

曾仕强 央视百家讲坛特邀主讲嘉宾、中国式管理大师，全球华人中国式管理第一人，被称为“中国式管理之父”，台湾兴国管理学院校长、英国牛津大学管理哲学荣誉博士、英国莱斯特大学管理哲学博士、美国杜鲁门大学行政管理硕士；曾老专研中、美、日管理比较；易经在管理上的应用；中、西管理思想比较；人际关系与沟通；中国人的民族性与管理；人伦关系与企业伦理；著有《中国管理哲学》、《二十一世纪易经管理法》、《中国式管理》、《胡雪岩成功秘笈》等百种管理著作。

中国式智慧是什么？

——专访曾仕强先生

2012年末，国学大师曾仕强先生悄然来到蓉城，应成都华沐咨询管理公司之邀，为1200位企业家做了次中国式管理的讲座。

其间，曾老接受了《境界》杂志的独家专访，并与家人、记者同游易园。游园中，记者对曾老二事印象颇深。

一事，陪同曾老来蓉的有夫人、弟子，还有曾老的小儿子，是一位温文儒雅的音乐家，记者好奇地问曾老：“请问您教育孩子的方法是什么？”曾老答曰：“严格。”夫人在旁边笑言：“他们的学习过程真苦，学音乐的3岁前就必须把音乐潜能开发出来，你想那教育有多严格。”

二事，用餐期间，大家谈起了食品安全，曾老有他独特的看法，他认为食物之毒在“情绪”不在“食物”，“你看，现代人怎么会不得病呢？食物上桌，大家先就说这吃不得，那个有问题，输入的意念都是负面的，以这种心态吃东西，食物又怎么可能滋养身心呢？请问，地球上哪里有真正的净土？人对食物的态度首先应该感恩，心怀感激，食物与人之间自然是良好循环。”

除却采访，曾老话很少，但其言必有物的特质让人印象深刻。



文/《境界》李延军 李莹

以人为本 中国文化的特点

境界：曾老，您好！现在的中国掀起一股弘扬传统文化的热潮，而您无疑是大家心目中传统文化的代言人，我想向您请教一个问题，什么是中国传统文化？它的特点是什么？

曾仕强：可以一句简单的话来概括传统中国传统文化：随时随地保持合理。所以中国文化的特点就是经常调整，在动态中调整。

境界：那么，我们如何评判这是合理，那非合理？

曾仕强：哈哈，这是最困难的。评判就是谁说了算？所以大家都会争着当裁判，因此，中国走不了西方定义的民主之路，但妙就妙在，中国也不会走上独裁的道路，最好的状况就是走开明的专政之路。中国人本来意见就多，“公说公有理，婆说婆有理”，如果智慧上不成熟，再提倡言论自由，社会就会乱。

中国要好起来，重点是中国人要有自知之明，与现今制度的好坏没关系。

所以呀，我们始终要把握住“以人为本”，把合适的领导人推出来，人推错了就全盘皆输。

自知之明 中国人的戒律

境界：您说的“以人为本”与西方说的“以人为本”不一样吧？

曾仕强：西方不讲“以人为本”，他们讲得是“以神为本”。我们是人本本位，西方是神本本位。

你看西方的神，它是高高在上的，它可以支配和主宰人类的一切，中国的神呢，都是我们人封的，当年姜子牙封的神是最多的。神不如人，这是中国社会。

你看西方的战争，都是为宗教而战争，他们为神战争，中国人从来没

有过。

中国的神和西方的神有什么不同？西方的神会对人有戒律，你不可以这样，不可以那样，中国的神对人从来没有戒律，没有，我们今天讲的五戒，是佛教，孔子从来没有颁布过几个戒律。

西方人很相信戒律，中国人不相信，所以西方人会走向法制，相信神，神的戒律就要遵守，就要有契约，就要把权利义务讲清楚。孔子给我们什么戒律？没有。老子给我们什么戒律？没有。但是，中国人有什么？有良心，有道德，也就是保持合理。

所以，中华民族很奇妙，可以不改任何法律，仅凭领袖的一句话就改变了历史。这就是“以人为本”，再次说明我们要“自知之明”，选择合适的人在合适的位置上。

人要变化需要因缘，什么叫因缘，选择就叫因缘，就叫造化，所以我从不强迫别人听我的，只让别人选择。

境界：这种选择好像很难，标准是良心，这个东西好难定义。

曾仕强：是的，良心、道德无法计量，所以中国社会一直是可计量的制度与不可计量的道德两条线并行的，中国无法全盘西化关键就在此。可惜，现在平衡打破了，可计量的比重太大了。

