

中国古代管理思想集粹

Laozi Guanlixue

老子管理学

杨先举 著



中国人民大学出版社

大道无垠

玄德无为

柔刚相济

有无相生

返朴自然

上善若水

B223.15
Y302



郑州大学 *04010251633P*

老子

管理学

中国古代管理思想集粹

杨先举 著



上善若水

返朴自然

有无相生

柔刚相济

玄德无为

大道无垠

QaZ90/03



中国人民大学出版社

B223.15
Y302

图书在版编目(CIP)数据

老子管理学/杨先举著.
北京:中国人民大学出版社,2005
(中国古代管理思想集粹)
ISBN 7-300-06381-0

I. 老…
II. 杨…
III. 老子-管理学-研究
IV. ①B223.15 ②C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 020063 号

中国古代管理思想集粹

老子管理学

杨先举 著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242(总编室)	010-62511239(出版部)	
	010-82501766(邮购部)	010-62514148(门市部)	
	010-62515195(发行公司)	010-62515275(盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京画中画印刷有限公司		
开 本	890×1240 毫米 1/32	版 次	2005 年 4 月第 1 版
印 张	10.375 插页 1	印 次	2005 年 4 月第 1 次印刷
字 数	250 000	定 价	20.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

目 录

导论 (1)

- 一、老子其人 (3)
- 二、关于《老子》 (6)
- 三、“玉石”缘：《老子》与管理 (13)

哲文篇 (23)

- 一、道的幽灵与老子的哲理 (25)
- 二、“究天人之际” (29)
- 三、“天人合一” (32)
- 四、“太极”与“一” (35)
- 五、“阴阳”与“二” (40)
- 六、“道可道”与“文化” (42)
- 七、“道可道”与“企业文化” (46)
- 八、“域中有四大，人居其一” (50)
- 九、“见素抱朴”与企业价值观 (54)
- 十、“其中有物” (60)
- 十一、“自强不息”与“厚德载物” (65)

政事篇 (71)

- 一、“德”，“道”的溅落 (73)
- 二、“无为而治” (76)
- 三、“上‘德’不德，是以有‘德’” (80)
- 四、“无为”、“无欲”、“知常” (84)

五、“法令滋彰，盗贼多有”	(88)
六、“善下为百谷王”	(91)
七、“治大国若烹小鲜”	(95)
八、“百姓皆谓‘我自然’”	(99)
九、“为无为”与组织建设	(104)
十、“始制有名”	(109)
十一、“善用人者，为之下”	(112)
十二、“为大于其细”	(116)

智谋篇	(123)
一、知与行	(125)
二、老、孙之“知”	(129)
三、老、孔之“知”	(134)
四、东西方之智	(137)
五、“知不知上”	(141)
六、“知人者智，自知者明”	(144)
七、“柔”论与权谋艺术	(148)
八、“柔弱胜刚强”与“全胜”	(151)
九、“知雄守雌”与攻守燮理	(157)
十、“将欲取之，必固与之”	(162)
十一、“以奇用兵”	(167)
十二、“不以兵强天下”	(172)
十三、“为无为”与“不竞争”	(175)

创造篇	(179)
一、“无”之论	(181)
二、“无”与创造发明	(185)
三、“创，始造之也”	(189)
四、始造，动机之思	(193)
五、始造，思维之思	(196)

