

领导者 36 项修炼

感悟《道德经》管理智慧

陕西出版集团
陕西人民出版社

赵恒·著



领导者 36 项修炼

——感悟《道德经》管理智慧

陕西出版集团
陕西人民出版社

赵恒·著



图书在版编目 (CIP) 数据

领导者 36 项修炼：感悟《道德经》管理智慧/赵恒
著. —西安：陕西人民出版社，2011

ISBN 978 - 7 - 224 - 10005 - 1

I. ①领… II. ①赵… III. ①《道德经》—研究②企
业管理—通俗读物 IV. ①B223.15②F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 263424 号

领导者 36 项修炼

——感悟《道德经》管理智慧

作 者 赵 恒

出版发行 陕西出版集团 陕西人民出版社

(西安北大街 147 号 邮编：710003)

印 刷 西安正华印刷科技有限公司

开 本 787mm × 1092mm 16 开 19.5 印张

字 数 220 千字

版 次 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 224 - 10005 - 1

定 价 46.50 元

上善若水

辛卯年

范曾





中国当代著名学者、书画家、诗人范曾为本书题字

序

北京大学 汤一介



陕西人民出版社一向重视传统文化读物的出版，有意为发掘和弘扬民族文化多做一些事情。

前不久，出版社送来了赵恒新著《领导者 36 项修炼——感悟〈道德经〉管理智慧》一书书稿，并邀我作序。我欣然接受，这是由于我知道老子《道德经》是一部智慧的大书。如果我们说孔子是位最有道德修养的“仁者”，那么老子则是最有理性思考的“智者”。《领导者 36 项修炼——感悟〈道德经〉管理智慧》正是一部“古为今用”对领导者提供“管理智慧”有积极意义的图书，它把古人的一部智慧之书变成帮助今人获得智慧有用的书，使古代传统文化得以在“传承”中“创新”而有益于世人。

老子《道德经》是世界闻名的传世经典，虽闻其名者多，但真

读懂者甚少。盖《道德经》是一部以“治世安人”为中心的哲理著作，以宇宙本体——“道”阐释“治世安人”为世人所看重；但由于文深意奥曲折，普通读者自然难以卒读。《领导者36项修炼——感悟〈道德经〉管理智慧》一书，将隐藏于《道德经》中与“治世安人”有关的内容提炼出来，用现代语言加以阐释，这对普及传统文化有着很好的作用。

目前对老子《道德经》虽有种种不同看法，或谓其思想消极遁世，或谓其思想为“君人南面之术”，或谓其为“诡计权谋”之“宝典”，或谓为克敌制胜之“兵书”，但我认为《道德经》是一部“无用”之“大用”的哲理智慧之书。它用于“治世安人”就可以成为领导者提升“管理智慧”，而为有益于增进社会福祉。《领导者36项修炼——感悟〈道德经〉管理智慧》总结了领导者可以从《道德经》中吸取的智慧，这是很有意义的尝试。

中国的传统文化，因为历史原因形成了一个断层，要弥补这个断层，需要我们付出更大的心力。进入21世纪以来，随着中华民族伟大复兴的开始，兴起了所谓的“国学热”。学者们从不同的角度、不同的方面，阐述了自己的观点。我在许多场合都曾谈到过自己对于传统文化的看法，其中最重要的一点是，我认为，任何一个民族的文化都必须扎根在自身文化的土壤中，只有对自身文化有充分的理解和认识、保护和发扬、传承和创新，它才能适应自身社会合理、健康发展的要求，它才有深厚地吸收其他民族文化的能力。一个没有能力坚持自身文化自主性的民族，也就没有能力吸收其他民族的文化以丰富和发展其自身的文化，它将或被消灭，或被全盘同化。基于这种认识，我认为，《领导者36项修炼——感悟〈道德经〉管理智慧》一书自有其价值，因为作者赵恒对中国传统文化进行了颇

