

管理故事

(四)

黄兵明 主编

北京银冠电子出版有限公司

目 录

曾国藩管理.....	1
屠羊说的典故.....	8
各就各位.....	2 4
以柔克刚.....	2 5
通天塔.....	2 7
天鹅、狗鱼和虾.....	2 8
两头鸟.....	2 9
牛草高旋屋檐上.....	3 1
没有吃完的牛排.....	3 2
误会.....	3 3
钉子.....	3 4
鱼.....	3 5
官财的故事.....	5 6
黄帝问路.....	5 8
塞尔玛的故事.....	5 9
将脑袋打开一毫米.....	6 2
桑德斯上校的故事.....	6 4
跳蚤的故事.....	6 4
什么是失败？.....	6 7
当原一平碰到老和尚.....	7 1
十二头猪.....	7 2
一个成功的传奇.....	7 3
钓鱼的故事.....	8 1

一线生机.....	8 2
“口气”的故事.....	8 3
涵养与智慧.....	8 3
做人的尺寸.....	8 4
田鹬与啄木鸟.....	8 6
龙与尺蠖.....	8 7
小海马做梦.....	9 0
两只红鞋.....	9 3

曾国藩管理

功与名，是曾国藩一生所执着追求的。他说：“古人称立德、立功、立言为三不朽。”他至死都以自己不能达到这样的境界而感到惭愧。然而曾国藩是一个饱读历史的人，对于历史上因为过于汲汲于名利而丧身败家的先例，曾国藩十分熟悉，并且时时引以为戒。他认为，无论是为人、做官，都不能太贪心，都必须知足。在名利问题上，应该以“恬淡”之心处之，学会“尽性知命”。他在日记中写道：近年来焦虑非常多，没有一天是坦坦荡荡地度过的，总是由于名利之心太切，世俗之见太重所导致的。现在要想消除这两种弊病，必须从“淡”字上着力。功名富贵一概淡然忘却，这样才能使自己的心境自由自在。要想胸怀广大，就必须从“平淡”两个字上用力。凡是为人处事，都要有平常之心。对于功名要看得淡一些，这样心胸才能日益开阔。

同治年间，曾国藩的九弟曾国荃一心想得到一个人打下南京的大名，但是打了很长时间，却是孤城难下，外面由此有了很多对曾国荃很不利的说法，湘军内部的矛盾也一天一天尖锐起来，曾国荃十分焦躁，以至生了肝病。曾国藩多次写信相劝。劝他“不要代天主张”，认为凡成大事，人谋居半，天意居半。对

于名利二字，要看得淡一些才行。他说：古来大战争、大事业之所以能够成功，人的谋划只占十分之三，天意要占十分之七。往往是出力的人并非就是成名的人，成名的人并非就是享福的人。这一次行动，像克复武汉、九江、安庆，出力之人就是成名之人，在天意已经算是十分公道了，但这是不可靠的。我们兄弟但在尽心尽力上下工夫，成名这两个字则不要管了，享福这两个字就更不必问了。

他告诫老九，即使攻克了南京，也应该明白不要居功的道理，认为“富贵功名，都是人世间的浮荣”，只有“胸襟开阔”，才是“真正的财富”。同治三年六月十六日，湘军最终攻下天京，将轰轰烈烈的太平天国起义镇压了下去。这是曾国藩与湘军苦战多年的结果。然而，曾国藩却在上疏中将攻克南京之功完全归于朝廷，表现得十分理智。

与曾国藩不同，曾国荃是个追求“百尺竿头，更上一步”的人。攻陷南京之后，曾国荃认为全是他一人的功劳，认为朝廷应该给他更多的赏赐才对，所以经常发牢骚。曾国藩对此十分担心，他告诫曾国荃说：“有高的官位，有大的权力而又享有大的名声，自古有几个人能保全自己的末路呢？”他还对曾国荃说：“你虽然有本事，但你必须让一半功劳给老天爷才

