



◇国学与现代表理丛书◇

无为管理

道德经

钟永森◎著

道法自然，决胜企业家战略思维
去彼取此，在取舍之中坚守方向

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

◇ 国学与现代表理丛书 ◇



道德经

无为管理

与



钟永森◎著

卷一

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

道德经与无为管理 / 钟永森著. —南京: 凤凰出版社,
2010.1

(国学与现代社会丛书)

ISBN 978-7-80729-664-5

I. 道… II. 钟… III. 老子—应用—企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 010676 号

书 名 道德经与无为管理

著 者 钟永森

责任编辑 申作宏

出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社

出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

印 刷 北京市嘉业印刷厂
北京市大兴区黄村卫星城东

开 本 700 × 1000 毫米 1/16

印 张 16

字 数 250 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-80729-664-5

定 价 28.00 元

(本图书凡印装错误可向发行部调换, 联系电话: 010—58572106)

序言



曾几何时，谈到管理，人们常会想到西方管理学，从法约尔、韦伯到泰罗，从梅奥、德鲁克到迈克尔·波特。现在，韦尔奇在企业界几乎无人不晓，似乎只有“洋人”的管理才有效，才管用。

当国内企业家们正在津津乐道于西方 MBA 管理学课程的理论与实践，将“洋管理”神化而趋之若鹜的时候，“洋人”们却在挖掘我们中华民族的传统文化宝藏，他们一个个捧起了《道德经》，并奉之为管理圭臬。

据报道，英国一家名不见经传的小公司通过研究《道德经》焕发出新的活力，创出赢利激增 200% 的不俗业绩，引起了英国多家主要媒体关注。美国纽约著名的贝尔实验室在研究工作方面成绩斐然，在谈及治所之道时，该所负责人陈煜耀博士指着 he 办公室挂的老子的“无为而治”的条幅解释说：“领导者的责任在于既要做到你在领导别人，又要做到别人并不认为你在干预他。”陈煜耀博士的这番话可谓一语中的，贝尔实验室的成功正是老子“无为而治”管理思想在现代企业成功运用的一个鲜活实例。由于经济全球化和市场竞争的加剧，尤其是近几十年来日本企业界在世界商业市场的崛起，越来越多的西方管理学家开始关注中国道家，尤其是老子的管理思想和管理原则。美国管理学家约翰·海德就在他所著的《领导之道——新时代的领导战略》一书中，引用了不少《老子》的警句箴言。他十分推崇老子“清静无为”的思想，在书中还从管理学的角度对这种思想作出了自己全新的诠释。

但是，我国的企业有多少能从《道德经》中悟出管理的精髓与具体措施？谁来弘扬我们自己传统的管理文化？

翻开历史的扉页，西方用两百年逐步完成的工业革命和社会革命，我们却压缩为短短的二十几年。改革开放，加入WTO，中国的经济步伐越来越快。还来不及为之欢欣鼓舞的时候，中国企业又将面临新的全球竞争和考验，而这种竞争已经远远超出了财富竞争的范畴。

我们在创造财富的路上，开始思考和探索财富背后的商业伦理和文化底蕴。探索企业作为一种组织，应该建立一种什么样的新的生产管理秩序，应对巨大迅速的挑战；探索企业作为一个公民，应该怎样在创造财富的同时，积淀商业伦理，承担社会责任，让社会充满着和谐与创新；探索一个梦想做大、做优、做强的企业，应该建立什么样的文化，让员工同心同德、荣辱与共，让自身坚不可摧、攻无不战。

《道德经》是中国传统文化的优秀代表，修身处世的古老“东方圣经”，是第一部用诗化语言阐述中国哲学的巨著。文章虽仅仅五千余字，但它的理念是“放之四海而皆准”。老子的思想体系包含着丰富、精妙的管理智慧，时至今日仍对现代企业管理有着非同一般的深远影响和启迪。其“无为”思想不仅是道学的核心内容，也可以说是我国传统文化中最能体现管理内容的智慧结晶。本书试图就“无为”思想与现代企业管理有机结合这一问题进行探讨，探索“无为”思想在现代企业管理上的运用，以使“无为”这个传统管理思想的瑰宝能在现代企业管理中放射出新的光芒。

