

社会科学与自然科学不同，
古今能够实现交流是因为，几千年的跨度背后，
人际互动的经验和道理，未必会发生什么根本性的变化。



肖知兴管理系列

论语笔记

肖知兴/著



 領教工坊



肖知兴管理系列

论语笔记

肖知兴 / 著



中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

论语笔记 / 肖知兴著. —北京: 中信出版社, 2012.7

ISBN 978-7-5086-3404-3

I. 论… II. 肖… III. ①儒家 ②《论语》—研究 IV. B222.25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 129637 号

论语笔记

LUNYU BIMI

著 者: 肖知兴

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 12.5 **字 数:** 121 千字

版 次: 2012 年 7 月第 1 版 **印 次:** 2012 年 7 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3404-3 /F·2657

定 价: 32.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务热线: 010-84849555

服务传真: 010-84849000

目录

子贡问政（代序）	／ 1
敬忠以劝	／ 5
一言兴邦	／ 9
三省其身	／ 13
一以贯之	／ 18
反求诸己	／ 22
己所不欲	／ 26
直在其中	／ 30
以德报怨	／ 34
学而时习	／ 38
从吾所好	／ 42
不逆不亿	／ 46
知其不可	／ 50
吾道不行	／ 54
君子固穷	／ 58

敏以求之 / 62
修己安人 / 66
道之以政 / 70
忧以天下 / 74
群而不党 / 79
性近习远 / 83
可使由之 / 87
远来近悦 / 91
和而不同 / 94
有所不为 / 97
尊贤容众 / 101
礼让为国 / 105
仁者言讦 / 109
君子小人 / 113
易事难悦 / 117

乡人皆好 / 121

失言失人 / 125

不仕无义？ / 129

仁者有勇 / 133

问于不能 / 137

唐棣之华（代跋） / 141

论语全文（附录） / 145

子贡问政 (代序)

管理学的核心理念本身其实很朴素，与中国传统经典中的思想的朴素性非常类似，这就给我们打通管理学与中国传统经典之间的内在理路留下了契机。闲来我用管理学的思路来读中国经典，渐渐读出一些有意思的东西。社会科学与自然科学不同，古今能够实现交流是因为，几千年的跨度背后，人际互动的经验和道理，未必会发生什么根本性的变化，不像从《易经》中读出现代物理来那样八卦，让专业人士哭笑不得。更何况，在这个满城说奶酪，言必称哈佛的年代，整理点国故，也算是发掘传统经典中的现代元素，为“传统文化的创造性转换”所作的一点贡献吧。

《论语·颜渊》载：

子贡问政。子曰：“足食，足兵，民信之矣。”子贡曰：“必不得已而

去，于斯三者何先？”曰：“去兵。”子贡曰：“必不得已而去，于斯二者何先？”曰：“去食。自古皆有死，民无信不立。”

子贡向孔子请教治理国家的办法。孔子说，只要有充足的粮食，充足的战备，以及人民的信任就可以了。子贡问，如果迫不得已要去掉一项，三项中先去掉哪一项？孔子说：去掉军备。子贡又问，如果迫不得已还是要去掉一项，两项中先去掉哪一项？孔子说，去掉粮食。自古人都难逃一死，但如果没有人民的信任，就什么都谈不上了。

我从这里说起，是因为孔子所讲的治理国家的足兵、足食、民信三个层面，与管理学中的物质资本、人力资本和社会资本三种资本的理论之暗合，着实令人称惊。战备相当于物质资本；粮食是百姓生存的基础，所以相当于人力资本；孔夫子认为最重要的，则是看不见、摸不着的信任，也就是社会资本。

一个企业长远发展最重要的根基是什么？自人力资源、人力资本这些概念普及以来，思想再落伍的人也可能会暂时把目光从资产负债表上挪开，回答说是人力资本了。其实，这个说法是经不起分析的。人力资本，如专业技能与技术诀窍本身，是企业成功公式中的一部分，但却未必是最起决定性作用的一部分。以可口可乐公司为例吧，它长远发展最重要的根基是什么？自然不是现金、存款、厂房、机器等（物质资本），那么是它那个号称存放在保险箱里，只有几个人知道的配方吗？是它几乎无坚不摧的广告队伍吗？是它几乎无所不在的分销系统吗（人力资本）？其实都不是。可口可乐最重要的资本恐怕是消费者对这个品牌的信任，也就是可口可乐品牌本身的价值，这个人类历史上最成功的品牌多年来一直以700亿美元左右的估值雄居“全球最有价值品牌”榜首，相当于它年营业额200亿美元的3倍多。

