

宋太祖赵匡胤是一位出色的经营之神，他运用《道德经》中的思想精华，全力经营自己的事业，成就大宋三百二十年江山，其经营之术无疑臻于谋略的最高境界。本书运用宋太祖的经营韬略，结合现代案例，古为今用，锐意求新，为读者提供一整套适用于现代社会的经营之道。

活用道德经的经营之神

赵匡胤

纵横商场的经营之道
驰骋市场的管理之术

吴志明◎著

农村读物出版社

活用 道德经 的经营之神

赵匡胤

纵横商场的经营之道
驰骋市场的管理之术

吴志明 著

农村读物出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

活用道德经的经营之神赵匡胤/吴志明著. —北京:
农村读物出版社, 2004.5

ISBN 7-5048-4433-0

I.活... II.吴... III.赵匡胤 (927~976) —政
治—谋略—研究 IV.D691

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第026635号

出 版 人	傅玉祥
责任编辑	张鸿燕
出 版	农村读物出版社 (北京市朝阳区农展馆北路2号100026)
发 行	新华书店北京发行所
印 刷	中国农业出版社印刷厂
开 本	850mm×1168mm 1/32
印 张	8.25
字 数	142千字
版 次	2004年5月第1版 2004年5月北京第1次印刷
定 价	18.00元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

前言

也许你是由名牌大学毕业，学的又是一个颇有前景的专业；也许你只有中学文凭，却从小就有着一个白手起家的梦想；也许你刚刚继承了老爸的产业，成为公司里最年轻的董事长，即将开始在被整个公司所仰视的光环下生活；也许你现在只是一个普通的打工者。无论如何，人的一生总有些小小的理想，总有一些人不甘心一辈子为人打工，他们渴望着积累资本，渴望有一番自己创造的事业，渴望自己成为王国的主人。这些人的背景也并不一致：他们中有的人是学校里的佼佼者，而有的人也许没受过太多的教育，有的人是凭藉知识创业，有的人只是从小老板做起。如果你需要获得更多的财富、荣誉、名声，那么你需要的就是有计划地规划自己的人生，你需要的是经营自己的能力。

一方产业需要经营，人的一生也需要经营，经营本身就是一门学问。你认为自己的兴趣何在？你的目标是什么？你把你可能胜算的宝又压在何处？奥普莱当年毕业于哈佛大学，是美国一家大公司的销售部成员，后来他终于拥有了自己的公司，成为一位成功的经营家。霍英东当年只是一个小小的伙计，后来成为一个运输公司的小老板，又有谁会知晓他后来成为名震一方的船王？对于许多有成功渴望的人，无

时无刻不在为自己一生筹谋。你读了这本书就会更好地理解历史，同时也会走进许多古往今来经营家的事迹。这些对于渴望创业的你来说也许是最需要了解的。

在这里我们介绍赵匡胤，赵宋王朝的开国之君。

历史中赵匡胤的形象似乎有些模糊，在公开的史书中他是一个贤明、仁义之君，为政清廉。然而他的城府，他的平易中流露出来的一丝不易捉摸，却是他最终成为经营家的原因。

经营家应该是什么样的类型？读过本书之后，你就会受到某种启发。

你不需要有安分守己的天性，而要敢去想。你没有必要在别人面前亦步亦趋，但你必须有能够让别人接受自己观点和主张的能力。

你也许不是个全才，如果你成绩是C等也不要紧，你的English不需要有什么牛津或剑桥口音，但你要有些资本。记住，资本不一定是钱，有时候是一种禀赋，有时候是一种商业的头脑，也有的时候是你小时候捉弄人的把戏，他们同样也可以致富，只要你会经营。

经营是抓住机会的能力。影视剧里会安排你救了一个将来会有恩于你的人，他将成为你的机会，不过这只是编剧抓人胃口的技巧而已，但是让别人赏识你非常重要，你要抓住机会来表现自己。当然，想成事没有野心不行，但只有野心

