

C93-092
w38

辉煌的事业

易学与中国管理艺术

◆ 王仲尧 著



中国书店

· 北京 ·

前 言

——中国管理艺术价值论

(一)

中国五千年管理文化，苍劲而又古朴，其中所蕴含的古老文明力量，悠远而又浩大。如一支古曲，在历史深处鸣响。

中国管理文化是一种艺术。它与现代西方式管理文化的不同之处，在于其无论是内容还是形式，无论是原则还是手段，都充满了可以反复“玩味”的东西。好像明前龙井清茶，一杯在手，初时淡雅，恍若无味，继而稍醇，清香满齿，终于透彻，回味无穷。

在世界文明史的滔滔长河中，中国传统文化，是一种最讲究管理的文化——无论是天下治理（“治国平天下”），家庭事业治理（“齐家”），还是人自身价值实现和生命过程的治理

(“修身”),体现出来的古代政治家和哲人的管理智慧,生气蓬勃,灵光闪烁,深邃无极。天似穹庐,一片苍茫烟海,笼盖数千年历史。不了解它,不透过它,不可能真正读懂中国历史,不可能真正了解东方文化。

中国古代管理艺术曾在历史上留下灿烂光辉,如那黄钟大吕,音响轰然,奏鸣过后,湖山之间,南屏晚钟,余音回荡,悠悠不绝。

但是,那不仅仅只是西天的晚霞,只给人留下美好的回忆和无尽的惆怅。我们祈愿,它仍是白日的荣光,还拥有未来的梦想。

在新世纪到来之际,我们越来越体会到,对于中国管理文化的反思、了解和洞察,将不仅有利于管理的本土化发展,更重要的是,只有真正做到对我国传统管理思想之精华的吸收,才能真正做到对西方现代管理学理论的引进和消化。这样,才谈得上在我们自己的土地上,培育东方管理文化的新苗,使其更快长大,成为参天大树,林海苍苍。

《周易》这一部古老的东方文化经典,在现代管理学的发展和管理变革中,仍然有它特定的价值意义。这个令人兴味盎然的话题,是本书第一章的内容。

(二)

中国管理艺术以易道为价值核心,可以分为三个价值层次。

第一个层次,即“易道”,这是最高层次,是中国管理艺术的价值核心。

中国管理文化精神,足可当得起“博大精深”四字,无论从内容或形式上来说,都可谓浩浩荡荡,无边无涯。但是,也可以博而约之,如王弼所言:

故众之所以得咸存者,主必致一也。动之所以得咸运

者，原必无二也。物无妄然，必由其理。统之有宗，会之有元，故繁而不乱，从而不惑。故自统而寻之，物虽众，则知可以执一御。由本以观之，义虽博，则知可以一名举也。

（《周易略例·明象章》）

易道是中国文化的源头，也就是中国管理艺术的价值之源。中国传统管理文化的奥妙之所在，艺术性之生动体现，也正是易道内涵的精华。

第二个层次，即“天人合一”，具体又可分为两个方面，即“阴阳五行”、“天人感应”。这是中国管理艺术的理论背景，是充满美感的宏观思想结构，体现了中国管理艺术的价值理论的层次。

“阴阳五行”，大化运行，在几千年的漫长历史时期中，构成中国人基本的关于宇宙天地、社会系统运行和人生命方式的观念框架、知识背景。当中华民族开始运用“五行”来对宇宙间具体事物进行概括，就意味着中国思想文化史上的一个巨大飞跃。这也是中国管理文化史上的一个大事件。用“阴阳五行”来对宇宙间具体事物进行概括，即凡是同类、同气、同声等事物，都可归纳成为最基本的五个大类，即木、火、土、金、水“五行”。下至具体而微的实际存在，上至崇高抽象的道德属性之类，无不依据其内在的属性，分属此五大类。而这五大类事物，在其相互之间，又可通过相生（生我、我生）、相胜（克我、我克）等关系，连接为一个动态的整体。从管理哲学的高度，即是视自然世界、人类社会、社会各单元以及具体的人的活动，都存在于一个有内在联系的大系统之中。这种把世界一切事物看成统一的、有秩序的整体想法，能在二千多年前产生，在管理艺术方面，是了不起的贡献。

