中国传统管理智慧十讲

欧摇人摇葛摇山 摇著

郑州大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.co

目录

序摇向中国传统要智慧摇摇001

第一讲摇文化生态:一个国家就像一个企业摇摇007

第二讲摇《孙子兵法》:用兵法管企业摇摇041

第三讲摇《周易》:不学易不可为总裁摇摇075

第四讲摇儒学:《论语》垣算盘 越? 摇摇093

第五讲摇道学:无为而不为摇摇 121

第六讲摇佛学:精神管理摇摇143

第七讲摇《三国演义》:得人才者得天下摇摇163

第八讲摇《西游记》:唐僧团队与执行力摇摇193

第九讲摇《红楼梦》:王熙凤是一个好管家摇摇211

第十讲摇中式管理:众里寻她千百度 摇摇221

参考文献摇摇253

序

向中国传统要智慧

摇摇序



一、向谁要管理智慧

对于中国企业家来说，最近这一二十年是有史以来发展最快的时期，也是最光彩照人的时期。商人的地位得到了整个社会的肯定，财富观念得到了整个社会的广泛认可。更主要的是商人的财富得到了快速的积累，一个财富阶层在中国社会迅速崛起。

现在的中国企业家就像一个三岁的孩子，处于快速长身体的阶段，而自己又缺少足够的判断力。在身体快速成长的过程中，他们哭着喊着：谁能给我强身健体的智慧药？谁能给我摇钱不止的摇钱树？



他们先是找到美国人，向美国人要经营智慧。以美式管理为核心的西方管理经验的引进，是近年中国管理学的主流。仅从近几年畅销书的流行就可以看出大致的脉络。从《基业长青》、《追求卓越》、《第五项修炼》到《把信送给加西亚》、《谁动了我的奶酪》，一路走来，都一度成为超级畅销书。美式管理以其强大的经济基础和科学的管理为依托，以激发人的潜能为核心，以高效的运作为手段，以财富的累积为目的，以成本的核算为中轴，有企业的老板们在读这些书，没有企业的候补老板们也在读这些书。他们接受了这些理念，并且为之迷狂，以为找到了通向财富之门的阿拉丁神灯，好像找到了独步天下的武林秘笈。

一阵恶补下来，人们发现，美式管理也不是灵丹妙药，它和中国的现实对接有些困难，而且财富也不是人生的唯一目的。一个中国顶级经济学家站在中央电视台《对话》的圣坛上向他的学生们——中国商人布道：不要在向美国人学习的同时，忘了我们的祖宗。于是人们又重新寻找，找到了中国古人，找到了中国传统管理智慧，导致了中国传统管理智慧的复兴。

时下，《水煮三国》、《细节决定成败》、《中国式管理》、《向解放军学习》这些中国传统经营管理智慧的书压倒性地占到了畅销书的排行榜前位。中国智慧强调以智胜，认为做企业最重要的是把握商机，认为做企业最重要是中庸之道，认为“三十六计”可以用于商务谈判，认为“水浒”和“三国”讲的都是商界江湖，认为只有修身才能治企。一个叫曾仕强的台湾老人，到处宣传他的“中国式管理”，他要让每一个中国商人都成为圣人。在北京大学的总裁班上，企业家们聆听着国学大师们宣讲孔孟之道。

对于中国式管理的大行其道，现在已经有人开始质问了：孔

孟之道一直都存在，为什么中国就没有出一个世界级的企业家？台湾有一个名为趋势科技的企业，它的财务总部在日本，销售总部在美国，研发总部在中国，开发中心在马来西亚，它应该采取什么样的管理呢？

近来，管理学上一个新的动向已经引起人们的注意，就是红色管理，向中国革命要智慧。中国共产党有最高纲领和最低纲领，这好比企业的愿景；中国共产党作为世界上最大最有效的政党，这好比企业的组织。从《向解放军学习》开始，《党史商鉴》、《红色管理》都是红色管理方面的著作。

说到这里，明白人一看就清楚，中西管理的争论涉及近代以来中西文化冲突中的一个最基本的命题：是中体西用还是全盘西化？作为这个命题已经形成一个约定俗成的答案：这两种态度都不对，一个正确的态度是应该吸收人类文化的所有优秀成果。

