



◎ 虞祖尧 / 讲述

管理的智慧

——《周易》管理正义

 复旦大学出版社

管理的智慧

——《周易》管理正义

虞祖尧 讲授

虞佳 虞炳中 沈晓光 整理

復旦大學出版社

目 录

上篇·总论

第一讲 追根:《周易》是中国管理思想的根源	3
一、回顾:中国古代管理思想研究二十多年	3
二、二十多年间我对中国管理思想根源的思索	7
三、《周易》是中国管理思想的最早遗存	9
第二讲 《周易》的沿革简史	16
一、《易经》是夏、商、周三代政府进行决策的手段	16
二、《周易》的形成和流传的历史考察	20
三、从《春秋左氏传》看古代怎样运用《周易》稽疑	26
四、对春秋时代(东周)卜筮活动的分析	30
第三讲 《周易》的传统及其内容、结构和方法	33
一、《周易》传承的两种传统	33
二、《周易》的一般内容	37
三、《周易》的结构和方法	48
四、本书的时代使命	50

中篇·上经

第四讲 自强不息,厚德载物	
——论天、地、人的和谐相处	57
一、乾卦卦辞、彖辞及大象的含义	58
二、乾卦爻辞、大小象及文言的含义	60
三、坤卦卦辞彖辞及大象的含义	64
四、坤卦爻辞及文言的含义	66

五、《周易》管理最基本的理念：天、地、人的和谐相处	70
第五讲 经营事业，育人为先	
——论教育为立国之本，立君经纶，启蒙育德	74
一、屯卦卦辞、爻辞的含义	75
二、蒙卦卦辞、爻辞的含义	80
三、论立君经纶，启蒙育德的必要性	84
第六讲 饮食宴乐，作事谋始	
——论诚信是社会稳定的根基	87
一、需卦卦辞、爻辞的含义	88
二、讼卦卦辞、爻辞的含义	92
三、诚信是社会稳定的根基	96
第七讲 军民一家，上下亲比	
——论治国的文韬武略	100
一、师卦卦辞、爻辞的含义	101
二、比卦卦辞、爻辞的含义	105
三、师比两卦的战略思维	108
第八讲 积蓄实力，履践虎尾	
——探索和平发展的途径	112
一、小畜卦卦辞、爻辞的含义	113
二、履卦卦辞、爻辞的含义	116
三、探索和平发展的途径	119
第九讲 治乱兴衰，事关天命	123
——论国家或事业的兴衰规律	123
一、泰卦卦辞、爻辞的含义	124
二、否卦卦辞、爻辞的含义	128
三、国家或事业的兴衰规律	132

第十讲 团结多数，大有收获	
——论和同管理的价值实现	135
一、同人卦卦辞、爻辞的含义	136
二、大有卦卦辞、爻辞的含义	139
三、和同管理对和平发展的现实意义	142
第十一讲 君子劳谦，圣人顺动	
——论政治家行为风范及娱乐升平应对之法	145
一、谦卦卦辞、爻辞的含义	146
二、豫卦卦辞、爻辞的含义	149
三、谦、豫两卦应成为当政者的镜子	153
第十二讲 随时大义，喜随者蛊	
——论治国理论的与时俱进及政策创新	156
一、随卦卦辞、爻辞的含义	157
二、蛊卦卦辞、爻辞的含义	161
三、随、蛊两卦的自主创新理念	164
第十三讲 智临天下，观民设教	
——论当政风格和观察民情的意义	168
一、临卦卦辞、爻辞的含义	169
二、观卦卦辞、爻辞的含义	172
三、论临政风格和观察民情的意义	176
第十四讲 刚柔磨合，文化天下	
——论利用刑狱与加强文宣工作的原则	180
一、噬嗑卦卦辞、爻辞的含义	181
二、贲卦卦辞、爻辞的含义	184
三、论利用刑狱与加强文宣工作的原则	190

