

治大国

若烹小鲜

《道德经》中的领导智慧

上善若水的领导智慧，虚怀若谷的领导胸怀，无为而治的领导哲学，以道御术的领导才能

吴学刚◎编著



不读《道德经》
就无法成为真正的领导者

两千多年前，老子是大圣人的老师；
两千多年后，老子是领导者的老师。



外文出版社
FOREIGN LANGUAGES PRESS

治大国 若烹小鲜

——《道德经》中的领导智慧

吴学刚◎编著



图书在版编目 (CIP) 数据

《道德经》中的领导智慧 / 吴学刚编著. — 北京: 外文出版社, 2013
(治大国若烹小鲜)

ISBN 978-7-119-08196-0

I. ①道… II. ①吴… III. ①《道德经》—应用—领导学—研究 IV. ①B223.15②C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 060606 号

出版策划:  金时达文化

责任编辑: 杨春燕 凌永放

内文设计: 刘敬伟

装帧设计: 周 飞

印刷监制: 冯 浩

治大国若烹小鲜——《道德经》中的领导智慧

吴学刚 编著

© 2013 外文出版社有限责任公司

出版发行: 外文出版社有限责任公司

出版人: 徐 步

总 编 辑: 徐 步

地 址: 中国北京西城区百万庄大街24号 邮政编码 100037

网 址: <http://www.flp.com.cn> 电子信箱: flp@cipg.org.cn

电 话: (010) 68320579 (总编室) (010) 52100403 (发行部)

(010) 68327750 (版权部) (010) 68996190 (编辑部)

印 制: 三河市鑫利来印装有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 20

版 次: 2013年4月第1版 2013年4月第1版第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-119-08196-0

定 价: 39.80元

版权所有 侵权必究 如有印装问题本社负责调换 (电话: 52100403)

前言



老子是我国古代最伟大的思想家之一，同时也是道家学派的创始人。他的思想对中国的思想史、文化史、宗教史都有巨大而深远的影响，被誉为“东方巨人”、“中国和世界第一哲人”。而由他所撰述的《老子》（也称《道德经》）一书，更是一部思想深奥、内涵丰富的经典巨著，其精炼的九九八十一章，以其简洁优美的五千余文字，洋洋洒洒，深邃博大地构造出一个朴素、自然、豁达、飘逸的宇宙观、人生观、方法论的宏大框架。它贯穿历史数千年，流传至今，对我国思想文化的发展产生了深远的影响，已经成为中华民族珍贵的精神文化遗产。

历史上，凡是建立统一王朝的帝王，没有哪个不深通老子之道的。比如，起自草莽，在楚汉争霸中击败项羽的刘邦，逼迫父亲起兵反隋的唐太宗李世民，在陈桥兵变中黄袍加身的赵匡胤，声东击西的忽必烈，奋起淮泗的朱元璋，深谙帝王之术的康熙，等等，这些人无一不是深明老子之道，从而建立起不世之功的。

近代以来，《道德经》被介绍到国外之后，更是受到人们的极度青睐。据联合国教科文组织的统计，在被译成外国文字发行量最大的世界文化名著中，除了《圣经》，就是《道德经》。从十九世纪初开始，外国的哲学家和学者们就开始对《道德经》进行研究，到二十世纪四五十年代时，欧洲共有60多种《道德经》译文。德国哲学家黑格尔、尼采、叔本华，俄罗斯大作家托尔斯泰等这些世界著名的学者，都曾对《道德经》进行过深入的研究，并都有专著或专论问世。现在，几乎每年都有一二种新的《道德经》译本问世，在英、美、德、法等这些国家的书店中，更是随处可见多种《道德经》的译本和诠释析论

《道德经》的书，以及一些《道德经》的漫画书。

1987年，时任美国总统的罗纳德·威尔逊·里根，曾经在“国情咨文”报告中引用了《道德经》中的“治大国若烹小鲜”这句话，导致《道德经》一书在美国畅销，一时“纽约纸贵”，同时也让美国人领略到了东方管理智慧的魅力。美国学者蒲克明也曾十分肯定地说：“当人类隔阂泯除，四海成为一家时，《道德经》将是一本家传户诵的书。”

