

儒释道兵诸家的悟错之道
行业龙头远东的真实案例

Comprehend in Mistakes
现代企业经营“错案”
的国学解剖

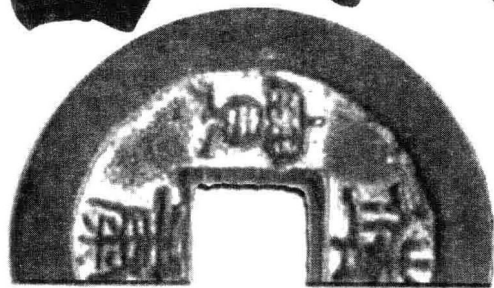
徐浩然 张俊杰 著

这是一部企业的错经：
企业中最难说清的错……
企业中最难避免的错……
企业中最应该知道的错……
企业中最不能原谅的错……

错悟



錯悟



现代企业经营“错案” 的国学解剖

徐浩然 张俊杰 著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

错悟：现代企业经营“错案”的国学解剖 / 徐浩然，张俊杰著. —北京：企业管理出版社，2009.3

ISBN 978-7-80255-118-3

I. 错… II. ①徐…②张… III. 企业管理—案例—分析—
中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 206392 号

书 名：错悟：现代企业经营“错案”的国学解剖

作 者：徐浩然 张俊杰

责任编辑：启焜

书 号：ISBN 978-7-80255-118-3

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京京晟纪元印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：180 毫米×250 毫米 16 开本 18 印张 310 千字

版 次：2009 年 4 月 第 1 版 2009 年 4 月 第 1 次印刷

定 价：36.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

| 序 一 |

古希腊的一位哲学家曾经这样说过：“人类的一半活动是在危机当中度过的。”

说到企业的兴衰，与其他任何事物一样，似乎应了古人那句老话，“天道之数，至则反，盛则衰”。2008年是极不平凡的一年。就经济而言，随着金融旗舰——美国第四大投资银行雷曼兄弟在次贷危机中轰然倒下，留给人们的除了目瞪口呆的惊愕外便是无可奈何的叹息。综观全球，无论是实体经济还是虚拟经济，近年来倒下的企业都如同不断崩塌的南极冰山，让人甚是诚惶诚恐，心惊肉跳。从贝尔斯登到雷曼兄弟，再到美林证券；从安然(Enron)、世界电信(Worldcom)到宝丽来、安达信、施乐……连这些被认为永不会倒闭的《财富》世界500强的企业都相继倒下，可见这个世界上并没有固若金汤这回事。

回头看看，我国改革开放三十年以来，多少如日中天的企业，一夜间灰飞烟灭，不见踪影。不说早些年沈阳飞龙的坠地、标王“秦池”的失算、三株“帝国”的覆灭、南德集团的崩溃，近年衰败的更有制造业巨头科龙、奶业巨头三鹿和资本新贵农凯集团、德隆帝国等，真可谓“其兴也勃焉，

其亡也忽焉”。

有资料显示，在近30年中，我国民营企业每天有2700多家倒闭，每小时就有110多家破产，平均寿命未超过4.7岁，短命国企也比比皆是。统计显示，2007年中国企业破产立案数达到3207件，破产企业比上年增加了12%。

对于这些企业曾经的辉煌与黯淡，新生与崛起，经济学家、学者、媒体都给予过很多的关注。有很多人写过他们的发家史、英雄史。对于他们衰败、死亡的原因进行分析、反思和评述的文字也不少。其中，大家比较熟知的有吴晓波先生的《激荡三十年》和《大败局》。吴晓波先生从媒体人的角度，叙述了一个个中国著名企业的兴衰故事，读来很有血泪史的悲情意味。

从中国传统文化的角度对中国企业三十年的错案进行解剖和分析，迄今为止，徐浩然博士应是第一人。作者显然具有深厚的传统文化的学养背景，作为管理学的博士同时也熟悉西方企业经营管理之道。本书试图以儒、释、道、兵四家的学说为坐标系对中国企业诸多的错误、困惑和矛盾进行诊断、解释和反省，视野新颖。

中国的传统文化一贯传承下来，形成了我们中国人注重系统和整体的思维特征。中国人在认识事物时善于采用整体的、全息的方法，而不是局部的、解剖的、微观的方法。本书并不是从西方管理学的角度对企业的众多错案进行事后诸葛亮式的“纠错”，而是应用传统经典的哲学和方法论对企业错案进行全息式的“悟错”。目的是探讨人生之真谛、处世之哲理、经营之“大道”。

