

董仲舒的财富之路

——董仲舒个人收入的经济学分析

一、家庭的财富规模	2
二、优质的收入结构	5
(一) 主营业务收入——工资	5
(二) 其他业务收入——地租、学费	6
1.地租	6
2.学费	6
(三) 营业外收入——奖金、赏赐	10
(四) 收入结构特点	12
三、传世的经营智慧	13
比如，用阴阳论来校正企业发展的方向性。	15
又如，用人性论来明确员工管理的导向性。	17
再如，用义利论来保证利润分配的公正性。	19

今天我们所说的达人，是指在某个领域非常专业、非常成功、出类拔萃的人物。董仲舒在学、政、财三界都很成功，可以称之为三栖达人。

他发展了儒学、推广了儒学，被时人称为“群儒首”“儒者宗”，代表了当时人们对他的学术成就和地位的认可 and 推崇，

直到今天依然影响着中国人的思想认识和生产生活，是名副其实的学界达人。

他从山东河北交界的广川国，被征召到首都长安，先后任博士官（官秩六百石）、中大夫（官秩一千石）、江都国相和胶西国相（官秩两千石）等职务，两千石属省级正职，即今天的省部级，他的“推明孔氏，抑黜百家，立学校之官，州郡举茂材孝廉”等很多主张为汉武帝看重依重采纳，对当时和后来的中国社会产生了深远影响，可为政界达人。

另外，他还是个十足的财富达人，现做一分析：

一、家庭的财富规模

说董仲舒家境富裕，一般都能接受，但说他是富豪，不容易接受。因为“富”指的家资充裕，“豪”指特别富有，且有势力，甚至强横的意思。因为一般看来，中国历代文穷武富。作为学者，即使不穷，也只能算是中产阶级。特别是作为思想家、哲学家的董仲舒，主张“文德为贵、威武为下”“武之至而不用”，以文治国，反对武力，当然不能冠以富豪的帽子。我们从现有的资料来分析一下他的财富情况：

早年读书，“三年不窥园”，这儿的“园”，不管是菜园、花园还是果园，因古代没有公园，只能是私园，说明家里有园子，经济条件很好，有支撑他专心学问的基础。说是富二代没疑义。但也不至于到了“豪”的地步。

说他“豪”，还有一段公案，即他的家庭迁到茂陵的原因。这就需要先解决“家徙茂陵”的时间问题，是生前？还是死后？

《汉书·董仲舒传》记载：“年老，以寿终于家。家徙茂陵，子及孙皆以学至大官。”

从墓葬来看，董仲舒死后葬于长安，据今人考证，地点在现在西安城东南沙坡地带（目前城内下马陵街的墓地，并非实际埋葬的旧址）。这儿离西汉长安城（今未央宫遗址），相距不远。在长安居住，死后葬于长安附近，比较合理。且传言，不管帝王还是家人，至此下马，以示尊敬，才有了下马陵之说。

如果死在茂陵，再回长安安葬，不是没有可能，但可信度不高。因为“迁居茂陵”，生前为武帝守陵，“为奉山园”，死后为武帝相伴，是可信的。武帝喜欢让他的亲臣死后为他伴葬守陵，如卫青、霍去病等。

迁居茂陵，应是在他死后的事情。从这句话“家徙茂陵，子及孙皆以学至大官”来看，讲的是他死后的事情。如果在死前迁居茂陵，则可记为“年老，家徙茂陵，以寿终于家。子及孙皆以学至大官。”

“家徙茂陵”的原因：

《汉书》记载，高祖时，“后世世徙吏二千石、高訾富人及豪杰并兼之家於诸陵。盖亦以强干弱支，非独为奉山园也。”这就是“三选七迁，充奉陵邑”的说法。被迁徙的三种人，董仲舒家庭属于哪一种？

如果生前迁居，当属“吏二千石”一类。

如果死后迁居，当属“高訾富人及豪杰并兼之家”这两类

或是其中之一。根据《汉书·武帝纪》记载：“元朔二年（前127年），又徙郡国豪杰及訾三百万以上于茂陵。”

