

儒家思想与 东方型经营管理

杨 敏 著



湖北人民出版社

F27
-22

95E22¹⁰

131083

儒家思想与 东方型经营管理

杨 敏 著



S047100/

湖北人民出版社

儒家思想与东方型经营管理

杨 敏 著

◆

湖北人民出版社出版、发行 新华书店湖北发行所经销

湖北人民出版社蕲州印刷厂印刷

787×930毫米32开本 6,625印张 1插页 11.4万字

1990年5月第1版 1990年5月第1次印刷

印数：1—1 000

ISBN 7—216—00571—6

H·84 定价：2.30元

序

儒学在近代中国，已经幽沉有一个世纪之久，这是新旧不同的各种社会文化思潮互相冲击的结果。但在东邻日本，当德川幕府统治时期，儒家中的宋明理学即已兴行。明治维新后，儒家学说又被应用于企业的开发与改革中，使日本成为东方资本主义国家的佼佼者。第二次世界大战失败后，儒学思想更被应用于社会经济的恢复与企业的经营管理中，使日本一跃而为世界的经济大国。继起者并有“亚洲四小”，也以儒学为标榜，用以指导企业的组织与管理，卓著功效。

关于儒学的内铄与外扬，在历史上曾见于魏晋与南北朝之时、南宋与元蒙之际，这都属于汉民族与少数民族间的文化抑扬取舍与求同继承的关系；而今又见诸中华大陆与域外国家或地区之间对儒学的弃髦与崇尚的差异。虽然古今殊俗，中外异趣，取舍各有不同，但衡之“先进于礼乐，野人也；后进于礼乐，君子也”之论（《论语·先进》），与“礼失而求诸野”之说（《汉书·艺文志》），所谓后来者居上，古今内外如出一辙。则此流传有两千多年的儒家学术思想，始于《诗》、《书》、六艺

2017/10/1

之文，人伦纲常之教，经过历史的颠错支离、分化演变，东西文化的冲合磨砺、激浊扬清，而其核心思想犹能见重于当今科学昌明之世者，盖以儒家思想对于社会群体关系具有一种协调凝聚力量，既非逸世超俗，更非排他利己，所谓深入世俗而不为世俗所辟易的缘故。

本书对于儒家思想在现代经济管理学中所处的地位和所起的作用，揆其窍要，以深入浅出的文笔，作系统的分析论述，读来发人深省。作者以笃学、明辨的功力，独立思考的精神，言简意赅，观点鲜明。深信，此书对于我国社会主义两个文明的建设 and 实行改革、开放的方针，特别是对于中国古代管理思想与现代化企业经营这一新兴学科的建设，将起应有作用。

海城 马伯煌

1988年11月于上海社会科学院

导 言

管理，在现代社会已成为人们研究的热点之一。人们把科学、技术、管理称为现代化社会鼎足而立的三大支柱，并将管理看成是一种经济资源，作为“第三生产力”。国外曾流行这样一种观点：，在19世纪，经济学家特别受欢迎，而到20世纪40年代后，管理人才尤为受人青睐。美国人认为，第二次世界大战之后美国科学技术迅速发展，重要原因之一就在于有着完善的管理。60年代法国人薛利伯（J. J. Servan-Schreiber）写了《美国的挑战》一书，强调管理的重要性，轰动一时。他指出：欧洲经济之所以落后于美国，不在于技术和资源的差距，而主要在于缺乏象美国企业那样完善的管理，欧洲如果不及时反省，那么在经济上翻身是不可能的。此论广受重视，对欧洲经济的发展起了一定的推动作用。70年代初，日本式管理从世界企业管理界脱颖而出，由于其效率卓著，因而倍受世人注目。日本在战后之初，经济萧条，许多企业难

以为继。但在不长的时间内，它就建立了世界第一流的企业群，企业实力有了惊人的、令欧美羡慕不已的增长，这同日本企业家重视管理，在引进技术的同时引进相应的管理，并加以消化吸收是分不开的。

日本在经济上取得的巨大成功，使人们对这一东亚岛国刮目相看，同时对它的高效率的管理方式产生了极大的兴趣。我们可以发现，日本企业在经营管理现代化过程中，一方面十分重视学习欧美企业的现代经营管理方式，大力推广它的先进管理技术和方法，并加以合理的变通，使之适应于日本的国情和企业条件；另一方面，它又十分重视总结本国的传统经营管理经验，充分加以利用，并努力使之同现代科学管理的要求相适应。这样，日本企业就把美欧企业的现代科学管理同本国的传统管理方式在现代化的基础上有机地结合了起来。这种对外来的理论加以消化吸收所产生的杂交优势，使日本式管理具有相当高的效率，同时它也为人们提供了这样一个启示：管理现代化并非纯粹引进外国先进管理方式，而是要使之和本国固有的、好的传统管理方式融合起来，这样才能立足本国，具有蓬勃的生命力。