这听起来有点卑之无甚高论。事实上，人们容易忽略的是，从社会资本的角度看，品牌代表的仅仅是顾客对企业的信任，只是企业需要取得信任的五种利益相关方中的一种。其他四种分别是：员工对企业的信任，合作伙伴对企业

的信任，股东对企业的信任，以及社区对企业的信任。五种信任加起来，才是企业真正的立身之本。而这五种信任中，依我看来，员工对企业的信任是其他几种信任的基础，是本中之本，万源之源。

老板们爱用的一个有点老套的修辞性说法是，一把火来，把工厂烧干净，只要员工还在，我多少天之内可以重建企业之类。假设在某种情况下，工厂和员工一起消失了呢？你还能不能重建企业？如果这个企业的社会资本还在，对这个问题的回答就应该是肯定的。自古皆有死，民无信不立。物质资本、人力资本都是可以穷尽的，唯有社会资本，却是生生不息。

经济学里探求绩效背后所有驱动要素的问题叫做 The full imputation problem，探求的对象包括个人的绩效、企业的绩效与国家的绩效等。社会资本理论的提出，代表自 20 世纪 70 年代舒尔茨（Schultz）的人力资本理论以来，对绩效背后的驱动要素认识的一大进步。前面我们已经讲了三种资本对于企业层面的含义。在个人层面，三种资本的含义同样非常适用：物质资本是你个人拥有的财富，人力资本是你健康的身体与头脑中的知识，而社会资本则是决定他人对你的信任程度的个人信誉。

在国家层面，经济绩效与物质资本，人力资本与社会资本的关系是学术界的热门课题。最著名的可能还是福山的《信任：社会美德与繁荣的创造》一书。该书中的很多分析虽然非常浮泛，但架子做得足，影响力还是很大。更为学术界重视的是罗伯特·帕特南（Robert Putnam）比较意大利北部社会和南部社会机制的名著《让民主运转起来：现代意大利的公民传统》，把公民社会建设的过程及其障碍分析得丝丝入扣，非常精彩。同样影响力较大的还有洛杉矶加州大学社会学家林·朱克（Lin Zucker）的著名论文《信任的生产，经济结构的制度渊源》，其中把人类社会的发展过程，高屋建瓴地分为信任发展的三个阶段：先是身份信任阶段，然后是过程信任阶段，最后是机构信任阶段。从社会资本角度来看整个经济发展的历程，是非常难得的洞见。

国家层面建设信任与社会资本，最大的障碍是统治者的机会主义，也就是《从资本家手中拯救资本主义》中所说的“驯服专制政府”。政府的机会主义破坏的不仅仅是群众对政府的信任，同时破坏的是社会资本建设的根基。例如，很难想象一个相信“有权不用，过期作废”的机会主义政府能建设一个公正、透明的司法系统，而司法系统的问题连带产生的是信用系统的问题和道德系统的问题，倾巢之下，岂有完卵？孔夫子强调人民对管理者的信任是国家治理的根本，其核心原因即在于此。

敬忠以劝

季康子问：“使民敬忠以劝，如之何？”子曰：“临之以庄，则敬。孝慈，则忠。举善而教不能，则劝。”（《论语·为政》）

按钱穆，白话译文是：季康子问，如何可使民众敬其上，忠其上，并肯加倍努力呀？先生说，你对他们能庄重，他们自会敬你；你让他们都能孝其老，慈其幼，他们自会忠于你；你拔用他们中间的善人，并教导他们中间不能的人，他们自会互相勉励，加倍努力了。

让员工敬业、忠诚、加倍努力，这也是大多数管理者梦寐以求的目标。孔子提供的解决方案很简单，你如果想让员工以恭敬的态度对待企业，你得先尊敬员工；

你如果想让员工忠诚于企业的利益，你得先让他们有条件建立和睦的家庭；你如果想让他们加倍努力，你所要做的只是提拔优秀的员工，发展不优秀的员工的能力。

这里的核心机制，首先是“仁”的原则，就是与人为善，在没有得到关于对方的负面信息之前，把对方视为守信用、有底线的人，从而主动投资，发出愿意合作的信号。其次就是我强调的对等原则。如果把对等原则解释为“礼”（来而不往非礼也）的话，孔子的这个解决方案体现的是“仁”与“礼”两大原则的合力，其实质是，通过“人心美德相互之间的感应”（钱穆语），用美德唤醒美德，奠定企业良性发展的基础。

