

李永柱 著

道德经

与领导力

中华传统智慧的现代应用

机械工业出版社
MECHANICAL INDUSTRY PRESS

中国商业出版社

ISBN 7-5099-0000-0

定价：25.00元

目录

封面

前言

第一章 处世之道

顺随自然，明灯永恒

知人善用，内藏慧明

善待他人，领袖胸襟

藏巧于拙，甘于谦逊

方而不割，光而不耀

吃亏包容，福往福来

不动巧诈，朴素敦厚

曲高和寡，内心恬淡

第二章 竞争之道

不重机巧，自然大道

多听少说，耐力为佳

欲擒故纵，柔弱胜强

强者难终，弱者恒存

阳谋大道，忌讳捷径

善士不武，善战不怒

退避三舍，哀兵必胜

弃小之利，争大之机

第三章 决策之道

众从独醒，孤独取道
春秋轮回，体验之美
静遂圆润，学会等待
依情傍势，过犹不及
仁慈之心，杀伐之勇
立身敦厚，不陷浮华
鲁莽狂躁，易入险地

第四章 治理之道

大爱无偏，生生不息
发心纯正，不言之教
目标笃定，专心致志
比对智慧，火炉效应
重静贵柔，简朴为美
晶莹美玉，珞珞山石
瑕不知足，错于获得
投机之术，敦厚之风
大国小鲜，最讳翻搅
恩威并施，授权下属

第五章 修身之道

收敛锐气，隐藏锋芒
抵住诱惑，朴素大美
宠辱不惊，恬淡从容
天恩浩荡，厚德巍峨
锁住贪念，终身安泰

[专注适度，不可逞强](#)

[太想作为，大病在身](#)

[戒于奢华，归于简朴](#)

[养生秘诀，在于养心](#)

[附录A 组织情境中的逢迎行为测量](#)

[附录B 风险侦测问卷测试](#)

[参考文献](#)

本书由 “ePUBw.COM” 整理 , ePUBw.COM 提供最新最全的优质
电子书下载！！！！

封面



李永壮 著

道德经

与领导力

中华传统智慧的现代应用



机械工业出版社
China Machine Press

本书由 “ePUBw.COM” 整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

前言

很多年前我就开始悉心琢磨，领导力的本质究竟是什么？

是一种影响力吗？是一种科学还是一种艺术？当然，也有人提出是一种领袖魅力。似乎都有道理。

伴随着研究的深入，管理类学生尤其是MBA、总裁班学生更多地提出了许多非常尖锐的问题，比如领导的最高境界究竟是什么样的？如何快速成为大领导的嫡系心腹？如何使怒气冲冲走进办公室的下属在十多分钟后和颜悦色地出来斗志昂扬地去工作？如何看透社会十年发展大势？如何练好“读心术”？如何面对大得失而心如止水？如何每日有大进步？林林总总，当然也有好多是悄悄话，不能跟他人说，只能跟老师讲的。

每次面授机宜后都积极地去尝试，后来又眉飞色舞地跑过来报告事情进展得如何一帆风顺水。伴随着领导者的职位晋升，他们的烦恼会铺天盖地而来，当然各有有效破解之法。随着学生不断增多，我有时即使想提供帮助也是心有余而力不足。有的学生就提出：“老师可不可以写一本关于领导力的书让我们带在身边，经常去翻看，经常去对照体会。”由此萌发了写一本书的战战兢兢的初想。

但是真正动笔时总觉得不知从何处着手。直到在几年以前看到《道德经》，反复细

细研读，越读越有味道，越读越豁然开朗，只研习西方管理学领导力不解渴的感觉瞬间不见了，东西方领导思想碰撞融合了，而且融合得那么严丝合缝，那么水乳交融。《道德经》给予领导者的管理精髓与西方落地扎实的管理技能恰恰相得益彰，相互支撑，可谓道术相合，让人读后体会到醍醐灌顶之感。

想学习掌握《道德经》精髓的背后是学习的艰涩和混沌，毕竟经历了2500年，当时的社会、生活、语境都发生了天翻地覆的变化，如何把其精髓内化到领导者的日常管理过程中去，如何给出清晰的指导原则和实施路径，是《道德经》深化、活化的难点和重点，同时也是领导者迫切需要《道德经》与他们目前的具体管理领导情景密切结合的思维导图。

目前，领导干部在领导理论学习过程中发现了诸多难解之题。虽然西方经典的领导理论在演化过程中给了我们诸多的启示，改革开放40年，我们的确也汲取了大量的西方领导理论与思想，但是西方的理论与东方的管理情景确实差异较大，确有水土不服的情况，更别说还面临西方管理学理论丛林的困惑了。无论是西方的管理哲学，抑或是西方的诸多管理理论，在东方实践中大都面临着“两张皮”，不接地气的尴尬局面。我在多年“领导力”课程的教学过程中，一直尝试破解此道。后来我发现，何不把《道德经》的精髓解释和引申，同时把西方大量的领导理论与实践以及中国本土领导者在成长过程中对管理实践的诸多困惑、体验与探索一并打通展现出来？这样既有利于广大领导者学习《道德经》精髓，又有利于西方管理理论的东方实践化，这是一举两得的好事。当然在写作过程中我也遇到了诸多困难，如何既保持《道德经》的原汁原味，又能够举重若轻、深入浅出，把艰涩的领导哲学理论讲透彻一直是我写作的一个重大挑战。所以我借鉴了台湾著名哲学家傅佩荣等一大批对老子有卓越研究的专家们的真知灼见，并在直译的基础上进行了管理哲学思考，重点在管理哲学系统化的同时实践化、本土化，让西方领导理论与东方老子哲

学真真正正地变成我们日常领导科学决策的重要理论支撑和实践指导。

作为领导者，既要精读西方系统管理理论，又要仔细体会国学思想。目前来看，距今2500年之久的老子所著的鸿篇巨制五千言《道德经》与《易经》《论语》被并行认为是对中国人影响最深远的三部思想巨著。同时，《道德经》含有丰富的辩证法思想，老子哲学与古希腊哲学一起又构成了人类哲学的两个源头，老子也因其深邃的哲学思想而被尊为“中国哲学之父”。老子的思想被庄子传承，并与儒家和后来的佛家思想一起构成了中国传统思想文化的内核。《道德经》一书中包含了大量的朴素辩证法观点，比如以“道”解释宇宙万物的演变，以为“道生一，一生二，二生三，三生万物”，“道”乃“夫莫之命（命令）而常自然”，因而“人法地，地法天，天法道，道法自然”。“道”为客观的自然规律，同时又具有“独立不改，周行而不殆”的永恒意义。老子“无为”“善为下”的政治观和“守柔”“居后不争”“寡欲”的价值观都是现代高级领导者提升领导力的重要指引。通过《道德经》研习指引，领导者就可以更好地在管理过程中“理清内涵，设定标准，构筑系统”。

通过《道德经》深化阐述与管理实践的指引，本书把“领导力”与“道德经”这两个高深莫测的概念尽量通俗易懂化，特别有利于大家深化吸收。同时书中大量的实践案例、指引对每一位领导者都具有提纲挈领的指导作用。因此本书不仅是各级管理者、领导者、商学院的学生尤其是MBA学生修炼提升领导力的重要教材及参考文献，同时也是广大对领导者专题感兴趣或者致力于提升领导力的普通大众不可多得的辅导读物。

当然，由于时间仓促，加之我自己对“道德经”原意的推敲研究认识有限，一定会有诸多缺憾与不足，还请列位读者海涵。感谢书中引用的诸多专家学者。

最后，特别感谢华章公司经管出版中心副总经理王磊女士，是她极力推荐这本著作，才使我完美收官。感谢李文静副主任以及相关编辑老师们那么敬业地一次次修改与完善，尤其感谢中央财经大学陈明教授亲自为拙作悉心题字。最后，特别感谢一直鼎力支持我写作的我的父母、夫人和女儿，没有他们的默默奉献也不会有此书的诞生。当然也真诚感谢那些一直期盼此书出版的我的学生们，是他们给了我无穷的动力，总使我徜徉在痛并快乐着的创作状态中。

李永壮

2017年12月25日于中央财经大学丁香园

本书由 “ePUBw.COM” 整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第一章 处世之道

顺随自然，明灯永恒

一位道士回到故乡，在一个漆黑的夜晚，来到一个荒僻的村落中，在羊肠小径上，村民们默默地来来往往着。他正想离开此地，看见远处有一点微弱的灯光移动过来。这时身旁的一个人说：“瞎子过来了。”道士百思不得其解。一个双目失明的盲人，他没有一丝白天与黑夜的概念，他看不到庄严的神像，看不到花开花落，看不到高山流水，看不到柳绿桃红的世界万物，甚至不知道灯光是什么样子的，他挑一盏灯岂不令人迷惘和可笑？那灯笼渐渐近了，晕黄的灯光渐渐移到了道士的云鞋

上。道士问：“敢问老人家真的是一位盲者吗？”那盲人告诉道士：“是的，从踏进这个世界，我就一直双目混沌。”道士问：“既然你什么也看不见，那么你为何挑一盏灯笼？”盲者说：“现在是黑夜吧？我听说在黑夜里如果没有灯光的映照，那么世界上的人都将和我一样什么也看不见，所以我就点燃一盏灯笼。”

道士若有所悟地说：“原来您是为了别人照明？”那盲人却说：“不，我是为自己。”“为你自己？”道士又愣了。盲者缓缓地问道士：“你是否因为夜色漆黑而被他人碰撞过？”道士说：“是的，就在刚才，还被两个人不留心碰撞过。”

盲人听了，就说：“但我就从来没有过。虽说我是盲人，什么也看不见，但我挑了这盏灯笼，既为别人照亮，也更让别人看到了我自己，这样，他们就不会因为看不见而碰撞了。”

道士听了，茅塞顿开，仰天长叹：“求道人云游四方，奔波去求‘道’，却没有想到‘道’就在我们自己身边，人的道心就像一盏灯，只要我点亮了，即使我看不见‘道’，感觉不到‘道’的存在，但‘道’看得到我，‘道’随时随地都伴随于我们。”

作为高级领导者，应该努力探索“道”，了解“道”，精通“道”，按照“道”的要求去探究事物发展的本质规律，以“道”驭术，并拥有与常人迥异的精妙见解。同时，发现问题、分析问题时能够洞察细微、见解深刻，他们内心思维的深度与广度和解决问题的突破性都高深得难以识别。真正的规律是高度抽象的，这也就是“常无”的状态，当然对其认识也可以是醍醐灌顶般“顿悟”的；“常有”则是具象化的，是万物生发的源泉。高级领导者就是要在认识论和方法论上顶天立地。“顶天”是指把握事物发展的本质规律，紧紧抓住“常无”这个“牛鼻子”，以此来洞悉全局，透彻未来；同时，对“常有”融会贯通，这就是“立地”，具体

化、实践化、有效化。这也符合管理大师德鲁克所讲的“管理的本质在于‘行’而不在于‘知’，其验证不在于逻辑而在于成效”。他重点强调管理有效实践的重要性。

领导者应永远秉持“常无”的“道”去俯瞰“常有”的“术”，这样领导起来就会顺畅自然，组织也会蒸蒸日上。管理过程中，领导者究竟应该具备什么样的典型特征呢？总体来讲，作为领导者应该具备九大基本特征。

第一：如履薄冰。

作为高级领导者应该时时小心谨慎，如履薄冰。正如当年朱镕基总理在就职演说中讲的“如履薄冰”，如同踏进地雷阵，要谨慎、勤勉，“一日三省”。这里就是讲作为高级领导者在台上风光时要随时想到台下，这样就少了些高傲的内心驱动，就会更加一丝不苟地做好工作。无论官做到哪一级，都不忘自己的百姓本色，不忘自己谋生的本事，要谨慎就要勇于冲到第一线，掌握一手的资料，要善于到现场做调研，万不可每天都坐在办公室里，与广大基层员工脱离了关系。中央电视台财经频道的“卧底”节目就挺好，它讲的是美国一些大公司CEO或董事长乔装打扮卧底到基层，到最艰苦的地方去感受基层员工的艰辛，去探听他们真实的心声，最后在公司演讲时把自己做卧底的真实感受、心得与整个公司员工分享，获得了大家的一致赞许。虽然卧底时间很短，但是效果颇丰，值得效仿和学习，尤其是新上任的领导更应该如此仿效。作为领导者积极深入基层收集丰富的一手资料，便于发现管理处理复杂问题的基本规律。

第二：机敏警觉。

机敏警觉就是指高级领导者面对环境变化能够快速查知、感知，进而为制定应对决

策提供预见性研判。这里的环境变化因素包括人员队伍的组织结构、岗位特征、素质、态度情绪以及业务运营的研发、生产、销售、财务等变化和竞争对手以及行业，最终乃至整个全球范围内的经济、政治、社会等诸多变化。我们可以把机敏警觉分为三个级别。

一般机敏警觉度：对公司内部的员工以及运营业务变化的敏感警觉，比如关键核心岗位员工的备用制度是否运转正常，核心员工是否有情绪；生产、研发、财务状况是否正常。有专家讲，从现在开始到2020年，公司应该从财务报表中对利润表的一级专注转移到对现金流量表的一级关注，为什么？不仅仅是因为现金流量远比财报中的数据真实得多，还因为在面临经济下行、环境不稳的状况下，保生存是第一要务，这就要求高级领导者务必细致观察现金流量表中的现金流量对流动负债的比率、现金流量对总负债比率、现金流量对资本支出比率等诸多指标，借此可以从中发现端倪。

中级机敏警觉度：此级别主要是指对竞争对手的研判分析，密切关注整个竞争市场中竞争对手的一举一动，努力向标杆竞争对手学习，争取细化到对主要竞争对手部门的基本运转比较了解，以双赢或多赢的心态去竞争同时相互扶持。

高级机敏警觉度：此级别是指高级管理者对行业、国家甚至国际风云变幻敏感，要努力感知所有的情报，要尽量坚持收看新闻联播，同时要有多个本行业专业关注网站或者App、微信公众号等，还要善于新闻事件的推演与预测，借此还可以锻炼战略思维能力的有效性。最好在企业中建立有情报搜集、分析和研判的专门部门。

实际上，一般机敏警觉度是领导力的基础，中级机敏警觉度是领导力的核心，高级机敏警觉度是领导力的关键。

第三：拘谨严肃。

对待工作，作为高级领导者要有一种神圣感，要严肃认真，来不得半点疏忽，把事情尽量做到滴水不漏。

第四：自由随意。

高级领导者要学会内心的自由，学会生活与工作的平衡，知道工作只是人生的一部分而不是全部，学会驾驭自己狂热的欲望，从而去追求一种内心的安宁。

第五：敦厚朴实。

作为高级领导者就要做事敦厚朴实，追求朴素唯美、简约唯美。生活中的朴素与思想中的奢华相得益彰。朴实厚道往往会带来意想不到的收获，如果再加上仁厚、孝道则效果更佳。

第六：心胸开阔。

心胸开阔就是要求高级管理者要有勇于牺牲自己、成就他人的心胸，要善于利他，尤其是对自己最看不上、最敌对的上司或同人、下属，要尝试改变心态，主动去找他们（可以请喝咖啡，也可以找一个特别有品位的优雅餐饮小店），畅谈以前对他们的狭隘看法，以及现在的所悟，表现出现在成就他们的强烈意愿。至于他们怎么看此种行为并不重要，重要的是你在此过程中不仅融洽了两者的关系，而且锻炼了你的心态与格局。

第七：善于融合。

不同的人，会具有不同的阅历、经验、出身、学历等，每一个人都有不同的瑕疵，

你要善于欣赏他人的优点，同时还要善于接纳他们的瑕疵点，如果能够帮助他们改善瑕疵最好，如果不能，也要学会慢慢接受。每一个人才都是一把双刃剑，用好好的一面，藏好差的一面就可以了。

第八：恬淡雍容。

此阶段，高级领导者早已越过了解决居家生存的阶段，对事业的追求要上一个新台阶，要学会从容、恬淡。在确保大方向正确之后，就是不停播种之时，不要这山看着那山高，羡慕邻居的潇洒，自己慢慢做总会有彩虹出现的那一天。切记不能急！我认为快餐文化是一种糟糕的文化，我们中的一些人现在有两大缺陷，第一是立等可取，恨不得明天就富有，后天都等不得。有很多东西快不得，快了就会出问题，要遵循科学规律——“道”。好东西没有不耗费大量时间的！慢工出细活，十年磨一剑！第二是看不得人家比自己过得好，别人富裕了，晋升了，加薪了，富贵了，日子好过了，自己不是去由衷赞赏，向他学习，而是往往自己气不过，心里不服。实际上每一个人现在的资源都不是轻而易举得来的，不是大风刮来的，背后的艰辛只是你没有看到而已，你不仅要祝福成功者，更要力所能及地积极地去帮助他们、辅佐他们，让他们获得更大的成功。因为他们已有很强的成就动机和基本资源，所以他们成功后会反过头来更多地回馈社会。总之，放下自己，恬淡从容，时时利他反而更易成就自己！

第九：内心虚静。

内心虚静，作为领导者实际上在这个阶段已经到了很高的层次，内心做到了也无风雨也无晴，心中只有成全他人。惠及广众，感怀布道之心，将一心助人作为长乐！此时内心无比幸福！无比甜美！无比宁静和祥和！这是真的完完全全放下了自己！

作为高级领导者，应该努力探索事物发展的本源之规，但是本源难以细致言表，困于精确表述，但并非不可以感知、触碰，因此真正的“道”深邃通达，不离左右，看似遥远无边，有时却又近在眼前；看似难以逾越，有时却可以顿悟参透。“道”的力量绵绵无绝，滔滔不止，大象无形，惚恍同尘。从永恒普遍规律的虚无，可以理解“道”的消隐。从永恒规律的存有，可以观察“道”的延绵。有无相生，有无趋同，万统归一，万法之门，这是“道”的精髓。

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。此两者同出而异名，同谓之玄。玄之又玄，众妙之门。

——《道德经》第一章

凡是可以言说的道理，都不是永恒的道理。凡是可以被命名的“名”，都不是永恒的“名”。无任何名称及形状，正是天地的元始。有最初的命名，乃是生育万物的根源。所以：从永恒普遍的虚无中，可以理解“道”的奥妙；从永恒的存有中，可以观察“道”的端倪。两者出自同一根源而名称不同，它们竟是如此玄奥。玄奥呵，玄奥！这正是洞察宇宙间一切神秘变化的大门。

知人善用，内藏慧明

在培训界经常说一句话即“与其教火鸡上树，不如教松鼠来得快”，意思就是即使火鸡的专业是爬树，系统地学习了上树的基础课、专业课，经过四年的历练，还是仅仅能上两三米高，当然若跟其他没有经过专业训练的火鸡相比，专业技能还是强了不少。但是若跟松鼠相比较，还是相差甚远，松鼠仅仅是稍加训练即可成绩斐然。为什么呢？这就是每个人的才干不同、能力不同。领导者要善于练就慧眼。

“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，善结无绳约而不可解。”这句话主要讲每一个人的才干不同、能力各异。作为高级领导者要练就一双慧眼，要善于发现下属的才干。每一个人所擅长的东西不同，要善于针对不同人的才干特点来安排岗位、分配任务。所谓才干就是别人非常努力地做一件事仅仅获得了一般业绩，而你轻轻松松就超常发挥，业绩突出，自己又获得了成就感。为什么呢？才干不同而已。才干就是潜在的个人特质，这些特质与效标参照组的工作表现具有高度的因果关系。职业管理大师霍兰德建议，人才各有不同的职业倾向性，在选择职业与岗位时，应根据六种不同的职业倾向（现实型、常规型、开拓型、社会型、艺术型、探索型）结合职位说明书中职位规范的具体要求进行匹配，这样生涯成功的概率就会大大增加。当然，至于如何选择具有特殊才干的能人，老子认为这属于战术层面而没有细说。不过可以简单介绍美国军方甄选人才使用的一种方法——行为事件访谈法（behavioral event interview, BEI）。简单来讲，就是让当事人以说故事的方式，以一个主题为中心，倾诉三个最令人振奋的成功经验与三个令人感到挫折的事例。而访员必须表现得像一位专业的特派记者，并询问以下问题：什么因素带领你到这样的情景？有谁与你一起参加？当你面对此情景时，你当时的想法及感觉是什么？你想达成的目标是什么？而你又实际做了什么？发生了什么事情？事件的最后结果又是什么？这些访谈记录还可以加工成编码，最后形成该被访谈者的素质模型曲线。该模型主要通过个体动机、身体特质、自我概念、知识、技巧五个方面进行资料收集与模型整合。在模型统计中有八类才能，普通领导者与优秀领导者明显不同。

第一类是在面对同样的情景时，优秀与普通的表现者在行为事例访谈下谈论的内容是不同的，他们各自重视的部分不同，同时优秀者更重视机遇及人。比如表现优秀的人谈销售机会（如观察年度的检讨会议是一个极好的销售机会），而表现普通的

人谈行政事务——保持书面工作（如关心所有的年度检讨会议的准备完全无误）。

第二类是在有谁参与其中的问题中，优秀与普通的表现者看待参与的人、事务或设备的方式迥然不同，优秀者更是以肯定而不是否定的观点来评论其他人，优秀者更感到需求的根本，而普通领导者却仅谈表面需求。如电脑设计师：表现优秀的领导谈顾客的需求（使用者导向），如知道他需要一个简单的可以包含所有内容而且可以放在一张纸内的资料；表现普通的领导谈机器而非人。（如HP3000/30相容器太慢了，所以直接进入机器语言的路径。）表现优秀者从正面看待顾客，而且对顾客有所期待；表现普通者从负向敏感地看待顾客。

第三类是表现优秀者与表现普通者在思考的方式、概念或知识的运用、将复杂的东西合理化、对事情的记忆、有逻辑性地整合事情上具有明显差异。表现优秀的人用高层次的概念思考，他们可以理解复杂的主体和模式，如“我有大约40种短距离的图，经过观察——我整合出五项团队要面对的主要问题”。而表现普通者无法理解复杂的资料，如“我们调查的资料有长达三米的文字、数百页之多的统计分析，我甚至一点儿都不懂，最后我们把它们当垃圾一样丢进了纸筒”。根本没办法。表现优秀者对细节比较关注，他们在检查核对清单时能够标记项目的号码，深入地规划任务；他们同时也热衷逻辑思考，安排任务的重要顺序并及时修正符合执行逻辑的顺序。如“空军加油系统由20个步骤准备检查1.....2.....我把重要度排了顺序，找来两个骨干执行最困难的部分.....”。而表现普通者在谈论有关任务时模糊不清，对一般项目显现出对细节的困惑，无法对细节排序及定程序或呈现有逻辑性的顺序及想法。如“目前非常困难，没有任何方式将计划推进，只能过一天算一天”。另外，表现优秀者引导别人进行多元化的思考，而不是刻板的顺序思考；表现优秀者心里充满令人赞叹的随机的创新.....“当我一瞧见它，就想把它染绿，外表是天鹅绒装饰，我的内心充满激动”。表现普通者以顺序性和收敛性思考，照着书本说，一字

不漏照做。

第四类是在激励上表现优秀者与表现普通者对于渴望的事情具有明显差异，而且他们对同一情景的解读不同。表现优秀的人关心成就结果，对目标殷切期待。表现优秀的人想到的是整个影响的层面，而非个人的成就或结党营私。如“我拟定挑战130%的目标——去年我如法炮制，觉得没有多大乐趣，可能我需要再挑战更高的极限了……”。表现普通的人在意权力、影响他人，强调层级、待遇等。如“我深知竞争的意义，就是举办一场盛大的展览，在贸易场上设立一个很大的摊位，虽然花费很大，我无法承担成本，但很有面子，我还是做了”。

第五类是表现优秀的人与表现普通的人的情感呈现有差异，而且他们如何表达与控制感情不同。表现优秀的人表现出高度的情绪智商及自我控制能力。如“我知道自己快要爆发，所以我此时需要一杯咖啡和安静地散步来让我的情绪缓和下来。当我重新返回会场后，我迅速恢复沉稳和集中思绪……”。表现普通的人拙于自我控制，如“我实在是气不过，气愤之余，我拂袖而去”。

第六类是在行动上，表现优秀者与表现普通者对同样的人、事物、情景不同，付诸的行动及运用的技巧也不相同。表现优秀者对情况采取预应态度，如“不会循规蹈矩地处理问题和完成目标——当他们尝试用两个行动步骤来克服困难而深陷困境时，坚持到底……”。表现普通者凡事以因应来面对所有事物，如“寻旧习行事，遭到瓶颈就放弃。我耐心地向他解释，我只能这样做，这已经超出我的能力了”。表现优秀者展现人际互动和倾听的技巧，如“他看起来怒火中烧——我了解他受到了伤害，我趋前向他慰问并交谈……”。表现普通者无法感同身受，或探知或体恤，在同理心、敏感度及对他人感觉的理解上有具体的行为，如“如果我知道他干的好事，我会痛宰了他，任何人都不能掩饰他的过错”。

第七类是表现优秀者与表现普通者对产出结果的态度明显不同。表现优秀者完善地为组织达成成果（社会性力量），同时运用影响力来影响其他人。如“我完全安排妥当——这确实给团队带来了不小的激励，事实证明我做得不错……”。表现普通者只关心自己的产品，散发仅有的驱使力，让其他的人感觉到自己很简单，如“我得到了最精华的工作，把它做好就会得到无限的荣耀”。

第八类是优秀者与普通者在其他诸多方面依然具有明显的差异。比如对于外表，优秀者——在意，无缺点，耀眼；普通者——毫不在意。而对于环境、物质、所有物等，优秀者——展现许多规划的设计；普通者——无规划准备。优秀者能够清晰地表达并且健谈，语言流畅，而普通者并不具备这些特质。以上八个方面属于比较有效的人才甄选的技巧，有机会的话可以进行尝试使用。

“是以圣人常善救人，故无弃人；常善救物，故无弃物。是谓袭明。”按老子的思想，圣人应该总善于帮助人、挽救人，所以没有无用之人；总善于使用物，所以没有无用之物。这才是大聪明。在领导者眼中应该没有无用之人，此思想恰恰与现代人力资源管理理论中要素有用原理的精髓不谋而合。没有无用的下属，只有放错地方、调错岗位的下属。同时，领导者还要善于“救物”，也就是整合资源，把看似废弃的资源，通过整合来发挥一加一大于二的绩效。这才叫“袭明”，也就是内藏明聪，即“道”的智慧。

“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。”作为高级领导者应深切理解善人与不善人的区别与联系，善人是不善人的老师，不善人同时也可以作为善人的借鉴，以供其有则改之，无则加勉。如果作为高级领导者不尊重他的老师，同时又不尊重前车之鉴，自以为天资聪慧，实则为“大迷”即糊涂透顶，这是为人处世的要诀，切记，切记。

善行无辙迹，善言无谄瑕；善数不用筹策；善闭无关键而不可开，善结无绳约而不可解。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。

——《道德经》第二十七章

善于行走的，不会留下痕迹；善于用言辞表达的，能够委婉谨慎而没有任何瑕疵；善于计算的，不必使用如筹码类的计算器具；善于关闭门窗的，不用栓锁，别人也开不了；善于捆绑的，不用绳索，别人也不能解开。

因此圣人总是善于帮助人、挽救人，所以没有无用之人；总是善于物尽其用，所以没有无用之物。这叫作内藏的智慧聪明。

因此，善人是不善人的老师，不善人也可作为善人的借鉴。

不尊重他的老师，不珍惜他的借鉴，自以为聪明，实则为大糊涂，这是一个（为人处世）诀窍。

善待他人，领袖胸襟

明代官员学者耿定向在撰写王阳明的事迹中，记载了这样的故事。一天，一个老乡来找王阳明，这位老乡是一位年迈的农夫，农夫已经年老力衰，没有耕种的能力了。他想把他的田地卖给王阳明来换取一些养老钱。王阳明断然拒绝了：“地是农夫的养命之本，您若卖了它，很自然是死路一条啊！”王阳明又实在不忍心看到农夫卖给他人在死时看不到自己的土地，于是就拿出几锭银子把农夫打发走了。又过了几天，王阳明与弟子们在山间游玩，忽见一地，风光秀美，风水极佳，不禁陶

醉道：“我若拥有这么一块地该多好啊！”他的一位学生说：“这块地本来就应该属于您的。这就是那位老农的地。他当初要卖给您，您不买，而且借给了他‘肉包子打狗’的钱。”听到此，王阳明马上打了一个寒战，他问自己：“我怎么会这么想？”我绝对不能有这样的念头，必须立即把它祛除。“哎呀！”王阳明失声叫道，话音未落，王阳明又失声叫了一声“哎呀”。学生们都以为王阳明被蛇咬了，急忙跑过来。王阳明严肃地解释道：“我是被咬了，但不是蛇，是比蛇厉害一万倍的东西。”再看王阳明已经盘膝而坐，在很长一段时间里，闭口不语。学生们感到奇怪，一直到日落西山，王阳明才长长吁了一口气。“终于把它祛除了，真难啊！”弟子们问：“什么？”老师答说：“私欲。”

作为组织的高级领导者要内圣外王，外王即是有威仪之色、杀伐之勇，惩罚果断，而内圣则更多强调本着一颗善心行杀伐之勇。要对员工行敬畏之心，将员工的意志作为自己的意志，这样制定的激励政策就不会走样，就会得到广大员工的拥戴。

作为高级领导者要秉持自己行善的原则，不管员工如何对待自己，都要以善良之心对待他。善良的人，你善待他，不善良的人，你也善待他。这样可使人行善，组织也就涵养出温善的氛围，价值观自然而然形成善良的根基。信任也是如此，守信的人，你信任他，不守信的人，你也信任他。这样可使人人守信，组织也就形成了强大的守信的价值观和操守规则。比如“老干妈”创始人陶华碧在这方面就做得很出色，她自己不识字、不懂会计，但处处为员工着想，本着一颗善心为人处世，在企业运营中不欠款也不让别人欠款，像对待自己的孩子一样对待员工。陶华碧明白这样一个道理：帮一个人，感动一群人；关心一群人，肯定能感动整个集体。果然，这种亲情化的“感情投资”使陶华碧和“老干妈”公司的凝聚力一直只增不减。在员工的心目中，陶华碧就像妈妈一样可亲、可爱、可敬。在公司里，没有人叫她董事长，全都叫她“老干妈”。公司的员工来自五湖四海，生活习惯各异，他

们每天工作、生活都在公司，时间久了，难免互相发生摩擦，但只要陶华碧一出面，问题就迎刃而解了。就这样，公司全体员工在她“亲妈妈”一样的呵护下，团结一心地为“老干妈”的迅速发展拼搏起来.....

高级领导者治理组织，要懂得谨慎收敛，要使组织中人的心态归于浑朴，归于朴素。人生不过几十年，何必争得你死我活，多放弃一点儿未必就是损失，有时我们还会遇到“赢者诅咒”，就是一旦胜利了，你就是输家，比如与父母争吵就是此理。

组织中的员工每天都努力地在听、在看领导者的一言一行，领导者如果都把自己的员工看成自己的孩子一样去照护和关心就离圣人不远了。真正的领导者未必很年长，关键是否具备长者风范和博大胸襟。只要具备了比较高的修养，年轻人照样可以成为领袖，比如历史上很多先贤年龄也并不大。

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。圣人在天下，歛歛焉，为天下浑其心，百姓皆注其耳目，圣人皆孩之。

——《道德经》第四十九章

圣人总是没有固定不变的意志，而是以百姓的意志作为自己的意志。

善良的人，我善待他；不善良的人，我也善待他，这样可使人行善。守信的人，我信任他；不守信的人，我也信任他，这样可使人人守信。圣人立身于天下，要谨慎收敛，使天下人心归于浑朴，百姓都努力地在听、在看，圣人像对待婴儿那样对待百姓。

藏巧于拙，甘于谦逊

著名表演艺术家英若诚曾讲过一个故事。他生长在一个大家庭中，每次吃饭都是几十个人坐在大餐厅中一起吃。有一次，他突发奇想，决定跟大家开个玩笑。吃饭前，他把自己藏在饭厅内一个不被注意的柜子中，想等到大家遍寻不着时再跳出来。尴尬的是：大家丝毫没有注意到他的缺席，酒足饭饱，大家离去，他才蔫蔫地走出来吃了些残羹剩菜。从那以后，他就告诉自己：永远不要把自己看得太重要，否则就会大失所望！

被称为“美国人之父”的富兰克林，年轻时曾去拜访一位德高望重的老前辈。那时他年轻气盛，挺胸抬头迈着大步，一进门，他的头就狠狠地撞在门框上，疼得他一边不住地用手揉搓，一边看着比他的身子矮去一大截的门。出来迎接他的前辈看到他这副样子，笑笑说：“很痛吧！可是，这将是你今天访问我的最大收获！”一定要学会认识自己，千万不要把自己看得太重！在这个世界上，每个人都很重要，但是离了谁地球都照样地转。

洪应明在《菜根谭》一书中也谈道：“藏巧于拙，用晦而明，寓清于浊，以屈为伸，真涉世之一壶，藏身之三窟也。”这就说明做人宁可显得愚笨一些，也不可显得太聪明；宁可约束一下，也不可锋芒毕露；宁可随和一点儿，也不可趾高气扬；宁可谦让一点儿，也不可太激进。这就是做人难得糊涂的一大法宝。

“知者不言，言者不知。”高级领导者从来不乱说话，总是谨言慎行，这也符合“知者不言，言者不知”。人性瑕疵里总是“没有什么”强调“什么”，越是不懂的人，越生怕别人说他不懂，于是装懂，于是通过多说，通过否定别人，通过抬高声调、傲慢等方式来证明自己高明或者懂得。这恰恰暴露了他的无知和低俗。

所以高级领导者应该知道，即使拥有了丰富的知识也不能太耀眼，要知道怎么隐藏，一旦给别人带来压力，就容易招致旁人的不满、厌恶甚至嫉妒。要学会塞住嗜欲的出口，管住嗜欲的大门，少说大话。尽量不高人一等。

作为高级领导者尤其要学会不露锋芒，这里的“挫其锐”与《道德经》第九章“揣而锐之，不可常保”是一脉相承的，做人不能过于锋芒毕露，要学会收敛、低调，尽量超脱门派之争，尽量使自己的光芒隐藏含蓄，与芸芸众生混同在一起而不耀眼。这就是大隐隐于市。隐于山林的都是一般层次的隐士，通过改变外部环境来改变自己的心境与修养，实际上每日每处都是修炼的道场，内心最重要，最终还要问于内心。这是神奇的玄同境界，是我们追求的极致。

领导与下属不要过于亲近，也不要过于疏远。如果领导者做到被人人称赞时不会猝然振作，被人人批评时也不会马上受伤害，那么他就接近“道”的感觉了。无所谓贵，也无所谓贱，众生平等，自自然然包容一切。

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。

——《道德经》第五十六章

智慧的人不多说话，到处说长论短的人就是不聪明。塞住（嗜欲）孔窍，关住（嗜欲）门径，收敛锐气，不露锋芒，排除纷杂，调和光芒，混同他们的尘垢，这就是神奇的同化境界。所以人们无所谓与他亲近，也无所谓与他疏远；不能让他得到，也不能让他受害；无法使他高贵，也无法使他卑贱。这已经超脱出了亲疏、利害、贵贱的世俗范畴。

因此，他得到天下人的重视，并为天下人所尊重。

方而不割，光而不耀

小张任公司人力总监，他的老朋友找他来帮忙让自己的孩子到小张公司去，那孩子不符合公司要求不能录用。如果当时小张仅仅回复“这是公司的规定”而断然拒绝孩子入职，就显得很生硬。如果改为把此事作为大事的口气来跟老朋友探讨和仔细问询孩子的专业、学历、实习经验、爱好等，而后再详细把自己的招聘流程和大概环节讲清楚，特别要说明两点，一是自己在此次招聘过程中的有限权限，不是简单的一句话就能让孩子被录用的；二是一定要表现出努力地去争取，比如如果基本条件达到，可通知相关负责人打个招呼先走流程，实在不成再介绍其他公司试试等。基本原则是态度温和，积极坦诚地交流，同时也不破坏公司基本规则。这样处理的话就温和多了，他的那位老朋友也容易接受得多。这就是老子所讲的“方而不割”。

这个故事比较典型地体现了老子的朴素辩证法思想。事物永远在不断发展变化的过程当中。

“其政闷闷，其民淳淳；其政察察，其民缺缺。”作为高级领导者对下属宽宏体恤一些，下属就会更加淳厚忠诚，相反如果对下属苛刻，下属就会抱怨，甚至众叛亲离也未必可知。

“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。”为什么对于灾祸而言幸福紧靠在它旁边，而对于幸福而言灾祸潜藏在它里面呢？是因为事物不断发展演化，但并非不能够因势利导向着我们希望的方向前进。所以作为高级领导者越是在大难临头时，越要看到曙光，你是唯一看到山那边曙光的人，从而越努力，越审慎，越昂扬斗志。所谓越挫

越勇，这“祸”反而很快就会变成“福”了。相反，获得大福报，不懂得珍惜，不懂得低调，不懂得应该更加努力，一味地去炫耀、趾高气扬从而放松了努力，那么“福”也很快会演化成为“祸”了。所以作为高级领导者一旦遇到大灾祸，应该认为是好机会，是锻炼自己、打磨自己的绝佳时机，是在试验一下自己能力高超与否的道场和情景，应该由衷感到庆幸啊！

事物都是在不断变化之中的，正直的会变成邪恶的，善良的也会变成妖孽的。我们对待下属万不可一眼看到底去打击他，应该以动态发展变化的眼光去激励他，相信他会变得越来越好，应该尽量使用正面倾向性语言和行为去激励他。

领导者之所以成为领导者，是因为他们这个群体本身具有很多优秀的品质和魅力。如果平常人是一张白纸，那么领导者就是一张百元大钞。领导者无论如何艰难困苦，如何饱受蹂躏，思想都依然闪着光芒，透着光亮。一位领导者曾经给下属开会，拿出一张百元大钞和一张白纸，把它们分别揉成一团后展开，扔在地上用脚踩。无论遭受怎样的蹂躏，钞票的价值没有减少，白纸却成为废纸。他说：“只要有价值，你遇到困难、遭受挫折、被人唾骂、被人踩在脚下都不可怕，最可怕的是你是一张白纸。”所以，世界上只有一个人能阻碍你的成长——你自己。少埋怨、多理解、动手做，就有结果！

作为高级领导者至少应该做到以下四点。

第一，“方而不割”。虽然方正但是不会生硬勉强，虽然做事正直，做事有原则、讲规矩，但是也要讲究方式方法。

第二，“廉而不刿”。有棱角但不会把人划伤，不会伤害人。虽做事果断、赏罚分明，但是本性善良、手段灵活，断不会去凶杀斗狠，难能可贵。

第三，“直而不肆”。正直、心直口快不至于无所顾忌。作为领导者不顾场合、不顾情景地信口雌黄被视为大忌。不说大话，不说空话，不乱说话，更不能飞扬跋扈。领导者应谨言慎行，稍有不慎就会招致大祸。

第四，“光而不耀”。“光芒”可理解成你的业绩或者禀赋。即使你才高八斗、功高盖主，也不可光芒耀眼、光芒四射。应该学会“和其光，同其尘”，不自居、不自傲，因为自居、自傲这样的行为是人性的天然瑕疵，对以后的发展有百害而无一利。切记，切记。

其政闷闷，其民淳淳；其政察察，其民缺缺。祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。孰知其极，其无正也。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。

——《道德经》第五十八章

为政者宽宏无为，一国的政治看似混沌，其实人民生活安定，其德反而淳厚；为政者苛严，一国的政治看似有条不紊，条理清晰，实则人民因不堪束缚，其德反而浅薄，人民就抱怨。灾祸啊！幸福紧靠在它旁边。幸福啊！灾祸潜藏在它里面。

谁知道究竟是怎么回事？祸福是没有定数的，正常会再变为反常，善良会再变为邪恶。世人看不透这个东西，人们迷惑于往复循环的圈子里不能自拔已经很久了。因此，唯有得道圣人才能跳出圈子，能无为而为，以无事而事，方正而不会生硬勉强，锐利而不会伤害别人，直率而不会无所顾忌，明亮而没有耀眼光芒。既不伤害自己也不伤害别人，同时也不会被人伤害。

吃亏包容，福往福来

有个故事讲，明朝有一个读书人叫吴子恬，他的太太姓孙。吴子恬的母亲过世早，父亲娶了继母。继母偏心，对他弟弟比较好，对他不好。他心里慢慢地就有不平，有怨。后来他娶妻了，继母对他太太也不是很好。他就不平，想要去找继母理论，都是太太劝他不要去。后来他的父亲去世了，父亲留下的有土地、银两，结果继母把最差的田地给他，却把好的田地留给他弟弟，还把不少钱都私吞了。吴子恬真的受不了了，要去找继母，又被太太拦下来了。

结果很快地，继母生的儿子染上赌博，把钱全部败光，母子俩几乎沦为乞丐。

假如你是吴子恬，这时候你会怎么办？“苍天有眼，你们也有今天！”对自己的兄弟跟继母讲这种话，不是也符合伦常吗？

但是这个时候，这位太太劝先生去把继母、弟弟接回来一起吃年夜饭，然后还帮助弟弟戒赌，最后感动了继母跟弟弟，与他们和和美地一起生活。后来这位太太生了三个儿子，都考上了进士。

学传统文化，首先要学吃亏，不只是对别人要学吃亏，对最亲的人也要学吃亏。我们还要了解，该是我们的，跑都跑不掉，哪是争能争得来的呢？越争福报越折损。请问有谁看过哪一个家庭为了争财产闹上法院，最后家族越来越兴旺的？没有啊！

《朱子治家格言》就讲，“伦常乖舛”，冲突了，“立见消亡”，很快整个家就败掉了。所以这位太太有见识，不简单，“妻贤夫祸少”，妻子贤德，帮丈夫避开了很多的劫难。

该是他们家的福报，怎么会跑得掉呢？一个家族里面出一个进士就不得了了，她生了三个儿子，三个都是进士，你看她的福报！所以人量大福大，怎么可以跟自己的至亲计较呢？三个儿子从小看到母亲的德行跟忍辱，哪有不成才的道理？所以人要

不计较，学吃亏，人欠你总会还你。

“道者，万物之奥。善人之宝，不善人之所保。” “道”是善良人的宝贝，是不善良人的依靠。“道”最为公平，不分好坏。善良之人利用“道”的力量，可以扭转乾坤，不善良之人依然可以利用它来趋利避害。作为高级领导者要善于认识到“道”的作用也就是事物发展本质规律的作用，好人与坏人都离不开它。

大家都知道，我们学习了沟通的技能和技巧，就可以用美妙的言辞游刃于社交之中，我们具有了利他的高贵的行为就可以赢得尊敬。人就算有不善的心态和行为，也依然不能舍弃“道”，“道”可以指导我们理性决策，既可以让我们做正确的事，也可以让我们正确地做事。

作为高级领导者一定要学会包容，舍得吃亏。按照“道”的原则，在做的过程中一开始会有所损失，这是战略性损失，就和互联网公司开始时的战略损失一样，但是，慢慢地，你的收获就会大起来。组织需要的是整体全局胜利，而不是去在意一城一池的得失。小失小得，大失大得。假如我们从事教育工作，总是跟同事、父母兄弟闹不愉快，还带着情绪到学校去，甚至于还骂亲戚朋友，那么这不就是把孩子的人生态度都误导了！所以这个故事要讲给自己的学生听。爱出者爱返，福往者福来！且看芸芸众生，许多的失意和烦扰不都是在苛求得到时萌生的吗？你去做那个施人以爱、赐人以福的人，你精神愉悦舒张了，而最终爱心和福祉又会回到你的身边，何乐而不为？送给各位读者几个字：愿你这样做人！

作为高级管理者要深刻认识“道”的作用，利用事物发展的本质规律去思考、决策，所以说在天子即位、大臣就职时，虽然举行先奉上拱璧，后奉上驷马的礼仪，但不如就用“道”作为献礼。“道”是大智慧，是最为贵重的礼品，它可以让你受益一生。古代重视“道”的原因就是有求的就能获得，有过失的可以避免。

作为现代管理者，“道”就是管理哲学、管理理论、管理方法论与管理实践四个层次的贯通，找出它们的规律并努力去实践它们。以“大道”作为根本原则，把西方科学的认识问题的四大层次并行推进，那么我们的管理水平就会很快上一个新的台阶。

道者，万物之奥。善人之宝，不善人之所保。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，虽有拱璧以先駟马，不如坐进此道。古之所以贵此道者何？不曰：求以得，有罪以免邪？故为天下贵。

——《道德经》第六十二章

“道”，无所不包，是万物的庇荫、隐藏场所，善人固然以它为宝，不肯离开它，就连恶人也需要它的保护。美妙的言辞可以用于社交，高贵的行为可以赢得尊敬。人就算有不善的，又怎么能舍弃“道”？

所以天子即位、大臣就职时，虽然举行先奉上拱璧，后奉上駟马的礼仪，但不如就用“道”作为献礼。自古以来为什么对“道”这么重视呢？不正是说有求就能得到，有过失就能避免吗？所以天下人才如此珍视“道”。“道”才是天下最贵重的。

不动巧诈，朴素敦厚

《射雕英雄传》的男主人公郭靖，被誉为金庸笔下侠客精神之集大成者。他创造性地把“九阴真经”“降龙十八掌”和“左右互搏”三大盖世武功归于一体。曾为武林所尊称为“天下第一侠士”，黑白二道俯首称臣，号令武林群雄，率领群雄守护着南宋。他的武功技能不仅与他生性单纯刚直、重孝义、勤奋、爱国并且积极向

上、吃苦耐劳、有民族大义密切相关，更为重要的是他深知自己天资悟性平平，不懂聪明巧术，紧紧秉持敦厚率真的天性，所以每次向老师讨教研习并不贪多，而是日日精进，日经月累，遂终成大家。

“古之善为道者，非以明民，将以愚之。民之难治，以其智多。”善于掌握“道”的领导者就是要下属学会朴素敦厚之道，不要去耍小聪明与小技巧，我们一直强调天道忌巧，比如曾国藩在甄选领导人时提出一定要选“质直而晓军事之君子”，兵勇则一定要选“朴实敦厚之人”即是如此。

“故以智治国，国之贼；不以智治国，国之福。知此两者，亦稽式。常知稽式，是谓玄德。玄德深矣，远矣，与物反矣，然后乃至大顺。”这里主要讲高级领导者要引导下属不以巧术治理组织，而更多依靠操守和德行，规章制度不仅仅是基本要求，也是最低要求。每一个人都应该有自己的高标准。如果认识到了，就是组织的万幸，组织也会顺利发展。以自然法则来约束，以德的精神来感召，与万物一起回归本源，那么组织一定会持续繁荣与发展。

古之善为道者，非以明民，将以愚之。民之难治，以其智多。故以智治国，国之贼；不以智治国，国之福。知此两者，亦稽式。常知稽式，是谓玄德。玄德深矣，远矣，与物反矣，然后乃至大顺。

——《道德经》第六十五章

以前善于推行“道”的人，不是用“道”来教人民智巧诡诈，而是用“道”来教人民朴质敦厚。人民之所以很难治理，是因为他们的智巧诡诈太多。因此，以智巧诡诈来治理国家，就容易导致上下斗智，君臣欺瞒，国家怎么会不乱？这是国家的灾祸。不以智巧诡诈来治理国家，不开启人民的智巧诡诈，只以诚信待民，则全国相

安无事，这是国家的福气。认识了这两者，就是明白了法则。总是处于明白法则的状态，就称之为神奇的德。

神奇的玄德，深奥啊！遥远啊！当玄德愈加真朴时，万物也就回归了自己的本源，然后一起抵达最大的顺应，与“道”一体。

曲高和寡，内心恬淡

耶稣曾经在《圣经》里说：“你们不要把圣物给狗，也不要把你们的珠宝投在猪前，怕它们用脚践踏了珠宝，而又转过来咬你们。”珍贵的东西不要轻易对别人讲，不理解的人还会嘲讽于你，甚至谩骂于你，你不是自取其辱吗？帮助那些真正需要帮助的人即可。

本节讲述老子深深为他的曲高和寡感到苦闷。因为老子的问题比较高深，真正能够理解的人少之又少，在绝大部分时间里都不被人们承认。同时期的孔子、墨子都曾经被嘲笑、围攻过，甚至成为异端邪说，有的甚至在死后才为人们所理解与追随。对于哲学家，这也是很正常的事情。老子表达的苦闷之情从另外一个角度也说明他的理论连他自己都在修炼当中，如果已经炉火纯青的话，那么还有什么苦闷可言，内心恬淡，到处都是大喜悦了。

作为高级领导者在这篇文章中比较容易理解老子的观点，无为而治，无私成其私，但是天下的人不理解而不能执行。老子又讲“说话要有宗旨，做事要有根据”。不要会而不议，议而不决，决而不行。

“是以圣人被褐而怀玉。”圣人总是粗衣罩在外面，怀里揣着美玉，那美玉就是智慧。高级领导者要知道圣人可能就在身边，不要因为举止寻常，身穿常人衣服而忽

略他们。要善于发现他们，最重要也最有效的办法是与他们坐而论道，看他们的战略思维、格局意识、创新意识、利他意识等。当然，作为智慧之人，你若不谦卑，他是不会传授于你的。

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，是以不知我知。知我者希，则我者贵。是以圣人被褐而怀玉。

——《道德经》第七十章

我的言论很容易了解，也很容易实践，天下人却没办法了解，也没办法实践。言论有宗旨，行事有根据。正是因为无知，所以不了解我。能了解我的人很少见，能效法我的很可贵。因此，圣人外面穿着粗衣，怀里揣着美玉。

执于左契，不责于人

巴顿将军最为人熟知的战绩便是在第二次世界大战中指挥美国陆军第七集团军，在此期间，他常常发表一些慷慨激昂的演说来激励、鼓舞和教育他的士兵。① “1品脱汗水能够省下1加仑鲜血。” 没有战前高强度的训练，士兵不可能在战场上有好的表现。无论是士兵、想跑马拉松的平民，还是公司老总，只要想成功，就必须全神贯注，付出努力，不断学习。对士兵来讲尤其如此，在训练中加倍努力，或许就能在战场上生存下来。② “一个能立刻执行的好计划，远胜于一个在下周才能执行的完美计划。” 这位以军事才华著称的美国将领，在很多情况下，要根据有限信息在很短的时间内做出决定。他很注重规避“分析麻痹”（在冗长的详细研究与过度的仔细评价后才做决定），而更倾向于在短时间内做出决定，并尽可能地去付诸实践。否则，敌人可能会更快地展开行动并击败他。③ “要么引领我，要么跟随我，不然就让开。” 这句话很有名，不过很多人认为它并非出自巴顿将军之口。无论如何，

