

曾仕强◎著

中国式管理精华版

分寸拿捏的要领

用最短的时间，感悟最深刻的管理之道



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

博雅广华

曾仕强◎著

中国式管理精华版
分寸拿捏的要领



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式管理：精华版 / 曾仕强著 . —北京：北京联合出版公司，
2015.2

ISBN 978-7-5502-1685-3

I . ①中… II . ①曾… III . ①企业管理—中国 IV . ① F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 008102 号

中国式管理：精华版

作 者：曾仕强

选题策划：北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑：王 巍

特约编辑：李森森

版式设计：水玉银文化

封面设计：水玉银文化

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京嘉业印刷厂印刷 新华书店经销

字数 354 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 32 29.25 印张

2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-1685-3

定价：188.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010 - 82894445

导言

一个人很要紧的事情，就是要把自己和动物区分开来。人是动物的一种，但是人不可以和一般的动物一样，否则就没有做人的资格。所以说，人最重要的其实就是两个字：自觉。

自觉什么？“人者，食色性也。”但一个人如果只会吃饭、睡觉，就和动物完全一样了。人和动物的本质区别，用一个字概括，就叫“仁”。动物是没有“仁”的，它们也不懂什么叫作“仁”。

我们中国人讲“仁”不讲“爱”，西方人讲

“爱”不讲“仁”，为什么？因为“仁”字是由“人”和“二”组成的：“人”就表示说这是人，也就是做人的道理；“二”就表示有我之外还有别人，我们必须将心比心，必须把别人同样当作人看待。因此“仁”和“爱”是不太一样的。

人要自觉，才能成为万物之灵。周武王说：“惟人万物之灵。”他号召人要成为万物之灵，关键就在一个“仁”字，就是要讲究人与人的互动关系。

一个人有了自觉，他第一个就会表现出自律。凡是自觉到说我和动物不一样了，你一定会自律。一个人有没有自觉，看他有没有自律就可以了。什么叫“自律”？就是自己管自己。

我们中国人向来不喜欢被人家管。所以，中国人一定要好好地管理自己，这就叫作“修身”。一个中国人的人生理想就是四件事：修身、齐家、治国、平天下。他从把自己修好开始，然后把自己的家齐好，接着有本事就去治国，最后是要平天下。

我们会发现，整个大学之道里面没有“立业”这两个字，难道职业生活不重要吗？难道创业方式不好吗？难道事业的奋斗与志向的追求也都无关紧要？其实不是这样的。我认为这是中国人非常了不起的地方。

《大学》认为，人生只有一个目的，就是把自己修治好。怎么去修治自己呢？我们中国人走的路子和印度人就不一样了。印度人讲求出家，躲到野外某清净的地方，如深山、森林、石窟里面去，然后隐居修行。中国人称之为“独善其身”，只对自己有用，对别人是没有影响力的。既然身为人，就应该对社会有些贡献。所以，我们中国人一定要在世俗社会里面修行自己，走入世的修行道路。人生只做一件事，就是在职场中修炼自己。所以，事业只是帮助我们修炼自己的方式，本身并没有意义。这样的道理也只有中国人才想得出来。

我们在修炼中提升自己、充实自己，在齐家

中提升自己、充实自己，在治国中提升自己，在平天下中修炼自己。因此，对中国人来讲，我们的人生只有一个目的，就是把自己修好，不断地充实自己，不断地提升自我。

管理的活动，始于“修己”的功夫，而终于“安人”的行为。管理如果偏离了这个大道，就没有太多的意义。管理只做三件事情：第一件事，把人安好，叫作“安人之道”，今天的话叫作“以人为本”。人是一切的根本，你找对人，安对位置，给他一个氛围，让他自动去做事情，根本不需要去管他。第二件事，有所变有所不变，叫作“经权之道”，今天叫作“与时俱进”。世界上最高的管理智慧就是一句话，叫作“以不变应万变”。一切都在变，一切不能不变，但要变得合理，安人要安得合理，那怎么办？这就是第三件事，“絜矩之道”，就是将心比心，用自己的心来感应别人的心。

我们有句至理名言：“人不为己，天诛地灭。”这说明人是自私的。但是，人之所以能够为人，就是因为能够做到“推”，这一个字就把儒家的整个精髓讲完了。“推”，就是会推出去，由亲到疏，由近到远，推己及人。

