

# 古代故事 与经济管理

纪兆全 张振坤 编著



机械工业出版社

法或直接叙述的方法说明经济活动的事实经过，一般不提出明确的观点，更无系统的论证，而只是让人去领悟、去引伸。所以，要想系统、全面地了解和掌握古代的经济管理思想，三方面的书籍我们都应该阅读和研究。

我们写这本小册子的目的，就是想从古代的寓言故事和历史故事中，挖掘一些我国古代的经济管理思想。尽管这些思想是“低级”的，但它毕竟是我国古人对古代经济管理实践的概括和总结，也是我国现代经济管理科学理论来源的一个组成部分。因此，这种挖掘工作不仅是继承我国古代文化遗产的需要，也是建设具有中国特色的经济管理科学理论所必需的。

由于水平所限，本书难免有不少缺点以至错误，恳切希望读者提出批评意见。

作者

1987年3月

## 前 言

经济管理科学是对经济管理实践的概括和总结。经济管理实践是不断发展的，因而经济管理科学也是不断发展的。这正如毛泽东同志所说的：“人类社会的生产活动，是一步又一步地由低级向高级发展，因此，人们的认识，不论对于自然界方面，对于社会方面，也都是一步一步地由低级向高级发展。”<sup>①</sup>

我国现在的经济管理科学，无非来自两个方面：一方面，也是主要的方面，来自直接的实践，包括我国 30 多年来社会主义建设的实践，也包括解放前革命根据地生产建设的实践；另一方面，来自间接的实践，包括外国人对于外国经济管理实践的概括和总结，也包括中国人对于中国古代经济管理实践的概括和总结。关于直接实践，我国的学者已经作了大量的研究和论述，著了不少书，写了很多文章；关于外国人对外国经济管理实践的概括和总结，我国的学者也翻译了不少书，引进了很多材料，作了不少的介绍和评价；关于我国古人对我国古代经济管理实践的概括和总结，还没有引起我国学者的足够重视，著作无几，论文少见。

应该看到，我国是世界著名的文明古国。勤劳勇敢的中华民族，不仅以自己的艰苦劳动和杰出的智慧从事生产活动，开发出了我们赖以生存的这块广阔而又富饶的土地，建立了古代世界上最发达的物质文明，而且也创造了人类历史

---

① 《毛泽东选集》第1卷第272页，人民出版社，1957年第2版。

上最光辉灿烂的精神文明。古代的经济管理思想，既是这种发达的物质文明的反映，也是光辉灿烂的精神文明成果中的一颗明珠，是我国珍贵历史遗产的一个组成部分。

我国古代的经济管理思想，大致包括两个方面的内容：一是“富国之学”，二是“治生之道”。所谓“富国之学”，主要是讲宏观经济管理，即关于国民经济的管理问题；所谓“治生之道”，主要是讲微观经济管理，即关于个别生产、经营单位的管理问题。古代中国是一个文明大国，同当时世界上其它的国家相比，在经济上是发达的。但是，从战国时起，中国古代的经济是封建的自然经济，没有现代意义的企业，只有自给自足的地主庄园和个体生产者、个体经营者，最多也只不过有一些手工作坊和小店铺。因此，我国古代的“富国之学”比较发达，思想家们谈论得比较多，流传下来的资料也比较丰富；而“治生之道”，相对来说就不很发达，思想家们谈论得比较少，流传下来的资料也不如“富国之学”丰富。

我国古代的经济管理思想，蕴藏在浩如烟海的古籍中。蕴含有古代经济管理思想的著作主要有三类。第一类是经济管理的专著，如管仲的《牧民》、《治国》、《国蓄》，荀况的《王制》、《富国》，司马迁的《货殖列传》、《平准书》等等。第二类是政治、历史、哲学著作，如《尚书》、《左传》、《国语》、《论语》、《孟子》、《商君书》、《墨子》、《韩非子》、《吕氏春秋》、《淮南子》等等。第三类是寓言故事和历史故事。三者各有特色。第一类著作中包括的经济管理思想比较丰富，论证比较系统。第二类著作中，虽然也包括有比较丰富的经济管理思想，有些观点还比较深刻，但是缺乏系统的论证。第三类著作即寓言故事和历史故事中，多采用比喻的方

