



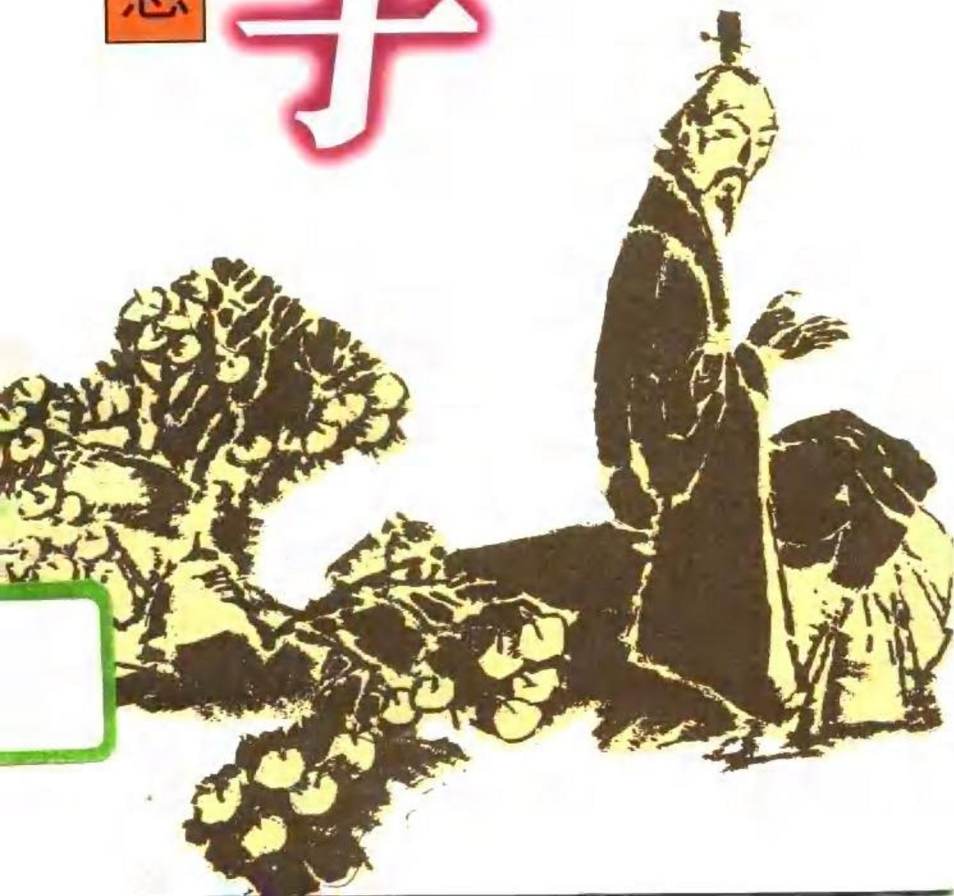
圣贤商战术系列

管子

与商战智慧

邹进文 著

湖北人民出版社



圣贤商战术系列

管子 与商战智慧

邹进文 著



湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

管子与商战智慧/邹进文著.
武汉:湖北人民出版社,1996.5
(圣贤商战术系列)
ISBN 7-216-01870-2

I. 管...

II. 邹...

III. 管仲—哲学—应用—贸易战

IV. F742

*

湖北人民出版社出版·发行

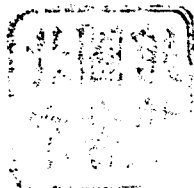
文字六〇三厂印刷

787×1092毫米 32开本 6.75印张 5插页 143千字

1996年5月第1版 1996年5月第1次印刷

印数:1—16 140

定价:7.00元





3 0076 5812 7

97
F715
322

2

总 序

当今世界正处于大变革的时代。随着科学技术的进步和不少国家政治、经济体制的变化,各个国家在世界市场上的矛盾与斗争正在急剧扩大。特别是“冷战”结束以后,东西方国家之间长期以来运用军事和政治手段所作的两种社会制度之间的斗争,正越来越多地被经济竞争所取代,经济问题已成为许多国家、特别是各大国的国际战略和国际关系的重点。

为了巩固自身的地位,在国际市场上占有更大的份额、获取更多的利益,各国间互相渗透、广泛交流、激烈争夺的趋势已越来越明显。现代商战正以其独有的艺术魅力,渲染着世界经济发展中的累累硕果:地区冲突、石油危机、经济腾飞,现代商战无所不至,渗透包容着当代社会经济生活的全部空间。

现代商战是“不流血的战争”,这已得到世界上绝大多数有识之士的认同!

