



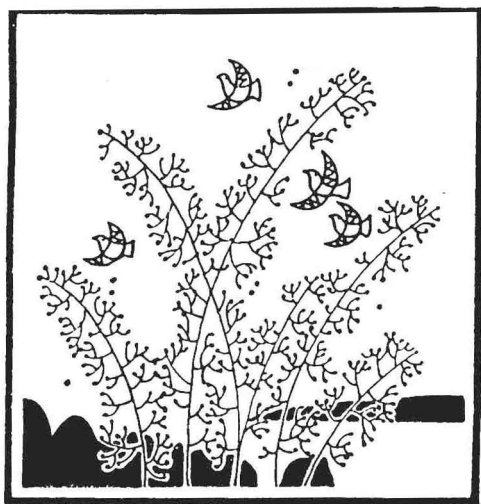
全新的管理学思路

内协外争

— 东方文化与管理

内协外争

—东方文化与管理



粤新登字01号

责任编辑：孙泽军

封面设计：容 璞

责任技编：陈垂涛

内 协 外 争
——东方文化与管理
陈幸耀 著

*

广东人民出版社出版发行

广东省新华书店经销

肇庆新华印刷厂印刷

厂址：肇庆市郊狮岗

850×1168毫米32开本 11.25印张 1插页 260000字

1994年4月第1版 1994年4月第1次印刷

印数：1—3,300册

*

ISBN 7-218-01061-x/F·164

定价：8.80元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

导 言

人类的一部现代文明史，实际上是一部人类管理思想的发展历史。人们完全有理由认为，第三世界国家的落后，在很大程度上是由于管理的落后，即由于组织社会的政治、经济和文化手段的落后，也就是管理思想、管理方式和管理手段的落后。但是，在本世纪60年代以前的很长时期内，人们都没有能从深层的文化背景关系上去探讨这种落后的成因。对于发展中国家来说，急于模仿和学习西方国家的管理思想和经验，还没有来得及去做这种探索；而西方国家又坚持西方中心论，他们至多认为东方文明在古代是发达的，而在现代，西方则遥遥领先，也没有去做这种探索。因此，管理和文化的关系，很长时期内并没有引起人们的重视。

但是，到了本世纪60年代末、70年代初，管理世界则出现了许多新的现象，它是传统的管理理论和思想所不能解释的。

首先，日本和亚洲“四小龙”（台湾、香港、韩国、新加坡）经济的崛起，形成了世界经济重心东移的格局。日本国是第二次世界大战中的战败国，亚洲“四小龙”原先都是列强的殖民地，但是战后仅仅用了1 / 3世纪，经济就实现了超越发展。管理的成功是这些地区和国家的一个显著特征，被人称为东亚和日本的管理特色，特别是日本的管理成功，使人们刮目相看。一家濒临破产的美国企业，日本人买下来以后，仍然是利用原先的设

备和工人，但是采用日本的管理方式，起用日本的管理人才，企业就起死回生。因此，西方管理界从1968年开始，掀起了向日本学习管理的热潮，不少西方专家赴日本考察，撰写了不少这方面的管理专著。一个共同的结论是，日本经济奇迹的出现和管理成功，不是单纯的资金成功，技术成功；也不是简单的学习和模仿西方管理的成功，而是一种管理文化的成功，即基于日本文化背景基础上的现代管理思想、艺术和方法的成功。在此基础上，西方管理专家提出了“企业文化”这个概念，管理和文化的结合被作为一个专用名词提出来，这就一下子开拓了管理理论研究的新领域。从历史上看，日本的文化师承中国，同属东方文化，因此，中国传统文化与現代管理的关系，就成为人们研究并关心的问题。

其次，现代管理的发展所呈现的人文文化趋势，即管理越来越重视对人的关注和研究，引起西方管理界对东方人文文化的关注。管理，归根到底是对人的管理，因此，作为基础的文化，必须具有人文主义因素，或者本身就是人文文化。现代管理最初诞生在西方，是在科学文化基础上诞生的。科学文化主要是研究人类征服和改造自然的文化，作为科学文化的一个分支包含有人文主义^①。但是，一者它主要是研究个别人，研究个性的特点，研究个性的解放，而现代管理却需要发挥人的群体效应，要

① 人文主义。欧洲资产阶级最早的反封建思潮。因为这个思潮的代表人物活动的领域和研究的对象是人文科学，同时，他们的基本思想是提倡属于人的东西和以人为中心，故称人文主义。它使人们的思想从神的束缚下解放出来，为现代科学的发展提供了人性论基础，因而构成了科学文化的一个极重要的分支。