管理之学作为应用之学更是如此。一个成熟的企业家，应该向整个世界要智慧，应该向全部的人类文化要智慧。不管是德国商人的严谨、印度商人的空灵还是日本商人的武性、犹太商人的精明同样可以使我们受益无穷。

所以我非常自信地说，中国企业家即将经历一个向世界文化要智慧的阶段。

正基于此，我们编辑了这套“中西管理智慧”丛书，系统梳理世界文化中优秀的管理智慧，寻找世界商人的财富基因。本期共推出缘本，包括《东方商人地图》、《西方商人地图》、《东西方商人比较地图》、《中国传统管理智慧十讲》和《中国红色管理智慧十讲》。在此之前我们出版了《商人地图——中国商人的地域性



需要全本请访问 www.ertongbook.com

格与文化精神》。以后有条件的话我们会继续做下去，迎接这个中国企业家向世界优秀文化要智慧的时代的到来。

二、向中国传统要智慧

为什么要向中国传统要智慧？

这个道理似乎很简单。

因为我们的企业都生存在中国文化的土壤中，不管是管理者还是被管理者，包括合作伙伴和顾客都是按照中国人的行为方式做事。这就是人的文化基因，一代一代地遗传下去，这种文化基因就转变成了企业基因。



比如说，作为一个中国的企业家，你就有可能把你的企业自觉不自觉地构建成一个家族企业，你要求员工对企业忠诚；作为一个管理者，你要求别人给你足够的面子、得到足够的尊重；等等，不一而足。

甚至一些世界著名的跨国公司进入中国以后，它的品牌和管理，也在进行中国化的转变。肯德基也推出了川味的川香辣子鸡，将源自欧美的食品改成中国口味。

引起中国企业家对中国管理智慧关注的是日本企业家。日本企业家涩泽荣一被喻为“日本企业之父”，在他那本被称为“商务圣经”的《〈论语〉与算盘》一书中，他把自己成功经营的经验归结为“《论语》加算盘”。20世纪70年代，日本将孙子兵法引进了企业管理。

日本文化本来就是东方文化圈的一部分，根据他们所理解的中国传统文化来寻找与现代企业的对接，是他们先写出了《孙

子兵法在企业管理中的应用》和《〈三国演义〉与企业经营谋略》这样好的论文。改革开放初期，中国派了很多企业家到日本学习。20世纪80年代，一个中国高层管理人员从日本人手中接到的礼物是一部名为《孙子兵法》的书。

应该说是日本企业家让中国人看到了中国传统文化的商用价值。

在中国式管理智慧得到社会普遍关注以前，有一批具有哲学素养的学院派学者开始了对中国管理哲学的研究。复旦大学苏东水教授应该是功劳最大者，他旗帜鲜明地高举东方管理学派的大旗，并在复旦大学以二级学科申请到东方管理学的硕士和博士点。从苏东水教授的“东方管理学派”、黎红雷教授的“儒家管理哲学”到葛荣晋教授的“中国哲学智慧与现代企业管理”，一路走来。但他们更多是书斋的，学院的。

时下，一些图书的畅销使中国传统管理从专业走向普及，由学者走向民间，中国传统管理智慧成为炙手可热的富矿，“中国式管理”从一个专业词汇变成了流行词汇。

成君忆是以其“水煮”的形式取得成功的。他把《三国演义》、《西游记》、《水浒传》融合到管理学中，出版了《水煮三国》、《孙悟空是个好员工》等畅销书。他的这种“水煮”写作方式，与时下流行的网文结合起来，与时下人们的阅读方式契合，取得了巨大的成功。他让从来没有接受过管理学教育的普通读者知道，原来中国也有管理。

紧接着，曾仕强继他的《中国式管理》以后，出版了《中国式领导》等很多畅销书，特别是他那每听一次课两万元的听课费让人感觉到中国传统管理一定是个好东西，一定可以卖一个好



