

学而第一

原文

子曰：“学而时习之，不亦说乎？有朋自远方来，不亦乐乎？人不知而不愠，不亦君子乎？”

有子曰：“其为人也孝弟，而好犯上者，鲜矣；不好犯上，而好作乱者，未之有也。君子务本，本立而道生。孝弟也者，其为仁之本

与！”

子曰：“巧言令色鲜矣仁。”

曾子曰：“吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”

子曰：“道千乘之国，敬事而信，节用而爱人，使民以时。”

子曰：“弟子入则孝，出则弟，谨而信，泛爱众，而亲仁。行有余力，则以学文。”

子夏曰：“贤贤易色；事父母，能竭其力；事君，能致其身；与朋友交，言而有信。虽曰未学，吾必谓之学矣。”

子曰：“君子不重则不威；学则不固。主忠信。无友不如己者。过则勿惮改。”

曾子曰：“慎终，追远，民德归厚矣。”

子禽问于子贡曰：“夫子至于是邦也，必闻其政，求之与？抑与之与？”子贡曰：“夫子温、良、恭、俭、让以得之。夫子之求之也，其诸异乎人之求之与？”

子曰：“父在，观其志；父没，观其行。三年无改于父之道，可谓孝矣。”

有子曰：“礼之用，和为贵。先王之道，斯为美；小大由之。有所不行，知和而和，不以礼节之，亦不可行也。”

有子曰：“信近于义，言可复也。恭近于礼，远耻辱也，因不失其亲，亦可宗也。”

子曰：“君子食无求饱，居无求安，敏于

事而慎于言，就有道而正焉，可谓好学也已。”

子贡曰：“贫而无谄，富而无骄，何如？”

子曰：“可也。未若贫而乐，富而好礼者也。”

子贡曰：“《诗》云：‘如切如磋，如琢如磨。’

其斯之谓与？”子曰：“赐也，始可与言《诗》

已矣，告诸往而知来者。”

子曰：“不患人之不己知，患不知人也。”

译 文

孔子说：“学习并且时时温习它，难道不是一件使人愉悦的事吗？有志趣相投的朋友从远方而来，难道不是一件使人快乐的事吗？不为人知但没有怨恨的情绪，他难道不是一位极具风范的君子吗？”

孔子的学生有子说：“假设有这么一个人，他为人孝顺父母、敬爱兄弟，但却喜欢触犯上级，这种人是很少的；不喜欢触犯上级，但喜好搞动乱，实际上这种人从来不可能有。君子是从根基上下功夫的人，根基确立就会产生仁道。孝顺父母、敬爱兄长，这是做人的根基。”

孔子说：“精巧的言语，华美的外表，以这些来对待别人，仁德是多么少啊。”

孔子的弟子曾子说：“我一天三次内省自身，为别人谋划是尽心尽责的吗？同朋友的交往是诚挚的吗？老师传授的道理

是时时温习的吗？”

孔子说：“一个国家的治理方法是忠于所做的事，讲究信用，节约并爱惜人，在使用民力上要注意掌握时节。”

孔子说：“年轻人在家应当孝敬父母，对外应当尊敬长辈，对待所做的事应谨慎而有信用，对大众应当博爱，对仁德应当亲近。躬行实践之后还有余力，应当投入对文化的学习之中。”

孔子的弟子子夏说：“敬重贤德，看轻美色；对父母，能够竭尽全力；对君主，能够全身投入；与朋友交往，说话诚挚有信。这样的人，即使没有学过什么，我也要夸奖他是有学问的人。”

孔子说：“作为一位君子，不庄重就不会有威严；以这种方式去学习，是不会巩固什么的。忠和信是两项重要的道德基准。不要去跟不如自己的人交朋友。犯了过错，不要害怕改正。”

曾子说：“慎重地给父母送终，操办丧事，追思、祭祀已逝的先祖，那样的话百姓就会回归向纯朴忠厚了啊。”

孔子的弟子子禽向另一弟子子贡问道：“老师一到某个国家，就能听到这个国家的种种政事。这是他打听到的呢，还是别人自觉告诉他的呢？”子贡回答道：“老师是以温和、善良、恭敬、节俭、谦让来获得的。老师获得这些，和别人获得这些的方法是不太一样吧？”

