

我国知名企
有两句活
美国等西
方式，日

他们运用老子智慧获得企业管理的巨大成功。其中
有生于无』二是『柔能胜刚』。无独有偶。日本、
企业津津乐道的柔性管理充分吸收老子的水式管理
是、武士道无不是从中国道学演变来的『日本道』。

道

与

江 泛◎著

企 业 管 理

我国知名企业家张瑞敏、牛根生、薛永新等对道家管理思想推崇备至，他们运用老子智慧获得企业管理的巨大成功。其中
有两句活张瑞敏一直当作自己的座右铭记取：一是『天下万物生于有，有生于无』；二是『柔能胜刚』。无独有偶。日本、
美国等西方发达国家对道家文化的推崇更使道家的思想大放异彩。日本企业津津乐道的柔性管理充分吸收老子的水式管理
方式，日本的各种茶道、柔道、神道、武士道无不是从中国道学演变来的『日本道』。



道

与

江
泛
◎
著

企

業

管 理



團結出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

道与企业管理 / 江泛著. —北京: 团结出版社, 2008.4

ISBN 978-7-80214-416-3

I. 道… II. 江… III. 道家—哲学思想—应用—企业管理 IV. R212

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 036473 号

出版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号 邮编 100006)

电话: (010) 65133603 65238766 85113874 (发行部)

(010) 65228880 65244790 (总编室)

(010) 65244792 65126372 (编辑部)

网址: <http://www.tjpress.com>

E-mail: 123456@tjpress.com (出版社) 65228880@tjpress.com (投稿)

65133603@tjpress.com (购书) 65244790@tjpress.com (投诉)

经销: 全国新华书店

印刷: 三河市东方印刷厂

装订: 三河市中门辛装订厂

开本: 170 × 230 毫米 1/16

印张: 15.5

字数: 180 千字

版次: 2008 年 6 月 第一版

印次: 2008 年 6 月 第一次印刷

书号: ISBN 978-7-80214-416-3/F·97

定价: 28.00 元

(如果有印装差错, 请与本社联系)

前言

在人类史上，古巴比伦、埃及、印度、中国、罗马、中美洲六大文明古国，都曾创造出辉煌灿烂的文明成就。然而其中五者相继衰亡，惟中国文明绵延至今。根源何在？是蕴藏中华智慧、发扬民族精神的“大道”承接了灿烂的华夏文明。已有近两千年悠久历史的道教，植根于中华文化之厚土，与其思想文化及命运息息相关，通过长期的潜移默化而根深蒂固，达到了“百姓日用而不知”的民俗习惯层面。中华民族的精神就是万古不灭的“道”，“道”就流淌在我们的血液里。我们构建和谐社会，我们工作生活的每一个细节都遵循着“道”，体现着“道”，现代企业管理同样离不开“道”。“道”无处不在，无时不有。

中国文化源远流长，道家思想博大精深。《周易》、《道德经》、《庄子》……都是中国管理学经典，其中的许多管理学原理或原则都是中国本土化企业管理理念形成的重要来源。《周易》强调天人合一、彰显变易、讲求阴阳互补、注重中和均衡、尊重义利关系、强调进德修业的思想，深刻而全面体现了企业管理的循环律、成长率、得失律、时间率、调节律、容忍律，具有永恒的生命力。作为道家思想代表作的《道德经》更拥有着大量的管理内容，其“常无为而无不为”的无为思想，数千年来对中华民族的性格行为和人生观产生了很大的影响。老子是以“道”为核心，用五千言笔墨阐释了“道”在各种现象领域中的表现形式，包括治国之道、立身之道、养生之道，企业的经营之道也自在其中。“无为”告诉我们既要顺应客观态势、尊重自然规律，以忘我与