## 目 录

|                   |    |
|-------------------|----|
| 《父子养蜂》与经营管理 ..... | 1  |
| 《宓子瘁臞》与管理艺术 ..... | 6  |
| 《揠苗助长》与经济规律 ..... | 9  |
| 《古之为市》与税收制度 ..... | 12 |
| 《宓子掣肘》与简政放权 ..... | 15 |
| 《墨子之齐》与横向联合 ..... | 19 |
| 《滥竽充数》与吃大锅饭 ..... | 23 |
| 《物之不齐》与按质论价 ..... | 26 |
| 《望洋兴叹》与对外开放 ..... | 28 |
| 《邯郸学步》与学习外国 ..... | 32 |
| 《屠龙之技》与高度技术 ..... | 34 |
| 《客人买方》与技术引进 ..... | 36 |
| 《酿酒传方》与技术转让 ..... | 40 |
| 《抱瓮汲水》与技术革新 ..... | 43 |
| 《吴宫教战》与企业整顿 ..... | 47 |
| 《愚人造楼》与基础工作 ..... | 52 |
| 《荆人涉澭》与应变能力 ..... | 55 |
| 《蜀贾卖药》与经营策略 ..... | 57 |
| 《金钩鱼少》与投资效益 ..... | 60 |
| 《曹刿论战》与科学决策 ..... | 63 |
| 《公子钓鱼》与目标管理 ..... | 68 |
| 《箕怖纣箸》与预测技术 ..... | 71 |
| 《画蛇添足》与多余功能 ..... | 75 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 《头尾相争》与系统理论.....     | 77  |
| 《曲高和寡》与 ABC 分析法..... | 83  |
| 《田忌赛马》与对策论.....      | 87  |
| 《希世之珍》与消费行为.....     | 91  |
| 《鲁人徙越》与市场调查.....     | 93  |
| 《矛盾之说》与商品广告.....     | 95  |
| 《买椟还珠》与商品装潢.....     | 98  |
| 《辽东白豕》与经营情报 .....    | 100 |
| 《文侯履约》与信守合同 .....    | 102 |
| 《宋人酤酒》与商品推销 .....    | 104 |
| 《运斤成风》与发挥专长 .....    | 107 |
| 《射稽之讴》与劳动音乐 .....    | 110 |
| 《仁利之争》与两个文明 .....    | 115 |
| 《子夏问孔》与选用人才 .....    | 118 |
| 《黄羊之论》与任人唯贤 .....    | 121 |
| 《平公作琴》与最佳组合 .....    | 124 |
| 《子罕之宝》与端正作风 .....    | 127 |
| 《贪饵丧生》与以权谋私 .....    | 129 |
| 《变节易行》与后进转化 .....    | 131 |

## 《父子养蜂》与经营管理

### [原文]

灵邱（县名）之丈人善养蜂，岁收蜜数百斛（hú，胡；量器名），蜡（指蜂蜡）称之，于是其富比封君（古代称受有封邑的贵族为封君）焉。

丈人卒，其子继之，未期月，蜂有举族（整群）去者，弗恤（忧虑）也。岁余去且（将要，快要）半，又岁余尽去，其家遂贫。

陶朱公（春秋时越国大夫范蠡的别号，曾助越王刻苦图强，灭吴国。后游齐国，到陶地，改名陶朱公，以经商致富）之齐，过而问焉，曰：“是何昔者之煊煊（hè，贺；火势炽盛的样子，这里指家业兴旺），而今日之凉凉（寂寞荒凉的样子）也？”

其邻之叟对曰：“以蜂。”

请问其故。

对曰：“昔者丈人之养蜂也，园有庐，庐有守，剡（ku，枯；剖挖）木以为蜂之宫（这里指蜂房），不罅（xià，下；裂缝，缝隙，漏洞）不腐（yǒu，酉；旧屋中木头腐烂发出的臭气，此处指腐朽）。其置也疏密有行，新旧有次，坐有方（指准则），牖（yǒu，有；窗）有向，五五为伍，一人司之。视其生息，调其暄寒，巩其构架（屋架）。时（通伺，伺候）其瑾（jīn，近；涂塞）发（打开），蕃（繁殖）则从（听从）之析（剖分，分家）之，寡则与（合并）之裒（póu，抔；聚集，增补）之，不使有二王也。去其蛛蝥（蜘蛛），