有道是：不知易，不足以言国学。《周易》可以说是中华文化的本源，是儒道乃至诸子百家学说共同的来源。《周易》以其独特的体系妙解自然社会与人生，总罗人类文明精要。本书的第一章便是从《周易》的角度对失败的企业进行“悟错”。该章以鲁冠球、牟其中、吴仁

宝和禹作敏等几个企业家的不同的命途结局为例,说明世事万物的发展变化存在着“否极泰来”和“泰极而否”两个方向。同时,还通过史玉柱、年广久两个企业家命运起伏为例,让人明白“人生必变、所变、不变的大原理;人生知变、应变、适变的大法则”以及“持经达变”,犯错不犯道的重要性。作者在这一章结合形形色色的企业案例和不同企业家的归宿与结局,也试图从一定意义上阐释易学,揭示易学所蕴含的天地变化、人生命运起伏的规律。

禅宗直指人心,见性成佛,乃无上法门。作者在第二章里以禅理为依据,通过透视各种案例中的失败经验,强调伦理在企业发展中的魅力和重要性。无论是马胜利、周正毅还是褚时健都在同一个地方摔倒,那就是贪欲。我们看到了这些企业在如日中天、耀眼慑人的那一刻轰然倒地,很大原因是中国大多数的企业家都克服不了赌徒的贪欲心理。作者先从佛教三大核心内容“戒、定、慧”之一的“戒”开始,强调企业家受戒的重要性,分析了企业失败的主要原因乃是贪大、贪多、贪巧、贪快、贪阔之心没有降伏,在真理、规律和法律面前没有“怖心”的缘故。作者建议企业家以佛家的哲学和方法论使自己“入定”,以出世之心行入世之事的高妙的人生态度抵御各种不良诱惑。书中强调和合圆融是佛学中的重要思想,只有懂得和合圆融的人才能做到“有容乃大”。作者通过郑州亚细亚和中式快餐“红高粱”的失败案例,分析了和合圆融在企业进行本土以外扩张过程中与当地文化进行融合的重要性。尤其强调在国际化过程中,企业要对其他文化采取虚怀若谷的态度,对异质文化要鉴别和选择,取人之长,补己之短,为我所用,并融入企业的管理中。佛家提供的智慧可以使企业家在任何挫折和磨难的境遇中都能保持慧定、充实而和谐宁静的心态,进而达到一种健全而完备的人生境界。

旷大玄远、气势清高,境界深不可测的“以无为顺应自然”的道

错悟

现代企业经营「错案」的国学解剖

家哲学,穿透漫长的历史时空,对今天的我们依然具有非凡的前瞻性与指导价值。八佰伴全球开店的失败及可口可乐公司国际化的成功,使我们可以体会到老庄“有为”与“无为”、“有用”与“无用”的辩证关系,领悟老、庄哲学的“无为无不为”、“无用无不用”的精神;巴林银行的倒闭则印证了老子“天下难事,必作于易,天下大事,必作于细”的重要性;远东和和田一夫的正面案例告诉我们向错误学习与向成功学习同样的重要;日本和美国著名缝纫机品牌“力卡”和“胜家”的湮没,让我们体会弱之胜强、柔之胜刚的如水之道在企业经营管理中的重要性。华为公司的任正非深谙老子学说中“有”“无”的智慧,在“危言耸听”的“无”(“冬天”)里,华为却一路不断做大做强,正是《道德经》《庄子·逍遥游》这种“有无为而无所不为”至高境界的作用力彰显的结果。对于当今企业来说,最重大的话题莫过于“诚信”。从百亿企业三鹿集团今秋的突然败落,我们悟出诚信的脆弱。从商鞅立木为信的故事中,我们领会到为何老子说“同于道者,道亦乐得之;同于德者,德亦乐得之”。唯有与道德同行的人,才能受到“大道”的接纳和惠泽。这些正是本书第三章告诉我们的道理。