淡泊宁静的心态去对待世间的万事万物，积极地忍耐、坚毅，保持宽容和谐的人生态度，找出顺应的方法，融入自然与社会当中，还要摆正企业与社会的关系，为社会造福，为人类服务。对企业而言，“无为”方能“清静”，“清静”方能各归其“本”，归其“本”方能有“真根”，有了“真根”才可以在时代的环境和风雨中成长，开出真花，结出真果。“人法地、地法天、天法道、道法自然”的“天人合一”思想所追求的是结果是最终达至“大道无形”，让企业发展从“不得不然”，到“欣然而然”，最后形成高速流畅的“自然而然”。在企业家修养方面，老子的“宠辱不惊”、“上善若水，厚德载物”、“恬淡寡欲”、“洁身自好”，庄子的“知其愚，非大愚也；知其惑，非大惑也；大惑者，终身不解；大愚者，终身不灵”，都在告诫我们，要用“无为”思想来约束自己，不妄为，不乱作，戒私欲，戒贪婪。这些思想和方法指明了企业如何去竞争，如何实现企业的价值，如何走好人际关系、如何实施团队管理之路……海尔等一大批企业就靠“无为”的思想、“无为”的方式参与市场竞争，得到了中国乃至世界的承认，获得了巨大的成功。

不仅如此，道教和道家思想还远涉重洋，深深影响并成就了西方社会。今天，日本、美国等西方发达国家对《孙子兵法》的推崇，其实就是道家思想大放异彩。日本十分崇尚中华文化，尤其对道家文化推崇备至，日本的柔性管理就是充分吸收了老子的水式管理方式，这使他们在第二次世界大战后的新一轮竞争中取得了胜利。还有他们信奉各种道，如茶道、柔道、神道、武士道，

无不是从中国道学中演变而来的。这些都是“日本道”，旨在激励日本人爱岗敬业、奋发向上的热情，使他们的积极性、主动性、创造性得以发挥。正是日本人的这种精益求精的精神，才使得他们能创造出世界独一无二的产品。

道学的整体内容就是以道为中心和纲领，从道出发，因地、因人、因时、因势、因需、因运向各个方面伸展，从道出发，也向道回归。道的眼光是发展的、变化的、对立统一的、大宇宙观的、螺旋上升的；阴阳是互变、互育、互化、互补的。具体到企业管理实处，它给我们的影响更是言之不尽的。道家学说提供给我们为人、处世、办企业，乃至治国、兴邦、治世的一个基本原则。我们真正理解了“无为”之大道，也就抓住了万事万物的根本，把握了企业健康发展的方向，企业就能与社会合为一体，又何愁企业不能发展壮大？“大道泛兮，其可左右。”大道流行，将濯天下。本书将带给你更多和更深刻的启示，帮助你顺乎天道、人道、商道，永葆基业常青。



第一章 天道 人道 商道

- 一、道：企业本土化管理之根 / 001
- 二、道法自然 / 006
- 三、阴阳平衡 / 012
- 四、无为而治 / 015
- 五、五行生克 / 020

第二章 道与企业战略

- 一、战略：企业无为的根本 / 027
- 二、多元化的陷阱 / 032
- 三、无为的智慧 / 036
- 四、竞合才能共赢 / 041
- 五、合于道的战略定位 / 045

第三章 道与企业用人

- 一、以人为本 / 051
- 二、老子的水式管理 / 055
- 三、激励之道在于平衡 / 064
- 四、道驱刑役 / 068
- 五、阴阳互补的人力结构 / 071

第四章 道与企业发展

- 一、大道无形：阴阳平衡 / 075
- 二、在变中求发展 / 080
- 三、不自为大而成其大 / 084





四、顺其自然，进退自如 / 092

五、有中生无，无中生有 / 095

六、把握机遇，化解危机 / 099

第五章 道与领导者协调

一、管理的诀窍在于平衡 / 104

二、有效沟通 / 108

三、以柔克刚 / 113

四、以屈求伸 / 117

五、变通转换 / 121

第六章 道与领导者修养

一、盛德大业 / 126

二、影响力决定领导效能 / 133

三、道我一体的人生境界 / 139

四、修德法门之一：抱一守中 / 145

五、修德法门之二：清静无为 / 150

第七章 道与领导者授权

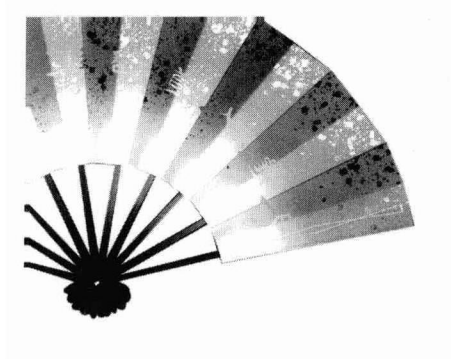
一、守王道，弃霸道 / 156

二、领导的价值在于授权 / 161

三、不要事事亲为 / 165

四、君无为而臣有为 / 168

五、寻找授权的平衡点 / 174



第八章 道与领导者决策

- 一、道法自然：决策之规律 / 178
- 二、道常无为：决策的方式 / 183
- 三、反者道之动，弱者道之用 / 191
- 四、天下大事必作于细 / 195
- 五、决策要求不同意见 / 199
- 六、治大国如烹小鲜 / 204

