



中财 B0012012

老子

与

企业管理

● 杨先举 著

中国人民大学出版社

中央财政金融学院图书馆藏书章

总号 424238

书号 7229.2/675

2012/14

(京) 新登字156号

老子与企业管理

杨先举 著

出版者：中国人民大学出版社

发行者：中国人民大学出版社

(北京海淀路 39 号 邮码 100872)

印刷者：中国人民大学出版社印刷厂

经销者：新华书店总店北京发行所

开 本：850×1168毫米 32 开

字 数：170 000

印 张：11 插页 3

版 次：1994年 3 月第 1 版

印 次：1994年 3 月第 1 次印刷

册 数：1—5 000

书 号：ISBN7-300-01869-9/F·525

定 价：9.50元

目 录

引 论.....	(1)
第一节 老子：智慧长者.....	(2)
第二节 《老子》：骇世之作	(6)
第三节 玉石缘：《老子》与管理.....	(13)
第四节 老门立雪	(21)
 第一 道论——文化篇	(27)
第一节 “道”的幽灵与文化灵光	(27)
第二节 “民自化”与企业文化	(33)
第三节 “域中有四大，人居 其一”	(40)
第四节 “见素抱朴”与企业价 值观	(46)

第五节	“其中有物”	(54)
第六节	企业文化的“玄鉴”	(61)
第七节	“自强不息”与“厚载 万物”	(68)
第二	德论——治理篇	(74)
第一节	“德”的命题与“无为 而治”	(74)
第二节	“混而为一”与管理 模式	(82)
第三节	“治大国若烹小鲜”	(89)
第四节	“百姓皆谓‘我自然’”	(94)
第五节	“始制有名”与组织建设	(102)
第六节	“善用人者，为之下”	(110)
第七节	“为大于其细”	(116)
第三	柔论——谋略篇	(124)
第一节	老、孙兵论与管理谋略	(124)
第二节	“柔”论与权谋艺术	(131)
第三节	“柔弱胜刚强”与全胜	(136)
第四节	“知雄守雌”与攻守变理	(144)
第五节	“将欲取之，必固与之”	(151)
第六节	“以奇用兵”	(158)
第七节	“不以兵强天下”	(165)

第四 无论——创造篇·····	(171)
第一节 “无”的奥义·····	(171)
第二节 “无”与创造发明·····	(177)
第三节 “无”与创造思维探微·····	(185)
第四节 “当其无，有车之用”·····	(191)
第五节 “有生于无”与创新·····	(197)
第六节 恍惚、朦胧与创新·····	(204)
第七节 “冲气为和”与创造技法·····	(211)
第五 反论——艺术篇·····	(218)
第一节 “反者道之动”与管理 “悖论”·····	(218)
第二节 “音声相和”与管理艺术·····	(224)
第三节 道天地人与系统管理·····	(230)
第四节 “独立不改”与变易管理·····	(235)
第五节 “重为轻根”与比较管理·····	(241)
第六节 “祸福依伏”与逆反管理·····	(247)
第六 水论——修身篇·····	(254)
第一节 “上柔若水”与领导玄德·····	(254)
第二节 善下为百谷王·····	(260)
第三节 “敦兮若朴”·····	(267)
第四节 “上德若谷”·····	(273)

第五节	“清静为天下正”	(278)
第六节	养生	(285)
附录一	《老子》及语译	(295)
附录二	主要参考书目	(341)
后 记		(345)

引 论

大道汜兮，其可左右。从无流到有；从古流到今；从东流到西；从天流到地；流到人间的政治、经济、人文等领域里；流到企业管理的田野中。

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

第一节 老子：智慧长者

老子是什么人？《老子》是什么书？历代名家学者著多少书研究他；历代学者名家撰多少释论讨论它，可谓浩如烟海，如同《老子》书中所说的“恍兮惚兮”那样神秘，至今仍没有权威性定论。

