



读红楼 学管理

李谋宏◎著



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

读红楼 学管理

李谋宏◎著

南方日报出版社
ANFANG DAILY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

读红楼, 学管理 / 李谋宏著. --广州: 南方日报出版社, 2020. 3
ISBN 978-7-5491-2101-4

I. ①读… II. ①李… III. ①《红楼梦》研究 ②企业管理—通俗读物
IV. ①I207. 411 ②F272-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 235243 号

DU HONGLOU, XUE GUANLI

读红楼, 学管理

著 者: 李谋宏
出版发行: 南方日报出版社
地 址: 广州市广州大道中 289 号
出 版 人: 周山丹
责任编辑: 郭海珊
封面设计: 邓晓童
责任校对: 王咏琳
责任技编: 王 兰
经 销: 全国新华书店
印 刷: 广州市怡升印刷有限公司
开 本: 889mm×1194mm 1/32
印 张: 7. 875
字 数: 158 千字
版 次: 2020 年 3 月第 1 版
印 次: 2020 年 3 月第 1 次印刷
定 价: 39. 00 元

投稿热线: (020) 87360640

读者热线: (020) 87363865

发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。



自序

走出大观园的自我找寻

大观园是《红楼梦》中的理想世界，而大观园之外是《红楼梦》中的现实世界。“理想很丰满，现实很骨感”，这是说理想与现实的差距之大。

在大观园里，“宝黛钗”等主人翁也是一样，他们处在一个与外界接触少的环境里，因而能够过着自由自在的生活，可以参加诗社、聚餐、放风筝等。然而，总有一天，这样的平静自在生活会被打破。无论是晴雯、司棋的被撵，还是迎春、探春的外嫁，都终会到来。黛玉的香消玉殒、宝钗的出闺成礼也是注定的，而且这既是命运也是现实。

在现实中，成长中的我们，过去的我们，也就像在预期“大观园”里，我们可以将之理解为学校，从小学、中学、高中到大学。在自由预期中，我们为着理想全力以赴。当我们到了毕业季时，就会发现，理想被现实一点点侵蚀磨灭，被各种不理想包围。我们在

不情愿中与现实共舞，做着不喜欢的工作，甚至是磨洋工，混日子一样对付现实。与其常常抱怨自己怀才不遇，倒不如说其实是志大才疏。没有被认可的日子是颓废的。而现实往往教会我们应脚踏实地，尽管不是所有人都能做到，但多数人还是能接受的。

理想的日子，总为性情所左右，爱恨情仇，嬉笑怒骂，皆为真情；现实的日子，总为职场所左右，得失取舍，趋附喜好，皆为利益。当我们沉下心来细想时，总觉得人要追寻真性情，是为精神世界，但实际上，我们总是需要为了现实生活而奔波。

这不是所谓的“理想世界”，这是真的“现实世界”。

时间将教会我们生活，我们从“理想世界”中出来，进入“现实世界”，会感到失落。这种失落感有多强烈，完全取决于我们心中“理想世界”与真正的“现实世界”的落差有多大。我想，所谓的成长，只能是把“理想世界”的梦想藏在心里，走在“现实世界”的路上，再去创造“理想世界”。

期待“理想世界”，如同结婚后还怀念初恋一样。岂不知，自己现在的伴侣，其实也是某人的初恋，在被别人思念着。在错位的生活、迷失中任由时间流逝，是多么可惜！成长就意味着抛弃理想中的幻想成分，逐步走向现实中的条件和环境、形势与状况。无论这个形势是好还是坏，生活总是第一位的。

走出“大观园”，不一定是完整的“毕业季”，在生活中可能完全失去可依赖的部分，这就是现实。在现实中，总要面对职场，我们在这里用自己的劳动换取必需的生活资料。踏入社会，甚至可

