

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## 中国企业管理的哲学根基

曾飞

[提要]

- 人具有人的自然属性和社会属性（文化特质）。不应当离开具有一定差异性的文化背景来讲管理理论。
- 华商的成功之道，不仅熔入了世界各国的先进管理方式，而且深烙着炎黄文化传统与思维方式的印记。
- 中国传统哲学思维方式是三分法思维。“一分为三”的思维方式奠定了中国哲学的根基。
- 后期占据了正统的地位的朱熹理学动摇中国哲学根基的直接结果，就是中国近代的衰落和民族的耻辱。
- 中国企业管理的发展之道：学习西方管理模式，融入中国文化哲学。
- 中国企业追求和谐之路：借重“执两用中”的工具。
- 要使用好执两端而用其中的工具，还需要掌握具体的方法。执中就是在两端之间的整个中间状态区域内选择一个能够实现和谐的小区域的工作过程。

中国著名管理学家潘承烈教授认为：“管理和科学不完全和科学技术一样可以到处通用，而必须根植于不同的国情和民情，不同的文化背景之中。”

世界著名管理学家彼得·德鲁克也说过：“管理越是能够利用一个社会的传统、价值与理念，则其成效就越大。”

这很显然，科学技术的主要对象是物，物性到处都一样，自然可以到处通用。管理者本身和管理的主要对象都是人以及由人构成的组织。人具有人的自然属性和社会属性（文化特质）。经过数千年的发展，人类的文化已经有了长足的发展，人类文化不但有它的共同属性，而且也形成了显著的差异性，尤其是中国文化和西方文化，相互的差异性已经发展得比较显著。离开具有一定差异性的文化背景来讲“管理全世界都一样”的管理理论，无视人和由人形成的组织有别于“物”的特殊属性，见“物”而不见“人”，也就难免以偏概全。

笔者在企业考察和辅导时注意到，在厦门经济特区的外资企业，其成功者如厦门TDK有限公司等，就明确提出了管理及干部本土化的问题。厦门TDK公司并没有照搬日本公司的终身顾佣、年功序列、非专业化等三大法宝，而是结合中国国情、民情采用更切合实际的“人性化管理”，取得最佳管理效果。而所谓的“人性”，并不是全是天生的，而受文化一定的制约。日资企业的这种做法，并非让步或倒退。而是在特定条件下的一种发展——管理必

须符合文化背景，才能有成效。美国著名的文化学专家怀特认为：“在其他因素恒定不变的情况下，文化要素总量越多，要素间交互作用的速度越快，文化的综合——发明和发现——的数量也就越多。”不同的管理文化要素间的交互作用，显然也是推动管理学发展的重要动力，使得现代管理发展得能够与更多的文化要素相适应。

彼得·德鲁克在《新的“超级大国”：海外华人》一文中还作了如下的分析：

“初看上去，海外华人的新的跨国集团和其他企业完全一样。比如，它们按公司方式组建，有董事会和公司职员。但它们的运行方式和世界经济中任何东西都完全不同。描述它们的最好方式也许是把它们当作一起营运操作的一个家族。……把海外华人的跨国公司聚合在一起的既不是所有权也不是法律合同，而是家族关系中内在的互相信任和互相承担的义务。这种结构在中国的文化和历史中有着深厚的根源，已经存在了两千年。因此，生存之道取决于把钱财和生意迅速转移到一个远亲那里去的能力，没有任何合同或书面的东西。在这种制度下，其约束力——而且是有效的约束力——便是如果某人背叛了这种信任，就会遭到整个商业界的唾弃和放逐。这一传统有着巨大的力量。在很大程度上，它说明了为什么海外华人的集团发展得如此迅速。”

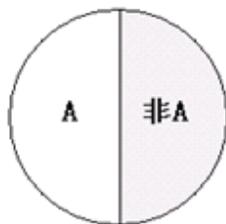
近年来，华商在世界的经济舞台上纵横驰骋、屡战屡胜，令全世界惊叹！他们的成功正是这种文化撞击的结果。应当注意到，他们的成功之道，不仅熔入了世界各国的先进管理方式，而且深烙着炎黄文化传统与思维方式的印记，尤其是华人文化中的哲学根基。

### 一、中国的哲学思维方式：一分为三

#### （一）什么是中国的哲学思维方式？

中国传统的哲学思维方式，简单地讲，就是三分法思维——“一分为三”。这种不同于西方的哲学思维方式，构建了独特的中国哲学。“一分为三”的思维方式奠定了中国哲学的根基。

西方传统的基本思维方式是二分法，也就是通常说的“一分为二”。即把思维的对象都分割为两部分：A或非A。例如，物质，或非物质——精神；主体，或非主体——客体；真理，或非真理——谬误；强者，或非强者——弱者；盈利，非盈利——亏损；好的，非好的——坏的；成功，或非成功——失败；生存，或非生存——死亡；等等。两者对立，是A就绝对不是非A，不容许含糊。这种思维遵循“形式逻辑”，强调“排中律”。对变化的理解也分割为二：一个对象渐变或突变才成为决然不同的另一个对象。



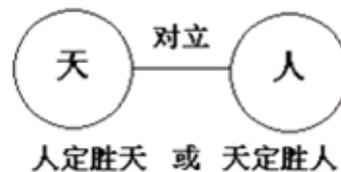
中国传统的基本思维方式是三分法，也就是“一分为三”。即把思维的对象都视为一个整体（一、太极），这个整体中都有两种趋势（两端）：阴与阳；阴阳相荡而生像，被称为物。对物的感知为“形”，形之上，对抽象规律的认识为“道”，形之下，对具体特性的认识为“器”；形、道、器三位一体用以表达思维对象。老子生动地描述为：无生有。道生一，一生二，二生三，三生万物。世界只是存在，本无规定性可言，称为“无”，人感知则称为“有”，“无”生“有”。“有”都是整体加以认识的，整体的抽象认识称为“道”，“道”之象称为“一”，是整体映象之意，道生一；整体认识中都包含着阴阳两端，“一阴一阳之谓道”，一生二；一阴一阳二者相推产生了第三种状态——千差万别的“物”，二生三，三生万物。这种思维遵循“易逻辑”。把变化理解为对象自身的变易，《黄帝阴符经》曰：“阴阳相推，而变化顺矣”。



