

# 董学商鉴

一、重积累与创业发展的专注性.....	4
(一) 目不窥园——专心一业的工匠精神.....	5
1. 专注一业，实现突破。.....	6
2. 长期坚持，不断积累。.....	8
3. 推陈出新，永无止境。.....	10
(二) 下帷讲学——慕名而来的广告效果.....	15
1. 圣人情节。.....	15
2. 传相授业。.....	18
3. 禁果效应。.....	23
(三) 三策成名——厚积薄发的经营韧劲.....	32
二、阴阳论与企业经营的向善性.....	35
(一) 阳气的主导性作用.....	36
(二) 德政的建设性价值.....	38
(三) 企业的向善性发展.....	42
三、性三品与员工管理的导向性.....	47
(一) 透析董学人性的本质.....	48
(二) 一体推进成性和防欲.....	51
1. 政府引导。.....	51
2. 学校教育。.....	54
3. 礼俗感化。.....	57

4.刑法保障。 .....	59
(三) 现代管理的扬善抑恶 .....	61
1.严格制度的强制性。 .....	61
2.激发员工的自觉性。 .....	66
3.打造命运的共同体。 .....	69
四、义利论与利润分配的合理性 .....	73
(一) 义利天生，义利两养 .....	73
(二) 义重于利，阶级有别 .....	75
1.义重于利。 .....	75
2.限私利、倡公利。 .....	78
3.正其谊不谋其利，明其道不计其功。 .....	81
(三) 以义取利，合理分配 .....	73
五、大一统与企业文化的统一性 .....	89
(一) 大一统的基本内涵 .....	89
1.建立统一的国家观念。 .....	90
2.形成巩固的中央集权。 .....	91
3.厚植政权的社会基础。 .....	92
(二) 大一统的成功实践 .....	93
1.形成了统一的民族意识。 .....	93
2.形成了统一的政治追求。 .....	94
3.形成了统一的文化精神。 .....	95
(三) 统一的企业文化建设 .....	96

1.企业文化的重要性。 .....	97
2.企业文化的民族性。 .....	99
3.企业文化的开放性。 .....	106
<b>六、人才观与考核奖惩的实效性 .....</b>	<b>107</b>
(一) 人才标准 .....	108
(二) 选拔培养 .....	111
(三) 考核使用 .....	113
1.明确考核方向。 .....	113
2.实行分类考核。 .....	116
3.重视结果使用。 .....	117

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。董仲舒是西汉思想家、哲学家，经学大师，丰富发展了春秋战国时期的儒学思想，他的个人经历和治世思想，对我们的商业经营活动有着启发借鉴意义，是广大儒商的思想渊藪，现概述于下。

### **一、重积累与创业发展的专注性**

不经风雨，怎么见彩虹。就常识来看，专注一业，长期积累，是企业走向成功的普遍路径，也是任何一个行业、一项事项取得突破的必然要求，董仲舒以自己的研学实践给世人做出了榜样楷模。

《汉书·董仲舒传》记载：“董仲舒，广川人也。少治《春秋》，孝景时为博士，下帷讲诵，弟子传以久次相授业，或莫见其面。盖三年不窥园，其精如此。进退容止，非礼不行，学士皆师尊之。”从这段文字传递出来的信息中，我们看到了一个励志进取、意志坚定的董仲舒。

### （一）目不窥园——专心一业的工匠精神

关于董仲舒专心学业、目不窥园故事，从各家的记载来看，应确有此事：

《史记》《汉书》说：“（董仲舒）盖三年不窥园，其精如此”。王充《论衡·儒增》载：“儒书言董仲舒读《春秋》，专精一思，志不在他，三年不窥园菜。”“目不窥园”的成语就是从此而来的。从史书关于董仲舒“家徙茂陵，子及孙皆以学至大官”<sup>1</sup>的记载来看，当时他的家族应算是豪族，属于被政府强迫迁徙的那一类，经济条件很好，家里有园子，菜园、果园、花园之类，有支撑他专心学问的基础。但在园中读书，三年时间不看园中的花草树木、瓜果菜蔬，只能是一种夸张的说法。

王充称赞董仲舒“文说美善，博览膏腴”<sup>2</sup>，读了很多内容丰富的书，认识举世罕见的“重常之鸟”。桓谭《新论·本造》甚至说：“董仲舒专精述古，年至六十余，不窥园中菜。”真正做到了“两耳不闻窗外事，一心只读圣贤书”，游心于六艺，陶醉于胜境，对当时社会风尚，生活享受都漠不关心。当时的人们乘马非常讲究，乘母马者被“摈（排斥）而不得聚会”<sup>3</sup>，可董仲舒对此并不留意，“尝乘马不觉牝牡，志在经传也”<sup>4</sup>。他沉迷于经传学问到了如痴如狂的地步！功夫不负有心人，董仲舒学通五经，义兼百家，且长于议论，善为文章，《汉

<sup>1</sup> 《汉书·董仲舒传》

<sup>2</sup> 《论衡·别通篇》

<sup>3</sup> 《汉书·食货志》

<sup>4</sup> 《太平御览》卷八四〇引《邹子》语

书·儒林传》记载：“仲舒通五经，能持论，善属文。”王充说：“董仲舒者，文之乌获也。”<sup>5</sup>喻之为文章圣手，著作的大力士。被时人誉为“群儒首”“儒者宗”。

司马迁是董仲舒同时代的人，他们曾经同朝为臣，也有人说董仲舒是司马迁的老师，班固、王充、桓谭是东汉人，时间相距不远，他们的记载可信度比较高，说明董仲舒的这些做法在当时已传为美谈佳话，被世人推崇。

中国自古推崇工匠精神，董仲舒以他自己的身体力行，以“目不窥园”的毅力意志，很好地诠释了工匠精神的内涵，集敬业乐业、精益求精、笃定执着、突破革新于一体的精神追求。

### 1. 专注一业，实现突破。

一个人，一个团队，一个企业，特别是在在创业初期，由于资源有限，更需要专注。只有专注于一个点，深度挖掘一个领域，才可能获得突破。很多企业或个人的发展过程中都出现了多元化倾向，但多元化必须建立在专注的基础上。这样的例子可以举出很多，比如新浪的新闻、网易的邮箱都是他们早期专注而获得的成功。而且，即便他们今天进行了多元化，但这些多元化产品和他们基础服务有着非常密切的联系。

有个传统童话故事：一个猴子看到一个玉米捡起来，又看到一个苹果，就把玉米丢了，然后看到了一个西瓜又把苹

---

<sup>5</sup> 《论衡·效力》。乌获：战国时秦国的大力士，与任鄙、孟贲齐名，后用作力士的泛称。

果丢了，最后猴子什么都没有得到。这个故事讲的道理非常浅显，就是告诉大家不要见异思迁，要专注，不然什么都得不到！

专注是对工作的敬畏和热爱，产生的一种全身心投入、认认真真、尽职尽责的职业精神状态。中华民族历来有“敬业乐群”“忠于职守”的传统，敬业是中国人的传统美德，也是我们推崇的价值观念。春秋时期，孔子就主张人在一生中始终要“执事敬”“事思敬”“修己以敬”。“执事敬”，是指行事要严肃认真不怠慢；“事思敬”，是指临事要专心致志不懈怠；“修己以敬”，是指加强自身修养保持恭敬谦逊的态度。

对于专注敬业，故宫博物院院长单霁翔的事迹可作为很好的注释。故宫博物院推出上万种文创产品供游客选购，使游客能把有着近 600 年历史的皇家宫殿记忆带回家，让故宫可亲可近，可爱又时尚，更引领全国文博界大胆尝试，切实让文物“活”起来了。这样的转变，是故宫博物院院长单霁翔的“梦想”，也是他大力呼吁和推动的结果。

不仅如此，单霁翔还不遗余力地推销故宫。不管在什么场合，只要一提起故宫，他就会如数家珍，历史脉络脱口而出，宫廷故事滔滔不绝，言语中飞扬着激情和才华，洋溢着对传统文化的自豪和热爱。基于这种对故宫的情怀，当故宫大修时出现粗糙、不专业的问题时，单霁翔能果断地站出来，顶住压力，争取到“特事特办”的权利，保证故宫的“世纪大修”不留遗憾，贯穿着故宫文创产品开发的匠心。

一生只追求在一个领域成为专家，以十二分的认真对待所从事的工作，永不满足自己的技术，并永远致力于追求哪怕只有一寸一毫的精进，全身心热爱工作，把工作揉进生活中。精益求精是从业者对每件产品、每道工序都凝神聚力、追求极致的职业品质，是指已经做得很好了，还要求做得更好，“即使做一颗螺丝钉也要做到最好”。正如老子所说，“天下大事，必作于细”。

能基业长青的企业，无不是精益求精才获得成功的。企业家王石很早就感悟到了这一点，他说，“所谓工匠精神，首先是热爱所做之事，胜过爱这些事给自己带来的收益；第二就是精雕细琢，将产品当成艺术，将质量视为生命”。这种专注精神成就了万科品牌的内涵。

## 2. 长期坚持，不断积累。

内心笃定而着眼于细节的耐心、执着、坚持精神，是一切工匠所必须具备的精神特质。从中外实践经验来看，工匠精神都意味着一种执着，即一种几十年如一日的坚持与韧劲。“术业有专攻”，一旦选定行业，就一门心思扎根下去，心无旁骛，在一个细分产品方向上不断积累优势，成为各自领域的“领头羊”。中国早就有“艺痴者技必良”的说法，如《庄子》中记载的游刃有余的“庖丁解牛”、《核舟记》中记载的奇巧人王叔远等。我国古代高贵的青铜、精美的瓷器、美轮美奂的丝绸，良渚的玉琮、敦煌的壁画、龙门的石窟，都是能工巧匠精心创造和专心致志的结果。

有媒体统计，截至 2012 年，全球超过 200 年历史的企业，日本有 3146 家，为全球最多，德国有 837 家，荷兰有 222 家，法国有 196 家。追本溯源，可以发现，这些“长寿企业”的秘诀就在于对工匠精神的世代传承。不少日本企业都有浓厚的工匠精神，很多工人甚至终其一生都在同一家企业工作。在他们看来，在企业工作不只是为了谋求生存，而且是为了追求自己的事业，所以他们愿意为了一生的事业而付出全部精力。因此，日本很多中小型企业数十年如一日地专攻一门技艺，生产一种产品，产品自然会变得日趋精致甚至完美，为世人瞩目。其中最值得学习的精神就是精雕细琢，从 60% 提高到 99%，和从 99% 提高到 99.99% 是一个概念，不跟别人较劲，跟自己较劲。

15 年时间，乌镇“总规划师”陈向宏使一个默默无闻的小镇成长为世界瞩目的名镇，从国际戏剧节到世界互联网大会，乌镇一次次吸引世人的目光。学机械出身的陈向宏，多年来一直保持着画图纸的习惯，从乌镇到古北水镇再到海南项目，他都亲力亲为，甚至能连续十多天关在屋子里，每天 10 多个小时画设计图纸，不断构筑着每一个项目的极致品质。

除了建筑要完美，运营管理更要注重细节，陈向宏带领团队形成了一整套标准进行精细化的管理：电线和管线地埋，保持天际线的完整；统一用装饰设计过的垃圾桶；所有空调、消防栓，都做了木架子，与古镇风貌协调；冬天要有

热水，夏天要有冰块，保证厕所无异味……从乌镇起步，不止步于古北水镇，陈向宏通过精细化管理，要做中国景区的连锁管理，成为一个中国旅游目的地的供应商，让每个景区都呈现自己的故事和精彩。

成就需要时间的积累和实践的沉淀。那些卓越艺术家、科学家和技术大师，无不是浸淫多年、苦心孤诣才成就的。在西方，早在亚里士多德的时代，人们就把坚持和毅力作为一种美德，工匠精神所要求的就是长年累月的坚毅。

坚毅的品格与智商并不相关。世界级的钢琴家、神经科学家、棋手、数学家、雕塑家、企业家、诺贝尔得奖者、奥运金牌得主等在各领域获得高成就的人，研究发现，这些人有一个共同的特点，就是对自己的事业有着内在强烈兴趣，并愿意为自己的事业付出大量的时间和精力，他们至少用了10到15年的时间，日复一日地工作，才取得了自己领域内的顶尖成就。

“一辈子只做一件事，把这件事做到极致”的坚持，在浮躁的社会背景下，更加难能可贵，也更应受到社会尊敬。钻研事物需要坚持，精益求精需要坚持，工匠精神就是坚持一下，再坚持一下。坚持下去，跬步能至千里；坚持下去，小流汇成江海。

### 3.推陈出新，永无止境。

工匠精神和创新精神，相互交融，相互包含，追求突破、追求革新的创新内蕴是其中的核心。

古往今来，热衷于创新和发明的工匠们一直是科技进步和艺术创造的推动力量。春秋时期，鲁班发明了木工工具、攻城器械、农业机具、仿生机械等，被视为工匠的典范与祖师；东汉张衡发明地动仪、三国诸葛亮发明木牛流马、北宋沈括撰写《梦溪笔谈》、明朝宋应星撰写《天工开物》，能工巧匠续续绵绵，薪火相传。新中国成立初期，我国涌现出一大批优秀的工匠，如倪志福、郝建秀等，他们为社会主义建设事业做出了突出贡献。改革开放以来，“汉字激光照排系统之父”王选、“中国第一、全球第二的充电电池制造商”王传福、从事高铁研制生产的铁路工人和从事特高压、智能电网研究运行的电力工人等都是“工匠精神”的优秀传承者，他们让中国创新重新影响了世界。

中国自古有“技近乎道”的文化源流，但这一宝贵传统在一段时间中并没有得到很好地发扬，反而渐渐断流而近乎枯竭；同时，日益加快的现代化进程缩短了各种技能的“有效期”，使得人们在某一领域的坚守和潜心变得越来越困难。好在源流不绝、渐成汪洋，盛世复兴、文脉喷张。从国家到社会，从企业到个人，对于潜心创新意识和传统日加珍视，形成了民族共识。

习近平同志指出：“瞄准国际先进知识、技术、管理经验，以韦编三绝、悬梁刺股的毅力，以凿壁借光、囊萤映雪的劲头，努力扩大知识半径，既读有字之书，也读无字之书，砥砺道德品质，掌握真才实学，练就过硬本领。”“科技工作

者既要有‘亦余心之所善兮，虽九死其犹未悔’的豪情，也要有‘甘于坐冷板凳，勇于做栽树人、挖井人’的定力。”

任正非说，从技术的角度来看，未来二三十年人类社会会演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到。就如 IBM 的主席沃森当年说的“我觉得全世界可能只需要五台计算机吧”。比尔·盖茨 1981 年预测“内存 640K 足够了”。我们不能构想未来信息社会的结构、规模、形式。越是前途不确定，越需要创造，这也给千百万家企业公司提供了千载难逢的机会。我们公司如何去努力前进，面对困难重重，机会危险也重重，不进则退。如果不能扛起重大的社会责任，坚持创新，迟早会被颠覆。重大创新风险大，周期长，更需要具有造福人类社会的远大理想。任正非告诫他的科技人员，大机会时代，千万不要机会主义，一定要有战略耐性。人类社会的发展，都是走在基础科学进步的大道上的。而且基础科学的发展，是要耐得住寂寞的，板凳不仅仅要坐十年冷，有些伟大的人，一生寂寞。基因技术也是冷了几百年，才重新崛起的。华为有八万多研发人员，每年研发经费中，约 20%—30% 用于研究和创新，70% 用于产品开发。我们已将销售收入的 14% 以上用于研发经费。

在传统观念里，工匠行为是一种私人的、孤独的努力。现代科技创新、实践以及对产品的高品质要求，更需要团队协作精神。电灯泡并不是爱迪生一个人在实验室独立完成的，而是由一群人的多个发明共同组合完成的，有多个助手

帮助爱迪生排除那些不合理的部分，帮助他在正确的方向上持续改进。这群人构成了现代科技创新的合作研究团队，爱迪生开启了工业化时代的工匠精神。

现代意义上的科技创新，不是前科学时代“作坊式”的个体攻关，而是包括科学家、工程师、工人等共同参与的一项“工程”。这种“工程式”的大科学研究，从我们熟悉的人类基因组计划、国际热核聚变实验计划、大型强子对撞机等，到今天的航天科技，需要参与主体都把自己当作工程活动中的一个“工匠”，在自己负责的节点上精益求精，对工作疏漏保持“零容忍”。只有这样，整个“工程”才会经过预研、设计、建设、运行、维护等一系列环节后取得成功。

在长征五号发射工程中，号称火箭“心脏”（发动机）焊接人的高凤林，用一连串数字，完美地呈现了科技创新中的“工匠精神”——38万公里，是“嫦娥三号”从地球到月球的距离；0.16毫米，是火箭发动机上一个焊点的宽度；0.1秒，是完成焊接允许的时间误差。不光是这些数字体现出来的精确，每一个焊接点的位置、角度、轻重都要经过缜密思考。

这需要现代人在承继与发扬工匠精神时，能更深入地理解工匠精神的内涵：创新之外，更有诚信、担当和协作等宝贵品质。工匠精神需要这种心态和思维，它在鼓励个人实现自我价值的同时，强调与全体的和谐。

工匠精神落在企业家层面，可以认为是企业家精神。具体而言，表现在几个方面：第一，创新是企业家精神的内核。

企业家通过从产品创新到技术创新、市场创新、组织形式创新等全面创新，从创新中寻找新的商业机会，在获得创新红利之后，继续投入、促进创新，形成良性循环。第二，敬业是企业家精神的动力。有了敬业精神，企业家才会有将全身心投入到企业中的不竭动力，才能够把创新当作自己的使命，才能使产品、企业拥有竞争力。第三，执著是企业家精神的底色。在经济处于低谷时，其他人也许选择退出，唯有企业家不会退出。改革开放近 40 年来，我国涌现出大批有胆有识、有工匠精神的企业家。

“鼓励企业开展个性化定制、柔性化生产、培育精益求精的工匠精神，增品种、提品质、创品牌”，这是“工匠精神”首次在《政府工作报告》中正式提出来，这说明了国家已经高度意识到培育工匠精神的重要性和迫切性。所谓“工匠精神”，就是对传统经济时代下爱岗敬业、精益求精、追求卓越精神的继承，也是数字经济时代背景下的探索突破、协同合作、创新担当精神的发扬。工匠精神是新时代企业家精神的精髓，是推动中国经济高质量发展的基石。

董明珠津津乐道的一件事，是格力公司是中国唯一一家掌握“变频压缩技术”的空调企业，不厌其烦地提到了格力 8000 多名的研发人员都是自己从高校招进来一步一步培养起来的，并让人感觉到这是她本人和格力电器能在业界成为标杆的重要资本。对研发的投入，以及对掌控核心技术的执著，让人感觉董明珠具有工匠精神。

大力提倡并弘扬工匠精神，是推动经济转型升级的动力源泉，也是实现供给侧结构性改革，实现工业现代化的关键。我国改革开放 40 年来，制造业正在努力摆脱低端竞争的格局，朝着中高端的目标迈进，依靠的就是“中国制造”转向“中国智造”、“中国精造”的“精神食粮”。从中国经济转型升级的角度看，中国需要更多具有“工匠精神”的企业家，更多具有“工匠精神”基因的制造企业。需要打造企业家工匠精神，驱动中国制造实现品质革命，其中关键切入点是提升我国整体制造业品质，让工匠精神融入企业家的精神生活，成为其文化血脉的一部分，为实现中国制造品质革命注入精神动力。

## （二）下帷讲学——慕名而来的广告效果

关于董仲舒下帷讲学一事，历来多有疑惑。《汉书·董仲舒传》说，他“下帷讲诵，弟子传以久次相授业，或莫见其面。”我们在分析历史逻辑真相的同时，也看到了其中的商业宣传价值。

### 1. 圣人情节。

从表述来看，“下帷讲诵”之“帷”，应当是在他的前面或周边，挡住他身体的帷帐，而不是窗帷。“讲诵”是讲授诵读，是教学活动。是说他在讲授经书时，在面前挂一个帷帐。因为两汉弟子见不到老师的记载有多处，原因是由先入门弟子代师讲授，都没有“下帷”这样的现象。独董仲舒有这样的记载，说明他的弟子见不到老师还有一个原因就是“下帷”，这

也是他的一个比较特殊的一个举动，才被记录下来，在教学时让学生只闻其声，不见其形。

这其中的原由是什么？从他的思想主张和个人经历来看，这一举动反映了他的圣人情节。

董仲舒是个有圣人情结的人，他怀有法天立道的个人抱负。以笔者看来，这“下帷讲诵”一事反映了他的圣人情结。他深知自己非“受命之人”，不敢有觊觎神器之野心，但他非常崇拜周公、孔子这样学问高深、有帝王之德、无帝王之实的圣人。他说：“周公继文、武之业，成二圣之功，德渐天地，泽被四海，”“周公傅成王，成王遂及圣，功莫大于此。周公，圣人也”<sup>6</sup>，“惟圣人能属万物于一，而系之元也。”<sup>7</sup>圣人治民要以天为榜样，学习天“高其位而下其施，藏其形而见其光”的示范榜样，做到“为人主者，法天之行，是故内深藏，所以为神，外博观，所以为明也”<sup>8</sup>，“人君立于阴，大夫立于阳”<sup>9</sup>，与臣民保持距离，增强神秘性和威严性，是提高领导力和号召力的一种方式。

从他的经历来看，“凡相两国，辄事骄王”。当时的丞相公孙弘“治《春秋》不如仲舒”，“弘嫉之”<sup>10</sup>，因此向汉武帝建议“独董仲舒可使相胶西王。”让董仲舒担任在刀尖上跳舞的职务。因为胶西王是个“纵恣”之人，杀害了多位相国，但

