

国学中的 经营之道

宋志明◎著
Song Zhiming

国学与经营有什么关联？

中国人民大学教授宋志明带你领悟：

国学之学，经营者必备

国学之用，无用之大用

树立
经营理念

搭建
价值共识

确立
行为准则

中国青年出版社



国学中的 经营之道

宋志明◎著
Song Zhiming

中国青年出版社

(京)新登字083号

图书在版编目(CIP)数据

国学中的经营之道 / 宋志明著. —北京: 中国青年出版社, 2016.3

ISBN 978-7-5153-4096-8

I. ①国… II. ①宋… III. ①国学—应用—经营思想—研究—中国
IV. ①F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第044134号

责任编辑: 刁娜

书籍设计: 刘凛

出版发行: 中国青年出版社

社址: 北京东四12条21号

邮政编码: 100708

网址: www.cyp.com.cn

编辑部电话: (010) 57350503

门市部电话: (010) 57350370

印刷: 三河市君旺印务有限公司

经销: 新华书店

开本: 700×1000 1/16

印张: 17.25 插页: 1

字数: 239千字

版次: 2016年4月北京第1版

印次: 2016年4月河北第1次印刷

定价: 38.00元

本图书如有印装质量问题, 请凭购书发票与质检部联系调换

联系电话: (010) 57350337

目 录

引 子

经营之道	1
国学资源	4
相关性	9

第一讲 从国学精神看经营之道

从自强不息看	15
从实事求是看	19
从辩证思维看	24
从以人为本看	28
从内在超越看	32
从有容乃大看	37

第二讲 先秦道家如是说

老子和庄子	42
天道学的学问	47
以道观物：追求完美	49

	以道观世：团队意识	59
	以道论人：适度管理	64
第三讲	先秦儒家如是说	
	孔子、孟子和荀子	76
	人道的学问	83
	仁学：企业核心价值	91
	礼学：制度管理依据	110
第四讲	先秦墨家如是说	
	墨子与《墨子》	124
	从人学讲到天学	127
	人是劳动者：务实敬业	134
	社会互助体：制度约束	138
	天志的担保：超越指向	145
第五讲	先秦兵家如是说	
	《孙子兵法》和《孙臆兵法》	152
	以务实为核心的战争认识论	157
	以灵活为核心的军事辩证法	163
	六点经营智慧	171
第六讲	先秦法家如是说	
	早期法家	184
	韩非与《韩非子》	187
	以理解道：求实创新	189
	计算之心：监管依据	196

法术势并重：措施到位	200
 第七讲 中国佛教如是说	
佛教传入中国	208
张望彼岸	213
释无与解空：心态淡定	215
一即一切：大局意识	220
顿悟成佛：创新思维	224
 第八讲 宋明理学家如是说	
从三教并立到理学行世	234
理事关系问题	240
理在事先亦在事中	244
理在心中亦在事中	248
理在气中事在理先	252
三点经营智慧	257
 后 记	265

引 子

本书的书名有两个关键词，一个是“经营之道”，另一个是“国学资源”。我先对这两个关键词以及它们之间的相关性，做一下交代，算是本书的一段引子。

经营之道

“经营”一词在古典文献中就出现了，有规划、开发、管理等意思。《诗经·小雅·北山》有这样的诗句：“旅（簪）力方刚，经营四方。”意思是说，国家的实力已经足够强大了，可以做出一番事业，开疆扩土。《战国策·楚一》写道：“夫以一诈伪反复之苏秦，而欲经营天下，混一诸侯，其不可成也亦明。”意思是说，苏秦这个人，人品不好，狡诈虚伪，反复无常，不可能把各个诸侯国联络起来，不可能成就平定天下的大事业。在古汉语中，经营一般指对外经营。在现代汉语中，经营一词既可以指对外经营，也可以指对内经营。例如说：“老李经营一家店铺。”就此意义而言，对内经营与“管理”，就成为同义词了，可以放在一起连用，如说“某某人经营管理一家公司”。

“管理”一词是外来语，在古汉语中原本没有。在现代汉语中，有许多新名词都是从日文中搬过来的，如政治、哲学、法律、经济、干部、委员等，管理也是其中一个。管理显然是针对一个企业的内部来说的，因为企业之外的事情不在企业主的管辖范围之内：你无权管人家的事情。“管理”一词的外延比“经营”一词的外延要小一些。与企业之外的人打交道，不属于管理的范围，但属于经营的范围。

