

位於河南靈寶市函谷關歷史文化旅遊區的老子像。相傳老子打算退隱之際，便是於函谷關受關令尹喜之邀，寫下了《道德經》這部哲學經典。

目錄

編者簡介	iv
編者序	vi
導讀	001
【第一部】基礎篇：「道」的本體及哲學思維	
一 老子的管理睿智	011
二 「道」：企業經營的核心理念	027
三 「辯證思維」：正反論	045
【第二部】老子的領導觀	
四 「德」：卓越領導人的品格	061
五 「智」：卓越領導人的才能	077

【第三部】老子的策略思維		
六	平衡思維：「損有餘、補不足」	097
七	逆向思維：「反者道之動」	111
【第四部】老子的管理觀		
八	「無為而治」：管理最高境界	125
九	「上善若水」：管理至善之道	143
十	「無中生有」：企業創新觀	159
十一	「守柔處弱」：企業策略觀	175
十二	「靜以修心」：自我管理觀	189
十三	「儉樸經營」：企業永續觀	207
【第五部】結論篇：「道本」管理觀		
十四	「道本」管理觀：返本歸道，無為至簡	223
附錄：《道德經》全文		240
參考文獻		260

導讀

道可道，非常道。
——《道德經·一章》

上德不德，是以有德；
下德不失德，是以無德。
——《道德經·三十八章》

身在二十一世紀的我們，為什麼要閱讀春秋時代的《道德經》？一本成書於二千多年前的古籍，它對現代人的人生有何意義？對二十一世紀的管理人又有何啟迪？

管理學可以說是近代西方的一門顯學，經過不少學者的探索與研究，管理學已被學術界確立為一門獨立的行為科學，而管理學發展出來的概念與理論，已被視為每一位管理人必須認識與掌握的管理工具和模式。

但是，隨着時空的洗禮與驗證，管理人發現以科學方法發展

出來的管理理念存在嚴重的不足和缺陷。因為管理學不僅是一門科學，也是一門藝術，不僅須運用邏輯與推理的知識，更需要靈活的心思與直觀的智慧，但現時大多數管理人擁有的只是管理知識，而不是管理智慧。而且知識只是表象的、片面的及短暫的，而智慧則是真象的、全面的及恒久的。近年有不少學者嘗試從中國傳統的哲學經典中，探討其深邃智慧於管理的意義和應用。

《老子〈道德經〉：管理相對論》一書嘗試跨越時空，從《道德經》這本恢宏深遠的神秘中國古籍裏，探尋及歸納出一些具智慧的法則和管理觀。老子《道德經》全書共八十一章，分為「道」經和「德」經上下兩篇。「道」經以宇宙、自然界為討論議題；「德」經則以社會、人生為討論對象。書中五千多言，皆與治國、修身相關，而其中一些智慧格言，例如：「治大國，若烹小鮮」、「聖人常無心，以百姓心為心」、「上善若水」、「上德若谷」、「致虛極，守靜篤」等，對管理企業、管理人與事、管理自我人生都有非常重要和獨特的啟迪。整體而言，本書可分為以下五部分：

【第一部】基礎篇：「道」的本體及哲學思維

「道」是老子哲學思想的核心概念，它是天地萬物的根源，也是一切現象生滅、變化的法則。本篇闡釋「道」的意涵及其對管理的重要啟示。

除此之外，《道德經》全書有一種獨特的思維方式——從逆反的方向思考和分析問題，《道德經·四十章》說：「反者道之動」，這個「反」論，內含着豐富的辯證思維，給企業的管理人提供了無限的啟迪、自省和思想的空間。思想決定行動，行動決定成果。卓越的思維帶來正確、有效的行動；而正確的行動則帶來良好的成果。

【第二部】老子的領導觀

領導力是決定一個組織能否成功的重要元素，本篇討論領導人的「德」與「智」。老子認為，領導人最重要的是提升個人的品德修養。這觀點與西方的領導觀有很大差異。西方領導學強調領導人的「才」重於其「德」，故現時管理學院的課程主要集中向學員教授「策略思維」、「危機處理」、「組織理論」、「改革管理」等管理知識和技巧；而老子則認為領導不能只靠領導人的專業知識，更有賴其個人的品格質素。《道德經·二十四章》說：「自見者不明；自是者不彰；自伐者無功；自矜者不長。」堅持己見，自以為是，自我誇耀，自高自大，皆為領導人常犯的四大過錯。老子指出領導人須時刻警醒自己勿犯上這四「自我」，強調領導人須先管理好「自我」——內在的自己，才能有效管理別人和外在的事與物。

