



读《论语》，
学管理

曲龙◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

学管理
读《论语》

曲龙
著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

读《论语》，学管理 / 曲龙著. -- 北京 : 北京联合出版公司, 2018.7

ISBN 978-7-5596-2222-8

I. ①读… II. ①曲… III. ①《论语》—应用—企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 118215 号

读《论语》，学管理

作者：曲龙

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：牛炜征

特约编辑：王芸斐

封面设计：新艺书文化

版式设计：曾放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京晨旭印刷厂印刷 新华书店经销

字数 295 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 22 印张

2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-2222-8

定价：68.00 元



未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445



序

2008年北京奥运会开幕式上，三千“儒家弟子”齐诵《论语》里的五句语录：“有朋自远方来，不亦乐乎”“四海之内皆兄弟也”“己所不欲，勿施于人”“德不孤，必有邻”“礼之用，和为贵”。齐诵声如洪钟大吕般震撼了国人，更震惊了世界。中国国家实力的复兴，带来了中国意识的自省和中国文化的自信，进而令国人发出了属于中国的宏声大音。

全国人民网络投票选出来五句语录，以此作为2008年北京奥运会的迎宾语。只是，这五句话连贯起来意义深远，是以儒家思想来定位中国、定义中国和世界的关系的，又有几人看透？几人深思？几人细究？

春秋战国时期诞生的诸子百家思想流传到现在，依然为人们广泛认知的当属孔子创立的儒家学说。儒家学说是倡导人类社会和谐的人间伦理之说，被朱熹称为“人类文明的‘万古明灯’”（原话是“天不生仲尼，万古如黑夜”）。“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”的儒生精神，更是奠定了中华民族外圆内方的精神脊梁。此外，抛开自汉儒开始附加于儒家学说的一些经学、理学、心学观念，《论语》里所展现的原始儒家思想，是“子不语怪力乱神”的人间哲学，是“未知生焉知死”的人生哲学，是既可以修身还可以治世的政治哲学。法国启蒙运动的导师伏尔泰认为“孔子是唯一有益理智的表现者，从未使世界迷惑，而是照亮了方向”。

然而，自清朝末年，中国被列强轰开国门进行侵掠，新中国时期又遭西方国家的围困和封锁，一百多年来的内忧外患，促使一些有识之士对中

华民族的主体思想——儒家思想进行了深刻的反思和批判。如果说五四运动时期的“打倒孔家店”算是对儒家思想礼教化的反省，那么新中国“文化大革命”时期的“打倒孔老二”“批判周公”则是对儒家思想根源的彻底否定。一百多年来的大力批判和肆意践踏，已经造成了儒家思想的“皮之少存”。那么，新时期的大力宣扬，又“毛将焉附”？

毁誉之间大角度的强烈反弹，造成了现在一些复兴儒家思想的不理性、不科学、不实际的现象，或者是不得其门，或者是乱入其门，就好像是去徽南宏村旅游，从外面各个角度来看如诗如画，走进其中，也是处处惊喜，乐而忘返。但是，没有导游和地图引导，何以、何时才能一窥全豹，一解全景？

反弹到空中、如祥云一般被神圣化了的儒学，如“大力丸”一样，不仅充溢于学前班之中，也洋洒于各类成人继续教育的学堂之上，好像不学儒学就没有文化一样。我听过一些老师的课，阅读过一些书，也和一些在学习儒学的企业家朋友交流他们究竟学到了什么。毋庸讳言，除了儒学常见名词的解释就是一些深入浅出寓教于乐的故事。一切不只是老师教学的角度问题，更主要的原因是国学基础知识的普遍缺失造成了理解的表面化、片面化。然而，普及了基础知识之后，再怎么学习呢？儒家思想的深刻性在哪里？与诸子百家的差异性在哪里？可用于工作、生活的实用性在哪里？可指导现实生活的哲理性在哪里？儒家思想作为中国传统文化主流近三千年之久，不可能只是“仁义道德”“汉服礼仪”“中庸之道”吧？不可能只是教育我们修身养性，做“温良恭俭让”的好人吧？