---

<sup>6</sup>春秋繁露·郊事对

<sup>7</sup>春秋繁露·玉英

<sup>8</sup>春秋繁露·离合根

<sup>9</sup>春秋繁露·王道

<sup>10</sup>汉书·董仲舒传

董仲舒以“义不讪上，智不危身”<sup>11</sup>的过人智慧，保全了自己。在《诣丞相公孙弘记室书》一文中，可以体会到他向权贵低头又无可奈何的心境，感叹“屈意从人，悲吾族矣。”<sup>12</sup>。汉武帝建元六年，因《庙殿火灾对》一事，把董仲舒交官问罪，判处死刑，汉武帝念他忠心为国，人才难得，就下诏赦免了他。最后，“去位归居，终不问家产业，以修学著书为事。”<sup>13</sup>晚年写了《士不遇赋》一文，表现了他的一生不遇的悲慨之情，他以卞随、务光、伯夷、叔齐这样的圣贤为榜样，又悲愤“使彼圣贤其繇周遑”的遭际，不得不“返身於素业”，著书以立道，教学以养贤。

作为教育活动的实施者，董仲舒要求教师尽量达到“圣化”的境地，“善为师者，既美其道，有慎其行；齐时早晚，任多少，适疾徐；造而勿趋，稽而勿苦；省其所为，而成其所湛，故力不劳而身大成，此之谓圣化，吾取之。”<sup>14</sup>由此可以看出，董仲舒有天生才智难自弃个人抱负，又经历如此艰险的生活坎坷，在出仕过程中不能实现自己的志向，学习孔子“以《春秋》当新王”<sup>15</sup>的榜样，只能以自我神圣的非常心态挂帘讲学，“以讲坛当新王”，“渐民以仁，摩民以义，节民以礼”<sup>16</sup>。

---

<sup>11</sup>春秋繁露·楚庄王

<sup>12</sup>士不遇赋

<sup>13</sup>汉书·董仲舒传

<sup>14</sup>春秋繁露·玉杯

<sup>15</sup>春秋繁露·三代改制质文

<sup>16</sup>天人三策

## 2.传相授业。

从史书记载来看，在汉代教学活动中，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”。

上面所提及的“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。

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。”

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。那时学生有两种：一为“及门弟子”，是亲身来受教的；二为“著录弟子”，是把学生名字登录在有名望的大师门下，不亲自听教师讲授，是属挂名求学的，所以在有的大师门下，这样的弟子竟不下万人。

据记载，在私人精舍中，师生关系尤为亲密，学生对师长恭敬礼让，教师对学生十分关怀。有的教师每当得到赏赐时，就主动资助给贫寒弟子。有位教师名叫边韶，曾白天睡觉，学生私下笑他：“懒读书，但欲眠。”边韶听到以后，对答说：“但欲眠，思经事。”师生间可以互相开玩笑，可见气氛极为融洽。最令人感动的是，老师含冤被判罪，有学生上书诉冤以至请求代死的。如欧阳歙下狱，他的学生礼震上书以求代死。虞诩下狱，他的学生 100 多人举着幡叩头流血为他诉冤，后被赦，沉冤终于昭雪。这种尊师爱生的感情是真摯的，成为中国古代学校教育史上的美谈。

这种师徒制度影响了中国两千多年，应用在各行各业当中。除了各种公立私立学校的经史学问外，手工业者、商业、

文艺、艺术品等行业中的师徒制度更为广泛，也极为严格，逐渐形成了“三年学徒、两年效力”“三节两寿”的行业帮规。

通常中国传统的师徒制分为两种概念：第一种是师傅与徒弟，徒弟在师傅门下学习手艺，师傅将手艺传授给徒弟，徒弟免费为师傅工作。双方多为商业与利益的合作，所以有“教会徒弟、饿死师傅”这一说。第二种是师父与徒弟的关系，师父不仅承担起徒弟的老师、教授技艺的责任，还要承担起父亲的责任，除了学习以外，还要对徒弟的生活进行照顾，而徒弟对待师父则要像对待父亲一样尊敬。这种没有血缘却胜似血缘的关系，让师父与徒弟往往有非常深厚的感情。

师徒制一直延续到近代，曾一度成为青年掌握技能的重要途径。过去新工人进厂，均由企业指定技能高超的师傅进行传帮带，2至3年学徒期满后，则由企业对其进行技能考核，确定徒弟的技能等级，达不到要求者还要延期出徒。老师带领学生进行学习、工作、生活，使学生更好、更快的融入工作，是一种非常有效的方式。新中国建立后，广泛应用于国有企业当中，甚至有着“一日为师，终身为父”的传统，精彩演绎了整整一代人的工作关系。

近年来，由于培训方式和教育方式的更新，很多企业逐渐放弃了学徒制。当然，随着时代的进步，各行各业培训新人的方式也在变。但无论怎样变，能够有效传承企业精神、技术精髓的传统不能变。否则，越变越缺少个性，越变越走样，其结果是失去了真正该传承的东西。

师徒制不是对新型培训方式的否定，而是一种更加积极完善培育新人的手段。在企业人力管理中，无论是大企业，还是中小企业，都存在这种“师傅带徒弟”的培养模式。这种“师徒制”对人力资源管理的重要意义在于：能够让新来的员工更快、更好的融入公司，和让后进的员工及时跟上团队的步伐，形成团队的“梯队建设”，也能让“师傅”体验到更多的职业成就感，也有效锻炼了师傅的领导力。对于师傅来说，除了自我能力的提升外，也有着很大的社会价值，一个人能够通过自己的阅历来帮助别人一起成长，那是功德无量的一件事情。

因此，可以说“师徒制”不仅对企业和员工有以上作用，还具有一定的社会意义。特别是对于大学刚毕业，初次接触社会的新员工来说，通过师傅的带领，尽快的掌握自己立足立身的本领，学习更多的工作和社会经验，缓解初入社会面临的各种压力和困惑，对其更好的融入社会是有着巨大帮助的。说得大一点，师傅就是他步入社会的一座灯塔。

但在中小企业的“师徒制”管理当中，这里重点指老员工带新员工，主要存在 2 个典型问题：一是“不愿带”或“不愿跟”，就是要么师傅不愿带徒弟，要么徒弟不愿跟师傅，这里面既有性格不合、自高自大等主观因素，也有公司制度设计不合理等客观因素，但所体现出来的都是态度问题。这二者解决的方法是大不一样的，前者或许就不应该让他再当师傅，后者却要从公司制度设计上进行改进，比如：如果师傅

带好了徒弟，应该给予一定的物质激励，肯定师傅所付出的劳动；二是“带不好”或“跟不好”，这里面主要就是师傅领导力问题或徒弟学习力问题了，虽然有所谓的“师傅领进门，修行靠个人”的说法，但根本原因还是师傅的“传、帮、带”的能力出了问题，套用一句话就是：“没有不合格的徒弟，只有不合格的师傅”。当然，公司也应该给师傅提供一些如何带徒弟的培训。

公司师徒管理制度有很强的必要性，保证公司技术人才的可持续性发展，努力提高公司的生产技术与质量管理水平，结合公司实际，经研究决定实施师徒管理办法。公司确定为储备人才或者刚从学校分配进公司的人员都必须纳入师徒管理范畴之中，并与职务晋升挂钩。

正如前文所述，传统师徒关系能够长时间存续，是有其时代的必然性的，行业技艺在徒弟对师父的人身密切关系中秘密相传，师徒双方在经济上形成联合体，共同遏制潜在竞争者，通过对人力资本的投资促进了行业的永续传承。以现代的眼光来审视传统师徒关系，不难发现，传统的师徒关系在当下依旧有其值得借鉴的有益成分：

首先，“师道尊严”的传统价值理念应当被弘扬。尊师重道的价值理念起源于儒家思想的礼中，虽然传统社会礼对人的约束过于苛刻，但是从“尊师重道”来看也有其现实意义。对师者的尊重，对长者的尊重，对知识和科技的尊重，体现

了社会价值方向，永不过时。尊师重道不仅有利于个人道德修养的提升，同时有利于整个社会的精神文明进步。

其次，“因材施教”的传统教学理念应当被继承。社会发展的多元化、社会分工的精细化多角度、学生群体的多层次多要求对于人才的培养不能千篇一律，应当根据学生的特质进行专业的安排，对学生进行个性化培养。

第三，“心口相传”的传统教学方法不应被抛弃。在一些传统的行业之中，如戏曲、曲艺、手工制作等行业，现代教学不能代替心口相传，授业时师父单个教徒弟效果会更好，技艺的传承倚重的是师父的言传身教，在潜移默化中培养学生，这是课堂式教学所不能实现的。

第四，“修齐治平”的情怀应当被发扬。传统师徒关系中所蕴含的“修齐治平”的思想是一种积极的人生哲理和态度，它不仅可以使学生以终身学习的态度不断完善自身，以忠孝仁义来要求自己、丰富自己，还可以培养学生家国情怀，为社会服务的信条。

这些传统师徒关系中的有益成分并不会随着时代的更迭而扫荡殆尽，他们依旧会发挥其自身的价值，这也是为什么近代社会要对传统师徒关系进行重构和转型的原因之一。近代社会在对师徒关系作用的肯定和契约化转变的过程中也取得了一些值得当代借鉴的成果。

### 3. 禁果效应。

下帷讲学和传相授业对董仲舒的学术价值宣传和人气

提升起到了巨大推动作用。

一是激励了弟子们的求学积极性。为了能亲自见到教师，得到董仲舒的言传身教，大这都会象郑玄一样“日夜寻诵，未尝怠倦”，增益学业，以便得到教师的赏识，并能亲自聆听教师的讲授。到达一定的学业水平后，可以代师授课。

二是产生了禁果效应的宣传效果。帷子就是一道神秘的面纱，挡住了常人的好奇视线，吊起了世人的探求胃口。现代人称之为禁果效应。

禁果效应产生于《圣经》，上帝命令亚当说：“园中各样树上的果子，你可随意吃。只是‘善恶树’上的果子，你不可以吃，因为吃了必死。”结果这生了“好奇”“逆反”这两种心理，发生了偷吃木禁果的事件。这样的事例非常普遍，经常发生。比如封锁信息引来流言蜂起，禁书引来人们对所禁书籍的兴趣，等等。

“禁果效应”存在的心理学依据在于，无法知晓的“神秘”的事物，比能接触到的事物对人们有更大的诱惑力，也更能促进和强化人们渴望接近和了解的诉求。我们常说的“吊胃口”、“卖关子”，就是因为受传者对信息的完整传达有着一一种期待心理，一旦关键信息的阙如在受传者心里形成了接受空白，这种空白就会对被遮蔽的信息产生了强烈的召唤。这种“期待-召唤”结构就是“禁果效应”存在的心理基础。特别在涉及公众切身利益的问题上，人们恐惧的往往不是确定的事实，而是不确定的、难以知晓的事情，在无法知晓和渴望知

晓的搏杀过程中，公众会因为恐惧心理而像饕餮一样渴望获得信息。

信息传播中，“禁果效应”是指这样的情形：外界压力或措施使人无法自由获取信息时，人们往往会对被迫疏离和失去的那部分信息有更强的了解欲望，封锁者与受传者之间的隔阂因此加大。“禁果效应”在信息传播中的表现可以划分为三种情形：

一是禁书引来人们对所禁书籍的兴趣。对书籍的查禁古已有之，不论中国还是西方，历朝历代的统治者都曾不同程度地查禁出版物。所查禁的书一般包括两种：一种是被认为诲淫诲盗、扰乱社会风气的书籍，比如《金瓶梅》就以其有部分色情描写而被列为中国“第一禁书”，国际上著名的《查太莱夫人的情人》也一度因同样的理由被查禁；另一种是被认为威胁到统治者利益、与统治阶级的主导思想相矛盾的书籍，比如明末清初思想家黄宗羲的《明夷待访录》，其中《原君》篇说皇帝“以天下之利尽归于己，以天下之害尽归于人，”指责皇帝是天下大害，这样的书自然为统治者所不容，于是难逃遭禁的命运。

反观西方，罗马教廷早在 1559 年就发表了一份《禁书目录》，列入其中的书均被教廷认为对天主教徒的思想“具有危害性”。这份《禁书目录》在漫长的历史中修订了 32 版，直到 1966 年才被教皇保罗六世废止。那么，这份长长的《禁书目录》都包含哪些作者的作品呢？

一个不完全统计的名单：福楼拜、伽利略、培根、巴尔扎克、布鲁诺、孔德、哥白尼、达尔文、笛福、笛卡尔、狄德罗、海涅、霍布斯、雨果、康德、休谟、马克思、弥尔顿、卢梭、伏尔泰、斯宾诺莎……天文地理、经济政治，这份《禁书目录》所包含的书目，几乎就是中世纪以来的西方文明史。最后这些书的结果怎样了？不仅在严厉的“禁止”中被保留下来，而且被大家认同，并成为各个学科的经典。

至于《金瓶梅》和《查太莱夫人的情人》，也分别因为对世情风俗的深度刻画或成功地描绘了性心理而成为经典。有时候“好奇与逆反”所驱使的“偷食禁果”也能够推动人类文明的前进。

越是依靠强权查禁，越可能激起人们思想的对立。人们不知道所禁的书是好书还是坏书，但简单粗暴的禁止剥夺了人们亲身鉴别的权利，必然会引发对抗意识。某项禁书的名单公布，这些被禁书籍的知名度会迅速飙升。很多从前不知道这些禁书的人，纷纷寻找搜集，而且读完之后，往往反响良好。于是，“禁果效应”在此凸显，官方的初衷被打破，事情的发展走向了反方向。

马克思就对作品的“禁果效应”写道：“一切秘密都具有诱惑力，在社会舆论对自身来说是一种秘密的地方，形式上冲破秘密境界的每一篇作品对于社会舆论从一开始就具有诱惑力。书报检查制度使每一篇被禁作品，无论好坏，都成了不同寻常的作品，而新闻出版自由却使一切作品失去了这

种特殊的外表。”统治者在发出禁令之时，也就将所禁之物变成了具有“诱惑力”的“秘密”；统治者可以仰仗暴力背景而发布禁令，却无法禁止人们的好奇心和逆反心。马克思和恩格斯的论著，有过由于作品被禁而卖得更好的经历。

其实，这就如马克思所说，新闻出版自由的环境使得传播的“禁果效应”消失，因为这种环境中没有哪种信息会显得特殊，信息多元了，很多极端的信息虽然存在，但会被大量多元的信息稀释，社会反而比较安全。

二是封锁信息引来流言蜂起。封锁信息、建立网络过滤词与发布禁书、禁报令，都是阻碍人们接近某些信息的方式。

传统媒体时代，每当出现不利于当权者的公共危机或群体性事件时，个别执政者习惯于即刻封锁消息，以这样的方式阻止信息的传播来防止危机扩大。这种观念基于一种“全能政府”的传统体制。新中国成立后，国家将人民的生老病死一切全包下来，政府、个人、市场等不同主体之间的边界不清。遇到突发事件，个别当政人员仍然想当然地设想自己能够解决一切问题，一旦没有解决好问题，就不向人民公开真相，担心形象受到影响。因此，在传媒上经常看到的是好消息，坏消息很自然地被隐瞒下来。时代不同了，胡锦涛同志说：“当今世界，文化赖以发展的物质基础、社会环境、传播条件发生了深刻变化。我们要深入研究新形势下我国文化建设面临的新情况新问题。”习近平同志说：“领导干部要增强同媒体打交道的能力，善于运用媒体宣讲政策主张、了

解社情民意、发现矛盾问题、引导社会情绪、动员人民群众、推动实际工作。”随着物质基础、社会环境、传播条件的变化，人们的信息需求普遍提高，即便传统媒体不去报道，也会有自媒体来爆料。传统的“捂盖子”方式不但无法解决问题，反而会激起人们的探求欲望，同时，传统媒体的沉默会导致大量流言的出现。

2012年，云南《都市时报》原本定于10月9日刊出报道《福建“表叔厅长”来了》，几十万份报纸已经印刷，当日凌晨却被跨省销毁。但那篇舆论监督稿件并没有因为报纸的销毁而消失，相反，它借助性质恶劣的“跨省毁报”事件传播得更远，影响更广泛。

2012年8月，英国第三顺位王位继承人哈里王子在拉斯维加斯度假期间被拍下裸照。这些照片流出后，英国王室坐不住了。然而他们没有了封建时代的强制力量，不能够强迫英国报纸对此事保持沉默，只能紧急联系英国的报刊投诉委员会，以保护隐私为由，对媒体晓之以理，让它们放弃刊登哈里王子的裸照。

英国大部分媒体没有刊登哈里王子的全裸照，只是登载了一些没有那么露骨的照片。只有《太阳报》以捍卫新闻自由为名（同时更是为了发行量），在头版刊登了哈里王子的全裸照。然而这一期报纸出版后，报刊投诉委员会当天就收到了近千条投诉，认为这一报道侵犯了哈里王子的隐私权。随后，出乎所有人预料的是：裸照风波过后，哈里王子的人

气不降反升。英国网友在 Facebook 上成立了一个“用裸体敬礼声援哈里王子”的团体，在不到 5 天的时间里，就有超过 1 万名网友加入这个团体中，大家纷纷发布自己遮住了私处、同时敬礼的裸照，以表示力挺王子。

如果英国王室和媒体一致要把这件事情“捂盖子”，那么结果很可能就会招致民众的不满，因为他们的知晓权受到了挑战，“禁果效应”就会始动，矛盾对立也会激化而不是趋于缓解。而这个照片一旦自由流通，反而会使哈里王子博得众人的同情。

由此可见，封锁信息绝对不是解决问题的好办法。只有信息自由流通，才能避免“禁果效应”带来的麻烦。

三是“禁果效应”作为一种营销手段。“禁果效应”还体现在广告营销策略之中，这种表现方式与政治无关，制造“禁果”的并非当权者或相关利益的一方，而是广告人或营销者。制造“禁果”的目的不是真的禁止，而是为了达到进一步扩大宣传的目的。这种故意包装出来的“禁果”，能够引发受众的探究意愿，从而达到扩大营销和知名度的目的。例如电影《白鹿原》，在放映前就采用了这样一种营销方式。

《白鹿原》的原著小说由于具有较多情欲内容，又多少涉及那个年代敏感的政治话题，因而一度遭禁，电影由这部曾经的“禁书”改编而来，本身就具备引人好奇的因素。另外，电影在开拍时以及拍摄过程中非常低调，主演阵容一直处于保密状态，这就形成了一种信息不对称。到电影上映前期，

“删减”“禁映”“未通过审查”这样一系列的字眼充斥各种媒体，乃至临近上映时又突然延期两天……这样一系列“犹抱琵琶半遮面”的事情，使得这部电影成为一颗吊足人们胃口的“禁果”，首映日票房就达到 1000 万元。除了导演的口碑，这种宣传策略也是不可忽视的。

加娜庙是印度的一座古寺庙，它周围环绕着红墙，绿树成荫，庙门宽敞。但庙里的空间不大，行人从宽大的庙门前经过，就能将庙里的景致一览无余。因此，没有多少游人进去观光，日子一久，寺庙只好关门大吉了。

然而出人意料的是，自从加娜庙的大门关闭之后，却出现了一种奇怪的现象：游人走到这里，经常会在庙门前停留，他们扒着门缝儿往里看。每天窥探的人比往日大门敞开时进去观光的人多了许多倍，甚至工作人员也被影响了，也扒着门缝儿往里看，想知道里面到底发生了什么事。

其实庙里一切如同往常，什么事情也没发生。能看到的景象只是一块红墙、一角砖地，一棵老树，其他的東西被大门遮住了，无法看到。当地的和尚对这种现象感到好奇，便统计了一下每天扒着门缝儿往里窥探的人数。这一数不要紧，大家被巨大的数目吓了一跳，窥探的人一个挨着一个，竟比之前开门时多了几十倍。

在这种情况下，加娜庙终于向游客开放了，不过这次开放与以前不同，和尚们把一道影壁立在大门的里面，阻挡人们的视线。人们总想一探究竟，所以踊跃购票。和尚们还有

意锁上几间房门，留些小缝供人们窥探。房里同样放了屏障，让人窥探起来很费劲。不过仔细一看，也只能看到一张老床，一个老柜，一双旧鞋，再向里看，还能看到一个小泥菩萨。但人们却乐此不疲。

后来加娜庙里来了一个奇怪的和尚，这个和尚没什么知识，也没什么特长，但说话从来都是说半句，故意留半句不说，故意不把事情说完整，他是真的没有本事说完整。可正因为这样，前来讨教的人反而说这和尚的学识高深莫测，非常灵验。

在很长一段时间里，人们对加娜庙与这位和尚都有浓厚的兴趣，将其奉为神灵，前来烧香拜佛的人与日俱增。

加娜庙及那位和尚之所以那么吸引大家的注意力，显然是因为“禁果效应”在发生作用，正如那句话所说，“越想推广传播，越要闭口不说”，留一点窥探的小缝，给人一个巨大的想象空间，欲语还休的效果可以吊足听众的胃口，你也不妨妙用一下“禁果效应”，达到你想要的说话效果。

如何将禁果效应用在售上？

一是饥饿营销。根据禁果效应，你越是拒绝，顾客就会越想购买你的产品，这就是我们常说的饥饿营销，因为当一个人的欲望被禁止的越强烈，那么想要得到它的欲望也就越强烈，很多商人通过这一点，将普通的产品变得炙手可热。他们只需要限定销售的数量，让很多顾客抢不到，就更想要，产品才能一直火爆下去。

