

# 人最好的状态 是半隐半藏

冯唐  
著



 Cover Image



## 版权信息

COPYRIGHT

书名：人最好的状态是半隐半藏

作者：冯唐

出版社：全米文化

出版时间：2026年05月

字数：18千字

（分享书在搜索. 雅书Yabook.org）

## 没有一个时代比今天更适合读《道德经》

没有一个时代比今天更适合读《道德经》。《道德经》是一部很实用的书，能帮我们做好管理，过好职场生涯；也能帮我们处理好职场外的个人生活。虽说先秦的古文，不太好理解，有很多模糊的含义和多解的可能，但好在《道德经》本身只有五千字。

《道德经》多解，但是只要讲通就好。我把它放到现代的环境里，沿着管理，沿着职场，沿着个人和家庭生活，把它讲通。因为我认为，读《道德经》不是为了读《道德经》，而是要对现代人的生活、工作有用。就像爬一座山，我不管走哪条路、采取哪一种解释，只要爬到山顶就好。是不是要穷尽所有的路？不一定。是不是错？只要这条路能带我们爬到山顶，只要能为我们所用、为今所用就不是错。

冯唐讲《道德经》，有三个关键词——“祛魅”“实用”“成事”。

### 祛魅

《道德经》在成书之后的漫长时间里，被严重误读了。《道德经》到底是一部什么样的书？如果大家从自己的第一印象来说，有人会说，这是一部养生书；有人会说，是哲学书；有人会说，是科普书；有人会说，是讲修炼的书；有人会说，是一部含义模糊的、让人云里雾里的书……

《道德经》包罗万象，如果说它涉及上面这些方面，我是同意的。但是《道德经》的核心，一言以蔽之，它讲的是帝王术，讲的是管理术。

古代的帝王是如何评价《道德经》的？

唐玄宗李隆基说：“其要在乎理身、理国。”从个人到组织，从个人到国家，从皇帝（修身）到皇帝治国。

宋太宗赵光义说：“伯阳五千言，读之甚有益，治身治国，并在其内。”其实赵光义的说法跟李隆基的没有本质差别。

明太祖朱元璋说：“朕虽菲才，惟知斯经乃万物之至根，王者之上师，臣民之极宝。”

这跟老子的职业背景相关。老子作为周朝王室的史官，服务对象只有一个人，就是当时的“霸道总裁”，就是君王。史官需要做的只有一件事，就是用历史、用过往教导君王怎么治理天下。像“文景之治”“贞观之治”，我心目中古代最好的这两段时间，都深刻地被老子的思想所影响。

## 实用

在这个时代它能帮我们的太多了，在这本书里我重点讲两点：

### 1. 逆境化顺境

现在经济增长速度放缓，很多人感觉没有以前那么顺了，是因为看不懂、想不通“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”这个浅显的道理。明白了《道德经》的核心理念“福祸相依”，你就能在福祸面前足够淡定，从逆境心态中超脱出来，甚至转逆为顺！

### 2. 在社会竞争中自处

人甚至早在娘胎里的时候，就面临着竞争。进入社会后，我们如何为自己竞争？为求什么而竞争？

“上善若水，水善利万物而不争”，“以其不争，故天下莫能与之争”。我会以将老子的智慧与现代战略管理智慧相结合的方式，告诉你什么才是最正确的竞争方式，以及何时进，何时退，如何进，如何退。

## 成事

我这两年持续不断地解读《资治通鉴》，把《资治通鉴》当成商业案例库；对于成事之道、成事之德，我会通过《道德经》来做一次系统的总结、归纳、提炼，这本书是成事学关键组成部分。我想，如果我能很好地、有效地让东方管理智慧和西方管理智慧交相辉映，对现代人的生活、工作，会起到很好的帮助。

## 无为而治：管理的最高境界

关于“无为而治”，我认为有五个关键点：

第一，无为而治是什么意思？是“躺平”吗？当然不是。

第二，“天下皆知美之为美，斯恶已”，如果所有人都趋向一个方向，是会出问题的。

第三，“是以圣人处无为之事，行不言之教”，真的圣人，好的成事者，不是慌慌张张的没头苍蝇，不是说很多漂亮话，却做有的没的事情的人。

第四，“天下神器，不可为也”，有些理想，其实不是理想，而是妄想。“天下神器”是不能乱碰、不能乱改的。

第五，“去甚、去奢、去泰”，不要极端，不要奢侈，不要过分。

天下皆知美之为美，斯恶已；皆知善之为善，斯不善已。

故有无相生，难易相成，长短相较，高下相倾，音声相和，前后相随。

是以圣人处无为之事，行不言之教。万物作焉而不辞，生而不有，为而不恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。

世间人都知道美的标准，于是丑就诞生了；都知道善的标准，于是恶就诞生了。

所以，有、无是相互生成的，难、易也是相对而言的，长、短是互相比出来的，高、下是互相衬托出来的。多种声音相互交织，在前的人和在后的人彼此跟随。

所以，有道的人用无为的方式来做事，用行动而不是言语教导人们，抚育万物繁茂生长而不干预，创造而不占有，做事而不认为自己能耐，成功了也不居功自傲。正因为不居功自傲，所以事业能长久。

将欲取天下而为之，吾见其不得已。天下神器，不可为也。为者败之，执者失之。

故物或行或随，或歔或吹，或强或羸，或挫或隳。是以圣人去甚、去奢、去泰。

为了获取天下而努力的人，我看他不一定能实现目标。天下是个神圣的器物，不可强干的。强干的人会失败，用蛮力管控天下的人最终会失去它。

天下万物，有的引领有的跟随，有的舒缓有的急促，有的强有的弱，有的成长有的堕落。所以有道的人去除极端、奢侈、过分。

## 一、真正的无为而治

无为，不是无所作为，不是“躺平”，不是站桩，不是待着不动，而是顺应规律去做事。你要去做最关键的、最重要的事情，不要去做那些有的没的的事，不要过度发散，过度衍生。

管理者要想做到“无为而治”，就需要认识到事物发展的必然规律，在合适的时机，用合适的方法，做该做的事。

认识哪些规律呢？自然规律，社会规律，公司运营规律。

日常工作生活如何做到“无为而治”？

第一，顺势而为，效率更高。

不懂规律的人解牛，用的是蛮力；而庖丁解牛，是按照牛的身体规律，在骨和肉之间的缝隙里走刀。牛被解，刀不伤，人提刀而立，是真正的游刃有余。

每个行当、每个具体的事物都有大道，有规律，你只能通过学习、训练、实践去掌握。

另外一个例子，就是成事学重要组成部分——金线原理，即面对一切复杂问题，以假设为驱动，以事实为基础，达到有逻辑的真知灼见。

第二，将错就错，给他人成长的机会。

管理者对下属的“无为而治”，是不包办一切，是不指手画脚。

比如，你明知道下属某个做法是错的，但你跟他讨论两三次没有结果，这个时候，所谓“有为”就是强制执行，或者你撸起袖子自己下场去干，或者强摁头说：“你必须这么干，一、二、三、四……”