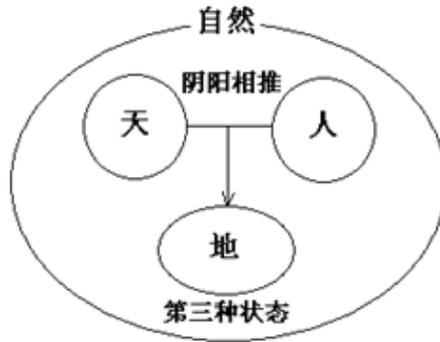
我们来看在与企业管理相关联的具体事项中这两种思维方式的差异：

■ 对天人关系的认识（对自然与人的认识）：

西方：人，或非人——自然（天）。两者对立，截然分开。不是人胜天（自然），就是天胜人。两者必居其一，遵守排中律。当然要选择“人定胜天”：人类战胜并改造自然，统治大自然。——但这是不可能的。坚持到底只有人类的灭绝。“人定胜天”走上了绝路，于是走向另一端：“天定胜人”——世界末日论。表现了“一分为二”思维方式的困惑。

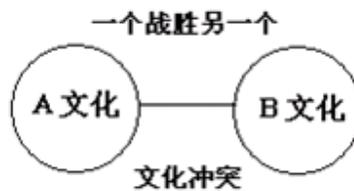


中国：“自然”是一个整体，人只是自然的一部分。自然这个整体中有阴阳两端：天与人。天人阴阳相推，形成一种和谐的状态——“地”，人化的自然，人类赖以生存的摇篮：地球生态系统。是天人一体，天人合一。在这种思维下，也就没有人胜天，或天胜人的命题存在。因而有天地人的三才论，天人和谐于地，第三种状态，也就是“中”。生态论的合理性越来越被人们所认同，表现了“一分为三”思维方式的合理性。

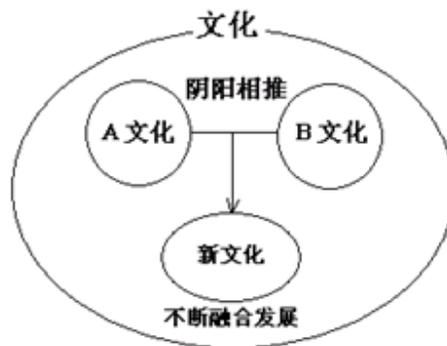


■ 对两种文化的关系的认识：

西方：A文化，或非A文化——B文化。互相对立，一个战胜另一个，取代另一个，称为文化冲突。出现美国著名学者塞缪尔·亨廷顿（Samuel·Huntington）的“文明冲突论”，企图以西方文化来取代、消灭非西方文化。

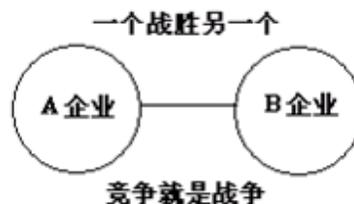


中国：文化也一太极，两种文化相推而生变化，融合生成新文化。中华文化就是由许多不同民族的文化长期融合而产生的，并不断再融合而发展的。是文明和谐的例证。



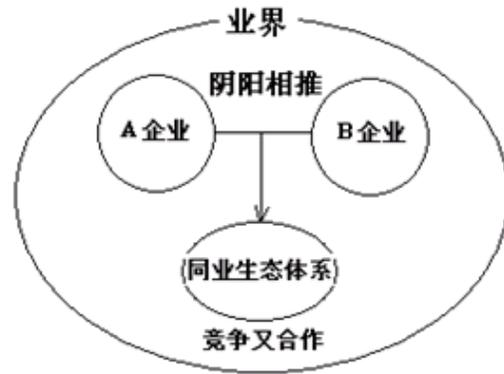
■ 对企业之间关系的认识

西方：A企业，或非A企业——B企业。相互分立，同业互相排斥，互相竞争，遵循“物竞天演，弱肉强食”的自然法则，实行大鱼吃小鱼式的商业竞争。竞争就是战争。



中国：同业是一太极，企业以类聚，以群分，分刚柔，分阴阳；阴阳、刚柔相推而生生不息，向前发展。相互竞争又相互合作构成一种生态体系。

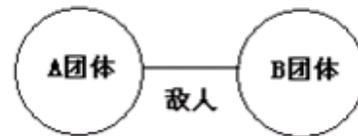
比如福建石狮的服装行业，在竞争与合作中迅速形成一个比较完善的服装同业生态体系，使石狮的服装业获得了良性的发展。



### ■ 对社会群体的认识

西方：团体，或属于这个团体，或不属于，有明确的分界。主要形式有：宗教团体、社会团体、阶级、政治团体、王国、帝国、团队等。以宗教团体最为典型：属于本宗教，为教徒；不属于则为异教徒。将普爱施予教徒，并视异教徒为敌人而仇视之。宗教战争不断，宗教信仰不同的民族间杀戮不绝。社会团体的高度发达压低了血缘家庭的地位。基督教的势力很大，在《新约》中记载耶稣说：“假诺任何人到我这里，而不憎恶他的父母妻子儿女兄弟姐妹，甚至一己的生命，他就不能做我的门徒。”还说：“我来并不是使世界安宁的，而是使它纷扰的；因为我来了将使儿子与他父亲不和，女儿与他母亲不和，媳妇与他婆婆不和。”这一段文字在翻译成中文时，不得不大加修改，（见梁漱溟著《中国文化要义》第74页）其意为：门徒既属于宗教团体，就不能再属于家族团体，两者对立，有我无它，不能两全。宗教排斥家庭，不能两立，爱我宗教，就必须仇视家庭中人。这种思维方式中国人很难理解。西方的王国、帝国也是一个团体，所以国界分明，异国相互排斥敌对理所当然。企业也被认为是一个团体，与其他企业的战争势在必行。

两者对立，有我无它，不能两全



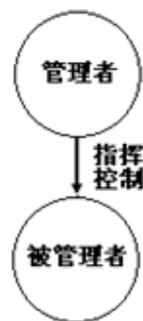
中国：群体（民），也是一太极。群体内部也以群分，以类聚而有两端，也刚柔、阴阳相推而生生不息。群体只是人类整体的一部分，只有产生凝聚力的中心，而没有绝对的分界。主要形式有：家庭、家族、宗族、民族、国家、行会、哲学学派、教会、帮会、师徒门系等等。以家庭最为典型：以血缘关系的自然凝聚力而聚集成类，以长辈为凝聚中心，并可以用结婚、收义子、四海之内皆兄弟等等方式扩展家庭，壮大群体；家庭群体主要依靠内力凝聚，一般不必依靠外力挤压才能使内部团结，所以没有界定绝对的内外界线的迫切需要，群体边界比较模糊。甚至国也是放大的家，称之为“国家”。国家的边界也模糊，以中原为凝聚中心，称为“中国”，通过“近者说，远者来”的向心吸引凝聚为更大范围的大家庭则称为“大中国”。阴阳两端产生冲撞，冲撞的结果是“和”，不是消灭对方。有“和为贵”，“兵者不祥之器”，“不得已而用之”的观念。东方的企业也是一个

