



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



21世纪哲学系列教材

Century Philosophy Textbook Series

中国管理哲学导论 (第2版)

*The Introduction to the Chinese Management Philosophy
(Second Edition)*

葛荣晋/著

 中国人民大学出版社

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

21 世纪哲学系列教材

中国管理哲学导论 (第 2 版)

葛荣晋 著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国管理哲学导论/葛荣晋著. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 6
21 世纪哲学系列教材
ISBN 978-7-300-15731-3

I. ①中… II. ①葛… III. ①管理哲学-中国-高等学校-教材 IV. ①C93-02

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 088740 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
21 世纪哲学系列教材
中国管理哲学导论 (第 2 版)
葛荣晋 著
Zhongguo Guanli Zhexue Daolun

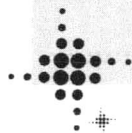
出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京密兴印刷有限公司	版 次	2007 年 8 月第 1 版
规 格	170 mm×228 mm 16 开本		2013 年 6 月第 2 版
印 张	31	印 次	2013 年 6 月第 1 次印刷
字 数	567 000	定 价	59.90 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



目 录

导论·····	1
一、时代呼唤中国管理哲学·····	1
二、走“综合创新”之路·····	4
三、中国传统文化蕴涵着丰富的管理文化资源·····	6
四、中国管理哲学的基本特征·····	9
五、中国管理哲学的理论架构和管理模式·····	12

第一编 管理与人性

第一章 中国管理与人性假定·····	17
一、儒家的“为政以德”与孟子的性善论·····	17
二、荀子的性恶论与“宽猛相济”、“礼法合一”·····	21
三、韩非的“自为”人性论与法家的“循法而治”·····	24
四、“超善恶”的自然人性论与道家的“无为而治”·····	27

第二编 自我管理

第二章 儒家“三达德”思想与管理者的人格塑造·····	35
-----------------------------	----

一、“儒商”概念是一个历史范畴·····	35
二、“智、仁、勇”的君子人格论·····	39
三、塑造具有“四商”品格的现代儒商·····	46
第三章 孔子的“三忘”思想与管理者的精神境界·····	52
一、“发愤忘食”的勤奋精神·····	52
二、“乐以忘忧”的快乐精神·····	57
三、“不知老之将至”的不老精神·····	60
第四章 老子的“上善若水”与塑造管理者的“圣人”品格·····	64
一、“水善利万物而不争”·····	65
二、“居善地”（“处众人之所恶”）·····	67
三、“心善渊”与“与善仁”·····	68
四、“言善信”与“正善治”·····	71
五、“事善能”与“动善时”·····	73
第五章 道家的“自胜者强”与管理者的“无为”品格·····	78
一、“知雄守雌”·····	78
二、“和光同尘”·····	81
三、“四不”之德·····	82
四、“我有三宝”·····	84
五、“不言之教”·····	89
第六章 兵家的“为将之德”与管理者的理想人格·····	95
一、“利国保民”与管理者的价值取向·····	95
二、“为将五德”与管理者的理想人格·····	99
三、“将有五危”与管理者的大将风度·····	109

第三编 立身行事

第七章 孔子的“义以为上”与管理者的价值理念·····	115
一、“义以为上”·····	115
二、“见得思义”（“见利思义”）·····	116
三、“博施于民而能济众”·····	122

第八章 儒家的“君子谋道不谋食”与管理者的快乐人生·····	126
一、快乐是一种价值选择·····	126
二、物质快乐是一种“减法哲学”·····	130
三、精神快乐是一种“加法哲学”·····	131
第九章 儒家的“孝悌之道”与管理者的道德人生·····	138
一、“孝”的基本内涵·····	138
二、“家和万事兴”·····	145
三、百善孝为先·····	149
四、事业的成功与“亲情”的失落·····	152
第十章 儒家哲学智慧与管理者的圆满人生·····	156
一、知识人生·····	156
二、道德人生·····	160
三、智慧人生·····	164
第十一章 道家的“有无相生”与管理者的创新思维·····	168
一、否定思维与企业创新·····	169
二、有形资产与无形资产·····	172
三、“虚实相资”与填补、创造市场·····	173
四、“行使管理权于无形之中”·····	178
五、“给人生留下空白”·····	180
第十二章 道家哲学智慧与管理者的潇洒人生·····	184
一、“身重于物”与“淡泊名利”·····	184
二、“少私寡欲”与“知足常乐”·····	189
三、生死寿夭如昼夜交替·····	197
第十三章 道家的“形神双修”与管理者的健康人生·····	201
一、“精气”理论与气功疗法·····	201
二、“顺其自然”与自然医学·····	205
三、“养神”理念与心理疗法·····	210
四、“人生价值论”与“意义治疗学”·····	214