除了「德」，老子也討論到領導人的「智」，《道德經·三十三章》：「知人者智，自知者明」及第十六章：「知常曰明」。不過不少人認為《道德經》一書充滿着「反智」的理念，例如第十八章的「智慧出，有大偽^①」、六十五章的「不以智治國，國之福」。其實這只是不少人對《道德經》意思的誤解，老子真正要譴責的是世俗的「智」，是巧智、心計等。老子推崇的是大智、真智，真正管理的大智慧是知「道」、明「道」和掌握行「道」能力的境界。通過「滌除玄覽」，領悟「為學日益，為道日損」的管理人，才能掌握管理之大道，帶領企業邁向卓越和成功之路。

① 湖南長沙馬王堆漢墓出土的帛書及通行本均有此句，惟郭店簡本沒有此句，本書文末收錄的著名學者陳鼓應校定本亦據後者刪去。

【第三部】老子的策略思維

基於老子辯證思維的三大定律：「正反相依」、「正反互轉」、「以反彰正」，本篇推演出「平衡思維」和「逆向思維」，及其對管理的啟示。平衡是一個哲學層面的描繪，在日常生活中，在管理上更是無處不在，例如「義與利」、「親與賢」、「進取與穩定」等的取捨。掌握平衡的意涵和思維，不僅能認識自己企業的本質，更能提升企業的競爭力，及防止企業在失衡的管理或策略下，從高處下墜至深淵，從成功走向失敗。

另一方面，逆向思維則強調「反傳統，反向思維」的新思考程式和模式。在面對激烈的競爭壓力，急速轉變的經營環境，作為一個管理人，你是否能「返本復始」、「返本究源」，挑戰和質疑你的企業現行策略的有效性，並檢視和反思組織現時的結構、執行的方式，是否配合經營環境的變化？它們兩者之間是否存在巨大的差距或鴻溝？除此之外，在現今處於一個策略平庸化、模仿化、零差異化的年代，「逆向思維」的了解和掌握有助企業顛覆傳統，以「反直覺」和「反傳統」的思考方式，建構出與眾不同的獨特差異化致勝策略——「不做第一，只做唯一」。

【第四部】老子的管理觀

《道德經》不但是一本導人、處世、治國的經典，其深邃的智慧 and 思維更推演出以下一些重要及相關的企管睿智法則和管理觀。

「無為而治」：管理最高境界

《道德經·三十七章》：「道常無為而無不為。侯王若能守之，萬物將自化。」「道」是老子哲學中的核心概念，循道而行的管理就是「無為而治」。「無為而治」雖然是《道德經》中最經常被人提

及的管理哲學，但也是一個最常被人嚴重誤解的概念。「無為」並不是指領導人什麼都不做，放任下屬隨意妄為，也不是一種消極的無所作為的管理方法，而是一種遵循自然之道，尊重人的基本個性——追求自由和被尊重的管理哲學。將老子的無為思想運用在現代管理中，就是充分調動和發揮員工在工作上的主動性、積極性和創造性；而領導者只致力於策略方針的釐定，其餘則交予屬下執行，他不再是一個統治者而是一個協調者。「無為而治」的重點在於「抓大放小」，「領導者無為而員工有為」，通過「無為」最終達至「無所不為」。

「上善若水」：管理至善之道

《道德經·八章》：「上善若水。水善利萬物而不爭，處眾人之所惡，故幾於道。……夫唯不爭，故無尤。」老子以水喻道，說出水的特性及它對人或企業管理的重要啟示。首先企業要能像水一樣滋養萬物，故一個企業的成敗，實有賴它是否能為消費者提供具價值的產品和服務，為員工提供安穩和自我提升的工作環境，為其他持份者提供公平公正、利人利己的交易環境。其次，水願居下而不爭，《道德經·六十六章》：「以其不爭，故天下莫能與之爭。」在戰略的意義上指出企業若能開拓無競爭對手的「利基市場」或「藍海市場」，便能達至「因不爭，天下莫能與之爭」的境界。

除此之外，水另一個特性是善「變」。水有三個形態，常溫時是液體，加熱後變氣體，冷卻則變固體，水會因不同環境而變化其形態。這給管理人一個重要的啟迪。二十一世紀企業的外在環境不斷地急劇在變，成功的企業須具備知變、處變、應變的能力。正如《孫子兵法·虛實篇》謂：「兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者，謂之神。」