我在《现代化中国式管理》一书中，是公开推崇推、拖、拉的，因为推、拖、拉是中国人化解问题的最有效方法。但是，长久以来，我们中国人一方面习惯于使用推、拖、拉，一方面却痛骂推、拖、拉为恶习。这究竟是什么原因呢？就在于我们常犯一个错误，即在推、拖、拉的时候，把坏处都推给别人，把好处留给自己。推、拖、拉的方向，有时候也可以推给自己，为什么一定要推给别人？所以推、拖、拉不一定朝向自己，也不一定朝向别人，而是推给最合理的人。这种合理的推、拖、拉，就叫“絜矩之道”，合乎中国人所欢迎的中庸之道。无一事不合理，推、拖、拉到恰到好处，自

然大家都愉快。

什么是决策？就是在多种选择里面，选择你认为最合理的那一种，这也是推、拖、拉。天底下没有一件事情不是推、拖、拉的结果，只要推、拖、拉的后遗症不是很严重，就是化解问题的真正办法。许多中国人最高明的地方，就是利用推、拖、拉这个很短暂的时间来充分思考怎么样才合理，该给别人就给别人，该给自己就给自己。如果不推、不拖、不拉，你连思考的时间都没有，那就很危险了。

聚矩之道，就是站在对方的立场，设身处地地想。但仅是这样还不够，还要扩大思考的范围，还要想到第三者，想到更多的人，不是只有你和我。为什么一般的中国男女不会当街拥抱、接吻呢？因为我们会推己及人，会想到第三者的存在。西方人的观念中，只有你和我，一般是没有第三方概念的。

但现代很多中国人，正在受西方人的影响，他们的脑海里面只有“你”和“我”，家庭成员只有

两个人，不会想到父母；他们婚姻的结局也多是离异，因为不会想到孩子；他们当街会十分热烈地亲吻拥抱，没有想到是否会刺激别人……

中国改革开放到现在，短短三十几年，我们已经开始过度生产、过度浪费了，浪费资源、破坏环境，已经不“仁”了。

我们现在才慢慢地了解到，“絜矩之道”其实才是根本，今天就叫作“和谐社会”。因为，人要成长，只有靠和谐；社会要进步，只有靠和谐；世界要和平，也只有靠和谐。

老实讲，絜矩之道对我们中国人的影响很大。西方人有话就说，至于你听不听得进去，那是你的事情。中国人不是这样。我们会想对方听不听得进去，你听得进去我才会讲，你听不进去我根本不会讲。我们很少讲人家听不进去的话。所以一个中国人会不会沟通，就看你开口说话时，人家听不听得进去。如果别人连听都不听，那你的沟通完全等于

零。为了让对方听得进去，我们就必须设身处地，站在他的立场来感受他的话，这是非常重要的。

要会拿捏分寸，还要读懂人性的“M理论”。

对中国人而言，我们的一言一行都源自《易经》，我们的管理，事实上也依据易理。所以，中华民族是信奉《易经》的民族。

《易经》有三个要点：第一个就是易知易行，它实际上很容易了解，也很容易实践，没有我们想象中的那么难；第二个就是世界万物在流动着，永远处在变动之中；第三个就是变动之中有不变的部分，千万不要以为一切都在变。变和不变是谁在决定？不是东西在决定，而是人在决定。为什么现在世界越变越快？因为人的心不安定。人心求变的时候，外界就越变越快；人心求安静的时候，外界就会随之安静下来。以前我们只知道“心想事成”，现在科学更证明了一个很深刻的道理，就是“心想境成”。外界的环境是随人的心在变的，你的心觉

得现在很冷，它就越来越冷；你的心觉得现在越来越暖和，它就越来越暖和。因此，“心想事成”应该是叙述语，但我们常常把它当作祝愿语，真是太可惜了。

所以，人是有感应力量的。不仅人如此，所有的生物都有相当程度的感应力量。我们到日本就会发现，手工做的寿司和机器做的，吃起来的感觉是不一样的。同样是手工做的寿司，我们还要看那个做寿司的人。凡是长相看起来很健康的人，他做出来的寿司就更好吃，而且你吃了以后，也会越来越健康；相反，那些气色看起来不太健康的、穿着乱七八糟的人，你千万不要吃他做的寿司。这一点也不迷信，因为今天科学已经可以证明，这一切都是频率、能量的一种交换。

我们一再讲，人生其实就是一连串的选择，如果选对了几件事情，我们就很容易成功；相反，如果连续选错了三样东西，就倒霉了。但是谁在选？

我们在选，我们在决定。所以，我们不要小看《易经》这本书，读得越早越好。由于《易经》难读、易理难明，刚开始看时，一般没有人会马上看得懂的，没有关系，你要一而再、再而三地去研究它。孔子要我们抱着“乐而玩之”的态度来学习《易经》。因为死背文字，不但辛苦乏味，而且多半不知应用。