也不行，徒有野心的人会很单薄，因为他的福祉只能算是局部。要学会让自己厚重。赵匡胤在这方面就很厚重，他聚拢了一批能为自己做事的人才。好多人在这方面欠缺太多，以至于最后功亏一篑。要学会不动声色，不露痕迹，这一点很重要。

现代的CEO都是坐在办公室里看大量的报表，或者西装革履地在高级会议厅里用电脑和全球的手下网上议事。这种印象就是得益于广告的效果，然而创意和构思需要技巧，你又中了传媒的圈套。其实经营家完全可以便装在大街上走来走去，只要他懂得用人的技巧，他懂得如何提倡一种精神理念来让你信仰。别憎恶，这不是毒素，这是制造一种让人舒服的心理寄托，聪明的人就会制造这些心理寄托让别人为之奋斗，不信去问问松下幸之助，他让你信奉，这就是他成为松下而你只是一名普通职员缘故。而且用人方面如何做到不怀疑，如何同下属保持距离以便更好地做到恩威并施，如何让他听命和感恩，如何用惩戒来给他打预防针，这些都是本领，经营家不但要会经营自己，也要善于经营别人。

经营家要有品格。这种品格是一种无形的资本。最重要的品格莫过于如何处理公与私的关系。尽管天下为公只是一种理想主义，但是一个得了天下的人把自己的私人财产看作大家的，用这样的心态来经营，就会被别人看作是公心。公心包括公平、公正、诚信等等一般商人可能并不具有这种品

格，但商业的本质是建立在互惠的基础上，理解了这一点，就理解了“公心”之必要。大家都舒服，你也做了个人情，这才是最大的诈术，因为你赢得了一个生意上的伙伴，总比失去一个重要的客户要舒服得多。当然，其中必会搀杂着私心在内。如何处理这种微妙的关系，不妨去问问赵匡胤。

权力问题总是一个比较敏感的问题。权力好比是你攥在手里不肯放下的钱袋，恨不得朝朝暮暮与他同眠，有这种心态很正常，但这种观念也许对你的事业发展不利。你吝啬得不肯给别人任何机会，又怎么能鞭策他们卖力地为你做事呢？权力说得好听是一块蛋糕，说得不好听是一种鱼饵，把它赏赐给你所信任或应该利用的人，让他为你的事业谋得更多的东西，也省了你的心思，多出几个睡眠的机会，何乐而不为？同时你要清醒，要抓牢鱼线，懂得放也要懂得收，才会钓到更大的鱼。

要想成为经营家，你必须时时刻刻准备去网罗和争取别人为你做事。丰厚的回报，利益的共用是诸多商家挖墙角的惯用伎俩。如果你想棋高一着的话，你就要学会争取你的敌人甚至仇人。他们如果服了你，还有谁会不服你呢？

电玩游戏里大航海、石器时代的泛滥，街谈巷议中孩子们白手起家的梦想，说明创业观念在芸芸众生头脑中的接受程度之频繁。要得到更多的财富，就要去发展、去开拓、去扩张。在西方文化中，强盗的行径已经被包装成了英雄的事

迹。可见有自己的地盘是多么的重要。扩张和开拓需要很多异于常人的本领，赵匡胤会教给你，可以和他相类比的诸多经营家也会教给你，只要你怀着一种虔诚去学习。

此外，经营家应该具有接受建议的胸怀、包装自己的意识、善于宽恕的品格、勇于自醒的意识，还有克制、理性、节俭……在21世纪应该是讲求实际的年代，笔者真的不愿意让读者再在一堆你鼓我吹的理论中被弄得头昏脑涨，所以只是简要提及。因为我们已经一步一步检索了绝大多数精彩的、甚至独一无二的内容。希望你在阅读中产生共鸣，最好是心有戚戚，最后有所领悟和启发，那就是笔者最大的快乐。