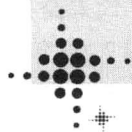
五、“不合理信念”与“认知疗法”	217
第十四章 《孙子兵法》与管理者的经营谋略（上）	221
一、“避实击虚”与寻求卖点	221
二、“兵贵神速”与“抢先半步”策略	226
三、“奇正之术”与企业的制胜之道	230
第十五章 《孙子兵法》与管理者的经营谋略（下）	235
一、“迂直之计”与企业的迂回战术	235
二、“攻心夺气”与企业的心理战术	240
三、“因粮于敌”与企业的借助策略	245
第十六章 法家哲学智慧与管理者的经营之道	250
一、“舍小取大”与“利益双赢”	250
二、开拓市场与名人效应	254
三、“审名”思想与名牌商标	257
四、“竞和”理念与出奇制胜	259
 第四编 有为而治 	
第十七章 儒家的“为政以德”与管理者的柔性管理（上）	265
一、“正己正人”与“自我管理”	266
二、“为政以德”与“形象管理”	269
三、“三贵之道”与礼仪文明	275
第十八章 儒家的“为政以德”与管理者的柔性管理（下）	282
一、“仁爱管理”与“德主刑辅”	282
二、“以和为贵”与“协调管理”	289
三、“不在其位，不谋其政”与“定位管理”	294
第十九章 儒家的诚信之道与管理者的信用管理	298
一、树立信用意识，防止信用流失	298
二、精心培育企业员工的信用资源	305
三、实施企业信用工程	311

第二十章 儒家的性情论与管理者的情感管理（上）	321
一、儒家论情感	321
二、学会自我控制情绪	325
三、以情感营造和谐的人际关系	331
第二十一章 儒家的性情论与管理者的情感管理（下）	337
一、以情构建系统的激励机制	337
二、学会以情用人	345
三、“容人伤尊”与“容人之私”	351
第二十二章 法家的“以法治民”与管理者的刚性管理	354
一、“以法为本”与现代制度化治理	355
二、建构企业多元化的制度管理模式	359
三、实施制度化治理的基本原则	363
四、王熙凤以法协理宁国府	367
第二十三章 法家的“以术治吏”与管理者的控制管理	371
一、“臣主之异利”	372
二、“察奸之术”	374
三、“防奸之术”	377
四、“除奸之术”	380
五、全面评价韩非的“术治”	383
第二十四章 兵家的“宽严相济”与现代企业管理艺术	385
一、“将能而君不御”与管理者的“分身术”	385
二、“文武兼施”与管理者的管理艺术	388
三、“陷之死地然后生”与“危机管理”	391

第五编 无为而治

第二十五章 道家的“无为而治”与现代科学管理	401
一、道家“无为而治”的社会内涵	402
二、管理者要“以辅万物之自然而不敢为”	404
三、“圣人无常心，以百姓心为心”	407

四、“不争之德”与“蓝海战略”	410
第二十六章 儒家的“无为而治”与“黑箱”管理艺术	417
一、儒家“无为而治”的内涵和特点	417
二、“德修于己”与“人自感化”	420
三、“逸于得贤”与“黑箱”管理艺术	424
四、“行其所无事”与“自动化管理”	431
第二十七章 法家的“无为而治”与“君人南面之术”	435
一、天道“自然”，人道“有为”	436
二、“明主治吏不治民”	438
三、“明君无为于上，群臣竦惧乎下”	442
四、“虚静以待”的“自神之术”	449
第二十八章 黄老学派的“无为而治”与“因循”管理之道	452
一、“循理而举事，因资而立功”	453
二、“治大者不治小”	455
三、“君无为而臣有为”	459
四、“因材质而用众”	464
第六编 管理境界	
第二十九章 中国管理的四种境界	471
一、“管理实践”境界	471
二、“管理科学”境界	473
三、“管理道德”境界	475
四、“管理智慧”境界	477
参考文献	481
第1版后记	484
第2版后记	486



导 论

探讨中国哲学智慧与现代管理的关系,建构中国管理哲学思想体系,既是寻找中国传统文化与现代管理结合途径的迫切需要,也是当代市场经济和管理学界的强烈呼唤。只有走“综合创新”之路,方可构建以“修己治人”(或“正己正人”)为基本框架与特征的中国管理哲学思想体系。

