



中国人民大学国学院国学与管理丛书

总主编 ◎ 黄朴民 杨先举



WisdomBook  
智播客

传播智慧 管理人生

# 向老子

【魏万磊 杨先举 ◎ 著】



# 管理



FE 东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press





中国人民大学国学院国学与管理丛书

总主编 黄朴民 杨先举



WisdomBook  
智播客

# 老子

學

管理

【魏万磊 杨先举 著】



东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 魏万磊 杨先举 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

向老子学管理 / 魏万磊, 杨先举著. —大连: 东北财经大学出版社, 2011. 1

(中国人民大学国学院国学与管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0215 - 9

I. 向… II. ①魏… ②杨… III. 老子 - 管理学思想评论  
IV. ①B223. 15 ②C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 251749 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: [dufep@dufe.edu.cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 181 千字 印张: 11 1/4 插页: 1

2011 年 1 月第 1 版

2011 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙 平

责任校对: 孙 萍

封面设计: 赵 聪

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0215 - 9

定价: 28.00 元



元代著名书法家赵孟頫作品，此图附于赵氏所书“道德经”卷之首，用白描手法画老子，白发长须，身着长袍，拱手而立。面貌刻画生动有神，衣纹笔法简劲流利，是赵氏人物画的佳作。卷首自题“延佑三年，岁在丙辰廿四五日，为进之高士书于松雪斋”。延佑三年为公元1316年。卷前引首为姚绶题“松雪书道德经”六字。此卷曾经明人项元汴、近人张爰等收藏，《平生壮观》、《式古堂书画会考》著录。

# 目 录

## 导 论 [1]

- 一、老子与道家学派 [2]
- 二、《老子》的核心思想 [6]
- 三、《老子》与管理 [11]

## 第一章 坐而论道 [16]

- 一、道可道 [17]
- 二、为无为 [23]
- 三、营魄抱一与企业文化 [26]
- 四、涤除玄鉴：以人为本 [31]
- 五、道与阴阳：二线管理法 [35]

## 第二章 孔德之容 [40]

- 一、德源自道 [41]
- 二、阴阳鱼与管理模式 [46]
- 三、“治大国若烹小鲜” [50]
- 四、功成事遂我自然 [53]
- 五、“始制有名”与组织建设 [57]
- 六、“善用人者，为之下” [62]
- 七、“九层之台起于累土” [65]

## 第三章 以柔克刚 [70]

- 一、老、孙兵论与管理谋略 [71]
- 二、“柔”论与权谋艺术 [77]
- 三、“柔弱胜刚强”与“全胜” [79]
- 四、“知雄守雌”与攻守嬗理 [84]
- 五、“将欲取之，必固与之” [89]

六、“以奇用兵”〔93〕

七、“不以兵强天下”〔97〕

#### 第四章 无中生有〔100〕

一、“无”的奥义〔101〕

二、“无”中生有〔106〕

三、无即是有〔111〕

四、做梦思维与模糊思维〔117〕

五、创造技法漫谈〔123〕

#### 第五章 反其道而行之〔126〕

一、“反者道之动”与管理“悖论”〔128〕

二、“音声相和”与管理艺术〔132〕

三、道天地人与系统管理〔135〕

四、“独立不改”与变易管理〔137〕

五、“重为轻根”与比较管理〔141〕

六、“祸福依伏”与逆反管理〔144〕

#### 第六章 上善若水〔148〕

一、“上善若水”与水性管理〔150〕

二、领导就是影响力〔154〕

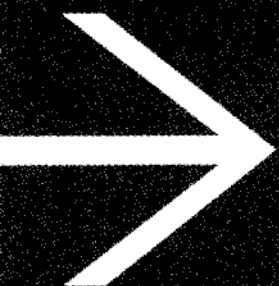
三、“敦兮其若朴”与领导诚信〔159〕

四、“上德若谷”与宽容美德〔162〕

五、以静制动〔164〕

六、健康管理〔168〕

#### 后 记〔174〕



# 导 论

## 一 老子与道家学派

老子其人，据司马迁《史记·老子列传》含糊其辞的描述，大致有三个人物可以对应，但只有一种说法太史公严肃认真地对待了，其他说法他都是采用“或曰”（有人说）的方式，类似于附录或者补充说明，他自己也持怀疑态度。