孔子说：“父亲在世的时候，观察他的志向。父亲不在了，回观他的行为。如果一个人三年没有改变父亲合乎仁道的行为，他就可以称得上是孝了。”

有子说：“礼的施用，是以和顺适中为贵。先王仁道的美就在于此，无论大事小事都是和顺适中。也有行不通的：知道

和顺适中就和顺适中，而不用礼去节制它，这也是不可行的。”

有子说：“讲究信用趋近于道义，说出的话就能实现；恭敬趋近于礼，就会使耻辱走远；不推动所亲近的人，也就可以得到他们归宿了。”

孔子说：“君子饮食方面不要求饱，居住不要求安定，做事敏捷而说话谨慎，以有道义的人来校正自己，这样就可以说是好学了。”

子贡说：“贫寒却没有谄媚，富贵却没有骄奢，这怎么样？”孔子说：“好啊。但不如贫寒却快乐，富贵却爱好礼。”子贡说：“《诗经·卫风·淇奥》说：‘说像打磨骨头 就像磨砺牛角，就像雕琢象牙，就像磨刻玉石。’就是讲的这种行为吧？”孔子说：“赐（子贡）啊，现在可以与你言谈《诗经》了！告诉你前面的内容，你就能知晓下面的内容了。”

孔子说：“不担心人不了解自己，只担心自己不了解他人。”

1. 好商人必然好学

儒学是十分重视学习的，他们把学习看成人生的一件大事，是人类知识传承的必要手段。强调要学习各方面的知识，不但要学习书本知识，还要向一切有知识的人学习，更重要的是要学以致用。

论语开宗明义就说：“学而时习之，不亦说乎？”这是指，学习到了知识并且经常去复习它，不也是很愉快很高兴的事情吗？孔子把获得知识，看成人生的一种乐趣。人只有不断地学

习，改造自己，升华自己，才能获得一种完美的品格。因此，这应该是一种乐趣，是人生的大事。

众所周知，人类发展至今，已经进入了高度知识化、信息化的时代，要在激烈的商战中立于不败之地，只有不断地学习和提高自己，尽可能多地学习专业的及相关的知识，尽可能多地从各个方面获取信息。学习，对于每一个经商者来说，应该是每天的必修课。

美国著名管理学家丹尼尔·贝尔、彼得·德鲁克等人认为，超工业化的社会即将到来，在这一时代里，知识将取代资本，成为社会上最重要的资源。这种新观念，大博日本商界的欢迎。本来，自古以来日本的传统观念，就是“万般皆下品，唯有知识高”。外国人用新式语言表达出来，只是使日本人重新定位了自己的传统观念。不少经济学专家和企业研究者认为，好学，正是日本商人在世界上独树一帜、取得非凡成果的原因。

作为二战后的战败国的日本，一边继承了自古以来便传承不绝的儒教伦理，同时也取其精华地将美国的政治形态和企业经营中的卓越部分，完全吸收过来。于是，日本渐渐发展成为一个以儒教伦理和资本主义作为经营方式的国家。日本之所以有今天奇迹般的经济增长，它的秘密便在于日本人有举世罕见的读书癖好。日本人的成功，可说是因为他们爱读书的国民性所导致的。

日本人的好学可由以下一些事例说明：一天之内就算出版上百本新书，也不够一亿多读书人口的消耗；小孩子们几乎个个上补习班，简直像掉进了考试地狱一般；上班族为了适应日新月异的经济走向，也都向许许多多的研修学校报到；家庭主

妇也积极地参加各种讲座，学习各种技艺。知识界的人们，更标榜“学习生涯”，拼命地读书。即使在上班搭电车时，几乎都是书不离手，日本人根本就是一群嗜书族。

日本商人一向认为，学习是一辈子的事。年轻人不但在学校里学习一般知识，而且要懂得自己是在集体中学习。一个人读完一本书之后，要同朋友交谈读后感想。日本的大学与其说是供人学习，不如说是供人毕业，求得文凭。从学术造诣来看，大学的气氛不够。虽然如此，学生在这个集体里，倒是养成了离校之后仍要继续学习的习惯。大学毕业之后就业，日本人并不因此就自封为专家。毕业后在工作单位还要接受专业训练，并且广泛学习一般知识，已成为社会风尚。就业之后，新职员叫作“见习”，职位较低，要接受长期的特殊训练，然后成为普通职员，那时也要时常参加各种学习班。如果企业里没有这类学习组织，则奖励职员自习有关业务。妇女毕业后结婚，成为家庭主妇，都很热心学习如何成为贤妻良母，将来还要当个好婆婆好奶奶。为了这些人，地方公共团体、公司、报社、商店、大学都举办成年人讲座，大受欢迎。