何谓传统管理方式？简单说来，就是由民族历史文化所造就的管理方式，它具有鲜明的民族特点与历史延续性，和民族文化传统密切相关。如日本

的“企业家族主义”，即是一例。重视家族、家庭及其成员间的和睦、互助，是东方文化的一个传统，因此，“家族”的观念在日本资本主义企业初创时期，即被引入经营管理理念。时至今日，“企业家族主义”仍占据企业经营的舞台，扮演着富有特点的角色。过去，人们（尤其是西方人）常把“家族主义”视为企业发展的绊脚石，而如今日本的“企业家族主义”在经营管理中起到了团结职工、协调职员间关系等作用，使企业能充分发挥“集团”的力量，效率更为显著。这一切使人们对日本的这一企业文化现象不得不放弃成见，重新加以思考和探究。

日本式管理是东、西管理思想合璧的产物。西方现代管理理论讲求精确与科学，它的一般原理如预测、决策、计划、组织、指挥、协调、监督等等，已为人们所熟悉，倒是东方管理思想中某些模糊和靠直觉方能把握的东西，似乎罩上了一圈神秘之光，在理解它时一时难以深入精髓。因此，日本式管理的迷人之处，就在于它如何运用传统管理方式及如何使之与现代化管理巧妙融合起来的。于是，人们把研究日本式管理的眼光，集中到了这两点上。在探寻过程中，人们首先发现，日本企业家所运用的传统管理方式，竟深受中国传统文化的影响！日本人也承认：日本式管理部分是学习欧美的科学管理，部分是独创，而某些独创之处又是吸收

了中国的古代文化和哲学思想。

此非谦词。中日两国一衣带水，中国的传统文化对日本的影响由来已久，尤其是儒家思想影响更为深刻。儒家思想最初形成于中国的春秋之世，代表人物是孔子。其思想以“仁爱”为核心，以“中庸”为准绳，并提出一系列伦理道德规范和修养方法，以达到“修身，齐家，治国，平天下”；同时主张尊卑有分、礼义为纪。到战国时期，儒家思想经孟子、荀子等人的发展，已成为著名的思想派别。汉武帝罢黜百家，独尊儒术后，儒家思想在中国历史上成为深深影响人们的思想和行为的主要思想意识。它的巨大影响，穿透国界，波及中国的邻邦。这种影响，在日本历史上曾广及政治、经济、思想文化和生活方式等许多方面。随着日本社会的现代化，此种影响虽然有所减弱，但仍留有一席之地。以企业界而言，那些学有素养、开创企业的老一辈企业家，或注重自身修养的中年继任者，有不少人读过汉文书籍，研修过“四书”“五经”等中国古代典籍。他们在总结管理经验时觉得，协调好企业各方面的人际关系，使之和睦团结，齐心协力，目标一致，管理将会更为有效，而中国儒家思想中调和人际关系的理论，只要稍作变通以适应现代社会，便可成为可以运用的资料，其优点是适合日本人东方型的文化传统。于是，日本企业界对中国儒家思想的研究与运用热门起来。

中国古代有“半部《论语》治天下”之说，表明该书有丰富的管理思想，日本就有人专门从企业管理的角度研究《论语》，被称为日本“工业之父”的涩泽荣一将《论语》作为教材，开展管理教学活动；日本专家村山孚把《论语》与管理联系起来研究，写有《新编论语》一书，阐述新的管理方法。儒家著作《大学》有“苟日新，日日新，又日新”之说。日本鼎鼎有名的企业家土光敏夫信好儒家思想，他先后担任石川岛重工业公司和东芝电气公司总经理，他的企业经营管理的座右铭就是“苟日新，日日新，又日新”。他用这个不断进取创新的思想指导企业，使他的两个公司得到了繁荣发展，他的巨大成功又使其名扬世界，任日本“经济团体联合会”会长长达十余年之久。