太史公用“正传”的方式传达的信息是，老子就是楚国苦县（今河南鹿邑）曲仁里人的李耳，因他耳朵大，传说长达七寸，所以又称老聃，聃就是大耳朵的意思。他与孔子同时代，辈分高于孔子，曾经为东周的柱下史和守藏史，这是一个只有博学之士才能担任的职务，相当于国家图书馆的馆长兼档案馆的馆长。这种身份使得他能够博稽约取，成一家之言。中年以后，他一度起落，厌恶了世俗的为官生活，就骑青牛，过函谷关，要穿越西域大漠而去秦国。关令（看守城门的）尹喜也非普通人，夜观天象，见紫气东来，青牛星牵引，就城前迎接并款待了老子，求作。老子作了《道德经》，上篇为道经，下篇为德经，全长不过5 000字。以后便“莫知其所终”了。

第二种说法认为老子就是老莱子，也是春秋末期人。据《神仙传》记载，他曾经在母胎里呆了七八十年，出来时须发皆白。因为经常伸舌头搞怪，就有人送绰号“老聃（爱吐舌头的老头）”。据传，老子是彭祖的后裔，在商朝阳甲年，公神化气，老子寄胎于玄妙王之女理氏腹中。一天，理氏在村头的河边洗衣服，忽见上游飘下一个李子，理氏忙用树枝将李子捞上来，后又吃了下去，从而怀了身孕。又经过81年，生下一个白眉白发、白胡子的男孩，因此取名“老子”。老子生下来就会说话，指着院子中的一棵李子树说：“李就是我的姓。”老子非常孝顺，为了逗父母开心，他一大把年纪还整天穿小孩子的衣服，扮小丑，引得父母哈哈大笑，所以又称老莱子，大约是老顽童的意思。这种说法相信的人很少，因为老莱子以娱亲尽孝著称，不会提出“六亲不合，有孝慈”这种挑战传统孝道的思想。

第三种说法是，老子晚于孔子 120 多年，名叫太史儋，战国中期人。传说，公元前 374 年，他有个预言，周与秦本来合在一起，后来却分手东西，分开 500 年，又合在一起，再过 17 年，就会有霸王出来（《史记》的《周本纪》、《秦本纪》、《封禅书》、《老子韩非列传》）。他预言的“大趋势”，就是秦灭六国，兼并天下，这当然是后来人神话老子而以后见之明看历史。司马迁怀疑李耳、老莱子和太史儋就是同一个人，但其年代相差太多，他只能用“或言”的方式说老子活了 160 多岁或者 200 多岁。司马迁《老子列传》实际上把太史儋当作李耳，原因很简单：第一，他们都在周都洛阳供职，李耳是“周守藏之史也”，周太史儋也是周太史，两人都是周的史官；第二，聃和儋古音相近，完全可能是通假字。

这几种说法有一个解释逻辑可以贯通为一体而不相悖，那就是集老子思想大成的《老子》有古今两个版本。今本《老子》出自战国中期与秦献公同时的太史儋，它将竹简古本《老子》全部纳入并加以改造，而古本则出自李耳之手，两书各有自己独特的思想体系。《史记》所载西出函谷关并著今本《老子》五千言的那位老子是太史儋而非老聃。司马迁所说的老子活了一两个世纪，其实这正是从老聃到太史儋的时间，也正是由于他们被误认为一人才出现此类传说。又如梁启超在读了《史记》后说：“前辈的老子八代孙和后辈的孔子的十三代孙同时，未免不合情理。”实际情况大致是，太史儋的八代孙和孔子的十三代孙同时，这是合乎情理的。因此可以得出结论，当年太史儋将老聃书纳入自己的著作，两本书都以《老子》为名流传下来，久而久之，人们便很自然地把两书误为一书，把两位作者误为一位作者。

值得注意的是，我们所依据的材料，是今本的《老子》，因为无论老子其人是以上哪一种说法，今本《老子》都更加详尽，它包容了前者并且更加体系化，主体思想和精髓是一致的。

我们通过两个故事来把握其精髓。据说，老子的老师叫常枞。常枞是个老头，牙齿都掉没了，老聃问他什么是柔弱胜刚强，老头什么话都没说，而是张了张嘴，伸了伸舌头，老子告退。许多人不理解，对老子毕恭毕敬的态度很纳闷，天下还有这样的先生，学生问问题他连句话都不给。老子解释说，他已经教给了我很深奥的道理。你想，牙齿是人体最坚硬的

