

微说 大用 老子

德经

史万奎◎注

道德经

第三十八章

上德不德

下德不失德，是以有德；

上德无德，是以无德。

下德无为而有以为；

上仁为之而无以为。

上义为之而有以为；

上礼为之而自以为是；

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

德经

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

之所以辛苦，是因为时过境迁才看到了路。之所以不够快乐，是因为失望已经发生了还没有道。

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。

成功很简单：目标小点，经常成功；幸福很容易：心念一转，便是幸福。

人生奋斗的终极目的就在于成功和幸福。这种既简单又容易的问题，长期以来却一直困扰着人们。

梦想着有钱，钱多了，快乐反而少了；梦想着企业做大，企业做大了，忧虑反而更多了；梦想着儿孙满堂，儿孙满堂了，文化成为问题；梦想着白雪公主，刚结婚就闹着离婚。

其实，真正能让人心感到圆满踏实的，未必是期望中的成功，期望中的成功一旦到来，往往是新企望的开始；真正能让人享受的幸福也未必是期望中的境界，期望中的境界一旦实现，常常产生新的担忧。

能让人们尽享百年美好的到底是什么呢？

是踏实耕耘、安然分享、可持续发展；是看着小树在培育下一天天长大，年年结果，结的果越来越多的那份踏实；是与自己所珍爱的人每天都能共同分享树上的果实，永无失去之忧的那份安然。

是可持续的成功；是可持续的幸福；是永远徜徉在成功与幸福的道路上。

这个果实、这份可持续的成功和幸福，它可以是快乐、可以是健康、可以是金钱，也可以是权位、可以是产业、可以是智慧。

这份分享可能是自私的，也可能是与自己的家人、亲戚朋友、员工与客户、自己的民族、自己的国家或者天下为公。

不论如何，在本质上，人的追求始终围绕两个目标而展开，一个是可持续发展问题，一个是与人分享问题。

老子的《道德经》便是实现这两个追求的智慧工具箱。

上一册《道经》，说的是到达的路径和方法；这一册《德经》，便是回答如何可持续地吃到果子，让子孙后代也长期有果子吃；是解决成功和幸福的可持续发展问题，是长生不老、基业长青、共享繁荣的问题。

《道经》让人实现成功、实现幸福；《德经》让成功走向大成功，让幸福走向大幸福。不仅让成功和幸福永续，而且，可以让人功成名遂，然后，想退时，从容而退。

“与其临渊羡鱼不如退而结网。”老子的《德经》，可以使人登越高而望越远，步越稳而越踏实，心越静而路越广；可以使星火燎原、可以使滴水成河、可以使百川归海。它主张追求时要常怀初始之心、选准方向、从容易处入手、从微小处做起、夯实基础、循

序渐进、持之以恒、利而不害、为而不争，大势自然成，心静自然凉，于平淡之中化腐朽为神奇。

老子的《德经》对人生、对家族、对企业、对政府、对一切组织，有诊断、有矫正、有答疑、有导航。

《德经》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。

您也可以在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境界，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，继上册《牛道》的故事，带您回到现实生活继续看《牛德》，可以浏览《德经》指导可持续发展大用的一个侧影。

牛 德

IV 七、独泊兮其未兆

当夕阳用大山遮起害羞的脸，怯生生地塞给瓦蓝的天空粉色轻纱那会儿，爸爸、儿子和大黄牛刚刚到达李家湾镇市场。

市场在一个河道边上，只有一家十余间连排土屋的旅店，破壁残垣。院子里毫无秩序地拴满了牛；屋子里一排土炕，住满了远方来的卖牛的人，坐的、卧的、站的，闹哄哄，烟气弥漫。

人们议论的基本都是牛的话题。有人说外贸公司选牛可挑剔了，要出口的，不找关系走后门，没戏。

听了这些话，儿子的心里有点担忧。咱从大山里来，哪有门路可投啊？如果选不上，这豆饼钱岂不是白费了？

爸爸说：爱咋咋地吧，明天的事明天再说。

为了庆祝顺利到达，爷俩买一堆白面馒头，吃得饱饱的。那个年代，干吃馒头的感觉，胜过如今的鱼翅燕窝。 \

老子说，“天之道，不召而自来”，应该准备的时候，要用心准备、不可含糊；该要结果的时候，反而应该淡定。该是什么样的结果，就接受什么样的结果，强求不得，反而易失。

然而，面对政府和客户的选择，人们习惯于找熟人、行贿赂、走后门，破坏自然因果，将结果演化成“有钱能使鬼推磨”的歪理邪说。

当人们坚信“钱和后门”可以解决一切问题时，便忘记了事功的本质和基础了：建桥胆敢不加钢筋，奶粉可以用三聚氰胺作假。短期是赚到钱了，后门走通了，最终，所走的后门通向了监狱，所赚到的钱财打了水漂。老子说“天网恢恢，疏而不漏”。

