

WERNER SCHWANFELDER

以 靜 制 动

LAOTSE FÜR MANAGER

老子管理学

〔德〕维尔纳·施万费尔德 著

沈锡良 译

上海译文出版社



LAOTSE FÜR MANAGER

WERNER SCHWANFELDER

以 靜 制 動

LAOTSE FÜR MANAGER

老子管理学

〔德〕维尔纳·施万费尔德 著

沈锡良 译

上海译文出版社

LAOTSE FÜR MANAGER

图书在版编目(CIP)数据

以静制动: 老子管理学 / (德)施万费尔德(Schwanfelder, W.)著; 沈锡良译. —上海: 上海译文出版社, 2009. 7

(译文经管)

书名原文: Laotse für Manager

ISBN 978 - 7 - 5327 - 4833 - 4

I. 以... II. ①施... ②沈... III. 老子—哲学思想—应用—企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 080851 号

Werner Schwanfelder

Laotse für Manager

Campus Verlag GmbH Copyright © 2007

All rights reserved

图字: 09 - 2009 - 315 号

以静制动——老子管理学

〔德〕维尔纳·施万费尔德/著 沈锡良/译

特约编辑/魏元元 责任编辑/马 胜 装帧设计/张志全

上海世纪出版股份有限公司

译文出版社出版、发行

网址: www.yiwen.com.cn

200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海锦康印刷厂印刷

开本 720 × 1020 1/16 印张 13.25 插页 2 字数: 117,000

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

印数: 0,001 - 5,000 册

ISBN 978 - 7 - 5327 - 4833 - 4/F · 187

定价: 28.00 元

本书中文简体字专有版权归本社独家所有, 非经本社同意不得连载、摘编或复制
如有质量问题, 请与承印厂联系调换 T: 021-56474588

前 言

我之所以撰写本书,是因为我认为我们的管理需要新思想。我们都是特定的思维模式下成长起来的,脑子里占有了这些思维模式并以此作为我们行事的准则。像以往一样,我们有一种船长的概念,这位船长可以驾驭自己的企业在波涛汹涌的大海上航行。有一个统领全局的企业负责人,这很可能只是一幅迷人的图画,仅仅建立在不切实际的基础上。时至今日,恐怕不会再有人真的相信,仅仅依靠一个人就可以领导整个企业。许多经理人(而且不仅仅是这些经理人)都是企业领导的组成部分。

我们的管理和特别错综复杂的系统有关。我们始终还抱有这种幻想,认为我们可以理性地控制上述系统。然而事实上,我们往往更倾向于以直观的方式行事或者感情用事。直到事发之后,我们才为我们的行为寻找一个合理的解释,然后将这一解释公之于众。许多经理人因为相信理性的优势,所以不承认这一点。正因为如此,很多人身上也缺乏某种实验文化。他们拘泥于自己的思维结构,同样只是使用那种一成不变的习惯性思维逻辑。

我并不是认为,唯有越来越新的方法和新的办法,才能帮助我们完成业已变得越来越错综复杂的使命。我们能不能设想,通过更少地管理做到更好地管理? 尽管这种假设有点自相矛盾。纽约奥菲斯室内乐团(Orpheus Chamber Orchestra)就是一个引人注目的例子。自1972年以来,该乐团始终没有设置乐队指挥一职,但取得了很大成功。当然,这个乐队里也有人管理,也有人指挥,但不是集中式的,而是针对过程的,而且利用自己的力量,

是属于自我组织管理的那种。如此组织管理,并非奥菲斯室内乐团一家。纽伦堡星期之夜交响乐团(Sunday Night Orchestra)没有指挥往往也能过得去,而其演奏水准依然无懈可击。

另一方面,我常常问自己,我们是否对经济界的经理人一味提出过高要求?企业往往太错综复杂,只能有限度地对其加以控制。而恰恰这一点是经理人应该做得到的。经理人的任务究竟是什么?他在哪些结构中必须证明自己的能力?

