

国学与管理系列丛书

曹军◎著

道

家的

战略管理

先见之明的境界

中国广播电视出版社

DAOJIA DE ZHANLIEGLIANLI

道家的

战略管理

——先见之明的境界

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

道家的战略管理：先见之明的境界 / 曹军著. —北京：
中国广播电视出版社，2007. 1

(国学与管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5043 - 5103 - 6

I. 道... II. 曹... III. 道家—哲学思想—应用—
企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 122399 号

道家的战略管理——先见之明的境界

作 者	曹 军
策 划	李亚明
责任编辑	庞 强
封面设计	大象设计工作室
责任校对	张 哲
监 印	陈晓华
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条 9 号 (邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	涿州市京南印刷厂
装 订	涿州市新华装订厂
开 本	720 毫米 × 1000 毫米 1/16
字 数	158 (千) 字
印 张	15
版 次	2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷
印 数	7000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5043 - 5103 - 6
定 价	29.80 元

(版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换)

前言

《道德经》，又称《老子》、《老子五千文》，相传是道教的创始人老子所著，所以《道德经》就被奉为道教最高经典。其实，该经典还是中国古代重要的哲学著作之一，全面地体现了古代中国人的一种世界观和人生观，对中国人的生活产生了很大影响。

《道德经》原文分上下两篇，上篇《道经》从第1章到第37章，下篇《德经》从第38章至第81章。《道德经》的全部内容，主要是阐述“道”和“德”的深刻含义。

《道德经》又可以被称为中国“谋略之学”的鼻祖，计谋和战略的设计，是道家的长处，而为儒家所不齿。

许多中国古代的兵家都源自于对《道德经》的理解，兵家是讲究战略的，如果兵家没有战略，那么，军队就会成为一个没有灵魂的军队，指挥者就会成为一个有勇无谋的匹夫。历史上很多著名的军事家，无不是一个伟大的战略家。

所以，道家喜欢谈论兵法和战略战术，而儒家却打着“仁义”的旗号去治理国家。事实上，道家和儒家各有妙道，与儒家相比，道家更像一位良医，处在变乱的时代，治病救人。而儒家如同休养生息的农人，春种秋收，在和平的年代着力培养人们的仁爱之心。



在现代经济迅速发展，诸多国内和国外的企业，都被卷入了这一股经济的狂潮之中，企业与企业的竞争，企业与市场的博弈，企业与新技术的革命无不渗透着“生存竞争”的法则，而法则的意义，几近于老子所说的“道”，“道”也就是规律的总称。

企业的发展也是有一定规律的，也就是企业都有自己的发展之路，这个发展之路有自己的特殊性，也有企业发展的一般规律，这样就形成了企业自身的发展规律，所以，这就是企业发展既有相似的地方，又有属于自己特点的地方，企业发展之道各有规律，各有特点，不一而足，这正是“道，可道，非常道”的意义所在。

企业战略制定的依据就是企业发展之“道”，如果企业家弄清了自己企业的“道”，企业战略问题就不难解决了，企业的战略无非是对企业发展的总的规划，现代的企业家们很习惯于用自己的头脑凭空想象企业发展的远景，但是，这种远景是不是符合本企业发展的“道”，就处在茫然的状态。

《道德经》整体上都在叙述事物的发生发展规律，以及人们应该如何去顺应这个规律去顺应“道”发生、发展，这与战略的认识和制定，以及战略的进程都有密切的联系，因此，我国古代的兵家引用《道德经》，作为兵家战略理论的开端，就很容易理解了。那么，企业的竞争关系，如同战场上对立的双方，因此，将老子的“道”引入企业战略来讨论，也就成了水到渠成的事情，而老子的伟大也体现于此。

