

两岸四地同时发行



宋朝开国名相赵普说：“我以半部论语治天下。”

一群诺贝尔得主在《巴黎宣言》中指出：“如果人类要在二十一世纪生存下去，必须回到二千五百年前去吸收孔子的智慧。”

新加坡前总理李光耀说：“要不是新加坡大部分人民受过儒家思想的熏陶，我们是无法成为亚洲四小龙之一的。”

论语，一本一万六千多字的经典，它到底讲了些什么？为什么二千五百年来，每个读书人都要读它。当论语遇上了企业，它们会碰出什么样的火花……或许，东方的企业还需东方的思想来管理。

公然◎编著

当 论 语 遇 上 企 业



中国纺织出版社



当
论
语
遇
上
企
业

公然◎编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

利用中国传统文化和管理思想治理企业是华人企业发展的根。孔子的《论语》最基础地反应了中国传统文化和管理思想,为使华人企业的领导者及广大员工更好地理解和运用《论语》的管理内涵,本书按照《论语》的编排顺序,通过断章的形式,较系统地论述了《论语》在现代企业成长和发展中的基本作用。

本书内容详实、简明扼要、深入浅出,适于企业领导者及广大员工阅读;同时,本书对《论语》有独到的见解,也适于研究中国儒学思想的学者参考。

图书在版编目(CIP)数据

当论语遇上企业/公然编著. —北京:中国纺织出版社,2004.5
ISBN 7-5064-2984-5/F·0462

I. 当… II. 公… III. 论语—应用—企业管理 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 041411 号

责任编辑:曹炳铨 特约编辑:谢婕好 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

北京市新瑞铭印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2004年6月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:8.75

字数:250千字 印数:1—6000 定价:19.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序

近年来西方的管理理论纷至沓来，新名词、新概念满天飞，令人目不暇接，我们千万不要陷在工具和概念的漩涡中，而要细心甄别，把握住它的本质，根据我们的现实环境来适度修正我们的策略，当你面对西方的管理理论无所适从的时候，不妨回过头来研究一下中国深厚的传统管理思想。儒学作为中国统治者的工具使用了两千年，其中虽有糟粕，但其精华足以用来治理好一个企业。

研究儒学不能不从研究《论语》开始。《论语》是孔子门人对孔子及其弟子言行的记录。班固在《汉书·艺文志》中说：“《论语》者，孔子应答弟子、时人及弟子相与言而接闻于夫子之言也。当时弟子各有所记，夫子既卒，门人相与辑而论纂，故谓之《论语》。”《论语》大约成书于战国时期，在汉代作为传，从宋以后被列为经。从汉至清朝二千年间，《论语》一直是中国初学者的必读书，是儒家最主要的经典，对中华民族思想文化和精神风貌的形成有极其深远的影响。

有一个典故叫做“半部论语治天下”，足以说明《论语》的重要作用。宋代罗大经《鹤磷玉露》卷七：“赵普再相，人言普山东人，所读止《论语》……太宗尝以此论问普。普略不隐，对曰：‘臣平生所知，诚不出此。昔以其半部辅太祖定天下，今欲以其半部辅陛下致太平。’”

南怀瑾先生在其《论语别裁》中说：“孔孟思想本来与道

家是不分家的，这种分家是秦汉以后的事，到了唐代，讲中国文化，已不是儒、墨、道三家，而是儒、释、道三家了。”并说：“佛学像百货店，道家则像药店，而儒家的孔孟思想是粮食店。百货店是有钱、有时间的时候就可以去逛逛，可买可不买，不去逛也可以；药店是不生病可以不去，生了病就必须去；粮食店则是天天都要去，因为粮食是我们赖以生存的。”

