

管理新论丛书

管理新论

无为管理学

东北财经大学出版社

Guanli Xinlun

战殿学 徐庆辰 刘淑文等 著
饶会林 主审

C93/189

管理新论丛书

管 理 新 论 ——无为管理学

战殿学 徐庆辰 刘淑文等 著
饶会林 主审

东北财经大学出版社

管理新论丛书编委会

主任委员：隋允康

副主任委员：饶会林 战殿学 徐庆辰 刘淑文

委员：(以姓氏笔画为序)

于光中 丛日云 刘维忠 李廷发

陈海波 宋景奇 张文华 陆庆岐

赵九明 蔡世馨

顾问：章梦生 郭东斌 孙激扬 鞠 亭

金红炜

管理新论——无为管理学

Guanli Xinlun——Wuwei Guanlixue

1997年5月第1版

战殿学 徐庆辰 刘淑文等 著

1997年5月第1次印刷

责任编辑：郭 洁

责任校对：司 笑

出版发行：东北财经大学出版社

地 址：大连·黑石礁

邮政编码：116025

排 版：东北财经大学印刷厂

印 刷：东北财经大学印刷厂

开 本：850×1168

1/32

张：10 1/8

字 数：254 000

印 数：1—8 000

ISBN 7 - 81044 - 239 - 2/F·944

定价：16.00 元

目 录

绪论	1
一、中国古代无为思想的精华	5
二、现代管理学说的进步性与局限性	15
三、无为管理学的要点和基本内容	29
第一章 无为本义	42
第一节 无为思想概述	42
第二节 无为学说的基本内涵	56
第三节 元极无为论体系	63
第二章 管理源流	71
第一节 管理的产生与发展	71
第二节 管理科学的形成与发展	77
第三节 现代管理科学主要流派思想评述	95
第三章 无为管理概述	103
第一节 无为管理的特点、内容和任务	103
第二节 无为管理的原则	114
第四章 无为管理的模型和方法	125
第一节 无为管理的模型	125
第二节 无为管理的方法	144
第五章 无为管理的主题——人	164
第一节 人的地位与作用	164
第二节 人的本性、末性与管理	169

第三节	以人为中心的管理和自主管理·····	176
第六章	无为管理的基本职能——调节·····	185
第一节	调节的理论基础和最终目标·····	185
第二节	调节的主要形式·····	188
第三节	调节的方法·····	199
第七章	无为管理的两仪主体——管理者和被管理者·····	209
第一节	管理者和被管理者都是无为管理的主体·····	210
第二节	无为管理两仪主体的素质·····	218
第三节	无为管理两仪主体的修养·····	230
第八章	无为管理的两仪保证——组织与教育·····	236
第一节	有形组织与无形组织及无为管理的组织原则·····	236
第二节	有形教育与无形教育·····	252
第三节	组织与教育的结合·····	259
第九章	无为管理的统一目标——物质文明与精神文明·····	265
第一节	两个文明的运化·····	265
第二节	物质文明建设的无为和有为·····	276
第三节	精神文明建设的认识与实践·····	287
第十章	无为管理是管理的高级阶段·····	300
第一节	无为管理学是管理学的新篇章·····	300
第二节	无为管理学的理论优势与贡献·····	304
第三节	无为管理学的发展潜力与展望·····	315

绪 论

在中国湖北省鄂州市，有一座莲花山，在那里，设有中国唯一的会址不在北京的国家级民间学术团体——中国元极学研究会。

什么是元极学？“元极学”这个名称正式诞生于1993年2月19日，即中国元极学研究会在北京人民大会堂宣布成立的时候。元极学创始人、中国元极学研究会会长张志祥在会上宣布：元极学是以元极图为核心，研究天、地、人及万物原始物质和运化规律，具有独特理论体系的一门既古老又年轻的学科。说元极学古老，是因为它具有中国传统文化中佛家、道家、儒家思想的渊源，是中国传统文化瑰宝的继承和发展；说元极学年轻，是因为它已经与现代自然科学、西方文化和马克思主义哲学相融合，不断推陈出新，取得了新的成就。

本书所研究的“无为管理”，是元极学理论体系中的一个重要组成部分，它的“无为思想”可以上溯到老子的《道德经》，这部中国古代学术典籍中的“管理思想”与现代西方最新管理科学的许多有益内容相通相符。

