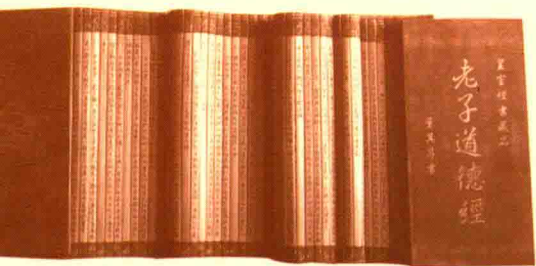


《老子》的

智慧与领导者修炼

李海滨 著



Wisdom and Discipline of Leaders from “Lao Tz”

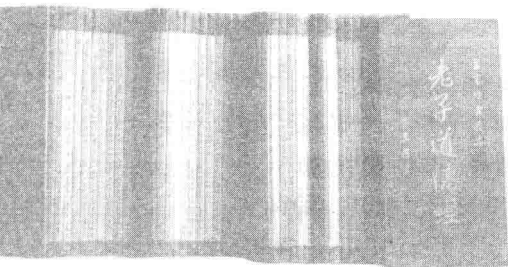


经济科学出版社
Economic Science Press

《老子》的

智慧与领导者修炼

李海滨 著



Wisdom and Discipline of Leaders from “Lao Tz”



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

《老子》的智慧与领导者修炼 / 李海滨著. —北京:
经济科学出版社, 2015. 2

(厦门国家会计学院学者文库)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5478 - 8

I. ①老… II. ①李… III. ①《道德经》-应用-
领导学-研究 IV. ①B223.15②C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 032316 号

责任编辑: 白留杰

责任校对: 徐领柱

责任印制: 李 鹏

《老子》的智慧与领导者修炼

李海滨 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

教材分社电话: 010 - 88191354 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [bailiujie518@126. com](mailto:bailiujie518@126.com)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 24. 25 印张 450000 字

2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5478 - 8 定价: 58. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

(电子邮箱: [dbts@esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

为了适应有中国特色社会主义市场经济的发展需要，20世纪末以来，我国先后组建了北京国家会计学院、上海国家会计学院和厦门国家会计学院。厦门国家会计学院成立时间虽然不长，然而它在完成自己的特殊使命方面，即在我国大中型企业总会计师（后备人才）、全国会计领军人才（后备）、注册会计师、高级财税管理人才、企业高管人员等的教育培训方面，以及会计专业硕士（MPAcc）的学位教育方面，发挥了重要的作用。

厦门国家会计学院的教授学者在近几年的教学科研实践中，始终坚持理论联系实际，结合国际、国内经济发展的形势和现实，站在会计审计、财政税收和企业管理的最前沿开展教学科研活动，取得了良好的效果。目前，在厦门国家会计学院任教的部分知名学者，在整理教学课件和科研成果的基础上，即将付梓出版《厦门国家会计学院学者文库》（下称《文库》）。

这套《文库》的主要特点，是课题研究相互照应，选材得当、覆盖面宽、主题突出、视角新颖，现实应用价值明显。按照学院以会计审计为核心、以财政税收为重点、以经济管理为辅助，构建三个同心圆的学科发展方向，《文库》既阐明了我

国会计审计领域发展的前沿探索，又突出了我国财政税收改革的最新发展，同时，还探讨了我国经济管理所需要的有益启示，以及会计审计、财政税收、经济管理之间的相互联系、相互渗透。相信这部《文库》对我国应用经济领域的一系列问题的深入思考，能给我们带来广泛的新启示。

《厦门国家会计学院学者文库》编委会

2009年3月18日

——读《老子》对领导者们有意义

根据史书的记载、描述和自我感觉，老子很“老”。其“老”，在于老貌长寿，老成练达，甚至老谋深算，但却从不倚老卖老；其“老”，显现老骥之智，老姜之辣，甚至老黑之气，但却从不老王卖瓜。老子真的老了之后，选择归于隐士，趋于寂静。老了的老子，为了追寻自然之道而老无踪影，情愿坚守寂寞而与人老死不相往来。老子的这种“老”，老的可亲，老的可爱，老的可气，老的可敬。难怪后世都把这位“李”姓之人不仅叫做“老子”，而且尊称他为“太上老君”，就连儒家圣贤孔子也向弟子称赞自己所见到的老子犹如上天之“龙”，并且说此“龙”就是自己的“老师”。