就像每次苹果出新品时，都会有大批的人排队购买，就是利用了这一心理，甚至有人不惜牺牲睡觉时间，也要购买。而且这样一来苹果的宣传目的也达到了，因为当你想去抢的时候，你可能会发动的朋友亲人帮你抢，这样无形中就是帮着苹果做了宣传。

二是拒绝过度宣传推销。在很多时候人们对于那些宣传过度的产品，反而没有什么好感，甚至时间长了还会厌恶，就是因为过度的推销引起了顾客的逆反心理，你要我买，我就偏不买，这样反而容易起到反效果，所以在推销宣传时要注意适当。

### （三）三策成名——厚积薄发的经营韧劲

据考证，董仲舒上《天人三策》时，已经六十余岁，是大器晚成的典型代表。长期的精研细读和讲学积累让他有了充足的知识 and 智慧“奉明召、承大对”，提出安邦定国的高明之策，也是中国历史上一言兴邦的智慧案例。

从内容来看，《天人三策》的顺序排列有误，与当时的历史事件不十分吻合，也有人说三个对策不是一个时期的作品，但就其中的思想内容来看，与他的其他作品有着高度的一致性，肯定是出自董仲舒之手，这一点基本没有怀疑。而且，三篇奏折是他成年以后的作品，董仲舒的主要思想观念，包括天命观、阴阳论、人性论、德刑论、灾异论、福瑞论等等，都在这三个策文中进行了集中简要阐释，《天人三策》可以看做是董仲舒其他论著的浓缩本和精要本。

中国古代知识分子不读《汉书》者，少之；读《汉书》不知“三策”者，无之；知“三策”而不受影响者，无之。1942年12月，毛泽东在陕甘宁边区高干会上作《经济问题与财政问题》的报告，他说了这样一段意味深长的话：“教育（或学习）是不能孤立地去进行的，我们不是处在‘学也，禄在其中’的时代，我们不能饿着肚子去‘正谊明道’，我们必须弄饭吃，我们必须注意经济工作。”“正谊明道”往往做成牌匾，悬挂于庙宇、殿阁、书房的门楣墙壁，作为修身处事的警示。

三篇对策洋洋六千余言，当时大约需要13公斤的简牍，既有解疑释惑的思想引导，也有管长远、安天下的利国大计，影响深远。以儒学为主体和外壳，杂揉各家思想，以阴阳五行学为哲学原理建立起具有神学色彩的新儒学体系，用“天人感应”、“君权天授”、“三纲五常”、“春秋大一统”等观点，将君主统治与天道联系起来，天不变道亦不变，为君主统治的合法性提供了论证，有利于加强君主的权威，历朝历代都贯彻这一思想，直到辛亥革命结束帝制。“罢黜百家，独尊儒术”决定地划定了中国文化的发展方向，彻底结束了春秋以来百家争鸣的局面，为儒学成为中国古代的主流思想提供了条件，儒家思想占据了意识形态和思想文化统治地位，一直是中国的主流文化，直到近代的新文化运动，同时，也禁锢了古代思想的碰撞和发展。天人三策所阐发的“大一统”思想影响了中国政治、思想的方方面面，塑造了一个观念中国的共同体，现在还影响着整个中华民族精神世界，而且还将

一代代长期影响下去，它是中华民族团结巩固的思想纽带。

三篇对策是董仲舒目不窥园、长期积累的结果。苏东坡说：“古之立大事者，不惟有超世之才，亦必有坚忍不拔之志。”不是每个人都有超世之才，但坚韧却人人可拥有。学业如此，创业亦如此，不是每款产品或者企业一经推出就爆红，可能需要经历九九八十一难，才能看到些许曙光，没有坚强的韧性如何坚持走下去？

大众创业、万众创新的火热让一大批年轻人不顾一切的投身商海，尽管激情澎湃，但现实往往只会无情把这些年轻的创业者一巴掌拍在地上，那些坚韧的人爬起来，继续鼓着满腔热血前行；只会纸上谈兵，空空而谈的幻想家，会被打醒；有抱负，有理想，但没韧性的可能会一蹶不振。

说起坚韧，还要说我们民族企业家的骄傲任正非了。1988年，45岁的任正非带着2.4万元起家创立了华为。历经了20余载的风风雨雨、跌宕起伏，任正非将华为带到了现在这个高度，全球500强唯一一家没有上市的民营企业。先不提其他值得学习的特质，坚韧这一点在军人出身的任正非身上体现的淋漓尽致。任正非喜欢谈论上甘岭战役：美军当年用电脑模拟推演，认为可以在一天内拿下阵地，可后来的结果却让美军大跌眼镜。原因在于电脑只能模拟常规性的东西，不可能模拟得出有人会去堵机枪眼，有人身上着火也会一动不动，这就是精神的力量。任正非将这种上甘岭的精神力量从下至下的灌注到了华为整个企业中来，所以，在历经

2年IT泡沫、经历2008年金融危机、经历美国举国之力连续打压而屹立不倒，任正非用坚韧精神和高瞻远瞩的智慧，带领华为走向了新的辉煌。

古今一理。时代在发展，但是无论怎么变，精神力量所起到的作用都是无法忽视的，任正非是我们这个时代的英雄，所以年轻的创业者需要学习经营的战略，学习深沉的智慧，学习在企业管理中怎么中西合璧，学习如何取得有效的创新，学习如何具备开阔的心胸，学习怎么开疆拓土、开拓业务，学习怎么面对困难和挫折。

读万卷书，行万里路。十年寒窗无人知，三策成名天下闻。商海中走到最后的往往是将自身沉淀充分展现出来和可以坚韧的走下来的人。

## 二、阴阳论与企业经营的向善性

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。

### （一）阳气的主导性作用

董仲舒的阴阳思想是从他的生活观察总结出来的，有着显明的时代特征和地域痕迹，带有十分典型的中原温带季风性气候的影子。他以中原温带地区的生活视角观察寒来暑往、阴阳消长，来思考归纳天地宇宙的运行规律。春天，由南到北，天气逐渐炎热，他认为是阳气在由南向北移动；秋天，由北到南，天气逐渐寒冷，他认为是阴气在由北向南移动。在观察四季更替、冷暖变化的过程中，进行了理性思考，他说：“天地之常，一阴一阳。”<sup>17</sup>认为宇宙间有两大势力，一为阳，一为阴，他们的运行造成了季节的变化和万物的荣枯。

依据阴阳二气在作物成长中的不同作用，他得出了“阳德阴刑”“阳尊阴卑”的结论。他说：“阳，天之德，阴，天之刑也，阳气暖而阴气寒，阳气予而阴气夺，阳气仁而阴气戾，阳气宽而阴气急，阳气爱而阴气恶，阳气生而阴气杀。是故阳常居实位而行于盛，阴常居空位而行于末，天之好仁而近，恶戾之变而远，大德而小刑之意也。”<sup>18</sup>“阳出实入实，阴出空入空，天之任阳不任阴，好德不好刑如是也”<sup>19</sup>。“阴终岁四移，而阳常居实，非亲阳而疏阴，任德而远刑与。”“阳出而前，阴出而后，尊德而卑刑之心见矣。”<sup>20</sup>

董仲反复强调阴阳、德刑之间的主次关系，并应用于社

---

<sup>17</sup> 《春秋繁露·阴阳义》

<sup>18</sup> 《春秋繁露·阳尊阴卑》

<sup>19</sup> 《春秋繁露·阴阳位》

<sup>20</sup> 《春秋繁露·天道无二》

会政治和伦理关系中。董仲舒在《天人三策》说：“阳为德，阴为刑。刑主杀而德主生。是故阳常居大夏而以生长养育为事。阴常居大冬而积于空虚不用之处”。在《春秋繁露·阳尊阴卑》中，他也说：“故阴，夏入居下，不任岁事冬出居上，置之空处也。”在夏季，阴伏而不出，这就是所谓“居下”。在冬季，阴气出来了，居上了。可是在冬季，阳气已衰，万物本来不能生长养育。所以阴气实际上不发生很大作用。这就是所谓“积于空虚不用之处”。这个“不用之处”，就是所谓“空位”。阳气实际起着生长、养育万物的作用，这就是居于“实位”。他的结论是：“阳始出，物亦始出；阳方盛，物亦方盛；阳初衰，物亦初衰；物随阳而出入，数随阳而终始；三王之正，随阳而更起；以此见之，贵阳而贱阴也。”<sup>21</sup>用我们的矛盾论来分析，董仲舒所看到的自然界中阴阳作用在生活中的表现，本质上说，反映的是矛盾的特殊性，是主要矛盾和次要矛盾的问题。

他在强调阳气的主导作用时，也看到阴气的辅助作用。“刑反德而顺于德，亦权之类也，虽曰权，皆在权成。”<sup>22</sup>“权”是配合协调的意思，阳气没有阴气的配合协调，也不能单独地发挥作用。“天之道，出阳为暖以生之，出阴为清以成之。”<sup>23</sup>“阴阳无所独行。其始也不得专起，其终也不得分功，有所兼之义。是故臣兼功于君，子兼功于父，妻兼功于夫，

---

<sup>21</sup> 《春秋繁露·阳尊阴卑》

<sup>22</sup> 《春秋繁露·阳尊阴卑》

<sup>23</sup> 《春秋繁露·暖燠常多》

阴兼功于阳，地兼功于天。”<sup>24</sup>是矛盾双方的共同作用成就了事物的变化，万物的生成、社会的治理都是这种共同作用的结果。

他将阴阳二气的主导和配合作用应用在社会关系中，得出的结论需要进行批判地吸收。他认为：“丈夫虽贱皆为阳，妇人虽贵皆为阴；阴之中亦相为阴，阳之中亦相为阳。”<sup>25</sup>阴阳不可易道，贵贱皆由天定。所以要做到“君不名恶，臣不名善，善皆归于君，恶皆归于臣。”各个阶层要固守自己的职责，不能随意变更。这固然有利于社会秩序的稳定，但实际上是要求广大民众匍匐皇权吏权的统治之下，自觉接受各级官吏的管理和役使，而不能有反抗或改变命运的想法。

## （二）德政的建设性价值

董仲舒从他的阴阳论出发，提出了以德行政、反对刑杀的政治主张，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。比起法家的严刑峻法来，儒家这种阳德观念的应用，对于维护社会稳定，推动经济繁荣和民生改善具有明显的建设性价值倾向。

他告诫君主，以德施政是上天的要求，也是实现有效治理的必由之路。他说：“是故天数右阳而不右阴，务德而不务刑；刑之不可任以成世也，犹阴之不可任以成岁也；为政而任刑，谓之逆天，非王道也。”<sup>26</sup>“故圣人多其爱而少其严，

---

<sup>24</sup> 《春秋繁露·基义》

<sup>25</sup> 《春秋繁露·阳尊阴卑》

<sup>26</sup> 《春秋繁露·阳尊阴卑》

厚其德而简其刑，以此配天”。他还把阴阳观直接对应了社会治理中的善恶德刑，他说，“恶之属尽为阴，善之属尽为阳。阳为德，阴为刑。……故曰：阳天之德；阴天之刑也。”董仲舒在讨论王道的时说：“是故人主近天之所近，远天之所远；大天之所大，小天之所小。是故天数右阳而不右阴，务德而不务刑。刑之而不可任以成世也，犹阴之不可任以成岁也。为政而任刑，谓之逆天，非王道也。”很明显，董仲舒的天命说、阴阳说是“任德不任刑”的德政哲学基础。

董仲舒通过总结前世治理的经验，认为国家治理得好，是因为推行德政。他说：“国之所以为国者德也。……是故为人君者固守其德，以附其民；固执其权，以正其臣。”国家之所以成为国家的依据是推行德政，所以，国君必须首先有良好的德行，而且还要坚定地把自己的仁德思想推行下去，这样百姓才能真心归附，才能使臣下端正自己的行为，君主才能实行有效的统治。所以，“以德为国者，甘于饴蜜，固于胶漆，是以圣贤勉而崇本而不敢失也。”

对于如何实施德政，他提出了自己的观点：德政就是要求上正而下教，上正就是君王有德，下教化于民，对于教化不成或不可教化之民用刑来统治。

有德之君是推行德政的前提。在董仲的政治思想中，君德所占的位置是非常重要的，他认为有德者可以得天下，才能统治天下。他认为天子必须有德方可为天子，“故德侔天地者，皇天右而子之，号称天子。”德行是君的统治之本。

他认为，“文德为贵，而威武为下，此天下之所以永全也。”君王要想使自己统治的天下永远保持完整，就必须以文德为贵，威严武力放在次等的地位。君如果“显德以示民”，就可以“化之以为俗”，从而形成“不令而自行，不禁而自止，从上之意，不待使之，若自然矣。”

董仲舒强调教化的重要性。教化可以正万民，“凡以教化不立而万民不正也。”这是因为“万民之从利也，如水之走下，不以教化堤防之，不能止也。是故教化立而奸邪皆止者，其堤防完也；教化废而奸邪并出，刑罚不能胜者，其堤防坏也。”万民有从利之性可以通过教化来堤防，这是刑罚所做不到的，教化防患于未然，刑是惩罚于已然，相比之下还是教化的作用大，只有教化于民，才能防止他们犯错误，所以要教化以正万民。

董仲舒的阳德阴刑观念今天我们称之为建设性思维、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。

从他“阳德阴刑”的理论出发，不管做什么事情，都要象阳气催生草木庄稼一样，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。这就是今天我们所说的建设性观念。

现实生活中，“建设性”是让问题可以被解决，让东西能够被建设出来的一种非常重要的元素。生活中的“建设”，比较容易理解，就像搬砖造房子一样，一块砖一块砖地垒起来，房子就建设起来了。抽象的“建设”，不可见，但是和我们的生活也息息相关，比如说学习课本知识：通过一个一个知识点的串联，然后搭建成一个知识体系。

所以，“建设性”是我近几年一直比较重视的一个概念，广泛应用于外交谈判、企业经营和个人生活中。它源于我对“价值”的理解。在我看来，判断“价值”的标准非常简单，就是“是否解决问题”：如果可以解决更多的问题，如果解决的问题是和更多人的利益相关联，那么这个人或者这个项目就更有价值。

建设性作用意为具有创意的积极促进事物发展的性质，对事物的发展有积极改变的意愿及方法，有助于得到好的结果，如某人某事对总体工作起到积极的促进性开创性的作用。多指做有实际作用和效果明显的事情，让人一看就知道你做了什么，做了会有什么效果的事情。建设性问题就是提出的问题针对了某事或某方面的关键部位，如果该问题能得到解决，就能让事情得到相应的推动，或者是能做出效果斐然的事情。建设性语言是指，你对某件事提出异议的时候，一定要附有你的更好想法或改进的方法。

建设性作用的前提是建设性思维，对客观存在的正确认识，能够指导实践活动，改造客观存在。建设性思维不仅包括在创造性活动中具有发现、革新品格的思维，也包括发现问题的思维和建设性地解决问题的思维，从而能在一般人不注意的事物上看出重要问题，创造出新产品、新成果或提出新的理论。从客观事物到创造一件作品，中间一个非常重要的步骤，就是人们头脑对客观事物进行加工的思维活动。思维活动中求异、独创、组合、预见的思维具有广阔性、批判性、灵活性和深刻性，就能产生综合作用的结果，全面、丰富、完整地揭示事物的本质，从而驱动人们正确地认识和改造世界。

所谓建设性意见，就是创见即独到的见解，说白了，就是具有新意的看法或提法，是在一定范围内还没有先例，而别人还没提出过的意见，就是比较有使用价值，能真正解决问题的意见。

### （三）企业的向善性发展

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，他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。

企业是为了满足市场需要而产生的社会经济组织。它的生存发展需要满足两个最严苛的条件：一是盈利，实现自身利益最大化；二是利他，实现产品、服务最优化。所以，企

业的发展也向着两个维度进行：一是对内减少成本，提高效率；二是对外提升产品和服务质量。

将董仲舒阳德理论应用于企业经营，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，企业的发展必须沿着向善的目标前进，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。

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，莫不如此。最好的医生，是遵从规范，规规矩矩给患者治病的人。世界上根本就没有“神医”。那些自称“神医者”，十有八九都是骗子。

微信在刚诞生时，也与陌陌等被公认为是“约炮神器”，但在陌陌陆续推出秀场直播，收购探探，无所不用其极的利用情色擦边球来牟取商业利益时，微信却一直向着好的方向改造产品，并在商业化上极为克制，终成商业价值与社会价值巨大的国民级产品。

通过“向善”的价值观念，取得企业经营的成功，并非特殊的案例，几乎所有优秀的企业都是秉持向善、向上的价值观。浙江绍兴的海亮集团，在强手如林的浙江民企界，已连

续多年雄踞全省民企排行榜第二位。早期这家企业只是规模非常小的乡镇企业，90年代的商场中充斥着各种皮包公司和掮客，企业之间三角债遍地，诚信缺乏，但海亮集团的厂门口却挂着一个“失信赔偿”牌匾，上面写着：“尊敬的顾客，凡与本公司发生的各种经济往来，我们保证严格按合同约定或口头承诺的时间支付款项（遇法定节假日顺延），否则，我们将按银行1年存款利率的十倍，赔偿给您。”这一破天荒的诚信宣言，在客户的口口相传之中，为海亮营造了极佳的外部经营环境。海亮集团也从一家乡镇企业，在十几年的时间中，发展成了一个业务横跨铜加工、金属贸易、基础教育、节能环保、矿产开发、房地产、股权投资的超大型民营企业集团。

企业的向善性建设作用也是沿着两个维度发展的：一是企业开发直接产品和服务，二是企业参与社会公益事业。两者都需要尽力而为、量力而行。

因开发直接产品和服务发展壮大企业比比皆是，枚不胜举。一般看作这是企业的本业本能，份内之事。而参与社会公益事业，则被看作副业、业余，份外之事。

公益从字面的意思来看是为了公众的利益，它的实质应该说是社会财富的再次分配。社会公益事业是中国优良传统的延续，是构建社会主义和谐社会的内在要求。

随着市场经济的发展，在众多取得丰裕经济收益的成功企业家中，逐渐涌现出一批富有社会责任感和公益道德心的

人。他们重新思考生命的意义，重新定义企业使命。他们以企业家的才能去做慈善家，以公民的责任去做公益活动家，由此参与社会的自我治理，从而复兴和深化民间公益传统。他们身体力行“经世济民、以人为本、义利兼顾”的经营之道，因而取得经济效益与社会效益的双赢。在他们的眼中，公益，是每个企业必尽的责任；公益，是每个企业家应有的良知。

参与社会公益事业是企业的责任和需要。我们中国人讲究饮水思源，企业更应该饮水思源。源在哪里？源在社会；水从哪来？来自社会。应认识到，企业参与公益事业不仅是责任所在，更是发展所需。企业履行社会责任不但不会拖累企业，而且会使企业经营得更好。可以说，履行社会责任已成为企业的经营要素之一。当今社会，企业履行社会责任已成为国际潮流，企业和社会之间的关系也在重新定义。一方面，社会要求企业在追求利润的同时兼顾环境和社会目标，承担企业公民的责任和义务，参与社会发展和公益事业；另一方面，为了对日益突出的环境和社会问题作出回应，保护自己的品牌与形象，企业更加注重履行社会责任。企业的发展离不开企业自身的努力，也离不开社会环境的支撑。

特别是企业越是发展壮大，他占用和消费的社会资源也越多，需要承担的社会义务也就越大。企业首先是社会的企业，产生于社会，服务于社会，发展于社会，照章纳税是基本的社会义务。人群的共生共荣、群体利益也是企业必需承担的社会义务。从公平角度讲，回报社会也就理所当然了。

企业参与扶危济困，使穷人或不成功者有更好的条件和机会参与新的竞争，能够促进社会公平与和谐，而社会和谐稳定是企业发展的基本前提。

2020年的“抗疫”证明了企业向善是一种良性的社会机制。特殊时期，举国上下合力抗击疫情，中国企业反应迅速，积极加入抗疫战斗：捐物资、捐资金、捐技术。随着疫情趋于稳定，经济复苏，“企业责任”仍在继续。

这次捐赠整个社会体现了合作精神。过去企业要捐物品，跟政府联系就行，但这次疫情限制比较多，也需要企业与企业间建立合作，发挥各自优势。所以，企业形成了多种多样的合作，既和政府合作，也和社会合作，还有国际合作，建立了多种公共联系。

再就是，企业捐赠技术，展现出各种各样的活力。企业要在春节休假期间，尽快恢复生产，协助社会托起半边天，充分体现了现代企业的力量和作用。所以，这次疫情从上到下，从里到外，企业捐出来的既是物资，又是智慧，体现了一种非常负责的公共精神。

这次疫情企业捐赠，改变了企业与政府、与社会的关系。过去复工复产都是政府重要的责任，企业有很多商业行为，官员怕被扣上腐败的帽子，所以与企业的联系并不是很紧密。但这次疫情后，特别在中央号召下，政府与企业的关系得到非常大的改善。企业为疫情做出这么多贡献，大众心理也开始关照企业，政府也是一样的。企业和政府与社会形成

一种密切合作，像家人一样。它是一种更好的商业逻辑：企业挣钱为大家，大家也会考虑企业，这种模式促进了中国商业的转型。这次疫情，企业收到的正向回馈，远大于企业的付出。2020年三到五月，中国出口了1多亿元的医疗物资，整个社会都在积极应对复工、用工荒的问题。我们一直提倡“善经济”，就是商业向善，融合了社会公益和商业逻辑。就像这次疫情中，企业持续投入，并得到正向反馈，对企业发展和社会提升，有多重正向作用。