他早年在广川，是地方的富裕家庭，到达长安后，不会将老家产业全部抛掉。说明，他的家庭既在长安有收入，也在老家有产业。通过分析，他应属于“郡国豪杰及訾三百万以上”的情况。按最低标准 300 万钱，是个什么概念呢？

根据南昌大学国学研究院张宜斌《汉代贫困生解决学费的方式》的测算：“一个成年人每年的花费约为 3232 钱，未成年人则约为 1675 钱。如果再加上学费、住宿费以及一些杂费，最保守的估计，一个成年人每年的费用至少在 3500 钱以上，未成年人的费用也在 2000 钱以上。”平均 3000 钱左右。这个数据与林甘泉《“养生”与“送死”——汉代家庭的生活消费》、温乐平《秦汉社会消费问题研究》的测算基本一致。

300 万钱养活人数：3000000 钱÷3000 钱=1000 人

他的家庭资产相当于 1000 人一年的生活费用。

据中国国家统计局公布，2019 年，全国居民人均消费支出 21559 元，比上年名义增长 8.6%，扣除价格因素，实际增长 5.5%。其中，城镇居民人均消费支出 28063 元，增长 7.5%，扣除价格因素，实际增长 4.6%；农村居民人均消费支出 13328 元，增长 9.9%，扣除价格因素，实际增长 6.5%。

董仲舒的家庭资产折算成现在的人民币：

1000 人×2 万元=2000 万元

他真的不穷，是个身价 2000 万元以上的富人，应该是个富豪，或说是个隐形富豪，至少称之为财富达人，是没有问题的。

二、优质的收入结构

用现在的财务分类和术语分析，董仲舒的收入分三部分，主营业务收入就是做正事的收入，也即基础职业，他出仕做官，为政府效力得到的工资俸禄；其他业务收入就是搞副业的收入，即他教学、家庭地租收入；营业外收入就是“天上掉馅饼”的收入，指的是他的奖金、偶尔得到的赏赐等。

（一）主营业务收入——工资

董仲舒的最高职务是诸侯国相，官秩为“真两千石”（当时两千石分四个级别），月谷 150 斛，一年 1800 石（×60 斤），约是现在的 10.8 万斤谷物。

汉朝实施的货币制度是五铢钱，一直都很稳定，所以汉朝的谷物价格也就比较稳定。司马迁在《史记·货殖列传》提到了一般情况下当时谷物的价格：“上不过八十，下不减三十，则农末俱利，平粟齐物，关市不乏，治国之道也。”一石谷物的在 30 钱和 80 钱之间浮动，是比较理想的价格，平均 55 钱。

他的俸禄折算成汉币： $1800 \text{ 石} \times 55 \text{ 钱} = 99000 \text{ 钱}$

折算成生活费： $99000 \text{ 钱} \div 3000 \text{ 钱} = 33 \text{ 人}$ 的生活费

折算成现在生活费： $33 \text{ 人} \times 2 \text{ 万元} = 66 \text{ 万元}$

董仲舒的工资收入相当于现在的年薪 66 万元。

他的工资收入实际的数额比 66 万要高一些。因为贡禹是光禄大夫，官秩比二千石，月谷 100 斛，一年 1200 石，比董仲舒少 600 石，但“俸钱月万二千”，一年 144000 钱。贡禹生活在汉宣帝时期，比董仲舒要晚一些，各个时期的官俸数额和发放形式略有差别。但可作为对照参考。

（二）其他业务收入——地租、学费

1.地租

至少董仲舒在老家广川国，有地产。到西安后，有没有地产，没有记载。根据常识来分析，买田置地是古代官员的传统。这是他的家庭传统收入或遗产收入。具体数量尚无材料佐证。

2.学费

古代的各级官学都是免费的，但私学是收费的。

春秋时期，开创民办教育先河。孔子大胆提出了“有教无类”的教育理念。为了践行自己的教育理念，孔子身体力行创办了私塾，但因为办学成本巨大，而孔子晚年穷困潦倒，所以只能是从学生那里收取学费。孔子曰：“自行束脩以上，吾未尝无诲焉。”意思是说，“只要人家能送我十条肉干儿当见面礼，我便不会拒绝收留他做学生。”“束脩”则是十条绑在一起的肉干儿。

