

# 多变环境中的长盛不衰之道： 《老子》永续创造学说解读<sup>\*</sup>

翁君奕 WENG Junyi

厦门大学管理学院 厦门 361005

**摘要** 随着经营环境的快速变化，企业以至国家的持续增长面临着来自不确定性的挑战。如何在重重障碍中取得突破和升华，需要一套系统的理论指导。笔者研究发现，《老子》恰恰是一部其思想真谛被遮蔽了两千五百多年但至今仍熠熠生辉的永续创造理论宏著。从管理角度看，它所论的道是创造之途，德即创造之能。道的有限生命周期及无限更替决定了创造对于每个企业或国家都是一个永无完结的过程。《老子》以多变中如何实现长盛不衰为主轴，以五千余字构成了集永续创造方略、创造者行为和永续创造型组织等论述于一体的严密学说体系。该学说超越了传统的竞争战略以及持续竞争战略对竞争的关注，以其对多变环境的适应性和领先性思考值得深入发掘并作为新一轮理论创新的出发点。

**关键词** 《道德经》 永续创造方略 持续创造优势 永续创造型组织 创造者行为

中图分类号 C93-0 文献标识码 A 文章编号 1674-1722-2009(05)-0014-20

## 一、引言

经营环境的不确定性根据来源的不同可以分为参数不确定性和结构不确定性两种类型 (Langlois, 1992)。其中，参数不确定性可以理解为来自横向即未来同一时间可能发生结果的多样性或复杂性。由于影响因素复杂，人们虽然知道有哪些事件可能发生或者了解事件可能分别以哪些形式发生，但是实际结果究竟如何仍然无法事先判定。应对此类不确定性，最原始的方式是掷骰子。有了概率科学后，人们能够根据以往经验数据来估算各个事件发生的概率分布，对可能的结果进行预测以提供决策参考。一

般来说，这种方法适用于短线投资业务的不确定性管理

结构不确定性则来自纵向，即在不同的时间点上事物发生的多变性或易变性。由于参与作用的因素随时间发生变化，人们对可能出现的事件或者事件的某种结果本身一无所知，只有等到成为事实后才能将其纳入信息库中。对一次性的此类事件，通常是通过创造性的冒险探索加以主动发现，让本来对所有人都属意外的事物在创造型创业者或者冒险家手中变成现实。当由这一次出现的事物或结果得到的知识对于下一次会发生什么不能提供直接有用信息的现象成为一个接连不断的过程时，那些立志要

<sup>\*</sup>基金项目 国家自然科学基金资助项目 (批准号: 70672099)。

作者简介 翁君奕 (1955—)，男，福建莆田人，博士，教授，博士生导师，研究方向：商务模式创新与战略管理。电子邮件：jywend@xmu.edu.cn

实现基业常青的企业就面临着在多变环境中如何永续（持续或接连不断）地开展创造的问题。类似的挑战也摆到了在当今世界的大变革时代急切恢复持续增长的经济增长的各国面前。

笔者的研究发现,《老子》在2500多年前就已经深入研究了这个问题。其全书5千余字的本意其实就是针对不断变化的环境中如何实现长盛不衰而提出的一整套永续创造学说,其内容至少覆盖了战略管理、创造学和组织管理等现代管理学领域,其思想对于当前的理论和实践创新具有极高的参考价值。

## 二、《老子》永续创造学说基本框架

在《老子》中,“道”和“德”是贯穿始终的两个基本概念,对它们的理解直接影响到全书整体意图的把握。同时,时间和研究方法也是领悟《老子》真实意思的重要参量。《老子》通过对这些概念、参量和方法的多维度应用巧妙搭建了一个文字极少但思想又极其丰富的理论框架。

### (一)“道”分三种

道在字面上的意思指可以到达某个方向地点的途径。《老子》没有为这个反复使用到的重要概念给出明确定义,只是说“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”(《老子》二十五章,以下只注所在章次)。它不仅天然存在而且还养育着万物,故曰:“道者,万物之奥。”(六十二章)

如何准确地把握与界定“道”是历代研究者分歧最大的一个问题。受限于篇幅,本文在此不对各家观点进行述评。

笔者发现,除了“道可道”(一章)中后一个道指

言语表达外,“道”在《老子》中实际有三种与作用时间相联系的实质性涵义。

1. 恒常之道。第一种涵义是强调其恒常地起作用的自我肯定之道即规律。规律是事物之间的内在本质联系。这种联系不断重复出现,在一定条件下经常起作用。如“天之道”(七十三章、七十七章和八十一章)、“天道无亲”(七十九章)、“人之道”(七十七章)和“圣人之道”(八十一章)等都具有规律的涵义。由于规律被掌握了之后可以利用其可重复的法则对实践起指导作用,其研究意义为现代科学高度重视。但它并非《老子》中重点论述的“道”。

2. 变化之道。第二种道是不具有恒常性的道即自我否定之道。简称之变化之道。由“道可道,非常道”(一章)、“迎之不见其首,随之不见其后”(十四章)及“道常无为而无不为”(三十七章)等处,可见其随着被人类所认识而不再重复出现的特点。这显然不同于规律。

3. 不衰之道。道的第三种意思是建立在第二种涵义上的,用以描述《老子》设想的变化之道间实现持续平稳切换的理想境界轨迹,简称不衰之道。其具体内涵留待后面相应场合说明。

规律和变化之道共同构成的彼此相互依存的世界,《老子》称其为“自然”。自然作为规律和变化之道构成的生态系统时时导演着自然界生生不息的演化。“人法地,地法天,天法道,道法自然”(二十五章)和“知常容,容乃公,公乃全,全乃天,天乃道,道乃久,没身不殆”(十六章)中的“自然”和“久”就是对自然及其不断演化的表述。根据在《老子》中被涉及的频次,下文将以“道”专指变化之道。

由此,笔者提出规律与道的相对关系是:规律是诸个不同的道所具有的共性,是对道的约束,它所涉及的各个道都要加以遵守服从;道是规律的个性表达,是对规律既有支配范围的突破和丰富;随着自然

《老子》又称《道德经》,本文以下的引注除特加说明之外均依据其通行本。

条件的变化而形成的新的规律会带来一系列全新的道。由此，道可理解为：合乎规律地形成但又前所未有的客观事物演化趋向及其势能。其合理性可通过后面的推演来检验。

道分为纯粹自然之道和天人合一之道。纯粹自然之道是人类不能或未能主动参与其过程的道。以地震为例。由于地球不断运动和变化，逐渐积累了巨大的能量，会在地壳某些脆弱地带造成岩石突然发生破裂或者引发原有断层的错动，此即地震发生的规律。但在一个特定断裂带积累的能量会在什么位置和深度以多少次震动来释放，人类只能接受其后果，所以此属纯粹自然之道。

天人合一之道则是那些由人类发现其前所未有的趋向并参与或促进了其势能释放过程的道。举个经营管理中的例子。虽然供给可以创造需求作为规律大家都清楚，但在苹果公司介入之前，mp3制造业和唱片业都曾处在其产品消费者都喜欢但价值却被摧毁的困境。苹果公司CEO乔布斯通过iTunes的前期开发，发现音乐爱好者依情景所致即需即得的音乐欣赏需求没有得到很好满足。由此他看到了巨大的市场机会，这就是道所代表的全新趋向。通过打造出设计精良的iPod，以99美分的价格吸引音乐爱好者随时到iTunes网站下载，乔布斯实现了道的势能释放。而且他还及时地推出iPhone，把蕴藏在移动领域中的视频内容和应用软件的势能发掘了出来。由于前所未有的趋向和势能的开发是一个典型的创造过程，所以天人合一之道的特点是，尽管潜力无穷但必须要有人的创造性开发才会变为现实。故《老子》曰：“道冲而用之或不盈。渊兮，似万物之宗；湛兮，似或存。”（四章）

对规律和道这两种自然演化力量的不同侧重，对应着文章开始提到的两种不确定性类型假设。如果侧重规律的研究，那么就相当于从参数不确定性

假定出发，汇集信息来分析归纳已经发生的事件中的规律，借以对未来做出预测。而《老子》的研究对象是有待发现且在发现并加以利用后即不再重现其具体特性的道。这显然是从结构不确定性假设出发的研究思路。而且，由“故道大，天大，地大，人亦大。域中有四大，而人居其一焉”（二十五章）可见，《老子》论及的焦点是天人合一之道。