“天人感应”，是由阴阳大化与木、火、土、金、水五行观念为基本要素构成的思维模式，其被凝聚、提炼成更深刻、也更具

有普遍意义、更广泛的中国管理文化之宏观思想结构的文化背景。中国管理艺术中的“天人感应”观念，其特别的深刻性，表现在天与人互动，天与人互通，天即人，人即天，在这样一整套理论体系和行为方式中，将宇宙自然现象、社会人文现象、人体生命现象——人的价值实现，视为互相联通、互相作用、互相反映的一种整体、系统的结构性存在形态。古代中国管理文化中，天人合一、天人感应，这种宇宙图景与生存机制之完备、具体和生动，现代人几乎难以想象。比方说，时刻不忘强调，把注重人个体以外的存在（自然界和社会关系），转向对人个体生命过程的关注，将人体自身，与阴阳五行相对应，将人体的各器官和心理感情、生理功能和五行配合，维持五行结构的阴阳平衡，使生命机体获得和保持动态平衡，为此，必须进行生命过程的一种自觉的自我调节。而相生和相胜（相克），便是保持动态平衡和自我调节的关键所在。通过五行相生相胜等关系，更深刻地揭示个体生命与天地自然之间的结构关系，这种人本精神，是中国管理艺术一大特色，对现代管理学有深刻的启示意义。

中国管理艺术“阴阳五行”、“天人感应”的价值理念，就是达到“天人合一”境界。

第三个层次，即“修身、齐家、治国平天下”，这是最基本的层次，是表现中国管理艺术价值实现的层次。

“天人合一”境界，或者换句话说，“阴阳五行”、“天人感应”的价值理念，其价值的实现，就是达到“修身、齐家、治国平天下”三者的和谐这样一种理想状态。

“修身”，就是人自身生命过程的管理（治理），就是每一个人，管理者和被管理者，对自己的身心健康的关注，命运的把握，价值的实现。这是一切管理的基础：既是一切管理的出发点，也是一切管理的终极目标。

“齐家”，从字面上，以往一般理解为就是“家庭”的治理，

因为家庭是社会的基本单位。今天我们可以将其内涵扩大，视之为“事业的治理”，从管理艺术的角度而言，也就是指具体的“经营管理”。

“治国平天下”，就是“天下治理”，也即国家、社会事务的管理，从管理艺术的角度而言，也就是指与社会大环境的协调，以及“以天下为己任”的责任心、责任感。这是一切管理成功的必备条件。

身心健康，事业成功，社会安宁，这三个方面和谐并进，共同呈现的美好，就是“天人合一”，就是管理的价值实现，是一种至高、至上、至美的管理艺术大境界，也就是中国管理文化的最高价值准则。

本书将“天人合一”这一中国管理文化的宏观思想结构，分解为“阴阳五行”、“天人感应”两个方面进行讨论，构成本书第二章、第三章的内容。

(三)

“修身、齐家、治国平天下”，是中国传统管理文化的最深精义之所在。三位一体，相辅相成。

“修身、齐家、治国平天下”的管理理念，渗透在一切中国管理文化形态之中。

以易道为价值根源的中国传统管理文化，包括中国儒家、道家、兵家、法家、墨家、农家等管理思想和管理艺术，具体形态多种。本书主要讨论其中的道家管理，兵家管理，儒家管理三种有代表性的东方式管理艺术。

道家管理艺术，主要是一种道术管理。

司马迁概括道家要义是“无为，又曰无不为”，其根本在于，“其术以虚为本，以因循为用”。“因循”，也就是能做到“顺时变化”。用现在的话来说，就是顺应时势、适度、做事不勉强。

这也就是“无成执，无常形，故能究万物之情。不为物先，不为物后，适能为万物主”。能成为“万物之主”，关键就是在于“无成执，无常形”，“不为物先，不为物后”，换句话说，也就是适度。

至于“有法无法”，“有度无度”，即法则如何制定，如何应用，则要根据是否能“因时为业”，“因物与合”，是否能顺应时势，与客观情况相符合。故曰：“圣人不朽，时变是守；虚者道之常也，因者君之纲”，也就是说，“时变是守”——“顺时变化”就是最为重要的“君之纲”。

