

管理的艺术

屈指一算我的公司已成立了 55 年，由 1950 年数个人的小型公司发展到今天全球 52 个国家超过 20 万员工的企业。我不敢和那些管理学大师相比，我没有上学的机会，一辈子都努力自修，苦苦追求新知识和学问，管理有没有艺术可言？我有自己的心得和经验。

翻查字典，Art 艺术的定义可简单归纳为人类发自内心的创作、行为、原则、方法或表达，一般带美感，能有超然性和能引起共鸣。是一门能从求学、模仿、实践和观察所得的学问。光看这些表面证供，管理学几乎和艺术可混为一谈，那么我今天就应该没有什么好讲了。

你是老板还是领袖？

我常常问我自己，你是想当团队的老板还是一个团队的领袖？一般而言，做老板简单得多，你的权力主要来自你地位之便，这可来自上天的缘份或凭仗你的努力和专业的知识。做领袖较为复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。要做一个成功的管理者，态度与能力一样重要。领袖领导众人，促动别人自觉甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。

想当好的管理者，首要任务是知道自我管理是一重大责任，在流动与变化万千的世界中，发现自己是谁，了解自己要成什么模样是建立尊严的基础。儒家之修身、反求诸己、不欺暗室的原则，西方之宗教教律，围绕这题目落墨很多，到书店、在网上自我增值的书和秘诀多不胜数。我认为自我管理是一种静态管理：是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转变为能力的催化剂。这“化学反应”由一系列的问题开始，人生在不同的阶段中，要经常反思自问，我有什么心愿？我有宏伟的梦想，我懂不懂得什么是节制的热情？我有拚战命运的决心，我有没有面对恐惧的勇气？我有信息有机会，有没有实用智慧的心思？我自信能力天赋过人，有没有面对顺流逆流时懂得适如其分处理的心力？你的答案可能因时、因事、因处境，审时度势而有所不同，但思索是上天恩赐人类捍卫命运的盾牌，很多人总是把不当的自我管理与交恶运混为一谈，这是很消极无奈和在某一程度上是不负责任的人生态度。

14 岁，穷小子一个的时候，我对自己有一管理方法很简单，我知道我必须赚取足够一家勉强存活的费用。我知道没有知识我改变不了命运，我知道今天的我没有本钱好高骛远，我也想飞得很高，在脑袋中常常记起我祖母的感叹：“阿诚，我们什么时候能像潮州城中某某人那么富有。”我可不想象希腊神话中伊卡罗斯(Icarus)一样，凭仗蜡做的翅膀翱翔而堕下。我一方面紧守角色，虽然我当时只是小工，但我坚持每样交托给我的事做得妥当出色，一方面绝不浪费时间，把任何剩下来的一分一毫都购买实用的旧书籍。我知道要成功，怎能光靠运气？欠缺学问知识，程度与人相距甚远，运气来临的时候也不知道。还有一重要小点，我想和同学分享，讲究仪容整齐清洁是自律的表现，谁都能理解贫困的人包装选择不多，但能选择自律心灵态度的人更容易备受欣赏。

22 岁我成立公司以后，进取奋斗的品德和性格对我而言层次有所不同，我知道光凭能忍、任劳任怨的毅力已是低循环过时的观念，成功也许没有既定的方程式，失败的因子却显而易见，建立减低失败的架构，是步向成功的快捷方式。知识需要和意志结合，静态管理自我的方法要伸延至动态管理，理性的力量加上理智的力量，问题的核心在如何避免聪明组织干愚蠢的事。“如果”一词对我有新的意义，多层思量和多方能力皆有极大的价值，要知道“后见之明”在商业社会中只有很狭隘的贡献。人类最独特的是不仅是我们有洞悉思考事物本

质的理智，而是我们有遵守承诺、矫正更新的能力、坚守价值观及追求目标的意志。

商业架构的灵活制度要建基于实事求是、能有自我修正挽回的机制(Check and Balance)。我指的不单纯是会计系统，而是在张力中释放动力，在信任、时间、能力等等范畴建立不呆板、能随机应变的制度。你们也许听过我说企业应在稳健中寻找跳跃的进步，大标题下的小点要包括但不局限于：开源对节流、监督管治对创意和授权、直觉对科学观、知止对无限发展……等等。