第十五讲 众阴制阳,反复其道	
——论反腐防乱及恢复中兴之道	193
一、剥卦卦辞、爻辞的含义	194
二、复卦卦辞、爻辞的含义	196
三、论反腐防乱与恢复中兴之道	200
第十六讲 物皆无妄,大畜正道	
——论求真务实和尚贤蓄德	204
一、无妄卦卦辞、爻辞的含义	205
二、大畜卦卦辞、爻辞的含义	209
三、求真务实反贪腐,尚贤蓄德识前言	212
第十七讲 观颐养正,不惧大过	
——论国家养人之道和超常拯难之策	218
一、颐卦卦辞、爻辞的含义	219
二、大过卦卦辞、爻辞的含义	223
三、国家养人之道和超常拯难之策	227
第十八讲 习坎守国,丽明天下	
——论居安思危和明治天下	232
一、坎卦卦辞、爻辞的含义	233
二、离卦卦辞、爻辞的含义	237
三、论居安思危和明治天下	240
下篇·下经	
第十九讲 感同身受,恒久其德	
——论人际关系的和睦相处和恒久之道	247
一、咸卦卦辞、爻辞的含义	248
二、恒卦卦辞、爻辞的含义	253
三、论人际关系的和睦相处和恒久之道	256

第二十讲 君子好遁,大壮重礼	
——论退避之策与礼治之道	261
一、遁卦卦辞、爻辞的含义	262
二、大壮卦卦辞、爻辞的含义	265
三、论退避之策与礼治之道	269
第二十一讲 柔晋而上,明夷入地	
——论官员晋升之道及为官原则	273
一、晋卦卦辞、爻辞的含义	274
二、明夷卦卦辞、爻辞的含义	278
三、官员晋升之道与为官原则	282
第二十二讲 家人正道,道穷必睽	
——论家庭裂变与城乡对立统一	285
一、家人卦卦辞、爻辞的含义	286
二、睽卦卦辞、爻辞的含义	290
三、家庭和社会均须细心呵护与管理	294
第二十三讲 蹇时修德,解应中庸	
——论面对危难,寻求解救之道	298
一、蹇卦卦辞、爻辞的含义	299
二、解卦卦辞、爻辞的含义	302
三、勇敢面对危难,寻求解救之道	305
第二十四讲 损下益上,益下损上	
——论上下利益的宏观调控	309
一、损卦卦辞、爻辞的含义	310
二、益卦卦辞、爻辞的含义	313
三、论上下利益的宏观调控	317

第二十五讲 夬决不德,姤女勿取	
——论正确处理与阴柔分子的切割和相遇	319
一、夬卦卦辞、爻辞的含义	320
二、垢卦卦辞、爻辞的含义	323
三、论正确处理与阴柔分子的切割和相遇	326
第二十六讲 萃聚以正,升时以柔	
——论聚道与升道的古为今用	330
一、萃卦卦辞、爻辞的含义	331
二、升卦卦辞、爻辞的含义	335
三、聚道和升道的古为今用	338
第二十七讲 困难君子,井养大成	
——论受困与解困的辩证法	342
一、困卦卦辞、爻辞的含义	343
二、井卦卦辞、爻辞的含义	346
三、论受困与解困的辩证法	349
第二十八讲 革故应人,鼎新凝命	
——关于改革和创新的思想	353
一、革卦卦辞、爻辞的含义	354
二、鼎卦卦辞、爻辞的含义	357
三、创新是改革的唯一生路	361
第二十九讲 震省于事,艮止道明	
——论社会动乱和稳定的辩证关系	365
一、震卦卦辞、爻辞的含义	366
二、艮卦卦辞、爻辞的含义	369
三、论动乱和稳定的辩证关系	373

第三十讲 渐进正邦,归妹知敝	
——从古代婚嫁制度利弊说起	376
一、渐卦卦辞、爻辞的含义	377
二、归妹卦卦辞、爻辞的含义	380
三、鸿渐与归妹的象征意义:寻求软着陆	385
第三十一讲 丰大知均,穷大成旅	
——论德治是法治社会的基础	387
一、丰卦卦辞、爻辞的含义	388
二、旅卦卦辞、爻辞的含义	392
三、论德治是法治社会的基础	395
第三十二讲 重巽申命,先入后说	
——论深入民间、与民对话的民本思想	398
一、巽卦卦辞、爻辞的含义	399
二、兑卦卦辞、爻辞的含义	403
三、民本思想是深入民间,与民对话的原动力	406
第三十三讲 涣散以聚,节以制度	
——论社会涣散的整顿和法制建设	409
一、涣卦卦辞、爻辞的含义	410
二、节卦卦辞、爻辞的含义	413
三、制度建设是整顿社会秩序的根本措施	417
第三十四讲 中孚化邦,小过宜下	
——论当政者的诚信和从小事做起	420
一、中孚卦卦辞、爻辞的含义	421
二、小过卦卦辞、爻辞的含义	425
三、当政者的诚信绝非小事,诚信从小事做起	429