丰田公司的开创人丰田佐吉的经营管理的座右铭是“天、地、人”三字，把儒者孟轲的“天时不如地利，地利不如人和”的思想，创造性地运用于经营管理之中，强调“和为贵”。其子丰田喜一郎的座右铭为“天、地、人、知、仁”。“知”、“仁”二字来自儒家著作《中庸》的“好学近乎知，力行近乎仁”，在原来基础上强调了终身教育、身体力行和为人表率。现任总经理丰田幸一郎，系丰田喜一郎之子，其座右铭为“天、地、人、知、仁、勇”，增加了一个“勇”字。“勇”字来自《中庸》“知耻近乎勇”，在原基础上强调在激

烈的市场竞争中要勇往直前，锐意进取。丰田公司的不断发展，既得力于先进技术和现代化管理，也得力于公司领导人善于吸取儒家思想的精华，根据新时代新要求赋予它新解释和新生命，使之巧妙地和现代化管理融为一体，创造出新的经营管理思想，并且行之有效。

中国传统文化对日本企业界的影响，辐射源是多极的，不止于儒学一家。兵家、道家、法家的著作以至于笔记、小说等等，均包含有一定的管理智慧或管理哲学，因此日本人对中国古代管理思想的灵活运用，也不止于儒家一家，他们对能为企业经营管理者直接可用的古代思想资料或能起到借鉴作用、提供思想方法的中国古籍，也都加以研究。如对《孙子兵法》的研究和运用就很流行。“孙子”讲的是如何“兵战”，而市场竞争恰似“兵战”，“孙子”中的“知己知彼，百战不殆”、“兵贵神速”等等，对于企业的决策、商业的销售，真可以说是拿来即可运用。因此日本企业界纷纷从管理学的角度研究《孙子兵法》，甚至出现了“孙子兵法管理学派”。不少企业已把《孙子兵法》运用于企业经营管理之中。日本的兵法学者兼企业家大桥武夫经营“东洋精密工业公司”，他把《孙子兵法》中“上下同欲者胜”的思想作为经营方针，获得了成功。他还写有《用兵法经营》一书，颇为畅销。在日本，许多企业家把《孙子兵法》列为企业高、

中级经营管理人员的必读著作。又如，日本企业界对中国古典小说《三国演义》也颇有研究。三国争雄很有些象现代的经济竞争，而三国时期政治家、军事家在战略决策、用计设谋、选贤任能等方面的思想和方法，和企业经营管理中的决策、计划、组织、指挥、协调、监督等等又颇有相通之处。只要仔细分析三国时期各方面所采取的措施的利弊得失，总结出它的一套行之有效的管理方法，然后对其稍加改造，就能为当今的经营管理者所用。大桥武夫研究后认为：“《三国演义》是一本探讨如何分析形势，调动有利因素，战胜对手，壮大自己的书，值得日本企业家好好研读。”近几年，日本企业界出现了《三国演义》热。日本《愿望》杂志1985年6月出版了《三国志——商业学的宝库》专辑，该期专载日本《三国演义》专家以及企业家、企业干部研读该书的心得。这些现象表明，中国古代文化对日本企业界的影响，是很深广的。

日本企业家对中国古代管理思想的运用，面是相当广的。但是综合日本社会生活的深层与其东方式管理思想的深层，儒家思想的影响更深一些。日本学者森岛通夫在《日本成功之路》一书中说：“日本的思想意识形态，或者说至少日本思想意识形态中最重要的部分，也是儒教的。”有人把日本资本主义称为“儒家资本主义”，不无道理。

近些年来，被称作亚洲“四小龙”的台湾、南

朝鲜、新加坡、香港的经济获得了很快的发展，有人甚至认为“四小龙”从发展中国家和地区“毕业”了。这一现象引起了人们对儒家思想与现代化关系的研究兴趣。因为“四小龙”由于历史的原因，以前均受儒家思想的熏染；尊崇儒家创始人孔子的风气则至今犹存，它们的文化多与儒家思想有关。在企业经营管理中，以儒家名言为经营 管理 哲学的，不乏其人；在企业组织型态方面，东方型的家族结构，普遍存在于这些地区或国家；在企业内部人际关系的协调方面，则是传统的家长式管理与东方式温情主义并存。这些处处显示出儒家思想的深刻影响。

