

春秋战国时代

林汉达 林汉达 林汉达 林汉达

天津科学技术出版社

春秋战国时代管理理论丛林

林友孚 林汉雄 林科华 著

天津科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

春秋战国时代管理理论丛林/林友孚等著.天津:

天津科学技术出版社, 2005

ISBN 7-5308-0974-1

I.春… II.林… III.管理理论-中国-春秋战国时代

IV.1628

中国版本图书馆 (CIP) 数据核字 (1999) 第 74977 号

春秋战国时代管理理论丛林

责任编辑 张 远
版式设计 郭 平
出版发行 天津科学技术出版社
出 版 人 胡振泰
地 址 天津市西康路 35 号
邮 编 300051
网 址 www.tjkbs.com.cn
经 销 新华书店经销
印 刷 天津市润丰印务有限公司印刷
开 本 889×1194 毫米 1/32 开
印 张 8
字 数 140 千字
版 次 2005 年 12 月第 1 版
印 次 2005 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-5308-0974-1
定 价 38.00 元



春秋战国时期，是我国历史上民族文化最为活跃，最为辉煌璀璨的时代。诸子百家，学派林立，其中蕴含着十分优秀而丰富的管理文化，可说是我国古代的管理理论丛林。我国传统的优秀管理文化，它同样是先进文化，是我国当今为实现社会主义现代化管理可足以秉承的先进文化。百家学说，历代对其论述，有如汗牛充栋，何止千万言。如果一一研究介绍，恐怕真要皓首穷经，这不是工作与生活节奏如此紧张的现代人所能适应。因此作者不嫌学力有所不逮，尽可能简括主要学派的精粹，编成《春秋战国时代管理理论丛林》一书。本书在编写上，在引用原文的同时并加以相应的白话释义，读者既可根据原文，原汁原味地领略原著的意图，又可避免因古文的词义古奥，便于阅读。全书篇幅不长，若分篇浏览，费时不多，意在于能让现代管理工作者和学者能够用较少的时间，了解我国古代的优秀管理理论与方略，继往开来，对创造新的业绩，或许有所裨益。

本书基本上参照《汉书·艺文志》九流十家的类别，



主要介绍儒家、法家、道家、墨家、管子、孙子、阴阳家、纵横家、杂家等九家学派的管理学说，共分九篇，每篇分引言和正文两部分。引言简略介绍这家学说的创始人或代表人物，及其管理学说的特点和对我国以至对世界的影响。正文主要阐述该家学说的主要管理理论、管理原理、管理方略与策略，以及它的哲理。同时以《史记·货殖列传》所载当时著名的工商管理学家的管理理论和方略，以及从事工商业的人士的业绩作为开篇。

本书中，走进丛林，开篇，第一、三、五、七、九篇，以及走出丛林等部分，由林友孚撰写，第六篇由林科华撰写，第二、四、八篇等部分由林汉雄撰写。全书由林友孚进行编纂和修订。林汉雄做了大量的古文释义工作，林科华协助收集大量有关资料。

本书参考了有关文献的内容，特此向作者表示诚挚的谢意。

先秦百家学说深奥广博，作者学识浅陋，力所不及，书中错误、疏漏之处在所难免，敬希读者不吝指正。

作 者

2005年7月



目录

走进丛林

1

开篇 天下熙熙,皆为利来;天下攘攘,皆为利往

3

第一篇 儒家——以人为本, 行为管理学说 9

- 引言: 半部论语治天下 10
- 一 以人为本的管理原理 13
- 二 论人的素质和提高 18
- 三 建立和谐的人际关系, 构建和谐社会 22
- 四 儒家以人为本的管理哲学基础 27

第二篇 法家——以法为主, 科学管理学说 31

- 引言: 国无常强, 无常弱。奉法者强, 则国强;
奉法者弱, 则国弱 32
- 一 以法治国——长治久安之策 34
- 二 立法——正明法, 陈严刑 38
- 三 执法——“术”“势”相成, 赏罚必信 43
- 四、以法治国的哲学基础 50



第三篇 道家——无为而治，生态管理学说 55

- 引言：爱民治国，能无为乎？ 56
- 一 以“道”为核心的管理原理 60
- 二 “无为而治”，自我实现的理想管理模式 65
- 三 宽松自如，回归自然的管理环境 73
- 四 相反相成，辩证管理的思维方式 78

第四篇 墨家——平等博爱，民主体管理学说 85

- 引言：归国宝，不若献贤而进士 85
- 一 管理哲学——平等兼爱 89
- 二 管理的核心——民主尚贤 95
- 三 管理的关键——统一意志 105
- 四 管理方针——节用 109

