

国学与管理系列丛书

曹军◎著

道

家的

战略管理

先见之明的境界

中国广播电视出版社



道家的战略管理

《道德经》整体上都在叙述事物的发生发展的规律,以及人们应该如何去顺应这个规律去顺应「道」的发生、发展,对于战略的认识和制定,以及战略的进程都有密切的联系,因此,我国古代的兵家为什么会引用《道德经》,作为兵家战略理论的开端,就很容易理解了。那么,企业的竞争关系,如同战场上对立的双方,因此,把老子的「道」引入企业战略来讨论,也就成了水到渠成的事情,而老子的伟大也体现于此。

ISBN 978-7-5043-5103-6



9 787504 351036 >

定价:29.80元

DAOJIA DE ZHANLIEGLIANLI

道家的

战略管理

——先见之明的境界

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

道家的战略管理：先见之明的境界 / 曹军著. —北京：
中国广播电视出版社，2007. 1

(国学与管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5043 - 5103 - 6

I. 道... II. 曹... III. 道家—哲学思想—应用—
企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 122399 号

道家的战略管理——先见之明的境界

作 者	曹 军
策 划	李亚明
责任编辑	庞 强
封面设计	大象设计工作室
责任校对	张 哲
监 印	陈晓华
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条 9 号 (邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	涿州市京南印刷厂
装 订	涿州市新华装订厂
开 本	720 毫米 × 1000 毫米 1/16
字 数	158 (千) 字
印 张	15
版 次	2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷
印 数	7000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5043 - 5103 - 6
定 价	29.80 元

(版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换)

前言

《道德经》，又称《老子》、《老子五千文》，相传是道教的创始人老子所著，所以《道德经》就被奉为道教最高经典。其实，该经典还是中国古代重要的哲学著作之一，全面地体现了古代中国人的一种世界观和人生观，对中国人的生活产生了很大影响。

《道德经》原文分上下两篇，上篇《道经》从第1章到第37章，下篇《德经》从第38章至第81章。《道德经》的全部内容，主要是阐述“道”和“德”的深刻含义。

《道德经》又可以被称为中国“谋略之学”的鼻祖，计谋和战略的设计，是道家的长处，而为儒家所不齿。

许多中国古代的兵家都源自于对《道德经》的理解，兵家是讲究战略的，如果兵家没有战略，那么，军队就会成为一个没有灵魂的军队，指挥者就会成为一个有勇无谋的匹夫。历史上很多著名的军事家，无不是一个伟大的战略家。

所以，道家喜欢谈论兵法和战略战术，而儒家却打着“仁义”的旗号去治理国家。事实上，道家和儒家各有妙道，与儒家相比，道家更像一位良医，处在变乱的时代，治病救人。而儒家如同休养生息的农人，春种秋收，在和平的年代着力培养人们的仁爱之心。



在现代经济迅速发展，诸多国内和国外的企业，都被卷入了这一股经济的狂潮之中，企业与企业的竞争，企业与市场的博弈，企业与新技术的革命无不渗透着“生存竞争”的法则，而法则的意义，几近于老子所说的“道”，“道”也就是规律的总称。

企业的发展也是有一定规律的，也就是企业都有自己的发展之路，这个发展之路有自己的特殊性，也有企业发展的一般规律，这样就形成了企业自身的发展规律，所以，这就是企业发展既有相似的地方，又有属于自己特点的地方，企业发展之道各有规律，各有特点，不一而足，这正是“道，可道，非常道”的意义所在。

企业战略制定的依据就是企业发展之“道”，如果企业家弄清了自己企业的“道”，企业战略问题就不难解决了，企业的战略无非是对企业发展的总的规划，现代的企业家们很习惯于用自己的头脑凭空想象企业发展的远景，但是，这种远景是不是符合本企业发展的“道”，就处在茫然的状态。

《道德经》整体上都在叙述事物的发生发展规律，以及人们应该如何去顺应这个规律去顺应“道”发生、发展，这与战略的认识和制定，以及战略的进程都有密切的联系，因此，我国古代的兵家引用《道德经》，作为兵家战略理论的开端，就很容易理解了。那么，企业的竞争关系，如同战场上对立的双方，因此，将老子的“道”引入企业战略来讨论，也就成了水到渠成的事情，而老子的伟大也体现于此。

目 录

[第 1 章] 发现战略

一、战略的本质

——道，可道，非常道 / 2

二、战略是发展的需要

——美之为美，善之为善 / 4

三、战略的宏观特性

——道冲 / 8

四、战略目标的客观性与主观性

——后其身而身先 / 10

五、战略的包容性

——天之道 / 13

六、发现战略的规律

——道纪 / 16

七、坚持战略的长期性

——善建者不拔 / 19

八、宏观战略的相对性

——天下大事必作于细 / 21

九、企业战略的三个原则

——我有三宝，持之保之 / 24



[第2章] 战略的制定

一、战略的形成必在创业之初

——有物混成，先天地生 / 28

二、企业的常态战略

——知其白，守其黑 / 30

三、企业关系必须符合企业战略

——犹川谷之于江海 / 34



[第3章] 战略执行

一、战略的精髓在适应变化

——谷神不死 / 38

二、争取战略的主动性

——水利万物而不争 / 40

三、战略的理解力与执行力

——静之徐清，动之徐生 / 42

四、了解战略的进程

——知众甫之然 / 45

五、战略合作以实力为前提

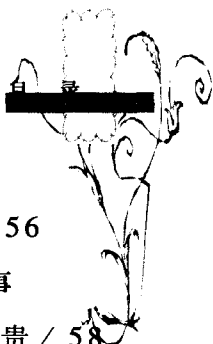
——战胜以丧礼处之 / 48

六、实现战略上的领先优势

——为道日损 / 50

七、谨慎对待战略优势

——光而不耀 / 54



八、保持战略的稳定性

——治大国若烹小鲜 / 56

九、现代的战略是每一个人的事

——知我者希，则我者贵 / 58

十、管理者也是战略执行者

——圣人为而不持 / 61

[第4章] 战略的哲学

一、战略管理的对立与统一

——大道废，有仁义 / 66

二、竞争战略的优势在于遥遥领先

——天下莫能与之争 / 68

三、规律只能被发现不能被改造

——天下神器，不可为不可执 / 71

四、从战略高度看待竞争

——反者道之动 / 73

五、发展与保守战略的原则

——清静为天下正 / 76

六、企业的道德

——道之尊，德之会 / 78

七、既要藐视对手又要重视对手

——哀者胜之 / 81

八、领导者的权利

——圣人自知不自见 / 84





九、能生存才能有发展

——勇于不敢则活 / 86

十、当人们拥有时才会害怕失去

——民不畏死，奈何以死惧之 / 89

十一、关于老子的理想国

——甘其食，安其居 / 92



[第5章] 战略与道德

一、人、品质、信誉的战略关系

——知止不殆，可以长久 / 96

二、节俭是治国安邦之道

——深根固柢，长生久活 / 98

三、以谦下而获得双赢

——牝常以静胜牡 / 102

四、战略家应超越个人荣辱

——以身为天下 / 105

五、一切从战略的角度考虑问题

——是谓不争之德 / 107

六、管理者应以员工的利益为己任

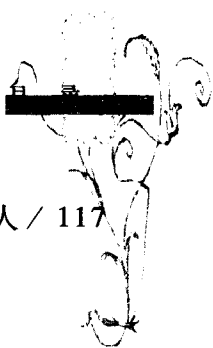
——无以生为者，
是贤于贵生 / 110

七、领导者的责任和义务

——受国之不祥，是谓天下王 / 113

八、用人在于德，成事在于道

——失亦乐得之 / 115



九、营造企业内部的和谐

——天道无亲，常与善人 / 117

十、管理者的标准

——为而不争 / 120

[第6章] 战略与管理

一、管理者观念行为和战略执行

——知人者智，

自知者明 / 124

二、使战略执行成为自觉的行动

——万物归焉而不为主 / 126

三、战略不应被贴在墙上

——上士闻道勤而行之 / 128

四、柔性管理

——出于无有，

入于无间 / 130

五、战略执行与人心的向背

——以百姓之心为心 / 134

六、组织机构只在正确的战略下起作用

——不如坐进此道 / 136

七、实施专业化分工

——非以明民，

将以愚民 / 139

八、学习型企业与战略的关系

——知不知，上 / 142



九、战略需要民主管理

——行不离辘重 / 145

十、管理的最高境界是无为

——我无为，

而民自化 / 147



[第 7 章] 战略与战术

一、战略与战术的差异

——无之以为用 / 152

二、保持战术上的灵活性

——坚强处下，

柔弱处上 / 155

三、竞争战略的战术

——将欲夺之，

必固与之 / 157

四、竞争是一场消耗战

——祸莫大于不知足 / 161

五、竞争是最后的手段

——不以兵强天下 / 163



[第 8 章] 战略错误

一、战略上的冒进错误

——企者不立，跨者不行 / 168

二、战略执行的错位

——乱之首 / 170

三、战略进程要适应发展阶段

——以其生生之后 / 172

四、好走捷径失去战略

——大道甚夷，而人好径 / 174

五、战略盲目的危险性

——不知常，妄作凶 / 177

战略类型

一、“竞合”战略

——往而不害，安平太 / 182

二、人才战略

——侯王若能守道 / 184

三、低成本战略

——贵以贱为本 / 187

四、教育战略

——人之所教，吾亦教之 / 190

五、发展战略

——见小曰明，守柔曰强 / 192

六、创新战略

——不道早亡 / 195

七、人才战略

——知者不言，言者不知 / 197

八、江海战略

——圣人欲上民，必先言下之 / 200



道家的战略管理
——先见之明的境界



[第10章]

战略家

一、战略家的修养

——谦逊和无为 / 204

二、对待战略的态度

——圣人不仁 / 206

三、战略家的品质

——玄德 / 208

四、怎样获得战略的远见

——为腹不为目 / 211

五、战略的先见之明

——治之于未乱 / 213

六、领导者的战略

——百姓皆谓我自然 / 216

七、管理者在战略中的定位

——绝圣弃智 / 218

八、战略家与普通人的差别

——贵食母 / 220

九、战略家的位置

——善人者，
不善人之师 / 222

十、成为战略家的秘诀

——其出弥远，
其知弥少 / 226

道

道·家·的·战·略·管·理

第 1 章

发现战略





一、战略的本质

——道，可道，非常道

原文 1

道，可道，非常道。名，可名，非常名。

无名天地之始，有名万物之母。

故，常无欲以观其妙，常有欲以观其徼。

此两者同出而亦名，同谓之玄。

玄之又玄，众妙之门。

“道”从一般人的角度去解释是很容易的，人们无非把“道”解释成道路，更深一点的层次，则解释为事物发展的脉络和规律，但是，“道”又不是寻常的道，而且有特殊的意义。

企业的发展也是有一定规律的，也就是企业都有自己的发展之路，这个发展之路有自己的特殊性，也有企业发展的一般规律，这样就形成了企业自身的发展规律，所以，这就是企业发展既有相似的地方，又有属于自己特点的地方，企业发展之道各有规律，各有特点，不一而足，这正是“道，可道，非常道”的意义所在。

企业战略的制定的依据就是企业发展的“道”，如果企业家弄清了自己企业的“道”，企业战略问题就不难解决了，企业的战略无非是对企业发展的总的规划，现代的企业家们很习惯于用自己的

头脑凭空想象企业发展的远景，但是，这种远景是不是符合本企业发展的“道”，就处在茫然的状态。

这是由于我们所处的世界是个非常丰富的世界，在这个世界上有很多各式各样的事物，每一种事物都有自己的发展规律，也就是说都有自己的“道”，所以，“道”又是很复杂的，不能用一句两句话来说明，也许对于“道”的探究非得分不同的领域来说明，所以，“道”是可以“名”的，是可以指明的，但不是寻常一般的给个名称概念就行了，对于道的探究者一定要使道的研究完全符合事实规律，否则，概念和规律就会不符，名称和本质也会相差很大，这样“道”也不成其为道，“名”也不成其为名。

企业战略的制定，如同给“道”冠以“名”的过程，如果对企业发展的规律的认识和实际的差距太大，人们最终无法了解什么是企业发展之道，对于什么才是企业发展的最好的战略，大家仍然会懵懵懂懂、混混沌沌，回到那种“无名”的“天地之始”的蒙昧状态。

尽管企业的发展规律如此复杂，企业战略如何难制定，但是，老子并不是认为“道”是不能被人们认识的，所以，他进一步说“道”是“可名”的，人们可以通过正确的方法窥探天地间奥妙的蕴藏，尽管企业之道是“玄之又玄”的，但是却是我们找到真相的最终的门径，就可以认识万物的起源及发展过程，从而，就能解决企业战略问题。

老子不但让我们认清了战略的本质，以及战略与“道”的关系，同时还略述了观察“道”的方法，那就是“常无欲以观其妙，常有欲以观其徼”，管理者要以虚静的状态来观察企业发展的规律性，如果管理者头脑发昏，利令智昏，那么是很难看清事物的真相，从而得出错误的结论，企业之道需要冷静观察，从事物的客观实际出



发，而不是以个人的欲望出发。

同时，任何企业都不能否定是以赢得利润为目的，这就是老子所说的“有欲”，正是因为这个目的，才是我们探讨企业规律的动机，所以，企业的目的和发现企业之道的方法，他们既是统一的又是矛盾的，只有发现了“道”才能制定出合理的战略，只有制定了合理的战略，才能获得最大的利润，但是，发现“道”的过程，却不能以利欲熏心的思想，而要以科学的态度对待企业发展规律的问题，这正是老子所言的“玄之又玄”的地方，也是一个管理者最难于把握的地方，实际上，老子为企业管理者们指出了一个个人修养之路，君子爱财取之有道，管理者既要爱财，又要是个君子，企业既要获得最大的利润，又不能不取之有道，这也许就是企业战略和企业管理者，企业发展和赢得最大利润的辩证关系，而这种辩证的关系正是老子思想的精髓。

二、战略是发展的需要

——美之为美，善之为善

原文 2

天下皆知美之为美，皆知善之为善，斯不善已。

故，有无相生，难易相成，长短相倾，高下相盈，
音声相和，前后相随。

是以圣人处无为之事，行不言之教。

万物作焉而不为始，生而不有，为而不持，功成而弗居。

夫唯弗居，是以不去。

天下都知道美是美的，所有人都知道好是好的，从战略的角度上讲并不是一件好事，也是一件不可能的事。比如人们都能发现企业管理和发展的奥妙，这算不算是一件好事呢？以老子的观点看，“斯恶矣”，“斯不善已”，这并非什么好事啊。也许有人会疑惑，大家都能正确的认识战略有什么坏处呢？

事实上，“战略”一词，来源于战争，有战争就必然有对立的双方，如果，没有对立的双方，也就没有了战争，没有了战争，战略就失去了存在的依据。

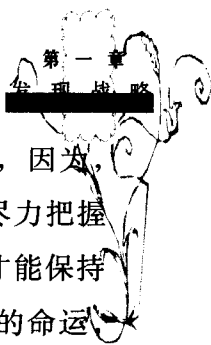
企业战略的依据是建立在企业竞争的基础之上，如果没有企业的竞争，战略也就失去了意义。换句话说，如果企业都拥有了绝对正确战略，那么，在这场企业的竞争中就没有了失败者，试想，一个没有失败者的竞争关系能存在吗？

所以，老子认为，美之所以为美，正是因为有丑的存在，善之所以为善是因为有恶的存在，战略存在的理由是由于竞争的原因，如果没有竞争，战略也就失去了存在的价值。

不但如此，人们对于美丑的认识，对于真相都会产生极端不同的认识，有时甚至是以丑为美，或以美为丑的对立，所以，竞争才能永远进行，战略才能永远具有价值，人类始终通过美与丑的较量，正确与错误的矛盾之中，以竞争的方式不断发展的。

所以，老子认为，有无互相生化，难易互相成全，长短互相形成，高低互相影响，因此，“圣人”从不去违背自然的法则而行事，万物自然发展而不必由自己去开始。而不是采取自主的、主动的措施，去消灭竞争的关系，而是顺势而为。





管理者不必要厌恶竞争，也不要企图人为的消灭竞争，因为，这是事物发展变化的必然过程，我们只是在这个过程中，尽力把握住事物发展的规律，制定相应的战略，只有这样，管理者才能保持企业正常发展，在竞争中取得胜利，避免企业被别人淘汰的命运。在竞争中生存，是企业生存的自然的状态。

而事实上有许多管理者对竞争的态度是消极回避的，而不是积极参与的，这样就容易使企业战略处在一个十分被动的地位。企业发展有其自身的规律，管理者的是把所有的事情作对，因此，企业的成功就是一件有把握的事情，符合规律的制定战略，企业竞争胜利就是必然的结果。

这种竞争胜利的原因，并不在于我们人为的做了什么，而是，企业发展的规律自然导致的结果，所以，在这一点上，我们更应该向社会学习向竞争学习，正是因为，企业发展的规律性，使我们的企业获得了长足的进步，我们只是规律的顺应者，我们的成功是规律的成功，而我们又有什么可居功自傲的呢？所以，老子认为一个能顺应规律的人才能被称为“圣人”，而谦逊则永远是“圣人”的品质，因为，竞争不会停止，胜利也只是暂时的，企业还是要继续发展，企业战略也不会成为一劳永逸的事情。

三、战略的宏观特性

——道冲

原文 4

道冲，而用之域不盈。
渊兮，似万物之宗。
湛兮，似或存。
吾不知谁之子，象帝之先。

老子说：“道”是空虚无形的，所以应用的范围是无限的。深远的好像客观存在着，万物好像是都离不开它。我们不知道“道”是从哪里生出来的，好像是在“天帝”之先。

“道”是隐含在事物中的规律性，既然是规律的东西，自然有其可把握的预估的效果，对规律的把握和预估，也就形成了战略。战略和“道”有关系，但也有不同，事物发展变化的规律往往隐含在事物的表象之中，不易被人们发现，正是因为“道”的隐含性，使规律具备了普遍的适用性，所以老子认为，规律虽然隐含，但是应用的范围是无限广阔的，万事万物都不能违背事物的发展规律，一旦这个规律被人们所认识，我们就能找到指导我们行动的根本的共同的方法，因此，战略就形成了，战略的普遍的指导意义就成为宏观的总体上的把握。

企业的发展过程中，也不离“道”的存在，企业的发生、发展、

壮大以及与同行业的竞争，企业与社会各种复杂的关系，都有其内部必然的规律，但是，管理者要彻底把握企业发展的规律性，是一件十分艰难的事情，因为战略的制定，必须以洞察本企业的发展规律，这种情况进而导致了战略设计的难度。正确的战略一旦形成，我们对企业的发展就能够有一个整体的把握了。

并且，企业战略的难度，不仅仅因为“道”的隐含性，同时也存在着宏观性，任何战略都具有宏观性，大的事物有大的战略，小的事物有小的战略，只要它是宏观的，无论其大小都具有战略的意义。

所以，在企业中，不仅要有整个企业的战略，同时，任何一个局部也会存在战略问题，只要这个问题带有宏观性，就一定得有战略的思考，从这点上，我们可以得出一个结论，战略的宏观性是指其整体的意义，并不在于这个整体的规模有多大。比如一个大型的食品加工企业和一个家庭的食品加工作坊同样会遇到自身发展的战略问题，因为大型企业具有宏观性的考虑，小的企业也具有宏观性的考虑，从宏观性的这个角度上来说，战略没有大小之分。

既然，战略的大小、虚实都是相对存在的，这就难怪一个企业的战略制定并不是一件容易的事情，既然不同的企业发展有不同的“道”，那么，企业发展的战略性问题就会有所不同，从而使我们无法学习到现成的战略，管理者至多可以做一些宏观的比较，得出一些相似性参考结论，而难以得出真正符合自己的战略，俗话说“不熟不做”不仅仅是讲的技能问题，同时也是讲的战略的难度，而战略的难度不仅仅在于“道”的隐含性，同时，战略必须具备前瞻的效果，因为，战略上的很多东西，都只是即将要发生的事，而难以



形成定论，企业之间的竞争，很大程度上得力于战略的正确，这就是“未战而先求胜”的道理。

“道”在老子的眼里是神秘莫测的，老子对于“道”充满了敬畏，难怪他感叹：道啊，我也不知道你是从哪里产生的，好像“道”早在天地之先就已经在冥冥中制定好了的！尽管老子敬畏“道”，但是，他并不认为道是不能被认识的。

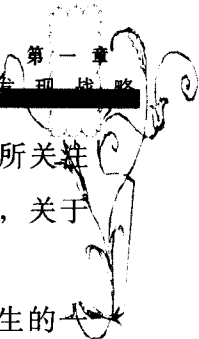
尽管，企业发展之道，十分复杂，但并不是不能被我们认识的，事实上，世界上有许多企业正是因为有了正确的战略，而使企业从弱小到强大逐渐发展起来的，究其原因，正是因为管理者熟知本企业的发展之道，并顺应着规律制定了正确的战略，因此，企业发展战略有两个最重要的环节，一个是制定战略，一个是执行战略。

四、战略目标的客观性与主观性 ——后其身而身先

原文 7

天地长久，天地所以能长且久，以其不自生，故能长生。
是以圣人后其身而身先，外其身而身存。
以其无私，故能成其私。

老子先生如果活在今天，不知道他会不会加入绿色环保组织，因为，老子的字里行间充满着对大自然的敬畏，像大自然学习，是



老子一贯的精神，因为，大自然之所以生生不息，正是老子所关注的目标，以至于人体本身也是个小的宇宙，如何能生生不息，关于此类问题的一问，便形成了后来道家对生命的关注。

企业对于社会来说，如同人对于宇宙，也是其中芸芸众生的一部分，如何能让企业长治久安健康发展，则是每一个企业家的希望，人要生生不息要效仿大自然的精神，那么企业要健康发展也要效仿大自然的精神，企业的健康发展不是一蹴而就的事情，因为大自然的精神给予了我们发展战略上的启示。

大自然，按照老子概括的话说就是天与地，天地是永久存在的，天地为什么能永久的存在呢，这是因为天地是顺应“道”发展的，而不是以自己为中心，主观地造作，按老子的观点就是保持客观的精神。

所以，大自然的精神是自然而然的，大自然的名称大概也来源于此吧，自然的东西总是长久的。所以老子进一步说明，一个圣人应该顺应百姓的需要，而不是把自己的利益放在前面。由于他能大公无私，所以大众得到了好处，大众对他产生的拥护，使他自己的地位得到巩固。

对于企业来说，管理者制定的发展战略，从总体上来说不但要服从于客观的规律，更要符合员工的需要，事实上，这两点是管理者需要兼顾的，因为在很多情况下，这两点看似并不统一，因为这是战略高度的差异造成的，管理者战略眼光，往往同员工的战略眼光不一致，事实上，各个不同层级的员工都会有不同的战略眼光，甚至他们的战略目标也都不尽相同，在这样的前提之下，管理者对战略的把握难度就增加了。正如老子所说，一个圣人应该做到“后其身而身先，外其身而身存”，管理者应该具有全局的观念，这样





才能更好地保持自身的战略观点得以实施，如果，一个管理者，只注重一己之见，缺乏全盘的考虑，最终一定不能形成自己的战略观点，把自身的观念融合在企业的全局之中，这正是战略家的思维方式，也就是，以超然于物外的客观态度，战略家的眼睛里好像没有自我的那个小我，但是，战略家却从全局的观念里实现了大我，这就是管理者的最重要的工作。

我们应该学习老子的精神，老子是崇敬大自然的，但是，老子并不否认“私”的存在，也就是说，他并不否认人的精神的存在，事实上。老子主张自然的精神和个人的精神相融合，这样才是最佳的状态，天地是自然的，而人生于自然之中，又存在独立的精神，所以，在与自然相融合的过程中，人的作用是能动的，也就是说人是“以其无私，故能成其私”，就是以大自然的无私，来成全人的目的。

战略的目的，终归是人的目的，管理者只有凭借企业自身的发展规律，来成就战略的目的，而这个战略的目的必须是符合企业的全局而制定，不能凭借个人的想象来设定，否则，管理者的战略看似完美，但是，脱离了实际的环境，便达不到管理者的目的。

五、战略的包容性

——天之道

原文 9

持而盈之，不如其已。
揣而锐之，不可长保。
金玉满堂，莫之能守。
富贵而骄，自遗其咎。
功遂身退，天之道也。

俗话说：酒满茶半，这是因为酒是温的，为了表示主人的慷慨，即使是洒了一些，正体现了主人的盛情。而茶是滚烫的，如果招待客人而让客人烫了手，则有失主人的待客之道。所以，倒茶总不能以满杯，这样才不会出纰漏。

而老子正是根据这个社会现象认为，如果一个人打算端起一盆水而不漏洒，并不在于端水的人有多么高超的平衡技巧，关键在于不要把水打得过满。

由此，在企业战略的制定和执行过程中，一定要留有余地，不到万不得已，不要做背水一战的决策，要保持战略的弹性和伸缩性，因为，企业制定的战略除了受企业内部的情况的制约，同时也受企业竞争环境的影响，因此，战术上的调整则是必然要发生的事，而战术上的调整，必须拥有战略的回旋余地，如果战略制定没



有预留战术的空间，则战术的灵活机动便受到很大的影响，这样的战略往往会因为时间、地点、条件的变化，而发生执行上的困难，因此，这样的战略也是不利于执行的，这就是战略的控制问题。

战略控制中如果过度控制，频繁干预，容易引起消极反应。如同我们的目的是“端水”因为我们害怕犯错误，而把盆中的水一滴不留，漏洒的错误虽然避免了，但是，我们的战略目标却无法完成，这就是一种逃避的工作作风，虽然这样的事说起来，有些滑稽，但是，这样的情况，在中层管理人员中，是经常发生的。有许多中层管理者，时常为了避免错误的发生，不惜以损害战略目标的实现为代价，高层管理又无暇顾及到中层的所有事务，当战略受到干扰时，回过头来再查，最佳的时机已经丧失了。

因而针对各种矛盾和问题，战略控制既需要认真处理，严格控制，也要适度的、弹性的控制。只要能保持与战略目标的一致性，就可以有较大的回旋的余地而具有伸缩性。所以战略控制中只要能保持正确的战略方向，尽可能地减少干预实施过程中的问题，尽可能多的授权下属在自己的范围内解决问题，对小范围、低层次的问题不要在大范围、高层次上解决，反而能够取得有效的控制，这是战略控制的根本目的。

企业的战略问题，要在不同的层次解决好，企业的全体人员都要具备战略的全局观念，同时，要明确自己所在的位置，同整体战略之间的关系，这样，企业就能形成一个有机的整体，战略则是这个整体的灵魂，而各部门甚至是个个员工则是整体的一个细胞。所以老子所说，如果把刀剑磨的太尖锐了，相反容易变得鲁钝，告诫高层管理者，不可过于干预中层的事物，利剑容易穿刺，而并不利于砍杀，企业管理的各个环节都有各自的职能，职能明确了，执行

就容易到位，事实上，由于战略位置的不同，各部门的职能也不一样，有些部门需要穿刺如剑，比如企业的技术部门，有些则需要温和似水，例如服务部门，所有这些都必须被包容在企业战略的制定里。但是有许多企业，则是把战略的包容性简化为一句口号，结果造成部门执行的不平衡，关键在于企业战略的包容性不够所导致的错误，战略的包容性也就是战略的制定必须全面，任何片面的思维和做法，都会导致整体的不协调，造成整体的失败，我们通常所说的大企业病，正是由于缺乏战略的包容性而造成的整体的竞争力的下降。

无论一个企业是金玉满堂还是富贵而骄，如果缺乏战略的包容性，没有足够的胸怀，就会导致“自遗其咎”“莫之能守”的状态，从而给整个企业带来危机。也就是说，企业战略必须是适宜的，这个战略应该具有实现既定的财务和其他目标的良好前景。因此，适宜的战略应处于企业希望经营的领域，也必须具有与企业的哲学相协调的文化，如果可能的话，必须在建立优势的基础上，或者以某种人们可能确认的方式弥补企业现有的缺陷。

同时，企业的战略必须考虑到，各个阶层的员工，是否对企业战略的领悟和接受的程度，并且给予支持。一般来说，企业越大，相关有利害关系的人员就越多，要保证得到所有的利害相关者的支持是不可能的，但是，战略必须经过最主要的利害相关者的同意，而在战略被采纳之前，必须充分考虑其他利害相关者的反对意见。所以，老子说：功遂身退，天之道也。一般人的常常理解功成身退，急流勇退的含义，事实上，这只是对老子的战略性思考的片面理解，事实上，老子鼓励人们在制定和执行战略的时候，考虑到天的精神，也就是企业战略必须行“天之道”，在大自然的万千事物中，只有天是最具包容性的，同时，天又因其高远而不可把捉，当世界



上的万物各安其为的时候，天却隐含本位，如同企业的战略一样，虽然，战略如天，看不见，摸不着，但是，谁又能否认它的作用呢，同时，谁又能否认天的包容性呢？

六、发现战略的规律

——道纪

原文 14

视之不见，名曰夷。听之不闻，名曰希。搏之不得，名曰微。

此三者不可致诘，故混而为一。

其上不皎，其下不昧，绳绳不可名，复归于无物。

是谓无状之状，无象之象，是谓惚恍。

迎之不见其首，随之不见其后。

持古之道，以御今之有。

能知古始，是谓道纪。

战略的制定必须以“道”为基础，脱离了“道”，战略就成为无根之木，无源之水。但是，道是非常不易被人发现和掌握的，这也是制定战略的难度所在，战略从“道”的角度来说，也就是根据“道”而制定的一种规划。

老子说：得“道”不是一件容易的事情，“道”是看不见，听不到，摸不着的。也就是说它是无色、无声、无形的，这三个方面都是

不可捉摸的。“道”隐含在事物的内部，在事物发展过程中“道”却始终起着作用。老子又说：它是一个整体，它又是不明不暗上下无光的。朦胧之中看不出什么名堂，最后又复归于无。就是说它是无影无形的，是没有形状的形状，没有物象的物象，这个现象可以体会得出，但捉摸不到的，就叫做“恍惚”吧，当我们观察道的时候，在前面看不到它的头部，在后面看不见它的尾部，把握全局具有相当的难度。

由于战略的需要，我们必须对“道”有深刻的认识，事实上，对于“道”认识得越深，战略制定的针对性就越强。但是，我们不可能对未发生的事情做出人为的揣测，比如我们在企业运作之初，管理者不可能有现成的规律性的东西，如果说我们已经拥有前人的经验，那正如老子所说，看不见它的源头，反观我们面临的问题，也看不见它的结局，而战略制定要求管理者一定要了解全局，这几乎是不可能的，这就是战略的难度。

老子为我们提出了方法，那就是“道纪”，也就是认识规律的方法，用老子的话说就是：“持古之道，以御今之有。能知古始，是谓道纪。”

首先，管理者应该做到“持古之道”，管理者应该了解前人的经验和教训，并且从前人企业的成败中总结出规律。所以，企业的战略制定这一定是一个“博古”的人，老子所说的“古”，在这里我们并不应该片面理解为古代，事实上，管理者必须对于本企业乃至本行业的历史有充分的了解，并能够从中得出规律性的“道”的人，也就是老子所说的“得道之人”，否则，该企业的管理者就存在战略上的盲点，抑或拿着自己的企业的命运当实验品，有时候，因为战略的失误造成无法挽回的损失。

第二，管理者应该做到“御今之有”，管理者应该对目前的情



况有透彻的了解，只有这样才能体验现实中的种种状况，尽管我们可以借鉴前人的经验，但是，管理者不能脱离现实社会的实践，毕竟在新的社会环境中，“道”的作用的表现形式会发生很大的变化，更有甚者，有一些新兴的产业和行业的“道”，很难从以往的经验中获得，因为，当代社会很多时候，大家都在干着一些“前无古人”的事业，这就要求管理者不但应该虚心学习，更要善于学习，不但要纵向的向前人学习，也要横向的向现代同行学习，纵向的学习需要管理者的广度和深度，横向学习则需要管理者的速度 and 专业化。

在此基础上，老子进一步说明，管理者应该“能知古始”，就是说知道古来事物的开端，因为，了解前人经验的难点，并不是难于了解前人的结果，而是难在了解造成这样结果的开端，也就是明白一个事物的前因后果，这样就不会对前人产生“以成败论英雄”的简单定论中，而把注意力放在整个事件的全过程，这就是发现规律的规律，也就是“道纪”的真正含义，当管理者熟练地掌握了“道纪”，战略制定难题就有了解决的方法，这也是发现战略的规律。



七、坚持战略的长期性 ——善建者不拔

原文 54

善建者不拔，善抱者不脱，子孙以祭祀不辍。

修之于身，其德乃真。

修之于家，其德乃余。

修之于乡，其德乃长。

修之于邦，其德乃丰。

修之于天下，其德乃普。

故以身观身，以家观家，以乡观乡，以邦观邦，以天下观天下。
我何以知天下然哉？以此。

老子说：“善于建立‘道’的人不动摇，善于保持‘道’的人不放松，子孙会祭祀不断。”企业战略既是宏观的，同时也是长远的，战略实际上是根据与未来发展的趋势而采取的一系列行为方式，实现战略目标是一个系统的过程，因此，企业战略不是一朝一夕就能实现的事情，因此，企业战略一旦制定了就不能朝令夕改，或者管理者随意地更改战略部署。只有长期坚持战略的目标，企业才能得到长足的发展。

企业发展战略有四个特征：一是整体性，二是长期性，三是基本性，四是谋略性。整体性是相对于局部性而言的，长期性是相对





于短期性而言的，基本性是相对于具体性而言的，谋略性是相对于常规性而言的。

谋划企业长期发展很重要。企业存在寿命，寿命有长有短。投资、管理者应该树立“长寿企业”意识。为了使企业“长寿”，不但要重视短期发展问题，也要重视长期发展问题。企业长期发展问题不是短期发展问题之和，与短期发展问题具有本质的区别。希望“长寿”的企业面临的长期性问题很多，如发展目标问题、发展步骤问题、产品与技术创新问题、品牌与信誉问题、人才开发问题、文化建设问题。希望长寿的企业就要关心未来。

对未来问题不但要提前想到，而且要提前动手解决，因为解决任何问题都需要一个过程。为了吃桃子，三年前就要种桃树；为了防老，年轻时就要生孩子。要正确处理短期利益与长期利益的关系。到了夏季，农民不但要忙于夏收，也要忙于夏耕和夏种。预测未来是困难的，但不是不可能的。谁也想象不到未来的偶然事件，但总可以把握各类事物的发展趋势。人无远虑，必有近忧。领导人不关心企业未来，只知道“火烧眉毛顾眼前”，就等于拿企业的寿命开玩笑。应当指出，不关心企业未来的领导人甚多，正是由于这个原因，少则几年、多则十几年就倒闭的企业为数众多。

老子认为，如果坚持了战略的长期性，那么，对于管理者自身就能够培养出真正的道德，对于处理家务问题，也会游刃有余，处理一个局部的地区，能够使这个地区的道德增长，如果治理一个国家，也会是民众的道德水平提高，如果治理天下，道德就会普及到每一个人。

所以，对于“道”的坚守的要点就在于长期性，不能半途而废，那样是不能取得效果的。因为“道”是不变的，而战略也是长期的。

与此同时，老子还对这个问题的证明提出了具体的方法，那就是，通过观察他人的行为对比自身的行为，这样就能得到正确的结论，作为一个企业，通过对管理者和管理者的比较，通过企业的实力的比较，企业员工的比较，甚至包括企业战略的比较，所谓，不怕不识货，就怕货比货，对于企业战略的认识，可以通过长期的比较而得到相对正确的答案。

老子说：“我何以知天下然哉？以此”，我是怎么那么了解知道天下的事情的呢，就是通过比较的方法得到的，事实上，这也是通过别人的错误，得到自己的正确行为的最低成本的做法，但是，这样做的一个前提，就是对所比较的事物，有一个清晰的认识，否则，这样的比较也会形成错误的结论。

八、宏观战略的相对性

——天下大事必作于细

原文 63

为无为，事无事，味无味，知无知，大小多少，报怨以德。

图难与其易，为大于其细。

天下难事比作于易，天下大事必作于细。

是以圣人终不为大，故能成其大。

夫轻诺必寡信，多易必多难。

是以圣人犹难之，故终无难易。



前一段时间，在企业管理界曾经流行过一个口号叫“成败在于细节”，我们姑且不去讨论这样的观点是否有失偏颇，但是，凡是从大事着眼，小事着手，却是企业管理既有宏观的指导，又有细节的执行的一个完整的行为方式。

但是，对于“天下难事比作于易，天下大事必作于细”的理解，却不应该片面了，因为，老子所言，毕竟有更为丰富的内涵。因为这个结论的得出，是依据前一句的观点所推导出来的。那就是“为无为，事无事，味无味，知无知，大小多少，报怨以德”，老子认为：做任何的事情，最高明的做法是依据“道”的要求去做，而不是依照人的主观的想法去做，这才是“为无为”的本意，也就是在“规律”面前人人都是平等的含义，这才是“无为”的本意，而不是叫人们什么都不去做，这才体现了“为”的内涵。

人的行为，一旦符合了“道”，那么，自然就会“无事”，事实上，出事的时候往往是违背“道”的时候。

要得“道”，就必须善于观察，事实上，宏观和微观的事物都是人类的盲点，把东西品尝到没有味道了，如同对事物的规律有了穷尽的了解，掌握了“道”，自然就没有什么可知道的了，“无知”不是没有知识，而是穷尽了知识的含义。做到这样就是圣人。

所以圣人，从来不忽视小的事物，也不会忽视少的东西，对于人的恩怨德行都能平等看待，因为，对于圣人来说，一些都不离“道”的运作，而恩怨德行只是人的主观的造作，是一种违反“道”而“有所为”的错误行为，当然，不能作为支配圣人行为的准则，圣人的准则，只在“道”而已。

在圣人眼中，“道”在任何地方都发挥作用，无论是大事还是小事，无论是难事还是易事，从人的观察的角度来看，认识“道”