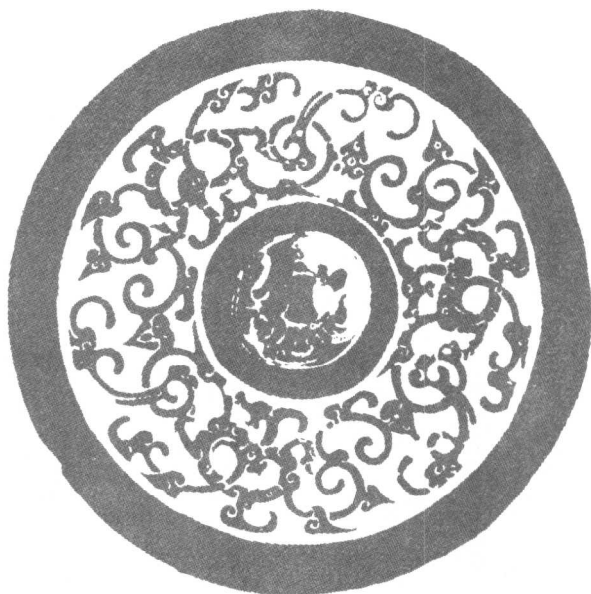
六、始造，过程之思	(200)
七、“日日新”	(204)
八、“有室之用”与“有无相资”	(209)
九、“知常曰明”与全面观察问题	(213)
十、“有生于无”与破习惯思维	(216)
十一、“绝仁弃义”与怀疑创造	(221)
十二、恍惚、朦胧与创新	(224)
十三、“冲气为和”与创造技法	(230)
辩证篇	(235)
一、“反者道之动”与管理悖论	(237)
二、“音声相和”与管理艺术	(241)
三、“守柔曰强”与矛盾管理	(244)
四、“道天地人”与系统管理	(250)
五、“知美之美”与卓越管理	(254)
六、“绝圣弃智”与知识管理	(258)
七、“绝仁弃义”与伦理管理	(262)
八、“独立不改”与变易管理	(266)
九、“重为轻根”与比较管理	(271)
十、“祸福倚伏”与灾难管理	(275)
十一、“死而不亡”与死亡管理	(280)
修身篇	(287)
一、“上善若水”	(289)
二、“死而不亡者寿”	(293)
三、“敦兮若朴”	(296)
四、“上德若谷”	(300)
五、“不敢为天下先”	(304)
六、“慈，故能勇”	(310)
七、“俭，故能广”	(314)

八、求廉..... (318)

后记之一 (323)

后记之二 (325)

导论



大道泛兮，其可左右。从无流到有；从古流到今；从东流到西；从天流到地；从大流到细。流到人间的政治、经济、人文等领域里。也流到管理的田野中。

读恢宏的《老子》，收益甚多，其睿智启我愚昧。写一本《老子管理学》的书，算是读书心得，也算是在广袤的管理学科田园中，献上一朵不太像样的嫁接小花，以点缀景色，也算是在探索创建具有中国特色的管理学中献上一份虔诚。

一、老子其人

3

老子是什么人？《老子》是什么书？历代名家学者研究它的著作，诠释它的论文，可谓浩如烟海，如同《老子》书中所说的“恍兮惚兮”般神秘，至今仍没有权威性定论。

老子是什么人？在为数不多记有老子身世的史籍中，《史记·老庄申韩列传》的记载算是比较权威的，仅四百多字，把老子的姓名、籍贯、履历等大致说出来了。但是，司马迁在为老子写传时，却使用了写传说的手法，用了“或曰”、“盖”这样不确定的文字，使老子究竟是什么人变得扑朔迷离。纵然关于其姓氏、籍贯、履历，司马迁已写得比较具体，但后人仍有争论，甚至怀疑老子是否真有其人。后人争论着老子姓甚名谁，老子的“老”作何解？是姓氏？如老莱子的老，却为何又传姓李？是尊称，老人家的老，长老的老？“子”本身就是一种尊称。至于老子的生卒年月、籍贯住址、生平事迹，争论则更多。

老子究竟是怎样一个人？我不是专门研究这个问题的，我

无能也无力来考证其中究竟。但我写这本书，对老子其人其书又必须有一个基本的认识。于是，我从一些史书典籍的记载中，名家学者的议论分析中，经过思考，大体上认同确有老子这个人，姓李，名耳，字伯阳，谥曰聃，春秋末期人，约生于公元前 580 年（周简王六年），约死于公元前 500 年（周敬王二十年），楚国苦县，今河南鹿邑县人。曾任东周守藏官之职，执掌图书文书管理一类事，晚年骑青牛离楚国奔秦国，过函谷关时，应守关的尹喜要求，口述了《道德经》，后隐去，是“隐君子”。