2013年3月19日，习近平主席接受金砖国家媒体联合采访，回答巴西记者“领导一个13亿人口的大国，感受是什么”时称：“这样一个大国，这样多的人民，这么复杂的国情，领导者要深入了解国情，了解人民所思所盼，要有‘如履薄冰，如临深渊’的自觉，要有‘治大国如烹小鲜’的态度，丝毫不敢懈怠，丝毫不敢马虎，必须夙夜在公、勤勉工作……”在这里，习主席提出“治大国如烹小鲜”的态度，除了向全世界表达“中国梦”的决心，同时也向中国的领导干部提出新的要求。

在企业界，一些知名的企业家（比如张瑞敏、牛根生、薛永新、严介和等）更是对老子的思想情有独钟，他们运用老子智慧，从事企业经营管理，都取得了很大成功。可以说，这些人之所以取得如此巨大的成功，并不是偶然的，更不是命运特别垂青他们，而是他们在走向成功的路上，领悟到了老子之道背后所隐藏着的领导智慧与管理哲学。

本书主要遵循老子“执古之道，以御今之有”的原则，从老子的“无为而无不为”、“弱能胜强，柔能胜刚”、“有无相生”等辩证思想入手，结合当代著名的成功管理案例，深入浅出地阐述了老子“治大国若烹小鲜”的领导智慧。通过本书，读者既可以领略到“中国和世界第一哲人”的深邃思想，还能够明察当代中国的人情世故，进而使自己在实际的管理中做到“以道御术”，明古之理，治今之事，使自己的事业更上一层楼。

目录



第一章 顺其自然的管理原则

- 治大国若烹小鲜 / 003
- 尊师重道，择善而从 / 010
- 顺应大道，相互平衡 / 014
- 合作共赢才是硬道理 / 018
- 管理越简单越好 / 023
- 用信誉铸就企业辉煌 / 028
- 主动听取下属的意见 / 031
- 把握机会，顺时而动 / 036
- 激励要遵守公平原则 / 041

第二章 不言而教的管理境界

- 尊重下属才能赢得下属的尊重 / 047
- 人格影响力来源于自身修养 / 052
- “三宝”在身，俭以养德 / 057
- 知其荣，守其辱 / 061
- 信念可以战胜一切 / 065
- 以身作则，言传不如身教 / 069



功成不居，感恩团队 / 072
领导者要有颗“善心” / 076

第三章 人尽其才，物尽其用

让合适的人做合适的事 / 083
领导者要言行一致 / 087
有无相生，善于授权 / 091
无形的管理化比有形的管理更管用 / 096
以正为体，以奇为用 / 101
给下属广阔的发展平台 / 106
让下属拥有成就感 / 111
充分授权，减少干预 / 116

第四章 为无为，则无不治

无为而治，让下属自主工作 / 123
遵循“道”的轨迹进行授权 / 127
最好的管理就是没有管理 / 132
多指挥，少指导 / 137
管理要以人为本 / 141
无为不等于放任自流 / 146
管理不可盲目多元化 / 150



