

品读

中庸

通权达变之道

李凤飞 张大生 编著



西苑出版社

品读

中庸

通权达变之道

李凤飞 张大生 编著



西苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

中庸/李凤飞,张大生主编. -北京:西苑出版社,2010.5

(品读)

ISBN 978 - 7 - 80210 - 731 - 1

I. ①中… II. ①李… ②张… III. ①儒家②中庸 - 注释
③中庸 - 译文 IV. ①B222.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 086737 号

品读——中庸

编 著 李凤飞 张大生

出版发行 西苑出版社

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号

邮政编码:100143

电 话:010 - 88624971

传 真:010 - 88637120

网 址 www.xycbs.com

E - mail: xycbs8@126.com

印 刷 北京中印联印务有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

字 数 60 千字

印 张 7

版 次 2010 年 9 月第 1 版

印 次 2010 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 80210 - 731 - 1

定 价 12.80 元

(凡西苑版图书如有缺漏页、残破等质量问题,本社邮购部负责调换)

版权所有

翻印必究

目 录

第一章 《中庸》中的决策艺术思想品读	1
遵道而行:不能全凭直觉进行决策	4
见危致命:患得患失是帮对方打败自己	7
尽物之性:摸清情势才能有所行动	10
上律天时:应对突发事件的决断能力	13
知微之显:掌握信息,明辨时势	15
第二章 《中庸》中的变通思想品读	19
顺应时势:跟上时代大环境的变化节奏	23
道之以政:必要时采取非常手段	26
第三章 《中庸》中的用人思想品读	29
取人以身:选拔人才须掌握的要领	32
贱而自专:不以个人的喜恶取人	35
第四章 《中庸》中的用权艺术品读	39
不知不信:把权力授予“知己”	42
人各有志:授权要了解被授予的对象	44

第五章 《中庸》中的沟通艺术品读	47
从善如流:在不排斥反对意见的精神下沟通	51
高明覆物:用自责的话感动人心	53
第六章 《中庸》中的语言艺术品读	57
无征不信:如何在倾听中做出决断	61
过犹不及:恰到好处的拒绝	65
第七章 《中庸》中的激励艺术品读	69
不赏民劝:传递信任以实现激励	74
言而顾行:说话算数激发诚信力	76
动心忍性:激励失败者振作起来	79
第八章 《中庸》中的魅力形象艺术品读	83
矢志不渝:以意志力显现魅力	88
素位而行:以良好的官德张扬魅力	91
诚不可掩:以正面影响力赢得魅力	93
行己有耻:戒掉坏毛病留住魅力	96
不诚无物:减省欲望以增添魅力	98
第九章 《中庸》原文	101

第一章

《中庸》中的决策 艺术思想品读

1

中
庸

事物没有必然的对与必然的错。这就给领导者决策带来了难度。事后诸葛亮,再聪明也是枉然。儒家正是看出了这一点,从经验中找到了一种充满智慧的中庸方法,即“执其两端,用其中于民”。在避免极端的前提下,先抓住事物向背的两个点,然后选择胜数最大与风险最小的中间部分。这是一种权衡术与平衡术,一种高明的艺术,历千年而不衰。

预则立:成功属于有准备的人

凡事豫则立,不豫则废;言前定,则不;事前定,则不困;行前定,则不疚;道前定,则不穷。

——《中庸》

中庸,就是以中为用。对于决策,不可走极端,不是为求暂时的赢而作出决定性的行动,而是力图使自己立于不败之地。人们熟知的战国时期孙臆助田忌赛马的故事就反映了这种智慧。孙臆并不寄希望于三盘皆胜,而是确保两盘胜以取得全局胜。在中国的谋略史上,普遍盛行的上、中、下三策或称上、中、下三计,则最鲜明地揭示了“立于不败之地而后发制人”的中庸性的特征。