思想不止，探索不息。让我们用最睿智的东方智慧一起去探索企业与社会和谐之道；探索文化兴企、生机盎然的奥妙；探索通往成功、实现梦想的希望之路。我们期盼企业家在探索中求真知，谋发展，创立伟业，造福千秋。如果每个企业家、每个管理者都这样做了，说不定更多的“韦尔奇”就会诞生在中国的土地上。我们有充分的理由相信：“无为”管理思想的合理因素，必将在现在和未来的企业管理中显示出永恒的魅力，迸发出璀璨夺目的火花。

圣钟

中国国际周易联合会秘书长

目 录

CONTENTS



天道卷 “无为而无不为”，《道德经》与企业管理

《道德经》是先秦道家学派的代表性著作，对中国传统文化的形成和发展产生了重大的影响。老子在该书中提出了“无为而治”的治国思想。时隔两千多年，现代的企业管理界人士却发现，其中的宝贵思想可以为企业经营管理所借鉴。无为管理的核心就是“无为而无不为”，貌似无所作为，其实是用更高明的手段去作为。

“无为而治”可行性检验：汉初的实践 / 3

无为录：尊重规律，顺应天道，战略目标将水到渠成。

“惟道是从”，无为管理以道为核心 / 5

无为录：“无为”即“无违”，管理应遵循“道”的终极法则。

“无为而民自化”，打造“无管理”至上境界 / 8

无为录：圣人垂拱，百姓安居乐业；企业无管理，员工自激自励。

“为无为”，管理需遵循“无围”制度 / 11

无为录：无为管理不排斥制度，但排斥“有围”的制度。

“天大，地大，人亦大”，无为管理要以人为本 / 14

无为录：人是“四大”之一，管理就是管人。

“能无为乎”，勿入“无为”误区 / 17

无为录：无为不等于放任自流，有所为、有所不为才是王道。

战略卷 “道法自然”，决胜企业家战略思维

当我们给老子思想和学说命名的时候，“道”成了最具代表性和涵养的一个字。历经几千年的冲刷、沧桑的洗礼，至今仍未退色。在数千年后的今天，其“遵道而行”的思想，竟愈发为现代企业管理者们所推崇。管理者如果能够依据市场运行和企业发展规律进行管理，就会达到“无为而无不为”的境界，使自己的管理处于“自为自化”的良性运行状态，一切问题也自然会迎刃而解。

“大器晚成”：迅速发展等于迅速破产 / 23

无为录：欲速则不达，成功需要积累。

“反者，道之动”：反方向往往是突破口 / 25

无为录：聪明人不走寻常路，企业家要有逆向思维。

“贵其师”：企业要学会“拿来主义” / 29

无为录：创新就是“创造性的模仿”，借鉴前人才能超越前人。

“不以兵强天下”：共同把蛋糕做大 / 32

无为录：竞争不必你死我活，共赢才是硬道理。

“图难于其易”：化繁为简，提升效率 / 35

无为录：事情也许很简单，人们却把它搞复杂了。

和谐卷 “奉天时”，和谐的工作氛围就是生产力

和谐美是美的最高境界。早在古希腊时期，著名的哲学家赫拉克利特就说过“美在和谐”。可见，和谐美是一个极古老而至今仍依然熠熠生辉的美学命题。企业管理的本质就是通过一种平衡，达到自身的和谐。和谐的气氛代表一种士气，是的，世界不会因谁而改变，需要改变的是我们改造世界的“心”。让员工快乐地工作是一个系统工程，要在公司上下共同营造出一个开心快乐的和谐氛围。如此，我们的企业必将到处充满爱的春风与和谐的阳光。