在欧美一些发达的资本主义国家，商人和企业家、企业管理者，大多受过良好的教育，并十分重视在工作岗位上对自身知识水平和业务素质的提高。他们深知，要在激烈的竞争中站稳脚跟，不断丰富、更新知识是唯一的选择。特别是在一些具有世界性影响的跨国公司和集团内，担任重要职位的高层管理人员，往往都具有名校背景，如：

—— 迈克尔·欧文·爱德华兹：英国克劳莱德集团公司总裁，毕业于南非格雷厄姆斯城的圣·安德鲁学院和格雷厄姆斯城罗德得斯大学，获文学学士学位；

—— 约翰·利奥波德·伊根：美洲虎汽车公司总裁兼总经理，毕业于帝国大学，获石油工程理学学士学位，并获伦敦商学院商业学理科硕士学位；

—— 理查德·V·乔达诺：英国伯马石油公司总裁兼总经理，毕业于哈佛大学和哥伦比亚大学法学院，获文学学士和法学学士学位；

—— 约翰·亨利·哈维—琼斯：英国帝国化学工业公司总理，毕业于达特茅斯皇家海军学院。

对于企业经营者和管理者来说，学习是一种终生的事业。学习的意义，不仅体现在自身素质和知识的积累上，更体现在对知识价值的认识上。众所周知，当今世界已经是知识经济的时代，知识的作用愈来愈展现无遗。知识价值的运用，已成为当今企业界人士共同关注的焦点。知识即价值，信息即金钱，已被越来越多的事实所证明。而知识的运用者，必然是知识的了解者，而要了解知识，则必须自身具有一些基本的知识。信息的运用者，也必然是那些能准确对信息的价值作出判断的人。学习知识，靠近知识，运用知识，将是下一个世纪经济发展的重要定律。

2. 实业与学术的携手合作

在商品经济比较发达的西方国家，实业界与学术界携手合作，已成为时代的潮流。欧洲的公司向来不是那么慷慨大方，然而，公司资助高等教育的传统——这在美国早已是普遍现象——在欧洲已开始流行起来，并有继续发展的趋势。

尽管各大学对私人发起的事业尚有疑虑，但目前它们对公司的“赠予”却趋之若鹜。这种措施可以使双方受益。公司向大学办的企业捐赠资金、设备或管理技术，大学则提供研究成果、新产品试验场地，以及开拓未来市场。

确实，实业界与学术界合作生财，在观念上已逐渐被人们所接受。在英国以及法国和德国，许多研究经费都是专门用于捐赠者感兴趣的项目。

在苏格兰，爱丁堡大学几年前发起的发展基金募捐运动已从各公司筹集到 200 多万英镑的赠款。这项活动是几年前在毕业生们发起筹资运动之后开始的。这两项活动都是大学预算的重要资金来源。因为政府减少对高等教育的补贴，使学校经费甚感拮据。该校已确定 10 项重点筹资项目，把方案提交给潜在的捐赠者。

一位公司的教育经理说，“德国政府为促进政府、工业界和学术界之间的合作而采取的措施，已促使大学争相筹集资金。”公司增加捐款的根本目的是：争取毕业生——未来的雇员和客户；改善公司形象；获得高达捐赠额 10% 的免税。

德国实业界和大学界人士一致肯定化学工业界巨头赫希斯特公司在促进捐赠法律方面的功绩。法律修改后，公司能提供更多的捐款，大学也更愿意接受校外资金。仅 1981 年一年中，赫希斯特公司决定在 5 年中向美国哈佛大学医学院提供 5000 万美元的资金，用于分子生物学的研究，将来使用其研究成果。