但是,可能令人不解的是,当今所发生的一幕幕惊心动魄、硝烟弥漫的商业战,同我国几千年前的圣贤文化,同老子的无为而治、同孔子的仁义道德、同韩非子的官场权术以及同《孙子兵法》等,或者又有什么关系呢?我们的确曾经而且至今还在陶醉于伟大祖国灿烂而悠久的历史文化,自豪于祖先们独特而深邃的聪明智慧。可将这一些与“唯利是图”的现代商战联系起来,总使人感觉似乎是天方夜谭。

然而,历史的发展总是一个连续函数,今天的文明离不开昨天的积累,现代的思想也无不打上祖辈们的烙印。今天所生长的枝叶和开放的花朵,正是伟大祖先勤劳播种的收获。无论

378109

是现代西方管理,还是亚洲“四小龙”的崛起,无不从中国传统文化精粹——圣贤经典中吸取精华,指导实践。由此,我们难道不可以认为古代的圣贤哲学同如今的激烈商战之间是有着内在联系的吗?事实上,无论老子、孔子、孙子、管子,还是韩非子,他们都是以经国济世为己任,以富国裕民为宗旨的,他们的思想不管乍看起来如何远离利益的算计,实际上都只是表面的。就是主张无为而治的老子,事实上也是先入世而后出世,是在饱尝了人世沧桑的酸甜苦辣之后,喊出“道可道,非常道;名可名,非常名。”的。他的以亲身感受而发出的肺腑之言,难道能说对治国安邦、发展经济没有指导意义吗?至于管子,更是直接提出和论述了商战问题的古代思想家之一。

正是为了实现这一古代和现代的时空跨越,为了让先辈深邃的智慧之光照亮我们的今天,为了把灿烂而宝贵的历史文化变为今天进行市场经济建设的动力,甚至更为重要的,为了让古人纯朴的哲理和谆谆告诫能化作规范现代市场竞争行为的力量,我们编辑出版了这套《圣贤商战术系列》。

我们切不要忘了,80年代诺贝尔奖金获得者们所确立的《巴黎宣言》上的一句话:“如果人类要在21世纪生存下去,必须回头2500年,去吸取孔子的智慧。”让我们共同努力,充分利用祖辈们留下的丰富的文化遗产,在我们这片暂时还很落后的国土上勤奋耕耘,在激烈的国际市场竞争中勇敢出击,演出更为精彩、更为动人的剧目。

编 者

1996年3月

目 录

一、话说管子	1
1. 命运抗争,厄运降临	1
2. 鲍叔举荐,机遇光顾	3
3. 一代名相,霸主之辅	5
4. 先秦经济名著:《管子》	8
二、东方凯恩斯	13
1. 天才的闪耀:轻重论	13
2. 宏观控制的目标:轻重之势	19
3. 宏观控制的理论:轻重之学	23
4. 宏观控制的手段:轻重之术	28
5. 东方凯恩斯	38
三、管理艺术	43
1. 决策七法	43
2. 信息理财	48
3. 行情预测	57

4. 囤积居奇	63
5. 价格论	68
四、经营谋略	74
1. 高桥谋	74
2. 御神用宝谋	80
3. 向神鬼征税谋	86
4. 美锦谋	90
5. 缪数谋	93
6. 天灾暴敛	95
7. 诚信为本,道德至上	98
五、经营权术	105
1. 藉于号令	105
2. 因乘之术	109
3. 予夺之术	122
4. 守泄之术	129
5. 实力与权术并存	136
六、外贸制胜	141
1. 自由贸易的“始作俑者”	141
2. 斗国相泄	144
3. 不战而屈人之国	149
4. 挟天子以取利他国	153
5. 投其所好,以取其财	156
6. 垄断市场,取赢他国	161

