

夏兰◎主编

品读

老子

领导之道

细读中国几千年的历史，会发现一个秘密。每一个朝代，在其鼎盛的时候，在政事的治理上，都有一个共同秘诀，简言之，就是「内用黄老，外示儒术」。自汉唐开始，接下来宋、元、明、清的创建时期，都是如此。内在真正实际的领导思想，是黄、老（黄帝、老子）之学，即是中国传统文化中的道家思想。

——南怀瑾



中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

责任编辑 朱晋平 孟宪爽
版式设计 李 灵
责任校对 王 巍
责任印制 宋二顺

图书在版编目 (CIP) 数据

品读老子——领导之道/夏兰主编. —北京: 中共中央党校出版社, 2009. 1
ISBN 978-7-5035-4062-2

I. 品… II. 夏… III. 老子—领导思想—研究
IV. B223.15 C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 178938 号

中共中央党校出版社出版发行
社址: 北京市海淀区大有庄 100 号
电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805818 (发行部)
邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京国防印刷厂印刷

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

开本: 1000 毫米×1400 毫米 1/16 印张: 14.5

字数: 230 千字 印数: 1—4000 册

定价: 30.00 元

目录

老子上篇 道经

居功而不夸耀——韬光养晦掩锋芒
多言数穷，不如守中——抱怨命运不如积极地努力
不自生故能长生——无私成就自私
上善若水——品德是官者的一面镜子
持而盈之，不如其已——功成身退为明智
能容则有——要有容人之量
宠辱不惊——不为名利祸福所牵制
豫兮若冬涉川——于己要慎言慎行
曲则全——能屈者才能伸
信不足焉——言而无信是大忌
自矜者不长——做人要不骄不躁
轻则失根——行事要沉稳慎重
善结无绳——拢络人心胜过约束人
为天下谷——越是谦卑低下越是受益
去奢去泰——把握好做人的分寸
物壮则老——遇事不能逞强
以左为贵——行事以“和”为贵
自知者明——要有自知之明
强行者有志——持之以恒才能成其事
不自为大——“不自大”者才显高大

老子下篇 德经

高以下为基——部下是上级的基础
损之而益，益之而损——谦让他人成就自己
柔能克刚——柔和的手段能够战胜强硬
大巧若屈——大聪明反倒看似愚蠢
咎大莫过于欲得——贪心不足必自害
不善者，吾亦善之——善待他人就能赢得他人
知者不言——不显耀聪明才是真聪明
祸福相依——遇福不骄、遇祸不馁
美行可以加人——高尚的品行能赢来高超的地位
天下大事、必作于细——细节能成就大局
千里之行，始于足下——立大志无畏起点低
慎终如始——办事谨慎是成功的保障
天将救之，以慈卫之——慈爱的力量无穷
善用人者为之下——礼贤下士赢得众人捧
哀兵必胜——不自满才能进步
知不知，上——不过分自负才是高明的
弱之胜强——弱勢的能降服强势的
承受屈辱与灾难——忍辱负重者能成大事

老子上篇 道经

第一章

[原文]

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。

[译文]

“道”，能说得出，它就不是永恒的道；“名”，叫得出，它就不是永恒的名；“无”，是天地的本原，“有”，是万物之根本。

所以，应该从万物永恒的原始状态中去观察“道”的微妙，应该从万物不变的根本之处去观察“道”的显豁。“有”与“无”同出一源而名称互异，它们都称得上是深远莫测的，从有形的深远境界到达无形的深远境界，这就是通向一切奥妙神秘的总途径。

[本章要旨]

本章阐述“道”的本质和特性。

[评析]

本章阐述“道”的本质和特性。老子第一次提出“道”这个哲学概念，作为自己的哲学体系的核心。道是天地万物的本源，微妙玄虚。它的涵义博大精深，可从历史的角度来认识，也可从文学的方面去理解，还可从美学原理去探求，或从哲学体系的辩证法去思维。

第二章

[原文]

天下皆知美之为美，斯恶已；天下皆知善之为善，斯不善矣。故有无相生，难易相成，长短相形，高下相盈，音声相和，前后相随。是以圣人居无为之事，行不言之教，万物作焉而弗始，生而不有，为而弗恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。

[译文]

天下的人都知道美好的东西是美好的，就能分辨出什么是丑的了；都知道善良的东西是善良的，就知道什么是恶的了。所以有和无互相生成，难和易互相形成，长和短互相显现，高和下互相依存，音与声互相和谐，前和后互相随顺。

因此圣人用无为的态度对待世事，用不言的方式施行教化；任万物自然兴起而不加倡导，万物生成而不据为己有，培育万物而不要其报答，万物兴旺而不居功夸耀。因为不居功夸耀，功绩也不会泯灭。

[本章要旨]

本章说明一切事物都有对立面，并各自以对方存在为依据，同时还阐述了“无为”的思想。

[评析]

本章说明一切事物都有对立面，并各自以对方存在为依据，同时还阐述了“无为”的思想。本章内容分为两个部分。第一部分阐述一切事物的存在，具有相互依存的关系，鲜明地体现了老子的辩证法思想。他通过日常的社会现象与自然现象，阐述了世间万物的存在，相互作用的关系，论说了对立统一的规律，确认了对立统一是永恒的、普遍的法则。

[实例应用与分析]

居功而不夸耀——韬光养晦掩锋芒

《老子》中的“为而弗恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。”原意是：培育万物而不要其报答，万物兴旺而不居功夸耀。因为不居功夸耀，功绩也不会泯灭。

在这里，我们可以引用、理解为：“韬光养晦掩锋芒”。

老子是个大智者，但他从不表现自己，并劝告世人不要太爱表现自己。因为，显山露水，出尽风头，带来的往往是无穷后患。真正有智慧的人，不会张扬自己的才能，不会吹嘘自己的功绩。

木秀于林，风必摧之。俗话又说“枪打出头鸟”，要想立足于世，就要做到隐忍，就要隐藏锋芒。

每个人都有自己的做人原则，有些人喜欢平淡从容，有些人则喜欢锋芒毕露。在官场当中，踏踏实实的人很容易赢得他人的好感，而锋芒毕露的人则难以得到好的下场。所以说，尽量不要锋芒毕露、咄咄逼人。

曾国藩自从组织成立湘军后，便冲锋在对抗太平天国革命的最前列。但在此后的征战当中，他曾屡屡受挫，还时常受到来自清政府内部的多方掣肘，真可谓身陷炼狱、艰难备尝。他竭蹶经营，咬着牙关坚持了下来。

