

# Chinese Traditional Culture and Entrepreneur's Cognition

Jiangang Gong<sup>1</sup>, Xiaoying Dong<sup>2</sup>

Guanghua Management School, Peiking University, Beijing, china

Email: gjg302@sohu.com

**Abstract:** Enterpriser's cognition has been thought as important by scholars in the fields of management. However, for the reason that the number of management researches about the improvement of cognition of Enterpriser is few in the western countries, so we turn ourselves to our traditional culture that is famous for its attention on self-cultivation. We hope we can provide some help to our enterprisers by our research and this research can be regarded as an attempt of us to integrate Chinese traditional culture and modern management.

**Keywords:** Dynamic capabilities; cognition; Chinese traditional culture; Xunzi; Laozi

## 中国传统文化与企业家认知能力

巩见刚<sup>1</sup>, 董小英<sup>2</sup>

北京大学光华管理学院, 北京, 中国, 100871

Email: gjg302@sohu.com

**摘要:** 企业家认知越来越受到学术界的重视。但由于国外管理学对如何提高认知着墨并不多, 因此我们把注意力投向重视个人身心修养的中国传统文化。希望通过对中国传统文化的整理, 总结出动态环境下致力于持续经营的企业家应该具有的品质。本研究立足于传统文化, 可看作本土管理研究的一次尝试。

**关键词:** 动态能力; 认知; 传统文化; 荀子; 老子

### 1 国外关于企业家认知的研究

自 1992 年 Hambrick 提出对于高层管理者认知进行研究以识别管理者认知对于企业经营决策和竞争力的各种影响以来<sup>[2]</sup>, 企业高层认知研究已经成为战略管理领域最重要的研究分支之一。已有的研究也表明企业高层认知确实对于企业战略选择、战略更新以及技术选择等具有决定性的影响<sup>[4][6]</sup>, 有关组织认知的研究也已经成为解决组织研究领域若干重要问题的新手段<sup>[3]</sup>。近来 Teece 等的研究更是从理论上正式将企业家认知扩展到动态能力领域, 认为企业家认知是企业动态能力的一个重要来源, 表现为这种认知能力突出影响了企业对于环境的扫描和感知等, 影响了企业对于未来机会的发觉和把握<sup>[1][5]</sup>。以上研究很明显已经说明了企业家认知对于企业动态适应环境的重要性。实际上企业家的认知不仅对于企业的环境感知和动态适应环境是重要的, 就是对于企业的其他一些重要方面, 例如日常用人和其它重要资源的配置方面也是极为重

要的。可惜的是由于各种原因, 人的认知能力是有限的, 这表现为人对于外界的认知和解释经常会失败。造成这种情况的一个重要原因就是人本身的收集、加工信息的能力以及本身的知识水平有限。由于信息、知识水平不到位, 所以无法对事物做出准确的判断与解释。对付此原因所引起的认知问题一个很重要的手段就是学习。吸收能力的相关研究指出通过学习人的知识水平提高了, 对于外界环境发生的各种变化会有一个更加准确的解释, 也会发现别人难以发现的机会等<sup>[7]</sup>。然而, 需要特别指明的是人在认知方面的失败并不是完全由于上述原因导致的。由于人是感情的动物以及人的思维惯性等原因, 人却经常会犯各种各样的、本来可以避免的、与其知识水平无关的认知错误。例如决策领域的研究成果发现人经常无视环境的变化照搬照抄先前的成功经验而犯了经验主义错误<sup>[9]</sup>。同时人也可能因为自身情绪方面的原因等, 造成在决策时不能理智权衡而形成失误。种种类似事件说明, 人的认知能力不仅仅取决于其具体知识水平如何, 还在

