

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

老子与现代表理



## 序 言

写完《孔子与现代社会》和《韩非子与现代社会》，很自然地驱使我去攻下一个难题：写一本《老子与现代社会》。中国传统文化中，儒、法、道三家是主干。研究中国古代管理思想与现代社会的关系，起码要对这三家代表人物的管理思想作一番探索。同样由于这个缘故，现在摆在您面前的这本书，和前两年所出版的《孔子与现代社会》、《韩非子与现代社会》，可以说是儒、法、道三家代表人物与现代社会关系探索的三部曲。

老子，是中国春秋末期的伟大的哲学家。为什么这本书要把他与现代社会凑到一起呢？这有两个原因：一是老子的哲学，非纯哲学，它是为解决当时的社会矛盾服务的，是为治国治民服务的。因此，它有强烈的针对性、实用性，有根浓的管理气息；二是哲学思想指导一切领域，当然也就包括管理领域。在管理活动中，管理思想是支配人们管理行为的灵魂，是决定管理成败的关键，而管理思想，即管理哲学。由此，管理与哲学之间就自然地结下了不解之缘。实践证明，一位优秀的管理者，一位优秀的企业家，必须是一个优秀的哲学家，是一个善于将哲学原理与管理实践相结合的跨学科人才。这样看来，探索老子与现代社会的关系，就不是生拉硬凑，而是自然而然的了。

老子的恢宏哲理，存在于《老子》之中。而《老子》，一部在 2500 年中，在中外发生强烈、广泛影响的哲学名著，总共才 5000 余字。这既可见其文字功夫，也确令人生畏——难读。自先秦以后，国内有关《老子》的注疏多达数百种，众说纷纭，见仁见智，争议颇多。从字义、词义到版本真伪，从入世到出世，从积极到消极，从治国到修炼，从哲学到宗教，各种解释，各种理解，无所不有。面对这一切，作为一个想入门的“门外汉”，的确难题重重。对此，只能在力所能及的情况下，尽全力去理解《老子》的真谛，并以此作为写作的依据。

读《老子》难，用老子的哲学思想去联系现代管理的实际，探索它们之间的关系，更难。我不得不自立更生、奋发图强，去进行独立的探索。当然，这样做的结果，作品必然不够完善，瑕疵之处在所难免，还望诸君批评指正。

老子哲学思想体系的核心是“道”，而老子管理哲学思想体系的核心是“自然无为。”“自然无为”，是指管理要顺应客观规律，按客观规律办事。它是“道”在管理领域中的体现，是搞好管理的指导思想，也是由于这个缘故，老子的管理哲学思想，与古今中外任何一家、一派的管理思想不同。我以为，“自然无为”抓住了管理成败最本质、最普遍的问题。

本书的写作，就是以老子的“自然无为”为主线，再结合老子的辩证哲理，引伸出“反者道之动”、“柔弱胜刚强”、“处下谦退”、“静观玄览”等一系列老子所特有的管理哲学思想，构成一个以“自然无为”为核心的管理哲学思想体系。有了这个体系的框架，再用它来和现代社会——对照，探索它在现代社会中的价值、地位。这样的分析，这样的思路，是否对头，是否吻合老子的管理哲学思想的原貌，对它与现代社会的关系的分析是否得体，尚待读者评说、实践检验。

《老子》的版本也很不少。为了稳妥起见，在本书中所有老子的论述，均以晋代王弼注的《老子注》为准。只是在极个别的地方，参照《马王堆汉墓帛书老子》作了必要的调整。

这本书在写作时，保存了前两本的共同特点：所有老子的论述，全部进行了翻译，以利于更多的读者容易接受。但由于老子的文字比孔子、韩非子更简练，更难懂。因此，在不少地方，对字义、词义也作了必要解释，以利于多数读者方便阅读。

本书章节标题，相当一部分用的是老子的语言。其目的，并非作者想复古，或爱古，而是难以用简洁、准确的言词来表达老子有关的真谛。为了准确反映老子的思想，也为了使其多一点老子的特色，不得不用了现在这种标题的方法。这样就带来一个副作用，不熟悉《老子》的读者，在浏览目录时，很难一下把握各个章节将阐述的内容。对此，只能表示歉意，务请耐心去看正文，看完正文，标题含义也就一清二楚了。

本书的写作、出版，多谢中国经济出版社的大力协助。没有他们，此书是不可能与大家如此快的见面的。同时，也要感谢广大读者，多谢您们关注我的拙作，我殷切地期望能听到诸位的批评。

作 者

1995 年 8 月

老子与现管理

## 第一章 老子及其“道”

### 一、老子其人其书

老子何许人也？对老子身世记载最早、最权威的史料，当数司马迁所著的《史记》。在《史记·老庄申韩列传》中，司马迁替老子作了一个400多字的传。但是，在这个短短的传记中，司马迁多处反复地使用了“或曰”、“或言”、“盖”、“云”、“世莫知其然否”等词，以表示存疑的态度；又用“莫知其所终”这样的结局，使人扑朔迷离。由此可以推知，早在两千多年前的汉初时代，有关老子的生平事迹，就已经无法确定了。

在《史记》中，司马迁列出了三个老子：一是老聃，姓李名耳，字聃，春秋时楚国苦县（今河南鹿邑东）厉乡曲仁里人，曾经作过周朝的“守藏室之史”（管理藏书的史官）。此人生卒年不可详考，据分析，约生于公元前580年（周简王6年），约死于公元前500年（周敬王20年）。孔子在34岁时，曾专程去周朝，向老聃请教过有关古礼的问题。老聃晚年，看到周王朝日趋没落，就离开周朝而过隐居生活。在他路经河南灵宝东的函谷关时，应守关官吏尹喜的要求，写下《老子》这部名著。随后，离关而去，“莫知其所终。”

司马迁笔下的第二个“老子”，是老莱子，也与孔子同时，是楚国人。相传老莱子是春秋末年楚国的隐士，逃世隐于蒙山之阳，楚王曾请他“出山”作官，但他“不就而去。”

司马迁笔下的第三个“老子”，是战国时期的周太史儋。太史，是官名，管起草文书，策命诸侯大夫，记载史事，编写史书，兼管国家典籍、天文历法、祭礼。但是，既然孔子曾问礼于老子，而太史儋又在孔子死后百余年，可见他不是写《老子》的老子。

司马迁虽写了三个“老子”，但对老莱子和太史儋都加上“或曰”等疑词，可见，他的倾向是老聃。现在，多数研究者也都采用司马迁的第一种说法，即老子是老聃。

对于老子的姓名，后世学者与司马迁的提法也有分歧。大体可归纳为两种说法：一说“老”是尊称，老子即后人所谓的“老先生”；另一说“老”是姓氏。在中国古代，有“老”姓而无“李”姓。在先秦典籍中，只见“老聃”，而没有提及“李耳”的。由于老和李的古音相同，而耳与聃的字义相应（聃，指耳长而大），所以，有的学者认为：“李耳”的称谓，《史记》中老子姓李名耳的提法，很可能是由“老聃”两字转出的。

《老子》是何人所作？也有三种不同的说法：一说为老聃所著；二说为太史儋所写；三说为战国时环渊写成。清末梁启超更认为《老子》作于战国末期。

然而，在先秦典籍中，《战国策》、《庄子》、《荀子》、《吕氏春秋》、《尹文子》、《列子》中，无不引述《老子》。这说明各家都明确地看到了《老子》一书，《老子》成书无疑在战国中期以前。

在汉代刘向所著《说苑·敬慎》中记述：“叔向曰：老聃有言曰：‘天下之至柔，驰骋于天下之至坚’，又曰：‘人之生也柔弱，其死也刚强，万物草木之生也柔脆，其死也枯槁’。”这个记述中所引文字，均出自《老子》，而叔向是春秋时晋国大夫，是晋平公时代人，与孔子同时。此外，在《论语》

中，也曾有引述《老子》一书中“以德报怨”、“无为而治”的记载。由此可知，《老子》的成书年代应在孔子之前，它不可能是与孔子同时的太史儋所作，更非战国时环渊所写，而系老聃所著。

有人认为，《老子》不是一人的专著，而是后人的纂辑。但是，在《老子》一书中，前后理论一贯，且著者自称的“吾”、“我”这样的第一人称到处可见，而无一处称“老子曰”或“老聃曰。”可见，《老子》是老聃的自著，而非纂辑。当然，在《老子》中，由于历史的原因，有些字句为其弟子或后学者所附加，也在所难免。然而，这决非《老子》的主体。

《老子》共 81 章，5000 多字，分为上下两部分。上半部分 37 章，主要论“道”；下半部分 44 章，主要谈“德”。

到唐玄宗时代，《老子》被尊称为《道德经》。

中国哲学，历来关注人生和政治问题。这些问题的讨论，又常常落到伦理道德的圈子里。所以，思想范围常被局限于某些固定的格式之中。《老子》哲学的独特之处，在于突破了这一局限，把人们思考的领域，从人生、政治而扩展到整个宇宙。老子对待人生、政治等种种问题，从宏观出发，又能微观地作多角度的审视。老子的哲学系统，由宇宙论伸展到人生论，由人生论延伸到政治论，融哲学、政治、伦理为一炉。

老子有无上的智慧。他对事物往往有深一层的看法，能透过表象而直探其底蕴，提出和一般常识完全不同的主张。比如：自然无为，处弱居下，守柔取弱等。这些主张，表面上似乎违反常理，但其背后却有极深的道理。

正由于上述原因，《老子》成为世界上文字最少，而含义最广、最深的一部哲学著作。在中国这个历史悠久的文明古国中，在浩如烟海的古代文化遗产中，老子学说和他的《老子》是唯一可以和孔子学说及其《论语》相抗衡的。

汉代以后，儒学成为中国社会的主导思想。然而，由老子所创立的以“道”为最高理性原则的道家学说，仍延续不绝，成为儒学的重要补充，老子的道家学说与孔子的儒家学说一起构成了中国传统文化的主干。

《老子》对中华民族思想文化发展的影响，是无法估计的，怎么形容它也不算过分。中国历史上各个学派，无不从《老子》中汲取营养而加以利用。

《老子》很早就跨出国门，成为世界人民的共同财富。在某些西方发达国家中，它几乎成了家庭的座上客。正如德国哲学家尼采所说的那样，《老子》“象一个永不枯竭的井泉，满载宝藏，放下汲桶，垂手可得。”

## 二、老子之“道”

老子哲学的理论基础，是由“道”这个观念开展出来的。“道”，是老子哲学的中心观念。

老子的“道”指什么？它的确切含义是什么？对这一涉及老子哲学的根本问题，至今人们还在努力探索，尚无定论。但是，对“道”的内涵的丰富性，人们都是首肯的。也就是说，老子的“道”是一个多层次的概念，用在不同地方，有不同的含义。那么，它的内涵究竟是些什么呢？在《老子》中，“道”共出现 70 多次，大体有如下几种含义：

1. “道”是客观存在的宇宙本源。“有物混成，先天地生。寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天下母。吾不知其名，字之曰道。强为之



名，曰大。”（《老子·25章》，以下凡引《老子》者，只表章名）这段话的意思是：有一个混然而成的东西，在天地还没有形成以前就已存在。它既没有声音，也没有形体，但却超越万物之上而永久不变，它无时无地不在运动而永不停止。它创造天地万物，可以是天下一切的根源。我不知道它的名字，把它叫作“道”，再勉强给它取个名字叫作“大”。

老子在这一章中，用“可以为天下母”来明确表达出“道”是宇宙本源的内涵。同时，对作为宇宙本源的“道”的本质特点，作了精辟的论述。这就是，它“先天地生”，是混沌未分的原始物质；这种原始物质，“寂兮寥兮”，无声无形；它超然万物之上，无一物可以多它匹敌，所以“独立”：道生万物，万物无时不在变化，而道永恒不变，所以“不改”；“独立不改”，就是说，作为宇宙本源的道的绝对、永恒：道是永恒运动着的物质实体；“周行”，是讲道无所不在，“不殆”是讲道的作用永不停止，“周行而不殆”是讲道的广大无尽的特性。

老子在描述作为宇宙本源的“道”的特征时说：“视之不见名曰夷，听之不闻名曰希，博之不得名曰微。此三者不可致诘，故混而为一。其上不微，其下不昧，绳绳兮不可名，复归于无物。是谓无状之状，无物之象，是谓恍惚。”（《14章》）这段话的意思是：道，看不见它叫“夷”，听不到它叫“希”，摸不着它叫“微。”这三者是无法穷原竟委的，而是混沌一体。它上面不显光亮，下面也不显阴暗，渺渺茫茫，不可言状，只好把它归之于无物。这就叫没有固定形状的状态，不能用任一形象来比拟的形象，这就叫“恍惚。”

老子用“视之不见”、“听之不闻”、“博之不得”来描述“道”的外在特征，说明它是我们感官所无从认识的，它超越了人类一切感觉知觉的作用。道无色，无音，无形，无声，无质，无量，没有明确的形体，无法加以名状。但是，它并非空无所有，而是混沌的原始物质。对此，老子说：“道之为物，惟恍惟惚。惚兮恍兮，其中有象；恍兮惚兮，其中有物。窈兮冥兮，其中有精。其精甚真，其中有信。”（《21章》）这是说：道这个东西，说它是无又似乎有，说它是实又似乎虚，它非有非无，亦虚亦实，是恍恍惚惚，若有若无，不可辨认的。可是，在恍惚之中，它又具备了宇宙形象；在恍惚之中，它又涵盖了天地万物。它是那么深远而昏暗，可是其中却具有一切生命物质的原理和原质。这原理和原质是非常真实的，其中有非常信验真实的东西。“其中有象”、“其中有物”、“其中有精”、“其中有信”，这一切说明，“道”是一个实有的存在体；

2.“道”是自然万物运行的规律，也包括人类社会发展的规律。在《老子》所出现的“道”中，这种含义是数量最多的。老子说：“道之出口，淡乎其无味，视之不足见，听之不足闻，用之不足既。”（《35章》）这是说：“道”用言语表示出来，是淡而无味的。它没有形体，看也看不到。它没有声音，听也听不到。但是，如果遵循它的原则去运用，就永远也用之不尽。

这里所说的“道”，很明显的不是宇宙本源之“道”，而是指客观规律。对于宇宙本源之道，老子认为是不可言语的。《老子》这部书的第一句话就是“道可道，非常道”，讲的就是这个意思，然而，这里所讲的“道”，是可以“出口”的，也就是“可道”的“道”。显然，它不是指宇宙本源的“道。”同时，这里所说的“道”是“可用”的，且“用之不足既”。显然，它是指客观规律，人们只要掌握客观规律，且按客观规律办事，就必然成功。

老子关于客观规律的“道”的论述，有时是指事物发展的总规律。如：“反者，道之动”；“弱者，道之用”（《40章》）。有时，它又指事物发展的具体规律。如：“天之道，损有余而补不足；人之道，则不然，损不足以奉有余。”（《77章》）天之道，是减少有余的，用来弥补不足的，从而和谐完满。但人有私有欲，所以人之道与天之道相反而行，它偏要剥夺不足的，用来供给有余的。在这里，“天之道”，“人之道”，指的就是具体规律；

3.“道”是古代社会最高的伦理道德标准，相当于今天所说的“道德。”在《老子》中，属于这一含义的“道”，有近10处之多。比如：在77章中讲到“人之道，则不然，损不足以奉有余”后，老子接着说：“孰能有余以奉天下？唯有道者。”谁能体行天道，将有余的供给不足的？只有有道的人才能做得到。这里，“有道者”的“道”，显然指的是道德的意思。又如，在31章中老子说：“夫兵者，不祥之器，物或恶之，故有道者不处。”战争是不吉祥的东西，一般人都厌恶它，所以有道的人决不轻易发动战争。这里所讲的“有道者”的“道”，指的也是道德；

4.在《老子》中，有一次“道”被用作名词，当作意识、意志来解释。这就是在79章中老子所说：“天道无亲，常与善人。”用天道来劝诫统治者，要多做好事，不然连老天也不帮你忙。这里，“天道”，指的是天的意志；

5.在《老子》中，还有一次“道”被用作动词，作“说”的意思。这就是《老子》开卷的第一句话：“道可道，非常道。”这三个“道”字中第二个“道”，就是动词，是“说”的意思。

道，是中国哲学所独有的一个重要范畴。老子所说的道，在中国哲学史上是有特殊贡献的。为此，就要对“道”的由来和哲学抽象的历程加一番分析。

道的本义是路，人行之路。在金文中，“道”为“行”中间夹一“首”字。行，最初的含义是道路；首，最初的含义为人头，也可以代表人。所以，道是取人行于路途之象。后来，道字写成“𡵓”、“𡵓”，也即“行”中夹“人”。道字取象于“人行于途中”，说明“道”本身就含有人们所应遵循的一定程式、法则的意思。

春秋时期，出现了“导”字。“导”的出现，加速了“道”的哲学抽象过程。“导”的繁体是“導”，其上半部为“道”，下半部为“手”（在古代，手、寸、又三字通用）。因此，导的含义是以手指道，取替别人指路之象，即指导、引导。在“导”字出现前，导的含义已潜在于“道”中；“导”字出现后，导的含义则直接、明确地赋予“道”中。所以，在该用“导”的地方，常常用“道”。比如：在《论语·为政》中说：“道之以政”，这个“道”字，实是“导”字。由此，就孕育了“道”作为法则、规律的内涵。

在《诗经》中，开始以“道”喻理。比如：“顾瞻周道，中心怛兮。”（《桼·匪风》）。这两句诗，从字面上看，是讲远望周朝的大道，心中伤悼悲痛。而其内涵，是作者痛恨西周统治者昏庸无能，从而心中“怛兮。”又如：“周道倭迟。”（《鹿鸣之什·四牡》）这句诗从字面讲，是周朝大路的迂回遥远。而作者的本义是用“道”来比拟周王朝的赋税繁重，没完没了。由此，“道”就自觉不自觉地与其本义相脱离。

在《尚书》中，“道”已渗入了法则、好恶、正直等含义，已出现朴素的哲学抽象的现象。如：“皇天用训厥道”（《康王之诰》）。训是顺的意



思，此话的意思是：上天应顺从先王的治理之道。这个“道”，指的是法则。文如：在《洪范》中说：“无有作好，遵王之道；无有作恶，遵王之路。无偏无党，王道荡荡；无党无偏，王道平平；无反无侧，王道正直。”这是说：不要私心偏好，要遵照王道；不要为非作歹：要遵行正路。不要营私结党，王道就宽广；不结党营私，王道就平易；不反不乱，不偏不倚，王道就正直。这里，“道”已融进好恶、正直的思想观念，泛指一种统治方式、秩序。

至《左传》和《国语》，则出现了“人之道”和“天之道”的概念。在《左传》中频繁地出现“忠信卑让之道”、“忧之道”、“取祸之道”、“存亡之道”、“乱之道”、“诬道”、“先人之道”、“危之道”、“忠之道”、“生民之道”等等范畴，把现存的各种具体社会现象归诸于“道”的高度来概括、说明。同时，又把人类社会中间个别的具体事物之道综合起来，从中抽象出具有一般意义的“道”。比如：“天下有道”，“君无道”，“昭公无道”，等等。“有道”，是社会存在的正常秩序的总称；“无道”，是指统治不合乎正常的社会法则。这样，社会规律、人伦法则，逐渐向“道”融合，形成了“人之道”。与此同时，又将自然规律与“道”融合，出现了“天之道”的概念。比如：“盈而荡，天之道也。”（《左传·庄公四年》）物满心动，这是事物运动的自然规律。又如：“盈必毁，天之道也。”（《左传·哀公十一年》）物壮则老，揣锐难久，这是客观规律。

老子的“道”，是他哲学的中心观念。老子对“道”的贡献，是他既继承了前人关于“道”的哲学抽象的成果，明确了“道”作为客观规律的内涵，而且把“道”由一个哲学概念上升和抽象为一个统摄宇宙和人生的最高本源的概念。

老子关于“道”为宇宙本源的假设，其运用领域是整个宇宙；其所要回答的，是宇宙的本源。因此，在微观的企业管理中不宜直接套用，否则，就会曲解老子的原意，或使人产生牵强附会的感觉。然而，令人遗憾的是，近年来有人在论述老子与企业管理的专著中，将企业文化作为企业管理中本源性的“道。”这种提法着实令人费解。首先，我们先不谈企业管理中是否存在本源性的“道”，即使存在，又与老子所说的宇宙本源的“道”怎能相当？两者怎能相提并论？从宇宙本源之“道”去推导出企业管理本源之“道”，不管是从哲学的角度，还是从逻辑学的角度，都是难以令人信服的。其次，老子在论述宇宙本源之“道”时，多次提到了它的恍惚的特点。然而，决不能逆向推理，凡具有恍惚特点的事物，都是“本源”。那样的推理是违反逻辑的。企业文化中属于精神、意识领域中的东西，从表面现象看，似乎“视之不见”、“听之不闻”、“博之不得”、“恍兮惚兮”，但那仅仅是表象特征，而非本质。决定它是否是“本源”的，首先是它的本质，而不是它的表象。再次，老子所论述的宇宙本源之“道”，并非虚无，而是先天地生的混沌未分的原始物质。而企业文化的主体是精神、意识，是非物质领域的东西。这种属于精神、意识领域的企业文化，怎能与宇宙本源之“道”的物质相提并重。

由此可见，我们在管理领域倡导古为今用时，必须坚持实事求是的精神，切忌捕风捉影，生搬硬套。

那么，老子关于“道”的论述是否在现代管理中就失去现实意义了呢？否！老子“道”的内涵有多重性，宇宙本源只是“道”的一重含义，其它内涵，尤其是关于“道”是客观规律的内涵，在现代管理中仍有用武之地。

### 三、老子管理思想概貌

《老子》既是一部哲学著作，又不是纯哲学著作。在这本书中，大量的篇幅是讲人生、治国的，涉及到广泛的管理领域，其实，这也是历史的必然。老子是道教倡始人。道家，与儒家、法家一样，决不是清淡学派，而是务实学派。春秋末期，礼崩乐坏，社会分裂，动乱不已，战事频繁，阶级矛盾异常尖锐。面对残酷的现实，儒、法、墨、道等学派各自提出了拯救社会的治国之说。这些学说，均不是纯理论的研究学说，而是面对现实有的放矢的治国、管理的学说。正因为这样，《老子》本身才会有大量的管理内容。也正因为这样，汉代班固在《汉书·艺文志》说：“道家者流，……此君人南面之术也。”“南面术”是君王统治术、治国之术，实是管理之术。从这个意义上来说，把《老子》说成是一部管理书，似乎也并不过分。

老子并不主张消极避世，而是积极人世的。对于老子主张消极避世看法，实在是一种误会。所以造成这种误会，是对老子的论述不求本义，只是望文生义所致。比如：老子十分强调“无为”。这个“无为”如果只从字面来解释，那么，必然得出“无所作为”的结论。其实，它是一个专用的哲学名词，与“无所作为”根本没有关系。再如：老子说，“功遂，身退”（《九章》）。不少人把这句话解释为：人在成功之后，要激流勇退，要退身隐居。甚至认为，范蠡、张良等“功成”后隐居的人物，是典型的道家人物。这样，老子主张消极避世的结论，似乎也就顺理成章了。实际上，在老子那里，“身退”并非引身而去，更不是隐匿形迹，而是指敛藏，不发露，也就是要人在完成功业后不把恃，不据有，不露锋芒，不咄咄逼人，不要自我膨胀。

在《老子》这部仅有 5000 多字的书中，提到“民”，即有关百姓的，有 30 次之多；讲到“侯王”、“人主”、“天下王”应当如何治国安邦的，有 12 次；讲到圣人处世、治天下的，有 26 次之多；讲到“我”（老子）对社会的看法的，多达 33 次。这些数字是证明老子是入世之人的最有说服力的证据。

老子是伟大的哲学家，有其独特的哲学思想体系。但是，老子的管理思想不等于老子的哲学思想体系。当然，老子的管理思想决非与老子的哲学思想截然无关。老子管理思想的基础，是“道”。这个“道”，不是指宇宙的本源，而是指客观规律，老子说：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”（《25 章》）人要效法大地；大地要效法于天；天要效法道，以道为其运行的依归；而道以自然为归，道的本性就是自然。这里，一个关键的词是“自然。”这儿所讲的“自然”，不是大自然的“自然”，不是自然科学的“自然”，而是一种状态。在这里，自是指自在本身，然是指当然如此，自然就是自然而然，也就是客观规律。因此，“道法自然”说的是道的本质就是客观规律。“人法地、地法天，天法道，道法自然”，最根本的是要“人法自然”，也就是一切顺其自然，一切按客观规律办事。

在以客观规律为其内涵的“道”的基础上，老子管理思想的核心，是“自然无为”。自然无为是“道法自然”在管理领域的集中体现，是“道法自然”在管理领域的必然产物。因此，自然无为并非无所作为，而是管理活动必须顺应自然，必须按客观规律办事，而不能逆自然而行，无知妄为。“自然无为”这个老子管理思想的核心，是超越时空、放之四海而皆准的真理。其结

果，必然使管理活动“无为而无不为。”（《48章》）自然无为的管理，使万物各得其所，各逐其生，万事迎刃而解，这就是无所不为。

老子管理思想的另一个重要基础，就是辩证管理。在《老子》一书中充满着辩证哲理。这类哲理，在管理领域的运用，就成为辩证管理。辩证管理正是当今管理中的一个薄弱环节。学习、运用老子的辩证管理思想，正好能弥补当今管理的不足，使现代管理跃上一个新的台阶。

老子的自然无为和辩证管理思想的结合派生出了一系列带有老子特色的具体管理思想和管理艺术。其中，最关键的是“反者道之动，弱者道之用。”

（《40章》）老子把事物向相反方向转化作为“道”的运动规律；将守弱用柔，以柔克刚，以弱胜强，作为“道”的作用所在。在这里，“反者”、“弱者”，既是“道”，也就是客观规律，又是辩证管理思想中矛盾对立面相互转化规律的体现。围绕着“反者道之动，弱者道之用”这个主题，老子引伸出一系列值得当代管理者深思的管理思想和艺术，诸如：居上谦下，见微知著，知盈处虚，祸福相倚，损益互换，欲取先予，以曲其全，静观玄览，藏而不露等等。这些管理思想，一反管理的常规，粗看似乎不可思议，但联系管理实践去细细品味，往往会使人眼界大开。这些管理思想用之于实践，必将使管理者受益匪浅，使管理工作真正成为完美的艺术。

美国一位著名的心理学家、行为科学的奠基人之一，A·H·马斯洛有一句名言：“许多大科学家本身又是艺术家和哲学家，他们从哲学家那里获得的营养，不亚于从自己的科学同行那里获得的营养。”是的，一个伟大的管理科学工作者，一个优秀的管理工作者，他必须同时是一个优秀的哲学家，要善于从哲学中汲取营养来发展、完善管理科学和管理实践。今天，我们一起来探索老子与现代管理的关系，正是为实现这一美好而诱人的目标所必须迈出的步伐。

#### 四、老子的人本思想

管理活动以事、以物为本，还是以人为本，这是管理活动中最本质的问题之一。近百年来，在世界管理舞台上，学派林立，理论、模式众多。然而，在涉及上述根本性的问题上，多数处于错误的抉择，也即以事、以物为本。只是到80年代企业文化思潮的掀起，管理应以以人为本的指导思想才日趋明朗。

反观中华文化，数千年来一直主张管理以人为本的指导思想。老子，作为中国古代的思想家，也不例外。他非常重视人在管理中的作用，突出人在管理中的地位，而且反复抨击逆人本而行的各种错误的管理思潮。

老子说：“道大，天大，地大，人亦大。域中有四大，而人居其一焉。”（《25章》）在无穷无尽的宇宙之中（域中），有四种最主要、最关键的东西，这就是：道，天，地，人。人是宇宙间最重要的因素之一。

在中国传统文化中，始终将“天、地、人”三者并列。中国文化的人文精神最为浓厚，人道的价值最被着重。《周易·系辞传》所说的“参赞天地之化育”，正是这种人道价值之所在。人生于天地之间，然而天地并不完备，有很多缺陷。但是，凭借人的智慧、勇气和能力，就能克服自然界对人类存在的不利因素，创造出一个完满、和谐的人生，弥补天地之缺憾，这就叫“参赞天地之化育”。比如：天要下雨，人就创造了雨衣、雨伞等各种雨具；夜

晚一片漆黑，人类就制造出油灯、电灯、手电等照明工具；天有四季，有寒有暑，人就发明了各种降温、取暖设备，制造出各式衣服；如此等等。人的智慧与能力实在太伟大了！所以，老子才将人与天、地、道并举，同列为“域中国大”之一。

老子的这一观点，与儒家是一致的，也完全吻合当今管理的潮流。管理，说到底是一个管理人的问题，必须以人为本。

管理，从总体来说要处理以下三种关系：人与人的关系，人与物的关系，物与物的关系。在第一种关系中，人无疑是核心，是决定因素。在人与物的关系中，物是待开发、待收集、待利用的对象和客体，它被动地进入管理过程。而人是物的主宰。物的开发、利用程度和效率，在颇大程度上不决定于物自身，而决定于人。因此，在人和物的关系中，人处于异常突出的地位，是人支配物，使用物，创造物。人是主动因素，物是被动因素，物要通过人的能动作用才起作用。所以，核心还是人。在第三种关系，亦即物与物的关系中，表面看没有人的问题。然而，物与物的关系需要人去运筹、谋划、决策、组合。离开了人，管理中的物与物的关系就不复存在。离开了人的筹划，物与物的关系就不可能合理。由此，在物与物的关系中，核心仍是人，起决定作用的还是人。

在管理中，人不是物化形态的附庸。相反，他主宰着一切，是“管理”这个天地中唯一的主人。对一个企业来说，人的智慧、经验、能力、价值观念，以及人心的向背，这些无形的资产，比资本、设备、原材料等有形资产更为重要。企业亏损，并不可怕，经营中出现风险，也不可怕。这一切，只要有人，只要人心所向，就能扭转局面，转危为安。而真正可怕的，则是人才的流失，士气的低落，人心的涣散。这种无形的损失，远非金钱所能估计，也非金钱所能挽回。因此，人的管理，才是管理的核心，人本理应成为管理的指导思想。否则，管理就只有驱壳而失去灵魂。

对此，一些著名的管理学者和企业家，几乎异口同声地得出了相同的结论。经理学派的代表人物、美国著名的管理学者德鲁克说：“人是我们最大的资产。”日本索尼公司董事长盛田昭夫则说：“从长远的观点来看，可以这么说，无论领导人多么有手腕，取得多么大的成功，企业的将来归根结底还是掌握在全体职员们的手中，说得夸张一点，主宰企业命运的，正是职员们！”在企业界，有一句名言叫“顾客是上帝。”这无疑是对的。但是，对企业来说，“上帝”决非只是顾客，还有职工。“职工是上帝”，理应成为管理的指导思想。

老子在管理中以人为本，因此，他认为作为管理者要无私无我，要以满足民之利作为管理的出发点和归宿。

老子说：“圣人无常心，以百姓心为心。”（《49章》）这是说：体察、掌握“道”的圣人（或管理者），在治理国家，进行管理时，永远没有私心，以百姓（下属）的心（欲求）为自己的心；自己不固执己见，而以百姓的意见为意见。在这里，不仅强调了管理者要以民利为出发点，又闪烁着民主管理的思想。

老子说：“无狎其所居；无厌其所生。夫唯不厌，是以不厌。”（《72章》）狎，同狭，引申有束缚胁迫的意思。居，作“居处”讲，和“生”同，指生存、生活。厌，是“压”，指压榨、阻塞。这段话的意思是：治国者（管理者）不要胁迫人民（下属）的生存，不要压制、阻塞人民的主计。正因为



管理者不胁迫、阻塞下属，下属才不会厌弃他而会拥戴他。在这里，老子是从反面来论述管理中人本思想的重要性的。

从管理的人本思想出发，老子极端反对专制极权，反对严刑酷法。他说：“民不畏死，奈何以死惧之？”（《74章》）惩罚有其极限性，它的最高极限就是死刑。你有权以处死来威慑百姓，但就偏有人连死都不怕。当人到了死都不怕的时候，你还能使出什么比死的威胁更可怕的高招？当人民饱受苦刑暴政逼迫，既不能安居，又不能遂生，处于走投无路的时候，就会以死来相拼。面对这种局面，法制不就显得软弱无力了吗？在国家的管理中，法制有死刑可用。但在企业、组织的管理中，法制管理无死刑可用，其处罚的极限只不过是“开除”而已，人连死都不怕，那么，“开除”这样的处罚就不显得更加苍白无力了吗？由此也可看出，在管理中实施严刑酷法，迷信片面的法制的威力，实是管理者无能的表现。其结果，不仅不能起到禁恶的作用，反有可能促使邪恶行为滋生。对此，《淮南子》中曾有这样一段议论：“鸟穷则啄，兽穷则触，人穷则诈。峻刑严法，不可以禁奸。”当鸟抓不到虫，找不到食，饿极了的时候，看到木头就会啄来充饥；当野兽饿极了，或遇到危险的时候，它不管你是人还是别的什么，都敢于去硬碰；当人被逼到绝境的时候，为了生存，骗人也要骗。严刑酷法，是将人逼向绝境，其结果，不是“禁奸”，而是适得其反，消极、邪恶的行为不绝且将更为严重。

老子又说：“民不畏威，则大威至。”（《72章》）这句话中，第一个威字，是指威胁，威慑，这是法制的主要功能所在；第二个威字，是“畏”的意思，在古代威、畏通用，因此，“大威”是讲大可畏，指可怕的事，当作祸乱来讲，比如：造反，革命等。由此，这句话的意思是：治国者（管理者）用苛政暴刑来威慑人民（下属），但当人民不怕这种威慑的时候，必然反抗作乱，那么可怕的事情就会发生。这“大威”，轻者是消极怠工、罢工、抗议、游行，重者是亡国、亡党、亡业、丧身。片面的法制，极易激化矛盾。这类矛盾，平时是潜伏着的，是不呈现在管理者面前的。在这种场合，管理者往往看到一种表面的假象：法制很灵，很有效，人们在“大棒”面前表现得很听话，管理也会有序。然而，就在此时，潜伏的矛盾就象一片干柴，一座即将爆发的火山。只要有星星之火，潜在的矛盾就会顷刻转化为现实矛盾，一座似乎沉睡的火山会转眼喷发，一大片干柴就会瞬间燃起熊熊烈火，管理即刻由有序变成无序，由治变乱。这种变化速度之快，令人难以想象。局面发展到这样的地步，就难以收拾。秦王朝15年顷刻覆灭的教训，中国企业界所出现的王淑琴现象，无不充分说明了这一点（详细说明，请参阅拙著《孔子与现代管理》）。

根据这样的分析，老子告诫管理者：“夫乐杀人者，则不可得志于天下矣，”（《31章》）那些以杀人为乐者，与众人为敌，人人厌恶的人，是不可能实现统治天下的愿望的。“应该说，这个结论是顺理成章的。在法制管理中，执法、行罚，决不是管理的目的，只是“不得已而用之”，管理者决不可以此为乐，为瘾。否则，“不可得志于天下”，事业必将夭折，你的事业理想肯定无法实现。

但是，读者千万别造成错觉，似乎老子反对必要的法制。否！老子主张适当的法制管理。但是，它必须是有条件的。那就是：“若使民常畏死，而为奇者，吾得执而杀之，孰敢？”（《74章》）奇，在这里是指邪恶行为。这段话的意思是：如果人民真怕死的话，那么，一有人做坏事，我就抓起来

杀掉、惩罚，谁还敢再作坏事？这里，充分展示了老子的辩证思想，他既反对严刑酷法，又不否认必要的法制；他既肯定法制管理的必要性，又指出了它运用的条件、前提。也就是说，法制管理的实施，不是绝对的、无条件的，而是相对的、有条件的。这个条件，就是“民常畏死”。当被管理者惧怕法制的威慑时，法制管理才会有效，才可用。

老子从人本管理思想出发，不仅有力地抨击了片面的法制苛政，主张不可蓄怨于民，又从积极的方面指出管理者要以德化民。他说，“重积德，则无不克。”（《59章》）意思是：如能厚积德，那么，就没有什么不能胜任的，没有什么困难不可克服。

至此，我们可以看到，老子与孔子，道家与儒家，虽然政见不同，似乎势不两立，但由于在管理上都取人本的指导思想，因而，表现在对酷刑暴政的深恶痛绝上，表现在对以德化民的肯定上，是共通的，有极相似的观点。

老子人本管理思想也在他的“自然无为”的管理思想中得到充分的体现。这些，我们将在后面有关部分作进一步的探索。



## 第二章 自然无为

《老子》是一部哲学著作。哲学，可为各个学科提供指导思想。其中，当然也包括管理学科。

然而，《老子》又不完全是纯粹的哲学著作。在《老子》中，大量的篇幅是在谈“治”，也就是讲管理。以老子为代表的道家，在春秋战国时期之所以出现，其目的决不仅仅为了研究哲学，更非为了空谈。其目的，是为了“治国。”道家，实质上是“治乱”的一种方略，一种主张。因此，它又是管理的一个学派。

老子在哲学上创建了“道”的范畴。这个“道”涵盖内容相当复杂。然而，在“治”的问题上，在管理问题上，“道”的涵义就十分专一，那就是客观规律。

老子思想的中心概念是“无为”。老子管理思想的中心概念也是“无为”。《老子》写作的目的是为了“无为”。老子学说的最终目的是建构“无为”的思想体系、管理体系。

在短短 5000 言的《老子》中，“无为”两字竟出现了 12 次之多，与“无为”相关的内容更满篇皆是。可见，“无为”这个概念在老子思想中的举足轻重的地位。

### 一、道法自然

要理解老子“无为”概念的本义，必先弄清老子所讲“自然”的本义。因为，在老子那里，自然无为是相关的整体，“自然”与“无为”是二而一的。

“自然”是老子哲学中的一个重要概念。在《老子》中，它出现了 5 次，它出现的频率虽低，但极有权威性。“道法自然”（《25 章》），就是这种权威性的典型表述。

“道法自然”，并不是说在“道”的上面还有一个叫“自然”的东西，也不是说“道”要效法“自然”，而是指“道”的本性是“自然”。也就是说，“自然”是“道”的性质；“道”所以起主宰作用，完全是因为它顺应“自然”的缘故。

那么，什么是“自然”呢？老子所讲的“自然”，绝非指自然界，也非“自然科学”所说的“自然。”自，是自在本身；然，是当然如此。自然，说的是自然而然，是实实在在，是客观事物的天然物性，固有的本性。因此，“自然”决非人类活动的结果，也不带任何主体意识、主观意图。“自然”是与“人为”对立的一个概念。“自然”，指的是规律，它是客观的，而非主观的。由此，“道法自然”这句话的本质含义是说，“道”就是客观规律。“道”既不是外界力量（如神）所授于，也不是人的意志所产生，它的本性是客观存在的规律。“自然”、规律，是“道”的精神所在，本质所在，是“道”所具有的一切特性中最主要的特征，因此，在《老子》一书中，多数场合，“自然”是指“道”的内在本性，常被作为“道”的同义语来对待。

老子认为，对任何事情，都应按客观规律办事，而不可逆客观规律行事；对任何事物都应任它自身的情状去发展，而不必参与外界的意志去强制它，制约它，任其自由伸展，这就是“自然无为”，而不是人为地添加不必要的

作为，或逆客观规律的强作妄为。要顺应自然，顺应客观规律，按客观规律办事，这才是“无为”的本义。

老子说：“知常曰明，不知常，妄作凶。”（《16章》）常，指的是自然法则，万物运动与变化的客观规律。知，讲的是从感性认识上升到理性认识。“知常”，指的是认识、了解和掌握了事物运动的客观规律。这段话的意思是：认识、了解、掌握事物运动的客观规律，就可以称为明智；相反，不懂得客观规律而轻举妄动，那就要产生祸害了。

老子又说：“知常容，容乃公，公乃王，王乃天，天乃道，道乃久。没身不殆。”

（《16章》）这里，容是指包容，公是指公平，没身是指终身的意思；而“王”字，是《老子》传抄过程中缺坏所误，应该是个“全”字，指周遍的意思。这段话是说：认识、掌握了客观规律的人，就能无事不通，无所不包；无事不通，无所不包，才能廓然大公；廓然大公，才能做到无不周遍；无不周遍，才能德配天地，符合自然；德配天地，符合自然，才能符合于“道”；符合于“道”，才能长久。这样，终身也就没有危险了。

老子的这两段话，都讲了“知常”，认识、掌握客观规律的重要性。只有“知常”，才能“明”，才能体“道”，才能“没身不殆”。否则，“不知常”，就必然是“妄作”，其结果一定是“凶”。正由于这个缘故，老子才突出强调：管理必需无为，必须顺应客观规律。

他说：“以辅万物之自然而不敢为。”（《64章》）对世界万事万物的管理，都要顺应其客观规律，按规律去进行管理，使其循着规律自然发展，而不可强作妄为。这里，清楚不过地点明了“无为”的真义，说清了“自然”与“无为”的关系。

老子为了具体说明“自然”与“无为”（管理）的关系，用一极生动的例子作了比喻。他说：“治大国，若烹小鲜。”（《60章》）小鲜，指的是小鱼。烹煮小鱼，不能常翻动。翻动太多，乱搅一气，会把“小鱼”翻破碎了，搅烂了，烹鱼不可乱翻、乱搅，这是客观规律。“不乱翻”、“不乱搅”，就是顺应规律，就是“无为”。“治大国”，管理也是如此，也要按规律去办。凡不按客观规律办事，搞唯意志论，人为地搞一些脱离实际、逆规律的措施，其结果，只能把管理搞乱，把事情搞糟。

通过这样的分析，我们可以看到“自然”和“无为”之间是这样一种关系：“自然”是“无为”的前提、模本，“无为”是“自然”的体现、投影，“自然”是就事物运行的状态而言的，“无为”是就人的活动状况而言的，两者是二而一的。

由此可见，老子所主张的“无为”，是有特定涵义的哲学名词，决非我们日常生活中所说的消极“不为”。老子的“无为”，是主动地、积极地遵循客观规律去“善为”。这种“善为”，老子把它称作“为无为”（《3章》）。在我们一些人的头脑中，所以把老子的“无为”理解为“无所作为”，这与汉代大儒董仲舒有极大关系。董仲舒对老子的“无为”肆意歪曲，把它解释为“无所作为”。从而，在中国历史上，造成人们对“无为”这一概念长达两千年之久的误解。也因如此，人们一谈起老子、道家，就产生“消极、避世”的错误印象。