爸爸没有后门可走，也没有钱走后门，更没有想过走后门这个问题。“爱咋咋地吧”，是一种随遇而安、听天由命的淡定与从容。

老子说：“太上，下知有之。”说上等境界的有道者，将刻意算计，投机钻营看成是小格局的下作行为，其所秉持的是自然之道。他们选准方向，静心耕耘，看淡结果。这种情况，和淳朴厚道同在，越是在偏远的地方，越是能够感受这一丝宝贵的醇厚。

八、善建者不拔

第二天早晨，太阳刚刚起床，外贸公司的人员就到了。市场里牛声鼎沸、人声嘈杂、尘土飞扬。外贸公司的人员就像蜂王，走到哪里，身后都跟了一群人。时不时地被人叫到一边，嘴巴趴在耳朵旁嘀咕几句。

儿子看着这样的场景，更加增添了焦躁。

但是，在群牛中，大黄牛个大、肥硕、毛亮，特别显眼。

外贸公司人员在牛群里转来转去，一眼便看上了大黄牛，简单看了牙口，拍拍牛腰，便在围观人的赞叹声中成交了。

大黄牛被装上卡车那一刻，儿子和爸爸的眼睛都湿润了。

老子说：“生而不有。”牛有牛的使命，创造它，养育它，但并不拥有它，它该去哪儿就去哪儿吧。

有生于无，一切都是因果。大黄牛起初要不是桀骜不驯，早就成

为耕牛了。因为桀骜不驯，不容易驾驭，每天自由自在，曾经被多少耕牛所羡慕？美食华服、膘肥体硕，曾被多少牛姐牛妹所神往？但是，由于不懂道，它也因此将自己推动走上了早归之路。

话要说回来，大黄牛如果早生三五年，不赶上改革开放的时代大道，没有外贸公司的高价收购，还是大黄牛，它又是怎样的命运呢？

爸爸此前一年的收入以百元计，因为大黄牛而一夜暴富。如果没有农村改革的大道，会有这样的机会吗？

人人都在“道”上，人人都在“道”中，不去把握“道”，使用“道”，和盲人有何区别？

大黄牛的成交没有人认为走了后门。那些一同卖牛的竞争者说：“不要你的牛他要谁的？”这大黄牛的优势摆在这儿了。

歪门邪道在某些时刻或许有效，但歪门邪道的缰绳常常被他人掌握，要走路，还要听天由命。不争而胜的前提是打下扎实的基本功，足够的优势，总是将缰绳牢牢抓在自己手里，永远不败。人生如战场，不贵常胜，而贵不败。如何让自己不败？老子说，“善胜敌者不与”“善建者不拔”，总是走正道，总是保持绝对优势，永远不给对方战胜自己的机会，使人无法与之争。

九、一生二二生三三生万物

老子说：“深根固抵，长视久生之道。”说的是扎实基本功，是常胜不败的根本。

爸爸和儿子回到村里，在改革开放初期，他们立刻成了村子里最富有的人。

回来后，爸爸总结两个道理：其一，只要牛好，就不用走后门；其二，这是一条可以发财的道路。

于是，在当地的集市上，爸爸用心去买那种年龄小、个头大、看

上去健康，但比较瘦的牛。第一次买回两头，按照上一次的催肥方法，半年后出栏。

如此循环，由于把握了时代的潮流，抓住了市场机会，几年后，他就成了村里的养牛专业户，远近闻名的“土财主”了。

从偶然养牛，到成为远近闻名的养牛专业户，并不是刻意设计的目标。他们从细微的机会中，锁定了战略方向，并坚持在这个方向上前行。这种目标的实现，是自然而然的；第一头牛成功之后，他们并没有被胜利冲昏头脑，而是仍然用最好的牛供应客户，得到客户的认同。