第九章 道与企业文化

- 一、道：中国企业文化的“基因” / 210
- 二、愿景：和谐 / 216
- 三、信仰：奉献 / 223
- 四、企业精神：乾坤合一 / 227
- 五、Logo与道 / 232

一、道：企业本土化管理之根

“道存于天，存于地，存于人，存于万物。”

“道”无处不在，无时不在。而道教更是早已扎根于中华文化的深厚土壤中，渗透到了生活在这片土地上的每个人的灵魂里。道教思想也是中国企业管理的本土化之根。正如鲁迅所说：“中国的根柢在道教。”

“道存于天，存于地，存于人，存于万物。”

“道”无处不在，无时不有。而在中国，蕴藏中华智慧、发扬民族精神的“大道”更是承接了灿烂的华夏文明。已有近两千年悠久历史的道教，植根于中华文化之厚土，与其思想文化及命运息息相关，通过长期的潜移默化而根深蒂固，达到了“百姓日用而不知”的民俗习惯层面。中华民族的精神就是万古不灭的“道”，它早已渗透到了生活在这片土地上的每个人的灵魂与血脉里。我们构建和谐社会、我们工作生活的每一个细节都遵循着“道”，充分体现着“道”。

在中国，做企业更是离不开“道”。近20年来，中国公司的管理者一直在努力学习各种先进的管理





道存在于天

理论，他们尝试接受更多流行的西方管理思想，比如必须保持弹性，持续标杆学习以达到最佳表现，积极外包以求更高效率，再造流程以求提高管理水平等等。但是，许多管理者最终在实践中失望了，如同对杰克·韦尔奇的中国布道那样失望，管理者发现韦尔奇的神话无法在他们的公司身上实现。难道是这些理论错了吗？难道是中国管理者不善学习？回答是否定的。与之相反，日本所实践的成功管理模式是戴明的质量管理思想。戴明的管理思想是典型的西方

理论，但是到了日本，质量管理变成日本的管理精髓，成为日本公司在国际市场角逐的竞争优势。

一败一成，原因何在？道理何在？答案只有一个——本土化。日本之所以成功，是他们能够把西方的管理理论与日本的本土文化相结合——质量管理需要的是服从的文化，需要精益求精，需要对于工作的高度负责，需要一种荣誉感，这些恰好是日本文化所包含的内容，两者的结合，自然造就了日本管理的竞争力。然而在中国却形成了西方管理先进思想与本土文化的脱离的情形，脱离了本土化的学习自然是失败的了。

企业就像一台计算机，有自己的“硬件系统”，也有自己的“软件系统”。“硬件系统”主要包括运营方式、战略构架、组织流程等环节。“软件系统”呢？它则包括价值观、信念、经营哲学和行为准则等各个方面。企业的“软件系统”是其“硬件系统”得以正常运营的决定因素。中国有中国的国情，有中国的特色。对中国的企业而言，战略、运营、管理无疑是非常重要的，但如果没有适合中国特色的“软