其实，在《老子》这部著作中，不仅没有“无所作为”的影子，而且充满着积极地去善为的气息。比如：“功成名遂身退，天之道”（《9章》）；

“功成事遂，百姓皆谓我自然”（《17章》）。“功成名遂”，“功成事遂”，是“为”出来的，“不为”、“消极无为”是决不会有此结果的。又如：“以正治国，以奇用兵”（《57章》）；“爱民治国能无为乎？”（《10章》）这里，“治国”、“用兵”、“爱民”，难道是“不为”、“消极无为”？否！这里说的均是“为”。

老子主张的“为”，是“为无为”。“为无为”，讲的是以“无为”的态度去为。老子并不反对人类的努力，他鼓励人们去“为”，鼓励人们发挥主观能动性。比如，他说：“为而不恃”（《2章》）；“为而不争”（《81章》）。他强调“为”，但这决不是妄为，而是按照规律去为，是在顺应客观规律的前提下去充分发挥人的主观能动性。

在中国历史上，儒、法两家，都曾讲到过“无为”。然而，他们所说的“无为”，和老子的“无为”不是同一个概念。比如：儒家始祖孔子讲过“无为”，其内涵主要是讲高层领导要抓大事，而不要去抓小事。然而，抓大事并不一定是按客观规律去“抓”。这样，它与老子的“自然无为”就不是一回事了。法家讲“无为”，指的是以法而治，君治吏，吏治民，君无为，臣有为。然而，“法”不一定按客观规律去制订，执法也不一定按规律办事。这样，法就不能等同于规律、“自然”，法家的“无为”也就不等同于老子总之，儒、法两家的“无为”多在“少为”上做文章，而并非在顺应规律上下功夫。

老子的“为无为”，对管理来说，是一份十分珍贵的财富。对此，那些深通管理哲理的管理者无不敬服，且把它作为管理的基本指导思想。

日本经营之神松下幸之助可说是这个问题的典型。他在生前曾多次讲：“虽然人类有作为王者的力量，但唯有在适合自然的法理时，才能发挥力量而君临天下。如果违背自然的法理去做，王者就会变成暴君，而不能发挥威力。所以为了行王者之道，就必须服从自然的法理”；“凡是经营者，都必须根据天地之间的自然法理活动，这并不是什么困难的道理，就如同下雨撑伞一样简单”；“倘使人类以其微小的聪明才智去思考问题，依照自己所想的肤浅方法去处理事务，违背了天地自然的道理，其失败与挫折乃是意料中的事。因此，人类虽然应该运用智慧去行事，但仍然需要遵照超越人类智慧的伟大的天地自然法则与道德去经营，才是获得成功的保证”。正是松下幸之助先生对老子“无为”的执著，才有了松下企业精神中的“顺应同化精神”。所谓“顺应同化精神”，其内涵是：“公司发展壮大，必须顺应自然规律，想人为改变社会发展趋势是不会成功的”。也就是说，“顺应同化”就是顺应客观规律。把顺应规律提升为企业精神，可见松下幸之助先生对“无为”的重视程度了。正由此，当人们问及幸之助先生一生成功的秘诀时，他会毫不犹豫地回答：“在于顺应自然法则。”

在中国，有这么一个村办企业的领导人，无锡特种风机厂的厂长叶伯，对老子的“无为”结合中国管理的现象，发表了一段既有针对性而又独特的看法。他说：“中国人老爱讲‘狠抓’。其实，往往狠抓是抓不好的。中国文化悠久，词汇丰富，有多少好的词可以选，为什么非得要用‘抓’字？狠抓，往往造成人无所适从。有时，听其自然，反而会弄得好。”“听其自然”，就是“自然无为”。而“狠抓”的事，往往是违背客观规律的，是不“自然”的，是“有为”（妄为）。凡符合客观规律的，不用“狠抓”，就会“顺其自然”而有所进展，取得预想的结果。凡违背客观规律的事，就不可能“顺

其自然”，非得人为地“狠抓”，大抓特抓不可。然而，由于它是逆规律而动，即使“狠抓”也难以真正“抓”起来。结果往往是“抓”了，“有为”了，但“无所为”，“抓而不为”，“狠”而无“功”或者受到客观规律的抵制，想“狠抓”而“抓”不下去，不得不虎头蛇尾，半途而废。这种事例，在中国历史上，过去有之，今日有之，在中国企业管理领域，也比比皆是。由此可见，老子的“无为”在今天的管理舞台，应该是匡正时弊，大有可为的。

## 二、无为而无不为

老子说：“无为而无不为。取天下常以无事；及其有事，不足以取天下。”（《48章》）在这里，取，是指治理，管理；无事，即无为；有事，即“有为”，也就是违反规律的妄为。这段话是讲：无为的结果，万物各得其所，各遂其生，所以，可以说是无所不为。反过来，也可说：没有任何一件事不是“无为”所为的。因此，治理天下，应该无为；如果是违反规律去“有为”，那就不可能治理好天下。

“无为而无不为”，这是老子的一句名言，也是他之所以要一再强调无为的原因所在。在他的思想体系中，管理只有“无为”，才能“取天下”。管理如果背离了“无为”这一原则，那么，就“不足以取天下”，管理工作无法搞好，更无法取得应有的管理功效。

“无为而无不为”的思想，在老子的思想体系中，是一贯的，根深蒂固的。在短短 5000 字的《老子》中，类似的提法可以说随手可得。比如：

“为无为，则无不治。”（《3章》）按照“无为”的原则办事，按照“无为”的原则去管理，那么，天下就没有不能治理好的事，管理就一定会上轨道，取得预期的成效。这里，老子明确地将“无为”和“治”，也就是管理，直接联系到了一起。无为则治，无为则无不治，就是老子这句话的中心思想。

“道常无为而无不为，侯王若能守之，万物将自化。”（《37章》）道，在这里是指客观规律。侯王，老子指的是当时的执政者，如果加以延伸，可以更广义地理解为领导者、管理者。这句话是说：道体顺应自然，是自然无为的；但万物均由道而生，恃道而长，所以道实际上是无所不为的。执政者、领导者、管理者如果能遵循“无为”这个原则，天下万物就将各遂其性，自然衍化。这里，老子除重复“无为而无不为”这一命题外，又一次将“无为”和管理者（“侯王”）联系到一起，且具体地将“无不为”表述为“万物将自化”。于是，又得到了一个“无为而自化”的新命题。“无为而自化”，应该说是管理的理想境界。这也是老子为什么如此强调“无为”的原因所在。由此，也可见他的良苦用心。

“我无为而民自化，我好静而民自正，我无事而民自富，我无欲而民自朴。”（《57章》）我无为而治，管理中坚持、体现无为原则，那么，民众（被管理者）就会自然顺化、化育；我喜欢清静，民众就自然纯正；我对民众不横加干扰，民众就自然富足；我自己没有贪欲，民众就自然淳朴。这里“好静”、“无事”、“无欲”，是老子“无为”思想的一些具体侧面。这些思想，在当时是有针对性的。好静，是针对着当时统治者的不断对民众骚乱搅扰而提出的。无事，是针对着当时统治者的烦苛政举而提出的。无欲，



是针对当时统治者私欲膨胀、贪得无厌而提出的。“自化”、“自正”、“自富”、“自朴”，就是“无为”的效果，也就是“无不为”的具体表现形式。这里需要强调的是，这四个“无不为”的表现形式前面都冠以“自”字。这个“自”，讲的是自然，是自然而然，而丝毫没有一点勉强。这可以说是“无为”管理的成果，“化”、“正”、“富”、“朴”的最大的，或者说是最本质的特征。

“天之道，不争而善胜，不言而善应，不召而自来，然而善谋。”（《73章》）天之道，也就是客观规律，不强争而善于获胜，不“三令五申”而善于回应，不召唤而会自动归附，胸怀宽广、坦荡而善于谋划。这里，“不争”、“不言”、“不召”，“然”，是“天之道”，也就是“无为”，而“善胜”、“善应”、“自来”、“善谋”，则是“天之道”的效用，也就是“无不为”。

“执大象，天下往。”（《35章》）执，是抱守，秉持。大象，是比喻道，在这里是指客观规律。这样，“执大象”，就是“为无为”，按无为的原则去进行管理。这样做的结果，是“天下往”，也就是会赢得民心，天下臣民都会归附。由此可见，“无为”管理的巨大威力。

正因为“无为而无不为”，所以，老子才肯定地作了如下结论：“则我者贵”

（《70章》）。则，指的是法则，规律。贵，是出人头地，胜人一筹。“则我者贵”，讲的是：凡按老子所倡导的“无为”原则去管理的，就必定是成功者。其原因极为简单：无为，按规律办事，就一定立于不败之地。然而，在现实生活中，多数人对客观规律，既不知，也不行，结果，违背“无为”原则，导致失败；只有少数人才能真正“无为”而获得成功。这就从另一角度来说明了“则我者贵”的含义，那就是：能“无为”管理者，为数极少，实在难得。

为了强调“无为而无不为”这个命题，老子又从反面进行了分析论述。

他说：“将欲取天下而为之，吾见其不得已。天下神器，不可为也。为者败之，执者失之。”（《29章》）治理天下（管理）应该是“无为”，如果反其道而动之，想要按照自己的主观意志、愿望去管理，也就是以“有为”去治理天下（“欲取天下而为之”），老子认为那是不能达到治理天下的目的的（“其不得已”）。老子认为：天下，这个神圣的东西，治理它不可“有为”，也就是不可逆规律而强为，随便摆弄。谁“有为而治”，必定搞乱天下（“败之”）。固执坚持“有力”的人，必定失去天下（“失之”）。

老子又说：“为者败之，执者失之。是以圣人无为故无败，无执故无失。”（《64章》）“有为”，盲目蛮干，必遭挫折；固执坚持“有为”，勉强去为，必遭失败。所以，掌握了“道”的圣人在管理中坚持“无为”。“无为”，就没有挫折。他不逆着规律，固执己见，勉强去为，所以不会失败。

“为者败之，执者失之”，是老子从“无为而无不为”逆向引伸出来的正确命题。这个命题，在短短的《老子》中前后两次重复，可见老子对它的重视程度。这一点，引人注目，令人深思。老子用这个命题，对实施“有为”管理的人提出了警告：逆规律行事，即使以强力、权力作后盾，或以暴力来把持，都将咎由自取。

老子在提出“无为而无不为”以及“为者败之，执者失之”这两个相辅相成的正反命题后，用下面这样一句话作了概括、总结。他说：“以正治国，

以奇用兵，以无事取天下。”（《57章》）正，这里指的是法制禁令，它的功能是禁恶，正其不正。奇，这儿讲的是用兵的谋略，“兵不厌诈”，满而不正，出奇制胜。奇谋，只能用于兵战，而不能用于治国。正者可以用于治国。但奇、正这两种方式，都不可用于“取下天”。治理天下，只能用“无为”（“无事”）的原则。以“无为”治天下，不期服人而人自无不从之。“以无事取天下”，这个结论是正确的，古今中外，无不有其普遍价值。

在企业经营管理中，外部竞争，可用“奇”制胜，出奇制胜的竞争谋略对商战来说，犹如战争同样重要。但是，在企业内部管理领域，尤其在处理企业内部人与人关系这一要害问题上，决不可用“奇”。诡而不正的奇谋，切不可用于企业内部。否则，丧失人心，企业危亡。在企业内部管理上，需要用“正”，以必要的法规、制度，来统一管理秩序，使管理有序、有效。然而，从整个企业经营管理的高度来讲，仅凭“奇”、“正”是远远不够的。它们只能解决企业管理的某些局部问题，某些侧面的问题，而无力去解决全局问题。解决企业管理全局的指导思想，只能是按客观规律办事，也就是“无为”管理。即使是“奇”、“正”，也要以“无为”管理作为指导思想。否则，逆客观规律的“奇”谋，越“奇”效果越差；违背客观规律的制度、法规，越“正”，反作用越大，最终将自食其果。

“无为而无不为”，“为者败之，执者失之”这两个命题，对现代管理，确是无价之宝，应该是现代管理的灵魂。

实事求是的“是”，就是客观规律。每一种科学，都是研究特定领域中的客观规律，并在掌握这些规律的基础上去研究如何正确运用规律以改造客观世界，这就是“无为”。

管理学，我们称为“科学”，也应该成为“科学”。这样，它也应该是“无为”的。如果管理学真正成为科学，那么，按管理学所说的去办，就是“为无为”，就应有“无不为”的结果。然而，现实却不尽人意，甚至非常不尽人意。

在当代管理学坛上，“管理丛林”不断扩大，学派丛生，互相对立，互相排斥。面对这片茂密的“管理丛林”，管理者望而却步，无所适从。这是为什么？它一方面说明，人们对管理的客观规律的认识，在丰富，在深入，同时也说明，人们对管理客观规律的认识还是局部的，片面的，人们至今只掌握了管理的某些局部、某些侧面的规律，而尚未真正把握管理的全部规律，尤其涵盖管理领域的主要规律。因此，今天的管理学只能说是走上了科学的轨道，部分地成为科学，而非已成为真正的科学。如果完全按照目前的管理学去实践管理，那么，您主观上是想“无为”，而实际是部分“无为”，部分“有为”。这不是您个人的责任，而是管理学的现状所决定的。也由于这个缘故，在实施“科学管理”中，经常发生“故障”，效果总不理想。也由于这个缘故，一些西方企业家才感叹：“工商管理学院培养不出优秀企业家”。也由于这个缘故，当今在管理界才有如下共识：管理既是科学，又是艺术。其实，所谓“艺术”。就是人们尚未认识的管理规律。由此，人们可以看到，老子“无为”而治的管理思想对现代管理的现实意义。现代管理的首要任务，是弄清管理的客观规律，使人们的管理实践真正找到科学的依据，能够真正的“无为”，从而取得“无不为”的结果。

近一个世纪，从管理开始走上科学的轨道以来，国际管理舞台上，管理思潮不断地“翻烙饼”。30年代前是理性主义（以泰罗为代表的科学管理）；



40年代从理性主义“翻”到人本主义（行为科学）；二次大战后，又从人本主义“翻”到理性主义（现代管理，尤其是“管理科学”）；自80年代始，又从理性主义“翻”到了人本主义（企业文化）。即使是人本主义的管理思潮，也从西方人本主义（行为科学）“翻”到了东方民本思想（企业文化）。管理思潮之所以如此频频“翻烙饼”，从一个极端跳向另一个极端，又从另一极端跳回前一个极端，其原因，是管理之不成熟。其所以不成熟，是对管理的基本规律缺乏一个全面的、总体的认识，是对管理认识的片面性所造成的。这种认识的片面性的主要特点，是把局部真理，局部规律，误认为是支配管理全局的真理、规律。近一百年的管理实践，似乎也已经向我们提出了这样一个迫切的课题：管理学要从片面性中走出来，注意研究涵盖管理全局的总体规律。只有做好了这项工作，才能“以无事取天下”。

当然，在管理的某些局部、某些侧面，我们已经开始认识了“自然”，掌握了它们的运动规律。因此，形成了在管理学这门庞大的学科中一些比较有效、可行的管理分支学科或理论体系。比如：在掌握市场运动规律基础上建立起来的“市场学”、“销售学”；在认识人的行为发生发展规律基础上建立起来的“管理心理学”等等。同时，在管理实践中，也总结出了一些符合规律的、适应于某一特定管理领域的管理手段、方法。比如：在掌握推销规律基础上产生的“推销技巧”，在符合人的需要规律前提下产生的“弹性工作时间”，在掌握产品质量控制规律基础上产生的“全面质量管理”，等等。这些管理理论、手段、方法的成功，又从正面证实了“无为而无不为”的真理。

但是，在现实的管理活动中，人们也不难发现，对于管理的某些已经成熟的理论、方法，已经弄清其客观规律的领域，人们或是“不知”，或是“不去知”，或是“知而不行”，甚至“知而逆行”。结果，给管理造成了一次又一次不必要的损失。比如：“名牌”形成的规律，已经基本弄清。由此，也就产生了一些公认、可行的“名牌战略”。然而，国内有不少企业，偏偏要逆创名牌的规律办事，花钱去“评优”、“升级”，花钱去买“奖”；或者不注重产品质量、服务的提高，一味地花钱作广告吹知名度。结果，“奖牌”到手了，甚至一大堆，知名度似乎也吹出来了，然而，市场打不开，在竞争角逐中败下阵来，产品积压，企业亏损。为什么会落到如此下场？为什么成批成批的企业走上这样一条极为愚蠢的道路？根本的原因，是“有为”，违反规律而妄为。此等教训，也足以说明老子“为者败之，执者失之”的现实意义了。从这个例子，作者又想起一个比喻：在中国电影界，有两个大奖。一是专家评选的“金鸡奖”，一是观众评选的“百花奖”。产品是顾客消费的，“名牌”是要顾客认可才能形成的。在创名牌过程中，“金鸡奖”得的再多也是没有用处的，何况如果是带水分的“金鸡奖”，则只能引起顾客的反感。只有顾客认可的“百花奖”，才是“名牌”的真正标志，这就是规律。要创名牌的企业，就要为“百花奖”去“无为”，而不要在得“金鸡奖”上下功夫，去“有为”。

### 三、历史背景

老子的“无为”思想，决非只是纯哲学的思辩，而是针对当时特定的历史背景提出的，是那个时代实践的产物。

春秋末期，统治者依仗权势，强作妄为已非常严重。这一点，在《老子》这部极短的著作中，都有多处记述，诸如：

“天下多忌讳，而民弥贫；……法令滋彰，盗贼多有。”（《57章》）忌讳，在这里是指禁令。春秋末期，法家的法制路线盛行，各国相继变法。由此，出现了以法制、禁令强行推行统治者的主观意志的趋向。针对这种情况，老子评论说：天下的禁令太多，人民动辄得咎、获罪，手足不知所措，不能安心工作、生产劳动，所以弄得越来越贫穷；法令过于森严、繁苛，束缚民众自由，把民众捆得不能动弹，弄得人民无法生活，从而挺而走险，盗贼、犯罪就必然到处都有。这是老子对当时社会统治者与被统治者之间关系的对立、矛盾激化，弄得广大民众民不聊生的腐朽政治的生动、简要的描述，也是对片面法制路线弊端的无情揭露。

“朝甚除，田甚芜，仓甚虚；服文采，带利剑，厌饮食，财货有余。是谓盗夸，非道也哉！”（《53章》）朝廷、官邸、衙门非常气派讲究，统治者过着豪华的生活，而农民却田园荒芜，无以为炊，百姓仓库空虚。统治者穿著华丽的衣服，佩着锐利的刀剑威武霸道，贪得无厌地大吃大喝，在钱庄里存款累累。这种人简直是强盗头子！他们的行为实在不合乎“道”啊！在这里，老子痛斥当时政治风气的败坏，统治者挟持权威武力，搜刮榨取，侵公肥私，过着奢侈糜烂的生活，而下层百姓，却在饥饿和死亡线上挣扎。政府原是服务民众的工具，而当时却成了压迫人民的工具。这种作为背离了政府的宗旨，也违背了客观规律（“非道也哉”）。长此下去，十分危险。民众逼迫过甚，终会酿成大乱，不可收拾。

鉴此，老子对当时的统治者提出忠告：“五色令人目盲；五音令人耳聋；五味令人口爽。驰骋畋猎，令人心发狂；难得之货，令人行妨。是以圣人为腹不为目，故去彼取此。”（《12章》）五色，是青、赤、黄、白、黑，泛指多色。五音，是宫、商、角、徵、羽，也即今日简谱中的1、2、3、5、6，泛指多种声音。五味，是酸、甜、苦、辣、咸，泛指多种美味。口爽，是指味觉迟钝。畋，是指猎取禽兽。行妨，是行为颓堕败伤，伤害品德操行。这段话是说：过分追求色彩享受，最后必定弄得视觉迟钝，视而不见，眼花缭乱；过分追求声音享受，最后必定弄得听觉不灵，听而不闻；过分追求味道的享受，最后必定弄得味觉丧失，食而不知其味；过分纵情于骑马打猎、追逐鸟兽，最后必定弄得心神不宁，神不守舍，人心放荡；过分追求金银珍宝，最后必定弄得行伤德坏，行为不轨，身败名裂。因此，体道的圣人，生活简朴，只求安饱，而不求官能（声色）享受，宁取质朴宁静，也不求奢侈浮华。

“五色令人目盲；……难得之货，令人行妨”。这是事物发展的客观规律。但老子目击当时统治者的生活状态，是千方百计寻求官能刺激，流逸奔竞，淫佚放荡，心灵激扰不安。这一切，都是违反客观规律的妄为。为此，他明确地向他们解释这一规律，告诫他们“为腹不为目”，“去彼取此”，劝他们从妄为的轨道上转移过来，遵循客观规律办事。

老子不仅在生活上劝诫统治者按规律办事，而且一针见血地指出：“民之难治，以其上之有为，是以难治。”（《75章》）民众之所以难以管理，根本原因是统治者违背规律而肆意妄为，这应该说是十分中肯的结论。民众的反抗，是统治者苛刻的措施造成的。统治者的残酷剥削、高压政策，是政治祸乱的根本原因。统治者成了吸血虫，成了豺狼，到此地步，民众自然会起来反抗。

至此，笔者想起了在西方管理中的“X理论”。那种理论，首先对人性作了违背规律的错误假设：人性恶。在这样错误的人性假设下，去从事管理，必然是妄为。这种妄为的集中表现，是管理单纯地依靠“胡萝卜+大棒”。其结果，这种管理的妄为，恰恰促使被管理者的现实人性向善的方向发展。于是，更强化“胡萝卜+大棒”这一管理手段。于是，被管理者的现实人性更向善的方向演变……。这样，就进入了一个不能自拔的恶性循环。所以会出现这样的恶性循环，追其根源，是管理违背规律而妄为的结果。“民之难治”（在这儿是“人性恶”），其原因，不正是由于“其上之有为”所造成的吗？

老子正是针对春秋末期的动乱现实，找出了其症结——“有为”，因此才极力呼吁为政管理要“无为”。应该说，这在当时是极有其针对性的。

春秋末期的现实，早已成为历史。那么，在今天的现实中，在这样的时代背景下，“有为”是否已绝迹，“无为”是否已没有必要再作为一个重要课题加以强调了？

现实作了否定的回答。在管理领域中，妄自作为的现象随处可见。在众多管理领域中，管理者依仗权势，狂妄自大，独断专行，以权谋利，以势压人的现象，难道见得还少吗？在决策领域，凭借领导主观意志，一意孤行，盲目拍板，致使决策失误，造成巨大损失的现象，难道不是一而再，再而三的接连发生着吗？可行性研究，本来是为了防止决策盲目性而从实践中总结出来的合乎客观规律的科学手段。然而，在不少人手里，它也变了质，走了味，成了体现“长官意志”的手段了。我们确有“为腹不为目”，“去彼取此”的管理者，但在现实生活中也确有一批为数不少的追求声色、财货，生活奢侈糜烂的管理者。我们确有象焦裕禄、孔繁森这样的人民公仆。但在现实生活中，也确有依仗权势、欺压民众、谋取私利，为所欲为的管理者。在管理领域，尤其在企业管理领域，片面的法制管理仍相当盛行。这说明，在今天这个时代，在管理领域中妄自作为的“有为”现象仍相当严重。今天和春秋末期相比，时代的确大相径庭。然而，在“有为”这个问题上，存在着共性。正因为这个缘故，老子的“自然无为”，在春秋末期有针对性，在今天也有针对性，仍有其莫大的现实意义。

### 第三章 “太上，下知有之”

“自然无为”运用到管理领域，就是要重视人的作用，要消除领导者独断意志和行为，让下属在管理活动中享有最大的自主性，允许他们各自的特殊性、差异性的发展，允许个人人格和个人愿望的充分发展。这是人本主义在管理中的体现，也是老子所一贯主张的。为了说明这一观念，先来看几个这方面的典型案例。

#### 一、中外三个案例

1. 由瑞典、挪威、丹麦三国合资的斯堪的那维亚航空公司，在其总经理简·卡尔岑的任期中，确定了这样一个目标：在航班准点方面要成为欧洲第一的航空公司。

目标确定了，但从何入手？当时，公司毫无头绪。经了解，公司里有一个小组，对这项工作了解、领会最深。于是，卡尔岑总经理就找到这个小组的领导，对他说：“如果我们想在正点飞行方面成为全欧第一，需要做哪些工作？要多长时间？你考虑一下，看看能不能为我回答这个问题。过一、两个星期你来见我，告诉我，我们能否做到这一点。”

一、两周后，这个小组领导人来找卡尔岑先生。卡尔岑问他：“我们能做到正点飞行全欧第一吗？”对方回答：“可以，我们能做到。这大约需要用6个月时间，要花150万美元”。卡尔岑一听，只花150万美元就能实现这一目标，应该说代价是很便宜的。于是，立即就对他说：“那你们就开始干吧！”那位小组领导人大吃一惊，他说：“等等，我已经带来了我的人，我们想向你当面汇报一下，让你知道我们打算怎样开始干”。总经理回答道：“你们怎么干都行，我不在乎”。接着又说：“你们就去干起来吧”。

4个半月后，这个小组的负责人给卡尔岑先生打来电话，向他汇报上个月航班在正点飞行方面的新进展：斯堪的那维亚航空公司在正点飞行上赢得了欧洲第一；而时间只用了4个半月，比预料的时间缩短四分之一；经费只开支了100万美元，比设想的少花了三分之一。

在这个案例中，这位总经理先生只管了三件事：一是制定目标；二是物色能实现目标的合适人选；三是确定完成目标的大体时间和费用。除此之外，他一概不管，甚至连送上门的关于实现目标的具体计划都懒得去听，一切授权给目标执行者，“你们怎么干都行，我不在乎。”这是在管理的某一特定领域，充分授权、放权，让下属自主管理的典型。在这个案例中，似乎也告诉我们，在自主管理时，上司重点要抓的是目标、执行者，而实现目标的手段则不必插手过问，将他留给下属自主安排，这个典型，又从实践中回答了一个真理：自主管理的效果出人意料地好——目标不仅实现了，且时间大大缩短，经费大大减少。

2. 在美国新泽西州的爱迪生镇上，有一家福特汽车公司的装配工厂。这家工厂，为了提高汽车装配的质量，在大型的汽车装配流水生产线上，给每个工人都安装了能使整条流水生产线停车的按钮，以便及时排除质量缺陷。

这是一项很“玄”的管理改革。如果工人随意按动停车按钮，工厂生产率就会明显下降，后果不堪设想。其风险，就象秃子头上的虱子，是明摆着的。



执行的结果，这条汽车装配流水生产线每天由于工人按动按钮而要停车二、三十次！数量的确不少。但是，每次停车时间，平均只有 10 秒钟左右。工人们充分利用这停车的 10 来秒钟时间，紧紧松动了的螺母，螺栓，作必要的调整，以保证生产的质量。一次 10 秒钟，二、三十次停车合起来也只有二、三百秒钟，合三、五分钟，对一个工作班 8 小时来说，根本不算什么问题。因此，这家工厂的生产率没有因为给工人装了停车按钮而受到影响，风险不存在了。

与此同时，这项管理改革的目标实现了，成果展示出来：在头几个月里，从装配流水线上下来的汽车，缺陷从平均每辆 17.1 个下降到 0.8 个，减少了 95.3%；成品汽车中需要返工的数量，比以前减少了 97%。

这是又一个实行自主管理，赢得出色成果的成功典型。这个案例，自主管理的领域，仍是管理的某一特点方面，但它与前面的案例有所不同的是：自主管理的对象，不是下属的领导者，而是广大工人。它把自主管理的面扩大了，向下延伸了，延伸到了企业最低层次。这个案例也告诉我们：企业中的每一个人，当然包括广大工人在内，都是可以信赖的，且是值得信赖的。当上司信赖他们，给予他们一定的权力的时候，当他们在工作、劳动的实践中感到可以多多少少掌握自己命运的时候，工作效率、工作成果就会大大提高，企业就可得到丰厚的回报。

3. 深圳三九集团，是中国改革开放大潮中冒出来的国有企业成功改革的明星企业。这家企业从 500 万元起家，经 10 余年时间，至 1994 年，销售收入已达 26.8 亿元，人均创利税超过 15 万元。

这家企业的成功，得益于企业内部管理的改革，形成了在国内著名的“三九机制”。这个机制中包含着自主管理这一重要内容。

三九集团的总经理赵新光，一人管着 50 多名集团二级企业的决策者。他对二级公司的决策者，下放了 6 大权力。这就是：班子组阁权，机构设置权，人事调配权，生产经营决策权，财务收支权，工资奖金分配权。当他把三九集团的核心企业——南方制药厂的 5 个车间和 1200 名员工的管理大权，交给当时年仅 26 岁的生产部部长许仲田时，只与他交待了一句话：“完成市场所需要的生产任务，这是我给你的目标，方法自己找”。

一次，霍树荣出任集团下属三九大酒店总经理。这位“新官”上任后，放了“三把火”：首先，他搞机构大精简，把酒店原来的 9 部 1 室合并为 6 个部。对此，赵新光没吭声。这是霍树荣权力范围之内的事，不该去管；其次，他又裁员 75 名。赵新光也没吭气：这还是霍树荣权力范围内的事；霍树荣的第三把“火”，是策划投资 1500 万元，在外地收购一家大酒店。由于这个举措投资太大了，霍树荣主动将方案报给赵新光审批。没想到，赵新光的回答是：“这类项目由你自己拍板，不用请示”。

这个案例，与上面两个国外的案例不同，它放权、自主管理的对象不在下层，而在企业中、高层次；放权、自主管理的内涵，不是局部的权力，局部的领域，而几乎涉及下属所管辖的全部领域，几乎全部权力。这是最全面、最大限度的放权、自主。

通过上面三个案例，我们对什么是放权、自主管理应该有了一个感性的认识，对放权、自主管理的功能，也会有个直观的体会。放权、自主管理已成为当今管理的必然趋势，在世界管理舞台上，日趋为人们所看好，所重视。然而，在距今 2500 年的中国古代社会，老子在论及无为管理思想时，就早已

提出了这一课题，并对其功能，实施中应注意的问题，一一作了交待。这些论述，对目前正在成为管理热点的放权、自主管理来说是很有裨益的。

## 二、功成事遂，百姓皆谓：“我自然”

老子认为，在管理领域最容易违背客观规律，“反自然”行事，妄作“有为”。原因十分简单：因为他们有权势，可以凭借他们的权势为所欲为。所以，老子在“自然无为”上，把矛盾直指君子、领导者、管理者，特别强调他们要顺应客观规律，顺应“自然”，“为无为”而不妄为。

老子说：“太上，下知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮其贵言。功成、事遂，百姓皆谓：‘我自然’。”（《17章》）老子把君主、领导者、管理者分成4个等级。“太上”，是指最上等、最理想的领导者。这类领导者，以“无为”方式处理，按客观规律办事，一切顺应“自然”，使下属各顺其性，各安其生。所以，下属、百姓仅仅知道有这么一个领导人罢了。次一等的领导人，用德教去感化下属，用仁义去治理下属。这种领导人，显然是指推行儒家德治教化管理路线的管理者。这种领导人，人人亲近他，赞誉他。再次一等的领导者，用政令去治理下属，用刑法威吓下属。此类领导者，老子十分明显地是指片面推行法家法制管理路线的管理者。这种领导人，下属都畏惧他。最末等的领导人，是用权术、阴谋去愚弄下属，用诡计去欺骗下属。对这种领导人，下属都厌恶他，反抗他。这种领导人，自身不讲诚信，下属当然不会相信他。老子说，最上等的领导人，顺其自然，因此管理的具体业务不会太多。由于顺乎规律，所以政令必然稳定。因此，他们每天悠悠闲闲，很少发号施令。在这种领导人的管理下，等到功业完成了，下属并不强烈地意识到这是领导者的功劳，反而会说：我们本来就是这样的，是我们自然如此的啊！

在这段论述中，老子首先为我们作了一个价值判断：在管理问题上，狡诈不如法制，法制不如德治，德治不如无为而治，最理想的管理模式是按客观规律去“自然无为”。这个结论，这个价值判断，是发人深思的。在今日世界管理舞台上，中国古代的法制和德治两种管理路线的概念似乎不盛行了，但当今的各种管理思想、模式，几乎都能归纳于这两种模式之中。比如：以泰勒为代表的科学管理和各种“硬管理”，可以纳入法家法制管理的模式，在本质上是相同、相通的。又如：企业文化，可以纳入儒家德治管理路线之中，它们在本质上，甚至在一些具体管理手段上，都十分相象。科学管理，在世界管理舞台上早已受到冲击，认为不是理想的管理模式。这一点，与老子的结论是一致的。而企业文化，是当今最新的管理思潮，是目前多数管理界认为理想的管理模式。然而，如果用老子的观点去分析，那么，它虽优于科学管理，但不是最理想的。它比之“自然无为”，尚差一等。其实，老子讲的是有道理的。企业文化，如果不按客观规律去规划，去建设，是难以建成的，建成了也难以起到预期的效果。所以，老子的这一结论，这一价值判断，对今日管理界，的确是很发人深思的，极有现实意义。

在这段论述中，老子向我们提供的第二个重要信息是，“太上，下知有之；……悠兮其贵言。功成、事遂，百姓皆谓：‘我自然’”。这个信息是对“自然无为”管理主要特征的描述。从这一表述中可以看到，在人的管理问题上，“无为”管理是要求领导者让开一步，不要对下属的管理业务插手



太多，不要对下属横加干涉，让下属有发展、有作为。这在今日管理中，可以称作自主管理。本章第一节所列的三个案例，就属于这一类型。

老子的自主管理的主张，实质是体现了人本主义的思想。管理，是要通过人去进行的。一个国家也好，一个企业也罢，在管理上如果只有君主、老板一个人的积极性，管理是难以取得丰硕成果的。只有把全国民众、整个企业员工的积极性都充分调动起来，把他们的主动精神、聪明才智都充分发挥出来，群策群力，才有可能取得最佳的管理效果。中国有句老话：“众人拾柴火焰高”，说的就是这个道理。如何才能做到这一点？方法可能有多种多样，但最好的办法，最主要的措施，是对下属放权，让其自主管理，给他们压上担子。这样，他们的自尊性、人格得到了满足、尊重，他们在管理活动中的主体地位得以实现，就会表现出主体的本质属性，这就是主体性。而主体性的主要特征，是能动性、创造性、自主性。这是主人翁的精神面貌。当一个国家，一个企业，它的成员都树立了主人翁的思想，那么，这个国家，这个企业，必兴无疑。这是振兴国家，振兴企业的规律。因此，顺应这一规律，实行自主管理，当然是“自然无为”，也必然成为老子所倡导的“太上”管理模式。老子所说的“我无为而民自化”（《57章》），讲的就是这个意思。

老子的自主管理思想，如果用今天决策学的理论来解释，还有另一层重要价值。决策的正确与否，事关成败。而决策能否正确，前提是对决策问题及其相关因素的信息掌握和分析、判断。上级对下属管理领域里的决策问题，就其问题本身，以及信息掌握来说，在一般情况下，决不会比下属管理者更熟悉，更清楚，更准确。在这种情况下，上级如插手、左右下属管理领域的决策问题，容易造成失误，或时间上的延误。只有对此类问题的决策权充分下放，才有可能保证决策的及时性、准确性。从这个意义上讲，放权、自主管理，是科学决策的需要，是搞好管理决策所必须遵循的客观规律。因此，老子主张的自主管理，是在管理决策领域中“自然无为”的体现。这里，作者想附加一句，这一主张，也体现了民主决策的倾向，是老子民主管理的一种表现形式。本章第一节案例中“你们怎干都行”，给工人安装生产线停车按钮，以及三九集团老总对二级公司所下放的6大权力，实质都是下属管理领域中管理决策权下放，是“无为”管理的体现。

正由于老子的“无为”管理在管人的领域表现为上司不干扰、不插手下属的管理业务，因此，上司本人及其政令、决策就不会频频出现在下属面前。所以，对下属来说，上司只是“知有之”而已，感到自由自在。而“功成事遂”之后，对下属来说，就必然感到：这是我自我奋斗、发展的结果，获得一种成果的满足感。这就是老子所说的“我自然”。

老子所以极力主张自主管理，还有另一层原因。他说：“物或行或随，或歔或吹，或强或羸，或挫或隳”，所以，“圣人去甚，去奢，去泰。”（《29章》）物，在此指人。行，指喜欢领导别人前行。随，是指在后跟随。歔，同嘘字，是缓吐气以温物。吹，是指急吐气以寒物。羸，是弱的意思。隳，同堕，危也，有毁坏的意思。挫，是“陪”字之误。甚、奢，是指过分。泰，在此指极端。这段话的意思是：世间人的禀性各不相同，有前行积极的，也有后随消极的；有的歔暖，有的吹寒；有的刚强，有的柔弱；有的安定，有的危险。所以，懂得“道”的圣人在管理时，要顺人情，依物势，自然无为而治，而不可走极端，采取过分的措施。

由于人的禀性各异，在管理过程中，领导者切忌“一刀切”。要充分发挥每个人的潜力，使他们在“拾柴”中的作用完全体现出来，使“火焰”更高，更旺，因此，就不该强求下属在决策、处事、行为的方式、途径上非和上级一致，“合上级胃口”。在这些方面，各人可因人制宜，只要保证管理目标实现即可。“条条大路通罗马”，这句格言，也许是这个道理的极好写照。犹如在众人拾柴时，无需去强求每人拾柴地点、拾柴方式、姿势的统一，只求每人拾的柴多，保证“火焰高”这一目标实现即可。世间物性不同，人性各异，管理者要允许下属在决策、行为上有差异性、特殊性，不可强行一致。否则，就变成削足适履了。

从老子的这一论述，也引出了管理上的一个重要课题，那就是，集体与个体，统一与个性，集中与自由的关系问题。儒家的德治也好，法家的法制也好，西方的科学管理也罢，在处理这些关系问题上，天平是向一方倾斜的。那就是：只强调集体、统上、集中，而否定个体、个性、自由。老子的管理思想，尊重人的不同个性，自主管理又肯定了个体的价值，且使下属有了自由、自主决策、管理的权利；同时，这一切又统一到实现组织、企业目标这一共同的方向上来；因此，它又是集中、统一的，确保了最大的集体利益。显然，这种管理思想，把这些似乎是对立的关系统一起来了，有机地结合起来；使这些长期以来在管理领域中难以妥善解决的问题，迎刃而解了。

鉴于上述分析，老子对自主管理下了结论性的论断：“辅万物之自然，而不敢为。”（《64章》）人人有自主、自治的能力，作为上级领导，其任务是要帮助、促使下属人人自主、自治，而不要横加干扰。

然而，实行自主管理，管理会不会失去控制，形成各自为政，无法集中统一的混乱局面？应该说，这种可能是客观存在的。然而，之所以可能出现这种局面，并非自主管理本身之过，而是对自主管理片面理解，或是由于实施中的失误。

自主管理，并非意味着上级领导对下属什么也不管，放任自流。相反，它仍要管，但要管到点上，管得有艺术。对此，老子有一为众人所熟知的精辟论述。那就是：“天网恢恢，疏而不失。”（《73章》）这句话从字面上讲，是说天道的作用，好象一张大网，笼罩的范围无所不包，真是广大极了；这张“天网”，看起来似乎很稀疏，却没有一点漏失。

在自主管理时，上级管理部门要编织一张管理的“天网”。这张“天网”要“恢恢”，要能覆盖它所管理的全部领域。这张“天网”要“疏”，不可太细，太具体，要给下属留下足够的自主余地。否则，自主管理也就不复存在，或名存实亡了。但是，这张管理的“天网”虽“疏”，又不能“失”，也就是不可“疏”到使下属管理失去控制的局面。

在本章第一节所列的第一个案例中，卡尔岑总经理的“天网”包括三个内容：1）制定在航班准点方面要成为欧洲第一的航空公司的目标；2）物色能实现这一目标的合适人选，也就是下属主要管理人员的任免权；3）确定完成目标的费用和时间。有了这张“天网”，就不会管理失控。如果所任命的下属不按上述“天网”的规定办事，卡尔岑先生就完全可以利用他的任免权，重新换人，以保证目标的实现。

在现代管理中，有个集权与分权的问题。所谓分权，就是让下属不同程度地自主管理。所谓必要的集权，就是老子所说的这张管理的“天网”。这张必要集权的“天网”，是保证在自主管理下不失控的屏障，这张“天网”

“疏”到什么程度，也就是分权到什么程度，要因地制宜，不可一概而论。其总的原则，是在确保“不失”的前提下，尽可能地“疏”。但是，有三项内容是切不可“疏”的。这就是：对下属管理目标的确定权，下属主要管理人员的任免权，下属管理实施目标情况的监督权。这三个权力，相互联系，自成体系，缺一不可。离开了这三种权力，上级管理就有失控的可能。

由此可见，老子的“无为”管理，自主管理，决非粗放管理，更不是无所作为、放任自流。“无为”而治，对管理的要求是很高的。“疏而不失”，是管理的一种极高的境界。然而，也只有“疏而不失”，才能体现管理的客观规律，才是真正的“无为”。

### 三、现实的呼应

老子“无为”、自主管理的思想，为当今管理舞台上的有识之士所认可，所倡导。他们用时代的语言，以不同的方式，阐发着 2500 年前中国哲人的这一光辉的管理思想。

日本的经营之神土光敏夫说：“交给某人一件工作时，上级与这个人就要对工作的目标与方针进行商议。目标与方针一旦确立下来，关于完成任务的方法，就应放手让他去决定。这种放手，就是权限的委让”。“权限的委让”就是放权、让下属自主管理。委让什么权？让完成任务的方法之权，至于目标、方针，需要集权，这是“天网恢恢”的领域。

美国学者戴维·布拉福德和阿伦·科恩合著的一部畅销书《追求卓越的管理》，认为“育才型领导是未来理想的领导模式。那么，育才型管理者应是什么样的呢？这两位作者认为：他们“决不是以自己为中心的、负责一切的、对部下控制过多的英雄”；“育才型管理者会使用影响力，但不是控制一切；会帮助寻找答案，但本身并不提供一切答案；会参与解决问题，但不要求以自我为中心；会运用权力，但不指挥一切；会承担责任，但不把别的人挤在一边”。在这一个长句中，每一个分句的前半句话，讲的是管理的“天网”；每一个分句的后半句话，讲的是分权、自主管理。显然，作者是用“育才型管理者”这样的形式、称谓，来反映老子的“无为”管理的。