经营家是一个集团的最高层领导者，统帅和驾驭一个集团。出色的个人能力、决策力、预见力、判断力，对权力的从容自若，工于人治和权谋，公正性，都有特殊的要求。进与退，隐与显，明与暗，公与私，文与武，他必须巧妙地周旋在这些对立面之间。经营就像是站在翘翘板中间，随着高低起伏不断地巧妙应变。一切的一切，赵匡胤都做得非常好，他在操纵着所有变数的基础上经营起了一个大国。而这一切的智慧似乎都与数千年前的思想大家老子所著的道德经息息相关。笔者不知道赵匡胤是不是一位道德经不离手的皇帝，但可以肯定的是每当他做出重大决策时，必定会从道德经中寻求灵感。运用道德经来经营天下是两宋得

以延续数百年的关键所在。因此笔者在本书中便冒昧地引用道德经中的精髓来解释赵匡胤的各种经营手段，力求追溯其思想源头，还真实面目予读者，并大力提倡此种优秀的经营法则。

当你读完本书的时候，你就能更好地了解这位马上天子，这位殿前统领，以及从他构建一个王国的过程中去领会这位经营之神的鬼斧神工。

目录

前言

第一篇 赵宋王朝第一任董事长的发家史…………… 1

经营者须有知人之智及自知之明，才能正确地选择今后要走的道路，坚定经营目标。要了解企业，掌握企业，成为真正的经营大师，就必须从基层做起，图难于其易、为大于其细。经营企业时，须沉着稳重、戒急戒躁，对内刚正无私，对外奇谋制胜。当企业有了苦难或经营出现问题时，经营者必须勇于承担责任，赢取下属信任。而对于整个经营活动，诚信必须始终贯穿其中。

第一章 赵匡胤既有知人之智，又有自知之明…………… 2

人类是一种思想复杂的生物，多数人都是只会看到自己的长处而不能发现自己的短处、只会看到别人的缺点而不能发现别人的优点、只会拿自己的优势与别人的劣势去比较，而不会以自己的劣势与别人的优势论短长。这就是人性的集中弱点。但身为企业的经营者，如果在为人处事方面也是如此，便永远也不能成就大事。中国最伟大的思想家老子在道德经中已经明确点出了“知人者智、自知者明”这一千古至理，后人只要遵循古圣先贤的教诲，就一定可以在经营事业方面披荆斩棘、直达峰巅。这是成就大事业的最基础的素质，万万不可忽略，万万不可大意。

第二章 坚定不移地走自己的路，确立自己的经营目标…………… 13

自古以来，能成大事者都是些意志坚定的人。无论遇到什么样的

艰难险阻，只要认定所走的路是正确的，都会一往无前地走下去，这样的人被称作勇者，同时他们也是真正的智者。古语有云：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志、劳其筋骨、饿其体肤、空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”大多数人在遇到艰难险阻时都会掉头回去，或者再去找其他的路，而真正的勇者、智者却能够继续前进，并最终取得成功。

第三章 从基层做起，掌握经营企业的每一个细节…………… 23

成功的经营者没有任何一个是天生就具有这种才能的。真正的经营大师无一不是从基层做起，一步一步登上事业的顶峰，而且要不断从失败中汲取经验，不断提升自己的经验阅历。因此，做大事要从细微处入手，管理企业要先从被人领导做起。“图难于其易，为大于其细”，老子的这句千古名训值得所有致力于成功经营的后来者借鉴。

第四章 诚信是经营者最宝贵的财富…………… 35

为人有信义是一个很简单的品格，无论是立身处事还是赢得朋友，这一点无论对于企业的经营者还是普通人都很重要。对赵匡胤来说，他是借助后周的力量来成就自己的事业，代他人而自立性质无异于篡位夺权。在中国历史上许多的篡位之君都被骂作狼子野心。而赵匡胤的成功却被视为众望所归，这与他善谋略，勤勉忠信，善于赢得他人信任，擅长放长线钓大鱼的谋事方式有关。

第五章 对内刚正无私、对外奇谋制胜…………… 50

古来用兵方略多有奇正之分，正兵用以吸引敌人的兵力，奇兵用来攻击敌人的软肋。而经营企业同样应该有奇正之分。对内部的员工应该一视同仁、大公无私、不徇私情、严格执法、不

