



Wisdom Book
智播客
传播智慧 管理人生



中国人民大学
商学院
国学与管理丛书
总主编 黄朴民 杨先举

向 韩非子 学管理

杨先举 著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



Wisdom Book
智播客
传播智慧 管理人生



中国人民大学国学院国学与管理丛书
总主编 黄朴民 杨先举



杨先举 著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 杨先举 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

向韩非子学管理 / 杨先举著. —大连: 东北财经大学出版社,
2010. 1

(中国人民大学国学院国学与管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 863 - 2

I. 向… II. 杨… III. 韩非 (前 280 ~ 前 233) - 管理哲学 - 哲学思想 - 研究 IV. B226. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 229144 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 191 千字 印张: 11 3/4 插页: 1
2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙晓梅 孙 平

责任校对: 那 欣

封面设计: 冀贵收

版式设计: 刘瑞东

ISBN 978 - 7 - 81122 - 863 - 2

定价: 28.00 元

韩非子 “管”得有道“理”

先秦时期是我国文化繁荣时期，学派林立，诸子争鸣。从学派说，有道家、儒家、法家、墨家、阴阳家、纵横家、农家、名家、杂家，此外还有兵家等。从诸子说，有老子、庄子、孔子、孟子、荀子、韩非子、管子、墨子、孙子、吴子、慎子、申子等人。其中，法家是重要一家，韩非子是法家思想的集大成者，是重要的代表人物。

人们认为，在我国历史发展中，有两家思想学派对我国的文化，包括管理学的发展，最具影响力，犹如一树之两干，一是道家，代表人物是老子，一是儒家，代表人物是孔子。但是，法家及其代表人物韩非子，不会因为两干过于茂盛而遮目。该学派的历史贡献是弥补了我国历史上在文化学，包括管理学，在“法”方面的一个不足。

从管理学角度比较法家思想与道家思想、儒家思想的区别。道家思想主要从哲学层面上，告诉我们在管理问题上怎么做是对的，如该学派所倡导的“道非‘道’”，“无为”，“柔弱胜刚强”，“有生于无”，“反者道之动”，“上善若水”等思想，就不无道理。儒家思想主要从道德层面告诉我们在管理上应该怎样做，如该学派所倡导的“仁义礼智信”，“格物，致知，诚意，正心，修身，齐家，治国，平天下”等思想，就很有意义。但它们都缺乏系统的“法”的思想论述，为此必须借助较完整的法家思想予以补正，使“道”、“儒”、“法”三个派别相得益彰地发挥作用。

“法”的思想是韩非主导的思想，韩非为帝王们搞好政而献策，要帝王们实行法治。韩非的管理术实际是帝王的“南面”术，即统治之术，韩非的书中就专门写有《南面》一文。在韩非看来，谁人不懂法，不会用法，谁就“南面”不好国。

韩非的观点有一定道理，列举若干例证加以说明。

一举春秋战国时期的例。春秋有五霸之说：齐桓公，晋文公，楚庄王，吴王阖闾，越王勾践（关于何谓五霸，还有其他说法，这里只取其一，余略）。有战国七雄之说：齐，楚，燕，韩，赵，魏，秦。这“五霸”、“七雄”中，其中有些诸侯国，所以能成为“霸”，成为“雄”，重要原因之一就是其国家实行了法治，如齐桓公用法家人物管仲为相，魏用法家人物李悝、吴起管理国家，吴起又帮助楚管理国家，韩起用申不害管理国家等等。

再举秦统一诸国，嬴政成为始皇帝的例。上述“五霸”、“七雄”最后被秦统一了。即使在那时，鲁国出现了“文圣”孔丘那样的人，齐国出现了“武圣”孙武那样的人，但这两个出“文圣”、“武圣”的国家，也都被秦国消灭了。要问秦何以有如此本领，原因就在于秦用了商鞅、李斯、韩非子等人法的思想治国。

