

老子柔性管理思想的架构智慧与驱动活力

郭江滨 吴新颖

内容提要 从现代企业管理角度看,老子柔性管理思想在当代中国仍有值得借鉴之处。老子柔性管理思想坚持“以百姓心为心”的人本观,其核心理念为“道法自然”,在具体管理策略上坚持“有无相生”“无为而治”,提倡管理者个人品性应宽容、耐忍、知足常乐,尤其是“为而不恃”。

关键词 老子 柔性管理 道法自然 无为而治

郭江滨,四川音乐学院副教授 610021

中南大学建筑与艺术学院博士研究生 410083

吴新颖,湖南师范大学马克思主义学院教授 410081

19世纪末20世纪初以来,西方社会出现了各种各样的管理科学,为现代科学管理做出了贡献。东西方由于政治历史环境、传统文化背景和价值取向不同,导致其在管理理念、管理模式方面也存在差异。西方以人的性恶论为基础,因而重硬性管理,重制度层面的约束与规范,并强调刚性管理运行过程中的严谨性与稳定性;而在中国古代,包含道家老子在内的主流思想家多以性善论为基础,以人人为本,主张柔性管理,强调的是组织管理的合理性。就当代中国而言,在借鉴西方管理思想的基础上汲取老子柔性管理思想的架构智慧,将有助于达到最佳管理境界。

一、老子柔性管理思想的逻辑起点:“以百姓心为心”的人本观

1. 天大人亦大,人为贵。老子说:“故道大,天大,地大,人亦大。域中有四大,而人居其一焉。”^[1]这里,老子强调人的作用,把“人”与“道”“天”“地”摆在同等的地位,着重强调“人亦大”“而人居其一焉”。事实上,中国传统文化思想尽管存在差异,但凸显人的尊严和价值则是共同的特点。人是宇宙

本文为2017年国家社科基金后期资助项目“儒家教化论”(17FKS013)、湖南省社科联重点项目“义务教育阶段推进优秀传统文化进入校园的路径研究”(XSP19ZDI016)阶段性成果。

[1]《老子》,曹峰注,[开封]河南大学出版社2011年版,第105页。

的精华、万物的灵长。儒家大师荀子更是提出“人最为天下贵”，所谓“水火有气而无生，草木有生而无知；禽兽有知而无义；人有气、有生、有知、且有义，故最为天下贵也”^[1]。显而易见，人有其它动物、生物所具有的共同的、普遍性的一般特性，如新陈代谢、延续生命的需要，所谓“食色性也”。但是，人禽有别，人是最为天下宝贵的，这一思想应在当代社会得到重视。关于管理，西方管理学界虽无统一说法，但是“管理是通过对组织的人力及其他资源进行计划、组织、领导、协调和控制，实行有效的组合而快速实现组织目标过程”的说法，已为多数人所赞同。如法国管理学家法约尔指出“管理就是实施计划、组织、人事、指挥、协调和控制。”他们强调“目标管理”或“成果管理”，偏重于从管理程序和管理手段角度来揭示管理的本质。然而，从管理程序和手段规定管理的本质，则势必造成对管理主体的忽视。中国管理哲学不同于西方管理科学，它是一门大写的“人学”。诸子百家的管理思想虽有差异，但有一个共同的本质，即“以人为本”，而不是“以物为本”。胡雪岩对人有着独特的理解，他认为：“以钱赚钱算不得真本事，以人赚钱才是真功夫。”因此他始终坚持“以人为本”的原则，在用人上很有独到之处。用人先要关心人，他常说：“人心都是肉做的，我当你自己人，你才会把我的事当自己的事去做。”总之，以人为本，重视并充分发挥人的作用，是道家重要的管理思想之一。

2. “以百姓心为心”。老子说，“圣人常无心，以百姓心为心。善者，吾善之；不善者，吾亦善之；德善。信者，吾信之；不信者，吾亦信之；德信。”^[2]“以百姓心为心”，把人的全面发展作为组织的根本目的或终极目的，是一种十分重要的价值取向。任何社会都必须关心人、尊重人，反对见物不见人、以物取代人；而社会发展的最终目标须以人的发展为归宿，一个企业、一个单位更是如此。儒商以儒家的人性善和人性多元的思想作为管理的哲学基础，尊重人、相信人，发挥员工的内在积极性，以“礼制”作为管理的主要手段。