老子、孔子、孙子及庄子

由于本书将较多涉及孔子、孙子两位人物及《论语》、《孙子兵法》两本书，所以在辨析老子及《老子》内容的同时，也要辨析孔子、孙子与老子生卒的先后关系问题及此三本书出书的先后关系问题。

■关于老子与孔子身世的先后问题，《老子》、《论语》出书的先后问题，这是事关研究《老子》的价值，老学、儒学彼此的依存关系的事，要辨析清楚。孔子是公元前 551 年出生的，老子比孔子早出生二三十年，孔子曾向老子请教过有关古礼方面的事。《论语》是后于《老子》而成的书。

■关于老子与孙子身世的先后问题。据《吴越春秋·阖闾列传》记载，孙子是于公元前 512 年，从齐国出走到吴国晋见吴王阖闾的。前已推断，老子约生于公元前 580 年，显然，老子出生要比孙子早。当然，这种推断并不一定绝对正确。

■还要说说庄子，因为本书将较多地引用庄子的一些话。有所谓“老庄”之说，老庄，即老子、庄子，两位都是道家学派的主要代表人物。庄子，庄周，公元前 369 年到公元前 286 年战国人，著《庄子》，信奉老子学说，继承、发展了老子的

“道法自然”等观点，说“道”“有情有信”，“无为无形”等。不愿为官，“终身不仕”。

老子：智慧长者

对老子这个人作如何评价，也有不同看法。世人对孔子争议甚多，有的说他是“至圣先师”；有的说他是“开历史倒车的人”，认识反差甚为强烈。对老子的认识也如此，有捧他为“玄元圣祖”，甚至神化他为道教的开山祖师——太上老君的；也有人贬斥他，说他是反历史的，是“阴谋家”，甚至把我国近代史上出现的“闭关锁国”等现象，也归结于老子思想的作用。

有人在辨析孔子时说，孔子是人，不是神，更不是鬼，还孔子布衣之人的本来面目，认为真实的孔子是政治思想家、教育家等。这样的辨析同样适用于老子。假如说孔子是布衣，则老子更是布衣，他崇尚自然、追求自然、呼唤自然已超越了孔子。他说：“辅万物之自然”（六十四章）。传说中的老子，田园色彩较孔子更浓郁。即使从事行政，他只是担任一个很不起眼的图书馆管理员而已，比孔子为的官小、早。据《史记·老庄申韩列传》说：他终老时隐身于田园之间，“自隐无名为务”。传说，他是骑着青牛出奔函谷关的。不要把老子神化为道教主，更不要把他鬼化为反动派，他是人。

对老子虽有种种不同看法，但认为他是智慧长者，却是没有分歧的。林语堂写书研究老子，其书名就叫《老子的智慧》；台湾学者余培林也写书介绍老子，起书名为《生命的大智慧》；台湾的漫画家蔡志忠画了一本漫画书：《老子说——智者的低语》；大陆学者詹剑峰、陈鼓应等人在他们写的有关老子的著述中，也都这样称道老子。

二、关于《老子》

三大歧义

《老子》是本什么书？歧义甚多。主要有三个方面：作者有歧义；著作年代有歧义；对书之内涵认识也有歧义。

■作者有歧义。大部分研究者认为是老聃写的，但也有些人说是太史儋写的，或说其他人写的。

■成书年代有歧义。大部分人认为成书于春秋末期；也有人说成书于战国末期，相当于韩非、荀卿年代；也有说成书于孟子、庄子年代；也有人说成书于墨子年代等。我认同《史记》记述的观点，是春秋末期老聃所著，但也不排除后人在老聃这个著述的基础上有改动，或加、或减、或更动其中某些内容。

■内涵认识有歧义。这方面歧义更多。但是，有些问题是应该有较明确的认识的，比如，老子哲学究竟是唯物的还是唯心的？我认为是唯物的。《老子》一书中，“道”是其中论述最核心的一个内容，书的观点基本围绕“道”而展开，他在《老子》中就明确地提出“道”乃“象帝之先”（《老子·四章》，以下凡引《老子》原文时，只写章数，不再写书名），是说“道”这个东西是先于上帝而存在的。又说：“独立不改，周行而不殆。”（二十五章）是说“道”并不依赖外力而存在，永远运动。

