



论王道企业家

王道企业家致力于事业成就与人文关怀的平衡,兼顾企业个体与社会总体的需要,追求整体的统一与长期的发展

陈明哲 美国维吉尼亚大学达顿商学院讲座教授、国际管理学会院士



陈明哲

“王道”是千百年来中华管理文化最核心的内容，更是后金融危机时代企业领导人亟须提升的经营思维。

王道与霸道是相对的观念，前者重视包容与融合，后者强调征服与压制。王道企业追求互利共赢，有能力与抱负却不试图主宰一切，虽不与人争却能保盈利，虽不霸道却能成其大。反之，霸道企业仅考虑单方面利益，奉行“零和竞争”、“赢者通吃”的竞争模式，以及“我赢你输”、“你死我活”的丛林法则，虽可大却难持久。

现代企业的管理思维与模式大多来自西方，尤其是美国。然而，许多西方企业在全球运作时却经常陷入“最佳实务”的迷思，强调放诸四海而皆准的一套标准运作

模式，用强势的文化优势来主导当地市场，而非因地制宜，根据风土民情来调整管理手段。金融危机发生之后，许多人开始质疑西方资本主义和管理模式的适当性与永续性，尤其是一些企业可以为了少数人的短期利益（如CEO的超高报酬）而牺牲公司的长远价值，这就更令人难以苟同。

《书·洪范》：“无偏无党，王道荡荡。”所谓“王道精神”，源自于二千年前孟子主张的“王道”政治。孟子说：“以力假仁者霸，……以德行仁者王。”“霸”与“王”的差别在于，前者以“力”而后者以“德”、以“心”。孟子主张将政治与道德合一，“以德行仁”，以“王”天下。

中国历代政权重视文治而不是武功，在对外关系上也多强调文化

祖籍福建，现任美国维吉尼亚大学达顿商学院讲座教授，是全球著名的企业战略专家、动态竞争战略创始人，管理学界最高荣誉的国际管理学会（Academy of Management）院士。他将于2012年接任该学会主席，成为该组织成立68年以来第一位没有在美国接受大学教育的主席。陈教授曾经修习四书五经、先秦诸子等古典著作，并以此为底蕴应用于学术研究与教学。

的交流与融合，而不是武力的征服，其基本思维即为“王道精神”。明朝郑和率领二百四十多艘海船七下西太平洋和印度洋，行经 30 多个国家和地区，不占领土地，不敛取当地财物，这就是王道精神的具体体现。

王道精神表现在企业经营管理上，是师法孙子的“不战而屈人之兵”与老子的“不争之争”、“无为而无不为”，尽量避免与其他同业对手的正面对抗，或置对手于死地的“割喉竞争”。

宏碁计算机在国际化过程中，先进入发展中国家，避开与西方国家的直接竞争，并且采取“全球品牌、当地经营”的模式。宏碁不仅从事当地生产，结盟当地伙伴，授权当地主管，雇用当地员工，因地制宜调整管理措施，同时也造福当地百姓。

日本京瓷经常对陷入经营困境的企业伸出援手，实施“救济型并购”，同时采取不裁员、开放式沟通、邀约员工参与决策等方式，赢得被并购企业员工的信任，进而使他们一起为公司打拼。这些也都是王道精神的体现。

凡企业家都想争雄，此心古今中外皆同。然而，王道企业家更加致力于事业成就与人文关怀的平衡，兼顾企业个体与社会总体的需要，追求整体的统一与长期的发

展。王道企业家也更关注经营核心领域，创新求变，寻找利基市场，开发蓝海，在全球市场与产业分工中掌握独特的定位，具备平衡全局、动态整合的能力，领导企业成为该领域的中坚。宏碁计算机的施振荣、京瓷的稻盛和夫、穷人银行家尤努斯以及康宁玻璃的董事长豪顿可以说都是王道企业家的代表。

王道企业家既传承了中华文化的特色，也可以作为西方企业培养领导人的一种典范。换言之，这是一个中西方企业都可以运用的前瞻性管理观念。此时提出这一观念，具有重要的时代背景与意义。首先，中国的“再崛起”为华人企业的全球扩张带来了新的契机；其次，中国企业家与领导人正在思索具有中华文化特色又能结合世界潮流的可持续发展模式；更重要的是，金融危机导致全球经济板块重组，西方企业开始反思过去的作为，积极寻求新的管理模式与思维。