既然儒学如此重要，我们的企业就不能不去好好地研究一下其最基本的东西——《论语》，发掘其宝藏，利用其思想。有个农夫拥有几亩土地，靠着辛勤耕作，日子过得很不错。他听人说在遥远的西方有个神奇的地方，那里的土地下面埋有钻石，只要抓一把就可以富得难以想像。于是，农夫把自己的地卖了，去寻找埋有钻石的地方。几十年过去了，他非但没有发现什么钻石宝地，而且花光了所有的积蓄，一贫如洗的他绝望地在异国他乡自杀了。真是无巧不成书，那个买下农夫土地的人，在散步时无意发现一块石头，他拾起来一看，只见亮晶晶的，耀眼夺目。细细察看发现原来是一块钻石。在农夫为寻钻石而舍弃的土地下面，新主人发现了从未发现过的、最大的钻石矿藏。我们是龙的传人、华夏民族的子孙，不应舍弃我们自己的传统文化，去毫无目的或盲目地追求他人的文化。财富永远属于依靠自己土地的人，属于依靠民族文化的企业。

国际儒联名誉主席、新加坡内阁资政李光耀如是说：“从治理新加坡的经验看，我深信，要不是新加坡大部分人民受过儒家思想的熏陶，我们是无法成为亚洲四小龙之一的。”20世纪80年代，一批诺贝尔奖得主在《巴黎宣言》中指出：“如果人类要在21世纪生存下去，必须回到2500年前去吸收孔子的智慧。”

如今，我们从欧美引入了许多关于企业管理的思想和方法，就像吃西餐一样，偶尔为之，会有新鲜感觉，久而久之，还是不习惯，吃多了甚至会得胃病。中国饭菜最适于我们这些黑头发黄皮肤的中国人，同样，中国的传统文化也最适于中国的企业。

《论语》是儒学思想的经典著作，博大而精深。要想读懂不容易，能随心所欲地运用就更难。我才疏学浅，斗胆演义这番，自感狂傲之极。好在是断章取义地采取“有理讲理，无理讲故事”的方式，聊以自解，阐述自己对企业管理、经营的认识罢了。

公 然

2004 年 3 月

目 录

学而第一（凡十六章，断章七）	（ 1 ）
1. 人不知而不愠	（ 1 ）
2. 君子务本，本立而道生	（ 4 ）
3. 吾日三省吾身	（ 5 ）
4. 敬事而信	（ 6 ）
5. 温良恭俭让以得之	（ 8 ）
6. 和为贵	（ 9 ）
7. 因不失其亲，亦可宗也	（11）
为政第二（凡二十四章，断章十）	（13）
8. 为政以德	（13）
9. 从心所欲，不逾矩	（15）
10. 有事，弟子服其劳	（18）
11. 视其所以，观其所由，察其所安	（20）
12. 君子不器	（22）
13. 先行其言	（25）
14. 君子周而不比	（26）
15. 慎行其余	（28）
16. 举直错诸枉	（30）
17. 举善而教不能	（32）
八佾第三（凡二十六章，断章十）	（35）
18. 是可忍，孰不可忍	（35）

19. 绘事后素	(37)
20. 祭神如神在	(39)
21. 每事问	(40)
22. 为力不同科	(42)
23. 君使臣以礼	(44)
24. 既往不咎	(46)
25. 管仲之器小哉	(48)
26. 天将以夫子为木铎	(50)
27. 尽美矣，又尽善也	(52)
里仁第四（凡二十六章，断章九）	(55)
28. 里仁为美	(55)
29. 朝闻道，夕死可矣	(57)
30. 无適也，无莫也	(59)
31. 放于利而行，多怨	(62)
32. 能以礼让为国乎	(65)
33. 不患无位，患所以立	(67)
34. 见贤思齐	(69)
35. 君子欲纳于言而敏于行	(71)
36. 德不孤，必有邻	(73)
公冶长第五（凡二十八章，断章四）	(75)
37. 道不行，乘桴浮于海	(75)
38. 朽木不可雕也	(77)
39. 三思而后行	(79)
40. 怨是用希	(81)
雍也第六（凡三十章，断章九）	(84)
41. 居敬而行简	(84)