班固概括道家是这样说的：“此君王南面之术也……一谦而四益，此其所长也。”（《汉书·艺文志》）

“道”本是帝王“南面之术”，即天下治理之术。其立足点，是在于治理之“术”。所以，葛洪曾特别指出，“道”绝不仅仅只是关于养生的问题。它所关注的，是更要大得多的问题，就是关于天下治理的问题，是关于天（立天之道，曰阴与阳）、地（立地之道，曰柔与刚）、人（立人之道，曰仁与义）三者，以及三者关系的大问题。或者说是关于“修身、齐家、治国平天下”的大问题，养生只是其中的一个方面而已。葛洪之意，在于表明“道术管理文化”的多层性，其涵意的深刻性，从阴阳两仪到天下万物，都是“道”之所出，因此，只有返本归根，才能真正掌握这个“道”。

其中道理，十分幽深，因此，只有探研穷究，融会贯通，才可能“感而通天下”，穷通万物之理。所谓通过“无为”，达到“有为”，其中深意，也只能从此中领会。

兵家管理艺术，主要是一种权谋管理。

兵家管理文化的一个基本原则是，所有兵法，或管理行为方式，都像水一样。在实际运行过程中，由于各种客观、主观条件的变化，人所面对的对象，都不会静止不变。种种复杂情况，随

时可能出现，像水一样，因形而动，因形而形。所有管理决策，行为设计，都必须根据这个原则：兵形像水。

长川大河，要筑堤防，更要疏导流向。史称大禹治水，导九河使之入海，就是使水的流向和水的能量，能按照人的意志和需要发挥作用。这也就是兵家管理的一般原则。

孟子曰：“人性之善也，犹水之就下也。人无有不善，水无有不下。今夫水，搏而跃之，可使过颡；激而行之，可在山。是岂水之性哉？其势则然也。”（《孟子·告子上》）认为人性如水，若不受“激发”，就只是因势而下，平静无事，其表现就所谓“善”，好比“从善如流”。但是，由于环境、形势等外在条件影响，人性必会受到“激发”，于是，好比一石阻水，能使水瀑飞激，能使水跃如山一样。这也就是如何激发、引导人性的问题。

何谓根据“天道”行事？何谓符合“天道”？人性像水，因势下流。“天道”威权赫赫，至高无上，与“从善而下”都会“受激飞溅”的人性，即“卑高以陈”中的“卑”与“高”两方面，两者相互感应，就要求有对立面相互转化的思维方式。

兵家更注重战争实践的实用立场，运用阴阳五行进行推测、预算、决策。中国兵家管理的辩证思维方式，最强调把握住管理对立面双方的统一，而凡是同一的管理形态，兵家却善于发现它的对立。

兵家管理文化中，深刻地寓含着“有无”、“阴阳”、“刚柔”、“虚实”、“动静”等与“对立面相辅相成”、“对立面统一”的两个方面，任一方面都有不可或缺”的有关观念。同时，对对立统一两个方面，又有自己关注的侧重，包涵独到的思想方式。

兵家的思维智慧与决策科学，具有自己独特价值，达到无与伦比的艺术高峰。因为，战争与和平、军事与政治，从兵家管理

文化立场出发，本来是同一的、互动的、相互转化的。

兵家管理思想所呈现的这种管理哲学图式，以及强调的操作技巧，从上古时代的各种神话开始，直至《孙子》《吴子》《六韬》《三略》等著作中都有着较多的反映。综合地看，全部兵家思想，都是围绕着管理主体如何改造、构筑、操作客体世界这一总观念展开，由“道、天、地、将、法”等兵家管理战略要素，发展出“内修文德，外治武备”等管理操作准则和观念；由“兵无常势”、“战无常法”的兵家管理哲学思维方式发展出“致人而不致于人”，以及灵活机智的战术操作程序。

儒家管理艺术，主要是一种礼仪管理。

儒家管理文化的思想结构，内涵的文化精神，不是凸现宗教或神学，而是蕴涵“人文化成”大义。

人性、人情，是由文化陶冶出来的。文化发展的状态不同，人性、人情的具体内容、要求也自不同。但是，作为礼仪制度的建设依据，也就是就人性、人情与礼仪制度的关系而言，变化中又有其不变的根本所在。