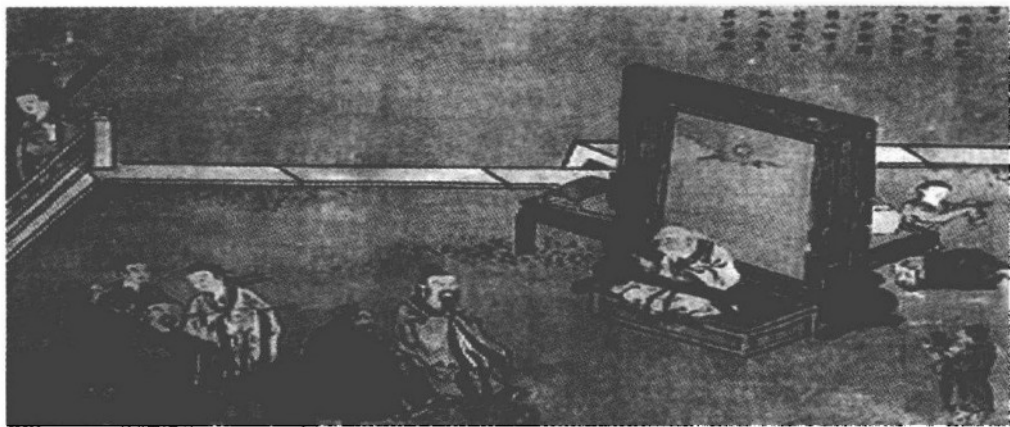
部分，而舌头则是人体最柔软的部分，他的牙齿没了，但是舌头还在，这不就是柔弱胜刚强吗？常枞其实在说舌肉长存、齿坚易折。最简单的道理，活着的个体，身体都柔弱有弹性，坚硬的恰是僵尸。柔韧才是人的生存态度。

无独有偶，流传较广的另一个典故是，孔子也曾向老子问道，他对老子说：“有个人修炼道，却常与人的看法相背离。认可不能认可的，把不正确的看成正确的。还有辩士说：‘能把坚白的道理辨析明白。’（这显然是太史儋模仿李耳的口气，因为主张‘离坚白’的公孙龙是和他同时代人）真能弄明白，就算得上圣人了吗？”老子说：“那是智巧小吏为技能所累，使身躯劳累、使心恐惧的一类人。善于捕捉狐狸的狗被人拘禁，猿猴因为行动迅捷而被人从山林里捕捉来。丘，让我告诉你，你所不能听闻和你所不能言说的。大凡有头有脚无心无耳的很多，有形与无形并存的是不存在的。运动与静止、生与死、废黜与兴起这六种情况很难探究根源。人事有治理的痕迹，忘物、忘天，最终是要忘己。忘己之人，才能与自然融为一体。”

由此看来，老子看问题的时候总喜欢用辩证思维。以柔克刚和修身无为是其基本态度。

有关孔老相会的记载，现代学者多依据《史记·老子列传》的说法，说孔子曾与鲁国的南宫敬叔一起到周的都城，向老子问礼。临别时老子告诉他，富贵人以钱财送人，学问人以言辞送人，我不是富贵人，只是在学问上有些虚名，送你几句话，权当为你送行。老子就接着说：“子所言者，其人与骨皆已朽矣，独其言在耳。且君子得其时则驾，不得其时则蓬累而行。吾闻之，良贾深藏若虚，君子盛德容貌若愚。去子之骄气与多欲，态色与淫志，是皆无益於子之身。吾所以告子，若是而已。”意思是说，你知道的一些人物，都已进了坟墓，不过是留给后世几句话而已。君子遇到明主则驾车而事，得不到则随遇而安。善于做买卖的，总把自己的宝贝藏起来；真正有盛德的君子，容貌谦退有若愚鲁。所以要去掉骄气、多欲、外显的神色和过分的志向。孔子去，谓弟子曰：“鸟，吾知其能飞；鱼，吾知其能游；兽，吾知其能走。走者可以为罔，游者可以为纶，飞者可以为矰。至于龙，吾不能知其乘风云而上天。吾今日见老子，其犹