直到最近，对德国国立和主要由国家资助的大学提供捐款，仍需得到有关学术部门的批准。捐赠往往被回绝，因为谨慎的教授们害怕商业界对大学企业的影响。而现在，这些一般

用于专门研究项目的资金只需由直接使用者审定即可被接受。政府和工业界联合捐款进一步提高了大学对公司捐款的接受积极性。例如，这些项目已为勃兰根大学的微电子系增加了一个教授职位和一些设施。为海登堡大学新建一个癌症研究所，为埃森大学创建了能源工程与经济学研究所。

埃尔夫-阿奎坦石油公司教育联络部经理让-安德烈·勒格朗德说，法国大学酷爱自由的精神在逐渐改变，这恐怕是这个时代的又一特征。这家国营石油公司在沟通工业界和学术界的联系方面，一直走在前面。勒格朗德说，公司的方针是“与大学建立合伙关系。给钱很容易，但那不一定很有效。我们的谋略是从内部打入大学系统让其提供专有技术。”15年前，该公司帮助建立了贡比涅大学，这是法国第一批技术大学之一。不久前，公司又为南锡大学的一项能源管理计划出资，并参与了与其他大学合作的研究项目。虽然埃尔夫公司每年出资不足100万美元，但它提供经理人员进行教学并供给实验室设备。

著名的巴斯德研究所的艾莱恩·德尔普拉特指出，捐款多附带各种条件。例如，国营法国煤矿公司规定，其捐款应当用于研究防治有害矿工健康的肺病。美国捷运为肝炎疫苗的研究提供了资金，甚至于殡葬企业也为研究尸体保存出了钱。

在意大利，公司的参与主要是奖学金，以保证公司将能雇到合格的毕业生。过去几年中，奖学金基金取得十分明显的效果。一家米兰的高技术服务公司的经理说：“意大利工业界需要与大学建立更密切的关系。这正是意大利所缺少的。”

3. 改革也包括企业家的个人素质、知识结构

孔子是我国伟大的教育家，享有“圣人”的美誉，孔子对学习的重视，对我国社会风气有着长久而深远的影响。但是，由于种种原因，在现代中国，对知识价值的认识却未被充分挖掘。尤其在“文革”时期，表现尤甚。“知识无用”，斯文扫地。而在改革开放初期，虽然政府大力提倡，但面对脑体倒挂，全民皆商，知识贬值的现实，知识在国人心目中的地位，更降到了历史的低点。一些没有多少学识的人，在商海中的成功，使人们普遍错误地认为，知识已经不再那么重要，做生意似乎才是最实际的。但随着时代的发展，竞争的加剧，这种错误的认识，将越来越会被现实所否定。

当前，我国的经济的发展正进入一个新的历史时期，个人和企业的发展正在经历一个由“比外功”到“比内功”的转换过程。以前那种靠胆大、靠关系而取得成功的情形，已不复存在。正是由于这种原因，最近两年来，一些企业和企业家不断陷入困境，感到困惑。实际上，这种情形发生的根源，在很大程度上，是因为他们自身的知识水平和知识结构存在某种缺陷，即“内功”不足所致。由于知识粗浅，他们无法对政策作出准确理解，对市场作出准确判断，对企业实行行之有效的管理，对企业的发展制定周密可靠的计划。由于知识结构缺陷，缺乏对政策的敏感和领悟，对发展速度和节奏缺乏准确地把握，所以问题很多。私营企业、个体户等阶层，较多的人没有接受过正规系统的教育，发展阶段也未来得及补充知识、储备能

量；国营企业的管理者，拥有的是大量陈旧、过时的知识，没有及时实现知识的更新和换代。如此种种，已到了一个非常急迫的境地。

与国外的商人、企业家相比，当代中国的商人、企业家可谓后天不足。后天不足并不可怕，关键在于要认识到知识的重要作用，奋起直追。中国的企业经营者们，应该充分认识到，改革不仅仅是体制和所有制形式的改革，同时也是自身素质和知识文化水平的改革。在走向国际化，进入世界经济大循环的今天，不清楚这一点，我们必然会交出更多的学费。中国企业家要学习的东西还很多，要学习党和国家的路线、方针和政策；学习科学的方法论；学习现代管理科学理论和方法；学习日本的管理经验；学习美国的管理经验；学习西欧各国的管理经验；学习营销理论和方法；学习中国文化；学习关于人的哲学等等。要领导好一个现代化的企业，没有聪慧的头脑，没有广博的知识是不可能的。