7. 借鸡生蛋,借船出海	165
--------------------	-----

七、尚贤重才

169

1. 十年树木,百年树人	169
--------------------	-----

2. 三本与四固	173
----------------	-----

3. 观人之术	175
---------------	-----

4. 用人所长,避人所短	178
--------------------	-----

5. 用人不疑,疑人不用	185
--------------------	-----

6. 为将之道,当先治心	189
--------------------	-----

7. 人为财死,鸟为食亡	191
--------------------	-----

8. 萝卜白菜,各有所好	195
--------------------	-----

9. 赏罚公平	196
---------------	-----

10. 上梁不正下梁歪	199
-------------------	-----

11. 和为贵	202
---------------	-----

12. 没有规矩,不成方圆	205
---------------------	-----

一、话说管子

1. 命运抗争，厄运降临

读过《三国志》的人都知道，在脍炙人口的隆中对之前，诸葛亮不过是一介布衣。然而，他虽过着田园牧歌式的生活，却不堕青云之志，常自比管仲、乐毅。自比往往含有推崇的意味，而之所以推崇某人，又往往是自己企望做到而又做不到的事情，某人却已经做到了，而其做法又是令人扼腕击节的。诸葛亮孔明自恃满腹经纶，视天下英雄如草芥，为什么唯独推崇管仲呢？

管仲，名夷吾，字仲，谥敬，若连谥而称，则曰“敬仲”，颍上人。颍上，春秋时楚国慎邑，在今安徽阜阳县东南约 120 里处。大约生于公元前 725 年，卒于公元前 645 年，活了 80 岁左右。按照春秋战国时的习惯，人们对所尊重的人称之为“子”，如孔

子、孟子、韩非子。因此，管仲在世时开始，历代相沿，人们尊称他为管子。

管仲的先世本是望门贵族，与周天子同姓。父亲管庄，做过齐国的大夫。但后来家世中落，到管仲时已相当贫困。少年时代的管仲因家境贫寒，他曾选择过令士大夫不齿的经商职业，同好友鲍叔牙一起，在南阳（今山东邹县）一带合伙做小本经纪。到分钱时，管仲常多取一份。鲍叔牙的从人心怀不平，鲍叔牙替他解释说：“管仲并非贪此区区之金，因家贫不给，我自愿让给他的。”管仲还当过兵，每到战场上，管仲就居于后队，等到还兵之时，又居于前队。许多人讥笑他胆怯，鲍叔牙说：“管仲有老母在堂，留身奉养，哪里是真的害怕战斗？”管仲又屡次与鲍叔牙谋事，总是挫折重重，鲍叔牙劝慰他说：“人固有遇与不遇，假使你遇其时，定当百不失一。”管仲不禁感叹道：“生我者父母，知我者鲍叔牙也！”他十分感激鲍叔牙，因为鲍叔牙了解管仲看重大义、不拘小节、坚韧不屈的个性，两人成了患难与共的挚友。

治国才智的造就，可以有多种途径，就管仲而言，他师承无门，靠的是在社会大学的摸爬滚打中锻炼出的惊人的毅力和胆识。

管仲仕途并不平坦，他曾“三仕三见逐于君”。后来总算做了齐襄公之弟公子纠的老师，而鲍叔牙则做了齐襄公最小的弟弟小白的老师。齐襄公淫乱狂暴，甚至为了与胞妹文姜通奸而杀死妹夫鲁桓公，导致朝野离心，邻国失和，齐国处于内忧外患的非常时期。公子小白雄才大略，因为他进谏而被齐襄公驱逐出朝。鲍叔牙认为“乱将作也”，策划他逃到莒国，待机应变。果如所料，齐国政局不久就发生剧烈变动。齐国将军连称、

管至父杀死齐襄公，立公孙无知为君。管仲与公子纠逃到鲁国避难。仅仅过了一个月，公孙无知又被雍廩等大臣杀死，谋立新君。听到这个消息，公子纠和公子小白都想继承君位，立即动身返国。管仲考虑到莒国比鲁国离齐国近，唯恐公子小白捷足先登，因而带兵截击小白，在齐莒边境与小白遭遇，突发一箭射中小白带钩，小白假装中箭而亡，昼夜兼程返回齐国，被拥立为君，称为桓公。管仲被蒙，命人驰报鲁君，鲁国送公子纠的一行人放了心，一路上缓缓而行。齐桓公发兵抵拒鲁军，战于乾时，鲁军败走。

