



◇国学与现代表理丛书◇

无为管理

道德经

钟永森◎著

道法自然，决胜企业家战略思维
去彼取此，在取舍之中坚守方向

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社



道德经

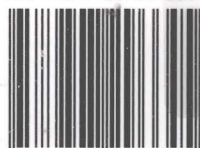
与

无为管理

中国第一部用诗化语言撰写的哲学巨著
“运用之妙，存乎一心”的管理思想与日俱新

- ◎ 上善若水，将水的智慧融入管理
- ◎ 柔之胜刚，企业反向的突围之路
- ◎ 为大于其细，向精细化管理要效益
- ◎ 物壮则老，变革之路永不止步
- ◎ 有生于无，企业不能缺少文化
- ◎ 上德若谷，企业家之心灵修炼

ISBN 978-7-80729-664-5



9 787807 296645 >

定价：28.00元

◇ 国学与现代表理丛书 ◇



道德经

无为管理

与

钟永森◎著

卷一

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

道德经与无为管理 / 钟永森著. —南京: 凤凰出版社,
2010.1

(国学与现代社会丛书)

ISBN 978-7-80729-664-5

I. 道… II. 钟… III. 老子—应用—企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 010676 号

书 名 道德经与无为管理

著 者 钟永森

责任编辑 申作宏

出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社

出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

印 刷 北京市嘉业印刷厂
北京市大兴区黄村卫星城东

开 本 700 × 1000 毫米 1/16

印 张 16

字 数 250 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-80729-664-5

定 价 28.00 元

(本图书凡印装错误可向发行部调换, 联系电话: 010—58572106)

序言



曾几何时，谈到管理，人们常会想到西方管理学，从法约尔、韦伯到泰罗，从梅奥、德鲁克到迈克尔·波特。现在，韦尔奇在企业界几乎无人不晓，似乎只有“洋人”的管理才有效，才管用。

当国内企业家们正在津津乐道于西方 MBA 管理学课程的理论与实践，将“洋管理”神化而趋之若鹜的时候，“洋人”们却在挖掘我们中华民族的传统文化宝藏，他们一个个捧起了《道德经》，并奉之为管理圭臬。

据报道，英国一家名不见经传的小公司通过研究《道德经》焕发出新的活力，创出赢利激增 200% 的不俗业绩，引起了英国多家主要媒体关注。美国纽约著名的贝尔实验室在研究工作方面成绩斐然，在谈及治所之道时，该所负责人陈煜耀博士指着 he 办公室挂的老子的“无为而治”的条幅解释说：“领导者的责任在于既要做到你在领导别人，又要做到别人并不认为你在干预他。”陈煜耀博士的这番话可谓一语中的，贝尔实验室的成功正是老子“无为而治”管理思想在现代企业成功运用的一个鲜活实例。由于经济全球化和市场竞争的加剧，尤其是近几十年来日本企业界在世界商业市场的崛起，越来越多的西方管理学家开始关注中国道家，尤其是老子的管理思想和管理原则。美国管理学家约翰·海德就在他所著的《领导之道——新时代的领导战略》一书中，引用了不少《老子》的警句箴言。他十分推崇老子“清静无为”的思想，在书中还从管理学的角度对这种思想作出了自己全新的诠释。

但是，我国的企业有多少能从《道德经》中悟出管理的精髓与具体措施？谁来弘扬我们自己传统的管理文化？

翻开历史的扉页，西方用两百年逐步完成的工业革命和社会革命，我们却压缩为短短的二十几年。改革开放，加入WTO，中国的经济步伐越来越快。还来不及为之欢欣鼓舞的时候，中国企业又将面临新的全球竞争和考验，而这种竞争已经远远超出了财富竞争的范畴。

我们在创造财富的路上，开始思考和探索财富背后的商业伦理和文化底蕴。探索企业作为一种组织，应该建立一种什么样的新的生产管理秩序，应对巨大迅速的挑战；探索企业作为一个公民，应该怎样在创造财富的同时，积淀商业伦理，承担社会责任，让社会充满着和谐与创新；探索一个梦想做大、做优、做强的企业，应该建立什么样的文化，让员工同心同德、荣辱与共，让自身坚不可摧、攻无不战。

《道德经》是中国传统文化的优秀代表，修身处世的古老“东方圣经”，是第一部用诗化语言阐述中国哲学的巨著。文章虽仅仅五千余字，但它的理念是“放之四海而皆准”。老子的思想体系包含着丰富、精妙的管理智慧，时至今日仍对现代企业管理有着非同一般的深远影响和启迪。其“无为”思想不仅是道学的核心内容，也可以说是我国传统文化中最能体现管理内容的智慧结晶。本书试图就“无为”思想与现代企业管理有机结合这一问题进行探讨，探索“无为”思想在现代企业管理上的运用，以使“无为”这个传统管理思想的瑰宝能在现代企业管理中放射出新的光芒。

思想不止，探索不息。让我们用最睿智的东方智慧一起去探索企业与社会和谐之道；探索文化兴企、生机盎然的奥妙；探索通往成功、实现梦想的希望之路。我们期盼企业家在探索中求真知，谋发展，创立伟业，造福千秋。如果每个企业家、每个管理者都这样做了，说不定更多的“韦尔奇”就会诞生在中国的土地上。我们有充分的理由相信：“无为”管理思想的合理因素，必将在现在和未来的企业管理中显示出永恒的魅力，迸发出璀璨夺目的火花。

圣钟

中国国际周易联合会秘书长

目 录

CONTENTS



天道卷 “无为而无不为”，《道德经》与企业管理

《道德经》是先秦道家学派的代表性著作，对中国传统文化的形成和发展产生了重大的影响。老子在该书中提出了“无为而治”的治国思想。时隔两千多年，现代的企业管理界人士却发现，其中的宝贵思想可以为企业经营管理所借鉴。无为管理的核心就是“无为而无不为”，貌似无所作为，其实是用更高明的手段去作为。

“无为而治”可行性检验：汉初的实践 / 3

无为录：尊重规律，顺应天道，战略目标将水到渠成。

“惟道是从”，无为管理以道为核心 / 5

无为录：“无为”即“无违”，管理应遵循“道”的终极法则。

“无为而民自化”，打造“无管理”至上境界 / 8

无为录：圣人垂拱，百姓安居乐业；企业无管理，员工自激自励。

“为无为”，管理需遵循“无围”制度 / 11

无为录：无为管理不排斥制度，但排斥“有围”的制度。

“天大，地大，人亦大”，无为管理要以人为本 / 14

无为录：人是“四大”之一，管理就是管人。

“能无为乎”，勿入“无为”误区 / 17

无为录：无为不等于放任自流，有所为、有所不为才是王道。

战略卷 “道法自然”，决胜企业家战略思维

当我们给老子思想和学说命名的时候，“道”成了最具代表性和涵养的一个字。历经几千年的冲刷、沧桑的洗礼，至今仍未退色。在数千年后的今天，其“遵道而行”的思想，竟愈发为现代企业管理者们所推崇。管理者如果能够依据市场运行和企业发展规律进行管理，就会达到“无为而无不为”的境界，使自己的管理处于“自为自化”的良性运行状态，一切问题也自然会迎刃而解。

“大器晚成”：迅速发展等于迅速破产 / 23

无为录：欲速则不达，成功需要积累。

“反者，道之动”：反方向往往是突破口 / 25

无为录：聪明人不走寻常路，企业家要有逆向思维。

“贵其师”：企业要学会“拿来主义” / 29

无为录：创新就是“创造性的模仿”，借鉴前人才能超越前人。

“不以兵强天下”：共同把蛋糕做大 / 32

无为录：竞争不必你死我活，共赢才是硬道理。

“图难于其易”：化繁为简，提升效率 / 35

无为录：事情也许很简单，人们却把它搞复杂了。

和谐卷 “奉天时”，和谐的工作氛围就是生产力

和谐美是美的最高境界。早在古希腊时期，著名的哲学家赫拉克利特就说过“美在和谐”。可见，和谐美是一个极古老而至今仍熠熠生辉的美学命题。企业管理的本质就是通过一种平衡，达到自身的和谐。和谐的气氛代表一种士气，是的，世界不会因谁而改变，需要改变的是我们改造世界的“心”。让员工快乐地工作是一个系统工程，要在公司上下共同营造出一个开心快乐的和谐氛围。如此，我们的企业必将到处充满爱的春风与和谐的阳光。

“冲气以为和”：“快乐大本营”首需管理者自身心情引导 / 41

无为录：给员工一份好心情，员工会还你一份好业绩。

“为百谷王”：不可迷恋冰冷的上下级关系 / 44

无为录：最好的领导如空气，看不见、摸不着，但不可或缺。

“夫佳兵者，不祥之器”：别让员工因你的责备而如坐针毡 / 47

无为录：责备乃不祥之器，赞扬则要好得多。

“容乃公”：对待员工要一碗水端平 / 51

无为录：公平是规章的第一要义，领导者切不可有偏心。

“知和曰常”：团队精神本身就是一种和谐 / 53

无为录：和谐才能合作，它是团队的润滑剂。

放权卷 “太上，不知有之”，授权就像放风筝

诸葛亮可谓是一代英杰，赤壁之战广为世人传颂，莫不显示其超人智慧和勇气。然而，他却日理万机，事事躬亲，乃至“自校簿书”，终因操劳过度而早逝，留给后人诸多感慨。现代社会，领导工作千头万绪，极为繁杂，如果管理者事无巨细，事必躬亲，即使有三头六臂，也会应接不暇，难免事与愿违。所以，领导者要适当地授权，做到“无为而无不为”，这样才能实现卓越的领导和管理。

“无之以以为用”：事“不”躬亲不是能不能，而是愿不愿 / 59

无为录：事必躬亲是过时的领导方式，管理者要换一种眼光。

“无绳约”：自我约束力是最好的管理制度 / 62

无为录：自我约束比他人约束更为有效。

“其贵言”：放位并放权，不要干预下属的工作 / 65

无为录：信任下属，就要给他们权力。

“功成而弗居”：让下属成为英雄是你的荣耀 / 68

无为录：让下属成为英雄，你就是英雄中的英雄。

“我自然”：信任员工，才能授权成功 / 71

无为录：业绩的前提是授权，授权的前提是信任。

水德卷 “上善若水”，将“水”的智慧融入管理

水，无色无味，无影无形，无语无声，无欲无争。水本为万物之源，滋润万物，但从不与万物争高下。有一种无私奉献、不求回报的胸怀；用最低的姿态穿行在自然与万物之间，不择高处，跌宕有其勇；不眷恋净地，涤除尘垢印证境界；用平常之心，于低处娴静随性，于险处独添一种风景，于污浊处自留一脉清白；争则不争，水遇物而分流，不与物争，却能会聚江海，有容乃大；水的流动，可以冲刷污浊和迂腐，掠去辛酸、纷乱、嘈杂……最高境界的管理应该合于水之德。

“居善地”：“处下”才能获得“心”的认可 / 77

无为录：水居善地，能成其广；人处下位，能成其大。

“心善渊”：换位思考，顺利解决棘手问题 / 80

无为录：将心比心，棘手问题不再棘手。

“与善仁”：以仁义收人心 / 83

无为录：收拢人心的最好手段是仁义。

“言善信”：诚信让管理更具魅力 / 86

无为录：许诺并不重要，重要的是如何践行。

“政善治”：引导下属进行良性竞争 / 88

无为录：良性竞争，你好，我好，大家好。

“事善能”：没有不适合的人，只有不正确用人 / 91

无为录：用合适的人做合适的事。

“动善时”：善于把握机会，才能决胜千里 / 94

无为录：成功的气息只是一瞬间，抓不住它就跑了。

柔道卷“柔之胜刚”，企业突围之路

滴水可以穿石，温火可以融冰。“柔”强调的是事物通过自我调整来适应环境变化的能力。柔性管理是一种能够增强企业灵活性、适应性、创新和快速反应的管理，它更突出“人性化”，通过在企业内部形成一种柔性的价值准则和行为模式，渗透到个性的组织系统、优良的信息管理、快速的反应机制、灵活的生产体系和市场导向的开发与服务中去。

“强其骨”：柔韧——加法求生，扩大规模 / 99

无为录：求生存，谋发展，环环相扣。

“鱼不可脱于渊”：柔和——减法求精，集中优势 / 102

无为录：把握优势，那是你撬动地球的支点。

“万物并作”：柔道——乘法求量，快速复制 / 106

无为录：马太效应——利润与规模成正比。

“去泰”：柔顺——除法求简，重组资源 / 109

无为录：当断不断，反受其乱，领导者要有决断力。

“自均”：柔美——等价交换，优势互补 / 112

无为录：交换对双方都有好处。

取舍卷“去彼取此”，在取舍中坚守方向

《道德经》区区五千余字，却不惜笔墨多次劝诫我们要“去彼取此”，例如，“大丈夫处其厚，不居其薄；处其实，不居其华”、“无狎其所居，无厌其所生”、“不失其所者久”等。管理中的一个重要内容就是决策，而决策的核心就是取舍。选择意味着放弃，放弃也意味着选择。老子的辩证哲学将启迪我们如何进行利益权衡。

“跨者不行”：企业先做大，还是要先做强 / 117

无为录：做大就能做强，这是一个伪命题。

“五色令人目盲”：多元化是出路，还是死路 / 120

无为录：不可盲目多元化，专业化才是出路。

“勇于不敢”：明白什么不能做，比明白什么能做更重要 / 123

无为录：退让是另一种进取，畏惧是另一种勇敢。

“知止”：要跑得快，同时还要能停下来 / 126

无为录：圣人知止，停不下来的是疯子。

“不失其所者久”：管理者对有价值的东西，必须无限执著和狂热 / 129

无为录：抓住现在的机会，不如抓住未来的机会。

危机卷 “防患于未然”，变管理危机为危机管理

没有谁的一生是一帆风顺的，企业同样如此。几乎所有的企业在发展过程中，都会遇到意想不到的危机。对于危机，老子提出了“防患未然”和“祸福相倚”的辩证观点。这就提醒经营者，首先要时刻警惕，把危机消灭在萌芽状态；然后要有长远眼光，沉着应对挫折；最后是化“危”为“机”，神奇逆转。

“其未兆易谋”：永远战战兢兢，永远如履薄冰 / 135

无为录：永远有危机意识的企业才不会有危机。

“其安易持”：不是未来决策，而是目前决策的未来性 / 137

无为录：做企业要居安思危，永远为未来打算。

“慎终如始”：距离破产永远只有 18 个月 / 139

无为录：你永远不能休息，否则你将永远休息。

“治之于未乱”：跑不过危机就是灭顶之灾 / 142

无为录：等到真乱了，就治不了了。

“福兮，祸之所伏”：在行业夕阳来临之前转向朝阳产业 / 145

无为录：聪明的企业家会在世界末日之前创造出一个新的世界。

“祸兮，福之所倚”：善于发现扭转契机，危险都是纸老虎 / 148

无为录：危机，危机，就是危险中的机遇。

细节卷 “为大于其细”，向精细化管理要效益

老子云：“天下难事，必作于易，天下大事，必作于细。”不经意间道出了细节管理的要义。海尔总裁张瑞敏说过：“把简单的事做好就是不简单。”所有伟大企业的成功，都来自于点点滴滴的积累。“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”企业经营者要意识到，现在的市场竞争已经到细节致胜的时代。

“见小曰明”：细节决定成败，什么决定细节 / 153

无为录：看见狮子不算本事，看见虱子才算本事。

“天下难事，必作于易”：精益求精是一种习惯 / 155

无为录：把容易的事都做好并不容易。

“天下大事，必作于细”：创新从细节做起 / 158

无为录：一屋不扫，何以扫天下？

“合抱之木，生于毫末”：从小细节发现大市场 / 160

无为录：大事情都是由小细节累积而成的。

“大小多少”：做足细节，让员工心情愉悦 / 164

无为录：员工快乐，企业才会快乐。

“其脆易泮”：1%的错误会带来100%的失败 / 166

无为录：千里之堤，溃于蚁穴。

变革卷 “物壮则老”，变革之路永不止步

《周易》中有句名言：“穷则变，变则通，通则久。”老子说“物壮则老”，与之隐隐相合。在辩证的世界观里，没有什么永恒不变的，都是历史进程中的一个过渡状态。主动求变，是唯一的制胜之道，否则将被无情地甩在故纸堆中。缺乏变革意识的企业，将无法在这个时代立足，更遑论发展。

“大曰逝，逝曰远，远曰反”：变革创新，思维从现在提速 / 171

无为录：变革是常态，不变才不正常。

“道可道，非常道”：领先变化，才能赢得变化 / 173

无为录：一般的企业家迎合市场，优秀的企业家创造市场。

“自知者明”：自我满足是企业厄运的罪魁祸首 / 176

无为录：企业要有自知之明，但不可自我满足。

“有余者损之，不足者补之”：自我淘汰是避免淘汰的唯一方法 / 179

无为录：选择意味着放弃，创新意味着淘汰。

“以奇用兵”：成功不走寻常路 / 182

无为录：突破思维定势，在红海中发现蓝海。

“甚爱必大费”：善于清除过去的羁绊 / 185

无为录：舍得，舍得，要舍才能有得。

文化卷 “有生于无”，企业不能缺少文化

在这个越来越开放的商业社会，企业的技术、策略、产品、广告都很容易被竞争对手发掘并模仿。而企业文化是不能被模仿的，强大的企业文化能够保证一家公司具有强大的凝聚力。对于企业来讲，文化是“有生于无”，是“无为而无不为”的。企业文化是企业的隐形“大规模杀伤性武器”。这也是《道德经》给我们的启示。

“无为而无不为”：企业文化的隐形杀伤力 / 191

无为录：文化是企业的支撑，貌似无为却无所不为。

“我无为而民自化”：把爱融入企业文化中 / 193

无为录：爱你的员工，员工将加倍热爱企业。

“为之于未有”：理念先于企业才叫文化 / 196

无为录：理念造就企业，战斗未起已握胜算。

“见素抱朴”：信誉铸就企业辉煌 / 198

无为录：诚信乃为人之必备，美誉乃企业之必备。

“以道佐人主”，团队精神不等于绝对服从 / 200

无为录：人君不当逞强天下，企业家不当强迫下属。

修身卷 “孔德之容”，管理者自我修身

马云曾经说过，有多大的人生境界，做多大的企业。管理者的个人修养，左右着他们在商业上的作为。在众人逐鹿的商场上，面对瞬息万变的市情，有的人镇定自若、闲庭信步，有的人则手忙脚乱，甚至一着不慎，满盘皆输。经营者若想逆水行舟，达到目标，又怎能对老子“独异于人”的人格修炼不加理会？

“太上，不知有之”，企业家的人格影响力 / 207

无为录：管理者若修身自爱，人格影响力将不为而成。

“我有三宝”：仁爱、节俭、三思而行 / 210

无为录：企业家的修养就是企业的修养，能不慎乎？

“守静”：深思熟虑，不轻率决策 / 213

无为录：前方有危险，决策须谨慎。

“圣人处上而民不重”：尊重下属，方能赢得下属的尊重 / 216

无为录：尊重是相互的，领导者要待人以诚。

“不言之教”：以身作则方能赢得拥戴 / 219

无为录：指挥不仅仅是命令，不言之教才是指挥的高级阶段。

“为而弗恃”，对员工怀有感恩之心 / 222

无为录：不居功，不自傲，员工自然心服口服。

修心卷 “上德若谷”，企业家心灵修炼

《道德经》一书的核心观点就是顺应自然，不违天道。古人云：

春生、夏长、秋收、冬藏。一时有一时之风景，一季有一季之作为。企业家要懂得这个道理：在企业初起之际，坚守心中的梦想，做一个“有志”的“强行者”；一旦有所建树，要勇于承担社会责任，做一个讲道德的“企业公民”；最后，“功遂身退”，完美谢幕。这就是企业家心灵修炼的历程。

“强行者有志”，男人的胸怀是被委屈撑大的 / 227

无为录：勉力而行，不怕委屈，成功就在不远处。

“善建者不拔”，信念往往有惊人的爆发力 / 230

无为录：信念无形而有力，心中有梦，虽千万人吾往矣。

“圣人为腹不为目”，企业公民要讲道德 / 232

无为录：勿为外物所惑，坚守心底的原则。

“知其荣，守其辱”，高明的领导者懂得自谦自省 / 234

无为录：江海以其善于处下而为江海，领导以其谦逊而为领导。

“天道无亲，常与善人”，慈善不是白做的 / 237

无为录：财富源于社会，当散之于社会。

“功遂身退，天之道也”，为商业生涯画个完美的句号 / 239

无为录：结束的目的是为了重新开始。



天道卷

『无为而无不为』，《道德经》与企业管理



《道德经》是先秦道家学派的代表性著作，对中国传统文化的形成和发展产生了重大的影响。老子在该书中提出了“无为而治”的治国思想。时隔两千多年，现代的企业管理界人士却发现，其中的宝贵思想可以为企业经营管理所借鉴。无为管理的核心就是“无为而无不为”，貌似无所作为，其实是用更高明的手段去作为。





“无为而治”可行性检验：汉初的实践

尊重规律，顺应天道，战略目标将水到渠成。

无为而无不为。

——《道德经》第四十八章

“日出而作，日入而息，凿井而饮，耕田而食，帝力于我何有哉！”这首由《诗经》记载保存的《击壤歌》，自远古时期就开始在先民口中流传。这份恬静与闲适，一直是中国人向往的生活境界。

春秋末期，老子在《道德经》中首次提出了“无为而治”的管理思想：“我无为而民自化，我好静而民自正，我无事而民自富，我无欲而民自朴”，“为无为，则无不治”。随着国学复兴，人们又重新发现了老子“无为思想”的弥足珍贵之处。它被誉为“中国管理哲学的一块瑰宝”，是道家辩证法思想在管理方面的运用和管理实践中的延续，在中华五千年的文明史中占有重要地位。

然而，深受西方管理思想影响的企业人士难免心生疑窦：没有制度，没有规范，如何统领庞杂的企业？做企业就是要有所作为，“无为”的话还做企业干吗？“无为管理”只是口头上说说的幌子吧，真的去用岂不乱了套？

对于这些疑问，我们且不多辩，所谓“事实胜于雄辩”。历史上早有人实践过老子的“无为管理”思想，最有名的莫过于汉初的“黄老政治”（其中的“老”就是指老子）。管中窥豹，一斑可见全身，兹截取其中一个片段：

汉高祖刘邦死后，汉惠帝即位，当时辅佐朝政的宰相是汉代开国元



勋之一曹参。惠帝渐渐发现，曹丞相一天到晚都请人喝酒聊天，好像根本不用心为他治理国家。惠帝感到很纳闷，又想不出个所以然来。

有一天，惠帝对在朝廷担任中大夫的曹窋（曹参的儿子）说：“你碰到机会就试着问问你父亲：‘高祖刚死不久，现在的皇上又年轻，还没有治理朝政的经验，正要丞相多加辅佐，共同来把国事处理好。可是现在您身为丞相，却整天与人喝酒闲聊，一不向皇上请示报告政务，二不过问朝廷大事，要是这样长此下去，您怎么能治理好国家和安抚百姓呢？’”曹窋接受了皇帝的旨意，找了个机会，按照汉惠帝的旨意跟他父亲闲谈，并规劝了曹参一番。曹参听了儿子的话后，大骂曹窋说：“你小子懂什么朝政，这些事是该你说的呢，还是该你管的呢？你还不赶快给我回宫去侍候皇上。”一边骂一边拿起板子把儿子狠狠地打了一顿。

曹窋遭了父亲的打骂后，垂头丧气地回到宫中，向汉惠帝大诉委屈。惠帝听后感到莫名其妙，不知道曹参为什么发那么大的火。

第二天下了朝，汉惠帝把曹参留下，责备他说：“你为什么要责打曹窋呢？他说的那些话是我的意思，也是我让他去劝你的。”曹参听了惠帝的话后，立即摘帽，跪在地上不断叩头谢罪。汉惠帝叫他起来后，又说：“你有什么想法，请照直说吧！”曹参想了一下，就大胆地回答惠帝说：“请陛下好好想想，您跟先帝相比，谁更贤明英武呢？”惠帝立即说：“我怎么敢和先帝相提并论呢？”曹参又问：“陛下看我的德才跟萧何相国相比，谁强呢？”汉惠帝笑着说：“我看你好像是不如萧相国。”

曹参接过惠帝的话说：“陛下说得非常正确。既然您的贤能不如先帝，我的德才又比不上萧相国，那么先帝与萧相国在统一天下以后，陆续制定了许多明确而又完备的法令，在执行中又都是卓有成效的，难道我们还能制定出超过他们的法令规章来吗？”接着他又诚恳地对惠帝说：“现在陛下是继承守业，而不是在创业，因此，我们这些做大臣的，就更应该遵照先帝遗愿，谨慎从事，恪守职责。对已经制定并执行过的法



令规章，更不应该乱加改动，而只能是遵照执行。我现在这样照章办事不是很好吗？”汉惠帝听了曹参的解释后说：“我明白了，你不必再说了！”

曹参在朝廷任丞相三年，极力主张清静无为不扰民，遵照萧何制定好的法规治理国家，使西汉政治稳定、经济发展、人民生活水平日渐提高。他死后，百姓们编了一首歌谣称颂他说：“萧何定法律，明白又整齐；曹参接任后，遵守不偏离。施政贵清静，百姓心欢喜。”

这就是历史上有名的“萧规曹随”的故事。这个故事告诉了我们“无为管理”的真正含义。无为并不是放任自流，而是不胡为、不妄为、不乱为，顺应客观态势，尊重客观规律，有所为和有所不为。

正如英国著名科学家李约瑟教授所说：“‘无为’在最初原始科学的道家思想中，是指‘避免反自然的行动’，即避免拂逆事物之天性，凡不合适的事不强而行之，势必失败的事不勉强去做，而应委婉以导之或因势而成之。”“无为”管理作为一种高境界的领导智慧，对于改善组织的管理状况，提升组织的管理水平，通过无为管理实现无不为的战略目标，同样具有重要的参鉴价值及实践意义。

“惟道是从”，无为管理以道为核心

“无为”即“无违”，管理应遵循“道”的终极法则。

孔德之容，惟道是从。

——《道德经》第二十一章

大德的模样，唯有跟随道而变化。此处的“德”不是指道德，而是

指“道”的体现，就是说“道”是本源，“德”是它的展开。“无为而治”的理论根据就是“道”。

在老子的哲学体系中，道是一个非常重要、非常复杂的概念，指的是浑然一体的宇宙本体，永恒存在的天地万物之源，运动不息而对立转化的规律和法则。老子的无为思想并不是一种西方意义上的知识学体系，而是一种生命的智慧，一种对“道”的追寻。老子的“道”学说，就是对宇宙万物的形而上的把握。它的宗旨，不在玄远的空洞世界，而在生活的实践之中。

所以说，管理者若想要达到“运用之妙，存乎一心”的无为管理境界，就要在管理实践中不断摸索“道”的轨迹，提升自己的管理艺术。举个简单的例子来说，如何让员工的能量得到最大化的发挥，是每个领导者都在思考的问题。但是这个问题并没有固定答案。作为领导者，应根据员工的不同阶段和层次，给予准确及时和针对性的指导。

刚进公司的新人一般来说都具有好奇、热情和期待等特点，所以他们往往非常热情地投入工作中去。但这个时期的员工往往缺乏满足公司需要的工作经验，对整体流程和运作模式还不能深入理解和把握，因此管理者应多给予指令性指导：告诉员工怎么做和做什么。

随着员工对新环境有了一定的适应，工作能力获得了提升，受新鲜感下降的影响，他们的工作热情和意愿都开始减弱。这个时候的管理者应该充当“教练”，告诉他们为什么这么做，以此来锤炼他们的思路，并及时进行沟通，以帮助他们来调整积极性。

随着能力的继续提升，适应下来的员工具备了相当强的工作能力和沟通协调的能力。这个时期的员工具备很强的独立自主性，他们具备足够的综合能力，也有积极和激情的工作态度。这个时候管理者的指导方式应该是“服务”型，即通过授权，给予员工更大的自主权去完成相关的任务，管理者转变职能为宏观调控者和服务者。



“无为而治”强调了循“道”的行为方式。通观《老子》五千言不难发现，“无为”两个字出现频率多达十几次，无为而治的政治主张一直贯穿于《老子》的始终。《老子》的“无为”，并非是消极的什么都不干，而是要有所作为，是积极的、动态的“无为”，是为“为”而“无为”。

《老子》所说的“无为”其实就是“无违”，是顺道，即顺应世间万物变化的规律。依据“道”的理念看世间万事万物，其生长、发育都是自然而然的事。天地万物如此，人的思想行为方式也应该如此。人要按照“道”的“自然”和“无为”的本性，遵从事物发展的客观规律，而不是以自己的主观意志横加干涉，使之最后出现“无为而无不为”的局面。天下事物极必反，阴极生阳，阳极生阴，成事之人常以柔弱自处，以柔弱胜刚强，大智若愚，反而会事半功倍。管理者就要依照客观规律，积极引导组织自然发展，最后达到水到渠成的目的。

老子把自然之道应用到治理国家上，我们同样可以把自然之道用在管理企业上。海尔的张瑞敏把《道德经》的“无为而无不为”当做座右铭，认为海尔十几年的成就主要不在有形的东西，而恰恰在于无形的东西，也就是企业的灵魂，即海尔文化。无独有偶，华为公司的高层管理者也把道家思想作为一种无形的规范，信奉管理控制的最高境界就是不控制也能达到目标，不需要管理层疲于奔命，一切工作会自然而然地奔向成功之路。

《道德经》中“无为而无不为”的管理哲学思想，是管理的最高境界，是人类生存和社会发展大成智慧的集中表现。对管理的组织者、领导者来说，掌握好“道”的法则，顺应团队的发展规律，把为人、治企或从政统一起来，充分发挥所有人的智慧，有利于提高管理效率和水平，自觉地为团队创造财富，更好地为经济社会发展服务。

老子道学思想，是在“道”的基础上，为人生、社会、国家寻找到统一的运行法则。其中所体现出来的大道理具有普遍的意义，对现代管



理同样如此。企业需要追求“天人合一”思想，要考虑如何顺应天道，包括经济规律、伦理道德、人文观念等，要把人的需求与企业发展和社会进步有机地结合起来。这就对管理工作提出了更高的要求，需要企业家具有“道”的智慧和修养，“无为而无不为”，用独特的智慧透过纷杂的事物表象，抓住事物的本质和区别。

从“无为而治”的治国理念中，我们总结出了提升企业管理水平的无为管理模式，即管理者要无为，要顺应自然，不做违背客观规律和事物本性的事，从而达到人与自然、人与社会、人与人之间的和谐，实现企业“无为而无不为”的战略目标。

“无为而民自化”，打造“无管理”至上境界

圣人垂拱，百姓安居乐业；企业无管理，员工自激自励。

圣人云：我无为而民自化。

——《老子》第五十七章

老子建议统治者“无为”，让百姓自我教化。对于管理者来说，“无管理”是管理的最高境界。20世纪70年代，西方管理学界提出“不存在最好的管理方法，一切管理必须以时间、对象为前提”的权变管理方法，20多年来一直在管理学界经久不衰。这与老子“无为而治”的管理思想有不谋而合之处。两者之间，或许并不仅仅是巧合，而是“智者所见略同”。

熟悉武侠小说的朋友都知道，武术界有句经典传言：“无招胜有招。”



最厉害的招式就是没有招式，就好比令狐冲的“独孤九剑”，没有固定的招式，却能纵横天下，鲜逢敌手。以此类推，管理的最高境界应该就是“无管理”。治企业如同治国，应当奉行“无为而治”的原则，只有无为，才能无不为。综观优秀企业的管理模式和经验，尽管它们拥有着最为完善的制度体系和文化体系，它们对管理的终极追求是：最好的管理就是没有管理，从而使各项制度形同“虚设”。

管理的最高境界就是不用管理，“管理”是相对而言的，没有绝对的好，也没有绝对的不好，它是一个辩证对立统一的有机体。

一位员工在网上发帖子抱怨说：“我们老板非常讨厌，他喜欢突然出现在你眼前，就为了看你是不是在聊 QQ。他还经常在周末的时候，特地去公司翻看我们同事的聊天记录，查看我们有没有说他坏话。更好笑的是，他在查看完我们电脑时，还会把员工设置的桌面背景改成他喜欢的人物。这样的行为让我们非常讨厌，我们总有一种被人监视的感觉，心里非常不爽。”帖子下面有人留言，建议他马上离开那样的公司，有那样的老板在，公司是没有发展前途的。楼主回帖道：“的确，我们聊 QQ 的时间并不多，老板不让我们闲聊，也不过是为了提高工作效率，可是我们就是不聊 QQ，我宁可坐那儿发会儿呆，那段时间也就过去了。”

这个帖子里面说的老板完全不懂得无为管理的思想，而是采取最原始的监督式管理方法。面对同样的事情，聪明公司的做法就完全不同。

在 Google 独特的企业制度中，有一项最人道的制度——给予员工 20% 的自由时间。这个制度让 Google 在条件许可的范围内，最大限度地把工作变成一种兴趣。在 Google 工作的员工，感觉自己不像是在一家大公司上班，而更像是在一个大学或研究机构做什么有趣的研究。同

样，Google 则可以从这些享受自由的员工大脑中，源源不断地提取新的创意和新的商业计划。

Google 的聪明就在于它知道，即使不给员工自由时间，员工也同样会想办法偷懒。与其偷偷摸摸，弄得大家都不开心，何不让员工公开地、自由地支配一段时间呢？更重要的是，20% 的自由时间会使员工的感受完全不同，那不再被定义为 20% 的偷懒时间，员工就会感到自己被尊重，感到自己在为兴趣工作。在 Google 公司良好的环境中，员工所具有的创造力是不言而喻的。

大量事实告诉我们，硬性规章制度往往达不到企业管理者的预期效果。通过对成功企业管理经验的调查发现，好员工不是管出来的，而是表扬出来的。赏识是远远好于“管”的一种员工管理方法。只有从心底觉得被尊重的时候，员工才会有高山流水遇知音的共鸣，才会产生那种“士为知己者死”的情怀，这样才会振奋士气，提高工作效率。

在德国的主要航空和宇航企业 MBB 公司，可以看到这样一种情景：上、下班的时候，员工把专门的身份 IC 卡放入电子计算器，马上显示当时为止本星期已工作时间多少小时。MBB 公司允许员工根据工作任务、个人方便等与公司商定上、下班时间。原来该公司实行了灵活上、下班制度。公司只考核员工工作成果，不规定具体时间，只要在要求期间内按质量完成工作任务就照付薪金，并按工作质量发放奖金。由于工作时间有了一定的机动，职工不仅让员工免受交通拥挤之苦，还让员工感到个人权益受到尊重，产生强烈的责任感，提高工作热情，公司也因此受益匪浅。

法国斯太利公司也同样摒弃了条条框框，对员工实行非常人性化的



管理。该企业根据轮换班次的需要和生产经营的要求，把全厂职工以15人一组分成16小组。每组选出两名组长，一位组长负责培训，召集讨论会和做生产记录；另一位组长主抓生产线上的问题。厂方只制定总生产进度和要求，小组自行安排组内人员工作。小组还有权决定组内招工和对组员奖惩。该厂实行“自我管理”后生产力激增，成本明显低于其他工厂。

从这两个例子我们可以明显看出，对员工施以一定程度的“放任自流”，会使员工自我认同感加强，对企业的忠诚度加深，会使员工的主人翁的责任感加强，最终达到工作的高效率、高质量。

最好的管理者是悠闲自得的，从不轻易发号施令，甚至员工都感觉不到他的存在。管理者通过授权和分权，将部分管理权限下放给下属员工，甚至让下属按照企业战略目标的要求自行处理事务。无为管理就是要做到你在管理别人，而别人又感觉不到你在干预他；顺应人性的规律去改造人性的弱点，在员工之间以及员工与企业之间形成一种和谐统一的关系。

“为无为”，管理需遵循“无围”制度

无为管理不排斥制度，但排斥“有围”的制度。

为无为，则无不治。

——《道德经》第三章

老子认为，用无为的方式处理政务，那么天下就没有不大治的。无



为管理并不是不要制度。正如前文讲过的“萧规曹随”的故事，曹参也是在萧何制定好规矩之后才“无所事事”的。无为管理同样要以制度为支撑，只不过是把制度看做路标，而非围墙。管理者对下属是“指导”，而非“指挥”。

现代企业大多建立了严密的组织机构和管理制度，从财务部、营销部到公关部、业务部，这一系列组织架构本意是要成为管理者有力的助手。但是，在实际运作中，许多领导人陷入了日常事务管理的泥潭不能自拔，管理绩效也不能达到理想的预期目标。为什么兢兢业业，努力“作为”，却没有成效呢？

事实上，每一位领导人都追求卓越的管理。今天面对网络信息化与全球化的变革，最高明的策略不是跟随表面的变化手忙脚乱地采取行动，而是把握管理的一般原则，实现“无为而治”，也就是老子提出的“无为而无不为”。

在现代公司治理中，奇美实业领导人就契合老子无为而治的思想，采取“不管理”策略，颠覆原有管理理论与组织设计，创造了出色的经营业绩。在奇美集团内部，命令传达均以口头方式进行，没有设立专门的组织管理部门；最高决策者每周只来公司两次，在自由交谈中实现有效沟通。

这些显然不符合经典管理学关于组织架构的描述，但却非常有效地提升了组织的获利能力。用奇美领导人的话来总结就是：“不管理是一种改造过的、合乎人性的管理理念，它尊重每一位团队成员，通过员工自我管理，充分发挥个人潜能，进而提高工作效率，降低组织运作成本。”

西方管理学大师德鲁克说过，管理的方式并不少指挥，而是少指导。索尼的老板盛田昭夫是一个懂得“指导艺术”的人，同样，被他提拔的井深大也是这样的人。他们两人创造了索尼的辉煌。



井深大刚进索尼公司时，索尼还是一个小企业，总共才 20 多个员工。老板盛田昭夫信心百倍地对他说：“你是一名难得的电子技术专家，你是我们的领袖。好钢用在刀刃上，我把你安排在最重要的岗位上——由你来全权负责新产品的研发，对于你的任何工作我都不会干涉。我只希望你能发挥带头作用，充分地调动全体人员的积极性。你成功了，企业就成功了！”

这让井深大感受到了巨大压力。尽管井深大对自己的能力充满信心，但还是有些犹豫地说：“我还很不成熟，虽然我很愿意担此重任，但实在怕有负重托呀！”盛田昭夫对他很有信心，坚定地说：“新的领域对每个人都是陌生的，关键在于你要和大家联起手来，这才是你的强势所在！众人的智慧合起来，还能有什么困难不能战胜呢？”

盛田昭夫的一席话，一下子点醒了井深大。井深大兴奋地说道：“对呀，我怎么光想自己，不是还有 20 多名富有经验的员工吗！为什么不虚心向他们求教，和他们一起奋斗呢？”于是，井深大马上信心满满地投入工作中。就像盛田昭夫放权给他一样，他把各个事务的处置权下放给各个部门，比如他让市场部全权负责产品调研工作。市场部的同事告诉井深大：“磁带录音机之所以不好销，一是太笨重，每台大约 45 公斤；二是价钱太贵，每台售价 16 万日元，一般人很难接受。”他们给井深大的建议是：公司应该研发出重量较轻、价格低廉的录音机。

与此同时，井深大让信息部全权负责竞争对手的产品信息调研。信息部的人告诉他：“目前美国已采用晶体管生产技术，不但大大降低了成本，而且非常轻便。我们建议您在这方面下功夫。”在研制产品的过程中，井深大和生产第一线的工人团结协作，终于合伙攻克了一道道难关，于 1954 年试制成功了日本最早的晶体管收音机，并成功推向市场。索尼公司凭借此产品，傲视群雄，进入了一个引爆企业发展速度的新纪元。



在这个事例中，我们应该注意到最为重要的两个环节：盛田昭夫放权给井深大，井深大放权给其他部门。在充分授权下，索尼公司发挥出了团队的整体作用，调动了每一位员工的积极性，把团队的力量发挥到了极致，从而取得巨大成功。这就是“指导”的力量。

由此可见，领导人以包容的精神适当给下属自由，就会调动他们的积极性；下属没有感觉到被领导、被驱使，就会主动完成任务。正如一位日本企业经营大师所说的那样：称职的管理者应该“只做自己该做的事，不做部属该做的事”。

在军队里，多用“指挥”一词，这是因为军队的行动只需要服从上级的命令，而不主张自我创造。德鲁克在提出“管理是指导而非指挥”时，设置了一个极为重要的前提：“在知识型组织里”。知识型组织的最大特点是创新和创造，这对员工的主观能动性依赖很大。现代社会，任何企业都属于知识型企业，任何管理者都应该学会如何指导而不是如何指挥。

“天大，地大，人亦大”，无为管理要以人为本

人是“四大”之一，管理就是管人。

道大，天大，地大，人亦大。域中有四大，而人居其一焉。

——《道德经》第二十五章

老子认为，在无穷尽的宇宙中，道、天、地、人是四种最主要、最关键的因素。人在这四种要素中，占据着异常重要的位置。人是构成宇



宙最重要的因素之一，人更是构成企业最关键的要素。所以，企业管理应当“以人为本”。

在中国传统文化中，始终将“天、地、人”三者并列，被称为“三才”。《周易·系辞传》曰：“参赞天地之化育。”意思是说，人生于天地之间，然而天地并不完美，存在很多缺陷。但是，人凭借自身的智慧与力量，克服了自然界的一切挑战，创造出一个完美和谐的人生，弥补了天地的不足。正因如此，老子才将人与天、地、道并举，同列为“域中四大”之一。

对一个企业而言，人的作用更是重要的，它是企业发展的动力与源泉，是企业最核心的因素。从总体来说，现代企业的管理要处理好三种关系：人与人的关系，人与物的关系，物与物的关系。在第一种与第二种关系中，人无疑是核心，是决定因素。而要处理好第三种关系，也要利用好人的力量，依靠人来掌控。所以，管理说到底就是管人。

管理者要认识到，人不是物化形态的附庸，而是一切的主宰，是“管理”这个天地中唯一的主人。对一个企业来说，人的智慧、经验、能力、价值观念、人心的向背……这些无形资产远远高于资本、设备、原材料等有形资产的价值。一切包含利润在内的有形物质，都诞生于无形的人中。企业亏损并不可怕，经营中出现风险也不可怕，真正可怕的是人才的流失，士气的低落，人心的涣散。这种无形资产的损失，远非金钱所能衡量，亦非金钱所能挽回。

因此，人才是管理的核心。否则，管理就只有躯壳而没有灵魂。企业的未来归根结底都是掌握在人的手中。主宰企业命运的就是人。在企业界，有一句名言叫“顾客是上帝”，这是对的。但是，对企业来说，上帝绝非只是顾客，还有员工。

我们在研究道家思想与企业管理的过程中发现，许多企业深明此理，做得非常到位。



上海通用汽车将“充分关注员工的健康和安全”作为核心价值观之一，在职业健康安全管理上达到了世界先进水平，不仅为员工创造出一流的劳动保护环境，还有效地控制、降低了企业经营风险和成本，提高了企业综合竞争力。

在建厂初期，上海通用汽车就采用国际先进的发动机冷态测试技术，降低噪声，减少排污，消除火灾隐患，为员工营造安全、环保的作业环境。上海通用汽车仅在金桥生产基地南北厂区就投资 2.54 多亿元人民币进行环保设施建设以及员工和生产安全保护工作。此外，上海通用汽车还采用多种方式鼓励员工提合理化建议。2001 年起至今，上海通用汽车公司采纳并完成整改的安全方面的合理化建议近 2.9 万多项。与此同时，上海通用汽车还实施多层次、全方位的全员培训，使员工了解职业安全健康管理体系的基本知识及自身所需的基本职业安全健康技能，提高了员工的职业健康安全意识。这不能不说是员工的关爱，不能不说是一种“以人为本”的思想。正因为如此，上海通用汽车才取得了辉煌的业绩。

人人都想让别人听自己的话，而不愿听别人的话，所以管人难。既然知道了这一点，我们就要学习“治人事天”的方法。何谓“治人事天”？就是治理人事关键在于抓住人心。所以，好的管理者不按自己的主观意愿行事，而是集思广益，尊重员工的意愿，建立领导与下属之间的互信机制。

从管理的人本思想出发，要反对一味地追求法制。片面地追求法制，只会把企业逼上绝路。正如老子说：“民不畏死，奈何以死惧之？”当人到了死都不怕的时候，你还能使出什么高招呢？何况在企业的管理中，法制管理最多只不过开除而已。这是一个企业和人才双向选择的时代，老板可以“炒”员工，员工也可以“炒”老板。靠硬性的管理不可能维



系人心，只能采用无为管理的方略，以柔制胜，以弱服人。

“民不畏威，则大威至。”片面地追求法制，极易激化矛盾。这种矛盾往往是潜伏的，管理者一般不易觉察，尤其是对于那些习惯使用“大棒”的管理者而言。他们往往只会看到一种表面假象：法制很灵，人们在“大棒”面前表现得很听话，管理得很有序。其实，潜伏的矛盾就像一座即将喷涌的岩浆，就像一堆即燃的柴火。岩浆一旦喷涌，柴火一旦点燃，企业的管理即刻就会由有序变为无序，由治变乱。这种变化速度之快，往往超出人的想象。因此，在法制管理中，执法、行罚，决不是管理的最终目的，只是“不得已而用之”的应急措施。

那么，要怎么做呢？老子说过：“爱以身为天下，若可托天下。”意为如果能以爱护自己身躯那样去爱天下人，那么就可将天下托付给他。对于企业的管理者而言，如果能像爱自己那样去爱员工，必然可以获得员工的心，激发他们的工作积极性。作为管理者，如果真心爱护员工，就要做到“无常心”，“以百姓心为心”。

“能无为乎”，勿入“无为”误区

无为不等于放任自流，有所为、有所不为才是王道。

爱国治民，能无为乎？

——《道德经》第十章

统治者要时常自问：爱护国家，治理人民，能够顺应自然，无为而治吗？在老子的“无为”哲学体系中，包含着许多原汁原味的管理原则、



策略、方法以及思想。在当今经济竞争日趋激烈、日趋全球化的深刻变革之际，深入研究老子的“无为”思想，探索其中所蕴涵的管理思想，对于我们吸取其精华，加强和改进我们的企业管理，构建中国特色的现代企业管理体系，有着很重要的借鉴意义。但前提是要客观理性地认识“无为管理”，不要陷入“无为”误区。

