

● 潘乃樾 著 ●

老子 与现代管理



中国经济出版社

老子与现代社会管理

潘乃樾著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

老子与 modern 管理/潘乃樾著. —北京: 中国经济出版社, 1996. 5
ISBN 7-5017-3576-X

I. 老… II. 潘… III. 老子—管理—思想—研究 NC93-092
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 03849 号

责任编辑: 张抒文

封面设计: 白长江

版权所有 翻印必究

老子与 modern 管理

潘乃樾

*

中国经济出版社出版社发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

通县兰空印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 7.31 印张 146.9 千字

1996 年 5 月第 1 版 1996 年 5 月第 1 次印刷

印数: 00,001—10000 册

ISBN 7-5017-3576-X/F·2575

定价: 7.40 元

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，有很浓的管理气息；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，探索老子与企业管理的关系，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，再用它来和现代管理一对照，探索它在现代管理中的价值、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，对它与现代管理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

目 录

序言	(1)
----------	-----

第一章 老子及其“道”

一、老子其人其书	(1)
二、老子之“道”	(5)
三、老子管理思想概貌	(12)
四、老子的人本思想	(16)

第二章 自然无为

一、道法自然	(24)
二、无为而无不为	(30)
三、历史背景	(38)

第三章 “太上，下知有之”

一、中外三个案例	(43)
二、功成事遂，百姓皆谓：“我自然”	(48)
三、现实的呼应	(55)

第四章 不言之教

一、“知者不言”	(62)
二、“其政闷闷，其民淳淳”	(66)
三、身教	(71)
四、“天道无亲”	(76)
第五章 辩证管理	(82)
一、老子的矛盾观	(83)
二、管理矛盾和管理的基本矛盾	(85)
三、“图难于其易，为大于其细”	(90)
四、管理重心	(97)
第六章 管理矛盾的相互转化	(101)
一、“反者道之动”	(101)
二、祸福相倚	(108)
三、损益的辩证法	(115)
四、与得的辩证法	(119)
五、迂直、壮老之转化	(124)
第七章 处柔守弱	(129)
一、“弱者道之用”	(130)
二、软性管理胜过硬性管理	(136)
三、“小就是好”与“小国寡民”	(141)
第八章 以奇用兵	(146)
一、以退为进	(146)

二、以己之坚攻彼之瑕·····	(153)
三、被褐怀玉·····	(158)
第九章 处下不争 ·····	(165)
一、问题的提出·····	(165)
二、处下·····	(169)
三、谦退·····	(178)
四、“上善若水”·····	(182)
第十章 慈、俭 ·····	(185)
一、慈爱·····	(185)
二、俭啬·····	(194)
第十一章 管理思维 ·····	(200)
一、静观玄览·····	(200)
二、自知者明·····	(208)
三、知足知止·····	(214)
四、深根固柢与大制不割·····	(220)
编后记 ·····	(225)

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，无一物可以与它匹敌，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，作为宇宙本源的道体的绝对、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，是谓惚恍。”（《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“惚恍。”

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