

《道德经》

直击

管理核心

【助您洞悉人性  
直击管理核心】

张泰玮 著

道可道，非常道。名可名，非常名。无欲以观其妙，常有欲以观其徼。此两者同出而异名，同谓之玄。玄之又玄，众妙之门。



《道德经》

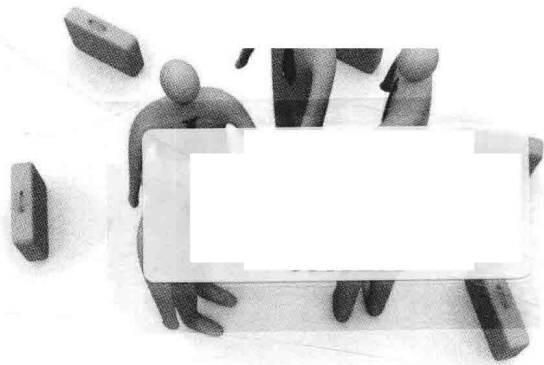
直击

# 管理核心

【助您洞悉人性  
直击管理核心】

张泰玮 著

道可道，非常道。名可名，非常名。无名天地之始，有名万物之母。常无欲以观其妙，常有欲以观其微。此两者同出而异名，同谓之玄。玄之又玄，众妙之门。



◎

上海三联书店

## 图书在版编目(CIP)数据

《道德经》:直击管理核心/张泰玮著. —上海:上海三联书店,  
2016.5

ISBN 978-7-5426-5526-4

I. ①道… II. ①张… III. ①《道德经》—应用—企业管理  
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 049775 号

## 《道德经》:直击管理核心

著 者 / 张泰玮

责任编辑 / 殷亚平

装帧设计 / 周剑峰

监 制 / 李 敏

责任校对 / 张大伟

出版发行 / 上海三联书店

(201199)中国上海市都市路 4855 号 2 座 10 楼

网 址 / [www.sjpc1932.com](http://www.sjpc1932.com)

邮购电话 / 021-22895559

印 刷 / 上海叶大印务发展有限公司

版 次 / 2016 年 5 月第 1 版

印 次 / 2016 年 5 月第 1 次印刷

开 本 / 890 × 1240 1/32

字 数 / 250 字

印 张 / 10.875

书 号 / ISBN 978-7-5426-5526-4/F·739

定 价 / 38.00 元

敬启读者,如发现本书有印装质量问题,请与印刷厂联系 021-66019858

# 致读者

亲爱的读者朋友：

或许您曾经阅读过其他的《道德经》注解本，或许您从未阅读。当您拿起这本书的时候，我希望从此刻开始，您能走进老子这位伟大哲人的内心世界，体悟他所揭示的宇宙大道，直击他所揭示的管理核心，感受中华文化的博大精深！

《道德经》作为一本原创性的哲学经典，有其自身独特的语境。在这个语境下，老子构建了一套系统的、完善的概念体系，比如：无、有、玄、玄德、上德、上善、微明，等等，大约有 200 多个。这些概念涉及哲学、物理学、生理学、思维科学、社会学、政治学等诸多方面，而且古奥、错综，容易使读者陷入玄学迷雾。这是读懂《道德经》的最大阻碍。为此，本书借助《说文》《广雅》等古代词典，对《道德经》所涉及的几乎每一个概念都进行了严谨的界定和注解。这有助于您走出玄学迷雾，同时感受到汉字的无穷魅力。

《道德经》作为一本原创性的哲学经典，章节排列有着严谨的逻辑结构，甚至每章内容排列也有着严谨的逻辑结构。一旦您掌握了这些逻辑结构，其中很多模糊的概念、思想就显得清晰多了，一位伟大哲人的内心世界也就展现在您面前了。因此，本书以《道德经》的逻辑结构为主线，融入诸子百家和佛教思想，以及当代中西哲学、思维科学、管理学等思想，力图为您展现《道德经》本真的思想体系和智慧奥妙。

在写作手法上，本书按篇章顺序对《道德经》进行注解。每一章的内容又分为：标题、承启、原文、注解、译文、解析六部分，力求为您简明易懂地展现《道德经》所揭示的管理核心。