有些人喜欢把“管理”同“科学”关联在一起，叫作“管理科学”或“科学管理”，我不赞成这种提法。因为迄今为止“管理”尚未成为“科学”。科学实验是可以重复再现的。例如，氢气在氧气中燃烧，生成水，任何人做这个实验，都是这种结果。管理方法不同。在别人那里是有效的管理方法，你搬过来未必有效，不可以重复再现。管理方法同人格魅力往往是结合在一起的，人家有人格魅力，采用某种管理方法当然有效；你没有这样的人格魅力，采用同样的方法，当然就变得无效了。管理大体上可以区分为制度化管理和人性化管理。对于制度化管理，有些成分可以用科学话语来表述；而对于人性化管理，则不能用科学话语来表述，只能用哲学话语来表述。美国人发明的福特制，就是用科学话语表述制度化管理的例子。为了使生产标准化，也就是为了实现产品标准化、作业标准化，福特制的设计者利用高速传送装置，把生产过程变成一条流水线。管理者利用这条流水线，把各道工序的工人的各种作业，在时间上协调起来，并由传送装置的速度决定工人每天所完成的作业和产品数量，最大限度地提高工人的劳动强度。设计者甚至对每个工人走路的姿势、步伐数量乃至用扳手拧几下螺帽，都做出明确的规定。这种生产管理方式把各种操作简单化、程序化，能够大量使用工资低廉的非熟练工人，有利于组织生产作业的机械化和自动化，有助于提高劳动生产率 and 降低生产成本，被视为“科学管理”的楷模。福特制作为一种制度化管理方式，固然具有科学性，但也有重大失误，那就是不把工人当

作人看，把工人等同于机器上的一个活零件使用。福特制的设计者似乎忘记了，他的管理对象是人，而不是机器零件。每个人都是有人格尊严的，工人也不例外。当工人觉得自己的人格尊严得不到应有尊重的时候，怎么可能有劳动积极性？恐怕只要有会，他便会离你而去。由于管理者所面对的是活生生的人，所以，他就得想方设法调动每个成员的积极性、提升责任心、增强团队的凝聚力，那才是成功的管理。光靠制度化管埋怎么能行呢？必须把制度化管理与人性化管理结合起来才行。我把这两个方面的结合，叫作内向经营。我不喜欢“管理”这个词，比较喜欢“经营”这个词。在管理话语中，管理者与被管理者似乎构成对立关系，被管理者只是个服从的角色，完全处在被动状态。在经营话语中，管理者与被管理者同舟共济，结成一个团队，大家都是参与者，都是团队中的一员。

我觉得经营是一门活学问，并不是确切的知识，很难用科学话语来表述。用中国哲学的术语说，经营可以叫作“道”。用俗话说，可以叫作“门道”。大家常常会说：“外行看热闹，行家看门道。”讲管理可以采用一些科学的话语，而讲经营不能采用科学的话语，必须采用哲学的话语。经营同经营者的哲学信仰有关系。有一句美国谚语说：“你要租房子，先得了解房东信仰的哲学。”你只有先了解了房东信仰的哲学，才好同房东打交道，以后不至于发生冲突。经营有方法问题，也有理念问题。理念来自哲学和自我体验。因此，经营者接受一点哲学训练是必要的。我们在中国搞经营，主要同中国人打交道，学习一点中国哲学尤为必要。至于经营方法，同人格魅力有关。在别人那里是有效的方法，拿到你这里未必有效，因为你无法把人的人格魅力一同拿过来。经营方法可以借鉴别人的做法，但不能照搬照抄别人的做法。真正有用的方法是经营者自己在实践中摸索出来的，难为不知者道。这就叫作“道不可说”“第一义不可说”。不过，经营者可以相互交流，相互启发，这有助于他进行创

作性思维，找到适合于自己的经营方法。

国学资源

本书的第一个关键词是“经营之道”，上文已述。第二个关键词则是“国学资源”。按照我的理解，国学包含着国故，包含着文本，但不能归结为国故学，也不能归结为文献学。国学主要是指中华民族特有的精神传统。在这个意义上，国学就是中国哲学。“国学”可以说是“中国哲学”的简称。不了解中国哲学，便无法把握国学的真谛，无法开发国学中的思想资源。在讲什么是“中国哲学”之前，我先讲讲什么是“哲学”。何谓哲学？这是一个很难说清楚的问题，是一个人见人殊、百人百义的问题。人们提出了各种各样关于哲学的说法，迄今为止仍没有形成一个所有人都接受的定义。不过，关于哲学含义，有三种说法，可以得到比较广泛的认同。从三种哲学含义看，哲学是复数，绝不是单数。从复数哲学观看，“中国哲学”的提法，无疑是站得住脚的，有充分的理论根据。

