

利为上

——管理目标论

鱼与熊掌可以兼得？

夫凡人之情，见利莫能勿就，见害莫能勿避。其商人通贾，倍道兼行，夜以续日，千里而不远者，利在前也。渔人之入海，海深万仞，就彼逆流，乘危百里，宿夜不出者，利在水也。故利之所在，虽千仞之山无所不上，深源之下无所不入焉。

——《禁藏》

在人的行为价值取向上，自利与利人是长期以来困惑人们的两难选择。孟子说过：“鱼，我所欲也，熊掌，亦我所欲也。二者不可得兼，舍鱼而取熊掌者也。生，亦我所欲也，义，亦我所欲也。二者不可得兼，舍生而取义者也。”（《孟子·告子上》）这里，孟子很明确地表明了对二者取舍的坚定态度。然而，在现实生活中，在多数情况下，二者的选择可以兼容，二者的矛

盾可以调和，无论其出发点是自利或利人。

《管子》就是从人性自利出发调和自利与利人矛盾的典型代表。历史地看，大凡“自利”论者极易走向极端，把“自利”与“利人”视为不可调和的悖论。以先秦为例：荀子主张人性“自利”，人皆“好利而恶害”，但他认为“自利”是一种恶，人们对“自利”本性应予以限制。韩非从人性“自利”出发，得出的结论是人无良莠善恶之分，把“自利”与“利人”绝对地对立起来，最终走向非道德主义；在“利”面前，道德显得苍白无力。

从上面的引文中不难看出，在人性论上，《管子》的主张是人性“自利”，认为“自利”是人所共有的情结。例如，商人做生意，夜以继日地赶路，千里迢迢却不以为远，是因为利益在前；渔人下海，海深万仞，随波逐流逆水而进，冒险航行到百里之远的深海，昼夜漂泊在波浪之中，是因为利益在海水之中。所以倘若有利，虽有千仞之山无所不上，虽有深源之水也无所不入。类似的观点还有“民之情莫不欲生而恶死，莫不欲利而恶害”（《势》）；“民，利之则来，害之则去。民之从利也，如水走下，于四方无择也”（《形势解》）。然而，《管子》并未走向极端，在这一问题上与上述“自利”论者有着不同的见解，认为“利者，道之出”；“自利”与“利人”不仅可以调和，甚至“自利”本身就是一种内在的善。

从所记载的桓、管轸事中，我们可以看到《管子》“自利”观的这一睿见。管仲临终时，齐桓公向他讨教继承人选问题，管仲极力举荐隰朋，他认为隰朋“居其家不忘公门，居公门不忘其家，事君不二其心，亦不忘其身，举齐国之币，握路家五十室，其人不知也。大仁也哉，其朋乎！”（《戒》）管仲之所以将隰

朋誉为‘大仁’之人，就在于认为隰朋既有‘自利’之德，又有“利人”之德，唯其如此，事君才不至于有二心。管仲还要求齐桓公远易牙、竖刁、堂巫、公子开方。其理由是这些人为事齐桓公，不惜‘蒸首子’、‘自刑’、‘不归视其亲’，管仲认为这有违人性‘自利’之常理，此举背后必有其政治目的。这里，管仲所揭示的是‘于子之不爱’、‘于身之不爱’、‘于亲之不爱’，何谈推己及人的道理。管仲所言可谓一语中的，事实果然印证了管仲所言的正确性。由于任用了上述四人，最后落得“死十一日，虫出于户，乃知桓公之死也”（《小称》）的悲惨结局。管仲的预见为《管子》人性‘自利’观起到了很好的证伪作用，反证了不自利者也不会去利及他人的道理。当然我们也不能就此得出凡利己之人定能利人的结论，至少从中我们可以看到他对“自利”道德性的肯定。