迄今为止，“再崛起”的中国与西方之间的氛围还是“对立超过和平相处”。西方人关心的议题是中国威胁论，而中国人却更热衷于谈论西方跨国企业如何殖民中国。另一方面，美国在金融危机中受创很深，但是大部分的反思仅停留在经济领域，没有触及

王道精神表现在企业经营管理上，是师法孙子的“不战而屈人之兵”与老子的“不争之争”、“无为而无不为”，尽量避免与其他同业对手的正面对抗，或置对手于死地的“割喉竞争”

到更根本的文化、价值观与管理层面。事实上，美国的管理，尤其是管理教育，出现了很大的问题。最大的问题就是太强调所谓的“专业标准”，凡事都追求量化指标，且仅重视单一指标的短期表现。这种本末倒置的结果，使企业经营完全忽略了个人的平衡发展、人本与人文精神以及多重目标的长期落实。

在这种情况下，根植于中华文化的王道精神与经营思维，对华人企业家显得特别有意义。综而观之，我认为新时代的王道企业家应具备以下几个特点：

- 了解中西企业模式与运作的优缺点，取两者之长，避两者之短，具备跨文化、跨区域的整合能力。
- 尊重当地文化与风土民情，平衡不同的需要，积极培养当地人才。
- 统一义与利，兼顾社会公益与私人利益，调和短期绩效与长期价值。
- 强调“服务”的思维，实现“专业”与“人文”的平衡，重视精神与理念的“传承”。
- 保持开放、终身学习的心态，从世界各地文化与各国企业中吸取新的知识，与时俱进，创造价值，维持企业的持续发展。

从本质上说，王道企业家是承袭孔孟思想，立身行道，且创新进取的企业经营者。所谓“苟日新、



日日新、又日新”、“天行健，君子以自强不息”就是这个道理。因此，“王道”必须完全反映且落实在企业的日常经营层面。从管理的观点看，王道就是“文化”精神、“策略”思维与“执行”能力的具体表现。“文化—策略—执行”三环必须环环相扣，一以贯之。

儒家强调“诚意正心”、“内圣外王”。因此，拥有王道的个人、企业与组织将更有可能永续经营。华人企业应该善用本身的“文化”优势，有信心以王道精神来面对全球竞争，所谓“君子务本，本立道生”也就是这个道理。

王道企业家是承袭孔孟思想，立身行道，且创新进取的企业经营者

编辑：赵辉 zhaohui@pkubr.com



外法内儒

——本刊执行主编何志毅对话国际管理

管理可分为道、法、术、器。道是理念和概念，法是规章和制度，术是应用管理的方法，器是形成的软件工具

王道企业

学会院士暨主席(2012-2013)陈明哲



王道企业不仅仅是一种道德诉求，更是一个战略思维，本质上是一种寻求差异化理念

如何在引进西方系统性、规范性的管理手段过程中，实现中西方优秀管理思想的交融？这是目前中国企业面临的关键问题。国际管理学会院士陈明哲教授认为，王道精神是融合中国文化和西方管理方式的有效途径。为此，《北大商业评论》特别邀请陈明哲教授与本刊执行主编何志毅教授一起探讨中国企业面对转型压力如何积极运用王道精神。

不仅是道德诉求，更是战略思维

何志毅：王道精神，这一从儒家思想中汲取智慧，追求经营平衡之道的企业理念，具有明显的中国传统文化特色，作为一名长期在海外从事管理研究的学者，是什么促使您提出王道企业这一理念？

陈明哲：我常在思考，任何企业都希望做到永续经营，这是企业的理想，也是企业家的本分。那么企业怎么才能实现永续经营呢？这是我首先思考的问题。

其次，面对全球化竞争的压力和挑战，我看到中国企业正在迅速崛起，开始大批地走出去。然而，看到客观经济行动活跃的同时，我开始自问，企业能否在深厚的中华文化中找到自己的文化竞争力，形成更深层、不可替代的竞争优势？