龙邪!”也正是被孔子称为神龙见首不见尾的这位“隐君子”，成为道家学派的创始人和代表人物。



圣迹图，亦名《至圣文宣先师周流之图》，清康熙二十一年（1682年）正月十六日石刻本，清陈尹绘；清兰友芳正书传赞并跋；清朱壁镌刻。清乌金拓，割裱本。三十六开，每开双面图高30.8厘米，宽61.4厘米。册页装。全套共36幅，以《论语》、《史记》为基础材料，以图画形式宣扬孔子行迹，其中，第七幅描绘周景王二十三年（公元前522年）孔子适周见老子事迹，也称孔子向老子问礼图。

道家学派的发展大约有几个阶段，因为老子生人的年代不得而知，所以有冯友兰的说法和牟钟鉴说法的不同。牟认为，第一阶段以老子为代表，这是按照老子与孔子同时代来讲的，主张取法道的自然性与自发性。第二阶段以杨朱、慎到、尹文等人的思想为代表，称为老子后学。譬如孟子说杨朱“杨子取为我，拔一毛而利天下，不为也”。也就是将出发点设计为自己生命的保全，要重生轻物。第三阶段以庄子为代表，有整体上的超越。第四阶段是汉初的黄老之学，将楚文化的老子与北方中原的皇帝崇拜相结合，形成黄老之学。以清静无为为宗旨，主张与民休息。第五阶段是汉末的道教，由黄老崇拜的祭祀活动与神仙长生、民间巫术相结合而形成一种民间宗教。第六阶段是魏晋玄学，成为由何晏、王弼、郭象等人开创的盛极一时的哲学思潮。第七阶段是隋唐以至近现代的道家流派，没有形成独立的社会思潮。



## 《老子》的核心思想

道家的核心概念是“道”，《老子》开篇就讲“道可道，非常道”，也就是他所讲的是抽象的常道，这用语言无法表达。能够用语言表达的是具体的道，可以在蝼蚁，在瓦甓，在万事万物当中，具体的道由常道而生。它先于物质世界而存在，正所谓：“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，字之曰道。”也就是说，有一物浑然一体，存在于天地之先，处于万物之外；无声无形，独立运行，可以规范一切，所以可以称之为天下万物的根源。老子也不知道该怎么称呼这种东西，只好勉强将其称为“道”。

道可以衍生万物，“道生一、一生二、二生三、三生万物”。这里的“一”是指天地万物形成之前的混沌状态，也就是元气。二是指阴阳，也就是由元气化为性质相反的阴阳二气，再由阴阳二气交合生三。三就是冲气，由冲气生出万物。而在衍生万物的过程中，“人法地，地法天，天法道，道法自然”，也就是无论是天、地、人、道都应该效法自然，这里的自然不是自然界，而是“自己的样子”，或者说是自然而然。但是，老子所讲的无也并非虚无，而是将无和有配合，既然是无，那就是看不见、摸不着，也不是用理智和语言可以辩明的。老子用三个定语来修饰无，也就是夷、希、微。道本身就含“有”的成分，很多东西正是因为空虚才能有用，譬如器皿，譬如宫室。这个“道法自然”因此有三种含义：一是指道的终极归宿是它自身；二是指道本身就是这个样子，并非在道之外另有一个自然；三是道以无为为法则。无为并非什么事都不干，而是顺其自然，不强加人为的东西。道好像自然那样，看起来无所作为，但实际上无所不为。为什么我们要效法道呢？正是因为道无私（有德），所以我们才应该效法它。老子将德与道联结起来，这里的德并非伦理意义上的德，而是指宇宙间存在的一切具体事物中所具有的特点，所以，道为体，德为用。道用于人生就是德，道促成了万物自然生息就是德的体现。所以老子的道既有虚无性又有实有性，既有运动

性又有创生性。

认识了道，就认识了万物的本原，道可以区分自然界，也可以判断善恶。人们应该信守道。应该说，他的道是从自然中引申出来的，那么按照自然的状态，政治应该是什么样子呢？

老子的政治理想就是小国寡民，不承认现有的状态，也不希望看到武力统一，希望人们回到结绳记事的年代，“甘其食，美其服，安其居，乐其俗，邻国相望，鸡犬之声相闻，民至老死不相往来”。这样的国家一是规模小，人口少；二是人民的欲望低；三是由文化带来的烦心事少；四是封闭。之所以如此设计自己心目中的国家，在于老子本人认定社会现实并非如他所愿，不符合道。在他的观念中，现实社会中所提倡的价值观，恰恰是社会堕落的表现，“大道废，有仁义；智慧出，有大伪；六亲不和，有孝慈；国家昏乱，有忠臣”。也就是说，老子所反对的并不是政治、国家和文化的本身，而是反对不符合他的道的政治和国家，即不符合他所认可的自然、简朴、纯洁而带有永恒性的理想国。他的理想国一反当时的诸侯国尚武扩充的为政之道。否定的是属于伪善的文化传统与功利主义的价值观。