贪私利，以此稳定后方、取信于民，而对待竞争、对手则要诡计百出、务求必胜。这正是赵匡胤创业阶段成功的两件法宝。

第六章 急躁冒进是经营者的大敌，

沉着稳重才能走向成功..... 57

为将者轻敌冒进会招致破军亡身的惨祸，身为经营者如果在情况不明朗时贸然做出经营决策同样会令企业蒙受巨大的损失，甚至招致破产的厄运。因此急躁冒进绝对是经营者的大敌，而沉着稳重才能逐步走向成功。

第二篇 上马得天下、下马治天下..... 65

经营之道，在于审时度势，善仁、善能、善时，并厉行节俭。对外经营者须未雨绸缪、居安思危，这是市场竞争激烈促使经营者必须遵循的法则；对内须善于排解企业内部纠纷，时刻关注企业财务状况，严惩贪污受贿者，并牢牢掌握人事大权。还要人尽其才、物尽其用；更得广纳贤言，以为己用。

第一章 审时度势，迈向权力顶峰..... 66

想成就事业的人，首先应该是一个懂得发现机会和抓住机会的人。只有善于发现机会，才有可能获得比别人更多的机会，也容易比别人更快提高自己的能力。但发现机会的前提是要先入行，钉牢一个目标，扎实地钻进去，踏踏实实地学习和领悟。这便是道德经中所说的“动，善时”。对于一个善于经营的人来说，对机遇的敏感只是他能够成功的必要条件，在现代社会中竞争压力如此大，而且许多地方堪称是人才济济，在竞争中，必须要表现出自己的实力才能够更好地服人。

第二章 赵匡胤的治国三宝····· 87

老子在谈到“我道”之所以伟大时，解释道：“我有三宝，第一件叫做慈爱；第二件叫做俭啬；第三件是不敢居于天下人的前面。有了柔慈，所以能勇武；有了俭啬，所以能大方；不敢居于天下人之先，所以能成为万物的首长。若丢弃了这些，结果只会是走向死亡。用慈爱来征战，就能够胜利。用慈爱来守卫，就能巩固。老天要援助谁，就以柔慈来保护他。”老子的“三宝”，无论是宋太祖赵匡胤还是在现代经营中，都同样适用，并能产生奇效。

**第三章 未雨绸缪，居安思危是经营者
必须遵循的经营法则····· 119**

经营家需要把决策权集中到一个人的手里，以保证工作的成效性。但是，如果把权力适当下放给下属，会使下属做起事来更有动力。权力是一柄双刃剑，很容易滋生事端，造成对决策者不利，所以对于权力的隐患，要策略地根除。赵匡胤深谙其中道理，杯酒释兵权便是明证。

第四章 排解企业内部的纠纷····· 146

从精神上驾驭下属既包括鼓励、信任、倡导等方法，同时也包括抑制手段。有问题的下属有些通过精神上的教化，可以改正缺点。但有些人的确是品行不端，对这样的人在起用时一定要善于分辨，给他们适当的位置，避免他们形成一定的气候和影响力从而在集团内部形成一种不良风气。

第五章 掌握企业的财务及管理状况，严惩贪官污吏····· 153

人们常用心如明镜来形容一个人内心敏锐的洞察力和公正决断的风格。秉公办事是一个集团高层人员不可或缺的素质。秉公的出发点是一个“察”字。当今社会人事关系复杂，各种关系盘根错

节，很多事情的制约因素都非常微妙，所以要做到明察其实很难。尤其是高层领导人员，受到蒙蔽也是很正常的。因此一个经营家中要时时有权衡，要做到调查研究，兼听则明。尤其是在关系企业命脉的财务方面更加是不可不察、不可不详察。无论赏罚收支等等状况，都应该清清楚楚，明明白白。掌握了企业的财务状况，杜绝贪污腐化浪费资源的现象，企业才能欣欣向荣地蓬勃发展。

