

【国学管理系列】

道德经

组织经营管理之道(三)

人说，一阴一阳之谓道。《道德经》告诉我们，一善一恶之谓德，一舍一得是人生。

谋略

中篇

执行篇

王家尧◎编著

中国物资出版社



【国学管理系列】

道德的 经营之道

组织经营管理之道(三)

谋略篇

变革篇

执行篇

王家尧◎编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

《道德经》的组织经营管理之道.2 / 王家尧编著. —北京: 中国物资出版社,
2011.4

(国学管理系列)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3794 - 6

I. ①道… II. ①王… III. ①老子—应用—企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 019636 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 饶莉莉

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

三河市西华印务有限公司印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 21.25 字数: 348 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3794 - 6/F · 1490

印数: 0001—4000 册

定价: 38.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

总序

一

人说：一阴一阳之谓道。我认为《道德经》还告诉我们：一善一恶之谓德，一舍一得是人生。

2005年，离开生我、养我、育我40年的“一汽”热土，出来专做管理培训与咨询。曾在几家企业担任过副总经理。虽然在工作过程中得到企业上下的大力支持，但也从中感到要在组织内部颠覆绝大多数人已经奉为圭臬的价值观，推行新的管理模式有多么难，也深刻体会到“不破不立”的重要性，更认识到一个组织没有领悟“道”，就很难用“术”来实现企业文化、战略目标和执行力。很多企业的失败，不是方法用错了，而是没有与“道”同行，导致方法偏颇。

在《黄帝内经》的《素问·上古天真论篇》中有岐伯对黄帝说的一段话：“上古之人，其知‘道’者，法于阴阳、和于术数、饮食有节、起居有常、不妄作劳，故能形与神俱，而尽终其天年，度百岁乃去。”我认为在组织经营管理中，也应当做到如此——“循道而为”，这样的企业才能做到“以道御术”，成为本行业的潮流引领者。

遍阅解读《道德经》的书，感觉很多是云里雾里看不明白，于是我决定写一套让读者能看懂的解读《道德经》的书。力争让这套丛书能真正做到“学以致用”。

二

由于《道德经》（又称《老子》）晦涩难懂，让很多人不了解其重要

性，不了解老子的历史地位，其实老子在高人心中的历史地位是很崇高的。

据《史记》记载，孔子曾数次问礼于老子，在一次问礼退下后对弟子说：“龙，吾不能知其乘风云而上天，吾今日见老子，其犹龙邪！”

制定出天下第一战略的一代名臣诸葛亮在《诫子书》中说：“非澹泊无以明志，非宁静无以致远。夫学须静也，才须学也，非学无以广才，非志无以成学。淫慢不能励精，险躁则不能治性。”其境界完全符合《道德经》的精髓，以出世的思维打好根基再去入世，此足以见诸葛亮是个深通《道德经》的大家。

中国封建时代的最后一位大儒，晚清中兴名臣曾国藩在精读《道德经》之后发现，原来这部貌似出世的奇书，其实谈的全都是如何以“无为”去修身和治国。

中国近现代杰出的思想家、教育家、革命家、《厚黑学》的作者李宗吾曾评价说：“《老子》一书，是周秦学派的总纲，诸子书是细目”，“老子把宇宙真理、古今事变融会贯通，寻出它变化的规律，定名曰‘道’”，“道流而为仁，德流而为群，仁流而为义，群流而为礼，礼流而为刑，刑流而为兵”，“更足知老子与百家相通了”。我深深折服于李宗吾先生，因为他对《道德经》的结论与我是一样的：“老子在周秦诸子中，如昆仑山一般，一切山脉，俱从此出发。”

著名思想家、文学巨匠鲁迅说：“不读《道德经》一书，不知中国文化，不知人生真谛”，“中国根柢全在道教”（《1918年8月20日致许寿裳信》），“中国文化其根在道家，不读《老子》一书，就不知中国文化”。

九三学社四川自贡市委副主委、自贡市书法家协会副主席、著名的书法家傅晓东在其著作《老子解读》的绪论中说：“《老子》是关于物质世界，关于人的思维，关于人类社会，关于人与自然，关于处世、立命、为政、用兵等精深博大的、极具概括力、思辨性的一部《圣经》式的哲学经典，其自然无为的天道观和无神论、朴素的唯物主义体系和辩证思想，构成了老子哲学的核心，其关于‘有’与‘无’、二元对立、矛盾转化、质量互变以及‘心为物役’的异化现象等诸多哲学命题，是西方从古典哲学到近现代哲学逐渐发现与讨论不休的哲学问题。通过比较，我们完全可以