在咸丰七年回家守制时，他深深地反省了自己率湘军出征以来的经验教训，后来在写给弟弟的信中说：“兄昔年自负本领甚大，可屈可伸、可行可藏，又每见人家不是。自从丁巳、戊午大悔大悟之后，乃知自己全无本领，凡事都见得人家几分是处，故自戊午至今九年，与四十岁前迥不相同。”

此后，当曾国藩在咸丰八年再次出山时，变得十分注意自我克制了。他时常提醒自己以李德裕、霍光等人专横跋扈而不得善终为戒。即便他被任命为两江总督兼节制四省军务时，内心更多的也是忐忑不安。

曾国藩在日记中披露了他的真实心迹：“古之得虚名而值时艰者，往往不克保其终，思此不胜大惧。将具奏折，辞谢大权，不敢节制四省，恐蹈覆辙负乘之咎也。”

曾国藩时常提醒自己要注意“富贵常蹈危”这一残酷的历史教训，因为他十分清楚旧中则昃，月盈则蚀，王行生克，四序递迁，休旺乘除，天地阴阳一定之理；他更清楚“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡”的封建统治术。他深知只有推美让功，才能持盈保泰。

曾国藩的弟弟曾国荃精力充沛、有谋有勇、敢作敢为、敢为人先，但他也时常骄纵、蛮横和傲慢。好大喜功的他，无论如何都听不进曾国藩对他讲的“稍让功于李鸿章”的话，他抢在淮军到达天京之前将城攻破，首功拿到了，可接下来的“杀威棒”却实在是让他难以接受。其中的奥妙还是曾国藩看的明白：“沅浦之攻金陵，幸而成功，皆归功于己。余常言：‘汝虽才能，亦须让一半与天。’彼恒不谓然。”

曾国藩是个有智之人，他对官场之事也是看的清楚。对于如何通过“推美让功”、“隐藏锋芒”来保全自己，他理解的更是透彻。官场险恶，只有像曾国藩这般明智，才能立于不败之地。

隐藏锋芒是一门需要修炼的功夫，并不是每个人都能做得到。对外宣扬就是向别人暴露自己的缺点，不但得不到别人的尊重，甚至还会由此引来祸患。

刘备就是个很擅长保护自己的人，他的韬晦之术让他远离了灾难。

三国时，“曹操煮酒论英雄”的故事，是众所周知的。从刘备采取的处事策略来看，他

是极为高明的。

刘备落难后，万不得已的情况下前去投靠曹操。因刘备曾经在衣带诏上签过名，为防曹操谋害，便装成胸无大志的样子整天在后园种菜，想以此迷惑曹操，放松其对自己的注意。

一日，曹操约刘备入府饮酒，议起谁为当世之英雄。刘备点遍袁术、袁绍、刘表、孙策、刘璋、张鲁、韩遂，均被曹操一一贬低。曹操指出英雄的标准——“胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志。”

刘备便问道：“谁人当之？”

曹操说：“今天下英雄，惟使君与操耳！”

刘备闻言，吃了一惊，手中所执匙箸，不觉落于地下。好在当天大雨将至，雷声大作，刘备从容俯拾匙箸，并说“一震之威，乃至于此”，巧妙地将自己的惶乱掩饰了过去。曹操见刘备如此胆小，内心不仅暗自欣喜，也逐渐对刘备放松了戒备。

刘备用掩饰锋芒的策略，避免了被易猜疑的曹操加害的命运。他在羽翼未丰之时，对自己远大的抱负深藏不露，这才有了日后和曹操鼎足而立的机会。

可见，有些时候保持低调、不显山露水也是一种必要。

常常锋芒毕露会使一个人众叛亲离，走进死胡同，而懂得隐藏锋芒，才能够保存自身。王翦正是深知“功高盖主”的道理，巧妙的采用韬晦之术，才使自己免遭猜忌。

王翦是曾为秦国立下赫赫战功的一位将领。

秦王嬴政二十一年（公元前 226 年），王翦告老还乡。顶替他的青年将领李信因错误的估计了敌人的实力而在交战中溃败，秦王极为恼怒。此时，他想到了王翦，于是亲自到王翦府上请他重新出山。王翦推辞不掉只得应允，秦王遂将六十万秦军交给王翦调遣。

秦王是个猜忌心很重的人，把倾国之师的指挥权交给王翦自然有很多顾虑，王翦也觉察到了这一点。

在出征前秦王为他设的宴会上，王翦向秦王请求道：“臣别无所求，惟望大王赐我田地几亩，房舍几间。”

秦王想也没想，当即满足了王翦的要求。当王翦率军出征以后，又分几次接连派人向秦王请求赐予田舍。副将蒙恬大惑不解，最后终于忍不住地问道：“老将军如此频繁地向大王请求田宅，岂不太过分了？”

王翦对他附耳而言道：“秦王之为人，好猜忌、不信人，今以倾国之师交付于我，必然对我不放心。假如有人从中挑拨，对我约束牵制，必难成其功。我一再向秦王请求田宅，就是要大王相信我王翦只图产业、胸无大志，能放心用我，使我免除后顾之忧。”

蒙恬听后恍然大悟，不禁对王翦佩服不已。

王翦取得了战争的胜利后，一回到咸阳就主动向秦王交出兵权，回到老家养老去了。王翦重新选择了退隐可谓是一个重要的人生决策，此举既能功成身退，又使秦王打消了顾虑，继而保全了自身。

对于臣子来说，功劳越大，对君主的威胁也就越大。如果认识不到这一点，在众人面前总是自恃功高而目中无人的话，很可能会因此招来杀身之祸。

王翦就是意识到了这一点，因而他激流勇退、得以善终，这种肯放弃富贵荣华的果敢很令人敬佩。

韬光养晦之术，就是要收敛锋芒、深藏不露，这样才能使人解除戒心，以此自保、远离祸患；韬晦之术的关键是含而不露，把自己高远的志向、高超的才能、盛隆的威望、炽热的情感都掩藏起来，让人觉察不到你的威胁。

刘伯温曾作过一组《感怀三十一首》，其中第二十七首云：“象以齿自伐，马以能受羁。猛虎恃强力，而不卫其皮。世人任巧智，天道善盈亏。不见瑶台死，永为天下嗤。”