【标题】由本章核心主题+对主题的解释构成，便于您快速掌握本章的核心思想。

【承启】说明本章与上一章或其他章节的逻辑关系，便于您从整体上把握该章在《道德经》逻辑结构中的位置。

【原文】本书的《道德经》原文，以上海古籍出版社 2013 年 12 月版《老子》为准，并参照了王弼本、河上公本、任法融（原中国道教协会会长）本。

【注解】依据《说文》《广雅》等古代词典，对原文中的汉字、概念进行解释，力求还原到老子撰写《道德经》时的语境。

【译文】本书译文为现代诗歌体，旨在使您的阅读成为美妙的文学享受。

【解析】对原文的内在逻辑进行解析，试图挖掘其深刻的哲理，使您对原文有更加全面深入的理解。

虽然本书是纯粹的《道德经》注解本，但在我心目中却是一部纯粹的管理著作。这是因为《道德经》本身就是一部古代管理学著作。它讲述了宇宙万物的发生机理、人类认识宇宙万物的哲学机理、人类获得这种认识能力的修炼途径、统治者运用宇宙大道进行统治的程序和规则，等等。这些正是管理的核心之核心，是管理的规律之规律。

其实，为了让这本书更像经管类图书，我曾经耗费了大量时间和精力，为本书添加现代管理思想、管理案例。但我最终发现，这是在“画蛇添足”。因为还没有哪位管理大师的思想超越老子，也没有哪个企业的管理实践充分地体现《道德经》所揭示的管理规律。所以，我只好老老实实地做注解，真真实实地为您展现《道德经》所揭示的管理规律。希望您能喜欢这本书，并发现它确实很有用！

## 序言

# 追随梦想,探索管理的核心

我在幼年时,父亲就是一位卓有成效的企业家,后来曾荣获全国优秀星火企业家奖。耳濡目染中,我朦胧地意识到企业管理有一个核心,并梦想有一天把它揭示出来,去帮助更多的企业家。1992年,我大学毕业后就毅然下海,深入乡镇企业、台资企业、中兴通讯、金蝶软件等,从事企业管理实践,奋力探索这一核心。

经过几年的实践探索,我逐渐意识到,管理的核心在于哲学、宗教等形而上学之中,于是在工作之余就不断地阅读中外哲学著作、文学著作,以及宗教著作,等等。其中对我影响最大的是鲁迅的著作。鲁迅最显著的特点就是把灵魂刻画得入木三分。所以对于鲁迅的著作,我是反复阅读,反复体味。逐渐地,我认识到企业管理的许多老大难问题,根子都在于人们的灵魂、潜意识中,都是由于人们没有意识到灵魂和潜意识的主宰作用而造成的。2002年,一位基督教牧师规劝我,上帝给了我们 Spirit(即圣灵)。我一直认为,所谓的 Spirit,也就是精神,都是头脑所派生的思想意识,比如助人为乐精神、见义勇为精神,等等。今日方知,精神也可能是一种外在的实体,独立于人的肉体。这对我触动很大,使我更加注重对精神、灵魂、潜意识层面的探索。

2006年4月,我参加了著名战略专家、中国企业发展规划院王克院长的《实效战略》课程。王院长提到“以东方之道驾驭西方之术”,犹如在我额头猛击一掌,使我突然有了“智慧”的概念。后

来我加盟到中国企业发展规划院，在王院长的指导下从事管理咨询，其间逐渐体悟到，理性可以把现象研究得精确无比，唯有智慧才能穿透现象感知本质。我似有从迷梦中苏醒之感，也似乎已经很接近管理的核心了。

2008年，我加盟金蝶软件从事管理咨询工作。不久金融危机爆发了，公司安排我以“中国企业的金融危机突围之道”为主题，给金蝶年度用户大会撰写一篇主题报告。我深感任务艰巨，为此琢磨了好几天。有一天，我突然领悟到，逻辑思维关注事物本身，辩证思维关注事物本质！而金融危机的根源，就在于西方经济学基于逻辑思维研究经济运行本身，而无法深入经济运行本质所致。于是我撰写了《中国管理模式必将走向世界——东方思维拯救西方经济》一文。这让我猛然对《道德经》有了新的感悟——原来《道德经》并不是讲辩证思维的，而是揭示宇宙人生的本质和规律的。我随即下功夫猛攻《道德经》，收获颇丰。2009年初，我以《道德经》《孙子兵法》、毛泽东哲学为基础，结合现代企业管理，创立了全胜经营学这一东方管理思想体系，我也因之认为自己已经找到管理的核心了，非常振奋。