第一种说法是哲学的原初义：菲拉索斐（Philosophy）。在希腊语中，哲学就是“爱智慧”的意思，这是一种关于哲学的十分含混的说法。在这里，“爱”是动词，“智慧”是宾词。严格地说，“爱智慧”其实不是一词，而是一个动宾结构的短语。哲学不断地追求真理、探索关于世界总体的奥秘，关注着常学、常讲、常新的话题，关注着一个永远也讲不完的话题。所以哲学要永远讲下去，并且不断地翻新花样。在“爱智慧”的意义上，哲学乃是包罗万象的学问，乃是“一切学之学”。关于世界总体的学问，属于哲学的范围之内；关于世界局部的学问，也属于哲学的范围之内。在原始的哲学观中，哲学与科学同属于“智慧”的范畴，还没有

彼此分开。这种原始的哲学观，公元前5世纪出现在古希腊，也出现在中国。古人所说的“弘道”“穷理”“通几”“求是”等，与“爱智慧”的意思相近，至少有“家族的相似性”。依据原始的哲学观，不能得出“中国没有哲学”的结论。但凡是人，谁会不“爱智慧”？由此可见，哲学是人类的公产，并不是西方人的专利；“爱智慧”不是封闭的话题，而是开放的话题，适用于各个民族的人。

“爱智慧”意义上的哲学，可能产生于“人性的弱点”。人是有理性、有思维能力、爱智慧的动物，总想获得总体性的、终极性的认识；可是，每个人的生命又是有限的，这就造成了庄子所说的“人生有涯，而知无涯”的矛盾。这种矛盾只能在人类不断延续的过程中得到一定程度的解决，但不可能得到完全的解决。哲学是“爱智慧”，不等于说哲学家就已经垄断了智慧。“爱智慧”是一个不断延续的探索过程。借用海德格尔的话说，哲学永远在途中。任何民族的哲学家，其实都是智慧的追求者，谁也不是智慧的占有者。作为智慧的追求者，每个民族有平等的权利，每个人有平等的权利。“爱智慧”的主体是复数，而不是单数；“爱智慧”的方式是复数，而不是单数。这就意味着：哲学只能是复数，不可能是单数；哲学的讲法不是只有一种，可以有许多种。西方哲学是其中之一，中国哲学也是其中之一，谁也不比谁高明。因此，我们可以理直气壮地讲中国哲学史，摒弃那种“言必称希腊”的民族自卑心理。

哲学注定处在“爱智慧”的过程，哲学家的结论只具有相对性，任何一种哲学理论都不具有终极的性质。每个民族都有独特的爱智慧的方式。西方人可以用弹吉他的方式表达爱意，中国人也可以用唱山歌的方式表达爱意。中国人爱智慧的独到方式，就是中国哲学。中国哲学有着悠久的历史，早在两千多年以前，我们先哲就创立了独特的哲学思维模式和理论体系，标志着中华民族很早就进入了高度抽象的哲学思维阶段。黑格尔在《哲学史讲演录》里，把中国哲学、印度哲学、古希腊哲学并

列为早期世界哲学的三大系统。与古希腊哲学相比，中国哲学不但毫不逊色，并且保持着更旺盛的生命力。古希腊哲学虽然有过辉煌的时代，然而中世纪却走向了衰微，直到文艺复兴时期才再次抬头；中国哲学则不然，它不仅源远流长，而且流长，绵延数千年而从未中断过，这在世界历史上绝无仅有。中国哲学以其特有的精神风貌挺立于世界哲学之林。

第二种说法是一般哲学教科书上的提法：哲学是关于世界观的学问。这是一种西方近代出现的哲学观，已经意识到哲学的学科性质。在这种哲学观中，哲学不再是包罗万象的“一切学之学”，而是一种关于世界总体的思考，是一种有别于科学的独立学科。近代以来，各门学科纷纷从哲学中独立出去，哲学方显出它本来的意义。“世界观学问”意义上的哲学观，同“爱智慧”意义上的哲学观相比，显然更清晰，更明确，更加切近哲学的本质。在中国古代哲学史上，有类似“爱智慧”意义的哲学观，但没有“关于世界观学问”意义上的哲学观。这种哲学观在“五四”时期从西方传入中国，为中国最早的一批哲学家所接受，使其对哲学学科性质有了深层次的认识。后来的哲学理论工作者，也都接受“哲学是关于世界观的学问”的说法，不过很少有人做深入的思考。