就管仲而言，他本人同样就是‘自利’与‘利人’的统一体。《史记·管晏列传》有载‘管仲曰：‘吾始困时，尝与鲍叔贾，分财利多自与，鲍叔不以我为贪，知我贫也……吾尝三战三走，鲍叔不以我为怯，知我有老母也。’’管仲辅佐的公子纠败，同事一主的召忽殉难而死，管仲却‘宁幽囚受辱，不羞小节’，而为齐国成就霸业，他在处理‘自利’与‘利人’关系上所呈现出的‘大仁’气节明白可见。就连首开‘仁学’之先河的孔子也承认管仲为‘仁人’。子路曰：‘桓公杀公子纠，召忽死之，管仲不死。’曰：‘未仁乎？’子曰：‘桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也。如其仁，如其仁。’’（《论语·宪问》）可见，‘大仁’、‘自利’、‘利人’在此达到了辩证统一，这表明，人既可以‘从利如水’，亦可‘从善如流’。

谈到这里，我们不妨比照一下西方论者的‘自利观’。《国

家竞争力》一书就有“英雄式的自私”一说,认为自私者并不都拒绝为善,许多自私者也会作出以拯救他人为己任的壮举。书中列举了钢铁大王卡内基捐款为英国修建图书馆的义举。这种事例不在少数,例如:可口可乐公司在我国捐款修建了五十所希望小学,你能说这些企业家不图利、不自私吗?你又能说上述事例不是壮举吗?其实,古典经济学的肇始者亚当·斯密以及管理学泰斗泰罗早就看到了人的“自利”本性的推动力。亚当·斯密认为每个人追求自己的利益比人人追求公共利益给社会创造的财富更大;泰罗则把人视为追求一己之利的“经济人”,从满足人的经济意愿出发创立了科学管理理论;孟德维尔在《蜜蜂的寓言》里更是明确地提出了“私恶即公益”的著名论断。

这种价值观念在现代企业管理的实际运用中越来越受到普遍认同。企业的自利性是天经地义的,追求自身利润最大化是其安身立命之本,同时这种自利性本身就存在着道德合理性。在当今企业与利益相关者、消费者和社会逐步成为“命运共同体”情况下,实难将利己与利人严格分开,现代管理者要进行有效管理必须对多方利益进行评估。日本著名企业家涩泽荣一的成功之处在于很好地运用了“自利”与“公益”的关系,他在《〈论语〉与算盘》一书中指出:“世界上的商业、工业都是为了图利,不必多言。如果工商业没有增加利润的效能,工商业就毫无意义也没有什么公益可言。但所谓图利,如果全为一己之利,根本不顾他人,那又不行了。”

再来看看我国企业,许多有远见的企业家首先考虑的是如何把企业这一蛋糕做大,也就是满足自利问题。海尔集团从 1984 年创办以来不断扩大其规模,如今已发展为有 70 多

家单位的企业集团公司，其资产规模从 20 世纪 90 年代初只有世界 500 强最后一名的一十八分之一扩大到如今的九分之一，相信在不远的将来就会实现其成为世界 500 强企业的夙愿。他们在维护企业自身利益的同时也不忘把海尔的真诚奉献给用户，为用户作出“星级服务”的承诺。目前，我国国有企业改革的主要问题之一就是要改变企业自利欲望不足的问题。因此，只有建立有效的激励机制，满足多方利益需要，才能达到《管子》所说的“立民所欲，以求其功”（《明法解》）的目的。

人性自利的运作还必定会遇到价值选择的道德难题。利与义孰重孰轻，《管子》作出了坚定的回答：“非吾仪，虽利不为；非吾当，虽利不行；非吾道，虽利不取。”（《白心》）可谓掷地有声。西方也非常注重“取利有道”，美国著名营销管理大师菲利普·科特勒在目标营销观的基础上提出了“社会营销”观念。一般认为，目标营销就是根据顾客和用户的需要来决定企业的生产和销售，这其实就已经肯定了企业在自利的同时注重顾客利益需要的问题。但是，菲利普·科特勒显然对这种营销方式并不满意。他认为，有些产品尽管既能满足用户需要，又可取利，但由于未符合营养标准或环保条件，就不应为之。如今，不少企业家对此观点予以认同，纷纷推出绿色食品、环保食品，退出利润较高却有违上述标准的产品生产的企业也不在少数，因为他们认识到这种求取利益的方式是“非吾仪”、“非吾当”、“非吾道”的。

