

刘家贵 著

孟子思想

与 现代 企业 经营



广西人民出版社

13.127
LJG

●中国社会科学院重点研究课题成果

朱家桢 叶 坦 主编
诸子百家与企业管理丛书

孟子思想与现代企业经营

刘家贵 著

广西人民出版社

(桂)新登字 01 号

责任编辑 凌 霄

责任校对 高 健

孟子思想与现代企业经营

刘 家 贵 著

广西人民出版社出版

广西新华书店发行

(邮政编码: 530021)

广西区计委印刷厂印刷

南宁市河堤路 14 号)

1999 年 9 月第 1 版

850 毫米 × 1168 毫米 1/32

1999 年 9 月第 1 次印刷

7.875 印张 162 千字

ISBN 7-219-03933-6/F·448 定价: 15.00 元

序 言

要建设有中国特色的社会主义，必须探索与建立一套相应的有中国特色的管理模式来为经济建设服务。我们需要学习、借鉴世界上一切适用于我国的先进管理经验、管理理论和管理方法，做到“洋为中用”。改革开放二十年来，我们在这方面已做了大量工作，对提高我国的经济管理水平、发展我国的生产力发挥了积极的作用。

但是，中国是一个具有五千年历史的文明古国，有中国特色的管理决不仅仅是模仿或照搬国外的东西。源远流长的中国传统文化代代相传，渗透到我们社会生活的各个方面，其中包括管理领域。在建设现代化国家时，从我们博大精深的历史文化遗产中汲取养料，这正是我国的一大特点与一大优势。因此，有中国特色的管理模式，不但需要充分借鉴和利用外来的先进经验，同时也要从古人的经验和哲理中获取智慧和启迪，实现“古为今用”。

随着改革的深化与对外开放的扩大，我国广大企业正面临着日益严峻的挑战，同时也面对着前所未有的机遇。怎样更好地抓住机遇，迎接挑战，关键在于企业和企业领导人转变思想观念，从长期被计划经济体制所束缚的管理方式、活

动方式和思想方式，转变到社会主义市场经济体制所要求的轨道上来。这就需要有开阔的眼界、战略思维的头脑和对迅速变化着的内外环境作出快速反应的能力。正是在这些方面，我们祖先留给我们的丰富文化遗产，现在比以往任何时候都显得更为珍贵和具有现实意义。

学习、了解古代管理思想不是、也不可能是从古人的著述中去寻找我们当前面临现实问题或困难的现成答案。如果我们能真正领会古人管理思想的精神实质，做到举一反三、融会贯通，就能使我们站到一个新的角度来重新审视我们的现实困难，做到“豁然开朗”。这样，我们就能从“山重水复疑无路”通向“柳暗花明又一村”的境界。

因此，研究古代管理思想，不能只停留在研究思想史、经济史的学术角度，关键在于联系实际。我们强调“古为今用”，重点是在“用”字上。只有为现实的需要服务，为建立有中国特色的管理模式服务，扎根于广大企业的需要之中，这样的工作才会有生命力，也才能持久。

广西人民出版社地处南国一隅，而能放眼全国，长期以来致力于我国古代管理思想的发掘与整理，出版了一系列介绍我国古代管理思想的图书，在社会上产生了良好的影响。如今，广西人民出版社又拟推出“诸子百家与企业经营管理丛书”，这是我国古代管理思想研究这棵大树上开出的又一簇新花，体现了广西人民出版社对古代管理思想研究的有力支持，也反映了广西人民出版社领导的远见卓识，实在可喜可贺！

距今 15 年前的 1984 年，在袁宝华同志的倡导和支持下，中国企业管理协会（1999 年 4 月更名为中国企业联合

会)成立了古代管理思想研究会,集学术界、企业界同好于一堂,从改革开放的实际出发,探讨古代管理思想如何更好地为现代化建设服务的问题,期间召开了几次全国性的古代管理思想研讨会,并出版了好几部专著。15年的历程,使大家进一步体会到,“古为今用”是建立有中国特色的管理模式的重要途径。抛弃古人,割断历史,现代化管理就会成为无本之木、无源之水。