老子提出的“无为而治”，并不是说什么也不做，实行坐享其成的管理方式，而是以一种“顺其自然”的“无为而无不为”的道治管理方式来实现其“治大国若烹小鲜”的管理目的。管理者要积极主动地看待无为管理，而不要消极地“守株待兔”。

在历史上，将无为理解成“坐待其成”者不在少数，其中典型的一个就是北宋的“道君皇帝”宋徽宗。

北宋是一个道教流行的朝代，宋徽宗尤其喜爱无为之道，但他对“无为”和“因其自然”产生了误解。在《御解道德真经》中，老子的“无为”就被解释成了消极地顺应自然，完全放弃所为。宋徽宗理所当然地认为，治理天下就像季节的更替一样，不需要人力作用，完全可以自己完成。所以，只要他做到“因其自然”，就是一个好皇帝，而他所“因”的“自然”（即大臣们的各种行为）是好是坏，完全不需要他去分辨。

他完全放弃了作为一个皇帝的责任，而是放任自流，无所作为。不立一物，不废一物，由此造成各种不良后果，他却一点都不挂心。他完全忘记了老子所谓“圣人无常心，以百姓心为心”，而直接步向了另一个极端。他对天下治乱采取的这种完全不负责的态度，以及他对善恶的不加分辨，实际上是促进了恶势力的发展。其结果是奸臣当道、民不聊生，最后落得一个国破家亡的下场。

有学者指出，《道德经》中的“有”、“无”与现代人理解的“有”、



“无”是有区别的。现代人对于“有”、“无”的理解是“有”即存在，“无”即不存在，与认识无关（实际生活中常常不是这样）；但《道德经》中的“有”、“无”的含义却是与认识有关，简言之就是人们认识到的事物就是有，没认识到的事物就是无。从比较中可以看出《道德经》中的“有”、“无”与现代人理解的“有”、“无”之间的区别，这种区别就是人们对《道德经》中“有”、“无”存在误解的根由，也是对“无为”误解的根由。

老子的这种“无为”并非是“不为”。“无为”作为一种政治原则和行为方式，其基本特征就是“因其自然”、“不越性分”。而从主观方面来说，就是不要有主动兴事造作的意愿，其行为不是出于一己之嗜欲、私利，而是因百姓之思而思，因民之利而利之，因民之患而去之。就是“辅万物之自然而不敢为”。虽有思有为，却不是出自圣人的主观意志，因此实际上可谓是无为。

在老子看来，“无为”是圣人“治天下”、“取天下”的基本原则。老子提倡“无为”，其依据是“道常无为而无不为”，其现实政治理由是“我无为而民自化”、“为无为，则无不治”。“无为”是针对有为而发的，是指顺应事物的自然发展趋势而采取相应措施的不主观妄为，是指不单凭“权力”和“法律”来实施管理，而是凭借“顺其自然”的哲学智慧进行科学管理。因而“无为”的结果恰恰是“无不为”。这是“无为”与“无不为”之间的辩证关系。所谓“无为而治”，实际上就是一种以最小的领导行为获取最大的管理效益的高超管理艺术。这种管理艺术，对当今的管理依然具有重要的指导意义。

综上所述，《道德经》中的“无为”绝不是什么事都不做的意思，而是以看似“无为”的方式去做，以潜移默化的方式完成，这才是《道德经》中“无为”的真正含义。对于企业管理者来讲，要想达到“无为而治”的管理最高境界，应建立在下列几个前提之上：

1. 建立系统化、制度化、规范化、科学实用的运作体系。科学的运



作体系是企业高效运行的基础，用科学有效的制度来规范员工的行为，来约束和激励大家，对企业管理非常重要。

2. 具备强的领导力的领导者组成一个高绩效的团队。高绩效的领导者要会发挥自己的影响力，要会激励下属，辅导下属，又会有效地授权。他既要有高瞻远瞩的战略眼光，制定中长短期战略目标，又要有强的执行力，把组织制定的目标落实到位，这样才会有好的结果。

3. 建构好的企业文化，用好的文化理念来统领员工的行为。企业既是军队、学校，又是家庭，既能提高员工的职业素养和综合性的素质能力，又能让员工体会到大家庭的温暖。这样企业更具凝聚力、团队精神，能留住员工的心，使企业与员工共同发展，共同进步，基业常青。

无为之道就是尊重规律，意味着领导者不应对一切事务坐视不管，任其发展。相反，领导者应该主动去认识并探求事物发展变化及领导活动的内在规律，在尊重客观规律的基础上开展领导活动。“无为”是尊重规律，还意味着领导者在做决策时，不能只按自己的意志独断专行，必须尊重组织全体成员的意愿。

战略卷

『道法自然』，
决胜企业家战略思维

道

当我们给老子思想和学说命名的时候，“道”成了最具代表性和涵养的一个字。历经几千年的冲刷、沧桑的洗礼，至今仍未退色。在数千年后的今天，其“遵道而行”的思想，竟愈发为现代企业管理者们所推崇。管理者如果能够依据市场运行和企业发展规律进行管理，就会达到“无为而无不为”的境界，使自己的管理处于“自为自化”的良性运行状态，一切问题也自然会迎刃而解。





“大器晚成”：迅速发展等于迅速破产

欲速则不达，成功需要积累。

大器晚成。

——《道德经》第四十一章

最有价值的事物、最伟大的业绩通常是在最后才能完成。老子用“大器晚成”来劝告领导者要脚踏实地做好目前的工作，而不能急于求成。

中国有句古话叫“欲速则不达”。虽然加快发展是企业追求的目标，但是如果缺乏理性的态度，以浮躁的大踏步思维来拔苗助长，那就需要反思了。对每一个企业来说，它的成长都有其独有的客观规律，必须尊重而不能超越。如果心浮气躁，盲目求快，或许可以一时声名鹊起、利涌如潮，但终会因资金实力、内部管理等因素，把企业弄得千疮百孔。因此，要想使企业在竞争中永远立于不败之地，就得扎扎实实，一步一个脚印地前进。

真正的智者都知道，成功要靠一点点积累，一点点悟。正如美国著名的专栏作家查理·库金先生所说：“成就伟业的机会并不像急流般的尼亚加拉瀑布那样倾泻而下，而是缓慢的一点一滴。”更快只能通过更多努力实现，希望金子超过汗水的想法，有太多幻想的成分。

五谷道场，2005年11月面市，2006年在全国销售额迅速做到5亿多元人民币，荣登年底“第五届中国成长企业100强”的榜首。可惜的是，其成长性犹如涨潮一样，来得快去得也快，最终因资金链断裂而深陷困局，难逃被人收购的命运。反观五谷道场从快速增长到快速衰落的发展轨迹，我们在扼腕的同时，更应该反思和引以为戒。

20 世纪末，王中旺先生创建了河北中旺食品有限公司，也就是中旺集团的前身。2004 年年中，王中旺决定打造一个新的品牌，以实现产品中低端向高端的扩张和延伸，当年 10 月，五谷道场注册成立。

2005 年年初，为了打造自己的高端品牌，同时也为了有别于康师傅等方便面巨头，五谷道场在品牌价值上出奇制胜，在市场上引起了强大的震动。

似乎一夜之间，五谷道场“非油炸”广告开始在电视台及平面媒体上狂轰滥炸。五谷道场开始红遍中国，上市当月即获得 600 万元的销售额，之后一路增长，市场一天比一天好。公司上下无不陶醉在差异化的胜利中。

对于五谷道场的快速发展，业内专家评价：“五谷道场的市场开拓期，在产品定位、品牌区隔、传播方面做得无可挑剔，可以称得上是策划史上的经典案例。”

面对大好形势，五谷道场不断扩大销售队伍，增加产能，加大广告投入，并且同时在全国 30 多个城市设立办事机构。原本仅有几十个人的北京本部，居然在很短的时间内建立起一支近千人的销售团队。

但这时的五谷道场已经埋下隐患。根据中旺集团内部人士对媒体透露，五谷道场的财务控制过于粗放，严重透支了企业资源。“我们是中型企业在做大型企业的事情。”2007 年中期，五谷道场在全国各地超市相继出现了断货现象，五谷道场这个品牌逐步退出市场，中旺集团只好咽下失败的苦水。

人们要做大事情，不会一帆风顺，也不会一蹴而就。物极必反，成长过快，失败也会很快。企业成长过快，一方面是因为市场环境给予机会，另一方面是企业管理者主观上过于追求发展速度和规模，谋求企业的快速发展，如意算盘没打成，却赔了夫人又折兵，造成资金链断裂，



最后导致企业崩溃。

企业生存的根本是基础实力，企业领导者要有长远策略，一步一步、一个阶段一个阶段地发展，贪多嚼不烂。要想发展壮大，稳胜求实方为正道，因为安全比速度更重要，企业家应该“宁停三分，莫抢一秒”。所以领导者在实际工作中就要克服急躁的情绪，耐得住寂寞。成功的要点，就是克服对慢的恐惧，一点一点地把梦想握在手中。

“反者，道之动”：反方向往往是突破口

聪明人不走寻常路，企业家要有逆向思维。

反者，道之动。

——《道德经》第四十章

事物发展总是向自己的对立面转化。因此，管理者就必须具备一种逆向思维，从相反的方向去思考、观察问题，前门不通走后门，就能发现事物发生的动因。当决策面对困境，如果摆脱不了固有程序或流程的干扰，不如将这个程序或流程倒转过来，从后向前地思考问题。

巴黎有一条街，住着三个手艺高超的裁缝。可是，因为距离太近，三人之间的竞争非常激烈。为了能够吸引更多的顾客，三个裁缝在各自门口的招牌上做文章。

一天，一个裁缝挂出“巴黎最好的裁缝”的招牌，结果吸引了许多顾客光临。看到这种情况以后，另一个裁缝也不甘示弱，第二天，他在



门口挂出了“法国最好的裁缝”的招牌，结果同样招揽了不少顾客。第三个裁缝非常苦恼，前两个裁缝挂出的招牌吸引了大部分的顾客，如果不能想出一个更好的办法，很可能就要成为“生意最差的裁缝”了。如果挂出“全世界最好的裁缝”的招牌，无疑会让别人嘲笑，也会遭到同行的讥讽。到底该怎么办？就在这时，他灵机一动，挥笔在招牌上写了几个字，挂了出去。

第二天，顾客纷纷拥向第三个裁缝的店铺里，这是什么原因呢？原来，他在店铺的招牌上写的是“这条街最好的裁缝”。

普通人的思维都是线性思维，从一个角度出发，得出单向的结论，而案例中第三个裁缝却反其道而行之，别人都从“大”处入手，他却从“小”处做文章，从而在竞争中处于优胜地位。第三个裁缝所运用的思维方式就是逆向思维。

逆向思维要求人们看问题不只是从一个角度、一个方向出发，而要从不同的角度探讨事物存在和发展的多种可能性。运用逆向思维，有利于改变人们直线式的认知模式，能迅速激发人们的思维热情，从而大大提高思维能力。作为企业家和经理人，运用逆向思维，能改变你的行为方式和管理模式，对于提高管理效能大有裨益。在企业的决策管理上，蒙牛的牛根生以自己的实践成功体现了老子“反者道之动，弱者道之用”的决策魅力。

蒙牛集团的创始人牛根生是个传奇人物。1999年，他创建了蒙牛集团，但随后其发展速度让人瞠目结舌，截至2005年，蒙牛6年内生产总值竟然增长了292倍！牛根生在获得央视“中国经济年度人物”时，评委饶有风趣地说：“他是一头‘牛’，却跑出了火箭的速度！”那么“牛”是怎么跑出火箭的速度的呢？



这要归功于牛根生独特的思维模式，那就是典型的逆向思维。

牛根生创建蒙牛集团之初，他运用逆向思维，提出了“先建市场，后建工厂”的理论，以及虚拟联合的合作模式。

1999年，蒙牛公司注册5个月后，牛根生筹集到1000多万元资金。牛根生将用这笔钱如何创业呢？按照一般企业的发展思路，首先建厂房，进设备，生产产品，然后打广告，做促销，产品有了知名度，才能有市场。牛根生一算，如果这么去做，这笔钱恐怕连建厂房、进设备都不够。等产品出来了，黄花菜都凉了，哪里还有钱去开发市场？于是，他提出逆向经营的思路。

牛根生认为要打破一般企业的常规成长之路，他提出“先建市场，再建工厂”的理念。牛根生的计划是把有限的资金用于市场推广，然后把全国的工厂变成自己的加工车间。他发现有很多乳品企业不景气，这些企业并不缺乏厂房和生产设备，缺少的是先进的市场开拓经验和规范的管理理念，而这些正是牛根生等人的优势。与他一起创业的8位干部，都在伊利从事了10多年乳品生产经营工作，非常熟悉乳品市场的脉络，精通企业的管理。

有了理念，牛根生和他的团队就开始实施计划了。牛根生先用300多万元在呼和浩特进行广告宣传，因为呼和浩特城市不太大，300多万元足以造成铺天盖地的广告效应。几乎在一夜间，许多人都知道了“蒙牛”。

牛根生将他的理念实施后，产生了一种全新的合作模式，他把这种模式称为“虚拟联合”。这种运作方式的特点是只与对方合作，对其设备及人员进行使用和支配，但不做资产的转移。企业所有的设备等仍归企业所有，牛根生只是利用这些资源，用自己的管理、自己的品牌，使双方互惠互利。例如，与中国营养学会联合开发了一系列新产品，然后与国内的乳品厂合作，以投入品牌、技术、配方，采用托管、承包、租



赁、委托生产等形式，将所有产品都打出“蒙牛”的品牌。这样，既投资少，又见效快，还创出自己的品牌。

蒙牛的创业资本仅仅 1 000 万元，要知道牛奶业是传统行业，对资源和资本的依赖性比较强，如果按照常规思路，蒙牛想要发展将困难重重。但牛根生运用高超的经营经验和企业运作方式，运作了将近 8 亿元资本，他靠的就是独特的思维方式。“先建市场，后建工厂”是牛根生充分运用逆向思维的成果。先创品牌，先营造自己的市场环境，再投入生产，这是充满智慧和经验的思维模式。牛根生通过虚拟联合，使各个合作者能够优势互补，实现共赢，从而以有限的资源投入，获得了最大化的资源组织能力。

逆向思维的方式绝非简单的“倒行逆施”，而是一种以退求进、变负为正的高明决策艺术。它的高明之处就在于并不局限于在一条直线上作逆向选择，而是在多层次、多视角下进行反观，从而对领导者提出更高的实践要求。逆向思维的决策艺术要求领导者决策时，以锐利的目光、敏捷的思维去看问题、捕捉商机，对事物进行逆向的创造性思考，从现实趋势中开拓出崭新的思路。别人想着怎样造车，你却想着怎样搭个顺风车；别人想着此路不通，你却能看到修路正好是有利可图；别人想着怎么往篮子里装菜，你却想着怎么卖篮子……思路决定出路。有了新的与众不同的思路，就有了企业的广阔前景。虽然说反其道而行之有悖于常理，需要领导者有过人的胆识，但只要你用心去揣摩市场就会有好的业绩。



“贵其师”：企业要学会“拿来主义”

创新就是“创造性的模仿”，借鉴前人才可能超越前人。

不贵其师，不爱其资，虽智大迷，是谓要妙。

——《道德经》第二十七章

不尊重他的老师，不珍惜他的借鉴，虽然自以为聪明，其实是大迷惑，这真是个精要深奥的道理。这就是说，企业家要懂得以优秀者为师，向他人学习。

标杆管理，是指企业为提高自身竞争力，将同行业、同领域内的一家优秀企业作为标杆，向其学习，寻找改进的突破口，树立学习和追赶的目标，通过资料收集、比较分析、跟踪学习、重新设计并付诸实施等一系列规范化的程序来发展自己。通俗地讲，标杆思维就是“拿来主义”，就是以他山之石，来改变自我之玉。国内外很多大型企业已开始逐渐重视这种管理技术和思维模式。

当年耐克学习锐步，如今耐克成为强者；百事可乐向可口可乐学习，如今两家可乐公司并肩垄断了市场……沃尔玛连锁百货公司的创始人山姆·沃尔顿曾经说过：“其实我做的每一件事都是从别处学来的。”

如何在当今激烈的市场竞争中胜出？如何在竞争中提升自我竞争力？显然，标杆管理是一种简便易行的好方法。向竞争对手学习，向强者学习，可以低成本而高效率地走向竞争前沿，缩小竞争差距，成为竞争的胜利者。当然，作为企业家和经理人，首先要进行自我创新突破，需要修炼标杆思维，不断地整合、共享各种资源，以提升企业的综合竞争力。

三星集团的成长历程就是运用标杆思维的典型。



2006年，三星公司的股票飞涨，每股高达699美元，公司市值首次突破1000亿美元，是日本著名的电子巨头索尼公司的2倍多。三星公司成为亚洲市场市值最高的公司之一，这在韩国也是首次出现。

作为全球消费电子领域的一匹黑马，三星公司的成长并非一帆风顺。公司刚刚建立时，生产的是仿造产品，而其中许多都是以日本著名电子企业的产品为基础的。1970年，三星公司还在为日本的三洋公司打工，制造廉价的12英寸黑白电视机。到1978年，三星公司便成了世界上最大的黑白电视机制造商。1979年，它与另外一家日本电子设备制造公司——夏普公司建立了合作关系，由此开始生产微波炉。1986年，三星公司不但能够向日本出口产品，而且还将产品出口到欧洲和美国。这时，它已成为世界上最大的微波炉生产商。1990年，三星公司凭借其开发的16MDRAM芯片，在世界半导体制造商中排名第13位。

在进行了几年技术模仿后，三星公司意识到进步的唯一途径是从技术的跟随者上升为技术的领导者，而这只有通过在所从事的每个领域内进行创新才可以做到。于是，三星公司开始强调变革和创新。总裁李健熙甚至亲自向日本、美国公司的工程师就一些技术细节问题虚心求教。

经过30多年的积累，三星公司已经由丑小鸭变成名副其实的白天鹅。现在的三星公司不仅是国际一流的跨国公司，而且还成就了“变革之王”的神话。

三星公司起家靠的是什么？就是不断地向强者学习，从而使自己成为强者。三星公司通过模仿，将竞争对手的方法、经验内化为企业自身发展的资源，从而用最短的时间超越了竞争对手。中国现在是世界制造业的中心，但我们掌握的核心技术相对还比较少，我们的企业不得不给跨国公司打工。但是企业家必须意识到，我们的目的绝不是永远做一个



追随者，我们以强者为标杆，是因为我们也将成为强者！成为别人的标杆！正是基于这样的考虑，联想集团在发展初期才提出“贸工技”的发展道路。以强者为标杆，是弱小者成功的普遍规律。数一数二的企业毕竟是个别，对大多数企业而言，找到自己的标杆，就是为自身树立了榜样，从而为企业发展提供了持久的动力。

国内的知名网站当当网也是通过向别人学习而走向成功的。

当当网上书店联合总裁俞渝毫不讳言对亚马逊这个世界最大、最知名的网上书店的模仿和学习。她说：“对亚马逊的财务报表，我比一些华尔街的分析师们还要熟悉。我会用当当的指标和它一一对比，最新的结果是，9项指标中我们只有库存周转率还不如它。”俞渝将当当网比做是“学龄前儿童”，而“亚马逊”已经进入“青春期”。她说：“中国古话说得好，‘三人行必有我师’，‘择其善者而从之’。当当不耻于当学生，因为有的学比没的学要好。”

向强者学习，我们才能成为强者。但是作为强者，也不能松懈，因为大企业有大企业的问题，尤其是官僚化问题，大企业也应该向小企业学习，学习它们的高效率、它们的决策方式、它们如何适应市场。

标杆思维启示我们，向强者学习，向成功者学习，可以大大降低我们学习的成本，使创新的过程少走弯路。以强者的经验为标杆，并将这种经验模仿迁移到自己企业的经营管理中，就会大大提升企业的效益。

见贤思齐，才能继往开来。毫无疑问，对于任何企业而言，都需要向别人学习，都需要“拿来主义”，借鉴别人的经验，学习别人的长处，从而改善自我绩效，实现自我超越。



“不以兵强天下”：共同把蛋糕做大

竞争不必你死我活，共赢才是硬道理。

以道佐人主者，不以兵强天下。

——《道德经》第三十章

辅佐国君的臣子们不应该鼓励国君穷兵黩武、好战好斗，而应该以国家的发展与和谐为己任。因此，企业家要善于运用“共赢”思维，实现企业间的合作共赢、互利共荣，实现自我收益的最大化。

公元前450年，古希腊历史学家希罗多德在埃及奥博斯城的鳄鱼神庙发现了一种奇怪的现象。他注意到大理石水池中的鳄鱼，在饱食后常张着大嘴，任凭一种灰色的小鸟在那里啄食剔牙。这使他非常惊讶，他在著作中写道：“所有的鸟兽都避开凶残的鳄鱼，只有这种小鸟却能同鳄鱼友好相处，鳄鱼从不伤害这种小鸟，因为它需要小鸟的帮助。鳄鱼离水上岸后，张开大嘴，让这种小鸟飞到它的嘴里去吃水蛭等小动物，这使鳄鱼感到很舒服。”这种灰色的小鸟叫“牙签鸟”，又称“鳄鱼鸟”。它在鳄鱼的“血盆大口”中寻觅水蛭、苍蝇和食物残屑。有时，牙签鸟干脆在鳄鱼栖居地营巢，为鳄鱼站岗放哨，只要一有风吹草动，它们就会一哄而散，使鳄鱼猛醒过来，做好准备。正因为如此，鳄鱼和牙签鸟才能和睦共处，形成互利共荣的良好合作局面。

动物尚且懂得共赢互利，作为“万物之灵长”的人类更应该学会“共赢”思维。

道家认为：“以其不自生，故能长生。以其无私，故能成其私。”战



略联盟就是一种“不自生而长生”、“以其无私而成其私”的大道。从很多成功的企业联盟中我们发现，这种以其“无私”的“不以兵强天下”的至柔之道的竞合战略，终于“成其私”，使其获取了巨大的成效。

目前世界上最成功的联盟莫过于微软公司和英特尔公司合作形成的Wintel联盟，双方占据了世界IT业的半壁江山，每次在微软公司推出功能更强的软件后，英特尔公司集成芯片的需求量就会提高。同样，当英特尔公司生产出速度更快的集成芯片后，微软公司的软件也因有了更好的载体而使其价值得以凸显。双方的联盟推动了整个IT业向前发展的步伐，形成了一种新的行业标准，同时也造就了IT行业里的两个巨无霸，最终达成了“共赢”。

“共赢”思维强调的是以共同合作为基础，实现资源利用的最大化。企业与竞争对手的关系，不再是单纯的你死我活的血腥竞争关系，而是一种互惠共生、合作共赢的关系。通过共赢合作，使资源得到充分利用，从而实现“1+1>2”，共同把蛋糕做大，因而各方均可得到更多的利益，有利于持续发展。

经常光顾麦当劳或肯德基的人不难发现这样一种现象，麦当劳与肯德基这两家店一般在同一条街上选址，或相隔不到100米的对面或同街相邻门面。很多超市的布局也同样存在这样的现象，如在北京的北三环两侧不到15公里的道路两侧，已经驻扎了国美、苏宁、大中三大连锁家电的约10家门店。从一般角度考虑，集结在一起就存在着竞争，而许多商家偏偏喜欢聚集经营，在一个商圈中争夺市场。

商业的聚集会产生“规模效应”，一方面，体现所谓的“一站式”消费，



丰富的商品种类满足了消费者降低购物成本的需求，而且同业大量聚集实现了区域最小差异化，为聚集地消费者实现比较购物建立了良好基础；另一方面，经销商为适应激烈的市场竞争环境，谋求相对竞争优势，会不断进行自身调整，在通过竞争提升自己的同时让普通消费者受益。正是因为这样，聚合选址使商家能够充分发挥自己的优势，吸引更多的消费者。

不同行业的企业也可以合作获利，下面的案例是商业博弈的典范：

苏泊尔是中国炊具第一品牌，金龙鱼是中国食用油第一品牌，两者都倡导新的健康烹调观念。如果两者结合在一起，岂不是能将“健康”做得更大？

2003年12月“好油好锅，引领健康食尚”活动在全国36个城市同步举行。活动期间，顾客凡是购买一瓶金龙鱼二代调和油或色拉油，即可领取红运双联刮卡一张，刮开即有机会赢得新年大奖，包括苏泊尔高档套锅、苏泊尔14厘米奶锅等奖品。同时，凭红运双联刮卡购买108元以下苏泊尔炊具，可折抵现金5元；购买108元以上苏泊尔炊具，还可获赠900毫升金龙鱼第二代调和油一瓶。同时，苏泊尔和金龙鱼还联合开发了新健康食谱，编纂成册送给大家，并举办健康烹调讲座，告诉大家怎样选择健康的油和锅。

活动正值春节前后，人们买油、买锅的欲望高涨。此次活动，不仅给消费者更多让利，让其购物更开心，更重要的是教给了消费者健康知识，帮助消费者明确选择标准。通过优质的产品和健康的理念，提升了国人的健康生活素质。这一活动一经推出，立刻获得了广大消费者的欢迎，不仅苏泊尔锅、金龙鱼油的销售大幅上涨，而且其健康品牌的形象也深入人心。



老子始终反对恶性竞争，主张“以天下之至柔，驰骋天下之至刚”。竞合战略是对恶性竞争的抵制，是一种至柔驰骋于至刚的巧妙方法。所以，企业竞争，不但要学会竞争的方法，更要走出“竞”的局限，进入“合”的境界，以更高超的合作技巧与更宽广的胸怀来发现优势、挖掘优势、各取所需、求同存异，实现资源互补，寻求更高层次的合作。

“图难于其易”：化繁为简，提升效率

事情也许很简单，人们却把它搞复杂了。

图难于其易。

——《道德经》第六十三章

处理问题要从容易的地方入手。很多问题的解决办法其实非常简单，但我们却总是吃力不讨好，总试图将简单的问题复杂化。老子说“大道至简”，最深刻的道理都是最简单的，这深刻地道出了管理的精义。在老子看来，管理的最高境界是“稀言自然”、“无为而治”、“治大国若烹小鲜”，治国如此，思维如此，管理亦是如此。

一天，爱迪生在一个实验中，指着一个梨形玻璃泡对他的助手阿普顿说：“你把它容积计算一下，我需要这个数据。”

阿普顿答应了。他用尺子对着玻璃泡量了量，然后开始计算。几个小时过去了，阿普顿算得满头大汗，但怎么也算不出来。

这时，爱迪生进来了，他看看面前堆了一叠稿纸的阿普顿，明白了



是怎么回事。

他拿起玻璃泡，倒满水，递给阿普顿说：“你去把玻璃泡里的水倒入量杯，就会得出我们所需要的答案。”阿普顿这才恍然大悟，深深佩服爱迪生的智慧。

人们常常把简单思维理解为幼稚的、简陋的、不动脑子的思维方式。实际上，简单思维并不是一种低级的思维方式，它能帮助人们在观察问题和解决问题时，化繁为简。这种思维方式有着特殊的思维功效，能够帮助人们提高思维效率。

工作中的许多问题都是如此，看似很复杂，实际上可以用很简单的方法将其解决，关键就是要跳出复杂的思维陷阱。如果不能摆脱种种思维的束缚，是很难找到简单的方法的。作为企业家，更应该学会简单思维。管理大师德鲁克说：“管理的目的是为了少管理。”一个卓有成效的管理者最重要的能力就是让管理过程化繁为简，在繁杂中去芜存精，找到解决事情的最佳方案。

优秀的企业都懂得摒弃复杂烦琐的东西，依靠最简单、平常的东西来解决问题。例如，IBM公司，就是靠着简单而又明确的原则和信念，把员工凝聚在一起。这些原则和信念构成了IBM特有的企业文化。

IBM的行为准则包括：必须尊重个人；必须尽可能给予顾客最好的服务；必须追求优异的工作表现。这三条老沃森制定的简单原则，一直是IBM的行事方向。

作为一个拥有40万员工，年营业额超过500亿美元，在全球各国都有分公司的“巨无霸”企业，“行为准则”却只有三条，的确不易让人理解。

老托马斯·沃森在1914年创办IBM公司时，只是本着让公司赢利，



同时证明自己的价值的想法，写出了这三条准则，并以此作为公司的基石。他的目的非常简单明了，只是让那些为他工作的人明白，公司要的是什么。

这些简单原则，是任何一个 IBM 员工都必须坚守的基本原则。在 IBM，任何决策和行为都是这些准则的体现。IBM 的企业文化就是一种简单思维指导下的文化。这种文化说明，简单的原则比技术革新、市场销售等的贡献还要大。

IBM 的原则简单，执行则更为简单，IBM 对此只有两个字——去做。

IBM 在会议、内部刊物、备忘录、集会中所规定的事项，或是在私人谈话中，都体现了其简单原则。IBM 公司所有的主管人员都必须身体力行这些原则，避免让这些信念和原则变成空话，如此，则是在提醒全体员工：只有按照简单原则行事，才符合 IBM 的要求，才能共同得到发展。

一个简单的问题，不能人为地把它复杂化；一个复杂的问题，更要将之简单化。简单化的信息传递得更快，简单化的组织运转更灵活，简单化的设计更易被市场接受。简单意味着有无限可能，经典的往往是简单的。任何大企业，其理念和管理手段无论多么先进，都会由上至下逐渐减弱。因此，越是复杂的原则、理念越难以落实到基层，采取简单的、通俗的原则，可以将之贯彻到最基层，从而也就很好地解决了流程和执行问题。国内的很多企业，规章制度动辄就是几十页、几百页，其实这么复杂完善的制度，有几个人愿意去了解呢？又怎么可能被落实呢？所以，管理源于简单，这是 IBM 这样一个“巨无霸”企业的管理经验对管理者很大的启示。

作为企业家，只有不断地运用简单思维，修炼简单思维智慧，才能使领导艺术达到“运用之妙，存乎一心”的境界。大道至简，用最简单



的方法有时可以解决最复杂的问题，关键在于，我们是否具备这样的思维素质。企业家只要不断地领悟简单思维方法，学会把复杂的问题简单化，那么，再大的企业，也可以管理得轻松自如、游刃有余；再难的问题，也能解决得了无痕迹。这样才能探索出一条简单之路。

和谐卷

『奉天时』，
和谐的工作氛围就是生产力



和谐美是美的最高境界。早在古希腊时期，著名的哲学家赫拉克利特就说过“美在和谐”。可见，和谐美是一个极古老而至今依然熠熠生辉的美学命题。企业管理的本质就是通过一种平衡，达到自身的和谐。和谐的气氛代表一种士气，是的，世界不会因谁而改变，需要改变的是我们改造世界的“心”。让员工快乐地工作是一个系统工程，要在公司上下共同营造出一个开心快乐的和谐氛围。如此，我们的企业必将到处充满爱的春风与和谐的阳光。





“冲气以为和”：“快乐大本营”首需管理者自身心情引导

给员工一份好心情，员工会还你一份好业绩。

万物负阴而抱阳，冲气以为和。

——《道德经》第四十二章

阴、阳在中国古代哲学代表着两种相互对立的属性，代表着事物矛盾体内相互对立的两个方面。阴、阳之间相互激荡而形成一种相互和谐的关系，就代表着世间的各种矛盾和对立通过相互作用、相互转化达到和谐共处的关系。老子的这种“和谐”思想，对于我们今天构建“和谐企业”有很大的用处。

“天时不如地利，地利不如人和。”在企业中，“人和”就是指拥有良好的工作氛围。领导者表现出自己的魅力，做一个优秀的领头人，让下属有一种大家庭的归属感，企业工作氛围和谐，可以最大限度地激发员工发挥自己的才智，为组织内部创造一个全新的局面。

将自己的企业建设成一个和睦的“大家庭”，是很多企业家孜孜不倦的追求。在这个大家庭中，领导者与员工之间的“和亲一致”是企业发展的内在动力。需要管理者承认和尊重员工的个人价值，培养员工对企业的认同感、归属感。

“松下电器”的创始人松下幸之助认为，使员工产生归属感，是赢取员工忠诚，增强企业凝聚力和竞争力的根本所在。在管理中，领导者应当注重在精神方面感化员工，使他们感受到企业的关怀、信任和尊重，以及企业努力为他们营造的公平、融洽的工作环境，从而使他们感受到自己的工作单位如同一个大家庭一样，获得家庭式的温暖感和归属感。

阿里巴巴的总裁马云就是一个乐观、笑口常开的人。他说，创业这么多年，自己遇到过太多的倒霉事，但只要有一点好事就会让自己非常开心。任何一个创业者，永远要把自己的笑脸露出来。如果你的脸看起来很痛苦，那么就不可能给别人带来快乐。因为快乐是需要展示出来的。

虽然每天要处理很多事务，但马云非常注意控制压力的范围，绝少向员工传递自己的负面情绪。他一直和同事说，没有笑脸的公司其实是很痛苦的公司。他说自己最喜欢猪八戒的幽默，他是取经团队的润滑剂，西天取经再苦再累，一笑也就过了。这种理念使得阿里巴巴的3000名员工都成了“快乐青年”。他说，判断一个人、一个公司是不是优秀，不要看他是不是哈佛，是不是斯坦福，不要看公司里面有多少名牌大学毕业生，而要看这帮人干活是不是发疯一样干，看他们每天下班是不是笑眯眯地回家。

只有让员工快乐并努力工作的公司才是好公司。马云认为，员工工作的目的不仅包括一份满意的薪水和一个好的工作环境，也包括在企业中能快乐地成长。在他的心目中，始终是员工第一，客户第二。没有员工，就没有阿里巴巴这个网站。只有员工开心了，客户才会开心。而客户们那些鼓励的语言，会让员工发疯似的工作，这也使得阿里巴巴的网站不断地发展。在阿里巴巴，员工可以穿旱冰鞋上班，也可以随时到他办公室。马云说：“总之一定要让员工爽。”

快乐是一天，不快乐也是一天，不快乐地工作就是对自己人生的不负责任。从管理的角度来看，员工是企业的内部客户，企业必须先服务好员工，让他们有良好的情绪，这样才能把这种使命感与情感传递给客户。如果员工一想到工作就觉得开心、快乐、喜悦，愿意并且能够在企业中不断成长，在工作中获得超越工作本身的价值与意义，他们就会将欢乐化为真诚，带给客户。客户在接触到这种情绪与情感时，就会相信



企业的广告、宣言或承诺所言非虚。

阿里巴巴人事部经理表示，要想留住人才，营造宽松的办公环境是一种良方。金钱能够留住人却留不住心，因此阿里巴巴每年至少要把1/5的精力和财力用在改善员工办公环境和员工培养上。

马云提出阿里巴巴要以“蓝蓝的天”、“踏实的大地”、“流动的大海”、“绿色的森林”建设一个舒适的社区。这就要求做到决策透明，每一个决策从法律和道德上是安全的，可以跨区域、跨部门流动。其实这样做的目的，是让每一个员工都觉得阿里巴巴是一个能经常给自己很多创意和快乐的地方。

阿里巴巴的付出，不仅得到了员工的认可，也得到了社会的认同。马云希望，阿里巴巴能够成为青年人创业、成长、发展的最佳平台；培养出“四大天王、八大金刚、四十罗汉、一百零八太保”，每个人都可以独当一面。他希望能给全国乃至全世界的企业培养总裁、副总裁，这样才能将阿里巴巴打造成一个由中国人创造的、全世界最伟大的公司。

一个企业的氛围与企业家的性格和理念是分不开的。马云就是这样一个人，所以他的公司也洋溢着快乐的空气。现代人的压力都很大，但是压力到了一定程度之后很可能就什么都做不了了。太过于压抑的企业环境会让员工在忍无可忍的情况下逃之夭夭，而一个时刻充满了笑脸与快乐的公司则充满了天然的吸引力，吸引人才的加入，吸引员工快乐地工作，从而创造持久的业绩。



“为百谷王”：不可迷恋冰冷的上下级关系

最好的领导如空气，看不见、摸不着，但不可或缺。

江海所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。

——《道德经》第六十六章

江海之所以能够成为百川河流所汇往的地方，是由于它善于处在低下的地方，所以能成为百谷之王。

很长时间以来，人们只强调外在的制度对于人本身的约束作用，因为人们相信，只要在一个健全完善的框框下，大家就能各司其职，卖命工作。当现代管理制度完善后，在以名利为根本驱动力的作用下，弱肉强食显得天经地义。但是它带给人们的是一种深深的内伤，一种对于世事的无奈和曲忍。

在这个时候，忽然想起了老子，想起了《道德经》。思索着是否有一种环境能唤起人们对于自身生活品质的提高，对于追名逐利以外的价值的渴求。

在当代，各种现代化工程技术，商业行为根本不可能一人为之，所以形成了分工合作，也就有了经营规模远大于我们祖先那个时代的商业组织。这是否也是问题的症结之一？

杰克·韦尔奇是一个高手，因为他为一个尖锐的命题——一个公司是否可以大到无法驾驭，给出了合适的解答。但是我们关心的仅仅是如何才能拥有充满和谐、友好的工作氛围。在微软创立的初期，它甚至是一个朋克式的团队，但是追求名利使得它如今俨然成为了庞大的官僚机构，缺乏生机。ID 公司（doom 和雷神的创造者）曾经只是想要制造



出世界上一流的游戏，造就了五六个小伙子永恒的传奇。但是现代金融体系和观念摧毁了这一切。或许一个公司形式的团队最终必然会趋于上市融资、瓜分股权的浊流，那么紧接着就是董事会，一大堆的 CEO、CFO、CIO，落入俗套，不能自拔。

或许我们想要的并不是一个冷冰冰的公司，而只是一个充满爱的团队。制度是冰冷的，行政命令是呆板的，上下级关系是产生距离的。因此，企业管理者在领导员工的时候，不能因为自己处于领导者位置而表现出居高临下、高傲自大，不能依赖制度的框架而使下属觉得管理缺乏感情，不能片面地依靠命令而使下属产生束缚和限制，不能因为上下级关系而使员工产生距离感；否则，团队将会层出不穷地产生问题。

美国纽约有一家动物园，因为人手不够，就从社会上招聘了一批饲养员。其中有一位饲养员特别爱干净，对小动物也特别有爱心，所以他每天都把小动物住的屋子打扫得干干净净。可是事与愿违，那些小动物一点也不领他的情，在干净舒适的环境里，它们都慢慢变得萎靡不振，有的生病，有的厌食，一个个日渐消瘦。

到底是什么原因呢？这位饲养员很苦恼，就去请教有经验的人。别人告诉他：那些动物都有自己的生活习性，有的喜欢闻到那混浊的骚气，有的看到自己的粪便反而感到很安全。只有尊重它们的生活习性，它们才会健康成长。

这个故事对于企业管理相当有寓意。有效的管理必须针对组织内个体的需求，包容个体的差异性，并在此基础上灵活应对、多元管理，从而达到一个“和”的团队氛围。假如像故事中的饲养员那样，无视员工个体的差异，一味求看似完美的统一，那么这样的组织最终一定会因抹



杀了个体的个性而导致解体或僵死。

这一点在福特汽车的兴衰上体现得十分明显。

亨利·福特是美国汽车业的一面旗帜，他改变了美国人民的生活方式，是美国人民的英雄，被誉为“20世纪最伟大的企业家”。但是，福特在管理上的专制和他与员工之间的对立状态，却使得他的企业蒙受损失。福特有一个错误的观念，在他眼里员工无异于商品，对于不服从命令的员工可以随时扔掉，反正只要出钱，随时能够再“买进”新的员工。

这个观念几乎断送福特汽车的事业。从1889年开始，福特曾经两次尝试创办汽车公司，但最终都因为管理出问题而失败。1903年，福特与其他人合作创办了美国福特汽车公司，后来，福特聘请了管理专家詹姆斯·库茨恩斯出任经理。在詹姆斯的卓越管理下，1908年，独霸天下的福特T型车诞生了。随后，T型车极其迅速地占领了汽车市场，而福特汽车公司也一举登上了世界汽车行业第一霸主的宝座。

成功和荣誉使福特变得更加傲慢无礼，他认为自己的所有员工都只是花钱雇来的，所以员工假如不绝对服从自己，就只能让他离开。直到20世纪20年代，在近20年的时间里，福特公司只向市场提供单一色彩、单一型号的T型车。他的销售人员多次提出增加汽车的外观色彩，但福特的回答是：“顾客要什么颜色都可以，只要它是黑色的。”因为不愿适应市场需求去改动自己的汽车设计，福特公司就这样停止了前进的脚步。因为福特的独断专行，员工也都纷纷离职，最后连库茨恩斯也无奈另觅他处。1928年，亨利·福特为他的独断专行付出了巨大的代价，福特公司的市场占有率被通用汽车公司超越。

这个教训是深刻的。在亨利·福特晚年时，福特汽车公司已经面临垮台。他的孙子从祖父的手里接过了掌管公司的任务。为了挽救这个摇摇欲坠的公司，福特二世聘用了一大批杰出的管理人才，在这些人的大



力改革下，福特公司重新焕发了生机。“福特王国”又一次迎来了辉煌顶峰。

但是，好景不长。随着企业的业绩越来越好，福特家族顽固蛮横的弊病又一次发作。福特二世继承了老福特的坏脾气，他开始嫉贤妒能，接连解雇了三位和他意见不合、功勋卓著的总经理。在他的排挤下，为福特的再次崛起立下汗马功劳的布里奇、麦克纳马拉等人纷纷离开公司。这些优秀人才的离去，使福特公司再次开始败落，业绩一落千丈，最后只得把公司的经营权全部交给福特家族以外的人。

其实，最好的领导方式应该是空气式的领导。空气看不见、摸不着，所以不给人没有意义的压力，正如好的领导给员工的压力是生活所必需的压力，是员工自我鞭策自加的压力。但空气无处不在，人们离不了空气，当一个领导是企业离不开时，说明了领导对公司发展的价值。领导的思想、理念，所传递的制度规范也要弥漫在企业的每个角落，能达到这种境界的领导才是真正高明的领导。

“夫佳兵者，不祥之器”：别让员工因你的责备而如坐针毡

责备乃不祥之器，赞扬则要好得多。

夫佳兵者，不祥之器，物或恶之，故有道者不处。

——《道德经》第三十一章

兵器，是不吉祥的器具，人们通常都厌恶它，因此有道的人远离而



不用。这个思想对于今天的管理者来说，有这样的意义：领导者要想获得成功，就必须慎用管理学意义上的“兵事”——责备。

员工在紧张状态下工作，工作效率一定会受到影响。公司管理者不是老虎，所以一定要摒弃掉老虎像，不要让员工在你面前忐忑不安，如坐针毡。企业管理者不应该使员工长期处在很大的压力下工作，而应设法调动其积极性，使其把工作当成一种享受，主动、快乐、创造性地工作。

一家著名的制药工厂召开管理人员会议，会议的主题是“关于人才培训的问题”。会议一开始，总经理就用他那铿锵有力的声音提出意见：“我们公司根本没有发挥人才培训的作用，整个培训体系如同摆设，虽然现在有新进员工的职前训练，但随后的在职进修却成效甚微。员工们只能靠自己的摸索来熟悉工作，因而造成公司员工的素质普遍低下、效率不高，很难与公司的发展需要相适应。”总经理的话让大家觉得很不安。这个会议本来是为了讨论如何改进培训制度的，但是由于总经理一上来就责备大家，所有参会的管理者都明哲保身，集体保持沉默。

最终这个会议没有结果。几天后，公司副总经理重新把公司管理人员召集在一起。他并没有向总经理那样采用责备的口气，而是用一种协商的语气同大家沟通。他说：“这半个月我对公司的员工培训进行了抽样调查，结果发现它真的没有发挥其应有的功效。所以，今天召集大家开会是想讨论一下应该怎样改变目前人才培训的方法。请大家集思广益、畅所欲言吧！”副总经理的话一出口，大家就你一句、我一句地提建议，会议很快形成了改进决议。

由此，我们可以看到，当员工做错了某件事的时候，公司管理者的指责可能是必要的，指责的目的是唤起员工的责任心，让他改正缺点，在他脑子里形成一种警戒，使他们以后不再犯同样或类似的错误。然而，



并不是所有的批评都可以达到这样的目的，因为批评和被批评的过程通常不是在平心静气中进行的，并且当员工遭受到过多批评时情况更加糟糕。英国行为学家 I.W. 波特说过：“当遭受许多批评时，下级往往只记住开头的一些，其余的就不听了，因为他们忙于思索论据来反驳开头的批评。”所以说，公司管理者不应该整天把员工的某个错误挂在嘴上，喋喋不休地反复唠叨。

人有被赞扬、被肯定的心理需要，最佳工作效率来自高涨的工作热情。在员工认识到自己的错误后，公司管理者应该立即结束批评。一般情况下，表扬、激励员工效果可能比批评更好。在对员工提出批评的时候，最佳效果是让员工感到他们确实从批评中学到了什么。要着力去培养员工一种“对大局有利，对公司发展有利”的好思维方式。很难想象，一个对工作兴趣淡薄的人会全力以赴地投入工作，取得良好的工作效果。因而，作为公司管理者，要做的就是像对待朋友一样去对待员工。

一个成功的领导者，往往非常注重对犯错的员工进行开导，他们不会死死地将自己的目光锁定在员工的错误上，而是会慎用批评、质问的语气。就连一向以节俭闻名于世的洛克菲勒都告诉世人，他的成功秘诀不完全只是依靠自己的“吝啬”，更重要的是他从来不会在员工犯错之后，只是盯着他们的错误没完没了地加大指责。爱德华·贝佛是洛克菲勒的一位生意合伙人，由于一时大意，爱德华·贝佛在南美经营一桩生意上出了差错，使公司在一夜之间损失近百万美元。差不多所有的人都认为，贝佛一定会遭到洛克菲勒的痛斥。没想到最后洛克菲勒只是对他说：“恭喜你保全了我们全部投资的 60%，这很不错，我们没有办法做到每次都这么幸运。”

举个小例子：杰克有两个哥哥，兄弟三人和父母相亲相爱，家庭很和睦。有一年秋天，三兄弟驾车去郊外旅游。两个哥哥已经有丰富的驾

驶经验，杰克刚满16岁，几个星期前才把驾照考下来。大哥和二哥商量后决定：繁华的市区由他们两人驾车，到人烟稀少的地方就让杰克练练手。到了郊外，杰克开着车，兴奋得有说有笑，不知不觉地把行车速度提高了很多。在一个十字路口，在红灯亮起来之前他没有如愿闯过路口，反而和一辆从侧面驶过来的大卡车相撞，大哥当场死亡，二哥头部重伤，杰克自己也腿骨骨折。