随后，我创办了世纪华咨公司从事管理咨询工作。其间有咨询案例两度荣获《商业评论》管理行动奖优秀奖。2011年7—8月份，为给客户编写培训教材，我反复阅读邓晓芒、赵林老师的《西方哲学史》。这本书非常棒，帮我打下了西方哲学的基础。有了这个基础，我无意间发现了《孙子兵法》所包含的哲学原理，后来又抽象出毛泽东哲学的逻辑架构，对比发现两者之间具有高度的一致性。于是我在全胜经营学的基础上，提出了全胜哲学的概念。此后，我曾曾在海峡两岸孙子国际文化论坛、孙子兵法国际网络论坛、深圳市社科联学术沙龙等场合，就全胜哲学进行学术交流或学术报告，并有幸被《深圳特区报》以“运用孙子兵法，破解中国哲学史最重要课题”予以报道。从全胜经营学到全胜哲学，我对管理核心的探索似乎已经到了尽头了。

2013年2月3日晚,我从深圳出差西安,在飞机上阅读着《金刚经》。突然间,我发现了全胜哲学与《金刚经》的内在联系,并即刻对《金刚经》有了顿悟。一秒前苦涩难懂的《金刚经》,一秒之后就变得妙趣横生了。下飞机后,我连夜对《金刚经》进行了注解。2013年底,我在《金刚经》注解的基础上又注解了《心经》。从全胜哲学到佛教,我认为自己终于真正地触及了管理的核心。

2014年3月初,我无意间感悟到:《道德经》既然是万经之王、哲学之哲学,必然有其内在的逻辑结构。于是我用了一周时间去研究《道德经》,并找到了这一逻辑结构的粗略线条。随后我花费半年多时间去解析《道德经》,对《道德经》的概念体系和逻辑结构进行了细致的、严密的梳理,写成这本书并数易其稿。终于,《道德经》缜密的逻辑结构和高妙的智慧哲理,清晰地展现在我面前了。我极为震撼,因为这完全地超越了全胜经营学和全胜哲学,将我引领到更加深邃的智慧时空,触摸到管理核心的核心。

确实如此,毛泽东、任正非、马云、张瑞敏等管理大家的管理思想,其根源就在《道德经》中。如毛泽东说:“《道德经》是一部兵书”。任正非把自己的管理哲学总结为“开放、妥协、灰度”;马云说:“明明是老子在读我,而且他读到了我内心的最深处。”张瑞敏说:“我最喜欢老子的《道德经》。”等等。可见,读懂《道德经》,将有助于我们读懂这些管理大家。因此,我对本书的期许是:让更多的企业家直击管理核心,读懂管理大家。

儿时的一个梦想,经由西方管理,到灵魂和潜意识,到东方智慧,到全胜经营学,到全胜哲学,到佛教智慧,到《道德经》,不断地深入、再深入,最终凝结成这本书。祈愿它,能实实在在让您直击管理核心,早日实现创业梦想!



# 《道德经》与任正非的管理哲学

1998年,当《华为基本法》正式发布的时候,华为总裁任正非专门写了《由必然王国到自由王国》一文。任正非说:“一个企业的内、外发展规律是否真正认识清楚,管理是否可以做到无为而治,这是需要我们一代又一代的优秀员工不断探索的问题。只要我们努力,就一定可以从必然王国走向自由王国。”可以看出,《华为基本法》是任正非探索管理规律,走向无为而治的关键一步。随后数年,华为掀起了一波又一波的管理变革,快速发展成世界电信巨头。

13年之后的2011年底,任正非写了《一江春水向东流》一文,文中说道:(华为员工)“出类拔萃,夹着我前进,我又没有什么退路,不得被‘绑’着、‘架’着往前走,不小心就让他们抬到了峨眉山顶。我也体会到团结合作的力量。这些年来进步最大的是我,从一个‘土民’,被精英们抬成了一个体面的小老头。”

对于《一江春水向东流》,华为董事长孙亚芳这样评价:“他把一生悟到的‘道’朴实地告诉接班团队,也期盼接班团队能真正理解这个‘道’。”我认为这是最中肯的评价。

孙亚芳所说的“道”,就是任正非所着力探索的管理规律。这个道如此简单,且如此耐人寻味——当你想着去寻找一种管理规律去管理他人的时候,你最后却发现这个规律竟然是:正是那些被你管理的人抬着你,架着你往前走,把你抬到了峨眉山顶,原来