蚍蜉（大蚂蚁），弥（止息）其土蜂（指不酿蜜的杂蜂）、蝇豹（蝇虎），夏不烈日，冬不凝澌（凝冻流冰），飘风吹而不摇，淋雨沃（滋润）而不渍（浸，泡）。其取蜜也，分其羸而已矣，不竭其力也。于是故者安，新者息，丈人不出户而收其利。今其子则不然矣。园庐不葺（修理），污秽不治，燥湿不调，启闭无节，居处鞴疏（niè wú，臬兀；动摇不安），出入障碍，而蜂不乐其居矣。及其久也，蛄蜥（毛虫）同其房而不知，螻蛄（蛄，通蚁；螻蛄和蚂蚁）钻其室而不禁，鹪（鷦鷯，俗称黄脰雀）鴒（寒鸦）掠之于白日，狐狸窃之于昏夜，莫之察也，取蜜而已，又焉得不凉凉也哉！”

陶朱公曰：“噫！二三子（指随从人员）识（记住）之，为国有民者，可以鉴矣！”

### [译文]

灵邱的一位老汉善于养蜜蜂，每年能收获数百斛的蜂蜜，蜂蜡也很可观，于是他的财富可与有封邑的贵族相比。

老汉死去了，他的儿子继承了家业，不到一个月，蜜蜂有成窝成群飞走的，儿子却一点也不忧虑。过了一年多，蜜蜂飞走了将近一半，又过了一年多，蜜蜂全都飞走了。于是他的家就贫穷了。

陶朱公到了齐国，走过他的家门时问道：“为什么这家先前兴旺火爆，而今如此萧条寂寞呢？”

邻居的老大爷对他说：“是因为养蜂呀。”

陶朱公请问其中的原因。

老大爷回答说：“从前老汉养蜂的时候，花园中建有茅庐，茅庐有人守护，剖开木头把中间挖空当作蜜蜂的房屋，



既没有缝隙，也不会腐朽；蜂房放置得疏密成行新的旧的各有次序，坐落有规则，窗口也有一定的方向。每五个蜂房组成一个单位，每五个单位算作一“伍”由一个专人管理它们，经常察看蜜蜂的生养休息，随时调节蜂房的寒暖温度，不断加固蜂房的屋架结构。蜂房的进出口该涂塞时就涂塞，该打开时就打开，任凭蜜蜂自然繁殖，过多了就给它们分群，减少了就把它合并起来，不让一群蜜蜂中有两个蜂王。清除蜘蛛和蚂蚁，防止土蜂和蝇虎的骚扰。夏天不让烈日曝晒，冬天防止水汽结冰，刮风时蜂房不会动摇，下雨时蜂房不受淋泡。取蜜时只分取多余蜂蜜，不把蜜蜂的劳动果实都拿尽。这样，原有蜜蜂得到安居，新增的蜜蜂得到养息，老汉不用出户就收到了利益。现在他儿子就不是这个样子了。花园的茅庐不修整，污浊的脏物不清除，干燥潮湿不调节，开闭蜂房没有一定时间。蜜蜂居住的地方动摇不安，飞进飞出受到妨碍，于是，蜜蜂便不愿再居住下去了。久而久之，毛毛虫和蜜蜂同房居住也不知道，蝼蛄蚂蚁钻进蜂房也不禁止，鸦雀大白天来啄食蜜蜂，狐狸黑夜里来偷窃蜂蜜，他都全无觉察。他只知道割取蜂蜜。这又怎能不使家境萧条寂寞呢？”

陶朱公说：“唉！你们可要记住，那些当国君拥有老百姓的人，可以从这里得到借鉴了！”

