

请相信，每个受到中国文化熏陶的人，其血液
中流淌着的优秀传统文化的基因，都能够很自然地
转化为企业管理的智慧。

论语

的管理智慧

(精华十本)



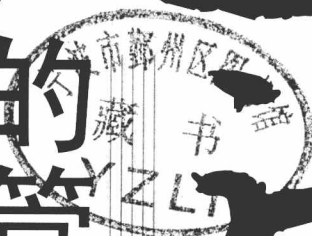
YZLI0890075839

李开复
◎ 著



科学出版社
www.sciencep.com

论 的管 理



(精华本)



YZLI0890075839

智慧

李锐著

科学出版社
北京

内 容 简 介

《论语》是一部家喻户晓的哲学颠峰之作，对中国乃至世界人类思想有着深远影响。作者以企业管理专家的特殊视角研究了《论语》在企业管理领域的具体应用，全面提炼了《论语》思想在当代企业家个人修养、人力资源开发、企业战略管理、品牌塑造、营销策略等多方面的实际运用，可谓中国式管理的典范。

本书是本土企业运用本土思想管理的实用方法论，融入了作者长期从事企业管理咨询实践的感悟和经验，深入浅出，生动可读，是企业中高层管理者不可多得的管理宝典。同时，也可作为《论语》爱好者的初级读物。

图书在版编目（CIP）数据

论语的管理智慧：精华本/马千里著. —北京：科学出版社，2010

ISBN 978- 7- 03- 028504-1

I. ①论… II. ①马… III. ①论语-应用-企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 150059 号

策划编辑：石胜利

责任编辑：石胜利 陶丽荣 / 责任校对：耿 耘

责任印制：吕春珉 / 封面设计：北京天宇行文化发展有限责任公司

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

双 青 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010 年 9 月第 一 版 开本：B5 (720×1000)

2010 年 9 月第一次印刷 印张：17 1/4

印数：1—6 000 字数：250 000

定价：35.00 元

（如有印装质量问题，我社负责调换〈双青〉）

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62135517-8307

版权所有，侵权必究

举报电话：010-64030229；010-64034315；13501151303

编者序

《论语的管理智慧》2005年由九州出版社初版，是较早的《论语》与企业管理相结合的专著，被社会广泛关注。同时，本书被高等院校的各类管理专业作为教材或选读书目，并成为国内高校管理专业教材《中国管理智慧教程》（黎红雷编著）的参考书目。

原版《论语的管理智慧》采用通行本《论语》的篇章次序，逐篇逐章进行原著释义和管理阐述，体例完整，论述翔实，语言通俗，深入浅出。不仅是儒家思想的企业管理应用的入门著作，也可以作为《论语》研读的导入之作，尤其适合企业界人士阅读。该书还附有作者亲撰的绪言，对孔学思想的企业管理应用作了详细而系统的综述，便于读者全面掌握孔学的管理思想。

作者马千里先生是著名学者和企业管理专家，长期从事咨询、著述和授课，有着丰富的企业管理实践经验和深厚的国学修养，在诸子百家的思想提炼和管理实践的研究领域，成果颇丰。其中，关于《论语》研究的著作有《当〈论语〉遭遇于丹》和《论语新裁》等。

本次出版的《论语的管理智慧（精华本）》是在2005年版《论语的管理智慧》的基础上，选取精华篇章编辑而成，部分篇章由作者作了一些调整。选取的原则是侧重于企业文化、企业战略、人力资源等相关篇章，内容上更贴近企业界高层管理者的管理实际，文字也由原著的50万字精简为14万字左右，更便于忙碌的企业家以最短的时间掌握《论语》管理应用的核心价值。

《论语的管理智慧》首次出版于2005年，到现在已有四个年头了。四年的时间，一眨眼就过去了。但在我对这本书进行精简的时候，忽然意识到这短短四年之间，其实发生了很多的变化。

比如，《论语》一书遭遇了大的际遇。2006年底，对《论语》研究不深的于丹借“心得”之名在百家讲坛进行了一些错误的讲解，催生出了四五本反驳的论著，包括本人的《当〈论语〉遭遇于丹》，也成为中国文化史（或者叫“娱乐史”，因为当时的报道多在娱乐版）上难得一见的景观。一时之间，社会上兴起了“论语热”，这一点也可以从书店里突然涌现出的《论语》诠释的著作并且经久未衰的现象中看出来。

