

微说 大用 老子

史万奎◎注

道经

道德经

第三十八章

上德不德

，是以有德；

下德不失德

，是以无德。

上德无为而无以为

；

下德无为而有以为

；

上仁为之而无以为

；

上义为之而有以为

知识不一定是力量！

勤奋不一定成功！

心大舞台不一定就大！

宏伟的目标可能是成功的阻力！

让《道德经》告诉您真正的“得到经”！

解老子智慧！圆中国梦想！

清华大学出版社

微说
大用老子
道经

史万奎◎注

清华大学出版社
北京

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

微说大用老子 / 史万奎注. — 北京：清华大学出版社，2015

ISBN 978-7-302-38487-8

I. ①微… II. ①史… III. ①道家②《道德经》—研究 IV. ①B223.15

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 261272 号

责任编辑：宋丹青

装帧设计：王文莹

责任校对：王荣静

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市少明印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：154mm×230mm 印 张：43.25 字 数：557 千字

版 次：2015 年 3 月第 1 版 印 次：2015 年 3 月第 1 次印刷

定 价：88.00 元（全二册）

产品编号：060368-01

序言

请问，如果让你送一份人人需要的最珍贵礼物，你最想送什么？不同的人有不同答案。作为一名企管顾问，如果我送，一定是老子的《道德经》。

为什么？有用！对所有人有用！

不要等到摔疼了才想起来看道。老子的《道德经》里充盈着无穷的通往成功和幸福的道。

任凭在梦想面前徘徊，却让《道德经》冷落在那里，太可惜了！可能是因为读不懂，也可能是有误解，而不知道向《道德经》里求取前进的道。于是，我以企管顾问的职业热情，站在实用的角度，将其重新挖掘、重新解读、重新组装，奉献给大家，使《微说大用老子》更加有用、更加好用。

不论是管理者还是研究者，也不论是奋斗者还是成功人士，《道德经》，有大用！

《道德经》就是“得到经”，是可以拿来用的导航明灯和解惑心法。

人的奋斗目标离不开成功和幸福两个命题。《道德经》，指引幸福的道路；更回答如何成功，如何实现个人的成功、实现团队的成功、

实现企业的成功、实现社会的成功，指导将事做成，并可持续发展、基业长青、世代传承。

随着年龄的增长，读的书越多、经历的事情越多，越会不自觉地质疑一些约定俗成的道理，比如“知识就是力量”“勤奋一定成功”“心有多大舞台有多大”。

基于企管顾问的便利，得以与众多政府要员、企业家、学者、教授、宗教人士等进行亲密沟通，从他们的幸福和成功实践中，越来越能实证老子的思想所表达的观点，“知识不一定是力量”“勤奋不一定成功”“心大舞台不一定就大”“宏伟的目标可能是成功的阻力”。真正能够推动人成功和幸福的，是“道”，是老子《道德经》里所蕴藏的大智慧。

早年，我喜欢《东周列国志》，里面充满成功智慧。学习了《孙子兵法》，《东周列国志》便放在一边了。等认真研究了老子的《道德经》，《孙子兵法》便靠边了。

《易经》是大智慧，二十余年一路玩儿过来，和《道德经》放在一起，竟有殊途同归之感。《道德经》似乎出自《易经》，比《易经》更加客观、实用、简约、明了。

《道德经》是真正的大智慧。好用，有大用。

您可以在闲暇时间，随便翻开一页，用上三分钟，读上一回，然后放回案头。

您也可以遇到困难或者苦闷时，随便翻开一页，用上三分钟，读上一回，然后放回床头。

三分钟时间忽然而已，而您的心境或许已然另一番世界，您的道路或许已然另一种选择。

为了说明《道德经》是拿来用的，以下讲一个小故事，带您回到现实生活中走走看，可以浏览《道经》大用的一个侧影。

牛道

一、在道上

早春的太阳，懒懒地，从山凹里爬上来，迷雾渐渐散去。爸爸、儿子和大黄牛的影子斜斜的，洒在白色的雾霜上，或长或短。田野间偶尔有一群麻雀嘈杂地飞过，然后，便是寂寥的脚步声。

爸爸和儿子从大山里来，去四十公里以外的李家湾小镇卖牛。这是儿子和牛第一次走出大山。远行，一切都是陌生和新奇。

前面是一座桥。大黄牛刚刚走上桥几步，便惊恐地退回来。原来，大黄牛被桥上发出的“咚咚”的鼓点一样的脚步声吓住了。

这是它第一次听到这种声音，于是拒绝前行。不管儿子如何拉，爸爸如何推、打、骂，这头倔强的大黄牛就是不上桥。桥两边都是正在开化的冰流，不走桥是无法过去的。

人人都在道上。在我们满怀希望前行的道路上，经常会在宁静中突然出现困难：学生不想上学了，市场遇到了阻力，客户拒绝合作，管理遇到了难题，手里的现金不够多，我们该怎么办呢？爸爸和儿子牵着大黄牛打道回山吗？