疫情过后，科技与政府、与社会的需求紧密地结合了起来。这次科技在疫情中的应用，称之为“两对接”，一是对接政府的需求，二是对接社会百姓的需求。还出现了弱势群体对科技的接受程度问题。在弱势群体对复杂技术“不会用、无法用”的地方，恰恰是需要科技再发明的地方，这要求企业用更缜密的科学技术研究来解决这些困难，于是新的防疫技术、产品层出不穷。将来，科技对慈善公益的帮助会更加频繁，比如说大病救助平台，现在还存在一些医患矛盾和纠纷，如何用科技的力量去完善？再比如，各地推行垃圾分类，要如何用科技来提升效率？这都是公益慈善组织可以尝试解决的。为防控疫情，科技与公益慈善的结合有了一个好的开始，未来我们要真正让科技进入生活，让科技解决日常生活中的问题，这既是做公益，又可以获得商业回报。

### 三、性三品与员工管理的导向性

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。生活中，人们对事情作出判断或决策时，也是在潜意识中应用了这种理论。所以对人性的善恶思考，几千年来穷尽了历代哲人智慧思维，挖掘了文人雅士的遣词造句。孟子说性有善端，恻隐之心、羞恶之心、辞让之心、是非之心生而有之；荀子说“人之性恶，其善者伪也”，善是人性的伪装、假象。各有辞据，并行于世。儒董仲舒的人性论，则是试图调和善恶之间关系的一种尝试。

### （一）透析董学人性的本质

董仲舒提出了人性三品的概念，他说人性有三种不同的状态：“圣人之性，不可以名性，斗筭之性，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“斗筭之性”，本质蠢恶，经过教育，也难以转化为善。这两种都是少数，都不代表真正的人性，“名性不以上，不以下，以其中名之”，只有“中民之性”可能够代表真正的“人性”。中民是大多数，需要教育，所以董仲舒指出：“王承天意，以成民之性为任者也。”认为君王承天命，教育人民养成善德。他从人性论上论证了阶级统治的合理性。

那么“中民之性”又是个什么状态呢？他举了很多比喻，“中民之性，如茧如卵，卵待覆二十日，而后能为雏；茧待缲以涪汤，而后能为丝”。这些自然状态的物质中，存在人们需要的“善质”，但需要人们的加工之后，“善质”才能表现

出来。同样，他说“以米出于粟，而粟不可谓米；玉出于璞，而璞不可谓玉”，“禾虽出米，而禾未可谓米也”，“以麻为布，以茧为丝，以米为饭，以性为善”。最后的结论是“性有善质，而未能为善也”，“性虽出善，而性未可谓善也”。

归纳起来，董仲舒还是强调了人性的两面性。在董仲舒的认知中，作为普通人性代表的中民之性，是一个善恶的复合体。在他的语境中，善，即是人心之“性”；恶，即是人心之“情”。人之善与恶，即为人之性与情。善恶、性情是自然界阴阳两端在人身的表现形式。

他说：“身之有性情也，若天之有阴阳也。言人之质而无其情，犹言天之阳而无其阴也”。性表现于外为仁；情表现于外为贪。董仲舒说：“人之诚有贪有仁，仁、贪之气，两在于身。身之名取诸天。天两有阴、阳之施，身亦两有贪、仁之性”。按照董仲舒的解释，一方面，情和性都是人先天就具有的资质。所谓“如其生之自然之资谓之性”，“性者，质也”。“天地之所生谓之性情，性情相与为一瞑，情亦性也”。另一方面，性和情又是人的质中的两个对立物。这个对立与天有阴阳的对立相副。

需要实行教化来激扬人的善性、抑制人的恶性，这也与上天“任阳不任阴”原则是相同的。这即为“成性”和“防欲”。

他指出：“天有阴阳禁，身有情欲柅（‘柅’音 rěn，禁御），与天道一也。是以阴之行不得干春夏，而月之魄（魄即月光）常厌（‘厌’读作‘压’，为压住、压制之意，此指遮蔽）于日光，

乍全乍伤（指因日照的变化而引起的月亮之盈亏的变化）。天之禁阴如此，安得不损其欲而辍其情以应天？”他认为，人应该象天禁御阴那样，禁御其情欲。

靠什么来禁御情欲呢？董仲舒说：“必知天性不乘于教，终不能枉。”禁御情欲必须靠施行道德教化。在董仲舒看来，人虽有仁性而可以为善，但是，“如其生之自然之资谓之性，性者质也”，“质无教之时，何遽能善？善如米，性如禾。禾虽出米，而禾未可谓米也；性虽出善，而性未可谓善也。米与善，人之继天而成于外也，非在天所为之内也。”然则，“今万民之性，有其质而未能觉，譬如瞑者待觉，教之然后善。当其未觉，可谓有善质，而不可谓善，与目之瞑而觉，一概之比也。”

总之，“性待渐于教训而后能为善；善，教训之所然也，非质朴之所能至也，故不谓性。”反之，“谓性已善，不几于无教而如其自然！又不顺于为政之道矣。”

“教之然后善”，可问题在于：谁来“教之”？他说：“性者，天质之朴也；善者，王教之化也。无其质，则王教不能化；无其王教，则质朴不能善。”又说：“天生民性，有善质而未能善；于是，为之立王以善之，此天意也。民受未能善之性于天，而退受成性之教于王；王承天意，以成民之性为任者也。”这里，董仲舒将其宣扬神学化的人性论的政治意图表露得一清二楚。

董仲舒不同意孟子的性善说，还有一个理由，就是他提

高了善的标准。孟子只是拿人性与禽兽之性相比，看到人性与兽性不同，故说万民之性都是善的；董仲舒是用“人道之善”的标准衡量人性，所以不能说万民之性都是善的。可以说万民之性不同于禽兽之性，但这不是圣人所说的善。董仲舒所谓的“人道之善”“圣人之所说善者”，是指封建制度和封建伦理的规定。他一方面把封建制度和封建伦理说成天意，使之神圣化，另一方面又看到封建制度和封建伦理必须用强制手段加以推行。说人民的本性是愚昧无知的，这是剥削阶级的偏见，但说人性并非是天然合乎封建制度和封建伦理要求的，这不失为清醒的看法。于是，董仲舒的人性论归结为王者承天意以成民性，以维护封建等级制度。

## （二）一体推进成性和防欲

既然“唯上智与下愚不移”，社会治理只能圈定在中民这个范围。由于这个群体的人有善恶两质的人性存在，要我们导人为善，让中民人性中善质发扬出来，或者说让人不完全的善变为完全的善。如何来做呢？董仲舒给出了他的思路：“天令之谓命，命非圣人不行为；质朴之谓性，性非教化不成；人欲之谓情，情非度制不节。是故，上谨于承天意，以顺命也；下务明教化民，以成性也；正法度之宜，别上下之序，以防欲也；修此三者，而大木举矣”。“成性”、“防欲”是全部社会治理的两个方向。

### 1. 政府引导。

一是改正朔顺天命。董仲舒以自己的历史观察，提出了

“三统三正”循环历史观。在他看来，人类社会是按照黑、白、赤三种社会形态循环发展的。夏代尚黑，是正黑统；商代尚白，是正白统；周代尚赤，是正赤统，三个朝代完成了一个循环。秦朝是正黑统，汉朝就是正白统，又一个循环开始了。每一朝代都要按照三统三正的要求进行“改制”，以体现自己的政权是天道正统，不容置疑。体现天道的内容主要是“改正朔，易服色”。关于“易服色”，他认为，王朝在更替的时候，就需要依照三统循环的次序改变服饰和日常用物的颜色，如正黑统，要做到“朝正服黑，首服藻黑，正路舆质黑，马黑，大节绶帻尚黑，旗黑，大宝玉黑，郊牲黑。”即，诸侯臣下正式朝见一天子时都穿黑色的服装，头上戴着有藻纹的黑色帽子，正规的车子质料是黑色的，驾车的马是黑色的，符节、绶带、头巾都崇尚黑色，旗帜是黑色的，举行典礼时手里拿着的大宝玉是黑色的，郊祭上天用的牛是黑色的。关于“改正朔”，即改变历法，如夏代以寅月（一月）为正月，是为“斗建”，北斗星的斗柄指向“寅”的位置；商代以丑月（十二月）为正月，是为“斗建丑”，北斗星的斗柄指向“丑”的位置；周代以子月（十一月）为正月，是为“斗建子”，北斗星的斗柄指向“子”的位置。三代历法对于正月初始的不同规定，谓之“三正”，王朝在更替的时候，就需要按照三正循环的次序改变历法。做到这些，就是对政权合法性的认可。在政府的强制引导下，就像清朝的辫子一样，慢慢化风为俗，被社会接受。

二是正心以正朝廷。董仲舒在《春秋繁露·身之养重于义》中说：“先王显德以示民，民乐而歌之以为诗，说而化之以为俗。故不令而自行，不禁而自止，从上之意，不待使之，若自然矣。”他所提出的“显德以示民”乃是一种德教方法。这种方法类同于我们今天所说的身教示范法。董仲舒指出：“孔子曰：君子之德风，小人之德草，草上之风必偃。故尧舜行德则民仁寿，桀纣行暴则民鄙夭。夫上之化下，下之从上，夫上之化下，下之从上，犹泥之在钧，唯甄者之所为；犹金之在镕，唯冶者之所铸。”可见能否化民成俗关键在于居上位的领导者能否以身作则，“显德以示民”。故又曰：“尔好谊，则民乡仁而俗善；尔好利，则民好邪而俗败。由是观之，天子大夫者，下民之所视效，远方之所四面而内望也。近者视而放之，远者望而效之，岂可以居贤人之位而为庶人行哉！”这是说上行下效，居上位的领导者的一举一动都会对老百姓产生潜移默化的影响，因此不可不慎重对待。

那么，君王怎样才能做到“显德以示民”？董仲舒认为必须在“正心”上下功夫。他指出：“故为人君者，正心以正朝廷，正朝廷以正百官，正百官以正万民，正万民以正四方。四方正，远近莫敢不壹于正，而亡有邪气奸其间者。”可见君王只有“正心”才能正万民。所谓“正心”就是要用高尚道德来严以律己，使自己在道德品格方面成为民众的楷模。故又曰：“君者，民之心也；民者，君之体也。心之所好，体必安之；君之所好，民必从之。故君民者，贵孝弟而好礼义，

重仁廉而轻财利。”所以，要“显德以示民”君王必须从自己做起，做到“贵孝弟而好礼义，重仁廉而轻财利”，以此达到化民成俗的目的。

三是选贤吏宣教化。“显德以示民”作为一种德教方法是对孔子“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”思想的继承与发展。它的积极意义在于要求居上位的领导者严以律己，做到先正己后正人。这无疑是很正确的，即使到了今无仍有不可低估的重要价值。各级执政者是以德化民的主要实行者，他们的贤与不贤同德治的施行、实现有直接的联系。

《天人三策》的一段记载说得很清楚：“今之郡守、县令民之师帅，所使承流而宣化也；故师帅不贤，则主德不宣，恩泽不流。今吏既亡教训于下，或不承用主上之法，暴虐百姓，与奸为市，贫穷孤弱，冤苦失职，甚不称陛下之意”，“臣愚以为使诸列侯、郡守、二千石各择其吏民之贤者，岁贡各二人以给宿卫，且以观大臣之能；所贡贤者有赏，所贡不肖者有罚。夫如是，诸侯、吏二千石皆尽心于求贤，天下之士可得而官使也”。

## 2. 学校教育。

董仲舒把学校教育作为实行教化的重要途径。兴办学校的本身就是推行教化，通过学校培养出来的人才还能担负起社会教化的责任。所以，董仲舒特别重视兴学设教，认为这是“教化之本源”。他不但建议汉武帝在中央兴办太学，还主张在地方设立庠序，以形成从中央到地方一整套学校教育系

统。具体释论如下：

他主张在中央兴办官学：“大学者，贤士之所关也，教化之本源也”。将立太学育贤才作为教化的本源。设立太学的直接目的当然是培养人才，但汉武帝在诏书中却将其宗旨确定为“崇乡党之化，以立贤材焉”。而且是把“从化”放在“立贤”之前。因此董仲舒、公孙弘等人的奏议也是从“乡里有教”谈起肯定“劝学修礼，崇化厉贤，以风四方，太平之源也”。并归结到“故教化之行也，建首善自京师始，由内及外。”由此提出了置博士弟子的具体方案。实际上是将举办太学作为从京师向四方扩散教化的辐射点。应该说“立贤”和“从化”有着密切的关系，贤才是道德和学识在具体的人的身上的体现，具有活生生的示范性。国家兴办学校、造就贤才，并加以选拔录用，也就是为所有的人提供了效法的榜样和努力的方向，从而导致整个社会的崇学重道，归于教化，而崇学重道的风尚反过来又为学校教育的发展提供了充实的社会基础。官学培养出来的人才总是有限的，而教化广施所导致的良好道德风尚的树立，其作用则是全社会性的，几乎是无限价值，要远大于培养出若干人才。地方官学是促进一方教化的中心场所。“里有庠而乡有序，序以明教，庠则行礼，而施化焉。”

汉代地方官学不仅教授生徒，而且面向社会所有的学校，更是直接从事推广礼教、移风易俗的活动。董仲舒在太学和地方官学的关系上更强调“兴太学”，认为“养士之大，

莫大乎太学”，主张兴太学“以养天下之士”。也就是说朝廷网罗人才，基本上可由太学来实现，地方庠序的主要作用是教化。

董仲舒以为学校教育成为整个社会教化的一个有机组成部分，对学校教育自身发展又有重要影响。其中之一是私学的兴起。私学虽多为蒙学，但也有不少高层次的办学，而且水平不在中央太学之下。一些经学大师，由于种种原因不能进太学为博士，便私立精舍，私开讲堂，著书立说，往往弟子盈门，盛况空前。董仲舒晚年“及去位归居，终不问家产业，以修学著书为事。”

教化的基础是中民之性。董仲舒把人性分为上、中、下三品。上为“圣人之性”，因为“圣人过善”，所以不需要教化；下为“斗筲之性”，其性中无善质，不可教化，可以通过度制进行治理；只有“中民之性”，其性中有善质，经过教化可以成就善。再次，教化的内容。董仲舒说：“立太学以教于国，设庠序以化于邑，渐民以仁，摩民以谊，节民以礼，故其刑罚甚轻而禁不犯者，教化行而习俗美也。”实际上，仁、义、礼、智、信五常乃是教化所在。至于具体内容则为六艺，他说“君子知在位者之不能以恶服人也，是故简六艺以贍养之。

《诗》、《书》序其志，《礼》、《乐》纯其美，《易》、《春秋》明其知。”六艺为教化的经典教材。第四，教化的措施。董仲舒认为要进行教化，必须有教化的机构和人员，他说“立辟雍庠序，修孝悌敬让，明以教化，感以礼乐，所以奉人本

也。”“太学者，贤士之所关也，教化之本原也。”有了辟雍庠序及太学等机构，再加上养贤士从事教化，教化于民的思想才能实现。

### 3. 礼俗感化。

董仲舒在第一篇《贤良对策》中肯定了制礼作乐的重要。他说：“道者，所由适于治之路也，仁义礼乐皆其具也。”将礼乐视为推行治道的工具和手段，论证了礼乐的教化作用。他认为礼既是仁义道德规范，又是“贵贱有等，衣服有别，朝廷有位，乡党有序”的等级制度。因此，提倡礼制就可以实现“明尊卑，异贵贱，而劝有德也”。强调“礼”在维护社会秩序中的重要作用。他说：“礼者，继天地，体阴阳，而慎主客序尊卑、贵贱、大小之位，而差外内、远近、新故之级者也。”不难看出，这是强调“礼”在维护社会等级秩序方面的社会功能。又说：“故君子非礼而不言，非礼而不动。好色而无礼则流；饮食而无礼则争。流争则乱。夫礼体情而防乱者也。民之隐不能制其魏使之度礼，目视正色，耳听正声，口食正味，身行正道。非夺之情也，所以安其情也。”这些论述突出了“礼”在节制人们情欲中的重要作用。其基本思想同荀子和贾谊的礼论一脉相通，对后代儒者产生了重大影响。

他认为音乐作为一种艺术，可以用来化民易俗。他说：“乐者，所以变民风、化民俗也。其变民也易，其化人也著。故声发于和而本于情，接于肌肤，藏于骨髓。故王道虽微缺，

而管弦之声未衰也。夫虞氏之不为政久矣，然而乐颂遗风犹有存者，是以孔子在齐而闻《韶》也。”由此董仲舒揭示了艺术的感染力量和情感教育的道德作用，并提出艺术美能通过人的感官深入人的内心，使人产生审美情趣。乐的这种教化功能是特别显著的，也最易收到影响，长久不绝，具有深远的历史作用。他进一步指出：“乐异乎是，制为应天改之，乐为应人作之，彼之所受命者，必民之所同乐也。是故大改制于初，所以明天命也；更作乐于终，所以见天功也；缘天下之所新乐，而为之文曲，且以和政，且以兴德。”国家制作音乐核心的内容是把王朝建立的功业制度以艺术的形式开示出来，固定下来，宣传出去，作为社会教化的一项内容。他举例说：“舜时，民乐其昭尧之业也，故韶，韶者，昭也；禹之时，民乐其三圣相继，故夏，夏者，大也；汤之时，民乐其救之于患害也，故护，护者，救也；文王之时，民乐其兴师征伐也，故武，武者，伐也。”经过长期的宣传感染，增强了对王朝合法性的情感和心理认同。

他还提出，通过衣服文饰体现礼的功能，以此作为维护等级秩序的手段。“凡衣裳之生也，为盖形暖身也，然而染五采、饰文章者，非以为益冗肤血气之情也，将以贵贵尊贤，而明别上下之伦，使教前行，使化易成，为治为之也。”服章文饰作为御寒保暖的自然功能和美化装饰的文化功能，变成上下尊卑、高低贵贱的等级标志，这并不是董仲舒的发明创造，本身就是等级制度的产物。但是董仲舒把服章文饰的

等级标志的政治功能扩大化，演化为维护等级秩序的途径和手段，反映了董仲舒对礼制认识的深化和对礼制的实践性、应用性的关注。在董仲舒看来，社会每个成员都要依据自己所处的政治和经济地位，确定自己的服章文佩，恪守相应的准则，把物质欲望控制在合理合规的范围内，居其位而不乱，安其贫而不争。人人安分守己，循规蹈矩，相让相谅，不越雷池半步，“生有轩冕、服位、贵禄、田宅之分，死有棺槨、绞衾、圻裘之度。虽有贤才美体，无其爵，不敢服其服；虽有富家多货，无其禄，不敢用其财。”这样“贵贱有等衣服有别，朝廷有位乡党有序”的局面即可形成。

#### 4.刑法保障。

在任何时候、任何国家，暴力都是社会管理政策措施有效性的基础和保障。

董仲舒引用《春秋》等儒家经典的大义，解决有关君臣、父子、夫妻关系案件，并利用天道阴阳说把德刑关系说成是一种天经地义，以此检释阳德阴刑、任德不任刑的思想主张，将此提升到法的哲学理论高度，使儒家的经典成了封建王朝司法实践的直接依据。

在处理一个子误伤父的个案时，董仲舒说：“臣愚以父子至亲也，闻其斗，莫不有怵怅之心，扶杖而救之，非所以欲诘父也。《春秋》之义，许止父病，进药于其父而卒。君子原心，赦而不诛。甲非律所谓殴父，不当坐。”依照汉律规定，子殴父，违背二纲，当枭首。董仲舒引用《春秋》中

的经义进行了说明，因为儿子主观上没有危害父亲的动机，虽有伤害父亲的结果，但那是为抢救父亲生命而导致的误伤，与汉律规定的情节有所不同，应遵从原心论罪的原则，所以不予处罚。之所以产生这个结果，他说：“《春秋》之听狱也，必本其事而原其志。志邪者不待成，首恶者罪特重，本直者其论轻。……罪同异论，其本殊也。”就是说在审理案件时，要根据犯罪的事实，考察行为者的动机；只要有犯罪动机，就应严惩，不必待其行为发生；且对于团伙犯罪的首犯要加重惩罚；而没有犯罪动机，即使有犯罪行为，也须从轻。这样审理案件，是引经决狱，桓宽在《盐铁论·刑德》中也认可：“《春秋》之治狱也，论心定罪。志善而违于法者免，志恶而合于法者殊。”这实际上是一种动机论，判断行为违法与否，着重的是行为者动机的“善”和“恶”，而不是行为的效果。

引经决狱、原心论罪的主张主要强调定罪量刑应当考虑行为人的主观动机，这与法家“轻罪重刑”的归罪定刑思想相比，有一定的合理性。在汉律规定不完善，存在法律漏洞的情况下，引用统治者认可的经义原则作为定罪量刑的依据，是对法律的一种有效补充，客观上起到了减轻刑罚的结果。但也为统治者直接干预司法打开了方便之门，统治者和酷吏们可以任意以动机来判决案件，肆意残害无辜百姓，这在司法实践中也造成了很大的负面影响。章太炎对引经决狱进行了批评，他说：“董仲舒为《春秋》折狱，引经附法，异夫

道家儒人所为，则佞之徒也。后之廷尉利其轻重异比，上者得以重秘其术，使民难窥，下者得以因缘为市，然后弃表联之明，而从骖游之荡。悲夫，经之虬虱，法之秕稗也。”

### （三）现代管理的扬善抑恶

董仲舒的人性论所要表达的终极思想是“性待教而后善”，这是从认识走向实践的思想桥梁，是他全部思想的价值趋向。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。