此话很有他的风格。④ “要求别人做的事，你首先也该亲力亲为。”这句话在巴顿将军领兵打仗中表现得尤为明显。巴顿将军在第二次世界大战中统兵有方，并且完善了坦克战的作战方式，他麾下的士兵都知道将军本人也很愿意参与到战斗中。第一次世界大战时，巴顿将军就曾冒着敌人的火力指挥坦克部队而导致腿部中弹。⑤ 言而由衷，言出必行。巴顿将军说话从不拐弯抹角。在1941年12月7日日本轰炸珍珠港后不久，他在本宁堡军事基地发表了著名的演讲“鲜血和勇气”。言辞或许有些鄙俗，但是很直接。“个人英雄主义都是纯粹的狗屎，”他在1944年6月5日诺曼底登陆前夕告诫他的军队，“那个给《星期六晚邮报》（Saturday Evening Post）写出这种内容的混蛋根本就不懂什么是真刀实枪的战斗，只知道纸上谈兵。”⑥ “很多士兵对战争产生错误的认识，原因在于他们接受了太多错误的思想。”巴顿将军从不在士兵面前粉饰战争的残酷性。很多电影和书籍都倾向于美化战争，但巴顿将军在演讲中向士兵袒露了他们真正面临的残酷现实：“并不是所有人都会战死沙场。今天在场的人中只有2%会在一次大战中死去。我们不应该畏惧死亡。死亡或早或晚都会降临到每一个人身上。是的，所有人第一次上战场都会害怕。如果他说不怕，那么肯定是在撒谎。有些人虽然胆小，但他们会和真正的勇士一样战斗；有些人则会躲起来，看着和他们一样害怕的人战斗。真正的英雄是那些即使心里害怕却依然奋勇血战的人。”⑦ “永远不要告诉别人该怎么做。告诉他们该做什么，他们的聪明将给你带来惊喜。”人们讨厌像提线木偶一样被操纵。一个好的领导者，就像巴顿将军，会告诉他的下属，“你期待看到什么或者你的总体目标是什么”。好的领导者不必一步步解释。这是在浪费领导者的时间，更糟糕的是也会让下属产生逆反心理。⑧ “如果所有人想的都一样，那么肯定有人没思考。”好的领导不会希望自己的下属唯命是从。他们鼓励有益的争辩，围绕战略展开讨论并拟出各种不同的选择方案。在战场上，巴顿将军可能是个出色的战略家，但他同样不过是个凡人。如果其下属发现某些举措并不奏效，或者有更好的想法，

根据巴顿将军此言，他将很乐意看到下属表达自己的见解。⑨“比要求做的做更多。”巴顿将军并不止步于最低要求的工作量。“一支军队就是一个团队。它像一个团队一样生活、睡觉、吃饭和战斗。所谓的个人英雄主义纯粹是胡说八道。”他说。他想让他的士兵思考他们能为这个团队多做点儿什么，而不是只想着自己。这句话当然也同样适用于军队之外的其他社会组织。⑩“道义勇气是最宝贵的品质，但通常也是士兵最缺乏的一种品质。”好的领导者会鼓励他们的下属为人行事要正直、诚实，即使这并不是最受欢迎的事。所谓道义勇气就是要做对的事，即使这样做可能会带来不利的后果。巴顿将军理解道义勇气的价值，也知道为什么绝大多数人缺乏道义勇气的原因。（11）“我是一个士兵，令出必行，战无不胜。”巴顿将军在美国陆军服役了36年，作为一名职业军人，巴顿将军给他的士兵们树立了一个好的榜样。他相信自己的国家，忠于自己的使命，完成上级交给的任务，并最终赢得战争。他同样知道如何鼓舞士兵与他们并肩作战：“我们不仅要向这些狗娘养的开枪，还要让他们丧失活下去的勇气，用他们的身体来润滑我们的坦克履带。”巴顿将军的这句话是作为年轻人入世成就伟业典型的极好的指引素材。

“和大怨，必有余怨；报怨以德，安可以为善？”作为高级领导者不要以为重大积怨经过和解就能和好如初了，你见过几个法案经过会议厅调解后和好了的，只不过不需要法庭判决而强制执行了。所以说到以德报怨之时实际上已经不是最好的结局了，因为怨气已经形成了，最好的结局是用不着使用以德报怨，因为怨气并没有形成，怨气形成的根源被解除了。当然，能以德报怨就已经是解决问题聪慧通达之人了。

“是以圣人执左契，而不责于人。”左契就是指借据的存根，圣人保持存根，却不去催账。当然，关于圣人是执左契还是右契历来有争议，李晓虹博士认为通过比较研究各种有代表性的注本，并结合古代文献资料和《老子》一书的思想应作“右

契”而非“左契”。

圣人就像是借出给他人钱款的人，永远保存着借据的存根，但是从来不去催账，不去索取偿还，也就没有怨气产生。

“有德司契，无德司彻。天道无亲，常与善人。”有德行的人就像掌管借据那样宽裕，而没有德行的人就像掌管税收那样计较。司契是借给你钱款，代表给予；而司彻却是获取税收，代表获取。给予别人的人永远比那些获取的人获得更多的快乐和宁静。天道总是给予，还不分老幼卑贱，总是公平。天道总是与善人协同前往。人到中年，可能有了更多的思考，究竟以什么样的价值观和处事原则在社会中历练，尤其是遇有发展瓶颈的人，确实需要找一位德高望重又智慧通达之人来指引你前行，去获得内心需要的淡定与从容。不同年龄段的做事风格不同，年轻人自有年轻人的历练与特色，做事风风火火，那也是一道风景。但是随着年龄的增长、阅历的增加以及职位的晋升，你的精力慢慢大不如前，身体出现衰老迹象，工作要慢慢从一线亲临指挥逐渐转化到对年轻人的辅导、咨询与培养上来。这时的你更应该理解“道”的精髓，从而以顺遂的心态去与大千世界相融合，与芸芸众生相融合。

和大怨，必有余怨；报怨以德，安可以为善？是以圣人执左契，而不责于人。有德司契，无德司彻。天道无亲，常与善人。

——《道德经》第七十九章

重大的仇怨经过调解，一定还有余留的怨恨，这样怎能算是妥善的办法？因此，圣人保存着借据的存根，而不向人索取偿还。有德行的人像掌管借据那样宽裕，无德行的人像掌管税收那样计较。自然的规律没有任何偏爱，总是与善人同行。

有无惠顾，相互依托

有一个中年男子独自去看心理医生。他在一家公司任职，原本有很大的希望被晋升为业务部主管。然而，一个与他暗中竞争的同事，竟然将他以前在工作中所出现的失误全部罗列出来，递交给了董事长。于是，他升职的希望便在对方的嫉妒和攻击下暂时搁浅。然后，他又告诉心理医生，最令他不能容忍的，是他的妻子对他十分不理解。现在，他的精神几乎要崩溃了。听到这儿，那位医生笑着问他：“那么在你身边一定有另外一个女人理解你，是吗？”他坦白地点了点头。

那位心理医生并没有过多解释，而是起身出去了一会儿。回来时，他手中多了一个细细的橡皮圈儿和两个带挂钩的砝码。当着男子的面，医生把那两个砝码挂在了橡皮圈儿上面。那两个砝码的重量，几乎把橡皮圈儿绷紧到了极限，如果稍一用力，就会有断裂的可能。中年男子疑惑地看着医生怪异的举动。

医生问道：“那个陷害你的同事升职了吗？”他摇了摇头。医生继续问：“那么，请你如实告诉我，你的那个同事所说的事情是否真实？”他思忖了一会儿，回答：“应该有一半是事实吧。”

听了之后，医生就笑了，说：“既然他也没有升职，而且还给你指出了那么多的不足，那么你不但不该仇视他，还应该感谢他。如果你今后把自己出现失误的地方全部做好，他还会说什么呢？”

中年男子赞同地点了点头。医生随手摘下一个砝码，橡皮圈儿顿时弹回去大半。接着，医生又问：“你的妻子虽然一时不理解你，但是你们之间感情的裂痕已到了无可挽救的地步吗？”他又摇了摇头，回答：“感情上还算过得去，至少我还有一个很乖、很争气的女儿。”

医生问：“也就是说，即使另外一个女人再理解你，你暂时也不可能下定决心和她

生活在一起，是吗？”沉默了一会儿，中年男子如实地点了点头。

医生畅然大笑起来，又把另一个砝码从橡皮圈儿上摘了下来。然后，心理医生将那个恢复原状的橡皮圈儿递给了他，并解释道：“现在，你已经没有一点儿负担了，又恢复了先前的弹性，你还是那个完整无缺的‘橡皮圈儿’呀！”

听到这儿，中年男子才恍然大悟。是啊，只要摘下生活中那些缺少价值的砝码，我们的生命就又会恢复先前的弹性！

作为高级领导者，应该深刻理解“有”与“无”的辩证关系。“有”带给人便利，而“无”才真正发挥了它的作用。车轮上的30根辐条聚集在一个车轴中，有了轴心空虚之处，才有车的作用。揉合陶土做成器皿，有了陶土的中空，才有器皿的作用。开凿门窗建造房屋，有了室内空虚之处，才有房屋的作用。这几句都在讲实体的“有”是基础，实体的“有”是单体的功能，非常有限，但是一旦多组单体组合在一起，单体的功能就被弱化了，甚至不再显现，取而代之的是整体组合的功能体现出来，也就实现了“无”的作用，“无”才是无穷的创造的源泉。通过“无”来实现功效的超越化、多极化，也实现了质变。“有”与“无”相互惠顾，相互依托。

常常保持内心的自由，经常把“无”与“有”结合起来，才是真正地透彻理解事物的本源。利用“无”把“有”的东西虚化，去掉执着，无有而无不有，来展示无穷的新模式和非凡的创造力。

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。故有之以为利，无之以为用。

——《道德经》第十一章

车轮上的30根辐条聚集在一个车轴中，有了轴心空虚之处，才有车的作用。揉合陶土做成器皿，有了陶土的中空，才有器皿的作用。开凿门窗建造房屋，有了室内空虚之处，才有房屋的作用。所以，“有”带给人便利，“无”发挥了它的作用。

慈故能勇，俭故能广

有这么一个民间故事：从前，在中原的伏牛山下，住着一个叫吴成的农民，他一生勤俭持家，日子过得无忧无虑，十分美满。相传，他在临终前曾把一块写有“勤俭”二字的横匾交给两个儿子，告诫他们说：“你们要想一辈子不忍饥挨饿，就一定要照这两个字去做。”后来，兄弟俩分家时将匾一锯两半，老大分得了一个“勤”字，老二分得一个“俭”字。老大把“勤”字恭恭敬敬地高悬家中，每天“日出而作，日入而息”，年年五谷丰登。然而他的妻子过日子大手大脚，孩子们常常将白白的馍馍吃了两口就扔掉，久而久之，家里就没有一点儿余粮了。老二自从分得半块匾后，也把“俭”字当作“神谕”供放中堂，却把“勤”字忘到九霄云外。他疏于农事，又不肯精耕细作，每年所收获的粮食都不多。尽管一家几口节衣缩食、省吃俭用，毕竟也是难以持久。这一年遇上大旱，老大、老二家中都早已是空空如也。他俩情急之下扯下字匾，将“勤”“俭”二字踩碎在地。这时候，突然有纸条从窗外飞进屋内，兄弟俩连忙拾起一看，上面写道：“只勤不俭，好比端个没底的碗，总也盛不满！只俭不勤，坐吃山空，一定要受穷挨饿！”兄弟俩恍然大悟，“勤”“俭”两字原来不能分家，相辅相成，缺一不可。吸取教训以后，他俩将“勤俭持家”四个字贴在自家门上，提醒自己，告诫妻室儿女，身体力行，此后日子过得一天比一天好。

“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！”作为高级领导者应深刻理解“道”是事物运行的本质规律，它具有高度抽象化特征，很难

具体化。“道”一旦具体化就限制了对“道”的理解。这也是“道”微妙玄通、深不可识的地方。与第一章中的“道可道，非常道”相呼应。高级领导者要善于学习高超智慧，无论是中国的儒释道，还是印度的瑜伽，抑或是日本的禅宗，都应该有所涉猎，甚至应该读一读世界哲学通史，了解一下哲学的发展演化过程，对提升战略思维能力会有极好的帮助。在中国做CEO既要熟读通史也要精通哲学，当然还需要每天看新闻联播。中国大势基本都在新闻联播中提前渗透出来，不信倒回去分析分析。

“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。”老子讲“我”有三件宝，一件是慈爱，一件是节俭，一件是不敢为天下之先。因为慈爱而勇敢，因为节俭而能推广，因为不敢为天下先而能成长。作为高级领导者在领导、训练中讲“内圣外王”，外王就是有威仪之势，行杀伐之勇，而内圣更多强调慈爱与善良。这是带队伍的根本，也是做人的根本，同时是善根智慧的源泉。节俭不奢华。从领导干部开始崇尚节俭之风，追求奢华是一种累赘，是一种负能量。奢华可以钝化我们的意志，可以消磨掉我们大部分的时光。领导干部必须拿出一万年太久，只争朝夕的高效率投入事业。节俭能够风清气正，这也是目前习近平总书记极力倡导的领导文化之一。绝不追求外在的奢华，反而去追求与探索内心的奢华，最后达到外在简约，内心奢华，豁然开朗，处事淡然。不敢为天下先，从字里行间感觉似乎与创新有所冲突。实则不然，老子所强调的是审慎做事，不要过分冒险。要冒险就必须进行风险识别、风险分析、风险评估，尽量去适度渗透，适度进行风险控制。

“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。”作为高级领导者如果现在按照老子“三宝”的反向去做，就是舍弃慈爱而求取勇敢，就无人助你，势单而傻勇，必将踏入险地或死地；舍弃俭约而

力求推扩，追慕奢华，必将导致资源大耗费，小则掣肘事业，大则一事无成；舍弃谦让而争取领先，事事邀功争先，事必躬亲琐事，这样领导毫无战略意识且劳累异常，结果就只有死亡了。诸葛孔明先生就是前车之鉴啊！当然孔明先生的战略意识还是非常高远的，只是过于鞠躬尽瘁了。如果按照老子所讲的以慈爱作为工具来激励大家，那么用于战争就可以获取胜利，用于守卫城池就会固若金汤。天要救助一个人，会用慈爱来保护他。慈爱是大智慧，慈爱会给我们带来无穷能量。领导就是站在核心位置以最朴素、纯粹、深沉的慈爱之情，通过管理之术给别人和自己带来最大利益的那个人。

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。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。

——《道德经》第六十七章

天下都认为我的“道”太大了，似乎什么都不像；正因为它太大了，所以似乎什么都不像；如果像什么具体事物，早就变得很微不足道了。

我有三种法宝应该一直掌握及保存着。第一是慈爱，第二是节俭，第三是不敢居于天下人之先。

因为慈爱，视人民为赤子而尽力护卫，所以能够勇敢；因为节俭，则可以蓄精积德，所以能够应用无穷，能够推扩；因为不敢居于天下人之先，所以能够成为众人的领袖，作为万物之长。

现在如果舍弃慈爱而求取勇敢，舍弃节俭而力求推扩，舍弃谦让而争取领先，结果

就只有走向死亡了。

三宝之中，慈爱最为重要，以慈爱之心用于战争就可以获胜，用于守卫就可以得到巩固。能够发挥慈爱之心的人，老天也会来救助他、护卫他。

本书由 “ePUBw.COM” 整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第二章 竞争之道

不重机巧，自然大道

某帝王即位前的御用军师为其争嫡立下汗马功劳。在帝王即位后即功成身退，半隐自保，属于千古绝顶聪明之人。军师临别讲“臣虽小有才气，但以阴谋为体，皇上行光明之道，用的应是光明正大之人，臣纵有些才气，也是熬干了的药渣，何堪再用”。作为领导者需要切实抛弃那些聪明智巧的行为，下属就会获得实实在在的收益。

作为高级领导者要懂得内心自然的力量，保持从容、宁静。要知道以正治国，以奇用兵，慎用奇兵。领导上台前往往用尽机巧，机关算尽，上台后就要兴王道，内圣外王，走正路。特别要警惕那些领导面前一套、背后一套的智巧行为，要及时惩戒，使得讨巧之人没有获得更高的收益，老实人没有吃亏。

作为高级领导者要极力推行自然孝慈，倡导慈爱孝道。不过于强调什么一定是“仁”，什么一定是“义”，唤起内心的从善本源。作为高级领导者如果抛弃了

机巧和利益，没有绝对地提倡利益、金钱的力量，那么盗贼就绝迹了。因为如果把财富和金钱当作人生追求的唯一目标的话，就容易出现不择手段去获取财富的过程，就容易使用简捷的方法——偷盗去致富。一旦以追求财富为唯一目标的话，就容易失去内心的欢喜与宁静，而且财富的标准欲壑难填，我们总在不断地增加财富的幸福标准，目标不断延展，致使终生疲惫。

那么，仅仅除掉对“圣智”“仁义”“巧利”三点的巧饰是不够的，这还远远不能作为一个总原则、总纲领去实施。若想让下属有所归属、工作幸福快乐，有一个基本的原则是需要切记的：保持原有的自然本色，性格朴实厚重，外表朴素，减少私心，降低欲望，无忧无虑，享受工作与生活。

人的痛苦往往来自过高的追求、不切合实际的梦想而陷于得不到之苦。人生两大苦，一是得不到之苦，二是得到后失望之苦。如果降低奋斗目标，立下大志，每日勤奋，一路享受工作奋斗之乐，坚持目标不动摇，多年之后，回身望一望，你已在山顶。对高级核心团队成员的激励仅仅使用薪酬激励是不够的，在薪酬激励的基础上，要适当增加尊重、赏识、自我成就感的实现。实际上在马斯洛需求层次论的最高端——自我成就感实现的基础上，应该还有一个层次就是融入组织，学会恬淡，学会欣赏，学会享受奉献，崇尚自然之美、朴素之大美，这才有可能最终靠近“道”的本源，也就是获得了事物发展、变化、运动的总规律。

绝圣弃智，民利百倍；绝仁弃义，民复孝慈；绝巧弃利，盗贼无有。此三者以为文不足，故令有所属：见素抱朴，少私寡欲，绝学无忧。

——《道德经》第十九章

领导者抛弃对聪明与才智的巧饰，人民可以获得实在的百倍利益；领导者去除仁德

与义行中过度讲究的礼法，人民可以恢复孝慈的天性；领导者去除机巧和获利的浮文，盗贼就不会出现。

以上圣智、仁义、巧利三方面只能作为一般法则的，是不足以治理好天下的。所以要人民有所从属依归：外表单纯，内心朴实；减少私心杂念，抛弃圣智礼法的浮文，才能免除忧患。

弱其贪念，强其筋骨

亚当斯公平理论（equity theory）是由美国学者亚当斯在综合有关分配的公平概念和认知失调的基础上，于20世纪60年代提出的一种激励理论。该理论认为，员工把自己的产出与投入比与他人的产出与投入比进行比较，如果等于或大于别人，就认为公平，否则就认为不公平。这会影响员工满意度，进而降低工作绩效。实际上员工对自己报酬的知觉和比较的认知失调，会导致当事人的心理失衡，即不公平感和心理紧张。为减轻或消除这种紧张，当事人会采取某种行动以恢复心理平衡。如果报酬公平，当事人就会获得满足感，从而激励当事人的行为。

作为高级领导者应该理解不能过分崇尚自我标榜的贤能之士，这样才能使员工不去过分争名夺利。不过分显耀引起欲望的东西，削弱员工的非分之想，使员工的心思不被扰乱，安于岗位，扎扎实实做好一份工作，仔细体验到工作的神圣感、敬畏感，这样就更容易使员工学会谦逊、低调、和谐和拥有团队精神。同时，这样也更容易体现亚当斯的公平理论。作为领导者应该不过分崇尚某些人，给大家的文化氛围应和谐严谨，讲究低调、崇尚厚重，朴实而不张扬。具体在制定激励政策时的一个基本原则是绝不会让老实肯干的人吃亏。

高级领导者在管理员工时，应该弱化员工成功的欲望，过高地成就欲望一旦不顺

利，往往容易受到打击和挫折，对企业发展适得其反，重点是强化务实精神，增强其体魄，既精神健康，又身体健康，随遇而安。这样使自作聪明的人不敢有所作为，依照不妄为的原则行事，事业就没有不成功的。

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，使夫知者不敢为也。为无为，则无不治。

——《道德经》第三章

不推崇杰出的人才，人民就不会竞争较量与争夺；不重视稀有的商品，人民就不会沦为盗贼；不展示足以引起贪心欲望之物，人民的心思就不会被扰乱。

因此之故，圣人的治理原则是要排空、简化百姓的心机，填饱他们的肚子，削弱他们的竞争意识，强健他们的身体。总是要让人民没有智巧也没有欲望，使那些有才智的人不敢妄为造次。只要依循无为的原则，就没有治理不好的地方。

多听少说，耐力为佳

这个故事发生在十几年前的12月31日，也就是除夕夜。日本札幌的人都喜欢吃荞麦面，北海亭老板是个憨憨傻傻的老实人，老板娘倒很古道热肠，待人亲切。除夕夜，一个女人带着两个小男孩走进来却怯怯地说只要一碗汤面！老板煮面时多放了半团面。母子三人围着一碗汤面吃得津津有味，妈妈却仅仅吃了一口。不知不觉又到了第二年的12月31日这一天，同样依然是去年的那个女人带着两个小孩，依然只要一碗汤面。老板娘偷偷地在丈夫的耳朵旁说着：“喂，煮三碗给他们吃好不好？”“不行，这样做他们会不好意思的。”丈夫一边这么回答，却一边多放进半

团面到滚烫的锅里，站在旁边一直微笑地看着他的妻子说：“你看起来挺呆板的，心地倒还不错嘛！”丈夫默默地盛好一大碗香喷喷的面交给妻子端出去。母子三人围着那碗面说：“明年能够再来吃就好了！”“谢谢！祝你们新年快乐！”第三年，母子三人终于在老板娘的期盼中又出现了，两个孩子都长大很多。母亲战战兢兢地说：“麻烦……麻烦煮两碗汤面好不好？”“好的，请这边坐！”老板煮面时放了三团面进去。他们三人今天特别高兴，因为今天还清了过世的爸爸造成八个人受伤的车祸所带来的全部债务。“因为你们两个特别努力，提前一年还清啦！”这个故事慢慢地小镇传开了，人们都为母子三人的精神所感动，也都佩服老板一家的善良。甚至越来越多的人来吃面，竟是为了看看那家人当年吃饭的桌子。10年后的新年，一家三口又出现在了这家面汤店，而且要了三碗汤面。这时大孩子已经是一位医生了，小孩子已经考上了东京大学。原来女人当年带着孩子们离开了这里，艰苦奋斗了10年后，又来到这家面馆，重温当年一碗汤面的温暖。他们不知道的是整间房子里的一大群人都在盼着他们再次光顾这家温馨小店。老妇人还特别感谢小店当年给予的种种照顾，并没有嫌弃三个人仅仅要一碗汤面。老板傻乎乎地笑着：“我都忘记了，不光是你们，每一个人有点儿难处，我就觉得悄悄帮一点点心里挺高兴的。”

一次有激情做善事没有什么了不起，了不起的是持续做下去，而且不觉得自己在做，只是高兴这么做而已。同时不要忽视自己对这个环境的影响力，也许你那些微真诚的关怀，就会给这个世界带来无限的光明。

耐心是一株很苦的植物，但果实十分甜美。

——法国谚语

希言自然。作为高级领导者要知道在沟通中多听少说才符合自然，才与“道”相吻

合。沉默是金，少说话才有机会倾听，才更显示民主，才更少出现口误，才能减少更多不必要的烦恼。至于对公司管理政策的决策而言，就是尽量少颁布管理新政策，尤其是以罚文化为主流的公司，如果在颁布的10条制度中有半数以上是惩罚，那么激励效果一定很差。我们的目的不是惩罚，惩罚仅仅是手段而不是目的。

高级领导者要知道柔弱胜于刚强，耐力远远胜于激情。我们需要踏实下来，紧紧抓住耐力、恒心，慢慢做就会出成果，就会累积出大成绩。有些事情急不得，但我们现在恰恰过于急切地想获取成功，总想一夜成名，不要忘了罗马不是一天建起来的，这是耐力经过时间历练的力量。

人们愿意帮助那些自助的人。“道”也如此，你相信“道”的力量并努力去追随它，它就会向你靠拢，逐渐与你融合在一起，在轻松愉悦中成就你的梦想蓝图。修德的人深知自己的禀赋才干，按照人的本性与禀赋顺其自然地去生活与工作；失德的人则相反，为所欲为，不懂谦逊，过于张狂，结果最终受伤害的往往是自己。

作为高级领导者要一诺千金，讲究诚信。诚信的获得也需要慢慢积累，就像在银行存钱一样积蓄诚信。“苟有恒，何必三更眠五更起，最无益莫过于一日曝十日寒”，诚信长路漫漫，不需要激情，需要咬紧牙关不停歇，需要可持续累积，切记切记。

希言自然。故飘风不终朝，骤雨不终日。孰为此者？天地。天地尚不能久，而况于人乎？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。

——《道德经》第二十三章

少发号施令，才合乎自然状态。积极求“道”的人，与“道”同行；修“德”的

人，与“德”在一起；追求“过失”的人就与“过失”在一起；同于“道”的人，“道”也愿意同于他；同于“德”的人，“道”也愿意同于他；同于“过失”的人，“过失”也愿意同于他。统治者的诚信不足，人民就不会信任他。

勉强之事，不可长久

在新加坡总理李显龙风光无限的背后，有很多不为人知的辛酸故事。妻子早逝，儿子出生便患有白化病，他自己也在1992年被诊断患有淋巴瘤，接二连三的打击不仅没有将他击垮，反而让他磨炼了一颗平常心。如今他与妻子何晶生活安稳，虽已61岁，却依然保持健硕的身形，实属难得。领导人做事情深知不做勉强之事，保持平常心的重要性。

作为高级领导者要深知老子贵柔、谦下的哲学思想。踮起脚尖无法站得久，跨步前行无法走得远。努力为之，勉强撑着做的事，不可以长久，甚至适得其反。要顺其自然，保持平常心，慢慢走，放松心情、调整呼吸，我们会发现长距离地“走”也是一种享受的过程。如果人生顺风顺水，保持平常心就比较容易，但是如果在不断的打击下还能保持平常心吗？新加坡总理李显龙给我们树立了很好的榜样。作为高级领导者做事贵在恒久，著名思想家、政治家、文学家、儒家学派的典型代表人物荀子也曾说过“骐骥一跃，不能十步；弩马十驾，功在不舍”，这是说好的马也不能一下跳出十步远，差的马拉车走十天，也能走很远，它的成功在于不放弃，都是恒心在起作用。恒心与毅力往往难以瞬时奏效，但是长期看来力量非凡。时间是裁判员，时间是试金石。

领导者在领导过程中最容易犯的错误有以下四点。

第一：专靠自己的眼睛，局限于所见，就会看不分明。

领导者通过所察所见做决策可以慢一些，但不可轻易做出错误的决策。现场的眼睛所见、观察判断仅仅是收集信息的方法之一，只依靠眼睛是远远不够的，要学会利用多种不同的手段来收集信息。比如除观察法（观察法一般也分为直接观察法、阶段观察法、工作表演法等）外，还有访谈法（包括集中访谈法和独立访谈法）、问卷法（利用空余时间填写预先准备好的调查问卷，进行统计综合分析）、日志法（让在职人员在既定时间段内，对每一个任务的目标、任务的完成情况、所用的工具、所耗费的时间等诸多情况进行描述）、关键事件法（找出关键行为与任务信息来描述具体的工作活动，包括那些反映工作绩效特别好和特别差的特定行为或事件）、主管人员分析法、资料分析法等。总之，要善于使用多种科学信息收集的手段，这样做判断才更准确与英明。

第二：自以为是，总以自己为对，就遮蔽真相，判断不清。

从来不犯错误的领导不是好领导。为什么？不是不犯错误，而是他不承认错误而已。总认为自己正确英明的话，就会武断，就听不进劝诫和真言，就容易带领大家进入险地甚至万劫不复之陷阱。高级领导者要学会并善于自我批评，善于广纳善谏，不蔽真相，不过度自信，不自以为是。

第三：夸耀自己的人没有功劳。

高级领导者万不可自己歌功颂德，称赞的话让别人去说，万不要自夸。因为你没有你自己想象得那么好。应像曾国藩一样时时反省，还有哪些地方有瑕疵和不足，哪些地方需要马上完善。功劳仅仅属于过去，更何况当时还有运气的成分。别人夸赞你的时候，你要知道谦虚，不妨像《亮剑》中的主人公李云龙那样嘿嘿一笑即可。一旦你自己拼命夸赞自己的时候，恰恰是把你的功劳抹杀的时候，因为自夸之举让大家厌恶之极。

第四：仗持自己、自高自大的人，无法领导（他人）。

在团队中不要总以为自己具备了某些优势资源而目空一切，这些优势资源包括在团队中自己的学历最高、家庭背景最好、经验最丰富、阅历最广、学问最好、智商最高等。切记你所用的珍贵资源不是用来跟其他人比较攀比的，而是用来低调地帮助人、开示人、教化人的。如果你仗持自己、自高自大，总是攀比他人，那么你的资源就如磨刀之石，日不见损，而日有所减；反之，如果你低调助人，你的资源就如春天之草，日不见长，而日有所增。

以上自见者、自是者、自伐者、自矜者四种戒律行为就如同剩饭和毒瘤，人人厌恶。对于已经悟道的人来说，他们绝不会犯如此低劣的错误。高级领导者应该对照以上四种恶习，时时勤勉修炼，以至通达，日臻完善。

企者不立；跨者不行；自见者不明；自是者不彰；自伐者无功；自矜者不长。其在道也，曰余食赘形。物或恶之，故有道者不处。

——《道德经》第二十四章

（为了站得高）踮起脚尖，无法站得稳、站得久；（为了快速前行）大跨步前进，反而无法走得远；专靠自己的眼睛，局限于所见，就看不分明；自以为是，总以自己为对，就遮蔽真相，判断不清；经常自我夸耀的人，反而没有功劳，不能得到尊重；仗持自己、自高自大的人，无法领导（他人）。从“道”的观点来看，以上这些（行为）可说是剩饭与赘瘤，人人厌恶，所以悟“道”的人不会如此。

欲擒故纵，柔弱胜强

蜀汉建兴三年，诸葛亮率军进攻南中（平定南方蛮族的叛乱），攻无不克，战无不

胜。听说蛮族的渠帅中有个叫孟获的人，少数民族和汉族的人民都佩服、尊敬他，（所以）悬赏将士生擒孟获。等到抓住孟获以后，（诸葛亮）让他观看蜀汉大军的兵营、战阵，问他说：“这样的军队怎么样？厉不厉害？”孟获回答说：“之前不知道您军队的虚实，所以被打败了。现在承蒙您恩赐让我观看（贵军的）兵营、战阵；如果您的军队实力不过是这样子，是很容易战胜的。”诸葛亮笑了，放了孟获，让他组织军队再战。如此这般，放了七次又活捉了七次，然而诸葛亮仍然放孟获回去再战。孟获不肯走了，说：“您，真是天威啊！我们绝不再造反了。”于是大军行进到滇池。南中平定了，全部使用本地民族的渠帅担任官吏。

“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之。将欲取之，必固与之。是谓微明。”

作为高级领导者应该知道“道”的本质与运用“道”的技巧。想要收敛某种管理势头，必须暂且扩张它，在造成了一定影响或恶果时趁势追击，一举根除。很多管理中的小瑕疵，因为弱小，所以危害小，不值得兴师动众去解决，甚至有时事物性质不明，说不定长大后性质发生良性变化呢，这时去抓主要矛盾，等一等、看一看再做决策也不迟。若要削弱它，必先强化它，慢慢养一养、看一看，比如邪教的根除就如此，当它的规模很小时，暂且放一放，一旦成势，果断根除。将要夺取它，暂且给予它，看一看它能成长成什么样子，让它骄傲，丧失警惕、斗志，丧失居安思危的意识。关键时刻一剑封喉，一战保几十年国泰民安。这些道理作为高级领导者来讲都属于深谋远虑，又称为启明，也就是处理事情有战略性眼光，知道何时韬光养晦，何时果断出击，何时雪藏蓄势，何时一跃而起。

“柔弱胜刚强”，这句话看似相互矛盾，实则非常符合管理学中的系统观和唯物辩证发展观。如果用系统观的思路去研究，就会发现在柔弱、刚强系统里，柔弱包含

诸多因素，刚强也包含诸多因素，当竞争双方整体我弱敌强时，“我弱”未必是每一个因素都弱，“他强”也未必是每一样都强。以“我”之强击对方之弱，其势必破，这也是《孙子兵法》的思想。抗战的胜利不也是利用对我方有益的游击战、运动战取胜的吗？另外，事物不断发展变化，现在弱小，但可能避开锋芒之后会很快壮大，比如中美之间的发展态势分析，我方就要尽量避开其强势因素，在局部经济领域各个击破。柔弱胜刚强的主要表现是果，而不是因。管理学中重要的是过程管理、过程控制，一般来讲有好的流程往往就会有好的结果。如何柔弱胜刚强，主要注意以下三点。

第一，明达态势。深知国家、行业、公司的发展大势，不逆势，顺势而为即可。

第二，心无旁骛。不要总是羡慕邻家的发展。专注自己的发展方向不动摇，就像当年民生银行让联想参股，联想未进入，有大房地产商拉联想参股也失败了一样，联想专心致志做好自己的主营业务，以致成就了柳传志的今天。如果见异思迁，就没有积淀，再聪明的人也难以成事。

第三，明管理之道。如柳传志这位中国IT界的创业鼻祖对企业管理者授道：“建班子、定战略、带队伍是最朴实的管理之道。自己做企业的时候，要想好群体、团队如何搭配班子，使业务匹配、岗位匹配、性格搭配等，同时人人站出来为公司着想，想怎么做，渐渐形成融合一体的好班子。同时，也要有好战略去实施，还要以科学管理的理念结合中国文化特色去带领队伍冲锋陷阵，这样一起才能成功创业。”

“鱼不可脱于渊，国之利器不可以示人。”

鱼不可以离开深渊，人不可以离开最适宜自己发展的环境与平台。君子善假借于

物，好风凭借力，送“我”上青天。领导者就要善于借势，善于利用平台。所谓良禽择木而栖，良臣择主而事，就是这个道理。同时，国家的利器不可向人炫耀。注意在管理过程中，有的管理手段、管理策略、管理哲学可以大力宣扬，有的属于核心机密，“神器”不可示人，就是可做不可说，说了局就破了。另外，很多策略如果不说透就会有很多想象的空间，而一旦说破，势尽力竭，整体看透，有可能马上触底反弹，因为他看到了“底”，看到了最坏的结果。

“利器不可示人”还有一种含义就是在管理中要注意善良之举没有必要尽人皆知。正如《朱子治家格言》中讲的：“善欲人见，不是真善；恶恐人知，便是大恶。”一定要让人知道的善良就不属于真善良，恐惧被人知道的奸恶，就是大恶。领导者要善于低调地做好事，行管理之能事。记得当年在与大阪商业大学的山田教授讨论什么样的领导是好领导时，他说学会做“阴德”的领导是好领导。什么意思呢？“阴德”就是做了好事而不说，尽管默默去做就是了。记得当年在企业中有一次擢升，我的领导并没有像其他领导那样，下属一晋升马上就点破：“关于你的晋升我可是在某某面前保举的你呀！”生怕别人不感谢他。他一直没有透露出为我所做的那么大的努力。直到好长时间以后，我还是在别人的口中知道了此事，直到那时他的形象瞬间高大起来。这就是“阴德”的力量，此事对我的影响也较大，目前该领导估计已经身居要职了。

当然，领导者在怀感恩之心、行杀伐之勇时要善于隐藏锋芒，学会中庸与变通，这是管理的仁慈性与残酷性的有机结合。既有激励系列理论中斯金纳强化理论的正强化，又有负强化，称赞激励与批评惩罚密切结合，相得益彰。学会对下属管理的收放自如，欲擒故纵，学会辩证地去看管理事物的荣枯繁衰，才能更好地做好管理，当好领导。

将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲取之，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。

——《道德经》第三十六章

将要收敛它，必须暂且扩张它；将要削弱它，必须暂且强化它；将要废弃它，必须暂且抬举它；将要夺取它，必须暂且给予它。这叫作微妙的启明。柔弱胜过刚强。鱼不可以离开深渊，国家的刑法政教不可以向人炫耀，不可以用来吓唬人。

生于柔弱，死于刚强

柳宗元曾对“经”与“权”做了精辟的解释。“经也者，常也；权也者，达经者也。皆仁智之事也。离之，滋惑矣。经非权则泥，权非经则悖。……知经而不知权，不知经者也；知权而不知经，不知权者也。”他认为“经”是常道、常数，是原则，“权”是达到常道、灵活处理的过程，两者都是属于仁、智的事。双方如果没有很好地结合就会产生疑惑。只有“经”没有“权”则陷于拘泥、古板，不会变通；但只注重“权”而无“经”就成了无标之法，没有原则之事，就会成为相悖之事。懂得“经”而不懂得“权”，其实是没有真正懂得“经”。相反，懂得“权”而不懂得“经”实际上也没有真正懂得“权”。实际上，“经”与“权”相得益彰，相互支撑，相辅相成，缺一不可。

“人之生也柔弱，其死也坚强。草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒。”人活着的时候身体是柔软的，死了以后就变得很僵硬；草木活着的时候枝叶是柔脆的，死了以后就变得枯槁了。所以坚强的东西属于死亡的一类，柔弱的东西属于生存的一类。作为高级领导者，这里主要强调不要过于刻板、不灵活、执着。有时过于执着被视为愚。领导者一定要学会权变之术，依据不同情境、

不同下属采取不同的管理决策。这也是“经”与“权”的统一。“经”原意是指织布机上的纵向纱线，与“纬”相对，引申为永恒的原则或者规律；而“权”的实质性原则是指需要变通的手段和具体方法，两者相辅相成，共同完成了我们决策的目标。“经”与“权”必须达到均衡，相互补充，只关注一方会有所偏颇。所以说，只是傻傻的、固执的执行者就容易走向衰败和死亡；而柔弱者或者灵活者确实代表着生的希望。

“是以兵强则灭，木强则折。强大处下，柔弱处上。”兵力强大了为什么却会容易灭亡？因为当你强大了，不懂处下之道，你就会容易穷兵黩武，你就会容易惹是生非，就会被更强者的消灭，所谓物壮易老也是这个道理。树木强大了，一是容易被当作栋梁砍伐；二是如果不是柔韧有余就会被大风折断，过于强大，过于抢眼，容易招致嫉妒，所谓木秀于林，风必摧之即是此意。强大者只有谦逊才更容易强大和持久，所以最好的办法是处于柔弱状态，切记：“堆高于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。”傲才往往会成为大家攻击的对象。有道是，人言可畏，三人成虎。很多领导者可能因不辨真伪，偏听偏信，可能把你打入“冷宫”，结果大好时机流失殆尽。作为高级领导者一是要自己懂得处下，二是高傲的下属和上司交往，上司要理解他们，他们仅仅是想表现一下自己，满足一下自己小小的虚荣心，他们只是内心还没有足够强大而已。要包容他们，只要无关大雅，不要求全责备，更不能偏听偏信而施以重罚。要关心人才、爱护人才、包容人才，允许他们犯错误。就像巴顿将军一样，其作战勇猛顽强，重视坦克的作用，强调快速进攻，有“热血铁胆”“血胆老将”之称。巴顿不仅是将军也是文人，他是一个具有政治、军事、哲学头脑的人，更是一个最具个性和人性的人。这一切使之成为第二次世界大战中一颗耀眼的军事明星。有人曾经质疑他选拔的一位军官爱喝酒，他说只要能打胜仗，我再送他一车酒。巴顿当然知道喝酒不好，但要看到主要矛盾，作为军官，主要任

务是打仗，仗打好了，别的小错误都能容忍。金无足赤，人无完人。

人之生也柔弱，其死也坚强。草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒。是以兵强则灭，木强则折。强大处下，柔弱处上。

——《道德经》第七十六章

人活着的时候身体是柔软的，死了以后就变得很僵硬；草木活着的时候枝叶是柔脆的，死了以后就变得枯槁了。所以坚强的东西属于死亡的一类，柔弱的东西属于生存的一类。因此，兵力强盛了会灭亡，树木强壮了会被摧折。强大的居于劣势，柔弱的居于优势。

柔弱如水，随物赋形

1914年，亨利·福特就福特公司的薪酬配置问题做出了一项重要决定。在董事会上，他提议将雇员的日工资水平提高到3美元，这大大超过了市场现行约2.2美元的水平。董事会成员对该提议感到十分惊讶，并带着讽刺的口吻议论说，既然他准备把日工资提高到3美元，为何不提高到4美元，甚至是5美元。福特接受了这一挑战，史无前例地宣布实行每日5美元的工资。公司约一半的预期利润相当于1000万美元的数目被划拨出来实行这个新的计划，从那年1月12日起正式生效。看似荒唐的决策，其实福特心里最清楚，当时福特公司的岗位转换率为37%，但每天的缺勤率就近10%，员工满意度直线下降，生产效率明显降低，负面效益接踵而来。面对如此严峻的挑战，福特先生采取了灵活、恰当的管理模式，通过加薪大大地激励了员工，提升了他们努力程度，同时增加企业文化建设以及相关福利建设，从而使福特公司很快走向了良性循环的轨道。这也符合费德勒的权变理论，根据具体情形，相机而动，没有不变的管理原则。

“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。”作为高级领导者一定能够深刻理解老子的典型思想就是以静制动，以柔克刚，宠辱不惊。水的基本特征按苏轼的弟弟苏辙的解释有以下7个部分。第一，“避高趋下，未尝有所逆行，善地也”。避高向下，好地方，从来不违背这个原则，充分谦卑。第二，“空虚寂寞，深不可测，善渊也”。一个深潭，表面上平静如水，水波不兴，水下却深不可测。表示内心平静，深藏不露，具有极高的涵养。老子非常欣赏这种状态，苏辙也是极有灵犀。第三，“丽泽万物，施而不求报，善仁也”。无论寒来暑往，刮风下雨，天地都在哺育万物，哺育万物却从来不求回报，这是极大的仁德。我们在日常工作中会有很多的机会提携下属、帮扶上司，但千万不要有什么奢望，一有奢望，自己的格局就小了，就容易不满意、不舒服。真正的善仁是发心单纯，只是助你而已，别无他求。第四，“圆必旋，方必折，塞必止，决必流，善信也”。水可以充分证明圆润的东西可以旋转顺畅，方锐的东西容易折断，堵塞水可以停止它，一旦掘开堤坝却可以奔腾不止。这也说明了管理学中“经”与“权”的巧妙平衡，既要坚持原则，还要有一定的灵活性。圆润就可以顺畅一些，过于锐利就容易折断，这与老子的思想高度统一。第五，“洗涤污秽，平准高下，善治也”。只有水才可以那样包容污秽之物，所到之处，一场清雨，立刻神清气爽，山川靓丽；水也最公平，孰高孰低，像一把尺子，极端公平。这与亚当斯的公平理论有异曲同工之妙。亚当斯的公平理论认为，对自己所获报酬的知觉和比较的认知失调，会导致当事人的心理失衡，即不公平感和心理紧张。为减轻或消除这种紧张，当事人会采取某种行动以恢复心理平衡。如果报酬公平，当事人就会获得满足感，从而激励其行为。他认为员工的报酬公平十分重要，只有公平的报酬，才能使员工感到满意并起到激励作用。而报酬是否公平，员工们不是只看绝对值，而是会进行社会比较，和他人比较，或进行历史比较即和自己的过去比较。报酬过高或过低都会使员工在心理上紧张不安。当报酬过高时，实行计时工资制的员工会以提高产量、改进质量来消除自

身的不公平感，实行计件工资制的员工则将产量降低而把质量搞得好一些。当报酬过低时，计时制员工便同时用降低产量和质量的办法来消除不公平感，计件制职工则以降低质量、增加产量的办法来维持收入。一旦高级管理者在管理过程中让员工产生了不公平感，那么他们就有可能产生以下后果，比如改变付出——报酬偏低的员工会以降低努力的形式来平衡偏低的报酬，那就是消极怠工；改变结果——改变自己的产出（如增加产量、降低质量）；还有改变自我认知（如夸大自己的贡献）；离开原有环境（调职）；改变对他人的看法、另选比较对象。这几种情形都不利于对员工的有效激励，都值得我们审慎思考。第六，“随物赋形，而不留于一，善能也”。水的适应能力极强，这也是它的核心能力之一。需要什么样的能力就表现出什么样子，并没有一定的僵化不变的形状，灵活性极好。水的这种能力也是西方管理学中权变理论的具体体现，根据不同的情景来实施不同的理论范式以及方法论。没有亘古不变的放之四海而皆准的管理学理论。第七，“冬凝春冰，涸溢不失节，善时也”。水在冬天厚厚凝结，在春天又融化开来，降水该枯竭时枯竭，该溢发时溢发，从来都不会改变节气时令，总是在最佳时节展现特征。这也是水的特征之一，该雪藏时善于雪藏，该捕捉战机时捕捉战机。对战略时机把握精准，这也是大领导所具备的基本要求。苏辙也算是认识深刻啊！

“弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行。”柔弱胜刚强，这个道理大家都懂得，但是真正去执行的人很少，这是因为理解不透彻，修养不深厚。管理大师德鲁克曾经强调管理执行的重要性，他讲道：“管理的本质而不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成效。”管理就要讲求实效，实效来源于有效执行力，所以说管理中“行”胜于“知”。当然，若是在“知”（管理理论）指导下的“行”（计划、组织、领导、控制），那么“行”会更有力量也更为高效。内心懂得与真的按照去做是两码事。懂得容易，但是真正去做难上加难。正因为难

度大，所以并不是一般修养者所能达到的境界。所以说，并不是人人都能成为圣人，但是这是我们孜孜以求的梦想。

“是以圣人云：‘受国之垢，是谓社稷主；受国不祥，是为天下王。正言若反。’”因此圣人说：“承担一国的屈辱，才可称为国家的君主；承担一国的灾祸，才可称为天下的君王。正面的言论听起来像是反面的。”高级领导者必须具有高度的包容性，尤其是对屈辱的包容性，因为只有包容屈辱才能锻炼格局意识。小屈辱小格局，大屈辱大格局，历代名人没几个一帆风顺的，正是因为人生的不如意才奠定了他们宠辱不惊的坚强意志。从这个角度讲，作为高级领导者当灾难来临时，不仅要镇定自若，还要认为这是机会，是锤炼自我的最佳情景与道场。从这个意义上讲，这是千载难逢的好事。当下一次灾难来临的时候，我们应该马上在心中默念“好机会终于来了”，然后再镇定智慧，冷静决策。这样的话，比一开始慌慌张张地就做决策，胜算机会自然上升很多。正所谓作为最高首领要学会“受国之垢，受国之不祥”才能真正成为王。切记啊！

天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。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；受国不祥，是为天下王。正言若反。”

——《道德经》第七十八章

天下没有比水更柔弱的，但是在攻打坚强之物时，也没有能够胜过水的，因为它是无法被替代的。弱可以胜强，柔可以克刚，天下没有人不知道，却没有人做得到。因此圣人说：“承担一国的屈辱，才可称为国家的君主；承担一国的灾祸，才可称为天下的君王。正面的言论听起来像是反面的。”

强者难终，弱者恒存

伊庇鲁斯国王皮洛士是希腊著名的将军，他不仅是当时最具谋略的将领，也是希腊少有的一位有能力去挑战强大的罗马帝国的人。公元前280年，皮洛士率大军出征，赢得了赫拉克利亚战役的胜利。第二年，皮洛士在阿斯库路姆战役中再次击败罗马军队，但是其自身也损失惨重。在激战中，皮洛士的手臂被标枪击中受伤，但他依然率领军队顽强作战，最终击溃了罗马军队的防线。战争至此，他已经失去了自己的大部分兵力，他的心腹好友几乎都死在了战场上，他的主帅也死了，没有后备军力可以依靠。战后，其部下在对皮洛士表示祝贺时，皮洛士说：“再来一次这样的胜利，我自己也就完了。”皮洛士国王获得了胜利，却付出了高昂的代价，这就是西方谚语“皮洛士式胜利”的由来。

“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。”作为高级管理者应深切感受到，“道”展现的是统一的整体，这统一的整体又可细化为阴阳二气，万事万物均禀赋阴阳，有阴必有阳，阴阳不可分离，相生相长，同时阴阳二气交流形成适均的状态，相互转化可产生万物。这就是“道”的辩证统一，既相互依存，又相互转化，与现代辩证法是相和的。万物都是背靠阴而面向阳，由阴阳激荡而成的和谐体。对大树而言，面向太阳成长，而阴阳激荡的和谐体就是森林。对企业、个体而言，企业、个体在成长过程中也是矛盾重重，但都抱着阳光的心态而奋斗，这和谐体就是整个企业的稳定发展。

“人之所恶，唯孤、寡、不穀，而王公以为称。故物或损之而益，或益之而损。”作为高级管理者不一定事事都要与下属保持一致，为什么人们厌恶“孤家”“寡人”“仆下”，但是王公贵族喜欢用这些称谓？因为这样的称谓可以让人更加清醒、更深入思考。曹操总是特立独行，他往往在军队打败仗时高兴万分，并

仔细分析我方优势和敌军劣势，借以提振士气；而在打胜仗时却痛哭流涕，伤心懊悔不已，深刻检讨还有哪些地方做得不够好，这样就不会傲视一切，不然易导致骄兵必败的结局。所以，既然作为高级领导者，就要学会孤独甚至享受孤独，在孤独中仔细思考并坚定前行。“有时是受损反而获益，有时是获益反而受损。”

两家企业在国际市场竞标争夺过程中，也是失误频频。当再过几天两家企业竞争印尼高铁的大型项目时，其中一方做出巨大让步，但即使它竞标成功，估计也是微利。希望决策者明智一些，不要犯“皮洛士式胜利”的错误。

作为高级将领在大战之前要反复权衡是否值得一战，因为这样的胜利不仅无益，反而有损于整个组织。判断收益或损失不能仅仅看数字，更要注重利益是暂时的还是长久的，是局部的还是全局的。如果长久和利于全局，那么就应该去尝试。