“家”而不是“团体”，因而视竞争与合作为阴阳相推的变易过程，类似于生物竞争与共生相辅相成的生态系统，而不是所谓的“弱肉强食”的“自然法则”。



### ■ 对企业管理的认识

西方：把企业的员工一分为二——管理者和被管理者。管理与生产操作严格分工，由前者指挥监督后者去完成企业的目标。例如美国前管理协会会长阿普莱（Lawrence Appley）所概括的那样：“管理就是通过他人将事情办妥”。对此，曾仕强指出：“西洋重‘物’，乃至把‘人’称为‘人力资源’；视之‘物’，用处置物的方法来处理人。‘物’是被动的，没有感情的，可以任意摆的，因此对‘人’也特别注重指挥与监督，一切诉之於规范，简直把人当作机器。人群关系学者倡导管理人性化，而其所谓人性，则系先天性恶，即使Y理论促使管理者从根本上提高员工的士气，似乎已经注意到‘劳力’之外，尚有‘劳心’的存在，但是以竞争代替互助的论调，始终无法将‘人是工具’提升为‘人自身即是目的’的境界。‘物’的行是他动的，用这种观点来管理，除了极少数高阶层管理者可以自动之外，其余大多数人，都是具有专门知识而听命於目标的被动行为者。这种情形正如张益中教授所描述的，河南汽轮机厂为了进一步提高企业管理水平，从德国退休企业家协会聘请了管理专家施密特先生来华出任该厂厂长。尽管施密特先生竭尽了全力工作，几乎达到废寝忘食的程度。在华期间体重下降了十八磅。他经常深入车间科室使用他过去经常使用的“三件宝”：手电筒、磁铁棒、放大镜，对生产和工作提出了近乎苛刻的要求，进行了最严格的监督，搞得“翻江倒海，人人自危”。但是，任期到了以后，他在就职演说中曾经明确提出的三大任职目标都没能完成。职工群众包括相当一部分厂级和中层干部气理不顺。管理者和被管理者严重对立，因此造成了越搞越糟的客观结果，出现了事与愿违的结局。



中国：一分为三，上以下为基，礼贤下士，关爱下属，无为而无不为，方能万众一心，达到无上无下，不再觉得有上司存在，不再感觉到自己是受到强制的下属，自动自发“我自然”的合理境界。即老子所说的“功成事遂，百姓皆谓我自然”的那种境界。管理重视尊重人，首重人的作用，以民为本。对此，曾仕强指出：“中国重‘人’，甚至把一切都拟人化了，‘物’也是有感情的，必须加以爱惜。‘人’本来是宇宙万物的一种，但是‘人为万物之灵’，因为‘人’能够自动自主，自己成为自身的主宰。‘人’不必为了礼法规范而心常戚戚，徒然把自己的心胸逼得愈趋狭隘；管理者应该坦荡荡，且有充分的心灵自由，不拘守於礼法，却言行俱能中节。组织成员，依其智能高下，或安而行之，或利而行之，或勉强而行之，只要大家各凭良心，发出内心的良知本性去行，自然合乎规矩而不逾规范。在有限的规律中发挥无限的自动自主自由，这才是人的尊严与价值之所在。”总之是“中国人的管理行为，乃在：一切求合理。”台塑就十分重视追求管理合理化，台塑的领导人王永庆说：“管理没有秘诀，只看肯不肯努力下功夫、凡事求得合理化。台塑经营管理的理念是追根究底，止于至善。”其实，一切求合理，止于至善，也就是达到和谐的状态。



## （二）中西方思维方式之长短

西方：长于分割，注重实体，有世界是由实在的物质粒子构成的观点。培根及笛卡尔等归纳、演绎、分析综合的方法使自然科学得到了充分的发展。亚氏逻辑和用实验证实的方法成为有力的工具。知识成为巨大的体系，发展非常迅速，应用又非常方便，空前地推动了生产力的发展。但现代的研究表明，在严格意义上，归纳法不成立，亚氏逻辑又会出现自相矛盾——悖论必然产生。基于一分为二思维方式的理论导致了人与自然的严重对立，生态破坏日益严重，引发了“世界末日”的恐慌。表明了一分为二的思维方式有很大的局限性。经典自然科学理论的两大基本假设：可分性假设和实在性假设经不起实验检验。传统思维方式动摇，东方的影响扩大，如理论物理学中，玻尔等就用接近东方的思维方式解释测不准关系，提出互补性原理等等。同时整体功能不是部分之和的事实又使接近东方整体思维的系统论得以发展。哲学上则出现辩证法。重逻辑思维，轻形象思维的倾向正在逐渐被克服。

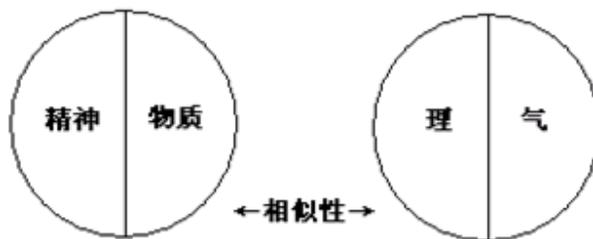
中国：长于整体思维，注重相互关系，有“精气为物”的观点（易经）。而“物生于有，有生于无”（道德经）。所谓的“无”就是自己原本如此的“自然”。又说“大制不割”，“朴散则为器”（道德经）。认为整体地认识自然，则归结为道，局部、分割地认识自然才有所谓的“器物”，不认为有完全独立的实在的实体，它由关系来加以认识。由于用三元论认识世界，克服了片面性，不会陷入自相矛盾的境地。用变易的观点观察万物，