当今，人类社会进入了以全球化、信息化、网络化和以知识驱动力为基本特征的知识经济时代，在这样的时代，劳动者的追求趋向于多元化，劳动不再是一种单纯的谋生手段，越来越多的劳动者把工作看成是实现人生价值的手段，在工作中寻求人生意义。这就要求企业更加关注和了解员工，在满足其物质需求的基础上，设法满足其精神要求，提高其满意程度，以调动他们的积极性、主动性，从而获得更大的经济效益。因此，老子柔性管理思想的许多内容符合知识经济时代的潮流，也是企业增强内聚力和竞争力的必由之路。企业如果把对人力的认识简单地停留在传统的劳资管理上，把人力资源工作简单地看成招人、管人，把人作为企业利润增长的一种工具，这种思想可能会造成劳资对立，也不能满足当代社会的发展需求。

传统的西方管理重视技术而轻视人文，所以西方管理主要是以避免“人与物”“物与物”冲突为内容，以“发展”为主、以“竞争”为主，其目的主要是为了求得经济增长和经济发展。管理者重视和关心的是最终物的产出、效益和成果。西方国家的一些企业更加强调“理性”管理，注重规章制度、管理组织结构、契约、个人奋斗、竞争等的作用。而今的西方管理理论开始逐步显示出“人本化”的倾向，无论是所谓的“管理人”思想，还是基于马斯洛“需要层次理论”而诞生的种种管理方法，很多是借鉴中国的人本管理思想。

二、老子柔性管理思想的核心理念：道法自然

老子说：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”^[3]童书业这样解释：“老子书里所谓的‘自然’，就是

[1]《荀子·王制》，廖名春、邹新明校点，〔沈阳〕辽宁大学出版社1997年版，第35页。

[2][3]《老子》，曹峰注，〔开封〕河南大学出版社2011年版，第140页，第106页。

自然而然的意思,所谓‘道法自然’就是说道的本质是自然的。”^[1]“道法自然”即道以自然为归,道的本性就是自然,“自然”是“处道”的价值标准。“自然”者是其所然者也,而得道者,亦是成其所然者也。判断是否得道,即看其是否是“自然”的。故“自然”是老子哲学,也是道家哲学的最高原则或中心价值^[2]。故“自然”不仅是道的本体存在状态,又是判断是否得道的价值标准。强调人应该效法自然,人类社会应该自然发展这才是老子要阐释的关键。换言之,自然是贯穿于人、地、天、道之中,因而是最根本、最普遍原则^[3]。

道法自然,归根结底是人法自然。自然是一个适用于宇宙、社会及人生的普遍准则,归根到底是人要过因循自然的生活。道法自然谓之德,人法自然亦为德。老子认为,存在于天地万物中的自然精神造就了大自然的至善至美,自然状态是最为适性的状态,如“十步一啄,百步一饮”的泽雉。提倡“顺其自然”之为,“不采取反自然的行为”,并非是禁绝人的一切行动,“自然”是“道”的主体,也是“道”的本性。故由“道”派生出来的天地万物也是“自然而然”,而非人为如此的。“人法地,地法天,天法道,道法自然”^[4],即宇宙万物都是以“自然”为其本性的。这里所谓的“自然”,并不是指存在于人之外的自然界,而是指“道”和由它派生的宇宙万物的“本性如此”“本然如此”的自然状况和天赋的存在形式与运作方式。把这种“道法自然”思想运用于治理国家和企业管理上,要求管理者“以辅万物之自然而不敢为”^[5]。用老子的话说就是“治大国若烹小鲜”^[6]。提倡“圣人处无为之事,行不言之教”^[7]。这就是老子推崇的“无形”的社会管理。

现实中,企业之所以成功在于充分尊重客观规律,顺应客观规律,认真投入,知己知彼。在企业管理中,只有不违背客观经济规律,不任凭主观想象去发号施令,企业才能获得成功。日本经营之父松下幸之助在回答“你的经营秘诀是什么”这一问题时指出:“我并没有什么秘诀,我经营的惟一方法是经常顺应自然的法则去做事。”在他看来,只有“遵照超越人类智慧的伟大的天地自然法则与道理去经营,才能获得成功。”“倘使人类以其微小的聪明才智去思考问题,依照自己所想的平庸方法去处理事务,违背了天地自然的道理,其失败与挫折乃是意中的事。”^[8]