境界：让一切皆有制度与标准，这会是一种趋势吗？因为这是国际化的要求。

曾仕强：国际化不是被同化，如果我们向西方改变，就是亡国亡种，中国现在要做的不是西化，而是力争成为主流。你看，2009年前的中国是不能对西方说狠话的，但现在不是这样了，这就是我们努力的结果。

境界：改革初期，“西化”的思想是占上风的，从“五四”到改革初期对传统文化都是持否定态度的，我们如何看待这些人？

曾仕强：我们应该感恩他们，正是因为他们的实验、牺牲才成全了我们的回归，改革初期那一批宣扬全盘西化的人，我是很欣赏的，他们勇于尝试，他们吃了很多苦，这就是他们对国家的贡献。所以所有的事都是好的，看你如何看待。

阴阳平衡 中国式管理的智慧

境界：曾老，您此次来成都为企业家演讲，那么请问目前中国企业管理的问题在哪里？

曾仕强：中国的管理永远面临两难问题，要么是奴才，要么是叛逆。我们不喜欢听话的人，更不喜欢不听话的人。听话叫奴才，不听话叫叛逆。

我经常向老板提出这样的问题：“如果您讲什么，下属们总是百依百顺，您觉得怎么样？”他们几乎没有例外地都会表示：“不好，这样不好。”追问原因，则会得到同样的答案：“我迟早会被这些人害死！”这真是中国人的智能。

换一个角度，我请教这些老板：“如果您讲什么，下属老是有意见，您觉得怎么样？”他们通常都不需要考虑这个问题，马上回答说：“那怎么行，存心要捣蛋，那还得了。”

下属完全听话，不好；完全不听话，也不好。由此两难，正因为两难，所以要兼顾，这就又回到前面说

的“合理”。

境界：对，这又回到前面，判断什么是合理也很难。

曾仕强：所以我们就有一个“差不多”理论，中国哲学讲“阴阳平衡”，就是讲调节，讲合适，“差不多”理论就是自我调节，中国人的智慧就在其中。

境界：当下属是两难，那么当老板呢？

曾仕强：老板是做人的，不是做事的。老板的责任是知人善任。

老板的提议一般不会有人反对，那么就容易出错误了。所以为了全面照顾到方方面面，老板不能做事。还有，老板太能干，下面人就会无能了。依靠性强。故老板不可以表现自己。

有深藏不露的本领的人可以当老板，太爱表现自己的人可以当领导。

境界：这种中国式的做人方式也很容易被批评为圆滑吧。

曾仕强：一般人分不清“圆通”和“圆滑”的异同，以致把圆通当做圆滑，滋生众多的不满和怨恨，殊为遗憾。“圆通”和“圆滑”在过程中看起来，完全一模一样，都是不断地“推、拖、拉”。但从结果来看，却完全不一样。推、拖、拉到最后没有解决问题，叫圆滑。推、拖、拉的结果，把事情圆满解决，便是圆通。过程相同，结果完全不同。

将心比心是圆通的先决条件，多以欣赏的眼光，来体会他人的圆通，便比较容易吸取他人的经验，而能迅速成长。常以厌恶的心情，来批评他人的圆滑，结果便只有生气的份儿，而失去学习他人的经验的机会。

圆通绝非圆滑。圆滑的人，大家都厌恨，也等于断了自己的前程。圆通的境界虽然很难达到，但却是不可轻易放弃的。

境界：好像有些明白了。

曾仕强：哈哈，这就对了，我常常讲，我明白了，这就是老子的主张。明白的人才是最高明的人。你明白了，就不得了。

如果你知道这就是我的毛病，那就没有毛病了嘛。但你偏偏说，这不是我的毛病，那就完了，就是自以为是。自以为是的人最后都是害人害己。

造化弄人 生命是自作自受

境界：曾老，您给我们讲的一席话是站在“道”的高度了，请问悟道是自悟还是从老师指点而来？

曾仕强：人要悟道，当然要有老师指点，没有人可以自悟的。如果有人说，“我是白手起家”，听了这句话，你可以判断这个人格请不高，谁在这个社会上敢说只靠自己呢？先不说人的成功靠因缘际会，就是要来到这个社会上，平安长大也需要父母师长，即便是孤儿、野人，都有大自然做他们的父母师长。

境界：您生命中最重要的老师是谁？

曾仕强：最重要的老师是我父亲，父亲从小就教我这些道理，但那时不懂，直到39岁才开始懂。为什么39岁之前不懂，因为不懂才会想，才会变化。如果一开始就懂，就不可能变化，人只有时说“我不懂”时环境才会改变。