从现代管理对“自利”观的认识的发展与升华来看，我们不能不为《管子》人性“自利”观在当时成功地运用于管理决策、治国安邦而叹服。管仲辅佐齐桓公四十余年，最终实现

“九合诸侯、一匡天下”的宏愿,他利用人性、导正人性、处理人性的管理艺术,无疑起到了极其重要的作用。现代管理者尤其是国有企业的管理者,是否能从中得到启迪呢?

立霸王之志 与不修兵革

桓公元年,召管仲,管仲至,公曰:“社稷可定乎?”管仲对曰:“君霸王,社稷定;君不霸王,社稷不定。”公曰:“吾不敢至于此其大也,定社稷而已。”管仲又请,君曰:“不能。”……异日公告管仲曰:“欲以诸侯之间无事也,小修兵革。”管仲曰:“不可。百姓病,公先与百姓而藏其兵。与其厚于兵,不如厚于人。齐国之社稷未定,公未始于人而始于兵,外不亲于诸侯,内不亲于民。”

——《大匡》

齐桓公建国伊始,齐国政局极不稳定,内忧外患。在齐国内部,迁封、食邑,生活奢华,横征暴敛,导致民怨四起。统治阶层为争名逐利而仇杀的事件时有发生,君位时刻受到威胁。早在齐桓公继位之先就有齐襄公、公孙无知先后被臣下所弑。

齐国外部更是四面楚歌，身陷南方楚国、北方夷狄的双重威胁之中，且与其他诸侯国之间尚未确立起相互信任的机制。作为一国之君，直面内修政务、外御强敌两大重要课题。齐桓公遂召管仲问其定国良策，管仲回答道：“您成就王霸之业，国家就能安定。您不能成就王霸之业，国家就不能安定。”齐桓公答道：“我不敢有如此大的奢求，只求国家安定而已。”管仲再三申辩，齐桓公仍予拒绝。最后，管仲只得以走为计，齐桓公终于勉强应允。然而，仅隔一日，齐桓公要求“小修兵革”时，管仲却谓之“不可”。这是何故？

显然，这里齐桓公有两个疑惑。一是定社稷为何要霸王？齐桓公认为定社稷为当时之亟需，国之不定，何以霸王？二是霸王为何不修兵革？既然要成就霸王之业，就要走强兵之路，否则何以霸王？其实，管仲的“立霸王之志”与“不修兵革”包涵了深刻的目标管理思想。这里讲了三个方面的问题。一是管理的战略目标问题，即“立霸王之志”；二是短期目标问题，短期目标就是“外亲诸侯，内亲于民”，而不是急于“修兵革”；三是实施战略目标的手段，是“用兵”还是“举德”。这些都有讲究，弄不好就会影响到长远目标的达成。管仲认为，没有长远目标，只看到眼前的安定问题，无疑有“一叶障目”之感。况且，胸无大志，为安定而安定，这种安定是难以求取的。管仲的“不修兵革”是指实行霸王的手段问题。换言之，实行霸王的途径如何？战略步骤是什么？先称霸还是先为王？这是一门深刻的管理方法和艺术，有待管理者去思考、品味。

在中国历史上，“称王称霸”多为贬义。孟子所说的“王道”与“霸道”，其涵义与《管子》的王霸涵义也多有不同。孟子的“王道”是指德政，“霸道”指暴政。“霸”的外延比“王”要大，