目 录

[第 1 章] 发现战略

一、战略的本质

——道，可道，非常道 / 2

二、战略是发展的需要

——美之为美，善之为善 / 4

三、战略的宏观特性

——道冲 / 8

四、战略目标的客观性与主观性

——后其身而身先 / 10

五、战略的包容性

——天之道 / 13

六、发现战略的规律

——道纪 / 16

七、坚持战略的长期性

——善建者不拔 / 19

八、宏观战略的相对性

——天下大事必作于细 / 21

九、企业战略的三个原则

——我有三宝，持之保之 / 24



[第2章] 战略的制定

一、战略的形成必在创业之初

——有物混成，先天地生 / 28

二、企业的常态战略

——知其白，守其黑 / 30

三、企业关系必须符合企业战略

——犹川谷之于江海 / 34



[第3章] 战略执行

一、战略的精髓在适应变化

——谷神不死 / 38

二、争取战略的主动性

——水利万物而不争 / 40

三、战略的理解力与执行力

——静之徐清，动之徐生 / 42

四、了解战略的进程

——知众甫之然 / 45

五、战略合作以实力为前提

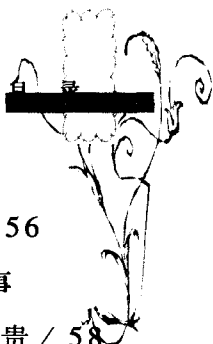
——战胜以丧礼处之 / 48

六、实现战略上的领先优势

——为道日损 / 50

七、谨慎对待战略优势

——光而不耀 / 54



八、保持战略的稳定性

——治大国若烹小鲜 / 56

九、现代的战略是每一个人的事

——知我者希，则我者贵 / 58

十、管理者也是战略执行者

——圣人为而不持 / 61

[第4章] 战略的哲学

一、战略管理的对立与统一

——大道废，有仁义 / 66

二、竞争战略的优势在于遥遥领先

——天下莫能与之争 / 68

三、规律只能被发现不能被改造

——天下神器，不可为不可执 / 71

四、从战略高度看待竞争

——反者道之动 / 73

五、发展与保守战略的原则

——清静为天下正 / 76

六、企业的道德

——道之尊，德之会 / 78

七、既要藐视对手又要重视对手

——哀者胜之 / 81

八、领导者的权利

——圣人自知不自见 / 84





九、能生存才能有发展

——勇于不敢则活 / 86

十、当人们拥有时才会害怕失去

——民不畏死，奈何以死惧之 / 89

十一、关于老子的理想国

——甘其食，安其居 / 92



[第5章] 战略与道德

一、人、品质、信誉的战略关系

——知止不殆，可以长久 / 96

二、节俭是治国安邦之道

——深根固柢，长生久活 / 98

三、以谦下而获得双赢

——牝常以静胜牡 / 102

四、战略家应超越个人荣辱

——以身为天下 / 105

五、一切从战略的角度考虑问题

——是谓不争之德 / 107

六、管理者应以员工的利益为己任

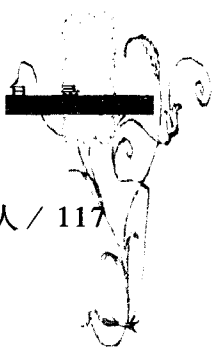
——无以生为者，
是贤于贵生 / 110

七、领导者的责任和义务

——受国之不祥，是谓天下王 / 113

八、用人在于德，成事在于道

——失亦乐得之 / 115



九、营造企业内部的和谐

——天道无亲，常与善人 / 117

十、管理者的标准

——为而不争 / 120

[第6章] 战略与管理

一、管理者观念行为和战略执行

——知人者智，

自知者明 / 124

二、使战略执行成为自觉的行动

——万物归焉而不为主 / 126

三、战略不应被贴在墙上

——上士闻道勤而行之 / 128

四、柔性管理

——出于无有，

入于无间 / 130

五、战略执行与人心的向背

——以百姓之心为心 / 134

六、组织机构只在正确的战略下起作用

——不如坐进此道 / 136

七、实施专业化分工

——非以明民，

将以愚民 / 139

八、学习型企业与战略的关系

——知不知，上 / 142



九、战略需要民主管理

——行不离辘重 / 145

十、管理的最高境界是无为

——我无为，

而民自化 / 147



[第 7 章] 战略与战术

一、战略与战术的差异

——无之以为用 / 152

二、保持战术上的灵活性

——坚强处下，

柔弱处上 / 155

三、竞争战略的战术

——将欲夺之，

必固与之 / 157

四、竞争是一场消耗战

——祸莫大于不知足 / 161

五、竞争是最后的手段

——不以兵强天下 / 163



[第 8 章] 战略错误

一、战略上的冒进错误

——企者不立，跨者不行 / 168

二、战略执行的错位

——乱之首 / 170

三、战略进程要适应发展阶段

——以其生生之后 / 172

四、好走捷径失去战略

——大道甚夷，而人好径 / 174

五、战略盲目的危险性

——不知常，妄作凶 / 177

战略类型

一、“竞合”战略

——往而不害，安平太 / 182

二、人才战略

——侯王若能守道 / 184

三、低成本战略

——贵以贱为本 / 187

四、教育战略

——人之所教，吾亦教之 / 190

五、发展战略

——见小曰明，守柔曰强 / 192

六、创新战略

——不道早亡 / 195

七、人才战略

——知者不言，言者不知 / 197

八、江海战略

——圣人欲上民，必先言下之 / 200



道家的战略管理
——先见之明的境界



[第10章]