这种情况下，“无为”是怎么做？在可以接受的范围内，你让他去犯错，从犯错中学到他做事不当的教训。他亲自犯一次错，比你“有为”地说教一百遍管用。

教育也是一样，让孩子在实践中去领悟，比你唠叨他千百遍要管用。

需要注意的是，用无为的方式，你要先摆明你的态度：这种做法你不同意，讲清什么是正道、正见、常识之后，再让他去犯错，到时候他就能更明白自己错在哪里。下一次，他听你的可能性会大大增加。

第三，相信时间，尝试放手和等待。

俗话说：“不聋不瞎，不配当家。”多数情况下的多数事，你可以不管。有些东西你听到了，但是要告诉自己“我没听到啊”。有些东西你看到了，但是要告诉自己“我没看到啊”。

水至清则无鱼，人至察则有风险。如果不是大问题、大风险，睁一只眼闭一只眼，过去就过去了。公司里有人搞点办公室恋情，不影响工作，让他去吧，男女搭配，干活不累。老妈喜欢上隔壁老王，就让她去，只要她开心，八十七岁了能干点啥？

我曾经上医学课使用的经典内科著作《西式内科学》，这本书开章明义地讲，80%的病症可以不治而愈，80%的病症可以自愈。

我见过很多患者，特别是女性患者，总怀疑自己生了病。一旦有了这种心理，人被过度医疗的可能性直线上升，可能没病变成有病，小病变成重病。这时候所谓无为而治，是通过学习、了解，意识到你的病症是否属于那可以自愈的80%。

无为而治背后的逻辑不是什么都不做，而是通过认真学习、演练，才能做到“无为而治”，离开人性的愚蠢之处，和大道走得更近。

## 二、你认为的美真的美吗

“天下皆知美之为美，斯恶已；皆知善之为善，斯不善已。”

美与丑、善与不善是相对变化的。世界就是有美也有丑，不要硬把丑的变成美的。世界就是有善有恶，不要硬把恶的变成善的。承认差异，尊重世界多样性，尊重物种多样性；顺着差异做事，不要逆势而为，不要硬把差异抹平，这又是无为的另一种表现。

有时候似乎你有一颗好心，想要“有为”地把丑的变成美的，要把恶的变成善的。你的风险是你可能认错了标准，设错了目标，你认为的美真的是美吗？你认为的善就真是至善吗？就好比你把鱼放生，扔进池塘里，鱼真的能活吗？

### 三、无为最难为

“是以圣人处无为之事，行不言之教。”不要硬来，顺势而为，用行为教人，不要总是用说的。

与道合的时候，你是对的，效率是高的。与道不合的时候，你就是错的，就是浪费的。

但这对某些霸道总裁、职业经理人是有点难度的。霸道总裁杀伐占取，逐鹿中原，爽啊！越困难，越霸道，越爽！但这不是解牛的庖丁，而是拿把大砍刀硬上的“二货”。我开玩笑说“放下二货素质，享受无为人生”，其实意思是放下跟大道、跟成事之道相反的东西。

为什么很多人做不到不硬刚？因为他们做不到“不要脸”。总认为硬刚才是真汉子。但是至柔胜至刚，这是大道。

人的能量应该用在控制自己，说服自己上。当人不再硬来的时候，道才能跟人合二为一。达到这种境界，能量会产生更大的效果。

教人，你当着对方面自己做一遍，产生的教育效果强于你说十遍。培养下属、教育孩子都是如此，以身作则胜过唠叨。如果你希望孩子出门不要磨叽，那你自已先拿好手机、钥匙、钱包，穿上鞋，一声号叫，迈出门去。

### 四、凭运气挣的钱，要凭本事持续挣

“天下神器，不可为也。为者败之，执者失之。”天下就是世界，天下是一种神器，不可把握，不可见，不可识，不要妄想你做它的主宰。世界不在你的掌握中，你不是世界的中心，世界不围着你转。一定要意识到，你只能顺势而为，跟着世界的规律去走。

王莽篡权变法，企图用个人的理想化想法、个人意志，去改变整个社会形态，大踏步走进理想时代，结果弄得一塌糊涂。

跟人性作对，跟自然规律抗衡，跟大道相反，走不长的，没有人成功过。理想越大，干劲儿越足，反而错得越多。

对于企业的启发就是，不要总想着战胜经济规律。规律就是规律，不是拿来战胜的，规律是拿来遵守的。人不要总想着使蛮力可以成功，总想着尽我全力就可以

站到泰山之巅——不要去做这些超越社会运行规则的事情。不要逆形势，规律而行。应该“或行或随”，顺势而为，事半功倍。

常常有人问：“冯老师，你每次跨界做得都很成功，你是不是有不世出的能量？”我说：“不好意思，我就是个普普通通的人，我无非承认大道、学习大道、遵守大道、实践大道。跟天赋无关，跟百分之二百的努力也无关。”

太多成功人士在“道”的面前过分骄傲，觉得人定胜天。其实无非是胜的时候，你偏巧站在了大道这一边，你偏巧按照大道去做了，老天就在帮你。天命一撤，你拍脑袋硬刚要做的事情，就站在失败的边缘了。你凭运气挣的钱，这回因为你不懂大道，不尊重大道，不按大道去做，凭本事都输了。