《三国演义》中写到刘备“毁书发愤”,使刘璋的使者逃回了成都,为避免“前情尽弃”,庞统献计三条。刘备问他:“哪三条计?”庞统说:“只今便选精兵,昼夜兼道径袭成都,此为上计;杨怀、高沛乃蜀中名将,各仗强兵拒守关隘,今主公佯以回荆州之名,二将闻之,必来相送,就送行处,擒而杀之,夺了关隘,先取涪城,然后却向成都,此中计也;退还白帝,连夜回荆州,徐图进取,此为下计。若沉吟

不去,将至大困,不可救矣。”刘备听后想了一会后说:“军师上计太促,下计太缓,中计不迟不疾,可以行之。”

献计,是一种为决策准备的谋划。决策提前有谋划就不会绊倒,做事提前有决定就不会受困,行动提前有安排就不会错乱,道路选定以前有目标就不会穷途末路。有一位著名的企业家曾经说:“我无论与任何人谈判一件事,在此时此地此事上,应该怎样言辞,以及对方大概会怎样回答我,我又应当怎样回答对方,等等,许许多多问题,在没有考虑妥当以前,我是情愿在他门外徘徊几小时,甚至回家思索几天,等到有把握以后,才与他会晤谈判。”

任何一位成功者,不是成功于他成功的时候,而是成功于他距成功很久以前的许多时间、许多事件。儒家认为:存在于内的人,为学问的储藏,道德的储藏;存在于外的人,为计划准备,力量的准备。经营国家天下的大业,就要以这些作为根本原则。

《诗经·风·鸛号鸟》上说:“趁着天还没有下雨,撤到那桑土上,修理好房屋窗户。现在的平民百姓,不敢侮辱他们。”

孔子评论这首诗时说道:“做这首诗的人,他知道吗?能治理这个国家,哪个敢侮辱他们。人必是自我侮辱,然后别人才侮辱他。国家自己有内战,然后才会受到他国的攻伐,有了准备就不怕祸患。”

尉繚子在他的《十二陵》中也说过:“有威在于不变动,有好处在于因时,机会在于应付事情,打仗在于鼓舞士气,没有困难在于有准备。”

决策者在做决策时,如果不预先有准备,很难成功;尤其是做重大决策,如果没有充分的准备,那么非常危险。可以这么说:“没有计划和准备,就是正在计划和准备失败。”你是否也正在计划失败呢?当然,没有人愿意计划失败,但是,你可能犯了这样的错误——没有计划。

成功的人士都善于规划自己的人生,他们知道自己要达成哪些目标,拟订好优先顺序,并且制订一个详细计划。为什么要制订详细计划呢?因为计划百密一疏是没有用的。你可能不会被大象踩死,但你可能会被蚊子叮到,蚊子就是你疏忽的地方。你的计划一定要详细,要把所有要做的事都列下来,并按照优先顺序排列,依照优先顺序来做。

俾斯麦无论做任何大小事情,经常是在很长时间内作准备,甚至在几年前就有所考虑。他在估计到一切事件的价值、变化情况后,便小心谨慎地做多方面的预计,思考多种可能出现的结果,再画上适当的路线,在计划决定以后,就选择适当的时机全力以赴地去做,以至于他取得了巨大成功。

有人评论墨索里尼在进军罗马以前,早就夺取了意大利的政权,因为他在人们还不知道他的名字时,他就在做准备了,给自己后来的大小决策提供了充足的计划方案,他自己也承认说:“我们的发展,在于平常对军事、政治方面,都有周密的计划和强大的实力准备,所以才有以后进军罗马与夺取政权的成果。”

遵道而行:不能全凭直觉进行决策

子曰:“素隐行怪,后世有述焉,吾弗为之矣。君子遵道而行,半途而废,吾弗能已矣。君子依乎中庸,遁世不见知而不悔,唯圣者能之。”