英国哲学家罗素在20世纪初曾提出《老子》的“生而不有，为而不恃，长而不宰”（十章）正是他本人所提倡的创造冲动。这里，笔者进一步认为《老子》通篇所谈的主题就是人类如何根据道的演化而开展持续创造以在多变环境中实现长盛不衰。

虽然《老子》中从未提到过“创造”这两个字，但从创造是“让原本不存在的事物变得存在”的本意来看，笔者认为以下理由可以让后人以创造为主题词来理解和把握其思想精髓：其一，例如罗素所提段落中的“生”和“为”，恰恰具有实现从无到有的创造意涵。其二，天人合一之道的特性决定了国家或者企业组织为了取得有利结果必须按照道指引的方向开展创造。当然，人们也可以选择坐等纯粹自然之道带来的变化结果而“顺其自然”。但人类的主观能动性决定了一定会有一部分人会产生创造性冲动去积极争取有利的结果。而“是以圣人为而不恃，功成而不处”（七十七章）中的“功成”即指人的创造活动所取得的成果。其三，“孰能有余以奉天下，唯有道者”（七十七章），实际上明确了天人合一之道本身就是一个创造的过程。也就是说，只有那些按照道指引的方向去开拓和发掘出道的潜能的“有道者”才能实现从无到有，为社会带来新增财富。所以，“有余”是创造性成果的社会标志，而“有道者”即创造者。

## （二）“德”有三关

德的甲骨文由眼、心和行走之状三部分构成，这

见袁刚、孙家祥、任丙强等（2004）。

很传神地给出了德的内涵：远见卓识、宽阔心胸和敏捷行动。《老子》沿用了德的甲骨文写法里蕴含的意思，把这三个构成部分与道巧妙地联系起来，则“道生之，德畜之，物形之，势成之”（五十一章）。这可以引申为：对道的准确洞察或预见；根据远见卓识形成的雄心、恒心、包容心、爱心、责任感和使命感；将道的势能所提供的发展空间加以发掘的具体行动。

德的三个组成部分之间存在依次递进的逻辑关系，构成实现道的三大“关口”。鼠目寸光势必心胸狭窄，只有远见卓识才会让心胸宽阔。而对道的准确认知可以让行动目标明确易于执行，宽阔心胸所抱定的高远目标也催促着行动的开展和坚持。根据对道的领悟和身体力行的程度，《老子》对德作出了多个层次的划分。如果德的每个细小的部分都能够遵循道的要求去做，达到德与道融为一体而不必提德的层次称为上德、孔德或有德；那些由于缺乏远见但又有良好愿望并付出不断努力者，虽然没有失德但也没有达到德的要求，属于无德；而那些不愿意也没有付出实际努力的，则属于失德。见“孔德之容，惟道是从”（二十一章）和“上德不德，是以有德。下德不失德，是以无德”（三十八章）。《老子》中还对比玄德和常德加以提倡，后续相关部分将加以说明。

人们对道的领悟和利用程度即德所处层次的变化，也可以分为有道、无道和失（废）道等情形。整个社会有道就意味着拥有共同努力的方向，各种资源会投入新财富的创造；而当天下失去共同发展的方向时，人们没有了远大胸怀的包容，就会陷入各种纷争。仁义礼等伦理说教都难以抑制纷争，资源甚至转而用于战争。故曰：“天下有道，却走马以粪。天下无道，戎马生于郊。”（四十六章），“大道废，有仁义。”（十八章），“故失道而后德，失德而后仁，失仁而后义，失义而后礼。”（三十八章）

从德与道的关系来看创造：道给人们提出了创造的任务和方向，而德既界定了构成创造力的远见、

信念和行动等三个要素，也大体反映了发现和实现道的创造过程的三个重要环节。通俗地说，《老子》中论及的道是创造之途，德即创造之能。

### （三）复合三重时间

时间是《老子》的理论体系中一个非常重要的参量。《老子》通过道的生命周期及在其基础上的时间扩展和时间压缩等手法，试图让读者更简捷地领会到永续创造的必要、紧迫和困难。

1. 道的生命周期。道作为前所未有的变化趋向和势能如果永无完结，那么这个世界就不需要变化之道了。所以每个道都有其生命周期。开始时，“道之为物，惟恍惟惚”（二十一章）。随着道的开发利用，“为学日益，为道日损。损之又损，以至于无为”（四十八章），“物壮则老，是谓不道，不道早已”（三十章和五十五章）。按上述，道可以粗略地分五个阶段：生成但未被人发现期、人类对其开始探索期、人类开发其势能期、其势能开始衰减期、势能枯竭而退出期。故从整个过程看，由具有颠覆性的原始性创新带动的一系列渐进性创新和扩散应用（包括模仿创新），最终会将道所提供的势能耗竭，道的生命也就完结。由于这个生命周期的前期也正是从生成但未被发现时的“无”向被人类探索发现后的“有”转化的过程，所以《老子》生动地描述说“天下万物生于有，有生于无”（四十二章）。

2. 无穷时间中道的更替。一个道的完结并不意味着人类创造性活动的完结。《老子》通过时间视野的伸展，把道的生命周期放到无始无终的时间长河中，从而观察到原来的道与新的道的生命周期不断交替而构成生生不息的自然演化过程。即“万物作而弗始，生而弗有，为而不恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去”（二章）。自然演化的上述特点“自古及今，其名不去，以阅众甫”（二十一章），由历史记录观察可得到印证。道功成不居、周行不殆，要求人类的创

造活动从单次走向持续不断。由此《老子》实际上提出了永续创造的命题。而且相信,“大道泛兮,其可左右”(三十四章)、“绵绵若存,用之不勤”(六章)。也就是说,道不仅同一时间丰富多样可供挑选,而且动态上也是无穷无尽的,其实真正被开发利用的还很有限

3. 不同的道之间的转型期。道随生命周期而不断更替的演化不免让人感到应接不暇。《老子》注意到在道的快速演化中,存在着一个永续创造的挑战时间段,即包括原来的道的势能枯竭期(自开始衰减至最后退出)和下一个道的势能得到开发之前的生成和探索时期。之所以这两个时期一起构成挑战,有两个原因。一方面,社会资源或个人精力的稀缺或有限决定了,如果在势能枯竭期不能克服守成惰性而仍沉迷于当前繁荣享受快乐时光就无法及早开始探索新的道。另一方面,生成和探索时期道的模糊性决定了,如果无法如期发现到足够多足够大的道,社会就只能在势能枯竭期踏步停留。也就是说,如果这两个时期没有很好地衔接起来,经济增长和社会发展就会停滞。两个时期相隔越远,衔接性越差,社会摩擦、空转和冲突就越严重。相对道的生命周期的其他阶段,这一头一尾合成的转型期既体现了永续创造的意义又为其提出了挑战。还有,假如居间的势能开发期随着扩散能力的增强而日趋短暂的话,那么处于转型期就成了社会的当下时间或者说常态。

《老子》把关注点从整个生命周期压缩到联系前后两个周期的这个转型期,从而提出很多如何加快切换的建言。这样一种时间视野的实际意义可以从一些危机感极强的企业案例中得到印证。例如,随着华为公司的危机意识从“华为的冬天来了”发展到“冬天常态化”,公司的创新突破成效日见显著。据报道,根据世界知识产权组织公布的数据,在2008年全球专利申请公司(人)排名榜上,华为首次占据榜首。

在现代创新管理中,创新(Innovation)和创造(Creation)的涵义有所不同。前者一般是指发现和实施新思想和新应用的全过程,后者则是创新的全过程中最早进行探索发现也是最具新颖性的阶段。由于创造在道的转型期起着决定性的开创作用,所以这里再次明确《老子》谈论的焦点集中在如何实现永续创造而不是永续创新上。这有助于理解原著者的苦心和避免对其结论适用性的苛求。聚焦于永续创造会把注意力吸引到势能衰竭期对既有习惯、地位、知识和利益的放弃和调整。而这些放弃和调整几乎是最困难的一件事。对此,《老子》说:“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。”(五十一章)鉴于永续创造是以自我否定为前提的升华,就不难理解《老子》为何冠之以境界最高的玄德来推介。

