

智慧的光芒
穿越历史的

42句

先秦诸子管理箴言

周易·论语·老子·墨子·韩非子·管子·孙子兵法

张兆端 ◆ 编著

中国传统文化奠基于先秦时代的春秋战国时期。诸子百家创造了一系列中华民族的不朽文化“元典”，构建了中华传统文化的基本体系。其在做人做事和治国理政等方面思考的主题之宏大、思想原理之深厚、智慧类型之互补、智慧内涵之丰富、历史影响之深远，值得今人反复研习和继承发扬。

群众出版社



穿透历史的智慧光芒

——先秦诸子管理箴言 42 句

张兆端 编著

群众出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

穿透历史的智慧光芒：先秦诸子管理箴言 42 句 / 张兆端编著. —北京：群众出版社，2016. 4

ISBN 978 - 7 - 5014 - 5515 - 7

I. ①穿… II. ①张… III. ①管理学—思想史—研究—中国—先秦时代

IV. ①C93 - 092

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 069612 号

穿透历史的智慧光芒

——先秦诸子管理箴言 42 句

张兆端 编著

出版发行：群众出版社

地 址：北京市西城区木樨地南里

邮政编码：100038

经 销：新华书店

印 刷：北京市庆全新光印刷有限公司

版 次：2016 年 4 月第 1 版

印 次：2016 年 4 月第 1 次

印 张：9.5

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数：133 千字

书 号：ISBN 978 - 7 - 5014 - 5515 - 7

定 价：35.00 元

网 址：www.qzcbbs.com

电子邮箱：qzcbbs@sohu.com

营销中心电话：010 - 83903254

读者服务部电话（门市）：010 - 83903257

警官读者俱乐部电话（网购、邮购）：010 - 83903253

公安业务分社电话：010 - 83905672

本社图书出现印装质量问题，由本社负责退换
版权所有 侵权必究

目 录

序言：先秦诸子管理智慧论要 1

中国传统文化莫基于先秦时代的春秋战国时期。诸子百家创造了一系列中华民族的不朽文化“元典”，构建了中华传统文化的基本体系。其在做人做事和治国理政等方面思考的主题之宏大、思想原理之深厚、智慧类型之互补、智慧内涵之丰富、历史影响之深远，值得今人反复研习和继承发扬。

《周易》管理智慧六句箴言 11

箴言一 14

与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序。

箴言二 16

一阴一阳之谓道，继之者善也，成之者性也。

箴言三 18

观乎天文以察时变，观乎人文以化成天下。

箴言四 21

天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物。

箴言五 23

易，穷则变，变则通；革，去故也；鼎，取新也。

箴言六 25

安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱。

儒家管理智慧六句箴言	27
箴言一	30
格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下。	
箴言二	33
仁者，爱人；亲亲而仁民，仁民而爱物。	
箴言三	36
君子和而不同，小人同而不和。	
箴言四	38
致广大而尽精微，极高明而道中庸。	
箴言五	41
民为贵，社稷次之，君为轻。	
箴言六	43
富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈。	
道家管理智慧六句箴言	45
箴言一	47
人法地，地法天，天法道，道法自然。	
箴言二	50
道常无为而无不为；治大国若烹小鲜。	
箴言三	53
上善若水，水善利万物而不争。	
箴言四	56
图难于其易，为大于其细；千里之行，始于足下。	
箴言五	59
天下万物生于有，有生于无；有之以为利，无之以为用。	
箴言六	62
祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏；知足不辱，知止不殆。	

墨家管理智慧六句箴言	65
箴言一	68
兼相爱交相利：爱人者，人必从而爱之；利人者，人必从而利之。	
箴言二	71
仁之事者，必务求兴天下之利，除天下之害。	
箴言三	73
国有贤良之士众，则国家之治厚；贤良之士寡，则国家之治薄。	
箴言四	76
上之为政，得下之情则治，不得下之情则乱。	
箴言五	79
助之视听者众，则其所闻见者远矣；助之动作者众，即其举事速成矣。	
箴言六	82
仁者之为天下度也，非为其目之所美，耳之所乐，口之所甘，身体之所安。	
 法家管理智慧六句箴言	 85
箴言一	88
以法治国，举措而已；奉法者强则国强，奉法者弱则国弱。	
箴言二	91
抱法处势则治，背法去势则乱。	
箴言三	93
术者，因任而授官，循名而责实。	
箴言四	96
吏者，民之本，纲者也，故圣人治吏不治民。	
箴言五	99
宰相必起于州部，猛将必发于卒伍。	
箴言六	101
圣人不期修古，不法常可，论世之事，因为之备。	

