



《典籍周口》

智慧之光
米丘慧啓

道德经 随谈



扫码看视频

《道德经》第六十八章

本期撰稿人 宋丹丹 老子学院(研究院)研究员

传承优秀文化，解读历史经典，开启智慧之光。今天我们继续学习《道德经》第六十八章。

在上一章中，老子提出了著名的“三宝说”，即慈、俭、不敢为天下先。其中，“慈”体现了一个的德性修养，是做人的根本，那么作为领导者或管理者，又该具备怎样的“慈”呢？让我们一起来学习这一章。

原文：善为士者，不武；善战者，不怒；善胜敌者，不与；善用人者，为之下。是谓不争之德，是谓用人，是谓配天，古之极也。

解析：“道法自然”是《道德经》主旨思想之一，源于老子观察到天地的运转、万物的生长都是在一种默默的、不易被察觉的秩序中进行的，万物在静默中蕴含力量，在潜移默化中积蓄力量，这种力量是内生的，是自然不可违逆的。这种对大自然的深刻洞察，成为老子“贵柔”“守静”“谦下”“不争”理念的哲学源头，他强调的以柔克刚、以静制动、不争而天下莫能与之争，也成为一种领导哲学和竞争哲学。如何成为一个优秀的领导者或是管理者，核心在于培养领袖的人格魅力。古今中外一切有作为的领袖人物都有着共同的特质，那就是凝聚力强，光而不耀，一出场就给人一种温暖和力量，有一种强大的感召力，使人愿意追随并与之共同奋斗。任何领导哲学、竞争哲学或是用人哲学，最终落脚点就在于涵养这种领袖魅力，从人格上构建领袖魅力。而本章“善为士者，不武；善战者，不怒；善胜敌者，不与；善用人者，为之下”这“四善”讲的就是这种领导哲学。下面我们逐一来了解。

首先是“善为士者，不武”。“善”，指善于；“士”，指将帅；“不武”，指不尚武力，不逞勇武。这句话可理解为“善于领兵打仗的，不逞勇武”。“士”在《道德经》中出现多处，比如第十五章“古之善为士者，微妙玄通”，第四十一章“上士闻道，勤而行之”，这两处的“士”并不是指领兵打仗的将帅，而是指有才识的得道之士。通观《道德经》全书，如果本章把对“士”的理解从布阵用兵的层面提升上来，把它解读为“有智慧的人士处理类似战争的问题是不主张用武力解决的”，更符合老子本意。我们曾听过“止戈为武”的典故，说是在一次楚国和晋国的战争中，晋国大

败，死伤无数，战后，有人提议把晋军尸体堆积起来，在尸体上筑起高台，以扬楚军之威。楚庄王听完，拔出宝剑，在地上写了一个“武”字，并说：“这个‘武’字，不就是‘止’和‘戈’两个字合起来的吗？我如今动用武力是为了平息战争，如果堆尸筑台，那就是炫耀强暴啊！”楚庄王的这一举动，体现的正是“善为士者，不武”的道理。所以，有些领导者或管理者有振臂一呼四方影附的魅力，往往是他们通过换位思考、将心比心、以德服人换来的，而不是通过滥用职权甚至是粗暴手段得来的。

其次是“善战者，不怒”。老子对待战争是持反对态度的，“不以兵强于天下”“夫佳兵者，不祥之器”，这些都是老子的反战言论。对一个国家、一个民族而言，战争涉及存亡之道，必须慎之又慎，即使是不得已而用兵时，不仅要“恬淡为上”，更应具备在战事中临危不惧的胆识和稳如泰山的定力，不能轻易被对方激怒，冷静应对才有望赢得胜利。即便赢得胜利，也应“以哀悲泣之”“以丧礼处之”。所以无论是指挥战争的军事家，还是运筹帷幄的政治家、领导者，在关键时刻，都需要控制自己的情绪，保持清醒理智的头脑。历史上，像林则徐，他的书房中挂着一幅字，上面写着“制怒”，他用这两个字来提醒告诫自己要善于控制情绪。又比如，东晋谢安于大战之际，正与人下围棋，谢玄拿着前方捷报呈给谢安，谢安看后默不作声。客人问他战况如何，他道：“小儿辈大破贼。”寥寥数语，便是对谢安沉着冷静力透纸背的刻画。

第三个方面是“善胜敌者，不与”。这句话的意思是善于战胜敌人的，不用战斗。“不与”，王弼注为“不与争也”。其实，“与”字本身并无争斗的意思，在第八章中“与善仁”的“与”是指交往、结交的意思，本章的“与”也有结交的含义，那么“不与”也可以理解为不与敌人较劲，不与对方纠缠，不授人以柄，这种处理方法正如老子一再强调的柔弱之道，柔弱之所以能战胜刚强，绝不是与刚强较力的结果。军事上最高明的境界应属“不战而屈人之兵”，不通过双方的兵刃交锋，便能使敌军屈服，这种境界恰恰印证了老子“三宝”中“慈”的理念，以“慈”化解敌意，这才是真正的胜利。汉朝丞相公孙弘，位列三

公，虽有可观的俸禄，但生活却十分俭朴，吃饭只吃一个荤菜，睡觉时也只盖普通的棉被。大臣汲黯就向汉武帝参了他一本，认为公孙弘这样做沽名钓誉。公孙弘知道后，对着汉武帝笑而作答：“汲黯说得一点没错，我的生活水准是和普通百姓一样，但生活俭朴一些，有什么不好呢？不过话说回来，如果不是汲黯他跟您说这件事，您怎么会知道呢？这也说明汲黯对您忠心耿耿，不然陛下怎么会听到他对我的这种指责呢？”汉武帝听后，反倒觉得公孙弘为人谦让，不与人为敌，就更加尊重他。公孙弘面对指责却心平气和，可见，唯有控制住自己的性情，才能胜人而不败。

最后，老子说“善用人者，为之下”，意思是善于用人的，对人谦下。老子曾说：江海之所以能为百谷之王，以其善下之。正是因为善于处下方能真正居上。有谦下美德的领导者往往是慈爱的，绝不会处处耍官威、刷存在感，往往礼贤下士，利用宽宏的气度和博大的胸襟凝聚人心，做到人尽其才、才尽其用，而这与老子所言“欲上民，必以言下之”有着异曲同工之妙。历史上的宋仁宗，卑以自牧，能容诤臣抨击之言、忍忠士刚直之行，因而使臣下誓死报效。这样的领导者看似柔弱谦下，实则极具感召力，可谓谦下用人的表率和典范。

最后，老子说“是谓不争之德，是谓用人，是谓配天，古之极也”，这句话点出了“德”字，点出了这种“德”是不争之德，是最高的德性修养。本章解释了什么是“不争”的德，不争就是“不武”“不怒”“不与”和“为之下”，这些善为都源于不争，源于谦下的德性修养，这种德性与自然界静默而伟大的力量相呼应，是合乎大道、顺应自然的体现。

总之，本章老子从不逞勇武、不轻易激怒、不争强好胜、待人谦下这四个方面论述了不争的品德，而这四种表现也是老子“三宝”中“慈”的集中体现。老子反复谈论“不争”，倡导谦下的智慧，在两千多年前已高于常人，如今，仍然高于常人。这些智慧见解恰恰可以克服我们常人身上善武、善怒、善争等弱点，这正是老子的高明与魅力所在。

(记者 黄佳 整理)