在这四年里，管理界从国学中寻找管理智慧的热情高涨起来，甚至发展成一种时髦。民间力量以大学名义开设的国学研修总裁班突受热捧，俨然新一轮的“国学热”。但这些所谓成果，如同管理学大师彼得·德鲁克评价MBA教育内容为“鸡零狗碎的商业手段”一样，大都属于学术价值不高的浅显论述甚至附会之说，略胜于演讲家们哗众取宠的口舌卖弄，离研究尚远，更莫说系统了。改变这一现状恐怕另一个四年也不济事。

但如果你认为学术研究仅仅局限于几个商业化热点人物的水平，那就大错特错了。真正的成果却在于并不被众人所知的学术界。中国传统管理思想与企业管理应用的对接研究，成就最大的当属中山大学。20世纪90年代初，以传统智慧与管理实践课题为核心的中国管理哲学学位方向就在该校创立，之后陆续开设了国内迄今为止唯一的中国管理哲学方向的硕士生班和博士生班。而由中山大学哲学系主任黎红雷先生主编、近20位学者联合撰稿的《中国管理智慧教程》，尽管线条尚粗，但也堪称为该课题研究的分野著作。

正如《墨子》云：“治于神者，众人不知其功；争于明者，众人知之。”——运用神机、掌握奥妙的人，没人知道他的功劳，而那些哗众取宠之辈，反而爆得大名。——“学术派”与“商业派”的际遇，千百年来如此，真是造化弄人，倒有点万变中有不变的意思了。

这两派似乎都与我无缘。我没有学术派的学问之深，也没有商业派的浮夸之能；抑或说，我比学术派更多懂些灵活，比商业派更得研究之力。被讥为顽固也好，以此而自喜也罢，总之是不肯入流。正如所谓“中国十大策划人”之类兜售的名号，年年都有上门的买卖，通货都在膨胀，此物价格却连年走低，更加让人不齿不屑：彼为主位，我甘客座；彼为主流，我宁旁支。农村老家小院，我名之为“旁园”，深圳公司也以“旁园”为名，均因仰慕纪晓岚晚年自号“观奕道人”之旁观之乐。

佛家云，凡事皆因缘法。做管理咨询十年之久，钻研诸子百家学说不断；身为商界中人，偏略有学问之得。因缘相遇，致力于以诸子百家学说智慧与管理实践相结合的课题研究，倒也水到渠成，似乎也是孔子所说的“天命”。也正因为以“旁园”自得，并不特别偏爱某一家学说，所以更能趋于客观。多年的经验是，如果有成见在胸，观点就难免偏颇。比如，儒学专家评论孔子，恨不得句句都是经典，事事都堪模范；而偏爱法家的学者，则把孔子学说批得一成不是；那些冠名“某某法师”的佛学著作，更是不值一读。只因身在庐山中，反而不得庐山真面目了。

当今管理界流俗所谓的“国学”，除了帝王将相之术的历史解读和佛家禅宗养性的宗教观点之外，多是指先秦诸学。而先秦诸学，也不过易、老、孔、孟、庄、墨、法、兵及阴阳、纵横诸家。老子说：“形而上者谓之道，形而下者谓之器。”先秦诸学中除了易学是形而上的哲学之外，自老子以降，均是治国之术。无论偏重于大道（老学），还是绕道于修身（孔学），抑或寄言于养性（庄学），甚至托志于鬼神（墨学），更别说技穷于战争（兵学），归根结底都是向国君献能呈计，无外乎统御之术，其共同的目的都是寄望于国泰民安、天下太平，即孔子所谓的“治国、平天下”，并没有一个人是想搞乱天下的。这就是“同归”。

战国百家，深得不破不立之妙，为立自己学说，大张批评之能事，甚而成为攻讦。墨子本师儒，韩非也是儒家门徒，都成为反儒批孔的干将；庄子与惠施，和而不同，好朋友也辩论了一辈子。这些当时的文化名人，

