闻所见的“道”，却能对我们产生很大的作用。当“道”作用于各种事物时，可以显现出它的许多特性，“道”所显现的基本特性足可作为我们人类的行为准则的。究竟“道”蕴涵了哪些基本的特性和基本的精神呢？老子认为凡是自然无为、至虚守静、生而不有、为而不恃、长而不宰、柔弱、不争、居下、取后、慈、俭、朴等观念都是“道”所表现出来的基本特性与精神。这些基本特性与精神，我不能在这里一一加以阐述，有些将在后面几章中作详细分析，这里仅撷取“生而不有”、

“为而不恃”、“不争”略作说明，以资加深理解企业精神的重要性。

《二章》上说，“圣人处无为之事，行不言之教；万物作而弗始，生而弗有，为而弗恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。”意思是说，有道的人以“无为”的态度来处理世事，实行“不言”的教导，让万物兴起而不加倡导，生养万物而不据为己有；作育万物而不自恃己能；功业成就而不自我夸耀。正因为他不自我之夸耀，所以他的功绩不会泯没。在社会生活中，老子要人们发挥创造的动力，而不可伸展占有的冲动，“生而不有，为而不恃，功成而弗居”正是这个意思。“生”、“为”、“功成”正是要人去工作，去创建，去发挥人的主观能动性，去贡献自己的力量，去成就大众的事业。然而人类的努力所得来的成果，却不必擅自占为己有。“弗有”“弗恃”“弗居”，就是要消除一己的占有冲动。

“不争”的观念也基于此。老子感到，在现实生活中，没有一个角落不是在为着私利的利益而争嚷不休的，所以他要人“利物不争”（八章）、“为而不争”（八十一章）。老子的“不争”並不是一种自我放弃，並不是对于一切事、一切人的放弃，也不是逃离社会或遁入山林。他的“不争”的观念，乃是为了消除人类不平的争端而提出的。他仍要人去“为”，而且所“为”要能“利万物”。“为”是顺着自然的情状去发挥人类的努力，而人类努力所得来的成果，却不必擅据己有，这种为他人服务（利万物）而不与他人争名夺利的精神，也可以说是一种伟大的道德行为。

企业追求利润是确保自身的存在和发展所必需的，利润作为渗透在商品中的产出量大于投入量的增殖，作为个别投入劳动低于社会平均必要投入劳动的余额，这个增殖，只要是在合法

合理情况下获得的,没有什么不好,也是无可厚非的。但是,企业能取得利润,能存在和发展,尚得力于其所处环境的支持与协助。因此企业应对国家、对社会、对消费者尽其责任。换言之,企业除以追求利润为目标之外,还须追求为国家创造财富、为社会增加就业、为消费者改善生活等目标。

企业精神反映着企业的根本宗旨和战略目标,而社会主义企业的根本任务是要发展社会生产力,不断提高企业的经济效益和社会效益。企业精神要坚持为人民服务和社会服务的宗旨。企业精神只有体现这一社会主义的方向,企业的战略目标才能得以实现。现在,当企业已成为相对独立的生产经营者以后,更应当用这种企业精神来调整企业与企业、企业与社会、企业与国家之间的利益矛盾关系。在这里,我想老子的“生而不有”、“为而不恃”、“利万物而不争”的思想,对广大企业经营者是不无启迪的。为了国家、社会的大局,为了人民的根本利益,企业不应当淡化而是更需要强调确立国家社会利益第一的企业精神,不允许与国家、社会离心离德,而应当自觉服从国家、社会的宏观经济决策,主动接受国家的审计、税务、工商管理、司法等部门的调节与监督。企业应做到不钻国家政策的空子,不谋取小团体的不正当利益,真正有德于社会,有德于企业,有德于用户。这既体现了企业精神的宗旨,又是社会主义企业精神追求的崇高境界。

第二章 上善之人

——企业精神的雕塑者

四十一章说：“上士闻道，勤而行之；中士闻道，若存若亡；下士闻道，大笑之。不笑不足以为道”意思是说，听了“道”，勤奋地去实践，这是上等之士；听了“道”，将信将疑，犹豫不决，这是中等之士；听了“道”，大大嘲笑它，这是下等之士。不被嘲笑，不足以成其为道。在这里，老子主张以是否按“道”办事，作为区分“士”的等级的标准，并把勤勉地按“道”办事的人，称为上等之士。非常遗憾，当今不少的企业界人士都不愿做勤而行道の上等之士，他们不愿谈论企业精神（“道”），甚至对价值观将信将疑，以至不愿认真地对待各种价值体系。就算是多少考虑过企业精神了，也不过是把它当作是一些含混的、抽象的东西。正如我所接触的一位颇有影响的企业家，当我问及他的企业成功的经验、企业精神的作用时，他不以为然地说：“你说企业精神这么这么重要，可它不像组织结构、战略决策、成本预算、规章制度那样‘硬碰硬’啊！”从一般意义上来说，他是对的，但若要把企业办成经久不衰、永葆活力的出色企业，他就错了。正如《成功之路》的作者所说的，“我们都知道，要想使一个大企业生气勃勃、反应灵敏，单靠几条政策声明、几项新战略、新计划、新预算或几张新组织结构系统图，那是远远不够的。可是我们实际上的所作所为，却往往好像说明我们根本就不懂这一点似的。每回要想搞改革，就去搞战略，或者就去改组机构。现在也许到了改变咱们这一套的时候了。”

企业精神（“道”）之力会转变成巨大的物质之力。正确的

价值观、信念、理想，尤如润物的细雨，还会对后人、对他人起潜移默化、绵延散发的作用。因此精明的企业经营者都应当潜心雕塑企业精神（“道”），努力按照企业精神（“道”）去行事。老子说“强行者有志”（三十三章），即是顽强地去实践“道”的人才算有志气。当然，那些有悖于历史进程的企业价值观，是会起不好的作用的。这样的价值观我们是要坚决反对的。

企业精神如此重要，但它不是自发形成的，也不是僵化不变的，它被人们所雕塑，被形势所构筑。只有随着时代的变化使其不断完善，这样的企业精神才有生命力。日本著名的管理学家土光敏夫先生说过：“经营管理者本人必须成为新价值观的提倡者。而且，还必须把它与青年一代的价值观联系起来。”那么社会主义的企业应该雕塑什么样的企业精神呢？我认为应从两个方面考虑：一方面从凝聚企业向心力着眼，雕塑企业之道；另一方面，从正确确定企业经营竞争方针着眼，雕塑企业精神之威力。具体说来，有以下几个方面。

第一，企业精神要坚持为人民服务和社会服务的宗旨。企业只有坚持这一社会主义的方向，企业的战略目标才能得以实现。现在，当企业已经成为相对独立的生产经营者以后，更应当用这种企业精神来调整企业与企业、企业与社会、企业与国家之间的各种关系。为了国家的大局，为了人民的利益，企业不应当淡化而是更需要强调确立国家利益第一的企业精神，不允许与国家离心离德，而是应当自觉服从国家的宏观经济决策、主动接受国家审计、税务、工商管理、司法等部门的调节与监督。企业应做到不钻国家政策的空子，不谋取小团体的不正当利益，真正有德于社会，有德于企业，有德于用户。这既体现了企业精神的宗旨，又反映了社会主义企业职工的高尚境界。