很大程度上取决于决策过程中大脑的清醒、理智程度。大脑越清醒、理智，相应的知识储备越能发挥作用，认知能力就会得到正常发挥。反之，则固有的知识储备哪怕再丰富也可能派不上用场，相反可能还会成为一种累赘。因此，企业家认知能力提高的一个重要方面就是尽量保持头脑的清醒与理智以保证自己工作的有效性。那么企业家如何进行思维训练以保持头脑的理智与清醒呢？关于这个问题，目前西方管理学界的学术研究成果还不多，也不成系统。毕竟企业高层管理人员的认知问题也是刚刚纳入他们的研究视野。现阶段西方管理学界已有的研究更关心的是企业家认知对于企业经营的影响，对于如何提高企业家认知则着力不多。相反重视修身养性的中国传统文化中在不少地方都涉及到了人的认知问题，也谈到了解决认知问题的很多办法或者是根本性原则。这表现为中国传统文化的一些经典著作，例如《道德经》《易经》《庄子》《荀子》等，中的相当一部分内容都讨论了人的认知的问题。因此我们认为注重个人修身的中国传统文化中或许可以为企业家认知提高提供一些建议和思路。以上就是本文写作的目的和思路。

## 2 中国传统文化对于企业家的启示

前面提到，中国传统文化的一些经典著作，例如《道德经》《易经》《庄子》《荀子》等，其相当一部分内容都表达了中国古代先哲对于世界和人生的认知，论述了国家、个人的长守之道。例如《易经》实际上阐述的是远古先民的动态世界观以及这种世界观下的生存之道。老子的《道德经》讨论的也是这样一个问题：国家、社会以及个人的长守之道是什么？而荀子《解蔽》篇作为中国思想史的著名长篇之一则集中讨论了人的思维上可能受到的种种蒙蔽以及走出这些蒙蔽的办法。总之这些经典著作从不同的侧面对为政者如何认知真理、如何保持长守等提出了忠告。虽然这些思想的创造者是几千年前的先民，针对的对象也主要是当时的当政者，但是由于其思想深邃性以及组织管理在某些方面的共性，这些思想对于今天企业家群体的认知来说也具有相当的指导意义。经过对于以上文献的阅读与不断理解我们认为传统文化对于现代企业家认知的重要意义在于告诉他们，认知水平的提高不仅是一个学习和搜集信息的过程，还是一个自我修养的过程。只有个人修养不断提高了，判断周围事物的价值观和世界观才能真正提高，才能

正确地利用自己的知识对周围事物做出判断和分析，表现为人的认知能力不断得到提高。否则，单纯的知识水平再高，也可能因为价值观和世界观等的缺失、不到位而无法有效利用。因此，在这里个人认为，离开个人的修养谈认知与管理无异于缘木求鱼。而个人认为传统文化对于动态环境下管理者认知所提出的修养要求主要表现为以下几点：

第一，谦虚谨慎之道。老子的思想的根本特点就在于“贵无”。老子认为，“无胜于有”，并以“水善处下”、“水善利万物而不争”以及“万物莫能与之争”来阐述了“无”的种种具体含义以及妙处。在这种“无”的思想的指导下老子提出了个人以及国家长守之道的一个很重要的原则：谦虚谨慎之道。老子认为即使面对大好形势，真正得道的圣人表现出的样子也是“豫兮若冬涉川；犹兮若畏四邻；俨兮其若客；涣兮其若凌释；敦兮其若朴；旷兮其若谷；混兮其若浊（《道德经》第十五章）”。也就是说圣人会时刻保持一种“小心谨慎，好像冬天踩着河水过河，又好似时刻准备邻国进攻”的态度。这种态度在老子那里被解释为一种“不欲盈”，也就是一种谦虚、不自满。而老子认为正是因为“不欲盈”，“故能蔽而新成（《道德经》第十五章）”，也就是能够不断随着环境变化而更新自己以达到生存下去的目的。可以说谦虚、不欲盈这一论述与老子“贵无”的核心理念是完全一致的，是这一核心理念在应对外部环境变化时的一种体现。这一点反映到企业家身上来说就是不能因为自己以及企业当前的状况不错而沾沾自喜、固步自封，相反在新的经营环境面前要始终保持谦虚、谨慎、不自满的精神状态。唯有保持这种不欲盈”，才能“蔽而新成”。为什么谦虚谨慎，“不欲盈”就能“蔽而新成”呢？老子没有正面回答。但是荀子从认知的角度对这一问题进行了回答。荀子认为“人生而有知，知而有志（此处志为识记、记忆的意思）；志也者，臧也；然而有所谓虚，不以所已臧害所将受，谓之虚（《荀子》解蔽。以下关于荀子的论述，如果不加标注，都默认引自《荀子》解蔽篇）”。从这里可以看出人个体所形成的记忆、主观经验和认识等由于已经占满了人的心灵空间，处理不当往往会排斥新知识、新信息的获取。而所谓“谦虚”就是不因为这些旧有的认识已经占据心灵空间而妨碍新知识、新信息的获取。已有的认识为什么会形成对新知识、新信息吸收的障碍呢？荀子对此给出了解释。荀子认为人心经常是被蒙