「無中生有」：企業創新觀

創新可說是二十一世紀社會、經濟和企業成長的原動力。偉大或卓越企業的成功皆建基於「創造新需要」、「創造與眾不同的策略」、「開拓新的藍海市場」或「顛覆過去成功的經營模式」。但怎樣才能創新？

《道德經·四十章》說：「天下萬物生於有，有生於無。」老子認為，世間萬物都是從無開始，由無轉化而來的，即所謂「無中生有」。從「有中生無」，只是小有；從「無中生有」才是大有！而常人一般只能看見事物中的有或事物中的無——有就是有，無就是無。而老子則指出，具有智慧或有創意的人，能從事物中的有看到無，或從無看到有。領悟和掌握「無中生有」、「有中生無」的含義，有助管理人打破固定的習慣性思維，建立與眾不同、獨一無二的創新思維和策略。

「守柔處弱」：企業策略觀

《道德經·四十章》曰：「反者道之動；弱者道之用」，意思是說大道的運用，呈現逆向而動，並以柔弱為主。而《道德經·三十六章》則說：「柔弱勝剛強」，意思是柔能克剛，弱可勝強。西方的管理學理論往往強調企業的成功，有賴強大實力的建立和市場競爭時的以力進攻策略，但老子則提出「以弱勝強」、「以守為攻」、「以屈為直」的管理觀。《說文解字注》對「柔」一字有以下闡釋：「凡木曲者可直，直者可曲，曰柔。」故「柔」就是物體在遇外力時，因其自身強大的適應力，故能直能曲，不受摧毀。在面對激烈競爭時，「靈活性」、「適應性」往往是企業賴以生存或戰勝的不二法門。

再者，老子的「柔弱」理念，並不是一般人理解的柔弱無力的意思，而其中卻含有無比堅韌不拔的特性。正如滴水能穿石，「專

注」、「持久」的強調和堅持，才是弱能勝強不可缺少的條件或原因。在商業競爭中，柔者能勝剛、弱者能勝強；重要的不是要做到「最好」，而是要做到「最有特色」。

老子「以柔克剛」對管理的另一個啟示，就是「借力打力」或「將外力化為己力」。事實上，從管理策略的層面來看，柔代表智，而剛則代表力。「借力打力」，即巧妙地轉化對手的力量以成為自己的力量；更具體的即是避免對手攻擊的力量，使他失去平衡，然後讓衝力和引力發揮最大的作用。這裏綜合和體現了東方戰略所具備的「解力」、「蓄力」和「借力」的思想，而「以柔克剛」就是一種對力的深切了解與掌握，並將之應用於企業策略之上。

「靜以修心」：自我管理觀

「靜」是老子哲學中的另一個重要管理概念。《道德經》中出現「靜」字的地方超過十處。例如第十六章：「致虛極，守靜篤。萬物並作，吾以觀復。」第四十五章：「靜勝熱。清靜為天下正。」企業的主要成敗在於其管理人的個人性格和特質，在紛亂的經營環境下，管理人往往在躁動的心境下，情緒控制理智，作出錯誤的決策，故管理人要以虛靜的心境控制和超越自身的主觀好惡和情緒，做到「動中知靜」，看清事物的本質與規律，以作出明智和正確的決策。現代西方的管理學理論集中問題分析、策略釐定及計劃執行等外顯能力，而老子的管理智慧則迥然不同，特別強調成功領袖的內隱特質：「寧靜才可致遠。」「靜」可謂管理的一種至高藝術和境界。

「儉樸經營」：企業永續觀

除了企業策略釐定、管理人品格修養，《道德經》對企業的永續經營也有所啟示。《道德經·七章》說：「天長地久。天地所以能長且久者，以其不自生，故能長生。」意思是天地之所以能長久存

在，主要是它的運作不是只為自己。對企業而言，即營運時勿只以股東權益、利潤最大化為經營唯一目標，應同時考慮其他持份者，包括消費者、員工、合作夥伴的利益及對環境產生的社會成本，即企業在營運時，可能為社會帶來各種污染和耗費。

老子的永續觀對企業營運的價值觀和操作有以下的重要啟示：
（一）合乎自然，尊重生態。《道德經·二十五章》說：「人法地，地法天，天法道，道法自然」。
（二）物盡其用，人盡其才。《道德經·二十七章》說：「常善救人，故無棄人；常善救物，故無棄物。」
（三）共享使用，減少虛耗。《道德經·三十四章》說：「萬物恃之以生而不辭，功成而不有。衣養萬物而不為主」。
（四）少即是多，簡單是美。《道德經·二十二章》說：「少則得，多則惑」。

