

左手 儒道

海归西方管理专家与儒家学者携手历时十年的呕心沥血之作！

儒家智慧与西方管理的

激情碰撞

全方位阐述了当前中国人和中国管理者心中郁结的问题！

张祥平 吴俊○著

右手 商道



深圳出版发行集团
海天出版社

左手 儒道

海归西方管理专家与儒家学者携手历时十年的呕心沥血之作！

儒家智慧与西方管理的

激情碰撞

全方位阐述了当前中国人和中国管理者心中郁结的问题！

张祥平 吴俊 著

右手 商道



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

左手商道右手儒道/张祥平, 关俊著. —深圳: 海天出版社, 2008.9

ISBN 978-7-80747-258-2

I. 左… II. ①张…②关… III. 儒学—关系—思维方法—对比研究—东方国家、西方国家 IV. B222.05 B804

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第090217号

左手商道右手儒道

Zuo Shou Shang Dao You Shou Ru Dao

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 王颖
责任技编 钟愉琼
执行策划 陈龙海
封面设计 大象设计·杜雪琼

出版发行 海天出版社
地址 深圳市彩田南路海天大厦(518033)
网址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
印刷 深圳市希望印务有限公司
开本 787mm×1092mm 1/16
印张 20
字数 400千
版次 2008年11月第1版
印次 2008年11月第1次
印数 1-8000册
定价 38.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

自序

中国自从改革开放以来，逐步融入世界的市场经济体制中。但中国企业没有掌握核心技术，大多从事加工或组装环节，因此利润微薄。中国的教育体制内教的都是西方的知识体系，而且还不是全面的西方知识体系，因此培养出来的人才，无法跟西方的人才抗衡。中国企业的组织管理模式，都是以西方大企业的管理模式为榜样，因此中国的企业在很长时间内都无法与西方企业竞争。在这一轮全球经济一体化的过程当中，中国承接了欧美发达国家的低端技术产业转移，成为了世界工厂。

中国得到的好处是国民生产总值保持了多年的快速增长，人民的收入大幅增加。中国付出的代价是消耗了大量的自然资源，如能源、水、矿山、森林、土地，破坏了大量的生态环境，社会贫富悬殊加剧，社会凝聚力逐步下降。

中国现在面临获得资源的成本越来越高，同时也面临着美国和欧洲的竞争和打压。中国如果再沿着欧美的工业化老路走下去，势必难以为继。中国的出路何在？中国企业的出路何在？

有人说，出路在于产品或技术的升级。说实话，哪个中国企业家不想实现产品或技术的升级？事实上是非常之难。原因不仅在于资金的缺乏，更多的是在于人才的缺乏。全球经济的竞争，首先表现为各国企业之间的竞争。企业之间的竞争，从表面上看是产品和技术的竞争，实质上是人才的竞争，因为产品和技术都是人才发明创造的。这里所说的人才，绝不仅仅是指技术人才，更多的是指管理人才。一个世界级的优秀企业，它的组织管理能力和组织管理规模也一定是世界领先的。即使从企业最注重技术人才的研发部门来看，如果只是拥有一批优秀的技术人才，这个研发部门的领导是个糟糕的管理者，那么这个研发部门也将是一盘散沙，不可能研发出领先的产品。

更为关键的是，即使中国拥有了足够的人才，也很难超过欧美国家，因为你从知识到人才，到模式，全是学习和模仿人家的，怎么可能超越人家呢？以中国引进国外的 MBA 教育为例，工商管理硕士（MBA）在中国是一种热门

“商品”，遗憾的是，数量和质量并不一致。尽管中国的商学院遍地开花，但据美国《商业周刊》于2006年对中国公司和在华跨国公司的173位招聘人员进行的一项调查显示，大多数受访者给中国MBA毕业生打了中低分。为什么美国的MBA教育可以培养出人才，到了中国就不行了呢？