齐国派大军压境，要求鲁国杀死公子纠，交出管仲。齐强鲁弱，鲁国只好答应。

鲁国的施伯很有见地，对鲁庄公说：“管仲是奇才，如能做通工作，就尽量把他留下，敬为上宾；如做不通工作，不如把他杀了，交个尸首给齐国，免得他回去受重用，强齐弱鲁。”

2. 鲍叔举荐，机遇光顾

齐桓公继位后，鲍叔牙因功受到重用。就在鲁国意欲置管仲于死地之际，鲍叔牙却在寻找机会向齐桓公举荐管仲。

齐国使者公孙隰朋听说鲁国将加害管仲的消息后，急忙赶来见鲁庄公，照临行前鲍叔牙嘱咐的说道：“管仲同我们的国君有一箭之仇，国君对他恨之入骨，势必亲手杀死他，才报仇解恨。你们杀了他，我回去无法交差！”

鲁庄公信以为真，便把管仲关进囚车交了出去。公孙隰朋押着管仲紧急赶路，刚入齐境，鲍叔牙便亲自来迎接。

安顿管仲后，鲍叔牙立即去见齐桓公，向他表示祝贺。桓

公说：“为何向寡人祝贺？”鲍叔牙说：“管仲博通坟典，淹贯古今，有经天纬地之才，济世匡时之略，是天下奇才。臣把他请来，祝贺大王得到一位贤相。”

桓公一听，怒发冲冠地嚷道：“管仲差点把寡人射死，我至今存着那支箭呢！寡人恨不得吃他的肉，剥他的皮。”

鲍叔牙说：“当大臣的各为其主，大王不该为此事责怪他。再说大王如能起用这样的仇人，天下的贤能之士听说您尊贤礼士，不计私仇，都会投奔齐国。”

桓公深感有理，但还是说：“寡人了解你，要拜你为相，管仲只能给你当个副手。”

鲍叔牙恳切地说：“大王如果只想治理好齐国，臣还能胜任；如果您要称霸诸侯，那非管仲不可！他在许多方面比我强：善于安抚百姓，取信于民，臣不如他；能治理好国家，妥善地制定各种法令，臣不如他；带兵打仗，使将士不敢后退，臣不如他。”

桓公知道鲍叔牙讲得有理，便满不在乎地说：“好吧，尊重你的意见，把管仲叫进来，寡人要亲自考核一下，看他有多大本领！”

鲍叔牙气得涨红了脸，高声说：“国事重于私仇，难道大王就这样礼贤下士吗？对待一个相国之才，怎么能象传唤仆役那样？轻视相国，无异于轻视君王自己。大王一定要用隆重的请父兄之礼，请管仲入朝。”

经过鲍叔牙据理力荐，豁达大度的齐桓公听从了鲍叔牙的建议，择吉日亲自把管仲迎进王宫，赐座求教。君臣谈了三天三夜，越谈越投机，毫无倦意。桓公诚恳地说：“寡人决定拜你为相国。”

齐桓公奔争位时管仲射杀自己的一箭之私仇，擢管仲于縲绁之中，委以相任，尊其为仲父，并通告百官：“国家有大事，先报告仲父，再报告寡人，重大问题皆由仲父裁决。”正是君臣知遇，风云际会，从此拉开了桓管霸业的帷幕！

3. 一代名相，霸主之辅

受命于危难之际的管仲认为处乱世必以强力。在大动荡、大变革的春秋时代，要想有效地保存自己，必须做到有效地抑制对手。他坚持的是一条以攻为守的原则，表现出一种积极进取的阳刚精神。作为思想家的管仲，高瞻远瞩，气度恢宏；作为实践家的管仲，高山积于杯土，大海汇于涓滴，无不渗透着一种从零做起的务实精神。管仲的施政方略逆向表述为：欲使齐国处乱世而自存，必须称霸诸侯；欲称霸诸侯，须富国强兵；欲富国强兵，须创造一个安定的社会环境及和谐的政治局面。因为动乱只能带来破坏，却无助于建设。因而管仲治齐称霸大业可以分为三个阶段：