研究人的群体作用。再者，西方科学主义对人的研究，主要是从科学发展的角度，即从生产力发展的角度来研究人，采用功利主义的研究方法。而在现代管理中，人不仅仅是管理的重点，而且是管理的主体，它不应当仅仅作为被动因素被当作研究的对象，而应当确立它的主体地位。这一切，都导致当今管理界对东方的人文文化理论，对东方的人文理论和“群体人”理论，发生了浓厚的兴趣。

其三，西方管理思想最新的发展态势所呈现的一些基本特征，如整体化趋势，权变化趋势，战略化趋势，非理性化趋势等（这些新特点将在后边章节中展开分析，这里不作专门介绍），都有向东方文化靠拢的特点。如管理的整体化趋势和中国古代的系统管理思想；管理的权变化趋势和东方的辩证思维和权变意识；管理的战略化趋势和东方古代的兵家韬略思想；管理的非理性化趋势和中国的意会思维等等，无不具有相通的特点。因此，对现代管理思想的深入研究，必定注重于对中国古代哲学思想和管理思想的研究。这就是管理和文化，西方管理和东方文化，西方现代管理和东方古代文化的研究，越来越引起人们重视的根本原因。可以这样说，在西方科学文化基础上产生的现代科学管理理论，它的进一步发展，已经必须吸收东方文化作为它的基础，亦即必须基于东西文化结合的基础上，才能得到真正的发展。

如果这个前提是成立的，那么，东方文化与管理这个课题的研究，不仅对中国管理的现代化有意义，而且，对世界管理的现代发展，也有重要的理论意义。这正是本书写作的意图和目的所在。

全书共分九章。第一章着重介绍了人类文明发展所必须遵循

的一个基本原则，即“内协外争”原则。“内协外争”，内部和谐而向外竞争的原则，不仅是人类文明进步的原则，而且是任何管理都必须遵循的一个基本原则，是管理的宗旨。由于它在管理学上是首次提出，所以本书对它的作用、特征作了详尽的阐述。虽然它具有一种理论上的抽象，然而，把握了它则是把握了管理的本质。

第二章研究了中国古代管理思想的逻辑体系，从整体上向读者介绍了中国古代管理思想的基本内容，并且以三个先哲的哲理思想为线索，介绍了中国先哲的哲理思想和现代管理的关系。这一章主要是从传统文化的精华着手研究的。

第三章分析了传统文化的封建化过程。中国传统文化在封建专制干预下，经过坑儒、纳轨、罢黜、线性、僵化、筛选和唯古，终于蜕化成典型的封建文化，从而阻碍了中国社会的近代进步。它不仅揭示了为什么同一种管理方式，在中国和儒家文化中会产生完全不同的效果，而且也可以看到传统文化的负面怎样阻碍今日中国的现代化。对传统文化作客观的分析，是本书的又一特点。

第四章和第五章分析东方思维和管理的关系。人的行为方式一般都受制于思维方式，因此，剖析民族的思维方式有利于揭示管理文化的特征。第四章分析东方思维方式的成因，采用的是东方式直观理性式分析方式；第五章从六个方面来分析东方思维与管理的关系。

第六章分析东亚“四小龙”与日本的管理特色。限于篇幅，本章主要说明，基于两种文化基础上所形成的管理，将更有利于现代经济的发展，同时也越来越引起人们的关注。

第七章分析了现代西方管理的东方化、人文化趋势，它从文

化学角度揭示现代管理形成和发展的基本轨迹，揭示了在科学文化基础上所形成的科学管理，它的进一步发展已经必须基于两种文化交融发展的基础上。

第八章提出了人类管理思想发展的总体轨迹，以东西文化为源头的管理思想的发展，呈现为三条发展轨迹，而最终演变成战略和权变两种管理模式，这是人类未来管理的特点。

最后，第九章分析了中国管理的现代化问题。它分析了传统管理体制的弊端，揭示了东方管理现代化发展的三个阶段和三大要素，提出了东方管理的基本模式。

本书提供的不是具体的管理方法和操作方法，但是却揭示了这一系列方法产生的文化背景，揭示了同一种方法产生不同效果的原因。本书也不是专门从某一角度来介绍中国古代管理思想，但是却给东方企业家揭示了他赖以发挥作用的东方文化的基本特征，从而帮助企业从整体上把握东方文化的精华和糟粕，亦即从文化和历史的广阔背景上帮助企业架起他成功的桥梁。因此，本书将会受到企业界的欢迎；同时，由于本书所要探索的课题是人们多次反思的课题，因此会引起一般读者探索中国管理现代化的兴趣。