42. 不迁怒，不贰过	(86)
43. 君子周急不继富	(88)
44. 力不足者中道而废，今女画	(90)
45. 好之者不如乐之者	(92)
46. 仁者先难而后获	(94)
47. 君子可逝也，不可陷也	(95)
48. 博学于文，约之以礼	(98)
49. 能近取譬	(100)
述而第七（凡三十八章，断章六）	(103)
50. 闻义能徙，不善能改	(103)
51. 不义而富且贵，与我如浮云	(105)
52. 三人行，必有我师焉	(107)
53. 桓魋其如予何	(109)
54. 钓而不纲，弋不射宿	(112)
55. 奢则不孙，俭则固	(114)
泰伯第八（凡二十一章，断章四）	(117)
56. 战战兢兢，如邻深渊，如履薄冰	(117)
57. 人之将死，其言也善	(120)
58. 危邦不入，乱邦不居	(122)
59. 不在其位，不谋其政	(125)
子罕第九（凡三十一章，断章九）	(128)
60. 吾执御矣	(128)
61. 吾不试，故艺	(131)
62. 仰之弥高，钻之弥坚	(133)
63. 君子居之，何陋之有	(136)
64. 逝者如斯夫	(138)

65. 譬如为山，譬如平地	(141)
66. 苗而不秀者有矣夫	(143)
67. 后生可畏	(146)
68. 匹夫不可夺志也	(148)
乡党第十（凡二十七章，断章二）	(151)
69. 食不厌精，脍不厌细	(151)
70. 色斯举矣	(154)
先进第十一（凡二十章，断章六）	(158)
71. 吾从先进	(158)
72. 未能事人，焉能事鬼	(160)
73. 言必有中	(163)
74. 过犹不及	(165)
75. 不践迹，亦不入于室	(167)
76. 闻斯行诸	(169)
颜渊第十二（凡二十四章，断章七）	(172)
77. 克己复礼	(172)
78. 己所不欲，勿施于人	(174)
79. 内省不疚	(176)
80. 四海之内皆兄弟也	(178)
81. 百姓足，君孰与不足	(180)
82. 君子成人之美	(182)
83. 君子之德风	(184)
子路第十三（凡三十章，断章六）	(187)
84. 赦小过，举贤才	(187)
85. 名不正，则言不顺	(189)
86. 其身正，不令而行	(191)

87. 如有王者，必世而后仁	(194)
88. 近者说，远者来	(196)
89. 欲速则不达	(198)
宪问第十四 （凡四十四章，断章三）	(201)
90. 有德者必有言	(201)
91. 见利思义，见危授命	(203)
92. 以德报德	(206)
卫灵公第十五 （凡四十二章，断章七）	(208)
93. 君子固穷	(208)
94. 无为而治	(210)
95. 工欲善其事，必先利其器	(213)
96. 人无远虑，必有近忧	(215)
97. 小不忍则乱大谋	(218)
98. 当仁不让于师	(220)
99. 有教无类	(222)
季氏第十六 （凡十四章，断章一）	(225)
100. 而在萧墙之内也	(225)
阳货第十七 （凡二十六章，断章三）	(230)
101. 性相近，习相远	(230)
102. 乡愿，德之贼也	(232)
103. 道听而途说，德之弃也	(234)
子张第十九 （凡二十六章，断章二）	(237)
104. 日知其所亡	(237)
105. 君子之过也，如日月之食焉	(240)
附：《论语》人物简介	(243)

学而第一

1. 人不知而不愠

《学而第一》第一章：子曰：“学而时习之，不亦说乎？有朋自远方来，不亦乐乎？人不知而不愠，不亦君子乎？”孔子说：“学过的知识能经常温习，不是很快乐吗？有共同研究学问的人从远方来，不是很快乐吗？学识不被人知、不为他人所理解，而你心中没有半点怨恨和迁怒，不是很有修养的君子吗？”

在日常生活中这三句话用得很多，是获得快乐的三个境界，第一境界是通过自身的温故知新而获得快乐，第二境界是通过他人的到来而获得快乐，第三境界是通过内心的修养而获得快乐。第二句“有朋自远方来，不亦乐乎？”从字义上看用在各类学校迎接新生时较为贴切，因为在古代，朋和友是两回事，“同门曰朋，同志曰友”。现在我们将第一和第二句放下不表，只说第三句。