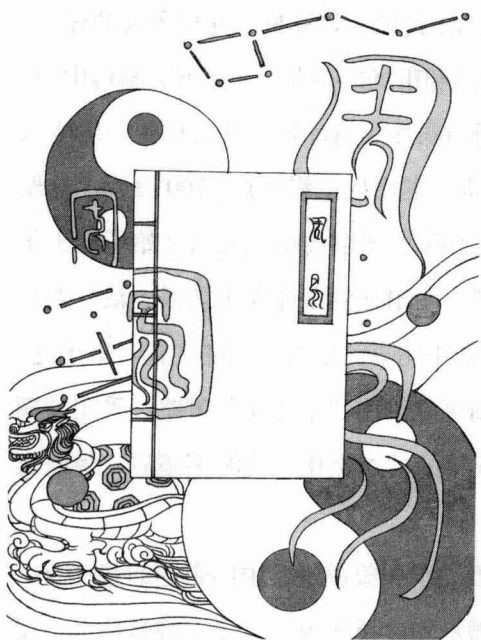
件系统”的支持，再好的战略也无济于事，更无法帮助“计算机”完成预期的任务。一个不按照中国人的价值观、消费偏好来做产品和市场的企业，一定不会赢得中国。在这方面外国人就比我们聪明得多。伊莱克斯与长沙中意冰箱厂的合作曾一度陷入了困境，每天亏损30万元，不过若是此时撤资，退出成本将高达5700万元，这使得伊莱克斯陷入了进退两难的尴尬状态。怎么办呢？聪明的伊莱克斯开始了本土化的历程：聘用原百事可乐食品中国公司总裁刘小明出任伊莱克斯中国区总裁。刘小明接手总裁职位后，受到了总部的充分授权，刘小明自己也提出彻底实施“本土化”的战略，从领导到员工都雇用了中国人，营销更是采用“本土化”策略，采用高额的终端返利、控制成本和低价策略等方法。6年的“本土化”战略实施后，伊莱克斯的市场规模扩大到了30亿。

中国企业家联合会副理事长、管理学教授潘承烈曾说过，中国企业的管理有一张独特的王牌，其开发利用价值不可估量。潘承烈教授所说的这张王牌是什么？就是本土化管理的基因——道家思想。这就是中国企业管理真正的本土化的根源所在。这也是中国企业怎样活着、为什么活着的终极答案。

因此，无论这个企业来自哪里，只要是在华夏文明的浸染下的这片土地上，要想管理好它，就必须依“道”而行，依“道”而生，“道”就是中国真正的本土化。跨国公司摩托罗拉在中国加大投资规模的同时，全面实现人员本土化，包括中高级管理人员，而且要使用中国籍人员，加快本土采购。为什么？因为这是在中国的土地上做企业，面对的是中国的老百姓。摩托罗拉携着西方的文化而来，却和着中国的本土思想而生，遵循着中国文化、中国人的价值观、中国真正的本土化而动。正是如此，摩托罗拉才得以在中国这片土地上日趋发展壮大。

中国文化源远流长，道家思想博大精深。《周易》、《道德经》、《庄子》……都是道家思想的经典之作，更是中国管理学的经典。其中的许多管理学原理或原则都是中国本土化企业管理理念形成的重要来源。

《周易》在中国历史上被尊称为“众经之首，大道之源”。《周易》所提出的“潜



周易在中国历史上被称为众经之首

展宏图的基石。

不仅如此,《周易》更铸成了现代企业管理的理论系统。如“八卦图”、河图、洛书,其实就是我们最早的管理模型;关于天地、阴阳、乾坤、否泰的理论,就是最早的SWOT优劣势分析;而“象数”和“义理”有着最早的“统计与分析”的启蒙;管理学讲求逻辑分析,而《周易》整个就是一部逻辑巨书,里面充满着归纳与演绎;周易的太极图充满着美感,这其实就是最早的CI设计。

企业的管理理念在不断地推陈出新,然而无论如何变,都离不开《周易》的影响。归结起来,《周易》对管理最根本的、最永恒的思想包括:天人合一、彰显变易、讲求阴阳互补、注重中和均衡、尊重义利关系、强调进德修业,这些深刻而全面地体现了企业管理的循环律、成长率、得失律、时间率、调节律、容忍律,具有永恒的生命力。

而老子的《道德经》则如一口生生不息的智慧古井,对企业家来说,悟透其中的某个方面,就会受用一生。知名企业家张瑞敏、牛根生、薛永新、严介等无不对老子

龙勿用”、“亢龙有悔”、“刚柔相济”、“物极必反”、“参悟其变”等思想,无不影响着每一个成功的企业管理者。《周易》乾卦曰:“潜龙,勿用。”什么意思呢?作为一个员工新加入公司,作为经理新接手一个部门,作为领导者开创新事业,都要牢记“潜”字,要学会默默地等待机会,这时过于张扬是危险的,因为别人都在观察你、在琢磨你、在评估你的实力。而如果你不了解情况,不了解别人,盲目许愿、盲目决策,过早地崭露头角,失败的一定是你,遭受打击的也必然是你。多给对方,也给你自己一点时间,做“潜龙”,就是以后大