司马迁说：“‘礼’者，人道之极也。”礼仪制度既是为人道建构所树立的准则，那么就必然要适应人道的现实要求。人道的现实要求，在人性、人情上的表现，就是现实的风尚、习俗，即一个社会所特有的管理文化。“神道设教”意在教化，但是，也不能随意地立一种模式。教化与所教化的对象，永远处在一种互为因果的关系之中。

在中国历史上，神道始终没有脱离人道，未曾与人道形成对立，反而是以人文精神作为本质内涵，这就是东方管理文化以及传统管理体制之整体所追求的人道之“应然”。

所谓“人者天地之心”，就是对“神道设教”所涵人文精神的直接肯定。至于鬼神之事，虽必存敬信，但礼仪管理文化之价

价值观，终非以神为本位，而是以人为本位。^①

也正因为以人为本位，所以在东方管理文化的思想结构中，“天道”、“神道”、“人道”三者，始终圆融一体，神道受到人性、人情之现实要求制约，没有异化为另一个所谓“外在超越”的世界。人性、人情的现实，与精神信仰上的追求，也从未形成尖锐对立。

我认为，这就是中国管理艺术的基本特征。

对周易与道家管理、周易与兵家管理、周易与儒家管理文化关系的探讨，构成本书的第四章、第五章、第六章。

(四)

中国是一个讲究谋略的国家。中国文化，是渗透谋略精神的文化。

中国的谋略精神，也就是中国管理艺术 (Chinese Administrative Art)。

中国传统文化，在“中庸”(moderate)这一根本的方法论原则(the rule of fundamental methodology)指导下，包含着、孕育着、滋养着、鼓励着世界上、人类历史上、人类全部文化史上的内涵最为丰富的谋略设计。它成为一种精神，神秘而又深刻，恢宏而又精致，虚静而又坦荡，古朴而日新又新。

神秘而又深刻，是因为其形式。

中国管理艺术的价值理想是“天人感应”大境界。“天人感应”之学，其特别的深刻性，表现在天与人互动、天与人互通，是在天即人、人即天一整套理论体系和行为方式中，将宇宙天

^① 《左传》桓公六年季梁曰：“夫民，神之主也，是以圣王先成民，而后致力于神”。僖公十九年司马鱼曰：“祭祀以有人也，民，神之主也。”这是很典型的关于“神道设教”内涵的说法。

地、自然现象、社会家庭、人文现象、个体生命、身心健康视为互相联通、互相作用、互相反映、互相制约的一种系统性、结构性的存在形态。

所谓“天人合一”、“天人感应”、“阴阳”、“五行”、“八卦”、“太极”、“先天”、“后天”等，用今天不少人的观念来看，似乎都可以归之于“神秘文化”（mystification）范畴，事实上，在我国 20 世纪后 50 年中，它也的确常常被斥之谓“迷信”。然而，它深刻无极。说它深刻，是因为人们在心底深处认为，它是来自于“天”的“启示”。但是，这种启示，不是西方基于基督教文化背景的那种来自于上帝的“神谕”（oracularity），而是一种规律性的“依据”（in accordance with）。从 20 世纪 80 年代以来，国内国际（尤其是国内大陆）学术界的研究成果，已经充分揭示了这一点。几乎所有上述“天人合一”之类易学范畴，用现代科学语言一般可以解释得通（不排除其中有些是牵强附会），可以找到其与天、地、人三者对应关系的依据。

恢宏而又精致，是因为其结构。

中国传统管理文化结构宏大，无论是在理论思维的范围、方式、指向上，还是在操作层面的变通、灵活以及极强的对应性上，都能予以容纳。当然，其中尤为重要，也是尤为本书作者所重视的，是其特有的思想结构（the ideological framework）。这里说“特有”二字，是指其与世界上其他文明形式中的管理文化相比较而言。本书作者认为，提出中国传统管理文化的思想结构问题，是提出了一个重要的学术问题。这个问题蕴含深刻的理论意义。这个思想结构是如此宏大，又是如此精致。其细微之处，妙到毫颠。这种结构上灿烂的恢宏感与优雅的精緻感的高度合一，使之呈现出一种特别的美感，一种特别的艺术性。它具有了一种审美意味。这种审美意味在世界上其他管理文化形态的思想结构中，很难见到。