第三十五讲 既济别昔,未济迎新	
——论新老交替,生生不息的规律	432
一、既济卦卦辞、爻辞的含义	433
二、未济卦卦辞、爻辞的含义	436
三、论新老交替,生生不息的规律	439
第三十六讲 结束语	442
后记	450

上篇·总论

第一讲 追根：《周易》是中国管理思想的根源

一、回顾：中国古代管理思想研究二十多年

光阴似箭，日月如梭。2006年，按中国传统年龄算，我已行年八十岁。我活过了孔夫子，正直追亚圣孟轲。孔孟都没有就个人的事迹做过总结和回顾，致使后人无法知道他们的详细行状。我无意亦不敢成为现代的圣人。但二十多年来，我参与中国古代管理思想的研究工作，事关治国理念的传承，愿结合个人经历所见所思，做一些回顾，也许若干年后，可以作为珍贵的历史记忆。

在“文化大革命”的十年间，学校停课。“革命”之余，我偶然地读到两部书：一是巫宝三主编的《中国近代经济思想与经济政策资料选辑》，二是胡寄窗所著《中国经济思想史》（上、中）。是这两部书彻底改变了我后半生的人生轨迹。当时，我作为经历“文革”浩劫磨难的四十来岁的中年人，虽然没受到老干部、老权威那样的皮肉之苦，内心也是十分彷徨，只感到此前二十多年的教龄里，充满着太多的政治运动，太多的动荡和奔波。这两部书使我看到一块学术净土。其中有这么众多的历史人物与你对话，有这么多丰富多彩、睿智深刻的思想供你汲取，我决心把后半生交给这令人向往、心仪已久的领域。我大约从1974年开始投身于中国经济思想史的研究。在1974到1984年间，我与研究室的几位同事，一共出版了三部书：《管子经济篇文注释》（江西人民出版社，1980年）、《中国古代经济著述选读》（上、下册）（吉林人民出版社，1985年）、《历代食货志今译（宋史食货志）》（江西人民出版社，1990年）。这可以看作我们进入中国经济思想史领域的最初成果。

1976年“四人帮”倒台，为中国人民大学1978年复校创设了最有利的条件，也为我那个小小的“中国经济思想史研究室”带来了一段小小的繁荣时光，研究人员一时增加到八人，配备了一名资料员，专管资料工作。1980年全国成立中国经济思想史学会的时候，我们还是全国高校中人力最多的单位。但是，好景不长，由于

人民大学复校以后,百废待兴,中国经济思想史研究室的人员原来来自不同的院系,有的同志要回到原来的岗位上去,有的同志则要往外调动等等原因,中国人民大学中国经济思想史研究室终于难以为继。我也于1984年11月调入新建立的劳动人事学院从事社会学方面的教学。幸好,社会学教学工作并未妨碍我参与中国经济思想史学术有关的一切活动。

80年代初,一位日本友人在人民大学的演讲,成为近二十多年来我国开展中国古代管理思想研究的契机。1982—1983年间,在《人民中国》杂志任职的日本专家村山孚先生,在合同期满前很想到中国大学里与青年学生们讲讲中国传统文化对日本的影响。我和付介声教授与当时的工业经济系牵线搭桥,很快就把报告的日期和地点确定下来,一次很普通的学术讲座,听众来得大约有一百来人。村山孚演讲的主旨是说日本在明治维新之前,日本的文明受中国文化的影响极深。日本的文字、书法、茶道、绘画等莫不受到中国古代优秀文化的熏陶和影响。只是在明治维新以后,日本文明才转向西方,大量吸收西方文明,但仍然很爱惜保存来自中国的优秀文化影响。他例举了遣唐使以来,日本向中国派遣人员学习中国文化的事例,及涩泽荣一的《论语和算盘》和明代洪应明《菜根谭》在日本受广大人民群众欢迎的情况。因此,他希望中国的大学生应当珍视中国古代优秀的管理思想。他认为,中国古代的管理思想,对日本社会的现代化产生过极其重大的影响。村山孚的演讲前后举行了两次,一位学生的家长看到了学生听讲的记录,受到很大震动,感到这位日本友人的意见很有价值,于是写信给当时中央宣传部负责同志邓力群。邓力群也感到这是一个很重要的问题,就把这封信转给当时国家经委副主任袁宝华处理。袁宝华立即指令前国家经委的经济研究所把这个问题作为一个课题研究,这样引出了在1984年12月于北京香山召开中国古代管理思想座谈会。这次座谈会主要请的是从事中国经济思想史教学以及企业管理的教授,只有一位是来自广东企业的厂长,这位厂长的发言题目是《中国的厂长在想什么?》,表达出中国推行西方的管理措施并不切合中国的国情的心声。许多教授当然是从古到今,引经据典,说明中国古代的许多管理思想还有现实意义。这次座谈会上的论文和发言,后来编为《中国古代思想与管理现代化》(云南人民出版社,1986年)一书。袁宝华在这次座谈会上的总结发言,成为该书的序言,题目是《一项伟大而艰巨的工程》,由此在中国大陆出现了一个崭新的课题:重视发掘我国古代文化这个伟大的思想宝库,做到“古为今用”,为建立有中国特色的社会主义现代化管理服务。