#### (四) 并用三种方法

辩证法、理性思维和边际(临界)分析是《老子》予以并用的基本思维方法。

1. 辩证法。《老子》善于辩证统一地看问题是读者熟知的事实。例如,“有无相生,难易相成,长短相形,高下相倾,音声相和,前后相随。”(二章)又如,“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。”(二十二章)还有,“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;侯王得一以为天下贞。其致之也,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;侯王无以贵高,将恐蹶。故贵以贱为本,高以下为基。是以侯王自谓孤寡、不谷。此非以贱为本邪?非乎?故致誉无誉。不欲琤琮如玉,珞珞如石。”(三十九章)在《老子》看来,道、规律与自然之间正是遵循对立统一规律在相互作用和转化的。辩证地看待事物变化可以帮助人们

中新网:《华为成为全球最大专利申请公司,中兴亦上榜》,2009年1月29日, [http://news.xinhuanet.com/internet/2009-02/01/content\\_10745108.htm](http://news.xinhuanet.com/internet/2009-02/01/content_10745108.htm), 2009年2月1日。

观察到一切皆有可能的创造想象空间,因而也奠定了永续创造命题积极意义的哲学基础。

2. 理性思维。应对永续创造的艰难险阻无法以感情冲动或感性分析为依靠。因此,《老子》对永续创造的论述采取了完全理性的分析方法。“信言不美,美言不信”(八十一章),毫无感情色彩。在《老子》看来,永续创造是客观演化的过程,涉及到诸多的利益冲突、角色转换,其决策应当是一个冷静权衡和选择的结果。“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。”(五章)就像被扎成狗的样子用于祭祀的稻草在仪式之后又被遗弃或焚烧,人们并没有念及稻草曾发挥的功用而加以怜惜一样,自然对待万物与领导者对待百姓都不从仁爱情感出发。对待世间事物的看法,就像一个鼓风用的皮囊,打开空虚着它不会弯折,去挤动它反而气鼓而出。所以,对待变化带来的利益调整和角色转换,与其不停地抱怨或者左右为难,不如回到不偏不倚的立场上来进行理性判断和引导人们走上创造的正道。

3. 边际分析。《老子》的理性思维集中体现在文中对边际分析方法或者临界分析方法的使用上。与转型期清除障碍的难度相适应,《老子》运用了“无为”、“无知”、“愚之”等比较绝对表述。例如,“前识者,道之华而愚之始”(三十八章),就像我们今天说既有成就或观念需要“清零”或“归零”一样具有鲜明修辞色彩,而对新目标、新知识则要求“欲不欲,学不学”(六十四章)。它的一些判断也专对某个时间点而言的。例如,它既说“祸莫大于不知足;咎莫大于欲得。故知足之足,常足矣”(四十六章),即强调不知足的祸害和知足不辱的好处,但又主张“我独异于人,而贵食母”(二十章)即以婴儿吮吸母乳般的本能坚持求新求异。可见,前者是对处在道的势能枯竭期的守成者说的,而后者则是对立志探索新道的创造者

的鼓励。显然,这些建议并不见得适用于其他时间段。上述方法的应用使得某些段落读起来让人感到冷酷无情甚至引起“消极”、“反智”、“愚民”等解读,但这对特定时期的国家或企业来说恰恰是苦口良药。所以,对其边际分析方法所代表的追求最优化决策的意识应当给予充分肯定。

根据上述框架通观《老子》全文,可以发现它是在强调尊重自然及其规律的前提之下,侧重研究道本身的特点以及人类如何发挥自身创造力持续对新涌现出来的道加以发现和利用的一整套学说。下面将分多变环境下永续创造的主题所覆盖的战略管理、创造者行为和组织管理三部分来展开。

### 三、《老子》论永续创造方略

从上述理论框架所形成的角度考察,针对以结构不确定性为特征的道,《老子》非常明确地提出了旨在追求长盛不衰的永续创造方略。

#### (一) 永续创造方略的基点

《老子》通过对水的观察,认为“上善若水。水善利万物而不争,处众人之所恶,故几于道”(八章),从而提出以“不争”为核心的永续创造方略。设想如果水不肯往众人都不愿前往的下方流去,而只愿在一潭死水中争一席之地。如此,水既不可能给万物带来好处,自己也得不到广阔的自在空间,更何况那一潭死水也可能很快被打破。在此《老子》实际上是在告诉后人:有舍才有得,通过创造另辟蹊径或者开拓新的领域,是比在既有的地盘里与人争食更值得选择的发展取向。形象地说,《老子》的“不争”是要人们努力去造更大的饼。

能确认“不争”在这里意指“积极创造”而非“颓废”或“消极无为”的关键,在于《老子》所说的“天之

这里用“方略”而不是常用的“战略”,是为了突出《老子》的“不争而创”思想有别于战略以“竞争”为基本取向的特征。

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。”（七十七章）用今天的语言是说，自然界的规律是抑制过度开发占有以保持生态平衡；人与人之间的竞争则会让少者愈少多者愈多，形成现在常说的马太效应；而只有有道者才能做到不损及他人且为社会奉献新的财富。其中“有余以奉天下”和“唯有道者”分别与“水善利万物而不争”和“故几于道”形成了对应关系，所以不争是要致力于创造新增的财富。

永续创造方略还是组织的理性最佳选择。由于受结构不确定性支配，经营环境易发生快速变化，以致习惯于竞争而不愿意开展创造和永续创造的企业或国家很容易被全新的技术和市场需求所淘汰。这正如同《老子》所说，“故从事于道者同于道；德者同于德；失者同于失。同于德者，道亦德之。同于失者，道亦失之。”（二十三章）守成而不思进取最终得不偿失。

## （二）永续创造方略的目标

现实环境复杂多变。“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？”（二十三章）故而永续创造方略不仅不抗拒变化，反而以创造性的姿态引领变化。

从组织自身不同时间点状态的纵向看，永续创造方略追求的根本目标是长盛不衰或基业常青。当多变的环境不断挑战组织的根基时，长盛不衰是否存在实现的可能？在“孰能浊以止？静之徐清。孰能安以久？动之徐生。保此道者，不欲盈。夫惟不盈，故能蔽而新成”（十五章）这段话里，《老子》观察到，静能让浊水变得清澈，但停留过久水就会变臭。清水要不变质，还得更流动起来。由此，如果能做到静和动的相对平衡或者及时切换，水可以保持清而不腐。

因而，长盛不衰不仅是可以实现，而且还存在

一条理想轨迹。如果用原道的开发比作静，同时用切换到新道的开发比作动的话，“静和动的及时切换”就是要在原道势能出现衰减征兆之时及时以势能足够大的新道来接替从而避免势能开发总量的衰退或保持势能开发总量的平稳增长。可以想见，如果等到已经陷入原道的势能枯竭期才来寻找新道或者还找不到新道，那么组织或者整个经济就会陷入发展停滞或者从此衰落局面。所以，《老子》前面那段话中“此道”应理解成“不衰之道”，即原道和新道之间形成的无落差平滑交替轨迹或者是经济（业绩）的无周期持续平稳增长，而这正是《老子》中道的第三种意思

而且，《老子》还强调了保持以慈爱精神、勤俭作风特别是“不敢以天下先自居”心态而时时保持清醒头脑对于在快速变化环境中维系永续创造的重要性。其曰：“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。”（六十七章）值得强调的是，“不敢为天下先”从道的浩瀚、道的无穷演化以及长盛不衰（成器长）的追求之间的语义联系来看，是要人们在取得领先和成功后即刻归零以迎接新的挑战。这些观点非常值得今天众多曾借助改革开放有利时机获得快速成长的中国企业参考。

从横向的组织间相对地位看，永续创造方略追求的根本目标是建立持续创造优势。《老子》反复强调“不争”如“天之道，利而不害；圣人之道，为而不争”（八十一章）、“夫唯不争，故天下莫能与之争”（二十二章），意思就是通过实施永续创造方略能够带来“不争而善胜”（七十三章）的持续创造优势。持续创造优势不同于持续竞争优势。前者明确要求通过不断的创造（创新）在纵向的前行中获得相对优势，而后者往往会诱使企业重视横向扩大市场份额以压制