隔行如隔山,隔山不隔理。论到管理谋略的周详、具体和可操作性,在诸子百家中莫过于《孙子兵法》。它被众多海内外企业家奉为经营管理的圭臬。今天的企业面临着复杂多变的商业竞争环境,企业家若能深刻领悟兵家之战略、谋略和韬略的哲学理念,将兵家的“庙算”、“求势”、“奇胜”、“心战”等战略思维和方法灵活运用于企业战略制定和实施的过程之中,便能实现智慧经营,达到不战而屈人之兵之境界。在本书的第四章中,作者通过战例和商例相映衬的方式,说明兵战与商战的共通性。我们在大阪华商的故事里看到企业在经营中进行庙算谋划的重要性。在宝洁遇“袭”的故事里看到奇正的运用,在于出奇制胜,以小的投入取得大收益。《孙子兵法·兵势

篇》是兵家的重要思想精髓。很多企业做大了,就变得笨拙,如同恐龙那样难以适应环境,失去灵活性和主动性。如何向远东那样做到百亿规模,却避免“长尾”的毛病,在战术上“知变如兵势、如水势,把握主动性和灵活性”(蒋锡培语)正是变幻莫测的市场中的求生和发展的重要技巧。兵家学说中对于用将给出了“智、信、仁、勇、严”的标准,同时亦可以成为今天企业选拔人才的参照。从亨利·福特留不住艾柯卡的教训中,我们或许该思考如何克服亨利·福特那种嫉贤妒能的心理,知人善任,了解人才长短,充分发挥人才的最大价值。

中国人有句古话“不识道不足以为商”。国学即哲学,商道即悟道。经典的意义和价值正如金圣叹先生所言是“开后人无限眼界,无限文心”。儒商张瑞敏认为,企业家首先应该是个哲学家。这是有道理的。应该明确的是,国学和经典所传授的不仅仅是知识,更重要的是思想和方法。

我国的传统文化源远流长,博大精深,主要内容有儒家、佛家、道家、法家、兵家等学说,其中蕴藏的许多哲学思想和道理,对现代管理有着极其重要的影响。先哲们的著作里充满了睿智的思辨传统和深邃的人生哲理。许多企业家很长一段时间以来,非常注重学习国外的管理经验,这当然是好的,但若只是简单地按照西方管理模式来剪裁中国管理哲学,就容易窄化中国丰富多彩的管理模式和内容,同时也造成水土不服。我国的企业家普遍具有投机心态是众所周知的,这也是导致众多知名企业自废功力、自毁长城的最主要原因。

倘若我们能不那么投机取巧,而是恪守经典中的“仁中取利,义中求财”的古训;倘若我们一方面从国外引进管理知识,一方面发掘中国古人的管理智慧,不仅洋为中用,而且古为今用,推陈出新,从企业经营管理需要出发,找到传统文化与现代管理的结合点,将周易的精妙、佛家的智慧、儒家的进取、道家的无为、兵家的谋略用于

错悟

现代企业经营「错案」的国学解剖

企业家思考和解决在事业、命运和企业管理实践当中出现的问题，我们很多的企业家一定可以提高自己的管理水平，树立符合国情的人生观、管理观和价值观。如此，企业不但能避免自己陷入败局，而且可以实现基业长存。

国学包含众多的哲理与思辨，具有很强的哲学性、经验性和综合性，关键看我们如何反省和领悟。一千个《红楼梦》的读者眼里有一千个林黛玉，一篇《道德经》可以让不同读者悟出不同的道理。同样，对于同一个“错”案，我相信不同的人可能会得出不同的结论。虽然书中所举的案例或许并不都是那么贴切和有对应度，从语言精练的角度看似文字的叙述还可以更简约些，然而运用传统文化剖析企业“错”案，本书作者还是做了一个非常好的尝试，对于今天还在发展中的企业是可以提供借鉴和启迪的；同时，对于构建中国特色的管理哲学思想体系，提升中国企业的生命力与核心竞争能力，为企业家思考和解决在企业管理实践当中遇到的诸多困惑和挣扎亦提供了另一个角度和视野。

孙晓华

2008/11/27 感恩节

(孙晓华，中华全国工商业联合会副主席。)

| 序 二 |

要犯就犯美丽的错误

没有人可能不犯错误，企业亦然。

通常情况下，一个人、一家企业越是要走远路、走新路，犯错误的可能性就越大、机率就越高。那么，可不可以为了避免犯错误，就不再去尝试着走新路、不去努力走远路呢？当然可以。事实上，有些人正是这样做的。他们不但不敢走新路、走远路，甚至连出发都害怕，结果就是一辈子守在父辈留给自己的一亩三分地上打转转。到最后你说他“白活了”可能有些过分，但说他活得畏缩、活得平庸、活得可怜肯定算不得冤枉他。

