

现代管理系列教材



东西方管理思想史

张文昌 于维英 编著

清华大学出版社

现代管理系列教材

东西方管理思想史

张文昌 于维英 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是比较系统、完整地介绍东西方管理思想发展过程的教科书。本书以历史年代为主线,对影响比较大的东西方管理思想,代表人物的观点、主张进行系统介绍,以使学习、研究管理及管理思想的人们能够从整体上把握世界主流管理思想体系,达到精通管理之目的。本书前六章介绍中国的管理思想发展史,第七、八章对日本的管理思想进行了简短介绍,第九至十八章介绍西方管理思想的发展历史。

本书可以作为经济、管理类研究生和本科生学习管理思想史的教科书,也可作为企业高层管理者研究管理的案头参考书。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

东西方管理思想史/张文昌,于维英编著. —北京:清华大学出版社,2007. 10

ISBN 978-7-302-15899-8

I. 东… II. ①张… ②于… III. 管理学—思想史—世界高等学校—教材 IV. C93-091

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 123105 号

责任编辑:周 菁 王巧珍

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:三河市兴旺装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:24.25 字 数:484 千字

版 次:2007 年 10 月第 1 版 印 次:2007 年 10 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:025858-01



张文昌，男，1955年出生，山东成武县人，毕业于中国人民大学，经济学硕士。现任教于山东经济学院工商管理学院，教授、硕士生导师。主要从事经济管理、企业管理方面的教学与科研工作，已编著出版《管理学》、《现代管理学》、《企业战略管理》、《管理思想史》等教科书8部，发表论文50多篇。



于维英，女，1956年出生，山东蓬莱市人，1982年1月毕业于青岛科技大学。现任教于山东经济学院工商管理学院，教授。复旦大学访问学者。山东省安全生产管理学会理事。主要从事人力资源管理、企业安全管理方面的教学与科研工作，发表论文40余篇，编著教科书6部。

前 言

《东西方管理思想史》一书，是系统、完整介绍东西方管理思想发展过程的教科书。虽然管理理论现在已经十分成熟和完善了，但了解管理思想，特别是了解人类管理思想发展演变的历史，对于从事管理工作、学习管理理论者，也是必不可少的。正在学习管理理论的人们，系统地了解一下东西方管理思想的发展过程，更是至关重要。俗话说：博古通今、以史为鉴，读史可以使人明智，都是说明学习历史的重要性。

管理思想发展史，早期主要表现为经济管理思想和社会管理思想。从早期的重农主义经济思想，到中世纪“文艺复兴”后的重商主义经济思想，再发展到大工业时代的理性主义、科学化管理思想，都是一脉相承的。

目前我国管理思想史教材与教学工作存在三个方面的问题，本书意在处理好这些问题：一是澄清管理思想与管理理论的概念。笔者认为，管理思想是人们看待和处理管理问题的认识、观点、主张，是人们对待和处理问题的思路；而管理理论则是管理思想的深入研究、理论化和系统化，是建立一个理论体系。目前流行的西方管理思想史，以较大篇幅介绍了现代西方管理理论，有些教材对管理理论与管理思想不加区分，因此与管理学重复较多。本书将偏重于介绍东西方管理思想及其发展脉络，简单介绍管理理论，并介绍近些年最新的管理思潮。二是处理好古与今的内容。目前的管理思想史教科书，大多是厚今薄古的，对西方古代管理思想介绍得过于简单，对于东方古代的管理思想只是一笔带过。本书将古今并重，偏重介绍一下工业革命之前的管理思想，以使读者对古代管理思想有一个比较深入、全面的认识与理解。三是处理好东西方的内容。目前的管理思想史教科书，比较多的介绍西方管理思想史，很少介绍东方与中国。即便讲到东方，也只是讲一两章，很简单。我们认为，在中国的学校里只讲西方管理学与西方管理思想史，而不讲或很少讲东方和中国的管理思想，似乎有些欠缺。因此本书以二分之一的篇幅介绍西方管理思想史，以二分之一的篇幅介绍东方的管理思想史。由于对东方，特别是对中国管理思想史的研究还不够系统和成熟，本书只能大概介绍东方管理思想史的发展过程，更为详细系统的介绍有待于东方管理思想史的深入研究。本书编写的指导思想是尽量精干，尽量介绍前人的思想观点而少加评判，让读者去思考前人的思想与睿智。