不要没事找事 / 153

第五章 领导者无常心，以员工心为心

和谐是团队的润滑剂 / 161

培养员工的归属感 / 165

领导者要有水的德性 / 170

赞扬比责备更容易收拢人心 / 175

不偏不倚，一碗水端平 / 180

关心你的员工，爱护你的员工 / 183

善于处下才有王者风范 / 187

领导者要懂得仁义之道 / 191

第六章 以柔胜刚的管理措施

柔软而坚韧，弹性十足 / 199

在自己最擅长的领域发展 / 204

乘法求量，快速复制 / 208

领导者要有决断力 / 212

取长补短，优势互补 / 216

换位思考，将心比心 / 220

知人者智，自知者明 / 224

僵硬的制度比不上柔软的爱心 / 229



第七章 细节决定管理成败

领导者要善于注意细微之处 / 237

小事情成就大事业 / 240

天下难事，必作于易 / 244

天下大事，必作于细 / 249

小错误也会带来大麻烦 / 253

管理无小事 / 258

千里之行，始于足下 / 262

积小成大，聚少成多 / 267

第八章 变革中的管理之道

让团队在变革中腾飞 / 275

变是“道”的规律 / 279

祸福无门，惟人自召 / 282

打破条条框框的束缚 / 286

领导者要有逆向思维 / 291

无中生有，有中化无 / 296

善于打破思维定势 / 301

创新的过程就是自我调整的过程 / 306



第一章

顺其自然的管理原则



大曰逝，逝曰远，远曰反。故道大，天大，地大，人亦大。域中有四大，而人居其一焉。人法地，地法天，天法道，道法自然。

——《道德经·二十五章》

治大国若烹小鲜

治大国若烹小鲜。以道莅天下，其鬼不神；非其鬼不神，其神不伤人；非其神不伤人，圣人亦不伤人。夫两不相伤，故漉义归焉。

——《第六十章》

治理大国要像煎小鱼一样，不能瞎折腾。用大道治理天下，那些鬼怪就不能显灵了。不仅鬼怪不显灵，即使显灵也不能伤害人。不仅鬼怪不能伤人，圣人也不会伤害到人。鬼神和圣人都不会伤人，百姓就能够享受到功德的恩泽。

【评析】

“治大国若烹小鲜”，可以说是中华民族独有的治国经验。从这句话中，我们也可以看出老子的境界是多么的高，胸怀是多么的大。只有这样的思想家，才能把“治大国”和“烹小鲜”联系起来；也只有拥有如此境界和胸怀的政治家，才能把老子的这句话发挥到极至。

实际上，这句话虽然是老子的原创，但他也是从先人的治国理念中总结出来的，这里有一个典故：商朝初期，商汤王向厨师出身的臣子伊尹询问炒





菜之事。伊尹趁机说道：“炒菜最重要的是要掌握火候，这样才不至于炒得太老，也不会太生，既不会太咸，也不会太淡；治国也是如此，既不能急功近利，操之过急，也不能不闻不问，松弛懈怠，只有恰到好处，才能把国家治理好。”商汤听了之后，深受启发，觉得伊尹是一位治国的能臣，于是拜其为相，而伊尹也不负汤王之重托，最终辅佐汤王建立了强大的殷商王朝，伊尹本人也被后世誉为“中国第一贤相”。从此，历朝历代凡是有作为的执政者，无不从“治大国如烹小鲜”这句话中汲取治国的理念。

西汉时期的著名贤相曹参，曾经跟随高祖刘邦在南征北战中，屡立战功，被封为平阳侯。后来，担任丞相的开国元勋萧何死后，曹参被调往朝中为继任丞相，主管国政。然而，曹参上任之后，并没有什么新的举措，简直就是一个糊涂的丞相。

曹参的做法，也引进了当时皇帝汉惠帝的不满。有一天，汉惠帝对曹参的儿子曹窋说：“你回家后，劝说一下你的父亲，现在高祖刚刚去世，我又很年轻，而他作为相国，整天不管事，这样如何能处理好国家大事呢？”曹窋回家后，便按照惠帝的意思，劝谏曹参好好去治理国家。没想到，曹参一听儿子的话，就开始发火，还把儿子给打了一顿，然后对儿子说：“赶快进宫侍奉皇帝去，天下大事不是你应当说的。”

汉惠帝听说这件事后更加生气了，便把曹参叫来质问道：“你为什么要打你儿子？那是我让他去劝说你的。”

听完惠帝的话后，曹参先向惠帝谢罪，然后解释道：“现在天下初定，人民百姓饱经战乱之苦，再也经不起折腾了。所以，我们这些做大臣的，只要遵照现有的规章制度，谨慎从事，恪守职责，让百姓自己去发展，不是很好吗？”汉惠帝听完曹参的解释后，才真正明白他的用心良苦。

后来，西汉文学家杨雄在评价这件事时，说道：“萧也规，曹也随。”杨雄的这句话又被后人总结出了“萧规曹随”这句成语。其实，曹参在汉朝

廷任丞相只有短短的三年时间，但他在位期间，却使西汉初期政治稳定，经济发展，人民生活日渐提高。所以，曹参死后，百姓们便特意编写这样一首歌谣来称颂他：“萧何定法律，明白又整齐。曹参接任后，遵守不偏离。施政贵清静，百姓心欢喜。”