的方法，还是从小到大，从简单到复杂的，因为，人的眼界是有限的，人们大都习惯于从眼前的事物着手，所以说：“道在屎溺”，表示“道”无所不在的意思，认为要认识“道”，可以从细小的事物开始，逐渐向宏观的境界发展，这也许是人们最好的认识方法了。

一个善于认识“道”的圣人，从来都不妄自尊大，也不会以大为好，正是因为“道”也存在于细小的地方，因为，“道”是一种隐含在事物内部的规律，必须对事物进行分析，才能逐渐的认识和掌握，只有对于细小的事物有了充分的了解，才能产生宏观的眼界，事实上，那些缺乏宏观战略思想的人，对于微观事物的了解也是十分有限的，宏观和微观的关系都是相对于人的观察分析能力来说的，微观的事物从不同的角度看也是没有穷尽的，从这一点上分析，微观也是宏观的，这就是宏观战略和微观执行的一种辩证的关系。

在战略执行中，宏观和微观是可以相互转换的，这就是战略的相对性，所以，我们不能把宏观战略和微观战略绝对化，相对于一个班组和一个企业，那么企业的战略是宏观的，一个企业和一个行业，那么行业的战略是宏观的，一个地区和世界范围，世界当然是宏观的，因此，小中可以见大，大中也可以见小。

这就好比凡是轻易答应别人的，就难得守信用。凡是认为事情很容易的，就会遇到困难。对于圣人来说，会以认真严谨的态度来处理好任何问题，这些问题中既包含相对简单的，也包含相对复杂的，无论是简单和复杂都不离“道”，圣人是掌握了“规律”的人，那么，事物还有难与易的差别吗？



九、企业战略的三个原则 ——我有三宝，持之保之

原文 67

天下皆谓我道大，似不肖。

夫唯大，故似不肖。若肖，久矣其细也夫。

我有三宝，持之保之。

一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。

慈故能勇，俭故能广，不敢为天下先，故能成器长。

今舍慈且勇，舍俭且广，舍后且先，死矣。

夫慈，以战则胜，以守则固。

天将救之，以慈卫之。

在两千多年后的今天，重读老子，我们仍然会觉得他的含义难以理解，何况与老子同时代的人们。无论是古人还是今人，都觉得老子的观点非常的“玄”，实际上，“玄”的含义只是意味深长而已。老子也感言说：天下的人们，都认为我所说的“道”太大了，难以描绘出“道”的样子，这是因为“道”本来就不是可以让人看到的东西，如果，要找到“道”的真相，则必须从细小处观察。

战略也是宏观的，没有一定的高度不能看到它的全貌，但是，要真正把握战略的精髓，必须从细小处着手，再落实和执行战略。

老子说：在战略的执行上，我有三个最好的宝贝。第一个是慈

善宽厚，第二个是勤俭节约，第三个是不做那些没有被经过检验的事情。

在战略的执行中，首先要有人力的支持，一个管理者如果没有人力的支持，或者虽然有人，但是，员工处在“身在曹营，心在汉”的状态，同样不能有好的人力支持，因此，执行的第一步就是要赢得人心，在老子看来，“慈善宽厚”是赢得人心的重要手段。有了人心，管理者才能拥有勇气的力量源泉。

战略执行中，除了依靠勇气以外，企业自身也需要一定的实力，如果没有实力，就如同汽车没有油一样，而没有动力，而实力的积累，不是一蹴而就的事，它必须是一个长期的过程，所以，勤俭节约是使自身增加实力的途径。

如果一切的条件都已经具备了，企业如同一条准备扬帆远航的船，战略的方向在哪里就成为最为根本的问题，老子说：“不敢为天下先。”字的表面的意思是“不敢做天下人没有做过的事情”，事实上，真正的内涵是，老子对待战略方向问题的严谨的态度，不去做那些没有经过实践检验的事情。因为，实践是检验真理的唯一标准，那么，这能说明老子之于战略方向的把握是保守的吗？不是的。

鲁迅说过：“第一个吃螃蟹的人是勇敢的人”“世界上本没有路，走的人多了也便成了路”，而老子并不是那个不敢吃螃蟹的人，而是一个用智慧思考的人，如果，要老子第一个吃螃蟹，按照他的战略原则，他会观察螃蟹的实际情况，同时，了解与螃蟹类似的生物是不是可以吃，如果，鱼虾贝类是可以食用的，那么，螃蟹属于同类自然有食用的价值，在经过一系列的论证和分析之后，证明螃蟹是可以食用的，然后再采取战略行动，这样就比较稳妥了。



“不敢为天下先”就是要从别人以往的经验中汲取教训，从而作为自己的战略方向的一个论证，这样才能保证航船不会在暗礁上碰撞，或在浅滩上搁浅。所以，老子说：“不敢为天下先，故能成器长”，不做那些没有被人们验证了的事，那么就能保持长久的安全。如果没有慈善作为基础，逞一时的勇气，如果没有勤俭为基础，积累强大的实力，如果做那些没有经过调查研究方向正确的事情，这样的行为就等同于进入“死地”一样，这样的战略执行，只会把企业带入危险的境地。

老子认为，上天对于人类也是慈善的，因为自然是万物之母，因此，一个管理者如果能够做到慈善宽厚的话，这样的行为就是与“上天”相应的行为，自然会得到“上天”的庇佑，这样，从慈善出发，进可以攻，而且能得到胜利；退可以守，而且防守也能稳固。这样才是到位的战略执行，反之盲目的行为则成为失败的根源。



道

道·家·的·战·略·管·理

第 2 章

战略的制定





一、战略的形成必在创业之初 ——有物混成，先天地生

原文 25

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，强为之容曰大。

大曰逝，逝曰远，远曰反。故道大、天大、地大、人亦大。

域中有四大，而王居其一。

人法地，地法天，天法道，道法自然。

战略总是因为它的全局性、宏观性、预见性让人难以琢磨。老子说：有个浑然一体的东西，在天地之先早已存在了，它无声无形的独立存在而不改易，周而复始地运行着而不停息。事实上，在企业创建之初，如同一个新生命的降生，其发展的规律，早已经和这个世界的一切紧密结合在一起，并形成了自己的轨道。因此，战略的形成必在创业之初，许多企业之所以失败是因为在其创立之初就埋下了失败的种子，也就是战略上漏洞，没有战略，如脚踩西瓜皮，企业滑到哪里算哪里，这是不行的，有了战略却又漏洞百出，也会招致失败。

老子把这个“可以为天下母”称之为“道”，可见“道”是企业战略之母。“道”是天地的根源，老子说：“道”的运行形态如果

一定要形容的话，勉强可以叫做“大”，因为大所以就难以把握，难以把握就让人们感到十分遥远，归根结底，所以说“道”是很大的，天地人的发展都在“道”的运行之中。

制定企业战略必须依照四个前提，那就是：道、天、地、人。“道”是战略之母体，“天”是企业的外部环境，“地”是企业的内部环境，“人”是指企业中的人。关于“道”和“人”在其他章节有所描述，下面就企业外部环境和企业内部环境稍加说明。

企业外部环境分析，包括政治、经济、社会和技术分析四个方面，简称PEST分析。

政治法律环境：政治环境对企业的影响具有直接性、难预测性和不可控制等特点，这些因素常常制约、影响企业的经营行为，尤其是影响企业较长期的投资行为。

经济环境：企业的经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等四个要素构成。

社会自然环境包括社会环境和自然环境。

技术环境分析是要分析本企业的产品有关的科学技术的现有水平、发展趋势及发展速度，跟踪掌握新的技术、新材料、新工艺、新设备，分析对产品生命周期、生产成本以及竞争格局的影响。

企业内部环境包括企业组织结构、文化、资源等三部分，涉及了整个企业管理、营销、理财、生产运行、研究开发等职能领域的众多要素；而企业内部环境分析的主要任务就是通过对这些要素的分析，以便从中归纳出若干能够影响企业未来发展的关键战略要素，即企业内部优势与弱点，显然，要完成这一任务并不容易，因为影响企业发展的关键战略要素很多，不同的战略管理者可能会有不同的看法，所以，要哪些要素最重要达成一致意见十分困难。为



此，从分析企业职能活动入手，考察各重要职能领域有关概念的战略含义，给出进行企业内部环境关键战略要素分析的框架，以期为解决上述问题，为企业战略管理者识别与评价企业在各个职能领域的优势与弱点，提供理论依据与管理技巧。

老子说：道、天、地、人四大运行体，这四者之中王也在里面。这个王就是“自然”，企业的战略也是以“自然”为王的，尽管我们看不见摸不着它，但是，我们的战略所依据的根本是不离自然的。按老子的观点，人的运行以地为法则，地的运行以天为法则，天的运行以道为法则，道的运行以自然为法则。在企业中，人的战略必须依照企业内部的环境来制定，企业的内部的战略则必须依照企业外部的环境来制定，企业的外部环境则决定因素就是“道”企业发展乃至社会发展的规律，而“道”的规律则离不开自然法则的限制，所以，老子说：“道法自然。”

二、企业的常态战略

——知其白，守其黑

原文 28

知其雄，守其雌，为天下溪。

为天下溪，常德不离，复归于婴儿。

知其白，守其黑，为天下式。

为天下式，常德不忒，复归于无极。

知其荣，守其辱，为天下谷。

为天下谷，常德乃足，复归于朴。

朴散则为器，圣人用之，则为长官，故大制不割。

“常德”是什么？以老子所描述的就是指事物的常态，以老子的观点看，事物存在两种不同的状态，于性别；有雌雄，于颜色，有黑白；于名誉，有荣辱，但是，老子的观点并没有局限在对立统一的基础上，老子认为，事物的常态总是倾向于“阴”的部分，这是老子对常态基本的看法，他认为，事物处于“激发”的“阳”的状态时总是不稳定的，而处于“虚静”的“阴”的状态时，才是长久的状态，以老子的话说这就叫“常德”。

所以，老子进一步推断：知其雄，守其雌；知其白，守其黑；知其荣，守其辱；好像水一样，水的常态是液体的，总是处在向下的趋势，因此，天下的溪流都是由于水的“阴柔”而形成的一种聚合力，所以，人应该知道自己是强大的，也还保留着柔弱的品德。这样“常德”才会不离失，才能具备就像婴儿那样的生命力。

虽然看到自己是光明的，也还要看到有黑暗的一面，才能作天下的表率。守住这样“常德”就不会过分，就可以向前无止境的发展。

虽然知道自己是荣耀的，也要保持受耻辱的时候那样的心态。好像天下的山谷那样虚怀若谷的常德，这样才会不断充足，达到淳朴的境地。

如此，企业战略的“常德”是什么？简而言之也要“知其雄，守其雌；知其白，守其黑；知其荣，守其辱；”这就是企业战略的常势。保持企业的常势是企业管理者“常务”，每天都不可忘记，企业有强大的时候，但是，不能忘记企业“虚静”时的状态，任何



事物处在“激发”的状态都不是它的常态，企业的“激发”状态，也只能是短时间，而常态则是占大部分时间。所以，管理者要了解企业的常态，制定好在常态下的常态战略，不能拔苗助长，事实上，常态战略的意义在于蓄积力量的作用，如同火山，沉静千年以后才会产生壮观的喷发。如老子所说：像溪水的聚合一样，只有保持低的姿态，才能汇集力量，像山谷一样豁达，才能吸引人才。

常态战略也包括产品和技术的开发，在大多数情况下，对于产品大多处于技术上的改造阶段，而只有当积累了相当的经验才能产生技术上的革命，尽管现代技术的发展使这样的技术革命周期越来越短，但是，总体上讲仍然是比之常态少很多。

一个全面的战略，不但要考虑到企业“激发”时的激发战略，更应该考虑企业的常态战略，而且，要更多地把注意力集中到常态战略上来，同时也对企业“激发”时的飞速发展做好人力及物力的准备。

如果企业战略能保持常态，也就是能保持“常德”，那么，企业就能“复归于朴”，企业就能回归于本来最真实的状态，企业战略的执行，就是将企业战略分解为不同的部分，从而发挥其各自不同的功能，如老子所说：“朴散则为器”，也就是说把一个大的圆木根据不同的用途，而制成不同的器物。而管理者的作用在于做好战略的分解工作，同时进行有效的监督，行使领导的职责，这就是“长官”的作用，但是，管理者应该看到，常态战略尽管是可以分解执行的，但是，战略的分解并不是割裂，战略应该“散则为器，聚则成大制”，在常态战略下，战略往往是分散地执行，而当企业处在“激发”状态时，战略则必须整合起来，无论是战略的分解还是聚合，都离不开管理者的运作，这就是战略管理的真正含义。



三、企业关系必须符合企业战略 ——犹川谷之于江海

原文 32

道，常，无名。

朴虽小，天下莫能臣。

侯王若能守之，万物将自宾。

天地相和，以降甘露，民莫之令而自均。

始制有名，名亦即有，夫亦将知之，知之可以不死。

譬道之在天下，犹川谷之于江海。

事物的规律是永久存在的，但是，规律隐含在事物发展变化的过程中，因此，不能被人们发现，也很难被命名。规律是本质的东西，虽然看不见，但是，天下的万事万物都不能使它臣服。如果，君王能遵循规律，则事物都能向预想的方向发展，自然会得到和谐，天地相交产生的雨水，能滋养万物，任何人不用指挥它，而它能均匀的普降大地。

雨水滋养万物，于是就产生了雨水这种自然现象，也就产生了雨水这样的名称，我们通过这些表面的现象，而能体会出这在“下雨”的过程中，道的作用，我们就能运用规律，而不会被迷惑了。

战略与规律的关系，也如同雨水与道的关系，战略可以被制定和命名，而规律却不能被命名，战略是一种外在的表现，规律最终

起作用的内部因素。企业的战略，如同天地的相融合，比如，只有所有的生产关系相匹配了，企业战略才能成功。在这些关系中，有产品与市场的配合，有技术和研发的配合，有领导和员工的配合，有生产与原料的配合，有文化与观念的配合，事实上还有很多。

只有像天和地那样的配合，才能产生甘露雨水一样，在企业内部能够实现这些配合是企业战略能否顺利进行的重要条件，而每一种企业关系都有各自不同的规律，而企业战略则是这诸多规律中总的规律，所有的规律最终都要像百川入海一样，回归总的规律，企业关系必须符合企业战略。所以，老子说：“譬道之在天下，犹川谷之于江海”，所有的企业关系，都要在战略的框架内实现统一，好像百川入海，一切都自然而然地依道而行。

道

道·家·的·战·略·管·理

第 3 章

战略执行





一、战略的精髓在适应变化 ——谷神不死

原文 6

谷神不死，是谓玄牝。
玄牝之门，是谓天地根。
绵绵若存，用之不勤。

老子说：世界上的任何事物都是生生不息的，这就是所有事物的来源。也就是说，生生不息，是事物本身的性质，旧的事物灭亡了，新的事物就会产生，没有一个永恒的事物，但运动变化的法则是事物存在的方式，这种属性，看似与战略的制定有所冲突，很多人以这个观点，反对战略计划的制定，他们常说：计划没有变化快。事实上，并非如此，变化之所以超出了计划之外，那本身就是战略制定的缺陷，因为，一个完善的战略一定要考虑到事物的变数，那样才能形成一个有生命力的战略，而不是一个死计划，所以，战略的精髓在于能适应变化的安排，任何把战略看成是死计划的，都会给企业带来不可估量的损失。

“谷神不死”正是战略变化的客观的要求，因为，企业的发展总是动态的，战略之所以适应变化，不是战略本身的朝令夕改，而是战略的完备性，必须设计好多种应对方案，也就是说，在战略制定的时候，就应该把所有的可能性都预估进去，对于变化预估的越全面，战略的



指导意义就越大，战略失败的原因，很大程度上是对于变化的估计不足，从而导致一旦事情发生了，管理者就处在一个手足无措的尴尬境地，反过头来埋怨战略无用，事实上，这是战略失败最普遍的例子。

事实上，企业发展的规律，是企业发展的动力，所以说是万物的根源。冥冥之中客观存在的，而且这物源是永不会枯竭的。

战略除了应该对变化有很高适应力以外，战略本身也是需要有所变化的，但是这样的变化不应该成为经常性，战略的精髓在适应变化的角度来看，就是一个战略所能预估得越远越好，比如一个企业有一年的战略，或者几年的战略，很明显，几年的战略显然比一年的战略更具有宏观性和长期性，因为，长期的战略总是比短期的战略更具指导性。事实上，战略的周期越长，战略制定的难度就越高，指导意义就越大。人们总是比较难以看到更遥远的事物，但是，如果战略家具备这样的能力，无疑给企业的发展有更加充分的准备时间，战略的意义也在于未雨绸缪。

所以我们在制定战略时应该看得更远，但是，事实上，无论管理者多么具有远见卓识，他的眼界仍然会产生局限性，这就是，战略也需要转换的理由，当一个老的战略不适应新的形势变化的时候，老的战略本身就需要转换了，但是，这种转换是颇具难度的，因为，战略本身的长期执行，使所有的员工和管理者习以为常，这种习惯，体现在对老的战略，甚至是成功战略的痴迷，从而影响了战略转换的进程，增加了实现新战略转移的难度，很多企业在曾经辉煌之后，逐渐走向衰败，很大程度上来自于管理者对过去成功的迷恋，使他们不能适应新的形势，这也许是事物发展的必然性吧，但是，实现战略成功转换的企业，必将获得新的生命力，从而赢得第二次辉煌，这样才能像老子说的“绵绵若存，用之不勤”。



二、争取战略的主动性 ——水利万物而不争

原文 8

上善若水，水利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。
居善地，心善渊，与善仁，言善信，政善治，事善能，动善时。
夫唯不争，故无尤。

大多数学者认为，老子的观点是消极避让的，事实上，老子关于竞争的战略有自己的一套办法，老子秉承了他一贯的作风，善于以大自然为师，在战略的主动性问题上，老子主张效仿水的精神，水的精神是消极避让的吗？显然不是，水显然是最符合老子观念的一种自然的象征物，滴水穿石，以柔克刚的代表，可见水的力量是如此的庞大，尽管，从表面上看水是柔弱的，一些学者正因为只看到了水的柔弱的一面，才片面认定老子的观点是消极避让的。

上善若水，最好的战略应该效仿水的精神，既不强为，也不回避，采取一种积极稳妥的战略，企业必须保持进可攻，退可守的姿态，这样的战略才能叫做完备的战略。许多管理者认为，既然是竞争就一定是刺刀见红的拼杀，这也是对战略片面的理解。

这些年，中国企业界可谓是战事纷纷，烽火连连：从矿泉壶大战到商城大战；从饮料大战到保健品大战；从啤酒大战到白酒大战、红酒大战；从家电大战到PC大战；从寻呼机大战到手机大战；

从机票大战到农用车大战；从VCD大战到CVD、SVCD之争；从数字化大战到概念之争……真可谓喊杀声震耳欲聋。战争不仅波及各个行业，而且战线越拉越长，规模越来越大，其势不可挡，甚至一时间要拼个你死我活，看谁能把市场全部据为己有。其结果只有两败俱伤的结局，从战略的角度上来说就是失败的战略。

按照老子的观点，“水利万物而不争”。一个企业的战略应该以利益社会为最根本的目的，而不应该定位在如何战胜竞争者，虽然，在现实的社会中，竞争的实体都是体现在企业和企业之间的较量，但是，如果管理者总是把目光聚焦在对手身上，而忽略了企业服务市场，利益社会的根本目标，那么管理者的战略方向就发生了重大的失误，尽管同其他企业的较量能从某种程度上改善我们的竞争力，但是，一个忽略了社会利益的企业是无法长久的。

一个企业的战略，应该以利益社会为出发点，而不是以战胜对手为出发点，企业的战略好比水一样，是利益万物的，水不会去争夺看似显赫的高位和名声，水给人的感觉总是谦逊的，但是，这正说明水的精神，一种服务于万物的精神，这是最有力的竞争，因为一个企业最终赢得社会的认可，那么这个企业的战略也就成功了，这个企业的战略不是落脚于竞争，而是服务于社会，表面上不争，实际上取得了最根本的胜利，这正是战略的意义，那种见招拆招，争夺一城一地的竞争，只是具体的战术，而战术的运用要服从于战略的全局，战术赢了不叫胜利，只有战略赢了，才是根本的胜利。

尽管水有这样大的优势，但是，很多管理者并不喜欢处在低调位置，这是人们好大喜功的习性所决定的，所以，经常违背水性向下是自然法则，进而违背了规律，而导致失败。一个管理有道的人应该心平气和，与人为善，出言必信，政治有条理，做事能尽力，



行动合时宜，这样企业才能受益。

正是由于企业不争于一时一地，所以，就能保持远大的目标，因此，企业的方向就没有错误，这正是水的不争的道理。水在战术上也许是谦让的，但是水在战略的角度上说从来都是主动的。

三、战略的理解力与执行力 ——静之徐清，动之徐生

原文 15

古之善为道者，微妙玄通，深不可识。
夫唯不可识，故强为之容：豫兮若涉大川；犹兮若畏四邻；
俨兮其若客；涣兮其若冰释；敦兮其若朴；
旷兮其若谷；混兮其若浊。
孰能浊之以止？静之徐清。
孰能安之以久？保此道者，不欲盈。
夫唯不盈，故能蔽而新成。

战略家常常感到孤独，因为战略家的目光总是远方，而更多的人关注的是眼前的利益，从个人的角度看，这无可厚非，但是，如果从企业的角度看，如果员工甚至是部分管理干部也只是盯着自己眼前的利益，那么，企业战略执行就会受到很大影响，我们曾经把那些只关注自己部门的利益和成败的中层管理者称为“本位主义”，

企业管理中的“本位主义”对于战略的执行具有很强的破坏力，但是，管理者作为战略家又不能过多地责备部下眼界的狭隘，因为，中层管理者和员工所处的位置不高，无法看见全局的情况，因此战略家的任务就是要把企业的战略意图观察到每一个员工的心中，尽管他们看不到，因为他们并不是战略的制定者，但是他们必须了解战略，因为他们是战略的执行者。

你们公司有战略吗？大多数人都说，可能有，但那是老板的事情，我们不清楚。几乎所有的员工都说，我们不知道公司有什么战略，我们也不管什么战略不战略，把自己的工作做完了就行了。所以，在很多人看来，战略是公司老板的事，跟基层员工甚至中层管理者关系不大。其实不是这样，要想让战略得以实施，就必须让各级管理者理解公司的战略，要让员工知道、明白公司的战略，这样执行力才能体现出来，才会克服执行力递减的问题。

让全体员工了解企业战略，是管理者必然的责任，否则，尽管管理者如老子所形容的是“善为道者”，对于战略的把握已经到了精妙通达的境界，也不能使企业有效的执行，因为，战略本身就不是一个人所能完成的事情，战略的完成必然是一个团队的执行，从而才能获得整体的成功。否则，就会像老子所说：不容易让人认识，勉强形容他的行动好像是这样：慢慢地好像在渡大河；小心地好像怕惊动了四周的人；严肃地好像是在作客；随便地好像是冰在溶化；淳厚地好像是木质；虚心地好像山谷；混同地好像浊流。

一个企业的战略规划做出来之后，接下来最重要的工作就是沟通、宣讲，让公司里各级管理人员和基层员工都理解公司的战略是什么。惠普曾经组织过一次大型的“战略演讲会”，要求各个职能



部门、各个事业部都要站在公司的立场上，向客户介绍公司的整体发展战略。在这个战略演讲会上，各队除了要介绍自己熟悉的产品以外，还要介绍其他部门的产品，因为任何一个人面对客户的时候，代表的是整个公司，客户可能会问到各种问题。那次战略演讲会一共有12个部门参加，表现形式自选，只要把公司的战略讲清楚即可。有的小组采取演讲的方式，有的小组采用演小品的方式，大家在欢笑之中了解了公司的总体战略和各部门的产品发展战略。

公司的战略不能掌握在老板或者高层管理者这一小部分人手里，应该让公司内部每一个员工都知道公司的发展战略。这样，大家在做事情的时候，才知道自己在这个大的战略里面扮演什么样的角色、起到什么作用，从而强化主人翁精神。

把战略融入员工的思想中，管理者才能真正做到，把一个混浊动荡的局面安定下来，如同混水只要平静一下，它就会慢慢地澄清下来。把沉闷已久的局面发展起来，只要推动一下，它就会慢慢地生长起来。因此管理者保持谦虚的态度，不要因为自己的战略高度而藐视下级，这样就能使企业由凋敝而展开新的局面，获得新的生命力。



四、了解战略的进程 ——知众甫之然

原文 21

孔德之容，唯道是从。

道之为物，惟恍惟惚。

恍兮惚兮，其中有物；惚兮恍兮，其中有象。

窈兮冥兮，其中有精。其精甚真，其中有信。

自古至今，其名不去，以阅众甫。

吾何以知众甫之然哉？以此。

老子说：宇宙的运动形态，是根据自然法则进行的。“道”虽然是不可捉摸的，但却有其具体内容与运动过程，“道”是客观存在的。“道”就是自然法则，就是规律，规律这个东西是一个无形的整体，隐含在表象下，所以，老子称之为“恍惚”，尽管恍惚，但是在事物之中又有物有象，在幽暗之中有情有信，其情是实际存在的。

规律这现象自古至今永不磨灭，如果我们能从这恍惚之中找到“道”，我们就可以凭它可以检验万物的发生与发展。

老子说：我怎样知道万物的发生与发展呢？就是凭借“道”这个自然法则。

企业发展的规律，也如同这个“道”，凭借这个“道”，我们就





能够把握企业发生与发展的进程，如果管理者根据这个“道”而制定出的战略，那么，管理者把握这个战略的进程就成为一种必然，由于大多数人对战略进程的规律不甚了解，因此，战略家的先见之明便容易引起人们的崇拜。

所以，具有先见之明的战略家在历史上有很多，拿破仑和希特勒两位大独裁者，两人都企图征服世界，被人称为有先见之明的战略家，拿破仑每作一项重大的决定，哪怕战斗在最激烈的时刻，他必然会沉入半梦半醒状态 10 分钟之后，再给部队发布战斗命令。希特勒也是如此，也是在半睡半醒迷迷糊糊之中作出与整个战争命运休戚相关的决定的，尽管他们在战争的初期赢得了骄人的战绩，但却没有保持住战略家的冷静，在众多的胜利之后，他们被胜利和对他们本人的崇拜冲昏了头脑，于是，却犯了同样战略上的错误，两人的惨败都是从莫斯科之战开始的。

现代社会，战场更多地从领土上转移到了商业上，因此，企业的战略家的地位，比以前任何历史时期都显得更为重要了。21 世纪的竞争是领导人先见之明的战略竞争，是市场企业核心力的竞争。企业家的战略眼光成为了企业核心竞争力的一部分。

温州籍民营企业家、上海华东电器集团董事长郑荣德，二十年前还是一个海岛贫苦青年，浙江人经商的禀赋，最终使他成为胜利者，成为上海滩屈指可数的电器巨人。

郑荣德从 18 岁投身商海，在变幻莫测的市场中摸爬滚打了二十余年，市场就是他的大学。他的生意经以及经营理念都是在市场中学到的。郑荣德没有上过商学院，他的经商之路正如他的游泳，不是在游泳池学会的，他说：“闯市场，虾有虾路，蟹有蟹路，我有自己的路数。”商海磨炼了他的性格，成就了战略家的气魄。

在逐鹿上海市场的过程中，充满了风险和竞争。成功与否，郑荣德在上海市的大街小巷到处跑，跑市场，跑销路。一年中他看破了好几张上海地图，后来成了一个上海的“活地图”。同时，他发现了巨大的商机，后来包店经营，规模越来越大。

拥有先见之明的战略眼光的企业家，能从宏观上把握速度、效益。1996年，已拥有数家企业的郑荣德眼看市场越来越开放。全国电器市场日新月异，他产生了一种强烈的危机感，立即进行了市场调研，他认为要在国内电器市场占有一席之地，就要顺应时代潮流，适应市场经济的规律，要形成规模经营，以规模求发展、求效益，建立集团化公司。

许多股东心存疑虑，他们对郑荣德的“大气魄”不敢苟同，股东会上语言的交锋，思想与思想的碰撞，郑荣德仍处之泰然。

2000年华东电器集团开始分化，股权重组，14名股东，竟有9名股东退出，正在这危难之际，两名有志于同华东“共同打造电器航空母舰”的商界精英叶成泰和叶泰熙加入，成为新股东，从而实现了集团股权的优化组合，资源得到了优化配置，新组建了董事会。

郑荣德购买的宝山区200亩生产基地上，现代化的华东电器工业园正式动工，成为华东电器集团现代化的生产基地，使整个集团向规模产业型企业发展，以雄厚的资产、资本实力和一流的产品立足上海，服务全国，走向世界。

华东电器集团通过强强联合，已组建了35家控股公司，与一千多家单位建立了良好的协作关系，成了真正意义上的“超级航母”。

所有这一切，正应老子所说：“吾何以知众甫之然哉”？郑荣德之所以能把握市场的发生于发展，正由于他对“道”（规律）达





到了“其精甚真，其中有信”的境界，因此，他便能够掌握整个企业战略的进程，而处之泰然。

五、战略合作以实力为前提 ——战胜以丧礼处之

原文 31

夫唯兵者，不祥之器，物或恶之，故有道者不处。

君子居则贵左，用兵则贵右。

兵者不祥之器，非君子之器，不得已而用之，恬淡为上。

胜而不美，而美之者是乐杀人。

夫乐杀人者，则不可以得志于天下矣。

吉事尚左，凶事尚右。偏将军居左，上将军居右。

言以丧礼处之。杀人之众，以悲哀泣之，战胜以丧礼处之。

老子认为：兵器不是好东西，不会给人带来吉祥，相反是战争的祸殃，为人类所憎恶，所以有道的人不用它。

而无道的人却非常喜欢这样的不祥之物，因为他们思想和行为不能符合事物发展的规律，因此就愿意发动战争来强迫百姓屈从于暴力，这就是非正义的战争，当百姓以战争来自卫的时候，失败者往往是非正义的一方，这是战争的规律，也是正义的战争和非正义的战争的区别。

企业的竞争虽然不能用正义和非正义来划分，但是，一些不公

平的竞争，显然是有违市场规律的，也就是老子所说的“无道”，这样的竞争是有违社会可持续发展的。

以中国人的传统观念，左边为上，所以，君子爱常处于左，而拿凶器的常常是右手。所以，老子认为：兵器不是好东西，不是君子所用的东西，只是不得已的时候才去用它，平静不争是最好的。即使战胜了，也不要赞美，赞美战争的胜利，就是表示喜欢杀人，喜欢杀人是是不可能得志于天下的。老子比较赞赏交流与合作，反对征战，认为征战总是下策。

老子还引用当时的民间风俗和军事的编制证明：平时凡是有吉庆的事，都以左边为上位，但战时及丧事则以右边为上位。大将军居左，副将居右。即使是战胜了，而双方战死了那么多人，又有什么可宣扬的呢？战胜之后的结局只是如同一场令人悲哀的丧礼罢了。

事实上，现代工业时代已经向数字时代的转变，我们不妨看看身边的环境变化：普通超级市场里的货架上充斥着几万种品牌商品，购车者则常常是在摆放着20多家汽车厂商产品的售车展厅里漫步。在“新商业”环境中，传统的“以制造为中心”的竞争已经不能适应新环境的要求，取而代之的是“以市场和品牌为中心”的企业与合作。尽管这种合作还在较少的行业中进行，但是，这仍然是我们在制定企业战略时所要考虑的一个重要的方面和手段。

有很多蓝海战略的热衷者说：2005年，工业时代的标杆企业相继倒下，彼得·德鲁克研究一生的通用汽车面临破产威胁，迈克尔·波特最为推崇的福特汽车也是奄奄一息，而那些“蓝海”企业，如Google、三星电子则进入了千亿美元俱乐部，把诺基亚、摩托罗拉和索尼抛在了身后。





这些也许能成为蓝海战略是发展趋势的证据，但是战略的精髓在于全面的考虑企业的全局，事实上，大多数战略不是仅仅是根据企业内部的情况决定的，事实上，企业的战略很多是来自于对手的战略，如同一个嗜好战争的狂人，百姓也不能不用战争的手段来消灭他一样，因此，我们可以向往老子的平和的睿智，一切依靠人的智慧创新来解决，但是，也不能像那个高举“仁义”大旗的宋襄公，更不应该学习那个迂腐的东郭先生，要知道企业的生存是企业战略的根本目标，只有生存下来，才有发展与合作的可能，只有强大的实力才会有谈判的机会，任何一个对手是不会跟一个看来必败的对手谈论合作的，如果勉强成为“合作”，那也只是投降的代名词。

六、实现战略上的领先优势

——为道日损

原文 48

为学日益，为道日损。

损之又损，以至于无为。

无为而无不为，取天下常以无事，及其有事，不足以取天下。

“道”即规律，事物的规律是不是只在一个层面上的呢？显然不是，这已经在人类认识自然和社会的过程中，逐渐证明了的，从人类对宇宙的认识便说明了这一点，在远古时代，人们认为宇宙是

“天圆地方”的，这个规律有没有正确性呢，显然是有的，无论我们走到哪里，头顶上的天总是圆圆像个反扣的大锅盖。后来，人们由认识了天体的运行，各种不同的星球从东边升起西边落下，太阳月亮都是这样周而复始地运转，于是，人们认识到了这样一个规律，那就是地球是宇宙的中心，所有的星球都围绕着地球在转，人们对于规律的认识又深入了一步；后来，古代欧洲许多科学家证明了太阳是宇宙的中心，地球是围绕太阳旋转的一个星球，布鲁诺因为宣传日心说被教廷烧死，伽利略因为日心说而被长期监禁；后来人们发现太阳也不是宇宙的中心，太阳只是宇宙中，千万颗太阳的一颗而已，至于今后关于宇宙的构成还有没有进展我们现在不得而知……

所以，老子说“为学日益，为道日损”，人的学问是越来越多的，但是，人们对于“道”的认识却是越来越深入，越来越本质，在这个认识“道”的过程中，人们去除了许多迷雾，对于规律认识得越来越准确了。这就是“为道日损”的认识过程。

事实上，人们对于“道”的认识越准确，就越能制定出更加准确的战略，对于规律粗浅的认识只能制定出粗浅的战略。赤壁之战中的诸葛亮，能预测到三日之后的东风，就是一例，后来，被人们描写成靠“神力”从上天那里借来了“东风”，事实上这是诸葛亮对于当时天气条件的准确的掌握的结果。从历史上看，曹操也是一个战略家，但是，为什么失败于赤壁之战，原因其实很明显，在战略的制定上，诸葛亮领先一筹，在于诸葛亮对于“道”的认识，使他在战略上超过曹操，因此，诸葛亮的胜利就不难理解了。

所以，我们得出结论，要想赢得整体就必须在战略上赢得领先



的地位，老子说：“损之又损，以至于无为。无为而无不为”，我们对于道的认识可以深入到什么程度呢？对于“道”在认识上的去芜取精，去伪存真的过程几乎没有尽头，最终达到一种无为的境界，这个无为的境界是什么意思呢，那就是，得到了最本质的规律，人们的认识已经到了尽头，那么人就可以“无为”了，事实上，我们都清楚，要达到“无为”的境界几乎是不可能的，只有相对的程度深浅，认识先后的差异，这种差异性导致了战略上的领先，从而保证了胜利，达到“无为而无不为”的境界。

在企业战略竞争中，通过竞争取胜的唯一办法是把你的对手远远地抛在身后，而不是正面交锋的短兵相接，这是保持战略优势的根本途径，与对手的短兵相接，说明企业的战略并没有实现战略上的优势，所以，这样推断，凡是没有实现战略优势的企业，必然和自己的对手短兵相接。短兵相接最大的缺点在于耗费大量的金钱，人力和自然资源，结果是一场没有胜利者的战争。竞争的最高境界应该如老子所说的：“取天下常以无事，及其有事，不足以取天下”。要取得天下的拥护，不用多事，如果“有为”就说明我们在战略上还没有领先。



七、谨慎对待战略优势

——光而不耀

原文 58

其政闷闷，其民淳淳。其政察察，其民缺缺。

祸兮福所倚，福兮祸所伏。

孰知其极？其无正？

正复为奇，善复为妖。

人之迷，其日固久。

是以圣人方而不割，廉而不刿，直而不肆，光而不耀。

事物发展到高级的阶段必然走向其反面，这是事物发展的一般规律。老子举例说：政治宽大，民多淳厚。政治严厉，民多奸诈。意思是说，掌握政权的人，如果能比较宽厚地对待人民，那么，人民也会宽厚地对待政府和他人。如果一个管理者过于严苛，那么，人民也会变得艰险狡诈。在这里，老子告诫我们实施管理的道理，那就是任何事情都不能做得太过于极端了，过于极端，往往会导致走向事物的反面，这样的管理行为，与我们的管理目标是背道而驰的，做事要恰如其分，正是老子一贯提倡的。

老子之所以提倡管理适当，与他物极必反的基本理念相关，老子说：祸里面有福的因素，福里面有祸的因素。事物矛盾的转化有没有止境呢？没有正面的吗？正的可以转化为反的，好事会变成坏事。

这是一个正反转化的规律。

事实上，在战略的制定和执行中，没有一个所谓完美的战略，更不可能实现完美的执行，因为，任何战略都会有其相对不完善的一面，而管理者所要注重的就是要发挥战略的优势，而避免战略的弱势。战略的差异就像一只巨轮和一个舢板，各自有不同的优势和劣势，大战略更具宏观性，体现出稳健的风格，而小的战略则体现了精确度和灵活性，俗话说：船大江山稳，船小好掉头。这就是大战略与小战略的不同的优势。

相反，它们的相对优势也就意味着自己的弱势，如果执行的行为不恰当，大的战略一旦错误，调整成本就会很高，如果小战略处于不恰当的位置，也经不起风吹浪打，随时有倾覆的危险。所以，老子认为，在任何情况下，对于战略的优势，也不能忘乎所以，要更加谨慎，因为，事情往往在最高峰的时期转入低谷。