目 录

前 言	I
-----------	---

上篇 东方管理思想史

第一章 中国古代的管理思想	3
第一节 管仲的社会管理思想	3
第二节 范蠡的经济、贸易思想	5
第三节 荀况关于社会生产的经济思想	9
第四节 《周易》所体现出的管理思想	11
本章小结	17
思考讨论题	19
第二章 春秋战国时代诸子百家的管理思想	20
第一节 墨家的社会经济管理思想	20
第二节 道家的社会经济管理思想	24
第三节 兵家的军事管理思想	28
本章小结	31
思考讨论题	31
第三章 儒家的管理思想	32
第一节 儒家的民本管理思想	32
第二节 儒家以和为贵的管理思想	35
第三节 儒家中庸的管理思想	37
第四节 儒家思想的核心管理原则	45
第五节 儒家管理思想的特点	46

本章小结	49
思考讨论题	50
第四章 秦汉时期的社会经济管理思想	51
第一节 商鞅的经济管理思想	51
第二节 司马迁的社会经济管理思想	54
第三节 桑弘羊的社会经济管理思想	60
第四节 前汉“贤良文人”们的社会经济管理思想	67
第五节 两晋傅玄和贾思勰的经济管理思想	69
本章小结	74
思考讨论题	74
第五章 中世纪前后唐宋明时期的管理思想	76
第一节 唐代的社会经济管理思想	76
第二节 宋代王安石的管理思想	79
第三节 明朝的经济管理思想	85
第四节 王夫之的经济管理思想	90
本章小结	95
思考讨论题	96
第六章 中国近代时期的管理思想	97
第一节 魏源的社会经济变革思想	97
第二节 二十世纪最初二十年的中国经济思想	102
第三节 清末民初的企业管理思想	106
第四节 民国时期的管理思想	113
本章小结	117
思考讨论题	118
第七章 日本传统管理思想的发展	119
第一节 早期的日本管理思想	119
第二节 工业化初期的日本经营思想	129
本章小结	141
思考讨论题	142

第八章 现代日本企业的管理思想	143
第一节 松下幸之助的企业经营理念	143
第二节 土光敏夫的企业管理思想	154
本章小结	166
思考讨论题	167

下篇 西方管理思想史

第九章 古代西方的管理思想	171
第一节 古希腊、古罗马的经济管理思想	171
第二节 古代西方的社会管理思想	182
第三节 古代西方的宗教管理思想	186
本章小结	187
思考讨论题	188
第十章 中世纪前后西方的管理思想	189
第一节 中世纪前后西方的经济管理思想	189
第二节 中世纪前后西方的社会管理思想	192
第三节 欧洲文艺复兴与新教伦理、市场伦理的兴起	196
本章小结	201
思考讨论题	202
第十一章 工业革命前后西方的管理思想	203
第一节 手工业时期的管理思想	203
第二节 古典经济管理思想的兴起	209
第三节 工业革命引发企业管理的思潮	217
本章小结	224
思考讨论题	225
第十二章 二十世纪初期大工业时代的管理思想	226
第一节 大工业时代的历史背景	226
第二节 泰罗的科学管理思想	230
第三节 法约尔的行政管理思想	240
第四节 韦伯的社会组织管理思想	247

本章小结	250
思考讨论题	251
第十三章 二十世纪三四十年代西方的管理思想	252
第一节 梅奥和霍桑实验的管理思想	252
第二节 马斯洛的人类动机与需求理论	260
第三节 巴纳德的领导理论及其管理思想	265
本章小结	276
思考讨论题	277
第十四章 二十世纪五十年代西方的管理思想	278
第一节 杜拉克的目标管理思想	278
第二节 人性研究的管理思想	285
第三节 数学家们的管理思想	292
本章小结	295
思考讨论题	296
第十五章 二十世纪六十年代西方的管理思想	297
第一节 西蒙和决策学派的管理思想	297
第二节 心理学者们的管理思想	301
第三节 戴尔的组织管理思想	304
第四节 彼得的人事管理思想	308
本章小结	313
思考讨论题	314
第十六章 二十世纪七十年代西方的管理思想	315
第一节 战略学派的管理思想	315
第二节 杜拉克的企业管理思想	320
第三节 洛希的组织管理思想	330
本章小结	334
思考讨论题	335
第十七章 二十世纪八十年代西方的管理思想	336
第一节 非理性管理思想与企业文化	336

