



104

楊先舉 著

老子管理學

道·德·柔·無·反·水六大管理法則

德柔無反水

104

老子管理學

道・德・柔・無・反・水六大管理法則

楊先舉／著

實用歷史叢書㉔

老子管理學

道 · 德 · 柔 · 無 · 反 · 水六大管理法則

作 者／楊 先 舉

主 編／游 奇 惠

責 任 編 輯／李佳穎 · 溫秋芬 · 陳穗錚

發 行 人／王 榮 文

出版 · 發行／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥／0189456-1 電話／(02)365-3707

傳真／365-7979 · 365-8989

原 出 版 者／中國人民大學出版社

著作權顧問／蕭雄淋律師

法 律 顧 問／王秀哲律師 · 董安丹律師

電腦排版／普辰電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□ 1996 年 1 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 250 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有 · 翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2729-0



親切的、活潑的、趣味的、致用的

實用歷史叢書

出版緣起

王榮文

• 歷史就是大個案

《實用歷史叢書》的基本概念，就是想把人類歷史當做一個（或無數個）大個案來看待。

本來，「個案研究方法」的精神，正是因為相信「智慧不可歸納條陳」，所以要學習者親自接近事實，自行尋找「經驗的教訓」。

經驗到底是教訓還是限制？歷史究竟是啓蒙還是成見？——或者說，歷史經驗有什麼用？不可用？——一直也就是聚訟紛紜的大疑問，但在我們的「個案」概念下，叢書名稱中的「歷史」，與蘭克（Ranke）名言「歷史學家除了描寫事實『一如其發生之情況』外，再無其他目標」中所指的史學研究活動，大抵是不相涉的。在這裡，我們更接近於把歷史當做人間社會情境體悟的材料，或者說，我們把歷史（或某一組歷史陳述）當做「媒介」。

• 從過去了解現在

為什麼要這樣做？因為我們對一切歷史情境（milieu）感到好奇，我們想浸淫在某個時代的思考環境來體會另一個人的限制與突破，因而對現時世界有一種新的想像。

通過了解歷史人物的處境與方案，我們找到了另一種智力上的樂趣，也許化做通俗的例子我們可以問：「如果拿破崙擔任遠東百貨公司總經理，他會怎麼做？」或「如果諸葛亮主持自立報系，他會和兩大報紙持哪一種和與戰的關係？」

從過去了解現在，我們並不真正尋找「重複的歷史」，我們也不尋找絕對的或相對的情境近似性。「歷史個案」的概念，比較接近情境的演練，因為一個成熟的思考者預先暴露在眾多的「經驗」裡，自行發展出一組對應的策略，因而就有了「教育」的功能。

• 從現在了解過去

就像費夫爾（J. Febvre）說的，歷史其實是根據活人的需要向死人索求答案，在歷史理解中，現在與過去一向是糾纏不清的。

在這一個圍城之日，史家陳寅恪在倉皇逃死之際，取一巾箱坊本《建炎以來繫年要錄》，抱

持誦讀，讀到汴京圍困屈降諸卷，淪城之日，謠言與烽火同時流竄；陳氏取當日身歷目睹之事與史實印證，不覺汗流浹背，覺得生平讀史從無如此親切有味之快感。

觀察並分析我們「現在的景觀」，正是提供我們一種了解過去的視野。歷史做為一種智性活動，也在這裡得到新的可能和活力。

如果我們在新的現時經驗中，取得新的了解過去的基礎，像一位作家寫《商用廿五史》，用企業組織的經驗，重新理解每一個朝代「經營組織」（即朝廷）的任務、使命、環境與對策，竟然就呈現一個新的景觀，證明這條路另有強大的生命力。

我們刻意選擇了《實用歷史叢書》的路，正是因為我們感覺到它的潛力。我們知道，標新並不見得有力量，然而立異卻不見得沒收穫；刻意塑造一個「求異」之路，就是想移動認知的軸心，給我們自己一些異端的空間，因而使歷史閱讀活動增添了親切的、活潑的、趣味的、致用的「新歷史之旅」。

你是一個歷史的嗜讀者或思索者嗎？你是一位專業的或業餘的歷史家嗎？你願意給自己一個偏離正軌的樂趣嗎？請走入這個叢書開放的大門。

《老子管理學》

編輯室報告

老子就像是一個高高在上的全知者俯看宇宙人生。他洞悉了一切人情世故，看見了人性弱點，因此「無所遁逃於天地之間」。他那恢宏壯闊的思想，既如水般柔軟，又如水般剛強，令人不禁爲之仰望驚歎。

