

悟

國學

论管
理

乔
雨
著

中国文史出版社

悟国学论管理

乔雨 著

中国文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

悟国学论管理/乔雨著. —北京: 中国文史出版社, 2008. 8

ISBN 978 - 7 - 5034 - 2218 - 8

I. 悟… II. 乔… III. 国学 - 应用 - 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 115537 号

责任编辑: 梁志安

出版发行: 中国文史出版社

社 址: 北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编: 100811

印 装: 北京华正印刷有限公司

经 销: 新华书店北京发行所

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 19 字数: 200 千字

印 数: 5000 册

版 次: 2008 年 8 月北京第 1 版

印 次: 2008 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

文史版图书如有印、装错误, 工厂负责退换。

自序

循着国学之道，提升企业领导能力。

在修身上，以仁德立身，以报效国家立志；在管理上，远离权术，以诚待人；在经营上，遵规守法，抛弃欺诈，以诚信为本；在处世上，行己有耻，过犹不及；在做人上，内省不疚，诚实守信。

自觉加强自身修为，常怀感恩之心，自觉承担企业的社会责任；报效国家，从依法纳税做起，服务社会从善待员工起步；以自己高尚的品德成就持久的凝聚力，创造机遇，追求永远的利益。

—

人类智慧经过万年的酝酿、千年的实践和积累，浩瀚如烟海。中华民族五千年文明的火炬照耀着人类前进的道路，奠定

了自己应有的地位。中国传统文化的经典作为人类文明传承的载体，放射着耀眼的光芒。三皇五帝、诸子百家、文学艺术、医药农桑、《史记》、《汉书》、唐诗宋词，五彩缤纷，异彩流光。

诸子百家中，充满人类哲学智慧的儒、道、法、兵最为耀眼。其中的管理理念空灵深邃，而且影响深远。

道家将自然无为原则贯穿到所有领域，探求人类生存与发展，安置生命的终极关怀，成为人类精神家园，也造就了以自然为本无为无不为的管理学说。

儒家提倡学与思并重，学与德并行，知行并进的学风；致力礼法与情义，追求无私与至善，力行对己约，对人恕，对自然俭，对神明敬，成为以道德为本的管理学说。

法家反对墨守成规、抱残守缺，主张变法改革、依法治国。强调奖励耕战、减轻税赋，综合执法、施术和造势的手段，推行法制，目的是富国强兵。

兵家主张“上兵伐谋”，强调“不战而屈人之兵”的全胜思想。中国兵法背后，都有道在支撑，止戈为武而非一味诡诈用兵。兵家治军主张宽猛相济，恩威并施，“令之以文，齐之以武”为的是召之即来，来之能战，战之能胜。

道家的“因循”哲学，将诸子百家学说融为一体，构建了中华文化中管理体系基本框架。儒家“仁义”道德与道家“以屈求伸”为表里，成就了中国人的基本处世方法。如今，我们在汲取世界各国文明成果的同时，更有责任侧重挖掘和弘扬国学。因为每个民族唯有树立和打造出自己民族的文化主体意识，才能在世界民族之林的广厦中登堂入室，与其它民族文化平等、深入地进

行交流，才能互相取长补短，相得益彰。

二

当我们高山仰止中华璀璨的传统文化，当我们徜徉浩瀚的历史长河，为古人哲学思想叹为观止，为骚人墨客词藻歌赋痴迷沉醉，为权谋智慧瞠目结舌的时候，又深感困惑与迷茫。为什么有着千年政治智慧的民族竟在近代积贫积弱，灾难深重？为什么社会精神越是高度规范人们却越是像一盘散沙？为什么我们拥有两万多卷兵书，积淀了五千年谋略智慧，竟然抵挡不住几条炮舰的冲击？涌现出张良、吴起、韩信等军事谋略大家与卫青、霍去病和飞将军的古国要背负起那么多丧权辱国的耻辱呢？以儒学为主干的中国传统文化真的已经承载不住时代前进使命了吗？

儒学思想在中国传统文化中的作用是显而易见的。南怀瑾先生曾形象地把“孔家店”比作“粮食店”，为人们提供精神的食粮。他说：“在没有宪法的时代，儒家思想就是一种宪法思想，也是政治哲学思想的中心，法律思想中心，因为自秦汉以来，中国儒家思想和道德观念就是中国法律系统的哲学背景。”

陈寅恪先生说儒家思想：“其所依托以表现者，实为有形之社会制度，而经济制度尤其最要者。”就是说儒学已经潜移默化到民间的族规、乡约中，甚至左右历代的立法，从《唐律》到《大清律例》莫不如此。