三举秦以降，汉、唐、宋、明、清等朝代有人用法治国使国强的例证。汉刘邦时萧何因制法使国治。以后，“萧规曹随”，曹参在汉惠帝时期继续实行萧何所制定的法律，为日后的“文景之治”打下了基础。唐朝李世民是用法来治理国家的，因此出现了“贞观之治”。宋有王安石，明有张居正，积极推行法治，使他们国家获得明显的政绩效果。清有清律，有康乾之治。

说说今天的现实，我们国家十分强调“依法治国”，并把它与“以德治国”结合在一起，作为治国方略来抓。

为了把我们国家的管理工作做好，当然也包括我们的企业，我们的组织，甚至我们自己的人生，我们应该汲取古人在“法”问题上的有益认识与实践营养，本书算是一种努力。

韩非子其人

【韩非子之生】

韩非，战国时代韩国人。约生活在公元前280年到前233年，韩国贵族子弟。人们尊称他为韩非子。这是宋以后的事，在这以前，人们尊称他为韩子，宋后有人尊韩愈为韩子，为区别，人们尊称韩非为韩非子。

韩非是一位政治家、哲学家、法家、散文家。韩非师读荀卿，即荀子（荀况、孙况）。荀子与孟子齐名，荀子也信奉儒学，号称孟荀。按理说韩非应该信奉儒才是，但是韩非并不膜拜儒，相反，有时还猛烈地抨击儒学，如批判儒的“仁”、“礼”等思想，还把“儒”说成是“五蠹”中的一“蠹”。

韩非是位口吃者，不善言辞，却善文，能写一手好文章。所写的文字立论精辟，说理精当，比喻巧妙，文笔精练，善于用故事，或用寓言故事，或用民俗故

事，或用历史故事，去论述其中奥理。那寓言故事多半都是韩非自己创作出来的，十分精彩。韩非写出来的观点令人信服。

【韩非子是位集众法家思想精华的大成者】

韩非是位法家，主张用法来管理国家。

韩非是一位继承、发展了历史上和同时代众法家思想精华的大成者。

韩非继承了管仲、李悝、吴起、商鞅、李斯等人的“法”的思想。如管仲，春秋时齐桓公的相，帮助齐桓公行政改，除政弊，倡法治，强兵众，重耕战，使齐桓公成为春秋五霸之第一霸。又如商鞅，原名公孙鞅，卫国国君后裔，因此称卫鞅，由于他供职于秦，功勋卓著，被秦孝公封于商，所以人们普遍称他为商鞅。商鞅协助秦变法，实行一系列有效的农、军、商变革，构建了封建的官僚政治体制，完成了奴隶制向封建制的历史过渡。

韩非继承了申不害关于“术”的法的思想。申不害，郑国人，协助韩国韩昭侯，实行法治，使韩国由弱小变强大。申不害的法的思想，主张用“术”治国。韩非继承了申不害这个“术”的思想，实行法治。

韩非继承了慎到关于“势”的法的思想。慎到，被尊称为慎子，赵国人，协助齐人实行法治，注重“以道变法”。慎到讲法有他的特点，提倡治国要用“势”，认为“贤知未足以服众，而势位足以诎（qū，屈服之意）贤者”。他这个“势”的思想被韩非继承了。

韩非还吸纳了其他的如子产、西门豹等人的“法”的思想。

【韩非是位爱国者】

韩非深深热爱着自己的祖国——韩国。关于这个问题，在司马迁所著的《史记·韩非列传》有记载：“非见韩之削弱，数以书谏韩王，韩王不能用。于是韩非疾治国不务修明其法制，执势以御其臣下，富国强兵而以求人任贤，反举浮淫之蠹而加之于功实之上。以为儒者用文乱法，而侠者以武犯禁。宽则宠名誉之人，急则用介胄之士。今者所养非所用，所用非所养。悲廉直不容于邪枉之臣，观往者得失之变，故作《孤愤》、《五蠹》、《内外储》、《说林》、《说难》十余万言。”

