

葛荣晋◎著

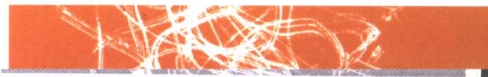


本书将中国管理哲学的本质界定为以人为本的“修己治人之学”，
解读了“有为而治”与“无为而治”两种基本模式中蕴涵的中国哲学智慧，
对儒商的内涵、人格、精神境界作出了全新阐释。

中国哲学智慧 与 modern 企业管理

ZHONGGUOZHIXUEZHUI
YUXIANDAIQIYEGUANLI

 中国人民大学出版社



莫荣晋 著



中国哲学智慧 与amp;现代企业管理

 中国人民大学出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

中国哲学智慧与现代企业管理 / 葛荣晋著.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07517-7

I. 中...

II. 葛...

III. ①管理哲学 - 中国②企业管理

IV. ①C93 - 02②F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 090764 号

中国哲学智慧与现代企业管理

葛荣晋 著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511239 (出版部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北涿州星河印刷有限公司		
规 格	170mm × 228mm 16 开本	版 次	2006 年 8 月第 1 版
印 张	27.75 插页 2	印 次	2006 年 8 月第 1 次印刷
字 数	407 000	定 价	49.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



作者简介

葛荣晋，1960年毕业于中国人民大学哲学系。现任中国人民大学哲学院教授、博士生导师，中国人民大学东方文化研究所所长。兼任中国实学研究会会长、中华孔子学会副会长等。多次应邀赴美国、德国、日本、新加坡、马来西亚、韩国等国家以及台湾、香港、澳门地区讲学，主持和参加国际学术研讨会。主要著作有《中国哲学范畴史》、《中国实学文化导论》、《中国哲学范畴通论》、《王廷相和明代气学》、《儒道智慧与当代社会》、《孙子兵法与企业经营谋略》等，曾多次获国家图书奖，全国、教育部和北京市优秀著作奖。

内 容 提 要

本书是一部系统阐述中国管理哲学思想体系的学术论著。从体用结合的高度，将中国管理哲学的本质规定为以人为本的“修己治人之学”，把中国管理哲学概括为“无为而治”与“有为而治”两种基本模式。由于对“无为”内涵的不同理解，又可分为道家、儒家、法家和黄老学派；由于对“有为”内涵的不同解读，又可分为儒家、法家和兵家等派。本书不但对儒商的内涵、人格塑造及其精神境界作出了全新的诠释，而且也详细地阐述了各家的管理思想及其特质，且有独到之处，既具有重要的理论价值，也富有强烈的现实意义。

目 录



第一章 绪论	1
一、时代呼唤建构中国式的管理模式	1
二、综合创新是建构中国式管理模式的必由之路	3
三、中国传统文化蕴涵丰富的管理文化资源	6
四、中国管理哲学的特征及其基本模式	10
第二章 道家的“无为而治”与现代科学管理	13
一、在大事上“有所为”，在小事上“有所不为”	15
二、在求贤上“有所为”，在用人上“有所不为”	19
三、在行为上要“顺其自然”，不要“逆其自然”	24
四、在市场上既要“竞争”，又要“不竞争”	29
第三章 道家的“有无相生”与企业的经营艺术	35
一、否定思维与企业创新	35
二、有形资产与无形资产	39
三、“虚实相资”与填补、创造市场	41
四、“行使管理权于无形之中”	47
五、“给人生留下空白”	50
第四章 道家哲学智慧与企业家的潇洒人生	55

一、“身重于物”与“淡泊名利”	55
二、“少私寡欲”与“知足常乐”	62
三、“齐生死”与“以死为乐”	71
四、“上德若谷”与“宽宏大度”	75
第五章 “自胜者强”与企业家的“无为”品格	85
一、“四不”之德	85
二、“我有三宝”	89
三、“上善若水”	94
四、“大巧若拙”	96
五、“不言之教”	99
六、“九征”之说	102
七、“无为而治”是管理的最高境界	104
第六章 儒家的“三达德”思想与儒商的人格塑造	106
一、儒商概念的提出和界定	106
二、儒家的“三达德”思想是塑造现代儒商的重要文化资源	112
三、时代精神是建构现代儒商的根本动力	118
第七章 孔子的“三忘”思想与企业家的精神境界	123
一、“发愤忘食”的勤奋精神	123
二、“乐以忘忧”的快乐精神	129
三、“不知老之将至”的不老精神	133
第八章 “义以为上”与企业家的人生价值取向	137
一、“见得思义”（“见利思义”）	138
二、“博施于民而能济众”	142



