

管仲管理思想的现代解读

杨文哲¹, 朱 岩¹, 赵苾然², 姚东辉³

(1. 清华大学经济管理学院, 北京 100084; 2. 军事科学院, 北京 100091; 3. 解放军后勤指挥学院, 北京 100858)

摘要:管仲的思想体系虽然具有历史和阶级局限性,但其注重战略管理和整体运筹,强调危机管理和风险控制,倡导标准化管理和德法并重,坚持管理创新和执经达权,基于整体观的大管理思想,在当今世界经济、政治险象丛生、危机变幻莫测,全球战略格局和利益结构面临新一轮调整的特殊背景下,越来越多地得到世人关注。

关键词:管仲;管理思想;现代解读

中图分类号:G05 **文献标识码:**A **文章编号:**2010(S)008

On the Modern Enlightenment of Guan Zhong's Management Thought

YANG Wen - zhe¹, ZHU Yan¹, ZHAO Yi - ran², YAO Dong - hui³

(1. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China;

2. Academy of Military science, Beijing 100091, China;

3. PLA Logistics Command Academy, Beijing 100858, China)

Abstract: Although the thought system of Guan Zhong has history and class limitations, it still gets more and more attention of the world when the world general economic situation is beyond optimism and the political instability attacks. At this moment, the global strategic relations and old pattern of interests are changing. The reason why Guan Zhong's thought system can be so popular is just because it not only focuses on strategic management and overall strategy, but also emphasizes on the crisis management and risk control. The thought vigorously advocates the standardized management and the combination of mores and legal sense. It insists on management innovation and act with flexibility when keep to one's principles.

Key words: guan zhong; management thought; the modern enlightenment

管仲是春秋时期著名政治家、思想家,他相齐40年,辅助齐桓公成为春秋时期第一位霸主,在政治、经济、军事、外交等方面建树卓著,其思想体系对中国历史产生了巨大的影响,被人称之为“儒道法思想的先驱”。从现代视角来看,管仲的管理思想虽然有一定局限性,但其兼容各家,不拘成说,具有很强的开放性与实践性,同时又具有互补与创新的特色,这是最值得我们借鉴的地方之一。

特别是在当今世界经济险象丛生、危机变幻莫测,全球战略格局和利益结构面临新一轮调整的特殊背景下,对后危机时代企业赢得新的核心竞争力,对实现企业经营过程中的管理回归有着强大现实指导意义。

一、定谋虑,乘时势,注重战略管理和整体运筹,合诸侯一匡天下

管仲管理思想体系是一个多元一体的思想

收稿日期:2010-08-09 修回日期:2010-10-09

基金项目:国家自然科学基金项目(70872059,70890082,71072014)

作者简介:杨文哲(1971-),女,河北唐山人,清华大学经济管理学院博士后,研究方向:物流管理、电子商务等。

体系,贯穿这个体系的基础是整体观。管仲高度关注“战略”,注重整体筹划和战略管理,这是其管理思想最突出的特征。他把“争谋”作为“争强”的先决条件,提出“夫强之国,必先争谋”^①,“夫欲臣伐君,正四海者,可以兵独攻不而取也。必先定谋虑,便地形,利权称,亲与国,视时而动,王者之术也。”^②强调谋划在先,行动在后,先定谋虑,乘应大势,视时而动,如“强未必胜也,必知胜之理,然后能胜。”^③指出实力强未必胜,只有从长远的、整体的角度考察和估量事态的发展,采取恰当的、系统性的长期战略计划和管理措施,谋而后动,才能在战略层面达成整体或系统的最优化。

国家战略是管仲管理思想的基石,重谋乘势是管仲管理活动的逻辑起点,整体运筹和战略管理是其管理实践的主要方式。管仲管理活动、管理实践及他的观点和办法都是从安邦治国的高度统筹政治、经济、军事、外交等问题,进而运用综合国力实现其政治目标的大战略管理。在这样的思想指导下,管仲通过定谋虑,乘时势,发展生产,修明政治,开矿晒盐,提拔优秀人才,用铜铁铸造生产工具和兵器等系列整体运筹和战略管理活动,辅佐齐桓公实现了“合诸侯一匡天下”的战略目标。孔子对此高度认可:“桓公九合诸侯,不以兵车,管仲之力也。”^④褒扬管仲之“力”,不是靠战争(士兵和战车),而是靠高超的战略管理和整体运筹能力。