——《中庸》

孔子认为出风头、走极端根本不合中庸之道的规范,自然是圣



人所不齿的。找到正确的道路,走到一半又停止下来,这也是圣人所不欣赏的。

曹操说:“在利思害,在害思利。”一个领导者不拘泥于任何程序、习惯和经验,不受任何既定的思路和方案的束缚,随时拿出新的决策来应付新的情况与变化的形势,这种快速的心理反应被称为“直觉决策”。但是直觉决策,对于一个领导者来说,既有可能帮助他获得成功,也有可能导致失败。成功的领导者为自己敏锐的直觉感到自豪和欣慰,同时,也应对直觉保持清醒的认识,保持警惕。

那些获得巨大成功的经营者,在制订方案或决策时,往往十分重视利用他们直觉的经营意识。但同时,他们也会对直觉进行谨慎的判断。不可否认,优秀决策者的直觉在速度和灵活性上是具有一定的优势,但是直觉决策有很大的局限性:一是他们的直觉未必“百发百中”,不可能他所有的直觉判断都是正确的,很多曾经辉煌一时的企业家最后栽就栽在他的一个错误判断上;第二点就是即使他的判断是正确的,但是只是方向上的正确,在投资成本、利润及风险等细节上仍需要理性科学的论证、计算。有些决策者不喜欢做细节上的工作,决策常常有浪漫色彩,完全是理想化的。

经营任何一种企业,对企业经营者来说,建立在符合客观经济要求基础上的直觉,是必要的,但如果完全不顾现实需要,而单凭主观直觉决策,是注定要失败的。

美国泛美航空公司的艾克尔是一个全凭直觉而不是根据市场的要求来决策的当家人,这使得泛美公司在泥潭里越陷越深。

美国泛美航空公司创建于1927年,至1980年初已成为全美第三大航空公司,航线遍及五大洲50多个国家的100多个城市。泛美航空公司是美国境内的一家航线最广、历史最久的航空公司,它是美国国家航运业的化身。然而好景不长,从20世纪80年代开始,它就一步一步地走向“破产”的深渊。

20 世纪 70 年代末期,世界航空业竞争日益激烈,加上世界经济不景气,交通量减少以及燃料价格上涨等原因,泛美航空公司陷入财政困难,仅 1981 年到 1982 年间,泛美营业额累计亏损就达 10 亿美元之巨。由于处境日趋恶化,该公司总经理威廉·西卫尔被迫于 1981 年引咎辞职。

1982 年,艾克尔出任泛美公司总裁,他并没有能挽救危难之中的泛美航空公司。相反,他在选择飞机机型上,仅凭自我直觉,结果错选了机型使泛美公司竞争力受损。

当时,泛美航空公司需要着手淘汰机队中陈旧而且费油的波音 707 客机,仅在直观上进行粗略的比较,就选择了美国洛克希德公司生产的 L1105 - 500 型三引擎宽体飞机。这种飞机单位飞行成本无论在油耗还是员工费用上都比竞争对手那些新型飞机高,泛美公司的竞争力因此大打折扣。更不幸的是,洛克希德公司宣布停止制造 L1105 的各型飞机。泛美航空公司的 L1105 - 500 型飞机的维修立即成为难题,没过几年,这种飞机就成为一堆废铁。

泛美航空公司为了争夺国内航线,领导层又投资购买了国家航空公司,这样又带进了一批 DC10 - 30 型飞机。为了使公司现代化,艾克尔不惜花 10 亿美元巨款购买了西欧空中客车公司制造的 A300 型飞机,同时,又出售和交换了一批飞机。这样,公司共拥有 5 个生产厂家生产的 10 多个不同的机种。这正是经营航空业的大忌,因为繁杂的机种,使航空公司的培训、零部件的储备、引擎的维修以及机场管理等负担加重,无形地增加了飞行成本。由于公司机型复杂,飞行成本偏高,泛美航空公司完全丧失了竞争能力,最后走上失败之路。

直觉,虽然在制定决策时,会不可避免地存在着,并有着一定的可用性和实用性。但不可否认的是,直觉也有它的局限性和更大的危险性。如果决策者缺乏冷静的判断,以偏概全,否认科学决策的