认识不固化，易以适应大自然，取得天人和諧。器物、器用、器具的“形而下则为器”的认识方法使创造性思维具体化，孕育了中华民族的许多重大创造。“易有太极，是生两仪。两仪生四象，四象生八卦”的符号形象思维方式，突出了结构决定功能的原理，通过事物的结构类型以及各种类型之间的演化关系便出现了预测未来的有效方法，成为人类把握自己发展前途的有力工具（不幸独裁者的焚书逼使“易”走向占卜，妨碍了科学思维的健康发展；但孔子不占，成为中流砥柱）。由于关注“事”压制了对“物”的关注，历史、哲学、伦理的理论发达，而研究物的理论，如墨子、公输般、祖冲之等的自然科学理论、数学理论和技术不被关注，被贬低为“雕虫小技”。同时整体思维压倒了分割的方法，走向一个极端，背离中道；已具雏形的形式逻辑（不同于亚氏逻辑）得不到应有的发展。自然科学、技术落后造成了不良的影响，生产力发展较慢。形象思维和逻辑思维虽然都被重视，相辅相成，但逻辑思维这一端的不足，影响了和谐发展。近代西方思维方式的引进，推动了东方思维方式的完善过程，易思维、相似论、复杂系统论等正在逐渐完善。

思维方法逐渐偏离中道的最不幸结果是后期的程朱理学的兴起。朱熹理学强调“存天理，灭人欲”，重“理”不重“道”（道，可行的路，而不是天道、天理的道理的“道”），使传统的一分为三的思维方式受到严重破坏，产生以“理”束缚人的思想和创造行为的恶劣效果，严重阻碍了经济的发展。关于“理”与“气”的两分法思维，朱熹认为“未有天地之先，毕竟只有理在那里”，“形而上者，无形无影是此理；形而下者，有情有状是此器。”（《朱子语类》）与老子的“有物混成，先天地生”“人法地，地法天，天法道，道法自然”“形而上者谓之道，形而下者谓之器”的哲学论述相比较有了根本性的变异：以所谓的“理”取代作为形而上的“道”，以所谓的“理”取代先天地生的“自然”，成为独立的哲学范畴。一分为三的“天地人三才”论被一分为二的“理气”论所代替。朱熹说：“性者，人所受之天理；天道者，天理自然之本体，其实一理也。”（《〈论语〉集注》）性与天道是《论语》本有的，而理则是朱熹哲学的最基本范畴。朱熹将天理与性及天道相沟通，将三者视为“一理”，并认为“理与气是二物”，构成一对新的哲学基本范畴。形成了他所创造的中国式的一分为二的思维方式：“未有天地之先，毕竟也只是理。有此理，便有此天地；若无此理，便亦无天地，无人无物，都无该载了！有理，便有气流行，发育万物。”（《朱子语类》）“理”成了世界的本原。又说“所谓理与气，此决是二物。”（《朱熹集》）“有是理，便有是气。”“理未曾离乎气。”（《朱子语类》）“理”与“气”对立，构成了一分为二的理论框架。朱熹的理学终于在中国占据了正统的地位，开始了唯“理”是从，以“理”控制人们的思想，“以理杀人”的专制时代。而且其毒害一直延续至今而阴魂不散。占据了正统的地位的朱熹理学动摇中国哲学根基的直接结果，就是中国近代的衰落和民族的耻辱。

西方典型的两元论

朱熹的两元论



### （三）东西方思维方式的融合和发展

东西方思维方式的相推、交感、互相渗透融合，产生了现代思维方式，这些新方式的萌芽表现在诸如：

**辩证法：**放弃了绝对分立的分割，引入了对立统一、发展、联系、互相转化、互相渗透的新观念。关系在哲学中也受到了关注。

**系统论：**受东方整体思维的影响，首先把对象看成一个系统，然后进行细分，在部分之间的关系中把握系统整体的性质。东方的整体思维，西方的分割方法有机地结合在一起，成为比较完善的现代思维方式。

**相似论：**《易经》的在“变易”中寻找“不易”的思维方式，和器物、器用、器具的创造性思维方式，近百年来的研究使这种方法得到了某些方面的具体化。已经开始用现代还原方法描述事物在时位构型上的相似的图式，用来“把个别现象的研究结果，推广到所有相似的现象上去”。用以形成“殊相与共相关系中的共相，个别与一般关系中的一般关系”规律的认识。如果能进一步把易经用符号系统描述相似构型的思维方式现代化，其意义就更加巨大，或许能成为形象思维的有效工具。

**复杂性研究：**对于复杂的巨系统，它的整体功能、特性的研究由还原论处理不了，现代研究提出了如遗传算法、自动机网络等方法，以及钱学森提出的“从定性到定量综合集成方法”等等，用以解决复杂巨系统的动力学问题。使整体地对事物的认识方法发展到一个更高的水平。等等。

**现代易思维呼之欲出：**易思维是一种中华民族优秀的全面性的思维方式，它整体地、多角度地认识对象，预测未来，规范人类自身的活动，有利于人类的持续发展。易思维以变易的观点观察对象，一方面抽象以认识其共性（道），一方面相对性地分割对象，形成阴阳构型并加以分类（四象、八卦、六十四卦）描述构型之间的关系与演化，用以判定对象的特性及演化前景。使预测成为可能。关于“阴阳交感”，“物极必反”，“往复无穷”，“生生不息”等变易之道的描述与人类长期对自然的观察相一致；关于“言不尽意”，“立象以尽意”的以语言为工具的逻辑思维不能“尽意”，（老子说：“道可道，非恒道；名可名，非恒名”，“名亦既有，夫也将知止”是同一个意思，言语不可能完全描述对象，不要无限度地夸大它的作用，要“知止”。）必辅以“象”，形象思维的图式来帮助“尽意”，（老子说：“恒知稽式，是谓玄德。”稽式，共通的图式，用来帮助认识。）注重逻辑、形象两种方法并用，与人类的大脑的左右脑分工合作的结构功能相一致。相对性的分割，就不能把分割出来的部分认为是实际存在的独立个体——物质结构的基本粒子、集合论的集合，而是相对存在的局部——器物、模

糊集合。通过相对分割和概念化（名）、图式化（式、象）的处理，帮助我们全面地认识对象，而不使认识僵化。用这个构架来整理人类的逻辑方法和审美直觉，用上述成果来充实和发展它，有可能迎来全新的现代思维方式。这些方法对于有丰富经验的企业家来说，意会并不难，悟出有效的思维方式也并非可望不可及。但《周易》占卜算命的沉渣泛起严重扰乱、阻碍了现代易思维的健康发展。