但是，在很多的时候，失败往往能给人以奋进的精神，而优势往往使人丧失了警惕，这也就是兵书上所说的骄兵必败的道理，作为企业的管理者，从战略的角度看问题，就不能陶醉于暂时的胜利，因为，战略几乎是没有尽头的，因为，当某一个战略目标完成的时候，就会形成新的战略构想，如同人们走路一样，事实上，路是没有尽头的，如果我们要保持笑在最后，就应该随时保持警觉，在历史的长河中，有多少曾创造辉煌业绩的英雄们，最后落得惨败的结局。

所以，老子告诫我们：作为圣人的行为方而不尖，尖而不过于锐，直挺而不刺手，光亮而不耀眼。

这也是道法自然的思想而形成的观念，一把刀如果被磨得过于锋利，那么，就容易在使用中变钝，因为，磨刀的人只是追求刀的



锋利，而对于锋利所带来的强度的减弱，便没有看见，这好比螳螂捕蝉，黄雀在后的寓言故事，过度地沉浸在自己的优势之中，而忘记此时的危险就要逼近了。如老子所说：“光而不耀”，如果，过于耀眼，便容易暴露目标，在竞争的环境中，过于暴露自己的战略目标是非常危险的，因为它使竞争对手，明确了你的战略方向，并以此，制定自己相应的竞争战略，这样既不利于保存自己，也为竞争取胜制造了障碍。

八、保持战略的稳定性 ——治大国若烹小鲜

原文 60

治大国若烹小鲜。

以道莅天下，其鬼不神。

非其鬼不神，其神不伤人。非其神不伤人，圣人亦不伤人。

夫两不相伤，故德之归焉。

凡是做过鱼的人，都会有类似的经验，那就是，不要将鱼在锅里翻来覆去，因为鱼，特别是小鱼的肉质是非常鲜嫩的，如果，烹鱼者，把鱼在锅里一折腾，那么，小鱼非破碎不可，因此也就得不到令人垂涎的美味佳肴了。

老子说：治理一个大的国家就如同烹制一条小鲜鱼一样，要小心翼翼，保持相对稳定。治理国家靠行动，保持国家靠稳定，老子



在这里又给我们提出了一条对立又统一的关系，而在这里，老子强调的是稳定性，那么，一个国家什么是最应该稳定的呢？不同的人会有不同的见解，有人也许认为，稳定政权是首要的，有人认为稳定民心是首要的，但实际上，老子所强调的稳定，是一种国家战略的稳定性，因为，一个国家的战略是一个国家发展和治理的总的纲要，如果没有稳定的战略，并且指出自己的发展方向，那么，无论是政权还是百姓，都会因为没有目标，而变得惶惶不可终日，那又怎么谈得上安定的局面呢？

制定战略的正确性是不言而喻的，但是，有些管理者，对于战略的制定没有稳定性，今天一个战略，明天又一个战略，事实上，战略的稳定性是战略的根本属性之一，如果战略失去了稳定性，那么，任何的决策都不是战略，经常改变战略，也就说明，管理者本身没有所谓的战略，而方向发生了问题，就是必然的了。

企业没有稳定的战略，不但会“出轨”，也会“出鬼”，因为，企业的发展失去了“道”的指引，企业就不能按照预定的轨道前进，因此，还会横生出许多预想不到的危机。在南方，老百姓往往把出了意外的祸事称为“出了鬼了”。在老子看来，鬼就是那些“非道”的东西，会对国家和百姓造成伤害的事物，它的破坏力也是非常强大的，但是，这些“鬼”显示破坏力的时候，往往是企业失去了“正道”的时候，“正道”失去了，当然“歪门邪道”也就猖獗起来。好像一个行为不端正不健康的人，就容易受到鬼魅的侵害，相反，如果一个人心怀坦白，行为适当，疾病就不容易找上身来，老百姓把这样的人叫做“人叫不动，鬼叫飞跑”，事实上，人的大多数疾病都是来自于人类自身的行为不当。

同样的道理，一个企业如果能坚守正道，那么，就会避免很多





不必要的麻烦，并不是那些阻碍企业发展的因素不存在了，而是因为，企业有了正确的战略指引，而不会再去走这样的弯路了。老子说：“非其鬼不神，其神不伤人”，不是那些歪门邪道的事物的破坏力不够强大，而是因为人一旦“得道”，那么“鬼”就不能影响到他了，所以，一个圣人，因为是“得道”的人，所以，他不会受到“邪道”的影响，而做出伤害百姓的事情，这样，圣人不伤害百姓，而百姓也会拥护圣人的统治，因此，就能实现太平盛世了。

企业管理者，如果能够坚持正确的战略方针，就不会受到不良的事物的干扰，就能实现对企业的责任，对员工的责任，时刻注重员工的利益，这样的管理者就能赢得威信，管理者既是“道”的执行者，同时也是“德”的拥有者，这样，企业就能发挥出更大的潜力。

九、现代的战略是每一个人的事 ——知我者希，则我者贵

原文 70

吾言甚易知，甚易行。

天下莫能知，莫能行。

言有宗，事有君。夫唯无知。是以不我知。

知我者希，则我者贵。是以圣人被褐而怀玉。

对一件不理解的事物，作出判断，进而采取适宜的行动，是很

困难的事。难怪老子发出：“吾言甚易知，甚易行。天下莫能知，莫能行”的感叹，老子的言论的确是不难理解的，也是不难做到的，但是为什么天下的人不能认识“道”的重要，也不能按照“道”的规律去行事呢？

美国竞争战略之父迈克尔·波特在了解了中国企业界之后，发出这样的感叹：“我所发现的是大多数的公司实际上没有战略，他们一般没有战略，一个公司常常做的事情就是尽量实施一些先进的经验，也许他们试图经常寻找一些先进经验，这是在中国现行的体制下也是如此，在这样的国家，其他公司有很多的东西要去学习，要学习其他的国家的一些先进的经验。”

战略是建立在一种哲学之上，因此可以说，一个企业如果没有哲学，也就没有战略。企业就会“言无宗，事无君”，在企业管理过程中，说话办事都不会形成一个宗旨，而是随意性的头痛医头的做事。

老子认为，那些对于战略不能了解的人，是因为无知，事实上，这只是对于战略问题不够重视的一种情况，那就是，由于无知进而无可知，本来就不明白战略的意义，因此也不会产生去学习战略，了解战略，更不用说去制定战略和按照战略的规律去规划管理行为了。这样的管理者多存在于中小企业的管理者中，因为，中小企业的规模限制，以及他们最迫切的需求是如何生存下来，因而无暇顾及长远的目标，这可也可以说是一种忽视战略的理由。

对于战略的不理解，更多是对于一个已经拥有战略的规模性企业，也普遍地存在。原因在于，人在企业内部的分工和位置不一样，而对于战略问题的关注的程度，大大不同。在这样的企业中，也许老板是最关心企业发展战略的人，而员工对于这个问题相对冷漠得



多。有管理者认为，战略问题本来就不应该是员工该关心的事情，员工只要完成任务就算尽到职责了。但是，有些企业却认为，既然员工是企业这艘巨轮上的水手，他就应该而且有权利知道，这艘巨轮航行的方向。

从企业发展的规模上看，在社会分工还没有达到高度细化的阶段，也就是手工作坊的阶段，工作者对于战略的问题是十分了解的，因为，企业规模小，老板既是老板同时又是工人，而且，由于规模的限制，战略也不会有很高的长远性。但是，随着大规模企业的建立，管理者发现，要想使每一个员工了解战略问题，是一件很复杂的工作，因此，就形成一种把人看作是一个更高级的智慧机器，这样的情况在工业社会的初级阶段是普遍存在的。

但是，进入21世纪以来，特别是信息技术的迅速发展，使人们在信息沟通和交流方面有了很大的进步，而且，世界从产品经济向知识经济逐步发展，因此，企业界就掀起了一场人本管理的高潮，那就是以尊重人的生存和发展权利的立场出发，突出人的自我价值的实现，因此，企业文化的建立便普遍地形成了，事实上，企业文化也是一种企业的哲学，而企业的战略，离不开企业文化的深刻影响，可以这样说，一个企业的总的战略与这个企业如何看待人、如何看待环境，如何看待人与自然的关系，成为战略制定的指导思想和方针，因此，现代企业，决不是过去那种孤家寡人的企业，而是一个充分显示人的价值的和谐的社会单元，因此，企业的战略问题，应该通过各种途径，让每一个员工了解，这样企业才能形成一个和谐的机体，企业再也不是一个唯利是图的组织，而是承担起社会责任的单元。

老子所说的话，在当时的社会是针对知识阶层所说的，也就是

统治阶层。春秋时代的天下，可以说是由众多的小国组成的，这些小国，可以说是当时社会的组成的大型组织机构。而反观现代社会，一些超级规模的企业不论是从人数上和规模上相当于甚至超过当时的小国的实力，因此，大企业的责任势必向社会化转变，因此，老子所说的，对于当代的管理者来说，他的可借鉴价值就凸显出来了。

十、管理者也是战略执行者

——圣人为而不持

原文 77

天之道，其犹张弓欤？高者抑之，下者举之，有余者损之，不足者补之。

天之道，损有余，而补不足。人之道则不然，损不足以奉有余。孰能有余以奉天下？唯有道者。

是以圣人为而不持，功成而不处，其不欲见贤。

天有天道，人有人道，在人道与天道相违背的时候，要服从“天道”，因为，人是大自然的一份子而已。老子说：天道的运转，如同张弓射箭，举得过高就压低一些，太低了就抬高一些，多余了就减少一些，不足的就补充一些。而人道则不是这样，本来已经贫乏的地方却要减少它，本来就富足的地方却还在补充它。所以，老子得出结论：人们的行为，往往是与天道相违背的，只有那些真正有



“道”的人，才会按照天道去做事。在老子所处的时代，天下百姓的生活是贫困的，因此，只有那些有道的君主，才会周济天下的人民。

管理者之所以，能够为天下人办事，而不居功自傲，其根本原因就在于，这些管理者认为自己只是“替天行道”的人，并非个人的功劳，因此，他们才有“为而不持，功成而不处”的谦虚的精神，不愿意表现自己的贤能。

在历史上我们可以看到，很多贤明的君主往往是谦虚的人，而那些无道的暴君往往刚愎自用。《史记》中记载：纣王是一个聪敏而勇力过人的君王。但是，他只知道满足自己的欲望，而对于臣下的批评建议，拒不采纳，并且以诡辩为自己的过错做掩饰。认为自己的才能和声望是天下没有人可以相比的，生活腐化，好酒贪色，为了镇压那些对自己不满的人，纣王制造了残忍的炮烙之法。从此以后，纣王愈发淫乱不止。大臣微子数次上谏未果，于是与太师、少师商议离开这个残暴的昏君，大臣比干说：“为人臣者，不得不以死争。”乃强行进谏纣王。纣王发怒道：“我听说圣人的心有七窍。”随即命令“剖比干，观其心”。大臣箕子由于害怕，假装发疯，纣王就把他关押起来。后来，商殷的太师拿着国家的祭器投奔周王，周武王于是率诸侯伐纣，牧野之战，纣王兵败，赴火而死。昏君正是因为无道，因此，才落得国破身死的境地。

而唐太宗则是治世的明君。他之所以把国家治理得很好，主要是由于他善于听取各种不同的意见。他深知，兼听则明，偏听则暗。明君兼听，昏君偏信。有一次，太宗虚心地问魏征，明君和昏君怎样才能区分开？魏征郑重地答道，国君之所以圣明，是因为他能广泛地听取不同的意见；国君之所以昏庸，是因为他偏听偏信。说完

这话之后，他又举了历史上正反两方面的例子加以论证。他说，古代尧、舜是圣君，就是因为他们能广开言路，善于听取不同意见，小人就不能蒙蔽他。而像秦二世、梁武帝、隋炀帝这些昏君，住在深宫之中，隔离朝臣，疏远百姓，听不到百姓的真正声音。直到天下崩溃、百姓背叛了，他们还冥蒙不知。而如果采纳臣下的建议，百姓的呼声就能够上达。

管理者应该敢于主动否定自己，只有在不断的否定自己的基础上才能获得个人的进步和企业的发展。因为只有认真剖析了自己过去每个工作失误的前因后果，才能使自己对问题的本质能有一个清醒的认识，才能避免重蹈覆辙，才能在未来的工作中防患于未然。

管理者自己否定自己，尤其是在老板、同事和下属面前，很多人都不愿意面对，然而我们所面临的社会经济环境越来越复杂，企业间竞争异常激烈，在日常企业经营管理中一个微小的错误，可能会给企业带来毁灭性的灾难。当因为一点失误导致企业破产了，这时面子还会在吗？你将怎样去面对你的管理者、同事和家人？

事实上，许多企业管理者总是在不断肯定过去成就的基础上再想法提高自己，结果就是掩盖了其真实的能力和素质，产生骄傲情绪，使自己陷入固步自封的自满心态之中。过于肯定自己的成绩会使自己在过去所犯的错误及其给企业带来的危害得不到清醒的认识，从而使决策缺乏客观依据。因此，管理者要充分认识到自己在管理工作中的作用常常是一个带队的人，而所做的工作同员工一样，是依据企业的战略而具体的执行，从这个角度上说，领导的工作与员工的工作是一致的，并不应该把自己的位置凌驾于员工之上。

道

道·家·的·战·略·管·理

第 4 章

战略的哲学





一、战略管理的对立与统一 ——大道废，有仁义

原文 18

大道废，有仁义。智慧出，有大伪。
六亲不和，有孝慈。国家混乱，有忠臣。

老子说：因为统治者不行道，才有了所谓的“仁义”。人们有了智慧，就会利用它来做出虚伪的事。亲戚之间不相和好，才显得出谁是孝慈。国家混乱的时候，才显得出谁是忠臣。

没有人会认为仁义、智慧、孝慈、忠臣不是好的事物，但希望社会达到这样的境界，恐怕永远只是一种希望，因为我们所处的世界，对立统一是永恒的法则，老子只举出了四种关系，通过这四种关系让我们了解对立统一规律，事实上，这一类的关系有很多，乃至我们无法数清，例如：高与底、黑与白、好与坏、长与短、美与丑都是这样的关系。

作为企业的管理者，在制定战略的时候不能不拥有这样的辩证的观点，如果管理者只片面地理解这样的关系，必然造成战略上简单机械的错误。

从管理者的角度看，如果企业不能遵照“道”来运作，那么，仁义就会被彰显出来，反过来说如果企业的运作能够依照“道”，那么，仁义就会蕴涵其中了。现在很多企业，都在强调人本的管理，

强调重视员工的工作环境，不仅如此，更多的人通过企业与社会的关系提出企业的责任，这一呼声越来越高涨，说明，我们的企业正在废“道”而行，这样的企业不能做到可持续的发展，他们的所作所为只是杀鸡取卵，最终殃及自己，相反，提倡效率第一，尊重科学的时期，人们对企业的“仁义”并不是那么关心，如中国企业的80年代到90年代初，人们把注意力全部放在提高效率，改善技术方面，大家很少关注员工的权益和环境保护的问题，这恰恰说明，现代的企业确实比当时的企业更急功近利，尽管技术上先进了，但人性化的管理却越来越少了。

同样的道理，虚伪彰显了智慧，缺乏和睦的人际关系彰显了孝慈，国家的混乱彰显了忠臣。事实上，战略思想必然应该以对立统一的辩证思维为基础，战略制订者不但要在战略考虑中预计到成功，同时也要预计到失败，不但应该考虑到成功的方法，同时也要考虑到失败的可能，因为，在战略的执行过程中，实际的情况会发生很大的变化，这并非意味着战略的无能，这正好说明了战略的重要意义，按老子观察事物的方法，我们可以得出这样的结论：与其说战略是如何规划我们胜利的道路，不如说战略是我们如何避免失败以及发生失败后如何把失败的损失降到最低的预案，战略家不但要看到我们的胜利道路，更要看到我们会在哪里跌倒，这也许就是战略最重要的意义。



二、竞争战略的优势在于遥遥领先 ——天下莫能与之争

原文 22

曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则多，多则惑。

是以圣人抱一为天下式。

不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故功；不自矜，故长。

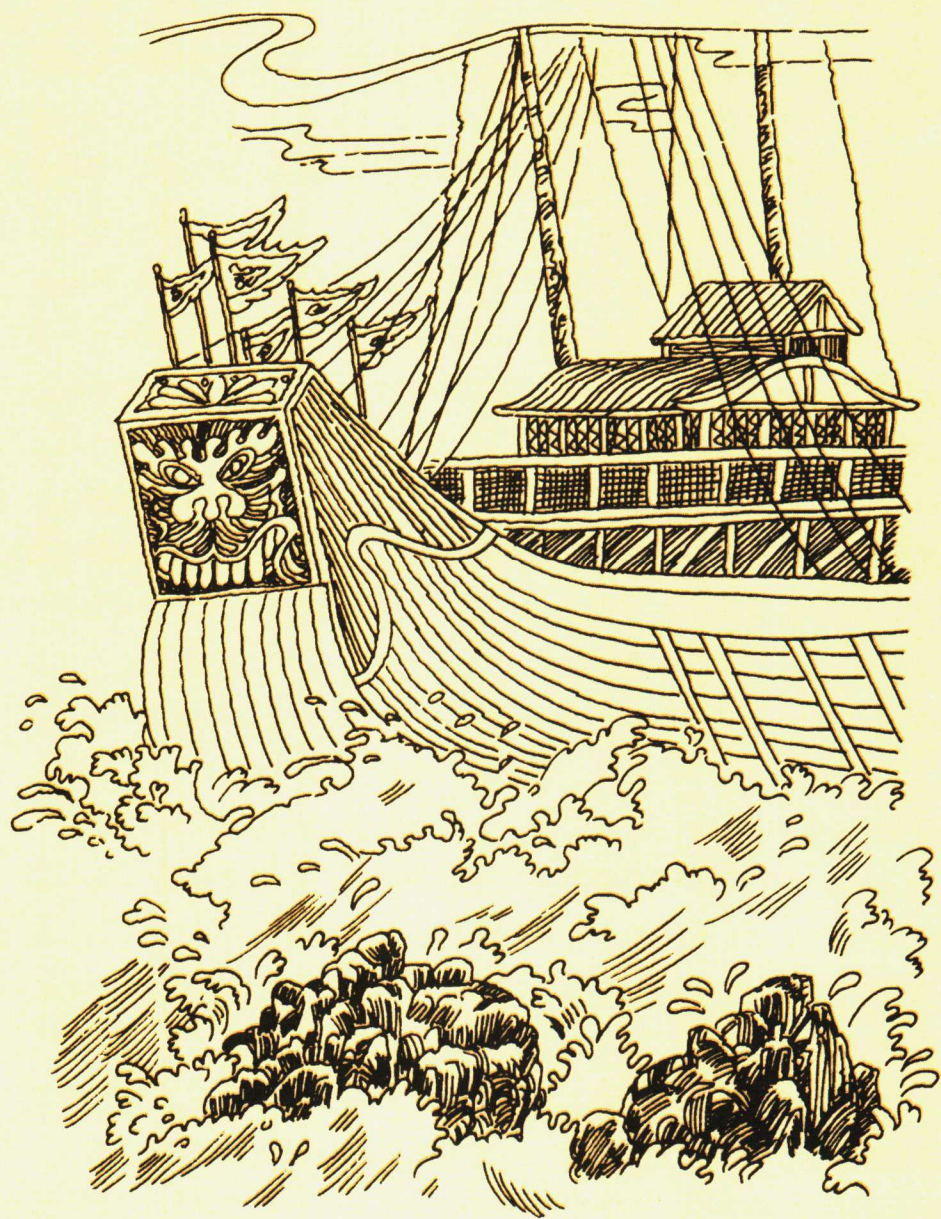
夫唯不争，故天下莫能与之争。

古之所谓曲则全者，岂虚言哉？诚全而归之。

常言道：“船大好行舟，船小好掉头”说的就是从战略的角度转劣势为优势的道理，这也是老子所说的“道”的法则之一。老子说：委屈才能得到保全，弯曲才能得到伸张，低洼的地方才能积满雨水，稀少才能变为富足，旧了才有新的，少了可以再得。

事实上，任何一个企业的发展过程都是一个从无到有，从小到大的过程，企业战略的目的无一不是为了企业能够不断地发展，从弱小到壮大的过程。所以，战略多为发展的战略，竞争的战略，作为守成的战略则是比较少的，也可以说是战略中最艰难的部分，纵观历史，成功的战略多发生在发展和竞争阶段，而在发达之后，我们看到更多的是失败。这就是老子所说：“少则多，多则惑”，最让人困惑的就是取得阶段性胜利后的战略转换问题。

所以，战略的重点和类型是根据企业发展的不同时期而制定





的，从发展阶段到竞争阶段，从竞争阶段到守成的阶段，都有相应不同的战略，而战略的转换则是战略家最高的境界，是获得全面胜利的保障。

所以，企业战略的根本就是不断地发展，只有发展才是企业生存的唯一道路，企业如逆水行舟，不进则退。

尽管如此，做到守成阶段的企业从总体上讲还是少的，而多数企业，特别是中国的企业，多在发展阶段，这是由于中国企业的发展历程决定的，尽管有许多企业在最近这些年得到了比较好的发展，但是，同国外的同行比较而言，无论从规模还是管理水平上说还是相对落后的，如何将企业的劣势转换成优势，这是现在中国企业必须关注的问题。

在这个问题上，老子为我们提供了很好的思想方法，那就是优势和劣势的转换关系，守成固然是优势，但是，企业的目标难以确立，而变得被动，而发展中的企业，却能够以这些大企业为目标，主动出击，而且，小船有好掉头的灵活性，大企业的痼疾往往积重难返。这就是辩证地看待强与弱、优势与劣势的战略思想。

战略家应该辩证地看问题，可以说是他的基本素质，对企业战略是这样，对待自己也是如此，战略家如果不能客观辩证的看待自己，也就不可能客观辩证地看待外部事物，所以，老子说：圣人以道的原则为天下的法式，不只看见自己，才能看得见对方；不自以为是，才能分清是非；不夸耀自己，才能有功；不自高自大，才能长进。

事实上，人与人的差别，企业和企业的差别都是能否客观辩证看问题的能力的大小。如果一个企业在战略上远远超过他的对手，那么就能化解竞争，产生竞争的原因，是因为企业的高度还没有把

对手远远地甩在背后的缘故，让众多的竞争者觉得，能够通过自己的努力能够达到在本行业的一席之地，于是竞争便异常激烈，竞争战略之父迈克尔·波特在他的竞争五力中特别强调的同行业的竞争和潜在的竞争者的竞争威胁。

如同人与人的竞争关系，我们竞争的对象往往选择与我们实力相近似的对手，如果对方的实力远远地超过自己，我们自知无法追赶的地步，我们就会由嫉妒变为敬佩。同样企业如果远远的把对手甩在不可赶超的地位，那么竞争就会停止，这就是老子所说：“夫唯不争，故天下莫能与之争。”不是不愿意竞争，也不是企图消灭竞争，是别人无法与你竞争的时候，这样的竞争战略才是最高明的，此言不虚。

三、规律只能被发现不能被改造 ——天下神器，不可为不可执

原文 29

将欲取天下而为之，吾见其不得已。

天下神器，不可为也，不可执也。

为者败之，执者失之。

故物或行或随，或歔或吹，或强或赢，或载或堕。

是以圣人去甚，去奢，去泰。

老子说：人们想要把客观世界，照主观意图加以人为的措施，



我看是不会有有什么好结果的。宇宙是自然所显现的现象，自然法则如同“神器”一样是不可以改造的。企图改造自然法则的人就会破坏自然发展规律，如果坚持错误的行为，企图将人的主观凌驾于自然法则之上，就一定会失败。

管理者只能认识规律，顺应规律，所以，应该做到实事求是。

世界上任何优秀组织之所以优秀，任何卓越的企业之所以卓越，一定是他们对事物规律进行探索并遵循的结果，企业管理的规律是任何从事企业管理实践和管理研究的人不能不研究和不能不解决的问题。

规律的寻找过程，是调查研究的过程，也是一个不断总结的过程。调查研究是前提和基础，总结是过程，得出规律并指导实践，修正思路 and 战略，争取更大进步是目的。

综观世界企业发展的历史会发现，任何一个国家的崛起，都靠企业家和企业群体的崛起来支撑。而这种企业家和企业群体的崛起，不仅是创造了产品，而且是创造了与企业发展相关联的企业经营管理经验。这种经验，绝对是区别于“那一个”的创新。

“成功的企业善于总结”——这是被誉为“经营之神”的松下幸之助在成立松下电器研究院时讲的话。他说：企业做到这个规模一定要总结。我们要看看，我们究竟是做对了，还是做错了。对的，坚持；错的，改正。

中国企业发展 20 多年来，成功者都是善于总结的。联想的柳传志总结联想成功的基本经验是：搭班子、带队伍、定战略。华为老总任正非把企业管理经验浓缩为一部《华为基本法》，使华为成为“专注做电信和 IT 产业的设备供应商”，这成为华为成功的基本经验。而经历过市场高峰和低谷的万科总结出：超过 25% 利润的事情

不做。这令万科认认真真做产业，并成为中国市场上最具有竞争力的房地产商。

因为万物都有自己的发展规律，它们或动、或静、或小、或大、或强、或弱、或快、或慢。所以圣人就去掉过分，去掉过高，去掉过大的欲望。这不仅是老子的圣人的标准，也应该是现代管理者的基本标准。

四、从战略高度看待竞争 ——反者道之动

原文 40

反者道之动，弱者道之用。

天下万物生于有，有生于无。

人在过年的时候，常常相互祝福，其中最常见的祝福就是“万事如意”，那么，怎样才能“万事如意”呢？那当然是要多加动力，少加阻力，无论在生活和工作中，谁都不愿意在做事情的时候遇到太大的阻力，企业在前进的过程中，也在无时无刻地不在为减少阻力，而增加“润滑油”。

但是，车轮向前运动的原理，我们都应该知道，这是基本的物理常识，就是作用力和反作用力的关系问题，车轮之所以向前运动，不是仅仅依靠汽车本身的动力，试想一下，如果车轮下是湿滑无比的稀泥，那么车轮也只好无奈地空转，我们常常称这样的情况



为“打滑”，如果轮胎打滑，汽车是无论如何也不能向前运动的，所以，轮胎对于地面的摩擦力，相对这时就显得非常重要了，为了车轮的前进，我们不惜用铁链捆住轮胎，以增加车轮对于地面的摩擦力。

平时大家厌恶的阻力之一摩擦力，转变成了车轮前进的必要条件。所以，老子说：“反者道之动”，相反的力量，正好是“道”向前运动的动力。

因此，在竞争战略中，竞争对手的作用就是这个“反动”的力量，有时，反动的力量阻碍企业向前发展，有时，也能促进企业向前发展，所以，管理者一提到竞争对手就感到厌恶，恰恰相反，竞争的一方，正是我们进步的动力。在竞争战略中，阻力和难度都来自于竞争的对手，如同竞争战略之父迈克尔·波特的五力模型，1 供应商 2 购买者 3 新进入者 4 替代品 5 销售者，这五种力，都可以看作阻力，同时，也可以看作摩擦力。

从五种阻力中学习智慧，制定好战略，这就成了战略的方向，有了方向，就不会无目的的执行。例如，来自供应商的阻力，导致我们发现了“向前一体化的战略”，事实上，因为供货商讨价还价的能力，使企业的成本大大增加，这是管理者不愿意看到的，于是，为了削弱供货商讨价还价的能力，企业便把企业的原料供应与本企业一体化，也就是，自己控制自己的原料供应，保证自己的上一级的供货的低廉成本，从而增加了竞争力。

例如：一家蔗糖生产企业，每年都会遭遇甘蔗涨价的威胁，于是，他们根据自己的需要量，自建一个甘蔗种植园，从而解决了甘蔗供货商讨价还价的问题，保证甘蔗原料价格的相对稳定。

事实上，我们从五种竞争力中都可以相应的衍生出对应的企业

战略，而这些企业战略保证了企业的发展方向和规模，关键就在于管理者对各种竞争力的认识程度，当然，有很多人不一定都认同迈克尔·波特的五力模型，但是，无论竞争力来自何方？只要管理者善于运用智慧的观察，都能相应制定出很好的战略来，这正是企业进步的动力。

所以，老子说：“弱者道之用”，企业被竞争对手所包围，这正是企业运用战略的地方。还是用车轮做比方，一个车轮的运动方向，常常是向阻力较小的一方运动，而这个“弱”的一方就成了企业前进的方向，正因为企业同供货商，讨价还价的能力较弱，于是，企业便实行了“向前一体化战略”，企业供货能力增强，企业也因此发展壮大起来，与此类似的还有针对于消费者的“向后一体化战略”，无疑，各种战略的产生，都来自于自己的竞争对手，因此，管理者应该对于竞争保持良好的心态，从竞争中学习技巧，从自己的弱势的地方完善自己的发展战略，仅此，竞争战略与企业的发展战略也是一个相互促进的关系。

老子说：“天下万物生于有，有生于无”，企业战略的形成也是这样，企业的行为皆来自于战略的安排，而战略的形成，则来自于“看不见，摸不着”，随时处在“无”的状态的“道”。



五、发展与保守战略的原则

——清静为天下正

原文 45

大成若缺，其用不弊。大盈若冲，其用不穷。

大直若屈，大巧若拙，大辩若讷，大赢若绌。

躁胜寒，静胜热。清静为天下正。

发展，总不外乎从贫寒到温饱，从温饱到小康，从小康到发达的一个过程，一个国家是这样，一个人是这样，一个企业也是这样，这也许就是发展之道吧。

在古代，寒士是指那些贫穷的书生，人总希望是温饱的，因此，老子说：“躁胜寒”，但是，仅仅是温饱还是不够的，因为，温饱总是在危险的边缘，一不小心就又会滑入贫困之中，所以，达到一个安定的小康和发达的状态，天下就比较稳定了。所以，老子又说：“清静为天下正”。

由此看来，企业的发展是企业战略的重中之重，发展，是保持企业生存必要的手段，停止发展就意味着衰亡。很多管理者都明白这个道理，但是，在强调发展的同时，我们也不能忘记了发展也有战略，发展战略不是一味地向前冲，优势战略的退却意味着更好的发展，拳头只有收回来才能更加有力的出击。

老子列举了许多发展战略应遵守的原则。

老子说：“大成若缺，其用不弊”，一个事物已经完全成功了，也要感到它好像还有缺陷的样子，这样的事物就能不会产生蒙蔽。

一件产品，尽管在我们看来已经近乎完美了，我们也不能有骄傲自满的想法，要时刻发现这个产品是不是还有什么没有做到的地方，要研究它是不是还有改进的可能，一旦发现了它的缺陷，产品就会因此得到更进一步的完善，这样，商品的功用就能得到更好的发展。事实上，无论一件产品是这样，一个计划也是这样，计划完成了，感觉不错，但一个认真的管理者就会扪心自问，真的没有改进的余地了么？这就是发展战略的原则。

这也就是“大盈若冲，其用不穷”的道理，一个水桶，如果装满了水一定要洒掉，浪费许多人力物力，如果少装一点，留有一定的余地，那么，就不会为撒汤漏水而烦恼了。很多管理者只知道往前冲，不给企业留下回旋的余地，一旦遇到意想不到的状况发生，就会致使全军覆没，其实，小的阻碍不会导致车毁人亡的地步，而是由于过快过猛地发展造成的，如同，飞鸟对于起落的飞机一样危险，据说，一只飞鸟如果与正在飞行的飞机相撞，其冲击力不亚于一颗炮弹的力量，可见破坏力之大。如果换做行走的人，就不会产生这样的状况。因此，在危险的道路上，适当地减慢速度，也是企业自我保护的一种防范措施，这就是保守战略的原则，保守不是不发展，而是为了更好地发展，因此，保守与发展是整个发展战略中不可缺少的组成部分，所以，老子一再强调“阴阳互补”的作用也是这样，保守战略和发展战略，同样是互补的关系，只重发展易亡，只重保守易死，两者不可偏废。

老子又从其他的方面证明这种互补关系的运用，老子说：“大直若屈，大巧若拙，大辩若讷，大赢若绌。”



以企业管理者的眼光来看，“大直若屈”，没有绝对的直线，直线与曲线只是理论上的说法；“大巧若拙”真正的灵巧似乎很笨拙，在产品工艺上，只有最简化的手法才能达到最高的质量，如果工艺复杂，看似花样很多，其实那才是真正的笨拙；“大辩若讷”，真正高明的管理，并不是主管每天大声训斥员工，而是大家都能根据自己的职责，协调进行，因为工作前的沟通已经做好，不需要多说话了。“大赢若绌”，当企业获得了很大的成绩的时候，要保持一颗平常的心，因为，真正有智慧的管理者应该清楚地认识到，这只是前进路上的一小步而已，因为，从发展战略眼光看，企业发展是没有止境的，因此，明白任重而道远，不偏激地看待问题，是老子智慧的精髓。

六、企业的道德

——道之尊，德之会

原文 51

道生之，德畜之，物形之，势成之，是以万物莫不尊道而贵德。
道之尊，德之会，夫莫之命，而常自然。
故道生之，德畜之，长之育之，成之熟之，养之爱之，
生而不有，为而不持，长而不宰，是谓玄德。

老子说：万物依照自然法则而产生，这就是“道”的作用，在自然条件的培育下发展壮大，这就是大自然的“德”，在物质的基础

上形成一种形状，当形式上达到一定的规模之后，就产生一种强大的态势。

企业的发展也离不开道德的孕育，事实上，企业是由市场培育出来的，因此，我们常常说，市场是企业的根本，而市场的根本就是来自于需求，当一个企业的形成必然会产生满足市场需求的作用，当企业满足市场需求的能力越高，企业的道德水准就越高，因此，企业的道德就是不断满足市场需求的能力，这也是社会企业的最高需求。

但是，企业管理者一定要明确这一点，企业应该是整个人类自然系统中可以良性循环的一员，如果，我们通过掠夺和破坏大自然，来提供人们一种暂时的穷奢极欲，那么，这个企业仍然不能被称为是有道德的，在现实社会中，能符合这一道德要求的企业太少了，人们大多数在一种不道德的基础上生存和发展，这样的发展是以牺牲人类的未来为代价的。

在老子的心目中，大自然是最高的道德标准，在自然界的一切生物，包括植物与动物，都是，“道生之，德畜之，物形之，势成之”，而人恰恰相反，当自然生成了人类之后，由于生存的需要，致使人类成了自然的否定者，只要是人所到过的地方，自然界都不同程度地遭到破坏。而参与这种破坏最大的就是企业。

从可持续发展的战略角度看，一个企业只有顺应自然才是企业发展的正途。所以，企业在制定发展战略时，都不能忘记这个总的战略，而且，要在符合人类生存发展的前提下，制定自己的发展战略，这是对 21 世纪企业的根本要求。

可持续发展(Sustainable Development)是八十年代提出的一个新概念。1987 年世界环境与发展委员会在《我们共同的未来》报



告中第一次阐述了可持续发展的概念，得到了国际社会的广泛共识。

可持续发展战略包括：环境保护；能源开发；发展援助；清洁水源；绿色贸易五大要点。

可持续发展是指既满足现代人的需求又不损害后代人满足需求的能力。换句话说，就是指经济、社会、资源和环境保护协调发展，它们是一个密不可分的系统，既要达到发展经济的目的，又要保护好人类赖以生存的大气、淡水、海洋、土地和森林等自然资源和环境，使子孙后代能够永续发展和安居乐业。

可以这样说，可持续发展战略是符合老子的“道德”的要求的，老子说：万物都遵照自然法则，依靠自然条件，这是不用命令的，没有谁指使的，这是自然的常态。

所以万物都以道而生长，成熟，养护，但万物的生成道并不据为己有，万物得到道的养护，而道并不自持有功。道是万物之长，但它不作万物的主宰，这也可以说是自然界最崇高的德行。

七、既要藐视对手又要重视对手 ——哀者胜之

原文 69

用兵者有言：我不敢为主而为客，不敢进寸而退尺。

是谓执无兵，行无行，攘无臂，扔无敌。

祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。

故抗兵相如，哀者胜之。

战略问题，可以深入到现代生活的各方面，但是，在战场上，往往是战略的最集中显现的地方。老子说：那些带兵打仗的人说，用兵的时候不敢自作主张，而以敌方的动作为自己的行动的根据；不敢随意的攻占一寸土地，也不敢后退一尺土地。老子认为，这就是执掌军队而不轻易用兵的谨慎态度。用现代的话来说就是，在战术上重视敌人。

战争关系到生死存亡，所以不能不谨慎，对于一个军队来说，最大的祸害就是轻敌，轻敌就丧失了老子提出的“慈，俭，不敢为天下先”的三个重要的原则，那么，如果没有慈善作为基础，逞一时的勇气，如果没有勤俭为基础，积累强大的实力，如果做那些没有经过调查研究方向正确的事情，这样的行为就等同于将军队带入“死地”一样，这样的战术是非常危险的。

尽管我们在战术上不能有丝毫的松懈，但是，在战术上必须藐



藐视敌人，因为，我们在制定战略的时候，一定是对于未来的胜利有确定的把握，并且依据自己的必胜而制定了相应的战略。作为必胜的信念，正是我们藐视敌人的理由，因为，敌人尽管目前还是比较强大，但是，最终会败于我们的脚下，如果没有这样的信念，那就是在进行一场没有把握的战争，一场注定要失败的战争，这并不是老子所提倡的智慧和行为。

但是，事实上，战争的双方都认为，自己一定是赢得胜利的一方，从战争的规律上说，却必然是以一方的失败而告终，那么，在战争之前，在做出战争决策的时候，对于战争的进程就应该有正确的估计，并且制定相应的战略，否则，任何一场战争的决策都将是盲目的冒险，这是指挥者的责任。既然决策要进行战争了，就应该从战略的角度赢得胜利。这就是从战略上藐视敌人的态度。