管理思想情有独钟，他们运用老子智慧，从事企业经营管理，都取得了很大成功。

张瑞敏对《道德经》推崇备至，曾经读过无数遍。联系到企业管理，张瑞敏说有两点是他一直当座右铭来记取的：一是“天下万物生于有，有生于无”；二是“柔能胜刚”。前者强调的是无形的东西比有形的东西更为重要。张瑞敏对此曾深有体会地说：企业现存的最大的弊病是从各级领导一直到下层的员工，总是看重太多有形的东西，而忽视无形的东西，无论哪一位上级领导来检查都是看一下获得了多少利润，生产了多少实物，却没有几个去注重企业的文化，并且众多单位根本没有企业文化。其实，没有企业文化的企业就等于失去了灵魂。在老子《道德经》中，无形就是灵魂，“道生一，一生二，二生三，三生万物”。万物的根源，是道，而道恰恰是看不见的，却非常重要的东西。张瑞敏有一次访问日本一家大公司，那位董事长非常喜欢探讨哲学问题，特别对一些至理名言更是反复体味。他向张瑞敏介绍说，他的公司非常喜欢老子，而且他们企业生产的出发点就是遵循老子的“真善美”。深谙老子思想的张瑞敏则告诉他，老子的《道德经》里根本没有“真善美”，倒是有一句话实质是一致的，这就是“天下万物生于有，有生于无”。

老子说：“何谓宠辱若惊？宠为下，得之若惊，失之若惊，是谓宠辱若惊。”老子又说：“重为轻根，静为躁君。是以圣人终日行而不离辘重，虽有荣观，燕处超然。奈何万乘之主，而以身轻天下？轻则失本，躁则失君。”对此，张瑞敏曾深有感触地写下了一句：得意不忘形，失意不失态。什么意思呢？当世最大的痼疾就是浮躁，无数的人都解不开一个“结”。这个“结”就是荣宠与羞辱、得意与失意。搞企业的人，如果得意忘形，失意则惊，不懂得修身养性，不知自重，不思固本，只图获取眼前功利，这样不但难以获得成功，反而会损害自身。张瑞敏则吸取了老子的精华，一针见血地指出了一个时代的通病，又说明了一个企业领导者应该如何去修养自己，可谓高明。

“柔能胜刚”吗？对此，张瑞敏曾解释道：“在旧的版本里面对这句话的评价是消极的。它说明了一种转化的过程，弱可以转强，小可以转大，问题是你怎么来看



待。做企业你永远处在弱势，如果你能把自己放在一个弱者的位置，你就有目标可以永远前进。”

此外，老子主张的“以奇用兵”，就是指要后动制敌，出奇制胜，竞争要讲策略；而“以正治国”，就是夯实基础，锤炼内功，从细微之处做起。“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下”，“慎终如始”，才可避免“于几成而败之”……这些无不给当今的管理者提供了逐鹿市场的有力思想武器，使他们能够避其锋芒，然后寻求战机，因时而动。

回顾 20 世纪，毛泽东领导中国革命何以能够成功？很明显，他真正懂得中国文化，深谙杂染之道，马背上扛一本《三国演义》，不明其由的王明就问：“毛泽东，你怎么天天看《三国演义》？”可见，王明是不读中国历史的，他把马克思主义教条化，把共产国际指示和苏联经验神圣化，采取照搬照抄的方式，而不顾中国国情，不考虑中外的差别和时空的变化，最终导致了个人事业上的失败。《周易》、《道德经》等一系列的道家哲学经典，其深厚与博大的思想，早已渗透到每个中国人的灵魂中。20 世纪中国道教史上最为著名的领导者陈樱宁曾说过：“吾人今日谈及道教，必须远溯黄老，兼综百家，确认道教为中华民族精神之所寄托，切不可妄自菲薄，毁我珠玉，而夸人瓦砾。须知信仰道教，即所以保身；弘扬道教，即所以救国。”不论是昨日、今日，还是明日，道家思想都是中华精神的根，都是中国企业本土化管理之根。

二、道法自然

“人法地，地法天，天法道，道法自然。”