以上论述比较抽象，我们还是来看具体事项中的思维方式：

如何认识“企业”？

一分为二的认识：企业所有者和企业的分立；企业是所有者赚钱的机器。控制企业、持有企业有否价值是关注的重点。因而关注最多的对外是广告与竞争，对内是控制和盈利率。

新思维的认识：企业是社会经济大系统中的一个生态系统；企业是相关的人们经济生活的一种形式。企业的生存、企业与市场、社会、大自然的和谐以及企业自身存活的质量是关注的重点。因而关注最多的对内是影响企业寿命周期长短的生存工具：组织结构与企业文化；对外是企业顾客眼中的形象以及企业间的生态关系：竞争与共生的协调性。德鲁克在《公司的概念》一书中就已经把企业看成一个以满足社会需求为目的，把人们联合起来的社会机构。而不是企业所有者的赚钱机器。德鲁克在《管理：任务、责任、实践》一书中还指出：“管理是一种器官，是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。没有机构（如工商企业），就不会有管理。但是，如果没有管理，那也就只会有一群乌合之众，而不会有一个机构。而机构本身又是社会的一个器官，它之所以存在，只是为了给社会、经济和个人提供所需的成果。可是，器官从来都不是由它们做些什么，更不用说由它们怎么做来确定的。它们是由其贡献来确定的。”

如何认识“品牌建设”？

一分为二的认识：品牌传播和产品、服务质量分立。两个要素推动企业的市场营销效果。有限的资源只能侧重于一方，兼顾另一方，获取实际效益。

新思维的认识：品牌和产品、服务是品牌建设的两端。品牌的知名度推进产品的销售，产品和服务的质量是确保品牌知名度的根基，两者互相参透形成生态系统才能够建设健康的品牌，促使企业的销售长期旺盛。

二、中国企业管理的发展之道：学习西方管理模式，融入中国文化哲学

著名华人企业家李嘉诚在和汕头大学学生的对话中说：“我们的模式，应该说是一个国际公司、综合企业，我们公司的组织是：原则上是西方管理模式，但是加入中国文化哲学。在西方国家公司里的Quarter-CEO，赢利不好，你就得下台。正常来讲，一年做得不好，作为CEO的确应该打好包袱、立刻回家。但是我们并没有这么做，我会看更多，比如一个行业，每一个同行都掉了90%，我们只掉了60%，这个CEO我还要奖励他，人家掉了这么多，你掉了这么少。但是假如有一个行业，人家赚的是100块钱，我们赚80块钱，那我会问：为什么人家赚的这么多，你赚的这么少？……艰难的时间就非常多

了。我1950年开始创业，那个时候我只有5万块港币。开业的那一天是5月1日，公司帐面只剩下几千块港币。但是我求得行业内最新最好的知识。在公司发展几年后，我已经从5万赚到100万，那时，我真的愿意把生意卖掉，回去念书。……我的意思是，困难有，但我肯求取新的知识，所以我的困难只是非常短的时间。工作时间总是一方面对付自己经常的业务，一方面就创新，创新虽然有时也会失败，但也有成功，一旦成功就赚大钱了。困难啊就是一种锻炼的形式。”（引自周桦文）

李嘉诚涉及三个问题：一是学习西方管理模式，学习管理的共性的东西，加入中国文化哲学——中国文化能够长期生存而不衰败的特质：变易性，包容性，在吸收先进文化因子的过程中不断发展；二是一方面对付自己经常的业务，一方面就创新，在做中学，在学中做；三是困难就是一种锻炼的形式，职业精神和职业道德在磨难中陶冶。从而学会学习、学会做事、学会做人，达到学会生存的目的。

而学习的成败，首先与一种文化的生存智慧密切相关。

美国文化以希腊文化的继承为主线，开放性地融入了犹太等各种文化的优秀因子，具有求实、逻辑、开拓的生存智慧。美国在学习日本管理经验时，实质上并没有如人们认为的那样，依照日裔管理学者威廉·大内所归结的Z理论那样，直接地向日本模仿终身雇佣、缓慢的评价与晋升方式和非专业化的道路的“三大法宝”。而是基于美国文化的求实、逻辑、开拓的生存智慧，经过科学的分析总结，归结为适应于美国文化的Z型管理模式。而这种Z型管理模式所具有的特征是：基于“科学管理”和“人际关系管理”两者的长处而来的，管理者理智与情感兼顾，同时展示出对生产力的关切和对人的关怀的管理哲学。以及有效地运用参与式管理和目标管理的两大策略来实现“科学管理”和“人际关系管理”相结合。从而把日本在学习美国管理中所获得的成果天衣无缝地纳入了美国式管理之中，获得了长足的进步。

相比之下，日本在学习美国管理时，就显得稍微逊色。基于日本固有文化的混合以求加入先进之列生存智慧（例如表现为先前的“脱亚入欧”和后来的“脱欧入亚”的诉求），他们在技术上出色地学会了美国的诸如质量管理、TWI等等管理技术，甚至达到“青出于兰而胜于蓝”的地步，混合成日本式的效率很高的管理。但是，故有文化中民族利己、封闭、官商一体的因素也原封不动地渗入了日本式的管理模式之中。今天看来，所谓的“综合（其实讲混合更确切）就是创新”并不真实地有效，局限性的学习导致此后的衰败。

因此，如果我们不能够基于中华文化的生存智慧来进行学习，反而是糊里糊涂地、盲目地接受所谓“美国强势文化”（这不是笔者的创造，而是某些“权威”们的创造），或以为管理无论中西、无论地域，都只有唯一的一种管理理论和方法，从而全盘照搬美国、日本的理念、模式和方法，也会导致我们日后的衰败。

### 三、中国企业的生存智慧：变易、中道、和谐

中华文化的生存智慧简单地说就是：变易、中道、和谐。

基于中华文化变易、中道、和谐的生存智慧来进行学习，我们的企业才有望学会在学习中发展进步。

对此黄瑞麟先生在与 Kennis Won 先生商榷的《执中的管理人》的帖子中（原文贴于中华管理论坛学术活动厅）认为：

Kennis Won 先生的命题是典型的康德式的两律背反：

正题：管理者对组织的成败起着重要作用的，好的管理者能化腐朽为神奇，差的则相反，认为管理者是万能的。

反题：管理者的力量是有限的，组织的成败很大因素是决定于外在的环境，认为管理者只具象征意义。

做一个简单的比较：

康德的正题：世界是有限的。

康德的反题：世界是无限的。

众所周知，康德聪明地证明了正题，但又同样聪明地证明了反题。两律皆真。

总之 Kennis Won 先生的论题涉及一个古老的哲学问题：人与世界（天人问题）。

对此，东西方的文化差异很明显。

西方持分割的观点，也就是“两分法”：人与天，各自独立，两相对抗。

东方则持整体观念，也就是太极观：天人一体。宇宙是一太极，事事一太极，一阴一阳谓之道。

从西方的基本观点出发看问题，自然会有 Kennis Won 先生的两律背反。人们无需再花很大的精力去讨论此类问题，西方哲学陷入此等泥潭已非一日；不废弃分割的观点而转向系统论就没有出路。