到了汉代，私学也是要交学费的（交不起学费的，则以勤工俭学的方式完成学业，这方面的事迹，史书多有记载，

且不多述)。《三国志·邴原传》记载：

邴原十一岁而丧父，家贫，早孤。邻有书舍，原过其旁而泣。师问曰：“童子何悲？”原曰：“孤者易伤，贫者易感。夫书者，必皆具有父兄者，一则羨其不孤，二则羨其得学，心中恻然而为涕零也。”师亦哀原之言而为之泣，曰：“欲书可耳！”答曰：“无钱资。”师曰：“童子苟有志，我徒相教，不求资也。”于是遂就书。

从邴原泣学的故事看，当是私学是收费的。邴原是东汉末年的北海朱虚（今山东临朐东）人，距董仲舒三百多年，期间社会风俗变化很大。但象上学交费这样合情合理的事情，肯定是有的，只是数额会有变化。

① 学费标准

汉代学费的额度，邴原泣学中没说。《东观汉记·王阜传》记载一则交学费的案例：

王阜，字世公，蜀郡人。少好经学，年十一，辞父母，欲出精庐。以尚少，不见听。后阜窃书诵尽，日辞，欲之犍为定生学经，取钱二千、布二端去。母追求到武阳北男谒舍家得阜，将还。后岁余，白父升曰：“令我出学仕宦，傥至到今，毋乘跛马车。”升怜其言，听之定所受韩诗，年七十为食侍谋，童子传授业，声闻乡里。

端匹古代布帛计量词。出自晋葛洪的《抱朴子·清鉴》：“此为丝线既经於铨衡，布帛已历於丈尺，徐说其斤两之轻重，

端匹之修短。”《左传》记一端为二丈。《资治通鉴·唐宪宗元和五年》：“悉罢诸道行营将士，共赐布帛二十八万端匹。”胡三省注：“唐制：布帛六丈为端，四丈为匹。”

王阜的“布二端”，至少是四匹。布匹的价格，下例作参照：

应劭，汉末时人，他在评价买爵免死时，提到“一级直钱二千，凡为六万，若今赎罪入三十匹缣矣”，30匹缣等价于6万钱，那么1匹缣即为2000钱，这是用来赎罪的费用。

二端=4匹×2000钱=8000钱

再加上2000钱汉币，王阜该次出行共带了10000钱费用。这些费用应该作学费使用的，路费盘缠用“布”明显不合适。

东汉时的费用数据与西汉是有差别的，但五铢钱是两汉的通用货币，币值稳定；粮食是那个时代最可靠的硬通货，以这两个因素计算董仲舒的收入，相对来说，是比较合理的。

② 学生数量

《汉书·董仲舒传》记载：董仲舒“下帷讲诵，弟子传以久次相授业，或莫见其面。”这反映的是汉代教学活动中，有高足弟子代师授业的传统。

除《汉书·董仲舒传》外，还有《后汉书·郑玄传》记载：“因涿郡卢植事扶风马融，融门徒四百余人，升堂入室者五十余生，融素骄贵，玄在门下，三年不得见，乃使高足弟子传授于玄，玄日夜寻诵，未尝怠倦。会融集诸生考论图纬，

闻玄善算，乃召见于楼上”。《后汉书·马融传》记载：“融才高博洽，为世通儒，教养诸生，常有千数……前授生徒，后列女乐，弟子以次相传，鲜有入其室者”。

“传次相授业”、“高业弟子传授”、“弟子以次相传”等等，即为师徒制的雏形。那时，学问大师们常常采用学生教学生的办法来招揽生徒，聚众讲学，“高足弟子代师授业”已成为当时较为重要的一种教学组织形式。

传相授业，是当时教学传授条件的结果。一是房间的空间容量、声音传送距离都是有限的，四五十人在一起，我们正常的声音可以清晰传达。人数再多、距离再远，不能保证每个学生都能听清楚。二是当时教学也不像今天的班级授课，有计划地每次招收一定数量、年龄和知识相近的学生，可以进行统一授课。过去是零零星星招收不同年龄段、不同知识背景的学生。每个学生都有各自不同学习起点。可以让先入学的学生给后入学的学生讲授基本知识，对先入学的学生也是一种锻炼。在汉代，一些鸿儒经师，受业弟子已达百人以上，学生不远千里万里，携带干粮来拜求名儒大师，经常有数千数百之众。