三、老子柔性管理思想的攻略:有无相生 无为而治

1. “有无相生,无中生有”。中国思想中关于“无”“有”的探讨始于老子,老子提出“有无相生”^[9]和“天下万物生于‘有’,‘有’生于‘无’”^[10]。关于“有”与“无”是逻辑顺序,而不是时间先后。冯友兰曾说:“一物生,是一有;万物生,是万有。万物生,涵蕴着首先是‘有’,‘首先’二字在这里不是指时间上的‘先’,而是逻辑上‘先’。”^[11]何为“有无相生”,意即“有生于无”、“无生于有”是一个循环往复的过程。《老子》开篇有:“……无,名天地之始。有,名万物之母。故常无,欲以观其妙;常有,欲以观其微。”即“无”指天形成之初的无形状态,“有”指无形是有,万物都出于它,“有”“无”同出而异名,在老子那里“道”“有”“无”是紧密联系,缺一不可的。“有无相生”具体到市场经济和企业运营中,如果采取“人无我有、人有我优、人优我转”的经营方针,根据市场经济形势,善于及时地将“无”转化为“有”,又及时地将

[1]童书业:《先秦七子思想研究》,〔济南〕齐鲁出版社1982年版,第103页。

[2]刘笑敢:《老子之道自然与无为概念新论》,〔北京〕《中国社会科学》1996年第6期。

[3]刘笑敢:《孔子之仁与老子之自然——关于儒道关系的一个新考察》,〔北京〕《中国哲学史》2000年第1期。

[4][5][6][7]《老子》,曹峰注,〔开封〕河南大学出版社2011年版,第106页,第164页,第156页,第73页。

[8]松下幸之助:《实践经营哲学》,〔北京〕中国社会科学出版社1998年版,第120页。

[9][10]《老子》,饶尚宽译注,〔北京〕中华书局2007年版,第5页,第100页。

[11]冯友兰:《中国哲学简史》,北京大学出版社1985年版,第110页。

“有”转化为“无”，不断地生产出适于市场需要的新产品，就能保持企业的青春活力。相反地，如果违背这一客观规律，企业迟早会被淘汰。春秋时期范蠡经商思想的高明之处，就在于他深谙商品贵贱之间的关系，懂得商品的价格是随着市场交换供求变化情况而波动的。因此，他非常强调研究商品过剩和短缺的情况，掌握和了解物价涨跌的基本规律。根据物极必反的道理和市场交换的一般规律，范蠡得出“贵上极则反贱，贱下极则反贵”的结论。他明确地告诫人们，要善于掌握时机和行情，做买卖不仅要动脑子，还要有勇气，瞄准了就要“贵出如粪土，贱取如珠玉”。范蠡“论其有余不足，则知贵贱”的经商谋略，是经商者的要义。

2. “无为而治”。何为道家的“无为而治”呢？“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”^[1]。可见，老子所说的“无为而治”，并不是一种消极的、不作为方式的管理方法，而是一种“无为之有益”^[2]、“无为故无败”^[3]的积极进取的管理方法。“无为而治”不是不管不治，而是我们所说的“无形”管理。无为之治的特殊价值就在于有效而无形，有秩序而无压迫，有和谐而无僵固。无为之治的目的是让客观因素自然发展或运作，实现其有利的效果。这种“无为而治”源自老子师法自然思想，认为最高级的管理就是像大自然生息万物那样“无为而治”。其表现特征或实质是“实有似无”的行为方式。老子的“无为”之“无”是“实有似无”的无。以这样的“无”来解释，“无为”就是“有而似无”的行为。“有”，说明无为的实行者不可能真的毫无行动；而且，在特定的情况下，拒绝行动或没有反应本身也是一种行动或行为。“似无”则说明“无为”之“为”的特点，那就是自然而然，虚静恬淡，为之于不为之中，成之于无事之中，虽胜而未争，虽得而未夺。老子又说：“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，故德交归焉。”^[4]这就是说，治理大国，好像煎小鱼一样，不要经常翻动。正因为如此，老子说：“道常无为而无不为。侯王若能守之，万物将自化。”^[5]“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。”^[6]