然而，曾经给予封建专制制度巨大精神力量的政治智慧，已经成为同样巨大的精神包袱。在它把封建专制政治智慧推向极致

的同时，已经夯实了精神世界的壁垒，几千年来使后人难以跨越。梁启超在把先秦学派与希腊印度学派比较之后，尖锐地提出中国学术有六大缺点：一是伦理思想之缺乏；二是物理实学之缺乏也；三是无抗论别择之风；四是门户主奴之见太深也；五是崇古保守之念太重也；六是师法家数之界太严也。前两点阻碍了科学技术、自由贸易在中国诞生和发展。后四点扼杀了学术自由，使读书人的思想固步自封，画地为牢，进而阻碍了民主与科学的发展。

20 世纪 30 年代著名的新儒学代表人物张君勱曾痛心疾首地说：“然秦后两千年来，其政体为君主专制，养成大多奴颜婢膝之国民。子弟受大家族之庇荫，依赖父母，久成习惯。学术上既受文字束缚之苦，又标‘受用’、‘默识’之旨，故缺少伦理学之训练，而理智极不发达。此乃吾族之受病处。”

许多人视中国传统文化，特别是儒家思想为制约国家发展的思想根源。1919 年的“五四运动”就提出“打倒孔家店”彻底否定以儒家思想为主干的中国传统文化，仿佛消灭了儒家思想国运就会转向昌盛。今天回过头看，“五四运动”的真正意义是确立了新学的主导地位，同时把孔圣人请下圣坛，还其本来面目，与诸子百家平起平坐。

千百年来，中国思想领域的几起几落表明了一个事实，就是孔子、孟子、老子、墨子、孙子等古代先贤，不管你是喜欢他或是讨厌他，对他们的主张是推崇或是批判，有一个事实却是不能改变的，就是当我们都灰飞烟灭的时候，他们的思想还在昭示着后来者！

环顾左右，在亚洲创造了经济奇迹的日本、韩国、新加坡和

港台地区无不是深受儒家思想的熏陶和感染。换句话说，儒家思想长期影响着东亚、南亚文明的进程。

一生创办了五百多个代表了“日本株式会社”的第一流的大型公司、企业，被称为日本现代企业之父的涩泽荣一，一生把《论语》作为自己的行动指南，极为推崇“义利合一”的经商理念，提出了“士魂商才”的概念。

他说：“如果要问获得这种财富最根本的要靠什么的话，那应是仁义道德，否则，所创造的财富，就不能够保持长久。我认为在这里，将似相背离的《论语》与算盘一致起来，这是我们今天最重要的奋斗目标。”

涩泽荣一号召全日本的企业家：一手拿《论语》，一手拿算盘。

日本现代管理思想家伊藤肇指出：“日本企业家只要稍有水准的，无不熟读《论语》，孔子的教诲给他们的激励影响至巨，实例多得不胜枚举。”

我们过去长时期形成一种二元思维，就是好的完美无缺，不好的一无是处，不是对就是错，不是君子就一定是小人。我们难道不应该习惯多维观察、多维思考吗？

比如，以儒家思想为核心的中国传统文化早已转化为社会制度，从这个角度来看，它已经完全失去了构建社会制度的价值。但是，在非制度方面，道德价值、人生修为、教育思想等依然具有现实意义。

笔者认为，把中华优秀传统文化视为一无是处加以全盘否定是不明智的；反之，无限夸大其作用，视为包治百病的灵丹妙药也不是实事求是的科学态度。荀子对历史的态度值得我们借鉴，他

说：“循其旧法，择其善者而明用之。”明，创新也。正如北京大学楼宇烈老先生所说：“中国的文化，既是一散为千万的，同时又是百用而归一的。如果你被经典束缚，你的思想就会止步不前；如果你领会了，就能从这些经典中创造出无数新的思想。而在继承基础之上的创造，才是真正有生命力的创造。”

时下，现代企业家以学国学为热，以为儒商为荣，然而大家是否应该思考：什么是国学的真正内涵？国学与传统文化的关系是否需要重新审视、定位？中国优秀传统文化必是国学的主旨，那么其与西方文明如何对歌或是对抗？国学热中，企业家如何面对现代文明的进步与反叛？在经济全球化时代，企业家在国学的熏陶下如何乘风破浪？

笔者认为，中国传统文化中的经典的文化意义在于它夯实了中国文化的根基，包罗了中国文化中的精华。今日我们所指的国学已然超出了传统概念中的子学，即诗、书、礼、易、春秋（古代排列：易、书、诗、礼、春秋）五经的范围，而泛指中国传统文化之精华。中华传统文化是中华民族精神力量的源泉，只要我们批判地继承和发扬，站在世界的高度，尊重前人的研究成果，以和而不同的胸襟与智慧梳理、学习和吸纳全人类文明的成果，就能继往开来。