自序
走出大观园的自我找寻

能会是理想磨灭的开始；进入职场，就意味着现实世界的来临。一切都不是始料未及，而是准备不够。尽管已经做过心理上、技能上的许多准备，给自己打过预防针，但那最多也只是像在游泳前，往自己身上泼一下水，然而，要学会游泳，还是必须下水！

每个人的体质有差异，每个人的生活习性也有很大区别，每个人的勤勉程度也不一样。这样使得每个人对职场的适应程度和快慢不一。

有人会很快融入职场，并风生水起地走向更高、更广的位置；而有人只是在职场原地打转，与圈里人显得格格不入；也有人从一个职场不停转到另一个职场，蓦然回首，早生华发，如同那个二流子的“王满银”一样，什么都尝试去做，结果却什么都没有做成功。

没有谁是天生的成功者，也没有谁是天生的失败者，而是每个人的思维方式、努力程度、坚持韧性不一样，才使得结果有了很大的差异。同时，因为影响结果的各项条件有变化，而对于变化的影响没有作出相应的判断，并采取积极措施，最终导致结果的差异。虽然成功的经验和失败的教训不可能逐一对应重现，但是，从条件变化的前瞻性判断点上来看，可以借鉴。

《红楼梦》中少爷小姐们的生活是理想的，但是贾府内外一切生活都是现实的。“宝黛钗”们精神上的理想生活，是贾府中物质现实生活上的一座孤岛。就算在生活用度上，也离不开现实的约束。《红楼梦》中各色人物的故事，有着极强的现实性。

这些现实性交织在一起，就是整个大观园现实世界的全景。《红

楼梦》中人物的故事，也就有了借鉴意义。

“时势造英雄”，一句话道出了特定的历史条件使人的聪明才智发挥出来，使之成为英雄人物。也就是说，一个具有独立思维能力的人，逐渐适应了环境并做出正向反应，得到了好的结果。

每个人的境况不同，也就是说，在现实中，每个人由于秩序性的需要，是有客观存在等级的，有不同的地位。“人人平等”是人的基本权利，这既是生命权的平等，也是相应权利的“机会平等”，但不是“结果平等”，这便是现实一面。

人在职场中，因面对不同的问题而有不同的应对方法。在自我管理中，无论进取还是舍弃，都要对自我进行规划，并在施行过程中不断纠正、检查和调整，实行自我管理，才有可能实现自己的目标。

古人“家国天下”的观念，可以简单地分成三个层面：

“家”，家庭，基于血缘的家庭群体；

“国”，国家，基于行政的社会群体；

“天下”，世界，基于地缘的国家或者群体。

从高层到基层，或者说从决策层面到基本执行层面，结构都不是固定不变的，而是在不断变动中的。因此，对自我的管理，也是需要适时调整的。

对于“大观园”，笔者设想的是两个层面的意思：

第一个层面是理想化。理想化容易被打破，因为现实的实践会对理想化进行修正性矫正，打破理想化，走到现实的实践中来，是

自序
走出大观园的自我找寻

相对容易的。

第二个层面是固化。固化的认识、观念、方法是来自实践的，这些已经经历了实践的考验。应该在新条件下接受现实再检验，才能确定这个认识是否属于合适的认识。往往由于执行者的认识局限和实践需要，把需要经受考验的东西当作指导一切的东西，无法走出自我的圈子。能进小步，难进大步。在实践中，特别是在基层实践中，有太多这样的例子。企业中的职业经理人，则往往出现这样的情况：人已经在决策层面，但仍然依据在基层时的需要来定制度；人已经在自动化操作层面，但仍然依据以人操作为主的需要来定绩效。固化引起僵化，在过度僵化和长期僵化过程中，等待企业的只有死亡。对个人而言，当思考与认知停留在那一刻、偷懒不想去思考时，就是自我固化的开始。“超越自我”，是一个多么伟大又难以实践的口号，知易行难。