这时候该选择怎样的道路？按照怎样的方式实现目标？爸爸和儿子是不知道老子的，更没听说过《道德经》，但是，他们需要道路的指引，需要对道路进行明确的选择。他们在道路上的现象，是每个人都经常要遇到的现象，老子说：道可道，非常道。虽然是按照地图上标志的路线在走，但会遇到千变万化的问题。

这，正是《道德经》所要回答的问题。

二、融为一体而玄同

大黄牛是去年加入到这个大家庭的。那时它叫小黄牛。小黄牛桀骜不驯，善于奔跑。去年实施土地承包改革，生产队财物分配，牲口全部分配到农户。家家都愿意要年富力强好管理的牛、马、驴什么的。这头小黄牛没人要。一则，这小家伙奔跑起来，比马还快，追不上，到处祸害庄稼；二则，饲养员老丁费了很大的劲，都没能驯服它。

爸爸老实厚道，遇事不争，最后剩下的小黄牛便被爸爸牵了回来。有人同情地说：你太老实了，吃亏了吧。爸爸淡淡地说：哼，那不一定。

饲养员老丁驾驭牲口有一套，都拿小黄牛没办法，可谁知道，儿子和小黄牛很快打成一片。虽然小黄牛还是桀骜不驯，但就是听儿子的。秋冬里，庄稼都收完了，儿子每天和小黄牛漫山遍野地跑，牛跑够了，吃饱了，两个高高兴兴地回家。

村里人看到小黄牛在儿子手里服服帖帖，经常会问：你是怎么做到的？

刚刚十岁的儿子总是高高兴兴地说：对它好，跟它玩儿。

春秋战国时代，后来成为秦国大夫的百里奚到处找工作，早年因为就职的虞国倒台，他流亡到楚国做了奴隶，去给贵族养牛。牛养得不错，在社会上小有名号。楚王喜欢马，想找一个善于养马的人才，试了很多都不满意，很生气。不得已，有大臣推荐：听说有个奴隶叫

百里奚的养牛养得不错，不管什么牛，到他手里，又听话，长得又壮，可以让他来试试。

楚王说：把他叫来，我先听听他的道道儿。

百里奚见过楚王，楚王问：听说你养牛养得不错，有什么道法吗？

百里奚说：时其食，恤其力，心与牛而为一。

百里奚的意思是说，按照牛的习性喂养和使用，将我的心和牛成为一个整体。

百里奚的说法和这个故事中的儿子说的“对它好，跟它玩儿”是一样的。这种说法和老子《道德经》的管理思想，“玄同”的境界是一样的，暗含着“致虚极、守静笃”“和其光、同其尘”等思想。想要追求成功，必须让自己和事功融为一体。

真正的人才表面看起来和邻居大叔没有什么两样，但他有解决问题的大逻辑、大“道”。对于百里奚，楚国发现的是养马的人才，而秦国后来请他做集团高管。老子说，不论养牛、养马还是做高管，关键在于要善于将自身和事功融为一体，这是会做事、善于做事的大前提。儿子也知道这个道理吗？老子说：百姓皆曰，我自然。

三、不争而善胜

我们还是回到大黄牛的话题吧，他们怎么去卖牛了？

改革开放不仅是农村的，还有商贸的。一天，在乡供销社工作的老王告诉爸爸，说外贸公司收肉牛，价钱比普通牛要高过两倍。但是牛不能太老，要够分量，我看你的牛就不错。但是，要先到李家湾镇面试。你的牛如果用豆饼喂上，不出三个月，保证能卖好价钱。

爸爸听从了老王的“道”。老子管办法、策略就叫做。开始给小黄牛催肥。那时候，豆饼是榨油的副产品，便宜得很。小黄牛在美味面前，从不客气。几个月过去，膘肥体壮，油光锃亮，活脱脱一个强