老子是什么人？在记有老子身世为数不多的史籍中，《史记·老庄申韩列传》记载老子算是比较权威的，仅四百多字，把老子的姓名、籍贯、履历等大致说了出来。但是，司马迁在写《老子传》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，但后人仍然有争论。比如老子的姓名，老子的“老”作何解？是姓氏，如老莱氏的老，为何却又传姓李？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、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，我也无能来考证其中细节。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，我从一些史书典籍记载中、名家学者议论中，据分析趋同地认为老子是这样一个人：老子姓李、名耳，字伯阳，谥曰聃，亦称老聃，春秋末期人，约生于公元前 580 年（周简王 6 年），约死于公元前 500 年（周敬王 20 年），楚国苦县，今河南鹿邑县人。曾任东周守藏官之职，执掌图书文书那类事。晚年离楚国奔秦国，在过函谷关时，应守关官吏的要求，口述了《道德经》。

《老子》是本什么书？歧义也甚多，主要有三个方面：作者歧义；著作年代歧义；对书之内涵的认识也有歧义。

《老子》作者歧义。研究者大部分人认为是老聃写的，但也有些人说是太史儋写的，或说其他人写的。

成书年代歧义。大部分人认为是成书于春秋末期；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、庄子时代；也有人说成书于墨子时代等等。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掺私，或加、或减、或更动其中的一些内容。

由于本书将涉及孔子、孙子两位人物。在辨析老子的生卒年代的同时，也要辨析清楚老子与孔子、孙子这二人的生卒先后关系问题。

关于老子与孔子身世的先后问题。《老子》、《论语》著作的先后问题。这是事关《老子》价值、老学、儒学间依存关系的事。孔子是公元前 551 年出生的。老子比孔子早出世二三十年，孔子曾向老子请教过有关古礼之事。《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·阖闾内传》记载，孙子于公元前 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，这种推论并不一定准确。

关于对《老子》内涵的认识，其歧义就更多了。但是，有些问题是应该有较明确看法的，比如老子的哲学究竟是唯物的还是唯心的？我认为是唯物主义的。他在《老子》中明确提出“道”（《老子》中最核心的内容）“象帝之先”，即出现在上帝之先（《老子》四章，以下凡引《老子》原文时，只写章数不再写书名）。“独立而不改，周行而不殆”（二十五章）即“道”是不依赖外力永远存在，永远运动

的。这些都是唯物主义的思想。

对老子这个人作如何评价，也有不同看法。人们知道，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。对老子的认识也是如此，有捧他为“玄元圣祖”，甚至神化为道教的开山祖师——太上老君；也有人贬斥他是“反历史创进之流”，是“阴谋家”，甚至把我国近代史上出现的“闭关锁国”现象，归咎于老子思想的作用。

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。假如说孔子是布衣人，则老子更是布衣人，他崇尚自然，追求自然，呐喊自然已超越了孔子。他说：“辅万物之自然”（六十四章）。传说中的老子，田园色彩更较孔子浓郁。即使从事行政，他只是担任一个很不显眼的图书管理员而已，比孔子为官早。据《史记·老庄申韩列传》说：他老终时隐身田园“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，更不要把他鬼化成反动者，他是人。

对老子为人虽有种种不同看法，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》；台湾漫画家蔡志忠画了一本漫画书：《老子说——智者的低语》；我国大陆学者詹剑峰、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。

第二节 《老子》：骇世之作

《老子》又称《道德经》，分《道经》和《德经》上下两篇，共八十一章。从一章至三十七章是《道经》；三十八章至八十一章是《德经》。“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）。按黑格尔在讲授《老子》时的解释，认为是“一切事物内在的逻辑。”“德”，按老子的解释，“孔德之容，唯道是从”（二十一章）。德依附于道，道为本，德为器。道制约德，德说明道。假如说，《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依而不可截然分割的。以三十七章为界，本章以及以前的章为《道经》；三十