虚静而又坦荡，是因为其内涵。

这种讲究谋略的管理艺术，与新教伦理以及 19—20 世纪西方基于分析方法的科学思维背景下的管理文化，内涵有很大不同。

所谓“虚静”，不仅是指其出发点与运作的基调常在于“虚”、“静”，或者是“抱一”、“以静制动”、“以柔克刚”、“胜者先胜而后战”、“先立于不败之地”、“后发制人”等等，而且在于有自己的一套在业已确定的价值取向下的行为方式，不会轻易受他人、他物、他事，以及其他原因和偶然性因素的影响。

但同时它又如此“坦荡”，正所谓“君子坦荡荡，小人常戚戚”。中国管理艺术及其“谋略”内涵，以传统价值观而言，乃是绝对的“君子”之“文”。君子之为“文章”，可对天地鬼神，襟怀坦荡，而无不可对“人”言者。比方说，历代科举制，无论是两汉魏晋时的所谓“萌芽”时期，或唐时之“大成”时期，或宋元明清之“发展”时期，其主要内容，所围绕着的何不是“议政书”或“平戎策”？就是说，都是关乎天下治理，以及有关谋略问题的。又何一不是襟怀坦荡，心胆开张？

这种古朴的文化，因为有这样的形式、结构、内涵，所以日新月异，在现代世界管理学的发展中，在中国管理学划时代的变革中，仍然光彩夺目，焕发新的生命力。

传统管理文化的生命力，体现在与现实接轨的实践性价值之中，这是检验其意义的标志。本书较深入地讨论了以易道为核心的中国传统管理文化与现代管理变革的价值关系问题，这是本书的最后一章，也就是第七章的内容。

(五)

近年来，学术界多有对易学管理学感兴趣者，在不少学术会议和学术刊物上发表过研究结果。这些研究结果，拜读之后，获

得不少教益。但是，也一直觉得有一个问题需要提出来。这就是将周易的管理文化与“现代企业管理”直接对应，换句话说，也就是将易道中内蕴的管理理念直接对应于“程序管理”，或“财务管理”、“会计管理”之类的一种管理手段。我认为这种“直接对应”并不恰当。

套用一句现代管理学的术语来说，易道管理文化的“管理”概念，指的是一种宏观的管理，而“现代企业管理”的“管理”概念，指的是一种微观的管理。这两种管理理念，性质根本不同。有不少探讨周易管理学的文章，之所以给人的感觉空而不当，有时不知所云，有些情况下，形式上看起来似花了不少力气，有的甚至列出一些庞然大物式的公式之类，但是很遗憾，结果却只是将周易管理文化的内涵庸俗化。究其原因，即在于在前提上，即概念的把握上就不对头。

易道管理文化中的“管理”是一种理念，是一种包含价值理想的管理过程，以及管理准则、管理的艺术手法。其中，尤其是因为共时态地包含了“个体生命”、“个人价值”、“人生事业”、“经营理念”、“天下治理”、“社会和谐”等深刻内涵的“天人合一”的基本原则，这就使它成为与现代主要基于西方管理学基础之上的“企业管理学”的“管理”概念并不能完全对应的东西。也许我们可以这样说，这里讨论的实际上是两种东西，虽然二者目标一致，但是二者的讨论对象不同。现代“企业管理学”的“管理”概念，只相当于易道管理文化中的一个部分。这是我们想要说明的。

把社会（国家，或“天下”）、事业与人生性命（个体价值）三个东西紧密联接，视为管理成功的基本条件，三位一体，相辅相成，是易道管理思想之精华所在。周易大义，谈的都是治国平天下之事；但是，凡要治国平天下，必都要从具体的、个人的事业开始；然而，要搞好一个人的事业、家庭，又不能不从一个人

的最为现实的身、心的健康开始。将身心健康、事业成功与治国平天下三者相连接，构成一种宏观的管理文化思想结构，这正是中国管理艺术之“艺术”性的体现。其价值理想，就是达到“修身、齐家、治国平天下”三者和谐的理想状态，是这三者共同呈现的美好。

