

BE YOURSELF 08

活用道德經的經營之神趙匡胤

作者	吳志明
發行人	王萱萍
總編輯	張嘉銘
叢書經理	楊鈞傑
行銷經理	楊鈞傑
出版統籌	顏東
執行編輯	岳華
文字潤飾	趙楨
視覺總監	張洋
內頁設計	湯佳美
出版者	動靜國際有限公司
地址	新店市北新路3段119號2樓
電話	(02) 8914-7388
傳真	(02) 8665-6849
劃撥帳號	19167297
戶名	動靜國際有限公司
總經銷	創智股份有限公司
地址	台北縣中和市橋和路110號2樓
電話	(02) 2242-1566
傳真	(02) 2242-2922
發行日期	2004年3月
定價	NT\$199

國家圖書館出版品預行編目資料

活用道德經的經營之神趙匡胤 / 吳志明作. —
〔臺北縣〕新店市：動靜國際，2004〔民93〕
面；公分，——（Be yourself：8）

ISBN 986-7588-20-7（平裝）

1.（宋）趙匡胤—學術思想 管理科學 2.
企業管理 3.謀略學

494

93003074

宋太祖趙匡胤是一位出色的經營之神，他運用《道德經》中的思想精華，全力經營自己的事業，打下大宋三百一十年江山，其經營之術無疑臻於謀略的最高境界。本書運用宋祖的經營韜略，結合現代案例，古為今用，銳意求新，為讀者提供一整套適用於現代社會的經營之道。

原價280
首版特價
199

活用 **道德經** 的經營之神

趙匡胤

縱橫商場的經營之道
馳騁市場的管理之術

作者◎吳志明

活用**道德經**的經營之神

趙匡胤

一直以來，宋太祖趙匡胤只被簡單地看成是一個軍事家和政治家，其實，他更是一個成功的經營家。他擁有超人的毅力與勇氣，以及從基層做起的踏實作風，憑藉自己的實力取得了很高的軍職，他善於把握時機，在陳橋兵變中黃袍加身，一舉建立了宋朝，登基後他運用高超的用人之道、賞罰分明的經營手腕控制御群雄，結束了五代十國的割據狀態，在位期間本著老子《道德經》中的思想精髓，積極納諫、關心百姓疾苦，大力發展經濟，開創了北宋百年盛世，其事蹟無不顯現出優秀經營家的傑出品質。

現代市場環境其實與宋太祖當初所處的環境很相似，強敵環繞、競爭激烈。經營者要將企業治理得井井有條，並打敗市場上的強敵，佔據市場優勢，完全可以師從宋太祖的經營理論，法古人而求新，定能將企業經營得有聲有色，不斷成長。

70-325-003

\$199

ISBN 986-7588-20-7



9 789867 588203

00199



時藝文化

特價

NT199元

漢末紛爭，三國鼎立這一市場格局的形成是由無數人的痛苦犧牲而成就的，而那些最後的贏家自然是經過千錘百煉的謀略大師。三國君王，劉備攜大漢皇叔的名分，依靠諸葛亮而成就大業，孫權有父兄「其奠定基業，獨曹操家世平庸，萬事全憑自己，運籌帷幄，平定群雄，打下了萬江山。這些謀略歷經近兩千年的歲月打磨，對現代商戰仍然具有不可替代的指導作用

活用道德經的經營之術

趙匡胤

作者◎吳志明

前言

也許你是在名牌大學畢業，學的又是一個頗有前景的專業；也許你只有中學文憑，卻從小就有著一個白手起家的夢想；也許你剛剛繼承了老爸的產業，成為公司裡最年輕的董事長，即將開始被整個公司所仰視的光環下生活；也許你現在只是一個普通的打工者。無論如何，人的一生總有些小小的理想，總有一些人不甘心一輩子為人打工，他們渴望著積累資本，渴望有一番自己創造的事業，渴望自己成為王國的主人。這些人的背景也並不一致：他們中有的人是學校裡的佼佼者，而有的人也許沒受過太多的教育，有的人是憑藉知識創業，有的人只是從小老闆做起。如果你需要獲得更多的財富、榮譽、名聲，那麼你需要的就是有计划地規劃自己的人生，你需要的是經營自己的能力。

一方產業需要經營，人的一生也需要經營，經營本身就是一門學問，你認為自己的興趣何在？你覺得你可能會成功，你的目標是什麼，把你可能勝算的寶又壓在何處？奧普萊當年畢業於哈佛大學，是美國一家大公司的銷售部成員，後來他終於擁有了自己的公司，成為