组织随着其市场份额的发展而发展,并且由于受分工和规模的制约其错综复杂性进一步增加。正如现有的任何一种系统一样,组织可以被理解为自我创造和自我保护的系统。企业的正常运作不仅取决于内部关系,也取决于和其他系统建立的外部关系。管理使命也随之变得错综复杂了。

与客户和供应商之间的关系也属于外部关系。在这里,领导人员必须协调各种不同的利益。但就这一点而言,管理素质也意味着更多的东西。领导人员必须能够跳出组织去认识重要的客户系统和供应商系统,并为此安排组织。所以,他必须改变组织,将员工纳入变革进程中。

最重要的内部关系看来就在员工和组织之间。这里也有各种不同的利益和目标理念。每个人都希望幸福,好好地生活。组织希望完成对自己有利可图的任务。利益冲突由此产生,必须由管理人员对此加以控制。

人们可以从结果中看出管理素质来。一旦系统之间的啮合不成功,那么学有专长的员工离开组织并因此对组织造成损害的概率就会很大。管理人员代表两个方面。他们在员工面前代表组织的利益,但与此同时,他们也代表员工在组织内部获得认可和发展机遇的利益。管理人员必须有能力调解这种紧张关系。

等级制度也属于内部关系:不同等级阶层之间的紧张关系似乎是不可避免的。它们常常带有强烈的感情色彩。在这里,领导人一方面要求将自己的人员定位为等级制度中的管理人员,另一方面也要求他们不断反思,从

而改进组织,进而改变等级制度。

此外,各部门、各领域和各项目之间的相互配合也属于组织的内部关系。组织取得成功的前提条件就是要对相互配合进行优化。管理的职责就在于保持各分支机构特性,同时又确保合作。绝大多数管理人员同时也是上述分支领域的一部分。

在一张清晰地反映角色和能力的关系图中,管理素质和专业性体现在能够调动各个领域,使它们有效合作。自己部门的目标和利益必须和其他部门的利益以及组织的总体利益相协调。

除此之外,企业还在不断地发展和变化中。管理就意味着对变化进程进行控制。因此,必须对能动性和稳定性进行平衡。管理人员必须为其组织确定最佳的变化速度。或者换言之:他们必须建立足够的平安和稳定,以始终确保组织的正常运作。但他们也必须注意的是,组织要随着外部要求的发展而及时发展。

从这一意义上看,如果将经理人各种各样的职责牢记在心,那么某些人会说,如此错综复杂的组织,是根本无法管理的。我认为,在经济界人们也会考虑采用新的管理方式。人们有必要对自己的状况做出更多的反思,改变自己的态度,加上也要有改变自己态度的那么一点点勇气。重要的是对员工,包括对客户或者供应商有越来越强烈的真情实感。就是说,这些感情已经扎根,但从技术层面上还难以处理得井井有条。

因此,我们引用老子的语录和他“无为”的管理概念。

《道德经》第六十章

(原文)治大国若烹小鲜。

(意译)治理大国,就像煎小鱼,不要多次翻动它。

谁应当开始改变呢?伟大的上司,还是其他的人?每个人都可以开始,

而通过改变自己的态度,每一个人同样也可以改变自己的环境。但一个人也要认识到,一旦有必要,他也要接受失望(如果事情不是很快发生变化的话)。

人们如何才能获得那些必不可少的知识呢?本书将为你指点迷津,带领你走近中国的智慧大师老子,他让你懂得无为的力量。或许本书将激发你了解老子的兴趣。

目 录

前言 1

走近老子..... 1

老子的传说 4

老子哲学中的核心概念..... 9

道家学说是中国传统的一部分 15

老子是现代经理人的伙伴..... 17

21 世纪的智慧学说 20

十大智慧准则 24

1. 最大的力量是人的内心平静..... 25

 战略性地投入自己的力量..... 25

 假象和现实彼此要取得一致 28

 善待自己的力量 30

 专注于现在，扔掉包袱 33

 接受对立物，任其自然 35

 从谦虚和信任中获得自身的力量..... 37

 通过内心的自由赢得自身的独立..... 42

 关于“道”主题的灵感和启发 45

2. 独立自主是取得成功的基础.....	49
如果没有了动力	49
顺其自然地完成任务	51
自知之明和自律	54
管理能力，而非统治能力	57
为自身发展承担责任	60
关于独立主题的灵感和启发	65
3. 精神的自由创造通观全局的能力	69
上司和员工之间要进行坦率的沟通	70
新思路和新变化的机遇	71
自由空间促进自信和创造性	76
关于坦率主题的灵感和启发	79
4. 从自我认识中可产生出行动.....	83
悠兮其贵言	83
管理艺术体现在小处	85
相互尊重确保创造价值	89
以灵活性完成转变	92
老子心目中的经理人强项	96
关于行动主题的灵感和启发	102
5. 真正的伟大不需要展示	105
以泰然自若的心态取得长期成功	105
经理人将员工置于中心地位	107
适当地使用权力	110