在新世纪来临之际,我希望我国的企业界和学术界从我国古代灿烂的文化和我们祖先超人的智慧中汲取精神食粮,为建立有中国特色的经济管理模式,提高我国企业的竞争力,发展我国的国民经济做出更大的贡献。

潘承烈

1999年5月

目 录

序 言	(1)
一 孟子所生活的时代及其思想	(1)
(一) 动荡的时代与时代的巨人	(1)
1. 战国时期的特点	(1)
2. 孟子的家世、生平、学派传承、人格和 抱负志趣	(15)
(二) 孟子的思想	(35)
1. 哲学思想	(35)
2. 政治思想	(41)
3. 经济思想	(50)
(三) 孟子思想与现代企业管理	(63)
二 先义后利	
——现代企业应确立的价值观	(70)
(一) “与民偕乐”和使天下“至足” ——现代企业应追求的经营境界和应走的 经营道路	(76)
(二) “施诸己不愿，亦勿施诸人”	

- 现代企业应有的市场心态…………… (81)
- (三) “非其有而取之，非义也”
 - 企业竞争的根本规则…………… (85)
- (四) “老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼”
 - 企业回报社会的情怀…………… (90)

三 仁 爱

- 现代企业的精神 …………… (96)
- (一) “爱人者，人恒爱之”
 - 以情感人，建立员工对企业的
归属感和认同感…………… (97)
- (二) “子庶民则百姓劝”
 - 关心员工疾苦，调动员工积极性 …… (101)

四 和 谐

- 企业处理人际关系的最高准则…………… (105)
- (一) “天时不如地利，地利不如人和”
 - 现代企业管理应确立的重要观念 …… (105)
- (二) “家必自毁，而后人毁之；国必自伐，
而后人伐之”
 - 加强企业的团队精神 …………… (108)
- (三) “以德服人”
 - 实现企业和谐的途径之一 …………… (112)
- (四) “隐恶而扬善”
 - 实现企业和谐的途径之二 …………… (115)

五 诚、信、廉

——现代企业应有的市场形象…………… (119)

(一) 诚 信

——企业生存和发展的保证…………… (120)

(二) “声闻过情，君子耻之”

——企业广告宣传的分寸与艺术…………… (124)

(三) “王如好货，与百姓同之”

——薄利多销，让利与人…………… (129)

六 “得民心”

——赢得消费者是企业经营的最高目标…………… (135)

(一) “民贵君轻”论

——消费者是上帝…………… (138)

(二) “他人有心，予忖度之”

——了解消费者的需求和愿望…………… (144)

七 通权达变

——企业的生存智慧…………… (151)

(一) “举一而废百”

——企业管理之大忌…………… (153)

(二) “彼一时，此一时也”

——以时间为转移…………… (155)

(三) “可以速而速，可以久而久”

——以条件为转移…………… (157)

(四) “嫂溺，援之以手者，权也”

——特殊情况下的特事特办…………… (159)

八 “贤者在位，能者在职”

- 企业兴旺发达的关键…………… (162)
- (一) “为天下得人”
 - 企业领导人的首要任务是选拔和任用人才…………… (164)
- (二) “察而后用之”
 - 慎选人才…………… (166)
- (三) “夫人幼而学之，壮而欲行之，王曰，‘姑舍女所学而从我’，则何如”
 - 企业管理应重用专家…………… (169)
- (四) “汤执中，立贤无方”
 - 不拘一格用人才…………… (172)