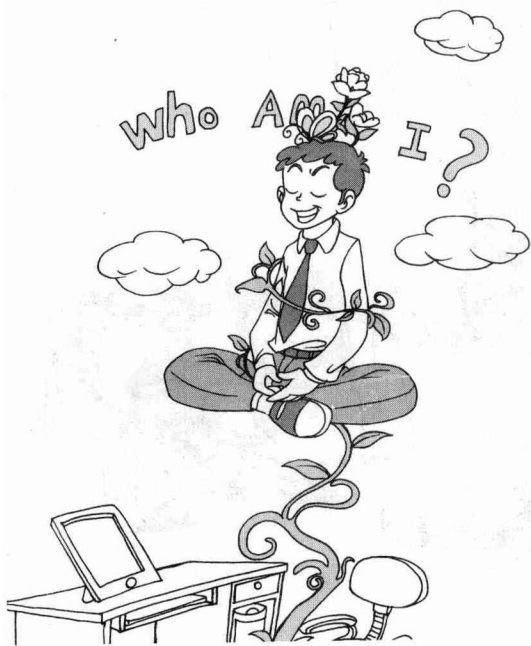
万事万物都有自身的固有规律。企业也同样如此，只有遵循其规律，

才能够找到真正的发展之“道”。

老子说：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”

道是万物的根本。地之德在于安静，它湛寂而虚妙，弯窿而高明，承载万物，养育群生而不自居，劳苦而不抱怨，有功而不自恃，这些都是地的根本。一个人，如果心不乱念、意不乱想、身不乱动、事不乱做，就能体会到安静的妙处，了解到静的本质。因此，圣王按照无为无欲的静之道来修行，以此治民，则民没有不开化的；以此治国，则国家没有不被治理好的。这就是所谓的“人法地”。地又三光常耀、四时相循、玄黄相抱、阴阳交泰，所有这些万物的形态，实质上都是顺从天的变化，所以说地效法天。地法天德，而天流行于三才，变化于开合，确立万物的性，恢复万物的生命，终万物而又始于万物的所有，这些都是天效法道的妙处。道生男女，有男女就有人伦自然的妙；道产生万物，有了万物就有了群分自然的妙，所以说“道法自然”。那么，自然是什么呢？“自然”是规律，是“道”的精神所在，本质所在，是“道”所具有的一切特性中最主要的特征。

“道法自然”的最高境界乃是“物我两忘”、“天人合一”。《大宗师》中讲道：“堕肢体，黜聪明，离形去智，同于大通，此谓坐忘。”即忘记自我，通于万物。《齐物论》中则说：“南郭子綦隐几而卧，仰天而嘘，嗒焉似丧其



“道法自然”的最高境界乃是“物我两忘”

偶……子綦曰：‘……今者吾丧我，汝知之乎？……’”这句话告诉我们：忘记了自身，自己本人就不再是主体；自己本人不是主体，物也就不再是对象了。所以，“吾丧我”与“丧其偶”是一件事的两面。也就是说，只有排除了自我意识，才能改变物我对峙的状态，实现心与物的自由沟通、自然契合，到达“天人合一”的境界。

只有道法自然、天人合一、物我两忘，才能最终获得成功。《庄子》里的寓言故事“宋元君将画图”就表现了这一点：宋元君将画图，众史皆至，受揖而立，舐笔和墨，在外者半。有一史后至，然不屈，受揖不立，因之舍。公使人视之，则解衣盘礴，赢。君曰：“可矣，是真画者也。”“众史”为何成了“后至者”的手下败将呢？最根本的原因就在于“众史”存心求成，小心翼翼，战战兢兢，违背了天人合一、物我两忘的境界，这样自然就没有那位无思无虑、自在从容、毫无做意的“后至者”好了。



庖丁解牛，道法自然

《庄子·天地》又篇云：“天地虽大，其化均也；万物虽多，其治一也。”就是说，天地虽大，却有其共同的演化规律；万物虽多，却有其一致的处理原则。这个规律和原则，就是“道”。

《庄子·庖丁解牛》篇更是对“道法自然”、“天人合一”描述得栩栩如生。庖丁解牛时的一举一动合着节拍，整个过程就像一场韵律优美的舞蹈。梁惠王看了禁不住赞叹道：“啊！好极了！技术怎能精巧到这般的地步？”庖丁回答说：“我所爱好的是道，已经超乎技术