第五篇 管子——统筹策划，财经管理学说的先河 115

- 引言：国多财则远者来，地辟举则民留处 116
- 一 发展经济是国富民强的基础 119
- 二 建立市场，发挥市场的作用 123
- 三 财税金融政策 127
- 四 物价政策 134
- 五 国家干预 139



第六篇 孙子——运筹帷幄，战略战术管理学说 143

- 引言：上兵伐谋 144
- 一 战略及战略管理的重要性 147
- 二 战略思想 149
- 三 战略环境分析 152
- 四 战略对策 162

第七篇 阴阳家——阴阳相待，因果推理预测学 167

- 引言：逢二进一 168
- 一 认识世界的基本模式 172
- 二 相天——宏观环境的预测 180
- 三 相地——寻找生存发展空间 183
- 四 相人——知人善任的追求 185

第八篇 纵横家——谋略至上，结盟与反结盟的斗争策略 191

- 引言：谋莫难于周密，说莫难于必听，事莫难于必成 192
- 一 谋略至上，纵横天下 195
- 二 捭阖阴阳，审察形势 203
- 三 谈长论短，善说陈势 208
- 四 顺时乘势，勇于决断 212



第九篇 杂家——因时权变，系统管理学说的端倪 217

引言：天地万物，一人之身也，此之谓大同 218

一 朴素的系统管理的理念 220

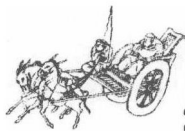
二 审时度势的权变观 230

三 生命周期理论 236

走出丛林 245

主要参考文献 247



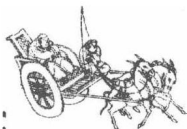


走进丛林

20 世纪六十年代，在西方管理学说史上，出现过人们所熟知的所谓“管理理论丛林”。可是，早在二千多年前，在我国，这个古老的国家，春秋战国时代(公元前 770 年—前 256 年)，也曾经是管理学派林立。当时由于各诸侯国角逐争雄，谋求称霸天下的需要，如何管理好国家，使之国富兵强，成为各国国君渴望解决的首要课题，从而促使各家管理学说应运而生，诸子百家，众说纷纭，各自提出其治国方略。仅就《汉书·艺文志》载诸子十家，儒、法、道、墨、名、杂、纵横、阴阳、农、小说，除小说一家外，均与管理有一定的关系。其中以儒、法、道、墨四家更有系统的论述。此外，如管子(管仲学派)的有关财经管理学说，孙子(兵家)的战略战术管理学说，更是独树一帜，传颂至今。还有《货殖列传》所记直接从事工商管理的人物和管理策略，其观点与方略之精辟，令人叹为观止。美国人雷恩著的《管

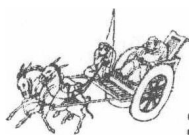
春秋战国时代管理理论丛林





理思想的演变》一书就把孔子、法家和孙子列为远东早期管理思想家。美国著名管理学家克劳德·小乔治在他的《管理思想史》一书中说：“我们发现中国人在三千年前的一些管理思想，如组织、职能、协作、提高效率的程序以及各种控制方式已具有当代管理的色彩。”可见，当时其管理理论丛林之盛况，不亚于今。





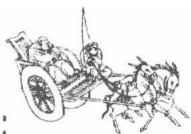
开篇

天下熙熙，皆为利来；天下壤壤，皆为利往

春秋战国时期是我国从奴隶社会过渡到封建社会的时期，从生产力看，是从青铜器发展到应用铁器的时代。当时有部分奴隶主逐渐变为地主或富商，也有部分奴隶逐渐变为农民或个体手工业者。由于连年战争，兵车甲冑的需要，以及国君贵族奢侈淫乐的需求，大大地促进了当时农业、采伐渔猎业、手工业和商业的发展，盛极一时。所谓“农而食之，虞（采伐渔猎）而出之，工而成之，商而通之。”（引自《史记·货殖列传》，以下引文，除另有注释外，均引自《货殖列传》）“农不出则乏其食，工不出则乏其事，商不出则三宝绝，虞不出则财匱少。”“财匱少而山泽不辟矣。此四者，民所衣食之原也。原大则饶，原小则鲜。上则富国，下则富家。贫富之道，莫之夺天而巧者有余，拙者不足。”简言之，农工商虞都是很重要的，这四方面是人民衣食的来源，来源大就丰富，来源小就贫乏。对上富国，对下富家。贫富的道理，莫过于利用天地资源，用得巧的就有余，用不好就不足。所谓“‘仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱。’礼生于有而废于无。”人人都想发财。“夫千乘之王，万家之侯，百室之君，尚犹患贫，而况匹夫编户之民乎？”连王宫贵族都怕贫穷，何况一般的平民百姓呢？当时虽是战乱频繁，却也百业兴旺。为了追求蝇头小利，在那古老的市场上，人头攒动，车水马