“冲气以为和”：“快乐大本营”首需管理者自身心情引导 / 41

无为录：给员工一份好心情，员工会还你一份好业绩。

“为百谷王”：不可迷恋冰冷的上下级关系 / 44

无为录：最好的领导如空气，看不见、摸不着，但不可或缺。

“夫佳兵者，不祥之器”：别让员工因你的责备而如坐针毡 / 47

无为录：责备乃不祥之器，赞扬则要好得多。

“容乃公”：对待员工要一碗水端平 / 51

无为录：公平是规章的第一要义，领导者切不可有偏心。

“知和曰常”：团队精神本身就是一种和谐 / 53

无为录：和谐才能合作，它是团队的润滑剂。

放权卷 “太上，不知有之”，授权就像放风筝

诸葛亮可谓是一代英杰，赤壁之战广为世人传颂，莫不显示其超人智慧和勇气。然而，他却日理万机，事事躬亲，乃至“自校簿书”，终因操劳过度而早逝，留给后人诸多感慨。现代社会，领导工作千头万绪，极为繁杂，如果管理者事无巨细，事必躬亲，即使有三头六臂，也会应接不暇，难免事与愿违。所以，领导者要适当地授权，做到“无为而无不为”，这样才能实现卓越的领导和管理。

“无之以以为用”：事“不”躬亲不是能不能，而是愿不愿 / 59

无为录：事必躬亲是过时的领导方式，管理者要换一种眼光。

“无绳约”：自我约束力是最好的管理制度 / 62

无为录：自我约束比他人约束更为有效。

“其贵言”：放位并放权，不要干预下属的工作 / 65

无为录：信任下属，就要给他们权力。

“功成而弗居”：让下属成为英雄是你的荣耀 / 68

无为录：让下属成为英雄，你就是英雄中的英雄。

“我自然”：信任员工，才能授权成功 / 71

无为录：业绩的前提是授权，授权的前提是信任。

水德卷 “上善若水”，将“水”的智慧融入管理

水，无色无味，无影无形，无语无声，无欲无争。水本为万物之源，滋润万物，但从不与万物争高下。有一种无私奉献、不求回报的胸怀；用最低的姿态穿行在自然与万物之间，不择高处，跌宕有其勇；不眷恋净地，涤除尘垢印证境界；用平常之心，于低处娴静随性，于险处独添一种风景，于污浊处自留一脉清白；争则不争，水遇物而分流，不与物争，却能会聚江海，有容乃大；水的流动，可以冲刷污浊和迂腐，掠去辛酸、纷乱、嘈杂……最高境界的管理应该合于水之德。

“居善地”：“处下”才能获得“心”的认可 / 77

无为录：水居善地，能成其广；人处下位，能成其大。

“心善渊”：换位思考，顺利解决棘手问题 / 80

无为录：将心比心，棘手问题不再棘手。

“与善仁”：以仁义收人心 / 83

无为录：收拢人心的最好手段是仁义。

“言善信”：诚信让管理更具魅力 / 86

无为录：许诺并不重要，重要的是如何践行。

“政善治”：引导下属进行良性竞争 / 88

无为录：良性竞争，你好，我好，大家好。

“事善能”：没有不适合的人，只有不正确用人 / 91

无为录：用合适的人做合适的事。

“动善时”：善于把握机会，才能决胜千里 / 94

无为录：成功的气息只是一瞬间，抓不住它就跑了。

柔道卷“柔之胜刚”，企业突围之路

滴水可以穿石，温火可以融冰。“柔”强调的是事物通过自我调整来适应环境变化的能力。柔性管理是一种能够增强企业灵活性、适应性、创新和快速反应的管理，它更突出“人性化”，通过在企业内部形成一种柔性的价值准则和行为模式，渗透到个性的组织系统、优良的信息管理、快速的反应机制、灵活的生产体系和市场导向的开发与服务中去。

“强其骨”：柔韧——加法求生，扩大规模 / 99

无为录：求生存，谋发展，环环相扣。

“鱼不可脱于渊”：柔和——减法求精，集中优势 / 102

无为录：把握优势，那是你撬动地球的支点。

“万物并作”：柔道——乘法求量，快速复制 / 106

无为录：马太效应——利润与规模成正比。

“去泰”：柔顺——除法求简，重组资源 / 109

无为录：当断不断，反受其乱，领导者要有决断力。

“自均”：柔美——等价交换，优势互补 / 112

无为录：交换对双方都有好处。

取舍卷“去彼取此”，在取舍中坚守方向

《道德经》区区五千余字，却不惜笔墨多次劝诫我们要“去彼取此”，例如，“大丈夫处其厚，不居其薄；处其实，不居其华”、“无狎其所居，无厌其所生”、“不失其所者久”等。管理中的一个重要内容就是决策，而决策的核心就是取舍。选择意味着放弃，放弃也意味着选择。老子的辩证哲学将启迪我们如何进行利益权衡。