九 乘势待时

- 企业决策的艺术…………… (176)
- (一) “人有所不为，而后可以有所为”
 - 区分主次，认准目标…………… (176)
- (二) “人人有贵于己者，弗思耳矣”
 - 发挥优势，突出特点…………… (180)
- (三) “虽有智慧，不如乘势；虽有镒基，不如待时”
 - 乘势待时，相机决策…………… (184)
- (四) “说大人，则藐之，勿视其巍巍然”
 - 敢于竞争，创新开拓…………… (189)
- (五) “其进锐者，其退速”
 - 步步为营，稳中求胜…………… (192)

- (六) “君子有终身之忧，无一朝之患也”
——居安思危，防患于未然 (195)
- (七) “凡事豫则立，不豫则废”
——超前预测，着人先机 (199)
- (八) “思则得之，不思则不得”
——勤于思考，智慧生财 (203)
- (九) “物之不齐，物之情也”
——承认差别，多元发展 (208)
- (十) “得天下英才而教育之，三乐也”
——智力投资，培养人才 (210)
- (十一) “不以规矩，不能成方圆”
——建章立制，从严管理 (215)

十 正己洁身

——企业家的自我修养与企业家的品格 (220)

- (一) 苦心劳骨，“动心忍性”
——企业家成长的炼狱 (222)
- (二) “善与人同，舍己从人”
——倾听不同意见，乐于集体决策 (226)
- (三) “正己而物正者也”
——言行一致，严于律己 (229)
- (四) “人告之以有过，则喜”
——闻过则喜，勇于改错 (232)

结束语 (234)

参考书目 (238)

一 孟子所生活的时代 及其思想

(一) 动荡的时代与时代的巨人

1. 战国时期的特点

在我国历史上，从公元前 475 年至公元前 221 年共 254 年的时间被称为战国时期。这是一个在空前激烈的兼并战争中，从诸侯称雄割据走向全国统一的时代，也是各国实行变法改革，促进经济和学术发展繁荣，人才辈出，充满传奇色彩的特殊时代。

(1) 战国是一个兵连祸结、战乱频仍的动荡年代

《商君书》上说，“今世强国事兼并，弱国务力守”；“故万乘莫不战，千乘莫不守”。强国无不企图兼并他国，弱国无不积极防御，以求自保。各国都热衷于结成各种战争同盟，所谓“天下方务合从连衡，以攻伐为贤”。战争的惨烈残酷达到了惊人的程度。《管子》说：“天下之国，带甲十王者不鲜矣。”秦、楚、燕、齐、赵、魏、韩七个最强大的诸

侯国，其坚甲利兵更是惊人，除稍弱的韩国和燕国外，其余五国大都拥兵百万，即使较为弱小的韩国，其兵力也达三十万之多。总计当时各国的兵力不下五六百万。据《史记·白起列传》记载，从秦昭王十三年至四十七年，秦国名将白起大屠城达十三次，内有可稽考者五次，所杀敌军达九十多万人。仅秦赵长平一役，白起即坑杀赵军四十余万人。秦国奉行远交近攻的战略，因此三晋成为其主要的攻击对象。时人苏代说：“秦之所杀三晋之民数百万，今其生者皆死秦之孤也。”孟子用“争地以战，杀人盈野；争城以战，杀人盈城”来描绘当时战争的惨烈。同春秋时期比，战国时期的战争不仅规模浩大，而且旷日持久。战争造成了社会经济的严重破坏和社会物质财富的巨大耗费，给人民造成了深重苦难和牺牲。正如时人所总结的，“一期之师，十年之蓄积殫（尽），一战之费，累代之功尽”；“师之所处，荆棘生焉，大军之后，必有凶年”。特别是战败国处境十分悲惨：庄稼被割除，树木被砍伐，城郭被推倒，沟池被填平，牲畜被掠杀，宝器被搬走，祖庙被焚烧，人民被屠杀，国破家亡，惨不忍睹。