一、时代呼唤中国管理哲学

自 20 世纪 80 年代以来,中国一直致力于建设中国特色的社会主义市场经济。这种经济既不同于西方的资本主义市场经济,也不同于中国“文化大革命”以前的社会主义计划经济,更不同于以农业为主体的封建社会的自然经济。从这一基本社会现实出发,在管理上,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

社会主义市场经济相适应的现代管理思想体系。这是现代社会和市场经济发展的强烈呼唤。

根据世界市场调查统计,世界 500 强企业的平均寿命是 40 年~42 年,1 000 强企业的平均寿命是 30 年。欧美企业平均寿命是 12.5 年,日本企业平均寿命是 30 年。中国 1993 年以前民营企业平均存活期只有 4 年,2000 年提高到 7.02 年,中小企业平均寿命只有 2.9 年,中国集团公司的平均寿命为 7 年~8 年。中国 90% 以上的企业都是中小企业,中国企业的平均寿命为 3.5 年,远远低于日本;美国每年倒闭的企业数只是中国企业倒闭数的十分之一。

中国企业为什么如此短命呢?原因虽然是复杂的,但是其中重要原因之一,就是管理不善。

20 世纪末,曾经红极一时的企业明星“三株”,1996 年销售额曾高达数十亿元,是中国医疗保健业的旗舰。而到了 1997 年,由于“形象管理”不善,它就陨落了。“三株”在创业之初,由于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,导致社会美誉度不高;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,虽然它培养了一代营销人才,但是也迅速地流失了。

“蒙牛”的领军人物牛根生则不同于“三株”的做法。根据“小胜凭智,大胜靠德”的经营哲学,他在“伊利”任职期间,就曾将自己的 108 万元的年薪全部分给大家。还有一年,公司给他拨款 100 多万元让他购买高级轿车,而他却购买了 5 辆面包车,送给下属部门作为交通工具使用。所以,当他创业时,才会赢得那么多人的信赖与支持。2005 年 1 月,作为“蒙牛”最大的自然人股东,他又将自己和家人所持的约 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,并宣称在他“百年”之后,将其所得股份全部捐给“老牛基金会”,家人不能继承其股份权,每人只可领取不低于北京、上海、广州三地平均工资的月生活费。所以,“蒙牛”在短短的几年间,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”虽曾借助于马家军名噪一时,但据《焦点访谈》披露,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”在顷刻间轰然倒下。“巨能钙”通过强大的广告攻势打造了品牌的知名度,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。

中华老字号“同仁堂”之所以数百年而不衰，就在于它能够恪守“修合无人见，存心有天知”的堂训，始终坚守诚信不欺的经营哲学。“求珍品，品味虽贵必不敢减物力；讲堂誉，炮制虽繁必不敢省人工。”在中药的炮制与研磨方面，虽然合作者和客户看不见，但他们的光明磊落的诚实之心可与天鉴证。它的成功源于成功的信用管理。

“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、结构调整、技术改造和品牌维护上下功夫，走“内涵式”的发展道路。但是，当“秦池”1997 年再次夺取标王后，却一味迷信广告效应，只依靠外在包装的华丽，最终导致了“秦池”的失败。

山东烟台“张裕”葡萄酒业集团在成功面前，从不张扬自己，坚持走“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。

20 世纪 80 年代初，河北省石家庄市环宇电视机厂曾叱咤风云于中国电器行业，登上了电视机大王的宝座。但在成功面前，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 3 000 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，中国汽车行业新秀——奇瑞 QQ 之所以成功，在于它把创新理念运用于市场营销，在定位（年轻人）、颜色（组合色彩）、设计（个性化）和营销（新概念）诸方面，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，全在于能否与时俱进、实施“创新管理”。

以上企业成败的典型，从不同管理层面说明，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家的管理水平。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，关键在于能否尽快地建构与完善中国管理哲学思想体系。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。”日本之所以能从第二次世界大战的废墟中崛起，在短短的 20 多年时间内，成为世界经济强国，与它有独具东方特色的管理哲学是密切相关的。

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。”所以，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呼吁。构建中国管理哲学思想体系，是我们义不容辞的历史使命。

二、走“综合创新”之路

那么，如何构建中国管理哲学思想体系呢？实践证明，走“全盘西化”之路，把西方的管理思想和具体管理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》的作者所比喻的那样：“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，照搬西方科学管理方法，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，原始氏族的血缘关系受到较为彻底的破坏，逐步形成了开放性的海洋文化和外向型的民族性格，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，宗族血缘关系较完整地保留了下来，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、注重个人道德修养的“德性”文化。