他认为：“以力假人者霸，霸必有大国。以德行仁者王，王不待大，汤以七十里，文王以百里。”（《孟子·公孙丑上》）《管子》对王霸的区分并非以“德义”为断。无论为王还是称霸，都须符合“德义”标准；霸王之形，德义胜之。其王霸的外延与孟子也大相径庭。

初读《管子》，发现《管子》对王霸的解释主要有三处。一是：“夫丰国之谓霸，兼正之国谓之王。”（《霸言》）意即使自己国家富强的能称“霸”，同时能匡正其他国家的能为“王”。二是：“得天下之众者王，得其半者霸。”（同上）意即得天下众人拥戴的，可以称王；得一半人拥戴的，可以称霸。三是：“粟生而死者霸，粟生而不死者王。”（《治国》）意即生产粮食而有人饿死，这样的国家仅能称霸；生产粮食而无人饿死，这样的国家可以成就王业。这表明在《管子》看来，“王”的外延比“霸”要大；“王”指一统天下者，其德性功绩都远胜于“霸”。

按照《管子》看法，我们姑且把“王”作为长期目标和外部发展目标，“霸”作为短期目标和内部发展目标。在现代企业管理中，企业必须解决“王”与“霸”的先后次序问题，内部拓展战略与外部拓展战略应有先后主次之分。管仲在称霸与为王的关系问题上有两个值得注意的观点：一是霸王不能同时并举；二是在霸与王的先后主次上主张先霸后王。首先在“霸”上下功夫，切实打好基础。为此，他主张先修内业、安百姓、富国富民，然后再定王天下之大志。齐桓公在处理二者关系上的前后不同而导致两种不同的结果就是明证。先前齐桓公急欲称王，内夺民用，外犯诸侯，大修兵革，多次招致失败，其结果是内忧外患，国家处于危坠的境地。其后齐桓公反思管仲之言，迷途知返，先修内政，富民富国，夯实物质基础，对外取

信于诸侯。经过二十多年的努力，国力渐强，终能使诸侯听令于齐，三次匡正天子之位，九次会盟诸侯。可见，实施霸王目标的先后次序何等重要。

在现代企业经营战略目标的制定上，有远见的企业大都非常慎重，在长期目标与短期目标、内部发展战略与外部发展战略的关系上持谨慎态度。美国许多企业的经营战略的第一特征就是实施内部发展战略。企业首先注重在内部管理、资金、人员、技术、产品质量、品牌等方面狠下功夫，注重提高产品的品质、塑造企业形象、增强企业信誉与知名度。在经营风格上，企业家刻意追求创新与卓越，紧跟时代发展的步伐，踏准市场节拍，把握市场脉搏，以市场的变化来规划企业的竞争策略，进而确定企业改造、转变与发展的重点。在区域上，力争本地区或国内市场，确保国内市场的市场占有率。第二特征是实施外部拓展战略。通过对相关企业的收购与兼并，对自己部分公司的出售与拍卖，迅速撤出利润低的行业和产品，集中资金进入利润较高的领域，扩大企业的效益，以此来保持自身的竞争优势。最终，拓展海外市场，进入国际竞争。

如果在二者关系上处理不好，企业就会造成战略决策失误，这会给企业造成极大损害，甚至招致失败。日本八佰伴企业集团的破产或许可以为我们提供前车之鉴。其破产的原因尽管很多，但主要原因就在于没有奠定国内市场的雄厚基础，在根基未稳之时就片面追求快速发展战略，盲目拓展海外市场，致使国内市场大量失血，最终资不抵债，这一名噪一时的企业集团只有接受破产的命运。国内也不乏类似的例证。郑州亚细亚集团股份有限公司曾以良好的效益声名远播。但由