董仲舒的弟子很多，有些成为名重一时的栋梁之才，史载：“兰陵褚大，广川殷忠，温吕步舒。褚大至梁相。步舒至长史，持节使决淮南狱，於诸侯擅专断，不报，以《春秋》之义正之，天子皆以为是。弟子通者，至於命大夫、为郎、谒者、掌故者以百数。而董仲舒子及孙皆以学至大官。”

有一百多人当上高级官吏，按三比一计算，估计他的学生不少于 450 人。按王阜上学费用 10000 钱的一半计算：

董仲舒收的学费：450 人×5000 钱=2250000 万钱

折算个人生活费：2250000 万钱÷3000 钱=750 人

折算现在生活费：750 人×2 万=1500 万元

即，董仲舒收到的学费相当于现在的 1500 万元。

（三）营业外收入——奖金、赏赐

早在两千多年前的汉代，皇帝给官员发放年终奖已经有了定例，称为“腊赐”。顾名思义，就是在腊月赏赐钱物，以备过年之需。腊赐的最原始形式，私以为是腊肉。

《史记·陈丞相世家》记载：里中社，平为宰，分肉食甚均。父老曰：“善，陈孺子之为宰！”平曰：“嗟乎，使平得宰天下，亦如是肉矣！”

这就是有名的陈平分肉的故事。上文说到，灶是五祀之一，则这里提到的祭灶应当也是民间腊祭的一部分，只不过民间的祭祀与庙堂当然是大不相同的。民间腊祭之后分肉，庙堂腊祭之后有腊赐。

《通典·职官》载，东汉殇帝延平元年（公元 106 年）定制，每年对官吏有两次定期赏赐，分别为“腊及立春，更班赐有差”。赏赐时间分别为岁初及岁末，赏赐内容按等级依次递减，“腊赐”的数量多寡不一。据《汉官仪》《两汉博闻》记载：“腊赐大将军、三公钱各二十万，牛肉二百斤，粳米二百斛；特进、侯十五万，卿十万，校尉五万，尚书三

万，侍中、将、大夫各二万，千石、六百石（均是官名）各六千，虎贲、羽林郎二人共三千。”

西汉八校尉之秩皆为比二千石，低于董仲舒官秩的真二千石，他得到的腊赐也不会低于五万钱。

按生活费折算： $50000 \text{ 钱} \div 3000 \text{ 钱} = 16.7 \text{ 人}$

折算成现在的生活费： $16.7 \text{ 人} \times 2 \text{ 万元} = 33.4 \text{ 万元}$

董仲舒年终能获得现在的 33.4 万元人民币。清代的徐昂发先生，在比较了历朝历代的年终奖数额后，不禁感叹说：“汉世优恤臣下，可谓厚矣。”

除了正常的俸禄外，官员还可享受食品补给与官邸住宅等供给，以及皇帝的各种赏赐与馈赠。因此其个人收入足以使他积聚起大量财富。贡禹的情况就是一个很好的例子。贡禹是位受人尊敬的儒生，曾耕种 130 亩农田以维持妻儿生计，他的财产被登记为不足万钱。在获得皇帝召见时，他不得不卖掉了 100 亩农田作为前往京城的路费。他最初在京师被任命为一个中级官员，“拜为谏大夫，秩八百石，俸钱月九千二百。廩食太官，又蒙赏赐四时杂缯、绵絮、衣服、酒肉、诸果物，德厚甚深。疾病侍医临治，赖陛下神灵，不死而活。”可以当时官员的“衣食住行医”等保障是非常可靠优厚的。后来，“又拜为光禄大夫，秩二千石，俸钱月万二千。禄赐愈多，家日以益富，身日以益尊。”于是贡禹一个月的收入就可以相当于他先前的全部财产。试想，如果一个地方权贵，几代都被举荐到朝廷为官，而且每个获举荐者都能够在朝廷