价值和有效性,不遵循科学规律,单纯依赖自身的直觉感应,必然使得决策风险增大,失败也就在所难免。

见危致命：患得患失是帮对方打败自己

上不怨天,下不尤人,故君子居易以俟命,小人行险以侥幸。

——《中庸》

很多先哲都明白得失之间的关系。他们看重的是自身的修养,而非一时一事的得与失。孔子说过这句话:“鄙夫可与事君也与哉?其未得之也,患得之;既得之,患失之。苟患失之,无所不至矣。”世上许多事都说明了越害怕失去越容易失去的道理。

患得患失,左右为难时,中庸处世采取的方法是“折中”。朱熹说:“凡物皆有两端,中大小厚薄之类;于类之中又执其两端,而量度以取中,然后用之。”又说:“若与之二百则过,与之五十则少,只是百钱便恰好。”意思是,所有的东西都有两个极端,好比大小厚薄之类,在每一类中又可以区分它的两个极端,通过量度得出它的中点,然后加以采用。好比给一个人钱,如果给他二百钱太多了,给他五十钱又太少了,那么给他一百钱就是恰到好处。

一个团队中最为重要的当属领导者的决断力,它可以左右团队的命运。决断力是领导者和管理者重要的能力,并因其地位愈高,影响力也就愈大。领导者有时即便是很小的决策失误,如果不予以及时改正,便可能离目标越来越远。

决断力是因时机、场所、方法来决定问题的能力。不论在什么场合,首先要确定工作发展的方向。这样,就不至于搞错大方向,即

使有一些小挫折,但就大局而言,还是能获得成功的。人人都很容易陷入自我中心主义,特别是领导因位高权重,就更容易犯这个毛病。所以即使想要做到尽善尽美,也常会事不从人愿,变成阻碍全体员工顺利运作的行为,使得自己所有的努力,都付诸东流。

在有許多方案可供選擇時,領導必須具備決斷的能力。各級領導(主管)是決策的關鍵,如果被下屬認為“缺乏決斷力”的話,也就喪失了身為領導的資格。

因此,“當斷不斷,反受其亂”幾乎就是為這種“缺乏決斷力”行為的準確概括。這句話出自《史記·春申君列傳》。戰國時代,楚國令尹(掌握軍政大權的官職)春申君任職期間,有幕僚勸他及早地把另一個實力派人物李園除掉。春申君卻猶豫不決,遲遲沒有接受勸告,終於被李園派來的刺客殺死。《史記》通過這個故事所揭示的遇事“當斷不斷,反受其亂”的道理對缺乏決斷力的領導有着重要的意義。

又如,三國時期的袁紹,其實力在諸侯中首屈一指,被公認為是最有希望問鼎天下的。袁紹的麾下,雖然謀士如雲,戰將如林,但是由於袁紹“多謀少決”,致使官渡一戰敗於曹操之手。“多謀少決”,正是缺乏決斷力的表現,這對一個領導來說,是致命的弱點。

在官渡之戰的相持階段,謀士許攸曾向袁紹獻計:“曹操屯軍官渡,與我相持已久,許昌必空虛,若令一軍星夜掩襲許昌,則許昌可拔,而操可擒也。今操糧草已盡,正可乘機會,兩路擊之。”但袁紹却顧及曹操詭計多端,猶豫不決,沒有及時採納許攸的建議,以致再次貽誤了戰機。如果袁紹能夠當機立斷,及時採納許攸的建議,那麼其結果很可能如曹操所說:“若袁紹用子遠言,吾事敗矣。”可見,當斷不斷,乍看起來似乎穩妥,實際卻潛伏了更大危機。

康熙即位的時候,剛剛8歲。按照順治皇帝的遺詔,由四個大臣輔政。其中一個叫鰲拜的老前輩,仗着自己掌握兵權,欺負康熙帝



年幼，独断专横。别的大臣和他意见不合，就遭到排挤打击。

清王朝入关后，用强迫手段圈占了农民大片土地，分给八旗贵族，鳌拜利用职权扩大占地面积，还用差地强换别人的好地。他这样搞腐败，还不许别人有看法，谁反对他，他就诬陷人家大逆不道，给处死。