甚至连我们当今文人互相吹捧的表面文章也懒得做。然而，墨子尊崇的舜，与孔子崇拜的尧，都是难以深考而众所公认的贤君，本质上并无大的区别，不过是标新立异，引来装裱自己的学说罢了。另外，我们还可以看到，这些个性强烈、言辞犀利的学者对于老子和易学并不曾否认一句，倒是常常引以为据，甚至韩非还有《解老》、《喻老》的名篇，而孔子读《易》也曾韦编三绝。撇开这些表面现象不提，如果仔细梳理一下诸子百家学说的义理，其实都不出易学之门、老学之右。说诸子百家的学说，都是易学的解释、应用和延续，并不为过。古人云：“易经为百经之首”，此之谓也。这就是“同源”。

既然“同源”又“同归”，为什么诸子学说竟然有那么多不同，各圆其说甚而各不相容呢？这里必须明确一个常识，那就是当时这些思想大腕并非坐在圆桌旁开学术研讨会。孔子年73岁死，而墨子生；墨子年近百岁死，再8年而孟子生；孟子年83岁死，再9年而韩非子生。孔子处于春秋末年，并未见到三家分晋的春秋战国分界；韩非子处于战国末年，身后12年而秦统一全国，战国结束。逾300年的大动荡、大变革时期，可谓瞬息万变，事易时移，所提的治国方略怎么可能一样呢？300多年首尾，孔子与韩非子一个温和、一个严酷，各持两端之论，实在论不出谁是谁非。就好像扳手、钳子与改锥诸类工具，解决不同问题就使用相应工具。工具本身并无“好坏”之分，只有“适合”与否。而针对时代变化中的不同问题提出相应解决方略，恰恰是易学核心哲学“与时偕行”的现实写照。这就是“殊途”。

不得不说说佛学。我们现在看到的中国佛学，其实是中国佛教之学。从历史上看，起源于印度的佛学并没有来得及传入中国，传入中国的时候已经是印度佛教了。佛教传入中国于东汉，兴于两晋且启发禅宗，盛于南北朝，合流于唐，之后就没有再大的发展。即便是佛教，我们看到的也与东汉传入时的大不相同。比如，众所周知的各种戒律，实际成型于南朝梁武帝的提倡，而教义也在那个时候做了大的修改，我们常说的儒道释三教合流就是兴起于梁武帝。中国佛教经过这些变迁和异化，到底何时的佛教为真，何时的佛教为伪，这个问题似乎佛教徒从来没有兴趣深究。

宗教信仰是个人自由，并不影响企业家学“佛学”。佛学起初是作为一种哲学思想提出的，释迦牟尼的开悟成佛其实就是认识到了人生的真

谛。而所谓“佛”，是印度语的音译的简化，本义就是“圣”、“贤”。称呼释迦牟尼为“佛”，如同我们称呼孔子为“圣人”是一样的道理。佛学本旨可以简略概括为以下两点。

第一点是佛学对人生的解释。佛学认为人生不过是“因缘”二字，所谓“因”，就是个人的念头、行为、言语；“缘”就是身外的一切条件和因素。“因缘”就如同现代哲学说的“内因和外因”。“因缘”相遇就形成一种“果”，行“善因”就有“善报”，行“恶因”就有“恶报”，这就是“果报”，也叫“因果报应”。其本质就是说，正确的行为得到正确的结果，错误的方法得到错误的结果。所以，根据佛学的原理，我们为人处世、管理企业，都要选择正确的方法。

那么怎样才能既选择正确的方法而又不犯错误呢？这就引出佛学本旨的第二点，即个人修养的提升问题。也没有什么高招，和中国先秦思想家的方法是一致的，就是通过学习，积累知识和经验，加强道德修养。知识积累到一定程度就会发生质变，佛学称这个质变的结果为“觉”；“觉”积累到一定程度再次质变，就叫“悟”；“觉悟”多次积累和质变就达到“大觉悟”，而“大觉悟”就成佛了。我们看到，其实这个过程就是学习的过程，接触新知识，领悟新知识，然后顿开茅塞，和孔子所说的“志于学、立、不惑、知天命、耳顺和从心所欲不逾矩”的过程是一致的。并且，佛学所说的“大觉悟”和孔子所说的“从心所欲不逾矩”一样，都不仅仅局限于知识方面。除了知识，还有爱心和能力，这三方面同时达到一定高的程度才可以成为“佛”或“圣人”。这三方面，佛学称为“大智、大悲、大能”。佛的境界还不止于成佛，自己成佛叫“自觉”，还要积极地“觉他”，即帮助更多的人也成佛——自己掌握知识，还要让别人掌握知识。具体方法为讲法和点化，讲法就是教学讲座，点化就是点拨、启发。