按董仲舒分类，圣人之性和斗筭之性的都是少数，圣人之性天生善质，在管理中应该是处于金字塔顶层位置，具有斗筭之性的人无论如何教化也是无法使之向善，他们是不纳入社会组织管理之中，自然也不在考虑的范围之内。社会组织中的大多数是具有中民之性的人，如何使兼具贪仁之气、善恶两质的这大多数群体中的人的善质彰显出来，才是社会和组织管理者需要考虑的最重要的问题。这是董仲舒管理哲学思想的理论依据。

#### 1. 严格制度的强制性。

人性中有恶质，若无正确的教化，则恶质得到发扬，就会出现恶行恶果。荀子提倡“性恶论”，董仲舒受其影响，认为人的恶性表现为人的情欲，潜在于人的本质当中。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，这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。这就是社会管理强制性制度的哲学依据。

强制性措施包括企业外部的法律和内部的制度。2002年国家标准化管理委员会制定了《关于加强强制性标准管理的若干规定》，这是保证社会公共利益最基本的条件，有利于市场经济发展和国际贸易的顺利进行，所有企业和社会组织必须遵守。各行各业都有自己的法律、制度和规定，也体现了公共安全的需要。

管理制度是企业的内部“法典”，是企业全体职工必须共同遵守的规范和准则。因此，从内部“法律”的角度看，管理制度具有“强制性”特征。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。“强制性”是贯彻企业内部法典的内在要求。无规矩难以成方圆，采取政治、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。

一是社会环境需要强制企业遵守法制。市场经济是法制经济，建立现代企业制度，要求规章制度等基础性管理工作必须纳入法制建设的轨道，为依法治企提供依据。“强制性”

是规范企业行为的必然要求。在市场经济条件下，企业管理行为日益活跃，从法律视角看，合法行为与不合法行为缤纷百态。这就给经营管理者提出一个问题：必须依法经营，依法管理。但执法不是温文尔雅的口头说教，在实施过程中，确有必要采取强制性手段，否则就会走向败落。例如：

包头商业银行股份有限公司（包商银行），曾有 16 家分行、27 家村镇银行，八千多名员工，2020 年 11 月进入破产程序。根源是公司内部治理全面失灵。从表面上看，有较为完善的公司治理结构，股东大会、董事会、监事会、经营层组织架构健全、职责明确，各项规章制度一应俱全。但实际上，只是形式上的公司治理框架，“大股东控制”和“内部人控制”两大公司治理顽症同时出现，加之地方“监管捕获”、贪腐渎职，导致形式上的公司治理架构和机制基本失灵，给各类违法违规和舞弊行为提供了滋生土壤和宽松环境。董事长“一个人说了算”的局面已经形成，牢不可破，比如，重大事项决策、重要干部任免、重要事项安排和大额资金使用等均不需要经过党委会集体讨论决策，“董事长交办”成了常态，形成了扭曲的企业文化，一些党员领导干部、违法乱纪已经到了肆无忌惮的地步。大股东操纵股东大会，干预银行正常经营，通过各种方式进行利益输送；董事会形同虚设，缺乏全面有效的风险管理体系，风险管控职能失效，核心作用被董事长个人取代；监事会监督职能弱化，监事专业性不足、独立性不强，监督履职失灵；管理层凌驾于制度之上，

以领导指示或领导集体决策代替规章制度，在如此混乱的经营环境下，包商银行的风险管理体系和内控机制完全成了摆设，最后积重难反，一败涂地。

二是现代企业运行需要遵守内部法典。“强制性”反映了社会化大生产的必然要求。在社会化大生产的条件下，生产过程的各个方面、各个环节都要求互相衔接、密切协调，才能保证整个“生产链条”的良性运转。制度管理，是“生产链条”的连接点，没有它，生产过程就会中断。因此，社会化大生产的顺利进行，是以制度管理为保障的。严格执行规章制度，是生产过程处于良性循环的必要条件。企业管理中，必须采用必要的强制性手段，确保各项规章制度的贯彻执行，不允许有马虎和懈怠，真正做到令行禁止。在这方面，不少企业都有惨痛的教训，无章可循或执“法”不严，以致造成了重大的经济损失。

从这个角度看，管理的强制性是由管理的自然属性决定的。管理在许多人协作劳动的过程中产生，其作用是为了有效地组织共同劳动。随着现代化大生产的发展，企业管理工作则更需强化。这是由于社会大生产的客观规律所决定的，不因社会制度的变化而变化，不随人们的主观意志所转移。比如，人们在石油化工长期生产实践中，根据其高压、易燃易爆的工艺特点，制定了相应的工艺操作规程、安全技术规程等，人们在生产过程中只有老老实实、规规矩矩地遵照执行，任何粗枝大叶、自以为是，或凭主观愿望盲目蛮干，或

放松管理，都必将受到客观规律的无情惩罚。如，1993年10月21日南京炼油厂爆炸案，油品分厂一操作工违反操作规程，造成油罐“冒顶”，罐区弥漫着高浓度的挥发汽油，巧遇一拖拉机违反安全管理规定驶入罐区，拖拉机喷出的火星引发了汽油的爆炸，省市共出动187辆消防车、6000余军民警，22个小时才扑灭，酿成了震惊全国的火灾。

三是企业竞争发展需要强制性管理。市场经济是竞争性经济，企业要想在开放的、竞争日趋剧烈的市场上站稳脚跟，求得生存和发展，就必须在产品品种、质量、价格、售后服务等方面具有很强的竞争能力。谁的产品新颖、质量优良、价格适当、售后服务优良，谁就能赢得用户、占领市场，谁就能增强自我积累、自我发展的能力。企业竞争能力的强弱，与企业全体员工对客观强制性的认识水平、执行水平密切相关。如果企业管理的各种条例、规程、规章制度，只是为了应付上级的检查，或者只是写在纸上、挂在墙上，就是没有落实在行动上，有章不循，纪律不严，必然造成管理混乱，事故不断，成本升高，质量保的情况，这样的企业怎么能提高社会效益和经济效益，又怎么能在市场竞争中立于不败之地呢？管理具有客观强制性，这是毋庸置疑的。

强制权的使用很简捷、很奏效，可以控制与统一组织；节省研讨时间，不必等待缓慢的反馈；行为一致，秩序井然；对管理人员来说，可以增强其自信感，是巩固地位的一种保证。但是，强制权的过度使用也会带来很多问题缺陷。

强制只能改变职工的表面行为，而无法影响他们的内在态度。员工口服心不服，企业内部的监督成本增加。通常是，一道命令下达后，在短期内有效，以后，又恢复原状。强制权力减少反馈。由于权威法是一种纵向或单向沟通，因而不了解职工的需要，容易失去上下层之间的人际沟通。权威法采取硬性手段要求对方改变行为，因而容易使对方感到压抑，从长远看，会引起不信任感和逆反效应。带来下属离心型的心理契约，一旦遇到更好的工作机会他们马上就会跳槽。

管理学家在总结权威法的利弊得失时强调，企业领导或管理人员应尽量少行使强制性的权力，多运用行为规范上的权威，即个人的学问，技术，感召力等来影响，以改变职工的行为。

## 2. 激发员工的自觉性。

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，自觉地发挥积极性和创造性，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“己善”。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。

拿现代企业组织作个简单的例子，没有有效的员工培训，你如何期待组织中每一员都可以最大化发挥他们的作用，做到  $1+1>2$ ？没有导人为善，鼓舞人努力奋斗的企业文化，你如何期待这个组织可以与其他企业竞争？没有系统的有效的管理手段，你如何期待一个组织可以最大化它的组织效益，实现其组织目标？

所以，科学的管理，必是激扬善性的管理。管理学提出的扁平化管理、精细化管理、人文化管理、制度化管理、文化管理以及“待遇留人，事业留人与情感留人”等管理理念，核心都是要把人的善性激扬出来。激扬善性需要管理者构建激扬善性的载体，营造激扬善性的氛围，从细节入手，从做人入手，从自我做起，少说多做。善不积不足以成名，恶不积不足以灭身。正如董仲舒所言：“善积而名显，德章而身尊”。

从被管理者的角度来看，一个人主动付出劳动的原因可从两个方面分析，一是精神，二是物质。这两个方面有时是一致的，有时是分离的。

多劳多得，是最基本的工作原则。员工通过业绩、考勤、创新可以得到更多的收入，对于企业而言是支出，然而对于员工而言却是尊严、面子、生活保障，也是付出工作的动力。

价值实现是人特有的精神追求。感情激励，充分的信任，

对员工的尊重会让他有归属感；榜样激励，为员工树立一根行为标杆，管理者都是下属的镜子；地位激励，不同地位的人分享不同权利，通过权力而获得某种满足感；挑战激励，完成高难度的工作，有成就感，都代表了人的精神力量在发挥作用。

精神追求很多时候大于物质追求。人在谈到工作给他带来的自豪感时，快乐而充满激情；反之，一个人失业，依靠失业保障生活，却并不幸福，为什么不幸福？尽管有收入，却得不到认同，没有被需要的感觉，渐渐地在痛苦中丧失激情。人是在被需要、被欣赏、被认同的过程中体现自我价值，释放出内在的激情和快乐。

人需要归属感，在工作中获得友谊，与同事一起探讨、交流、学习，一起工作的过程本身成为一种享受，很多人喜欢工作，其实是喜欢工作的过程。

从工作给员工带来的价值系统的思考，就能找到激励员工的手段和方法。当我们回忆起满怀激情、创意不断的时候，通常会提到工作意义、赏识、提升、成长的可能性、责任、成就感等激励因素，却很少谈及工资、福利、地位、安全、工作环境等保健因素。

让员工工作有效，帮助他们获得成就感就是最大的激励。如何让员工有成就感？当工作中需要不断地创新，具有挑战性时；当有明确的权力和责任，知道能做什么决策时；当自我引导的同时，有上级的指导和反馈时；当找到解决问

题的方案时；当被他人需要时，都会获得成就感。如果员工无法发挥优势，无法感受到工作带来的快乐，就无法获得成就感。

有系统而慎重的持续安排员工到适当的职位上，从来都是激发员工干劲的先决条件。管理者应该充分了解员工的特点、能力、特长，并让这些特质和分配的工作形成最佳匹配，从而达到更高效的工作成果。员工也容易从高效的工作中找到乐趣、满足感、成就感、并得到锻炼，更好地完成工作任务。

适材适所，用人所长，因岗设人，在他擅长的领域要求他精益求精。知识员工通常看重欣赏、信任，知识员工因信任和欣赏而释放创造力。知识员工很有自主性，不喜欢被掌控、被规划，因此，鼓励知识员工自我发展。知识员工看重成长，对未来有主动的思考，有自己的观念和规划，更加注重机会和挑战，因为他们知道在机会和挑战中成长才更快。

管理不仅仅是控制，更多的是释放。

### 3.打造命运的共同体。

命运共同体，作为一种新型的价值观，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。打造企业与员工的命运共同体，需要从多方面进行努力，确保企业发展与员工息息相关。

首先，利益联同。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。员工的福利待遇随着企业的业绩涨落起伏，命运紧紧地拴在一起。企业好，员工也好；企业坏，员工自然受损。股份合作制改革使劳动者与资本相结合，建立利益共享、风险共担的经营机制，实际是从“利益共同体”向“命运共同体”的推进。华为是一家私营的非上市企业，它的所有员工持有公司股份，“工者有其股”，而华为的创始人任正非仅持股 1.42%。华为公司的全员持股激发了员工的积极性，员工在工作中尽心尽力、自觉自愿。可以说，华为的员工不是为老板打工，而自己就是老板，是在“为自己打工”。

其次，管理共同。有的企业也实行了员工持股的模式，但是效果并不好，员工持股的积极作用没有得到发挥，有的甚至不了了之。这是因为，员工虽然持有股份，但是不能进入公司董事会，有的公司甚至连董事会都没有设立，公司的决策都是老板一个人说了算，从而造成员工没有积极性。而在华为公司，持股员工会选出员工代表进入公司董事会，参与公司的决策。有的公司员工持股比例过小、份额过轻，这种情况下，员工就不可能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。这就造成了员工在思想并不看重这些股份，因为赚钱了也分不了多少钱，赔钱了也就这么多，公司的好坏与他们无关。而华为公司员工持有 99%有股份，并且员工每五年会投票选出 51 位代表，然后

这些代表进入公司的董事会，参与公司的管理决策。

第三，情感认同。一些股份合作制企业垮掉的主观原因是企业文化建设滞后，员工素质提升没有跟进。目前，建立员工与企业命运共同体，必须通过企业文化创新，使员工与老板建立共同的使命、愿景、目标和价值观，把公司的使命、愿景、目标和价值观深深植入员工的内心，把担责意识提升到利益共享、风险共担的文化。现在我们致力于构建命运共同体，必须从企业文化创新起步，真正建立休戚与共、合作共进、合作共赢的企业文化。

坚持以人为本的发展理念。“以人为本”的企业总是把员工当主人，依靠员工发展，与员工共同发展，这种把企业发展与员工发展联系在一起的企业，大都构建了企业与员工之间的命运共同体。“以资为本”的企业往往把员工视为雇佣劳动，把企业当作赚钱的机器，把人视为钱的奴隶，决策时无视科学规律，一律按投资比例“拍板”。这样的企业想招人时，管理者可能会说，“找个人来干活”；员工可能会说，“找个地方混碗饭吃”。这样企业的劳动关系不会和谐，劳动者不是“带着愉快心情”地合作，其积极性、主动性难以充分发挥，员工担责意识差，谈不上休戚与共、命运相连，构建不了企业与员工之间的命运共同体。

努力实现“强制性”与“自觉性”相统一。“强制性”是手段，不是目的。规章制度管理的目的是强化企业管理的整体功能，促进企业提高经济效益，体现了企业对职工的关心爱

护。有了“强制性”才会有“自觉性”。要让科学合理的规章制度变为职工自觉遵守的行为准则，必须采取灌输的方法，“强制性”推行实施，经过“强制性”的痛楚阶段，使职工在生产过程中总结正反两方面的经验教训，真正认识到制度管理的优越性，认识到制度管理对社会对职工个人及家庭的保护性利益，就会改变职工的逆反心理，变成职工遵章守纪的自觉行为。

人类命运共同体是人类的一种意识、一种理念、一种追求，是一种全新的价值观，主要是我国从处理国际关系角度提出的，观包含相互依存的国际权力观、共同利益观、可持续发展观和全球治理观，广泛应用多各个领域。合作共生、合作共进、合作共赢总比自私自利、单打独斗好。同舟共济、权责共担总比貌合神离、互相算计好。资本领先的卡马特，商品一流、店堂一流、员工一流，那它为什么被乡间小镇的沃尔玛打败呢？其领导人说，因为沃尔玛创始人建立了世界上最优秀的企业文化。沃尔玛企业文化的核心是“以人为本”。沃尔玛创始人反复讲，在沃尔玛没有雇佣劳动，让员工成为合伙人，让员工参与管理，让员工与企业共成长。

企业发展的历史告诉我们，在市场经济条件下，企业从“以资为本”向“以人为本”的转变是一种历史的进步。唯利是图的企业没有“基业长青”的。企业与员工之间建立命运共同体，能持续成长、健康发展。

#### 四、义利论与利润分配的合理性

义利之辨，是道德行为与物质利益的关系思考与辩论，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。董仲舒继承孔孟思想，对“义利”问题进行了较为全面的阐释。

##### （一）义利天生，义利两养。

在儒家思想中，“义”的解释有很多种，凡是符合仁礼忠信恕的行为和道德规范都称之为“义”，泛指人们在社会生活中应该遵循的、在儒家学者看来是正确的、符合道德规范的一切伦理准则。

董仲舒说：“义者，谓宜在我者，宜在我者，而后可以称义，故言义者，合我与宜以为一言。”意思是说，义，就是自己做应该做的事，我做了合适的事，这样才可以称之为义。所以说，义是将自我与做合适的事结合起来形成的一个词，即：我+宜=义。简单理解就是，一个人做了合适的事情，就符合义的要求。这各解释过于笼统，没有具体的指向，依然是各有各的理解，不能统一。

董仲舒的解释比较符合“义”字的原始含意。“义”繁体写作“義”，从“羊”从“戈”从“手”。羊是古代重要的衣食之源，象征着财富。以手持戈，守护本人或本集团的财富，这就是“義”。这个概念，至今仍在使用。守护自己的财富可以从物质层面扩展到精神层面，都是要求每个人做好自己的事情，这就符合“义”的要求。

董仲舒对“利”阐述是客观的、全面的、深刻的。他继承了春秋以来的名实观念，非常注重文字、概念的本意内涵，还专门写了《深察名号》一文，“诂其名实，观其离合”，提出“名生于真”“名者所以别物也”的主张。他对“利”的认识也是从文字的本意开始的。“利”，从“禾”从“刀”，用刀收割庄稼，既指刀的锋利，也表示创造财富。

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）。他说：“天之生人也，使人生义与利。”义和利，人人生而自有。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”。

进而，他说：“利以养其体，义以养其心，心不得义不能乐，体不得利不能安”。董仲舒认为义与利是每个人都有的、不可缺少的两个方面，各有其用，义是用来自我完善的，是人的精神需要，利是满足百姓的物质需求的，两者都不能缺失，都是必要的存在。

天人关系是董仲舒全部理论的基点，他的义利观也源自于这一理论。他认为，上天对人，有养育和满足人类需要的

恩赐，“生育养人，成而更生，终而复始。其事所以利活者民无已。天虽不言，其欲瞻足之意可见也”。圣人根据天的意志代天治民，对于民众应当有兼利之举，“古人圣人，见天意之厚于人也，故南面而君天下，必以兼利之”。只有“足之”“利之”，方能使民众“体”有所养，从而“义”有所托，教有所成。

人的生活需要物质条件的满足，物质匮乏就容易生乱，所以要用利来维护。然而另一方面，由于“体莫贵于心”，即人的精神需求要远远高于物质需求，因此要以义养心，使人们精神充沛，生活舒心。人没有道义指引生活就不会快乐，没有物质利益的合理满足就无法生存。由此他肯定了义与利对人的实际作用，他坚持若把利放在义的前面，就会形成重利轻义的不良社会风气，社会就会失之稳定，甚至可能改朝换代。然而一定的物质利益是人得以生存的客观条件，只讲义，不讲利，百姓是无以生存的。因而应当义利兼顾，义利两养。

## （二）义重于利，阶级有别。

### 1. 义重于利。

他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。董仲舒反复强调人高于其他动物的地方在于人的精神追求，他说“天地之精所以生物者，莫贵于人”“人之超然万物之上，而最为天下贵也”“此见人之绝于物而参天地”，人的本质在于对“仁义”的追求，“人受命乎天也，故超然有以倚。物疾疾莫能为仁义，唯人独能为仁义”。在《天人三策》中，他有一段论述：

人受命于天，固超然异于群生，入有父子兄弟之亲，出有君臣上下之谊，会聚相遇，则有耆老长幼之施；粲然有文以相接，欢然有恩以相爱，此人之所以贵也。生五谷以食之，桑麻以衣之，六畜以养之，服牛乘马，圈豹槛虎，是其得天之灵，贵于物也。故孔子曰：“天地之性人为贵。”明于天性，知自贵于物；知自贵于物，然后知仁谊；知仁谊，然后重礼节；重礼节，然后安处善；安处善，然后乐循理；乐循理，然后谓之君子。故孔子曰“不知命，亡以为君子”，此之谓也。

这段论述与马克思“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，也是他的教化思想认识依据。

对于精神与身体的关系问题，董仲舒从生理和社会两个方面论证了人的精神高于人的身体两点。他说“（人的生命之）气从神而成，神从意而出。心之所之谓意，意劳者神扰，神扰者气少，气少者难久矣。”要保持健康的身体，首先保养人的精神世界，“君子闲欲止恶以平意，平意以静神，静

神以养气。气多而治，则养身之大者得矣”。他特别强调，精神的强大可以克服物质方面的不足，“神无离形，而气多内充，而忍饥寒也”。

从社会层面来说，董仲舒以公元前 589 年，晋齐鞍之战中，齐顷公和他的大臣逢丑父的表现进行了说明。此战由齐国错误挑衅引起，而齐国大败，齐顷公被晋军追逼，“三周华不注”，差点被俘，幸得大臣逢丑父相救，二人互换衣服，齐顷公假装到山脚华泉取水，得以逃走。董仲舒迂腐地认为，齐顷公伪装逃跑的做法不符合国君、国家的大义要求，是对国家和君主都是一种侮辱，“《春秋》以为人之不知义而疑也，故示之以义”，正确的做法应当是“国灭，君死之，正也”。大臣逢丑父虽然救了国君，但也不懂臣子之义，“是为辱宗庙于齐”，让齐国受到了侮辱。因为他假装自己是国君，做了晋国的俘虏，在那个时代“辱莫甚于去南面之位，而束获为虏也”，所以“丑父欺而不中权，忠而不中义”，是应当谴责的。正确的做法是“虽陷其身，尚有廉名，当此之时，死贤于生，故君子生以辱，不如死以荣”。他认为，齐顷公应当像曾子说的那样：“辱若可避，避之而已；及其不可避，君子视死如归。”这是《春秋》一书所推崇的义利原则，也为董仲舒所接受。我们今天看来，是十分荒谬的。战争的最高道义是保存生命，生命存在，可以转败为胜，可以东山再起。

董仲舒得出了他的结论，他说“体莫贵于心”，所以“养

莫重于义”。既然人的“心”贵于“体”，那么养心之义就要贵于养体之利，“义之养生人大于利”。他列举了孔子的学生原宪、曾参、闵子骞等人，说他们“有大义而甚无利，虽贫与贱，尚荣其行，以自好而乐生”。生活虽然困难，心情却是愉快的。相反，有另一些人高官厚禄，荣华富贵，“甚有利而大无义”，物质生活虽然丰富，精神却是空虚的。他们由于干的坏事多，或者死于犯罪，或者死于忧愁，都不能快乐地活到老。董仲舒经过以上论证以后，得出结论说：“义之养生人，大于利而厚于财也。”义对于人的生活比物质财富更为重要。