实际上，自1992年以来，相继有一批专家学者开始撰写无为管理的论文在《人天科学研究》上陆续发表。在此基础上，1993年8月14日，中国元极学研究会理论委员会在元极学的基地莲花山特地召开了一次有山东、武汉、大连等省市一些高等院校教授专家参加的“元极无为管理体系研讨会”。会上提出了“无为管理即全息管理，‘和’的管理，直指‘人心’的管理”，

“元极无为是积极进取，有远大目标的”，“无为思想就是要以人为本”，“无为管理的精髓是领导者的献身精神”等等重要的认识。并且已经估计到无为思想的传播会对每个人的人生观、道德观、事业观、人才观、奖惩观、金钱观、财产观产生深刻的“超凡的”影响。^①

无为管理的实践是在元极学基地莲花山展开的。至1996年，该基地已有固定资产逾亿元。莲花山上一座座楼阁碑塔，各依山势，拔地而起，尽展风姿，古朴而典雅的建筑与湖光山色相辉映，形成了一幅既富传统风格又具时代特色的人天风景画。工作和生活在这其中的固定职工和每年四次来自全国各地参加学习的元极学员，形成了具有特殊亲和力和凝聚力的群体，他们之中既有专家、教授、学部委员、党政干部，也有普通工人、农民、家庭妇女、离退休人员。他们怀着“弘扬元极，造福人类”的理想走到了一起，不图名利，默默奉献，和衷共济，形成崭新的人际关系。而这种崭新的人际关系就是无为管理的产物，它是元极学的精神力量的切实体现。

1996年1月，张志祥在南方几省讲学时，反复讲到“无为”问题，他还说，在创建和发展元极事业中他“最高兴的事是人人遵循无为思想，按自然规律办事”。此后不久，他又提出无为管理要坚持“道德第一，经济第二”的原则，奉行“以德为主，以法为辅”的管理体系，提倡以“和”为主体的处世观点，要求“人人以主人翁的姿态，将身心与事业融汇为一体”，自省互爱，自尊互爱，自知互爱，力求自主上进，最后达到“皆大欢喜”、“造福人类”的目的。特别强调一定要把元极无为管理的经验“推向社会”，“不仅在国内要站住脚，而且还要到国外”。他说，在日本，人们要找的东西就是元极无为管理模式。“我们在国内

^① 参见《人天科学研究》第10~13页，1993（6）。

外已经有了很好影响，如果（再）把我们的管理模式、效益和经验公布于世，社会上对元极的看法就会有新的飞跃，我们就能够完全树立起自己是学术组织的形象。”就是在这样背景下，大连市元极学研究会经过讨论提出了《1996年中国首届无为管理科学理论研讨会筹备方案》，这个方案的《缘起》部分写道：

中国企业的发展亟需管理科学的改进和革新；西方管理科学的引进与实践亟需与中国国情和中国传统文化相结合。

大连市是中国著名的沿海开放城市，是东北经济发展的窗口和龙头，又是元极学普及最好的城市之一，因此，大连市元极学研究会1996年3月15日理事长秘书长工作会议决定不失时机，抓住机遇，倡导在大连召开中国第一次无为管理科学理论研讨会，并认为此举具有不可低估的重要意义。

在此基础上，大连市元极学研究会与东北财经大学元极学研究会决定于1996年6月1日联合召开全市性的“无为管理理论研讨会”。会议在东北财经大学专家招待所如期举行。出席会议的有全市元极学员代表、市领导和特邀非元极学员专家学者共81人。张志祥及正在大连传功讲学的莲花山教师队领导和成员、《人天科学研究》编辑部领导和成员应邀出席会议。出席会议的代表中，有东北财经大学、大连理工大学、大连海事大学、辽宁师范大学、大连轻工学院、大连大学、大连海洋环保所具有高级技术职称的专家学者31人，来自企业的经理、厂长、主任、科长、会计师等8人。会议就无为管理的内涵、本质与意义，老子的无为思想与现代企业管理的关系，无为管理对搞好国有企业的的作用，以及无为管理在企业管理中的应用等问题进行了广泛深入的讨论。会议最后由大连市社科联领导作了总结发言，他对本次会议给予了充分肯定，指出这次会议具有重要意义，并对今后进