曹参担任相国，看似稀里糊涂，什么事也不管。但他这样做，恰恰使老百姓脱离了秦朝的那种高压政策，开始休养生息，发展生产。

作为一个高级的领导者，在管理方面，最为重要的，其实是抓住根本。只要抓住了根本，就可以从本质上发现问题和解决问题。而在这方面，西汉宣帝时的丞相丙吉，也可以说是为后人，甚至是当代的领导者树立起了一个典范。

丙吉，字少卿，是西汉宣帝时一位非常贤能的丞相，他辅佐汉宣帝励精图治，使得宣帝统治期间，“吏称其职，民安其业”，号称“中兴”。而在丙吉当丞相期间，却发生了一个“问牛不问人”的故事。

有一年春天，丙吉带着几个随从，坐着马车外出办事。正当马车在长安大街上行驶时，前面的道路却被堵塞了。原来，这里有一群人在这里斗殴，而且死伤还不少。众人一见闹出人命，惊慌不已，议论纷纷，都不知怎么办才好，以致见到丞相的车过来也没来得及回避让道。

这时，车夫主动把马车停下来。他想，丞相一定会让人去了解一下斗殴的情况，然后加以处理的。然而，丙吉却好像没有看见路上发生的事情一样，挥挥手叫车夫继续前行。下属的官员虽然不理解丙吉为什么不管这个命案，但还是不敢过问。

车夫于是赶着马车继续前行。马车刚出城，丙吉就看到一位农民正赶着一头牛往前走，而那头牛一边走一边喘气，还不时把舌头吐出来。丙吉马上叫车夫把马车停下来，并对一个骑马的随从说：“你去问问那个农民，他赶着牛走多少里路了，为什么那牛会喘气不止？”





这时，坐在丙吉旁边的一位官员，终于忍不住问道：“丞相大人刚才对人命关天的事都视而不见，现在见到一头牛吐舌喘气却停车询问，是不是有点重畜轻人，不够妥当呢？”

丙吉听后，微笑着回答说：“虽然刚才发生的群殴事件死伤很多人，但管这种事的应该是长安令、京兆尹等这些官员，这是他们的职责，应该由他们派人去抓捕、审理。到年终时，丞相我只负责考核他们的政绩是优还是劣，并根据考核的结果奏明皇上，对他们进行奖赏或惩罚就是了。作为一个丞相，我没有必要事事都要亲自过问，而应该关心国家大事。所以我不停下车来去管那些打架斗殴之类的事情。”

听了吉丙的这番话，那位官员还是不能理解，于是又追问道：“那丞相大人为什么又如此关心这头牛呢？”

丙吉只好继续回答：“至于为什么关心这头牛，那情况就不同了。现在还是春天，照理说天气还不太热，但这牛热得吐舌喘气。如果是因为走了很远的路，当然是正常的；但如果是并没有走多远的路，而是因为天气太热的缘故，导致这头牛吐舌喘气，那就说明今年的天气不正常，农业的生产就会受到影响。这可是关系国计民生的大事呀，这些事正是做丞相的人应该关心的。所以我当然要停下车来了解一下情况了。”

那位官员这时才明白过来，心想：“都说宰相肚里能撑船，丙吉丞相可真是善于治国安民的贤相啊！”

丙吉的做法可能令很多人不理解，毕竟身为宰相，碰到命案的事，他没有不管的道理。但是，如果我们稍微想一下，就不难明白，如果丙吉整天去管理那些斗殴偷窃等琐事，那么他还有什么时间去关心天下大事呢？而没有时间关心天下大事的丞相，又怎么能够辅佐皇帝呢？又怎么可能成为一名卓越的丞相呢？可见，古代的那些英君贤臣，他们都懂得治国的根本在哪里，而且知道有些事该做，有些事必须做，有些事不该做，有些事没有必要做。

因此他们能够做到既清静，又可以使天下太平。而今天的我们，不管是领导一个集团，或者是管理一家企业，如果没有抓住根本，甚至是越俎代庖，到处瞎折腾，那就只能把一个团队弄得越来越糟了。