收获最大的不是他们，而是你自己。这不正是《道德经》的思想吗？！《道德经》第三十九章写道：“故贵以贱为本，高以下为基。是以侯王自谓孤、寡、不谷。此其以贱为本耶？非乎？！故致数舆无舆，不欲碌碌如玉，落落如石。”落落如石者，任正非是也！

这无疑是生命的升华，也是生命的颂歌。站在峨眉山顶，任正非对生命发出如此的感慨：“死亡是会到来的，这是历史规律，我们的责任是应不断延长我们的生命。千古兴亡多少事，一江春水向东流，流过太平洋，流过印度洋……不回头。”

2012年底，华为咨询顾问田涛、吴春波推出了一本书：《下一个倒下的会不会是华为——任正非的企业管理哲学与华为的兴衰逻辑》。这本书无疑是对任正非所着力探索的管理规律的哲学总结。书中有这样一段话：“正如任正非所说：是什么使华为快速发展呢？是一种哲学思维，它根植于广大骨干的心中。这就是‘以客户为中心、以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗’的文化。”

任正非的这一哲学思维，在很大程度上符合老子在《道德经》第三章所提出的政治哲学：“不尚贤，使民不争；不贵难得之货，使民不为盗；不见可欲，使民心不乱。是以圣人之治，虚其心，实其腹，弱其志，强其骨。常使民无知无欲，使夫智者不敢为也。为无为，则无不治。”

其中，“不尚贤，使民不争；不贵难得之货，使民不为盗；不见可欲，使民心不乱”，就是“以客户为中心”，而不是以贤能的人才为中心，不是以经济利益为中心，不是以享受为中心。

其中，“是以圣人之治，虚其心，实其腹，弱其志，强其骨”，就是“以奋斗者为本”，而不是以思想者为本，不是以理想者为本，不是以好高骛远者为本。

其中，“常使民无知无欲，使夫智者不敢为也”，就是“长期坚持艰苦奋斗”，就是愚公移山，而不被智叟这样的聪明人、思想者所干扰。

只要坚持上述三种哲学思维，就能达到“为无为，则无不治”的

管理境界,这正是任正非所追求的“无为而治”的自由王国。

任正非基于上述哲学思维,将自己的管理哲学总结为“开放、妥协、灰度”。可以说,整部《道德经》都在讲“开放、妥协、灰度”,而且那么的系统、细致。

我不知道任正非读过《道德经》没有。读过也好,没读过也好,正如他所说的:“从泥坑里爬出来的人就是圣人。”正因为其扎根于华为的管理实践中,任正非才能直觉到《道德经》所揭示的管理核心。

# 《道德经》:揭示宇宙逻辑 及其应用规则

## 一、《道德经》是论述宇宙逻辑的

不同于西方经典的逻辑严谨、语言明确,国学经典深奥晦涩、语言多义,以至于当代颇多学者,据此认为我们的古人缺乏逻辑思维,甚至由此判定我国古代没有真正的哲学。如果他们能体味到《道德经》的奥妙,就会发现此言差矣。我们的古人相信宇宙有一种逻辑——道。这一逻辑支配着整个宇宙井然有序地运作。他们在写作时,往往撇开了极为繁琐的逻辑论证而直入宇宙逻辑,解构、展示宇宙逻辑。所以说,中国古人不是没有逻辑!恰恰相反,他们具有更为深奥的逻辑,这种逻辑不是人的逻辑,而是宇宙逻辑。老子的《道德经》就是如此。整部《道德经》就是讲述宇宙逻辑的,包括宇宙万物的生成机理、人类认识宇宙万物的哲学机理、人类获得这种认识能力的修炼途径、人类运用宇宙逻辑做事的程序和规则,等等,而且其思想体系浑然一体,堪称天书。