### [解说]

《父子养蜂》这则故事，选自明朝刘基所撰《郁离子·灵邱丈人》中。

同样的条件，同样是养蜂，为什么一个的结果是家业“焯焯”，一个的结果是家业“凉凉”呢？这是因为一个善于经

营管理，一个不善于经营管理。

这个故事所揭示的经营管理十分重要的道理，不但可供“为国为民者”借鉴，而且可供我们今天从事经济工作的同志、从事企业管理工作的同志们借鉴。

关于经营管理的重要性，目前世界上有各种各样的说法，但都承认经营管理好坏是决定企业能否生存、发展的重要问题。

一种是“一比六”说。国外有一个机构对“智力”和“效益”的比例关系进行过测定。测定的数据表明：企业增加一个好的劳动力，可以取得一比一点五的经济效益；增加一个好的技术员，可以取得一比二点五的经济效益；而增加一个有效的管理者，则可取得一比六的经济效益。这个测定可能有局限性，但是它却说明了管理对于企业来说，其重要性是不能低估的。

一种是“三七”说。美国曾经作过一次调查，发现在失败的企业中，有 91.7% 的企业是因为管理不善造成的。他们由此得出的结论是，一个企业的成败，“三分靠技术，七分靠管理。”日本总结了美国的教训，加强了企业管理，也从正面得出了同美国相同的结论。因此，他们在谈到日本机电工业发展所以比较快时说：“三分靠良好的技术，七分靠良好的管理。”

一种是“两个轮子”说。“两个轮子”，一是指先进的技术，二是指先进的管理。这是对日本经济“起飞”经验的总结。日本战后在经济恢复以后，制定了一个实现经济现代化的“倍增计划”。这个计划的实现，使日本成为仅次于美国和苏联的世界第三经济强国，成了资本主义世界后来居上的老二，其主要经验就是靠这“两个轮子”。因此，日本的“两个

轮子”说在世界各国流传很广。

赵紫阳同志在全国科学技术奖励大会上讲话时指出，我国工农业总产值到2000年要翻两番，资金、能源、材料都严重不足，“出路在什么地方呢？出路在于改善经营管理和采用先进技术。”显然，这也是把先进的管理和先进的技术，当作发展经济的两个根本手段。

一种是“三大支柱”说。所谓“三大支柱”，一是指管理，二是指科学，三是指技术。这是当代社会进步和文明的三大支柱。一个社会，一个国家，一个单位，其发展的快与慢，主要就是看三大支柱的强与弱。马克思曾指出：“各种经济时代的区别，不在于生产什么，而在于怎样生产，用什么劳动资料生产。”这个“怎样生产，用什么劳动资料生产”，当然既包括生产的管理水平，也包括生产的科学和技术水平。这是区分经济时代的三大标志。在三大支柱中，管理处于首位。联邦德国的一位教授来华讲学时曾说过：看一个国家富不富，不是看这个国家的自然资源丰富不丰富，主要是看这个国家在组织经济建设方面的能力强不强。他所说的组织能力，指的也就是经营管理能力。

从《父子养蜂》故事到“一比六”说、“三七”说、“两个轮子”说、“三大支柱”说，都突出强调了经营管理的重要性。经营管理与技术相比所以更重要，是因为技术问题多属于执行性问题，而经营管理问题多属于“决策性”问题。所以对于一个企业来说，搞好经营管理是第一位的任务。

---

② 《马克思恩格斯全集》第23卷第204页。人民出版社1956年第1版。

## 《宓子瘁臞》与管理艺术

### [原文]

宓子贱（人名，又叫宓不齐，春秋时鲁国人，孔子的学生）治单父（古代鲁国的一个地名，也叫啇父），有若（人名，字子有，鲁国人，孔子的学生）见之曰：“子何臞（qū，渠；消瘦）也？”宓子曰：“君不知不齐不肖（不贤），使治单父，官事急，心忧之，故臞也。”有若曰：“昔者舜（指古代的虞舜）鼓五弦（指五弦琴，是古代的一种乐器）歌南风之诗（南风是古代的一篇诗名）而治天下。今以单父之细（小）也，治之而忧，治天下将奈何乎？故有术（术指方法，此处指本领）而御（治理，统治）之，身坐于庙堂之上，有处女子之色，无害于治；无术而御之，身虽瘁臞，犹未有益。”

### [译文]

宓子贱在治理单父时，一次有若见到他，问：“您现在怎么瘦了？”

宓子贱说：“您还不知道我这点本领，派我去治理单父，公事都很急，我心里挺发愁的，所以也就瘦了。”