这段话什么意思呢？大致讲了如下内容：

韩非看到韩国荏弱，数次写信给韩王劝改，但韩王不纳。韩非痛恨韩国治国不修明法制，不能用权势来统御臣下，不能富我韩国，强我韩民，也不能用贤人治国，却用了一些浮夸淫乱的蠹虫，还说他们是有功利的。韩非痛恨韩国用了儒人乱了国家法度，用了任侠的人干预了国家禁忌。法宽，恩宠了名誉之人，错用了穿甲冑的人。韩非认为，现政权所养的人却不是可用的，可用的人却不是所养

的。韩非悲愤那些清廉正直的臣子不能被恶人所包容，不能体察以往历史的得失之变。于是韩非写了《孤愤》、《五蠹》、《内外储》、《说林》、《说难》等十多万字的书。

【韩非之死】

当韩非的文字《孤愤》、《五蠹》等传送到秦国被秦王嬴政见到后，十分钦佩，感慨地说：“嗟乎，寡人得见此人与之游，死不恨矣！”李斯当即向秦王说：“此韩非之所著书也。”为此，秦王急着想得到韩非，急着想攻打韩国。

韩安王二年（公元前237年），秦决心“先取韩以恐他国”，派出李斯游说韩国。此刻的韩王才把韩非请来，与韩非商量对付秦国的策略。

韩安王五年（公元前234年），秦国攻打韩国，要求韩把韩非给秦，韩王不得不让韩非去了秦国。韩非到秦后上书秦王：“韩事秦三十余年”，“入贡职，与郡县无异也”（《韩非子·存韩》）。这话的意思是，韩侍奉你秦三十多年，供职如同秦的郡县一样。劝说秦伐赵保存韩。

秦王嬴政得到了韩非后十分高兴，但对韩非的规劝不满，并没有信任韩非。因韩非的才华，李斯妒忌韩非；因韩非揭露秦的姚贾品德有问题，姚贾嫉恨韩非。于是，李斯、姚贾俩设计陷害韩非，在秦王那里说韩非坏话：“韩非，韩之诸公子也。今王欲并诸侯，非终为韩不为秦”，“今王不用，久留而归之，此自遗患也，不如以过法诛之”。秦王接受李、姚对韩的诋毁，投非入狱。“李斯使人遗非药，使自杀。韩非欲自陈，不得见。秦王后悔之，使人赦之，非已死矣。”韩非死时，年仅四十余岁。

【韩非流芳万古】

韩非死后三年，秦灭了韩。韩非的死是为了母国韩国而死的，令人尊敬。他留下的著作十余万字，论述精辟，才华横溢，高山仰止。他建树的法家学说独树一帜，万古流传。

韩非子其书

韩非子“悲廉直不容于邪枉之臣，观往者得失之变，故作《孤愤》、《五蠹》、《内外储》、《说林》、《说难》十余万言”。这十余万言，计有五十五篇。这五十五篇，除司马迁指出的《孤愤》、《五蠹》、《内外储》、《说林》、《说难》等五篇外，还有《初见秦》、《存韩》、《南面》等多篇。需要解释，司马迁所说的韩非著作《孤愤》等五篇，实际是十一篇，因为这五个篇目中有的篇目是内一含几的，如《内外储》一含六，《说林》一含二。

韩非书五十五篇，其中有些篇可能不是韩非所写，是他人托韩非的名而写的，如第一篇《初见秦》。这里我们不去细究，姑且认同是韩非所作。

韩非书五十五篇，其内容大致三大部分：一类是比较纯粹地发表他的关于法思想等见解的；一类是以讲故事为形式来述说他的某些观点的；一类是既发表议论又述说故事，夹叙夹议发表他的一些观点的。

《韩非子》一书可贵处主要有三：

第一，比较集中地讨论了“法”的问题，强调了“法”的意义，议论了如何实施“法”等主张，有独特的见解。也讲了其他的关于哲学、政治学、经济学、管理学等方面的一些观点。

在议论“法”的问题时，积聚、采纳了前人关于“法”的思想观点，如管仲、李悝、吴起、慎到、商鞅、申不害等人的观点。韩非虽然不能被称作法家学说的宗师，但却是集前人法家思想的大成者，形成了韩非自己的“法”的思想体系。

