

权谋家读道德经

qbeter 著



权谋网荣誉出品
www.quanmou.cn

权谋家读道德经

qbeter 著



•更多一手秘籍

V: qm50276

•终身会员每月更新 30-60 本

权谋网荣誉出品

www.quanmou.cn

目 录

| | |
|---------------------------------------|----|
| 权谋视角下的“道”让老子不再神秘！（代前言） | 1 |
| 第一章：成功者都是摸清楚规律和人性的人！ | 3 |
| 第二章：圣人都是在幕后操纵的高手！ | 7 |
| 第三章：愚民术的精髓——控制了名、利和欲望也就控制了人性！ | 11 |
| 第四章：权谋家形象——用而不盈，深不可测！ | 15 |
| 第五章：动什么别动感情，对弱者割韭菜，才是强者之道！ | 18 |
| 第六章：神秘诱惑才能长存，但是忌讳频繁操作！ | 21 |
| 第七章：权谋高人都善于隐藏自己！ | 25 |
| 第八章：上善若水不是弱者文化而是智者文化 | 30 |
| 第九章：成功路上的四大拦路虎，有一个就能要了命！ | 34 |
| 第十章：成功领导者的灵魂六问——把组织当孩子养！ | 37 |
| 第十一章：凡事首先考虑对自己有什么用，怎么用！ | 41 |
| 第十二章：控制自己的欲望，而不被欲望所控制！ | 43 |
| 第十三章：具备这两大特征的人，值得托付天下！ | 46 |
| 第十四章：道就是事物背后的规律，而探索规律只有这两大法宝！ | 50 |
| 第十五章：成功者的七大行为特征！ | 53 |
| 第十六章：规律就是，事情的反复出现，人心的利益动机！ | 58 |
| 第十七章：做领导的四种境界——核心的是洗脑！ | 61 |
| 第十八章：越是利益集中的地方，越是要控制意识形态！ | 69 |
| 第十九章：普通老百姓智力手段胆量都不行，只能被人割韭菜！ | 72 |
| 第二十章：高人最终的状态都是与众不同，深居简出！ | 75 |
| 第二十一章：权谋规律的四大组成部分，明白这些自己就会搞研究了！ | 78 |
| 第二十二章：不争是因为你不配做我的对手！ | 81 |
| 第二十三章：坦然接受一切，就会发现一切困难都是暂时的！ | 84 |
| 第二十四章：以自我为中心的人，都会遭到排挤！ | 87 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 第二十五章：谁能代表真正的规律？道法自然背后的权谋内涵！ | 90 |
| 第二十六章：手里有粮心里不慌，做老大要牢牢控制资源！ | 94 |
| 第二十七章：把强者当老师，用来学习，把弱者当韭菜，用来收割！ | 97 |
| 第二十八章：强者的自保术，核心就是解除一切阻力！ | 100 |
| 第二十九章：人生大智慧，不是去改变别人，而是控制自己！ | 104 |
| 第三十章：权谋家吞噬巨大利益之后，要善于消化！ | 107 |
| 第三十一章：高人之间的斗争都是玩手段，而不是搞暴力！ | 110 |
| 第三十二章：管理就是定名分，定边界，定制约！ | 113 |
| 第三十三章：老子的通透人生的大智慧！ | 115 |
| 第三十四章：权谋家只有躲在集体的背后，才能得到拥护 | 118 |
| 第三十五章：确定人生的方向后，需要枯燥的坚持，才能成功！ | 120 |
| 第三十六章：老子斗争哲学——永远明着一套背后一套！ | 122 |
| 第三十七章：控制的秘密是减少欲望和不可控因素！ | 124 |
| 第三十八章：上层保守主义，下层机会主义，阶层不同玩法不同！ | 127 |
| 第三十九章：一把手的三条权力潜规则！ | 133 |
| 第四十章：弱者崛起的核心秘密，必须建立在正确的意识认知上！ | 136 |
| 第四十一章：这个世界能让普通人看到的，基本上都不是真相！ | 139 |
| 第四十二章：高人的三大思维方式——权谋家更看重历史教训！ | 143 |
| 第四十三章：思想是最强大的征服武器，它有三大境界！ | 147 |
| 第四十四章：持久的保持成功，依靠的是正确的社会行为规则！ | 149 |
| 第四十五章：高层为人处世，必须反人性，核心要调整好心态！ | 152 |
| 第四十六章：不把欲望控制在合理的范围内，必然招致灾祸！ | 154 |
| 第四十七章：做领导的三大关键核心点！ | 156 |
| 第四十八章：成就大事的人，就是严格按照规律办事！ | 160 |
| 第四十九章：学会换位思考，把他们当成孩子陪着玩！ | 162 |
| 第五十章：权谋高人不是解决问题，而是不让问题发生！ | 165 |
| 第五十一章：道家成功学的条件、流程和心法！ | 168 |
| 第五十二章：放下主客观干扰，才能发现真相，从而避免灾祸！ | 172 |
| 第五十三章：人生的路只有三条，各有利弊，自己看着选吧！ | 175 |

| | |
|---|-----|
| 第五十四章：权谋家修行的方法和路径！ | 177 |
| 第五十五章：如何面对强敌？装弱然后等待机会！ | 179 |
| 第五十六章：避免各种阻力产生，全力以赴的专注于自己的目标！ | 182 |
| 第五十七章：管理是有效的情况下，动态平衡的过程！ | 185 |
| 第五十八章：好事还是坏事，不在事件本身，关键是看我们怎么转化！ | 187 |
| 第五十九章：治人事天的管理门道并不神秘，和农民种地一样！ | 190 |
| 第六十章：少折腾，只要按规律办事，就没人会伤害你..... | 193 |
| 第六十一章：强者低姿态，不是道德约束而是深度权谋计算的结果！ | 195 |
| 第六十二章：规律面前不分好人坏人，掌握规律就是高人！ | 197 |
| 第六十三章：成功是一种平淡的坚持！ | 199 |
| 第六十四章：三大层面，整体建立起防止失败的体系！ | 202 |
| 第六十五章：装傻和愚民是做高管的两大高明策略！ | 208 |
| 第六十六章：给底层想要的面子和感觉，我们就能获得他的一切！ | 211 |
| 第六十七章：坚持三大核心规律，打造好友善的环境，是长久成功的基础！ | 213 |
| 第六十八章：高人的行为规范，做到这四点，天下无敌！..... | 216 |
| 第六十九章：战胜对手的四大原则，用仇恨激发士气是最佳手段！ | 219 |
| 第七十章：权谋就是尊重规律反人性，越是高人越是低调！ | 222 |
| 第七十一章：准确的反思自己，才不会反复跌倒！ | 224 |
| 第七十二章：权力要让人怕，而不是恨，更不能让弱者嫉妒！ | 226 |
| 第七十三章：凡事不要从自我出发，要从规律出发！ | 228 |
| 第七十四章：管理者如何收拾那些不怕死的刺头！ | 231 |
| 第七十五章：割韭菜，不断的寻找最低边界，但不能割到根！ | 234 |
| 第七十六章：真正的强者，才有资格谈柔弱！ | 236 |
| 第七十七章：道的核心秘密就是，底层割韭菜，高层玩平衡！ | 238 |
| 第七十八章：以弱胜强？不懂这些，就是盲目送死！ | 241 |
| 第七十九章：看人下菜，精通人性才能掌控局面！ | 245 |
| 第八十章：让老百姓变成一盘散沙的核心权谋技术！ | 247 |
| 第八十一章：道德经的全部内涵都在这三大思维方式里面了！ | 250 |