“人不知而不愠，不亦君子乎？”虽然是说做学问，但做企业同样也需要这种修养。如今的世界是一个变革的社会，中国正处在复兴的时代。在变革或复兴时期，人的思想是极其活跃的，动荡的春秋战国时期就出现了“诸子百家”。百家争鸣的景象可想而知，都在阐述自己的思想，想让世人理解和接受，

哪个才是真理，没人能说清楚。直到汉代，汉统治者采纳了董仲舒的建议，罢黜百家，独尊儒学。这足以说明在变革或复兴时期，要想统一人们的思想是多么不容易，所以企业的管理者或决策者的所作所为，不被员工或其他企业理解是很正常的事。在这种情况下，你是怨天尤人呢？还是“人不知而不愠”呢？能没有怨恨，没有自怒，以平常心对待、处理，不正说明领导的修养吗？

“人不知而不愠”主要表现在能够正面对待人们的误解、能够正确对待他人不公正的批评和能够以“不愠”处理应急问题。

往往越是优秀的企业、企业家就越孤独，他们思考问题的方式方法就越与常人有区别，很难找到“知己”，也必然容易遭到人们的误解和诽谤。“二战”结束后，以美、英、法为首的战胜国几经磋商，决定在美国纽约成立一个协调处理世界事务的联合国。美国著名的家族财团洛克菲勒家族得知后，果断出资 870 万美元，在纽约买下一块地皮，无条件地赠给了这个刚刚挂牌、身无分文的国际性组织。同时，洛克菲勒家族也把毗邻这块地皮的大面积地皮全部买了下来。对洛克菲勒家族这一出人意料之举，当时许多美国财团都吃惊不已，纷纷嘲笑说：“这简直是蠢人之举！”奇怪的是，联合国大楼刚刚建成，毗邻它四周的地价便立刻飙升起来，相当于捐赠款数的数十倍，近百倍的巨额财富源源不断地涌进了洛克菲勒家族。真正的企业家总是这样出其不意，做出看似不可能的创举。

在我们的生活和工作中，常常会面对一些不公正的批评和责难，如何看待这些批评和责难是衡量一个人道德修养的主要标准。一般的人可能会暴跳如雷、心生敌意，但有修养的人则

可能以“有则改之，无则加勉”的方式来对待。其实，许多误解与人的品德并无关系，有时是由人们的认知偏差所致、有时是由错误信息误导、有时是受小人谗言蛊惑、有时是出于个人成见。面对这些批评和责难首先要弄清引起误解的原因，冷静地观察思考，找准症结所在，然后再针对不同的原因，采取相应的化解措施。在美国历史上，林肯总统恐怕是受人责难、怨恨、诬陷和批评最多的总统，但他从来不以他自己的好恶来批判别人。要是他的“敌人”、对他不敬的人或是曾经羞辱过他的人能把任务完成得更好，他就会委派这些人去做。林肯不仅对这些人或这些责难、怨恨、诬陷和批评没有“愠色”，相反他会反躬自问，把这一切当作一面镜子。

有修养的人从来不会在面对应急问题时显得惶惶不安，而是越在急难中越显得稳重。尤其是一个企业的决策者，面对不同的意见，一是要冷静，不可顾此失彼，更不能冲动行事。孙子说：“将不可以愠而致战。”当年关羽被东吴杀死后，刘备不顾诸葛亮等人的劝告，挟怒出击，攻打东吴，最终被吴军主帅陆逊火烧连营，蜀军损失惨重，刘备自己也一病不起，不久死于军中。

“人不知而不愠”，从某种角度来说是一种风度。对他人的不理解没有愠怒，仍能做出科学而又严谨的决断是一种超然物外的智慧。这种智慧正是人生快乐的最高境界！

2. 君子务本，本立而道生

《学而第一》第二章：有子曰：“其为人也孝弟，而好犯上者，鲜矣；不好犯上，而好作乱者，未之有也。君子务本，本立而道生。孝弟也者，其为仁之本与！”有若说：“为人孝顺悌爱而喜好犯上的，很少见；不喜好犯上而喜好作乱的人，还从来没有过。君子致力于根本，根本确立了，事物的基本道理就形成了。孝顺悌爱大概是实行仁的根本要点吧！”