同行对手和支配市场。在多变的环境中，持续创造优势更值得重视。

当代主流战略管理理论从定位、基于资源的观点发展到动态能力，仍还局限于建立相对于对手的竞争优势或者持续竞争优势，而尚未在结构性持续变化的经营环境背景下取得理论上的根本突破。相对地，《老子》不争而创的思想至今仍居领先地位。

### （三）永续创造方略的内容

与德的内涵相一致，《老子》为永续创造方略提出了“明道”、“浑心”、“善施”、“无败”和“无为”五项任务。

1. “明道”以探寻创造的方向与空间。方略的首要任务是提出发展的愿景。“执大象，天下往。往而不害，安平泰。乐与饵，过客止”（三十五章）即是说，确立了伟大的发展愿景就能够吸引众人一起创造出有益无害且令人羡慕的丰硕成果。在快速变化的环境里，发展愿景来自于对道的领悟和把握。所以确定发展愿景的关键步骤是明道即探寻创造的方向和空间。

但困顿的是，道看不见、听不到、摸不着，处于无状之状。特别是其初始孕育时期更是模糊，直到利用后将要完结时才会变得清晰。故曰：“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。其上不皦，其下不昧。绳绳不可名，复归于物。是谓无状之状，无物之象，是谓惚恍。”（十四章）又曰：“道之出口，淡乎其无味，视之不足见，听之不足闻，用之不足既。”（三十五章）不过，机在于目，事在人为，“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。”（四

十一章）

为此，明道的办法涉及三个环节，而其中最重要的是清除固有成见、偏见以及自以为是以自我为中心的的心态。对此，《老子》指出：“不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。”（二十二章）其次两个环节是要借重创造者的创造精神以及善用创造性思维方法。《老子》在这两个方面也作了充分论述，故留待下一部分讨论。

2. “浑心”以确立永续创造的价值观和责任良知。按照德的内涵指引，创造方向和空间确定之后，就可以据以明确永续创造方略的价值观和责任担当。其原则是让心胸能够回到浑朴的状态以便形成更大的接纳和包容性，即“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”（四十九章）。

浑心的必要来自道的发掘提供了让普罗大众普遍从中受益的可能。《老子》中有一段艰涩的话很深刻地阐述了这个观点。其曰：“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？不曰以求得有罪以免邪？故为天下贵。”（六十二章）这是说，道生养万物的特性提供了通过创造者的努力而让大众得到生活保障的可能性。与其建立叠床架屋式的统治机构以造就高高在上、养尊处优的官僚阶层，不如循道去创造以造福百姓。因为这样一来可以让创造者的德行得以成为使他人受益的美行，二来那些没有掌握创造技能的百姓可以获得保障，三来即使是犯罪之人也有了改邪归正、戴罪立功的机会从而被人们所称道。这些都构成了排斥专有独享而崇尚施广德于大众的理性动因。

参见Porter (1980), Wernerfelt (1984), Teece, Pisano和Shuen (1997), Hamel和Breen (2007) 等。应当说Teece等人的动态能力理论已经接近《老子》思考的问题，例如如何克服路径依赖重构内部流程以应对技术的快速变迁等。但在追求不衰之道目标境界、建立持续创造优势以及相应的实现途径等方面还没有触及。

至于古时是否出现过此类的实例，虽无文献可供查证，但想象一下大禹治水时的情形应该不难认可。最近还有索马里海盗打算改邪归正的例子。据报道，索马里的海盗们表示，如果当地政府提供有保障的就业机会，他们可以去从事保护索马里的渔业资源等工作。由此可见自古至今“有道”的确是最珍贵的。



有了建立在广阔视野和心胸基础上的共识，价值观会根据环境多变的特点和永续创造的要求，转而以创造最大社会财富为根本利益和以分享为其核心驱动。特别是，在快速多变的环境下，独享不是恰当的价值观。分享才有利于开展广泛的合作，尽快吸引必要的资源加入到创造的过程中来，最终抓住机会成就自己并带来更多回报。故曰：“夫唯道，善贷且成。”（四十一章）又曰：“圣人不积，既以为人已愈有，既以与人已愈多。”（八十一章）

除了树立合乎道的价值观外，《老子》还为永续创造方略界定了两条具体的社会责任。一是自始至终节俭、爱惜和善用各种资源。“治人事天，莫若啬。夫唯啬，是谓早服；早服谓之重积德。”（五十九章）也就是说，养成珍惜资源的习惯实际上也为发展空间的深入发掘或者可持续发展奠定了有利条件。二是对自然和社会环境的保护。《老子》倡议把“用其光，复归其明；无遗身殃，是为袭常”（五十二章）作为律条来遵守。那就是，即使是使用了一丝光亮也要让光明得到补充以恢复维持其功能，直至自己事业完结都不能留下任何隐患或后遗症。试想，“即使受益于别人提供的正的外部效应或者利用了大自然取之不竭的资源也要自觉给予回馈或补偿，同时又避免制造负的外部效应”，如此高标准的责任观足以让当今企业社会责任标准黯然失色。

3. “善施”以确保道的势能得到全方位恰当发掘。《老子》认为，即使永续创造方略的愿景通过明道已经确定，其实施也都是一个让人担心或生畏的事情。其原因归结起来，一是百姓图省事而导致偏误，二是统治阶级好逸恶劳或者搜刮民财而无心付诸实践或者加以促成。这些行为都与道的实现大相径庭。故曰：“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，财货有馀；是为盗夸。非道也哉！”（五十三章）“是为盗夸”实际上是在辛辣地责骂那些

在其位不谋其政的人占着茅坑不拉屎。

对于那些愿意按照道的指引将永续创造的愿景付诸实践从而创造出新的财富的组织，《老子》提出了一整套实施过程的对策即“居善地，心善渊，与善仁，言善信，政善治，事善能，动善时”（八章）。用现代企业管理的语言翻译出来可以发现其充分体现着对永续创造实施过程最佳状态的追求。

“居善地”要求选择最合适的地点（段）或目标客户群。恰当的地点可以为开展研发以及生产活动提供良好的文化、社区、产业集群和相关基础设施等配套条件。准确的市场细分和目标客户群可以让研发出来的产品能够提供给最需要它们的消费者，从而避免浪费和低效使用。

“心善渊”可以理解为最恰当地定位和有力地分享，把目光更多投向处于底层的大众消费者，同时又高度重视资源的节约和生态的保护。心胸的渊博或者志向的远大可以在“慈”和“俭”两个方面体现。一方面，永续创造方略要求“慈”以便将持续不断的创造成果惠及普罗大众。如果一个社会仅仅关注奢侈品的生产和提供，那么享用者势必仅限于上层社会的少数人群，从而排斥对道的势能深入发掘而导致创造的停滞。“夫慈，以战则胜，以守则固。天将救之，以慈卫之。”（六十七章）可以想见，只有始终把经营的目标放在让尽可能多的人受益才能为永续创造提供恒久的动力和有保障的空间。另一方面，永续创造方略又要求“俭”或“啬”以更低的资源消耗来弥补由“慈”所带来的受益面扩大对资源需求的增大以及创造的可持续性。

“与善仁”是要做到向用户提供饱含真情实意的产品和服务，让更多人分享到创造的果实。真诚的分享不仅可以更多地把分布在各个角落的创造型人才汇集调动起来，同时也有助于良性扩大创造性成果的受益人群。同时，永续创造方略的长期视野也要求企业不能利用与消费者之间的信息不对称夹杂私心

或者不良企图。

“言善信”强调重信守诺，维护品牌的美誉度和忠诚度。任何失去信任和信用的行为都足以使围绕长期目标的努力前功尽弃，因此永续创造方略需要一个长期稳定的信用和信任关系网络作为基础，这与品牌作为一种永久承诺的特性完全一致。

“政善治”指有一个能够很好平衡全体利益相关者关系而有利于永续创造的治理机制。由于永续创造需要不断的开拓和放弃，涉及到利益的分享和既得利益的调整，所以做到上面四个方面的“善”的关键在于大量复杂的利益冲突得到妥善解决。