第一阶段，治理整顿，稳定局势。管仲初涉政坛，齐国生民涂炭，社稷如履薄冰。管仲欲挽大厦于将倾，须尽快把动荡的社会稳定下来，将其无序之态导向有序。于是他召集老年人会议，分析民情，排比好坏。把有道德者树立为人们学习的榜样，对刁顽之民则绳之以法。管仲主张国家实行法治，将法令条文公布，“使万民观焉”。为了褒善抑恶，保证法律的实施，管仲又在齐国配以严明的赏罚制度。由于法治推行，齐国的社会秩序迅速走向稳定，从而为管仲推行富国强兵的政策奠定了基础。

第二阶段，改革建设，富国强兵。管仲认为，要使一个国家

的经济发展起来,达到富足和繁荣,必须致力于五方面的事情,如他所说是“富国有五事”:一是发展林业,即“山泽救于火,草木殖成国之富也”;二是兴修水利,即“沟渎遂于隘,漳水安其藏,国之富也”;三是发展农业,即“桑麻殖民野,五谷宜其地,国之富也”;四是发展畜牧业,即“六畜育于家,瓜瓠荤菜百果俱备,国之富也”;五是发展手工业,即“工事无刻镂,女事无文章,国之富也”。为富国五事的实施,管仲提出国家必须设置相应的管理机构和官吏,分官设职,即由“五官”——虞师、司空、司田、乡师、工师分别管“五事”。

一个国家要从贫弱中富强起来,势必要经历一场剧烈的社会大变革,而经济变革往往是变革的焦点。管仲相齐之前,齐国在诸侯国中属欠发达国家。大量的宫廷糜费来自对农民的压榨,农民没有生产积极性,不愿好好种植,以致农田荒芜,农民纷纷逃亡。针对这种情况,管仲在齐相推行了“相地而衰征”(相、视之意;衰征,差别征收,即按土地的好坏实行地租的差等征收制)的赋税改革,使农民对土地的占有与对国家的负担挂起钩来;使土地的肥瘠与租税的高低挂起钩来。这一改革,激发起农民的生产积极性,昔日杂草丛生的荒芜土地得到了开垦。农业是当时国民经济中具有决定性的主要产业部门,农业的振兴,为富国打下了坚实的基础。

为了推行变革,管仲主张加强君权,君主操生、杀、富、贵、贫、贱六柄。为了保证君权的有效实施,管仲又建立了一套由中央和地方二级组成的完整的官僚政治体制。中央设二相五官,地方行国(城市)鄙(乡村)二轨制。同时管仲又充分考虑到“民”在政治中的重要作用,他深谙“得民心者得天下,失民心者失天下”的道理,并将民心的向背看作是治国修政的衡量标

准。因而他坚持“俗之所欲，因而予之；俗之所去，因而去之”的决策原则。这样，就使齐国由原来的宗法贵族政体过渡到有限开明君主官僚政体，在我国政治体制史上树起了一块醒目的界碑。

在军事上，管仲创立了“作内政而寄军令”的军政合一，兵民一体制度。相传深患军旅不多、兵势不振而急于称伯诸侯的齐桓公曾问计于管仲。管仲回答说：“君若欲速得志于天下诸侯，则事可以隐令，可以寄政。”意思就是隐其名而修其实，把军事大业隐托在国家其他事业中，如果要讨伐他国，邻国不会察觉。具体作法是将军事编制与行政组织合一：五家为一轨，设一个轨长；十轨为一里，设一个里有司；四里为一连，设一个连长；十连为一乡，设一个乡良人。与此相应的军事组织是：每家出一个人，一轨有五个人，组成一伍，由轨长率领；一里有五十人，组成一小戎，由里有司率领；一连二百人，组成为一卒，由连长率领；一乡有二千人，组成一旅，由乡良人率领；五乡有一万人，组成一军，立一个元帅。这样，基层军事组织的战士，都是邻里之人，战阵中彼此能较好地联系、配合，也便于指挥。管仲的这一措施，开后世寓兵于民的先河，也是“民为什五”的保甲制雏形，扩大了兵源，增强了齐国的军事力量。春节时，利用畋猎整理、检阅部队，秋节时利用畋猎进行军事演习。管子这种寄兵于政的作法是我国历史上之首创，大大加强了齐国的军事力量。