管仲重“战略”,重谋划、重乘势的管理思想,对于现代化的企业管理实践,有着十分重要的借鉴意义。在当今世界竞争高度激烈的经济活动中,战略问题对于企业生存、发展、做强的作用更为凸显,不仅决定企业的发展方向,而且日益成为企业在竞争中谋求制胜结果、获得竞争优势的关键因素。正如美国未来学家托夫勒说“没有战略

的企业,就像在险恶气候中飞行的飞机,始终在气流中颠簸,在暴风雨中穿行,最后很可能迷失方向”。日本战略之父大前研一先生在《巨人的观点》一书中说:战略是企业发展计划的路线和原则、灵魂与纲领,从这种意义上讲没有战略,就无法真正参与竞争。研究企业管理的人都会强调战略对一个企业的重要性,柳传志总结带领联想成功的关键为:建班子、定战略和带队伍。从中不难看出,联想对战略的重视程度。

当今时代,中国的前途命运日益紧密地同世界的前途命运联系在一起。面对全球性的金融危机和大范围的经济衰退,也正是企业研究未来发展战略,不断变革治理思想和创新经营模式的时机。中国企业要想摆脱困境,扭转危机,就必须夯实企业成长的基础,加强战略管理,拓宽战略视野,搞好整体筹划,解决好生存和发展的大计,重点把握好以下两点:一是把抓住国家战略作为促进企业发展的一个核心要点。《管子》主张“以备待时”,强调治国须有预见性,备患于无形,有备无患,预则成,不预则废。借鉴这一思想,需要企业把握好宏观经济规律,了解国家经济政策方向,转变发展方式,抢抓市场成长机遇,按照新的利益格局的要求来设计企业的发展思路和发展路径。二是中国企业要认识未来的变化对自己的要求,研究后金融危机的发展战略。中国企业要用战略眼光看待中国的发展问题,从战略的高度认识金融危机和经济衰退,善于从国际形势发展变化中把握发展机遇、应对风险挑战,用战略主动去适应新的环境和条件,在此基础上搞好预测、运筹,及时调整企业发展战略。对此问题有着成功与失败深刻体会的 TCL 集团董事长兼总裁李东生指出:“企业家必须在全球范围内为自己重新定位,千万不能把自己局限在自己所在的地区。制定战略时,也必须着眼于全球同行业所设置的标准作为衡量

①《管子·霸言》

②《管子·霸言》

③《管子·制分》

④《论语·宪问》

自己的尺度,否则这个企业在竞争中就难以发展。”

二、贵轻重,慎权衡,强调危机管理和风险控制,以轻重御天下

轻重论是古代经济管理中国家干预主义的典型,倡导以国家为主体对国民经济实行宏观调节控制,控制风险,把经济和产业结构调整当作发展经济的杠杆,通过采用“轻重之术”达成“轻重之势”。轻重论的前提是危机假设,核心是经济调节,策略是调控轻重。轻重理论是管仲经济管理思想的重要组成部分和独特范畴。贵轻重、慎权衡是管仲实现“轻重御天下”的理论基础。在先秦诸子中管仲最为重视经济问题,贯穿这些研究和论述的主线就是其轻重理论,“管仲既任政齐相……贵轻重,慎权衡”^①,司马迁对管仲的轻重理论高度认可,而且在《史记·平准书》赞扬了管仲轻重理论的改革实践。危机管理和风险规避是管仲实现“轻重御天下”的关键。

管仲高度关注“风险”,认为繁荣和危机总是密切相关、同时并存的。为确保国家经济安全,管仲把农业和工商业作为国家经济的三大支柱产业,由国家在宏观上对三者进行合理调控,保证国家经济结构合理、平稳发展。在具体方略上,不仅要善于掌握天财地利,及时调控物价,经首国内流通,而且要借助对外通商手段,善于汲取国外资金,利用国外劳力,使“夫下之宝查为我用”,确保国家经济安全。强调国家对经济的调节和干预是管仲危机控制论的核心。《管子》指出:“凡将为国,不通于轻重,不可为笼以守民;不能调通民利,不可以语制为大治。”就是说,凡将治国,不懂轻重之术,不懂得调控的方法,就不能调节国民经济以凝聚人民;不能够调节百姓的利益关系,就不能讲求法制以实现国家大治。在商业与市场的管理中,他所主张的经济调节,就是由封建国家政府直接经营商业,通过吞吐物资,掌握价格,对市场进行干预与管理。《管子》指出:“凡轻重之大利,以重射轻,以贱泄平。万物之满虚随财,准平而不