## 二、《道德经》的宇宙逻辑

宇宙逻辑是什么样的呢?人类如何认识这一宇宙逻辑呢?我们综合《道德经》各章节的论述,整理形成《道德经》的宇宙逻辑及

认识方法模型，见下图。

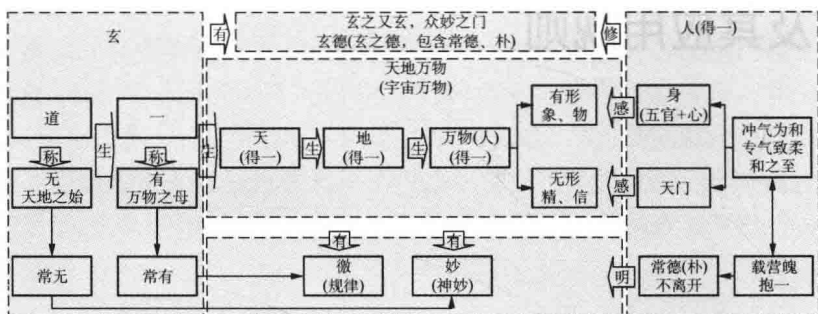


图1 《道德经》的宇宙逻辑及认识方法模型

### 1. 老子的宇宙论——宇宙万物是怎样生成的

《道德经》将宇宙称为天地，将宇宙万物称为天地万物。《道德经》认为，宇宙在开始前什么也没有，只有“道”，所以把“道”称为“无”，并认为“无”是宇宙的开始。为强调“无”是恒久存在的，也称之为“常无”，即恒久存在的“无”，以特指“道”。

宇宙万物的生成过程是这样。

首先，“道”生了“一”。老子将“一”称为“有”，并认为“有”是“万物之母”。为强调“有”是恒久存在的，也称之为“常有”，即恒久存在的“有”。“一”恍恍惚惚，无形无相，但却包含有“道”的“真精”，“真精”中又包含有“道”的“信约”。所以“一”是道的代理人（即道纪），代替道统御宇宙万物，即“执古之道，以御今之有”。

接下来，“一”生成了天，天生成了地，地生成了万物。天具有阳气，地具有阴气，而“一”具有精气，万物包含着这三种气，即“万物负阴而抱阳，冲气以为和”。

老子对于宇宙的论述和现代物理学、生物学很相符。比如，“一”就很像受精卵，携带了父母（道）的基因，这个基因就是父母的真精，并包含有父母的遗传信息。而这些基因则控制着人体的生长发育，驾驭着生命的历程。再比如，万物包含三种气，即万物从

地面吸收养分(即地之阴气),从空中接受阳光雨露(即天之阳气),然后与体内的精气结合,生长发育。

老子认为,“道”和“一”(即常无和常有)虽然名称不同但出处相同,所以统称为“玄”。这个“玄”背后还有玄,老子称之为“玄之又玄”,这就是“玄德”,即“玄之德”。玄德就是生养万物而不据为己有,保护万物而不自恃有功,统领万物而不自认为主宰。这就解释了我们所处的自然界,树木开花结果,日月东升西沉,都自自然然的,好像没有主宰。

老子认为,人可以效法道去修炼玄德。老子将人所修炼的玄德称为“常德”,当“常德”充足,人就返回到人的最原始的状态“朴”,就是我们常说的“返璞归真”,如果继续修炼到“玄德”的境界,老子称之为“上德”。可见玄德是人与“道”相通的桥梁。所以老子把“玄德”称为“众妙之门”。这就好像一个黑匣子,我们无法打开它并看清里面,但我们可以通过测试它的一些属性来了解它,研究它。这就涉及到老子的认识论。

## 2. 老子的认识论——人是怎样认识宇宙万物的

老子把宇宙万物分为两类,一类是有形的物质,另一类是无形的物质。老子认为,人通过对道的修炼具备超验能力,才能感知无形的物质,才能观照到宇宙万物的神妙和规律。

老子认为,人具有五官和心(即佛教所说的六根,老子统称为身),人用身去感知有形的东西。这和佛教的观点是吻合的。但老子认为,人还具有“天门”。天门是人与无形物质的通道,就像是照相机的镜头。当人专气致柔,达到婴儿般的柔顺状态和雌性动物般的虚静状态时,人就能打开自身的天门,打开感知无形物质的通道。老子认为,每个人都具营魄(魂魄),“一”就住在营魄中。所以营魄像镜头后面的胶卷,而“一”就像是胶卷上的感光材料。由于“一”是“道”的代理,所以“一”这个感光材料可以感知到事物的过去、现在和未来。当人的心身处于极度的虚静状态,人这个照相机的镜头——天门——就打开了,营魄安静了,人这个照相机的胶

卷——“心神”——就稳定了，“一”就激活了。“一”的属性“常德”浓度(或厚度)就相当于感光材料的质量。“常德”浓度越高,感光材料的质量越好,人对宇宙万物所观照到的图像也越清晰。当常德充足,感光材料质量就达到了最佳状态,人就能瞬间清晰感知宇宙万物的规律和神妙了。而当人继续修炼到玄德的高度,人就具有宇宙般的能量了,无所不能感知了。