第二节 经理角色学派的管理思想	342
本章小结	350
思考讨论题	350
第十八章 二十世纪九十年代西方的管理新思潮	352
第一节 二十世纪九十年代企业面临的挑战	352
第二节 6 σ 管理的管理思想	353
第三节 企业核心能力的管理思想	357
第四节 企业再造的管理思想	362
第五节 学习型组织与虚拟组织的管理思想	368
本章小结	373
思考讨论题	374
后 记	375
参考文献	376

上篇 东方管理思想史

引言

东方管理思想史部分,系统介绍了中国、日本管理思想发展的过程。直到今天,东方管理思想史的教科书对中国管理思想的介绍还比较少见。西方管理思想,是以理性、科学精神、哲学精神著称的。而东方管理,比较强调人性化、感情化、柔性化管理思想。儒家自古强调以德治国。世界进入二十一世纪后,西方的科学管理受到严峻挑战,东方的柔性管理受到重视。现在我们来系统、完整地介绍、学习东方管理思想,这对于弥补西方管理的缺陷,发扬东方管理的优势,提高我国的企业管理和社会管理水平,无疑是大有益处的。东方管理思想,特别是我们中国的管理思想,可以说是源远流长、博大精深。中国古代的学者、政治家对当时的社会管理、经济管理问题都表现出闪光的管理思想和睿智。例如《周易》提出上观天文、下察地理、中通人和的思想理论体系。孔子及儒家则提出以人为本主张、中庸之道这些现代管理的核心理念。司马迁则认为好利求富是人的天性,提出放任诱导的管理思想。

管理思想,是人们对管理实践活动的认识,这种认识经过实践的检验将升华为管理理论,而管理理论将接受实践的检验并指导管理活动。

第一章 中国古代的管理思想

中华民族拥有六千年的古代文明,是世界最为古老的文明国家之一。早在商、周时代,仅中原地带的人口已逾千万人,建立了中央政府与各地诸侯封地,社会的农牧业已经十分发达,手工业也已兴起,货币、市场、税负等经济形式都已出现。当时的社会治理、财政管理、经济管理都已达到一定水平。但由于时代久远,资料整理起来有较大难度,但从散乱的史料中我们依然可以看到早在殷商时代,社会就已经有健全的法律制度与组织管理体系,有严格的等级门第制度。特别是当时的战争,已经能够组织几万甚至几十万人、几万匹战马战车的争斗,足见当时的生产力水平与社会管理水平已经达到相当高的程度。

本章我们主要介绍一下管仲的社会、经济管理思想,范蠡的经营思想,荀况的社会经济管理思想。这些先贤们当时对于社会管理、生产力发展、经济调节等问题已经有了相当清晰的思想认识。

第一节 管仲的社会管理思想

早在春秋战国时代(公元前 772—前 221 年),中国就已经进入古代文明的光辉时代,其发达可以与古希腊相媲美。春秋时代的社会治理、生产力发展已达到相当高的水平,并出现一些杰出的社会活动家。管仲是当时齐国有名的政治家、军事家,并且创立了一些商业模式与经济思想。

管仲(约公元前 730—前 645 年),字夷吾,齐国颖上人。他出身于一个没落的贵族领主家庭,少年时代曾经营过商业,故对商品生产、货币、贸易等问题有较丰富的直接知识。他曾辅佐齐桓公并使之成为春秋时代的第一位霸主,他是古代中国最著名而又最具影响力的政治家之一。《管子》一书被人们认为系管仲所作,可是近代学者一般均认定它非一人一时之作,约为不同时代追随或敬仰他的人的著作汇集,可能成书于战国中后期。因此,关于《管子》中的经济思想,本书仅就一些认为是管仲本人的思想部分予以介绍分析。