【第五部】結論篇：「道本」管理觀

「道本」管理觀總結和昇華《老子〈道德經〉：管理相對論》一書討論的管理智慧。要能洞察「道本」管理觀，成為一個卓越的領導人，就要掌握「道」，即「知」道、「明」道、「行」道，最終達至「知行合一」的境界。簡單來說，「道本」管理觀就是「返本歸道，無為至簡」的管理之道。

冼日明

誌於 2018 年初春明心軒



二 「道」：企業經營 的核心理念

主持：冼日明、李靜宜

客席主持：黃綺文、梁立慧

嘉賓：彭泓基（中華智慧管理學會創會會長）

- 道：企業的經營信念
 - 案例（一）：誠品書店
 - 案例（二）：亞馬遜（Amazon）
- 成功企業首重元素：共同價值
 - 延伸閱讀：《追求卓越》
(*In Search of Excellence*)
- 企業 DNA 三大概念
- 企業價值觀對管理的重要性
 - 案例（三）：三鹿集團
 - 案例（四）：百達翡麗
(Patek Philippe SA)

道：企業的經營信念

李：「道可道，非常道」可以說是老子《道德經》中最為人熟悉的格言。事實上，「道」正是老子哲學思想的核心概念。「道」一字在老子五千多字的書中出現了七十多次。究竟什麼是「道」？「道」對現代管理又有什麼重要啟示？

彭：「道」指的是每個人對天地萬物的感悟，這很難用言語去解釋。它就在四周，通過我們身邊每一樣東西表現出它的意義。

冼：老子思想中的「道」，有以下三個重要涵義：

（一）道是天地萬物的根源。《道德經·二十五章》：「有物混成，先天地生。……可以為天下母。吾不知其名，強字之曰『道』」。意思是說在天地存在之前，就有一樣東西渾然而成，是天地萬物的根源。因不知它的名字，只可叫它為「道」。

（二）道是天地萬物運作的規律。《道德經·二十五章》：「獨立不改，周行而不殆」。道是原始的，是永恆的，但又是不停運作的。天地萬物在變，而支配萬物生長變動背後的規律，就是道。

（三）道是管治天下之智慧。《道德經·三十二章》：「道常無名、樸。雖小，天下莫能臣。侯王若能守之，萬物將自賓。」意思是說道雖無名，質樸和看似微小，天下卻沒有人能臣服它。如果能掌握「道」，天下萬物將自然地歸從，君王就能輕易管治天下。以前的君主要明「道」，今天的管理者亦同樣如是。只有領略管理之道，企業才能持續長青。

李：究竟什麼是企業成功之道？是獨特和創新的企業策略？是卓越的執行力？還是豐厚的財務和人力資源？深入討論之前，讓我們先分享以下一個案例——誠品書店。



案例（一）：誠品書店

自 1989 年成立以來，誠品由一家台北的小書店，逐漸發展成今天在台灣、香港、中國內地每年到店人次高達 1.2 億，零售額超過 110 億新台幣的文化產業集團。踏入 2017 年，不少傳統書店逐漸被網絡書店取代，但誠品依然屹立不倒。

想想看：誠品成為亞洲書店的領導者，它成功背後的原因是什麼呢？

李：最近不少香港書店相繼結業，但誠品反而能在港多開數家分店。究竟誠品為什麼能成功？它有何獨特之處？

梁：我曾到訪台北誠品的旗艦店，相對香港的誠品來說，台北誠品的面積就大很多了，在多層的建築物內，除了書店，還有咖啡室和精品店。現時一般的書店，書架上都堆着滿滿的書，而且通道往往非常狹窄，並沒有提供足夠的閱讀空間，但誠品就不一樣，它提供的是一個輕鬆的閱讀環境，顧客一進店內就能感受到濃厚的文化氣息。

黃：誠品書店雖然名為書店，但它不只是書店。除了購買、閱讀書本外，顧客還可以在店內品嚐咖啡、欣賞插花示範、參與各種各樣的文化和工藝藝術講座，甚至購買其他生活用品等。而且店內環