对自我的认知，是一个非常艰难的过程。古语云：“知人者智，自知者明。”能自明是很不容易的。这需要我们在自己认识的小圈子里，不断地跳出来。变动是必需的，也是必然的，如果我们没有适应性变化，就很难面对时代。

社会的秩序性决定人有阶层，无论在哪里，都会讲“人人平等”，但是无论到哪里，人人都还是分阶层的。

升职不一定是权力变大，可能是权力变小。比如说，在地方上是一把手，是绝对的决策层；升职之后，可能就是协助者。在项目负责制下，是决策层；到集体公司，可能就是执行层。

升职，不一定是从基层到决策层，有可能是从决策层到协助层。反之，降职也不一定是从决策层到基层，可能是从基层到决策层，例如，在高一级政府的普通领导干部，去到下一级政府可能就是一把手。

经验的意义不在于指正，而更多在于纠错。在变化中找到自我，去面对现实的生活，尽管可能不尽如人意，但在追寻的路上会更加顺畅。

是为序。



前 言

在社会生产生活中，由于人的群居性特点，需要通过法律、社会伦理道德等来对社会的秩序进行维护。狭义的管理，指的是在企业事业单位对人、财、物进行有效调配，使其得以优化。管理众人，是相对高层而言的，是一个高层管理者在生活或职场上，通过对各方资源的协调与调配，达到一定的管理效果。

地区间的社会经济发展不平衡使得人口流动，而人员流动在企业中也是一种比较常见的现象。在东南沿海地区出现人口输出大省，在大中型城市也出现外来人口比例大于本地人口的“倒挂”现象。这样一来，流动人群基本上是在工作地挣钱而回到户籍地花钱。企业管理的主体内容之一，就是协调人的事情。而这些流动人群，是留守老人和留守儿童的中间体，他们上有老，下有小。改革开放40年以来，东南沿海地区优先发展起来。大量人口涌入东南沿海地区，使得工作岗位逐渐饱和，造成找工作难。这样，需求端就出现“挑

人做事”的现象，企业中员工也有了“今天工作不努力，明天努力找工作”的危机感。随着中国全方位的改革、中部崛起、西部大开发等政策的实施，以及90后、00后已经成为新劳动力主体的趋势，人口红利在一定程度上在严重地弱化，企业出现“招工难”“留不住人”等现象。

但是，在实践中，无论是“找工作难的时代”还是“招工难的时代”，在管理人的过程中，一些企业还是展现了独特的魅力。这个魅力是在“找工作难的时代”有优势，在“招工难的时代”仍然有优势。是什么促进一些企业从改革开放初期开始做，并越做越大，越做越强？除了产业结构本身的影响，管理制度是一个非常重要的因素。

中国的改革开放之初，由于当时制定政策的试验性质，开放的东南沿海地区是劳动力涌往的主要目的地。与农耕文明时相对稳定的社会关系相比，这是要到一个陌生的工业文明社会，建立一种不那么稳定的社会关系。在“孔雀东南飞”的人口流动中，出于相互照顾的需要，往往出现血缘关系亲戚型的社会关系和地缘关系同乡型的社会关系，这两种社会关系一并投入东南沿海地区的经济混流中去。

从兴起、结构调整以及所经历的金融危机和市场淘汰等，企业的兴衰成败可谓一幕幕活生生的戏剧。因为改革开放前的城乡二元结构逐步被改革开放后发达地区与欠发达地区的二元结构取代，不在户籍地上的人开始流动。而在流动过程中，企业员工产生了对

“家”的更多思恋。企业员工在追求经济利益的同时，也在企业中追寻归属感。这与马斯洛的需求层次理论有一定相似之处。但是，中国的企业特色再次形成了以血缘（亲戚关系）和地缘（同乡关系）为“非正式组织”的企业结构主体。在市场经济企业规范化程度的竞争淘汰过程中，这种结构主体不是变得更弱，而是更强。