老子虽然“老”，但我却很喜欢老子之《老子》。

我对《老子》这部老子著述的认识，有一个逐步发展的过程。年轻的时候读《老子》，惊奇其中独特的思想理念，喜好其中怪谲的文字，欣赏其中辩证的眼界，崇敬其中睿智的箴言，但实际上是一头雾水，对包含于其中的深邃思想不知所云。后来，看过一些古代文人甚至高人对《老子》的诠释和探讨，再度品读《老子》，并用心去体悟玩味，渐渐感觉到《老子》看似反文明的言辞背后确实还隐含着一些十分深刻但又难

以用几句话说明清楚的东西。这些东西，可能就是老子本人早已发现并且觉悟到了的某些东西，但他却没有用直白的方式说出来让人一听就懂。也许，正是这些东西构成了《老子》中智慧的奥秘。过了“知天命”的年龄，有了能够静下心来条件之后，再次仔细地品阅《老子》。这次品读尽量逐字逐句，跟着《老子》的思维路径走，顿时有了一点恍然大悟的新感觉。这种新感觉，就是越来越感觉到《老子》是在以一种高远的眼光和超乎常人的独特方式，不断地告诉将要从事或正在从事治理工作的“领导者”们，应该怎样去进行一些必要的“修炼”。事实果真如此吗？不得而知。反正自古以来就是千人注《老子》，有人把它看成君人南面之术，有人把它说成气功长寿之作，有人把它当成领军用兵之书，有人把它吹成得道成仙之笈，等等，真可谓“一千个人眼里有一千个哈姆雷特”，各有各的说法。

笔者通过自己的阅读，用自己的感受在这里说《老子》，主要是试图开辟出一个能够应用的特定视角，以便能够比较全面地审视一下“领导者”们所应该具有的一些修炼。

提到“领导者”们所应该具有的修炼，就不能不提领导艺术。众所周知，现在但凡确定终身要走仕途的人，或者正在从事管理工作和对现实进行治理的人，都会对所谓的领导艺术很感兴趣。这是可以理解的。但却需要弄清楚一点，那就是究竟什么是领导艺术？对于这一点，目前众说纷纭。笔者认为，从最一般的意义上说，所谓领导艺术，就是指领导者在领导工作的实践过程中或者说在处理事务、解决问题的时候所表现出来的灵活性、创造性、独特性和有效性的统一。现实中，有人对领导艺术感兴趣，当然就有人来专门讲领导艺术。在讲授领导艺术的过程中，讲一些领导者在领导实践活动中的具体案例并不难，但是，要通过抽象的方式来讲一般的领导艺术或者讲领导艺术的一般，就非常困难。为什么这样说呢？因为领导艺术的最主要特点，就在于随机性和非模式化。领导者在领导实践中所表现出来的那种灵活性、创造性、独特性和有效性，本来就是无法固定化和模式化

的，更不能用固定化的程式来加以简单复制或进行雷同说明。领导艺术既然作为艺术，那么它在相同的条件下，可以有相似的表现也可以有不同的表现，而在不同的条件下，可以有不相似的表现也可以有相似的表现。总之，具体情况不同，领导艺术的表现就会有所不同。如果我们把领导艺术都讲成一种固定的模式，都讲成一些条条框框，都讲成千篇一律的东西，那么所讲的这些东西实际上就已经不是什么领导艺术了。