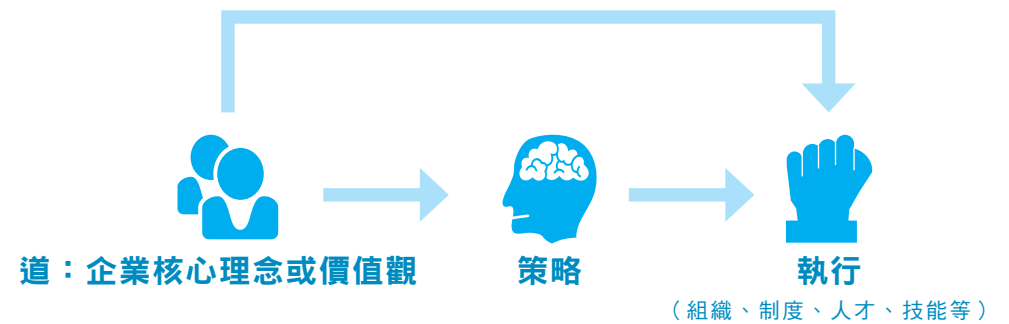
境廣闊寧靜，無論有否消費，顧客都可以在店內閱讀，待多久都不會受到店員打擾。在店內感受到的那份輕鬆和自由的感覺，是在別的地方體會不到的。在台北，還有經營二十四小時的誠品店，本着「知識無終點，讀書不打烊」的理念，為愛書者提供最大程度的自由度和閱讀空間。

彭：誠品的成功在於它能提供一個寧靜的空間。在現代社會，每個人都在追逐名利，很容易便喪失自我。儘管你想追求靈性的增長，也很難找到合適的地方。誠品能讓你覺得不受壓迫，擁有自由，這就是它邁向成功的一大步。

冼：不少人一聽到書店就自然會聯想起購買書本，但誠品除賣書外還通過書本推廣文化及品味，它的旗艦店像一個商場，但和商場又有不同，關鍵在於它的理念。誠品不只是一間書店，更是一家文化產業，它結合了閱讀、心靈、美學（設計）、時尚、餐飲和創意。誠品創辦人吳清友先生說過，誠品曾經歷很多挑戰和風雨，在背後支持他的，就是以下一個信念——「沒有商業，誠品不能活，可是沒有文化，誠品也不想活了。」他憑這個信念創建了商場和文化結合的經營模式，這也是誠品的成功之道。誠品這個案例帶出一個重要概念：企業的成功有賴掌握企業成功之「道」，即清晰的「經營信念」。正確的經營理念能為企業的策略和制度訂立方向，欠缺了它就難以在競爭激烈的環境下持續長青。

彭：如果企業只着眼金錢，會贏不了民心，得不到尊敬。誠品相信賺取金錢只是低層次的目標，所以能長久活在民眾心中。

圖一 企業核心理念與策略及執行的關係



李：除誠品外，我們還有另一個與企業經營理念相關的例子。



案例（二）：亞馬遜（Amazon）

亞馬遜為全球最大的購物平台網站。2013年，它的市值約為1,150億美元。自1997年上市以來，在每年亞馬遜年報的致股東書中，執行長傑佛瑞·貝佐斯（Jeffrey Bezos）總以同一段話語結束這封書信：「如同以往，我們的做法沒有改變，我們謹守初衷。」究竟亞馬遜的初衷是什麼？

想想看：亞馬遜的初衷與它的成功有何關係呢？

洗：初衷指的是，亞馬遜從開業的第一天就確立了清晰的經營理念，它們分別是：第一，為股東創造長期價值；第二，竭盡所能地滿足顧客的需要。亞馬遜是全球第一的購物網站，為什麼堅持初衷能為它帶來成功？

彭：這兩句可謂商業營運的基本法則，一方面它涉及股東，另一方面它涉及顧客。所謂大道至簡，這兩句就是經營之道。《道德經·五十一章》有云：「道生之，德畜之，物形之，勢成之。」企業符合「道」才能生存，做對的事才能積累成功，股東的長期利益有賴企業能否滿足消費者的需求。

洗：亞馬遜的「初衷」或經營理念就是「道」。它的成功，可以歸納為以下三點：

第一，亞馬遜追求的是股東的「長期」利益，而不是「短期」的。現在很多企業只着眼於短期的盈利而犧牲產品的質量、罔顧服務的質素，甚至對顧客做出誇大和虛假的承諾。此等企業，就算能在短期內賺取豐厚的利潤，但終究只會破壞和失去它在消費者心目中的形象和信任。