“人之所教，我亦教之。强梁者不得其死，吾将以为教父。”老子也很谦虚，他也讲：“别人教导我的道理，我也用来教导别人。”“强悍的人没有办法得到善终”，过于强悍往往会过于尖锐，突出竞争，而不重视合作与包容。这样的人往往容易树敌，过于锋芒毕露，既容易伤害别人，也容易伤害自己。切记！

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、不穀，而王公以为称。故物或损之而益，或益之而损。人之所教，我亦教之。强梁者不得其死，吾将以为教父。

——《道德经》第四十二章

“道”展现为独一无二的统一的整体，统一的整体展现为阴阳二气，阴阳二气交流形成适均的状态，万物在这种状态中产生。万物都是背靠阴而面向阳，由阴阳二气相互激荡而成的新的和谐体。

人们所厌恶的，就是沦为“孤家”“寡人”“仆下”，王公贵族却喜欢这些称谓。所以一切事物，有时受损反而获益，有时获益反而受损。

别人教导我的，我也用来教导别人。“强悍的人没有办法得到善终”，我将以此作为施教的开始。

多藏厚亡，知足不辱

陈道明曾说：“这个世界不是你的世界，不能说你成功了，你想做什么就可以做什么。我认为做人的最高境界就是节制，而不是释放。所以，我享受这种节制，我觉得这是人生最大的享受。释放很容易，物质的释放、精神的释放都很容易，难的是节制。”

“名与身孰亲？身与货孰多？得与亡孰病？”老子一贯提倡贵生重己，适可而止，知足常乐，这样可以适度减少风险，减少风险的波动性和损害性。名声与身体哪个更亲近呢？当然是身体更亲近，但是当通过损耗身体健康去获得名声时，人们浑然不知，欣欣然透支身体，追逐名声，一直到病入膏肓时才幡然醒悟，却悔之晚矣。对于象牙塔上成功的评判依然很是世俗，大家都是精英，精英之间的竞争更为惨烈，尤其是西方精细化的绩效考核把大家标准化、精致化了。大学里每一位老师都精确到上几堂课、课堂如何组织、发什么样级别的论文、一年发几篇论文等，抹杀了大学自由的创造精神，大工业化管理的思想未必适合大学的管理。身体与钱财哪个重要，当然是身体重要，但是只有在生病时才真正感觉到生命以及健康的重要性。所以往往是年轻时用健康换金钱，年龄大一些再用金钱换健康，多么可悲的事情啊！

获得与丧失哪个更有害？这是老子提出的很严肃的哲学问题。有的人简单答

道：“当然是获得更好。”其实不然，用发展的眼光看，短期利益未必符合长远发展，就像我们开始一分为二地看待GDP发展指标一样，为了达到长远目标，有时就需要舍去眼前的利益。同时丧失也一样，看似不好的东西，有时则不然，危中有机，丧失中也有获得，事物都是一分为二的。这就是为什么往往打了胜仗，曹操经常痛哭，发现不足，时时警醒，防止骄兵必败；而打败仗时往往开怀大笑，分析优势，鼓舞士气。大领导看问题与基层员工永远都不会一样，甚至迥然而异，永远都是看得远一些，看得更系统一些。我们常说机遇与挑战并存，当只顾眼前利益而错过机遇时，剩下的就只有挑战了。丧失有时比获得更让我们的思想有所收获，值得我们思考，这样看问题的逻辑便于提高我们的逆商，越是在困难、挑战面前，我们越是兴奋，越能看到机遇，越是勇于突破。

“甚爱必大费”，过分爱惜必定造成更大的耗费。无论管理人或事都应有一个分寸的把握，不能过分，过犹不及。一旦执着所爱，必将倾其一切。有的领导喜欢一个人，不惜为其散尽千金，而对他的缺点却置若罔闻，结果引起众怒，弄不好甚至自己的岗位都丢失了。某些帝王将相甚至为了美人，丢掉江山也在所不惜。喜欢人才、爱惜人才无可厚非，但必须有对分寸和尺度的把握，不可溺爱，溺爱不利于人才的培养与成长，甚至会让他背上包袱。

“多藏必厚亡”，过于追求储存财富必定招致惨重的损失。贮藏越丰富，风险越集中。比如把财产过于集中在某一种资产上（如房子），一旦发生危机经济，就有可能前功尽弃。“多藏必厚亡”，至少有两层意思，一是“藏”，比如财产尽量分散管理，尽量对冲，比如美国标准普尔家庭资产象限图中把家庭资产分成四个账户，这四个账户的作用不同，所以投资渠道也各不相同。只有同时拥有这四个账户，而且按照相对固定合理的比例，即零花的钱（3~6个月生活费）占总资产的10%，意外重疾保险的钱占总资产的20%，投资的钱（投资股票、基金、房地产等）占总资产的

30%；保本增值的钱（养老、黄金、债券、教育等）占总资产的40%，进行分配，才能保障家庭资产长期持续稳健的增长，并能够降低风险。你家的资产是这样分配的吗？是不是绝大部分集中在房地产投资上？二是追求“藏”的过程不能太甚，不能太多，不能太过，甚至舍弃正常的生活娱乐费用去追求所谓的财富增长，过度会违反常理，会受到惩罚。

“故知足不辱，知止不殆，可以长久。”老子一直强调要懂得满足，就不会受到羞辱，知道适可而止，就不会碰到风险，这样可以长久持续地发展。要时时警醒自己：是否是值得丧失健康来获取的东西？是否是值得丧失将来前途来获取的东西？有所取才有所得，任何事情都是双刃剑。要时刻警醒自己，每次偶遇大好事，就要像自己挖了一个亏欠大坑一样，需要广种善田，慢慢填平。这样会低调行事，绝不会事事张扬，惹人厌烦。每次遇上糟糕之事，大可不必沮丧，“祸兮福之所倚”，其中很可能孕育着好的机会，既然不可避免，就要学会接纳它。

知足常乐，无欲则刚，当然在欲望较少时内心更易优雅和舒适，也更显得从容一些。懂得节制很重要，节制做人会让我们较少陷入险境，更好地规避风险，这样我们的生活和事业才更加稳健扎实。这恰恰符合老子的知足不辱的长久之道。

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。故知足不辱，知止不殆，可以长久。

——《道德经》第四十四章

名声与身体，哪一个更亲近？身体与钱财，哪一个更贵重？

获得与丧失，哪一个更有害？

过分爱惜名利必定造成更大的耗费，过于储存财富必定招致惨重的损失。

所以，懂得满足，就不会受到羞辱；知道适可而止，就不会碰到危险，这样就可以保持长久的平安。

阳谋大道，忌讳捷径

据周恩来总理的侄女周秉德透露，周恩来总理一生艰苦朴素、亲民爱民，在其担任总理的26年期间，总共只穿了三双皮鞋。周秉德透露，周恩来一直非常俭朴，平时在家里吃饭，都是一荤一素、一个汤，有时候一条鱼没吃完，就留着下一顿再吃，不会没吃完就丢掉，实际也是“光盘行动”。他坚持每个礼拜要吃上两三次粗粮，说不能忘了本。因为在红军长征的时候，根本吃不上东西，常忍饥挨饿。即使到了延安时期，他也很俭朴。在困难时期更是如此，周恩来把自己的粮票定得特别低，一个月加起来才32斤。那时候整个物资匮乏，牛奶一般都是一天一小瓶，在困难时期，一周喝两瓶等于是三天喝一瓶。那时候的肉也特别少，他就把肉票让给妻子，因为她身体不好。在饭桌上，掉一点儿饭粒，一定要捡起来吃掉。有的卫士长在回忆的时候也说过，总理的手是受了伤的，不可以随意摆动，吃饭的时候在手上沾了一粒饭粒，他想赶紧把饭粒吃掉都很艰难，即使费很大劲才能吃到嘴里，也不能浪费一点点。他节省的意识是非常强的，不仅仅是吃，在穿上也是这样。周秉德说，整个任期里，他只穿了三双皮鞋、一双凉鞋，他不肯要新的皮鞋。鞋底磨坏了，经常就要换底、换掌，别人给他买了新鞋、新衣他也不愿意穿，就穿旧的。他不愿意穿新的，把衣服也穿得补了又补。看他的照片一直都是很笔挺、整洁的，但是里面是有很多补丁的衣服、领子。因为那时候都是中山装，中山装就能看见领口和袖口，只有袖口和领口是坏了的，过一些日子可以换一换比较白净的，其实里面的衣服是很多补丁的。他的睡衣、睡袍也是，一件蓝白条的睡袍，几十个补丁，上面用

手绢、小毛巾、纱布等补了很多。

“使我介然有知，行于大道，唯施是畏。”作为高级领导者，要始终出阳谋，行走正道，但有时难免会走弯路，甚至在岔路口误入歧途。在到达关键里程碑时决策要英明果断。大道通途平坦但会费时费力，很多人喜欢钻营，喜欢走捷径。有时捷径省时省力，但更多时候会给将来埋下隐患。有些人不愿意下慢功夫，只顾立等可取，马上见效，疼痛吃止痛片确实立竿见影，但是真正的病因未除，隐患依然存在，随时会爆发。真正的功夫、真正的好东西都耗费了长时间的心力才可成功。快餐文化是颓废文化，不属于工匠精神，只是培养了一股暴躁成功的戾气，心浮气躁，混乱无常。高级领导者要始终遵循管理大师德鲁克的观点：“管理的本质在于‘行’而不在于‘知’；管理效果之验证不在于逻辑，而在于成效。”扎扎实实做事，实实在在做人即可，一突破百变。无论外在千变万化，“实在”第一，是扎根的东西。

“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；是为盗夸。非道也哉！”老子非常反对统治阶级的奢华生活。他讲“朝廷很腐败，田园很荒芜，仓库很空虚；却还穿着锦绣衣服，佩带锋利宝剑，饱餐精美饮食，财货绰绰有余，这叫作强盗头子”。作为高级领导者要戒奢靡，大兴朴素之风，尤其在个人的衣食住行方面要审慎，要身体力行。你看看扎克伯格，就是Facebook的创始人还在开着10万元出头的本田飞度小车。车是男人的第二张脸，尽量豪华一些，显得身价出众无可厚非，但像扎克伯格一样，你能够做到吗？

《朱子治家格言》讲“伦常乖舛，立见消亡；德不配位，必有灾殃”。“伦常乖舛”中的“乖舛”就是违背、出格、偏离的意思，是否定了伦常，“立见消亡”就是马上就会遭祸（疾病、灾祸、夭折）。你所享受的一切与你的德行不匹配，你就

会有灾祸。戒奢华，怀感恩朴素之心，积极行君子之道即“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物”。君子应该像天宇一样积极地运行不息，即使坎坷崎岖，颠沛流离，也不屈不挠，刚毅坚卓。如果你是君子，接物度量就要像大地一样，没有任何东西不能承载，没有任何东西不能接纳。

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；是为盗夸。非道也哉！

——《道德经》第五十三章

假设我稍微有所认识，就会行于大道，必定小心谨慎，唯恐误入歧途。大道很平坦，人君却喜欢舍弃正路，专寻小径、走小路。结果使朝廷很腐败贪乱，田园很荒芜，仓库很空虚；同时，他却穿着锦绣华服来炫耀外表的饰华，佩带锋利的宝剑，夸耀自己的强悍，只顾自己饱餐精美饮食，只顾自己的财货绰绰有余，并不想以后的峥嵘岁月。这样的人与强盗无异，同时也必然教授人民这样为盗，这不合乎大道所求，这根本不是正途啊！这是自取灭亡。

善士不武，善战不怒

韩信，秦末淮阴人。他小时候读过书，拜过老师，学得文武双全。后来，他父母双亡，家中越来越穷，只好流落街头。他虽然很穷，但也像武士、侠客一样，身上总佩着一柄宝剑。淮阴城里的一班少年看了很不顺眼，常取笑他，他也不跟他们计较。一次，他们又在街上相遇，这班少年要捉弄一下韩信，拦住他说：“韩信，你文不文、武不武的，像个什么呀？我们看你还是把身上的剑摘下来扔了吧！”在这班少年中，有个屠夫的儿子特别刻薄，冲着韩信说：“你身上老是带着剑，好像很有两下子似的，但我知道你是个胆小鬼。你敢跟我拼一下吗？敢，就拿剑来刺我；

不敢，就在我的裤裆下钻过去！”说着，这屠夫的儿子撑开两条腿，在大街上来了个骑马蹲。韩信盯着他看了一会，趴下去，从他的裤裆底下爬了过去。这班少年见了，一个个笑歪了嘴，给韩信起了个外号叫“钻裤裆的”（文言叫胯夫），认为韩信是个无用的懦夫。可就是这个胯夫韩信，在楚汉战争中被刘邦拜为大将，立下了赫赫战功。西汉王朝建立后，韩信被汉高祖刘邦封为楚王，以下邳（今江苏睢宁西北）为都城。韩信便捧着楚王大印，衣锦还乡。淮阴也属楚地。韩信到了下邳，就派人到淮阴把那个屠夫的儿子找来。那屠夫的儿子吓得直打哆嗦，以为韩信要报“胯下之辱”的仇，不料韩信却对他说：“你不必害怕，闹着玩的事有的是，何必这么认真呢？你当时倒是挺勇敢的，就在我这儿做个校尉吧！”

那屠夫的儿子没想到韩信这么宽大，不由连连叩谢。韩信对手下的将士说：“他也算是个勇士。当初他侮辱我的时候，我难道不能把他杀了吗？可那有什么意思？就因为我能忍辱负重，才有今天。因此，也可以说他是督促我上进，去建功立业的人。”

他手下的将士听了，都十分钦佩。后来，“胯下之辱”这一典故被用来形容有才能的人未显达时被人鄙视、嘲笑，遭到羞辱。

“善为士者，不武。”善于担任将帅的人不崇尚使用武力，也就是不逞勇武，不强斗勇。一心只为组织而战，并不是根据自己的好恶而战，或者仅仅是为了表现或证明自己的聪明而战，其真正的本质精神就是放下自己。“不武”精神也与《孙子兵法》里的“上兵伐谋，其次伐交，……其下攻城”有异曲同工之妙。

“善战者，不怒。”真正善于作战的领导者不发怒，也不容易被别人激怒。情绪控制是领导者的基本素养。作为高级领导者即使在极端情境中也不进行情绪化决策，在情景不利时善于转换心境、调整心态。安德鲁·J·杜伯林认为，有效领导者的人格

特质主要有情绪稳定性、自信、谦逊、诚实可靠、顽强承受挫折、温情、幽默、果断、外向、热情。情绪稳定性是一种重要的领导特质，因为团队成员期望并需要态度的一贯性和连续性。比如一位营销经理对他的上级营销副总裁评价道：“很难判断是否应该把问题告诉他，有时他抱怨我把客户问题看得太严肃，有时他会大声叫嚷销售部门的低效率。我们都担心他在发火时进行绩效评价。”与之对比的是美国快递公司的CEO肯，尽管肯是个果断、要求高的领导，但是以能够在巨大挑战下保持平和的脾气而闻名。有研究表明，领导情绪不稳定，比如易怒、屈服等都会削弱与下属或同事之间的关系。相比之下，有效率的领导在危机面前通常很镇定，行为稳定，特别让人信服，给人以安全感。

“善胜敌者，不与；善用人者，为之下。”善于战胜敌人的人尽量避免进行正面冲突，他们善于在运动中捕捉机会，善于调动敌人，尽量使态势利于自己而不利于敌人。此所谓奇正用兵，兵不厌诈。善于管理、领导别人的人一般都态度谦和，对人才恭敬有加。对人态度谦下，别人就觉得舒服，在利他的原则下，别人就愿意接纳你并追随于你。谁也不愿意与高傲者为伍，高傲者是水平低下的显性反应，也是无能的反应。

“是谓不争之德，是谓用人之力，是谓配天古之极。”高级领导者要深刻理解“不争先”的大智慧，所谓“无私而成其私”；要善于假借于物，善于借势趁力，所谓“好风凭借力，送我上青天”，就是如此；还要善于在弯曲道路中寻求捷径，有时道路看似弯曲，实则是捷径。有时弯道是避免不了的，但是依然可以“弯道超车”。老子的最高理想是顺应天道、顺应自然。

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。

——《道德经》第六十八章

善于担任将帅的人，不逞强斗狠、崇尚武力；善于作战的人，不轻易发怒；善于克敌制胜的人，不直接交战，不正面发生冲突；善于用人的人，对人态度卑下、谦恭。

这叫作不与人争的操守，这叫作运用别人的力量，这叫作符合天道的规则，这是自古已有的最高理想。

退避三舍，哀兵必胜

太极拳大师王宗岳在《太极拳论》中最后告诫道：“本是舍己从人，多误舍近求远，所谓差之毫厘，谬之千里，学者不可不详辨焉。”太极拳技击中的“舍己从人”不但使太极拳练习者在技击方面进入上层境界，而且使练习太极拳的人在日常生活和精神陶冶诸方面，都享受到了“无为而无不为”的无穷乐趣。

“用兵有言：‘吾不敢为主，而为客；不敢进寸，而退尺。’”作为高级领导者要懂得攻防结合，即进攻与防守的协同性。防守远胜于进攻，引而不发，以逸待劳，往往能够出奇制胜，同时也体现了另一种精神就是“舍己从人”，采取顺遂之势，在运动中寻求机会，从而一招制敌。“舍己从人”的思想在太极拳的技击中多有体现，是太极拳用于技击的精华，它是“四两拨千斤”的终点，也是起点。“舍己从人”是太极拳技击所倡导的制胜原则，也是以退为进的人生智慧。作为高级领导者要学会以退为进，迂回进攻，灵活多变，盯住大目标，舍己从人。“是谓行无行；攘无臂；扔无敌；执无兵。”作为领导者要学会内心空灵之状，只有内心稳固，外表才能稳若泰山。高度的警觉中实际上是外松内紧，做事不露痕迹，如猎豹攻击前的匍匐前进，蹑手蹑脚，不会发出任何一点儿声响，步步紧逼，外表若无其事，

（这是高手雪藏之术）一旦时机来临，便猛然虎扑，一招制敌。当领导者很难时时捕捉到战机时，大部分时间就被用来等待，静静等待，沉下心来，充分准备，等待时机的到来。万不可轻举妄动。尽量不去做勉强之事，不勉强自己也不勉强他人。

“祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。”在战争中稍有轻敌便会丧失性命，在工作中也是如此，大部分错误都是因为不重视、不审慎、不小心，致使酿成大祸。永远不要轻敌，尤其是不要低估竞争对手的智慧，当我们认为对手不会看穿我们的伎俩时，我们就要犯错误了。对手是否看透了我们的意图只能是不断试探，以最终判断，而不能轻率地认为对手无能。对手往往比我们想象的更强大，也更智慧，以时时如履薄冰、如临深渊之状去驾驭管理职能就会少犯错误。

“故抗兵相若，哀者胜矣。”原意是力量相当的两军对阵，悲愤的一方获得胜利，后指因受欺侮而奋起抵抗的军队必定能取胜。“哀”有怜悯、不忍之意，所谓“哀兵”是不得已出战，自然不会轻敌，所以常常能够胜利。洋洋得意容易使人骄傲自满，从而容易走向失败的深渊；而哀兵小心谨慎、常怀如履薄冰之意，常常使人从困境中奋起，反而会以少胜多。

用兵有言：“吾不敢为主，而为客；不敢进寸，而退尺。”是谓行无行；攘无臂；扔无敌；执无兵。祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。故抗兵相若，哀者胜矣。

——《道德经》第六十九章

指挥军队的人说过：“我不敢先挑起战端以兵伐人，只有在不得已的情况下才起而迎战；不敢逞强躁进、前进一寸，并愿退避三舍，以求早弭战祸。”

这就像虽然有陈列却没有阵势一样；虽然要奋举却像没有臂膀一样；虽然要对抗却没有敌人一样；虽然要持握兵器却没有兵器一样。

没有比轻敌更大的祸患了，轻敌违反了慈道，轻敌将会丧失我的法宝。

所以，当两军对抗而兵力相当的时候，内心仍怀着慈悲的心情而战可以获得最后的胜利。

弃小之利，争大之机

有一天，孔子的学生在门外扫地，来了一位客人问他：“你是谁呀？”他很自豪地说：“我是孔子的弟子！”客人就说：“那太好了，我能不能请教你一个问题？”学生很高兴地说：“可以啊！”他心想：“你大概要出什么奇怪的问题了吧。”客人问：“一年到底有几季啊？”学生心想，这种问题还需要问吗？于是便回答道：“春夏秋冬四季。”

客人摇摇头说：“不对，一年只有三季。”“四季！”最后两个人争执不下，就决定打赌：如果是四季，客人向学生磕三个头；如果是三季，学生向客人磕三个头。孔子的学生心想这次赢定了，于是准备带客人去见孔子。正巧，孔子从院内出来。学生上前问道：“老师，一年有几季啊？”孔子看了客人一眼说道：“一年只有三季。”这个学生快吓昏了，可是他不敢马上问为什么。客人马上说：“磕头！”学生没有办法只好乖乖磕了三个头。客人走了以后，学生迫不及待地问孔子：“老师，一年明明有四季，你怎么说三季呢？”孔子说：“你没看到刚才那个客人一身绿衣吗？他是蚂蚱，蚂蚱春天生，秋天死，他从来没有见过冬天，你讲三季他会满意，你讲四季吵到晚上都讲不通。你懂得多，但时间很重要，你吃点儿亏，磕三个头，无所谓。”这就是所谓的“夏虫不可语冰”。

高级领导者要懂得“道”的忘我、无我本质。在成就、功劳面前始终保持低调，善于隐藏，功劳尽量归于领导和大家，不争名夺利，争的是为组织做贡献的机会。只

要你抓住机会，甚至创造机会为组织做出巨大贡献，其他的所谓物质的各种报酬以及精神的奖励等就都只是你努力的副产品或是衍生品而已。实际上，按照现代管理理论与实践，只要你功绩卓著、操守德望，按照人力资源管理中的绩效管理及薪酬管理流程，你自然会被激励、晋升、加薪，甚至被树立为榜样等，而不必去整日担心你的收获如何。亚当斯的公平理论只适合于一般员工，高级领导者早已超出了这种境界，高级领导者更适用于马斯洛需求层次论中的高级需求即自我成就。自己获得成就感可能是比较高级的自我激励状态。比如范蠡协助越王勾践实现复国的使命后并没有去争功，而是悄然隐去，反而保全了性命。不争就是慈悲，不辩就是智慧，不闻就是清静，不看就是自在，原谅就是解脱，知足就是放下。当然，还有更高的境界就是内心的愿景仅仅是利他、助人而已，自己的利益、名利、成就感已经不见踪影，已经彻底放下，由此内心之喜悦汨汨滔滔，奔腾而来。对待下属不仅不去争功，甚至冲突都很少发生，尽量不必争辩，因为每个人的阅历、资历、经验、认识水平不同，有时很难互相说服，对无关紧要之事那就不去争辩。

当然，对此种“夏虫不可语冰”的情况，西方管理学中早已做了精准的分类解释说明。西方领导理论对综合冲突的管理主要对以下几种情形分别施以不同的解决路径。

冲突管理风格	风格模式定义	适用情况
竞争型	希望通过牺牲其他群体来满足自己的关注点，或者具有支配性。具有竞争取向的人更倾向于参与到较量输赢的权力争斗中	<ol style="list-style-type: none"> 1. 当迅速的决策行为至关重要时，比如应对紧急事件 2. 在那些需要执行不受欢迎的行动的重要问题上，比如成本削减、推行不受欢迎的决定或者纪律 3. 在对组织利益非常重要的问题上，而且你知道自己是正确的 4. 反对那些利用非竞争型行为的人们
调和型	喜欢平息矛盾，或者满足他人的关注点而忽视自己的需求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 当你发现你错了——为了让人们听到、学习到更好的立场并且传达出理由 2. 当问题对别人比你更为重要时——为了满足他人并保持合作 3. 为以后的问题建立社会信誉 4. 当你胜出或者失败后为了让损失最小化时 5. 为了让群体成员从错误中学习而得到发展
分享型	处于竞争型和调和型之间。分享型喜欢调和但并不完全满足双方需求，这样便会产生妥协的办法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目标很重要但是不值得过分努力或者承受更武断的方法所带来的潜在危害性 2. 当具有同样权力的对方答应成全各自互不矛盾的目标时 3. 为了在复杂问题上达成和解 4. 为了在时间压力下达成权宜的解决办法 5. 当合作或者竞争都不成功时作为备用

冲突管理风格	风格模式定义	适用情况
规避型	既缺少合作精神又缺少坚定的自信。对任何一方的需求都漠不关心。实际上这样的人会从冲突中抽身或者听天由命	1. 当问题很琐碎或者还有更重要的事情要做时 2. 当你感觉无法满足自己的需要时 3. 当潜在的破坏超出解决问题所带来的收益时 4. 为了让人们冷静下来而且重新思考观点 5. 当收集信息的目的取代了做出迅速的决策时 6. 当其他人能够更有效地解决冲突时
合作型	与其他风格相反，合作型风格反映出完全满足双方的意愿，它的根本哲学是冲突解决的双赢途径，即在冲突解决之后，双方都能得到有价值的东西	1. 当双方关注的事情都太重要而无法进行妥协时，为了找到一种整合式的解决方案 2. 当你的目标是学习时 3. 将持有不同观点的人的见解进行整合 4. 通过将各方关心的事情整合为一致的意见来获得承诺，为了弥补关系被破坏的感觉

资料来源：安德鲁J杜伯林.王垒，译.领导力[M].北京：中国市场出版社，2011（1）：372~373.

从以上表格中可以看出，西方领导思想特别强调定义科学化、分类标准化、问题解决流程化的特点，这也是西方大工业流水线文明起源基因的体现东西方思想在许多方面都有着差异，如解决问题的范式不同、路径迥异，最典型的的就是西医思想与中医思想之争。

高级领导要懂得在功成名就时急流勇退。物壮易老，任何事情都有春发、夏华、秋收、冬藏的过程，谁也不能永葆顶峰，学会适可而止，参透生命的波峰低谷、跌宕

起伏为常态。若想持续登峰，只能不断寻求突破，不断创新，吃常人所不能吃之苦，忍常人所不能忍之痛。高级领导注定一生孤独、一生清苦，因为你的成就驱动力不是外在的，不是别人给予你的，而是内在、自生的，你总是自定挑战目标，永远设定高远的目标，一个目标完成了，还有更远的目标引导你前行，不然你就会觉得生命形同枯槁。这是成功者的人格特征。其实成就有时就是一把双刃剑，你的成就与喜悦来自你的成就，你的痛苦与悲伤依然来自你的成就。

“外其身而身存。”高级领导为了组织与事业应该舍得放下一己之利，这样的话做出的决策会更加英明，工作时会更加奋不顾身，与对手合作时会懂得关注对手、体谅对手，甚至有时会为了长期合作博弈，甚至暂时牺牲掉自己的部分利益。在组织层面就要敢于牺牲自己的利益、自己团队的利益，甚至自己部门的局部利益，而去保全组织的全面利益。这是不同层次的格局。清朝陈澹然在《寤言二·迁都建藩议》中说：“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”这就是讲要具有大格局和战略意识。

“非以其无私邪？故能成其私”讲的是无私而成就其私。高级领导要摒弃直接争名夺利的道路，要想成就自己的私欲或者是梦想，真正的捷径是无私成其私，放下自己，成就大家，成就下属。通过成就大家来成就自己，看似是弯曲之路，实则是捷径，而且屡试不爽，尤其是在职场奋斗多年面临发展瓶颈的高级领导，不妨停下来重新思考，希望你能从顿悟中汲取能量，打开另一扇成功大门。

天长地久。天地所以能长且久者，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。非以其无私邪？故能成其私。

——《道德经》第七章

“天”永恒而“地”无垠。天地能够延续而持久的缘由，是它们不为自己生存，故能够永生不败。

所以圣人善于谦退无争、藏锋闭芒，往往藏于后反而彰显于前。把自己的生命置之度外，结果反而保全了自己的生命。这不正是由于他没有私心吗？这样反而达成了他的私心欲望。

本书由 “ePUBw.COM” 整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第三章 决策之道

众从独醒，孤独取道

获取知识信息的渠道和数量，并不是多多益善，在达到一定程度之后就会产生负效应，太多的信息边际效应反而不高，处理它们需要耗费一定的时间及精力，这样就会产生很多选择的痛苦，影响了决策的效率。

老子的思想深邃创见，并不能够为一般世俗之人所能理解与欣赏。有些人在对所倡导的“道”的追求中，往往表现得无能、浅薄、愚笨、庸俗、顽固，与世人所谓的精明、聪慧有迥异，因为世人追求的不是“道”。追求“道”的领导者注定一生孤独、清苦、不被人理解，他的高瞻远瞩、高屋建瓴有时可能需要在很多年后方为世人所敬仰。所以作为高级领导者需要顶住世俗的压力，忍受常人所不能忍受的孤独，要主动与主流社会保持适度的距离，这样才能更接近“道”的境界。

“绝学无忧。”作为高级领导者要懂得人们获取的知识越多、想法越多，欲望就越多，烦恼也就越多。有时甚至我们想简单地选择而不是面对琳琅满目的事物，在餐厅里就餐就有这种感觉，所以就有了套餐，选择简单，也比较全面。

“唯之与阿，相去几何？美之与恶，相去若何？人之所畏，不可不畏。”恭敬地答应与怠慢地叱呵，相差有多少？美丽与丑陋，差别又有多少？众人所畏惧的，“我”也不能不害怕。自古以来已如此，差距像是没有尽头！世上本没有美，也没有丑，是因为加上了我们自己的价值观、想法才有了所谓的美丑的标准。被人称赞与被人批评相差很大吗？如果你的认识不同了，格局提高了，就会认为这没有什么不同，因为你已经放下自己了，你心中仅有的是成就他人。当你被批评时也许会更高兴，因为批评会使你更容易进步。

当众人无忧无虑、兴高采烈，好像在参加盛大宴席，有如春天登台远眺那样惬意时，唯独“我”却淡泊、恬静，无动于衷，没有任何征兆；好像懵懵懂懂的婴儿，疲倦孤单啊！好像无家可归。众人都丰腴、富饶，唯独“我”好像处处不足。“我”真是愚人的心肠啊！混混沌沌的！世人都那么明白精明，唯独“我”愚钝暗昧。世人都那么严厉苛刻，唯独“我”淳朴诚实。敦厚朴实一直是老子追求的境界。世俗之人与得道之人的人生观念、行为与思想有巨大的鸿沟，难以逾越。

“我独异于人，而贵食母。”虽然自己与世人不同但并不觉得尴尬难堪，相反自己怡然自得，因为只有自己知道，自己找到了存在的根本——“道”，而且自己知道，世人欣欣然后面的痛苦与挣扎。所以，自己乐得与当今世界保持一定的距离，用观察的、审慎的眼光去思考世界将来的趋势。有时不被人理解，不被人容纳，这一切都没有关系。总之，得道之人会不惜孤独一生，不惜牺牲自己的一切去努力换回大众的觉醒。

唯之与阿，相去几何？美之与恶，相去若何？人之所畏，不可不畏。荒兮，其未央哉！众人熙熙，如享太牢，如春登台。我独泊兮，其未兆；沌沌兮，如婴儿之未孩；累累兮，若无所归。众人皆有余，而我独若遗。我愚人之心也哉，沌沌兮！俗人昭昭，我独昏昏。俗人察察，我独闷闷。澹兮其若海，兮若无止，众人皆有以，而我独顽且鄙。我独异于人，而贵食母。

——《道德经》第二十章

恭敬地答应与怠慢地叱呵，相差有多少？美丽与丑陋，差别又有多远？众人所畏惧的，我也不能不害怕。自古以来已如此，差距像是没有尽头！

众人无忧无虑，兴高采烈，好像在参加盛大的宴席，有如春天登台远眺那样惬意。唯独我淡泊、恬静，无动于衷。混混沌沌啊！好像懵懵懂懂的还不会发出嬉笑声的婴儿。疲倦孤单啊！好像浪子无家可归。

众人都丰腴、富饶，唯独我好像处处不足。我真是愚人的心肠啊！混混沌沌的！

世人都那么明白精明，唯独我愚钝暗昧。

世人都那么严厉苛刻，唯独我淳朴诚实。

辽阔啊！好像无边的大海，汹涌飘荡。飘荡啊！好像疾驰的长风，无处停留。众人都有一套本领，唯独我愚笨又无能。我跟别人的不同之处，就是我找到了根本（母体）。

周期之道，有无相生

我梦见自己采访上帝。“你想采访我？”上帝问我。“如果你有时间的话。”我答

道。上帝微笑道：“我的时间是永恒。你有什么问题要问我？”我想了想，然后说：“你对人类最感惊讶的是什么？.....”上帝回答道：“他们对童年感到厌烦，他们迫不及待地长大之后却又希望回到童年。他们为了赚钱而牺牲健康，然后又为了恢复健康而花钱。他们担忧未来而遗忘了现在，因而他们既没有活在现在，也没有活在未来。他们像自己永远不会死去那样活着，却又像自己从来没有活过那样死去。”上帝握住我的手，我们沉默良久.....然后，我又问道：“作为父母，你想让你的孩子们学会一些什么样的生命课程？”上帝笑着回答道：“学会即使不能让别人爱他们，他们也能让自己变得可爱。学会不去与别人攀比。明白富裕者并不是拥有最多的人，而是需求最少的人。明白让心爱的人受伤只需几秒钟，而愈合伤口却要花上许多年。学会仁慈和宽恕。明白有人心中爱着你，却不知如何表达.....明白两个人看同一事物，却会有不同的看法。明白不仅要获得他人的原谅，而且要原谅自己。明白，我总在这里。”世界周而复始，有些东西从未更改，无中生有，有中孕无。

“道”最大的特点就是其规律性，也就是循环往复的周期性。这种周期性如果使用时间轴来拉曲线的话，就会一目了然。它短期内未必显现明显，很难让你感知到，但是实实在在地呈周期性运行。就像“少小离家老大回”一样，当初在村子里的那些童趣，恍惚就在昨天，谁又会想得到时间是一把刀，无形、无情而又从未停止。作为高级管理者要深刻体会“道”的规律性，特别是“道”在效用上的微妙、微弱，也就是说它的运转不是突变的而是渐变的，具有极强的缓慢渗透性。有句话说得好，“为善如春时之草，不见其长，日有所增；作恶如磨刀之石，不见其缺，日有所损”。规律就像被一股无形的力量驱使一样，不是爆发力，是一种持久力。

作为高级管理者要知道持久力的力量，企业内好文化的建立与传承不是一朝一夕就能完成的，需要不间断地打磨，并通过在完成各种业务及任务的过程中去体验企业

文化，在几年之后回头看，猛然间会蔚为壮观。规律可以通过很多你感知到的东西去体会，但这些你感知到、体会到的东西，一旦上升到哲学层面，就会像一种无形的力量，一种我们穷尽一生去探究的背后的神秘东西一样深奥——这就是“道”。所以在管理企业的过程中有的决策需要雷厉风行，但更多的是通过日常一点一滴的积累去实现我们每一个人心目中的梦想。

反者道之动；弱者道之用。天下万物生于有，有生于无。

——《道德经》第四十章

“道”的活动，表现在循环往复上。“道”的效用，表现在微妙柔弱上。天下万物源自于“有”，即感知到的有形物质，有形物质又产生于不可见的无形之物，即超现实的规律。

大象无形，唯行察之

乔布斯曾经说过：“一名优秀的员工可以顶50名平庸的员工，并不是说一个人可以干50人的活，而是他可以正向积极地影响很多人。”

“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。”每一个人的聪慧程度不同，因此在管理学中，我们把拥有不同管理能力的人安排到不同的管理阶层中，即上等资质的人做高级管理人员，中等资质的人做中层管理人员，低等资质的人做一般管理人员。高级管理人员因其聪慧有佳，故对规律的领悟能力极强，还能够勤勉不懈。

一勤无难事，勤能补拙。在行动中去学习、实践。中等资质的人不同，他们似乎也听懂了一些，但似乎懵懵懂懂，因此产生半信半疑也就不足为奇了。低等资质的人

很难学会，往往以自己的简单思维来判断即轻易做出判断或决策，故而他们会
对“道”嘲笑，因为他们认为不可能、不会出现、大家也不会那么认为等。对
于“上士”而言，只要告诉他做什么，要什么样的效果，他就会想方设法搞
定。“越是出色的人越善于在缺乏条件的状态下把事情做到最好；越是平庸的人越
是对做事的条件挑三拣四。”比如我给创新思维训练课的学生安排了一项具有挑战
性的作业，学生分成小组到各大银行营业网点去发现各种管理问题。好学生斗志昂
扬，积极准备（地图、行动路线、研究行动路线、问题提纲等）；中等资质的学生
会提出各种担心，（营业网点负责人不接待我们、保安截住我们不让进去怎么办？
发现不了问题怎么办？我们能完成吗？）疑虑重重；而低等资质的学生则首先质疑
项目的意义。（该项目有意义吗？非要到现场观察，有这个必要吗？这么热的天
气，不是开玩笑吧？我们仅仅是本科生，他们专家都没有发现的问题，我们能发
现？可能吗？）这是各组人员开始的表现，结果自然也不同，好学生去了至少五家
不同的银行，发现了大量的管理问题（门口LOGO不清晰、没有停车场、接待员没有
经过培训、签字表单需要改正、缺乏对如何接待老年客户的培训、增加客户排队等
待的娱乐性（如在海底捞等待区的服务）、员工薪酬问题、制度激励问题、VIP大客
户管理问题等104项），甚至还提出了大量改进的方案。同时，他们都跟营业网点的
下至保安、上至领导有了密切联系，有的领导还希望他们作为银行外聘管理督导员
常去监督、提意见。要知道，一开始门卫根本不让进门，他们只用了短短一个小时
就能把任务完成得这么漂亮，确实不简单。中等资质的学生就稍微差一些了，他们
仅仅是例行公事访谈了一些问题，也找出了一些问题，但是对创造性地解决问题
（比如如何访谈到拒访的支行行长）则逊色得多。低等资质的学生有的提出了很多
理由来解释他们根本就没有去实地访谈调研，仅仅是凭空想象拼凑了一些问题。由
此可见，对不同层次管理人员的管理应秉持不同的管理原则，对基层的管理人员应
实行军事化管理，重点在于行动，强化执行力，不留余地，严格刻板，强调一丝不

苟。对于资质中等的企业中层管理干部应该更多地通过沟通、协调、授权、督导等管理手段去实施公司战略。对于高级管理人员则要放开手脚、打开视野、打开思路，在思维创新上狠下功夫，在战略研判上极力放权。

“故建言有之：明道若昧；进道若退；夷道若颡；上德若谷；广德若不足；建德若偷；质真若渝；大白若辱；大方无隅；大器晚成；大音希声；大象无形。”对于“道”这种高深莫测的事物发展的本质特征，往往不是一下子就能认识到，它甚至有时表现出相反的特征。所以，古代立言的人曾经说过这样的话：“光明的‘道’好像暗昧；光明的‘道’有一点点昏暗，也有一点点瑕疵，这一切都很正常，但是瑕不掩瑜。前进的‘道’好像在后退，平坦的‘道’好像很崎岖，崇高的‘道’犹如山谷，强调‘道’的宽容与包容性。广大的德好像不足，践行的德好像怠惰，质朴纯真的德好像未开化，最纯的白犹如含垢，最大方正的东西似乎没有棱角，最高贵的器物很晚完成，最大的声音几乎没有声响，最大的形象好像没有任何形迹。”

很多时候，由于我们的认识层次及角度不同，致使产生了不同的感觉与认知，“道”是幽隐的、空灵的，甚至难以描绘的，但是“道”又无时无刻不在我们周围，辅助万物并善始善终。

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；夷道若颡；上德若谷；广德若不足；建德若偷；质真若渝；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。

——《道德经》第四十一章

上等资质的人一听说“道”的理论，就努力去实践；中等资质的人一听说“道”的理论，就半信半疑；低等资质的人一听说“道”的理论，就哈哈大笑，不被这种人嘲笑，就不足以称为“道”。

所以，古代立言的人说过：“光明的‘道’好像暗昧，前进的‘道’好像在后退，平坦的‘道’好像很崎岖，崇高的‘道’犹如山谷；广大的德好像不足，践行的德好像怠惰；质朴纯真的德好像未开化，最纯的白犹如含垢，最大方正的东西似乎没有棱角，最高贵的器物很晚完成，最大的声音几乎没有声响，最大的形象好像没有任何形迹，‘道’幽隐而无名。只有‘道’，善于辅助万物善始善终。”

不经便知，不见就明

毛泽东是战略大师。毛泽东的战略预见源于他贯通古今的学识、科学的思维和丰富的实践。他的战略预见科学、准确，描绘了中国革命的“大图样”，引领中华民族开辟了一个崭新的时代。其中，对抗日战争的预见更是令人叹为观止的杰作，对于今天的人们、今天的中国，仍然意义非凡。为了正确指导这场战争，毛泽东写了《论持久战》，用科学的预见驳斥了唯心论和机械论的错误。他指出：“中国会亡吗？答复：不会亡，最后胜利是中国的。中国能够速胜吗？答复：不能速胜，抗日战争是持久战。”这是毛泽东在全面分析中日双方基本情况和抗日战争基本特点的基础上得出的科学预见，并被后来的实践证实。

“不出户，知天下；不窥牖，见天道。”作为高级领导者，不出大门就可以知道天下事理，靠的是什么？绝不是乱蒙、乱猜测，是丰富的信息收集能力以及严密的逻辑推理能力。两耳不闻窗外事，便可以洞悉自然规律，这在老子的时代就很了不起了，这靠的是对规律的高度抽象的思维能力和总结概括能力。对“道”的把握不是仅仅靠感官就能触及的，更重要的是靠内省、静观和玄览以及高度抽象的思维和总

结的能力。外部世界的感官刺激仅仅是触及规律的万千之一而已。

“其出弥远，其知弥少。” “走出户外越远，领悟道理越少”讲的是作为高级领导干部，一定要善于排除外界纷繁复杂的干扰，越实践，越是到一线去，就越能感知到“道”的一部分，但仅仅是一部分而已，难以窥其全貌，特别是事前并没有做足准备工作的“远行”更是如此。知与行、理论与实践是相互支撑、相互平衡的，是我们认识世界的左右手，不可偏废任何一方。不在系统的理论指导下和不做充分准备的实践，都是不成熟的实践，这样实践耗时越多越迷惑。比如我女儿在去俄罗斯之前做了很多准备，去研究俄罗斯的历史以及详细的风土人情的介绍，尤其是读到了冯骥才先生的《倾听俄罗斯》，那种诗人的细腻、冷美与深邃，只有真正到了俄罗斯，沿着冯先生所行走的旅游路线去感受才具有特殊的心动。如果没有看到这本书，我想她也会像其他孩子一样到俄罗斯就只剩走马观花了。这就是不做丰富的准备，只会受到纷繁复杂事物的侵扰，绝没有想象的那么大的益处。就像现在颇为流行的西方游学一样，没有充分准备，匆匆忙忙仅获得一些皮毛而已。在谋定行动之前仔细思考与充分准备，这是作为领导者高度抽象的思维能力和战略领导力所应该具备的基础。当然，读万卷书与行万里路同样重要，读万卷书是基础，行万里路是亲身实践。如果没有充分准备，行万里路也就只不过是个邮差而已。读万卷书与行万里路两者不可或缺，不可偏废。

“是以圣人不行而知，不见而明，不为而成。” “不必经历就知道，不必亲见就明白，不必去做就成功”，这体现的是高级领导的远见卓识和高超的战略领导力。战略领导力指的是为组织指引方向、提供必要灵感的过程。战略领导能力的培养更接近于对“道”的深刻理解。

对于高级领导者如何训练“不行而知”的战略领导能力，西方管理理论给出了比较

清晰的实施路径。西方战略领导能力的培养主要包括五大部分。

1. 领导者的高级认知行为

战略思维需要高水平的认知能力，比如抽象思维、弄清楚问题的多重倾向性、将所有信息提炼成一份简单明了的工作计划等。要有系统地分析问题和创造性地解决问题的能力。比如正在金牛期的蒸蒸日上的企业CEO所思考的并不是下个月或明年的总体利润是多少，而是几年甚至十几年后或者这个经济周期过后，企业没有利润了、不发展了该怎么办，需要现在就布局什么行业、什么板块吗？这些布局与国家将来的宏观经济走向是否吻合？企业的潜在竞争对手在哪里？或者下一代、下两代的新产品在哪里？他们有长远的影响企业发展的战略。

2. 多渠道获取指定战略的信息

战略理论家加里·哈默尔建议管理者在制定战略的过程中应该更加民主，因为想象力比资源更加稀缺。比如改装凯迪拉克生产线的很多想法不仅来自企业领导者，也有很多来自普通员工、经销商、消费者、竞争对手的客户以及维修站点的技师等。这充分体现了多渠道信息来源的重要性。

3. 预见并且创建未来

领导的主要任务是指引前进的方向、预见未来，同时告诉人们应该做什么事情才能实现这个未来，也就是具体的实施路径。创建未来更为重要，比如耐克和锐步都从根本上对企业进行了改造，因此企业也都迅速发展起来。它们都改变了传统的制鞋业商业模式，就是价格与性能之间的关系。所以两家企业都引进了高技术、新材料、大量广告和全球性的品牌宣传战略。

4. 革命性思维

领导者一般关注渐进式呈现，比如压缩成本、更加高效、质量更好及已获得更多的市场份额，这些持续的进步确实是企业成功的重要原因，但是这不是战略性的突破，也谈不上颠覆式创新。马云实际上做的是传统商业生态系统的颠覆式创新。通过突破性或者颠覆性的创新可以把技术、模式、商业业态或者行业发展往前推进一大步。

5. 创造愿景

根据劳里的研究，形容愿景的词语包括“行为导向的”“鼓励竞争的”“战略的”“激励能力的”“有风险的”。使用因素分析得到了七个不同的维度，主要包括：长期的战略规划、与他人分享、创新的现实主义、通用性、详细完备、承担风险、利润导向。但是愿景最终的陈述则非常简单，仅仅是一句话而已。比如亚马逊的愿景——“我们的工作加速接近鼓舞人心的事物、教育和娱乐”；工商银行的企业文化愿景是——“建设盈利的、倍受尊重的国际一流现代金融企业”。

战略领导力更高层次的训练是追求自身的内省，不用有所作为就可以让一切顺次展开。与其向外追逐，不如内省反观，觉悟自己，更需要努力的是不断完善自己的修炼。人的生命旅程很奇特，即使看的再多，拥有的再多，到后来依然很迷茫，永远抱有缺憾。天下是天下人的天下，何必执着于某人某事。台湾著名学者傅佩荣曾讲“圣人的‘不行、不见、不为’，都是正确的做法，足以达成合宜的‘知、明、成’”。

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。

——《道德经》第四十七章

不出大门，可以知道天下事理；不望窗外，可以明白日月星辰运转的自然规律。走出户外追逐得越远，领悟的道理越少。因此圣人不出远行、不必经历就明达事理，不必亲见就明白，不必妄为就可以成功。

玄览静观，顺其自然

练习太极拳，一开始师傅教授拳谱、拳架，一招一式，来来往往，在对练时必须记住招式，才能配合默契。但是随着越来越熟练，招式越来越复杂，就慢慢过渡到要忘却一些固定招式，而仅仅记住原则就完全能够应对了，再到最后，仅仅是凭感觉来应对了。因为对手千变万化，不可能仅仅按照你的招式出手，你必须紧紧抓住拳的本质规律，比如“迈步如临渊，运劲如抽丝，似行云流水，连绵不断”“人刚我柔谓之走，我顺人背谓之粘，后人发而先人至”“从人则活，有己则滞，本是舍己从人，多误舍近求远”逐渐过渡到“中者天下之正道，庸者天下之定理”，以至于最后武者超验心地不断彰显以及经验心地超越与磨灭，致使武者的天际水平不断提高。

高级领导者要努力博览全书，努力学习相关各种知识，而且要不断增加，知识增加得越多，运用时越得心应手，而不至于“船到江心补漏迟”。但是对“道”的求索则完全不同，每一天必须减少一些，慢慢减少以至于完全忘记。要认识宇宙变化的总规律或是认识宇宙最后的根源，就不能靠积累知识，而要靠“玄览”“静观”。管理者也是如此，激励管理理论浩如烟海，不论是基于“需求”学派的马斯洛的需求层次论、赫茨伯格的双因素理论、麦克利兰的成就需要理论，还是基于过程学派的弗鲁姆期望理论、洛克和休斯的目标设置理论、波特和劳勒的综合激励理论、亚当斯的公平理论、斯金纳的强化理论，都基于特定的前提条件，都具有一定的适用

性环境。不可照搬照抄，我最欣赏的管理理论是权变理论。权变理论认为，每个组织的内在要素和外在环境条件都各不相同，因而在管理活动中不存在适用于任何情景的原则和方法，即在管理实践中要根据组织所处的环境和内部条件的发展变化随机应变，没有什么一成不变的、普适的管理方法，即费德勒模型。这个模型把领导者的特质与领导行为有机地结合起来，并将其与情境分类联系起来研究领导的效果。他通过15年的调查提出：有效的领导行为，依赖于领导者与被领导者相互影响的方式及情境给予领导者的控制和影响程度的一致性。

费德勒认为，领导者的行为及其所要追求的目标具有多样性，这种多样性的存在，是由领导者之间在基本需求方面的差异决定的。因此，应当而且必须以此种需求结构来界定领导方式。这是费德勒权变理论的基本出发点。所以，费德勒将领导方式（领导形态）归纳为两类，即“员工导向型”领导方式和“工作导向型”领导方式。前一领导方式以维持良好的人际关系为其主要需求，而以完成任务之需求为辅；后一领导方式则以完成任务为其主要需求，而以维护良好的人际关系之需求为辅。在这里，费德勒将领导方式认定为领导者的一种人格特质，这种人格特质是一种具有持久性且不易改变之特征。费德勒还设计出一种LPC量表，用以鉴别不同的领导方式，并认为无论何种领导方式均有利弊，十全十美的领导方式是不存在的。

当领导者无所作为的时候才什么都可以干成。所谓的无所作为，并不是真的什么事都不做，而是在充分掌握了基本规律的前提下，随心所欲，顺其自然，是不乱做，不勉强去做。

高级领导者一旦懂得了顺遂之术，深刻理解了运动规律，就会游刃有余。如果为了自己的私利去做勉强之事，而不是紧紧站在组织最高层的角度深度分析和解决问题，哪怕仅仅是证明自己，也是大企业的灾难。战略以及政令多变，勉强修正，就