通过知识、智力、性情、道德、能力等全面学习和训练，达到“大智、大悲、大能”的境界，所种下的“因”就都会永远是“善因”，从而达到最完美的人生；不仅自己圆满，也以帮助别人圆满为己任，这就是简而言之佛学真谛。试想，以佛学理论为依据，企业家带领企业团队不断学习企业管理、市场营销知识以及为人处世的道理，并加强训练，言行一致，企业就会保持决策正确、执行到位，逐步达到企业管理的最高境地。

而这个现在看来浅显的道理，不是也蕴含在诸子百家的学说之中吗？尤其与孔学接近甚至契合。而释迦牟尼和孔子正是同时代的两位圣者。佛教讲万法归佛法，基督教讲万法归基督，道教讲万法归道法，中国哲学讲万法归易学。其实，大家讲的都是一个道理，只不过是各说各话，说法有异而已。而这些哲人的思想也都可以用一句话来评价，即“大道至简。”

企业家读国学、学管理，首先要掌握的是先秦诸子学说构建了完整的中国传统管理哲学体系。在这样一个体系的概念下，理解诸子学说，虽不会准确，但也不会有大的偏差。至少不会误入穿长袍学儒家、练枯坐学庄学、卖卜算卦讲风水学易学的歧途。然而，某些所谓大师、所谓演讲家，惯用这些噱头持不堪一击之论而自欺欺人，不过是先蒙蔽再骗钱的把戏。只骗得一些没见识的老板深信不疑，妄谈其为文化、为国学，实在是暴露了自己的“没文化”。试想，如果穿长袍、行古礼是学儒学，那么要讲甲骨文或史前文化，难不成要穿树叶上台？古人早有言：“善易者不占。”孔子学易、解易，可谓易学大家，压根儿就没有当作占卜之术。纪晓岚一语道破：“圣人从心所欲不逾矩，本无疑惑，何待于占？”学术根基浅薄，如果不事先树立“体系”的概念，更容易被人带入误区。学不到诸子学说真谛，倒弄来一堆乌七八糟的东西，将把企业带向何方？

企业家读国学、学管理，其次要掌握的是先秦史给我们提供了完整的企业发展谱系。周王朝无疑可以看作一个大企业集团，何以衰落，诸侯何以称大、称霸，其原因可作为大企业之鉴；春秋五霸尊周王而称霸，战国七雄靠自强而称雄，足可成小企业发展之师；六国终归于秦，其得失值得深究；强秦倏尔灭亡，其兴衰值得细考。并且，从封建制的周王朝的没落，到郡县制的秦王朝的建立，又是国家制度的大变迁。在这300多年的历史时期，每个阶段都产生了针对时代问题而提出的专门方案。我们可以清晰地看到春秋战国时期的这些优秀的咨询师的思想脉络和具体方略，各类企业都可以从中找到参考价值。由乱而治，由弱而强，由小而大；竞争反竞争，兼并反兼并；甚至用人之术、个人职业生涯……这段历史风云，囊括了各类企业的各类生存、发展策略，几乎企业所有问题都会找到相对应的事例，给我们提供了广阔的想象空间和鲜活案例。

企业家读国学、学管理，如果读书自学的话，最后要掌握的是要找到合适的学习版本。尽管市场上有许多精辟之作，但许多国学与管理的论述

失之粗略且忽视原著的研读，而典籍的学术阐述又有过于专业、过于学术之嫌。面向总裁的国学研修班授课时限制，往往只能提炼和引申，大多接触不到原著原文，更别说通读了。这个问题也一直困扰着我。我在中山大学国学研修总裁班任课时，大多学员对原著表现出极大兴趣，曾建议我只讲原著，管理应用自己领会好了。我想，这个讲法未必适合大多数企业界朋友。因此，我设想能不能出一套先秦诸子典籍的企业家读本，从企业家的角度统揽原著进行意译，在全面掌握原著文意的同时，点拨启发管理理念。后来，我做了尝试，目前《〈论语〉企业家读本》已经撰写到一半的样子，小范围征求了一下意见，得到很多鼓励。希望尽早完稿面世，作为“企业家读本”系列的第一部。无论后世对儒学、孔学以及《论语》作何种拔高或贬低的评价，作为我们，把其作为构建中国品格的重要因素之一来理解，以平和心态来阅读，总是不错的。当了解了先秦诸子百家思想的全貌后，对其当时和后世地位，自然会有自己的感悟，非一般俗论所能左右了。