美国的MBA教育包括两个部分：看得见的和看不见的，看得见的是教材和案例，也就是书本上的东西；看不见的是教师的背景、素质、经历以及他在课堂上的教学方法，还有老师和学生之间的随机互动，机锋默识。更大范围、更深层次的看不见是美国社会的文化背景以及每天发生着的大量实际事例。中国的MBA教育，只是学到了人家看得见的东西，也就是教材和案例，相当于学了人家的皮毛，那些看不见的，就是人家的血和肉，是真正的活力所在，中国人全扔了，所以中国的MBA培养出来的都是开口就是一套一套的理论和名词的人才，分析起来头头是道，一到实际问题中就不知所措，正如战国时期以“纸上谈兵”著名的赵括，难怪那些企业人见人怕。

所以，中国的出路在于要找到真正属于自己、适合自己的道路。中国的企业要能够和欧美企业抗衡，也必须找到属于自己、适合自己的管理模式。

中国现在提出了科学发展观，建设和谐社会的目标，就是摆脱欧美工业化道路，开始走属于自己、适合自己的道路。接下去的任务是，我们要拿出如何实现科学发展、如何建设和谐社会的具体途径和办法，还要有一大批懂得如何实现科学发展、如何建设和谐社会的人才。要做到这两点，又必须挖掘和弘扬中华民族几千年来自己总结的知识、学问和智慧，主要是中国传统文化中的主流——儒学。儒学既不是西方意义上的哲学，也不是西方意义上的伦理学，而是一门组织管理学，用儒家的话来说，儒学是用来齐家治国平天下的。这里说的家是指中国古代的大家族，管理好一个家族的难度，一点也不亚于管理好一个现代的中型企业。治国平天下就是建设和谐社会。因此，学好了儒学的人，小则可以管理好一个企业，大则可以成为优秀的社会管理者。

反过来看，如果今天的中国人不能认识到中国的文化——儒学是优秀的，是有实用价值的，是解决当今世界所面临的重大难题所急需的，那么，中国人只有永远地以西方国家为榜样，中国人的自信心将无从谈起，中国人的爱国将只是停留在嘴上，中华民族的凝聚力也将荡然无存。美国真正的可怕之处并不在于美国有世界上最强大的军队、最先进的科技，而在于美国人都对自己的国家有信心，因此就很爱国，因此美国就有凝聚力。

本书通过对儒家经典四书五经的全新诠释，来论述儒学是一门组织管理学，揭示了东西方文明是两种完全不同的理性思维：东方的儒学是构造性整合法思维方式，西方的思想是不变式还原法思维方式。书中通过儒家管理和美国式管理、日本式管理的对比，来论证儒学是通才型的组织管理学，而西学是专家型的学问。另外，全书还通过大量中国企业、美国企业、日本企业的案例分析和比较，来论证不同的民族由于文化背景的不同，相应的管理模式也就不同。

本书通过大量真实案例和问题的分析，揭示出如何提升个人的组织管理能力以及如何解决目前中国企业遇到的重大而又常见的问题，例如，战略目标的设定，管理模式的打造，企业文化的建设，正确地进行决策，如何识人用人培养人，组织内外的沟通，如何走向国际化，如何进行创新等。

知己知彼，才能百战不殆。有鉴于我们对西方的方法，已经引进得比较多了，因此我们的当务之急是赶紧研究我们中国人的方法，也就是儒家管理的方法。中国正面临一次类似西方那样的文艺复兴，也就是先秦儒学的复兴，这次复兴，将使得中国为世界各国的可持续发展开出一条新路。笔者衷心希望关心中国命运、关心世界命运的读者诸君不吝赐教，共同为中华民族的伟大复兴作出贡献。

吴 俊

2008 年 6 月于深圳



目 录

自 序	(1)
-----------	-----

第一章 管理之道

“最高明的组织管理，有三个方法：第一，公正地公开地取得物质收益并且仗义疏财。第二，像对待家里人一样对待其他人。第三，做事情考虑社会效果，当多数人都说好的时候，就适可而止。”（译自《大学》：“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善”。）儒学包括天人合一的自然科学、历史型的修心修身学、通才型的组织管理学。