不配做到高层岗位，与其勉强而为，还不如静等，顺大势而动。

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。

——《道德经》第四十八章

探求知识努力求学的人，其情欲文饰每天要增加一些；探求“道”，其情欲文饰每天要减少一些。减少之后还要减少，一直到无所作为的地步。无所作为却什么都可以做成。治理天下总是无所勉强之事，等到非要勉强去做事时，就不配治理天下了。

春秋轮回，体验之美

“真正地生活”是作家安娜·昆德兰在维拉诺瓦大学毕业典礼上的演讲题目。“我很荣幸成为家庭中第三位在这所伟大的大学获得荣誉博士称号的人。吉姆舅舅是一个颇具天赋的医生，杰克舅舅是一个成功的商人。他们俩都能跟你们谈谈在他们的职业——有关医学或商业中什么是重要的。我却没有什么专业或专长，这使我显得有些无话可说，我是一个小说家。我的工作与人性有关，我所知道的全部就是真正的生活。决不要混淆你的生活和你工作，后者只是前者的一部分。不要忘记，当议员保罗·桑格斯决定放弃竞选时，因为他被诊断出患了癌症，议员的朋友在给他的信中写道：‘没有哪一个人在临死之前，会说我希望我能多花些时间在工作上。’不要忘记，我父亲去年寄给我的明信片上的话是：‘即使你赢得了竞争

（retrace），你还是一只老鼠（rat）。’或者正如约翰·列农在被枪击之前所说：‘生活就是当你忙着制订别的计划时所发生的一切。’今天下午你将只带着一样别人没有的东西离开这里。外面有千百个人有着和你相同的学历，有成千上万个

人正在做着你想赖以谋生的工作，但你是唯一可以对你的生活负责的人，你的独一无二的生活，你的整个生活。不仅仅是在办公桌前的生活，或在公共汽车上或轿车里的生活，或在电脑前的生活；不仅仅不是你头脑中的生活，而是你心中的生活；不仅仅是你的银行账户，而是你的灵魂。人们不再奢谈灵魂。写一份简历要比塑造一个灵魂简单得多。但一份简历并不能温暖一个寒夜，或安慰一颗破碎的心。这是我的履历：我是一个好母亲，有三个孩子。我努力不让我的职业阻止我做一个好父母。我不再认为自己是世界的中心。我展露自我，我聆听，我努力欢笑。我是我丈夫的好朋友。我努力履行结婚誓言。我是我朋友们的一个好伙伴。没有他们，我今天会对你们无话可说，因为我会是一个平淡无奇的人。我和他们通电话，我和他们共进午餐。如果不是这样，我在工作时就会百无聊赖或最多庸庸碌碌。如果你的工作是你的一切，那么你不可能是一个真正一流的工作者。所以，我今天要告诉你们的是：去生活。真正的生活，不是对升职的狂热追求，不是更多的薪水、更大的房子。如果有一天下午你得了动脉瘤，或查出患了乳腺癌，你认为你还会在乎这些吗？在生活中体味海风中的咸味，在生活中停下来注视天上盘旋的苍鹰或者婴儿试图抓住玩具时的专注神情。不要独自生活，去发现你爱的人和爱你的人。记住，爱不是消遣，爱是拿起电话、发一封邮件、写一封信。过慷慨的生活。认识到生活是最美好的事情，以及你不能把生活和你所爱的人视作理所当然。关注生活中的善，并将它传播到你的周围。省下你喝啤酒的钱，捐给更需要它的人。去做义工。浪费我们的生命、浪费我们的日日夜夜、浪费我们的分分秒秒极其容易；对我们孩子的眼睛的颜色视若无睹或对交响乐中旋律的起落不闻不问极其容易；过日子而不是去生活极其容易。在许多年之前我学会了生活。我曾有过极其糟糕的遭遇，因此改变了我的生活，我明白了如果我做出选择的话，我就不会有这种遭遇。我从中学习到的是（在今天看来）最困难的一课：我学会了喜欢这个旅程，而不是终点。人生如一年四季，春秋轮回，去静静体验美好吧。我学会了，这并不是一次彩排，今天是

你所得到的唯一保证。我学会注视世界上所有美好的事物，并努力为世界增添美好，因为这是我的信念，并且我努力要告诉他人我所学到的。我要告诉他们：想想原野上的百合；看看婴儿耳朵上的绒毛；在花园中读读书，让阳光照在你脸上。学会快乐。把生活看作已无可救药的一场病，因为如果这样，你就会满怀欢乐和热情地生活，你也理应满怀欢乐和热情地生活。”

“谷神”意为两山之空余部分，意味着谦卑之地，暗指“道”。“道”具有不死之神奇和无穷的繁衍能力，若隐若现，永不穷尽。一切尽在变化，大自然寒来暑往，四季更替，斗转星移，我们的生命由出生到死亡都是一段旅程，有时由不得你，从出生、成长、成熟到死亡，这是必须经历的过程。作为领导者，我们应该把握生命中的每一分钟，活在当下，快乐在当下。通过思考来细细体验人生的过程之美。既然终归消亡，你就不会太纠结于细枝末节、太过恩恩怨怨，对待下属尽心尽力，多辅导其成长；对待上司忠诚尽职，同时也活出自我，秉持自我。

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。

——《道德经》第六章

虚谷之神永远存在，可以称为神奇的母性力量。神奇的玄妙母体的生育之门，可以称为天地的根源。它若隐若现好像连绵不绝的存在，作用却无穷无尽。

静遂圆润，学会等待

一个旅行者在一条大河旁看到一位老奶奶正在为渡河而犯愁，已经精疲力竭的他，用尽浑身力气帮老奶奶渡过了河，结果过河之后，老奶奶什么也没说，就匆匆地走了。

旅行者很懊悔，他觉得似乎不值得耗尽气力去帮助老奶奶，因为他连“谢谢”两个字都没有得到。

哪知道几个小时后，就在他累的寸步难行的时候，一个年轻人追上了他。年轻人说：“谢谢你帮助了我的祖母，祖母嘱咐我带些东西来，说你用得着。”说完，年轻人拿出了干粮，并把马也送给了他。

作为高级领导者要能够实实在在理解“道”的本质精神，从而终身追求，永不懈怠，追求大德，追求良好的价值观。大德的表现又与“道”一致相伴。要养成“敬畏天地鬼神君亲师”的习惯，凡是自己不理解的东西，不要轻易就否定，更不要诋毁，要敬畏。要怀有探索精神，试着去理解，去感知，去运用。“道”最大的特点是若有若无，恍恍惚惚，但确实又是实实在在存在的，透过它的精微之气，你可以隐约感知并触及它的力量。理解了“道”，你就可以观察万物的本源，运筹帷幄，了然于心。

在追求“道”的过程中要注意两点。一是随缘意识。若是有缘，无须推拽，若是无缘，无须强求，该来的颌首欢迎，该去的携手相送。诸事随缘，顺自天然。人世间事事终归不能如意随行，强求势必不遂愿。我们能做的就是尽心尽力做好自己，一心一意做好今天，努力无悔，尽心无憾。

二是学会等待。等待是一种大局意识，等待也是一种美德。在公司运作中要学会长期战略意识的培养，学会多次博弈后的成效，不要耿耿于怀那一城一地的得失。我们对战略合作伙伴的培养要等待，对核心员工的激励与培养也要等待。

作为高级领导者，不必急着要“道”给予你所有答案，要拿出足够的耐心等待。即便你向空谷喊话，是不是也要等一会儿，才会听见那绵长的回音。也就是

说，“道”总会给你答案，但不会马上把一切都告诉你，这才有滋味。回报不一定在付出后立即出现。只要你肯等一等，“道”的美好，总在你不经意时盛装莅临。

孔德之容，惟道是从。道之为物，惟恍惟惚。惚兮恍兮，其中有象；恍兮惚兮，其中有物。窈兮冥兮，其中有精；其精甚真，其中有信。自今及古，其名不去，以阅众甫。吾何以知众甫之状哉？以此。

——《道德经》第二十一章

大德的表现，在于从属于“道”，与“道”一致。“道”这种东西，是恍恍惚惚、若有若无的。惚惚恍恍啊！其中确有某种形象；恍恍惚惚啊！其中确有某种物体。深远暗昧啊！其中确有精微之气，精微之气极为实在，其中竟有可靠验证。

从现在上溯到古代，它的名字不会落空，根据它可以观察万物的本源。我是怎么知道万物本源是什么样子的呢？根据就在“道”这里。

依情傍势，过犹不及

聪慧的高级领导者要学会对以前的工作做加法，多多益善，到学会做减法，哪些是需要舍弃的。只有舍弃一部分，才有可能腾挪出时间来加强你的核心竞争力。不然过于分散，不能形成合力。

作为高级管理者要深刻理解中庸的思想，不冒进、不过度，根据事物运转的自然规律，顺遂而成，万不可过分而为。

“将欲取天下而为之，吾见其不得已。”高级管理者若特别希望快速建功立业的话，是很难达到目的的。为什么？因为急于建功立业往往会诱导出很多的非理性行

为，比如过度自信、风险低估、羊群效应等诸多错误行为，以急于证明自己的急躁心情去做决策会很难保全一切，不出大失误就已经很幸运了，更别提基业长青了。领导者尤其是刚刚上任的领导者，喜欢“新官上任三把火”，心情可以理解，但做法是极为错误的。路遥知马力，不必急，功业是需要时间的。

“天下神器，不可为也，不可执也。为者败之，执者失之。”天下这个东西非常奇妙，天下是最大的管理，不可以勉强而为。谁强做，谁就会把事情做坏，越控制的严格越容易失去它。所以，大管理无为而治，不可过，过犹不及。

“夫物或行或随；或嘘或吹；或强或羸；或载或隲。”一切事物都有它自然的发展规律，有的前行，有的后随；有的性缓，有的性急；有的强壮，有的瘦弱；有的成功，有的失败。高级领导者需要一双慧眼来看清复杂系统中不同元素的特征，当急则急，当缓则缓，有的需要强争，有的需要放弃。同时，分析问题要系统化，可以利用多种管理工具比如PEST分析、SWOT分析、五力模型等进行分析判断。在判断时还要尽量避免多种偏差观念，比如近因效应（只关注最近发生的）、晕轮效应（研究主体的一种特征明显，就认为其他方面也很好。比如一位同学成绩很好，就认为他的性格也好）、平均效应（给大家同等的评价）、首因效应（仅关注第一次印象）等诸多非理性偏差。

“是以圣人去甚，去奢，去泰。”所以圣人在处理事务时不走极端，保持中庸与均衡，不去追逐奢侈的、过分的行为。

高级管理者要时刻保持警惕，时刻警醒自己是否在证明自己，若去努力证明自己的话就容易有巨大的失误。要始终保持理性，自己的决策是否仅仅是为了组织而不是为了自己的私心？同时，要知道时间的力量，要尽量学会慢慢渗透，持续完善思想。如果激情与耐力相比，让我选择的话，我更喜欢耐力，持续的耐力观念更符合

老子的思想，即慢慢做，不停歇，系统地看，不偏激，不折腾，保持均衡，学会中庸，逐渐靠近智慧的终极。

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。是以圣人无为，故无败；无执，故无失。夫物或行或随；或嘘或吹；或强或羸；或载或隲。是以圣人去甚，去奢，去泰。

——《道德经》第二十九章

想要治理天下而有所作为，我看是不能达到目的了。

天下是神妙的，对它不可以强力有为，不可以控制和把持。有为就会落败，控制就会失去。

因此之故，圣人无心于为，所以不会失败；不加控制，所以不会失去。

一切事物，有的前行，有的后随；有的性缓，有的性急；有的强壮，有的瘦弱；有的成功，有的失败。

因此圣人凡事循人情、依物势，以自然无为来治理，要去除极端，去除奢侈，去除过度的东西。

仁慈之心，杀伐之勇

蜀汉建炎六年（公元228年），丞相诸葛亮第一次北伐，出其不意席卷雍凉三郡，形势一片大好。在关键要地街亭的防守上，诸葛亮却不用宿将魏延、吴懿，而将参谋出身的马谡委以重任。结果马谡只知道沿袭兵法“置之死地而后生”，上山扎营，却被魏将张郃截断水源，被迫与五万魏军步骑大战而惨败，上万精兵只逃回千余

人。诸葛亮主力十万大军因此进退失据，被迫撤军，这次轰轰烈烈同时也是机会最好的北伐，就此失败。所以诸葛亮只有大义灭亲，斩杀马谡以行军法，方可彰显自己的军令严明和大公之心，威慑百官，稳定朝局，安抚人心。杀马谡时，岂止是十万大军为之流泪，诸葛亮又何尝不是心痛如绞呢？他既是失去了一个一向赏识器重的知己，也是国家失去了一个难得的人才。可是，没有办法，君臣、将相、王侯，谁都不能凌驾于国家社稷之上。

作为高级领导者应该知道“道”的力量与精髓，只要掌握了“道”，掌握了规律，普天下的人才都会来投靠归附。作为管理者，这“道”就是内圣外王，怀着一颗善良仁慈之心行管理之中的杀伐惩戒。由于归附团结在领导周围的人们的价值观相同、心态相符、行为规则趋同，就容易融洽和默契，不易出现相互掣肘之事，大家各自坦然工作，安享太平。

保定有一位老板给我推荐了一位刚刚离职的CEO，说他非常能干，自从该CEO来到公司以后，业务井井有条、蒸蒸日上。我问其突然离职的缘由，答：公司业绩主要是离职人他自己做的，看到股东们什么也不干，年底分走那么多利润，心理不平衡，认为不公平，一怒之下辞职了。我果断拒绝将这位CEO介绍到我学生的公司里，他可能思路偏激、嫉妒心过重，他不懂得各安其职，各司其命的道理。每个人有每个人的使命，各自有各自的责权利，永远不要嫉妒邻居的优势与机遇，因为那样做没有任何意义，只会把你带入怨恨的深渊，不利于管理修养的提高。

美好的音乐与美食都会让过客停下脚步。音乐千万种、美食亿万家，各色人等数不胜数。什么样的好音乐，好到什么程度或者什么美食又好吃到什么程度才能吸引过客呢？或者说恰好吸引哪种过客呢？在领导学中，这是如何留人的大学问。如何让天下的豪杰与能人到你的公司来，需要将激励的内容与下属的需求密切配合起来才

能确有实效。这里确实要好好学习一下耶鲁大学的克雷顿·奥尔德弗的ERG理论。该理论指出，人的核心需求有三类：①生存（existence）需要，指维持生存的物质条件，相当于生理与安全的需求；②关系（relatedness）需要，指维持人与人的关系及重要人际关系的欲望，有时视同于爱的需要；③成长（growth）需要，指追求自我发展的欲望，体现在追求自尊与自我实现的需要上。该理论认为：哪个层次的需要得到的满足越少，人们就越希望这种需要得到满足；一旦较低层次的需要得到越多满足，就越希望满足较高层次的需要；如果较高层次的需要得不到满足，对满足较低层次需要的欲望就会加强。比如如果员工从挑战性的工作环境中得到锻炼与快感，就不太会在意薪水的高低；但如果工作乏味，那么他就会关注薪水的多寡了。这就是抓住了他的主要需求是关系需求，而不是生存的需求。

作为高级领导者，对人的选、育、用、留的本质规律，需要自己去斟酌、感悟，比如基本规律有人职匹配、适时雇用、最大挖掘潜力等，但是一旦讲出来又往往挂一漏万。因此如何做好领导的规律一旦说出来，你又觉得像一层窗户纸，淡而无味，有时却看不见、听不到，只有用心去感觉它。一旦抓住了用人的规律就会终身受益。这也是“道”的精神，一旦掌握了就用之不竭。

执大象，天下往。往而不害，安平太。乐与饵，过客止。道之出口，淡乎其无味，视之不足见，听之不足闻，用之不足既。

——《道德经》第三十五章

若守住并掌握了最大的“道”，普天下人都来归附、投靠，都来归附而不互相伤害，大家就安乐太平。美好音乐与美食，会让过客停下脚步。“道”如果说出口来，就淡得没有味道。看它却看不见，听它却听不到，用它却用不完。

顺其自然，权变处之

我曾经做了一个实验，在总监培训班中随机挑选一名学员，让他首先想出一名队伍里他最不满意的、缺点多多的下属，在大庭广众之下，不用说出他的名字。现场训练他做逆向思维，让他开始努力地去发现该员工的优点。要讲出10个优点：一般一开始较难，还处在想起那名员工就不舒服的状态中，慢慢就会说出“上班准时、稳重、关心大家、点子多、有艺术细胞、能维护组织利益等”；当讲了5~6个优点以后又困难了，但是努力发掘，一定会说出10个优点来的。这时往往其他人就会说“这么好的员工，你若不喜欢，给我部门吧”。当时连这名领导都觉得奇怪，公正地讲，从整体考虑这名员工确实还不错。那么，这是为什么呢？

作为高级领导者要透彻理解“道”的精髓是不妄为，是顺其自然，不冒进，但并不是什么都不做，一味静等。只有这样，企业或组织才能更快进步、更稳发展，也就是最终达到无所不为。

领导者若能坚守“道”的本质精神，那么去处理管理问题时会得心应手，管理难题就会势如破竹，难题迎刃而解。这里要注意时时体验费德勒的“权变”思想，没有放之四海而皆准的管理法则，只有结合环境的变化而进行不断调整的管理思想才能真正适应实际。领导者要注意管理的系统性、灵活性与适应性的密切结合。比如有时仅仅发现事物的不利因素而没有发现有利因素，致使我们在看问题时出现偏差。正常情况下，我们一般容易带着感性去认识，带着偏见去做判断与决策。我们应有意识地规避这些非理性的偏差与错误的决策模式。领导者要时时警醒自己，以“道”的标准约束自己，以“道”为标杆，那么管理中的其他事情就易万物自化、迎刃而解。

如果领导者想要有大作为，这是好事，但是千万不要忘记脚踏实地，不要忘记不冒

进，步步为营。这就是我所倡导的渗透式管理模式。一点一点去做，目标笃定，积少成多，10年后回头望一望，连自己都吃惊怎么一下子成就那么多。我们领导者要学会“顶天立地”。顶天者为大思路、大战略、大方向；立地者为打基础、立根本。两者相互为本、相互支撑，缺一不可。林则徐讲“海纳百川有容乃大，壁立千仞无欲则刚”。以包容的心态、谦卑的姿态，努力做事，压下你的野心，打掉你的狂热，才能更快成就你的事业。

领导者们如果都以顺其自然的原则去行事，不冒进、不过度自信、稳扎稳打，那么企业的发展就会顺风顺水，一往无前。

道常无为而无不为。侯王若能守之，万物将自化。化而欲作，吾将镇之以无名之朴。镇之以无名之朴，夫将不欲。不欲以静，天下将自定。

——《道德经》第三十七章

“道”总是顺遂自然而无所作为，但是又没有什么事情不是出于它的作为。王侯如果能够按照“道”的原则为政治民，万物将会自行化生、自我发展。当万物化生、自生自长而又有人想要产生贪欲时，我就用“道”这无名的真朴状态来安定他。无名的真朴状态，也就是要使人不起欲望，不起欲望而趋于静止，天下将会自己稳定。

立身敦厚，不陷浮华

王永彬，清咸丰时人，其所写的《围炉夜话》以“安身立业”为总话题，分别从道德、修身、读书、安贫乐道、教子、忠孝和勤俭等10个方面，揭示“立德、立功、立言”皆以“立业”为本的深刻含义。他讲道：“俭可养廉，觉茅舍竹篱，自饶清

趣。静能生悟，即鸟啼花落，都是化机。……一生快活皆庸福，万种艰辛出伟人。” 勤俭可以培养廉洁的品性，即使住在竹篱围绕的茅屋，也有它清闲的乐趣。寂静易于领悟到天地间的道理，即使鸟鸣啼，花开花落，也都是造化的生机。一辈子过无忧无虑的日子，这只是常人的福分，但经历千辛万苦，才能成就一个伟人。

作为高级管理者要深刻认知“道”的本质规律，要精熟“道”“禀赋”“仁”“义”“礼”的层次关系，要抓住本质的东西是“道”。以“道”统御术，层层深入，顺理成章。不要过于崇尚表面文章。过于追求浮华外表，才真正是愚昧的开始。大丈夫要立身敦厚而不居于浇薄，存心朴实而不陷于浮华。实际上“道”的认识与西方管理领导理论中的特质理论也前后相随，相得益彰，互为印证。领导特质理论认为，智慧、决策力、正直、坦诚、自信等都是领导区分于一般管理者的标志性特质，其中比较重要的，一是领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息，并能够确立目标、解决问题和做出正确的决策。二是领导者的诚实与正直也很重要。领导者必须高度坦诚，并通过坦诚与言行的高度一致与下属之间建立起相互信赖的密切关系。当然，为了使下属相信他的目标和决策的正确性，自信也是必要特质之一。一项调查表明，与领导者有效性相关的特质比例是：高智慧占75%，外向性占63%，有领袖魅力的领导者会拥有更好的下属和组织占72%，会被认为更有效率占89%，下属会更满意占90%。当然，拥有这些特质并不能保证一定成为有效的领导者，但是这些特质毕竟是有有效领导的必要元素之一。

高级领导者要了解什么才是根本与大道，什么是表面现象。紧紧抓住立身敦厚，努力看清“道”“禀赋”“仁”“义”“礼”逐渐降低的层次关系，那么在处理问题的过程中就会迎刃而解，通达四方。

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；下德无为而有

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。

——《道德经》第三十八章

推崇禀赋的人不刻意修德，不表现为外在的有德，所以保持了禀赋，实际上是有德；贬抑禀赋的人不忽略修德，表现为外在的不离失道，所以失去了禀赋，实际上是没有德的。推崇上德、禀赋的人，顺其自然，无所作为，并且不存在任何目的。推崇行仁的人有所作为，但是不存任何目的。推崇行义的人有所作为，并且存着特定目的。推崇行礼的人有所作为，而得不到响应，就举起手臂，迫使别人强引，强迫别人顺从。

所以，失去了“道”，才要讲求德；失去了德，才要讲求仁；失去了仁，才要讲求义；失去了义，才要讲求礼。

礼的出现，使忠信沦于浇薄，是忠信不足的产物，也是大乱的祸首。从前的有识之士或者说“先知”，不过是把握了“道”的浮华外表，其实这正是愚昧的开始。

因此，大丈夫立身敦厚而不居于浇薄，存心实在而不陷于浮华。所以要舍弃后者而采取前者。

仁慈节俭，无为而为

《三国演义》第41回讲到当曹操亲率大军南征荆州，刘备被迫向襄阳撤退，新野、樊城之民“虽死，亦愿随使君”！（可见刘备在日常地区治理中也是爱民如子，不

然的话人民怎么会拼死跟随呢。)于是，刘备不顾众将反对，坚持认为“举大事者必以人为本。今人归我，奈何弃之”。(刘备以仁慈为本，实在不忍丢弃，当然也许他考虑到了声誉的重要性。)他沿途收留难民，扶老携幼，含辛茹苦，上演了“携民南行”的悲壮一幕。如此撤退，显然有违于“兵贵神速”的军事原则，却使刘备赢得了民心。(刘备赢得了人心，也最终赢得了天下。)

本节中老子主要讲了治理国家、管理组织以及修身养性的一个重要原则就是“啬”。“啬”的本意是吝啬，该花的钱财舍不得花，一般是贬义之词，但此处是爱惜精神，爱养之道，注意培植力量，养护根基，扎实厚德。不该做的事情尽量不去做，也有留有余地之意。要想接近“道”，一个重要的手段是要真正做到精神上的“啬”，只有积累雄厚的德。有了德，也就容易接近“道”，这就与圣人治国联系到一起了。这里，把“啬”解释为节俭也可以，老子把“俭”当作“三宝”之一，他说：“我有三宝，持而保之：一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。”他认为，“俭”才可以进一步扩大生活的范围，否则必死。学者王克煜认为，“啬”可以解释为节俭的美德。高级领导者要深知节俭的力量，节俭可以减少欲望，节俭可以构建组织弱化物质享受、强化精神追求的良好文化。从个体层次讲，节俭可以养德，节俭还可以养生。比如前文讲过的Facebook总裁扎克伯格的飞度小车，比如华为总裁任正非在机场拖着疲惫的身躯，自己拉着行李箱等摆渡车。他们都有100个理由享受豪华的待遇，但为什么依然保持低调？我想，他们深知节俭的重要性吧。至少他们总好过有些人刚刚赚了一些钱就买私人飞机，大摆阔绰，不懂低调，这样易招致非议，会带来不必要的麻烦。我更欣赏张松如的说法：“啬者，亦俭也。”“啬”就是留有余地；留有余地，才能早为之备；早为之备，才能在事物即将发生之顷及时予以解决；在事物即将发生之顷及时予以解决，才能广有蓄积；广有蓄积，自然就战无不胜、攻无不克；战无不胜、攻无不克，自然就具有

了无穷的力量。这里主要强调提前准备的重要性，所以作为领导者要懂得全面准备，早做准备，懂得韬光养晦，学会雪藏，枕戈待旦，一旦时机成熟，一跃而起，一招毙命。文景时期，推行黄老“无为而治”的统治政策，使凋敝的社会经济较快地得到恢复，整个国家呈现出一片富庶丰足的景象：“汉兴七十余年之间，国家无事，非遇水旱之灾，民则人给家足，都鄙廩庾皆满，而府库余货财。京师之钱累巨万，贯朽而不可校。太仓之粟陈陈相因，充溢露积于外，至腐败不可食。众庶街巷有马，阡陌之间成群，……”（《史记·平准书》）如此雄厚的物质基础，为日后汉武帝的战争动员和实施创造了有利的条件，这也是典型的以“啬”治国案例。老子认为，大到治理国家，小到养生都离不开“啬”这条原则，都要从“啬”这条原则做起。所以说它是“长生久视之道也”。“啬”与俭当然符合“无为而无不为”的思想。

治人事天，莫若啬。夫为啬，是谓早服；早服谓之重积德；重积德则无不克；无不克则莫知其极；莫知其极，可以有国；有国之母，可以长久；是谓深根固柢，长生久视之道。

——《道德经》第五十九章

治理人民，养护身心，没有比爱惜、省约更好的方法了。正因为爱惜、省约，才得以早有准备；早有准备，也就是不断累积稟赋，也就是不断积“德”；不断累积稟赋或者德行，就没有不能克服的事；没有不能克服的事，就无法知道他的极限，没有办法估量他的力量；无法知道他的极限、力量，他才可以统治国家，担负起治理国家的重任；掌握了统治国家的根本原则和道理，国家才可以长治久安。这就是深植与稳固根柢，长生久存的原则。

难事于易，大事于细

作为高级领导者经常犯的非以德报怨的管理策略的错误有以下几种。在公开场合批评老板：我们在情绪激动时会忍不住批评老板或领导。在克林顿总统上任初期，亚拉巴马州参议员理查德·谢尔比公开发难克林顿，批评他的经济计划。结果克林顿上台后迅速把邻邦拨款从亚拉巴马州的亨特斯维尔项目中抽回了，从而致使理查德·谢尔比马上举步维艰。绕过老板：一个等级分明的组织是很重视尊卑有别和秩序的。绕过老板去解决问题是危险的。也许你成功地绕过了老板，但是你的前途因此会受到影响，你以后的资源获得也会因此受到制约，实在得不偿失。拒绝来自最高管理层的要求：拒绝最高管理层，特别是拒绝多次，在政治上是致命的错误。你会因此而不得不动脑筋处理因拒绝高管而导致的问题。幼稚、不老练：为了避免影响你的前途，有影响力的人会避免或者尽量避免表现得不太老练。例如告诉一位CEO应该委派更合适的人去演讲而不是自己，因为自己是个不善言谈的人。一家纽约猎头公司的老板曾经说：“如果你总是表现得那么嫩的话，你就不可能成为一位大人物。”当你感觉你快要失控时，忍耐，再忍耐，甚至马上离开要暴怒的情景一会儿，同时将语言重新组织一下，充分使用你的情商。如果你总是缺乏技巧，就在事后真诚地道歉。

“为无为，事无事，味无味。”作为高级领导者要善于在平凡当中发现闪光点，在平凡的工作中做出精彩来。要甘于无为，甘于无事，甘于平淡。不要做勉强之事，要善于在每一天当中精进，此所谓小隐隐于山林，大隐隐于市井。在市井平民当中，在平凡中做出不平凡之事。

“大小多少，报怨以德。”这是作为大领导的态度和价值观，也是一种大格局。“众人是以大为小，以小为大，以多为少，以少为多；圣人是以小为大，以大为小，以多为少，以少为多。众人德怨分明，常以怨报怨，以德报德，甚至以怨报德；而圣人确实大公无私，无人我之分，也就无所谓德与怨。”既能以德报怨，还

有何怨可言呢？“不必计较别人对我如何，我均一如既往地以德去报答。”这种人生哲学或者人生态度在实践中首先是要放下自己，尽量不去计较得失，多关注对方、体谅对方，很多事情就迎刃而解了。

“图难于其易，为大于其细；天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”

作为高级领导者要深知解决的困难，要在它还容易的时候、幼小的时候处理，事物在摇篮时期最容易控制；做大事业，成就伟业，要在它还微小的时候开始关注。天下看似难做之事，一定开始于容易的地方；天下的大事，必然开始于微小之处。哲理性的要求是微小很重要，细节很重要，细节决定成败。曾国藩在组织治理上在几个地方注重细节，比如选拔军官所关注的细节是要选“质直而晓军事之君子”，兵勇则一定要选“朴实而有土气之农夫”。做事注意细节，他强调“军事是极质之事”，来不得半点虚浮的东西。他厌恶听到高谈阔论，只喜欢平实之言、平实之行。曾国藩的管理风格亦是以“勤、实”二字为核心，作战也关注细节，他提出“扎硬寨，打死仗”，在细节上下功夫，虽然很少有出奇制胜的战例，但他有自知之明，不高估自己的能力，不低估对手的智商，由此发展出了一套“扎硬寨，打死仗”的笨功夫，稳慎徐图，稳扎稳打，并最终取得一世英名。做事情注意细微之处的几个原则，第一是在未做之前，考虑困难问题不要过大。可能过于关注困难，放大困难。未做之前不是从小处开始着手去做，而是想象出诸多困难，自己先把自己打败了。解决的办法是先去做，先尝试小做，从细微之处去做，遇到什么困难解决什么困难就是了。记得当年我在中财大创业先锋班创新思维课上留的作业是去拜访一位明星（如葛优），有的学生马上提出“别说葛优，就是葛优的秘书都不会见我们”。我的回答是，你尝试去做了吗？只有去实践了，才有可能成功。实践永远是第一位的。管理大师德鲁克曾经说过行胜于言。第二要迎难而上，甚至尝试更困难的事情。训练课堂演讲如何去除紧张感觉的例子最有说服力。一般我们站在讲桌

后演讲确实非常困难，紧张，全身出汗，甚至大脑暂时短路或者干脆一片空白。解决这种情况最有效的办法是在每一个站位上问自己，还有没有更紧张的地方？如果有，就继续迎着有更高压力的地方走过去。在讲桌后如果紧张就应该走出来，讲桌后还可以隐藏一些，现在全身暴露给大家，真是特别紧张。这时问自己，还有没有更紧张的地方？有！就是到第一排前面，距离是争取伸手就够得到第一排人的肩头，第一排人的呼吸甚至都有可能感觉到，这时作为演讲者紧张的心都要炸啦！这时再次问自己，还有没有更紧张的地方？有！方向就是到教室当中四周都是人的地方。站在那个地方，四周充满了人，充满了压力，腿像灌了铅，头像是挨了闷棍，说什么也难以思路清晰，这是压力的极大值。好了，咬着牙坚持一会儿，再尝试退回依次泄压。慢慢走回来，你会感到，压力小多啦！再泄一次，游刃有余了，最后当你再次到讲桌后演讲时，你会真正体会到演讲的自由。不信你试试看。反正我在授课时此训练效果极佳。你经历过增压、泄压的过程，你的抗压能力阈值就提高了，再遇到一般压力就是小意思了。真是曾经沧海难为水，除却巫山不是云啊！第三要注意整合资源，利用资源协同战术。细节要做到极致，方方面面的资源要擅长协同，在企业管理过程中，不光是技术，还有研发、营销、人力、财会等，甚至包括外部资源都要协同考虑，整体运用。第四要注意流水线专业化敏捷制造模式，要注意流程的细节化、专业化、程序化、标准化。

“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，故终无难矣。”圣人从来低调内敛，从不自以为伟大，所以能够成就他的伟大；从来不轻易许诺，一旦许诺就一诺千金，特别讲究诚信。轻易许诺的，一定很少能守信；把事情看得太容易，一定先遇上各种困难。因此，圣人总是把事情看得困难，以致最后毫无困难。人到中年，历经沧桑，遇到问题抑或机会，不会轻易许诺，会反复权衡、仔细比对，至少应该会用SWOT分析法，看看自己本身的优势、劣

势，再仔细分析一下外部的机会与威胁，“谋全而后动”就不会容易后悔。甚至如果历史可以重来的话，依然是这样的博弈决策。但是一旦承诺了，就要排除万难，积极应对，不能轻易失信。大丈夫存世间主要立于信，信失则势尽。所以，随着年龄、阅历的增长，我们在处理一些事情时会更稳妥、更扎实，会准备得更充分，这样一旦做起来就没有那么多的困难了。

为无为，事无事，味无味。大小多少，报怨以德。图难于其易，为大于其细；天下难事，必作于易；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，故终无难矣。

——《道德经》第六十三章

普通大众是以所为而为，圣人是把无为当作为；普通大众是以有所事而事，圣人是把无事当作事；普通大众是以味有其味，圣人是把无味当作味。众人是以大为大，以小为小，以多为多，以少为少；圣人是以小为大，以大为小，以多为少，以少为多。众人德怨分明，常以怨报怨，以德报德，甚至以怨报德。而圣人确实大公无私，无人我之分，也就无所谓德与怨。既能以德报怨，还有何怨可言呢？解决困难，要在它还容易的时候；成就伟大，要在它还微小的时候。天下的难事，一定开始于容易之处；天下的大事，必然开始于微小之处。

因此，圣人从不自以为伟大，所以能够成就他的伟大。轻易许诺的，一定很少能守信；把事情看得太容易，一定先遇上各种困难。因此，圣人总是把事情看得困难，以致最后毫无困难产生。

表里如一，坦诚相见

我的一位学生经常哭穷，请我吃饭经常是小菜素面，吃不完还打包。他说今年才赚

了几千万元的利润，确实资金周转困难，揭不开锅了。大智慧之人能够表里如一，知道自己的肤浅之处，不隐藏，不掩盖，这种难得的品质不多见了。圣人把“不知道而自以为知道”当作很大的缺点来看待，足见老子的大智慧和胸襟。

“知不知，尚矣；不知知，病也。”作为高级领导者一定要坦诚，“知道而不自以为知道，最好；不知道而自以为知道，就是缺点”。知之为知之，不知为不知。在西方领导力研究中有许多直接的证据表明，领导者坦诚与领导有效具有很高的相关关系。领导者必须言行一致。要想保持坦诚，以下措施值得有远见的领导者关注与实践：

- 言行一致。实现自己的倡议并树立榜样，让他人了解你的意愿并欢迎他人反馈评价。
- 当你的组织面临困难时，是去解决问题而不是去挑错并责怪他人。
- 荣誉感。一次泄密事件会导致永久地失信于人。
- 高度正直。做道义上正确的事来树立威信，哪怕引起政治上的牵连。
- 讲真话。不要为过去的谎言编故事，否则很难保持始终如一。
- 己所不欲，勿施于人。如果你督促他人公平地对待伙伴，那么首先自己要做到公平。
- 把信任看作回报。信任应被视作获得优势的途径。在困难时，领导者必须努力被他人信服，例如，当业务不如预期时，领导者不应该向公众发布虚假的财务报表等。

“圣人不病，以其病病。夫唯病病，是以不病。”苏格拉底曾经说过：“我只知道

一件事，就是我一无所知。”这里主要讲很多聪明的人实际上并不聪明，因为他们不知自己不知道，而真正知道或者承认自己无知的人才是具有大智慧的人。过度渲染自己“有”的人，反而是“无”。比如有的人经常炫耀家里如何有钱，大方得很，实际上家里很困难，怕别人看不起他才这样讲。马云说：“如果心胸不似海，你又怎能有海一样的事业？”生意场中，当你遭人暗算、“躺着也中枪”时，你会怎么办？战胜对手最好的策略，不是削弱对手，而是让自己变得更强。这里可以用两句诗来缅怀和敬仰老子：“坐拥云起处，心容大江流。”

知不知，尚矣；不知知，病也。圣人不病，以其病病。夫唯病病，是以不病。

——《道德经》第七十一章

知道而不自以为知道，最好；不知道而自以为知道，就是缺点。圣人没有缺点，因为他把缺点当作缺点，圣人把“不知道而自以为知道”当作缺点，他就不会犯这种错。

鲁莽狂躁，易入险地

美国历史上的传奇将军巴顿，天生耿直、果敢，而且以易狂躁盛怒著称。1943年夏，美国陆军中将、第七集团军司令巴顿将军在西西里的前线打了一个被他认为是蓄意逃避打仗的年轻士兵一记耳光。事情的经过是这样的：当时，第七集团军已攻占西西里首府巴勒莫市，正与蒙哥马利元帅指挥的英国第八集团军相配合，挥师直指西西里西北重镇墨西拿。战斗进行得异常艰苦，美军官兵伤亡惨重。8月10日，正在前线巡视的巴顿将军来到医院看望伤病员。在这些挂了彩的士兵中间，一个既无绷带又无夹板的士兵引起了他的注意。他询问士兵患了什么病，得到的回答是：“我的神经有病。”这位易于暴怒的将军立即打了他一记耳光，同时摸着手枪

命令他返回前线，否则就要交由行刑队枪毙。巴顿做梦也没想到，这轻率的一记耳光，险些断送了他那辉煌的前程，并使他的事业蒙上了浓重的阴影。那位被医生诊断为患有抑郁性神经官能症的士兵挨打事件，被视为巴顿将军严重违犯军规，在军内外引起了轩然大波。在国会里，一些议员义愤填膺地指责巴顿侵犯人权。一位议员甚至要求将巴顿撤下来调到西海岸的日本人收容中心去。他认为，让这位粗暴的将军在那里打“日本人的耳光”，那才算得上是“人尽其才”。只是因为罗斯福、史汀生、马歇尔等人的极力袒护，巴顿将军的军事职务才得以保留，而以向士兵们公开道歉了结此事。巴顿因为小事暴怒下的耳光付出了惨重的代价。

“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？”作为高级领导者既要谋略周全，懂得“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一隅”的道理，还要决策冷静，不冲动、不冒险。不深思熟虑，不仔细斟酌，总是敢作敢为就是不计后果地蛮干。在战争年代蛮干则容易丧命，在日常管理过程中蛮干就会犯大错误。实在拿不定主意的稍微搁置一下，第二天再做决策，就好多了。一般情况下，冲动型敢作敢为主要是在当时极端情境中容易犯的错误，若推迟到第二天就会明智得多。鲁莽就会多犯错误，谨慎就会少犯错误，两种决策形式哪一种较好，一目了然。

“天之道，不争而善胜，不言而善应，不召而自来，繹然而善谋。”自然界的运作法则就是不争斗而善于获取胜利。比如春夏秋冬，寒来暑往，不用急，慢慢地，该来的都会到来。利用不争而获取胜利确实是高手，与“不战而屈人之兵”有异曲同工之妙。不必去硬争，顺其自然，春天该播种就积极去播种，夏天该除草就积极除草，至于秋天是否有大收获，不要去管它，到时自有分晓。仅仅依据天道，将本分内的事情做到极致就可以了。春天及时雨，秋天及时风。一年四季，人类根据季节变化而适应自然规律而已。作为高级领导者要特别将知识型人才的性格特征和工作

特征牢牢记清，善于利用激励理论慢慢地去实践、体会，不必那么急，不久的将来会有所回报。有些东西就像洄游的鱼群不用去召唤自会前来，这也是高管平时点滴激励的累积效果。功夫到家了，下属自然会积极地工作。天道最大的特征就是坦坦坦坦，依序而行，善于谋划，长远战略安排有序。

作为高级领导者不仅在任何时候都不要慌张，而且更要对战略安排张弛有度，编排有法，依计而行。实际上大领导一年接不了几件事，但都是大事，关键要深入思考，长远谋划。

“天网恢恢，疏而不失。”自然的罗网，广袤无边，虽然宽疏，但是没有漏失。自然界中再厉害的角色也有天敌。做了好事自然有好事等着你，回报于你，做了坏事自有惩罚等着你。

心存善念，受益的是自己；心存恶念，受害的依然是自己。有句话说得好：“积德虽无人见，行善自有天知。人为善，福虽未至，祸已远离；人为恶，祸虽未至，福已远离；行善之人，如春园之草，不见其长，日有所增；作恶之人，如磨刀之石，不见其损，日有所亏。”每一个人都自然法则的大网之中，谁也逃不掉，唯一的办法是诸善奉行，诸恶莫作。

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？天之道，不争而善胜，不言而善应，不召而自来，繹然而善谋。天网恢恢，疏而不失。

——《道德经》第七十三章

勇于鲁莽躁狂、敢作敢为就易踏入险地，易丧失性命；勇于审慎小心，不敢作为就会相对保险，容易活命。这两种“勇”的结果，一获利，一受害。

自然所厌恶的，谁知道其中的缘故呢？

自然法则的运作是：虽不直接争斗而最终总是善于获胜，虽不说话而总是善于回应，不召唤而自动到来，虽迟缓而善于谋划。

自然的罗网，广大无边，虽然疏松，却从来没有漏失。

善者不辩，辩者不善

李小龙原名李振藩，1940年出生于美国加州旧金山，祖籍中国广东顺德均安镇。他是世界武道变革的先驱者、武术技击家、武术哲学家、UFC的开创者、“MMA之父”、武术宗师、功夫片的开创者和截拳道的创始人、华人武打电影演员，还是首位中国功夫全球推广者、好莱坞华人演员。1999年，《时代周刊》列出了20世纪英雄与偶像人物名单，李小龙与英国已故王妃黛安娜、美国总统肯尼迪等一同上榜。2000年，美国政府宣布发行一套《李小龙诞辰60周年纪念邮票》，这是继玛丽莲·梦露和詹姆斯·邦德后第三位获此殊荣的艺人，也是华人第一人。武术家李小龙传奇创意的一生，不仅仅跟他的努力有关，更重要的一点是每次在与武术大家切磋后，他都毫无保留地把自己懂的武术秘诀传授给别人，绝不像其他那些武术师一样总要保留一两手。越是这样，交手对方越是感其坦诚与大气，也都教授李小龙一些秘籍。这样渐渐地李小龙在比较短的时间内获得了非常多的秘籍。这也是李小龙在非常短的时间成为一代宗师的原因之一。

“信言不美，美言不信。善者不辩，辩者不善。”作为高级领导者要时刻能够接受得住批评，因为往往良药苦口，忠言逆耳。实在的话、有用的话，甚至对我们棒喝的话往往不动听，但是动听的话、赞美之词往往又没有什么益处。善良的人往往不巧舌如簧，不善于巧辩，过于机巧善辩的人往往又不善良。老子还是强调朴实、质

朴的思想，直切要害，直接解决问题，绝不能被捧杀。1945年4月，在党的第七次代表大会上，毛泽东同志总结了24年党的建设的基本经验，第一次提出了党的“三大作风”的理论，即“理论联系实际、密切联系群众、批评和自我批评”。其中“理论联系实际”就是注重实践；“密切联系群众”，就是到现场去做调查，没有调查就没有发言权，领导干部要善于以身作则，善于到前线去调研，善于到最艰苦的地方去调研；特别是“批评和自我批评”这一条，这是我党创造性的贡献，一般批评别人容易，批评自己何其难啊！但是恰恰是自我批评，自己找出不足，自己提出改善之法，往往缓解了大家的敌对感觉，更容易认识问题和解决问题，不得不说，自我批评确实是一把管理利剑。善良大肚之人不急着辩解，真正能言善辩、巧舌如簧的人却又多是非善良之辈。当你心地善良、一心利他时还需要那么多的解释，需要急于辩解吗？

“知者不博，博者不知。”真正有深刻研究的人并不卖弄知识，只有一知半解的人才对卖弄感兴趣，真正滔滔不绝，从不停歇，生怕不被人知道、被埋没，这样的人反而只是一般成绩者，很难成为世外高人。也许正是因为肚子里没有多少墨水，反而焦虑，急于证明自己。

“圣人不积，既以为人己愈有，既以与人己愈多。”圣人没有任何保留，尽量帮助别人，自己反而更充足；尽量给予别人，自己反而更丰富。帮助别人即是获得，给予别人越多，自己获得越多。所以要充分帮扶他人，要深刻理解利他的精髓。要知道，当大家都以你为枢纽或者中心时，你想不成功都难。当你帮助大家时，大家反过来也会帮助你，那么你的成长就是最快的。果不其然，这样很快成就了李小龙武术一生的丰功伟业。

“天之道，利而不害；圣人之道，为而不争。”作为高级领导者要深知自然的法则

就是有利万物而不加以损害；圣人的作风是为完成任务而不与人竞争。要像自然一样善利万物，却永远不加害它们。永远积极地完成任务，却永远不去争功，只是积极地争取工作的机会，尤其是挑战的机会即可。这样不用多少时间，你的社会阅历、管理技能、战略思维能力、分析问题能力、解决问题能力等就都是同龄人中最棒的了。实际上，薪水、晋升等你苦苦追求的东西都是伴随品或者衍生品，都是伴随着你的格局素养和技能的提升自然而来的，千万不要本末倒置。疯狂抓取金钱、地位，实际发展却并没有想象的迅速；相反，努力按照上善若水的方式去经营，可以找到一条通往捷径的康庄大道。切记，切记啊！

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

——《道德经》第八十一章

实在的话不动听，动听的话不实在。善良的人不巧辩，巧辩的人不善良。了解的人不卖弄广博，广博的人不了解。圣人没有任何保留，尽量帮助别人，自己反而更充足；尽量给予别人，自己反而更丰富。

自然的法则，是有利万物而不加以损害；圣人的作风，是为完成任务而不与人竞争。

本书由 “ePUBw.COM” 整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第四章 治理之道

大爱无偏，生生不息

两个同龄的年轻人同时受雇于一家店铺，并且拿同样的薪水。可是一段时间后，叫阿诺德的小伙子青云直上，而那个叫布鲁诺的小伙子却仍在原地踏步。布鲁诺很不满意老板的不公正待遇。终于有一天，他到老板那儿发牢骚了。老板一边耐心地听着他的抱怨，一边在心里盘算着怎样向他解释清楚他和阿诺德之间的差别。

“布鲁诺先生，”老板开口说话了，“你现在到集市上去一下，看看今天早上有什么卖的。”布鲁诺从集市上回来向老板汇报说，今早集市上只有一个农民拉了一车土豆在卖。“有多少？”老板问。

布鲁诺赶快戴上帽子又跑到集市上，然后回来告诉老板一共40袋土豆。“价格是多少？”布鲁诺又第三次跑到集市上问来了价格。

“好吧，”老板对他说，“现在请你坐到这把椅子上一句话也不要说，看看别人怎么说。”阿诺德很快就从集市上回来了，向老板汇报说到现在为止只有一个农民在卖土豆，一共40袋，价格是多少；土豆质量很不错，他带回来一个让老板看看。这个农民在1小时以后还会弄来几箱西红柿，据他看，价格非常公道。昨天他们铺子的西红柿卖得很快，库存已经不多了。他想这么便宜的西红柿老板肯定会要进一些的，所以他不仅带回了一个西红柿样品，而且把那个农民也带来了，他现在正在外面等回话呢。

此时老板转向了布鲁诺，说：“现在你肯定知道为什么阿诺德的薪水比你高了吧？”

同样的小事情，有心人做出大学问，不动脑子的人只会来回跑腿而已。别人对待你

的态度，就是对你所做事情结果的反映，像一面镜子一样准确无误，你如何做的，它就如何反射回来。

本节主要讲解天地最讲究公平，没有偏爱，听任万物自生繁衍。管理中公平最为重要。

1. 高级领导者一定要注意公平的价值和力量

若想做到公平，就要熟知赏罚分明，不要有亲疏、远近之嫌，尤其是对待自己和嫡系部队应该更严格要求，才显得公平。自己首先以身作则，有时甚至可以先从惩罚自己开始做起，一般效果较好，然后再重重惩罚自己的亲信。这样的话，下属才能发现你不是在敷衍，是真的想给大家一个公平。当然公平仅仅是一种主观上的感觉，并不一定是真正的数量上的公平。感觉公平才能真正起到激励作用，才是真的公平。所以有时领导者不用去获得全部人的公平感，只要多数人认为公平了就可以了。

2. 在群体民主思维的运用中保持虚静中庸之心

多听取大家的意见，鼓励大家多说、多讨论、多发表不同意见，越热烈越好。记得当年斯大林召开高层军事会议，让大家讨论对德军的进攻是实施A计划还是B计划，众将军讨论了半小时，争得面红耳赤，斯大林一语未发，最后他就说了一句话——“按A计划执行吧”。谨言善行是一贯的倡导，言必行，行必果，不要随意承诺，领导者的话是有分量的，是要绝对承诺的；要注意既允许大家对决策进行充分讨论，同时注意不能讨论太多，过多地讨论而没有结束的时间点往往最终不了了之。一般而言，一小时还没有结果的讨论，再讨论下去多数没有什么意义。要在关键时刻及时制止，做出最终决策。

3. 公平要行胜于言

作为高级领导者，深知公平实施中行动力、执行力的巨大作用。管理者首先是行动者而不仅仅是思想家。管理大师德鲁克曾经反复强调行胜于言，管理更强调的是有作用、有效果，而不仅仅是理论。验证管理是否有效在于其是否能起到实际作用，而不仅仅是在逻辑上讲得通。管理注重实效，管理一定要接地气，无论多么高明的管理理论，一定要在具体的情境中去检验、完善，才能真正适应具体的组织发展。

另外，在具体的指挥过程中，下属在执行前往往有畏难情绪——先摆出想象的诸多困难，这时作为领导者一定要强调“先去做”，在做的过程中遇到什么样的问题再去解决什么样的问题。很多的管理问题提前想象的样子是一码事，而真正做起来所面临的又是另外一码事。万事开头难，先启动起来，摸着石头过河，反而往往能闯出一片新天地。