他们的父母接到这个消息后，马上赶到了医院。杰克很内疚，本以为父母会责怪他，没想到父母只是紧紧地将他和二哥抱在一起，默默地流泪。过了一会儿，父母擦干他们脸上的泪，像是什么也没发生过一样开始谈笑。当时杰克父母的行为真的很出乎所有人的意料——对于两个幸存的儿子，尤其是杰克，父母始终和蔼可亲，像往常一样。

几年过去了，杰克问父母，那时候为什么没有责备他，因为大哥正是死于他闯红灯造成的车祸。父母只是淡淡地说：“你大哥已经离开了，不论我们再说些什么或做什么，都无法使他起死回生，但是你还有漫长的人生。如果我们责备你，就会使你背负起‘大哥死亡因为我’这样沉重的包袱，那么你也会因此而失去快乐、健康和美好的生活。”

多么明智的父母啊！

从这个例子我们可以体悟到，事后的责备并不是重要的，有时候它根本毫无用处，最重要的永远是人的心灵和未来。只有不够聪明的人才毫无止境地指责和抱怨他人。企业管理者应该像杰克父母一样善解人意，关注的是员工的未来工作，而不是抓住过去的错误不放手。只有这样，才能达到无往而不利的绝妙效果。如果随意滥用职权去责备、惩罚员工，不仅会滋长管理者的骄纵情绪，而且会极大地伤害员工的感情，使自己变成一个失去民心的“暴君”式领导者。



“容乃公”：对待员工要一碗水端平

公平是规章的第一要义，领导者切不可有偏心。

容乃公，公乃全，全乃天，天乃道，道乃久，没身不殆。

——《道德经》第十六章

对事物醇厚包容，才能公正平等；公正平等，才能全面周到；全面周到，才能符合自然法则；符合自然法则，才是合乎道；合乎道，才能平安久长，终身没有危难。在这段深入浅出、言简意赅的论述中，老子提出了只有包容才能公正，才能周全，才能终身没有危难这样一个深刻的道理。“公”的本质就是阴阳平衡，就是公平。只有公平，才能“常与善人”，才能“使民不争”。领导待人要持之以公正，只有做到一碗水端平，才能服众。

当员工感到所在企业是一个公平世界时，才能有一种平衡感，才能有一种希望，才能有一种苦干精神，对企业产生高度的信任，并表现出强烈的奉献精神。这种信任和奉献自然有利于提高企业的绩效。否则，员工就会在企业领导“私欲”的支配下，成为工作机器。

唐代的大理寺少卿戴胄办事很公平。一次，唐太宗李世民的大舅子、长孙皇后之兄长孙无忌带刀进入皇宫，在宫门口站岗的监门校尉未发现。按照唐律，长孙无忌和监门校尉都违犯了法律。可是，当朝宰相封德都说，无忌是一时疏忽，不能算犯法；校尉麻痹大意，应该杀头。唐太宗居然点头同意这么办，这时，戴胄挺身而出，明确表示：这样量刑不公平。

他说，无忌带刀入宫，校尉没有发现，两方面都是由于一时疏忽，如果量刑，应一视同仁，怎么能重此轻彼呢？戴胄说得理直气壮，有根

有据，唐太宗只好答应重新商议。再次商议时，封德仍是力主原判，戴胄便据理辩驳，寸步不让。指出：无忌和校尉，论其过误，情况相同，而校尉是由无忌带刀入宫的缘故而致罪的，“于法当轻”。现在，轻罪反而重判，重罪反而轻判，“生死顿殊”，很不合理，坚决要求据法重新判决。唐太宗觉得戴胄说得有理，终于接受了他的意见，把无忌和校尉都免罪了。

这里的几个人物，长孙无忌是“国舅”，又是有卓著功劳的开国元勋；封德是当朝宰相，大权在握，更有皇帝偏袒；监门校尉则不过是在宫门口站岗放哨的小官；戴胄自己也不过是大理寺少卿（相当于今天的最高法院院长）。可是他居然禀公直理，坚持公平断案，这是很不容易的。然而，唯其公平合理，才得到了李世民的首肯，除了戴胄，像包拯、海瑞这些历史上有名的“清官”也都是办过一些公平事的，人们口碑流传，同样说明了公平之可贵。

作为管理者，应该懂得：公平之心不可缺，这不仅是处事的必需，做人的起码道德，更是一个管理者搞好上下级关系、做好工作的一个起码的前提条件。只有处事公正，一视同仁，才能顺应员工意愿，得到大家的认同，与大家同舟共济。

在处理与下级的关系上，领导者要同等对待，不分彼此，没有亲疏，不能因外界或个人情绪的影响，表现出冷热无常。当然，在实际工作中，有些领导并没有厚此薄彼的意思，但又难免愿意接触与自己爱好相似、脾气相近的下属，无形之中冷落了另一些下属。这时领导者要适当地调整情绪，增加与自己性格爱好不同的员工的交往，尤其对那些曾经与自己意见相左的人，更应该加强沟通，增进了解，防止有可能造成的不必要的误会和隔阂。有一些领导将与下属建立亲密无间的感情和迁就错误混淆起来，对于下属的一些不合理的，甚至无理的要求也一味迁就，用



感情代替原则，使纯洁的情感庸俗化。实际上，这是把下属引入了一个误区，对工作对下属都不利。

领导者在表扬下属时也应当遵循公平公正的原则。公司中每个人机会应当是相等的。干得出色的下属，当然值得表扬，该评功论赏的也要给予奖赏。但平时应该和其他员工一视同仁，因为奖赏是对出色工作的回报，他已经得到了回报，其他方面仍然和大家一样。因为工作中强调的就是公平。假若给予某人以特权，甚至对他做错事进行包庇，如何让别人模仿他，向他学习？

因此，在管理中，领导者一定要给员工一种公平合理的印象，这样才能激发下属努力工作，同时也使做出成绩的人戒骄戒躁，不断上进。同样，对于犯了错误的员工也应该撇开私心，进行惩罚。每个人在规章面前都是平等的，无论什么原因，首先要以一个相同的标准去衡量考核。

“知和曰常”：团队精神本身就是一种和谐

和谐才能合作，它是团队的润滑剂。

知和曰常，知常曰明。

——《道德经》第五十五章

“知和曰常”意味着阴阳对立的和谐统一即是万物运化之中的永恒法则。从这种和谐的辩证思维中管理者可以认识到，企业的长远利益能够从和谐的团队精神中得以实现。融洽的人际关系，舒适的生存环境，处理问题的高效和最佳的精神状态等，都源于内在世界的高度和谐。是



内在世界的高度和谐直接或间接映射到外在世界，才使这些状态有可能发生。也正是内在与外在世界的高度和谐，才使这些可能成为现实。内外世界的高度和谐，是产生一切力量、健康和成就的充分条件，也是必要条件。

当沃尔沃、丰田、通用电气等公司把团队引入生产过程时，轰动一时，成为新闻热点，因为当时没有几家公司这样做。而如今，不采用团队方式的企业可能才会成为新闻热点了。微软公司在美国以特殊的团队精神著称，像 Windows 2000 这样的产品的研发，有超过 5 000 名开发工程师和测试人员参与，写出了 5 000 万行代码。没有高度统一的团队精神，没有全部参与者的默契与分工合作，这一工程是根本不可能完成的。

不仅如此，团队管理已经扩充到企业之外的组织，如克林顿的内阁团队。1992 年就任美国总统的比尔·克林顿，上任后采取的第一项措施是对他的主要行政人员进行团队精神的训练。在克林顿政府第一次内阁会议上，克林顿请两位专家帮助新的内阁成员和谐相处，以提高工作效率。这两位专家要求内阁成员们带上自己的简历，并谈谈他们生活中令人振奋的经历。在星期六晚上的讨论会上，两位专家又请他们谈在简历中没有提到的重大个人事件。这种团队精神训练的目的在于，让团队成员明白自己应如何运用自己的个性特征为群体作出贡献。因为这些内阁成员以后只有密切合作才能解决他们面临的大量问题，所以克林顿及其内阁成员们认为，他们需要更多地互相学习，从仅仅是一群人变成一个合作互助的团队。这种团队精神训练在 4 个月后又进行了一次。再往后，就是每 6 个月开一次例会。

对美国政府来说，请专家帮助政府官员提高群体合作和会议效率的做法并不新鲜，多年以来，美国政府和军队一直这么做。但在政府最高



层人员中实行这种做法，则是相当罕见的。

在克林顿连任期间，美国经济保持了连续 108 个月的持续增长。在他眼里，这些来源于团队的力量。事实上，美国总统的诞生历程无疑不是团队作战的结果，都是在团队精神的支持下取得的。奥巴马也是一样，他一上台，就邀希拉里入盟。

虽然社会越来越讲究个性化，但这并不意味着协作已经过时。准确地说，应该是协作精神时代到来了。由于追求个性化，人类更需要协作。想要实现自我，就必须融入集体，而集体价值的实现又必须依靠个体间的协作。现在，和谐的团队精神已成为企业管理的一种时尚。

深受团队精神感染的管理者都会有这样的共识：

第一，它能推动团队有效运作和发展。团队精神对团队成员的集体意识具有一种强化作用，能够形成一种强大的内在凝聚力。团队成员之间具有强烈的认同感，成员对团队具有强烈的归属感；每个团队成员对团队目标、团队领导和团队决策都持有肯定和支持的态度；团队成员认可和接受团队的共同价值观，并在实践中维护和发展团队的价值观。

第二，在团队精神的作用下，团队成员产生了互相关心、互相帮助的交互行为，显示出关心团队的主人翁意识，并努力自觉地去维护团队的荣誉，自觉地以团队的整体利益为重点来约束自己的行为，从而使团队精神成为团队生存以及团队成员自由而全面发展的内在动力。

华为公司在创业之初就响亮地发出“越是高科技，越要集体奋斗”的口号。这体现了华为人团队奋斗的实践。团队精神的核心是合作、团结、协调、参与和敬业，因此华为人强调尊重个性、发挥创造力的同时，提出了“在集体奋斗中发挥个人才智”的口号。集体意识和团队奋斗是华为发展的内在推动力。

第三，有利于提高组织整体效能。团队精神有助于组织凝聚力的培



养，有助于提高组织整体效能。众所周知，就工作效率而言， $2+2$ 可以大于 4，也可以小于 4。如果我们要想有超乎寻常的生产率，就必须采用一种使大家协同工作的组织形式。正是这种信念支持人们从事团队的建设工作。

我国著名排球教练袁伟民认为，球队和企业一样：“关于团队精神，有的人说是 $1+1 > 2$ ，我是搞排球的，所以我常主张 $6 > 6$ 。”他认为，排球场上看着是 6 个人对 6 个人，其实到底是几对几还不好说，很可能是不等式。团队搞得好，6 个人加起来可能等于 6；搞不好，加起来可能只有 5，甚至只等于 4 或 3。但要拿冠军，6 个人就不能只等于 6，而必须要做到 $6 > 6$ 。比赛除了比技术外，还要比团结，比内部凝聚力。而增强内部的凝聚力，光靠克服不团结因素是不够的，还要主动采取措施以培养这种凝聚力。通过发挥团队精神、加强团队建设能够进一步节省内耗。这可从企业管理的效能公式中得到论证。

因此，领导者应努力创建自由、真诚和平等的团队精神，让员工在对自身工作满意的基础上，与同事、上司之间关系相处融洽，互相认可，有集体认同感，充分发挥团队合作精神，共同达成工作目标，在工作中共同实现人生价值。在这种氛围里，每个员工在得到他人承认的同时，都能积极地贡献自己的力量，并且全身心地朝着组织的方向努力，在工作中能够随时灵活方便地调整工作方式，使之具有更高的效率。

放权卷

『太上，不知有之』，授权就像放风筝



诸葛亮可谓是一代英杰，赤壁之战广为世人传颂，莫不显示其超人智慧和勇气。然而，他却日理万机，事事躬亲，乃至“自校簿书”，终因操劳过度而早逝，留给后人诸多感慨。现代社会，领导工作千头万绪，极为繁杂，如果管理者事无巨细，事必躬亲，即使有三头六臂，也会应接不暇，难免事与愿违。所以，领导者要适当地授权，做到“无为而无不”，这样才能实现卓越的领导和管理。





“无之以为用”：事“不”躬亲不是能不能，而是愿不愿

事必躬亲是过时的领导方式，管理者要换一种眼光。

三十辐，共一毂，当其无，有车之用。埴埴以为器，当其无，有器之用。凿户牖以为室，当其无，有室之用。故有之以为利，无之以为用。

——《道德经》第十一章

三十根辐条会集到一根毂中的孔洞当中，有了车毂中空的地方，才有车的作用。糅和陶土做成器皿，有了器具中空的地方，才有器皿的作用。开凿门窗建造房屋，有了门窗四壁内的空虚部分，才有房屋的作用。所以，“有”给人便利，“无”发挥了它的作用。

“我每个星期上班3天、每天工作2小时，有空就和朋友喝咖啡、聊聊天……”这是韦乃宏近年来的真实生活，但韦乃宏并非一般人口中的SOHO族（自由职业者）。他是旗下拥有8家连锁门市、年营收近12亿元的四季精品百货创办人兼总经理，在台湾中部日用百货业颇有名气。

身为中小企业主的韦乃宏，工作时间却比SOHO族还有弹性、自由，不知羡慕多少企业主。韦乃宏却笑着说，企业主不用羡慕他的生活，只要企业主舍得放手，严守“老板不要亲自站上火线”这句话，其实老板也可以当得很轻松。

在一个企业中，领导者就要甘于充当“无”的一面，因为只有“无”的一面做好了，充分发挥了“无”的作用，才能够让员工“有”的价值发挥出来。因此，真正懂得道的企业管理者，他们都能够认识到：自己



不一定有多大的能力，关键在于调动集体的力量来为自己服务，让整个企业良好地运转起来。

所谓授权，就是领导者将所属权力的一部分和与其相应的责任授予下属。依循道来看，合理的授权可以提高企业服务水平，增强市场竞争力，并且能不断创新和增强企业的灵活性，增强组织决策的效率和水平。同时，也能使员工获得相应的信任与激励，充分发挥积极性与创造性，为企业作出更大的贡献，更能使企业管理层缓解压力，获得更多的时间去考虑企业的战略、市场的调整等重大问题。

领导者如何对待权力，反映了他的管理理念是进步还是落后。领导者的精力是有限的，不可能也没有必要凡事都亲力亲为。多想、多看，少说、少干，这是高明管理者的必须掌握的原则。千万不要大事小事都要“事必躬亲”。你只有站在一旁观看，才能真正“旁观者清”而避免“当局者迷”，才能更公正、更有效地判断是非曲直，才能真正看清哪些事情是企业应该坚持的，哪些事情是需要改进的。相反，如果一个领导不懂得授权，事事都由自己来决策和执行，那么，事必躬亲的结果通常是一事无成。我们现在很多的领导之所以陷入“越忙碌越盲目”的怪圈之中，就是因为他们事必躬亲、不敢放权。因此说一个领导不会放权就做不好领导，失去了做领导的最大资本，这绝非危言耸听。

海尔集团总裁张瑞敏的做法很值得我们借鉴。张瑞敏喜欢授权管理，习惯于只出思路，具体细化则由下面的人去做。海尔各部均独立运作，集团只管各部一把手。集团先任命一把手，由一把手提名组建领导班子后，集团再任命副职和部委委员。一切配备完毕后，只有资金调配、质量论证、项目投资、技术改造这些大事由集团统一规划，其余均由各部自管。

对于授权管理，各部部长已经非常习惯。由于集团已经有了管理“模



块”，方方面面的管理规程很完备、详细，所以只要认真领会，再联系自己的实际适度发挥，各事业部都容易掌握。张瑞敏对他下面的几个大公司的年轻老总很放心，一年几亿甚至十几亿的资金就在他们手上过。

海尔的放权是彻底放权，从管理者到员工都有自己的权力和责任，也就极大地调动了员工和干部的积极性，也给领导者减轻了负担，这种“管人于无形”的效果是通过放权达到的。看上去领导者管的人和事少了，却收到了更好的效果，达到“不管而管”的目的。

第二次世界大战时，英军统帅蒙哥马利就提出过：身为高级指挥官的人，切不可身必躬亲于细节问题的制定。他自己的作风是在静悄悄的气氛中“踱方步”，在重大问题的深思熟虑方面消磨很长时间。蒙哥马利认为，在激战进行中的指挥官，一定要随时冷静思考怎样才能击败敌人。对于真正有关战局的要务视而不见，对于影响战局不大的末节琐事反倒事必躬亲，这种本末倒置的作法，必将使下属们无所适从，进退维艰。当然，这样的领导也不会赢得下属的拥戴。

一个领导者即使有三头六臂，也不可能事必躬亲，独揽一切。一个高明的领导者，其高明之处就在于明确了下级必须承担的各项责任之后，授予其相应的权力，从而使每一个层次的人员都能司其职，尽其责。领导者除了做出必要的示范外，一般对下属无须太多干预，不宜事无大小一律过问。这样做的领导者，才能激发下属的工作热情，赢得下属的信任和支持。管理者事必躬亲，不仅会让自己身心疲惫，还会打击到员工的积极性。管理者应该学会放权，激发员工的潜能。这样不但能减轻自身的负担，更增强了员工的参与度，有利于企业的长足发展。真正优秀



的管理者，管理得越少越好。

“无绳约”：自我约束力是最好的管理制度

自我约束比他人约束更为有效。

善结，无绳约而不可解。

——《道德经》第二十七章

善于打结的人，用不着绳索也没有人解得开。老子此处是用打结比喻对下属的管理。意思是说，用“道”约束人，不用严格的管理制度和严厉的制裁手段，也没有人会违背。

《封神演义》中记录了一个“画地为牢”的传说故事：周文王以仁道治天下，百姓都知耻守责。只需在地上画一个圈，让犯法的人在圈子里坐牢，虽然没有墙壁和守卫，也无人逃跑；即使逃跑，周文王善于占卜，也很快就能把罪犯抓回来。这种让百姓自尊自爱、自觉守法的管理方法，正是老子弘扬的“道”。

真正的管理，要依赖被管理者的自动自发，如果需要频繁动用严厉的制裁手段，往往是失败的开始。秦始皇制定了严刑苛法，天下却乱套了。汉高祖、唐太宗法律简明，却天下太平，百姓安乐。据史料记载，唐朝贞观年间，全国犯重罪被处死的，最少的一年只有9个人，可见犯罪率多么低。所以说，老子认为用道约束人，胜于制裁手段，确实是很有道



理的。

在企业中，管理者和员工就像一对天生的“仇敌”，他们似乎处在矛盾的对立两面，永远无法调和。在工作中，大多数人都抱怨过老板忽视自己的意见，用指挥、命令的方式来行使领导的权力，甚至经常无情地批评与训斥下属。同样，老板对员工也经常感到不满意，他们认为员工不服从管理、不遵守制度、生产技能不够、懒惰、效率低下等。对于这种冤家似的矛盾，美国学者肯尼思·克洛克与琼·戈德史密斯曾在合著的《管理的终结》中分析指出，管理的终结不应是强迫式的管理，即利用权力和地位去控制他人愿望，而应是“自我管理”。

大名鼎鼎的西门子公司有个口号叫做“自己培养自己”。它是西门子公司发展自己文化或价值体系的最成功的办法，反映出了公司在员工管理上的深刻见解。和世界上所有的顶级公司一样，西门子公司把人员的全面职业培训和继续教育列入了公司战略发展规划，并认真地加以实施。只要专心工作，人人都有晋升的机会。但他们所做的并不止于此，他们把相当的注意力放在激发员工的学习愿望、引导员工不断进行自我激励、营造环境让员工承担责任、在创造性的工作中体会到成就感等方面，以便使员工和公司共同成长。对西门子来说，先支持优秀的人才，再支持“准成功”的创意更有价值。面对世界性的竞争，要求拥有成功的经营人才。这种理念的前提就是，经过挑选的员工绝大部分都是优秀的，他们必须干练、灵活和全身心投入工作，必须有良好的学历，积极发展自我的潜力。而且，公司也正是因为有了这些优秀的员工而获得业绩和其他利益的增长。

云南某化工公司是我国的一家知名企业，它有着 30 多年历史。该公司之所以有卓越的成绩，是因为从 2003 年起，公司就开始推行自我



管理的“诚信自律”班组活动，强调给予员工足够的信任和尊重，让班组和员工自愿提出申请，在安全生产、劳动纪律、行为规范、现场管理、生产技能提高等方面进行自我管理。员工自己制定各项行为准则和规章制度，并签署承诺书，自己说到的就要做到，同时自觉改正错误行为，不断提高管理水平。

该公司董事长如是说：“推行诚信自律班组，有助于增强管理者与员工的相互尊重和信任，进一步改善公司员工的工作氛围，降低管理成本，从而提高工作的效益。”

这两个案例有效地说明了“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格”这个道理。对于管理者而言，员工的自我约束力是最好的管理制度，是企业事半功倍的法宝。当然了，员工自我管理虽然是一种切实可行的积极的目标，但是真正做到非常不容易，不仅需要领导者和管理者具备帮助、引导、培训的种种技巧，还需要极大的热情、耐心，以及正确的信仰。

最有效并持续不断的控制是触发个人内在的自我控制，而不是强制。许多企业在推行人本管理的过程中花费了大量的时间和精力，效果却不甚理想。为什么呢？就是没有紧紧抓住最为关键的那个部分——帮助和引导员工实现自我管理。因为现代企业的员工有更强的自我意识，工作对他们来说不仅意味着“生存”，更重要的是，他们要在工作中实现自己的价值。一个公司管理者假如没有认识到这一点，那就无法赢得他的下属员工，他的公司同样无法获得成功。





“其贵言”：放位并放权，不要干预下属的工作

信任下属，就要给他们权力。

悠兮，其贵言。

——《道德经》第十七章

最好的统治者是多么悠闲，他很少发号施令。在企业中，管理者在授权后也应退居幕后，尽量减少干扰。这样才能充分发挥出员工的能力，以此拓展业务。

一位在某超市做了20年的总经理，在总结自己如何以高效率管理上千员工时说：“什么是管理？管理就是借助别人的手去完成任务。管理者要想提高工作效率，就必须学会将日常的事务交给下属去完成。如果一个领导者总是对下属的能力持怀疑态度，迟迟不肯把任务交给他们，那么他就永远也无法证明自己的工作能力。”

在现实中，我们经常看到许多忙忙碌碌的领导，就和热锅上的蚂蚁一样，每天忙得团团转，可是却不见成效。其实，他们已经陷入了一种不可自拔的旋涡：干得越多，就越是有更多的工作需要自己亲手去做；忙得越厉害，就感觉越来越忙。因为他们总是担心自己的下属做不好工作，总是担心失去对下属的控制，总是认为只有自己才知道如何干，所以不得不一次又一次地亲自去做。相反，如果能给予下属足够的信任，把任务交给下属去完成，并且为下属提供自由的空间，就可以使自己摆脱那些繁琐的日常事务。



《吕氏春秋》记载，孔子弟子子齐奉鲁国君主之命要到亶父去做地方官。但是，子齐担心鲁君听信小人谗言，从上面干预，使自己难以放开手脚工作，充分行使职权，发挥才干。于是，在临行前，主动要求鲁君派两个身边近臣随他一起去亶父上任。

到任后，子齐命令那两个近臣写报告，他自己却在旁边不时去摇动二人的胳膊肘，捣他们的乱，使得整个字体写得不工整。于是，子齐就对他们发火，二人又恼又怕，请求回去。

二人回去后，向鲁君报怨无法为子齐做事。鲁君问为什么，二人说：“他叫我们写字，又不停摇晃我们的胳膊。字写坏了，他却怪罪我们，大发雷霆。我们没法再干下去了，只好回来。”

鲁君听后长叹道：“这是子齐劝诫我不要扰乱他的正常工作，使他无法施展聪明才干呀。”于是，鲁君就派他最信任的人到亶父对子齐传达他的旨意：“从今以后，凡是有利于亶父的事，你就自决自为吧。五年以后，再向我报告要点。”

子齐郑重受命，从此得以正常行使职权，发挥才干，亶父得到了良好的治理。

这就是著名的“掣肘”的典故。后来孔子听说此事，赞许道：“此鲁君之贤也。”

古今道理一样。领导者在用人时，要做到既然给了下属职务，就应该同时给予与其职务相称的权力，放手让下属去干，不能大搞“扶上马，不撒缰”，处处干预，只给职位不给权力。

北欧航空公司董事长卡尔松大刀阔斧地改革北欧航空系统的陈规陋习，就是靠充分放权，给部下充分的信任和活动自由。开始时，他的目标是要把北欧航空公司变成欧洲最准时的航空公司，但他想不出该怎么



下手。卡尔松到处寻找，看到底由哪些人来负责处理此事，最后他终于找到了合适的人选。于是他去拜访：“我们怎样才能成为欧洲最准时的航空公司？你能不能替我找到答案？过几个星期来见我，看看我们能不能达到这个目标。”几个星期后，他们按约见面，卡尔松问他：“怎么样？可不可以做到？”他回答：“可以，不过大概要花六个月时间，还可能花掉你 150 万美元。”卡尔松插嘴说：“太好了，说下去。”因为他本来估计要花这个数目 5 倍多的代价。那人继续说：“等一下，我带了人来，准备向你汇报，我们可以告诉你到底我们想怎么干。”卡尔松说：“没关系，不必汇报了，你们放手去做好了。”大约 4 个半月后，那人请卡尔松去，并给他看几个月来的成绩报告，已使北欧公司成为欧洲第一，更重要的是还省下了 150 万美元经费中的 50 万美元，总共只花了 100 万美元。

卡尔松事后说：“如果我只是对他说：‘好，现在交给你一件任务，我要你使我们公司成为欧洲最准时的航空公司，现在我给你 200 万美元，你要这么这么做。’结果怎样，你们一定也可以预想到。他一定会在 6 个月以后回来对我说：‘我们已经照你所说的做了，而且也有了一定进展，不过离目标还有一段距离，也许还需花 90 天左右才能做好，而且还要 100 万美元经费。’可是这一次这种拖拖拉拉的事却不曾发生。他要这个数目，我就照他要的给，他顺顺利利地就把工作做好了。”

无论是鲁君，还是北欧航空公司的卡尔松，他们的言行都印证了这样一个道理：领导者用人只给职不给权，事无巨细都由自己定调、拍板，实际上是对下属的不尊重、不信任。这样，不仅使下属失去独立负责的责任心，还会严重挫伤他们的积极性，难以使其尽职尽责。所以，放手让你的下属去施展才华，只有当他确实违背你的工作主旨之时，你再出手干预，将他引上正轨。只有这样，才能充分调动起下属的积极性，提



升他们的工作业绩，而你最终也将赢得下属的真心拥护。

聪明的领导，总是给下属提供自由的工作环境和广阔的施展空间。聪明的领导，在把任务交给下属以后，就不再去干涉他们。虽然他们也在恰当的时候与下属一起商讨最佳的解决问题的方案、最优的做好工作的方法，但是他们让下属自己去决定该如何处理交给他们的事情。

“功成而弗居”：让下属成为英雄是你的荣耀

让下属成为英雄，你就是英雄中的英雄。

生而弗有，为而弗恃，功成而弗居。

——《道德经》第二章

生养万物而不占有，培育万物而不倚仗，功业成就而不居功。这就要求管理者借力而行，放手让员工自己去干，为下属搭建“舞台”，给员工以充分实现个人价值的发展空间。

现代企业作为社会经济生活中最具活力的领域和组织形式，往往被员工视为展示自我、实现自身价值的最佳平台。企业管理者要在人事安排上多费心思，力求做到尽善尽美；要充分考虑员工个人的兴趣和追求，帮助他们实现职业梦想。管理者必须营造出某种合适的氛围，让所有员工了解到，他们可以从同事身上学到很多东西，与强者在一起只会让自己更强，以此来帮助他们充满激情地投入工作——而不是停在那里，对他们的际遇自怨自艾。

著名科学家爱因斯坦说过：“通常，与应有的成就相比，我们只能



算是‘半醒者’，大家往往只用了自己原有智慧的一小部分。”因此，对于领导者来说，最好的管理之道就是鼓励和激励下属，让他们了解自己所拥有的宝藏，善加利用，发挥它最大的神奇功效。其实，从某种意义上来说，下属的成功就是领导者的成功，帮助下属成功也是领导者赢得下属追随的最好办法。

李启明是北京一家著名房地产公司的总经理，也是一位精于授权的领导者。他很少介入具体的管理工作，公司的经营管理、具体业务方面的事情他出面的时候很少，甚至厂商都不认识他，李启明也很少和厂商打交道。他倾向于把人员组织起来，把责、权、利充分地授权下去，考核结果。只有发现结果不大对劲的时候，他才去看一看，这人有没有选对。李启明很不喜欢介入具体事情的过程里面去。

李启明有七个知根知底、合作多年、十分能干的副总，所以，他就可以“啥具体事也不用管”。“我不可能帮他们做他们分管业务的事，我的思路可能和他们不一样。我做浅了，他们不满意；我做深了，又可能会对他们的风格产生影响，这样更麻烦。”

李启明经常出差，去各专卖店转转。“不是具体指导他们做什么，就是和经理们聊聊，也不解决什么问题。别人一提什么问题，我就说，好吧，你这事跟副总经理说说。我要做的主要是人际方面的沟通，以及看看不同城市市场的变化情况。”真正需要李启明做的事，通常是晚上和人吃饭、谈合作、沟通联络，等等。白天，李启明没有具体明确的事要做，就可以自由安排自己想做的事。

李启明总能如此地潇洒清闲？“有些事情急的时候也很急，但这个急不是企业具体事务的急。我所做的都是单件事情，而且是由我来出面相对比较好的；他们出面比较好时，我肯定不管。出了问题，肯定是他们的事，我一管，他们的责任心反而下降了。”



当然，没有副总们的精明能干，不会有李启明这般超脱，也不能如此超脱。但企业发展到一定规模的时候，确实需要领导者从具体繁琐的事务性劳动中解脱出来，去考虑更为宏观的事情。

只有当事情没法分派给别人做的时候，李启明才亲自去做。李启明十分推崇一句话：“能不能随时离开这个部门，是你是否已经管理好这个部门的唯一标准；能不能随时离开这个公司，是你是否已经管好这个公司的唯一标准。”

李启明对自己的长短认识得非常清楚，他是比较少见的承认自己有能力缺陷的企业家。他认为自己并不是一个最好的领导者，所以愿意寻找能力互补的人建立职业管理团队。虽然业内提起公司对李启明这个名字知之甚少，对其下属的名字更熟一些，但这正是李启明要求的效果，他善于找到每项业务的最佳管理者并使该项业务达到极致。

李启明善于授权的事例告诉我们，他的成功诀窍就是“让别人成为英雄”。如果要用一句话去形容何谓增强别人力量的哲学，这句话最恰当不过了。

领导者必须有这样一种胸怀，为别人的成就打上聚光灯，而不是为自己的成就打灯。他们应让别人成为组织里人人皆知的英雄。正如一位成功企业家所说的：“如果最高领导者从来都不让他的员工分享权力，分享成功荣誉，而是把功劳全往自己身上堆，那谁还会跟着他干呢？除非是傻瓜。”



“我自然”：信任员工，才能授权成功

业绩的前提是授权，授权的前提是信任。

功成事遂，百姓皆谓“我自然”。

——《道德经》第十七章

老子说，大功告成，诸事办妥，老百姓都认为我本来就是这样自自然然的。也就是说，完成功业的过程没有受他人强制的感觉，是人们的本性使然。人有趋利避害的本性；有被习惯左右行为的本性；有依靠共通的文化习俗求生存的本性；有创新，适时改变自己的习惯和习俗以适应外界环境的本性。顺着这些本性去完成功业，人们会觉得原本就如此，很顺当，不会有牵强和被强迫的感觉和不满，完成功业也就自然而然。

聪明的管理者最擅长充分授权——既然将权力下放给了员工，就要对员工充分信任，让员工在其职权范围之内，拥有足够的自主权，这样才能充分发挥其主观能动性。实现授权的一个重要平衡点就是相互信任。这里所指的信任，就是中国传统中的“用人不疑，疑人不用”之道。

不可否认，有效的授权必须是以领导者与员工之间相互信任为基础的，你一旦决定把某项职权授给某个员工，就应该充分信任他，不得处处干预其决定；而员工在接受职权之后，也必须尽可能做好分内工作，不必再事事向上级请示。相反，若是你不信任被授权者，在工作中不断地去询问其进度、方法、措施，如果下属没有给出满意的答案，就在未通知下属时，独自去将事情处理完毕，你的授权还有什么意义呢？还不如你自己做了。而且，你这样做，必然会造成自己与下属间的隔阂和矛盾，久而久之，就会在部门内养成一种不良风气，以后不管遇到什么任务，都不会有下属主动参与了。这种企业领导会累死自己，部门绩效也



不一定会提高。

当一位领导懂得充分信任自己的下属时，下属们做起工作来就能最大限度地发挥自己的潜力。权力的下放可以使员工相信，他们正处在企业的中心而不是外围，他们会觉得自己在为企业的成功作出贡献，积极性会达到空前的高涨。得到授权的员工知道，他们所做的一切都是有意义、有价值的。这样会激发员工的潜能，使他们表现出决断力，勇于承担责任并在一种积极向上的氛围中工作。在这样愉悦、上进的氛围中，员工不需要通过层层审批就可以采取行动，参与的主动性就增强了，企业的目标也会更快得以实现。

我国许多著名的企业家都是主张授权要坚持信任原则的。例如，香港光大实业公司，总经理下设许多“项目经理”，让这些人放手去干，在职权范围内自主处理问题。有一次，中国远洋公司为加收一笔3万美元的运输费，打电话找到北京光大公司的一位“项目经理”，这位年轻经理当即拍板同意，远洋公司的人听了大吃一惊，一再问是不是要请示一下你们的总经理。得到的回答是：“在我职权范围内的生意，我说了算！”结果，这件事很快办成了。假如这个公司在授权中不坚持信任原则，被授权者不敢这么干，恐怕这件事就很难办成了。或者即使办了，效率也不会这么高。

其实，不管从事什么行业，想要成功，管理者都必须创造出一种使员工能有效工作的环境。作为一名管理者，要正确地利用员工的力量，充分地相信自己的员工，给予他们充分的创造性条件，让员工感觉到领导对他的信任。士为知己者死，一个员工一旦被委以重任，必定会产生责任感，为了让领导相信自己的才干和能力去努力达到目标。



比尔·盖茨非常愿意给予员工充分的空间，发挥他们的最大作用和潜能。他说：“我采取的领导方式就是：放任，不用任何规章去束缚员工，让他们在无拘无束的信任氛围中，发挥每个人的创意和潜能。”他喜欢把复杂的事情简单化，因为他相信自己的员工都很聪明。他很信任员工，让员工自行做决策。如果有员工不守法，他会单独针对这个员工处理。

盖茨的做法与微软特殊的历史、文化有关。早期的微软主要由软件开发人员组成，强调独立性和思想性。因此，微软的特点是“赋予每个人最大的发展机会”。微软在人才引进时标准很高，因此微软员工素质都非常高，员工在自主状态下彼此激发，使得整个团体的表现都极其出色。微软的员工有权对他们进行的工作做任何决定，因此他们的决策和行动非常迅速，工作非常有效率。信任员工，让员工放手去做，这也是微软始终保持成功的原因之一。

由此可见，信任你的员工，企业的业绩才会蒸蒸日上！这也是管理者的一种高情商智慧，即敢于信任你的部属，真正做到“疑人不用，用人不疑”。如果你想要你的下属能拼尽全力地去完成你交待的任务，那么就请把你的猜疑之心收起来吧！

水德卷

『上善若水』，
将『水』的智慧融入管理



水，无色无味，无影无形，无语无声，无欲无争。水本为万物之源，滋润万物，但从不与万物争高下。有一种无私奉献、不求回报的胸怀；用最低的姿态穿行在自然与万物之间，不择高处，跌宕有其勇；不眷恋净地，涤除尘垢印证境界；用平常之心，于低处娴静随性，于险处独添一种风景，于污浊处自留一脉清白；争则不争，水遇物而分流，不与物争，却能会聚江海，有容乃大；水的流动，可以冲刷污浊和迂腐，掠去辛酸、纷乱、嘈杂……最高境界的管理应该合于水之德。





“居善地”：“处下”才能获得“心”的认可

水居善地，能成其广；人处下位，能成其大。

居善地。

——《道德经》第八章

水，由地而生，从天而降；水，无处不在，缓缓的小溪、奔腾的江河及浩瀚的大海都是水的世界；水，表面上看来朴实无华，其实内在深邃无比。真正的智者，总是像水一样生活，像水一样真诚，像水一样默默地流过高山、草地、荒原、田野……水能够“居善地”，它所停留的地方，都是众人所厌恶的低洼之地。圣人学习水，他建立的住宅往往是在不显山露水的地方。

领导者也要“居善地”，即处于不争之地。领导者贞洁自守，守德为本，与德为邻，时时、处处、事事都要像水一样，处于不争、无争的状态，避高趋下，顺其自然，不逆不违，保持心身的中和之境。这样，自然也就没有忧患之事了。

“是以欲上民，必以言下之，欲先民，必以身后之。”若想当上等人，说话就必须客气；若想做先进者，事事都不能争先；凡是有利的事情，都必须让给别人，才能够为自己带来真正的利益。“善用人者，为下。是为不争之德，是谓用人之力，是谓配天古之极。”韩非子的法制思想无疑是“为上”的位置，最终导致了秦朝的灭亡以及自己的被害。所以，我们的领导人要善于为之下，以“处下”来赢得员工的认可与支持。“处下”还可以激发员工的创造力和潜力，使员工真正为公司效力，从而带动企业进入一种正常的“双赢”的循环。领导必须服从于整个团队的需要，万万不可将个人的利益与爱好凌驾于集体利益之上。领导的价值在



于服务，也只有当领导真正为了团队而牺牲自己利益之后，他的权威才能真正树立起来。

“不欲碌碌如玉，珞珞如石。”老子的这句话告诉我们：作为管理者，本来处于领导地位就容易引人注目，如果不再加注意，张扬自己的权威，就必然与下属之间形成越来越深的等级鸿沟。这样的结果就是凝聚力的丧失，就是领导与下属之间的相互疏远，甚至对立。同时，当这种等级鸿沟在企业中存在的时间过长，又会使下属心理失衡，产生心理障碍，既无益于下属的身心健康，又会影响其工作质量。

那么，如何解决这个问题呢？老子告诉我们最好的答案就是“不欲碌碌如玉”而“珞珞如石”。所谓“不欲碌碌如玉，珞珞如石”，就是说企业的领导不要像美玉那样璀璨明亮受人注目，而是要像石头一样暗淡无色，普普通通，毫不特殊。

在美国西北地区有一家公司，每逢仲夏，都要举行名为“感谢周”的庆祝活动，专门为庆祝公司在激烈的竞争中得以生存下来的成就。在“感谢周”中，最热闹、最富有吸引力的是一个有趣的游戏：员工们在一台老式“泡水”游戏机边玩掷球击目标游戏，这种游戏是一旦有人掷球击中目标，就有一位漂亮的女郎被抛入水中。而在“感谢周”期间，一旦员工掷球击中目标，扔进水里的不是女郎，而是其公司的部门经理。这些经理，轮流坐在“泡水”游戏机里，等待着被员工们往水中抛。

这一游戏，似乎很失经理的“尊严”。然而，正是这种管理人员的“卑下”，换来了员工的心理平衡，上下级之间的鸿沟消失了，在一片欢乐声中，人心得以凝聚。文化风俗不同，我们当然不一定都要通过这种“感谢周”的方式，来获取员工的心理平衡，但一定要做到“珞珞如石”。

“江海所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王，是以欲上民，



必以言下之，欲先民，必以身后之。”大海之所以能够纳百川，成为百谷之王，是因为它处于最低的位置。所以，要想成为“谷王”，首先应学会“处下”。只有这样，才能获得员工真正的认可与支持。试想，一个终日居高临下、颐指气使、毫不尊重部下的领导，怎么会赢得部下对他的信服与支持呢？古今中外无数的例子都可以证明其正确性。刘备屈尊三顾茅庐，才终成“三足鼎立”之局面；居里夫人从不居功自傲，始终刻苦钻研，才有了获取第二次诺贝尔奖的机会……对于一个企业而言，“处下”对正确地处理企业内外部关系，都有很现实的意义。

“善用人者为之下。”领导人善于处下，才能赢得员工的认可与支持。一般来说，企业的组织结构呈金字塔形，塔的上端是成功者，是政策的制定者，他们享有权力；塔的下端是普通的被管理者，他们是政策的对象。上端对下端有着很大程度的控制权。然而，这种金字塔式的控制却不能长久，很容易出现问题，时不时就要崩溃。原因就在于处于塔顶的政策制定者们往往因为过于舒适或者高高在上而不再了解企业的内部状况，使得他们的主观很快与现实脱离，使决策失误频频发生，最终导致企业走向破产的深渊。这种后果如何才能避免呢？方法只有一个，就是要学会“处下”。只有领导者善于处下，重视员工的想法，改善员工和管理者之间的交流方式，企业才会具有持续的活力。在这种新思维下产生出的企业组织结构不是金字塔形，而是讲究家庭氛围的扁平式。例如，微软公司的无等级的人格化管理，通用电气的“情感管理”等。

李嘉诚之所以能够成功，重要的原因也在于懂得高明的“处下”之法。众所周知，李嘉诚的部下大都是杰出的高层管理人员，李嘉诚是如何“降龙伏虎”使他们服从自己的呢？李嘉诚对此作出过明确的回答：“他们与我的关系非常好。一方面，我自己也曾打过工，受过薪，我知道他们的希望是什么。所以，我的所有的行政人员，包括非行政人员，在过去



10年至10年，变动是所有的香港大公司中最小的，譬如高级行政人员流失率低于1%。为什么？第一，你给他好的待遇；第二，你给他好的前途，让他有一个责任感，你公司的成绩跟他是100%挂钩的。”

李嘉诚的成功范例证明他是善于处下的好“谷王”。在“处下”的新思维下，产生了很多新方法，比如，服务式的领袖风格，价值为基准的领袖方法，以人为本的管理原则，区分问题和人的谈判风格等。这些无不给企业的发展带来了持续的动力与不息的活力。

“心善渊”：换位思考，顺利解决棘手问题

将心比心，棘手问题不再棘手。

心善渊。

——《道德经》第八章

水在渊，既静又净，纯清透明，深妙不测；既能和万物之性，又能鉴万物之形，光明涵于内，身形表于外。领导者应当似水在渊，静以涵养万物，渊深莫测；动以顺万物之用，变化无穷。要想真正做到“心善渊”，管理者必须学会换位思考。

在火车站候车室里，一位中年男子很想和他身边坐着的美貌少妇搭话，可他一时又找不到话题。他见少妇穿着一双肉色丝袜，便笑着问道：“请问你这双袜子是从哪儿买的？我想给我的妻子也买一双。”少妇冷冷



地看了这男子一眼，说：“我劝你最好别买，穿这种袜子，不三不四的男人会找借口跟你妻子搭腔。”

这个笑话让人捧腹。但仔细分析少妇的说话逻辑，你会发现，她是站在中年男子的角度，说破了中年男子的用心，其思维方式新颖独特，这种思维方式就是换位思维。

英国有一个谚语：“要想知道别人的鞋子合不合脚，穿上别人的鞋子走一英里。”说的就是换位思维。对企业家和经理人而言，要处理好人际沟通，换位思维扮演着相当重要的角色；要使你的决策和管理更有针对性，换位思维也极其有效；要进行营销推介和品牌塑造，换位思维能帮助你改变思路；要提升你的思维素质，开阔思维视野，换位思维同样发挥着不可替代的作用。

换位思维首先要换位，就是在思考问题时，将思考对象的位置和自身位置进行调换。其次要从思考对象本身出发，分析他的心理需要、认知方式、文化观念、逻辑结构等，从而明确对方的需要，然后按照分析结果作出决策。

将心比心，才能体贴入微，给员工归属感。然而，对于很多领导者来说，对待下属最难做到的就是“体贴入微”这四个字。

之所以会出现这种现象，除去领导者事务繁忙的原因之外，另外一个重要的原因就是人们往往最关注的都是自己的感受和需要，而对他人的真实感受和迫切需要却常常有意无意地忽视。所以，领导者常常难以对下属的想法和需要具有全面、细致、深入的观察和了解。

比如说，一个身体健康的人很少会对体弱多病者的痛苦产生感同身受的认识和体会；退一步说，即使在内心可能会有些微的怜悯之情，但很难在行动上有所表现。



杰克是一家咨询公司的项目经理，他是一位精力充沛的运动爱好者，他经常鼓励年轻下属玩网球、手球、划船等体育性的活动，无形中带给公司一种活泼、积极的气氛。

然而，这里产生了一个问题，那就是病弱及年老的员工，总是无法加入他们的活动。久而久之，这些人几乎完全脱离了群体的活动，因而造成了心理上的不平衡。

由于杰克所举办的活动过于频繁，所以难免会有人体力不胜负荷，于是在经过数次的连续活动之后，问题就发生了。在一次登山活动中，有个人因过度劳累感冒了，另一个人则因高血压而引发眼疾。

但是，由于杰克并不能体会他们切身的病痛，因此对他们显得漠不关心，其后，仍照常举办各种活动。结果，参加的人数就愈来愈少，下属们个个心想：“我们用不着以损伤身体为代价去陪经理，他根本就不会替我们着想。”

由于杰克不了解下属的这些想法，仍然不改初衷。直到有一天，他本人的脚扭伤了，上了石膏，不能活动，处处需要别人的帮助。在调养身体的这几个月里，他才亲身体会到病痛者的心理，于是恍然大悟，知道自己平日对病患者缺乏关心，没有设身处地为他们着想，因而感到非常懊悔。

他病愈后，一改自己的往日作风，不再我行我素，而是常常深入细致地观察了解下属的真实想法。

如此一来，他的人气就变得越来越旺盛，很快被提升到了总经理的位子。此后，每当过年或节日时，他都会亲自去探望生病的职员，听取他们的需要，为他们多方奔走，并请专门医师为那些患病的下属进行健康检查和及时治疗。此外，对公司的卫生管理工作也做得相当完备。