人类的精彩和进步，一定是那些被梦想呼唤着勇于出发、敢于试错、激情万丈探索新路、艰苦卓绝跋涉远路的人们创造出来的。遗憾的是，人们在追求精彩和进步的过程中，总是难免会付出各种各样的代价与牺牲，有时甚至是高昂的代价和惨痛的牺牲。正因

错悟

现代企业经营「错案」的国学解剖

为如此，我们才不仅要把鲜花和掌声送给那些历经千难万险终获成功的先驱者，还应该把我们心底崇高的敬意献给失败英雄——那些为别人的成功铺了路、蹚了雷，自己却未能笑到最后、未曾品尝到胜利喜悦和成功果实的“先烈们”。

比较而言，有那么多先行者提供的经验教训可借鉴，我们这些后来者真是太幸运了。只要是一个真正的有心人，不管你朝着哪个方向出发，也不管你的目标有多么高远，你几乎总是能够发现前人留下的路标和警示，而且，越是容易迷路的地方，越容易找到向导；越是危险之地，事先的提醒越强烈，可以依靠的工具也越先进，真是想犯错误都难。在这种情况下，如果仍然出问题甚至是“铸成大错”的话，其原因往往不是方式方法不对或能力智慧不够用，而很可能是“心”出了问题，“太贪了”、“太黑了”、“太坏了”等等。只要“心不正”，时间长了不但一定会犯错误，而且很可能是丑陋、丑恶、令人不齿的错误，让当事人身败名裂、永世不得翻身的错误。

如此说来，是不是“心正”就不会犯错误、就会在人生的道路上一帆风顺了呢？也不尽然。何况，“一帆风顺”也未必就是完美的人生。记得有一次我独自驱车到北京的南城去开会，一不小心走错了路。本来一开始非常着急，不知道怎样才能回到自己熟悉的道路上。但是当我突然意识到自己竟然走在一条如此美丽的湖边马路上，近前车少人稀、空气澄澈，远处波光潋滟、树影婆娑，还有三五游人在隐约可见的小岛上闲坐、徜徉时，心中不由得一阵狂喜：如果没有走错路，怎么会发现在这拥挤、喧嚣、令人烦躁不已的环境里，竟藏有这样一个神秘、陌生的小小仙境呢？于是得出一个感悟：天下也许没有不走错

路、不犯错误的人生，但是要犯最好就犯美丽的错误。她也许会让你付出一些代价，将会带给你的却可能是美丽的邂逅、意外的惊喜，是没有这个错误可能一生都领略不到的景致，是陶渊明的“桃花源”。当然，更性感、更深刻的美丽永远属于人类的思想，因此，真正美丽的错误除了带给我们外在的美丽，一定还有内在的美丽；除了带给我们物质的、自然的美丽，一定还有精神的、灵魂的美丽。而这些美丽如果只能源于美丽的错误，那也一定是我们犯得起的错误，人类犯得起的错误，是上帝借美丽的错误对脆弱的我们、脆弱的人类的美好馈赠。

是的，如果我们不至于弄脏自己的心，不至于迷失自己的灵魂，偶尔迷失一下道路又有什么关系呢？

错而不误，错中生悟。《错悟》这本书，就是在人与企业、历史与现实的成败故事中发现智慧的宝贵探索，希望能对广大读者有所启发。是为序。

刘东华

2009年1月

(刘东华，《中国企业家》杂志社社长。)

序

一

[9]

| 序 三 |

弘扬传统精神 打造现代企业

五千年的中国传统文化博大精深、源远流长，是我们中华民族的根。传统文化在现代企业发展中的重要作用，早已成为人们的共识。但这本书——《错悟：现代企业经营“错案”的国学解剖》仍然使我眼前一亮，精神为之振奋。该书独特的策划视角，丰富的国学内容，精辟的案例分析和点评，读之，令人深思。作为一个企业家，内心的感受与书中的文字每每发生共鸣，是启迪，更是警示。从中国传统文化的角度对现代企业，尤其是改革开放30年的中国企业经营“错案”进行国学解剖，这本身就是一项重要的文化工程，是中国企业总结过去，迎接挑战，开拓创新，走出未来更大辉煌的不可忽视的一种有价值的参照。从这个意义上说，本书的探索开了一个很好的先例。