一步开展无为管理研究和讨论提出了中肯的希望：要进一步提高认识，加强无为管理的学习和宣传力度，使少数人的认识变成多数人的认识。

在反复研讨过程中，大家进一步提高了认识，认为我们现在着手进行写作的这部专著，并不是一般性的学术著作，更不是只供大学教授们在课堂进行教学的教材和讲义。无为管理具有十分重要的理论意义和实践意义。从理论意义上来说，“无为管理”这个概念的诞生，就具有突破性意义，它是我国古代传统文化中“无为”思想体系与现代管理科学体系在一定历史机缘与条件下水到渠成的融合，是一门“青出于蓝而胜于蓝”的崭新的管理学科。这个学科的名称就是“无为管理学”，它是集古今中外管理学精华，在继承和发展的基础上呱呱坠地的管理新学。因此，多数同仁同意把书名定为《管理新论——无为管理学》。

从实践意义上说，管理新论的诞生是时代的需要。80年代初，《走向未来》丛书编委会写的《编者献辞》中的一些话很能反映我们的心声：人类认识和追求真理的曲折道路昭示我们，必须严肃认真地面对当代的许多社会问题和富有挑战性的、千变万化的未来。约400年前，弗兰西斯·培根在《伟大的复兴》一书的序言中，曾经这样谈到书中描述的对象，他“希望人们不要把它看作一种意见，而要看作一项事业，并相信我们在这里所做的不是为某一宗派或理论奠定基础，而是为人类的福祉和尊严”。在这里，我们希望本书的读者也能够理解我们撰写此书的目的和心情，我们既不是受感情的冲动和利益的驱使命笔，也不是随心所欲为一家之言进行人云亦云的鼓噪，更不是为自我欣赏、自我标榜，嗜好猎奇来消遣文字。我们写作是因为我们脑际经常盘绕、沉淀下来的“人类”、“社会”、“未来”、“贡献”这一串串极严肃的字眼，它们令我们既觉十分沉重又觉无比兴奋，拂之不去，不能自拔。我们发觉自己是站在瞭望人类未来的高度，以十

分急切的心情而提笔疾书的，这就顾不得自己水平是否胜任，是否应该谦让踌躇了。

中央领导同志经常强调指出，要培养“高素质”的人才，加强“党的建设”，我们相信，我们的这本学术著作的出版，一定會在方向上效果上有益于此；我国改革开放已经进入关键时期，国有大中型企业改革的试点工作也已进入实质性阶段，我们同样相信，这本书对我国进一步改革开放和经济管理与发展更上一层楼也一定能够提供难得的净言和方法论。这也正是我们抓紧本书写作的原因和动力所在。

经过对本书各章节的讨论，大家基本形成了以下共识：

一、中国古代无为思想的精华

在形而上学猖獗的年代，以虚无主义态度对待我国传统文化是一种时尚。“无为”思想也不能例外地长期被人视为“消极无为”的没落思想而受到过持久的批判。实际上，“无为”是古代贤哲辩证思维、简约用语的范例之一。“无为”不是“不为”，更不是一些后人所误解的“消极无为”。老子明明说：“道常无为而无不为”^①，“为无为，则无不治”^②。“无不为”是无所不为，没有办不到的事情的意思；“无不治”是无所不治，天下大治的意思。

理解无为思想的关键是要正确理解老子使用的“无”字的概念。中国汉字中有不少多义字。当老子讲“道之为物，惟恍惟惚”^③，“有物混成，先天地生”^④，“天下万物生于有，有生于

① 《道德经》第37章。

② 《道德经》第3章。

③ 《道德经》第21章。

④ 《道德经》第25章。

无”^①时，这里的“道”和“无”是通用的，是名词，指无形无象的“物”。所以“无为”既可以理解为“道为”，也可以理解为无形无象的“为”。“道”又可以理解为“规律”，“道为”自然可以理解为自然规律的“自为”和人要按客观规律办事。无形无象的“为”，是有形有象的“为”的反面。人办事总有一定目的，人们往往只想通过“有为”达到目的，如“言传”、“言教”、“指使”、“命令”、“战争”等，殊不知，往往是身教优于言教、重于言教，思想政治工作比简单命令会更有效，“引而不发”、“攻心”、“不战而胜”是制敌的上策。这里的身教、思想工作和“不战”都是“无为”。当老子讲“我无为，而民自化”^②时，这里的“无”字确有“不做”或“少做”事的意思，但他所针对的是当时统治者的“法令滋彰”，“食税之多”，民不堪命而言的，主张与民休息，并不是指不做一切事情。所以，“无为”也可以理解为是有前提有边界的“不为”，这些前提和边界很多，如利害、善恶、公私、顺逆、成败等等。就是要为利而不为害，为善而不为恶，为公而不为私，为顺而不为逆，有把握能成功能做到的事为之，不盲目蛮干，勉强为之，而自取失败。以上思想是一个统一体，具体分析展开可以有以下三方面的内容：