为什么要这样处理管理者与下属的关系呢？该书的回答是：“我不能把什么事情都揽在手里而使部下提不起干劲；他们由于自己的专长和工作本身的接触，往往具有最新的信息，他们当然可以在我之前知道将要出现的问题；他们如果觉得要对整个部门的成功与否负责，并在发现问题时提出来，我们就能很容易找到解决的方法；他们往往有着我不具备的知识和技能，如果能把这些资源汇集起来，就可以提高决策的素质”。这是说，分权、自主管理，可以提高下属的责任感，可以激励下属；同时，可以及时发现问题和寻找到机会，充分利用下属所拥有的信息、知识、能力，实现决策的优化。这个观点和老子的“我无为而民自化”是不谋而合的。

美国学者 K·布兰查德和 s·约翰逊合著的畅销书《一分钟经理》中认为：一个有效率的经理，“不是一个亲政的经理”，下属“很少见到他”。他的下属对上帝的感触是：“一旦他告诉我去做什么，或者我们对需要做的工作意见一致了，那么，就把每个目标写在一张纸上，……一个目标和完成目标的标准应当用不超过 250 字去记述，他主张要使每个人都能在一分钟内就可以把它读完”。订完目标，上司的任务就是“密切观察我的活动”，及时给



下囑以“称赞”和批评。这样的管理，下属十分满意，认为“我们不是自己行为的奴隶，我们是管理自己行为的主人”。“一分钟经理”，多么象老子所说的“太上，下知有之”，“功成、事遂，百姓皆谓：‘我自然’”。而目标确定，对下同执行目标进展情况的监督和相应的强化，和老子所说的“天网恢恢，疏而不失”又何等相似。可以说，“一分钟经理”的学说，是老子无为、自主管理思想在今日管理中的再现、运用。

美国学者劳伦斯·米勒，在其名著《美国企业精神》中，对当今管理所以要实行自主管理的必要性和可能性，作了精辟有力的分析。他说：“今天，几乎所有的员工，甚至工厂的工人，所受的教育和训练，都超过当年英国战舰上的军官。今天，不需要运用思考和主动采取行动的工作职位，可说是少之又少。任何一位担负相当责任的管理人员，都可能具备做决定所必须有的知识和经验。在今天，企业的营运既复杂又具竞争性，必须靠组织内所有成员殚精竭虑”。因此，他认为：“以往对部下颐指气使的管理人员，明天就要被视为绝种的怪兽。从事复杂工作的员工，是不能颐指气使，而只能从正面加以诱导”。当今管理的复杂性、经营的竞争性，界定了自主管理的必要性。而当今员工的高素质，又为自主管理提供了广泛的可能性，为自主管理创造了前所未有的充分条件。所以，当今管理迫切需要自主管理，也完全可以实行自主管理。米勒的这个论点，应该说是完全正确的。而这个论点恰恰说明：老子“无为”、自主管理的学说，在今天不仅没有过时，反具有比过去更强的现实意义。如果一个管理者不想成为“绝种的怪兽”的话，就应该学习、运用老子的“自然无为”，在管理中实施自主管理。

然而，在现实生活中，真正实施自主管理的管理者，为数甚少。多数管理者似乎责任感过分强烈，事事处处向下插手，当“婆婆”，当“保姆”，包办代替下属的管理工作。这种情况，犹似父母对子女，有时爱得太过了，就怕儿女不争气、不成器，尽一切可能去逼迫儿女从事自己没有完成的事情。如：学钢琴、美术，选择上专业的专业，等等。这是单方面的一厢情愿，是在拼命负人家的责，管人家的事。其实，恰恰相反。就因为管得太宽、太细，给别人制造太多的压力和限制。结果，落得自己和别人都苦不堪言。这日子过得有什么意思呢？要改变这种被动局面，要使彼此都过轻松一些的日子，关键在上级管理者。上级要放弃不应有的、过度的责任感，不要越俎代庖。上司在权力上让开一步，大家都得了生机，何乐不为。

你可以命令你的下属按时来上班，可以用惩罚的威慑来控制他们按你的指指办事，然而，你却不能用命令和惩罚让下属以出色的方式工作，在工作中体现出勤奋、自律和创造精神。这种出色的工作精神，其本质是纯粹的自愿献身精神。这种献身精神，只有当下属由衷地把本职工作当作“自己的”事情时，才可能产生。在传统管理方式中，工作成果并非属于下属，不是“我自然”，下属的自我价值感日趋降低，甚至变得无关紧要，只不过是管理过程中的一个微不足道的齿轮而已。既然管理者不赏识、不重视下属的“自我”，下属也就不会把工作当作“自己的”，也就不会重视工作的价值。因此，要下属有献身精神，有主人翁态度，就要给他自己作主的权利，使他感到这是“自己的”事情。没有主人翁的权力和地位，主人翁意识和态度是决不会从天上掉下来的。正如企业员工们所说：“你把我当成三流人员对待，我就给你做三流的工作；你把我看成一流，你就会得到一流的结果，至少我会尽自己最大的努力”。不严格控制下级实现目标的具体步骤、方法，拒绝各种压

力和冲动而坚持不干涉下级，不在下级作出充分努力之前就匆忙收回他们当家作主的权力，这就是把下属当成“一流”的内涵。这样的管理才能取得一流的成果。

中日合资大连三洋制冷有限公司，采用细化分作、法人制度、责任到人的管理办法，取得了很好的效果。他们对每项工作都细化，随后将细化的各项工作落实到每个人。然后，明确规定，你就是这项具体工作的“法人”，你对这项工作全权负责，有责有权。围绕这项工作的开展，你可以直接协调企业有关部门。甚至为开展此项工作的出差经费，不管花多少，全部实报实销。这样，这些“法人”就有“自己的”事业，有了“自己的”活动天地，有了“自己的”权力，从而产生地位感、荣誉感，并由此而产生了高度责任感。

宝钢集团在生产一线实行“权力委让，重心下移”的管理措施。它们将工厂划分成若干个作业区，每一个作业区委任一名作业长，作为生产一线的经营管理者。随后，车间主任将生产指挥、人事调配、奖惩等权力，“委让”给作业长，由他们独当一面。对他们所管辖的领域，任何人都不得越级指挥。此外，在员工自愿的基础上，针对本部门、本班组存在的问题，实行自主管理。自选课题，研究对策，自己组织实施，自己总结成果，并在一定的场合公开发表自主管理的成果。员工看到自己的成果得到承认、尊重，内心感到满足，提高了成就欲，更热爱自己的工作。有的员工更上了瘾，下了班还在琢磨问题。

大连三洋、宝钢集团的例子，进一步说明了上级开明一点，在权力上让开一步，使下属真正成为管理的主体，给他们以主体的地位，那么，他们就会表现出可贵的主体性。这是企业发展的最重要的内在动力。正如美国赫尔曼·米勒公司的马克斯·德普雷说：“人们普遍认为，美国的经理们必须去激发职工的积极性。这完全是瞎说！职工都有自己的积极性。人们之所以需要工作，是因为希望得到自由发挥的机会，参与进去，负起责任，并且充分表现出自己的潜力。领导的职责不是去束缚职工，而是让其才能和智慧自由发挥、施展，这是我们所有成功企业的共同主题。”

综上所述，当今管理界的有识之士和部分先进企业，正在管理领域中用不同的方式、从不同的角度阐发或实践着老子“太上，下知有之”，“功成，事遂，百姓皆谓：‘我自然’”的无为管理思想。他们的实践证实了老子的这一光辉哲理，放之四海而皆准，并能经受数千年的历史检验，随着时间的推移，它越显正确、重要。

## 第四章 不言之教

老子关于“自然无为”；“太上，下知有之”；“功成、事遂，百姓皆谓：‘我自然’”的管理思想，表现于具体的管理模式中，就成为“不言之教”。因此，在弄清了老子无为管理思想的本质以后，很自然地，需要继续弄清老子“不言之教”的真实含义。只有这样，才算是真正弄清了老子“自然无为”、自主管理思想的真谛。那么，什么是老子的“不言之教”？“不言”还能管理吗？它与现代管理能结缘吗？它符合现代管理潮流吗？这一章，我们将围绕着这些问题，进行必要的探索。

### 一、“知者不言”

“不言之教”，是老子一以贯之的管理思想。在短短几千言的《老子》中，类似的提法、论述贯穿始终。由此可见，“不言之教”在老子心目中的地位了。

《老子》开卷刚过百字，就把“不言之教”端了出来。他说：“是以圣人处无为之事，行不言之教。”（《2章》）这是说：体“道”的圣人，以“自然无为”的态度去处事，以“不言之教”的方式去进行管理。

什么是“不言之教”？“教”是教化，引导。管理的实质是引导，也就是“教”，是要将被管理者的思想、行为，引导到组织、企业所期望的轨道上来，引导到实现组织、企业的目标上来。管理如何实现这一引导，历来有两大类手段：一是依靠“胡萝卜+大棒”式的法制、赏罚“二柄”，及西方的科学管理；另一是依靠教化，即当代的企业文化思潮，中国儒家的德治管理路线，就属这一类型。老子则认为，实现“引导”这一管理功能，要靠“不言”。

老子所说的“不言”，决非指不说话，而是指这样两重含义：第一，针对“言教”，老子强调“身教”的作用。这与儒家一贯主张的“正己化人”、“教化”，以及企业文化建设中强调领导者要成为企业文化的表率、化身是完全一致的。“不言”也好，“正己”、“化身”也罢，提法不同，实质是相同的。第二是针对当时法家在法制管理中的其烦政令、严刑苛法和频繁变法而言的。这里，“言”不是指说话，而是指政令、法规，包括企业中的制度，规章，纪律等等。老子的“不言”中的“不”，不是绝对的“无”，而是相对于“多”、“繁”、“杂”，主张“少”。“不言”，就是政令、法规、制度要少而精，要相对稳定。

老子说：“希言自然”（《23章》）。这里的“言”与“不言之教”的“言”是同一含义。老子的这句话，有两点很值得我们注意：一是老子在这里明确宣告，他主张“希言”，也即“少言”。第二是老子认为，只有“希言”（不言），才符合自然，顺应自然，才能体现“自然无为”的管理。

“希言”、“不言之教”如果是指“身教”，其作用要大大优于“言教”。在拙作《孔子与现代管理》中，本人曾设专章加以论述。“不言”之“身教”优于“言教”，这是客观规律，是“自然”。因此，从这个意义上说，“不言之教”是尊重规律、顺应规律、按客观规律办事的管理方式，是吻合“自然无为”管理思想的。

“希言”、“不言之教”如果是指不要搞片面的法制管理，不要过于迷



信法制管理的威力，不要沉醉于繁杂法规、制度、严刑酷法、重奖重罚之中，而要以德化民，充分发挥精神、道德教化在管理中的“劝善”、“引导”作用，那么，历史证明，这也是符合客观规律的。正由于它符合客观规律，儒家的德治管理路线才有可能在中国实行两千多年。正由于它符合客观规律，近代管理思潮在经过近百年的曲折反复之后，才选择了企业文化这一突出教化的管理思潮。从这一角度看，“希言”、“不言之教”与“自然无为”管理思想是相吻合的。

“希言”、“不言之教”，如果是指政令、法规、制度要相对稳定，不要频频改变，“朝令夕改”，使下属无所依循，那么，历史证明，这也是符合客观规律的，是“自然无为”的体现。对此，老子曾以“治大国，若烹小鲜”作为比喻，进行过生动的表述。在《韩非子·解老》中，韩非对老子“治大国，若烹小鲜”的解释，也符合“不言之教”的含义，对我们有一定的启迪。

韩非说：“事大众而数摇之，则少成功；藏大器而数徙之，则多败伤；烹小鲜而数挠之，则贼其泽；治大国而数变法，则民苦之。是以有道之君贵静，不重变法”。这是说：管理广大民众（下属）而频频变动他们所从事的工作，那么，他们就无法熟悉他们的工作，难以在不断变换的工作中发挥才智，难以将工作做好，因而就难以取得成功。对人们珍藏的贵重的器物，如果经常搬迁它们，就会增加破损，烹煮小鲜鱼，如果不断搅动它，就会伤害它表面的光泽，以至破碎。韩非在说了上述三个例子后，紧接着就作了一个类比：管理一个大国，和“事大众”、“藏大器”、“烹小鲜”一样，如果频繁地变更法规、政令，那么，民众就被害苦了。所以，掌握了管理之道的领导者，在政令、法规问题上，崇尚稳定，不追求经常变法。

为政（管理）之要，在“贵静”。贵静，即管理制度、纪律、规章、方法、组织形式、程序的相对稳定，也就是老子所说的“希言”、“不言之教”。相反，如果为政（管理）“贵动”、“重变法”，管理一直处于变动之中，那么，管理就成了“扰民”。那样的管理，非失败不可。那样的管理，是“多言”，是违反规律的妄为，而不是顺应自然的“无为”。

鉴此，老子明确指出：“多言数穷，不如守中。”（《5章》）这里，数，是指“迷”的意思；穷，引伸为失败的意思；中，是虚的意思，守中，直接含义是抱守清虚，在这里是指“希言”、“不言之教”。这句话的意思是：多言——政令、制度过多，议论太多，决策过多，且频频变化，结果，每每落空，往往招致错误、失败，还不如抱守“希言”、“不言之教”，那样，反能成就事业。作为领导者，说的多了，表态多了，承诺多了，就会有失误。因此，要“慎言”。这就是“言多必失”的意思。孔子提倡“纳”，也是针对这一现象说的。在管理中，决策必须谨慎。“多言数穷”。在管理中，要有必要的规章制度，但规章制度过多，过滥，到了规章制度成灾的地步，那么，不是严重束缚了下属的主动精神，使人成了规章制度的奴隶，就是规章制度不起作用，成了摆设，同样也是“多言数穷”，至于规章制度的频繁变化，更是“多言数穷”了。

正是由于上述原因，老子对“不言之教”大加褒扬。他说：“不言之教，无为之益，天下希及之”（《43章》）。这是说：“不言之教”、“自然无为”的管理，普天下很少有别的管理思想、模式能与它相媲美。这里，老子把“不言之教”式的“无为”管理，提到“天下希及之”的高度，是由于在

管理中实行“不言之教”，符合了管理的客观规律，结果，是无物不化，无事不为。

在作了如上所述的反正两方面分析以后，老子对“不言之教”式的管理，作出了这样的结论：“知者不言，言者不知”（《56章》）。也就是说：智者——高明的管理者，是实行“希言”、“不言之教”式管理的；与此相反，搞“多言”式管理的人，就不是智者，是蹩脚的管理者。

“知者不言”，值得从事现代管理的每一位管理者深思。

## 二、“其政闷闷，其民淳淳”

老子“不言之教”式管理的一个重要内涵是不要搞太烦琐的规章制度。而对于当时法家的片面法制管理，老子说：“其政闷闷，其民淳淳；其政察察，其民缺缺。”

（《58章》）这里，政，指管理；闷闷，从字面看是昏暗不明的样子，含有宽厚的意思；淳淳，淳厚、纯朴的意思；察察，是严苛，烦碎的意思；缺缺，是疏薄、败坏、废弃、不满足、狡诈的意思。“希言”、“不言之教”式管理，表面看，似乎没有多少“管理”，没有多少“政绩”，好像是“失职”。然而，正是由于这种特殊的“闷闷”式的管理，使被管理者获得了宽松、安定、自由、自主的环境，其结果，民风反而日趋淳厚、纯朴。这就是“其民淳淳”。相反，片面的法制管理，规章制度层出不穷，且不断累加、变更、奖惩“二柄”频繁使用，且繁苛严刻，重奖重罚。这种管理，从表面看，管理工作忙得不亦乐乎，似乎“政绩”甚多，好象管理者确在那里尽心尽职。这就是老子所说的“其政察察”。然而，正由于“其政察察”，被管理者不堪束缚，民风反而刁钻、狡诈。这就是老子所谓的“缺缺”。这种“缺缺”，形式颇多，诸如：消极怠工，钻制度、法规之漏洞，以至公开对抗、冲突、“造反”等等。

老子所说的“其政闷闷，其民淳淳；其政察察，其民缺缺”的结论，在中国历史上可找到大量的例证。秦王朝是中国历史上“其政察察”最典型的朝代。然而，结果是仅仅维持了15年的统治就被普天下掀起的农民运动倾覆了，相反，刘邦在灭秦建立汉王朝后，总结秦王朝“其政察察，其民缺缺”的历史教训，实行无为而治，采用“希言”、“不言之教”式的管理。其结果，人心稳定，生产迅速恢复、得以发展，出现了中国历史上著名的西汉“文景之治”。1950年以后，在建设新中国的时期，“为政察察”：互助合作化运动，人民公社化运动，以及“12条”、“60条”等等，使得当时的“社员”（农民）变得“缺缺”了，他们在“集体地里磨洋工，自留地里打冲锋”。改革开放后，农业实行“大包干”，让农民休生养息，政策稳定。可以说这十几年来在农业大政方针上是“为政闷闷”了。但结果呢？农民生产热情空前高涨，农业生产上了一个新台阶，农民从“缺缺”变得“淳淳”了，管理从无效、无能变得有效、有为了。

美国丹纳公司总裁在1973年接管年销售额为30亿美元的这家为汽车工业配套的公司时，首先采取的一项行动是废除厚达32.5英寸的企业方针、指南之类的大本大本公司政策手册，代之以一页纸的企业经营宗旨。这个宗旨主要内容为：没有什么东西比面对面的联系更能有效地动员人，取得信任，激发热情了。让我们所有的人都知道公司的全部指标，与他们讨论这些指标

是至关重要的。

- 我们有责任为所有要提高自己的技术、改善自己的前程，或只想提高自己的教育程度的生产人员提供培训和发展的机会。

- 必须使我们的人工作有保障。

- 建立奖励办法，对提出好的意见、建议和努力工作的人进行奖励，设立奖励基金。

这一页经营宗旨，实质是价值取向。这位总裁只要求在企业所面临的若干重大问题上价值取向一致，至于具体管理办法，则放手让下属遵循此价值取向自主、自由地去决定，与此同时，公司一级由于管理具体业务的减少，职员也由原来的 500 人减至 100 人，减少了 80%；公司组织层次，也从 11 个层次减为 5 层，从而，提高了办事效率，扭转了官僚作风。这位总裁为什么要如此大刀阔斧地砍掉公司上层所制订、控制的政策、规章呢？他的回答是：“没有人能比负责机器操作的工人、材料管理员和维修人员更懂得如何掌握机器，最大限度地提高产量，改进质量，达到最佳材料流通量并保持机器有效工作了，没有人能比他们懂得更多了。”

在废除繁杂的政策、规章的同时，这位总裁还废除了在西方国家企业中传统使用的上下班记时钟。这又是为什么？他的回答是：“如果你看到他们常常上班迟到，你就同他们谈谈嘛，为什么非要上下班记时钟才能知道你的下属中谁上班迟到呢？”

这是很典型的西方式的“为政闷闷”了。其结果，在 70 年代，这家公司的人均销售额增加了 2 倍，比全国同行业平均水平高出 1 倍还多。

无独有偶。马克斯·斯潘塞公司总经理马库斯·西夫，把其上任的第一年称作“休耕期”。在这一年中，他把全副精力用于减少公司的文书工作（这是要“希言”、“不言之教”），取消了公司 80% 的文件，一年中就减少了 2700 万页文件！在那一年年终时，西夫下令，把多达 5 吨重的没用处的文件，堆成一座小山，划一根火柴，一烧了之，并借此火，举办了一次公司篝火晚会。“休耕”的结果，使原来公司的 13 本指令性制度手册，被简化成两种小册子，即：职能部门管理指南和商店守则。

奥辛顿工业公司的总裁约翰·麦康内尔，经营着一家钢铁公司，但在那儿找不到任何公司工作程序手册或汇编。代替这些传统管理程序、制度、规定的是仅有一段话的经营哲学声明，一条“黄金法则”。这就是：照顾好你的顾客，照顾好你的职工，那么市场就会对你倍加照顾。

又一个以经营哲学、价值取向代替规章制度来进行“不言之教”式管理的典型！“照顾好你的顾客，照顾好你的职工”，这是两个价值取向，是两个价值观，即：顾客观念和人本观念。这两个价值观，是任何一个成功企业必须树立的价值观，且是决定企业命运、至关重要的、处于领先地位的价值观。顾客，是企业生存发展的衣食父母，赢惧顾客，才有可能实现企业目的。职工，是企业之本。赢得职工，高度内聚，才有强大的整体活力。所以，顾客、职工是企业的两个“上帝”，必须“照顾好”。日本企业成功的秘诀——“内和外争”，说的也是这个道理。抓住这两个“上帝”，在一个企业中从上到下树立起共同的价值取向，企业就有成功的希望。应该说，这家公司是抓到点子上了，抓住了“纲”了。至于管理之“目”，也就是具体的管理活动，则全权下放，公司不作硬性控制，为什么？只要价值观一致，下属“百花齐放”的结果，会比公司硬性控制的效果更好。

这些例子也说明了这样一个道理：这些公司表面上看似管理抓得“松”了，然而，“松”中有“紧”，活而不乱。为什么？因为，“松”的“活”的是具体管理，“紧”的、“死”的是价值观念、管理的灵魂。这样，在统一的价值观念的前提下去“百花齐放”，在管理自主、自由的基础上又高度集中、统一（集中、统一到企业的价值观上）。

从这些实例中也可以发现，老子“希言”、“不言之教”式管理的实质是人本主义管理思想的体现。这种管理，也是体现民主管理原则的极好形式。

然而，实践“不言之教”的主要障碍在于管理者对被管理者不信任。原因是管理者自觉不自觉地认为：绝大多数下属是无用、无能、不可信任的；如果由他们自主管理，只会滥用对他们的信任，只会把事情弄糟。在他们的心目中，除了自己以外，没有可信赖的下属。因此，只能凭借规章制度来体现自己的意志，凭借它们使管理按自己的愿望运行。这样，在管理活动中，我们常常处于这样的境地：既要让下属员工肩负重担，又把他们当成不懂事、不成熟、不可信赖的孩童；既要广大员工发挥聪明才智，为企业创新作出贡献，又用道道规章制度的绳索把他们的手脚团团捆住，使其不得自由施展；既要广大员工弘扬主人翁精神，又用各种规章制度，降低员工的人格身份，掠走了下属的主人翁精神。比如：一个基层的经理、主管，为了领一点办公用品，打一个长途电话，也要层层报批。请问，他是“主人”吗？对他信任吗？

信任人，是正确对待人的关键。其实，在现实生活中，绝大多数人是可以信任的。据有关调查，滥用信任的人只是极少数，不足3—8%。我们不可因为在现实生活中存在3—8%的不可信任的人，而对其它90%以上的员工，也不信任。那样的认识，那样的做法，是违背客观规律的。它不是“自然无为”，而是妄想、妄为。

### 三、身教

老子“不言之教”的第二层含义是管理者在管理过程中要以表率行为，为下属作出榜样，成为下属学习的楷模，以自身的模范行为去教育、感化下属。这就是我们常说的“身教”。

日本已故三洋电机株式会社社长井植薰，是在企业管理活动中十分重视身教作用的企业家。下面，摘录他三段语录，以资借鉴：

“欲善人，先律己。”

“要想造就他人，先得塑造自己。只有竭尽全力将自己塑造成一名称职的企业领导人，你才有充分的资格去教育和培养他人。劣质的总经理想要去‘制造’优质的部下是绝对无可能的。”

“造就他人和塑造自己，重要到了足以决定企业前途的地步。”

“企业在制定各种规章制度的时候是否想过，谁应最模范地遵守这些制度的问题？如果你认为，企业的规章制度只是一种控制职工和下属的手段，那么你就大错特错了，错到了足以使你的企业一蹶不振的地步。假如你认为，既然是公司的规章制度，那么公司的全体成员，包括企业主和总经理在内都应遵守，那么你的想法对了大半，说难听点，你的企业还有救。只有当你清醒地认识到，作为企业主，除了比其他所有职工更加模范地遵守一切规章制度而别无选择，并且为此而坚持不懈的时候，你才具备了承担企业领导职务



的基本条件，你的企业才能兴旺发达。”

“塑造自己不仅仅需要刻苦的学习、持续的自我启发和不懈的探索，还需要经常保持着让人感到痛苦而又必须持之以恒的自我约束精神，以及甘为企业职工做出表率牺牲精神。”

这是井植薰一生经营企业所悟出的管理真谛。“造就他·人”、“善人”，是管理的中心任务。这个任务完成好了，管理也就搞好了。但是，要“造就他人”，要“善人”，就必须“塑造自己”，必先“律己”。否则，“造就他人”、“善人”的任务就难以完成。应该说，这是符合客观规律的。先“律己”，先“塑造自己”，也就是“身教重于言教”，是顺应规律的管理，是“自然无为”的管理。正由于这个缘故，井植薰才把它放到“重要到了足以决定企业前途的地步”的位置上。

井植薰认为，规章制度首先应该是管理者自己的，管理者必须率先成为执行规章制度的典范。这样，规章制度才会有生命力，才有可能切实地贯彻实施。这是“身教”在管理工作中的一个重要侧面，对现实的管理工作很有启迪作用。

井植薰是这样说的，也是这样做的。比如：他每天上午去公司上班的时间，可以精确到秒的程度。每天早上看完 NHK 的金融新闻后，立刻动身，一分不差地踏进公司大门。只要没有什么特殊的接待事务，始终坚持这样做，一直坚持到退休。天长日久，公司大楼的门卫竟把他当成了标准时钟。每当他的身影出现在公司大门口时，门卫就会有意无意地伸手看手表，嘴里老是“真准时啊”他说个不停。

“身教”难，因为要自我约束，要有牺牲精神。然而，坚持不懈、持之以恒地实施“身教”更难。它需要顽强的意志、毅力，才能办到。井植薰做到了。一切想事业有成的管理者，理应从井植薰的事例中受到启发，将“身教”、“不言之教”作为一生奋斗的规范，事事处处严格约束自己。

来辉武，几乎是每一个中国人都知晓的名字，他和他所发明、生产的 505 神功元气袋享誉海内外，成为中国企业界的一颗明星。来辉武，这个 1993 年销售额就达 1.5 亿元的私营企业主，这个在社会公益事业上捐资达数千万元的老板，是怎样主活的呢？来辉武的企业在陕西咸阳，而他的家却住在离咸阳 60 公里的一个县城。但这不是他的私人别墅、高级公寓，而是他妻子白君华所在学校分配的一套住房。这套住房，正房 12 平方米，小间 9 平方米，另有一间 5 平方米的厨房。合在一起，使用面积 26 平方米！室内，没有现代化的摆设，唯一有现代气息的是一台大屏幕的黑白电视机！这个老板，早饭吃稀饭加馍馍，中晚吃酸汤面。一次去新加坡参展，皮箱里带的是方便面，他喝才用的是一个小玻璃瓶，外面套一个已经褪了颜色的塑料套。有外国客人来，他还是拿起这个“茶杯”去会客。一个亿万富翁，生活如此刻苦，如此清贫，“身教”的形象、效果就必然靡然。

1991 年 8 月 6 日，四川巴东县三峡水泥厂所在地区发生泥石流。当时，厂党委书记邹先胜在县城开会。由于泥石流，交通中断，他只能冒着生命危险，满身是泥地走回了厂里。县抗灾抢险指挥部命令：“险情还在继续发生，全厂人员马上从水路撤离险区”。邹先胜面对灾情和县指挥部命令，果断地决定：“其它同志全部撤出，书记、厂长两人必须留下守厂！”有 9 名员工在邹先胜的影响下，自愿留下护厂。这 11 个人，写下了“誓与工厂共存亡”的遗书，在厂里连续奋战了 72 小时！待撤离险区的工人返回厂里，见到这

11名伤痕累累的留厂职工时，人们的心碎了。大家齐心协力抢险。淤积在厂区、车间的16000平方米的泥石，在300多名职工的奋战下，只用9天就被清除干净，工厂又恢复了正常生产。然而，邹先胜和厂长谭联金却因抗灾而累倒了。但他们没有住进医院，而是躺在厂部办公室里，一边输液治病。一边指挥着生产。多好的管理者！正是有了这样好的管理者，才会有9名员工冒死留下护厂，才会有全体员工奋力抢险的业绩。“身教”、“不言之教”的威力，由此可见一斑。这种威力，是金钱、威慑换不来的，是任何其它管理手段所不可替代，不可比拟的。

身教，“不言之教”，是以管理者自身的表率行为来激发下属的献身精神。正由于这个缘故，自老子、孔子始，中国历史上有影响的哲人，无不对此肯定、推崇、提倡。孟子云：“君仁莫不仁；君义莫不义；君正莫不正。一正君而国定矣。”（《孟子·离婁上》）“一正君而国定矣”，十分中肯地将管理者自身的表率作用（正君）和管理效果（国定）之间的关系，简洁、明了地反映出来了。中国古代兵书经典之一的《三略》中则说：“舍己而教人者逆，正己而代人者顺”。“正己而代人”，即老子的“不言之教”。这种教化，被教化者自觉接受，因而“顺”。相反，“舍己教人”，“手电筒照人”，则被教育者就会产生逆反心理，收不到应有的效果。对此，中国历史上著名的智者诸葛孔明也有同感。他说：“上之所为，人之为瞻也。夫释己教人，是谓逆教。正己教人，是谓顺教。故人君先正其身，然后乃行其令”（《诸葛亮文集》）。管理要“行其令”。但是“行其令”必须有个前提，那就是领导者“先正其身”。“先正其身，乃行其令”，这就是“不言之教”！

可见，古今中外，宏观微观，兵家企业界，在“不言之教”这个问题上，有识之士的观点和做法是十分相似的。

#### 四、“天道无亲”

老子的自主管理，不言之教，其总的原则是顺应客观规律，自然无为。然而，客观规律之所以成其为规律，一个重要的前提是“客观”，是“自然”的，而不是主观的。一个管理者要认识、掌握、顺应客观规律，其前提条件是“无私”，要排除私心杂念。“无私”，才能“无为”，这是老子在论述无为管理思想时所强调的又一个正确的、有现实意义的命题。

老子明确告诫世人：“天道无亲”（《79章》）。天道，这里是指自然的、客观的规律；无亲，含义是无所偏爱、偏私。这句话是讲：客观规律是无所偏爱的。也就是说，客观规律中容不得半点偏爱、私心、人情、感情，否则，也就不成其为客观规律。试想，花开花落，生生死死，一切按规律而行，决非好恶所致。不管人们主观上有多么强烈的愿望，客观规律却决不以人的主观意志行事。在规律面前，人的感情是无济干事的。

“天道无亲”，那么“人道”呢？也就是顺应规律、自然无为而治，是否应该“有亲”呢？老子以一个生动的比喻回答了这一问题。

他说：“天地不仁，以万物为刍狗；圣人不仁，以百姓为刍狗。”（《5章》）需要说明的是，“不仁”并非意味着老子反对仁爱。恰恰相反，老子是主张“慈”爱的，这一点，在本书后面会有交待，那么，这里的“不仁”是什么意思呢？它是指大公无私，没有偏爱。“天地不仁”，是讲天地没有偏爱，大公无私，对万物一视同仁。这种“天地”的“不仁”，老子用“刍

狗”来作为比喻。什么是“刍狗”？中国古代先民吃狗肉是很普通的事。因此，古人所谓“家有六畜以备馔食”，而狗就是“六畜”之一。由此，上古在祭祀中，也用狗作为祭品。大约到了商、周以后，才渐渐用草扎的假狗代替真的活狗来进行祭祀。这草扎的狗，就是“刍狗”。在祭祀前，“刍狗”尚未登上祭坛，它受人珍惜，看得很重要，因为它是献给神灵的祭品。但是，一待祭典结束，已经完成任务的“刍狗”就被视为废物，任意抛弃，不屑一顾了。“刍狗”用于祭祀时，尽饰以奉之，非爱“刍狗”，而是祭礼之需。“刍狗”在祭祀后任意处置，非恨“刍狗”，而是不需要了，无用了。珍惜也好，弃之也罢，决非人之们爱、偏私，而是客观的必然。“天地不仁，以万物为刍狗”，是说：天地对于万物，是任其自然而生，自然而有，自然而归于灭，就象“刍狗”在祭前自然受珍惜、祭后自然被迫弃一样。这里，老子的本意是讲：天地只是物理、自然的存在，毫无人的感情、倾向、意志，万物在天地间只是依照自然规律运行，生非天地之所仁，灭非天地之所虐，天地对万物既不偏爱，也不轻视，一视同仁，任其自然生长。因此，“天地不仁，以万物为刍狗”与前面讲的“天道无亲”，在本质上是完全一致的。

老子讲“天地”是为了引出“人道”。因此，在“天地不仁，以万物为刍狗”后，话锋立即一转，说出了“圣人不仁，以百姓为刍狗”这句至关重要的话。“圣人”，老子是指体道者，也即认识、掌握、顺应客观规律者。“圣人”，必然大公无私，对百姓（下属）一视同仁，他效法天地，把百姓当作“刍狗”对待，纯任客观规律，任凭百姓自己发展。“圣人”所为，为理所当为，义所当为，并不因为他对某人有爱心，或主观偏袒某人，才去作为。如果“圣人”存此心，即有偏爱、偏私，有自我，非大公。那样，也就不是“自然无为”，不成其为“圣人”了。

老子在管理中强调“天道无亲”、“圣人不仁”，要求管理者对被管理者公正无私，一视同仁。因此，自主管理也好，“不言之教”也罢，应该是对所有下属都适应的管理准则，而非只是对部分下属可用、对部分下属不可用的“变通”权术。对于这一点，以及为什么要做到这一点，怎样做到这一点，老子进行了一系列的论述。

他说：“善者吾善之，不善者吾亦善之，德善。信者，吾信之；不信者，吾亦信之，德信”（《49章》）。德，在这里是“得”的意思。老子这段话的意思是：下属善良的，我善待他们，下属不善良的，我也善待他们，这样，就人人都归于善良了。下属中信实的，我信任他们；下属中不信实的，我也信任他们，这样，人人都归于信实了。

他又说：“报怨以德”（《63章》）。别人对我有怨恨，我却用恩德来回报他。

“不善者吾亦善之”，“不信者吾亦信之”，“报怨以德”，其实质是要以善心去对待一切人，以诚信去对待一切人，以恩德去回报一切人，而不管对方是善或不善，是守信还是不守信，是对己德还是对己怨。这是人道主义的集中体现。要做到这一点，是十分困难的。它是一种极高的精神境界，它需要管理者“忘我”、“无私”，不计较个人好恶、得失、恩怨。然而，也只有做到这种地步，才能化不善为善，化虚伪为信实，化怨恨为恩德，管理才会出现理想的境界。相反，如果以不善待不善者，以不信待不信者；以怨报怨，那么，“不善者”、“不信者”、“怨者”，决不会向“善者”、“信者”、“德者”转化，反会更加地不善、不信，怨恨也会更多，矛盾进

一步激化，同时，这样的管理方式，也会促使原本的“善者”，“信者”、“德者”对管理者产生负面的看法，致使他们中的一些人向“不善者”、“不信者”、“怨者”转化。这种管理结局，应该说是十分可悲的。

“不善者吾亦善之”，“不信者吾亦信之”，“报怨以德”，不仅在管理中体现了一视同仁，而且为人尽其才，充分发掘和调动每个人的潜力提供了最基本、最坚实的基础。

老子说：“人之不善，何弃之有。”

（《62章》）一个人如果做了坏事，有什么必要抛弃它？这是“不善者吾亦善之”在管理中的具体运用。对不善者，不“弃之”，而用之，善待之，就有可能利用全部下属的才能，事业才能兴旺发达。当然，对“人之不善”并非熟视无睹，任其不善下去，而是要以善意进行教化，使他由不善变为善。然而，“不弃之”、“善待之”，本身也是教化的内容和教化的前提。离开了这个前提，一切教化手段将失去应有的效能。

老子又说：“是以圣人常善救人，故无弃人；常善救物，故无弃物。”（《27章》）正因为“不善者善之”，“不信者信之”，“人之不善，何弃之有”，因此，掌握、顺应规律的圣人，经常善于使人尽其才，所以没有被遗弃的人；经常善于使物尽其用，所以没有被遗弃的物。“无弃人”，是管理、用人的一个理想目标。然而，要达到“无弃人”的目标，就要“常善救人”。而要能做到“常善救人”，就必须一视同仁，不以好恶、亲疏、远近区别对待。

在现实生活中，多数管理者往往难以完全突破“情感”的网络，难以完全做到“不仁”、“无私”。他们在决策中，在处理各种人际关系时，往往带有不用程度的主观倾向，感情色彩浓重。如此，他们的管理行为就往往违背了客观规律，无法真正体现自然无为的管理。“不言之教”，决策也会频频失误。

比如：“疑人不用，用人不疑”，是用人的一条重要原则。它符合用人的客观规律，是自然无为的。然而，在现实管理中，上司时下属总是不放心，不信任，事事想过问，处处想插手。结果，对下属中“不信者”，你“不信之”；对下属中的“信者”，你也“不信之”。由于你“不信之”，下属“信者”也变成了“不信者”。这样，上司就更不放心，更不放手，插手、干扰更多、更深。于是，就人为地陷入了恶性循环之中。

在自主管理问题上，如果没有“不善者吾亦善之”，“不信者吾亦信之”的气魄，怎么敢放权？是这样，自主管理、“不言之教”就将被束之高阁。

人非圣人。然而，人又能成为圣人，问题在于自我努力。一个优秀的企业家，应该是掌握、顺应规律的圣人，在管理上应该力戒“情”、“我”，而行“不仁”、一视同仁。非此，就不可能自然无为。



## 第五章 辩证管理

老子朴素的辩证法思想，博大精深，叹为观止。它是我国关于这一论题的最早的理论体系。老子的辩证哲理，运用于管理领域，就成为辩证管理。老子的辩证哲理和自然无为的管理思想相结合，又派生出了一系列独具特色的具体管理思想和管理艺术。为了弄清老子辩证管理的思想体系，有必要对这个体系最基础的一些问题在本章中进行探讨。至于由辩证管理和自然无为相结合的老子一系列独特的管理思想、艺术，则将在以后各章加以介绍、评说。

### 一、老子的矛盾观

老子指出：“故有无相生，难易相成，长短相形，高下相倾，音声相和，前后相随，恒也。”（《2章》）音、声的含义，在古代，音指单音，声指和声。“恒也”两字，在通行的版本中没有，是根据马王堆出土的帛书《老子》校补的。这段活的意思是：所以，有、无在对立中互相生成，难、易在相互对立中形成，长、短在相互对立中显现，高、下在对立中相互依存，音、声在对立中互相和谐，前、后也相互对立而有顺序，这是永远如此的。

有无、难易、长短、高下、音声、前后，是相互对立的。然而，在看来是极不同一、极不统一的这些事物和现象中，老子不仅看到了它们的同一、统一，还指出了它们之所以同一、统一，是因为对立双方分别存在着相生、相成、相形、相倾、相和、相随的关系，亦即相辅相成的关系。所以，这些对立面，是对立统一的关系。

老子这段话中最为可贵的是“恒也”两字。它表明：对立双方的相反相成，相互对立又相互依存，是永恒的规律。这在2500年前，确是难能可贵的。

老子又说：“天下皆知美之为美，斯恶已；皆知善之为善，斯不善已。”（《2章》）天下人都知道美之所以为美，那么，丑的观念也就产生了；同样，当大家都知道善之所以为善时，不善的观念也就产生了。

老子对矛盾观念表述得最深刻的，是在《老子·42章》中所说的“万物负阴而抱阳”这句话。阴、阳，在中国古代哲学里指构成万物最基本的原质，引申而指一切相互对立的两个方面，老子说的是：世上万事万物都包含着阴阳两个对立面。也就是说，世上一切事物，都存在着矛盾。这样，就明确地指出了矛盾的普遍性这一重要的哲学原理。

老子不仅在理论上阐述清楚了矛盾的普遍性，还在其著作《老子》中，列举了大量矛盾现象，以具体证实这一普遍性。这些矛盾现象有：阴阳，美丑，是非，有无，吉凶，亲疏，善恶，奇正，利害，治乱，同异，难易，长短，高下，音声，前后，虚实，强弱，冲盈，蔽新，唯阿，曲全，直曲，在直，洼盈，多少，轻重，静躁，雌雄，黑白，荣辱，行随，歔吹，强赢，载隳，壮老，左右，天地，大小，歛张，兴废，与夺，刚柔，上下，厚薄，实华，彼此，贵贱，存亡，夷额，损益，巧拙，辩讷，出入，生死，祸福，牝牡，始终，智愚，主客，胜败，攻守，进退，成缺，得失，取与，明昧，开合，往复，清浊，张敛，寒热，往来，贫富，昭昭昏昏，察察闷闷，淳淳缺缺，不足有余，为不为，有为无为，争不争，善不善，信不信，等等。

## 二、管理矛盾和管理的基本矛盾

老子的矛盾观，在现代化管理中，大有用武之地。

管理，是管理主体与管理客体间的矛盾运动，是管理主体控制管理客体以实现管理主体目的的运动过程。如果将管理主体与管理客体之间的矛盾，称为“管理矛盾”的话，那么，管理学所要研究的对象，就是管理矛盾；管理实践所要解决的问题，也是管理矛盾，管理矛盾，是管理赖以生存的土壤。离开了管理矛盾，管理就失去了存在的价值，管理活动就成为无的放矢。

管理矛盾运动，存在于一切管理活动之中。管理活动的一切方面，无不都是对立的统一。在管理活动中，管理矛盾不断产生，又不断地被解决，在不断解决管理矛盾的过程中又不断产生着新的管理矛盾。因此，管理活动自始至终都存在着矛盾运动。

管理矛盾的一个明显的特点，是其矛盾的人为性。它表现在两个方面：一是众多的管理矛盾，是由人的干预产生、发展的，不是自发的；二是管理矛盾只能由人来解决，没有人的参与、自发解决的管理矛盾是不存在的。在解决、处理管理矛盾时，由于人们的价值取向不同、思想方法不同、个性不同，就会有各种不同的管理思路、方法。而在解决各种管理矛盾中，相同的思路、方法所发生的一系列管理行为的综合、抽象，就往往形成管理中的某个学派，某种思潮。由于人们价值取向、思想方法各异，因此，很自然地，在管理学界就会出现众多的学派，形成越来越大的“管理丛林。”