有子认为：追求最高境界的“仁爱”，从孝敬长辈、善事兄长做起就行了，只要做到了这一点，就不会做出“犯上”、“作乱”的事情。如果我们加以延伸到企业，企业员工应该有一种感恩的心境，感谢企业为你提供就业、发展和与人交往的机会。这种感恩的心境体现在行动上，则是爱岗敬业、对工作负责任、与人相处有“视同级为上级，视下级为同级”的尊重心态。

仁之本，孝弟也。所谓仁者爱人，最起码的就是孝敬长辈，兄弟友爱。因为“君子务本，本立而道生”。“道”是什么？“道”是事物的规律、原理、准则和本源。对于企业来说，企业之“道”就是通过生产和经营产品为社会创造财富，“本”是适于企业生产和服务的产物。也就是说，做企业必须找准产品，找准产品生产和服务的方式方法；产品定位准确、方式方法得当，还必须按照一定的规律、准则进行经营，只有这样务本、本立，企业才可能“道生”，进入发展的轨道。不能违反

“务本”，让高粱长出玉米；也不能违背“本立”，不去耕耘，只想收获；更不能违背“道”，违背事物的发展规律，让高粱一夜之间长成。

1985年4月，可口可乐公司突然宣布要改变沿用99年之久的老配方，而采用刚研制成功的新配方，并声称要以新配方再创可口可乐新纪元。这一消息在美国轰动一时，使渐渐崛起的百事可乐公司乐不可支。尽管可口可乐公司用时3年，耗资500万美元，进行了20余万人次的口味调查和饮用实验，但当新配方推出后，还是引起了轩然大波。公司每天都会收到无数抗议信件和多达1500次以上的电话抗议，有的还为此举行了示威游行。可口可乐公司面对日益萎缩的市场，不得不做出决定，恢复老配方可口可乐的生产。尽管如此反复并没有使可口可乐公司一蹶不振，但确实把一大块市场让给了百事可乐公司，使百事可乐公司成为与之并驾齐驱的企业。

3. 吾日三省吾身

《学而第一》第四章：曾子曰：“吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”曾子说：“我每天多次省察自身。替他人谋事是否忠诚？与朋友交往是否守信？老师传授的学业是否温习了？传授他人的学业是否熟悉了？”

曾子是孔子的学生，叫曾参，是《孝经》和《大学》的著者。曾子时时提醒自己三件事，一是替他人谋事要忠诚，二是与朋友交往要守信，三是受传或传授的学业自己要熟悉。对于

企业，无论你是高级管理者还是员工都要时时质问自己：是否对企业忠实？是否对顾客和服务对象遵守诚信？是否对自己的业务精益求精？

把曾子所说“吾日三省吾身”的三件事，放在《论语》开篇的前面，说明曾子的一生最重视的就是忠实、诚信和敬业，曾子也希望与世人和后人共勉。应该说曾子做到了，成了最伟大的儒学家。如果我们企业和员工也能做到忠实、诚信和敬业，我们的企业肯定会成为优秀的企业。

毛泽东在《纪念白求恩》一文中高度赞扬了白求恩热爱本职工作、高度敬业的精神。“白求恩同志毫不利己专门利人的精神，表现在他对工作的极端的负责任，对同志对人民的极端的热忱。”白求恩也许没有读过《论语》，但他却做到了曾子所说的忠实、诚信和敬业。所以说，曾子所讲的“吾日三省吾身”，其实质不只在“三省”，而在于实践。

4. 敬事而信

《学而第一》第五章：子曰：“道千乘之国，敬事而信，节用而爱人，使民以时。”孔子说：“治理具有千乘兵车的国家，要做好三件事，一是谨慎处理政事并言而有信，二是节约用度并爱护他人，三是使役民众的时间要恰到好处。”

曾子说的忠实、诚信和敬业三件事是针对所有人而言的。而孔子说的敬事而信、节用爱人和使民以时三件事，是针对治理国家的人，也就是领导而言的。《论语》中许多词都是多义