这种处处表现出关心下属健康的态度，使杰克赢得了下属的信服与



尊敬。

当然，关心和体贴下属的途径并不只是健康这一个方面。实际上，下属的想法和需要是多方面的，甚至是非常琐碎和不起眼的。只有细心观察，将心比心，你才能成为一名深得人心的好领导。《圣经》告诉我们，希望别人怎样待你，你就要怎样对待别人。你也许认为这句话只能用在宗教和道德行为上，其实这和良好的管理也有极大的关系。为什么？因为人们不愿意跟随对他们待遇漠不关心的管理者。

在管理过程中当领导与下属发生矛盾时，领导应当从其下属的角度去思考问题，从而找出其解决问题的好办法。换位思考有利于采纳员工意见，进行有效的管理沟通，营造宽松和谐的工作氛围，实施愉快的水式管理。特别是对待下属的尖锐意见，换位思考能够让领导保持头脑清醒，从其中发现真正有价值的东西。在管理中通过换位思考，可以相互了解、相互尊重，增强信心，建立信任关系。

“与善仁”：以仁义收人心

收拢人心的最好手段是仁义。

与善仁。

——《道德经》第八章

“夫慈，以战则胜，以守则固。禾将救之，以慈卫之。”这就是“与善仁”。“与善仁”是说水施仁惠于万物而不恃，利万物而不争，万物日用而不知其德。领导者应效法水德，给予万物以上善之仁德，舍身于众



生万物，利济群生。仁就是爱，是一种大爱，能从情感上让人愿意追随。在管理的整个过程中，领导者除了以理服人，还要学会以情动人，让每一项管理措施合乎大道，深入人心。具体来说，这是一种亲和力。尤其是中国的文化特点决定了中国人在做事情上的主观性比较大，一旦产生了感情，就会产生情感上的依附和忠诚。

管理者爱下属，下属就会对企业忠心耿耿，全心全意回报企业。企业对员工的仁爱，不是小恩小惠，更不是表面上的虚情假意。如果管理者对“仁”采取了实用主义的态度，并不真正想对员工“仁”，而只是把仁爱作为追求私欲的手段，这就不是出于符合“道”的爱，不会带来任何管理上的效果。

美国凯德电视公司的总裁李维是一位深得人心的领导者。他曾经私下对朋友说：“人们都是有感情的，只要用仁义之心去对待他，他人也一定会用心回报你。”

李维的新产品研制小组有三个主要专家，其中有一个叫波克，他脾气古怪，性情暴躁，动不动就和别人争吵，研制小组上上下下的人他吵遍了，就连李维也不例外。有一天，为了一个实验问题，波克同研制组的另一个研究员劳布争执不下，大动肝火，又拍桌子又摔东西。李维过去劝阻也着实被骂了一顿。正在他们闹得不可开交时，波克的小女儿来到实验室，她看见爸爸那副怒发冲冠的样子，吓得哭了起来。波克见状，顾不上继续吵架，赶忙跑过去哄自己的小女儿。看到这一幕动人的情景，李维心里猛地一亮，发现了波克虽然看谁都不顺眼，但对留在他身边的小女儿百依百顺，视为掌上明珠。不难看出，这小女儿就是他的精神依托。为了使波克有充实的精神生活，李维立刻在公司附近为波克租了一幢漂亮的房子，让他经常和女儿生活在一起。

处于创业初期，资金十分紧张，在这种情况下，李维为波克租房，



这使波克很过意不去，经过再三劝说，波克始终不肯搬进新居。李维很了解波克的性格，只要他一流露出烦躁不安的情绪，就说明他正在犹豫不决，这时，如果正面去说，肯定效果不好，必须换个方式。于是，他对波克说：“搬不搬家，恐怕由不得你了。”

“什么？我自己不愿搬，你还敢强迫我不成？”波克提高了嗓门，大声地说。

“我当然不敢逼你，不过，你的千金安妮已替你做主了。”李维继续说：“你心境不好，容易发脾气，这会伤身体的。如果她能在附近照顾你，你就不会发脾气了。起初，我也拿不定主意，怕你不肯搬。可是，安妮小姐最后说：‘我爸爸多可怜呀，我不会让他再孤独了，我要搬到他附近，经常照顾他，安慰他。’”

听完这番话，波克的眼里充满了泪水，他终于服从了李维的安排，搬进了新居。李维为波克租房，虽然花费了不少钱，可搬家这件事所产生的影响却远远不是用这些钱所能买到的。

首先，波克认为，李维在资金状况窘困的时刻，仍然把他的生活快乐看做比金钱更重要，因而对李维感恩不尽。其次，这件事必然会使公司的其他专家和员工都知道经理讲义气，关怀部下。因此，他们都会齐心协力，把公司办得更好。另外，这件事一旦传向社会，那些有真才实学而又暂不得志的人，必然会拥向李维的怀抱，从而使他的人才队伍日益扩大。

领导者在管理中对员工施以仁义，例如，给地位卑贱者尊重，给贫穷者财物，给落难者援助，给求职者机会，等等，这些都是情感管理的最好方式。仁是双向的，你对他人仁，就会换来他人对你的爱。这种爱的回报，对管理者来说是十分重要的，其功能也是任何其他管理手段所不可比拟，更是不可替代的。



“言善信”：诚信让管理更具魅力

许诺并不重要，重要的是如何践行。

言善信。

——《道德经》第八章

水虽不言，却有着至诚不移的特性。要做到“言善信”，管理者一定要像水一样，以诚信为本，崇尚上善的信德。老子说：“信不足焉，有不信焉。”对于管理者而言，如果你失信在先，必然导致员工对你的不信任。亚洲首富李嘉诚在谈到他作为管理者的人格魅力时说：“我不英俊，但最要紧的是以诚待人。如果没有诚恳，你周围的人迟早都会离开你……如果每个人都帮助你的话，你一定能成功。”管理者的朝令夕改、出尔反尔是最大的不守信。此外，领导者若是三令五申，也属于无信，而且还会暴露其无能，因此领导者要慎重于“言”。只有慎“言”、贵“言”才能树立起自身的权威，以高尚的人格魅力彰显领袖风范。

很多时候，不承诺还好，承诺了办不到会给人“上当受骗”的愤怒感。

这一点，阿里巴巴的总裁马云做得非常好，他在公司管理过程中，一直强调不给任何人承诺的原则，而是用事实和行动来说话。马云不承诺任何人加入阿里巴巴会升官发财，因为升官发财、股票这些东西都是自己努力的结果，但他会承诺加入者在阿里巴巴一定会很倒霉，很冤枉，干得很好，领导还是不喜欢，这些东西他都能承诺。但是经历这些之后，从阿里巴巴出去的人一定满怀信心，可以自己创业，可以在任何一家公司做好，他们会想：自己连阿里巴巴都待过，还怕你这样的公司吗？

在招揽人才的时候，马云并没有给应聘者过多的许诺，他唯一能许



诺的是工作期间的痛苦、委屈、不理解、难以沟通和失败的努力，那才是加入阿里巴巴的人的真正财富。在马云看来，在阿里巴巴工作的必须是有梦想的人，因为只有把工作当做一种深造和学习来对待，才是创业型人才应该具备的素质。马云觉得21世纪人才最重要，对阿里巴巴来讲，期权、钱都无法和人才相比。员工是公司最好的财富，有共同价值观和企业文化的员工是最大的财富。

对于所有在阿里巴巴门口徘徊的人才，马云表示只要是人才他都要。阿里巴巴2004年在广告上没有花钱，但在培训上花了几百万元，他觉得这将会给公司带来最大的回报。阿里巴巴有120万会员，而且连续两次被哈佛评为“全球最佳案例”，连续两次被《福布斯》评为“最佳B2B网站”。在网络电子商务领域，阿里巴巴会员数跃居全世界第一位。没有优秀的员工，企业根本没法做到这些。可是这些成绩，似乎都不是马云当初用金银诱惑得到的人才完成的，而是他没有承诺，或者是残酷的承诺逼出来的。

阿里巴巴招人最艰难的是在2001年，互联网进入冬天的时候，阿里巴巴第一没有品牌，第二可以用的资金非常少，整个市场形势不是非常好，大家听到互联网转身就跑。当时有很多人进来，也有很多人出去。马云记得有一位年轻人刚进入公司，他跟那位年轻人说，希望最艰难的时候他坚持下来不放弃，对方承诺他会记住。5年之内他绝对不会走。5年来和他一起来的人都走了，当他快坚持不住的时候，马云就跟他说记得他当时讲的话。后来那位年轻人坚持了下来，获得了成功。

自创业以来，阿里巴巴公司最初的18个创业者，现在一个都不少。别的公司出3倍薪水，员工也不动心。马云还说“风凉”话：3倍当然是不会去了，如果5倍还可以考虑一下。对于如此具有吸引力的原因，马云是这样解释的：在阿里巴巴工作3年就等于上了3年研究生，他将要带走的是脑袋而不是口袋。



许诺跟不许诺无法体现一个人的能力；相反，怎么执行、如何去做，才是最关键的。优秀的管理者不轻易用嘴巴承诺别人美好的未来，而是用行动激励大家一起把握宝贵的今天，造就幸福的明天。

“政善治”：引导下属进行良性竞争

良性竞争，你好，我好，大家好。

政善治。

——《道德经》第八章

水可以洗涤污垢，带来洁净与清新，持正治身，无心无为，合乎道性，一切都在正确的自然法则之中。管理者应效法水德，循道遵理，秉规持范，知时达物，治理有方，使团队得到良性发展。

管理者如何做到“政善治”呢？“以正治国，以奇用兵。”人力资源管理相当于治国，而非对外用兵，因此要以“正”治。在人力资源管理中的“以正治国”就要遵循“万物负阴而抱阳，中气以为和”的规律，采用中和之道。“和”是通过互相调和而达到和谐的意思。对人力资源管理而言，做到“中和”，就意味着善于抓住企业员工的心理特征、个性差异，调节员工之间的矛盾，使其达到和谐、统一、极具凝聚力的态势，使蕴藏在人力资源中的潜能与优势最大限度地得到发掘，同时彻底消除耗散人力的内部因素。

每个领导者都明白下属之间总会存在竞争，但竞争分为良性竞争和恶性竞争。良性竞争可以提高下属的工作热情，提升工作业绩；恶性竞



争会破坏组织成员之间的合作，造成“内耗”，严重的甚至会导致优秀人才的流失。要更好地激励下属工作，领导者就要遏制下属之间的恶性竞争，积极引导下属的良性竞争。

心理学家认为，每个人都有自尊心和自信心，其潜在心理都希望“站在比别人更优越的地位上”或“自己被当成重要的人物”。从心理学上来说，这种潜在心理就是自我优越的欲望。有了这种欲望后，人类才会努力成长，也就是说，这种欲望是构成人类干劲的基本元素。这种自我优越的欲望，在有特定的竞争对象存在时，其意识会特别鲜明。

只要能利用这种心理，并设立一个竞争的对象，让对方知道竞争对象的存在，就一定能成功地激发起一个人的干劲。

被称为现代科学管理之父的德里克·泰勒在费城米德维尔钢铁厂当工程师时，管自己的下属，就是用了“竞争”的方法。有一次他对一个一向很努力的熟练工人说：“杰克，为什么我叫你做的一件工作这么慢才做出来呢？你为什么不能像汤姆那样快呢？”

他对汤姆却这样说：“汤姆，你为什么不以杰克为榜样，像他那样做事很快呢？”

过了不久，汤姆因为公事出外旅行刚回来，泰勒便留下一张纸条叫他做好一个铸件，马上送到铁道开关及信号制造厂去。

这个条子是星期六写的，但是星期日早上汤姆便把这件事办好了。星期日早晨，泰勒在制造厂里看见了汤姆便问：“汤姆，你看见我留下的纸条了吗？”

“看见了。”

“你何时去铸呢？”

“已经铸了。”

“啊，什么时候可以铸好呢？”

“已经铸好了。”

“真的吗？现在在哪里呢？”

“已经送到制造厂里去了。”

泰勒听了十分高兴。他看到这种用竞争的方法激励工头赶快做事的效果如此之好，实在感到很惊奇。而对汤姆来说，他看见上司泰勒那种嘉许的态度，自己也感觉非常快乐。

有时，竞争对象是不容易找到的，这时，你可以“设立”一个“竞争对象”。对于没干劲的下属，只要告诉他：“你和A先生两个人，成功是指日可待的”，就等于暗示了他竞争对手的存在。

日本有一家铸造厂的经营者经营了许多工厂，但其中有一个厂的效益始终徘徊不前，从业人员也很没干劲，不是缺席，就是迟到早退，交货总是延误。该厂产品质量低劣，使消费者抱怨不迭。虽然这个经营者指责过现场管理人员，也想尽办法，想激发从业人员的工作士气，但始终不见效果。

有一天，这个经营者发现，他交待给现场管理员办的事，一直没有解决，于是他就亲自出马了。这个工厂采用昼夜两班轮流制，他在夜班要下班的时候，在工厂门口拦住一个作业员。他问：“你们的铸造流程一天可做几次？”作业员答道：“六次。”这个经营者听完一句话也不说，就用粉笔在地上写下“六”。紧接着早班作业员进入工厂上班，他们看了这个数字后，竟改变了“六”的标准，做了七次铸造流程，并在地面上重新写上“七”。到了晚上，夜班的作业员为了刷新纪录，就做了十次铸造流程，而且也在地面上写上“十”。过了一个月，这个工厂变成了他所经营的厂中成绩最高的。

这个经营者仅用一支粉笔，就提高了工厂的士气，而员工们突然产



生的士气是从哪里来的呢？这是因为有了竞争的对手所致。作业员做事一向都是拖拖拉拉，毫不起劲，可在突然有了竞争的对象后，就激发起了他们的士气。

让下属被动地服从去实施决策目标，带来的结果只能是低效，甚至无效、负效。只有想方设法激励他们主动地去干，才能充分发挥人的主动性、创造性，获得高效益。

由此可见，良性竞争对于组织是有益处的，它能促进员工之间形成你追我赶的学习、工作气氛，大家都在积极思考如何提高自己的能力、如何掌握新技能、如何取得更大的成绩……这样一来，公司组织成员之间的凝聚力和工作热情就会大大提高。

“事善能”：没有不适合的人，只有不正确用人

用合适的人做合适的事。

事善能。

——《道德经》第八章

水不凝不滞，能静能动，能急能缓，能柔能刚，能显能潜；管理者应效法水德，通达调变，因人制宜，知人善任，充分发挥每个人的潜力。老子的管理思想尊重人的不同个性，肯定个体的价值，使下属有了自由而自主决策与管理的权利；同时，这一切又统一到实现组织、企业目标这一共同的方向上。这就是在人力资源管理中的具备水之德的“事善能”。



“事善能”表现在用人上就是“无所弃”。老子说：“常善救人，故无弃人。”意思就是看人既看短处，更要看到长处，要扬长避短，充分发挥其优势，做到人尽其才，这才是用人上的“大仁”、“大爱”。世上没有无用之才，只有因所处的位置不合适而埋没才能的现象。

庄子给我们讲过如何利用好弯曲之树的方法。弯曲的大树，虽然很高大，但疙疙瘩瘩，不符合绳墨取直的要求；它的树枝弯弯扭扭，不适应圆规和角尺取材的需要。因此，它虽然生长在道路旁，可木匠连看也不看。难道这样的树，真的大而无用吗？庄子的回答是否定的。他说：“如今你有这么大一棵树，却担忧它没有什么用处，怎么不把它栽种在什么也没有生长的地方，栽种在无边无际的旷野里，悠然自得地徘徊于树旁，悠游自在地躺卧于树下……”

由此可见，树的疙疙瘩瘩并不是无用的原因，只是安排的位置不适合。一棵树不符合绳墨取直的要求，不能做梁、做椽，但可以供人欣赏乘凉，在其下神游八方。

一个企业，将人才安排到恰当的岗位，不但有利于稳定人员结构，更能够挖掘人才的潜能。

伊尹是商汤的开国大臣，他帮助商汤打败暴君夏桀，为建立商朝立下汗马功劳。他原名叫阿衡，是有莘氏家的奴隶，虽然思谋精奇，才学宏深，却不为人知。

有莘氏把女儿嫁给商汤时，阿衡作为陪嫁的奴隶到了商汤府中做厨子。一次上菜时，商汤偶然问起他有关烹调的事。阿衡恭恭敬敬、不卑不亢地谈起烹调的技艺。商汤见一个厨子把烹调之事讲得绘声绘色、有条有理，就没有打断他。阿衡循序渐进，话锋一转，不知不觉把话题引



向治理国家的道理，商汤越听越奇。听到阿衡讲王道与霸道同炊火与爆炒的异同时，商汤肃然而起，喟然长叹：“治理国家的人才，我却让他烧菜做饭！”他毅然决定把国家政事交给阿衡（伊尹）管理。

商汤死后，伊尹又辅佐帝外丙、帝仲壬、帝太甲。太甲是商汤的孙子，当了三年帝王后，开始胡作非为，乱成汤德政，失民心于天下。伊尹就把太甲放逐到桐宫悔过，自己行摄王政，让成汤德政重布于天下。三年后，太甲悔过自新，向天下承认自己的错，伊尹又把政权还给太甲。

太甲死后，伊尹又立其子沃丁为帝。这样，伊尹成为成汤的五朝老臣。

伊尹如托孤老臣，忠心耿耿佐成汤治理天下。伊尹的忠诚与商汤对他的赏识和重用是分不开的。“士为知己者死”，领导者若要赢得下属的忠心追随就应当像商汤一样，有一双识人的“慧眼”。

“金无足赤，人无完人。”任何人都有长处，也有短处。管理学大师彼得·德鲁克认为，有效的管理者能使人发挥其长处。他知道只抓住缺点和短处是干不成什么的，为了实现目标，必须用人所长。充分发挥人的长处才是组织存在的唯一目的。作为一个管理者，他的用人决策，不在于如何克服人的短处，而在于如何发挥人的长处。

美国南北战争期间，林肯为了稳妥起见，一直任用那些他认为没有缺点的人担任北军的统帅。可事与愿违，他所选拔的这些统帅在拥有人力物力优势的情况下，接连被南军将领打败。林肯很震惊，经过对比分析，他发现南军将领都有明显缺点，同时又有鲜明优点，总司令李将军善用其长，所以能连连取胜。于是，林肯毅然任命格兰特将军为总司令。当时有人说，此人嗜酒贪杯，难当大任。林肯何尝不知道酗酒会误大事？但他更清楚在诸将领中，唯有格兰特将军是运筹帷幄、决胜千里的帅才。后来的事实证明，对格兰特将军的授命正是南北战争的转折点。



在这个世界上，每个人的能力和每个地方的需要都是不同的。不同的工作需要不同能力的人，而不同的工作环境也可以培养不同能力的人。作为一个管理者，把任务授权给最合适的人是最重要的。让合适的人做合适的事，达到人事相宜，是领导者授权的一项重要原则。一个公司只有做到人尽其才、物尽其用，才能维持上下齐心、同舟共济、兴旺发达的局面。

“动善时”：善于把握机会，才能决胜千里

成功的气息只是一瞬间，抓不住它就跑了。

动善时。

——《道德经》第八章

“动善时”是指水能顺应天时地利，遵循道性而动，随着季节的变化而变化，冬为雪，夏作雨，从不违背天时。管理者也应做到动善时，审时度势，伺机而动。

在每个人的一生中，有许许多多的机会，关键在于你是否能发现它，抓住它。能否善于抓住机会，是一个人能否有所成就的重要条件。机会往往是偶然的，稍纵即逝。因此，要抓住机会，必须善于分析现实信息，才能更好地把握未来市场的需求。小托马斯就是从美国政府的新政策中觉察到未来办公的革命，从而使 IBM 抓住了最成功的商机。



创始初期的 IBM 只是一家生产打孔机的小企业。1952 年 2 月，IBM 内部从事研制电子数据处理系统的人员只有 85 人，那时 IBM 最高决策者、身处第一线的专家们都认为，公司最初生产的两种计算机若能销售 5 台就能满足市场上的需求。只有企业的总经理、参加过二战的小托马斯·沃森不顾其他经理的劝阻，坚持转向电子数据处理系统。小沃森反复劝导他们，使他们和自己站在同一战线上，并力主推进由穿孔卡片系统转向电子数据处理系统。

转入计算机产业后，IBM 觉察到美国政府将要实行的新政策会引起办公的自动化革命，于是小沃森决定改进霍勒斯统计会计机，为此不惜投入大量的研制费用，在经济不景气时期发疯似的扩大生产。结果，当美国政府实行新政策，事务工作量急增而需要机器处理时，只有 IBM 能够提供充足的具有高效能的机器，IBM 由此取得了巨大的成功。

与小托马斯帮助 IBM 获得巨大成功异曲同工的是，汤姆也通过“动善时”为自己赢得了辉煌的商业未来。

第二次世界大战时期，美国有家规模不大的缝纫机工厂，由于战争的影响，生意非常萧条。工厂厂主汤姆看到战时除了军火生意外，百业凋零，但是军火生意却与自己无缘。于是，他把目光转向未来市场。一番思索后，他告诉儿子保罗：“我们的缝纫机厂需要转产改行。”保罗奇怪地问他：“改成什么？”汤姆说：“改成生产残疾人使用的小轮椅。”尽管当时很不理解，但保罗还是遵照父亲的意思办了。一番设备改造后，工厂生产的轮椅问世了。

正如汤姆所预想的，很多在战争中受伤致残的人纷纷前来购买轮椅。工厂生产的产品不但在美国本土热销，连许多外国人也来购买。保罗看到工厂生产规模不断扩大，实力也越来越强，非常高兴。但是在满心欢



喜之余，他不禁又向汤姆请教：“战争马上要结束了，如果继续大量生产轮椅，其需求量可能已经很少了。那么，未来几十年里，市场又会有什么需求呢？”

汤姆胸有成竹地笑了笑，反问儿子说：“战争结束了，人们的想法是什么呢？”“人们已经厌恶了战争，都希望战后能过上安定美好的生活。”汤姆点点头，进一步指点儿子：“那么，美好的生活靠什么呢？要靠健康的体魄。将来人们会把健康的体魄作为主要追求目标。因此，我们要准备生产健身器。”

一番改造后，生产轮椅的机械流水线被改造成了生产健身器的流水线。刚开始几年，工厂的销售情况并不好，这时老汤姆已经去世了，但保罗坚信父亲的超前思维，依旧继续生产健身器材。十几年的时间，健身器材开始大量走俏，不久就成为畅销货。当时美国只有保罗这一家健身器材生产工厂，所以保罗根据市场需求，不断增加产品的产量和品种。随着企业规模不断扩大，保罗跻身亿万富翁的行列。

在别人认为机会已经不可能再降临的时候，或许机会已经来临，只是你没有发现。我们必须善于抓住机会，或许只一秒钟，你就会从一个乞丐变成一个富翁。这就要求企业管理者首先要看到商机。如何看到商机？这需要对所有可能与未来有关的信息变化进行分析，依靠敏锐的商业感觉嗅到机会。每一次机会的到来，对于任何人来说，都是一次严峻的考验。我们在看到机会的时候，要拿出拼搏和应战的勇气来，抓住机会，获得成效。

柔道卷

『柔之胜刚』，企业突围之路



滴水可以穿石，温火可以融冰。“柔”强调的是事物通过自我调整来适应环境变化的能力。柔性管理是一种能够增强企业灵活性、适应性、创新和快速反应的管理，它更突出“人性化”，通过在企业内部形成一种柔性的价值准则和行为模式，渗透到个性的组织系统、优良的信息管理、快速的反应机制、灵活的生产体系和市场导向的开发与服务中去。





“强其骨”：柔韧——加法求生，扩大规模

求生存，谋发展，环环相扣。

虚其心，实其腹，弱其志，强其骨。

——《道德经》第三章

有道的人治理天下，能使人民心灵开阔、生活安饱、意志柔韧、体魄强健。“柔韧”就是柔软而坚韧，这是企业生存发展的基础。一个企业刚刚创业的时候非常脆弱，企业家只有千方百计做好加法，增大利润，扩大规模，“强其骨”，增强“体质”，使企业的机体既柔且韧，弹性十足，才能提高抗风险能力。

市场有自己的游戏规则——弱肉强食，适者生存，靠实力说话。任何一个企业家要想在这场角逐中获得主动，就必须加法求生，扩大规模，苦练柔功，千方百计提升企业的实力，用实力赢得属于自己的天空。

一般而言，企业在创业初期，所面临的风险主要来源于自身的生存能力，如产品方向不稳定，尚未在市场上站稳脚跟；再加上工艺技术装备、管理模式组织、员工培训、产品设计、流动资金筹措、原材料准备等都需要投入时间、精力和资金。产品风险、市场风险、资金风险、决策风险等种种风险重叠在一起，构成了巨大的经营风险。控制风险的办法是快速完成财富与经验的原始积累，拼命做加法，什么赚钱就做什么，什么发展前途大就做什么，全力以赴，进行最基本的原始积累——所谓先求生存后求发展。因为你不做加法，你就没有办法生存。连生存都成问题，发展就成了一句自欺欺人的空话了。

此时大部分企业求得生存的方式不外乎两种：一是在小批量、多品种或多行业中进行低水平“劳动”，多头发展，使企业在进行原始积累



的同时看看有没有可能将某一项业务做大、做强，形成企业的主营业务；二是扩大产能，提高产量，将企业某一主营业务的规模扩大，以量取胜，使企业实现获利性增长，步入良性发展的轨道。这是企业生存的基本法则。

在求得生存后再进行扩大规模，这是企业发展的一般性模式，也是事物发展的必然过程。实现企业的快速成长及资本的迅速扩张，使企业在较短时间内上规模、上水平、上档次，实现规模经营，提高规模效益和竞争能力，是企业经营的客观要求。规模经营的最终目标是实现经营成本最小化，经济效益最大化，使边际成本等于边际收益，使企业在激烈的市场竞争中得以不断发展和壮大。做不到这一点，企业就像一叶扁舟，在市场风浪里飘飘摇摇，随时都有可能在风浪中沉没，更不要说与那些商战中的“驱逐舰”、“战列舰”、“巡洋舰”，甚至“航空母舰”抗衡了。

我们来看看联想的“柔韧功”是怎样练成的：

联想在创业的时候因为生计没有着落，做了三次加法，最终才找到生存的出路。

加法之一：贩别人的鸡蛋

柳传志他们在第一年的主要业务就是验收和维修计算机、培训人员、搞技术劳务，而且全员皆兵，人人都要走上市场一线，什么赚钱就做什么。

这一年，他们的营业收入达300万元，净赚70万，是联想的第一桶金。这对于联想来说，是一次巨大的肯定。它的意义在于告诉人们：刚开始不一定要生产自己的产品，只要满足市场需求，一样可以赚钱。其潜台词就是：只要能赚钱，不一定要自己养鸡生蛋卖，贩卖别人的鸡蛋也是可以的。对一个企业来说，不一定要做制造业，做贸易也是可以接受的。

加法之二：自己养鸡生蛋

改革初期，生产和进口计算机产品都需要批文，但其利润是比较大



的。在这样的背景下不外乎两种选择——要么放弃机会，要么冒一定的风险或者采取变通的方式。据说，柳传志为了能生产机器，还转道中国香港，在中国香港成立了合资公司，先做贸易，再做生产，过了很多年才“回归”内地。

加法之三：培养擅长行业运作的人才

1991年前后，国外品牌电脑大量进入中国，使联想受到致命冲击。柳传志在资金、技术、管理、人才等方面远远不如人家的前提下，咬牙拉起了“民族工业”的大旗，并将杨元庆这个此后改变联想电脑命运和中国PC业前途的人物推上了历史舞台，任命他为联想微机事业部总经理。

同时，柳传志还着重培养杨元庆们发现并抓住市场机会的能力和创业精神，像客户导向、强调奉献等都是在这个时候提出来的。

而“只讲功劳不讲苦劳”、“把5%的希望变成100%的现实”等原则，也成为这群为生存而拼搏的知识分子必然要坚持的游戏规则。经过这番洗礼，他们身上流露出一种浓浓的现实主义精神，他们希望所追求的一切能够像眼前的一台台机器般可靠。这也可以部分地解释，为什么他们后来在进军互联网上犹豫不决。这样的环境，养成了柳传志和联想保守的一面，但也完成了联想的加法积累过程。

办公司就要有这样的雄心，要做就做最好的，要做就做最大的。可是许多老板往往成功走出第一步后，却陷入了茫然之中，他们不知道如何使自己的公司向更好的方向发展，甚至在商海中失去了目标。“不想当元帅的兵不是好兵”，不图谋发展的公司不是好公司。要想发展首先要有宏伟的目标，要有坚持的勇气，而后才谈得上发展。而发展的道路又各有不同。你要敢于冒险，要大胆融资，大胆出击；同时，你又要踏实，要稳健，要慎重，要脚踏实地做好每一件事，因为跳跃的基础是平



地。但千万不要忘了：“我一定要跃起，要更上一层楼！”

“鱼不可脱于渊”：柔和——减法求精，集中优势

把握优势，那是你撬动地球的支点。

鱼不可脱于渊。

——《道德经》第三十六章

老子说：“鱼的生存离不开水。”我们都知道，鱼儿离水必亡。同样，企业无论生存还是发展，都不要脱离自己最适应、最擅长的领域。“柔和”就是温和而不强烈。就像打太极拳一样，用看似温和的招数去迎战对手，外表柔和，不咄咄逼人，而内核却是刚柔相济，抗压性极强的。对于刚走过创业期的企业而言，企业家应开始做“减法”，将精力从不擅长的领域收回，发现自己的核心竞争力。

2 200 多年前，数学家阿基米得对国王说：“给我一个支点，我就能撬动地球。”对于人生而言，支点是什么？就是要找到自己最重要的才能，充分发挥自己的长处，这样才能将自己的成功撬起来。

当一个企业完成原始积累，进行快速扩张以后，它面临的风险主要来自竞争对手的打压与排挤，这是其一。其二，由于企业自身成本的提高与人员、资源、能力的局限性，企业不可能处处“开花”，任何一项业务都做到业内数一数二是不现实的。这时盲目地进行所谓的多元化经营就会显得捉襟见肘、力不从心。虽然想的是“不要将鸡蛋放在同一个篮子里”，但因为形不成优势，每一项业务在竞争者的打压和排挤下，



都有可能举步维坚，风险与危机自然就不请自到了。这样的经营方式无疑就像竹子一样，还没有充实就疯长。结果，长得快，里面却是中空的，抗不了大风险。

对许多刚刚走过创业期的企业而言，面对企业内外无法避免的两种风险，最好的应对之道就是根据企业发展的实际情况进行策略调整，从什么赚钱就做什么的多品种、小批量、低水平的“多元化”竞争中解放出来，找准突破口，选择行业与专业定位，走专业化经营的道路，围绕着企业如何扩大规模，如何发挥资源的集中优势，实现在品种上、价格上、成本上、服务上胜于对手的竞争优势，使企业在某一个行业或者某一个细分市场上占据绝对优势。此时企业往往需要做减法，剥离利润较低、发展过慢或者企业不占优势的业务，专心致志地从事主营业务，将其做大、做强、做精，形成局部优势，从而确立企业的核心竞争力。当企业在某一个局部形成“爆发点”，所有能量得到精准释放，企业的赢利水平将大幅提升，企业也将会在获利性增长中逐步扩大规模。

杰克·韦尔奇上任通用电气公司 CEO 时，他发现通用电气现有的产品线既长且乱，总共有 350 种产品，从制造核反应堆到微波炉，从机器人到蒸气熨斗，业务组合不但大而且分散。为了提高竞争力，韦尔奇提出“数一数二”原则，必须把本产品做成本行业数一数二的产品，否则一律将其从公司卖掉。1994 年，为通用电气带来 90% 利润的 15 个事业部进入了应该保留的业务圈内，公司放弃了 117 个事业部和产品，包括煤矿、半导体、烧烤器、吹风器和钟表，最终通用电气成为世界上最具竞争力的企业。

核心竞争力于企业，犹如心脏于人，非常重要，是决定企业生死的



关键。一个人如果具有强于别人的核心优势，他就可以做到出类拔萃，企业也是如此。企业要在同行业中居于龙头地位，就要具备同行业其他企业根本无法仿效，或是远不能及的优势。

日本制造的微型电子零件体积非常小，这是日本公司的一种传统工艺，至今已有近 300 年的制造历史。这种工艺的特点就是，在很小的漆器上描绘精美的风景画，这就是它们独特的、独一无二的优势，这种产品自然会在市场上独领风骚。

核心竞争力是企业的成功之本，也是一个企业生生不息的持久动力。要保持企业的核心竞争力，就应该集中有限的火力，专攻一点，不断创新，使自己的企业始终走在行业前列，并且不断提高该领域的进入门槛，有效阻挡竞争对手的进入。英特尔的芯片、微软的操作系统、格兰仕的低价位等，无不是通过对核心竞争力的持续强化而始终走在最前列，并带动相关产业的发展。

在腾讯的企业文化里，马化腾的认真和专注成了“腾讯人”最可信赖和依靠的支柱。目前，腾讯 QQ 已经成为亚洲最大的即时通信服务提供商。究其根源，用马化腾自己的话来说就是：“即时通信是腾讯公司的专业领域，公司一直专心于这个领域，没有分过心。公司向用户提供的所有应用服务，都是基于即时通信这个点之上的。现在我们做到了注册用户过亿，我想这就是专注的结果。”

“他是一个专注的人”，几乎所有业内伙伴提到这位才 32 岁的老板，都会用“专注”这个词。5 年来，腾讯都在做而且只做完善和规范 QQ 服务的工作，是国内唯一专注从事网络即时通信的公司。

例如，对于现在街头随处可见的 QQ 族产品开发，马化腾坦言：“最初腾讯也想自己做，但是经过反复考虑，还是决定从主体业务中分离出去，以授权形式外包出去。这样虽然要损失掉一部分利润，但是可以让



我们把主要精力放在 QQ 系统的完善上。而且,我们对玩具行业不熟悉,这种方式可以使我们规避掉跨行业的风险。”

专注做自己擅长经营的项目。在组织管理、业务发展上专注地做事,就会使企业获得成长的机会,这是一种专业的经营理念。世纪之交的网络热潮曾经吸引了无数风险资本加入其中,大潮过后,人们看到的是一片衰败的景象。在那个网络寒冬,许多人纷纷离去,而留下的人迷失了方向,采取了遍地开花的策略。

腾讯公司把自己的命运吊在了“即时通信”这一条线上,走出了与许多有实力的企业携手合作的商业模式。专注之后是收获的喜悦,腾讯公司早已能体会这其中的味道。企业管理是复杂的事情,需要经营决策者具备专注的管理理念,才能保证出色的商业计划真正得到贯彻执行。

太阳的能量比一束激光不知大多少倍,却不能穿透一张纸,而激光却可以穿透很厚的钢板,这就是专注、聚焦的作用。是故,专注经营能让原本弱小的新生企业站稳脚跟,让原本不是十分强大的企业突破“瓶颈”,稳步发展。

核心业务是企业保持核心竞争力的根本。如果脱离了,我们要想生存和发展下去是很难的;即使能取得一些成绩,那也肯定不是自己所能取得的最大成就。因此,选择自己最适应和最擅长的领域发展自我,是明智之举。只有这样,企业才能优势内蕴,从而以气驭力、以柔克刚。

“万物并作”：柔道——乘法求量，快速复制

马太效应——利润与规模成正比。

万物并作。

——《道德经》第十六章

对于任何一家企业而言，其发展都应该有“万物都一齐蓬勃生长”的冲劲。这里的“柔道”就是“乘法求量、快速复制、保证质量”。企业的发展是在生存基础上更高级别的企业价值需求，是要以赢利为其最终目的的。因为发展需要极大的支撑成本，如果没有充分认识企业的生存现实，没有策略、没有目的地进行盲目扩张，那么将会导致赢利预期落空，现金流断裂，最好的结果无非就是“各领风骚三五年”，最终逃不过因“窒息”而死亡的命运。

记者曾问过史玉柱一个十分尖锐的问题：在大家眼里，你和马云似乎代表了两种形象。马云是注重社会责任感的，你是逐利性比较强的企业家。你怎么平衡处理商人逐利和社会责任的关系？

史玉柱的回答是：“我觉得，我和马云没有任何区别，我们是一样的。从公平角度，如果你把他划入好的一类，那么我也应该被划进去。如果你把他往坏的一类划，也把我划过去。关于社会责任和商人逐利，我觉得做一个企业，追求利润是第一位的。你不赚钱就是在危害社会，对这个，我深有体会。我的企业1996年、1997年亏钱，给社会造成了很大危害。当时除了银行没被我拉进来，其他的都被我拉进来了。我的损失转嫁给老百姓，转嫁给税务局。企业亏损会转嫁给社会，社会在担这个窟窿。所以，我觉得，企业不赢利就是在危害社会，就是最大的不道德。”



商业的本质就是在法律法规许可的范围内获得最大利益，而企业家的终极使命就是赢利，发不出工资给员工是企业家的耻辱。企业就像是一个大家庭，必须得有钱维持这个家庭的开支，才能维系企业的正常运转。如果没有利润的支撑，一切美好的设想都只能算是天方夜谭。因此，经营一个企业的出发点和落脚点就是赢利，只有赢利才能保障企业的长远和持续发展，企业运营的最终目的是制造企业赖以生存的血液——利润。如果企业不在战略和具体执行中找到适合企业的赢利模式，那么再宏伟的战略最终都可能是一句空话，甚至成为企业巨大的成本，给企业带来巨大的风险。实践证明，很多企业大厦就是被这种包含着巨大风险的战略压塌的。从这一角度来说，企业实现快速扩张的策略可以借用乘法的思路，通过对已被企业证明为成功、有效的赢利模式的快速复制，实现量的突破，获取规模效应。

追求在全球产业分工中获得更高的利润，这是全球经济一体化环境中每个国家和企业的梦想。事实上，现在的商业资源的物质差异已经很微弱，而且可以被迅速模仿，但是资源的认识和使用方式却可以创造不同的赢利模式。取决未来战场上胜负的不是企业的商业资源有多么不同，而是企业的赢利模式是否具有独特性。没有一流的资源但是有一流的赢利模式依然可以创造奇迹。

可口可乐凭借一种简单的液体打遍天下无敌手，关键就在于赢利模式将其优势不断放大；肯德基、麦当劳靠快餐打天下，也是通过对其赢利模式的快速复制，将企业做强做大的。戴尔既没有突出的硬件技术，也没有庞大的研发能力，凭什么不断发展而且持续赢利？靠的就是独特的全价值管理赢利模式！它树立了很好的商业模式的典范。通过对这一模式的快速复制，戴尔建立了巨大的商业帝国。



赢利模式说到底就是一种对资源的认识和使用模式的设计过程。不同的企业基础不同，执行能力也各有差异，但是只要将资源的使用模式进行独创性的设计，使其扬长避短，成为一种有效的赢利模式，企业就有了扩张的基础。

从商业的最终目的来说，能赢利的模式就是有效的模式。虽然不同企业的赢利模式是基于不同的价值之上的，但只要找准这些价值，并呈矢量进行资源匹配，以使企业达到赢利目的，这一模式就是可以复制的。事实上，这一匹配过程可以随着企业对成本的承受能力的不断提升而提升，最终达到最优化，成为基于企业核心能力的赢利模式。

今天，在任何一个产业中，竞争都趋于白热化，而需求却增长缓慢甚至停滞萎缩。随着越来越多的企业去瓜分和拼抢有限的市场份额和利润，无论采取“差异化”还是“成本领先”战略，采用哪一种赢利模式，企业获取获利性增长的空间都越来越小。在这种情况下，企业如何才能从血腥的竞争中脱颖而出？如何才能启动和保持获利性增长？

企业管理者应清醒地认识到，流连于“红海”的竞争之中，将越来越难以创造企业的未来。企业要想发展壮大，必须去寻找“蓝海”，开辟“蓝海”这一蕴涵庞大需求的新市场空间。由于“蓝海”的开创是基于价值的创新而不是技术的突破，是基于对现有市场现实的重新排序和构建而不是对未来市场的猜想和预测，企业就能够以系统性的、可复制的方式去寻求它，使企业启动和保持获利性增长。这就是最高境界的柔道。

在我们的视野中，不仅已经有了华为、中集、联想、海尔——正在以“柔道”做大、做强，而且还有一大批规模还不如它们的企业同样在以坚定的意志向着这一目标而不懈地努力着。只要有这样一批企业，一批企业家，我们一定可以期待中国版的戴尔、可口可乐、麦当劳、肯德



基将会出现在世人面前。

如果企业在某一个领域取得了突破，成为这个领域的专业公司，形成了完整的文化、品牌、制度、服务等良性发展的体系，那么这个企业就要开始做乘法，快速复制赢利模式，实现规模扩张。因为这时候面对的对手，可能是一些有实力的投资机构与集团或跨国公司等。没有一定的规模，就没有成本优势；没有一定的规模，就没有足够的位置留住人才；没有一定的规模，不能有效发挥企业品牌的价值，将丧失良好的发展机会。所以，做乘法成为必然的选择。乘法往往是通过异地扩展或连锁加盟等形式实现的，将核心价值快速复制到各分支机构或加盟机构，以几何级数的成长与发展实现品牌的价值。

“去泰”：柔顺——除法求简，重组资源

当断不断，反受其乱，领导者要有决断力。

是以圣人去甚，去奢，去泰。

——《道德经》第二十九章

圣人应除去极端、奢侈、过度的措施，这同样也是企业家应牢记的原则。“柔顺”即温和和顺，没有臃肿负累——这是企业快速发展的必要条件和前提。现代社会以健壮为美，而不是以肥胖为美。所以企业需要消肿，需要轻装上阵。

杰克·韦尔奇说：“作为领导者必须具有表达清楚准确的自信，确信组织中的每一个人都能理解事业的目标。然而，做到组织简化绝非易



事，人们往往害怕简化，他们往往会担心，一旦他们处事简化，会被认为是头脑简单。事实恰恰相反，唯有头脑清醒、意志坚定的人才是最简化的。”

从人力资源角度讲，资源优化就是用最少的人完成最多的任务，用最优秀的人完成最重要的任务。微软的 $N - 1$ 机制就是坚持雇用相对少的人员来完成超出工作量的任务。如果真正需要的员工数同为 N ，他就会雇用 $N - 1$ 个人。

现代企业面临的最大问题之一就是人力资源管理成本增加，机构臃肿，人浮于事，结果是不能灵活地采取行动。很多优秀的企业都提倡小企业式的管理。因为小企业有灵活、敏捷的特点，非常有利于经营管理。为什么要向小企业那样行动呢？原因就是小企业简单。

从管理的角度讲，简化管理层次是优化管理的核心。一般来讲，企业规模越大，管理层次越多；在业务一定的情况下，管理层次越多，所需人员越多，企业运行成本越高。所以，在企业能正常行使其管理职能的前提下，管理层次越少越好，简单化管理有利于提高效率。杰克·韦尔奇有一句名言：“管理效率出自于简单。”他这一观点也为研究所证实。管理专家们对优秀公司的组织机构进行研究后，得出一个“百人规则”：大型公司的核心领导层没有必要超过 100 人。

MCI 电信公司原总裁麦高文每隔半年便召集新聘用的经理开一次会议，在会议上他总会说：“我知道你们当中有些人从商学院毕业，而且已经开始在绘制组织机构一览表，还为各种工作程序撰写了指导手册。我一旦发现谁这么干，就立即把他解雇。”

每次开会的时候，麦高文都会明确表达这样一种观点：每一位员工包括高级管理人员都不要为了工作而相互制造更多的工作。恰恰相反，他会鼓励每一个人对每一个工作岗位及每个管理层次提出质疑，看看它



是不是真的需要被设立。例如，两个管理层次是否可以合并？每个职务的价值是否超过它的费用？这个职位的存在是否是在制造不必要的工作，而不是对生产有益？如果回答为“是”，那就合并或精简它。

麦高文深深懂得一个道理，那就是公司每增加一个管理层，实际上就是把处在最底层的人员与处在最高层的人员之间的交流又人为地隔开了一层，所以 MCI 公司力求避免这种情况。由于精简了管理层次，MCI 公司上上下下沟通畅捷、有效，每个人都在努力地做最有价值的工作，因而整个公司变得富有生气和积极性，公司的效率大大提高。

其实，不仅仅是 MCI 公司，其他一些管理完善、极富效率的优秀公司也都曾为此努力过，它们的特点大都是人员精干、管理层次少。通用公司提出的“大公司躯壳，小公司灵魂，将管理瘦身”，就是解决组织管理复杂低效的有力措施。这些公司都明白，只要安排得当，5 个层次的管理当然要比 15 个层次的管理要好。

一个企业，要想驶入健康发展的快车道，必然要把有限的经营资源配置在重要的战略位置上，使有限的资源得到最大的利用，获得最大的效能。只有这样，才能形成合理的布局，使企业既具有强健的体魄，又不至于过于臃肿，对市场反应迟钝。这就是“柔顺”的内涵——除法求简，资源重组，瘦身健体，轻装上阵。



“自均”：柔美——等价交换，优势互补

交换对双方都有好处。

天地相合，以降甘露，民莫之令而自均。

——《道德经》第三十二章

天地间阴阳之气相合，就会降下甘露，人们不必指使它而自然均匀，体现了一种均衡和谐的美。“柔美”即柔和美好，体现在企业中就是通过优势互补而壮大。企业发展到一定阶段后，要想继续壮大，规避经营风险、组成战略联盟、实现资源共享和优势互补无疑是提升竞争力、获得竞争优势的捷径。

有两个饥饿的人得到了一位长者的恩赐：一根渔竿和一篓鲜活硕大的鱼。其中，一个人要了一篓鱼，另一个人要了一根渔竿，于是他们分道扬镳了。得到鱼的人原地就用干柴搭起篝火煮起了鱼，他狼吞虎咽，还没有品出鲜鱼的肉香，转瞬间，连鱼带汤就被他吃了个精光。不久，他便饿死在空空的鱼篓旁。另一个人则提着渔竿继续忍饥挨饿，一步步艰难地向海边走去，可当他已经看到不远处那片蔚蓝色的海洋时，他浑身的最后一点力气也使完了，他也只能无奈地带着无尽的遗憾撒手人间。