管理矛盾既有普遍性，又有特殊性。管理矛盾的特殊性，是指各种管理运动形式的矛盾具有各自的特点。研究各种管理运动形式的特殊矛盾的运动规律，就形成了一系列不同的管理分支学科，使管理学构成了一个庞大的分支学科系统。如：生产管理研究，研究生产过程中协调、比例、均衡与重点等矛盾；物资管理研究，研究物资的消耗与储备、保管时间与保管成本等矛盾；资金管理，研究资金筹集与使用的矛盾，以及筹集和使用中的各种矛盾；销售管理研究，研究产品生产与市场需求的矛盾，以及在市场营销中的各种矛盾，等等。

管理矛盾的特殊性，又表现为每一管理运动形式在其发展过程中的不同阶段的特殊性。世界上没有“放之四海而皆准”的“最佳管理行为”，只有适应某一组织（企业）、某一特定情况的管理行为。因此，在选择、决定管理行为时，首先要分析所面临的是什么特殊矛盾，以及此矛盾的特殊形式，随后，有针对性地作出抉择。即使是同一个组织（企业），同一类管理矛盾，在不同时期，它的表现形式不同，相应的管理行为也不相同，总之，在管理实践中切忌生搬硬套，要切实做到有的放矢。

管理矛盾不仅新旧更替，而且，原有的矛盾，随环境的变化，也会呈现新的特点。正因为管理矛盾运动处于不断发展变化之中，因此，管理实践也要不断地与之相适应，不断地变化、完善、发展，且将永无止境，决不可在设计了一套可行的管理方案之后就一劳永逸。否则，它终将与发展变化了的管理矛盾发生冲突，成为阻碍事业发展的桎梏。同时，也由于管理矛盾运动的发展，不断地为管理学带来新的课题，从而推动管理学在理论和方法上不断完善、充实、提高，使它充满活力和生机。

在一个组织，一个企业中，存在着众多的管理矛盾，形成一个有机联系的管理矛盾系统。作为组织企业的主要领导人，如果不能在这一繁杂的管理

系统中理出头绪，分清主次、纲目，随后举纲张目，那么，就会被复杂的管理矛盾和众多的具体管理工作缠身，而丢掉了作为主要领导人应该抓的管理工作。也就是我们日常所说的：“拣了芝麻，丢了西瓜”，抓了“目”，丢了“纲”。这种现象，在管理中经常遇到。

管理系统之“纲”就是抓住管理的基本矛盾，解决好管理基本矛盾，然而，什么是管理的基本矛盾呢？这是一个十分棘手的问题。为了能比较准确地剖析它，作者拟将问题缩小一点，着重研究企业管理的基本矛盾，并以此作为其它领域管理在研究管理基本矛盾时的参考。

企业管理的基本矛盾，是企业存在的全部历史时期中，对企业管理全过程的特点起决定作用的一些主要矛盾。它制约着其它管理矛盾，后者从属于基本矛盾。

企业管理基本矛盾的具体内涵包括如下两对矛盾：一是企业与外部环境的矛盾，二是企业内部人与人之间的矛盾。

从整体来看，企业外部环境是企业所不可控制的。因此，在处理企业与外部环境这一基本矛盾时，企业的基本方针，应该是“适应”，即用自身的条件去适应外部环境，在适应外部环境中求生存，求发展。“适者生存”，这一自然界生物进化的规律，对企业来说同样运用。

企业在处理与外部环境这一基本矛盾中，会遇到各种具体关系。其中最重要、最本质的，是企业与外部的人际关系。大体可归纳为三种，即：企业与顾客的关系，企业与竞争对手的关系，企业与社会大众（包括政府，金融机构，供应商，经销商，新闻媒体，社区组织等）的关系。企业在处理与顾客、社会大众的关系时，其指导思想应该是服务、奉献、合作。企业在处理与竞争对手的关系时，关键在于提高自身的竞争能力。企业与外部环境这对基本矛盾能否得到妥善处理，“人谋”起着决定性的作用。

企业内部人与人之间的矛盾，大体可归纳为如下两个类型：一是企业内部纵向的人与人之间的矛盾，包括管理者与被管理者之间的矛盾，各管理层次之间的矛盾；二是企业内部横向的人与人之间的矛盾，包括部门之间、管理者之间、员工之间的矛盾，以及正式群体与非正式群体之间的矛盾。

企业在处理内部人与人之间的矛盾时，其核心是要充分调动全体员工的积极性、创造性，并将其积极性、创造性引导到实现企业目标的轨道上来，形成强大的内聚力，整体活力。而要实现这一愿望，关键在于“人和”。由此，实现“人和”，是企业处理内部人与人之间矛盾的理想状态。

企业管理的这两对基本矛盾，是相互联系的。企业为适应外部环境，必然要进行相应的生产经营活动，从而必然产生一系列的企业内部人与人之间的矛盾。同时，只有处理好企业与外部环境的矛盾，企业才会有正确的经营方向，才会有经济效益和社会效益。在这个问题上，“人谋”是目的，“人和”是实现“人谋”的手段。“人谋”的实施，要靠“人和”做保障。但是，如果“人和”离开了“人谋”，那么，就成为“为人和而人和”，人和就失去了方向。目的。另一方面，“人谋”要靠人去谋划，离开了人，“人谋”就似同空中楼阁。正确的“人谋”，决非一人所为，而要靠集思广益，集体的智慧。而要做到这一点，必须有“人和”的环境才行。这样，“人和”又成为产生好的“人谋”的前提。对企业主要领导人来说，他的主要工作应该是两个方面：一是紧紧抓住妥善处理企业管理基本矛盾这个“纲”不放，以纲带目；二是监督、控制各职能管理部门，使他们的管理工作紧紧围绕解决

企业基本矛盾这一中心而展开。这样，整个企业管理才能形成一个有目的、有联系、相互制约的有机体系，才有可能协调一致，形成管理的高效率和高效益。

“顾客是上帝”这个口号，抓住了企业管理的一个基本矛盾——企业与外部环境的矛盾，提出了处理这一基本矛盾的一个重要原则。然而，这个口号又是不完整的。表现在两个方面：一是在处理企业与外部环境这一基本矛盾时，顾客只是外部环境中的一个组成部分，而非全部。处理好企业与顾客的关系，并不意味着就处理好了企业与外部环境的关系，企业也不一定就能顺利地生存、发展；二是在“顾客是上帝”这个口号中，无法包容企业管理的另一对基本矛盾——企业内部人与人之间的矛盾。笔者认为，对企业来说，应该同时提出两个口号。这就是：“社会是上帝”，“员工是上帝”。在处理企业与外部环境这对基本矛盾时，社会（包括顾客在内）对企业来说是“上帝”。在处理企业内部人与人之间关系这对基本矛盾时，员工对企业来说是“上帝”。两个“上帝”位置摆正了，两对管理基本矛盾也就能处理好了。这两个“上帝”，相辅相成，缺一不可。

### 三、“图难于其易，为大于其细”

老子在探讨矛盾引起事物的变化过程中，发现了事物是一个由小到大，由低到高，由近到远，由易而难，积少成多的辩证发展过程。他提出了事物的质变是由量变引起，量变到一定程度就必然会发生质变这一重要的哲学命题。这一哲学命题，对现代企业管理来说，很有实用价值。

老子首先以生动的形象比喻，向人们直观地描绘了事物由量变到质变的过程。他说：“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里远行，始于足下。”（《64章》）毫末，是毫毛的末端，比喻极细小的意思。这段话是说：合抱的大树，是从幼苗长起来的；九层的高台，是由一筐筐泥土筑起来的；千里远行，是一步步走出来的。毫末成大树，累土成九层之台，足下之步成千里之行，是事物的质变。而这种质变，是由量的积累、量的变化所引起的，“生于”、“起于”、“始于”，指的就是这个意思。

这段话，老子既讲清了量变与质变的关系，同时，也向我们提出了另一个重要的命题，那就是务实精神。“生于毫末”、“起于累土”、“始于足下”，就是要我们务实，一步一个脚印地去积累量的变化。在一个正确、合理的决策出台以后，其实施要靠务实精神，靠扎扎实实的工作，靠排除困难的毅力。否则，再好的决策也只能是摆设，决而不行，决而不果，决策的预期效果就会落空。从这个意义上讲，务实精神，“起于累土”、“始于足下”的精神，是正确的决策能否取得预期成效的关键所在。人们往往认为，当领导的就管决策，至于决策的实施，那不是领导份内工作。这种“光说不练”的倾向不克服，管理就难以有真正的起色，除能一时哗众取宠外，决不会有真正的成效。

企业文化建设，更需要“起于累土”、“始于足下”的务实精神。企业文化的塑造，要靠长期企业经营管理实践才能形成，要靠企业主要领导人长期以身作则“带”出来。它决不是一朝一夕就能形成，也不是有了一个企业文化的规划、设想就能成为现实的。

老子在指出事物由量变到质变这一客观规律的同时，又运用这一规律所



体现的辩证发展的道理告诫人们：要完成一件大事、难事时，要从“易”、“细”入手。

他说：“图难于其易，为大于其细。天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。是以圣人终不为大，故能成其大。”（《163章》）这是说：解决困难的问题，要在它尚处于容易解决的时候入手，不要等到问题成堆、难以解决的时候才动手去解决；解决重大的问题，要在它尚处于细微的时候就开始入手，不要等到问题由小变大后再去解决。这是因为，天下的困难问题，在开始的时候并非是困难的；天下的重大问题，在其初期，也决不是一下就是重大的。所以，掌握事物发展规律的圣人，总是注意解决“其易”、“其细”，这样，表面看，他们似乎不做什么惊天动地的大事，但他总能成就大事。

这个哲理，实际是这样一个三段体：1）前提：“难必生于易，大必生于细”，这是事物发展的客观规律，是“道”；2）管理思想和行为：“图难于其易，为大于其细”，这是在认识“道”的前提下用“道”，是“自然无为”，是顺应规律；3）结果：“终不为大，故能成其大”，这是顺应客观规律而进行管理的成效，是“无为而无不为”。

管理所面临的难事、大事，并非一开始就难、就大。在其开始时，往往是“易事”、“细事”。在这个时候，问题极易解决，也就不会再酿成日后的难事、大事。因此，“自易而往，则难者亦易；自细而行，则大者亦细”。这就是我们日常所说的要“防患于未然”、“防微杜渐”的道理。

在管理中，历来存在德治与法制两条路线之争。德治，重教化，长劝善，使问题（恶行）禁于未燃之时，故能断其源。这样的管理工作表面看不轰轰烈烈，然而它正符合老子“终不为大，故能成其大”的论述。应该说是“自然无为”的。法制，重威慑，长于禁恶。然而，当恶行刚刚露头时，如能用法制的威力加以禁止，也就是“图其易”、“为其细”的话，那么，法制管理的功能就能实现，就有效。相反，如果问题露头时不及时用法制加以禁止、控制，待问题成灾时再用法制去解决，就为时晚矣。“法不压众”！然而，在现实的法制管理中，属于后者的情况几乎到处可见。这种“难而后图，大而后为”的法制管理，必然难以奏效，常常无济于事。

在企业的外部经营上，也存在着“图难于其易，为大于其细”的问题。前面讲过，企业在处理与外部环境这一对基本矛盾时，基本的指导思想是用企业自身条件去适应外部环境。然而，外部环境处于不断变化之中。因此，对企业来说，就面临一个十分重要的课题：提高应变能力，使自己不断适应变化了的外部环境，得以持续、稳定的发展。在外部环境已明显变化，企业原有的经营方式已明显地不相适应时，多数企业出于无奈，被迫应变。这种应变，叫滞后应变。这种应变，十分被动，原因是：如果竞争对手在你前面变，那么，你的应变往往就无法奏效，市场将被别人占领。这是“后发而制于人”。其原因是缺少应变的思想准备，“图难”而不“图易”，“为大”而不“为细”。其实，外部环境的变化都有其“先兆”。古诗云：“山雨欲来风满楼”。“山雨来”是环境的变化。但“山雨来”前，有个“先兆”，这就是“风满楼”，就是老子讲的“易”、“细”。在这个时候，如果及时发现、认识了这个“先兆”，在预测判断的基础上及时着手准备应变。那么，当你应变出来时，“山雨”正来，环境正大变。此时，你就主动了，尔就可轻易赢得市场。这种应变，叫超前应变。而超前应变，是“先发制人”。它

是“图难于其易，为大于其细”的，因而“能成其大”！

老子在阐明了事物由量变到质变的规律，并告诫人们要“图难于其易，为大于其细”之后，又进一步指出：要阻止某些坏事（问题）的发生，最佳的选择是在坏事（问题）尚未发生时就着手进行预防，在事情尚未紊乱之前就进行整治。只有把隐患消灭在萌芽之中，才能避免事物向相反方向的转化，才能防患于未然。

老子说：“其安易持，其未兆易谋，其脆易泮，其微易散。为之于未有，治之于未乱。”（《64章》）意思是：局势稳定的时候，保持其稳定的局面是比较容易的（相反，局势混乱时，要使局面由乱变治，转为稳定，就困难得多）；事物尚未呈现变化兆头的时候，就容易对付（相反，事物如处于急速变化之中，就比较难以适应、对付）；事物（问题）很脆弱的时候，很容易把它打碎、分化；事物（问题）很微小的时候，很容易把它消除（相反，当问题积累成老、大、难时，就难以解决）。因此，处理事故、解决问题，最好在事故、问题尚未发生的时候，预先加以处理；治乱，要在变乱发生之前就要作好预防。

任何事物都有一个发生、发展的过程，事故、问题也不例外。而当事故、问题未发生时，或刚发生的初期，加以预防或整治，是比较容易的，也是比较容易收到成效的。这就是老子所说的“其安易持，其未兆易谋，其脆易泮，其微易散”的本意，也是解决事故、问题的客观规律。相反，如果违反这一规律，对事故、问题，不是“防患于未然”，而待它们发展成重大事故、大问题时才去动手解决，那就十分被动，往往是吃力而不落好了。鉴于这样的认识，老子强调指出：“为之于未有，治之于未乱”。这是管理中解决事故、问题所必须遵循的基本准则。

由老子“为之于未有，治之于未乱”的结论，笔者突然联想起兵法《六韬·龙韬》中的一句话。那就是：“善除患者，理于未生；……设备于已失之后者，非上圣也”。“上圣”，高明的领导者，不是等问题大了，受了损失后才去解决，而是在问题“未生”时加以预防、治理。

防患于未然，是“防火”；相反，待事故、问题业已酿成后去解决，是“救火”。“防火”，省力，省时，省财，既易又无损失。“救火”，费力，费时，费财，既难又有重大损失。高明的管理者应是“防火”者，而不宜甘当“救火”者。

要当“防火”者，就要掌握“火灾”的征兆，才能有的放矢地“防”到点上。要防患于未然，就要及时、准确地掌握“然”的征兆。否则，防患于未然只能是一句空话，“图难于其易，为大于其细”也难以真正成为现实。正由于这个缘故，老子宣告：“见小曰明”（《52章》）。这是说，能及时准确地发现、察见隐微（事故、问题的征兆），才算是高明的领导者。

“见小曰明”抓住了防微杜渐的要害、前提。然而，怎样才能“见小”呢？实践证明，“见小”，光凭“悟性”是不行的，它既与领导者的素质有关，又和掌握的信息有关。没有客观、及时的信息，管理者素质再高，也无法“见小”。“小”是客观存在，“见小”只能从客观实践中去发现，而决不能主观臆断。为此，作为一个管理者，要十分重视信息的收集工作，并不断对信息加以分析、判断、预测，从中发现问题的先兆，判断事物发展的趋向。只有这样，才能“见小”，才能“明”。

信息的收集、分析，既要重视外部环境的信息，以及时发现外部环境变

化的先兆,及时超前应变。又要重视内部信息的收集、分析,尤其是员工行为、心理状态的信息,以便及时掌握内部可能出现问题的苗头,把它消除于萌芽之中。而要做到这一点,管理者,尤其是高层管理者,要抽出点时间,经常到员工中去走一走,谈谈心,互相沟通,了解第一手的真实情况。否则,由于管理层次的阻隔,由于在信息传递中的失真,高层管理者是难以发现内部问题的先兆的,“见小”也就会落空。

老子在阐明了事物由量变到质变的规律时,对管理的善始善终问题,也提出了相应的忠告。老子说:“民之从事,常于几成而败之。慎终如始,则无败事。”

(《64章》)意思是:一般人做事,常常到快要成功的时候,反而失败了。这是因为在事情快要成功的时候,常常疏忽大意的缘故。如果在事情快要完成的时候,也象开始时一样谨慎重视,就不会失败了。

“慎终如始”,这是办成任何事情所必须遵循的原则,管理工作也不例外。日本经营之神松下幸之助在生前对此深有体会。他说:“虽然,拼命工作,已经有了百分之九十九的成果,但最后的百分之一没有做好,等于根本没有做而前功尽弃。甚至于如果做了一半反而会造成极大的损失呢!……如果工作不能彻底,我们都应该引以为耻才对”。

(《尚书·旅獒》)中说:“为山九仞,功亏一篑”。堆垒九仞高的土山,只差一筐土而不能完成。办一件事,只差投入最后一点人力、物力而不能成功,岂不惋惜?为避免这种局面,就要“慎终如始”。

#### 四、管理重心

老子说:“大道废,有仁义;慧智出,有大伪;六亲不和,有孝慈;国家昏乱,有忠臣。”(《18章》)意思是:大道废弃,才提倡仁义;智巧出现,才产生伪诈;家庭纠纷(六亲,是指父、子、兄、弟、夫、妇,也即家庭),才显出孝慈;国家昏乱,才出现忠臣。

这段话,从字面上看,是老子对当时病态社会现象的一个描述,是对儒家宣扬的仁、义、忠、孝思想的讥评。大道普行的时候,自然无为,家家有孝子,户户有忠信,根本用不到仁义这个概念,更不用尽力去提倡人为的仁义。只是大道废弃,民风不纯时,仁义才随之产生,才需要着力提倡。当民众淳朴朴实时,根本不存在伪诈。然而,当统治者用智巧、谋略、制度、法令来治理民众时,虚伪、诡诈等现象也就随之而生了。当家族中相互间都能推诚相与、和睦相处时,慈、孝的概念就不会产生,更不用去大力倡导。只是在家族中出现不和、不诚、不慈、不孝的情况下,孝、慈的概念才会出现,才要着力提倡。当一个国家清明时,臣子各守其职,不存在忠臣、奸臣的概念,更无需弘扬“忠”心。只是当国家昏乱以后,臣子不能负责尽职,奸臣辈出,这时,忠臣的概念才随之产生,才要大力提倡、重用忠臣。

老子又说:“故失道而后德,失德而后仁,失仁而后义,失义而后礼。”(《38章》)德,在老子那里是“道”之用,“道”显现于物、作用于物为“德”,是万物成长的内在基础。这句话的意思是:所以,道不能行了,然后才有德;德不能行了,然后才有仁;仁不能行了,然后才有义;义不能行了,然后才有礼。

老子把治理社会分成这样几个层次:道,德,仁,义,礼。认为合于“道”

的社会最好，一切顺其自然而行，自然无为。失道后，于是有德……。老子认为这是退步、堕落。因为，仁、义不是自然流露，而是有心作为；而“礼”则已注入勉强的成分。当社会堕落到要用“礼”来维系时，祸乱蜂起，诈伪丛生。其实后来，“礼”也失去作用。“礼失而后法”，必求之于法令刑赏，甚至法令刑赏也难以维系。

老子这两段话，本意是讥讽儒家。老子“失道而后德，失德而后仁，失仁而后义，失义而后礼”的结论也不一定是历史的公论。然而，在这两段话的背后，隐藏着一个重要的哲理——事物的发展，依赖于事物的主要矛盾的转化；管理面对众多矛盾，构成一个复杂的管理矛盾系统。在这个管理矛盾系统中，必有一个或若干个矛盾是主要的。它的存在和发展，规定或影响着其它矛盾的存在和发展。这个矛盾，就是管理的主要矛盾。

本章第二节我们讲了管理的基本矛盾，它是管理全过程中的主要矛盾。但是，主要矛盾是会发展变化的，它随着条件的不同而变化，因时，因地有所不同。不同的企业，管理的主要矛盾也不同，同一企业，在其发展的不同阶段，管理的主要矛盾也不尽相同。因此。在弄清企业管理的基本矛盾，弄清贯穿管理全过程的工作核心后，还要具体分析具体企业、不同时期管理主要矛盾。只有这样，才能真正抓住每个企业、每个时期管理工作的重心所在。

一个企业的管理主要矛盾，决定着某一时期企业管理的重心。同样，一个时期中，多数企业所面临的共性主要矛盾，又规定了这个时期管理工作的重心，从而形成近百年来管理理论发展演变的若干大的阶段。

比如：本世纪初，西方企业实行的是传统经验管理。当时管理中普遍存在工作效率不高的问题。这就是管理的主要矛盾。形成这一问题的原因众多，但其中有两个是十分重要的，即：动作、时间安排的不合理，以及工作定额和相应计酬上的“鞭打快牛”。由此，针对这一主要矛盾，以泰罗为代表，以动作研究、时间研究、合理定额、累进计件为主要内容的科学管理就应运而生。科学管理的产生，有其历史的必然性，是那个时代的需要。那时，即使没有泰罗，也会出现别的人物。由于它符合解决当时企业管理主要矛盾的需要。才使科学管理在本世纪初红极一时，在东西方企业中普遍运用。

进入 40 年代，科学管理失宠了。因为时代变了，管理的主要矛盾变了。西方企业员工结构出现了明显的变化：“白领员工”的比重增加，地位越来越重要。由此带来两个后果：一是“蓝领员工”的失落感；二是对“白领员工”，用科学管理，靠“胡萝卜十大棒”是管不好的。同时，由于经济的发展，员工收入的提高，失业保障的健全，就业机会的增加，即使对“蓝领员工”来说，仅靠科学管理也起不到过去所起的作用了。这个时期，企业管理中人的问题突出了，怎样面对现实调动员工的积极性，成了当时管理的主要矛盾。在这种情况下，心理学、社会心理学就自然与管理结缘，行为科学呼之而出。

到了 80 年代，西方企业已经历科学管理、行为科学、现代管理三个阶段，现代管理的基础已经打好。但是，在国际市场的竞争中，西方，尤其是美国企业，败在日本企业手下。经过寻找原因，发现关键是西方企业缺乏内聚力，以及由此而形成的强大整体力。这就是管理的主要矛盾。于是，企业文化诞生了，并在西方企业界形成热潮。

同在八、九十年代，中国企业界对企业文化建设，多数表现为“不冷不热”，并不下真功夫去建设它。这主要是因为中国多数企业面临的管理主要



矛盾不在内部的内聚力、整体力上，而在于企业如何调整思路，适应市场经济的外部环境，使自己在改变了的环境中求生存、求发展。企业文化建设与解决此问题有关，但非直接相关，“远水不解近渴”。因此，它就不可能被多数企业作为当前管理工作的重心。

即使是企业文化，不同企业主要矛盾不同，企业文化建设的规划也就不同，从而形成企业间在企业文化上的个性特征。同一个企业，不同时期管理主要矛盾不同，企业文化建设在各个时期的内容也就不同，因此建设企业文化是不能一劳永逸的，要随着管理主要矛盾的变化，进行相应的重塑。

## 第六章 管理矛盾的相互转化

### 一、“反者道之动”

《吴越春秋》卷八中，范蠡说：“峻高则隤，叶茂者摧，日中则移，月满则亏”。山高陡峭容易坍塌，植枝繁茂了就会枯黄，太阳到了正午就要偏斜，月亮过了十五就由圆转缺。峻高与隤，叶茂与摧，日中与移，月满与亏，都是对立的矛盾。但是，矛盾双方的地位并不是僵死、凝固的，而是相互转化的。峻高转为险，叶茂转为摧，日中转为昃，月满转为亏，就是讲矛盾双方向对立面的转化。

类似“峻高则隤，叶茂者摧”的现象，在自然界，不胜枚举。诸如：花之将谢，必盛开；灯之将灭，必炽明；黑夜到了尽头，就是黎明；水加温到沸点，就变成了汽；水降温到冰点，就变成了冰；一个纵列，突然一个口令“向后转，走！”这时，原来的“排尾”成了“排头”，原来的“排头”成了“排尾”；如此等等。

矛盾对立双方向相反方向转化的现象，在社会生活中也不胜枚举。骄者必败。做者必亡是人间常事。“骄”、“傲”是“强”、“刚”的表现，但结果向其反方向转化，成了“败”、“亡”。在中国历史上，项羽可算得上是一位勇将。

他百战百姓，所向披靡。然而，由于他骄横跋扈，轻用其锋，只落得乌江自刎。东晋时期，秦王苻坚，拥兵百万，自认为：“吾之众旅，投鞭于江，足断其流”。于是，发兵攻晋。在战争中，由于骄态毕露，终于在淝水败北。除此之外，“乐极悲生”，“苦尽甘来”，“逆境成才”等等，不也在反复说明矛盾转化这一真理吗？

老子基于对客观世界的观察，首次把矛盾对立双方的相互转化作为事物运动变化的客观规律提出来，使感性认识上升到了理性，由现象而抽象为本质。这就是老子的名言：“反者道之动”（《40章》）。意思是：事物向相反方向变化、发展、运动，是“道”的作用方式，即：一切事物无不向其相反的方向变化，这种矛盾双方向对立面的转化，是事物运动、变化的普遍法则。应该说，在2500年前的中国古代社会，老子能认识到如此高度，的确是令人敬佩的。

但是，在国内学术界，有的人在肯定老子“反者道之动”的同时，又认为老子的矛盾转化是“不讲条件”的。其实，这是误解。在《老子》中，既有大量篇幅在阐发“反者道之动”的道理及其在实践中的运用，也有不少地方明确指出了矛盾转化的过程、条件。老子首先认为，事物向对立面转化有一个过程，并提出了事物由量变的积累可以引起质变的理论。本书在第五章中所引述的一合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下”（《64章》）；以及“图难于其易，为大于其细，天下难事，必作于易；天下大事，必作于细”（《63章》），讲的就是这个道理。“累土”之积累，事物就由“累土”而转化为“九层之台”。“足下”之积累，事物就由“足下”而转化为“千里之行”。难与易是一对矛盾。然而“易”的积累，就转化为“难”。“大”与“细”是一对矛盾。但是，“细”的累积，小事就转化为“大事”。老子清晰地告诉人们，矛盾的转化不是“随意”的，“不讲条件”的，而是有一个量变到质变的过程。这个量变，就是矛盾转化的条

件。

在《老子》中，老子有时还直接指出了矛盾转化的具体条件。比如他说。“持而盈之，不如其已；揣而锐之，不可长保。金玉满堂，莫之能守；富贵而骄，自遗其咎”（《9章》）。持而盈之，是讲执持盈满，含有自满自骄的意思。已，是停止的意思。“不如其已”，是指不如适可而止。以水为例，水盛在器皿里，不可太满，太满了（盈之）就会倾溢。所以，在水灌满器皿前就要停止注水。揣，是锤击的意思。“揣而锐之，不可长保”，是以刀锥等铁器为例，捶打得它既尖又利，锋芒太露，就不能长久保持锋利。比喻人不可自骄自傲，太露锋芒。“金玉满堂，莫之能守”，一个人金银财宝太多了，既会遭到别人的觊觎，自己也会因而生活糜烂，最后反而不能保有这些财产。“富贵而骄，自遗其咎”，咎，是灾祸的意思。一个人富贵以后，自我炫耀，以此骄人，那就要自招祸害。盈而溢，锐而钝，金玉满堂而失，富贵而咎，都是矛盾向对立面转化。而这些转化是有条件的，这些条件是：“盈”、“锐”、“满”、“骄”。

在《老子》中，老子甚至还指出，人们要创造条件，迫使矛盾向有利于自己的方向转化。老子说：“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之。是谓微明”（《36章》）。歛，是收敛、收缩的意思。固，暂且、姑且的意思。微明，是高明的意思，老子这段话的意思是：对任何事物，将要收缩它，必先使它暂时扩张；想要削弱它，必先使它暂时加强；想要废弃它，必先暂时支持它，使它兴旺；想要夺取它，必先暂且给与它。这就叫做深沉的预见。在这里，“张”而“歛”，“强”而“弱”，“兴”而“废”，“与”而“夺”，是矛盾的转化。为了促使矛盾产生上述人们所预期的转化，就要去努力创造一种符合其转化的条件。这里，“固张之”，“固强之”，“固兴之”，“固与之”，就是符合、促成这些矛盾转化的条件。

由此可见，老子对矛盾双方向对立面转化的论述，是全面的、科学的，而不是随意的、无条件的。

在《老子》一书中，矛盾转化的具体论述几乎布及始终。这些论述，多数将在以后的有关章节中加以专门的论述。这里，先引证其中两段，以资佐证。

老子说：“正复为奇，善复为妖”（《58章》）。奇，邪也。妖，不善，恶也。正可以变成邪，善可以变成恶，正奇、善恶、祸福相主、相转。

老子说：“曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑”（《22章》）。意思是：委屈的反能保全，弯曲的反可以伸直，安心于低下的反可以充盈，破旧的反能更新，少取的反可以得到更多，多取的反而弄得迷惑。这里，曲而全，在而直，洼而盈，敝而新，少而得，多而惑，都是矛盾向相反方向转化的具体表现。

老子“反者道之动”的哲理，对现代管理在诸多方面有重大指导意义，这些，将在下面各章节予以详细介绍。这里，仅结合一个管理侧面，来直观地看一看“反者道之动”这一哲理在管理中的魅力。

日本兵法权威和著名企业家大桥武夫，多年来倡导“兵法经营论”。在其所著《企业经营的诀窍》中，摆出了如图6—1所示的一种军事态势。

图6—1中并列着左右两个情况完全相同的态势图，我方兵力集中在中路，两翼是薄弱环节；敌方兵力集中在两翼，中间势单力薄。对同一个态势，

不同的指挥员会得出不同的结论：良机或危机。如果我方及时动手，首先以中路突破，同时两翼包抄，那就可先发制人，赢得胜利。从而，此态势对我方是天赐良机。如果我方犹豫不决，敌方先发制人，主力从两翼包抄，随后集中攻打我方中路。那么，我方处境艰难，很可能要打败仗。从而，此态势就成为我方的危机。图 6—1 左右两种图示，说的就是这个意思。

由此可知，同一种情况，不同的处理，结果完全不同。良机 and 危机，这对矛盾是可以相互转化的。关键是我们是否有能力促使矛盾向良机转化。

大桥武夫的图例讲的是军事。但在管理中，类似例子十分多见。

90 年代初期，消费品中市场最疲软的商品是电冰箱。全国冰箱生产厂开工严重不足，产品严重积压滞销，多数企业认为这是“危机”。然而，合肥电冰箱厂的“美菱”牌冰箱异军突起，不仅没有滞销、积压，反而扩大产量、增加销量，一派大好形势。同一个“市场疲软”，在合肥冰箱厂，不是“危机”，而成了“良机”！

这是为什么呢？关键在于冰箱款式。在市场“疲软”前，国内冰箱市场的主要款式，是小冷冻室的双门冰箱。这种款式，对北方家庭来说，很不实用。尤其过年过节，小小的冷冻室更满足不了需要。但是，在 80 年代中。后期，国内冰箱市场供不应求，消费者对款式无法挑剔。因此，这类冰箱仍然畅销。市场“疲软”。实是商品供大于求。此时，消费者不急于购买，而要选择中意的商品，购买行为变得很挑剔了。这样，北方市场众多生产小冷冻室双门冰箱的企业必然面临“危机”。就在此时，合肥冰箱厂向北方市场首先推出大冷冻室双门冰箱。这正符合北方消费者的要求。于是市场“冷”中有“热”，“危机”中有“良机”，合肥冰箱厂因此而迅速占领并扩大市场份额。为其后来称雄国内冰箱市场奠定了基础。

同是一个“疲软”的市场环境，生产销售的又是同一个商品。然而，众家忧愁一家欢乐，其奥妙就在于创造条件（开发新产品），使矛盾从“危机”向“良机”转化。

冷饮是典型的季节性商品，有明显的销售淡、旺季。冬季，是冷饮销售的淡季，可以说是“危机”，然而，台塑集团董事长王永庆认为：如果要开设新的冰激淋店，最佳的开店时机，不是在夏季，而应该是冬季。他认为：冬天天冷，吃冰激淋的人少，要想赚钱非常困难。这时，做冰激淋生意的人必须战战兢兢，尽量做得好吃，可口，才能吸引人冒着寒气来吃你的冰激淋。这样，到夏天来临时，你早已名声在外，根深叶茂了，大批的顾客自然会涌向这里，自然是财源滚滚，因此，他说：“经济不景气的时候，可能是企业投资和展开扩建计划的适当时机”；又一个把“危机”当“良机”，把“危机”转化成“良机”的企业家！

显然，老子“反者道之动”这一哲理，对现代管理是极为有用的。作为一名现代管理者，在这个问题上，有两点是必须具备的。这就是：第一，要认识管理矛盾对立面相互转化的规律，并在实践中努力地掌握这一规律；第二，要善于运用“反者道之动”这一规律，创造必要的条件，促使矛盾向有利于实现管理目标的方向转化。如果说管理是一种艺术，那么，艺术的一个重要精髓就体现在这里。

## 二、祸福相倚



中国有句成语：“塞翁失马，焉知非福”。它出自《淮南子·人间训》中的一个故事：

古代北部边塞上有一户人家，他家的儿子善于养马。一日，他家的马无故跑到塞外西北少数民族那儿去了。邻人得知后前来慰问。然而，他的父亲却说：“这弄不好是件好事”。几个月后，他家走失的马回来了，还带回了一批西北少数民族的骏马。邻人闻讯前来道贺，他父亲却说：“这很可能是件坏事”。家里有了良马，他儿子又好骑马，一次在骑马时从马上摔下来，而折断了大腿骨，成了跛子。邻人又来慰问，他父亲却说：“这很可能是件好事”。一年后，塞外少数民族大举入侵，边塞附近的年轻力壮者都上了战场，战死者达到九成。而这家的儿子，由于是跛子，没上战场，父子两人都平安无事。作者评论说：“故福之为祸，祸之为福，化不可极，深不可测也”。

讲完古代的“塞翁失马”，让我们再来听听 90 年代的“康巴丝的兴衰”。

“康巴丝”是山东省济南钟表厂研制开发的中国石英钟表行业中的最著名的品牌。

1983 年获国优新产品奖，1985 年评为省优出口商品，1986 年被中央电视台选为元旦、春节零点标准报时钟。短短数年，“康巴丝”石英钟和济南钟表厂迅速崛起，创下了我国石英钟生产销售的四个第一：产量第一。1985 年产量 45 万只；1987 年达 126 万只，成为我国第一个年产过 100 万只的企业，1989 年起，在三年治理整顿、市场疲软的环境中，它又连续 3 年产量过 200 万只大关。质量第一。日误差小于 0.3 秒，荣获我国石英钟质量最高奖——国家银质奖，并连续 10 年被评为最受消费者欢迎的产品。效益第一，自 1989 年起，年利税连续 3 年接近千万元，并成为当时全国石英钟行业唯一的国家二级企业。市场覆盖面第一。产品畅销 28 个省、市、自治区，并出口 20 多个国家和地区，连续 4 年全国销售第一。

然而，“康巴丝”在几年辉煌之后，自 1992 年开始，突然急转直下，出现了连年大滑坡。1992 年，产量从上年的 203 万只掉至 90 万只，利税自 935 万元骤降至 370 万元。1993 年，产量只有 26 万只，相当于 1991 年的 12.8%；利税出现了赤字，亏损额竟高达 2021 万元！

1994 年仍在低谷徘徊，产量只有 32 万只，亏损 1304 万元。自 1992 年起，产品滞销、积压，资金短缺，银行清收贷款，两年分文不贷，技术人才大量流失。一个曾经辉煌一时的企业，走到了危险的边缘。

“康巴丝”由“福”转“祸”了。为什么？表面看，是由于竞争对手的崛起，加之“康巴丝”产品单一，档次低。功能单调，销售渠道单一等。但是，透过这些表面现象，人们可以发现，问题出在“福”子上。

老厂长于万彬，是使“康巴丝”辉煌的功臣。随着“康巴丝”名声的冲天，他的个人荣誉也纷至沓来，他在厂内的权威地位也日益巩固。于是，他在厂内实行了这样的领导方式：厂内大小事务都得由他拍板，厂内员工和上级主管部门也都相信于万彬决策不会失误。“康巴丝”的辉煌，使他盲目乐观，刚愎自用，盲目决策。面对石英钟行业日趋激烈的竞争，于万彬泰然对之，认为：凭着“康巴丝”这牌子，即使企业 3 年不生产，员工工资也不用愁。甚至说：“光这块牌子，至少也能吃 10 年”。厂内不少员工早在 1989 年就看到了产品老化、市场竞争力下降的问题，提出了不少建议。然而，数不尽的锦旗花环使领导者盲目自信，根本没把这些意见听进去。

“康巴丝”由“福”转“祸”了，而“祸”的根子正在“福”中。由于

“福”，滋长了盲目乐观情绪，由此种下了“祸”根。也由此，于万彬成为集创业者与败业者于一身的典型。

“祸”、“福”相生的事例，在现实生活中到处可见。老子正是通过对社会现象的大量观察，运用“反者道之动”的原理，提出了为世人所熟知的结论：“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。”（《58章》）这是说：灾祸、不幸的本身，内含着幸福，灾祸是福气的亲近伴侣，福气傍倚内藏在灾祸里面；而幸福和福气是灾祸的藏身之所，灾祸藏伏在幸福、福气之中。“塞翁失马”，是“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”的典型例证。“康巴丝”的兴衰，是“福兮祸之所伏”的有力说明。

在管理领域，“福”、“祸”的内涵是很广泛的。比如：畅销和滞销，景气和不景气，良机和危机，存与亡，安与危，治与乱，等等。这些矛盾是会相互转化的。管理工作的一项重要任务，是创造条件使这些矛盾向“福”的方向转化，而不要向“祸”的方向演化。同时，在弄清了祸福相倚、转化的规律后，我们就能在困难中见到光明，在光明时见到潜在的危机，使我们既不致为眼前的困境所陷住，也不致因眼前的辉煌而冲昏头脑。

对企业来说，顾客的意见、牢骚、抗议，似乎是“祸”。然而，就在这个“祸”里面，内藏着重要的信息——顾客的需求和欲望。如果企业能从中把这一信息提取出来，及时根据顾客的需求、欲望，改善自己的产品和服务，调整营销手段，就能更好地赢得顾客，赢得市场。从而，就能由“祸”得“福”。因此，在这个“祸”中的确内藏着“福”。

对此，西方企业界心领神会。他们说：“顾客的批评、抱怨可以成为金子”；“要把顾客的抱怨看作是不可失去的黄金般的大好时机”。他们有效地收集、传递着关于顾客的批评、意见的信息。有的企业，按产品分类建立顾客批评、意见的档案，每日更新一次，并把全部情况告诉所有的员工。有的企业，在工厂生产线的每个工位上，都展示顾客的意见，并定期更换。

即使企业在产品销售中出了重大事故，“祸”闹大了。但是，只要做好公关，做好善后工作，就可把坏事变成好事，由“祸”转“福”。一般地说，只要及时向顾客、社会大众表示歉意，采取切实有效的措施来弥补不足，那么，再有怨气的顾客，也能成为企业最好的朋友。只要做到这一点，就会使自己与众不同，迅速摆脱困境，由“祸”变“福”。

企业不景气，面临危机，似乎是“祸”。然而，越是在这种情况下，企业才会真正发现自己在经营管理上的毛病，并下决心去加以整顿、改革。这样，这个“祸”又包含了企业管理上一个新的台阶，企业由“祸”转“福”的“福”根。对此，松下幸之助先生有一段话讲的很中肯。他说：“景气好，大家欢迎；景气不好，大家都讨厌。……但是，如果从整体的观点看来，不景气之时或许是促成另一伟大发展的基础。不景气时固然备受痛苦和困扰，但也唯有在不景气时，才能有所斩获。因为不景气使我们了解一些以前不知道的事情，或萌生某种觉悟，审慎地安排下一步棋。因此，很多发展源于不景气之时。从这个观点看，不景气也未必全然是件坏事”。

企业不景气，面临逆境，面临危机，还会使员工普遍产生危机感。这时，只要做好工作，就有可能使多数员工与企业同命运、共呼吸，齐心协力共渡难关。这时，企业的内聚力、整体力往往是非常强的。企业依靠这种内聚力、整体力，就有可能转危为安，由“祸”转“福”。从这个意义上讲，的确是“祸兮福之所倚”。

“福兮祸之所伏”。企业在景气时，产品畅销，不可自满自傲，要保持清醒头脑，看到“福”中可能潜伏的“祸”根。否则，就会重蹈“康巴丝”由盛转衰的覆辙。

在企业景气时，老子有一句活是值得企业领导人重视的。那就是：“豫兮若冬涉川，犹兮若畏四邻。”（《15章》）豫、犹，是两种兽名，性多疑，每有行动，一定要把四面八方的动静看得一清二楚。“冬涉川”，是指象冬天赤足涉水过河那样。那时，水上有冰，万一失足，冰水融化，掉下就会丧命。“豫兮若冬涉川”，是说处事要小心谨慎，战战兢兢，稍一不慎，就有丧命的危险。“畏四邻”，是指处于强敌包围之中，不得不时时万分警惕。

“犹兮若畏四邻”，是说对自己、对外界要认识清楚，好象四面八方都有敌人，心存害怕，不得不提心吊胆，小心翼翼，思虑周详，更不能睡太平觉。

当企业处于景气状态时，要清醒地意识到此时好象坐在火山口上，危机随时都可能发生。要使企业长期处于高度的忧患意识、危机意识的状态之中，让企业的每一个成员懂得“昨天的成功，是今天最大的危机”的道理，时刻保持清醒头脑。一个企业无此意识，再兴旺的盛景也可衰败，再显赫的声名也可调蔽，再殷实的家业也会中落。前面所讲的“康巴丝”由盛转衰的例子，已是明确的回答。

同时，由于在危机面前，员工会产生强烈的危机感。因此，一些高明的企业家，不仅及时向员工通报企业所面临的挑战、威胁；而且，即使在企业处于十分景气状态时，也不断地向员工分析、指出企业所面临的潜在危机，以增强危机意识。其目的，是要通过树立危机意识，增强员工奋发向上的动力，增强企业的凝聚力。

此外，企业内部安定、和谐的局面，往往使人陶醉。然而，安定、和谐虽是“福”，但并非不存在矛盾，只是矛盾处于协调状态而已。如果由此而放松了对人际关系的协调，对新出现的各种管理矛盾不闻不问，那么，局面早晚会由安定、和谐而转为不安定、不和谐，由“福”变“祸”。可见，安定中存在着不安定因素，和谐中隐伏着冲突的危险。