管仲主张将被统治的广大群众按照他们各人的职业分为四大社会集团——士、农、工、商。春秋时代的所谓“士”的含意系指一些文武兼备尤擅拳勇的人,到战国时代才有不善拳勇的专门文士出现。而管仲所谓“士”是较倾向于考虑他们作为武士的功能。所以他认为的“士”,一般是在平时住在自己的家中,而在紧急时期须立即拿起武器充当兵士的人。至于农、工、商这三个社会集团的含义如同今日。

他主张四大社会集团的成员不能混合“杂处”，必须各按其职业“群萃而州处”。例如，所有的“士”及其家庭成员都必须共同聚居在一个指定的区域，另外是“处农就田野”，以便从事农业生产。“处工就官府”，以供应官府所需要的各种器械。“处商就市井”以便进行贸易交换。而且各集团的成员的职业都须世代相传，如“士之子恒为士”，“农之子恒为农”，“工之子恒为工”，“商之子恒为商”。这就可以使人们世代相传下去以实现封建生产关系的再生产，尤其是替统治阶级保证了封建劳动力的长期再生产。

这种“四民分业定居论”体现了下面这样一些管理观点：

首先，将被统治群众分为四大社会集团这一划分，自管仲提出后曾在我国历史上未间断地被普遍接受为典型的职业划分，一直到二十世纪初为止，故其影响是相当大的。但必须指出这样的社会分工在管仲的时代不是任意划分的。因为西周以来，旧的封建采邑制及其伴随的土地国有制度的逐渐崩溃，使大批的独立农民及小自由工商业者纷纷涌现。而长期不停的诸侯兼并战争也使武士日益成为各封建国家不可缺少的阶层。这一切都是上述社会职业划分出现的客观基础。春秋末年以来，“士”阶层的社會功能起了变化，它不再担负战斗任务，逐渐形成一个纯粹的知识分子阶层，但仍一直是社会四大职业划分的一个组成部分。正如恩格斯指出的，封建社会在“本质上是结合主义者”。它要求把社会中每一个人都安置在一定的社会地位终身不变。所以，管仲主张将社会四大集团进行划分并要求他们各居住在一定的区域，世代相传，从他所处的历史时代来看，具有积极的社会管理功能和集中化意义。

其次，他把工商业者与士兵并列，正好是反映了一个新兴的自由工商业群众的客观存在，他们中除一小部分官、私奴隶外，绝大多数会是自由民，否则其社会身份绝不能与士阶层并列。而且管仲自己在辅佐齐桓公以前曾是一个普通商人，这也说明了当时有自由商人这一阶层的存在。更有趣的是他将“士”放在四大社会集团的首位并从农民阶层中选拔“有拳勇股肱之力，秀出于众者”来补充士阶层。管仲把士与农结合起来这一观点是相当有见地的。马克思就曾说过：“古代人一致认为农业……是训练士兵的学校。”又引培根的意见来说明“自由的小康的自耕农与优秀的步兵间的联系”。在古希腊哲学家柏拉图的理想国中，武士也是社会三个阶级中的一个组成部分。但在柏拉图的武士和管仲的士之间存在着两大区别：

其一，柏拉图把武士作为统治阶级的成员，而管仲则将他们的社会地位和其他的三个被统治的集团并列起来。

其二，柏拉图要求其理想国中的武士要脱离生产经常过军队生活，而管仲的士则和一般居民一样和家属同居住，只有战时才应召服役。

其三，这种分业定居论最有兴趣之点是同一社会职业的成员必须集中聚居在一起。之所以必须这样做的理由是“作内政而寓军令”。换言之，即通过一般的民政设施将整个社会无形中置于军事基础之上。按照管仲的意见，分业聚居的优点很多。以士阶层为

例：所有的士及其家庭聚居在一起，能使他们“祭祀同福，死丧同恤，祸灾共之……世同居，少同游，故夜战声相闻足以不乖，昼战目相视足以相识，其欢欣足以相死。居同乐，行同和，死同哀，是故守则同固，战则同疆”。再者，这样还可使同阶层的人们“少而习焉，其心安焉，不见异物而迁焉。是故其父兄之教不肃而成，其子弟之学不劳而能”。这种情况，对农、工和商等社会集团也能起同样的作用。这样做的目的是要使当时存在的各封建阶级的现状能够长期持续下去。

