

文韜

武略

話企管

管仲連

In evolution, [the saying] "nothing fails like success" is probably always right. A creature which has become perfectly adapted to its environment, an animal whose whole capacity and vital force is concentrated and expanded in succeeding here and now, has nothing left over with which to respond to any radical change. In the end it can do all that is necessary to survive without any conscious striving or unadapted movement. It can, therefore, beat its competitors in the special field; but equally, should the change, it must become extinct.

-Arnold Toynbee

...like human beings, are born, grow up and grow old. You can watch them forming, creating their own identity. There is then a period of adolescence, a time of growth, when individuals begin to assert themselves and to challenge the established order or purpose of the team. After the storming of the norming, when the team has been broken down and a new way of working has been established. Lastly, when the team is mature, when the team can really perform. -Charles Handy



文韜武略話企管

管仲連

博益出版集團有限公司



書 名：文韜武略話企管

作 者：管仲連

編 輯：博益編輯委員會

責任編輯：謝燕芳

美術設計：李小萍

出版/發行：博益出版集團有限公司

香港禮頓道一號

836-6088

出版日期：一九九二年四月

定 價：每本港幣四十五元

出版書號：7 N 30206

ISBN 962-17-1031-6

版權所有・請勿翻印

© Publications (Holdings) Limited. 1992

大王創業傳奇》和《香港富豪傳語》等。

第二類是「基本知識」，涉及的範圍有管理學、經濟學、個人財務管理、廣告學、投資以及小型企業的經營之方，特點是淺易有趣，比坊間一般乏味而理論性重的書籍更易理解、更爲有用，例如《財經術語精解》、《經濟學一日通》、《創業七十二招》、《管理學一日通》、《亂世投資術》、《市場行銷策略》、《致富學一日通》、《投資外匯一日通》、《管理真言》、《商而優則管》、《消費心理》、《九十年代個人理財》、《廣告爆棚》、《廣告創見》、《廣告出擊》、《智商大躍進》、《經濟學的世界》①②和《文韜武略話企管》等。

第三類是「預測趨勢」。二十世紀行將結束，二十一世紀即將來臨。未來的面貌將會是怎樣？我們如何爲新紀元的來臨而作準備？趨勢叢書的作者均是世界頂尖兒的趨勢預測專家，他們搜集了無數資料和數據，經過整理、分析和歸納，開列未來世界的趨勢及巨變，使讀者在了解社會趨勢脈絡之餘，思考在這巨變洪流中的自處之道。如《二〇〇〇年大趨勢》、《大未來》、《下世紀》和《經營大趨勢》、《共建新世界》等。

除了延聘本地專業人士執筆外，博益更放開眼界，全力搜羅具參考價值和閱讀趣味的外國佳作，編寫成中文。

應合時代，創造未來，願此系列與大家攜手共進！

文韜武略話企管・編輯室報告

一般企業人、管理人對西方管理理論絕不陌生，然而西方管理哲學，始終植根於西方文化，盲目移入亞洲企業，效果可能適得其反。如何活用中西管理哲學、融會傳統文化，方是亞洲企管發展的新路向。

西方企管理論，給與我們一套完整而有系統，精密而理性的管理架構；傳統的東方文化，卻在千頭萬緒，人情事理交織的管理現實中，提供圓轉變化的空間。

日本能在西方管理架構外別樹一幟，成功建立迎合日本企業需要的管理方法，不少成功的日本企業家，除了不斷吸收歐美的新知識，更從中國古人的思想中借鏡，應用到現代企管中。今日，中港企業的管理趨向，實在值得管理人一再反思。

翻閱古籍，中國先賢給後人留下了極豐富的文化遺產，能從中磨鍊思考、汲取教訓，對領導管理自有裨益。

本書正是嘗試從此一角度，探索中西企業結合之道，談安身立命、處人治事，以至企業策略、建立基業；或引文史古籍，如《孫子兵法》，或引行軍習武之道，如隆美爾治軍方法，旁及古今中外，對埋首於管理條文的管理人，不無啟發。書中論及的創業個案，對有志在本地，或利用中港特殊情況建基立業者，更具有參考與實用價值。

自序

「安得廣廈千萬間，大庇天下寒士俱歡顏，

風雨不動安如山。

嗚呼！何時眼前突兀見此屋，

吾廬獨破受凍死亦足！」

杜甫

吳經熊在《唐詩四季》一書中，稱杜子美爲夏之詩人，充滿熱情，充滿氣魄，充滿火焰。杜甫真是多情！

過去兩年，還以爲自己漸入「已涼天氣未寒時」的秋季。及至現在真的四十了，翻閱這些去年在《信報》寫的文字，方突然醒悟我還是一個夏季的人，實在沒法寫出沖淡溫和、沉潛厚重的文章。總是覺得，好的散文應帶點秋意，而圓熟的智慧更是秋的特色。我的文字太氣盛、太情濃、太熾熱了，就是寫不出舉重若輕的文章。