我也认同这种说法，但觉得应当做一些解释。首先，这里所说的“世界”，不能理解为与人无关的、纯粹的客观世界，而是指与人相关的物质世界和精神世界的总和。其次，这里所说的“观”，并不是对象性观察意义上的“观”，因为世界作为总体，不可能成为人观察的对象。人无法站在世界之外，不能成为世界总体的观察者。“世界观”不能等同于“观世界”。人生存在世界之中，不可能与世界总体对象化。因此，这里所说的“观”，其实是“观念”之“观”，即以一种哲学观念来把握世界总体。哲学实则是一门以哲学观念理解世界、把握世界的学问。这种哲学观念来自于人，是作为人的哲学家提出来的。从这个意义上说，世界观包含着人生观。准确地说，哲学应当是关于世界观和人生观的学问。

哲学是关于世界观（含人生观）的学问，但不能与世界观画等号。人人都有自己的世界观，并不能说人人都有自己的哲学。能够创立哲学理论，即提出关于世界观的系统学说的人，才是哲学家。普通人不一定创立关于世界观的学问，可以接受或拒斥某种哲学理论。每个人都可以有自己的哲学思考，但不必一定成为哲学家。

哲学教科书在表述“哲学是关于世界观（含人生观）的学问”的说法时，往往隐去了主语。准确地说，哲学是人提出来的关于世界观的学问。这里的“人”，不是抽象的人，而是具体的人，即隶属于不同民族的人。中华民族作为世界上最大的民族，怎么可能没有自己的世界观呢？怎么可能不提出一套关于世界观的学问呢？中国人创立自己特有的哲学，乃是理所当然的事情，无可怀疑。黑格尔曾把哲学叫作“精神现象学”，套用他的说法，可以把中国哲学看成中华民族的精神现象学。“哲学是关于世界观的学问”，这种提法出现在哲学成为独立的学科之后。在古代，哲学尚未成为一门独立的学科，哲学被视为包罗万象的学问。在这一点上，中国古代哲学同古希腊哲学类似。尽管中国古代哲学家尚未形成自觉的哲学学科意识，但不能说他们没有哲学思考。在古代哲学家包罗万象的哲学观念中，“关于世界观的学问”当是题中应有之义。我们研究古代哲学，应当注意把握古代哲学观的特点，不能把古人现代化，不能用现代的观念苛责古人，不能用现代人的哲学观否认古人的哲学观。从“哲学是人提出来的关于世界观的学问”的说法中，引申出来的结论则是：哲学是复数，而不是单数。因为“观”者是多，“观”的方式也是多，形成的观点也是多。在各种各样的哲学观点中，各有优长，也各有限制，相互交流后可以进一步促进哲学的发展，不必扬此抑彼。哲学观点作为总体性判断，不可能像科学观点那样得到证实或证伪，也无法达成人类全体的共识。

第三种是英国现代哲学家罗素的说法。他没有给哲学下定义，而是

采取了划论域的方法，认为哲学的论域就是宗教和科学之间的无人之境。科学以外在的物质世界为观察对象，追求客观的知识；宗教以精神世界为把握对象，建立终极信仰；哲学介乎二者之间。宗教以超人间的形式建立群体信仰，稳定性较强。哲学属于个体探索过程，变化性比较大。哲学思考往往不是解决问题，而是转换问题的提法。在哲学史上，最初侧重于本体论追问，探讨世界的本原；近代西方哲学实现知识论转向，研究知识是从哪里来的问题；现代哲学实现了实践论、存在论、价值论转向，特别关注生活世界、意义世界和价值世界。中国固有的学术思想，不具有典型的科学形态，也不具有典型的宗教形态，称其为“哲学”似乎更为合适。世界上大多数民族都以宗教的方式安顿精神生活，而大多数中国人则以哲学的方式安顿精神生活，从这个意义上说，中华民族是一个哲学的民族，而不是一个宗教的民族；中国的伦理是哲学的伦理，而不是宗教的伦理。中国哲学是一门关于怎样做人的学问，为中国人的精神生活提供理论指导，也为中国人的社会生活提供理论指导，为中国人提供价值上的“安身立命之地”。在罗素的说法中，哲学是一个开放度很宽的话题，并非是西方人特有的文化现象，也蕴含着哲学是复数的意思。按照罗素的说法，中国哲学也可以视为一种独特的哲学理论形态。