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。多言数穷，不如守中。

——《道德经》第五章

天地没有任何偏爱，无所谓仁慈，听任万物自生自灭，让它们自行荣枯。圣人没有任何偏爱，把百姓当成刍狗，让他们自行兴衰。天地之间，正像一个风箱一样，虽空虚却不致匮乏与枯竭，一鼓动就有风，越鼓动，风就越多，生生不息，源源不绝。增广见识（有了智慧反而政令苛刻，繁杂无尽，破坏天道）反而更加让人困顿，很快就会走投无路，还不如守住内心的虚境。

马太效应，多者越多

马太效应一词来自《圣经新约·马太福音》中的一则寓言：主人要到外国去，把三个仆人叫来，按其才干分银子，第一个仆人得了五千银，第二个得了两千银，第三个得了一千银。主人走后，第一个仆人用五千银做买卖，又赚了五千银。第二个仆人照样赚了二千银。第三个仆人把一千银埋在了地下。过了好久，主人回来了，跟仆人们算账。第一个仆人汇报赚了五千银，主人说：“好，可以让你享受主人的快乐。”第二个仆人汇报赚了二千银，主人说：“我要派你管理很多的事。”第三个仆人汇报说：“我把你分给的银子埋在地下，一个也没少。”主人骂了这个仆人一顿，决定夺回他这一千银，分给拥有一万银的那个仆人。这个故事的结尾：“凡有的，还要加给他，叫他有余，没有的，连他所有的也要夺过来。”

“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。”作为高级领导者要深刻懂得自然法则，自然的法则如同拉弓弦一般，弓弦高了就把它压低，低了就把它抬高。自然界也是这样，过高的山头，逐渐通过风化来剥蚀削平它；过低的低洼之地，通过风力、水力等自然之力逐渐填满它。这就是大自然的平衡之法，也是统计学中回归方程里的回归之美，就是逐渐回归到均值附近。

“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。”社会学与自然科学确实有些不同，在社会学里，人们奉行的是马太效应。马太效应，指强者越强、弱者越弱的现象，广泛应用于社会心理学、教育、金融以及科学领域。马太效应，是社会学家和经济学家们常用的术语，反映的社会现象是两极分化，富的更富，穷的更穷。马太效应与平衡之道相悖，与二八原则类似，是十分重要的人类社会规律。马太效应是一种既有消极作用又有积极作用的社会心理现象。从积极的方面来说，一个人只要努力让自己变强，就会在变强的过程中受到鼓舞，从而越来越强。从消极的方面来说，这社会上大多数人并不具有足以变强的毅力，马太效应就

会成为逃避现实拒绝努力的借口。态度积极主动、执着，那么你就能够获得精神或物质的财富，在获得财富后，你的态度更加强化了你的积极主动，如此循环，你才能把马太效应的正效果发挥到极致。马太效应理论的缺陷主要在于缺乏辩证思维。

①只看到事物发展的短期趋势，只反映了数量方面的变化，忽视了性质的变化，不能用于分析事物发展的长期趋势。事实上，在客观世界中，任何事物都遵循发生—发展—成熟—衰老—灭亡的规律，没有什么永远是永远不变的。②不具备普遍意义，只是对短期趋势理论的一种假说，难以证明普遍的真理。比如，难以解释在很多领域中存在的“后发优势”现象。

如果常人都遵从马太效应，那么谁又可以把有余的拿来供给天下人呢？只有悟道的人能够如此。深刻懂得“道”的人，才能做出非常人的行为和决策，就是以“处下”的谦卑之心，展示“内圣外王”的统御之术。其实我们每一个人都怀有天赋，每一个人都应该勤勤恳恳，发挥自己的才干，那么就会越来越好。一旦把天赋藏匿起来，愈加懒惰，就不会有收获，本来拥有的也会失去。人活在世间不仅要积极开发自己的潜能，更要学会帮助其他人将潜能开发出来，特别是作为导师更责无旁贷。导师就是要授业解惑，设身处地为学生考虑，考虑他们的生涯未来，不仅教授他们管理技能，更要教授他们圣人的胸怀。

“是以圣人为而不恃，功成而不处，其不欲见贤。”作为高级领导者要学习圣人的三大特征：

- 一是有所作为而不仗持己力。做出了巨大成就并且不以为是自己尽了力的结果，是指能够保持谦和、积极努力、恬淡、喜悦之心情去做任何事情。

- 二是有所成就而不自居有功。不愿意显示自己的功劳，更不会去炫耀，把有限的精力投入下一个任务。心里总是想主要是运气成分多，再加上其他的协同努力才有今

日的成就。

●三是不愿意表现自己的过人之处。不愿意轻易表现自己的过人之处，不愿意让别人感觉不舒服，不愿意跟别人去争，即使有功劳也不去占有，这是少有的圣人特质。

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。是以圣人为而不恃，功成而不处，其不欲见贤。

——《道德经》第七十七章

自然的法则，不是像拉弓弦一样吗？弓弦高了，就把它压低，低了就把它抬高；过满的就减少一些，不够满的就补足一些。自然的法则，是减去有余的并且补上不足的。人世的作风却不是如此，减损不足的，再将其用来供给有余的。谁可以把有余的拿来供给天下人呢？只有悟道的人能够如此。

因此，圣人有所作为而不仗持己力，有所成就而不自居有功，他不愿意表现自己的过人之处。

发心纯正，不言之教

清雍正时期，年羹尧大将军贪念过重，当年打败敌寇，凯旋班师，百官跪拜，他竟然佩刀于朝堂之上，年羹尧的下属甚至居然说：“心中只有将军，没有皇上。”当时年羹尧何其威风，傲气之极溢于言表，但恰恰是其居功自傲使龙颜大不悦，雍正即使表面没有发作，但在心理埋下了厌恶的种子，致使几年后年羹尧因居功被赐予悬梁自尽，客死他乡。一代枭雄，死于居功之因比比皆是。

本节前半部分体现了老子的辩证法思想，任何事情都具有相对的对立面。“道”是一种整体的体现，整体中的一切都是相对的，美与丑，善与恶，长与短，高与下，前与后。这是老子的可贵之处。

研究事物辩证法的对立统一，就要研究标准。作为高级管理者首先要深刻理解标准的重要性。标准在一定程度上映射出公司的文化导向。比如公司倡导创新文化，那么在优秀员工的选择标准中就会有类似这样的规则，如勇于打破规则，用不同的方式工作很有趣，当老板给出不明确的指示时很高兴，尝试一个新的创意很有趣，同时甄选标准中的人格特性应有不落俗套、自信、寻找刺激、精力充沛、坚持不懈等。

本节中更强调的是标准下的相对性、对立统一性，也就是说人才有优点也一定有缺点，缺点和优点构成了人才的整体。既然有时不能涤除掉那些缺点和瑕疵，就承认和接受它好了，有时我们创造性地想一想，甚至还能发现其缺点并不一定是缺点。因为缺点和优点是一对“孪生兄弟”，优点有时是以缺点为依托的，领导者要以一颗包容之心去接纳下属的缺点。

圣人处无为之事，行不言之教。作为高级领导者，无为不是什么也不做，而是不妄为，顺其自然，不是故意而为；不是急切地想怎样，而是让其自由发展，默默静候，一切安然。体悟到“道”的智慧，领导者会懂得多则惑、少则盈的道理。做得太多，反而适得其反。不妄为不是不作为，是不朝令夕改，是审慎决策，软着陆，充分利用试验点发挥下属的主观能动性，发挥每一个下属的特长，引导而不约束，这样最适合创造温馨的氛围。领导者在管理当中的成功改革并不一定是颠覆式、急风暴雨式的变革，更多的是缓慢渗透性的，那是无为的真谛，持续完善，持久而深远，不要小看每天进步一点点，回头望一望，那是一座山。“行不言之教”，讲得

更多的是避免过多地使用语言教化，要更多地倡导用心和行动去感化。日本某酒店的总裁看到客人的戒指掉到化粪池里了，直接脱掉西服，挽起袖口，跳到化粪池里连续寻找半小时，找到后像个小孩子捡到宝贝一样开怀大笑，又清洗又消毒。当他最终把戒指还给客人时，客人的惊讶难以言表，不用说，客人将终生成为这家酒店的忠实客户。但我想谈的是整个过程最受教化的是旁边的员工，这就是“行不言之教”的魅力，这与拿破仑滚在泥水里与大家一起推炮车，与毛泽东的“官兵一致”有异曲同工之效。“行不言之教”的另外一层含义就是领导者的语言最为尊贵，不乱说话，潭深水平静，贵人语话迟，一旦说出去的话就要掷地有声，言而有信，才能立威树信。

“万物作而弗始，生而弗有，为而弗恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。”

作为高级领导者要尽量接近“道”即事物发展的本质规律，顺应变化，顺遂发展。尽心培养下属，发心纯正。不要有任何私心，不要有任何个人的目的，仅仅是培养他，希望他快速成长。如果有少许私心，就会带来无尽的烦恼，比如“我为他那么费尽心力，他为什么连谢谢都不讲，他成功了为什么不报答我”。谁说过一定要报答你呢！赶紧忘掉帮助过的人，越快越好。不然本来你耗费心力帮了他，最终你还不满意，你何苦呢！是他错了吗？归根结底是你的问题，你的初心有瑕疵。当然，反过来要永远记住帮助过自己的人，滴水之恩，当涌泉相报，视为铭刻。帮助别人不求回报实际上就是讲“生而弗有，为而弗恃”，不据为己有，实际上才真正拥有了他，特别是结果的“功成而弗据”最为关键与紧要。作为高级领导者在很多种情况下会经过艰难险阻，才能大功告成，但往往功成之日便是自傲之时，自傲一旦出现，灾祸就不远了。像范蠡一样帮助越王复国之后不居功，能够放弃荣华退隐而去的人是不多的。“俏也不争春，只把春来报。待到山花烂漫时，她在丛中笑”是一种境界，做人低调、不居功，功绩才能永存。

高级领导者要熟知标准的重要性和相对性，接纳下属的优点与缺点，要懂得不妄为，多用行动感化人。尽心力培养下属莫求回报，谨记大功告成而不居功自傲。

天下皆知美之为美，斯恶已；天下皆知善之为善，斯不善已。固有无相生，难易相成，长短相形，高下相盈，音声相和，前后相随。恒也。是以圣人处无为之事，行不言之教；万物作而弗始，生而弗有，为而弗恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。

——《道德经》第二章

天下人都知道美之所以为美，是因为有了丑；都知道善之所以为善，是因为有恶的存在。所以有和无对立相生，难、易对立而成，长、短相互对立而相互显现，高、下相互对立而互相存在，音与声相互配合而和谐，前与后相互对立而接随。这是永恒的。因此，圣人以无为的态度来指导行事，以不言的方式来教导。任由万物自然兴起、生长变化而不加以干预，生养了万物而不据为己有，作育万物而不自以为尽力，成就万物而不居功自傲。由于不居功，所以就无所谓失去，恰恰也就功绩永存。

上善若水，顺遂自然

杨绛先生在其《一百岁感言》中曾讲道：“我今年一百岁，已经走到了人生的边缘……人生曼妙的风景，竟是内心的淡定与从容……我们曾如此期盼外界的认可，到最后才知道：世界是自己的，与他人毫无关系。”

最高境界的善行，就像水的品性一样，造福万物而不争利。水避高趋下是一种谦逊，奔流到海是一种追求，刚柔并济是一种能力，海纳百川是一种大度，水滴石穿是一种毅力，洗涤污浊是一种奉献。逝者如斯夫，人生犹如奔腾至海的江水。乐善

好施不图报，淡泊明志谦如水。学水之善，上善若水。

因为“道”深不可识，不可描述，故很难用非常清晰的语言概括出其具体的特征，但最接近“道”的形象物质就是水，水的习性和特征最接近“道”。孔子的儒学认为，“仁者爱山，智者爱水”，足见水是智慧的象征。道学更把水比喻为“道”最真实具体的替代物。作为高级管理者应深刻认识水的习性和特质。水最重要的特质是顺遂，最能适应环境，根据环境适时变化以求顺达，适者生存。适者生存是水的真实写照。水没有形状，放在圆形器物中成圆形，放在方形器物中成方形，其“无形”恰恰是其本质的形。作为高级领导在管理过程中，这种无形具体表现为费德勒的权变理论，即面对不同的管理情景而施以不同的管理手段，同时更是利他、卑下、深沉等诸多特质和心态。

“水善利万物而不争。处众人之所恶，故几于道。”

高级领导者应善于主动培养、善待下属，体谅上级，居处在众人所厌恶的地方，就接近“道”了。凡是众人厌恶的地方，领导者反而应该出现在那里。哪些地方令众人厌恶呢？比如挑战性非常强的工作，领导应该冲在第一线，比如非常危险的任务情景，领导应该在第一现场，面对非常关键重要的任务，领导也应该出现在现场。在这些急难险重的任务与情景和其他比如短期努力看不到效果又容易失败的任务中，领导也应该主动站出来冲锋在前，承担责任，因为领导再怎么推卸，也都是他的责任，这就是管理学原理所讲的授权不授责。权利可以授权于下属实施，但是有关责任永远是自己背。对于领导者，只是早担责和晚担责的问题，早晚都要做，还不如早点儿做，积极承担责任。工作中既需要以身作则，冲在一线，又需要领导、辅导、培养、激励下属，同时更重要的是不去与其争名夺利，这样就接近“道”的境界了。

领导要牢记“利他”的思想，帮助他人不要有任何的目的，这就是出发点要干净、纯正，仅仅是帮助他而已，不要求任何的回报。把这种“利他”看成是成就你的必经之路，通过“利他”而最终达到利己的目的是捷径。

“居善地，心善渊，与善仁，言善信，政善治，事善能，动善时。”

以上七大近乎“道”的特质，又称为水的七善，高级领导者要牢牢熟记于心。衣食住行安于卑下，内心安静、深沉，交友相亲，言谈真诚，为政条理分明，智慧通达，处事灵活，行动迅速并善于捕捉时机，这是“道”的具体要求。

苏轼的弟弟，大文豪苏辙，也对水的七善进行了精妙的注解。

第一，“避高趋下，未尝有所逆，善地也”。“避高趋下”，因为水往下流，自然趋于卑下；“未尝有所逆”，它绝对不会违背这个原则；“善地”，是指擅长选择一个地方，也可以理解为你的事业主阵地，你工作的潜在特质和才干，才干就是别人很费力才能达到的成就，你轻松即可完成的能力，如果再加上你后天的努力即容易达到较高成就。总之，找到你最擅长的事去做，为人低调，不趾高气扬，别人就不会看不上你，你才更易出成就。

第二，“空虚寂寞，深不可测，善渊也”。一湖深潭，表面上风平浪静，如镜面粼粼，感觉如履平地，实际下面却深不见底。“善渊”，就是内心平静、安宁，不易为外界所干扰，不轻易情绪化，且内藏丰富并不轻易表露自己的意向。老子早就看破了，确实了不起。

第三，“利泽万物，施而不求报，善仁也”。从下雨开始，水“利泽万物，施而不求报”，水在利他时并没有想到回报，仅仅是施予。如果在帮助之初就想到如何回报，最后结果可能会令人非常失望，甚至对受施者不满，抱怨乃至怨恨，使自己受

到伤害。自己帮助了别人反而又去伤害了自己，不是愚又是什么。所以水是大仁德。“善仁”，译成相爱，就是爱护自己，爱护他人，爱护自然中的诸多生命，爱护大千世界，把自己交付于大千，与自然融为一体。

第四，“圆必旋，方必折，塞必止，决必流，善信也”。“信”即见证。水可以印证，它进入圆的地方就会旋转，进入方形的地方就会转弯。“塞必止，决必流”，塞住水源，水流就会停下来，等等。掘开堤坝缺口，水就会倾泻而出。这是水的顺遂特征。

第五，“洗涤群秽，平准高下，善治也”。水可以洗清一切的污物，大雨如洗，雨后空气清新，清爽怡人。“平准高下”，水平可分高下，起到了标准尺度的作用。可以校准高低，公公平平，没有丝毫差离，这是善于治理。

第六，“遇物赋形，而不留于一，善能也”。意指为政的能力，即善于治理。“遇物赋形”，是指任何东西在水面上都会显出形状。古人没有镜子，就用水代替。“而不留于一”，是指不会特意要把什么样的形象留在上面，牛来照就看到牛头，马来照就看到马面，人来照就看到人脸。水不会选择，只是适应能力很强，怎么变化都可以。这表现了水极高的灵活性，随着管理情景的变化，管理方法与管理手段也要如影随形地改变，这也与费德勒的权变理论一脉相承。该理论指出，没有一成不变的放之四海而皆准的管理方法，只有随着管理环境的变化不断变化，才能找出最适合的管理方法和手段。

第七，“冬凝春冰，涸溢不失节，善时也”。水在冬天凝固、春天结冰，“涸”即干枯，“溢”是指满出来，“不失节”，就是在干旱的季节缺水，在易涝的季节发洪水。水配合节气，能够把握时机，善于待时。善于等待时机对于高级领导者而言非常重要，不要妄动，要善于雪藏并时时警觉，深挖洞、广积粮，积累资源和本

领，善于捕捉有利时机，一旦时机成熟，万不可优柔寡断，要果断出击，动如脱兔，如泰山压顶，一招制敌，“樯櫓灰飞烟灭”。

苏辙还讲：“有善而不免于人非者，以其争也。”“有善而不免于人非者”，是指有优点而不能免于别人的非议，这是因为与别人相争。“水唯不争，故兼七善而无尤”，水就是不跟别人争，它“处众人之所恶”，就可以七善皆有而免责，不会有人来责怪它。

水的七善之特征非常值得高级领导者效仿与学习，因为在习得水善的过程中，因为你的不争，故而没有怨言和过失，你就会减少很多嫉妒和麻烦，同时就容易吸收大家的智慧，最终更顺利地成就自己。

上善若水，水善利万物而不争。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。

——《道德经》第八章

顶级的“善”若水一般。水善于滋养万物而不与万物争名夺利，居处在众人所厌恶的地方，所以很接近“道”。居住应处之地像水那样安于卑下，存心静默深远像水那样深沉，交友润泽万物要像水那样相亲，言谈恪守信用像水那样真诚，为政简要处理要像水那样条理分明，处事发挥特长像水那样无所不能，行动像水那样善于捕捉时机。正因为不与万物相争，所以不会带来过失、引来责怪，也就没有怨咎。

目标笃定，专心致志

从非洲草原上猎豹捕杀羚羊的过程中可以看到，猎豹只要选择了目标羚羊后就一直追逐它，直到追上为止，在追逐过程中，有很多其他的羚羊就在身边诱惑，但并没

有引起猎豹的注意，它也未改变追击目标。目标笃定，方向明确，集中精力做好一件事，这样反而提高了猎捕成功率。

这是典型的老子无为的政治观，他认为无为最符合“道”，最为自然，追求魂魄合一，追求专精致柔，保持无为，对万物引导而不主宰，体现天道。

“载营魄抱一，能无离乎？”魂气归于天，形魄归于地。魂者，心识，有灵用而无形者；魄者，有形体而为心识之依处者。高级领导者应注意身心相合，精神是导引，身体是支撑，从精神上目标笃定、身体上专心执行。有两种情况要注意，第一，我们自己有时欲望过多，往往身不由己，明知道是错的，却还要飞蛾扑火，特别是在身体羸弱，不能提供有力保障，心有余而力不足的状况下更要小心欲望过大。第二，身体尚可，但精神欲望过于分散，订立的目标过多、过大，又容易被诱惑，过于东张西望，这山望着那山高，做事易浅尝辄止，则这种人事事难成。人生必须确定明确的目标和追求才更容易体验到生命的乐趣。在努力的过程中，尽量使精神与身体相互融合为一，对半路上的诱惑视而不见，因为看似是机会却往往是陷阱。切记切记！

成功系统大师博恩·崔西的七步成功之术对于凝练目标与计划很有借鉴意义。

第一：稍早一点儿起床，用30~60分钟阅读启发性或激励性的材料。

第二：每天在笔记本上重新写一遍你的主要目标，就好像这些目标早已经实现一样。

第三：提前为每一天做好计划，最好是在前一天晚上，尤其是在睡觉前最好，这样可以利用潜意识帮助你实现目标。

第四：为你的计划列表设定优先级，并一心一意地把时间和精力集中在最有价值的事情上。仅此一步就可以让你在10年内将生产力提高1000%。

第五：充分利用碎片时间，在开车、等车、等人等诸多碎片时间里充分利用手机进行学习。尽情陶醉在“碎片大学”中。

第六：第一次的经历不论是否成功，都要总结经验、吸取教训、展望未来。

第七：认真对待你遇到的每一个人，要像对待有100万美元业务的客户一样。

按照以上七步去做确有很大的实效。故此目标坚定、身心相合、融会通达，“道”不远矣。

“专气致柔，能如婴儿乎？”本句的本意是集气顺应气息之法，追求柔和，保存原始纯朴状态。这里面有两种含义，一是作为高级领导者要有所专精，这是指五种领导权力（法定权、奖励权、强制权、统御权、专长权）中的专长权，在专业上，在某一领域有所建树，有超出常人的专业水准，并以此为乐。二是保持童真，像婴儿一样保持柔弱、天真，反而酝酿和诱发了人们的创新思维能力。

“涤除玄鉴，能无疵乎？”消除杂念，使我们的内心深处明澈如镜，能不能够使其没有瑕疵？深入思考是CEO的必修课，每一周至少应该留出一天进行思考和反省。领导比一般员工强的地方往往不是技能，而是低调的心态、高超的战略思维和宽广的胸襟以及强健的抗挫折能力，这些能力的获取首先需要一定时间的反思与反省，尽量做到持续完善，争取天天向上，天天有进步。

“爱民治国，能无知乎？天门开阖，能为雌乎？明白四达，能无为乎？”

领导者在管理过程中尽量行正道，不使用巧智获胜，而是把各种激励政策公开、公

正，人人有机会，人人正大光明地获取应该获取的报酬，当然这种报酬包括经济性报酬和非经济性薪酬。一般讲经济性报酬主要是直接的经济性报酬，如职位薪酬、技能薪酬、绩效薪酬、奖金、红利、津贴等；还有间接的经济性报酬如保险、补助、优惠券、服务、带薪休假等。非经济性报酬主要是三项，第一，工作本身，如挑战性、责任感、成就感、趣味性、自我成长、自我实现等。第二，组织内部环境，包括工作条件、工作地点、工作时间、管理制度、上下级关系、同人关系、团队气氛、信息知识共享等。第三，组织外部特征，如地理位置、社区环境、业界声望、社会网络、发展前景等。从以上各类报酬的激励效果来看，往往非经济性报酬的效果更好，成本也更低，但经常为领导者所忽略。

诈巧不如拙诚，不使用心智或心机，而使下属自然自发地快乐工作。遵循自然之理，保持守静、卑下，聪明过人却能够保持无为、审慎，适度承担风险，这是何等的难能可贵？“生之畜之，生而不有，为而不恃，长而不宰，是谓玄德。”作为高级领导者应该积极培养下属，培养下属是高级领导者的天职，而且应该列为晋升的要件和绩效管理考核指标的关键。领导者以教练的角色让下属尽情发展和成长，更多的是辅佐和引导，主宰和控制下属特别是知识型下属是大忌。厚待他们，并且不干扰他们，而自己还不认为花了很多的力气，这样做才属于“德”的基本要求。在具体领导过程中应深知知识型员工的性格特点和工作特点。其性格特点是自主意识强，注重自我价值的实现，藐视行政权力，流动性大。同时，知识型员工的工作又具有独特之处。第一，工作具有创造性；第二，工作过程难以监控；第三，工作成果很难衡量。针对以上特点，在对其进行激励时必须具有针对性。知识管理专家玛汉·坦姆仆在知识型员工激励四因素中通过统计发现：个体成长约占34%，工作自主程度占31%，业务成就占28%，薪酬福利占7%。由此针对以上特点，高级领导者在管理过程中要注意多多关注个体的成长（比如培训、职业生涯管理、指导等）、工作

自主程度，多让他们发挥想象的空间，多让他们自己拿主意，有了业绩及时激励。这就是符合“长而不宰”的本质精神。当然，对于知识型团队管理要注意以下三部分。

1.授权

①实现决策权和知识的匹配。根据员工的知识以及对技能的掌握程度实施授权，授予其一定的决策权。②增强知识型员工的工作动力。通过信任、督导、引领等多种方式来提高其工作动力。

2.重视工作任务特征

强调工作自主性、内在工作反馈、外在工作反馈、社会互动、任务与目标的清晰度、任务多样性、任务同一性、知识与技能水平要求、知识与技能的多样性、任务重要性、学习与成长等诸多方面，并对此进行调整和强化。

3.重视团队管理

强调提供参与式激励、满足工作自主性要求，同时共享信息、分享知识、满足发展需要等诸多措施都要跟上。

领导者以无为的心态，以辅导、培养下属为原则，以授权、重视工作任务特征、重视团队管理等手段来逐步实现“德”的要求，这样也更符合“道”的精髓。

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

——《道德经》第十章

魂和魄合二为一，精神形体相互配合，持守住“道”，能够不离失吗？专精守气，追求柔和，能够像婴儿一样吗？涤除杂念而深入地观察心灵，能够一尘不染吗？爱护人民与治理国家，能够遵循自然、不用心智吗？遵循自然之理，动静开合，能够甘居柔弱吗？明事理、达观四方，能够保持无为吗？繁殖万物、生养万物而不据为己有，作育万物而不认为自己尽了力，引导而不主宰，这才是深远的“德”。

难以感知，不离左右

一场突如其来的沙漠风暴使一个旅行者迷失了前进的方向。更可怕的是，旅行者装水和干粮的背包也被风暴卷走了。他翻遍身上所有的口袋，只找到了一个青青的苹果。“啊！我还有一个苹果！”旅行者惊喜地叫着。他紧握着那个苹果，独自在沙漠中寻找出路。每当干渴、饥饿、疲乏袭来的时候，他都要看一看手中的苹果，抿一抿干裂的嘴唇，陡然又会增添不少力量。一天过去了，两天过去了。第三天，旅行者终于走出了荒漠。那个他始终未曾咬过一口的青苹果，已干巴得不成样子，他却宝贝似地一直紧攥在手里。在深深赞叹旅行者之余，人们不禁感到惊讶：一个表面上看来是多么微不足道的青苹果，竟然会有如此不可思议的神奇力量！是的，这是信念的力量！坚定的信念是永不凋谢的玫瑰。我命在我，不在天。实际上信念一直伴着我们，我们却往往感知不到，没有发现罢了。

高级领导者对“道”的认识把握，不能像对一般物质的认知那样，可以通过视觉看到，通过听觉听到，通过触觉触摸到。“道”是一种自然的规律，它不受人的意志为转移，表面不可知，实则实实在在地起着巨大作用，不可不敬畏，不可不遵从。前面看不到头，后面看不到尾，非常神秘的虚无称为“惚恍”。实际上管理中的艺术性也具有“道”的特征，不好感知但需要遵从。比如领导力训练中的“教练”作

为一种领导哲学，可以称之为领导之“道”。罗杰D.埃弗雷德把教练看作一种从传统管理上迁移的范例。传统管理强调控制、秩序和服从；相反，教练则致力于发现那些使得人们能够更充分、更有效率的贡献行为，采用的更多的是爱心、扶助、辅导等方式。教练的本质是助他、利他，通过助他、利他来实现领导的“道”。

当然“道”只有跟“术”密切结合起来，才更有实施性。“道”是原则，是方向，“术”是实施路径，它才告诉我们如何具体执行。比如如何把控由原来传统控制式的领导风格转换为教练式的领导风格，是紧紧把握原则，还是觉得没有感觉，不能感知，那么我们可以通过以下10种技术把教练之“道”具体化。

教练需具备的技能和技术有以下几点。

与团队成员沟通清晰的期望。好的教练需要告诉成员清晰的期望与愿景，对于职位的期望是将来判断绩效的标准，因此成为教练的一个基点。

建立关系。教练需要与成员建立亲密的私人关系。

积极倾听。积极倾听时要有耐心，要仔细观察成员非语言沟通的部分（比如仔细观察他的眼睛、手、脚等部位），要努力抓住事实和情感本质。

帮助祛除障碍。成员个体有时需要教练帮助他们克服障碍，比如预算问题、规则制定等。但是教练应该注意：“当事情的责任明显在你的下属时，不要替他们担责任。”要让下属学会自己承担该承担的职责。

给予情绪帮助。作为教练应该对成员的情绪化问题提供积极有益的帮助。比如：“我喜欢你昨天做的一些事情，但是我有一些建议可能会使你更接近高绩效。”

反映内容或含义。教练要善于高度总结和概括与凝练团队成员所说的全部内容。

给出一些温和的建议和指导。一次给出的建议不用太多，给出太多的指导有时反而妨碍双向的沟通。温和的建议中尽量多使用“可能”这个词，少使用“应当”。

允许对想获得的绩效和行为的塑造。

获取变革承诺。

称赞好结果。

教练往往通过赞扬好结果以给予鼓励和正强化。比如一些好教练在一个人或一个团队获得杰出结果时会欢快地大喊，其他人则赞赏地鼓掌。

通过以上具体的教练之“术”，我们更好地理解教练之“道”，同时更重要的是我们对整个大千社会的“道”的把握可以做一管窥。特别是如果我们把握过去早已存在的“道”，就可以在在一定程度上用来驾驭当前的某些事物，可以通过了解借鉴古史经验，使我们更多的管理决策符合“道”的规律和要求。

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，其下不昧。绳绳兮不可名，复归于无物。

是谓无状之状，无物之象，是谓惚恍。迎之不见其首，随之不见其后。执古之道，以御今之有。能知古始，是谓道纪。

——《道德经》第十四章

看它却看不见，称它为“夷”；听它却听不到，称它为“希”；摸它却摸不着，称它为“微”。这三方面都不能穷究细问，所以它是浑然一体的东西。从上面看它不

明亮，从下面看它也不晦暗。绵绵不绝不可名状，然后又回归于空无、虚无。这叫作没有形状的形状，没有物体的形象，这叫作“惚恍”。迎上去看不见它的头；跟随它看不见它的尾。把握过去早已存在的“道”，可以用来驾驭当前的某些事物。能够了解借鉴古史经验，这叫作“道”的规律。

领导大成，无为而治

有一次，冯仑先生一行20人在拜访李嘉诚先生的过程中，李嘉诚早早恭候在电梯门口，还像做小买卖的人一样给每一位客人发放名片，发完后让每人抽一个签，抽到的签代表一个号，也就是照相时的站位号，每人均等，没有按辈分排位的隔膜，这样大家舒服。抽签照相后吃饭的座位号也抽签，又是为了让大家舒服。让每一个人都舒服，自己并不重要，这是无我的具体体现。

作为高级领导者要始终如一地坚持谨言慎行，要有大局意识，牢牢把握住战略方向不动摇。其余具体战略的执行以及运作部分要让下属担负起来，要充分信任他们，要设身处地为他们今后的发展着想，要激励他们、教导他们，要充分发掘他们的管理潜力和主观能动性。比如制定大规划要动员全体员工参与，谷歌公司在制定大规划时就经常发动全员大讨论。通过授权让下属自己积极想办法，多尝试、多创新。比如丽思·卡尔顿酒店在管理过程中，每一名员工都有2000美元额度的自由动用款项，以自己的方式给客户提供不一样的宾馆体验，而整个过程中，总裁仅仅是把握大方向、大原则而已。员工们其乐融融，感觉不到总裁的巨大影响，总裁往往要学会退居幕后专注观察。

关于“太上，不知有之”，李嘉诚的小故事与此比较贴切。在冯仑先生所写的“与钱无关，又息息相关的哲学”一文中，李嘉诚先生总是讲要把自己融入生活和社会，不要给大家压力，让大家感觉不到你的存在，从而很自然地来接纳你、欢迎

你。不能像生活中的有些人，稍有成功，他的自我、自大就会让你感觉不舒服，他的存在让你感觉到压力，他的行为让你感到自卑，他的言行让你感到渺小，他的财富让你感到挫败，他的自我让你感到无处藏身。

李嘉诚先生与其他的名人不一样，他追求自我，建立自我，同时追求无我。这一切都是生活的态度，对与钱、人生和整个世界怎么相处的看法。

差一等的领导者属于人们经常拥戴他、赞美他的那一类。这与我们正常的观念有些不同，人们拥戴的领导应该是最高等级啊！实则不是，老子的大智慧也恰恰表现在这里。因为这个阶段的一些领导还在喜欢被赞誉的感觉，而且他们往往把关注自己的感受提高到一定高度，属于没有完全放下自己，并不是无私地去做让企业向上完善的事。

理想的领导者应该为了企业发展而不惜牺牲一切，不惜舍弃自己的名利。牢记你不重要而企业发展一等重要的原则，当你真正意识到这层时，你的格局就出来了，同时你的内心就祛除了很多患得患失的困扰，从而复归于原初的平静。

当然，再差一等的领导不懂得如何有效激励员工，一味地使用惩罚，是典型的“X理论”的倡导者，使用独裁式管理模式，在这样的罚文化中，员工体会到的是恐惧，是无法得到激励的。当然，这个阶段因为你的品行还是合格的，为人还算正直，待人还算公平，尚有空间余地等待完善。

最后一等是高级领导者既不懂得如何管理下属，也没有学习的动力，而且品质瑕疵，目光狭隘，过于自我，只知道使用粗暴的管理模式。在这种情况下，下属就会轻蔑于你，轻侮于你。所以高级领导者要言而有信，尽量杜绝朝令夕改。如果没有诚信立足，下属就不会再信任你，更谈不上凝聚力了。由此，高级领导者往往秉

持“贵人语迟”，多听少说，多听则全，言多语失。看上去那么悠闲自在（实际上并非如此，往往外松内紧，很多棘手问题在幕后早已被处理了），像“甩手掌柜”一样，但事事又处理得那么妥帖，众下属还说：“这是我们自己的事情，我们就应该这样处理，我们本来就这样。”这时的领导才修炼成了真正的高级领导者。

太上，不知有之；其次，亲而誉之；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。”

——《道德经》第十七章

最好的领导者，人们觉察不到他的存在；差一等的领导者，人们亲近他、称赞他；更差一等的领导者，人们害怕他；最差等的，人们轻侮他。

领导者如果诚信不足，人们就不会信任他。最好的领导者表面上看似那么悠闲但慎于发号施令，等到大功告成，诸事顺利，百姓都认为：我们本来就是这样的。

比对智慧，火炉效应

管理学当中对“火炉效应”的解释是当有人违反了组织原则以及规章制度时就要利用火炉效应的警告性、严肃性、及时性和公平原则进行处罚。

（1）火炉是热的，或能烫伤人的——警告性原则：管理者要经常对下属进行劝导、警告、训诫，让其清楚地了解触犯规章制度的处罚后果。

（2）当你接触火炉时肯定会被灼伤——严肃性原则：只要触犯规则及规章制度就一定会受到处罚。

（3）当你碰到火炉时，会立即被灼伤——处罚及时性原则：不论是谁犯了错误，惩

罚都要快速及时，及时帮其改正不足。不能久拖不决，拖到最后再处罚，效果极差。

（4）不管是谁碰到火炉都会被灼伤——公平性原则：不管惩罚的对象背景有多大、历史功绩有多高、资历如何老，都要一视同仁，惩罚到位。我们传统文化的“刑不上大夫”原则在现代管理中是比较糟糕的处理手段。

老子认为，仁义、智慧、孝慈和忠臣在正常社会中本不应该出现，若出现了就一定是社会出现了顽疾，同时老子揭露了深刻辩证法即智慧与虚伪、家庭失和与孝慈、混乱与忠臣的相互依存、相互转化的辩证关系。由于环境的改变，事物本身的性质也有可能发生改变，同时我们应该看到环境的改变也是试金石，能够快速辨别出忠奸、智伪。

作为高级领导者要深知企业运转所倡导的价值观以及行为规则的本质精神。当本质精神缺失，为了强化正常运转，才制定了所谓的各种各样的标准。有了标准才有了所谓的仁义、聪慧的程度，有了仁义也就有了不仁义，人们为了仁义也就出现了很多的假仁义；有了聪慧，也就有了愚笨。为了达到仁义、聪慧的标准而造假者比比皆是，由此也就出现了非仁义，出现了虚伪。比如我们在人力管理过程中提倡仁义、聪慧之行为，于是就制定很多关键绩效指标也就是KPI，而且指标不断细化，繁多之极。为了完成任务指标，大家往往关注更多的是KPI而忘记了本质精神的重要性。这是舍本逐末，真正高级的领导者并不会制定那么多的考核指标，最大成者是少制定或不制定绩效指标，最终的景象应该是无指标但大家都知道应该怎么做，也都乐意去争着抢着那么做。

“六亲不和，有孝慈；国家昏乱，有忠臣。”出现孝子、慈善之人一定是好事吗？如果家庭和睦，其乐融融，根本就看不出谁不孝顺，大家争着做贡献。如果家庭孝

慈的氛围被破坏了，兄弟起纷争了，那就看出谁不孝、谁孝了。国家也是这样，一旦大肆宣扬某些忠臣良将之时就是国家混乱之日。实际上高级领导者应该警觉这是上层建筑出了问题，从公司层面来讲应该从公司的治理结构、激励系统等方面仔细思考，从国家层面来讲就要从整个民族上层建筑进行深入思考是否要进行大变革。

当然任何事物的发展都是双刃剑，既有有利部分也有不利部分。应该紧紧抓住时机，特别是在环境突变时（包括自然环境和社会环境）更要及时行动。

比如在运作纷繁复杂的过程中，混乱的情景也是试金石，也是很好的甄选过程，恰恰在关键时刻才能看出谁是金子、谁是沙子。由乱到治的过程中要紧紧遵循“火炉效应”。

作为高级领导者应遵从道义，遵从自然规律，抛弃细枝末节，放弃标准高于一切的观念，从动态变迁中发掘先机，让一切归于自然的运转节奏，你仅仅是旁边的欣赏者、监督者、引导者、督促者而已。

大道废，有仁义；智慧出，有大伪；六亲不和，有孝慈；国家昏乱，有忠臣。

——《道德经》第十八章

大“道”被废弃之后，才有所谓的提倡仁义的需要；智巧聪明的现象出现了，才有严重的虚伪；当家人之间失和之时，才有所谓的孝与慈；当国家陷于混乱之时，才有所谓的忠臣出现。

周流不息，道法自然

有的领导者曾问于我，如何讨好上司，就此曾在MBA《领导力》课堂中展开激烈的讨论，大家头脑风暴，广开思路，各抒己见。有的讲领导喜欢什么，那就投其所好，

或喜欢并钻研什么，比如领导喜欢武术，那就订阅《武林》《中华武术》，开始和领导有共同话题，讲少林、谈太极；领导喜欢烹饪，那就研究厨艺，聊南北大菜。但是这种情况有一个问题，当领导的爱好在不断变化时，你就会疲于奔命，效果不佳。更别说领导还在不断换届、不断更新，那就只能不停地更换喜好的研究方向了。又有同学讲，给领导推荐管理大作，畅谈管理思想，罗列出经典书目，一起分享，以不变应万变。想法很好，貌似对任何一个领导都很适用，但是真的有效果吗？你问问自己。你要知道，你是在每天围着领导转，却恰恰忽略了领导真正想的是什么。你的这些行为仅仅是获得了领导的小高兴，而你却付出了相当大的代价。实在是得不偿失啊！

作为高级领导者要了解精通“道”的精髓与本质，它无声无形，世界沧海桑田，它却独立而从未改变。同时，它又非常强大，大到无所不包，无处不在，川流不息，以致无穷。

领导者要善于抓住管理的本质，进行顺遂借势而行，遵从“道”的规律。再次强调管理大师彼得·德鲁克所曾讲过的：“管理的本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成效。”这就是管理之道。管理首要的是结果、成效，并不一定在乎是否符合某某高深理论。高深理论仅仅是工具而已，在解决问题的效度上与偏方并没有什么本质的不同。

悟道，不能因为“道”之深邃而畏惧，进而产生动摇，也不能因为生命之短暂脆弱而失去对“道”的追求信心。老子告诉我们要保持自己的天生禀赋与才干，不断努力，这样，一个人在自我修行的过程中，他的思想、行为才更容易接近“道”。理解“道”的大意需要一生的追求。在芸芸众生、纷繁世界中只有不断接近“道”，才能不随波逐流，人人皆醉我独醒。“道”所探讨的往往不是肤浅的表面，而是背

后的精髓与本质。

老子告诉我们怎么做呢？（见素抱朴，回归天然，该怎么样就怎么样。只要一心一意为公司好就足够了，不要过于看领导脸色，要时常问问自己的内心，是否是真的为自己的组织考虑了，还是另有私心了？是否为了组织敢于牺牲自己的利益？要不断反省，以工作为天职，从工作中找到神圣感，尽职尽责创造性地工作，不断享受内心那份工作的喜悦，就足够了。这才符合“道”的要求。）其实我们的企业在甄选核心骨干时也恰恰努力地在寻找这样的人。

老子的“道”之思想浩如烟海，博大精深，我们只要汲取点滴即可受益无穷。人与动物的本质区别是思考。笛卡儿曾说“我思，故我在”，有“道”的指引，思考使我们睿智，思考使我们通达。老子的思想是至高的境界，它让我们尝试着去了解从来没有发生过的事情，世界的本原是虚无，你的一切都是你的选择和解释而已。思考可以使我们顿悟。

有物混成，先天地生。寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天地母。

吾不知其名，强字之曰道，强为之名曰大。大曰逝，逝曰远，远曰反。故道大，天大，地大，人亦大。域中有四大，而人居其一焉。人法地，地法天，天法道，道法自然。

——《道德经》第二十五章

有一个浑然一体的东西，在天地出现之前就存在了。听不到它的声音，也看不到它的形体，它独立长存而不改变，循环运行而不止息，可以作为天下万物的母体。

我不知道它的名字，勉强叫它作“道”，再勉强命名为“大”。它广大无边而川流

不息，川流不息而伸展遥远，伸展遥远而返回本源。

所以，“道”是“大”的，天是“大”的，地是“大”的，人也是“大”的。存在界有四种“大”，而人是其中之一。人所取法的是地，地所取法的是天，天取法的是“道”，“道”所取法的是自己如此的状态。

重静贵柔，简朴为美

超级富豪、投资大王巴菲特为什么选择在奥马哈这么一座默默无闻的美国中西部小城生活？巴菲特先生的解释很简单：“这是我成长的地方，而且没有大城市的喧嚣和浮躁，这里有我熟悉的社区，城市的人民对我很友好。对我来说，在奥马哈生活和在新 York 或是旧金山生活，没有什么太大的差异。”这是静的力量，设想如果他居住在交易所附近，每天都听消息、看股评，那么他早早就被信息淹没了。

作为高级领导者要深切理解老子贵柔、重静的基本立场。重和静、轻与躁是一个矛盾的两个方面，但同时重、静为矛盾的主要方面，要把重、静视为根本和主宰。比如李嘉诚在资本运营过程中特别审慎使用资本的杠杆作用，尤其关注现金流的保障性，几乎没有出现过过高的负债比例，基本不涉险，尽量降低潜在风险。这是运作厚重，也成就了其后来在金融风暴中屹立而不倒的和记黄埔。其一向低调做人、锐意创新的风格使公司业务很快地遍布全球。要学会让自己厚重，学会安静下来，只有安静下来，才能开动思考的大脑。一周至少有半天，慢慢地停下来，什么都不做，享受一下旭日阳光，感受一下大自然的虫鸣鸟语、草嫩花红，与自然对话，进入融解于自然的深入思考状态。懂得张弛有度，才能事半功倍。

“是以君子终日行不离辎重。”君子做事与常人必然不同，为什么带那么多“辎重”，实际上就是在做事之前的大量准备工作，准备工作既包含具有长远眼光的战

略思维，又包括具体的战术技巧。领导静如泰山、如处子，动则天崩地裂，摧枯拉朽，所向披靡。这一切的前提条件是积极准备，韬光养晦，雪藏储能，一旦时机成熟，便跃然奋起，“辘重”粮草等重大战略储备顷刻一应俱全，思筹全面。

“虽有荣观，燕处超然。”作为高级领导者要切记此句，它是讲高级领导者面对尊荣奢华的生活而不为所动，并不沉溺于其中。这也是老子一直所倡导的简朴为大美，奢侈为大过。即使享受奢华却并不深陷其中，一直保持清醒的头脑。比如习近平总书记河北老区考察期间，轻车简从，瓢饮缸水、坐炕头，与百姓瞬间拉近了距离，俨然当年的县委书记又回来了。超然于奢华才更有精力去创业与奋斗。记得身价数亿的某公司的老董事长曾宴请于我，他讲道：“您对我们公司的帮助不少，今天我要好好款待您，到我家里，我请您吃大餐。”我原以为要吃什么山珍海味，到家里之后，让我惊讶的是，原来老董事长夫人亲自下厨包的三鲜馅饺子，我特别感动，一般应该是保姆动手，她老人家怎能亲自操持。老董事长拿出牛栏山小二，我们其乐融融，喝着小酒，品着饺子，畅谈着公司的发展大计。这是燕处超然，也是数年来让我感到最温馨、最感动的一顿宴请。老董事长是军人出身，虽有万贯家财，住着别墅，却过着让人惊讶的极为简朴的生活，我想他确实实践了老子的虽身处尊华却不沉溺其中的道理。

“奈何万乘之主，而以身轻天下？轻则失根，躁则失君。”为什么作为一国之君却以轻率的态度来治理国家呢？实际上，治理国家看似态度轻率，实则举重若轻。审慎再审慎，如同进入地雷阵，因为他深知轻举将会失去基础，妄动将会失去主宰。这也是高级管理者应该思考的地方。

重为轻根，静为躁君。是以君子终日行不离辘重。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。

——《道德经》第二十六章

重是轻的根本，静是动的主宰。因此君子终日行路，都不离开载着粮秣的车辆，虽然享受尊荣繁华的生活，却不会沉溺其中。为什么身为万乘大国的君主，却低估了国家举足轻重的地位呢？轻举将会失去基础，妄动将会失去主宰。

无为之道，适可而止

有的领导者不充分了解自己的体能、身体素质、管理技能等却过度自信，经常超越透支身体，最后往往落到“出师未捷身先死”的可悲境地。偶尔一两次做出超出自己能力范围内的事情是可以的，但万不可成为经常之事，成为习惯。一旦成为习惯，身体就不可持续，不可持续的事情哪还有什么将来。

本节讲解无为的思想，凡事不要过分，要懂得适可而止。高级领导者要时刻懂得谦卑无为，不要事必躬亲，不要对下属过于苛刻，就可以得到下属的信赖与拥戴。“道”的自然规律属性往往处于真朴状态，虽然看不到、摸不到，但确实存在。大千世界确实依附在“道”的规律下自行运转。高级领导者若能按照“道”的要求去做事，万物自然会被降服，一切可安然祥和。

天地之间阴阳相和就会降下甘霖，管理中恩威并施就会和谐流畅。要学会均衡思想，不偏颇、不极端。学会制定名分，也就是制定流程、规范。常规的管理靠流程处理，高级领导者仅仅处理例外事情即可，不必事必躬亲，也要给下属一些创新的空间。高级领导者要懂得适可而止的本质精神，不可过分强求。

作为高级领导者也要学会“经得起诱惑，忍得住寂寞，抗得住挫折”，熟知自己的能力边界，不越界、不踩红线，则一生安泰。

比如领导者在管理人的过程中，往往根据自己的判断，只要这个人有能力、会做事，就要不停地让他晋升，一直晋升到不能胜任为止。这就是前面管理理论中已经讲过的彼得原理。我们要慎重提拔、晋升，要懂得适可而止，能做百分百的事情，做到95%就可以了，剩下的5%以防不测，作为后备资源，话不要说的过于圆满，事情不要做的过于决绝。

比如高级领导者在进行风险投资决策过程中，往往忘记了适可而止，保持适当均衡的思想。风险偏好型（可以通过风险侦测问卷测试）的领导，在大型决策中往往过度自信，此时应该稍微保守一些，适可而止，达到均衡与中庸，这样可适当降低风险，使夏普指数（风险的标定标准差每增加1%所需要补偿的回报率）最大化，也就是单位风险的收益最大化。同样，如果高级领导者的性格特征是风险保守型，那么不要再过于保守倾向了，也应该适可而止，要学会适当冒一些风险，最终达到中庸与均衡，也同样要使夏普指数最大化，同时可以在同样的收益水平下风险最小化。这就是“知止可以不殆”——知道适可而止就没有风险。具体如何测试领导者的风险偏好，可以阅读附录B“风险侦测问卷测试”。

高级领导者应该以“道”的精神指导自己的思想与行为，知道什么事情在什么时候要适可而止，同时厚待下属，不苛求他们；在决策中学会趋于中庸，不剑走偏锋，不偏激。常常以“道”引领管理，这样下属自然就会归附与拥戴你，你的内心也会常常归于静祥安泰。

道常无名，朴虽小，天下莫能臣也。侯王若能守之，万物将自宾。天地相合，以降甘露，民莫之令而自均。始制有名，名亦既有，夫亦将知止，知止可以不殆。譬道之在天下，犹川谷之于江海。

——《道德经》第三十二章

“道”永远是无名的，处于真朴的状态。虽然细微，天下却没有人能够收服它、支配它。侯王如果能守住它，万物将会自动服从。

天地之间阴阳之气相合，就会降下甘露；人们没有令它均匀，而它自然均匀。有了管理，即有名分。名分既制定，就会适可而止，知道适可而止，就可以避免危险。“道”在天下的地位，正像小河归附于江海那样。

晶莹美玉，珞珞山石

大款张三在郊游时遭遇了车祸，好在事故不大，他只是划破了表皮。将撞坏的车送到修理厂后，他忽然想到，父母的家就在附近，他已经很久没有回家看看了。于是，张三回了一趟家，住了一夜。第二天走的时候，他接过母亲递过来的衣服，发现衣服上面破损的地方已经被母亲用密密的针脚缝好了。他有些感动，又有些不以为然——他有的是钱，这衣服他回去就要扔掉了。但张三工作太忙，回去后就把这件事给忘了，穿着那件补丁衣服在各种场所穿梭，还谈成了一笔久拖未决的大业务。一直忙到晚上，他想起身上穿的是件破衣服，就脱了下来，扔进了垃圾桶。第二天上午，他昨天谈成的那笔业务正式签字，客户问他：“你昨天穿的那件打了补丁的衣服今天怎么没穿？”他不好意思地说：“换下洗了。”大客户拍着他的肩膀说：“你可能不知道吧，我们能跟你签约，都是因为你身上的补丁——从小小的补丁上我们可以看出来，你是个艰苦朴素的人，而一个艰苦朴素的人，无疑是最好的合作伙伴！”