第一节 为什么要学习儒家管理学	(3)
案例：汉代宰相公孙弘是如何应用儒家管理学的？	(7)

案例：丰田公司把家庭观念和“父母官”的观念结合在一起运用 ...	(9)
第二节 儒家管理模型推理方法及复杂科学 VS 西方管理模式推理方法 及简单科学	(10)
案例：荣华鸡为什么斗不过肯德基？	(12)
案例：企业领导者和员工的关系	(12)
第三节 复杂科学三规律 VS 简单科学三规律	(16)
第四节 中华核心观念及相关价值 VS 欧美核心观念及相关价值	(20)
第五节 儒家管理学的历史检验	(25)
第六节 需要牵引与环境约束	(27)
案例：儒家管理学与西方管理学的两个重要差别	(30)

第二章 管理的目标

组织管理的最高目标是可持续发展，生存第一，发展第二。个人追求目标包括三类覆盖：生理武力覆盖、经济覆盖、文化覆盖。“覆盖度”指标是现代人熟悉的“价格”指标的推广。人类心理的三个共性：最小耗能、走向高层和契约下放。顺环境则成功，逆环境则失败，从较长的时段来看，这是颠扑不破的史实。生存环境越严酷，越要注重长效反馈，不能只看短期见效。错误管理目标有两大类：一是目光短浅，二是好高骛远。

第一节 最高目标：群体延续	(33)
第二节 个体目标：温饱抗灾与覆盖度	(35)
第三节 组织管理目标：长效还是短效	(37)
第四节 美国企业的管理目标	(38)
案例：是谁毁了安然？	(39)
第五节 日本企业的管理目标	(41)
第六节 明清时期商人的管理目标	(43)
第七节 当代中国企业中的错误管理目标及规避	(45)
案例：顺驰的快速扩张	(49)

第三章 管理目标的实现

识别值得信任的人的六项识别因子：1. 信仰；2. 谈吐；3. 学识；4. 身世反差；5. 职业经历；6. 生活环境。基层群体管理可归为

“分而治之”与“合而均之”两大类型。上层群体管理也分为两类：明确分权与模糊分责。组织的变革受到复杂三规律的制约。企业的扩张同样受到复杂三规律的制约。在产品上，儒家以天然为本，人工为末；西方以人工淹没天然。

在中国大陆实现创业目标，要记住如下原则：1. 先找案例，后学理论；2. 案例的优先顺序是：本地（村乡县志）、邻地、中国大陆、中国台湾、香港、新加坡、日本、韩国、欧洲、北美；3. 理论的优先顺序是：儒家管理学、日本管理学、欧美管理学、计划经济管理学。

- 第一节 人员管理：识人用人和感召控制..... (53)
 - 案例：司马昭如何识别王祥？..... (56)
- 第二节 群体管理：人际与层际，结构与整体..... (57)
- 第三节 组织变革..... (60)
 - 案例：实达变革..... (61)
- 第四节 企业的扩张、兼并与多元化经营..... (63)
 - 案例：TCL 跨国并购失败分析..... (64)
- 第五节 物质管理与技术创新：天然与人工..... (77)
- 第六节 在中国大陆实现创业目标..... (82)
 - 案例：家族企业无敌..... (88)

第四章 管理模式の設定

管理模式的設定，首先就要解决公正升层和归属尊严的问题，也就是功利型文化覆盖和非功利文化覆盖的问题。王道者，醇德服人，天下归往；霸道者，以力辅德，慑威而往。“想要做的事情模模糊糊，礼和乐都不可能蔚成风气；礼和乐不能蔚成风气，刑罚就不能公正恰当；刑罚不能公正恰当，老百姓就会手足无措。”西方的管理模式就是先用宗教把家庭拆散为个人，再用金钱把个人联接在一起，进行霸道管理，这种管理模式需要消耗大量的资源。