于该企业经营者对企业发展目标的盲目决策,急于求成,在未练好‘内功’的情况下,短短数年就完成三级跳,迅速将其连锁经营推向河南、全国乃至世界。该公司在北京、上海、广州、西安、成都等地建起十一家连锁店,由于资金周转不灵,亚细亚集团公司迅即陷入内外交困的境地。1997年9月总经理被迫辞职。巨人集团也曾有过辉煌过去,享有“东方巨人”的美誉,1994年该公司总经理曾当选为中国改革十大风云人物。但巨人集团领导的盲目决策、盲目投资、急功近利、草率立项,特别是兴建巨人大厦,加速了企业危机。为了给巨人大厦“输血”,该公司源源不断地把生物工程的流动资金抽调出来,造成巨人集团机体严重失血,加之管理上的种种漏洞,巨人集团终于陷入四面楚歌。

长虹集团则由于处理好了内外战略的先后次序问题,使得该企业的实力日趋壮大。长虹公司制定的市场开发战略为立足四川,占领西南,走向全国,进军世界。在有限的条件下,并未盲目上马搞‘多元化’;没有在沿海地区‘开窗口’;没有去外国办企业,而是集中精力引进、吸收、开发、创新,在彩电的开发和生产上使自己一直处于国内领先地位。在积累了丰富的资金、技术和管理人才之后,才开始涉足其他领域,进入国际市场。

制定战略目标还应注意的是不能一味地追求“霸”与“王”,并且“霸”与“王”也是相对的,不是每个国家都能既称“霸”又能为“王”。对企业而言,首先要确立企业的发展目标定位以及产品在市场中的角色定位问题,并根据角色定位来制定目标市场及市场拓展战略。尽管企业所充当的角色需要企业在市场的博弈中反复确认,但作为预设目标,企业必定要

有对市场的预先洞见，对充当市场的领导者、市场跟随者或者市场的间隙生存者要有明确的方向。无论确立哪种目标、策略或定位，都须切合自身的实际。不能片面强调为“王”和称“霸”，否则，势必造成决策失误。

在我国现有企业中，许多企业都制定了战略目标、企业发展规划，部分有竞争实力的大型企业甚至已经瞄准了世界 500 强。这是一个战略目标，也是立霸王之志的问题。不过，还有一些企业完全是凭一时的冲动，盲目决策，在现有条件还未成熟的情况下就匆匆制定进入世界 500 强的时间表，这种决策就有欠妥当。即使有实力的企业，一旦树立这一目标就要重新调整思路，制定战略决策、产品结构，扩大企业规模，人力、物力、资金、技术等方面的配置和利用就要有新的理念。因此，进军世界 500 强是战略目标，而不是一种口号。企业如果不顾自身的条件，追求时尚或盲目跟风，片面追求进入 500 强势必造成企业经营与决策上的失误。记得有位学者说过，我国许多企业的优势在于小型化，这些小企业具有灵活易变的特点，易于找准市场缝隙，如果能制定适当的市场战略，所创造的利润比大企业还高。英国经济学家胥马赫的《小的就是美好的》(Small is beautiful)为小企业经营进行了佐证。

总之，企业要发展就要订立战略目标，目标的确立要立足实际，否则就会影响全局乃至招致失败。此外，实施目标的手段、步骤、先后次序也十分重要。一个步骤、环节不当就会影响目标的达成。

“予”与“取”的学问

先王有所取,有所与,有所诎,有所信,
然后能用天下之权。

——《霸言》

“巧取豪夺”历来作为贬义词使用,或许是因为这种行为带有一定的欺骗性与非正义性。这里的“巧取”是指采用了一种不光彩的手段,尤其作为“豪夺”的同义语,更决定了其陋劣的性质。但是“巧取”如果不是用于坏的目的而是用于合理的目的,那就不仅不应反对,而且应该褒扬。因为“取”是人之所以欲;“巧取”是“取”的一种方式。一般而言;“巧取”离不开给“予”;“取”与“予”是一对矛盾,但又是对立的统一体。离开给予的“巧取”,只能得逞于一时。

《管子》认为,想要掌握天下的权力,就要懂得“有所取”、“有所与”、“有所诎”、“有所信”;“莫乐之则莫哀之,莫生之则莫死之。往者不至,来者不极”(《形势》)。“施”与“报”是相互的,不能给予别人,就不能指望别人报答。君主不能使臣民安