领导艺术作为“艺术”，从来就没有统一的模式，也不可能有一致的模式。因为，领导艺术除了与具体事件的一些具体条件、具体情况相联系之外，最主要的还在于它总是与领导者个人的学识、性格、兴趣、偏好、习惯以及经历、阅历、经验、素养等因素直接相联系。同时，领导艺术还与领导者的创造性思维和开拓性实践等因素直接相联系。在实践中，领导者们即使学识、素养、背景等都基本相似，但由于个人的经历、阅历、经验、性格、习惯等存在着差异，因此，在领导工作中所采取的方式以及所创造的方法，就可能存在着很大的差异。从另一个角度来讲，不同的领导者们在领导工作中所采取的具体方式和方法尽管存在着明显的差异，但如果他们所采取的方式和方法都能体现出灵活性、创造性、独特性和有效性的统一，那么，这些领导者们在工作中所体现出来的东西就同样都是领导艺术。因此，领导艺术作为“艺术”，不仅有共性，而且有个性。领导艺术必须是灵活性、创造性、独特性和有效性的统一，这是领导艺术的共性。具体领导者及其在工作方式方法上存在着的差异性以及差异性的表现，这是领导艺术的个性。从具体领导者个人身上表现出来的东西，是具有个性和差异性的东西。正是由于有了这种个性和差异性，才能显现出特色突出，色泽鲜活，与众不同，不同凡响，值得享受，所以才有了艺术性。换言之，领导艺术作为“艺术”，也必须要有突出的个性、差异性和特色。只有那些有个性、有差异性、有特色的东西，才能算得上是“艺术”。那些没有任何个性、完全雷同的固定格式，最多只能

算是模式，绝不能算是“艺术”。因此，你可以讲毛泽东的领导艺术、邓小平的领导艺术，你也可以讲韦尔奇的领导艺术，卡内基的领导艺术，你还可以讲柳传志的领导艺术，张瑞敏的领导艺术，但是你绝不能把自己主观构想的一般领导模式硬讲成是领导艺术。如果你仅凭借自己的主观意志硬要把一般领导模式讲成领导艺术，那么你讲的这个所谓领导艺术就会在很大程度上误导受众，就会让受众以为领导艺术不过是一些固定不变的条款模式，就会把本来鲜活的、具有生命力的领导艺术变为僵化的、毫无生气的教条。可以肯定地说，这样去讲授领导艺术，其效果必然适得其反。正是从这个意义上看，我觉得讲授领导艺术时，最好不要再试图去讲什么一般意义上的所谓的领导艺术了。

话说到这里，当然就出现了一个问题。这个问题是，既然领导者们各不相同，那么，一些个性明显不同的领导者们，为什么在具体的领导工作实践中又都能够从不同的方面、不同的角度展现出领导艺术呢？最根本的原因，就在于这些领导者们除了在具体的领导工作实践中积累了丰富的经验之外，他们平时还都非常注意对自身的不断充实和自觉修炼。正因为他们平时注意了对自身的充实和修炼，所以他们才使自己逐渐成为具体领导工作领域里具有个性同时又掌握领导艺术的特殊人才。也就是说，有了领导者对自身的充实和修炼，才可能在领导工作中展现领导艺术。什么叫领导者修炼？所谓领导者修炼，就是指领导者坚持用高尚的道德理念修养自身，明确志向，清理内心，虚怀若谷，反躬自省，慎独自律，控制自我，同时遵循领导工作的基本要求和职责规定不断地规范自己，并且使自己逐渐深入把握处于领导岗位上正确为人、为己、为事等根本要领的自觉行为。这种自觉行为，表现在人的思想和操守的各个方面。那么，领导者最需要修炼的东西又是什么呢？对于领导者来说，最需要修炼的就是处于领导岗位时如何正确地为人、为己、为事，以及正确地为人、为己、为事所必须具备的品质、心态、素养和方式。现实中有许多领导者，他们为人

处世的具体方式方法，有时候尽管各不相同，但又都不失为领导艺术，其根本原因就在于他们在自己的实践经历中都经过了相似的修炼，因此他们在遇到事情、处理问题时，将事情和问题所处的具体情况和特殊条件与自己的个性特点结合起来，自然就能彰显出其独特的领导艺术。

至于说，领导者应该从哪些具体的方面对自身进行修炼，具体需要修炼一些什么东西，在这一方面，我觉得可以花点时间仔细读一读《老子》，具体地体会一下《老子》中的各种言说、暗示或告诫。笔者认为，在中国历史上，能够深入到事物本体，用本质思辨、相反相成的方式，去讲述领导者应该怎样进行自我修炼这个问题，而且能够讲得最全面、讲得最透彻、讲得最深奥、讲得最有智慧的，恐怕非《老子》莫属。尽管《老子》这部著作在讲这个问题时，可能没有现代人要求的那么连贯，而且大部分地方讲的不是那么直白，也不是那么通俗，甚至不是那么明确，而且有点神秘莫测，但《老子》讲的东西却是意蕴丰富，隐晦深刻，深藏暗示，世人如果不经过反复琢磨，根本不可能深入领悟其“无”中之“有”。因此也可以说，《老子》就是一本传授领导者修炼的秘籍。