确认《老子》一书在人类学术思想史上无可替代的地位。”

美国的《纽约时报》把老子评为世界十大古代作家之首。《道德经》已经被翻译成英文、法文、拉丁文等 17 种欧洲语言，版本多达 500 种。许多外国哲学家、科学家、政治家、企业家都对老子的思想深感兴趣，并从中受到启发。

英国法雷利设备公司曾是一家名不见经传的小企业，苦心经营十余年，一直业绩平平。前几年，该企业老板读了《道德经》，书中“仁爱与和谐”的思想带给他灵感，他仅将这两个观点用于企业管理，企业就迅速焕发生机，创出赢利 200% 的不俗业绩，引起了英国众多新闻媒体对《道德经》在组织管理中应用的关注。

德国 19 世纪伟大的哲学家、古典哲学的集大成者——黑格尔（曾任柏林大学校长，是马克思的老师。马克思最崇拜黑格尔，认为他的哲学思想使德国强大起来），比任何人都崇拜老子。黑格尔在其《哲学演讲录》中，称赞老子是“与哲学密切相关的生活方式的创始人”，将老子的哲学和希腊哲学称为是世界哲学的两大源头。老子说：“一生二，二生三，三生万物。”黑格尔在写文章时就把一个题目分成三部分：正、反、合；一部又分三章；一章分三节；一节分三项，都是从正（从积极的角度去看问题）、反（从反面去论证）、合（将正反两方面观点统一起来，站在全局的角度去论述）三部分来阐述的。

【相关链接】

黑格尔对“正、反、合”逻辑是这样描述的：一颗麦粒，开始只是麦粒（正），但它实际上已包含了突破自己、否定自己的因素，这就是要长成麦苗。当它真的长成麦苗时，就不再是麦粒了，而是达到了麦粒的对立面（反）。麦苗最后还会成熟结种产生新麦粒。新麦粒不是麦苗，也不同于原来的麦粒，而是两者综合的产物（合）。

德国著名哲学家尼采曾评价说：“《道德经》像一个永不枯竭的井泉，满载宝藏，放下汲桶，唾手可得。”

17 世纪的德国哲学家莱布尼兹根据《道德经》的阴阳理论，提出了后

来成为现代数理逻辑雏形的二进制的思想。

诺贝尔奖得主、日本物理学家汤川秀树笃好《道德经》，他对由于科学技术的发展导致人与自然越来越背离的现状深感忧虑。他认为，早在两千多年前，老子就已经预见到了今天人类文明的状况，甚至已经预见到了未来人类文明所将达到的状况。

世界文学史上最杰出的作家之一，19世纪末、20世纪初俄国最伟大的文学家、批判现实主义作家、巨著《战争与和平》《安娜·卡列尼娜》《复活》等的作者、被称颂为具有“最清醒的现实主义”的“天才艺术家”托尔斯泰，对奴隶制在俄国如何变革一直很困惑，找不到答案，情绪一度甚至恶化到了近乎崩溃的边缘。晚年时，托翁接触到“老子”和“孔子”。在其1884年3月10日的日记里，曾有这样的记载：“一早起身，收拾了房间。安德留沙打翻了墨水瓶。我于是责备他。我脸上的表情一定是恶狠狠的……做人应该像老子所说的如水一般。”在其1827年3月27日的日记里提到：“我认为我的良好的精神状态是因为读《孔子》，主要是读《老子》的结果。”

20世纪的著名哲学家、德国人海德格尔十分喜欢《道德经》，把老子的“道”视为人们思维得以推进的渊源，他对老子哲学反复琢磨，并曾与人共同研读、翻译《道德经》，力图用准确的西方文字（不仅仅限于德文）来描述。

20世纪最杰出的华裔数学家陈省身教授回忆说，他曾去爱因斯坦家做客，发现书架上的书并不太多，但有一本书很吸引他，就是德文译本的《道德经》。

英国著名汉学家、科学史学家李约瑟博士说：“道家思想乃是中国的科学和技术的根本”，“中国如果没有道家思想，就像一棵烂掉了根的大树”（《中国科学技术史（第二卷）：科学思想史》）。