- 第一节 治道：协调互制..... (95)
- 第二节 王道：好礼与有道..... (97)
- 第三节 霸道：契约正名和诉讼庭审..... (101)
- 第四节 中西管理模式的比较..... (103)

案例：美国国训“我们信仰上帝”遭挑战——美国人的“信”是如何建立起来的？	(104)
第五节 美国企业的管理模式	(110)
案例：美国国际电话电报公司	(112)
第六节 日本企业的管理模式	(116)
案例：日本“产业组织者”——三井资本迷宫	(121)
案例：松下公司	(123)
第七节 明清时期商人的管理模式	(129)
案例：乔家商号的财团体制运作	(132)
第八节 当代中国企业的管理模式	(134)
案例：华为管理模式优劣剖析	(134)

第五章 管理的人文环境

文化是人与环境互动的结果，东西方环境的不同，造成了东西方文化的不同。“夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人。”就是自己想要成为比较重要的管理者，那么就帮助同事也成为比较重要的管理者。这样的人文环境当然就是齐心协力，而不是勾心斗角。礼的作用是用来既肯定人和人之间的差别，同时又中和及协调人和人之间的关系（“礼之用，和为贵。”《论语》）。违法认定相当于事后救火，克己复礼相当于消除隐患，所以德治的管理成本比法治小。礼对管理的最重要的作用，是使管理者不必通过物质许诺得人心，而是可以通过自己的行为得人心。

第一节 人文环境与爱人推己	(145)
第二节 礼的功能	(150)
案例：美国官场上下级之间关系的处理	(151)
案例：刘备摔阿斗	(155)
案例：沈复夫妇相处之道	(157)
第三节 乐的功能	(160)
第四节 与西方的人文环境相对比	(162)
第五节 美国企业的愿景、使命及价值观	(165)
第六节 日本企业的愿景、使命及价值观	(168)
第七节 明清时期商人的愿景、使命及价值观	(169)

第八节 当代中国企业的愿景、使命及价值观存在的问题 (174)

 案例：海尔的企业文化是否还得修正？ (175)

第六章 管理的决策依据

决策时如何判断天时地利人和。什么才是科学的决策。对决策者来说，历史上的成功经验更值得利用，这些经验之中不但有“天时”，而且有“地利”。“人和”的第一个内容是相互了解，也就是“知人”；“人和”的第二项内容——从内部管理来看，了解的目的是不是“斗争人”，而是“协调人”，所以必须礼贤下士，仁爱道德。最宏观的决策依据：有道，还是无道。

第一节 天时中的理性与直觉 (179)

第二节 地利：本地与周边 (182)

第三节 人和：知人与仁德 (184)

第四节 决策的综合依据：多目标评价，有道与无道 (188)

 案例：官渡之战——袁绍为什么决策失误？ (193)

第五节 美国企业的决策 (197)

第六节 日本企业的决策 (200)

第七节 明清时期商人的决策 (202)

 案例：胡雪岩如何决策？ (202)

第八节 当代中国企业在决策时存在的问题 (204)

第七章 用人之道

凝聚人才的四种方法：以德服人、以绩服人、以钱买人、以力迫人。大领袖大智慧比专业领袖专业智慧更强的地方，在于他们是“通人”，而非“专家”——心胸更宽广，视野更开阔，目标更远大，有“德”，甚至有“道”。控制人才的四种方法：德控、势控、术控、法控。

第一节 发现人才和凝聚人才：识别人才和以德服人 (209)

第二节 使用人才：用其所长，补其所短 (212)

第三节 控制人才：德、势、术、法 (214)

 案例：刘邦和吕雉如何使用术控？ (216)

第四节 美国企业的用人——与委托代理及组阁的比较 (222)