老子的谋略论的出发点是“反者道之动，弱者道之用”。“反”既有相反也有返回之意。一是反本复初，万物反本就是保持虚静；二是相反对立，也就是事物发展到极端总会向其反方向运动。这是道的运动规律。一切对立的事物，实际上是相互依靠、联立并生的。譬如有无、难易、长短、高低、前后等。对立事物的本身是互相包含和渗透的，譬如福祸之间。“弱者道之用”的字面意思是，道保持着一种柔弱状态。一切动态的变化都以柔弱为出发点和归宿。而且道在发挥作用时是柔弱的状态。另一种意思是柔弱胜刚强，因为柔弱者可变，而坚强者往往受环境的限制。正所谓绳锯木断、水滴石穿。老子这样说，一是要表明我们认识的价值与万物生存的实际价值不同；强的性状并非一成不变。譬如亚里士多德就曾经提出一个经典命题：大树和树苗哪个更代表树的本质？在老子看来，树长大了反而成为弱者，木秀于林风必摧之。弱的东西在发展过程中不为强者注意，反倒能延续长存。水是天下最柔弱的，但是谁能摧毁它呢？所以以守为攻，以退为进，要发力必须胳膊后退。

在这种理想和策略的带动下，老子主张无为而治，因为道是自然生成的，所以人为的干涉只会让道丧失。就像庄子用寓言所表示的：南海之帝为倏，北海之帝为忽，中央之帝为浑沌。倏与忽时相遇于浑地，浑沌待之甚善。倏与忽谋报浑沌之德，曰：“人皆有七窍以视听食息，此独无有，凿之。”日凿一窍，七日而浑沌死。也就是说好心可能办坏事。这里有个隐喻，倏忽指的是时间，随着时间的流逝，我们越来越开明，但是带给我们的却是人心的尔虞我诈，国家的利令智昏。“是以圣人处无为之事，行不言之教。为无为，则无不治。”意思是顺着自然规律去作为，事无事，就是以不干扰的方式做事，味无味就是把恬淡也当作一种味道。凡是自然的，都是完美的。人的理性在自然面前是有缺陷的，仓颉造字后天雨粟、鬼神泣，说明人永远无法真正了解天意，所谓的聪明只是小聪明。正所谓世间本无事，庸人自扰之。

只有掌握了老子的基本思想，我们才能真正理解老子的这句话：“天地不仁，以万物为刍狗，圣人不仁，以百姓为刍狗。”这里并非讲圣人不仁义，将老百姓视同草芥。刍狗就是用草扎成的狗，供祭祀时用。人们把草做成刍狗祭祀跪拜时，并不对它有什么偏爱或重视；祭祀完了就扔掉它，也不是恨它或轻视它。天地以万物为刍狗，是说天地对万物无所偏爱，而任其自然生成或毁灭。圣人不仁，也是指圣人对人民无所谓爱与不爱，而任其自作自息。老子认为天道是无为的，也就是顺任自然的，而天地间的一切事物，也都依照自然的法则运行着，并不存在任何驾凌于自然界之上的什么主宰。天地只是物理的、自然的存在，并不像有神论者所想象的那样对某物有所偏爱、对另物又有所厌嫌。所以，天地无所偏爱，任凭万物自然生长，圣人法天地这种顺应自然的绝对利他精神，任凭百姓自由发展，这恰恰对百姓有莫大的好处。

统治者应该怎么做才是无为呢？最主要的是消除统治者的心智技巧和内心的欲望。老子要消解的并不是二者在人的自然生命中的正面作用，而是要反对智和欲所造成的负面影响，也就是消解生理基本需求以外的那种欲望和巧智。为了消解统治者多余的欲望，老子要求三去：去甚去奢去泰，也就是驱除极端的、奢侈的、过度的措施。具体来说，首先是不尚贤，使民不争。也就是说别树立权威，这样大家就没有去做权威的心，也就没有争斗。其次