在袁宝华的支持下,顺理成章地建立了一个民间学术组织——中国古代管理思想研究会。该会从1984年到2004年二十年间的活动情况,可分为前十年和后十年两个阶段来加以回顾。

1. 推广普及阶段

从1984年到1994年间,我们基本上每两年开一次年会,汇报各地会员的研究成果,出一部论文集,前后共出版了《中国古代管理思想与管理现代化》(云南人民出版社,1986年)、《中国传统管理思想新探索》(企业管理出版社,1988年)、《管理思想探源》(新华出版社,1990年)、《历史与企业家的对话》(改革出版社,1992年)、《传统文化与企业管理》(企业管理出版社,1994年)、《兵法谋略与企业竞争》(企业管理出版社,1994年),这六部论文集代表了以中国古代管理思想研究会为主体的研究成果。每届年会的论文多至百篇以上,少也不下六七十篇,研究会的秘书长便成为论文集的主编。这个主编确实不好当,他需要仔细阅读、删改、重组某些论文的章节或论点,然后才能作为一部完整的研究成果向社会推出。

在推广普及阶段,研究会所出版的论文集其实具有无形的导引功能,它直接或间接地推动着国内学术界的有生力量在管理学领域里投注更多的关注,如北京大学赵靖、石世奇教授,复旦大学叶世昌教授,都是中国经济思想史学界的巨擘人物,他们先后推出《中国经济管理思想史教程》,并招收中国管理思想史的硕士生,对壮大中国管理思想史人才作出了自己的贡献。

除学术界外,从社会上的广泛反应来看,“三国热”、“菜根谭热”、“兵法热”、“易经热”、“谋略热”等等接踵而至,真是热闹非凡,弄得人们眼花缭乱、目不暇接。显然,这种局势对于普及推广而言是很有利的。

2. 总结提高阶段

这是后十年(1994—2004年)我们这个研究会活动特色所在。在1994年十周年纪念座谈会举行之后,每两年开一次年会的成例便停止了。这十年间出版了两部比较有分量的书:《振兴中国管理科学——中国管理学引论》(清华大学出版社,1997年)和《中国古代管理思想之今用》(中国人民大学出版社,2001年)。

《振兴中国管理科学——中国管理学引论》一书是受朱镕基总理在自然科学基金会1996年7月25日成立管理科学部的会议上发表《管理科学,兴国之道》的著名讲话的强烈感动编写的,意在弘扬管理科学和管理教育也是兴国之道的思想。长期以来,管理是否是一门科学,即使在某些大科学家眼里也还是一个问号。所以,在自然科学基金会成立十周年的时候,管理学组开始被提升为管理科学部,

朱镕基的讲话很有针对性。我们这本书的主旨在于向国人展示中国管理思想发展的基本轮廓和它所具有的博大精深的底蕴。

《中国古代管理思想之今用》一书则是应成思危副委员长所主编的《中国管理科学文库》编委会之约而承担的一个课题。该课题获准列入《文库》，前后经过编委们三次匿名投票，由研究会的几位资深教授执笔，主要是介绍老子、孔子、墨子、商鞅等十位先秦思想家的管理思想，一方面总结了研究会十余年来对先秦思想家的挖掘和研究，另一方面也展示了研究会所倡导的“古为今用”的范围不仅限于企业管理，更适合宏观范围的社会管理。

但是，我们也应当承认这两部著作还远远没有达到我们原先设定的“建立有中国特色的管理科学”的伟大目标。看来这个伟大目标依靠我们这拨人的力量是有困难的，因为我们这些人都已进入耄耋之年，只有期盼我们的下一代人继续朝着这个伟大目标迈进。我坚决相信，对中国优秀传统文化的传承和研究不会中断，甚至会以更宏大的规模、更雄厚的力量、更高瞻远瞩的视角加以推进和发展。