管子管理智慧六句箴言	103
箴言一	105
凡治国之道，必先富民。民富则易治也，民贫则难治也。	
箴言二	109
国有四维，一维绝则倾，二维绝则危，三维绝则覆，四维绝则灭。	
箴言三	112
心之在体，君之位也。九窍有职，官之分也。心处其道，九窍循理。	
箴言四	114
一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；百年之计，莫如树人。	
箴言五	118
不慕古，不留今，与时变，与俗化。	
箴言六	120
德当其位，功当其禄，能当其官。	
兵家管理智慧六句箴言	123
箴言一	125
百战百胜，非善之善也；不战而屈人之兵，善之善者也	
箴言二	128
知己知彼，百战不殆；不知彼知己，每战必殆。	
箴言三	130
非利不动，非得不用，非危不战；合于利而动，不合于利而止。	
箴言四	133
经之以五事，校之以七计，而索其情，吾以此知胜负矣。	
箴言五	136
将者，智、信、仁、勇、严也。	
箴言六	139
凡战者，以正合，以奇胜；奇正之变，不可胜穷也。	
后 记	143

序言：先秦诸子管理智慧论要

中国传统文化奠基于先秦时代的春秋战国时期。诸子百家创造了一系列中华民族的不朽文化“元典”，构建了中华优秀传统文化的基本体系。其在做人做事和治国理政等方面思考的主题之宏大、思想原理之深厚、智慧类型之互补、智慧内涵之丰富、历史影响之深远，值得今人反复研习和继承发扬。

习近平同志强调领导干部要爱读书读好书善读书，在阅读马克思主义理论著作和做好领导工作必需的各种知识书籍的同时，要阅读古今中外优秀传统文化书籍。特别是中华民族有着五千年的文明史，传统文化中的许多优秀文化典籍蕴涵着做人做事和治国理政的大道理。要通过研读优秀传统文化书籍，吸收前人在修身处事、治国理政等方面的智慧和经验，养浩然之气，塑高尚人格，不断提高人文素养和精神境界。

一、中国优秀传统文化的源头与根基

习近平同志在中共中央政治局第十三次集体学习时指出，培育和弘扬社会主义核心价值观必须立足中华优秀传统文化。牢固的核心价值观，都有其固有的根本。抛弃传统、丢掉根本，就等于割断

了自己的精神命脉。博大精深的中华优秀传统文化是我们在世界文化激荡中站稳脚跟的根基。中华文化源远流长，积淀着中华民族最深层的精神追求，代表着中华民族独特的精神标识，为中华民族生生不息、发展壮大提供了丰富滋养。他强调，要讲清楚中华优秀传统文化的历史渊源、发展脉络、基本走向，讲清楚中华文化的独特创造、价值理念、鲜明特色，增强文化自信和价值观自信。

中国传统文化奠基于先秦时代的春秋战国时期。这一时期即处于德国哲学家雅斯贝尔斯所谓的“轴心时代”^①。这是一个圣人云集、哲人坦陈、乐者放歌、群星灿烂的时代，是一个需要思想并产生了伟大思想的时代。在这段长达数百年的历史转型过程中，中国社会不仅在政治、经济上经历着深刻的治、乱变迁，而且在思想文化领域，也经历着一场巨大的革命，形成了先秦诸子百家争鸣、学术繁荣的思想大解放局面。儒、道、墨、法、兵等先秦诸子或著书立说，或聚徒讲学，或互相争鸣，或游说资政，使得此前处于萌芽状态的各种意识形态、神话传说、哲学观念、历史意识、文化科学等，得以以成熟的形态凝聚、荟萃，创造了一系列中华民族的不朽文化“元典”^②，构建了中华传统文化的基本体系，为中华文化此后两千多年的持续发展奠定了宽厚而坚实的思想根基、注入了具有持久生命力的文化基因。诸子百家既给后世留下了珍贵的文化遗产，也给后人留下了广阔的发挥余地和想象的思想空间。我们应该好好珍惜、保护和继承、发扬。因此，阅读传统文化书籍，学习传统管理智慧，首先应当追根溯源，从先秦诸子经典入手，承接好中国传统文化的源头活水。