又有两个饥饿的人，他们同样得到了长者恩赐的一根渔竿和一篓鱼。只是他们并没有各奔东西，而是商定共同去找寻大海。他俩每次只煮一条鱼，经过遥远的跋涉，他们来到了海边。从此，两人开始了捕鱼为生的日子。几年后，他们盖起了房子，有了各自的家庭、子女，有了自己建造的渔船，过上了幸福安康的生活。



在故事中，两个饥饿的人共享鱼和渔竿，实际上就是一种优势互补，通过交换，使得每一方都过上更好的生活。优势互补的兴起与当今市场激烈竞争和科技快速发展有着密切关系。面对众多水平更高、实力更强的对手，任何一个企业都不可能在所有方面都处于优势。在这种形势下，具有优势互补关系的企业便纷纷联合起来，实施协同营销战略，共同开发新产品，共享人才和资源，共同提供服务，从而降低竞争风险，增强企业竞争能力。

2004年2月，中国移动旗下的动感地带(M-ZONE)与麦当劳结成合作联盟，这对“通信+食品”的组合向他们的消费群发出这样的声音：“英雄会英雄，玩得就不同，动感地带和麦当劳义结金兰，特权时代从此为我展开！”

这两位“英雄”的业务范围本不相干，一个是“国内通信领袖”，一个是“国际快餐之王”，他们能走到一起，是因为他们都强调“特权主义”和“地盘”的概念，通过营造一种族群亚文化来进行市场有效的细分，尤其是对年轻人，他们更看重自身个性方面的东西。与麦当劳合作，推出只有动感地带成员才能以15元价格享用的“动感套餐”（原价21.5元），无疑可以增加客户“特权”的感受。对于麦当劳而言，“动感套餐”可以增加对消费者的“黏度”，从而拓展双方的“地盘”范围。

此后，动感地带还与麦当劳在渠道、产品、市场等方面以多种形式陆续展开合作，开展了一系列针对年轻一族的活动，使动感地带的“地盘”向更多、更广的领域扩展。

麦当劳正在从以往小孩子眼中的天堂向年轻一族的消费者渗透拓展，这时，人流是经营的关键，而动感地带所拥有的正是大量的受众群体，这就成为麦当劳拓展多元化顾客的有利来源。当吸引来顾客后，动感地带的无线通信平台就成为麦当劳有针对性地发布新产品和促销信息



的有效通道。这样可以更有效地利用新兴的第五媒体来传播资源和分担投入，无形中强化了整体传播的深度和广度，可以吸引大批有需求的年轻客户。

对动感地带的客户来讲，购买麦当劳的产品在价格上可以得到优惠，这是一种特权感，可以得到“双赢”。以前，他们来麦当劳只是吃吃汉堡、薯条，麦当劳儿童游乐场的设置让他们不认为自己属于这里，现在由于动感地带的介入，他们更有满足感。当然，动感地带的合作伙伴也不会仅限于麦当劳一家，中国移动将继续与各种社会资源优势合作，使动感地带用户的联盟优惠权不断扩大。

无数事实证明，企业通过等价交换、优势互补，可以在一定程度上通过资产、技术、品牌等优势把市场这一“蛋糕”做大，从而实现规模效益，达到赢利最大化和资本增值最大化目标。但互补的前提是双方具有某种资源的共通性，例如，客户群体的互补性或重合性，市场目标和品牌主张的一致性，等等。在这个基础上合作双方可以置换各自的优势资源给对方，最大化地保证各自的资源在这个系统之内发挥价值，一方面更好地满足各自市场的需要，另一方面可以节省各自的营销成本。

取舍卷

『去彼取此』，在取舍中坚守方向



《道德经》区区五千余字，却不惜笔墨多次劝诫我们要“去彼取此”，例如，“大丈夫处其厚，不居其薄；处其实，不居其华”、“无狎其所居，无厌其所生”、“不失其所者久”等。管理中的一个重要内容就是决策，而决策的核心就是取舍。选择意味着放弃，放弃也意味着选择。老子的辩证哲学将启迪我们如何进行利益权衡。





“跨者不行”：企业先做大，还是要先做强

做大就能做强，这是一个伪命题。

企者不立，跨者不行。

——《道德经》第二十四章

踮起脚跟想要站得高，反而站立不住；迈起大步想要前进得快，反而不能远行。老子告诉我们，做事要有长久的耐心，急躁是不行的。

先做大，还是要先做强？这一直是中国企业在战略上感到非常困惑的问题。美国《财富》杂志的全球 500 强名单出炉，这份虽以“强”命名，但实际上却以规模“大”为衡量标准的名单再次引起了中国企业界的普遍关注。“跨者不行”，在企业管理中直接体现在“小就是好”上。曾经做大做强的情结，让众多企业走上了迷途，由此演绎了无数的悲剧。今天看来，大企业有着众多的弊端。企业越大，就意味着管理层次越多，组织结构越复杂，这种大企业早已与市场形势有众多隔阂与矛盾。

随着人民生活水平的提高，多数商品价格竞争的色彩日趋淡化。在绝大多数商品市场上，消费品个性化的趋势要求商品生产者“多品种，小批量”的呼声日高。这就要求企业在商品生产上具有极大的弹性，以此适应商品个性化的要求。然而，大企业由于其庞大的规模，难以适应这种商品个性化的要求，更难以具备这种弹性。与之相反，小企业却拥有这方面的优势。

正是如此，西方企业界早在 20 世纪 80 年代初就发出了“小就是好”的呼声。那么，如何让大企业做到“小”呢？这就是要在大企业中进行体制改造，把小企业的机制引进大企业，在大企业内划分出众多的小部门，并使其相对独立、自主经营，进而成为大企业中的“小企业”，用



小企业的活力来焕发出大企业的青春，进而拥有小企业的“好”。

20世纪80年代初，美国约翰逊父子公司真正做到了“小”，并由此获得了“好”。资产达50亿美元的约翰逊父子公司，将大公司划分成了150个独立的部门。每个部门平均规模3000万美元左右，这些部门叫做“公司”，由一位“董事长”领导。划分出来的每个小“公司”都拥有包括产品研制、财务和人事权等各种主要的职能和权力。这些小“公司”再组成8个集团，每个集团包括大约20个“公司”。尽管这些小“公司”并没有真正独立到拥有自己股票的程度，但拥有一般企业经营管理的权力。因此，各“公司”的“董事会”工作都很活跃，工作效率和工作积极性都很高，并增强了其勇于承担责任和大胆创新的魄力与勇气。此外，这种划分还使得总公司的具体经营管理业务大大减少，并由此使得机构精简，人员减少，官僚习气降低，市场应变能力得到大大提高。“小就是好”为约翰逊父子公司带来了新的活力。

做大、做强一直都是中国企业家梦寐以求的最高理想。但令人失望的是，我们却很少看到有企业能够通过做大而做强的。中国企业上演的很多大败局，原因多数在于企业家头脑发热，盲目做大。诚然，扩张是一个正常企业的正常愿望，但是在尚未把地基打扎实之前的盲目扩张走的却是一招险棋。中国最大的失败者史玉柱当年的突然垮台就是基于这样的原因。

巨人集团总裁史玉柱曾创造“一年百万富翁，二年千万富翁，三年亿万富翁”的神话传说，那时的他甚至被人称做中国的比尔·盖茨。1991年，巨人公司成立，推出M6402，实现利润3500万元。1992年，史玉柱率100多名员工，落户珠海。当时的巨人已经是非常大的企业，



年销售额上亿。这样的软件公司在全国都是少有的，因此珠海政府对巨人非常重视，也给了很多的照顾：高科技企业税全免，破例审批出国……巨人一下子发展了起来，资产规模很快接近2~3亿。手里有钱，精力也多，史玉柱开始不满于只做巨人汉卡，他开始做巨人电脑。巨人电脑虽然挣钱，但管理不行，坏账一两千万。巨人电脑还没做扎实，史玉柱又看上了财务软件、酒店管理系统，其他涉足的行业还有服装和化妆品，摊子一下铺到了六七个事业部。

1993年，史玉柱成为珠海第二批受到重奖的知识分子的消息轰动全国。政府先后批给了巨人4万多平米的地，希望史玉柱为珠海争光，将巨人大厦建为中国第一高楼。当时全国已经兴起了房地产热，只要是房子就能卖掉。所以，史玉柱开始有些飘飘然了，巨人大厦从最初预定的38层窜至72层，所需资金12亿。

1996年，巨人大厦资金告急，史玉柱被迫将保健品方面的全部资金调往巨人大厦，保健品业务因资金“抽血”过量、管理不善等原因，迅速由盛转衰，巨人集团危机四伏。1997年年初，巨人大厦未按期完工，媒体“地毯式”报道巨人财务危机。不久，只建至地面三层的巨人大厦停工。巨人集团名存实亡。

巨人的垮台是史玉柱心中永远的痛，也是众多企业家的前车之鉴。史玉柱后来在总结教训时说：“心情浮躁、好大喜功、好高骛远，这些词用到那时候的我身上，一点不过分。那时候巨人的企业文化是不对的，动不动就提口号，我要做中国第一大。原来是用来激励员工，后来把自己也给骗了。现在我再也不敢定这种目标了，我要做的就是，把任何小的地方都做到最好。现在我面对的最大挑战就是，抵制住进军其他行业的诱惑。我压制不住自己的时候，就写好投资报告，等着自己的团队毙掉。”企业发展不能搞冒进，“做大才能做强”的思维早已过时了。



正如郎咸平所说，企业试图通过做大而做强，它的命运就是一个失败的开始——通过做大而做强的企业几乎是没有的。一个企业要发展，应该先做强，然后才能做大。我个人比较赞成联想创始人柳传志的观点：“一条路看不清楚怎么走的话，要先踩几步，踩实了，再撒腿跑下去。”中国未来的企业家应该是懂得控制成本，一步步经营的企业家。

“五色令人目盲”：多元化是出路，还是死路

不可盲目多元化，专业化才是出路。

五色令人目盲。

——《道德经》第十二章

老子认为，缤纷的颜色让人眼花缭乱。许多企业渴望一夜成名，迅速致富，尤其是在高速发展时期，大都雄心勃勃，放出“十年乃至二十年跻身世界 500 强”的豪言，以致盲目追求速度，片面扩大规模，走多元化道路。其结果往往是投资过大，负债率过高，资金链断裂，导致企业灭亡或一蹶不振。

马云曾有一句非常经典的话：“看见 10 只兔子，你到底抓哪一只？有些人一会儿抓这只兔子，一会儿抓那只兔子，最后可能一只也抓不住。CEO 的主要任务不是寻找机会而是对机会说 NO。机会太多，只能抓一个。我只能抓一只兔子，抓多了，什么都会丢掉。”

“巨人”是“吃得太多消化不良”的典型，而中国第一个导入 CI 的太阳神是“吃得太多消化不良”的标本。



“当太阳升起的时候，我们的爱天长地久。”这句太阳神的广告语一度风靡全国。

太阳神刚成立时，销售额只有400多万元，到了1990年增长到2个多亿，1991年达到8个亿。1994年达到最顶峰，仅“生物健”和“猴头菇”的销售就达到13个亿，在同类产品中的占有率曾经高达63%。这样的成绩至今仍是保健品行业里的神话，前无古人，后无来者。

太阳神还曾经是一个社会话题，甚至带动了一个行业的发展。熟悉广州的人都知道穿城而过的珠江上，有一座斜拉索式的海印桥。1993年，一路高歌猛进的太阳神，推出了一幅轰动一时的户外广告作品：巧妙利用斜拉索的走向，将企业标志与大桥形状融为一体。

这幅广告作品成功程度之高，也出乎企业预料：不仅获得当年度全国城市广告的最高奖，也成为品牌旅游线路“珠江夜游”的著名景点。有一个例子可以佐证太阳神当时的风光程度——太阳神的一位元老回忆说，当时恰逢广东音乐风靡全国，有了“太阳神”标志的这座海印桥，几乎是所有MTV必取的景点之一，就像现在上海的东方明珠。这些创意或许在今天听来已没太大新意，但事实上比绝大多数企业早了整整10年，而且这在当时的确给太阳神带来了丰厚的经济效益。

这时，怀汉新吹响了多元化号角，他将坚持多年的“以纵向发展方向为主，以横向发展为辅”的公司战略改为“纵向发展和横向发展齐头并进”，一年之内上马了包括石油、房地产、化妆品、电脑、边贸、酒店业在内的20个项目，在新疆、云南、广东和山东相继组建了“经济发展总公司”，进行大规模的收购和投资活动。

之后，太阳神像突然进入休眠，收缩战线，处理侵权案，寻找新产品，调整营销方式。2000年左右，太阳神退出广东“太阳神”队。

既然自己没有那么大的胃，一口吃不成胖子，还是顺应事物的发展



规律，一步一个脚印，往前摸着走，千万别盲目乱跑。市场若不买账了，一圈跑下来非得掉十几斤肉不可——没利润不说，连一些积蓄都搭上了，悔之晚矣。

与此相反，美的集团董事局主席何享健曾表示：“我们不朝多元化方向发展。我们目前还没有具备多元化的能力，成功的把握较大的依然是白电行业。美的要健康、稳定、潇洒地发展。宁愿走慢两步，也不能走错一步。”

何享健认为，低调务实、清醒冷静、随时准备对自己说“不”的品格，曾帮助美的平安涉过无数险滩，也是将美的做成“百年老店”的核心企业文化精神。何享健说：“美的成功的一点，就在于对经营理念的清晰把握，从不乱搞多元化。一来搞多元化的企业，成功案例不多。二来美的暂时还不具备搞多元化的能力。从20世纪90年代以来，美的就明确要集中资源做专业化的白色家电市场。这是我们做强的关键因素。”

何享健说：“早些年，很多人动员我去搞黑电、搞手机，我从不动心。如果当初贸然进入彩电、手机业，我们现在肯定会失败。”“中国的需求很大，能做好白色家电就已经很不容易，何况白电市场还有很大的蛋糕。未来美的还将继续咬定白电市场不动摇，所有的收购兼并都将围绕白电业务，把规模做大，把产业做大，把区域布局得更合理，这样我们成为白电龙头成功的把握性才可能更大。”

看好白色家电市场前景的美的开展了大规模的并购活动。华凌、荣事达、小天鹅……十余起大手笔收购，全部克服水土不服的怪圈起死回生，且围绕美的主品牌，生龙活虎。美的至今十余起并购项目，涉及数十亿元的投资，但收购一个成功一个，放眼广东甚至全国都是没有的，对此何享健很自豪。不盲目多元化，集中资源做专业化的白色市场，使这只东方“神鹿”依然以稳健的步伐向前奔跑。



中国企业家 10 多年前的最大挑战在于占据机遇、把握机遇。随着经济法制的进一步规范，各行各业进入白热化的竞争，所以现在企业家的最大挑战在于是否能够拒绝诱惑。以前各行业竞争不激烈，你什么也不懂，但只要你能进去别人没有进去，你就很容易赚到钱。现在竞争激烈了，专业化是非常必要的，但是我们许多企业还是沿用过去的思维。专业化不仅对中国企业适用，全球化的发展趋势肯定也是专业化道路。

“勇于不敢”：明白什么不能做，比明白什么能做更重要

退让是另一种进取，畏惧是另一种勇敢。

勇于敢则杀，勇于不敢则活。

——《道德经》第七十三章

冒进和退让都是勇敢的表现，两者的结果却一害一利。这就是说，人应该追求不战之胜，而不依赖勇敢地冒进获取侥幸的胜利。谋大事的人，一定要克服情绪作用，扣紧“利弊”两个字。有利则行，无利则止。

在确无希望获胜时，勇敢的人如何选择？有的人选择顽强战斗，有的人选择审慎撤退。

当年，井冈山革命根据地处于百万敌军重重包围之中时，国际顾问李德和红军领袖毛泽东的军事策略正好是“勇于敢”和“勇于不敢”的



相反例证。李德主张“御敌于国门之外”，勇敢地冒进，用红军的血肉之躯抗击敌人的飞机大炮；毛泽东主张战略大转移，勇敢地撤退，在敌人薄弱的地方发展自己。历史证明，是“勇于不敢”的策略拯救了红军，为革命胜利保留了火种。

为什么说退却是勇敢行为呢？因为它跟冒进一样，有可能遭受沉重损失，是冒险；不仅如此，退让还要承受心灵挫伤和外界非议，是更大的冒险，只有勇敢者才能承担如此大的风险，选择退却。这一策略，不仅能用在军事上，也能用在政治、商业领域以及社会生活的方方面面。

意大利企业家卡尔罗·德贝内德蒂领导奥利维蒂公司时，微型电脑刚刚流行。为了赶上这一新潮流，他成立了一个研究实验室，投入大量人力财力，加紧研制家庭和办公型微型电脑。当研制快要成功时，美国IBM公司兼容式微型机抢先一步上市了，并迅速在世界范围内畅销。

德贝内德蒂左右为难，但最后还是下了决心：放弃即将完成的研究，同时重新组织力量，在IBM电脑的基础上，研制一种性能相似价格却便宜得多的兼容机。

德贝内德蒂的决策使公司蒙受了重大损失，因而受到股东们的严厉指责和新闻媒体的批评。不过，当兼容机研制成功并投入市场后，大受消费者欢迎，为公司带来了滚滚财源。这时，对德贝内德蒂的批评之声全变成赞誉声，他还多次被美国《时代》杂志等刊物评为封面人物。

假如德贝内德蒂为了个人荣誉，不肯退却，在微型电脑上跟IBM公司展开竞争，胜机渺茫，反而会把公司拖进巨大的危险之中，造成难以挽回的失收。在这种情况下，选择“勇于不敢”，无疑是明智的决策。

与此相反，美籍华人王安就是一个因“勇于敢”而遭致失败的典型



例子。1988年，王安公司在美国《财富》杂志评出的世界500家最大的工业企业中列第414位，他的个人财产超过20亿美元，是当时全美第五大富豪。他还是第一个进入美国“名人堂”的亚裔科学家。

谁也没有想到，短短几年时间，王安公司便土崩瓦解，从成功典范一变而为失败典型。这是为什么呢？一个主要原因是王安公司与著名的国际商用机器公司（IBM）的过度竞争。当时，王安公司虽然知名度高又有实力，但还是无法跟“蓝色巨人”IBM公司相提并论。但王安不惧怕这个“巨人”，决心与之一争高下，其勇气可嘉，却未必明智。IBM毕竟是行业霸主，它的对手们虽然嫉妒它的成就，却不得不尊重它的独尊地位。

但王安不打算尊重IBM，当所有电脑商都按IBM制定的行业标准开发中型电脑时，王安却坚持生产本公司制式的电脑设备，坚决与IBM的产品不兼容。许多客户在选用王安产品的同时，大量使用IBM的产品，不兼容给他们带来极大的不便。当客户向王安公司提出兼容要求时，却被断然拒绝。这种执拗态度使许多老客户流失。

尽管如此，在跟IBM公司的竞争中，王安公司似乎逐渐占了上风，它的中型电脑市场占有率一度超过IBM公司。实际上，这只是虚假的胜利。因为IBM及其他生产商都看到中型电脑即将被市场淘汰出局，转而开发微型电脑。这样一来，王安公司在“战场”上已经没有了对手。

但是，到1990年，中型电脑基本被市场淘汰，王安公司的销售额急剧下降，市场价值从56亿美元降至不足1亿美元。在风雨飘摇之时，王安又因病去世，公司人气更是大打折扣。不久后，分布在各地的王安子公司被大量拍卖、购并或破产，王安公司事实上已名存实亡。

勇敢值得称道，但“勇于敢”确实是危险之举。一支庞大的军队可能因为“勇于敢”而全军覆没；一家庞大的公司可能因为“勇于敢”而



土崩瓦解。所以，我们在干事业时，一定要冷静地分析形势，权衡利弊。如果确实没有获胜希望，要坚决地选择“勇于不敢”。只有逐渐成熟的稳健经营、扎实管理型的全新的管理者，才会懂得“明白什么不能做，比明白什么能做更重要”，这样企业才能走得更稳。

“知止”：要跑得快，同时还要能停下来

圣人知止，停不下的是疯子。

知止可以不殆。

——《道德经》第三十二章

知道适可而止，就可以避免危险；否则，过犹不及。作为一种朴素的辩证哲学，它提醒管理者，前进时要想好退路，选择时要懂得放弃。因为，在许多情况下，痴迷于眼前的红利，一味地冒进，可能正陷入危险境地而自己却浑然不觉。

静谧的非洲大草原上，夕阳的余晖普照大地，这时，一头狮子在沉思：明天当太阳升起，我要奔跑，以追上跑得最慢的羚羊。此时，一只羚羊也在沉思：明天当太阳升起，我要奔跑，以逃脱跑得最快的狮子。所以，无论你是狮子或是羚羊，当太阳升起，你要做的，就是奔跑。

这是在新东方的课堂上流传甚广的故事，牛根生也曾多次讲给蒙牛的员工听，这个故事甚至是伊利和蒙牛这两大竞争对手各自危机意识的



体现。在企业家眼里，生存和发展同样重要，扩张和稳定难以平衡。经营者的责任就是要巧妙地把握住这两种力量之间的动态平衡，促使企业在扩张的过程中保持稳定，在稳定的基础上进行新的扩张。

新东方校长俞敏洪不是主张一直往前冲的人。他认为，只有知道如何停止的人，才知道如何加快速度。汽车的质量高，开得才快。像奔驰和宝马这一类车，它们的高质量不仅体现在发动机系统上，还体现在刹车系统上。你开这些车的时候，就敢于高速行驶，因为你知道，只要你踩刹车，车就能稳稳地停下来，不至于翻车或跑到马路外面去。但当我们开夏利车的时候，我们一定不会开得和奔驰车一样快，因为我们知道如果让它跑得太快了，就很难刹车了，说不定就会撞到路边的栏杆或者翻车。所以说，没有把握停下来的人是跑不快的人。

后来俞敏洪还把这一体会和感悟引用到企业管理中来，演绎出了一套自己的管理哲学。他认为，做企业，在追求速度的时候，必须要尽可能地向前发展，但是企业什么时候要停下来，就必须得停下来。其实，这跟做人也是差不多的，如果一开始就知道自己是在名利前刹不住车的人，那最好就别做坏事，因为一旦陷进去就出不来，企业也是一样。

在企业界长期存在着一种企业经营的悖论，认为企业的成功就是要以最快的速度把规模做大、做强。因此，许多经营者进入了一种思想误区，觉得企业如果不能一直向前进，那就不算成功。最近几年，国际、国内企业的并购和投资热潮证明了这一点，实际上有许多企业一并就死，一投就伤。

有人曾经将竞争比做老虎，企业在发展过程中，如果停下来，就会被老虎吃掉，但是马不停蹄地赶路，则可能因为精疲力竭而倒下。因此，企业领导人必须平衡好这两者之间的关系，控制好企业前进和发展的速



度，既要防止太慢被“老虎”吃掉，又要注意奔跑太快而摔倒。因此经营者必须要保持冷静而思维敏锐的头脑，这就迫使领导者不断对自己提出更高的要求，经常审视企业前进的速度，仔细思考企业运行的各个环节。

自古以来，正确的进退之道，被当做贤人处世的最高标准，也是个人获得成功必须具备的一种智慧。商业世界暗流汹涌，企业领导人懂得进退的玄机，才能带领企业走对路，做对事。

深圳万科是我国知名的房地产企业，在 20 多年的历程中，公司经历了一个先“进”后“退”的过程，最终走上了专业的发展道路。

从 1984 年到 1993 年，万科从一个摄像器材贸易商发展成企业集团，业务涉及进出口、零售、房地产、影视、广告等 13 大类，参股 30 多家企业。尽管企业规模庞大，但利润非常稀薄，这使公司决策者王石决定走专业化经营的道路。

从 1993 年开始，万科开始了“减法”经营策略，即以房地产为主业，逐步削减其他业务。丰厚的利润是非常诱人的，而削减正在赢利的项目则是一件痛苦的事情。更令人瞠目结舌的是，2001 年万科把万佳百货 72% 的股份全部转让给华润，要知道当时万佳的营业额已经超过沃尔玛和家乐福，居广东省第一位。

但是，王石毅然放弃了万佳的零售业务，成为纯粹的房地产公司。今天，万科已经成为中国房地产业的龙头老大，而且是一支蓝筹股。

正确的进退是一件非常困难的事情，其中既有决策者意志力的考验，又有复杂市场环境的左右。但是万科的经验再次提醒我们，管理者只有懂得进退之道，懂得“知足不辱，知止不怠”的辩证哲学，把握进退的分寸，学会适时放弃，才能获得最终的成功。



“不失其所者久”：管理者对有价值的东西， 必须无限执著和狂热

抓住现在的机会，不如抓住未来的机会。

不失其所者久。

——《道德经》第三十三章

在老子看来，一个人想要立得长久，一定要有自己的根本，也就是要又有“核心竞争力”。对于企业管理者来说，这一点尤其重要。

霍夫曼原先是一家小化工厂的老板。那时候，科学家们已经合成了维生素，但还没有进入临床应用阶段。有一次，霍夫曼偶然听人谈到维生素对人体的作用。他隐隐感觉到，这种产品很可能有很大的市场前景。他当即去向科学家请教有关维生素的知识，不久后，他就出售自己的化工厂，以所得资金购得维生素专利权，又大量举债，成立霍夫曼制药公司，准备生产维生素。

霍夫曼此举，使亲朋好友大为惊骇，连一向顺从的妻子也对他大发雷霆。他们普遍认为这是一个疯狂之举。假如维生素不被市场接受，他岂不要赔掉自己原有的基业？但霍夫曼坚信，既然维生素对人体大有好处，没有不被市场接受的道理。

事实证明了霍夫曼的判断力。随着维生素的价值进一步被科学家证实，它成了一种颇受人们欢迎的产品。当其他企业家跟风而上时，霍夫曼制药公司已经占领了全世界半数以上的市场。

现在，霍夫曼制药公司已全世界最大的制药公司之一。



一般来说，成功人士判断事情成败的一种方法是：它有没有价值？它对多少人有价值？它的价值是否易于被接受？它的价值是否易于实现？竞争者有多少？假如一件事对很多人有价值，而且很容易让人得到好处，跟社会价值观也没有明显冲突，也没有很多竞争者卷入角逐，那么，这件事的胜算一定很大，值得你坚持到底。

美国商人希拉斯·菲尔德在退休时积攒了一大笔钱，这时他突发奇想，想在大西洋的海底铺设一条连接欧洲和美国的电缆。随后，他就全身心地开始推动这项事业。

前期基础性工作包括建造一条1 000英里长、从纽约到纽芬兰圣约翰的电报线路，整个工程十分浩大。菲尔德使出浑身解数，总算从英国政府那里得到了资金。

随后，菲尔德的铺设工作开始了。电缆一头搁在停泊于塞巴托波尔港的英国旗舰“阿伽门农”号上，另一头放在美国海军新造的豪华护卫舰“尼亚加拉”号上。就在电缆铺设到5英里的时候，它突然卷到了机器里面，被弄断了。

菲尔德不灰心，紧接着进行了第二次试验。在这次试验中，当电缆铺到200英里长的时候，电流突然中断了。就在菲尔德即将命令切断电缆、放弃试验时，电流突然又神奇地出现了。夜间，电缆的铺设以每小时4英里的速度进行。这时，轮船突然发生严重倾斜，制动器紧急制动，不巧割断了电缆。

菲尔德并不是一个容易放弃的人。他又订购了700英里的电缆，而且还聘请了一个专家，请他设计一台更好的机器，以完成长距离的铺设任务。后来，英、美两国的专家联手才把机器赶制出来。最终，两艘船继续航行，一艘驶向爱尔兰，另一艘驶向纽芬兰，结果它们都把电缆线用完了。

参与此事的很多人泄了气，公众舆论对此流露出怀疑的态度，投资



者也对这一项目没有了信心，不愿再投资。这时候，如果不是菲尔德百折不挠的精神，不是他天才的说服力，这一项目很可能就此放弃了。菲尔德继续为此日夜操劳，甚至到了废寝忘食的地步。

再次尝试又开始了。这次总算一切顺利，全部电缆铺设完毕，而没有任何中断，几条消息也通过这条漫长的海底电缆发送了出去，一切似乎就要大功告成了，但突然电流又中断了。

这时，所有的人都绝望了，只有菲尔德始终满怀信心。正是由于这种坚持不懈的毅力，他最终又找到了投资人，开始了新一轮的尝试。菲尔德买来了质量更好的电缆。这次执行铺设任务的是“大东方”号，它一路把电缆铺了下去，但在铺设横跨纽芬兰 600 英里电缆线路时，电线突然又断了，掉入了海底。他们打捞了几次，都没有成功。于是，这项工作就此搁置。

后来，一种性能远高于普通电缆的新型电缆被制造出来。1866 年 7 月 13 日，新试验又开始了，并顺利接通，发出了第一份横跨大西洋的电报。电报内容是：“7 月 27 日。我们晚上 9 点到达目的地，一切顺利。感谢上帝！电缆都铺好了，运行完全正常。希拉斯·菲尔德。”不久以后，原先那条落入海底的电缆又被打捞上来了，重新接上，一直连到纽芬兰。

人总是需要有一些狂热的梦想来鼓舞自己的。霍夫曼和菲尔德成功的相同点就是，在作出了天才的判断之后，无论别人怎么看都对自己的理想有着执著的狂热。每个企业家都会经历很多艰辛，如果不是对自己的创意怀着无限的激情，是很难坚持下来的。有些人遇到了一次失败，便把它看成拿破仑的滑铁卢，从此失去了勇气，一蹶不振。可是，在刚强坚毅者的眼里，却没有所谓的滑铁卢。那些一心要得胜、立志要成功的企业家即使失败，也不以一时失败为最后的结局，还会为原先的那个目标继续奋斗，在每次遭到失败后再重新站起来，比以前更有信心地向前努力，不达目的绝不罢休。

危机卷

『防患于未然』，
变管理危机为危机管理



没有谁的一生是一帆风顺的，企业同样如此。几乎所有的企业在发展过程中，都会遇到意想不到的危机。对于危机，老子提出了“防患未然”和“祸福相倚”的辩证观点。这就提醒经营者，首先要时刻警惕，把危机消灭在萌芽状态；然后要有长远眼光，沉着应对挫折；最后是化“危”为“机”，神奇逆转。





“其未兆易谋”：永远战战兢兢，永远如履薄冰

永远有危机意识的企业才不会有危机。

其未兆易谋。

——《道德经》第六十四章

“处理在矛盾尚未出现的时候”，老子这句话不断地被成功的管理实践所证实。管理大师德鲁克有一句名言：“企业的首要责任活着。”全球化时代的来临，对于本来已经危机四伏、凶险重重的企业来说更是雪上加霜。如今衡量企业成功的标尺已经不再是做大或者做强，而是生存！要生存，就必须有忧患意识，就必须有忧患思维。

在迪斯尼影片《冰河世纪2》中，地球上的冰河期就快要结束了，大大小小的动物们都在欢天喜地地庆祝水世界即将来临，一片歌舞升平。因为冰块即将溶解，地球表面形态将进一步分化成海洋和陆地——新的纪元也即将诞生！所有冰河时期的动物都非常高兴，欢呼雀跃地迎接水上世界的来临。

然而，影片中机警的猛犸象曼尼、树獭希德及剑齿虎迭哥却警觉到天气正在剧烈变化，巨大的冰川正发生着大规模的崩解。它们察觉到周围融化和崩塌的雪山将会形成洪水，它们赖以生存的乐土很快就会成为一片汪洋。因此，它们必须承担起警醒所有无忧无虑的动物，并且带领它们逃离即将化为汪洋的灾难之地的重任……影片在最后安排了一只船来拯救它们。最后，历尽艰险，幸免于难的动物们终于登上方舟，躲过了灾劫。



这部影片很有启发性，它在幽默诙谐中为我们带来了一丝沉重的担忧——在貌似巍峨的冰山下，潜流暗涌，冰雪的消融随时会让冰山毁于一旦。如果你不去注意这些潜在的危险，并且不知道如何应付这些危机，那么等待你的将是不可逆转的灭顶之灾。

企业也是如此，全球化竞争和微利时代的来临也让企业的脚下成了随时会融化和崩塌的冰山。每一个企业经营者都应当意识到，冰山在融化，企业危机时代已经来临。

海尔集团的 CEO 张瑞敏也这样阐述他的经营感受：“永远战战兢兢，永远如履薄冰”，以永远的忧患意识追求永远的活力，实现海尔的螺旋式上升。因为有了忧患意识，张瑞敏反复抓管理、抓重点、抓提高。一旦发现了什么失误、漏洞，就抓住不放，认真解决。他给中层、基层管理者讲“木桶理论”，木桶盛水的多少取决于最短木板的高度。抓住了失误，改正了缺点，就相当于将最短的木板替换成了最长的木板，这样整个水桶装的水就多了。

华为技术有限公司的总裁任正非先生多次强调：“我现在想的不是如何去实现利润最大化，而是考虑企业怎么活下去，如何提高核心竞争力的问题。”这话看似低调保守，但仔细琢磨，却正是一个有责任感的企业家首先应该具备的智慧。电信是一个竞争残酷的行业，世界上的众多电信公司不是发展，就是灭亡，没有第三条路可走。

任正非经常给所有的员工敲警钟：“如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。‘泰坦尼克号’也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。”



大凡那些能够常青发展的企业都有一种危机经营的意识，它们都不相信过往的成绩，不相信已经占有的市场地位，不相信已经积累的资产。它们唯一相信的是未来之路还会崎岖不平，必须“如履薄冰”地面对未来，就像 IBM 的总裁郭士纳先生所说的：“长期的成功只是在我们时时心怀恐惧时才可能。不要骄傲地回首过往成功的战略，而是要明察什么将导致我们未来的没落。这样我们才能集中精力于未来的挑战。”

久居太平世界的军队必定松松垮垮，没有战斗力，而面临强敌的军队反而会因为紧张而厉兵秣马，从而提高战斗力。企业家经营企业也要运用这个道理，让危机感来激发出团队的潜能，甚至在真正的危机中来锻炼队伍。

未来是不可预测的，而人也不是天天走好运的。“未雨绸缪，善养天机”，一个企业，只有领导者带头与整个团队常居安思危，使得整个团队具有危机意识、忧患思维，然后苦练内功，夯实基础，才能从容面对危机，轻松应对危机，进而把企业做强、做大。

“其安易持”：不是未来决策，而是目前决策的未来性

做企业要居安思危，永远为未来打算。

其安易持。

——《道德经》第六十四章

局面安定的时候容易维持。因此，在安定的时候，管理者一定要有



一种危机情怀，自觉关注企业的命运。企业的战略规划并不涉及未来的决定，它所牵涉的只是目前决策的未来性。决策只发生在目前。战略决策者所面临的问题不是他的组织明天应该做什么，而是“我们今天必须为不确定的未来做哪些准备工作”。

德鲁克说：“我们倾向于为未来做的某些事情进行计划。”这可能很有趣，但是毫无用处。我们只有在目前才能作决策，但我们在作决策时却不能只是为了目前。最权宜、最机会主义的决策——且不说那种根本不作决定的决策了——如果不说是永久地和无可挽回地要我们为此承担责任的话，也会使我们在今后一个长时期内承担责任。

2000年，华为位居全国电子百强首位的时候，任正非却大谈危机和失败，在写给全体员工的《华为的冬天》中，大谈华为离破产不到半年。任正非的“冬天”一过就是8年。

2007年，华为已经毫无悬念地跻身于全球电信设备商“一线”阵营，似乎应该是庆功的时刻，任正非却在华为公司喊出了“冬天论”，而这已经是任正非在第三次警告“冬天”。在给华为核心管理层及部分产品线高管的一封邮件中，任正非转发了美国《财富》发表的一篇名为《思科准备过冬》的短文，并郑重地对此文写下按语：

“思科的今天，就是我们的明天。当然我不是在激励人们，而是在警示人们，他们比我们更感知市场竞争的艰难与残酷。思科比我们聪明，他们对未来的困难，早一些采取了措施，而我们比较麻木而已。危机的到来是不知不觉的，现在是春天吧，但冬天已经不远了，我们在春天与夏天要念着冬天的问题。IT业的冬天对别的公司来说不一定是冬天，而对华为可能是冬天。华为的冬天可能来得更冷，更冷一些。我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折，不经过挫折，就不知道如何走向正确道路。磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点。我们完全没有适应不发展的心理准备与技能准备。”



为了强化员工的危机意识，任正非甚至将这一点纳入企业的发展规划中。例如，在1998年出台的《华为基本法》中，就有这样的内容：为了使华为成为世界一流的设备供应商，华为将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

通过《华为基本法》，任正非将危机意识融入华为的企业文化中，让员工无时无刻不感受到一种山雨欲来的紧张气氛；引导员工不要只看着国内，而要向国际竞争对手看齐，从而遏制部分员工和管理人员因公司高速成长而滋生的盲目乐观情绪。

孟子曾说过：“生于忧患，死于安乐。”这是对治国者的劝告，经营企业也是一样。任正非正是在“易持”的安定局面中，用这样的思想找到了企业发展的根本目的：企业要一直活下去，不要死掉。而这就需要长存危机意识。企业在经营管理过程中，可能发生各种各样的危机，在面对各种不确定性的危机时，管理者将何去何从？显然，解决任何危机最好的方法就是预防危机。所以，经常“杞人忧天”也未尝不可。

“慎终如始”：距离破产永远只有18个月

你永远不能休息，否则你将永远休息。

· 慎终如始，则无败事。

——《道德经》第六十四章

如果像慎重对待开始一样对待结束，就没有失败的事情。“慎终如



始”，要求企业家始终做到如刚入行时的谨慎，始终战战兢兢、如履薄冰，要“慎始”，更要“慎终”，那我们就真可以做到“则无败事”。

计算机领域有一个人所共知的“摩尔定律”，它是由著名的芯片制造厂商——英特尔 (Intel) 公司创始人之一戈登·摩尔经过长期观察后，于1965年4月19日提出的。“摩尔定律”的基本定理是：

1. 集成电路芯片上所集成的电路的数目每隔18个月就翻一番。
2. 微处理器的性能每隔18个月提高一倍，而价格下降一倍。
3. 用一美元能买到的电脑的性能，每隔18个月就翻两番。

“摩尔定律”所阐述的趋势一直延续至今，且仍不同寻常得准确。它印证了英特尔公司高速成长的辉煌历程，同时也是微软公司持续常青发展的秘诀之一。微软是世人公认的最伟大的成功企业之一，但是比尔·盖茨仍然不忘告诫他的员工，要时刻怀有“距离破产只有18个月”的危机感。

有一句话也许能准确地表达出盖茨心中的想法，这句话也是盖茨非常喜欢的微软公司文化中的一条内容：“每天早晨醒来，想想王安电脑，想想数字设备公司，想想康柏，它们都曾经是叱咤风云的大公司，而如今它烟消云散了。一旦被收购，你就知道它们的路已经走完了。有了这些教训，我们就应常常告诫自己——我们必须创新，必须突破自我。我们必须开发出那种你认为值得出门花钱购买的 Windows 或 Office。”

盖茨历来以悲观的论调谈论微软，即使是在微软最鼎盛的时期，他也一再强调微软离破产只有18个月的时间。他认为这种危机意识是微软发展的原动力。微软著名的口号“不论你的产品多棒，你距离失败永远只有18个月”，正是这种危机意识的体现。



微软的危机感使得它找到持续发展的必由之路，那就是持续创新。事实上，盖茨一直也没有停下创新脚步，无论在什么场合，只要是软件能发挥其效益的地方，他都会让微软顾及。因此，微软为手表开发软件，为电话开发软件，电视机、汽车上也有微软的产品。不过，这些东西有的需要很长时间才能被大众接受。

在盖茨的眼中，每一项新技术的发展对于微软来说都是福音。因为利用这些新技术、新产品，微软可以通过研发新软件的方式快速进入这些新的领域。盖茨说：“微软的成功秘诀之一就是在条件允许的情况下提速，走到别人的前面去。”

2004年5月底，当病毒和信息安全问题一再困扰电脑用户时，微软宣布开始出售一种可由电脑制造商预装在服务器内的网络安全软件，从而正式拉开了自己进入网络安全软件市场的帷幕。出于对科技进步的关注，微软从来都不缺乏市场敏感。微软从2002年年初开始不断提升操作系统的安全性与可靠性，并在2003年收购了一家罗马尼亚软件公司的反病毒技术，从此走上了开发杀毒软件的道路。

作为企业，技术创新永远是生存必不可少的手段。追逐潮流的结果就是促进企业不断设计、生产出市场需求的各种新产品。一个企业能否持续不断地进行技术创新、产品创新，开发出适合市场需求的新产品，成为决定该企业能否实现持续、稳定发展的重要问题。尤其是在科学技术发展日新月异、产品生命周期大大缩短的新经济时代，企业产品面临的挑战更加严峻，不及时更新产品，就可能导致企业的灭亡。

微软和英特尔公司两家计算机巨擘的成功经验，可以给我们很多有益的启发，同时警示竞争时代瞬息万变，任何一个企业稍稍疏忽就将面临着破产的可能。企业家要时刻保持危机感，“慎终如始”，正如硅谷一家经营者说的：“你永远不能休息，否则，你将永远休息。”



“治之于未乱”：跑不过危机就是灭顶之灾

等到真乱了，就治不了了。

治之于未乱。

——《道德经》第六十四章

作为企业家，必须“在危机尚未发生的时候早做预防”，充分地认识危机，准确地预测危机，镇定地应对危机。每个企业都会经历大大小小的危机，这跟每个人都会不小心生病是一个道理。但是，如果危机来的时候，你反应速度不够快，就很有可能是灭顶之灾。俗话说：“慌不择路，饥不择食，寒不择衣。”企业家必须对危机作出应对准备并能立即行动，而不是坐等危机的到来。

一家国际咨询机构的调查表明，中国 80% 的企业经理没有进行过危机管理的培训，更别说企业内部建立危机管理程序了。这使得企业出现危机时，很多管理者常常会束手无策，常常错失处理危机的最佳时机。在这方面，三株集团给了我们深刻的教训。

著名的三株企业曾经创造了中国保健品第一增长速度，一度风光无限。然而谁也不曾料到，1998 年的一场不期而至的危机，却几乎将这个明星企业推向破产的深渊，这就是“常德事件”。

事件的直接“肇事者”是湖南常德一位 77 岁高龄、身患多种严重疾病的“过世者”，其子声称他父亲在 1996 年 6 月服用三株口服液后引起高蛋白反应而于两个月后死亡，因此向三株索赔 300 万元。“常德命案”发生后，三株总部派了一名副经理去死者家中探望。三株认为对方在没有证据的情况下，却坚持要求三株承担死亡责任，这是他们难以接



受的，他们选择了法庭解决。

即使事件演变为法律纠纷，三株的领导者对案情的复杂程度依然认识不足。他们坚信自己的产品，从来没想到过败诉的可能。他们完全站在自己的立场上，根本没有顾及媒体与大众的态度。直到宣判当天，当发现法庭里挤得密密麻麻的全是媒体记者时，三株领导者才意识到形势的严峻。很快，三株做梦都想不到的结果发生了：常德法院居然判三株败诉！一纸判决将自信的三株人彻底打入了深渊。

媒体对此大肆渲染，几乎不可收拾。更不可思议的是，地方法院居然主动将判决结果寄送给媒体。而当满腹委屈的三株意欲通过“组织”讨个清白时，一些权威部门的“鉴定结果”却雪上加霜！

这次事件造成三株社会形象的崩溃和整个营销体系的瓦解，导致了产品滞销和大量退货带来的产品积压，工厂全面停产。

尽管在初审判决一年后，经过三株人的不懈努力，法律终于还给了三株应有的清白，但一切都晚了……虽然三株顽强地生存了下来，但今日的三株与当年简直不可同日而语。

和其他企业不同，三株陷入困境不是由于其自身的问题，而是领导者对危机误判造成的。整个事件的任何一个阶段，如果三株的领导者能够对事件本身的严重性有足够的判断，那么这一事件就将是另一种结局。

然而，历史不能重来，这一事件的教育意义非常重大，三株看起来是被偶然的一些因素打倒，实质是被必然因素推向深渊。企业家如果不能对危机进行充分估计和预测，就不能对问题产生足够的重视，更谈不上预防危机。一旦发生危机，无论任何原因，企业都要首先考虑将社会利益和顾客利益置于首位。很多企业在遇到危机时，最容易先去分清责任，急于向公众解释事情的来龙去脉或辩驳，结果反而给公众很糟糕的印象，其实，公众更在意的是企业负责任的态度而非事实本身。



同样的危机事件，恒源祥也曾遇到过。由于一家报纸记者的误报，导致全国媒体大量转载“恒源祥内衣有毒”。事发一周内，恒源祥内衣可谓四面楚歌，市场滞销，顾客情绪激愤。恒源祥集团马上启动危机公关程序，和中国消费者协会进行沟通，将中国消费者协会的有关内衣比较实验数据公布于众，并向各地工商部门发布告知信函，安抚经销商。恒源祥有限公司董事长刘瑞旗坐镇上海，亲自指挥处理这次危机事件，终于在一个月內平复，恒源祥的企业形象不仅没有受到丝毫损害，反而因为实验数据的公示，获得了消费者的更大信任。

企业在面对危机时，反应速度应该比救火的速度更快，采取措施将危机扼杀在摇篮之内。因为这比大火烧毁企业的厂房更危险，危机在吞噬的是企业、品牌的信誉。速度是处理危机的第一原则。如果三株集团在危机处理的速度上更快速、迅猛、有效一些，肯定不会出现最后这种令人扼腕叹息的结局。

“福兮，祸之所伏”：在行业夕阳来临之前转向朝阳产业

聪明的企业家会在世界末日之前创造出一个新的世界。

福兮，祸之所伏。

——《道德经》第五十八章

幸福未必不隐藏着灾祸，因此，企业家要在危机尚未降临之前先行



防范。哪怕企业再强，如果不懂得防微杜渐，灾祸迟早会到来。

好事要付出努力才能得到，这个道理人人都懂；坏事如何预先防范，却是一大难点。老子认为，危机不会突然发生，在它们爆发之前，就会有一些为人所熟视无睹的迹象显露。

聪明人善于反面求证，他们不会等到坏事降临再来捶胸顿足、自怨自艾。

名士鲁丹来到中山国，想谋取一官半职。他去见中山君，讲解王道，比如修德养性、亲近贤臣、施行仁爱之类。中山君荒淫奢侈，对这些大道理根本不感兴趣。他打个哈欠站起来说：“我很困了，请先生以后再谈吧！”鲁丹就沮丧地退出来了。