第九章 儒家的“为政以德”与企业柔性管理（上）	146
一、“为政以德”与“形象管理”	147
二、“三贵之道”与礼仪文明	157
三、“正己正人”与“自我管理”	164
第十章 儒家的“为政以德”与企业柔性管理（下）	171
一、“德主刑辅”与“仁爱管理”	171
二、“以和为贵”与“协调管理”	178
三、“不在其位，不谋其政”与“定位管理”	185
第十一章 儒家的“无为而治”与企业“黑箱”管理	189
一、儒家“无为而治”思想的内涵和特点	189
二、“德修于己”与“人自感化”	192
三、“逸于得贤”与“黑箱”艺术	197
四、“行其所无事”与“自动化管理”	206
第十二章 儒家的诚信之道与企业信用管理	211
一、树立信用意识，防止信用流失	211
二、精心培育企业员工的信用资源	221
三、实施企业信用工程	229
第十三章 儒家的性情论与企业的情感管理（上）	241
一、儒家论情感	242
二、学会自我控制情绪	247
三、以情营造和谐的人际关系	254
第十四章 儒家的性情论与企业的情感管理（下）	261
一、以情构建系统的激励机制	261

二、学会以情用人	271
三、事业的成功与“亲情”的失落	281
第十五章 儒家的人生智慧与企业家的成才之道	286
一、天赋与成才	286
二、“小不忍则乱大谋”	289
三、淡泊明志，宁静致远	294
第十六章 法家的治国之道与企业的刚性管理（上）	298
一、“以法治民”与企业的制度化管理	298
二、王熙凤以法协理宁国府	309
第十七章 法家的治国之道与企业的刚性管理（下）	314
一、课能之术	314
二、禁奸之术	323
三、自神之术	333
四、法家刚性管理的人性论根据	336
第十八章 法家哲学智慧与企业经营之道	341
一、开拓市场与名人效应	341
二、“舍小取大”与“利益双赢”	344
三、“竞和”理念与出奇制胜	349
四、“审名”思想与名牌商标	353
第十九章 兵家的论将之德与企业家品格的塑造	356
一、“利国保民”与企业家的价值取向	356
二、“为将五德”与企业家的理想人格	361
三、“将有五危”与企业家的名将风度	373

第二十章 兵家的“宽严相济”与企业家的管理艺术	377
一、“将能而君不御”与企业家的“分身术”	377
二、“文武兼施”与企业家的管理艺术	381
三、“陷之死地然后生”与企业的“危机管理”	384
第二十一章 《孙子兵法》与企业经营谋略（上）	394
一、“避实击虚”与寻求卖点	394
二、“兵贵神速”与“抢先半步”策略	400
三、“奇正之术”与企业的制胜之道	405
第二十二章 《孙子兵法》与企业经营谋略（下）	412
一、“迂直之计”与企业的迂回战术	412
二、“攻心夺气”与企业的心理战术	418
三、“因粮于敌”与企业的借助策略	425
参考文献	431
后 记	434

第一章 绪 论

1

探讨中国哲学智慧与现代企业管理的关系，建构中国式的管理模式，既是现代市场经济的强烈呼唤，也是寻找中国传统文化与市场经济的重要结合点的需要。只有走综合创新之路，方可建构起以“修己治人”为特征的中国管理哲学思想体系。

一、时代呼唤建构中国式的管理模式

自 20 世纪 80 年代以来，中国一直致力于建设中国特色社会主义市场经济。这种经济既不同于西方的资本主义市场经济，也不同于“文化大革命”前的社会主义计划经济，更不同于封建社会以农业为主体的自然经济。从这一基本社会现实出发，要求我们既不能照搬西方的管理模式，也不能全盘继承中国古代的管理思想，而必须尽快地按照时代需要建构一个与我国社会主义市场经济相适应的现代企业管理思想体系。

根据市场调查统计，中国近年许多新兴企业的平均寿命只有 7 年半。20 世纪末，曾经红极一时的企业巨星“三株”，1996 年销售额曾高达数十亿元，是中国医疗保健的旗舰。而到了 1997 年这一企业明星就陨落了。“三株”何以如此短命呢？究其原因，是“形象管理”不善所致。在创业之初，“三株”不注意与消费者建立良好的人际关系，不注重品牌形象和回馈社会；也从未给过企业员工丝毫的股份，违背了“财散人聚、财聚人散”的人生哲理，其