① 德国哲学家雅斯贝尔斯在 1949 年出版的《历史的起源与目标》一书中考察提出：公元前 800 年至公元前 200 年之间，尤其是公元前 600 年至公元前 300 年之间，是人类文明的“轴心时代”。这段时期是人类精神文明对原始文化的重大超越和突破时期。在轴心时代里，各个文明都出现了伟大的精神导师——古希腊有苏格拉底、柏拉图、亚里士多德，以色列有犹太教的先知们，古印度有释迦牟尼，中国有孔子、老子……他们提出的思想原则塑造了东西方不同的文化传统，也一直影响着后世人类的生活。

② 冯天瑜教授认为，所谓“文化元典”是指在一个民族的历史发展进程中，成为其生活指针的那些具有思想的首创性、涵盖面的广阔性和思考的深邃性的典籍。（冯天瑜著：《中国元典十六讲》，郑州大学出版社 2006 年版，第 1 页。）

鉴于此，本书从先秦诸子经典中，以作为“群经之首”、百家之源的《周易》，儒家经典《论语》、《孟子》、《大学》、《中庸》，道家经典《老子》，墨家经典《墨子》，法家经典《韩非子》，管仲学派经典《管子》，兵家经典《孙子兵法》等七家经典为蓝本，分别撷取六句（共42句）箴言，解说其所蕴涵的丰富的人生理念和治政智慧。我们知道，司马谈在《论六家要旨》中，仅就儒家典籍就说过：“六艺经传以千万数，累世不能通其学，穷年不能究其礼。”中国古代典籍浩如烟海，“穷年不得尽其观”，特别是各级领导干部，往往没有充足的时间通读所有诸子经典全文，只能掌握其核心的思想观点。正如庄子所言：“吾生也有涯，而知也无涯。”基于这样的考虑，本书把每一家诸子学派的思想都集中概括为六句箴言。这样概括的标准有三：一是这家的核心思想；二是这些思想对后世的影响巨大；三是这些思想箴言尽管简约但并不简单，它们蕴涵着许多可供今人继承和发扬的管理智慧。



诸子百家浮雕

二、先秦诸子经典中的治国理政思想及智慧

在研读先秦诸子经典时，应注重从以下几个方面深刻领悟其蕴

涵的大思想、大智慧。^①

（一）宏大的思考主题

在治、乱频繁交替的春秋战国社会背景下，诸子百家顺应人心思治、人心思变的时代要求，思考的多是人类生存与发展的根本问题，其核心主题指向“治理”，涉及以人（民）为本、修身齐家、治国理政以及军事外交等。以“人（民）本”理念和社会治理理想为例，儒家经典中，《尚书》提出：“民惟邦本，本固邦宁。”《论语》提出：“修己以安人（民）”，“因民之所利而利之。”孔子主张统治者应体察民情，爱惜民力，“节用而爱人”，使百姓“足食”，国家“足兵”，取得“民信”。《孟子》在中国政治思想史上首次提出了“民为贵，社稷次之，君为轻”的辉煌命题。《孟子》指出：“仁者爱人，有礼者敬人。爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。”《荀子》主张“仁义”和“王道”，引述前人之言说：“君者，舟也；庶人者，水也。水则载舟，亦则覆舟”。《礼记》描绘说：“大道之行也，天下为公，选贤与能，讲信修睦……是谓大同。”《墨子》主张：“仁之事者，必务求兴天下之利，除天下之害。”《管子》更是强调：“夫霸王之所始也，以人为本。本理则国固，本乱则国危。”“政之所行，在顺民心；政之所废，在逆民心。”正因为诸子百家思考和表达的多是人类生存与发展的根本问题，故其智慧光芒穿透历史，思想价值跨越时空，成为人类共有的精神财富。