在市场成长和发展过程中，企业有一定的不确定性，主要是市场要素如技术、人才、条件变化等的综合影响。但单纯就企业本身而言，企业成长与企业老板的社会结构有关。在现实中，中小型民营企业尤其如此，企业员工同企业老板有一定比例的血缘关系和地缘关系，这样的稳定结构才能支撑企业的发展。

从严格理论意义上讲，市场中经营主体（企业）之间、企业和人之间分别都是契约关系，或者说分别是法律意义上的客户供应商关系、雇佣关系。但在企业形成过程中，人在企业中有特定的伦理关系、血缘关系和地缘关系，这使得企业中经营主体和人的关系不能完全依靠契约精神来解决。

从企业经营实践的角度来看，这种情况主要有两个影响因素：一是企业家本身与员工之间的血缘关系和地缘关系；二是企业管理者与员工之间的血缘关系和地缘关系。

为何在企业中会形成这样的关系？

在中小企业中往往有这几种情况：

第一，企业老板在企业中是弄潮儿，是精英人才。在创业之初和企业兴创时，由于资金、技术、吸引力等原因，往往出现从血缘

关系、地缘关系的人脉中借贷的现象。这使得企业老板在成功之后，出于报恩心理，会有偏向地处理这些事务。

第二，企业老板在市场经济中是出来得比较早的一批人。在这样的情况下，有血缘关系和地缘关系的人，在找工作的时候往往会先找熟人带。这样就把有血缘关系和地缘关系的人留在同一个行业内。

第三，企业老板在处理地方人情世故时，经常无法拒绝他人邀约式的应酬，当别人说找一个吃饭的地方时，你往往很难拒绝。

在这样的情况下，企业中往往存在这样的“非正式组织”。在实践中，也往往出现一个家庭、一个家族或者一个地方的人相对集中的现象。这种现象的背后是，对原来村落群体生活习惯的依恋，也是对家园观念的移植。说到底，这是在市场经济企业中，在不确定的生活工作环境下，对不安全和孤独的一种自我保护。人是群居动物，在企业中更是这样。

企业中人的流动性，既给企业带来活力，又给企业带来压力。没有流动性，没有新鲜血液，无论技术还是管理都会逐步落伍；而如果流动性过大，则企业经营管理的稳定性就没有保障。如何在流动性和稳定性中直接取得有效的平衡，这是一个企业正常运行要思考的关键问题。

相对而言，企业的稳定性，在企业经营管理成功中占据比较大的一部分。试想，如果一个企业的人员流动性过大，无论是技术上还是管理上，无论是高层还是基层，都会面临比较大的浪费。因此，

在企业经验管理中，对人的稳定性要求比流动性要求要大很多，一些技术上比较依赖经验和重复性劳动的企业更是如此。

对人的稳定性要求比较高的企业，在经营中对员工归属感的打造是一个非常重要的事情。企业的核心是在行业既定前提下，把最优秀的资源组织、搭配在一起，创造最大的利益。企业竞争的核心是人才的竞争，企业把人的作用通过有效的方法最大化地发挥出来。在这样的条件下，企业就要营造员工的归属感，才能让企业与人的关系处在更加稳定的结构中，并通过与拥有企业归属感的人合作达到企业的盈利目的。

打造企业归属感，需要培育企业的“家”文化。企业的员工，如果对企业没有“家”的认同，是很难发挥积极性的。就算员工解决了基本温饱问题，但在企业中体现不了自身价值，也是很难在企业中长留的。员工只有把企业当自己的家那样关心，才能有归属意识，才能始终如一地做好企业的每一件事。

日本的企业讲“实业报国”精神，其中有“终生雇佣”的思想，虽然这种精神的源头与“武士道”有关联，但是一辈子做好一个工作是非常有价值的。制造业非常发达的日本，有很多上百年的中小企业（作坊）。这些企业里，有很多同企业生死与共的员工。如果不是他们把企业当终身事业去做，一个企业是很难坚持那么久的。在中国市场经济条件下，企业活力被激发出来的时候，往往是竞争加剧的时候。一方面，这有利于社会资源的快速整合，一部分优势较大的企业进行资源优化配置，提高竞争力，占领市场，赢得经济