（2）战国又是一个由诸侯割据称雄走向全国统一的时期。统一是结束战乱，免除苦难的惟一出路，因此很自然地成为时代的要求和人民的愿望，也是当时思想家和政治家议论的话题。孟子见梁襄王，梁襄王劈头就问：“天下恶乎定？”孟子回答道：“定于一。”人民饱受分裂和战乱之苦，热切盼望统一。这段话反映了当时大多数人要求安定统一的愿望。当时许多思想家都提出了大一统的主张。儒家学派除孟子外，荀子也提出“臣使诸侯，一天下”，“四海之内若一家”的主张。法家更是主张统一。齐法家在《管子》书中提

出“大者欲王天下，小者欲霸诸侯”的观点。商鞅在秦国变法，所追求的目标正是通过富国强兵来统一天下。韩非甚至设计了“事在四方，要在中央，圣人执要，四方来效”这样一套大一统的中央集权统治理论。就连道家的老子也提出了“以正治国，以奇用兵，以无事取天下”的主张。可见，即使像老子这样主张小国寡民、无为而治的人也来讨论如何统一天下的问题了，这说明统一的问题是何等的深入人心、受人关注了。《吕氏春秋》上说：“乱莫大于无天子，无天子则强者胜弱，众者暴寡，以兵相残，不得休息。”得出了分裂必然动乱，统一才有安定的认识。各国君主也都怀着统一天下的大志。七雄之中，除较为弱小的韩、燕二国外，其余秦、楚、魏、齐、赵诸国无不雄心勃勃地想统一天下。当时各国的君主早已不把诸侯的称号放在眼里而纷纷称王了。这种礼仪上的僭越，表露出要由自己来统一天下的雄心。如齐宣王就把“辟土地，朝秦楚，莅中国而抚四夷”视为自己最大的愿望。秦国在秦昭王时开始称帝，自称西帝，约齐为东帝。南方大国楚国早在春秋末年楚庄王观兵周郊时，就向周室问鼎之小大轻重，毫不掩饰其取周天子而代之的野心。进入战国后，楚国更加强大了，其统一天下的欲望也就更强。魏国在魏惠王（即梁惠王）早期国势达到最强，也开始称王了。赵国称王较晚，但后来国力不断壮大，成为战国后期惟一能同秦国抗衡的国家。事实说明，早在秦始皇统一六国之前 100 多年，各国已在为完成统一天下的大业做积极的准备。一些国家还为统一后的制度安排作各种设计。如《周礼》、《管子》两书就假托周公和管仲为未来统一的王朝制定一套田制、税制和官制。魏国曾制定过《周食田法》，很可

能也是魏人假托周公而预先制定的统一后的班禄计划。而《尚书》中的《禹贡》则很可能是秦人统一后的贡赋计划而托之于禹的。《吕氏春秋》这部大著作自然更是秦人对统一所做的思想政策准备。总之，结束分裂割据，实现国家统一已成为一种众望所归的不可逆转的历史趋势。

各国为了赢得战争，统一天下，都积极增强自己的政治、经济、军事实力。这成为战国时期的又一突出特点。《商君书》、《韩非子》、《管子》等法家学派及其代表人物都提出了一系列以重视农业，奖励耕战为核心的富国强兵的政策，尤其在秦国，农战政策的推行，取得了很大成功，实现了富国强兵，为统一天下奠定了基础。

(3) 广泛而全面的变法改革促进了社会的深刻变化

各国为了富国强兵，增强综合国力，纷纷实行变法改革，打破僵化的政治经济体制，促进社会经济的快速发展。司马迁说：“当是之时，秦用商君，富国强兵；楚、魏用吴起，战胜弱敌；齐威王、宣王用孙子、田忌之徒，而诸侯东面朝齐。”又说：“魏用李克，尽地力，为强君。”尽管由于各国政治经济发展不平衡，变法的深度和广度不尽相同，成效大小不一，但各国的变法改革在基本内容和所要达到的目的上是相同的。这些变法改革在政治上主要是废除封建领主制下的世卿世禄制度，破坏落后的宗法血缘关系，并以中央集权的郡县制度取代分封制；在经济上，通过改革旧的田制和赋税制度，废除旧领主制下的等级结构的土地占有制，确立封建土地国有制，奖励耕战，富国强兵，为统一战争奠定雄厚的物质基础。概而言之，就是“尊君卑臣，富国强兵”八个字。前者是从政治上建立和加强中央集权制度，后者是

