

· 启迪领导者运筹帷幄的管理智慧 ·
· 指导经营者纵横经纬的国学经典 ·

从平衡到共赢

国学中的平衡管理哲学

魏及淇◎著



五十年国学研修体悟
三十年企业管理实践

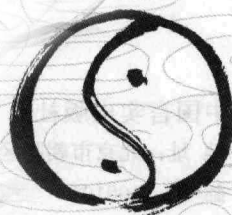
融佛、道、儒、医、武
各家思想精华于一炉
通古今之变，成一家之见

平衡管理模式之
组织领导篇

从平衡到共赢

国学中的平衡管理哲学

魏及淇◎著



 中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

从平衡到共赢：国学中的平衡管理哲学 / 魏及淇著.
—北京：中国言实出版社，2014.1
ISBN 978-7-5171-0289-2

I. ①从… II. ①魏… III. ①国学—应用—企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第292244号

责任编辑：周 晏

出版发行 中国言实出版社

地 址：北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编：100101

电 话：64966714（发行部） 51147960（邮 购）

64924853（总编室） 68581667（编辑部）

网 址：www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 三河市九洲财鑫印刷有限公司

版 次 2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

规 格 787毫米×1092毫米 1/16 14印张

字 数 200千字

定 价 35.00元 ISBN 978-7-5171-0289-2



大道至简——平衡是管理的最高境界

上学伊始，我的启蒙教育就是《弟子规》等优秀的国学经典，后在50多年的研修过程中幸得佛、道、儒、医、武各家高功大德师父的点化，走上企业管理岗位30多年来，又经历了太多的行业和领域各种企业成败的案例，逐渐融会贯通，研修体悟出一套东方管理哲学——平衡管理模式（见图1）。

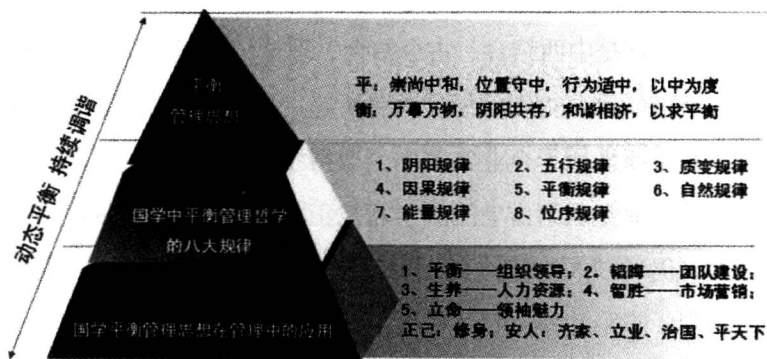


图1 平衡管理模式框架模型

近年来，在国人熙熙攘攘上各种商学院学习管理知识时，在众多企业家将彼得·德鲁克、约翰·科特等西方管理大师的著作摆在案头时，越来越多的人开始把目光聚焦于古老的东方智慧上。国学热在国内已经成为管理界的一种现象，中国的管理者们已经认识到全盘照搬西方管理模式的困惑和危机。

国学也在国际上越来越被众多有识之士所关注。英国学者马丁·雅克在最新著作《当中国统治世界》中阐述了中国的崛起和西方世界的衰落，他认为中国的发展模式必将在未来成为世界的大趋势。日本、韩国以及新加坡等亚洲国家多年来应用中国儒家思想，在管理中取得了卓越的成效。中国在2008年以来爆发的全球金融危机中的表现，也进一步证实了中国传统文化和管理模式的内在魅力。

中山大学中外管理研究中心主任黎红雷曾经说：“在中国办企业，管理者、管理对象、销售对象都是中国人，要做合格的中国管理者，必须要了解中国的传统文化。所以现在企业家学习国学的热情远远超过学者教授。”

不难看出，国学已经走入企业管理，成为一部分企业家纵横经纬、运筹帷幄的管理依据。中国人民大学的葛荣晋教授更是大胆预言，10年后中国非常有可能出现一整套成熟的东方管理体系，甚至与西方现代管理体系平起平坐。他的理由是：“这不仅有文化资源的支持，还有时代的需求。这套体系应该是中西结合、古今结合、理论与实践相结合的产物。”