上获得一个较好的职位，仅仅计算正常俸禄，该能积聚多少财富！在某些情况下，高级官员还被封侯、授予领地，领地的收入能使其家族获得更多的财富。

博学的匡衡最初是一个受雇的牧猪童，封侯后仅仅依靠其领地的税人就积累了大量财富。在一个土地是可行的最可靠的投资对象的时代，一个连续几代担任政府官员的地方权贵家族的产生，可能就意味着一个地主家族的出现，他们的俸禄及其他收入在扣除各种开销后，被不断投入到对土地的购买上。除了购买土地外，官僚们还可以利用他们的关系与权势将公田转入自己名下，或者甚至掠夺势力弱小者的财产。

董仲舒的总收入：工资 66 万元+年终奖 33.4 万元+学费 1500 万元+土地收入+偶尔得到的赏赐。与他被迁居茂陵的最底线财产 2000 万元相比较，是相吻合的。

在今天，董仲舒算是富豪吗？2000 万在北上广深大城市，不算什么，但在衡水、德州这样的小城，想想我们的工资，一生能挣多少钱啊。

（四）收入结构特点

总体来看，董仲舒的主营业务收入有较强的稳定性和带动性。他的职务在当时的官僚体制中，是政府上层管理者，社会影响很大，利用协调社会资源的条件充足。这对他开展讲学活动有很好的宣传和吸引效果，对整个家庭收入起到了基础性支撑作用。

其他业务收入的成长空间很大。根据当时的“传相授业”

的教学模式，学生数量可以无限扩充，对传播他的思想和推动为官生涯都有很好的助力作用。教学为他的资产收入打下了知识基础、群众基础、舆论基础。

营业外收入是皇冠上的明珠，数量不多、规模不大，但亮丽光鲜，对他的仕业、学业都有很强的引导作用。

学优则仕，仕优助学，学仕结合，事业精进，多得赏赐，反衬学仕，增益名声，财源广进，三者相互促进，相得益彰。

三、传世的经营智慧

《汉书·董仲舒传》说，他“及去位归居，终不问家产业，以修学著书为事”。这是一个值得讨论的问题。

从积极的方面理解，这反映了他的吏治思想，也是他专心学问、追求精神修养的可贵人格表现。自己不置业聚财，也坚决反对其他官员家人从事产业经营活动。他在《天人三策》中给汉武帝举了公仪休驱妻拔葵的故事，强调民不二业、不与民争利是“上天之理”“太古之道”，他有句名言：“予之齿者去其角，傅其翼者两其足”¹。长着锋利牙齿的动物没有坚硬的头角，长着翅膀的动物只有两条腿走路。他自己是天不兼予、人不兼利的模范执行者。这一思想对于我们今天的吏治政策也是有借鉴的。把精神集中在自己喜欢的学问中，修学著书，立说明道，也是知识分子的本职责任，董仲舒做到了，值得肯定。

从消极的方面理解，家庭是幸福之本，是为官为学为事

¹《汉书·董仲舒传》

的基础条件，出仕时遵从为官正道，不置产业、不与民争利要求，是必要的，但致仕后，是可以经营家庭、厚植产业的。他为什么不这样做呢？是自觉践行自己的政治主张？还是因为“修学著书”没有时间？是家庭不需要他过问这些事？还是他不懂不会管理这些事？

但没有资料显示，在他成年以后的家庭生活中，有比他职位更高的官员或经营产业的家庭成员，他是家庭或说家族的中心人物。这样的一家之主，不过问家庭产业是不对的。从产业方面来讲，古代社会家庭也是社会生产组织，对家族产业的管理是个社会问题，不仅仅是自己的家庭问题，不管家业大还是小，总得有人在打理，甚至苦心经营，才能保证家业兴旺，因为家庭的管理比政府管理更困难。像《红楼梦》中的宁荣两府，“箕裘颓堕皆从敬，家事消亡首罪宁”²，到了被革职抄家后，贾政才知道“旧库的银子早已虚空，不但用尽，外头还有亏空”，“东省的地亩早已寅年吃了卯年的租儿了”³。从人员方面来讲，对子侄的教育、管理，对家庭成员的规束，是一家之主必须做的事情，是份内的责任，专注学问、忙于工作不是推脱家庭管理责任的理由。从“子及孙皆以学至大官”⁴的记载来看，当时他的后代都以诗书为业，出仕做官，说明家庭管理没出问题。