康熙 14 岁的时候，开始亲自上班办公。这时候，另一个辅政大臣苏克萨哈和鳌拜发生争执。鳌拜怀恨在心，勾结同党诬告苏克萨哈犯了大罪，奏请康熙把苏克萨哈处死。康熙不肯批准。鳌拜在朝堂上跟康熙争了起来，大吵大嚷，很不像话。康熙非常生气，但考虑到鳌拜势力不小，只好暂时忍耐，把苏克萨哈杀了。

从此，康熙决心除掉鳌拜。他派人物色了一批十几岁的贵族子弟担任侍卫，这些少年个个长得健壮有力。康熙帝把他们留在身边，天天练摔跤。鳌拜进宫，常常看到这些少年吵吵嚷嚷在御花园里摔跤，只当是孩子们闹着玩，一点不在意。

有一天，鳌拜接到康熙命令，要他单独过来商量事情。鳌拜像平常一样大模大样地走向老总办公室，忽然一群少年拥了上来，围住了鳌拜，有的拧胳膊，有的拖大腿。鳌拜虽然是武将出身，力气也大，可是这些少年人多，又都是练过摔跤的，鳌拜敌不过他们，一下子就被打翻在地。任凭他大声叫喊，也没有人搭救他。

鳌拜被“双规”了，康熙命令下属立刻调查鳌拜的罪行。大家都认为，鳌拜专横跋扈，擅杀无辜，罪行累累，应该处死。康熙却从宽发落，只把鳌拜的官爵革了。

康熙用计除掉了鳌拜，朝廷上下都很高兴。一些原来比较骄横的大臣知道这个年轻的老板厉害，也不敢在他面前放肆了。

康熙不除鳌拜，他将来的日子不好过，晚动手，不如早动手，早动手，鳌拜以为他还是个口尚乳臭的孩子，不防备，成功的几率大得多。结果正是这样。这个少年后来把一个庞大的国家机器运行得



故障少、效率高,是必然的。

在现实生活中,往往有很多天赐良机稍纵即逝。作为领导,就要善于抓住这些良机,充分利用这些良机。如何抓住良机呢?这就需要具有果敢决断的素质。所谓果敢决断,是指把经过深思熟虑后的选择,有时甚至是凭多年经验而产生的直觉,迅速明确地表达出来。果敢决断,说明了领导的思想高度集中,是他敏锐反应力的体现。他对信息的吸收和消化,对经验的综合和运用,对未来的估计和推测,都能在较短时间内完成,很快地形成明确的指令。要达到这一点,作为领导就必须对事情有迅速作出判断的能力和选择的能力,有敢于对事情的过程和后果负责的精神和魄力。

尽物之性：摸清情势才能有所行动

能尽人之性,则能尽物之性;能尽物之性,则可以赞大地之化育;可以赞天地之化育,则可以与天地参矣。

——《中庸》

能充分发挥自己的本性,就能充分发挥众人的本性;能充分发挥众人的本性,就能充分发挥万物的本性。古人说:“讳莫如深,深则隐。”在复杂的竞争环境中,一个人如果不摸清对方的底细,随时都可能危险,一不小心,就有可能落入陷阱。因此领导者一定要洞悉对方的情况,并准确地判断其发展趋势,然后才作出决策。

历史上有不少决策者是因为观察失误、判断不当而遭致兵败国亡的。公元前341年,齐国用孙臧“围魏救赵”之计而解救了赵国,魏国军队进而攻击齐军。齐国军队又用孙臧“示弱诱敌”之法,第一