权谋视角下的“道”让老子不再神秘！（代前言）

道，现在被人为的，搞复杂了，搞的神乎其神，其实我们想搞明白一个东西就必须从本意入手，道就是道路，就是我们普通意义的道路。一旦知道道路，我们就能够真的明白道的哲学含义了。

1、确立目标

老师能推荐一本书吗？这问题没法回答。你需要什么书，你喜欢什么类型的书，你看过什么书，你能不能买到这本书，我认为好的不一定对你就好。你自己都不知道要什么，没有明确的目标别人怎么帮你？这个和走路一样，你不知道自己去哪里，也就没有路。路是用来到达自己的目的地的。没有目标，就无所谓道。不知道方向，没人能够帮得了你。

2、选择道路

有目标，比如去北京，这时候就需要选择道路，如何选择道路，就需要知道自己起点。每个人的出发点不同，所走的路就不同，很多人说这不是废话嘛。但是用到人生路上，很多人就不明白了，非要把马云的路和自己做比较给自己做榜样。你和人家的出发点一样吗？你在深山沟里，你第一步是想办法走出大山，而不是去杭州抢购飞机票。

3、获取地图

知道自己走一个什么样的符合自己实际的路，这时候，就要获取地图，这个地图不是去书店买一份或是开个导航就能够解决的。因为人生路上有很多坑要过，很多山要爬，很多河要过，这时候就需要老司机的带领，或是寻找到人生导师。这个导师不一定就是成功者，只要在你前面有教训给你，

让你少走弯路，就是你的老师，所以孔子也强调，三人行必有我师，就是人生要不断问路的意思。

4、工具选择

有了地图，就可以开始选择上路了，这时候就需要开始盘点自己的资源。交通工具的选择并不是一以贯之的，该自己爬的时候自己爬，该坐车的坐车，到了什么阶段用什么阶段的交通工具，普通道理很多人知道。但是用在人生路上，就不是这么做的了，就想用一种方法走所有的路，就想用自己的技术这一种工具实现人生所有的理想，这就相当于只用自行车想去所有的地方一样可笑。

5、伙伴寻找

一个人上路，风餐露宿，疾病困惑，都难以避免，所以会选择一个伙伴来一起实现目标、婚姻中需要的是伴侣、创业需要的是合伙人、打仗需要的是战友等等。找到志同道合的一起上路能够最大程度的减少风险，更大效率的实现自己的目标，而且每个阶段都需要不同的伙伴，很多关系其实都只会陪伴自己一段旅程。下车了，挥挥手告别就行了。

上述五点，就是道的本意，就是成功方法的本意。其实权谋研究也是如此，就是个实现目标的工具，用它来做出道路选择和利益衡平，用它来明白自我，选择伙伴，用它来摸索地图，减少弯路。所以，大道相通，所有的成功者都是一样的，就是因为大家明白了“道”。

第一章：成功者都是摸清楚规律和人性的人！

【出处】《道德经》第1章

【原文】道可道，非常道；名可名，非常名。无名，天地之始；有名，万物之母。故常无欲，以观其妙；常有欲，以观其徼。此两者，同出而异名，同谓之玄。玄之又玄，众妙之门。

【通用译文】可以用语言表达出来的道，就不是永恒不变的“道”；可以用语言表达出来的名，就不是永恒不变的“名”。无，是天地的开端，有，是万物的根源。所以，常从“无”中观察天地的奥妙；常从“有”中寻找万物的踪迹。有和无，只不过是同一起来源的不同名称罢了。有和无都是意味深远的，它们是一切变化的总门。

【解析】市面上无数解析《道德经》的书籍，大多是从训诂注释和读后感的形式来写作的，作为权谋家来解析并不是拾人牙慧，而是站在老子思维方式的角度来看到一个圣人的成功密码。道德经最难的最复杂的莫过于第一章，这是一面镜子，大家都能看到自己的影子。很多人表面是在读书，其实是在读自己，自己的理解，只能在自己的层面。我们把自己变成老子，才能真正的读懂老子。第一章是道德经的总纲，也是事物的本质规律，主要说了三大不可思议的真相。

1、社会永远是二八定律

“道可道，非常道；名可名，非常名。”成功之路就是少有人走的路，想出名，也必须有自己的特色。这开篇的第一句告诉我们，想成功，就必须与众不同。这个社会永远是二八定律，成功的，总是社会上最少数的人，

因为社会资源就这么多，不可能所有人都能够享受到，那么大自然就必须有属于自己的分配规则，考察最最原始时代，那些身强力壮，智慧超群，美女帅哥总能够得到更多的生存和繁殖资源，究其原因就是他们拥有普通人所没有的东西。而走向现在社会，机械代替了身强力壮，化妆整形抹平了帅哥靓妹的差距。唯有智慧，芸芸众生都还在自己的大众思维下生活。因为历朝历代的社会高层，无不阻止社会底层学到智慧。采用了愚民术，不让人学习知识，采用科举八股，不让人走对方向。把权力谋略的知识，当成统治者的家学，通过洗脑，也让大多数人内心讨厌权谋。让普通人对权谋有排斥反应，也就永远不会去学，看到了也反感。所以想成功，就必须学会权谋，做社会的少数群体，如果你还是大众看法，那么注定，你是社会的塔基。所以，想成功，就必须尊重二八定律，接受非议，和大众有什么好辩解的。

2、智慧是学会分门别类

“无名，天地之始；有名，万物之母。”最开始的时候，我们面对未知领域混沌迷茫，无从下手，这就需要从分门别类开始，给所有的事物起名字，下定义，只有这样才能在脑子里条理化，清晰化，这是研究的开始。我们明白了必须学会权谋，才能够站在社会高层人的视角来思考问题，来获取资源，来走向成功，但是我们如何下手去学习呢？面对整个权谋领域感觉老虎吃天，无从下口。这就必须学会分类，比如最简单的就是三十六计，把计谋做了归类和命名，把同一类的东西归纳到一起，便于指导我们以后的识别。权谋里有诬陷术、捆绑术、媚上术、韬晦术等等，等对各个技术名词内涵都了解了，我们再看待事情，在脑子里迅速就能够识别，对方用的是什么套路，我们自然就能够对应的找到回复策略。所以，我们学习的基础就是，从学习定义入手。其实我们看看社会上那些专家教授，之所以看起来专业，就是在讲话的时候，满口的专业术语。越是术语使用频繁，