第二，韩非的“法”还汲取了儒、道、墨等各家思想的精华。在汲取中也有批判，批判其认为不当的部分。关于“道”，韩非还写了《解老》、《喻老》等文字。对“儒”就批判更多了。

第三，用了大量的故事，或历史故事，或俗俚故事，或寓言故事，有人统计这样的故事有三百三十多则，为其内容服务，使其观点更具有说服力，其所讲的故事生动耐听。

韩非在管理学方面有众多好思想

【有体现在管理的哲理思想方面的】

韩非重视“道”，重视“理”。韩非说：“道者，万物之所然也，万理之所稽也。”（《解老》）用“道”、“理”的思想搞管理。又如重视“变”。韩非说：“世异则事异”，“事异则备变”（《五蠹》），说“不知治者，必曰：‘无变古，毋易常’”（《南面》），批评了管理中某些人不知治，不知变古的做法。

【有体现在管理的为政思想方面的】

韩非写有《南面》篇。“南面”，古君主坐北向南实行统治。“南面”者，政治之谓也。韩非在这个篇章中提出了作为统治者必须遵循的几条原则：要“明法”，“明法（而）以制大臣之威”；要“责实”，“言默皆有责也”；要“变古”，韩非斥说世人“无变古，毋易常”，主张变易。

【有体现在管理的货殖思想方面的】

韩非提倡图强在于利。认为搞好经济工作才能使国家强大。又如提倡经济要多做功，务求在管理中支出要少于收入、所得。再如提倡赢利，说：“与人成舆，则欲人之富贵；匠人成棺，则欲人之夭死也。非与人仁而匠人贼也，人不贵，则舆不售；人不死，则棺不买。情非憎人也，利在人之死也。”（《备内》）

【有体现在管理的法本思想方面的】

韩非是法家，韩非关于法治思想方面的论述甚丰，不胜枚举。这里举三例：在《心度》一文中说：“法者，王之本也。”认为一位王者，只有通过实行法治才能真正成为王。在《饰邪》一文中又说：“明法者强，慢法者弱。”韩非强调王要明法，不要疏慢法。在《有度》一文中又强调了上述思想，说：“奉法者强则国强，奉法者弱则国弱。”

【有体现在管理的术治思想方面的】

韩非强调法，也强调术，管理的方术、技术、手段、艺术。他这样说：管理国家如御马，“无术以御之，身虽劳，犹不免乱；有术以御之，身处佚乐之地，又致帝王之功也”（《外储说右下》）；在《八说》一文中又强调说“无术以任人，虽所任而不败”，是语的意思是王若没有权术去用好人，你纵然用了众多的人也会遭到失败的下场。

【有体现在管理的势乘思想方面的】

韩非认为，管理好国家要靠法，靠术，还要靠势。势，威势的势，权势的势，势乘的势。他这么说：“君执柄（权柄）以处势，故令行禁止。柄者，杀生之制也；势者，胜众之资也。”（《八经》）在《人主》一文中又说：“威势者，人主之筋力也。”韩非这个观点是这样推导出来的，认为马所以能拉车，任重致远，在于马有筋力，千乘之君所以能制天下，征诸侯，在于君有威势。所以他得出结论：“威势者，人主之筋力也。”

【有体现在管理者的修身思想方面的】

管理是靠管理者去实行管理的。为此，韩非认为，为了搞好管理，实行管理的人必须强化“自为”、“自恃”，提倡“不病”，提倡修养自己。韩非主张“太山不立好恶，故能成其高；江海不择小助，故能成其富”（《大体》）；主张防微杜渐，“千丈之堤，以蝼蚁之穴溃；百尺之室，以突隙之烟焚”（《喻老》）。

风吹书页拾香来

历史已经远去，但它何尝不在“重演”；斯人早已无影，其言却未失“真”。风吹过，打开哪页看哪页，“火花”可以迸发智慧，“火炬”可以传递理念，果如此，则幸矣！

目 录

哲理 第一 [1]