我们在尔虞我诈、杀人不见血的商场出生入死，你在这里讲袖手、谈心性，说的好听是书生意气，说得难听是痴人说梦！我当然还不至于迂腐到这一地步。首先，我这里的“仁”、美德指的是以正直、诚实、守信为核心的现代商业道德，也就是李泽厚所说的以契约性和理性主义为特征的社会性公德，不是以个体完善为特征的宗教性私德。正直是合算的，仁者无敌，这种底线道德对于个体商业运作和社会经济发展的重大意义，我曾多次阐述过，这里不再赘述。

其次，对等原则（即礼的原则）看似缥缈，其背后实有心理学中强大的预言自我实现法则的支撑。这个法则说的是，你对他人的预期往往会在与他人交往的过程中自动实现。你一开始认为对方是一个不值得信赖、随时可能钻空子的机会主义者，对方往往就可能成为一个这样的机会主义者；你认为对方是一个只知道短期自我利益最大化的经济人，对方往往就成为这样一个经济人；你认为对方是一个善解人意、善于合作的社会人，对方往往就成为这样一个社会人。管理学的X理论/Y理论，教育学里的皮格马利翁效应（对孩子的期望越高，孩子的成就越大），其本质都是这个预言自我实现的原则的体现。要想与对方开展合作，实现双赢，在没有对方历史交往记录的情况下，你只能首先把对方当做一个诚实的人，通过以诚相待，让对方相

信你合作的诚意。如果一开始就毫不信任，处处设防，对方的表现，往往就会朝你设计的方向走。

所以说，“仁”与“礼”的原则蕴涵的合作秩序，可以构成现代商业文明的基础；传统文化，经过选择、再阐述、与西方优秀思想的对接后，可以成为一代中国、一代企业家的精神资源。但为了达到这个目标，我们不要忘记把先秦儒家和汉代以来庙堂化的儒家区分开来，批判和摒弃后者中愚民、专制和“吃人”的成分。例如，一般人都把“三纲五常”中的“三纲”作为儒家文化中不好的成分，陈寅恪在“五四”时把“纲”解释为榜样、表率，认为三纲五常是中国文化的精髓，究其根本，也是想方设法提炼出传统文化中的精华，再加以现代化的转型的意思。

我们在这里讨论如何找到精神资源，以平衡经济发展大潮中个体对短期利益的过分的追求，解决信任危机产生的合作危机的问题。有意思的是，西方冷战后这些年来，因为一直一边倒地强调个体利益的最大化，现今同样面临一个如何平衡个体利益和集体利益、防止出现信任危机和合作危机的问题，典型的例子是著名印裔管理学者高沙尔（Sumantra Ghoshal）引起各方面强烈关注的遗著《坏的管理理论正在毁灭好的管理实践》。

高沙尔是管理学界的一位传奇式人物，生于加尔各答，31岁时放弃印度石油公司管理层的岗位到美国求学，四年时间内拿了两个博士学位，一个是麻省理工学院，另外一个哈佛商学院。1985~1996年任教于欧洲工商管理学院（INSEAD），迅速成为管理学界最有影响的学者之一。后来他加入伦敦商学院，并成为印度商学院的创立院长。可恨天妒英才，高沙尔去世时年仅55岁。

高沙尔去世时，世界知名财经报刊上都有悼念他的文章。《坏》一文3月份刊登于《管理科学院学习与教育专刊》上之后，又罕见地引发了财经报刊一系列的报道文章。文章的主旨是，芝加哥学派关于人的自利性的人性假设，加上社会科学为了

建立自身学术地位而对自然科学的刻意追随和模仿，商学院内充斥着各种不把人当人看，而是看做自私自利、无空不钻，唯一的目标是自身利益最大化的“经济人”的各种理论，如委托代理理论、交易成本理论、博弈论、理性主义社会学等。这些理论通过商学院灌输给经理人，被经理人广泛地采用到实践中之后，自我实现了这些理论的“经济人”假设：“如果有理论认为太阳是绕地球转动的，这个理论不会改变太阳的实际运行。理论错了，真相自会有别人去发现。与此对照，管理理论，只要足够流行，却会实际改变管理者们的行为：他们会按照理论去做。”

冷战后的西方，在思路走极端，已经有一段时间了，商界、管理界存在的问题，只是其中一个侧面而已。这些批评，从高沙尔这样一个相对的“局外人”口里说出来，其实不是偶然的。作为印度人，这些问题他更容易看清楚。只是在这个伟大的“纠偏”工作中，来自中国的古老思想能贡献些什么呢？伟人面前，唯有高山仰止之叹。