（一）天道无为的自然观

这是无为学说的哲学理论基础。中国传统文化与西方文化最大区别之一就是前者总是从整体到局部看问题，而且把整体和局部看成是同元、同构、同运的全息整体，后者则总是从局部到整体看问题，而且是固定有形有象的实证原则，凭借外在的工具来认识局部，把局部联起来认识仍是局部的“整体”，尽管也取得了自然科学上的许多成就，但总难达到中国古代贤哲早已认识到的“天道”和“人天整体观”的高度，所以，很多难题难以解

① 《道德经》第40章。

② 《道德经》第57章。

决。这种情况，已为世界范围内许多出类拔萃的科学家所关注，并提出了与东方文明融合和要从东方文化中找答案找方法的观点。例如，协同学的创建者 H. 哈肯在他的《协同学——自然成功的奥秘》中文版序言中写道：“协同学含有中国基本思维的一些特点。事实上，对自然的整体理解是中国哲学的一个核心部分。在我看来，这一点西方文化中未获得足够的考虑。直到如今，当科学研究不断变得更为复杂的过程和系统时，我们才认识到纯粹分析方法的局限性。”^① 量子力学是现代自然科学最高成就之一。但是，它凭借仪器测量微观世界变化时，发现了难以克服的“测不准”的难题，钱学森认为难就难在这些学者使用的都是外在的自己设计出来的仪器，而不是用人自身的“大脑”这部无法代替的仪器。他说：“真正实际的仪器是人用来认识客观世界的感觉器官，而感觉器官内部的神经元以及处理信息的大脑也是微观的，是量子力学过程，大脑处理感觉的结果才是人认识到的测量，才是人认识到的客观世界，所以彻底解决量子力学测量问题必须用人的感觉系统为测量仪器”^②，东方文明的重要价值，即使被人贬义地称为“神秘主义”的时候，也并不忽视它可以与西方文明分庭抗礼的地位和作用。一位美国科学史家（F·卡普拉斯）在其所著的《现代物理学与东方神秘主义》中指出，西方科学研究的实验与“东方神秘主义”的洞察是不同的，又是互补的，而只有互补才能完整地理解世界。他认为东方贤哲懂得“道”之本而不知其末，西方科学家知其末而不知其本，因此二者需要走向“一体化”，并且强调指出，这是一种真正意义上的文化革命。我们整个文明能否生存下去也许就取决于我们能否进

① 转引自赵九明：《元极图理论与现代协同学原理》，《第二届元极学理论研讨会论文集》，1版，第273～274页，大连理工大学出版社，1992版。

② 钱学森等：《论人体科学》，1版，第35页，北京，人民军医出版社，1990。重点号是引用者自己加的。

行这种变革。

实际上，只要有世界观的改变和升华，我们现在完全有条件透过“神秘主义”的面纱，去看清东方文明的科学本质。本书将力图与现代科学相结合，揭示中国古代天道无为的自然观的科学性。天，在古代实际是指统一的宇宙。这个概念有时又用“道”来表达。在古人看来，天道的根本、本质和源头是“一”，宇宙的演化是“道生一、一生二、二生三、三生万物”，而“一”的本质是什么呢？是“无”。所以又说：“万物生于有，有生于无”。“无”又是什么呢？有人不理解它的实际含义，硬扣以“虚无”、“唯心主义”、“荒谬”等等帽子。实际上，只要留心古人对这个问题的解释就不难弄得十分清楚了。老子说，“无，名天地之始；有，名天地之母。两者同出而异名”。就是说“无”和“有”是同一个东西，不是两个东西。又说，“有无相生”，就是“无”可转化为“有”，“有”可以转化为“无”。庄子对“有”转化为“无”的过程和可能性作了更形象的描绘，就是“一尺之棰，日取其半，万世不竭”，棰是“有”，但日取其半，万世之后，就会转化为看不见的“无”。传统文献对“无”“有”转化也有全面解释，就是“聚则成形显象，散则如渺为零”。所以，在中国古人那里一脉相承的思想，是“无”与“有”都是物质存在的形式，是对立的统一，两者之间没有不可相互转化的鸿沟。