安定、和谐决不是一劳永逸的，它是会向相反方向转化的。

治和乱，也是“福”和“祸”的一种表现形式。乱，是指管理处于无序状态；治，是指管理处于有序状态。在乱的情况下，当把一些重要的管理矛盾加以妥善处置后，管理的无序状态就可转为有序状态，乱即转成治。相反，在管理有序状态下，如果失去警惕，放松了对新出现的矛盾的妥善处理，那么，有序就会变成无序，治就转化为乱。

法制管理，“胡萝卜+大棒”，能禁恶，能立竿见影，而达到“治”。但是，它激化矛盾。因此，在一般情况下，表面是“治”了，但在“治”的同时，又埋下了“乱”的祸根。当问题积累到一定程度时，当“民不畏威”时，当星星之火点燃时，这些过去潜伏的矛盾、祸根就总爆发了，就公开化了。由此，管理就由“治”而“乱”。秦王朝的覆灭证实了这一点。从这里，更可看清“福兮祸之所伏”的道理。

综上所述，安、和、兴、治的管理局面决非一成不变。一个高明的管理者，应该在安、和、兴、治的管理形势下，时刻保持清醒头脑，看到已经出现和可能出现的危机、冲突、衰乱的潜在威胁，且将此类潜在危机及时加以解决，以巩固和发展安、和、兴、治的大好形势。只有这样，才能真正做到长兴不衰，久治不乱。写到这里，笔者想到了《易传·系辞传》中这样一段

话：“是故君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱。是以身安而国家可保也”。应该说，“安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱”，是每个管理者应树立的观念，也是老子祸福相倚原理在管理中的具体体现。

### 三、损益的辩证法

90年代初，河南省洛阳市机械配件公司接到辽宁省一家特大型企业打来的一个加急长途电话，内容是：这家企业正在进行的高炉改造工程，因为缺少2000个规格为GB6812×40的螺丝，被迫停工了。按照当时的市场售价，这家企业急忙向其长期供货单位求援，但对方回答是“无货可供”。接着，他们又问遍了关外所有生产螺丝的企业，答复是因为生产成本太高而不生产了。于是，在无可奈何下，他们抱着一线希望向洛阳市机械配件公司求援。

接到这个电话，洛阳市机械配件公司的经理董陆长想：我们公司虽然也缺这种规格的螺丝，但洛阳有那么多机械企业，加工能力是有的。但是，关键是时间。然而，对方在电话中又说：希望一天后交货，由他们派人坐飞机来洛阳提货。原因是该企业的高炉改造工程已经到了十万火急的时候，想到对方的难处，董陆长同意了。

放下电话，董经理亲自出马，立即赶到市内的建材机械厂联系。一问才知，由于螺丝加工批量小，加工那种规格的螺丝，每个要6角多。而董经理在电话中答应对方的价格是1角多钱1个的老价钱。也就是说，每卖一个螺丝，公司要赔5角钱，2000个就要赔1000元。不做，马上打个电话给对方回绝还来得及。但是，董陆长认为：经商最重要的是要讲信誉，要做到“君子一言，驷马难追”。于是决定，就是赔，也要做成这笔生意，为企业赢得一个好声誉。

一天以后，对方取货的人坐飞机到洛阳来取货了。但到工厂一看，由于是刚接的活，第一天只加工了500个。于是，就让来人先拿着500个螺丝回去应急，剩下部分，一等加工完就由公司派人送去，保证不误施工。第二天，剩下的1500个螺丝加工出来了。但一打听，用火车托运，最快也要一个星期。于是，第三天大早，董经理和公司另一位员工，两人轮流背着重达40公斤的一麻袋螺丝，登上列车，经北京倒车，直奔辽宁！

到了那家企业，对方感动地说：“有了你们这种精神，何愁没有生意上门”。交谈中，对方得知洛阳方面赔钱，就让他们重新开个价。董经理还是坚持原来的价格。对方十分感动，当即就介绍他们与该企业下属的3个二级部门谈成了3笔生意。随着时间的推移，他们之间的关系更密切了。现在，辽宁这家大企业下属的50多个二级单位生产所需的配件几乎都来找洛阳市机械配件公司供应。

公司经理董陆长深有感触地说：“我们从中悟到了‘种瓜得瓜，种豆得豆’的道理。你为用户付出了多少辛劳，用户也会报答你多少。光想着自己能赚多少，往往就会事与愿违。现在，可以说，凭着这一宗旨，我们的生意越做越大了，客户也越来越多了。”

这个例子证实了中国的一句老话：“吃亏是福”。这个例子也提出了一个课题：赚与赔，损与益到底是什么关系？

对于这个问题，老子在大量观察的基础上，运用“反者道之动”的原理，得出了这样的结论：“故物或损之而益，或益之而损”（《42章》）。任何



事物，表面上看来受损，而实际上却是得益；表面上看来得益，而实际上却是受损。上面所讲的洛阳市机械配件公司的例子，就是“物或损之而益”的明证。他们表面上一笔生意赔了一些钱。但是，正是由于这个“损”，使他们赢得了用户，“生意越做越大，客户越来越多”。“损”的结果，迎来了“益”的光明的前途。这里，“损”中有“益”，“损”，转化为“益”的道理，表现得极为鲜明。

老子关于“损”、“益”的相互转化的观点，决非灵机一动的偶发。在《老子·22章》中也有类似的提法。那就是：“少则得，多则惑”。如果将这句话用于企业经营，那就是应该坚持薄利多销、让利于顾客的原则。这样做的结果，从单件商品交易上看，企业获利是“少”了。然而，正由于这个“少”，企业赢得了更多的顾客，总的获利反而“多”了。相反，片面追求单件商品交易之利的“多”，甚至不择手段“宰”顾客，其结果是自毁客源，总的效益甚少，甚至企业无法长期存活。正由于这个缘故，司马迁在《史记·货殖列传》中说：“贪贾三之，廉贾五之”。贾，是指商人，古时指坐商。贪贾，是指心狠、贪心的商人。廉贾，是指坚持薄利多销的商人。三、五，是代表多寡的意思，具体他说，三代表少，五代表多。这句话是说：贪心的商人其经济效益反而少，薄利多销的经济效益反而大。

国内外高明的企业家，在经营实践中，都能自觉运用“损之而益”、“少则得”、“廉贾五之”的辩证哲理，且都取得令人信服的效果。

1988年3月，广州市中国大酒店获悉日本著名歌星西城秀树将赴广州义演的消息，就火速向西城秀树发出热情的邀请，为他免费提供40个客房，请他下榻中国大酒店。酒店免费提供这么多客房是否太傻了？其实不然。西城秀树在港澳和东南亚有很多歌迷，尾随他到广州来的境外歌迷就有五百多人。西城秀树住进了中国大酒店，这五百多个歌迷中的大多数也跟着住进了中国大酒店。一边“损”、“少”了40个客房的房租收入，一边“益”、“得”了好几百人的客源。两相总合，“益”、“得”大大超过“损”、“少”，中国大酒店的经济效益很好。同时，在这批数百人的歌迷中，有不少是新闻记者，他们纷纷向境外传媒发回有关报道，提高了中国大酒店在港、澳、东南亚的知名度和美誉度。这样，40个客房的“损”又换来了不可多得的义务宣传之“益”，之“得”，真可谓一箭双雕。

日本香烟“MILDSEVEN”（万事发），据说其销售量已居世界第二位。这家企业在拓展市场上的“生意经”是：在世界主要国家的大城市，首先物色好代理商。随后，通过这些代理商，向当地一些著名医生、律师、作家、艺人等按月寄赠2条这种牌号的香烟，并声明：受馈赠者如认为每月2条烟还不够用，可以增加馈赠。以后，每隔一定时日，代理商就会给这些受馈赠者寄去表格，征求意见，等到受馈赠者对这种香烟吸上了瘾，吸烟非此牌号不可的时候，代理商就停止寄赠。这些上瘾的烟民，就非买这种香烟不可。同时，更重要的是，这些人都是名人，在上流社会有颇大影响。因此，当这些人长期吸起“万事发”香烟后，这种香烟也就在上流社会树立起形象，吸“万事发”香烟就成为高贵身份的象征。从而，人们竞相仿效，纷纷购买“万事发”香烟，销售也就与日俱增，市场也就拓展了。

这个例子中，每月定期向少数名人寄赠2条“万事发”香烟，是企业之“损”。但是，由此而带来的市场开拓效果，就是“益”。“益”、“得”和“损”、“少”相比，前者大大超过后者，总的效益是“益”而非“损”，

是“损”带来了“益”，“损之而益。”

在企业界，不少企业家在实践中悟出了不少“损”、“益”转化的经营哲理。比如：在商品交易中，“宁肯一分钱做煞，不搞两分钱坐煞”，“三分利吃利，七分利吃本”；在短期效益和长期效益的关系上，“为了明年多得利，宁愿今年少受益”；在新产品、新市场开发上，实行“扶上马，送一程，服务到家门”，最初阶段哪怕亏损、赔钱也要咬牙坚持等等。这一切，实质都是老子“物或损之而益，或益之而损”这一辩证哲理的具体运用。

#### 四、与得的辩证法

广东省健力宝集团有限公司在 1983 年时只是地处三水县西南镇的一个县办小酒厂，职工不足百人，产值仅百万左右。经过 11 年的发展，到 1994 年，销售额已达 17.2 亿元，成为中国饮料行业的排头兵，被列为全国最大的 500 家工业企业的第 151 位。

“健力宝”的发迹，与它的一贯的赞助体育活动，倾全力向社会给“与”这一指导思想，密不可分。

“健力宝”问世时，适逢 23 届奥运会召开前夕。当时，它作为中国代表团的“首选饮料”，随团参加了洛杉矶奥运会。在这届奥运会上，中国运动员“零的突破”，连获 15 枚金牌，震惊了世界。与此同时，“健力宝”也被日本记者称为“中国魔水”而世界扬名。

接着，国家体委所属的 12 支运动队，都希望将“健力宝”作为“专用饮料”长期服用。当时，健力宝的年利润仅 10 万元，而要满足这一要求，就要每年付出 24 万元，一个“专用”，耗费竟相当于 2 年半的利润！但是，健力宝公司承应了，无偿提供“专用饮料”。

再下来，在广州举办全国第六届运动会。“健力宝”又以 250 万元的巨款，购买了第六届全运会的“专用饮料”权。这 250 万元，相当于当时企业 2 年的利润！但是，当全运会结束后，在全国糖酒订货会上，“健力宝”得到的订货是 7.5 亿元。250 万元的“与”，换来了 7.5 亿元的得。

接着，是在北京举办的亚运会。那次亚运会，“健力宝”首先以 600 万元买下火炬接力独家赞助权。以后，又不断追加赞助，先后共付出 1600 万元，接近上年的企业利润总和。然而，亚运会刚结束，在郑州召开的全国秋季糖酒订货会上，“健力宝”一次获得订单达 15 亿元。

1600 万元的“与”，一次就换来 15 亿元的“得”。

“健力宝”倾全力向社会奉献，社会以百倍的回报反馈给“健力宝”。这种做法，在现代管理中称“公共关系”。但是，这一指导思想，在 2500 年前的老子那里，就已明确地建立起来了。

老子说：“既以为人，己愈有；既以与人，己愈多。”（《81 章》）既，是“尽”的意思；为，是“施”的意思。这句话的意思是，什么都毫无保留，尽其全力帮助别人，那么，自己反而更充裕；倾其所有施给别人，那么，自己反而更富有。这是一种伟大的爱的表现，是爱他人，爱社会，爱祖国的集中体现。这种“为”、“与”所体现的爱，施于下属，就获得爱的反馈。这种“与”、“为”所体现的爱，施于顾客，则赢得顾客，赢得市场。这种“与”、“为”所体现的爱，施于社会，施于国家，就赢得知名度，美誉度。这“与”和“得”之间，就形成了辩证的关系。“与”，从表面看是付出，是“失”；

但是，“与”带来的是“得”，这个“得”大大超过了“与”之“失”。因此，“既以为人”，必“己愈有”；“既以与人”，必“己愈多”。“健力宝”的例子，就是明证。它的“与”，往往超过了年利润额，可谓“既以为人”、“既以与人”。然而，社会对它的回报更大，是极为典型的“己愈有”、“己愈多”。

对于“与”、“得”关系，老子还有一句发人深思的话。这就是：“是以圣人执左契，而不责于人。”（《79章》）契，是券契，相当于现在的合同。古时候刻木为契，剖成左右两半，债权人、负债人各执一半，以求日后相符合信。左契，是券契的左半部分，交债权人收执，类似今天的借据存根。债权人执此左契，以责债务人，令其偿还债务。“责”字，是指责求，索取。老子这句话的意思是：所以掌握了“道”的圣人，他对待人，就好像是保存着借据的左契（存根），只给与他人，而不向人索取偿还。“执左契，而不责于人”，与“既以为人”、“既以与人”，是一个指导思想。然而，“执左契”者，越“不责于人”，被“与”者越会回报于你。从而，必然是“己愈有”，“己愈多”。这个效果，比“责于人”不知要好多少倍，且毫无勉强的作用，一切是自觉、自为，符合“自然无为”的真谛。

国内外成功的企业、有远见的企业家，无不在实践中实践着老子关于“与”、“得”这一相互转化的辩证哲理，且取得了令人敬佩的业绩。下面，简摘二三例以资说明。

· 10年中，广东威力集团从员工不足300、产值不过百万的小农机厂，一跃成为1994年销售额超11亿元、有四千多员工的大型企业集团，坐上国内洗衣机行业的第一把交椅。其成功的奥秘，很大程度上是靠“与”、“得”关系的处理。

威力集团的“与”，集中于两个方面：一方面是“与社会”。1991年与1994年，我国华东、华南遭受特大水灾。“威力”两次在企业界独家打出赈灾义修大旗，斥资400万元，顶风雨，踏泥泞，把企业对用户的情义，送给饱受水患之苦的灾民。第二方面，是“与用户”。10年中，“威力”以数千万元的巨资，在全国建立了16个威力产品技术服务总站，61个分站和588个特约维修站，培训维修人员5000人次，形成了遍及全国的服务网络，方便用户的维修。同时，在国内首家实行独特的售后服务：只要用户要求，可由企业先寄零配件，再通知收取成本费，不惜冒收不回款的风险以确保用户的急需。

在服务上，对用户不断地“与”，其结果，市场越来越大，效益越来越好，“威力”迅速壮大发展，成为国家的骨干企业。

· 1975年，呵汉兄妹从越南逃难到美国。当时，身无分文。1977年，呵汉兄妹凭打工挣来的1200美元，以及平时省吃俭用剩下的200斤粮单，向一个卖汽水的老板租用了一个汽水店，开了一家餐厅。

呵汉兄妹经营餐厅的独特策略是给来餐厅就餐的食客以特殊的回扣。他们规定：给每位食客立一个户头，记下他们就餐时的开支；每年9月30日，餐厅财政进行年度结算后，按食客户头所记就餐开支，将餐厅纯利的10%，按就餐开支的比例，分给每一位食客作为回扣。为了保证公正，他们还让食客进行监督。

这种回扣，是企业对顾客的让利，是“与”。1977至1988年，这家餐厅共发给食客此类回扣25万美元。然而，这“与”的结果，餐厅食客大增，

生意兴隆，同期利润达 250 万美元。

口香糖是美国人里力的杰作。刚问世时，问津者寥寥无几。这时，他采取了二条措施：第一，按电话簿上的地址，给所在地的每个家庭免费送上 4 块口香糖。一共送了 150 万户，600 万块口香糖。这一着正奏效。当孩子们吃完送去的口香糖后，吵着还要吃，家长只能去买，市场由此而打开了，第二，实行回收口香糖纸的促销方式：顾客每送回一定量的糖纸，可换得一份口香糖。于是，孩子们为了多得糖纸去换口香糖，动员家里的大人也嚼口香糖。没多久，口香糖成了畅销的热门货，大人、孩子都乐于消费。

在这个例子中，送口香糖，以糖纸换口香糖，是企业给顾客的“与”。而“与”的结果，是市场打开，由滞销变成畅销，消费者由孩子扩展到成人。这就是“得”。没有“与”，也就不可能有“得”，市场也难以打开。由此，老子“既以与人，己愈多”的道理，应该说是被证实得一清二楚的了。

## 五、迂直、壮老之转化

春秋时代的齐景公，拥有当时一流的宰相晏子。一次，有个人得罪了齐景公。齐景公大怒，将他绑在殿下，下令要把他“肢解”。同时，齐景公还下令：谁都不可谏阻，否则要同样地肢解。晏子听了以后，立即上前，左手揪住那人的头发，右手持刀在鞋底下磨刀，做出一付要亲自动手杀了此人的样子。然后，突然仰起头来问齐景公：我看了半天，很难下手，好象历史上尧、舜、禹、汤、文王等这些明王圣主肢解人时，没有说明应先从哪一部分砍起。请问，对这个人应从何处砍起，才能做得和明王圣主一样？齐景公听罢晏子的话，立即醒悟，感到自己既想当一个明主，又怎么可以用如此残酷的方法杀人呢？于是下令：放了他，这是我的过错！

这个故事，如果换成如下的方式来处理：晏子一听齐景公肢解的命令，立即上前劝阻说：这个人只是犯了一点小罪，不该杀他；你想当明主，又怎能用肢解的酷刑？如果晏子这样说，是完全有理的，站得住脚的。但齐景公正怒气冲天，这样直来直去的批评能听得进去吗？其结果，必然是火上加油，此人非死不可，自己弄不好也要倒霉。

同一个问题，两种处理方式，两种不同的结果。这不能不令人深思：其奥妙何在？为此，让我们回过头来听听老子的教诲。

老子说：“曲则全，在则直。”

（《22 章》）“曲”中有“全”，“在”（弯曲）中有“直”；“曲”后能“全”，“枉”后能“直”。相反，片面求“全”、求“直”，则往往不可得。

“曲则全，在则直”，在自然界可找到很多生动的例子。比如：大风刮来，小草顺风而倒，“曲”了，但强风过后，它又挺立起来，安然无恙，“全”了。大浪袭来，船只随浪而沉浮，“曲”了，但它能完好无损。相反，它如果迎着风浪直冲，必然浪击翻舟，无“全”可言。尺蠖前行，身体先向上弯曲，然后伸直前进，这是“枉则直”。人要跳跃，必先弯腿，然后才能跃起。这也是“枉则直”。如果直腿起跳，那简直是神话。

处理人际关系，直来直去，简单从事，这是“直”。但结果，矛盾往往会激化。以“直”的方式，得不到“直”的结果，相反，善于运用巧妙的“曲”和“枉”，讲究艺术，讲究策略，那么，“枉则直”，问题反迎刃而解了。



前面所讲的晏子与齐景公之间的故事，不证明了这一点吗？

从老子的“曲则全，枉则直”的教诲，令人不由想起了孙子。孙武运用老子的哲学思想，提出了一个著名的“迂直之计”。他说：“军争之难，以迂为直。”（《孙子·军争》）军事斗争之所以难，就在于要把迂回作为捷径。

迂与直，是一对矛盾。作为一个管理者，总希望能走直路，而非走迂回曲折的路。然而，管理的现实却往往与此相反，迂回者往往比直行者效果好。

迂、直，是空间概念，同时，又是时间概念。直，在空间概念上是“近”，其目的，是为了时间概念的“快”。迂，在空间概念上是“远”，因而，在时间概念上理所当然“慢”。然而，主观判断与客观实际往往并非一致。以“军争”为例：攻击敌方某地，“直”路似乎是最近、最快的好方案。但是，在这“直”路上，往往遇到“实”，也就是敌军层层设防。因而，难进，难行。结果，不是到不了敌方某地就被阻，甚至失败，就是费力费时才能到达。即使是后一种可能，到是到了，但时间不是“快”，而是“慢”了，相对于时间来说，距离似乎不是近了，而是远了。相反，“迂”，路是远了些，但“虚”，出敌之意外，没有重兵设防。因而，易进，易行。这样，行动快，费时少，而且成功。这“迂”，不是“慢”了，相对于“直”来说，反而“快”了。由时间而推论，那么，“迂”不是“远”了，而是“近”了。这就是“以迂为直”的真谛，“迂”、“直”这对矛盾就这样相互转化了。

“曲则全，枉则直”，“以迂为直”，在现代管理中大有用武之地。现代管理，理性成分过浓，在管理思想，管理方法上，求“直”者多，以“枉”、“迂”为“直”者甚少。

在这种管理工作中的直来直去，实际是急功近利的表现，是管理的短期行为。但是，欲速则不达，其结果往往事与愿违。在管理工作中以迂为直，实际是长远目标和当前利益相结合，是战略与战术的结合。比如：在管人的问题上，法制管理是“直”，但弊病不少；企业文化是“枉”，但能从根本上解决问题，能最终真正实现“直”。

老子在“反者道之动”的具体哲理上，还有一个与管理，尤其与企业管理密切相关的论点，需要做一些阐述。这个论点就是：“物壮则老，是谓不道，不道早已”（《30章》）。壮，是强的意思；己，是止息、死亡的意思。这句话是说：万事万物，一到强大盛壮时，便开始衰弱老化。不明白这个道理，强行使事物壮大，这是违反“道”的。违反“道”，反会使它过早地走向死亡。

“物壮则老”，符合自然发展变化的规律。这个规律，在管理中也很有用武之地。

比如：产品的一个寿命周期，就符合“物壮则老”的规律。你看，当产品进入成熟期时，销售额最高，利润最大，可谓“壮”也。然而，成熟期一过，产品就进入衰退期，可谓“老”也。根据“物壮则老”的原理，企业就要不断开发新产品，用以接替由“壮”变“老”的产品，以保证企业经营的稳定、发展。当产品处于成熟期时，也要想方设法去延长它的成熟期，使其“壮”的时间长一点，延缓它的“衰老”，使它为企业赢得尽可能多一点的效益。同时，在一个产品尚处于成熟期，而明显迹象表明它已开始“衰老”时，切勿急急忙忙推出替代产品，以免人为地促使它由“壮”转“老”。否则，就是“不道，不道早已”。

人到中年，各方面已成熟，可谓黄金时期，可称为“壮”。然而，人一进入中年，就逐步开始衰老，这是生命的规律，不以人的意志为转移。因此，在管理工作中，既要由中年人挑大梁，当台柱子，也要重视年轻人的培养、选拔工作，以便在中年人由“壮”而“老”后，有合适的、数量足够的人接替，保持管理工作的连续性、稳定性。那种只注意对现有中年骨干的使用，而不注意年轻后备力量的选拔、培养的管理者，是目光短浅者，是违背“物壮则老”的规律，是“不道，不道早已”。

## 第七章 处柔守弱

在刚柔、强弱、雄雌等矛盾对立中，老子赞的是柔、弱、雌，忌的是刚、强、雄。《老子》反复强调的是贵柔、处弱、守雌这样的基本思想。

贵柔守弱，是老子“反者道之动”这一哲理所必然派生出来的倾向。老子又将处柔守弱作为规律，作为“自然无为”的主要内容。因此，处柔守弱，在老子思想体系中就占据极为重要的地位。

老子的处柔守弱，又是一种特殊的斗争方法，处事方式，实质是以柔克刚，以弱胜强，以守为攻，以屈求伸。因此，它又是一种“柔术”。

老子的处柔守弱，内容颇多，涉及面颇广。为了写作方便，这个专题拟分三章阐述。本章主要阐述老子关于处柔守弱的论述及其在现代管理中的价值，其它方面的内容将在第八章进行介绍和评述。

### 一、“弱者道之用”

与“反者道之动”相对应，老子有一句名言叫做“弱者道之用。”（《40章》）弱，是柔弱，代表着所有负面的概念，如：弱，柔，雌，卑，谦，下，虚，静，曲，枉，洼，敝，辱，黑，退，后，等等。道之动，是“道”的作用性质。“弱者道之用”，是说柔弱是“道”的作用所在；也可以说：“道”的作用是柔弱。由此，柔弱，就成为“道”的根本属性；处柔守弱，就成为保持事物符合“道”的最妙的手段，是“自然无为”的主要体现。也由于这个缘故，在《老子》中，处柔守弱，以及与其相关的论述，几乎处处可见。可以说，处柔守弱，是老子的一个骨干思想。

刚强与柔弱这一对矛盾，其主要方面无疑在刚强这方面。刚强胜柔弱，这是常理。因此人们往往形成思维定势，重刚强而轻柔弱。而老子处柔守弱，目的是为了战胜刚强，赢得主动。这是常人所不想的事理，是出乎常理的逆向思维。

“柔弱胜刚强”这个结论，不能绝对化。如果绝对化，就难以成立了。鸡蛋砸石头，鸡蛋非破碎不可；钢刀裁纸，纸非破不可。“柔弱胜刚强”这个结论，是相对的，是有条件的。它是运用“反者道之动”的原理，对刚强和柔弱这对矛盾进行剖析的必然结果。刚强和柔弱这对矛盾，对立双方互相转化的结果，必然是柔弱转化为“刚强”，刚强转化为“柔弱”，从而柔弱必然战胜刚强。

老子为了证实“柔弱胜刚强”这一原理，在《老子》中列举了不少自然界生动的事例。

他说：“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。弱之胜强，柔之胜刚。”（《78章》）意思是：天下的东西，没有比水更柔弱的了。但攻坚克难的能力，没有什么东西能胜过水的，因为没有东西可以代替它。弱能胜强，柔能胜刚。

老子举的这个例子，恰到好处。水是最柔弱的事物——在圆则圆，在方则方，阻止它就停止，排决它就流行。然而，水性虽柔弱，但它无坚不摧，无强不克，有无比坚韧的性格。比如：“水中抽刀”，无论你费多大力气，水永远是不会被切断的。水和石头相比，水是柔弱，石是刚强。但是，当石头落入滚滚急流后，随水翻滚而下。最终，大石被水磨成卵石，而水却完好

无损。又如：屋檐下点滴雨水，由于它的持续性，经过长年累月，可把一块巨石穿破。而洪水泛滥，淹没田舍，冲毁桥涵，任何坚固的东西都无法阻挡它的汹涌势头。

从这个例子，我们不仅直观地感受到了“柔弱胜刚强”的哲理，也可从中看到：老子所谓的柔弱，决不是软弱无力，在老子所说的柔弱中含有似水一样无坚不克的内涵，因此，柔弱决非消极的含义，它本质上是积极的。

老子又举例说：“人之生也柔弱，其死也坚强；万物草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒，是以兵强则不胜，木强则兵。强大处下，柔弱处上”（《76章》）。意思是：人活着时，躯体是柔软的，死后就变得僵硬了；自然界各种草木活着的时候是柔软脆弱的，死后就变得枯槁坚硬了。所以。凡是坚强的东西都属于死亡的一类，凡是柔弱的东西都属于生存的一类。因此，用兵逞强，反不能取胜；树木强大，反遭砍伐。凡是强大的，反而居于下位；凡是柔弱的，反而处在上位。

老子这段话，告诉了我们这样几个意思：

- 用“人之生也柔弱，其死也坚强；万物草木之生也柔脆，其死也枯槁”；“兵强则不胜，木强则兵”，这样生动的语言、事例，再次证实了“柔弱胜刚强”的哲理。

- 刚强者，显露突出，当外力冲击时，首当其冲，很容易折毁。而柔弱者，反倒难以摧折。所以，最能持久的东西，不是刚强者，而是柔弱者。“坚强者死之徒，柔弱者生之徒”，说的就是这个道理。对此，老子用了两个例子，这就是“兵强则不胜”和“木强则兵”。“兵强则不胜”，兵势大，恃强而骄，骄兵必败的事例太多了。前面我们提到过的淝水之战，苻坚统率百万大军，以“投鞭可以断江”的实力，却被5万晋军所击败的例子，就是一个突出的典型。“木强则兵”，使人想起庄子在《庄子·山木》中所讲的一个故事：一日，庄子行走于山中，看见一棵大树枝叶十分茂盛，而伐木的人停留在它旁边却不去动手砍伐。庄子问他们为什么不砍伐它。伐木的人说：“砍伐了它也没有什么用处。于是，庄子感叹：“此木以不材得终其天年”，也就是说，这棵树就是因为它不成材而能够终享天年！相反，那些成材之木，却落了“木强则兵”的下场。

- 老子在这段话中，清晰地告诉人们，他所主张的柔弱，是成长的东西，初生的东西，充满生机的东西；而不是垂死的东西，死亡的东西，失去生机的东西。“人之生也柔弱，其死也坚强；万物草木之生也柔脆，其死也枯槁”，这段论述，充分说明了这一点。在这里，柔弱是“生”者，有生命力的东西的特性；相反，坚强则是“死”者，无生命力、垂死的东西的特征。这一点很重要。因为，在学术界，有一部分人总认为老子把柔弱胜刚强抽象化、绝对化了，没有区别垂死、腐朽事物的衰弱与新生事物的柔弱，似乎老子混淆了两类不同本质的弱。这种对老子关于“柔弱胜刚强”论点的分析和批判，完全是误解，甚至是曲解。从我们的引证中，已可清楚地看到，老子对柔弱是有质的规定的，并非所有“弱”的东西都能纳入老子“柔弱”的框子。垂死、腐朽、没落的事物，其特征是“弱”。但是，那个“弱”是衰弱，而不是柔弱！

- 老子在柔弱与刚强这对矛盾上，表明了自己的态度，作出了结论。那就是“强大处下，柔弱处上”。由此，也就必然决定了老子处柔守弱的倾向。

老子在引证了世间一系列“柔弱胜刚强”的事例后，又进一步指出：“天



下之至柔，驰骋天下之至坚，无有入无间。”（《43章》）驰骋，是横冲直撞，驱使，这里是指战胜、控制。无有，是无形的“道”，无形的力量（如精神），在这里是指句首所说的“至柔”。无间，是有形之物，在这里是指坚强、实在、没有间隙的东西（至坚）。这句话的意思是：天下最柔弱的东西，能驾驭、战胜、控制最坚强的东西；“无有”是最柔弱的了，却能穿透没有间隙的坚强实体。这样，老子用“天下之至柔，驰骋天下之至坚”这样的结论，把“柔弱胜刚强”提到了一个新的高度。同时要在这里提示一下，“无有入无间”这句话是很重要的，也是为实践所证实了的。比如：精神对物质的反作用；X光，激光，超声波等等光、波的穿透力等等。

老子在作了上述一系列分析、论证后，最终得到的结论是：“守柔曰强”（《52章》）。也就是说，能秉承柔弱，才算是真正的坚强。这个结论，道出了老子的两重意思：一是清楚地表明了老子的处柔守弱的价值取向；二是讲清楚了处柔守弱的目的，是为了真正的坚强。也就是说，处柔守弱，不是消极无为，不是为柔弱而柔弱，不是以柔弱为目的；恰恰相反，处柔守弱只是手段，是为实现真正的坚强以战胜现实的“强者”这一目的的手段。因此，处柔守弱只是一种手段，一种策略，其真正的目的是“强”。

老子在得出“守柔曰强”的结论后，自然而然就派生出如下一些论断：老子说：“勇于敢则杀，勇于不敢则活。”（《73章》）敢，指的是刚强；不敢，指的是柔弱。这是讲，勇于表现刚强，片面坚持以刚强行事，就会送命，就会葬送所从事的事业；相反，勇于表现柔弱，善于以柔弱去胜刚强，则能生存发展，就有了活力。

老子说：“强梁者不得其死，吾将以为教父。”（《42章》）强梁，指刚强，自逞强暴。“不得其死”，指不得善终。教父，是指施教的根本。这是说：金人铭上讲：“逞强争胜的人是不得善终的”，我将拿这句话作为教人的基本道理。“强梁者不得其死”，那么，相反地就要处柔守弱。

老子又说：“知其雄，守其雌，为天下谿。……知其白，守其黑，为天下式。……知其荣，守其辱，为天下谷。”（《28章》）雄，比喻刚动、躁进。雌，比喻柔静、谦下。谿，同溪字，是山中的流水、溪谷。这段话的意思是：知道雄仕、刚强（阳刚）的好处，而宁愿处在雌伏柔弱（阴柔）的地位，这样，他的胸怀才能象容纳天下的溪谷一样宽广。知道光明的好处，而宁愿处于暗昧的地位，才能成为天下的楷模。知道荣显的好处，却安宁于卑污、屈辱的地位，这样，他的胸怀就能象空虚无物的山谷一样博大。

在老子的这段话中，“守雌”、“守黑”、“守辱”，是处柔守弱的一些具体表现。这样，老子把处柔守弱具体展开了。然而，在这里，老子主张“守雌”、“守黑”、“守辱”，并非要人自居失败，而是因为只有如此才能“为天下谿”、“为天下式”、“为天下谷”，如能做到这一步，就能使“天下莫能与之争”（《66章》）。因此，“守雌”、“守黑”、“守辱”，是一种积极的手段，其目的是为了“争胜”、“胜强”。同时，老子的这段论述，又提供给人们这样一个信息，那就是“知雄守雌”（相应的还有“知白守黑”、“知荣守辱”）。也就是说，“守雌”，处柔守弱，不是盲目的，而是在雄雌、刚强柔弱对峙中，在透彻了解了“雄”的一方（知雄）之后，才使自己处于“雌”的地位。同理，是在了解了刚强的一方之后，才使自己处于柔弱的地位。因此，它是知尊守卑，知刚守柔，知强守弱。只有这样，才能守柔而克刚，守弱而胜强。由此可知，“守雌”，处柔守弱，不是退缩，

不是回避，而是前进，是要去主宰世界。

## 二、软性管理胜过硬性管理

管理自本世纪初进入科学时期以后，至 70 年代止，可以说其典型特征是“硬”性管理。不管是科学管理所推崇的“胡萝卜十大棒”，还是二次世界大战后盛行一时的管理科学所倡导的管理数学模型，它们都是有形的管理。管理手段，靠的是制度、纪律、奖惩、组织机构、程序、模型、计算机；管理功能，靠的是威慑、利诱、强制、权力、决策优化。这样的管理，对被管理者来说，是外加的、强制的；管理者与被管理者之间的关系，是指令和服从的关系，是控制和被控制的关系。在管理的作风上，体现的是简洁、强硬、阳刚之气。这种管理，如果用老子关于刚强、柔弱的哲理来对号，那么，它显然是属于刚强的类型。

西方刚强型的管理在本世纪流行了 70 多年，“自我感觉良好”。有的人甚至认为，管理发展到管理科学阶段，已使管理进入最高阶段，似乎“到顶”了。

有比较才会感到不足，有比较才会有超越。管理也是如此。二次大战后日本经济的迅速崛起，令世人瞩目，尤令西方、美国所重视。西方学者，尤其是美国学者在分析、研究后认为，日本经济的迅速腾飞得益于日本式的管理。于是，一批学者，潜心研究日本管理，进行日本与西方、日本与美国之间管理的比较研究。在这个比较管理研究的热潮中，1981 年 2 月，由美国斯坦福大学巴斯卡和哈佛大学雅索士两位教授合著的《日本企业管理艺术》一书出版，首先在西方管理舞台上一炮打响。这部书，用“3S 管理模式”和“7S 管理模式”来概括美、日两国两种不同的企业管理模式。所谓美国企业管理的“3S 管理模式”，指的是在企业管理中的策略、结构、制度，对于这种管理模式，作者称之为“硬性管理”。所谓日本企业管理的“7S 管理模式”，是在“3S”的基础上，增加了 4 个“S”。这 4 个“S”是：人员、技巧、作风、共同的价值观念。作者把这增加的 4 个“S”叫作“软性管理”，认为这就是企业文化。并认为：“软性管理”是日本“7S 管理模式”中起关键作用的因素，是使日本企业管理优于美国企业管理的关键所在。作者由此而得出结论：“软性管理”优于“硬性管理”。在世界管理史上，这是第一次从理论上将管理划分为“硬性”、“软性”两大类型，并首先作出“软性管理”优于“硬性管理”的判断。

《日本企业管理艺术》一书的出版，对整个企业管理界有很大震动和影响。不久，有人将“硬性管理”称之为“男性管理”，将“软性管理”称之为“女性管理”。应该说，这样的比喻是无可非议的。因为，男性体现的是力量，刚强，斗争和威慑力量，充满阳刚之气，这与“硬性管理”是吻合的。而女性体现的是细腻，感情，温柔，以及较强的观察能力，可称之为阴柔，这与“软性管理”也是吻合的。“女性管理”优于“男性管理”，正是体现了在管理中以柔克刚、以阴克阳这一重要的历史发展动向。这就是：企业成功的秘诀，不是严格的规章制度，不是计算机，也不是任何一种管理工具、方法、手段，而是在于发挥人的最大能力和天赋，在于使人们找到共同的奋斗目标，并在内外环境、条件的千变万化中，将这一共同目标传下去，这就是企业文化。

在《日本企业管理艺术》一书出版后的短短几年里，美国学者相继出版了《Z 理论》（威廉·大内著），《公司文化》（肯尼迪和迪尔），《寻求优势》（彼得斯和沃斯曼合著），《赢得优势》（彼得斯和奥斯汀合著），《追求卓越的管理》（布雷福德和科恩合著），《美国企业精神》（米勒著）等一系列重要著作，从而，使企业文化逐步在理论和实践上完善、成熟起来。

企业文化，是企业在经营管理中所创造的、具有本企业特色的物质、精神财富的总和。一般所讲的企业文化，是对企业文化的狭义理解，仅指精神财富的总和。按照当前多数学者的看法，企业文化的内涵包括：共同的价值观念，企业哲学，企业宗旨，企业目标，企业精神，企业道德，企业风尚，企业民主等主要内容。然而，这一系列企业文化的内涵中，核心是共同的价值观念，其它企业文化的内涵，都是共同价值观念的体现和表现形式。

价值，是客体功用与主体需要之间的一种满足关系。人们对这种关系的体验和认识就形成了价值观念。价值观念是人们对社会事物、现象，在思想、感情、观念上的取向准则，判断是非、选择行为的准则。

相同的价值观，在群体中起结合、凝聚作用。相异的价值观，将人们划分成不同的群体，起分离的作用。企业文化的核心是建立全体员工共同的价值观。正由于有共同的价值观，企业全体员工就会凝聚，就能形成强大的整体力。这正是企业文化这一“软性管理”所以优于“硬性管理”的主要原因所在（在“硬性管理”下，靠服从，靠压服、威慑，根本无法建立全体员工的共同的价值观）。

面对客观存在的社会事物、现象、问题，人们都会产生一定的行为。而行为是由人们对事物、现象、问题的态度所决定的。人们对于事物、现象、问题的态度，是由价值观所支配的。如果价值观念相同，那么，对于相同的事物、现象、问题，就会有相同的态度和行为。当一个企业的全体员工建立起共同的价值观念时，对企业所面临的重大问题就会有共同的态度，自觉地（而不是强制的）产生相同的、一致的行为。这样的局面，是企业管理所孜孜以求的理想境界。要实现这一理想境界，靠“硬性管理”是万万不能的，只有企业文化这一“软性管理”才有此独特的功能。在这个问题上，“软性管理”正有点“舍吾其谁”的独尊地位。而这又是管理中“柔弱胜刚强”的集中体现。

在“硬性管理”下，人们的规范行为靠的是外力的强制来实现的。在“软性管理”下，人们的规范行为不需要外力强制，而会自觉地与企业目标保持一致。这种行为与企业目标自觉保持一致的现象，靠“内化控制”来实现。当企业的价值观，以及由价值观所决定的企业宗旨、企业目标，一旦真正被企业员工接受，成为“共同的”，就不再是强加于员工的，而成为员工自己的了。这就是“内化”。随后，员工用“自己的”价值观、目标、宗旨，去控制自己的行为，这就是“内化控制”。我们常说，不要“要我干”，而要“我要干”。然而，在“硬性管理”下，最多只能做到“要我干”，员工的行为是他律的。只有在企业文化这种“软性管理”的条件下，员工“内化控制”，行为“自律”，才有可能真正实现“我要干”。由此，我们似乎又进一步体会到了老子“柔弱胜刚强”、处柔守弱这一哲理在管理中的伟大魅力了。

从内化控制中，我们又看到了在管理工作中精神的反作用，以及这种精神反作用在管理工作中的重要地位。企业文化（狭义的）是精神领域的东西。

然而，正是这些精神领域的东西起着物质领域的管理、靠物质进行管理（硬性管理）所不能起的作用。这种作用是后者所不能替代的，也是后者所起的作用无法比拟的。写到这里，不能不使人要重复老子的教诲：“无有入无间”。企业文化、精神，是无形的，是“无有”。然而，正是这个“无有”，能进入世界上最难进入的实体——人的大脑、思维、灵魂，从而左右人的行为，创造人间最美好的事物，这就是“入无间”。

“无有入无间”的例子不胜枚举。中国老女排冲出亚洲，夺得世界冠军时，是没有高额奖金的。然而，老女排队员为了“中国三大球翻身”这一爱国主义的崇高目标，牺牲了美好的青春年华，年复一年，日复一日，摸、爬、滚、打在训练场上。几乎所有的队员都伤痕累累，但他们没有叫苦叫累。他们拼命地奋斗，终于迎来了“三连冠”的辉煌。这是精神的威力！相反，女排“三连冠”以后，物质待遇好了，奖金大大丰厚了。但是，精神日趋松懈下来了。由此，战绩也相应地逐步下滑，从冠军滑到季军，最后跌到世界大赛的最低谷——8支参赛队的倒数第一名！再比如：在人类历史上那些建立了丰功伟绩的民族英雄，那些在反法西斯前线进行着不屈不挠斗争的反法西斯英雄好汉，那些在中国长征路上啃树皮、吃草根的先烈，他们可歌可泣的行为，难道是物质、金钱“刺激”出来的吗？难道是制度、纪律、惩罚、威慑“逼”出来的吗？是追求、信仰、这样一些精神因素造就了这些英雄和英雄行为。由此可见，精神，意识，这个“至柔”的东西，的确可“驰骋天下之至坚”，“柔弱”的“软性管理”的确优于“阳刚”的“硬性管理”。

综上所述，自80年代以来出现的“软性管理”与“硬性管理”相争的现实，以及与此相适应的企业文化思潮的掀起，在现代管理领域，首次比较完整地体现了老子处柔守弱这一哲理，也通过这一体现，生动地向人们展示了老子这一哲理运用于现代管理中的广阔前景。

### 三、“小就是好”与“小国寡民”

企业规模大小，是“强”、“弱”的一个具体表现。长期以来，在经济界、企业界有着一种倾向：企业规模越大越好。出现这种倾向的一个相当重要的原因是“规模经济”理论。按照这个理论，规模越大，产品成本越低，利润越高，竞争力越强，规模越大越“经济”。