从东方的基本观念出发看问题，自然会有全然不同的视点：天人一体，整体的规律称为“道”（笔者注：说是现实可行的道路更确切）。在企业管理与企业生存环境的问题上，也视之为一个整体，其规律就是企业经营管理之道。对此，自然是有阴有阳，方成为其道。管理者的能动性是阳，受环境制约的被动性就是阴。阴阳相荡事物才能生生不息。

对此曾仕强教授认为：“中国人任何事情都有两种不同的结果，我们要在事情将要发生而尚未发生的时候及时导正，事先沟通，这是管理中最重要时刻。好处是不走极端，可以随机应变，因时制宜。坏处是弹性大，很难确切把握，如果智慧不足，难以恰到好处。‘圆满高于是非，做对未必就好’，这就是太极思想。”

中国社会科学院研究员庞朴指出：

建立和谐社会、和谐社区，实际上就是“执两用中”。这个“中”与“和”，其实是一个东西，“和”就是动态的“中”。一个中庸的、兼顾各方利益的、采纳各种长处社会才是和谐社会。

在很长一段时期，我们强调矛盾比较多，所以更多是强调斗争的一面，强调斗争是发展的动力。其实，发展不是对立面的斗争，斗争恰恰是不发展。当然，斗争提供了发展的动力。但是发展的完成恰恰是靠和谐，靠同一，而不是靠斗争。只有和谐了，同一了，这个时候它才向前发展。这一点中医最明显。中医讲究阴阳协调。保持阴阳协调就是保持一个最好的发展和前进趋势。发展不是在斗争的时候，而恰恰是在不斗争的时候。

当然，要真正达到上面所说的那种境界很难，但“执其两端而用其中”的思维方法、工作方法，却是中国人弥足珍贵的大智慧，需要我们仔细琢磨，认真运用。（《从一分为三谈中国人的智慧》）

懋昌先生在《一分为三之精髓》的书评中评论说：

曾几何时，有多少先哲们陷入沉思：世界文明古国大多久已纷纷落马，步入历史陈迹，而偌大的中华文明，何以五千年从未中断和泯灭？他们百思不解，或解而无信。本书作者庞朴先生在长期的治学历程中，以其精深的学养和丰富的实践考察，窥探到在我们祖先倡导的人类和平共生、共存、共进化的道统之中，潜藏着熠熠生辉的东方密码，即一分为三。他锐敏地发现，祖国的人文胸襟是如此宽广博爱：“中国哲学并不主张用综合去取代分析。而是‘综合’其综合与分析，此之谓整体性思维。”“整体地而非割裂地、综合地而非分析地对待世界，有助于克服认知中的许多痼疾；而提倡天下不可分离的思想，则能帮助人类濒临死寂的生存环境重新萌发生机。”这就是“目前最受世人称道的”整体思维和天人合一的中国哲学思想。她又何其精深：“中国哲学主张世界是一个动态的平衡系统，包容了亚里士多德和黑格尔所描绘的全部情景。这个系统，既非笔直的线，也非平铺的面，而是球状的网。网上的每一点，既是独立的存在，也是相依的关系。用以表示这种存在和关系的范畴，叫做‘参’”。这个“参”，便是动词化了的“三”，即谓“使之三”。进而作者指出：“三分法的关键，它有别于二分法的关键，在于二分法见异忘同（只见对立不见同一）志在两边（两极、两端），而三分法则兼及规定着两个相对者的那个绝对。可以说是三分法的第三者。”

“一分为三的事实，则是客观的无处不在的。”“世界本来便是三分的。”天地间万事万物总是一分为三，即使就一维而言，也有左中右、上中下。左右、上下总因偏颇而失衡，故取其中极为最佳。孔子曰：“中也者，天下之大本也。”不取其端，取其中则盛。

笔者注意到，《古文尚书·大禹谟》云：“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中。”其意思是：人心动荡不安，道心幽昧难明，只有精诚专一，实实在在地实行中正之道。这十六字心经是中华民族文化的宝贝。其要旨就在于“执中”，即“允执其中”。其意思就是：得当地把握住它的中正之道。“执中”也就是大家熟悉的“中庸”。庸，用也。中庸即用中。《中庸》曰：“执其两端，用其中于民。”意思就是说掌握认识事物的两个方

面，选取中等的办法而施行于民。按庞朴研究员的说法则是：用一句话说，“中庸”就是“执两用中”。“执”就是抓住，抓住两端，用中间的这一块，这就是“中庸”最基本的含义。“执其两端用其中于民”，你说这个事行，我说这个事不行，把咱们两个人的优点都挑出来，把缺点抛掉，找出一个共同的东西来，这叫“执两用中”。我们说，不是东风压倒西风，就是西风压倒东风。那么有没有一个和风细雨的时候？应该有。最好的时候不是东风的时候，也不是西风的时候，而是和风细雨的时候，那个对一切生物最有利的时候。

为何“允执其中”成为中华民族文化的宝贝？而“执两用中”又成为最重要的思维方法呢？

我们知道，凡事均有两端：动或静，刚或柔，进或退，过度或不及，扩展或收缩，自觉或被动，变动或稳定等等。比如管理一切从严控制，是一端，一切从宽任自由乃另一端。诚如曾仕强教授所说：“真理不在两端，常在两者之间”。即孔子所说的“过犹不及”。过火的一端和不及的一端都一样要坏事，同样不可取。老子说得更清楚：“万物负阴而抱阳，冲气以为和。”一阴一阳构成和谐的中间状态才成其为道——可行的道路。偏执一端就远离道，难以施行了。唯有执中才是成事的正道，称为“中道”。管理也就只能在恩威并举、宽猛相济中获得和谐。从而“允执其中”也就成为“尊道”的不二法门。

而“执两用中”是“允执厥中”的具体方法。用具体的实例来说明：

“世界本来便是三分的：中间和两端。”（庞朴）就企业中最常遇到的人才问题来说，用现成的人才和自己培养人才是两端。用人与培养人兼顾是中间。中间不止一种具体状态，有无数的组合。抓住用人才和培养人才这两端，根据企业的财力、人力和知识资源的实际结构、状态来选择一种现实可行的中间组合：适宜的使用人和培养人相结合的具体方案，才能够实际应用，并实际有效。