但是，这种正确的世界观，在具有形而上学世界观的人那里曾经产生过大问题。就在本世纪初，由于原子内部结构的发现，一些西方自然科学家惊呼“原子非物质化了，物质消灭了”，盛传“现代物理学的危机”，把自然科学的巨大进步看成是科学大厦的倾覆。针对这种认识危机，列宁曾尖锐地指出“现代物理学危机的实质就是：旧定律和基本原理方法被推翻，意识之外的客观实在被抛弃，这就是说，唯物主义被唯心主义和不可知论代替

了。”^① 就在这场大争论中，列宁给“物质”下了一个众所周知的深刻的定义：“物质是标志客观实在的范畴，这种客观实在是人感觉到的，它不依赖于我们的感觉而存在。”^②

老子的天道无为思想与此相似。他多次把“道”同“物”联系起来，又把“道”与人的主观愿望分离开来。他在《道德经》第25章中说的“有物混成，先天地生。寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天下母，吾不知其名，强字之曰道”就有这两层意思。他在这一章，进一步强调道生万物的过程，是一个自然过程，也就是一个无为的过程。他说：“人法地，地法天，天法道，道法自然”。他主张“圣人处无为之事，行不言之教”，不要干预事物发展的客观过程。老子这种天道无为的思想，在汉初的《淮南子》一书中得到发挥：“达于道者，反于清静；究于物者，终于无为。”^③ 实际上，儒家学说里也有天道无为的思想，孔子云：“天何言哉！四时行焉，万物生焉，天何言哉！”^④ 就是讲天地万物自生自化自灭，没有人为痕迹的道理。

（二）人道无为的劝世说

这是无为学说的社会应用理论。天道无为是一个自然过程、自发过程，而人道无为不是一个自然过程，人不会自然而然做到“无为”，恰恰相反，他会由于主观意志和利益的驱使，做出许多事与愿违、事与道违的事情。“人为”是“无为”的对立面。所以我们的祖先把“人为”写成“伪”，也有这个意思，人为的事是不可靠的。老子说：“智慧出，有大伪。”^⑤ 实际是说，当人越自做聪明，任意行事的时候，他有可能偏离自然之道越远，越不可靠，所以奉劝世人认识自己的局限性。后来，《淮南子》对人

① 《列宁选集》第2卷，5版，第264页，北京，人民出版社，1972。

② 《列宁全集》第14卷，1版，第128页，北京，人民出版社，1957。

③ 《淮南子·原道训》。

④ 《论语·阳货》。

⑤ 《道德经》第18章。

道无为做了更清晰的解释，说：吾所谓“无为者，非谓其凝滞而不动也”，“所谓无为者，不先物为也。”^① 劝人不要做想把井水烧干，想冬天种庄稼，想把水驱赶上山一类蠢事。但顺应规律的事，不仅要去做，而且要像大禹治水、后稷教耕一样积极做好。《淮南子》还说：“夫地势，水东流，人必事焉，然后水流得谷行；禾稼春生，人必加工焉，故五谷得遂长。听其自流，待其自生，则禹之功不立，而后稷之智不用。”然后他强调说：“禹决疏河以为天下兴利，而不能使水西流；稷辟土垦草，以为百姓力农，然不能使禾冬生，岂其人事不至哉？其势不可也。”^② 这里讲的“势”清清楚楚就是客观规律。根据这个思想，无为管理自然就是按客观规律办事。

人道无为的反面就是人道有为。这种有为的害处，柳宗元在他的名篇《种树郭橐驼传》中描述得淋漓尽致。他先举出长安西一种树名人郭橐驼种树种得好、种一棵活一棵的例子，指出他所种之树“或迁徙，无不活，且硕茂，蚤实以蕃。他植者，虽窥伺效慕，莫能如也”的事实，然后通过郭橐驼的口来讲述他取得成功的诀窍和别人不成功的原因。郭说：“凡植木之性，其本欲舒，其培欲平，其筑欲密。既然已，勿动勿虑，去不复顾。其莳也若子，其置也若弃。则其天者全，而其性得。故吾不害其长而已，非有能硕茂之也。不抑耗其实而已，非有能蚤而蕃之也。”一句话，他的成功是行“无为”、顺天理的结果。“他植者则不然。根拳而土易，其培之也，若不过焉则不及。苟有能反是者，则又爱之太殷，忧之太勤，旦视而暮抚，已去而复顾。甚者爪其肤以验其生枯，摇其本以观其疏密，而木之性日以离矣。虽曰爱之，其实害之。虽曰忧之，其实仇之。故不我若也。”一句话，他人的不成功是行“有为”、逆自然的结果。