（二）深厚的思想原理

从原理层面看，先秦诸子各主要学派在治理方面都提出了鲜明而深厚的思想观点。《周易》智慧的原理是“谋变”，主张阴阳变易，即运动变化、唯变所适。儒家治理智慧的原理是“谋圣（心）”，即从加强自身道德修养和征服人心入手，为王道理想献身。《论语》强调：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。”《孟子》提出：“以德服人者，中心悦而诚服也。”“得天下有道：得其民，斯得天下矣。得其民有道：得其心，斯得民矣。”道家以“道”说明宇宙万物的本质、本源、构成和变化，认为天道无为，万物自

^① 这部分内容曾以《先秦诸子大智慧》为题发表于《吉林日报》2015年11月10日，第8版。

然化生，否认上帝鬼神主宰一切。故道家治理智慧的原理是“谋道”。《老子》提出：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”主张按客观规律办事，清静无为，顺势而治，反对妄为和过度干预。《墨子》治理智慧的原理是“谋利”，即兴“天下之利”，谋“万民之利”，为天下苍生尽责。法家治理智慧的原理是“谋势”，《韩非子》指出：“抱法处势则治，背法去势则乱。”兵家治理智慧的原理是“谋胜”，即《孙子兵法》所谓“上兵伐谋”、“不战而屈人之兵”，主张用智慧谋取最大的胜利。管仲学派治理智慧的原理是“谋霸”，即追求霸道、成就霸业。《管子》提出了“治国富民”的霸业途径和目标。孔子赞扬道：“桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也。”司马迁也高度评价：“齐桓公以霸，九合诸侯，一匡天下，管仲之谋也。”

（三）互补的智慧类型

先秦诸子的治理智慧在应用层面上呈现出不同的治理类型和多元互补的治理模式。《周易》的治理类型可以概称为“宇治”，它创造了一个试图解构天、地、人功能结构与运动规律的宏大的思想体系，为国人全面认识自然、社会以及人生提供了一种“天人合一”的宇宙观。儒家的治理类型属于“德治”，主张实施“仁政”，倡导以道德教化与修养为基础的治理方式。儒家经典《礼记·大学》开篇即曰：“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知，致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”儒家以“修身、齐家、治国、平天下”为治理纲要，以实现“内圣外王”为目标。道家的治理类型为“道治”，《老子》以“道法自然”为治理纲要，倡导“无为而治”、“治大国若烹小鲜”的治理方略，可谓是举重若轻。墨家的治理类型是“义治”，强调“仁者之为天下度”的政治责任，追求社会公平正义，开启了中国传统的侠义文化。法家的治理类型是“权治”，是以为政者特别是君主的至高无上的权力为基础，以管治好民众和臣子，使之不能为所欲为为目的的治理方式。兵家的治理类型

是“谋治”，是以谋略为基础的治理方式，强调利用形势、时机、奇正等机智的思路进行治理、谋取胜利。管子的治理类型是“综治”，即综合治理。管仲学派综合百家之说，既重视“礼义廉耻”之道德“四维”建设，又强调：“凡有地牧民者，务在四时，守在仓廩……仓廩实则知礼节；衣食足则知荣辱。”提出用道德和法令规范人君、大夫、官长、士民、庶民都要忠于职守，专心致志务好本职工作。

（四）丰富的智慧内涵

《周易》作为“群经之首”、百家之源，最早提出了“天、地、人三才之道”的伟大学说。北宋哲学家张载在此基础上正式提出了“天人合一”的命题。这个学说早就深入中华民族之心灵，贯穿于中华民族的人伦日用之中，牢固地培育了中华民族乐于与天地合一、与自然和谐的精神。《周易》还为国人提供了“人文化成”的文化观，自强不息、厚德载物的民族精神，穷则思变、革故鼎新的创新观，安不忘危、治不忘乱的忧患意识等。