美国总统尼克松于1972年访华时，中国政府送给其两本书，其中一本就是《道德经》。

1988年1月26日，美国已故总统里根在国情咨文中引用了《道德经》中的“治大国若烹小鲜”来阐述如何当好一个总统。

1993年6月15日，《纽约时报》刊载了一篇题为《老子的忠告——致

克林顿》的文章，这篇仅有576个字的短文竟引用了13句老子的经文来点评这位新上任总统的言行，约占篇幅的1/3。

德国前总理科尔在北京访问期间，特地到白云观，按照道教的礼节上了香，并高兴地说：“道教在德国人民中很受喜爱。”德国前总理施罗德曾在电视讲话中呼吁每个德国家庭买一本《老子》，以帮助解决人们思想上的困惑。据《社会科学报》1994年2月17日报道，在德国，每个企业职工人手一册《道德经》。

1998年1月，诺贝尔奖巴黎宣言指出：“21世纪的世界科技和文化命题要到2500年前的中国老夫子（指老子）那里去寻找。”

2002年8月7日，《人民日报》海外版报道，奥地利国家电视中心“中国老子”摄制组到河南鹿邑等地采风。据他们介绍：“在德国，《老子》一书差不多每个家庭都有一本”，“在奥地利、瑞士等国，许多有文化素养的人士，常常把《老子》赠送给儿女作为结婚的贺礼”。

由此可见，《道德经》在国内外都是极受有修养、有身份、有地位的正派人士所重视的。

三

第二次世界大战后，日本人把中国的国学思想应用于组织经营管理之中，在资源匮乏的岛国上创造出世界经济奇迹。今天，国学在中国大地又重新热起来，我试图逐字、逐句地连贯上下文，从组织管理的修身、领导、谋略、变革、人才和执行这6个维度，对《道德经》进行相对准确、连贯、顺畅和通俗的诠释，而不是按照《道德经》的篇章去逐一解读，希望不会误导各位读者。如果各位看过本丛书后，能“循道而为，以道御术”，让我们的社会变得更加“和谐”“繁荣”和“富强”，我就欣慰了。

这里要特别说明的是，只要以“道”御“术”，组织虽暂时发展得慢些，但能保证前进的方向不出现偏差。如果偏重于“术”，重视外在的“形”，必然会热衷于搞形象工程、样板工程、政绩工程，“走火入魔”。正如孔子精研并整理《周易》之后的结论是“精于术者，定死术下”。因此，“道”高于“术”，虽暂时见效慢，然而有一点一定要记住：鹰可以飞得比鸡低，但鸡永远不会飞得比鹰高。

金庸先生在《倚天屠龙记》一书中就“道”与“术”曾论述说，正派弟子练武讲求根基，稳扎稳打，而邪派弟子练武但求速成，因此见效快。在修习两派武功的前20年，邪派武功是占上风的，正派弟子往往不敌邪派弟子；20年后，正派武功进步越来越快，而邪派武功停滞不前，这时候武林中的高手往往是正派弟子，如少林、武当等正派武功，不仅比邪派要高，而且气力连绵不断，越斗到后面胜算越大。正邪两派的武功本来并无区别，关键在于研习者的内心所在，比如同是一部《九阴真经》，在黄药师手里就练出了天下绝顶武功，成为一代宗师，而在梅超风手里硬是把上乘武功练成了恶毒的“九阴白骨爪”。

吴承恩也特别重视“道”，得“道”多助、失“道”寡助的故事主题在《西游记》里随处可见。同样是修行成百上千年，心存善念者就成了菩萨、上仙等功力极高的正面人物；如果是图谋不轨者，虽然眼前过得快活逍遥但必定会堕落为妖精。虽然妖精的道行很高，连大闹天宫、敢与玉帝叫板的“齐天大圣”孙悟空有时也无可奈何，但最终一定会被菩萨或上仙灭掉。吴承恩就是想通过《西游记》告诉大家：不怕你现在闹得欢，就怕秋后拉清单。

总有朋友问我“道”与“术”的差别在哪里，我个人是这样理解的：通晓了“道”，其做人的思维和做事的能力比同龄人要高出5~10倍。

组织的经营管理亦如此：在组织发展的起初3~5年内，重“术”的往往发展得很快，但随后死去的也很多，所以有专家总结说在中国改革开放30年、快速发展的大背景下，中国民营企业的平均寿命仅为7.5年，存活超过10年的不到5%。这是因为在5年甚至10~20年后，组织发展的快慢差别会出现明显不同。没有“道”的组织一定是管理混乱的，虽能暂时生存，但不过是“应付”罢了。比如在1983年，美国通用汽车与日本丰田汽车在美国加利福尼亚州成立合资公司NUMMI，想借此来学习被誉为“21世纪管理模式”的低成本、高效率的丰田生产方式——TPS。结果在23年后，通用汽车从全球汽车老大的尊位跌到寻求破产保护的地步，而丰田汽车仅因为金融风暴而没达到当年的预期收益而已，却乘机坐上了全球汽车头把交椅的位置。