《论语》只是孔学思想的部分反映，不代表孔子思想全貌；而即便是孔子思想，也仅仅是先秦儒家思想的一部分；即便是先秦儒家思想，也仅仅是先秦诸子思想中的一家之言。甚至就管理学角度来看，中国传统管理智慧也仅仅是管理学的一个分支。在中国企业发展的过去 30 多年里，西方当代企业管理学对我们的作用和成就更大一些。但正如黎红雷教授所说：“东西方管理智慧相互补充、融会贯通，是当代世界管理学理论和实践的发展趋势。”我坚信，作为中国企业家在西方管理学长期实践的基础上来研修中国传统管理智慧，这本身就具有其他国家所不具备的先天优势。我们正在进行的努力，其本身就是对当代世界管理学理论和实践的贡献。

《论语的管理智慧》初版 50 万字，很多朋友建议整理一本精华本，我也感到有此必要。精简后的文字不足 15 万字，不仅保持了原作的主要内容，而且更加便于阅读。借本书出版之际，略谈一下最新的感悟，与读者共勉。以上旁观者言，权为序。

马千里

二〇一〇年五月二十日，于深圳

一、反拉二胡

据说，左撇子的人都聪明，我有个表弟就是个左撇子。有一次他拿了个二胡玩，刚一上手，就拿反了，因为他习惯左手拉弓子。被大家笑话一番，他不好意思了，就换了个持法，但却显得更加笨拙。我说你不妨用你自己的方法试一下，他又恢复左手持弓，果然推拉自如；无独有偶，我看十二女子乐坊的演奏，就发现有个美女笛子手也是把笛子放在左侧吹奏的。后来才知道其中的缘故，原来舞台上有两个笛子手，为了追求对称的舞台效果，其中一个就来了个“反吹竹笛”。如果这位乐手不是左撇子，练就这番技艺确实值得称道。

表弟的“反拉二胡”是找到了适合自己的方法，美女的“反吹笛子”是为了适应乐队的舞台效果，这些突破常规的做法都有着很好的理由。常规方法好，还是反常规方法好呢？这问题问得就没趣了，所谓的好和坏其实是不存在的，只有适合与不适合最为重要，适合的就是好的。本来二胡就不好学，要让我表弟不顾自身的特殊条件而必须采取适合别人的方法，学起来，平白无故增加许多难度，有什么好处呢？

当年有个企业叫“三株”，用小报纸式的广告页把自己的三株口服液卖得很是红火。我有位做高档白酒的朋友，把这方法拿来了，廉价的宣传小报散发得满世界都是，知名度倒是上去了，可价钱却上不去，品牌形象也大打折扣。为什么小报纸对三株口服液是“好”的，对我朋友的白酒就是“不好”的呢？原因就是适合与不适合的问题。

橘在淮南为橘，到了淮北则为枳，口味坏得不可入口。为什么好的东

西，换个地方就变得不好了？美国很著名的咨询公司在中国国内吃不开，弄坏了好几个案例，并不是人家的方法“不好”，这其中就有不适合中国企业的缘故。中国的企业先是推崇西方的管理模式，后来又喜欢日本的管理模式，因为日本的文化更接近我们，所以更容易找到相似的地方。然而，中国和美国、日本都是大不相同的，且不说市场环境、文化背景、企业特征，单就“人”这一项就大不一样了。我们常说企业“以人为本”，其实中外企业的最大区别就在于组成企业的人是不一样的。

我们不从资本或技术的所有者来区分，只要是在中国本土的，由中国人构成的企业都属于我们所要讨论的范畴。中国人和外国人到底有什么不同？根本上当然是文化背景的不同，并且还包括由此而产生的思维方式、行为习惯等的巨大不同。面对不同的人群，却打算用相同的管理方法，那难度简直是自找了，因为那些未必是适合中国人的特点的。