企业就像一艘船，在商海的风浪中远航很不容易，而要成功地避开暗礁，把握正确的航线，引领大家驶

向目标，关键取决于船长的掌舵。一个船长的胸怀和气度、眼光、人生修为，决定着全船人的命运。

中国企业发展壮大30年，出现了许多独领行业风骚的成功企业家，也曾出现过许多名闻一时的失败的英雄。他们犯错的“案例”是一笔财富。这种错误，也许只有在传统文化的智慧之光照耀下，才能使我们心明眼亮，认识其犯错的根本，领悟企业经营制胜的天理大道。

远东控股集团从1990年创办至今，已成为了中国500强企业，中国线缆行业的品牌先锋和冠军企业。远东之所以取得目前的成就，得益于“和”与“灵”的企业文化的哲学和艺术。“和”指保持和谐、和睦、合作、均衡关系以维持安全稳定状态的一种处世哲学。“灵”指灵活、灵敏、善变。我们把它引申为顺应时势、灵活应变、不拘一格的一种经营艺术。

“和”与“灵”都得益于从传统文化的丰厚土壤中汲取的营养。中国古代的思想家、教育家孔子在《论语中》说：“礼之用，和为贵。”就是说，礼仪制度的实施，应以和为上。孟子说：“天时不如地利，地利不如人和。”这些古典思想都是讲做任何事业，人本第一，和谐为最的道理。《孙子兵法》中说：“兵无常势，水无常形。”就是说，我们要随着环境的变化而不断改进工作方式和方法。中国的传统文化是我们企业经营中思想智慧的源泉。

在这里要特别感谢书的作者徐浩然博士和知名作家张俊杰老师，承蒙他们对远东人创业成就和创业精神的厚爱，书中专门设置了“远东行道”这一颇具特色的案例版块，具体介绍了远东人的奋斗传奇故事和企业经营理念。我把它看作是一种对

错悟

远东人的鼓励。我也很高兴与企业界的朋友分享。

我们相信，未来不管会遇到什么样的挑战，生活方式无论变化多快，影响我们生活价值的往往还是几千年传承下来的朴素信念，比如，诚信、利他。这些信念可能在我们事业的起点会面对很多暂时的困难和阻力，但是只要我们信守，只要信念不被艰难和阻力碾平，它将成为我们事业腾飞的利器。

《错悟：现代企业经营“错案”的国学解剖》这本书，值得一读！

蒋锡培

2008年12月

(蒋锡培，中国企业联合会副会长、远东控股集团董事局主席。)

| 目 录 |

序一	/1
序二	/4
序三	/7

第一章 阴阳相交 错对互有

——企业“错案”的《周易》、儒家文化诊断 /1

第一节 否极泰来 泰极而否 /5

一、战胜困境的方法是贵在坚持 /5

精彩案例 鲁冠球“犯错” /6

《周易》诊断 /7

二、由盛转衰的死穴是道德无底线 /8

精彩案例 牟其中命途之“否”“泰” /9

《周易》诊断 /14

专家点评 /15

第二节 趋吉避凶 亢龙有悔 /16

一、错在左对在右,绕弯方法论 /16

精彩案例 吴仁宝的绕弯策略 /17

《周易》诊断 /19

二、超越管理极限的危害 /19

精彩案例 “寡人”禹作敏 /21

《周易》诊断 /24

专家点评 /25

第三节 中庸之道 持经达变 /26

一、可犯错但决不可犯道 /26

精彩案例 年广久与他的“傻子瓜子” /27

《周易》诊断 /30

二、持经达变不可乱变 /30

精彩案例 “灭鼠大王”的配方 /31

《周易》诊断 /34

专家点评 /35

第四节 损中而益 百忍则成 /36

一、困境中持守诚信度难关 /36

精彩案例 史玉柱“还钱” /37

《周易》诊断 /39

二、伟大是忍出来的 /41

精彩案例 “标王”失算 /42

《周易》诊断 /45

专家点评 /47

第二章 参悟天地 圆融无碍

——企业“错案”的佛家文化诊断 /47

第一节 贪心不伏 怖心难生 /54

一、“戒盈杯”的启示 /54

精彩案例 马胜利梦破“托拉斯” /55

佛家诊断 /58

二、法律面前应生“怖心” /59

精彩案例 周正毅——坠地资本市场的彗星 /60