显然，将国学融入管理已经是大势所趋。平衡管理模式将两者紧密地结合起来，并不断地用于企业实践中，取得了不错的成果。当然，这不是我个人的成功，而是因为古老的国学智慧正如一股万古不朽的思想源泉，流淌到今天，仍对国人的精神和管理有着滋润作用。在我看来，国学的核心思想是阴阳，阴阳的根本规律是平衡。中华文化五千年的国学经典浩如烟海，其核心思想精髓不拘于一门一派，一经一言，而在于“平衡”二字。中国人强调“度”，以中为度，方为平衡。平衡是积极主动的动态调

谐，保证发展的科学性和持续性。

企业管理的最高境界不是规模大、实力强、走出海外或者上市，而是平衡——只要平衡，这些都可能实现；相反，若有失衡之处，那么顷刻倒闭也不是什么稀奇之事。近些年，一些著名企业的跌宕起伏就是明证。曾经叱咤风云、纵横企业界的王安电脑公司，因为不能处理好企业自身与客户、与员工的平衡关系而销声匿迹；显赫一时、被树为商界典型的巨人集团，因为处理不好扩张和维稳之间的平衡关系成为中国企业界的失败典型；激情燃放、两夺央视标王的秦池酒业，因为不能保证功与名、企业管理水平与企业发展速度之间的平衡关系跌落谷底……

大道至简，平衡就是企业管理的最高境界，也是东方管理哲学的核心思想。平衡管理模式的指导思想和理论基础是平衡哲学，平衡哲学吸收了国学及国外各种哲学思想的精华，将其提炼归纳为八大规律。其中，阴阳规律是宇宙万物生成、运动、变化的根本规律，五行规律是宇宙万事万物运行的第二大规律，亦是宇宙运行的动力模型和重要的思辨方法，其他六大规律都是阴阳规律和五行规律的派生规律（见图2）。

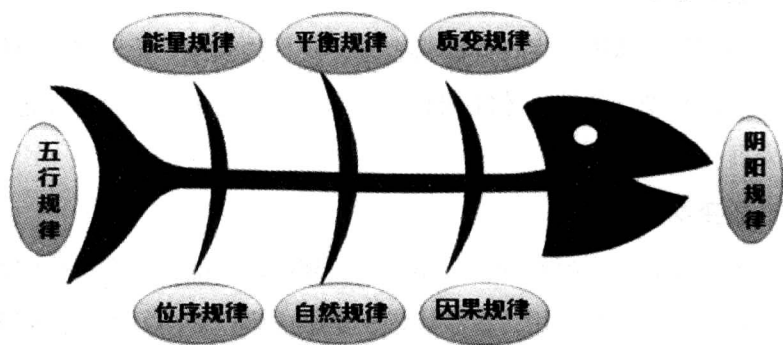


图2 平衡哲学的动力模型

1. 阴阳规律

“阴阳者，天地之道也。”也就是说，阴阳是宇宙万物的根本规律。

同样，在企业管理中，企业管理者只有法于阴阳，追求阴阳之间的平衡，才能保证阴阳互根，促进企业和谐、有序发展。

2. 五行规律

五行规律是平衡哲学中的第二大规律。企业也同自然界的万事万物一样，各个要素之间存在着相生相克的关系。企业管理者只有找准各要素之间的生克关系，才能合理制定战略，布局造势，推动企业顺势而行。

3. 自然规律

人，生于自然，长于自然，顺自然规律而行，则物我合一、和谐平衡；逆自然规律而行，则必然受到自然的惩罚。企业管理者只有尊重自然规律，尊重人性规律，才能保持企业与自然、与社会、与客户、与员工等各要素之间的平衡协调，保证企业持续运营。

4. 平衡规律

宇宙是大环境，企业是小环境，企业是宇宙的缩影。宇宙万物运行的总趋势和总规律便是平衡，于是“中”便成了平衡的标准。企业管理者必须把握各种矛盾的动态平衡，以中为度，和谐相济。