越是思维清晰。学习权谋不是知道多少故事，而是知道多少定义。有定义就能识别，有识别就能清晰的学到。

3、要把握住规律和人性

“故常无欲，以观其妙；常有欲，以观其微。此两者，同出而异名，同谓之玄。”清空自己，不戴有色眼镜，才能不受干扰，看到事情的本质。然后就要由己及人，考虑人的欲望，才能明白人性的善良和丑陋，利益和需求。限制自己的欲望，和正视自己的欲望，都是为了摸清楚最真实的情况，手段不同，目的一样。看似不可思议，其实都是一个作用。学习权谋，其实学习的就是最为真实的规律，我们很多人摸不到规律的原因，就是自己受到太多的束缚，比如，看到一个人通过溜须拍马，送礼行贿而上位，自己内心就会骂这是小人，领导不是好人，自己只会怨天尤人，抱怨自己的怀才不遇。这其实就是自己带着道德的有色眼镜来看待权力规律。而我们，只有放下所有的自我欲望、感受，客观的去看待事情的规律，看看别人是如何上位的，采用什么手段上位的，哪些方法有效，哪些无效。我们就能够自己去迎合规律，让自己同样得到权力。另一方面，我们又不能够考虑别人都是圣人，不食人间烟火，每个人都贪财好色，这就需要我们正视自己的欲望，去理解人家的欲望，人家做领导是为了什么，不就是功成名就，封妻荫子，不就是逍遥自在，难道还真的对下属掏心掏肺，牺牲自己保全别人？全心全意为别人谋福利？只有理解人性，才能够明白领导者为什么会受贿，为什么会喜欢听话的下属。所以，老子说，不要有干扰的去考虑规律，这样看不透，不要把所有人都当圣人，当成普通人，他们也有喜怒哀乐，这样就能更好的理解别人的行为。表面手段不同，其实都是在摸清楚事情的规律，人性的特点。只有这样感觉很玄妙的东西，本质都是一样的。

老子最后总结到“玄之又玄，众妙之门。”这些不可思议的东西，才是我

们走向成功的门径。因为这三大不可思议，就是，成功永远是少数人，普通人摸不到门径；学习是从分门别类，从命名开始的，不是看一大堆的故事开始的，不是迎合自己观点开始的；有欲望，无欲望，都是摸到规律的手段。

经过上述的分析和总结，我们能够看到，老子道德经第一章的权谋释义是：想成功就要不走寻常路，让自己与众不同，成为少数精英。我们从分门别类、归纳总结规律开始学习成功的经验。而抛开干扰，客观的看待社会规律，利用人性，去明白别人的欲望。这样看似不可思议的事情，其实就是我们走向成功的捷径！

第二章：圣人都是在幕后操纵的高手！

【出处】《道德经》第2章

【原文】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，长短相形，高下相倾，音声相和，前后相随，恒也。是以圣人处无为之事，行不言之教，万物作而弗始也，生而弗有，为而弗恃也，功成而弗居也。夫唯弗居，是以弗去。

【通用译文】天下人都知道美之所以为美，那是由于有丑陋的存在。都知道善之所以为善，那是因为有恶的存在。所以有和无互相转化，难和易互相形成，长和短互相显现，高和下互相充实，音与声互相谐和，前和后互相相随——这是永恒的。因此圣人用无为的观点对待世事，用不言的方式施行教化：听任万物自然兴起而不为其创始，有所施为，但不加自己的倾向，功成业就而不自居。正由于不居功，就无所谓失去。

【解析】很多底层的思维就是非此即彼，非黑即白，非善即恶，因为他们不明白，不知道社会的复杂性。这背后主要是三大思维盲区，首先是标准问题，什么是黑白，谁来定义，标准是有阶级性的，是不断变化的，在政治上双重标准常见的很；其次是，社会不是二元对立的，而是复杂混沌的，没有那么多界限清楚，泾渭分明的事情，大多彼此包含，神魔一体；最后是伪装的问题，所有的现象并不都直接表现出来，而是有太多的掩盖，大家接受得到的有效信息有限，不能够准确做出判断。而这一段就是体现了老子这样的权术思维：

1、天下皆知美之为美，斯恶已。皆知善之为善，斯不善已。

通用译文，有丑的存在，才会有美，有恶的存在，才会有善。这是普通人的翻译，认为，这是没有对比就没有伤害，关系都是通过对比出来的，其实这就犯了从字面简单化理解的错误。老子是想说，大家都知道他美，其实就是不美，大家都知道他善，其实他是恶人。因为这个社会没有完美无缺的人，都有自己的利益计算，都有自己的七情六欲，都不会毫不利己专门利人，这就是人性。别提有圣人能做到，这里说的是“天下皆知”说的就是普通人的认知。之所以能够让所有人都知道他是好人，说明，他是个虚伪的人，善于伪装，善于掩饰，这样的人恰恰是可怕的，别人摸不到他的真相，就不可能准确的判断。这就是我们权谋里，常说的，大忠似奸，大伪若真。所有让你感觉到非常舒服的人，那些你找不到缺点的人，都是伪装出来的。

2、故有无相生，难易相成，长短相形，高下相倾，音声相和，前后相随，恒也。

所有的事情，都是阴阳平衡的，都是对生的。这里没有说阴阳，其实这就是体现了易经里的阴阳。所谓“恒也”，这就是自然规律的意思。这里面我们主要学习三大思维点，首先就是元素的互相的转化，这里有，相生、相成、相形、相倾、相和、相随六大的操作手法。在权谋里，都会善于使用转化的手段，比如，愚民术，作为统治者可能不能无限提高自己的智慧和智商跟老百姓斗，这时，我让你老百姓弱下去，愚蠢下去，就行了。我不可能提高自己的能力来打败你，但是我让你内部混乱，你自己弱下去就行了。我不断的打击你，然后稍微给你点好处，你就会感恩戴德，都是这种转化思维的体现。