## 五、不要过分，不要折腾

“去甚、去奢、去泰”，去掉太过分的东西，哪怕它是好东西、是你擅长的东西、是你喜欢的东西。不要过分，不折腾。

老子讲“去甚、去奢、去泰”，孔子讲中庸。在充满诱惑的世界里，人最容易做的是顺着人性，要，还要，又要。但这不对。在这点上，老子、孔子的意思是一致的。过分地执着，劈你的雷已经在路上了。

# 明道若昧

## ：做更有洞见的管理者

人和人之间的差别体现在哪儿？人和人之间的差距为什么会出现？特别是针对管理智慧、针对人生智慧，差别来自哪里？这一课，有三个关键点：

第一，人和人最重要的区别在于智慧。管理者和管理者之间最重要的区别，不在于有多少钱、有多少事、有多少人脉关系，当然它们也重要，但更重要的是人和人之间，管理智慧的差异。但管理智慧之间的差异来自哪儿？来自对成事之道、成事之德的态度，来自对大道的态度。

第二，培养批判性思维，超越表面现象，看到问题的本质。

第三，要善于总结提炼普遍规律，从局部正确地推整体。

上士闻道，勤而行之；中士闻道，若存若亡；下士闻道，大笑之，不笑，不足以为道。

故建言有之：“明道若昧，进道若退，夷道若颡，上德若谷，大白若辱，广德若不足，建德若偷，质真若渝，大方无隅，大器晚成，大音希声，大象无形。”

道隐无名，夫唯道，善贷且成。

最好的人听见道，勤勉地去践行；普通人听见道，有的记住了有的忘了；最差的人听见道，大声嘲笑。如果他不嘲笑，道就不是道了。

所以有本叫《建言》的书就说：光明的道，看起来昏暗；前进的道，看起来倒退；平坦的道，看起来坎坷。最高的德性，却像山谷一样卑下；最纯净的白色，却像染有污垢。宽广博大的德性，却像有些不足；强健的德行，却像偷懒；纯真的本质，却像善变。最宽广的空间，实际上没有角落；最大的事物，总是最晚完成；最嘹亮的声音，是人听不见的声音；最宏大的物体，人看不见它的形状。

道伟大，没有名字。只有道，善于创造，善于成就。

孔德之容，惟道是从。

道之为物，惟恍惟惚。惚兮恍兮，其中有象；恍兮惚兮，其中有物；窈兮冥兮，其中有精；其精甚真，其中有信。

自古及今，其名不去，以阅众甫。吾何以知众甫之状哉？以此。

大德的行动，都是追随着大道。

道这个东西，恍恍惚惚，不可捉摸。恍恍惚惚中，蕴含着一个形象；恍恍惚惚中，蕴含着一个物体；幽远啊，朦胧啊，它里面蕴含着一个能量粒子。这个能量粒子十分真实，里面蕴含着可验证的信息。

从现在往上追溯到古代，道从来没有消失，依靠它能够认识万物的根源。我是怎么知道万物的根源呢？就是因为这些。

## 一、人和人的差距，在于管理智慧

在管理这个领域里，人跟人最大的区别在于管理智慧。

首先，来自对成事之道、成事之德——对大道的态度。

真正有志于学的、真正牛的管理者，他听到“道”之后非常勤勉地去身体力行。普通人听到成事之道、成事之德，会怀疑，觉得这个道可能存在，也可能不存在。似乎有点东西，但似乎也有骗我的成分。差的管理者、差的成事修行者一听到“道”，哈哈大笑，说：“能解决我年底奖金的问题吗？得‘道’的人，要不然不是骗子，要不然他走的小道没告诉我。他说的是要骗我的，不说的才是捷径。”

上士、中士、下士，三种人的差别，不在于智商、情商、家境、颜值，而在于他对“道”的态度，态度决定了对“道”的掌握和实践。态度不正，人再聪明、再好看、条件再好也不行。

“孔德之容，惟道是从。”最大的德表现为对“道”的顺从。

“道隐无名。夫唯道，善贷且成。”“道”善于帮助万物，成就万物。人如果能理解“道”，顺“道”而行，也能成就自己。

## 二、如何做更有洞见的管理者

培养批判性思维——critical thinking，对掌握成事智慧非常重要。超越表面现象，不要打一天工，撞一天钟，摸一天鱼，人浮于事，滥竽充数。你既然来到了这个世间，别仅仅当个卧底。一猛子扎下去，了解事情真相，了解管理真相，你就能做得比别人漂亮一点。

超越表面现象，看到问题本质，做个更有洞见的管理者。“明道若昧，进道若退，夷道若颡，上德若谷，大白若辱，广德若不足，建德若偷，质真若渝，大方无隅，大器晚成，大音希声，大象无形。”老子想说的就是表面现象和问题的本质，中间还隔着很多层次，很多变种。

### 1) 好话不好说，良药往往苦口

怎么从表面现象看到问题的本质？要看到表面现象和实质之间的鸿沟。

真理可能常常不以口号的形式出现，常常不那么花里胡哨，不那么夺人眼目。好话往往不好说，良药往往苦口。

### 2) 有一堆毛病，也可以是高手

“上德若谷，大白若辱，广德若不足，建德若偷。”崇高的美好有时候像低矮的山谷，一点不令人震惊。最洁白的东西反而含有污垢。广大的德行有时候好似缺了好多。刚健的德行，好似不厚道，好似这个人经常在偷懒。

顶尖的管理高手往往一大堆毛病。比如刘邦，根据《史记》《资治通鉴》对刘邦的描述，他看上去像个人，长得不高，出身不好，混街头，爱妇人。而且对家人特别狠，逃跑的时候，都不让孩子跟他在一个车上。为了自己，不惜一切。项羽把他爸、他老婆抓了，想把他爸剁成肉馅做成包子；刘邦不仅不救，一点孝道都不遵守，直接跟项羽说：“咱俩拜过把兄弟，我爸也是你爸，你把我爸弄成包子，你也给我留半屉。”就是这么一个又又坏的人。但是他容人、与人分利，他能够持续地学习、迭代，堪称千古一帝。