谨以本书献给有志于中国管理现代化的海内外朋友们！

作 者

1991年春节于上海

目 录

导言	1
第一章 内协外争效应和东方文化特质	1
一、均衡原则和优胜原则	5
二、内协外争，人类文明进步的主旋律	12
三、东西文化的内协外争效应	17
四、春秋时期中国古文化的基本特点	25
第二章 中国古代管理思想和管理哲理	34
一、中国古代管理思想的逻辑体系	37
二、孔子德治学说和管理的人本原理	46
三、老子无为思想和经营战略的以弱胜强术	55
四、荀况法家思想和现代科学管理	64
第三章 东方文化的封建化及其历史阻抗	74
一、中国封建文化的成型及特征	78
二、经济领域的集权主义：轻重论	84
三、封建文化对商品理性的抑制	95
四、传统文化对现代管理的负效应	103
第四章 东方思维与管理（一）	110
——东方思维方式的成因	
一、长：历史悠久，渊源流长	111
二、早：过早成熟，封闭自强	114
三、专：权力、权势、权威的专横性	118

四、缓：缓性行为，缓性节奏·····	122
五、文：人文文化，重人际关系协调·····	124
第五章 东方思维与管理（二）·····	136
一、模糊思维和管理精确性·····	137
二、封闭思维和管理开放性·····	143
三、线性思维和管理有序性·····	149
四、韬略思维和战略管理·····	156
五、跨度思维和目标管理·····	161
六、意会思维和柔性管理·····	178
第六章 儒家文化与东亚管理·····	185
一、东亚工业文明的管理特点·····	186
二、台湾管理特色和经营原则·····	198
三、东方威尼斯精神·····	207
四、新加坡的宏观管理特点·····	213
五、“和为贵”精神和日本管理艺术·····	218
六、禅宗和日本企业管理·····	227
第七章 现代管理发展的人文趋势·····	235
一、科学管理在西方产生的历史必然性·····	237
二、行为科学管理的历史使命·····	244
三、现代管理的最新态势·····	253
四、现代柔性管理艺术·····	258
第八章 东西文化与东西方管理发展轨迹·····	268
一、管理思想发展的三条轨迹·····	269
二、西方管理的非理性化发展趋势·····	274
三、众采百家之长的日本战略管理·····	282
四、基因变异规律和东亚管理·····	290

五、东方型管理的发展轨迹·····	297
第九章 中国管理的现代化进程 ·····	310
一、中国封建社会商品经济的特征·····	311
二、企业经济行为的反管理化倾向·····	315
三、东方管理理性的要素及其构成·····	324
四、中国管理有序化的五大机制·····	327
五、未来东方型管理基本模式·····	334

第一章 内协外争效应和东方文化特质

世界怕时间，时间怕金字塔。

——埃及谚语

一时强弱在于力，千秋胜负在于理。

——曹 禺

祸兮福所倚，福兮祸所伏。

在人类文明发展的历史长河中，东方文明一直处于领先的地位。在历史上，中国是四大古文明之一，当其他三大古文明衰落以后，中国的古代文明却一直延续了下来。到春秋战国时期，这朵东方文明之花，却凭借其历史积累而形成的上升力，登上了古典文明发展的高峰。儒学、墨学、道学、法学和兵学，被称为“百家之说”^①，就是在这个时期形成的。即使到了封建社会的后期，即宋、元、明和清朝前期，东方社会的政治、经济和文化的发展，还比西方进步。在整个封建社会的中期，中国商品经济的发展，远比西方发达，商品生产和商品交换的规模已经相当庞大。而在西欧的“黑暗的中世纪”，宗教势力支配着一切，人性远远没有复苏，“神”的意志蹂躏着人性。在农业生产方面，中

① 百家。班固在《诸子略》中归纳为十家，其中主要是六大学派，即儒、墨、道、法、名、阴阳各家。

国古代人均土地占有量只有西欧的 $1/4$ ，年降雨量只有300 毫升，却能在手工劳动的基础上，仅仅依靠人的组织作用的发挥，创造了比西欧高10倍的农业劳动生产率。这一切，都标志着东方文明的发达，标志着东方文明早期的进步与成熟。

