

两千年前的智慧语 \ 两千年后的管理经

至简之言，道无尽商法 \ 至朴之理，传醒世良方

老子

赵亮亮 | 著

最合格的 CEO

没有华而不实的空谈
只有易学易用的真知

老子穿越千年告诉你：左手经典，右手经验，
这样的管理，轻松又高效

东方企业家商学院 东方文化国学研究院
中山大学 清华大学EMBA、MBA授课导师 | 联合推荐 |



全国百佳图书出版单位

时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

老子， 最合格的 CEO

赵亮亮 | 著



全国百佳图书出版单位



时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

老子, 最合格的 CEO / 赵亮亮著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012.11
ISBN 978-7-212-05863-0

I. ①老… II. ①赵… III. ①《道德经》—研究 ②企业管理—通俗读物
IV. ① B223.15 ② F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 274869 号

老子, 最合格的 CEO

作 者 | 赵亮亮
出 版 人 | 胡正义
选题策划 | 王晓晶
责任编辑 | 王 水 王晓晶
责任印制 | 刘 银
营销推广 | 唐佳洁
装帧设计 | 红杉林文化

出 版 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>
合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼
邮编: 230071

发 行 | 北京时代华文书局有限公司
北京市东城区安定门外大街 138 号皇城国际大厦 A 座 8 楼
邮编: 100011 电话: 010-64267120 010-64267397

印 刷 | 北京亚通印刷有限公司 电话: (010) 52891770
(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 695×995 1/16
印 张 | 20
字 数 | 230 千字
版 次 | 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷
书 号 | 978-7-212-05863-0
定 价 | 32.00 元

版权所有, 侵权必究

序

INTRODUCTION

赵亮亮先生的新作《老子，最合格的 CEO》即将出版，先睹为快。

道家思想是中国传统文化的精萃，从古到今，无论是治国用兵还是为人处事，无不从中汲取思想精髓。作为“道家之本、万经之王”的《道德经》更是其中不可或缺的珍贵宝典。

作者从《道德经》的思想中，摘录出“不争、少政、赏罚、明察、用人、协调、仁慈、低调、无私、诚信、隐忍、稳重、柔和、执行、知足”等十五个观点，进而引启全书，也是老子思想中最高境界——“无为”的管理理念。

在阐述这些观点时，不仅加入了古代经典案例的解说，还引据作者在现代企业管理实践中的经历和事例。让论点更具说服力、案例更具实战性，也能让读者身临其境、更易理解和上手。

现今社会，很多企业管理者都把重点放在“管”上，绞尽脑汁、多方出手，希望管好员工，却忽略了员工的想法。领导与员工之间是双向共通，相辅相成的关系。没有管理，群龙无首；没有员工，光杆司令。而“大邦者下流”，作为管理者更应该以谦卑的姿态与员工相处。在管理方式中，更应该注重“理”：——讲道理、有道义、多理解、理得顺。正如《道德经》所说：“生而不有，为而不恃，长而不宰，是谓玄德”。只有“顺于自然，合乎大道”的管理，才会达到“管理省事，员工自觉”的“无为而为、不治而治”的管理最高境界。

巧合的是，“不争、协调、仁慈、诚信、隐忍、稳重、柔和、知足”

等这些观点，并不只适用于企业管理，也适用于现代社会的为人处事之道。在生活节奏越来越快的今天，越来越多的都市人，浮躁、张扬、没有方向，只注重自身感受。导致社交圈子窄小、人脉交际贫乏，给家庭、工作、学习都带来很大的负面影响。而若以《道德经》中讲述到的“不争、低调、诚信、无私、知足”的标准做人做事，便能少走弯路，获得更多理解和认可。

无论是领导管理，还是为人处事，就是要遵守人类“内心”的感悟和“行为”的规范。“大道泛兮，其可左右”，其实老子所说的“大道”，就存在于我们日常生活工作中的一言一行、一笑一颦、举手投足、言行举止之中。

我与赵亮亮结缘，源自去年曾收到他的两本书，分别是关于基层销售的《从基层销售到业务精英》和小成本创业的《小服装店也能赚大钱》，尔后回寄了我的诗集《黄梅雨》和《多雪的春天》。不多日，便读到小赵发来的读书笔记。可谓是“以诗会友”吧。