蔽的。那些东西蒙蔽人们的心灵呢？荀子认为很多东西，几乎是万事万物都会蒙蔽人的心灵：“故为蔽：欲为蔽，恶为蔽，始为蔽，终为蔽，远为蔽，近为蔽，博为蔽，浅为蔽，古为蔽，今为蔽。凡万物异则莫不相为蔽，此心术之公患也”。其中“今为蔽”、“博为蔽”等可以理解为眼前的状况，包括成功，丰富的知识水平等能够蒙蔽人的心灵，使人的认知能力不能正常发挥。而谦虚精神的培养能够有效克服这种既有认识所造成的蒙蔽，“将须道者，之虚则入”。《菜根谭》中又说“心不可不虚，虚则义理来居”。这种情况下人的心灵中就开启了吸收新知识、新信息的开关，保持了对外界环境的敏感。如果不能保持谦虚，则心灵、思维始终会处于被蒙蔽的状态，对于新知识、新信息的态度必将是漠不关心，表现为荀子所说的“心不使焉，则白黑在前而目不见，雷鼓在侧而耳不闻”。“心不使焉”说的就是心灵丧失了动态能力最基本的前提——对外界环境的敏感。如果没有这种敏感，即使最刺激的信息摆在眼前也不能唤醒处于遮蔽状态的心灵。对于企业家来说，企业在发展壮大过程中会取得不少成绩，但是成绩的取得、周围人的肯定和吹捧往往导致企业家自身骄傲、自满情绪的滋生。而骄傲自满积累到一定程度时企业家会产生一个错觉：自己的成就很不錯了，自己也很了不起了。这种错觉的产生将会蒙蔽企业家的心灵，削弱它们的正常思维能力，自然而然地造成“心不使焉，则白黑在前而目不见，雷鼓在侧而耳不闻”的闭塞状态。企业家看不到环境变化带来的新挑战，意识不到新的变化带来的挑战，获取新信息、学习新知识的积极性与主动性也迅速消失。长此以往累积下来的结果就是企业适应动态变化环境的能力也不断降低，最终走向败亡。改革开放以来中国不少企业，特别是民营企业，在经历短暂的成长以后迅速走向衰亡。之所以出现这种现象很多情况下就是因为企业领导人不能继续保持“谦虚谨慎，不骄不躁的作风”而导致的。企业迅速的成长、成功蒙蔽了这些企业的领导人曾经清醒的头脑和雪亮的眼睛。骄傲自满使得这些企业的领导人开始自负，不仅听不进有益的建议，也停止了对于新知识、新信息的学习与获取，对环境变化非常迟钝。待到失败接踵而至时头脑方才恢复清醒。然而为时已晚，企业往往已经丧失扭转乾坤的能力与信心。正所谓“富贵而骄，自遗其咎”（道德经第九章），又所谓“企者不立，跨者不行；自见者不明；自是者不彰；自伐者无功；

自矜者不长（道德经第二十四章）”，而成功者“以其终不自为大，故能成其大（《道德经》第三十四章）”，说的就是这样同一个谦虚的道理。实际上部分中国企业过去三十年来的成功很大程度上应该归功于国家宏观政策调整所形成的对其有利的经济发展环境。正是有了这一有利环境，这些中国企业才能够具有别的国家的企业所不曾具备的普遍优势。中国的企业领导人应该认识到自己企业的成功与个人能力有关，但是与国家宏观环境更是有关。如果不能清醒的认识到这一点，则可能会盲目乐观，而企业在将来也很可能会栽大跟头。