我曾对一个组织学习稻盛和夫经营思想的朋友说：“为何不看看《论语》？也算是知道稻盛和夫经营思想的出处了。”他说：“看不懂，不如读《六项精进》更加实用。”我理解他。《论语》是语录体，孔子思想散落于五百多句话之中，而他不会如外科手术般地剖解、研究每一句话，理清脉络又躬行印证于自己多年的营销实践。

儒家思想见于《论语》，是孔子的弟子、再传弟子们在孔子去世后，集

编孔子的日常言行而成文（一小部分是其弟子的言行），按照当时的思维习惯编辑成章。可以说，《论语》和《佛经》是两位“教主”的语录，比较起来，《佛经》内容系统而完整，而孔子所言则简短且庞杂。《论语》便给后人的学习带来了见仁见智的理解偏差，加之后来者如子思、孟子、荀子、董仲舒、朱熹、王阳明等的发展解读，儒家学说就成了“蔚为大观”的博大精深了。

孔子的弟子和后世的儒生们或许是担心《论语》里的孔子有什么不神圣之处，又或许只是源于民族性“开宗立派”的习性，他们将自己理解的儒家思想如化妆品一般反复涂抹给“孔子”，再独立包装出来一统天下、发扬光大。若是一家之言，或是一时之言，则无可厚非，若一统天下，则封盖了《论语》的本来面目，限制了儒家思想的生长，宣扬反倒成了盘树之藤，结果无疑是树死藤枯，汉儒经学、宋明理学、阳明心学等莫不如是。

《论语》里，子夏说：“虽小道，必有可观焉，致远恐泥。”就说明了“立言”方式的局限性。所以，原始的儒家思想作为一棵大树的主干，不可能只长孟子一根树枝，或朱熹、王阳明等树枝。在今天的时代，儒家思想也应该有新的树枝出现。如果我们将孔子思想比喻为高山之巅，那不同时代的解读就犹如不同的登山之路。我们应该开掘新的登山之路。

儒家四书《大学》《中庸》《论语》《孟子》，我只选用《论语》代表原始的儒家思想，作为自己创作的元旨。我认为只有《论语》里的大多数言辞是孔子亲口说的，更能够代表孔子的原本思想，代表儒家的原始思想，而《大学》是其弟子曾参所著，《中庸》是其孙子（也是其再传弟子）子思所著，《孟子》是其数代后的弟子孟轲所著。弟子或再传弟子的文章并非不好，也是阐述和发扬光大了孔子的思想，也正是因此才有其时代的意义，也有其时代的局限性。我所认为的局限性，是无所谓好和坏的评判，只是此地实用而彼地不实用、彼时实用而此时不实用的区别而已。

就儒家思想的研究而言，不疏通其一以贯之的“忠恕之道”的体系问题，不理解其“仁爱、礼仪、中庸”的源头与去处，不整理其“仁、义、礼、智、信”的关联性、次第性和现实应用的问题，儒家思想可能永远是“文化祭祀”

的“炮仗礼器”，不能真正成为现代社会国民价值观的主体，也不会对现代文明礼仪产生指导意义。

曲小子不敏，尝试着重新编辑《论语》，将《论语》里的所有语句按照“修身、治国、平天下”的次第性重新归类，进而编辑成新的章节。新的编辑秉承了孔子“述而不作，信而好古”的精神，不仅是章节主题借用了《论语》中的语句来做概括，每一章节里的语录也只是依文生义，只做两种简短的白话解读，不做洋洋洒洒的主题论文。主要形式如下：

1. **字面解读：**忠于字面意义的解读、翻译，追求文字通顺、文理载道。

2. **商人《论语》：**以商人的角度、商人的语言，解读企业家精神和企业的经营管理。

我希望新的解读可以使儒家思想在现代商业社会焕发新的生命力。重新解读时，我不会刻意凡尘化已经被供奉了两千多年“香火”的孔子，也不会为了行文的需要将《论语》里孔子的一言一行当成可以指导两千多年后的今天的“箴言”。我希望给孔子卸妆，因为孔子最原始、最真实的一言一行更有存在于现实社会的生命力。