“跨者不行”：企业先做大，还是要先做强 / 117

无为录：做大就能做强，这是一个伪命题。

“五色令人目盲”：多元化是出路，还是死路 / 120

无为录：不可盲目多元化，专业化才是出路。

“勇于不敢”：明白什么不能做，比明白什么能做更重要 / 123

无为录：退让是另一种进取，畏惧是另一种勇敢。

“知止”：要跑得快，同时还要能停下来 / 126

无为录：圣人知止，停不下来的是疯子。

“不失其所者久”：管理者对有价值的东西，必须无限执著和狂热 / 129

无为录：抓住现在的机会，不如抓住未来的机会。

危机卷 “防患于未然”，变管理危机为危机管理

没有谁的一生是一帆风顺的，企业同样如此。几乎所有的企业在发展过程中，都会遇到意想不到的危机。对于危机，老子提出了“防患未然”和“祸福相倚”的辩证观点。这就提醒经营者，首先要时刻警惕，把危机消灭在萌芽状态；然后要有长远眼光，沉着应对挫折；最后是化“危”为“机”，神奇逆转。

“其未兆易谋”：永远战战兢兢，永远如履薄冰 / 135

无为录：永远有危机意识的企业才不会有危机。

“其安易持”：不是未来决策，而是目前决策的未来性 / 137

无为录：做企业要居安思危，永远为未来打算。

“慎终如始”：距离破产永远只有 18 个月 / 139

无为录：你永远不能休息，否则你将永远休息。

“治之于未乱”：跑不过危机就是灭顶之灾 / 142

无为录：等到真乱了，就治不了了。

“福兮，祸之所伏”：在行业夕阳来临之前转向朝阳产业 / 145

无为录：聪明的企业家会在世界末日之前创造出一个新的世界。

“祸兮，福之所倚”：善于发现扭转契机，危险都是纸老虎 / 148

无为录：危机，危机，就是危险中的机遇。

细节卷 “为大于其细”，向精细化管理要效益

老子云：“天下难事，必作于易，天下大事，必作于细。”不经意间道出了细节管理的要义。海尔总裁张瑞敏说过：“把简单的事做好就是不简单。”所有伟大企业的成功，都来自于点点滴滴的积累。“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”企业经营者要意识到，现在的市场竞争已经到细节致胜的时代。

“见小曰明”：细节决定成败，什么决定细节 / 153

无为录：看见狮子不算本事，看见虱子才算本事。

“天下难事，必作于易”：精益求精是一种习惯 / 155

无为录：把容易的事都做好并不容易。

“天下大事，必作于细”：创新从细节做起 / 158

无为录：一屋不扫，何以扫天下？

“合抱之木，生于毫末”：从小细节发现大市场 / 160

无为录：大事情都是由小细节累积而成的。

“大小多少”：做足细节，让员工心情愉悦 / 164

无为录：员工快乐，企业才会快乐。

“其脆易泮”：1%的错误会带来100%的失败 / 166

无为录：千里之堤，溃于蚁穴。

变革卷 “物壮则老”，变革之路永不止步

《周易》中有句名言：“穷则变，变则通，通则久。”老子说“物壮则老”，与之隐隐相合。在辩证的世界观里，没有什么永恒不变的，都是历史进程中的一个过渡状态。主动求变，是唯一的制胜之道，否则将被无情地甩在故纸堆中。缺乏变革意识的企业，将无法在这个时代立足，更遑论发展。

“大曰逝，逝曰远，远曰反”：变革创新，思维从现在提速 / 171

无为录：变革是常态，不变才不正常。

“道可道，非常道”：领先变化，才能赢得变化 / 173

无为录：一般的企业家迎合市场，优秀的企业家创造市场。

“自知者明”：自我满足是企业厄运的罪魁祸首 / 176

无为录：企业要有自知之明，但不可自我满足。

“有余者损之，不足者补之”：自我淘汰是避免淘汰的唯一方法 / 179

无为录：选择意味着放弃，创新意味着淘汰。

“以奇用兵”：成功不走寻常路 / 182

无为录：突破思维定势，在红海中发现蓝海。

“甚爱必大费”：善于清除过去的羁绊 / 185

无为录：舍得，舍得，要舍才能有得。

文化卷 “有生于无”，企业不能缺少文化

在这个越来越开放的商业社会，企业的技术、策略、产品、广告都很容易被竞争对手发掘并模仿。而企业文化是不能被模仿的，强大的企业文化能够保证一家公司具有强大的凝聚力。对于企业来讲，文化是“有生于无”，是“无为而无不为”的。企业文化是企业的隐形“大规模杀伤性武器”。这也是《道德经》给我们的启示。