老子的身世撲朔迷離。司馬遷在《史記·老莊申韓列傳》中列舉了各種傳言，卻無法正確道出老子究竟是誰。一會說他姓李，一會說姓老，又懷疑他是太史儋，在說了一串「據悉」後，乾脆下了一個權威性的註解：「世莫知其然否，老子，隱君子也。」既然不知老子是何許人，他的生平自然也就無法窺知了。

老子的思想博大精深，卻不是神學、玄學，而是經世致用之學。春秋戰國時期百家爭鳴，每

個思想家都提出一己之見，希望自我的學說能廣泛爲人所接受，並且經得起考驗。毫無疑問的，歷史巨輪向前滾動了二千多年，老子思想不但未被輾成碎片，反而愈見輝煌，足證老子哲學有其獨到之處。

戰國的韓非在了解老子對人性的分析後，大力提倡刑名法術；西漢在奪得秦朝政權後，亦以黃老之術與民休息。其實，無論是「刑名法術」或「黃老之術」，《老子》一書所揭櫫的既非嚴刑峻罰的統治手段，更非清靜無爲、做濫好人的敷衍心態，而是一門管理衆人的藝術。就「術」的觀點來說，老子將人性做了深刻的剖析與分辨，但如果只強調老子的「術」，而忽略了其思想中「道」的重要性，則老子之學很可能就會變爲謀略學，老子的「道德家」形象也會化作「陰謀家」的嘴臉。

老子的思想，提供了現代人多面向的智慧，以及無窮的解讀空間。老子與兵法、老子與謀略、老子與管理、老子與……，基本上都只能算是老子浩瀚思想中的一小部分。這本《老子管理學》便是作者楊先舉先生在專研老子思想時所領略到的企業管理心得。

企業首要在於管理人，老子思想深刻地顯現出人的多種面貌與人性的弱點。楊先舉先生則將老子對人心的洞悉應用於企業管理而提出諸多論點，如，「精闢的君人南面之術」說明企業主管如何以老子思想來解決人的管理問題；「通達世變的相對論」說明企業遭遇的管理困境與應變方法。有一個著名的故事：兩位推銷員到非洲從事鞋子生意，一個推銷員從非洲回來說：「糟了，那裡的

人都不穿鞋子。」另一人則欣喜地說：「棒透了，那裡的人都沒鞋穿。」可見從事企業管理更要懂得權變，沒有所謂的絕對。

楊先生將老子論述的有無、剛柔、動靜、損益、利害、巧拙、禍福等矛盾關係，應用在企業管理的問題上，提出了具體的解構與重組。他又將老子「深度的認識觀」、「獨到的軟性訴求」、「圓融的天道、地道、人道觀」、「陰柔的思維方式」與「廣泛的實用價值」等，整理出「道、德、柔、無、反、水」六項法則，說明企業文化、企業人、企業價值觀與企業文化建設；管理模式、治人理念、權力分割、組織工作與用人原則；攻守法則與權謀藝術；創造思維與創造發明；系統管理與管理藝術；領導態度與胸懷修養等研究課題，其內容包羅萬象，值得玩味深讀。（余遠炫執筆）

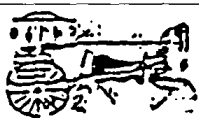
老子管理學：道·德·柔·無·反·水六大管理法則 / 楊先舉著. --初版. --臺北市：遠流，1996〔民85〕

面；公分. --（實用歷史叢書；104）
ISBN 957-32-2729-0（平裝）

1.（周）李耳 - 學術思想 - 管理科學 2.
管理科學 - 哲學,原理

494.01

84013984



實用歷史

92

活用孫子兵法·經營篇

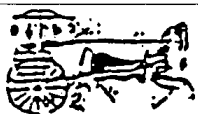
經營者的決策/管理/行銷/領導寶典

李世俊、楊先舉、覃家瑞◎著

知己知彼，是個人管理及商場競爭的全程經營法則，經驗也許可以轉換階段性的危險事件，但是如何有效地運籌定計、策略行動、評估效益、因省變勢，對古兵法的研究不可不知。

如果您剛接手一家企業，或者您在所領導的企業中希望開創出另一番新的局面，還是您有心經營自己的生涯規劃，都能在《活用孫子兵法》中，找到合適的經營戰略。

「心中有數，決策有據」，《活用孫子兵法》教您全程掌握戰力，也能擁有一如孫子的管理頭腦。



實用歷史

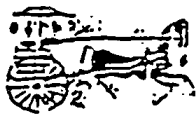
62

商戰孫子

《孫子兵法》的商略研究

羅吉甫◎著

日本人以《孫子兵法》，橫掃世界商場，奉其為「商界聖經」。本書以KNOW-HOW為骨骼，HOW-TO做血肉，為您做空前絕後的精采解讀，將兩千多年前的軍事思想與現代經營理念冶於一爐，是一窺孫子曠世思想的最佳領航者。