“事善能”是选择最擅长的业务或价值链环节聚焦并充分发挥各种资源所能。创造需要专才发挥专长展开专注的工作，因此心无旁骛地做自己擅长的事也是永续创造方略成功的保障。

“动善时”即选择最恰当的时机采取行动。对于一个发展机遇或商机来说，这包括了进入的时机选择和退出的时机选择。

由此可以看到，即使善施不是《老子》论述的重点，但它还是通过高度精辟简洁的语言指出了创造性成果的推广和实施中所应当涉及的管理环节及其追求的管理境界。

4. “无败”以控制风险 《老子》提出了控制风险以确保永续创造的两条基本原则。

(1) 治之于未乱并慎终如始。在方略设计和实施的开始时，就应注重风险控制并保持谨慎之心直至完结。也就是，“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。民之从事，常于几成而败之。慎终如始，则无败事。”（六十四章）

(2) 不狃险地。“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，虎无所措其爪，兵无所容其刃。夫何故？以其无死地。”（五十章）这里说的是，有相当一部分本来可以存活得更久者，却由于其图谋过于庞大或者心存贪念而导致死亡。例如，近期有些企业本来是为了规避外汇风险进行套期保值，但选择了累计期权之类的交易工具就使自己陷入了对赌的圈套之中，行情一旦逆转瞬间身家全无。所以，长寿者的秘诀在于不给外部威胁以可乘之机。这个原则对永续创造方略的实施格外重要。因为，寄希望于偶然所得的机会主义策略不仅不能确保创造得以持续反而会对其永续创造方略的实施带来实质性干扰。

5. “无为”以预设道的发掘深度和切换到新一轮创造的轨道。由于创造是一个永续的过程，《老子》提出了以“无为”为中心的方略节奏控制和及时转型思想。

《老子》中的“为”根据上下文有不同的指向性含义。在“为而不恃”（二章和十章）、“无不为”（三十七章）、“为而不争”（八十一章）等处“为”是指积极的创造性的行动或作为。相反，在“将欲取天下而为之，吾见其不得已。天下神器，不可为也”（二十九章）等处的“为”又特指贪恋既有利益的守成努力。“无为”正是针对后一种“为”所提出的。“无为”不是“无所作为”或“顺势而为”，而是引导适时舍弃某个道的生命周期延续。“无为”的目的是自我否定和超越，及时转入新的道的发现与开发。

作出上述解释的依据是，按“保此道者，不欲盈。夫惟不盈，故能蔽而新成”（十五章）的要求，需要在—项事业或整个经济发展的高峰时就主动舍弃而腾出新道的成长空间。因而“无为”是一项十分必要但又非常困难的事情，值得特别提出作为方略的一个不可或缺甚至最为重要的环节。

无为的困难首先在于在位者和民众对既得地位的恋栈、对既得利益的不舍和对未来得益不确定的

恐惧。对此,《老子》劝导说,“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”(四十四章),“祸莫大于不知足;咎莫大于欲得。故知足之足,常足矣”(四十六章)。把不能及时转换到新道可能带来的衰落后果作为损失计算到得失的权衡中,无为则可成为理性的选择。

无为的困难其次在于退出时间的把握即“知止”。退出得越早,需要放弃的利益越多,思想上的抵触也随之越大。“故知足不辱,知止不殆,可以长久。”(四十四章)因而,掌握好“无为”即原道退出的时机是非常重要的。对此,《老子》说,“道常无名。朴,虽小,天下莫能臣。侯王若能守之,万物将自宾。天地相合,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。”(三十二章)其中,“名亦既有,夫亦将知止”具体指出了退出的时机,就在于原道名声大噪也就是其绩效最为彰显或态势最为繁荣之时。

无为的困难还在于新道的及时发现和引入。虽然“道常无为而无不为”(三十七章)提供了持续增长的可能性,但“道隐无名”的模糊特性决定了永续创造方略在制定时既要考虑到无为的时间表,也要根据环境变化的速度及早开始新道的前期探索工作以实现“不衰之道”的目标追求。

综上所述,从明道、净心、善施、无败、无为,再到新一轮同样5个环节,构成了一个完整的闭环。当变化成为常态时,这些方略制定的环节则化为交织重叠在一起的日常方略管理内容。

在这个循环往复的方略管理闭环中,最为困难的是明道和无为一头一尾两个环节。而其中明道的关键还在于创造者及其思维方法,无为的关键又在于组织对舍弃既得利益的支持等。沿着这个线索,《老子》进一步提出了相应的创造者行为理论和永续创造型组织理论。

## 四、《老子》论创造者行为

《老子》中没有“创造者”的提法。然而根据现代知识体系去理解,其中多处提到的“圣人”根据其前后文意思可以分别对应创造者和创造性组织的领导者,其他地方则以“士”和“我”为创造者的代称。

创造者及其行为在永续创造方略的制定和实现中非常重要。《老子》中从行为方式、身心修养和思维方法对创造者行为进行了入木三分的观察和研究。

### (一) 创造者的行为方式

《老子》认为,创造者的行为举止常与众不同。他们性格孤僻显得不合群,浑浑沌沌不善言辞,一无所成但偏偏不听安排且藐视权威。其生动描绘如:“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。众人皆有馀,而我独若遗。我愚人之心也哉!俗人昭昭,我独昏昏。俗人察察,我独闷闷。众人皆有以,而我独顽似鄙。”(二十章)常言道,天才与白痴只是一步之遥,创造者为此难免遭受常人的白眼及排斥从而承受令人畏惧的巨大无形压力。故曰:“唯之与阿,相去几何?善之与恶,相去若何?人之所畏,不可不畏。荒兮,其未央哉!”(二十章)

但可贵的是,“我独异于人,而贵食母”(二十章),即这些创造者能够以婴儿吸吮母乳般的本能坚持追求与众不同。这就要求社会能够辩证地看待创造者生活方式或工作行为的不合群和不完美。故曰:“大成若缺,其用不弊。大盈若冲,其用不穷。大直若屈,大巧若拙,大辩若讷。躁胜寒,静胜热。清静为天下正。”(四十五章)

《老子》还提到,“古之善为士者,微妙玄通,深不可识。夫惟不可识,故强为之容:豫兮,若冬涉川;犹兮,若畏四邻;俨兮,其若客;涣兮,若冰之将释;敦兮,其若朴;旷兮,其若谷;混兮,其若浊;澹兮,其若

海，颺兮，若无止。”（十五章）也就是说，那些善于持续开展创造性思考和行动的高人还具有常人无法了解的特质，例如审慎敏感、表情刻板但内心松弛、行事低调但视野开阔、不修边幅、静则思想波澜澎湃、动则一发不可收等。

## （二）创造者的身心修养

《老子》对创造者在充满诱惑和冲突的现实世界中如何保持专注的心态和旺盛的创造活力提出了全面的身心修养方案。

1. 使命感。《老子》教创造者把心灵深处的杂念加以清空，让自己能以超然静笃的心境看待客观世界变化。“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，是曰复命。复命曰常，知常曰明。不知常，妄作，凶。”（十六章）其中具有使命交付的意思是，每个人的人生都好比是返回时会没有办法交帐。其心理学意义是，当知道这是大家终要面对的归宿后，心灵会变得明朗和得到安抚。

2. 苦乐观。长期专注地从事创造性活动，往往意味着创造者要有很强的抗诱惑能力。《老子》提倡创造者为了开创自己的事业在生活上只求温饱就好，不应当为了满足五官的感觉而喜好那些炫目的美景、靡靡之音、饕餮大餐、放纵的娱乐和奢靡的稀世珍宝。此即“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。”（十二章）

3. 荣辱观。《老子》指出，创造之路曲折起伏，充满艰难和风险，有时会与成功擦肩而过，也常常让人苦苦不得其门而入。这是由道的自然属性决定的，创造者只能以最大的耐心和韧性平和地去接受挑战。故曰：“明道若昧；进道若退；夷道若类；上德若谷；大白若辱；广德若不足；建德若偷；质真若渝。大方无

隅；大器晚成；大音希声；大象无形。道隐无名。”（四十一章）其间不免经受成功与失败、受宠与受辱的考验。对此，一般会想到应当提倡完全不计得失而做到宠辱不惊。但《老子》的见解是：“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。”（十三章）这是要求像关心自己的身体生病一样把受到的宠辱与社会的得失联系起来看待，于是对宠辱在乎或敏感也是能让社会有更多创造者可予寄托的好事。