有若说：“从前虞舜手里弹着五弦琴，口里唱着《南风》歌，就把天下治理好了。现在单父这个小地方，您去治理它就发愁，要是让您治理天下，那您将怎么办呢？所以，如果有本领去治理一个地方，自己坐在公堂上，有好多女子陪着，也能把那个地方治理好；如果没有什么本领，还要去治理一个地方，自己虽然累瘦了，也不能把那个地方治理好。”

## [解说]

《宓子贱治郕》这则故事，选自《韩非子·外储说左上》中。韩非子认为：治理国家或治理地方要讲究治理艺术，没有治理艺术，就不是一个好的治理者。因此他说：“明主之道，如有若之应宓子也。”

宓子贱治理一个小地方单父，就把他累瘦了，而虞舜轻轻松松地就把天下治理好了。这是因为什么呢？原因就在于一个无“术”，一个有“术”。这里的“术”，即治理之“术”，也就是管理的艺术。

古代是这样。在当代，要治理好一个地区，管理好一个企业，更是这样，更需要有管理艺术。

在当代，管理艺术包括哪些内容，人家看法不一。就是在国外，看法也不一致。美国管理学家托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼总结了美国历史悠久的最优秀的六十二家大公司的经验，写了一本书，名叫《追求卓越——美国杰出企业成功的秘诀》。这本书里讲到，管理没有多少统一遵循的常规，各有各的方法。如有的厂长、经理认为，要广泛联系企业里的群众，这是最根本的，因此，他们连吃饭时都在想今天跟这个人坐在一起，明天跟那个人坐在一起，本企业职工过生日，也跑去祝贺一下，送些礼物。这是一种管理艺术。而有的厂长、经理就反对这种作法，他们认为最重要的是要做到每个层次的职责分明，指挥灵活，经理指挥副经理，副经理指挥各部的经理，各部的经理指挥好自己的职员就行了。这又是一种管理艺术。但是，尽管他们看法各不相同，总还是有些共同的东西。他们把这共同的东西归结为八大要素。这就是：第一，行动至上——不断地尝试去做；要起而

行，不是光坐在那里分析问题。第二，接近顾客——从顾客身上学习，推出无与伦比的质量高、服务佳和信用卓著的产品。第三，鼓励创新——通过组织的力量，培养出许多领导和创新人才；不限制职工的创造力，鼓励切实的冒险，支持试着做，允许合理的犯错次数。第四，提高生产率依赖于公司内部的人心士气——职工不管职位高低，都是增加产量和提高质量的源泉；尊重个人，人人参与管理。第五，领导人以言教、身教来坚持原则，树立企业统一的价值观。第六，做自己内行的事，而不盲目投资于其他行业。第七，组织单纯，人员精干。第八，宽严并济，对价值观念、原则的事情要坚持到底，其他则容许各部门较多的自主。

在中国，做一个好的管理者应该掌握哪些艺术呢？《中共中央关于经济体制改革的决定》中指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经济管理人才。”这就是说：

第一，要有善于了解、分析情况和掌握经济形势的本领。搞经济工作，了解、分析经济情况，掌握经济形势，是一个十分重要的问题。只有及时了解经济情况，分析形势，掌握经济发展趋势，才能正确地决定经营方向和经营方针。否则，就会造成失误。如制定我国整个国民经济的发展计划，应该了解和掌握我国人口众多、经济实力不强这一国情。只有从这个国情出发，才能制定出好的发展计划。制定一个企业的发展规划，既要了解和掌握本企业的实际设备能力、人员素质、技术水平、管理状况，又要了解和掌握市场情况，包括国内外的市场情况。这是做好经济工作的基本功，也是一种管理艺术。

第二，要有知识，包括马克思主义理论的基本知识和现代化的经济知识、经济管理知识、科学技术知识。知识是人们正确地认识形势、分析形势、制定方针政策的本钱。尤其是在当代，科学技术的迅速发展，市场情况的迅速变化，没有丰富的知识，那是很难掌握的。所以，知识是掌握运用管理艺术所必须具备的。