另一方面，我对美国和美国企业的理念也进行了反思。为什么美国政府为全世界做了那么多事，却招来骂声一片？因为美国是强势文化，往往认为自己有最好的制度，放之四海而皆准，所以往往居高临下，把自己的价值观与思维习惯强加于人。美国的企业在这方面也一样，追求所谓标准化的全球运作，却引来了其他国家的反感。事实上，2008年金融危机正暴露了美国二三百年来管理制度的脆弱本质与结构缺陷。

这些因素促使我提出了王道企业的理念。我认为，中国与华人企业不能再走美国的路子。

何志毅：王道的对立面是霸道，说到霸道，往往会想到美国，它往往会以一种绝对主义的姿态，将一些思想和模式强加于人。从这个角度而言，王道应该也包含道德层面的内涵，而王道精神的一个基本特点就是文化和价值观上的包容性，那么我们如何理解这种包容性？

陈明哲：其实我不仅仅将王道看作一个道德诉求，它更是一个战略思维，本质上是一种寻求差异化的理念。在全球化过程中，中国企业结合西方管理优势的同时，也要把握中华民族文化自有的特性。在这方面，王道企业是非

在全球化过程中，中国企业在结合西方文化优势的同时，应表现出中华民族文化自有的特性。所以从文化竞争力角度上看，王道企业是非常合适的差异化战略

常合适的差异化战略。进一步地说，起步较晚的中国企业，如果只会追随或模仿西方的管理模式，不仅很难跟西方企业竞争，长久下来甚至会陷入困境；相反地，如果要在全球竞争中大力跃进，战略性地运用自身特有的王道精神，反而可以创造可持续发展的竞争优势。

另一方面，我很认同您说的文化和价值观上的包容性，也就是说，企业必须平衡全球化与本土化的视角。比如，美国或者说美国企业对世界经济增长贡献最多，但世界各国对美国却颇有微词，从根本上分析，就是因为没有以全球化的视角考虑问题。

何志毅：在中国的传统历史和文化中，“王道乐土”更多的只是士大夫和老百姓所想象与描绘的一种理想境界，大多数强盛王朝执行的都是“内法外儒”的统治思想。那么王道企业的思想能否在现实中得到应用，而不是停留在一种理想主义的描述中？

陈明哲：我认为，王道企业更应该是一种“外法内儒”。企业和政治有很大差别，王道企业是王道精神在企业的表现。虽然强盛王朝在政治上推崇“内法外儒”，但在企业管理上，基本上是“外法”为主，而至于“内儒”则要

每个企业根据自身情况决定是否推崇。

为什么是“外法”？因为从企业的经营环境上看，“外法”是让企业在一个法规制度下来运作。无论公司法还是财产法，都是规范企业行为的法规。更重要的，还有市场的规范。如果企业违背了市场规则，就可能被市场淘汰。很多西方大公司都是经历多年市场游戏规则的考验而幸存下来的。

“内儒”则来自中国文化，因为组织的文化和国家的文化可以互相呼应。文化的建立非一朝一夕可以完成，企业家必须长年蕴育、铭记于心，更重要的是于行动中见真章，践行王道。

对于正在走出去的中国企业，王道企业是一个具有前瞻性的战略思维与管理理念。

平衡各方利益是根本

何志毅：对于与中国文化迥然不同的西方企业，王道精神对他们是否同样适用？文化的差异是否会使王道精神在理解和执行上存在较大的障碍和偏差？

陈明哲：实际上，王道精神本身就是中西文化的融合，它不仅适用于中国企业，也适用于西方企业。中国有一句古话叫“水乳交融”，这其实就是王道精神的精髓。就像中医和西医一样，西医很强

虽然强盛王朝在政治上推崇“内法外儒”，但在企业管理上，首先应该推崇“外法”，而“内儒”则要每个企业根据自身情况决定是否推崇

王道其实就是“内圣外王”，也就是企业以自身的理念与实力“王”天下。所谓“为政以德，譬如北辰，居其所而众星拱之”；“政”是“众人之事”，其实企业本身就是众。因此，我在西方讲王道，其实是通过王道精神把周围的伙伴吸收进来

势，他们往往认为自己比中医更为科学；但中医却有上千年的历史，蕴涵着更深厚的文化与哲学精髓。然而，医生在救人时，根本不会考虑是中医，还是西医好，只要能把人救活就行。