行”。

曾国藩曾经说过这样一句话：宦海是很险恶的，在官一日，即一日是在风波之中。能够平平安安地上岸的，实在不容易。

他详细总结历代为官为宦成败之关键，认为为官有四大忌，即“四败”。他说：居官有四败：昏惰任下者败，傲狠妄为者败，贪鄙无忌者败，反复多诈者败。

一、昏惰任下：是非不明，不干正事，放纵自己身边的人胡作非为。

二、傲狠妄为：举止傲慢，为人蛮横，什么事都敢做。

三、贪鄙无忌：贪得无厌，无所忌讳。

四、反复多诈：为人反复无常，好用诈术。

曾国藩把这“四败”写在案头上，每天都提醒自己。在另一个地方，曾国藩又说，自古以来凶德致败者大约有二端：一是傲慢，一是多言。他并总结历史的经验说：“我看历代的那些著名的大官，大多数都是因为这两个原因而败家丧身的。”不管是居官四败也好，还是二败也好，其实都有一个核心，这就是，为官者之所以身败名裂，往往是是由于不知道顾忌。

曾国藩曾经有个幕僚叫李鸿裔，四川人，风流倜傥，不拘小节，曾国藩很钟爱他，把他像儿子一样看待。曾国藩的密室，只有李鸿裔可以随便出入。当时

曾国藩的幕僚中有所谓“三圣七贤”，都是名极一时的理学大家。曾国藩仰慕他们的名声，把他们都召进来。然而只是安排他们的衣食住行，并不让他们担任具体的职务。

一天，曾国藩与李鸿裔在室中谈话，正好来了客人，曾国藩便出去接待客人，留下李鸿裔自己在室中。李鸿裔闲来无事，便翻看桌上的文稿，看到一篇《不动心说》，是我们上面说的三圣七贤中的一个写的。诗文中有一段说：“你把我放在美丽的姑娘面前，我会动好色之心吗？我不会。你再把我放在大红的顶戴面前，吾我会动高官厚禄之心吗？我不会。”李鸿裔年轻好盛，看到这里，觉得十分可笑，就拿起笔在上面题了一首打油诗讽刺道：“美丽姑娘前，大红顶戴旁，你心都不动，只想见中堂。”写完，掷笔而去。曾国藩送走了客人，回到书房，见到所题的文字，说了一声“这小子”，便让左右叫来李鸿裔，对他说：“这些人难免有欺世盗名的成份，言行也不见得一致，我也是知道。然而他们能达到今天的地位，正是靠的这个虚名。现在你一定要公开揭破它，使这些人失去衣食的来源，那他们对你的仇恨，岂能是平常语言之间的仇怨可比的。杀身灭族的大祸，都隐伏在里边了！”李鸿裔顿时出了一身冷汗，很敬畏地接受了教诲，从

此以后便深深地收敛锋芒，不敢再出言不慎了。

道光二十五年五月，曾国藩升了官，他在给弟弟的家书中，表示不但不敢高兴，反而感到战战兢兢。他说：这次升官，实在是出乎我的意料。我日夜诚惶诚恐，自我反省，实在是无德足以承受。你们远隔数千里之外，一定匡正我的过失，时时寄信来指出我的不足，务必使累世积累下的阴德不要自我这里堕落。这样才可以持盈保泰，不会马上颠覆。你们如果能常常指出我的缺点，就是我的良师益友了。弟弟们也应当常存敬畏之心，不要以为家里有人作官，于是就敢欺负别人；不要以为自己有点学问，于是就敢于恃才傲物。常存敬畏之心，才是惜福之道。

同治元年六月，已经升任两江总督的曾国藩又写信给曾国荃，表达了自己升官之后的惶惶之情：我侥幸居于高位，又有一点虚名，时时刻刻都有摔下来的忧虑。我观察古今人物，像有我这种名位权势的，能善终的很少，我很担心在全盛的时候，无法使弟弟等们有所长进，我摔下来的时候，却要连累弟弟们。只有趁还没有事情时经常以危词苦语互相劝诫，才差不多免于大祸吧。同治元年六月，已经升任两江总督的曾国藩又写信给曾国荃，表达了自己升官之后的惶惶之情：我侥幸居于高位，又有一点虚名，时时刻刻都