组织文化既不是文人杜撰的口号，也不是老总的口吐莲花，它是通过

员工的行动实实在在表现出来的，它是领导以身作则对下属潜移默化的影响，是进行时。而今天很多的中国组织领导恰恰在以身作则、潜移默化上是惜“行动”如金，这样是不可能将组织经营管理之道传递给中、基层的，当然，也许高层就没有组织经营管理之道吧！

四

与国学为伍，如何将国学典籍学以致用，我认为通过4个层面可以实现：

第一个层面是证真，即考古挖掘、“引经据典”，把最真实的古本典籍呈献给大众；

第二个层面是翻译，即把古籍相对准确地翻译成当代人能理解的文字；

第三个层面是解读，即从国学中找出对当今社会实践有用的智慧；

第四个层面是致用，即把国学的系统性知识有效地应用到实践中去。比如，葛洪借鉴《道德经》成了炼丹专家，王真（唐宪宗时期的将军，使持节汉州诸军事、守汉州刺史、威胜将军）写出《道德经论兵要义述》，张三丰借鉴《道德经》悟出了太极拳，他们都是贯通第二、第三和第四个层面的大家。

通过认真解读《道德经》和查询某些字词的含义，在准确理解老子遣词造句的同时，我发现了《道德经》中一些与其他学者理解不一样的地方，这些话如果理解得不对，恐怕对《道德经》的准确阐释会产生问题，因此，希望我的解释能给读者带来收获。

在这套丛书每一章的后面，我精心总结出与《道德经》本章相对应的“历史经验”奉献给大家，以说明当时左右历史潮流的人物是如何“循道而为，以道御术，以术治工”而取得成功的，或如何不遵循“循道而为，以道御术”而招致失败的，希望以此能引发国人对国学的兴趣，去钻研更多的史料，让国学发扬光大起来，真正实现“百花齐放、百家争鸣”，实现国学的“学以致用”。

在这套丛书的编写过程中，我在网上查寻了大量的观点与资料，在此向各位朋友表示感谢！

将本丛书献给家父的在天之灵，献给养我、育我、教我道理的母亲，献给在背后默默支持我拼搏的妻子，献给因我长年努力而很少能得到父爱的儿子王天佐，献给给予我极大帮助且善良、勤劳的岳父母，也献给所有帮助我成长的朋友和激励我上进的人们。

王天佐

2010年9月10日

目 录

谋略篇 《道德经》与组织战略发展

第一章 过犹不及 / 3

持而盈之，不如其已；揣而锐之，不可长保；金玉满堂，莫之能守；富贵而骄，自遗其咎。功成身退，天之道。

——《道德经》第九章

第二章 “无”中生“有” / 15

视之不见，名曰夷；听之不闻，名曰希；搏之不得，名曰微。此三者不可致诘，故混而为一。其上不皦，其下不昧，绳绳兮不可名，复归于无物。是谓无状之状，无物之象，是谓惚恍。迎之不见其首，随之不见其后。执古之道，以御今之有。能知古始，是谓道纪。

——《道德经》第十四章

第三章 知己知彼，百战不殆 / 27

致虚极，守静笃。万物并作，吾以观复。夫物芸芸，各复归其根。归根曰静，静曰复命。复命曰常，知常曰明。不知常，妄作凶。知常容，容乃公，公乃全，全乃天，天乃道，道乃久，没身不殆。

——《道德经》第十六章

第四章 不盲动，不妄动，动必循“道” / 38

有物混成，先天地生。寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天下母。吾不知其名，强字之曰道，强为之名曰大。大曰逝，逝曰远，远曰反。故道大、天大、地大、王亦大。域中有四大，而王居其一焉！人法地，地法天，天法道，道法自然。

——《道德经》第二十五章

第五章 玩火者必自焚 / 46

以道佐人主者，不以兵强天下，其事好还。师之所处，荆棘生焉！大军之后，必有凶年。善者果而已，不以取强。果而勿矜，果而勿伐，果而

勿骄，果而不得已，果而勿强。物壮则老，是谓不道，不道早已。

——《道德经》第三十章

第六章 物极必反 / 54

将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固举之；将欲夺之，必固与之；是谓微明。柔弱胜刚强。鱼不可脱于渊，国之利器不可以示人！