从经济上增强新兴地主阶级国家的实力。具体包括以下几个方面：

第一，废除宗法制度下的世卿世禄制，以田宅爵禄奖励军功。

宗法等级制度是封建领主制社会的一大特点。宗法制在政治上主要体现为世卿世禄制，爵位、权力和封邑可以世袭，族权和政权合二为一，血缘的亲疏决定着人们等级身份的尊卑贵贱，人们取得财富和权力不是靠才能和劳绩而是凭出身和血统高贵。这一制度显然不符合新兴地主阶级奖励耕战，富国强兵的要求，各国变法都首先将其作为改革对象。李悝在魏国的改革就否定了魏国所实行的“其父有功而禄，其子无功而食之”的制度。吴起在楚国的变法实行了“废公族疏远者，以抚养战斗之士”，对“封君之子孙三世而收爵禄”的政策。商鞅在秦国所实现的变革最为彻底。商鞅颁布的变法令规定，“宗室非有军功论，不得为属籍……有功者显荣，无功者虽富无所芬华”。即使是国君的宗族，如果没有军功，也要取消其宗族的特权，没有军功的即使是富者也不能升迁。商鞅制定了20个等级的军功爵制，详细规定了各等级的奖励标准，建立了一个以军功和劳绩决定人们的等级身份、官爵位次、财富多寡的新的等级制度。其他各国的变法也大致如此。以田宅爵禄奖励军功的政策大大提高了部队的战斗力。除了奖励军功以外，对于才能突出、治理有方的官员也给予奖励。韩非把这项改革措施简明地概括为“见功而与赏，因能而授官”。这项政策有力地打击了旧的宗法领主贵族的特权，为一般非宗室成员和社会其他阶层的优秀人才获取土地财产和政治权力打开了大门。

第二，废除分封制，推行郡县制。

西周以来的分封制把土地所有权和政治统治权结合起来，各级封建领主在其封邑内拥有土地、征税、司法、行政和军事等一系列权力，形成土地财产和政治权力多元化的等级结构。这种多元化的分散的权力结构，同强化君权，建立中央集权专制国家存在着尖锐的矛盾，不利于集中国家的力量。各国变法中推出的一项重要举措就是用郡县制取代分封制。郡县制是一项重要的制度创新，它早在春秋晚期就已经开始个别地实行了，但直到战国时期在各国变法中才被作为替代分封制的制度得以广泛推行。同郡县制相适应的还有一套官僚制度，它是用来取代分封制下的世袭食邑制的。新的官僚制度的主要特点是：各级官吏直接由国君任免，代表国君进行统治，对所管辖的地区无所有权，职位不能世袭，行政权和土地所有权分离；以官俸禄制代替食邑制；实行文武分职，文官治理地方，武将领兵作战，政权与军权分开；有一套对官员的选拔考核制度，国君可以按选贤任能的原则，对官吏进行选拔、监督和奖惩，能者上，庸者下。因此，官僚制度有利于加强集权统一，强化了国君的权力。

随着郡县制的推广，各国逐步用什伍编户制代替了领主制下的居民编户制。实质上是以地域化的社会编组来代替以血缘关系为纽带的宗法家族组织。这项制度将原来的封建领主控制下的人口变成国家的编户齐民，为国家计口授田，征收租赋，征发兵役、徭役提供了依据，同时也有利于国家对人民的控制和镇压。

第三，改革旧的土地制度和租赋制度。

早在春秋晚期，鲁国、郑国、晋国和楚国等一些国家已