其次同时存在，不可能消灭一个，只保留另一个。孤阴不长，独阳不生。在权谋里是什么意思呢，就是，自己必须是要有敌人的，没有敌人内部就



·更多一手秘籍

V: qm50276

·终身会员每月更新 30-60 本

会分裂出新的敌人，只有外部有敌人，内部才不会分裂。所以没有敌人就要制造一个敌人，没有敌人，就要假想一个，看看谁最有可能成为敌人。最后就是要学会容忍丑陋，社会上任何的组织都是带病生存，自然界的无菌环境是不存在的。没有完美的组织，没有完美的个人，都是在不断的调整来适应外部的变化，但是适应总有个过程，所以，我们任何时候都不能去追求完美主义，只要抓住主要矛盾即可。比如追一个女孩子，漂亮智慧，但是就是不会做家务，这个就不是什么大问题，不能真的去追求上得厅堂，下得厨房，这样的完美标准，只能让自己单身一辈子。没有人能够完美，包容非主要错误，这就是智慧。

3、是以圣人处无为之事，行不言之教，万物作而弗始也，生而弗有，为而弗恃也，功成而弗居也。夫唯弗居，是以弗去。

既然都是你表现的好，就有人给你泼脏水，你表现的善良，大家背后说你虚伪，都是阴阳对生的，我们作为圣人，如何摆脱这样的旋涡呢？老子给出了三大招数：

第一、就是不暴露在别人的视线之下。处无为之事，行不言之教，万物作而弗始也。说的就是这个意思，自己幕后偷偷的做事，闷声发大财就好，何必让自己表现的突出？木秀于林风必摧之，枪打出头将都是讲的这个意思，避免让自己出风头，自己偷偷的获得实际利益即可。

第二、谋取私利要披上为大家谋福利的外衣。生而弗有，为而弗恃也，功成而弗居也。自己不能不暴露自己，隐藏不了怎么办？那就让自己披上高大上的道德外衣。我不是为了自己，我是为了别人。我不是想卖手机赚钱，我是想改变世界。我不是想搞电子商务赚钱，我是想让天下没有难做的生意。名义上是谁的不重要，实际上是谁的很重要，名义上自己是不是拥有不重要，重要的是不是自己控制很重要。太自私的把利益都抓到自己手里，恰恰会失去这一切。

第三、学会找傀儡，自己幕后操纵。夫唯弗居，是以弗去。就是这个意思，怎么让自己离开这个位置，但是却没有失去权力，很明显，就是找傀儡，自己幕后操纵，有些利益，我们无法隐藏，也无法高大上，只能找傀儡。曹操不就是这样操作的吗，自己没有当皇帝，恰恰就控制了政权。如果自己当皇帝，就会和袁术一样，在东汉混战初期就被团灭了。

经过上述的分析，我们能够看出来，这一段，老子表达的权谋意思是：认为美好的东西和善良的事物，这背后都是伪装出来的。因为人都是自私自利，有七情六欲的，没有完美的圣人，凡是完美的都是假的。想谋取自己的私利，又不被伤害，要么偷偷的搞，要么，披上道德外衣，要么背后操控。只有这样的高人，才是安全的，才能够称之为圣人！

第三章：愚民术的精髓——控制了名、利和欲望也就控制了人性！

【出处】《道德经》第3章

【原文】不尚贤，使民不争；不贵难得之货，使民不为盗；不见可欲，使民心不乱。是以圣人之治，虚其心，实其腹；弱其志，强其骨。常使民无知无欲。使夫知者不敢为也。为无为，则无不治。

【通用译文】不推崇有才德的人，导使老百姓不互相争夺；不珍爱难得的财物，导使老百姓不去偷窃；不显耀足以引起贪心的事物，导使民心不被迷乱。因此，圣人的治理原则是：排空百姓的心机，填饱百姓的肚腹，减弱百姓的竞争意图，增强百姓的筋骨体魄，经常使老百姓没有智巧，没有欲望。致使那些有才智的人也不敢妄为造事。圣人按照“无为”的原则去做，办事顺应自然，那么，天下就不会不太平了。

【解析】这篇文章一直是统治阶级愚民术的核心思想，通过对人性的控制，从而达到对人的控制，从而稳定自己的管理。而如何控制人性，老子给出了三大手段：第一、要做出正确的引导；第二、要让他们转移自己的注意力，没时间考虑自己的利益；最后就是不听话的要沉重打击。我们现在详细分析这段道德经的内涵：

1、不尚贤，使民不争；不贵难得之货，使民不为盗；不见可欲，使民心不乱。

人生追求就是名、利和欲望，这可以说是人的基本人性。但是如果大家都去追求这些稀缺的资源，自然社会就会混乱，这不是统治者想看到的，你

们都去争夺了，作为统治者自己获取资源的难度就要加大，自己消耗的份额就会减少。所以，必须给老百姓做出正确的示范效应。

不尚贤，使民不争。不能推崇有功名的人，不然就会让所有人都去追求名望和地位，因为竞争而混乱。统治阶级思想，本来就该是少数人拥有的，所以社会上都是看不起读书、看不起官员的言论，都是那些大学毕业、摆地摊、买不起房、贪官污吏被处罚的新闻，这样，会让很多老百姓安心做个草民，觉得为官不易。不去追求功名，自然就是普通人，普通人自然就没大的能量了。

不贵难得之货，使民不为盗。古今中外的历史故事里都有吝啬鬼的故事，让大家仇富，不是周扒皮就是严监生，不是夏洛克就是葛朗台。让普通人，认为有钱人都没有几个好东西。自己谈钱就不好意思，谈钱的都是小人。这样人人才不会去争夺利益，从小植入孔融让梨的故事，让人明白，只有不争自己的利益，就会是个好孩子，有良好的道德品质。这样社会就稳定了，大量的钱，才会流入到强者手里。

不见可欲，使民心不乱。这一点古代做的比较好，情欲方面，女人都大门不出，二门不踩。社会上几乎看不到女孩子，大家也就不会有太多的欲望。食欲方面，大家都一直处于贫困线，只是简单的吃饱，大家也都是穷兄弟，没对比，内心也都会安贫乐道，大家都是“不患寡，只患不均。”解放初，不能不解放女人，但是都穿一样的衣服，不穿时装，不能化妆，背后如果不是长头发看不出是女人，吃饭时粮票配额制，这就是让大家即发不出欲望，也就人心不断。凡是集权国家和宗教都是禁欲的，只有禁欲，才好管理。现在就相反了，大街上都是美女，欲望不断被刺激，而收入的差别越来越大，所以社会上的婚恋就出现了大量的光棍和剩女，离婚率的上升，不满的情绪不断的积累，人心不好管了。