总之，正因为执中才能在阴阳两端的相互激荡中得到整体的和谐，企业与社会、企业内部才能够通过变易而达到最适合其发展的合理的境界。没有这种持中致和的境界，我们的企业就难以长寿。穷则变，变则通，通则久。和生万物，久正是由于和。而中道则是变通达到和谐的通路。基于中华文化变易、中道、和谐的生存智慧，我国的企业就能够进一步通过模仿、消化、创新而学会在全球化、现代化的市场环境下生存和发展，成为世界级的先进企业。

#### 四、中国企业追求和谐之路：借重“执两用中”的工具

“允执其中”是变易达到和谐的通路。要实施执中之道，则要借重于“执两用中”的工具。要使用好执两端而用其中的工具，还需要掌握具体的方法。

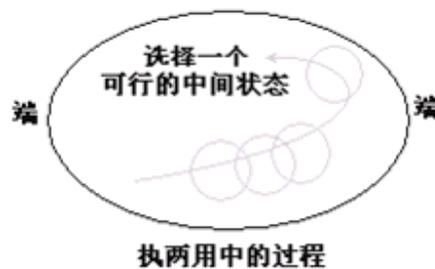
“执两”比较简单，人们并不感到困难。困难的是如何根据事物的具体结构、状态来选择与之相适应，实际有效的“中间”方案来使用。

两端明摆着只有两个，比较好把握。只要理解“两”的含义，一般不易

弄错。按庞朴研究员的解释，中国人谈对立的时候，最简单的办法是将它分成两种：一个是“两”，一个是“二”。“两”本来是古代车上的小部件。车子前面有根杆，杆上挂下来卡住马脖子上的东西，那个东西就叫做“两”。中国哲学里面把互相并列的对立关系归类为“两”。“两”就是并存，好比“左右”，左边跟右边一样，只是一个在左一个在右，是并列的关系。“二”也是指两个东西，但是“二”是有主从关系的。比如我们说“二把手”，意味着还有“一把手”在上面，“二”所表示的就是一个主从关系。按照这种说法，朱熹的“理”和“气”是“二”，理主气从，不是“两”。而“雌雄”、“男女”、“损益”、“增减”、“进退”是“两”，并列关系，没有主从关系。“执两”只要不把主从关系的“二”混进去，就无大碍了。比较易于做到。

而中间却有无数的状态，难以正确选用。“执中”也就成了大难题，成为一个极其复杂，难以把握的问题。因此，“执两用中”的思维工具就因为使用的难度高而时常导致偏差。为此孔子感叹说：“中庸其至矣乎！民鲜能久矣！”非民不用，实是因为太难使用而不能使用。占卜、算命等迷信行为也就乘机而入，妖言惑众，造成混乱。

现代系统论的原理表明，结构决定功能。《易经》有“太极、两仪、四象、八卦”，“八卦成列，象在其中。”其实就是一种用以描述事物结构的图式系列。这种结构图式从简单到复杂分成三个层次：四象、八卦、六十四卦。一般的事物大多具有相当的复杂性，多使用六十四卦的卦象、卦辞、爻辞来对照、反映它的结构、状况和具有这一类结构的事物的共性。根据卦象，并参照卦辞和爻辞的提示启发，可以帮助理解事物的这种结构功能特性和所处的阶段的特性来帮助我们选择实际有效的“中间”方案供使用。如下图所示，执中成为在两端之间的整个中间状态区域内选择一个能够实现和谐的小区域的工作过程。



具体地说，比如以企业领导者、管理者对自己当前阶段的合理行为的选择为例：

作为领袖人才的企业领导者，以变动、发散、奇数为特征。符合乾卦所象征的典型事物的结构状态。（注意：只能用事物与卦象相符合的方式来选择卦，绝对不可以随意选择，甚至用占卜的迷信方式来选择卦，这是正确思维和迷信谬误的分界点）。

乾为天，天行健，君子以自强不息。企业领袖，一山不容两虎，为奇。乾卦乾上乾下，管理者变动，管理的对象变动，均呈为至阳。领袖人物发散辐射，以影响下属为特征。

乾卦的爻辞如下：

初九：潜龙，勿用。  
九二：见龙在田，利见大人。  
九三：君子终日乾乾，夕惕若，厉无咎。  
九四：或跃在渊，无咎。  
九五：飞龙在天，利见大人。  
上九：亢龙有悔。

☰	上九：亢龙有悔。
☰	九五：飞龙在天，利见大人。
☰	九四：或跃在渊，无咎。
☰	九三：君子终日乾乾，夕惕若，厉无咎。
☰	九二：见龙在田，利见大人。
☰	初九：潜龙，勿用。

### 乾卦

这些爻辞演绎如下哲理：

初九：潜龙，勿用。在最初的情景下，管理英才身处最底层的地位——初九，不为人所重，无权无位。他好比是潜藏于深渊的蛟龙，最好的策略是隐而不用。东汉末年，群雄并起，诸葛亮生逢乱世，虽是才华横溢，但他与世无争，躬耕于南阳，过着隐居生活，号称“卧龙”，正是此智。

九二：见龙在田，利见大人。初期的发展，管理英才有了机会，获得了得以展现才华的一小块天地。这有利于他的发展，最终成为大人物，因此说“利于出现大人物”。把握时机，谋求发展，为此时的智慧所在。刘备三顾茅庐，诸葛亮出山，逐有“三把火”，一展才华，建立威望。

九三：君子终日乾乾，夕惕若，厉无咎。进一步发展，位渐高权渐大。管理者终日进取而不疲倦，又持有敬畏之心，这样，即使处于危险的境地，也可无咎。诸葛亮尽力，联吴抗曹，尽展才华。

九四：或跃在渊，无咎。或龙跃，或潜藏于渊，或现或藏，进退自如。这是发展壮大时的智慧，依此自然无咎。诸葛亮或现或藏，进退自如，促成三国鼎立。

九五：飞龙在天，利见大人。管理英才终于身处高位，如龙飞于天，极利于出现大人物。诸葛亮成为宰相，尽展才智。

上九：亢龙有悔。满池之龙，龙为境所困，盈不可久也，是谓有悔。诸葛亮虽足智多谋，然而依托的刘备的蜀国资源狭小，人才短缺，天时地利不足。诸葛亮自己又事必躬亲，揽所有的权力于一身。知进而不知退，过犹不及，物极必反，终于陷入困境，不能善终而悔恨。管理英才身处高位，不求满盈，是谓智慧。