## 2. 限私利、倡公利。

在董仲舒的思想中，“利”有公利和私利之分，并且公利大于私利，因此公利被他提升到“义”的高度来认识。维护天下之公利，为公利作贡献，为公利牺牲，这是符合儒家“义”的原则和要求的。所以，他积极倡导为民兴利的大义之举：“量势立权，因势制义，故圣人之为天下兴利也，其尤春气之生草。”（《考功名》）可见在他的理论中，公利总是和“义”紧密联系在一起，提倡为国家建功立业，大兴天下之公利。

私利也有两种，即食禄者的私利和老百姓的私利。在这两种私利中，董仲舒的基本主张是抑制食禄者的私利，保障老百姓的私利。

董仲舒坚决反对食禄者与民争利的做法：“身宠而载高位，家温而食厚禄，因乘富贵之资力，以与民争利天下，民

安能如之哉！是故众其奴婢，多其牛羊，广其田宅，博其产业，蓄其积委，务此而亡已，以迫蹴民，民日削月朘，浸以大穷。”这实质就是反对他们追逐自己的私利。董仲舒提出“不与民争利”的道德准则和“盐铁皆归于民”等政策主张，目的就是要保有人民的私利。董仲舒看到了当时的社会现实，统治阶级可以一边谋取利益、一边讲仁义，而老百姓没有讲仁义的脑子和口才，他们不谋利则不能生存。老百姓不能生存，统治阶级就会失去生存的基础，也不可能生存。尽管教化是儒家行义的大事，但董仲舒仍主张先“饮之食之”，而后“教之诲之”，他认为“先饮食而后教诲，谓治人也”（《仁义法》）。如果不保证老百姓的私利，那教化也是无法实行的。如果老百姓对私利不加以关心，那君主、食禄者的政权统治也就无效了，正所谓“民无所好，君无以权也”（《保位权》）。

在这里可以看出，董仲舒的公利、私利区分，在于维护天下之公利是符合儒家“义”的原则和要求。董仲舒认为人们追求利益是人之常情，要一定程度的满足人们的物质利益，保障百姓追求合乎义的情况下的利的权利，只有注重百姓的基本利益，才能使他们忠于君王，天下才能得以太平。因而他提出限民名田、薄赋敛、省摇役、什一之税、盐铁皆归于民等一系列利民的主张。他看到了政权存在的基础是民众基本利益得到保障，百姓的公利没有保障，就会“忘义而殉利，去理而走邪，以贼其身，而祸其家”，走上犯罪的极端，社会就会有失太平，所以要以教化来引导和规范百姓的求利行

为。

董仲舒特别主张，对于官员而言，要抑富济贫，限制他们的私欲。他说“夫天亦有所分予，予以齿者去其角，傅其翼者两其足，是所受大者不得取小也。古之所予禄者，不食于力，不动于末，是亦受大者不得取小，与天同意者也。”

（《汉书·董仲舒传》）他指出有四条腿的动物就没有翅膀，有翅膀的动物就只有两条腿。有锋利牙齿的就不再长角，长角的就没有锋利牙齿。天地万物不能两方面都占有，因而人自然也不能获得双份利益。即朝廷那些食俸禄的官员，已经获得了大的利益，就不能再去经营工商业了，否则就是在与民争利了。董仲舒还举公仪休“拔葵出妻”的例子来说明这一点，他自身也是一生没有置办自己的产业，起到了很好地示范作用。这也是既得大利就不能再获取小利，这与天对动物的安排也是一样的。

他提倡的奖惩制度中，奖励于民有功的官员，惩罚谋私利而危害百姓利益的官员，以此得以兼利天下，保障民众的利益。这样就使不同社会等级的人得到各自与之相应的适度的利，也不会因分利不公而导致社会动乱了。经过董仲舒这一调均措施，利和义分布合理，统治阶级对人民的剥削减轻，因而天下得以平稳安定。如果不进行调均，贫富差距就会愈来愈大，国家就难以治理了。因而，在社会两极分化的情况下，调均就是义的举措。在这一点上，合于度制也是董仲舒义利两养、义重于利的义利观的鲜明体现。而且他的义利观

虽然没有否定利，但始终是将义放在首位，利居于其次的，他的义利观思想是重义轻利的。

他说：“故圣人之制民，使之有欲，不得过节，使之敦朴，不得无欲，各得以足，而君道得矣”。即对受教育者利的欲求，应予以满足，但将“欲”控制在一定限度之内；培养人民敦朴之义，但又不以义灭欲。他认可人们追求物质利益的欲望，但是为了防止追利忘义遭到天的惩罚，并且危害自身而步入邪端，他指出应以仁义来加以防范，来规范人的行为。

### 3.正其谊不谋其利，明其道不计其功。

对人们伦理道德的要求，应该先按一般公民标准，对某些阶层的人可以再提高标准。要求自己 and 对待别人也应该有区别，最好的风范是“待人也宽、责己也严”。站在从政治民的位置上、立志高远者，对自己的道德要求也应该高标准，不能把自己“混同于一般群众”。

董仲舒对“仁人”的要求，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，也引起了不少争议。这句话的出处是：

董仲舒为汉武帝所赏识，被任命为江都相，服事易王。易王是汉武帝的哥哥，“素骄，好勇”，全靠董仲舒“以礼谊（义）匡正”。据《汉书·董仲舒传》记载，那次，易王对董仲舒说：“越王勾践与大夫泻庸、种、蠡谋伐吴，遂灭之。孔子称殷有三仁，寡人亦以为越有三仁。桓公决疑于管仲，

寡人决疑于君。”对董仲舒以攻伐之事相询，以辅佐称霸之任相托，可以说此时易王心中是有谋反作乱思想苗头的。汉景帝时，吴、楚等七国诸侯王起兵叛乱，给国家和人民造成灾祸、痛苦。这不符合董仲舒大一统的政治理想，对个人来说，也是十分危险的举动。前车之覆，后车可鉴。董仲舒防微杜渐，治病救人，所答对的一番话就是针对易王的妄念、错误而作劝戒的。他引用春秋时圣贤柳下惠所说“吾闻伐国不问仁人，此言何为至于我哉”的话，告诫易王道：“徒见问耳，且犹羞之，况设诈以伐吴乎？由此言之，越本无一仁。夫仁人者，正其谊不谋其利，明其道不计其功。是以仲尼之门，五尺之童羞称五伯（霸），为其先诈力而后仁谊也。”由此可见董仲舒所谓“夫仁人者，正其谊不谋其利，明其道不计其功”的这句话，非泛泛之论，而是有其特定的针对性的。仁人君子只讲求道义（谊），不图谋功利；董仲舒这句话，有鉴于“君子有勇而无义为乱”，因而以对“仁人”品行的赞美，希望消除易王心中好勇作乱的思想苗头，保证国家的安定团结。

这句话即使扩展开来讲，也只能是针对统治者、各级官吏，告诫他们不要贪功名图自利，以私心邪念来滋事搅事、祸国殃民；而应该立足于道义，一切以国家和人民的安定幸福为归依。因此，董仲舒这句话非但不“疏阔”、“迂腐”，而且很有教育意义、富有现实意义。至于后来一些人将董仲舒这句话到处套用，用之于要求劳动者、一般人，因而导致谬

误；那只能怪后来人断章取义“读死书”，然后又以讹传讹、人云亦云；那是后来人的错误，不能将这个错误也推到董仲舒头上。

这一主张是源于儒家的等级伦理思想和义利分归的理论。虽然儒家主张教化百姓，让他们也懂得一点“义”。但在客观上，义、利分别归属于“君子”和“小人”的。孔子说：“君子喻于义，小人喻于利。”这儿“君子”指“劳心者”，即当时的统治阶级成员；“小人”，指“劳力者”，即被统治的生产创造物质财富的劳动人民，包括平民和奴隶。孔子将“义”属之于“君子”，要求他们遵循；而将“利”归之于“小人”，让劳动者能够生存发展。（《论语·里仁》）孟子说：“夫以百亩之不易为己忧者，农夫也。”（《孟子·滕文公上》）董仲舒说：“夫皇皇求财利常恐乏匱者，庶人之意也；皇皇求仁义常恐不能化民者，大夫之意也。”（《董仲舒传》）可见义利分归是儒家一脉相承的传统思想。君子大夫是行仁行义的，只有小人农夫才是求财求利的，因此食禄者的私利自然要受到抑制。

但董仲舒又指出，民众往往会“忘义殉利”，是因为“民暗于义”。因为对于百姓而言，“利”是小者，是眼前的、容易知晓的，而“义”则是大者，是难以知晓的。董仲舒举例而言，例如，婴儿面对枣和金银饰物，必然会选择枣。野人面对一斤金子与价值千万的珠子，必然会选择金子。这是因为对于婴儿来说，他只知道自己疾饿与否，因此枣是当下重要的。对于野人来说，其价值认知水平有限，只能了解金子是

贵重之物。同样的道理，百姓之于“义”、“利”之间的选择，只能是以他们当下的物质需要和价值认知水平而抉择。董仲舒肯定这种抉择的合理性，他说“今利之于人小而义之于人大者，无怪民之皆趋利而不趋义也，固其所暗也。”百姓趋利不趋义是自然的、合理的，我们没有必要去苛责于民众。这无疑是对孔子“君子喻于义，小人喻于利”，孟子“养其小体为小人，养其大体为大人”思想的直接继承。孟子更加推重“义”，他说：“生，亦我所欲也；义，亦我所欲也；二者不可得兼，舍生而取义者也”，为了“义”，可以放弃生命。他谒见梁惠王时，讲了“何必曰利？亦有仁义而已矣”的论点，是一段著名“公案”，引起后世争议不断，今天仍有人属文分析，各有词据。

### （三）以义取利，合理分配

义利观，作为一种经济伦理思想，涉及各行各业、各种群体，在现代商业经济活动中，表现的最为突出，也最受关注，常常成为焦点问题。因为企业的生存是以谋利为基础的，没有利益、利润，企业就失去了存在的条件。道义、正义、法理往往是为企业利益、利润服务的条件，是企业发展的兼顾因素。而且，为了获取利益，则出现了各种重利轻义现象，甚至出现拜金主义，忽视道德、违背良知、践踏诚信等现象。特别是马克思的那句话，让人们对企业失去了好感：“如果有 10% 的利润，资本就保证到处被使用；有 20% 的利润，资本就活跃起来；有 50% 的利润，资本就铤而走险；为了

100%的利润，资本就敢践踏一切人间法律；有300%的利润，资本就敢犯任何罪行，甚至冒绞首的危险。”办企业的人首先考虑是利，没有哪个人是为着义的目的来办企业的。而且，作为以道德、规则、法律为内容的义，往往是利的阻碍因素。所以企业中的义利问题格外引人关注。

企业要维持自身的正常运转，解决就业人员的福利问题和未来的发展壮大问题，就必须保持一定的盈利，这是企业与公益慈善组织最大的区别。现在，很多人讨论企业时往往将其与公益组织、慈善机构混为一谈，这无论在理论上还是实践中都是一种误解。企业与公益组织一样，都关注社会目标，都强调社会福利最大化。但是企业要做到自我的可持续发展、实现财务上的可持续，就不能光靠别人输血，就必须要有自生能力，即必须要盈利。

企业说到底还是企业，不是慈善机构。慈善机构是第三部门，是以其他机构的投入为前提的，是“花别人的钱”。因此，我们经常把慈善公益机构视为社会的第三次分配（第一次分配是获得工资、利润，第二次分配是通过政府的税收调节）。企业只有找准自身定位，明确自身与公益慈善机构的区别，才会有产出、有盈利。明确这一点非常重要，有助于企业的健康发展。

董仲舒的义利观念两千多年来，成为中国人主流的伦理学思想。“重义轻利”“舍生取义”“以义制利”“见利思义”这些观念，是每个中国人耳熟能详的道德准则。这一文化精神传

承至今，正确对待和处理“义”与“利”的关系，重视道义与责任，是我国优秀传统文化的重要内容，也是现代企业发展的原则理念。

习近平总书记指出：“义，反映的是我们的一个理念，共产党人、社会主义国家的理念。这个世界上一部分人过得很好，一部分人过得很不好，不是个好现象。真正的快乐幸福是大家共同快乐、共同幸福。我们希望全世界共同发展，特别是希望广大发展中国家加快发展。利，就是要恪守互利共赢原则，不搞我赢你输，要实现双赢。我们有义务对贫穷的国家给予力所能及的帮助，有时甚至要重义轻利、舍利取义，绝不能惟利是图、斤斤计较。”这种观点是对国家外交政策而言的，用于企业经营同样重要。企业的可持续健康发展有赖于国家整体经济水平、社会组织发育水平、国家治理水平的支撑。当前阶段，中国企业的健康成长尤其离不开整个国家的社会治理水平和法治水平作为支撑。同时，企业的发展也极大地促进了社会组织的成长与国家治理能力的提升。这是一个双向促进、双向优化的历史过程。

中国传统的义利观为企业的健康规范发展提供了重要启示。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”。就“以义制利”的底线伦理原则而言，企业在开

展业务的过程中，要有底线思维，要恪守伦理底线，不能单纯为了追求利润最大化而罔顾社会目标和社会责任。就“义以生利”的积极原则而言，企业要通过更好地履行社会责任、更好地达成社会目标、更积极地寻求社会利益最大化，实现业务增长和财务可持续。

科学的义利观对企业发展的价值体现在：

科学的义利观能为企业在处理和社会、环境之间的关系时提供正确的指导原则。企业作为一种生产经营单位，它的经济功能是为社会为市场提供有益的商品和服务，但是企业在提供商品和服务的过程中，会对社会和生态环境产生各种影响，有些影响是消极的负面的，社会为了克服或忍受这种消极的负面的影响，常常要支付一定的社会成本，这就要企业对社会对环境承担一定的义务和责任，要求企业分清有益和有害、正当和不正当、合理和不合理的伦理道德界限，要求企业提供有益的供求，采取正当的手段，获取合理的利润和效益，要求企业正确处理经济效益、社会效益、环境效益三者之间的关系。科学的义利观可以为企业处理上述问题和关系提供一种基本的理念、原则和方法，在企业和社会、环境之间建立一种融洽、和谐、协调发展的关系。这种关系既是现代社会、现代市场经济发展所需要的，也是现代企业发展所需要的。

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。现代企业在管理过程中首先会碰到投资者、经营者、劳动者三者之间的责权利关系问题，这牵涉到如何认识和评价资本、劳动、管理在企业生存和发展中的地位和作用，也牵涉到如何在分配过程中恰当地处理三者之间的利益关系，处理不当就会侵犯某一方的正当利益，影响某一方的积极性，不利于企业的生存和发展。然而，解决这类问题的复杂性还在于，这三者在生产经营过程中的贡献及相应的利益关系，并不是完全能够依据技术原则、经济原则精确地定量确定的，目前已经采用的各种定量计算的方法实际上都存在着不确定、不准确的方面，因此在处理这三者关系的时候，还不同程度地要依赖伦理道德原则，在分配时，既要从技术原则、经济原则出发，根据三者的贡献去分配三者所得，又要使三者所得的差距符合伦理道德上的公正合理的原则。

科学的义利观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识。义利观作为企业文化的核心观念之一，一旦形成就会对企业员工产生深刻的影响。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。

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，可以转化为企业的经济效益，转化为企业在经济上的利润和收入。

科学义利观的建立可以使企业正确认识与竞争各方之间的相互关系，尊重竞争各方的合法权益，遵守国家规定的竞争规则，在竞争中讲究自愿、平等、公正、诚实、信用的原则，形成良好的市场竞争秩序。

## 五、大一统与企业文化的统一性

大一统这一概念，并不是董仲舒的发明创造，但经他的推介宣传，得到传播推广，现代中国人已把这一概念与董仲舒的名字划上了等号。董仲舒确实为推动大一统思想的普及做出了突出贡献。

### （一）大一统的基本内涵

近人研究，中国人“大一统”观念的出现，有特殊的北斗绕极、自然环境、农耕水利、汉字信息等天文、地理、经济、文化条件，经过了漫长的历史演进，在西汉前已经形成。董仲舒以法天立道的宏伟抱负，把建立“大一统”国家作为孜孜以求政治理想，并对这一思想进行了阐释、推介，为汉武帝采纳，逐步成为中国人普遍的价值认同和文化基因，影响至今。

“大一统”是指整个社会皈依于一个形而上的本体，这个本体是由系列思想、观念组成的文化认同和价值体系，表现为国家地域上完整统一、政治上整齐划一，经济制度和思想

文化上的高度集中，核心是思想统一与政治统一的完美结合。

### 1.建立统一的国家观念。

夏商以降，尤其是春秋战国时期，大一统的观念已广泛传布，秦汉时期，建立巩固大一统国家的政治要求日益强烈。董仲舒在给汉武帝的对策中说：“《春秋》大一统者，天地之常经，古今之通谊也。”对于如何巩固大一统社会局面，董仲舒给出他的智慧方案。

首先，独尊儒学，统一思想。他提出：“臣愚以为诸不在六艺之科、孔子之术者，皆绝其道，勿使并进。”董仲舒以敏锐深邃的历史视角来观察当时的社会治理情况，提出，没有统一的思想，就没有统一的行为，不能为百姓的日常行为准则提供法度支持，就不能巩固政治的大一统局面，他主张，取孔子的学说、六艺的内容，以儒家思想为核心来整合、建构汉朝的国家意识。

其次，儒学立教，培养人才。董仲舒在回答汉武帝策问时说：“养士之大者，莫大乎太学；太学者贤士之所关也。”汉武帝采纳了董仲舒的建议，开始兴办太学，设立五经博士，用儒家经典教育学生，并作为政府的法典，指导政治活动。在中央“立大学以教于国”的同时，在地方“设痒序以化于邑”，不管是中央还是地方学校，都以儒家经典作为教学内容，逐步实现了思想的统一。

第三，广选人材，量能授官。董仲舒的方法是：部分官

员来自太学生，经过数次考试策问，“则英俊宜可得”；另一部分是官员推荐的儒生。不管是中央还是地方，受过儒家教育的人，被选进了各级政府，既提高了官吏的素质，也保证了思想的统一性。

## 2.形成巩固的中央集权。

董仲舒发展了君主专制理论，在理念和实践上都把中央集权制度向前推进了一步。

首先，突出君权的无上性和神秘性。他说，君主居于国家的中心位置，万事万物都以国君为“枢机”，围绕国君运转，臣民的生死荣辱都由国君来决定，国君言行必须准确，不能有分毫差错，“失之豪厘，驷不及追”。他认为君主必须集中权力，这是治理国家的必要条件，因为“德不可共，威不可分。德共则失恩，威分则失权”。以德政来安附民众，以强权来校正和规束臣子的行为。

其次，对臣下规定出种种义务。为确保君主对臣下的权威，董仲舒为臣下设置了种种禁规，臣下必须履行。其中包括：有天子在位，诸侯不得擅自扩大自己地封地，不得擅自把自己的封地分封给他人，不得擅自拘捕辅佐天子的官吏，不得使用天子的乐舞，不得收取象天子一样的赋税，衣服、车仗等器具不得和天子的尊贵相匹配，甚至不能有谋反的思想观念，一旦发现谁有这种念头，就要被诛杀，等等，实现“群臣分职而治，各执其事，争进其功”。

第三，强化对地方的监督管理。明确地方诸侯、郡守等

官吏的职责，把臣子当作君主的助手、君主意志的执行者和君主恩泽的传播者，“千里之外，割地分民，而建国立君，使为天子视所不见，听所不闻”。董仲舒重视考核的作用，“揽名责实，不得虚言”，“赏不空施、罚不虚出”，根据才德与实绩决定官吏的升迁与赏罚，只有这样，所有职守的官吏，都竭尽自己的才能和智慧，努力做好工作，国家治理就会越来越好。

### 3.厚植政权的社会基础。

按照董仲舒天人感应的观点，天子是被上天选中而代天治民的圣人，而天意又是通过民意表现出来的，政权的社会基础是广大民众。

首先，以德行政。董仲舒说“天之命无常，唯命是德庆。”那些有德之人就能得到上天的褒奖并被选中来代天治，天子施政也要奉天命而保万民。他说：“阳，天之德，阴，天之刑也”，“德”代表了天地的正向力量，即“阳”，是建设者、养育者，“阳常居大夏而以生长养育为事”。能够“承天意以从事”的人，被世人尊为贤明之士、有德之人，会被上天选中，代天治民，就成为人间的“王者”，是大一统的执行者。

其次，保育万民。他说：“其德足以安乐民者，天予之；其恶足以贼害民者，天夺之”。天立君主是为了百姓，使百姓得以安乐，如果贼害人民，天就会夺去他的王位。殷伐夏，周代殷，汉继秦，都是因为夏桀、商纣以及秦王对人民施行暴政，上天不予支持，夺其王位，改朝换代，于是便开始了

新的“一统”。

第三，调均限田。中国两千多年中央集权的经济基础是自给自足的小农经济，国家的赖以生存的钱、粮、兵，都由小农来提供。面对当时土地兼并、豪族兴起，威胁中央政权的状况，董仲舒提出了“调均”的思想，国家运用行政的、法律的和经济的手段，干预和调控社会财富的分配，防止贫富过度不均，“使富者足以示贵而不至于骄，贫者足以养生而不至于忧”。这一思想，在董仲舒之后成为多数王朝土地政策的指导思想，起到了积极作用。