- 一、“道者，万物之所然也”——管理的物质性 [2]
- 二、“恃鬼神”亡——管理的求实性 [3]
- 三、“为”与“无为”
——让管理“道法自然”些 [5]
- 四、“木之折也必通蠹”——管理的内因与外因 [6]
- 五、“以子之矛，陷子之盾”——管理生发之源 [8]
- 六、“不得不化”——管理发展之据 [10]
- 七、“不期修古”——管理务求出新 [11]
- 八、“水之涯”之识——管理创新无止境 [13]
- 九、“世异则事异”——管理务求与时俱进 [14]
- 十、“以其不病是以无病”——管理追求卓越 [16]
- 十一、“福本于有祸”——搞管理要警钟长鸣 [17]
- 十二、“祸莫大于不知足”——管理忌贪得无厌 [19]
- 十三、“以有余补不足”——管理的均衡问题 [21]
- 十四、“自见之谓明”——管理要正确认识自己 [22]
- 十五、“不死药”之识——愿企业长青 [24]

为政 第二 [26]

- 一、顺“天时”——搞好管理的外部因素工作 [27]
- 二、适“人心”——搞好管理的内部因素工作 [28]
- 三、“仁暴者，皆亡国者也”——管理需要爱人 [30]
- 四、“不务德而务法”——管理不能缺德 [31]
- 五、“虽有尧之智而无众人助，大功不立”
——管理不能失众 [33]
- 六、治国倚谁——君臣合力建国、治国 [35]
- 七、鲁哀公问治于孔子——管理要讲民主 [36]
- 八、仲尼三政——管理要据实行事 [38]
- 九、禁牛入田——管理要重视调查研究 [39]

十、“治强者王”——管理要图强 [41]

十一、“力多则入朝，力寡则朝于人”

——管理需要强力 [42]

十二、“治强不可责于外，内政之有也”

——管理要做好内政工作 [44]

十三、严其境内之治不亡——管理要严以律己 [46]

十四、“外无怨仇”与“内有德泽”

——管理的内政与外交 [48]

十五、“恃人不足以广壤”

——管理不能单纯靠外援 [49]

十六、“无耕之劳而有富之实”

——管理要重视耕战 [51]

货殖 第三 [53]

一、“妇人拾蚕……利之所在”

——个人求利与管理求利 [54]

二、“人不死，则棺不买”

——个人求利与管理求利再议 [55]

三、民众财寡故民争——关于竞争 [57]

四、“人多出少可为也”——管理要讲“功” [59]

五、“近利好得亡”——管理要图长远功 [60]

六、典衣与典冠的故事——管理的分工与协作 [62]

七、“有备无患”与“防患未然”

——管理要做好预测、计划工作 [63]

八、郑人买履——管理的标准问题 [65]

九、郑妻为裤——管理要力图出新 [66]

十、“欲取之，姑予之”

——货殖要学会做赚钱生意 [68]

十一、鲁人欲徙越——销售有学问 [69]

十二、狗猛酒不售

——经商要做到价廉物美服务好 [71]

十三、郑人卖豚——行商的态度要真要诚 [72]

十四、“滥竽充数”——营销反对假冒伪劣 [74]

十五、“买椟还珠”——销售有一个包装问题 [75]

法本 第四 [77]

一、“法者，王之本也”——法的起源 [78]

二、“治强生于法”——治国要重法 [79]

三、“安国之法，若饥而食”

——“法”的不可或缺性 [81]

四、“法者，编著之图籍”——“法”的定义 [82]

五、“以法治国，举措而已”

——“依法治国”与“以德治国” [84]

六、“臣无法则乱于下”

——韩非“法”思想的溯源 [86]

七、“明法者强，慢法者弱”

——“法”在历史上的成败分析 [87]

八、“威不貳错，制不共门”

——要由立法部门立法 [89]

九、“法不阿贵，绳不桡曲”——执法要公 [90]

十、“法如椎锻”——执法要严 [91]

十一、“智法之士”与“当涂之人”

——“法”与“非法”的斗争 [93]

十二、“奉法者强则国强”

——努力提高奉法者素质 [95]

十三、“人主之二柄，刑德也”

——当领导的好用赏与罚两种手段 [96]