天行健，君子当自强不息；地势坤，君子以厚德载物。中华民族的强国梦任重而道远，中国当代企业家当上下而求索，勇立时代的潮头！

目 录

立 身 篇

孔子曰：“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之。”意思是“领导者如果修养好了自己的道德，以德施政，自己就会像北极星一样，停留在固定的位置上，其它星辰就会围绕左右。”

立志修身，然后才可以齐家治国施展自己的才华，博施兼善，成就一番实业，人生价值充分得以实现，是企业领导者的共同愿望。

最持久的凝聚力来自领导者的品德 3

领导者的品格德行直接影响他在企业、行业和社会上的影响力，也影响着他的判断决策与进退行止，进而会影响到企业的兴衰。

国学告诉我们：做小事靠智慧，成大事靠德行。领导者要以德立身，以道兴业，守法知度，以诚取胜。

品德是最持久的凝聚力	3
高尚的人格来自努力的修为	8
锲而不舍 自强不息	13
修身立德的意义在于行动	17
企业家首先要善待自己，就是修身立德，然后像对 待自己那样去善待别人。任何修为到最后都要转化为与 之相符的行动才有意义，否则就是作秀。	
修身立德从行善做起	17
提高凝聚力从善待员工做起	23
领导者要审时度势	26
天下的事从来就是大势左右小势，局部顺应全局。 《清静经》中云：“大道无形，生育天地；大道无情，运 行日月。”作为企业，只有把握住时代发展的脉搏，顺应 历史发展的潮流，才能健康成长、发展壮大。作为企业 领导者，首先要具备审时度势的能力，在任何时候、任 何情况下都能保持清醒的头脑，用理智与智慧给自己恰 当定位，才能进退合度，勇立潮头旗不湿。	
企业的命运根植于国家命运之中	26
置身大势 顺势而为	29
胸怀是做事业的基石	36
知天命而尽使命	39
一个人具有宏伟的志向，就会胸怀广阔、好学思辨；	

就会积极进取、坚忍不拔；就会有一个良好的心态，处变不惊，处惊不乱。也就是知道自己是谁，该做什么事，该什么时候止。

一蓑烟雨任平生	39
把浮名看淡一些	45

经 营 篇

多少年来，在中国传统文化熏陶下成长起来的中国商人都以儒家思想立身，以德养身，以诚养心，以义制利。主张超越“天下熙熙，皆为利去；天下攘攘，皆为利往”的现实人生，追求的是“君子爱财，取之有道”和“财自道生，利缘义取”的境界。

企业经营管理都需要制定发展战略，整合一切资源，发展核心竞争力，纲举目张，健康良性地发展壮大。

诚信为本 义利合一	53
-----------------	----

中国人自古讲究修为，主张以诚信立身。孔子说：“人无信，不知其可也”、“人无信不立”。《吕氏春秋·贵信》篇中说：“君臣不信，则百姓毁谤，社稷不守；处官不信，则少不畏长，贵贱相轻；赏罚不信，则民易犯法，不可使令；交友不信，则离散郁怨，不能相亲；百工不信，则器械苦伪，丹漆染色不贞。”讲的就是大到安邦治国，小到立身处世，诚信都是根本。

利益与仁义并不对立	54
商场岂是战场	57

诚信是经营中最高级的谋略	63
把顾客请下“神坛”	72
敢为天下先	76
中国人为人处事的基本方法是，为人讲究低调合度， 处事强调外圆内方，崇尚柔弱胜刚强，追求中庸和谐的 境界。可是做企业要高歌渐进，不断创新，才能在激烈 的竞争环境中处于不败之地。	
汤之《盘铭》曰：“苟日新，日日新，又日新。”意 思是，假若一天做到自新，天天做到自新，这样就能做 到不断自新。”	
进攻是最好的防守	76
舍得之间见功夫	79
敢为人先离不开冒险	85
企业领导者是谋略家	91
胸怀大志、腹有良策常常是我们对英雄的称赞；反 过来，只有胸怀大志，又腹有良策的人物才可能创造出 英雄的业绩，否则只能是纸上谈兵。所谓腹有良策就是 谋略。	
谋略里当然包括权谋，这主要看“剑”在谁手，看 剑客是否在按规则舞剑。	
谋略是解决矛盾、对抗和竞争的手段	91
谋略家的法宝是“矛盾”	97
谋略的精华在于变	101