2、是以圣人之治，虚其心，实其腹；弱其志，强其骨。

现实生活，我们不可能生活在真空中，身边处处都是名利美色的诱惑，让我们不断的处在痛苦的对比之中。该如何做呢，老子是有办法的，那就是，“排空百姓的心机，填饱百姓的肚腹，减弱百姓的竞争意图，增强百姓的筋骨体魄。”让你通过沉重的体力活，而没有时间去思考，没有精力去思考，没有能力去思考。这就是后世常说的疲民术，让你闲不下来；弱民术，让你干不完的活，干完了就想睡，没精力思考；愚民术，自己读书少没能力去思考，这就是控制的精髓。现在哪里用的最多呢，监狱，这就是我们常说的劳动改造。生物学的原理，就是让你的血液能量不断的充足在肌肉里，自然流到大脑的能量就少了，用进废退，四肢发达的结果就是头脑简单。而头脑简单的弱鸡，自然好管。

3、常使民无知无欲。使夫知者不敢为也。为无为，则无不治。

通过上面说的手段就会让普通人无知无欲，这无知无欲的状态就特别的好管了。但是总有些聪明人，那该怎么办呢，他们不接受洗脑，家境好，不用干体力活，老子也考虑到了，这样的人，就是通过严酷的法律处罚让他不敢为。“使夫知者不敢为也”，通过震慑打击，让他们不敢做。所以，历朝历代的政府，文字狱、文化革命都是在通过这样的做法来让知识分子老实的。只有让普通人不会做，让聪明人不敢做，这就是“无为”。不管什么原因，只要他们无所作为，不敢追求名利和美食美景了，这个社会就好管了，达到“则无不治”的状态。

经过上面的解析，我们从权谋角度来重新看这一段，就能够明白老子的权谋意思：提倡读书无用论，仇官仇富，让他们从小明白道德第一，追求利益的都是小人，要学会孔融让梨。这样他们就会不读书，不想当官，不去追求利益，人心也就不混乱了。如果他们知道了真相，不过最好的策略就是让他们不断在其他方面消耗精力，没事刷刷短视频，玩玩游戏，时间过得会很快的。西方的奶头乐，就是用娱乐至死的手段替换了愚民至死的手

段，本质没变，都是让他们没时间、没精力、没能力去想太多，如果真有不听话的，到处乱碰，这时候直接抓起来重重处罚。毕竟知识分子骨子里都是软弱的，容易控制。打击几次就老实了，等到他们都不会做，不敢做的时候，这个社会就算是管好了。

第四章：权谋家形象——用而不盈，深不可测！

【出处】《道德经》第4章

【原文】道冲，而用之或不盈。渊兮，似万物之宗。挫其锐，解其纷，和其光，同其尘。湛兮，似或存。吾不知谁之子，象帝之先。

【通用译文】大“道”空虚无形，但它的作用又是无穷无尽。深远啊！它好像万物的祖宗。消磨它的锋锐，消除它的纷扰，调和它的光辉，混同于尘垢。隐没不见啊，又好像实际存在。我不知道它是谁的后代，似乎是天帝的祖先。

【解析】权谋家一直都在讲究神龙见首不见尾，强调神秘感，普通人认为这是城府。为什么呢，原因就是权谋手段就这么多，人的利益就这么多，如果自己暴露，自己的心迹别人看透，自己的行为被人家预判，这样就会被利用，在自己要走的路上，被人设伏。只有让自己被人不可捉摸，才能够低成本的谋取自己的利益。这一段老子道德经讲的就是这个意思：

1、神秘感是第一位的。

道冲，而用之或不盈。渊兮，似万物之宗。用之不盈，就是自己不要自满，不要觉得自己无所不能，强大的人大多阴沟里翻船都是因为自认为无所不能，而忽视了小概率事件，毕竟做的越大，控制的利益越多，外围的风险就越大。谁知道哪块云彩会下雨？有人说，我们不忽视各种细节不就行了，那样的话，太没有效率，太消耗精力，而自己只有不表现为强大，不表现为无所不能，低调，才能够避免别人的算计，让自己能够时时刻刻的战战兢兢，别人不知道你的充足，自然不会找你的麻烦，不会打你的主意。不

是有个故事说吗，某人中了彩票，故意发朋友圈去了澳门赌场，回来后，发朋友圈，从头再来。让大家都知道他输光了，自然大家都不会找他借钱，自己也就安全了，给人不盈的状态。

渊兮，似万物之宗。深不可测的，就能成为万物的主宰。其本质原因，就是别人想算计你，但是不了解你，不知道你的信息情况，找不到你的行为轨迹，不知道你的学历背景，不知道你的喜怒爱好。这样让你的对手无从下手，似老虎吃天，无从下嘴。他们不知道权谋家如何出招，从何出招，出什么样的招，这样的对手是最恐怖的。比如在 2020 年的新冠病毒疫情期间，中国展示了大国制造的强大实力，这样不得不捐助这些口罩等救援资料，不然就会被国际社会所绑架。但是美国就不同，他们到处哭穷说自己没有口罩，这样就能避免向外国捐助，但是自己又不能不用口罩，于是忽然间，在仓库找到了被遗忘的 3000 多万个口罩，这样既解决自己用的问题，又不被道德绑架，还能够让人感觉深不可测，这背后美国到底有多大的实力啊？这种神秘感的震慑力是最可怕的。

2、不树敌是第二位的。

挫其锐，解其纷。自己不能锋芒太露。很多人稍微懂点知识就好为人师，好给人抬杠，展示自己的能力，这就是锐气十足的状态，但是这样的人，恰恰没朋友，没人喜欢这样锋芒的人。所以，做人最重要的就是不争论，解除和别人的纠纷。不和人争论抬杠，不表现自己，不和人产生矛盾，这样才能让自己每天没有那么多的麻烦事，不去树立不必要的敌人。

和其光，同其尘。有些人，性格有问题，爱抬杠，从一个极端走向另外一个极端。那就是远离人群，不和别人交往，表现得离群索居，这样的人是会被排挤的。所以，我们要和他们这些人表现出一样，和光同尘。只有一样的人，才不会被人排挤。因此，和别人交往，不能太热，太热树敌。不能离得太远，太远被排挤。

3、透明度是第三位的。

湛兮，似或存。湛兮就是透明的海水，你感觉你看懂了，看透了，其实静水深流，你不知道水下到底是啥，这就是权谋的境界。你要在一定程度上表现出透明度，你处处让人对你不了解，别人会恐惧你，但别人对你太清楚，就会看不起你。所以，就要表现出，像海水一样，让别人觉得懂你，又觉得还不是很懂你的状态。若有若无，这就是人际交往的最高境界。

吾不知谁之子，象帝之先。我不知道这个人到底什么背景，但是感觉很牛逼的样子。这就对了，权谋家给大家的就是这个形象，能够解决问题，而且知道用什么手段去解决问题。就好像诸葛亮，七星坛借东风。其实就是自己懂得气象学，但是非要搞成自己借来的一样。这就是牛人的策略，用简单的学问，把自己包装成深不可测。