根据佛家的说法，儒家修君子身的“恭、宽、敏、信、惠”类比于佛家的小乘思想，而佛家的大乘思想才有“仁义之行兼济天下”的抱负。两者相融，我将“修身”解读为企业家精神的修炼，将“治国”解读为企业经营发展中的品牌行为，将“平天下”解读为要成为行业领导者该有的领袖作为。

整个思路基本上是依照现代商业思维、现代企业经营管理的思路和语言来解读的。

另外，我之所以要重新进行《论语》的“字面解读”，不仅是读者随文理解的需要，也是因为我发现原本借用的翻译大多是依字解义，看似文字通顺，道理却往往“莫名其妙”。我认为，好的翻译要透过文和字，反复吟咏，感受语意，感悟语境，直至找到最契合孔子原本思想的理解，在字意、语意、孔子思想三者之间达到平衡。略举三例：

(1)子曰：“先进于礼乐，野人也；后进于礼乐，君子也。如用之，则吾从先进。”

通常翻译：孔子说：“先学习礼乐而后再做官的人，是原来没有爵禄的平民；先当了官然后再学习礼乐的人，是君子。如果要选用人才，那我主张选用先学习礼乐的人。”

我的解读：孔子说：“早期礼乐的使用，是用来规范人们粗野的行为；后期礼乐的使用，是用来规劝人们的君子行为。如果要采用，那我会选择早期的礼乐。”

我的解读，符合“质胜文则野，文胜质则史。文质彬彬，然后君子”的意思。

(2)子曰：“君子不重则不威。学则不固。主忠信。无友不如己者。过则勿惮改。”

通常翻译：孔子说：“一个君子，如果不厚重，就没有威严；即使读书，也不会巩固。做事要以忠和信两种道德为主。不要跟不如自己的人交友。有了过错，就不要怕改正。”

我的解读：孔子说：“君子，不自重就没有威严，没有主见地学习就不会有收获。为人处世要以忠信为本。不要认为朋友不如自己。有了过错，就不要怕改正。”

我的解读，符合“三人行，必有我师焉。择其善者而从之，其不善者而改之”的意思。

(3)子夏曰：“仕而优则学，学而优则仕。”

通常翻译：子夏说：“做官的事情做好了还有余力，就更广泛地去学习；学习学好了还有余力，就可以去做官。”

我的解读：子夏说：“从政要做得好，是要多去学习新知识；学习要学得好，是要多去从政历练。”

我认为学习和历练不是1和2的递进关系，而是“在学习中历练、在历练中学习”的一体两面的关系。我想，它和“学而时习之，不亦说乎”

的意思是一样的。

新的解读不是只选择了个别语录，以偏概全地去框解儒家思想，而是包罗了《论语》里的所有语录，大家可以依照我的“导游路线”以窥全豹。

一次，在XX大学给进修的企业家们讲国学。一同学问我：“您对中国经济的未来，如何看法？”我尴尬地笑了，我说我不是经济学家，更不是公知，我对于经济的了解和同学们一样，仅仅来自于新闻媒体和一些相对专业的自媒体。不过，我还是说了三点自己的意见：

1. 中国经济已经全方位地融入世界，成为世界经济重要的一部分。所以，中国经济的好坏与世界经济休戚相关。既不会“风景这边独好”，也不会被边缘化。

2. 中国经济发展的势头势不可当，而且整体性上也达到了一定的高度。所以，就算在某些新产业的创新方面，中国经济不如美国、日本或德国，但也只是暂时性的落后，只要善于学习，就能迎头赶上。现在，中国知识结构的整体性，也和世界发达国家是同步的。