东西方传统文化的差异性，直接决定和影响着东西方人的心理定势、思维方式、价值追求和对人性的不同理解。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，但是由于中西方传统文化的差异，各自的侧重点则是不同的。由于西方具有法治传统，所以，在管理中主张“法、理、情”，将“法”放在首位，强调“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”，实施管理的制度化、定量化和严格化。而中国则注重道

德传统，所以，管理模式不同于西方的“法、理、情”模式，而是将“情”放在首位，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。

西方人在办事时，按照法治的传统，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”，假设多数人是君子，往往碍于情面而忽视契约，一旦发生利害冲突，就会反目成仇。

在目前的中国高等教育和企业管理中，由于不加分析地搬用西方管理模式，遂造成了两个不可忽视的恶果：一是由于西方管理多重“艺”（形而下的管理技艺）而不重“道”（形而上的哲学智慧和思维方法），把管理简单地归结为制度化、量化和严格化，而不强调管理主体的自我修养，所以造成了“管理主体的缺位”。这同中国的“先做人，后做事”的人本管理哲学是不相符合的。二是由于在现代管理中，讲得最多的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很少提及，所以，培养出来的管理者只知“哈佛”而不知“老祖宗”，顶多只能算是半个管理者。

日本管理学者和企业家不同于我们，他们在向西方学习科学管理的同时，还十分注重从东方传统文化中吸取管理精华。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》等列为学员必修课。这些做法，都是值得我们认真学习的。

因此，我们必须摒弃“全盘西化移植论”的思路，坚定地走“综合创新”之路。所谓“综合创新”之路，可以用16个字来概括，即“以我为主，会通中西，熔铸古今，自成一家”。

“以我为主”，就是要从中国现在的国情、民情出发，尽快地构建适合于中国国情、民情的中国管理哲学体系。这是构建中国管理哲学体系的出发点和落脚点。

“会通中西，熔铸古今”，是说构建中国管理哲学体系，除了丰富的社会管理实践外，还必须认真地从西方和中国古代传统文化中吸取丰富的文化管理资源。一是中国管理哲学源于社会管理实践。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，比如“两参一改三结合”的管理思想等，在构建中国管理哲学时，必强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管理的科学理念和管理制度，使之达到“会

通中西”的管理境界。因为西方的管理模式除了它的民族性之外，还有其普世性的地方，即适应于一切民族和国家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“熔铸古今”的管理。因为在中国传统文化中，除了具有时代性的思想之外，还具有普遍性，即适应于一切时代的东西。这是祖先留给我们的一份宝贵的文化管理资源，必须加以继承和发扬，克服“重洋轻中”的错误倾向。

“自成一家”，是说只有走“综合创新”之路，在人类丰富的管理实践的基础上，努力寻找西方文化、中国传统文化与中国现代管理的结合点，并将三种要素有机地融合起来，经过一代或几代人的不懈努力，才能逐步地构建起中国管理哲学思想体系。

三、中国传统文化蕴涵着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。

在理论层面上，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方与管理之道。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，合称为“十家”。从管理哲学上讲，百家之中最主要的是五家，即以老子、庄子为代表的道家，以孔子、孟子为代表的儒家，以孙武、孙臆为代表的兵家，以墨翟为代表的墨家和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的之道。先秦以降的历代政治家和哲学家，在他们的著作中，也总结出了丰富多彩的治国之道。例如唐代史学家吴兢的《贞观政要》、名臣魏徵等人的《群书治要》、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》等，都含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。”（《韩愈全集·文集》卷一）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”，总有一天是要垮台的。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管理者的人格魅力。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，奉为现代企业管理的座右铭。

（3）中国古代兵书中的管理之道。中国历史上是一个战争频繁的国家，历代兵书极为丰富。以先秦为例，在《汉书·艺文志》中，所载兵书就有 53 家，790 篇，图 43 卷。其中最具代表性的有《孙子兵法》、《吴起兵法》、《六韬》和《司马法》等。兵战与商战虽有相异之处，但也有相通之处，因为二者都是人类的竞争活动。所以，可以把兵书中的竞争智慧移植到商战中。中国最早将兵家智慧应用于商贾经营的是战国“善为商贾”的洛阳人白圭。他乐观时变，善于掌握气象规律，把握经营时机，在丰年时大量收贮粮食而在歉年出售，从中获取成倍利润。在经营策略上，他采取“人弃我取，人取我与”的原则；在人格上，他根据《孙子兵法》的人格论，认为一个成功的商人必须具备“智”（机敏灵活、善于应变）、“勇”（判断果决）、“仁”（取予适时，不一味与人争利）、“强”（意志坚定）四种人格要素。实践证明，白圭的经营术及其人格论是成功的。所以，白圭被历代商人推崇为治生祖师，成为商人效法的楷模。第二次世界大战后，日本企业家将《孙子兵法》和《三十六计》等兵书原理自觉地应用于企业经营管理，形成了兵法经营管理学派。