经过上述的解析，我们能看出来，老子这段道德经的权谋意思就是：别让人家知道你的富有，这样就会有人打你的主意，做人要低调，才能避免未知的伤害。在日常的交往中，不要和人交往太过密切，不要和人争论，这样就会避免很多的矛盾。如果不合群，会被人排挤打击。我们要做的就是深不可测，让他们看懂了，我们的牛逼之处，又不明白，学不来，海水一样的状态，清澈又深邃。

第五章：动什么别动感情，对弱者割韭菜，才是强者之道！

【出处】《道德经》第5章

【原文】天地不仁，以万物为刍狗；圣人不仁，以百姓为刍狗。天地之间，其犹橐籥乎？虚而不屈，动而愈出。多言数穷，不如守中。

【通用译文】天地是无所谓仁慈的，它没有仁爱，对待万事万物就像对待刍狗一样，任凭万物自生自灭。圣人也是没有仁爱的，也同样像刍狗那样对待百姓，任凭人们自作自息。天地之间，岂不像个风箱一样吗？它空虚而不枯竭，越鼓动风就越多，生生不息。政令繁多反而更加使人困惑，更行不通，不如保持虚静。

【解析】老子这篇文章，可以说给后世留下了极大的争议。老子不把老百姓当人看，一般人很难接受。所以很多人都在曲解这段话，试图维护老子的高大上的形象，但是真相就是这么直白和残酷。这段话本质的思维有三点：首先是，高人就是不谈感情，只看规律，弱肉强食，看似残酷，但这是规律，感情影响不了规律；其次是，弱者的韭菜是割不完的，生生不息，不用担心都变成强者；最后就是，割韭菜这件事，最好还是不说，做好自己的事情就行了，毕竟弱者很多，舆论上，还是要照顾大家情绪的。

我们现在分析这一段道德经的权术内涵：

1、天地不仁，以万物为刍狗；圣人不仁，以百姓为刍狗。

上天没有感情，眼里一视同仁，圣人也是不把老百姓当人，这就是赤裸裸的弱肉强食的社会规律。越是高人，情绪化、感情化、理想化的状态就越少，都是实战、实用主义。权谋高人，没有同情心，面对弱者，就是采用

收割的方式。只有对弱者不断的收割，才能维持强者的地位，不然他们的资源从哪里来？不然他们怎么能够占有那么多？在心理学上，有一个名词叫做“马太效应”，它出自圣经《新约·马太福音》的一则寓言：“凡有的，还要加倍给他叫他多余；没有的，连他所有的也要夺过来”。如果用通俗的语言解释“马太效应”，就是越是强者，越会占有更多资源；越是弱者，越会失去更多的资源，直至没有。因为这背后就是强者持续不断的对弱者的收割，而不是帮助他们强大。

比如说，国际上非洲现在最穷，最弱。我们中国的外援，中国通过帮非洲的方式，来分一杯羹。而美国就是采用贷款的方式，让非洲抵押自己的资源，不断的收割。比如一个还在进行内战的国家苏丹，这个国家有石油资源，但是却缺乏开采的能力，于是中国人去援助建造了石油设施，帮助苏丹政府开采石油，然后和苏丹进行合法贸易。但是美国的操作是，先说服政府贷款多少钱修建石油设施，然后以油田作为抵押，让苏丹这个穷国担负起上百年的巨大债务，他们只要坐在华尔街数钞票就可以了。当然即使你还不上也不要紧，油田跑不了，非洲也永远富裕不起来。美国就是强国，割韭菜的手段。

2、天地之间，其犹橐籥乎？虚而不屈，动而愈出。

天地之间，岂不像个风箱一样吗？它空虚而不枯竭，越鼓动风就越多，生生不息。这是老子的一个比喻，别怕弱者被收割完，弱者是收割不完的。因为弱者都是相对的，收割了弱者自己强大起来的时候，还会有新的弱者出现。比如你现在只能欺负幼儿园的小朋友，夺走他们的棒棒糖，但是过两年，强大了，就能收拾高中生了，就能抢走他们的零花钱了。随着强者积累的资源越来越多，能够收割的范围就越来越广。所以老子才有了，越鼓动风越多，生生不息的感叹。

3、多言数穷，不如守中。

“多言数穷，不如守中。”这段话在《道德经·四帝注》这本书里的解释是“这些无法用语言解释，最好的办法是顺其自然。”权谋网是认同这个解释的。不是我们没有同情心，而是我们要坚持客观规律。顺其自然就是弱肉强食，就是坑熟杀弱。很多人会说，这样别人不服啊，其实强者从来都不考虑弱者服不服的问题，而是考虑是不是能够让他听话的问题。所谓的在管理中，追求心服口服，本身就是个错误的命题，批判的武器，代替不了武器的批判。强者才不会去搞什么道德爱心，如果有，也是为了利益。

经过上述的分析，我们能看出来，老子的原意就是：天道的规律就是弱肉强食，坑熟杀弱。权谋高人也一样，不会同情弱者，弱者就该被淘汰掉。不用怕弱者不够用，因为随着自己的强大，能够收割的弱者越来越多。弱者不是更少了，而是更多了。所以，很多事情，没必要说的太清楚，遵守客观规律就行了。

第六章：神秘诱惑才能长存，但是忌讳频繁操作！

【出处】《道德经》第6章

【原文】谷神不死，是谓玄牝。玄牝之门，是谓天地根。绵绵若存，用之不勤。

【通用译文】生养天地万物的道（谷神）是永恒长存的，这叫做玄妙的母性。玄妙母体的生育之产门，这就是天地的根本。连绵不绝啊！它就是这样不断的永存，作用是无穷无尽的。

【解析】这个第六章可以说是最难懂的，而且历来争议很大。我们必须先从名词下手分析：

一、首先解释这几个关键词汇

1、这一段的核心词汇是“玄牝”，不理解玄牝，是理解不了这段话的，古人的词汇有限，玄的意思是，深奥的，不容易一下子理解的意思。“牝”泛指雌性，女性。“玄牝”合起来的字面意思就是充满神秘感的女人。其实用一个现在的词汇来说就是“诱惑”，“诱”就是诱人，指性感漂亮的女人。“惑”就是迷惑，看不清楚。所以从本质含义，我们就能够看出来，“玄牝”就是“诱惑”的意思！

历来争议很大，解释的也是五花八门，在权谋网看来，都没有摸到门径。

2、我们再看“谷神”这个词，第一感觉可能是主观谷物的神灵，其实不是那么回事儿，老子是不说怪力乱神的，“谷”山谷，峡谷的意思。“神”不可思议，特别神奇的意思。综合的意思就是，“谷神”其实就是神秘大峡谷的意思。