既然提到了管理的根本，那就不得不提到管理的核心，因为只要提到管理，这个问题是无论如何也绕不开的。那么，管理的核心到底是什么呢？其实很简单，那就是——权力。可以说，如果你不懂得什么叫权力，或者不懂得如何运用权力，那最好别去当领导。

古往今来，凡是最卓越的领导者，没有一个不是将权力的运用发挥到极至的。而且，对权力的运用，也决定着一个人的成败。比如，楚汉争霸时的刘邦和项羽，刘邦是那样的弱小，项羽是那样的强大，但最后的结果却是刘邦成功了，项羽失败了。为什么呢？当然这里面有各种各样的因素，但最根本的问题还是权力的问题，就拿他们两个人对待韩信的例子来说。韩信刚开始是为项羽效力的，但也只是担任了炊事兵与守门官。当时，韩信曾经数次向项羽献策，但项羽都没有采用。韩信觉得，如果继续在项羽这边干下去，根本就没有前途，于是便转投到刘邦的旗下，刚开始虽然也没有得到刘邦的重用，但经过萧何的推荐后，刘邦马上就慧眼识才，拜韩信为大将，并授给他兵权。后来，刘邦的天下，至少有三分之二是韩信帮他打下来的。可以说，刘邦和项羽在对待韩信这个问题上，简直天壤之别。难怪韩信后来自己有能力、有机会自立为王的时候，依然衷心耿耿的跟随刘邦了。反观项羽，则把所有的权力都抓在自己的手中，不懂得放出去，结果落了个众叛亲离、自刎而死的下场。

所以，作为一高级的管理者，要学会授权给下属，而不是事必躬亲。只有这样，才能真正做到无为而无不为。比如，享誉全球的《福布斯》杂志，之所以赢得世人的瞩目，与它的高层管理人员善于授权是分不开的。

《福布斯》杂志成立于1917年，距今已有近一百年的历史。作为全球





著名的出版媒体、最早的大型商业杂志和最著名的财经出版物之一，《福布斯》首开美国商业新闻之先河，被誉为“美国经济的晴雨表”。而《福布斯》每期刊登的评论性文章，语言简练，内容均为原创。着重于描写企业精英的思维方式，秉承“以人为本”的理念，倡导“企业家精神”。更为重要的是，《福布斯》杂志每年评出的世界富豪榜和其他的排行榜，均具有绝对的权威性。

而《福布斯》杂志所取得的这些成绩，不仅源于《福布斯》杂志拥有最优秀的职员，还拥有世界上最为优秀的领导者。因为《福布斯》杂志的高层领导都愿意授权给自己的下属，让他们放手去干，这样就会使下属的才能得到最充分的发挥。比如，1950年，时任福布斯集团总裁的马孔·福布斯派耶夫纳去拯救即将破产的《IAI周报》时，耶夫纳曾问马孔·福布斯对自己今后的任务有什么指示，结果他接到马孔·福布斯这样唯一的指示：《IAI周报》所有的具体事情都由耶夫纳全权处理，到时只需汇报结果即可。得到马孔·福布斯的充分授权后，耶夫纳对《IAI周报》采取的第一步行动就是扩大版面，增加阅读的趣味性和内容的实用性。此外，他还让下属有什么事可以直接向他汇报，不必像过去那样通过重重间接的管道，影响了办事效率。同时，刊登许多精彩的分析文章，使各界重新开始对《IAI周报》刮目相看。由于耶夫纳精于预测，眼光独到，因此《IAI周报》在他的管理下，又开始重振昔日的雄风。六个月后，耶夫纳就凯旋而归，当有人问他为什么那么快就取得成功时，他总结说：“这要归功于老板能够把权力授予我。”

对于接受特殊任务的耶夫纳，马孔·福布斯充分授权；对于杂志的总编吉姆·麦克斯，马孔·福布斯更是还把对编辑、记者的聘任、解雇、奖励等权力全部授予他，这更使得吉姆·麦克斯干劲十足，并把《福布斯》杂志经营得如火如荼。

仔细分析世界500强企业的成功之道，我们就会发现，任何一个宏伟的