更为合理的理解，应有人帮他治理家业，他才有精力专

²红楼梦·游幻境指迷十二钗饮仙醪曲演红楼梦

³红楼梦·章散余资贾母明大义复世职政老沐天恩

⁴汉书·董仲舒传

心于学业。更重要的是，他的知识、智慧不但为政治活动和社会伦理建立起了理论依据，也是产业经营的传世宝典，且两千年来价值增溢不滞。

比如，用阴阳论来校正企业发展的方向性。

阴阳论是董仲舒现存文献中，阐释最充分、内容最完善的理论，与我们马克思主义矛盾论的框架基本一致，除个别论点有所差异外，矛盾的普遍性、特殊性、主要矛盾和矛盾的主要方面等观点都已具备，正如马克思对黑格尔的辩证法评价一样，董仲舒的阴阳论也是一种“手足倒置”的颠倒的辩证法。这是他全部思想的哲学基础，广泛应用到他的政治、经济、社会生活、个人修养等理论的方方面面，对今天我们理解自然界和人类社会，对各行各业的工作和日常生活，也有很强的借鉴意义。

他通过对自然的观察，看到阳气到来时，万物成长，郁郁葱葱，一派生机，而阴气统治世界的时候，万物萧杀，一派沉寂。他认定了阳气是自然界中的建设性力量，对万物的发展起促进作用的，阴气是破坏性力量，代表了天的杀性，其中起主导作用的是阳气。因而得出了上天“好德不好刑”“任德而远刑”的结论。经董仲舒的宣传推介，政治家们把这一理论广泛应用于政治建设和社会治理，取得了两千年的辉煌治理成果。

董仲舒这种“任德不任刑”的观点我们今天称之为建设性思维、建设性作用。“建设”的意思是设置、创立，就是从

无到有的初次设立或建立。反义词为“破坏”。由此可以理解，“建设性”指维护和保证所涉及的对象（如项目等）向着前进的、完满的方向进展，而不是以“促退”为动机，产生抑制作用。比起滥用刑杀的破坏性作用来说，文德治国、休养生息的建设性价值更值得珍视和推崇。不管做什么事情，都要不断地孕育、谋划，不断地投放能量、物质，慢慢地生长，连续地建设，终究会长大有用之材，建成可用之物，而不能象阴气萧杀万物那样，不断摧折，造成万物空寂。

以董仲舒的“阳德”建设性价值观念来谋划企业经营活动，很明确的结论是，企业发展必须沿着向善的方向前进，开始也许会有阻力，但慢慢地会被社会和众人接受，越走越宽，日益壮大，否则，越走越窄，资源枯竭，走向败亡。这样看来，阳德理论与企业生存发展的内在规律是完全吻合的。不管是对内还是对外，企业发挥建设性作用，就象阳气对世界的作用一样，“犹春气之生草也”，为社会生产可用、可观、可体验的产品或服务。这样的企业发展就前途广阔，走向壮大，这样的事例，不管是听说的，还是你身边看到的，比比皆是，哪一个成功的企业不是向社会提供着有益的产品和服务啊！如果沿着向恶的方向发展，对社会起破坏性作用，短时间内可能获利巨丰，甚至名噪一时，但很快会昙花一现，迅速败落，有的则锒铛入狱、遗臭万年。近些年来，那些招摇撞骗的大能耐、大骗子，像胡万林、张悟本、肖红慈、王林之流，还有我们身边那些恶性集资、网络诈骗，跑路的跑

路，关押的关押，莫不如此。

又如，用人性论来明确员工管理的导向性。

人性论是一切社会管理的逻辑起点，不管是性恶论还是性善论，都能为自己的政策措施找到理论依据。董仲舒的人性论，则是试图调和善恶之间关系的一种尝试，提出了人性三品的概念：“圣人之性，不可以名性，斗筲之性，又不可以名性，名性者，中民之性。”三种人身上表现出来的人性各不相同，上等的“圣人之性”先天就是善的，不需教育；下等的“斗筲之性”，本质蠢恶，经过教育，也难以转化为善。