张三回到家，从垃圾桶里翻出那件补丁衣服，洗了洗，挂在不起眼的衣橱角落，想着可能会在什么时候派上用场。一个星期过去了，一天早上刚要去上班，张三家里来了两个警察。原来，上周一个晚上，另一个大款被绑架了，还被撕了票，绑匪当

晚就被抓获了。在审讯绑匪时，他们供认说，他们原来是想绑架张三的，所以警察今天来提醒张三注意。

张三吃了一惊，问警察：“那他们为什么最后没有绑架我呢？”

“因为你那天衣服上有补丁。”警察说，“绑匪看到你衣服上的补丁，推想你不像传说中那么有钱，因为有钱人不可能穿打补丁的衣服。”

张三一时感慨万千，没想到一个意外的补丁，竟然救了他的命。

警察走后，张三打开衣橱，拿下那件破衣服，抚摸着上面密密的针脚，像个孩子一样哭了。

此故事一则说明母爱深深，二则说明朴素会带来福气。

作为高级领导者应该知道“道”的本质精神就是规律性，规律具有波动性和循环往复螺旋上升的特征。所以要懂得“道”，懂得顺其自然，懂得顺应时势。懂得事物发展变化必然会出现周期性，即产生发展和灭亡的过程，也就是具有低谷到高峰的波动性的过程。在高峰处要想到低谷马上会到来，从而事事审慎、谦虚，小心准备，防止做出巨大的错误决策，从而一失足成千古恨。而在低谷时却要坚定信心，积极雪藏，积蓄能量，耐心等待时机，不要过于悲观，也不要急躁而轻举妄动。要学会等待时机，“等”有时是大智慧，是顺应机会。

要注意分辨事物发展的规律性，在企业管理特别是科技型中小企业管理过程中要特别注意企业发展的周期性和企业金融成长周期的规律性。比如马森·海尔瑞（1959）最早提出企业生命周期的概念。他指出，可以用生物学中的生命周期观点来看待企业，认为企业的发展也符合生物学中的成长曲线。爱迪斯（1989）在他的《企业生

命周期》一书中指出，企业的生命周期要经历成长阶段（包括孕育期、婴儿期、学步期、青春期与盛年期）与老化阶段（包括稳定期、贵族期、官僚前期、官僚期与死亡期）。陈佳贵（1998）根据企业的规模将企业的生命周期划分为孕育期、求生存期、高速成长期、成熟期、衰退期和蜕变期六个阶段]。赵玉林等（2000）认为，“我国科技型小企业的生命周期可分为四个阶段：①初创阶段；②学习和稳定阶段；③快速发展阶段；④巩固和成熟阶段。

企业生命周期是指企业发展与成长的不同阶段按照企业年龄大致可分为幼年期、青年期、中年期、老年期四个阶段，如图4-1所示。

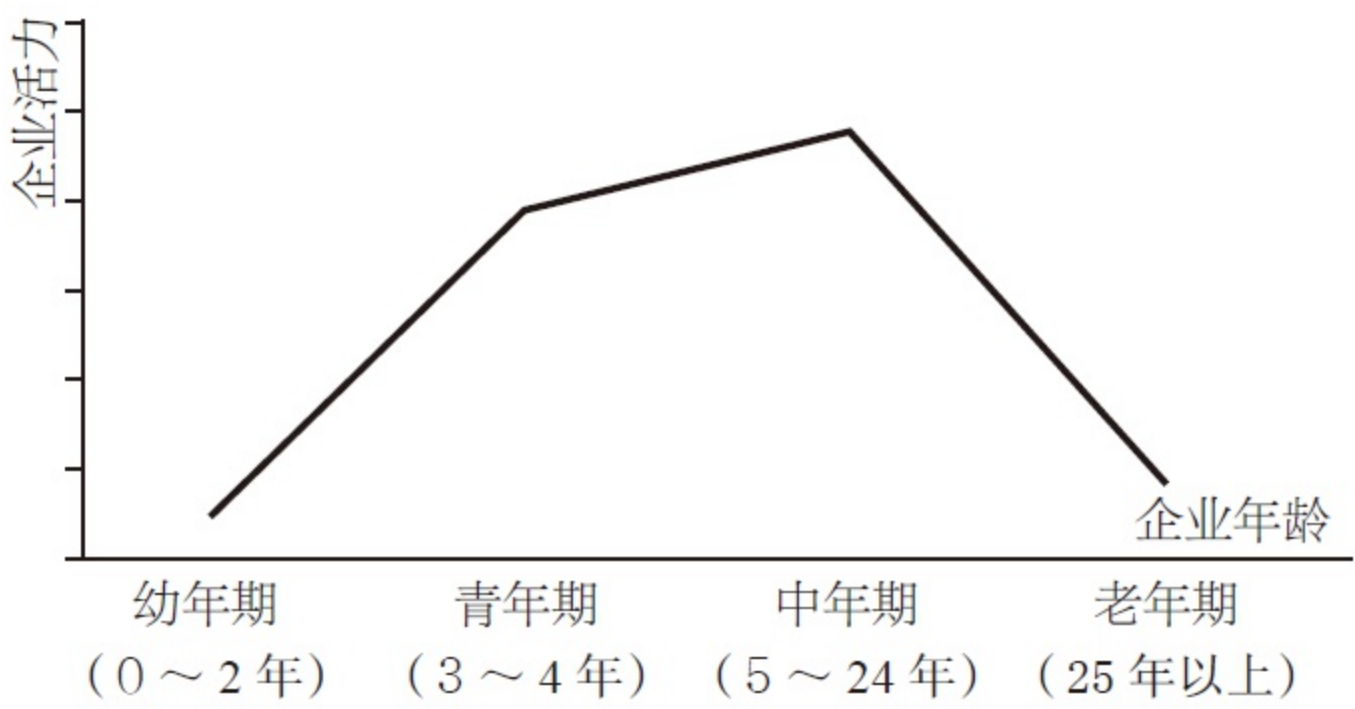


图4-1 中小企业生命周期图

幼年期（0~2年）。在这一阶段，企业刚刚起步，虽然员工数量较少，组织系统不完善，企业资本实力弱，产品品种少，生产规模小，市场占有率较低，盈利水平低，竞争力较弱，企业形象尚未树立，但是很具有活力、创造性和冒险精神，创业团队之间团结一致，凝聚力强。

青年期（3~4年）。在这一阶段，企业开始由小到大，实力逐步增强，产品在市场上已经赢得了一定的市场份额，盈利能力逐渐提高，企业的经济增长使创业者看到了希望，因而企业的组织活力、创造性和凝聚力逐渐提高，创业者也愿意为企业的未来发展冒一定的风险，企业注意重点发展有前途的产品，虽然盈利不多但增长速度较快，企业开始设法树立自身的形象。

中年期（5~24年）。企业进入这一阶段，其产品已经占有了一定的市场，形成了较为稳定的消费群体。这时企业的形象得以树立，生产规模得以扩大，盈利水平达到高峰，但增长速度放慢，企业逐步设立各种部门，组织体系趋于完备，但组织系统内的创业者之间开始产生矛盾，组织系统凝聚力被削弱，守业思想开始出现，企业创造力和冒险精神减退，因而组织活力显得不足。

老年期（25年以上）。在这一阶段，企业走向衰老和消亡，企业资产虽多但资产负债率高，生产规模虽大但包袱沉重，产品品种虽多但前途黯淡，规章制度虽多但组织矛盾突出，企业形象虽在但已成为过去。

1. 企业金融生命周期理论

伴随着企业生命周期理论的发展，企业金融生命周期理论也应运而生。20世纪70年代，韦斯顿和布瑞哈姆提出了企业金融成长周期理论。他们根据企业不同成长阶段融资来源的变化提出了企业金融生命周期的假说。该假说将企业发展分为创立期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段，依据企业的资本结构、销售和利润等特征，对处于不同阶段企业资金的可获得性进行了分析。伯杰和尤德尔（1998）指出，企业的金融需求特性随着企业发展阶段的变化而改变，呈现出与企业生命周期相一致的周期性特点。

企业金融生命周期理论表明，在企业的不同成长阶段，随着信息、资产规模等多种条件的变化，企业的融资渠道和融资结构也将发生变化。其基本的变化规律是，越处于早期成长阶段的企业，外部融资的约束越紧，渠道也越窄。因此，企业要顺利发展，就需要有一个多样化的金融体系来对应其不同成长阶段的融资需求。企业不同发展阶段的融资来源，如表4-1所示。

表4-1 企业不同发展阶段的融资来源

企业发展阶段 企业融资来源	幼年期 (0 ~ 2 年)	青年期 (3 ~ 4 年)	中年期 (5 ~ 24 年)	老年期 (25 年以上)
业主、亲友注资	√			
业主、亲友借款	√	√		
国家扶持专项资金	√	√		
银行贷款及其创新金融产品	√	√	√	
设备融资租赁		√	√	
P2P 借贷	√	√		
天使投资	√	√		
风险投资 (VC)		√	√	
私募股权投资 (PE)			√	
信用担保贷款		√	√	
IPO			√	√
公募债券			√	√
管理层收购				√

企业发展有周期性，其金融发展也有周期性，万事万物发展均有周期性。我们必须看到事物发展的周期性和波动性周而复始，任何事物都不可能保持永远的兴盛。

“故贵以贱为本，高以下为基。” 因此，为了延长事物兴盛的时间段，必须懂得卑

贱是高贵的根本，高以下为基础。最高的荣誉是无须别人赞美的；最高的历练和素养是自己不需要别人的赞美，默默做出应有的贡献即可。不要去苦苦寻求聚光灯下的赞美，那只不过是昙花一现，不会长久；倒不如扎扎实实做好分内之事。做人应该不要求碌碌如美玉，而应该珞珞若坚石。

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。其致之也，谓天无以清，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；侯王无以为正，将恐蹶。故贵以贱为本，高以下为基。是以侯王自称孤、寡、不谷。此非以贱为本邪？非乎？故至誉无誉。是故不欲如玉，珞珞如石。

——《道德经》第三十九章

从过往中曾得到过“道”的：天获得道才会清明，地获得道才会安宁，神得道才会成为天下的首领。由此推演，可以认为：天得不到清明，恐怕就会破裂；地得不到安宁，恐怕就会崩塌；神得不到灵验，恐怕就会耗尽；河谷得不到满盈，恐怕就会枯竭；万物得不到生长，恐怕就会灭绝；侯王不能保持天下首领的地位，（天下）恐怕就会倾覆。所以尊贵要以卑贱为根本，高处要以低处为基础。因此，侯王自称“孤家”“寡人”“仆下”，这不是把卑贱当作根本吗？难道不是这样吗？所以，最高的称誉是没有称誉。

因此，不要晶莹碌碌如美玉，宁愿粗糙珞珞如山石。

少说多做，柔弱胜刚强

记得2010年我在美国路易斯安那州州立大学访学期间，有一次跟在美国Reiver Healthcare公司董事长Luke后面，当他进医院大门时看到地上有烟头，一般领导会

质问谁负责卫生打扫，他却从地上捡起来丢到垃圾桶里，旁边经理的脸色很是难看，知道犯错了，此处有烟头是绝对不允许的。但是董事长似乎忘记了此事，前后只字未提。后来我问他为什么，他说了一句：“你没见到负责保洁的经理红着脸吗？知道错了就可以了。”这恰恰是“无言之教”和“无为之事”。此时无声胜有声啊！我当时在心中暗暗为他竖起了大拇指。Luke董事长确实不简单。

“天下之至柔，驰骋天下之至坚。无有入无间，吾是以知无为之有益。”老子多次讲柔弱胜刚强，为什么？一般来讲，更刚强者方能胜于刚强，“弱”如何能够胜“强”呢？“气无所不入，水无所不经”是典型的例子，柔者能够无定型、无定质，随方就圆，顺其自然，因而具有了更好的坚韧、弹性、执着与灵活机动性。因此往往柔者更能够控制局面，掌控大局；而刚者反而过于方正，不明变通之术，易于被动。作为高级领导者既应通达远略，又要善于柔韧之术。这完全符合西方经典管理理论——费德勒权变理论。最早对权变理论做出理论性评价的人是心理学家费德勒，他于1962年提出了一个“有效领导的权变模式”（contingency model of leadership effectiveness），即费德勒模型。这个模型把领导者的特质与领导行为有机地结合起来，并将其与情境分类联系起来研究领导的效果。他提出：有效的领导行为，依赖于领导者与被领导者相互影响的方式及情境给予领导者的控制和影响程度的一致性。领导者对下属的管理有时是通过内圣外王之道，本着善良之心行杀伐之勇，这是一种力量，这种力量会充满整个组织，使组织葆有根基。

“不言之教，无为之益，天下希及之。”有时，领导者领导别人未必急于说出口。教导别人，行动远胜于语言。

作为高级领导者确实需要多观察、多思考，但是未必就要多说。懂得不乱作为，也就是“无为”的好处，天底下又有几人能真正懂得这种奥妙呢。

天下之至柔，驰骋天下之至坚。无有入无间，吾是以知无为之有益。不言之教，无为之益，天下希及之。

——《道德经》第四十三章

天下最柔弱的东西，驾驭了天下最刚强的东西。无形的力量穿透了没有间隙的东西。我因此懂得了无所作为是有益的。不发一语的教导、无所作为的好处，天下很少有人能够做得到。

瑕不知足，错于获得

王阳明曾讲“吾辈用功，只求日减，不求日增。减得一分人欲，便是复得一分天理”，此论确是何等轻快洒脱，何等简易！

“天下有道，却走马以粪。天下无道，戎马生于郊。”如果国家步入正轨，政治清明，国家治理符合“道”的要求，就可以把马匹送回农村耕田；国家治理没有步入正轨，战马就在郊野出生，也就是随时准备战争。实际上如果国家富足、政治清明，就不应该过分发展军事，这里面有一个度的把握。不发展军事，经济发展特别是海外投资的安全就会受到制约，但是过分发展军事，一方面是因军事的耗资高昂会遏制经济的发展，另一方面就是你的军事不够强大时，就会反复权衡，不会轻易动武；一旦你的军事达到较高层次时，你就具备了动武的物质条件，这就为以后的轻易战争甚至穷兵黩武埋下了隐患。最好的结局是适度的强盛，经常达到不战而屈人之兵的效果。

“祸莫大于不知足；咎莫大于欲得。故知足之足，常足矣。”人类最大的瑕疵是知足，最大的过错是要获得。记得鲁迅先生说过“不满是向上的车轮”，只有不满

才能不断进步，才能不断追赶，才能达到更高的成就。实际上，我们往往是志大才疏。明代著名思想家、哲学家，在学术思想方面继承了宋代大儒陆九渊“心学”体系的王阳明也曾讲，“凡谋其力之所不及而强其知之所不能者，皆不得为致良知”。意思就是“大凡谋求力所不及的事，勉强做智力不能完成的事，都不为致良知”。他教导我们，如果只做自己力所能及的事，才能不自取“志大才疏、好高骛远”的辱，并不使自己处于困顿疲累、痛苦挣扎的境地。这就是自知之明，即使做不了大事，可是心是大的，境界是大的。曾国藩曾评价说：“王阳明矫正旧风气，开出新风气，功不在禹下。”几百年来，王阳明的思想影响了海内外无数人，张居正、曾国藩、章太炎、康有为等都从中受益。美国哈佛大学教授杜维明断言，21世纪是王阳明的世纪。不要过于好高骛远，贪多求全。过于追求完美，会使自己处于困顿疲乏、苦苦挣扎的境地。应该有自知之明，善待自己。

高级领导者要深知自己能力的界限，学会经常做减法，不断减去与主业、主要核心竞争力成鸡肋状态的甚至是无关的方向与业务，学会知足常乐，不做太过之事，过犹不及。放弃自己的某些利益是获得大利益和长远利益的前提，学会理解“舍弃”是“大获得”的根本。懂得满足才是真正的满足。

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。故知足之足，常足矣。

——《道德经》第四十六章

国家治理合乎“道”的要求，就可以做到天下太平，战马被送回农村耕田；国家治理不合乎“道”的要求，连怀孕的母马也要送上战场，在战场的郊外产下小马驹。

最大的祸患，就是不知满足；最大的过错，就是想要获得。

因此，知道满足的这种满足，就能永远满足了。

玄德助人，费斯汀格

美国社会心理学家费斯汀格（Festinger），有一个很出名的法则，即被人们称为“费斯汀格法则”：生活中有10%的事情是我们无法掌控的，而另外90%——对这10%的事情发生后的应对策略却是我们能掌控的。费斯汀格举了一个例子。费斯汀格早上起床后洗漱时，随手将自己的高档手表放在洗漱台边，妻子怕被水淋湿了，就随手拿过去放在餐桌上。儿子起床后到餐桌上拿面包时，不小心将手表碰到地上摔坏了。费斯汀格疼爱手表，就照着儿子的屁股揍了一顿，然后黑着脸骂了妻子一通。妻子不服气，说是怕水把手表打湿才将它放在餐桌上的。费斯汀格说他的手表是防水的。于是二人激烈地吵起来。费斯汀格一气之下，早餐也没有吃，直接开车去了公司，快到公司时突然记起忘了拿公文包，又立刻转回家。可是家中没人，妻子上班去了，儿子上学去了，费斯汀格的钥匙留在公文包里，他进不了门，只好打电话向妻子要钥匙。妻子慌慌张张地往家赶时，撞翻了路边的水果摊。摊主拉住她不让她走，要她赔偿，她不得不赔了一笔钱才脱身。待门打开拿到公文包后，费斯汀格已迟到了15分钟，挨了上司一顿严厉的批评，费斯汀格的心情坏到了极点。下班前他又因一件小事，跟同事吵了一架。同时，妻子也因早退被扣除当月全勤奖，儿子这天参加棒球赛，原本夺冠有望，却因心情不好发挥不佳，第一局就被淘汰了。在这个事例中，手表摔坏是其中的10%，后面一系列事情就是另外的90%。这都是由于当事人没有用很好的心态来掌控那90%，才导致了这一天成为“闹心的一天”。试想，费斯汀格在那10%发生后，假如换一种反应。比如，他抚慰儿子：“不要紧，儿子，手表摔坏了没事，我拿去修修就好了。”这样儿子高兴，妻子也高兴，他本身心情也好，那么随后的一切就都不会发生了。可见，你控制不了前面的10%，但完全可以通过你的良好心态与行为决定剩余的90%。

万事万物都由“道”来产生，由德来充实，由物质来赋形，由具象来完成，因此万物无不尊崇“道”而重视“德”。高级领导者应该牢牢把握老子的“道”生万物的思想和清静无为的原则。“道”以无为生养万物，但并不以对万物有功而约束它们而万物也由“道”的指引繁盛轮回。这种处事原则称为玄德。

领导尊“道”重德的关键是对下属的培养，充分发掘下属的主观能动性，比如通过授权来让下属发挥的创新意识和成就感——每次下属来汇报工作而让上司做决策时，你不要匆忙地做决策，而是要耐心问询下属的意见，并追问“为什么”，以此来积极地帮助下属，甚至“逼迫”下属积极思考，同时在下属汇报完后不要忘了给下属精神上的积极奖赏和评价，指出有待完善的地方。领导者时时刻刻把培养下属作为一等大事来抓。同时，作为下属，在向领导者汇报工作时，不要仅仅汇报自己所搜集的基本信息，要善于分析历史信息，最好绘制曲线图，不仅分析自己的信息，还要分析竞争对手的信息。最重要的是在向领导者汇报之前，应该拿出缓、中、急三套解决问题的方案，三套方案各自的优势与不足也要和盘托出。没有三套解决方案一般不要去向上级汇报。

领导者应该以较高的要求去培养下属，一旦下属成长了，有成就了，不要认为就是自己的功劳，这就是所谓的“产生万物而不据为己有，作育万物而不仗恃己力”，要学会玄德。成绩总是与己无关，责任永远主动承担。

以这种心态去工作符合“道”的精髓和玄德的要求。

高级领导者努力提高自己的修养，特别是从处理点滴小事做起，以顺遂之心、喜悦之心对待日常生活与组织运作。特别是在遇到烦心事之时要当作训练自己领导力的极佳场合，在这种艰苦环境、烦闷情境中还能保持一颗平静之心，那么处理事情就会更稳妥、更顺畅。实际上工作、生活中发生在你身上10%的事是不可预见的，而

另外的90%则是由你对所发生的事情如何反应所决定的。你处理问题的心态恰恰导致了所面临的一系列后果。这也符合费斯汀格法则。在现实生活中，常听人抱怨：“我怎么就这么不走运呢，每天总有一些倒霉的事缠着我，怎么就不让我消停一下，有个好心情呢？谁能帮帮我？”这都是人的心态问题。其实能帮助自己的不是他人，而是自己。上帝愿意帮助那些努力自助的人（天助自助者）。倘若了解并能熟练运用“费斯汀格法则”处事，一切问题就迎刃而解了。

努力去培养下属、辅佐上司，以教练之法，慢慢引导开示，不崇尚独裁、暴力之术，并加以控制，这才是人力资源管理过程中神奇的德行和操守。

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，德之贵，夫莫之命而常自然。故道生之，德畜之；长之育之；亭之毒之；养之覆之。生而不有，为而不恃，长而不宰。是谓玄德。

——《道德经》第五十一章

“道”为天下之母，万物皆为“道”生，由德蓄养来充实，由物质来赋形，由具象来完成，产生形形色色的大千世界。因此万物无不尊崇“道”而重视德。

“道”虽然尊贵，却不以为尊，德虽贵却并不以为贵，这是没有任何命令而自然如此的。所以由“道”来产生，由“德”来充实，进而成长、培育，安定、成熟，滋养万物；产生万物而不据为己有，作育万物而不仗恃己力，引导万物而不加以控制，这就是神奇的德。

点滴累积，终修正果

一个穷苦学生郝武德·凯礼，为了付学费，挨家挨户地推销货品。到了晚上，他才发

现自己的肚子很饿，而口袋里只剩下一些小钱了。他便下定决心，到下一家时，向人家要餐饭吃。然而，当一位年轻貌美的女孩子打开门时，他却失去了勇气。他没敢讨饭，却只要了一杯水喝。女孩看出来他饥饿的样子，于是给他端出一大杯鲜奶来。他不慌不忙地将它喝下并问道：“应付多少钱？”而她的答复却是：“你不欠我一分钱。母亲告诉我们，不要为善事要求回报。”于是他说：“那么我只有由衷地谢谢你了。”当郝武德·凯礼离开时，不但觉得自己有力了不少，而且对上天与人的信心也增强了起来。原来他已经陷入绝境，准备放弃一切的。数年后，那个年轻女孩病情危急，当地医生都已对她的病束手无策。家人只得将她送进大都市，以便请专家来检查她罕见的病情。他们请到了郝武德·凯礼医生来诊断。当他听说，病人是某某城的人时，他的眼中充满了奇特的光辉。他立刻穿上医生服装，走向医院大厅，进了她的病房。他一眼就认出了她，立刻回到诊断室，并且下定决心要尽最大的努力来挽救她的生命。从那天起，他特别细心地观察她的病情。经过漫长的努力之后，终于让她起死回生，战胜了病魔。最后，批价室将出院的账单送到医生手中，请他签字。医生看了账单一眼，然后在账单边缘上写了几个字，将账单转送到她的病房里。她迟迟不敢打开账单，因为她确定，需要她一辈子才能还清这笔医药费。但最后她还是打开看了，而且账单边缘上的一些东西，特别引起了她的注目。她看到了这么一句话：“一杯鲜奶已足以付清全部的医药费！”签署人：郝武德·凯礼医生。眼中泛滥着泪水，她心中高兴地祈祷着：上天啊！感谢您，感谢您的慈爱，借由众人的心和手，不断地在传播着。

“善建者不拔，善抱者不脱，子孙以祭祀不辍。”高级领导者要深知遵从“道”的重要性，要遵从事物的本来规律，比如“善于建立的不可拔出；善于抱持的不会脱落；子孙依此原则，可以世代享受祭祀”。子子孙孙依此规律就不会断绝，使种族繁衍昌盛，尽享太平。当然，老子也强调实践的重要性。“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。”（这种修养用于自身，德行就会真实；用于家庭，德行就会有余；用于乡里，德行就会长久；用于邦国，德行就会丰盛；用于天下，德行就会普遍。）首先要在自己身上进行修养的实践，在点滴的实践中，比如开门、关门时慢一些，看看后面是否有人，帮他扶一下，修养自己的德行，就是在点滴日常中，关键是去实践。理论就像1000000后面的6个0，行动就是前面的1，如果不去实践，一切就都等于0。每个人的层级不同，所影响的下属群体的大小不同。从自身开始修炼，延伸到家庭修养德行，如果是乡长就延伸到乡里，如果在高级别就可以延伸到邦国，甚至整个天下。以德行为指引，勇于实践是高级领导者的基本要求。老子所讲修德是强调无为之事，是按照自己的“德”本身的天然禀赋去行事，而不是处处去竞争、去额外攫取的欲望。做一个真实的人，维持本性，落落本真，不向外追求，不与人竞争，自然受大家欢迎，这样反而能获取更长久的收获；而不是每一天挖空心思，努力钻营，去讨好每一个人。努力讨好别人的结果是，结果未必是预期的。所谓欲壑难填，欲望永远无法满足。适可而止，回头是岸。

“故以身观身，以家观家，以乡观乡，以邦观邦，以天下观天下。吾何以知天下然哉？以此。”“要从我自身去观察别人，从我的家庭去观察别人的家庭，从我的乡里去观察别人的乡里，从我的邦国去观察别人的邦国，从我的天下去观察别人的天下。”首先是同理心。以己度人，以自身的感受去推测他人，所谓己所不欲勿施于人。同理心又叫作换位思考、神入、共情，指站在对方的立场设身处地思考的一种方式。同理心即在人际交往过程中，能够体会他人的情绪和想法、理解他人的立场和感受，并站在他人的角度思考和处理问题，主要体现在情绪自控、换位思考、倾听能力以及表达尊重等与情商相关的诸多方面。同理心一词源自希腊文“*empathia*”（神入），原来是美学理论家用以形容理解他人主观经验的能

力。铁钦纳认为，同理心源自身体上模仿他人的痛苦，从而引发相同的痛苦感受。他用同理心一词与同情相区别，因为同情并无感同身受之意。领导者要注意同理心的几个原则。

- 1.我怎么对待别人，别人就怎么对待我。
- 2.想他人理解我，就要首先理解他人。将心比心，才会被人理解。
- 3.别人眼中的自己，才是真正存在的自己。学会从别人的角度看问题，并据此改进自己在他们眼中的形象。
- 4.只能修正自己，不能修正别人。想成功地与人相处，让别人尊重自己的想法，唯有先改变自己。
- 5.真诚坦白的人，才是值得信任的人。
- 6.真情流露的人，才能得到真情回报。

同时，领导者也要注意如何培养同理心的主要步骤：

- 1.先体会自己的感受。同理心的起始是先体会自己的感受，假如无法触及自己的感受，而想要体会别人的感受就太难了，因为这个领域对你来说还是一片空白呢！因此，你首先必须把自己调整到可以发掘自己的感受，能体会这些感受。
- 2.表达出自己的感受。重要的是选择表达感受的方式。
- 3.体会他人的感受。一旦你自己的感受与表达方式不再干扰你倾听别人后，你才能开始练习体会他人的感受。可以帮助你找出别人感受的线索有很多。

4.用体谅来回答他人的感受。最后，你一听到别人的感受就会做出某种反应，并能让对方感觉到你听进去了，且能体会他的感觉。因此，体会自己以找出自己的感受、表达自己的感受、体会他人的感受并与之共鸣，是同理心发生的四个阶段。

家庭是社会的细胞，自己的家庭如何，推而广之，再推想所有的家庭如何。乡里如此，国家也是如此。作为高级领导者要身先士卒、以身作则，首先尝试管好自己、管好自己的家庭，再管好自己的组织。

“道”讲究其大无外，其小无内，从“道”的角度看待万象大千，就容易破除自己的执着，芸芸众生，我辈仅仅是一粒凡尘，事业得意之时要内敛低调，不要认为都是自己的功绩，实际上可能仅仅是运气好而已；在人生失意之时，也大可不必怨天尤人，耐心等待，总有灿烂之时。

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。吾何以知天下然哉？以此。

——《道德经》第五十四章

善于建树的不可拔除；善于抱持的不会脱落；子子孙孙依此原则守住这个道理，可以世代享受祭祀，子孙不会断绝。这种修养付诸自身，德行就会真实、纯正；付诸家庭，德行就会丰盈有余；付诸乡里，德行就会长久尊崇；付诸邦城，德行就会丰盛硕实；付诸天下，德行就会无限普及。

所以，要从我的自身修身之道去观察别人，从我的家庭去查验、观察别人的家庭，从我的乡里去观察别人的乡里，从我的邦国去观察别人的邦国，从我的天下去观察

别人的天下。我怎么会知道天下的情况就是这样的呢？就是用这种方法和道理。

投机之术，敦厚之风

20世纪初，伟大的投机客杰西·利弗莫尔说过：“投机像山川一样古老。不管人类如何发展，人性中所有的劣根如贪婪、恐惧、懒惰等都会在金融投机这个游戏中表现得淋漓尽致，而且亘古不变。”亨特兄弟在20世纪70年代末80年代初涉足期货市场以后，发现投资白银比开采石油赚钱快多了，于是疯狂地投机白银，他们控制了美国期货市场中超过一半的期货合约，同时还持有1.2亿盎司的白银现货，把白银这样的大宗商品从2美元/盎司推高到50.35美元/盎司，创造了金融投机史上一段前无古人的传奇。他们疯狂地妄图与全世界作对，却终被世界遗弃。只要有人投机，就必定有人失败，并且有人破产。对于投机而言，有一句血淋淋的名言无数次获得证实：“翻番多少次，破产只需要一次。”

“以正治国，以奇用兵，以无事取天下。吾何以知其然哉？”作为高级领导者要深谙用正大光明之道来治理组织，以出奇的谋略来具体指挥，以不轻举妄动、稳重扎实来整合组织。老子始终强调高级领导者厚重、扎实、稳妥，切记朝令夕改。

“天下多忌讳，而民弥贫。”组织中越来越多的管理规章制度实际上并没有起到那么好的作用。管理最重要的是管“心”，“心”是因，犯错误是果。整天想通过斯金纳的强化理论，通过外部的强刺激，正强化或者是负强化，这仅仅是激励了表象，真正的管理是研究我们的员工为什么犯错误，而不是研究犯了错误如何去惩罚，所以应该减少而不是增加那么多详尽的规章和禁则。国家也是如此，对企业的工商、税收等管理手段越多，企业生存的压力越大，国家财政就越会出问题；相反，放松管制，解除系列约束，释放政策红利，那么企业（特别是微型企业）的大

量兴起自然会带来巨大的税收之源。放水养鱼，而不是竭泽而渔，不远的将来，企业和国家一定会越来越富足。由老子观点来看，李克强总理对企业简政放权、精简烦琐审批的一系列优惠政策是明智的，与“道”不谋而合。

“人多利器，国家滋昏；人多伎巧，奇物滋起；法令滋彰，盗贼多有。”利器，这里指的是投机取巧之术。投机取巧的人多了，国家就会混乱。从国家层面不鼓励、不宣扬、不组织各种各样的取巧之术，比如有的专家在名义上充分利用法条，实际上就是钻法律的空子；有个别专家在名义上宣扬合理避税、科学筹划税收，实则教授很多偷税、漏税的技巧手段，这样的专家，他们的做法我们一定不要提倡。不要倡导整个社会的投机之术，应该大兴敦实厚重之风，大兴信用精神、契约精神、工匠精神。组织也是如此，不要找那么多捷径，整天想着钻空子。如果那样，组织整体核心竞争力就会下降。人人去投机取巧也容易出现各种奇怪的事情，组织内尽量不主张过分张扬自己奇怪的行为方式。包容归包容，有的人利用奇怪的行为主要是希望大家关注他、欣赏他，甚至崇拜他，这是认识水平上的问题。这样的领导力水平是较低的。我们讲创新也更多的是包容他人的思维方法上的、工作手段上的创新，并不是让别人感觉不舒服的那些奇怪行为。老子还讲“法令滋彰，盗贼多有”，就是法则条款越来越多，盗贼也越来越多，为什么呢？我们考虑的更多的是想通过惩罚来解决问题，而在管理学上，惩罚仅仅是解决问题的必要手段之一，未必是最佳手段，最好的手段是分析出现问题的原因，针对原因探索出针对性的解决办法，顺势而为，员工问题越来越多，只能说明领导者的头脑出了问题。规章制度适度即可，规章制度不可包罗万象，绝不是万能钥匙。正如马斯洛的需求层次理论所说的那样，还是要从根本上关心员工，关注他们的成长、关心他们的成就感和基本的生存条件才能真正地解决问题。

“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。’ ” 作为高级领导者要学会放手，学会授权，学会无所作为，学会绝不妄为。这样我们的下属和员工就会自行发展，自己端正行为，自求真朴，从而最终获取真正的幸福感。这一切都建立在领导者的无为、好静、无事、无欲上，这里要注意一点，“无为”并不是什么都不做，是不乱作为；“好静”是抽时间好好学习，日日精进，不信谗言；“无事”是通过基本流程规范，仅仅处理例外的事情；“无欲”并不是没有大事业观，而是跟随大势，顺其自然，不搞一蹴而就的浮躁项目或政策。

以老子清静无为的思想和原则行事，就会屡建奇功，还伴着内心的喜悦，没有那么大压力，同时也不容易招致同僚的嫉妒和诋毁。

以正治国，以奇用兵，以无事取天下。吾何以知其然哉？以此：天下多忌讳，而民弥贫；人多利器，国家滋昏；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。”

——《道德经》第五十七章

用正道原则治理国家，用出奇谋略对外作战，用清静无为的方式取得天下。我怎么知道是这样的？只要从一些无为而治的反面情形来看，就可以明白。天下的禁忌多了，人民动辄得咎，无所适从，就不能安心工作，生活就容易陷于困苦，也就越贫穷；人间的利器多了，政府权谋多了，为政者就容易钩心斗角，国家就越混乱；在位者的技巧越多，人民起而效尤的结果是智伪丛生，邪恶怪事就越多；法令定得越细越严苛，对人民自由的束缚就越大，（人民）谋生困难，盗贼反而变多。所以圣人对此说道：“我无所作为，而人民便自我化育、自行发展；我爱好清静，而人民自己走上正道，行为端正；我无所事事，而人民自求多福、自然富足；我没有欲

望，而人民自然朴实、自求真朴。”

大国小鲜，最讳翻搅

记得小时候家里困难，买不起大鱼，只能买一些小鱼，仔仔细细地洗净，轻轻放在大铁锅里，加上花椒、大料、适量陈醋，佐之以葱、姜少许，再加上很多咸萝卜条，铁锅四周贴上玉米面饼子，饼子要漫过锅里的鱼汤少许，然后加柴，小火慢炖。每次外地求学回家，未进家门远远地就能闻到那股咸菜炖小鱼的香味。现在回想起妈妈在做鱼时还真是基本没有翻动就出锅了。做一道大菜何尝不是将主料、辅料配齐，严格按照轻重缓急分出相间次序，还要掌握好火候，万不可乱翻腾。治理一个组织或者一个国家又何尝不是如此呢！

本节中老子主要讲了治理国家、管理组织要懂得无为之术，就是不要经常去扰动它，也就是不要朝令夕改，不要动辄扰民，更不要乱折腾。无为可以使人时常保持清醒的头脑，不妄动；遇到怪异之事也不至于惊慌失措，能保持镇定，这也是作为高级领导者的基本素养。治理大的组织要有一个一贯的长久的系统的治理策略，不能“一个将军一个令”，关键是不要经常扰动臣民，不琐碎生是非。如果经常反复无常，就会给坏人造成可乘之机。有些不正常的事情，只要不是核心与关键，见怪不怪，其怪自败，这也是老子所讲的“镇之以无名之朴”。如果结合老子的无为而治思想，在“治大国，若烹小鲜”一语中，老子所要表达的治国之道就很明确了，就是治理一个大国不宜翻来覆去。

“鲜”字有鲜美的食物、味美的食物之意思。“治大国，如烹小鲜”，主要有两种说法。说法一：治理大国就好像烹调小鱼，不能反复翻腾、随便扰动。河上公注解：“烹小鱼不去肠，不去鳞，不敢挠，恐其糜也。”因鱼太小若再去鳞、去肠，

就容易烂掉，也就剩不下什么东西了。马其昶引汉初《毛诗故训传》里的话，力证老子本意为：“烹鱼烦则碎，治民烦则散，知烹鱼则知治民。”这句话交代了老子那个时代人们烹煎小鱼儿的方法：原来古人下锅烹煎小鱼儿不能老翻动，否则小鱼儿就被弄碎了。雍正二年（公元1724年），著名学者杭世骏曾说：“古人煎小鱼只洗一下，不去屎肠，也不去鳞，担心把小鱼儿弄断了。”杭世骏就此进一步引申：“烹小鲜不可扰，治大国不可烦。烦则人劳，扰则鱼溃。”说法二：治理大国如同烹饪一样难，应该像烹饪一样精心，油、盐、酱、醋、葱、姜等，要配伍齐整，要码放顺序有度，同时还要掌握火候，既要注意主材又要注意配材和佐料，不能过头，也不能缺位。相互协同，相互弥补，相互照应，讲究管理的系统性。

以“道”的精神去管理组织和下属，即使是鬼都会失去神妙作用，即使是神也不会去干扰人，圣人也不会去干扰人。神是灵性世界的主宰，圣人是人类世界的主宰。两个世界的主宰都不会去干扰凡人，那么凡人就会秉持天赋。如果总是尽量去讨好鬼神和圣人，就很难保持天然禀赋。

君子不求于外在，包括鬼神，君子尽可求于内。“即使不能改变命运，至少可以改变对命运的态度”，如“我只负责全力以赴，其他的由命运去安排”就是一种态度。

庄子云：“一心定而王天下，其鬼不祟。”只要内心安定，鬼神都不会伤害你。人有人的职责，神有神的义务，各归其位，对神鬼之事应敬而远之。

“夫两不相伤，故德交归焉。”如果神与圣人都不要去干扰人，那么人就容易保存天然禀赋了，就容易做到顺其自然，天道安然。

作为高级领导者，尽量不去干扰下属自由能量的发挥，使他们总是保持好天然的禀

赋，按各自所长尽情伸展与驰骋，充分信任他们，充分授权他们，不折腾、不干扰，充分做到万物皆自然。

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。

——《道德经》第六十章

治理大国，要像烹调小鱼，不能常常翻搅，经常翻搅小鱼就会破碎。用“道”来领导天下人，鬼神各有其序列，鬼就失去神妙作用；不但鬼失去神妙作用，神也不会干扰人、伤害人；不但神不会干扰人、伤害人，圣人也不会干扰人、伤害人。神与圣人都不会干扰人、伤害人。

大国谦卑，一统天下

若业必求满、功必求盈者，不生内变，必召外忧。天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦，鬼神害盈而福谦，人道恶盈而好谦。日中则昃，月盈则亏。假如一切事物都要求尽善尽美，一切功劳都希望登峰造极，即使不为此而发生内乱，也必然会为此而招致外患。适可而止，这恰恰是管理学中满意原则的真实体现。

“大邦者下流”，作为高级领导者要深知“大邦者下流”的真实含义，大国应处于江河的下流，处于谦虚有礼的位置，天下才能归附于你。处于天下雌性的位置，处于安静的状态，所以柔弱胜刚强。“处下”谦卑一直是老子所倡导的原则之一。另外，老子还强调安静的作用，“静为躁君”，安静后才可以稳稳处于下位，才能更沉稳、厚重、扎实。

“大国对小国谦下，就取得小国的信赖；小国对大国谦下，就取得大国的信

任。”同理，作为高级领导者对待下属要懂得尊重和谦虚，这样就更容易得到下属的信任和尊重，谁也不喜欢上司的夸夸其谈，虽然有时表面上称赞领导，实际上内心对务虚之领导也是厌恶至极。还是谦虚做人、厚道做事来得实在，也最容易得到下属的拥戴。同时，对待上级，更要尊重和谦卑，这种谦卑并不是唯唯诺诺，一味附和，而是真切地为领导及组织考虑。这样就容易得到领导的信任。比如我在MBA教学中让学生体验尊重领导的另一种极端方式就是跟领导拍桌子。拍桌子看似不尊重甚至大不敬，实则尊重之极。关键的前提是要遵从我的三大原则再去拍桌子。第一原则：如果拍桌子是为了个人的利益（如加薪、晋升、减少工作量等）或者是组织的利益（如部门工作量减少、资源增加、机会增加、预算增加等），不能拍。第二原则：如果拍桌子是因为领导犯了小错误（比如迟到了），不拍。此时如果拍了，那就准备辞职吧，你懂的。第三原则：领导正在犯大错误，别人又不敢劝阻，此时时机极佳，必须拍，重重拍。掌握这三种原则一般很快就会事业顺畅，因为这样的人才确属难得。第一，拍桌子不为自己争取利益之人格局意识很强，一般堪称“大人”；第二，能够看出目前领导犯的是大错误，并懂得审时度势、分清轻重缓急，一般能力较强；第三，如果在众人都不敢指出领导的错误，你却能够舍得一身剐，关键时刻一针见血，当头棒喝，这是高胆商的指征。三者兼具的人才少之又少。当然，我一般要求自己刚刚毕业的学生有时要雪藏三年才去抓住那一次绝佳机会。此招数万不可常用，偶尔亮相一次就可以了，常用易招致非议，效果不佳。

老子讲：“大国不过是想聚养人，小国不过是想归附人。”这两种目的都可以通过谦卑的途径达到，这种管理方法成本极低、效果极好。为什么不积极应用呢？值得我们思考啊！

其实在上级和下级信任博弈的累积过程中，如何快速获得信任有三种原则值得我们深思。

天道忌巧：就是不要总想捷径，真功夫都是慢功夫，人生的路一步一步地走，世上没有捷径可走，要匍下身子，扎扎实实地去做。慢就是快，快也是慢。曾国藩就是使用“扎硬寨，打死仗”的笨功夫，稳慎徐图，稳扎稳打，反而一步步地在与太平军的作战中占尽了上风。

天道忌贰：贰就是不忠诚。诚为人之本，不诚则无以立。君子坦荡荡，坦坦诚诚，敢于担当，打出另一番天地。

天道忌盈：就是忌满，事事留有余地、不尽的意思，于是造物主不能忌“我”，鬼神不能损“我”。管理学中的满意原则是针对“最优化”原则提出来的。“最优化”的理论假设把决策者作为完全理性的人，以“绝对的理性”为指导，按最优化准则行事。但是，处于复杂多变环境中的企业和决策者要对未来做出“绝对理性”的判断是不可能的，因此决策者不可能做出最优化的决策，只能做到满意决策。满意决策，就是能够满足合理目标要求的决策。它包括以下内容：

（1）决策目标追求的不是使企业及其期望值达到最理想的要求，而是使它们能够得到切实的改善，实力得到增强。

（2）决策备选方案不是越多越好、越复杂越好，而是要达到能够满足分析对比和实现决策目标的要求，能够较充分利用外部环境提供的机会，并能较好地利用内部资源。

（3）决策方案的选择不是要避免一切风险，而是对可实现决策目标的方案进行权衡，做到“两利相权取其重”“两弊相权取其轻”。

老子的精神之一就是处下谦卑，低调做人，凡事留有余地，不刻意追求过度完美，善包容，能隐忍，最终成就大道。高级领导者切要牢记。

大邦者下流，天下之牝，天下之交也。牝常以静胜牡，以静为下。故大邦以下小邦，则取小邦；小邦以下大邦，则取大邦。故或下以取，或下而取。大邦不过欲兼畜人，小邦不过欲入事人。夫两者各得其所，大者宜为下。

——《道德经》第六十一章

大国的态度决定了人们是否可以和平共处。大国要像江河一样，努力居于江河的下游，才能为天下所归属。处于天下雌性的定位，为天下所归附。因为雌性总是以安静来胜过雄性的躁狂，因为安静才可以处于下位。所以，大国如果能够对小国谦下有礼，自然就能够取得小国的信赖，而甘心归附的小国对大国谦下有礼，就会取得大国的信任，从而对小国不歧视，平等看待。所以，无论是靠谦下来取信，还是因为谦下而被取信都不外乎兼容并蓄，充分包容。大国不过是想聚养人，小国不过是想归附于人。在谦下的原则下，这两者都可以满足愿望，而最重要的是，大国应该先以谦下行之，以下流自居。这样各国才能相互和睦，相安无事。

千里之行，始于足下

傅佩荣先生在《傅佩荣细说老子》中曾讲道：“圣人达到‘欲不欲，学不学’这样的境界，会感到快乐吗？这样问，就好像在山脚下，问那些爬到山顶的人：‘山上面有山底下这么好的风景吗？’”山下的花花草草固然好看，但是山顶则是一望无际，那种景象，根本不是特定的花和草所能够比拟的。

“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。”作为高级领导者要深知解决问题应尽量在事物初期的幼小萌芽状态。事物尚在摇篮时期最易控制，一旦问题成为要害，再去处理就很困难了。这就要求领导者要特别注意管理学中的计划、组织、领导、控制四大功能中的控制功能。既要注意直接控

制，更要注意间接控制，也就是影响控制。控制者为作业人员的上级管理者，管理者可以改变或调整计划以达到控制的目的，但不应过多干涉作业人员。组织控制系统的设计要特别注意以下几个部分。

（1）目标变量。控制首先需要确定目标。工作成果目标如利润、销售额、增长率等，可以利用头脑风暴法确定适合的目标区进行控制。这里面有一个基本原则——SMART原则，即目标必须是具体的，切记空泛；目标必须是可衡量的；目标必须是可获得的，并具有适度挑战性；目标必须是相关的，切忌将无关的指标牵涉进来；目标必须是有时间限制的，不能不确定时间安排。

（2）确定目标变量的测定方法。定量目标的细化（如行为纪律部分：遵章、出勤、5S表现情况）与定性目标的主观观察（如员工素质）。

（3）事先确定标准。反馈需要事先确定好的标准。比如有的部门分奖金标准没有事先标定，年终奖金分发时就会特别混乱。

（4）测定结果的沟通方式。产生反馈信息并把这些信息传送给进行控制活动的人。

（5）事后评价标准的确定。根据实际工作环境确定的目标变量的水准，也可以根据实际情况改变评价标准，如春节雪灾时南方电力供应指标完不成，但是可以根据实际情况重新制定指标，在这种新情况下努力完成应该完成的标准。

从事物的开始就应有一定的敏锐性，一开始如果按照控制体系的各个部分来控制的话就比较容易控制事态的演化。

“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。”这里讲万事万物都有一个慢慢累积的过程，“冰冻三尺非一日之寒”即使如此。要特别注意

量变到质变的过程。在工作过程中注意：一要目标专一，不要朝三暮四；二要持之以恒，日积月累，必见成效。对人的激励以及企业文化的建立都是如此，比如项羽当年与刘邦相比较优势明显，而且项羽本人对自己要求极为严格，他对待长辈恭敬有礼，对待弱者解衣推食，对待病人涕泣以顾，颇有其德。但是这种关爱仅仅是激励的一部分，尚未形成有力激励。他犯的比较大的错误就是对待有功的健儿不能赏赐，对待有能力的将士不能提拔，所以英雄豪杰一开始还能忍受，等时间长了，以致形成怨恨，终究逐渐都背叛了他。这既是价值观问题，也是性格使然。后来刘邦问陈平：“我与项羽有什么区别？”陈平对曰：“大王粗野傲慢，项王谦恭有礼。”刘问：“那何以弃项王而归我？”陈对曰：“大王不吝封赏，项王则寡于恩赐。”这就恰恰说明了马斯洛需求层次论中领导者的需要是多层次的，单一层次的激励（比如关爱、安全等）是不足以充分调动每个人的积极性的。

“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。”这里面讲了两层意思，第一层意思是作为高级领导者要尝试学会放手，学会授权，有时“放”比“收”的效果更好。总梦想着做大事情，而且总是亲临一线，不相信这个人，也不放心那个人，到头来自己很累，你的下属也没有锻炼出来，他也享受不到奋斗挑战的成就感。所以领导者要学会根据不同事情、不同人的素质，慢慢地由小到大进行适度授权，一直达到最终的状态——全部授权，自己处于“无为”的境地，应该更多地进行战略思考、大资源整合和核心人才的管理等。总的原则是自己应该做的事情越来越少才对。第二层意思是为什么我们的失败往往处在最后“一公里”或最后一点点，主要是我们过于轻信问题都解决了而放松警惕，但这恰恰是最容易出现大问题的地方。大多功亏一篑之事均属如此，甚为可惜。老子在那么早的时代里就已经预见此类管理问题，真是睿智啊！领导者务必时时刻刻如履薄冰、如临深渊，稍有差池，就有可能万劫不复，切记切记。

“是以圣人欲不欲，不贵难得之货，学不学，复众人之所过，以辅万物之自然而不敢为。”因此，圣人想要的就是尽量减少欲望，不重视稀有的东西；想学的就是清空知识，补救众人所犯的过错，以此助万物自然成此状态，而不敢有所作为。这是典型的老子思想，尽量顺其自然。万物发展自有其自然规律，不要总想着人定胜天。比如有的地区在治理河道污染时就把以前的水泥堤坝拆除转而换成了水草生态堤坝，效果极好。当地的自然水草很好地把水中的污染物吸收成了自己的养分，最终天人合一，污染之地又恢复成了最初的风景之地。这是顺其自然之法。人们往往以自我为中心，操心过多，做了很多掣肘之事，可是自己还不知。实际上有时单纯很宝贵，很稀缺，也很快乐。

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，始于足下。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，复众人之所过，以辅万物之自然而不敢为。

——《道德经》第六十四章

情况安定、世道安平时最容易把握，尚无迹象、未见端倪时最容易图谋。事物脆弱时容易分化、化解，微细时容易消散、散失。要在事情尚未发生时就处理便容易成功，要在天下祸乱尚未发生前就开始治理就容易控制住。

恩威并施，授权下属

有一次，松下幸之助的部下后藤犯了一个大错。松下怒火冲天，一面用挑火棒敲着地板，一面严厉地责骂后藤。骂完之后，松下注视着挑火棒说：“你看，我骂得这

么激动，居然把挑火棒都扭弯了，你能不能帮我把它弄直？”这是一句多么绝妙的请求！后藤自然是遵命，三下五除二就把它弄直了，挑火棒恢复了原状。松下说：“咦？你的手可真巧呵！”随之，松下脸上立刻绽开了亲切可人的微笑，高高兴兴地赞美着后藤。至此，后藤一肚子不满情绪立刻烟消云散了。更令后藤吃惊的是，他一回到家，竟然看到太太准备了丰盛的酒菜等他。“这是怎么回事？”后藤问。“哦，松下先生刚来过电话说：‘你家先生今天回家的时候，心情一定非常恶劣，你最好准备些好吃的让他解解闷吧。’”此后，后藤自然是干劲十足地工作了。