4. 人际观。周边的人际关系也是一个创造者需要认真处理的事情。《老子》为创造者提出了一个非常难得的人际关系理想状态。一方面，创造者要“塞其兑，闭其门，终身不勤。开其兑，济其事，终身不救”（五十二章）。即，两耳不闻窗外事以专注创造，不要勤于走动关系。因为靠各种门路来帮助自己终究不可能取得创造的突破。另一方面，创造者也要“挫其锐，解其纷，和其光，同其尘”（五十六章），即放下架子，暂时卸下难题的纷扰，不妨与同行或一般人打成一片，从放松的交流中获得启发。由于创造能否最终取得成功还只是未知数，于是大家在此都不会那么计较利害得失和贵贱，从而产生了当今高科技产业集群中流行的非正式合作那样寻常难以想象的人际关系。该亲近就开放交流，该疏远就独立思考，“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。”（五十六章）

## （三）创造性思维方法

《老子》对创造性思维方法的贡献也不容忽视。《老子》对创造性思维方法的论述和示范多数都来自对道的演化规律的观察。虽然道各有不同，但从观察

翁君奕（2002）曾对此关系的存在性及其条件做出过数学证明。

不同的道总结而得的一般变化规律有助于创造性思维方法论的借鉴, 以及进行创造性思考时对道的变化趋向展开积极的呼应。

1. 逆向思考法。逆向思考法是从现行做法出发, 进行截然相反方向的思考。它会让人放弃以原来的角度看问题, 问题的解决方案自然会随之改变。《老子》注意到, 相反方向恰恰可能预示着道的变化新动向, 当前未受重视甚至被荒废的资源也可为道所充分利用。创造者就是要沿着世间万物都是从无到有的变化趋势, 去从事常人所不愿为、反反复复尝试但看不到直接效果且索然无味的创造性活动。见于: “反者道之动; 弱者道之用。天下万物生于有, 有生于无” (四十章) 以及“为无为, 事无事, 味无味” (六十三章)。

2. 转向思考法。转向思考法与逆向思考的不同点在于前者不是做完全相反的探索, 而是在现有基础上进行适当的角度、方向或路径调整。例如, 加宽或变窄; 扩大或缩小; 加强或减弱; 增高或降低; 加重或减轻; 分割或组合; 变序或无序等等。《老子》里也有对转向法的描述, 如“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” (七十七章) 和“大小多少” (六十三章) 等。

3. 类比联想法。这种方法是借助联想, 把陌生的对象与熟悉的对象相对比, 或把未知的东西与已知的东西相对比, 由此及彼起到启发思路、提供线索、举一反三和触类旁通的作用。《老子》中很多类比联想法的巧妙运用。比如, 从对水的特性观察联想到“不争而善胜” (七十三章)。再如, 《老子》以车、容器和房屋的构造为参照来说明有和无的关系等, 见“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” (十一章)。

4. 连锁组合法。连锁组合法是从最基本的构成要素出发, 按照事物的变化逻辑不断尝试着引入新

的因素, 在不同的组合方案中进行比较和选择。《老子》“道生一, 一生二, 二生三, 三生万物” (四十二章) 的名言, 实际上是在提示创造者, 连锁组合可以形成发散的决策树, 带来以几何级数形式扩展的魔方式创意想象空间。

5. 系统效应法。系统效应法强调添加新因素的组合要能带来更好的效果即系统效应。《老子》指出: “万物负阴而抱阳, 冲气以为和。” (四十二章) 这个思想可以指导连锁组合的路线比较和结果评价, 帮助创造者辩证地处理好各因素之间关系以使其能量或积极性都得到充分发挥而不是相互抵消。

6. 拆解分析法。拆解分析法属于收敛式思维方法。它的取向与连锁组合法相反, 是把容纳了大量复杂因素的系统加以分解, 化大为小, 化复杂为简单。故曰: “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。” (六十三章) 可贵的是, 《老子》在强调细致对于创造性工作的重要性之外, 还提醒使用该法时一味回避难点反而会带来更大麻烦。

## 五、《老子》论永续创造型组织

实施永续创造方略不仅要求构建良好的创造文化氛围, 尊重创造者的行为方式, 鼓励更多创造者参与, 而且还要有资源投入的保障, 特别是要放弃当前包括习惯、知识、地位和收入等在内稳定的既得利益, 而投入一个未来回报不确定的创造性领域。故永续创造方略的提出给方略主体即国家或企业带来三大挑战。一是要能够不断有人能洞察到道; 二是要能够及时放弃既得利益和去除惰性阻碍; 三是要能够应对随时可能出现的外部人为干扰。对此, 《老子》在永续创造型组织的任务、模式、领导者及领导方式、文化、结构和外部关系维系等方面进行了全面思考,

根据当时所能想象到的条件提出了一套建设方案供后世参考。

### （一）永续创造型组织的任务

《老子》从水的流动现象观察到，“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”（四十三章）。就是说，看起来那么柔弱的水居然能以握之即空的身躯穿透看起来没有缝隙的坚石。究其根源，这是水为了保持活力而离上趋下，弃静从动，并且持之以恒的结果。其启示是，为图新而主动弃旧并且默默地坚持是创造能够带来奇迹的根本，也是世间很少能及而永续创造型组织必须要去努力达成的目标境界。

从主动放弃即无为是永续创造型组织最难之点的认识出发，《老子》提出了永续创造型组织的基本任务：“是以圣人之治，虚其心，实其腹，弱其志，强其骨。”（三章）从永续创造的要求来看这段颇具争议的话，其实它的意思是：抛弃成见虚心迎接新的挑战，保证温饱而无后顾之忧以专注创造，弱化求成欲望以免急功近利，强壮骨气而敢于挑战权威和困难。

### （二）永续创造型组织的模式

为了实现上述任务，《老子》为永续创造型组织提出“三不原则”：“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。”（三章）用今天的语言就是，不树立绝对权威，不炒高紧俏物品身价，不使权势等招摇之物得到卖弄或者滥用。这是因为，树立绝对权威会让人们陷入既有格局的争夺之中而放弃创造的努力，炒高紧俏物品让人们热衷于谋取暴利而无心从事艰苦且有风险的创造活动，而权势甚至姿色的卖弄只会转移对创造性工作的注意力。

以上原则从积极促进的角度还被转化为“两无”方针即“常使民无知、无欲”。见于“常使民无知无欲。

使夫智者不敢为也”（三章）和“古之善为道者，非以明民，将以愚之”（六十五章）。所谓“使民无知”或者“使民愚之”是因为“言有宗，事有君。夫唯无知，是以不我知”（七十章）。其中“不我知”是指固执己见。也就是说，在道的转型期，既有的思维定势和主见妨碍着知识和思想的更新，因此需要不断放弃自我设置的知识禁锢回到像婴儿般愚钝而求知进取的状态，所以“使民愚之”的真正意思是要做到“不我知”即吐故纳新。而所谓“使民无欲”的实质目的是引导人们不计较当前得失、不去追逐急功近利以专注从事或者支持着眼于未来的创造活动，也即志存高远。

然而，做到吐故纳新和志存高远的关键在于，国家或者企业等组织作为社会主体自身要带头不去算计其内部成员或者与民争利。这是因为，即使尚贤都可以作为组织与民争利的工具，更不用说贵难得之货和炫耀权势了。当组织与其成员展开利益争夺时，自然会把民众的全部对策智慧都给调动起来，致使整个社会陷入浮躁焦虑的气氛，如此还谈何创造。对此，《老子》强调，“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”（六十五章），认为“不以智治国”方可给社会带来长远顺利发展的福祉，是值得确立的永续创造型组织模式。而实行不以智治国，还有赖于领导者、文化和对外关系等方面的配套和保障。

### （三）永续创造型组织的领导

1. 关于领导者自身。作为永续创造型组织的领导者，其核心职责是为民众做出献身长远发展、不计眼前得失的表率。具体地，“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”（六十四章），“是以圣人处无为之事，行不言之教”（二章）。那么领导者的动力来自何方？《老子》指出了两点动机。一是修德。其曰：“修之于身，其德