最后，从严格的经济意义考查，除士阶层而外，农民、工人和商人，事实上均系从事国民经济三大领域经济活动的人们。因此，分业聚居对他们更具有特殊的经济意义。其一，同业成员聚居在一起使他们易于彼此交流职业经验，提高技术水平，即《国语》所谓“相语以事，相示以巧”，“相陈以功”。其二，同业者聚居会使业务消息灵通，即所谓“相语以利，相示以利”（“利”字，《国语》作“赖”，见《管子》），“相陈以知价”，对商品生产与流通有很大作用。其三，同业者聚居易于养成专业气氛，使人人能安居本业，从而为本行业提供较稳定的劳动力。其四，同行业聚居，专业气氛养成以后，可以无形中造成一种良好的社会技术教育环境，即所谓“少而勿焉……其子弟之学不劳而能”。这是实现同类技术劳动力的再生产的良好条件。然而，管仲受封建生产关系的局限，把劳动力固定在一定职业上终身不变，看作无可怀疑的真理，从而只能片面地看到同类劳动力聚居一处的优点，还不理解专业所能引起的弊端。

除农业而外，管仲所涉及的经济问题也较为广阔。工商业活动及山林川泽之利也是他所注意的范围。他对国内经济采取较全面的管制制度，对全国采取“参其国而伍其鄙”的政策。所谓“参其国”是将城郊分为士、工、商三部分，共为十一个乡，其中“士”为五个乡，工与商各为三乡。所谓“伍其鄙”是把农村分为五属。又指定“工立三族，市为三乡，泽立三虞，山立三衡”，以管理工商山林川泽之利。但他对国外贸易采取较自由的方式，其具体办法是“通齐国之鱼盐于东莱，使关市讥而不征，以为诸侯利”，即齐国的鱼盐可以自由出口，一般进出口品也免税，这样的经济政策对齐国经济的发展起了很大的作用。

另外，管仲在财政方面提出一种“相地而衰征”。即按照土地的肥沃程度以征课赋税。这是西周封建领主经济逐渐崩溃，从而相应的劳役地租被实物地租所代替的情况在财政征课方式上的改进，也是级差地租制度的开始。在管仲相齐的时期，他还大力开展国际贸易，重视工商业发展，设立一些官方贸易机构，这些都具有开创性意义。

第二节 范蠡的经济、贸易思想

范蠡作为一位春秋时代杰出的政治家、军事家而闻名于世，他辅佐越王勾践复国的故事更是广为人知。但作为一位成功的商人与经济思想家则很少为世人所认识。他对经商与经济地理有很深的研究，并通过经商而致富。以至于成为当时富人的典范，被誉

为陶朱公。他的经商之道以及经济管理观点对后人影响深远。范蠡可以说是中国第一代成功的商人。

范蠡生活在春秋末年商人资本已相当扩展的公元前五世纪。在辅佐越王勾践战败吴国并称霸诸侯之后，他主动退出政治舞台，又在商业经营活动方面取得显著成就，成为当时举世闻名的富翁。因此，他的经济思想可看作是代表着当时的新兴商人阶级的观点。又由于他是一位服务于封建统治阶级的杰出政治家，他的经济思想不可能不和政治活动相牵连，并成为服务于政治的一种工具。在中国管理思想史中不仅范蠡如此，还有其他秦汉时期在财政经济措施方面取得极大成就的政治家如桑弘羊等的经济思想，亦具有相似性。

一、基本经济管理观点

范蠡的基本经济观点是和他唯物的世界观分不开的。自春秋以来，由于人们对自然界认识的加深和原始宗教迷信的动摇，一些进步思想家开始发现某些自然现象的规律性，并企图利用它们去解释社会现象。范蠡就是其中重要的和较早的代表者。他坚持认为人们的一切社会活动必须与自然界的变化相适应，“然后乃可能成功”。所以必须先知道“天地之恒制”才“可以有天下之成利”。否则就会“逆于天而不和于人”，对国家和个人都是不利的。他还把社会活动的变化用朴素的辩证思维去理解，因而产生了一个他对经济现象变化的基本认识。他说：“知斗则修备，时用则知物。”如能掌握这两点，则“万货之情可得而观矣”。