拥有知识，靠近知识，运用知识，不断学习，才能把握商机，赢得未来。

4. 企业经营者的五大领导窍门

《论语》，是我国的管理思想宝库，也是人生修养的经典。在本篇中，有两方面的内容值得一谈：一是孔子谈到了一个领导者如何进行领导的问题；二是一个人如何通过道德上的修养来影响他人，形成巨大的凝聚力。

我们先来看第一点。

在原文中，孔子这样说：“道千乘之国，敬事而信，节用而爱人，使民以时。”孔子在这里谈的是对一个国家的治理方法，但它与领导和管理一个企业的方法是完全相同的。孔子谈到了五个方面。

第一，是“敬事”。

所谓“敬”就是“恭敬”的“敬”，也就是我们平时所说的兢兢业业，或者说是一种敬业精神。一个企业，不论大小，都有许多的事情要做，可谓林林总总，千头万绪。一个企业的领导者，要“敬事”，就是要恭恭敬敬、专心志致地处理好每一件事，千万不能敷衍塞责，马虎了事，或是拖拖沓沓，粗枝大叶，令部下无所适从。对一个企业来说，有时即便是一件小事，也会事关企业的生死存亡。中国古语云：千里之堤，溃于蚁穴。“敬事”首先是在思想上对与企业相关的每一件事都予以充分的重视，并且及时地予以合理化处理。其次是要求领导者具有吃苦耐劳、勇挑重担的敬业精神。

第二，是“信”。

对企业管理者而言，所谓“信”，就是取信于雇员。职员是企业财富的创造者，也是企业赖以生存的依托。一个企业的兴衰，不仅仅取决于有良好的领导者，更取决于它的员工。员工是否忠实于企业，忠实于企业的领导者，又取决于领导者是否能获得员工的信任。“敬事”与“信”结合，是指出领导者要有高度的敬业精神，以正确的决策，引导企业不断向前迈进，使企业壮大发展，员工得到真正的实惠，这样的领导者才会在员工心目中确立信誉，获取信任，让他们觉得追随这样的领导者，有光明的前途，有良好的回报，从而更能激发员工为企业而奋斗的斗志。

第三 ,是“ 节用 ”。

“节用”的意思很明白。就是要勤俭节约，这也是获得员工信任的一个重要方面。当企业发展处于困境，生产经营上处于不景气之际，勤俭节约有助于企业渡过危机，并增强企业的凝聚力；当企业发展顺利、状况良好之时，领导者同样应该奉行勤俭节约的原则，居安思危，把多余的财富用于企业的发展壮大和员工的福利上。那种不顾一切、铺张浪费、一掷千金的“败家子”作风，对企业有百害而无一利，这不仅会导致企业财力上的浪费，而且也是一种社会公害，更重要的是，它会失去职员对企业、企业领导者的信任和忠诚，一旦铺张浪费成风，企业破败之时也就为期不远了。这一点，作为领导者不可不深以为戒。

第四 ,是“ 爱人 ”。

“爱人”即爱人民，爱大众。体现在企业家身上，则是爱员工。这一点可以说是企业领导们最核心的所在。员工劳动力与创造力的激发，除了对员工本身荣誉感、集体主义精神、管理规章制度等方面的开拓之外，更为重要的是以一颗爱心实现与员工在心灵上的沟通。让员工感受到领导者在关心他们、爱护他们，为他们的利益着想，这是问题的一个方面。另一方面，是领导者必须通过自身的实际行动和一系列有实际意义的举措，使员工真正感受到这种爱心的存在。人不是机器，员工也不是单纯的动物，更不是只会给企业带来利润的工具，他们是有血有肉的人。中国古语云：投之以桃，报之以李。人心的互动，会给领导者带来意想不到的收获，也会给该企业带来发展的动力与激情。

第五 ,是“ 使民以时 ”。

孔子话的原意是指，国家在使用民力时，必须选择恰当的时机。具体到企业来说，领导者和管理者在安排员工的劳动时，必须考虑合理的劳动强度和劳动时间，切忌使员工处于高度紧张和疲劳状况，同时，要注意使员工保持良好的身心状态，以使员工有较佳的工作状态和持续的工作能力。