3、“天地根”中的“天地”，就是大自然，指我们生活的自然环境和人文环境。“根”就是，本源。天地根，字面上整体的意思就是，“万事万物的本源”。

二、这段话用现在的意思来翻译就是

神秘的大峡谷，这样的自然环境是对人有致命吸引的，和社会上诱惑人的美女一样。

自然的开拓和社会的发展，都是源自诱惑，所产生的探索的欲望。

若即若离的感觉，这种是诱惑的表现形式，想抓，抓不住，想看，看不清。

不过，这个招数不能常用。

三、权术角度来看道德经这段话的本质含义：

1、诱惑是发展的源动力。

无论是泡妞还是权谋，大家都讲神秘感。而神秘感，就是让你感知他的存在，你又搞不清楚具体的情况，要么让你产生探索的欲望，要么让你产生恐惧。犹如秘诀、秘方，都是让你孜孜不断探索的。可口可乐不就是一纸神秘的配方，对人不断的产生商业价值的诱惑力么？《红楼梦》八十回之后的遗失，也产生了类似的效果，前 80 回的引诱，后面遗失的迷惑，产生对读者的诱惑力，刺激了猜测阅读的欲望，争论的越多，越是效果好。毛主席人生的后 10 年，所产生的巨大争论，其实也是如此的迷人效果。前半生的巨大成功，产生了魅力吸引，晚年的行为让人一眼无法看透伟人的思路，于是，众说纷纭，效果极好。没有这些争论，探索，追求，也就没有了发展的动力。

可以说，对神秘大自然的探索，对诱惑女人的追求，对学术的争论，促进了社会的发展、人类的发展、学术的发展。所以，诱惑是发展源动力。因此老子说“玄牝之门，是谓天地根。”

这对我们权术有什么意思呢，就是权力的神秘感，会产生威严。俗话说，仆人眼里无伟人，就是丧失神秘感的原因。只有远离大众的视野，隐藏自己的行为，大家才会追随，才能不断的得到神话。

2、似是而非的表现形式。

女人之所以让男人不断的追求，就是那种若即若离的感觉，你不知道她到底怎么想的，想猜测，又发现不是，想放弃，又感觉，她对自己有意思。性感并不是脱光了，而是似露非露之间。

有吸引，但又看不清，这就是致命的诱惑，这就是“玄牝”的外在表现形式。玄字之妙，在此啊。

这个对权术家的意义，就是，你只有不断的挑起他的欲望，而又不能一下子满足他，你就能控制他。公司里不就是这样么，不断的给你梦想，然后又不一一满足你，你就会一步步的跟着走，被驾驭。

3、不能当成日常招数用。

老子最后做了提醒“用之不勤”，就是不能常用，权谋就怕频繁操作，这不是常规的招数。很多女人就一直这个样，吊着男人的胃口，逐步的，男人就累了，不想玩了，想放弃，毕竟只能看，不能摸，口惠而实不至的感觉，不会太久。神秘感的运用，本源就是刺激你的探索。欲望的牵引，但是终究这个只是开始，而不是结果。写到这里，这让我忽然想到了太平天国的杨秀清，一开始使用天父下凡起到了好的作用，但是后期频繁使用天父附身的招数，当成了日常的权术工具，这就激发了洪秀全的反感，于是爆发了事变。被韦昌辉，灭门。

看完上述的朋友，权谋网认为，应该大家能够理解这第六段的意思了。其实这一段，也是历朝历代被争议，这也是老子留在道德经里的“玄牝”诱惑。你看不懂，你又觉得有点意思。这就是争论的魅力，这也是老子的智慧，让你大部分看懂，又很多地方看不懂，让你不断的思考、解释、争论。而

易经，大部分都不让你看懂，直接没人看了。韩非子是让你都看懂了，没争论，也不用研究了，呵呵，老子，你太坏了。

第七章：权谋高人都善于隐藏自己！

【出处】《道德经》第7章

【原文】天长地久。天地所以能长且久者，以其不自生，故能长生。是以圣人后其身而身先，外其身而身存。非以其无私邪？故能成其私。

【通用译文】天长地久，天地所以能长久存在，是因为它们不为了自己的生存而自然地运行着，所以能够长久生存。因此，有道的圣人遇事谦退无争，反而能在众人之中领先；将自己置于度外，反而能保全自身生存。这不正是因为他无私吗？所以能成就他的自身。

【解析】字面意思很好理解，就是圣人自己在后面，恰恰是走到了前面，自己置身事外，恰恰能够保存自己。越是无私的人，自己越会得到好处。不过很多人理解字面意思有难度，为什么在后面会在前面呢，在外面会保存自己呢，无私还怎么成就自己呢，不急，我接下来，给大家分析其中的内涵。

一、是以圣人后其身而身先

1、高手都在幕后

圣人之道阴，凡是权谋高手，其实都不喜欢台前露面，而是喜欢背后操纵。所有前台的人，都要听从自己的幕后大老板。犹如电视剧一样，台前的人出名赚钱，背后被导演操控、被制片人潜规则。幕后的操控，能够获得更大的运作空间，前面的大多是牵线木偶，高手不是让你一眼就能看透的。如果有错误，就能让台前的人，成为弃子，让他们背黑锅，而不是自己去

和别人对抗。《西游记》主要的取经工作都是取经团师徒干的苦活累活，而真正的大 BOSS 都在背后操纵。

2、让别人试错当炮灰

职场上，有时候猜不透领导的意思，这时候就需要鼓动别人去试探，得到准确的结论之后，自己就能够有效的迎合领导。而之前去踩雷的人，可就会被排除掉。创业中也是这样，一个未知领域的创业，自己拿真金白银去试错，成本太高了，让别人先做，成为先烈之后，我们稍微改进，直接杀入，领先市场。先做的一般都会成为探路人，验证了模式，测出了雷区。

3、后发制人

先看看这个大家都熟悉的卞庄子刺虎的故事【卞庄子要去刺杀老虎，有两只老虎为了争夺一头牛而打斗，馆舍里的一位童子制止他，说：“两只虎正要去吃那头牛，当它们吃得很香的时候一定会互斗，斗的结果必然是大虎受伤，小虎死亡，你再朝着受伤的大老虎刺去，一下子必可得到杀死两只老虎的美名。”卞庄子认为是像这位童子说的这样，就站着等待（它们相斗）。一会儿，两只老虎果然斗起来了。大虎负了重伤，而小虎死了，（这时）卞庄子朝那只受伤的大虎刺去，这一举果然立下了杀死两只老虎的功劳。”】我们把这个故事放在职场看看，不也是这样么，有个副经理的位置，他们互相竞争，等两败俱伤的时候，自己再出手，尽管没有一开始就参与，但是笑到了最后。《琅琊榜》里就是誉王和太子的争斗，两败俱伤后，靖王找到了机会，走向了帝位。

