



《道德经》传家版第六十六章：

居下处后是大德

□董延喜

【原文】

江海所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。
是以圣人欲上民，必以言下之；欲先民，必以身后之。
是以圣人处上而民不重，处前而民不害。是以天下乐推而不厌。
以其不争，故天下莫能与之争。

【俗译】

江海能为百川所归之地，是因为它甘居低处，所以能成为众多小河的领袖。
因此圣人要想在上面做领袖，必须把自己的言行放在百姓之下；要在前面当领导，
必须把自己的利益放在百姓之后。
圣人处于上而不使百姓有压力，处于前而不使百姓受伤害，所以万民乐于拥戴而
无厌恶之情。
这样的圣人虽然不去争当领袖而百姓偏偏选择他们，所以普天之下没有人能与他
相争。

【会意】

此章老子以江海喻道，倡导领导者必须具备居下后的圣人之德。
水是老子最喜欢的事物，也是老子最爱打的比方。在老子看来，水几乎就是道的化身。老子说：“上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。”（出自《道德经》第八章）老子说：“譬道之在天下，犹川谷之与江海。”（出自《道德经》第三十二章）老子在本章又说：“江海所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。”老子倡导得道之人要学习水的艺术，要像大江大海那样胸怀博大、容纳百川；要像大江大海那样弃高居下，弃前处后；要像大江大海那样大度能容，藏垢纳污；要像大江大海那样善利万物，不求回报。

老子以水喻道并由此引发出一段领袖与人民关系的妙论。老子说：“是以圣人欲上民，必以言下之；欲先民，必以身后之。”老子在这里用了上与下、先与后两对词组，要想在上面做领袖，不是高高在上，盛气凌人，把自己的话头搁在百姓的话头之上，而是“以言下之”，以谦待之，把自己的话头搁在百姓的话头之

下；要在前面当领导，不是事事占先，脱离群众，把自己的利益放在前头，而是“以身后之”，民生为先，把自己的利益放在后头。老子从领导者对待人民群众的态度，提出这一上一下、一前一后两条判断领导者是否优秀的标准，有着十分重要的实践意义。老子教诲那些有志成为百姓领袖的人，一定要在修身建德上下功夫。为了国家的长治久安，百姓安居乐业，老子主张以民选官，贤者为王，让百姓推举他们喜欢的领袖。老子这里的以民选官理念和官民平等理念，有着十分重要的现实意义。一个好的领导者，一定是一个让下属“乐推而不厌”的人，反过来说一个让下属“乐推而不厌”的领导者，一定是一个善于居下、善于居后的人。

老子多次强调“不争”，本章最后一句，“以其不争，故天下莫能与之争”，与第二十二章的“夫唯不争，故天下莫能与之争”，第八章的“夫唯不争，故无尤”，第七十三章的“不争而善胜”，第八十一章的“圣人之道，为而不争”，要放在一起理解。老子“争”与“不争”的辩证法告诉我们，正是因为有道的圣人不

与他人相争，所以天下才没有人与他去争；正是因为圣人具有水一样的不争美德，所以他们不会因追逐名利而带来烦恼和灾祸；正是因为天道从来不争高下，所以能够不争而善胜；正是因为圣人只会为天下奉献而不会去索取，所以他们才是最大的赢家；这样的圣人虽然不去争当领袖而百姓偏偏选择他们，所以普天之下没有人能与他相争。

居下处后的圣人之德用于为人处世，会使我们终生受益。举个例子，按照我们老家的风俗，从农村走出去有所成就的人，回故乡一进村庄见人就要敬烟，以表示对乡亲们的敬重。俺们村有个叫二憨的人是个傻子，别人敬烟时总是没他的份儿，而我每次都恭恭敬敬地敬烟给他，他就夹在耳朵上不舍得吸，见人就拿出来跟人家谝。有一次我给他敬了一根阿诗玛烟，他叫不好烟名就说是“饿死马”，逢人就说，大侄子给我“饿死马”，成了村子里人人皆知小幽默。说这些，是想说处下居后之德要身体力行，有时候你敬别人一尺，别人会敬你一丈；你敬别人一次，别人会敬你一生。

【道歌】

自古容者能大成，人生艺术学不争。
居下处后是大德，以此修身益终生。

己亥年夏月
董延喜书于周口