保持信任，传递信任	113
关于权力主题的灵感和启发	119
6. 从智慧和经验中培养自己的优点	121
需要和欲望是原动力	121
在增长的道路上实现清楚明了的目标	123
走迂回的道路达到目的	127
关于增长主题的灵感和启发	132
7. 了解重点是走向成功的关键	135
确定个人的生活目标	135
规划自己的职业道路	138
识别新的成功因素	143
专注于重要工作	147
不惜以一切代价取得成功吗?	150
关于成功主题的灵感和启发	152
8. 富有责任感的行动以谦虚为前提条件	155
保持适度的意义	155
以亲和力和责任去管理	161
信任员工，分派任务	164
关于谦虚主题的灵感和启发	166
9. 榜样比任何强制更能产生效果	169
经理人要做出好榜样	170
内心宁静的人，才会具有必要的魅力	173
权威今天还受人欢迎吗?	177

个人的正直是绝对必要的	180
关于榜样主题的灵感和启发	184
 10. 有了镇静，才能取得成功	 187
力量在于宁静	187
坚持不懈和灵活性并用	190
唯有变化才能持久	192
关于镇静主题的灵感和启发	194
 结论：老子的十大智慧准则	 197
 结束语：老子如何评价自己的言论	 201

走近老子

研究中国古代的智慧学说,并将其应用到我的管理使命中,对我来说是一种乐趣。我从研究孙子开始。孙子是中国古代的统帅和战略家,生活在2500年前,对一旦无法避免战争的时候如何克敌制胜,提出了具体的兵法谋略。其中的许多谋略可以运用到管理中,可以运用到和竞争对手的冲突中。然后我开始研究孔子。孔子的智慧学说对中国产生了深刻影响。他建立了中国官方的哲学基础,也可视为经理人效仿的榜样。其学说的核心就是通过弘扬传统道德,反思人对社会的责任来维持和谐。

最后,我接触了老子。老子生活在公元前五六世纪,是道家学说创始人。和孔子不同的是,关于老子这位历史人物的生卒年月,历史上没有确切的记载。据传,他很可能和孔子和孙子是同时代人,但稍稍年长一些,老子和孔子两人甚至还见过面呢。

可是,一个经理人又如何从诸如“无为”的建议中下手呢?另一方面,当我关注一下我自己的管理工作,我马上发觉,我很喜欢“有为”(这当然是有必要的)之前的“无为”阶段。我完全可以更好地适应现实情况,而发生的许多事实根本用不着我去过问。我注意到,我越来越理解无为的概念了。

我尤其和我的一位中国朋友讨论过我的认识。在我看来,他就是中国当代的智者。他的建议、问题和指点贯穿于我的整部书稿中。

这位朋友告诉我:“道家学说实际上是无法描述的。当你阅读老子的时候,你会感觉到这一点。老子的东西非常通俗易懂,听起来不错。但探究他

字句中的含义可不是一件轻而易举的事。”

“我还以为道家学说对中国产生了深远影响呢。”我惊讶地说。

他点点头，“这是对的。道家学说在中国无所不在。尽管绝大多数中国人并没有读过老子，或许甚至也不知道老子是何许人。但每一个中国人都是在老子的文化环境中成长起来的，他们不知不觉地和老子生活在一起。所以事实上，你必须首先努力去了解中国人，然后你也可以了解道家学说了。”

“可是对一个欧洲人来说，要了解中国人很难。你要是不帮我，我是绝对没有法子的。”

“好的，我帮你。不过你不要提太高的要求。你只要了解一点皮毛就行了。不要很多。”