壮的高肥帅。

小黄牛真的成为大黄牛了。爸爸算了一下，这头牛现在卖到外贸公司，可以值两千元。彼时，可以买四头能干活的耕牛，也可以买三匹高头大马。

大黄牛吃好料，还不让干活，这是让其他农民看不上的，经常笑着打诨说：人家养牲口是干活的，你家在养祖宗吗？

就在别人走农耕道路时，不知不觉，爸爸已经开始了养殖商贸之路。老子将这种做法称为“顺势”，即顺应时代潮流，寻找机会，把握机会。

老子认为，机会是被发现的，但难以人为的主观创造。《道德经》所讲述的，就是如何发现达到大成功的机会和在这个机会下如何获得成功。

发现机会的大前提，是人的品行加能力。大机会不是争来的，要讲究“不争”的艺术，不争而能得，不争而大胜。

现代社会正处于一个竞争的时代，到处都充斥着竞争，人人都被竞争搞得疲惫不堪，不争怎么行？

爸爸老实厚道是出了名的，从来不争，家里才有了小黄牛；如果爸爸去争，家里可能就是耕地的老黑牛。

爸爸要小黄牛也是没有向外贸公司卖高价牛的目标的，这个目标的产生是因为老王率先发现了机会，提供了策略，才产生的。

很多人主张制定宏大的目标。如果没有客观基础，而去制定目标，老子说这是“过欲”“强为”，不仅难以得到结果，还会使人感到莫名地焦躁。

与其说制定了目标，不如说把握了机会。因此，善于发现机会，把握机会，足可以让人得到意外的目标。如果爸爸把握住了外贸收购机会，把大黄牛卖到了两千元，便相当于六七个家庭一年的农耕收入。

冥冥之中存在大机会，可是那些急于竞争的人没时间体悟。老子《道德经》能照亮大成功、大幸福的道路，可是，人们宁肯摸黑撞头，

也想不到将灯打开。

老实厚道人的福在哪里？爸爸的口头禅是：哼，那不一定。老子说：反者，道之动。大家都在争抢的，眼前看似利益，而真正的大利益却往往是在相反的地方。人人都在拼命往前奔跑，从容淡定的人不在奔跑行列，若干年后发现，那人竟然在前方散步。时势并不弄人，走的路不同罢了；对路的选择机会是一样的，选择路的道不同罢了。

四、无为而善成

那座桥他们过去没有？

爸爸和儿子是不知道老子的，更没听说过《道德经》，但他们采用的措施和老子《道德经》上的办法是一样的：“借势而为”。

儿子说：爸爸你看，前面是一个村庄，我去找他们借一头牛来，这里的牛一定不怕过桥。

儿子腿快、嘴甜，村头的老爷爷很快牵来了自己的大黑牛。屁股上挨了棍子的大黄牛也是想要过桥的，但是害怕。如今，来一黑哥哥，便找到了自信。跟着大黑牛顺利过了桥，不用拉、不用打、不用推。

《道德经》管这叫“无为”。发现问题的本质、掌握牛的心理、利用事物的规律，不强为，不逆着牛的性子而为，不采取强行蹚河这种愚蠢的乱为，而是借势、顺势而为，成本低，效益高。

《道德经》不是老子的凭空捏造，而是老子将生活中类似爸爸和儿子解决问题的普遍规律和有效方法记录下来而已。

彼时老子在周朝做图书档案馆馆长，长期和皇室、贵族、学者、文臣武将等杰出人士打交道，体悟他们的兴衰成败之道；结合大量的藏书所记录的是非成败历史，撰写了这部关于成功与幸福的经典导航道法。