关于儒家思想与资本主义的关系，德国著名的社会学家马克斯·韦伯（Max Weber）曾在《新教伦理与资本主义精神》和《儒教与道教》中认为，儒家伦理阻碍资本主义、有害于经济发展。但是这一论断遭到了日本与亚洲“四小龙”突飞猛进的经济发展的冲击。第一个正面以儒家伦理来解释东亚经济奇迹之谜的是康恩（H·Kahn），他认为，东亚这些社会皆属于“儒家后期文化”的区域，它们皆受儒家传统之熏陶而具有一些共同的特质，由此他提出了儒家伦理有助于经济发展的假设。阿崛斯基（S·Andreski）认为儒家学说基本上是讲实际的、理性的，它对资本主义构成严重障碍，并不在于它的经济伦理，而是由于它强化了

官僚政治结构。著名社会学家勃格（P·Berger）认为，东亚现代化具有和西方现代化不同的特殊性，他赞成韦伯的新教伦理发生资本主义的说法，但不同意其“儒家伦理开不出资本主义之花”的论断，而明确指出儒家伦理是东亚社会现代化主要的源头活水，是一套引发人民努力工作的信仰和价值，一种引导人们为了家庭努力工作、储蓄和遵守纪律、崇尚节俭的规范。他认为这些衍化为高生产的工作伦理，有力地推动了东亚社会成功地由传统制度转化为现代制度。

这些结论是否准确，尚无公认一致的看法。但有一点值得肯定的是，它们都力图从东方文化的角度来探讨经济发展的原因，这就为人们的研究思路打开了一个新领域。事实上，日本和亚洲“四小龙”受儒家传统文化的影响是一致公认的。而中国传统文化中的诸家思想，它们的涵盖面往往较为广阔。以儒家思想而言，从实践的历史意义来看，它们大都是多功能的，而适应的范围也是广阔的，可以贯通运用于政治、经济、文化、社会生活等各方面的认识、辨析、策划与管理，表现出古人的智慧水平和学养工夫。从实践的历史作用来说，又大都是多功效的，因为它们既有其系统论点，又有其思想方法；既有其科学性，也有其艺术性；既是哲学理论的结晶，也是历史经验的综合。这种多功能与多功效的性质，使得当代人灵活地从事“古为今用”

活动成为可能。中国古代管理思想的“古为今用”，只是其中的一个方面。

在古代，儒家思想以修齐治平为己任，它所包容的面，上至国君，下至庶民，既有施政之准则，也有齐俗之规章，因此有的学者认为儒家思想大体上可以分为两个部分：其一，系作为国家统治理论的儒家思想；其二，是已成为老百姓日常生活方式的儒家思想，即所谓世俗化的儒家思想。海外有些学者认为，前者是反现代化的，后者是东亚社会经济发展的主要因素。由于他们把东亚社会经济的发展归之于所谓世俗化儒家思想的推动，并主张复兴、弘扬和光大儒家思想，使之向现代转化，因而这种思想主张和学说被称作“新儒学”。但“新儒学”一开始即遭到“制度论派”的驳难。他们认为，东亚社会经济的发展主要是因为这些地区或国家实行了政治制度、经济制度和经营方式的现代化，而绝非儒家思想所致。我们认为，把东亚社会经济发展归之于儒家思想的推动，过分夸大了传统文化的功能，忽略了占主导地位的政治、经济、经营方式现代化的巨大作用，显然把现代化与传统文化的地位给倒置了。但是，无视客观存在的传统文化的影响，则走到了文化虚无主义的另一个极端，在认识上也是片面的。对儒家思想与东亚社会经济发展的关系，我们不拟作全面的评价。本书所要着重探讨的，是有东方传统文化背景的人们运用儒家思想于现代

企业经营管理之中这一客观存在的事实，探讨儒家思想与东方型经营管理的关系，儒家管理思想的理论意义，以及给我们的启示。

目 录

导 言	1
一 “《论语》加算盘”：儒家思想在日本企业中的运用	1
(一) 儒家思想在日本的传播、落户与功能化	3
(二) 《论语》加算盘：日本式经营管理的最初轮廓	8
(三) 现代日本企业家对《论语》的运用	17
1. “其身正，不令而行”——推己及人的管理	19
2. “君君臣臣”——强调各司其职、各尽本份	20
3. 对《论语》情感管理思想的巧用	21
4. 对《论语》为人处世哲学的巧用	23
(四) 企业家灵活运用儒家思想的透视	26
1. 对儒家思想的杂用	26
2. 企业经营中折射出的儒家意识	32
3. 现代企业家垂青古籍的心态	38
4. 日本企业家运用儒家思想的特点	42
二 儒家思想与亚洲“四小龙”企业经营管 理	46
(一) 儒家文化：“四小龙”企业共具的	