惊世之作

《老子》又称《道德经》，分《道经》、《德经》上下两篇，共八十一章。首章首语：“道可道，非常道”；第三十八章首

语：“上德不德，是以有德。”因此，一到三十七章为《道经》；三十八章到八十一章为《德经》。对这样分类，人们也有争议，林语堂就认为，前四十章是一个部分，它形成了老子哲学的基本原理；后四十一章说明的是老子的政治准则观、生活准则观。

“道”与“德”是老子哲学的一对基本范畴。“道”，老子解释为“万物之奥”（六十二章）。按黑格尔在理解《老子》时的解释，认为“道”是“一切内在事物的逻辑”。“德”，按老子的解释：“孔德之容，惟道是从”（二十一章）。德依附于道，是“道之从”，道为本，德为器，道制约德，德说明道。假如果说，《道经》是老子的认识论和方法论，那么《德经》则是老子的政治观、历史观。自然，它们两者的内涵是相互依存而不可截然分割的。

《老子》是惊世之作。老子提出了一个前人从未提出过的问题：“道”。“道”具独立意义，老子用这个“道”，去解释世界万事万物。把宇宙一切，天上地下，人间事物所有的生生息息现象都包容其中，做出合乎逻辑的解释。它解决了前人朴素的唯物主义用一个具体元素去说明世界现象却又说不清的局限问题。

“道”的独特思维

老子心目中的“道”，是客观的，是有实际意义的，是混沌未分的原始物质，是万物生长的促进元素。“道”是可以生一的，一生二，二生三，三生出众多万物来。“道”可道，“名”可名，它起始于万物之上，又作用于万物之中。

“道”又不具体等同于一般事物。它有可道、可名的一面；又具有不可道、不可名的一面。可道，知其然；不可道，又不能穷其所以然。且“道常无名”（三十二章），是“其上不皦，其下不昧，绳绳不可名，复归于无物。是谓无状之状，无物之象，是谓惚恍”（十四章）。光线投射物体，直照部分就亮

(曦)，背照部分就暗（昧）。而“道”呢，这个滋生万物成长的总光源，却无所谓上曦下昧问题。它是一个没有形状的形状，没有形象的象，是恍惚的状态和象。

“道”是原始的，是永恒的，在不停地运动着。在老子看来，任何事物都在变，因为支配事物出现、成长的“道”在变；任何具体事物可以消失，惟有“道”这个事物“独立不改”（二十五章），永远不会消失。“道”显示着它变又不变的巨大威力。

《老子》有一个独特的看问题的方式——逆向地讨论、分析问题。“反者道之动”（四十章），就是老子的观点。“反者道之动”，揭示了事物具有二律背反的特性，“正复为奇，善复为妖”（五十八章），强调变化。《老子》贵柔守雌，从刚柔对立统一中，特别注意到了柔弱的作用。“道法自然”（二十五章），讲顺应自然变化，这些都是唯物辩证法的最基本的思想，是很好的观点。

与儒学相对而立

在中国的传统文化中有两大主流思想学派，一为儒家，一为道家，其中尤以儒家为甚。两千多年来，能与儒家思想相抗衡的，惟一就只有道家了。

其实，老子思想、孔子思想很多地方是相通的，如守中思想、贵和思想、远鬼神思想等。但确有不同之处，有些观点彼此针锋相对，如孔子思想以宣传仁义思想为教诲，而老子思想却以宣传崇尚自然为呼号。孔子议论问题常常正襟危坐而谈；而老子呢，讲述观点常常稚朴无饰。孔子的议论，学堂书卷色彩重一些；老子的分析，田野放任思想多一些。