有意义的研究，在其中发掘出了对当今社会有意义的资源。当然，其“36项修炼”是否都总结得十分完美，可以在讨论中更加深化而进一步完善。

总之，我希望能有更多的出版社、更多的作者投身于“文化传承创新”的事业之中，使我国的优秀文化为广大读者所了解。现在，《领导者36项修炼——感悟〈道德经〉管理智慧》一书即将出版，希望广大读者喜爱它，并从其中吸取“智慧”。

2011年11月5日

前言



老子，是一位伟大的思想家、哲学家。他创立的道家学说与孔子的儒家学说成为中国传统文化的主干。他的思想对中华民族的思维定式和老百姓的日常生活习惯、模式以及人们的行为方式都产生了深远的影响，为我国古代思想文化的发展作出了重要贡献。

但是，2500 多年来，世人仁者见仁，智者见智，对老子的《道德经》一直有着不同的理解：有的说《道德经》是失败者的哲学，可以抚慰在人生拼搏中失意人群渐渐冷去的心灵；也有的说《道德经》是成功者的智慧，告诉人们如何把握人生的真谛，规避人生的风险；还有的说《道德经》是帝王的“南面之术”，把老子说成是“大阴谋家”等等，众说纷纭。这也正是老子的伟大之处。无论是成功的智慧，还是失意后的慰藉，无论是“阳谋”的艺术，还是“阴

谋”的伎俩，恐怕都能从《道德经》里找到“道”理和依据。

历史上一般的看法是把老子的思想解读为医治心灵创伤、消释困惑的“药饵”。清代纪晓岚编著的《阅微草堂笔记》中守藏神说过一句话：“释、道如药饵，生死得失之关，喜怒哀乐之感。用以解释冤愆（qiān），消除怫（fú）郁，较儒家最捷。”然而仅仅是为了“解释冤愆，消除怫郁”，可能是老子当年在楼观台著述《道德经》的时候没有想到的，这似乎并不是老子的本意。另外，从社会现实来看，随着人类社会的发展，老子的思想不但对医治社会创伤具有“药用”的功效，而且对提高整个社会肌体的“免疫”功效也愈来愈凸显。

其实，老子写《道德经》的本意是向那些有权势的统治者表达自己的政治主张，劝诫他们应该如何按照“道”的方式来作为，这恐怕才是老子的真实用意。老子生活的时代，周“天子”昏庸无能、社会分崩离析、诸侯争霸给老百姓带来了深重灾难。在那个追求“霸道”而不是“王道”的政治现实中，权欲、物欲、私欲充斥着贵族统治阶层，不管是老子的“道德”观念，还是孔子的“复礼”情怀，都是不能被统治者所接纳的。尽管如此，两位圣贤仍在大声疾呼。因此，我们阅读《道德经》不能脱离那时的历史背景，而运用《道德经》的智慧也无法抛开今天的现实。

有人说，历史是过去的政治，政治又是明天的历史。罗马历史学家李维也说：“往事研究特别富于教益，富于成效，因为从录于珍贵碑文的历史档案中可看到各种各样的范例。你可以从中为自己和自己的国家选择能够模仿的榜样，也可以从中察觉到源自起点的或过程中与最后的失误，并将之杜绝。”学习历史可以获得“一种观察世务的方法，并可以增加认知事实和判断事实的力量”。从人生的轨

迹和管理的角度来看，“失败”与成功，都是与借鉴历史智慧分不开的。中国的历史上有很多超群的智者，都经历过“失败”，却又不断地走向成功。在不同的环境和条件下，他们运用“失败”与“成功”的智慧，发挥了经天纬地的才华，如汉文帝刘恒、汉景帝刘启和唐太宗李世民等政治家都是如此。历史的实证也为每一个领导者提供了有益的借鉴。历史学家汤因比在谈到自己研究世界历史的感悟时说过这样一句话：“所有的历史，当其外壳被除去之后，都是属于心灵的历史。”这一深刻而睿智的话语，也道出了管理的真谛。管理，既需要人的心灵构建，同时，更需要心智的修炼。只有这样，才能构建领导者思想的格局，而这种格局的强大，只能来自人们心智的醒悟和修炼。在人生道路中，人们既需要有“入世”的精神，又需要有“出世”的心态。不论是“成功者”，还是“失败者”，都需要从老子的思想中吸取智慧，找到修炼心智的方法。