在得知他从商业管理角度解读《道德经》时，颇感惊讶。细读之后才释然。

正如赵亮亮所说：每一个人解读《道德经》，都会有不同的看法。而这些看法放在不同事件上，又会有不同的效果。也正因如此，才更得以显示出《道德经》的伟大和神秘之处。

“执古之道，以御今之有”，希望读者们能从这本书中学到现代企业管理和为人处事的“道”理，也希望这本书能在这个“浮躁”的社会中，给读者带来一丝平和、清静和安宁。

姚志彬

壬辰 仲夏 于广州

序

INTRODUCTION

一个没有信仰的国家是可怕的，一个没有信仰的民族是可悲的。

纵观几大宗教，佛教虽在中土得以光大，但发源地却在印度。唯一“根正苗红”的“道教”，才是中国的本土宗教。而说起道教，就不得不说《道德经》。

作为道教创始的“宝典”，《道德经》经过历代皇族、大家、甚至市井白丁的传承传唱，始终伴于国人左右，成为中华传统文化的一座丰碑。

“得道者强，有德者昌”，放眼历史古今：古代帝王将相，凡得道者皆可得天下，国富民强，称霸一方。普通市井百姓，凡有德者必被人尊崇，教化德行，怀柔一方。翻开中国历史，周武有德，千年流芳，秦皇暴政，二世消亡，由此可见一斑。

“读史能明事，读经可静心”。在经济快速发展、社会风气浮躁的现代，更需要有一颗清净淳朴的心。儒家说：“静以修身”，《道德经》说“寒胜热、静胜躁”，作为万经之王，《道德经》正是不可多得的必读经典之作。

有幸看过赵亮亮先生的新作《老子，最合格的 CEO》，颇感欣慰，原因有二：

初听书名，以为是只通过《道德经》讲企业管理之道。读过之后，才知道其中还穿插了为人处事（与领导、与同事、与朋友等的人际交流）之道，此为其一；

其二，之前，曾拜读不少作家对《道德经》的解析之作，其中不乏军界、商界、政界、医界等各行业不同解读。而在商界解读的著作中，一些书籍只重引据古代案例，千篇一律，可参考和借鉴性不强，正应了老子所说的“道可道，非常道”。然而赵先生的这本著作，却加入很多现代企业管理的真实案例，极具参考意义，着实难能可贵。

因工作原因，我常与各行业的企业家交流，也担任了多家企业的咨询师及首席顾问。个人感觉，运作企业，首先要“道正”，或曰“名正”。出发点不要只为利，更要将实现人生的自我价值和为客户创造利益作为主要目标；管理员工，不要有“压迫”，要人性化，让员工变被动为主动，心甘情愿地做事；客户交流，要真诚坦率，敢于担当，不推三阻四，逃避责任。做好这三点，企业才能快速发展，并达到老子在《道德经》中所说的“深根固柢、长生久视之道”。在这本书中，赵先生以《道德经》为本，引据经典、侃侃而谈、深入浅出地对上述问题做了详细解析。

另值一提的是，我们东方文化国学研究院，已聘任赵先生为副院长，建立了“广度深度双综合”的合作关系。我院以“教练国学文化，振兴民族企业，为实现中华民族的伟大复兴而努力奋斗”为使命，为国内数万家企业，提供国学管理和红色管理智慧教练服务。常与赵先生焚香饮茗、坐而论道，颇感于赵先生对国学文化的认知和造诣，相信有赵先生的加盟，定会扩大东方文化国学院的影响。帮助更多的企业家，提供更人性化、和谐化、实效化的管理咨询落地化运作，这也正可实现我成立东方文化国学研究院的初衷了。

“道不远人”。现代企业家，无论国内外，但凡稍大的企业，往往都遵循“商之大道、经之大德”。虽说大道无形，但企业管理之道，却可在企业家的一笑一言、一举一动、为人处事、管理手段中表露无遗。

鲁迅先生说：“不读《道德经》一书，不知中国文化，不知人生真谛。”今且换而言之，“不读《道德经》，不知为人处事，不知现代管理”。

最后希望能有更多的国学爱好者，担起传承国学文化的重担，为中国传统文化的伟大复兴而付出一己之力，也衷心对赵亮亮先生的大作出版表示祝贺，预祝此书畅销热卖！

温舟 教授

二零一二年十月三十日于广州

备注：温舟教授，东方企业家商学院院长，企业文化六项管理创始人，红色管理智慧第一导师。中山大学总裁 EMBA 班、管理哲学与企业战略班、总裁领导力高级研修班授课导师，清华总裁高级工商管理班、国学精华与企业管理研修班授课导师。