在现代企业的竞争中，并不是简单地表现出竞争的双方，现代经济是一个复杂的系统，随着经济和技术的发展，全球的经济形成了一个整体，企业所面临的对手，有有形的，如与自己同行业的“厂家”“商家”的竞争，也有在有形下隐含的科学技术的竞争，从竞争的优势上，有技术的优势、政策的优势、传统的优势、实力的优势、人力的优势，这一系列的力量的抗衡，决定了管理者战略决策的复杂性。

其中，在各种竞争优势中，并不是由一方面的优势决定，竞争的胜利，而是多种竞争优势相结合的综合优势，比如人力的优势可以弥补政策的优势，技术的优势也可能成为传统的优势的一种补充，从竞争优势的综合评价来看，战略的复杂性就很明显地摆在所有管理者面前。可见要管理好一个企业，管理者战略的思考力，有至关重要的作用。

在这里，老子为我们提出了一个根本性的指导，那就是“抗兵相如，哀者胜之”，也就是“哀兵必胜”的最根本的原则，对于这个问题的理解，最重要的一件事就是要理解什么是“哀兵”，如果管理者能够明白它的含义，那么，战略制胜的把握就会大增了。所谓“哀兵”是指悲愤的军队，那么，如何使军队“悲愤”起来呢？这恐怕要仗敌方的行为，事实上，这也是战争的规律，战争中，终究是侵略的一方容易悲愤，还是遭受侵略的一方容易悲愤呢？当然是遭受侵略的一方容易出现“哀兵”，进一步推断，是正义的一方容易悲愤呢，还是非正义的一方容易悲愤呢？当然是正义的一方，因此可以推断，“哀兵”的出现与战争的性质和战争的目的相关。王弼认为：“哀这比相惜，而不会趋利避害，故必胜”，由此得知，“哀兵”还能产生团队的力量，不会贪生怕死，相互协作，这样的军队自然容易胜利。

因此，竞争的战略高度就很明显了，如果大家能够为一个共同的高尚的甚至是伟大的目标而战斗的话，那么，赢得胜利的机会，会比没有战略远见，目光短浅的军队要大得多，老子说的“哀兵”只是现象，而现象下隐含的“道”是其本质的规律。



八、领导者的权利 ——圣人自知不自见

原文 72

民不畏威，则大威止。无狎其所居，无厌其所生。
夫唯不厌，是以不厌。
是以圣人自知不自见，自爱不自贵。故去彼取此。

权利管理者是实施管理意图的工具，因为权利可以在一定范围内支配别人的行动。其实，当我们正确认识权利的时候，权利只是一种责任，当人们以为权利是个人的荣耀时，权利就成了作威作福的手段。

有道德的管理者应该把权利和义务看成是统一体。有权利就有责任把自己工作干好，有义务为老百姓服务好。作为管理者，有必要提高自身修养，树立正确的权利观，这样才能处理好权利和个人利益的关系，引导教育群众，成为创建和谐社会的组织者、推动者、实践者。

我们常说，作为管理者要达到令行禁止的境界，离不开管理者的威信，而威信不是来自于表面的声色俱厉，而在于征服人心，民以食为天，居者有其屋，可以说是人们生活的基本要求，作为管理者，能带领大家实现这些要求，是管理者建立威信的根本基础。

所以，老子认为：“老百姓不畏惧权利的威力时，说明权威已

经达到最大的地步”，因为，管理者没有逼迫人们不能安居乐业，没有害得老百姓无法生存，正因为管理者不利用手中的权力欺压百姓，因此，百姓对于管理者的爱戴则多于惧怕了。

赢得百姓的爱戴，则树立起最大的权威，管理者就能做到政令畅通。把人们通过管理者团结成一个有效率的组织，而这就成为企业这个社会组织的最佳状态，这样的组织不但能实现社会的责任，也能实现经营的持续性。

道德是一个管理者做人的基本准则，所以，修身是立命之本，修身用现代语言解释就是讲道德，讲诚信。管理者也是人群中的一份子，而且是出色的份子，更应该在自身的修养和做人方面有过人之处。

要使企业有生命力，首先要有企业的基本准则、企业的精神和文化，这与做人是一样的，能做有道德人，就能建立有道德的企业。企业也像一个人，道德的管理者把员工看作自己的子女一样来爱护，替员工着想，会使员工有一种归属感和价值感，从而更加认同企业，更加拥护为员工着想的企业文化和精神，从而使管理者与员工之间能够建立一种双赢的关系。

管理者就好像一家之主，其言谈举止、经营思路都在影响着员工的工作风格。管理者有道德，就容易将这种道德影响员工，让员工也具有道德的素质，所谓“近朱者赤”就是这个道理。

对于这样的管理者，老百姓怎么会感到厌恶呢，事实上，并不是人们不懂的厌恶是什么，而是由于管理者一心为了百姓的生计而运用权利，这样的管理者可以说是最有威信的人。

要做到这一点，管理者就应该是一个有自知之明的人，而不是自以为是，是一个有廉耻的人，而不是高高在上脱离群众。



权利的确是一把双刃剑，管理者如果运用不得当，也会使人陷入狂妄自大的陷阱。法国的拿破仑凭借他杰出的军事才能、坚定的信念、超凡的个人魅力、得力的团队支持等，赢得了最初的成功。被人们称为法兰西的拯救者，但功成名就之后，他越来越远离了他据以成功的基础，不停地将责任归罪于其他人，最终导致了失败。

在现实的企业管理中，个人的英雄主义也无法长久立足。在企业发展之初，许多老板凭着超人的智慧和才干，不可抵挡的人格魅力，凭着满腔的激情和自信，很多情况下能够缔造企业的神话。但是接下来呢？老板本身的故步自封，下级对老板的盲目服从，企业后继乏人，企业也每况愈下，逐步消沉下去。

老子说：“由于圣人有自知之明，而不突出自己，爱惜自己，而不抬高自己。”管理者拥有这个品德才能长久地保持真正的“威信”。

九、能生存才能有发展

——勇于不敢则活

原文 73

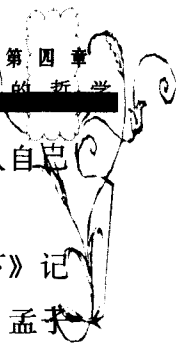
勇于敢则杀，勇于不敢则活。

此两者或利或害。

天之所恶，孰知其故？是以圣人犹难之，

天之道，不争为善胜，不言为善应，不招而自来，禅然而善谋。

天网恢恢，疏而不漏。



老子认为：勇于冒险逞强的人，容易招致灭亡。勇于承认自己的弱势的人则更容易保存实力。

逞勇斗狠的故事在历史上是很多的，据《孟子·梁惠王下》记载，有一次齐宣王对孟子说：“我有个毛病就是喜欢‘勇’”。孟子听了这话后心想：“人君不可无勇”。“勇”并不是坏毛病，问题在于如何正确地看待“勇”，于是便回答说：“勇，有小勇、大勇之别，希望大王不要好小勇，而要养大勇。”那么，什么是小勇，什么是大勇呢？孟子说，像一个人手握利剑，瞪大眼睛，高声吼道：“谁敢抵挡我！”这就是匹夫之勇，是只能对付一人的小勇。而当国家面临强敌和霸权时，像周文王周武王敢于一怒而率众奋起抵抗，救民于水火之中，所谓“文王一怒而安天下之民”。这就是大勇。从孟子的这段话中可以看出匹夫之勇，是无原则的冲动，是只凭拳头和武力的血气之勇。而大勇则是孔子所说的义理之勇，也就是基于正义的勇敢；只要正义存于我方，对方即使有千军万马，也会勇往直前，大义凛然，无所畏惧。

北宋著名文学家苏轼，在他的《留侯论》一文中，进一步发挥了孟子的这个观点。文中写道：“匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，此不足为勇也。天下有大勇者，卒然临之而不惊，无故加之而不怒。此其所挟持者甚大，而其志甚远也。”

与匹夫之勇相反的例子，如《史记·淮阴侯列传》：“淮阴屠中有侮信者，曰：‘若虽长大，好带刀剑，中情怯耳。’众辱之曰：‘信能死，刺我，不能死，出我胯下。’于是信孰视之，俛出胯下，蒲伏。一市人皆笑信，以为怯。”

说的是有一个地皮流氓当众侮辱韩信说：“韩信如果不怕死，就先杀了我，如果怕死，就从我的胯下钻过去。”韩信端详了这个



地痞很久，竟然真的从这个人的胯下爬过去了，在街市上的人们都哄笑起来，觉得韩信真是个懦夫。

对于韩信的行为，在街市上看见的多数人都以为不然，自然他们这样的人都认为人应该“勇于敢”，实际上，一个无谓的死亡究竟有什么意义呢？韩信如果在此死了，就没有刘邦帐下的大将军，也许汉朝的基业也无从建立，这样看来，韩信的存在与否，是不是竟要改写中国的历史呢？老子说：“此两者或利或害。天之所恶，孰知其故？是以圣人犹难之”，老子感慨这样生死的抉择，就是连上天和圣人都难以抉择。但是，从历史上的教训来看，能够生存才能有发展，因此，拿生命为无谓的事去冒险，是不值得的。

在企业管理的问题上，也存在成败兴兴的大问题，企业首先应解决的问题是生存的问题，是眼前能否存活下去的问题，决策不仅要着眼未来，更要着眼现在，企业的生存本质不是追求规模经济，同质竞争，持续降价，先抢市场后要利润的生存模式。生存力是企业决策的最终标准。

研究结果表明：一个能生存五十年以上的企业，其核心生存“秘诀”，并非人们通常所认为的产品，而是他们的企业战略，战略的核心在于企业文化，企业文化理念长期的战略实践而产生一种企业内部共通的价值观，事实上，这样的价值观是符合企业发展规律的，因此它能够保持战略长期性和稳定性。

一个有高瞻远瞩战略的企业，它的价值观的基础稳如磐石，不会随着时代的风潮变异；在某些情况下，有些企业的核心价值观经历百余年而一成不变。

价值观就是指企业在经营过程中坚持不懈，努力是全体员工都必须信奉的信条，它是企业哲学的重要组成部分，它表明企业对市

场、对客户、对员工等的看法或态度，它是如何生存的主张。核心的价值观也就成为了战略的总目标的核心。

企业拥有了这样的价值观，如同“上天之道”，善于克服一切而不斗争，善于应付一切而不用争辩，善于集中力量而不用号召，善于筹划而不动声色。是符合战略总目标的企业行为，管理者就要善于去指挥实施，如果违反的宁可忍辱负重，也不轻举妄动，这样，企业的生存就一定有保障，正应了老子的结论：天网恢恢，疏而不漏。顺我者昌，逆我者亡。

十、当人们拥有时才会害怕失去 ——民不畏死，奈何以死惧之

原文 74

民不畏死，奈何以死惧之？

若使民常畏死，而为奇者，吾得执而杀之，孰敢？

常有司杀者杀。

夫代司杀者杀，是谓代大匠斫。夫代大匠斫者，希有不伤其手矣。

老子说：人民不怕死，用死来威胁人民又有什么用呢？如果使人民怕死，而对为非作歹的人就杀的话，谁还敢违反法律呢？

管理国家，当然要借助法律，对违反法律的人进行惩处，从刑法的角度看，没有比执行死刑更严重的了，蝼蚁尚且偷生，何况人呢！但是，在特定的情形下，人们是不畏惧死的，那就是，当人们



没有生路的时候，死亡则成了人们眼中并不可怕的东西，在这个时候，管理者如果还想通过杀戮来镇压人民的话，得到的结果只能是更剧烈的反抗。老子认为，如果人民都能安居乐业的话，那么人民就会惧怕处死，任何人就不会违反国家的法律而犯死罪了。

所以，以老子的观点看，管理不在于规则的执行和处罚，而在于使人们得到相应的利益，当人们还有利益可维护的时候，人们就能自觉的维护法律的尊严了，法律的执行也就会产生效果。如果官逼民反，则民不得不反，可见管理困难的责任并不在于百姓，而在于管理者对待百姓的尊严的维护和生计的保障。

陈胜、吴广起义是爆发于秦末的中国历史上第一次大规模的农民起义。

公元前210年，秦始皇出巡东方到沙丘（今河北平乡、广宗一带）突然病死。赵高伪造秦始皇的遗诏，逼死太子扶苏，立秦始皇的小儿子胡亥为帝，这就是秦二世。

秦二世是个昏庸而残暴的皇帝。他在埋葬秦始皇的时候，下令把全部工匠封死在陵墓里。他继续修建阿房宫，豢养大量狗马禽兽，供游猎之用。老百姓的徭役赋税负担更为沉重，刑法愈加苛毒。当时社会上出现了“刑者相半于道，而死人日成积于市”的现象。广大劳动人民在饥饿与死亡线上挣扎。

公元前209年，秦二世下令征发淮河流域900名贫苦农民去防守渔阳（今北京密云）。在这伙人中，雇农出身的陈胜和贫农出身的吴广被指定为屯长。七月时候，正是多雨季节。

当他们走到蕲县大泽乡（安徽宿县西南）的时候，连绵的阴雨把他们阻隔在这里，不能如期赶到渔阳戍地。秦法“失期当斩”，这900戍卒面临死刑的威胁。

他们由两个县尉押送着。这两个县尉对大家非常凶暴。正当他俩行凶打人的时候，陈胜和吴广就借机把县尉杀掉。接着对大家说：各位遇到大雨，都已误期，误期要被处斩。即使不杀我们，而戍边的也得死。何况壮士不死则已，如果死，就要干出一番轰轰烈烈的事业来！他的话激励了戍卒的斗志。这900名戍卒“斩木为兵，揭竿为旗”。大家推举陈胜为将军，吴广为都尉，提出了“伐无道，诛暴秦”的口号，组成一支农民起义军。中国历史上第一次农民大起义爆发了。

老子认为：对待人民只顾使用严刑峻法的官吏，随意屠杀人民，就好像带木匠去砍木头，那带木匠去砍木头的人，没有不自伤其手的。

在执行企业制度的问题上，每个企业都有自己的规章制度，企业中的任何人触犯了都要受到惩罚。“热炉”法则形象地阐述了惩处原则：

(1) 热炉火红，不用手去摸也知道炉子是热的，是会灼伤人的——警告性原则。领导者要经常对下属进行规章制度教育，以警告或劝诫不要触犯规章制度，否则会受到惩处。

(2) 每当你碰到热炉，肯定会被灼伤。也就是说只要触犯单位的规章制度，就一定会受到惩处。

(3) 当你碰到热炉时，立即就被灼伤——即时性原则。惩处必须在错误行为发生后立即进行，决不拖泥带水，决不能有时间差，以便达到及时改正错误行为的目的。

(4) 不管谁碰到热炉，都会被灼伤——公平性原则。

但是，根据热炉法则实施处罚的时候，管理者不要忘了，只有置身炉子之外，炉子才会具有威慑的效应，当企业成为人们的水深火热之地时，热炉法则自然也就不能起作用了。



十一、关于老子的理想国 ——甘其食,安其居

原文 80

小国寡民，使民有什伯之器而不用，使民重死而不远徙。
虽有舟舆，无所乘之，虽有甲兵无所陈之，使民复结绳而用。
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。

老子说：建立国家的面积要小、人口要少，使人民过着简单的生活，用不着什么复杂的器具，人们都安顿在一个地方，不必为了生活冒着危险而远徙。因此，车船都用不着了，各国互不侵犯，社会治安良好，所以用不着什么武器，使人民过着古代安居的生活。

老子认为，古代安居的生活就是人人都从事生产劳动。吃好穿好，安居乐业，风俗融洽。邻国虽然相近，彼此可以望得见，鸡狗的叫声可以互相听得见，但各国人民一直活到老死，一切都能自给自足了，自然没有需要互相往来。

这是老子为我们建立的一个理想的国度，尽管这个理想的国度只存在于理想之中，但是，它所能给我们提出的原则是我们应该深思的：

第一，机构的规模小，就比较容易治理；第二，战争的原因在于人不断扩张的贪欲；第三，安居乐业才是人性的最本质的追求。

在企业的战略思考中，我们首先遇到的就是体制问题，一个企业是一个社会性的组织，一个大的生产单位，由此而形成的一个组织的系统，从管理的角度看，组织系统越庞大，管理难度越增大。因为，在过去的体制上，往往由个别的精英统治整个机构，这有有利的一面，精英的统治能够形成一个统一的意志，从而不会导致庞大系统发生战略上的差异，但是，管理的意志，并不意味着管理的权利，因为，由精英统治的庞大机构在管理的执行上会发生偏差和信息传递速度减缓的状态，因此，小型化组织的效率往往高于大型化组织，这就是老子提倡“小国寡民”的本质原因。

事实上，现代的管理者都在追求着规模效应，似乎认为企业规模越大越好，这是人们对规模效应的误解，组织结构都会形成一定的规模，在组织中各个部门发挥着自己的职能，好像一个人的身体一样，眼、耳、鼻、舌、身各自发挥着不同的功能，从而形成一个有效的生物系统，这就会形成规模，人的生理构造可以说是大自然最伟大的杰作，从规模上讲，人的个体的规模是小的，但是，这个组织结构是最适合生存和发展的，而恐龙的灭绝在于其身体的硕大，而几乎与恐龙同时期的许多小动物却繁衍至今，因此，规模效应并不是在于追求大型化，追求一种个体的庞大，规模应该在于组织协调的广泛性上得到最完美的体现。

许多大型企业，在追求大型化的过程中，败下阵来，甚至有一些企业以破产而告终，这都是盲目追求大型化的恶果，事实上，如果能于周边的企业达成良好的合作，那么实现管理的目标就更加容易，因此，规模效应不等于企业的大型化，而应该在于企业与企业之间的社会化协作。事实上，企业的规模是根据企业生产的方式决定的，而不是人为地盲目地扩张，生产自行车的企业就不应该有生



产万吨巨轮的战略目标，如果一个小的企业制定了不契合实际的战略目标，对于这个企业来说也是十分危险的。

盲目设立自己的战略目标，必然导致人的扩张行为，甚至导致战争等一系列不安定因素。事实上，人的需求是什么呢？老子说：“甘其食，美其服，安其居，乐其俗”如是而已，那么人们为什么还要发动频繁的侵略战争呢？老子认为，这就是人们无法满足的贪欲造成的。有一则寓言故事说：一个农人正在树下乘凉，有一个行路人从他面前急匆匆走过，农人问：“你着急干什么去？”行路人说：“我去做生意”。“做生意干什么？”“赚钱”。“赚钱干什么？”“等我赚了钱我就能和你一样在树下乘凉了”，农人说：“我并没有钱，但是有什么会妨碍我在树下乘凉呢？”虽然故事同老子的观点一样都有点偏激，但是，对于那些贪欲过盛的人也是个警示，“邻国相望，鸡犬之声相闻，民至老死，不相往来”，老子可能是基于当时多年的战乱而发出的感叹吧！

在现代社会里，因发展的需要，而破坏人自身最根本需求的事，的确层出不穷，有人说：科学是把双刃剑，而所谓“发展”本身何尝又不是呢？如果人人都真正明白自己需要什么，那么世界也许会安定许多。

道

道·家·的·战·略·管·理

第 5 章

战略与道德





一、人、品质、信誉的战略关系 ——知止不殆，可以长久

原文 44

名与身孰亲？身与货孰多？得与亡孰病？

甚爱必大费，多藏必厚亡。

知足不辱，知止不殆。可以长久。

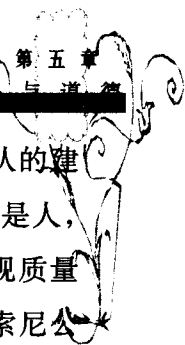
“小不忍则乱大谋”这是指在小的地方不能够忍耐，而影响了全局的战略安排。在战略的实施过程中，很多时候都面临着艰难的选择，如果我们选择有误，那么就会导致战略错误。

老子给我们提出了许多非常艰难的选择，老子说：名誉与身体哪个重要呢？身体与财物哪个宝贵呢？得到的与失去的哪个有害呢？

事实上，很多战略执行者都是在这个问题上出现了麻烦。名誉是重要的，但是我们不能为了名誉损伤自己的身体，身体如果损伤了名誉又有什么意义？我们不能舍本逐末，本是树木的根，末是树木的树冠，根腐烂了，树冠也不会茂盛。

在企业品牌战略上，品牌的信誉是依靠质量的根本得来的，宣传固然能够获得好的名声，但是，那只是一时的名誉，如果没有质量的保证，名誉也成为无本之木，无源之水，不能长久。

企业的目的是获得利润，但是，企业之所以赢得利润，必须以



精干的员工队伍为前提，如果管理者只重视利润，而忽视团队的建设，那么企业发展就没有后劲。所以，企业的最关键的因素就是人，没有了人企业就是一个空壳。比如，日本的索尼公司，以重视质量而著称，中国的海尔公司以注重服务为重点。如果，我们把索尼公司的员工同海尔公司的员工对调，那么，公司的理念就会发生转变，索尼就变成了海尔，海尔就变成了索尼，因此，我们可以下这样的定论，企业的品质是由企业中的人决定的，人决定品质，品质决定信誉。

老子说：“得与亡孰病？甚爱必大费，多藏必厚亡”，对待名誉和金钱，应该得到多少和失去多少都不是由人的意志为转移的，如果管理者对待名声以及信誉过于的贪爱，而影响了质量，那么必然产生更大的损失，管理者过于注重利润的大小，忽视了对员工不断的培训，那么，人才就会离开企业，企业缺少了人才，战略的执行就会发生严重的问题。

所以，作为管理者特别是企业战略的制定者，特别要处理好企业品牌、质量和人的关系，老子说：“知足不辱，知止不殆。可以长久”。如果一个人对待名誉能够知足，就不会发生令人耻辱的事情，如果一个人知道什么该怎么做才不过分，那么就不会发生错误，这样的人就能长久地发展。

品牌自然离不开宣传，但是，宣传不能过火，或者做虚假的宣传，要实事求是，根据自己产品的实际情况，告知消费者，如果，管理者认为牛皮吹得越大就越能吸引消费者，试想，当消费者购买了名不副实的商品时，只会大失所望，从而，产生对整个企业的其他产品也失去了信任，这难道不是自取其辱吗？

对待员工的问题也是这样，如果一个老板只知道榨取员工的血





汗，而不能使员工得到良好的发展，任何一个有才华的人都会远离这个企业，所以，在利润的追求上，不能忽视人的价值，不但要创造良好的工作环境，同时也要制定利于员工发展的培训体系和晋升制度，作一个对员工负责的管理者，只有优秀的员工才能制造出高质量的产品，只有高素质的员工才有高标准的企业，只有性情愉快的员工才能产生自动自发的执行力，只有这样的企业才能生生不息，这才是长治久安之道。

二、节俭是治国安邦之道 ——深根固柢，长生久活

原文 59

知人事天，莫若嗇。夫唯嗇，是谓早服。

早服是谓重积德，重积德则无不克。

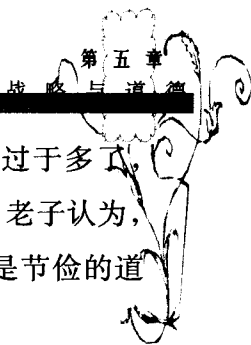
无不克则莫知其极，莫知其极是以有国。

有国之母，可以长久。是谓深根固柢，长生久活之道。

管理人离不开对人的了解，治理企业也离不开对人的管理。老子说：治理人事，都应该从节俭入手，来体察人的德行。

在老子看来，一个懂得节俭的人才能成为一个有道德的人，一个注重节俭的国家，才是一个有道德的国家。

老子为什么把有关节俭的问题提高到道德的层面去考虑呢？因为，老子认为，自然界的万事万物，都具备节俭的精神，比如陆生



植物的生长，虽然不能离开水的滋养，但是，如果说水过于多了，那么，植物也会被淹死，陆地上的动物也是这样，因此，老子认为，万物对于需求的追求总是适可而止的，不过分的，这就是节俭的道德的依据。

由此，推己及人，一个人如果能根据需要对物质或精神的需求做到适可而止，那么，就能积累下众多的资源和财富，只有节俭的人，才能有这样的积累，在老子看来，这样的积累如同积攒了道德一样，人们做任何事情，都要有所积累，早做准备，这样有备才能无患，老子认为，这就是积德的行为，也是道法自然的境界。

只有节俭才能积累，只有实力逐渐具备了，才能攻无不克。这样就能了解天下的兴亡之道，凭借对于天下兴亡规律的了解，以及道德的积累，实力的充足，因此，建立一个国家就成了自然而然的事情。注重节俭，积累道德，不但能创建一个国家，而且国家的安定和兴旺也离不开节俭的道德。

由此可知，作为企业的管理者，想要了解一个人就可以从他对待节俭的态度上去了解，一个为满足自己的享受而暴殄天物的人，不会是一个品德高尚的合作者。在企业的管理上，厉行节约，也就成了不争的事实。但是，节俭作为一种道德的要求，管理者不应该把节俭只是做为一个偶然的行来认识，而应该从战略的高度，认识节俭的问题。事实上，有很多企业就提出了增产节约、开源节流的战略目标，通过向企业内部挖潜，降低成本和能源消耗，已经成为许多企业的通用的战略目标，所谓，战略的通用性，是指一种战略对于绝大多数企业具有普遍的战略意义，节俭战略几乎适用于任何一个企业，同时也符合可持续发展的要求。

老子说：“有国之母，可以长久。是谓深根固柢，长生久活之



道”，老子认为，节俭是国家生生不息的根本，只有注重节俭，国家才能长治久安，好像植物的根一样，根扎得越深，生长在土地之上的植物就越稳固，洪水来了冲不走，大风袭来刮不跑，这就是长久地生存的道理。

事实上，从降低成本的角度来考虑节俭，只是节俭战略的一个部分，其中更重要的是积累，一个企业无论是从资金的积累，人才的储备，技术的基础，都应该随时有充分的供应，因为，在激烈竞争的环境中，一旦有突发的事件，那么，有积累的企业就能从容应对，而那些没有准备的企业，往往就在这样的情形下“死于非命”，这也是老子注重节俭与生存之道的又一个意义所在。

对于人的品德修养来说更是这样，一个注重节俭的人，是一个有德行的人，懂得管理的人，也就懂得财富和实力都是逐步积累形成的，因此，节俭的人不会产生冲动的行为，而使他领导的企业陷于危险的境地，遇到困难，节俭的人有所准备，财源滚滚，也不会被金钱冲昏头脑，因此，老子把节俭作为很高的道德的标准之一来推崇。





三、以谦下而获得双赢 ——牝常以静胜牡

原文 61

大国者下流，天下之交，天下之牝。

牝常以静胜牡，以静为下。

故大国以下小国，则取小国。小国以下大国，则取大国。

故或下以取，或下而取。

大国不过欲兼蓄人，小国不过欲入事人。

夫两者各得其所，大国宜为下。

“进攻，进攻，再进攻”，这是《战争论》的作者德国的军事家克劳塞维茨的座右铭，无论是在人类社会还是动物界，雄性的动物总是比雌性的动物更富于攻击性，但事实上，凡是那些实施侵略的国家都是以失败而告终，“二战”德国的失败也同样印证了这个道理。而老子的观点，与克劳塞维茨的观点大相径庭，老子认为凡是强大的国家都是谦虚的国家，如同大海一样，大海之所以成为大海，正因为，它处的位置最低，所以，万河奔流总归大海，而大国正是处在这样的位置，因此，大国成了天下汇聚的中心，大国成了天下的母体。

老子说：“牝常以静胜牡，以静为下。”母性的事物总是比雄性的事物安静，而安静也是平和谦下的属性，所以，老子认为，凡是

属于使事物处在“下”的这个层面的，都是生生不息的重要因素。

作为企业来说，如果要达到生生不息的境界，也要采取“谦下”的行为模式，只有这样，才能逐渐建立企业中大国的地位，使其他的企业归附其中。而不是通过侵占和掠夺的行为，这也许就是侵略战争为什么总是以失败而告终的又一个原因吧。以美国为例，“二战”胜利以后，美国在经济和国力上成为世界的首位，其根本的原因，也如老子所说的“大国者下流，天下之交，天下之牝”，美国是个移民的国家，因此，其开放的移民政策使全世界的顶尖人才都归附于它，美国对于知识产权的保护，使它的国民的创造力空前高涨，目前，全世界的计算机系统大部分都是使用微软的操作平台。从另一个角度看，在“二战”之后，美国所发动的任何一次可以被定性的侵略战争几乎都是以失败而告终的，朝鲜战争如此，越南战争也如此。可见，实力并不是胜利的保障，而善于接纳，善于学习的精神，是使自己强大的根本保障，所以，老子说：“故大国以下小国，则取小国。小国以下大国，则取大国。”无论是小国还是大国，只要善于学习和接纳别人，就能融化对方于己之中，这也许是中华文化不战而胜的精华所在。

对于这个问题的理解，关键在于对于“下”的理解，这个“下”所包含的内容非常的丰富，而不是像常人所想的“地位的卑贱”，而是一种竞争的战略和战术的方法，老子把母性的行为总结为“静”，把水的向下流淌的行为称为“善”，把顺应趋势称为“得道”，把善于学习的态度称为“谦虚”，在老子看来这些才是拥有大国地位的根本保证。在企业管理的行为中，所谓“下”的行为还有许多，但是其精神实质是一个，而按照这个精神去行为，那么，就能取得最后的胜利。



老子说：“故或下以取，或下而取。大国不过欲兼蓄人，小国不过欲入事人。”不论是凭借谦下的手段去行动，还是通过谦下的手段而得到，而处于不同地位的国家，所达到的效果是不一样的，在这个互相融合的过程中，对于大国来说不过是对小国的兼收并蓄而已，而对于小国来说，于大国的融合只是为自己创造了许多证明自己的机会，因此，同样是以“谦下”的战略，大国小国都得到了双赢的胜利，而胜利的内容却有所差异。这不禁使我们想起，满清对中国的统治，最终的结果，不是满清统治了中国，而是被中国所同化，因此，满族的人关，并不是中国的失败，而在某种意义上说也是一种双赢的结果。在世界历史上，这样的例子也是非常多的。

老子说，这样双方都可以达到他们的愿望。大国更应该谦下一些。大国的谦下是对于小国的包容和接纳，这样的行为，如同，现代企业中，大企业与弱小企业的竞争，小企业虽然相对弱小，可是，他们的数量非常庞大，因此，对于大企业的威胁也是很大的，因此，作为大企业来说，经常实施的是一种企业兼并的战略，通过合作和收购中小企业，减少消耗，赢得优势，而中小企业，也应该为这样的兼并创造好的条件，在知识产权和技术上有自己独到的长处，这样，就有与大企业合作的可能，通过与大企业的合作，赢得自己的市场地位，实现双赢的局面。这就是大企业和中小企业的“谦下”的精神，最终受益的是广大的人民，增强的是我们的综合国力。

四、战略家应超越个人荣辱 ——以身为天下

原文 13

宠辱若惊，贵大患身。

何谓宠辱若惊？宠为下，得之若惊，失之若惊，是谓宠辱若惊。

何谓大患若身？吾所以有大患若身者，为吾有身。

及吾无身，吾有何患？

故，贵以身为天下，若可以寄天下，

爱以身为天下，若可以托天下。

解决战略问题从来都是从长远着眼，从全局入手，这需要战略家的大气魄，所以，老子说：“贵以身为天下，若可以寄天下，爱以身为天下，若可以托天下。”意思是说，一个战略家应该像珍重自己的身体一样珍重全局的利益，这样企业的大局才能够寄托于这样的人。一个战略家应该像爱惜自己的身体一样爱惜全体员工，这样企业的命运才可以托付给这样的人。老子说的道理并不难理解，但是，真正做起来却不是那么简单，事实上，大多数管理者考虑自身的荣辱，仍然在大局之上，这就妨碍了“天下”对管理者的寄托。

任何人都不能摆脱荣辱的羁绊，事实上，人们生存的目的有时就是为了完成自己的荣耀，但是，作为战略家就不能与普通人那样计较荣辱，有时，战略家甚至为了长远的目标而不惜丧失荣辱的观



念，韩信受胯下之辱就是一个典型的例子，他以屈辱换取了赢得天下荣耀的时机，如果他是一个市井小徒，恐怕早就为一个不屑的眼神而被打得头破血流了，这就是战略家与小市民的差别，所以，一个战略家往往不能被普通人所理解的原因正在于此。

但是，在一个企业中，战略必须具有全局性，并且被大家所理解，因为，韩信的战略只是他个人的成就，还是没有摆脱自身的局限，而一个企业的成败，却是全局的胜利，必须依靠全体的力量来完成，这不能不对管理者有更高的要求，企业的管理者必须具备一种超越自身局限的能力。

管理者要做到“以身为天下”，不能不重视“宠辱”的问题，以老子的观点看，对待“宠辱”并不是得宠则喜，失宠则悲，这样做，只是普通人的一般反应，而不是战略家的胸怀，企业的战略不能因一时一地的“宠辱”，而改变战略的初衷，肩负全局重任的管理者一旦被个人的情绪所左右，那将造成不可估量的损失，刘备在关羽死后，刘备报仇心切，结果被陆逊一把火烧毁连营700里。《三国演义》里的周瑜也是这样为个人的身见所蒙蔽的人，正因为如此，小说才演绎出诸葛亮三气周瑜的故事。

老子告诫我们，对待“宠辱”的态度应该像受到惊吓一样敏感，保持高度的警觉，一个人在“宠辱”的时候，正是高风亮节的关键，而一个企业在受到吹捧抑或受到批评否定的时候，管理者应该保持高度的警觉，因为，这也许是战略受到挑战的时刻，管理者既不能因为受到众人的表扬而沾沾自喜，得意忘形，也不应该为暂时的失败而心灰意冷，踌躇不前。事实上，战略家常常利用这样的机会作出重大的决策，这不能不依靠战略家对全局的敏感度以及对战略思想的领悟力，如果管理者过于注重个人的荣辱，那么就会影响战略

决策的准确度和客观性。

老子也以“身”为大患，事实上，任何人也无法摆脱自身的局限，特别对于一个战略家来说更是这样，老子说，我最大的障碍和祸患都来自于我有这个身体，我的思想和远见都来源于这个身体，可是，过于对自身感受的重视，却妨碍了我们的客观性，因此，成为“圣人”的条件则是不以个人的感觉所动，这样才能做到实事求是，所以，老子进一步感叹：“及吾无身，吾有何患？”我要是没有身体，我的思想还会有什么障碍呢？

什么叫“贵大患身”呢？我们之所以怕困难，是因为我们有身体的存在，如果不愿顾到自己的身体，还怕什么呢？所以，能以天下为自身一样爱惜的人，天下大事才可以寄托于他。为管理者的应以大局为重，不要只是为自己打算。

五、一切从战略的角度考虑问题 ——是谓不争之德

原文 68

善为士者不武，善战者不怒，善胜者不与，善用人者为下。
是谓不争之德，是谓用人之力，是谓配天之极。

作为一个管理者，处理一切问题，都应从战略为出发点，所做的决策，凡是符合战略意图的就努力施行，凡是违背战略意图的，就不应以个人的好恶来作为行为的标准，而拒绝执行。



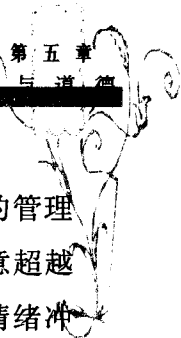
尽管我们处在不同的位置，遭遇不同的情况，战略思维是实现管理的最好的保障。因此，老子说，一个善于当兵的人不会做穷兵黩武的事情，一个善于打仗的将军不会经常怒气冲天，一个善于赢得胜利的人不会硬碰硬的战斗，一个善于用人的人态度总是谦下的。

士兵的责任不外乎用兵器和武力保卫国家，任何一个朝代的兵家，无不是以“尚武”的精神，作为士兵的最高准则，而在于老子看来，过于崇尚武力，而忽视战略方向的士兵，并不是一个好士兵，因为，这样的士兵，在作战中，只会逞一时之勇，有时运用不当，反而给敌方制造了机会。

善于战斗的人一定是一个冷静思考的人，不会做出冲动的举动，事实上，很多冲动的行为，在多数情况下是违背战略进程发展的，十分容易陷入敌人的圈套。三国时候，诸葛亮六出祁山讨伐魏国，司马懿领兵拒敌，坚壁不出战，想耗垮诸葛亮大军。因为司马懿不出战，诸葛亮一筹莫展，于是就派人给司马懿送去一件旗袍和胭脂首饰，骂司马懿胆小如女人。诸葛亮没有忘记给司马懿一束花草，上系红缎带，缎带上写“上方谷”三字，嘲笑司马懿在上方谷里中埋伏被火烧，然后又狼狈逃跑的情景。司马懿不上当，仍不出战，结果诸葛亮反而气累交加，死于五丈原。

司马懿可以说是一个善于赢得胜利的人，他知道诸葛亮是一个智慧超群的军事家，自己在与诸葛亮的交锋中，屡战屡败，因此，吸取教训，不与诸葛亮的大军正面冲突，结果，粉碎了蜀国出祁山征伐魏国的战略计划。

在使用人才方面，老子一贯强调以谦下的态度，诸葛亮这样的军事战略的人才，如果没有刘备的三顾茅庐的恳切的态度，恐怕诸



葛亮也不会被刘备所“驱驰”的。

综合以上四点，老子认为，这就是不争之德。作为企业的管理者，要以战略为先导，不要觉得自己有了一定的实力，就随意超越战略的进程，这样就是一种冒进的错误，也不要急功近利而情绪冲动。

老子认为：管理者的不争之德，是最符合自然法则的一种行为规范。因为，在老子看来“上天”也具备不争之德，人们这样做只是“道法自然”罢了，那么上天果真有不争之德吗？这个问题可以从我们身边的自然现象来说明，比如：在太阳系中，地球围绕太阳旋转，是自然的法则，并没有主观的故意，所以，地球上的一年有四季的更替，也由于地球的自转，形成了白天和黑夜，也没有主观的造作，因此，白天黑夜也是自然而然的，人类生存这自然界中，大自然养育了人类，可是，大自然并没有根据人类的好恶，安排自己运行的轨迹，无论人们喜欢白天厌恶黑夜或者喜欢春天厌恶寒冬，它总是按照自然的法则运转，这就是“上天”的“不争之德”，企业的管理者，对待企业的发展规律，也要不以个人的意志为转移，效法“不争之德”的精神，企业的发展也会朝向既定的战略目标，而不会因为人的冲动而偏离轨道。