一位成功的經營家，霍英東當年只是一個小小的夥計，後來成爲一個運輸公司的小老闆，又有誰會知曉他後來成爲名震一方的船王？對於許多有成功渴望的人，無時不刻地爲自己一生籌謀，你讀了這本書就會更好地理解歷史，同時也會走進許多古往今來經營家的事蹟，這些對於渴望創業的你來說也許是最需要瞭解的。

在這裡我們介紹趙匡胤，趙宋王朝的開國之君。

歷史中趙匡胤的形象似乎有些模糊，在公開的史書中他是一個賢明、仁義之君，爲政清廉。然而他的城府，他的平易中流露出來的一絲不易捉摸，卻是他最終成爲經營家的原因。經營家應該是什麼樣的類型？讀過本書之後，你就會受到某種啓發。

你不需要有安分守己的天性，但你要敢去想。你沒有必要在別人面前亦步亦趨，但你必須有能夠讓別人接受自己觀點和主張的能力。

你也許不是個全才，如果你成績是C等也不要緊，你的English不需要有什麼牛津或劍橋口音，但你要有資本，記住，資本不一定是錢，有時候是一種稟賦，有時候是一種商業的頭腦，也有時候是你小時候捉弄人的把戲，他們同樣也可以致富，只要你會經營。

經營是抓住機會的能力，影視劇裡會安排你救了一個將來會有恩於你的人，他將成爲你的機會，不過這只是編劇抓人胃口的技巧而已，但是讓別人賞識你非常重要，你要抓住機會

來表現自己。當然，想成事沒有野心不行，但只有野心也不行，徒有野心的人會很單薄，因為他的福祉只能算是局部，要學會讓自己厚重，趙匡胤在這方面就很厚重，他最後聚攏了一批能為自己做事的人才，好多人在這方面欠缺太多，以至於最後功虧一簣。要學會不動聲色，不露痕跡，這一點很重要。

現代的CEO都是坐在辦公室裡看大量的報表，或者西裝革履地在高級會議廳裡用電腦和全球的手下網上議事。這種印象就是得益於廣告的效果，然而創意和構思需要技巧，你又中了傳媒的圈套。其實經營家完全可以便裝在大街上走來走去，只要他懂得用人的技巧，他懂得如何提倡一種精神理念來讓你信仰，別憎惡，這不是毒素，這是製造一種讓人舒服的心理寄託，聰明的人就會製造這些心理寄託讓別人為之奮鬥，不信去問問松下幸之助，他讓你信奉，這就是他成為松下而你只是他公司的一名普通職員的緣故。而且用人方面如何做到不懷疑，如何同下屬保持距離以便更好地做到恩威並施，如何讓他聽命和感恩，如何用懲戒來給他打預防針，這些都是本領，經營家不但要會經營自己，也要善於經營別人。

經營家要有品格，這種品格是一種無形的資本，最重要的品格莫過於如何處理公與私的關係，儘管天下為公只是一種理想主義，但是一個得了天下的人把自己的私人財產看作大家的，用這樣的心態來經營，就會被別人看作是公心。公心包括公平、公正、誠信等等商人的

來可以不必具有的品格，但商業的本質是建立在互惠的基礎上，理解了這一點，就理解了私心即公心的道理：大家都舒服，你也做了個人情，這才是最大的詐術，因為你贏得了一個生意上的夥伴，總比失去一個重要的客戶要舒服得多。當然，其中必須會攙雜著私心在內，如何處理這種微妙的關係，不妨去問問趙匡胤。

權力問題總是一個比較敏感的問題，權力好比是你攢在手裡不肯放下的錢袋，恨不得朝朝暮暮與他同眠，有這種心態很正常，但這種觀念也許對你的事業發展不利，你吝嗇得不肯給別人任何機會，又怎麼能鞭策他們賣力地為你做事呢？權力說得好聽是一塊蛋糕，說得不好聽是一條魚餌，把它賞賜給你所信任或應該利用的人，讓他為你的事業謀得更多的東西，也省了你的心思，多出幾個時段睡眠的機會，何樂而不為？同時你要清醒，要抓牢魚線，懂得放也要懂得收，才會釣到更大的魚。

要想成為經營家，你必須時時刻刻準備去網羅和爭取別人為你做事，豐厚的回報，利益的共用是諸多商家挖牆角的慣用伎倆，如果你想棋高一著的話，你就要學會爭取你的敵人甚至仇人，他們如果服了你，還有誰會不服你呢？