我们可以用“玩”的心情去省思《易经》的含义、玩赏它的用意。这样做，既会越来越有趣，也会越来越容易拿来应对实际的事务。久而久之，自然贯通易理。

总之，我们不要心急，不可以稍有所心得便认为自己懂得易理。我们抱着“看一看，读一读，想一想，做一做”的心态，以渐进的方式，偶有所得，便拿来应用；行得通，更能领悟其中的道理。任何东西不会应用，等于不知道；会应用，才算知道。

“M理论”，应该是易知易行、长久可用的东

西。否则的话，它是没有太大价值的。

我们每天都忙于什么？忙于很多事务的处理，忙于很多变数的应对。如果每过一段时间，还要去学习新的知识，这样岂不是更累？如果你去买西方人的书，第一个要看它的出版年月，如果已经超过5年，它就完全没有作用了，我劝你不要买，也不要看。因为西方人很重视一个词叫作update，也就是“更新”的意思。西方人的学问只关注眼前的事物，只能解决眼前的问题。他们推出一个理论后，还没过多久，又会推出一个新理论，让你目不暇接，不堪其苦。他们是把知识当作商业来操作，这是不太道德的事情。

中国人不是这样。我们的书是越旧越好，越古老越有价值。《道德经》已经有两千多年的历史了，但大部分人还没有完全读懂，所以还在继续读，而且是全世界的人都在读。全世界对老子的评价是非常高的，对《孙子兵法》的评价更是极高无

比。《孙子兵法》被全世界无数军事家视为指导战争的金科玉律，连法国的拿破仑都要读它。美国最著名的西点军校，一直把《孙子兵法》定为必读教科书。许多日本企业家，也都把《孙子兵法》作为商战指南。我们相信，随着时间的推移，《孙子兵法》还将进一步走向世界。

如果我们把《孙子兵法》加以归纳，完全可以总结为一个字，叫作“水”。《孙子兵法》讲来讲去，完全是讲运用水的原理。水看起来好像流来流去，但实际上它总是由高而下，从来没有改变过。我们在世界上找不到一个水是由低处往高处流动的地方，除非我们用人力去改变它。如果是自然的水，它一定是这样的。所以中国人很喜欢“顺势而为”。

中国人的个性和水是一模一样的。水流得很顺畅的时候，它很平静，没有什么声音。因此，我们一听到那个水没有什么声音，就可以知道它很流畅，没有遇到什么阻碍。可是当水遇到阻碍的时

候，它就“哗哗哗”，发出很大的声音。所以我们听声音，就能知道这个水势是怎么样的，它所处的环境是怎么样的。我们中国人得到好处的时候，不会声张，但是在受到阻碍的时候，就拼命叫。这和水性是一模一样的。

当你发现那边有一堆金子的时候，你会叫喊吗？如果会，那你就是天下最笨的人。要装出一副若无其事的样子，别人才不会注意你，才不会和你抢；等你把金子都搬完了，然后再说这里有金矿，其他人都来不及了。这才是真正的中国人。如果你想：怪不得中国人那么阴险、奸诈、狡猾，这就是你的双重标准了。当你这样做的时候，你会觉得自己很聪明，当别人这样做的时候，你就很生气。

所有写有关中国人的书，我们可以归纳出来，其实中国人就是这个样子。有一本书叫《丑陋的中国人》，我劝大家不要看了，因为看了你完全会受到负面的影响。如果一本书让很多年轻人对中国很厌恶，

很不想做中国人，那有价值吗？一定没有价值。

人性是没有善恶的。在不同环境中成长的人，有不同的生活方式，这不是人类所能够改变、所能够控制的。为什么北方人爱吃面食？为什么南方人喜欢吃米饭？那不是人所能决定的，当我们种不出麦子的时候，只好吃米饭；当我们种不出稻子来的时候，只好吃面了，还有什么办法？我们到新疆、内蒙古一带，你说我是完全吃素的，那你可能就无法生存，因为那里除了青稞外，是没有太多的素食可吃的。

人类没有缺点，民族也没有缺点。我的看法是，你的缺点就是你的优点，你的优点正好是你的缺点。但是，我们都在说中国人有什么缺点，有什么优点，然后就去学习西方人，这是很莫名其妙的想法。我们吃饭时，筷子和刀叉可以分开来用，但是不能同时使用。我们要记住，人所能够得到的东西是有限的，不能完全得以满足，这才是人生；人