六、管理者应以员工的利益为己任 ——无以生为者，是贤于贵生

原文 75

民之饥，以其上食税之多，是以饥。

民之难治，以其上之有为，是以难治。

民之轻死，以其上求生之厚，是以轻死。

夫唯，无以生为者，是贤于贵生。

老子说，人民所以挨饿，是因为上面的杂税太多。人民所以难治理，是因为上面有诸多徭役，人民所以轻视死亡，是因为上面的为了活得更好。饥饿的人们，又轻视死亡，世界上还有比这更难于管理的百姓吗？在老子看来，之所以民不聊生，完全是由于管理者穷奢极欲造成的。

汉朝于公元前 202 年统一全国，西汉之初，主张“无为而治”，认为只要政治措施简单，不多生事端，老百姓就能安静下来而不会起来造反。高祖时就已推行“无为而治”，惠帝继之。到了文帝及其子景帝执政期间，进一步大力执行“与民休息”、“无为而治”政策。

文帝在位 23 年，传位于儿子刘启，是为景帝，在位 16 年。这 39 年，从公元前 179 年到 141 年，汉朝的政局，开始正规化。根据传统谥法，“道德博闻曰文”，“由义而济曰景”。文与景都是上好称

呼。而刘恒与刘启间轻刑法，减赋税，亲儒臣，求贤良，年岁收成不好就下诏责己，又不大更张，一意与民休息。其恭俭无为，在中国历史上造成“文景之治”。

文、景二帝先后统治了近四十年。据史书记载，由于经济的复苏，百姓人给家足，国家仓库中堆满钱粮，串钱的绳子日久而腐烂，粮食年年相积而陈旧变质。因此，国家财富盈溢，社会人口激增，出现一派升平景象。

秦代竭泽而渔的剥削方式在汉初得到重大改善。景帝时最终将田赋的比例定在“三十税一”，并成为定制。此外，口赋、算赋、更赋等赋税在文景时期也都获得不同程度的减轻。徭役曾是秦代暴政的象征，汉初统治者都十分节制使用民力。为了使百姓免受赋税之苦，文帝下令列侯不准居住京城，各自归国。文帝首开“籍田制”，表示对农业生产的重视。文景二帝还多次下诏救助灾荒，令郡国官吏务必重农桑，发展生产，并设“孝弟力田”奖励努力生产的农民。

政治统治离不开法律，但严刑峻法只能导致社会人人自危，众叛亲离。文景时代的刑罚尽管不像史书所记载的那样“宽容”，但较之秦代肯定是大为减轻并且有章可循。特别是文帝本人对法律十分尊重，他所任用的廷尉张释之不以君权的意志行事，敢于维护法律的尊严，提出“天子所与天下公共”的法律观，留下了许多动人的佳话。例如，一次文帝要对惊其御马的人处以极刑，而释之认为只能处以罚金，最后说动了文帝。还有一次文帝要对盗高祖庙前玉环的人判族刑，廷尉认为只能判罪犯本人死刑，文帝也不得不尊重廷尉的意见。汉初几十年轻刑慎罚，维护法律尊严的风气，给人民带来一个安宁的社会环境。

节俭安邦。应该说，汉初的统治者对所拥有的权力能够清醒地



自我反省，因而做到自我约束。这个风气起于汉初，文景尤盛。汉初刘邦责萧何修建未央宫过于“壮丽”，说明他有节省民力、限制过分奢侈欲望的思想。惠帝、吕后时也都注意节俭，没有大肆铺张之举。文景二帝更是在各方面自我克制，为创建廉洁、勤俭的社会风尚不懈努力。文帝想造一座“露台”，算下来需要“百金”，觉得花费太高，结果作罢。他所宠幸的慎夫人“衣不曳地，帷帐无文绣”。与秦始皇大修坟墓不同，文帝对生死有着朴素的理解，他说：“盖天下万物之萌生，靡不有死。死者天地之理，物之自然。”因此他治霸陵“皆瓦器，不得以金银铜锡为器。因其山，不起坟”。这在历代封建帝王中也是少见的。景帝也一再下诏，反对雕文刻镂，要求各级官吏重农桑而轻黄金珠玉，并以法律的形式固定下来。应当说，在汉代历史上，文景之治还不是强盛时期。但没有这个时期的历史积淀，就不可能有武帝时代的全面繁盛。

文景之治局面的形成给予后世管理者许多启发。第一，企业的进步与发展需要长期持续不断的努力，并且需要统一的企业战略作为指导。第二，保持企业内部人与人，管理层和员工的和谐，是实施管理的基础。第三，管理者要善于总结经验教训，不断根据企业的实际情况制定企业战略，只有掌握的“道”才能顺应发展的规律。而从管理者本人的角度看，老子认为，不以个人享乐为目的的管理者，比那些穷奢极欲的管理者要好得多。

七、领导者的责任和义务

——受国之不祥，是谓天下王

原文 78

天下莫柔弱于水，而坚强者莫之能胜，其无以易之。

弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行。

是以圣人云：受国之垢，是谓社稷主；受国之不祥，是谓天下王。

正言若反。

老子说：天下没有比水再柔弱的了，可是坚强的东西都胜不过它，这是不可改变的道理。柔弱之所以能胜刚强，天下人没有不知道的，但没有人能实行。

所以圣人说，承受得起国家的屈辱，才可以当君主；受得起国家灾害，才可以当天下王。看起来总好像是反着说的言论其实是最正确的言论。

在这一节中，老子简要地提出了作为领导者的责任与义务，老子认为，只有那些勇于对国家负责的人，才能够成为君王，而不是借助自己的权力和地位，欺压和剥削人民。

远古时代的尧说：“天下若有一人饥，如己饥；天下若有一人寒，如己寒。”大禹治水，三过其门而不入。他们的责任心是何等的大，所以，他们终于成就了一代圣人的美名。事实上，任何人只要是勇于负责的人，都会赢得人们的尊敬。梁启超说：“凡属我受



过他好处的人，我对于他便有了责任。凡属我应该做的事，而且力量能够做到的，我对于这件事便有了责任，凡属于我自己打主意要做的一件事，便是现在的自己和将来的自己立了一种契约，便是自己对于自己加一层责任。”

也只有负责任的企业，才能赢得人们的信赖，武汉市鄱阳街有一座普通的 6 层楼房，就在最近，收到了来自英国的一份函件，提醒此楼业主，该楼 80 年的设计年限已超过，敬请注意。原来这座楼房始建于 1917 年，设计者是英国的一家建筑设计事务所。经历了八十多年，远隔万里的设计单位居然仍对自己的“产品”这样负责！也许这座楼当时的设计者怕早已不在人世了，建筑工人、工程师大概也都走了，然而人不在了，责任却没有丢，这个设计所的多少批职员，一批批肩负起责任，又一代代传给后来的人。远在异国的这样一座小楼，始终有人对它负责。那么，这家设计公司能够经营上百年，也就不足为奇了。

对于企业，信誉是最宝贵的，而信誉就是责任心强的最好体现。中国的绝大多数品牌为什么冲不出国门，其根本原因就是对自己的商品缺乏责任心。没有责任心，就保证不了质量和服务。而中国知名品牌海尔，能在世界市场中立住脚，凭的就是对商品的责任心。海尔的质量是一流的，服务也是一流的。海尔对每件售出的产品都会进行跟踪服务，定期发函、打电话到用户家里，或者直接上门检修。就是这样一种对产品对用户负责的责任，才使得海尔这个企业长久立于不败之地。

而员工的责任心，对于企业来说也是至关重要的，但是，员工的责任心需要管理者的以身作则，出了问题，管理者敢于承担，起到模范作用，员工今后才不会惧怕错误，才会勇于创新，大胆探索，

为企业的发展献计献策，尽职尽责。敢于承担责任，不仅是一个人的勇气问题，而且也是一个人自信及品性的体现。只有对员工负责的领导，才会产生对企业负责的员工，这就是责任的对等的法则，尽管有很多管理者制定诸多的规章和制度，但是，最终的还是在于管住人心，而赢得人心最好的方法就是管理者自己要将一个心奉献给企业奉献给员工。

八、用人在于德，成事在于道 ——失亦乐得之

原文 23

希言自然。飘风不终朝，骤雨不终日。孰为此者？

天地。天地尚不能久，何况人乎？

故从事于道者，同于道。德者同于德，失者同于失。

同于道者，道亦乐得之。

同于德者，德亦乐得之。

同于失者，失亦乐得之。信不足焉，有不信焉。

老子说：大自然从来不用语言来命令谁，但是，刮大风刮不到一个早晨，下暴雨不会下到一整天。谁在这样做呢？这就是天地的自然现象。

在老子看来，一切都是“道”在发生作用，而非人为，道的作用不需要人说，天地自然会有安排，尽管天地有这样的能力，但是



天地都是不能长久的，何况我们这些生于天地的人呢？

企业的战略要成功，总离不开三个主要矛盾，第一是道，第二是规划，第三是人，企业是由人组织起来的一个经济实体，企业的中心就是人，然而，人在战略中的作用也有两个重要的方面，一方面，人是战略执行者；另一方面对于人自身的管理也是企业战略工作的最重要的部分。

老子说，从事于道的人就能一同行道。意思是说，人如果按照规律去做事，那么他所做的事情，必然也是符合“道”的，符合了“道”，结果就可以预期，因为企业的决策与企业发展规律相符合，我们就能达到战略目标。但是，一个企业不是由一个人组成的，企业的人往往是一个大的团队，这个团队能够团结和协调地合“道”而工作，企业就能顺利发展，如果团队失去组织的力量，那么再好的战略也不能实现，因此。老子说，“德者同于德”，告诫我们，成事在于守道，而用人在于有德，德是把人们组织起来的最重要的黏合剂，这也就是人和的道理。

三国中，曹操得天时，孙权得地利，刘备得人和，天时地利都属于成事在于守道的根本原则，也就是老子所说的：“从事于道者，同于道”，曹操孙权的战略优势在于天地之道，刘备的优势在于用人有德，但是，之所以三国的纷争长久地处在分裂的局面，是因为，竞争三方都只有单方面的优势，所以，造成了鼎立的僵局。

因此，在企业战略中，一定要得到天时地利人和，才能实现战略的目标，以老子的观点看，那就是，用人在于德，成事在于道。如果一个企业这两方面都没有了，失败的命运几乎就是天定的了，许多战略家往往同时也是个预言家，他们所凭借的就是拥有全面的观察能力，并根据企业在用人和成事的依据上，推断出企业的命运。老子说：

“同于失者，失亦乐得之。”失去了道，也失去了德，最终导致的一定是失败，所以，《老子》我们又称之为《道德经》，成就一番事业的人不能没有“道”和“德”的品格，“道”是“德”之母，而“德”是“道”之用，老子感叹，相信这个道理的人不多，有很多的人是不相信的呀！

事实上，很多人不相信这一点，很多人只相信“道”的作用，而排斥“德”的作用，其结果，企业的战略失去了忠实执行的团队，有些人为了达到“人和”，而作出违反规律的事情，尽管一时可以讨得部分人高兴，但也难逃最后失败的命运，“失亦乐得之”失于德的企业，失于道的企业，或道德全失的企业，失败自然找上门来。不能认识到“道”、“德”并重的企业，往往在失败后，也很难总结出好的经验，他们要么在技术上找原因，要么在人事上互相推诿，只有当一个有道有德的战略家出现的时候，企业才能真正摆脱危机，否则，再多的实践，也只能导致失败。

九、营造企业内部的和谐

——天道无亲，常与善人

原文 79

和大怨，必有余怨，安可以为善？

是以圣人执契，而不责于人。有德司契，无德司彻。

天道无亲，常与善人。



老子说：如果一个管理者出面调解重大的冤仇事件，却留下一些积怨，这是不够好的，怎么为善呢？因此，老子认为，有道的仁君处理问题的时候，只是针对事实，而不会因为人而改变判断的标准，只有这样才能实现公平，合乎道德。所以，有道的仁君根据凭证追究责任，而无道的昏君却用权势压迫人。

现在我们都积极提倡建立和谐社会，保持社会安定发展。企业也是这样，只有在企业内部建立了和谐的关系，才能形成和谐的工作氛围，才能使企业稳定发展，政令畅通。老子认为，解决问题不留后患，是实现和谐的第一个标准。

在企业管理上的木桶法则也告诫我们：一只沿口不齐的木桶，它盛水的多少，不在于木桶上那块最长的木板，而在于木桶上最短的那块木板。要想使木桶多盛水——提高水桶的整体效应，不是去增加最长的那块木板长度，而是下工夫依次补齐木桶上最短的那块木板。“木桶法则”告诉管理者，企业管理的每一个方面就像是木桶的每一块木板，每一个环节就像是链条上的每个链环。企业必须善于分析发现企业各阶段的短板在哪里，通过努力补长短板或避开短板。企业必须注重和不断完善管理的每一个环节，任何一个环节出了问题都会是系统性的问题，都有可能前功尽弃、后患无穷。

实现企业和谐的第二个标准就是管理者的公平合理，公平、公正是社会文明进步的体现，也应是为人做事的基本准则，无论任何事都要一碗水端平，对任何人都一视同仁，才能赢得人心，树立威信。

企业都想培养忠于自己的人才。但一些做法往往无法让人接受。管理者的言行对于员工的行为有着直接的影响。作为企业组织

者，就是要让员工的优势和潜能得到充分的释放，而不是抑制。当一个人被局限起来，失去应有的空间，其能力和潜力是无法得到发挥的。要想提高一个人的积极性很难，然而要打消一个人的积极性却很简单，有时简单到只需一个眼神、一句话。有些老板，只相信的是自己的权威和金钱，不相信员工是真心干事业、求发展。所以他认为，员工只有在自己的监督和压力下才会努力工作。而事实上，只有在公平公正的制度下，才会创造员工对企业的忠诚，企业不能单纯靠管理去赢得人心。

企业和谐管理的第三个标准就是要尊重人的天性的发展，才能最大限度地发挥人们的创造力，当人们的自我价值能够充分的体现时，不但对于企业会产生巨大的推动力，而且也更有利于建立企业与员工的和谐关系。

创造力是指产生新思想，发现和创造新事物的能力。它是成功地完成某种创造性活动所必需的心理品质。创造力与一般能力的区别在于它的新颖性和独创性。要使创造力得到充分的发挥，管理者营造和谐的创新环境，必须以人在企业中的作用为核心，它要求理解人、尊重人、充分发挥人的主动性和积极性，重塑人际关系，在21世纪，随着社会的发展和进步，理解人、尊重人的价值观将会得到广泛认可，企业员工不再被看作单纯的劳动力，不再看作一种经济人，而是看作企业的主体。老子认为：依靠权势的力量去压迫人们，是违反天道的。他说：“天道没有亲疏，常与人为善。”



十、管理者的标准 ——为而不争

原文 81

信而不美，美言不信。善者不辩，辩者不善。
知者不博，博者不知。
圣人不积，既以为人已愈有，既以与人己愈得多。
天之道，利而不害。人之道，为而不争。

老子说：老实话用不着花言巧语，花言巧语不是老实话。善良的人不用争辩，争辩的人是不善良的。术业专精的人不会庞杂，庞杂的人往往不专业。

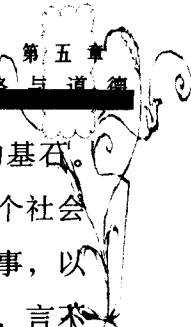
圣人不是为了自己而积蓄，所有积蓄都是为了人民，这样就等于自己更为富有，把所有的积蓄尽量给人民，就等于自己所有的更多。

自然之道，利人而不害人。圣人之道，施于人民，而不与人民争利。

老子认为：一个圣人是一个不会花言巧语欺骗百姓的人，一个善良的人，也是一个术业有专攻的专家，同时还需要具有为人民贡献一切的高尚品德。

一个企业是否能顺利发展，需要有一个好的领导，按老子的标准，就是诚实、善良、专业、高尚四个方面。

人们可能因某人的聪明和智慧而羡慕他，而尊敬他、爱戴他。



坚持真理，襟怀坦白，诚以待人，朴实无华，是造就美好的基石。诚实守信是维系整个社会的纽带。一旦这根纽带腐烂了，整个社会就会人心离散。诚实是一面道德的镜子，以诚待人，以诚行事，以诚立信，诚实是立生之本。有的人圆滑机巧，善于八面玲珑，言不由衷。看起来他们工作卖力，但是往往对市场的弄虚作假会导致企业信誉的丧失。

信誉可以赢得市场，善良则能赢得员工。20世纪30年代，一场世界性经济危机爆发，拥有5处工厂、400多名员工的日本铃木电器公司销售额锐减，资金极端缺乏，已濒临倒闭的边沿。当时一般最通行的化解难关的方法就是裁员和减薪。铃木公司内一些高级主管极力主张采取这两种办法，但老板铃木太郎考虑得更多的却是，如果裁员和减薪的话，一批员工生活将会陷入困境，同时也会使公司人心更加涣散，士气更为低落。他作出一个常人难以理解的决定：生产额立即减半，工厂开工时间减为半天，但员工一个也不许解雇，薪资照发不误，公司的困难用其他办法来解决。铃木太郎这样做从当时看明摆着是要吃亏，但没料到的是，他的做法令员工深受感动，人人奋勇，个个尽力，全力以赴销售库存产品。由于员工的倾力推销，公司产品不但没有滞销，反而出现产品不够销售的现象，创下公司历年来最大的销售额。在这场世界经济大危机中，别的工厂纷纷倒闭，铃木公司却相继兴建了三家新工厂。

作为管理者的专业技能只有建立在高尚的品德之上才能发挥巨大的效应。同时，我们也要认识到，管理者的主要任务是“管理”而不是“专业”，但是，一个管理者需要对管理的专业有深入的了解，但是这不代表他必须是专业的高手，毕竟一个人的精力和经验





都是有限的，如果期望管理者既是优秀的专业选手，同时又希望他是非常好的教练，可能会让管理者陷入两难境地。但是尽管如此，这个问题实际上还是让很多企业在选择管理者以及赋予管理者职责的时候不知道如何下手。一些企业希望管理者是目标完成者，一些企业希望他是团队的领导者，而这两种思想最后带来的结果却不一定是一样的。

总之，一个好的管理者都应该在专业和品德上达到完美的平衡，这不仅是做人的需要，也是作为战略家的需要。

道

道·家·的·战·略·管·理

第 6 章

战略与管理





一、管理者观念行为和战略执行 ——知人者智，自知者明

原文 33

知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。

知足者富，强行者有志。

不失其所者久，死而不妄者寿。

了解别人的只是聪明，了解自己的才是智慧。克制别人的只是有力，克制自己才是真正的强大。知道满足就是富有，坚持行道才能实现更大的理想。给自己的定位准确只能长久，死得其所的人才可以成为长寿。

管理者的观念和行为有着非常密切的关系，知人和自知，胜人还是自胜，知足还是强行，不失其所还是死而不妄，不同的观念会导致不同的行为，不同的行为导致不同的后果。

有了正确的战略，如果在执行过程中发生偏差，战略也会失去方向，战略是根本，而执行是保障，缺一不可。战略要求管理者必须做到全面，才能保证战略的正常执行。

首先，管理者不但要有了解别人的能力，更重要的是要了解自己，了解别人能够使一个领导知人善任，但是，管理者如果不了解自己，就会形成决策上的错误，尽管下级是能力超群的人才，由于决策错误，偏离了方向，结果只能是南辕北辙，下级赶车的能力越



强，错误就会越大，所以，老子特别强调人要有自知之明，明白自己的能力，该做决策的要果断，如果盲目的自信，对于自己作出过高的估计，那么就很难采纳别人的意见，所以老子认为，有自知之明的人才是智慧的。

在管理员工的问题上，也是这样，一个能够管理好员工的人是一个好领导，但是，管理员工不能完全借助于权力，如果以权压人，仗势欺人，很难让人心服，这样的管理也会在员工的工作态度上反映出来，决不会形成积极主动的工作态度。不以权力压服人的前提是要了解自己，己所不欲，勿施于人，才能有与员工同甘苦的心态，可以依据员工的内心反映作出最准确的判断，这样才能得人心，从而得到全体员工的拥护，这样战略的实施就会产生最大化的人力上的保障。

老子认为，一个人只要知足就能感觉到富有，的确是这样，知足者常乐，也是这个道理，但是，老子并未赞许知足者，老子说：“知足者富，强行者有志，”老子更赞成“强行者”，“强行”不是勉强，而是勇于实践善于实践的人，老子认为只有这样的人才叫真正有理想的志士，作为企业的管理者，都应该成为这样的“有志之士”，“知”者，理想也，“理想”就是目标，在整个的战略系统中，战略目标是指引企业发展的航标灯，只有一个拥有远大理想的管理者，才能制定出远大的目标。企业有了目标就有了方向，为了达到这个目标，眼下做什么，怎么做就会有方向，包括企业的市场定位，产品定位，以及员工自身的定位就能形成必要准确的认识，有了方向，就能定位准确了。

老子进一步阐述道：“不失其所者久，死而不妄者寿。”这就是定位准确，只有定位准确的企业，才能够长久地生存下去，试想，



如果一个企业生产的产品不符合市场的需要，那么这个企业的生存就会发生问题，更不用谈“长寿”了，企业的“长寿”用现代的话来说就是“永续经营”“可持续地发展”，当然，我们应该看到，在企业的发展过程中，不会是一帆风顺的，但是，只有企业的目标是正确的，方向是准确的，定位是得其所的。总之，企业的战略是正确的，那么付出一些代价，甚至是牺牲，也不要轻易动摇自己的战略目标和方向，管理者只要是一个“强行者”，一个勇于实践的人，就能够实现企业的“永续经营”。

二、使战略执行成为自觉的行动

——万物归焉而不为主

原文 34

大道汜兮，其可左右。

万物恃之而生而不辞，功成而不有。衣养万物而不为主，
常无欲，可名于小。

万物归焉而不为主，可名为大。以其终不自大，故能成其大。

我们常说“贵在自觉”，但事实上，作为普通人是很难达到自觉的，人为的约束，如果没有自觉的遵守，那么，很多的规则则无法执行，好比人行横道线，规定好了，人们不自觉地遵守，那么规则就无法实现管理的目的，而不能使交通畅通。

有两种情况会导致规则的不被执行，第一，人们缺乏自觉，



第二规则本身不合理。如果我们制定的规则合乎于“道”，那么，这样的规则不被人遵守的可能性就会减少。所以规则的合理性是非常重要的，对于战略的执行也是这样，正确的战略在执行上，总是比错误的战略容易的多，人们更容易形成战略执行的自觉性。

但是，我们也不排除人为不自觉的情况对战略执行的影响。老子说，整个宇宙都是依照道来运行的，正是因为“大道”的运行，自然界的万物便依靠自然的力量生长繁荣起来。老子是一个朴素的唯物主义者，他认为，这并不是“道”的主动的创造，也不是“道”自身的推动，万物生长是依照“道”的规律自然生长起来的，“道”并没有把这些据为己有，看成是自己的功劳。老子认为这是“道法自然”的结果，也是一种“自觉”的成功，因此，老子发现了“大道”的精神，那就是：“衣养万物而不为主，常无欲，可名于小。”也就是说万物依靠“道”的规律自觉的生长，而“道”并没有主观上的造作，如果用一个人来比喻“道”的话，“道”的表现好像是没有欲望似的，不以自己的主观意志强加给“万事万物”，这样就可以成为“小”，包含着谦逊和顺应自然的智慧。

企业战略执行，也应该效法“道”的精神，让企业在执行过程中，依靠规律自觉地执行战略方针，如果，能达到“万物恃之而生而不辞”，万物依靠道而自生的境界，就可以说企业的战略被自觉地转化为员工日常的行动，这也许是战略执行的最高的境界了。所以，自觉执行战略才是实现战略的最好途径。

因此，管理者在执行战略过程中，也要保持谦逊和顺应自然的智慧，这样的态度，才能被广大员工所接受，因为，战略的制定符合于规律，那么，战略的执行也是自然而然的事情，如果战略本身



制定不合理，那么也很难达到自然顺畅的执行，尽管，管理者可以压服员工去做，但是，对于战略目标的试想往往会适得其反。

老子说：“万物归焉而不为主，可名为大。以其终不自大，故能成其大。”老子认为：万物都归顺“大道”，而“大道”并不以万物之主而自居，反应了“道”的精神是谦虚的，能够效法自然，顺应自然也可以说是“道”伟大的地方，由于“道”不自以为大，所以才是真正的伟大。

企业管理者应该学习“道”的谦逊的精神，发扬员工自觉性，顺应规律执行企业战略，不盲目自大，那么，才能实现战略管理的最高境界，使战略执行成为每一个员工自觉的行动。

三、战略不应被贴在墙上 ——上士闻道勤而行之

原文 41

上士闻道勤而行之，中士闻道若存若亡，下士闻道大笑之。
不笑不足以为道。

故建言有之：明道若昧，进道若退，夷道若类，上德若谷，
广德若不足，建德若偷，质德若渝，大白若辱，大方无隅，
大器晚成，大音希声，大象无形。

道隐无名，夫唯道，善贷且成。

有很多企业，制定了战略，却又忽视战略的执行，在他们眼中，

战略是个遥不可及的东西，既然是遥远的，那么就不必急着去执行，于是把战略目标化作一句空洞的口号贴在墙上，缺乏战略执行的主动性。

老子说，上士对“道”努力去做，中士对“道”有些可以做到，有时就做不到，下士对于“道”是抱着嘲笑的态度，这被人嘲笑，正说明“道”的正确。

事实上，企业管理者中，上中下三者都有。

所以，光明的路有其黑暗的一面，前进的路有其落后的一面，平坦的路有其坎坷的一面。任何事物都有相反的一面，战略制定得再好不能落实到执行，或执行不利，这都属于战略执行的困难的一面。

战略执行的四大要素：

1. 战略必须是明确的陈述，而不是宽泛的、空洞的口号。
2. 建立一种战略沟通的共同语言，并在每一个层级都进行这种沟通。
3. 整个组织了解他们各自的行动怎样战略性地协调起来。
4. 为了有效地评估过去的业绩和正确预测未来的表现，需要一种更为整体性的评估。

战略的推动者：

一个企业战略最重要的推动者和执行者，就是该企业的领导，作为领导就应该具备良好的道德。老子说，最好的道德，就是虚怀若谷；最宽广的胸怀，就是常常认识到自己的不足，刚毅的品质里也不排斥柔和的人性，污浊正好衬托出清正廉洁的作风。

建立企业文化：

老子说，“大白若辱，大方无隅，大器晚成，大音希声，大象无形。”





1. “大白若辱”，一个企业要随时保持警觉的姿态，才能避免危险。

2. “大方无隅”，最好的制度，就是员工的自觉性，如同最方正的东西没有角落一样。

3. “大器晚成”，不要期望战略执行是一蹴而就的事情，要有充分的耐心一步一步达到目标。

4. “大音希声”，对于企业的宣传最好的是企业的产品，以及企业对社会的诚信，这些都是不用语言声音，却最能打动人心的广告。

5. “大象无形”，最好的企业形象不在外表，而在于消费者对企业的心中无形的赞许。

老子说，“道”是不明显的，也没有这么多的名词，但只有“道”，万物才善于成长。但是，企业的战略执行、战略推动者、企业文化无一不是根据“道”的原则衍生出来的，如果离开了“道”，既不可能有正确的“道”，也不可能准确的“执行”。

四、柔性管理

——出于无有，入于无间

原文 43

天下之至柔，驰骋于天下之至坚。出于无有，入于无间。
我是已知无为之益，不言之教，天下希及之。

与硬性相对应的就是柔性，企业管理工作中，我们常常听见这



样的声音：这是硬性规定不能改变。铿锵有力，一副不容置疑的样子。

但是，老子说，天下最柔弱的水，奔流于天下最坚硬的山石之间。无所不经，无孔不入。

事实上，我们已知的空气，比起水更加柔弱，而比水更加有力量，这是什么原因呢？很多人认为，柔能克刚的原因在于柔弱的东西往往更具有耐心和持久力，管理企业自然不能失去耐心和持久力。

老子说：“出于无有，入于无间。”这是什么样的东西和精神？“出于无有”，意味着柔和，柔和意味着变通，“入于无间”意味着细致。因此我们得出结论：柔性管理的两大要素就是变通和细致。

所谓“变通管理”就是一种执行的战术，管理者不要以为战略是变通的，尽管战略可以根据实际情况进行调整，那仅仅是一种“微调”而不是变通，但是在战术执行上却常常有所变通，这也是产生“将在外君命有所不受”的根本原因，因为，具体情况的差异，只要在战略方向没有发生偏离的前提下，企业领导就不要过多干预下级的具体工作。因为，有时候由于战略的需要，有必要声东击西，或者“益而损之”，或“损而益之”，这些具体的战术，有其执行的必要性，因此，对于企业高层的领导，如果没有非常细致的工作精神，深入基层，是很难了解的，所以，在这样的前提下还是少说为妙。

老子说：“已知无为之益，不言之教，天下希及之”，因此我知道“无为”与“不言”的好处，天下没有什么能及它。

尽管，领导的主要职责是战略问题，但是，如果真能做到耐心如水，细致如空气，那么这样的管理者真正是“天下希及之”，这意味着企业实现了“精细化管理”，方向在战略，执行在细节，“精



细化管理”是柔性管理的另一个重要的组成部分。

任何一种战略，即使再辉煌，也不可能替代具体执行。那是因为每个部门都有不同的起点，都在不同的背景下运作。因此，并不存在一种能适用于所有跨行业的最佳解决方法。在管理工作上，都是独一无二的，又是相互联系的，成功的关键在于管理者的细致程度，精细化管理无疑是这个时代最稀缺、最宝贵的东西，它体现着管理者的经历、知识和整个人格。

精细化管理仍然把战略看成是最重要的，战略决定命运，决定方向，但一个好的战略必须要有强有力的执行。前期做得越细，战略定位就越准确；再好的战略，也必须落实到每个细节的执行上。对企业来说，在战略上应该是举重若轻，在战术上应该是举轻若重。精细化是指资源在内部的微观层面的配置，是指把优秀资源用好，发挥效率。作为管理者要关注战略，但大量的内部管理是关注细节。同时，战略制定的过程也要注意精细化，要注意数据是否可靠，参照系是否出错，如果不注意制定战略中的精细化，战略也会出错。

讲精细化管理，并不是企业家一个人事必躬亲。精细化管理强调的是一个系统，是说每个岗位每位员工都要把自己的事情做好，不找任何借口，哪怕是合理的借口，想方设法去完成任务。比如你是领导人，你必须注意战略制定的精细化，把战略制定好；你是中层干部，是搞产品开发的，那就要把产品开发的每个细节做好；如果你是个操作工人，就要把每个操作步骤都做好，细节管理要落实到任何人的任何行为上。因此才能实现“无为之益，不言之教”。



五、战略执行与人心的向背 ——以百姓之心为心

原文 49

圣人无常心，以百姓之心为心。

善者我善之，不善者我亦善之，德善。

信者我信之，不信者我亦信之，德信。

圣人任天下，歛歛焉，为天下浑浑焉。

百姓皆注其耳目，圣人皆闲之。

“道”是客观存在的，战略也是客观实际的反映，战略执行的主体是人，所以，人心的向背决定战略执行的成败，因此，百姓是如何思想的，这是“圣人”必须要考虑的问题。

在企业战略的执行中，领导的作用是非常巨大的，管理者肩负指挥全体员工朝一个战略方向努力的责任。因此，要时刻关注员工们的思想动态，在决策上，不要违背民心所向，尽管管理者可以利用权力，但是，不能令人屈服，结果是造成员工的消极对抗。

所以，老子说：“圣人无常心，以百姓之心为心。”一个管理者不要以自己的主观想象为中心，应该想百姓之所想为自己的出发点。自以为是的管理者，常常不能了解事实真相，深入群众的管理者，往往最能赢得人心。

对待员工，管理者应该像老子所说的那样去做“善者我善之，

不善者我亦善之，德善。信者我信之，不信者我亦信之。德信”，善良的我以善良对待他，不善良的我也以善良对待他，结果得到善良的效果。诚信的我以诚信对待他，不诚信的我也以诚信对待他，结果得到诚信的效果。企业形成诚信善良的风气，管理者工作就容易开展了。

管理者以企业的发展为自己的任务，不怀成见，管理者对于战略的执行，也会十分顺利。因为，这样的管理者“百姓皆注其耳目”，也就是马首是瞻的意思，以管理者指引的方向前进，而不会对战略背道而驰，管理者指到哪打到哪。

过去，人们相信英雄史观，认为管理者可以凭主观主宰一切。管理是单向的，是当权者如何利用普通人的问题。在这种观念作用下，企业呈现金字塔形，塔的上端是成功者，政策的制定者，享有权利，下端是被管理者。上端对下端有着控制权。但是这种系统经常出现问题，时不时要崩溃。塔顶因为过于舒适或者高高在上而不再了解企业的内部状况，他们的主观很快就脱离现实，决策失误频频发生后，企业也就自然破产了。

老子提出的管理模式，是一个互动且民主的思维方式。西方的管理学家在上个世纪末，从理论探索的角度出发也找到了这个模式。他们认为世界是横向的，异构的，互联的。企业的活动是一种多维的“系统”。系统中的活动息息相关，像多米诺骨牌一样互相影响。我们每个人，无论当不当官，都是系统的一个片段。所以在考虑企业的问题时，我们要从整体的观念出发，考察整个系统的互动。

在这种相对的观点引导下，现代的管理理论开始综合考虑企业的各个层次。他们发现，如果企业重视员工的想法，改善员工和管



理者之间的交流方式，企业就会具有持续的活力。在这种新思维下产生出的企业不是金字塔形，而是结构比较扁平，讲究家庭气氛。比如微软公司的无等级的人格化管理，通用电气的“情感管理”等。

作为管理者，经常在下面走动，和大家打成一片，就能知道他们有什么想法，有什么困难。比如：有几个员工住得较远，班车到不了，下中班后坐不到最后一班公汽，回家只能坐“的士”，我知道后，主动特批他们可提前二十分钟下班。他们非常感激，总是努力把工作做到最好才提前下班。

无论企业发生什么变化，员工都能自动地向企业的蓝图靠近，和管理者分享共同远景。这样的企业，减少内耗和内斗，那么治理起来很顺利。如果当头的搞专断，就有可能招致手下的反抗而失败，即道德经所说的“为者败之”。

六、组织机构只在正确的战略下起作用 ——不如坐进此道

原文 62

道者万物之奥。善人之宝，不善人之所宝。

美言可以市尊，美行可以加人。

人之不善，何弃之有？

故立天子，置三公，虽有拱壁驷马以先，不如坐进此道。



古之所以贵此道者何？

不曰：有求以得，有罪以免邪？

故为天下贵。

老子说，“道”是万物的奥妙所在，善于应用的人掌握了事物的规律，不善于应用的人只是知道规律作用的宝贵，而不能在实际工作中运用，这就是善与不善的差异。

在现实的工作中，的确经常发生这样的现象，管理者常常是受到同样的教育，甚至有相似的经验和实际工作的锻炼，而他们对于管理工作的认识程度和实践的程度却有很大的差异，所以，老子也不得不承认，人与人之间有着天然的差异性，一句话，即使是同样的人生，也会产生处善与不善的境界，在老子看来，这也许是自然的安排。

尽管，说美好的语言能够赢得尊严，合适的行为也能够感动人们，如果没有“得道”，你靠华丽的外表所赢得的东西，最终也将离你而去，因为，那些表面虚华的事物，不会长久地存在，因此，你必须掌握“道”的根本，才是长久的稳定的选择。

在老子眼中，能够掌握“道”并且能够根据“道”来行为的人已经是圣人了，对于多数的人，他们不是根据“道”的需要，制定自己的长远计划，而总是脱离“道”的轨迹，只是在组织机构的建设上去弥补自己对于正确战略的制定和执行的缺陷，但事实上，往往无济于事，任何的组织与机构，都应该在战略执行的前提下而建立，而不能把组织机构看成战略执行的关键。

在管理中的战略的每一个细节都需要落实到具体人身上，在这种情况下，需要一个相适应的组织机构，制订各项规章制度，赋予各管理层次相应的责任、权力，形成全程管理系统，把各项管理规



范化，外界因素的干扰，克服惰性，逐步形成法规式的有效运行。这是非常重要的，是战略执行的主体，但是，这并不是战略的本身，组织机构可以说是一辆马车的组成部分，如果运行不好，当然会对战略的执行产生不良的影响，但是，作为管理者应当明白，运行上的不畅，并不会影响战略的方向，尽管马车会因为缺少维护而行动迟缓，但是只要战略方向正确，它总是沿着正确的方向前进。

但有许多管理者，在管理过程中，一旦发生了问题，却总是在组织机构上做文章，不从战略的制定上解决问题，因此，就容易产生盲目的行为。正如老子所说的：“故立天子，置三公，虽有拱壁驷马以先，不如坐进此道”，尽管在国家的治理上，设置了天子和辅佐朝政的公卿贵族，办公有豪华的宫殿，出行有剽悍的骏马，也不如得到一个正确的战略更重要。因为，那些东西只能使人获得尊贵的地位和无上的权力，但是，权力对于规律来说，往往无能为力，相反，有许多至高无上的君主，认为自己几乎可以为所欲为的时候，就会受到“道”的严厉惩罚，这并不是“道”有什么偏向，而是自然的大趋势，是任何人都不能违背的，对于高贵的帝王还是低贱的平民，“道”都会不偏不倚的按照自己的轨迹运行。