序

INTRODUCTION

在今天这个充满竞争的时代里，许多 80、90 后的年轻人还在迷茫中追逐时尚，迷糊中追星、啃老……，我却遇见了一位阳光、积极、好学且对国学有着浓厚兴趣，并且尚未到而立之龄的年轻人——赵亮亮先生，实有欣慰之感。其没有名校学位、没有名师指点，有的就是执着地读书，虔诚地修身、立命。从《老子，最合格的 CEO》已是其第三本力作可见。

《道德经》堪称人类史上第一部哲理诗，全篇八十一章，五千余字，通读已属不易，赵亮亮先生却能将其与现代企业管理结合，开班授课时长达七天之久，实属难能可贵……

管理的灵魂就是管理之道，它的获得必须是通过自己用心去感悟自然、社会、人生，感悟的正确程度和深度决定了管理水平的高度。当今的企业界一直存在一种倾向，那就是总想从什么地方，快速获得实用的技巧、方法，而且“拿来”就能立竿见影。看看社会上最优秀的企业家，如松下幸之助、李嘉诚、张瑞敏等。他们哪一位是速成学来的？哪一个是从别人那里学到的先进经验？

不可否认，学习可以帮助我们掌握很多管理知识，但这些知识就像一部机器的零部件，丝毫没有生命力，它们还缺乏一种灵魂将其有机地贯穿起来。只有掌握了这种管理的灵魂，才能够灵活地将这些知识用到实战中去。否则知识越多，你越不知道怎么用。其实，无论你从哪位名家、大师或管理之神那里学到多少技巧、方法，都是“雕虫小技，只知

其一”，真正最有效的方法就是没有方法，一切顺其自然即可。

这就像“经营之神”松下幸之助在回答“你的经营秘诀是什么”时说的那样：“我并没有什么秘诀，我经营的唯一方法就是经常顺应自然的法则去做事。”

“古为今用，洋为中用”的观点，出自伟人毛泽东，我十分推崇。洋为中用，从传统管理、科学管理、文化管理等人们主观性划分企业管理等几个时期，再看管理理论又分为古典管理理论、行为科学、现代管理理论等三个阶段的学术划分，EMBA、MBA 权威商学院教育系统等等。在今天高速发展的中国经济之下，我们的企业家们，如能加速、加快地参考学习、实践运作，毋庸置疑，是明智之举。

古为今用，随着近年来国学热的兴起，很多有为的企业家已经充分认识到，国学才能从“道”和“本”的层面上解决现代管理的难题，在实战中，“西药”往往治标不治本。从这个层面上看，《老子，最合格的CEO》就是一副能治现代企业管理问题的“好中药”，更是一部难得的国学管理应用实践的好书。

我从1999年在中山大学管理学院推出华南第一个EMBA课程教育至今已有13年。这些年来，接触过各类企业逾千家，汇集的企业家学员数万名，深谙《管理学》这门课，绝对是讲实战、重实用的学科。但是，任何学科都不在乎你了解多少、知道多少，而在于你能用到多少、做到多少。

赵亮亮先生身为我东方企业家商学院最年轻的副院长，从其身上，我感受到一种力量、一种影响力、一种担当精神。我非常愿意在共同的事业平台上与其携手共创，为帮助中国企业家成长而奋斗不止……

高航 教授

备注：高航教授，东方企业家商学院总裁，东方企业家联合会秘书长，中山大学资讯管理学院校友会会长，华南地区EMBA班创始人。

前言

P R E F A C E

初读《道德经》，尚处幼学之年。且不说能否看懂，单是其中的很多文字都识不全。但儿时受《西游记》、《封神榜》、《张天师》等神话剧影响，在幼小心灵深处始终以为能得道成仙的唯一方法，就是通过遗落在“凡间”的神书《道德经》。因为这本书有了道教，有了传说中的神仙“太上老君”、“张天师”等，甚至连凡人张三丰都因此书成为长寿的代表。童年无邪，总以为成仙是此生不二的追求。现在想来，啼笑皆非。但不可否认，儿时的神话剧和初读《道德经》的经历，为之后的复而拜读打下铺垫。