——《道德经》第三十六章

附录一 全员成本目标管理的大连三洋制冷 / 67

附录二 推行 JIT 提高企业效益的广州日立电梯 / 79

变革篇 《道德经》与组织变革图强

第七章 我不入地狱，谁入地狱 / 93

太上，下知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮其贵言。功成事遂，百姓皆谓“我自然”。

——《道德经》第十七章

第八章 欲速则不达 / 108

企者不立；跨者不行。自见者不明；自是者不彰；自伐者无功；自矜者不长。其在道也，曰：余食赘衣。物或恶之，故有道者不处。

——《道德经》第二十四章

第九章 贵人慎话语 / 119

重为轻根，静为躁君。是以君子终日行不离辘重，虽有荣观，燕处超然。奈何万乘之主，而以身轻天下？轻则失根，躁则失君。

——《道德经》第二十六章

第十章 思想因交换而丰富，因自闭而苍白 / 128

将欲取天下而为之，吾见其不得已。天下神器，不可为也，不可执也。为者败之，执者失之。是以圣人无为，故无败；无执，故无失。夫物或行或随；或歔或吹；或强或赢；或载或隳。是以圣人去甚、去奢、去泰。

——《道德经》第二十九章

第十一章 生于忧患，死于安乐 / 139

反者道之动；弱者道之用，天下万物生于有，有生于无。

——《道德经》第四十章

第十二章 百德善为首，千举义当先 / 153

道生一，一生二，二生三，三生万物。万物负阴而抱阳，冲气以为和。人之所恶，唯孤、寡、不穀，而王公以为称。故物或损之而益，或益之而损。人之所教，我亦教之，强梁者不得其死。吾将以为教父。

——《道德经》第四十二章

第十三章 慈悲多祸害，方便出下流 / 163

名与身孰亲？身与货孰多？得与亡孰病？是故甚爱必大费，多藏必厚亡。知足不辱，知止不殆，可以长久！

——《道德经》第四十四章

第十四章 知不足，损有益 / 174

为学日益，为道日损。损之又损，以至于无为。无为而无不为。取天下常以无事，及其有事，不足以取天下。

——《道德经》第四十八章

附录一 大连瓦轴集团推行以精益生产为核心的管理优化 / 198

附录二 江铃汽车推行 JIT 物流 / 216

执行篇 《道德经》与执行力完美表现

第十五章 实现标准化管理，天下无敌 / 231

天下皆知美之为美，斯恶已；皆知善之为善，斯不善已。故有无相生，难易相成，长短相形，高下相倾，音声相和，前后相随。是以圣人处无为之事，行不言之教，万物作焉而不辞。生而不有，为而不恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。

——《道德经》第二章

第十六章 刻意而为的“圣智仁义”是灾难 / 243

绝圣弃智，民利百倍；绝仁弃义，民复孝慈；绝巧弃利，盗贼无有。此三者以为文，不足，故令有所属。见素抱朴，少私寡欲，绝学无忧。

——《道德经》第十九章

第十七章 言可逆耳，但行不可逆“道” / 251

曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑。是以圣人抱一为天下式。不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。夫唯不争，故天下莫能与之争。古之所谓“曲则全”者，岂虚言哉？

诚，全而归之。

——《道德经》第二十二章

第十八章 仁者无敌 / 261

夫兵者，不祥之器，物或恶之，故有道者不处。君子居则贵左，用兵则贵右。故兵者，不祥之器，非君子之器，不得已而用之，恬淡为上。胜而不美，而美之者，是乐杀人。夫乐杀人者，不可得志于天下矣。吉事尚左，凶事尚右。偏将军居左，上将军居右。言以丧礼处之。杀人众多，以悲哀莅之。战胜以丧礼处之。

——《道德经》第三十一章

第十九章 君子务本，本立而道生 / 268

道常无名，朴。虽小，天下莫能臣也。侯王若能守之，万物将自宾，天地相合以降甘露，民莫之令而自均。始制有名，名亦既有，夫亦将知止；知止可以不殆。譬道之在天下，犹川谷之于江海。