八章以后为《德经》。对此说人们也有歧义。林语堂认为，前四十章是一个部分，它形成了老子哲学的基本原理；后四十一章说的是政治准则、生活准则方面的事。

《老子》是骇世之作。老子提出了一个前人从未提出过的具有独特意义的“道”。老子用这个“道”字，把宇宙一切、天地上下、人间事物所有的生息现象包容在其中，作出合乎逻辑的解释。它解决了过去唯物主义用一个具体元素去说明世界现象却说不清的局限。

老子心目中的“道”，是客观的，是具有实际意义的，是混沌未分的原始物质，是生长万物的东西。“道”可生一，一可生二，二可生三，是可道的，是可名的，它起始于万物之上，又作用于万物之中。

“道”，它又不同于具体事物。它有可道、可名的一面；又有不可道、不可名的一面。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，是谓恍惚。”（十四章）。光线投射物体，直照部分就亮（皦），背照部分就暗（昧）。而“道”呢，这个滋生万物成长的总光源，却无所谓上皦下昧问题，它是一个没有形状的形状，没有形象的象，是恍惚的状

和象。

“道”是原始的，是永恒的，但又是不停运动的。在老子看来，任何事物在变，因为支配万物生长的“道”在变；任何具体事物可以消失，唯有“道”这个事物“独立而不改”（二十五章），永远不会消灭。“道”显示了它变又不变的巨大威力。

《老子》有一种独特地看问题的方式——从逆反方向分析问题，“反者道之动”（四十章），揭示了事物具有二律背反性，“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）地顺应自然讲变化，这些都是唯物辩证法最基本的思想。

《老子》，从中国传统文化角度说，地位是突出的，是中国两千多年来，唯一可与孔子思想相抗衡的学派。孔子思想对中国文化影响至深，其中有好的影响，也有糟粕的一面。而老子思想却可以补偿孔子思想的某些不足，有些观点又与孔子思想针锋相对。孔子思想以仁德礼义为教诲；老子思想以重返自然为呼号。孔子议论问题常常是正襟而谈；而老子讲述观点常常是稚朴无饰的。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。

《史记·老庄申韩列传》在描述孔子问礼于老子后，孔子对老子有一番评论，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。”孔子把老子喻为怎么能乘风而随，怎么能腾云而测的龙。孔子心目中的老子是伟大的。这段记述真伪不辨，但是，它说明老子地位很重要是无疑的，其学说含义之深奥、作用之深远也是无疑的。

美籍华裔研究道学的张绪通先生，1990年春与中国人民大学学者交换“道”在企业管理中的运用这个问题时，发表了这样一个看法：春秋战国诸子百家争鸣，三流九教各派观点林立，重要的有道家、儒家、墨家、法家、阴阳家、纵横家、名家、农家等。这些学派中，他认为儒家太重名分；墨家在奴隶和封建社会中讲兼爱是可议而不可及的事；法家又过分重于刑名，兵制凶年因此也不值得提倡；纵横家以说客形式合纵连横与竞争对手抗衡是一种冷战，绝非好事；农家重农轻工，如此等等，各有片面性。但道教内蕴宽润，可以融各家众多矛盾于其中，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，说明道家

与其他八家的相互关系，道家被置于八卦图之中，其他儒家等八家分布在它周围的八个方位上。八卦围着太极转，太极左右着八卦。

老子思想在后世的社会发展中被儒家思想融通了。比如，在《周易》这本儒家经典中，后人对它作解释就渗透有不少老子的思想；在《论语》等书中也可见到不少，如：“亡而为有，虚而为盈，约而为泰，难乎有恒矣。”^①“有若无，实若虚，犯而不校，昔者吾友有尝从事于斯矣。”^②这“有无”“虚盈”等说法，明显地是从《老子》一书中借用的语言。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。

《老子》这部骇世之作，儒家、佛家利用它，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，与其相反的人也利用它。先秦的韩非，属法家，他就写有《解老》、《喻老》。魏晋玄学拉着老庄学说为自己

① 《论语·述而》。

② 《论语·秦伯》。