汉文帝刘恒给人的印象也是非常窝囊，没几辆好车，没几匹好马，周围这几个女生，一个一个的长得都像猪八戒二姨。别人挑衅他的时候，他也不跟人打；别人想盖富丽堂皇的宫殿，他不愿意盖；别人想弄一个大墓显示威严，他不愿意花这个钱。但是，老百姓确实能安居乐业，从这个角度讲，汉文帝实在是比汉武帝更仁的君。

曾纪泽是曾国藩的儿子。光绪四年，曾纪泽被派去欧洲办洋务之前，跟慈禧太后见过一面，他们君臣之间有过这样的交谈。

慈禧说：“办洋务挺难的，闻福建又有焚毁教堂房屋之案，将来必又淘气。”

曾纪泽是这么回答的：“办洋务难，但是要看看难在哪儿。办洋务，难处在外国人不讲理，中国人不明事势。中国臣民当恨洋人，不消说了。但须徐图自强，乃能有济，断非毁一教堂，杀一洋人，便算报仇雪耻。现在中国人多不明此理，所以有云南马嘉理一事，致太后、皇上宵旰勤劳。”

曾纪泽先顺着慈禧的话说，说办洋务的确是难。难在哪儿呢，一，外国人不讲理，我们也没办法，我们也不说他了。二，难在中国人不明事势。臣民恨洋人是应该的，但是，光烧一个教堂，杀个洋人，就算报仇雪耻了吗？不仅不会报仇雪耻，还会增加很多麻烦。应该自强，变得比洋人还强，才能真正雪耻。

慈禧说：“可不是吗，我们此仇何能一日忘记，但是要慢慢自强起来。你方才的话说得很明白，断非杀一人、烧一屋就算报了仇的。”慈禧认可曾纪泽的话。曾纪泽说：“是的。”

慈禧接着说：“这些人明白这理的少。你替国家办这等事，将来这些人必有骂你的时候，你却要任劳任怨。”慈禧没有深究具体如何自强，却从曾纪泽的角度告诫曾纪泽——明白这种理的人很少，而且不明白这个道理的大多数人将来一定会骂你，你要任劳任怨。

曾纪泽这段故事是“大白若辱”这种境界的证明。

### 3) 得道之人一耿直、真实、自然

“质真若渝，大方无隅。”如果一个人呈现了他自然的本质，你更可能会觉得这人在装。为什么呢？因为多数人不敢真，不敢暴露他的本质给人看。所以有时候你看到一些真的能本色的、有性情的，他不一定是在装，不一定是在演。

“大方无隅。”有些人其实是耿直方正的人，但是似乎没棱角，这矛盾吗？不矛盾。方正忠厚之人，没有那么多的差别之心。他不会认为这个人富，这个人穷，这个人有权，这个人没钱，这个人漂亮，这个人不好看。在他眼里任何人似乎没差别；看在外人眼里，这样没有差别心的人往往看上去没有棱角。其实他不是没棱角，可能只是他已经得“道”，没有了差别之心，以及他没有无谓的个性。

“大器晚成。”最厉害的人往往成就完成得晚，出名要趁晚。给自己足够时间去积累、去磨炼，在书上、理上、事上磨，之后再出名，这样少消耗很多能量。

“大音希声，大象无形”，最大的声响反而听来无声无息，最大的形象反而是没有形状。庄子《齐物论》中提到的“人籁、地籁、天籁”，人籁，人吹竹管之

声；地籁，大地的箫声，指风吹孔窍之声；天籁，自然的箫声、风声、雨声，指万物因其各自的自然而然状态而自鸣的声音。自然的状态是更好的状态，自然是艺术最高的境界。

### 三、结构化思考，拉开智慧差距

人跟人在智慧上的差距，很大程度来自：一，你认不认可有大道的存在；二，你有没有批判性的思维；三，还需要善于以及经常总结、归纳、提炼普遍规律。

“自古及今，其名不去，以阅众甫。”从当今上溯到古代，“道”的名目永远不能废除。依据它，你才能观察万物的初始。用批判性思维思考问题的本质之后，拿到真知灼见之后，要善于总结、提炼、归纳。不能说有真知灼见，但表达不出来，而是在任何时候都能做到结构化思维、结构化思考，你也争取事事能说三点。

## 自见不明：好的管理者要理性自信

这一课谈一个作为领导者非常重要的议题，就是自信。

第一，领导者的自信分两种：理性自信，盲目自信。理性自信有它的逻辑，盲目自信也有它存在的土壤，否则为什么有那么多领导盲目自信？谁给你的自信，到底怎么回事？为什么他们会有？怎么判别？

第二，管理者不但不能太把自己当回事，也不能玻璃心。

第三，听听团队的心声，不要一意孤行。

曲则全，枉则直；洼则盈，敝则新；少则得，多则惑。

是以圣人抱一为天下式：不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故能长。夫唯不争，故天下莫能与之争。

古之所谓“曲则全”者，岂虚言哉？诚全而归之。

弯曲，才能伸展；受到委屈，反而能保全自身；低洼的地方，才能有水的注满；目标少，才能收获；目标多，容易迷惑。

所以有道的圣人，抱持住“一”，作为天下人的典范。不要眼里只有自己，就有洞察力；不自以为是，自己的想法就能突显；不自我夸耀，就有功绩；不自傲自大，就能成为领导者。正因为不和别人争抢，所以天下人都没能力和他争。

古人说的“曲则全”，怎么会是空话呢？实实在在是值得遵循的。

企者不立，跨者不行；自见者不明，自是者不彰，自伐者无功，自矜者不长。其在道也，曰余食赘形，物或恶之，故有道者不处。

踮着脚的人站不稳，步子迈太大的人走不远，眼里只有自己的人看不清，自以为是的人不被别人看重，自夸的人不会成事，自傲的人做不了领导者。这些在道眼里，叫残羹赘肉，被人厌恶。因此，有道的人不会如此行事。

圣人无常心，以百姓心为心。

善者，吾善之；不善者，吾亦善之，德善。信者，吾信之；不信者，吾亦信之，德信。

圣人在天下，歔歔焉，为天下浑其心，百姓皆注其耳目，圣人皆孩之。

有道的圣人不执着于自己的想法，把百姓的想法作为自己的想法。

好的人，我好好对待他；不好的人，我也好好对待他，让“善”成为好的德性。有信用的人，我信任他；没有信用的人，我也信任他，让“信”成为好的德性。

有道的圣人治理天下，内心回复到淳朴浑然的境界，任由百姓施展他们的才能，有道的人把他们当成孩子。

## 一、管理者要理性自信

“不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。”