虽然培养了一代营销人才，但也迅速流失。

而“蒙牛”领军人物牛根生根据他的“小胜凭智，大胜靠德”的经营哲学，在“伊利”任职期间，就曾将自己的108万元的年薪分给大家，所以当他挑旗创企业时，才会赢得那么多人的信赖与支持。2005年1月，作为“蒙牛”最大的自然股东，他又将自己近10%的股份全部捐出，正式设立“老牛专项基金”，主要用于褒奖对“蒙牛”作出突出贡献的个人和机构。所以“蒙牛”在短短的三五年间，就跻身于中国乳业三强之一，每年保持“三位数”的增长率。牛根生的成功，主要源于他的人格魅力和“形象管理”。

“中华鳖精”曾借助于马家军名噪一时，但据《焦点访谈》揭露，该厂只有一只鳖，“中华鳖精”只不过是红糖加水制成的，于是“中华鳖精”轰然倒下。

“巨能钙”通过强大的广告攻势大造了品牌的知名度，鼓吹“巨能钙”是由“8位博士、48位科学家、100项科学实验、10年呕心沥血”研制出来的，但当媒体披露了这只不过是一种欺诈行为、“巨能钙”含有致癌的工业双氧水之后，其品牌形象便彻底瓦解。不管是“中华鳖精”，还是“巨能钙”，败就败在信用危机上。

“秦池”酒业1996年夺标之后，销售量增长了500%，利税增长了600%。此时，“秦池”本应在产品质量和结构调整、技术改造、品牌维护上下工夫，但是，当“秦池”1997年再次夺取标王后，一味迷信广告，仅靠外在包装的华丽而缺乏“内涵式”的发展，导致“秦池”最终失败。

而山东烟台“张裕”葡萄酒业集团在成功面前从不张扬自己，走“内涵式”发展之路，始终坚持“质量是根、创新是魂、市场是镜”的12字方针。这就是百年“张裕”成功的秘诀。

河北省石家庄市环宇电视机厂在20世纪80年代初，曾叱咤风云于中国电器行业，登上了电视机大宝座。在成功面前，它放弃了技术创新，偏离了发展核心技术的轨迹，6年只投资了3000万元用于技术开发，于是丧失了市场竞争力，导致失败。



21 世纪,汽车行业新秀——奇瑞 QQ 所以成功,在于它把理念创新运用于市场营销,在定位(年轻人)、颜色(组合色彩)、设计(个性化)和营销(新概念)上皆有所创新。创新管理是 21 世纪企业生存发展的主旋律。企业的成功与失败,全在于能否“创新管理”。

以上企业成败的典型,从不同角度说明,在市场经济的大潮中,企业的成功与否,关键在于如何提高企业的管理水平。实践证明,一个具有较高管理水平的企业家可以救活即将倒闭的企业,一个不善于管理的企业家也可以搞垮一个很好的企业。

随着经济全球化的发展和中国加入世界贸易组织,中国企业能否在国际市场上增强核心竞争力,以战胜竞争对手,关键也在于能否尽快地建构与完善中国式的管理思想体系。日本管理学家廉田胜先生指出:“企业成功与否,经营管理占 80% 的作用,尤其是管理思想、思维方式又是重中之重。”日本所以能从第二次世界大战的废墟中崛起,在短短的 20 多年时间里成为世界经济强国,就在于它有独具特色的管理哲学。

朱镕基总理早在 1996 年 7 月 25 日祝贺国家自然科学基金会管理科学部成立时就指出:管理科学与管理教育也是兴国之道。他认为:当前国有企业的困难,一个重要原因是企业管理不善。现在有些效益好的企业,不是靠科学的管理制度和严格的劳动纪律,而是靠政府、靠银行、靠关系、靠广告效应、靠短期行为。单靠这些,企业不可能真正办好。他大声疾呼:今天到了要大力提高改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。这是时代向我们发出的最强音。建构中国式的科学管理思想体系,是我们义不容辞的历史使命。