这里还有一个更深层次的问题，就是王道精神本身推动了中西文化的融合。中国的企业家也在寻找未来发展的方向，文化差异是他们面临的第一个挑战，怎样跟中国传统文化挂钩？怎样和西方管理思想融合？西方企业最大的优势在于其系统规范的管理，但它很少触及到理念和文化的层次。也正是出于这一点，我才会从文化、王道这两个角度提出对中国企业的建议。

由此，我最近提出了“文化双融”概念，并将今年国际管理学会年会的主题定为“西方与东方相遇”(West Meets East)；副标题则为“启迪，平衡与超越”(Enlightening, Balancing, Transcending)。

何志毅：那您在西方讲学的时候，怎样将王道精神里面的中国文化传递给西方企业？

陈明哲：主要强调的还是理念和实践，我觉得中国有很多有益的思想，但是怎么样去推广和应用这些思想正是我们这一代要做的。

王道其实就是“内圣外王”，也就是企业以自身的理念与实力“王”天下。所谓“为政以德，譬如北辰，居其所而众星拱之”；“政”是“众人之事”，其实企业本身就是众。因此，我在西方讲王道，其实是通过王道精神把周围的伙伴吸收进来。比如宏碁在海外扩张的时候，它永远不绝对控股，持股比例一定是在50%以下。

总之，对于企业而言，归根结底要考虑的是怎么样平衡各方利益的问题，这和“财聚人散，财散人聚”是同样的道理。在这种想法与做法下，王道自然能成为企业长青的一个方式，一条路径。

何志毅：我们在学习西方文化时，曾经提出“中学为体，西学为用”，西方在应用王道理念管理企业时，在方法论上是否有别于东方企业？您在研究中是否发现西方王道企业的典型案例？这些案例对于中国企业有哪些借鉴意义？

陈明哲：王道精神包含的内容较为宽广，西方企业如果处理得好，同样能取得成功。比如做弧焊的林肯电气，它是一个百年老店，其他同业企业面临倒闭的时候，它还保持长青的活力。第二次世界大战时，它把所有的技术成果与同业者分享，这就是王道精神的很

好体现。从西方的战略观点来看，林肯电气可以说是运用了其他竞争者的资源来扩展整个产业的规模与份额。这种商业模式与生态系统在许多高科技与移动通讯产业已经被证实是一种胜利方程式。

由于它的技术共享，降低了整个社会的生产成本，然后它以产品数量的增多和价格的降低来回馈顾客，因此林肯电气的这一做法很好地平衡了股东、员工、上下游的厂商等各方的利益。同时该企业还倡导个人竞争，发挥每个员工的创造力。所以，一个好的理念或精神，不管是在中国还是在西方都应该适用。

“己”与“彼”的关系是精髓

何志毅：您的研究主要是从文化、王道这两个角度提出对中国企业的建议。但是现在研究中国文化在企业管理中运用的人，大多是历史、文学、哲学领域的学者，因此他们的研究往往只有理念和概念，而没有系统性、规范性的制度支撑。

对于管理理念我归纳成四个方面，分别为道、法、术、器。道是理念和概念，法是规章和制度，术是应用管理的方法，器是形成的软件工具。也就是说，在管理研究中，首先要有一套成体

系的理念和概念，在此基础上要有能够支持这些概念和理念的规章和制度，另外还要有管理方法，最后还要形成一些简单的工具。

陈明哲：您说的四个层次正好与我的想法一致，我通常也将管理思想用四个层次来描述：最高层次是文化理念，接下来是系统化的知识，第三个层次是实际管理经验和案例，最后才是实际操作过程中的一些方法。

我所钻研开创的动态竞争战略之所以被称为“后波特时代的竞争优势”，就在于它以中华文化作为思想内核，同时又整合了西方社会科学的实用性与分析法，这也就是您所说的“道”、“法”、“术”、“器”，一以贯之。而其中“道”置于首位，企业竞争离不开文化的根基与战略的较量。

对于战略管理思想，我一直用以上四个层次进行阐述。并且强调体系化的联结。例如《孙子兵法》云：“知己知彼，百战不殆”，“知己”是针对自己，“知彼”是针对竞争者，儒家思想的精髓就是“己”和“彼”的关系，也就是这两者如何实现融合，达到“人-我-合”，这将直接影响企业的竞争力。