那么，怎样把握《道德经》的智慧呢？关键是“入门”的方式、路径和自己对《道德经》智慧的领悟。出发点不同，对《道德经》真实内涵的理解就不同。我们既需要用老子的智慧医治受到伤害的心灵，更重要的是，要用老子的思想修炼我们的心智。这样，我们将会多一份成功，少一些失误。文学名著《老人与海》中，主人公是一个名叫圣地亚哥的古巴老渔夫。他说：“人不是为失败而生的。”事实证明，一个人之所以能成为强者，就是由于他能够克服人类的某些弱点，能够战胜自己。因此，我们要以一种积极面对人生的态度去领悟老子的智慧，而不是以消极的“求医”的态度去面对老子。

另外，还有一些人把《道德经》的思想曲解为明哲保身、避世守旧、不思进取。然而，如果我们以更广阔的视野来审视老子的思

想体系，就会发现老子以自己丰富的经历和阅历告诉人们，在追逐名利、充满竞争的社会中，应该怎样正确认识自我，正确认识人生的价值，正确处理人与人、人与社会、人与自然之间的关系，从而把握属于自己的人生。更重要的是，老子思想也为每一个领导者提供了管理的方法论，告诉我们另一种形式的成功。

领导者管理效能的提升，必须要经历由较低级的感性认识到较高级的理性认识的过程。由于受到古代思维方式的影响，现今领导者思维的习惯方式主要是感性的、形象的，也就是说领导者的认识和决策一般局限于现象经验的范围。这种方式比较直观，它的特点是从以往的经验中，对事物进行分类、比较、综合、归纳，从中找出事物之间的因果关系，然后进行决策。但是，这种方式看到的仅是事物的表象，对于事物现象背后更深层次的关系，只有通过理性抽象思维才能认知，才能对现象背后本质意义上的必然性、规律性有一个准确的把握。

孔子的儒家学说讲的是“修己安人”以及治国安邦所必需的行为理念和规范，是修身、齐家、治国、平天下的行为依据。而作为中国古代第一哲人老子所创建的道家学说，揭示了事物的抽象存在形式，总结出人们认识事物的抽象思维方法，把中国传统的感性形象思维方式引领到形而上层面的理性思维方式，是宇宙观、方法论，是认识方法、思想方法和行为方法。因此，老子的哲学思想既是认识和掌握事物的思维方法，也是制定治国处世方略的工具和实现方式。这些都为领导者从理性思维方面研究问题、创新管理方式提供了路径。实际上，在管理的实践中，每一个领导者都会自觉不自觉地运用“道”的思想，只不过是“日用而不知”，如果能够系统地把握《道德经》的思想，强化自身心智的修炼，那么，不但会使领

导者的精神境界更加成熟，而且会使领导者的管理境界得到不断的提升。

管理需要创新，但是，管理更需要示范，这是群众心理的期待。因为，古代传统的治国之道，最根本的就是实现老百姓价值信仰的“教化”，而这种“教化”大都来自于世俗的道德力量。这样，统治者以及那些上层社会的道德行为就成为百姓“道德学习”的榜样。在中国这样一个有着道德文化传统的社会，他们成为老百姓的道德取向和道德偏好的示范，并使老百姓形成了“以官为师”的心态。这就是中华民族几千年积淀形成的“道德心理习惯”。从这个意义上说，官德，就是整个社会的道德标尺，因而，心智的修炼也就成为领导者的必修课。只有如此，才能消除当前社会存在的“公正焦虑”。

老子的《道德经》是写给每一个领导者的管理哲学，其内涵是为政之“道”，为官之“德”。他不仅告诉我们要做正确的事，而且告诉我们如何正确地做事，如“道法自然”的不灭定律、“无为而无不为”的管理智慧、“柔弱胜刚强”的处事之道、“上善若水”的境界追求、“少私寡欲”的平和心态、“知足不辱”的行为原则、“去甚、去奢、去泰”的严格要求等等。