春秋战国时代管理理论丛林





龙，好不热闹。故曰：“天下熙熙，皆为利来；天下壤壤，皆为利往。”

与此相应的，出现了一批著名的工商界人士和工商管理学者。据《货殖列传》所载，有从事工商业经营致富的如范蠡、子贡等著名人士；从经营管理的方略上，有计然和白圭这两位著名的管理学家，可见当时的盛况。

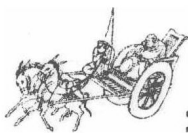
计然，据《百子全书》载有《计倪子》篇，撰者计然，其内容与《货殖列传》所载基本相同，有所谓“计然七策”。在经营管理上，他的经营原则是“知斗则修备，时用则知物，二者形则万货之情可得而观已。”知道要战斗就要作好准备，知道什么时候需要就准备什么物资，这两方面搞清楚了，那就懂得各种货物的行情和怎么经营了。当时是农业国，他预测农业收成状况，“故岁在金，穰；水，毁；木，饥；火，旱。旱则资舟，水则资车，物之理也，六岁穰，六岁旱，十二岁一大饥。”他预测属金的年份会收成好，属水的一年收成差，属木的年份会闹饥荒，属火的一年会有旱灾，六年丰收，六年歉收，十二年有一次大饥荒。

何时有水患或旱灾要预测好。旱的时候准备舟船，水灾时准备车子，这是一般的道理。这也叫“待乏原则”，也就是预测什么时候缺乏什么物资，就要预先作好准备。

当时以农立国，要稳定市场，发展经济，首要是平抑粮价。他说：“夫粢，二十病农，九十病末。末病则财不出，农病则草不辟矣。上不过八十，下不减三十，则农末俱利，平粢齐物，关市不乏，治国之道也。”卖粮食，粮价低到二十就会伤害农业，高过九十就会伤害工商业，工商业受到伤害就不会生产出财富，农业受到伤害就不会耕作。粮价高不过八十，低不过三十，农工商都有利，粮价平稳万物齐备，市场上物资丰盛，这是治国的方法。

如何经营呢？“积著之理”，使财富增殖的道理：一是



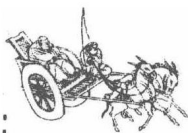


“务完物，无息币。以物相贸易，腐败而食之货勿留，无敢居贵。”要质量好，尽快卖出买进，不要让货币停留。物品交换，腐败的不要久留，不要囤积居奇。二是要研究供求关系，及时卖出和买入。“论其有余不足，则知贵贱。贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土，贱取如珠玉。”研究物资是多还是少，就知道物价的高低。物价高极就会下降，低极了就会上升。贵的时候要像粪土一样赶快卖掉，贱时要像珠玉一样赶快买进。可见当时早已提出了市场供求的价格规律，而不待于今日的西方微观经济学。三是“财帛其行如流水。”资金要像流水一样地周转循环，这是今日的财会人员所熟悉的。

另一位著名的管理学家白圭，战国魏文侯时（公元前446年—前397年）周人。他“乐观时变，故人弃我取，人取我与。夫岁孰取谷，予之丝漆；茧出取帛絮，与之食。”要仔细观察时势的变化，根据市场需求状况，别人不需要的、要出卖的东西，我就买进；别人需要的、要买的物品，我就卖给他们。如在收成时农民需要出卖谷物来换取丝和漆等物品，我就买进粮食，卖给农民丝漆。蚕茧成熟时就购入各种丝织品，把粮食卖给养蚕缫丝的人。从而说出了按照市场供求的变化，进行商品交换的基本原理，以获得盈利。据说近代华侨实业家陈嘉庚先生以前曾在新加坡开办了一个菠萝罐头厂，当地也有十几家这样的厂，但这些厂都是把菠萝加工成方形、圆形或菱形，而不愿加工成称为杂桩的各种花形小块，因为费工大、成本高。陈嘉庚先生却一开始就决定做杂桩，结果一年就赢利69万元，市利十倍。他称这种决策的依据是“人弃我取，人争我避。”

白圭还预测连年农业收成的丰歉，以便从事粮食经营，获取利润。他以地支纪年十二年为一个大循环。提出：“太阴在卯，穰；明岁衰恶。至午，旱；明岁美。至酉，穰；明





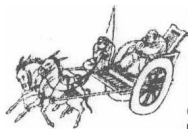
岁衰恶。至子，大旱；明岁美，有水。至卯，积著率岁倍。”就是说，从卯年开始，这年是丰收年，第二年收成就不大好，这样过了三年，到第四年午年，会发生旱情；第二年，收成又转好。又过三年到了酉年，又是丰收年；又三年到子年，大旱；明年又丰收。在各段时间内，丰收时买进，歉收时卖出，这样，财富的积聚率每年可以成倍地增加。