在这一理论支配下，西方国家大型、特大型、超大型企业迅速崛起。为了迅速扩大企业规模，除自身必要投资以外，兼并是最快捷之途。于是，企业兼并之风也越刮越烈。

但是，到了70年代，西方企业界越来越发现大型企业存在众多弊端，并将这些大企业所特有的弊病，称之为“大企业病”。

首先，企业规模大，就产生了经营管理的复杂性。这种复杂性表现为：部门增多，人员扩大，产品繁多，目标市场庞杂等等。企业采取的措施是增设管理机构，增加管理人员。有的企业，从董事长到第一线监工，上上下下共设15个管理层次。组织结构的复杂化派生出一系列弊端：企业越大，管理层次越多，组织结构越复杂，企业内成员间的交流就相应减少。在大型企业中，企业成员之间互不相识、从未打过“招呼”的情况也不在少数。随着企业成员间的交流减少，企业内聚力也就相应下降，甚至基本消失。员工与企业之间的关系，越来越变成单纯的雇佣和被雇佣关系。认同感、归属感、忠诚感，就无从谈起。

· 管理层次增加的结果，使信息传递既费时又容易失真。企业高层领导



难以及时、准确地掌握信息，决策容易失误。同时，决策在执行前，又要层层贯彻，又必然使决策信息在贯彻中失真。这样，执行决策就会“走样”。

- 组织机构繁杂，必然滋主官僚主义，扯皮，推委，冲突，办事效率低下。成为“副产品”。

- 机构复杂，管理层次增多，又使企业应变能力下降。

由于机构庞杂、层次过多，每次应变要层层请示、修改、审批。这样。应变就不可能及时，又可能由于某个层次利用权力胡加干扰、修改而使应变失误。

同时，随着经济的发展，人民生活水平的提高，多数商品价格竞争的色彩日趋淡化。对多数产业来说，“规模经济”已不是制约竞争力的决定因素。相反，在绝大多数商品市场上，消费品个性化的趋势要求商品生产者“多品种，小批量”的呼声日高。但是，大企业，在商品品种的生产上缺乏足够弹性，难以适应商品个性化的要求。这样，大型企业与时代的需要就发生了尖锐的矛盾。

怎么解决“大企业病”？不少人从大、小企业的对比中发现，大企业的弊病，在小企业中并不存在。相对来说，小企业的优势正在于此。于是，在80年代初，西方企业界发出了“小就是好”的呼声。

“小就是好”，并不意味着将大企业解体。“小就是好”的主要内涵，是在大企业中进行体制改造，把小企业的机制引进大企业，使大企业中充满“小企业”，从而，用小企业的活力来焕发大企业的青春。

“小就是好”的比较普遍的做法是在大企业内划分小部门，使它相对独立，自主经营，成为大企业中的“小企业”。

80年代初，美国约翰逊父子公司就是典型。这家公司当时的资产达50亿美元。他们将公司划成150个独立的部门，平均规模3000万美元左右，这些部门叫做“公司”，由一位“董事长”领导。每个部门都拥有各种主要的职能和权力，包括产品研制，财务和人事权，这些“公司”组成8个集团，每个集团包括大约20个“公司”。尽管这些“公司”并没有真正独立到拥有自己股票的程度，但拥有一般企业经营管理的主要权力。因此，备“公司”的“董事会”工作都很活跃，它还使各“公司”免受总公司不必要的干涉。

由于在大企业中划分了相对独立的“小企业”，在大企业的管理中又必然发生如下一系列的变化：首先，在大企业中，出现了“内企业家”的概念。“内企业家”不同于传统的企业家，它是大企业内那些经营卓有成效的“小企业”领导者。其次，由于大企业内各部门相对独立，总公司的具体经营管理业务大大减少。因此，机构精简，人员减少。有的公司总部，几乎没有工作人员。再次，由于机构精简，官僚习气大大减少，办事效率提高，决策及时，应变能力增强。

在西方企业界，由“大就是好”转向“小就是好”这一变化，再次提醒人们：老子“柔弱胜刚强”、“守柔日强”、“弱者道之用”的哲理，在当今管理的一系列重大问题上是有大用武之地的。我们应该不断开拓它的运用领域，充分发挥它在管理中的作用。

“小就是好”的提出，不能不使人联想起老子所说的“小国寡民”（《80章》）。“小国寡民”，说的是国土狭小，人民稀少。这是老子理想的国家。对此，多数学者持否定态度，他们认为，“小国寡民”是古代公社形式，老子的“小国寡民”是古代农村社会理想化的民间生活情景，是“桃花源”式

的乌托邦。有的人甚至认为老子企图恢复原始社会，是历史的反动。

社会发展的结果，是走向“大一统”，还是“分散”、“独立”（小国寡民），对这个问题，本人没有专门研究，无权做出回答。不过放眼世界，国家不是合并、联盟、兼并的趋势，而是民族独立，分立的趋势。如果舍弃国家发展趋势这一难题，回到我们所研究的企业管理问题上来，在经历了一段时期的由小到大以后，又转向“小就是好”的趋向，不就是“小国寡民”在企业规模上的体现吗？

## 第八章 以奇用兵

老子处柔守弱、以柔弱胜刚强的辩证哲理，运用到军事斗争领域，就形成独具特色的以柔克刚的谋略。这种谋略，在今日市场竞争中仍有它的现实意义。本章围绕这个主题，介绍老子谋略思想的特点；就老子对谋略特征的论述以及“兵不厌诈”的问题作一番探讨，以期澄清国内企业界在这一问题上的一些疑虑。

### 一、以退为进

老子处柔守弱、以柔弱胜刚强的哲理，体现到竞争（包括军争）谋略上，其指导思想，是以退为进，以守为攻，后发制人，而不是先声夺人，先发制人。“退”、“守”、“后发”，是“柔弱”的表现，“为进”、“为攻”、“制人”，是“克刚”的结果。

老子说：“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之。是谓微明。”（《36章》）歛，是收敛、收缩的意思；固，是暂且、固且的意思；微明，是高明、深明伪意思。这段话的意思是：对于竞争对手，想要收缩它，必先使它暂时扩张；想要削弱它，必先使它暂时加强；想要废弃它，必先暂时支持它，使它暂且兴旺；想要夺取它，必先暂时给予它。能做到这一点，就叫作深沉的预见。

在老子这段话中，“固张之”、“固强之”、“固兴之”、“固与之”，是使自己处于柔弱地位，而使对手处于刚强地位。物极必反，势强必弱，这是“反者道之动”在强弱上的体现。因此，“张之”、“强之”、“兴之”、“与之”到一定程度，对手就会向相反方向转化，就会实现“歛之”、“弱之”、“废之”、“夺之”的目标。因此，“张之”、“强之”、“兴之”、“与之”是手段，是谋略，是通过这样的谋略，以屈求伸，以退为进。

老子的这种谋略，在军事斗争中成功的事例颇多。比如：越王勾践要灭吴国，他不是先去攻打吴国，而是先劝吴王去攻打齐国；待吴国战胜齐国后，勾践又劝吴王和晋国在黄池之会上争霸主地位。由于胜利，吴王日渐骄奢。这样做，表面上是“张”，实际是“歛”。待吴王得意忘形，胜利冲昏头脑时，越王勾践一举发兵，轻而易举地灭了吴国。

这是很典型的“将欲废之，必固兴之”。又如：同在春秋时期，晋国要消灭虞国。为此，晋王先送给虞国国君大璧、宝马，请借路攻打虢国。结果，晋国情路灭了虢国后，回师就把虞国也消灭了。这就是“将欲夺之，必固与之”。

老子的这种谋略思想，在市场竞争中同样有其运用价值。下面，让我们先看国外的两个例子：

60年代，美国黑人化妆品市场被弗雷化妆品公司独占。当时，乔治·约翰逊只以500美元、3名员工起家，办起了约翰逊黑人化妆品制造公司。他的目的是要打垮弗雷公司。然而，势单力薄，难以正面进攻。同时，化妆品是系列成套使用的。而约翰逊化妆品公司只有一个产品——粉质化妆膏，难以独立营销。由此，约翰逊决定借宣传弗雷公司的产品，来衬托、销售自己的产品。他的宣传措辞是：“当你用过弗雷公司的产品化妆之后，再擦上一次约翰逊的粉质膏，将会收到意想不到的效果”。当时，公司内不少人想不

通，认为：“你再替他们宣传，我们的地位不是永远要在他们下面么？”但约翰逊笑着回答：“在黑人社会中，佛雷公司的化妆品享有盛名，如果我们的产品能和它的名字一同出现，明着捧佛雷公司，实际上却抬高了我们自己的身价”。这一招很灵，他们的产品很快被消费者所接受。接着，他们又推出了能改善黑人干燥、缺乏亮度的“黑发润丝精”、“卷发喷雾剂”和同时具有美容及防晒护肤双功效的一系列产品。经过强化宣传，及几年的努力，约翰逊生产的化妆品便将佛雷公司的大部分产品挤出了黑人化妆台，美国黑人化妆品市场成了约翰逊的独家天下了。这个例子，是在企业竞争中，运用老子“将欲废之，必固兴之”的成功例子。

有一次，一名美国游客在日本东京一家百货公司买了一台索尼公司生产的唱机。回国后，发现这个唱机漏装了零件。翌日晨，她正打算找索尼公司交涉，没想到索尼公司已先一步打电话来道歉。

50 分钟后，公司副经理登门鞠躬致歉，除送来一台合格的新机外，又加送蛋糕一盒、毛巾一套和著名唱片一张。据说，为寻找这位游客，索尼公司在大洋彼岸共打了 35 个紧急电话。这个消息当然上了报纸。由此，索尼公司名声大增，产品销路更好。这是“将欲夺之，必固与之”思想在产品营销谋略上的应用。索尼的所为是“与之”，其结果，是赢得了市场，“夺之”。然而，这是索尼公司故意人为制造的事故。其目的，是要通过这一事故处理来制造能引起注意、轰动的新闻，以此借新闻报道来显示自己的质量观念和服务意识。这种新闻效果，不仅为公司省下了大笔广告费，也起到了任何广告都无法产生的效果。

老子“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之”的思想，在竞争角逐中，又可体现为“卑而骄之”的谋略。有经验的竞争者，往往善于利用“骄兵必败”的规律，故意让竞争对手轻视自己，助长对手的骄傲情绪，等待对手在骄傲中暴露其弱点，而使自己有机可乘，出其不意地将它击败。因此，在竞争中能主动地骄敌而已不骄者，实是竞争中的俊杰。

老子“将欲夺之，必固与之”的思想，在竞争角逐中，又可体现为“示以小利，诱而克敌”的谋略。竞争的实质，说到底是在争利。竞争中，要两利相衡，从其重；两害相权，从其轻。高明的竞争者，能全局在胸，善于权衡利弊，不因小利而受大害，不为吃一棋子而丢失全盘。因此，在掌握主动权的情况下，往往故意卖出破绽，以小利诱导对手，设下圈套，让对方来占便宜，“上钩”，达到克敌制胜的目的。而次等的竞争者，急功近利，见小利而忽视大利，容易中计，使自己在竞争中成为失败者。

老子运用处柔守弱哲理于竞争谋略时，十分强调后发制人的策略。

他说：“用兵有言：吾不敢为主而为客，不敢进寸而退尺。”（《69 章》）主，是主动，引伸为采取攻势；客，是被动，引伸为采取守势，不得已而应敌。这句话的意思是：兵家常说：我不敢采取攻势，而宁愿采取守势；我不敢前进一寸，而宁愿后退一尺。

以守为攻，以退为进，实是后发制人。后发制人，是以逸待劳，避其锋芒，积蓄力量，随后瞄准时机，回头猛击，自保而全胜。后发制人是有计划、有目的的行动。退却、“为客”，不是被对手逼着、赶着败退，而是主动牵着对手走。放弃一些阵地（退尺），不是永久的丧失，而是为了更多的取得。避免决战，不是畏敌怯战，而是待机待战。因此，后发制人不同于“后发制于人”，它是积极的而不是消极的，实施它要想在前，备在先，而不是被动



应付。

企业经营战略，有进攻（抢先）战略和防御（紧跟）战略。前者，是先发制人。后者，就是老子所主张的后发制人的谋略思想在现代企业竞争中的体现。防御战略，是指企业在产品开发上，不是自己投资独立开发全新的新产品，而是当市场出现新产品后，立即调查、判断此新产品的未来前途；当预测此新产品有好的前景时，立即动手仿制投产上市；同时，针对新产品的不足，从仿制时就加以改进、完善；从而，当仿制产品投入市场时，仿中有创，比原有的新产品更具竞争力，甚至可能将市场夺过来，取而代之。这种经营战略，产品开发投资少，风险小，只要搞好了就可以后来居上。因此，它不仅适用于多数“弱”的中小企业，也适合于“强”的大型企业。日本松下电器公司就是运用这种战略获得成功的典型。

松下公司一开始就不当新产品、新技术开发的先驱者，而是做一个追随者。这个公司建立了 23 个拥有最新技术的生产技术室，专门分析竞争对手的新产品，发现不足之处，就从中找出改进的方法，设法做得更好，使产品的质量、性能更臻完善。例如：录像机技术是日本索尼公司发明的，该公司率先推出的“贝塔马克斯”牌录像机在市场上取得了最初的领先地位。松下公司通过市场调查，获悉消费者希望录像机的放映时间能更长一些。于是，他们就在“贝培马克斯”录像机的基础上，设计出一种能满足这种需要，容量大，而且小巧的录像机。这种录像机，性能高度可靠，价格也比“贝塔马克斯”低 15%。结果，松下公司推出的“乐声”和“RCA”两个牌子的录像机，很快压倒了对方，占领了日本录像机市场的 2/3。

防御战略、后发制人的最大好处是可以大大缩短新产品开发的时间，降低研制费用。据报载：日本在 1945—1970 年间，引进国外技术花费了 60 亿美元，而这些技术原来的研究开发费用竟高达 2000 亿美元。也就是说，日本付出的代价不到原研究开发费用的 1/30，日本掌握这些技术一般只用 2—3 年时间，而原来的研究开发时间一般为 12—15 年。也就是说，日本利用他人成果的时间，只相当于原来的 15—25%。

以退为进，后发制人，不仅可用于产品开发上，也同样可用于目标市场选择、定位上。

联想集团在世界计算机市场上是一个后起者、弱者。80 年代末，他们在香港建立了走向世界的桥头堡后，就着手寻找参与世界市场竞争的突破口，也就是给自己进行市场定位。当时，国际上正流行 386 微机，但处于下滑趋势的 286 微机在欧美还有极广泛的市场。“联想”羽翼未丰，无法在 386 微机市场上与欧美强手争高低，不如暂时回避，“退尺”。于是，决定与由台湾、韩国所垄断的 286 微机市场一决高下。这样，一批一流科技人员运用先进的设计思想，选用最新的高质量元器件，开发出了过硬的产品。这种 286 微机与海外同类产品相比，集成度高，运算速度快。1989 年 3 月 8 日，在德国汉诺威举办的计算机交易会上，这种“联想”286 样机一亮相，就以优异的性能价格比一举成名，当即拿到 1500 台/每月订单。紧接着，在美国芝加哥春季计算机展览会上，它又拿到每月 3000 台的订单。“联想”286 成功了，海外用户对它也产生了深刻的印象，并在欧美逐渐出现了一批“联想”的固定用户。这些用户对“联想”有了感情，不断询问：你们的 386、486 什么时候出来？甚至有的要预先订货。这样“联想”286 市场开发的成功，就为“联想”产品的升级换代创造了条件。当“联想”386、486 等新产品投放市场时，

销路大开，使“联想”286的前期投入得到了丰厚的市场回报。

“联想”集团一开始是“为客”、“退尺”，但“为客”、“退尺”，又为“为主”、“进寸”创造了条件。这就是辩证法，是老子这一谋略思想的高明所在。

## 二、以己之坚攻彼之瑕

在市场经济条件下，竞争是客观经济规律。对于在市场经济环境中求生存的企业来说，生存发展的唯一出路是不断提高自身的竞争力。

要提高企业竞争力，必然提出这样的课题：企业竞争力是由什么形成的？由此，也就相应地派生出另一个问题：提高企业竞争力的关键何在？

不少人会认为，决定企业竞争力的是企业的实力。企业实力越强，竞争力越强。相反，实力越小，竞争力越小。这是十分明显的道理。

然而，在现实生活中，往往出现与上述观点相悖的情况。那就是在竞争中，不是实力强的战胜了实力弱的，而是实力弱的战胜了实力强的。

在《三国演义》中，个人武艺最高强，个人装备（马匹、武器）最精良的，要数吕布。然而，吕布从未形成自己独立的事业，寄人篱下。最后，在曹操攻打下邳时，他又被部下宋宪、魏续捆于城门楼上，交给曹操一杀了之。为什么实力最强的吕布成为竞争的牺牲品？答案是：吕布只有“勇”（实力），而无“谋”。而曹操只是一个较小的军阀，7万兵马。官渡之战，曹操以弱军打败强敌袁绍，并乘势统一了中原。在实力相差悬殊的两军对峙中，实力弱小的曹操为什么能轻而易举战胜实力大大超过自己的袁绍呢？问题不是出在实力上，而是出在“谋”上。袁绍人多势众，但犹豫寡断，谋士提出的不少好谋略，他都弃而不用，错过了一次又一次机会。曹操，雄才大略，多谋善断，在听取许攸的建议后，果断地发起了决定战争命运的偷袭乌巢之战，从而赢得了主动。

诸葛亮从隆中“出山”到新野辅佐刘备后，曹操即命夏侯淳为都督，领兵10万，杀奔新野。刘备在新野兵力只有5000人，实力是1：20。然而，曹操的大军被杀得尸横遍野，大败而归，而实力十分薄弱的刘备反赢得全胜。这又是为什么？关键在于“谋”，是请葛孔明一个“火烧博望坡”的谋略，使弱者战胜了强者。

事实证明：决定竞争力大小的是实力和竞争谋略两个因素的综合。一个企业，有了一定实力之后，竞争力的高低，往往取决于竞争谋略的高低。弱者战胜强者，是有条件的。这个条件，就是弱者的竞争谋略要比强者高明。这样，在竞争力上，实力的弱者就转化为竞争力的“强者”，而实力的强者就转化为竞争力的“弱者”。

正由于这种缘故，中国古代的兵法一贯强调“谋攻”。《孙子》的名言：“上兵伐谋”，“不战而屈人之兵，善之善者也”，讲的就是这个意思。“上兵伐谋”，说的是用兵的上策，是以谋攻取胜，而不是仅凭实力去强拼。“不战而屈人之兵，善之善者也”，是说不经战斗而迫使敌人降服，才是最高明的。“不战而屈人之兵”靠什么？靠谋略。

那么，怎样去制定一个有效的竞争谋略呢？很遗憾，对于这样一个迫切需要解决的重大问题，竟找不到一个现成的具体答案。这是因为竞争谋略是“战胜不复，而应形于无穷”（《孙子·虚实》）。也就是说，过去已使用

过的成功谋略，不能重复使用，而要随情况的变化不断变化。原因是，凡已使用过的成功谋略，竞争对手业已知晓，这样，谋略也就失效，甚至会起相反的效果。试想，诸葛亮如果在“空城计”后不久，再一次使用“空城计”（战胜而复），那么，下场如何不是可以想象的吗？

由此，竞争谋略只能由竞争者根据当时的情况，自己去临时应变，随机创新，然而，即使这样，制订有效的竞争谋略也还有一个基本的思路 and 原则。比如：《孙子》中说的：“避实而击虚”；《孙膑兵法》中说的：“必攻不守”；《吴子》中说的：“用兵必先审敌虚实而趋其危”。这三部经典兵法，在制订竞争谋略上都持相同的观点：攻击对手的薄弱环节。对这个问题讲得最透彻的是《管子·制分》中的一段精辟论述：“凡用兵者，攻坚则韧，乘瑕则神，攻坚，则瑕者坚；乘瑕，则坚者瑕”。坚，是指对手的“实”处，强处，优势所在。瑕，是白玉上的斑点，比喻缺陷，这儿是指对手的“虚”处，弱处，劣势所在。乘，是进攻的意思。瑕者，是指弱者。坚者，是指强者。这段话的意思是说：在竞争中，攻击对手的强处，则对手就十分顽强，难以取胜；攻击对手的薄弱环节，对手就被轻易战胜。为什么是这样的呢？因为攻击对手的强处，那么，对手如果是弱者，他会转化为强者（相应的，你原是强者，就由此而转化为弱者）；攻击对手的薄弱环节，那么，对手如果是强者，他会由此而转化为弱者（相应的，你原是弱者，就由此而转化为强者）。

《管子》的这段话，充满辩证哲理，用矛盾对立双方相互转化的规律，讲清了“以我之坚，攻彼之瑕”的道理。这个论述和老子“反者道之动”的哲理是一致的，可以说是“反者道之动”在谋略领域中的应用。而这个论述的结论：“以己之坚，攻彼之瑕”，又是实现弱者战胜强者的谋略所必须遵循的指导思想，是使弱者转化为强者，实现“柔弱胜刚强”的必要条件。

由此，对上面所提出的问题，我们可以作出这样的回答：在竞争中，一个企业，尤其是处于弱势的企业，在制订竞争谋略时，必须坚持如下的基本思路：在比自己过去、比竞争对手更好地满足顾客需要的前提下，以自己的“坚”，去攻击对手的“瑕”，这样的竞争谋略，才有取胜的可能，才有可能实现“柔弱胜刚强”的愿望。

在日本家电行业中，三洋公司与松下、日立相比，是起步晚的小兄弟。它于1950年4月成立。此时的日本家电市场上，松下、日立、索尼等名牌早已牢牢占据了市场。三洋公司是如何在这一名牌林立的市场上占有一席之地，迅速发展壮大的呢？

50年代初，三洋决定上洗衣机生产这一项目。为此，总经理办公室里到处摆放着各种各样的洗衣机。总经理并植岁男每天都抱着一大堆脏衣服，象着了迷似地开动着各种不同型号的洗衣机洗衣服。这是要干什么？是在找竞争对手的“瑕”。当时，日本市场出售的洗衣机，均为在一个洗涤槽中通过几片搅拌翼的来回转动来进行洗涤。这种方式，不仅去污性能差，且噪声大，水珠飞溅。找到了对手的“瑕”后，三洋公司决定上马涡轮喷流式洗衣机。这种洗衣机是通过机内涡轮旋转所产生的强烈的涡卷状水流来清洗衣物上的污垢。也就是说，搅拌式是“揉挤”，而喷流式是“漂洗”。显然，后者的去污力和其它性能都比前者好。三洋公司就打算用涡轮喷流式这个“坚”，去攻对手搅拌式之“瑕”，以赢得竞争。

1953年8月26日，三洋生产的SW—53型洗衣机投放市场了。这种洗衣

机总体性能大大优于搅拌式洗衣机，又具有占地面积小、洗涤时间短、省电、省水等明显的优点，而市场零售价格只有 28500 日元，比搅拌式洗衣机的售价低了一半。因此，它在日本市场上一亮相，就引起了不小轰动。至 1954 年 4 月，在 8 个月时间内，销量已超过 1 万台，其规模在当时日本家电制造行业，已是首屈一指了。三洋的竞争谋略赢得了成功，弱者战胜了强者。

80 年代初，在杭州市的一个农贸市场，正值鸭蛋上市旺季。与此同时，市场上也新出现了不少加工松花蛋的个体摊贩。令人费解的是：众多加工松花蛋的摊贩，生意冷冷清清，而唯独一家生意特好。在这个摊贩面前，排起了长队。而他的加工费比别人还贵。为什么这些人愿意多花钱、多耗时间在这儿等着加工？原来，他的竞争谋略全集中在头顶的一条横幅上了。这条横幅上写着六个大字：“坏一个赔五个”。这是想以“质量”与“信誉”来突出经营特色，是完全必要的。但是，松花蛋加工后要半月才知好坏，到时出了问题去哪儿找你？为此，在这个横幅的下方左侧，写上了自己的家庭地址，告诉顾客：如果在市场上找不到，可以到家里找！又怕顾客不相信，在地址的后面，把户口本也挂出来了！然而，顾客还会有疑虑：找到了不认帐怎么办？由此，在户口本的右边，又挂出了 3 张附近有名气的商店盖了章的“保单”。这下，这条横幅把顾客吸引过来了，他竞争获胜了。

这个例子中，这一摊贩首先是摸清了所有加工摊贩的“瑕”——在顾客心目中，质量、信誉无保证。他自己原来也有这个“瑕”。然而，一条横幅，就使他由“瑕”变“坚”。有了这个“坚”后，再用此“坚”去攻对手的“瑕”，胜利就在握了。由此可见，只要有创新能力，在弄清了对手之“瑕”后，运用“以己之坚攻彼之瑕”的具体形式，必然多姿多彩。

### 三、被褐怀玉

以弱胜强，关键在于“谋”。谋，必须“奇”。

老子说：“以奇用兵”（《57 章》）。“奇”是什么意思？明代军事家刘基所著《百战奇略》中有明确的回答。《百战奇略·奇战》中说：“凡战，所谓奇者，攻其无备，出其不意也”。这是说，“奇”有两个含义：一是变幻莫测，出人意料，“出其不意”就说的这个意思；二是诡秘，奇隐于秘，秘不只是避开对手的视线，而重在迷惑对手的心智，“攻其无备”说的就是这层意思。

现在先看“奇”的第一层含义：出人意料。这是说要想他人之未想，想他人之不敢想；要谋他人之未谋，谋他人之不敢谋；要干他人之未干，干他人之不敢干；从而，胜他人之未胜，胜他人之不敢胜。

80 年代初，英国王子查尔斯与戴安娜公主举行婚礼，成为当时西方，尤其是英国轰动的新闻。当时，伦敦一家珠宝店老板抓住公众心理，找到一位酷似戴安娜王妃的模特儿，对她的服饰、发型、神态、气质作了煞费苦心的模仿训练。一天晚上，该店灯火辉煌。不一会，一辆高级卧车缓缓停在门口，“戴安娜”从容地下车，嫣然一笑，向聚拢来的行人点头致意。崇拜戴安娜的众人蜂拥而上，想一睹王妃的翩翩风采。事先接到珠宝店暗示有“佳宾”光临的电视台记者，急忙打开摄影机，警察也急忙来维持秩序。商店老板笑容可掬地感谢“王妃”光临，彬彬有礼地接待她参观。店员也向她介绍贵重首饰。“王妃”面露惊喜，赞不绝口，挑选了几种。第二天，电视台播放了



这一新闻录相，但由于商店老板关照，这段录相没有一句解释词，成了“默片”，屏幕上出现了这家珠宝店的地址。这一新闻播出后，轰动了伦敦城。戴安娜的崇拜者更是爱屋及乌，络绎不绝地到这家商店来抢购“王妃”称赞过的首饰。这家原来门可罗雀的珠宝店，一下变得门庭若市，生意兴隆起来。几天的营业额就远远超过了开业多年的总和。

“奇”的第二层含义是阴，是密。老子说：“鱼不可脱于渊，国之利器，不可以示人。”（《36章》）渊，是鱼生存的空间。鱼不能离开渊，离开必死。相应的，治国、治军、竞争的谋略，不能随便让别人知道。在这里，老子十分清楚地强调了“谋”要密，要阴！

老子又说：“是以圣人被褐而怀玉”（《70章》）。被，同“披”字，是穿的意思。褐，是粗布衣服，是低贱者所穿。

这句话的直接含义是：所以，圣人外面穿着低贱的衣服，而怀里却藏着美玉。这句话的深层含义是：善用谋者，谋不外泄，志不哗众，深藏不露。其目的，是不让对手疑于己，备于己。这是以虚掩实，是守弱之术的又一体现。谋略必须阴、秘。为此，就要设法伪装自己的真实意图，以假象来掩盖真象，以形式来掩盖内容，以枝节、次要过程来冲淡主要的“剧情”。从而给对方造成错觉，使对手难以预料我方的真实意图。这样，谋略的实施才能真正达到预期的目的。

应该说，老子对于谋略要“奇”，“不可示人”，要“被褐而怀玉”的论断，是正确的。如果反其道而行之，将竞争谋略公开，甚至直接告诉对手，那么，无论你的谋略有多高明，都起不了任何作用，甚至反而会遭殃。请设想一下，如果诸葛亮将空城计告诉了司马懿，那么，后果将不堪设想！又请诸位想想，在战争中，双方动用间谍打入对方窃取情报，不就是为了使自己主动，使对方处于被动境地吗？既然双方不惜代价获取对方情报，又有哪个傻瓜愿意双手奉献给对方呢？

老子关于谋略要“奇”、“不可示人”、要“被褐而怀玉”的思想，被孙武所接受，从而提出了一个著名的论断：“兵者诡道也”。李荃在注释这一论断时更画龙点睛地说：“兵不厌诈”。应该说这些论断，都是符合老子的本意的，也被实践证明是真理。但是，在我国企业界、管理界，对此却十分忌讳。

自70年代末起，我国企业管理学界，开始研习《孙子兵法》。随着时间推移，此风日盛。然而，“兵者诡道也”、“兵不厌诈”似乎一直是一个不能涉足的禁区。记得在90年代初山东召开的一次孙子兵法与企业经营管理国际研讨会上，当有人提及此问题时，多数大陆学者和企业领导人表示沉默。个别“胆子”大一点的，也只认为：诡诈，对企业管理者来说应该学，但学的目的不是用，而是为了防止竞争对手、尤其是国外竞争对手的诈术。诡诈，似乎是令人厌恶的东西，是应该否定的，似乎不是企业管理应有之道，而是要抵制的“邪道”。

对“诡诈”如此忌讳，看来在认识上存在着一个误区。那就是：把“诡诈”当作道德范畴来对待。如将“诡诈”当作道德范畴，那么，它显然与“诚”、“实”、“信”等美德格格不入。

然而，在兵法上，在竞争领域中，“兵者诡道也”、“兵不厌诈”的论述，从一开始就不是当作道德范畴提出的，它仅仅局限于竞争谋略的领域。在《十一家注孙子》中，张预在注释孙武“兵者诡道也”时说：“用兵虽本

于仁义，然其取胜必在诡诈”。这里，将军事斗争的目的和取胜的手段严格区别开来。“用兵”之目的在于“仁义”。因而，战争就有正义与非正义之分，这是符合道德原则的。然而，为达到“用兵”之目的，战争取胜的谋略必须诡诈。这是两个不同范畴的事。难道正义的战争在谋略上用了诡诈，就是不道德的，就应该受到谴责？二次世界大战中，日本军国主义者偷袭珍珠港，至今仍遭世界谴责。这谴责是因为“偷袭”，还是由于其它原因？在中外战争史上，“偷袭”之例不胜枚举，有的还受到肯定。这又是为什么？原因不在“偷袭”这一典型的诡诈之计本身，而在战争性质。如果战争是正义的，那“偷袭”就是对的。相反，则受谴责。同样，日本偷袭珍珠港，问题不在“偷袭”上，而在日本法西斯挑起的战争本身是非正义的。如果那场战争是正义之战，那么，那次“偷袭”就很可能成为军事谋略的范例。

显然，战争性质与军事谋略手段不是一回事，不能相互混同。此外，在《十一家注孙子》中，王哲说：“诡者所以求胜敌，御众必以信也”。这里，对“诡”的使用范围已明确限于“求胜敌”之内，而非其它领域。在王哲的注释中，清楚地以“御众”与“胜敌”相对，来说明“御众”不能以“诡”，而应以“信”。由此可知、“兵者诡道也”之“诡”并非可以滥用，而只适用于“求胜敌”的领域。如果脱离这一特定的背景，将“诡诈”从“求胜敌”的领域中抽象出来，就“诡诈”论诡诈，那样，必然滑入道德范畴，从而得出否定的结论。

袁伟民在《我的执教之道》一书中，系统地总结了他对事业的理解，育人的经验，训练的秘诀，指挥的艺术。在作者论述排球比赛的“智斗”和“洞察”时，明确地提出了“兵不厌诈”，且用一系列的事实来说明体育比赛必须“兵不厌诈”的道理。下面，摘录其中一例，以供借鉴：

“1984年，我们在苏联参加四国邀请赛和美国队比赛时，杨锡兰、候玉珠发的远距离平冲球，威胁力很大，可美国队一个个都接得很好。看得出，接这种球，他们有思想准备，已经很适应。我立即叫暂停，让杨子改发近距离网前“菜”球。突然的变化，他们不适应，反而接不好了。破坏了几个以后，再发远距离平冲球，把他们接一传的节奏打乱了，情绪也受到了干扰，效果不错”。

应该说，这是典型的“攻其无备，出其不意”的“诡道”。那么，在体育比赛中可以堂堂正正的运用“诡诈”，在企业竞争中就成了禁忌？这是完全没有道理的。

在兵法中，诡诈的主体思想，是隐秘、伪装、变化、突然。《老子》所说的“被褐怀玉”、“不可示人”，指的就是这个意思。孙武继承了这一思想，结合军事斗争的实践又加以发展、展开，从而形成了“诡诈”的具体内容。这就是：“能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近，利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意”（《孙子·始计》）。显然，它的主体思想与“尔虞我诈”不是一回事。而这个主体思想，又恰恰是竞争谋略得以成功的关键所在。因而，在具有竞争功能的管理领域，不管是军队，体育组织，企业等，在他们行使竞争这一功能时，必然会不约而同地把目光投向这一共同的焦点之上。

正由于企业在竞争中有个“诡诈”问题，因此，在企业管理中就自然产生保守企业竞争谋略（以及相关的经营内容）机密的问题。在这方面，韩国企业的一套做法，对我们有一定参考价值。

在韩国企业的保密措施中，加强人事管理处于首位。通常在雇佣之前，就要对被雇佣者的道德品行进行考查，把好进入企业这一关；录用时，必须让员工签订誓约书和合同，使之保证严守企业机密；员工进入企业后，不得从事本职以外的兼职业务；退职时以书面合同形式由退职者承诺保密义务，同时向其支付相应的“保密费”。

信息资料是机密的载体。因此，强化信息管理是保护企业机密的重要环节。韩国企业一般将公司机密按其重要程度，划分成若干等级，并根据运用价值确定一定的保密期限，加盖相应的机密印章后，放入特殊安全装置内严加保管。储存机密的电脑软件，设置只有专人才能调出的密码，且经常变更，严格限制外部人员接近。企业内又设立机密管理登记簿，对机密材料的阅读、复印、借出，详加记录，杜绝泄密漏洞。

此外，他们在企业内还设立机密管理委员会或专门班子，负责保密事务。还采用“机密报告制度”和“补偿制度”，对严守机密者给予奖励，对失密者及时加以处理和教育。

## 第九章 处下不争

### 一、问题的提出

处下不争，是老子在处理人、我关系，尤其是处理领导与被领导关系时的一个极为重要的原则。处下不争，也是处柔守弱在人、我关系这一领域中的表现形式。

老子的处下不争是有针对性的，至今仍有现实意义。

老子说：“自见者不明，自是者不彰，自伐者无功，自矜者不长。”（《24章》）自见，是自现，自我表现，自显于众。自是，是自以为是，主观认为我的看法一定正确，绝对不错。自伐，是自夸，自我表扬，自我表功。自矜，是自尊自大，傲慢。老子这句话是说：凡喜欢自我表现的，固执己见的，对事物就不能判断分明；凡自以为是的是，是非总是分辨不清；凡自我夸耀、自吹自擂的，事业反而没有成效；凡自高自大，盛气凌人，居上卑下的，其领导就不能长久。

“自见”、“自是”、“自伐”、“自矜”，是人之通病，是“逞强”、刚愎自用的表现。这样的逞强，不仅令人厌恶，与己、与人、与事业不利，而且，世间的纷争相当大的部分也是由这种心态、行为所产生的。

“自见”、“自是”、“自伐”、“自矜”者，是自己在抬高自己。然而，你坐轿子要别人抬才能抬得起来。如果别人不抬，靠你自己来抬自己，你坐的轿子怎能抬得起来？因而，“自见”、“自是”、“自伐”、“自矜”者，是吃力不讨好，欲得反失，反显得自己愚昧无知，令人耻笑。这样做，表面看是刚强，实际结果是弱。这也就映证了老子所说的：“勇于敢则杀”，“强梁者不得其死”的道理。

老子的处下不争，正是针对逞强者刚愎自用这种心态和行为提出的。

老子说：“不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。”（《22章》）不自我表现、固执己见，就能把事物看得分明；不自以为是，是非就能判断清楚；不自我吹嘘、夸耀，事业才有成效；不自高自大、盛气凌人，领导才能久长。

在这里，“不自见”、“不自是”、“不自伐”、“不自矜”，这“四不”，是柔弱的表现。而正由于这“四不”的柔弱，才赢得了“明”、“彰”、“有功”、“长”的结果，最终成为强者。因此，这是很典型的柔弱转化为刚强。

现实也确实如此。只要你说得对，做得正确，做得好，对人有益，对事业有益，那么，即使你自己不去抬自己的轿子，人家也自然会来显明你的好处，肯定你的业绩。这样，大家来抬你的坐轿，轿子反到抬起来了。因此，凡想建大业、立大功者，千万要牢记“四不”，实践“四不”；凡想真正成为强者，也千万要牢记“四不”，实践“四不”。相反，只要逆“四不”而动，那就没有不失败的。

正由于这个缘故，老子又一次提醒管理者：“果而勿矜，果而勿伐，果而勿骄。”（《30章》）达到目的了，成功了，胜利了，不要自高自大，不要自吹自擂，不要自骄自傲。“胜利冲昏头脑”，“得意忘形”，这是人极易犯的毛病。在胜利面前要保持冷静、克制，“勿矜”、“勿伐”、“勿骄”就是这个意思。原因有三：一是胜利、成功总是有限的，不可盲目夸大；二



是胜利、成功总是暂时的，处理不好，胜会转败，前功尽弃；三是胜利、成功下突出自己，功归个人，必伤害群体，脱离众人，最终成为孤家寡人。这三个因素如果加到一起，那么，“果”后非“失”、“败”不可。

老子提倡“四不”，不由人联想起孔子的“四毋”：“子绝四：毋意，毋必，毋固，毋我”（《论语·子罕》）。毋意，是不要主观测度。毋必，是不要主观武断。毋固，是不要固执己见。毋我，是不要自以为是。这“四毋”与老子的“四不”是何其相似？这种相似，也说明了一个道理：不管学派之间有多大差别、冲突，以致相互对立、攻击，但是，在做人的基本道理、处理人我关系的基本准则上是相近、相通的。因为，那是客观规律。由此，又更映证了老子“四不”的普遍价值。

“四不”的实质，是要领导者、管理者在名利面前谦虚退让，淡泊名利，“无我”、“无私”。然而，“四不”的结果，是“反者道之动”。你越淡泊名利，名利越多。你“无我”、“无私”，反倒能成其“我”，成其“私”。对于这一辩证关系，老子早已看得一清二楚了。

老子告诫后人：“是以圣人后其身而身先，外其身而身存。非以其无私邪？故能成其私。”（《7章》）这段话是说：掌握了“道”、规律的高明领导人，处处谦虚退让，凡事都让别人占先，结果自己反而得到众人的爱戴，自己反而占先；事事不计较个人的利害得失，舍己为人，结果反而身受其益。这一切，不正是因为他不自私的缘故吗？所以，不自私反而成全了自己，获得了好处。

“四不”，虽然看来是把自身利益位居后尾，其实恰好是一路领先，光耀千古；虽然看来是外忘其身而不顾自己，其实是自己把自己身存天下的最好安排。“身先士卒”，“公而忘私”，是千古颠扑不破的真理。范仲淹在《岳阳楼记》中所说的“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，正是老子“四不”原则的生动、形象的写照。每一个管理者，应该懂得这一事物发展、变化的辩证法，不可在名利上急功近利，而宜以老子的“四不”为参照系，调整自己的思想、行为。这样，才有可能“功成”、“名就”。

## 二、处下

在处理人、我关系时，老子力主“处下”。“处下”这对正确地处理领导与被领导、企业（组织）内部各部门之间、企业（组织）与外部环境之间、兼并企业与被兼并企业之间的关系，都有很现实的意义。

为什么老子要力主“处下”？老子首先从一个国家，一个组织内部，领导者能否受到民众拥戴，能否“王天下”的角度来论述的。

他说：“江海所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。是以欲上民，必以言下之；欲先民，必以身后之。是以圣人处上而民不重，处前而民不害。是以天下乐推而不厌。以其不争，故天下莫能与之争。”（《66章》）这段话的意思是：江海之所以能成为一切小河流向所归往的总汇，是因为它处于一切小河的下游，位势低下，所以能接纳百川，成为一切小河流向所归往的总汇。所以，要想领导民众，管理民众，就必须用自己的言辞向民众表示谦下；要想领导民众，必须把自己摆在民众的后面，对民众态度谦恭，事事退后。所以，圣人管理民众，但民众不感到有负担，有压迫；领导民众，但民众不认为对自己有所妨碍。因此，天下人都乐于推戴他而不会厌恶他。

这都是因为他善于处下，不与人相争，结果，普天下没有谁能争得过他。

这段话，充分体现了老子“处下”的思想。在这段话中，有两处是相当关键的论述。其一是：“江海所以能为百谷王者，以其善下之，故能力百谷王”。百谷，是百川。王，是“天下所归往”。百川归会谓之海，天下归往谓之王。这里，老子是以江海来比喻“王天下”。“王天下”，要人心归附，人才归附，民众归附，似同百川归入江海。“王天下”是管理的最高理想。然而，如何才能“王天下”呢？老子用“百谷”和“江海”的例子，说明了其中的关键所在。那就是“善下之”，就是处于下游而非上游，处于地势、海拔低的地方而非高处。以此比喻，一个管理者要“王天下”，就要把自己的地位摆在民众的后面，要谦恭，退后，而不能高高在上，盛气凌人，以势压人，作威作福。由此就可得出结论：“王天下”者必须“善下”，只有“善下”才能“王天下”。这一结论，是值得管理者深思的。有的管理者，有远大的抱负，迫切想要“王天下”。然而，由于管理不得法，往往事与愿违。对这些管理者来说，老子的这一教诲，可能是一剂清醒剂，一付良药。它能使你走出迷津，迷途知返。

其二是“以其不争，故天下莫能与之争”。“善下之”，表面上看是“不争”，消极。然而，那是手段，其目的是“争”，且是“天下莫能与之争”。从这里可以看到两点：一是老子的“自然无为”决不是消极无为，而是积极的“为”，是更好的“为”；二是“处下”、“不争”的结果是“天下莫能与之争”，矛盾转化。这一点，又是老子“反者道之动”、“柔弱胜刚强”的哲理的体现。