诗中的隐含意思说，自然界或人类社会那些被认为是强大的东西，大多是其锋芒外露，

为其所害。有的人隐瞒聪明比隐瞒愚蠢更努力，为什么呢？大智若愚！外在的精明往往是内在愚蠢的表征。好炫耀的人往往被明哲之士所轻视，就是这个道理。

洪武四年，朱元璋开始清理身边的功臣，标志就是李善长被罢相。刘伯温机智地捕捉到了朱元璋的意图，他深知伴君如伴虎，留在朝廷早晚会被抓住把柄，不如早些隐退。于是，他向朱元璋提出退休，告老还乡。

归隐后的刘伯温每日饮酒作乐、口不言功、藏形循迹，并且不与任何官员来往。刘伯温如此实属无奈之举，朱元璋经常会派人去侦查官员们私下的言行，所以低调地归隐让刘伯温远离了喧嚣而处处暗藏危险的朝廷。

而更能体现刘伯温隐忍智慧的则是他对自己后事的安排。洪武八年春，刘伯温患病，朱元璋派医生前来治病，刘伯温在服下医生所开的药房后，病情却急剧加重，不久便去世了。后人怀疑是朱元璋指使医生给刘伯温服毒而致其死亡。

临死前，刘伯温嘱咐家人把尸骨焚化，不要安葬，这显然是自己毁尸灭迹，让死因与尸体一同灰飞烟灭、无处可寻。这样做的目的是不给家人留下祸根。

同时，他深知朱元璋对阴阳术数很敏感，嘱咐家人把自己保藏的天文书送给朱元璋，因为他明白，朱元璋知道自己有此类“天书”，并害怕这种东西流落民间，落入异人之手，如果不主动交出，此后必留大患。

刘伯温临死还不忘避开朱元璋的锋芒，把朱元璋的顾虑统统打消，从而保全了家人，这种大智慧，实在让后人慨叹万分！

大到官场做官，小到举止言谈，但凡聪明的人，都是懂得居功而不夸耀、韬光养晦掩锋芒的道理！

盛名之下要韬晦，才能不开嫉妒之门；成功之后要谦虚，方可免走忿争之路。也就是说，越是“春风得意”之时，越要韬光养晦，以免被人由嫉生恨。

春秋时代，孙叔敖很得楚庄王的信任，三次出任楚国令尹，权力很大。

有一天，狐丘地方的一位老者问他：“你是否知道，别人对你有三种怨恨情绪？”孙叔敖说：“我不知人们怨恨我什么，请您多多指教。”

那位老者告诉他：“你的爵位高了，那些尚未显贵的士子就妒嫉你；你的官职大了，君主就会疑心提防你；你的俸禄丰厚了，想沾你光的人就会对你有怨言。”

孙叔敖感谢老者的提醒，并对他说：“我有办法平息这三种怨恨情绪：爵位越高，我的态度就越是谦恭卑顺；官职越大，我就越发小心谨慎用权；俸禄越丰厚，我施给别人的财物就越多。”

孙叔敖正是用这三种方法，处理好了人际关系，平息了人们的怨恨情绪。正因为孙叔敖从来不表现自己的才能，不炫耀自己的荣宠，不吹嘘自己的政绩，所以能够善始善终，深得好评。

第三章

[原文]

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。是以圣人之治，虚其心，实其腹，弱其志，强其骨，常使民无知无欲。使夫知者不敢为也，为无为，则无不治。

[译文]

不推崇有才德的人，使老百姓不互相竞争；不重视稀有的财物，使老百姓不去偷窃；不炫耀足以引起人们贪欲的东西，使民心不被迷乱。

因此，圣人治理天下的原则是：净化人的心思，填饱人的肚子，削弱人的志向，强化人的体魄，永远使百姓没有知识，没有欲望，让聪明的人也不敢胆大妄为。以这种“无为”的

态度去处理政事，那么，天下就没有治理不好的。

[本章要旨]

本章进一步阐述无为的思想。

[评析]

本章进一步阐述无为的思想。老子看到了古代社会现实动乱不安、矛盾突出，所以提出“无为”思想来减轻或避免社会矛盾。老子主张“不尚贤”、“使民无知无欲”，人们回到一种“无为”境界。人人与世无争，社会就能安定；个个心安理得，天下便会太平。

第四章

[原文]

道冲，而用之或不盈。渊兮，似万物之宗。锉其锐，解其纷，和其光，同其尘。湛兮，似或存。吾不知谁之子，象帝之先。

[译文]

道像器皿内的空间一样虚无，使用时不会盈满。它是那样的深邃啊，好象万物的主宰。消磨它的锐利、锋芒，排解它的纷扰，隐蔽、调和它的光芒，把它混同于尘垢之中。它是那样的无形无象，隐没不见，又好象实际存在，我不知道它是何物所生，似乎在天帝之前就已经存在。

[本章要旨]

本章说明道的本质和特点。

[评析]

这一章是对“道”的描述和赞颂，说明了道的本质和特点。老子告诉人们，“道”虽然虚不见形，但不是空无所有的。它发挥的作用没法加以限量，可以说是无穷无尽、永有枯竭的。它深沉似万物的宗主，支配着一切事物。

第五章

[原文]

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。

[译文]

天地不存在偏爱之心，对待万物像对待刍狗一样；圣人也不存在偏爱之心，对待百姓也像对待“刍狗”一样。

天地之间，不正像风箱一样吗？其中空虚而不穷尽，愈动风就愈多，万物源源不断地生化而出。议论太多，往往失败，不如保持内心的清静。

[本章要旨]

本章从政治的角度阐述无为的思想。

[评析]

本章从政治的角度阐述无为的思想。老子在这里表明了他唯物主义的天道观、纯理性的自然观，并由此推导出“无为而治”的理想政治，实际上是一种自由主义的社会观。

[实例应用与分析]

多言数穷，不如守中——抱怨命运不如积极地努力

《道德经》中的“多言数穷，不如守中”原意是：议论太多，往往失败，不如保持内

心的清静。

在这里，我们可以引用、理解为：“抱怒命运不如积极地努力”。

老子提醒人们，在遇到些某事情的时候，内心多牢骚、口中多议论和抱怨，只有消极的作用，倒不如保持良好的心态去面对。

在官场中，人们往往为升官晋爵而争得你死我活。得意者春风拂面、喜气洋洋，失意者灰心丧志，外形落寞。

听老子所说“多言数穷，不如守中”，暂时不得志也不必抱怨，因为抱怨是没有用的，越是沉陷在抱怨之中，人的心志就越是颓丧，最后可能连奋斗的勇气也丧失了。

在不得志的时候，倒不如少些抱怨，而是以良好的心态去积极地奋斗与追求。自古以来，在经历不得志后而成大器者大有人在。

每个人的家庭出身都不相同，生在名门望族也好，生在贫寒之家也罢，这不能决定一个人的一生。命运是要靠自己去拼搏的，只要胸怀大志、勤勤恳恳，就没有做不成的事。在这方面，曾国藩就是一个遇挫而不折、积极面人生的鲜活例子。

