



编辑/郭怡晨 E-mail/zkwbgye@sina.com

《道德经》传家版第十七章：

百姓皆谓我自然

□董延喜

【原文】

太上，不知有之。其次，亲而誉之。其次，畏之。其次，侮之。
信不足焉，有不信焉。
悠兮！其贵言也。功成事遂，百姓皆谓我自然。

【新译】

最上等的管理者，人们不知道他的存在；次一等的管理者，人们亲近他、赞美他；再次一等的管理者，人们敬重他、害怕他；最次一等的管理者，人们侮辱他、反对他。

管理者如果诚信不足，人民就

不会信任他。

有道的管理者悠然自得，从不轻易发号施令。这样才能成就大业、百事顺遂，百姓们在不知不觉中被道所化，他们说：这本来就是自然而然的事，有什么可大惊小怪的。

【会意】

《道德经》是一部帝王学，是最上等的领导艺术。在这一章老子把领导者或管理者划分为四个层次：

第一等，叫“太上，不知有之”。“太上”的意思就是至高无上，最高层次。“不知有之”的意思就是自然合道，无为无执。“不知”不是愚昧无知，什么也不知道，而是有知而不执所执，与《道德经》第十章中的“明白四达，能无知”涵义相通，“能无知”是一种道法自然，无为而无不为的境界。这种人是天性、道性纯全之人，他们尚未被后天机心和欲望污染，自身天性与天道浑然一体，以天合天，全然无我，对大道心领神会，身体力行，他们闻道、信道、悟道、明道、行道，自然而然，自然而然。“不知有之”是一种道治的境界，人只有进入了这样的洒脱超然境界，才能够把身心与外物融为一体，成事于无形之中。

第二等，“亲而誉之”。“亲”是亲近、接近之意，“誉”是称赞、赞美之意。“亲而誉之”是一种德治的境界。这种人是天性半备之人，慧根、灵光半显半隐，知道主动去明道建德，但还没有达到自然无为的境界，他们会按照自己的理解去行道积德，虽然许多时候表现为有意为之，但明道建德已经走在路上。

第三等，叫“畏之”。这种人不明白大道易知易行之理，认为大道高不可攀、深不可知、玄不可行，因无法企及而敬畏、惧怕大道。

第四等，叫“侮之”。这种人是私欲贪心过重之人，天性被七情六欲所蒙蔽，他们追名逐利，奋不顾身，为了私欲，不择手段，其心其行，背道而驰。这种人的功利心和欲望心与道格格不入，因此才会轻慢、侮辱、背离大道。

对大道的四种不同态度，决定了管理者的不同境界和不同层次。老子把道治、德治、法治、人治四个等级、四种内涵、进行比较，以证明道治才是最高的境界。一个国家、一个企业、一个家庭都需要学习领导艺术。企业家是商业帝国的帝王，是一个企业的最高领导，同样需要学习领导艺术，提高领导能力。这里就以企业管理为例说说对道的四种不同态度带来的四种不同管理结果。第一等，最高层次，“不知有之”。员工不知道有这个领导，这是领导的最高境界。假设我们问你一个企业的员工，你们的老板是谁？如果他回答“不知道”，我要恭喜这位企业的领导者，你已经是“太上”，已经到达最高境界了。为什么这样说？因为你这个企业，不是人为，而是无为，是自然之“道”在管理，是你的文化、你的思想、你的团队、你的机制在管理。员工不知道有你这个领导，不管你在不在，他们都会自觉地工作，充分地发挥自己的潜能，因为他们快乐地实现自己的人生价值。我就认识这样一位老板，他平时很少在企业，常与三五好友品茶聊天，但企业运营却井然有序。第二等，“亲而誉之”。下面的员工都亲近你，赞美你，你的口碑好得很，在一般人的意识中你应该是第一等的，但老子却说：“不是！这只能是第二

等。”因为你还没真正达到无为而治的最高境界，还是有为而治，你还是道治，最多算是德治，你在的时候大家会努力表现，积极工作，企业一旦离开了你，就会乱套，甚至会很快垮掉。很多非常好的企业，成也老板，败也老板，这方面的例子举不胜举。第三等，叫“畏之”。所有的员工都怕你。我有位企业界朋友，他的管理方式特别严格，甚至天天早晨上班时在大门口检查，员工来晚一分钟马上执行罚款。所以他的企业管理得井井有条，可是员工因为怕他而敬而远之。这样的领导在老子看来属于第三等。第四等，叫“侮之”。大家背过脸去都侮辱你，骂你，不用说，这样的领导肯定是最差劲的、最不成功的。有一个国有企业的老板，下台以后有一次上街吃饭，正好遇上他们厂的一群下岗职工，大家都往他身上吐痰，因为他用欺骗的方法让工人集资，让大家的血汗钱血本无归。

老子十分强调领导者要取信于民，“信不足焉，有不信焉”。一个领导者如果对大道半信半疑，必然会做出不诚实、不守信等背离道德之事，下面的人怎么能相信他呢？

圣人会怎么做呢？“太上”是什么境界呢？老子说：“悠兮！其贵言也。功成事遂，百姓皆谓我自然。”“悠兮其贵言”，悠兮是说心态，举重若轻，悠哉游哉，“悠”是悠闲的样子，如庄子所说的“逍遥”，这是每个领导者都想到的人生境界。但不是每个人都可以做得到的。一个关键的问题就是看你是用了道治，是不是无为而治了。一切合乎自然之道，一切奉行天地公道，让你的下属都回归于本性，都从内心感到快乐，让他们的聪明才智有用武之地，人生价值得以顺利实现。你就可以“悠兮”了。你“悠兮”了，他们自然也就“悠兮”了。“贵言”就是把语言看得很珍贵，少说话，少发号施令，“贵言”即无为。老子一贯主张“贵言”，他认为道不是说出来的，是悟出来的，行出来的，活出来的。“功成事遂”，等到事情有了成就，每一个人都成功了，这是领导的功劳吗？“百姓皆谓我自然”，老百姓都说：“这是自然而然的事，没有什么可大惊小怪的。”“百姓”一词，在老子时代指有姓有封地的贵族，那时候的平民还不在百姓之列，到了战国之后，“百姓”泛指有自由身的平民，奴隶尚不在百姓之列。直到打破等级制度之后，“百姓”才泛指社会所有人群。“百姓皆谓我自然”，在百姓的眼里，有道者不是高高在上的神，而是平平常常的人；不是强行主导的王，而是和光同尘的人。有道者处底善下，平易近人，亲和自然，与百姓的关系是各按其位，各司其职，各得其宜。“百姓皆谓我自然”是道化天下，不言之教和无为而治的结果。无为而治就是按照事物的本质和人的本性去管理，这是一个家庭、一个企业、一个国家立于不败之地的法宝。到了这种境界才是真正成功，真正的事业圆成、功德圆满。

【道歌】

道治无为合于天，管理切忌用强权。
人在道中不知道，百姓皆谓我自然。

(感谢三河汇老子学社提供信息支持)