



人性有弱点无缺点

曾仕强 著



北京联合出版公司

| 中国式管理全集 |

人性有弱点无缺点

曾仕强 著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

人性有弱点无缺点 / 曾仕强著. —北京: 北京联合出版公司, 2014. 1
(中国式管理全集)

ISBN 978-7-5502-2244-1

I. ①人… II. ①曾… III. ①心理交往 IV. ①C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 271117 号

人性有弱点无缺点

作 者: 曾仕强

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 李 征

特约编辑: 李艳玲

封面设计: 柏拉图

版式设计: 柏拉图

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)

北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 123 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 10.75 印张

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2244-1

定价: 75.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

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

| 出版说明 |

经三十余载改革开放，中国已崛起为世界第二大经济体，中国道路、中国经验、中国模式，已成为世界热议的话题。从管理与文化的角度而言，中国式管理理论的问世，对中国企业和经济的发展，对中国管理界文化自信的提升，确有不可低估的贡献。就个人而言，中国式管理理论，对于中国人实现中国梦，乃是不可多得的裨助。

曾仕强教授深谙中国传统文化与西方管理学术，并具多年管理实务与管理顾问经验，学问渊深，世情洞达，自20世纪80年代首倡中国式管理，主张以中国管理哲学来妥善运用现代管理科学，以达成持续有效的管理。三十年来他不辞艰辛，奔走海峡两岸及世界各国，通过咨询、培训、讲座、著作及电视节目，逐步丰富、完善了中国式管理理论并广为传播，在海内外政、商、学各界引起强烈反响。二十四卷《中国式管理全集》首次面世，正是曾仕强先生中国式管理系统理论与系列方法的集中展示，是中国管理界与企业界的一大盛事，也是众多热心读者、学员翘首以盼的幸事。

我们认为，中国式管理是中国思维方式、伦理传统与西方管理科学融合的结晶，是一种基于传统和现实实践的理论创新。于国人而言，它是获得事业成就与圆满人生的一种利器；于国家而言，它是中华民族伟大复兴进程中一种可资有效运用的理论资源。我们期待，明道进德，持经达变，修己安人，和合群伦，会成为每一位中国管理者乃至每一个中国人的基本素养。倘能如此，则事业兴旺有日，家国梦想可期。

【中国式管理全集】

- | | |
|---------------|---------------|
| 壹·现代化中国式管理 | 拾叁·领导的真功夫 |
| 贰·中国式管理使用手册 | 拾肆·做最有效的总裁 |
| 叁·管理思维 | 拾伍·如何使中国人同心协力 |
| 肆·中道管理 | 拾陆·圆通的人际关系 |
| 伍·不管人只带心的领导 | 拾柒·中国人你为什么爱生气 |
| 陆·易经管理的智慧 | 拾捌·管理真的很容易 |
| 柒·管理就是修己安人 | 拾玖·人性有弱点无缺点 |
| 捌·在中国如何当领导 | 贰拾·人伦关系课 |
| 玖·变动时代中国企业怎么管 | 贰壹·最有效的激励艺术 |
| 拾·用三国来管理 | 贰贰·被领导的艺术 |
| 拾壹·三国管理智慧 | 贰叁·总裁最赏识的干部 |
| 拾贰·三国领导艺术 | 贰肆·曾国藩识人用人之道 |

古人云：“经师易得，人师难求。”曾公仕强教授是我们这个时代的天人之师。

——钱文忠



人性的弱点并非人性的缺点

人性与习惯并不相同

首先，让我们把人性和习惯区分开，分别认识得更清楚一些。人的行为习惯，并不能代表人性。

譬如大多数人都喜欢讨价还价，这仅仅是一种行为习惯，而非人性。如果有一天，大家都不喜欢讨价还价这种形式了，也就用不着讨价还价了。

见面的形式，无论是握手、拥抱，还是亲吻，都只能算是行为习惯，与人性无关。比如人和人见面要不要向对方微笑？有什么方法，可以让别人马上喜欢上自己？到底是“请将”好呢，还是“激将”更有效？恐怕这些都不是人性的基本问题。

人类的行为习惯具有区域性特点。每个地区，由于风土人情的差异，会逐渐形成一套约定俗成的习惯，因而彼此不同，各有特色。

那什么才是人性呢？

首先贪生怕死是人性。因为不论种族、肤色、语言、文字、居住环境或者交通设施有多大的不同，只要想到死，好像大家都会感到相当害怕。当然，有时候某些人面对死亡会视死如归，但那属于舍生取义，需要具备一定的条件，并非人人、时时都能做得到。

我们一般情况下把人类共同的性质当作人性。人性虽然是相近的，但是每个人因各自不同的人性所采取的策略并不相同，以致产生的行为习惯也各有不同，有些甚至相去甚远。

人性的弱点说起来最重要的只有一个，那就是人人都要求生存。人人都要求生存，所以大家的弱点也都相近。只不过求生存的方式不一样，因此各自的习惯相去甚远。而求生存这个弱点逐渐衍生为怕死、贪生，最后变成了只顾自己。