领导者在管理层面上需要自信，但是要把握好度。需要理性自信，警惕盲目自信。

《资治通鉴》里有个领导者盲目自信的典型案例——齐湣王的故事。

第一个故事，齐湣王逃到了卫国，他对身边的近臣公玉丹说：“我之所以到了流亡的地步，究竟是因为什么？如果我知道，我会纠正我自己的过失。”公玉丹回答说：“我以为大王您已经知道了呢，您竟然还不知道吗？您之所以流亡国外，是因为您太贤明了！天下所有的君主都缺德，因而憎恶大王您的贤明，于是他们互相勾结来攻击大王，这就是您流亡的原因。”齐湣王听得非常舒适，叹息说：“君主贤明，原来要受这样的苦啊！”

第二个故事，有一次，齐湣王又问公玉丹：“我是一个怎样的君主？”公玉丹接着一顿输出，说：“大王是个贤明的君主！我听说上古时代有人抛弃天下也没有遗憾，从前我只是听说过有这样的人，自从见到了您，我才知道这不是遥远的传说，这就是眼前的事实，就是您。因为您离开齐国之后，体貌丰盈，容光焕发，毫无舍不得国家的念头。”齐湣王说：“说得太好了，还是公玉丹了解我，我自从离开了齐国，衣带长已经增加了三倍，我胖回我自己了！”

齐湣王凭借这股子“自信”，让齐国的七十多座城池都沦陷了，最后就只剩下莒和即墨两个地方没被攻克。如果不是后来田丹，曾经无比强大的齐国就彻底亡在齐湣王的手里了。过度自信，就是昏庸。

当你分不清东西南北、对错是非的时候，请你用业绩来判断你干得怎么样。如果你是一个创作者，看作品说话；如果你是一个商人，看盈利说话。

盲目自信，是没有意义的人性，要尽量砍掉。理性自信，是明确知道自己有几斤几两之后的自我肯定。作为领导者，要比其他人更能自省，否则会造成很大的麻烦。你的团队、合作方跟着信你，很难保证你不把大家都带沟里去。

## 二、管理者不能太把自己当回事

管理者不但不能把自己太当回事，还不能玻璃心。管理是个委屈的艺术，尤其是委屈自己。

“善者，吾善之；不善者，吾亦善之，德善。信者，吾信之；不信者，吾亦信之，德信。”

职场上有各种各样的奇葩，很多能力强的人更有他们的奇葩之处。管理者要做的是包容缺点，让大家同舟共济。

意见领袖要做世上的盐，管理者要做世上的水。“夫水之积也不厚，则其负大舟也无功”，一个优秀管理者的工作重点，是要能承载起大舟，有大水才有大舟。

“圣人常无心，以百姓心为心。”员工就是管理者的耳朵和眼睛，是管理者的信息收集处。管理者不能总听自己说，多听别人说，特别是听那些能说出不一样东西的人，那些能说出让你不舒服的声音的人，根据一线员工的想法来做决策。

战略不是拍脑袋就能定的，一把手绝不能一意孤行。

如果一个管理者不听别人说话，甚至不给别人说话的机会，往往说明他内心极其不自信。真正的自信是能够兼听则明，在听到各种不同之后，能够非常笃定地做出判断。什么都不听，就敢认定自己是对的，把身家压在自己的判断上，这是很危险的自卑。

## 三、向上汇报，如何让领导听进去

如果你是一线员工，怎么样能让领导避免一意孤行呢？

让他开心一点。不一定要说话让他开心，要做一些事让他开心。

我在麦肯锡有个领导脾气很不好，经常没耐心听我们说完。我就开始思考，怎么样让他听进我的话呢？

我后来研究了两个小诀窍。一个是，我知道他早上有游泳的习惯，游泳之后他心情会很好。所以我把跟他的开会时间大多定在九点，他游泳完刚进公司第一个会，占住他心情最好的时间。我努力跟他秘书搞好关系，一定要他这一块儿时间。

第二个是，我发现他有段时间在减肥，心情更不好。所以每次去跟他开会，就会带点好吃的零食，而且把包装打开，让他不自主地往嘴里放。他一边听我们汇报，一边吃东西，他的快乐值慢慢上升，满意度也就慢慢上升，更愿意听我们的意见了。

最后，一线员工汇报工作的时候，少讲自己的苦和烦，要就事论事。不仅如此，在办公室里也少谈自己多苦、多委屈。办公室之外，酒过三巡之后，如果你还想不开，多说说无妨。

## 物壮则老：不忘初心是一把手的戒律

这一课主要讲三点，这三点围绕一个核心词——非战。别老想着打，摠住自己杀伐占取、攻城掠地、开疆拓土、逐鹿中原的那种豪气，那种争胜之心，那种喜欢杀戮的快感的人性。

第一，咱们讲讲春秋战国时期战争给老百姓带来的灾难。

第二，现代启示录：现代管理不要转入恶性竞争。

第三，现代启示录之二：现代管理不要欺凌弱小。

以道佐人主者，不以兵强天下。其事好还：师之所处，荆棘生焉；大军之后，必有凶年。

善者果而已，不敢以取强。果而勿矜，果而勿伐，果而勿骄，果而不得已，果而勿强。物壮则老，是谓不道，不道早已。

用道辅佐君主的人，不依靠武力称霸天下。战争往往会遭到反噬。军队所到的地方，田园荒芜，长满荆棘，大战过后，一定会有饥荒。

好的战争，达成预期目标就可以了，不凭借武力逞强斗狠。胜利了不得意，胜利了不夸耀，胜利了不骄傲，使用武力取胜是不得已的，胜利了也不逞强。事物壮盛之后紧接着衰老，这就是违背了大道，违背了大道死得快。