某著名旅游饭店总经理讲到该饭店如何把儒家思想作为企业文化的基础，从而让员工能够用发自内心的微笑来接待顾客。事实上，糟糕的管理各有各的糟糕之处，优秀的管理却都是相似的，发自内心的微笑，在服务业，全世界范围之内，不管企业文化的基础是什么，恐怕都是优秀管理的标志，倒未必是儒家思想的独门秘传。儒家虽然源自中国，但当今中国，真正能用好儒家思想的企业，可能真的不会太多。如何让儒家思想成为优秀管理的基础，我发现《论语·子路》中有一段很有启发意义：

定公问：“一言而可以兴邦，有诸？”孔子对曰：“言不可以若是其几也。人

之言曰：‘为君难，为臣不易。’如知为君之难也，不几乎一言而兴邦乎？”

曰：“一言而丧邦，有诸？”孔子对曰：“言不可以若是其几也。人之言曰：‘予无乐乎为君，唯其言而莫予违也。’如其善而莫之违也，不亦善乎？如不善而莫之违也，不几乎一言而丧邦乎？”

定公问：一句话便能振兴国家，有这样的事情吗？孔子回答说，不能这样期待言论的作用呀。有人说：做君主难，但臣子也不容易。如果知道做君主的难处，这不几乎就是一句话而振兴国家吗？

定公又问：一句话便能丧失国家，有这样的事情吗？孔子回答说，不能这样期待言论的作用呀。有人说：我做君主并不快乐，只是没有人敢违抗我讲的话罢了。如果讲得好，没人违抗，是好事。但如果讲得不好，也没人违抗，这难道不几乎是一句话而丧失国家吗？

统治者如果能够体贴被统治者的难处，国家就有振兴的希望；相反，如果统治者一味颐指气使，作威作福，这个国家就有难了。我以为，孔子在这里强调的是儒家最重要的原则：对等原则，也就是回报（Reciprocity）的原则。中国人讲儒家，讲忠孝仁义，讲三纲五常，却往往不重视这个对等原则。但我的看法是，这个原则却是决定了儒家思想的长远生命力和可转换性的最重要的基因，按王阳明的话，是“千古圣贤相传一点真骨血”。

把儒家的这个对等原则发挥得淋漓尽致的是孟子：“君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇”。“君仁，莫不仁；君义，莫不义。”“爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之”。注意，这里的着眼点都是统治者、管理者，而不是被统治者、被管理者。孟子把话说得这么清楚，以至于让流氓无产者出身的皇帝朱元璋恼羞成怒，下令把孟子的牌位搬出孔庙，实在是戳着他们这类专制统治者的痛处了。

对等原则背后的机制实质上是这些年来西方经济学的热门话题：非完全合同或者非正式合同。这种合同中，合同双方合作关系的建立靠的是双方基于对等原则，对自身义务的主动践行。而且，实力较大的一方还有主动担当风险、首先向合作关系进行投资的义务。与基于平等原则的完全合同或者正式合同相比，这种合同的优点在于，因为省了谈判、监督、执行的费用，交易费用往往比正式合同低一些。问题在于，这种合同需要合同双方，特别是实力较大的一方坚定的价值观的支持，尤其是当合同的范围超出了家庭、邻里、朋友等自然关系的时候，如果没有信仰体系或严密的社会制裁机制来提供这种坚定的价值观，这种合作关系就非常容易坍塌。

为什么在中国先秦儒家理想中温情脉脉、其乐融融的对等关系在现实中会迅速坍塌，逐渐演变成掘地三尺、令人发指的政府机会主义，而与中国相对比，同为儒家传统，日韩社会却相对成功地保持了传统价值观对人们的行为的威慑力呢？汉初董仲舒和公孙弘等人主导的儒家思想系统地法家化和专制化，对等原则被抛弃是一方面；另一方面，中国社会巨大的规模，使得“非数字上的管理”难度以几何级数加大，应该也是一个原因。分析组织问题、社会问题时，规模是一个很容易被忘记的变量。日韩社会，因为其相对较小的规模，以及孤岛、半岛地理环境下，逐渐形成一种仿佛“无所逃于天地之间”的社会制裁机制，对统治者和被统治者同时实行了相对有效的约束，为社会提供了大量社会资本，在动荡不安的经济转型阶段，对整个社会起到了至关重要的平衡和凝聚的作用。

不管怎样，在中国，在被统治者劫持的儒家多年偷梁换柱式的愚民教育的结果是，人们逐渐忘记了对等的原则。义务的对等交换逐渐演变成了统治者单方面向被统治者要求的忠诚、服从、奉献的义务。这个过程，也就是我曾经分析过的，从分享型价值观向牺牲/掠夺型价值观转变的过程。可惜，单向的机制不可能是稳定的机制。从另一角度看，几千年的愚民教育，可中国的普通老百姓，何尝真正被“愚”