价钱。

随着热度的增加，中国传统管理也面临着一些质疑。

应该说，现在中国还没有形成与美式管理、日式管理相提并论的中式管理的条件，真正的中国现代企业的出现只是改革开放以后的事，中国企业还没有形成系统的管理理论。但是，中国式管理的时代一定会来到。理由有二：一是中国有丰富的传统管理智慧和人文积淀，特别是诸子百家的文化元典，里面充满着纵横八极的大智慧；二是中国企业在世界舞台已经越来越重要。等到中国人有了自己的丰田和福特的时候，就有了中国式管理了。

尽管我们现在不能奢谈中国式管理，但最起码我们可以系统整理中国传统管理智慧，向中国传统要智慧。



第一讲

文化生态：一个国家就像一个企业



一、国家—家族—企业

在中国，国家、家族都可以与企业进行类比。一个国家像一个公司，一个家庭也像一个公司。

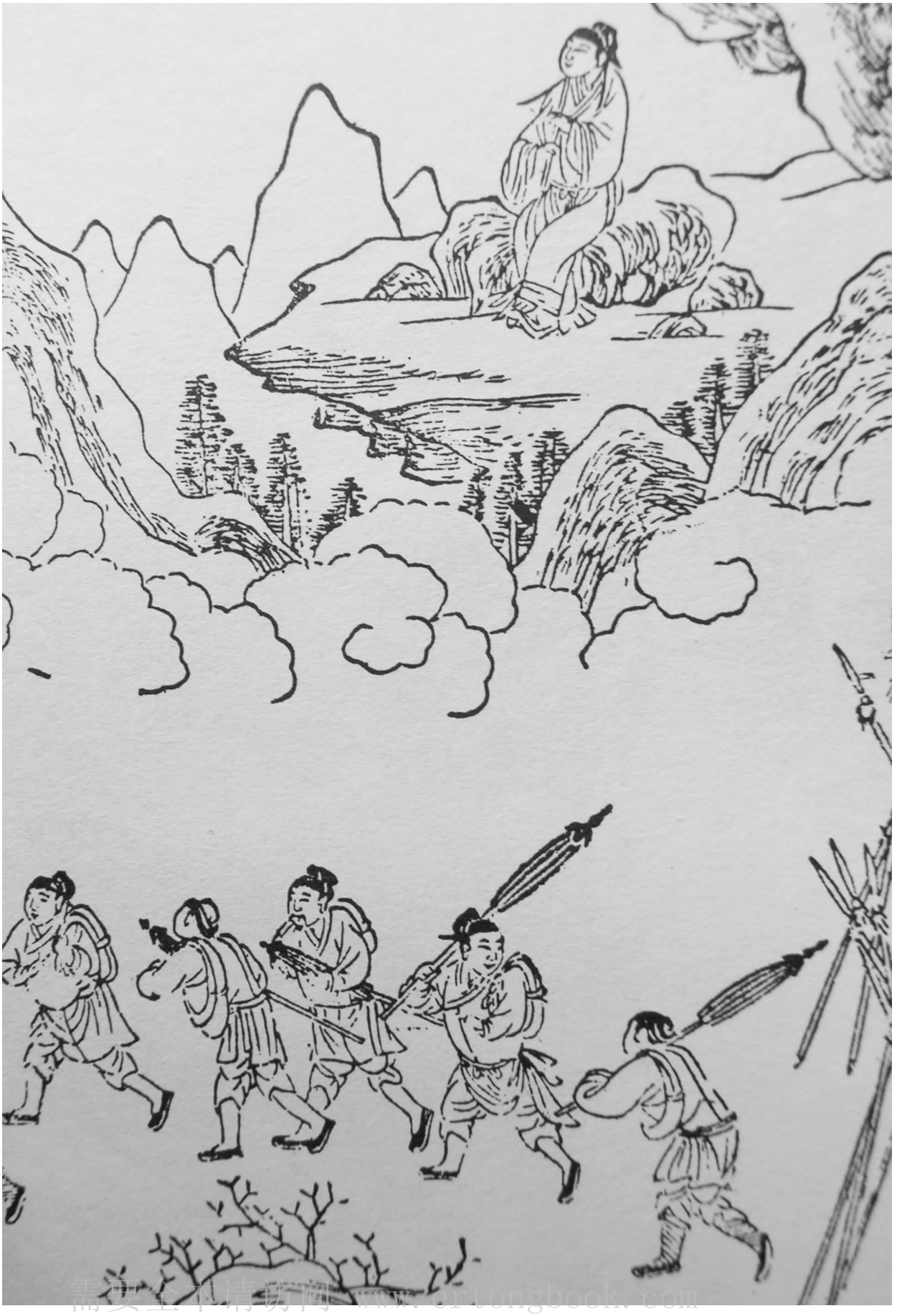


在管理上，中国最发达的是国家管理，发展到现在这样一个人数达十几亿人的世界上最大的组织，尽管效率上差一点但十分和谐。汉唐宋明等朝代国家管理得非常好，并且中国的国家管理尽管近代以后受到西方资本主义和苏联的影响，但基本上说来，是独立运转的。中国国家管理有什么特点呢？一是专制，皇帝一人独大。专制的优势是如果碰到了一个明君就特别有效率。实际上企业的管理很多就是权威管理。再一个就是网络性组织。从纵向来看有从中央到地方的各级组织，从横向来看有分管各职能的部门，来完成国家管理的职能。实际上从这个角度来看，整个国家就像一个巨大的中国（集团）公司一样。当然也有换董事长的时候，那就是国家改朝换代。

许倬云先生是著名的历史学家，北京大学光华管理学院把他请来给 酝月跨们讲管理学，课程的名称就是“从历史看管理”，其中他专门讲到中国传统的国家管理问题，他说，从中国几千年历史的演变来看，任何组织，无论是国家还是企业，都是一个系统。

中国历史上的国家组织架构有多种，在现在均有对应的企业模式。