夫唯兵者，不祥之器，物或恶之，故有道者不处。

君子居则贵左，用兵则贵右。兵者，不祥之器，非君子之器，不得已而用之，恬淡为上。胜而不美，而美之者，是乐杀人。夫乐杀人者，则不可得志于天下矣。

吉事尚左，凶事尚右。偏将军居左，上将军居右，言以丧礼处之。杀人之众，以哀悲莅之，战胜以丧礼处之。

武器，是不吉利的东西啊！大家都厌恶它，所以有道的人不愿意用它。

君子平时以左边为上位，用兵的时候，则以右边为上位。武器是不吉利的东西，不是君子应该使用的东西，不得已而用它，要以淡然的心情对待它。胜利了也不

得意，如果得意扬扬，就是喜欢杀人。喜欢杀人的人，绝不可能获得天下人的心。

举行仪式的时候，吉庆的事情，以左边为上位，凶丧的事情，以右边为上位。在出兵的仪式上，偏将军站在左边，上将军站在右边，这是说，用举行丧礼的仪式来对待战争，因为战场上死亡的人多，要用哀悼的心情对待，即使打了胜仗，也是用丧礼的仪式对待。

## 一、竞争不能短视

这两章的主题都是反对战争，老子倡导统治者清静、懂无为之道，让老百姓能够安居乐业。老子为什么会反对战争？

第一，战争频繁实在伤害太大。有历史记载，春秋战国时期大小战争多达几百次。

第二，人们长期处于为了生存不择手段的状态，礼崩乐坏，当权者的权利不再受制度的约束。

第三，老子认为那时的当权者都是短视的，在战争问题上尤其如此。成王败寇，赢了，你可以抢走别人的东西，别人的妇女、孩子、牲口；败了，你被别人抢。这是弱肉强食、森林法则。诸侯都认为自己是国家的利益发动的战争，但政局复杂，一旦挑起战争，常常不知道会怎么收场。所以，很难通过战争达到想要的效果。但非常确定的是，战争对于人类社会和大自然的破坏，这些问题恐怕也都不在诸侯的考虑范围之内。

就像第一次世界大战、第二次世界大战，不要认为现在可以从上帝的视角去说：“现在不是已经恢复了吗？”设身处地去想一想，如果你身处战争之中，那是什么样的惨状？愚蠢的人类啊。

## 二、现代管理启示：不要卷入恶性竞争

都说商场如战场，我想说，商场有时候的确如战场，但如果你能把商场当成农场，要远远好于你把商场当成战场。

在管理上，如果你把商场当战场，动辄“内卷”，动辄卷入恶性竞争。恶性竞争下，商场被变成了没有赢家的战场。

如何定义恶性竞争？我认为，恶性竞争有两个槛。

第一个槛，如果你的产品定价，在很长一段时间内持续低于你的总成本，你在赔钱卖产品，这就是恶性竞争开始的一个清晰特征。

第二个槛，如果你的实际售价，在很长一段时间内持续低于你的直接成本，也就是说，不算摊上去的成本，不算人工，不算公司硬件上的投入，你卖一件东西低于它的直接原材料成本和直接人工成本，那不好意思，你已经进入深度恶性竞争，恶得不能再恶了。

所以，我基本上会把恶性竞争划这样两道标准：你售价是不是持续低于总成本？你售价是不是持续低于直接成本？

持续恶性竞争的结果就是，你作为一个理性的生产商或服务提供商，你就不会有任何动力扩大生产。你马上就该停止任何生产和供货，因为你每生产一件意味着赔一件。

那么，为什么这么多人在恶性竞争环境下还要继续干？企业为什么会挑起恶性竞争？

企业挑起恶性竞争，是因为它把恶性竞争当成武器，希望杀死那些竞争对手。它希望恶性竞争持续一段时间之后，市场上只剩下它一股独大，它形成某种垄断优势。然后，它开始提价，它开始挣垄断性利润。

被无情卷入恶性竞争的玩家、这些厂商为什么要跟着去恶性竞争？

这跟人性相关，因为厂房已经盖了，公司已经做了，员工已经招了，而且做了不止一年、有可能已经做了五年、十年了。一旦遭遇恶性竞争，我要立刻关门吗？我要立刻遣散员工吗？我这张脸往哪儿放？我不仅要坚持一段，我甚至要试着打一段，甚至把自己原来挣的钱补贴进去。结果也往往是，你把原来挣的钱填了进去，并在恶性竞争的过程中失去更多钱。

恶性竞争中，厂家互相厮杀，那用户是不是会得到好处？是不是能捡到便宜？

短期看是的，中长期一定不是。恶性竞争，他们的目的不是永远恶性竞争，恶性竞争玩家的目的是能够在恶性竞争中胜出，他的目标是胜出后的垄断性利润。

现代管理中，为什么要避免恶性竞争？

一方面，杀敌一千，自损八百，恶性竞争对彼此都是耗损。懂得“道”的管理者不应该采取这种竞争方式。

另一方面，需要“互相打”，就意味着战略有问题。如果你战略定得仔细，定得精巧，定得有真知灼见的话，别人根本没法跟你竞争。

恶性竞争让商场变成战场，我们宁可商场像它原来的样子，更像个农场；大家安居乐业，创造生长，万物欣欣向荣，不要转入恶性竞争。

## 知足常足：欲望管理的尺度

这一课我们围绕着欲望管理，讲讲欲望管理几个重要的方面。

第一，“祸莫大于不知足，咎莫大于欲得”。说最大的祸来自哪里？最大的祸就来自不知足。如果你不想得，你可能不会出那么大的错。知足还是不知足？进取不一定意味着就是不知足。有好的东西我就不要吗？有机会我就不占吗？不是的，之后我给大家慢慢讲。

第二，“吾不敢为主而为客，不敢进寸而退尺”，讲的是商场如果需要“打仗”，如果需要竞争，那如何在商战中管理自己的欲望？

第三，“大者宜为下”。“大者”，你容易有欲望去霸凌人家，去欺负人家，牛哄哄地走在街头上。想劝各位的是，“大者”在跟别人合作的时候，“宜为下”，多照顾照顾小的，多照顾照顾弱的，这样你活得好一点，活得持久一点。