有摔下来的忧虑。我观察古今人物，像有我这种名位权势的，能善终的很少，我很担心在全盛的时候，无法使弟弟等们有所长进，我摔下来的时候，却要连累弟弟们。只有趁还没有事情时经常以危词苦语互相劝诫，才差不多免于大祸吧。

道光二十五年五月，曾国藩升了官，他在给弟弟的家书中，表示不但不敢高兴，反而感到战战兢兢。他说：这次升官，实在是出乎我的意料。我日夜诚惶诚恐，自我反省，实在是无德足以承受。你们远隔数千里之外，一定匡正我的过失，时时寄信来指出我的不足，务必使累世积累下的阴德不要自我这里堕落。这样才可以持盈保泰，不会马上颠覆。你们如果能常常指出我的缺点，就是我的良师益友了。弟弟们也应当常存敬畏之心，不要以为家里有人作官，于是就敢欺负别人；不要以为自己有点学问，于是就敢于恃才傲物。常存敬畏之心，才是惜福之道。

同治元年六月，已经升任两江总督的曾国藩又写信给曾国荃，表达了自己升官之后的惶惶之情：我侥幸居于高位，又有一点虚名，时时刻刻都有摔下来的忧虑。我观察古今人物，像有我这种名位权势的，能善终的很少，我很担心在全盛的时候，无法使弟弟等们有所长进，我摔下来的时候，却要连累弟弟们。只

有趁还没有事情时经常以危词苦语互相劝诫，才差不多免于大祸吧。

一句禅：确实，身处官场，一定要知道有所畏惧。尤其是在顺利的时候，更不能忘乎所以。曾国藩曾经说自己有“三畏”：畏天命、畏人言、畏君父。曾国藩一生，也始终是在如履薄冰、如临深渊这样的心境中度过的。曾国藩所讲的宦海之途应当知道畏惧，是有特殊的背景的。在封建官场中，权力是最敏感的，权力太大的人总是很难有好的下场，所以曾国藩才有如此的畏惧。曾国藩强调要有敬畏之心，就是提醒自己要始终保持一种清醒的态度。这一点，对于充满风险的封建官场来说，确实是非常重要的。如果说他事业的成功是得益于“倔强”这两个字，那么他全身而退，则是得益于他的“敬畏”之道。这一点对于今天的领导也还是有启发的，权力是一把双刃剑，它能给你带来荣耀，也能给你带来毁灭。每一位领导者，都应该时时刻刻还是要提醒自己不要放纵了自己，只有这样，才会避免大起大落，大成大败。保持一颗清醒的头脑，永远比什么都重要。曾国藩的确是一个很清醒的人，他一生所经历的风险，确实不是常人所能体会的。然而他时刻提醒自己，在顺利的时候，要考虑到终有不顺利的时候，在兴盛的时候，要考虑到终有

衰落的时候。这使得他始终保持一种谨慎、清醒、冷静的心态，从而顺利渡过了宦海的风波，避免了历代权臣败家丧身的命运。当然，曾国藩的为官之道，与当时的社会价值观念直接有关系。在传统中国，谦谦君子是最受鼓励的人格。曾国藩以谨慎、谦虚作为为官的原则，体现了他在那个时代的生存智慧。今天人们评价一个人的标准已经很不一样了，尤其在今天，社会更需要进取型、开拓型的领导干部。但曾国藩的四败之道，毕竟是从历史上总结出来的，对于今天的为官者保持清醒的头脑，自然也是有启发意义的。

其实，官场即为名利之场，为官者最难处便是名利二字。在导致为官者身败名裂的原因中，最常见的原因，应该说是名利二字。所以才有了“利令智昏”这样一个成语。确实，一个人如果利欲熏心，那么他就是再聪明的一个人，也会头脑发昏，忘掉一切的。所以，要做到保持一颗清醒的头脑，必须将“名利”二字看得淡一些。