乃真；修之于家，其德乃馥；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。”（五十四章）能够让自己的德行惠及更多的人，当然可以带来成就感。二是远利。有曰：“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。”（七章）先人后己、先忧后乐眼前看起来吃亏，但恰恰这样才能带来恒久的好处。

面对强大的现实诱惑和压力，永续创造型组织的领导者真正作到无为还是很难的。按《老子》边际分析的观点看，不论治理国家还是开发市场，到了比较成熟的阶段一味偏执做满的作为是不行的。“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。夫物或行或随；或嘘或吹；或强或羸；或载或隳。是以圣人去甚，去奢，去泰。”（二十九章）实际上，道的势能已近耗尽时，该罢手而不罢手（不得已）势必导致失败。为了保持冷静且适时弃旧图新，领导者不应走极端、贪多或求稳怕乱。进一步地，为了应对随时可能发生的变化，领导者应能时时保持头脑清醒，有充分的危机意识。也就是，“重为轻根，静为躁君。是以圣人终日行不离辘重。虽有荣观，燕处超然。奈何万乘之主，而以身轻天下？轻则失根，躁则失君。”（二十六章）

在《老子》看来，永续创造型组织对领导者处理与被领导者关系方面的品行要求很高。具体包括：

（1）言下身后。领导者不应靠发号施令的上位姿态行使领导权，使民众没有压迫感而乐意接受领导；把自己的私利放到大家之后来领导众人前行，民众不会觉得被利用而受到伤害从而愿意跟随。见“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”（六十六章）。

（2）善待每一个人。领导着要善待和信任包括持

反对意见者在内的每一个人。“圣人无常心，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。”（四十九章）

（3）不以势压人。“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。”（七十二章）

（4）有自知之明。见“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。”（七十一章）

（5）功成身退。道和人的生命周期有限性与永续创造型组织对其生命周期的无限追求，决定了其领导者还需要知进退。《老子》中多处谈到了领导者功遂身退的必要性和重要性。例如，“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。功成身退，天之道也。”（九章）再如，“是以圣人为而不恃，功成而不处，其不欲见贤”（七十七章）等。

2. 关于领导方式。永续创造型组织的领导者还需要讲究领导方式。这是因为与注重执行或者靠惯性运行的组织不同，永续创造型组织面临与众不同的创造者行为特点以及以道所代表的发展愿景来化解既有格局阻碍的特殊任务。

《老子》中对领导方式提出了一些具体要求。

（1）以道莅台。“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。”（六十章）即是说，以发展愿景来引领民众可使大家的利益都不受到伤害，起到纲举目张、事半功倍的帕累托改进效果。

（2）朴散为器。人的情绪有起伏，动机有明暗，努力有成败。领导者不能只接受其有利的一面。而是要把不利的方面同时容纳在自己的视野和考虑中，从而使创造活力不坠、利人利己相辅相成，并能以朴素平实的态度对待成败。当这样的风气能变成一种机

制推广开来，领导力就可充分体现并为人们所拥戴，方略即可完整贯彻始终。故曰：“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。”（二十八章）

（3）隐身管理。创造者的行为特质决定了他们不喜欢被管理和支配，更厌恶媚上。所以永续创造型组织领导者需要采取隐身或无声的领导方式，给予他们充分的信任，把所有人的积极性都调动起来。正所谓：“太上，下知有之；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’。”（十七章）

（4）人尽其才。“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。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”（二十七章）。

（5）处下用人。“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。”（六十八章）这是说，传统组织上下级间的命令指挥系统不适用于对创造者的领导。以尊重和沟通为主，更不抢功，才是恰当的领导方式。

#### （四）永续创造型组织的文化

同所有组织一样，永续创造型组织也需相应的文化来支撑。而永续创造型组织的文化建设需要依靠道的指引。《老子》指出，如果没有了道，组织就失去了方向。而失去方向的船无论如何都不顺。即使提倡仁义忠孝，国家与个人之间、个人与个人之间也还是利益瓜葛纷乱、真假是非难辨。故曰：“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。”（十八章）那些失去道的组织即使运用高压手段来对付表示不满的百姓，终是无济于事反遭其乱。因为“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，是谓代大匠斲，夫代大匠斲者，希有不伤其手矣。”（七十四章）

配合永续创造方略及其组织模式三不原则的要求，《老子》强调永续创造型组织要大力提倡俭朴、少算计和不相互攀比之风气，也就是“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”（十九章）。而树立这样的面向创造的朴实之风，前提是领导者率先垂范。所以，“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。’”（五十七章）

创造活动的高风险特性决定了事先关于预期成果的约定不足为凭，只许成功不许失败不符合浑心之德所要求的包容。是故，“其政闷闷，其民淳淳；其政察察，其民缺缺。是以圣人方而不割，廉而不刿，直而不肆，光而不耀。”（五十八章）具体地，永续创造型组织应创造鼓励冒险创造并宽容失败的宽松文化氛围。事先确定的目标只是作为努力的方向而不是作为实施奖惩特别是对没能如期取得突破进行惩罚的兑现依据，因为完全与结果（业绩）挂钩的评价和薪酬体系势必抑制真正有价值的创造活动。所以奖惩不那么分明的安排反而有更多的机会获得创造的突破。故曰：“和大怨，必有馀怨；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。”（七十九章）所以，对创造者评价方法的建言是，对获得成果（有德）者就按约



定给予奖赏，而没有获得突破（无德）者则要依照其努力的过程（“彻”通“辙”）来评价即可。只要耐心，天道终将酬勤。

### （五）永续创造型组织的结构

组织结构是根据不同的标准把人们分配到不同社会角色岗位上的等级分工体系。由于组织结构关系着资源以及权责利在不同层级人群之间的配置，因而构成方略实现的重要手段。众所周知，最基本的组织结构有机械式（官僚式）组织和有机式组织之分。前者具有严格的层级关系、固定的职责分工、详尽的规则描述、正式的沟通渠道、集权的决策和金字塔式的层级结构；后者具有强调合作的上下左右关系、职责不断调整、少量必要的规则、非正式沟通渠道、分权决策和扁平化的结构。显然，永续创造型组织只适合选择有机式组织结构。在既定的规模和边界下，通过减少层级、分权和促进合作等适当措施，组织可以把更多的资源投入到创造活动中，也可以让创造型人群成为每个基层单位的主导力量从而充分发挥其自主创造性。

观察当时社会现状，《老子》认为，“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。”（七十五章）即税负过重、权力过于集中以及执政者高高在上和醉生梦死导致了民众的疾苦、难治和轻生，如此无从形成鼓励人们不为个人生存而献身创造的组织文化。

于是，《老子》提出了至今仍饱受争议的“小国寡民”作为永续创造型组织的理想结构。即，“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。”（八十章）冷静地看，减少官僚层次，降低管理

重心，实行分权减负，使民众能够安居乐业专注创造而不对外兴兵和外迁，彼此没有摩擦和冲突，的确符合永续创造型组织的内在要求。且从当代企业组织变革的趋势与实践来看，扁平化、网络化、无边界化甚至去中心化在创新的压力和网络信息技术的支持下，在大型跨国公司中已经开始流行，甚至极度分权的海星型组织也开始进入人们视野（奥瑞·布赖特曼、罗德·贝克斯特朗，2008）。显然，《老子》的观点是符合其永续创造逻辑且十分超前的一种理论设想。

### （六）永续创造型组织的维系

《老子》中还有若干处涉及外交、用兵等原则的论述，其贵柔守雌等姿态常令人费解。但把这些论述放到维系一个永续创造型组织在整个人类社会或商业世界中生存与延续的大框架里，其用意就一目了然了。

1. 贵柔处下。人类社会或者商业世界中遍布的众多组织有大有小，其中既有选择永续创造方略者，也有选择传统竞争战略者。它们之间不免会发生摩擦和冲突。作为一个永续创造型组织，其方略的重心决定了必须超越攻城略地只为扩大地盘或市场份额的竞争性外交、战争或商业策略，而对来自外部的竞争力量主要采取适当的化解对策以保证创造方略的实现。对此，《老子》分析说：“大国者下流，天下之交也，天下之牝。牝常以静胜牡，以静为下。故大国以下小国，则取小国；小国以下大国，则取大国。故或下以取，或下而取。大国不过欲兼畜人，小国不过欲入事人。夫两者各得所欲，大者宜为下。”（六十一章）由此建议，如果分别制定了永续创造方略的大国和小国起争执，那么双方都应当以谦卑和冷静的姿态开展协商谈判。即使仅大国实施着永续创造方略，它也应采取这样的姿态。因为究其冲突原因，大国不过是想照管更多的人口，小国无非是想增加支配和话语