再次拜读道德经，就是单纯的源于对文言文的喜好。受中学老师影响，颇喜研读古文。当时实在不能理解老子的“无为而治”，总认为“无为”不就是什么都不做吗，既然都没有去做，又何来“治”呢？而且书中的“绝学无忧”、“不敢为天下先”等理论，也曾让我不屑一顾，以为这种理念跟现代社会“完全脱节”。当时无知地认为《道德经》漏洞百出。于是妄下断言：《道德经》“不过如此”，“不读也罢”。

与《道德经》的再次结缘，源于在书店的一次“无意之失”，返回住处才发现错买了《道德经》。但想起童年记忆，时隔十余年，怀着思旧心情，便再次研读《道德经》。没想到这次拜读竟“爱不释手”，并成为写这本书的“动力和起源”。

在我所编写过的管理类培训资料中，很多内容竟与老子的思想不谋而合，加上个人的社会经历和感悟，也开始逐渐理解到什么才是真正的

“无为而治”，也开始明白“无为而无不为”才是最高的管理境界。

其实抛开管理不谈，《道德经》更多是在教我们为人处世的道理，“夫唯不争，故无尤”、“上善若水”等等，很多简单的道理，却包含了“不简单”的哲学真理。

当然，真正能读懂《道德经》的人少之甚少，关月也绝不敢说读懂《道德经》。《道德经》是国学中最重要的典籍之一，很多年过古稀的知名学者仍然不敢说读懂。我很同意这种说法：“最好不要翻译《道德经》，因为每一种翻译，都不能完全或正确的表达老子的真实意向”，由此可见《道德经》中“玄之又玄，众妙之门”的高深。正如道德经的开篇所说“道可道，非常道”，可以用语言来解释的“道”就不是真正的“道”吧。

这本书的初稿作于2010年。初稿完成之后，一直忙于他事，无暇顾及。近来修改稿件，发现才不过两年，对之前曾阐述《道德经》内容中，已有很多都另换看法了。这就是《道德经》：不同的时间、不同的视角、不同的经历、不同的心态，就会有不同的解答和看法。说《道德经》是千经之首，绝对不无道理。

如今市面上解读《道德经》的专著数不胜数：军事、营销、管理、人生等，每个人都有对《道德经》不一样的看法，或许这也正是《道德经》的“神秘”和“通俗”之处。先圣老子毕生只留下一本著作，千百年来，经无数皇家权贵、文人骚客解读，千年流传、万人解说。又屡经修缮删衍，导致《道德经》的版本众多，至今已知的就有郭店竹简版、长沙马王堆版（甲乙两本）等。注释版则每朝每代都多有无数，较为著名的有河上公章句本、三国王弼注本、西汉严遵注本等。

在流传过程中，由于抄写衍错，或避讳皇家，以及在百家争鸣中，受到其他各派对其的误解误改，导致《道德经》一些版本的内容各不相同，甚至相悖。更有学者怀疑《道德经》的作者不是老子，而是另有他人。至今众多酷爱国学的文化学者，仍然在辩论争议。

一本简单到不过五千字的箴言天书，流传数千年不衰，被数万万入竞相传阅，并走出国门，使众多国外知名学士都为其中的哲学思想而深深折服，这在世界文学史上也是一大奇迹。因此在著写这本书时，从开

始提笔到完稿终结，始终如履薄冰、若冬涉川，不敢有半点马虎。尽管如此，相信书中仍会有不少误解，也希望众位读者朋友能多多指点交流，指出不足之处。关月在此，先谢谢众位了。

《道德经》是一本书，书中有军事之法，有管理之道，有为人处世之学，“穷一生之时，亦不可得全意”。为我们中国有这样的先圣而自豪！

这本书的出版，要特别感谢广东省政协副主席、九三学社广东省委主委姚志彬先生倾情作序，先生在国学文化、书法、诗词方面的造诣颇深，值得钦佩。感谢东方企业家商学院院长温舟教授，东方企业家商学院总裁高航教授对这本书的鼎力支持。感谢为这本书的出版付出心血的出版社同事。感谢在写作过程中，提出修改建议的国学圈的朋友们。感谢所有支持这本书的读者朋友。没有你们，就不会有这本书的问世。