“那我们马上就开始吧。你能给我简单描述一下道家学说吗？”

他朗声一笑：“我看你还是没有理解。”

之后他说的，仿佛是在朗诵一首诗，我只有倾听的份了。

道家弟子就像水一样。

道家弟子和这个原来的世界没有任何问题。

道家弟子流入世界，

以自己的所有行动让道的智慧流淌，

并且充满整个世界。

对道家弟子而言，一切皆和道有关，世界也是。

一切听其自然。

一切随那东流水。

一切听从道安排。

“就这么简单，”我的朋友说道，微微一笑。

我仔细听着他的话，思考它对我来说意味着什么，它对经理人，同样对我会有什么启发。我想起了多年前，当我开始从事经理人生涯的时候，有人教我的一句话：没有问题，只有挑战。老子也和这个原来的世界没有任何问题。但他自然知道，这个世界出问题了。对他来说也只有挑战。然而，他以沉着、耐心且保持距离的态度对待挑战。我学会了以充沛的精力关心挑战。这和老子的论述有矛盾吗？我以我自己的管理方式取得了成功。可是，我如果更冷静沉着，或许我还能取得更大的成功，至少完全可以节省很多的精力。

“你是说，道家学说是中国人生活的一部分。我从哪里可以发现道家学说呢？什么是道呢？”

他站了起来，走到窗前。我们向下面的大街上望去。街道很宽阔，双向三车道，大街两边还各有一个车道是留给自行车的。自行车道很拥挤，骑车的人一个接着一个，他们骑车的速度一样快。不是快，更确切地说，是慢。但是畅通无阻。骑车的人一个个顺利地向前，因为他们运动的速度很均匀，就像互相商量好似的。

“这就是实际生活中的道家学说，”我朋友说，“他们步调一致地骑着车。他们运动的速度就像河里的水一样。谁也不会流得更快，或者甚至逆向而流。没有一个骑车的人会阻碍河流——他们一个个都和谐相处。”

我在思考德国人是如何骑车的。每一个骑车的人都是个人主义者，为自己的前進而斗争着。一旦在中国的车手中出现这样的一名车手，那他一定会引起混乱的。或许他完全可以骑得更快些，如果这样，他后面的一大群车手一定会陷入混乱之中，总有一天，这样的混乱也会让他深受其害的。

我推断出，这或许也是经理人的一个秘密吧。有时候，对经理人而言，不介入，而“仅仅”关心水能不能流，可能会更好吧。

老子的传说

为了把“道”的不可捉摸性及其重要性向我解释清楚,我朋友给我讲述了下列故事。这样的故事或者类似的故事,一代一代地反复传诵着。

河上公的传说

有一个不知名姓的人,住在黄河边一间简陋的草房里,整日醉心于沉思默想“道”的智慧。于是,人们给他取了个“河上公”的名字。当时,国内对道家学说推崇备至。因此,汉文帝也读过《道德经》中的格言和诗句。尽管那些格言和诗句不停地萦绕在他耳畔,但有些地方他还是弄不明白。所以,他在智者和贵族中寻找能够解释《道德经》奥秘的人。无意中,他听说了河上公这个人,据说他熟悉《道德经》中的所有字句。汉文帝于是派使者向河上公请教。他们找到了他,向他提了许多问题,对其百般纠缠。但河上公仅仅说了一句:“只须听《道德经》的话就行,更多的事情你们不必去做!”至于其他情况,他不愿意再啰唆。使者回去之后向汉文帝一禀告,汉文帝就不高兴了。于是,汉文帝带着一大批随从驾临河上公的草房,亲自向河上公问罪。当河上公站在她面前时,汉文帝气愤地训斥他:“普天之下都是君王的国土,这个国家的所有百姓都是君王的臣民。你河上公既是我的臣民,也是我的百姓,仰仗于我的仁慈。你不应该如此高傲自大地出现在我的面前。从中我可以看出,你是一个不懂得‘道’的人。”

只见河上公转了个身,盘起两腿坐在地上,不一会儿像云雾一样慢慢腾空而起,离地有好几丈远。他悬浮在空中低头看着仰视他的汉文帝说:“你看到了,我上不着天、下不着地,所以我不是你的臣民,也不是你的百姓,你