第二，自我批判之道。谦虚、谨慎的精神很重要，因为这有助于向外吸收新知识、新信息，也有利于听取不同的意见，从而保持了对环境的敏感度。但是对于适应动态环境来讲仅仅谦虚、谨慎还是不够的，因为前面所讨论的谦虚谨慎之道主要是一种应对外在环境变化的态度。除了谦虚谨慎之外，企业还需要对内对自己企业现有的一切，包括制度、技术、经验和文化等随时间、环境的不断变化做出相应批判。也就是说对于企业家来说，除了谦虚谨慎外，还需要进一步具备自我批判的精神。老子认为“知不知，尚矣；不知知，病也。圣人不病，以其病病。夫唯病病，是以不病（《道德经》第七十一章）”。就是说之所以有道的圣人没有缺点，因为他把自己的缺点当作缺点。正因为他把缺点当作缺点，所以他没有缺点。这里老子提倡的是一种直面自身缺点的自我批判精神。反映到企业家认知中，企业家也应该多对自身以及企业本身加以自我批判，摒除不适合企业发展、不适合时代与环境的经验、知识与惯例。为什么需要批判呢？前面已经提及，荀子认为：故为蔽：欲为蔽，恶为蔽，始为蔽，终为蔽，远为蔽，近为蔽，博为蔽，浅为蔽，古为蔽，今为蔽。凡万物异则莫不相为蔽，此心术之公患也。其中“古为蔽”说的就是过于重视先前的历史经验与认识也能够蒙蔽人的心灵。因为人们从历史中得出的经验认识只能说是“道之一隅”，只能是真理的一部分，而不是全部。而荀子认为“曲知之人，观于道之一隅而未之能识也，故以为足而饰之，内以自乱，外以惑人，上以蔽下，下以蔽上，此蔽塞之祸也”。而那些被蒙蔽的人，就是因为自己只是观察到了部分真理，而自己却不知，仍然固执的坚持自己的偏见，从而形成了各种蒙蔽心灵以及由此导致的灾祸。因此对于“古为蔽”应该有一个清醒的认识，不应该

是的自己的思维局限、执着于已有的经验、知识与惯例，相反随着实践环境的变化应该对其加以批判和重新审视，放弃不适合新环境的一切经验、知识和惯例等。对于企业家来说，现有的一切对于其过去的成功起了很大的作用。很多企业家认为自己已经掌握了企业管理的真理，认为自己只需要将这些贯彻到以后的经营中去就可以了。然而实际的情况却可能并非如此。企业的资源，包括各种技术知识，制度，文化，特别是人的思维观念等，几乎都是来自对过去时空背景下产物，是企业家或者其前任过去的主观归纳和总结。既然是历史的产物，那么它与当今中国社会剧烈变化的现实或者未来的需要可能就有不相符的地方。也就是说与现实相比较，每个企业都有一定的不足的，都是需要改变的。如果过于执着于已有的一切，放弃对其应有的批判，则很可能为其所蒙蔽。因此企业家学习的一个重要任务就是找出这些缺陷并加以认真改正。这就要求企业家要有一种自我批判的精神。这一点国外研究也已经提及：企业现有的一切资源由于其本身的一些僵化特点会在一定程度上阻碍企业的动态适应能力<sup>[8]</sup>。这种阻碍经常表现为资源导致的路径依赖以及大脑寻求解决方案时的局部搜索习惯等。因此，只有认识到自己的缺陷并加以批判才能避开路径依赖以及认知凝滞等各种损害企业动态能力的现象。在这一点上，儒家也要求人要有一种自我批判的精神。曾子曰：“吾日三省吾身”，所表达的意思就是时时要对自己的行为与已有的认知进行反思。具体到企业家认知上来就是需要对自己以及企业的现有一切保持一个经常批判的状态。这与前面所讲的是一致的。

当然自我批判和检讨并不是一件容易的事情。对于不少平日里习惯了高高在上的企业家来讲，改正自己的缺陷常常被认为是一件非常丢面子和困难的事情。荀子说人有一个弱点，即“私其所积，唯恐闻其恶也。倚其所私以观异术，唯恐闻其美也”。就是说人本身是抗拒这种自我批判精神的，喜欢别人认同自己所认同的，对于和自己不一样的观点，则是唯恐其得到称赞。但正是这一点遮蔽了人们的心灵，导致认知能力的下降。因此自我批判精神虽然很不容易，但却是企业长久发展所必需的。