过了几天，鲁丹又去见中山君。这回他不讲王道讲霸道，如何选贤任能，如何富国强兵，如何远交近攻。谁知话未说完，中山君早已鼾声大作。鲁丹只好再次失望地退出来。

第三次晋见，鲁丹仍未受到中山君青睐，回到客店，不免长吁短叹。他的车夫建议说：“您想在中山做官，为什么不用钱托人通融呢？”

鲁丹想试试这种方法，就封了50两黄金，送给中山君左右的一些宠臣。过了不久，鲁丹再次进宫求见时，中山君的态度跟以前大不相同，既礼貌又恭敬，还准备授予鲁丹相国之职。

鲁丹出来后，连旅馆也不敢回，吩咐车夫立即驾车逃出中山。车夫很奇怪地问：“您好不容易得到中山君的信任，为什么急急忙忙要走呢？”

鲁丹说：“中山君肯听别人的话信任我，也会听别人的话害我。快走！”果然，鲁丹尚未出中山之境，中山相国害怕失去权力，向中山君进谗说，鲁丹是赵国派来的奸细。中山君马上派人捉拿鲁丹。幸亏鲁丹逃得及时，才躲过一场飞来之祸。



这个故事告诉我们，切莫执迷于眼前利益而忽略背后的危机。

有人说，没有夕阳的产业，只有夕阳的思维。这很可笑，就像一个人说：没有老年人，只有老年人的心态。无论是人还是产业，到了七老八十的衰老年龄，再怎么说自己心态年轻也是徒劳无功的。人还是应该客观一些，客观地看待自然规律，客观地进行应对。当整个行业已经到了夕阳红不起来的时候，还抱残守缺的话，只会被现实打成残废。

几年前，手机设计曾是业内最为吃香的行业。在2002年的时候，手机设计行业基本上由中国台湾地区和韩国的设计公司主导。2003年，国内手机设计企业开始发力，80%左右的订单回流中国。在高利润的吸引下，中国手机设计企业的注册数量达到了高潮。

相比韩国和中国台湾地区的手机设计企业，国内企业的“硬成本”和“软成本”优势明显。硬成本优势是国内手机设计企业的本土化采购和价格带来的优势；而在品牌厂商的沟通交流方面，又比国外设计企业“近水楼台”。

中电赛龙是个极好的例证。

2000年，中电赛龙先后在中国、美国、法国和加拿大设立了大型移动通信手机研发中心，并于2001年并购了法国飞利浦研发中心。中电赛龙还与英特尔、飞利浦半导体、微软、摩托罗拉、西门子等多个公司建立了战略合作伙伴关系。海尔、康佳等多个国内企业是其重要客户。

此外，中电赛龙还承担并完成了国家重点项目——2.5G GSM(GPRS)核心技术的开发项目。2003年10月，中电赛龙还获得了合作伙伴 Marvell、Elcoteq 等公司的风险投资，总计3 000万美元。同年，中电赛龙的双模多频手机项目获得国家移动通信产品开发与产业化专项资金，并开始向



3G 领域迈进。在市场景气时，手机设计企业达到千余家，财源广进。

但这种好景并没有维持多久，特别是当手机企业开始自己研发设计的时候，一个个便显露出疲态。随着手机厂商走上自主研发的道路，中电赛龙等设计公司开始走下坡路。

2006 年 10 月，飞利浦手机易手深圳桑菲后，中电赛龙失去了最大的雇主。尽管采取了大幅裁员、压缩成本等紧急手段，但仍然难以挽回败局。2007 年年初开始，深圳赛龙和上海赛龙相继倒闭和易手，随后中电赛龙也因自身资金链的问题，遭遇众多债主逼债，而且还接不到大的手机设计订单，终于在 2007 年 7 月宣布倒闭。

面对岌岌可危的行业态势，国内手机设计公司已成夕阳产业，国内龙头手机设计公司中电赛龙倒闭就是一个很好的警钟。其他手机设计公司必须转变才能适应市场的发展。现在已不能只靠设计来度日了，只有向产业链下游蔓延，切入生产环节——在设计出手机方案后，进行主板生产甚至整机生产，直接提供给品牌手机，设计公司才会有大的发展空间。

如果一个企业一直沉溺于过去的辉煌，没有忧患意识和危机精神，顺境面前盲目乐观，因循守旧，不思进取，时间一长，就会被习惯性思维所控制，丧失锐气，从而失去竞争力，最终被市场淘汰。有远见的企业家总是能够看见坏事的苗头而将它化解为无形，甚至在危机中找到新的发展机遇。



“祸兮，福之所倚”：

善于发现扭转契机，危险都是纸老虎

危机，危机，就是危险中的机遇。

祸兮，福之所倚。

——《道德经》第五十八章

灾祸里未必不隐藏着幸福。事实上，世界上任何危机都孕育着商机，且危机愈重商机愈大，这是一条颠扑不破的商业真经。因此，危机发生了千万不要气馁。作为一个优秀的企业家，不但要善于应对危机，化险为夷，还要能在危机中寻求商机，趁“危”夺“机”。

对于企业而言，危机意味着“危险”，同时也意味着“契机”。洛克希德-马丁公司前任 CEO 奥古斯丁认为：每一次危机本身既包含导致失败的根源，也孕育着成功的机会。事实上，并没有绝对失控的企业危机，只有不合适的危机处理方法。如果处理得当，危机完全可以演变为“良机”。

古今中外，把危机变成商机的事例亦不在少数。

俄罗斯人吉利延克有一座美丽的森林庄园，是他的外祖父留给他的。外祖父去世后，吉利延克精心呵护着这座庄园。可是，不幸的是，一场山火无情地烧毁了森林，庄园惨不忍睹。吉利延克计划向银行贷款，以恢复森林庄园以往的勃勃生机。银行觉得他没有偿还能力，拒绝了他。

吉利延克看完被烧得面目全非的森林后，心里很沮丧。他跟随着太太到街道上散心，看见一家店铺门口人头攒动，原来是一些家庭主妇在买用于烤肉和冬季取暖用的木炭。

吉利延克没有说什么，他立即折身回到庄园，雇了几个炭工，把庄



园里烧焦的树木加工成优质木炭，分装成箱，送到集市上的木炭店去卖。结果，木炭刚一送到就被抢购一空。吉利延克从中赚到一笔数额不小的钱。

他的太太说：一定是外祖父渴望你利用庄园实现利润，所以他通过一场火灾来开发你的头脑。第二年春天，吉利延克购买了一大批树苗，同时，他在庄园里留出一块来，专门种植用来烧炭的树木。从此，他开始了经营木炭生意，这个生意使他获得巨额财富。

像吉利延克一样，阿里巴巴在危急关头，找到了解决危机的最佳办法，最大限度地减少了危机损失，这一做法一直被津津乐道。

2003年，中国遭遇了突如其来的“非典”袭击。5月，阿里巴巴的一名员工被确诊为疑似病人，从5月7日开始，公司办公场所封闭，近400名员工回家并被隔离12天。但阿里巴巴创造了一个“奇迹”，近400名员工在公司领导的倡议下，没有放弃工作，利用网络，全部在家里继续办公。12天内，通过大胆创新的工作模式，即现在被我们广泛谈论的“居家办公”模式，公司没有垮下来，甚至取得了前所未有的成绩。马云成功地将这次危机变成了机遇，阿里巴巴业务量在“非典”期间增长了6倍。

“‘非典’给电子商务提供了机遇，使得电子商务在人们心理上有了突破坚冰的态势。”互联网试验室董事长谢文认为，“非典”让更多人改变了原有的消费习惯，让电子商务又向前迈进了一大步。“非典”给人们一个动力，去尝试一种新的消费方式以取代原来惯有的生活方式。一旦人们发现这种消费方式原来是如此简单、方便，就会继续使用。“非典”时期，“多上网、少上街”成为当时网民的口头禅。

“非典”火了中国互联网，显然，马云是抓住“非典”危机下重要



发展机遇的突出代表人物。

还有一个经典案例。

德国一家足球生产厂商被数十名妇女联手告上法庭，指控理由是：她们的丈夫迷恋足球已经达到让人不能容忍的“疯狂”地步，严重影响了夫妻关系，要求生产足球的厂家赔偿她们精神损失费 100 万欧元。妇女们的举动居然获得了同情和支持，全德国数以千计的妇女写信支持她们。很多人认为这是这家工厂的灾难：他们认为这家工厂的信誉将大为受损。但精明的厂商却乘机大造声势，利用妇女们的指控，在媒体大力投放广告：她们指控我们，是因为你，还是因为足球？言外之意，他们生产的足球是全世界最好的。男人们鼎力支持这个广告创意，结果，这一奇特的官司经过传媒大肆渲染，该厂名声大振，产品销量一下子翻了 10 倍。

谁也不希望遭遇危机，但商场风云变幻，企业管理者难免会碰到出人意料的危机，灾难的降临是不可避免的。因此，企业管理者一定不能总把精力放在昨天的危机上而牺牲掉明天的机遇。我们应该看到，危险可以转化为机遇，机遇也可能在危险中丧失，没有绝对的危机，也没有永恒的机遇。正是危险与机遇的如影随形，才让我们真正认识到企业管理的大智慧、高境界。如果能像上述诸例中的“智商”一样，想办法度危机、捕商机，那么必定能够创造出新的市场奇迹。

细节卷

『为大于其细』，向精细化管理要效益



老子云：“天下难事，必作于易，天下大事，必作于细。”不经意间道出了细节管理的要义。海尔总裁张瑞敏说过：“把简单的事做好就是不简单。”所有伟大企业的成功，都来自于点点滴滴的积累。“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”企业经营者要意识到，现在的市场竞争已经到细节致胜的时代。





“见小曰明”：细节决定成败，什么决定细节

看见狮子不算本事，看见虱子才算本事。

见小曰明。

——《道德经》第五十二章

能看见细微的，才是“明”。德国哲学家黑格尔有句名言：“熟知非真知”。企业家要从细节出发，见常人之所未见，想常人之所未想，才能行常人之所未行之事。

在某警官学校，毕业班学员正端坐在三楼的教室里，神情紧张地等待即将来临的毕业考试。只见考官走进教室，迈向讲台，对学员们说：“全体注意，现在考试开始！请你们立即跑步到一楼，然后跑步返回教室！”

学员们尽管迷惑不解，但只能服从命令。当他们按要求完成任务后，考官提出问题：“请问：从一楼到三楼，共有几级楼梯？”学员们目瞪口呆。

对绝大多数人来说，楼梯只是上楼、下楼的通道，没有必要关心它究竟有几级。但是对于一名警官来说，他必须注意细节，应该具有比常人更为敏锐的洞察力，只有这样，才能发现与“侦破案件”相关的各类信息。一个人洞察力的强弱、对细节的敏锐程度的高低，决定了他能不能准确地把握问题。对于企业家而言，要提升自我洞察力，培养细节思维就非常重要。

当今企业已经进入微利化时代，所以必须进行精细化管理。细节决定成败。的确，很多企业在管理中不重视细节，结果导致失败的案例不



胜枚举。

国内有家药厂，准备引进外资，扩大生产规模。他们邀请德国拜尔公司派代表来药厂参观考察。在进行了短暂的室内会谈之后，药厂厂长随地吐了一口痰。拜尔公司的代表看到这个场景，便马上拒绝继续参观，也终止了与这家药厂的谈判。

在这位代表看来，制药车间对卫生的要求是非常严格的，作为一厂之主的厂长都能随地吐痰，那么员工的素质可想而知！与这样的药厂合作，如何能保证产品的质量呢？

很多企业，管理制度制定了一箩筐，可就是落实不到位，就是忽略了细节。

一些研究心理学的学者指出，客户之所以愿意从同一品牌处进行反复购买的一个重要原因就是客户的细节体验。因此，精明的营销人员通过对各种客户服务细节加以关注，就能创造出对客户来说既简便又印象深刻的服务体验。

企业在营销活动中，有没有充分考虑了顾客的细节体验呢？这就是问题的关键所在。

很多企业家在提到这些问题时，往往气愤地说“管理太乱了”、“员工太没有责任心了”、“素质太低了”，问题真这么简单吗？其实，过度强调细节的作用，往往忽略了问题的实质。员工为什么不重视细节？难道仅仅是没有责任心吗？管理者有没有责任呢？当我们把问题进一步分析后，就会发现，真正的问题是领导者缺少细节思维。我们很多企业家一提战略，就是宏大叙事，就是战天斗地，就是争创一流、走向世界。有宏大的志向和使命感并不为过，问题在于，企业的领导者缺少一种精细的精神和思维，没有将这种思维落实到企业管理的各个层面上去。



因此，细节决定成败。那么什么决定细节呢？是思维。企业家在企业经营管理活动中，应该认真地反思，有没有关注到每一个细节，有没有解决每一个细节问题。要知道，所有成为百年老店的企业，不但在持续地创造奇迹，更重要的是不断地坚持从细节出发，从持续的基础管理做起，不断地优化流程，不断地改善管理水平，不断地以最朴素的方式将企业文化贯彻到企业的每一个层面。

企业家要有细节思维，并不是要企业家事必躬亲，而是要企业具备精细化管理的理念，具备持续管理的管理素质，通过强调细节，使企业文化能够持久地影响和提升企业的竞争力。

“天下难事，必作于易”：精益求精是一种习惯

把容易的事都做好并不容易。

天下难事，必作于易。

——《道德经》第六十三章

天下的难事，必定是从容易的开始做起。聪明的企业家安于做小事，他们理智地运用自己的时间和精力，从容易的地方开始努力，选择小事成就大业，把小事做到精益求精，达成人生梦想。

欧冶子是春秋时期越国人，被后人誉为中国古代铸剑鼻祖。欧冶子诞生时，正值东周列国纷争，楚国先后吞并了长江以南的小国，越国就成了楚灵王的属国。



少年时代，他从母舅那里学会了冶金技术，开始冶铸青铜剑和铁锄、铁斧等生产工具。他肯动脑筋，具有非凡的智慧；他身体强健，吃苦耐劳。在他年轻的时候，他的铸造之术已经在越国很有名气了。

楚王听了欧冶子的名气后便命令风胡子到越地去寻找他，叫他制造宝剑。于是，欧冶子开始替楚王铸剑。虽然他一次又一次地铸出了好剑，但他始终认为他铸造的剑还不够好，他的手艺还不够精湛，铸出的剑还未精致到足以奉献给楚王。于是，他日夜不息，重新铸剑。

经两年之久，他终于铸成感到满意的三把剑：第一把叫做“龙渊”，第二把叫“泰阿”，第三把叫“工布”。这三把剑一出世，天下震惊，楚王爱不释手，天下英雄无不渴望获得。欧冶子从此誉满天下。

欧冶子为了能铸造出宝剑，一直不断努力，精益求精，从不放低对自己技术的要求，这样，才促使他成为中国古代铸剑鼻祖。做什么事都要以精益求精的态度去面对，无论是大事还是小事，并对自己的选择负责，承担自己选择的后果。有使命感的企业家会比别人更加努力地学习和工作，才能做成大事业，获得大成就。

金酷游戏公司自主成功研发和运营《新魔界》，并首次提出“视频网游”概念。在短时间内，就创造了网络游戏300万注册用户、18万同时在线人数的惊人成就，而且还远销欧美地区，成为国内网游公司的新贵。

后来，金酷游戏为了取得更大的成就，又在《新魔界》的基础上开发了《战神光辉》，在继承原有特色的基础上，对游戏的平衡性作出了颠覆性的改变，并且加入了许多全新的内容。智能NPC的实现，武器装备、职业技能的调整，全新世界、全新副本的增加，星期连环任务、NPC抢夺战的加入，至尊翅膀、全民PK场的出现……这一切都对广大



的玩家形成了莫大的吸引力，而完美的平衡性，更是在玩家中树立了很好的口碑。

金酷游戏成功的秘诀就在于其一直坚持精益求精的研发理念，在游戏中敢于尝试，敢于突破创新，同时也十分注意玩家的需求，征求玩家意见并加以适当改进……在不断的精益求精中，人气得到了极大提高。

无论是组织或是个人，只有通过不断的努力和创新，才能取得更好的成就，不要有一点成就就开始沾沾自喜。我们要在取得成就的同时，提醒自己：我做得还不好，还没有达到我自己想要的梦想，我还要继续努力，在现在的基础上继续去探索、寻求、研发、创造更完美的事物。精益求精，它是企业家通往成功路上的一把利剑，只要好好地把握住它，任何人都可以在路途中不断提高自己，不断克服困难，最终成功。

在国旗护卫队里，新兵小杨为了站出更好的军姿，口袋里装着五颗图钉。训练时，左领两颗右领两颗，脖颈后面的领子上还有一颗。衣服上钉着这些钉子，为的就是在训练的时候保持头部稍仰、正视前方的昂扬姿态。身姿立定，稍有摇晃，钉子便会戳到皮肉。小杨说：“不只是身子没有活动空间，脖子也一样。其实左右两边的钉子，只要各一颗就足够了，我想站得更直，所以多加了一颗。”

亚里士多德说，优秀是一种习惯；我们说，精益求精是一种优秀的习惯。从海尔的张瑞敏砸冰箱，麦当劳怎样炸薯条，到可口可乐怎样把化学水变成可口可乐，这些国内外著名品牌的管理者都有将每一件事做到精益求精的习惯。这些事例告诉我们，任何简单的东西只要做成精品都具有世界级的竞争优势，追求完美永远没有止境。要想做到精益求精，就要善于将每一件容易的事做好，并习惯于从成功中发现不足，从不足



中创造成功；善于学习并乐于学习，对于别人的成功，要汲取别人的经验，全方位地去想、去看、去研究，以此来达到不断进步、精益求精的目的。

“天下大事，必作于细”：创新从细节做起

一屋不扫，何以扫天下？

天下大事，必作于细。

——《道德经》第六十三章

要想成就大事，必先从小事做起，一件件地去做，一步步地去走，步步为营，逐步前进。只要企业家坚持不懈地把每一个细节做好，天下就没有做不成的大事。

一位年轻人在快餐店找到一份送外卖的工作，每月薪水只有300元，工作却很辛苦，高峰时一天得送600多份快餐。但他任劳任怨，一干就是6年。许多人劝他找一份薪水更高的工作，他只是笑着摇摇头。

6年后，这位年轻人创办了一家家政服务公司。他的生意好得出奇，几年时间就成为一位拥资千万的大老板。很多人感到不可思议：一位送外卖的小员工，怎么可能转眼间在竞争激烈的市场中脱颖而出呢？其实一点也不奇怪：除了他，有几个送外卖的员工能一干就是6年？在这6年中，他结识了几千个生意人。这就是他做大事的本钱。



天下的道理，常常就是这样简单得让人难以置信。所以，我们应该换一种眼光审视眼前小事对人生目标有何影响。我们发现了它的价值，就会加倍重视它。无论事情多么小，决定去做，就要“集中优势兵力”，做得比别人好。也许在我们轻轻松松做好一件件小事的同时，我们的实业大厦已经悄悄落成了。

每个企业家都能意识到创新的重要性，但是有几个企业注意到创新要从细节做起，要进行细节创新呢？在这个问题上，中国的企业家要向日本企业学习。日本由于市场狭小，对国外市场的依赖性很强，产品竞争也非常激烈。因此，日本企业异常重视对生产经营中的每个细节进行创新。

在细节创新方面，最典型的公司是井村信封公司。很多人想当然地认为，信封公司应该没有什么利润吧，这有什么值得创新的。日本的井村信封公司通过别人无法注意的细节创造了一个企业帝国。

该公司每年生产的信封数量达四五亿之巨，其年营业额高达两百多亿日元。井村信封公司在行业中建立起领导者的地位，靠的就是旺盛的开发能力与源源不断的创意。

40多年前，井村公司就不断地在信封和明信片创新设计上动脑筋。他们研制发现：在信封中央开一个洞，用热处理方法将透明的塑胶套与信封黏合，使收信人的姓名从外面就一目了然，这种信封现在仍被用于电话账单或是产品促销。为了保密，人们常常用信封邮寄重要文件，但这样，邮寄的成本很高。井村公司通过不断调查和研究，发现通过改变明信片的设计，可以有效降低顾客的邮寄成本。他们在明信片上加了一层使内容绝不曝光的贴纸，这样，明信片也可用来处理重要文件。现在大多数日本银行仍然使用这种明信片，把金融卡密码寄给客户。

为了不断地改进公司的产品，井村公司专门成立了一个委员会来筛



选创意，这个委员会由15名20岁左右的年轻员工组成，他们思维活跃，能快速适应时代和市场的需要。委员会每月集会一次，讨论各种创意与市场潜力，并开发专门技术。井村公司通过细节创新，开发了难以数计的创意，使公司依靠信封、明信片这些小商品，创造了上百亿日元的骄人业绩。

像井村这样致力于不断进行细节创新的日本企业不胜枚举，这也突出体现了日本企业的精细化管理的特点。这对中国企业家而言，有非常强的启示意义。中国的市场容量和可开发的产品，比日本要广阔得多，关键在于，企业家是否能重视到细节，能否构建细节思维，通过细节思维引导企业进行全方位创新，从而提升企业的创新竞争力。

“现在唯一的垄断性资源，我觉得就是创新，这种无形的资源是别人所没有的。”远大空调总裁张剑这样说。可以这样讲，创新也必将成为企业之间竞争的内容，我们不仅要在技术、管理、文化等各个方面展开创新，更重要的是，要将创新这种垄断性资源运用到企业生活的每一个细节中，这是具有战略眼光的企业家必须要重视的问题。

“合抱之木，生于毫末”：从小细节发现大市场

大事情都是由小细节累积而成的。

合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。

——《道德经》第六十四章



合抱的大树，生长于细小的萌芽；九层的高台，筑起于每一堆泥土；千里的远行，是从脚下第一步开始走出来的。从“大生于小”的观点出发，老子阐述了事物发展变化的规律，说明“合抱之木”、“九层之台”、“千里之行”的远大事情，都是从“生于毫末”、“起于累土”、“始于足下”为开端的，形象地证明了大的东西无不从细小的东西发展而来的。这就告诫了企业家们，无论做什么事情，都必须从小事做起，才可能成就大事业。

20世纪60年代，我国开发大庆油田初期，日本人就想方设法收集大庆的情报，他们通过一系列现象准确地进行逻辑推理。当时，《人民画报》封面上刊登了王铁人的照片，天下着鹅毛大雪，铁人身穿大皮袄，日本根据这一情况分析大庆可能在东北三省，否则不会有这么大的雪。他们看到《人民日报》一条新闻报道：王进喜到马家窑说了一声：“好大的油田呀，我们要把石油落后的帽子甩到太平洋去！”日本由此推测马家窑就是大庆的中心。

日本人又看到《人民中国》报道大庆的设备不用马拉车推，完全是肩扛人抬，他们就分析出马家窑离车站不远，远了就扛不动。1966年，王进喜参加全国人民代表大会，日本人则分析到：井出油了，不然王进喜当不了“国会议员”。后来，他们又根据《人民日报》的一幅钻塔照片上钻台手柄的架式估算出油井的直径。根据这些情报和分析，日本石油化工设备公司提前准备，设计出符合大庆油田需要的石油设备，在我国政府面向全球企业招标时，一举中标。

日本人通过严密的细节推理，得出了相当精准的结论。这充分说明，企业家要善于分析和把握细节信息，细节同样可以为企业带来效益和价值。



从米店小老板到亿万富翁，这是多大的跨越？这就是亿万富翁王永庆一生的跨越。王永庆和李嘉诚一样，是典型的东方商人，他们的经商智慧，就是善用细节。王永庆的细节思维值得成长中的中国企业家借鉴和学习。

王永庆早年因家贫读不起书，只好去做买卖。1932年，16岁的王永庆到嘉义开了一家米店。当时，嘉义已有米店近30家，竞争异常激烈。当时仅有200元资金的王永庆，只能在一条偏僻的巷子里租一个小铺面。他的米店开办最晚、规模最小，没有任何优势，新开张时，生意冷清。

当时，王永庆的米店因规模小、资金少，没法做大宗买卖，也没办法搞零售。那些地段好的老字号米店在经营批发的同时，也兼做零售，没有人愿意到地处偏僻的米店买货。即使王永庆曾背着米挨家挨户去推销，效果也不太好。

王永庆觉得要想米店在市场上立足，就必须转变思路，必须有一些别人没做到或做不到的优势才行。很快，王永庆从提高米的质量和服务上找到了切入点。当时的中国台湾，农业技术落后，稻谷收割后都铺放在马路上晒干，然后脱粒，这就使一些杂物掺杂在米里。用户在做米饭前，都要淘米，用起来很不便，但买卖双方对此都习以为常。

王永庆却从这一司空见惯的现象中发现了商机。他带领两个弟弟一齐动手，一点一点地将夹杂在米里的秕糠、沙石之类的杂物拣出来，然后再出售。这样，王永庆米店卖的米的质量就要高一个档次，因而深受顾客好评。有了信誉，米店的生意也日渐红火起来。同时，王永庆也进一步改善服务。当时，用户都是自己买米，自己运送，这对于一些上年纪的老人，是件很麻烦的事。王永庆注意到这一点，于是超出常规，主动送货上门。这一方便顾客的服务措施，很快为他赢得了市场。

每次给新顾客送米，王永庆都细心记下这户人家米缸的容量，并且



问明这家有多少人吃饭，有多少大人、多少小孩，每人饭量如何，据此估计该户人家下次买米的大概时间，记在本子上。到时候，不等顾客上门，他就主动将相应数量的米送到客户家里。

在送米的过程中，王永庆还了解到，当地居民大多数都以打工为生，生活并不富裕，许多家庭还未到发薪日，就已囊中羞涩。由于王永庆主动送货上门，要货到收款，有时碰上顾客手头紧，一时拿不出钱，会弄得大家很尴尬。为解决这一问题，王永庆采取按时送米，不即时收钱，而是约定到发薪之日再上门收钱的办法，极大地方便了顾客。

王永庆正是通过运用细节思维，把握好企业经营管理中的每一个细节，逐渐发展壮大，最终建立了台塑集团这一企业帝国，王永庆也由此成为一代商业领袖。现在的台塑集团横跨多个行业，尤其是在石化工业领域，建立起从原油进口、运输、冶炼、裂解、加工制造到成品油零售等一体化的完整产业链，这在中国台湾是独一无二的企业集团。

古人云：“不谋全局者，不足谋一域；不谋万事者，不足谋一时。”这里说的当然是战略问题。作为企业家，如果缺少一种思维的敏锐性，就不能从小细节中发现大市场，也就无法预见未来。我们常说，思路决定出路，观念引导事业，其实也是这个道理。成功企业家的特点是精于细节，适应市场，不墨守成规，善于从细节中发现市场，并及时采用新办法解决问题。



“大小多少”：做足细节，让员工心情愉悦

员工快乐，企业才会快乐。

大小多少。

——《道德经》第六十三章

大生于小，多起于小。世界上，想做大事的人很多，愿意把小事做细的人很少。大道理谁都懂，成功的关键是在细节上寻求突破。这却不是人人都能做到的。

如果一个企业大部分员工长期都在不快乐的状态下工作，首先是他们的工作主动性，即创造力和变革能力都会丧失掉，从而没有自己的想法。员工没有活力给企业带来的直接影响就是这个企业整个的创造力、革新能力都受到损害。

一位失败的企业家在总结企业为什么失败时这样写道：“员工是公司的命脉，不注重这个命脉，不使员工因为工作而感到快乐，员工就会使企业因为失败而感到不快乐。”

微软就是特别注重工作氛围的企业。比尔·盖茨深知工作氛围的重要性，他将微软工作氛围的建立放在两个细节方面。

首先是舒适的工作环境，这包括自然环境和人文环境。微软的研究所内，不仅有大量鲜花、草坪，还有美丽的比尔湖，篮球场、足球场更充满校园气氛。舒适的自然环境，造就了微软优雅的工作环境，同时也成就了微软员工的高效率工作。

第二个细节体现在人与人之间的工作交流上。比尔·盖茨认为，交流是一切沟通的核心，是解决问题的有效途径以及团队精神的体现。在



微软中，最典型的沟通方式是“白板文化”。“白板文化”是指在微软的办公室、会议室，甚至休息室都有专门的可供书写的白板，以便随时可记录某些思想火花或建议。“白板文化”不仅使员工充分得到了尊重，而且使交流成为一种令人赏心悦目的艺术。

看着美丽的风景，享受着舒适的环境，感受着轻松自在的工作氛围，员工们自然心情愉悦，工作的效率得到大大提高。比尔·盖茨曾说过：“我们有意营造一种校园般的感觉，这样会让员工产生亲切感和归属感，为他们创造一个舒适、亲切的工作氛围。”他甚至将微软的总部直接称为“微软校园”。

和微软一样，西南航空公司也在竭力做好每一个细节，为员工创造快乐。

西南航空公司企业制度的出发点被清晰地刻在每一个领导者脑海中：帮助员工追求快乐。很多人称赞西南航空公司为“世界上最愉快的工作场所”。这个擅长制造快乐的公司，把快乐写进了规章制度。它要求：任何人都不要对快乐皱眉；各个阶层都要加入快乐之中；选择新员工要选择快乐的人；给大家创造快乐的自由……赫伯·凯莱赫，西南航空公司的创始人之一，有着很强的幽默感，他会在每个星期五公司规定的快乐日子里把自己打扮成猫王。

员工的快乐为西南航空制造了一个惊奇，自从1973年它首次实现赢利以来就再没有赔过一分钱。西南航空取得了令人瞩目的成就，快乐的文化功不可没。

哈佛大学一项调查研究证实：员工满意度每提高3个百分点，顾客满意度就能提高5个百分点。人在客观上是不可能不受情绪影响的。当



一个人的情绪处于“乐起来”的状态，就能充分调动他的主观能动性，以积极的姿态受领任务，以饱满的热情投入工作。优秀的管理者一定要学会通过各种不同的细节使你的员工快乐起来。

“其脆易泮”：1% 的错误会带来 100% 的失败

千里之堤，溃于蚁穴。

其脆易泮，其微易散。

——《道德经》第六十四章

事物脆弱时容易破裂，事物微小时容易散失。不要对小事掉以轻心，因为一个火苗可以酿成一场火灾，一个刹车片可以酿成一场交通事故。

公元 1066 年 10 月 14 日是一个影响人类历史进程的日子。这一天，法国诺曼底公爵威廉为与英格兰国王哈罗德争夺英国王位，率领大军与哈罗德的军队在英国的黑斯廷斯（英国东萨塞克斯郡濒临加来海峡的城市）开战。

早在 9 月 28 日，威廉就率领约 1.2 万人的军队在英格兰南岸顺利登陆，安营扎寨。哈罗德的军队虽然数量上和威廉的军队相近，但装备较差，很多士兵使用的是石斧和近射程弓箭。然而，由于是在自己的领土上作战，士兵们同仇敌忾，士气很旺盛。

10 月 14 日，哈罗德率军在森拉克岗上占领了阵地，军队摆成方阵，正面埋设了尖桩栅栏。丘岗后面斜坡陡峭，对方难以进攻。诺曼底弩手



首先投入战斗，从约 100 米的距离向哈罗德的盎格鲁—撒克逊军队射击，然后以步兵和骑兵展开进攻。哈罗德的士兵英勇厮杀，打退了诺曼底军队的进攻。接着，哈罗德大军压上，反而将威廉打得没有还手之力了。这一情况是威廉没有预料到的，顿时形势变得对法国人很不利，他们面临着败退的危险。

这时，正在指挥士兵作战的哈罗德所骑的马忽然歪了一下，哈罗德从马上摔了下来。这一突发事件所产生的影响可想而知，很多盎格鲁—撒克逊士兵以为哈罗德已中箭，顿时萎靡下来。威廉立刻下令士兵发动反击，法国人的军队顿时士气如虹，可怜的哈罗德就这样不明不白地输掉了战争。

事后，历史学家的研究证明，当时哈罗德之所以从马上摔下来，就是因为他骑的的马的马蹄铁掉了，而马蹄铁脱落的原因，是因为上面的一个钉子质量太差。就因为这样一个细节，哈罗德失去了江山和性命，英格兰也被法国人征服了。

这个故事告诉我们，当存在微小的安全隐患时，如果不给予足够的重视和正确及时处理，就会留下无穷的后患，招致灭顶之灾。

千里之堤，溃于蚁穴。企业的整个运营体系犹如一个大堤，如果不加洞察和正视，许多细节问题也有可能牵一发而动全身，或者使问题的存在渐进化而走上由量变到质变的轨迹。很多企业家不重视细节思维，不重视基础管理，结果导致企业破产。

科利华，曾是一家在国内信息技术产业名噪一时的软件企业。但是 2005 年，科利华却不得不将科利华网络大厦以 7 000 多万元的价格拍卖。科利华的失败就在于企业家缺乏细节思维，忽视了基础管理。

1991 年，宋朝弟创建科利华电脑有限公司。同年，该公司推出“CSC



校长办公系统”，采取“买软件送硬件”的营销方式，迅速打开销售局面。1994年，“科利华电脑家庭教师”成功面市，第一个月就卖了2万多套软件。1998年，科利华通过两次事件，声名鹊起。

一是科利华举办首届“CSC赴美夏令营”，选送18名中学生去美国考察，这在国内引起轰动。科利华通过这一事件，迅速积聚了人气，公司也一炮打响。另一件事是该公司斥资1亿元推广《学习的革命》一书，使之创造了图书行业100天发行量突破500万册的发行奇迹。

《学习的革命》的热销，使科利华走向辉煌。然而，也许是宋朝弟通过营销炒作尝到了甜头，在企业此后的经营管理中，科利华在基础管理方面的弊端逐渐显现出来。

科利华野心勃勃，其目标是成为中国的微软，然而其管理、决策和运营模式却无法适应一个大企业的需求，所有的决策都由宋朝弟一人独断。

但科利华的领导者并没有意识到企业所存在的管理缺陷，而是忙于扩张，调整企业的发展目标，结果偏离了企业所熟悉和擅长的教育软件这一领域，最终科利华逐步衰败，直至走向破产。

科利华的衰败说明：一个企业不能仅仅依靠炒作和营销获得成功，而要依靠持久的细节管理。作为企业家，一旦忽略了企业的细节管理，忽视了建立一个稳定的组织框架的重要性，企业就会失去持续的发展动力。

孔子说：事前不谨慎，事后来懊悔，已经来不及了。《诗经》说：“呜咽哭泣，后悔莫及。”这就是说，凡事要做在事前，不要等到结果发生再来懊悔。任何坏事，无论是人际冲突、财产损失，还是生存威胁，在结果发生之前，都有改善余地。只要我们先期发现它，采取果断措施，为之于未有之地，治之于未乱之时，就能化险为夷，最大限度地避免损失。所以，企业家在实际工作中要防微杜渐，从小事做起，及时处理好不完全因素，避免事故或灾难的发生。

变革卷

『物壮则老』，变革之路永不止步



《周易》中有句名言：“穷则变，变则通，通则久。”老子说“物壮则老”，与之隐隐相合。在辩证的世界观里，没有什么永恒不变的，都是历史进程中的一个过渡状态。主动求变，是唯一的制胜之道，否则将被无情地甩在故纸堆中。缺乏变革意识的企业，将无法在这个时代立足，更遑论发展。





“大曰逝，逝曰远，远曰反”：变革创新，思维从现在提速

变革是常态，不变才不正常。

大曰逝，逝曰远，远曰反。

——《道德经》第二十五章

广大无边而运行不息，运行不息而伸展遥远，伸展遥远而又返回本原。万物是循环往复、变化发展的。俗话说“识时务者为俊杰”，形势的变化必然引起事物发展趋势的改变。优秀的企业家总在寻求、探索变革，主动地寻找变革所带来的机遇。企业没有理由不在这个变革的时代做变革的主人。

我们经常说：“不怕做不到，就怕想不到。”尽管这种说法有些夸大其词，但是它也给我们很多启示：一个人的观念决定行动，行动导向结果。说到底，人和人的竞争、企业和企业的竞争，最终都是思维方式的竞争。一个因循守旧、不善变革的人，很难在竞争中处于有利地位。卓越的企业家都善于从不同的思维角度寻找解决问题的办法，他们不会坐井观天，而是站在时代的潮头，以变革思维引导企业的前进和发展。

韦尔奇总结他在通用的工作时说，变革是企业管理的常态，而三星董事长李健熙则夸张地说，除了老婆不能变，什么都可以变。管理大师德鲁克说：“创新就是创造一种资源。”“不创新，就等死！”变革、创新正成为我们这个时代最热门的词汇，流动在企业家的思想深处。企业要变革创新，就需要提升思维能力——要变革企业，先变革思维；要创新企业，先创新思维。

美国组织学研究专家卡尔·韦克在他的著作《组织社会心理学》中讲过一个著名的故事，这个故事很受管理学大师们的推崇：



居住在加拿大东北部拉布拉多半岛上古老的印第安部族纳斯卡皮人，每天都要面临一个选择：选择从哪个方向出发去寻找猎物。为此，他们把干燥的驯鹿肩胛骨放在火上烤，直到骨头变热、裂开、产生斑点，然后请懂得这类神秘知识的专家解读。这些裂痕将为猎人指示方向，纳斯卡皮人完全相信这种由神灵决定狩猎的仪式习俗。事实上，这种习俗有其自身合理性。何以如此呢？

首先，他们认为最后决定去何处狩猎，不是纯粹由一个人或一组人能作出的抉择。如果找不着猎物，那是神明而非人的过错。

其次，最后的决定不受过去打猎结果的影响。如果印第安人重视以往打猎的结果，就会背上使猎物兽源惨遭浩劫的风险。往日的成功就会导致日后的失败。

再次，最后的决定也不受人类常规选择与偏好模式的影响，否则猎物会易于逃避，变得较灵活，从而察觉猎手的存在。

市场是没有秩序的，只有适应市场，才能正视混乱，打破常规，快速实施变革。很多管理者发现，企业变来变去，总是变不出去，这实际是由于管理者的思维总是被局限在过去，而不能自拔造成的。我们总是习惯用过去的成功经验来解决今天的问题，甚至预测未来，这往往并不可靠。如果那些印第安人总是按照自己的成功经验去狩猎，那样他们可能就会因为过度狩猎而无法生存。相反，如果管理者能抛却过去，以无我的状态去应对变革，就更能发现问题，实现超越。所以，管理者应该对经验思维有所警惕，而要习惯运用变革思维解决问题。

为了生存并获得成功，每个企业家都需要蜕变为推动变革的力量，其中最有效的方法是主动创造变革。

通用公司创造了当代企业发展的奇迹，它被喻为“创造企业的企业”。



在韦尔奇执掌通用的时代，通用一直在做变革的主动者。韦尔奇是个活在明天的人，所以他强调变革，不遗余力地推动通用公司进行主动变革。每个企业家，在这个变革的时代，都必须把眼光放在未来，把希望投向明天，而要实现这样的目标，只能放弃过去，从今天开始，做主动变革者。

在这个急速变化的社会里，不可能存在一成不变的优势，所以，只有不断地创新，才能够让自己的优势适应时代的发展，在不断的变革中创造新的优势，促进企业的可持续发展，才能不断地获得利润。

现在，许多企业都处于成长期或平稳发展期，“太平盛世”最易让人放松警惕、懈怠不前。但市场是瞬息万变的，要在变化中求生存、求发展，必然要求企业家有积极创新的意识和开拓创新的能力。观念一变天地宽，如果企业家前怕狼后怕虎，最终只能被时代淘汰。具备了变革思维，企业家才能不拘泥于形式，顺应时代的潮流，准确地给企业定位，不断地推进企业内部结构、管理体制、企业文化的变革，从而增强企业抵御市场风险的能力。

“道可道，非常道”：领先变化，才能赢得变化

一般的企业家迎合市场，优秀的企业家创造市场。

道可道，非常道。

——《道德经》第一章

可以用语言表述的“道”，就不是永恒的“道”。一切事物都在发展变化的运动中，因此我们要用变化发展的眼光来认识世界。市场是一个表演魔术的舞台，总是充满变幻的色彩。企业管理者面对市场形势，应



该学会领先变化，在变化中成为赢家。

日本著名企业家士光敏夫说过，当今社会理想的企业家形象和员工形象是那些能向变化挑战的人。面对变化不定的世界、瞬息万变的市场环境，一个反应迟缓、僵化封闭、故步自封、不善变通的人，很难成为市场角逐的获胜者。套用一句 IBM 广告词，“随需应变”，要把一个企业做大做强，就要随市场而变，无论心理上还是投资策略上，都要随市场的变化及时作出适应市场的调整。

1931 年，美国著名企业家哈默从苏联回到美国，这时，美国正在进行总统换届选举。哈默通过深入分析，认定罗斯福会获胜。哈默知道，罗斯福喜欢喝酒，他一旦竞选成功，1920 年公布的禁酒令就会被废除，到时，威士忌和啤酒的产量将会十分惊人，市场上将需要大量酒桶用以装酒。这里面蕴藏着巨大商机。用来制作酒桶的木材非一般木材，而是经过特殊处理的白橡木。哈默在苏联生活多年，他知道苏联盛产白橡木，于是，他立即决定返回苏联去订购白橡木板。

哈默将这些木材运到美国，并在纽约码头附近设立了一间临时的酒桶加工厂，作为应急的储备。同时，他在新泽西州建造了一个现代化的酒桶加工厂，取名哈默酒桶厂。当哈默的酒桶生产线日趋成熟的时候，罗斯福下令解除了禁酒令，人们对威士忌的需求急剧上升，各酒厂的生产量随之直线上升，急需大批酒桶。此时，哈默早已给酒厂准备好了大量酒桶。生产酒类的厂家有许多，而大规模生产酒桶的工厂却只此一家，哈默酒桶厂的赢利远远超过了其他酒厂。

领先变化，就要有远见，能够准确地判断未来的趋势，在这些趋势发生之前先做好准备。市场环境瞬息万变，企业只有在变化中不断调整发展战略，保持健康的发展活力，并将这种活力转变成惯性，通过有效



的战略不断表达出来，才能获得并持续强化竞争优势，在变化中成为市场上最大的赢家。

面对一杯装了一半白开水的杯子，“杯子已经装满一半”和“杯子还有一半是空的”都是对它的正确描述。但从市场的眼光看，这两句话意思是完全不同的，它所产生的结果也完全不一样。当企业领导者的认识从“杯子已经装满一半”，变为看到“杯子还有一半没有装满”时，就会发现市场空白。

其实发现市场空白并不重要，重要的是要能比别人领先一步。正如《孙子兵法》所说：“打胜仗的军队总是事先创造取胜的条件，而后才同敌人作战；打败仗的军队，总是先同敌人作战，而后企求侥幸取胜。”在领先市场需求方面，海尔集团可谓企业中的领头羊。

在海尔十几年的发展过程中的几个重要时期，它都比同行超前一步，境界永远高人一等。

首先，它的产品质量超前。在我国第一次家电消费的狂潮中，别的厂家都为了抓紧时间生产产品，大幅度地增加生产线，海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏却预料到质量在未来竞争中的分量，于是，他宁可放弃相当一部分利益，毫不手软地“砸掉质量低劣的冰箱”。

其次，它的服务超前。当不少家电企业猛然觉悟，要狠抓质量的时候，海尔早已看透了服务的商机，决定以高效的服务网络最大限度地开发用户资源，因此推出“国际星级服务一条龙”。

接下来，当大家还在谈论企业应走多元化道路还是走专业化道路时，海尔已走出了国门；在同行们还在探究互联网是什么情况时，张瑞敏又已经提出“要么触网，要么死亡”的豪言壮语，从那时起，海尔开始重新打造基于互联网电子商务的、以客户为起点的业务流程。

在全球化威胁到企业生存时，海尔已经在发达国家站稳了脚跟；当



别人痛感到产业生存空间的狭小，苦苦地摸索新的增长点到底在何方时，海尔已经扬起了金融资本的大旗，开始真正地搭建一个跨国公司的框架。

伴随着全球化技术革命的发展和网络时代的到来，创新也不再仅仅是对市场需求的快速反应。在做好今天的同时，企业更需要关注未来的发展，企业领导更要有富于前瞻性的战略眼光。领先市场需求一小步，就是推动企业发展一大步。

“自知者明”：自我满足是企业厄运的罪魁祸首

企业要有自知之明，但不可自我满足。

知人者智，自知者明。

——《道德经》第三十三章

了解他人的人可谓智慧，了解自己的人可谓聪明。“自知者明”，就是说能清醒地认识自己、对待自己，这才是最难能可贵的。领导者要有自知之明，要有不断否定自我、超越自我的勇气，这样才能够不断取得进步。

狄更斯有句名言：“这是最好的时候，这也是最坏的时候。”成功，从某种意义上来说，是企业的一种包袱，我国自古就有“骄兵必败”的说法。一个企业若是以行业老大自居，就会丧失应有的危机感，失去创业期的进取精神，故步自封。然而，变化永不停息，企业的危机又难以



预料，我们只有不断地在时代潮流中运用变化，不断地创新，甩掉成功的包袱，才能帮助企业及时调整策略，才不致丢掉已有的财富和丰厚的利润，才能使我们的企业在市场变化中持续保持领先优势，并将对手远远抛在后面，创造出巨额的财富。

然而，并不是所有的企业都能够认识到改变才能发展这个“浅显”的道理。

拥有 130 多年经营历史的美国著名百货零售商蒙哥马利·沃德公司是沃尔玛、玛莎等连锁店昔日的老对手，在 20 世纪末悄然走到它历史的尽头。

蒙哥马利公司最初由邮寄商品起家，之后发展成为大规模经营的目录商店，最终扩大成为集家用电器、家居装饰、家庭用品、服装、汽车修理、金银首饰于一体的大商城。它满足于自己已有的业绩，惰于对市场变化的学习，最终未能在消费者心目中建立起本企业的明确形象，收入较高的消费者感到这里的商品档次略低，收入低的消费者感到这里的商品价格偏高，因而未能形成自己较固定的消费群，在激烈的商战中被夺去了消费者。

蒙哥马利公司失败于对环境变化的麻木。英特尔前总裁葛鲁夫说：在这个快速变化的环境中，面对这么多强劲的对手，为什么我们始终能保持这样的竞争力？因为我们清楚地意识到当今世界唯一不变的只有一个——变化。当今世界企业之间的竞争本质上是学习速度的竞争。我们要想拥有持久的竞争力，唯一的办法就是比别人学得更快。