屠羊说的典故

屠羊说是楚昭王时一个卖羊肉的屠夫，名说，人们便叫他屠羊说。事实上这是一隐士。伍子胥为了报父兄之仇，率领吴军灭了楚国，楚昭王被迫流亡，屠羊说跟着昭王一起逃亡，途中为昭王排忧解难，功劳

很大。后来昭王复国，大赏那些与他共患难的随从。当赏到屠羊说时，屠羊说答复来说：楚王失去了他的故国，我也失去了卖羊肉的摊位。现在楚王恢复了故土，我也恢复了我的羊肉摊，这样便等于恢复了我固有的爵禄，还要什么赏赐呢？楚王一定要他领赏。屠羊说说：楚王丢掉了国家，不是我的过错，所以我没有请罪杀了我；楚王夺回了国家，也不是我的功劳，所以我也不能领赏。楚王越发要他领赏，而且一定要召见他。屠羊说依然不为所动，说：依据楚国的规矩，只有立了大功，应受大赏的人才可以进见国王，我屠羊说智不足以存国，勇不足以杀寇，吴军打进郢都的时候，我只是因为害怕而跟着大王逃跑的，并非是为了效忠大王。现在大王非要见我，这是违背楚国规矩的事情，我可不想让天下人笑话。昭王听了这番话，感慨地说：屠羊说只是一个杀羊的屠夫，地位卑贱，说的道理却如此高深，这是一位贤人啊！于是便派司马子綦亲自去请屠羊说，要“延之以三旌之位”，也就是要让他做地位最高的卿。不料屠羊说还是不吃这一套。他说：我知道卿的地位，比我一个卖羊肉的不知要高多少倍，卿一年的俸禄，恐怕是我卖一辈子羊肉也赚不来的。可是我怎么能够因为自己贪图高官厚禄而使国君得到一个滥行奖赏的恶名呢？我是不能

这样做的，还是让我回到我的羊肉摊上去吧。

一句禅：

屠羊说这个故事的意义在于，它为为官者提供了另一套价值模式，另一种行为选择。人间的事情，总是有荣，有辱；有兴，有衰；有得，有失；有沉，有浮。荣也好，辱也好，兴也好，衰也好，得也好，失也好，沉也好，浮也好，关键是要时时刻刻把握自己，保持一个清醒的头脑。这样，也就可以进退自如了。

日本最大的离岸开发成功的故事

2001年8月的某一天，在日本飞往上海的航班上，两名日本乘客在争论着。情绪激动、持反对态度的是野村综合研究所（NRI）证券系统开发一部部长的大野广行、在一边打圆场的是新证券系统推进部长神宫寺仁。

“慎重起见，我再重复一遍。这个项目绝不交给中国系统集成商做”。

“好的，好的。这次只是去看看而已”。

大野坚决反对自有其理由。因为二人负责的证券系统开发项目“THE STAR”自去年11月启动以来，未满一年就开始步履艰难。

离预定启用期限--2003年5月只有两年时间了，但在日本国内还没有招集到足够的开发人员。被逼到

绝境的项目负责人--神宫寺提议大胆使用中国系统集成商。结果，遭到了开发团队内部的普遍反对。

“神宫寺是不是脑子进水了？！将按 COBOL 换算达 800 万步的系统开发的大半委托给中国，风险也太大了！”。THE STAR 的核心功能--‘成交股票管理’的开发小组负责人大野是反对派的核心人物。“不错，在中国开发成本很低，但中国公司在证券系统领域几乎是一片空白，没有引进的先例”。

尽管遭遇激烈反对，但神宫寺并没有放弃。因为神宫寺坚信：“要想让 THE STAR 成为一项开发业务，充分利用低开发成本的中国公司是不可缺少的”。“就算是去中国了解一下那里的系统集成商的情况吧。如果不能满意，您的开发小组也不必勉为其难，完全可以不用他们”，神宫寺坚持不懈地耐心说服。