“无为而无不为”：企业文化的隐形杀伤力 / 191

无为录：文化是企业的支撑，貌似无为却无所不为。

“我无为而民自化”：把爱融入企业文化中 / 193

无为录：爱你的员工，员工将加倍热爱企业。

“为之于未有”：理念先于企业才叫文化 / 196

无为录：理念造就企业，战斗未起已握胜算。

“见素抱朴”：信誉铸就企业辉煌 / 198

无为录：诚信乃为人之必备，美誉乃企业之必备。

“以道佐人主”，团队精神不等于绝对服从 / 200

无为录：人君不当逞强天下，企业家不当强迫下属。

修身卷 “孔德之容”，管理者自我修身

马云曾经说过，有多大的人生境界，做多大的企业。管理者的个人修养，左右着他们在商业上的作为。在众人逐鹿的商场上，面对瞬息万变的市情，有的人镇定自若、闲庭信步，有的人则手忙脚乱，甚至一着不慎，满盘皆输。经营者若想逆水行舟，达到目标，又怎能对老子“独异于人”的人格修炼不加理会？

“太上，不知有之”，企业家的人格影响力 / 207

无为录：管理者若修身自爱，人格影响力将不为而成。

“我有三宝”：仁爱、节俭、三思而行 / 210

无为录：企业家的修养就是企业的修养，能不慎乎？

“守静”：深思熟虑，不轻率决策 / 213

无为录：前方有危险，决策须谨慎。

“圣人处上而民不重”：尊重下属，方能赢得下属的尊重 / 216

无为录：尊重是相互的，领导者要待人以诚。

“不言之教”：以身作则方能赢得拥戴 / 219

无为录：指挥不仅仅是命令，不言之教才是指挥的高级阶段。

“为而弗恃”，对员工怀有感恩之心 / 222

无为录：不居功，不自傲，员工自然心服口服。

修心卷 “上德若谷”，企业家心灵修炼

《道德经》一书的核心观点就是顺应自然，不违天道。古人云：

春生、夏长、秋收、冬藏。一时有一时之风景，一季有一季之作为。企业家要懂得这个道理：在企业初起之际，坚守心中的梦想，做一个“有志”的“强行者”；一旦有所建树，要勇于承担社会责任，做一个讲道德的“企业公民”；最后，“功遂身退”，完美谢幕。这就是企业家心灵修炼的历程。

“强行者有志”，男人的胸怀是被委屈撑大的 / 227

无为录：勉力而行，不怕委屈，成功就在不远处。

“善建者不拔”，信念往往有惊人的爆发力 / 230

无为录：信念无形而有力，心中有梦，虽千万人吾往矣。

“圣人为腹不为目”，企业公民要讲道德 / 232

无为录：勿为外物所惑，坚守心底的原则。

“知其荣，守其辱”，高明的领导者懂得自谦自省 / 234

无为录：江海以其善于处下而为江海，领导以其谦逊而为领导。

“天道无亲，常与善人”，慈善不是白做的 / 237

无为录：财富源于社会，当散之于社会。

“功遂身退，天之道也”，为商业生涯画个完美的句号 / 239

无为录：结束的目的是为了重新开始。



天道卷

『无为而无不为』，《道德经》与企业管理



道

《道德经》是先秦道家学派的代表性著作，对中国传统文化的形成和发展产生了重大的影响。老子在该书中提出了“无为而治”的治国思想。时隔两千多年，现代的企业管理界人士却发现，其中的宝贵思想可以为企业经营管理所借鉴。无为管理的核心就是“无为而无不为”，貌似无所作为，其实是用更高明的手段去作为。