在中国古代社会，人们从历代治国成败经验中，早已认识到“君闲臣忙国必兴，君忙臣闲国必衰”的道理。所谓有“太上，下知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，悔之。信不足焉，有不信焉。悠兮其贵言。功成事遂，百姓皆谓我自然”^[7]。汉代赵歧《孟子注》亦云：“言任官得其人，故无为而治。”能够“无为而治”，根本原因是“任官得其人”。这就要求在建立金字塔式的管理体系中，其中各层次人员各司其职，各尽其力，而最高层次的领导者并非什么时候都“有为”，不该“有为”时“有为”，祸害无穷。老子进一步强调：“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。”^[8]这就是说，过分强调“有为”，反而会伤害百姓，有道的圣人是不能这样做的。正因为如此，老子讲：“为无为，事无事，味无味。”^[9]“天之道，利而不害；圣人之道，为而不争。”^[10]由此看来，老子并不是反对“有为”，而是反对“妄为”，反对妄加干涉。

3. “我无为，民自化”。老子的“我无为，民自化”思想，也蕴涵了权力下移、还权于民的思想，老子的“代大匠斫者，稀有不伤其手者”观点实质上是他“自然无为”思想的延伸。他认为过多地干预民众的事务，反而会遏制民众智慧，最终伤害民众；而采用“无为”方式，则会造福百姓，实现天下大治。老子说：“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。”^[11]这就是说，对百姓悬赏过多，反而会扰乱他们的心智，从而会伤及百姓。“天地之间，其犹橐籥乎？虚而不屈，

[1][2][3][4][5][6][7][8][9][10][11]《老子》，曹峰注，〔开封〕河南大学出版社2011年版，第151页，第134页，第164页，第156页，第124页，第139页，第94页，第176页，第161页，第182页，第74页。

动而愈出。多言数穷,不如守中。”^[1]意即天地之间,岂不像个风箱吗?空虚但不会穷竭,发动起来生生不息。政令繁多反而会遏制事物发展的生息,从而加速失败,不如持守虚静。这就是要管理者摆正自己的位置,不要过多地干涉他人事务。

老子的“我无为,而民自化”的管理思想,在中国古代社会是弥足珍贵的。权力下移有利于领导者发现下属的价值,调动他们的积极性。“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。”^[2]其意思是说,治国者不强求作为,人民自然顺化;治国者好静,人民自然端正;治国者不加干扰,人民自然富裕;治国者没有贪欲,人民自然淳朴。这段话中,体现着治国者对民众的尊重,这种尊重是对民众自我发展、自我激励、自我约束的能力的尊重。正因为要尊重群众价值,所以要“谦下”。

4. “谦下”。老子倡导以谦下方式用人,指出:“善为士者,不武;善战者,不怒;善胜敌者,不与;善用人者,为之下。是谓不争之德,是谓用人之力,是谓配天古之极。”^[3]认为善于做将帅的,不逞勇武;善于作战的,不轻易被人激怒;善于战胜敌人的人,不会与敌人正面打硬仗;善于用人的人,对人态度谦下。这就叫做不争的品德,这就叫做善于运用别人的能力,这就叫做符合自然法则。老子在这里提出了以“谦下”的态度用人的思想,说明了管理者对所用之人应该尊重,只有这样才有可能充分利用民力。在老子看来,以“谦下”的方式用人待人,有利于吸收别人的长处,从而成就自身的功业,并稳固自身的地位。“江海之所以能为百谷王,以其善下之,故能为百谷王。欲上民,必以言下之;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。”^[4]其意思是说,江海因处在下位所以能接纳百川。因此执政者要领导人民,就必须对人民表示“谦下”;要成为人民的表率,就必须把自己的利益放在人民之后。

老子主张以谦下礼让的态度待人,以关怀、仁爱之心感化人,即“善用人者为之下”。人是有自尊心的,人们都愿意同尊重自己的人合作,管理者只有尊重下属的人格,尊重下属的劳动成果,尊重下属的意见,自己才能得到下属的尊重,思想感情才会融洽,工作才会得到众人的支持和帮助。实践证明,这种人性化的管理方式所产生的良好效果,远非“皮鞭”和奖金等硬性手段所能及。

四、老子柔性管理思想的德性与智慧:“为而不恃”

在当代,西方一些管理学家也认识到西方管理科学的不足,十分赞赏中国的“修己治人”的管理哲学。如柯维在《与成功有约》一书中指出:“唯有反求诸己,从观念和品德做起,由内而外,全面造就自己,才能使你在人生各个层面表现出众。”^[5]德鲁克在《有效的管理者》再版序中说:“一般的管理著作谈的都是如何管理别人,本书的目标则是有效地管理自己。只有那些有能力管理自己的人,才能成为好的管理者。”从管理学的角度来看,中国哲学所谓以人为本的“人学”,某种程度上即是孔子说的“政者,正也”,把管理主体和管理手段有机地结合起来,强调管理是始于“正己”,终于“正人”的历程。中国所谓“管理学”,也就是商道即人道的“修己治人之学”。