“名性者，不以上，不以下，以其中名之。”董仲舒认为中民之性“待教而后善”，性有善恶两质，它就有两个发展方向，通过正确的教化则可以为善，反之则可以为恶。从管理学的角度来思考，这样两个对立面的一体存在，是管理必要性和可能性的前提。

董仲舒认为“圣人之道，众堤防之类也，谓之度制，谓之礼节”，强制性制度约束是阻止恶质张扬的一道堤坝，是实施有效管理基础措施。恶性最基本的表现就是利己，它的存在是客观的，是一切生物生存延续的必要条件。由于人的社会属性，群体利益要求将个体的利己本性控制在一定范围，以免伤害整体利益。就企业来看，企业规章制度包括企业在生产技术和经营管理活动中制定的各种规则、章程、程序和方法，一经制定，就有了“法律”意义，必须认真贯彻，乃至强制执行。依“法”管理，规范企业的管理行为，是建立良好

的生产秩序和工作秩序的重要保证。无规矩难以成方圆，需要采取行政、经济等方面的强制性手段，实施各项管理制度，使企业依法管理有了“法律”准绳。

强制性为保证企业高效运转打下了基础，但光有基础还不行，更要调动员工的积极性，促进员工发挥才智，释放潜能，追求卓越，勇于奉献，自觉地发挥主动性和创造性，企业的发展才更有活力更有动力，才能在激烈的竞争中保持优势、发展壮大。自觉性来源于人性中的善质，在正确的教化下可以导人为善，这样管理中的手段才可能奏效，制度的控制、对员工的培训甚至企业文化的灌输等等，都建立在这个基础之上。如果没有人性中善质的存在，这一切的措施都是无法奏效的。孟子主张性善论，但他并不主张“性已善”，他也是强调要使人性中的善端充分的发展为“已善”。而董仲舒的思想就是在孟子的基础上，更加突出了教化的作用。所以，科学的管理，必是激扬善性的管理。

把董仲舒的成性和防欲结合起来，把强制性与主动性结合起来，打造企业命运共同体，是目前的一种新型的价值观，日益为世人接受并付诸行动。从地球村到单个国家，从一座城市到一个村庄，从一个企业到一个家族，所有成员的关联度正在越来越紧密，日益变成了相互依存、休戚与共的命运共同体。企业通过股份合作、科学考核等方式，让员工的劳动与企业发展紧密联系在一起。但员工不参与公司的管理决策，就不能实现员工与企业结成命运共同体的愿望，共同管

理，参与公司的决策，才有主人感觉。逐步把公司的使命、愿景、目标和价值观深深植入员工的内心，把担责意识提升为利益共享、风险共担的文化。这样企业与员工之间建立命运共同体，能持续成长、健康发展。

再如，用义利论来保证利润分配的公正性。

义利之辨，是道德行为与物质利益关系的思考与辩论，几千年来争纷不休，论题逐步扩展，内容不断赋新，广泛应用于个人修养和经济社会的各个领域。董仲舒继承孔孟“义利”思想，并对这一问题进行了较为全面的阐释。

他说：“天之生人也，使人生义与利。”董仲舒依据义利产生的根源，看到了物质利益同道德仁义一样对人生存的必要性和重要性。他认为义、利都是一种客观存在，它们之所以产生，上合天理（自然规律）、下合人情（本能需要）。如果没有必要的物质利益，人们无法生存，这即是“利”。每个人都不是独立生活的，必需结成一定的群体，组成社会，一齐生活，这是由于生存环境和生产条件决定的。所以，人们在获取物质利益的时候，必须照顾他人的利益，有的时候为了群体生活更好一些，会牺牲某些个人的利益，否则，大家都无法生存下去，这就是“义”。义利的一体性、共生性是辨析义利关系的认识起点。