第三阶段，四面出击，主盟定霸。一切准备就绪，时机业已成熟。齐国立即擂响振奋人心的战鼓，吹起嘹亮激昂的号角。训练有素，装备精良的三军在桓管及国子、高子的率领下，高张“尊王攘夷”、“存亡继绝”、“征淫乱”的大旗，踏上了讨伐的

征途。《齐语》中这样写道：于是时，齐国南伐，“以鲁为主”；西伐，“以卫为主”；北伐，“以燕为主”；以“革车八百乘，择天下之甚淫乱者而先征之。……东南多有淫乱者，莱、莒、徐夷、吴、越，一战帅服三十一国。”至此，齐桓公的霸业达到颠峰，管仲的抱负得到了最高实现。就连孔老夫子对管仲亦给予极高的评价。《论语》中有言，“子曰：管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下，民到于今受其赐。微管仲，吾其披发左衽矣。”“子曰：桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也。”孔子认为，管仲翼扶齐桓公成霸业，威震天下，人民至今仍然受到他的好处，没有管仲，中国早就沦于异族统治了。以“通古今之变，究天人之际”自勉的中国史学宗师司马迁也以赞叹的笔触写道：“管仲既用，任政于齐，齐桓公以霸，九合诸侯，一匡天下，管仲之谋也。”评价至当，一语中的。

公元前 645 年，一代名相管仲溘然逝世。

4. 先秦经济名著：《管子》

管子一生并非以学者显世，而是以政治家著称。他在齐国任相 40 年，辅佐齐桓公，使齐国成为春秋时期第一个称霸的强国。管子的名字在齐国家喻户晓，几百年来一直为人们所推崇。因此，崛起于齐国的法家学派就借管子的名义来宣传、阐明自己的理论和主张，以利于增强其学说的影响和号召力。这样，管子就成了战国时代齐国法家的旗帜。齐国是战国时期学术思想最为活跃的诸侯国。齐国的统治者重视学术，在都城临淄建立了稷下学宫，聘请各国学者来齐国讲学。稷下学宫成了著名学者荟萃之地。稷下学者中有些人以自己名义著书传世，

另外许多人则假托管仲之名著述，汇编成《管子》一书。

《管子》一书，卷帙浩繁。西汉末年刘向编《管子》时，所搜集到的以管仲名义写成的著述共达 564 篇之多。刘向汰除重复，定为 86 篇，后来又有 10 篇亡失，现存 76 篇，共分 8 类：《经言》9 篇，《外言》8 篇，《内言》7 篇，《短语》17 篇，《区言》5 篇，《杂编》10 篇，《管子》解 4 篇，《轻重》16 篇。《管子》虽非一人、一时之作，但其大部分内容包括管仲的言论、治齐的律令以及追述管仲的事迹。因此，《管子》一书基本思想仍属管仲。

《管子》是研究中国古代经济思想的重要典籍。中国古代很少有谈经济的专题文章，往往是寓经济思想于政论之中，寓经济思想于军事、哲学之类的讲述之中。但是，只要我们认真地加以分析归纳，从经济学的体系上加以梳理，就会发现《管子》的经济学说，比起同时代的其他古籍都更为丰富和完备。在现存的《管子》一书中，涉及经济问题的篇章超过二分之一，有三分之一的文章专门阐述经济思想。从内容看，其论述几乎涉及古代的所有经济部门：在农业上，它涉及粮食、副业、水利建设与早期的科学种田思想；在工矿业经济上，它涉及生产资料、生活资料以及有效的矿业开发政策；谈商业，论及购、销、调运与贮存；谈市场管理，能提出行政与经济手段兼用的论点。此外，财政的收与支，消费的侈与俭，几乎无所不议。在同时期的中国古籍中，确实找不到这样系统、全面的经济论著。

《管子》一书不仅涉及的经济问题十分广泛，而且其经济思想所达到的深度在当时的中国古籍中也是罕与伦比的，其显示出的经济思想的天才，不下于同时代的古希腊学者在这方面的光辉成就。

《管子》成书于自然经济占统治地位的中国封建社会早