經常喋喋不休地提醒企業人自我反省，原來真正的自知真的不易。看起來，這些文字是自說自話寫給自己看的成分居多，而文中每多談古論今，拉東及西之處，實在只是自己的個人喜好和思潮起伏，寫出來只是自己舒服。博益李國威兄

卻認為以這種方式談企管倒也新穎，建議結集成書。轉念一想，卻也不錯，已如諾雲HENRY NOUWEN所說：「最個人的東西，也就是最普遍的東西。」雖是自知眼高手低，但總要有些企管人，有些從事實務管理的人，講些內心話，各位且以交個朋友的心情翻閱此書吧！

過去十多年的企業生涯，動心忍性之餘，不斷探索企業人立身處世，取捨進退之道，而此道又豈限於企業中人，舉凡浮沉商業社會的各行各業中人，也應不斷探索反思。或許骨子裏我仍是一個中國的讀書人，總自覺需要在歷史文化中扎根方才站得住腳。況且，為什麼企業人便不能談讀書、談歷史、談文化呢？今天的企業世界與昨天的豪俠江湖又有什麼不同？企業人不一定貧血蒼白，也可以元氣淋漓的。企業人也是性情中人。

這些文字也就是一個企業人的性情文字，是散了一點。還好博益編輯諸君理出一個秩序來，由個人的修心養性、讀書思考，而至謀略縱橫，建基立業，倒也脈絡分明，盡為編輯之功也。

氣盛也好，情濃也好，既仍是夏季中人，便當寫夏季的文字，至少是忠於自己，寫真心話。

「文章千古事，得失寸心知。」

杜子美出於深情而寫詩。詩才非我所有，深情卻自問不差。出於企業人生的情，我還是要寫下去！

目錄

財經商管系列・卷首語
文韜武略話企管・編輯室報告
序

明心見性 安身立命

綠葉紅花 自在枯榮

天地悠悠 安身立命

心有所主 行無所懼

明心見性 本來面目

獨立蒼茫 放曠而行

堅毅果斷 存乎一心

先蓄後發 先聚後放

欲行萬里 始於一步

鬆而不懈 一矢中的

到處青山 何懼無柴

勇於質疑 敏於事變

破立互生 各極共存

飛龍在天 亢龍有悔

以昨昧今者——危

鑑古知今 洋爲中用

舞文弄墨企業人

鑑古知今明進退

知行合一見真心

開卷有益廣見聞

異中求同 觸類旁通

移花接木 弄巧反拙

萬千理論 終歸現實

武俠企管 有容乃大

從容不逼 坦腹東牀

忍耐造勢 水到渠成

文化互異 各行其是

方塊圓洞 擇木而棲

培育氣氛 事半功倍

因應環境 突出主題

言行一致 循名責實

環環相扣 溝通緊密

潛移默化 日子有功

兩極企業 去粗取精

厲兵秣馬 進退有據

胸懷韜略心自閒

風林火山 避重就輕

統率之道 在乎人心

善用策略 轉危爲安

凝神斂氣 以柔制剛

策略者 一針見血

策略者 同中求異

三十六着 變爲上着

深入淺出 具體切實

有膽有識 百戰百勝

武乃止戈 毋持力勁

圓活之趣 轉變虛實

攻隙破勢 談笑用兵

順性隨緣 行止自如

人各有體 自成一家

實事求是 共建神州

安營立寨死胡同

四兩撥千斤 乘勢定江山

先鋒開路 所向披靡

推陳出新	身體力行	掌握環境	鞏固後防	由零開始	因緣和合	反璞歸真	以地爲資	長線投資	先聚後放	快回籠	創新凝聚	矛盾統一
夢想成真	創業維艱	白手興家	謀定後動	戒驕戒躁	手到拿來	立不敗地	穩操勝券	凝聚取向	以譽融資	謀凝聚	大業可期	逐鹿中原
												正合奇勝
												糧草先行
												借力打力
												共圖大業
												籌謀分析
												不可或缺
												齊大非偶
												因事制宜
												大處着眼
												小處着手

190 187 185 183 180 178 176 173 171 169 167 162 159 153 151 148 146

明心見性 安身立命

In evolution, [the saying] "nothing fails like success" is probably always right. A creature which has become perfectly adapted to its environment, an animal whose whole capacity and vital force is concentrated and expanded in succeeding here and now, has nothing left over with which to respond to any radical change. In the end it can do all that is necessary to survive without any conscious striving or unadapted movement. It can, therefore, beat all competitors in the special field; but equally, should the field change, it must become extinct. -Arnold Toynbee