（4）中国古典小说和史书中的管理思想。其中最具代表性的文艺作品有《东周列国志》、《水浒传》、《西游记》、《三国演义》和《红楼梦》等。现代管理者可以从中学吸取不少管理艺术和用人智慧。在《三国演义》中，诸葛亮、孙权和曹操在争斗中使用的多姿多彩的战略战术和管理艺术往往为现代企业家们所津津乐道。《红楼梦》第 56 回《敏探春兴利除宿弊，识薛宝钗小惠全大体》描写的是，贾探春如何改革与管理大观园的故事。贾探春按照墨家的“兼相爱、交相利”的管理原则，以“兴利节用为纲”，“使之以权，动之以利”，实

行自负盈亏的承包责任制。这一大观园改革方案出台后，人们纷纷要求承包。他们把自己所承包的东西视为“永远基业”，每日早起晚睡，自己辛苦劳动并照看，生恐有人糟蹋。他们“照顾得谨谨慎慎，一根草也不许动”。同时，按照薛宝钗的“小惠全大体”的管理思想，通过对未承包者施以小利，从而极大地调动了人们的积极性。

据《三国志·蜀书·蒋琬传》记载，诸葛亮生前因蒋琬“出类拔萃，处群僚之右”，曾密奏后主刘禅曰：“臣若不幸，后事宜以付琬。”蒋琬被刘禅任命为丞相后，要想稳定军心、民心，重振蜀国，他不但要有正确的治国方略，还必须具有令臣民敬佩的人格魅力和道德形象。他执政后，许多老臣不服。东曹掾杨戏同琬议事，“时不应答”，态度傲慢无礼。有人借机挑拨二人关系，曰：“公与戏语而不见应，戏之慢上，不亦甚乎！”蒋琬深知计较此事势必酿成门派斗争，于国不利。于是，他为杨戏辩解说：“戏欲赞吾是耶，则非其本心，欲反吾言，则显吾之非，是以默然，是戏之快也。”告诫大家以后不要在背后议论别人是非。而武将姜维则没有蒋琬那样的宽容气度，当杨戏“酒后言笑，每有傲弄之辞”时，他就找个借口把杨戏免为平民。督农杨敏在背后诋毁蒋琬，骂他“作事愤愤，诚非及前人（指诸葛亮）”。有人把此话告诉了蒋琬，主张惩办杨敏。他非但不怒，反而解释说：“吾实不如前人”，“苟其不如，则事不当理；事不当理，则愤愤矣。复何问邪？”后杨敏因罪入狱，蒋琬并未借机报复，反而秉公处置，未判杨敏重刑。从蒋琬的宽容待人、立公处事中，我们看到管理者必须具备容人、容言、容事的宽容气质。只有对同事和下属宽容大度，才能获得他们的拥护和支持，这样才有助于提高团队的向心力和凝聚力。

在实践层面上，主要包括三方面：

（1）明清商帮的经营理念和管理艺术。自明中叶以降，随着资本主义萌芽的产生和市民阶层的形成，不少士人的价值观念有所转变，或由儒而商，或由商而儒，他们把“儒”与“商”有机地结合起来，在全国各地出现了许多儒商及其帮派，其中最著名的有徽商、晋商、宁波帮、潮汕帮等。红顶商人胡雪岩就是一位杰出代表。在这些商人的商贾经营中，他们能够自觉地把中国传统文化的智慧运用于管理，并在实践中提出了新的管理思想。此外，还有明清以来的中华老字号店的经营之道，比如北京的同仁堂、全聚德、六必居等。它们所以能够长久而不衰，必有其成功的秘诀，需要我们认真探讨和总结。

（2）近百年来的海外华人企业家的成功管理之道。这些企业家在自己的工商业活动中，总是努力把中国传统文化与经营管理活动结合起来，提出各种新的经营理念和管理模式。这也是一份重要的文化管理资源。他们中的主要代表人物