准确的定位是谋略的起点	106
权谋是现代企业经营管理的双刃剑	112
权谋是现代企业经营管理的双刃剑。中国封建历史 几千年，重官轻商、学而优则仕、谋权固权的智慧异常 发达。权谋兵法占据了多少读书人的书桌与枕旁。其中 不乏智慧经典之作，却也多是极为丑陋之事。	
抛弃权谋 以诚取胜	113
权谋使祸起萧墙	117
以机制来制衡双刃剑	120

管 理 篇

中国改革开放之初，有一句非常时髦的话被广为流传，叫做：“三分经营，七分管理。”把企业经营与管理三七开，强调的是管理重要。

当然，我们不必拿古代一邦一国、王侯将相，去与今天的企业、董事长、总经理——对号入座，我们的目的是“执古之道，以御今之有”。把那些管理原理中共性的东西挖掘整理加以利用，以对今天的企业治理有所裨益。

中国传统文化中的管理之道	127
--------------------	-----

中国传统文化中的管理之道也是百家争鸣，五彩缤纷。儒家主张以德化民；道家主张无为而治；法家主张信赏必罚；兵家主张令之以文，齐之以武。孟子的古代

民主思想，道家的哲学思想，墨家的科学思想，法家的唯物思想，兵家的辩证法等，充满人类的智慧，异彩纷呈。

诸子百家的管理之道	127
循着国学之道 提升领导能力	138
企业长寿靠什么	141
嫁接的功夫 和而不同	144

企业领导者的本职工作——思考与决策	147
-------------------------	-----

领导者在企业中要认识自己的本职工作——思考，决策，用人和抓落实。也就是要解决好做什么，谁来做，怎么做的问题。做什么选择目标，谁来做是识人用人，怎么做是方法策略。领导水平能力也主要体现在决策、用人和抓落实上。

让思维举翼翱翔	147
善断是一种难得的能力	157
执行力如何跨过人情	171

建立公正公平的用人机制	177
-------------------	-----

从孔子开创以“游说”的方式进入仕途到现在已经有 2500 年了，中间经历了“立谈而致卿相”的游说式；“空将笺上两行书，直犯龙颜请恩泽”的上书式；“上品无寒士，下品无士族”的上征下举式；“朝为田野郎，暮登天子堂”的科举式：千百年来人们总在寻找一条“贤者在位，能者在职”的理想之路。

“黄老”的识人术与机制选人	178
---------------------	-----

用人所长 忌求全责备	184
容人之短 更要容人之长	190
驭将之道 最贵推诚	194
在其位谋其政	197
在其位谋其政，就是做好你本分的事，尽职尽责；	
不在其位不谋其政，就是不要做超越自己权限的事情。	
在其位谋其政，这话是孔子说的。这与后来被腐儒	
们推崇的明哲保身格格不入。	
知道自己的位置	198
在位就要尽责	201
善用“无用”之功	204
正气是企业的脊梁	208
企业文化是企业的灵魂，而正气是企业文化的脊梁。	
一个企业是否尽到自己的义务，是否承担自己的社会责	
任，是否善待自己的职工；企业领导人是否正直、诚信	
和负责，直接影响着企业正气的树立。而企业的正气可	
以营造一种氛围，一种正义的、积极向上的文化氛围和	
精神面貌；企业的正气可以产生一种凝聚力，把企业员	
工凝聚在企业的核心价值观的旗帜下，形成强大的发展	
动力。	
正气是凝聚力生长的土壤	208
员工想从企业得到什么	214
从秦朝奖励军功看激励机制	217

充分的信任比提薪更重要	220
勇于承担责任 善于分享荣誉	225
让权力在阳光下运行	229
朱元璋十分不理解，为什么这些人饱读诗书，以所谓“朝闻道，夕可死”为人生信条，却在当官之后成为“朝获派，夕腐败”。	
制度是廉洁的保证	230
监督机制是腐败的克星	234
让权力在阳光下运行	237
走出支配你思维的误区	244
创办或者经营好一个企业，运用一切遵纪守法的手段，调动企业所有人力、物力、财力资源为企业创造经济价值，为社会创造财富，为公众创造文明，进而实现自身的人生价值是企业家的追求，也是企业家的本分。即便再成功，也只是尽到了本分。	
企业家的儒商情结	244
企业家的政治领袖情结	252
企业家的军事统帅情结	258
企业领导人需要克服的陋习	264
人非圣贤孰能无过，重要的是犯了错误以后的态度：是以一个新的错误去掩盖旧的错误；还是勇于面对，去正视错误，找出犯错误的根源然后改之。	