但是，历史的近代发展却呈现出另外一种格局，这就是东方文明到近代难以发展，而西方文明由于完成了由自然经济向商品经济的转轨，从而迅速地走上了现代文明发展的道路，进入了工业化时代。而中国社会，由于没能完成这个转轨，工业文明迟迟未能降临。这或者是由于中国封建文明的过度成熟，自给自足的自然经济根深蒂固，它们不仅成功地把中世纪的商品关系纳入到自然经济体系中，而且阻碍了现代商品关系的诞生，从而阻碍了中国社会经济形态的转轨；或者是由于东方文明的过早成熟，即在科学尚未发展的情况下，在分解思维的物质基础尚未形成的时候，文化的发展已经趋于成熟。这样，在东方传统文化的思维结构中，缺乏逻辑思维、科学思维的特点，缺乏分解思维的功能，这种传统的思维方式，长于从整体上把握客体对象，但却难以通过分解而深入到事物的内部结构中去；善于在质上把握客体对象，但却难以对它们进行定量把握；能够在具体的生产和技术领域有较大的创造和发明，但却难以建立自己的公理系统，使这些创造发明完成它的一般性的改造和推广，因而大大束缚了这些成果的社会作用。当中国的四大发明（火药、指南针、造纸术和印刷术）在西方社会对现代文明的开拓产生巨大作用的同时，而在中国，却远远没有起到它应有的作用。东方文明的这种特性，使它能在人类文明发展的早期和中期阶段，凭借东方人的智慧，在世界范围内建立它的领先地位；但在近代社会，在以分解思维和科学实验为基础，以科学思维和科学技术决定一切的时代，处于

落后的地步。这正是历史对人类文明的一种选择。

西方文明却呈现为另一种发展轨迹。自给自足的自然经济文明的相对（于东方）落后，却为近代商品经济关系的萌芽和发展提供了空隙。商品关系终于发展起来了，掀起了文艺复兴运动、资产阶级革命和产业革命，从而比东方社会早几个世纪步入近代社会^①。然而，这个转轨的完成却是凭借了东方文明所提供的物质手段。以古希腊文化为源头的西方科学文明，在整个中世纪，由于找不到能作为近代文明发展的历史起点和逻辑支点，一直处于落后和野蛮的状态。神性奴役着人性，权力制约着文明，逻辑主义只能作为一种理性精神在科学的大殿门前徘徊。而当东方四大发明经过阿拉伯传入西方之后，西方科学主义^②终于找到了它赖以进步的物质前提，从而使科学文化发展起来。早在1605年，培根就明确地指出了这一点，他说，“印刷术，火药和指南针，这三种东西已经改变了世界的面貌。第一种在文学上，第二种在战争上，第三种在航海上。由此又引起了无数的变化。这种变化如此之大，以致没有一个帝国，没有一个宗教教派，没有一个赫赫有名的人物，能比这三种发明在人类的事业中产生更大的影响和力量”。^③马克思则讲得更加明确：“火药、指南针、印刷术，

① 近代社会。人类的一种近代文明发展史，是以商品文明代替自给自足的自然经济文明为其标志的。完成了这个转轨，社会的政治、经济和文化形态也就步入了近代社会。

② 科学主义。指研究自然规律，探索自然奥秘的一种文化形态。科学的力量在于它能够通过分析和概括，发现客观规律，成为人们改造世界的指南。科学主义和人文主义同为科学文化的两个亚文化系统。

③ 培根：《伟大的复兴·论艺术的进展》。

这是预言资产阶级社会到来的三大发明。火药把骑士阶层炸得粉碎，指南针打开了世界市场并建立了殖民地，而印刷术则变成了新教的工具，总的说来变成了科学复兴的手段，变成对精神发展创造必要前提的最强大的杠杆”。^①这里的资产阶级社会，就是指私有化的商品经济社会。东方的物质文明，成为西方社会开拓近代商品文明的强大杠杆，成为西方社会完成经济形态转轨的工具。在这里，两种文明的互补效应是非常明显的。

西方的成功，足以引起东方人的羡慕。人们在急起直追的时候，提出了这样的问题：古希腊的文艺复兴，迎来了人类近现代文明的发展，完成了人类文明由自然经济向商品经济的转轨。那么，东方的古典文明，会不会也有一个复苏，也有一个复兴，从而对人类开拓未来文明作出贡献呢？文化形态的复兴，实际上是时代的发展向历史提出的一种要求，即要求人类过去的文明成果为人类未来文明的发展提供一种背景条件，提供一种基础文化。因此，在人类文明的历史中，哪一种文明更具有未来文明的特性，它就更具有复苏的机缘和条件。