抵挡不住神宫寺的百般劝说，大野终于同意亲自出差一趟。不过，出发前大野也没有忘记强调“这次真的只是去看看而已”。

几天后，在回国的航班上，大野态度来了个 180 度大转弯，他不好意思地对神宫寺说：“以前的话实在对不起。能否让我们的开发小组也委托中国公司呢”。

“跑遍中国，找到了优秀的系统集成商，真是不

虚此行。这下开发人员足够了”，神宫寺无法掩饰内心的喜悦。

“如果无法作为一项业务开展下去，就应该考虑退出”。“不！应该考虑到此项目的社会系统意义，不能这么草率地下结论”。2000年春季，NRI内部展开了激烈争论。争论的焦点是：该公司以ASP（应用服务提供商）形式、面向证券公司提供的通用系统“STAR-”的后续版开发问题。STAR-是向证券公司提供从订单受理到结算的后端（BackOffice）业务支持系统。该系统的第一个版本于1966年推出，是该公司的拳头产品之一，但当时受证券业不景气的影响，未能有太大的作为。

虽然95年的时候，共有20多家不同规模的证券公司使用STAR-，但STAR-基本设计比较陈旧，相当于20世纪80年代中期的水平。后经多次功能强化以及针对证券制度变革而进行的改版，整个系统日趋庞大，维护成本也越来越高。由于该系统需要在大型机上运行，因此使用成本的削减也相当有限。

“‘虽然质量不错但价格太高’，客户对此感到不满”，主管THE STAR营业部门的证券系统服务业务本部新系统项目部长船仓浩史如此介绍当时的情况。于是，有些开发商推出了使用国外套装软件的竞争系

统。同时，证券公司则希望实现无票据及 STP（直通处理）。

如何才能在满足客户要求的同时，提供极具价格竞争力的服务呢？时任 NRI 社长的桥本昌三和副社长太田清文就 STAR 的未来发展进行了广泛的讨论。

最终，NRI 高层决定开发 STAR 的后续版——“THE STAR”。2000 年 11 月，正式成立了以神宫寺为负责人的 15 人项目小组。

NRI 社长桥本昌三向项目小组提出的条件只有一个，“快速低成本地完成开发任务”。

“如果只是在现有系统的基础上改进的话，无论是功能扩展还是价格竞争力都将面临极限。因此只有重新开发精悍简洁的系统才能取胜”。神宫寺做出如此判断，并于 2001 年春季确定了 THE STAR 的框架。将整个系统分成了 36 个“目的服务器”，以减小功能扩展及调整的工作量，并决定将平台由原来的大型机改为开放式系统。

开发规模方面，预计按功能点计算约为 4 万个、按 COBOL 换算为 800 万步。仅应用程序的工作量就高达 7500 人/月。定于两年后的 2003 年 5 月正式启用。

但是，项目启动后不久就遇到了困难。与框架设计同步进行的寻找开发伙伴的工作遇到了麻烦。

如果只靠 NRI 自己的工程师，要在两年时间内完成工作量高达 7500 人/月的应用程序开发简直不可想像。神宫寺等人原计划与此前的 STAR 一样，将大部分的开发作业委托给其它的系统集成商。

但是，听过系统介绍的系统集成商大多面露难色。原因是非常重视项目成本的神宫寺拿出的合同条件相当苛刻。

神宫寺提出的条件包括，“合同应以 NRI 根据 FP（基本参数）法计算出的金额为准”、“签约后，受托方负责按照合同在规定日期内开发出要求的功能”、“即使工时超过当初的合同预计，也不另外追加预算”。NRI 的算盘是“让合作方的系统集成商也来承担新业务的风险”，但对于日本国内的系统集成商而言，这一条件过于苛刻。而且，使用开放式平台构筑的服务器式大规模证券系统史无前例，属于一种全新的挑战性尝试，自然令各系统集成商望而却步。

就在与各系统集成商交涉难产的时候，神宫寺突然眼前一亮，“对啊，怎么把中国给忘了呢！”。

神宫寺在就任 THE STAR 项目负责人之前的大约一年半的时间里，一直在 NRI 的人才开发部门负责工程师的培养以及伙伴企业的寻找。期间曾尝试着把一些小规模的开发项目委托给中国的系统集成商，并对