第六章 牢牢掌握人事大权，人尽其才、物尽其用…………… 161

无论什么样的企业，什么样的领导者，其掌控一切的主要工具都是人。拥有一批精明强干、忠心耿耿的下属，是每一位经营者梦寐以求的好福气。但是，如何才能够发现并利用人才，使他们人尽其才、物尽其用，也是经营者的一块心病。因为机器是死的，资源也是死的，只有人是活的。他们会思想，有喜怒哀乐，治理起来也是最复杂的，一个不小心就会酿成巨祸。因此经营者应该牢牢掌握人事大权，积极选任人才为你效力。

第七章 擅于广纳贤言，以为己用…………… 186

企业的发展方向是由全体员工能力的合力所决定。一个经营家既然已经是一个真实的人，那么他就会有自己的优点和缺点，如果说他的个性使他本人显得比较真实和自然的话，那么他的缺点会使他显得更可爱。有了缺点，人就不能成仙成圣。而成仙成圣对于一个想居高位或者已经居高位的人来说，恰恰是他的欲望。所以积极听取意见，及时修正领导层的失误有助于促进企业的决策效率。

第三篇 开拓市场成就惊天伟业…………… 203

企业要占领市场，先须让企业休养生息，具备一定经济实力，然

后再确立市场拓展方向，先易后难，将竞争对手一一打垮。其间应该根据市场变化，评估成本，及时调整经营策略。成功之后，经营者还必须重新审定自己对公司有一个长期发展计划，若觉得自己不再适合经营企业，就必须知足不辱，知止不殆，找适当的接班人。若自己还能胜任，但为了企业的长远发展，也须及时培养合适的接班人，这样才可事业进行到底。

第一章 让天下人民休养生息，扩充自己的经济实力…………… 204

要发动争夺市场的战争，就一定要有强大的实力作后盾。否则就会落得偷鸡不成蚀把米、赔了夫人又折兵的下场。商场大战实际上就是实力大战，没有足够的实力，再会使用计谋也是白搭，因此在开拓市场之前首先要巩固内部，增强经济实力，然后再徐图进取。

第二章 确立市场拓展方向，先易后难，

将竞争对手一一打垮…………… 211

本章所阐述的道理与第一篇中从基层做起，先易后难的道理是相通的，只不过这里所讲的是在开拓市场的过程中也要遵循先易后难的方式。众所周知，在商场上争高下主要靠的就是实力，因此中小企业要想拥有与大企业抗衡的资本，就一定要不断扩充自己的实力，兼并其他更小的企业，而大企业要与同等实力的其他大企业竞争，同样要先兼并小一点的企业，这是商场上的不变定律。

第三章 评估成本，及时调整经营策略…………… 225

在经济领域一向有大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼的规律，正确评估企业的当前形势，然后再评估企业可用于拼市场的人力物力，再确立与对手竞争进而吞并对方市场的策略，这才是未雨绸缪、谋定后动的取胜之道。一旦发现以现有的实力无法强行取胜，或者即

使是强行取胜也会落得个两败俱伤的结局，并在其他强大竞争者面前暴露出自己的弱点，引得他们群起而攻之。如果评估结果显示会出现以上这些后果，就应该慎重考虑改变死打硬拼的策略，转而采取怀柔、威慑、合作等等策略来达到扩大市场的目的。

第四章 及时培养合适的接班人，将事业进行到底…………… 236

一个成功的经营者的不仅应该做到在自己掌权时把企业经营得有声有色，为了延续企业的辉煌，还应该预先为企业挑选合适的接班人，以备不时之需。这是构建企业时应预先规划好的企业发展步骤，而且在挑选、培养接班人的过程中还可以有计划有针对性地培养若干足堪大任的经理人，这样一来无形中也为自已找到了有力的助手，真是两全其美的经营正道。

后序 …………… 248

第一篇

赵宋王朝第一任董事长的发家史

经营者须有知人之智及自知之明，这样才能正确地选择自己今后要走的道路，坚定自己的经营目标。

要了解企业，掌握企业，成为真正的经营大师，就必须从基层做起，困难于其易、为大于其细。经营企业时，须沉着稳重、戒急戒躁，对内刚正无私，对外奇谋制胜。当企业有了苦难或经营出现问题时，经营者必须勇于承担责任，赢取下属信任。而对于整个经营活动，诚信必须始终贯穿其中。