战略家

一、战略家的修养

——谦逊和无为 / 204

二、对待战略的态度

——圣人不仁 / 206

三、战略家的品质

——玄德 / 208

四、怎样获得战略的远见

——为腹不为目 / 211

五、战略的先见之明

——治之于未乱 / 213

六、领导者的战略

——百姓皆谓我自然 / 216

七、管理者在战略中的定位

——绝圣弃智 / 218

八、战略家与普通人的差别

——贵食母 / 220

九、战略家的位置

——善人者，
不善人之师 / 222

十、成为战略家的秘诀

——其出弥远，
其知弥少 / 226

道

道·家·的·战·略·管·理

第 1 章

发现战略





一、战略的本质

——道，可道，非常道

原文 1

道，可道，非常道。名，可名，非常名。

无名天地之始，有名万物之母。

故，常无欲以观其妙，常有欲以观其徼。

此两者同出而亦名，同谓之玄。

玄之又玄，众妙之门。

“道”从一般人的角度去解释是很容易的，人们无非把“道”解释成道路，更深一点的层次，则解释为事物发展的脉络和规律，但是，“道”又不是寻常的道，而且有特殊的意义。

企业的发展也是有一定规律的，也就是企业都有自己的发展之路，这个发展之路有自己的特殊性，也有企业发展的一般规律，这样就形成了企业自身的发展规律，所以，这就是企业发展既有相似的地方，又有属于自己特点的地方，企业发展之道各有规律，各有特点，不一而足，这正是“道，可道，非常道”的意义所在。

企业战略的制定的依据就是企业发展的“道”，如果企业家弄清了自己企业的“道”，企业战略问题就不难解决了，企业的战略无非是对企业发展的总的规划，现代的企业家们很习惯于用自己的

头脑凭空想象企业发展的远景，但是，这种远景是不是符合本企业发展的“道”，就处在茫然的状态。

这是由于我们所处的世界是个非常丰富的世界，在这个世界上有很多各式各样的事物，每一种事物都有自己的发展规律，也就是说都有自己的“道”，所以，“道”又是很复杂的，不能用一句两句话来说明，也许对于“道”的探究非得分不同的领域来说明，所以，“道”是可以“名”的，是可以指明的，但不是寻常一般的给个名称概念就行了，对于道的探究者一定要使道的研究完全符合事实规律，否则，概念和规律就会不符，名称和本质也会相差很大，这样“道”也不成其为道，“名”也不成其为名。

企业战略的制定，如同给“道”冠以“名”的过程，如果对企业发展的规律的认识和实际的差距太大，人们最终无法了解什么是企业发展之道，对于什么才是企业发展的最好的战略，大家仍然会懵懵懂懂、混混沌沌，回到那种“无名”的“天地之始”的蒙昧状态。

尽管企业的发展规律如此复杂，企业战略如何难制定，但是，老子并不是认为“道”是不能被人们认识的，所以，他进一步说“道”是“可名”的，人们可以通过正确的方法窥探天地间奥妙的蕴藏，尽管企业之道是“玄之又玄”的，但是却是我们找到真相的最终的门径，就可以认识万物的起源及发展过程，从而，就能解决企业战略问题。

老子不但让我们认清了战略的本质，以及战略与“道”的关系，同时还略述了观察“道”的方法，那就是“常无欲以观其妙，常有欲以观其徼”，管理者要以虚静的状态来观察企业发展的规律性，如果管理者头脑发昏，利令智昏，那么是很难看清事物的真相，从而得出错误的结论，企业之道需要冷静观察，从事物的客观实际出



发，而不是以个人的欲望出发。

同时，任何企业都不能否定是以赢得利润为目的，这就是老子所说的“有欲”，正是因为这个目的，才是我们探讨企业规律的动机，所以，企业的目的和发现企业之道的方法，他们既是统一的又是矛盾的，只有发现了“道”才能制定出合理的战略，只有制定了合理的战略，才能获得最大的利润，但是，发现“道”的过程，却不能以利欲熏心的思想，而要以科学的态度对待企业发展规律的问题，这正是老子所言的“玄之又玄”的地方，也是一个管理者最难于把握的地方，实际上，老子为企业管理者们指出了一个个人修养之路，君子爱财取之有道，管理者既要爱财，又要是个君子，企业既要获得最大的利润，又不能不取之有道，这也许就是企业战略和企业管理者，企业发展和赢得最大利润的辩证关系，而这种辩证的关系正是老子思想的精髓。

二、战略是发展的需要

——美之为美，善之为善

原文 2

天下皆知美之为美，皆知善之为善，斯不善已。
故，有无相生，难易相成，长短相倾，高下相盈，
音声相和，前后相随。
是以圣人处无为之事，行不言之教。
万物作焉而不为始，生而不有，为而不持，功成而弗居。