5. 因果规律

宇宙万物，饮啄前定，此因必有果，此果为彼因。管理者只有把握因果之间的这种循环规律，才能找到问题本因，预见未来结果，促进企业的平衡发展。

6. 质变规律

凡事量变必会引起质变。运用好这一规律，就能在管理过程中使好的东西发挥正向的积累作用，积沙成塔，集腋成裘；对不好的东西则要防微杜渐，将其消灭在萌芽状态。避免质变带来的失衡状态。

7. 能量规律

能量守恒是宇宙间不变的法则。在企业管理过程中，管理者一定要做好员工正能量的积累和传递，及时释放负能量，把个体有限的正能量发挥

到极致，形成整个团队的无限正能量，保障企业平衡发展的强劲能源。

8. 位序规律

宇宙万物之所以能生生不息、周而复始，就在于其内部各层次、各部位间的分明有序，严格遵循着各自的位序规律。企业管理同样需要遵循位序规律，唯其如此，才能保证每一个人都能各就各位，各负其责，企业整体稳定有序，平衡发展。

企业经营中，管理者经常会面临种种矛盾选择，涉及做大和做强、维稳和扩张、权力和责任、授权和监督、竞争和合作等方方面面。选择很难，但并非无章可循，其根本出发点和归宿点应该是平衡——以平衡为尺度，凡促进平衡的，做；凡将企业推向失衡的，坚决不做。这样，才能造就稳定有序、纵横捭阖、基业长青的伟大企业。

生长在这片土地上，经营在这片土地上，无论竞争还是合作，无论管理还是被管理，我们面对的绝大部分人都是和我们一样有着华夏基因的中国人。不管有意还是无意，当我们遇到问题想要寻求原因或答案时，我们总会不由自主地回望历史，渴望从那些我们曾经拥有过的古老智慧中寻求答案。这正是我创作本书的目的。东方哲学在管理中的发扬光大并非朝夕之功，能为广大读者的思路带来一些启发，我已感万分荣幸！

以上，是为序。

魏及淇

2013年10月于古城西安



一、阴阳规律：法于阴阳，阴阳互根

“阴阳者，天地之道也。”在宇宙万物中，阴阳规律是根本规律。同样，企业管理中也存在这种规律。在经营过程中，企业管理者只有法于阴阳，追求阴阳之间的平衡，才能保证阴阳互根，促进企业和谐有序发展。

1. 阴阳平衡是宇宙万物的根本规律 / 002
2. 董事长与总经理的“黄金搭档” / 005
3. 要人治还是要法治 / 011
4. 左手大棒，右手胡萝卜 / 016
5. 只有完美的团队，没有完美的个人 / 020
6. 天下大乱，达到天下大治 / 025

二、五行规律：生克制化，循环运行

五行规律是平衡哲学中的第二大规律，它揭示的是事物之间的相互联系，相互作用方式，以及如何设计和实行系统内的控制和制衡，如何把握事物的生克制化、循环运行的规律。企业也同自然界的万事万物一样，各个要素之间存在着相生相克的关系，我们只有认识到这一点，才能找准企业管理各要素之间的关系，然后根据事物运行的具体规律，因地制宜、因时制宜地制定战略、布局造势，最终使企业健康、有序、高效发展。

1. 大人格局，生养人才 / 030
2. 宽严有度，过犹不及 / 033
3. 克我我克，制衡制胜 / 036
4. 适时造局，奇正变通 / 040
5. 审时度势，因势利导 / 044
6. 由此及彼，未雨绸缪 / 048

三、自然规律：上循天理，下顺人心

人，生于自然，长于自然，顺自然规律而行，则物我合一、和谐平衡；逆自然规律而行，则必然受到自然的惩罚。这就是宇宙中的自然规律。在企业管理中，管理者只有尊重自然规律，尊重人性规律，才能真正做到上循天理、下顺人心，促进企业和员工的双赢。

1. 竭泽而渔，管理大忌 / 054
2. 尊重自然，科学发展 / 059
3. 道法自然，因地制宜 / 065
4. 兼容并蓄，开放发展 / 069
5. 顺天应人，无愧我心 / 073