成功有着成功的背景，这个背景往往存在着极大的差异。当你不具备人家当时的条件的时候，同样的方法就会产生相悖的结果。事实上，只有根据自己的情况采取的对策才可能有效。表弟要学二胡了，为什么偏要他采用通常的方式，而放弃适合自己的方式呢？

二、为什么是《论语》

中国人的特点是什么？这可是个大课题。不过有个小例子可使我们窥其一斑：即便是山村一个字都不认识的老太太，在行为方式上也在遵循中国人自己的道德标准。比如，她会说：“我要做了这样的事情，死后让人家怎么说我？”这是什么思想？这叫“君子疾没世而名不称焉”；她还可能会说：“这孩子是个孝子，靠得住！”这个判断的理论依据是什么？是“孝弟而好犯上者，鲜矣”。这些话都是《论语》中的章句。为什么不识字、没学过《论语》的人也是《论语》的思维方式呢？因为《论语》所推崇的观念其实已经成为中国人的文化基因，说是生而有之也不为过。

《论语》对中国人的文化特征的形成有着深远的影响，但《论语》远不仅仅如此简单。我们知道，《论语》是中国哲学的颠峰之作，有“半部论语治天下”之誉，其中的管理哲学和方法才是其精髓。并且这种管理哲学是基于对人的研究和影响的，也就是说，《论语》所显示的管理哲学正

是适合《论语》所塑造的人群的。一个深受《论语》思想影响的民族，必然要适应《论语》所推行的管理哲学。

然而，历来《论语》中的管理学都是被用来治理天下了，并没有被企业界所广泛研究和利用。或许这和中国古代企业不够发达有直接的关系，而在中国企业高速发展的今天，为什么我们还要一味从国外寻求管理方法，而放弃可能是最适合自己的管理哲学呢？诚然，《论语》中的管理学确实是反映了孔子修身齐家治国平天下的本意和努力，但似乎没有提到在企业中的应用。然而哲学之所以是哲学，就在于其对于普遍事物的广泛适应性和启发性。就像《论语》还可以被运用到其他更多方面一样，研究《论语》在企业管理方面的运用，是一条寻找中国企业管理方法的理想门径。

更重要的是，中国和西方国家的思维确实存在极大的差别。比如说，尽管现在外出谋生、异地工作已经成为很普遍的事情，但是“背井离乡”让人听起来依然比较悲惨凄凉，尤其像春节、中秋这些该团圆的日子团圆不了，那“每逢佳节倍思亲”的感觉还是难以排解。在这些方面中国人似乎不如西方人那么豁达想得开，其实这正是中国文化的特点。中国以农耕文化为基点，地理依赖和宗法意识已经成为我们民族的基本心理状态。于是家长制、独裁集权制的管理模式就有了形成的土壤并且被世代所接受，这种管理模式的特点是以人治为核心，强调集体主义，讲究绝对服从，遵守伦理道德，注重教化作用。

当代中国企业是在相对民主的环境下成长的，带有明显的时代特色，但无论如何，从本质上讲，企业都必然是专制的组织。这种专制不是人为的，也未必是中国企业所独有，而是由资本的性质所决定的。谁拥有这个企业的资本，谁就拥有难以比拟和替代的发言权。在资本合作的企业里，发言权的大小决定于资本的大小。所以，企业说到底是资本专制的组织，这一点，并不存在私营、国营或股份制企业的区别，也和中国外国、东方西方没有关系。企业的这一属性和中国人特有的文化心理相结合，就使得中国企业必然谋求更加贴近这些特点的管理哲学和管理方式，并且对不同文化背景下形成的管理模式具有天然的文化性排斥。所以对待西方、日本还有韩国等的企业管理模式的态度，必然是以包容的心态来吸收改造，并被中国企业管理模式所同化。