曾国藩二十三岁考取秀才，二十四岁湖南乡试举人，然后远离家乡前往京师会试，但连续两次都失败了。此时他并没有气馁，反而更加坚定了“天生我才必有用”的信念，他在诗中写到：

去年此际赋长征，豪气思屠大海鲸。

湖上三更邀月饮，天边万岭挟舟行。

竟将云梦吞如芥，未信君山铲不平。

偏是东皇来去易，又吹草绿满蓬瀛。

这首诗足以证明他的远大抱负并未因落榜而受挫，“竟将云梦吞如芥，未信君山铲不平”的豪放激昂气概和百折不挠的精神，让人倍感钦佩。

曾国藩的进取精神不是一般人所能企及的，他的成功是建立在自尊、自信、自强的基础上上的，他写的《小池》一诗就反映出了这种思想：

屋后一枯池，夜雨生波澜。勿言一勺水，会有蛟龙蟠。物理无定质，须臾变众窍。男儿未盖棺，进取谁能料。

他尤其对少年的锐意进取给予了充分肯定，他说：“少年不可怕丑，须有‘狂者进取’之趣，此时不试为之，则后必将不肯为矣。”正是由于他的这种自信与豪迈，使他在以后的功名仕途上取得了巨大的成功。

道光 18 年（1838 年），他身中进士，曾叙任各部侍郎，官至两江总督、直隶总督、武英殿大学士、封一等毅勇侯。以至于中国现代史上两位著名人物毛泽东和蒋中正都对他有过高度评价，毛泽东还说过“独服曾文正”。

可见，人的成功与否，不仅与他对自我的期许和定位高下有着密切关系，还与他对待人生的态度有着很大的关联。

一个志向高远并能踏实肯干的人，无疑会有更多的成功机会。而若是妄自菲薄、目光短浅、怨天尤人，甚而抱怨命运、郁郁寡欢，那么注定会成为一个失败的凡夫俗子。

俗话说，是金子总会发光，只是时间问题。要想有所成就，不仅要把自己锤炼成“金子”，还要主动的去寻找让自己“发光”的途径。

抱怨自己生不逢时是愚蠢的表现，机遇是创造出来的，只有通过自己不断地努力，才能闯出一条康庄大道来。

毛遂自荐的故事就很能说明这个道理。

公元前 260 年，秦、赵长平一战，赵国四十万人马全军覆没。主将赵括也被乱箭射死，强悍的秦军长驱直入。

此后不久，秦军又重兵包围了赵国都城邯郸。赵国危在旦夕，赵王焦急万分，急忙委派他的弟弟平原君到楚国去遣救兵。赵国存亡，在此一举。

因事关重大，平原君准备带帐下二十个最精干的文武官员同往，可他精挑细选，只选中了十九名，还差一人，无论如何也挑不出合适的人来了。

这时候，有个叫毛遂的门客站出来，对平原君说：“请让我跟您同去吧。”

平原君对这张面孔很陌生，问道：“先生来我们门下几年了？”

“三年了。”毛遂答道。

“三年？”平原君听后犹豫了起来，一边摇头一边说道：“一个有才能的人处在世上，就好比把锥子装进口袋，立刻可以看到锥尖从袋子里钻出来。而先生已经来三年了，可我却从来没有听人称赞过你，可见你不够优秀，没有什么本事，所以你不能去。”

“不对！”毛遂争辩道，“我从来就没有机会像锥子那样被放进您的口袋，要是放进去的话，我敢说，不光是锥尖露出口袋，整个锥子都会像禾穗一般挺出来！”

平原君觉得毛遂的话也有道理，决定带他前往。同行的十九个门客，一开始都很轻视毛遂，但在一路的交谈中，他们才发觉毛遂是一个不平凡的人。

果然，当赵、楚之间的谈判陷入僵局时，毛遂冒着生命危险，手按宝剑，挺身而出，楚王见毛遂那么勇敢，没有呵斥他，而是听毛遂讲话。毛遂就把援赵有利楚国的道理，做了非常精辟的分析。

毛遂的一番话，说得楚王心悦诚服，答应马上出兵。不几天，楚、魏等国联合出兵援赵，秦军知情后便撤退了。

平原君回赵后，待毛遂为上宾，他很感叹地说：“毛先生一至楚，楚王就不敢小看赵国。”

毛遂在赵国寄居三年，空有满腹经纶却没有机会展示出来。如果他此时一味地怨天尤人，慨叹人生的话，恐怕他永远也没有出头的机会。

正是由于他能够看清局势，把握住难得的良机，在机遇来临的时候勇敢地站出来，自己的命运才被牢牢的抓在了自己手中，因而出人头地，有了翻身之日。

积极的心态是力量之源，是成功的推进器。为什么有些人条件看似极好，却最终与成功无缘，而有些人却在条件极为不利的情况下取得了成功呢？因为成功者都是那些积极的人，而不是那些拥有好的处境但胸无大志的消极分子。自古以来，在经历不得志后而成大器者大有人在。

西汉时，有一个大臣叫朱买臣，他早年家中十分贫困，仅靠他终日卖柴为生。可朱买臣却非常好学，挑柴时也是诵读经书。他的妻子为此很为他感到羞耻，很多人都说他是傻子，朱买臣并不介意。

有一次有人大声责问朱买臣说：“做人要安守本分，你注定是个贱民，就该用心砍柴，别再让老婆受穷。现在你天天就知道读书，岂不是害人害己吗？”

朱买臣懒得和那人争辩，只与妻子解释道：“正因为穷，我才要用功读书啊！这是我富贵的唯一途径，我自己不努力，谁能够帮我呢？”

但他的妻子并不理解他，见日子越过越穷，反而离他而去。

此时朱买臣倍感凄凉，他暗自发誓，一定要混出个人样来！读书不禁更加勤奋了。几年之后，朱买臣跟随年终上报政绩的官吏来到长安，遇见同乡严助，严助极受皇上宠信，他把朱买臣推荐给了武帝。朱买臣倾其所学，用毕生学习而积累的智慧征服了武帝的心，最终武帝任命他为中大夫。