“北有王麻子，南有张小泉。”在中国刀剪行业中，王麻子剪刀名声如雷贯耳。数百年来，王麻子刀剪产品以刃口锋利、经久耐用而在市场



上独霸天下。即使新中国成立后，王麻子剪刀仍很“火”。但从1995年开始，王麻子的业绩逐年下跌，陷入连年亏损的境地，在新世纪前夕甚至落魄到借钱发工资。

业内专家认为，王麻子沿袭计划经济体制下的管理模式，缺乏市场竞争思想和创新意识，是其落败的根本原因。市场需求已经发生了很大变化，但是王麻子剪刀的经营者却继续墨守成规，未能做出改进措施，故步自封，安于现状，终于被市场所抛弃。

无数的企业案例告诫企业家们：这是一个优胜劣汰的世界，无论是多么优秀的企业，只要停止创新，离死亡就只有一步之遥；无论多么卓越的企业，只要缺乏创新，就会走向衰竭。没有创新的企业，必将不能持久；没有创新思维的企业家，只能黯然退场。因为缺乏创新，所以构想消失了；因为缺乏构想，所以产品消失了；因为缺乏产品，所以顾客消失了；因为缺乏顾客，所以生意消失了；因为缺乏生意，所以公司消失了。

在风云变化的商海中，企业一时的成功不代表可以一劳永逸。只有不断变革、创新，才能保证企业永葆青春。适者生存、物竞天择，让故步自封、不思变革的企业被淘汰出局，正是市场上“铁”的法则——市场从来不考虑企业拥有多少年的历史，拥有多么辉煌的过去。只有摒弃自我满足感，注重学习，跟随市场的变化而变化，才能持续赢得市场的信赖。



“有余者损之，不足者补之”：

自我淘汰是避免淘汰的唯一方法

选择意味着放弃，创新意味着淘汰。

天之道，其犹张弓欤？高者抑之，下者举之；有余者损之，不足者补之。

——《道德经》第七十七章

自然的规律，大概就像张弓射箭吧？举高了就压低一点，低了就抬高一点；弦拉过头了就放松一点，拉少了就加多一点。在商场中，什么样的情况都会遇到，这就要求企业家有一个机智灵活的头脑，善于随机调整，自我淘汰，然后自我创新。

老鹰是世界上公认寿命最长的鸟类，它的年龄可以达到 70 岁。然而要活那么长的时间，它必须在 40 岁时作出痛苦而重要的决定。

当老鹰活到 40 岁时，爪子开始老化，无法有效地抓住猎物；喙变得又长又弯，几乎碰到胸膛；翅膀也变得十分沉重，因为羽毛长得又浓又厚。这时，它只有两种选择：等死或是经过一个十分痛苦的更新过程——150 天的脱胎换骨。

若选择脱胎换骨，它必须很努力地飞到山顶，在悬崖上筑巢，停留在那里，确保安全。老鹰首先用它的喙击打岩石，直到完全脱落，然后静静地等候新的喙长出来。接下来，它会用新长出的喙把指甲一根一根地拔掉。当新的指甲长出来后，它再把羽毛一根一根地拔掉。几个月后，新的羽毛长出来了，它便又能够自由翱翔，重获 30 年的岁月！



企业要想有长远的发展，有些时候就必须作出困难甚至是痛苦的决定。企业做大固然好，但问题也是如影随形的。正是因为“大”了，其“喙”、“爪”使得“执行力”衰退，其“毛”使“机体”日渐臃肿，“敏感度”也日益迟钝，对市场的反应能力大不如前，企业就面临着危机。这时候企业家就要痛下决心，革除弊端，重占市场。

英特尔公司前总裁安迪·葛罗夫认为，创新是唯一的出路。不淘汰自己，竞争就会淘汰我们。

综观综艺集团的发展历史，实际上就是一串不断否定自我、超越自我的脚印。

咎圣达在设计师做得得心应手的时候毅然辞职创业，因为他隐隐感受到了中国民营经济发展的美好前景；在服装内销市场做得红红火火的时候，他又突然改做外销市场，因为他预见到国内市场竞争的惨烈和利润的稀释；在稳坐我国丝绸服装出口企业的冠军宝座的时候，他又将投资范围拓展到木业，因为他意识到服装企业的增长速度已接近极限，企业必须寻找新的“舞台”；在国内大多数企业还没看懂资本市场的时候，他已经开始果断行动，为企业上市倾尽全力；在传统产业生意兴隆、万事如意的時候，他又一步步地介入高科技领域，从软件流通到软件开发，再到芯片设计，步步为营，棋棋领先。

咎圣达说，他的指导思想是“远离竞争”，在一个行业如日中天的时候，必须考虑新的投资方向以分散风险。因为一个过热的行业会吸引过多的竞争者进入，市场很快会因为竞争激烈而降低利润。转型总是痛苦的，尤其是进入一个陌生的领域，可咎圣达相信：“人无远虑，必有近忧，与其承受被动改变的痛苦，不如主动改变，先苦后甜。”

一些媒体认为咎圣达是个资本玩家，咎圣达不赞同这个说法，他觉得自己是实业家。他认为，传统产业做的是加减法，企业发展的速度



相当有限；而运用资本经营做的则是乘法，速度大大提高；如果成功的资本经营再加上高科技产业，那么做的就是乘方了，能使企业以几何级数迅速壮大。正因为如此，发展到今天的综艺在项目选择方面，一定要科技含量高又有市场，门槛低的绝不进入。

胥圣达最关心的关键问题有三方面：市场在哪里？技术优势在哪里？成本优势在哪里？有些产品有很高的技术，但没市场，你卖给谁？有的有市场，但技术很低，谁都可以进入。两个问题都解决了，就要看企业的成本优势在哪里。

综艺选择的项目，基本上都是在各个行业占据第一、第二的位置。胥圣达认为，一流企业卖标准；二流企业卖品牌；三流企业卖技术；四流企业才卖产品。

胥圣达朝卖标准方向的努力，最终结出了硕果。由江苏综艺集团投资的完全拥有自主知识产权的计算机芯片“龙芯2号”获得巨大成功，结束了我国信息化建设没有“中国芯”的历史。这样一个走在IT产业前端的现代企业集团却是从一家生产刺绣服装的村办小厂起家的，这正是胥圣达与时俱进、不断否定自我的结果。

管理学大师彼得·德鲁克说：创新的同时，必须学会放弃。创新组织不会为了要捍卫旧时的事物而浪费时间或资源。有系统地放弃昨天过时的的事物，才能腾出资源到新工作上，尤其是最稀有的资源——才智之士。创新不仅是技术创新，还有战略、观念、组织、市场、经营模式的创新，例如戴尔就是靠经营模式的创新打败了技术先进的IBM和HP。重塑企业战斗力，必须全面提高企业创新力。自我淘汰的本质就是创新，创新的过程就是自我淘汰的过程，企业要想不被对手所打败，只有持续不断地创新。

“以奇用兵”：成功不走寻常路

突破思维定势，在红海中发现蓝海。

以奇用兵。

——《道德经》第五十七章

老子告诉我们，要用出奇制胜的方法领兵作战。很多人找不到成功的路径，往往在于不能突破自己陈旧的思维。相反，优秀的企业家总是能突破思维常规，反常用计，在“奇”字上下功夫，以出奇的招数，赢得出奇的效果。

凯玛特是现代超市型零售企业的鼻祖。从1990年开始，为了与前景看好的沃尔玛进行较量，它斥资30亿美元，花了三年的时间对原有的800家商店进行了翻新，又设立了153家新的折扣商店。当时，沃尔玛正从乡村地区向凯玛特所在的市区扩张。作为回应，凯玛特的CEO也效仿沃尔玛，用降低数千种商品的价格来提高自己的竞争力，进而发起了针对沃尔玛的直接进攻。为了弥补其他商品的降价损失，凯玛特开始增加能够给企业带来较高利润的服装的销售。五年之后，这个付出巨大代价的降价战略被证明是不成功的。凯玛特的新店在执行该战略的最初三年里，每平方英尺的销售额由167美元下降到了141美元。凯玛特所采购的服装要么积压在库，要么清仓大甩卖。

这种直接的以硬碰硬、邯郸学步的竞争倾向是一种极具诱惑力的思路，而且一直误导着人们。这个推理过程是这样的：如果我们的竞争对手可以通过某种改变来取得成功，那么我们也可以做到。我们只需要效



仿竞争对手一些很好的举措，就可以成为市场的领导者。但事实上，竞争对手的改变不一定都是对的，而且它们的改变是根据自身条件所作出的，所以这种急躁的竞争模仿战略会误导许多公司的经营者，使他们总是针对强大的竞争对手的优势来进攻。只有对市场反应最灵敏、使用“奇”招的企业才能够占据最佳位置，从而最先获得市场机会，赚得超额利润。

众所周知，麦当劳和肯德基是快餐业的代表，它们连锁经营的模式历来为饮食业所称道。然而，我们却很少看到中餐馆连锁经营成功的案例，难道是中国的饮食不如西方吗？当然不是，关键是我们的企业缺少创新思维，缺少资源整合意识。

国内餐饮企业谭鱼头能独树一帜，把一个火锅店打造成行业的领导者，其老总谭长安运用创新思维，改造传统行业的做法，值得企业家思索。

1997年，谭鱼头火锅店成立。它的第一家火锅店开业后，因为做工精细、味道鲜美，所以餐厅门庭若市，天天爆满，门口经常有几十个人排队等位置。

就在此时，一件意想不到的事引起了老板谭长安的注意：由于每天用餐的人太多，客人经常要等很长时间。一天，有个客人等了两个小时还没有排到，他很生气，当时就叫来了谭鱼头的老板谭长安。不管谭长安怎么解释，怎么表示抱歉，那个客人还是怒火中烧，气急之下，抬手就给谭长安一拳头。

然而，那一拳头不但没有让谭长安恼羞成怒，反而让他开始了深刻的反省。他想，为什么那个客人会那么愤怒呢？是因为等了太长时间，而导致客人等待时间长的主要原因是上菜速度慢。餐厅都是采用手工写菜单传菜，效率很低。

想到这，谭长安萌生了求变的念头。常言道，“变则通，通则久”，要提高效率，由餐饮业的小虾米转变为鲸鱼，首先必须提高效率。经过

一番研究，谭长安在自己的各个连锁店开始建设 IT 系统。

IT 系统的操作流程是：餐厅使用 POS 机点菜，后台厨房的打印机同步提交顾客点菜信息，库存管理员根据点菜系统中的物料消耗随时补货，财务系统根据点菜系统和结账系统的数据对每天的销售状况进行精确统计。

这样，从前台点菜到厨房准备，再到给顾客上菜的时间都可以用系统记录下来。哪些菜必须在几分钟内提交给顾客，谭长安根据难易程度提具体要求，如果执行不到位，服务员、店堂经理就要受罚。

谭鱼头第一次改变了中国式餐饮的粗放式管理，实现了精细化。谭长安说：“从传统管理到数码管理的转变是因为企业需要，企业长大了，管理也必须随之变化。不是我们想要这么做，是市场要求我们这么做。”谭长安正是直面现实后，谋求变革并获得了成功。

近年来，谭鱼头餐饮公司快速发展，谭长安决定代表中国餐饮走向国际市场，而走向国门、走向世界的一个重要前提就是实现“数码火锅”的企业目标。谭鱼头选择了 IBM 作为自己的主要合作伙伴，充分吸收了 IBM 在国际餐饮领域的系统建设经验，希望在 IBM 的协助下，实现“数码火锅”的梦想。

在 IT 应用非常落后的传统餐饮行业里，谭鱼头不仅独树一帜地最先开始 IT 建设，而且选择了与 IBM 携手。通过与国际最知名的 IT 公司紧密结合，谭鱼头迅速成长为行业的领导者。

如果是一般的老板，无缘无故挨别人打，一定会怒火中烧，失去理智，谭长安却能忍辱负重，发现问题的症结所在；如果是一般的老板，企业门庭若市，一定会满足现状，不思进取，谭长安却能透过现象认识本质，从而直面市场，冷静地自我反思。正是这种反思精神，使他认识到上菜效率低的原因，并毫不犹豫地进行了创新，从而成为行业中的佼佼者。



谭鱼头的创新经验告诉企业家，市场需要一双善于发现的眼睛。网络经济的发展为改造传统行业提供了广阔的天地，企业家只要不被思维定势所拘泥，独树一帜，就能发现机遇，抓住机遇。

“甚爱必大费”：善于清除过去的羁绊

舍得，舍得，要舍才能有得。

甚爱必大费，多藏必厚亡。

——《道德经》第四十四章

过分爱惜和贪恋必然会带来大的破费和损失，丰富的贮藏必定会招致惨重的损失。这就告诉我们，该舍得时要舍得，该放弃时要放弃。对企业家而言，必须适应时代的变化，过去的成功经验，可能恰恰就是埋葬你明天的坟墓。所以，要变革，首先就要舍得打破条条框框，不迷信过去，而是着眼于未来，以变革思维适应当今时代的需要。

有一个关于猩猩的实验：研究者把三只猩猩关进一个大笼子里，然后在笼子中间吊上一根大香蕉。但是只要有猩猩伸手去拿香蕉，研究者就拿高压水枪去喷所有的猩猩，直到所有的猩猩都不敢再去够那根香蕉为止。接下来，研究者用一只新猩猩替换出笼子中的一只猩猩。新来的猩猩并不知道笼中的“规矩”，所以一来就动手去拿香蕉。它的这种行为是不符合笼中规则的，于是另外两只“老”猩猩就对新来者群起而攻之，直到它屈从为止。这本是由高压水枪实施的惩罚任务，现在完全由



两只老猩猩“亲自”执行了。

研究者用同样的方法，不断用新猩猩将经历过高压水枪惩戒的那两只老猩猩换出来，直到笼子中的猩猩都是后进入者，但是它们同样把那串香蕉奉若神明。研究表明，高压水枪喷头威慑出来的“组织惯性”束缚着每一只进入笼子的猩猩，使它们将本是腹中美餐的香蕉束之高阁。

这个案例形象地揭示了组织惯性的形成过程。在风云变幻的市场竞争环境中，企业要想赢得优势，就必须学会随着时代的发展变化而迅速调整方针制度，否则就只能像案例中的猩猩一样，在昨天的教训上故步自封，白白浪费掉明天的大好机会。企业的衰退并非因为面对变化束手无策，而在于它所采取的行动不顺应时代。

一个企业在确定了其经营管理模式后，企业成员总能在实践中摸索出它的程序，并逐渐习惯地运用这套程序解决各种问题。习惯成自然，在实践中，管理者与员工很少会再去思考这些方法是否依然合理、有效。因此，许多成功的企业都将自己的成功归因于拥有成熟的制度模式。在市场竞争变化面前，企业的管理者们往往信心满满，从不怀疑和否定自己旧有制度继续存在的价值。他们以稳妥为前提，以不变应万变为策略，用已有的经验判断事物，思考问题、处理事情都冲不破狭隘思维的束缚。由于墨守成规，企业昔日的辉煌慢慢蜕变成了生存道路上的障碍，成为可怕的组织惯性。

有一家大型公司招聘，计划招聘 25 名新员工。公司招聘制度明确规定，只有文化考试成绩在前 25 名的人才能有资格被录取。有一位应聘者，人品和性格都很好，并且拥有丰富的关系资源，这些关系资源能给公司带来较大的业务发展机会，但是他的招聘考试成绩并不理想，排在第 26 名。面对这种情况，公司困惑了：是录取他，还是放弃他？公



司领导层权衡再三，最后还是决定忍痛割爱。原因只有一个：公司的招聘规章制度不能违反，这是公司的“铁的纪律”！

然而，该公司的行为引起社会上很多人士的质疑。什么才算是公司“铁的纪律”？铁的纪律应该至少符合两个基本条件：首先是制度的时效性，就是说该制度必须符合企业与时俱进的发展要求，符合企业应对同业竞争和市场现状的需要；其次是制度的前瞻性，公司的制度在时效性的基础上，更要能够引领企业走在其他企业前面，并符合时代潮流方向发展。如果公司制度不能引领企业加速发展，甚至落后于发展的潮流，那么这样的制度早就应束之高阁。

可以说，时效性、前瞻性是企业制度缺一不可的特质，是它生命的根基。为了使企业能真正拥有“铁的纪律”，企业的领导者就必须对所有不具有时效性和前瞻性的规章制度及时、全面地梳理、修订，这样才能使企业朝先进、科学的方向发展。上例中，像这个公司招聘的情况，就是企业管理者的过失。招聘制度应该不断完善，才能避免使企业和真正优秀的人才擦肩而过。

市场经济和全球化要求企业家的思维要全方位开放，要有世界眼光，从事物发展相互影响、相互联系、多变量复杂的情况出发，打破传统观念的束缚，正确对待经验，科学地运用经验，这样才能成为新时期优秀的领导者。

文化卷

『有生于无』，企业不能缺少文化

道



在这个越来越开放的商业社会，企业的技术、策略、产品、广告都很容易被竞争对手发掘并模仿。而企业文化是不能被模仿的，强大的企业文化能够保证一家公司具有强大的凝聚力。对于企业来讲，文化是“有生于无”，是“无为而无不为”的。企业文化是企业的隐形“大规模杀伤性武器”。这也是《道德经》给我们的启示。





“无为而无不为”：企业文化的隐形杀伤力

文化是企业的支撑，貌似无为却无所不为。

道常无为而无不为。

——《道德经》第三十七章

在《道德经》中，“道”是极其玄妙的，是世界运转的终极规律和根本性力量。表面看来，“道”是无为的，因为凡人大都没有透过现象看本质的慧眼。唯有聪明睿智之人才能体悟到表面现象背后的决定因素，才能察觉“道”的“无不为”。

企业文化与此类似。在庸俗势利、目光短浅的管理者看来，企业文化只是一层虚无缥缈的烟雾，不能产生价值，不能创造利润。在他们眼里，企业文化是“无为”的。然而，如果换做“道行高深”的企业家，企业文化就是另外一种面貌：它不追求利润却能维持企业的长期繁荣，它不创造物的价值却能充分激发人的价值，它不产生短期效益却能带来长期效益，它不参与管理却是管理的润滑剂……总之，企业文化是“无不为”的。

框架传媒（新框架）的缔造者谭智，就是能充分认识到企业文化隐形杀伤力的有识之士。

新框架是由许多原有公司整合而成，正式成立之后，在河北省兴隆县境内的雾灵山风景区召开了合并后的首次经理层以上人员会议，框架人称之为“雾灵山会议”。这次会议后来被称为框架历史上的“遵义会议”，其重要程度可见一斑。雾灵山会议总共开了一天半，竟然花了近一天的时间来讨论公司未来要建立什么样的企业文化。当然，这是在谭智的建议和坚持之下才得以完成的。



当时，年轻的创业者们都觉得企业文化这个主题过于“务虚”。在大家看来，企业文化是看不见、摸不着的东西，不少与会者都嘲笑谭智的书生气太浓。但是，谭智坚持要讨论这个。

经过热烈的讨论和争吵，最后他们提炼出八个字，确定为新公司文化的核心：和谐、高效、执著、务实。“和谐”放在第一位，这反映了谭智对于新公司的忧虑。他认为新公司只有拧成一股绳，抱成一个拳头，以和谐为宗旨，才能做大，否则就会出现崩盘，就会出现各自为政的现象。

雾灵山会议在当时被一些人认为太“务虚”，是谭智多此一举。但后来的事实证明，这次会议上总结出来的用以阐述框架文化的“八字方针”，对日后框架顺利完成整合，并取得骄人业绩有着里程碑式的意义。如今，用来概括框架文化核心的这八个字，已经成为框架员工工作的重要指导原则，乃至框架人共同认同的价值观。

一般企业的员工，往往会觉得自己只是一个机器上的零件，“有我不多，没我不少”，而框架的员工却感觉是“绑在一起”，自觉而负责地为框架这个企业贡献自己。这个以25~30岁的年轻人为主的团队，出于对新媒体事业和框架企业的热爱，不断提升服务质量，不断提升客户满意度和关注度，不断创造更新、更具挑战性的业绩。这一切又都是自动、自主、自觉的，是要成就一番奇迹、创造一段历史的激情，是奋不顾身向更高目标冲刺的内驱力。

是什么赋予他们这样的“魔力”呢？答案就是“无为而无不为”的企业文化。企业文化是框架的核心竞争力。谭智后来说：“现在我们每遇到一件事，都会考虑这件事是不是有悖于我们的企业文化，是不是能做到和谐。”一个良好的企业文化，可以打造一个良性、互助的目标竞争机制，从而把个人的小目标凝聚成企业的大目标，杜绝互相攀比的恶习。



对于一个企业的成长来说，企业文化看起来并不是最重要、最直接的因素，人们在总结企业成功要素的时候，往往会着眼于决策、定位、管理、营销等，却忽视了在背后“默默无为”的企业文化。殊不知，企业文化正是企业成长最持久的决定性因素。

沃尔玛、星巴克、雀巢和通用电气等著名公司之所以声名远播，很大程度上归因于它们特殊的公司文化。世界顶级企业的发展经验已经表明，没有伟大的企业价值观、企业精神和企业的哲学信仰，再高明的企业经营战略都难以获得成功。正如国家间的竞争正逐渐移师“软实力”阵地一样，21 世纪的企业竞争也在转向企业文化的较量。中国企业若想在未来舞出自己的风采，必须充分发挥企业文化“无不为”的威力。

“我无为而民自化”：把爱融入企业文化中

爱你的员工，员工将加倍热爱企业。

我无为而民自化。

——《道德经》第五十七章

企业管理是一门高深的艺术。如果把企业当成冰冷的机器，那么员工永远只会机械地完成任务，这样的企业是生硬而没有活力的。但是如果把企业当成一个富有生命特征的人，使爱的情愫充满其中，员工就会以自动、自主、自发的态度为企业工作，贡献自己的激情和智慧。这就达到了“无为管理”中“我无为而民自化”的境界。



在职场中，有两种截然相反的现象：有的公司员工跳槽率奇高，员工怒气冲冲地离开公司后，还在网上发帖数落公司的“恶状”，劝告后来人千万不要去那家“变态公司”；而有的公司队伍十分稳定，员工对公司的满意度很高，即使辞职了也会经常联系，甚至还会“常回家看看”。这与企业文化有很大的关系。以爱为凝聚力的公司，比靠畏惧维系的公司要稳固得多。企业文化是否合情合理，不单影响到员工的心理，而且会间接作用于企业的效益。

在心理学上有一个实验叫“穿针心理”：在给缝衣针穿线的时候，你越是紧张，越是穿不进去。工作的时候同样如此，越紧张就越难以发挥出正常水平。在很多企业里，管理者喜欢依靠恐吓和训斥来领导员工，但是研究发现，凡是立足于严管、高压的企业，多半不会有好结果。

亨利·福特是美国汽车业的一面旗帜，他改变了美国人民的生活方式，被誉为“20世纪最伟大的企业家”。但是，福特的“专制管理”导致他与员工之间的对立状态，差点断送了福特的汽车事业。福特认为自己的所有员工都是他花钱雇来的，与商品无异，假如员工不能绝对服从自己，就立即把他踢出去。

在长达近20的时间里，福特公司只向市场提供单一色彩、单一型号的T型车。他的销售人员多次提出增加汽车的外观色彩，但都被福特拒绝。因为福特的独断专行，员工纷纷离职，最后连他最得力的管理专家库兹恩斯也无奈另觅他处。1928年，福特公司的市场占有率被通用汽车公司超越。亨利·福特晚年时，福特汽车公司已经濒临垮台。

与福特的专制作风截然不同的，是惠普公司的人性化管理。

惠普以其对人的重视、尊重与信任的企业精神，不仅获得了卓越的



业绩，而且赢得了业界的广泛认可，被称为当今世界上最受尊敬的企业之一。“惠普之道”的核心，正是“对员工的重视”。

惠普的企业精神体现在其《目标》的引言里：“惠普不应采用严肃的军事组织方式，而应赋予全体员工以充分的自由，使每个人按其本人认为最有利于完成本职工作的方式，为公司的目标作出各自的贡献。”惠普的管理者坚信：“惠普的这些政策和措施都是来自一种信念，就是相信惠普员工能把工作干好，有所创造。只要给他们提供适当的环境，他们就能做得更好。”

公司认为，每个员工的尊严和价值是惠普方式极其重要的组成部分，确信“不论男女，大家都想有一个富有创造力的好工作，有一个好的工作环境，大家都会把工作做好”。在惠普，不论哪一级领导都没有自己的独立办公室，只有少量的会议室供集体使用。上下班见面时，都是直呼其名而不称职务。惠普公司还有一条不成文的规定：每位员工一经聘用，绝不轻易辞退。所有这些都体现了对员工的尊重。正因为如此，惠普员工有着极强的凝聚力，到惠普的任何机构，人们都能感觉到惠普员工对他们的工作是何等满足，他们是在一种友善、随和而很少压力的氛围中工作。

更能体现出企业文化中“爱的思想”的，是英国的克拉克公司。

这是一家很小的公司，它的业务只不过是为顾客给草坪施肥、喷药。但是它的经营思想和管理方针非常特别，公司自创始起就坚守一个信条：“员工第一，顾客第二，这样做，一切都会顺利。”克拉克公司对员工如同家里人一般，对用户尽心尽力提供服务。在这里，喷药、施肥的工人是公司里最为重要的人，被尊敬地称为“草坪养护专家”。正是这种“不合常规”，强调“爱”的经营思想和方式，使公司获得了巨大成功：克



拉克公司创业时只有5名职工、2辆汽车,10年之后,已有5000名职工,营业额达到3亿英镑。

法国企业界有一句名言:“爱你的员工吧,他会百倍地爱你的企业。”人际关系中有一个很重要的“对等性原则”:只有“投之以关爱”,才有人“报之以感恩”。企业要学会爱,最主要的体现是企业管理者要学会爱公司的员工。员工跟企业的关系不仅仅是物质上的雇用与被雇用关系,还应是和谐、共同发展的“友谊关系”。维系这种“友谊”的纽带就是企业要给员工一种“企业就是家”的感觉。一个懂得尊重和关爱自己员工、重视人性化管理的管理者,他的企业才能更和谐地正常运转。

“为之于未有”,理念先于企业才叫文化

理念造就企业,战斗未起已握胜算。

为之于未有。

——《道德经》第六十四章

“为之于未有”,意为在事情还没有发生的时候,就已经在心里勾勒出它的发展轨迹,为它设计好了发展道路。对于企业来讲,经营理念的确立往往在创建实体之前,这是不少成功企业的共同经验。松下幸之助曾指出:“一个企业的成功,当然涉及很多因素和条件,而是否有正确的经营理念,则是最重要的因素。换句话说,经营理



念居于企业成功的主导地位。”经营理念表明企业在未来的经营战略、经营思路、业务模式、业务组合等，是企业实际操作过程中的行为准则。

有人说：“中国第一代的企业家靠胆量，第二代的企业家靠运气，第三代的企业家靠政策，第四代的创业家靠理念。”理念是时代精神的凝结和提炼。在当今时代，从国家竞争到经济竞争，从经济竞争到企业竞争，从企业竞争到管理竞争，所有的竞争实际都是理念的竞争。这就要求管理者改变原有的思维模式，走出思维定式。

蒙牛集团的创始人牛根生是个传奇人物。1999年，他创建了蒙牛集团，但随后其发展速度让人瞠目结舌，蒙牛6年内生产总值竟然增长了292倍！这与牛根生的创新理念有着很大关系。

牛根生打破了一般企业的常规成长之路，提出“先建市场，再建工厂”的创新理念，盘活那些不景气的企业，在优势互补中实行优势整合。

在开发新产品的同时，牛根生在全国选择已经建有厂房和设备、具备生产能力的合作厂家。他在包头找了一家生产冰淇淋产品的工厂，短期内蒙牛冰淇淋就隆重上市了。当牛根生了解到拥有中国最大奶源基地的黑龙江省有一家美国独资企业，因经营管理不善，效益很差时，就带了7个精兵强将去托管这个企业。

牛根生充分利用自己在冰淇淋和奶制品行业的工作经验，以及对市场、行业的了解，为这家企业引进最好的设备、最好的奶源，还带去了全新的管理模式。从设备、生产、销售、供应等，都按照牛根生设计的模式重新运作。结果，这个企业成为蒙牛牛奶的诞生地。牛根生不仅没有给这家企业投入一分钱，他们8个人还每年共挣这个企业47万元的年薪。

在蒙牛创业初期，蒙牛通过这种虚拟联合的模式，投入品牌、技术、



配方，采用托管、承包、租赁、合作生产等形式，运作了国内8个乳品企业，盘活了近7.8亿元的资产。

牛根生运作蒙牛的大手笔充分体现了他超前的理念。管理大师德鲁克认为，任何创新都是从一个具体的理念开始的，理念是企业创新的生命，只有不断地推进理念创新，不断地以理念激发人的创造性，一个企业才能散发出生机和活力，才能有不断往前发展的动力和源泉。

理念创新就是要“为之于未有”，不拘泥于客观实力，能够突破常规、突破局限、突破制约。只有先赢在脑袋里，然后才能赢在现实中。这也正是《孙子兵法》中所讲“庙算多者胜”的道理。

“见素抱朴”，信誉铸就企业辉煌

诚信乃为人之必备，美誉乃企业之必备。

见素抱朴，少私寡欲。

——《道德经》第十九章

正所谓“敦厚之人，始可托大事”，诚信不仅是为人处世的必备品质，而且是经商创业的基石。在当今市场，从牙刷到理财服务，每样东西都已成为商品。由于产品、服务和技术都易于模仿，企业信誉便成为顾客购买取向的决定性依据。可以说，信誉是树立品牌的关键点。

同仁堂是一个难得的百年老店，也是中国医药界的一块金字招牌。



同仁堂创建于清康熙八年（1669），自1723年开始供奉御药，历经8代皇帝。在300多年的风雨历程中，历代同仁堂人始终恪守“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”的古训，树立“修合无人见，存心有天知”的自律意识，造就了制药过程中兢兢业业、精益求精的严谨精神，其产品以“配方独特、选料上乘、工艺精湛、疗效显著”而享誉海内外。

开业之初，同仁堂就十分重视药品质量，并且以严格的管理作为保证。1702年，创始人乐显扬的三子乐凤鸣在同仁堂药室的基础上开设了同仁堂药店，他苦钻医术，刻意精求各类型配方，分门汇集成书。乐凤鸣为同仁堂制作药品建立起严格的选方、用药、配比及工艺规范，代代相传，培育了同仁堂良好的商誉。

300多年来，同仁堂为了保证药品质量，坚持严把选料关。起初，北京同仁堂为了供奉御药，也为了取信于顾客，建立了严格选料用药的制作传统，保持了良好的药效和信誉。新中国成立后，同仁堂除严格按照国家明确规定的上乘质量用药标准外，对特殊药材还采用特殊办法以保证其上乘的品质。

中成药是同仁堂的主要产品，为保证质量，除处方独特、选料上乘之外，严格精湛的工艺规程是十分必要的。如果炮制不依工艺规程，不能体现减毒或增效作用，或者由于人为的多种不良因素影响质量，不但会影响药效，甚至会危害患者的健康和生命安全。同仁堂生产的中成药，从购进原料到包装出厂都有上百道工序，加工每种药物的每道工序都有严格的工艺要求，投料的数量必须精确，各种珍贵细料药物的投料误差控制在微克以下。

从最初的同仁堂药室、同仁堂药店到现在的北京同仁堂集团，经历了清王朝由强盛到衰弱、几次外敌入侵、军阀混战到新民主主义革命的历史沧桑，其所有制形式、企业性质、管理方式也都发生了根本性变化，



但同仁堂经历数代而不衰，在海内外信誉卓著，树起了一块金字招牌，真可谓药业史上的一个奇迹。

其实，企业跟客户之间是一个重复博弈的过程。每个想持久经营的企业都在跟客户进行重复博弈，那么讲诚信就不仅仅是道德行为，因为客户受骗一次之后不再合作，企业的利益就会受损。所以企业要建立重视诚信经营的企业文化。

人都有一些所谓的劣根性，在经营过程中难免变得势利，但切记不要完全势利化，要知道欺诈在带来短期效益的同时，会让你蒙受更多的长远损失。企业卖的是信誉，而不仅是产品。消费者给予企业无任何企图的赞扬，有口皆碑，这就是美誉度。这种美誉度是无价的，是最宝贵的、最可靠的市场资源。

“以道佐人主”，团队精神不等于绝对服从

人君不当逞强天下，企业家不当强迫下属。

以道佐人主者，不以兵强天下。

——《道德经》第三十章

用“道”辅佐君主，就不应凭借兵力逞强于天下。同样，以企业文化驾驭公司，就不应依靠威权强迫属下必须服从。团队协作在现代企业中愈加重要，但是不要把团队精神等同于绝对服从，更不要把治军思想机械照搬到企业管理中。之所以要有企业文化，就是要用软的规则代替



硬的纪律，以期达到更好的激励效果。

很多管理者都非常羡慕日本人那种绝对服从的团队精神，羡慕他们一个口令一个动作，没有太多个人的意见和纷争，绝对服从组织安排，领导者只管发号施令，不必费力去协调各种不同的声音。绝对忠诚的员工哪个领导会不喜欢呢？但是这种模式也有其致命的弱点。太过于强烈的服从意识淹没了个人意见，一旦决策出现失误，则后果不堪设想，也难以收拾。

相对于日本人的极端忠诚，中国的管理者肯定不喜欢美国人的管理模式。如果和美国人谈忠诚，他们一定会觉得很可笑。美国人从来不对公司“从一而终”，他们跟公司请假去其他公司面试的时候，还会直接告诉公司：“如果面试合格我就跳槽，如果不合格我再回来。”相信没有一个中国人敢很坦白地跟老板讲这种话，估计不是老板被气炸，就是这名员工立即被开除。如果你问一个美国人，会不会对老板“从一而终”？他一定会告诉你，那是不可能的事情。美国人只会对所做的工作忠诚，对他们的专业忠诚。别说是普通员工的忠诚度比较低，就连总裁都有可能突然离开。如果这种事情发生在中国的企业里，肯定会人心大乱。但在美国不会，因为当人员流动比较频繁的时候，他们就不可能把重心放在人上，而是高度的科学化，用事来形成组织。

日本的团队是高度一致的，但美国的团队永远有两种不同的声音。好的一点是，当他们无法达成一致的时候，会依据少数服从多数的原则决定。在表决完毕之后，大家虽然不会放弃原有的主张，但是会严格遵照决议来执行。无论是日本人的愚忠，还是美国人的个人主义，都是两个极端，任走哪个极端都不适合中国人的性格。随着全球化的发展，国人的观念和行为也从最初的浮躁慢慢进入了一个兼收并蓄的理性回归阶段。任何一种极端的管理方式都会得到一个与之相对的排斥后果。

其实这两种极端的管理方式就是前段时间比较流行的代表绝对纪律

的斯巴达克精神和代表自由民主的雅典精神。主张斯巴达克精神的一般是军人出身的蓝血企业家，崇尚下属以服从命令为第一要义。在企业初创时期，由于人数少，管理内容简单，可能会有非常好的管理效果，但是员工行为的高度统一掩盖了思想意识上的差别和分析。当中层管理者崛起的时候，这种分歧就会随着权力的逐渐下放，导致管理思想上的混乱。同时，太讲求纪律的话会直接导致人性被长久地压制，一旦人的内在需求与花花世界相接触，这种纪律就会涣散。而过于自由和民主则可能导致奢侈、涣散与盲目决策，雅典在平民政治导演下的错误军事决策不在少数。

综合这两种管理模式的优缺点，老板们不必羡慕日本人绝对服从的蓝血精神，员工们也不必称赞雅典的自由民主。一切的管理皆以促进企业良性发展为终极目标。企业最优的选择就是在二者之间寻求一个稳妥的平衡点，将斯巴达克和雅典精神相融合，有序而不呆板，忠诚而非愚忠，在坚持原则性纪律的基础上，针对员工个体的需求，包容个体的差异性，并在此基础上灵活应对、多元管理。

决策需要了解不同的信息，需要对企业经营中的不同情况进行有效判断，但是任何决策者都不可能掌握全部的信息和资源，所以决策者必须重视别人的意见。古人云：“兼听则明，偏信则暗。”决策者要主动听取下属的意见，有助于全面客观地了解事物，作出正确的决策。

柯达公司的“建议箱”制度就是“兼听则明”的典型案列。这项制度从1898年开始实施，一直沿用到现在。公司里的任何人，不管是白领还是蓝领，都可以把自己对公司某一环节或全面的战略性的改进意见写下来，投入建议箱。公司指定专职的经理负责处理这些建议。被采纳的建议，如果可以替公司省钱，公司将提取头两年节省金额的15%作为奖金；如果可以引发一种新产品上市，奖金是第一年销售额的3%；



如果未被采纳，也会收到公司的书面解释函。建议都被记入本人的考核表格，作为提升的依据之一。

第一个给公司提建议的是一个普通工人，他的建议是软片室应经常有人负责擦洗玻璃。他的这一建议得奖 20 美元。设立建议箱 100 多年来，公司共采纳员工所提的 70 多万个建议，付出奖金达 2 000 万美元。这些建议，减少了大量耗财费力的文牍工作，更新了庞大的设备，并且堵塞了无数工作漏洞。

进入 20 世纪 80 年代以后，柯达公司的员工向公司更为积极地提建议。公司由于采纳员工建议而节省了 1 850 万美元的资金，为提建议的员工付出 370 万美元的奖金。柯达公司设立“建议箱”所取得的成果，吸引了美国不少企业。目前，相当多的企业已仿效柯达设立建议箱来吸收员工意见，改善经营管理。

从管理角度来说，决策者全面听取各方意见，尤其是听取下属的反对意见，可以团结有不同意见的下属，也能赢得下属的尊重和信任，提高组织的凝聚力。卓有成效的管理者会鼓励下属提出不同的想法，同时，他也会坚持要求下属在提出想法的同时，认真考虑如何用实践来鉴别这些想法。

家
知
和
聲

修身卷

『孔德之容』

，
管理者自我修身



卷

马云曾经说过，有多大的人生境界，做多大的企业。管理者的个人修养，左右着他们在商业上的作为。在众人逐鹿的商场上，面对瞬息万变的市情，有的人镇定自若、闲庭信步，有的人则手忙脚乱，甚至一着不慎，满盘皆输。经营者若想逆水行舟，达到目标，又怎能对老子“独异于人”的人格修炼不加理会？





“太上，不知有之”：企业家的人格影响力

管理者若修身自爱，人格影响力将不为而成。

太上，不知有之。其次，亲而誉之。其次，畏之。其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮其贵言，功成事遂，百姓皆谓：我自然。

——《道德经》第十七章

最好的统治者，人民不知道有他的存在；其次一等，人民亲近并赞美他；再次一等，人民害怕他；最次一等，人民轻侮他。统治者如果诚信不足，那人民就不会信任他。统治者应该悠闲自如，不要随意发号施令。这样才能功业成功、事情顺遂，百姓们都说：“我们本来就是这样的啊。”

老子把统治者划分为四个层次，最高层次也就是“太上”，是老百姓不知道有这个统治者。这是领导艺术的最高境界，值得企业家借鉴。一位懂得“无为而治”的企业领导，不是要让自己拥有多么大的威权，前呼后拥不是企业家的做派。他不仅仅要实现利润的最大化，还要让所有员工都回归到人的本性上去，真心感到快乐，自由发挥自己的聪明才智，为企业创造价值的同时实现自己的人生价值。

沃尔玛的公仆式领导一直都很有名。早在创业之初，沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿就为公司制定了三条座右铭：顾客是上帝；尊重每一个员工；每天追求卓越。沃尔玛是“倒金字塔”式的组织关系，这种组织结构使沃尔玛的领导处在整个系统的最基层，员工是中间的基石，顾客放在第一位。沃尔玛提倡“员工为顾客服务，领导为员工服务”。

沃尔玛的这种理念符合现代商业规律。对于当今的企业来说，竞争



其实就是人才的竞争，人才来源于企业的员工。企业管理者只有提供更好的平台，员工才会愿意为企业奉献更多的力量。上级很好地为下级服务，下级才能更好地对上级负责。员工好了，公司才能发展好。企业就是一个磁场，企业管理者与员工只有互相吸引才能凝聚出更大的能量。

但是，很多企业看不到这一点。不少企业管理者总是抱怨员工素质太低，或者抱怨员工缺乏职业精神，工作懈怠。其实，他们最需要反省的是，他们为员工付出了多少？作为领导，他们为员工服务了多少？正是因为他们对员工利益的漠视，才使很多员工感觉到企业不能帮助他们实现自己的理想和目标，于是跳槽离开。

这类企业的管理者应该向沃尔玛公司认真学习。沃尔玛公司在实施一些制度或者理念之前，首先要征询员工的意见。沃尔玛的领导者认为，公司的政策制定只有让员工参与进来，才能赢得员工的认可。沃尔玛公司从来不会对员工的种种需求置之不理，更不会认为提出更多要求的员工是在无理取闹。相反，每当员工提出某些需求之后，公司都会组织各级管理层迅速对这些需求进行讨论，并且以最快的速度查清员工提出这些需求的具体原因，然后根据实际情况作出适度的妥协，给予员工一定程度的满足。

在沃尔玛领导者眼里，员工不是公司的螺丝钉，而是公司的合伙人，他们的理念是：员工是沃尔玛的合伙人，沃尔玛是所有员工的沃尔玛。在公司内部，任何一个员工的铭牌上都只有名字，而没有标明职务，包括总裁，大家见面后无须称呼职务，而直呼姓名。沃尔玛领导者制定这样的制度的目的就是使员工和公司像盟友一样结成合作伙伴的关系。沃尔玛的薪酬在同行业中不是最高的，但是员工以在沃尔玛工作为荣，因为他们与沃尔玛是合伙人，沃尔玛是所有员工的沃尔玛。

在物质利益方面，沃尔玛很早就开始面向每位员工实施其“利润分红计划”，同时付诸实施的还有“购买股票计划”、“员工折扣规定”、“奖



学金计划”等。除了这些，员工还享受一些基本待遇，包括带薪年假，节假日补助，医疗、人身及住房保险等。沃尔玛的每一项计划几乎都是遵循山姆·沃尔顿先生所说的“真正的伙伴关系”而制定的，这种坦诚的伙伴关系使包括员工、顾客和企业在内的每一个参与者都获得了最大程度的利益。沃尔玛的员工真正感受到自己是公司的主人。

由此，我们不难明白沃尔玛持续成功的根源。沃尔玛这一模式使很多企业很受启发。

在国内，有一家饭店企业把沃尔玛当做学习的榜样。“没有满意的员工，就没有满意的顾客。”饭店管理者把这句话当做企业文化理念的精髓。饭店拥有员工近400人，除大部分为正式员工外，还有少部分为外聘人员，饭店领导首先为他们营造的是一个平等的工作环境空间，一旦发现了人才，无论是否是正式员工都给予鼓励与培养。每年的春节，饭店高级管理人员都要为员工亲手包一顿饺子，为员工做一天的“服务员”。每年，饭店还要对有特殊贡献的员工进行晋级奖励，目前得到晋级奖励的员工已占到全体员工总数的10%。饭店还定期组织员工外出旅游，节假日举办联欢会。如同沃尔玛取得的辉煌业绩一样，一分付出一分收获，领导的良苦用心得到了回报。由于该饭店员工的素质一流，所有的宾客都能享受到“满意+惊喜”的服务。他们对此赞不绝口，饭店生意红红火火。

企业进行无为管理最大的障碍是企业人员的素质。道家思想特别强调个人的修养，所倡导的清静无为、致虚守静、柔弱如水、无私不争等，都是现代企业领导者修养的最佳参照。无为管理要取得实效，要求管理者具备强大的人格影响力。而人格影响力只能从管理者的自身修养中得来。



“我有三宝”：仁爱、节俭、三思而行

企业家的修养就是企业的修养，能不慎乎？

我有三宝，持而保之。一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。

——《道德经》第六十七章

“慈”、“俭”、“不敢为天下先”被老子视为修身“三宝”，接下来他解释说：“慈故能勇；俭故能广；不敢为天下先，故能成器长。”也就是说，有了柔慈，所以能勇武；有了俭啬，所以能大方；不敢居于天下人之先，所以能成为万物的首长。这三宝也正是领导者品质的三要素。对待下属慈爱，严格控制成本，凡事三思而后行，这样的企业，怎能不经营得红红火火？

待下以“慈”，也就是让员工有“家”的感觉。中国人素来对“家”怀有深厚的感情，这是五千年的文化积淀，流淌在中国人的血液中，不可割舍。“家”是人们渴望长久驻足的地方，而工作是人们不得不为之。如果能够将企业塑造出一种家庭的感觉，让员工在工作中也能感觉到家一样的温暖，自然会更有归属感，也更愿意努力付出。

这也是很多优秀的企业拥有强大团队的原因。企业为员工创造家的氛围是对员工真正的关爱。

为了让员工工作时有家的感觉，微软公司可谓费尽心机，具体有以下方法：

方法一：每位员工都有一间单独的办公室，里面可以听音乐，调整灯光，做自己的工作，可以在墙壁上随意贴自己喜欢的海报，或在桌上摆置喜欢的东西，让这间办公室更像自己的一个家。



方法二：在微软不需要穿制服，员工可以任意穿他们自认为最舒适的服装上班，短裤或汗衫都可以。公司对员工是以其工作表现好坏而非穿着好坏作评估。

方法三：公司提供无限的免费饮料，包括汽水、咖啡、果汁、牛奶和矿泉水，让员工口渴就可以喝，使其能够专心地工作。

方法四：公司的材料室公开，员工去拿他们所需的材料，包括文具、办公用品等，不必填表格或排队等待。

方法五：微软没有设定工作时间表，而是让员工自己选择工作时间，结果大多数人为了完成工作，都比一般按常规上下班的人工作的时间来得长。微软要求的是完成工作，而非工作时间长短。

微软的办公环境让员工感觉自由自在、被尊重和信任。可见，不管是“软件”环境还是“硬件”环境，只要让员工感受到家的温暖关爱或温馨舒适，都会让员工更加专注于工作，进而提高效率。

中国人向来有“俭朴持家”的古训，古人云：“成由勤俭败由奢。”管理者不加以借鉴，就不可能把企业经营好。常常有人说：“越有钱的人越抠门。”每个人的钱都来得不容易，很多富人付出比别人更多的努力才拥有了更多的财富，因此，他们更懂得节省的意义。