天下有道，却走马以粪；天下无道，戎马生于郊。祸莫大于不知足，咎莫大于欲得。故知足之足，常足矣。

天下有道时，马都用来耕田；天下没有道时，大量战马就在郊野繁育。没有比“不知足”更大的灾祸，没有比“想得到”更大的错误。所以，知足后的满足，是真正的满足。

用兵有言：“吾不敢为主而为客，不敢进寸而退尺。”是谓行无行，攘无臂，扔无敌，执无兵。

祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。故抗兵相加，哀者胜矣。

兵法家有句话：“我不敢做进攻方，宁愿做防守方；在战场不敢前进一寸，宁愿后退一尺。”这就是虽然军队有阵势，却像没有阵势；士兵挥舞手臂，却像没有手臂；士兵正面对敌，却像没有敌人；士兵手执武器，却像没有武器。

没有比轻敌更大的灾祸，一旦轻敌，往往容易丧失己方的优势。所以，两军实力相当的时候，抱有必死之心的一方就会获胜。

大国者下流，天下之交；天下之牝，牝常以静胜牡，以静为下。

故大国以下小国，则取小国；小国以下大国，则取大国。故或下以取，或下而取。大国不过欲兼畜人，小国不过欲入事人。夫两者各得其所欲。大者宜为下。

大国就像江河的下游，就像世界的母兽，处在世界交汇融合的地方。母兽常常因为平静而胜过公兽，用平静的姿态处在下位。

所以，大国谦逊地对待小国，就会获得小国的归附；小国谦逊地对待大国，就会获得大国的庇护。前者用谦逊来获得，后者因谦逊被包容。大国的目的不过是多兼并他人，小国的目的不过是求得保护。这样，两方都实现了目的，因此，大国更应该谦逊卑下。

## 一、什么时候要和不要

“祸莫大于不知足，咎莫大于欲得。”

很多人把“知足常乐”错误地理解为“躺平”、不作为的借口——“我现在挺好的，我知足了，啥也不干了”。其实，“知足常乐”是“无为而无不为”的一个侧面而已。不做那些乱七八糟的事，守好自己的阵地，不要去贪此外太多的事情。

欲望管理的度，不是说该得的不得、该要的不。要。“天与不取，反受其咎”，“天与不取，不吉”，如果老天给你，你却了、不自信、不敢要，那么不仅你得不到，很可能还会反受其害。

陈桥兵变，赵匡胤黄袍披身。披上之后，他还能脱下来吗？脱下来之后，他被干掉的风险更大。

重耳早年被后母迫害而颠沛流离，终于在齐国娶得了美女齐姜，过上了好日子。结果却被幕僚和齐姜合伙儿灌醉了，把他带离了齐国。他酒醒之后，拿着宝剑就想干掉幕僚，说：“我好不容易过上好日子，你为什么要逼我做晋国国君？”幕僚劝住了他，最后重耳还是成为一代霸主晋文公。有时候“霸道总裁”在打第一枪的时候是被动的，都是别人逼的。

刘邦还是基层小官吏的时候，送一群徒役去骊山。结果因为天气、因为路况……不管因为什么，耽误了。在秦朝，在指定日期之前你到不了是杀头的罪。刘邦说：“反正去了也是死，咱们就地散了吧，江湖不再见。”结果有十几个人死活要跟着他，最后一步一步把他逼向了起义之路，这是被动的自然而然。

如果你真是有能力、有命、有运的天选之人，第一，你不要躲，别人逼你的时候，你好好想想该不该做。第二，你躲，其实有巨大风险。既然水已穷、路已尽，请上岸，请爬山。你如果硬回头，就会被老虎吃掉。第三，你接受了命运的安排，走上了一条崎岖的道路，其实对于整个人类也是好的。如果赵匡胤坚持不要黄袍，如果重耳沉迷小日子，如果刘邦没有造反，老百姓日子会过得更差。

## 二、抓不住的东西要学放手

欲望管理一个极端是，老天给你了，觉得是你该拿的，你不要，这不吉；反过来，另外一个极端是不要没有任何基础、胜算、根据地去要。

“祸莫大于不知足，咎莫大于欲得。”如果你真有欲望，耐下心，放下一张纸，拿起一支笔，分析一下，你为什么要去追求它？你凭什么去追求它？你有什么本事要它？如果欲望管理不好，这件事对别人的伤害有可能比你自己的伤害还大。霸道总裁一个决定，如果是错误决定，如果是欲望没有管理好而做出的决定，很有可能导致公司走向衰败甚至破产，造成公司员工以及跟这个公司相关的合作方、供应商等等出现很多问题。反过来，这种损害——几十个、几百个、几千个家庭受损失，产生的戾气，产生的怨念，很有可能反过来会伤害到霸道总裁他自己，这样霸道总裁的日子也不好过。

“吾不敢为主而为客，不敢进寸而退尺。”先出手的人耗能大，不要像个地痞二溜子一样整天在街上混，整天在街上晃悠，说“哪儿有架可打呀？你看我不顺眼呀？打一架呀！”，不要到处找仗打，是更好的一种处理方式。别人哪怕要打我，哪怕要逼我，先退一尺，退一尺为敬，守住自己的无为。如果这个人得寸进尺，甚至得尺进丈，那个时候再说，不要主动。

## 三、强者宜为下

商场上的外交“大者宜为下”。更大的一方，更要谦虚，更要像水一样处下、容忍、承载、滋养。

拿权势、拿自己公司的实力压人，这样做的弊端很多：一，不长久；二，让人口服心不服；三，把别人的人性恶逼出来，你有屠龙刀，别人也有倚天剑。

春秋末年，晋国国君没有实权了，智氏是六家列卿中最强大的。当时智氏的族长智伯，按捺不住野心，相继兼并了范氏、中行氏，接着进攻赵氏。赵氏联合了另

外两家相对弱小的列卿——韩氏和魏氏，发起了对智伯的反攻，智伯家族最后被消灭了，智伯也被人杀死。

强者欺负弱者，强者在明处；强者没有必死之心，弱者有必死之心。即使是弱者，但当大家一起对付你的弱点时，你再强大也很难招架。

你再强大，不要欺负合作方。多照顾弱小，你能活得好一点，活得久一点。

## 功遂身退：为了整体人生更好

成事的最后，终将面对“退”这个问题。进取不容易，但是退更难，如何找到合适的时机退？以我的观察，古往今来、古今中外多数人的退是被动的退。身体不行了，被抓了，被人背刺捅刀了，原来进取的好环境不在了，一朝天子一朝臣，因为上述这些原因你被迫退了。能够自己主动地大踏步地退，而且退成了的、善终了的，古往今来非常之少。