何以是我的君王呢？我早已远离尘世间的任何需求了。没有什么东西是你可以给我的。”

汉文帝这才认识到，河上公并非来自这个世界，而是一个永生的人。于是汉文帝下车向河上公跪拜，为他傲慢的话语道歉。他向河上公坦言，自己对这个世界和世界的奥秘知之甚少。河上公看出了汉文帝的诚意，就开始向汉文帝传经解惑。他将汉文帝引入《道德经》的智慧大门，汉文帝这才得以了解到了经文的一点皮毛。告辞时，河上公把两卷注解《道德经》的著作赠送给汉文帝。汉文帝谢过河上公的美意，满怀敬畏地接受了经书。从史书上可以看到，汉文帝自此以后公正执法，开创了一代盛世的繁荣景象。据传，这位河上公实际上就是周朝那个撰写历史的智慧长者，过着隐居孤寂的生活。众所周知，这个人就是老子。

我们可以从老子的名字中认识老子。从字面上翻译，老子就是“老的老师”，这个名字往往也是“好人”的意思。也就是说，他是一个具有丰富经验的智者。他阅历丰富，见多识广，善于思考。及至晚年，他甘做隐君子，于是撰写《道德经》五千余言。有些文字看似难以理解、自相矛盾，有些文字随着几个世纪的更迭也有变化之处。他的“无为”的见解很可能为达到和谐起到了推动作用，这种和谐顺应需求与财物之间、动与静之间的平衡。他的建议也有助于经理人的内心达到平衡。这不是很好嘛！

老子和庄子是后来被称为道家学派的自然哲学家中两个最重要的代表性人物。

老子生平的传说

那还是公元前几个世纪的事。其时，中国还不像今日我们所看到的那样是一个统一的国家，那块土地四分五裂，分布着众多诸侯小国。所以，这

一混乱的时代史称“战国”时期。这一时代诞生了中国最为重要的哲学家，他们都寄希望于从混乱的状态中找到出路，这或许并非偶然。

在当时的诸侯小国周国，有一位守藏史，也就是管理档案的官吏，在国王身边任职。其职责就是将所有官方文件复制并整理归档，以确保国务活动的正常开展，当然也是为了确保国王为后世留下丰功伟绩的翔实资料。文档管理工作本该是一项称心如意的工作，这位史官照例应该为从各类文件中看到的国家持续不断的发展变化感到高兴才是。可是很遗憾，事实情况并非如此。其时，朝政混乱不堪，放在史官桌上的尽是些公告、反对意见、通知、宣战以及反映失败的文件。有时候他会边叹息边感到恐惧，并考虑着，思索着。同时，他得以有机会遍览前人编撰的古老典籍，从中学到了许多知识，逐渐成了一位有智慧的哲学家。外面正是兵荒马乱的时代，整个世界似乎正走向灭亡。而在档案馆内，哲学家年岁越来越大了，更有智慧了，也更加宁静淡泊了。而且，他的智慧格言在周国国内四处流传，并流传到了国外。

有一天，一位客人慕名而来，来者就是年轻的孔子。他毕恭毕敬地向老人问候，然后向他请教有关礼仪礼俗的学问。孔子想问的是，过去的礼仪礼俗是如何施行的，这些礼仪礼俗的变化情况怎样。这对孔子来说很重要，因为他希望通过施行以往的礼仪礼俗来摆脱混乱不堪的局面。这位德高望重的史官叹息着，他既不希望让年轻的孔子感到失望，又无法鼓励他继续往前走下去。因为老人相信，遵循那些礼仪礼俗，是不能取得成功，达到和平的。老人并不想以冠冕堂皇的语言搪塞他，所以给了年轻的孔子一个坦白却不客气的回答。他向他解释，原有的礼仪礼俗已经无法适应国家政治和人民生活的需要了。他的回答和孔子的预期大相径庭。不管怎么说，孔子马上告辞，离开了这位史官。两个人自此以后再也没有见过面。他们互相认识了，两个人觉得这已经够了。

后来，老子见周王室日益衰微，再无扭转乾坤的可能，于是向国王辞去