关于领导者的修炼，《老子》中确实有一套自己的特殊构思。《老子》中所构思的领导者的修炼就是：领导者修炼自身，要遵循天地自然之道及其法则，要以天地自然的存在和发展为根本参照，尽量使自己的所想所为符合天地之道，顺应自然法则，并且以自然法则为依据，遵循自然的固有本性，合乎于自然的本质运动，通过内化自然法则来规范为人德性，以保持人与自然的和谐，以保证领导者自己的所作所为不破坏自然，以保证领导者不故意显摆或刻意造作，不任意而为或为所欲为，不自以为是或逞强好胜，不相互争夺或偏激过分，不粉饰自我或掩盖真相。为此，《老子》专门提出了要遵循“道”所体现的自然法则，要掌握“反者道之动”这个“道”的运动本质，要学习“水”所体现的那种合于“道”的根本德性。概括地说，《老子》

所构思的领导者的修炼，就是要遵循本性、顺应自然，就是要端正心态、放低身姿，就是要为而不争、摈弃妄作，就是要无私少欲、包容公正。说到底，《老子》对领导者修炼的要求，就是不能离开自然法则这个最深刻的根据，不能违背人在天地自然中这个明确的定位，不能破坏人与自然玄同这个应有的和谐。为此，《老子》提出建议，领导者们要注意将天道水德纳入自身，并将其自觉地融入自己的品性、修养和能力之中。

根据《老子》阐释的看法，内在的品性、修养和能力之中具有了天道水德，那才是保证领导者之所以为领导者的根本所在。是因为，对于领导者来说，天道水德内化的是道德，表现的是人品，显示的是能力，平衡的是心态，拥有的是睿智，展示的是胸怀，自怀的是宽容，赋予的是冷静，具备的是清明，追寻的是廉洁，诉求的是不偏，给予的是公正。领导者们如果能够时刻注意自觉地按照天道水德去修炼自己，那么他们就能使自己在现实社会活动中减少私欲，顺应自然，正常屈伸，适中不过，合理进退，处置得当，避免浮躁。这样的领导者，就能够在不断地成就其他事物的同时，逐步地、全面地成就自身，从而使自己真正成长为符合天道民意的领导者。

从上述的意义讲，作为已经有了一定职务工作和岗位职责的领导者们，在从事领导工作时仔细地读一读《老子》这部著作的直面教诫，深入地感受一下《老子》的秉思之道，用心地去体会一下《老子》的大慧之言，是有益的。

李海滨

2015年1月

目 录

Contents

- 第一章 “五千余言”的原则和智慧 / 1
 - 一、依“道”而不离“德” / 1
 - 二、“人法地、地法天、天法道” / 6
 - 三、“道法自然”应坚持的原则 / 11
 - 四、“正言若反”充满智慧 / 17
- 第二章 《老子》针对性箴言的蕴涵 / 24
 - 一、“权谋”满足“关令”强求 / 24
 - 二、“玄德”、“戒强”的告诫 / 29
 - 三、“太上，不知有之” / 33
 - 四、“圣人”之“圣” / 38
- 第三章 “道”和“德”及其关系 / 44
 - 一、为何由“道”及“德”？ / 44
 - 二、“有德”而不能“失德” / 49
 - 三、“善之与恶，相去若何？” / 54
 - 四、“圣人抱一为天下式” / 57
- 第四章 领导者修炼的总诉求 / 62
 - 一、“袭明”与七善 / 62
 - 二、“上善”与水德 / 67
 - 三、“川谷”与“江海” / 71
 - 四、上下与前后 / 74
- 第五章 修炼要求：重视“无”形 / 79
 - 一、“有生于无” / 79
 - 二、“玄妙”实有的“无” / 84