第三，要有革新精神，开创精神。任何一个想取得成功的管理者，都应具有不畏艰难、不怕挫折、敢于冒一定风险的革新、开创精神。这是因为，对一个管理者来说，具有丰富的知识，又有对形势的充分了解和正确判断，但是如果他不敢干，奉行“一慢二看三通过”的信条，那就会坐失良机，就不会取得成功。所以只有“识”还不够，还需要有“胆”。这个“胆”，就是对正确的东西敢做、敢坚持，对错误的东西敢顶、敢管、敢纠正。

以上三条，就是在现代条件对有若向宓子贱讲的“御”之“术”的大致理解。

## 《揠苗助长》与经济规律

### [原文]

宋（指古代宋国）人有闵（mǐn，敏；忧虑）其苗之不长而揠（yān，亚；拔）之者，芒芒然（疲劳的样子）归，谓其人（指他自己家的人）曰：“今日病（太疲劳）矣！予（我）助苗长矣！”其子趋（跑）而往视之，苗则（却）槁（枯死）矣。天下之不助苗长者寡矣。以为无益而舍（放弃）

之者，不耘（锄草）苗者也；助之长者，揠苗者也——非徒（不只）无益，而又害之。

### [译文]

宋国有一个人，担心他田里的禾苗不长，就想了一个办法：把田里的禾苗拔高。拔完以后，他精疲力尽地回到家里对家中的人说：“今天可把我累坏了！我到田里去帮助禾苗生长了！”

他的儿子听了以后，赶快跑到田里，一看，禾苗都枯死了。

其实，世界上的人都希望自己田里的禾苗长得快一些，不想帮助自己的禾苗生长的人是很少的。以为培养工作没有益处而放弃不干的，是那些种庄稼不锄草的懒汉；违背客观规律而去帮助禾苗生长的，就是那些拔苗助长的人——这种助长行为，不只没有益处，反而会伤害禾苗。

### [解说]

《揠苗助长》这则故事选自《孟子·公孙丑上》；《论衡·自然篇》中也有记载。

孟子编的这则脍炙人口的寓言故事，人们至今还把它当作笑话加以引用。但是，在我们笑过之后，寻思一下它所包含的道理，对我们搞经济工作的同志来说，不是很有启发吗？

首先，这则故事告诉我们，一切事物的发展都有自己的规律。所谓规律，就是事物在发展过程中所固有的、本质的、必然的、稳定的联系。禾苗生长有禾苗生长的规律，社会主义国家进行经济建设，有社会主义建设的经济规律。例



如，生产关系一定要适合生产力性质的规律，社会主义基本经济规律，国民经济有计划按比例发展规律，价值规律，按劳分配规律等等，都是在社会主义社会中进行建设的极为重要的经济规律。我们不应该忽视和否认它们。正如斯大林所说的，否认经济规律，“实质上就是否认科学，而否认科学，也就是否认任何预见的可能性，因而也就否认领导经济生活的可能性”<sup>①</sup>。

其次，这则故事告诉我们，一切规律都是客观的。规律所以是客观的，就是因为规律是客观事物本身所固有的，它决定于客观事物本身的性质、内容以及它所依赖的客观条件。规律不依人们的主观意志为转移，不能由人们的主观意志任意地加以改变，不能由任何人创造，也不能被任何人消灭。谁的行为违反了客观规律，谁就会受到惩罚。揠苗助长“非徒无益，而又害之”，就是对违反客观规律行为的惩罚。在社会主义社会里，一切经济活动也都要受客观经济规律的支配。虽然社会主义社会的经济发展和变革不是由客观规律自发引起的，而是通过人民在共产党的领导下进行有计划、有目的的活动自觉地实现的，但并不能因此就否认社会主义社会经济规律的客观性。否认这一点，就会脱离马克思主义，陷入主观唯心主义，受到规律的惩罚。

最后，这则故事还告诉我们，人们在客观规律面前并不是无能为力的。人们虽然不能“改变”规律、“创造”规律和“消灭”规律，但是人们可以发现这些规律，认识它们，驾驭、利用它们，可以限制某些规律的破坏作用或将其引导到另一个方向，可以给正在为自己开辟道路的有利社会发展的规律

---

<sup>①</sup> 斯大林：《苏联社会主义经济问题》第6～7页，人民出版社1961年第4版。