谢谢大家。

赵亮亮

二零一二年五月 于广州

目 录

C O N T E N T S

第一章

不争的智慧：把功劳“让”给下属	001
1. 不争是“顺应天道”	002
2. 个人魅力是员工追随的根本原因	002
3. 把团队拧成一股绳	006
4. 别让自己活得太累	006
5. “放下”是为了“捡起”更多	008
6. 管理者的“中庸之道”	010
7. “后身而先，外身而存”	011
8. 别糊弄你的下属	012
9. 掌握好你的“底线”	013

第二章

少政的智慧：别让“制度”成为绊脚石	017
1. 是将军就别“冲锋陷阵”	018
2. 《员工守则》是把双刃剑	019
3. 别让员工“压力山大”	022
4. 给员工插上“翅膀”	029

第三章

赏罚的智慧：赏罚有道，员工才会“鞠躬尽瘁”	033
1. 孙子兵法：作战取胜“七法宝”	034
2. “赏有道，罚有宗”——赏罚分明	034

- | | |
|-------------------------|-----|
| 3. “赏强者，罚弱者”——赏强罚弱（有原则） | 037 |
| 4. “赏多发，罚少伐”——赏多罚少 | 037 |
| 5. 和下属同甘共苦、以身作则——曹操践踏麦田 | 038 |
| 6. 赏罚应“不宜异同”——包青天斩驸马 | 041 |
| 7. 别开“推责任”的碰头会——公平公正公开 | 043 |

第四章

明察的智慧：想要下属“多快好”，明察需有道..... 049

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. 想要解决问题，先要发现问题 | 050 |
| 2. 先“自知”，才能“明察有方”——自知之明 | 050 |
| 3. 其安易持，其未兆易谋——事前 | 052 |
| 4. 发现问题是用来“解决”的——事中 | 054 |
| 5. 为之于未有，治之于未乱 | 056 |
| 6. 明察还要“明”断——事后 | 059 |
| 7. 明察的五大要素 | 062 |

第五章

用人的智慧：不知“识、用、留”，别说懂“管理”..... 065

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. 团队协作，才能众志成城 | 066 |
| 2. 挖出潜伏的“金子”——识人 | 066 |
| 3. 搭起PK的“平台”——员工自荐 | 069 |
| 4. 放下领导的架子——被动吸引型 | 071 |
| 5. 疑人不用，用人不疑 | 074 |
| 6. 德才兼备为上，无德有才为下——德才兼备 | 076 |
| 7. 员工的业绩在于正确的安排分配——知人善用 | 077 |
| 8. 留人先“三问”，不做“昏领导”——留人 | 079 |

第六章

协调的智慧：想做好管理、必先知协调..... 083

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1. 自然之道即协调之道 | 084 |
| 2. 提高员工的归属感和降低不良品——组织 | 085 |
| 3. 岗位与能力要相符 | 088 |

4. 调整枪口，一致对外	088
5. 有之以利，无之以用——孟尝君之“鸡鸣狗盗”	090
6. 沟通协调	091
7. 合理运用的“外部交流”	093
8. 多听少说的智慧	095
9. 协调好上下级关系——关系协调	095

第七章

仁慈的智慧：对员工仁慈，就是对公司仁慈 099

1. 孔子的“为政以德”和孟子的“民重君轻”	100
2. 被误读的“绝仁弃义”	100
3. 天地不仁，以万物为刍狗	101
4. 别以“激发员工潜能”为借口	103
5. 学会真诚的“做作”	105
6. 辞掉害群之马	107
7. 仁而不威，不威而威	108
8. 让员工为他们自己打工	109
9. 别做“血汗工厂”——仁政	111
10. 注意中层领导的作用——仁义	115

第八章

低调的智慧：低调做事，高调做人 119

1. 低调的为人处事之道	120
2. 不自见，故明	121
3. 不自是，故彰	122
4. 不自伐，故有功	123
5. 不自矜，故长	125
6. 增加领导的“神秘感”	126
7. 做中层管理，先摆正位置——获取上层领导认可（明哲保身）	128
8. 要用行动诠释成功——争做言行表率	131
9. 不为表率而表率——真实的低调	132