第三，欲望管理之道。人都有自己喜欢的东西和想得到的东西，这作为人的一种欲望不能被全盘否定。但是如果某一方面的欲望过于强烈或者过度沉溺于自己的所好，则可能会影响到自己的正常认知能力并进

而对国家、社会、个人等造成极大的危害。而这样的例子在中国历史中也是屡见不鲜。历史上的纣王因为沉溺于妲己而杀害忠臣比干，造成奸臣进、忠臣退的局面，最终导致商王朝的灭亡。中国历史上的乾隆皇帝好大喜功，沉溺于“立功”、“立言”、“立德”所谓的三不朽，为此耗费了大量的人力、物力与财力做了一些严重损害国家根基的事情。同时由于最高领导人沉溺于这些目标，手下大臣为了博得皇帝的满意与高兴更是欺上瞒下，结果是小人得志，君子消沉，朝纲败坏，直接导致了清王朝后期的衰落。无论是商纣王还是乾隆皇帝都不是什么愚蠢之人，勤俭治国以及亲贤臣、远小人的治国道理相信他们比谁都更明白。但是他们却因为管不住自己的欲望而在这一点上犯了重大的错误。因此无论是老子还是孔子、荀子以及以后的思想家，中国传统文化的一个很重要的方面就是对于个人“欲”的管理与讨论。而中国文化所强调的修身在很大程度上也是围绕着“欲”展开的。历代思想家这方面的观点也基本是一致的，表现为一个合理抑制“欲”的态度。老子说过“名与身孰亲？身与货孰多？得与亡孰病？甚爱必大费，多藏必厚亡。故知足不辱，知止不殆，可以长久（《道德经》第四十四章）”。后面两句“知止不殆，可以长久”说的就是在欲望的追求方面要适可而止才能保持长久。因为各种对于欲望的过份追求会影响人的清醒认知，表现为“五色令人目盲；五音令人耳聋；五味令人口爽；驰骋畋猎，令人心发狂；难得之货，令人行妨（《道德经》第十二章）”，导致投入过多的行动和努力去追求自己的欲望，其结果必然是“甚爱必大费，多藏必厚亡”。前面提到了荀子中认为的多种蒙蔽人的心灵的因素。其中的“欲为蔽”说的就是过份追求某种欲望和喜好的满足会蒙蔽自己的心灵与正常思维能力。好名的人为名所误，好酒的人为酒所误，好色的人为色所误，好财的人为财所误，这样的事情在历史的轮回中来回上演，可以说是屡见不鲜了。现实环境下的企业家认知也是如此。企业家本人陷入对于某种事物的过份追求中必定会影响到自己的认知能力。这对于当今中国企业家来说尤其具有意义。现实生活中不少中国企业家“好大喜功”，盲目崇拜市场占有率，盲目追求行业第一，盲目追求无谓的所谓“好名声”，甚至盲目追求个人私生活方面的奢华与享受等，造成企业不能敏感认知外界所发生的各种变化，因为企业家本人以及企业所有的注意力和资源都倾注在这些目

标上了，因此就有可能忽视了客观环境中所发生的种种新变化与新要求，错过了例如产品更新换代、技术升级、管理创新等方面的各种大好时机，既不能将经营顺利切换到更有前途的经营事业中去，也不能保持企业原有的经营状态，结果一是往往是陷入“夕阳产业”的困局，二是企业摊子铺的太大，最终连自己都无法掌控，也失去了适应未来的灵活性。而那些盲目追求个人享受的企业家来说，因为自己的个人享受耽误企业经营的更是不在少数。这里就不着重讨论了。

但需要强调的是，无论老子还是荀子并非否定一切追求，而是主张要有所节制，不应过份。荀子认为“圣人纵其欲，兼其情，而制焉者理矣。夫何强？何忍？何危？故仁者之行道也，无为也；圣人之行道也，无强也。仁者之思也恭，圣人思也乐。此治心之道也”。其中“圣人纵其欲，兼其情，而制焉者理矣”表达的就是这样一个合理支配自己欲望的观点，不需要过份做作、强制消灭一切欲望。而儒家的“存天理、灭人欲”也不是要求消灭一切欲望，而是消灭一些不合理的欲望。因此对于企业家来说也要正确认识这一点。不是不追求，而是不要走极端去追求一些不合理的欲望。这也就是说要把握孔子所说的“中庸”之道，当然这是一个很高的要求。