接着，老子又说：“故贵以贱为本，高以下为基。是以侯王自谓孤、寡、不谷，此非以贱为本耶？非乎？故数至舆，无舆，不欲碌碌如玉，珞珞如石。”（《39章》）孤，是孤独无德；寡，是寡德之人；不谷，是指不善。中国古时君王，自称孤、寡、不谷，均是贬称，自贬，以显谦卑。舆，是错字，应是“誉”字。碌碌，是玉美的样子。珞珞，是石头坚固的样子。这段活的意思是：所以，贵以贱作为根本，高以下作为基础。因此，古代君主自称“孤”、“寡”、“不谷”，以示谦下，这不是以贱下为根本吗？难道不是吗？所以，如果你千方百计去追求荣誉，必定得不到荣誉。因此，作为一个管理者，不要象美玉那样璀璨明亮受人注目，而要象石头一样地暗淡无色，普普通通，毫不特殊。

这段话，也有两点引人注目：其一是“贵以贱为本，高以下为基”。任何高贵的事物，都扎根于贱下的事物之上。少数人的“高贵”，如果没有多数人的“贱下”，那么，他们是“高贵”不起来的。就如同一座宝塔，塔尖处于“高贵”的地位，塔身、塔底、培基处于“贱下”的地位。然而，没有培身、塔底、塔基的“贱下”，哪有塔尖的“高贵”？一个管理者，如果瞧不起，甚至欺凌“贱下”的下属，不等于是没有了塔身、塔底、塔基的塔尖了吗？这时，你想“高贵”能“高贵”得起来吗？因此，管理者要“处下”，要尊重下属，这样才能稳住自己的塔身、塔基！对此，西方企业管理界的有识之士深有感触。他们说：“如果下属感受不到尊重和人格的尊严，你就别想要求他们尊重和服从你，别想让他们和你一起赴汤蹈火”；“如果你当众出一个下级的丑，就不能指望他有自豪感；如果你总是辱骂、吓唬部下，你就不能指望他们成为强者”。如果你想搞垮部下，你就不能指望他们成为强者”。由此，他们认为：在管理工作中，严格要求和吹毛求疵是有区别的，

加强领导和持强凌弱是根本不同的。他们主张给下属分权、授权，主张自主管理，主张平等待人，主张不在利益、权利上与下属争，而要主动相让。在西方一些企业，尤其在日本企业中，一些优秀的企业家在各个方面“包装”自己，冲淡自己“高贵”的形象，而显现“贱下”的形象。比如：取消企业高级管理人员的专用停车场；取消高级管理人员的小餐厅；管理人员与普通人员一样，上班穿工作服；高级管理人员不搞豪华的办公室；取消高级管理人员的私人盥洗室、私人电梯等等。

其二是“不欲碌碌如玉，珞珞如石”。管理者处于领导地位，本身就容易引人注目。如果不加注意，任意突出自己的优越地位、权势，必然与下属之间形成越来越深的等级鸿沟。这样，凝聚力就无从谈起，而只会相互疏远，甚至对立。同时，这种等级鸿沟时间长了，又会使下属心理失衡，产生心理障碍。这样，既无益于下属的健康，也会影响其工作质量。解决这些问题的最佳途径，是管理者“不欲碌碌如玉”，而“珞珞如石”。

在美国西北地区有一家公司，每逢仲夏，都要举行为时一周的庆祝活动，起名叫“感谢周”，以庆祝公司在激烈的竞争中生存下来，且干得不错。在这个日子里，公司建筑物之间的草地上，到处搭起大帐篷，每天的午餐休息时间也延长，以便全体员工能在这里广泛地进行社交活动，品尝啤酒和烤肉。其中最热闹、最吸引人的地方，是一台跑江湖的戏班子用的老式“泡水”游戏机，员工们可以在这里玩掷球击目标游戏。这种游戏是一旦有人掷球击中目标，就有一位漂亮的女郎被抛入水中。可在这家公司的庆祝活动中规定，一旦员工掷球击中目标，扔进水里的不是女郎，而是公司的经理们。这些经理，轮流坐在“泡水”游戏机里，等待着被员工们往水中抛。这一游戏，似乎很失经理的“尊严”。然而，正是这种管理人员的“贱下”，换来了员工的心理平衡，上下级之间的鸿沟消失了，在一片欢乐声中，人心凝聚起来。这是管理者“善下之”，“珞珞如石”的一个生动的典型。

写到这儿，笔者不禁想起了亲身所见所闻的。最近，笔者到深圳一家港商独资企业去咨询，听到员工对老板的赞扬声。其中有两件事值得一提：一天，在公司的员工食堂，当员工排队打饭时，出现在卖饭窗口，给员工打饭的，竟是公司老板。员工们又惊又喜。另一件是：有一次，公司员工食堂正在装修，老板为了美化食堂，决定在地板上刷漆。这时，一位生产工人出来反对，说因为水泥未干，油漆刷上后会形成隔层，造成浪费。当时老板不以为然，这个工人就当众与老板吵了起来。按惯例，这个工人非被“炒”了鱿鱼不可。然而，这个工人非但没有被“炒”，相反，在食堂建成的会餐会上，老板为此当众表扬了他，赞扬他对企业一片忠心，又自我检查，向这个员工赔礼道歉。老板以其“贱下”，赢得了人心，威信大增，企业有了凝聚力。

“善下之”，不仅对下属，也包括对外部环境。在企业管理中，“善下之”的集中表现，就是“顾客是上帝”。“顾客是上帝”，意味着在处理企业与顾客关系时，将顾客尊至“上帝”，而企业就必然应为“上帝的奴仆”。

90年代初，浙江省好来西服饰有限公司推出了令国内制衣业震惊的“好来西的承诺”：凡购买好来西高级衬衣的，如因正常穿洗，在领口、袖口洗破前出现起泡现象的，可在全国任何城市的好来西精品店无偿退换，公司还同时赠送一件服饰精品致歉。这的确是极高标准的承诺。因为衬衣领口、袖口穿洗后起泡，是一些进口名牌衬衣也未真正解决的难题。这个承诺发出后，好来西实践了自己的诺言。一年中，在销售的近百万件衬衣中，有104件衬

衣顾客穿洗后有质量问题。这对厂家来说虽然只是万分之一的疵漏，但公司认为对这些消费者却是 100% 的损失。因此，除按原有的承诺退换衬衣和赠送服饰精品外，又在全国各大城市的报纸上登出广告，公开向消费者致歉。这样一来，赢得了人心。这家公司的生意更红火了。好来西的承诺，本身是“善下之”。而致歉广告，更是“善下之”。其结果，由于“善下之”，生意更火红，好来西由“贱”而“贵”，由“下”而“高”，变得更强了。

“善下之”，对领导者来说，一个重要方面是对待人才。对此，老子早有预见。

老子说：“善用人者为之下”（《68 章》）。善于用人的，必然谦虚待人，居人之下。

儒子不可辱。人才，有极强的自尊性。他们的自尊心不得满足，是难以全心全意为你服务的。诸葛亮说：“士为知己者死”。今天，在管理领域中，则是“士为知己者用”。

而“知己”的关键，是要知其自尊。中国的不少企业花了很大资金求得人才，但人才到手后，有的并未充分发挥作用，有的则“炒”了老板，离开了企业。观其原因；与上述所论关系甚大。在中国历史上，礼贤下士，对贤才待若上宾，成为千古流传的佳话。刘邦设坛拜韩信为将；刘备三顾茅庐；曹操听说袁绍的谋士许攸来投，竟“不及穿履，跣足出迎”，且“先拜于地”；孙权在合肥闻鲁肃来，竟“下马立待之”，“请肃上马，并辔而行”。愿今日之管理者，继承中华民族的这一优良传统，对人才待之以礼，自己“为之下”。这样，才有可能“善用人”，才有可能使人才真正发挥作用。

老子关于“善下之”的论述，同样适用于处理国与国、企业与企业之间的关系。

老子说：“故大国以下小国，则取小国；小国以下大国，则取大国。故或下以取，或下而取。大国不过欲兼畜人，小国不过欲入事人。夫两者各得其所，大者宜为下”（《61 章》）。意思是：所以，大国不恃其尊，能对小国谦下，就能取得小国的信任，小国乐于依附；小国如能对大国谦下，能安其卑，就可取得大国的信任，赢得大国的欢心。所以，有的以谦下取得信任，有的以谦下而被信任。大国无非是想要包容、兼并小国，小国不过是想依附于大国。两者都满足了自己的愿望，都需要谦虚卑下。但是，作为大国，尤其要注意谦下。

国与国相处的方法，在于谦下。小国谦下为求生存，大国谦下为求兼并扩张。反之，如果逞强争胜，小国要灭亡，大国也难以长久维持。因为，恃强凌弱，仗势欺人，倚众暴寡，最终会使天下离心、背逆，最后不免败亡。然而，小国谦下比较容易，大国谦下就比较困难。因此，老子在这段话的最后，强调指出：“大者宜为下”。这段话，老子既指出在处理国与国的关系时，要“善下之”，又以“大者宜为下”来着重指出：强者要“善下之”，强者也要“处下”。只有这样，强者才能更强。否则，强者“处上”，则矛盾对立面就会转化，强者就会转化为弱者。这又是“反者道之动”的一个绝妙的运用。

在处理企业与企业的关系时，也要“处下”，尤其是强的企业、龙头企业、兼并的企业更要“处下”。只有这样，合作、联合、兼并才会成功，才会有真正的效应。兼并一方要主动适应对方，而不能只要求对方适应自己；要主动让利，主动照顾对方的利益，而不能只盯着自己的利益，让对方为自



己的利益服务。在兼并过程中，不免存在企业间的利益冲突，权力冲突，人事安排冲突，资金冲突，文化冲突。对此，双方，尤其是兼并的一方要“善下之”，主动照顾对方，互相适应。这样，才能互相协调，使被兼并的企业与之融为一体。

1993年初，深圳康佳电子（集团）股份有限公司和濒于破产境地的牡丹江电视机厂合资举办牡丹江康佳实业有限公司的过程，很生动地体现了“大国以下小国，则取小国；小国以下大国，则取大国”这一哲理。

在合资过程中，牡丹江电视机厂同意康佳集团的要求，将康佳管理的运作模式、各方面制度基本上全面移植到牡丹江康佳公司（以下简称牡康）；人事去留的原则是全部辞退，然后择优聘用。同时，厂里拿出最好的厂房、设备、业务技术骨干去合资，剩下的仍归牡丹江厂。这样，牡丹江厂就成了“收容队”。此外，牡丹江厂原有的5000万元债，176名退休工人，一律不带进合资企业，全归老厂负担。这是“欲将取之，必先与之”，也就是“小国以下大国，则取大国”。其结果，合资两年，仅股息所分利润就达2000多万元。

康佳集团在合资中姿态也很高。首先，它没有象一些外国公司那样，把过时的产品转移到牡康这个子公司去，而是把最新开发的、具有市场竞争力的产品，连图纸一起拿到牡康，尤其是康佳第三代彩霸的投入，使牡康产品在东北市场上供不应求。其次，牡康刚启动时，资金紧张，康佳集团不仅在一个月将作为股本的1800万元全部到位，还拿出2000万元作为流动资金，以显示集团的诚意。第三，合资前牡丹江厂年产电视1万多台，合资后1994年达19.9万台。这样，原来低水平的销售能力已跟不上生产步伐。开始，康佳集团把牡康产品投入自己的销售网。后来，干脆划出一块市场，把整个东北地盘让给牡康，并派人帮助促销。第四，康佳集团决定：牡康在选择配套厂时，同等质量、价格，哪怕价格稍高一点，也要优先给牡丹江厂来干。这样，牡丹江厂生产饱满，很快扭亏为盈。这是“大国以下小国，则取小国”。

康佳、牡丹江厂双方都“善下之”。结果，合资仅两年就大获成功。

1994年，销售收入2.5亿元，利税超过5000万元，一个濒临破产的老企业开始焕发了青春活力。

老子“善下之”的论述，也适于处理企业与竞争对手的关系。对此，老子认为：“故抗兵相若，哀者胜矣”

（《69章》）。这是说：在两军对阵、兵力相当的情况下，那一方悲愤，那一方就能获胜。由此，就引出了“哀兵必胜”的成语。

哀者，是被侵略者，是悲愤的一方，有必死的决心。所以，往往能克敌制胜。引伸到企业竞争中，就是善于运用“危机感”，使员工感到时刻有“兵”（竞争的威胁，生存的危机）相加，使企业、员工成为“哀者”。有危机、竞争相加，这时，我在竞争中不是“居上”，而是“处下”。不是我挑起竞争，而是被逼应战，为生存去竞争。这样，就增强了企业的凝聚力，提高了竞争力。

### 三、谦退

权力、功利是人们世代为之纷争的敏感问题。对于这一敏感问题，老子的态度与常人相反，力主“不争”、“谦退”。老子的这一思想，最集中地

反映在下面两段语录中。

老子说：“天之道，利而不害；圣人之道，为而不争。”（《81章》）天道无私，它只有利于万物，而不会对万物造成伤害。掌握了“道”的圣人，顺天道而行，效法天道之“利而不害”，表现为“为而不争”，也就是只作贡献，只为他人服务，而不和他人争夺功利。

“不争”不是消极不为。老子明确指出是“为而不争”，“为”是前提，是在“为”的条件下“不争”。“不争”，也不是自我放弃，也不是对一切事物的放弃，而是不伸展自己的侵占意欲。老子的“不争”有其普遍意义。在老子所处的时代，又有它特定的现实意义。当时，统治者互相争权夺利，弱肉强食，造成人间纷争，社会动荡，民不聊生。老子的“不争”，正是针对统治者的这种私欲膨胀行为而提出的，有极强的针对性。

老子说：“功遂，身退，天之道。”（《9章》）功遂，是功业成就。天之道，指的是客观规律。身退，是指敛藏锋芒，不发露，不把恃，不据有，不咄咄逼人，不自我膨胀。这句话的意思是：功业完成后，要含藏收敛，这是合于自然的道理。日月经天，昼出夜没，夜出昼没，寒来暑往，秋去冬来，都是很自然的，是“功遂，身退”（如：“夜”的“功”完成了，就默默地、自然地退去——“身退”）。在植物世界，如草木虫鱼，各种草木都是在默然无言地完成了各自的生命任务（功遂）后，静悄悄地消逝了（身退）。由此，“功遂，身退”是“天之道”，是“自然”。自然无为，就要顺应这一规律，当管理者在功业成就之后，不争功，不把恃，谦虚退让。

“功遂，身退”的本意，是要人们在功业成就后谦虚退让，不去争名夺利。然而，后世有部分人，把“身退”两字从字面意义来直接解释，而不去真正理解老子所说的本义。这样，就形成所谓“功成名就后，循隐逃逸”的消极处世哲学，美其名曰是老子思想的真谛。由此，也就很自然地将中国历史上范蠡、张良等人在功业成就后遁隐逃逸作为“道”家的典型人物。这完全是对老子“功遂，身退”的曲解。

老子在提出“不争”、“谦退”这一命题以后，又将这一命题展开，成为自然无为管理的主要内容。这样的论述，在《老子》这部短小的著作中，前后竟出现了5次。它们的提法略有不同，但内容却大同小异。这种频繁的重复，充分说明了老子对这一论述的重视，以及它在老子管理思想中所处的地位。为了完整地反映老子这一管理思想，下面，将这些论述一并摘录，供读者阅读、思考：

“大道汜兮，其可左右。万物恃之而生而不辞，功成不名有，衣养万物而不为主。常无欲，可名于小；万物归焉而不为主，可名为大。以其终不自为大，故能成其大”

（《34章》）。这是说：“道”象泛滥的河水，周流各地，无所不至。万物靠它生存，它并不推辞；功业成就了，它并不自居其功。它养育了万物，却不主宰它们。它无私心，从这一点来说，它很微小；但是，它的作用无穷，万物都以它为依归，而它并不主宰万物，从这一点来说，它又很伟大。正因为它不自认为伟大，所以能成就它的伟大。

这是老子在论述“不争”、“谦退”的“自然无为”管理思想时，讲的最集中、最完整的一段。在这段话中，“不辞”、“不名有”、“不为主”，是“不争”、“谦退”在管理中的表现形式，是管理者无私的体现，是管理者“处下”、“无为”。然而，正是由于“不辞”、“不名有”、“不为主”。

万物各得其所，从而“恃之而生”、“功成”、“衣养万物”

这又是“有为”，是“无不为”。同时，老子指出：“以其终不自为大，故能成其大”。在功业面前，愈显谦虚退让，愈得人心，愈显有功。相反，稍有功业，便居功自傲，甚至无功自傲，那么，不仅显不出他的功业，反令人反感、厌恶。这又是“反者道之动”的体现了。

老子又说：“万物作焉而不辞，生而不有，为而不恃，功成而弗居。夫唯不居，是以不去。”（《2章》）任万物自然生长变化而不横加干扰；抚育了万物而不自夸自傲据为己有；推动了万物成长而不自任其能；为世间万物立下了显著功勋而不居其功。正因为他不居功自傲，所以他的功绩永存。

“不辞”，“不有”，“不恃”，“弗居”，这里又出现了一个“四不”！这个“四不”是告诫管理者处下、谦退。这个“四不”，是不自私，不妄为，是自然无为。而“四不”的结果，是“作”、“生”、“为”、“功成”，这是“为”，是要人去工作，去创造，去发挥主观能动性，去贡献自己力量，去成就大众的事业。由此也可见，“无为”非消极不为，而是顺乎规律去积极有为。“夫唯不居，是以不去”，讲出了“四不”无为管理的真谛。“四不”是“不居”，其目的是“不去”。而“四不”的结果，必然是“不去”。这又是一个“反者道之动”。

老子还说：“是以圣人为而不恃，功成而不处。”（《77章》）圣人作育万物而不恃恩求报，成就万物而不自居有功。

最后，老子在《老子》的第10章、第51章中，两次讲到：“生而不有，为而不恃，长而不宰，是谓玄德”。生养万物而不据为己有，促成了万物而不恃有恩，不居其功，长养万物却不主宰他们，不对他们横加干涉。这就是深刻广远、至高无上的大德。这里，老子把“不有”、“不恃”、“不宰”等这样一些管理者处下、谦退的行为，提到了“玄德”的高度，可见在管理问题上老子对它们的重视程度。

由老子对管理者提出的“不辞”，“不名有”，“不为主”，“不有”，“不恃”，“弗居”，“不处”，“不宰”等有关处下、谦退的教诲，不由使人想起儒家始祖孔子所说的“己欲立而立人，己欲达而达人”（《论语·雍也》）。孔子的这句话，如果用老子“夫唯不居，是以不去”，“终不为大，故能成其大”的辩证哲理来进行解释，那么，它的含义就成为：立人者最终必立己，且更好地立己；达人者最终必达己，且更好地达己。老子、孔子，道、儒两家的始祖，在处理人、我关系上的立场、指导思想是很接近的，可以说是相通的。这一点也可反衬出这一思想是人类的共同结论。

老子的这一管理思想，对现代管理，尤其对管理者自身修养是十分有价值的。在现代管理中，分权，授权，自主管理，不正是“作而不辞”，“衣养万物而不为主”，“长而不宰”的思想体现吗？

#### 四、“上善若水”

对于处下不争，老子以“水”作了十分生动而贴切的比喻。这个比喻，综合了处下不争的要点，对现代管理者是有参考价值的。为此，特加以引述和解释。

老子说：“上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，事善能，动善时。”（《8章》）

“上善若水”，是讲最善的人，象水的特性一样。优秀的管理者，当然应该是“上善之人”。那么，水的特性是什么呢？

“水善利万物而不争，处众人之所恶”，这就是水的特性。从老子这一描述中，可以看到水有三种特性：一是“利万物”，能滋养万物，作为管理者就是要能搞好经营管理，为社会创造物质和精神财富，同时，要尽其所能，帮助下用，帮助他们克服工作、生活中的困难，帮助他们提高思想水平、道德标准和业务素质，使他们尽快成才；二是“不争”，守柔弱，顺自然而不与万物相争，作为管理者就要象水那样，不与同事、下属争名争利，要淡泊功利；三是“处众人之所恶”，蓄居流注于众人所厌恶、不愿处的卑下的地方，作为管理者就要象水那样，去别人不愿去的地方，处别人不愿处的卑下地位，干别人不愿干的事，如骆驼那样；坚忍负重，居卑忍辱。

“故几于道”，水的这三大特征，老子认为是很接近于“道”了。也就是说，管理者如果能做到这三方面的要求，就基本吻合“无为”管理的精义了。

接着，老子又用“居善地……”等语言，从7个方面，对“水德”进行了描述。其目的，是告诫管理者，如果你想成为“上善之人”，成为优秀的管理者，就要象水那样，具备这7个方面的品德。它们是：

“居善地”。地。是指低下。这是说，水处于低下的地位。由此，“上善之人”，优秀的管理者，在为人处世时，要处下，谦退，安于卑下。

“心善渊”。水渊深清明。由此，优秀的管理者的心境要象水一样，善于容纳百川。

“与善仁”。水，施于万物而无私心。由此，优秀的管理者在与人交往时，应助长万物而不望回报。

“言善信”。水，照万物，各如其形。诚实不妄，毫无虚构。由此，优秀的管理者对人，尤其是对同事和下属，要所言出自至诚，重诚，重信，重承诺，绝不虚伪。

“正善治”。正，是“政”，也即管理。水，能滋养万物，清除污垢。由此，优秀的管理者为政、管理要象水那样公平，有条不紊，善于完成良好的业绩。

“事善能”。能，是指功能。水，能方能圆。由此，优秀的管理者在管理活动中，要象水那样灵活四通，通权达变，有极强的创新能力，应变能力。

“动善时”。时，是指时势，时机。水的动静变化，都能顺应时势。由此，优秀的管理者要善于把握时机，一切管理行为要能与时推移，随俗化成，相机而行。对于机遇，要及时作出反映。要象水那样，随着动荡变化的趋势而动荡起伏变化，跟着静止的状态而安详澄止。



## 第十章 慈、俭

### 一、慈爱

爱，是人类共同的主题。它也是文艺作品的永恒主题。

自有人类以来，爱就成为超越时代的全人类的美德。任何一种有生命力的宗教、管理思想，几乎没有不突出爱人这一主题的。持续了近 2000 年的基督教，强调的是“博爱”。

自东汉末年形成的中国道教，强调的是“慈爱”。于公元前 5、6 世纪产生于印度的佛教，距今已有 2500 年历史，它强调的是“慈悲”。孔学，在中国流传了 2500 年，且在 2000 多年的中国封建社会成为文化主干，至今仍有相当大的影响。孔学的核心，是仁学，“仁者爱人”。

在人类历史上，也确有过公开反对“爱人”这个主题的学术思想、管理思潮。但是，由于它们违背了人们的共同需要，不是“无为”，而是妄为。因此，昙花一现。比如：中国春秋战国时期的法家，就属这种类型。它在秦王朝时达到登峰造极的程度。然而，自汉代以后，作为一个学派，在中国已不复存在了。又如：本世纪初至 30 年代所盛行的以泰罗为代表的科学管理学派，也属这一类型。自 40 年代后，它不断受到批评。此后，作为独立的学派，也迅速消失了。

在管理舞台上，管理者到底应扮演什么角色？这是一个基本的问题。过去的西方管理，教给管理者的是充当“严父”的角色。而在管理中要突出“爱”这个主题，那么，管理者在充当“严父”角色的同时，要当好“慈母”的角色。一个管理者应该两个角色兼而有之，且协调统一，才能取得最佳的管理成效。

老子，作为一个伟大的思想家，在他的管理思想体系中，必然突出“爱”这个主题，这也是这一节我们要议论的内容。但是，由于在拙作《孔子与现代管理》一书中，对仁爱在管理中的作用、地位，以及在管理中如何体现仁爱问题，已有专章作了详细的阐述。所以，本章的内容仅限于两部分：老子对“爱”的有关论述，以及在管理中体现“爱”这一主题的实践中对一些问题的补充。

老子十分重视“爱”在管理中的突出作用和地位。他说：“我有三宝，持而保之。一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先，慈故能勇，俭故能广，不敢为天下先，故能成器长。今舍慈且勇，舍俭且广，舍后且先，死矣！夫慈，以战则胜，以守则固。”（《67 章》）慈，是爱的意思。《左传·文公十八年》中说：“宣慈惠和”。其注疏说：“慈者爱，出于心，恩被于物也”。慈，多指父母爱抚子女。正由于慈指爱，中国才有慈父、慈母、慈兄、慈幼、慈和、慈祥、慈善、慈惠、慈悲、慈睦、慈亲、慈颜，这么多体现慈爱的词汇。

老子这段话的意思是：我有三件法宝，我掌握并珍惜它们。这三件法宝是：一曰“慈”，二曰“俭”，三曰“不敢为天下先”（处下、谦退）。慈爱，必能引起爱的反馈，所以能激起下属的勇敢。俭啬，能豪广、宽裕。做到“不敢为天下先”，处下，谦退，处柔，守弱，反能受到拥戴，所以能成为天下的领袖。如果舍弃慈爱，只讲勇敢；舍弃俭啬，只讲豪广；舍去退让谦下，只讲争先，那就必定要灭亡了。“三宝”之中，慈爱是最重要的。把

慈爱用之于战士，那么，就能赢得战争的胜利；用之于守卫，就一定能稳固，固若金汤。

这里要申明一点，老子的“不敢为天下先”，决非是消极的落后、挨打，而是处下、谦退，是积极的“柔弱胜刚强”。

老子这段话，给人以两个重要信息：

一是他将慈爱列为管理的“三宝”之一，与俭啬、柔弱胜刚强并列为“自然无为”的三大管理法宝。同时，明确指出，在“三宝”中，慈爱是最重要的。这样，老子把慈爱在管理中的突出地位，交待得一清二楚了。

二是他通过“慈故能勇”，“夫慈，以战则胜，以守则固”的论述，着重阐述了慈爱的反馈作用。爱决不是单向的，而是双向的。你爱人，人也会爱你。“人爱你”，就是由“你爱人”引发的爱的反馈。这种爱的反馈，对管理来说是十分重要的，其功能也是任何其它管理手段所不可比拟，更不可替代的。管理者爱下属，下属就会反馈于国家、组织、企业以耿耿忠心。这种爱的反馈，是无代价的。这种爱的反馈，是奉献，有时甚至会以生命的奉献来反馈爱。这种爱的反馈，可以超越一切人间的鸿沟。

在司马迁所著《史记·孙子吴起列传》中，记述了这样一个故事：“卒有病疽者，起为吮之。卒母闻而哭之。人曰：‘子卒也，而将军自吮其疽，何哭为？’母曰：‘非然也。往年吴公吮其父，其父战不旋踵，遂死于敌。吴公今天又吮其子，妾不知其死所矣。是以哭之’。”这是说：在战国时期的魏国，吴起当时任大将，统帅魏国兵马。一次，他手下一个小卒腿上生了毒疮，化脓肿痛。吴起得到消息，就来到这小战士跟前，用自己的嘴把他的脓吸尽。不久，这个战士恢复了健康。这个消息传到了这个小卒的母亲耳中，她不仅不高兴，而是嚎陶大哭。邻居赶来劝说：你孩子是个小卒，吴将军亲自用嘴去吸尽他的脓疮，这样关心体贴他，你还有什么不放心的，为什么还要哭呢？这小卒的母亲说：不是这样。过去这个孩子的父亲在吴将军手下当兵时，也生过毒疮，吴将军也曾用嘴为他吸脓。他病好后不久就发生战争。结果，他在战争中一往无前，战死在疆场。现在，我儿子又将面临死亡，我无非不知道他将死在那里。然而，只要发生战争，他非死不可，我又将失去儿子，所以我才伤心大哭。

东方民族，有“报恩”的传统心理。受人之恩，终身必报。在日本，“报恩”心理更突出，受人一次恩，报恩一辈子。因此，在管理中突出爱这一主题，在东方国家会收到更好的效果，获得更大的爱的反馈。日本企业界，正是善于利用了这一文化传统于管理的典型。他们爱员工，对员工“终身负责”。结果，员工爱企业，忠于企业。中国的管理工作，应该从老子的教诲、日本现代管理的经验中，借鉴到管理的真谛，将慈爱真正引进管理之中，使管理有更多的人情味，有更大的凝聚力。

在管理中体现慈爱，就得先弄清什么是真正的爱？爱的本质是奉献，是利他而无私的。否则，就算不上真爱。这一点很重要。只有弄清了这一点，在管理中加以充分的体现，才有可能使爱发生它的魅力。否则，虚情假意，是不会取得爱的功效的。

老子说：“圣人无常心，以百姓心为心。”（《49章》）“无常心”，就是没有私心，无私无我。“以百姓心为心”，就是在管理上充分体现爱民的原则。这种爱，当然是真爱，是无私的爱。

他说：“既以为人，己愈有；既以与人，己愈多。”（《81章》）既，

是“尽”的意思。这句话的意思是：一个人什么都无保留，尽其全力帮助别人，自己反而更充足；倾其所有给予别人，自己反而更富有。“既以为人”、“既以与人”，是无私之真爱，是一种伟大、纯洁的爱的表现。而只有这种真挚、纯洁的爱，才能赢得人心，从而取得“己愈有”、“己愈多”的结果。这里，“为人”、“与人”，和“己愈有”、“己愈多”，是矛盾对立面；从“为人”、“与人”到“己愈多”、“己愈有”，是对立面的转化，是“反者道之动”。但是，这个转化是有条件的。这个条件就是：真情、真爱，亦即“既以为人”，“己以与人”。

他又说：“圣人执左契，而不责于人。有德司契，无德司彻。天道无亲，常与善人。”

（《79章》）左契，我们在前面已解释过，相当于今天借据的存根。责，是责求，索取，即债权人以收执的左契向负债人索取所欠的东西。司，是掌握，掌管；彻，是周代赋税的名称；司彻，就是掌握税收。亲，是指偏私，偏爱。善人，在这里是指“执左契，而不责于人”的人。老子这段话的意思是：圣人待人，就好象拿着借据的存根，只给予人，而不向人索取。有德的人对待人，就如同握有借据存根而不索取的一样；没有德的人对待人，就如同掌管税收的人那样，只向人索取，而不无私的给予。自然规律是没有偏爱的，经常帮助“执左契，而不责于人”的善人。

在这段话中，“执左契，而不责于人”，是真爱。因此，“天道”——爱的反馈，也“常与善人”。相反，如果不是“执左契，而不责于人”，而是“执左契，而责于人”，那么，他不是“司契”，而是“司彻”，不是真爱，而是假情。这样，“天道”是不会“与”他的，爱的反馈是不会产生的。

在管理实践中，用“爱”者少，用真爱者更少，用假情者却屡屡发生，比如，本世纪30~40年代年产生的行为科学，其一个重要内容，是满足员工的需要。这种“与”，似乎很象“爱”。然而，这种“与”的直接目的是为了“取”——调动员工的积极性。因此，是为了“取”而“与”，而不是“与”后自然产生“取”。用老子的话来说，这是“责于人”而不是“不责于人”，是“司彻”而不是“司契”。因此，行为科学就难以使企业凝聚，难以使员工爱企业如家。

80年代中后期，在我国部分企业引进企业文化思想，建设企业文化的热潮中，出现了一个时髦的新名词——感情投资。感情投资，理应是爱。然而，在实践中却走样了，成了“责求”、“索取”的手段（“投资”本身就是为了“取”）。这样，感情投资也就成了小恩小惠，假情假义。这样的感情投资当然不会起到好的效果。一段时间之后，相当一部分企业管理者对“爱”的作用失去信心，“感情投资”也就很快冷却了。其实，问题不是出在“感情投资”上，也非“爱”无作用，而是我们的管理者对“爱”采取了实用主义的态度。他们并不真正想爱员工，而只是把“爱”作为获取某种所得的手段。这不是“爱”！这种所谓的“爱”当然会被人们识破，因此，必然没有效果，无所可“取”。由此可见，在“爱”的问题上，越想“责于人”，越扮演“司彻”的角色，就越无法“责于人”。相反，“执左契，而不责于人”，才能最终真正的“责于人”。

前不久，笔者到深圳一家港资集团公司搞企业文化诊断，在那儿待了40天，对企业管理突出爱这个主题的感受颇深。

这家公司的老板，近年来在爱员工方面的确付出了不少。比如：给每个

员工修建了单人宿舍；修建了 1200 平方米的豪华娱乐城；员工生日有一盒生日蛋糕，一件精美礼品，一张老板签名的生日贺卡；中秋节每个员工可得一盒高档中秋月饼；元旦，每个员工可收到一份挂历；医药费全部实报实销；每年有一定的带薪休假；老板亲自下食堂，改善员工伙食，等等。但是，付出了这么多，效果甚微。原因是：

- 老板抱怨：我付出了这么多，为什么没有得到应得的回报？这种抱怨本身说明，这家企业所以“爱”员工，“动机”似乎太功利了一些。这不是“不责于人”的真爱，而是“责于人”的假情。当然，这家老板并非全是假情，但即使在真情之中也确有假情的成份。真假其间，鱼目混珠，是难以取得真正的“爱的反馈”的。爱员工，千万不可功利主义，更不可急功近利。这是由反面引出的一个重要教训；

- “爱”要爱到点上，爱到关键问题、关键时刻。如果在一般问题上付出了不少“爱”，但在关键问题、关键时刻却没有体现爱，那么，过去一切的“爱”会前功尽弃，甚至会产生相反的逆效果。这个集团，地处深圳，“双向炒鱿鱼”是家常便饭。据统计，四年中，员工离开企业达 2000 多人，年流失率高达 100% 以上。员工“饭碗”极不稳定，“干了今天不知明天”，“今天好好的，明天说炒就得走”。这样一种心态，怎能建立爱公司如家的意识，怎能真正产生忠于企业的反债？多数员工要求“饭碗”稳定。在这种情况下，稳定雇佣关系，是对员工最大、最重要的爱。也只有这样去爱员工，其它的“爱”的内容才能起到综合的作用，对企业产生“忠”的反馈。

- 在企业管理中体现爱，要有总体部署，老板、企业最高管理层要身体力行。但是，光做到这一点是不够的。对绝大多数员工来说，企业对员工的爱，更多的要通过企业中下层的管理者在日常管理工作中去体现。然而，要做到这一点，起码要具备三个条件：一是中下层干部自身真正和企业贴心，忠于企业；二是中下层干部真正懂得在日常管理工作中体现爱的重要性，自觉地在管理中去努力做到这一要求；三是中下层干部要学会在管理工作中体现爱的必要方法，善于在管理工作中去体现爱。要具备这三个条件，一要企业高层管理者身体力行；二要对中下层管理者进行培训；三要首先对中下层干部体现爱，使他们能心贴于企业。这些工作需要时间，因此，在管理中体现爱，并要取得真正的成果，需要长期的努力。要有耐心，要有长劲，要扎实工作。

- 对不同类型的员工，在管理工作中体现爱的重心不同。对同一员工，不同时期此项工作的重心也不相同。原因很简单，爱要真正起作用，就要爱到点上。而要爱到点上，就要了解、满足员工的主要需要。不同类型的员工，不同的个体，同一个体的不同时期，其主导需要是不相同的。因此，在管理工作中体现爱，也就不能“一刀切”，而要因人而异，因时制宜。由此，又带来了一个课题：在管理工作中体现爱，光有良好的愿望不行，凭想当然去具体实施也不行，必须及时地、准确地掌握员工的心理、思想脉搏，才有可能使“爱”的工作做到家，做到心坎上，起到真正的作用。这是一项十分细致的工作，切不可简单从事。

## 二、俭 啬

在老子“自然无为”管理的“三室”中，“俭”是仅次于“慈”的一“宝”。



在上一节一开始引述的关于“三宝”的论述中，老子既将“俭”列入“三宝”之中，又明确地指出了“俭”在管理中的作用。他说：“俭故能广”，俭啬，能使被管理的实体（国家，军队，组织，企业）豪广、宽裕。俭，是节约，不奢侈。管理坚持节约的原则，量入为出，精打细算、紧缩开支，当然能使被管理的实体经济相对宽裕，这是不容置疑的。

老子除在“三宝”的综合论述中讲到“俭”外；又设专章，对它的作用、功能进行了专门的论述。

老子说：“治人、事天，莫若啬。夫唯啬，是以早服。

早服，……则无不克；天不克则莫知其极”（《59章》）。事，同“治”，即管理的意思。天，在这儿是指自然所成、非人力所为的东西。事天，也就指管理自然资源。服，通“备”；早服，是早作准备的意思。啬，是节省。啬吝虽是一词，但啬与吝含义不同。以钱物为例，啬，是衡量钱物多少而加以节约使用；而吝，是无论多少钱物也决不分给别人一丁点。老子主张“既以为人”，“既以与人”，与“吝”格格不入。因此，“啬”与“俭”，在老子那里是一个意思两种提法而已。老子这段活的意思是：管人、管理自然资源，最好的方法莫过于节俭。因为只有节俭，才能使自己留有余地，才能在困难、灾祸来临之前早作准备。能早作准备，就能攻无不克，无往不胜。攻无不克，无往不胜，就具有无法估计的力量。

老子的论述，无疑是正确的。在现代管理中，管理所面临的外部环境、内部条件经常处于变动之中。为此，就需要有根强的应变能力，才有可能在这多变的环境中长期生存，平稳发展。而这个应变能力中的一个重要内容就是要弹性、各种资源，包括人、财、物在内，都有一定的贮备。这样，在需要应变时，才有可靠的物质后盾，才有可能及时地应变过去。从而，达到“无不克”的目的。但是，要使各种资源有一定贮备，在应变时有足够的弹性，在日常管理中就必须坚持俭啬。俭啬，就有贮备，就能“早服”；“早服”，就利于应变，就能“无不克”，使管理处于主动地位。相反，在日常管理中违反俭啬的原则，大手大脚，盲目开支，铺张浪费，任意挥霍。那么，必然无资源贮备可言。待到需要应变时，一点弹性也没有，管理就会处于十分被动、危险的境地。不少企业在环境变化，急需各种资源追加投入时，资源紧缺，无处寻觅，求贷无门，最终落到破产境地。这个教训，应该说是违背俭啬的苦果。

对企业来说，开源，是增强市场竞争力，开拓市场，增加销售收入。节流，是节约开支，降低成本。改革开放以来，不少企业在“开源”上颇下功夫，却往往忽视“节流”。结果，在相当一部分企业中出现了一种反常的现象：在销售收入增长、甚至较大幅度增长的同时，利润却在下滑，甚至出现亏损。造成这一怪现象的一个极重要的原因是企业管理不重视俭啬。要知道，开支的减少，成本的降低，本身就是利润的增加。而开支增加，成本上升，本身就是利润的减少。如果只知道抓销售，以图增加赢利，但不抓俭啬，开支上漏洞百出，那么由销售增加而增加的利润就会以另一手中轻轻漏出，甚至从那儿漏出的比由销售而增加的利润更多。这样的管理，怎能使效益提高，又怎能使企业“早服”而“无不克”。因此，应该说老子的俭啬思想是有极大现实意义的。

精打细算，是古今中外行之有效的经营之道。“历览前贤国与家，成由勤俭破由奢”，这是颠扑不破的真理。

在中国历史上，西汉初年，社会经济凋敝，财政困难，以至“自天子不能具钧驷”，连皇帝汉高祖也不能乘坐由四匹马拉的马车。但是，西汉初期，在管理上实行“休养生息”，提倡节俭。结果，很快使经济恢复，出现了中国历史上著名的“文景之治”的经济繁荣的局面。这就是“成由勤俭”。而商朝的崩溃，是从祖甲以后，在位的殷王生来就安闲逸乐，不知耕种收获的艰难，不知百姓的疾苦，只知生活享受和挥霍。到殷纣王时，在邯郸以南，朝歌以北这一范围内，修建众多离宫别馆，又作“酒池”、“肉林”，“为长夜之饮”，大小官僚无不沉溺于酒色。这样的天朝，岂有不灭之理。这是“破由奢”。然而，现在众多企业整天在大吃二喝，用企业之财进行现代化的高档娱乐。甚至有的企业建造的高档歌舞厅的投资，竟超过了企业生产性固定资产的总和，如此奢侈挥霍；企业怎能不由“成”而“破”，这样的管理者岂不是企业的败家子，岂不是企业发展的千古罪人！

对管理来说，在非生产领域中注意俭吝，固然重要，但更重要的、更具普遍意义的，是生产、销售领域中的俭吝。

企业竞争，内容甚多。然而，价格是竞争的一个重要因素。在大众商品中，价格的高低往往成为左右竞争力的关键因素。而要进行低价竞争，就必须有低成本作保证。日本的轿车生产，起步比西方发达国家迟了半个世纪。然而，日本成为出口汽车的大国，靠的是建立在低成本基础上的低价格。为此，丰田公司提出了“从干毛巾中拧出水来”的丰田精神。丰田的“无库存管理”就是在这种企业精神指导下的伟大创造。中国一部分优秀企业和企业家，也开始重视管理中俭吝的工作，并已取得了可喜的成果。

广东科龙公司是全国最大的生产冰箱的企业。

1984年，以9万元起家。至1994年，已拥有固定资产10亿元，冰箱产量突破90万台大关，年销售收入27亿元。科龙的成功有众多因素，但其中最重要的因素之一是舍得花血本引进和推行国际上的先进管理办法，节约成本，从而优化效益。1992年，他们引进了制造资源计划，以计算机为工具，对企业所有资源进行计划、监控，从而有效地利用各种资源，控制资金占用，缩短生产周期，降低生产成本。仅零部件库存，由以往的月结算改为现在的日结算，三年中就累计节约资金2600万元。1993年，科龙公司全面实施工业管理工程（IE）。他们通过计算机和录像，找出每个岗位、每道工序、每条生产线工人的动作、工具的形状及摆放位置的最佳方式，硬是从一个动作、一个岗位、一台机具中千方百计地“抠”出分分秒秒。“抠”出点点滴滴的效益来。推行IE前，一条生产线生产一台冰箱要100秒。引入IE后，缩短为36秒。一年下来，科龙公司只做了少量的技改投入，当年就多生产冰箱30万台，相当于扩建了一个大型冰箱厂。这是多大的投资节约！现在，每条生产线生产冰箱的时间，又从36秒减少到24秒，这又意味着产量又可上一个大的台阶。科龙正是依靠科学的管理手段，在管理中体现俭吝的精神，才使企业赢得了今天的辉煌。