因家境贫困而愈加发奋读书，而后来获得成功的，还有历史上的大学问家匡衡。

西汉时著名的经学家匡衡，幼年时期家里贫穷，买不起蜡烛，但他非常好学，常常读书读到黄昏日暮，才遗憾地收起书本。

有一天晚上，他躺在床上突然感到一丝光亮，起来察看，原来是自家墙破，邻家烛光由

墙的缝隙中透出。于是他找来凿子，把墙上的缝隙凿大，果然有了一束亮光。他拿书就着光束去看，直读到邻家熄灯之后才上床睡觉。

匡衡的同乡有个大户人家叫文不识，是个有钱的人，家中有很多书。匡衡就到他家去做雇工，但不要报酬。

文不识感到很奇怪，问他为什么这样，他说：“我希望能得到你家的书，通读一遍。”

文不识听了深为感叹，就把书借给他读。

由于勤学苦读，匡衡的学问长进很快，后来受到汉元帝赏识，被封为安乐侯，当上了宰相。

朱买臣和匡衡都出身贫困，换作别人，可能会抱怨命运的不公而不肯上进，最终碌碌无为。而他们，却把贫困当作动力，用一种百折不挠的精神积极进取，最终都取得了不小的成就。

可见，身处逆境也是一种财富，只有从逆境中走出来的人，才能真正地体会到人生的真谛。

困境就像是压在身上的一块石头，如果你肯动手并有一定要翻身的意志，它最终肯定会被你从身上掀翻；如果你威慑于它的沉重，认为自己根本就不可能撼动它的话，它就永远压得你喘不过气来，等待自己的只有死亡！

历史上著名的“卧薪尝胆”的故事，就是一个敢于立志、奋发图强的经典事例。

公元前 496 年，吴国和越国之间爆发了一场战争。越王勾践以范蠡为军师，战胜了吴军，吴王重伤而亡。

此后，夫差登上了吴国的王位，他发誓消灭越国。

三年后，夫差率兵攻打越国，结果吴军大胜并乘胜攻至越都会稽。越国大臣文种巧用离间计让夫差动了慈悲之心，决定暂且不灭越国，但越王勾践及王后、范蠡等被抓为人质。

有一次，夫差生病，范蠡抓住这个机会让勾践为夫差尝粪而寻找病源，从而彻底感化了夫差，夫差决定放走勾践。勾践回到越国后，在房梁上吊下一根绳子，绳子一端栓着一只奇苦无比的苦胆，每天醒来，勾践所做的第一件事就是先尝一口苦胆！二十年，他竟雷打不动，天天如此。

公元前 473 年，勾践秘密发动藏于民间的三万雄兵，将吴国的姑苏城围了个水泄不通。此时，夫差纵有五万兵马，却因粮草难济而不敢出城一战。勾践最终以小打大、以弱胜强，创造了人类战争史上的奇迹，他奋发图强的故事也被后人所传唱。

身处逆境并不可怕，可怕的是没有摆脱逆境的勇气。只要有战胜困难的决心，就没有不可以实现的事情。

第六章

[原文]

谷神不死，是谓玄牝。玄牝之门，是谓天地根。绵绵若存，用之不尽。

[译文]

生养天地万物的道是永恒长存的，这就像微妙的母体。这微妙的母体的门户，就是天地的根本，是万物的根源，连绵不绝。它就是这样不断地永存，作用是无穷无尽的。

[本章要旨]

本章说明道是万物的根源。

[评析]

本章说明道是万物的根源，继续描述和颂扬“道”的意义和功能。“道”是永恒存在的，

它是支配万物发展变化的主宰，孕育万物，生生不息。从时间而言，它天长地久；从空间而言，它无处不在。

第七章

[原文]

天长地久。天地之所以能长且久者，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。

[译文]

天地是长久存在的。天地之所以能长久存在，是因为它们不是为自己的生存才运行，所以能够长久生存。

因此，圣人把自己置之于后，反而能在众人之中领先；把自己置之度外，反而能安然存在。这不正是因为他无私吗？所以能成就他的自身。

[本章要旨]

本章说明无为而无不为的思想。

[评析]

本章说明无为而无不为的思想，是由天道推论人道，反映了老子以退为进的思想主张。全书的观点是“无为”，最终“无所不为”，因此此章虽“无私”明确，但老子终究摆脱不了自己的阶级特点，最终以达到个人极端自私的目的。

[实例应用与分析]

不自生故能长生——无私成就自私

《道德经》中的“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”原意是：圣人把自己置之于后，反而能在众人之中领先；把自己置之度外，反而能安然存在。这不正是因为他无私吗？所以能成就他的自身。

在这里，我们可以引用、理解为：“无私成就自私”。

老子告诉人们，无私才能成就私心，也就是提醒人们不要怕吃亏。

吃亏并不是一件坏事，还可以说，善于吃亏就是善于做人，特别是在你有求于他人而自己办事时，最好的办法是设法先让这个人欠你的人情，这样，为了还情他就会主动而尽力地帮你了。

想让他人欠自己的情，就要做好自己先吃亏的准备，因为这是一个很好的方法。智者说：吃亏是福。因为吃亏，你就成了施者，他人则成了受者。看上去，是你吃了亏，他得了益，然而，他人却欠了你一个人情，在友谊、情感的天平上，你已加了一个筹码，这是比金钱、比财富更值得你珍视的东西。

吃亏，会让你在他人眼里变得豁达、宽厚，让你获得更深的友情。这当然会使他人更心甘情愿帮助你，为你办事。

只有肯吃亏在先的人，才能够得到大的收获在后面。但凡能够大富大贵之人，都是肯吃亏在先的。吕不韦从一个普通商人一跃成为国家重臣，就是一个十分恰当的例子。

吕不韦原来是赵国阳翟地区的一个商人。他往来各地，低价买进高价卖出，从而积累了上千金家产。

秦昭王四十年，安国君被立为太子，他的一位宠姬被立为正夫人，号为华阳夫人。安国君有个排行中间的儿子名叫子楚，子楚在赵国做人质，很不受赵国的礼待。

当时，吕不韦在赵国的邯郸经商，看到了可怜的子楚，便对人说：“子楚是可以囤积的

奇货”。接着又游说子楚说：“我能光大你的门第。”

子楚听后笑着说：“你暂且先光大自己的门第，然后再来光大我的门第吧！”

吕不韦也笑着说：“你不知道吧，我的门第要等你的门第光大之后才能光大起来。”子楚明白了吕不韦的意思，就和吕不韦坐下来，深入地交谈起来。

吕不韦说：“秦王年事已高，安国君被立为太子。你排在二十多个兄弟的中间，又不很受宠爱。如果大王死后，安国君立为王，那么你肯定没有机会被立为太子。”