1. “不善者吾亦善之”。在老子看来,圣人的内在本质和外在表现往往是相反的,内在本质是刚强,而外在表现却是柔弱。对于管理者来说就是要居上谦下,不骄不躁,豁达大度,有不争之德。老子认为,为人处事应该胸襟宽广,豁达大度,就好像幽深的山谷一样,能够包容人世间的一切。表现在待人接物上,他主张采取“无弃”的态度。他指出“善者吾善之,不善者,吾亦善之”^[6],主张无论是善人还是恶人,都应当以善相待,这样就可以达到化不善为善,使不善者也成为善者的目的。

[1][2][3][4][5]《老子》,曹峰注,〔开封〕河南大学出版社2011年版,第77页,第151页,第169页,第166页,第140页。

老子说“善为士者，不武；善战者，不怒；善胜敌者，不与；善用人者，为天下”。“譬道之在天下，犹川谷之于江海”^[1]。谦而不争，不是消极后退，而是以退为进。他说：“我有三宝，持而保之：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。”^[2]

2. “上善若水”。老子说：“弱之胜强，柔之胜刚”^[3]，“天下之至柔，驰骋天下之至坚”^[4]，“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜”^[5]。水虽是最柔弱的东西，随圆而圆，随方而方，但它却能怀山襄陵，穿石铺金，“攻坚强者莫之能胜”。老子以水喻人，用水之善性来比喻上善上德之人的人格，处下、润泽万物而不争。“上善若水”作为一种品性或智慧，“水善利万物，是其宏德；利而不争，为其谦德；处下守卑，为其原德，水之为善也”^[6]。另外，《老子》认为：“弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行”。老子把这概括为“弱用论”，所谓“弱者道之用”，强调管理者必备的柔性与耐性。

3. “为而不恃”。老子说：“万物作焉而不辞，生而不有，为而不恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。”^[7]意思是说，管理者以无为的方式处理世事，让万物自然地繁衍生息，生养万物而不据为己有；忤育万物而不自恃己能；功业成就而不自我夸耀。正因为他不自我夸耀，所以他的功绩不会泯灭。“天地不仁，以万物为刍狗。圣人不仁，以百姓为刍狗”^[8]。意思是说，天地无所偏爱，任凭万物自然生长；圣人无所偏爱，任凭百姓自我发展。这是提倡管理者不干涉百姓自己的事，让他们尽可能地自由地发展。

4. “知足常乐”。老子说：“祸莫大于不知足，咎莫大于欲得。故知足之足，常足矣。”^[9]“知足不辱，知止不殆，可以长久。”如果不知足，过分贪欲，则“甚爱必大费，多藏必厚亡”^[10]。范蠡的作为也证实了老子的观点。《史记》卷41记载，范蠡离开了越王之后到齐国，变姓名鸱夷子皮，累财至数十万，齐人闻其贤，以为相。范蠡喟然之曰：“居家则致千金，居官则至卿相，此布衣之极也。久受尊名，不祥。”乃归相印，尽散其财，以分与知友乡党。而怀其重宝，闻行以去，止于陶，以为此天下之中，交易有无之路通，为生可以致富矣。于是自谓陶朱公。范蠡多次散尽家财，不仅仅是怕“久受尊名，不祥”，也是如何看待财富，即为天下、为国家、为民族而创造财富多多益善，而为个人、为家庭、为子孙后代则应适度知足。中国古代社会民间流行着一句话“财多伤子”，应有一定道理，也是知足常乐财富观的显现。

综上，以老子为代表的道家，凭其深邃的洞察力观天、观地、观人，总结出：人道源于天道，所谓道法自然，彰显了包括儒家在内的主流核心思想，即重人之道，以人为本，以民为本的思想，并且为当今的企业管理提供了一套与儒、释两家不同的路径选择与智识。这些管理与治理的真知灼见，蕴含着极强的生命力，仍然可以为现代企业管理提供有益的参考和借鉴。

[责任编辑：如 新]

[1][2][3][4][5][7][8][9][10]《老子》，曹峰注，〔开封〕河南大学出版社2011年版，第117页，第167页，第179页，第134页，第179页，第73页，第77页，第137页，第135页。

[6]胡静：《老子“上善若水”的哲思》，〔北京〕《希望月报》2007年第9期。