上海第二毛纺厂厂长王德明，被誉为扭亏大王。11年来，他“接管”了12家亏损企业，目前家家盈利，效益在当地成本系统均名列前茅。王德明说：“扭亏重点，要抓投入产出，厂长必须要控制住投入产出”；“控制投入产出，厂长的责任就是在世界上找到产品的最低成本和最高价格”；“寻找最低成本，不能在职工工资上做文章，要在工资之外去控制，包括低价进原料，减少浪费，节约非生产性开支，等等”。“俭吝”的威力，其“无不克”的

功效，又一次得以证明。

在现代管理中，成本管理，资金管理，财务管理，物资管理，价值工程，简精机构，减少冗员，动作研究，时间研究，原材料综合利用，等等，无不体现着“俭嗇”的原则。这一切，是俭嗇在现代管理的具体运用。可以相信，随着时间的推移，它将会涉及更多的管理领域，创造出更多更好的体现俭嗇原则的管理方法。

在管理中，俭嗇要从点滴抓起，既要抓生产领域，也要抓非生产领域。在西方和日本的一些企业，连一张办公用纸、一个信封的使用，都要坚持俭嗇。在日本和韩国，对开会时间也十分强调俭嗇。比如：韩国三星集团的骨干企业三星物产公司为缩短会议时间，使用了沙漏计时器。这个计时器的上方漏斗里装的沙子全部落到下方漏斗的时间刚好是 30 分钟。在沙子漏完的那一刻，必须使会议得出结论，并无条件宣布散会。采用这个方法后，会议平均时间减少了一半，议而不决的会议也大为减少。韩国起亚汽车株式会社则实行“站立会议制”。集团总部会议室没有沙发、椅子，只有 8 个讲台形的桌子。在这样的会议室开会，发言者说话时间长，除自己受累外，还遭与会者白眼。据说在这间会议室里开的会，超过 10 分钟的很少。不少韩国企业还以制度的形式规定必须开短会。如大宇集团规定，每天班前会为 5 分钟，最长不得超过 10 分钟；三星重工业公司规定，会议资料不得超过 3 页；韩国轮胎株式会社规定，上午 9 时至下午 4 时，不准开会、打私人电话、接受和业务无关的拜访，等等。我们企业的会又多又长。我们上班串门闲聊、侃大山、干私活、打私人电话、看报、看杂志、看小说、甚至上街买东西，等等，五花八门，无奇不有。对工作时间如此不珍惜，哪能谈得上俭嗇。节约，最大的节约是人力资源的节约。对人力资源如此浪费，企业效益怎能尽速提高？

## 第十一章 管理思维

### 一、静观玄览

老子力主虚、静。他要求人们“致虚极，守静笃”（《16章》）。致，是做到，极、笃是极端、顶点。“致虚极，守静笃”，就是告诫人们要做到虚、静到极点。

对老子的虚、静，历来有不同的理解和认识。不少人把虚、静作为养生之道。也有相当多的人把虚、静理解为“空”，从而滑向宗教的修道、静坐的泥潭。老子的学说不是宗教，老子也决无建立宗教的意图。老子的学说也决不是养生之学，老子所以写出5000字的《道德经》，是为了积极入世治国的，而决不是为了消极避世养生的。

老子的虚、静，是为人们准确地认识客观世界服务的。“自然无为”式管理，其前提是人们要准确地认识规律（自然）。而准确认识规律的前提，是客观的、而不是主观的去认识客观世界，对客观世界做出真实的反映和判断。舍此，“自然无为”式管理就无从谈起。从这个角度来看，虚、静又是老子“自然无为”的一个十分重要的前提。

要准确地认识客观世界，就要摒弃主观成见，要排除一切非理性因素的影响，使头脑保持冷静客观。虚、静，正是实现这一状态的必要条件。

虚，是“虚怀若谷”，能接受客观事物，而不排斥客观事物，或只是有选择地接受客观事物。这样，就能全面获取客观世界的信息，作出正确的判断。老子说：“上德若谷”

（《41章》），就是动人谦虚，虚怀若谷。因此，老子之“虚”决非是绝对的“空”，不是头脑中空无所有。试想，一个现实的人，头脑能空无所有吗？头脑空空如也，又怎能去认识世界？

静，是指能自觉地克服“欲”、“骄”、“忿”等非理性因素的干扰，排除个人的主观成见，以理性的态度去认识客观世界。人自身有七情六欲，在现实生活中，难免产生个人爱好、兴趣、信念、倾向。然而，这些非理性的因素，往往成为我们准确地认识客观世界的障碍。一个人带着非理性因素去认识客观世界，就似同带上有色眼镜去观察客观世界一样，会得出扭曲的判断和结论。因此，为了准确地认识客观世界，就要自觉地排除一切非理性因素的干扰，使自己完全处于理性的状态。这种状态，就是老子所说的“静”。对于“静”的这种解释，决非笔者强加于老子，而是老子的本意。请看以下老子的论述：老子说：“不欲以静”（《37章》）。没有私欲，才能做到“静”。这句话如果反过来讲，不就是“静”要排除私欲等非理性因素吗？

老子又说：“静为躁君”（《26章》）。“静”，是克服急躁、妄动的主宰。“躁”，浮躁，扰动，不正是非理性的行为吗？“静”与此相反，是理性思维，由此产生理性行为。这不正是克服急躁、妄动的良药？

对这一点，老子不厌其烦地说：“善为士者不武，善战者不怒，善胜敌者不与。”（《68章》）就是说：善于作将帅的人不逞勇动武，善于打仗的人不轻易被敌人激怒、善于克敌制胜的人不与敌人硬拼。“武”、“怒”、“与”，在这里都是丧失理智的非理性行为。“不武”、“不怒”、“不与”是理性行为，是“静”的表现。在这里，也可清楚地看到，老子的“静”是为“治”，为“胜”，而决非消极的避世静坐、无为。



正因为老子的“虚”、“静”有这样的内涵，以及它们在人类准确认识客观世界、掌握客观规律、实施“自然无为”管理中的作用、地位，老子才反复强调虚、静，并以结论性的表述指出：“清静为天下正”（《45章》）。能笃守清静，以理性思维去观察世界、认识世界的人，才能实现“自然无为”。这样的人，可以作为天下人的楷模，可以成为天下优秀的管理者。

在现实生活中，管理者的主要任务是决策。决策的第一步是对问题的分析判断。这是决策正确与否的前提。这一步的主要任务，是确认问题，分析形成问题的原因及其症结。这些任务，只有“虚”、“静”待之，才能满意地完成。如果不“虚”，就不可能去把握有关的全部信息，就不可能全面认识问题及其相关的因素。这样，判断必然失误。如果不“静”，带着个人的好恶、成见。倾向来分析、判断问题的性质、发展的程度、产生的原因和结症所在，就不免失之准确。从这个角度看，“虚”、“静”是合理决策的前提。

决策的关键阶段，是对各个可行方案的评价和选择。这个阶段，十分重要的是要坚持实事求是的客观原则。否则，就不可能对各个的可行方案作出客观的评价，也就无法从中选择出合理、可行的决策方案。

可见，决策应该是理性的。在决策过程中应该排除非理性因素。但是，往往难以做到这一点。在决策过程中，往往程度不同地掺杂非理性成分，有的决策几乎主要由非理性成分所决定。那些“拍脑袋”的决策，那些由感情用事而轻率作出的决策，那些为了个人某种目的而做出的决策，就属于这一类。

为了使重大的决策客观、可行，西方国家在实践中总结出了可行性研究这一专门为决策进行分析论证的科学方法。然而，方法总归只是方法。方法本身是科学的、理性的。但是，使用这种方法的人不一定坚持科学和理性原则。在主观意志决定一切的人手里，这种方法也会“变味”，中国有相当一部分的所谓“可行性研究”，已经不是对决策问题的科学分析，而成为为“长官意志”服务的工具。在这种情况下，是“长官”先作决策，随后再去搞“可行性研究”来“论证”“长官意志”的“正确”，从而获得为实施该决策所必需的资金。程序完全颠倒了，科学方法为不科学的意志服务了。这是因为在决策中不甘心“虚”、“静”之故。

决策需要择优，择优需要多方案，多方案需要集思广益，集思广益需要决策者“虚”，虚怀若谷，听得进不同的意见，善于从不同的意见、方案中汲取有益的东西。如果决策者不“虚”，听不得不同意见，那么，决策最多只有决策者自己的一个方案，或是迎合决策者意图的雷同方案。在这种情况下，“决策”只是形式而已，根本失去了决策应有之义。

综上所述，虚、静，是保证管理的中心——决策的合理性和可行性所必不可少的前提。

虚、静，在人事管理上也极为重要。在人事管理上如果不“虚”，听不进逆耳的忠言，那么，小人必然得势；如果不“静”，以个人好恶、亲疏来用人，那么，必然是任人唯亲，而决不可能是任人唯贤。在行使奖惩这两个强化手段时，如果不“静”，将管理者个人的好恶作为实施奖惩的依据，那么，法制管理就名存实亡，奖惩也就无法起到它劝善禁恶的功能，还可能出现相反的结果。

由此可见，在现代管理中，管理者的“虚”、“静”是十分重要的。当

然，管理者要在工作中彻底做到“虚”、“静”，难度是相当大的。能做到这种程度的管理者，毕竟只是少数。然而，正因为是少数，他们就可能成为令人瞩目的优秀管理者。对多数管理者来说，应该自觉地要求和控制自己，在管理活动中尽可能做到“虚”、“静”，尽可能少地用非理性的思维去支配管理活动。这样，我们的管理活动就会多一些成功，少一些失误。

但是，在人的认识活动中，老子并没有停留在“虚”

。·“静”上。因为，认识客观世界，仅依靠“虚”、“静”是不够的。比如：在决策活动中，可能信息不足，相关事物的信息较少，不确定，问题与相关事物未来发展趋势的信息难以捕捉，但必须立即作出决断。在这种情况下，仅靠“虚”、“静”是难以完成决策的。老子提出的“玄览”的思维方式可解决这一难题。

老子说：“涤除玄览”（《10章》）。涤除，指的是清除。玄览，这个词，长期以来注疏甚多，但似乎不太得体。任继愈先生独辟蹊径，道出了老子“玄览”的真谛。他认为：玄览就是直觉，是思维的一种形式。直觉思维，在大脑处于兴奋状态下是不可能发生的。它只能在人们对某一问题集中精力苦苦思索而不得其解时，在一个偶然的大脑松弛、休闲的场合，突然发生。正因为这样，产生直觉的前提条件，是要使兴奋的大脑松弛下来，让它休息。老子把这种状态，形象地比喻为“涤除”，也就是把各种紧张的理性思维从大脑中清除出去，让大脑松弛下来。因此，这句话就可以理解为：在对问题百思不得其解时，最好的办法是把紧张的思维清除出去，让大脑得以休息，这时，你就可能产生直觉思维，得到可贵的灵感。

直觉，不同于感觉。感觉，是用感官进行察觉，它只能达到事物的表面，形成感性认识。直觉，是用思维去察觉，它深入事物的内部，形成对认识对象本质的认识。

直觉，又不同于一般的理性思维。它是未经有意识的逻辑思维而直接获得某种知识的能力，是通过某种潜意识，直接把握认识对象的思维活动。直觉与一般的理性思维相比，有这样三种明显的特征：1）整体性。它只以认识对象的整体作为思维对象，至于认识对象的各个局部，则被整体隐没了，或完全交融在整体之中了；2）无阶段的直接性。直觉思维结果的产生，并未经过任何推敲，是一种无阶段的领悟，它的结论是清楚的，但对结论的来源、推导要加以解释或说明是很困难的；3）不可预测的随机性或突然性。

直觉思维的一大功能，是在信息不足的情况下，一下抓住客观事物的本质，判断其发展趋势。从而，有利于人们在这种场合下，顺利地认识世界，掌握规律，“自然无为”。同时，由直觉思维产生的灵感，往往是创造性的火花。人类历史上众多的发明、创造，一些优秀的文学、文艺作品，一些伟大的科学设想，都来自直觉和灵感。

东方文化和西方文化的一个重大区别是在思维方式上。西方文化思维方式是善于定量思维。东方文化的思维方式是善于定性思维，尤长于直觉思维。中国人所讲的领悟、顿悟、灵感、涅槃，等等，就是直觉思维的表现形式。

然而，在一个相当长的时期，西方学术界以“科学”为由，否定直觉思维。认为它不合乎逻辑，是唯心主义的。随着科学的发展，实践证明，直觉思维的突发性创造，不是“天上掉下来的”“无中生有”，而是人们长期艰苦脑力劳动积聚而成的。

日本学者川烟爱义从身心医学的角度，研究了超觉静思（直觉思维）。

他指出：超觉静思可以使脑电波稳定，保持非常清醒且高度集中的意识状态，对各种刺激的反应极其冷静。超觉静思时能量消耗比休息时减少 20%，可以降低血液中的乳酸盐浓度，巧妙地激发大脑左半球的力量去影响右半球，从而使平时不能解决的难题得到解决，提出平时连想都没想过的好主意，还会出现准确无误的直觉，短暂的超人能力以及灵感。

鉴于对直觉思维研究的开展，管理学界对它的歧视开始消失了。目前比较一致的看法是：对决策有高度不确定性，信息不足，或已知信息未能指明清晰趋势，无法用理性进行的非常规决策问题，直觉思维，以及由此而产生的直觉决策，是不可缺少的。这类决策，往往是最高管理层的重大决策。对这类决策，其思维方式，几乎非直觉思维莫属。一些优秀的军事家、企业家、管理学者，无不从实践中认识并强调直觉思维在重大决策中的重要作用。伏龙芝元帅说：“要成为优秀的战略家，……要有许多专门、特殊的才能，其中最重要的是直觉”。日本经营之神松下幸之助先生说：“一个领导者，一定要培养灵感和直觉能力”、“经营者在许多情况下，必须以直觉的方法，才能迅速而奇妙地对事务下决策”。诺贝尔经济学奖获得者、管理决策学派的奠基人赫伯特·西蒙认为：“愈往高层，领导者愈无法找到符合决策的明确程序，这就往往要依靠……本身的经验、判断力、直觉和创造力”。

中国人善于直觉、“玄览”。愿中国的管理者，尤其是高层的管理者，在充分发挥“虚”、“静”、理性地认识客观世界的能力时，扬己之长，在一些重大的非常规战略决策问题上，充分利用直觉思维，使管理工作既具有中国特色，又真正解决问题。这大概是我们今天学习借鉴老子“涤除玄览”所应抱的正确态度。

## 二、自知者明

“人贵有自知之明”。是的，“自知”确是常人所难以真正做到的。因而，它“贵”，物以稀为贵嘛！

一次，希腊神庙发出了神谕（神的预言）说：苏格拉底是全希腊最聪明的人。苏格拉底知道后，觉得莫名其妙。他想：我并不聪明呀！可是神是不会骗人的，其中一定有它的道理。于是，他去找那些他以为最聪明的政治家、大商人谈话。结果，他发现了神所以说他是最聪明的人的理由：全希腊只有苏格拉底以为自己不聪明，所以神赞许他最聪明！由此，苏格拉底说：“我比别人聪明一点，因为我知道自己愚蠢，而别人不知道自己愚蠢”。知道自己愚蠢的是智者。相反，自以为是，总认为自己正确的人才是真正的愚蠢。

从苏格拉底的故事可以证实，有“自知之明”者，确是少数。但是，作为管理者，尤其是想成为一名优秀管理者的人，必须有“自知之明”，必须在这个问题上使自己属于“贵”的行列。起码，也要尽力向这个行列靠近，使自己成为有较多“自知之明”的人。

对此，老子早有精辟的论述。

他说：“知不知，上；不知知，病。夫唯病病，是以不病。圣人不病，以其病病，是以不病。”（《171 章》）知道自己有所不知，这是最聪明的了；不知道而强以为自己知道，这是弊病。只有把“不知知”当作弊病，并且厌恶这个弊病，才会没有这个弊病。圣人是没有这个弊病的。因为他厌恶“不知知”这个弊病，所以他才没有这个弊病。

老子在这里讲了两个重要的观点：一是“知不知，上；不知知，病”。他肯定了对自己一分为二，知道自己的不足，了解自己的薄弱环节，认为这才是真正的聪明，智者。同时，又否定了“不知知”，认为那是一个严重的缺陷。二是“夫唯病病，是以不病”。“不知知”，几乎是人之通病。要克服这种病，使自己成为“知不知”的智者，正确的选择是“病病”，是把“不知知”首先当作毛病，随后厌恶它，下决心与它“分手”。但是，在现实生活中，能自觉“病病”者实在罕见。多数人总以为自己无所不知，无所不能，纵使不知，也要强以为知。纵使不能，也要强以为能。他们决不甘心承认自己无知、无能。因此，在生活中，不懂装懂；不会装会；一知半解充内行；只看到事物表层，就以为洞察事物本质；仅看到事物的局部，摸到了“象腿”，就以为认识了事物的整体，认识了“大象”；如此荒谬可笑的事，层出不穷。然而，一个人不可能事事皆知，事事皆能。这一现实，在古代如此，在科技迅速发展的今天更是如此。每个人都有他所“知”，所“能”，但也必然有其“不知”、“不能”。从今天的现实看，面对浩似烟海的知识海洋，面对无穷尽的科学技术，面对茫茫宇宙，对一个人来说，所“知”、所“能”者毕竟只是局部，甚至只是一个极为微小的局部。而“不知”、“不能”者，却是广大的领域，是比所“知”、所“能”多得多的领域。“不知”，是客观存在。人们之所以“不知知”，是不敢面对现实，是愚蠢的自尊性在作祟，自己蒙蔽了自己，也自欺欺人。

写到这儿，笔者不能不想起孔子的教诲：“知之为知之，不知为不知；是知也”（《论语·为政》）；“吾有知乎哉？无知也”（《论语·子罕》）。老子，孔子，以及前面提到的苏格拉底，这些中外的智者，在这个问题上异口同声，具有共同的观点。只有真正的智者，才深知自己的无知；而那些以为自己无所不知者，决不是智者。

正是出于这样的认识，老子认为：“知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。”

（《33章》）自知，是知自己的不足，“知不知”，而不是自以为知，以不知为知。这句话是说：能够了解别人优劣长短的，叫做有智慧；能够认识自己的不足的，才算是高明。能够战胜别人的，叫做有力；能够克服自身弱点，战胜自己的，才算是刚强。

老子的这句话，重心在“自知”和“自胜”上，他希望人们有自知之明，有克服自己弱点的毅力。知人，要依靠察辨识别能力，这需要智慧。胜人，需要力气。但知己、自胜，要内省返照功夫，要除情去欲，克己灭私。因此，自知、自胜的难度比知人、胜人要大得多。人能看到百步以外的景物，但看不到近在眼前的自己的睫毛。人能看到别人些微的瑕疵，但看不到自己的很大过失。“破山中贼易，破心中贼难”，这句话的确是现实的写照。

弄清了“知不知”、“知己”的必要性，懂得了“病病，是以不病”的道理，是为了“治国”，为了更好地管理。

由于这个缘故，老子直接了当地指出了他这些议论的目的性、实用性。他说：“爱国治民，能无知乎？”（《10章》）爱护人民，治理国家，能不用自己的智慧吗？这句话，初看令人费解，似乎自相矛盾——管理，治国不用自己的智慧，难道老子主张让傻子来管理国家？其实不然。如果将它与《71章》老子所说的“知不知，上。不知知，病。夫唯病病，是以不病”联系起来，就会发现，老子在这里所说的并非是指管理、治国不需要智慧，而是劝



人不要单纯地依靠个人的智慧，更不可迷信个人的智慧，要集思广益，博采众议，充分运用众人的智慧。其原因很简单：管理者个人的智慧是有限的，即使是“智者”也有很多不足，只有善于运用众人智慧来弥补自己的不足，才能成为大智，才能成就大业。所以，真正有智慧的人，在进行管理时，并不突出个人的才智，而总是看到自己的“不知”，谦虚地征求、听取众人的意见，集众人智慧而成大智大勇。“大智若愚”，如果是从这个角度来讲，应该说是管理者应具有的行为特点。

“知不知”对现代管理来说，十分有用。笔者认为主要集中作用于两个领域。这就是：决策和用人。

随着时代的变迁，现代决策所面临的课题，越来越复杂了。一个重大的决策课题，往往涉及经济、政治、法律、心理、文化、科学、技术等等各个方面。在现代决策中，与决策相关的学科和方法不断涌现，也已成为一个庞杂的系统。因此，重大决策多要求决策主体掌握必要的信息，具备各种的知识和技能。否则，难以作出合理的决策。然而，主要决策者个人所掌握的信息、所具备的知识往往是有限的。面对信息爆炸的现实，这一有限性更为突出。个人掌握的信息、知识的有限性与现代重大决策复杂性的要求之间构成了一对尖锐的矛盾。在这种情况下，“不知知”，不懂装懂，不知装知，不能装能，决策非失误不可。解决这一矛盾唯一可行的出路是集思广益，民主决策，以众人的智慧来弥补主要决策者个人智慧的不足，以适应决策的需要。

在决策实践中，人们逐步认识到这样一个真理：一个高明的决策者，不在于挖掘自身能力到什么程度，而在于有效地利用别人的智慧到什么程度。人们已认识到，一个好的决策，决不是在“意见一致”、“没有分歧”的“一言堂”中产生；而是在不同意见的矛盾冲突中，在“群言堂”中诞生的。这应该说是老子“知不知，上”的具体运用。

其实，在管理领域中运用众人智慧来补决策者之不足，在中国古代哲人中早已有明确的论述。《管子·九守》中说：“目贵明，耳贵聪，心贵智。以天下之目视，则无不见也。以天下之耳听，则无不闻也。以天下之心虑，则无不知也”。《墨子·尚同中》说：“使人之耳目，助己视听，……使人之心，助己思虑。……助之视听者众，则其所闻见者远矣。……助之思虑者众，则其谈谋度速得矣”，《韩非子·八经》中说：“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智”。高明的决策者，在其决策实践中，不应只是“尽己之能”。而应是“尽人之智”；不应只靠自己的观察、判断，而应“以天下之目视”，“以天下之耳听”，“以天下之心虑”，使“助之视听者众”，“助之思虑者众”。

老子的“知不知，上”的论述，对管理者用人问题有现实意义。一个管理者只有知自己的不足，才会有针对性地物色能弥补自己不足的人才，以形成互补的班子，发挥整体的功能优势。在这方面，古今中外，一些优秀的领导者几乎都不同程度地做到了这一点。

汉高祖刘邦得天下，靠的是张良、萧何、韩信等人的鼎力相助。因为刘邦十分清楚自己的弱点，这几个人恰恰能从不同方面弥补自己的不足，如刘邦所说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房。镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何。连百万之众。战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾之所以取天下者也”。刘邦自知有三大不

足：谋略不足，治国的具体管理水平不高，领兵打仗的能力不够。而张良、萧何、韩信的优势恰恰就在这三方面。因此，他有意识地起用他们，以克服自己的不足，这才实现了“取天下”的目的。

管仲，是春秋时期著名的政治家。一次，齐桓公在征求他对中央一级高层人事安排的意见时，他从“知己”的角度出发，提出如下具体建议：“升降揖让，进退闲习，辩辞之刚柔，臣不如朋，请立为大行（主外交使节）。垦草入邑，辟土聚粟，多众尽地之利，臣不如宁戚，请立为大司田（主管农业、水利、垦殖）。平原广牧，车不结轍，士不旋踵，鼓之而三军之士视死如归，臣不如王子城父，请立为大司马（主管军事）。决狱折中，不杀不辜，不诬无罪，臣不如宾胥无，请立为大司理（主管司法）。犯君颜色，进谏必忠，不辟死亡，不挠富贵，臣不如东郭牙，请立为大谏之官。此五子者，夷吾（管仲自称的名字）一不如。然而以易夷吾，夷吾不为也。君若欲治国强兵，则五子者存矣。若欲霸王，夷吾在此”。应该说，管仲是很有自知之明的。他清楚自己的所长是助齐桓公称霸，而在外交礼节、农业、军事、司法、直谏等方面，正是自己的弱点。因此，建议齐桓公分别起用朋、宁戚等人，以发挥他们各自的长处，补自己的不足。

一个管理者，尤其是一个企业管理者，他面对风险，肩负事业成败的重任。在这种情况下，他必须成为“智者”，成为一个有自知之明，“知不知”的管理者。只有这样，他才有可能用众人的智慧弥补自己的不足，经受住风浪的袭击，使事业的航船劈浪前进！每一个有责任心的管理者，请务必记住老子关于“知不知，上”的论述，自觉地“病病”。

### 三、知足知止

有的读者，一看这一节的标题就可能反感。人要有远大的理想、抱负，在这样的问题上能知足吗？企业要不断发展、壮大，在这样的问题上能知足吗？经济要不断发展，日新月异，在这样的问题上能知足吗？人民生活水平要不断提高，在这样的问题上能知足吗？科学技术要高速发展对此也能知足吗？……这一连串的问题的答案当然只有一个：不能知足，一知足就失去前进动力，一知足就落后挨打，一知足就违背民意。那么，是否“知足”就一无是处了呢？在人类社会生活的另一些特定领域，“知足”很可能是好事，是值得提倡的。本节所讲的“知足知止”，决非泛指所有领域，而是局限于这样一个特定的领域：管理的某些业务领域。在这些领域中，老子主张“知足知止”的观点，符合现代管理的发展趋势，对现代管理的指导思想有启迪、借鉴的作用。

下面，让我们先来看一看老子的论述。

老子说：“知足不辱，知止不殆，可以长久”

（《44章》）。只有知道满足，才不会遭到屈辱；只有知道适可而止，才不会面临危殆；这样，就可以长存安全。在老子的这句话中，“知足”，是心理上的节制；“知止”，是行为的节制。行为的节制，是由心理节制所造成的。因此，“知止”的前提是“知足”，“知足”是实现“知止”的关键。

老子又说：“祸莫大于不知足，咎莫大于欲得。故知足之足，常足矣。”

（《46章》）咎，是罪过，过失。欲得，在这里是指“不知足”。这段

话的意思是：灾祸，没有比不知足更大的了；罪过、过失，没有比贪得无厌更大的了。所以，只有知足的这种满足，才会永远是满足的。这段活中，老子把“知足”当作手段，而不是目的。“知足”决不是追求的目的，不是为“知足”而“知足”。“知足”的目的是“常足”，是为“常足”而“知足”。这样，老子在这里又一次运用了“反者道之动”的哲理，“知足”这貌似“不足”转化为“常足”了。

由老子这两段论述中可看到，老子的“知足”决不是对现状的满足而不再求进取。而是在“求”、“取”的步子、速度、目标上，不可贪心不足，要适可而止。“知足”，指的是当前的，阶段性的目标，而不是从长远发展、战略高度上来讲的，只有前者的“知足”，才能保证后者的实现。从这个角度来说，当前的“知足”，正是为了实现长远的“不知足”。由此可知，老子的“知足”决不是消极的，而是积极的。

举个例子，一个国家，一个地区，国民经济的发展速度似乎应该越快越好，似乎应该“不知足”。但是，国民经济发展速度过快就会产生基础行业无法适应，从而出现瓶颈；资金紧张，银根紧缺；以及通货膨胀等弊病。这样的“不知足”就无法长期维持下去，速度必然要掉下来，甚至会引发经济危机。从而，“不知足”的结果，不是“足”，而是“不足”。相反，在国民经济发展速度上，按照实际的可能，适可而止，也就是“知足”、“知止”。其结果，国民经济运行良好，持续发展，最终是“足”、“常足”。从中，我们似乎又能领悟到，“知足知止”，实际是要我们在实际工作中，根据主客观条件，确定适当的而不是脱离实际的目标。这种想法和做法是符合客观实际及其规律的，是“自然无为”。因此，“知足知止”实是“自然无为”管理思想所派生，又构成“自然无为”管理的一项内涵。相反，脱离实际的过高追求，是“不知足”，是违背客观规律的，是逆“自然无为”的妄为。

老子关于“知足知止”的论述，在现代管理中有其现实意义。在管理决策的过程中，决策目标的确定是关系全局的核心问题。各种可行方案的设计要围绕实现决策目标进行。可行方案的评价和决策方案的选择，要以实现决策目标的程度为依据。决策的执行效果要以决策目标实现与否、实现程度来进行考核。然而，应该用什么标准来制定决策目标呢？对这个问题，经济学界，长期认为应该制定“最优目标”。用传统的行话，就是要“以有限的投入取得最大的产出”，或是“以最少的投入取得所期望的产出”。在这里，“最大的产出”或“最少的投入”，就是“最优”的具体体现。这种决策目标的标准流行了很长时间，似乎是天经地义的。然而，赫伯特·西蒙站出来“造反”了。他公然反对“最优”决策目标。理由是：不现实！在现实的决策活动中不可能实现此类巨标。为了证明他的结论，他首先分析，要实现“最佳、最优”的决策目标，决策者起码要具备如下三个条件：1. 者应掌握全部与决策问题有关的信息；2. 策者面前要有全部可能的行动方案，并对各种方案的后果无所不知；3. 者要有无限的计算、分析能力。但是，由于现实的决策者在认识能力上，以及时间、经费、信息来源等方面的限制，不可能具备上述这些条件。所以，在现实决策中，追求“最佳、最优”决策目标是不切实际的，是办不到的。

这里，举个简单的例子来加以说明：如果你有一幢房产想出售，而目标是“卖给出价最高的买主”。这就是“最优目标”了。要实现这个目标，就要等到全世界凡是有购买此房意图的人都开出价码后，再进行选择拍板。显

然不现实。

赫伯特·西蒙在否定了“最佳、最优”决策目标后，提出了“满意的目标”这一决策目标标准。所谓“满意的目标”，就是根据实际情况，确定一种自己认为满意的、“过得去”的目标。这样的目标，现实性强，好操作。同时，在决策过程中，只要找到了能实现此目标的方案，就可作为决策方案加以实施。从而，大大简化了决策过程。

在决策目标标准问题上，求“最佳”、“最优”，是知足、不知止；求“满意”、“过得去”，是知足、知止。现实的结论是：知足、不知止就一无所获，无“足”可言；知足、知止，就有所获，就会“常足”。

决策领域如此，竞争领域也不例外，竞争，是商品经济的客观规律。竞争，是竞争对手间的互相角逐，斗智斗勇斗力，生死搏杀，优胜劣汰。由此，作为企业，在竞争中力争将对手逼于“死地”，似乎是天经地义的。然而国内外竞争的实践告诉人们，不可过度竞争。松下幸之助先生说：“过度竞争乃罪恶”；“彼此间要有适当的竞争，但必须视过度的竞争为罪恶，应该加以排除。尤其资本雄厚的大企业，在商业界居于领导地位，更需要特别审慎。……如果大企业率先进行这种竞争，必会引发如世界大战般的大混乱，使世界趋于极度衰疲，信用全失”。

竞争的目的是为了争夺市场、提高市场占有率。既然如此，战果应越大越好，市场占有率宜越高越好，在这个问题上似乎不应该有“过度”的问题。反对过度竞争，将它视为罪恶，不意味着在竞争问题上，也要适可而止，“知足”、“知止”了吗？

回答是肯定的！让我们先来看改革开放后出现的一系列的商战：什么兔毛大战，羊毛大战，蚕茧大战，棉花大战，牛奶大战等等，此起彼伏。这些大战，火药味极浓，战况甚急，“商招”百出，竞争者头脑发热，非拼出个“名堂”不可。其结果，过度的竞争，大大抬高了原材料的价格，极大地提高了工业制成品的成本和外贸出口的成本，使竞争者利润减少，甚至亏本。过度竞争，令竞争者人人“焦头烂额”。这样的过度竞争，这种“不知足”，对人，对己，有百害而无一利。

又如：在中国外贸体制改革后，曾演出了数起“外贸大战”。同一种商品，各个出口企业竞相降价，争夺买主。其结果，一是减少了外贸收益，经济上蒙受损失；二是有损于中国出口商品的形象。这样的过度竞争，这样的“不知足”，难道值得提倡、仿效？

适度竞争是十分必要的。但切不可在竞争中把对手逼得太狠，非将它“置于死地而后快”。要知道，对手是会“反扑”的，“狗急了也会跳墙”。其结果，很可能是两败俱伤。比如：不少企业喜欢搞价格竞争。双方轮番降价的结果是两败俱伤。这种损人不利己的过度竞争，有什么实际意义呢？这种竞争上的“不知足”又能带来什么“足”呢？它只能走向反面，给双方带来“不足”。

竞争市场份额。然而，一种商品的市场份额并非越大越好。在这个问题上，“不知足”是要吃苦头的。当一个企业生产销售的商品，市场占有率达到一定百分比后，就成为垄断企业。再向前发展，就成为独占市场的企业。然而，市场经济要求公平竞争，禁止垄断、独占行为。不少国家对此相继立法。你如果在这个问题上“不知足”，那么，就会触犯法律，自食苦果。

可见，在竞争问题上，也要“知足”，“知止”，适可而止，切不可“不



知足”，不可搞过度竞争，不可将竞争的目标订得过高。

此外，在企业的投资问题上，扩大规模，多种经营，也都有一个实事求是，量力而行，适可而止的问题，也要“知足”、“知止”。切不可不顾实际条件，盲目投资，盲目扩大规模，盲目搞多种经营。这样做，表面上很积极，很有为。但结果，是好心办坏事，给企业背上一个个包袱，使企业处于被动境地。

老子的“知足”、“知止”和“常足”的辩证法，与现实管理关系密切。作为一个现代管理者，宜从中悟出一些真谛，调整经营管理的目标，使它更切合实际一些，更可行一些。这也是实践老子“自然无为”管理所必须做到的。

#### 四、深根固柢与大制不割

老子说：“深根固柢，长生久视之道。”（《59章》）柢，是树根。深根固柢，又可说成根深柢固，其表层含义是说树木的根扎的深而牢固，其实质含义是指事物根茎牢固，不可动摇。视，是指生存；久视，是指长生、长存。老子这句话是告诫人们：任何事物，只有根茎牢固，不可动摇，才能长久生存，长盛不衰。

“深根固柢，长生久视”这一结论，适用于自然界，也适用于社会发展规律。管理，同样只有做到“深根固柢”，才能“长生久视”。

以企业管理为例，任何企业管理者都希望自己的企业能“长生久视”。然而，企业“长生久视”靠什么？靠侥幸？靠老天的恩赐？靠竞争者的同情？靠政府的优惠政策？实践证明这些东西也许能使企业“生”存一时，而不可能“长生久视”。要“长生久视”，没有别的出路，只有靠自己，靠自己的经营管理，靠经营管理的“深根固柢”。

这企业经营管理的“深根固柢”，其内容十分广泛，但主要集中于4个方面：

- 加强管理的基础工作，提高管理的整体素质。做到各种原始记录、报表、台帐、档案健全，信息准确及时、传递通畅；各类标准定额健全，严格考核；质量管理和质量保证体系健全，运行良好；生产调度井然有序；财务核算组织、制度落实；资金、物资、设备管理制度健全，并能严格执行。这一切是企业经营管理这一“根柢”之“根柢”。这个最基础的“根柢”打不好，经营管理的“深根固柢”就无从谈起。现在，在国内一些企业中，出现了一种忽视管理基础工作建设，热衷于追求管理的“高、精、尖”的倾向，这是华而不实的。其结果，必然是头重脚轻。要知道，任何一项先进的管理措施，是无法在落后的基础管理这一基础上生根、结果的。就象盖房一样，基础不打好，就急于建高楼，那高楼是建不起来的。

- 处理与外部环境的关系，尤其要增强适应市场环境的能力。企业要有健全、有效的市场调查、分析、预测的机构，善于捕捉和分析市场动向，并能及时地作出反映。要有新产品开发的组织和加速产品开发的有效管理措施，有适应市场需要和提高竞争力的产品结构和营销手段。要有切实可行的企业经营战略，且能排除干扰，切实加以实施。要有可靠、有效，且覆盖面广，有扩展潜力的产品销售网络。要通过公共关系和各种经营手段，在社会大众中塑造起企业和产品的良好形象。

处理好企业内部各种人与人的关系，使企业高度内聚，形成强大的整体力。要根据企业所处的文化环境，企业的性质、成员构成、既成的企业文化等客观条件，规划好企业文化的蓝图。随后，切实下功夫，以长期的努力，去塑造企业文化，使企业文化走上健康、吻合企业发展的轨道。

·在上述三方面的努力下，使企业拥有足够数量又符合需要的一流人才队伍，拥有一流的技术设备，拥有一流的产品和必要的技术贮备，拥有充裕的资金、良好的金融信誉、通顺的融资渠道，占领足够的市场并有较强的竞争实力，成本低廉，人、财、物利用率高，自我更新力强。

在我国企业中，之所以出现企业销售收入增强而利润下降的现象；之所以众多企业在外环境有较大变化时，无所适从，缺乏应变能力；之所以有一批国有企业虽经一再体制改革而毫无起色；之所以在企业中会出现“王淑琴现象”；归根结底，是企业管理根不深，柢不固所造成的。毛泽东曾以“头重脚轻根底浅，嘴尖皮厚腹中空”来描述某些文人。在企业中，“头重脚轻根底浅，嘴尖皮厚腹中空”

的现象也有存在。愿中国的管理者，自觉与这一恶习割裂，主动地下力气把企业管理的基本功打好，使企业真正能“深根固柢，长生久视”。

老子又说：“大制不割”（《28章》）。这句话，从不同的角度，可有不同的理解。如果我们从管理的角度来理解，老子这句话的含义是：好的管理，追求的是大局、全局、整体，而不是被割裂开来的某些局部、枝节。

“大制不割”，用今天的语汇来讲，就是管理者要树立系统观念，树立局部服从整体的观念。应该说，它是十分正确的，也是符合现代管理潮流的。当然在2500年前，不可能产生系统理论，老子也不可能明确提出系统观念。然而，能在如此久远的年代，提出有系统观念内涵的论断，应该说是十分难能可贵的。

在一个管理系统中，局部要服务整体。企业决策，要以整体效益为目标。企业管理，必须先抓大局，再看细节；先抓整体，再顾局部。管理工作决不可只从局部的、暂时的利益出发，也不能就事论事地作出反应，而必须从企业整体的、长期的利益出发，用系统的观念作出合理的反应。我们在日常生活中常说的“大事小事全精明，少；大事精明，小事糊涂，好；大事糊涂，小事精明，糟；大事小事全糊涂，了”，说的就是这个意思。

河南省双汇集团，是全国最大的生产火腿肠的企业。过去，他们生产的原料主要靠冻猪肉。为了使火腿肠的口味更好，从1994年开始，他们改用鲜猪肉进行生产。然而，这一改动，就要上一个屠宰车间，增加固定资产投资和人工成本。要自己杀猪，就要有稳定的猪源。为保证每年600万头猪源的供应，双汇集团在一年中拿出1000万元资金，在企业周边地区建立了自己的原料基地。杀猪、养猪，这两个环节从局部看，都是赔钱的，有的还赔得不少。但是双汇集团的总经理万隆却认为：干企业别指望在每一个环节都赚钱，该赚的赚，该赔的赔，只要最后算下来是赚了大钱，我们就赢了。这“最后算下来赚大钱”就是整体利益。杀猪、养猪这两个环节是赔了，但火腿肠变香了，买的人多了，赚得更多。没有局部的赔，就没有全局更大的赚。这就是辩证法，就是系统观。

在深圳特区，“三资”企业为稳定员工队伍，一般都从员工工资中扣“押金”。有一家外育独资企业，原来也实行每月扣工资10%的“押金”制度。

1995年初，这家企业的老板在建设企业文化中，主动取消了“押金”制

度，并承诺从6月份起，分期归还原来所扣的“押金”。到6月份发工资时，员工们领到工资都傻了眼，原来所扣的“押金”分文未退。问询半天，无人回答。员工们私下吵开了：“老板说话不算数”，“老板说话不可信”。这到底是为什么？原来是企业资金周转发生了点困难，财务部门想拖一拖。“拖一拖”，对资本周转这一企业管理的局部来说，是有好处的。但是，“拖”的结果是失信于民。“民无信不立”，一个企业在员工中失去信誉，怎能赢得人心，怎能建设好的企业文化。“失信于民”是涉及企业全局的大事。为了局部资金周转而牺牲全局，这岂不是得不偿失吗？

显然，老子“大制不割”的管理思想，对今天的管理，是有价值，是完全应该坚持的。

## 编 后 记

《老子与现代社会》终于与广大读者见面了。我们也完成了孔子、韩非、老子三位先哲的学说与现代社会理论之关系的讨论。三部曲终，希望得到读者们的评头品足，也算是抛砖引玉之功效吧。

我国历史上，对老子学说的评价历来众说纷纭，褒贬不一。有人斥之为逃遁、消极的哲学；有人誉之为充满了朴素辩证法的哲学。本书作者持后一种观点。作者集中大量笔墨，列举众多事实讨论了老子“无为而治”的管理思想。这种哲学观点与孔子和韩非的管理哲学是完全不同的。它是建立在“人性本善”的认识基础之上，讲究顺应客观发展规律的理论。老子、孔子、韩非三位先哲的管理思想的中心都是人本主义。但在对人的认识上却有着天壤之别，老子认为，人性本善；孔子认为，人性可教；韩非认为，人性本恶。因此，老子以为，只要顺应客观发展规律，就能达到“无为而治”的管理境界；而孔子以为，以德施教就能完成管理目的；韩非则以为，非以法治而不能达到管理之成效。

在今天，我们看问题不再那么简单，也不那么形而上学。我们知道，世界上的事物是复杂的，是充满了矛盾的运动体。管理一个企业是否成功，不仅依赖于管理者的水平，而且依赖于企业外部的环境、企业内部的条件，依赖于整个社会发展的规律。许许多多的因素制约着一个企业的发展。对于管理者来说，只有不断提高自身认识客观规律的能力，提高管理思想的修养，不断更新自己的管理技巧才能适应企业的发展需要，满足社会发展对企业的要求。

对于古人的研究成果，我们应该抱着“取其精华，去其糟粕”的观点，以我们自己管理的切身体会去验证、完善和修改这些理论，以建立我们中国自己的当代管理理论，以适应中国的管理要求。这就是我们向大家推出《孔子与现代社会》、《韩非子与现代社会》和《老子与现代社会》这三部书的初衷。同时，我们也向本书作者，潘乃樾老师表示感谢。感谢他敢于吃第一口螃蟹——对孔子、老子，韩非的哲学提出自己独到的见解，在光天化日之下，接受众人的评说。

责任编辑  
一九九六年二月