这就是“天人合一”的至高、至上、至美的大境界。

第一章 《周易》管理思想的艺术特色

一、天下人生，王道霸业

《周易》这部古老的中国文化经典，在中国和世界文化史上，闪射着神圣而又迷离的光彩。《周易》八卦，这种无论从形式上看，还是从内容上论，都是极其古老的文化符号，在现代管理学的发展以及管理变革中，仍然有显著的现实意义，这不能不使现代人兴味盎然。

(一)《周易》：东方管理文化经典

多少个世纪中，中国的帝王将相，那些社会事务的管理者，往往是运用《周易》中蕴含的管理思想，把它作为治理天下的基本原则，把《周易》中述说的管理方法，作为管理社会的基本手段——以《周易》作为兴亡治理的一

部“手册”，一项“原则”，一种依托：掌握天下大势，了解人心向背，测知天地灾变，探问吉凶祸福。

历朝历代，宫帷秘闻，天灾人祸，滚滚红尘，兴亡闹剧，无不与《周易》这一本书息息相关。

对现代人而言，讲到《周易》，首先会想到八卦。这种文字不是文字、符号不是符号的“东西”，却具有神奇的内涵与外延——它包含一种在某种特定意义上，可能令人“畏惧”的力量。不管当初的卦象与现在我们所看到的卦象之间，是否有什么差异，有一点却可以肯定，最初，八卦是一种巫术符号。

远古时代，世界各民族人民普遍有过一种天地有“灵”的观念，认为“天”和“地”有神，能感知，具灵知之力，进一步延

伸，万物亦莫不有“灵”。全世界各古代民族中曾普遍流行的图腾崇拜，也是万物有灵观念的一种表现形式。人们在大自然面前，会由衷地感到软弱无力，渺小无助。人在漫长的历史时期中，畏惧和崇拜的是那些纯粹的自然现象，如风雨雷电、江河山川，只是因为它们在人的面前，它们的威力实在太太，凭人之力，不可能与之抗衡。

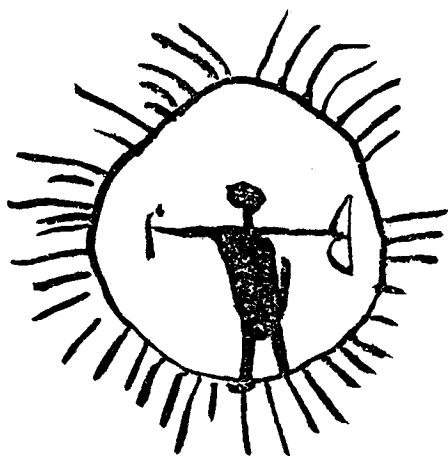


图 1-1 太阳神（广西花山岩画）

可能在原始人的心目中，自然界的一切变化都是由某种神秘的超自然的力量支配。人们对虎豹熊罴等凶猛野兽心存敬畏，就

只是因为这些庞然大物爪牙锐利，越山过涧如履平地，呼风唤雨，万兽慑服。当个体与个体遭遇时，人显得那么孱弱。

鹰击长空，鱼翔浅底，万类霜天竞自由。人呢，有这个自由吗？雄鸡能每天预报时辰，从不失误。候鸟能迁徙归巢，千万里从不迷路。蛇鼠能知洪水地震，蚂蚁能测暴风骤雨。这些，人都做不到。

风雨雷电、虎豹熊罴、鸟兽虫鱼，都会使人觉得，它们比人更具有一种“灵气”，人望尘莫及。

但是，人有一项本领，万物绝不具备。只是这一项本领，就使人可以雄视天下。这项本领，就是预测、预见未来的本领。



图 1-2 部落祭神（广西花山岩画）

这项本领最重要，因为掌握这个本领，就能趋利避害。而趋利避害，正是一切生物最根本的生存前提。

反省自身，人是有意识的存在物。人要扬己之长，知识，就是人特有的长处和能力，他物不能具有。司马迁在《史记·龟策列传》中说：“或以昆虫之所长，圣人不能与争，其处吉凶，别然否，多中于人。”说的就是这个道理。

预知吉凶，洞察生死，掌握命运！这可能是所有本领中，最最让人羡慕的本领了吧？那么，怎么才能预知吉凶，洞察生死，掌握命运？