比如长期的封建专制，自秦始皇之后，天下大事无不大小皆决于上。比如历史上大有作为的清朝康熙皇帝，大小政务皆一人亲理，无论巨细皆躬自独断。如果把整个中国比做一个大公司，皇帝就好比是董事长，因为普天之下莫非王土，宰相好比是职业经理人。但是在专制政体之下，董事长（皇帝）自己把职业经理人的权力都承担了。这样做的结果皇帝有作为，国家就大治 如果皇帝昏庸，老百姓的日子就很不好过。把一个组织的前途完全寄托在一个杰出且强势的领导人身上是不行的。以唐玄



需要全书请访问：www.ertongbook.com



宗为例，他年轻的时候有一些好的辅佐，比如张九龄、姚崇、宋璟等都是比较好的宰相，所以开元时期老百姓生活得很好。到了晚年，他老了，也懒了，任用了一些能力差、私心重的宰相，情况就很糟糕。

这种制度，相当于什么？相当于现在的家族制企业的管理。家长全权管理着企业，关键部位用自己家族的人，一般来说是长子继承的，不传与外人。

在周朝的时候，国家对地方的管理实行分封制度，中央王朝把土地分给王室成员、贵族和功臣，让他们在地方做诸侯，分区管理，辅佐周王，被封的诸侯在封国内继续分封。通过这种逐级分封，下级对上级承担缴纳贡物、军事保卫、服从命令等义务。在分封制下，国家土地不完全是周王室的，而是分别由获得封地的诸侯所有，他们拥有分封土地的所有资源和收益，只需向周王室缴纳一定的进贡。在这种分封制下才有春秋五霸、战国七雄及众多国家的出现。这种分封制度相当于什么？相当于企业的连锁经营。比如世界各地的麦当劳之类，各店之间是独立经营的，这是一种系统内各单位的松散型联合。

秦朝以后中央对地方的管理实行郡县制度，秦始皇把全国划分为36郡，郡下设县，长官分别为郡守、县令，国王对国家的主权、财源、军队、政府、领土都有绝对的控制权力，由上上下下的各级官吏代替国王实行地方的管理权。这相当于什么？相当于今天公司的各部门和树型网络，即总部下面有不独立的分公司。