5. 企业领导者的五大处世原则

我们再来看第二点。

原文中的第二点是孔子的两个学生的对话：

子禽问于子贡曰：“夫子至于是邦也，必闻其政，求之与？抑与之与？”子贡曰：“夫子温、良、恭、俭、让以得之。夫子之求之也，其诸异乎人之求之与？”

在这一段谈话中，子贡说出了孔子处世的五个特征：温、良、恭、俭、让。

所谓的“温”，就是指温和，温顺。企业领导者在与员工相处中，要能做到温顺、和厚，给人一种亲切感、信赖感，要让员工感到你能够和他们共事，没有架子，没有居高临下的感觉。用现代语言来概括，即是应有亲和力。只有这样，员工才会向领导者交流内心的真实想法，包括他们对企业发展的各个方面的意见与建议，从而做到集思广益。了解职工的内心真实以后，领导者方能对症下药，解决他们的具体问题与困难，从而使员工与领导者具有更紧密的关系。反之，态度傲慢粗暴，部下就会害怕领导，不与领导接触。这样，领导者与被领导者的距离就会越来越大，企业也会变得人心散乱。

而所谓的“良”，则是指正直、善良。这一点与前面所提到的“爱人”之心密切相关。孔子认为，一个人处世，理应心地善良。领导者心地善良的体现就是要处处为员工着想，体察入微，尊重员工，不忽视他们的利益，以一颗良善之心平等对待他们，关心其疾苦，而不能蔑视他们，利用他们，剥削和压榨他们。

“恭”其意为谦恭。孔子的弟子们在赞美孔子的伟大品德时，常用“恭”字来形容他。“恭”也是孔子主张的“仁政”的一个重要内容，是儒教的精髓之一。结合上面来谈，我们可以把“恭”看作为“良”的具体体现方式，可以与“温”并列而言。领导者和经营者在具体工作中，待人接物时，必须恭敬有礼貌，有诚恳的态度。这样，才会在企业的内部形成良好的人事氛围。

“俭”，与前面提到的“节用”相通，但也存在着差异。“俭”主要是指与人相处、相交时，应以勤俭为原则，不能浪费别人的钱财，否则会引起别人的反感，从而给行事带来困难。有些领导者，一到相关单位则要吃要喝，倚仗别人在业务上有求于己，颐指气使。这样的领导应该知道，别人当时也许会笑脸相迎，背地里却会蔑视和诅咒你，这还仅在其次，更重要的是，你败坏了你所代表的企业的形象。

“让”所包含的意思是谦虚、谦让。企业经营者必须以谦虚待人，以诚恳待人，多看到别人的长处，切忌妄自菲薄、唯我独尊、老子天下第一，或是以己之长量人之短，这样的领导者，肯定会引起下属的反感，最终落得个孤家寡人的下场。

上述两大方面，是孔子领导艺术与管理艺术的集中体现，它不仅成为中国领导者的标准模式，而且在日本和东南亚也被

广为尊崇，并和西方一些管理大师的管理思想相通。

英国荷丁斯公司总裁蒙提·费尼斯顿在谈到企业管理时，曾这样写道：

没有了经理人员，企业经营也就不可能存在了。许多书籍著述有关经营法则，充其量只不过是一些理论和经验的记载。现代企业必须靠人与机器整体地配合作业，而经营法则只不过是一种科学化的策略，透过此种有效的运转模式，人类借以达成造福的目标。然而，具创造性的经营法则也必须配合上极具效率的人类和机械，方可发挥其效用。

然而，什么样才是具有效率和创意的经理人才呢？基本上他必须赋予或者能够发展培养出特定才干的人。他必须具备足够的意志力，从事企业改进工作，造福公司，并肩负起各种赋予的职责。

他必须具备足够的勇气，在追寻目标的过程中将会出现无数的阻碍难关。

他必须具有弹性韧度，临到挫败之际能够起身再行。他必须具有耐性，因为政策的推展是费时的，不是能够立竿见影的。

他必须严以律己，时时自省。时值变化急剧的时代，他应该不断地翻新自我的行事方法和职责的履行。他必须心思周密，能够面面俱到。因为，处事不周往往导致不必要的困扰。

他必须能和部属彻底沟通，以期发挥完全效率。

他必须接受专业知识，此处不单指某一局限范围，