3. 中国经济要发挥在世界范围内的影响力，还需要中国文化，特别是儒家文化的助力。经济与文化，是相辅相成的文武之道，只有并举，才能实现影响力的均衡发展，否则，就是孤阳不长，孤阴不生。

初稿于杭州华家池群记咖啡馆，完稿于沈阳纯萃咖啡工坊

左手咖啡，右手国学



目录

第一章

《论语》是可以重新编辑的

儒家思想，只是从近代开始不合时宜了吗…… 003

儒家思想，能一以贯之地“简单理解”吗…… 007

从宗教四极，到文化四极，还能再到智慧四极…… 011

商业时代的“新《论语》”…… 014

第二章

论“儒商”的基本修养

君若不君子，何以为君主…… 021

儒商之道，首在正心修身…… 024

儒商之本质…… 025

儒商之风范…… 028

儒商之行事…… 035

儒商之仁德，修身以五，行于天下人间…… 041

恭：恭则不侮…… 042

宽：宽则得众…… 049

信：信则人任焉…… 057

敏：敏则有功…… 066

惠：惠则足以使人…… 083

第三章

儒家治国之道：道之以德，齐之以礼，有耻且格

儒家的理想国…… 096

企业经营，以仁为己任，不亦重乎？…… 098

经营四件事：文、行、忠、信…… 100

贤人政治…… 106

经营之道：君子爱财，取之有道…… 110

仁之品牌…… 111

义之文化…… 153

礼之运营…… 183

智之经营…… 222

信之资源…… 257

第四章

儒家平天下之道：宽厚、诚信、勤敏、公平而得天下

行业领导者的仁爱，当遍及四海…… 297

 天上最亮的星星…… 298

 沐春风的影响力…… 299

 一纸条文的使命…… 299

领导行业之事，任重道远…… 301

 仁之天下…… 302

 义之风范…… 310

 礼之行规…… 317

 智之发展…… 324

 信之昭昭…… 329

后记…… 336



| 第一章 |

《论语》是可以重新编辑的

儒家思想，只是从近代开始不合时宜了吗

众所周知，从清朝末年开开始，中华民族内忧外患的苦难令我们的知识精英阶层开始反思中华民族的主体思想——儒家思想，并将近代的积弱不振归结为儒家思想的僵化、保守和平庸。一直到二十一世纪初，大家认为儒家思想不合时宜了一百多年。

童年时，我对于美术作品的记忆是，“文化大革命”期间，小学黑板报上的一只特写的大钢笔尖，插穿了“孔二扁头”挣扎扭曲的身体，或是一只大脚拧踩着孔子，旁白写着“踏上一万只脚，让他永世不得翻身”。改革开放后的八十年代初，引领一时开放风气的纪录片《河殇》，对我们的黄河文明（以儒家思想为代表）也是唱衰看低的。

其实，中国人大力批判孔子，是附骥于日本对儒家思想进行全盘否定和彻底批判之后的。十九世纪中叶，日本和中国同样面临着西方殖民的困扰。日本的知识精英们在接触到西方先进的科学技术和现代政治体制的同时，也对比、看到了衰落的中国在列强面前的脆弱和委曲求全，自此便认定西方文明是一种更为高级的文明，儒家文明则属于半开化的文明，而儒家思想更是落后以致腐朽了的思想。日本否定儒家的思潮，影响了一大批中国留日学生，后来，他们成了中国思想界和学术界的主力。如钱玄同断言：

“欲使中国不亡，欲使中国民族为二十世纪文明之民族，必以废孔学、灭道教为根本之解决；而废记载孔门学说及道教妖言之汉文，尤为根本解决之根本解决。”就连鲁迅先生，也认为“中国书越少读越好，最好是完全不读。要读便读外国书”。