一个家庭就是一个企业。一个家庭既是一个生产经营单位，也是一个管理单位。

中国社会的基本单位是以血缘为纽带的家族。我国的家族

长期是以父系的血缘联结的，而若干出自同一男性祖先的家族又组成宗族。在每一个家族内，有着众多的人口，有严密的家庭组织系统，严格的家庭生活管理，周密的家庭理财计划，由家长管理全家的生产和消费，家长包办子侄的婚姻，实行一定的分配方法。并且一个家族内部并不是仅仅种田，中国传统工商业的主体是作坊，而作坊就是在依存在家族内部的。

宗族进一步延伸就形成地缘。中国传统商帮大多是以地缘为纽带形成的。子继父，兄带弟，乡带亲，亲带朋，于是形成凝聚力，成群成众成帮。徽商、晋商无不如此，均是以血缘和地缘为基础，形成了自己的网络结构。实际上地缘为血缘的外化。比如休宁商人金坤，遇到同乡上门，就倾囊济之，并教会其如何经商。又如婺源商人汪远元，带着银两到赣州，给旧居孔某接济。凡此事例，皆因宗族纽带作用力所致。

如果说一个家族是一个企业的话，一个商帮就是一个企业集团。

四川长虹的前任董事长倪润峰说过，王熙凤是一个很好的管理者，我建议我的手下读《红楼梦》，通过《红楼梦》来体验现代企业的管理。总结《红楼梦》中的管理智慧主要是总结以王熙凤为代表的家庭管理智慧。

中国人在没有引进西式管理之前，也就说中国有近代工业以前中国人是怎么管理企业的？比如说，从商朝的时候中国人就开始经商了，在明清时期徽商、晋商都已经达到了相当的发展水平，并且在江南各省已经有一定水平的手工作坊。据我分析，主要是家族制管理。把企业作为家庭的放大，一个企业就是一个家庭，并且采取世袭制。过去我们老说，家庭制企业这不好，



那不好。据我看家庭制是一种有效的管理制度。

不管是传统企业管理还是现代企业管理，人都是中国人，管理的主体没有变，当然也有变的，那是外企。从人的角度，中国人有什么可以借鉴的呢？我感觉中国人有几点是适合现代企业的。一个是和谐，不走极端。中庸是管理的基本法则，而这一点进入中国人的骨子里了。这是我们的优势。第二，中国人讲究谋略。特别强调商机和兵法。第三，中国人讲究商业伦理，管理上特别讲究人情，经营中更讲究。

中国人不是经常放在口头有一个词叫做儒商吗？

什么叫做儒商？

儒商就是有道德的商人。

为什么中国的管理会出现这样的特点？这要从中国管理的文化土壤说起。

先说一个笑话。

话说某个国际组织在不同国家的中学生间进行一次以“我说企业家”为题的作文比赛，结果德国人写出了一篇名为《严谨的企业家》的好文章，讲德国企业家凭他们的冷静、理智和近乎保守的认真生产出了奔驰和宝马；法国人则写出了《企业家的情爱》的论文，论述法国企业家如何浪漫，并凭这种浪漫发展出了他们的时尚产业；俄罗斯人则写出了《企业家与伏特加》的文章，文章花了很大篇幅论证了俄国企业家是世界上最容易走极端的企业家；中国人则交上一篇名为《企业家的好与坏》的好文章。这场征文比赛，非常准确地反映了各国的文化差异：德国人的严谨、法国人的浪漫、俄罗斯人的极端和中国人的中庸。

确实，每一个民族因为自己文化的不同，导致了不同的文化



个性，比如英国人的绅士风度，意大利人的激情四溢和美国商人的英雄主义等。

文化的差异性取决于文化土壤的差异性。

一种文化决定了一个企业群体的财富基因，决定了一个企业家群体的管理基因，决定了一个民族的商人性格和一个民族的企业成长轨迹。

不管是中式管理，还是西式管理，就其本质来说，都可以从文化上找到遗传基因。我们知道，严谨的科层结构发生于德国，现代经理人制度发端于美国，精细的管理和团队精神更多地表现在日本。科层管理的背后是德国严谨的日耳曼民族精神；现代经理人制度之所以发源于美国，主要是美国的个人英雄主义和鼓励个人创新；而精细管理之所以更多地出现在日本，是因为大和民族的团队精神、强调服从与忠诚；这些都与民族文化有直接的关系。