所以，一个企业的成败，关键在于企业是不是有一个符合“道”的战略，组织机构的运行是不是能够更好地适应战略进程的发展，相反，而不是管理者自己，建立一个更庞大更有效的组织，当这个强大的组织机构形成的时候，管理者也许得到的不是对于“道”的正确理解，而是，狂妄地认为，依靠组织的力量去做本来不可能完成的事情，这就是历史上的“狂人”产生的最大的基础，这些“不善”之人，最后的结果都是以失败而告终的。

在老子眼中，那些至圣先贤，从来不把私欲作为无上的自由，

也不把为所欲为获罪于天作为自己的特权，而圣人们都以能够顺从“道”而为作为最高的行为准则的原因。

七、实施专业化分工

——非以明民，将以愚民

原文 65

古之善为道者，非以明民，将以愚民。
民之难治，以其智多。
故以智治国者，国之贼；不以智治国者，国之福。
此两者皆稽式。常知稽式，是谓玄德。
玄德深矣远矣，与物反矣，然则乃至大顺。

常人认为，人总是越聪明越好，智谋越多越好，事实上，如果人没有德行的话，那么，他的智谋则成为人行不善之举的帮凶。许许多多犯罪的高手，无不是聪明绝顶的人。

当然，我们不应该用这样的情况去衡量每个聪明的人，但是，我们如果是在管理一个企业，或者是管理一个国家，我们就不能不把最坏的可能性估计到，这也是管理者战略思维的一种特殊的方式。如同我们的家门总是要上锁锁住一样，并不是预防那些品行端正的君子，而为了防止行“不善”之行的坏人。

所以，老子说，古代有道的人君，在治理国家的时候，不是使人们明白，而是使人民愚昧。国家之所以难以治理，是由于人民的



智谋太多了。所以以智治国的，是国家的祸害；不以智治国的，是国家的福分。

这常使人们认为这是政治上“愚民政策”，我们姑且不去谈论这一政策的是与非，事实上，不让老百姓知晓许多不应该知晓的事情，的确对于管理上是有帮助的。如果让人们知道太多的事情，就会产生不同的想法，因为，人民是一个综合的概念，对于个人来说，每个人都有自己不同的身份、出身、地位、背景，因此，对于一件事情的看法，千万个个体，会产生千万个不同的，甚至彼此对立的想法，因为，圣人毕竟是少数，可想而知，这样的群体必然是难以管理和控制的。

管理者的目的，不在于使老百姓愚昧，而在于管理的效率。事实上，在一个企业的内部也是这样，随着经济的发展，社会生产呈现出大分工的形势，而且，这样的趋势越来越细化，简言之，就是越来越专业化。比如古代的一个大夫，给人诊病，是全科的，头痛脑热、跌打损伤、妇科急症、制药开刀无一不做，所以，一旦出一个好大夫，人们会像供奉神明一样去尊敬他，古代的神医简直就是一个活圣人。但是，发展到现代，医学是远远超过了古代，但是，所有的专业都有所分工，大家只在自己的专科内是专家，对于疑难杂症，就不得不来会诊了，个人的能力好像是不如古代，但是，我们不得不承认这是一个进步。所以“非以明民，将以愚民”，这才是管理上的本意第一个方面。

从另外一个方面来看，则是老子“无为”思想的再体现。在老子看来，行无为之道的才是真正的智慧，而人的智巧，是造成凭借主观，违反道的执行的根本原因。老子说：“故以智治国者，国之贼；不以智治国者，国之福。”许多刚愎自用的人，都是很

聪明的人，同时又是很愚蠢的人，聪明和愚蠢成了相关的因果，正是因为他自恃聪明，所以，才会违背“大行不道”的事情，从而招致失败，在周易的六十四卦里面，多数的卦象都是辩证的解释，只有“谦”卦，始终是吉祥的，人怎样才能保持谦虚谨慎的态度呢？那就是永远地“知不足”，那就知道自己的缺陷，承认自己的愚昧，只有这样，才能依据“道”来做事，这样才能国泰民安。

作为企业的管理者，既要用智慧管理，又要注重人员的专业化，应该让员工知道的事情就让员工知道，对于那些容易让员工混淆的事情，就不要干扰员工的心智，这样才能保持一种淳厚的民风，这也是企业文化建立的一个重要的部分，鼓励朴实无华，办事认真的风气，杜绝投机取巧、虚假欺诈的行为，这样，企业就能产生一股正气，而在老子看来，这样的正气是合乎“道德”的，企业依据战略有“道”，员工执行有“德”，企业的发展也就指日可待了。

从表面上看，“非以明民，将以愚民”的管理方法，似乎与管理的智慧有违背的地方，但是老子说：“与物反矣，然则乃至大顺”，表面上看似相反的东西，实质上是对“道”的最大的顺应。

所以，用“智”的和不用“智”的管理方法，在实际运用中都会形成不同的管理模式，管理者如果对这样的管理模式有了深刻的理解并能够身体力行，那么，老子就称赞这样的人是具备“玄德”的人。



八、学习型企业与战略的关系

——知不知，上

原文 71

知不知，上。不知知，病。
夫唯病病，是以不病。
圣人不病，以其病病，是以不病。

老子说，能够了解并且承认自己的无知，这是最重要的事。自己是无知的，却不认为自己是无知的，这样就好比一个人，他的病已经很严重了。

正是由于人们时刻警醒着，所以才能够避免疾病。圣人之所以很少犯错误，是由于他善于学习，谦虚谨慎，因此才能做到圣明通达。

个人离不开学习，因为学习是成为“圣人”的基础，在1930年以前，英国工人送到订户门口的牛奶，奶瓶口既没盖子也不封口，因此，山雀与知更鸟这两种在英国常见的鸟，每天都可以轻松愉悦地喝到漂浮在奶瓶上层的奶油。后来，牛奶公司把奶瓶口用铝箔封装起来，借以阻止早起的鸟儿偷奶喝。没想到，大约在20年后的1950年，英国所有的山雀都学习到把奶瓶的铝箔啄开，继续喝它们喜爱的奶油；然而知更鸟却一直没学到这套啄功，它们自然也就没





奶可喝了。

企业也离不开学习，因为学习是使企业保持优势的条件。学习型企业是指通过培养整个企业的学习气氛和文化、推动集体学习，使企业中的每个员工不断的学习，并充分发挥员工的创造能力，不断改进管理、技术及服务，使企业获得持续的竞争优势和战略竞争力。在知识经济时代的今天，由于知识的快速折旧与创新，员工对于专业知识的持续学习与更新能力，将决定一家企业所拥有的竞争实力。

在知识经济时代，工作的性质是以知识和学习为标志的，学习型组织充分体现了知识经济时代对组织管理模式变化的要求。传统方式的组织与学习型的组织有非常明显的不同之处，其在于传统的管理是基于以下达命令，执行命令，通过商品和服务完成命令。而知识经济时代的工作方式，以市场情报、技术、政治因素、供应商关系、客户关系以及公司声望、品牌形象、广告和促销的内容，公司文化、风气、数据、雇员等知识信息为主要内容。

老子说：“知不知，上。不知知，病。”只有员工知道为了到达哪个方向和目标，才会懂得应该学习什么。因此，公司的战略目标，必须成为全体员工的学习能动力，同时战略也就必须支持和促进企业的持续学习能力。

1980年代初，GE是一个工业革命时代遗留下来的庞然大物，管理者韦尔奇坚信它一定可以成为市场上高价值的供应商，高效率运营的公司。为了达到这个战略目标，韦尔奇不断加强公司的学习能力和适应变化的能力，从而推动了公司的改革，使GE成为了全球最成功的国际企业之一。韦尔奇所做的工作，很大一部分是使每一个员工建立与公司共同的目标。在GE公司中，员工对目标充满信





心和期望，感到完成这一目标有自己的一份，因此他们才会全力以赴地学习与达成这个目标所需要的知识。

从彼得·圣吉的学习型组织的五项修炼中，我们仍能发现让员工充分了解企业战略对于建立学习型组织的重要作用。

(1) 自我超越：能够不断理清个人的真实愿望、集中精力、培养耐心、实现自我超越；(2) 改善心智模式：心智模式是看待旧事物形成的特定的思维定式。在知识经济时代，这会影响对待新事物的观点；(3) 建立共同远景：就是组织中人们所共同持有的意象或愿望，简单的说，就是我们想要创造什么；(4) 团队学习：是发展成员整体搭配与实现共同目标能力的过程；(5) 系统思考：要求人们用系统的观点对待组织的发展。

根据上述观点看，有一个人人赞同的共同构想，在工作中，抛弃旧的思维方式和常规程序；员工成为相互关联系统的一部分，对所有的组织过程、活动、功能和环境的相互作用进行思考，人们之间坦率的相互沟通，并且抛弃个人利益和部门利益、为实现组织的共同构想一起工作。

老子说：“圣人不病，以其病病，是以不病。”老子告诫我们，学习就应该保持谦虚谨慎的态度，而只有把个人的目标融入企业的目标，员工才能获得最大的学习的动力。

毛泽东在1958年诗中所说的“六亿神州尽舜尧”，神州大地上都是像“尧舜”一样的圣人，借以表达当时全国人民万众一心的团结的景象，只有在全国形成共同的理想和目标的情况下，才使得当时的中国产生巨大的生命力和创造力。在企业管理中也是这样，企业凭借学习和沟通，不但使个人价值得到体现，而且组织绩效也能得到大幅度提高。

九、战略需要民主管理

——行不离辘重

原文 26

重为轻根，静为躁君。

是以圣人终日行不离辘重。

虽有荣观，燕处超然。奈何万乘之主，而以身轻天下？

轻则失根，躁则失君。

没有人会否认，大树的根本的重要，树根的作用主要有两点，第一吸取养分，第二稳固身形，吸取养分得以生长，稳固身形便可以安身立命，尽管树冠树叶都是显露在外的，风华正茂，显赫昭昭，但是，从一个树的整体看来，则属于“轻”的部分，而根则属于“重”，老子说，“重为轻根”，凸现出“重”的重要。

从人的普遍的思想上看，人总是喜欢光宗耀祖，总是以显为要的，这是人的惯性思维，正是由于这样的思维，导致人们只重视事物的外表而忽视事物的本质。在企业的战略问题上，管理者也常常发生这样的问题，他们往往只关注于企业的树冠，而忽视了企业的根本，而企业战略正是企业的根本。企业战略往往隐含在企业各项工作的背后起作用。除了企业的管理者容易被外界的景象冲昏头脑以外，这种现象更多的体现在普通的员工的思想中。

如果说“轻”为“躁”，则“根”为“君。”，老子说：“重为轻



根，静为躁君。”企业总给人以轰轰烈烈的印象，则沉静隐含的战略则是企业的指导方针和行为准则，所以，一个善于管理的战略家从来都是稳重行事，“终日行不离辎重”，管理者所行终不离根本。尽管管理者总是处在荣耀的中心，但是也应该超然处之，而不会为外界的先要迷失了根本。有荣观而处超然，这样就不会迷惑，亡失战略的根本。

老子说，大国之君虽然居高位，养尊处优，自己个人的见解而轻视天下大事呢？一个稳重的管理者，则不会以个人的意见作为企业的圭臬，这样做，无疑是将企业的大局置于个人的见解之下，这样便是轻视了企业，造成了“以身轻天下”的弊端，这样做如同大树失去了根本，以老子的观点，既然个人的意见容易本末倒置，那么现代民主体制则是以“天下”为重，民贵君轻的思想。

企业作为社会的重要组成部分，“麻雀虽小，五脏齐全”。企业的兴衰融入了人们的喜怒哀乐，人的一生命运与企业息息相关。企业最初是由早期人类社会家庭式的作坊，随着社会的进步逐步发展壮大而成。当今社会化的大生产格局，企业的管理也由最初的家族式的一般管理，逐步发展成了今天的一门综合性相当强的管理科学。企业的管理涉及到生产、科技、人文等领域，企业管理中所体现的民主制度也逐步得到了完善，现代大企业发展的实践经验也证明了民主管理的重要性。

世界发达国家企业的民主管理在人类社会发展到二十世纪初，企业的规模呈现迅速壮大趋势，当今世界一些跨国公司往往雇员有几十万人、资本有几十亿美元，运作好这样一个庞大的企业集团，仅仅依靠一个人或几个人的智慧是无法想象的，也是不可能的。

从一些国有企业衰败的过程中，不难看出一些企业的主要领导，在企业中享有绝对的权力、权威，其他领导的意见听不进去，群众的意见更是如耳边风，在决策上独断专行。企业的决策关系到企业的发展和未来，乃至关系到企业的生死存亡。一个资深企业家曾不无感慨地说过，企业管理中最难的就是决策。一个重大投资决策的失误，给企业造成的损失是巨大的，在决策前必须认真考察、广泛听取民主意见。

民主与集中是一个矛盾的两个对立面，过分强调民主只能使管理陷入混乱，如老子说，轻浮就会失掉主张，而只谈集中是一种专制；如老子说，急躁就会失掉根本。企业管理既不能“轻浮”，也不能“躁动”，就是既不能忽视领导的重要性，也不忽视员工的力量，企业管理中只有做到民主与集中的有机结合才能从根本搞好企业的管理。

十、管理的最高境界是无为 ——我无为，而民自化

原文 57

以正治国，以奇用兵，以无事取天下。我何以知其然哉？以此。天下多忌讳，而民弥贫。

民多利器，国家滋乱。人多伎巧，奇物滋起。法令滋彰，盗贼多有。故圣人云：我无为，而民自化。我好静，而民自正。我无事，而民自富。我无欲，而民自朴。



老子说，以正道治理国家，以奇妙的兵法指挥军队，以减少徭役来安抚天下。我怎么知道的呢？也是根据“道”的规律。

对于企业的管理也是这样，从企业内部讲，管理者自己的行为要端正，以公平合理的原则对待员工，员工就会心平气和，为企业作贡献。对待外部的竞争和市场，管理者应该用最巧妙的办法，赢得市场的认可，实现竞争战略的目的，什么是巧妙的办法，这个应该具体问题具体分析，减少恶性竞争的蛮干行为，在使用员工上，要实行人性化的管理，不要盘剥员工的劳动，而且要通过各种方式实现员工的自我价值，这样，就能赢得全体员工的信任。

而实现这一切，都离不开人的自觉性，而严格管理的含义，是指制定对企业进行管理的规章制度、标准和规范，并严格贯彻执行。从管理实践来看，制定一套管理制度、管理规范不难，难的是对制度的执行。

规章制度、标准和规范，仅仅是为对企业实行有效管理打下良好的基础。严格认真的贯彻执行这些制度、标准和规范，把它们演化为企业、员工的自觉行为，使之完全落实到每一个具体的部门、岗位和个人。成为企业及其全体员工的行为准绳，才是对企业实行有效管理的根本。而要做到这一点就必须紧紧依靠企业员工，提高员工的思想意识。调动他们的积极性、发挥他们的主动性。促使他们能够主动接受管理、积极参与管理。使全体员工都明白企业的经营目标和价值追求，清楚自己的工作职责、工作目标及工作标准。引导全体员工自觉的把个人命运和企业命运联系起来，和企业一起同呼吸共命运。

因此，在管理工作中必须强调员工之间没有高低、贵贱、亲疏之分。人人都要遵章守纪、服从命令听从指挥。严格实行规章制度

面前人人平等的管理原则。在企业内部彻底革除以情办事、看人办事、权力大于制度、人情大于制度等落后的思想和观念。从思想上、组织上和管理实践中将人情观念彻底清除。否则，严格管理就是一句空话。

老子说：“天下多忌讳，而民弥贫。民多利器，国家滋乱。人多伎巧，奇物滋起。法令滋彰，盗贼多有。”

国家的忌讳越多，人民就越穷。人民多藏武器，国家就趋于混乱。人民都投机取巧，怪异欺诈的事就会发生。法令越定越严密，可见盗贼多起来。因此，如果没有遵守规则的自觉性，任何形式上的条文，都不可能制止违规的行为。

老子说，无为，人民自然进化。我安分，人民自然守规矩。我不多事，人民自然富足。我不贪多务得，人民自然淳朴。

老子认为“无为管理”是最高的境界，而无为的管理依靠的是员工的自觉性，而自觉性的培养，仅仅凭借权力是不行的，只有实现了“以正治国，以奇用兵，以无事取天下”的管理精神，才能逐步建立起员工的自觉性。

道

道·家·的·战·略·管·理

第 7 章

战略与战术





一、战略与战术的差异 ——无之以为用

原文 11

三十辐共一毂，当其无，有车之用。

埴埴以为器，当其无，有器之用。

凿户牖以为室，当其无，有室之用。

故，有之以为器，无之以为用。

老子说，用三十根辐条造一个车轮，当中空无的地方可装车轴，才有车子的作用。泥土烧成的器皿，当中空的地方可放东西，才有器皿的作用。开窗户造房子，当中空的地方可放东西和住人，才有房屋的作用。所以，有的是器具，用的是空间。

事实上，战略给出的就是空间，至于空间是作什么用的则是战术上的安排，所以，根据老子的观点，我们得出了这样的结论，那就是战术常常表现为实际而具体的用途，战略是为战术的实施提供可能性，战略一旦被执行，则转化成为战术的问题，但是，无论一架马车的构成，还是一间房屋的使用，都不能脱离战略和战术的问题，也就是说离不开预先的设计和具体的执行，战略一旦落实到执行，即转化为战术，这就是战略与战术的关系。

许多管理者常常认为战略是一种“虚无缥缈”的口号，事实上，他们对战略只是一知半解，战略从某种角度上说是比较务虚的东



西，但是正是因为这种“虚无”，为战术的实施提供了操作的余地。老子说，实有是器物的根本，而虚无则是战略的用途，战略与战术的比较就是一种效用与实用的差别，显然，战略的虚无不是“真空”，或“虚无主义”，而是有其重要作用的。只有将战略和战术相结合才能产生全面的效果。没有战略战术则失去了运用的空间，没有战术即没有战略的执行则战略是一个空洞的口号，将战略与战术完美的结合，是管理者的天职。

尽管战略多务虚，可是战略的制定从来都离不开战术的实践，可以这样说，任何战略都不可能在最初的阶段达到完美，事实上，许多完美的战略都是在失败中获得的。但是，管理者在具体的战略制定中，必须以实践为基础，去获得规律性的东西，那么聪明的战略家总是用很小的失败或他人的失败中得到启示，而不会拿自己的企业作为战略的实验品，这就要求管理者必须善于学习且拥有谦虚谨慎的品格。

一些案例说明战术对战略制定的作用，日化行业中“舒蕾”洗发水迅速崛起。一直以来，洗发水市场始终由“宝洁”、“联合利华”等跨国巨头所霸占，凭借雄厚的资金和完善的管理体系，他们的产品已经渗透到了各种不同类型的消费群体，为国内洗发水企业建立了一个很高的竞争门槛。而“舒蕾”在与这些巨头的竞争中发现，数以万计的杂货店是他们的“死角”，于是全力以赴拓展这片庞大的商业零售网络，构建起了较为完善的管理体系，并最终将其由初期的渠道战术上升为核心的竞争战略，由此推动“舒蕾”在巨头之间打下了一片江山。

乳业中“妙士”成功的侧翼进攻。当时液态奶市场中已经形成了“光明”、“伊利”等强势品牌向全国拓展的竞争格局，作为一个



区域性品牌的“妙士”，要想突破区域市场的限制，将会面临奶源、品牌、资金、网络等众多难以解决的屏障。而在实际的运作中发现，这些强势品牌当时所注重的主要是传统的社区订户渠道和大型的现代商超渠道，正忙于对这些渠道的全力拓展或者精耕细作，忽视了一个富有潜力的渠道——餐饮渠道。于是“妙士”巧妙避开了强势品牌的进攻区域，集中资源拓展餐饮渠道，并随着发展逐步将此战术发展成了核心的渠道战略，从而在竞争激烈的市场赢得了自己的一席之地。

尽管战术对战略的影响是不容忽视的，但是管理者不能因此落入走一步看一步的窠臼，真正的战略家从来都具有走一步看几步的远见，管理者战略意识的强弱，完全体现在其深谋远虑的程度，尽管，战术导向的战略使“舒蕾”和“妙士”为自己开辟了一个新天地，但是，这并不应该成为管理者的习惯，事实上，应该尽量避免这种情况的发生，尽管它很难避免。这种战术导向战略的方式，只是一个管理者的应急措施，因为，他的战略中存在着巨大的盲目性，虽然依靠管理者的智慧弥补了战略上的误区，从战略制定的角度上讲不能不说是战略上的失误。

二、保持战术上的灵活性

——坚强处下，柔弱处上

原文 76

人之生也柔弱，其死也坚强。万物草木生也柔弱，其死也枯槁。

故坚强者死之途，柔弱者生之途。

是以兵强则灭，木强则折。

坚强处下，柔弱处上。

对于“道”的坚持，老子从来没有含糊过，因为，人的行为一旦违反了“道”，那么任何的战术都失去了意义，但是，人们如何才能更好地坚持“道”的规律，如何朝自己的战略方向前进，老子却鼓励采取灵活的方法。

老子认为：过于刚强的人容易走入死途，而柔弱的人往往更容易生存，好比草木，草木的柔弱，使其成为生命力最强的植物，而刚强的大树却十分容易折断。

事实上，很多人为了实现自己的战略目标，而不惜穷兵黩武，冒险犯难，最终的结果则欲速则不达。因此，在战略问题上目标明确与战术上的灵活机动要巧妙的结合起来，因为，战略实施的前提就是首先要保持自己的生存。

从战争的形式上看，战术的灵活性的重要，并不亚于战略的稳定性。成吉思汗大军之所以能够横扫欧洲，与其游牧民族的高度的



机动性是分不开的。尽管从社会经济的角度看，农业文明是超越于游牧文明的，但是，从战术的角度上说，却不是这样。

在13世纪，成吉思汗的蒙古大军先后发动数次大规模的西征。仅仅凭借着人数较少的军队，以及漫长的后勤供应线，几乎战无不胜。

东方军队在作战时，虽然队形并不严整，但讲究的是部队作战的机动性和战术的灵活性，由于受《孙子兵法》的影响，不太讲究堂堂正正的交战。正是在这种战术意识的支配下，从而使军队的单位攻击力和防护力显得较弱。面对罗马帝国和马其顿帝国的密集步兵方阵，如果采用正面作战的方式，几乎就没有取胜的可能。蒙古战术机动灵活远高于欧洲人。和其他的游牧民族军队一样，蒙古军队完全依赖骑兵的机动性和攻击力。

在战术的运用上，蒙古人特别强调的就是部队的机动性，以远距离的包抄迂回、分进合击为主要战术，从而使蒙古人的远距离机动达到了历史上空前未有的程度。

制定了企业的总体发展战略，还要进行战略的战术分解，保持战略实施的灵活性要遵循以下原则。

先小后大原则。企业前期所要实现的分目标如果过小，可能不利于今后其他目标的实现；过大则体现不出循序渐进的规划特点，没有节奏。因为，企业战略目标体系本身就是一个循序渐进的体系，同时也符合企业渐渐壮大的规律和体现出顺应外部环境的一个过程。

先易后难原则。企业前期所要实现的分目标如果过于容易，可能会使企业上下产生麻痹的思想；过于艰难则容易使企业丧失实施今后目标的信心。实现目标过程中，企业必须要认识到首战告捷的

重要性，这会产生金钱所产生不了的激励作用。

局部为先原则。有些资源要提前配置或安排更多的机构和人员来实现这个宽而大的目标，使得这些资源在分目标实现以后的重新配置上存在效率损失。至于这个局部的概念到底有什么样的界限，这要根据企业战略总目标来设定，没有一成不变的定式。

为发展铺垫原则。目标体系中各分目标之间的关系应该是一个递进关系，也即第一个目标的实现是可以促进第二个目标的实现。不能为今后发展作铺垫的分目标对整个目标体系来说没有意义，也证明企业已经偏离战略方向。

必须指出，对于原则的执行也必须是灵活性的，原则只是一种普遍的适用原则。它们只是告诉企业，在执行战略时应该要考虑到的一些基本要求，违背常理、违反逻辑性或体现不出战略实施的渐进性战术都会使战略的优势得到发挥。

三、竞争战略的战术

——将欲夺之，必固与之

原文 36

将欲歛之，必固张之。

将欲弱之，必固强之。

将欲废之，必固兴之。

将欲夺之，必固与之。



是谓微明。

柔弱胜刚强，鱼不可脱于渊，国之利器不可以示人。

在企业竞争战略中，许多时候都要采用许多具体的策略，我们把这些具体的手段称为竞争战略的战术。任何战略在执行方面都离不开战术，战略决定战术的方向，战术为战略而服务。竞争战略的目的，首先是保存自己，其次是战胜对手。竞争战略的制定和执行都要根据本企业的状况来制定，有时企业处在强势，有时处在弱势，有时处在势均力敌的状态，不同的情况应该采取不同的战略和战术。

但是，战术也有一些必须要遵守的法则，在老子看来，这些法则无一不来自于自然，老子是把效法自然贯彻到任何方面，许多中国古代的文化与哲学，兵法与政治，无不充满了道法自然的精神。

老子说，要想关闭一个事物，条件是这个事物必然是张开的，否则，哪有关闭之说呢；如果要削弱一个事物，那么这个事物本来必定是强大的，才有削弱的可能；要废除一个君主，也是一个从兴旺到衰落的过程；要夺取利益，必须先给予一些小恩小惠。

竞争战略也不离这些自然的道理，而自然的法则总是相辅相成的，在企业竞争中，面对强大的对手，不能被它的强大所屈服，因为，它的强大才有被削弱的可能，正因为对手强大，才给了弱小者机会，这是必然的，因为，强大则容易显露出破绽，而强大对手的漏洞，正是弱小企业的机会。而且，企业的兴衰也是一个必然的过程，没有一个长盛不衰的企业，也没有一个常衰不胜的企业。许多貌似强大的企业也存在着比较强盛和比较衰弱的时期，在对手衰弱的时期，也就是弱小企业快速发展的时期，关键在于企业管理者能

不能及时发现对手的漏洞以及它的衰弱期，如果不能，那么机会也只能从身边悄悄溜走了。

有时候，为了总体战略的实施，不能不放弃一些小的利益。因为，弱小者的实力总是相对有限的，因此，不能把战线拉得过长，这样容易分散本来有限的力量，因此，集中优势就能够从局部取胜。弱小企业如果在成本上拼不过，就拼产品的差异化，如果在差异化上拼不过，也可以拼专业化，但是，弱小企业不能全面开展，势均力敌也不能贸然行动，因为，对手的强大，必然造成竞争的周期很长，多数小的企业是经不起长期的消耗的。

因此，如果要使弱小的胜过刚强的，就必须学会借助外部有力的条件。老子说：鱼不可脱于渊。一条鱼在一个人看来是弱小的，但是，人赤手空拳要抓住鱼是一件很难的事，为什么在强大和弱小之间，弱小一方反而容易取胜呢？这就是鱼借助了“水势”的效果，因为，水是鱼的天下，陆地是人的王国，因此强大的人要抓住水里的鱼，十有八九要失败。所以，老子说：“将欲夺之，必固与之。”给它一点小的诱饵，就能把鱼钓上来，这就是竞争中强者一方的战术，弱者一方的战术就是凭借环境的优势与对手周旋，寻找破绽。弱小的一方要尽量隐蔽自己，也不要让对手发现自己有限的实力，因为，鱼如果暴露在光天化日之下，危险性就会增大，因此，老子认为：弱小国家的武器实力不能展示给对手，以免强大的对手有目的性的攻击。

弱小企业如同一条鱼，而市场则是一个大海，大企业如同海里的巨鲨，对于小企业非常危险，因此，小企业和大企业争生存，也要善于利用市场环境，利用自身灵活多变，对市场反应快的特点，从而找到自己生存的立足点，只有生存下去，才能逐渐长大，正如



老子所说：“将欲弱之，必固强之。”不会是永远不变的东西，只要能生存，就能等待机会。

四、竞争是一场消耗战 ——祸莫大于不知足

原文 46

天下有道，却走马以粪。天下无道，戎马生于郊。
祸莫大于不知足，咎莫大于欲得。故知足，常足矣。

战马可以说是冷兵器时代最重要的交通工具，哪个国家的战马多，标志着哪个国家的军事实力强大。

老子是不赞成战争的，在老子看来，战争是“无道”的表现，如果天下的君主都不能认识“道”，也不能够按照“道”的发展趋势去行为的话，战争将是不可避免的。

所以，老子说，当天下都遵照“道”来行事，那么，所养的马匹也只能用作庄稼运送肥料，如果天下无道，那么，养在郊外的马匹就成了战争的工具。

很明显，在老子的时代，如果让战马为生产服务，那将节省大量的人力，而且效率很高，这对于国家的富强和百姓的安康有着重要的意义和作用。而战争只能带来国力的消耗和人民的死亡。

企业的竞争也是这样，当企业的发展正需要大量的人力物力的



时候，却来自其他方面的竞争，而且，这些竞争常常是恶性的竞争，通过价格，甚至不正当的手段来赢取竞争的胜利，这也如同战争一般，战争的目的就是为了取得胜利，而并不在乎使用什么手段。因此，当今的世界，很多强国不惜耗费巨大的财富去制造杀人的武器，那些热爱和平的人们也不得不卷入这场永无休止的武器竞赛中，这正是当今世界“失道”的表现。

企业间的竞争，如同国家之间的战争，有人甚至赞美这样的竞争，说竞争可以带来进步，的确，竞争是带来了科学技术的发展，经济的繁荣，但是，这是以牺牲人类赖以生存的大自然为代价的。

老子说：“祸莫大于不知足，咎莫大于欲得。”老子认为，造成恶性竞争的原因在于人的“不知足”，在于人的贪得无厌。从现代社会的角度看，这只是其中的一部分原因，因为，在古代，社会的组织系统和社会生产力，以及科学技术都不发达，有时候，为了满足自己的需要不得不发动侵略战争。

而在现代社会，人们的“贪得无厌”依然没有任何的减少，相反，却增加了很多，但是，如果竞争的结果是恶性的循环，那么我们为什么不把竞争战略转换为合作战略呢，竞争尽管在商业社会初期有它历史的意义，但是，现代社会，合作应该成为主题，许多世界性、国际性、地区性的贸易组织的建立，正是为了规范竞争行为，加强合作而成立的。

事实上，合作战略在现代凸现出比竞争战略更加优势的地方，合作可以互补，竞争必然带来损害。

“不知足”，我们不应该把它理解为“不知道满足”，以老子的“道”的观点分析，就是人类在物质上的“足”与“不足”，都是由

“道”来决定的，也就是说由客观规律决定的，而人的“不知足”，在很大程度上是自己的精神作用，而这种主观上的“贪得无厌”，导致在客观上的“失道”，这正是战争兴起的最主要的原因，如果人们都能够了解“道”的规律，按规律办事，那么就不会发生所谓的战争，因为，利益有很多的方面，而天下的道只有一个，如果人们都能认识这个“道”，大家就成为“同道中人”，因此合作就变得十分容易了。

但是，由于对于“道”的认识不一致，竞争的双方都认为“道”在我方，那么竞争的结果总有失败的或暂时失败的一方，或是两败俱伤，对于自然环境以及普通的百姓都是有百害而无一利的。“故知足，常足矣”。

五、竞争是最后的手段 ——不以兵强天下

原文 30

以道作人主者，不以兵强天下。

其事好还。师之生处，荆棘生焉。

大军过后，必有凶年。

善者果而已，不敢以取强。

果而勿矜，果而无伐，果而勿骄，果而不得已，果而勿强。

物壮则老，是谓不道，不道早已。



“军事战争是政治的最后手段”，这是很多人熟悉的名言，事实上正是这样，政治的手段常常比较温和，当政治手段不能解决问题的时候，就会引发军事冲突，甚至导致全面战争。这不仅是政治的规律，也是经济的规律，市场竞争也是这样，当各企业的产品和市场相交叉的时候就会引发激烈的竞争，当竞争白热化的阶段，企业甚至不惜牺牲成本为代价，打价格战。

对于战争，老子并不以为然，老子认为：“以道作人主者，不以兵强天下。”就是说一个有“道”的君主，不凭借军事力量的强大而强大。从企业战略的角度看，竞争战略是企业迫不得已的选择，也是被动的选择。以老子的观点看，竞争是市场最后的手段，竞争战略就是围绕这竞争而形成的，通过竞争而赢得市场，并非是一个好的手段。

许多企业已进入市场，就以竞争者的姿态出现，跟同行业的企业拼市场、拼资源、拼人才、拼价格，事实上，这只能说明该企业进入市场的标准太低，这样的企业要想在市场上生存必须以牺牲和掠夺别人的市场和利润为条件，从整体上讲是优胜劣汰，实际上是对社会资源和人力的浪费和破坏。老子说：“师之生处，荆棘生焉。大军过后，必有凶年。”军队住过的地方，房舍变为废墟，野草丛生，大战过后，田园荒芜，必是荒年。这就是恶性竞争给社会带来的破坏，而恶性竞争带来的是产品的低成本，而多数的低成本都是以牺牲自然环境浪费人力资源采取不正当的竞争手段为基本的代价。

事实上，在市场问题上，早就有过“切分蛋糕”和“制作蛋糕”的争论，切分蛋糕无疑必须进行群狼争食的竞争，而“制作蛋糕”这是以创造市场需求为根本的方向。许多有远见的企业

家指出，与其与狼争抢一块蛋糕，还不如自己制作一块蛋糕。前者人们通常称之为“红海战略”，而后者则是最近兴起的“蓝海战略”。

红海战略，就是我们平常所说的竞争战略。竞争战略里面的产业分析、竞争分析和定位，以及差异化战略和低成本战略的权衡取舍。红海战略主要是在已知市场空间的竞争，在这里游戏规则已经订好了，你只需按照这个游戏规则展开针锋相对的竞争。你所要分析的就是竞争态势和已有产业的条件，这是红海战略需要研究的变量和因素。

蓝海战略的战略由三方面组成：一方面对于买方来说是价值主张，一方面对于企业来说是利润主张，一方面对于组织来说是人事主张。

价值主张是说买方必须对你为他们提供的东西感到非常兴奋和高兴，这也就是营销这一点的长处。但光让买方高兴公司亏本破产也不行，所以你的企业也必须获利，就像一个国家政府不收税无法为公民提供福利。

另外一方面，如果你的企业是通过剥削、奴役压榨员工来获利的话，你的企业也是无法维系的。

蓝海战略是让三方面都满意，所以说价值主张就等于效用减去价值，利润主张等于价格减去成本，人事主张则是让所有企业的利益相关者满意。

因此作为整体系统的协调才是战略，战略代表买方价值主张、企业的利润主张以及对于企业组织的人事方面主张组成的整体性协调系统。

显然，老子是比较赞同蓝海战略的，所以老子说：以“道”作



人君的，不以兵力称强于天下。用兵这件事很容易得到报应。善于用兵的人战胜了就罢了，不敢因此而取得威力。战胜而不自满，战胜而不自骄，战胜而不自豪。

过于的强壮是衰老的开始，这是不合乎“道”的，企业要坚持可持续的发展，任何管理者都要知道盛极而衰的道理。

道

道·家·的·战·略·管·理

第 8 章

战略错误





一、战略上的冒进错误 ——企者不立，跨者不行

原文 24

企者不立，跨者不行。

自见者不明，自是者不彰，自矜者不长。

其在道也曰：余食赘行，物或恶之。故有道者不处。

老子说：用脚尖站立不稳，用跨步就前行不了。意在说明跨越“道”的发展规律是不能更好地前进的，在战略问题上，时常发生战略冒进的情况，主观的目的是无可厚非的，都是希望尽快地达成战略目标，而超越了战略本来的进程，战略进程的依据是“道”，道不是随人的意志为转移，因此，制约战略进程的决定因素就是“道”——事物的发展规律，任何企图超越规律的做法，无疑是主观的意图与战略进程脱节造成的。

发生战略上的冒进行为，有很多实例，中国家电企业的“金正”，从一个拥有员工7000余人的大型现代化集团公司，到现在裁员3/4。从一个具备月生产50万台影碟机、10万套家庭影院、50万部电话机和50万台复读机能力的大型现代化制造企业，到现在资金链的断裂，靠卖品牌和资源来维持企业的运转。金正的失败是对企业自身的实力和市场环境的估计不足，而表现出来的就是战略上的冒进。

金正曾经因为率先推出 DVD 而赚得了“第一桶金”，为了寻找新的利润增长点，在其产业品牌战略的指引下，金正开始用资本运作、进入新的行业，空调行业、手机行业、彩电行业，盲目的贪大求全使得资金过于的分散，金正不顾自身情况的多元化，显得有点冒进。而正是冒进，导致了金正的陨落。企业发展过程中的盲目的冒进和贪大求全的行为值得去反思。

战略的冒进，最根本的原因是对“道”不能完全把握。其次，战略上的冒进有其很大的迷惑性，任何一次的冒进，都有非常冠冕堂皇的理由，“大跃进”的理由是为了在最短的时间内“超英赶美”，在很短的实践内实现“共产主义”，在这样的目标指引下，中国走向战略冒进的深渊，造成国民经济的衰退。金正企业也是这样，多元化的宏伟目标，使金正的高层对企业发展的战略制定丧失科学性。可见，战略冒进的直接原因是管理层受到了战略目标的诱惑，跨越的应该经历的发展阶段，也就是老子所说的“跨者不行”。事实上，无论是实现国民经济飞跃和企业多元化战略，从战略目标上都没有错误，关键在于管理者的急功近利，如老子说：“自见者不明，自是者不彰，自矜者不长。”只看见自己眼睛就不亮，自以为是就是非不明，自高自大的就没有长进。

任何战略目标的达成都会有一个战略的进程，这不由得让人想起一个尽人皆知的故事，当一个人吃了第七张饼，发现自己吃饱了，便感叹说：唉！我真笨，早知道吃第七张饼就能饱，我还费力吃那六张饼干什么？！这是一个简化了的，忽略进程的故事。在现实工作中，的确有这样的管理者，眼睛盯着目标而忘记了脚下的路，这也正是老子反复提醒我们的，作为战略家一定要有某种程度上的“清心寡欲”，只有“寡欲”才能“清心”，老子说：这样的道