四、平衡规律：以中为度，和谐相济

宇宙万物运行的总趋势和总规律便是平衡，因此，“中”便成了很多人做事的标准。企业经营中，管理者经常会面临种种矛盾选择，如做大和做强，维稳和扩张，权力和责任，授权和监督，等等。而一个成功的管理者，必须能够在矛盾中平衡，以中为度，和谐相济。

1. 企业做大，员工做强 / 082
2. 规避风险，适度扩张 / 086
3. 权力越大，责任越大 / 090
4. 高度授权，有效监督 / 095
5. 企业良心，社会责任 / 099

五、因果规律：饮啄前定，因果循环

因果规律也是东方古老哲学的一个重要范畴。万事万物都不会孤立地存在，一个事物的产生和存在必须以另一事物为前提，也就是说，凡事有因就有果，有果就有因，如此循环往复、以至无穷。在企业经营中，管理者必须看到因果之间的这种循环方式，凡事饮啄前定，找到问题本源，预见未知结果，这样才能让因果关系发挥正向促进作用。

1. 因果原理就是吸引力法则 / 104
2. 我是一切的根源 / 108
3. 人在做事天在看 / 115
4. 过程与结果同等重要 / 119
5. 最大的自私是无私 / 124

六、质变规律：聚沙成塔，集腋成裘

汇聚百川而江海成，日移筐土则太行挪；涓涓细流力可穿石，星星之火亦可燎原。宇宙万物，只要量的积累足够多，那么质变就必然发生。这便是哲学中的质变规律。而这给管理者的启示就是，在经营中，好的东西要发挥正向的积累作用，使之聚沙成塔、集腋成裘，不好的东西则要防微杜渐，将其消灭在萌芽状态。

1. 聚溪成海，垒土成山 / 130
2. 孔小不补，孔大叫苦 / 134
3. 耐得住寂寞，扛得住诱惑 / 138
4. 不断创新，才能突破 / 142
5. 习惯成性格，性格定命运 / 148

七、能量规律：相互传递，永生不灭

“星星之火可以燎原”，燎原的不仅是星火，还有起于星火兴于风势的能量；“离离原上草，一岁一枯荣”，枯荣的不仅是野草的旺盛生机，也寓示着生生不息、循环往复的能量场。能量守恒，是宇宙间不变的法则。江山代有才人出，各领风骚数百年，能量在彼此间传递交融，才有了繁花似锦、春风一度的美好生活，才有了纵横捭阖、基业长青的伟大企业。

1. 积极传递正能量 / 156
2. 有能者上，无能者走 / 162
3. 人尽其能，物尽其用 / 168
4. 自度度人，自觉觉他 / 175
5. 意见和情绪要有发泄的渠道 / 180

八、位序规律：上下分明，主次有序

无论星辰变幻、日月旋转，还是四季更替，万物演化，一切的至理都无非一个“道”字。道之所以能生生不息、周而复始，就在于其内部各层次、各部位间的分明有序。这就是宇宙中的位序规律。企业管理同样需要遵循位序规律，唯其如此，才能保证每一个人都各就各位，各负其责，企业整体稳定有序，持续运营。

1. 层次分明，名位有序 / 186
2. 可以忙碌，不可“瞎忙” / 191
3. 各负其责，无为而治 / 195
4. 按部不就班，循规不蹈矩 / 199
5. 充满活力，安定有序 / 205

一、阴阳规律：法于阴阳，阴阳互根

『阴阳者，天地之道也。』在宇宙万物中，阴阳规律是根本规律。同样，企业管理中也存在这种规律。在经营过程中，企业管理者只有法于阴阳，追求阴阳之间的平衡，才能保证阴阳互根，促进企业和谐有序发展。



1. 阴阳平衡是宇宙万物的根本规律

阴阳者，天地之道也，万物之纲纪，变化之父母，生杀之本始，神明之府也。

——《黄帝内经》

阴阳平衡，是中国古代最早涵盖天、地、人三界的哲学理念，是中华民族最古老、最深邃的文化根基，是华夏五千年智慧与文化的结晶。中华文明五千年，阴阳平衡的哲理始终融汇于中国文化的脉络之中。上至庙堂之高，兼济天下；下至江湖之远，独善其身。