然而，由于历史文化因素，中国在传统企业发展上并没有形成社会的主流，更没有形成成熟的企业管理专门理论，而是作为一个孱弱的分支在惨淡经营。这当然和中国的哲学发展有着密切的关系。我们知道，中国哲学起源于生命哲学，将宇宙的生命、人的生命作为完整的、根本性的研究，从而在哲学体系上具有难以分割的整体性。像我们熟知的《老子》，历来被看作是中国哲学的原始，但我们很难说清楚这部书到底是在研究哪个门类，并且之后的哲学研究也都具有这样的“含糊”特点。这也使得我们可以从这些哲学典籍中找到所需要的任何领域的理论根据。我们要读的《论语》，其实已经脱离了《老子》这样的“纯哲学”的范畴，而成为中国哲学中的一个分支。大略地说，《论语》是一部政治管理哲学著作。不过，《论语》的政治管理核心理念是以德治为内涵的人治思想，并且对于在位者、从政者和立志从政者都从个人修为上提出具体的要求，所以从表面上看，《论语》更多的内容像是为人处世的道理和规范。而正是这些治国的道理、从政的原则和为人的规范为现代企业管理带来了极大参考价值，这正是本书要讨论的话题。

三、《论语》说些什么

（一）大旨谈人

《论语》末章《尧曰》，明确提出治国的方法、途径和心态。方法基本是采用带有法家思想的制度来约束人，途径则是纯粹仁儒思想的爱护人，而所谓“宽、信、敏、公”则是对执政者心态上的要求。这三个方面无外乎一个“人”字；至于从政的原则，即所谓“尊五美，屏四恶”，也都是就人的好的品质和坏的行为而言；最后一章讲个人修为的目标时，很明确地说是“知命”、“知礼”和“知言”，更是直接解决得人的事了。而最后一句“不知言，无以知人也”更加直接地回归到“知人”的本源上来。

为何“知人”是本源问题？我们可以回到《论语》开篇的《学而》第一章来。“学而时习之”，是讲自身所学能够运用于社会的发展，是最高形式的利用；“有朋自远方来”，是自身所学能够得到世人的认可并使其受

到教化影响；最不理想的是“人不知”，世人不理解，那么也可退而修为自身。很明显是“利世、利人和利己”的三个层次，也确实如朱子之所言的“入道之门”，看《论语》全文，其实无外乎一个“人”字。个人修为是人的问题，有所功用则为了影响世人，而济世又何尝不是为了人呢？并且，所有这一切的实现，都是建立在个人修为的基础上，以一个修为高尚的人或者这样的群体来影响整个社会的。

这其实已经揭示出孔子所倡导的管理原则，即以高尚品德的人群来带领和影响普通的人群，以实现全人类的素养提升，从而达到整个社会以最和谐的方式来发展。现代企业管理有个寓言，说“企”字乃是无“人”则“止”的寓意，这同样是高度重视人的主体作用，这和孔子的思想的吻合确实让人感到惊喜。

套用曹雪芹《红楼梦》为“大旨谈情”的说法，我们可以说《论语》为“大旨谈人”。

（二）管理的逻辑

《论语》中的管理逻辑有以下四个重要特征。

第一个特征是对“人”的强调，所谓“大旨谈人”，即处处离不开人的因素。实际上企业里所有的事情都需要人来具体操作，企业里的所有问题，说到根本上还是人的问题。观孔子一生，关注的是人的修为、影响的是人的思想、督促的是人的行为。孔子的教学不是起始于晚年，而几乎是毕其一生的。他的教学思路是用自己的思想结合当时的政治实际培养一批政治管理人才，并且他从来不传授从政的具体技能，而是注重个人修为，把个人修为作为从政的基础。

第二个特征是管理者的表率作用，主要是修养上的表率，强调“其身正，不令而行；其身不正，虽令不行”。他认为一个品质高尚的管理者本身就具有典范和威慑作用，而品质低下，即便有再大的能力也是无益的。比如，强调下属忠诚的同时，他更要求上级的“宽容、诚信和公正”。要求下属勤勉工作，首先自己要做到“敏于事”。

第三个特征是讲究管理的细节，注重基层管理。对于整个社会而言，主张家庭这个最基本的社会组织的和睦和秩序，讲究“孝弟”，认为“孝弟而好犯上者，鲜矣”。并且，社会的和谐很大程度上是由基层组织的和

睦和秩序构成的。由此引申，一个企业里，只有各个基层部门的工作做好，企业才可以稳定发展。实际上，企业的发展是由各个部门的工作成绩共同促成的。

第四个特征是部门明确、各司其职，管理的程序和秩序是非常重要的。所谓的“正名”，其实就是各个部门明确自己的职责，做好自己的事情，协作而互不干预。领导者要“不出位”，只做好管理工作，而不去干预部门的具体工作；而各个职能部门要“不在其位，不谋其政”，同样不对其他部门的工作横加干涉。