“民不畏死，奈何以死惧之？”作为高级领导者，在深知下属并不怕惩罚的时候，怎么可以利用重罚来威胁他呢？尤其是知识型员工更看重决策自由与高成就感，对他们的管理就要利用典型的麦格雷格Y理论而不是X理论。我们有理由相信下属是负责的、喜欢工作的、不偷懒的、喜欢挑战性工作的且能够自我管理的。那么，我们对他们典型的管理就是授权，按照下属的知识背景、经验阅历，不断由小到大逐渐授权。慢慢地，下属不仅能够找到成就感，能力也会逐渐锻炼出来。

“若使民常畏死，而为奇者，吾得执而杀之，孰敢？常有司杀者杀。”如果让人民真的害怕死亡，那些捣乱的人，就可以抓来杀掉，那么谁还敢再来捣乱？总有行刑官去执行杀人，代替行刑官去执行杀人，就像代替大木匠去砍木头一样。所以说人们并不真正害怕死亡，这样的话，统治者管理的逻辑就有问题。他们认为通过惩罚就可以解决问题，既简单又有效，但实际上惩罚并没有想象中的那么有效，真正的有效管理手段初期必须是恩威并施，奖励与惩罚并用，惩罚仅仅是一条红线，目的是警醒，并不是真正想惩罚他。真正的和谐世界需要激励手段，并不需要惩罚措施，大家都靠自觉维护大同世界。

“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。”凡是伤害百姓的人最终也为百姓所伤，所以不要动不动就对百姓施行重刑。有的城管执法，动不动就与摊贩对立起来，有时拳脚相向，城市管理效果却并不好。不要官逼民反。对人民要多关心，不是仅仅停留在口头上，要深入基层去看看，最好有微服私访，古代有这种调研方式，可惜人类进步了，这种调研方式却很少见了，实在可惜。大领导到民间调研所采取的有效方式值得思考。高调调研看到的如果都是积满水分的现象，那么会直接影响到以后经济政策的决策。最好不要高调调研，秘密调研、低调一点最好，可以获取一些实实在在的有用的信息。企业也一样，基层员工喜欢实实在在的领导，少唱高调，多办实事，大家就会拥戴你。做领导的确实值得深思啊！

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。

——《道德经》第七十四章

人民不害怕死亡的时候，怎么可以用死亡恐吓他们呢？如果让人民真的害怕死亡，对那些捣乱的人，我就可以抓来杀掉，那么谁还敢来再捣乱？总有行刑官去执行杀人，代替行刑官去执行杀人，就像代替大木匠去砍木头一样，代替大木匠去砍木头的人，很少有不砍伤自己手的。

惩罚之恶，淡然处之

有一个农夫有两只水桶，他每天用一根扁担挑着两只水桶去河边担水。两只水桶中有一只有一道裂缝，因此每次到家时，这只水桶会漏得只剩下半桶水，而另外一只水桶却总是满满的。就这样，两年来，日复一日，农夫天天只能从河里担回家一桶

半水。完整无缺的桶为自己的完美无缺得意非凡，而有裂缝的桶自然为自己的缺陷和不能胜任工作而羞愧。经过两年的煎熬之后，一天在河边，有裂缝的桶终于鼓起勇气向主人开了口：“我觉得很惭愧，因为我这边有裂缝，一路上漏水，只能担半桶水回家。”农夫回答他说：“你注意到了吗？在你那一侧的路上开满了鲜花，而另外的一侧却没有花。我从一开始就知道你有裂缝，于是在你的那一侧路上撒了花的种子。我们每天担水回家的路上，你就顺便给花浇水了。两年了，我经常从这路边采摘鲜花来装扮我的餐桌。如果不是因为你的缺陷，我怎么会有美丽的鲜花装扮我的家呢？”

“夫兵者，不祥之器，物或恶之，故有道者不处。”作为高级领导者，要深知武力是不吉利的东西，在领导惩罚式管理过程中要慎重使用，因为下属都厌恶它，所以悟“道”的人不接纳它，尽量不去使用它。惩罚仅仅是领导艺术的备用工具而已。

“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。”君子平时重视左方，使用武力时就要换一种角度，即重视右方。因为武力是极为不吉利的东西，不是君子的工具，所以如果不得已要使用它，最好淡然处之。实际上最好的惩罚是不惩罚，让员工自责或自罚，但是真正的领导者眼里是没有无用之人的， he 可以把每一个下属的才能发挥到极致，人尽其才，物尽其用，这时也就谈不上武力与惩罚了。

真正的领导者总是能够人尽其才，人职匹配，充分发掘每一个人的长处，规避每一个人的不足，审慎地去惩罚。

“胜而不美，而美之者，是乐杀人。夫乐杀人者，则不可得志于天下矣。”

成功了、胜利了不要得意忘形，如果得意后喜欢惩罚别人，就不可能在天下得到大

的成功。成功时应保持清醒，失败时反而应该庆祝，庆祝我们保存下来的还可以东山再起的实力。

在这方面曹操和刘邦都表现得很好，在数次惨败以后能鼓舞士气。惩罚管理、独裁的管理模式早已经落伍，而且容易招致怨恨，容易带散队伍，作为管理者应切忌如此。

“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，以哀悲泣之，战胜以丧礼处之。”这里是讲古代管理者杀人与现代管理者惩罚是一脉相承，惩罚众多，要以悲哀的心情来看待。要深知武力是不吉利的东西，不要轻易惩罚员工，要深思熟虑，因为遭受惩罚容易使人感到耻辱，容易感到没有自尊。所谓“求百事之荣，不如免一事之辱；邀千人之欢不如释一人之怨”。

高级管理者要善于利用正强化，善于称赞，善于正面激励，要慎重使用负强化，即在迫不得已的情形下方才谨慎使用武力惩罚，而且要知道这是不吉利的东西。切记切记！

夫兵者，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，以哀悲泣之，战胜以丧礼处之。

——《道德经》第三十一章

武力是不吉利的东西，人们都厌恶它，所以悟“道”的人不接纳它。君子平时重视左方，以左方为贵，在使用武力时就重视右方，以右方为贵。武力是不吉利的东西，不是君子的工具，君子应该心地仁慈，厌恶杀生，如果不得已要使用它，最好

心平气和，淡然处之。

胜利了不要得意，如果得意，就是喜欢杀人。喜欢杀人的人，就不可能在天下获得成功。吉庆的事以左方为上，凶丧的事以右方为上。副将责任轻站在左方，上将责任重站在右边。这就是说，作战要依丧礼来处置。杀人众多，要以悲哀的心情来看待胜利，战胜了要依丧礼来处置方才适应于他悲伤的心情。

本书由 “ePUBw.COM” 整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第五章 修身之道

收敛锐气，隐藏锋芒

孔子非常尊崇老子，曾尊称其为“龙”。孔子一生曾两次拜访老子，老子年长于孔子十多岁，也比孔子出世早。据说老子天资聪慧，又勤奋好学，13岁就超过了师傅商容并被荐去周首都周太学深造，16岁就在周朝做了“国家图书馆馆长”，16岁入朝为官，自此声名远播。孔子这时在鲁也崭露头角，开坛收徒，传播思想，他听说国都里有个绝世高人老子，就带弟子一起去拜会他。两人相谈甚欢，临别之时，孔子再次讨教，老子道：“吾闻之，富贵者送人以财，仁义者送人以言。吾不富不贵，无财以送汝；愿以数言相送。当今之世，聪明而深察者，其所以遇难而几至于死，在于好讥人之非也；善辩而通达者，其所以招祸而屡至于身，在于好扬人之恶也。为人之子，勿以己为高；为人之臣，勿以己为上，望汝切记。”孔子顿首：“弟子一定谨记在心！”这段话的意思是：“我听说富贵的人送给客人钱财，

仁义之人送给客人警言。我既不富也不贵，就送你几句话吧。当今世界，为什么一个聪明而富于洞察力的人经常遇难甚至死无葬身之地呢？那是因为他不懂得收敛锐气，稍微懂得一些道理就喜欢批评别人。喜雄辩而学识渊博的人也会遭遇相同的命运，那是因为他善于暴露别人的缺点。因此，一个人不要认为自己处处高人一等，要学会隐藏锋芒，不可处处占上风，为人臣子、下属，一定不要抬高自己，而应采取谨慎的处世态度。”

“道”，无形无象，不可感触，却又无处不在，似亡而存，这是老子的典型思想，他在寻找世界的本源、万物的宗本。

高级领导者一定要向“道”的方向实施修炼，学会收敛锐气，隐藏锋芒，排除纷争，含蓄光耀，混同污垢，意思是与大家协同，不显山露水，不总有意识高人一等，不突出，不拔尖，说话不尖刻。年轻人或者是刚刚上任的领导者往往易于趾高气扬、目空一切，总觉得高人一等，尤其当他又颇具一些才华的时候，更是这样。你过于锐利，人家表面上不说什么，但内心不服气、不苟同，甚至对你有怨言，这样的话就不会为你指出不足，你就容易犯错误，当然你也就很难快速提高。上任之初大都急急忙忙“踢头三脚”，结果却往往适得其反。不要试图证明自己的聪明，一切以大局着想，而不是只想着自己。放下自己，反而成全自己。这是别人容易友好于你、帮助你精进甚至追随于你的根本原因之一，也是成为高级领导者的基本要求，低调谦和，善于藏锋。藏锋并不是永远不露锋芒，是指不轻易显露，关键时刻如泰山崩石、空中炸雷，顷刻挽狂澜于既倒，扶大厦于将倾。这样更符合于“道”的要求，更趋于“道”的标准。

道冲，而用之或不盈。渊兮，似万物之宗。挫其锐，解其纷；和其光，同其尘；湛兮，似或存。吾不知谁之子，象帝之先。

——《道德经》第四章

“道”，空虚大形而作用似乎却没有极限。“道”不可见，却用也用不完，它是那样深沉，好像万物的祖先。它收敛锐气，消磨锋芒，超脱纠纷，含蓄着光耀，混同着垢尘，无形无象，似亡而存，是那么沉静啊！我不知道它是谁的后代，它好像在很早之前就已经存在了。

胜己于人，修养之道

苏轼在《留侯论》中讲道：“古之所谓豪杰人士者，必有过人之节。人情有所不能忍者，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。”这是指当突然面临险境时不惊慌失措，而是镇定自若；当无缘无故被施加侮辱时依然内心沉静，而不是勃然大怒。

本节主要讲解真正聪敏的人是了解自己的人，真正强大的人是战胜自己的人，要懂得知足，懂得坚毅地去身体力行。真正的长寿是死亡了而不消失，去世了人们却永远怀念他们，因为此人为他人、为人类做出了巨大的贡献。这样的人才真正属于长寿。

“知人者智，自知者明。”

懂得了解别人的人称之为智慧、聪明，了解自己的人才真正属于明白四达，才属于较高层次的聪明才智。可见，了解自己非常困难。如何更加了解自己呢？一是通过一些成型的测试手段，比如霍兰德职业兴趣测试、领导力测试、风险厌恶测试、卡特尔16PF测试、九型人格测试等。二是通过别人的反馈来认真对照，特别是别人对我们的批评，更是了解我们自己的难能可贵的直接信息。了解自己的主要目的是完善自己，达己达人。那么，如何完善自己呢？最好的办法是自我批评与自我反省，

日日反省，则日日精进。

“胜人者有力，自胜者强。”

作为高级领导者要深知真正的强者不是胜过别人，而是战胜自己，胜过自己才能真正称得上是强者。所谓“破山中贼易，破心中贼难”，就是指战胜自己何其困难。这样的内心修炼才真正地实现了自我的高级自控能力，也是自胜者的具体体现。这是身为高级领导者的基本要求。

“知足者富，强行者有志。”

真正的富足是一种富余的心态，并不是真正的财富意义上的多寡。有的人富甲一方，却依然疲于奔命，内感贫寒；有的人即使刚刚有小康水平却怡然自得。所以要知足，享受当下的苦乐。当下的乐我们享受，当下的苦也要以享受的心态去迎接，因你别无选择，唯有调整自己的心态，所谓退一步海阔天空，因为苦也是你生命旅程当中一道亮丽的风采。真正的强者总是坚持战斗在一线，身体力行的人，是真正有毅力、努力坚持奋斗的人。坚持力行的人才有志气。比如褚时健老人，红塔集团曾经的董事长，号称中国烟草大王，1999年被判无期，后服刑17年后年届70岁仍然去创业，无疑成为2013年真正的最励志老人，无怪乎地产大亨王石专程到云南探望褚老，且当时内心深受震撼。我们扪心自问，当我们感觉自己已经老了干不动时，与褚老对比过吗？

“不失其所者久，死而不亡者寿。”

不失去立场的人经得起考验，死去而不消失的人才称得上长寿。高级领导者要有自己鲜明的价值观，要有自己的稳定立场并经得起时间的考验。死而不亡的人，他的言行、功业依然能世代流传下来，因其业绩不是为自己而是造福了人类，故人

们长期记着他，这才是所谓的长寿。如何才能死而不亡呢？充分利用“三不朽”行为法则，即“太上有立德，其次有立功，其次有立言”，首要的是“创制垂法，博施济众；立功，拯厄除难，功济于时；立言，谓言得其要，理足可传”。也就是说，首要的是树立厚德典范，其次才是力挽狂澜、建功立业，最后才是写书立言，流传后世。希望高级领导者谨记。

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，死而不亡者寿。

——《道德经》第三十三章

了解别人的人是聪明，了解自己的人是启明。胜过别人的是有力，战胜过自己的才是坚强。知道满足的是富有，坚持力行、努力不懈的是有志。不失去立场的人经得起考验，身体死了而“道”不会消失的才算长寿。

忠诚不耀，尊重不高

孙嘉淦是清朝著名直谏的三朝名臣，不仅出将入相，功业赫赫，而且学问颇高。其《居官八约》中讲道：“事君笃而不显，与人共而不骄，势避其所争，功藏于无名，事止于能去，言删其无用，以守独避人，以清费廉取。”意思是对国君（上级领导）忠诚而不自我炫耀；对同僚尊重而不自高自大；不争权夺势，不追逐功名；办事务求兴利除弊；说话务求简明扼要；不结党营私；勤俭节约，勤勉做事以保持清明廉洁。以上事君、共人、避争、藏功、止事、要言、守独、清廉的标准可作为高级领导者进行管理的八项基本原则。

“大道泛兮，其可左右。”作为高级领导者应该知道“道”的力量如泛滥的河水，汹涌齐天，又同时弥漫在方方面面，周而复始，永无尽头，这是“道”的神奇力

量。

“万物恃之以生而不辞，功成而不有。”万物靠它生存发展，而它并不加以干涉；它成就一切而不居功自傲。高级领导者往往有了一点点功劳，就容易膨胀，容易居功自傲，这更容易导致独裁控制型领导模式的形成。领导者要时刻警醒自己，经常扪心自问，是否有一点点居功，如果有的话就赶紧修正。

“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。”

“道”养育万物，服务万物，可以说它谦虚卑下，非常渺小；可万物又都归附于它，这恰恰是它的伟大之处。高级领导者的高明伟大之处在于不以自己为伟大，始终以谦卑的心态、严谨的态度做事。何时认为自己很伟大又很了不起，运势就会开始急转而下，灾难就会豁然降临。“以其终不自为大，故能成其大。”高级领导者要深刻理解并身体力行的是多奉献而不求回报的理念，万不可以伟大自居。大领导要始终建立在成就他人的基础上，“无私而成其私”是应该永远铭记的法则。

大道泛兮，其可左右。万物恃之以生而不辞，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。以其终不自为大，故能成其大。

——《道德经》第三十四章

大“道”像泛滥的河水啊！周流在左右。万物靠它生存而它不干涉，成就一切而不居功，养育万物而不加以主宰。它永远保持无欲的状态，不求报偿，可以说是渺小；万物都来归附，它也不加以主宰，可以说是伟大。由于它从不以伟大自居，所以能够成就它的伟大。

功成身退，不苛圆满

在对外大型投资过程中经常见到初始投资1000万元，由于国际环境的变化，明知继续投资风险很大，收益的机会渺茫，你还要一而再，再而三地继续追加三次投资，每次投资2000万元。我经常问他们，如果没有前面的初始投资1000万元，这样收益率的项目还投资吗？他们一般讲当然不投。那么这是为什么呢？因为你怕否定了你原来的决策最终导致失败从而证明你无能，殊不知你原来的投入是沉没成本，无论怎么样，投入的资金都不会回来了。如此进行非理性地继续投资的结果是把整个组织带入了更加危险的境地。

“持而盈之，不如其已。”高级领导者在累计的财富非常丰富的时候就应该适可而止，不可去追求过于圆满的东西，或者过于高不可攀的目标。某企业家曾说过，要么就不做，做就做得“妻离子散”。“做”指的是做事业，“做得妻离子散”指的是强大的定力和决心，典型的工作狂。但是这样做下来，事业是成功了，但是家庭没有了，整个人生就毁了，就留有缺憾，就不圆满。

“揣而锐之，不可长保。”年轻人做事情往往锐气超盛，锐不可当，锋芒毕露，这样容易招致挫折。特别是在刚刚晋升以后，喜欢证明自己，证明自己有魄力、有远见。殊不知当你想证明自己的时候，就是最容易犯错误的时候。有时不理智，你就容易犯错，做出错误的决策。因为你的眼光已经不能紧紧盯住是否对组织有利单单这一个原则，你掺杂了急于证明自己的私心。再者，总想证明自己聪明、智慧、能力出众也是问题，是一个大瑕疵点。作为高级领导者要学会放下自己，任何一项决策均以组织的荣辱兴衰为标准，这样才能成就组织而最终达到成就自己的目的。成就组织是前提，成就自己只是成就组织的附属品和伴随品而已。

“金玉满堂，莫之能守；富贵而骄，自遗其咎。”富不过三代似乎是一个永恒的魔咒，大多数成功的家庭不能承袭创始人优秀的品质和高度的操守、极度的创造精神

以及极高的坚韧品质，故此在三代后，原始的财富累积因素消失殆尽，自然恢复常人的财富范畴。当然也有极少数者破此魔咒，那就是谨记低调、助他、放下的同时勇于创造，时时挑战、不断创业才能守住初业和深度发展。如果富贵并且骄横跋扈，就容易招致嫉妒、怨恨，必然容易招来灾祸。所以作为富贵者首先应学会低调、谦虚，这样会涤除很多障碍与凶险。高级领导者更应该深谙此道。

“功遂身退，天之道也。”成功了就退下，这是一般领导者做不到的。为什么？因为事业蒸蒸日上，岂可轻易退下，遂易过度自信，对风险的认识不足，过分夸大自己的控制能力，轻视外界的潜在风险与损失，致使招致了难以弥补的损失。成功背后有很多难以控制的因素，或者说有一定的运气成分，只有领导者天资聪慧、艰苦努力同时机遇又恰当逢时，才能获取一定的成功。实际上这种多项有利因素聚齐的情况并不多见，这就需要高级领导者时时刻刻低调、审慎，适时罢手，也不失为满意解和优势策略。特别是当环境将要恶化以及身体健康将要恶化时，更是应该顺应天道，及时调整，适时退出。

作为组织，对领导干部的选拔与晋升也是这样，适时让他们退下来休整或修养，而不是一味地晋升，不要犯彼得原理的错误。管理学家彼得根据对千百个有关组织中不能胜任的失败实例的分析而归纳出来的彼得原理，其具体内容是：“在一个等级制度中，每个职工都趋向于上升到他所不能胜任的地位。”彼得指出，每一个职工由于在原有职位上的表现好（胜任），就将被提升到更高一级的职位上；其后，如果继续胜任则将进一步被提升，直至到达他所不能胜任的职位。由此导出的推论是，“每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的职工占据。层级组织的工作任务多半是由尚未达到不胜任阶层的职工完成的”。每一个职工最终都将达到彼得高地，在该处，他的提升商数为零。至于如何加速提升到这个高地，有两种方法。其一是上面的“拉动”，即依靠裙带关系和熟人等从上面拉；其二是自我的“推

动”，即自我训练和进步等，而前者是被普遍采用的。根据彼得原理，在由各种不同的职位、等级排列而成的每个组织中，很多职工会因业绩出色，被一直晋升，直到晋升到一个他无法称职的位置，他的晋升便终止了。领导者要切记顺应天道，不要犯彼得原理的错误。

实际上，作为高级领导者不应陷入繁忙的日常工作当中，而是应学会授权，学会领导与指挥团队，建构组织结构以及流程，从而自己渐渐淡出众人的视线，更多地去关注组织的将来以及大战略、文化建设等软核心竞争力的培养与发掘。

功成身退，是一种理智和管理中的满意解，是一种大智慧。

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。

——《道德经》第九章

自持满盈，追求圆满，不如适时停止。锤炼得尖利又锋芒，不能保持长久。金玉堆满堂，谁能长久守得住。富贵加上骄纵，自己埋下祸根，自招祸患。一旦事业圆满了就要知晓急流勇退，这才是顺应天道的法则。

抵住诱惑，朴素大美

实际上，朴素之美有很多的功效，比如在20世纪60年代以后出生的日本艺术家中极具影响力的村上隆。村上隆坚持的一句话就是：年轻、贫穷、无名，才是保持创造力的三大法宝。他总是强调如何把朴素之美贯穿到艺术中去，强调如何不依靠任何固有的文化体系而创造出最本质的东西。因而他的作品既融合了东方传统与西方文明，高雅艺术与通俗文化之间的对立元素，同时又保留了其作品的娱乐性和观赏

性，以此奠定了他的艺术巅峰。

这是老子典型的朴素观。青、黄、赤、白、黑色彩多姿，使人目不暇接，让人眼花缭乱。宫、商、角、徵、羽多种音乐，过于追求会使人的听觉不灵敏，驰骋畋猎，获取野物，容易使人心旌放荡。过于追求稀有物品，使人伤害品行，行为不端。五色、五音、五味、驰骋畋猎、难得之货都是指外在环境的剧烈变化对我们内心的冲击与干扰，作为高级领导者不可能游离于变化多端的现实大环境之外，既然身处其中，就要学会适应环境，适应模式改变甚至还要积极参与社会变革，但同时不能迷失自己，为环境的巨变所冲垮。这就要求领导者具备高超的外界与内心的动态平衡观。如何有效构建这种思想，老子给出了很好的答案，那就是不追求新奇，保持朴素生活观。实际上，我认为这种朴素生活观在实践中更多展示为生活中的布衣和思想上的贵族。生活中的布衣是指外在尽量简朴，思想上的贵族是指内在思想与修为尽可奢华。不追求奢华的外在物质比如豪车、洋房、穿着等生活之物，不追求并不是不使用这些奢侈品，而是不为奢侈品所累，仅仅是使用了奢侈品的便利而以，绝不是怀有炫耀之意。不强调外在的奢靡，就更容易使内在得到安宁。记得曾经有一次我和我的CEO学生品尝着小面馆里的兰州拉面，谈着上亿元的收购项目，其乐融融，至今都让人回味啊！

除了老子，庄子也主张朴素而天下莫能与之争美。朴素美为之大美，怀一颗朴素之心，安顿躁动的心灵，安顿我们的生命之所，使我们在物欲横流的今天才不至于茫然失措，不至于狂躁难安。朴素可以使我们逃出执着外在的藩篱和自我的牢笼，使我们自由的思想飞起来。

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，故去彼取此。

——《道德经》第十二章

缤纷的色彩让人眼花缭乱；美妙的音调让人听觉不暇；丰腴的食物使人舌不知味；纵横狩猎，让人内心放荡发狂；稀有的货品，让人行为不轨，去偷、去抢，伤害操行。因此圣人只求填饱肚子、稳饱安宁，而不求声色之娱乐。所以摈弃物欲的诱惑，重视内心的满足。

宠辱不惊，恬淡从容

我的一名刘姓学生是一家大公司的CFO，他在董事会上准备讨论一项重大项目欲投资3000万元，董事长力推此项目，预计大家基本赞同。该学生咨询我的建议，在会上如何表态。我对她说，秉持职业操守，积极准备，实事求是即可。会上，她的心怦怦乱跳，尽管她的逻辑思路并不十分清晰，有时甚至结巴，但是否定该项目的态度十分坚决，通过丰富翔实的数据提出该项目在实施后的巨大风险，甚至还因此在会上顶撞了董事长。当时各位董事都十分惊讶。会后，她讲，董事长甚至还私下鼓励了她，其他各位领导在以后的工作中明显更加尊重她了。她后来反思到：如果心里只有组织利益，当时不去想如何使自己表现得更专业、更出色，可能连讲话结巴这样的小瑕疵都不会有。实际上时时保持职业精神就足够了，尽量少考虑自己反而表现更出色。

老子不愧是我们的老师，他教导我们不要把荣誉、地位、名利看得过重，那些都是身外之物，不值得艳羡，更不值得过于追求；他倡导我们追求内心的宁静，努力保持恬淡与从容。似乎当今社会大家都很忙，人人都在拼搏，人人都在挣扎，人人都狂奔在自以为将来梦想必会实现的冲刺中，而这样没有张弛、没有均衡的工作与生活，往往把我们带入职业激情的枯竭境地。我们经常迷茫、怀疑，我们的人生之

路究竟是否是一条正确的路。作为高级领导者真的应该反观自己，是不是遇到事情总是首先考虑到自己。如果总是优先考虑自己，就容易患得患失，宠辱皆惊。如果不去考虑自己就没有什么祸患可言。所以学会适度放下自己，无关乎自己时就容易做到宠不骄、辱不急，宠辱不惊，内心安定，这样反而更容易成全自己。宠辱不惊，内心秉持自我的程度在管理学中可以用组织情境中的逢迎行为（MIBOS）进行间接测量，具体量表见附录A“组织情境中的逢迎行为测量”。若得分为40分或低于40分，则表明你并没有取悦你的上司。100分或者更高分数意味着你过度逢迎，可能被视为太有政治性或过于虚假，不能秉持自己，往往宠辱惊恐。

只有将自己的身体看作比天下都重的人，才可以把天下托付给他；只有珍爱自己，对天下不患得患失的人，才可以把天下的重任托付给他。珍爱自己的身体甚于国家才会对所治理的国家中百姓的疾苦有切肤之痛，才不会穷兵黩武。

《庄子·让王》里有这样一则故事。因为土地纠纷，两国开仗，有一个人劝国君，他说：“假设我叫天下各国国君一起签约，左手拿这个契约，右手就要被砍掉；右手拿这个契约，左手就要被砍掉；但是拿到这个契约的人就是天子，这样你还要不要当天子？”这个国君想了想，决定不要，自己的手当然更重要，谁知道天子能当几年呢？这个故事说得很简单，就是要爱惜自己的身体。

作为高级领导者能够体谅关心自己的身体，就不会让下属的压力过大，不会让下属痛苦万分，实际上他会更关心下属的多方面需求。根据马斯洛的需求层次论，他们的需求有可能是生理需求、安全需求、人际关系需求、自尊需求、自我成就需求等诸多方面，也可能是多种方面的叠加。通过研究下属的具体需求以后再行制定相应的决策，制定决策不可朝令夕改、过于折腾。爱惜身体超过天下的人在做大政方针时就会更体恤下属，更理智、清明。

实际上老子告诉我们，人生应该时时处变不惊、宠辱不惊，人生走到生命的哪一个阶段，就该喜欢哪一个阶段的时光、完成哪一个阶段的职责，顺生而行，不沉迷过去，也不狂热地期待着未来，生命这样就好。不管正经历着怎样的挣扎和阻难，或许我们都只有一个选择：虽然苦与乐参半，异常艰辛，但独自静守，依然快乐。

宠辱若惊，贵大患若身。何谓宠辱若惊？宠为下，得之若惊，失之若惊，是谓宠辱若惊。何谓贵大患若身？吾所以有大患者，为吾有身，及吾无身，吾有何患？故贵以身为天下，若可寄天下；爱以身为天下，若可托天下。

——《道德经》第十三章

荣宠与受辱都使人惊恐，把患得患失像生命一样看中。

什么叫作得宠与受辱，患得患失以至于惊恐？得宠是卑下的，获得它时好像受到惊吓一样，失去它时也好像受到惊吓一样，这就叫作得宠与受辱都好像受到惊吓一样。

什么叫作重视大祸患如同重视生命？我所以有大祸患，是因为我拥有这个身体，如果我没有这个身体，我还有什么祸患呢？所以，以贵身的态度去为天下，才可以把天下交给他；以爱身的态度去为天下，才可以把天下托付给他。

胸怀恬淡，雍容如海

1948年10月14日，东北野战军在以迅雷不及掩耳之势，仅用了30小时就攻克了对手原以为可以长期坚守的锦州并全歼了守敌十余万之后，不顾疲劳，挥师北上与从沈阳出援的敌精锐廖耀湘集团二十余万人在辽西相遇，一时间形成了混战。战局瞬息万变，谁胜谁负实难预料。大战紧急，但林彪无论有多忙，都仍然坚持每晚必做

的“功课”。一天深夜，值班参谋正在读着某师上报的其下属部队的战报，说他们下面的部队碰到了个不大的遭遇战，歼敌一部分，其余逃走，与其他之前所读的战报看上去并无明显异样（请注意，就是一份普通战报）。值班参谋就这样读着读着，林彪突然叫了一声：“停！”他的眼里闪出了光芒，问：“刚才念的在胡家窝棚那个战斗的缴获，你们听到了吗？”大家带着睡意的脸上出现了茫然，因为如此的战斗每天都有几十起，不都是差不多一模一样的枯燥数字吗？林彪扫视一周，见无人回答，便接连问了三句：“为什么那里缴获的短枪与长枪的比例比其他战斗略高？为什么那里缴获和击毁的小车与大车的比例比其他战斗略高？为什么在那里俘虏和击毙的军官与士兵的比例比其他战斗略高？”人们还没有来得及思索，等不及的林彪司令员大步走向挂满军用地图的墙壁，指着地图上的那个点说：“我猜想，不，我断定！敌人的指挥所就在这里！”随后林彪口授命令，追击从胡家窝棚逃走的那部分敌人，并坚决把他们打掉。各部队要采取分割包围的办法，把失去指挥中枢后会变得混乱的几十万敌军切成小块，逐一歼灭。司令员的命令随着无线电波发向了参战的各部队……取得这场重要战役的胜利的其中一个关键因素，居然是获胜方的统帅夜半时分对一份普通遭遇战之后的战报的数据分析，来源于他“从红军带兵时起，身上有个小本子，上面记载着每次战斗的缴获、歼敌数量”的优良军事素养。

作为高级领导者，应该拥有与常人迥异的精妙见解，发现问题、分析问题能够洞察细微，见解深刻，他们内心思维的深度与广度和解决问题的突破性都高深得难以识别。

当然，成功得“道”的高级领导者也有他外在的基本表现形式。一是做事情永远小心谨慎，思虑周全，就像隆冬时节跋涉冰河一般。二是机敏警觉，始终提防别人的攻击，小心驶得万年船，小心周密，思虑细算一直是名将们的看家本领。

三是领导者拘谨严肃时就像在外做客一样行止有度；而当独处时却又能够挥洒自如，如冰雪消融般自在惬意。有时厚道实在的如未雕刻的璞玉一般，有时宏达的架构思维能力又如空谷幽兰；当处于市井营生时又能够与大家打成一片，而不是格格不入。领导者胸怀博大、恬淡雍容犹如辽阔的平静大海；内心虚静飘然又似乎绵绵不绝。在其他群体慌乱时能够从容沉静，在别人死水一潭时却又能够如鲰鱼效应一般地激发出组织的创新与生机。这才是真正的大领导的样子。作为高级领导者，时时保持清醒的头脑，能够在众人的现实混乱中保持安静！也能在大家过于谨慎、恐惧时率先活跃，使之出现生机。比如在股市里，大盘在大家都绝望时，他却认为会出现希望；在大家蒸蒸日上冲顶之时，他却早早落袋为安，而后大势是一泻千里；在大家笃定更高的顶峰一定到来时，他却思虑再三、止步不前。你是那个与众不同的人吗？

高级管理者切记要避免追求极致、追求最优结果，满意解即可，最优解易伴随着超高的风险，得不偿失。即使当时看似胜利也是皮洛士式胜利。正因为没有追求最佳圆满反而一直去旧存新，不断创新，才能获取更大的成就。

古之善为道者，微妙玄通，深不可识。夫唯不可识，故强为之容；豫兮若冬涉川；犹兮若畏四邻；俨兮其若客；涣兮其若凌释；敦兮其若朴；旷兮其若谷；混兮其若浊；澹兮其若海；飘兮若无止。孰能浊以静之徐清？孰能安以动之徐生？保此道者，不欲盈。夫唯不盈，故能蔽而新成。

——《道德经》第十五章

古代善于行“道”的人，见解精妙而洞察深刻，其内心深不可测。因为深不可测、难以识别，所以勉强来形容一下：

“这种人小心谨慎啊！有如严冬跋涉冰河。机敏警觉啊！有如提防邻人攻击。拘谨严肃啊！有如在外做客。自在随意啊！有如冰雪消融。淳厚实在啊！有如未经雕琢的璞玉。空旷开阔啊！有如幽静的山谷。混同一切啊！有如浑浊的河水。”

胸怀恬淡雍容，犹如辽阔的平静大海；内心虚静飘然似乎永不停止。

谁能在浑浊混乱中安静下来，使它渐渐澄清？谁能在安定中活动起来，使它出现生机？

持守这种“道”的人，不会要求圆满。正因为没有达到圆满，所以能够一直去旧存新。

虚心静明，适可而止

子路向孔子请教什么是刚强，孔子说：“你问的是南方人的刚强、北方人的刚强，还是你这样的刚强呢？用宽厚温和的态度教育别人，不报复别人的蛮横无理，这是南方人的刚强，君子属于这一类；顶盔贯甲，枕着戈戟睡觉，在战场上拼杀至死而不悔，这是北方人的刚强，强悍的人属于这一类。所以，君子温和而不随波逐流，君子中立而不偏不倚。当国家太平、政治清明时，君子不改变贫困时的操守；当国家混乱、政治黑暗时，君子一直到死都不改变操守，这才是刚强啊！”

作为高级领导者要尽量使自己的内心虚静空明，不能每天像长了草一样，动不动就慌张，动不动就暴怒。要学会跳出公司纷繁运作的藩篱，要学会深入思考：公司存在的意义是什么？公司的下一步该去哪里？

因为你是第一个看到遥远的山那边的人，你要尽量给大家描绘清楚山那边的美好，好让大家坚定信心跟你走。所以说每周应该至少有一天放假，放假干什么？思考，

放下一切进行思考。要知道天道轮回，任何事情都有创始、发展、成熟、衰败的过程。经济周期也是如此，经济学大师熊彼特认为，整个经济体系将在繁荣、衰退、萧条和复苏四个阶段构成的周期性运动过程中前进。产品的生命周期也是如此，也有产品导入、增长、成熟、衰退的生命历程。

一切事物的发展最后都将归于本来状态，这就是所说的常理，就像人们常说的“房价不会长到天上去”一样。中国还没有发生过房价大崩盘，但你不能据此认为房价就永无止境地涨上去，那违反常理。只不过人们并不知道何时崩盘，不知道谁是博傻中最后的傻子而已。

高级领导者一旦懂得了常理，懂得了自然规律，就会引导我们明白四达，不会轻举妄动，学会适可而止，学会通过风险规避、分散、转嫁、接受等方式进行有效的风险处理，从而不会招致凶险。

高级领导者要学会理解常理、理解自然规律。理解常理有两条重要原则，一是思考问题是否具有系统性，比如产品质量有问题，通过头脑风暴可以发现人、机、料、法、环、测等几种重要因素的分解使用。“人”就是指人员的素质、态度等，“机”是指机械、设备；“料”是指原材料、半成品等；“法”是指方法手段、生产工艺等；“环”是指产品生产的环境，如温度、湿度、洁净度、气压等；“测”是指测量工艺。这几种因素都与产品质量关系密切，都应该被密切关注，并被分析究竟哪种是关键矛盾。以上分析仅仅是组织内的，我们也可以跳出组织内外推到行业中，如跟我们的竞争对手是否有关系；还可以推广到整个国家宏观经济，我们是处在经济周期的哪个阶段，是否跟这个阶段有关系，等等。这就是系统性。二是解决问题要注重组织的长远发展，我们的决策有时过于注重“止痛片”管理模式，总想一针见血，马上见效，但同时常常忽略了长期的副作用。我们

应该关注效益的持续性、长远性，波澜不惊，稳中求进，好过波涛汹涌、大起大落。大家都知道风险不就是由方差决定的吗？方差是什么？就是波动。我们宁可喝中药，开始是有些苦，但是良药苦口，身体会慢慢好起来，也不要副作用的一针疗法。当然如果你的医术足够高超，能充分地将中西医结合，也未尝不可。

作为高级领导者更要学会包容一切，包容才可以做到坦然、大公无私，无私成其私，大公才更容易成就你的事业。当你包容、坦然、大公时才能做事周全，才能将计划、组织、领导、指挥、协调、控制等诸多管理功能吃透，融会贯通，这样也才符合自然，也就是“道”的精神。一旦你悟到了“道”之精髓，你就会终生安泰，不会招致致命凶险。

致虚极，守静笃。万物并作，吾以观复。夫物芸芸，各复归其根。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，全乃天，天乃道，道乃久，没身不殆。

——《道德经》第十六章

尽量使心灵空明到极点，达到虚无的境界，切实守住“清静”。万物纷繁成长，我因此探查出循环往复的回归之理。

一切事物变化纷纭，最终各自返回其出发点。返回出发点的根源叫作寂静，寂静叫作回归本来状态，回归本来状态叫作自然规律，了解自然规律叫作智慧。不了解自然规律而轻举妄动，就会遭遇凶险。

了解自然规律才会包容一切，包容一切才会坦然大公，大公无私才会普遍周全，普遍周全才会合乎自然，合乎自然才会与“道”同行，与“道”通行才会保持长久，终生免于危险。

少则赢得，多则迷惑

我的一位CEO学生在跟我会晤朋友的过程中从不多言，他知道“听”比“说”重要，甚至不太熟悉的朋友聚会，他也总是主动悄悄地去结账，总是仔细倾听，面带微笑，旁人还以为是司机呢！实际上，他所领导的公司每年仅利润就将近3000万元。相反，众多富家子弟出现了丑闻，他们哪一个不是飞扬跋扈，哪一个懂得卑下呢？

作为高级管理者要深刻理解老子的辩证法里深刻的思想精髓。以下六大原则你不得不仔细斟酌。

1. 委屈反而能保全

小不忍则乱大谋。作为高级管理者确实要能够坚韧，受得了常人所不能忍受的委屈。

能受多大委屈，就能够担当多大责任。韩信能受胯下之辱，足见其智慧有加。从另外的角度也说明了做大事者，不仅需要足智多谋，更需要能够理智地接受委屈，而且要把委屈作为一种考验，应该很高兴去承担，应视为难得的机会，借此探究自己的忍受力有多强大。带着喜乐与挑战的心情去接受委屈，委屈反而失去其本身的恐怖了。

2. 弯曲反而能够伸直

领导者有时不能够过于直接，有时需要讲究策略，需要缓慢渗透，特别是探索式革新，需要有试验田摸索前行。柳传志就有著名的“拐大弯理论”。由于速度问题，不拐大弯就容易翻车，看似多走了冤枉路，实则通过弯曲反而稳妥地实现了目标，即伸直。在联想并购IBM的PC业务部门之前，他在联想内部曾经多次提及“拐大

弯”的思路以及“大方向确定后，走一步、想两步”的行事风格，稍慢一些，但更稳妥，而这也成为联想安然“拐大弯”的重要保障。

3. 卑下反而充盈

我所拜访的高级领导者无一例外地都和蔼可亲、慈眉善目，全无传说中的威风凛凛、咄咄逼人状，他们都懂得卑下的力量。谦卑不仅仅是美德，关键是谦卑使他们获取了很多，反而使他们更加充盈。敝旧反而能创新奇，敝旧中的“旧”指的是我们的行事法则及流程。抛弃旧有的法则及流程就可以在各种模式及流程中得以突破、创新。

4. 少学反而收获更多

每一个人都时间有限、精力有限、资源有限，在有限中如何做到突出？那就是专而精的思想，就是少学、深学、精学，才有可能出大家。这也是西方专业化的具体体现，流水线的形成也来自流程化的简单、专业、专一。我们不是神，我们不可能样样精通。我们有时需要做减法，减去那些可有可无的鸡肋方向和兴趣，专心致志，专攻某一领域，很快就会做出令人惊讶的加法业绩。当然，要能忍得住寂寞，经得起诱惑，抗得住挫折。

5. 贪多反而困惑

慢工出细活，贪多嚼不烂。做任何事情都不可贪多，作为高级领导者永远都不要妄自尊大、过度自信，像《射雕英雄传》中的郭靖，每天学拳就学一招，看似愚笨，实则是大智慧，要知道“多则惑”的道理。贪多的人往往属于智商很高的人，他们自视聪慧，容易贪婪，这是聪明的障碍，贪多往往难以顾及全面，对核心问题的关注度就不够，反而成本过高，得不偿失，整体上不是最优。这也是很多公司热衷于

多元化发展，却少有好效果的重要原因之一。

作为高级领导者，为了少犯错误，老子明确提出以下四条重要准则。

第一：不自见，故明。

观察问题不仅仅依靠自己的眼睛，要通过多种信息渠道，比如要判断一个人，就不仅要观察当事人，还要听其上级、下级、同僚等人对其的意见，还要看该人的历史、发展趋势，只有掌握了他全面的信息才能比较准确地判断一个人，只有经过系统性的观察才能更加分明、清晰。

第二：不自是，故彰。

不自以为是，才能功过清楚，必须少一些关注功劳，多一些关注挑战的机会，这是晋升的法宝。

第三：不自伐，故有功。

不自己夸耀反而有功，学会谦虚、低调，功劳永远属于大家，这是一个基本的要求。

第四：不自矜，故长。

不自高自大，所以能够担当首领。

高级领导者只有足够聪慧，才能获得“道”的力量，他就能做到不与天下争，天下反而无人能够与他争输赢。因为他具有谦虚、隐忍、大度、不夸耀、不自大、不贪多等诸多优点，众人无不亲近他、赞誉他、拥戴他，所以反而他能功成名就，善度一生。

曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，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，故有功；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。

——《道德经》第二十二章

委屈反而能保全，弯曲反而能伸展，卑下反而可充盈，敝旧反而可更新，少取反而获得，贪多反而迷惑。

因此，圣人持守着“道”来作为天下事物的准则。

不局限于眼睛所见，所以看得清楚；不以自己为正确，所以真相彰显；不夸耀自己，所以才有功劳；不骄傲仗恃自己（的聪明），所以才能领导别人。

正因为不与人争，所以天下没有人能够与他争。古人所说的“弯曲才可保全”这些话，怎么会是空话呢？是真的能让人得到保全，善度一生的。

天恩浩荡，厚德巍峨

亚里士多德曾讲，忧郁的男人是最富有才气的。低调既规避了很多风险，同时又有助于我们返璞归真，像婴儿一样去生活，伴着童真找回久违的童趣，不必太在意自己的名誉、地位、收益，努力去关照对方、关心伙伴，这样恰恰更容易实现你的管理终极目的和人生追求，这也为很多努力实践的总裁的切身实践所证实。

作为高级领导者，往往豪情万丈，梦想为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。但仅仅知道雄强是不够的，要懂得内圣外王，恪守低调，不争强好胜，守住雌柔，才会不经常如处于风口浪尖的众矢之的。你仔细看看《福布斯》排

名前几位的大部分人的下场就知晓了。人怕出名猪怕壮。因此高级领导者应努力学会利他，以谦卑的仆人心态、厚德行动，才能安全，也才能真正雄霸天下，这样的雄霸与恒久的大德息息相关，只有这样才能基业长青。为什么曾国藩的后代英才辈出？这与其厚德低调思想的传承是分不开的。所谓“天恩常浩荡，厚德仰巍峨”，即是如此。

像婴儿一般去创造会有不凡的收获，实际上像婴儿一般去创新就可以打破书本上都是对的、权威不会错、历史经验是真理、以自我为中心等创新枷锁。深刻懂得光明的益处，却并不追逐而牢牢守住灰暗位置，不计自己的荣辱得失，一心为组织，这样的高级领导者才符合恒久大德的规约。

高级领导者要内外兼修。不仅要修炼大德，也要修炼管理方法与手段，利用系统的思维进行分析与决策。比如一家企业就是一个系统组织，在思考每一个问题时，都要考虑企业的战略发展是成本领先还是差异化战略或是聚焦一体化战略，同时要兼顾职能分解、业务分化，还要考虑研发、生产、销售、财务、人力等诸多方面，比如可以充分利用波特五力模型（“五力”包括供应商的讨价还价能力、销售商的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力和行业内现在的主要竞争者的竞争能力）进行分解求证。要学会系统地思考，同时要学会在时间轴上历时性地去思考。过去怎样，现在怎样，将来怎样，拉出时间轴去系统地分析，这样在系统因素及时间等多维系统中去思考就会更具有科学性与艺术性，而不是把管理的不同要素割裂开来，仅仅看某一点。既要看到一个个的点，又要照顾到整体的面。

因此，高级管理者应本着谦卑的心态，以厚德助他的出发点，充分利用现代管理方法工具和手段，审慎积极地决策，只管低头耕耘，不去思考是否收获，真等到秋天时，你会收获整个深秋。

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，则为官长，故大制不割。

——《道德经》第二十八章

知道雄强的好处，不去争雄却守住雌柔的位置，犹如天下的沟壑，必然众流归注，得到天下人的归顺。得到天下人的归顺，他所承受的“道”自然也就不会离散，不会离开恒久的德，再由此回归原有的赤子之心的状态，已达到纯真的境界。知道光明的好处，却不与人争光明，反而守住暗昧的位置，这样可以作为天下的山谷——天下人的榜样。作为天下的典范，才可以德行自无过错，再由此回归真朴的状态。真朴的状态终有朴散为器的时候，但是得道的圣人依然能够依循浑朴这个原则，建立管理与领导，最终做到无为而治。所以善于治理国家的人依托顺然之法不去割裂事理，使万物顺其自然即可。

物壮易老，永不逞强

皮洛士是古罗马时期的一位国王，在一场血腥的战斗中，他获得了胜利，却损失了大半的精锐部队。望着尸横遍野的战场，他感悟到：“再来一场这样的战争，我就彻底毁了。”

作为高级领导者，要学会以“道”来辅佐组织，以此来叱咤于商战之中，尤其注意在计划、组织、领导、控制中不能靠武力来逞强好胜。靠武力进行决策往往属于非理性、情绪化的，在这种情况下做出的决策往往成本巨大，即使胜利，也容易成为“皮洛士式胜利”。所以人们追求胜利时必须反复权衡，冷静思考，并不是所有

的胜利都值得追求。在进行决策之前必须进行成本与收益的计算，在不划算的决策中选择放弃也是一种定力和大智慧。我们在与对方博弈时，出发点往往是非信任对方的、对抗式的、攻击式的，以牺牲对方来成就自己，这种零和博弈不可持续，更不会长久。我们必须打破原有的藩篱与束缚，从现在开始首先想到如何与对方合作共赢，有时敌对双方都有合作的可能，关键是是否可以把双方的利益蛋糕做大，是否可以先成就对方，这就要看谁的格局更大了。

如果崇尚靠武力独裁进行管理，迟早要遭到报应，受到惩罚。战争一定是双方受损，往往杀敌一千，自损八百。所以战争过后，荆棘丛生，民不聊生，必有凶年。

善于用兵的人与善于管理的领导者本质上是相通的，即他们都是目的主义者，而且都永远不逞强好胜，达到目的就可以了，见好就收，适可而止。

优秀的领导者如何以“道”的标准达到管理目的呢？一般有以下四类基本标准。希望领导者以此四类标准对照自己，找出差距。

1. 第一类：达到目的不自负

多数领导者在功成名就以后就会觉得功劳是自己的，往往过度自信，失去低调的“道”的基本要求。实际上这时恰恰会为以后的很多错误决策埋下伏笔。成功固然有自己的努力与聪慧，但也有很多机缘巧合或者说运气的因素在里面。我们必须像当年朱镕基总理所说的，前面的路是地雷阵，是万丈深渊，必须时时如履薄冰，战战兢兢，万不可掉以轻心。自负如磨刀之石，时时自负如日日磨刀，功业不见其损而日有所失。审慎低调如春天之草，功业不见其长而日有所增。

2. 第二类：达到目的不夸耀

达到目的后进行自夸的人实际上还处于不成熟、不自信阶段。我们应该反省，是不是我们今天夸耀自己了？是不是又吹大牛了？夸耀自己有百害而无一利，为什么呢？我们都厌烦别人夸耀自己，有时是羡慕、嫉妒、恨，这时你还能有收获吗？自夸无非给自己身上贴一点儿金子、麻醉自己一下而已。一般爱夸耀自己的人不会有大成就，最好远离这种人。

3. 第三类：达到目的不骄傲

有些人达到目的以后确实会出现自满情绪，骄傲自大，容不得他人提出半点意见，这是非常可怕的事情。我们除了自省，最好找到一位我们自己的“魏征”，经常特别是在关键时刻棒喝我们。当没有人严厉批评我们的时候，往往是我们进步最慢的时候，甚至会走向下坡路。为了时刻警醒，最好多找人给自己提建议或意见，“有则改之，无则加勉”，反复体味这句话，言之多么深刻。

4. 第四类：达到目的不逞强

永远不逞强好胜。目的达到了就可以了，万不可赶尽杀绝。要学会内圣外王，本着一颗善良之心行使杀伐决策，不到万不得已不展示强势的一面。

领导者要始终遵循“道”的轨迹来保持持久的力量，任何事情都不能永远壮大，壮大就会衰老，就会消亡，这是万古不灭之真理，所以当你在巅峰时刻，要时刻警醒、审慎，当你走向谷底怎么办？要清醒，要知道每一个人都要时时珍惜来之不易的机会，尽量多去体验生命的本源与喜悦，在该放下时可以放下。

以道佐人主者，不以兵强天下。其事好还。师之所处，荆棘生焉。大军之后，必有凶年。善有果而已，不敢以取强。果而勿矜，果而勿伐，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。