效益；另一方面，不能适应市场竞争环境的企业则退出市场，因此产生了优胜劣汰。在活力无限的时刻，兴衰成败看起来都是比较快的。在这样的情况下，能够坚持10年、20年或者更久的企业是很不容易的。

一个企业，要想存活得长久，就必须有长远规划。而对企业的员工，就要有更加长远的培养，这不是一朝一夕的事情。企业毕竟不是学校，没有培养员工的责任，企业需要的更多是操作层面的人。但是，企业不能不重视企业文化中归属感的培养。如果没有稳定的企业团队，企业是很难经营下去的。

企业由人组成，企业中的人要会做人处事，这是基本常识。

没有企业文化的企业，就很难在市场经济大潮中生存下去。而有良好的企业文化并依靠企业文化做好经营，是企业生存、发展的重要手段。中国有悠久的传统文化，中国企业通过吸收传统文化中的营养来管理企业，这是非常有必要的。

狭义的管理不仅是管理他物，还包括对自我的管理。

一个人要在一定的社会环境中生存下去，必须具备一定的生活技能。只有不断提升自己，才能在交换劳动的生产法则基础上让自己活得更好。想在竞争激烈的职场中生存下来，需要一定的智慧，需要自我的期许和定位，以及自我的提升，这就是自我管理的核心内容。没有自我管理，可别指望有稳定的生存环境让你不颠沛流离；失去了自我管理，无论拥有多么稳定的生存条件都可能因为自我放纵而与成功失之交臂。从《红楼梦》中汲取生存的智慧营养，并学

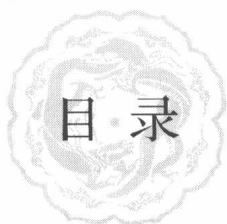
会自我管理，是我阅读《红楼梦》的一个收获。

在日常场景中，无论在生活圈还是事业圈，都有上下级。面对下级，你可能是管理者，要管理小圈子的众人之事，少则三五个人，多则三五百人；面对上级，你可能是被管理者。而对于个体来讲，平级之间都是个体，对自己的圈子而言，则只涉及生存问题。

这样一来，人的存在就有了双重身份：管理者和被管理者。在一个企业中，多数管理人员处在一个有上级和有下属的位置，同时需要管理和生存方面的智慧来应对工作和生活。

中国传统“四大名著”之一的《红楼梦》，描写了很多家庭生活情节。《红楼梦》在理家的过程中显示管理智慧，是以家庭依附关系即血缘关系和地缘关系为出发点的，不完全等同于现代企业管理的关系。处理家务事务的事例，与企业中的管理案例有相似之处，因此，《红楼梦》中理家的智慧，在企业管理中就有借鉴意义。本书通过《红楼梦》中的人物事例，来发现管理智慧。

（本书参照的《红楼梦》版本是曹雪芹著，无名氏续，程伟元、高鹗整理：《红楼梦》（全2册），北京：人民文学出版社2017年版。）



目录

第一篇 贾母篇：长寿的决策者	1
第一章 贾母出场	2
第二章 贾母的顶层设计	3
第三章 贾母的管理之道——赏罚分明，公开进行	5
第一节 对有贡献的人要奖励——给凤姐单独过生日	5
第二节 对影响坏的人要处罚——处理赌博事宜	7
第四章 贾母的细节关注	12
第一节 大关节处，注意小关节——特殊的礼节	12
第二节 忙乱之中，善于息事宁人——平儿被打的劝慰	13
第三节 安排之事跟到底——安排人去园子知会众婆子	14
第四节 日常生计的基础要打牢——基本技能要掌握	15
第五节 假消息也要有激励——混乱中有度	15