- 三、应重的无形作用 / 87
- 四、“无”的深刻之处 / 92
- 第六章 修炼要求：善用“无为” / 96
 - 一、“无为”与“有为” / 96
 - 二、“无为而无不为” / 100
 - 三、应行的无为之为 / 104
 - 四、“无为”的精明之处 / 108
- 第七章 修炼要求：注意“守雌” / 112
 - 一、“知其雄，守其雌” / 112
 - 二、“守雌”意在“尚柔” / 116
 - 三、应有的守雌尚柔 / 119
 - 四、“守雌”的睿智之处 / 123
- 第八章 修炼要求：坚持“不争” / 127
 - 一、“上善若水” / 127
 - 二、“不争而善胜” / 130
 - 三、应怀的心态品格 / 134
 - 四、“不争”的聪慧之处 / 138
- 第九章 修炼要求：身姿“为下” / 143
 - 一、“大者宜为下” / 143
 - 二、“后其身而身先” / 147
 - 三、应显的身姿方位 / 150
 - 四、“为下”的老辣之处 / 155
- 第十章 修炼要求：平衡“损余” / 159
 - 一、“损有余而补不足” / 159
 - 二、“重为轻根，静为躁君” / 163
 - 三、应持的制衡方法 / 167
 - 四、“制衡”的慎微之处 / 171
- 第十一章 修炼要求：防止“见贵” / 176
 - 一、“自知不自见，自爱不自贵” / 176
 - 二、“夫轻诺必寡信” / 180
 - 三、应懂得自知自爱 / 184

- 四、“对己”的冷静之处 / 189
- 第十二章 修炼要求：明智“用贤” / 194
- 一、“爱以身为天下，若可托天下” / 194
- 二、“朴散则为器，圣人用之则为官长” / 198
- 三、应用的举贤辩才 / 202
- 四、用人的明辨之处 / 207
- 第十三章 修炼要求：慎行“求实” / 212
- 一、“见小曰明，守柔曰强” / 212
- 二、“企者不立，跨者不行” / 216
- 三、应知的慎行明细 / 220
- 四、“慎行”的细腻之处 / 225
- 第十四章 修炼要求：不忘“善下” / 230
- 一、“圣人无常心，以百姓心为心” / 230
- 二、“至数輿无輿” / 234
- 三、应做的为人利他 / 238
- 四、“为人”的高清之处 / 242
- 第十五章 修炼要求：创造“和至” / 247
- 一、“知和曰常” / 247
- 二、“守中”的方式 / 251
- 三、应会的和亲协调 / 255
- 四、“和亲”的善通之处 / 260
- 第十六章 修炼要求：谨慎“言事” / 265
- 一、“不知常，妄作，凶” / 265
- 二、“言有宗，事有君” / 269
- 三、“慎终如始，则无败事” / 272
- 四、“谨慎”的稳重之处 / 277
- 第十七章 修炼要求：持掌“法宝” / 282
- 一、“万物之奥，善人之宝” / 282
- 二、“我有三宝，持而保之” / 287
- 三、“天下莫能与之争” / 291
- 四、得民心者得天下 / 295

第十八章 修炼要求：胸怀“韬略” / 301

一、循“道”必须守“朴” / 301

二、自重、自爱、自明、自律 / 305

三、治事应有辩证策略 / 310

四、应该重视的提示 / 314

附录 / 320

《老子》（《道德经》）原文及意译 / 320

有关老子的记载、传说和评价 / 354

参考文献 / 374

第一章 “五千余言”的原则和智慧

老子的思想，主要体现在其自己的著述中。但是，老子留给后世的著述只有一篇，即《史记》所告诉人们的“五千余言”。然而，老子在自己的“五千余言”中，不仅阐发了经过深思熟虑的秉道之思和睿智见解，而且充分展示了中国古代哲人的思辨智慧和“反”的思想理念。

一、依“道”而不离“德”