白圭提出了几条搞好经营管理的基本原则和管理方略：一要学会进行收益比较，“欲长钱，取下谷；长石斗，取上种。”想买卖粮食盈利，应该经营一般下等的谷子；如果用来做种子，增产粮食，就要选上等的谷子。这是一种比较收益，用现代的话来说，就是按照机会成本的大小进行决策。二要勤俭节约，“薄饮食，忍嗜欲，节衣服”。三要以人为本，和下属同甘共苦，“与用事童仆同苦乐”。四要抓住时机，像猛兽凶鸟一样地扑过去，“趋时若猛兽挚鸟之发。”

最后，他总结了自己管理生产的经验，提出作为一个管理者应具备的素质。指出“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙、吴之用兵，商鞅行法是也。是故其智不足以权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣。”我管理生产就像商汤王的宰相伊尹、周武王时的姜太公吕尚的智谋，孙武、吴起的用兵，商鞅推行法治那样。所以，作为管理者，如果他的智谋不足以应付时势的变化，他的勇气不足以当机立断，他对下属的仁爱关怀还不能够使大家同心协力，他的坚强意志还不能做到不怕任何困难，坚持到底，虽然想学我的方法，我始终不会告诉他的。可见，白圭认为，智、勇、仁、强是管理者必须具备的素质。《史记》载“盖天下言治生祖白圭。”普天下的人都说，治理生产的祖宗，管理之父——白圭。他比西方科学管理之父——泰罗（Taylor, 1856—1915）早两千多年。

《货殖列传》还刊载了一批从事工商业经营致富的人物

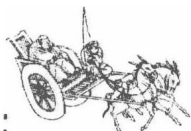




及其业绩。有著名的范蠡，即陶朱公，“朱公以为陶天下之中，诸侯四通，货物所交易也。”他首先选择“陶”这个四通八达的有利的经营场所，占了地利，同时“善治生者，能择人而任时。”又善于经营，善于用人和抓住机会，终于成为古今传颂的大富商。有著名的“废著鬻财于曹、鲁之间”，在曹国和鲁国之间，从事长途贩运，贱买贵卖的子贡，“结驷连骑，束帛之币以聘享诸侯，所至，国君无不分庭与之抗礼。”带着一大串运载大批财货的马帮，十分富有，连一国的君王都要巴结他。有煮盐起家的猗顿。有舍近求远，接近原料基地，冶铁致富的邯郸人郭纵、赵人蜀卓氏、山东程郑、梁人宛孔氏等。有敢于使用桀骜不驯的奴隶而致富的刁间，“使之逐渔盐商贾之利”，“终得其力，起富数千万。”利用这些奴隶去经营渔盐等行业，大发横财。有不怕风险，敢贷款给正在战争的国君以取得高额利息的无盐氏，“用此富埒关中。”等等不下二十余人。“此其章章尤异音也。”这都是有比较有名声的。“皆非有爵邑奉禄弄法犯奸而富，尽推理去就，与时俯仰，获其赢利，以末致富”。这些人都是不是凭封官俸禄或者奸诈违法而发财，而是根据一定的道理运筹有方，抓住时机，有进有退，获取利润，从事工商业致富的。至于从事各行各业，经营发家的就很多了，“若至力农畜，工虞商贾，为权利以成富，大者倾郡，中者倾县，下者倾乡里者，不可胜数。”

太史公总结他们的经营理念和经验说：“夫纤啬筋力，治生之正道也，而富者必用奇胜。”克勤克俭，勤俭办企业，是经营管理的基本方针，但要发财致富就要以奇取胜，要有自己的经营特点，用现在的话来说就是要有核心竞争力。他列举了很多事例，有的如挖藕的，“田农，掘业，而秦阳以盖一州”；有做行商，做货郎担的，“行贾，丈夫贱行也，而雍乐成以饶”；有卖油的，“贩脂，辱处也，而雍伯千金”；





做小买卖的，“卖浆，小业也，而张氏千万”；做木匠，“洒削，薄技也，而郅氏鼎食”；卖猪牛杂碎的，“胃脯，简微耳，浊氏连骑”；兽医，“马医，浅方，张里击钟”。“此皆诚壹之所致。”他们都有一技之长，独特之处。

结论是：“由是观之，富无经业，则货无常主，能者辐凑，不肖者瓦解。”就是说行行出状元，人人都有发财的机会，有能耐的兴旺发达，没本事的破产淘汰。“千金之家比一都之君，巨万者乃与王者同乐。”这些小富大富可以和一邑的大夫、一国的君王相比美。“岂所谓‘素封’者邪？非也？”是怎样得来的？难道是天上掉下来的馅饼？不是吗？