顾自己顾到一定程度，就成为自私。如果说求生存是人性的第一层弱点，那么自私便已经进入了人性的第二层弱点。自私的表现，以贪利、贪名为代表，贪利、贪名的结果，最后都会归结到贪图享受上面来。

贪图享受到一定程度，就会形成追求个人的快乐。于是求快乐成为人性的第三层弱点，这层弱点以刺激、争夺和征占为重点，导致各种明争暗斗的花样，令人苦恼不堪。

人性的弱点并不全是人性的缺点，因为求生存、自私和求快乐，基本都是人类进步的原动力。所有的企图心，实际都建立在这些基础之上。只要保持合理，求生存、自私和求快乐，不但没有害处，反而有好处。

适应人性的弱点，若是策略正确，弱点都会变成优点。所以，策略的选择和应用非常重要。对于人性的弱点，我们主张不要存心加以利用，以免造成害人的后果，也害了自己。同时主张不要完全防备别人运用我们的弱点，以免丧失机会，永远建立不了所需要的各种关系。

研究人性的弱点，主要在于明辨适应的策略，使弱点运用和被运用到合理的程度，以求化弱点为优势，助己助人。

人性是先天性的，彼此相近；习惯是后天性的，各不相同。

自古以来，一切都在变，唯有人性没有变。人们拿不变的人性，来适应不断变化的内外环境，于是采取不同的策略，表现出不同的行为，因而形成有差异的习惯。

习惯从适应人性的弱点而来，又用以满足人性的弱点。

弱点可以变成优点，也可能成为缺点。好习惯使弱点变成优点，坏习惯使弱点成为缺点。

采用何种策略，养成什么习惯，都是“人”的问题。人性的弱点从根本上来说不是问题。

对人性的弱点，要适应、运用，不可控制、利用。这样对人有利，对自己也有好处。

人性和习惯不同，前者是天生的，属于先天性，而且整个人类的人性大抵相近；后者属后天性，是逐渐养成的，几乎人人都不太相同。

大家关心人性的弱点，希望通过对人性的掌握，实现对自己有利的企图，达成预期的目标，并且提高其效益。这种是人性中求生存的表现，但是如何掌握人性的弱点，怎样控制人性的弱点，采取什么方式来评估人性的弱点，则由于各人的习惯不同而有差异。

求生存是人性，用来求生存的方法是习惯。有人好吃懒做，也有人勤

奋积极，是习惯不同，并不是人性互异。所以说好逸恶劳是人的本性，实在是一种错误说法。好逸恶劳应该属于人的习惯，有人如此，有人则习于劳作，近乎工作狂。

自古以来，一切都在变，只有人性没有变。我们常说人性变了，其实改变的是习惯，并不是人性。

习惯从哪里来？人性既然不变，为了以不变应万变，我们必须采取各种不同的策略，来适应内外环境的变化，以满足人性的需要。这些不同的策略表现出来的行为，就成为习惯。习惯由何而生？由各人不同的策略而产生，所以人人不同。

例如人性要求生存，几乎凡人皆如此，没有不同。但是各人求生存的策略差异很大。有人以隐藏实力来求生存，认为含蓄是一种涵养。有所保留是谦虚，不要锋芒毕露，以免引起他人不悦，而对自己的生存构成压力。有人则到处作秀以求生存，认为表现才能吸引别人的注意力，以攻为守对自己比较有利。采取隐藏策略的人逐渐培养出十分忍耐的习惯，能隐人所不能隐，藏人所不能藏。而采取作秀策略的人也逐渐养成招招出击的习惯，虚张声势，到处拜托大家给他一个展示的机会。再加上隐藏和作秀的方式彼此不同，因而变化出很多花样，构成五花八门的生存之道。所谓“人一百，形形色色”，可见，习惯不同，使得人群与社会不但多元化，而且复杂化。

人性的弱点不过是人潜在的欲望

人性最基本的弱点便是求生存。求生存逐渐发展成只顾自己不顾别人，便进入了自私的层次。自私自利的表现，归根结底是由于贪图享受，这又进入求快乐的层次。

每个弱点都包含三个向度。求生存表现在怕死、贪生和顾自己上，产生了很多可资攻击的弱点。自私表现在贪利、贪名以及贪图享受上，多少人为求名利而创造、发明，多少人为求名利而摧残、破坏。同样为求享受，多少人不论贫富都能够随缘随喜，开开心心、快快乐乐过一生；多少人又贫有贫的痛苦，整日怨天尤人，富有富的苦恼，徒然成为不快乐的富翁。其实求快乐，也表现在刺激、争夺以及征占上，各有策略，也都往往为对方的对策所命中，弃甲投降。