每一个机构有不同的挑战，很难有绝对放诸四海皆准、皆适用的预制组件，老实说我对很多人云亦云的表面专家的分析是“尊敬有加”，心里有数，说得俗一点，有时大家方向都正确，要的却是花拳绣腿、姿势又不对。管理者对自己负责的事和身处的组织有深层的体验和理解最为重要。了解细节，经常能在事前防御危机的发生。

其次成功的管理者都应是伯乐，摩登伯乐的责任不仅在甄选、延揽“比他更聪明的人才”，但绝对不能挑选名气大但妄自标榜的企业明星。高度竞争社会中，高效组织的企业亦无法负担那些滥竽充数、唯唯诺诺、灰心丧志的员工，同样也难负担光以自我表演为一切出发点的“企业大将”。挑选团队，有忠诚心是基本，但更重要的是要紧记光有忠诚但能力低的人和道德水平低下的人同样是迟早累垮团队、拖垮企业，是最不可靠的人。要建立同心协力的团队第一条法则就是能聆听得到沉默的声音，问自己团队和你相处，有无乐趣可言，你是否开明公允、宽宏大量，能承认每一个人的尊严和创造的能力，有原则和坐标而不是费时失事矫枉过正的执着者。

领袖管理团队要知道什么是正确的“杠杆”心态，“杠杆定律”始祖阿基米得(Archimedes)（公元前 287 至前 212 年）是古希腊学者，他曾说：“给我一个支点，我可以举起整个地球。”支点是效率和节省资源策略智慧的出发点，试想与海克力士(Hercules)单凭个人力气相比，阿基米得是有效得多。不知从什么时候开始，把这概念简单扭曲为叫人迷思四两拨千斤教人以小博大，聪明的管理者专注研究精算出的是支点的位置，支点的正确无误才是结果的核心。这门功夫倚仗你的专业知识和综合力，能否洞察出那些看不见的联系之层次和次序。今天我们看见很多公司只看见千斤和四两的直接可能而忽视支点的可能性，因过度扩张而陷入困境。

我没有你们幸运在商学院聆听教授指导，告诉你们，我年轻的时候，最喜欢翻阅的是上市公司的年度报告书，表面上挺沉闷，但别人会计处理的方法的优点和流弊，方向的选择和公司资源的分布有很大的启示。

对我而言，管理人员对会计知识的把持和尊重，正现金流的控制，公司预算的掌握，是最基本的元素。还有两点不要忘记，第一，管理人员特别要花心思在脆弱环节；第二，在任何组织内优柔寡断者和盲目冲动者均是一种传染病毒，前者的延误时机和后者的盲目冲动均可使企业在一夕间造成毁灭性的灾难。

最后，好的管理者真正的艺术在其接受新事、新思维与传统中和更新的能力。人的认知力由理性和理智的交融贯通，我们永远不是也永远不能成为“无所不能的人”，有时我很惊讶地听到今天还有管理人以“劳累”为单一卖点，“天行健、君子以自强不息”。自强不息的方法重要，君子的定义也同样重要，要保持企业生生不息，管理人要赋予企业生命，这不单只是

时下流行在介绍企业时在 powerpoint 打上使命，或是懂得说上两句人文精神的语言，而是在商业秩序模糊的地带力求建立正直诚实的良心。这路并不好走，企业核心责任是追求效率及盈利，尽量扩大自己的资产价值，其立场是正确及必要的。商场每一天如严酷的战斗，负责任的管理者捍卫企业和股东的利益已经天天筋疲力竭，永无止境的开源节流、科技更新及投资增长，却未必能创造就业机会，市场竞争和社会责任每每两难兼顾，很多时候，也只能是在众多社会问题中略尽绵力而已。

我常常跟儿子说，他要建立没有傲心但有傲骨的团队，在肩负经济组织其特定及有限责任的同时，也要努力不懈，携手服务贡献于社会。这不能只是我对你一个希望，而是你对我一个承诺。今天也和大家共勉。

谢谢大家。

(李嘉诚先生于 2005 年 6 月 28 日在长江 EMBA “与大师同行” 系列讲座上发表的演讲)