不学习《道德经》未必就没有道，但这种道是朴素的道，是爸爸和儿子的道。而学习《道德经》，对道的应用便更加得心应手，便似最终成为秦国高管百里奚的道。

五、反者道之动

中午了，万里无云，天空像妈妈精心擦拭过的镜子，一尘不染，瓦蓝剔透，阳光耀得人眼眯成了两条缝。

爸爸、儿子和大黄牛不紧不慢地走着。前方一列长龙似的火车呼啸而过，让他们兴奋不已，因为还都是第一次看到火车。

听说火车道是铁的，到底什么样子？迫切的愿望让他们加快了脚步。很快，两条锃亮的铁轨就在眼前。在太阳的强光下，反射着刺眼的光芒。

是的，大黄牛又不走了。

又是吆喝、又是推、又是打，这头犍牛，因为恐惧，死也不肯跨过轨道。越是往前拉，它就越是向后退。

因为有了过桥的方法，再找一头牛来领路吗？四外一看，荒无人烟，哪里去找牛？离村子那么远，就是找到了，谁肯来帮忙？

是回去，还是等待？外贸公司面试卖牛是有时间限制的，错过了，就要等三个月以后。

儿子想，牛不敢过铁轨的原因是铁轨在太阳光的反射下，太刺眼，如果给牛的眼睛蒙上，不就可以了？

这是一个非常简单的想法，估计谁都能想到。但是，接下来的就不是策划所能解决的了，这就是老子道的“变化性”。

儿子将上衣脱下来，蒙到大黄牛的眼睛上。但是，这个家伙知道前面是怎么回事，还是不肯前行。不仅不走，还越是抽打越是倒退。

老子说：民不畏死，奈何以死惧之。牛不怕打，干吗用抽打来解

决问题？

在追求成功的过程中，眼看着前面的路，就是过不去；明知道这样做对团队有利，可是团队就是不支持变革。秦国的商鞅是怎么办的？

秦国商鞅为推动变革，首先是给百姓承诺利益，但由于为政者长期不守信誉，百姓不相信。为解决让百姓相信的问题，商鞅在国都集市南门竖了一根木头，允诺能把它迁移到北门的人赏十金。这是件轻而易举的事，民众认为奇怪，没有一个人相信而去搬的。商鞅又说：“能搬的人给他五十金。”后来有一个人搬移了那根木头，商鞅就给了他五十金。由此建立了信誉，赢得了群众对改革的支持，改革有了群众基础。

《道德经》称这种为“言善信、正善治、事善能”，懂得“无为”之道顺而不逆的道理。

牛被蒙上眼睛还是不敢前行一步，铁路穿过不了。上一个过桥的经验是针对牛的听觉和信心，这次是视觉上的恐惧，上一次经验用不上了。

“知识就是力量”这种道理是值得反思的。事物是不断变化的，任何经验和知识所代表的都是过去，都不足以解决未来的问题。要解决未来的问题，唯有“道”。老子说，道的最高境界是“下知有之”，将依赖经验，刻意编排当成是道用的下等水平，而大境界的道者如活水源流，创新思维自然而然，无时不在。

儿子在推动牛前进的过程中发现一个变化规律。什么变化规律？

这牛被蒙上眼睛之后，越打屁股越是倒退。这是一头聪明的牛，它虽然被蒙上眼睛，但记忆常识让它知道，前面就是那个锃亮刺眼的家伙，很危险，不能去。

儿子看到这个规律，便先是将牛尽可能地离铁轨近些，然后，再蒙上眼睛，牵着它原地转半圈，让牛的屁股对着铁轨，继续打它的屁股。

当然，这次牛继续倒退。这次的倒退正是爸爸和儿子所要的前进。牛倒退着跨过了铁轨。等过了铁轨，打开牛的眼睛，牛更加惊恐地远

何必在茫茫人海中苦苦挣扎？抽出一点点时间，翻阅一下这套《道德经》吧，没有一点虚妄，没有一丝机巧，让自己少走弯路，以更加轻松简捷的方式实现伟大的“中国梦”。

这里有道、有路、有工具，好用。

说着说着，牛呢？要想知道《牛道》接下来的故事，请看下册《道德经》序言中的《牛德》。

2014年3月2日

于北京·民智谷

目 录

XIII

一章	非常之道	暗藏众妙	1
二章	舍弃比较	淡然得失	13
三章	不贵财货	平抑私欲	33
四章	大道若空	用之不穷	45
五章	一视同仁	维护淳朴	55
六章	胸怀梦想	积极创造	61
七章	人生意义	舍己为人	67
八章	生存若水	不争无忧	75
九章	淡处名利	功成身退	89
十章	专气致柔	顺而不逆	95
十一章	有之为利	无之为用	107
十二章	寡欲清心	宁静致远	113
十三章	珍爱生命	方堪托付	121
十四章	执古之道	御今之有	127
十五章	知止可静	能安则久	135
十六章	致虚守静	基业长青	149

十七章	道之所贵	功成事遂	163
十八章	不用大道	复杂昏乱	173
十九章	杜绝心机	返朴归本	179
二十章	宁静淡泊	遁世无闷	187
二十一章	洞察路径	把握要点	197
二十二章	曲线多全	有道不争	207
二十三章	求真务实	慎用说教	219
二十四章	戒急戒贪	戒骄戒躁	225
二十五章	独立往复	效法无穷	235
二十六章	生命为本	重若千金	245
二十七章	人尽其才	物尽其用	253
二十八章	外柔内强	谦朴蓄势	263
二十九章	常怀敬畏	勿走极端	271
三十章	物壮则老	不道早亡	277
三十一章	立威不祥	胜人不美	285
三十二章	以道服众	节制养福	291
三十三章	返观内求	自强恒强	299
三十四章	安行使命	不求而成	305
三十五章	统一梦想	天人共助	313
三十六章	知变用柔	掌控命脉	319
三十七章	静守道朴	功业自成	329