## （二）大一统的成功实践

经过董仲舒的发扬推介，逐步确立了儒学在思想和文化领域的正统与主导地位，大一统思想也逐渐成为中国人普遍的文化认同和自觉的格局意识，对中华民族的心理认知、政治版图和文化发展都起到了巨大影响。

### 1.形成了统一的民族意识。

董仲舒大一统思想及政策措施，在民族融合发展的关键节点，起到“卤水点豆腐”的凝聚作用，华夏、诸夏等核心族群融合巩固为汉族、汉人，多元一统的地域文化观正式形成。

经过夏商周三个时期的发展，原来的蚩尤、东夷、周人等族群差异都在不断交流中逐渐消失，华夏民族开始形成。春秋战国兼并战争和胡服骑射等民族政策，不仅在客观上促进了族群融合，更使“大一统”思想得以孕育、传播。这个时期出现一个经济和文化较为发达的中心地带，当时人称之为

“中国”，吸引着四周经济文化上有差距的其他族群。秦汉的统一局面，前后 400 余年，经济、文化及国家的统一，民族融合的步伐加快，汉民族的人口、文化、观念等族体要素基本稳定下来，原称华夏的中原居民开始被称为汉人。

独尊儒术后，儒家学说从精神层面统一人们的思想，建立了以汉民族为主体多民族国家统一思想观念和意识形态，形成中国人独特的思维观念与民族精神。历史上，尽管中国社会分分合合，但大一统观念却愈加强化，最终成为中华民族心理底层的、不可动摇的文化根基，凤凰涅槃、灵魂不灭，海纳百川、永葆活力，历数千年发展而长盛不衰。

## 2.形成了统一的政治追求。

在董仲舒的认知中，夏商周三代是“礼乐征伐自天子出”的大一统国家，但严格意义来说，当时的天子只是天下共主、万国领袖，国家并没有实现疆土的统一。董仲舒说，春秋时期“弑君三十六，亡国五十二”，实际情况比这还要激烈，据统计，楚灭掉 43 国，晋灭掉 34 国，秦灭掉 23 国，齐灭 10 国，鲁灭 9 国，宋灭 7 国。进入战国时代，就剩下我们熟知的战国七雄，以及十几个小国了。秦灭六国，完成统一大业。

秦汉以来，共有 9 个统一的王朝，中国历史发展呈现出“大分裂——统一——中分裂——统一——小分裂——统一”的周期发展律。中国社会分裂的次数越来越少，分裂的程度也越来越低。不管是割据时期，还是统一时期，各个政权无不以大一统作为思想和行动的指南，无不以国家统一大业作

为首要任务。

无论哪个民族在中国建立政权，无论哪个政治集团在中国执政，都必须以追求和实现国家统一为目标，否则必然要走向失败，被历史唾弃。西汉七国之乱、唐朝安史之乱、宋朝侂智高叛乱、明朝宁王叛乱，均因分裂国家身败名裂，成为历史龟鉴，显示了主权整体性和领土完整性不容分割的民族意识。诸葛亮六出祁山，至死念念不忘北定中原、兴复汉室；岳飞数次北伐，直捣黄龙府，壮怀激烈；左宗棠抬棺西征，收复新疆，被奉为维护大一统国家的英雄楷模。

### 3.形成了统一的文化精神。

董仲舒对儒学的推广发展功不可没。他自己在“汉承秦灭学之后，《六经》离析”的情况下，“下帷发愤，潜心大业，今后学者有所统一，为群儒首。”董仲舒适应当时统治的需要，着眼于巩固整个国家政权，对儒学进行了神学化的改造。他的天人感应论，使伦理道德神学化了；他的君权神授说，为君主专制的合理性，提供了神学的论证。董仲舒建造的神学化的儒学体系，积极配合了社会治理的政治需要，抬高了儒学的地位。

独尊儒术的文化教育政策历代遵奉，形成了以儒学为中心独特的文化精神。儒家注重道德、仁义、礼教，“己所不欲，勿施于人”，这是今天人文主义的雏形；思想上更注重辩证和自然，天人合一，这是我国农业大国的基本思想基础；以德治国、以礼治国，与西方以智治国相比，更符合中国的

传统认知和行为习俗，对社会行为的平衡和约束起到重要的规劝引导作用。

同时，也要看到其对中华文化的负面影响。儒学独尊，黯淡了其他学派的光芒，久而久之，原本一些很有特色的思想成果不仅不得光大，也钳制了中国人的学术思维。

历经几千年的文明传承，大一统思想形成了内涵丰富的价值理念、传统美德和人文精神，今天依然滋养着中国人的精神世界，并以鲜活的时代内容融入了中国特色社会主义文化，它既回应了“我们从哪里来”的寻根问题，也为国家统一、民族复兴指明了前行方向。

### （三）统一的企业文化建设

大一统思想是中华民族特有的精神财富，其基本的文化内涵就是用思想的统一来保障政治的统一，思想的多元性必然会导致政治的多元性。这一思想的价值红利今天依然受之不尽，为我们做人做事和组织管理很多启示和指导。一个国家、一个地方、一个家族、一个企业，长久发展靠的是统一的文化，靠的是内在的灵魂。

企业靠利润生存，其竞争环境比其他行业其他组织更直接更激烈，其中，不管是隐性的还是显性的精神意志，对企业发展极为重要。这就是我们通常所说的企业文化。在企业初期，规模较小的情况下，大多以隐性的方式存在于老板与员工的语言、行动当中，发展到一定程度后，则需要以显性的形态建立规范统一的企业文化，这是企业保障利润、长久

发展的条件。

### 1.企业文化的重要性。

马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并推行生产的总体运动——不同于这一总体的独立器官运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴家是自己指挥自己的手，一个乐队就需要一个乐队指挥”。企业文化是指挥员工行动的思想之手，是精神动力，无论无论企业大小，人员多少，都需要以精神文化的力量来调动员工的积极性，保障行动的统一性。

一个企业在发展过程中，都有其独特的文化雏形，久而久之，就逐渐形成了自己独特的价值观、道德观，从而形成凝聚力，推动企业高速发展，体现出企业文化的真正内涵。所以，企业文化是在工作打拼过程中形成的一种共同的行为方式和价值观。

企业文化具有凝聚功能。企业文化倡导以人为本的原则，尊重每个的感情，由员工共同的价值观形成了共同的目标和理想，并把职工作看成是实现共同目标的重要组成部分，引导员工从事生产经营活动。

企业文化具有约束功能，通过完善管理制度和道德规范来实现，以有形的规章制度和无形的道德舆论随时随地的约束着每名员工的思想行为。

企业文化具有激励功能。共同的价值观使每个职工都

感到自己存在和行为的价值，自我价值的实现是人的精神需求中最高层次的满足，这种满足必将形成强大的激励作用。

企业文化具有调适功能。调适就是调整和适应。即对企业与外部环境、企业内部部门之间以及员工之间不协调、不适应之处，进行的调整和适应，从而减少矛盾和摩擦，相当于汽车的润滑剂。

企业文化，是企业生存发展不可或缺的一部分，优秀的企业文化能够营造出良好的发展环境，员工也能在此基础上提高自身文化素养、道德水准等，而对企业内部也能够促进凝聚力、向心力、约束力的形成，从而进一步促进企业资源得到合理的配置，无形中提升了企业在社会的竞争力。

文化是虚的，必须做实才能发挥更大作用。企业一定要找出能体现文化导向的具体考核办法，和员工的利益紧密相关，以经济利益来体现和保障文化的精神价值。《吕氏春秋·察微篇》讲了两则故事，反映是如何用物质利益去保障精神价值的问题：

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。所以要看客观的效果

## 2.企业文化的民族性。

企业文化，中国自古就有，但作为一个现代概念，则始于国外。进入中国后便跳出了西方管理理论的局限而融入中国文化体系，逐步完成了企业文化的中国化过程。中国企业文化发展的最根本的问题是企业文化中国化。胡平在《企业文化》一书的序言中指出：“中国的企业文化在与国际交流中最有生命力的还是受中国传统文化影响的那部分。要想发展、繁荣中国的企业文化，一方面要吸收国内外企业文化的优秀部分；另一方面要把我们好的传统继承下来，在融合的过程中创新，实现两种文化的对接和超越。”由于东西方文化背景不同，在企业的经营管理哲学方面，存在一些差别。

比如，英美国家的企业比较强调“理性”管理，注重规章制度、管理组织结构、契约、个人奋斗、竞争等的作用。而

东方的企业则更强调“人性”的管理，如强调人际关系、资历、群体意识、忠诚、合作等的作用。换句话说，在是以理性为本，还是以情感为本；以物为本，还是以人为本的问题上，英美企业管理和东亚企业管理形成了鲜明的对照，从而也形成了两种不同的企业管理模式。

这两种管理模式虽然也互相借鉴，取长补短，但是由于母体文化不同，它们不可能完全趋同。这里需要特别强调的是，中国传统文化对东亚企业管理模式的影响越来越大。日本的企业正是在坚持其固有的文化的基础上，吸收了中国传统文化的合理内核，创造了一种崭新的企业管理模式，引起了全世界的关注。

传统的东西是一种永恒的东西。从经济的角度说，每一个时代都必然要遇到前人留给他们的生产力、资金和环境。如果我们扩展一下就会发现，每一代人除了必然遇到前一代人留给他们的经济因素，而且还会遇到政治的、观念的、行为的、生活的等各种因素，这些因素的综合就是传统。不管人们喜欢不喜欢、愿意不愿意承认，人们总是生活在传统中。

中国传统文化对企业文化具有影响力，企业文化能融合中国传统文化的内容，主要是两者功能上具有相似性、作用上具有相互性两大方面原因。

一是传统文化与企业文化两者功能上的相似性。传统文化与企业文化同属文化的范畴，两者功能上相似性特征明显。文化的概念非常广泛，难下一个精确定义，传统文化与

企业文化在类别和层次上也不可能划一起，但两者共性较多，特别是在道德规范层面，双方的要求基本一致。我们倡导全民学雷锋，雷锋可以应用到各行各业，可以与各种服务理念和业务开展结合起来，被中国人接受推崇，特别是服务性行业，更需要用为他人着想的途径还完成本身的业务发展。这与儒家提倡的“爱人”（《论语·颜渊》）中对人要爱的要求，本质上是没有什么区别的。从这个例子，体现了企业文化和传统文化道德规范上对人的共同要求。

二是传统文化与企业文化彼此作用上的相互性。外国企业文化进入我国后，能较快融入我国文化体系、焕发出强劲的生命力，与生存的土壤和与主宰生存土壤的传统文化作用上的相互性密切相关。传统文化能为企业文化生存提供合适土壤。在中国，优秀传统文化的土壤，对企业文化构建的影响客观存在，浓郁传统文化的土壤，受传统文化影响的人，这些为企业文化生存和发展提供了条件。企业文化发展可从传统文化中获取必要的成分。在数千年占据着正统地位的儒家思想，深刻渗透在每个中国人的心中，制约着今天人们的思想和行为方式。像儒家提倡的“仁”等观念思想，对企业文化发展可以起到较大影响。再者，企业文化为弘扬传统文化提供了一个有效载体。传统文化为中华民族的繁荣作出了巨大的贡献，在漫长历史中积淀的丰富内容要有有效的途径传承下去，需要较多的途径，企业文化就是一个很好的载体。

我国历代君王都有重农抑商的思想，商业产生的历史非

常久远，但发展十分缓慢。这就形成有鲜明特点的传统企业文化，它对我国现有的企业文化的创新有着重要的影响。因此分析我国传统企业文化的特点是十分必要的。让我们来讨论一下我国传统企业文化的特点。

一是重“义”轻“利”的企业价值观。儒家文化思想是中国封建社会的统治文化思想，其实质是伦理文化，道义文化，只要以“仁、义、礼、智、信”等价值观念来调节人们的行为和利害冲突。因此，在企业文化的价值取向方面，占统治地位的必然也是重“义”轻“利”的企业价值观。孔子说“君子明得大义，小人只懂财利”（《论语·礼仁》）。汉代大儒董仲舒也说“要重视道谊，不谋利益，不计功利”（《汉书·董仲舒传》）。把“德本才末”的基本价值取向进一步落实到行动上，儒家反复告诫人们“摆正”义和利的关系，要使个人的行为与仁义、道德、道义相符。而不计较功利或物质利益。这种重“义”轻“利”的企业价值观对我们企业的发展产生深远的影响。

二是“诚信为本”、“薄利多销”的企业理念。贱买贵卖，获取利润是商人的基本目标或经营手法。中国古代商人不乏有唯利是图的奸商，但是廉贾也不少。“诚”是儒家伦理中具有积极意义的德目，也是中国交换伦理德重要典范。宋儒周敦颐在《通书》中写道：“诚者，圣人之本”；“诚，五常之本、百行之源也”。“诚”可以赢来商业信誉，引来更多的顾客。司马迁说“贪贾三之，廉贾五之”，这是中国特有的营商取利辩证法。他们的经营方针是“诚信为本”、“薄利多销”即

通过树立“诚信无欺”的经营信誉赢得顾客。以“薄利多销”来增加利润。“诚信为本”的企业理念也可以被视为中国传统企业道德的核心。

三是货真价实、量足守义的企业伦理道德。传统的企业理念体现在企业道德行为上就是“价实”、“货真”、“量足”、“守义”，这既是企业的伦理道德观念，也是企业的行为准则。价实，是说的商品价格，历代把“口不二价”作为经营者的美德。货真这是说商品质量。《礼记·王制》云：“布帛精细，不中数，幅广狭不中量，不粥于市”。就是说经营者必须对消费者负责，保证商品质量。量足，是说商品计量，这里不仅是说商品绝对数量的足量，还指计量单位的统一。守义，是谈经商作风，也是一种企业风尚。中国传统道德观是“见利思义”、“义然后取”、“信义不欺，一诺千金”。企业文化浸润了传统文化思想。

四是富而好德，周济贫民，捐赠国家的企业传统行为。商业社会中的商品交换行为不应当是无序的，必须有一整套商业伦理原则和规范进行制约。我国商业伦理产生最早，其中最重要的规范就是“勤”、“俭”、“察”。《尚书·大禹谟》曰：“克勤于邦，克俭于家”。顾炎武在《肇城志》曾经说道：“新都勤俭甲天下，故富亦甲天下。”“察”即精明，也是商人、商业企业必须具备的企业文化素质，故有“贾以察尽财”之说，商人必须以聪明智慧而赢得财富。中国古代商人经商致富后，大都能周济贫困农民，处理好自己与国家之间的关系。

《史记·货殖列传》曾经记载，西汉商人卜式曾捐款二十万，赈济徙民。明代倭寇入侵，在抗倭斗争中，商人颇多尽力。《倭寇考略》记载：“商人文士有资者，捐金助饷以备倭，如陆鏊，上海人，捐金十万助倭饷”。我国古代商业企业优良传统正是通过商人的行为而表现出来。乐施于民成为商人的美德。正确处理国家、社会与个人的利益关系是商人的道德行为准则。正是这种传统美德为我国后来的企业树立了榜样，也使我们看到传统企业文化的价值。

五是体现着强烈的民族爱国意识，观念文化起主要作用。这一点在中国近现代体现尤为强烈。近代中国的经济及历史现状，决定着强烈的民族爱国意识是中国近代和现代企业文化的主导意识。爱国民族意识主要表现在“实业救国论”、“主人翁精神”，近代民族资本家荣氏兄弟、新中国成立后鞍钢的孟泰、大庆油田的王进喜等就是典型代表。在中国传统企业文化中，不是制度文化起主导作用，而是观念文化即意识形态起主导作用。民族资本家兴办企业其经营往往不单纯为了经济目的，而是在很大程度上受意识形态的影响，如荣氏兄弟、张元济等把“实业救国”作为其兴办企业的最高目标。

在中国的企业文化中，德治、人尊、人际关系，三者是统一的。现代西方的管理者不断探索和完善一种企业文化的行为能力，他们将探索目光投向东方文化，认为以儒学文化为代表的东方文化，其中的德治、人尊、人际关系等思想，

实际非常先进，代表了社会进步与发展的最终趋势。他们用东亚的儒学思想改进自己的管理意识与手段，认为它完全可以创造一个能使员工奋发学习、不断进步、携手努力、克己尽责的组织。这样的组织不仅创造财富，而且培养人才，向社会推扬一种精神道德——将企业员工生存质量的改善，扩大到社会环境的改善、社会中人的行为能力和自觉意识的提高以及人与人亲和互助关系的加强。“公众责任第一”，成为企业文化追求和树立的信条。杜邦公司说：“化学工业使你的生活更美好！”劳茨公司承诺“为人们创造最佳环境。”肯尼迪和迪尔评价说，该公司“强烈地关心发展健康而愉快的居民村，而不仅仅是建造居住单元”。作为企业文化精神层次的挖掘和探讨，西方人也看到了海尔文化的精彩实质，它之所以能够登上哈佛讲坛，说穿了，是它那个不是奥秘的奥秘，那个几乎成了海尔所有的响亮的文化——“真诚服务到永远”，它反映出德、信、人尊、人与人之间亲和的传统精神在企业文化中延续。

孟子云：“独乐乐，与人乐乐，孰乐？曰：不若与人。……与少乐乐，与众乐乐，孰乐？曰：不若与众。”按照孟子的思想，反映在个人、家庭、社会的道德观与价值观，是“与人乐乐”“与众乐乐”的道德观和价值观，那么作为世界上最重要的组织——企业组织，反映于它的企业文化的价值观和道德观，难道不也应是“与人乐乐”“与众乐乐”吗？

### 3.企业文化的开放性。

企业文化不是一劳永逸的成果，必须要随着企业的不断进步和人员的不断发展提供相对应的思想支撑，要与时俱进，要时刻保持着开放性，积极吸取适应当前企业发展的理念和文化，不断引入新的人才，将不同的理念和观点融合到原有的文化体系中。后起之秀、新进的人才往往能够承担起企业中的“搅局”角色，能够长期“搅局”就是一种重新组合重新构建，优秀人才的吸纳程度和其所发挥的积极作用也决定则企业前进的步伐。

相当多企业中，长期经过会形成既得利益的共同体，成为新进入成员的一道天然屏障，形成企业中的“肥羊”；如果不能保持优秀人才的持续加入，那么企业最终会沦为一片死海，一群群的肥羊争先恐后的在安逸中享受各式各样的利益。企业文化形成的周期越长，利益固化的雪球也就越大，其保护的外壳也愈加坚固，进行渗透和调整轨道的成本和难度相应成正比。因此企业文化初期劣根性和故步自封性，会成为企业高速发展中的瓶颈，从而阻碍企业进一步发展，成为企业无形的杀手。世界上数以万计的企业，能够真正取得卓越成绩且长期保持发展的凤毛麟角。这就是今天我们的熵增定律、熵减定律。

企业文化的长期僵化，被习惯势力和甚至主观偏见束缚，把以往取得的认识凝固化，墨守成规，不能结合不断变化着的实际，补充新鲜血液，会积累大量的片面认知和负面

情绪，这些都会促使和制约着后续的发展，不能应对新的挑战，处置恰当则让企业在螺旋式的发展中壮大，否之则让企业陷入沼泽泥潭不可自拔。这样的事例在过去的国有企业中大量存在，产品、思想、模式几十年一惯制，最后逐步被市场淘汰。今天的新企业兴起后，也会慢慢变成老企业，内部的消极因素也会不断积累，成为阻碍企业与时俱进的因素。

一个优秀的企业文化需具备两点基因：开放和尊重。封闭的文化会落后于时代的步伐，唯有开放性才能保证永久的青春和活力。岁月会留痕，但只要有一颗年轻的心，则活力不减。企业的创始人或管理层要有尊重人才意识，尊重无需刻意营造，发自内心的理解和尊重才是最难能可贵的礼物。为什么说海底捞的文化那么多的竞争对手一直模仿却鲜有超越者，就是因为张勇发自内心地尊重和理解员工，让每一个加入的人员充满着主人翁的热情，让员工相信舞台有多大理想就有多大，给予了每一位成员改变命运的机会。良好的企业文化，为海底捞在业界赢得了满意的口碑。

## 六、人才观与考核奖惩的实效性

古往今来，人才都是富国之本、兴邦大计，并在实践中，创造了选贤任能的丰富经验和政通人和的盛世佳绩，“得其人则有益于国家，非其才则贻患于黎庶”<sup>27</sup>，我们今天称之为第一资源。董仲舒说：“观乎齐桓、晋文、宋襄、楚庄，知任贤奉上之功”<sup>28</sup>。通过观察齐桓公、晋文公、宋襄公、楚庄

<sup>27</sup> 《旧唐书·食货志上》

<sup>28</sup> 《春秋繁露·王道》

王等人的春秋霸业成就，可以看到重用贤人尊奉君上的功效。选贤任能是我们的传统政治优势，至今仍在不断地发扬完善，并在世界各国用人方法比较中日益胜出。

### （一）人才标准

董仲舒多次提出“建治之术，贵得贤而同心”、“谋于众贤，考求众人”、“载天下之贤方”、“任贤臣者，国家之兴也”，反复强调了选拔与任用贤德之才对国家长治久安的重要作用。贤臣只是国家治理的一个方面，相对应的一方面就是明君，他又指出“为人主者，以无为为道”，“任群贤，所以为受成；乃不自劳于事，所以为尊也”；“为人君者，居无为之位……因国以为身，因臣以为心，以臣言为声，以臣事为形……故功出于臣，名归于君也。”通过对君王的规劝和名利的诱导，董仲舒意在实现君王之无为（或至少是不妄为）和臣子之有为的有机结合，珠联璧合，是实施社会治理的理想状态。