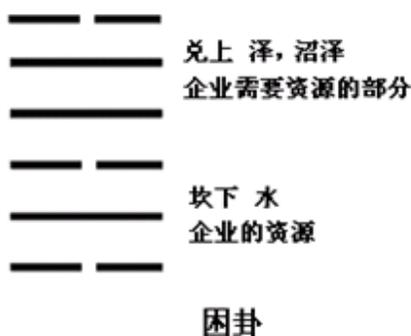
整体而观之，正是“用九：见群龙无首，吉。”即领导者以动制动，以变制变，循道行事，至于无为而无不为，达到群下浑然不觉有领导者约束于他们的最高境界，自然最为吉祥。

如果您考虑的“执两用中”的方案是处于企业发展顺利，您正踌躇满志之时的正确行为范式。这种情境符合“上九”爻辞所指的阶段，应当注意“亢龙有悔。”也就是说满池之龙，龙为境所困，盈不可久也，是谓有悔。此时应当注意知进退，关注过犹不及，物极必反，终会陷入困境，不能善终而悔恨的危险性。身处高位，踌躇满志的领导者，在执亢卑（或进退）两端而用中时，选择“不求满盈，谦恭稳重”是最适宜的行为准则，它能使上下继续保持和谐。遵循这个准则使领导者自身能够持续发展，不至于陷入困境。这就是利用易经卦象的工具以“执两用中”的具体方式。

再以某服装公司经营陷入困境为例，来看利用易经六十四卦为工具以“执两用中”寻求解决方案的另一种具体方式：

某服装公司近年来依靠出口获利。但由于该公司服装出口50%以上为来料加工，一部分由进口国提供商标、款式、纸样进行复样加工，自有品牌服装仅占不到10%。由于缺乏有影响的自有服装品牌，出口价格受制于人，加之本国的服装企业自家的恶性竞争，价格连续下跌，赢利空间急剧缩小，已经到了无利可图的地步。同时销售渠道严重依赖国外采购商，公司更是不得不在价格上做出让步，利润空间正在被进一步蚕食。为摆脱这种困境，需要迅速寻找摆脱困境的方案。

分析该服装公司陷入困境的结构状态，正好是困卦的结构图式：兑上坎下，公司沼泽湿地的水下泄而趋于干枯，形成困境。



《易经》第四十八卦，困卦，兑上坎下，泽水困。因水沉到泽底而干旱干枯，使万物生长遭遇缺水的困惑。困卦的卦辞曰：“亨，贞，大人吉，无咎，有言不信。”意思指大人遇此情境还是会吉利的，不会因过错迎来灾难。但有些话并不诚信，不可以轻信。一是遇此困境，需要有大人物正确处置；二是危难之时，一些人为自己的私利会讲出一些言不由衷的意见，大人要从整体利益出发不要轻信那些言不由衷的意见。第六爻的爻辞说：“上六：困于葛藟，于臬危 兀危，曰动悔。有悔，征吉”。葛藟、臬危 兀危者，藤蔓、木槲也。意思指受藤蔓木槲阻绊而受困，慌乱中紧抓这些藤蔓木槲来挣扎出困境，俞是挣扎俞是受藤蔓缠绕和木槲阻绊，于事无补，终会后悔的。能够后悔，痛定思痛，思索根本的解决办法，象征吉利。企业在这种困境下，一是要有有见识的领导者，二是不能病急乱投医，听从那些言不由衷的建议，三是不能只抓短期利益，取短期行为，要接受教训而从根本上有所变革，才能走出困境。

现代系统论的原理指明，系统的功能由系统的结构所确定。卦表达的是

一种事物的基本结构图式。改变其结构图式，就能改变它的功能属性和发展路径。我们如果把困卦的第五爻变阳为阴，兑上坎下的困卦就变为震上坎下的解卦。变为解卦之象，困惑即可解开。



《易经》第四十卦，解，雷水解，震上坎下。

解卦的象曰：“解，险以动，动而免乎险，解。解利西南，往得众也。其来复吉，乃得中也。有攸往夙吉，往有功也。天地解，而雷雨作，雷雨作，而百果草木皆甲坼，解之时义大矣哉！”意思是指因为遇险而动，动而后脱离危险，这样做吉利。出师不利，能够返回，经过反思，就能够得中道而解危难。解的方法有如雷雨大作而解草木干旱之困。企业陷于困境，因此而动可以脱险解困。采取行动能够得到众人的支持。但采取短期行为来解难，会不利，知道返回并吸取教训，就有希望得中道，从根本上解脱困境。所采取的行动有如雷雨，急促而集中解决要害问题，使万物复苏，“往有功也”。

由困卦变为解卦，变动的是第五爻。参考两卦第五爻的爻辞能够获得启示。

困卦九五：劓刖，困于赤绂，乃徐有说，利用祭祀。

象曰：劓刖，志未得也。乃徐有说，以中直也。利用祭祀，受福也。

意思是指，因受困而不安，即使割鼻断足以责罚众人，也难以得志。能使人心安的也就只有用祭祀祈福一种办法了。

解卦六五：君子维有解，吉；有孚于小人。

象曰：君子有解，小人退也。

意思是指，君子寻找到了解脱困境的办法，大吉大利。小人也就（无利可图）自然会退去。

因此，用责备鞭鞑员工的办法是无法使企业解脱困境的。用精神安抚的办法来稳定局势也无补于事。当机立断，实行雷动式的重点变革，是解脱困境的根本办法。它也可以从根本上防止内部小人乘机作乱的危机。使企业能够走上正轨，健康发展。

据以上分析，我们可以“执两”：变与不变，而寻找何以“用中”：不用两端，全变或全部不变，而是变革要害之点，稳定原本有利的优势，有变

有不变。通过分析可以发现，该服装公司缺乏自有品牌和销售渠道是两大难点，集中精力投入资金与人才致力于品牌建设和改变营销方式是变革的要害点。参考成功的经验，可以集中现有的财力和人才，与同行合作，建设自己影响力的品牌，建设营销的电子信息系统，在此基础上构建自己的全面定制营销体系，也由此克服高库存，高营销成本的难题。循此集中力量雷动突击要害点进行部分变革的方向，可以通过详细论证而得到一个达到企业与市场、企业内部和谐的方案。

---

## 最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)