電玩遊戲裡大航海、石器時代的泛濫，街談巷議中孩子們的白手起家的夢想說明創業觀念在薰養眾生頭腦中的接受程度之頻繁，要得到更多的財富，就要去發展、去開拓、去擴

張，在西方文化中，強盜的行徑已經被包裝成了英雄的事蹟，可見有自己的地盤是多麼的重要。擴張和開拓需要很多異於常人的本領，趙匡胤會教給你，可以和他相類比的諸多經營家也會教給你，只要你懷著一種虔誠去學習。

此外，經營家應該具有的接受建議的胸懷、包裝自己的意識、善於寬恕的品格、勇於自醒的意識，還有克制、理性、節儉：在二十一世紀應該是講求實際的年代，筆者真的不願意讓讀者再在一堆萬書鼓吹的理論中再次洗得頭昏腦漲，所以只是簡要提及，因為我們已經一步步檢索了本書的絕大多數精彩的、甚至獨一無二的內容，希望你在閱讀中產生共鳴，最好是心有戚戚，最後有所領悟和啓發，那就是筆者最大的快樂。

經營家是一個集團的最高層領導者，統帥和駕馭一個集團，出色的個人能力，決策力、預見力、判斷力，對權力的從容自若，工於人治和權謀，公正性，都有特殊的要求。進與退，隱與顯，明與暗，公與私，文與武，他必須巧妙地周旋在這些對立面之間。經營就像是站在翹翹板中間，隨著高低起伏不斷地巧妙應變。一切的一切，趙匡胤都做得非常好，他在操縱著所有變數的基礎上經營起了一個大國。而這一切的智慧似乎都與數千年前的思想大家老子所著的道德經息息相關。筆者不知道趙匡胤是不是一位道德經不離手的德皇帝，但可以肯定的是每當他做出重大決策時，必定會從道德經中尋求靈感，運用道德經來經營天下才是

兩宋得以延續數百年的關鍵所在。因此筆者在本書中便冒昧地引用道德經中的精髓來解釋趙匡胤的各種經營手段，力求追溯其思想源頭，還真實面目予讀者，並大力提倡此種優秀的經營法則。

當你讀完本書的時候，你就能更好地瞭解這位馬上天子，這位殿前統領，以及在他構建一個王國的過程中去領會這位經營之神的鬼斧神工。

目 錄

前言

第一篇 趙宋王朝第一任董事長的發家史

經營者須有知人之智及自知之明，才能正確地選擇今後要走的道路，堅定經營目標。要瞭解企業，掌握企業，成為真正的經營大師，就必須從基層做起，圖難於其易、為大於其細。經營企業時，須沈著穩重、戒急戒躁，對內剛正無私，對外奇謀制勝。當企業有了苦難或經營出現問題時，經營者必須勇於承擔責任，贏取下屬信任。而對於整個經營活動，誠信必須始終貫穿其中。

第一章 趙匡胤既有知人之智，又有自知之明

人類是一種思想複雜的生物，多數人都是只會看到自己的長處而不能發現自己的短處、只會看到別人的缺點而不能發現別人的優點、只會拿自己的優勢與別人的劣勢去比較，而不會以自己的劣勢與別人的優勢論短長。這就是人性的集中弱點，但身為企業的經營者，如果在為人處事方面同樣具有

以上習慣，便永遠也不能成就大事。中國最偉大的思想家老子在道德經中已經明確點出了「知人者智、自知者明」這一千古至理，後人只要遵循古聖先賢的教誨，就一定可以在經營事業方面披荊斬棘、直達峰巔。這是成就大事業的最基礎的素質，萬萬不可忽略，萬萬不可大意。

第一章 堅定不移地走自己的路，確立自己的經營目標

自古以來，能成大事者都是些意志堅定的人，無論遇到什麼樣的艱難險阻，只要認定所走的路是正確的，都會一往無前地走下去，這樣的人被稱作勇者，同時他們也是真正的智者。古語有云：天將降大任於斯人也，必先苦其心志、勞其筋骨、餓其體膚、空乏其身，行拂亂其所為，所以動心忍性，增益其所不能。然後才能真正成就大事，因此，大多數人在遇到艱難險阻時都會掉頭回去，或者再去找其他的路，而真正的勇者、智者卻能夠繼續前進，並最終取得成功。