变,衡绝则重见。”就是说,国家要根据物资的余缺,随着季节的不同而及时平抑物价,避免物价的或高或低,调控结构,控制经济,确保国家安全。

管仲关于轻重调控,以及从哲学思辨的高度对出现风险和危机的分析控制理论,对加强现代企业的风险管理具有很高的借鉴价值。风险是现代企业经营必须直面的问题,危机管理是现代企业应对风险的法宝,一个企业要在国际和国内经济形势动荡多变、风起云涌时聚集竞争优势,就必须强化危机管理,主动应对通货膨胀、次贷危机、劳动力成本上升、原材料涨价等带来的巨大风险和严峻挑战。西方战略家康恩指出,危机管理有三境界:上策是在危机尚未形成之前即能慧眼先识,并采取适当对策将其化解于无形;中策是虽不能阻止危机的形成,但能设法避免受到损害或不利影响;下策则既不能阻止危机之形成,又不能避免危机的影响,但仍能设法使所受损失减轻到最低程度,缓和危机。管仲危机处理方式,则三策皆具。所以《管子·国蓄篇》说:五谷食米,民之司命(决定民众生死)也。黄金刀币,民之通施(通货)也。故善者执(掌握)其通施以御(控制)其司命。可见,相对于社会环境,危机管理将会有效预防和阻隔危机的发生;相对于经济秩序,危机管理将会最大限度地规避经济危机;相对于行业,危机管理能够建立有益于多方平等竞争的机制;相对于独立机构,危机管理能够最大限度地扼制危机的发生,并在不可避免的危机发生前做好一切应对的准备,尽可能控制经营风险。

国际著名管理大师埃特森告诉我们:有效的危机管理是贯穿在管理流程的每一个环节中的技术性问题,与其他环节共同构建管理的链条,缺乏危机管理,思想链条就会崩断,管理就会有很大的缺憾。风险控制和危机管理为战略中的战术,战略需要统筹全局,更需要战术的支撑;而战术则必须服从战略,这是恒定的战争原则,在市场行为的每个环节也必须坚持这样的原则。企业可以借鉴管仲的有用管理思想,从管理决策行为的每个环

①《史记·管晏列传》

节,从战略的高度去重视和解决潜在的危机这个战术性问题。一是要加强风险识别能力。承受危机承受压力是任何一个组织修炼超越的必经过程,危机意识的警觉性和灵敏性决定着危机事件后果的轻重,而缺乏危机意识,也就丧失了把握主动的先机。“视物之轻重而御之以准”^①,相对于市场行为,我们在选择和确立经营项目时必须具有高瞻远瞩的战略目光,判断所在行业在未来发展趋势中存在的危机和风险,分析自身企业可控的风险与控制范围以外的风险,评估这些风险可能造成的各种损失对企业发展的影响。二是建立完善的风险防范体系。要从战略的角度重视可能发生的各种危机,确定业务系统的弱点,制定相应的预防和应对对策,明确防范控制风险种类的技术和管理措施,及时制定约束机制,从而强化危机管理,搞好轻重调控,做好充分应对。

三、动量力,举量技,倡导标准化管理和德法并重,视海内长誉而无止

管仲管理思想中,已经出现了专业化、标准化、技术化管理思想的萌芽,主要表现在以下方面:一是量力量技,务实管理。管仲反对空谈主义,务实地提出“量力”原则和“时空”原则,倡导凡事量力而行,“动必量力,举必量技”,强调办事要注意时间(时机)和地点等客观条件,空间不同,政策措施也应有异,不可将一套办法到处运用。《管子·牧民》指出,治家、治乡(农村)、治国(城市)各有特殊性,“以家为乡,乡不可为也;以乡为国,国不可为也;以国为天下,天下不可为也”。二是德法并重,刚柔并举。我国古代历史上,管仲最早提出“以法治国”^②,提出“宪法制度必法道”^③等观点,《管子·形势解》中说:“仪者,万物之程式也。法度者,万民之仪表也。”准确地阐述了“法”的概念,指出了“法”是衡量行事的客观标准,是保证国