理太明显了，就好像一粒米饭粘人脸上一样，最可恶的是别人特别容易发现，而自己却难以发现，旁观者清不无道理，只有远大的目标而违背发展规律的管理者是不足取的。

二、战略执行的错位 ——乱之首

原文 38

上德不德，是以有德。下德不失德，是以无德。

上德无为而无以为，下德为之而有以为。

上仁为之而无以为，上义为之而有以为，上礼为之而莫之应，则攘臂而扔之。

故失道而后德，失德而后仁，失仁而后义，失义而后礼。

夫礼者忠信之薄，而乱之首。

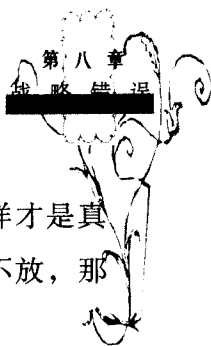
前识者道之华，而愚之始。

是以大丈夫处其厚，不居其薄，处其实，不居其华。

故去彼取此。

在战略执行中，什么是最根本的问题，老子认为是以“道”为根本，而现代的管理者或者是管理理论，却违背的“道”的理智管理，而强调其他不是最主要的东西，比如，强调管理者的德行和仁义，而无视“客观规律”的存在，客观规律是无情的，它的运行就是最高的法则，既没有“德”的概念，也没有“仁义”可言，所以





战略的制定和执行都应该以“道”为根本。

老子认为：最好的道德，是不自己认为自己是德，这样才是真正的有德，次一等的道德，是时刻认为自己有德，而把持不放，那样就如同无德一样。

“道”看似无情，而“道”对任何事物没有偏向的运行，表现了最高的理性，同时，也不会产生有德和无德的困惑，在老子看来，这才是真正的道德。而许多人，时刻关注着自己的德行，反而违背客观规律的作用，生怕失去“道德”的美名，在老子看来，这不但是境界不高的德，甚至发展下去就失去了道德的根本。

以老子的观点看，只有在战略执行过程中失去了“道”的人，才会用德来约束员工，从这一点上看，许多公司制定的员工守则，各种规章制度等等不一而足，都是想用“德”的框架来使员工执行，当管理者发现员工守则，各种规章制度不能保障执行的力度的时候，就会使用“仁义”的方法，而实行人性化管理，高呼“一人为本”的口号，想以此来感动员工为战略的执行努力工作，事实上，这只是一句口号，因为，企业看重的是利润，当利润得不到提高的时候，管理者就会怀疑“仁义”是不是真的有用，当“仁义”也失去了作用的时候，管理者就用“礼”制来控制员工，提倡各个部门的责任与上下级的命令与执行，下级必须服从上级，上级可以凭借权威来管理下级，有时甚至是逼迫下级就范，这样做的结果是表面上好像上上下下，长幼尊卑很有秩序，事实上，没有人会在这样的压制之下而心服，时间久了就会引发反抗。所以老子说：“夫礼者忠信之薄，而乱之首。”过分强调“礼”制的作用，人们的忠诚度就会发生问题，这是造成动乱不安的祸首。

所以，管理者时刻要明白，管理的要诀在于不能违反“道”，如





果企业的战略制定违反了“道”，那么，无论用什么方法，都不能挽救失败的结局，无论用“德行”“仁义”“礼制”都不可能使败局有所转机。“道”是战略执行的根本，不能发生错位。

老子作出结论说：以前的智者不认识道的精神实质，而去追求一些表面现象，这是愚昧的开始。所以大丈夫采取实际的道，而不采取虚华的仁和礼。

管理者凭借“道”管理，才是根本，而其他的手段只是次要的手段，主要的根本和次要的手段应该相辅相成，这样才能发挥管理的最大的效果，甚至，当“道”一旦真正起作用的时候，此时的管理者便不会有太多的繁琐的工作，战略的执行便可以依照“道”的轨迹而运行，于是便处在一种“无为而无所不为”最好的管理状态。

三、战略进程要适应发展阶段 ——以其生生之后

原文 50

出生入死，生之途十有三，死之途十有三，人之生，动之死地亦十有三。

夫何故？以其生生之后。

盖闻善摄生者，路行不遇兕虎，入军不被加兵。

兕无所投其角，虎无所措其爪，兵无所容其刃。

夫何故？以其无死地。



老子说：人从生到死，是一个必然的过程，其中自然老死的十之有三，中途夭折的十之有三，为了求生反而一动就死的，也是十之有三。为什么呢？是因为他们过度追求生存，而做出了过分的行为，反而导致了自我的灭亡。

而那些善于生存的人，走路不走到可以碰见犀牛和老虎的地方，在军队则在不被敌人的刀枪所包围的地方，这样牛角刺不到他，虎爪抓不到他，兵器碰不到他。为什么呢？因为他没有走到可以致死的地方。

一个企业的生存，从整个生存的概率来说，生存和死亡有各占30%不同的情况，一般情况下，企业在市场中生存的可能性占30%，失败的可能性也占30%，因行为不当而失败的也占30%，那么，我们可以得出这样的结论，一个新兴的企业死亡率高达60%，事实上，老子对于生存和死亡的推断，是比较符合当今的企业生存的现实。

在这一篇中，老子对于由于行为不当而造成的失败，给予了特别的关注。什么叫做行为不当呢？那就是指一切不适合企业发展阶段的行为，在通常的情况下，则表现为企业的行为，或超出企业的发展阶段，或落后于企业的发展阶段，前者叫“冒进”，后者叫“保守”，而老子在这里提出的“以其生生之后”，只要是指“冒进”给企业发展到来的危害，意思就是由于对生存的需求愿望特别强烈，因而采取了过分的行为。

这样的错误，主要表现在企业战略和企业发展阶段的不相适应，事实上，这是一个执行的问题，也许企业的战略没有错，但是，行动过于超前，那么就会给企业带来很大的危机，比如说，在企业盲目地实行多元化经营，很多企业都因此而遭受失败，如同作战一样，把自己的战线拉得过长，结果造成在局部上的力量的衰弱。



2005年，一系列大型民营企业出现失败并且他们失败的轨道很相似，如德隆、格林科尔等企业盲目的多元化扩张导致了失败。这些溃败的企业在初期快速发展，继而扩张，然后再发展扩大，从主业抽取资金，投入到新行业中，这不利于主业发展，而且新的行业也没有相应的利润回报，成为资金消耗者，借短用长，挪用资金，导致资金链越绷越紧，最后一发不可收拾，多元化扩张而不懂得经营，导致了最终的失败。

绝大多数企业需要具备做大的条件。如外部的信用状况、职业经理人的素质、法制环境以及企业的管理水平等。在这样的制约条件下，做大的结果不是做强，而是做垮。这就是战略进程超越发展阶段带来的恶果。

可见，大多数的失败，都是由于行为不当造成的。如果，我们不在危险的地方和时间做危险的事，那么，企业的生存才有保障。

四、好走捷径失去战略

——大道甚夷，而人好径

原文 53

使我介然有知，行于大道，唯施是畏。

大道甚夷，而人好径。

朝甚除，田甚芜，仓甚虚。

服文采，带利剑，厌饮食，财货有余，是谓夸盗。

非道也哉。

如果一个明智的战略家，走在宽阔平坦的大道上，也是十分小心的，因为，稍不留神就可能误入歧途，企业管理者如果误入歧途，那么企业也就偏离的航线。

事实上，尽管大道平坦，但是人们却喜欢走捷径，因为，大路比较绕远，而小路比较接近一些，这样的行为，恐怕在每个人身上都发生过，这的确是人们普遍存在投机取巧的心理。其根本就是人们好逸恶劳的本性所决定的。

但是，很多走捷径的人，最终以失败告终，在老子看来所谓捷径充满了不确定性、危险性，有时候常常是此路不通，如果是一个爬山人喜欢走捷径，一旦发生错误，回头再选择大路也可以，但是如果领导一个企业，甚至是一个国家，走捷径的思想，一旦造成失败，是很难挽回的。

造成这个投机取巧的心理，与人们好逸恶劳的本性是分不开的，正如老子所描绘的当时国家失道的景象，老子说：“朝廷污浊，农田荒芜，粮仓空虚。而统治者却穿华丽的衣服，佩宝剑，大吃大喝，财物堆积，这可以说是大盗，多么不合道啊！”

所以，一个战略家的德行是非常重要的，如果一个人的德行不能保持良好，那么利令智昏的行为的发生就很容易了。

在战国时代，各诸侯国之间为了争夺土地，经常发动战争。秦国派大将白起攻打韩国，占领了韩国的一块土地野王。在野王邻近有另一块土地上党，他们的地方官员看到野王轻易地就被秦军攻下，怕上党也守不住，就写信给赵国，表示愿意归顺，希望得到赵国的庇护。

赵国的君臣们对于要不要接受上党的归顺，意见不一，大家展开激烈的争论。平原君赵胜说：“上党这么大块的地方，我们不用



出一兵一卒，就可以得到，为什么不要呢？”平阳君反对说：“就是因为不花力气得到好处，轻易要了，恐怕会招来大祸。”赵王因为不想失去这块到嘴的肥肉，便支持平原君的主张，并且派他去接收上党，把它划为赵国的领地。秦国知道后，认为赵国存心和自己作对，就命令白起率大军去攻打赵国。结果赵国的四十万大军全部被秦军歼灭，国都邯郸也被围困，后来平原君带毛遂去楚国，说服楚王联赵抗秦，最后楚国出兵，才解除了赵国的邯郸之围。

赵王和平原君因为贪图眼前可以获得上党土地的利益，而差点导致赵国灭亡，赵国的失败，不但是贪图便宜，好走捷径，更是利令智昏的必然结果。

在过去的某一个时期，曾经因为用人是否应该德才兼备的问题，发生过争论，事实上，缺少德行的人，是非常容易“智昏”的，因为，“失德”的人，是非常经不住利益的引诱，而忘却战略目标，而落入陷阱的，因此，老子不但强调要“守道”，同时也要注意“德行”，这也许是“道德”的本来的含义吧。

五、战略盲目的危险性

——不知常，妄作凶

原文 16

致虚极，守静笃。万物并作，吾观其复。

夫物芸芸，各归其根。归根曰静，静曰复命。

复命曰常，知常曰明。不知常，妄作凶。



知常容，容乃公，公乃全，全乃大，大乃道，道乃久。

老子主张以“虚静”的态度来观察事物，我们平常认为老子所讲的是要我们做到空虚和安静的意思，事实上，这样的看法只对了部分，而没有从全体上把握“虚静”的含义。老子所讲的“虚静”，决不是单纯的静态，按老子一贯的辩证的风格来看，“虚静”应该是动中有静。人只有在“虚”的状态下，才能看到“万物并作”的复杂的世界，才能观察到事物循环上升发展的本质，进而发现事物的规律，发现事物的规律叫“归根”，只有发现了事物的规律，我们才能找到行为的根本，这样才能达到心安理得的“静”的状态，人们能够以事物的本质来看问题，这样就能够“复命”，“命”是事物的命运，亦即事物的发展趋势，把握了这个趋势，人们就比较容易制定自己的行动规划了，当我们对自己的行动规划得万无一失的时候，我们当然能够获得指挥若定的气度，这也是战略家的气度。

事实上，这是战略家的行为模式，在此之前我们已经论述了很多，能够做到“复命”的战略家才叫“知常”，能够“知常”的战略家才是一个有战略智慧的人，而很多企业的管理者，并没有做到“知常”，那么，他们的行为就会带来很大的风险。老子说：认识这个常律就会分析事物，不认识这个常律，而去妄作胡为，这是很危险的。

在这里我们并不能理解老子是反对冒险的，相反，一般社会的观念认为企业家们喜欢冒险，其实这是大众对战略不理解所造成的错误。当管理者知道如何开发一个符合需求的新产品或服务的未来趋势，起先都会令外行人觉得是风险很大的行业，到最后那种感觉

都自动消失了。一家生意非常好的面包店创始人在开设第一家店时，并没有考虑到任何可能的风险。他自认自己所做的面包是最好的，且深信顾客们也会有同感。当他把这个想法宣扬出去时，可能许多人会觉得他过于自大。但是，他所看到的是机会，而不是风险。这是一个理念付诸于实践的好例子，企业家会冒一般人认为很疯狂的风险。其实企业家在进行其投资时，对外人看来或许是“冒险”的，但对企业家自己来说，却必须十拿九稳。要不然企业家就不是企业家，而是冒险家了。

事实上，确实有很多盲目的管理者。佳宝出生于加拿大安大略省萨德伯里市，他在创造一个衣衫褴褛的穷人如何变成一个富翁的传奇后，成为一个不顾债务缠身而性情急躁的冒险家。

尽管佳宝对零售业一窍不通，但他却以34亿美元的价格收购了联盟百货公司。当贷款到期，佳宝在走投无路的情况下，只好向奥林匹亚和约克公司求救，在佳宝忙于收购时，大笔贷款都来自奥林匹亚和约克公司。最后佳宝只有一一次性卖掉布洛明戴尔斯——自己最引以自豪，且期望值最高的商店，才能在规定的期限内付清贷款利息。以牺牲控制权为代价，换来了免死牌。到1990年初，佳宝公司已到了破产的边缘，他一生积累的财富损失殆尽。与金钱同时流走的还有佳宝显赫一时的声望。

佳宝的失败主要原因就是运作非常轻率，关键来自于企业决策人的企业战略的盲目性。他的发迹史之所以成为传奇，是因为发迹的过程充满了不确定性，以及太多命运的巧合，因此形成了他急躁冒进的性格。

佳宝没有认识老子所说的这个“常”，于是，就不能做到“知常容”，只有“知常”，才能融会贯通，能融会贯通，就能公正平允，



能公正平允，就能普遍周全，能普遍周全，就能运行不息，能运行不息，就能体现行道，能体现行道，就能永久存在。

从佳宝公司的大起大落中，我们可以得出一个结论，不明就里的发迹，必然为后来的惨败埋下深深的祸根，如果一个企业，没有成熟的战略，即便有时冒险成功了，必然会给管理者的盲目冒险埋下失败的伏笔。

道

道·家·的·战·略·管·理

第 9 章

战略类型





一、“竞合”战略 ——往而不害，安平太

原文 35

执大象，天下往。往而不害，安平太。

乐与饵，过客止。

道之于口，淡乎无味，视之不见，听之不闻，用之不足既。

“道”是隐含在事物发展过程中的，但是，可以通过事物发展变化的现象中反映出来，老子把这个反映称为“大象”，如果所有的国家都掌握了“大象”运行的轨迹和趋势，那么就能实现天下的交往，在交往的过程中，不互相伤害，这样就能实现太平盛世了。

在今天，我们可以看到，这样的“太平景象”部分地在我们这个地球上实现了，现在的企业战略已经上升到全球的战略，因为，现在的企业面对的是全世界的市场，并形成了不同的跨地域性的国际贸易组织，各国之间，纷纷将竞争转为合作，或者这样说，在竞争中合作，在合作中竞争，从单纯的竞争战略发展到合作战略，也就是一种“竞合”的战略，“竞合”战略是最近才产生的一个新词汇，它的产生，也标志着现代社会“天下往，往而不害”现实。

因此，企业战略制定不仅要从竞争出发，也要从合作出发，不仅要从本国市场出发，也要从全球市场出发，不仅要从本行业出发，也要从跨行业出发，这是战略制定不同于以往的发展趋势，企



业能够跟上这个趋势，就能向跨国企业的更大规模发展，如果管理者的战略眼光过于局限，那么，势必影响企业的发展规模。尽管如此，企业当然不能忽视自身的发展条件，但是有一个观念必须要建立的是，企业的发展离不开竞争，也离不开“合作”。

经济合作不是一个梦想，企业整体的合作能促进贸易和发展，新的合作模式是竞争与合作共行，在企业中的合作主要是由经济效益所驱动，同时还由不同的企业情况来决定。在当前全球化的背景下，竞争以及合作必须共行。在某些领域我们需要竞争，在另外一些领域我们需要合作。竞争加合作是我们主要的发展趋势，只有这样我们才能够更好地在一些领域共同合作，同时允许在其他领域加强竞争。这是最新的一种合作模式。

企业和企业必须是一种双赢的关系，甚至企业和企业应该成为经济伙伴，经济伙伴关系应该基于几个原则：首先，必须是一种双赢的关系；第二，必须互相信任和互相尊重；第三，在处理这个关系中必须是互相忠诚的；第四，各方都本着互相合作的精神进行。

今天的企业不是只有“竞争”，不是只有“你死我活”的零和游戏，“合作”的趋势是越来越明显了。企业之间的对抗正在变成合作，相互的竞争正在变成合作，过去单打独斗式的经营，在今天越来越吃不开了，取而代之的是企业间共享的远景。未来跨国战略将日益以合作而非单纯的竞争为依据。

企业合作的原动力是：以深化分工和高度专业化为特点的经济全球化。因为全球化趋势的日益明显化，今天的世界经济要比以往任何时候都称得上是一个“网络”。中国和印度争着成为世界最大的外包接包商，广东的格兰仕则一步到位地把国外的生产线“承包”过来为外国企业“打工”，国与国之间经济上的联系乃至依赖



就显而易见了。即使是在一国之内，围绕着丰田汽车或通用公司而发展起来的数以万计的企业所组成的企业网络。

毫无疑问，企业不再是企业之间的企业，而是企业网络中的企业。企业之间合作的目的，有时候不是为了别的，正是为了增强竞争力。

事实上，合作与竞争是不同层次上的现象。合作是宏观的，竞争则是微观的，换言之，竞争只是与少数同类的企业竞争，而合作则是更多的与自己不同类且互补的企业合作。而这种合作越广泛，则企业的生存能力越强，发展空间越大。

老子说：音乐和美食，可引诱路人止步。但是，“道”是无味的，虽然是看不见，听不到，但它的作用却是无穷无尽的。所以，管理者应该放眼世界，不要为一点小利而争夺得你死我活，企业家要有战略家的胸怀，从大处着眼，我们会发现原来我们的竞争对手，正是我们企盼已久的合作对象。

二、人才战略

——侯王若能守道

原文 37

道常无为，而无不为。

侯王若能守之，万物将自化。

化而欲作，吾将镇以无名之朴。

无名之朴夫亦将无欲。无欲以静，天下将自定。



老子说：道是永久存在的，看似无为，而无所不为。侯王们如果能遵守“道”的法则，万物就会自然进化。

企业的管理者如果能认识到“道”的无为而无所不为的，赢得人才就是一件很容易的事，企业员工就能自动的服从领导，而管理者也达到无所不为的境界。

老子认为赢得人才，在于“守道”，三国刘备正是凭借这个战略，使自己由弱渐强，终于在四川建立了蜀汉王朝。可见人才战略，在竞争中有很重要的位置。

然而，企业的各个发展阶段不同，管理者的战略重点也就不同。企业在其生存发展中首先是基于一个产品的想法，之后要解决市场的问题，再后随着规模的扩大就是资金瓶颈了。能走到这一步，企业就很成型了。而到了这一层次，关注点一定会转移到“人”上来。

市场竞争说到底就是人才的竞争，尤其在目前经济全球化和竞争日益激烈的情况下，企业越来越感觉到人才的重要性，可以说谁拥有了人才谁就拥有了市场、拥有了顾客、拥有了未来、拥有了财富，因此，管理者不应该产生靠自己“打天下”的想法。事实上，只要把握了人才战略的正确方向，人才就能发挥应有的作用。

很多管理者，特别是民企管理者，没有从创业型转变成管理型。虽然，他们口头上说“重视人才”，骨子里却“自我感觉良好”，因此，很多民企的管理者对于人才只是“叶公好龙”，不愿授权，不愿培养。他们或者对下属的能力不放心，或者觉得下属忠诚度不够，更担心下属成长起来后，另立门户，成为自己的竞争对手。于是都有这样的困惑：班子不好带，员工不好管，听话的不能干，能干的不听话。

即使是重视人才战略的管理者，在他们心目中，通常更注重的



也只是高、中端人才，因为他们能够站在一定的高度带领团队发展或者是企业的核心人才，他们可能是管理、技术或者营销甚至更基层的人员，但管理者不能忽视普通员工也是人才战略的重要组成部分，如果核心人才是“鱼”，则普通员工是“水”，鱼离开水就不能发挥很好的人才的作用，这就是“巧妇难为无米之炊”的道理，一个企业的整体素质，要依靠企业全体员工整体素质的提高。

如果人才战略解决好了，企业总战略的执行就容易执行了，因此，作为企业战略分支的人才战略，也是总战略的一个重要组成部分，并且在企业发展的不同阶段发挥不同的作用。当人才都能发挥自己作用的时候，管理者就应该本着客观规律去执行它，道本身是没有变异的，没有变异就可以稳定，核心员工在企业的流动系数大，说明管理者的不重视或者企业的机制有局限。一个企业如果人才稳定了，那么天下就能稳定，企业就能稳定发展。

三、低成本战略

——贵以贱为本

原文 39

昔之得一者：天得一以清；地得一以宁；神得一以灵；
谷得一以盈；万物得一以生；侯王得一以为天下正。

其致之：天无以清，将恐裂；地无以宁，将恐废；
神无以灵，将恐歇；谷无以盈，将恐竭；
万物无以生，将恐灭；侯王无以正，将恐蹶。



故贵以贱为本，高以下为基。

是以侯王自称孤、寡、不谷。此非以贱为本耶？非乎？

故致誉无誉，不欲禄禄如玉，珞珞如石。

管理者应该明白，高贵的基础是低贱，这就好比中国古代的君王称孤道寡一样，所以，企业的信誉不是靠自己的吹嘘而来的，必须依靠实实在在的工作，才能取得好的品质。老子说：“故致誉无誉。”

老子说：“贵以贱为本，高以下为基。”也可以理解为低成本战略，这是竞争战略的方法之一，如果产品成本高价格贵，就很难赢得市场的青睐，而产品的销售量必须以价格和质量有机结合为基础。

低成本战略，是指企业在提供相同的产品或服务时，通过在内部加强成本控制，在研究、开发、生产、销售、服务和广告等领域内把成本降低到最低限度，使成本或费用明显低于行业平均水平或主要竞争对手，从而赢得更高的市场占有率或更高的利润，成为行业中的成本领先者的一种竞争战略。

低成本战略有很多优点。最突出的一点是，对于行业内竞争者具有比较竞争优势。由于企业的成本低，公司可以利用低价格的吸引力从竞争对手那里挖掘销售额和市场份额，在价格战中存活下来并获得高于行业平均水平的利润。

另一个显著的好处是，公司的低成本战略对于潜在的新进入者形成了较高的进入障碍，从而吓退潜在的进入者。公司随时可以采用降价的策略使得一个新的竞争对手很难赢得顾客，那些在生产技术尚不成熟、经营上缺乏规模经济的企业都很难进入此行业。



低成本战略可以给公司带来的竞争优势还包括，增强了对供应商和购买者讨价还价的能力，降低了替代品的威胁。

事实上，低成本战略具有显而易见的缺点。比如，前期投资大——一般来讲，低成本公司一般是通过扩大生产规模来取得低成本优势，这就需要较大的前期投资，资金不够雄厚的公司显然不适合采用该战略；容易被竞争对手模仿；新技术会带来威胁，比如竞争对手利用新的技术，或更低的人工成本，形成新的低成本优势；如果企业过分追求低成本，降低了产品和服务的质量，会影响顾客的需求，结果会适得其反。还有一点，行业退出壁垒高。由于公司前期投资大，一旦处于竞争劣势或行业开始衰退，公司的退出障碍会很高，付出代价比较大，事实上，成功实施低成本战略需要合适的内部、外部条件。

低成本战略必须以市场为根本，所以，市场如同企业的“天”一样，企业员工和生产资料如同企业的基础，这个基础如同“地”一样，企业文化如同企业的“精神”一样，没有精神就失去灵魂，企业的产品如同“稻谷”，企业的发展如同“万物的生长”，企业的领导如同古代的君王治理国家一样。

如果这一切都顺应了“道”，那么，企业的市场就清晰可见，企业的基础就非常牢固，企业文化成为精神支柱，产品如同丰盈的稻谷，企业得以发展，企业管理者就能很顺利地治理好企业。

与此相反，如果违背了“道”，老子告诫说：天不清明，恐怕就要塌下来；地不宁静，恐怕就要陷下去；神不灵验，恐怕就要消失；谷不能充盈，恐怕就要枯竭；万物不能生长，恐怕就要灭绝；侯王不能成为天下的典范，国家恐怕就要灭亡。可见失“道”的结果是十分可怕的，失“道”的战略也是可怕的战略。



四、教育战略

——人之所教，吾亦教之

原文 42

道生一，一生二，二生三，三生万物。

万物负阴而抱阳，冲气以为和。

人之所恶，唯孤、寡、不谷，而王侯以为称。

故物或损而益之，或益而损之。

人之所教，吾亦教之。强梁者不得其死，吾将以为教父。

老子说：如果没有“道”的作用就不能产生一，没有一，也就没有二，有了二才有可能生出三，于是，万事万物就这样产生了。万物都是由“阴”和“阳”两方面，通过“道”的力量，而组合起来的。

企业战略的执行也是这样的规律，有了大的战略才能产生小的战略，一个公司是一个整体，因此，有整体的战略，研究发展部是这个公司的一个部门，但相对于其他部门也是一个整体，那么就可能产生研发战略，但是，这个战略必须要考虑到整个公司的大战略，不能违背，如果小的战略违背了大的战略，就违反了老子所说的“万物负阴而抱阳”，那么，企业就不能协调发展了。

“冲气以为和”，在这里我们把它看作是“道”的作用，运用于战略也就是说：战略离不开“人”的执行，通过“冲气”，将大战





略和小战略有机地结合起来，协调起来，这样一个健全的战略就形成了。

在战略执行的过程中，领导是企业的核心，如同古代国家的王侯一样，老子说：人们所厌恶的孤寡的状态，在于王侯，他们却用这样的名词而自称。其原因就是反映了王侯们亲身的体验和心境，因为他们处在统治的中心。企业的领导也是处在这样的“孤寡”的地位，因此，没有全体员工的紧密合作，再好的战略也不能实现。

老子认为，这就是事物正反作用的结果，企业没有领导核心是不行的，但是，企业只有领导核心，没有执行团队也是不行的，这是事物相互损益，相互补充的必然性。

那么，如何获得好的执行团队呢？老子认为就是教育，教育员工是领导的天职，教育的目的是使团队有更加明确的目标，使团队获得达到这个目标的职业技能。这样才能实现企业管理者的“孤”而不寡。

老子说：“别人教给我的，我也会教给别人。强为的人不会有好结果，我要以这些知识，作为教育别人的教材。”

事实上，大多数员工的执行能力，都在正常的范围之内，但是，总有一些人处在正常运作的范围之外，于是，领导就应该及时总结出，那些执行能力较好的员工，他们的技能是怎样形成的，同时也要研究那些技能较差的员工是怎样形成的，综合这两方面因素，对较差的员工进行必要的培训。

因为，战略执行的准确度，不是执行能力强的员工决定的，而是由较差的员工决定的，如果领导通过不断的教育和培训，把较差的员工培养成较好的员工，那么战略执行的能力就能够从根本上提



高。老子说：“损而益之，或益而损之”，减少企业落后的员工，就能提高执行力，老子主张通过教育的办法，改善人的素质，而不在赞成依靠“裁员”这样强硬的手段，因为过于强硬的手段，会导致管理者执行力差，造成管理者只重视结果，而忽视原因的盲目行为，这样不但无助于对员工的教育，也无助于管理水平的提高，因为管理者正是依靠对这些原因的分析，使得自己的管理智慧不断的提高，这些宝贵的智慧，还能够进一步作为教育员工的好教材，何乐而不为呢？

五、发展战略

——见小曰明，守柔曰强

原文 52

天下有始，以为天下母。既得其母，以知其子。

既知其子，复守其母，没身不殆。

塞其兑，闭其门，终身不勤。

开其兑，济其事，终身补救。

见小曰明，守柔曰强。

用其光，复其明，无遗身殃，是谓袭常。

老子认为：天下的开端，都是从“道”开始的，“道”是万物的母亲，如果我们充分的了解并掌握了其“母体”，那么，我们对于其所产生的结果也就容易认识了。如果我们知道了结果，



反过来再坚守“道”的规律，那么，这样的行为，会让我们受用终身。

老子所说的，也是战略的基本规律，如果我们能对企业发展的结果有了充分的了解，那么，我们对于“道”的坚守，就成为整个战略的执行过程，从认识“规律”到明确“结果”，从明确“结果”到根据“规律”办事，这就是战略的全部过程。

老子说：“塞其兑，闭其门，终身不勤。”闭塞通路，不向外求，把握好内在的规律，我们就可以终身受用不尽。“开其兑，济其事，终身补救。”规律是内在的，如果我们向事物的外部表面去寻找，就终身不得其用。

企业的发展规律，在于整个企业行为以及商业系统的内部，而外部的现象只是内部规律的显现，认识规律要从内部着手，这样就容易把握，反之，如果从事物的表面去发现规律，那么，企业就会陷入盲目的混乱之中。

怎样做到从事物的内部去认识规律呢？以老子的观念，就是要“见小曰明”，从小处见到大处，从微观本质走向宏观战略，在这里，我们要避免两个问题，一个是只见森林不见树木，一个是只低头拉车不抬头看路。

只见森林不见树木，也是不符合战略要求的。对树木的具体情况不了解或者了解不够都不行。没有树木的量的累加，自然没有森林概念的聚集。没有对树木结构、品种、数量的细致研究，就不能对森林的质量与影响的正确把握。我们可以理解树木和森林的关系，实际是认识的基础与升华的关系。没有对事物细部的准确分析，必然影响到对事物全局的准确判断。

只低头拉车不抬头看路，对于支流的、局部的东西，偶然工作



的差错，生活中的烦恼，必须加以关注和研究，但不能影响对全局的把握。就如我们正在背着行囊向东方旅行，路遇暴雨，道路坍塌，我们不得不绕道走，但我们不能因此就走到北方去，还得寻机回到既定的方向。正是这个理念的支配，不会因为工作生活出现了什么矛盾、冲突、误会，甚至犯点什么错误，就动摇信念、信心。因为在工作中，难免出现诸如此类的问题。总是在坚定正确方向的前提下，正视问题，积极寻找更优更好的方法解决面临的问题，然后继续义无反顾地前进。

看全貌，看主流，看整体，看方向。这对于事物的正确把握、准确定性有直接帮助。较多地关注事物的整体概貌、事件的发展态势、社会的前进方向，这是任何时候都不能忽视的。忽视这点，就如同埋头拉车不看路容易偏离方向，也如同在迷途中寻找道路缺乏信心，从小处可以看大处的道理。

只有做到既有微观的观察，也有宏观的方向，我们才能保持“柔性”的管理，而这正是老子以柔克刚战略的体现，“守柔曰强”，能保持水一样的柔和与耐心，不超越规律和战略的布局，这是以弱胜强的关键，还是以“赤壁之战”做例子，最后的胜利者不是强大的曹操，而是弱小的东吴，这完全要归功于诸葛亮对于“道”的理解，对战略判断的准确。

有了这样英明的战略，从小处可以看大处的先见之明，一个弱小的企业就可以发展壮大，避免被大鱼鲸吞的结局，这就是适应自然。

六、创新战略

——不道早亡

原文 55

含德之厚，比于赤子。毒虫不螫，猛兽不据，攫鸟不搏。
骨弱筋柔而握固，未知牝牡之合而腹作，精之至也。
终日号而不哑，和之至也。
精和曰常，知常曰明，益生曰祥，心使气曰强。
物壮则老，谓之不道，不道早亡。

新生的事物总是欣欣向荣，朝气蓬勃的，因为它是新的生命，对于生存的渴求无论是个人还是企业，都是一样的。老子认为，新生事物的生命力最强，因为新生事物往往代表着事物发展的规律和方向，这是最符合道德的事物。

所以，老子把新生的事物比作一个初生的婴儿一样，一切都是那样的自然，不会受到外来的侵害，毒虫不刺他，猛兽不扑他，凶鸟不抓他。他的筋骨还很柔弱，但抓住东西抓得很紧。他不懂得男女交合，但生殖器也会翘起，这是他含蓄的精力极为充沛的象征。他整天啼哭，而嗓子不哑，这是他的柔和之极的表现。

老子进一步认为，精力柔和的人就是体现出自然的常态，认识到了自然是常态的就是一个有智慧的聪明人，这样的结果就是，有益于生命的长久，心随着自然的运动而逐渐强壮有力，而当事物发



展到强壮的时候，就会逐渐地衰老灭亡，老子认为，造成衰败的原因，就是因为不能坚守“道”。

很多企业，在发展很多年以后，为什么会逐渐衰亡，就是因为他们失去了生命力，如同由一个“赤子”最终长成了青年，由青年长成壮年，由壮年进入老年，我们现在的人可能认为这是一种规律，老子却不这样认为，他认为这并不是符合道的结果，老子的解释是，如果我们能坚守“赤子”的“厚德”，那么我们就避免衰亡的命运。

企业要能够长盛不衰，也就是实现可持续发展的战略，就应该保持“赤子”的“厚德”，事实上，这个“厚德”就是企业的创新能力，把创新作为企业的发展战略之一，是保持企业生命力的最根本的保障，所谓“流水不腐”也正是这个道理。

一个百年老店为什么生机勃勃？一个刚成立几年的新店为什么摇摇欲坠？长寿企业的奥秘在哪里？长寿企业的奥秘就是创新。一个企业的生命力在于创新，一个企业发展的加速器也是创新。创新是企业发展的根本，一个企业五年没有创新必然走向衰落，一个卖了三年的产品没有创新必然走向死亡。

进入21世纪以来，有许多高新技术公司大都停滞不前。但是戴尔计算机公司却高速发展。究其原因，戴尔在管理上实施创新战略，通过转移产品研发成本、压缩产品周期等多方面创新，发挥自己的营销优势，实现快速发展。

企业的创新能力是一个公司能否持续发展的生命力。衡量一个公司优秀与否，不能单纯依靠年底的盈亏底线。一家公司可以在某一年获得可观利润，但也有可能昙花一现，业绩没有可持续性。

企业创新能力是企业发展的加速器，只有创新，企业才能实现跨越式发展。如果每天进步1%，那么70天后，就可以翻一倍，实现从

量变到质变的跨越。

伊利集团，依据其绿色食品概念，在奶制品行业脱颖而出，后来很多企业相继推出绿色概念，伊利开始徘徊不前，于是伊利又在设计上大胆创新，把动画和冰激凌造型结合起来，结果大获成功，迅速地开发了学生和儿童市场，获得了跨越式发展，创新是企业进步的灵魂，是企业发展的不竭动力。

七、人才战略

——知者不言，言者不知

原文 56

知者不言，言者不知。

塞其兑，闭其门，挫其锐，解其纷，

和其光，同其尘，是谓玄同。

故不可得而亲，不可得而疏，不可得而利，

不可得而害，不可得而贵，

不可得而贱。故为天下贵。

“没有调查研究就没有发言权”，这是管理者对待任何事物的基本原则，更是管理者管理员工的根本原则，管理者要效仿老子对待人的严谨的态度，在管理员工的时候不能随意地发表不负责任的言论，“知者不言，言者不知”并不是叫我们不说话，而是叫我们在说话的时候要采取负责任的态度，一个聪明的管理者在没有弄清事



实真相之前，是不会乱讲话的，这才是老子的本意，这是管理人才第一个战略的原则。

在这个原则的基础上，才能够进一步实施其他的措施，作为企业的战略，如何管理员工，从而形成一个良好的企业文化和工作氛围，这是保证战略执行的重要条件，也是人才战略的重要组成部分。战略的执行不能没有人才，没有好的企业文化也留不住人才，即使留住也不能很好地使用。

留住人才的第一步就是要“塞其兑，闭其门”，减少人员外流的通道，这是从留住人才的外部环境入手，让人才忠心为企业服务，而不会这山望着那山高，经常处于那种随时准备跳槽的状态，企业人才应该有一定的流动，但是，不能流动太大，否则，企业就成了带薪的培训学校，成熟一个人才，溜走以一个人才，又招进一个新人，如此下去，企业没有核心员工，企业也不能逐渐走向成熟，更不用说建设企业文化了，因为企业文化的形成必须依靠企业的长期的积累才能够形成。

“挫其锐，解其纷，和其光，同其尘”，老子说：挫折其锐气，排解其纠纷，使人们的目标一致，使人们的行为一致。一个企业的团队，只有达到这个境界，才叫团结一心的团体。大凡人才，都有一定的本领，否则，他也不会自视甚高，但是，人才虽然有技术上的优势，并不一定拥有全局的观念，而且，一些人才很难同别人进行良好的合和与沟通，事实上，现代企业的大规模生产，都是在分工和协作的基础上才能完成，个人的技术只有通过团队的合作才能发挥出来，但有很多自称是人才的人过高地估计了自己的作用，因此缺乏团队精神。

作为企业的管理者，重要的工作就是将一盘散沙似的人，组织

成一个高效的团队，从而实现组织的效率，因此，让员工充分认识到自己的定位，以及在团队中的作用，是管理者重要的责任。

同时，还要注意减少人与人之间的纷争，有人的地方就有矛盾，管理者应该成为一个协调者，解决团队中的矛盾与冲突要做到四个方面：

1. 加强沟通，开诚布公。显然，较大差异的学术背景、性格特征和工作经历等因素先天决定了团队成员在决策时不可避免会产生一定的矛盾和冲突，因此调和这些矛盾和冲突的最有效方法，就是鼓励组织内部自由地沟通和讨论，集思广益。