第二章 從基層做起，掌握經營企業的每一個細節

成功的經營者沒有任何一個是天生就具有這種才能的，真正的經營大師無一不是從基層做起，一步一步登上事業的頂峰，而且不斷會從失敗中汲取經驗，不斷提升自己的經驗閱歷。因此，做大事要從細微處入手，管理企業要先從被人領導做起，正所謂「圖難於其易、為大於其細」，老子的這句千古名訓值得所有致力於成功經營的後來者借鑑。

第四章 誠信是經營者最寶貴的財富

為人有信義是一個很不簡單的品格，無論是立身處事還是贏得朋友，這一點無論對於企業的經營者還是普通人都很重要，對趙匡胤來說，他是借助後周的力量來成就自己的事業，代他人而自立的性

質無異於篡位奪權。在中國歷史上許多的篡位之君都被罵作狼子野心。而趙匡胤的成功卻被視為眾望所歸，這與他善謀略，勤勉忠信，善於贏得他人信任，擅長放長線釣大魚的謀事方式有關。

第五章 對內剛正無私、對外奇謀制勝

古來用兵方略多有奇正之分，正兵用以吸引敵人的兵力，奇兵則用來攻擊敵人的軟肋。而經營企業同樣應該有奇正之分。對內部的員工應該一視同仁、大公無私、不徇私情、嚴格執法、不貪私利，以此穩定後方、取信於民，而對待敵人、對手則要詭計百出、務求必勝，不必顧忌過多。這便是趙匡胤創業階段成功的兩件法寶。

第六章 急躁冒進是經營者的大敵，沈著穩重才能走向成功

為將者輕敵冒進會招致破軍亡身的慘禍，身為經營者如果在情況不明朗時貿然做出經營決策同樣會令企業蒙受巨大的損失，甚至招致破產的厄運。因此急躁冒進絕對是經營者的大敵，而沈著穩重才能逐步走向成功。

第二篇 上馬得天下、下馬治天下

經營之道，在於審時度勢，善仁、善能、喜時，並厲行慈儉。對外經營者須未雨綢繆、居安思危，這是市場競爭激烈促使經營者必須遵循的法則；對內須善於排解企業內部糾紛，時刻關注企業財務狀況，嚴懲貪污受賄者，並牢牢掌握人事大權，人盡其才、物盡其用；人非聖賢，熟能無過？兼聽則明、偏信則暗，所以經營者對己須廣納賢言，以為己用。

第一章 審時度勢，邁向權力頂峰

想成就事業的人，首先應該是一個懂得發現機會和抓住機會的人，只有善於發現機會，才有可能獲得比別人更多的機會，也容易比別人更快提高自己的能力。但發現機會的前提是要先行，釘牢一個目標，紮實地鑽進去，踏踏實實地學習和領悟。這便是道德經中所說的「動，善時」。對於一個善於經營的人來說，對機遇的敏感只是他能夠成功的必要條件，在現代社會中競爭壓力如此大，而且許多地方堪稱是人才濟濟，在競爭中，必須要表現出自己的實力才能夠更好地服人。

第二章 趙匡胤的治國三寶

老子在談到「我道」之所以偉大時，解釋道：「我有三寶，第一件叫做慈愛；第二件叫做儉嗇；第三件是不敢居於天下人的前面。有了柔慈，所以能勇武；有了儉嗇，所以能大方；不敢居於天下人之先，所以能成為萬物的首長。若丟棄了這些，結果只會是走向死亡。用慈愛來征戰，就能夠勝利，用慈愛來守衛就能鞏固。老天要援助誰，就以柔慈來保護他。老子的「三寶」，無論是對宋太祖趙匡胤還是在現代經營中，都同樣適用，並能產生奇效。」

第三章 未雨綢繆，居安思危是經營者必須遵循的經營法則

經營家需要的是把決策權集中到一個人的手裡，這樣才會保證工作的成效性。同時，把權力適當下放給下屬，會使下屬做起事來更有動力，權力是一柄雙刃劍，很容易滋生事端，造成對決策者不利，所以對於權力的隱患，要策略地根除。趙匡胤深諳其中道理，杯酒釋兵權便是明證。

第四章 排解企業內部的糾紛

從精神上駕馭下屬既包括鼓勵、信任、倡導等方法，同時也包括抑制手段。有問題的下屬有些透過精神上的教化，可以改正缺點，但有些人的確是品行不端，對這樣的人在起用時一定要善於分辨，給他們適當的位置，避免他們形成一定的氣候和影響力從而在集團內部形成一種不良風氣。