当然，由于当时历史条件的局限，老子的唯物辩证的思想也是不彻底的。虽然，毛泽东对老子的政治思想给予了很高的评价，但是，从1913年毛泽东同志在长沙求学时的听课笔记和读书札记《讲堂录》中，可以看到“老子唯心派”的评语。所以，我们要有借鉴地吸取老子的政治智慧。

为了便于领导者从管理的角度领悟老子的政治思想和管理智慧，本书对老子的治政和管理方面的思想进行归类，整理为《领导者 36

项修炼》。同时，在吸收和借鉴一些专家、学者思想、观点的基础上融入了自己对《道德经》粗浅的感悟及将其运用于管理实践的体会，通过历史人物和他们身边所发生的故事，力图把老子深奥的“道”变成通俗的“理”，为大家所借鉴。

在本书即将出版之际，北京大学哲学系教授、中国哲学与文化研究所所长、博士生导师汤一介欣然作序，中国当代著名学者、书画家、诗人范曾为本书题字，在此表示诚挚的敬意和感谢！

由于自己对中国传统文化理解和对老子政治思想的感悟不深，因此，本书只是停留在浅尝辄止的层面上，肯定会存在很多谬误，愿有志于管理的读者拨冗赐教。

A stylized calligraphy signature in black ink, likely belonging to Fan Zeng, the Chinese painter and poet mentioned in the text. The characters are fluid and expressive, typical of traditional Chinese calligraphy.

2011年12月16日于古城西安

[目 录]

绪论

老子与《道德经》/3

“道”是“德”的感悟/11

“德”是“道”的运用/24

“上士闻‘道’，勤而行之”/30

心态篇

第1项修炼：“重为轻根，静为躁君”的心性/37

第2项修炼：“见素抱朴，少私寡欲”的心态/42

第3项修炼：“知足不辱，知止不殆”的心境/47

第4项修炼：“为而不争”的心胸/56

思维篇

第5项修炼：“道法自然”的定律/63

第6项修炼：“有之以为利，无之以为用”的思想/69

第7项修炼：“万物负阴而抱阳，冲气以为和”的理念/76

第8项修炼：“挫其锐，解其纷，和其光，同其尘”的心智/81

第9项修炼：“曲则全，枉则直，洼则盈，弊则新，少则得，多

则惑”的省思/87

第10项修炼：“反者道之动”的思维/93

第11项修炼：“弱之胜强，柔之胜刚”的思辨/100

境界篇

第12项修炼：“致虚极，守静笃”的境界/109

第13项修炼：“去甚、去奢、去泰”的规诫/113

第14项修炼：“知其雄，守其雌”的谦卑/118

第15项修炼：“后其身而身先，外其身而身存”的情怀/124

第16项修炼：“一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先”的法宝/
130

道德篇

第17项修炼：“上德若谷”的胸襟/143

第18项修炼：“言善信”的风范/152

第19项修炼：“生而不有，为而不恃，长而不宰”的情操/162

第20项修炼：“处无为之事，行不言之教”的为道/169

第21项修炼：“贵以贱为本，高以下为基”的谦德/174

第22项修炼：“善者吾善之，不善者吾亦善之”的品行/180

第23项修炼：“太上，下不知有之”的至善/186

智慧篇

第24项修炼：“知人者智，自知者明”的修为/193

第25项修炼：“胜人者有力，自胜者强”的慧觉/198

第26项修炼：“勇于敢则杀，勇于不敢则活”的理性/204

第27项修炼：“无执故无失”的真知/211

管理篇

第28项修炼：“善用人者为之下”的艺术/217

第29项修炼：“上善若水”的追求/222

第30项修炼：“无为而无不为”的智慧/228

第31项修炼：“图难于其易，为大于其细”的信条/237

第32项修炼：“慎终如始，则无败事”的哲理/241

第33项修炼：“为之于未有，治之于未乱”的意识/248

第34项修炼：“治大国若烹小鲜”的技巧/257

第35项修炼：“以正治国，以奇用兵”的方略/261

第36项修炼：“企者不立，跨者不行”的警示/267

附录：《道德经》全文/274