是不贵难得之货，使民不为盗。现实生活中之所以有盗贼，在于法令滋彰，更在于人民常常人为地使一些难以获得的货物贵重，提高了难得之货的价值，因而刺激了人们的欲望。再次是绝圣弃智，老子的主观愿望是为了保持人民心灵质朴，绝仁弃义，也就是不要耍小聪明，否则统治者以聪明治国，导致道高一尺魔高一丈。最后就是慎征伐，因为战争的结果只能是穷兵黩武。

总之，老子“以无为事天下”的四个原则是：“我无为而民在化，我好静而民自正，我无事而民自富，我无欲而民自朴。”这也是别人关心的：以清静无为之道治国，以出奇诡秘的计谋用兵，用无为的政治统治天下。老子根据什么知道是这样的呢？老子说他根据的就是这些常识性判断：天下的禁忌越多，人民就越贫穷；民间武器越多，国家就越混乱；人民的技巧智慧越多，邪恶的事情就层出不穷；法令越严明，盗贼反而越多。因此，我无为，人民就自我化育；我好静，人民就自然端正；我不搅扰人民，人民就自然富裕；我不贪婪，人民就自然朴实。统治者为政的原则，就其本质而言就是不要使人民突破德的界限。





勒石高手张允迪摹刻唐代吴道子画《老子像》石碑，在苏州玄妙观三清殿。碑高80厘米，宽88厘米，厚30厘米，青石质地。碑分上、中、下三部分。上部为唐代大书法家颜真卿楷书唐玄宗李隆基对老子的赞语：爱有上德，生而长年；白发垂相，紫气浮天。含光默默，永动绵绵；东训兄父，西化金仙。百王取则，累圣攸传；万教之主，先天地焉。函谷关右，传经五千；道非常道，玄之又玄。下部为唐代画圣吴道子所画老子像；右下方为落款：老子圣像，吴道子笔。斯本久矣，不教珍藏，谨捐命工刊石，以广其传。宝庆初元民岁腊日，姑苏天庆观大同道士冯大同。一块石碑集碑赞、名画和精美书法于一体，故有“三绝”之美誉。此画线条流畅，见之犹可领略一代画圣“吴带当风”的艺术风格。



## 《老子》与管理

有人形容中国人是“头戴儒冠、身穿道袍、脚蹬僧履、心为法心”，也就是儒释道法在中国人身上呈现出一种独特的杂交状态。对此我们不做评论，但有一点可以肯定，儒道互补的文化心理结构对于中华文明的绵长久远是有很大大贡献的，甚至可以说，刚健有为与能屈能伸同时构成了中国的文化DNA。

道家思想已经得到古今中外许多人的肯定。清代的纪晓岚说道家是“综罗百代，广博精微”；现代文学大师鲁迅则直言不讳地说：“中国文化的根柢全在道家”；英国的李约瑟先生在《中国科技史》中打比喻说：“中国如果没有道家，就像大树没有根一样。”我们如果把中国比做一个人，那么儒家思想就是骨头和肉，而道家则是流遍全身的血液。作为体现道家思想的主要文字载体《老子》一书，更是被许多大师奉为圭臬。鲁迅就说过：“不读《老子》一书，不知中国文化。”新文化运动的主将、《中国哲学史》的作者胡适坦言：“老子是中国哲学的鼻祖，是中国哲学史上第一位真正的哲学家。”宣称“上帝死了”的德国著名哲学家尼采，说老子思想“像一个不枯竭的井泉，满载宝藏，放下汲桶，唾手可得”。俄国大文学家托尔斯泰则说他良好精神状态的保持应归功于阅读了《道德经》。

《老子》（《道德经》）在世界上普及的程度仅次于《圣经》和《共产党宣言》。我们中国国内有关《道德经》的著述有1700种以上，外文译著约900种（其中日人著述约330种），涉及日、英、法、德、意、荷、俄、瑞典、丹麦、挪威、芬兰、土耳其、印度、梵文、拉丁文、希伯来文、世界语等20多个语种，美国《纽约时报》曾把老子列为全世界古今十大作家之首。

《道德经》在16世纪传入西方，“道德经”3个字分别翻译为“道路”（the way）、“德性”（virtue）和“经典”（classic）3个词，老子及其思想随后逐渐引起西方人的关注和认同。其人生态度和处世哲学也给西方学者以启迪。今天的《道德经》西文译本总数近500种，涉及17种欧洲文字，在