人性三大弱点本身不是问题，不过是人潜在的欲望。变成优点或缺点则是策略问题，也就是“人”的问题。人有权选择采用哪种策略，使弱点成为优点或缺点。

乍一看，人类求生存免不了贪生怕死。

我们不妨虚拟一下，假定人人都不贪生，抱着活多久就算多久的心理；人人也都不怕死，认为死了之后，十八年后又是一条好汉。请问：社会会安宁吗？人类幸福与否？恐怕会天天有人自杀，时时有人杀人，搞得人人不安宁，社会乱糟糟，谈不上什么快乐幸福吧！

可见不贪生不怕死并不是理想的状态，不是我们学习的典范。历史上伟大人物很少是通过不贪生不怕死塑造出来的。我们只责骂文官贪财、武官怕死，但又没有人倡导完全不贪生、不怕死的生活理念。

文官怕死是理所当然，因为文官不怕死的结果大多是死得很快，而且死得很难看。武官不能怕死，因为战死沙场才是武官的最高荣誉。一旦武官怕死，就会未战先逃，置国家安危、百姓性命于不顾，失去军人本色。就算逃跑能够不死，也将活得很难看。

然而贪生怕死并不见得就有利无弊，大家都喜欢。社会上的许多问题实际上也是贪生怕死造成的。

大家都贪生，才造成今日处处可见的社会老龄化现象。贪生的后果是大家都活得久。而活得久的结果之一就是不可避免地老人愈来愈多。人生七十古来稀，忽然变成人生七十才开始。问题是怎样开始？开始制造社会问题，还是开始形成问题社会？

老人可能是“宝”，也可能是“贼”。这两种情况，孔子都提到过。“家有一老，如有一宝”，是说老年人经验丰富，思虑周到，修养良好，凡事拿捏得恰到好处。遇有晚辈请教，都能够耐心指导，诚恳相待，当然是非常宝贵的导师。老就是宝，特指这些人士而言。

但是，有些老人，却不折不扣地应了孔子所说的“老而不死是谓贼”。把自己的子女送到国外，自己则留在国内到处制造社会问题，逢人就增加麻烦，最后还要子女之外的人来送终。这不是贼，又是什么呢？

嘴上说得好听，这么做是为了不连累子女。实际上自己无法独立生活，势必要依赖别人。这种贪生，完全是只顾自己，丝毫不考虑别人。要贪生，先要有靠得住的子女。否则，就不必贪生，以免连累外人。

怕死不难，要有老本、老伴和老友，再加上“老宝”的修养，这样就不怕不受人欢迎，爱活多久都可以放心地活下去。军人退伍之后，照样可以怕死，也没有人有权责骂他。

自私是贪生怕死的必然结果。贪自己的长久生存，怕个人的快速死亡，都有自私的成分，不容否认。

从现象上来分析，自私的对象离不开名和利。贪自己的利益，求个人的名分。名利心愈浓重，自私的心理就愈重。自私心理重到竟然忘记了名和利到头来不过是一场空。

别人的名利和自己无关，以致不去关心。只有自己的名利，永远说空不空。只要一口气还在，就有名和利的欲念和需求，很难摆脱名利的纠缠。

追求名利，还可以说是企图心、上进心、奋发图强的原动力，或者积极求取进步的驱策力。如果把追求所得的果实与社会大众分享，名利就不致遭受严苛的怨责。有名有利的人士，也不至于承受那样恶毒的诅咒。问题是在出名、获利之后，把果实留下来私自享受，才会引起众人的不满。

很多人把贫富悬殊视为社会不安的根源，似乎富有的人永远要接受贫穷的人的挑战，仿佛富有的人非把财富重新分配不可。

然而，有名有利的时候，如果不享受名利的果实，岂不证明名利果然是空的？那还有多少人会积极追求名利？大家都视名利如粪土，世界上还会出现什么样的名和利？活在如此这般的社会，人类会觉得快乐吗？

何况生活所需要的资源毕竟是有限的，若不积极争取，说不定分到自己身上已经所剩无几，甚至空空如也了。

争名争利是辛苦艰难的事情，原本为了保障自己的安全而努力，后来享受到名利的甜蜜果实，于是以争名争利为快乐之本，转而享受争名争利的乐趣。

求快乐成为大家努力的目标，加上名和利本来就难求，使得更多的人不求名也不求利，反而盲目地追求新奇的刺激。

我常听见这样的对话：

发型师问顾客：“您要染发吗？染什么颜色？”

顾客说：“随便什么颜色，越奇怪越好。”

这样做的人刚开始染发还有很多人看，觉得这样可以满足自己引人注目的快乐欲求。后来不论他染什么颜色，都引不起他人的注意，于是自己很不快乐，干脆剃了光头，想看看这样能不能带来一些快乐。