孔子思想对中国文化影响至深，其中有好的一面，也有糟粕的一面。而老子思想可以补偿孔子思想的某些不足。

孔子还颂扬过老子。据《史记·老庄申韩列传》记载，孔子问礼于老子后，对老子有一番评论，说：“鸟，吾知其能飞；

鱼，吾知其能游；兽，吾知其能走……至于龙，吾不能知其乘风云而上天。吾今日见老子其犹龙耶。”孔子把老子比喻为能乘风而随，腾云而飞的龙，敬佩不已。这段记述，真伪不辨，但是，它说明了老子地位是重要的，其学说是深奥的，其观点的作用是深远的。

居诸子百家思想之核心

研究道学的美籍华裔学者、美国道学基金研究会主席张绪通先生，1990年春与中国人民大学学者交换“道”在企业中运用这个问题的看法时说，春秋战国诸子百家争鸣，三教九流各派观点林立，重要的有道家、儒家、墨家、法家、阴阳家、纵横家、名家、农家等。在这些学派中，他认为儒家太重名分；墨家在奴隶社会和封建社会中讲兼爱是可议而不可及的事；法家过于重刑名，兵制凶年也不值得提倡；纵横家以说客为形式合纵连横，与竞争对手相抗衡，是一种冷战，绝非好事；农家重农轻工不见得对，如此等等，各有片面性。只有“道”内蕴宽润，可以融各家学说众多矛盾于其中，大智若愚，反朴自然，化纠纷为平静，化动荡为谧重。张先生运用八卦太极图为比喻，说明“道”与其他八家学派的相互关系，“道”被置于八卦图之中，其他儒家等八家被分布于“道”周围的八个方位上。八卦围着太极转，太极统率八卦转。

老子思想在后世的社会发展中与儒家思想有所融通，融为儒家的一些观点。关于这点，我在上述讨论老、孔思想同异时略微谈到些。又如，在《周易》这本儒家典籍中，后人对该书进行阐述时就渗透有不少老子的思想，这一点在《论语》一书中也可见到，如《论语》中有这样的话：“亡而为有，虚而为盈，约而为泰，难乎有恒矣”（《述而》）。“有若无，实若虚，犯而不校。昔者吾友尝从事于斯矣”（《泰伯》）。这“有无”、“虚盈”、“实虚”等说法，明显地是从《老子》一书中借用过来的。

老子思想也被释家汲取了，佛教所信奉的沙门，佛学中所讲的“空”，都含有《老子》中“无”的思想。《老子》在中国几千年的文明发展史中，起着无与伦比的作用。当然，作为道家，其后人也吸收了很多儒家、释家思想，以丰富其内涵。

《老子》这部惊世之作，儒、佛利用它，其他学派也利用它。思想进步的人利用它，思想保守的人也利用它。与老子观点趋同的人利用它，与其观点相左的人也利用它。

先秦的韩非，属法家，他就写有《解老》、《喻老》的书。魏晋玄学拉着老庄学说为自己的观点张本。历代帝王中也有不少出于各自不同的目的，对老子思想作研究，作利用，如唐玄宗李隆基、明太祖朱元璋、清圣祖康熙等，都曾借用过老子的威力为其服务，以提高他们的“人君南面之术”的意识与本领。

《老子》备受世人称誉

让我们考察《老子》在哲学史中的地位。

俄国著名汉学家李谢维奇曾说：老子是国际性的。此话得到众多西方学者认同。

据赵鑫珊的《哲学与现代世界》一书说，在德国出版的一本哲学大辞典中，在书的最前面几页，印刷了若干位世界著名哲学家的画像，被放置于首位的就是老子，其次是孔子，其他的是外国哲人。这个事实说明，老子在世界哲学史上的地位也是显赫的。

林语堂在《老子的智慧》一书中说：“在孔子的名声远播以前，西方少数的批评家和学者，早已研究过老子，并对他推崇备至。”林语堂还援引他人的文章说，《道德经》有十二种英译本和九种德译本。

大约在康乾时期，一位罗马天主教神甫叫被捷的就将《道德经》译成拉丁文，这可能是《道德经》的第一个外文译本。1823年，法国莱莫萨法文本《道德经》问世。1872年前后，