何志毅：刚才您说到动态竞争理论，它是研究“己”和“彼”关

系的典范，我们知道在社会化大生产的商业生态系统中，不同企业之间，甚至不同行业之间都存在千丝万缕的联系，在这种牵一发而动全身的系统内，动态竞争无疑体现出巨大的价值。

陈明哲：是的，复杂多变的商业生态系统，让宏观、固化的竞争方法效力减弱。我所主张的动态竞争，就是怎样从对手的角度来看世界，然后针对竞争对手的策略做出判断，最后再看这个判断与对手实际行动的差距有多大。这个差距就能测度你对竞争对手的了解程度。竞争对手可以通过利益相关者，包括上下游厂商，来影响你的竞争结果。类似这样的要素，你只有通过具体而动态的分析才能觉察、判断进而行动，并经过一系列的竞争实践，最终达成自身的竞争战略。

怎样平衡各方利益？这也正合王道精神。商业生态系统既有上下游的关系，还有不同行业之间的关系，如果能把生态系统价值链上的所有利益相关者都清晰地画出来，并把你所处的地位和创造的价值也画出来，就可以找到各方利益的平衡点。

真正的王道讲求互利共赢

何志毅：您刚说到价值链，这让我想到了中国企业在世界市

林肯电气公司的王道精神

林肯电气公司是世界上最大的弧焊产品制造商。公司由约翰·林肯(John C. Lincoln)创建于1895年。约翰发明了一种便携式的焊机，随后，林肯电气在该领域取得了领先地位。到了第二次世界大战，林肯已经成为弧焊设备首屈一指的美国制造商。

战略

林肯电气的战略简单而坚定。公司的优势在于制造，管理层相信林肯电气可以比竞争对手以更低的成本制造出更高质量的产品。他们的战略就是专注于降低成本，并通过不断降低售价使顾客受惠于成本节约。管理层坚持这一政策，即使产品由于产能不足而出现供不应求的状况。

薪酬制度

薪酬制度是体现詹姆斯激励管理思想的关键内容。包括三部分内容：工厂的大部分工作采取计件工资制，年终奖可以等于或超过个人全年工资收入，所有工人都有聘用保障，不会被解雇。

员工的看法

在林肯电气，员工流失率远远低于其他公司。员工说：“我喜欢这里，因为你做你该做的工作，你就是自己的老板。你对自己的工作负责，甚至将你的名字刻在你生产的机器上。”

管理风格

所有人都是管理者。不管在停车场、餐厅，没有给高管准备的专门车位或就餐室。由选举产生的员工代表组成的咨询委员会为公司的成功起到了举足轻重的作用。

场中的定位，现在国内产业领域的两个主要趋势，是由“中国制造”转变为“中国创造”，以及国内企业在全球化竞争的压力和挑战下越来越多地走出去。但与此同时，在西方世界中也越来越多地出现了“中国威胁论”的论调。是不是可以说，中国企业在海外扩张的时候，并没有很好地体现王道精神？

陈明哲：首先，我觉得中国要走出去，在这个世纪里继续对世界作出应有的贡献，关键和必需的一点就是要实现“中国制造”向“中国创造”的转变。至于创造的内容，可以是技术创新、管理制度的创新以及管理理念的创新。我认为基于本土特色创造出适合中国企业特性的管理理念才是内核，而王道精神就是一种非常适合中国企业的管理创新。

从根本上说，中国企业在从事全球化扩展时，不应当依赖单方面的霸道思维，而需多关注当地文化，并且留意各利益关系方的需要。中国企业若能赢得当地百姓的支持和当地舆论的赞赏，而不只关注当前的财务利润，那么距离王道企业就越来越近了。

当然，中国企业如果要实践王道精神，还是要审视一下“天时、地利、人和”，不能急于求成。现在中国大陆有家王品牛排，它最初创建于台湾，这家公司对员工的管理所体现出的王道精神，是很少有企业能够达到的。所以我一直坚持一个观点，那就是中国企业应该成为大家尊重的对手，而不是令人生畏的对手。这也反映在我的另外一个观念上：真正的王道讲互利共赢、共创价值，以共同利益为基础，把竞争的代价降到最低、功效提到最高。中国与西方之间，同样可以实现王道的平衡。

编辑：赵辉 zhaohui@pkubr.com

汤余平 typ8751@163.com