年长者对年轻人说：“这种无聊的广告，你们怎么看得这么起劲？”

年轻人回答道：“拜托！这种广告不是播给你们这个年龄的人看的，它

是为我们而制作的。”

不管这种广告是有知还是无知，是有害还是无害，反正各人的标准不一致，只要能得到快乐就去做。针对不同的需求，满足人们想要得到的各种不同刺激，这种方法叫作市场区隔，说穿了就是针对人们各有所好、各取所需的情况进行制作，以此来获取利润。

不讲究区隔，大家都接受同样的刺激多么单调乏味，令人觉得无聊，当然得不到快乐。刺激的来源有限，势必引起争夺。大家逐渐不满足于享受争夺的刺激，于是不只争夺，还要进一步把争夺得来的刺激长期保留在自己身边，占为己有。

求生存、自私、求快乐，分析起来，都没有问题。它们之所以形成人性的三大弱点，主要是人本身的问题，才使得没有问题的问题变成严重的问题。

人的问题在于思维两极化

人的问题在哪里？在思维。人的思维经常两极化，不是极度向东，就是极度向西，以致趋于极端而无法保持合理的中道。过与不及都使求生存、自私、求快乐走上偏道而有所缺失。如何使自己不会过与不及，应该是每个人努力的正道。

媒体尚未发达以前，大家眼不见、心宁静，各自安于自己的策略，倒也心满意足，无所怨尤。媒体发达之后，资讯传播既快捷又普及，很多资讯不由得人不看，知道了太多的资讯以后，人就会互相比来比去，自己占便宜的地方就视为理应如此；自己吃亏的地方便认为岂有此理。于是，搞得天下大乱。

人类创造了媒体，媒体却专门攻击人性的弱点。为了生存竞争，媒体也采取若干策略，将自身的生存建筑在人性求生存、自私和求快乐上面，弄得人类对媒体管制也不是，开放也不是，似乎已经无可奈何。

现代人的人性弱点被媒体渲染、扩大、强化、利用到了无孔不入的程度。媒体经常打着“人们有知道的权利”的招牌，威胁、利诱人们从事各种好的或者坏的活动。

人生是人性弱点的攻防战

人性的弱点既属不可避免，媒体的持续发展又是理所当然。我们所能够自主的部分，说起来唯有掌握自己的因应策略，并且随着时空的变迁作出合理的调整。

我们一方面要防止他人攻击我们的人性弱点，一方面又不得不设法去攻击他人的人性弱点。从这种角度来看，人生简直就是人性弱点的攻防战，随时随地都在攻击，随时随地都在防备。所谓“害人之心不可有，防人之心不可无”，其实是说攻击时不要存有害人之心，而防备时则宜提高警觉。

对于人性的弱点，不论攻击或防备，最好采取适应、运用的心态，不要存有控制、利用的念头，因为动机纯正才能收到良好的效果。

例如妻子以独特的烹调口味来控制丈夫，听起来就很不合适，容易让人产生反感，使人觉得丑恶。如果改说妻子以独特的烹调口味来满足丈夫爱好美食的欲望，那听起来就不一样了，会令人觉得亲切、有人情味，而且属于美好人生的一部分。

动机纯正与否，完全是个人问题，与他人无关。例如含蓄、隐藏的动机，究竟是减少他人的不悦，还是为求奸计得逞？如人寒天饮冰水，冷暖自知。

尊重人性的弱点，适当地攻击或防备，以求达成合理的效果。基于这样的念头，便是动机纯正。

鄙视人性的弱点，认为应该攻其不备，那是乘人之危。对人经常“以小人之心，度君子之腹”，时刻防备，凡事必朝坏处想，把人性丑恶化，则为动机不纯正。

研究人性的弱点，旨在正己正人，让自己快乐，他人也愉快，这样才具有正面的、积极的意义。若是心存不轨，盼望分析人性的弱点，据以攻他人于不备，达成自私自利的企图，那就大可不必，因为就算图谋有成，也毫无长久价值。

现在，我们来看看，人性的三个弱点究竟是怎么一回事。凡事从根本入手，比较容易彻底明了，而且易学易用。但是，千万要以因应、运用的态度，而不要以控制、利用的态度，这样对自己、对他人都会比较好。



前言 / V

第一章

人人都逃不开的人性弱点

人类有思想就会有弱点 / 003

求生存：活着才是硬道理 / 009

自私：人不为己，天诛地灭 / 014

求快乐：快意人生人人向往 / 018

第二章

人类何以有弱点

生命有限而求长生 / 028

物质有限而谋利益 / 030

本能需求而逐快乐 / 033

因为有理想，所以有弱点 / 036

第三章

人类历史就是彼此利用弱点的历史

| 神权时代利用鬼神让人敬畏 / 045