家得以平稳顺利发展的根本保障,他反复强调“法者,民之父母也”,“法者,天下之至道也,圣君之实用也”,说明“法”在其管理思想与国家组织管理体系中的重要作用。管仲虽主张法治,但不抛弃德教礼治,倡导德法并重,刚柔并举。认为“治国有三器”,“曰号令也,斧钺也,禄赏也”^④,强调法要宽严适度,“致赏则匿,致罚则虐”^⑤,体现了管仲“情、法、理”和谐统一的管理理念。三是强调标准化管理和专业化运作。管仲的管理思想强调精确、量化、分解、逻辑和规范,这是其“法”制思想的客观要求。管仲在他从政之前,曾经营商业多年,因而积累了丰富的实践知识和经验,认为要营造强大的国家实力,就必须重技术,重标准化管理,重专业化运作。管仲主张干涉须以客观的“物准”为工具。这一“物准”就是被视为“规矩、权衡”的法,“尺寸也,绳墨也,规矩也,衡石也,斗斛也,角量也,谓之法”^⑥,是规矩、权衡、斗量、尺寸等物的客观标准。四是高度关注“细节”。管仲不仅注重整体,强调全面的、系统的总体把握,而且注重“器”、“技”、“局部”的价值和意义,鼓励职业化技术和工具理性手段的发展。管仲作为中国历史上重农政策的首倡者,大力推广先进的铸铁工具以提高劳动效率和增加产量,根据齐临近东海盛产鱼、盐的优势,他主张发展渔、盐业,并设立渔、盐、铁官职进行行业管理。在这种提倡因地制宜,尊重科学技术、关注细节思想的指导下,齐国成为当时进步科技以及先进管理方式的代表者。

管仲“行法”、“重术”、“利器”、“求实”,高度重视组织体系的和谐运转,重视各种管理因素的协调平衡,倡导群体凝聚精神培养高尚诚实的道德情操,善于从整体的长远的管理目标出发来决定各种管理措施,刚性和柔性管理浑然一体,以及重细节、重过程、重基础、重具体、重落实、重质量、重效果的思想,

①《管子·国蓄》

②《管子·明法第四十六》

③《管子·法治》

④《管子·版法》

⑤《管子·君臣下》

⑥《管子·七法》

在那个时代极具进步性,甚至直到今天都极有价值。当前,中国经济已经逐步进入了买方市场,企业的竞争已经由单个产品层面扩大到整个系统规模及综合实力的层面。一个企业不可能再依靠某个或者几个产品,单靠某一点或某一方面的优势,运用广告等媒体宣传效应,实现公司利润的急剧增长和规模的迅速扩大。所以,现代企业就要致力构建一个以“和”为核心,以“争”为目标的运行机制,构建一个综合法家与道家、儒家的管理理念,充满人本关怀与实用理性的管理模式。此外,随着经济的发展,专业化程度越来越高,社会分工越来越细,细节的把握对企业的影响越来越大,细节决定企业经营成效,甚至可以决定一个企业的生死存亡。德鲁克说过:“管理好的企业,总是单调无味,没有任何激动人心的事件。那是因为凡是可能发生的危机早已被预见,并已将它们转化为例行作业了。”这种“例行作业”,只有通过每天、每个瞬间严格地对细节加以控制才有可能实现。

当今世界“竞争、融合与发展”已为基本商业法则,这一趋势将进一步打破商业环境中的竞争常态,迫使任何参与竞争的企业必须用世界眼光改变或修订其现有的管理和运营模式,所以中国企业要根据自身行业和领域的特性优化自身的管理模式,推进企业管理向现代化转型。一是德法并重,搞好企业内部调控。要学会系统地观察问题和思考问题,强化链接协作管理。管理者要积极从监督、控制为主的角色向服务、指导为主的角色转变,更多关注满足被服务者的需求,不断谋求内外团结的氛围,德法并重,构建一个和谐的环境。例如青岛啤酒股份有限公司的管理层,多年致力于构建“严格的哲理”与“和谐的人际关系”相结合的企业文化,形成了青岛啤酒核心竞争力的一个重要组成部分。二是结合实际,走专业化道路。没有核心竞争力的企业,就会被市场淘汰。目前绝大多数的中国企业无论是在资金,还是在技术和人才方面都缺乏足够的优势,只有集中最

有效的资源,把有限的资源集中在专业的领域内,才有可能创造出相对优势,才能形成自己的核心竞争能力。三是严格执行与控制管理制度和流程,实现精细化管理。关注细节成为企业管理从粗放走向精细的关键一环,企业不仅要强调谋划和规划,而且还要强调战略和战术的综合运用,立足细节,注重运用现代管理方法和手段建立科学量化的标准和可操作、易执行的作业程序,把管理做细,把流程管严,将有限的资源发挥最大效能。