——《道德经》第三十章

用“道”来辅佐国君的人，不会靠武力在天下逞强，因为以力服人，人必不服。打仗这种事，总会得到报应。军队所过之处，长满了荆棘。大战之后，必定出现荒年。善于用兵的人，只求达成目的，不靠兵力来逞强。达成目的却不自负，达成目的却不夸耀，达成目的却不骄傲，达成目的是因为出于不得已，达成目的却不逞强，逞强不会长久。万事万物一旦壮大繁盛之后，就要回归衰老破败。耀武逞强，这就叫作不合乎“道”。不合乎“道”，如疾风暴雨很快就会消失。

虚怀若谷，置之度外

在大家耳熟能详的“负荆请罪”故事中，渑池会之后，由于蔺相如功劳大，被封为上卿，位在廉颇之上。廉颇说：“我是赵国将军，有攻城野战的大功，而蔺相如只不过靠能说会道立了点功，他的地位却在我之上，况且蔺相如本来就是平民，在他下面我难以忍受，感到羞耻。”并且扬言：“我遇见相如，必定要羞辱他。”蔺相如听到后，不肯和他相会。相如每到上朝时，常常推说有病，不愿和廉颇去争位次的先后。没过多久，蔺相如外出，在邯郸城回车巷远远看到廉颇，就掉转车子回避。于是蔺相如的门客就一起来直言进谏，他们说：“我们之所以离开亲人来侍奉您，就是仰慕您高尚的节义呀！如今您与廉颇官位相同，廉老先生口出恶言，而您却害怕、躲避他，您怕得也太过分了，（对这件事）平庸的人尚且感到羞耻，何况是身为将相的人呢！我们这些人没出息，请让我们告辞吧！”蔺相如坚决地挽留他们，说：“诸位认为廉将军和秦王相比，谁厉害？”回答说：“廉将军比不了秦王。”相如说：“以秦王的威势，而我却敢在朝廷上呵斥他，羞辱他的群臣，我蔺相如虽然无能，难道会怕廉将军吗？但是大家试想，强大的秦国之所以不敢攻打赵国邯郸城，就是因为有我和廉将军在呀！如今两虎相斗，势必不能共存。我之所以

这样忍让，就是为了要把国家的急难摆在前面，而把个人的私怨放在后面。”蔺相如的话传到了廉颇的耳朵里。廉颇静下心来想了想，觉得自己为了争一口气，就不顾国家的利益，真不应该。于是，他脱下战袍，背上荆条，到蔺相如府门上请罪。蔺相如见廉颇来负荆请罪，连忙热情地出来迎接。从此以后，他们两人成了好朋友，同心协力保卫赵国。

这就是典型的作为高级领导者谦卑所带来的益处。

老子哲学里一直倡导高级领导者应该虚怀若谷，上善若水，善于谦卑。江海之所以能够成为百川归纳之地，就是因为处于地下。态度低下不易招致嫉妒，低下最为安全。低下也并不是无所作为，只是不在小事情上耗费太多精力，具有高超的大局观而已。

古希腊著名哲学家苏格拉底深知谦卑的力量，他不但才华横溢，而且广招门生、奖掖后进，运用著名的启发谈话启迪青年人的智慧。每当人们赞叹他学识渊博、智慧超群的时候，他总是谦逊地说：“我唯一知道的就是我自己的无知。”

被人们称颂为“力学之父”的牛顿发现了万有引力定律。在热学上，他确定了冷却定律。在数学上，他提出了“流数法”，建立了二项定理并且和莱布尼茨几乎同时创立了微积分学，开辟了数学上的一个新纪元。牛顿虽然是一位有多方面成就的伟大科学家，但他非常谦逊，他知道谦逊会给自己带来无穷的益处。对于自己的成功，他谦虚地说：“我只是像一个在海滨玩耍的小孩子，有时很高兴地拾着一颗光滑美丽的石子儿，但还是没有发现真理的大海。”伟人之所以成为伟人，最为重要的一点就是谦逊，因为谦逊不但不会招人非议，更容易汲取他人的优点和资源。这也是成功人士的法宝之一。

“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。”所以作为高级领导者要知道不需要跟下属争功，下属的功劳本来都是你指挥的结果。你的无私注定容易成为你梦想的最重要的源泉，也就是所说的“无私而成其私”。把自己的利益置之度外，以部门利益为重，以组织利益为重，以江山社稷利益为重，这样的领导者才是真正的领导者。

江海之所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。是以圣人欲上民，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。

——《道德经》第六十六章

江海之所以能成为百川归往之处，是因为它善于处在低下的位置，只有这样，才能让百川归往。因此，圣人想要居于人民之上，领导人民，一定要言语谦下；想要居于人民之前，领导人民，一定要把自己的利益放在他们的利益后面。如此一来，圣人虽然居于上位，而人民却不觉得有负担；站在人民前列，而人民不觉得有妨碍。于是天下人乐于拥戴他而不会嫌弃厌恶。因为他不与人民相争，所以天下没有人能够与他争。

锁住贪念，终身安泰

有一首民谣是这样说的：丢失了一个钉子，坏了一只蹄铁；坏了一只蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，伤了一位国王；伤了一位国王，输了一场战斗；输了一场战斗，亡了一个帝国。相反，善于观察的王永庆就因细心而受益无穷。20世纪30年代的台湾，农村还处在手工作业状态，稻谷收割与加工的技术很落后，稻谷收割后都是铺放在马路上晒干，然后脱粒，砂子、小石子之类的杂物很容易掺杂在里面。

用户在做米饭之前，都要经过一道淘米的程序，用起来诸多不便，但买卖双方对此都习以为常，见怪不怪。王永庆却从这一司空见惯的现象中找到了切入点。当时，王永庆经营着一家米店。他带领两个弟弟一齐动手，不辞辛苦，不怕麻烦，一点一点地将夹杂在米中的秕糠、砂石之类的杂物拣出来，然后再出售。这样，王永庆的米店卖的米质量就要比别人家的米高一个档次，因而深受顾客好评。米店的生意日渐红火起来。王永庆就是靠着对管理过程中点滴细节的不断完善，成就了他的商业帝国。

“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。”高级领导者要深知世间万物的母子关系，也就是“道=母”的普遍性与“子”的特殊性的关系。母体是事物的本质规律，我们永远追求“得道”，但是可能由于时间、经验、能力等所限而只能无限趋近但无法全部掌握。认识到事物发展的个体及整体各自都有从属、各自都有规矩、各自相生相克且名实相符，就不会陷入危险之地。我们不断进步，不断以“道”的标准认识万事万物，并加力持守住“道”，就会终身安泰。

“塞其兑，闭其门，终身不勤。开其兑，济其事，终身不救。”老子特别强调了“塞其兑”和“开其兑”迥然不同的后果。若“塞其兑”（关上欲望的闸门），终生就没有病痛。人生主要的痛苦来自得不到之苦，一旦降低了欲望（这个欲望包括晋升、职称、收入、声望等诸多项），我们会清净很多，静静努力一段时间以后，回头发现反而发展得更快，为什么？因为你不那么急功近利，你只学会帮助他人，一副热心肠，不会对任何人构成威胁，大家自然都会给你机会。你的机会多了，自然发展更快，这就是老子所讲的“无私而成其私”。相反“开其兑”（打开欲望的出口），不断满足欲望的目标，就会终身不可救药。因为欲望永无止境，比如你的收入，当你每月收入3000元时，你希望是5000元，当你真正收入5000元时，

你又梦想10000元了。我有一位已毕业多年的学生年收入3000万元尚不知足，更何况我们一般百姓的收入了。因为随着你的目标不断实现，你内心的欲望目标却总是增长得更快，你总是疲于应付，但是你的精力、时间、身体都是有限的，以有限对无限，总是苦海无涯啊！

“见小曰明，守柔曰强。用其光，复归其明，无遗身殃；是为袭常。”作为高级领导者，要努力学会察见细微，在细微中把握规律，这称为启明。关注细节是高级领导者的基本素质。要善于举轻若重，看似平常的小行为、小举动、小瑕疵、小错误，有时却可能带来灭顶之灾。相反，精雕细琢的工匠精神却可以成就不朽业绩。做领导要学会强调精细的质量过程而不仅仅是结果观。为什么呢？有标准的、优质的管理过程一般就会有良好的成果，无论是自然学科还是社会学科均如此，有了优良的管理过程，好结果就是大概率事件。相反，如果不重视过程，不去努力细查，不重视精细化，仅仅是强调结果，那么优质结果也带有一定的偶然性。

作为高级领导者，还要学会持守柔弱，持守柔弱才是真正的坚强，坚强不是傻强硬，在具体实操过程中至少有三点值得思考：一是学会认错；二是敢于承担责任；三是学会理智投降。

学会认错不容易，需要反复训练。为什么高级领导者在体验式培训中要我们使用“我错了”等语句？因为有些话我们很难说出口，觉得难为情，但我们练习了一段时间以后，情况就会好很多。学会认错，尤其是跟下属认错，并不会让下属看不起你，下属不仅不会轻看你，相反会更加尊重你，最终会更加心甘情愿地追随你。

敢于承担责任就是主动承担其失败的责任，主动请求给予处分，主动请求给予处罚。主动请求的处罚与上级强加给你的处罚，感觉是不同的。主动请求的是一种格局意识，是一种领袖魅力。比如诸葛亮在挥泪斩马谡以后多次以用人不当为由，主

动请求自贬三等，从一品丞相降为三品右将军。诸葛亮总结此战失利的教训，痛心地说：“用马谡错矣。”为了严肃军纪，诸葛亮下令将马谡革职入狱，斩首示众。临刑前，马谡上书诸葛亮：“丞相待我亲如子，我待丞相敬如父。这次我违背节度，招致兵败，军令难容，丞相将我斩首，以诫后人，我罪有应得，死而无怨，只是恳望丞相以后能照顾好我家妻儿老小。这样我死后也就放心了。”诸葛亮看罢，百感交集，老泪纵横，要斩掉曾为自己所十分器重赏识的将领，心若刀绞；但若违背军法，免他一死，又将失去众人之心，无法实现主公一统天下的宏愿。于是，他强忍悲痛，让马谡放心地去，自己将收其儿为义子。而后，全军将士无不为之震惊。

作为高级将领，在决策时不可意气用事，要学会理智投降，不要犯皮洛士式得不偿失的胜利。人们追求胜利，但并不是所有的胜利都值得追求。在进行决策之前必须进行成本与收益的计算，为了全局利益和长远利益，该退让时要学会退让，该妥协时要学会妥协。

作为高级领导者，要学会不断运用理智的光亮，返回到原来的启明的境界，不给自己遗留下祸根，这叫作保持恒久的“道”。

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，终身不救。见小曰明，守柔曰强。用其光，复归其明，无遗身殃；是为袭常。

——《道德经》第十二章

天地万物都有一个起源，这个起源就是“道”，“道”创生天地万物，就以它作为天下万物的母体。把握了作为母体的“道”，可以由此认识它的孩子即天地万物；

认识了作为孩子的天地万物的运作规律，再回去持守着母体也就是创造天地万物的“道”，那么自始至终都不会陷入险地。塞住贪念的空穴，关上欲望的门径，即使万事纷繁相拥而至，也可相安无事，则终生都没有过劳和痛苦。若打开贪念的空穴，妄用自己的智慧，过恃自己的才能，过分贪念欲望的目标，增加纷杂的琐事，那么终生都不可救治。能够察见细微，称为启明；能够持守柔弱，称为坚强。运用理智的光亮，返回到启明的境界，不会给自己带来灾害，也不会遗留灾祸。这叫作保持恒久的状态，也合乎常道。

专注适度，不可逞强

某所学校的教授、博士生导师，也是财经学科带头人，一年当中基本没有休息日，中午甚至为了赶一场讲座仅仅以盒饭对付，总认为自己身体基础好，是取之不竭的资源。由于长期透支，殊不知突然之间，不足50岁便撒手西去，剩下妻儿老小感伤余生，何其可惜。对于这样的事情，有没有有效的解决办法呢？当然有，而且老子给出了非常中肯的答案。

初生婴儿禀赋深厚，细微处相和于原始状态，既不会防御也不会进攻，不会伤害别人，因此“毒虫不叮刺他，猛兽不抓咬他，凶禽不扑击他”。从这里可以看出，高级领导者也需要保持一颗童心，尽量减少技巧算计，最好没有。没有算计是最大的算计。保持一颗童心特别有利于创新意识的觉醒与培养。像幼儿般去观察，去探查蚂蚁搬家，去水中摸鱼……所谓童言无忌，就是因为儿童没有那么多的思维禁锢，没有约束，只有天马行空，大胆地去思考、去探索，所以有学者做试验发现从幼儿到大学毕业，随着知识的积累，人的创新能力逐渐被教育系统磨灭掉，甚为可惜。所以高级领导者更需要放松心情，时时尝试转变角色，尝试作诗、画些画，到大自然中采风，去找找灵感。

小孩子“筋骨柔弱，可是拳头握得很紧；还不懂得雌雄交合之事，可是小生殖器自动挺起”，这都是专注的结果。领导者值得学习的就是如何专注自己的核心竞争力，你的最强项在哪里，你最擅长的同时也是你的乐趣在哪里，如果你的事业既是你最擅长的才干所及，同时又是你的乐趣所在，那么你是幸福的，也是成功的。对成功与否的评价，最好不要以财富来计量，虽然对评估成功有一定的参考价值，但成功更多的是一种内心的体验，最初会有一种成就感的体验，当然这种体验会慢慢淡化，最终演化成助人的大喜悦。

高级领导者要懂得和谐，能够行不言之教的，绝不需要谆谆教诲，能循循善诱的，绝不强压命令，这样管理才能够恒久，也才能够开启智慧之门。同时，不要贪图生活享受，贪图享受谓之灾殃。过于享受会给自己带来懒惰的习惯，使我们不仅身体素质变差，同时思想也会变得日渐衰弱，还会遭到同僚的嫉妒与不满，也可能给下属树立坏的榜样，从而上行下效，败坏整个组织。切记，切记。

在工作量的规模上要适度，高级领导者往往不顾身体，怀一腔热血，以天下为己任，态度很好，但是很快就会身体枯竭，甚至英年早逝。所以老子讲“不要带着欲望过于操纵体力去逞强”。高级领导者一定要学会张弛有度，在身体上不逞强，才是真正的强壮。

高级领导者要深知，事物壮大了就会衰老，花开繁盛之后不久就会凋零，任何事情都是这样，小到一个个体、大到一个组织甚至一个国家，莫不如此。到达波峰之时要审慎小心，可能很快就会进入波谷，就像股市的曲线一样，有时本次的波峰即下一次的波谷，虽然人生又会引来大的波峰，但依然峰谷相连。如何才能达到更高的境界呢？那就要大成若缺，多找到不理想之处、不完善之处，并加以完善才能走得更远。但是要完美之后终究会走向衰败与灭亡。人生不如意之处十之八九，不要追

求完美，要学会兼容并蓄，同其光、和其尘，不完美才是持久的完美。以平和的心态去接纳不完美之事，才能获得圆满。

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。未知牝牡之合而媾作，精之至也。终日号而不嘎，和之至也。知和曰常，知常曰明。益生曰祥。心使气曰强。物壮则老，谓之之道，不道早已。

——《道德经》第五十五章

保存禀赋若是含德深厚，就像初生婴儿一样天真无邪。至德，他筋骨柔弱，无知无欲可是拳头握得很紧；还不懂得雌雄交合之事，可是小生殖器常常勃起；这是专注到极点的缘故。他整天号哭，喉咙却不会沙哑，这是和谐到极点、元气淳和的缘故。懂得和谐，叫作恒久；懂得恒久，叫作启明。以常道养生，含德自然是为最厚。若不以常道养生，纵欲不顺其自然，不但没有好处，反会招致灾祸。贪求生活享受，叫作灾殃；一年操纵体力，勉强为强，叫作逞强，不可持续。事物壮大了就会衰老，衰老了就会死掉，这是强为“道”的缘故，这称为不合乎“道”，不合乎“道”就会很快结束。因此，真正的强是柔弱和合，就像赤子一样无欲无求，任何东西都难以加害于他。

自知不见，自爱不贵

伟大的“科学管理学之父”泰勒先生所倡导的实际上是一种规范化、标准化、制度化的管理思想，“最佳的管理是一门实在的科学，基础建立在明确规定的纪律、条例和原则上”。同时，他在对工人的工作环境改善、福利、培养等诸多方面也进行了探索，而且发现越是关心工人的工作与生活，生产的效率越高。他往往使用培训教导工人完成工作任务的技能，用科学研究制定标准和规章制度并据此规定和下达

任务，用奖惩激励机制保证任务的完成，这样就可以大幅度地提高企业效率。泰勒的管理思想早期主要是为了解决工作效率和工资问题，而对其他一些问题，如舒适的盥洗室、食堂、演讲厅等所谓的福利事业和外在良好的工作生活条件。泰勒认为，虽然这有助于使工人的生活更加美好且提高了效率，但并不是研究的重点。泰勒最后集大成的思想是平衡制度和人的关系，以及如何使二者达到平衡与和谐。他认为，任何一种制度都不能不需要真正的人。制度和诚实可靠的人都是需要的，而在实施最好的制度后，其成就将与管理的能力、言行一致性和管理中受人尊重的权威的高低相一致。他认为，科学管理原理的高工资和个别付酬制度只是提高工人积极性的从属的要素之一。泰勒除了把人当作“经济人”对待外，还逐渐看到了工人的社会性。泰勒认为，在工作中要善于发现人才、培养人才、用人才提升工作效率。工业界的领导者和管理者必须是培养出来的。他认为，“过去，人是第一位的；将来，体制必须是第一位的。这并不意味着不再需要伟大人物，恰恰相反，任何好体制的第一位目标都必须是发掘第一流的人才，并在系统管理之下，将最佳人才比以前更有把握和更迅速地提升到领导岗位上来”。

老子一直倡导安抚百姓，减轻税负，使其安居乐业。西方现代管理理论认为，改善员工福利是可以提高员工满意度进而提高员工效率的基本方法之一。较早提出这种思想的是“现代人事管理之父”——空想社会主义者欧文（1771~1858），欧文开创了重视人的作用的先河，他的做法主要包括改善工作条件、缩短工作时间、提高工资、改善生活条件、发放抚恤金等。他的实验探索出了对劳资双方都有利的方法和制度——改善劳动条件的投资会得到加倍的回报，对人的尊重和重视会得到更多利润。这具有非常重大的进步意义。

反过来讲，“民不畏威，则大威至”。当压迫下属到他们无所畏惧的时候，就是他们奋起反抗的时候。东方人的观念是尽量隐忍，不是迫不得已，绝不反抗；但是一

旦反抗，则轰轰烈烈，难以抵挡。对此，作为高级领导者确实值得细细思考。

“无狎其所居，无厌其所生。夫唯不厌，是以不厌。” 尽量不要去干扰普通人的正常生活与工作。他们安居乐业，一切正常运转最好；也不要压榨百姓的谋生之路，尽量让他们顺其自然地去创造。对待下属也是如此，不要动不动就进行颠覆式创新，最好先试一试，找个试验田看看行不行。有的领导就喜好用所谓的创新来证明自己的实力和智慧，其实弄不好恰恰证明你的愚蠢。你只要不去压榨人民，人民就不会讨厌你，当你不信任人民而且处处压榨人民时，你就会遭到厌恶甚至憎恨了，你的江山也就大势将去。

“是以圣人自知不自见；自爱不自贵。故去彼取此。” 作为高级领导者，要像圣人那样保有自知自爱，不要以为比别人知道的东西多一些，就到处炫耀，也不要因为爱惜自己就过分抬高自己。其实你的各种大成难道真的仅仅是你自己的努力吗？是否还有很多其他人的帮扶呢？是否还有运气的成分呢？这样去想就会知道自己那点小小的所谓成不值得吹嘘。这一点要时刻警醒自己，自己的成功只不过是运气好一些而已。切记。

民不畏威，则大威至。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。

——《道德经》第七十二章

人民不害怕威迫的时候，大的祸乱就来了。不要打断人民的日常生活，不要压制人民的谋生之路。只有不压制人民，才不会令人民讨厌。因此圣人了解自己而不显扬自己，爱惜自己而不抬高自己，所以要舍弃后者（自贵、自见），保持前者（自爱、自知）。

太想作为，大病在身

“春雨医生”是一款以网络诊疗为主业务的移动医疗App。其掌门人张锐自2014年8月C轮融资5000万美元以后，几乎每天都会收到各种投资者伸来的橄榄枝。实际上在2012年B轮融资的时候，最难熬的两个月，他常常失眠，半夜两三点给人发邮件，探讨产品设计或者商业模式。一大早，又跑到各大投资现场，不厌其烦地向人阐述春雨的商业价值。同样的内容，每天至少要讲两遍，还要回答各种“八竿子打不着”的问题。“我确实很焦虑，”他说，“每天吃不好、睡不好，晚上睡前会担心资金链断了怎么办，早上又打起精神鼓励自己说，自己的产品解决了那么多人的痛苦，这么有价值，一定会拿到钱，只是‘缘分没到’。”精神上的压力很快反馈给身体，一个最明显的变化是他两边的鬓角全白了。从医多年的父亲跟他说，这是自主神经紊乱。创业四年多来，他最焦虑的事似乎都跟钱有关：不是在找钱，就是在愁怎么赚钱。张锐最终在2016年10月5日猝死于心肌梗死。一位勤勤恳恳为别人解决医疗难题的创业者却没有解决好自己的疾病。他不知道自己的身体原来也需要关心与爱护。英才逝去，甚是可惜啊！

“民之饥，以其上食税之多，是以饥。”老子一直倡导最高统治者要利用仁慈手段对待老百姓，让他们顺其自然。他认为人民陷入饥饿是由于赋税太多，赋税太多的背后是因为管理人员过多。对于管理人员过多的有效且比较科学的手段是进行岗位设计。亚当·斯密在其《国富论》中就已经论及了岗位设计。他以制针业为例说明了岗位专业化分工的效率。“科学管理之父”泰勒所进行的“时间—动作”研究，实际上也是一种岗位设计。他将岗位的工作程序和操作方法标准化，大大提高了劳动生产率，这也为后来的定额管理打下了基础。在定额管理过程中有一个基本原则，就是只要不是直接产生效益的人员就尽量压缩，尤其是管理人员，越少越好。同

时，注意各种比例要协调，如企业直接生产岗位与非直接生产岗位的比例、企业中生产工人内部基本工人岗位与辅助工人岗位的比例、基本生产工人与辅助生产工人内部各工种之间的比例、管理人员与全体员工的比例、服务人员与全体员工的比例、男女员工的比例等。对这些比例细心比对，你会发现有很多值得探索的地方，有时将机构与岗位精简既会裁撤冗员又能提高效率，一举两得。国家治理尤其如此，为什么国家管理队伍越来越臃肿，虽进行了几次大裁员，整体人数却没有减下来，这跟没有良好的科学岗位设计有很大关系。

“民之难治，以其上之有为，是以难治。”基本员工难以管理，主要原因有时确实是领导的想法太多，太想有所作为也是一种病。孔子有言：“德薄而位尊，智小而谋大，力小而任重，鲜不及矣。”这就是说：一个人德行浅薄却占据高位，智慧有限却要自作聪明地谋划大事，能力有限却要不自量力地承担重任，这三种情况是不祥的征兆。作为领导者，要知道自己的能力边界，尽量不去做勉强之事，更不要在制度制定与执行上朝令夕改，令下属无所适从。

“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。”如果统治者只顾自己奢侈享受而不关心民生的话，百姓就容易铤而走险。同时，不刻意追求生命本身的人要比重视生命的人更高明。这是典型的道家观点，一切顺其自然，可以让自己生活得好一些这本无可厚非，但是不要过于苛求。学习道家思想的精髓就是学会对现代文化、现代价值观具有一种批判的能力，不刻意去追求所谓的时尚，不盲从，保持内心所独有的淡定与从容。一切尽量用“道”的精神去指引、去欣赏。去除眼前而获得长远的眼光与更广的视野，去除名利而获得真正的内心大喜悦，最终见一事一物、四季变换、生老病死均是大喜悦，天道运转，物竞天择，一切自由，一切的运转法则非人类所能够抗拒的。所谓“人定胜天”，10年、20年后你再去看看，你胜过天了吗？要承认自己的能力极限，要礼敬天地以及我们所不

懂的事物，要以顺遂的心态与大家和谐地融为一体，这也是所谓的天人合一吧。

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。

——《道德经》第七十五章

人民陷于饥饿，是由于统治者吃掉太多赋税。人民难以治理，是由于统治者喜欢有所作为。人民轻易赴死，是由于统治者的生活薪俸丰厚。只有不刻意求生的人，才比重视生命的人更高明。

戒于奢华，归于简朴

断舍离是当下流行的网络语言，来源于日本山下英子所著的图书《断舍离》，意思就是把那些“不必需、不合适、令人不舒适”的东西统统断绝、舍弃，并切断对它们的眷恋。这样我们就会过起一种极简的生活，当然它并不是苦行僧式的自虐，而是一种更为人性化的、经济的、环保的、轻松愉悦的生活。

极简的生活方式主要包括以下几个部分。

1. 欲望简单

了解自己的真实欲望，不受外在潮流的影响，绝不追求没有意义的虚荣。

2. 精神极简

①享受自己的精神生活世界，享受孤独；②享受自己的事业、享受家庭和朋友的
爱，其他与我无涉；③只关注自己关心的专业以及喜欢的哲学、科学、地理、历史

和社会问题，不花精力关心没有意义的娱乐新闻；④不刻意追求所谓事业上的成功，成功是能力、努力与机遇的双重及多重耦合的结果，如果没有那么成功，原因是自己的能力不够，更可能是机遇问题，这也没有什么，因为秋雪和珍珠鸟不会抛弃我；⑤不浪费精神在未经证实的小道消息上；⑥宽容、平和、理智、诚实和勇敢地面对一切，包括生意失败和疾病、死亡，不自大，不骄傲，不自卑，不懒惰，不放弃，即使有一天面对不治之症，也不做无谓的治疗，利用最后时光，安排好后事，享受生活，死后捐赠器官。

3. 物质简单

①逐渐将家中超过一年不用的物品丢弃、送人、出售或捐赠给需要的人，如过期的衣服和物品、早先收到的各种礼物或装饰品。②不接受没用的礼品，如果不得不接受，就马上转送给需要的人。③只有在最必要时才购买物品，同时将家里具有同样功能的东西马上处理掉。④如果买东西，就买经久耐用和维护简单的东西。不为未来而买东西，不为便宜而买东西。⑤在背包里预备一个袋子，这样在逛超市时，不要再购买塑料袋，如果这些塑料袋是白给的，可以要，因为可以做家里的垃圾袋。⑥不培养收藏癖好，减少多余的爱好。⑦不养猫、狗或其他宠物。⑧用一支可以更换笔芯的好笔，而不是用堆积如山的中性笔，即使这些笔是白来的。⑨出门带一个水壶，不用别人提供的杯子（特别是纸杯）喝水。⑩出差在外，也尽量不用饭店的一次性牙刷和牙膏，而用自己带的。（11）带一把勺子出门，如果在需要使用一次性筷子的时候，用自己的勺子。（12）用电脑写东西，少用纸。将纸质文件扫描和存档。（13）整理汽车的后备厢，及时处理没用的东西，保持最轻便。（14）能步行就不坐车，能乘坐公交车就不开车。（15）经常整理自己的电脑和公司的电脑，整理好目录，便于查询，将不用的文件删除。（16）经常整理自己的办公桌，督促下属整理好自己的物品，将公司中没有用的东西逐渐清理掉，实施5S制度。（17）

精简各种银行卡、会员卡和优惠卡，只保留必要的卡。

4. 信息简单

精简信息输入源头，除了与自己最亲密的朋友，减少使用社交网络、即时通信，少看无关的微博、朋友圈。

5. 表达简单

①为商业伙伴和同事说明问题都要清晰、简单，直截了当，不拐弯抹角。②写文章（包括博客）力求文字风格朴实和简单，不无病呻吟；摄影风格也力求画面简洁，反映客观真实，主题清晰。

6. 工作简单

①使用有效的工作计划表，每天检查，绝不拖延。②对每项工作都及时总结，做好记录，以备查询。

7. 生活简单

①生活规律。②每天锻炼身体一小时。③穿着简洁干净。④吃天然健康的普通食品，以素食为主，清淡节食，营养均衡，喝白开水和纯果汁，不吸烟、不喝酒。⑤尽可能不参加那些没有意义的饭局。⑥定期检查身体，听从权威医生的建议，保证身体健康。

老子始终崇尚质朴简约的生活。他深切地感受到社会发展给人们带来富足的同时，人们的精神世界并没有增加幸福感。两千多年前的社会问题跟现代的社会问题还是很相似的。老子看到，随着物质生活的增加，人们反而更加互相不信任，相互欺

诈。老子建议人们的生活水平应该回到原始社会中去，这是不现实的，也是不必要的，但是所反映的社会的演变确属不争的事实，对社会的批判是具有现实意义的。

“小国寡民。使有什伯之器而不用；使民重死而不远徙。虽有舟舆，无所乘之，虽有甲兵，无所陈之。使民复结绳而用之。至治之极。”老子讲国土要小、人口要少，即使有各种器具也不使用，使人民爱惜生命而不远走他乡；虽有船只车辆，却没有必要乘坐；虽有武器装备，但是没有机会陈列，使人民再用古代结绳记事的方法。这里主要强调不要生活奢华，要返归简朴。高级领导者如果生活简朴就会有許多益处。比如少去攀比衣服是否华美，不去攀比手表是否贵重，用聪慧的大脑和丰富的内心世界来装扮自己。这才是真正的贵族精神。同时，简朴生活也会节省下很多时间来思考和学习，还可以给下属带来好风气，下属往往观察上司的言行举止进而学习效仿，历史上比如曾国藩就是典型简朴生活的模范，他官居一品，身逢乱世，却能在腐败的官场中清正廉洁，呼风唤雨，实属不易。曾国藩平常仅穿自己家人缝制的粗布衣服，不着绸锦，一件天青大马褂只在重大庆典时才舍得拿出来穿。他还讲：“古人云，衣不如新，人不如故。然吾观之，衣也不如故也，试观今日衣料，有如当年之精者乎。”为提倡节俭、教育家人，曾国藩曾在大堂之上亲自书写对联：“惜食惜衣，非为惜财缘惜福；求名求利，但须知求己不求人。”简朴生活有百益而无一害，为什么不去执行呢？值得思考。当然简朴并不是过苦行僧式的生活，既简朴又舒适最好。在毛泽东主席生前用过的一百多件日常生活用品中，有一件穿过20多年、已补过73次的睡衣。他身边的工作人员多次提出给他换一件新的，他都执意不肯，直到逝世前夕，他还是穿着这件补丁缀补丁的睡衣。在国民经济困难时期，他首先倡导不吃肉、不吃水果，常常是几个烤芋头就是一餐饭，与全国人民同甘共苦。在周恩来总理身上，这样的例子也数不胜数。1962年夏天，周恩来总理到辽宁省视察工作，刚一住下，他就从口袋里掏出一张纸，交给负责接待的同

志，说：“上面写的东西都不能做。”原来，这张单子开着20多种禁吃的菜名，鸡鸭鱼肉之类都包括在内。正是这一桩桩、一件件小事，铸就了他们伟大的人格魅力，使之成为中华民族传统美德和我党我军光荣传统的化身！

“甘其食，美其服，安其居，乐其俗。”饮食香甜，服饰美好，居处安逸，习俗欢乐，这是很理想的状态。作为高级领导者如何激励下属？西方理论总是研究每一个个体的真实需要，然后再满足其需要，一旦满足了此需要，新的需要就又冒出来了，长此以往，会感到需要没有满足。因为感到满足是一刹那，而不满足却是一个漫长的过程。所以真正的幸福应该是对目前现状的知足，享受当下甘甜的美食、舒服华美的衣服、安逸的住处和习俗的快乐。这些伴随身边的幸福，我们却总是感知不到，直到失去时才真正感受到它们的价值。比如有人得了糖尿病不能吃甜食时才感受到吃甜食是多么幸福的事情。当年，初来北京到中央财经大学教书，心里想要是有一间属于自己的小屋该多幸福啊！现在早就实现了，但是我的心里早就又增加了新的目标。珍惜眼下的工作和生活何尝不是一种大智慧。有时我会思考，总是教导学生早早制定自己的生涯规划，甚至精确到每一年、每一季度、每一个月，是不是一种错误？规定好指标的人生该是多么有压力和无奈的一生啊！生命本来是用来享受和欣赏的，过于焦虑，急匆匆地去追求所谓的成功目标，真的加快成功的步伐了吗？没有人做过统计，值得研究。实际上我自己觉得，首先发现自己的才干（talent）很重要，才干就是自己不用费很大力气却做出了远超出旁人的业绩，你由此常常获得成就感。那才是人生的幸福，真正的成功最后都会归于平淡和从容，而不是与天斗其乐无穷，与地斗其乐无穷，更不是与人斗其乐无穷，而是与大千世界相包容，与宇宙和谐相处。

“邻国相望，鸡犬之声相闻，民至老死不相往来。”老子的最大理想是鸡犬相闻，老死不相往来。人人内心恬淡，而不是过多的应酬，应酬总是谈论谁升官了、谁发

财了、谁出名了，每一件事似乎都让你觉得很惭愧，觉得自己的能力还远远不够，觉得自己谁也对不起（包括自己），觉得一事无成，觉得很失败。应酬本来应该远离生活的琐碎，是思想的碰撞和解放，是心灵的相互帮扶。无论是基督教的礼拜精神分享，还是《论语》中的“以文会友，以友辅仁”，都是精神上的互动与相互涵养。在现代社会中，安逸已经成为一种奢侈品，时间反而最有价值。有的人讲，看别人是否在忽悠你，就是看他是否把时间都给了你，始终陪伴在你的身边，关键时刻招之即来。

中国文化讲究大道至简，中国文化中的儒、释、道与我们的人生和日常生活密切相关。对此，牛根生说得很精彩，他说：“儒家的最高境界是‘拿得起’，佛家的最高境界是‘放得下’，道家的最高境界是‘想得开’。”儒、释、道的最高境界，就是这三句话九个字。跟儒家学“拿得起”：儒家是追求入世、讲究做事的，要求奋发进取、勇于担当、意志坚定，概括为三个字就是“拿得起”。什么是“拿得起”？且看这个“儒”字——左边一个“人”，右边一个“需”，合起来就是“人之所需”。人活在世上，有各种精神或生存的需要，满足这些需要就需要去获取。去拿，并且拿到了、拿对了，就是“拿得起”。跟佛家学“放得下”：佛家是追求出世、讲究清净的，要求能看到《金刚经》所言的“一切有为法，如梦幻泡影”，做到《心经》所言的“照见五蕴皆空”，概括为三个字就是“放得下”。什么是“放得下”？且看这个“佛”字——左边一个“人”，右边一个“弗”，弗的意思是“不”，合起来就是“不人”或“人不”。“不人”就是无人，也就是放下自我，摆脱私心的困缚；“人不”就是懂得拒绝，也就是放下欲望，超脱对外物的追逐。能做到这两点，就是“放得下”。跟道家学“想得开”：道家是追求超世、讲究自然的，要求心明大道、眼观天地、冷眼看破，概括为三个字就是“想得开”。

小国寡民。使有什伯之器而不用；使民重死而不远徙。虽有舟舆，无所乘之，虽有

甲兵，无所陈之。使民复结绳而用之。至治之极。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。

——《道德经》第八十章

国土要小，人口要少，即使有各种器具也不使用；使人民爱惜生命，而不远走他乡。虽有船只、车辆，却没有必要乘坐；虽有武器装备，但是没有机会陈列，使人民再用古代结绳记事的办法。饮食香甜，服饰美好，居处安逸，习俗欢乐。邻国彼此相望，相互听得到鸡鸣狗叫的声音，而人民却老死不相往来。

养生秘诀，在于养心

在一般人的了解中，养生长寿必须是和锻炼、戒烟、戒酒有关，但实际上，美国心理学家经过20年的研究，发现决定寿命长短最重要的因素却无关烟酒、运动，而是人际关系！此外，多位诺贝尔奖得主的长寿秘诀也和运动、戒烟、戒酒无关，他们有着两把十分重要的“金钥匙”！诺贝尔奖得主养生的长寿“金钥匙”：乐观、生活有目标。如果你想活到100岁，也许可以从诺贝尔奖得主身上找答案。英国的一项研究结果显示，诺贝尔奖得主普遍长寿，平均寿命高达77.2岁，比仅获得提名的科学家平均寿命高1.4岁。

据《美国读者文摘》报道，2009年诺贝尔生理学或医学奖得主——伊丽莎白·布莱克本、卡罗尔·格雷德和杰克·绍斯塔克总结出了几把延缓人类衰老的“钥匙”，帮你开启养生长寿之大门。

美国公布决定人类寿命的因素：人际关系排在第一位！美国心理学教授霍华德·弗里德曼和莱斯利·马丁经过20年的研究，从研究对象多如牛毛的生活习惯中总结出一些

影响寿命的决定性因素，并发表了新书《长寿工程》。该书列出了“长寿关键要素排行榜”。然而让人们吃惊的是，在书中列出的决定人类寿命六大因素中，人际关系竟然排在第一位！

1. 人际关系

研究表明，人际关系的重要性远远超乎想象。人际关系可能比复疗、经常锻炼和定期体检更加重要。哈佛大学医学院对268名男性进行跟踪调查发现，一个人在生活中真正重要的就是和别人的关系。研究还发现，常与朋友小聚适度饮酒者比滴酒不沾者更长寿。

2. 性格特征

研究发现，在性格方面，百岁老人至少有三大共同点：其一，生活态度积极；其二，责任心强；其三，积极看待衰老。

3. 职业生涯

据研究，人们在临死前最后悔的事就是过劳工作，既迫害健康又没得到应有的回报。

4. 生活细节

保证充分睡眠和美满和谐的夫妻生活；与人为善，多点儿宽容，保持年轻的心态。

5. 戒除不良习惯

为了提高生活质量和延年益寿，应该积极改变不良生活习惯。

6.与健康者为伍

朋友的生活习惯会直接影响你的生活习惯。要想健康，就应该经常和生活方式健康的人交往。

“出生入死。生之徒，十有三；死之徒，十有三；人之生，动之于死地，亦十有三。夫何故？以其生生之厚。”作为高级领导者应该深知生命就是由出生走向死亡的必经之路，以一颗坦然之心珍惜每一天的平凡生活，始终以一种欣赏的心态去感知当下的片寸光阴。老子讲，人的一生属于长寿型的也就3/10，属于短命的有3/10；想要照顾生命的，却往往走向死亡的也占3/10。这仅仅是一个大概的推算而已，并不是精准的概率，当时也不可能进行人口普查而得出准确的结果，但是这说明一个大概的比率，尤其是本来可以长寿的人却因为照顾过度而丧失长寿的可能，着实让人惋惜。原因无外乎是照顾过度，过于猛吃补药，过于精细化生活，一有小病马上如临大敌，马上上手段，马上打针、输液，等等，完全忽略了身体的自我修复能力。实际上，我们的身体既不像想象得那么坚强那么具有抗打击能力，也没有想象的那么娇贵。所以我们既不能不讲究养生而过于耗费身体，也不能过于养生而过于循规蹈矩，这两种心态都无益于身体的健康，以顺其自然的心态适度养生最好。当然，养生的具体手法多种多样，比如七情可以致病也可以养病。情志疗法就是通过五行学说中的相生相克之理来综合运用而相互制约，从而达到相互平衡的最终效果，从而形成了悲胜怒、怒胜思、思胜恐、恐胜喜、喜胜悲的情志相胜的心理疗法。人在过于愤怒的时候就可以利用悲伤之事来控制他的情绪，也可以激发他的愤怒之心来控制他的过于思虑，用深度思考调整他的恐惧之心，用恐惧之事来平和他的狂喜之态，通过相互制约得已达到精神平衡的结果。中医心理学中有“精神内守，病安从来”的论断。《黄帝内经》指出，“悲哀愁忧则心动，心动则五脏六腑皆摇”，情绪一旦波动则诸病皆侵，而如果一个人意志坚定、情绪稳定、心态健

康，疾病自然就很难入侵。这和西医的神经系统可以控制调节肌体免疫能力是殊途同归的认识。

总之，相互制约、相互提携，各方不至于过偏、过度，从而达到系统的整体平衡态和稳定态。三国时期蜀国丞相诸葛亮曾讲：“夫治国犹于治身，治身之道，务在养神，治国之道，务在举贤。”举贤能够安邦，养神可以益寿。诸葛亮把治身与治国相提、养神与举贤并论，足见养神对于身体养生之重要。如何养神？其本质或者说关键之处是以顺遂的心态跟临大事，兵来将挡、水来土掩，以无私决事的原则而成其私人大业。此所谓无私而成其私。

“盖闻善摄生者，路行不遇兕虎，入军不被甲兵；兕无所投其角，虎无所用其爪，兵无所容其刃。夫何故？以其无死地。”善于养护生命之人为什么在路上行走不会遇到犀牛与老虎，在战争中不会为兵器所伤？因为犀牛用不上它的角，老虎用不上它的爪，兵器用不上它的刃。其主要原因是事前仔细研判了事物发展的状态及风险，以及冒此风险付出代价的概率等。也就是说，他的行为决策往往是不会轻易进入死地，不会踏入风险之地，总是以一种积极的、适度冒风险的审慎之态行事，所以就会很少陷入险境。比如很多人的闯红灯行为就属于此种情况，我们可以仔细观察，有时仅仅是多抢了红灯几秒钟，被撞伤的风险就急剧增加了。这是非常得不偿失的，当然更不是智者所为。有时甚至抢了几秒也没有闯过去，活生生把自己放在马路中间，左右都是车流，瞬间把自己放在风险之中，此行为何等之愚蠢。

高级领导者总是善于思考、判断事情是否值得去做，养生也不例外。

欲望不过于强烈，不刻意追求什么就容易获得快乐。这样的人是善于保护自己的人，他不易踏入死地，就不会为风险所伤。切记！

出生入死。生之徒，十有三；死之徒，十有三；人之生，动之于死地，亦十有三。夫何故？以其生生之厚。盖闻善摄生者，路行不遇兕虎，入军不被甲兵；兕无所投其角，虎无所用其爪，兵无所容其刃。夫何故？以其无死地。

——《道德经》第五十章

人始出于世而生，最终入于地而死。属于长寿的人，占3/10；属于短命的，占3/10；本来要活得长久些的，却因过于想要照顾生命而往往走向死亡的，也占3/10。

这是什么缘故？是因为越看中肉体，越保不住，照顾生命过度了。听说善于养护生命的人，在路上行走不会遇到攻击人的犀牛与老虎，在战争中不会为兵器所伤。犀牛虽凶悍，却用不上它的角；老虎虽勇猛，却用不上它的爪；兵器虽锋利，却使用不上它的刃。这是什么缘故？因为善于养护生命的人，他没有致命的要害，没有进入致人死亡的境地。

本书由 “ePUBw.COM” 整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

附录A 组织情境中的逢迎行为测量

指导语

指出你在何种频率上使用或者要使用下列影响策略以取悦你的老板。

N=从来不做，S=很少做，OC=偶尔做，OF=经常做

A=几乎总是做，用1~5表示N~A的类别

1 2 3 4 5

N S OC OF A

- 1.给上司留下一种印象，只有他才能在特定情况下帮助你，这可以使他感觉不错
- 2.向上司表明你对于他的新观点的热情，即使你实际上并不喜欢它
- 3.试图让上司了解到你具有受人喜爱的声望
- 4.试图确认上司意识到了你的成功
- 5.在上司没有出席的会议上强调在他的领导下所取得的成就
- 6.经常对上司感兴趣的事物报以微笑来展示你的热情和兴趣，即使你不喜欢它
- 7.表明与上司类似的工作态度，以让他知道你们两个人很相像
- 8.告诉你的上司你可以从他的经验中获取很多益处
- 9.夸大上司令人钦佩的品质，以传达你高度看好他的印象
- 10.在琐碎和不重要的问题上持反对立场，但赞同他支持你提出的问题
- 11.尝试效仿上司的工作行为，诸如工作到很晚或周末加班
- 12.寻找机会让上司知道你的优点和长处
- 13.在上司认为他精通的领域内寻求他的建议，让他感觉到你尊重他的才能

14. 尝试为上司做事以显示你的无私、慷慨
15. 寻找机会赞美上司
16. 让上司知道你分享了他的看法
17. 赞美上司的成就，不论你心目中的看法如何
18. 对上司讲的玩笑放声大笑，尽管也许并不可笑
19. 不辞辛劳地完成上司交代的差事
20. 通过你的个人途径向上司提供帮助
21. 在试图让上司确信你的能力时，尝试富有口才地展示你的水平
22. 在诸如查找好的住宅、找到好的保险代理等事务上，自愿帮助上司
23. 即使在你没有兴趣的情况下，也要花时间倾听上司的个人问题
24. 即使对你意味着额外的工作，仍自愿帮助上司完成工作

计分与解释

你越是经常使用这些行为，你就越会逢迎，你就越容易宠辱皆惊。若得分为40分或低于40分，表明你并没有取悦你的上司。当得分过低时，你有时还需要更多地逢迎一下你的上司以获取良好的个人关系。100分或者更高分数意味着你过度逢迎，可能会被视为有政治性或过于虚假，不能秉持自己。

本书由 “ePUBw.COM” 整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质

附录B 风险侦测问卷测试

选择你认为合适的答案

1. 你在投资60天之后，价格下跌20%，假设所有基本情况不变，你会怎么做？

A. 为避免更大的担忧，把它抛掉再试试其他的

B. 什么都不做，静等收入投资

C. 再买入，这正是投资的好机会，同时也是便宜的投资

2. 现在换个角度看上面的问题，你的投资下跌了20%，但它是投资组合的一部分，用来在三个不同的时间段上达到投资目标。

(1) 如果目标是5年以后，你怎么做？

A. 抛出

B. 什么都不做

C. 买入

(2) 如果投资目标是15年以后，你怎么做？

A. 抛出

B.什么都不做

C.买入

(3) 如果投资目标是30年以后，你怎么做？

A.抛出

B.什么都不做

C.买入

3. 你在买入退休基金一个月以后，其价格上涨了25%。同样，基本条件没有变化，在沾沾自喜之后，你怎么做？

A.抛出并锁定收入

B.保持卖方期权并期待更多的收益

C.更多地买入，因为可能还会上涨

4. 你的投资期限长达15年以上，目的是养老保障。你更愿意怎么做？

A.投资于货币市场基金或者保证投资合约，放弃获得超额收益的可能性，重点保证本金安全

B.一半投入债券基金，一半投入股票基金，希望在有些增长的同时还有固定收入的保障

C.投资于不断增长的共同基金，其价值在该年可能会有巨幅波动，但在5年或10年之

后有巨额收益的潜力

5. 你刚刚获得一个大奖，但具体是哪一个，由你自己定。

A. 2000元现金

B. 50%的机会获得5000元

C. 20%的机会获得15000元

6. 有一个很好的投资机会，但是你得借钱，你会接受贷款吗？

A. 绝对不会

B. 也许会

C. 会

7. 你所在的公司要把股票卖给职工，公司的管理层计划在3年后使公司上市，在上市前，你不能出售手中的股票，也没有任何分红，但公司上市时，你的投资可能会翻10番，你会投资多少钱来买股票？

A. 一点儿也不买

B. 两个月的工资

C. 四个月的工资

风险容忍度打分

选A得1分，选B得2分，选C得3分，总分计算公式为

选A答案项数×1+选B答案项数×2+选C答案项数×3=总分

合计9个选择题，最高分27分，最低分9分。

9～14分，保守的投资者。

15～21分，温和的投资者。

22～27分，激进的投资者。

本书由 “ePUBw.COM” 整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

参考文献

[1] 安德鲁J杜伯林.领导力[M].王垒，译.北京：中国市场出版社，2011：297，234-236.

[2] John C Maxwell.The 360Degree Leader：Developing Your Influence from Anywhere in the Organization[M].Nashville：Thomas Nelson Publishers，2006.

[3] 汤姆·拉丝，巴里·康奇.现在，发现你的领导力优势[M].北京：中国青年出版，2009.

[4] 《全球一流商学院EMBA课程精华丛书》编委会.领导力与团队建设[M].北京：北京工业大学出版社，2005.

- [5] 约翰·马克斯维尔.开发你的领导潜能[M].邓郁,译.上海:上海人民出版社,2005.
- [6] 朱迪斯E格拉塞尔.领导密码[M].赵燕,译.北京:东方出版社,2009.
- [7] 塞巴斯蒂安·亨利.领导者的15堂情商课[M].高采平,等译.北京:电子工业出版社,2012.
- [8] 王俊杰.总裁力:引爆卓越领导者的管理势能[M].北京:机械工业出版社,2012.
- [9] 白波.博弈游戏[M].哈尔滨:哈尔滨出版社,2004.
- [10] 詹姆斯·库泽斯,巴里·波斯纳.领导力[M].李丽林,等译.4版.北京:电子工业出版社,2009.
- [11] 傅佩荣.傅佩荣细说老子[M].北京:国际文化出版公司,2007:58.
- [12] 张爱卿,钱振波.人力资源管理[M].北京:清华大学出版社,2015:50.
- [13] 邓启铜.老子·大学·中庸[M].昆明:云南大学出版社,2005.
- [14] 任继愈.老子绎读[M].北京:国家图书馆出版社,2007年:35-36.
- [15] 李永壮,等.国际人力资源管理[M].北京:对外经贸大学出版社,2011:72-83.
- [16] Lyle M Spencer, Jr & Sige M Spencer.才能评鉴法:建立卓越的绩效模式[M].魏梅金,译.汕头:汕头大学出版社,2003.

- [17] 伊查克·爱迪思.企业生命周期[M].北京：华夏出版社，2015：85.
- [18] 程立，朱佳斌.论太极拳理与中国人的处世哲学[J].武术研究，2011，8（3）：47.
- [19] 亚当·斯密.国富论[M].郭大力，王亚南，译.北京：商务印书馆，1972.
- [20] 李晓虹.《老子》“是以圣人执左契而不责于人”注、文考[J].郑州轻工业学院学报：社会科学版，2006，7（5）：24-26.
- [21] 申敬爱.老子·道德经[M].延边：延边人民出版社，2010.
- [22] 博格A N，安迪尔G F.小企业财务经济：股权和债券市场在金融增长周期中的作用[J].银行与金融学报，1998（22）：186-245.
- [23] 张捷，王霄.中小企业金融成长周期与融资结构变化[J].世界经济，2002，（9）：63-69.