2. 目标统一，上下一心。虽然鼓励自由地沟通和讨论，但是保证其达到成效的前提却是，管理者必须为高管团队确定一个统一的目标，并亲自指导团队的沟通和讨论过程。

3. 薪酬制度，公平合理。建立公平的薪酬体系，保证团队成员工作积极性。

4. 加强培训，增强技能。加强团队成员的培训，扩展成员的技能范围，保证合作的基础牢固。

这样团队才能达到“和其光，同其尘”，意思是说，人与人的关系，如光与光相交汇的时候，没有任何障碍，如两股飞扬的尘土一样分不出彼此。

要达到这个目的，作为管理者自身也要公正平直，不要用人分亲疏、相交分利害、相处有贵贱，对于团队任何人都要一视同仁，“故为天下贵”。老子说这就是天下都以这样的君王为最尊贵的原因，从企业管理的角度上讲，也就是领导获得威信的根本途径。



八、江海战略

——圣人欲上民，必先言下之

原文 66

江海所以为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。
是以圣人欲上民，必先言下之；欲先民，必以身后之。
是以圣人处上而民不重，处前而民不害。
是以天下乐推而不厌。
以其不争，故天下莫能与之争。

每当我们站在浩瀚的大海面前，无不为其博大而感慨，相对于在山谷里的溪流来说，江海之所以博大，完全由于它身居下位，而成就了万河归附的伟大的地位。

圣人是善于向自然学习的人，我们必须学习江海精神，在管理人的时候实施江海战略，那就是：管理者如果想实现管理员工的目的，必须将员工放在首位，将自己放在谦下的位置。如果管理者想领导员工，必须以员工处于受到尊重的地位。

老子认为，作为管理者总是高高在上，不能以百姓为重，这样上重下轻就会失去平衡，而统治的政权就不会稳定。管理者只考虑自己的感受，而忽视大众的想法，如果走在大众的前面，就要提防来自身后的加害。

事实上，以人为本的观念在历史上源远流长。“民为邦本”的



思想，与老子同时期时期，齐国著名政治家管仲也提出了以人为本的概念。他在《管子·霸业》中说：“夫霸王之所始也，以人为本，本治则国固，本乱则国危。”孟子也曾说过这样的话：“民为贵，社稷次之，君为轻。”我国古代思想家的这些思想，在客观上有利于减轻当权者对老百姓的剥削和压迫，从而使国家得到稳固。

在西方，以人为本的思想最早可以追溯到古希腊时期。那时候，一位名叫普罗泰戈拉的智者就曾经提出了“人是万物的尺度”的看法。我们知道，在西方中世纪，神学具有至高无上的地位，人的地位被神湮没了。到了近代，以人文主义思潮兴起为标志的欧洲文艺复兴，把人对神的崇拜转向对人自身的崇尚。这种人文主义思潮高扬人的意义和价值，反对中世纪的神学统治，对于人的解放发挥了重要的作用，有力推动了新兴资本主义的发展。

老子说：“是以天下乐推而不厌。以其不争，故天下莫能与之争。”对于能够体谅下情的管理者，百姓不但不厌烦他，反而推崇他，拥护他，因此，可以得出结论，那些能为民请命，不为自己争夺名利的人，更容易得到人心，一个管理者如果赢得人心，那么管理的执行就容易很多了。

有些领导管理员工就靠生硬的冷冰冰的制度，仿佛那些手下的人都是没有感知的机器人。工作中出了问题，只管追究下边的责任，严肃处理，毫不留情，唯独缺少温暖人心的人文关怀。善待员工，其实真的是企业管理中的上上策。只要真正关心员工，给予他们真诚的关怀与理解，员工一定会激发出爱岗敬业的热情和动力。“人心换人心，半两兑半斤。”热情是逼迫不出来的。

在这个问题上我们不得不赞叹刘备对待百姓和下级的精神，刘备对属下有深厚情谊，在贫贱时坚持平民的作风，富贵后不改宽厚



的品行。刘备早年时，便有不少年轻人崇拜他而争相归附，连往来的马贩都觉得应该多给刘备钱财，以帮助他成就大业。

刘表死后，正值刘备危急存亡的时候，仍吸引刘琮左右官员及大批荆州民众追随，《三国演义》中写道：“比至当阳，众十余万，辎重数千两，日行十余里。”而刘备也不愿放弃军士人民而自行逃命，冒着被曹操袭击的危险，愿意与百姓同甘共苦。

赤壁之战后，孙权派兵占领南郡江陵城，但当地荆州士民不愿接受曹操统治，也不愿受南郡太守周瑜的管辖，竟然纷纷转投刘备，渡江之路络绎不绝。

赢得人心的管理者是最强有力的人，虽然，管理者有地位，有权利，有制度的优势，但不如人心的归向，管理者有地位而不傲慢于人，有权利而不欺压于人，执行制度不机械生硬，这样的领导，哪有不赢得员工忠心拥戴的道理呢？



道

道·家·的·战·略·管·理

第10章

战 略 家





一、战略家的修养 ——谦逊和无为

原文 3

不尚贤，使民不争。不贵难得之货，使民不为盗。
不见可欲，使民心不可乱。
是以圣人之治，虚其心，实其腹，弱其志，强其骨，
常使民无知无欲，使夫智者不敢为也，为无为则无不治。

在战略面前，我们不夸耀个人贤能。老子对于自然和社会充满着敬畏，认为皆有自然之道，不是人可以随意干预和改变的，最为智慧的人，也只能做到认识规律，制定行动方案，按方案来行动而已，人只能认识规律，而不能改变规律，所以，我们如果以傲慢的心态，夸耀自己的才能，就会产生对自然规律的蔑视，这样的人，往往由于头脑发热，作出一些主观的判断，以主观判断为基础的战略，自然是导致企业失败的根源，所以，老子对于人的要求，首先就是要虚静守道，不要形成个人崇拜，从而制定愚蠢的战略。

不崇尚贤能的人的另一个好处，就是使人民不邀誉争功。如果在企业中，推崇那些所谓的能人，就会在企业员工中产生一个不好的行为导向，大家会认为，自己企业的发展壮大，完全归功于这个所谓的“能人”，一切都拜这个能人所赐，这样企业员工就会盲目崇拜这些“能人”，而对于事物发展变化的规律却漠然视之，于是，

整个企业都丢掉了战略之本，转而代之对于名位的争夺，在一些企业里，人事的争斗往往是所有工作中最重要的部分，企业发展的大计却不为人所重视，这正是“尚贤”的后果。

这不能责怪别人，这正是管理者的责任，如果我们不把个人的“能力”当作稀罕难得的东西加以吹捧，员工也不会去胡思乱想。

所以，一个真正符合企业发展规律的管理就是，要使员工减少个人名利思想，转而增加对规律的敬畏谦逊之心，不要过分追求物质上的享受，为企业开源节流，把员工从立志改观个人的名位，引导向正确的行为方向。从管理员工的角度分析，只有形成这样良好的风气，才能最大限度地减少内耗，把大家关注的焦点都集中到战略的实施上，这样企业战略的实施才有了人力上的保障。

员工对于个人的名利不做过多的追求，在规律面前不自持己能，这就是老子“无为”的最深层的含义，一切按照客观规律办事，不去自作主张的大胆妄为，就会达到老子所说的“无所不为”的最高境界。

战略的制定是认识规律的过程，而在企业发展的规律面前，保持一颗谦虚的心，是我们认识规律最好的道德修养，而战略的执行则是“无为”的过程，几千年来，人们往往把“无为”认做是消极被动，事实上，“无为”是“圣人”顺应企业发展规律，很少犯主观盲目错误的智慧的行为方式，一切按规律办，一切服从于正确的战略，企业才能达到所有的目标，没有什么能阻挡和改变客观规律的作用，也就是“道”的作用。



二、对待战略的态度 ——圣人不仁

原文 5

天地不仁，以万物为刍狗。

圣人不仁，以百姓为刍狗。

天地之间，其犹橐籥乎？

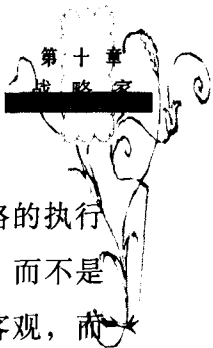
虚而不屈，动而愈出，多言致穷，不如守中。

在这里，老子说明了对待战略的态度是要以公正客观的态度对待战略问题，而不应该让人情影响企业发展的进程。

天地不仁，在天灾地震的时候，万物都受其害。这是大家公认的事实，当印度洋大海啸发生的时候无数生灵死于瞬间，无数财产毁于一旦，难道我们还要责怪老天不公吗？这是任何一个人都不会做的事，除非他已经丧失了理性，人类通过千百年来实践认识到，大自然是无情的，尽管大自然养育了我们，那也是无情的造化，并非对人类的特别的眷顾。

这就是“道”对于我们的态度，当人们对于“道”有了一定的了解之后，任何的“仁义道德”在大自然面前都显得无能为力，而且，一味地突出人的情感，恰恰是对“道”的违背，因为，客观规律是不以人的意志为转移的，因此，我们对待客观的事物也要用客观冷静的态度，而不能凭感情用事，那样是十分危险的，因为“道”





只会把违反它的人视为“刍狗”一般。

既然，企业的战略是符合企业发展规律的，那么，战略的执行就会产生客观的要求，这个要求只会服从企业大局的需要，而不是在小的局部上斤斤计较，从这一点上看，战略不但要服从客观，而且在执行的过程中也不能讲个人的情感，历史上无数的事实证明，无论是多么伟大的战略家，只要对待战略的态度上一旦发生了，人情决定战略的时候，失败就离他不远了。

所以“圣人”也是不仁的，尽管如此，我们作为理性的人，并不应该去指责他们，因为他们只是按照“道”去办事，客观规律的无情，必然导致“圣人”的无情，为了整体的利益以及宏观的考虑，很多时候，“圣人”会以百姓为牺牲品，赢得战略的主动，这是战略的需要，也是“圣人”对于战略的态度，正是因为“圣人”的“无情”，才使得“圣人”与普通的百姓有较大的不同，老子认为“仁义道德”只是百姓玩弄的把戏，并非科学的态度。

“道”是隐含在表象下面的，战略是宏观整体的，因此，企业的战略是不能为一般人所能知晓的，因为，大多数人都不能达到“圣人”的高度，也没有“圣人”的客观态度。因此，一般人不但缺乏对隐含的“道”的了解，同时也缺乏对宏观战略的把握。老子认为：“道”在天地之间好像一个风箱，当中是空的，但抽动起来可以发出无穷无尽的风力。这是对“道”和战略绝佳的比喻，尽管“道”看起来虚无缥缈，但是，在战略这个风箱的运作之下，会产生无穷的威力，只是顺应这个规律和战略罢了，任何打算以人情代替规律，莽撞代替战略的行为，都会成为战略下的“刍狗”。

客观规律是无情的，战略也应该是既定的，这样企业才有方向可寻，所以，以老子的观点看，对于战略的执行不在言多，多言反



而会影响对既定战略的尊重，因为，过多的言论会造成员工对战略的多种理解，反而造成战略执行的混乱，不如用言简意赅的方法，说明战略的要义，这样才能保持在战略之行中的一致性。

三、战略家的品质 ——玄德

原文 10

载营魄抱一，能无离乎？专气致柔，能如婴儿乎？
涤除玄鉴，能如疵乎？爱国治民，无为乎？天门开阖，能为雌乎？
明白四达，能无知乎？
生之畜之，生而不有，为而不持，长而不宰，是谓玄德。

老子认为，人之所以有生命，全在于人拥有魂魄。当人的灵魂出壳后，人的生命就完结了，所以，老子说，如果能使魂魄始终如一的不离开身体，那么人就能长命百岁了。

一个企业，如同一个人，是一个有机的整体，当这个有机的整体能够协调运作的时候，这个整体则是生命力最旺盛的时候，如古人说常山之蛇，击其头则尾至，击其尾则头至，击其中则首尾具至，这就是协调的结果，也是竞争力和自我保护力的表现。

如果一个人的生命离不开魂魄，那么，企业战略则如同这个企业的灵魂，企业战略即是告诉我们应该干什么，不应该干什么，此时应该怎样干，彼时应该怎样干，如果，企业失去战略指导，那么，



企业的行为必然是混乱的，在外界竞争不激烈的时候，也许战略显得并不很重要，因为，大家都在随机地做很多事情，而当竞争激烈的时候，如果缺乏“常山之蛇”那种协调性，则必然导致失败。事实上，在现代社会，很多企业一出世，就面临着竞争的压力，这也就是很多管理者常常把战略和竞争直接联系起来的原因。

尽管竞争如此激烈，但是，真正能赢得竞争除了战略的正确以外，也需要战略的执行，而战略的制定和执行，从战略家的角度来说，都离不开“专气致柔”，战略家能保持平心静气能像婴儿那样柔和，这样才能冷静地研究企业和竞争的态势，从而作出正确的决策。如果企业管理者在复杂的竞争现实面前，心思杂乱而自乱阵脚，就不能制定出正确的战略，也不能执行好既定的战略。

老子认为，一个善于治理国家的领导者能够做到爱民治国而“无为”，这种无为不是什么都不行为，而是运筹帷幄的治国战略，表面上沉着应对，实际上早有战略安排，无为而无所不为，真正战略的意义在于早在预料之中，而没有了临时应对的慌乱之举。

进一步把战略的意义推崇到更高的境界，那就是，企业战略是赋予企业以生命力的东西，好像万物的生气，都有其自然的来源，老子把这种孕育万物的能力，比作母性的作用，致使万物生生不息，而企业的来源也在于这种生生不息的企业之母的作用，从另一方面说，既然企业战略是赋予企业生命的源泉，那么，战略的制定必须在企业行为之先，但事实上，很多企业常常是在没有制定好战略的情况下，贸然行动的，因此，这些企业对于产品决策、市场决策、行业的发展趋势都带有很大的盲目性，这也就是很多企业为什么常常夭折在襁褓之中的最直接的原因，所以，我们要强调战略的领先原则，在任何情况下，企业战略都是首先要做到的事情。



首先，制定战略的前提条件就是要求管理者要洞察战略所需要的所有资讯和知识储备，正如老子所说，要达到对四方内外的事物能做到“无知”的状态，“无知”不是不知，而是达到了无所不知的尽头，也就是尽量达到所能彻知有关于企业所有的知识范围，再往深度钻研下去，只有是“无知”，因为，以老子的观点是要求管理者达到知识的尽头，而处于无知的状态。对于这一点，我们可以用科学的研究作比喻，事实上，真正顶尖的科学家对于自己研究的新领域是无知的，他们知道的已经不再有吸引力，他们所做的正是对未知世界的探究。

企业战略的制订者也是这样，虽然达到“无知”的境界几乎是不可能的，如同人不可能抱一而不离，也不可能至柔如婴孩，但是，有一点是毋庸置疑的，那就是，企业战略的正确程度，要依赖战略制定者对行业的熟悉程度，熟悉程度越高，企业失败的风险就越小，这也就是平时人们所说的“不熟不做”的道理。

这样的企业管理者，才能符合战略家的称号，也只有这样的战略家才能具备为全体员工受益，对于小利而没有据为己有的狭隘自私的心理，因为他们的目光远大，所以更不会施于员工而自持有恩，具有极高的境界，因此，很容易谦逊待人，以客观依据办事，不以权力压人，这就是老子所说的“玄德”意义。



四、怎样获得战略的远见

——为腹不为目

原文 12

五色令人目盲，五音令人耳聋，五味令人口爽，
驰骋畋猎令人心发狂，难得之货令人行妨。
是以圣人为腹不为目。

企业的发展离不开战略，无论什么战略都离不开管理者战略的远见，事实上，战略的形成是随着人的目标而制定的，企业的目标不同，战略就会有所差异，这就是“道不同不相为谋”的道理。所以，企业战略的制定，首先要确立明确的目标，那么，企业的目标是什么，这个问题在很多管理学大师们的著作中都进行了回答，多数人的回答是一致的，那就是像竞争战略之父迈克尔·波特说的那样，企业都是以实现利润为最终的目的。但是，也有不同的声音，如管理学大师德鲁克所认为的：企业应该成为社会的组织，要承担更多的社会责任。

企业的目的不同绝不能形成战略的一致性，可见在一个企业的内部，关于企业的目的是首先要达成一致的问题，这需要管理者们达成共识，而不是依靠资产的权力压制而成，因为权力的压制，只能导致表面的服从，而在管理者内心，以及今后他对企业战略的执行态度，自觉或不自觉地产生阳奉阴违的状况，从而影响战略的执



行力，这是在战略制定之前都要尽力避免的是事情，企业的目的可以说是制定战略的战略，这是科学研究和探讨的结果，而决不是主观的灌输的结果。

认识企业的目标，必须具有战略的远见，之所以产生管理者之间企业目标的不一致，完全是由于对企业发展的认识程度深浅不同而片面造成的，这如同井底之蛙和翱翔的鲲鹏对大海的认识的差异一样，企业目标认识的差异几乎不亚于此，所以解决战略远见的问题则成了关键的问题。

那么如何获得战略的远见呢？老子说：五光十色让人眼花，靡靡之音让人耳乱，美味佳肴让人口涩，狩猎让人心动，财货让人想贪。老子并没有给出我们什么必然的结论，而是告诉了我们阻碍战略远见的原因，以老子的观点看，客观事物的表面现象是阻碍我们认识事物最大的障碍，事物表面的色、声、香、味正是掩盖事物真相的元凶。

相对于企业的目的也是这样，利润成了阻碍管理者真正获得战略远见的障碍，以至于造成短期的行为方式，过多的关注利润，形成了急功近利的心态，而看不见企业发展的本质的规律，利润的目标代替了企业赢得企业利润的合理性，以贪婪代替了科学之道，这就是利令智昏的结果。

事实上，这个道理除了老子之外，已经被中国和世界的大师们无数次的说明过，而且可以说是为数不少的管理者们的共识，但是，为什么管理者终究成为战略家的事实却那样的稀少呢。在实际的管理实践中，大家只是说得到做不到罢了，管理者常常承认老子的表述是真理，但是，在声色犬马面前，却很少有人把持得住自己的心态，从而陷入了丧心病狂的深渊，远离了老子所崇尚的“圣人”

的行为方式，在老子看来，成为圣人所要进行的修炼要从清心寡欲开始入手，不是嘴上说得道貌岸然，实际上缺乏把持自己的能力。

所以，管理者要成为卓越的战略家，必须进行人格上的修养，虽然战略家离老子所谓的圣人的境界还相去甚远，但是，古往今来，没有一个战略家沉迷在声色犬马的逍遥之中，相反，所有伟大的战略家都好像是清心寡欲的教徒，许多伟大的管理大师和企业家以不为金钱所迷惑的品格，而赢得了巨大的财富，李嘉诚是这样，洛克菲勒也是这样，这真是个有趣的问题，不仅仅经济界企业界是这样，许多伟大的人物都是这样，所以，老子的结论就是：“圣人”的态度是科学的，他们不慕虚荣，务实而不被表面想象所干扰。他们从自身修养的完善入手，最终具备了获得战略的远见的目光，这正是每一个期望成为伟大战略家的管理者的必由之路。

五、战略的先见之明

——治之于未乱

原文 64

其安易持，其未兆易谋；其脆易泮，其微易散。

为之于未有，治之于未乱。

合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；

千里之行，起于足下。

为者败之，执者失之。是以圣人无为故无败，无执故无失。

民之从事，常于几成而败之。慎终如始，则无败事。



是以圣人欲不欲，不贵难得之货；
学不学，复众人之过，以辅万物之自然而不敢为。

战略的作用，就是使我们看到未来的状况，无论是治理国家还是管理企业，有了预见性，才能有备无患。

老子说：当事情在稳定的时候，就容易维持；在没有定局的时候，就容易筹谋；在脆弱的时候，就容易分析判断；在微弱的时候，就容易消散化解。在没有发生困难的时候就要去做好，在没有发生紊乱的时候就要去处理。

这一番言论可以说是战略对于管理的意义的总结，我们制定战略的目的就是为了做到有先见之明，从而从管理行为上预先有所准备。

任何事物都是从小到大发展起来的，不管这个事物是好的还是坏的，是有利于企业发展的，还是对发展有所阻碍的，都是这样。

老子举例说：双手搂得过的大树，是从细小的幼苗生长起来的；九层高的楼台，是从一堆土建筑起来的；千里的旅程是从第一步开始的。

所以，从任何事物的原始状态去把握事物的发展，是一件比较容易的事情，好的我们就发扬光大。不好的我们就想办法避免。尽管如此，并不是要我们违背“道”的规律，去主观地认为，什么是好的，什么是不好的，要避免这个问题，就要对我们的是非观念有一个改观，这个改观是要符合“道”的要求的，在老子看来，圣人本身并没有什么好与不好的差别，在圣人眼中，凡是符合“道”的就能发展，凡是违背“道”的只有灭亡。

所以，一个企业的兴之，完全在于企业的建立、企业的目的、



企业的行为是不是符合“道”的规律了，如果不符合，那么这个企业的败亡就是不可避免的事，如果企业行为符合“道”的规律，企业的发展才成为可能，而在这里，企业战略的重要性就完全凸现出来，因为，一个企业的行为都要依照战略的要求来进行，而战略总是要走在企业行为的前面，所以，战略是否合乎“道”的规律，则是把握企业生存的根本重要步骤。

对于“道”，老子的态度是一贯的，那就是不遵照自然规律去做的人，就会人为地破坏它。而认为“道”是看得见抓得住的，就会失掉它。因为圣人实行不主观造作的“无为”，所以不会违背“道”，不执著地把“道”看成是肤浅的表象，就不失掉“道”的指引了。人们做事往往半途而废。必须始终如一地谨慎为事，才不会失败。

做到这一点就能够“欲不欲，不贵难得之货；学不学，复众人之过，以辅万物之自然而不敢为”，作为智慧的管理者，自己的欲望减少到最小的程度，达到没有个人贪欲的境界，这样才能不被难得稀有的东西所迷惑；自己虽然有学问，但不以博学者自居，而以服务群众为己任，以帮助万物自然发展，而不敢自搞一套。这才是符合“道法自然”，而行“无为”的圣人的行为，这样企业的发展就从人为的偶然性，达到了自然的必然性。



六、领导者的战略

——百姓皆谓我自然

原文 17

太上，下知有之，其次亲之，其次誉之，其次畏之，其次侮之。
信不足焉，有不信焉。悠兮其贵言，功成事遂，百姓皆谓我自然。

老子是崇尚自然的，自然而然老子的最高境界，作为企业的管理者，管理企业的最高境界也是要顺应自然规律，减少人为的主观想象，而且，这种主观的想象越少越好，因为，人的主观意志，同自然规律总是有很多的违背之处，减少主观意志，就能减少失误的发生。

作为一个企业的管理者，最好的状态就是“下知有之”，员工只要明了管理者的战略思想就可以了，管理者最好不要干预下级的战术，应该给下级充分发挥的空间和自由，因为，战略的执行必须体现在战术的运用上，管理者过多的干预，会束缚下级的手脚，事实上，管理者在战术上不见得比下级高明。因此，老子说：“太上，下知有之”是最好的领导战略。

后面，老子又紧接着阐述了各种境界依次递减的领导战略，老子说：其次是人民接近他，因为这样的领导接近人民，容易赢得大家的拥戴。其次是受到人民称誉的领导，因为他为人民做了好事。

比较不好的领导，就是让人民都怕他，尽管这有利于管理者威



信的建立，但是人民只是表面上的服从，内心恐怕早已经升起了怨恨，因为，令人惧怕的领导，容易堵塞人民的言路，使大家不能畅所欲言，这样的领导也不能听到真实的情况，因此，这样的领导不但自己蒙蔽了自己，而且伤害了人民。

如果这种伤害达到了一定的程度，管理者的战略决策就会发生失误，因为他看不到“道”在哪里，因此不能形成好的规划，造成企业的混乱，对人压制，对企业无建树，这样的领导无异于是强暴的人君，这时人们就会起来侮辱他反对他。尽管在现代企业中，人们不会发生那种暴动，但是，员工消极地执行，或人才的远离，恐怕是很多这类领导者最终的结局。

一旦发生了这样的问题，管理者应该反省自己，因为，领导的战略失误，而导致人们的不信任，人们就不信任他。

所以，老子认为，最好的领导战略就是“下知有之”，这样的领导不但优哉游哉，尽量少地干预下级，而多把注意力放在企业的全局上，这样不但下级有发挥才能的余地，而且作为领导的管理者也找到了自己的根本，当管理者的战略成功了，人们都会称赞管理者是一个懂得顺应实际的领导，当企业的战略也顺应了规律的时候，企业发展与领导战略就能形成良性循环，多数大企业正是依靠这样的良性循环而发展起来的。



七、管理者在战略中的定位 ——绝圣弃智

原文 19

绝圣弃智，民利百倍。

绝仁弃义，民复孝慈。绝巧弃利，盗贼无有。

此三者为文，不足，故另有所属：

见素抱朴，少私寡欲，绝学无忧。

老子说：放弃对圣人和精英的崇拜，人民就能发挥更大的能量，不从口头上宣扬仁义，人民就会恢复到孝和慈的本性。企业放弃投机取巧的心态、以平等的心对待人民，人民就不会产生偷盗的想法。这样才能把人民的力量充分发挥出来。

企业管理毕竟不是一个人的事情，不管这个人是圣人还是精英，战略的意图总离不开员工的执行，可以这样说，员工是实现战略的主题，而管理者的定位只是引导和指示方向的作用。所以，管理者切不可藐视团队的力量，也不应该藐视任何一个员工，因为，管理者领导的是一个企业，任何一个个人都是这个团队组织中的一员，以任何不公正和不尊敬的态度对待员工的事件，都能影响整个企业的精神状态，所以，老子说“绝圣弃智”，不是要我们放弃智慧，而是让我们不要以圣人自居以精英自居，以精英自居的管理者，容易犯自大的毛病，不但会使我们的眼界变得狭隘，也不能看



到集体的力量，这样的管理者不能做到“民利百倍”这样对战略的执行是不利的。

如果管理者仅在口头上宣扬仁义道德，实际上，为了企业的利润而不择手段的话，这样的管理者不会赢得信任，因此，老子警醒我们不要做嘴上的道德家，而应该把仁义落实在具体的实践当中，仁义本身是一个空洞的文字概念，仁义只有落实在行为上才是真正有意义的。管理者只有做到这一点，才能恢复员工的孝和慈的本性，仁义都是依靠管理者的行为运用到企业管理上，事实上，如上一章所说，只能是导致“大道废，有仁义”，嘴上说仁义，正是“大道”废弃的象征，而恢复人的孝和慈的本性，战略的执行才能到位。

企业放弃投机取巧的心态、以平等的心对待员工。管理者应该认识到，企业管理是一门科学，不是凭借管理者的主观意志为转移的，事实上，有很多管理者都存在投机取巧的心态，无论在对待企业的发展，市场的开拓以及员工的待遇上，都是这样，不能以公平公正的心对待顾客和员工，这样，市场也会放弃使用该企业的产品，因为谁也不会被骗第二次，由此产生对该企业的怀疑与不信任，从而使企业丧失了永续经营的基础。从企业的内部看，对待员工更是这样，如果企业只知道对员工巧取豪夺，不能以人为本的精神对待员工，只知道利用员工，不注重员工的长期发展，员工就不会忠诚于企业，甚至会产生逆反的心理。

总之，老子通过这一章，通过说明“绝圣弃智”，表明管理者在战略执行中的地位，“民利百倍”说明了员工在企业执行中的作用。管理者只有明确了自己和员工在战略执行中的定位，才能清醒地带领企业实现战略目标，但是仅仅注意以上三个方面是不够的，



在管理者本身，还要做到生活朴素，戒私戒贪，道法自然。“绝”是穷尽的意思，“绝学”是穷尽战略制定和战略执行的“大道”，这样管理者才能真正做到无忧了。

八、战略家与普通人的差别 ——贵食母

原文 20

唯之与呵，相去几何？善之于恶，相去几何？

人之所畏，不可不畏。荒兮气未央。

众人熙熙，如享太牢，如登春台。

我独泊兮，其未兆；沌沌兮，如婴儿之未孩；傚傚兮，若无所归。

众人皆有余，而我独若遗。我愚人之心哉？

众人昭昭，我独昏昏。众人察察，我独闷闷。

澹兮其若海，廖兮若无止。

众人皆有以，我独顽以鄙。我独异于人，而贵食母。

老子感叹：世间是与非之间，善与恶之间，相距到底是多少？人们所怕的，我不能不有所畏惧。人们对于这个问题的认识的差距，不可以路程来衡量的。

战略家应该关注的不仅仅是事物的是非善恶，这些虽然每一个人心目中都有一个标准，但是，每一个人的标准都不会相同，所以，世界上没有绝对的是与非，善与恶，因人而异，但是，从战略的角





度出发，管理者又不能回避这个问题，因此，老子提出了一个原则，那就是“人之所畏，不可不畏”，管理者不能违背大多数的人心所向，战略家尽管考虑的是全局的问题，但这全局里面也包含着全体员工，并且他们在整个战略布局中所占的比重不可小视，因此，真正的战略家不会以个人的是非为是非，以个人的善恶为善恶，而是以大部分人的标准为标准，这样才能做到公正客观。

这也就是孙文所提倡的“天下为公”的道理，事实上这也是“公司”概念的基础，为什么我们很少把企业称为“私司”而称为“公司”呢？公者众也，代表大家的利益。尽管如此，并不意味着战略者只是一味顺着众人的口味，缺乏独立的思考，事实上，众人所喜好的却不一定成为战略家的喜好，不但不能喜好，而且要保持绝对的清醒，因为，战略者的高度毕竟胜过普通人，大众的力量虽然巨大，但是，正是因为他们缺少全体的观念，而沦为大众的一员，他们的趣味和志向往往比较低俗，战略家切不可与之沆瀣一气。

所以，老子又感叹：众人们都熙熙攘攘，每天忙着吃大餐，春天登高游览，把追求一切浮华享乐作为自己的生活目的，而圣人却应该淡然处之，无动于衷。在众人眼里圣人似乎是一个不食人间烟火的人，好像是一个混沌沌行为怪僻的还未长成的小孩，孤单单并不去归从他们的行列，众人都以为获得了很多现实的东西，而圣人却一样也不要，在大家的眼中圣人心思不被理解，甚至还认为这些人简直有些愚笨。

老子所感叹的这正是战略家和普通人的差别，普通人对于享乐都看得非常清楚，唯恐追求不及，而作为战略家却反而要对这些东西闭着眼睛，看也不看。这正是战略家的行为，因为他们关注的远





大的目标。

普通人对于私利之所在，都非常精明，而战略家却一声不响，好像毫不在乎，普通人认为这样飘飘然好像大海无边，太不现实，事实上，战略家关注的是全体全局的利益，哪顾得上为一己私利而斤斤计较呢？

普通人都以为得到现实的东西才是真正的得到，而战略家却坚持认为，那些只是最初级的需求，而始终保持着与众不同的特立独行，战略家与他们不同的是，他注重在求道，“我独异于人，而贵食母”，“母”是一切之根本，是世上万事万物的来源，而对事物本质的观察正是战略家的眼光，因此，战略家不会为表面的浮华所困扰，并且透过这浮华的外表看到最本质的东西，这是战略家同普通人最大的差别。

九、战略家的位置

——善人者，不善人之师

原文 27

善行无辙迹，善言无瑕谪，善数不用筹策，
善闭无关键而不可开，善结绳约而不可解。
是以圣人常善救人，故无弃人。常善救物，故无弃物。是谓袭明。
故善人者，不善人之师。不善人者，善人之资。
不贵其师，不爱其资，虽智大迷，是谓要妙。



事物从此地到彼地的运动，称为“行”，所以“行”不一定是走路，所以，在生物界中，真正善于“行”的，莫过于飞行，飞行莫过于飞鸟，古人说：“雁过寒潭不留痕”，只有飞鸟的“行”是不留痕迹的，而人往往在泥水中深一脚浅一脚，十分笨拙。

“行”也可以理解为一种执行，一种行为，言语、计算、关闭、结绳都是一种行为，一种执行的结果。老子说：善于说话的人，逻辑周密不留瑕疵；善于算计的人不必要借助运算工具，善于关闭的人，如果别人没有得到钥匙就别想打开，善于结绳的人打的绳结就不能轻易地解开。在做事的问题上，老子对于那些善于执行的人是倍加赞赏的。

战略的成败也不能脱离执行者，企业战略的执行者有两方面的作用，一方面是指挥者即管理者，管理者既是战略的制订者同时也是战略的指挥者，而员工则是战略最基本的实施者，只不过前者是宏观，后者属于微观。

从管理者指挥者的身份看，善于用人则是最关键的问题，没有用人的诀窍就打不开用人的门道。在一个会用人的管理者眼里，几乎没有无用的人，因为，在高明的管理者眼中，只有不合适于人的位置，没有不可使用的员工，用人的关键在于定位准确。

战略的执行也离不开财力和物力，在聪明的管理者眼里，没有所谓的“废物”，就算是“废物”也能够把它变废为宝，加以充分的利用，既利于环境的保护，有利于可持续发展。老子可谓是圣人，早在两千五百多年前就告诫我们：圣人常善于用人，所以没有无用之人。常善于用物，所以无废物。

人无完人，管理者也并不都是圣人，在这个问题上，老子也早已看到，并且提出了解决的办法，事实上，企业中同时存在着“善”





与“不善”者，在企业存在着善于执行的人也存在着不善于执行的人，老子说：“善人者，不善人之师。不善人者，善人之资”，作为企业的管理者应该成为员工的老师和教练。

有一种观点与老子不谋而合，有学者认为：要想最大限度地挖掘出员工的执行力，他们需要有一位“Coach Manager”，即教练式领导。员工的表现，取决于带队伍的管理者。不断地为员工校正目标是一个教练式领导的职责。尤其是在一个变化飞快的行业中，管理者更应有这样的素质。只有有了正确的目标，才能变“漂流”为“航行”。漂流是没有目的的，漂到哪是哪。大家只有都航行起来，才能到达最终的目的地。所以，管理者应该营造学习的气氛，任何的问题都要在学习中解决，任何问题都应该成为我们的课题。

在企业学习的过程中，如果不尊重老师，那么员工就不能得到很好的指导，从而不能提高执行力，如果作为老师或教练的管理者不爱惜员工像爱惜自己的学生一样，同样也达不到好的效果，老子说：“虽智大迷”，尽管管理者有再大的智慧和能力，如果不能带领员工一起执行战略部署，那企业的前途仍然会陷入迷茫之中。



十、成为战略家的秘诀

——其出弥远，其知弥少

原文 47

不出户，知天下。不窥牖，见天道。其出弥远，其知弥少。
是以圣人不行而知，不见而明，不为而成。

战略的制定者，不能不了解事实真相，那么真相到底在哪里，老子认为，真相就是“道”，而“道”是看不见的，因此，我们不能脱离人的内心去发现“道”，如果那样做，就会被“现象”所左右，透过现象看本质，这就是“道”的真正含义。

老子说：不出门户，可以知道天下的“道”。不望窗外，可以见宇宙的“道”。“道”不在现象中，“道”在人的内心之中，所以，老子得出结论：“其出弥远，其知弥少。”

为什么会发生这样的事情呢？这似乎与我们的常识相反，常言不是说“读万卷书行万里路”吗？在这里，我们应该了解，这是老子给予圣人所作的定义和诠释。

事实上，现象的东西是无休无止的，好比天上的云彩，所谓：白云苍狗，变换无穷。实际上都是水蒸气的变化，知道了白云的本质以后，我们还需要仰望天空，研究云彩的变化形状吗？不需要了，因为我们已经知道了白云的本质，战略制定的过程中，一旦抓住了本质，现象就不能迷惑战略家的视野了，所以，“其出弥远，其

知弥少”，现象越多离开本质越遥远。

老子说：“是以圣人不行而知，不见而明，不为而成。”历史上，很多的大战略家都是这样，为什么他们是这样的，这正是老子所告诉的我们如何成为战略家的秘诀。我们可以举出例证：首先是三国诸葛亮，诸葛亮是一个在南阳靠种地生活的书生，在被刘备三顾茅庐出山以前，诸葛亮并没有打过仗，而他却在茅庐之中，为刘备推演出三分天下的战略构想，后来被证实，完全符合。有人说，这是超前思维，而战略家就是需要这样的超前思维。

按照一般的逻辑，没有打过仗的人就不会打仗，没有走过辅佐刘备实现三分天下的人，就不能做出三分天下的伟业，这样的逻辑，在事实面前，就站不住脚了，所以，“不出户，知天下。不窥牖，见天道。”这句话被千年以后的人所验证了，我们不能不承认，诸葛亮是一个“圣人”。

如果有人说，诸葛亮是后人根据历史杜撰出来的，那么，我们仍然可以举出现实的例子。毛泽东是当代公认的伟大的战略家，在江西革命根据地的历次“反围剿”中，都证明了毛泽东论断的正确性，在当时很多所谓的军事专家看来，毛泽东只是一个搞政治的书生，对于他的建议不能足够的重视，但是历史已经证明了：毛泽东对于中国革命的胜利起了决定性的作用，无论从思想上、组织上、军事上都是这样。

在此之前，毛泽东并没有中国革命的实践，如果说只有实践过的人才能有正确的实践，那么，无论是诸葛亮还是毛泽东都应该打过至少两次战争，但现实是否定的，那么，为什么这些伟大的战略家有那么多的先见之明呢？为什么他们就能做到“不行而知，不见而明”呢？



老子在此没有做出回答，而老子在其他的论述中做出了回答，那就是“道”，因为，战略家都是得“道”的人，如果“道”对于我们还有些玄妙莫测的话，用现实的语言，那就是，从特殊的规律中，推演出一般的规律的能力，这是一种战略家独有的能力，是每一个战略制定者都必须具备的。

事实上，“足不出户”是一种比喻，毛泽东就做过“湖南农民运动”的考察，但是，这并不是说，毛泽东必须把全中国，全天下的事都了解得一清二楚了之后，才可能制定出正确的战略，恰恰相反，战略家能够从局部正确地推演到整体和全局，从特殊的规律中得出一般的规律，也可以从一般的规律中推演出特殊的规律，当这种推演几乎达到100%正确的时候，历史就会像战略家估计的那样发展了，这正是战略家形成的根本原因，尽管这种战略家在人类历史中是凤毛麟角的，但是，这却是不容争议的事实。