权。所以，虽然大国放下身段会感到有失脸面，但还是各得其所的好。

采用本原则的深层理由还是因为大国往往处在更为成熟或强弩之末的阶段，因而有更急迫的再创造任务。即，“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。坚强处下，柔弱处上。”（七十六章）。不过，道理听起来虽懂，但《老子》对其得到采纳并没有信心，所以又说，“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，其无以易之。弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行。”（七十八章）

2. 勇而不敢。当然现实中还是可能面临威胁甚至找上门的挑衅。对此，《老子》分析了永续创造型组织应作出的反应及其后果，“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？”（七十三章）也就是，即使碰到如此情况也要采取不好战但也不惧战的勇于不敢原则。虽然勇于敢与勇于不敢各有利弊很难权衡，但只要能够按照“天之道，不争而善胜，不言而善应，不召而自来，~~然而~~善谋”（七十三章）提示的方向去努力，那么会“天网恢恢，疏而不失”（七十三章）地得到有利结果。

值得强调的是，勇于不敢，不应当简单地理解为一味退让示弱，因为《老子》还有一段更重要的话。即“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之。是谓微明。柔弱胜刚强。鱼不可脱于渊，国之利器不可以示人。”（三十六章）也就是，根据道演化的生命周期规律，对方如此行径说明其已无法找到新的道且将不得脱身，因此大可实行战略性退却而让其猖獗些时日，待到你漏洞大开或者盛极转衰时自然就很好办了。不过，这个底牌不能随便翻给人看。

3. 不炫耀武力。对于按照道的方向实行永续创造方略的组织，《老子》还强调应当善于见好就收，不要得理不饶人或穷追猛打。其曰：“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。”（三十章）这是因为一味好战会造成陷入残局泥潭而不拔从而误了大事给今后的发展带来不利。

4. 哀兵为客。当一个志在永续创造的组织不得不对外用兵或者还击对手的进攻时，《老子》除了要求奉行勇而不敢原则外，还强调一定不能轻敌，“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。”（六十九章）当双方实力相当时，哀兵必胜。

5. 用兵有节。国家手中的兵器或者企业的价格战策略，对于有着自己明确发展方向的永续创造型组织来说不是最优的选择。即使不得已而为之，也要恬淡处之；取得胜利也不应滥杀且不因胜利自喜。所以《老子》说，“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，以悲哀泣之，战胜以丧礼处之。”（三十一章）

## 六、结语

本文通过对道和德的涵义划分以及两者之间关系的对接，特别是将道定义为合乎规律地形成但又前所未有的客观事物演化趋向及其势能，在恰当的时间视野和观察方法帮助下，领悟到了《老子》中始终围绕其展开论述但又未揭示其真面目的追求长盛不衰的永续创造主题。在古典文献研究方面，这个角度的意义在于把全书内容都容纳到了一个自圆其说

的理论体系中。这个结果超越了以往神秘化、积极或更多消极的各取所需式片断化解读,有助于深入发掘中华文化的文明价值。在管理理论研究领域,《老子》的永续创造学说不仅非常系统,而且至今仍处于领先地位。它对战略管理、组织管理、创新管理、创造学等领域的理论研究都有积极指导作用,而且对国家、地区或企业组织都可构成弃旧图新以获得持续平稳增长基本方略的理论基础。

《老子》的永续创造学说也给后人提出了很多值得深入研究和论证的科学命题。举一个已经实现的例子。1931年德国数学家哥德尔提出了举世瞩目的不完备性定理:任何一个复杂的无矛盾的逻辑体系必定是不完备的即其中包含有不可判定的命题。如果把内在一致的逻辑体系看作可以自圆其说的道,含有某些预设前提就使这个道不能直接扩展到更广更新的情形里。所以,哥德尔定理可以看作是“道可道,非常道”(一章)的数学证明。可以想象,类似的科学论证论题还很多。例如,“小

国寡民”是否永续创造型组织的最优结构?除此之外是否还有其他选择?

正如“道可道,非常道”(一章)所揭示的别样,即使本文解读确认《老子》的永续创造学说非常严密,它也仍存在不完备的地方,因而不能全部涵盖不断丰富发展着的新条件和新挑战。例如,《老子》聚焦于最具挑战的创造环节,而对创新过程的其它环节如道的势能开发期的相关问题未作详细论述。若把在此期间创造性不那么突出但也不可或缺的应用推广活动也纳入方略和组织设计的考虑之中,那么至少需要一个二元的分工体系,其间势必存在着一定的冲突和协调问题。这就要求在方略构成、组织文化和组织结构等方面都能根据所处阶段的主要矛盾加以综合调整。再如,面向结构不确定性的永续创造方略采用的是创业冒险途径,而对一个追求稳定发展的国家和企业来说就需要更多地考虑其风险对平稳发展的挑战并积极应对道的转换衔接不及时可能导致的经济周期。

## 参考文献

- Langlois, R. N. Transaction Cost Economics in real time [J]. *Industrial and Corporate Change*, 1992, 1(1): 99-127.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* [M]. New York: Free Press, 1980.
- Wernerfelt, B. A Resource-based View of the Firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(2): 171-180.
- Teece, D. J. Pisano, G. Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509-533.
- Hamel, G. Breen, B. *The Future of Management* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- 袁刚, 孙家祥, 任丙强. 中国到自由之路: 罗素在华讲演集 [M]. 北京: 北京大学出版社. 2004. 3.
- 翁君奕. 竞争、不确定性与企业间技术创新合作 [J]. *经济研究*. 2002. 3: 53-60.
- 奥瑞·布赖特曼, 罗德·贝克斯特朗著. 李江波译. 海星模式 [M]. 北京: 中信出版社. 2008. 153-208.
- 胡道静等. 十家论老 [M]. 上海: 上海人民出版社. 2006.
- 周建波等. 先秦诸子与管理 [M]. 济南: 山东人民出版社. 2008. 136-153.
- 周祝红. 追忆古典——以哥德尔定理解读康德纯粹理性 [J]. *江汉论坛*. 1999. 1: 57-59.

由于篇幅所限,仍有少量段落和句子因意思重复或接近而没有在本文中提及,但这已不影响整体结论。

参见胡道静等(2006),周建波等(2008)。

参见周祝红(1999)。

# The Negative Effects of Ganging-up on General Trust in Organizations

LUO Jar-der<sup>1</sup> CHENG Mengyu<sup>2</sup>

<sup>1</sup> School of Sociology, Tsinghua University Peking 100084

<sup>2</sup> Department of Business Administration, Fengchia University Taichung 00407

**Abstract** Why does guanxi at times turn out to be a negative factor in organizational behavior? This paper argues that the phenomenon of “ganging up” marks the point at which this positive force turns in negative. In the empirical testing of 67 separate groups, one of the downsides of guanxi, fragmented structure caused by ganging-up, indeed produced negative effects on general trust. However, the other one factor resulted from ganging-up, informal power concentration, is not evidenced to be harmful for the trust level in a firm.

**Key words** Clique Ganging Up General Trust Fragmented Structure

# Exploring the Theory of Stable and Sustained Growth in “The Book of Tao and Teh”

WENG Junyi

School of Management, Xiamen University Xiamen 361005

**Abstract** When the organizations like countries or firms face a fast changing business environment, The Book of Tao and Teh which was written by Lao Zi two thousand and five hundred years ago has been found a good guidance to pursuit the long run survival, or stable and sustained growth. In this book, the Tao is the opportunity for creation and the Teh means the capability to create. The limited life cycle of Taos and their renewal compose a non-stopping process of creation for a concrete country or firm. The Book of Tao and Teh provides a complete theory of sustainable creative advantage covering the fields such as sustainable creative strategy, creator behavior and sustainable creative organization, beyond the conventional theories based on the competitive advantage and sustainable competitive advantage.

**Key Words** The Book of Tao and Teh Sustainable Creative Strategy Sustainable Creative Advantage Sustainable Creative Organization Creator Behavior