四、与时变,与俗化,坚持管理创新和执经达权,此长有天下之道

经权观是管仲管理思想的一个重要组成部分。“经”即“常道”,指“变中不易的常理”,即管理中普遍的稳定的原则;“权”为“变通”,指“应变的权宜”。“经”与“权”相对,“经”是常,“权”是变,是作为原则性的“经”的基础上的灵活性,即根据时空和势态变化而不断改变着的方法和策略。经权观追求“执经达权”与“通权达变”,核心是顺应客观规律,与时变,与俗化,勇于创新,根据普遍的管理原则和事物运动的客观规律来选择和确定合适的管理策略和方法,根据不断变化的情势而随时调整自己的管理方式,最后实现管理目标。“经权”观含着两个层次,一是管理必须符合事物发展的规律。《管子》认为自然界和社会都有自身运动规律,“天不变其常,地不易其则,春夏秋冬,不更其节。”^①社会活动,如农业生产,人事,财用,货币,治理农村和城市,都有“轨”可循,只有认识规律“法天”、“法地”、“法四时”,才能更好地“顺道”。二是高度关注“创新”。创新是管仲管理思想的精华,《管子·小问》提出:“有时先事,有时先政,有时先德,有时先恕”,讲的就是管理创新的灵活求变,要求根据不断变化的情势随时调整自己的管理方式,达到理想的管理效果。管子认为,虽然道理是不变的,但方法是千变万化的,就是说做事不能固守成规,应在变化中求发展。“故其位齐也,不慕古、不留今,与时变,与俗化”^②就是这种思

①《管子·形势》

②《管子·正世》

想的高度概括。不慕古反对的是因循守旧、抱残守缺;不留今提示人们不要受现实所惑,陶醉于今日的成就中;与时变提倡因时而变,顺应潮流;与俗化要随着习俗一起发展。所谓“俗”,是指民间自然形成的事物,而非因循守旧制度之规定。

管仲管理思想中“经权”观蕴藏着丰富的辩证法思想,是现代企业管理中的权变理论的重要思想渊源,这也是我国古代管理思想对当代企业管理的一大贡献。《管子》的经权思想既系统而又有特色,其中很多权变创新思想对指导当代企业实践,具有重大参考价值和现实意义。一是因时而予。无论是国家垄断经营盐铁等,还是私商经营农产品,都要“知时”。储存商品的目的是待“时”而卖,特别是季节性、时令性强的商品,不及时卖给消费者,时过境迁,不仅不能获利,反而蚀本。所以,要执行好“予”就必须知时而求速。二是因地而予。商业经营者要根据自己的经营位置,找准自己的优势,灵活地给消费者让利。经营优势强,让利可少些,经营优势弱,让利可以多些。三是因需求状况而予。消费需求的结构和水平因人而异,商业经营者要根据消费者的需求状况不同来确定不同的让利幅度。消费者需求层次和消费水平高,则想办法“予”之以大利,以获得长远的效益;需求层次和消费水平低,则“予”之以小利。这些观点印证了现代权变理论的观点。

在过去的30多年中,中国企业通过发挥劳动力比较优势,通过先进技术装备的引进,通过管理运营上的学习探索,创造了中国经济高速增长的奇迹。在当前全球经济衰退、全面国际化和信息化的背景下,在发展与危机并存的条件下,不可能

有一种固定的或者统一的管理模式,管理思想尤其要既讲决策,又富于权变,必须针对每一个具体情况,拟定与之相适应的行动方针和方法。世界上没有放之四海而皆准的真理,企业惟有根据变化了的情况加以变化,才可求得发展。未来,创新水平将决定企业能否在瞬息万变的商业竞争中保持自己的优势,创新能力将是现代企业生存的关键,单一的价格成本等比较优势将风光不再。为此,中国企业要有“与时变”的发展与创新精神,根据企业、社会所处的内外条件随机应变,谋求自身发展的新增长点:一是创新企业发展战略,正确选择发展道路,高点起步、高位竞争、高端发力,科学确定企业的发展方向;二是转变发展模式,开展技术创新,将潜在优势转化为竞争优势并转化为现实生产力,适应复杂多变的市场环境,提高自身竞争力;三是要解决当前企业面临的困难,加快企业重组步伐,做强做大,提高产业集中度和抗风险能力;四是坚持有所为有所不为,抓住重点领域和关键环节创新,科学制定发展战略,积极主动创造条件,快速抢占有利位置,形成企业协调推进的格局。

参考文献:

- [1]黎翔凤.管子校注[M].北京:中华书局,2004.
- [2]元材(马非百)管子轻重篇新诂[M].北京:中华书局,2004.
- [3]梁启超.管子传[A].饮冰室合集·专集(28卷)[C].
- [4]巫宝三.管子经济思想研究[M].北京:中国社会科学出版社,1989.
- [5]胡忠雄.管仲经济伦理思想评述[J].求索,2003(2).