这四个特征，构成了《论语》管理思想的核心，即“以人为本”。

（三）法治还是人治

《论语》推行的理想政治模式是“德政”，所谓“德”，必然是指人之“德”，是个人修为的极高标准。这符合《论语》的管理逻辑，管理者本身必须是个“德者”，然后用个人的“德行”来感召和引导下属乃至组织全体人员。但这不仅仅是简单的表率，还包括明确的、主动的、制度化的“德育”，强调每个人的个人修为。在管理方法上，更多采取的是富有人情化的举措。比如，纠正错误，不单纯是批评教育，而是“举直错诸枉”，把好的榜样树立起来，任用德行高尚的人，以取得更多人的信任，并形成良好的团队风气和巨大的威慑力。与其表面化地说是“人治”，还不如说是以“人治”为途径、以“德政”为标准的“德治”。

那么，《论语》倡导的“德治”是不是和法治相冲突呢？历来攻击孔子思想的人都把孔子说成是只知道“人治”而完全排斥“法治”的人，其实这是个很低级的错误。要知道，孔子所推崇的“礼”，其实质就是一套他认为符合社会发展的制度，也就是我们常说的“礼制”。这个“礼”有外在的礼仪形式，但更重要的是内在的对社会秩序、管理秩序的尊重和遵守。并且，在孔子短暂的从政实践中可以看出，孔子是个法治的大力推行者。“毁三都”是为了维护管理体制的军事行为，具有明显的法治特征；“诛杀少正卯”尽管非议很多，但实际上也是法治思想的体现，哪怕在法理上真的是错误的，也不影响我们对孔子重视法治的理解。孔子明确地说：“以约失之者，鲜矣。”这个“约”尽管包括很多的内容，但无论如何理解都包含着对制度的尊重和敬畏，并且也直接说明了尊重法治、主动

接受制度的约束对人的行为的指导意义。

因此，可以比较全面地说，《论语》所倡导的管理模式是以“德政”为目标、以人治为表象、以法治为内涵的“德治”模式。

（四）如何执行制度

《论语》对于“礼”的推崇无以复加，以至于有人把尊崇礼制看作古板教条甚至迂腐守旧而对儒家学说多有诟病。的确，在《论语》中，“礼”占据重要地位。“礼”既是国家管理的整套制度或说法律，也是个人修养和行为的标准和规范。在孔子看来，国家和社会的种种乱相其根本原因就是“礼崩乐坏”，个人的种种不良行为和过失多是因为“违礼”。所以他开出的社会管理和个人修为的药方就是“克己复礼”，即克制自己一切负面的欲望，把身心归附到规范制度上。从制度精神上看，不仅不应该批判，还更具有强大说服力。自古至今，多少千古之恨和丑恶现象无不是因为贪欲和违背制度而造成的。

“礼”如此神圣和重要，那么《论语》是不是就机械地、无条件地遵循“礼”呢？正好相反，《论语》对于制度规范的态度之灵活程度超出一般人的想象。有子明了地说：“礼之用，和为贵。”就是说制度执行的关键和诀窍是在于能不能根据实际情况进行折中调和。他说，“小大由之，有所不行”，就是说不研究事情的具体情况都按制度一刀切，那就有办不成的时候了；反过来又说，“知和而和，不以礼节之，亦不可行也”，即一味地调和，不遵守制度，也一样行不通。而正确的做法是不偏不倚、实事求是，遵守制度而有所灵活。这个灵活不是人情世故，而是针对不同事情的特殊情况所做出的权变之举。这番议论，明确而深刻地说明了制度的执行原则。实际上也就是带有人治色彩的法治，或者说法治推行过程中的人文关照。

对制度的灵活不是不尊重制度，而是真正理解制度内涵的开明态度。《论语》重视制度的外在形式，甚至有时候还有过分的强调，这和那个混乱的时代背景不无关系。尽管如此，《论语》注重的更是制度的内涵，重视的是法治的精神。孔子说：“不能以礼让为国，如礼何？”意思是，如果不能够推行制度的精神，那要制度的形式又有什么价值呢？很多企业的制度文本好几抽屉，但未必就使企业管理实现了制度化，而很可能仅仅是形