子楚说：“是这样，那我该怎么办呢？”

吕不韦说：“正夫人华阳夫人没有儿子，可能够选立嫡嗣的，又只有华阳夫人。你没有什么钱去讨好华阳夫人和结交宾客，我吕不韦愿意拿出千金替你到西边去游说，让安国君和华阳夫人立你为嫡系继承人。”

子楚听后连忙叩头说：“如果你的计策成功了，我愿意与你共享秦国的土地。”

随后，吕不韦拿出五百金送给子楚，作为他日常的生活费用和结交宾客所需；又拿出五百金去购买珍奇和玩赏的物品，全部献给了华阳夫人。并捎话给华阳夫人：“子楚把夫人看成像天一样，日夜流泪思念太子和夫人。”华阳夫人很高兴。

吕不韦随后又让华阳夫人的姐姐劝说华阳夫人道：“现在夫人你侍奉太子，很受宠爱，但你毕竟是凭借美色来侍奉太子，一旦容颜衰老，宠爱也就会松弛。而你自己又没有儿子，为了长远打算，你应该在这个时候早早地在众多儿子中结交一个有才能而又孝顺的人，推举他为嫡嗣并认为自己的儿子。这样，即便以后失去宠爱，终究也不会失去权势。”

华阳夫人觉得很有道理，问道：“谁是这样的人呢？”

华阳夫人的姐姐说：“我听说子楚很有贤能，但他排行中间，依次不得立为嫡系继承人。但子楚非常仰慕夫人，夫人如果能在這個時候举荐他为继承人，那么夫人终生都能在秦国立足了。”华阳夫人表示认同。

有一天，华阳夫人流着泪对安国君说：“妾有幸得以充列后宫，却不幸没有儿子。妾希望能把子楚立为继承人，使我有个托身之人。”安国君答应了她，并给华阳夫人刻写玉符作为凭信。

后来，吕不韦娶了一个漂亮而擅长歌舞的女人，与她同居并使她怀上了身孕。子楚有次跟吕不韦饮酒时看上了这个女子并请求得到她。吕不韦听后很愤怒，但转念一想，自己为子楚破费了那么多的钱财，这时候得罪他，实在不值得。于是便献出了自己的姬妾。姬妾隐瞒了已经怀有身孕的事，到生产时，生了个儿子名叫政，子楚立该姬为夫人。

秦昭王在位五十六年去世，太子安国君立为秦王，华阳夫人为王后，子楚为太子。秦王继位一年便去世，太子子楚继位，这便是庄襄王。

庄襄王元年，吕不韦被封为丞相。庄襄王死后，太子政被立为秦王，秦王尊吕不韦为相国，号称他为“仲父”。

吕不韦倾其家产为子楚游说，这个“亏”吃的可谓不小，但换来的却是万人仰慕的相国之职。可见，“无私”终究会换来“自私”。

不管是大亏还是小亏，对办好事情有帮助，你要不加犹豫地吃下去。事情的结果往往是你吃的亏越大，那么你将要得到的回报也就越多，甚至能达到一本万利的效果。

“红顶”商人胡雪岩的发迹史就是一个十分好的例子。

胡雪岩本是江浙杭州的小商人，他不但善经营，也会做人，颇通晓人情，懂得“惠出实及”的道理，常给周围的人一些小恩惠。但小打小闹不能使他满意，他一直想成就大事业。

王有龄是杭州一介小官，想往上爬，又苦于没有钱作敲门砖。胡与他也稍有往来。随着交往加深，两人发现他们有共同的目的，王有龄便对胡说：“雪岩兄，我并非无门路，只是手头无钱，十谒朱门九不开。”胡雪岩说：“我愿倾家荡产，助你一臂之力。”王有龄说：“我富贵了，决不会忘记胡兄。”

胡雪岩竭尽所能筹积了几千两银子，全部送给王有龄。

王携银两进京师求官果然如愿。几年后，王有龄身着巡抚的官服登门拜访胡雪岩，问胡有何要求，胡说：“祝贺你福星高照，我并无困难。”

胡虽这么说，毕竟王是要饮水思源的，他之所以有今天，胡的帮助是一大关键。王利用职务之便，不断令军需官到胡的店中购物，这样一来，胡的生意就越来越好、越做越大了。

胡雪岩目光长远，他不计较暂时的得失，肯先吃亏收买人情，这为以后他的发达埋下了“钱种”。由此可见，有时候，吃亏是一种长久的“投资”，只有不惜“本钱”，才能换来丰厚的回报。

正是凭着这种肯先吃亏的精神，胡雪岩不但最终财源滚滚，还赢得吉星高照，后来被左宗棠举荐为二品官，成为大清朝唯一的“红顶商人”。

无独有偶，唐代崇贤人窦公也是通过“无私”成就“有私”的。

唐代崇贤人窦公善于经营家业，但是财力并不宽裕。

他在京城内有一块空地，与大宦官的地段相邻，宦官看中这块地想得到它，这块地仅值五六百缗（古代一千文为一缗），窦公便决定把地奉献给大宦官，根本没有提出价钱。

在讨得宦官十分欢喜之后，他就借故说打算去江淮，希望得到两三封给神策军中的护军（由宦官担任）的信，那宦官看在那块地的面子上，给他写了信，窦公借着这封信共获利三千缗，从此他的事业便发达起来。

人们常说“不入虎穴，焉得虎子”，由此可见，不先学会吃亏，就不可能占到大便宜。吃亏并不一定是坏事，吃亏一事，得益十事；吃亏一时，则可能安乐一世。

懂得施予才能期待感恩图报，勤于耕耘才会有所收获。只有先付出，方可求得别人的回报。

公元前 259 年，秦军围困赵国都城邯郸。楚国派了春申君率兵来救赵国，魏国信陵君也假传魏王的命令夺得了晋鄙的兵权，前往救赵。

援军未到，而秦军加紧围困邯郸，邯郸危急，平原君为此忧心忡忡，准备投降。一个官吏的儿子李谈对平原君说：“您不担心赵国灭亡吗？现在邯郸的百姓用死人骨头当柴烧，交换孩子烹食充饥，可以说是困苦至极了，而您的后宫还有一百多名妇女，身穿绫罗绸缎，厨房里到处是吃剩的鱼肉。兵士百姓武器都用完了，而您的宝器仍然好好地保存着。