案例：6500 万美元 IBM 了结劳资纠纷	(224)
案例：吴士宏与美国微软（中国）有限公司的矛盾何在？	(224)
第五节 日本企业的用人	(226)
案例：丰田汽车用人之道	(230)
第六节 明清时期商人的用人	(231)
案例：胡雪岩如何识别人才？	(236)
第七节 目前中国企业在用人上的问题	(239)
案例：任正非任用李一男的失误在哪里？	(239)

第八章 正式组织的内外沟通

儒家重视文献的真实性，因为组织管理的内部沟通必须建立在真实案例的基础上。儒家管理学从正面发挥亲情的沟通功能。在正式组织中发挥亲情的沟通作用，前提是亲情本身也要合乎“礼”，这样，就可以从“修身齐家”推广为“治国平天下”。亲情不但不会妨碍组织管理，反而有助于组织管理。

第一节 防假防骗制度	(243)
第二节 精神沟通：跨时代与同时代	(246)
第三节 人员物质沟通：亲情、使者、礼尚往来和交易	(248)
第四节 中国与西方的精神沟通	(250)
第五节 美国企业中的沟通	(252)
案例：美国企业中同事之间如何沟通？	(253)
第六节 日本企业中的沟通	(254)
案例：思丹雷公司全员参与的“改善提案”活动	(255)
第七节 传统中国人的沟通方式	(256)
第八节 目前中国企业中的沟通	(259)
案例：四通公司段永基的沟通失误	(259)

第九章 管理人才的素质

管理人才的素质，最重要的是诚实可靠（忠信），在处事待人中的体现是公正廉洁和恭上宽下。如何识别一个人成熟还是不成熟。为什么说“小才管物，中才管钱，大才管人”。智慧的基础是博学，博学的基础是语言文字。观察行为和现象，才是知识的源头。勇于实

践，不惧困难，一定要在知识和仁爱的前提下才是好素质：无知之勇是莽撞，无仁之勇是贼奸。

第一节 诚实可靠	(265)
第二节 智慧敏锐	(271)
第三节 勤奋不惰	(274)
第四节 君子与小人，淑女与女子	(277)
第五节 美国人的素质教育	(283)
案例：洛克菲勒是怎样对后代进行素质教育的？	(283)
第六节 日本人的素质教育	(285)
第七节 明清时期中国人的素质教育	(287)
案例：教子之道：曾国藩如何跳出富不过三代的周期率？	(288)
第八节 目前中国在素质教育上的问题及对策	(292)

第十章 人生（含管理者）的最高境界

对儒家来说，人生的最高境界与管理者的最高境界是一样的：立德，立功，立言。孝顺一个不讲理的母亲，不仅不会感到委屈，还会有崇高的体验；在人生中经受磨难，不是令人痛苦的不幸，而是提高自己的艺术。孝顺父母、忠于道统，都不是把某一个人看得多么好，而是自己争取进入一个较高的境界，这是修身的必要环节。

第一节 究天人之际	(297)
第二节 开万世太平	(302)
第三节 继去圣绝学	(307)

第一章

管理之道



第一节 为什么要学习儒家管理学

儒学是一门组织管理学

组织是互不相同的个体相互协调而形成的相对稳定的有序群体，前提是有了差别和分工，这样才能互不相同。组织作为动词的意义是：把无序的分散个人凝聚为有序群体。

例：夫妻、三口之家、公司（不包括个体户）、桃园三结义、汉唐宋明清。

“相互协调”定义为占多数的个体按照同样的规则分配生存物资、生存空间或其他财物。配给制、俸禄制和市场制是三种不同的分配规则，按军功行赏、跑马占地、圈占公地等也是分配规则，但是这些规则很难长期维持一定地域上的群体协调，在有些短期存在的分配规则中，被分配的对象不只是财物，还有人，如奴仆或妇女。

“相对稳定”是指在一个相当长的时间（如婚姻存续期、子孙延续期、公司维持期、结义之日至同生共死期、王朝延续期）里，群体中生存的个体数目不出现不可逆的减少，而且不出现协调规则的失效。协调规则在西方常称为竞争规则或“游戏规则”，如考场规则、市场规则等。协调规则能保证占多数的个体合为一群，组成社会，否则，社会解体，离散为个人或小群体（如小家庭）。