另外结合中国目前的实际状况，个人认为企业家在合理抑制欲望方面迫切需要做的就是对投机取巧之心的警惕。持续创造性经营是一件实实在在的苦差事，企业家需要付出极大的辛劳才能取得日后可能的成功。然而在现实生活中摆在企业面前投机取巧的机会却很多。因此，在利益的驱使下，企业家经常禁不住诱惑，模糊了自己的理智，放弃自己的努力创造而去追求这些别的机会。这方面最典型的莫过于拉拢政府官员或者相关决策者，利用官商勾结、投机取巧来迅速获得各种好处。这些投机行为迅速获得的好处与辛辛苦苦的个人积累、学习形成了明显的反差，这也成为现实中许多的企业家放弃前者、选择后者的重要原因。然而这种投机取巧经常是不利于企业长远发展的，因为它为未来埋下了隐患。投机不可能是只成功，不失败的。投机的次数多了，必然会有失败。而一旦投机失败，如官场的人事变动，权力交替，企业就会竹篮打水两手空，面临严峻的生存挑战。所以具体到这一点企业家通过个人修身以抑制不合理的欲望就具有特殊的意义了。这也是老子为什么认为“见素抱朴，少私寡欲；绝学无忧（《道德经》第十九章）”

的原因了。实际上很多企业家也不是不明白这个道理，只是一时的诱惑与欲望下，自己丧失了理智。因此说，管理自己的欲望是很困难的一件事情，需要毕生的不懈怠才能不犯大错。

如何才能合理把握“欲”呢？中国传统文化中的儒、道、释三家都有各自不同的阐述。《菜根谭》说“心不可不实，实则物欲不入”。个人也认为唯有内心真的树立起对“道”的观念的认可，也就是对正确的世界观、人生观、价值观、伦理观的认可，也就谁说内心真正被义理充实了，欲望之气才能不破坏、迷惑人的心灵，而人也能在日常的行为中准确地把握住“欲”，达到孔子说的“随心所欲而不逾矩”。

### 3 进一步的探讨与结束语

以上从中国传统文化角度出发讨论了动态经营环境下企业家如何提高、保有自己的认知。限于自己的能力，我们只是提出了前面所罗列的几点。实际上中国传统文化之于企业家认知的意义可能远不止此。就以上三点而言，前面两点有相通之处，都是要求保持谦虚，不要自满，只是自我批判相比较与谦虚谨慎更进一步而已。同时谦虚谨慎更多的是针对对外而言，而自我批判则主要是针对内部。

实际上我们列出来的这些观点都是中国文化中最基本的观点，对于很多企业家来说也是常识，并不是什么高深的东西。但是现实中很多企业家却是明知故犯，不能从行动上做到。那么为什么这么多的企业家做不到呢？个人认为还是企业家们的修身功夫不到。很多事情知道容易，做起来却很难，几十年持之以恒的坚持下去更难。这就需要企业家不断的进行自我修炼，保证自己的“知行合一”。然而“知行合一”这一目标看起来简单，做起来却极为艰难，往往需要一辈子的修行。然而对于追求卓越的企业家来说，不断的自我修养是保证自我认知的一个根本。唯有不断自我修养企业家才能真正明白什么是“道”，才能树立起正确的价值标准、伦理观念和世界观，才能够对外界发生的一切有一个衡量判断的正确标准，面对纷纷扰扰的世界时才能真正做到“无欲、无恶、无始、无终、无近、无远、无博、无浅、无古、无今，兼陈万物而中县衡焉。是故众异不得相蔽以乱其伦也”，也就是说摆脱各种可能蒙蔽心灵的因素，能够根据“道”来衡量世间万物而不被他们彼此间的差异所蒙蔽，从而从根本上解决心灵被蒙蔽的问题。