儒家作为中华文化的主流学派，以德治为核心，强调“内圣外王”。除了确立“修齐治平”的治理纲要和“修己安人（民）”的为政之德外，《论语》还提出了推己及人、忠诚信义的公共道德准则：“己所不欲，勿施于人”，“己欲立而立人，己欲达而达人”；“和而不同”的和谐价值理念；“中庸之道”的方法论和处事准则；“有教无类”、“因材施教”的平等教育观等。

道家研究的是关于生存和自保的智慧，除倡导“道法自然”的治理纲要、“无为而治”的治理方略外，还特别强调“上善若水”、谦容不争、贵柔处下的人格修养：“上善若水，水善利万物而不争。”“以其不争，故天下莫能与之争”。《老子》还提出了领导者的四重境界：“太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次畏之；其次，侮之”；贵柔守弱（“反者道之动”，“弱者道之用”），“柔弱胜刚强”的生存谋略；“福祸相依”、物极必反的朴素辩证法；“知人者智，自知者明。胜人有力，自胜者强”和“知足不辱，知止不殆”的人生观；谦虚力行的管理风范：“千里之行，始于足下。”“图难于其易，为大于其细；天下难事，必作于易；天

下大事，必作于细。”

墨家研究的是为民之道，《墨子》反对儒家所强调的社会等级观念，提出了“兼相爱、交相利”的社会治理理念，“尚贤事能”的人才管理思想，上下“尚同”的政治原则，主张“节用”、“节葬”“非乐”，反对统治者骄奢淫逸，处处维护平民的生存权。

法家研究的是为君之道。《韩非子》倡导“以道为常，以法为本”的治理取向，提出“法不阿贵，绳不绕曲”和“赏莫如厚而信，使民利之；罚莫如重而必，使民畏之；法莫如一而固，使民知之”的法治原则。主张实施以（权）势为尊的集权治理，重在人为的权力运用。法家把治理的重点指向官吏队伍，并设计了以术为用的控制技巧。《韩非子》说：“闻有吏乱而有独善之民，不闻有乱民而有独治之吏。故明君治吏而不治民。”“故吏者，民之本，纲者也，故圣人治吏不治民。”“术者，因任而授官，循名而责实，操生杀之柄，课君臣之能者也。”“明君治吏而不治民”的治理取向和“因任授官，循名责实”的用人考核原则，对于今天的公务员管理和绩效考核仍然具有指导意义。另外，《韩非子》提出的“宰相必起于州部，猛将必发于卒伍”，对于今天注意从基层一线培养、锻炼和提拔干部仍然具有现实指导意义。

兵家研究的是谋胜之道。兵家追求的最高战略目标是“全胜”或“完胜”，即《孙子兵法》所言：“故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”为实现这一理想目标，孙子提出了运筹帷幄的战略思想。首先要“知己知彼”，经之以“五事”（道、天、地、将、法），校之以“七计”（主孰有道、将孰有能、天地孰得、法令孰行、兵众孰强、士卒孰练、赏罚孰明）。经过“庙算”运筹，做出慎重决策，“合于利而动，不合于利而止”，便能保证取得胜利。孙子提出了“为将五德”的品质要求，即“将者，智、信、仁、勇、严也。”兵家设计的各种策略手段的运用艺术均可以概括为“正合奇胜”。孙子指出：“凡战者，以正合，以奇胜。”“战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。”

管子研究的是争霸之道，即成就霸业之道^①。《管子》兼各家之长，综合施策，主张道德教化、富民生产与实行法治相结合。提出“心处其道，九窍循理”的治理规律。认为人体的心脏，犹如国君的位置。人体九窍的职能，犹如百官的职位，只有心脏运行正常，人体九窍才能跟着正常运转。《管子》还提出了至今仍具现实指导意义的人力资源管理原则：“敬而待之，爱而使之”；“审时察用而备官”；“选天下之豪杰，致天下之精材，来天下之良工”；“使智者尽其智，谋士尽其谋，百工尽其巧。”