上述两个基本概念不可偏废。只注重“知斗则修备”而不懂得运用天时的变化，可能会缺乏准备充分的物资；只知“时用则知物”而不懂得修备，就可能有用物资而被浪费掉，而且要事先有所积蓄才足以乘天时之变动以致富。其实这就是早期的预测和计划管理的思想。

他已经发现了在万物的运动中有某种内在的规律性，并试图把它们应用到人们的社会经济活动中去。但是他未能将自然规律区别于经济规律，主张应用天时变化的规律性去解释社会经济运动，并宣扬人们必须适应这种规律性，使其能为国家和人民服务。这就把我们引导到他的经济循环学说中去了。

二、经济循环思想

范蠡的经济循环思想可能是全世界历史上最早的经济循环思想。这一思想在我国从公元前五世纪到公元二世纪曾流传达数百年之久。我们现在还不能肯定范蠡就是这一思想的创始者。但有一点是很明确的，即这一思想在范蠡的“计然之术”中才开始得到较系统的阐述。

这一思想是在当时天文学成就基础上发展起来的。古代国家的科学发展，总与农业

生产有相当的关联。在一个农业仍在全社会的经济活动中起支配作用的年代，农业的丰歉必然会导致整个社会经济的繁荣和衰败情况的交替出现。当一个国家的农业发展水平还停留在其收成完全取决于天时变化和土壤肥度自然恢复的水平上时，类似上述的农业收成的循环运动就是完全可能的。在二十世纪三四十年代曾风行一种说法，好像工业的发展使农业处于无关重要的地位，而科学的发展已足使农业收成完全摆脱气候条件的影响。到七十年代以后，人们才又发现农业收成好坏对整个工业情况的兴衰仍具有不小的影响力，而科学的发展也远不足以使农业摆脱气候条件的影响。因此，一些资产阶级学者又对早已过时的“太阳黑子说”有所怀念。范蠡的经济循环思想的最根本的缺点在于：他把按黄道十二宫计算的岁星纪年法作为基础，将十二地支的庸俗五行属性和谷物收成情况联系起来，如“金穰”，“水毁”之类。但二者之间可能并不存在科学的内在联系。但如抛开这些不合理因素，仅从天时对农业生产的周期性影响，从而对整个社会经济的影响来看，它与英国杰逢士的太阳黑子说所差无几，却较后者早了二千多年。

这一思想虽有不合理因素，从而使其周期性并无可靠的科学基础，但它所探索的某些管理观点仍是值得注意的。首先，范蠡已觉察到人们的社会经济生活过程中存在着某种客观规律性。这一观点本身就是值得赞许的，不论他所指出的这种规律是否有可靠的科学基础。因为这一观点至少是试图从客观观察的基础上去处理社会经济问题，而不是从宗教神权或个人主观意向出发去考虑问题。其次，古代思想家多习惯于对个别经济问题开展分析，很少从社会整体出发去观察经济现象，故常是见树木不见森林。相反的，范蠡注意到社会经济过程的总体，所以也是值得称许的。最后，他致力于从生产领域去找寻引起社会经济变动的根本原因，而不是像许多庸俗经济学家那样把自己封闭在流通领域内，无休止地争论着何者才是解决社会经济问题的万应灵药。

因此，这一思想的重要意义不在于它本身的合理性与科学性，而在于它给从事这方面研究的人们指出了方向。科学发展的历史表明，许多自然科学的最早研究者，往往是从一些错误的假想出发，也曾得出过荒唐的论断，如古代化学家曾把白糖也包括在盐的化学范畴之内。从世界经济思想的范围来看，最早企图找寻或说明社会经济变动的规律性的，要算范蠡了。

三、贸易思想

范蠡的贸易思想更是体现了新兴商人阶级的深刻而敏锐的观点。他的循环思想也在贸易领域中得到了充分的运用。既然各年的谷物收成基本上取决于气候条件，则物价势必随天时的变动而变动，即所谓“八谷亦一贱一贵，极而复返”。谷物的丰歉既系三年一小循环，则谷物的价格亦当三年一变。由于谷物价格的变动会影响一般商品价格，所以不过三年，万物的行情均须由此发生一次变动。贸易致富之道就在于能顺应这种自然规律并据以掌握商情的动态。