Teams, like human beings, are born, grow up and grow old. You can watch them forming, creating their own identity. There is then a kind of adolescence, a time of storming, when individuals begin to assert themselves to challenge the original shape or purpose of the team. After the storming comes the norming, when the team begins to settle down to a new way of working. Lastly, there is the time of full maturity when the team can really perform. -Charles Handy

綠葉紅花 自在枯榮

成熟的智慧。

葉雖有千萬張，

根只有一條；

在青年時代說謊的日子裏。

我在陽光下把花葉招搖；

現在我可以萎縮爲真理。

葉慈（余光中譯）

桂冠詩人葉慈寫這首詩時，已屆中年，葉慈一生不懈地寫詩，不斷創作至離世，在英國詩壇不多見，其沛然浩然的創作力，竟維持至死前數月，猶有力作。

正如他在接受諾貝爾文學獎後發言：「一度我也曾英俊像那個少年，但那時我生澀的詩脆弱不堪，我的詩神也很蒼老；現在我自己蒼老且患風濕，形體不值一

顧。但我的繆思卻年輕起來。」葉慈的詩神竟是愈老愈年輕。

爲什麼葉慈能夠愈老愈年輕呢？似乎他能夠在天地悠悠之間，安身立命。筆者不是文學中人，不敢妄自談論葉慈的生命活力泉源。我充其量只是一個文字中的過客，偶留痕跡。然而，我也曾在企業世界中「花葉招搖」；商場也的確充斥着不斷招搖的花葉，到中環一日遊便知所言不虛。但招搖的花葉亦最易被風吹落、被雨打下，所謂「風流總被雨打風吹去」。花葉的光采縱盛極一時，但很快便枯萎脫落，不動的還是泥土下面的根。

企業中人每易陷身於與人比長短的網羅，至少也會有一種不願比人差的心態。然而，爭妍鬥麗何時了呢？總有人有一些地方比自己強，總有人有一些時候表現比自己好，總有人在某些處境中比自己突出，「人比人、比死人」，又怎能安心呢！

花葉的生長和舒展，本是自然而然的事。因着根的支持，植物順着本性開出不同的花葉，是其獨特生命的本質。玫瑰不能開出百合，萬年青也開不出蘭花，各有其特性，各自舒展。植物並非爲了討人喜悅才開出花葉，而花葉本身也沒有自評美醜，這只是他人的主觀意見。花葉乃順性而開，也適時而萎，根部是支持着生命的延續，來年又開花。

人當然不同於花草樹木，不宜離羣獨居、孤芳自賞。筆者只希望強調身在企業世界中人，切忌淪於「互晒」地步，應該反思一下自己的性格取向和志趣所在，開懷地舒展真正屬於自己的花葉，玫瑰便是玫瑰，百合便是百合，各擅勝場。

天地悠悠 安身立命

在一個名為「當頭棒喝」的心智研習班中，筆者與合作主持人及參加者探討顏色的代表性，得出如下體會——

白色代表冷靜客觀，重視理性和事實。

紅色代表感情、感覺、感性和感受。

黃色代表樂觀積極，進取開拓。

綠色代表創意靈巧，活潑生動。

藍色代表統籌整合，融會貫通。

黑色代表負面的觀點和角度。

最具深意者，黑色無論與什麼色混合起來，皆令顏色變得暗沉，倘若把黑色與其他五種顏色全混合起來，結果是一片混沌。

現代人的生活本該五彩繽紛，現代企業人的生活更該是光輝燦爛，但事實上，很多現代人的生活是一片混沌，生活的每一個層面都失去了光澤，現代人生活色彩中的黑色是什麼呢？什麼因素令我們暗沉呢？

生命中的黑色，或許便是恐懼。現代人有很多恐懼，不僅是前人所謂「既怕千年無米煮，又怕無命享千年」般的恐懼，現代人害怕失去地位，害怕丟面子，害怕被視為無用，害怕不為別人接受，害怕別人對自己知得太多，害怕自己知道得太少，害怕靜寂獨處，害怕付出，亦害怕接受，害怕環境變化，但也害怕刻板沉悶，害怕不知所措，無所適從，害怕沒有身分，沒有價值；因為太多恐懼以至不願面對、不願承認恐懼。

因着恐懼的驅使，現代人便不斷忙碌於製造產品，透過製造出別人認為有用的東西，說一些別人認為有用的話，做一些別人認為有用的事，以肯定自己的價值。然而，因為害怕被別人認為沒有用，便不斷鞭策自己去努力證明自己有用，那只會終生淪為恐懼的奴隸。正如諾雲(Henri Nouwen)所說——