### 3. 老子的认识方法——认识的过程是怎样的

人怎么用自身所带的照相机去照相,去观照宇宙万物呢?老子在第十六章,把人对宇宙万物的认识过程分为三步:归根、复命、知常。简要描述如下。

第一步,归根。当人身虚静到极点(处虚极,守静笃),就能打开天门观照宇宙万物。这个时候尽管宇宙万物纷纷纭纭,但人通过“载营魄抱一”,就能感知到万物的根本——“一”。这就是“归根”。

第二步,复命。感知到根本后,人就发现宇宙万物的运动虽然纷纷纭纭,其实都是在执行自身所包含的“一”的命令。这叫做“复命”。

第三步,知常。当感知到万物都是在执行“一”的命令,也就感知到万物的根本属性“常”;当人感知到万物的根本属性“常”,就算是彻底明白宇宙万物了。这就是“知常”。

老子告诫人们,当人顺应万物的根本属性“常”来做事,就不会有危险。否则就是“妄作”,是很危险的。

## 三、《道德经》的篇章安排

老子写《道德经》,就是论述上述的宇宙生成论和认识论的,以及运用宇宙达通做事的程序和规则(即方法论)的,所以篇章安排极为周密,绝不是自由浪漫的随感。总体来说,《道德经》分为上下两部,分别为《道经》和《德经》。《道经》主要论述宇宙大道的基本原理,以及人体悟宇宙大道的四重境界,我们称之为初级、中级、高

级、玄级。《德经》侧重论述人类如何运用宇宙大道做事的程序和规则,分别是道生、德蓄、势成、天治四大程序。《道德经》的篇章结构划分见下表。

表1 《道德经》的篇章结构

部	篇	篇的主旨	章
道经： 论述宇宙大道的基本原理，及体悟宇宙大道的四重境界	第一篇 概述	依次陈述自己的宇宙观、方法论和政治哲学。	第一至三章
	第二篇 初级境界	论述人对“宇宙大道”初级感知后的智慧境界，以及这一境界下的德行修炼层级。	第四至十三章
	第三篇 中级境界	论述人对“道纪”(宇宙大道的代理“一”)有所感知后的智慧境界，以及这一境界下的德行修炼层级。	第十四至二十四章
	第四篇 高级境界	论述人明了“宇宙大道”后的智慧境界，以及这一境界下的德行修炼层级。	第二十五至三十三章
	第五篇 玄级境界	论述人明了“宇宙大道”的德行——玄德后的智慧境界，以及这一境界下的德行修炼层级。	第三十四至三十九章
德经： 论述效法宇宙大道做事的程序和规则	第六篇 提纲	论述《德经》的纲领。	第四十至四十一章
	第七篇 道生	论述运用“道生”思想修炼境界和心智模式。	第四十二到五十章
	第八篇 德蓄	论述运用“德蓄”思想凝聚和融通人心，塑造社会文明。	第五十一至六十一章
	第九篇 势成	论述运用“势成”思想顺势而为，不战而胜。	第六十二至七十二章



续 表

部	篇	篇的主旨	章
德经： 论述效法 宇宙大道 做事的程 序和规则	第十篇 天治	论述运用“天治”思想维护公平与秩序。	第七十三至 八十章
	第十一篇 总结	论述采取上述程序后所生成的政治模式。	第八十章
	第十一篇 后记	陈述自己的写作目的和对本书的态度。	第八十一章

## 1. 《道经》的篇章安排

《道经》前三章是概论。随后各章，老子分别从对道的体悟、对一的体悟等方面，论述了体悟宇宙大道的四重境界及相应的德行修炼层级。《道经》为我们指明了一条从对“宇宙大道”一无所知到运用自如的修炼阶梯，非常实用。

表 2 《道经》的逻辑结构

概论	第一章 宇宙观			
	第二章 方法论			
	第三章 政治哲学			
境界层次	初级	中级	高级	玄级
境界名称	婴儿	无极	朴	玄德
对道的体悟	第四章 知“道冲”	第十四章 知“道纪”	第二十五章 知“道大”	第三十四章 知“道泛”
对一的体悟	第六章 隐约感知有一个“玄牝之门”	第十四章 感知“一”是“恍恍惚惚”	第二十九章 感知天下为神器	第三十九章 真正得一
对常德的修炼	第二十八章 常德不离	第二十八章 常德不忒	第二十八章 常德乃足	第三十八章 上德无德
德行	第二十八章 知雄守雌	第二十八章 知白守黑	第二十八章 知荣辱	第三十八章 知正守反