——《道德经》第三十二章

第二十章 天下之事，顺天道而行 / 279

执大象，天下往！往而不害，安平泰。乐与饵，过客止。道之出口，淡兮其无味，视之不足见，听之不足闻，用之不足既。

——《道德经》第三十五章

第二十一章 不诋恶，无以扬善 / 290

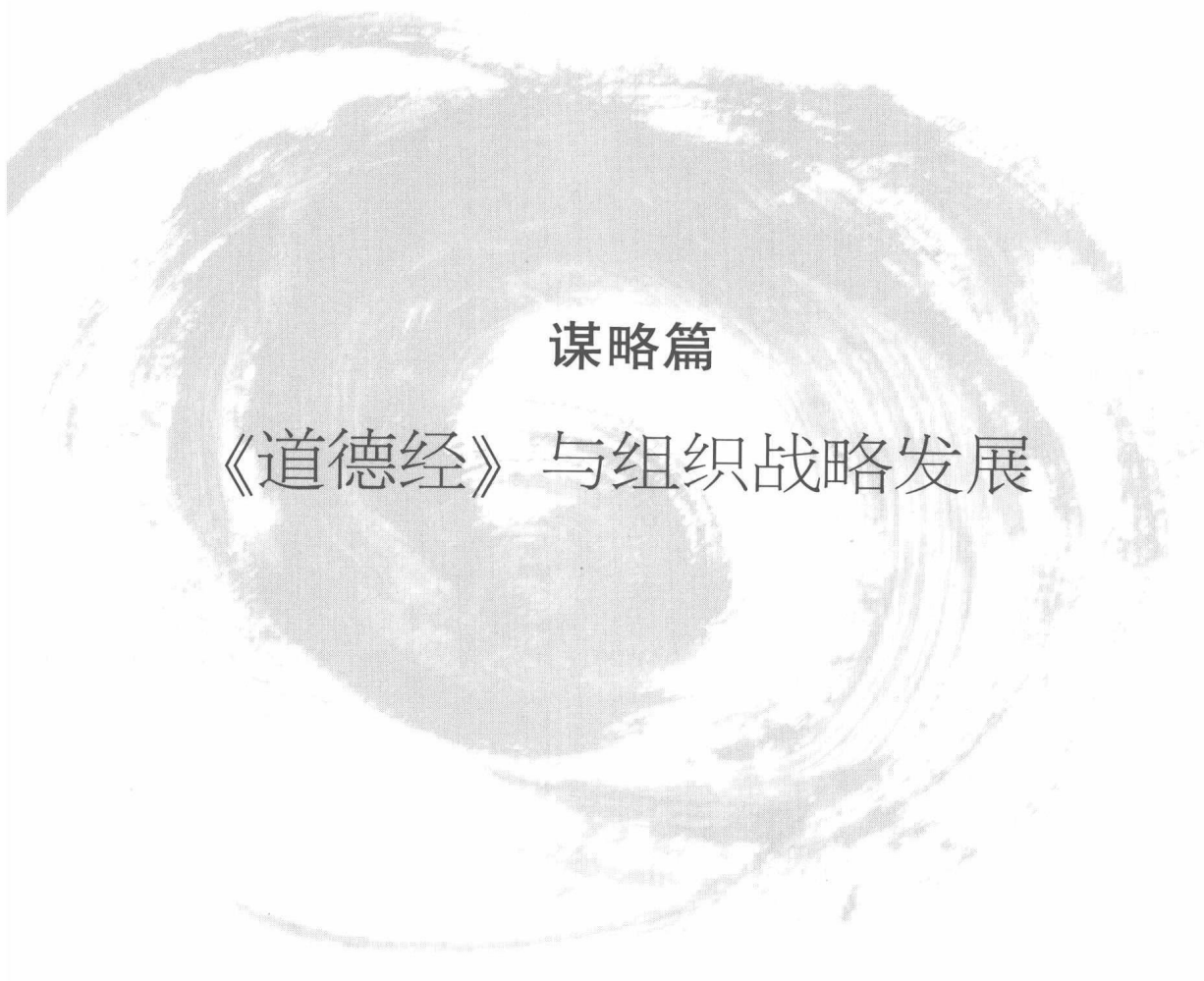
道常无为而无不为。侯王若能守之，万物将自化。化而欲作，吾将镇之以无名之朴。镇之以无名之朴，夫亦将无欲，无欲以静，天下将自定。

——《道德经》第三十七章

附录一 东风神龙武汉总厂实现冲压成批轮番生产的看板管理 / 298

附录二 仪证双环活塞环推行 TPM——“全面生产管理” / 309

参考文献 / 324



谋略篇

《道德经》与组织战略发展