通过以上的简单回顾，可以看出二十多年来，中国内地蓬勃开展了中国古代管理思想的研究，并取得了令人意想不到的收获。其中有以下三项收获值得一提：

第一，提醒国人不可妄自菲薄。中国古代拥有相当精彩的管理思想，可以供建设有中国特色的社会主义现代化国家加以借鉴，这在一定程度上遏制了中国根本没有科学管理思想的民族虚无主义。

第二，为海峡两岸的学术交流提供了共同的话题。从80年代中期开始，海峡两岸几乎同时关注“中国式管理”这一课题，90年代以后，由台湾成功大学牵头，两岸高校学者进行了多次学术交流，共同提倡发扬中国传统管理思想，铸造具有中国特点的“中国式管理”模式。

第三，收获了一批有相当学术水准的经济管理思想史教材和专著。如赵靖《中国古代经济管理思想概论》（广西人民出版社，1986年）、何炼成主编《中国经济管理思想史》（西北大学出版社，1988年）、刘含若主编《中国经济管理思想史》（黑龙江人民出版社，1988年）、叶世昌主编《中国古代经济管理思想》（复旦大学出版社，1990年）、周明生主编《中国古代宏观经济管理研究》（江苏科技出版社，1989年）、赵靖主编《中国经济管理思想史教程》（北京大学出版社，1992年）等。此外，可能还有不少著作不为我所知。总之，由于有组织地推动中国古代管理思想的研究，大大拓展了中国经济思想史学者们的研究视野。

二、二十多年间我对中国管理思想根源的思索

严格说来,经济思想和管理思想各自有其不同的范围。经济思想属于经济学,而管理思想属于管理学,这是根据现代学科的分类所做出的判断。而在学者们寻找思想资料的过程中,却常常发现难以区别的现象,例如,孟子的恒产论和井地的主张,既是一种经济思想,又是一种管理主张。所以,经济思想研究和管理思想研究存在着较多的重合,许多经济思想史学者很容易兼职做管理思想史的研究。这两种思想的结合,最后的成果只能是经济管理思想,而不能称之为管理思想史的研究,因为管理思想除了经济方面,还包括政治、军事、文教、伦理道德、宗教信仰等社会各个方面的管理,因此,管理思想的研究范围要比经济思想研究范围要宽泛得多。二三十年间,我在研读先秦典籍的过程中,时常想弄明白哪部典籍或哪位人物堪称中国古代管理思想的首创者和源头,对此我曾有过多次不成熟的思考。

最初,由于早在 70 年代曾与同事对《管子》一书下过一番工夫,根据对其结构框架及八十多篇内容的了解,我曾认定《管子》是世界上时间最早、内容最完备的国家管理学的鸿篇巨制。从其结构框架看,全书八十六篇分属八个子目,“经言”九篇,“外言”八篇,“内言”九篇,“短语”十八篇,“区言”五篇,“杂篇”十三篇,“管子解”五篇,“轻重”十九篇。全书以“经言”为主干,以“轻重”为重点,以“内言”、“外言”、“短语”、“区言”、“杂篇”为支脉,洋洋大观,上至天文,下至地理,远自人类起源,近及现实存在的种种问题,涉及国家管理的各个方面:政治、经济、文化、人事、军事、教育、外交和经贸往来等。它的八个子目便是它的八个组成部分,所谓“经言”,就是“治国的基本理论”部分;所谓“外言”,则是探讨朝廷内外管理的理论和方法;所谓“短语”、“区言”,则是针对某些专题或“区处之言”的文章;“杂篇”包括不能归于以上专项的文章,如有关君主行为规范、君臣关系、水利、土地管理、青少年守则等;而“轻重”则是探讨国家如何利用权力调控全国局势,如何利用粮食、货币和商品流通来管理国家经济、民生和参加“国际”间的经济竞争。《管子》一书,托名管仲。管仲是春秋前期的名臣,辅佐齐桓公四十年,“九合诸侯,一匡天下”,富国强兵,政绩卓著。虽说《管子》确实存留有管仲的思想、遗训,但这部先秦典籍“非一人之笔,亦非一时之书”,则可以作为定论。所以我认为它是世界上最早、内容最完备的管理学巨著,但却不能称之为中国古代管理思想的根源。