如果秦攻破赵，您哪能有这些？如果赵国能够得以保全，您还怕不能拥有这些吗？您如果能命令夫人以下的妇女编入士卒当中，分别做些工作，再把家里所有的东西都拿出来犒劳困苦的士兵，在这关键之时，人们很容易就会感激您的恩惠的。”

平原君觉得言之有理，于是就按李谈的说法做了，果然有三千名勇士挺身而出，决心以死报国。他们跟着李谈奔赴前线与秦军作战，正是由于他们的英勇迫使秦军最终退却三十里。适逢楚、魏援军到来，秦军只好撤兵了。

平原君因为采用了李谈“先吃亏”的计谋，才赢得了战士们的拥戴和感激，而正是这些勇士们的誓死拼搏，才使危在旦夕的邯郸城获得了喘息的机会，最终转危为安。

历史上，像平原君那样因“吃亏”而带来“福”的例子可谓比比皆是。很多看似不划算的“买卖”，到头来，尝到甜头的却是吃亏者，这其中的原委，只有大智之人才能明白。

威王八年，楚国大举进犯齐国。齐王派淳于髡去赵国求救兵，以黄金一百斤，车马十辆作为出兵的条件。

淳于髡接到大王的口谕之后不禁仰天大笑，齐王莫名其妙地问道：“你笑什么？是嫌东西少了吗？”

淳于髡回答道：“哪敢嫌少，臣只是想起今早遇到一个人的可笑行为，觉得想笑，并无嘲笑大王之意。”

齐王问道：“今早有什么可笑的事发生，给寡人讲讲。”

淳于髡道：“臣今早上朝路上，经过田野时，看见有一个农夫跪在路旁祭田，他举着一只小猪爪子，端着一钟水酒，嘴里振振有词地祈求道：‘土地神啊，求你保佑我五谷丰登、猪牛满圈、金银满箱、儿孙满堂！’我见他手里拿的这么微薄，嘴里却要求的这么奢厚，故越想越好笑。”

齐威王听了觉得很惭愧，便增加了黄金一千镒、白玉十对、车马百辆，让淳于髡带着这些东西去赵国请救兵。

赵王看到这些东西后，心中大悦，立即拨给齐国精兵十万，战车千辆星夜赶来为齐国解围。楚国得到消息后竟连忙撤兵回国了。假想齐威王若不肯吃大亏，不肯用厚礼去求救的话，后来的结局将不可想象。

“不能吃亏”是很多“聪明”之人做事的基本原则，他们不管在什么时候、做什么样的事情，都不肯吃一丁点的亏。这种看似“精明”的处事方式，其实是最愚蠢不过的了。这就像是齐威王不肯用重礼求人，却希望别人舍命相助一样，是不可能如愿的。

一个人是否肯吃亏，决定着以后的命运。这种看似夸张的说法其实一点都不为过。董偃就是因为肯吃亏，才保住了自己一条性命。

馆陶公主是汉武帝的姑姑，她号称窦太主，嫁给了堂邑侯陈午。等到陈午死后，窦太主寡居，已经五十多岁了，却和一个叫董偃的人私通。

董偃幼时和母亲相依为命，靠卖猪维持生计，十三岁时便跟随母亲出入窦太主家。身边的侍从经常在窦太主面前说董偃容貌俊俏，窦太主便召见董偃并把他留在了自己的府中。

长到十八岁时，董偃加冠成人，窦太主在家的时候，董偃就在内中侍奉，外出的时候，董偃就为她驾车。董偃为人温柔可爱，因为他与窦太主的关系很好，各位公卿贵族都愿意与他交往，甚至满城都称颂他，尊称他为董君。

窦太主十分喜爱董偃，趁势帮他广施钱财交接士人。安陵人袁叔是董偃最要好的朋友，他对董偃说：“您暗地里侍奉公主，随时都有可能被皇上处罚，您打算就这样若无其事地活下去吗？”

董偃惶恐地说：“其实我心里也很害怕，但一直想不出好的办法来。”

袁叔说：“皇上一一直想得到长门园这个地方，您何不告诉窦太主让她把它献出来？要是这样做了，皇上知道了此事是您筹划的，那么您就可以高枕无忧了。要是您不这样做，皇上就会提出请求，那时对您又会怎样看待呢？”

董偃听罢叩头拜谢道：“我一定照您说的去做。”

董偃接着去见窦太主，把这件事告诉了她，窦太主马上奏报皇上，决定把长门园献出来。皇上果然非常高兴，把窦太主园改名为长门宫，董偃果然就安然无恙了。

无私才能成就有私，肯吃亏者多回报。如果不舍得把手中的种子放入土中，怎能奢求能吃上香甜的水果？如果不肯为别人付出，怎能企盼来别人对你有所关照？

“吃亏”是一种明智的、积极的处世方式，在这种处世方式中，由“吃亏”所带来的“福”，其价值可能远远超过所吃的亏。正是在这个意义上，我们说：“吃亏是福。”

无私才能成就有私，肯吃亏者多回报。

第八章

[原文]

上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，事善能，动善时。夫唯不争，故无尤。

[译文]

崇高的德行就好象水。水具有种种美德，它滋润万物有利于它们生成，而又不和万物相争保持平静，甘心处在人人都厌恶的低下地方，所以它接近于“道”。

处世要像水那样安于卑下，胸怀像水一样静默深远、保持沉静，待人交友如水一样润泽万物，充满友爱，说话如水一样遵守信用，从政如水一样有条理、简洁清明，处事像水一样善于发挥才能，行动如水一样随顺天时。

只有像水一样与世无争，与万物无争，才不会有过失。

[本章要旨]

本章仍然阐明无为而无不为的思想，主张以柔克刚、以退为进。

[评析]

本章仍然阐明无为而无不为的思想，老子主张以柔克刚、以退为进。同时继承上一章歌颂“圣人”谦逊不争的品格。具体用水性来比喻上德有道者，即“圣人”的人格，老子认为最完善的人格就应具有水的特性。

[实例应用与分析]

上善若水——品德是官者的一面镜子

《道德经》中的“上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道”原意是：崇高的德行就好象水。水具有种种美德，它滋润万物有利于它们生成，而又不和万物相争保持平静，甘心处在人人都厌恶的低下地方，所以它接近于“道”。

在这里，我们可以引用、理解为：“品德是官者的一面镜子”。

老子认为，有道德的上善之人，具有水一样的秉性：善于利养万物而不与万物相争，它乐于停留在众人轻视的下之处，因而最接近于道。有道德的上善之人心境像深渊那样清澄平静，交友要像水那样亲密仁厚，言语要像水那样诚信无欺……