研究如何才能使一个正式组织（不包括小家庭）相互协调而且相对稳定的学问，就是组织管理学。

西方人把这门学问分成管理学、经济学、法律学，其中又把管理学分成组织行为学、管理沟通学、人力资源管理学等。这是西方人的思维特点和文化背景造成的。

下面来看看中国的一篇组织管理学名著——《大学》里的第一句话：“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。”

现代一些中国人这样来翻译：大学的根本宗旨，在于阐明完美、光明的德性，在于使人民成为新人，在于达到道德上完美无缺的理想境界。

今天的中国人看了这样的语句，不明白它究竟是在说什么，当然就更不能明白这些话教了我们一些什么样的组织管理方法，于是只好把儒学说成是哲学，因为哲学就是讨论那些玄之又玄的东西的。

我们的翻译是：“把生存延续的文献知识扩展为群体性的天人合一，就能



接续北辰尧舜之道（生发万物且容融万物的东西），第一，用明文规定和事后明察来维护公正公开地取得物质收益并且仗义疏财；第二，像对待家里人一样对待其他人；第三，多数人都说效果很好的时候，就适可而止。”

大学之道中的“大学”，直译是最重要的学问，如果采用现代术语，就是正式组织的管理学。这段话是对管理机构的领导说的，亲民中的“民”是被领导的成员。

大学开篇就告诉我们组织管理的三个最重要的方法，而且每一种方法都明确和具体，非常具有可操作性。

人类组成社会以后就多了一种性——靠历史文化凝聚成的群性（社会性）

为了保证群体中生存的个体数目不出现不可逆的减少，群体中的个体常常合作育幼、合作抗灾。为了不出现协调规则的失效，群体中的个体之间要共有一定数量的信息，并且相互交流信息。无论是交流信息，还是分工合作，都会相互覆盖，即相互之间排他性地占有他人时间。动物社会中也有这种情况，但是人类的社会性与生物有所不同。

凡是动物，都要吃要喝，要繁殖后代。战国时有个人叫告子，他认为人的本性就是这两件事：“食、色，性也。”

孟子精辟地指出告子这个说法太片面了：即使在低等动物中，多数种类的本性也不只是食和色，还有第三种：群——社会性。这三类本性在生物学中也叫本能或内驱力。“食、色”是人和低等动物的共性。人类还有与低等动物不同的特性：用时间纽带相互联结成群。这种群性与蜜蜂、蚂蚁用生理纽带联结成群不一样，也与牛、羊、猩猩用雄力纽带联结成群不一样。时间纽带是历史文化的纽带，在日常生活中表现为基本的道德准则，例如孟子强调的“义”，也就是不伤常人和不负恩人；孟子还推崇孔子强调的“仁”，也就是推己及人、以礼待人和克己为人。

有的读者会想，低等动物也不伤同类，甚至也能不负恩“人”。这些读者把同群与同类搞混了。动物学家用老鼠做过实验，老鼠辨别同群老鼠靠闻气味，它们对于不是同群的老鼠非常残忍，往往是格杀勿论。人类就不同了，识别亲人有许多方法，识别同乡主要靠语言，而且，即使不是同群的人，也不会见面就开战。这取决于历史上的恩恩怨怨和现实格局。

社会性也叫组织性。同类个体之间有了差别和分工，互不相同的个体相互协调，就有了组织。家庭就是一种组织。较高级的动物都有雌雄差别，这是组织的基础。不过，如果只有雌雄之间的差别与协调，那还只是“色”性，还不算是“群”性。

原始氏族社会大都是由亲族组成，辨认血亲的依据是图腾：不但会说那个语音，还能履行有关的仪式，说出图腾与自己的祖先的传说，理解图腾是自己死后的归宿等等。因此，在人类社会之中，时间纽带是相互协调的基础，