有这样一个故事，一个富人见一个穷人很可怜，愿意帮他致富。富人送给穷人一头牛，嘱咐他好好开荒，等春天来了撒上种子，秋天就可以远离贫穷了。

穷人满怀希望开始开荒，可是没过几天，牛要吃草，人要吃饭，日子比过去还难。穷人就想，不如把牛卖了，买几只羊，先杀一只吃，剩下的还可以生小羊，长大了拿去卖，可以赚更多的钱。

穷人将计划付诸行动，只是当他吃了一只羊之后，小羊迟迟没有生

下来，日子又艰难了，他忍不住又吃了一只。穷人想，这样下去还得了，不如把羊卖了，买几只鸡，鸡生蛋的速度要快一些，鸡蛋立刻可以赚钱，日子立刻可以好转。

穷人的计划又付诸行动，但是日子并没有改变，他又忍不住杀鸡。终于杀到只剩一只鸡了，穷人想致富是无望了，还不如把鸡卖了，打一壶酒，三杯下肚，万事不愁。

很快春天来了，富人兴致勃勃地送来种子，赫然发现，穷人正就着咸菜喝酒，牛早就没有了，房子里依然一贫如洗。穷人如果节俭一点，熬过一段时间，等粮食收获以后他就能渡过难关，摆脱贫穷。

在企业管理中，由于各种不可预知的因素存在，管理者很难预想到在哪个阶段会碰上灾难、打击，所以为了应付这些事情，每个公司都要准备一定的现金以备不时之需。尤其是既做老板，又做管理者的企业家，一定要严格规划支出，当节省时必须节省。应该向那些有钱而不乱花钱的企业家学习。王永庆拥有 70 亿美元的身价，就是这样一位超级富翁却是有名的“小气鬼”。他曾在多个场合强调“节省一元等于净赚一元”，平时省吃俭用，对子女也这样要求。

比尔·盖茨说：“等你有了一亿美元的时候，就明白钱不过是一种符号，简直毫无意义。”一次，盖茨和一位朋友同车前往希尔顿饭店开会，由于迟到了，找不到停车位，他的朋友建议把车停到饭店的贵宾车位上。盖茨却不同意：“这要花 12 美元，不是个好价钱。”“我来付。”他的朋友说。“那不是个好主意，”盖茨坚持不将汽车停放在贵宾车位上，“这样太浪费了。”由于盖茨的坚持，汽车最终没有停在贵宾车位上。

一个人懂得省才能够赚。节俭是大多数成功企业家共有的特点，他



们养成了精打细算的习惯，有钱就好好规划，而不是乱花。省下手中的钱，用在更有意义的地方，把钱用于投资、并购、慈善等。节省一分钱，就是为自己增加一分钱的资本。管理者要把“节俭”列为自我管理的一项重要。

“守静”：深思熟虑，不轻率决策

前方有危险，决策须谨慎。

致虚极，守静笃。

——《道德经》第十六章

“守静”是中国古代哲学中的一个常见命题，最早的提出者就是老子。老子十分重视清静在社会政治生活和人生修养中的作用，劝说世人要“致虚”、“守静”。《道德经》中类似的话还有：“我好静，而民自正。”“不欲以静，天下将自正。”意为统治者若能保持空明、清静的心态，不被贪欲所困扰，人民就会自然淳朴，社会才能走向安定。

对企业家来讲，“守静”就是在决策时要抵制各种外界诱惑，冷静、客观地判断形势，只有这样才能避免盲目决策给企业带来的风险。有人提出，企业家要有理想，但不能理想化，讲的正是“守静”的道理。

在一次企业家精神研讨会上，与会者总结出一个观点：“成功人士都有一个共同的特点——一个唯一的特点——他们都不是“风险偏好者”。他们总是试图确定风险的性质，并且最大限度地降低风险。否则，



我们中间就没有人会取得成功。”德鲁克对这个观点十分赞同，他认为，创新当然是有风险的。但是，坐进汽车，开车去超市买面包，也同样有风险。一切经济活动就其定义而言都是“高风险”活动。保护昔日的成果比创造未来的风险更大。创新者只有在确定风险性质、界定风险范围的情况下才可能取得成功，只有在系统分析创新机会来源、认准机会和利用机会的情况下才能取得成功。

成功的创新者都比较保守，而且必须保守。一般而言，我们对于创新多半有一个误解，即打破旧的才有创新。事实上所谓的新产品，真正完完全全是新的毕竟只是少数，即使一些商品标榜着大创新、大革新，其实大多还是从已有的领域当中进行改进而已。虽然只是提升了旧有商品的附加值，依然会得到广大消费者的青睐。并且，变革是带有风险的，变革不是盲目的。德鲁克认为，企业要想使自身成为变革的先驱，就必须建立起对内与对外的连续性，更重要的是要保持变革和连续性之间的平衡性，保持企业内部的稳定。为了保持组织内部的稳定和变革的成功率，企业的每一个改进和创新，都要进行小规模测试，这是市场调查研究不能替代的。

德鲁克谨慎变革的态度和柳传志办公的态度有着惊人的相似。柳传志对自己做事风格有个形象的描绘：“先要看，看好了再去试，一步，两步，三步，踩实一脚，再踩实一脚，每踏出一步，都小心翼翼地抬头远望并回头四顾，感觉这一步大了，就再回头踩踩，直到终于看到踏实的黄土路，撒腿就跑……”

凭着这种做事风格，联想失去很多机会，但也避免了许多次翻车的风险，比如房地产热、股票热，联想都不为所动，专心致志地做自己的电脑。



卓越的领导者和决策者，绝不会轻率地发动企业的变革，他们总是冷静地分析现实，在提出可行性方案后，先采取谨慎的或者是渐进的方式进行“探水”，而不是盲目地发动革命。然而，很多企业的领导者经常在变革过程中搞跃进，造成了严重后果。实达公司在“变革”中崩塌的事例就值得企业家们警醒。

实达公司是20世纪90年代国内IT界的著名企业。1998年7月，一个偶然的机会，时任实达总裁的叶龙认识了麦肯锡咨询公司的专家，双方交谈甚欢，叶龙预付50万给麦肯锡做市场调研，主要调研实达的经营现状。调研之后，实达高层决定做一个300万的咨询项目：建立高绩效的营销体系，对实达以往的管理架构进行全面变革。

麦肯锡的方案是：解散集团以前的子公司制，将市场营销、销售和生统统一收到集团层面。集团的三位高级副总裁各负责一块。变革改组方案改变了实达传统的营销模式，特别强调资源共享。实达高层迫切希望改变，决定一步到位。

1999年1月1日，麦肯锡的变革改组方案开始实施，进行了“千人大换岗”行动。然而，实达的信息传递系统出了问题：老的系统停止运营，而新的系统尚未建好且不断出故障。结果1—3月，实达高层连基本的市场数据都能不掌握。那时，联想、方正已开始降价了，实达没有降，导致实达销售量大幅下降。营销部一个销售员原来只卖一种产品，整合后，一个销售员要卖实达的全部产品。这种销售技能需要学习、掌握的时间，实达员工一时适应不了这种改革，内部管理一片混乱。新管理体系给集团经营造成了较大的负面影响，直接导致了经营业绩的滑坡。1999年6月，管理重组变革方案正式宣告失败。总裁叶龙引咎辞职。



管理者在做任何变革时都要想到，变速度和风险是成正比的。实达的失败就在于新旧制度出现断层，新的尚未建立，旧的已经全面坍塌，组织必然随之崩溃。这种跃进式的变革比不变革更可怕。

寻找与环境的相容性是企业家实现理想和目标的基础。企业家若空有理想，而没有对现实和环境的认识，那么企业很可能还没成形便已夭折。一个过于理想化的企业家，往往会令企业的成长道路布满荆棘。只有“致虚极，守静笃”，冷静下来，反复权衡之后才能作出有利于企业发展的决策。

“圣人处上而民不重”：尊重下属，方能赢得下属的尊重

尊重是相互的，领导者要待人以诚。

圣人处上而民不重。

——《道德经》第六十六章

以无为之道治理天下，则君主“垂拱而治”，虽高高在上，而人民不觉得压力和负担。同样，以无为之道管理企业，也要使员工心情舒畅，开开心心。这就要求领导者尊重下属，为员工提供人性化的工作环境。只有员工感觉被领导尊重，他才会反过来尊重领导者，整个团队才能和谐高效地运转。

尊重下属是领导与下属进行沟通交流时的一个基本前提。每个人都有自己的尊严，即使是在工作场所中被视为无用的人，也有他自己的想法与自尊心。他或许看似低能，却在某一方面潜藏着特长；也许他一无



所长，但他因此比别人更勤奋卖力。因此，领导者切不可因为下属工作能力或为人处世上有一些毛病就对之持嫌弃的态度。领导者应当时刻把下属的尊严放在心头。

在尊重员工方面，3M公司的许多做法值得学习。在这家全球知名的跨国企业内部，有一条非常著名的原则：不必询问，不必告知，充分尊重员工的隐私。这个原则任何管理者都必须遵守。管理者鼓励员工做他们想做的事，而不要求详细了解员工的工作细节。正是在这种宽松的管理方式下，3M公司员工的创新得到了极大可能的自由发挥。

在3M公司，技术人员可以花15%的时间在他自己选择的项目上。他们甚至会尝试那些没有被主管认可的想法。有一位叫理查德·德鲁的员工，他在试验一个项目时，被3M公司前CEO威廉·麦耐特看到，威廉·麦耐特认为这个项目既浪费时间又浪费金钱，出于对工作的负责，他出言建议理查德停止下来。但理查德完全没有理会威廉的意见，甚至还对他干涉自己的工作向别的领导表达不满。正是由于理查德的坚持，他为3M公司带来了一项突破性的产品。这个产品为3M公司带来了巨大的经济利益。这就是尊重员工带来的回报。

日本著名企业家松下幸之助引以自豪的就是带领平凡人取得不平凡成果。松下幸之助从不去著名大学里选择人才，而是十分注意从公司内部员工中发现人才，量才使用，在使用中注重实际工作能力和效绩，用人不论亲疏。他把许多年轻人直接提拔到重要工作岗位上，如1986年松下幸之助提拔名不见经传的山下俊彦出任松下公司总经理，而将自己的女婿松下正治由总经理改任董事长。这次人事安排令人十分惊讶，因为山下俊彦不仅与松下幸之助毫无血缘关系，而且又年轻。但松下幸之助慧眼识英才，山下俊彦出任总经理后，根据世界市场形势的变化和



家用电器发展趋势，果断地改变原公司生产体制，由生产家用电器单一制造系统扩展为生产电子产品等多门类的生产体系，使公司销售额逐年增加，造就了松下电器公司新的发展阶段——山下时代。

管理与人息息相关，这要求企业管理者要尊重员工、重视员工，竭尽全力地促进员工成长，最大限度地帮助员工获得工作成就感。

中国香港著名企业家李嘉诚认为人才对于公司非常重要，甚至比金钱还重要。他广纳贤才，从不在意其出身和背景，只要有能力，他均奉为上宾。一个人要成就一番事业，就必须有得力的人才辅佐。他曾高兴地对记者说：“我所取得的成就是大家同心协力的结果。”媒体形容他身边有300员虎将，其中100个是外国人，200个是年富力强的中国人。

20世纪80年代中期，长江实业集团的管理层基本上实现了新老交替，各部门负责人大多是30~40岁的少壮派，其中最引人注目的要数霍建宁。霍建宁毕业于香港名校港大，随后赴美深造，1979年学成回港，被李嘉诚招至旗下。他擅长理财，负责财务策划。李嘉诚很赏识他的才学，长江实业的重大投资安排、股票发行、银行贷款、债券兑换等，都是由霍建宁亲自策划或参与决策，传媒称他是一个“浑身充满赚钱细胞的人”。

这些项目动辄涉及上百亿资金，由此可以看出李嘉诚对他的器重和信任。1985年，李嘉诚委任他为长实董事，两年后又提升他为董事副总经理。此时，霍建宁才35岁，如此年轻就担任香港最大集团的要职，实属罕见。这从另外一个角度可以看出李嘉诚对人才的重视程度。

尊重员工是刻在骨子里的，而非口头上的。领导者必须明白，下属的自尊心是应该受到保护的。不伤害下属的自尊心，不仅是尊重人格，



而且对搞好企业大有好处。人有了自尊心，才会求上进，有上进心才会努力工作。

调查研究表明：凡是自尊心很强的人，不论在什么岗位上，都会尽自己的努力而不甘落后于人。明智的领导者不仅要保护下属的自尊心，还要想方设法加强下属的自尊心。比如，注重礼貌，让他们充分体会到自己作为一个人与上级在人格上是平等的；或使用适当的褒奖，让他们有荣誉感；等等。

“不言之教”：以身作则方能赢得拥戴

指挥不仅仅是命令，不言之教才是指挥的高级阶段。

是以圣人处无为之事，行不言之教。

——《道德经》第二章

在企业中，管理者最大的职责自然是管人，但从人的内心分析，人们永远喜欢管人，而不喜欢被管，这是每一个人的本性。然而，有一种情况却是例外，那就是当人们从心底佩服某个人时，他就不会抵触这个人对他的管理，而会主动服从。那么，管理者如何做到让下属心服口服？有些人习惯于向外寻找方式，制定种种制度和规则，以此来达到约束人的目的。聪明的管理者能够从自身寻找办法，正人先正己，“行不言之教”，让员工心甘情愿地服从。

春秋时期，楚国上下沉湎享乐。在解决这个问题的时候，春秋五霸



之一的楚庄王在第一时间控制住了自身的欲望，为纠正不良风气作出了表率。

有一次，令尹子佩请楚庄王赴宴，楚庄王很高兴地答应了。于是在那一天，子佩早早就在京台准备了奢华的宴会及表演，可是他左等右等，就是不见楚庄王驾临，甚至一直等到晚上，楚庄王始终没有出现。

第二天子佩拜见楚庄王，关切地问楚庄王是不是由于身体不适才无法赴宴。楚庄王笑道：“子佩不要担心，我身体很好。我之所以没有赴宴是因为我听说你是在京台摆下的盛宴。”子佩困惑极了，说道：“京台是个好地方，很多人都愿意去那里散心。”楚庄王接着说道：“我知道京台是个难得的好去处。向南可以看见料山，脚下正对着方皇之水，左面是长江，右边是淮河，这地方十分诱人。”于是子佩更加费解，楚庄王又接着说道：“如此诱人，你不觉得人到了那里，就会快活得忘记了死的痛苦吗？我是一个德性浅薄的人，承受如此的快乐，我怕自己会沉湎于此，流连忘返，从而耽误治理国家的大事，所以改变初衷，方才决定不去赴宴。”

贵为一国之君的楚庄王，偶尔消遣一下本就无可厚非，他却能够如此严格地要求自己，克制自己的欲望，身为人臣怎能不感到羞愧呢？自此以后，楚庄王成为了朝中榜样，使得楚国上下形成了良好的风气。

楚庄王之所以不去京台赴宴，是因为他要从自己做起，克制享乐的欲望，从而改变全国上下的不良风气。正因为他正人先正己，先修己而后安人的气度，才使得他在登基后，“三年不鸣，一鸣惊人；三年不飞，一飞冲天”，成为一个治国有方的君王。

在企业中，如果一个企业想要发展、强大，要想腾飞，企业的领导者也必须学会向内看，从自己做起。

要管理好下属，一部分靠权，以权管理，名正言顺，这属于“硬件”；



而另一部分就得靠己，这属于“软件”。一个领导者只有正人之前先修己，才能上行下效，使大家心甘情愿地听从指挥。管理者要以身作则，作出表率，才能最大限度地信服于员工。只有营造人人平等、公平至上的氛围，才能形成由上至下凝聚一心的无敌战斗力。

1942年，二战进行得如火如荼。随着战争局势的变化，盟军与德军的战场逐渐转移到北非。巴顿将军意识到自己的部队可能无法适应北非酷热的气候，一旦移师北非，盟军士兵的战斗力就有可能因酷热的天气而减弱。

战争不会随着人的意志而转移，摆在盟军面前的只有一条路：那就是适应。为了让部队尽早适应战场变化，巴顿建立了一个类似北非沙漠环境的训练基地，让士兵们在48℃的环境下每天跑一英里，而且只给他们配备一壶水。巴顿的训练演说词就是：“战争就是杀人，你们必须杀死敌人，否则他们就会杀死你们！如果你们在平时流出一品脱的汗水，那么战时你们就会少流一加仑的鲜血。”

虽然人人都意识到战争的残酷性，但酷热的天气还是让许多士兵暗地里抱怨不已。巴顿从不为训练解释，他以身作则，和士兵们一样在酷热的环境中坚持训练。当士兵们看到巴顿每次都毫不犹豫地钻进闷罐头一样的坦克车中时，再多的怨言也只能变成服从。

巴顿把自己当做一个普通的士兵，他以完美的职业军人精神树立了典范，起到了榜样作用。在巴顿的带头作用之下，整个军队的训练进行得非常顺利。巴顿将军以身作则，为整个军队注入了无限的激情，使整个军队面貌焕然一新。

领导者在指挥下属工作的时候，“干着指挥”比“站着指挥”更能够有效调动下属的积极性。“干着指挥”是一种无声的命令。这种命令



甚至比有声的、文字的命令更有效，更有威力。这种威力不是靠领导者手中的权力，不是强制力，而是靠领导者自身的模范带头作用、艰苦实干的作风，这是一种威望之力，也是一种最有力量的指挥。“不言之教”是中国许多习惯于发号施令的企业家应该着重培养的能力和意识。

“为而弗恃”，对员工怀有感恩之心

不居功，不自傲，员工自然心服口服。

生而弗有，为而弗恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。

——《道德经》第二章

企业不是忠祠堂，老板不是皇帝，员工不是臣民，员工对企业、对老板没有持续效忠的义务。但是，企业需要员工的持续贡献。这就需要企业管理者在团队建设和团队领导中具有更高的智慧。高明的管理者，懂得“为而弗恃”，不居功，不自傲，而是把业绩归于他手下的团队。这并不会导致自己的利益受损。示人以谦逊的姿态，可以让员工更加积极地为企业努力。这就是“夫唯弗居，是以不去”的管理哲学。

三国时期，曹操为了统一北方，决定北上征服塞外的乌桓。这一决定十分危险，许多将领纷纷劝阻，但曹操还是率军出击，将乌桓打败，基本完成了统一北方的大业。班师归来，曹操调查当初有哪些人不同意他北伐的计划。那些提出反对意见的人认为要遭到曹操严惩了，一个个都十分害怕。不料，曹操却给了他们丰厚的赏赐。大家很奇怪：事实证



明劝阻北伐是错误的，为什么不仅不受惩罚，反而会得到赏赐呢？

对此，曹操的解释是：“北伐之事，当时确实十分冒险。虽然侥幸打胜了，是天意，但不可当做正常之举。各位的劝阻是出于万全之计，所以要奖赏，希望大家以后更加敢于表达不同意见。”从那以后，将士们更加忠心地建言献策，尽心尽力地为他效劳。

事实上，合格的领导者，总是能够肯定员工的成绩，承担自己的责任。曹操即使力排众议而且大胜，也绝不骄傲，而是充分肯定那些有一定道理的下属。如果企业管理者都能像曹操这样，还愁企业没有凝聚力和向心力吗？

作为企业的管理者，大部分人都不会吝啬向客户、供货商及合作伙伴等有益于企业发展的人表达谢意，但对于为企业创造利润的主体——员工，却很少表示感谢。有的人甚至认为，员工对企业的贡献是在兑换他们的工资，是一种交换关系，没有必要向他们表示感谢。

员工是企业最重要的合作伙伴，已经成为越来越多的优秀企业及其管理者的共识。他们开始了解到，对待员工的态度可以直接影响到企业产出。如果没有了员工的忠诚，企业可能在短期内能够生存，但不可能发展壮大，更不必说基业常青了。因此，优秀的管理者会时刻对员工保持感恩之心，对员工尊重、信任，为员工营造良好的工作氛围。

世界头号零售企业沃尔玛造就成功企业的十条准则之一，就是“感谢员工对公司所作的贡献”。在他们看来：“一张支票和一份股票往往可以买来员工的忠诚，但每个人都希望被别人感谢，尤其是当我们做了一些引以为豪的事情。一句真诚合适的表扬，所起的作用往往是别的东西无法替代的，而且完全免费。”

有许多企业都在提倡感恩之心，要求员工对公司进行感恩。仔细想想，其实这种感恩应该是双向的。一个企业能够从小到大、从弱到强，



与全体员工的努力是分不开的。如果没有员工的参与，再好再大的企业要想继续发展都只能归于空谈。所以企业也要学会感恩，学会对员工说“谢谢”。

杭州桦桐家私有限公司老板李国飞得知员工身患绝症的时候，为员工付清了所有治疗费，不惜投入巨资挽救员工生命，也正是感恩于员工的具体表现。当别人问他：“你一个私营企业老板，有必要为一个打工仔付出那么多吗？”李国飞道出了自己的心声：“他们是企业最宝贵的财富，为公司发展立下了汗马功劳。”显而易见，私营企业家李国飞并不是把自己看成企业的主宰，而是认为，是员工们的汗马功劳促成了企业的发展壮大，因而把员工视为促进企业兴旺发达的基础。

美国零售巨头山姆·沃尔顿在总结自己的成功秘诀时说：“和帮助过我的人一起分享成功是我成功的秘诀。”山姆·沃尔顿认为，与所有员工伙伴共享利润是以合作伙伴的方式对待他们。公司和经理通过这种方式，改变了与员工伙伴之间的雇佣关系，使得这些员工伙伴在与供应商、顾客和经理的互动关系中开始变得像合作伙伴。而合作伙伴是被赋予权力的一类人，所以员工会觉得自己也被赋予了权力，从而以更加认真和积极的态度来看待自己肩上的责任。

对领导者来讲，不居功的同时要做到主动承担责任，这是感恩员工的更高境界。在中国有个奇怪的现象：功劳常常给上级，过错常常归下属。这是两千年封建社会等级制度影响下产生的不健康思想。对于智慧的管理者来说，有时候承担过错反而是树立权威的机会。在工作中，善于将过错揽到自己头上，而不是诿过于下属，是赢得尊重、巩固地位的最好方式。

修心卷

『上德若谷』，企业家心灵修炼

《道德经》一书的核心观点就是顺应自然，不违天道。古人云：春生、夏长、秋收、冬藏。一时有一时之风景，一季有一季之作为。企业家要懂得这个道理：在企业初起之际，坚守心中的梦想，做一个“有志”的“强行者”；一旦有所建树，要勇于承担社会责任，做一个讲道德的“企业公民”；最后，“功遂身退”，完美谢幕。这就是企业家心灵修炼的历程。





“强行者有志”，男人的胸怀是被委屈撑大的

勉力而行，不怕委屈，成功就在不远处。

强行者有志。

——《道德经》第三十三章

这句话的意思很简单，就是说坚定目标勉力而行者，是有志向的人。翻遍《道德经》，其主旨均为柔弱胜刚强，第三十三章里的这句话却显示了刚健的意思。可见，老子的“无为”并非毫不作为，而是以顺其自然为基础：假如不需要太辛苦，那就让自己清闲一点；假如需要劳心劳力、流血流汗，当然也要不辞劳苦努力去做。这才是真正的“无为”。

作为“一企之长”的企业家，要懂得“分权”、“守静”、“无为而无不为”这些无为管理的智慧，但是在带领企业前进的过程中，更要坚定意志，咬住目标不放松，做一个有志的“强行者”。

“吃得苦中苦，方为人上人”，对马云来说却是“受尽屈中屈，才为人上人”。马云从创业初到现在，伴随着他的是“骗子”、“傻子”、“疯子”和“狂人”的称号。难怪马云在成功之后，感慨地说：“男人的胸怀是委屈撑大的。”

1995年4月，马云开始了第一次创业，中国黄页网站在他手上诞生。万事开头难，最初的阶段也是公司最艰难的时候，马云最落魄的时候，公司账面上不过200元钱。最重要的是，1995年的互联网远没有如今普及，多数企业甚至连听都没听说过“互联网”这个词。对互联网的疑问，让马云和他的“中国黄页”举步维艰，迟迟无法打开局面。

为了宣传“中国黄页”，马云还得附带加大“互联网”这一名词的推广。



他曾在媒体上说，“比尔·盖茨认为互联网将改变人类生活的方方面面”，这句话取得了不错的效果。不过马云后来坦言，这句话其实是他杜撰出来的。原因很简单，“互联网作用大没有用，比尔·盖茨才有说服力”。

有了比尔·盖茨的“宣传”，在朋友的帮助下，马云终于陆续同望湖宾馆等单位开始有了业务合作。然而，当时国内还没有开通互联网，马云一直依靠美国寄过来的打印纸网页为客户构筑梦想。“胆大”的马云兜售的是一种看不见、摸不着的东西，如此虚无缥缈的商品让人信服是很困难的。于是，很多人开始怀疑马云是一个骗子，当时马云心中的委屈可想而知。

马云的付出直到1995年7月才得到回报，上海开通了44K的互联网专线，马云有了证明自己的机会。1995年8月的一天，马云请来望湖宾馆的总经理，他从杭州打长途电话到上海联网进行了一次现场的“互联网”演示，并且让杭州电视台的记者进行全程录像，以此来证明自己的产品。

经过3个多小时的等待，网页才下载完毕，电脑上出现了望湖宾馆的主页。总经理这才信了马云，同意将望湖宾馆的介绍放到“中国黄页”上，一个月后总经理得到了一个意外惊喜。

1995年9月，世界妇女大会要在北京召开。几个美国妇女上网搜索中国的宾馆，只找到了望湖宾馆，于是她们决定住在望湖宾馆。当得知望湖宾馆位于杭州，离北京有1000多公里时，这几个妇女还专门从北京飞到杭州，在望湖宾馆住了一个晚上，因为这是她们在互联网上见到的第一个中国宾馆。

马云的委屈这时才得到释放，他也看到了希望，认为只要将“中国黄页”做好，一定会对中国有利。正当他踌躇满志，“误解”渐渐离去的时候，“欺诈”却不请自来。

1995年的下半年，有几个来自深圳的“老板”找到了马云，表示



愿意出资2万元，做“中国黄页”的代理商。捉襟见肘的马云一时喜出望外，没怎么犹豫就将“中国黄页”的核心模式和机密技术和盘托出，还派出技术人员亲赴深圳，帮助他们建立系统。

马云的热情服务让这几位老板十分满意，他们表示先回深圳看看，然后“三天后再回杭州签合同”。

然而，马云直到现在也没有等来这份合同。原来，这几位深圳老板回去后迅速成立了自己的公司，然后依托“中国黄页”的技术，制造出与“中国黄页”一模一样的产品。在马云最艰难的时候，这就是往他的伤口上撒盐，马云最终还是扛了下来。

随着人们对互联网行业越来越感兴趣，很多对手加入进来。一无社会资源、二无政府资源的马云为了寻找出路，改竞争为联合，决定和对手杭州电信合作。杭州电信与马云在经营理念上的分歧日益加深，马云无奈之下选择了退出。最后，他硬着心肠，将自己拥有的“中国黄页”股份送给了一起创业的员工，带着委屈离开了“中国黄页”。

回顾“中国黄页”的历史，马云所受的委屈实在不小。正是有了过往的委屈，马云如今的胸怀非同一般。身材瘦小的马云，胸怀却非常宽广，他说：“十个有才华的人有九个是古怪的，总认为自己是最好的，你要去包容他们。男人的胸怀是被冤枉撑大的，越撑越大，人家气死你就不气。”

马云就是一个不折不扣的“强行者”，受尽委屈，还是坚定地朝着自己的梦想前进。只有这样的“强行者”才有机会到达凡人不能到达的境界，实现商业大潮中的一个又一个奇迹。几乎所有的创业者都是“摸着石头过河”，没有强行的意志，没有执著的信念，成功只是水月镜花。



“善建者不拔”，信念往往有惊人的爆发力

信念无形而有力，心中有梦，虽千万人吾往矣。

善建者不拔。

——《道德经》第五十四章

善于培养道德的人，不会因外界影响而放弃道德修养。老子所讲的“道德”，是指依从于道的“德”，是一个人毕生的信念，而不仅仅是世俗道德。一个人心中若有信念，就不会左顾右盼、瞻前顾后，他会把毕生的精力凝聚到一个目标上，从而爆发出惊人的能量。

坚持信念的人，面对不确定的未来，有时候会“明知不可而为之”，有时候甚至做不少“傻事”。因为成大事者有自己的道德准则，不同于当时的社会道德标准。他们的行为在常人看来很另类，甚至被视为“偏执狂”。

创业伊始的俞敏洪是一介“怯生生、嫩乎乎的北大书生”，如今的他已经成长为一个坚毅、老练和成熟的董事长，变得勇于面对任何困难和挑战，能够运筹帷幄、轻松应付各种复杂局面。

回首自己的成长史，俞敏洪说：“一个男人的生命意志是怎样长成的？起先，年轻的时候，人就像一堆面粉，洁白、纯净、好看，但没有黏性、韧劲和分量，一阵风过来，就能把你给吹散了。后来，公司内外、社会各方、黑白善恶、雅俗圆钝、各路神仙、各种力量都加入进来，就像往面粉堆里掺水，使劲搅和、揉捏一样，反复这般，纯洁的面粉就慢慢地被揉成面团了。这时候，开始有了韧劲、弹性、张力和分量。继续揉下去，就可成拉面了。一旦成了拉面，那么，用开水煮都不容易把它



给煮烂了。一个男人的成长,从面粉到面团最后到拉面,不过如此而已!”

俞敏洪不断被社会各种各样的苦难所搓揉,揉到最后,他变得越来越有韧性,成长为一个真正的男人。

2000年,新东方面临转型的问题,因为大家都意识到公司必须按照正规的公司章程来运营,不能再像“草莽”阶段时一样,你干你的,我干我的。

2000年5月,新东方公司化改造正式启动。公司成立后,无论是内部结构还是利益分配上,都发生了很大的改变。结果让新东方的元老们很不满意,于是,矛盾开始频频出现。

这让俞敏洪感受到了前所未有的压力。在友谊和利益纷争的夹击下,俞敏洪几次面临绝境,现在的他回忆起这段经历时,用了“很多次都差一点崩溃”来形容他当时痛苦而复杂的心境。

俞敏洪意识到了现代体制的重要性。他想,如果这一次矛盾冲突处理得好,新东方也许能获得一种更清晰、更有力的发展模式,朝着一个更健康的未来前进;一旦处理不好,新东方将可能面临盛极而衰、瞬间就分崩离析的结局。

在当时连“有限公司”和“无限公司”都分不清楚的情况下,俞敏洪下狠劲攻读了几十本企业经营管理书,到处请教专家学者,为的是找到一个打破僵局的好办法。

在巨大的压力之下,俞敏洪不仅找到了一个打破改制僵局的好办法,而且显示出超人般的魄力。俞敏洪重掌新东方,以令众人刮目相看的魄力结束了这次内部争斗。他重新梳理了新东方的权力结构,重新定位了新东方的发展方向,以“打碎一切,从头再来”的举措迅速建立起一套新的薪酬体系和组织结构,从而稳定了军心,力挽狂澜,将新东方从生死线上拉了回来。



一位哲人说过：一个真正伟大的人或企业首先是内心的强大，当心灵强大了，便没有什么可以阻挡。而内心的强大，也许可以理解为是一种自信，但更重要的，或者说是更难以做到的，其实是屡战屡败后还能屡败屡战。其实我们需要的就是俞敏洪的这种不怕折磨的坚强心态。

人民大学金融研究所所长王明夫曾用“泣血”一词形容新东方的转型之艰难，而熬过转型之痛的俞敏洪深有感触地说：“如果一件事，你努力了，但没有成功，人生不会因此变得更糟糕。如果有成功的可能，为什么不去努力争取呢？”

大人物的信念往往会最终成为团队的核心价值观，他们的美好愿望终将成为大家共同追求的目标。只要相信自己，保持坚韧不拔的信念，就有可能实现在他人看来不可能实现的梦想。

“圣人为腹不为目”，企业公民要讲道德

勿为外物所惑，坚守心底的原则。

圣人为腹不为目。

——《道德经》第十二章

老子认为，多彩的颜色，会损害眼睛；繁杂的声音，会伤害耳朵；丰盛的食物，会败坏口味；奔驰打猎，会使人心灵狂乱；珍贵的物品，会诱人干坏事。因此，圣人放弃别人追逐的享乐方式，而保持内心的宁静快乐。“腹”不是指口腹之欲，而是指内在自我；“目”则是指外在自我或感觉世界。



企业家分两种：一种是为“目”，为了赚钱，为了名车豪宅，为了前呼后拥；另一种则是为“腹”，为了内心的成就感，为了实现人生价值，为了让这个社会更加美好。前一种企业家会显出“逐利”的本性，以企业赚钱为第一目标；后一种企业家则更多地强调社会责任，努力把企业当做“企业公民”来经营。后者显然更值得推崇，这类企业家及其带领的企业是现代商业文明的支柱。

行业低利润的大趋势无法避免，但是如果因为利益触碰了绝对不能碰的原则，只会带来更大的灾难。面对着众多的受害者，企业家始终难责其咎。有的原则是必须得坚守住的，史玉柱就是一个榜样。

多年前，史玉柱曾在一夜之间成了“首负”，欠债上亿，穷到了连打官司的钱都没有了。即使是在这样的情况下，他依然信誓旦旦地说：“即使巨人破产，我个人也还要还老百姓的钱。”这句话当时被外界的各种声音所淹没，因为没有人相信史玉柱还能还得起这笔钱。

但是史玉柱坚守了自己的承诺，他第二次创业最大目的就是要还钱，把1.5亿的旧债还清。他跟手下人说，我们最大的目的就是还钱，老百姓的钱一定要还，我现在年纪还不算大，还想再做点事，不愿背着这个污点，除非我自己将来甘心只当个小老板。

联想创始人柳传志对史玉柱的还债行为持欣赏态度，他说：“当他（史玉柱）做脑白金赚了第一桶金以后，忙着要还账。当时对这点我真的还是认同，而且觉得也很不容易。摔了跟头的人，甚至饿了肚子，知道钱有多金贵，拿到了这个钱以后，还想到先把该还的债还清，然后重新起步。我觉得他就有做大事的这种潜质。”

如果史玉柱背着污点做事业，肯定没人看他顺眼，谁都会说：“这个人把公司搞得一塌糊涂，欠老百姓的钱也不还。”这样的话想把企业



做大也是不可能的。因为企业做大需要合作的时候，人家知道他亏了钱不还，就会对他有防备心理，更不愿意帮助他。史玉柱还了债，表面上看是亏了1亿多，但回报他的却不止1个亿。因为这种责任和信用不仅赢得了下属的信任，也赢得了合作者的信任，可以更轻易地找到合作伙伴。

原则是一个企业家必须坚守的底线，这是每个企业家立业的根本。史玉柱抱着还钱的原则崛起了。牛根生在经历了这次差点被收购的刻骨铭心的记忆后也吸取了不少教训，蒙牛也起死回生了。前车之鉴，后车之师。备受关注的企业家只有诚心实意地“为腹不为目”，坚守企业的道德底线，才能名声越来越好，企业才能越来越大。

“知其荣，守其辱”，高明的领导者懂得自谦自省

江海以其善于处下而为江海，领导以其谦逊而为领导。

知其荣，守其辱，为天下谷。

——《道德经》第二十八章

“江海所以能为百谷王者，以其善下之。”姿态越低，聚集的能力反而越大。老子通过这样的比喻指出谦虚自省对人的重要性。综观自古以来的伟人名家，地位越高的人，越是谦虚谨慎；成就越大的人，越是战战兢兢；智慧越高的人，越是坦率赤诚；名声越响亮的人，越是尊重别人。

自谦自省是每个领导者的修身必备。优秀的领导者，不是局限于某一特定部门或领域的专业人才，而能参与到各个专职部门或专业领域。



这就要求领导者抛开对强权、学识和荣誉的依赖，要懂得曲己顺物、弃学待知、虚怀若谷，做到以无形驾驭有形，以柔弱掌控刚强。这就是无为管理的艺术境界。

任正非就是一个通过不断否定自己获得持续进步的领航者。

毛泽东曾经强调自我批评的重要性，他说：“有无认真的自我批评，是我们和其他政党互相区别的显著的标志之一。”他将自我批评作为一种思想武器和改造手段。任正非根据毛泽东思想，告诉下属必须要具备在自我批判中进步的观念。

关于开展自我批评的必要性，任正非在一篇名为《为什么要自我批判》的文章中说道：

“华为还是一个年轻的公司，尽管充满了活力和激情，但也充塞着幼稚和自傲，华为的管理还不规范。只有不断地自我批判，才能使华为尽快成熟起来。华为不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。”

“处在IT业变化极快的十倍速时代，这个世界上唯一不变的就是变化。华为稍有迟疑，就失之千里。故步自封，拒绝批评，落后的就不只千里。企业可以选择为面子而走向失败，走向死亡，也可以选择丢掉面子，丢掉错误，迎头赶上。要活下去，只有超越；要超越，首先必须超越自我；超越的必要条件，是及时去除一切错误，这首先就要敢于自我批判。古人云：‘三人行，必有我师焉。’这三人中，其中有一人是竞争对手，还有一人是敢于批评华为设备问题的客户；如果比较谦虚的话，另一人就是敢于直言的下属、真诚批评的同事、严格要求的领导。只要真正地做到礼贤下士，没有什么改正不了的错误。”

华为的快速成长，其实就是不断自我批判的过程。任正非表示：“如果没有长期持续的自我批判，华为的制造平台就不会把质量提升到



20PPM。中国人一向散漫、自由、富于幻想、不安分、喜欢浅尝辄止的创新，不愿从事枯燥无味、日复一日重复的工作，不愿接受流程和规章的约束，难以真正职业化地对待流程与质量；不能像尼姑面对青灯一样，冷静而严肃地面对流水线，每天重复数千次一样的枯燥动作。没有自我批判，克服中国人的不良习气，华为就不能把产品制造到与国际一样的高水平，甚至超过同行。华为这种与自身斗争，使自己如日本人、德国人一样的工作方法，为公司占有市场打下了良好基础。如果没有这种国际接轨的高质量，华为就不会生存到今天。”

在2000年发表的名为《华为的冬天》的文章中，任正非也强调了自我批判的重要性，他说：“华为倡导自我批判，但不提倡相互批评，如果批判火药味很浓，就容易造成队伍之间的矛盾。而自己批判自己的时候，人们不会自己对自己下猛力，而会手下留情。即使用鸡毛掸子轻轻打一下，也比不打好，多打几年，就会百炼成钢。”

俗语说，“严于律己，宽以待人。”任正非要求下属自我批评，在提高凝聚力的同时也避免了错误的发生，公司也因此取得了快速发展。任正非是拥有大智慧的人，他明白财富的得来不能仅凭商业手段，更要有崇高的思想智谋。前者得来的可能是小钱，后者获得的是大财富。每一个梦想富有的人应在奋斗的路上时时自省，除去阻碍前进的障碍，财富之路才会愈发平坦。

老子鉴于当时扰攘纷夺的社会风气，告诫领导者应该像溪谷一样，处下不争、包容谦下。领导者在认识“道”、因循“道”、实践“道”的过程中，要保持内外一致，对外要运用智慧之光来应对，对内要反省自己、节制贪欲，复归内心的澄明之境。领导者应该“知雄守雌”，“守雌”含有持静、处后、守柔的意思，就是说领导者要居于最恰当的地方而建立对全局境况的掌握。



“天道无亲，常与善人”，慈善不是白做的

财富源于社会，当散之于社会。

天道无亲，常与善人。

——《道德经》第七十九章

天地没有偏心，经常帮助好人。为什么呢？其实天地帮助好人，是“无为之爱”，是“不帮之帮”。也就是说，道在自然运行中，使好处自然而然地流到好人那里，就好比水往低处流，就好比熵总是趋于增大。

对企业家来讲，做善人就是从事慈善事业。慈善事业既是经济事业发展的晴雨表，也是调节贫富差别的平衡器。个人出于自愿将可支配收入的一部分或大部分捐赠社会，是又一次收入分配。慈善事业虽不能为企业带来直接的利益，但是有助于缩小两极分化，减弱“仇富”心理，有利于社会的和谐。这也是对天道对“善人”的“反馈”。

李宁公司在全国先后捐建了30多所“希望小学”。对于广西乡土，李宁倾注了尤其多的心血与热情。2006年，广西李宁基金会成立，为广西的教育、体育、扶贫、赈灾救灾捐赠善款2000多万元。同年，李宁在广西特设李宁奖学金，奖励考入12所重点大学的优秀学子。2007年，广西李宁基金会“广西大学李宁助学基金”捐赠仪式在广西大学举行，李宁向广西大学捐赠1000万元。

李宁在接受记者采访时表示：与生俱来的广西人的性格特点使自己可以很好地融入社会生活中，拼搏出自己的一番事业。家乡的建设需要人人参与，他会尽自己的一份力量支持家乡建设，希望我们的后代有更好的学习和生活环境。

对待家乡是这样，对待其他地区，李宁一样乐善好施。“李宁公司在发展伊始便秉承‘公益为众，爱心为众’的理念，积极履行企业自身的社会责任。”在一次捐赠活动中，李宁公司的一位负责人如此说道。

除了捐钱捐物，李宁在必要的时候也会出席一些公众活动，为慈善活动担任形象大使，用自己的力量扩大活动的知名度和影响力。

此外，李宁在北京精选出近十家李宁专卖店及专柜，自2001年12月16日起，协助中国红十字会举办“点击生命，互联爱心”爱心上网卡义卖活动，活动期间销售上网卡的全部收益都将捐献给中华骨髓库，作为支持中华骨髓库建设的资金。

该活动起到了良好的宣传示范效果，吸引了众多热心人士参与到公益活动中。这项活动之所以有着特殊的纪念意义，还在于中华骨髓库在停顿了8年之后刚刚恢复起来。在李宁等人的关心与支持下，中华骨髓库恢复了正常运作，告别了让捐献者自筹检测费用的尴尬现象。

对于这一切，李宁希望在扩大影响力的同时尽量淡化商业色彩，让更多的人参与慈善事业。他说：“慈善应该建立在爱心基础上，如果只是施舍，不会真正实现人类的互爱互助。”

慈善，是出于人的良知和对生命的责任感，是为了帮助每个人有尊严地在人生道路上前进，这才是慈善的真正含义。慈善里面没有富人与穷人的区别，只有有爱心和肯帮助人与需要帮助的和知道感恩的人，只有无穷无尽的爱。慈善是爱的舞台，是汇聚爱的大海，是充满爱的世界。



“功遂身退，天之道也”，为商业生涯画个完美的句号

结束的目的是为了重新开始。

功遂身退，天之道也。

——《道德经》第九章

提到“功成身退”，人们很容易想起范蠡、张良、刘伯温这些耳熟能详的古人名字，接下来还会想到“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹”这句流传了两千年的成语。“功成身退”一词会让人联想到机诈诡谲的帝王心术和明哲保身的生存哲学。对于现代企业家来讲，“功成身退”却是另外一层意思，它不仅意味着从商界抽身而退，而且还意味着华丽转身之后的人生新起点。

比尔·盖茨当然是最好的例子，《中国日报》在2006年的一篇报道详细介绍了世界首富功成身退台前幕后的故事。

1975年，一个名为比尔·盖茨的年轻人与他的伙伴创立了微软公司。30多年里，盖茨驾驭着这个软件公司用技术一步步地扩充着帝国版图，改变和影响全球。执掌微软31年的盖茨终于作出“归隐山林”的决定——他将逐步退出公司的日常管理，转而全身心投入慈善事业。这对微软意味着一个时代即将结束，但对世界却意味着多了一个身家500亿美元的全职慈善家。

6月15日，微软创始人兼董事长比尔·盖茨宣布，他将逐步移交其日常工作，以便将更多时间投入到比尔及梅琳达·盖茨基金会所从事的慈善事业。为确保平稳有序地过渡，盖茨表示此次的过渡期为两年，2008年7月之后，盖茨将放弃全部日常管理工作，只保留董事长一职。



盖茨当天发表声明说，淡出微软日常事务对他来说是一个艰难的决定，但他对慈善事业有着同样的热情，并且认为这也是一份十分重要和具有挑战性的事业。盖茨表示，尽管他准备远离微软的日常事务，但他坚信公司的前途将与以往一样光明。

微软现首席执行官鲍尔默在接受采访时承认，盖茨是无法取代的。“还有人能成为比尔·盖茨？我不认为这是个现实的假设。”

离开盖茨后微软将会继续发展，而离开微软后的盖茨也会找到新的天地。盖茨在声明中说：“伴随巨大财富而来的是巨大责任，现在是把这些资源回报社会的时候了，而帮助困境中的人们是回报社会的最好方式。”

根据美国《福布斯》杂志2006年的估计，盖茨的个人净资产接近500亿美元，连续12年蝉联世界首富。而他以自己和妻子名义创立的比尔及梅琳达·盖茨基金会还有291亿美元的资金，是全球最大的慈善机构，约等于欧洲小国卢森堡的国民生产总值，比许多非洲国家的国民生产总值还要多。盖茨说：“就像我从未想象到微软能有今天的规模，我当初也没想到慈善基金会能有这么大作为。”

近几年来，盖茨把大约20%的时间投入到了基金会的工作中。他全力从事慈善事业，帮助那些正与艾滋病、疟疾、肺结核以及饥饿作斗争的弱势群体。

盖茨说过，他的全部财富将用于捐赠，而不是留给自己的3个孩子。“我只是这笔财富的看管人，我需要找到最好的方式来使用它。”

像比尔·盖茨一样，一个明智的经营者要清楚自己该处的位置，做自己该做的事情，不奢望自己位置以外的东西。为人领导者，最高境界莫过于功成名就时“为而弗恃，功成而弗居”。及时转身，去做自己更想要做的事，会让自己的人生更加完整，生命才会更加丰富多彩。

参考文献



1. 刘世英, 万资姿. 老子的财富: 经营的高境. 中国民主法制出版社, 2007
2. 胡卫红. 活学活用《道德经》. 新华出版社, 2006
3. 许亮. 领导干部国学读本:《道德经》. 当代世界出版社, 2007
4. 林旭. 老子处世真言: 灵通处世的 54 个阴柔智慧. 中国言实出版社, 2006
5. 康祥. 读史会管理. 陕西师范大学出版社, 2004
6. 杨健. 企业家的思维盛宴: 战略想象力如何决定企业成败. 人民邮电出版社, 2008