那么，中国的管理文化是怎么样的？它的特点又是什么呢？

《哈佛商业评论》是一本闻名全球的管理学期刊，由哈佛商学院主办。在这个杂志上发表过一篇美国教授的文章，专门分析中美商业文化的差异。他说，中国人重视社会关系，讲究等级观念，习惯于整体思维，敬业勤劳等等。这些基本上代表了一个美国管理学家对中国文化的看法。

分析中国传统管理智慧必然要分析中国传统文化。一方面，企业总是在一定的文化土壤中生存的，任何一家企业都有明显的文化痕迹，任何一家中国企业都带有中国文化的印记。不仅它的管理者、经营者带有明显的中国人行事方式，就是它的顾客也带有很明显的文化特征。另一方面，中国传统管理智慧是

从国家管理、家庭管理甚至个人人生管理的经验中生发出来的。可以说，中国传统的管理智慧更多的是修身、齐家、治国平天下的经验，中国历史上的盛世不少，我们汉代、唐代都管理得非常好。中国的家庭管理在世界上是没有任何一个国家的文化可比的。中国文化决定了中国的管理文化。



二、中国管理的文化生态

现在中国的文化是一个由中国传统文化、西方资本主义文化和马克思主义文化交融在一起的文化。在近代中国以前，中国历史是独立发展的，尽管也经历过北方游牧民族南移、佛教的进入等文化的融合，但没有改变中国历史文化的轨迹。中国传统文化是现实中国文化的根。进入近代以前，以英、美为代表的西方近代文化进入中国，开始了中国的殖民化进程和近代化进程，中国也就纳入了世界进程的轨道。直到现在为止，这个过程还在进行之中。改革开放进一步加快了中国文化西化的过程。五四前后，马克思主义文化进入中国，并且从上个世纪中叶开始一直作为中国的主流文化和统治文化。现实中国的文化就成为这三种文化的混合体。

近代以来的中国历史就是这三种文化此消彼长的历史，由此演化成各式各样的历史活剧。

就现实的中国文化构成来说，政治文化中马克思主义文化多一些，物质文化中西方文化多一些，而精神文化中中国传统文化多一些。

我们来解读一个活生生的人。比如说，我们随便找一个在大街上行走的人，他住的楼房，他行走的马路，他坐的汽车，他去

上下班的公司，他穿的时装，这都是西方文化的东西；他和父母兄弟的关系，他的思维方式，他的一举手一投足是一个传统中国人的行为方式；而他接受的教育，他看的电视报纸又更多是马克思主义的文化。现实的中国人就是这样一个矛盾统一体。

这就是中国管理的文化生态。由于本书的题目是《中国传统管理智慧十讲》，我们就讲文化生态中的中国传统文化，在本丛书的《中国红色管理智慧十讲》中，专门讲管理文化生态中的马克思主义文化。遗憾的是“西方管理智慧十讲”这个的题目，我们没有这样的功力，只有留待他人了。

首先，我们先看中国传统文化生成的地理环境。不同的时代，“中国”所指的地理概念是不一样的，现在中国的基本版图是清乾隆时期奠定的。这个地理格局的基本特点是由大海、高山、沙漠组成一个相对独立，并与外界隔绝的自然环境。东边的大海，难以逾越，西边的沙漠和耸立的世界屋脊同样难以逾越。这样中国与外部世界保持隔绝，独立发展。从地理条件上看，以欧洲为代表的一些海洋民族，以岛为生存基地，向外扩展，商业贸易较发达，形成一种海洋民族文化心理，即相对外向、动态、开放的文化系统。而中国却由于境内高山阻隔、交通障碍造成各地区间联系不便，商业活动不多；大陆幅员辽阔，活动余地大，物产十分丰富，没有向外发展的动力，因此民族心理是自大、内向、稳定的状态。

其次，我们再看中国文化生成的经济环境。中国文化大体根植于农耕和游牧两种经济土壤之中，主流是农耕文化，并且主要体现为自给自足的自然经济。传统经济生活中，最重要的因素是水，以年降水线（400毫米线）为农耕和游牧的分界线。长城也



需要全本请访问 www.ertongbook.com