



中国的管理哲学智慧（郭齐勇）

(2007-6-26 15:49:44)

作者：郭齐勇（武汉大学哲学学院）

、禄、位相统一的要求，而且都是从安民济众的根本出发的。安定天下，主要是使百姓平安。而最使百姓不安的就是官员贪瘠腐败，不能“修己”，以及“动之以礼”，“使民不以时”，即官府以随意的态度使用民力，滥用权力，任意扰民，践踏民意，不顾民生，不能济众施惠，不以庄敬的态度尊重老百姓，爱护老百姓。

仁道的价值理想，尤其体现在人在道义与利欲发生冲突的时候。孔子不贬低人们的物质利益要求和食色欲望的满足，只是要求取之有道，节之以礼。“富与贵，是人之所欲也；不以其道得之，不处也。贫与贱，是人之所恶也；不以其道得之，不去也。君子去仁，恶乎成名？君子无终食之间违仁，造次必于是，颠沛必于是。”（《里仁》）发大财，做大官，这是人人所盼望的；然而不用正当的手段去得到它，君子也不接受。君子没有吃完一餐饭的时间离开过仁德，就是在仓促匆忙、颠沛流离的时候，都与仁德同在。人生存的价值就在于他能超越自然生命的欲求。这就是《礼记》所说的“临财毋苟得，临难毋苟免”。孔子提倡追求人生修养的意境：“志于道，据于德，依于仁，游于艺。”（《述而》）孔子提出的道义原则、仁爱忠恕原则、仁、义、礼、智、信等价值理想，是中国人安身立命、中国文化可大可久的依据。这些价值理想通过他自己践仁的生命与生活显示了出来，成为千百年以来中国士人知识分子的人格典型。

如前所述，孔子执礼重仁，发掘礼之本质。但这不是说孔子不重礼。在管理哲学上，孔子的主张是“道（导）之以德，齐之以礼”。孔子说：“君子之德风，小人之德草。草上之风，必偃。”（《颜渊》）；“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共（拱）之。”（《为政》）可见，管理者的道德行为的巨大作用与影响。这将贯穿于管理的全过程中。“道（导）之以政，齐之以刑，民免而无耻；道（导）之以德，齐之以礼，有耻且格。”（《为政》）在管理中光靠政令与处罚行不行呢？当然可以，但只能治标，不能治本。根本上是要用内在的道德加以引导，要用成文或不成文的企业规范、制度、行为方式来训练、调节企业员工，使员工有羞耻感，有羞耻心，并心悦诚服地为归服、效力于企业，尽心尽力，敬业乐群。员工的内在道德精神，企业的道德氛围、公司文化的养育，如此之重要。

二、道家“有无相生”的智慧

老子哲学体系的核心是“道”。什么是“道”呢？老子及其后学并没有正面地界定它，但留下了不同层面的说明、暗示、隐喻，让人们去体验并接近于“道”。

“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。”（《老子》1章，下引《老子》只注章序）这里涉及到“道”与“名”，“道”与“有”“无”，“道”与万物的关系。“徼”指边界，即事物间的界限，也可引申为端倪。“玄”谓幽深难测。“道”是整体性的，它在本质上既不可分割，也不可界定、言说。“道”是无限的，不可以用有限的知性、名言加以界说或限制。可以言说、表述的“道”与“名”，不是永恒的“道”与“名”。“无名”是万物的本始、源泉；“有名”是各种现象、事物的开端。这表明“道”也是先于语言概念的。无欲之人才能体悟“道”的奥秘，利欲之人只能认识事物的表层。“道”与“无名”是同一个东西的两个不同的名称，都叫做“玄”。“无名”是无形无限的宇宙本体，“有名”是有形有限的现象世界。通过两者之间的变化，人们可以直探深沕幽微的宇宙本体和奥妙无穷的现象世界的门户。

“道”有时也用“一”来加以表示。“道”本“无名”，若勉强取一个名字，“朴”也是“道”的名称之一。“道常无名。朴虽小，天下莫能臣也。”（32章）“朴”是未经人工雕琢的东西，虽然细小，然而天地却不敢支配它。

“道”又被形象化地比喻为“谷”、“谷神”、“玄牝”：“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。”（6章）“道”如山谷一样。山谷是空虚的，唯其如此，才能永远存在并具有神妙莫测的功能。“牝”是雌性牲畜的生殖器，泛指雌性。玄牝，意为万物最早的始祖，也即是“道”。“谷”、“牝”的门户，

是天地的发生、发源之地，绵绵不绝好像存在着，其作用无穷无尽。

“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。”（4章）“冲”就是“盅”，指空虚。正因为“道”是空虚的，没有被既定的现实事物或种种价值判断、制度文明、条条框框所塞满、所限定，故而有无限的可能性，无限的作用及其活动的空间，其能力、作用是无穷尽的。“道”像深渊一样，好象是万物的宗主，但又不是万物的宗主，它不露锋芒，超脱彼此分别、利害计较的纷扰，含蓄其光耀，混同于俗尘。它模糊混沌，似亡而实存。我不知产生它的根源，似乎出现在上帝之先。“天地之间，其犹橐籥欤？虚而不屈，动而愈出。”（5章）“橐籥”是鼓风用的风箱。天地不正像风箱一样吗？它是空虚的，而它蕴藏的风却无穷无尽，越作用，风量越大。