乐，臣民也就不会为君主忧伤；君主不能使臣民生存繁育，臣民也就不会为君主效命。君主给予臣民的许诺不能兑现，臣民对待君主也不会竭尽全力。这就是《老子》所说的：“将欲取之，必固与之。”

历史上遵循“将欲取之，必固与之”这一规律行事而成功者不在少数。据《资治通鉴》记载，智伯向魏桓子索要土地，魏桓子不想给予，任章问道：“为何不给？”桓子说：“无故索要土地，故不给。”任章道：“无故索地，诸大夫必畏惧。我给智伯土地，他必骄纵。骄纵而轻敌，这样智伯命就不长久了。《周书》说：‘将欲败之，必姑辅之。将欲取之，必姑与之。’你不如给予土地而使之骄傲，然后，再图攻击智伯。”果然，智伯的骄傲引起了天下的不满，最后，韩、赵、魏三家联合灭了智伯，三家分了智伯的土地。回头看来，如果当初魏桓子不委曲求全，不仅不会增多土地，恐怕国之安危也尚未可知。

齐桓公就是采取了这种方法使诸侯称臣于齐。齐桓公二十三年（公元前 663 年）应燕国之请率兵帮助燕国打败了山戎。当齐桓公离去时，燕庄公恋恋不舍地送了一程又一程，不知不觉走出了燕国的边界，进入了齐国境内。齐桓公察觉后说：“除了天子以外，诸侯相送不出国境，我不可以对燕无礼。”于是便把燕庄公送他所到之地全割给了燕国，让燕国重修祖先召公奭的德政，并且像成王、康王当年往例，向周天子进贡。燕庄公十分感激。齐桓公的此类举动，深得诸侯们的称赞，纷纷归附齐国。这也是“欲取姑予”的典型代表。

治理国家也是如此。统治者要想有所获取，必先对民有所予，如不给予，必无所取，这是古今中外一个古老的道理，是为政者必须知晓并谨记的。孟子说过：“乐民之乐者，民亦乐

其乐 犹民之忧者,民亦忧其忧。乐以天下,忧以天下,然而不王者,未之有也。”(《孟子·梁惠王》)《管子》的主张与孟子如出一辙。本来民众“恶忧劳”、“恶贫贱”、“恶危坠”、“恶灭绝”,但如果统治者“能佚乐之”、“能富贵之”、“能存安之”、“能生育之”,则“民为之忧劳”、“为之贫贱”、“为之危坠”、“为之灭绝”。所以,它得出了“知予之为取者,政之宝也”(《牧民》)的结论。

管理企业也是如此,从来就没有“免费的午餐”,企业没有付出就不可能收获。在经济学上有投入与产出的问题。没有投资就不可能得到回报,这是基本的道理。企业的“予”还必须考虑高额回报的问题,有的企业由于决策失误,“予”的对象“予”的轻重有误,结果往往“播下的是龙种,收获的却是跳蚤”。目前,是信息技术(IT)时代,未来的企业是知识型的企业,企业要想获得高额回报,就必须在人才、信息、科技等方面加大投入。

在“取”的方式“取”的手段上也要掌握分寸,掌握“取”的度。《管子》说:“故取于民有度,用之有止,国虽小必安;取于民无度,用之不止,国虽大必危。”(《权修》)《管子》对农民的税收所采取的是两年收税一次,并且按上、中、下等年份以不同的方式收税,年岁荒歉不收赋税,待荒歉有所缓解时再收,这既彰显出其高超的管理艺术,同时也充分展示了《管子》的经济人本思想。“取民有度”是与“用之有止”相联系的。如果“用之不止”则必导致“取民无度”。因此,如果说“取民有度”是先决条件,那么“用之有止”就是前者的保证。只有把“取民有度”和“用之有止”共同提出并加以强调,才能达到应有的目的。