第二，亞馬遜特別重視顧客的購物體驗，它不但注重營運的細節，更細心的考慮顧客的感受。為了能即時和徹底的回應顧客的投訴和建議，亞馬遜網站提供一項名為「問號」(question mark)的客戶服務，顧客在投訴和建議欄目裏的留言會自動被系統加上一個問號標示，該留言會被轉載到行政總裁的郵箱，並同時以行政總裁的名字轉發到相關部門，以便跟進和處理。貝佐斯經常提醒員工：「客戶的投訴必須即時處理，否則，長遠會帶來負面的影響。」企業能成功，絕對不會是光靠一紙使命宣言 (mission

statement)，而是要貫徹落實企業的經營理念，這點也必須從領導層開始。

第三，亞馬遜認為「初衷」應該發自「初心」，由內心出發，經營理念才能被內化和深化。從堅持每年在年報的致投資者書函中重述「謹守初衷」的決心，到堅持親自處理顧客投訴，貝佐斯用行動實踐「亞馬遜精神」，以身作則，從上至下，帶領着團隊堅守着二十三年（亞馬遜於1995年成立）前的初衷，致力為投資者創造更多的利潤回報同時，亦力求不斷提升客戶的滿意度。

成功企業首重元素：共同價值

洗：老子闡釋的「道」，在管理層面上，指企業的正確「價值觀」或「經營信念」，故企業能否管理有道，關鍵在於管理層能否「明道」和「行道」。

過往，西方管理學大多把研究重點放在解決管理的實際問題上，例如，戰略定位、市場策劃、項目執行、人事管理、組織系統或結構優化、財務分析和規劃等。近年，西方管理研究課題亦關注到更基本性的問題，例如影響企業經營成功的關鍵因素。其中，《追求卓越：探索成功企業的特質》(In Search Of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies)一書便提出了不少啟示。



延伸閱讀

(*In Search Of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*)

《追求卓越：探索成功企業的特質》

作者：湯姆·畢德士 (Thomas Peters)
羅勃·華特曼 (Robert Waterman)

出版社：Harper & Row

出版年份：1982

李：本書啟發了不少管理人員，書中內容和老子的「道」有何相同之處？

梁：本書歸納出美國企業的七大成功因素，是為「7S 模式」，這 7S 分別為共同價值 (shared value)、策略 (strategy)、結構 (structure)、制度 (system)、技能 (skills)、人員 (staff)、風格 (style)，整個模式以「共同價值」為其核心。研究結果指出，其餘六個要素的組成與規劃，皆建基於「共同價值」之上。企業必須先有核心的管理理念，才能發展出具有競爭力和獨特的策略，及能配合策略執行的組織設計、制度、人才和技能。

冼：「共同價值」是不少企業的成功關鍵，它決定了其餘六個要素的質量。優秀的策略或許會源於偉大的創意，但若缺乏共同價值這一支柱，再好的創意也許只會像流星般絢麗，在瞬間，即墜落於漆黑的星空中，無影無蹤，永遠無法被轉化為成功的商業模式。

於 2005 年出版的《藍海策略》(*Blue Ocean Strategy*) 一書，提出企業應通過價值創新 (value innovation) 及成本降低 (cost

reduction) 以避過紅海市場中的價格競爭和廝殺，進入無競爭對手的高獲利廣闊藍海市場。事實上，不少處於紅海的企業雖然看到它們的藍海，卻無法到達，主要原因是它們雖有「藍海策略」，卻缺乏「藍海文化」(Blue Ocean Culture)。

藍海策略的成功不能單單倚靠理性的策略分析與思維，更需要背後企業的價值觀、信念及文化。正如管理大師彼德·杜魯克 (Peter Drucker) 說過：「管理不僅是一個學問，還應是一種文化，即企業的價值觀和信念。」

梁：若公司執行的策略或制度欠缺共同價值觀，眾人朝向不同的方向出發，便到達不了藍海。

冼：缺乏共同價值觀會帶來以下問題：

第一，執行力低下。即使活在紅海的企業內部有人建議開發及前往藍海，推出新產品，但因為大部分員工慣於負責舊有產品，對於新產品帶來的新工作和挑戰自然會抗拒和反對。

第二，不願意承擔風險。企業高層的薪酬大多與股價高低相關，而股價反映了公司的業績表現和利潤，放棄紅海，開拓嶄新的藍海市場，須把大量的金錢和資源投放在研發項目，這不但令成本上升，還會降低企業的短期利潤，更會影響企業的股價。要到達藍海，公司須在追求長遠利益時，願意捨棄短期利益，以及具備計算風險的能力。

第三，缺乏其他部門的配合。表面來說，企業能否推出良策在於能力和創意，但實際上則要掌握老子之「道」：堅持企業的「核心理念」或「共同價值」。