第五章 掌握企業的財務及管理狀況，嚴懲貪官污吏

人們常用心如明鏡來形容一個人內心敏銳的洞察力和公正決斷的風格。秉公辦事是一個集團高層人員不可或缺素質。秉公的出發點是一個「察」字，當今社會人事關係複雜，各種關係盤根錯節，很多事情的制約因素都非常微妙，所以要做到明察其實很難。尤其是高層領導人員，受到蒙蔽也是很正常的。因此一個經營家心中要時時有桿秤，要做到調查研究，兼聽則明。尤其是在關係企業命脈的財務方面更加是不可不察、不可不詳察。無論賞罰收支等狀況，都應該清清楚楚明明白白。掌握了企業的財務狀況，杜絕貪污腐化浪費資源的現象，企業才能欣欣向榮地蓬勃發展。

第六章 牢牢掌握人事大權，人盡其才、物盡其用

無論什麼樣的企業，什麼樣的領導者，其掌控一切的主要工具都是人，擁有一批精明強幹、忠心耿耿的下屬，是每一位經營者夢寐以求的好福氣。但是如何才能夠發現並利用人才，使他們人盡其才、物盡其用，也成為經營者的一塊心病。因為機器是死的、資源也是死的，只有人是活的，他們會思想，有喜怒哀樂，治理起來也是最複雜的，一個不小心就會釀成巨禍。因此經營者應該牢牢把握人事大權，積極選任人才為你效力。

第七章 擅於廣納賢言，以為己用

企業的方展方向是由全體員工能力的合力所決定，一個經營家既然已經是一個真實的人，那麼他就會有自己的優點和缺點，如果說他的個性使他本人顯得比較真實和自然的話，那麼他的缺點會使他顯得更可愛。有了缺點，人就不能成仙成聖。而成仙成聖對於一個想居高位或者已經居高位的人來說，恰恰是他的慾望。所以積極聽取意見，及時修正領導層的失誤有助於促進企業的決策效率。

202

第三篇 開拓市場成就驚天偉業

企業要佔領市場，先須讓企業休養生息，具備一定經濟實力，然後再確立市場拓展方向，先易後難，將競爭對手一一打垮。其間應該根據市場變化，評估成本，及時調整經營策略。成功之後，經營者還必須重新審定自己對公司有一個長期發展計劃，若覺得自己不再適合經營企業，就必須知足不辱，知止不殆，找適當的接班人；若自己還能勝任，但為了企業的長遠發展，也須及時培養合適的接班人，這樣才可將事業進行到底。

217

第一章 讓天下人民休養生息，擴充自己的經濟力量

要發動爭奪市場的戰爭，就一定要有強大的實力作後盾。否則就會落得偷雞不成蝕把米、賠了夫人又折兵的下場。商場大戰實際上就是實力大戰，沒有足夠的實力，再會使用計謀也是白搭，因此在開拓市場之前首先要鞏固內部，增強經濟實力，然後再徐圖進取。

218

第二章 確立市場拓展方向，先易後難，將競爭對手一一打垮

224

本章所闡述的道理與第一篇中從基層做起，先易後難的道理是相通的，只不過這裡所講的是在開拓市場的過程中也要遵循先易後難的方式。眾所周知，在商場上爭高下主要靠的就是實力，因此中小企業要想擁有與大企業抗衡的資本，就一定要不斷擴充自己的實力，兼併其他更小的企業，而大企業要與同等實力的其他大企業競爭，同樣要先兼併小一點的企業，這是商場上的不變定律。

第三章 評估成本，及時調整經營策略

在經濟領域一向有大魚吃小魚、快魚吃慢魚的規律，正確評估企業的當前形勢，然後再評估企業可用於拼市場的人力物力，再確立與對手競爭進而吞併對方市場的策略，這才是未雨綢繆、謀定後動的取勝之道。一旦發現以現有的實力無法強行取勝，或者即使是強行取勝也會落得個兩敗俱傷的結局，並在其他強大競爭者面前暴露出自己的弱點，引得他們群起而攻之，如果評估結果顯示會出現以上這些後果，就應該慎重考慮改變死打硬拼的策略，轉而採取懷柔、威懾、合作等等策略來達到擴大市場的目的。

第四章 及時培養合適的接班人，將事業進行到底

一個成功的經營者不僅應該做到在自己掌權時把企業經營得有聲有色，為了延續企業的輝煌，還應該預先為企業挑選合適的接班人，以備不時之需。這是構建企業時便應預先規劃好的企業發展步驟，而且在挑選、培養接班人的過程中還可以有計劃有針對性地培養若干足堪大任的經理人，這樣一來無形中也為自己找到了有力的助手，真是兩全其美的經營正道。

後序