最后需要提及的最后一点是本文主要是企业家修养角度来谈论认知，这与西方强调通过学习、改变思维方式提升认知是不一样的。前者是一种个人修养，而后者更多的体现为一种外部知识的获取，例如对工程技术、经济知识等的学习。而且从根本上看，中华文化所强调的修身本身是一种向内的自我管理，这与西方强调管理为“对组织相关资源的配置”，即管理是一种向外的、对其它“物”的管理是有区别的。在西方的管理学中，强调的是依据管理规律对相关资源进行配置，是一种对外的管理，管理者需要做的是对外界管理规律和现象的认识与掌握。因此西方管理学强调的是对外部的管理现象和管理规律的分析与发现，而管理者的个人修养因素一般是不被纳入西方管理学研究范畴的。但我们认为“资源的配置”正确与否、有效与否不仅仅决定于管理科学规律支配下安排或者数学模型支撑下的优化，还应该取决于基于管理者内心的自我修炼、自我提升的管理者认知。因为所有的一切资源配置都是通过人的认知来进行的，所以在这个过程中个人智慧与心态管理的如何将会通过影响管理者的认知而对企业资源的配置效率以及结果产生重大影响。经验上，现实生活中我们经常发现那些真正成功的企业家往往是那些有着正确价值观、世界观和伦理观的人，而那些失败的企业家，在这些方面的修养也往往不过关。因为内心明白什么是“道”了，即内心明白什么是正确的价值观和伦理观念等了，在经营管理中就不会为各种表面现象而蒙蔽自己的心灵，就会认可、欣赏各种符合“道”的行为，同时禁止各种不符合“道”的行为。而这样自然就会选拔、亲近那些正人君子，疏远那些心术不正的小人了。而这正是组织治理的关键。而如果自己不知道“道”是什么，则就会认可那些不符合“道”的东西，使得自己的内心被蒙蔽。同时还会因为自己的不认可“道”而选拔、亲近那些道德品质低下的小人并疏远那些真正的君子与贤者。久而久之就会造成小人进、贤者退的局面，而这正是动乱的根本（“心不知道，则不可道，而可非道。人孰欲得恣，而守其所不可，以禁其

所可？以其不可道之心取人，则必合于不道人，而不合于道人。以其不可道之心与不道人论道人，乱之本也。心知道，然后可道；可道然后守道以禁非道。以其可道之心取人，则合于道人，而不合于不道之人矣。以其可道之心与道人论非道，治之要也。何患不知？故治之要在于知道。”，见荀子《解蔽》篇）。同时这里套用一句中国企业界经常说的话就是：“做企业不光是做事，首先还是要做人”。的确做事和做人是永远分不开的，做人永远是做事的根本。即使在日益重视管理制度的今天，我们也不能忽略企业家自我修养的重要性。否则企业家就会因为“不知道”而“白黑在前而目不见，雷鼓在侧而耳不闻”，彻底丧失了判断是非、认知世界的能力。因此管理学归根到底不能忽视人的自我管理，这也是中国传统文化可以与现代管理学对接的一个方面，个人认为也是未来中国管理学术界应该加大研究力度的一个地方。

## References (参考文献)

- [1] David Teece, Explicating Dynamic Capabilities: the Natural and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance[J]. Strategic Management Journal 28:1319-1350(2007).
- [2] Donald C. Hambrick, Phyllis A.Mason. Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top managers[J]. Academy of Management Review,1984,Vol.9, No.2,193-206
- [3] Huff A S. A Current and Future Agenda for Cognitive Research in Organizations[J]. Journal of Management Studies, 1997, 34(6): 947-952.
- [4] J.P. Eggers, Sarah Kaplan. Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaption to Technical Change[J]. Organization Science Vol. 20, No. 2, March-April 2009, pp461-467.
- [5] Mie Augier and David J. Teece, Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance[J]. Organization Science, Vol.20, No.2, March-April 2009, PP. 410-421.
- [6] Sarah Kaplan. Cognition, Capabilities, and Incentives: Assessing Firm Response To The Fiber-Optic Revolution[J]. Academy of Management Journal 2008, Vol. 51, No.4, 672-695.
- [7] Wesley M. Cohen, Daniel A.Levinthal. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation[J]. Administrative Science Quarterly, 35(1990): 128-152.
- [8] David J.Teece,Gary Pisano and Amy Shuen Dynamic Capabilities and Strategic Management[J]. Strategic Management Journal, Vol. 18: 7, 509-533(1997).
- [9] March J G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning[J]. Organization Science, 1991, 2(1):71-87.