这就是老子的“道生一、一生二、二生三之道”。不论成长到多大，都不忘记坚守厚道、顺应本性，顺应牛的习性，顺应市场规律，得以生意的不断扩大，可持续发展。

十、以天下观天下

爸爸和儿子第一次养牛获得大利后，还可以有另一种版本。

发财了，将钱分成三份，一份买一头耕牛，好好种地；一份存起来，以备不时之需；一份用于改善生活，上顿鸡、下顿鱼，可以幸福一阵子。

在没有学习老子《道德经》的情况下，按照这种版本行为的居多。在《道德经》思想的指引下，自然会按照无限可持续发展的道路去运营。这就是牛德、养牛之得，按照大道养牛，利而不害，而得到从农民到养殖户到企业家的可持续发展之道。

虽然都在履行大道，这就是学习《道德经》和朴素的不知《道德经》的区别。

百里奚在楚国以养牛、养马闻名于诸侯。秦王彼时正在天下网罗人才，对百里奚进行背景调查之后，用五张羊皮，从楚王手里换

到秦国。

百里奚接受秦王面试。秦王问：先生贵庚？百里奚回答：才七十岁。秦王穆公叹曰：“惜乎老矣！”百里奚说：你要是让我上树捉鸟下河摸鱼，是老了。“若使臣坐而策国事，臣尚少也。”

秦王向百里奚问霸业之策。百里奚谋划一番战略说：雍岐这片土地，周朝不能把守，而把它许给秦国，这是老天在支持秦国壮大呀。现在那片土地上，小国家有数十个，兼并他们的土地足可以耕种，征集他们的民众可以壮大军队，这一点，是中原诸侯大佬所不能和您比的。您采用“德抚”加“力征”兼用的策略，可以很快拥有西方边陲，然后借用山川之险，以伺机攻占中原。不急不躁，等待机会，循序渐进，那么，恩威在您掌握，“而伯业成矣”。

没有养牛的“心与牛而为一”的“玄同”之道，没有长时间的调查研究思考，百里奚能有此高论吗？没有思想上的绝对优势，秦王肯用这个糟老头吗？老子说，有生于无，果起于因，从容易处入手，循序渐进，建立独特优势。采纳百里奚的战略思想，秦穆公奠定了统一天下的基础。

假如本故事中养牛的男孩得到老子《道德经》的玄同之理，长大后，用它养牛的“对它好，跟它玩儿”之道，难道不是一个优秀的管理者吗？

老子对可持续成功和幸福的研究方法就是“以身观身、以家观家、以天下观天下”，道理很简单，很容易施行。老子也感叹说：我的道很少有人知道和实施，因此，掌握我的道的人，便容易赢得大功。

事实上，历史上的统治者，没有不是善用“道”而成功的。秦穆公用百里奚，是深刻地知道“无”的重要，知道丰富的物质资源，只有在思想的运作下，才能焕发活力。唐太宗的“贞观之治”以道为用，成为鼎盛时代的标志。后世帝王多数嘴上倡导儒学，而真正实施的是道用。真正能够成功的并且不断创造新成功的人，也没有不是遵从于道，而走在伟大梦想的道路上的。

十一、基业长青之牛德

秦王重用百里奚，要拜为“上卿”，相当于高级顾问。百里奚说：我不行，您要用人才，我向您推荐我的朋友蹇叔，那老头的才能超过我十倍。

秦穆公于是将蹇叔请来，都聘为集团高管。一天，秦穆公问蹇叔，怎样才能“霸天下”？蹇叔说，要“图霸天下”，就要做到“三毋”：“毋贪，毋忿，毋急”。

“贪则多失，忿则多难，急则多蹇。夫审大小而图之，乌用贪？衡彼己而施之，乌用忿？酌缓急而布之，乌用急？君能戒此三者，于霸也近矣。”

老子说：“民之从事，常于几成而败之。”

这都是老子西出函谷关时所撰写的《道德经》思想。百里奚、蹇叔、爸爸和儿子，都是老子思想的晚辈和受益者。爸爸和儿子何以受益于老子？戏剧、电影、皮影戏，中国文化哪个里面不受老子思想潜移默化的影响呢？

相传，老子看到周朝大势已去，潜然离职，骑青牛西出函谷关，被守关令尹喜强行挽留邀请，才撰写了《道德经》这五千多字。然后，骑青牛一路向西，飘然远去，不知所终。

老子骑青牛寓意何在？

老子重视农业在治国中的基础作用，牛又是农耕象征；在《易经》里面，坤卦象牛，合乎老子的诚朴厚道、脚踏实地、勇于担当、深根固柢、不急不躁的思想与品行；同时，青色在五行中是东方青龙位，青龙有自强不息精神，青色也是长盛不衰之颜色。老子骑青牛的寓意是：我自西去，留给诸位的是自强不息、厚德载物的精神，是深根固柢、秉道而为、基业长青、进退自由的成功与幸福方法。