当时的批判，在那个特殊时代的特殊背景下，具有合理性。儒学是人学，以人为出发点来看世界，强调人间伦理的礼仪和谐。若是“过度解读”了，过于注重礼教仪式，就变得唯心而教条了，会漠视外在世界的独立性，妨碍了对于外在客观世界的研究，限制了科学技术的发展。十九世纪中叶，正是我们急需正视外在世界、以科学角度来理解物质世界的时代，从“过度解读”的角度来讲，南宋时期崛起的程朱理学“存天理灭人欲”，就已经是不合时宜了，其后的阳明心学“心外无物”偏执于另一端，也同样不合时宜。

或许，我们可以以商业模式应该具有的创新性打比方。当市场发生变化，消费需求发生变化的时候，商业模式却还沿袭着以往的经验不作改变，漠视外在变化，而不是面向市场来改善产品和服务、改进营销策略、变革组织结构和业务流程。此时，你的商业模式已经不能满足市场变化下的消费需要了，自然是不合时宜的，会被竞争对手淘汰。

但是，全盘否定的批判对于孔子也是不公平的。如果说儒家后世“礼教”的僵化思想压制了人们对于外在物质世界的研究，那我们否定孔子，似乎是将儒家后世门生的错误，怪罪到了儒家始祖孔子的头上。何况，西方现代文明的启蒙者伏尔泰，还被称为“西方孔子”。可见，孔子的思想与西方现代文明和世界现代文明并不相悖。

一直到二十一世纪前后，在学习了西方的营销思想、经营理论、管理哲学后，中国企业发展迅猛，开始批量地进军世界五百强。大家才发现，论及中国企业的持续经营之道，还是要回头来寻找我们自己的文化根源，应该重新发现儒家思想的价值。就企业经营管理而言，西方理论如现成的匕首一般，拿来就可以用，拿来就好用。但是，要想玩得好，还要根据自

己的特点来理解，玩出自己的匕首套路。儒家学说好比中医养生，治于未病，等到病发，再用中医疗效就慢了。西方学说，是西医治病，治于已病。病发时，用西医疗效最快。所以，在企业经营实际的日常，就要注意用儒家思想来养生，企业经营才能走得健康，走得长久。

讽刺的是，当我们回过头来学习儒家思想之于企业的经营管理时，市面上最受欢迎的书籍，竟也是日本人写的，比如涩泽荣一的《论语与算盘》、稻盛和夫的《六项精进》。一方面，说明了日本人对于《论语》的学习理解具有实践性、入世性的特质。另一方面，反观我们的学习，大多还停留在大学教授或国学专家讲解字面语义，大家由此而“修身养性”的阶段。我们更多的是将儒家思想供奉于“象牙塔”之中，缺少将之平凡化于日常工作、生活的实践研究中。

从理论研究、实践应用而言，如果不能一以贯之地解析儒学“仁爱动机、举止礼仪、执中而用”的一生二、二生三的逻辑关系，就不能将儒家思想哲学化、系统化，进而实用化于企业经营的实践之中。类似的研究需要学术专家的考据训诂，需要一些企业家朋友的实践心得，更需要具有哲学思维的学者们条分缕析地进行研究，才是合时宜的。

如果希望能真实地感受儒家思想，最好是亲自读一读《论语》。读《论语》时，你会发现一个在朝时礼仪很严谨、家居时又很放松，甚至是活泼可爱、自带萌点的老夫子形象。比如着急找工作，被子路误解时赌咒的“天厌之天厌之”；比如和子贡谈及自我实现的“沽之哉沽之哉”；比如面对冉有退朝时酸溜溜的“如有政，虽不吾以，吾其与闻之”；比如不多给学生妈妈粟米还唠叨“君子周急不继富”；比如多给学生粟米“以与尔邻里乡党乎”；比如为厚葬颜渊的越礼行为而辩解“非我也，夫二三子也”；等等。

俗语云：“孔曰成仁，孟曰取义。”从表面来看，是孔子在说仁，而孟子在说义。那我们二十一世纪说什么？还是延续说“仁义之道”？是不是有些不合时宜了？

“仁、义、礼、智、信”是西汉时董仲舒总结儒家学说归纳出的“五