^① 《淮南子·说山训》。

^② 《淮南子·修务训》。

接着柳宗元笔锋一转，直指当时社会贫富不均、民不堪命的根本原因是为政当局的大小官吏随心所欲、言出令随，进行“有为”统治的结果。这段生动的文字是这样写的：“然吾居乡，见长人者，好烦其令，若甚怜焉，而卒以祸。旦暮吏来而呼曰，官命促尔耕，勸尔植，督尔获，蚤缲而绪，蚤织而缕，字而幼孩，遂而鸡豚，鸣鼓而聚之，击木而召之。吾小人辍飧以劳吏者，且不得暇，又何以蕃吾生而安吾性邪。故病且怠若是。”这段话一针见血的文字所蕴含的思想与老子的“我无为，而民自化”，“我无事，而民自富”的思想也是一脉相承的。

一般人认为，法家是主张严刑峻法的偏重“有为”的学派。即使如此，法家的代表人物也有“无为”的思想值得借鉴。韩非子说：“事大众而数摇之，则少成功；藏大器而数徙之，则多败伤；烹小鲜而数挠之，则贼其泽；治大国而数变法，则民苦之。是以有道之君贵静，不重变法。”^①这与老子的“治大国若烹小鲜”的思想如出一辙。由此可见，古今中外不同派别的思想对立并不是绝对的，他们之间总会有相通之处。

（三）人天合一的修身学

这是无为修身的方法论，也是修身大法的最高境界。中国古代传统文化的另一个重要特点，用现代语言说就是理论和实践的紧密结合，而且是理论和实践的“合一”学说，任何理论的提出，诸子百家的争鸣，都是为了社会的应用，同时提倡“身体力行”（“从我做起”）。用传统语言说，就是修身，而且把修身和国家大事联系在一起，形成只有中国文化才有的“修身、齐家、治国、平天下”的独特的思维方式、思想体系和行为体系。天道无为、人道无为的理论，必然引导出人究竟如何适应天道无为，做到人道无为，采取什么途径和方法的问题。这就是以天人合一为

^① 《韩非子·解老》。

最终目的的修身学的要旨。

天人合一的修炼就是人适应于天，返归于天，与天道真正合为一体。要做到这一点，古人的规劝和开导很多很多。

无为，就是要按客观规律办事。要做到这一点，就要认真学习掌握客观规律，不做违背客观规律的事，为此“明理开悟”就是绝对必要的了。老子说“为学日益，为道日损，损之又损，以至于无为”就是这个道理。学习越多，得“道”越多，自己就会越发察觉自己不符合客观规律的思想言行，从而自觉地减少它，最后完全达到符合规律的“无为”境界，这是针对自己而言的。对于别人，他总结出这样的经验：“知者不言，言者不知”，“希言自然”，就是不说话或少说话为佳。“多言数穷，不如守中”^①，就是言多反而不好，“言多必失”。但是，这里所指“不言”和“希言”，并不是消极地不关心他人的事，而是从教育的目的出发，选取这样一种合适的方式，是相对于“身教”重于“言教”、“身教”优于“言教”而提出来的。这个思想很多人不理解，做不到，所以老子感叹道：“不言之教，无为之益，天下希及之。”^②

在老子的“无为”学说中，主张人要谦让、守柔、守弱的修炼思想占有很重要位置。他认为人不应该自大、自见、自是、自伐、自矜，不要强争，不要逞能，不要刚愎自用，不要居功自傲。要的是其反面：“为而不恃，功成而不居”，甚至认为“功成身退，天之道也”。^③他认为这样做并不吃亏：“上善若水，水善利万物而不争”，“夫唯不争，故天下莫能与之争”，“夫唯不争，故无尤”，故“守柔曰强”。他指出，锋芒必露，好胜逞强的人是

① 《道德经》第5章。

② 《道德经》第43章。

③ 《道德经》第9章。