天挖十万灶,第二天挖五万灶,第三天挖两万灶。魏将庞涓不知是计,误认为齐军三天已逃大半,因而带轻兵紧追,终在马陵道遭齐军伏击,大败而亡。魏军的失败在于将领庞涓的观察失误,判断错误。公元前260年,秦军进攻赵国,赵括率赵军在长平反击秦军,秦军假装败走,赵括不问虚实,贪胜直追,陷入秦军包围,绝粮四十六日,突围未成,最终全军覆没,赵括中箭而死。由此可见,作为谋略者,作为一个指挥员,其观察能力是多么重要,观察水平的高低决定谋略是否正确是否高明,决定着事业的兴衰和成败。

世界著名的石油大王约翰·洛克菲勒21岁的时候,只身一人来到宾夕法尼亚州考察石油的生产情况和行情。

当时,宾夕法尼亚的石油才刚开采一年多,而且石油的用途由于技术的局限还并不广泛,只是当做照明用油和工业润滑油。但是,洛克菲勒看到这“黑色的血液”,凭直觉,他认为这东西将来有不可估量的前途,于是他决定在石油领域好好地干上一场。

洛克菲勒来到产油区调查了好几次,他一向认为办事一定要谨慎,再三了解清楚后才能动手,否则便会失败。他密切地注视着石油的行情,而他的合伙人却早已等得不耐烦了,他催促着洛克菲勒马上进行投资。

“现在还时为过早。”洛克菲勒平静地说,“他们只知道一个劲地抽油,而根本不考虑到市场,照这样下去,不出多久,一定会供大于求,油价一定会跌下去。”

果然不出所料。当时石油需求量很少,但是盲目开采出的石油又太多,这样造成生产过剩,油价一跌再跌。运输也成了石油滞销的一个原因。

这个时候,洛克菲勒了解到产油地正在计划修建铁路,铁路一旦修成通车,运输费自然会减少许多。他觉得时机已经成熟,于是便找克拉克投资原油。

克拉克听了,还以为是洛克菲勒发疯了,不管洛克菲勒如何劝说,如何分析时势,克拉克就是不愿意投资。

于是洛克菲勒找到了英国化学家安德鲁斯。安德鲁斯是个从英国移民的化学家,曾经在大不列颠大学做过油母岩研究。洛克菲勒下定决心要从宾夕法尼亚州的石油宝库中搞出精炼油来。在洛克菲勒说服下,安德鲁斯—克拉克石油公司成立了。

洛克菲勒抓紧时机,大批地购进原油,经过加工运输到各地,这样使他的石油生意日益发展起来。

洛克菲勒确定了必胜的信心,因为他知道,石油工业是一个前途非常远大的领域,不管花费多少代价,一定要掌握公司的领导权。对方价码越抬越高,最后洛克菲勒终于以七万多元的价格买下了石油公司。他接着扩充了炼油设备,日产量增至五百多桶。那一年,洛克菲勒才刚满 26 岁,但是他凭着过人的思维和审时度势的眼光建立起了克利夫兰规模最大、销售总额最多的炼油厂。1870 年,洛克菲勒将企业改组为股份有限公司,即俄亥俄美孚石油公司。到 1879 年,美孚石油公司已控制了美国炼油生产能力的 80%,另外还控制着与铁路相连接的输油管,操纵着铁路运价。从此确立了美孚石油公司在美国石油工业中的垄断地位。

19 世纪末,洛克菲勒感到金融业的重要性,首先在纽约花旗银行进行投资,把它变成了美孚系统的金融调度中心。20 世纪 20 年代,洛克菲勒石油事业的进一步发展要求有更强大的金融支柱。1934 年,波士顿第一国民银行和大通银行所属的投资银行实现了合并,成立了独立的投资银行——大通国民银行,其实权操纵在洛克菲勒手里。这样,就形成了以大通国民银行为核心的洛克菲勒金融网,使洛克菲勒的石油业和其他企业获得了强有力的金融后台。

洛克菲勒财团在大力扩张石油势力的同时,还把它的触角伸向国民经济各个部门,加紧向其他财团、其他行业渗透,以进一步扩张