老子当年曾经在被迫的条件下，勉强亲自执笔，写下五千多言，并且是一气呵成。但是，他却并没有给自己的著述冠以任何名目，从而使得老子生前的唯一著述成为一部无题之文。所以，后人在修史或整理诸子之言时，通常都把老子所写的著作概括地称为“五千余言”或“五千文”。这个“五千余言”或“五千文”，指的就是老子对“道”与“德”所进行著述的经典。后来，为了更加简单明确，有人干脆就把老子著述的这部经典简称为《老子》。

《老子》这部著作五千多字，虽说字数不是很多，但却被划分为上、下两篇，并且被后人总题名为《道德经》。《老子》被题名为《道德经》，发生于汉代。据说，成就老子的著述此名之人，为西汉隐士河上公。

东汉末年即三国时期，东吴道士葛玄在《老子道德经序》（后来有人疑为东晋南朝道士假托之作）中道：“河上公者莫知其姓名也，汉孝文皇帝时，结草为庵于河之滨，常读老子道德经，文帝好老子之言，诏命诸王公大臣州牧二千石朝直众官，皆令诵之，有所不解数句，天下莫能通者，闻侍郎裴楷说河上公诵老子，乃遣诏使，责所不了义问之。公曰，道尊德贵，非可遥问也。文帝即驾从诣之，帝曰，普天之下，莫非王土，率土之滨，莫非王臣，域中有四大，王居其一也。子虽有道，犹朕民也。不能自屈，何乃高乎。朕足使人富贵贫贱。须臾河上公即附掌坐跃，冉冉在虚空之中，如云之升，去地百余丈而止于玄虚，良久，俯

而答曰，今上不至天，中不累人，下不居地，何民之有。陛下焉能令余富贵贫贱乎。帝乃悟之，知是神人，方下辇稽首礼谢曰，朕以不德，忝统先业，才不任大，忧于不堪，虽治世事而心敬道德，直以暗昧，多所不了惟蒙道君弘悯，有以教之，则幽夕睹太阳之耀光。河上公即授素书老子道德经章句二卷，谓帝曰，熟研此则所疑自解，余注是经以来，千七百余年，凡传三人，连子四矣，勿示非其人。文帝跪受经，言毕，失公所在。论者以为，文帝好老子大道，世人不能尽通其义，而精思遐感，上彻太上，道君遣神人，特下教之，便去耳。恐文帝心未纯信，故示神变以悟帝义，欲成其道真，时人因号曰河上公焉。”葛玄在此所提汉文帝拜见的研读《老子》之人，就是西汉隐士河上公。将“老子”的“五千文”著述进行分篇、列章、诠释、取名，皆出自该人之手。该人就是河上公，留有著作《老子章句》。

河上公著作《老子章句》时，根据自己研读《老子》这部著作的体会和理解，把老子所写的“五千文”内容分为上、下两篇，并且梳理出八十一章。在八十一章中，从第一章到第三十七章的内容被视为上篇，从第三十八章到第八十一章的内容被视为下篇。河上公之所以如此划分，原因在于他认为老子著述的“五千文”，通篇要说明的东西无非就是“道”和“德”这两个方面的问题。如上篇第一章以“道”开头，到第三十七章则以“道”总结。这一部分所描述的是“道”之为本，所说明的是玄牝之门，天地之根。而下篇第三十八章以“德”开头，到第八十一章以“德”总结。这一部分所详释的是“道”之为用，所说明的是为人治世，人之应该。正是因为如此，河上公又把上篇部分看做是“道经”，而把下篇部分看做是“德经”。其目的，在于试图引导人们对老子的著述作“道”与“德”的框架性、结构性和章句性解读。由于“道”与“德”这两个方面的问题，在老子的整个著述中既有区别又相互联系，而且不可截然分割开来进行片面解构，所以河上公在对老子的著述进行分篇、分章和逐句解读诠释之后，又从总体性、完整性和系统性的意义上，把老子的整个“五千言”著作，全称为《道德经》。

应该说，河上公对老子著作的这种框架性、结构性的解读，即进一步把老子的著述全面地概括为《道德经》，是有道理的。而且，其逐章逐句的诠释，即使今天看来，也是到位达意而十分明白深刻的。

《老子》（即《道德经》，下同）原文第一章，开头曰：“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》原文第三十七章曰：“道常无为而无不为。侯王若能守之，万物将