二、综合创新是建构中国式管理模式的必由之路

那么,如何建构中国式的管理科学思想体系呢?实践证明:走“全盘西化”之路,把西方的企业管理思想和具体制度不加分析地移植过来是行不通

的。正如两千多年前《晏子春秋》所比喻的那样：“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳。叶徒相似，其实味不同。所以然者何？水土异也。”（《晏子春秋·内篇杂下第十》）离开中国国情、民情照搬西方科学管理，是不会在中国土地上扎根、开花、结果的。因为西方的社会政治制度、传统文化背景以及人的心理素质和价值观念不同于中国。

西方传统文化源于一个多山贫瘠、三面环海的古希腊，古希腊人从一开始就以航海、商贸为主要生产劳动方式，形成了开放性的海洋文化和外向型的民族性格，原始氏族的血缘关系受到较为彻底的破坏，逐步造就了一种长于逻辑思辨，崇尚科学，热衷于知识、权力、法治，以及追求物质生活的文化传统。而中国传统文化的源头则主要是黄河流域的广袤平原沃土，宗族血缘关系完整地保留了下来，逐步塑造了一种内向型的民族性格、自悟式的思维方式以及伦理道德与社会和谐相统一的心理特征。

从本质来讲，西方传统文化是一种崇尚科学主义的“工具理性”文化，是一种注重自我价值和追求法治的“智性”文化。而中国传统文化则是一种崇尚人文精神、伦理道德和中庸和谐的“价值理性”文化，是一种强调集体主义、“克己复礼”的“德性”文化。

东西方传统文化的差异性，直接决定和影响东西方人的心理定式、思维方式、价值追求和对人性的不同理解。

西方文化虽然也有人提出性善论，但是占主导地位的是性恶论，即认为人的本性是恶的，认为社会的绝大多数人都是为自己牟取私利，只要客观条件允许，人就会作出有损公众利益的事。所以，西方人构建管理学的主要原则就是“使坏人无法干坏事”，主要手段是通过建立完整的法治体制和控制机制。在中国传统文化中，虽也有人提出性恶论，如荀子、韩非等，但是占主导地位的是儒家的性善论，即认为人不同于动物，生而具有“仁义礼智”的善性。所以，管理的主要原则是通过“存天理，灭人欲”的道德教育手段，去掉人的私心杂念，恢复和发扬人的善性。在管理手段上，不同于西方“严格的制度化管理”、“高强度的物质刺激”以及“明确的等级观念”等。中国注重价值观念的引导、管理人格的塑造以及和谐人

际关系的构建等。

尽管东西方管理都承认“以法治人”、“以情感人”、“以理服人”是全部的管理手段，但由于中西方传统文化的差异，各自的侧重点是不同的。由于西方是具有法治传统的国家，所以企业家在企业管理中主张“法、理、情”，将“法”放在首位，强调管理的制度化、定量化和严格化；而中国则是注重道德传统的国家，所以企业家提倡“情、理、法”，将“情”放在首位，十分重视“情感管理”，强调人性化，要求管理者要尊重人、关心人、鼓励人，以合理化的制度和合理化的人情达到合理化的管理。西方人按照法治的传统，在办事时总是“先小人后君子”，即首先签订合约力争自己的合法权益，而后按合约办事成为朋友；而中国人则是“先君子后小人”，碍于情面不重视契约，一旦利害冲突，就会反目成仇。

在目前的中国企业管理中，由于不加分析地搬用哈佛等西方管理模式，造成两个不可忽视的恶果：一是由于西方企业管理多重“艺”（管理技艺）而不重“道”（哲学），把科学管理归结为制度化、定量化和严格化，而不强调管理者的自我修养，所以造成“管理主体的缺位”，这同中国强调管理者的道德修养，即“先做人，后做事”的人本管理哲学是不相符合的；二是由于在现代企业中，讲的多是西方的管理思想和案例分析，而对中国的管理思想和管理艺术则知之甚少，所以培养出来的企业家只知“哈佛”而不知“老祖宗”，顶多算是半个管理者。

日本企业家不同于我们，他们在向西方学习科学管理的同时，还十分注重从传统文化中吸取精华。日本松下商学院在人才培养上，要求学员早晨列队长跑，以炼意志；吃饭时祈祷谢恩，以炼恩德；还把《论语》、《大学》、《中庸》和《孙子兵法》等列为必修课。