商戰吳子

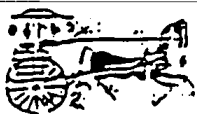
吳起的管理智慧

羅吉甫◎著

根據《吳子兵法》記載，吳起守西河期間，和諸侯大戰七十六回，全勝六十四回，其餘則打成平手，勝率是百分之百，堪稱是不敗之師。

自古以來，孫吳兵法並稱，被視為中國兵法史上的雙璧。《吳子兵法》雖詞藻不如《孫子兵法》優美華麗，用兵藝術看起來沒那麼出神入化，但它對戰前的準備功夫著墨頗多，遠超過孫子；而吳起透過與魏國國君的Q&A形態，以個案推演的方式，具體道出兵法運用的法則，論實用價值，比起孫子有過之而無不及。

《商戰吳子》是第一本以吳子兵法為主體的商戰謀略，透過作者深入淺出的解析，您將可快速地將吳子的卓越識見、精闢見解，應用在商戰上。



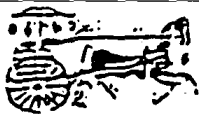
現代孫子兵法

72則戰略商法

陳再明◎著

《孫子兵法》被公認為「兵法中的兵法」，這部經典不僅僅屬於中國，也屬於全世界；不僅僅適用於古代，更能活用於現代。無論是三國時代的曹操、諸葛亮，或者波斯灣戰爭中的史瓦滋柯夫、海珊，他們的謀略、戰術，其實就是《孫子兵法》的實戰！

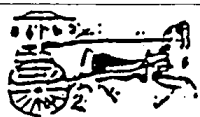
《孫子兵法》之可貴，並不局限於戰略、戰術的精研，更精妙的是，經由對人性的透析與掌握，主導競爭中的致勝先機。陳再明先生撰寫《現代孫子兵法——72則戰略商法》，便是將孫子的智慧從戰場轉移到商場，極具現代活用的價值！本書將《孫子兵法》重新整編為容易記憶、方便運用的72則戰略商法（72句口訣）。相信這些歷經時代考驗與印證的人性競爭原則，能讓有心人在面對變幻莫測的商場競爭時，多一雙掌握先機的慧眼！



三國謀略與現代商戰

霍雨佳◎著

謀略經典《三國演義》加上兵學聖經《孫子兵法》，的確不同凡響。《三國謀略與現代商戰》作者霍雨佳，素以「三國研究」名聞海峽兩岸，本書是他繼《三國人才學》、《三國謀略學》之後，最精闢的新作。在他的心中，《三國演義》與《孫子兵法》是形與神的關係，他說：「只有把《三國演義》的謀略提高到孫子所論述的用兵理論的高度來認識，才能更好的把握《三國演義》謀略的實質；也只有研究《三國演義》，才能更好地理解《孫子兵法》的精髓。」本書深入探討世界市場的全局戰略，歷史與現實巧妙結合，眼界與格局遼遠開闊，企圖以中國的謀略智慧，在全球經濟大戰中佔有一席之地。高瞻遠矚的政商人士怎能不讀？！



亂世經營術

齊、宋、晉、秦、楚、吳越大變局中的興亡剖析

陳文德◎著

「在這個令人驚異的時代，有不少事態正重複著與歷史相似的過程……。」堺屋太一在《如果現在是歷史》中說。近年間國際市場颳起的收購合併風，正如西元前七世紀霸主爭併的春秋時代。陳文德從「亂世經營」的角度審視一位位春秋霸主：年輕老闆齊桓公和中年企劃高手管仲的絕佳組合；悲劇英雄宋襄公；「大將戰敗，罪在主君」的秦穆公……，在霸主起落間的政治手腕、外交政策中，透露出現代企業人員最關心的老闆經營學。它既是一部趣味盎然的歷史故事，又是一部經理人必修的個案研究。誰說弱肉強食下成功一定不擇手段？在《亂世經營術》中，成功之道，另有一番精采風貌！