依据上述关于“何谓哲学”的说法，我们可以给出“何谓中国哲学”的说法。所谓“中国哲学”，就是中国人的先哲发明的爱智慧的独特方式，一套关于世界观的学问，一套建构精神世界的原则，并且形成中华民族特有的精神传统。中国哲学与中华民族的民族性结合在一起，在世界上独一无二，有别于西方哲学。哲学同科学相比较，有一个明显的区别，那就是跟民族性有密切关系。科学同民族性的关系不大，甚至可以忽略不计。例如，数学、化学以及物理学等，全世界只有一个，没有必要区分什么中国数学、美国化学、英国物理学……哲学则不然，它同民族性息息相关，法国哲学不同于英国哲学，英国哲学不同于俄国哲学，

东方哲学不同于西方哲学。哲学关涉人们的精神世界，而人们的精神世界并不一样，同民族性密切相关。从这个角度说，哲学是有民族性的学问。世界上可以有只是科学的科学，但没有只是哲学的哲学。在哲学的前面，必须加上一个前缀，如称东方哲学、印度哲学、德国哲学、中国哲学等。各个民族有各自的哲学思考话题和哲学思考模式，也有各自的哲学观点。我们不能以某种民族哲学为尺度，批评另一种民族哲学如何不“合法”。哲学的民族性意味着哲学形态的多样性，意味着哲学是复数而不是单数。

中国古代哲学产生于公元前3世纪，有两千多年的历史，内容十分丰富。这一漫长的历史时期，大体上可以划分为三个阶段。第一个阶段为原创期，通常称为先秦哲学；第二个阶段为展开期，通常称为汉唐哲学；第三个阶段为高峰期，通常称为宋明理学。中国哲学主要的理论形态，可以归纳为以下六种，依次是先秦诸子学，其中有道家、儒家、墨家、名家、法家；汉代经学，其中有今文经学和古文经学两大学派；魏晋玄学，分为贵无、崇有、独化三个学派；唐代佛教，有天台、唯识、华严、禅宗四大主要宗派；宋明理学，有程朱理学、陆王心学、张王气学三大学派；清代朴学，有以惠栋为代表的吴派和以戴震为代表的皖派两大学派。

相关性

在中国搞经营，你管理的员工是中国人，你打交道的客户是中国人，不了解一点中国哲学怎么行呢？了解一点中国哲学，这是中国经营者必备的素质之一。中国哲学可以帮助你树立正确的经营理念，创立经营方法，可以说是“无用之大用”。中国哲学似乎离你的经营实践很远，其实

有密切的关联。

中国哲学直接讲的不是经营学，但可以为经营者提供从事哲学思考的理论基础、思想资源，具有启发意义。一个成功的经营者，必须做好三件事情：一是充分调动员工的积极性，二是提升各级干部的责任心，三是增强团队的凝聚力。中国哲学在这三方面皆可以给予帮助。对于经营者来说，学习中国哲学有助于提升思考力、判断力、决策力、组织力、协调力、交往力、执行力。

任何成功的经营都是创新，而不是模仿他人的做法。任何人都不可能凭空创新，他必须有深厚的积累。学习中国哲学，就是加厚积累的一条途径。经营者可以从中国哲学中，获取智慧，找到灵感，结合自己的经营实践，创造出适合于自己的经营理念和经营方法。

中国哲学是个知识性的话题，是本书讲述的重点。我讲中国哲学不傍依任何人的说法，只讲我自己的理解。我治中国哲学已经40年了，形成了一套自己的看法，可以说有发表意见的资格。关于中国古代哲学，我写了四本书。第一本是《薪尽火传：宋志明中国古代哲学讲稿》，采用口语的表达方式，2010年已由北京师范大学出版。第二本是《中国古代哲学发微》，采用书面语言的表达方式，2012年已由中国人民大学出版社出版。第三本是《中国传统哲学通论》，2012年由中国人民大学出版社推出第3版。2011年，我以《薪火传承·中国传统哲学通论》为课程名称，第一批主讲中国大学视频公开课，在中国网络电视台、网易、爱课程网同时上线播出，共12讲。我把公开课唱词整理成文，加上一些在公开场合上的讲稿，编成第四本书《国学十八讲》。这四本书和视频公开课可供大家在学习时参考。

至于“经营之道”，这是个实践性和体验性的话题。从1998年到2007年，我曾担任中国人民大学书报资料中心的总编，将近十年，也算得上是个经营者吧！在经营方面，我也有些体会，可以说是有发言权的。不

过，这些体会，可以意会，难以言传，无法向不知者道。本书讲“经营之道”，只做提示，不做展开论述，还是希望每个人自己去探索。焦裕禄说过：“吃别人嚼过的馍没有味道。”这是至理名言。我不想把自己嚼过的馍给大家，还是希望大家把中国哲学这块馍，自己亲自去嚼一嚼，品味其中的滋味，对你领悟经营之道将大有裨益。