我知道一个例外是张良。这个长得美的官二代，在辅佐刘邦成就了“大汉公司”之后，说：吾愿从赤松子游。我去修仙了。他真的喜欢修仙吗？其实不是的。功成身退，狠人也有这个可悲之处。

持而盈之，不如其已；揣而锐之，不可常保。金玉满堂，莫之能守。富贵而骄，自遗其咎。功遂身退，天之道也。

端酒杯太满，不如适可而止；打磨兵刃让它更锋利，但锋利无法保持长久。金玉满堂，没有人守得住。富贵而且骄横，会给自己留下灾祸。功成身退，是天道。

名与身孰亲？身与货孰多？得与亡孰病？甚爱必大费，多藏必厚亡。知足不辱，知止不殆，可以长久。

身体和名望，哪个更值得珍惜？身体和钱财，哪一个分量更重？得到和失去，哪一个更有害处？所以，过分求取名利，必然大耗身心；财物积攒得多，必须失去的也多。知道满足的人不会受辱，知道停止的人没有灾祸，可以保持平安长久。

### 一、退不是放下，是为了更好

关于功成身退，我想讲三点。

第一，有了一定成就的人，必然是贪婪的，功成身退更难。

很多能成事的人，其实他分辨不出他成功的因素里，哪些是老天给的，哪些是老天会持续给的，哪些是老天只会给一次的。

所以好多人把运气当本事，把老天给你、别人给你、团队一起努力来的都当成自己应得的。很多时候，这份结果不给你，你也许不难受。但是给你了，你又得让

出去，那真的是违背人性。因为得到过又失去，人会特别难受，还不如没有过，这就是人性。

第二，功成身退并不是放下一切，而是为了整体人生更好。

放弃有的时候不是无、不是落寞，而是为了效率最大化。用好你自己这块儿材料，让整体的效果最好。

一个人成事上的“成熟”，是达到“了却君王天下事，赢得生前身后名”的格局。看得远一点，你能在未来十年、几十年的尺度里持续向好、基业长青。并且在过程中，你们得了自己该得的。

第三，功成身退是为了降低巨大的风险。

在一些极端情况下，比如你突然得到了特别大的名、特别大的权，你首先要考虑什么时候该大踏步地后退。有些时候，大踏步后退反而是进取，反而是为了能更长久地英勇。

守住内核，该撤就撤！虽然功成身退，但你还是你。

分清自身和外界。自身指的是你自己、你的团队；外界指的是名利、荣誉等。我们应该守住自身的核心。其实，由你的核心团队，再往内缩一下，你的好友家人再往内缩一下，缩到最后，你会发现，缩到最后是自己。

不要总认为周围这一切会永远和你在一起，也不要认为这一切就应该和你在一起。不是的！人家有人家的世界，所以你要守住自己的核中之核。

秦国曾经有个小人物叫范雎，通过自己一路努力当上了秦国国相。权力如至中天之时，有一个叫范泽的人来找他，劝范雎从国相位置上主动退下来。范泽说：人立功希望的是能有一个好的结果，保全身和名。秦昭襄王是一个敦厚念旧的人君吗？跟着他的人都有好报吗？范雎想了一下，答案都是否定的。于是范雎大踏步地从秦国国相的位置上退了下来。

范雎花前半生拼命争取到的位置，还没有遇到任何明显的风险，竟然只因为认真思考并听劝了，最后得了善终。

## 二、用成事智慧走好一生

如果管理者贪恋权力、功成而不甘身退，会有什么样的风险？

秦始皇团队有个二把手——狠人李斯。秦始皇死后，李斯没能大权在握，但是也没能及时撤退。秦始皇死，在秦二世、赵高、李斯的合谋下，秦二世顺利接班。李斯知道的太多了，等着他的结果，就是死。最后他被比他更狠的同谋赵高送上了断头台。

李斯全家被押送到咸阳城的街市上准备腰斩。这时候，李斯对他的次子说：“吾欲与若复牵黄犬，俱出上蔡东门逐狡兔，岂可得乎！”“爸爸想带着你一起骑着马、牵着狗出上蔡东门去打野兔。还能再做一次吗？”临刑前他才体会到这件小事带给他的巨大的幸福感，但是他已经做不了什么了。这该是多么巨大的失落、巨大的苍凉啊！

在管理者还有诸多选择权、诸多自由的时候，他的心中可能只有天下，往往会忽视生活中的细小美好，把它们当成生命中不重要的、轻飘飘的、可以忘掉的东西。我觉得，这是件挺可悲的事。

同样是身居高位，张良“愿从赤松子游”，为什么他能做到呢？

第一，张良小时候见过好东西。他生在一个世家，家族的财富甚至达到谋反的程度。

第二，他做成过大事，站过山巅之上。历尽千辛万苦，“大汉公司”成立了，稳定了。

第三，他从小体弱多病。知道什么是空、什么是无。知道应该适时熄灭自己的雄心，知道有些无奈不是自己发狠心就能做到的。

张良得到过，打过美好的大仗，也有更多的成事智慧走他的一生。

### 三、不退不休，不作不食

我常常在想，冯唐能不能功成身退？

麦肯锡通常退休年龄在五十岁，退休之后，干一点原来时间太少、工作太忙，没时间、没精力去干的事，一辈子也会很美好地过。我其实还有很多大大小小的理想，比如说学学甲骨文，写长篇小说，等等。

我有条件、有资格做一些不太费力气但是收入也不错的事。比如，给几家上市公司做做独董；我怀揣一颗平常心、一支签字笔、一个电脑，去给大公司讲讲成事学。

想来想去，我不想这么退休。我是“一日不做一日不食”的奉行者，只要活着，我就不能停止做事。到了我该退下来的时候，我会比以前做得更好。

人活世间，除了逐鹿中原，还有一点其他小爱好值得追逐。