（五）深远的历史影响

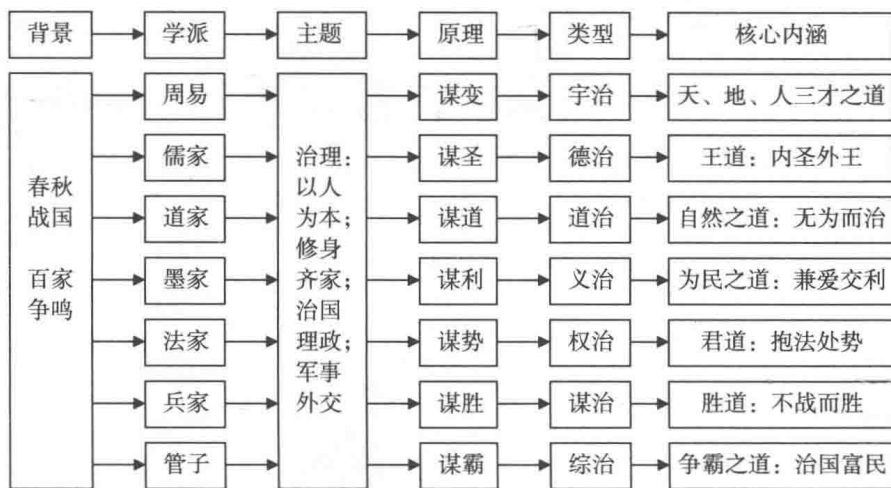
《周易》关于阴阳变易的宇宙观已经深深渗透到国人的思维方式和日常生活之中，其倡导的自强不息、厚德载物，早已成为激励中华民族不断奋进的精神力量；儒家的“入世”情怀、“有为”担当与道家的“出世”境界、“无为”智慧互补，共同构成了中华民族完整的精神家园。特别是孔子提出的“己所不欲，勿施于人”的推己及人的思想成为联合国等国际组织推广的公共道德准则，“和而不同”的理念则成为我国构建社会主义和谐社会和推行和平外交政策的思想基石；“儒法并用”、“阳儒阴法”构成了中国两千多年封建社会相对稳定的政治统治方式，包含着处理德治与法治关系的诸多经验与教训；墨家务求为天下兴利除害的平民情怀和侠肝义胆，非常值得今天的为政者学习和发扬光大；以《孙子兵法》为核心的兵家谋略不仅影响中国整个古代军事实践，自近代至今更是传至西方、影响世界，已经远远超越军事领域，广泛渗透运用于政治、经济、外交、文化领域；管子以治国富民为目标，倡导德法并治尤其值得

^① 在先秦诸子的政治主张和治理模式中，一向有“王道”与“霸道”之分。所谓王道，是指说君主以仁义治天下，以德政安抚臣民的统治方法。所谓霸道，是指以武力、刑罚、权势等统治天下的方式。战国时孟子主张以仁义治理天下，称为王道；把以武力征服天下，称为霸道，说“五霸（春秋五霸）者三王（夏禹、商汤、周文王）之罪人也”（《孟子·告子下》）。所以，王道也指圣王之道。《尚书·洪范》：“无偏无党，王道荡荡。”荀子认为王道、霸道只是程度不同，主张王霸并用，赞扬建立霸业的齐桓公、管仲“古之人有大功名者”（《荀子·王霸》）。至宋代程朱理学把汉唐之政与三代之政相对立，认为汉唐之政是历史的倒退，但遭到陈亮的批驳，认为汉唐之政与三代之政没有本质区别，提出“王霸并用，义利双行”的观点（《龙川文集·又甲辰答朱元晦书》）。

后人总结。

尽管由于时代的限制，诸子百家的思想主张不可避免地具有其历史的局限性，但只要我们善于运用唯物辩证法的立场、观点和方法，剔除其糟粕、吸取其精华，加以创造性转化和创新性发展，仍可获得许多有益的思想启迪和历史借鉴。

先秦诸子治政智慧图解



为了方便大家阅读，本书对选取的先秦诸子学派的每一句箴言，都采用【出处】【原文】【释义】【解读】的方式加以阐释，不但对原文进行精炼的释义，而且紧密结合现代管理理论与实践对其进行创造性转化，以赋予其时代价值，丰富我们修身为学和治国理政的智慧。当然，读者特别是领导干部如果能调整好时间和锻炼自己的学习毅力，最好备一套诸子经典原著置于床头案边，时常翻阅，慢慢领悟。诚如斯言，善莫大焉，必终生受益！