因此，我们必须摒弃“全盘移植”的思路，走综合创新的建构之路。所谓“综合创新之路”，可以用16个字来概括，即“以我为主，合璧中西，会通古今，自成一家”。

“以我为主”就是要从中国现在的国情、民情出发，尽快地建构适合于中国国情、民情的中国式管理模式。这是中国式管理模式的出发点和落脚点。

“合璧中西，会通古今”是说建构中国式的管理模式，需要三个基本要素（条件）：

一是中国式的管理模式源于企业管理实践。几十年的中国企业管理有成功的经验，也有失败的教训，我们可以从中国企业发展的社会实践中提升出科学的管理思想，诸如“一参两改三结合”的管理思想等，海尔集团在这方面作出了重要贡献^①，努力做到理论与实践的统一。

二是根据“洋为中用”的原则，积极向西方学习先进管理思想和经验，吸取西方适应于我国现代企业实际的科学理念和管理制度，使之达到“合璧中西”的管理境界。因为西方的管理模式除了它的民族性之外，还有其相通性、普世性的地方，即适应于一切民族和国家企业管理的共同原则和普遍规律。这是人类文明的共同财富。

三是根据“古为今用”的原则，立足当代，从中国优秀传统文化中吸取中国古代的管理之道，把“古”与“今”有机地结合起来，使之成为“会通古今”的管理。因为中国传统文化除了具有时代性之外，还有普遍性，即适应于一切时代的东西。这是祖先留给我们的一份珍贵的文化管理资源，必须克服“重洋轻中”的错误倾向。

“自成一家”是指只有走综合创新之路，在企业管理实践的基础上，努力寻找西方文化、中国传统文化与中国现代企业管理的结合点，将三种要素有机地综合起来，经过一代或几代人的不懈努力，才能逐步地建构起中国式的科学管理思想体系。

三、中国传统文化蕴涵丰富的管理文化资源

中国传统文化是一座管理文化资源极为丰富的宝藏，它主要是由理论层面和实践层面两部分所构成。

^① 参见颜建军、胡泳：《海尔中国造》，海南，三环出版社，2001。



从理论层面看，主要有四点：

(1) 中国历代政治家和思想家为我们留下的治国之道与管理之道。中国是一个文化早熟的国家。早在春秋战国时期，就形成了百家争鸣的局面，出现了西汉刘歆在《七略·诸子略》中提出的“九流十家”之说。“九流”是指道家、儒家、墨家、名家、法家、阴阳家、纵横家、农家和杂家。“九流”再加上属于文学范围的小说家，称为“十家”。从管理哲学上讲，百家之中最主要的是五家，即以老、庄为代表的道家，以孔、孟为代表的儒家，以孙武、孙臆为代表的兵家，以墨翟为代表的墨家，以韩非为代表的法家。在他们的哲学思想中，蕴涵着极其丰富的辩证思维方式和管理之道。先秦以降的历代政治家和哲学家，在他们的“文集”中也总结出了中国的治国之道，例如宋代范祖禹的《帝学》、明代张居正的《帝鉴》以及历代的《名人家训》，都有极其丰富的管理智慧，有待我们进一步发掘和弘扬。

(2) 中国历代文人学者作品中所蕴涵的管理思想。在中国历代文人学者的作品中，有不少说理深邃的政论、奏议、书信、杂说，对于现代企业管理也有某些启示意义。如韩愈在《杂说》中云：“世有伯乐然后有千里马，千里马常有而伯乐不常有。”这里说的是人力资源管理，要求管理者要具备“识贤”的慧眼，方可发现“千里马”。杜牧在《阿房宫赋》中认为，秦王“使天下之人，不敢言而敢怒，独夫之心，日益骄固”是秦亡的根本原因。这里讲的是管理者采用“一言堂”还是“群言堂”的作风问题。凡是管理者采用“一言堂”的，不但使管理者“日益骄固”，而且也“使天下之人，不敢言而敢怒”，总有一天是会垮台的。宋代诗人苏东坡在《潮州韩文公庙碑》中亦指出：“力可以得天下，不可以得匹夫匹妇之心。”这里讲的是儒家的以德治国的柔性管理。统治者单凭手中的政治权力推行严刑峻法，单凭金钱实施物质刺激，只能暂时压服或收买民众，而不可能长久获取民心。要想得到“匹夫匹妇之心”，只有实施儒家的柔性管理和塑造企业家的人格魅力。明代洪应明撰写的《菜根谭》一书，也被日本企业家加以现代诠释，奉为企业管理的座右铭。

(3) 中国古代兵书中的管理之道。中国是一个战争频繁的国家，历代兵