有两个故事是对儒家义利均衡观念最好的诠释。鲁国有规定，凡是到国外旅行去，看到有鲁国人在外国被卖为奴隶的，可以花钱把他赎出来，回到鲁国后，到国库去报帐，国

库照付。孔子有一个学生，在国外看到有鲁国人被卖为奴隶了，就把他赎出来。赎出来以后，他没到国库去报帐，别人都说这个人品格高尚。孔子知道后，大骂这个学生，说这个学生做错了。孔子说看问题不能这样看，他这个做法，实际上妨碍了更多的奴隶被赎出来。这个人回来后没有去报帐，将来别人看见做奴隶的鲁国人，本想赎他出来，去报帐的话，别人就要议论品格不如他。这样，这个人就可能装作没看见，不去赎人了。所以，这个做法就妨碍了更多的鲁国奴隶被人家赎买出来，是有害的。还有一个故事，有一个人掉到水里去了，孔子的一个学生跳下水去，把人救起来了，家属感谢他，给他一头牛，他就收了。别人就在背后议论孔子的这个学生。孔子知道了，表扬了这个学生，说这个学生做得对，这样做这会使更多的落水人被救。因为救了人之后，人家给东西，是可以收的，于是再有人落水，就有人愿意去救。所以要客观看效果。

董仲舒进一步从人与动物的区别中阐述了义重于利的观点。他说：“天之为人性命，使行仁义而羞可耻，非若鸟兽然，苟为生，苟为利而已。”人若只为自我生存、只为一己私利的话，就是如若动物一般的生存，和鸟兽无异，这也是人与动物之间的本质区别，因此现实中的人，更注重道义的价值，这是人的社会本质决定的。这与马克思“人的本质不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和”极为相似，也是对人的社会属性的概括和总结，

是对道义本质、表现、价值的明确阐释。董仲舒得出了他的结论，也是最为著名的一句话就是“正其谊不谋其利、明其道不计其功”，两千年来被广泛推崇。

董仲舒的义利观为企业的健康规范发展提供了重要启示。科学的义利观可以为企业发展创造宽松的外部环境。就企业的自身定位来说，其承担的社会使命和社会责任要大于一般的社会组织，因此对于“义”的追求要放在“利”的前面，既要遵循儒家经济伦理第一定理“以义制利”的底线伦理原则，又要通过实践儒家经济伦理第二定理来实现“生利”“保利”的经营目标。科学的义利观是正确处理企业内部各种关系、化解企业内部的各种矛盾、增加企业内部的团结和凝聚力所不可缺少的，特别是协调投资者、经营者、劳动者三者之间的责权利关系，减少内部的消耗和阻力。还能帮助企业员工端正善恶取向，规范经济行为，增强人们在私利、金钱等方面的理性约束和自省自律意。科学的义利观能使员工产生一种发自内心的认同感，使员工增强自律意识，促使员工使自己的义利观和行为与企业合理的、科学的义利观保持一致。

对外业说，科学的义利观有助于提高企业的伦理素质和伦理形象。在一个讲道德、伦理、文明的社会和市场中，企业越是具有伦理道德水平，就越有可能在市场上和社会上赢得消费者和同行的信任和声誉。而企业的信用、声誉是一种无形的资本、潜在的市场，可以转化为现实的经济效益，转

化为企业的利润和收入。

另外，象下帷讲学这样的神操作，出现了出奇的禁果效应，是最好的宣传广告；以大一统思想原则来建立统一的企业文化，可以保证企业组织力量，增强执行力；以人才观、考核奖惩思想，来提升团队的能力素质，可以激发员工的积极性，倍增工作效率。（详见拙作《董学商鉴》）

中国人推崇儒商，我国古代商人“贾行而士心”，既有儒者的道德和才智，又有商人的财富与成功，是儒者的楷模，商界的精英。他们既有超功利的追求目标，有对社会发展的崇高责任，有救世济民的远大抱负和忧患意识，追求达则兼善天下的政治抱负，也善于将儒学的思想原则应用于商业经营活动，这种政商达人共同的经世原则和理想追求，不仅至今未变，而且越来越被国人推崇，成为民族自信的价值导向。董仲舒的个人经历和治世思想，对今天的商业经营活动有着启发借鉴意义，是广大儒商的思想渊薮。