得老子青牛之道者，做事业特别懂得秉道而行，特别重视基础建设，不贪、不急、不躁、不忿、不自是、不自伐、不自矜、不自夸。

有青牛之德者，凡是以道求得，畅行长盛不衰之道。

十二、得而牛之

从爸爸和儿子的大黄牛，由此上溯到百里奚的群牛、老子的青牛，自古而今，牛的本性没变，对牛的养育治理之道也没变。

老子的牛经寄托着道法，百里奚的牛经图谋了霸业，爸爸和儿子的大黄牛指引了财富与幸福。

在引领成功与幸福的使命上，它们背后的道是永恒的，也是不断变化的。千百年来，会使用的，极其简约便利。不知道使用的，仍然在深一脚浅一脚地碰着运气。

道之性、道之用、道之得，《牛道》和《牛德》可以说得清，也说不清。要想牛的话，还是跟着《微说大用老子》去慢慢体悟吧。

2014年3月2日

于北京·民智谷

目 录

三十八章	以道求得	实而不华	1
三十九章	以贱为本	以下为基	17
四十章	以反求道	以弱为用	29
四十一章	功德圆满	善贷且成	35
四十二章	遵从规律	强求多失	51
四十三章	不言之教	无为之益	57
四十四章	知足不辱	知止不殆	63
四十五章	宏大视角	奉行清静	71
四十六章	克制贪婪	维护和平	79
四十七章	了然本质	举一反三	85
四十八章	为道日损	大道至简	91
四十九章	放下我心	天下为心	97
五十章	珍爱生命	远离风险	105
五十一章	以道而生	因势而成	109
五十二章	强化内功	把握根本	119
五十三章	敬畏正道	莫入歧途	125

五十四章	子孙传承	福运绵远	129
五十五章	平衡调和	生机勃勃	137
五十六章	融为一体	同心同德	145
五十七章	以正治国	奇谋用兵	151
五十八章	廉直有道	过犹不及	159
五十九章	农业为本	深根固柢	169
六十章	为政治国	若烹小鲜	175
六十一章	谦卑下人	以静制动	181
六十二章	有求必应	有罪以免	187
六十三章	图难于易	为大于细	195
六十四章	慎终如始	防微杜渐	203
六十五章	以诚为政	民风淳朴	217
六十六章	欲得拥戴	必先利之	223
六十七章	我有三宝	持而保之	231
六十八章	处人之下	用人之力	241
六十九章	轻敌易失	哀兵多胜	249
七十章	知我者少	用我者贵	255
七十一章	知有不知	谦虚谨慎	261
七十二章	革除小我	利民为政	267
七十三章	天道似网	疏而不失	273
七十四章	秉道行政	勿用酷法	281
七十五章	廉简清正	改善民生	285
七十六章	濡养柔性	勿用对抗	291
七十七章	取长补短	周济天下	295
七十八章	忍辱负重	敢于担当	301
七十九章	事先以慎	事后以容	307
八十章	小国寡民	不陈甲兵	313
八十一章	利而不害	为而不争	317

Chapter 38 三十八章

以道求得

实而不华

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 下德为之而有以为

上仁为之而无以为 上义为之而有以为

上礼为之而莫之应 则攘臂而扔之

故失道而后德 失德而后仁

失仁而后义 失义而后礼

夫礼者忠信之薄 而乱之首

前识者道之华 而愚之始

是以大丈夫处其厚 不居其薄

处其实 不居其华

故去彼 取此

老子 第三十八章说什么？

2 说实现目标的路径和社会文化。

想要获得、想要实现目标、想要实现梦想，当懂得根本是什么。要牢牢把握根本，秉道而行，以无私发心，无为为用，保持厚朴，不可舍本求末。尤其是社会文化建设，更不可顾末失本。

诸如仁、礼、义、忠、信都是道的部分表现形式，不是道的本质。刻意地倡导这些表面形式，会使人们远离厚朴，导致人情变薄、贪欲上升、虚伪之风渐行、社会混乱。而如果坚守大道，使人保持厚朴之性，这些都不必提，人们自然做得很好，又不会跑偏。

从字形构成看，德字的“双人”部首，便是道、路径的意思。结合字形，从现实看，道是德的前提，也是德的重要组成部分。

不合于道的收获，就不是德。