董仲舒从他的人性论出发，把人才圈定在那些受过良好教育的中民。圣人天生聪明，生而知之，是天命所归，只有皇帝有此德能、享此名号，是使用人才的主持者；斗筲之民，愚不可及，不可教，也不可教。只有中民是选拔培养的对象。

他继承儒家传统，注重对人才的道德要求，但同时也关注才能方面的发展，提出了“必仁且智”的德才观，这种独具一格的德才观对之后中国社会的选才用才产生了重大影响。董的思想贴近政治实践，包含有大量的选拔优秀人才的原则

与方法，对于德才关系也有自己独到的见解。对当代中国的人才建设同样具有重要而深远的指导意义。

董仲舒非常重视人的德性，他说：“不仁而有勇力材能，则狂而操利兵也。”没有道德却有才能的人是非常危险的，就像手拿锋利的兵器却没有束缚一样危险，“其强足以覆过，其御足以犯诈，其慧足以惑愚，其辩足以饰非，其坚足以断辟，其严足以拒谏，此非无材能也，其施之不当而处之不义也。”有才无德之人，他的强大足以掩盖过错，他的强暴足以触犯伪诈，他的智慧足以迷惑愚者，他的辩才足以粉饰过错，他的坚定足以破坏法纪，他的严厉使人不敢提意见。可见，虽然拥有很强的才能，但若缺乏道德束缚，就会产生不好的后果。

与先秦儒家偏重于论述“仁”的君子道德不同，董仲舒将能否正确处理仁与义的关系作为道德评价的标准。他认为君子的理想人格是在探寻仁与义的区别之上形成的“君子求仁义之别，以纪人我之间”。董仲舒通过对《春秋》的解读，找到了这种区别：“《春秋》之所治，人与我也；所以治人与我者，仁与义也；以仁安人，以义正我……是故春秋为仁义法，仁之法，在爱人，不在爱我；义之法，在正我，不在正人；我不自正，虽能正人，弗予为义；人不被其爱，虽厚自爱，不予为仁。”能够严格要求自己，并以仁爱之心对人，才是《春秋》所提倡的道德准则，如果看不清这一点，对自己宽容爱护，对别人却要求严苛，就是乱了道理，不能算是

有道德之人。董仲舒将孔子静态的“仁”观念发展为动态的处事原则，并将同为先秦儒家常讲的“义”作为“仁”的对立面，这样就发展出了自己的一套道德养成方法，即“以仁安人，以义正我”。所以，董仲舒的德是以“仁义法”为基础的，能够正确处理好仁与义的关系，就是有德之人。

董仲舒的才能观集中表现为对“智”的论述。他首先论述了何谓智，“先言而后当。凡人欲舍行为，皆以其知，先规而后为之，其规是者，其所为得，其所事当，其行遂，其名荣，其身故利而无患……智者见祸福远，其知利害蚤，物动而知其化，事兴而知其归，见始而知其终。”可见，董仲舒认为才能的首要方面是具有预见性，事先能够凭借才能预见事情的优劣利弊，认清利害关系，善于通过细微之处观察事情的发展趋势，在对事情的整体性具有把握之后，设定计划，后续事情的发展与设定的计划相符合，这就是有才能的人。

除此之外，董仲舒还提到了“智”的另一个方面，“言之而无敢哗，立之而不可废，取之而不可舍，前后不相悖，终始有类，思之而有复，及之而不可厌，其言寡而足，约而喻，简而达，省而具，少而不可益，多而不可损，其动中伦，其言当务，如是者谓之智。”孔子认为君子应当是“讷于言”的，但董仲舒却认为良好的辩论技巧与论述问题时的说服力也是才能的一个重要方面，有才能的人说出的话要有说服力，前后一致，让人无可辩驳；其确立的原则，让人难以废除；其得出的结论，让人难以舍弃。总之，在论述问题时能够做

到“寡而足，约而喻，简而达，省而具”，行为符合原则，言论切中要害，这也是才能的一个重要方面。

在《必仁且智》篇中，董仲舒提出了仁与智的辩证关系，即德才关系，他说：“莫近于仁，莫急于智”，“仁而不智，则爱而不别也；智而不仁，则知而不为也。故仁者所爱人类也，智者所以除其害也。”董仲舒认为，仁与智对于人格的生成来说，是最紧迫的两个方面。仁而不智，则虽有爱人之心，却不具有辨别是非的能力，智而不仁，虽然能够预见事情发展的结果，却不愿使事情向好的方向发展。这里，董仲舒集中从反面论述了“必仁且智”的重要性。对儒家过于重视道德教化的传统，董仲舒进行了理性反思，在道德要求方面，使仁义对立，在论述二者关系中探寻道德修养之道；在才能方面，重视做事的预见性与良好的口头表达能力；在德才关系方面，讲求德才兼备，以德为先。在两千多年前的汉代，对德才关系的论述能够如此的全面与科学，实在是难能可贵。

## （二）选拔培养

政策的制定靠人，执行也靠人，人的因素是社会治理和一切工作的核心问题。董仲舒说：“任贤臣，谓之至尊国安；所任非其人，谓之主卑国危，万世必然，无所疑也”，“任非其人，而国家不倾者，自古至今，未尝闻也”，“知之不能任，大者以死亡，小者以乱危”。不妨说董仲舒的选贤任能思想正是其理想政治实现的核心环节。

开办学校，既是推行教化措施，也是培养人才的途径。认为“养士之大，莫大乎太学”，主张兴太学“以养天下之士”。将举贤养士之遗风，吸纳到王权的控制下，变成自觉的养士行动。与《礼记·王制》所记载的古代选贤任能之制极为相似地，董仲舒认为求贤的先决条件在于养士，不养士而希图贤才，正如不琢玉而空求文采，是没有意义的。可以说如果不更化秦政，那么就无以从民间选取贤德之士。董仲舒认为，应该在太学中安置名师，养天下之士于此，对他们多次考问以充分发掘他们的才能，则英俊可得。

从官员的简拔途径来说，董仲舒直言长吏多出于郎中、中郎，而郎吏选拔又以富贵为准，能够进身的多是俸两千石的官员子弟，他们未必贤能。董仲舒认为，养士和选士是分不开的。应通过选举、贡贤的方法，把那些真正有德有才的人推荐上来，“量才而授官，录德而定位”，使人才充分发挥作用。

从扩宽官员的进身之途而言，董仲舒提出使诸侯、郡守以及各两千石大员从其吏民中选取贤者，每年举荐两人供给宿卫。以此，不仅打破了原来长吏和富豪阶层的政治垄断，同时还可以作为官员考核的一项标准，以其所举荐之人的贤与不肖来观察其本身的政治眼光和政务能力。

以此，不仅打破了原来长吏和富豪阶层的政治垄断，同时还可以作为官员考核的一项标准，以其所举荐之人的贤与不肖来观察其本身的政治眼光和政务能力。由此，亦可使武

帝“遍得天下之贤人，则三王之盛易为，而尧、舜之名可及也”。

在《礼记·王制》中我们已经清晰地看到，儒学传统对选贤任能的强调不仅涉及所谓权贵阶层，还要给民间教化以相当大的努力和耐心，选取贤德的平民进入政治体系。这正是董仲舒力图复兴的政治传统。

在治理层面上，董仲舒所要求的是打破长吏和富豪的官位垄断，开放政权，多管齐下为国家提供更多更加专业，并通过业绩标准来考评工作成果的官吏。

### （三）考核使用

董仲舒指出了“累日以取贵，积久以致官”的用人弊端，产生了“廉耻贸乱，贤不肖浑殽，未得其真”的弊病。在官员的考核与晋升标准上，恢复古代以任官称职有为有功的标准，设计出了一套详尽的分等和计分考核方案，力图做到“实试贤能为上，量材而授官，录德而定位”。达到“所谓功者，以任官称职为差……故小材虽累日，不离于小官；贤材虽未久，不害为辅佐……有司竭力尽知，务治其业而以赴功”的效果。以此推动官员的治理能力和治理绩效提升，优胜劣汰。

#### 1.明确考核方向。

注重实绩是古今通用的一条官员考核原则。董仲舒说“揽名责实，不得虚言”<sup>29</sup>，要倾听群众的反映，看看他的名声好坏，更要考察实际政绩，在实践中检验官吏的治理成果

---

<sup>29</sup> 《春秋繁露·考功名》

和实际贡献，绝不能用虚有的名声来代替官吏的实际表现。

董仲舒强调积累的重要性，从小事做起，从细处着眼。善恶都是慢慢积累起来的，“众少成多，积小致巨”<sup>30</sup>。做的好事积累多了，自然名声显达，德行彰著，自身也受人尊重。积善在自己身上，就好像逐渐长大而自己不觉察；积恶在自己身上，好像灯火消耗油一样，人也不容易看出来。所以考核更要注重从小处着眼，从长期观察，不拘泥一时一事，这就是“考其所积也”。

工作成绩的产生不是一蹴而就的，要有一个积累过程，不能凭一时一事的表现来决定官员的实绩好坏，要看长远、看积累。他说“考绩之法，考其所积也”<sup>31</sup>。考核官员政绩的方法就是要考察他们所积累的功劳和过失。有时因为特殊的机遇，一个官员到任后短时间内会产生突出的成绩，但从长远看，由于缺乏全局眼光和战略思维，政绩是平平的。也有的官员可能由于一时的特殊情况，到任不久就出现了失误和问题，但从整个任期看，是有能力有魄力的，也能做出成绩来。所以考核干部看短期也看长期，看成绩也看过失，总体评价，实绩为上，这才能得出公正客观的考核结果。

官吏的实绩是一个人品德、知识、才能的综合反映。通过工作实绩的优劣，可以看出其思想品德的良莠、工作能力的强弱、工作态度的好坏。

董仲舒反对只看唱功、不看做功。从他的文章中可以看

---

<sup>30</sup> 《汉书·董仲舒传》

<sup>31</sup> 《春秋繁露·考功名》

出，他坚决反对以言谈取人，好说空话，做表面文章，弄虚作假的人。他强调“贤愚在于质，不在于文”<sup>32</sup>。他说“质、文两备，然后其礼成”<sup>33</sup>。文质兼备自然是最理想的目标，但“文质彬彬”的状态确实不容易做到，如果在“文质”之间做一选择的话，董仲舒选择了后者，他说“俱不能备，而偏行之，宁有质而无文”<sup>34</sup>。没有刻意的粉饰，没有华丽的装潢，没有词藻的装扮，只坦诚，只有率真，只有心直口快，反倒显得更实际更有用，正是社会治理所需要的人才！

在董仲舒看来，《春秋》这部经书最重视的就是“志”，充分突出道德主体求善、趋善的目的性与方向性，强调主观动机对人的行动及其效果的决定意义和引发作用。如果本质是善的，并向着善的方向努力，经过不断积累，事业必然会做大的。官员到任，以“为天下兴利”为目标，就象“春气之生草”那样，一点一点的积累。“是以兴利之要，在于致之，不在于多少；除害之要，在于去之，不在于南北”<sup>35</sup>。特别是涉及有利于群众的事情，毫发必兴，不以利小而不为；有害民众的事情，再小也必须革除。行者常至，为者常成。正如习近平总书记强调的：“利民之事，丝发必兴；厉民之事，毫末必去”<sup>36</sup>。把“利民”作为执政治国的价值标准，具有民本思想的积极意义。兴利与除害两者结合，来评价官吏的实绩。

---

<sup>32</sup> 《春秋繁露·考功名》

<sup>33</sup> 《春秋繁露·玉杯》

<sup>34</sup> 《春秋繁露·玉杯》

<sup>35</sup> 《春秋繁露·考功名》

<sup>36</sup> [清] 万斯大《周官辨非·天官》

“量势立权，因事制义”<sup>37</sup>。度量各种情势而树立不同的标准，依据具体事物而制定不同的规则。这是实事求是的态度。成就了一件好事，值得肯定，但也要看他的本质和出发点是不是好的；做错了一种事，必须警惕，但也是看他的本质和出发点是不是坏的。既要看事情的结果，也要“必本其事而原其志”<sup>38</sup>，看他的出发和动机目的。这与我们今天的容错机制是相近的。

## 2. 实行分类考核。

董仲舒也提出了分类考核的原则，他说：“考试之法：大者缓，小者急；贵者舒，而贱者促”<sup>39</sup>。大范围的考核频率要低一些，小范围的考核频率要高一些，对职位高的官吏考核频率低一些，对职位低的官吏考核要频率高的些。具体来说，诸侯应该每个月对官吏进行一次小型考核，州长每个季度在其所辖范围内举行一次小型考核，天子每年在全国范围内举行一次考核，三次考核之后就举行一次大型考核。

范围越大、层次越高，制定政策、建立规划越要保持稳定，成绩的显现需要一个较长时间的积累过程。而小范围内的基层官吏，则要经常地进行考核。他们从事的具体事项的落实与处理，每项工作的周期要短一些，有的则是立竿见影，如果不经常加以督促纠正，则会偏离方向，造成害民、扰民的后果，甚至出现责之不及、悔之晚矣的情况。

---

<sup>37</sup> 《春秋繁露·考功名》

<sup>38</sup> 《春秋繁露·精华》

<sup>39</sup> 《春秋繁露·考功名》

具体考核中，董仲舒强调要“合其爵禄，并其秩，积其日，陈其实”<sup>40</sup>，把职位高低、任职时间、具体成绩等因素都要考虑进去，才能得出客观的结论。

功劳与过错都作为考核的指标因素，功过相抵，计算总成绩。与我们今天的加减分原理相一致。按成绩排列成优中劣三个等次，每一等次又分上中下三个小的等级，这样共分为三等九级。“以一为最，五为中，九为殿”<sup>41</sup>。五级是临界点，在此之前是上等和中上，在此之后便是中下和下等了。连续三次优等就给予升迁，连续三次劣等就给予贬退。

在官吏实绩考核指标设置上，充分体现个性化与普遍化相结合的原则，科学、合理，根据不同职务、不同层次、不同岗位的工作特点，细化、量化考核内容和标准。

考核结果排名分两种，一是个人与过去相比较进行排名，“先内第之”，看是否较过去有所进步；二是个人与别人进行排名，“然后外集”<sup>42</sup>，看个人在集体中的位置。既考核个人素质与进步，也考核工作实绩与比较。既看当前，也看过去。既看成绩，也看过失。进行综合评价。这种差异化的考核方式在今天看来也是科学的、客观的，既有利于激励先进，也有利于鼓励后进。

### 3.重视结果使用。

结果运用是考核工作的着眼点和落脚点。没有应用，考

---

<sup>40</sup> 《春秋繁露·考功名》

<sup>41</sup> 《春秋繁露·考功名》

<sup>42</sup> 《春秋繁露·考功名》

核的意义就大打折扣。董仲舒主张把考核与奖惩结合起来，作为官吏升迁赏罚的依据，做到赏罚分明。

以实绩考核，也以实绩定赏罚。他说“有功者赏，有罪者罚”<sup>43</sup>，功劳多的就多赏，罪过多的就重罚。他特别强调，虽然有好名声，但不能真正在为官实践在建立功业，不能给百姓带来好处，也不能给予奖赏；而那些虽然表面上看上去有些愚讷不通的人，在所任职务上做出实实在在成绩的人，也应当给予重用。

“赏不空施、罚不虚出”是一条不变的原则，“赏罚用于实，不用于名”<sup>44</sup>。这样各级官吏就会各守其职进行精心治理，各尽其责认真地办好自已的事情，争先恐后地为皇帝建功立业，而君主也能够轻松地治理天下了。

实际上，从汉武帝的用人实践来看，董仲舒的这一考核原则得到了有效地应用。有个成语叫“李广难封”。李广是汉武帝时的著名将领，号称飞将军，在当时，直到今天他的名声依然最显赫的，但却一直没有得到封侯的奖赏，而与他同时期没有名声的将领都得到了封侯。他自己说，在童年时，就开始与匈奴打仗，打了七十多仗，都没带来封侯的机会。实际上，遍查史籍，虽然他资格老、名气大，但一生所战，败仗居多，没有一次胜仗并斩首千级以上的记录。按照汉朝赏罚制度，达不到当时封侯的条件，即“硬指标”不达标。这种以实绩论英雄的制度原则，为汉代中期政治巩固、抗击边

<sup>43</sup> 《春秋繁露·考功名》

<sup>44</sup> 《春秋繁露·考功名》

患、开疆拓土起到了正向激励作用。

对于企业经营来说，人的因素也是最核心因素，一切管理措施都是用来调动人的积极性，提升人的道德智力和行为能力。从大处讲，生产力三要素：劳动力、劳动工具、劳动对象，其中，劳动力是最活跃的因素，人才的重要性不言而喻，优秀的团队需要优秀的人员来支撑。人心齐，泰山移，一支具备了凝聚力的团队，能够克服各种各样的困难，不断取得胜利，最终创造奇迹。优秀的团队是每个创始人所梦寐以求的，但是团队的优秀与否却和创始人有着直接的关系，尤其是其能够影响到的核心圈。很多企业的建立发展和不断壮大，都和领导人选择的合适的员工有着直接的关系。企业能否打造一支有战斗力的团队，和团队领导者的选择息息相关。

一是识人。所谓千军易得一将难求，选择团队的灵魂人物是打造优秀团队的坚实基础。选择团队的领导需要慎之又慎，因为这是企业文化企业生命延续传扬的载体，也是能够从点到面扩大影响力和执行力的关键出发点。

慧眼识人在于听其言并观其行，从小知大，最优秀的人未必是最合适的人。董仲舒“必仁且智”的原则古今通用，至今未变。具备责任心、正直感是前提，没有责任心则无从谈起，为人正直则表明一个人的坦荡度，人品的缺失在企业发展的过程中会不断地被放大；对于企业文化的认同度和具备执行力是另外两个非常重要的条件，即使团队的人员都非常

优秀，如若对于企业的认同上如果不能够拧成一股绳，团队则犹如一盘散沙，成员各自为战，工作中充满勾心斗角。

对于人才的选拔要具备前瞻性，比如提前培养和观察，提前给予相当的机会并进行观察，最好能够避免一步到位的提拔，要时刻注意在领导面前和身后的各种表现，马屁英雄和救火英雄同样给予警惕，因为马屁英雄和救火英雄极大可能同样是麻烦的制造者。通过试运行机制，同时给予合适的授权和指导，能够让企业选择出合适的人才，尽量避免事后挽救的困境。同样，不同的岗位对于人才能力的要求也不同，选择人才的时候态度和能力两个天平需要作一定的倾斜，如果不能两者兼备，则一般岗位则态度大于能力，关键岗位能力大于态度。对于好大喜功的人才需要适当警惕，好功则意味着隐瞒，与日俱增则为变成功力深厚的演员，为企业长远发展埋下隐患。

二是用人。做到制度上保证不偏离方向，人文上关怀情感世界。制度上在大多数企业上都能比较好得到保证，因为按章办事是最简单最懒惰的事情。人文关怀要立足于实处，生日蛋糕和各种零食福利都比不上用心的朴实关怀。生日时候给予员工定制化的礼物和中肯的评价，日常的时候时刻关注员工不断变化的诉求，员工生病或者被其他事情烦扰的时候，给予亲切的关怀和指导。在基本的生理、安全和社会需求外，尊重和自我实现是每个员工的最终追求，给予足够的舞台和自我价值发挥，让其在物质和精神层面都拥有不断成

长的空间。相较于物质的委屈，精神的委屈更容易打击积极性。

三是考核。考核应注意三个方面的综合评价，业绩、能力、态度，不可或缺。让业绩说话，让数据说话，是最基本的考核要求，对照工作目标和绩效标准，采用科学的方式，评定员工的工作任务完成情况、员工的工作职责履行程度和员工的发展情况。但也不能绝对起来，因为业绩的取得也有偶然因素，一时的工作成绩不能代表员工的实际能力和水平。还要通过对员工的工作行为，观察、分析、评价其具备的工作能力，通过员工日常工作表现和行为，考察其工作责任感和工作态度，才能得出正确的结论，让考核更有实效。

四十多年来，我国现代企业、现代社会组织、现代事业团体的出现，让“组织管理”日益成为被关注的焦点话题。基于对西方的崇拜，我们首先进行了一段疯狂学习和崇拜西方的过程，“拿来主义”，因为现代化是由西方发起的，现代管理自然也要学习西方。从“经济人”假设到“社会人”假设，再到5W、5S、6σ等等的管理工具，引进、研讨、推广，并进行了广泛的实践应用。舶来品水土不服的问题日益显现出来，给世人带来过诸多的迷茫和焦虑。人文背景的巨大差异，使得任何源自西方的先进思想都必须与我国国情相结合，才能发挥出它应有的价值。我们必须在自己的人文背景中寻找一片“土壤”，使思想的种子得以生根发芽、开花结果，才能真正结束眼前的“迷茫和焦虑”，沐浴真理的阳光。是时候了！

让我们重新回归自己的传统，让我们学习传统文化，并在学习中获取现代组织管理的启迪和智慧。如同种子回归大地方能长成参天大树，我们的求索之心只有回归自己的传统，才能更加明澈、客观和自信；也惟其如此，才能使我们拥有足够的判断力和从容的定力来面对人类的一切先进文化，并从中汲取营养，以更好地继承和发展我们自己的传统。

董仲舒的思想理论，涉及广泛，博大精深，是一座取之不尽、用之不竭的智慧宝库，两千多年渊源传承，证明已被世人广泛接受，治国、修身、处世观念的世代应用、发扬和不断探究，让他的思想之树长生长青、代代赋新。今天，市场经济高度发达，新社会组织、新经济业态不断出现，学习董仲舒思想的精理大道、处世原则和修养方法，对我们的企业经营、社会生活和个人修养都有直接借鉴意义。