“取”与“予”还必须有一定的条件,并不是所有的“予”都

能达到‘取’的目的,也不是‘取’的唯一方式就是‘予’。就拿国家对企业的支持而言,以前信奉的是“先予后取”,结果如何?尽管对像宝钢这样的企业的投资得到了丰厚的回报,但是许多企业也把国家给予的东西“打了水漂”,投入未有产出,或投入与产出不成比例,还滋长了企业的依赖思想。有些企业为了骗取政府财政、银行的‘予’;不惜说假话、说空话、说大话。起初信誓旦旦,而到了在政府与银行“取”时却未能兑现。如今,有些上市公司到了中期或年末股东应“取”红利时一毛不拔,许多亏损企业在预亏公告上的理由竟堂而皇之地称是由于‘行业竞争激烈’所致,并成了时髦的语言。由此可见,政府对企业,尤其是对所有的企业不能一味地采取“先予后取”的方式,即使是‘予’;在方式上如果采取政策、环境、信息等方面的给予或支持或许更为重要。

另外,还要注意‘取’与‘予’的合理平衡。也就是说不能只计算“予少取多”,尤其是在处理企业与员工、企业与企业、企业与顾客的关系上。功利主义者有一个观点值得注意,认为一个人如果得不到道德上的满足感是不可能作出捐款的善行的。如果捐款一万元,他所得到的满足感必定要大于一万。这才能使他达到‘予’与‘取’的平衡,作出捐款之事。可见,精神上的‘取’也必须与物质上的‘予’相当。

《新约·马可福音》里有这样一则事例:当耶稣出外上路的时候,有一个人跑来跪下,问道:“善良的夫子,我要怎样行为,才可以承受永恒的生命?”耶稣回答他说:“……戒律,你是知道的,不可凶杀,不可奸淫,不可偷窃,不可假作见证人,不可亏负人,要孝敬父母。”那人对耶稣说:“夫子,这一切我从幼小时候就都已遵守了。”耶稣注视着他,并爱他,对他说:“你还

缺少一件事未做：你去，把你的所有财产卖掉，给予穷人。于是你必有宝藏天上。然后你来跟从我。”那人听了这番话，脸上变了颜色，郁郁不乐地走开了。他有很多产业。耶稣向周围一看，对他的门徒说：“有钱财的人进上帝的国，是何等的困难呵！”他得出的结论是“穷人容易进天堂，而富人不容易”。这是为什么？笔者认为在富人看来，他们的“予”和“取”是不平衡的。从另一个角度来看，“上帝的国”对富人而言还未有足够的吸引力。按照耶稣的说法，“你不能事奉上帝，又事奉钱财”（《新约·马太福音》），二者必取其一。富人在上帝与钱财中，往往选择了后者，这不足为怪。

企业对顾客的“予”与“取”也是如此，不要想到“予少取多”。黄骅信誉楼商厦提供了很好的经验。他们的交往原则是“我利客无利，则客不存；我利大客利小，则客不久；客我利相当，则客可久存，我可久利”。该公司总经理张洪瑞说：“我们追求的是长久的成功，为了这个追求，损失一些短期利益也是应该的。否则，就背弃了我们的经营宗旨。只要真正为客户着想，客户一定会想着你。这就要做到切实为客户着想，形成相互依赖与合作的关系。”

“予之为取”也好，“先予后取”也罢，都是管理者的策略，看起来带有明显的功利主义色彩。而功利主义的一个典型的缺陷就是急功近利，总希望“即予立取”，这样往往“欲速则不达”。如果用长远的眼光看问题或者以更高的境界来看待“予之为取”，或许更能使目的圆满地达成，这就是“予而无取”。“予而无取”表面看起来给予似乎不是为了索取，暂时看不出其目的性，但往往最终能够收到“取”的效果。有如道家的“无为”；“无为”并非无以为，而是“无为而无不为”，我们是否也可