日本有一位教授认为，日本的现代化实际上走的是美国式的道路，是西方现代化在日本的翻版。日本没有能够走出一条独特的不同于西方的道路，这是由于日本文化基础太弱的缘故，虽然他们成功地吸收了外来文化，但是却不能造就自己深层的文化背景，他们的一切都是外来的，包括现代化。他们能够吸收和消化人家的文化、科学和技术，走出人家已经走过的现代化之路，但却不能开拓出一条完全属于自己，而不同于西方的道路。因此，这位教授把希望寄托在中国人身上，寄托于中国的未来，他希望

① 《马克思恩格斯全集》第47卷，第427页。

中国能够基于深层的文化背景基础上，开拓出一条全新的现代化之路。同人类历史上东西文化互映的特点一样，形成东西方现代化的不同格局。

另外，科学文化在其自身发展中，也出现了一种自我否定的倾向，这主要表现为科学主义的盲目发展。科学主义的盲目发展，给社会注入了一种冷冰冰的利益冲突机制，使人们感受到一种异己力量的制约，科学只对效率感兴趣而不对人感兴趣，似乎整个人类社会的发展，仅仅是为了满足科学发展的需要。而人的需要却被否定了，人成为自己所创造出来的科学和技术手段的奴隶。以理性主义为出发点的科学却越来越表现为一种反理性主义的特点，使西方社会出现了一种反科学主义的倾向。为此，西方人在尝试寻找一种新的文化形态，寻找一种能够直接关心人，重视人作用的文化形态，因而对东方的人文文化表示了他们的热忱。西方管理界对中国古代管理思想的兴趣，就是在这样的情况下形成的，他们特别对老子的辩证思想，孔子的和谐思想和孙子的兵家思想，表现出浓厚的兴趣。而日本管理的成功更是强化了这种兴趣。

由此看来，人类现代文明的发展似乎又进入到一个新的起点，即东西文化交融发展的起点，为此，有必要在理论上探索一下，作为人类文化起因的最初动力究竟是什么？

一、均衡原则和优胜原则

孟子认为，人之初，性本善，“仁义礼智根于心”。^①这是

^① 《孟子·尽心上》。

性善论。按照对人性的这种理解，可以推断人类在原始社会，人们共同占有生产资料，共同劳动共同分配，共享劳动成果，构成一派大同社会的景象。没有欺诈，没有争斗，人的天性就能自然而然地按照均衡原则，按照平等原则来处理一切事务。这就是社会学家给我们描绘的一幅原始大同社会的景象。这种现象在现代社会中还能找到它的痕迹，如我国东北的鄂伦春族。他们在原始森林中，与外界隔绝，在劳动中实行按性别、年龄的自然分工，狩猎物平均分配。云南边境的苦聪族也是处于这种状态，人们共同劳动共同分配，在狩猎活动中除把兽头分给射中者外，兽肉是共同分配的。有不少学者还是根据这些实例来说明人类原始社会的基本状况。但是，他们忘了一个最基本的事实是，如果人类原始部落都是这样的话，人类文明的发展绝对不能达到现在这个水平，人类只能始终处于原始状态，就如这些原始部落在经过千万年的变化以后，始终停留在“原始”水准一样。

人类之所以能从动物界中脱离出来，除了劳动这一个基本特点之外，以均衡原则取替动物的优胜原则，显然是一个极重要的原因。优胜原则就是指弱肉强食原则，亦即在动物界普遍存在的择优汰劣、生存竞争原则。不但在不同类的动物之间实行生存竞争，而且在同类群体中也实行生存竞争。在动物群体中，最强壮的雄性个体显然最先得到食物，最多得到与异性交配权，这在动物发情交配期同性竞争的状况中可见。这就是在动物生存繁衍中普遍存在的优胜原则，它的积极意义在于保证动物种繁衍的优化。因为在同类竞争中，只有最强壮、凶狠和聪敏的个体才能取胜，从而使动物的种繁衍产生一种优化的趋向。因此，存在于动物界的只能是优胜原则，竞争原则，这是自然选择的结果。

由于人类最初是从动物界脱胎而来的，优胜原则也是人类最