有道德的上善之人，便效法水的特性，办事脚踏实地，待人接物言而有信，交友诚恳。越是这样的上善之人，反而越是能够得到益处。

为官者的德行老百姓看的最清楚，为了不至于上行下效，为官者应严格要求自己，以勤俭节约、作风清廉的美德示人。为官清廉方面，晏子比王安石有过之而无不及。

晏子身为相国，可住的房子还是从先祖那里继承来的低矮潮湿的旧屋。齐景公很是过意不去，便要给他换一座高大明亮的宅邸。

晏子不同意，并说：“我的先祖住在这里，而我对国家没有什么功劳，住在这里已经很过分了，怎么可以住更好的房子呢？”他坚决不换。

不久后，晏子出使晋国，齐景公利用这个机会，派人迁走了他的邻居，在原地重新盖了一座大宅第。

晏子出使归来的路上，听到了这一消息，便让车停在临淄城外，随即派人请求景公把新宅拆除，请邻居们再搬回来。经过多次请求，景公终于勉强同意了，晏子这才驱车进城。

晏子在作齐国丞相的整个过程中，对自己的要求都十分严格。他吃的是仅仅去了谷皮的粗粮，以烘烤飞鸟、咸菜、苔菜为菜。景公听说后，到晏子家赴宴，以看他家的伙食。等到吃饭时，景公看到果然是那些粗茶淡饭，心里不禁内疚地说：“想不到先生家这么困难，而我却不知道，这是我的过错啊。”

晏子却笑着回答道：“一切都是因为世间物资匮乏呀，去皮的粗粮能吃饱，是士人的第一满足；烘烤飞鸟，是士人的第二满足；有盐吃，是士人的第三满足。我没有比别人更强的能力，而有这三种满足，君王的赏赐已经够丰厚了，我家并不贫困啊！”景公听后，不禁对晏子更加宠信了。

有一次，景公见晏子的车子太旧了，就派人给他送去新车；又见他的马太瘦了，又差人给他送去骏马。可一连送了三次，都被晏子谢绝了。景公很不高兴地把晏子召来，对他说：

“您不接受车和马，我以后也不再坐辇了。”

晏子听后忙说：“君王您让我统领全国官吏，我要求他们节衣缩食、从俭处事，以便给全国人民作个榜样。即使如此，我还惟恐他们有奢侈浪费和不正当的行为。现在您在上乘坐四马大车，我在下面也坐四马大车，这样一来，有些人就会学您和我的样子，上行下效，会弄得全国奢侈成风，到时候我也就没有办法去禁止了。”

晏子的言论，一方面显示了他高超的智慧，另一方面则体现了他高尚的品德，而这正是他的人格魅力所在，也是让世人敬佩的原因。

为官者的仕途不可能一帆风顺。为人险恶、善于奉承者可能会盗得一时之名，但这种情况肯定不会持续很久，惟有那些忠心耿耿、品德优良的人，才能最终博得领导者的宠信和后人对他的赞扬。

唐武则天时代，是一个政坛动荡纷纭的时代，新贵迭出，卿相与囚徒之间的转换更是须臾之间，宠辱的变故，随时可以降临到每一个人身上。而此时的宰相狄仁杰却能最终博得武则天的宠信，而其他诸相则相去甚远。究其原因，一是因为狄仁杰能够做到对一切宠辱不惊、泰然处之，二则是狄仁杰的为人彻底地征服了武则天。

狄仁杰出生于一个官宦之家。他刚正廉明、执法不阿、兢兢业业，曾在任职大理时一年中判决了大量的积压案件而名声大振，成为朝野推崇备至的断案如神、摘奸除恶的大法官。

武则天垂拱二年，狄仁杰出任宁州刺史。由于宁州为各民族杂居之地，狄仁杰注意妥善处理少数民族与汉族的关系，“抚和戎夏，内外相安，人得安心”，郡人为他歌功颂德。

狄仁杰的才干与名望，逐渐得到武则天的赞赏和信任。天授二年，狄仁杰被任命为地官（户部）侍郎、同凤阁（中书省）鸾台（门下省）平章事，开始了他短暂的第一次宰相生涯。身居要职，狄仁杰谨慎自持、从严律己。

一日，武则天对他说：“卿在汝南，甚有善政，卿欲知潜卿者乎？”

狄仁杰谢曰：“陛下以臣为过，臣当改之；陛下明臣无过，臣之幸也。臣不知潜者，并为善友。臣请不知。”武则天对他坦荡豁达的胸怀深为叹服。

在用人问题上，狄仁杰一直谢绝请托、荐用贤士，而决不利用权势任用亲旧。

一次，武则天让他举荐一名将相之才，狄仁杰向她推举了荆州长史张柬之。武则天将张柬之提升为洛州司马。过了几天，武则天又让狄仁杰举荐将相之才，狄仁杰曰：“前荐张柬之，尚未用也。”武则天说已经将他提升了。狄仁杰曰：“臣所荐者可为宰相，非司马也。”由于狄仁杰的大力举荐，张柬之被武则天任命为秋官侍郎，又过了一个时期，升位宰相。

狄仁杰还先后举荐了桓彦范、敬晖、窦怀贞、姚崇等数十位忠贞廉洁、精明干练的官员，他们被武则天委以重任之后，政风为之一变，朝中出现了一种刚正之气。以后，他们都成为了唐代中兴的名臣。

对于少数民族将领，狄仁杰也能举贤荐能。契丹猛将李楷固曾经屡次率兵打败武周军队，后兵败来降，有关部门主张处斩之。狄仁杰认为李楷固有骁将之才，若恕其死罪，必能感恩效节，于是奏请授其官爵、委以专征，武则天接受了他的建议。

果然，李楷固等率军讨伐契丹余众，凯旋而归。武则天设宴庆功，举杯对狄仁杰说“公之功也”。

由于狄仁杰有知人之明，有人对狄仁杰说：“天下桃李，悉在公门矣”。狄仁杰回答：“举贤为国，非为私也”。

在狄仁杰为相的几年中，武则天对他的信任是群臣莫及的，她常称狄仁杰为“国老”而不名。狄仁杰曾多次以年老告退，武则天不许。入见，常阻止其拜。武则天曾告诫朝中官吏：“自非军国大事，勿以烦公”……

面对如此优遇，许多臣子可能早已忘乎所以，他们或者专横跋扈、擅弄权柄，或者结党私营。而狄仁杰却秉以公心，俭约奉公，从不牟取私利。