古往今来，无数杰出的政治家、军事家将阴阳平衡理论作为必修之术，货与帝王家。历史总是惊人地相似，中华民族的每一个盛世，都是阴阳文化弘扬的时代。从先秦的老子、孔子、鬼谷子，汉代的董仲舒、郑玄、荀爽，到魏晋的王弼、何晏、嵇康，唐代的徐茂公、袁天罡、李淳风，以至宋代的陈抟、邵雍、张载、周敦颐、程颐、程颢、苏轼、司马光、朱熹……历代大德大儒们无不躬身研习阴阳平衡的智慧，或修己，或安人。

那么，何为阴阳平衡呢？世间万物皆可分为阴阳两类：凡光明的、温热的、积极的、强健的、外在的、上升的都属阳，而黑暗的、阴冷的、消极的、柔弱的、内里的、下沉的都属阴。此外，同一事物中也包含着阴阳两个方面，以我们的身体为例，体表谓之阳，内里谓之阴。由此我们可

知，阴阳既是对立的，又是统一的。而就在这种对立统一、互根互生中，包含着阴阳的终极规律——平衡。

阴阳平衡即阴阳双方既不过分也不偏倚，而是能够保持一种彼此协调、相互促进的和谐、健康状态。例如我们的身体中，头为阳，足为阴；体表为阳，内脏为阴。一旦阴阳失调，便会危害身体健康。

其实，不止身体，宇宙中的万事万物都必须处于一种阴阳平衡的状态，天高而地厚，男人强健而女人柔美；有日升就会有日落，有白天就会有黑夜，等等。

如今，阴阳平衡的理念不仅可以用来调理我们的身体，还可以用来指导我们的企业管理。在企业中，阳性的、可见的、有力的为阳，比如制度、董事长、激励、团队、好的管理局面；与此对应，相反则为阴，如人情、员工、批评、个人、不佳的管理局面。唯有做好这些方面的平衡，企业才能正常发展，不至因阴阳失调而使企业受损。

A公司是我曾经服务过的一家企业，典型的夫妻店，老板姓苏，性格乐观、有激情，管宏观战略，老板娘却正好相反，理性、克制，负责财务审核。公司成立三年后，苏老板有了变革的想法，意图通过变革一举将企业做大做强。但苏太太却不这样想，她觉得企业发展的当务之急是维稳，而不能盲目冒进。两人各持己见，一时之间相持不下。了解他们的情况后，我谈了我的想法。

变革是阳，维稳是阴。变革虽然可能给企业带来翻天覆地的变化，但这种变化既可能是向好的，也可能是向坏的。维稳虽然可以保证企业的正常发展，却稳而无力，推动不了企业的更大发展。当今之计，唯有在维稳的基础上进行变革，才能保证企业的持续、稳定发展。

看到这，可能很多人会想，“在稳定中求变革”不是矛盾吗？不矛

盾，这正如阴阳的两面，单一追求哪个，都可能带来阴阳的失衡，唯有两者兼顾，才能保证平衡。

在《基业长青》一书中，作者柯林斯和波拉斯写道：“那些高瞻远瞩的公司根据兼容并蓄的精神，不断地寻求阴阳之间的平衡。”所以我们经常会在一些企业中看到看似相悖的管理理念。比如，管理者要加强领导，也要懂得放权；管理者要高瞻远瞩，也要立足当下；企业要用制度、流程管人，也要注意人性化管理；企业愿景要宏大，也要基于实际，等等。这些理念看似是悖论，实则是追求阴阳平衡思想的体现。

阴阳平衡是万事万物发展的根本，也是企业管理的核心理念。一旦失衡，企业便会如阴阳失衡的人体一样，轻则各项功能失调紊乱，重则病入膏肓、逐步走向灭亡。唯有保证企业管理中各要素之间的阴阳平衡，才能使企业在阴阳互根互生、对立统一中动态发展，平衡相守，最终逐步达到一个动态的大平衡。