现在我们可以大体上领会“道”的主要性状了。“道”是原始浑朴、混沌未分、深远精微、连绵不绝的状态。“道常无名”、“道隐无名”、“大象无形”。它无名、无知、无欲、无为。由于它无形、无象、无声、无体，乃“无状之状”、“无物之象”，人们看不见它，听不到它，摸不着它。古往今来，它独立地、不停息地、周而复始地按自己的样态运行、流转。它是整体，又是大化流行的过程及其规律。它是天地万物（即有名、有形、有限的现象世界）的本始、根源、门户、母体，是其形而上的根据、本体。人们勉强地可以称它为“道”、“大”、“一”、“朴”，或比喻为山谷、玄牝。它是空虚的、不盈满的，唯其如此，才有无限的神妙莫测的功能、作用，其活动的时间、空间、能力、效用是无穷尽的。但它决不有意造作，决不强加于人（或物），而是听任万类万物各遂其性，各按本己的性状自然而然地生存变化。

“天下万物生于有，有生于无。”（40章）“无名”包含着“有名”。“道”是“有”与“无”的统一，它生存并包含着众有、万象、万物，但绝不是众有、万象、器物的机械相加。老子哲学并不排斥、否定、忽视“有”的层面及种、类、个体自身性的差异，相反，肯定殊相个体自然生存的价值，反对外在性的强力干预及对物之天性的破坏。

“道”的展开，走向并回到现实。如“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。”（42章）道产生原始混沌的气体。原始混沌的气体又产生阴阳两种气。阴阳两种气产生中和之气。中和之气则产生万物。万物各自具有阴阳二气，阴气阳气相互摇荡就成为和气。“和”是气的流通状态。道的实现，生成长养万物。

故老子不仅讲“道”，而且讲“德”。德者，得也。“道生之，德畜之，物形之，势成之。是以万物莫不尊道而贵德。”（51章）这就是说，自然天道使万物出生，自然天德使万物发育、繁衍，它们养育了万物，使万物得以一定的形态、禀性而存在、成长，千姿百态，各有特性。所以，万物没有不尊崇“道”而珍贵“德”的。“道”之所以被尊崇，“德”之所以被重视，并没有谁来强迫命令。它是自然而然，自己如此的。“道”使万物生长，“德”使万物繁殖。它们使万物生成、发展、结果、成熟，对万物爱养、保护。它们生养了万物而不据为己有，推动了万物而不居功自恃，统领、管理万物而不对万物强加宰制，这才是最深远的“德”。

按这种思路，老子亦肯定文明建构、人伦生活，如说：“始制有名”（32章）；“朴散则为器，圣人用之则为官长。故大制不割。”（28章）社会的伦理生活、文明制度，按自然条理生成并无害处，害怕的是，人为作用的强化，或执定于种种区分，将其固定化、僵化，则会破坏自然之道。老子对礼乐道德文明形式化的批评反省，亦与此一致。

由上可见道之“体”与道之“用”的密切联系。“道”的功用，“道”的创造性，源于道之体的空虚、空灵、不盈，也就是不被既成、既定的现实性、规范性所塞满、窒息，因而能在“有无相生”（2章），即“无”与“有”、“道”与“德”相对相关、相反相成的过程中创生新的东西。在宇宙、现象世界生成的过程中，“有之以利，无之以用”（11章），即“有”提供了客观便利的条件基础，但“有”一定要在“无”的创造性活动作用、力量及活动作用的空间（场域）或空灵境界中，与“无”相结合，才能创造出新的有用之物，开辟出新的天地。正是在这一背景下，老子讲“道常无为而无不为”（37章）。

老子认为，“道”的变化、功用有一定的规律。“反者，道之动；弱者，道之用。”（40章）意思是，向相反的方向变化发展，是“道”的运动；柔弱，是“道”的作用。举凡自然、社会、人生，各种事物现象，无不向相反的方向运行。既如此，柔弱往往会走向雄强，生命渐渐会走向死亡。老子看到事物相互依存、彼消此长的状况。

有无、难易、长短、高下、音声、先后都是相对的，相比较而存在，相辅相成，相互应和。这就是道理。“贵以贱为本，高以下为基。”（39章）“曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑。”（22章）受得住委屈，才能保全；经得起弯曲，才能伸直；洼下去，反而能盈满；凋敝了，反而能新生；少取，反而能多得；多得，反而会迷惑。《老子》书中特别注意物极必反的现象：“祸兮，福之所倚，福兮，祸之所伏。孰知其极？其无正？正复为奇，善复为妖。”（58章）“物壮则老”（30章）；“强梁者不得其死”（42章）；“甚爱必大费，多藏必厚亡”（44章）。

“人之生也柔弱，其死也坚强。万物草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒。是以兵强则不

胜，木强则折。强大处下，柔弱处上。”（76章）老子认识到事物发展的极限，主张提前预测设计，避免事物向相反的方向发展，防患于未然，因

[\[第 1 页\]](#)

[\[第 2 页\]](#)

[\[第 3 页\]](#)

[\[第 4 页\]](#)

[\[第 5 页\]](#)

[\[关闭窗口\]](#)