十四、“赏罚者，利器也”——赏罚的意义 [98]

十五、“疏贱必赏，近亲必诛”——赏罚要公 [99]

十六、“发矢中的，赏罚当符”——赏罚要正 [101]

术治 第五 [103]

一、“法、术不可一无”

——“术”是韩非法思想体系中的一个
重要内容 [104]

二、“术者，藏之于胸中以潜御群臣者也”

——“术”的定义 [105]

三、“致帝王之功”——“术”的意义 [107]

四、“进贤材，劝有功”——用人以贤 [108]

五、“无术以知奸”败

——当领导的要掌握“识奸术” [110]

六、“无术以任人”败

——当领导的要掌握“用人术” [111]

七、“循天顺人明赏罚”——用人之道 [113]

八、“使鸡司夜，令狸执鼠，皆用其能”

——用人用其能 [114]

九、“以容取人乎，失之子羽”

——用人之忌与宜 [116]

十、“明主使法择人，不自举也”

——按照法的规范用人 [118]

十一、“释法禁而听请谒”——斥买官卖官 [119]

十二、“内举不避亲，外举不避仇”

——秉公用人 [120]

十三、“善者左，不善者右”

——用人必须讲民主、讲监督 [122]

十四、“听不参，则无以责下”——听话要考察 [124]

十五、“听无门户”与“听有门户”

——当领导的必须善于听取下面人意见 [126]

十六、人主“诚明于臣之所言”

——当领导的必须善于汲纳下面人意见 [127]

势乘 第六 [129]

一、君主治国必乘势

——“势”是韩非法思想体系中的一个
重要内容 [130]

二、“势者，胜众之资也”——“势”的意义 [131]

三、“威势者，人主之筋力也”

——人主不能失却“势”与“权” [133]

四、“有材而无势，虽贤不能制不肖”

——“势”、“权”、“位”、“威”之议 [135]

五、“抱法处势则治”

——治理国家要靠“法”与“势” [136]

六、“毋为虎傅翼”——“势”归属于民 [138]

七、“治民禁奸于未萌”——防奸、治奸、锄奸 [139]

八、“取舍合”与“相与逆”——揭奸之道 [141]

九、奸不诛则肆——从严治奸 [142]

十、“设重刑者而奸尽止”——重拳击奸 [144]

十一、“禁奸之法，太上禁其心”

——法德互济禁其心 [145]

十二、“明君见小奸于微”——锄奸必先锄于小 [147]

修身 第七 [149]

一、“恃人不如自恃”

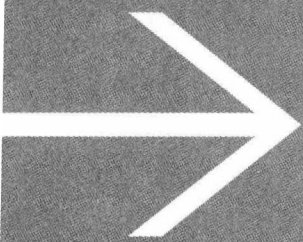
——为人要有自强不息精神 [150]

二、“行小忠，则大忠之贼也”

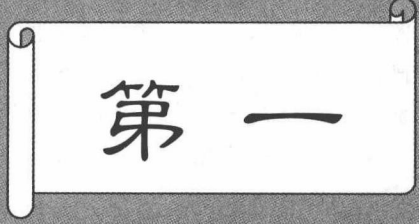
——为人需要“忠” [151]

- 三、学习怒蛙——人是应该有点“气”的 [153]
- 四、“小信成则大信立”——为人要讲“信” [155]
- 五、“良药苦口”——为人要善于吸纳他人批评 [157]
- 六、“夫民之性，恶劳而乐佚”
——为人要做好后天修身工作 [158]
- 七、“千丈之堤，溃于蝼蚁”
——修身要“慎小”、“善小” [160]
- 八、“侈泰则家贫”
——修身要注意“俭”与“勤” [161]
- 九、“圣人爱精神而贵处静”——处静修身 [163]
- 十、由“平阳君之目”想到的
——让我们多一点微笑与谦逊 [165]
- 十一、读“焚书而舞”故事有感
——让我们做一个睿智的人 [166]
- 十二、“夔一足”——修身要修成世有所长的人 [168]

后记 [170]



哲理



第一