二、外其身而身存

1、置身事外，逃离漩涡。

三国演义里，这样的故事好几个，刘表的大儿子刘琦怕被陷害，而向诸葛亮请教，诸葛亮被上屋抽梯后，献出了，驻守江夏的策略，逃离了斗争漩涡，而保存了性命。徐庶在赤壁之战前夕，也是去镇守边关，除去叛乱的

名义，逃离了即将的失败。大的利益漩涡和变动的时候，首先让自己置身事外，这样才能更清楚的看清局势，然后随机应变。不能置身事外，就不能把握趋势。

新来的领导，是个什么样的人，不清楚，是不是会拿自己立威不清楚。所以，先行请求外派做新市场，或是请休年假，都是不错的，观望策略。或是在上级斗争，都在拉选票，你选谁都不合适的时候，这时候装病，住院，逃离漩涡，都是好的选择。

2、内外呼应，掌控全局。

外其身，就是把自己的实力分割出去，或是利用自己的外部势力，只有内外都有自己的势力的时候，你对局面才能有大的掌控。比如，你和另外一个人，都有竞争总经理位置的潜在能力，但是如果外部有个大单，说，如果让你做经理，就签约。老板会怎么想？这个外部的势力，最大化的加分。三国时代，养寇自重的事不少，没有诸葛亮，司马懿立即就会被削弱兵权，所以，有诸葛亮就会保证司马懿不会失去权力，这一点，司马懿很清楚的。因此，明知能够抓住诸葛亮，而不这样做。原因就是，外部势力的存在，自己才能安全。

3、为人代言，寻求靠山。

外其身，我不是我，我代表的是外部的身份。也就是说，你只是某个势力的代言人。你本身是个小人物，但是你代表的势力不能不让人有所顾虑。说句大白话，你就是条狗，别人想打的话，也要看你是谁的狗，你代表谁，不能不投鼠忌器。

寻找靠山，是保存自己的捷径。最明显的就是皇帝身边端茶倒水的太监，就算你是当朝宰相，你照样得听话，因为你得罪不起，他背后的皇帝。高力士作为唐玄宗身边的红人，你想巴结都来不及。原因就是，他代表的是皇帝。



职场中，你看着有些人，不上班，或是很少上班，就能够拿全额工资，领导还不敢说什么，就要明白，这个人外身绝对有势力，有可能是代表了某个大领导或是大势力，比如这个人的媳妇是税务局的，那个人的哥哥是银行行长。因为有了他们的外身，所以在职场才会是安全的。

三、非以其无私邪？故能成其私。

1、把自己的目的隐藏在别人的目的下。

“我这是为你好”就是常用的口头禅。《史记》里大量的说客，其实用的就是这一招，站在为别人出谋划策的角度，让他做出决策，其实目的就是想夹带自己的私货。

最经典的就是触龙说赵太后，触龙不仅仅说服了赵太后把自己儿子去做人质，而自己也安排了孩子做官，一箭双雕的策略，不仅仅为国，也为自己。或是表面为国，实际为自己。

2、让自己站在道德的制高点。

楚汉之争的时候，楚怀王熊心，被项羽暗杀，这时候，刘邦为义帝发丧。这就是一天下公心的角度，来让项羽成为众矢之的，成就了刘邦在政治上的优势。刘邦，其实内心并不是真的对义帝有什么感情，而是，来了场政治秀。这就是最为明显的，无私成就了自己自私。曹操在灭了河北之后，在袁绍坟前哭祭，也是让自己看起来并不是为了自己私利而是为了国家统一。让自己的小九九，放在国家大义上，来解释自己不那么好看的行为，提高了意义。

3、代表大家的利益，大家才能支持你。

你代表你自己的时候，没人支持你，人都是自私的，只有你代表他的时候，他才会支持你。你的利益和他的利益一致，你成就了大家的利益，你的利益也就实现了。谁是我们的敌人，谁是我们的朋友，这是革命的首要问题，你的利益和谁一致，你就找到他，代表他，让他支持你。

苏秦，就是代表秦国的敌对势力，让东方六国联合起来，从而成就了自己佩戴六国相印，让自己永载史册。职场，官场斗争都是如此，联合大多数的人的利益，才能实现自己的目的。

经过权谋网上述的分析，我们能够看到，要善于隐藏自己，善于隐藏自己的身份，善于隐藏自己的利益，善于隐藏自己的目的。深刻的理解道德经，学会老子的权谋，能够让我们深刻的理解权术，能够更加高能的参与办公室政治。至于“天长地久。天地所以能长且久者，以其不自生，故能长生。”没有太多的权谋内涵，就是说，任何时候都要把自己的事情变成大家的事情，才能获得永久的安全。就好比公司，不能只是自己的，做不大，只有做大了，上市了，让所有人都能够成为股东，公司自然能够有更大的风险抵抗能力，活得更久！

第八章：上善若水不是弱者文化而是智者文化

【出处】《道德经》第8章

【原文】上善若水，水善利万物而不争。处众人之所恶，故几於道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，政善治，事善能，动善时。夫唯不争，故无尤。

【通用译文】最善的人好像水一样。水善于滋润万物而不与万物相争，停留在众人都不喜欢的地方，所以最接近于“道”。最善的人，居处最善于选择地方，心胸善于保持沉静而深不可测，待人善于真诚、友爱和无私，说话善于恪守信用，为政善于精简处理，能把国家治理好，处事能够善于发挥所长，行动善于把握时机。最善的人所作所为正因为有不争的美德，所以没有过失，也就没有怨咎。

【解析】“上善若水”几乎融入中国人的血液，无人不知，一直是智者的象征，却没有人知道它真实的含义，现分析如下：

1、上善若水，水善利万物而不争。

“上善若水”这是个被误读千年的词汇，很多人只限于字面的理解，认为，最好的善良像水一样，只做好事，与世无争。其实这个是非常错误的，“上”是高人，是统治者，“善”是擅长，精通的意思。很多字的古意和现在汉语的意思是不一样的，读古书，没事还是要看看《说文解字》的。

仁者乐山，智者乐水。水不是弱者的文化，而是智者的文化，俗话说，水火无情，在水的柔弱外表的欺骗下，其实夺去生命的数量远远高于火灾。可以说任何的地方都有龙王庙，因为农业社会，大家靠天吃饭，需要水的

滋养和灌溉，但是到处泛滥的洪水，让人无家可归的记忆，尤其是文明发源地的中原，黄河无数次的改道，天灾不断。因此，古代人对水是即爱又怕。没错，老子就生活在中原这个对水有复杂感情的地方。这背后，其实就是老子对于上层统治者的精确比喻，统治者就是要在平时对老百姓滋养灌溉，但是时不时的还要来点洪水，让百姓惧怕。这样老百姓离不开统治者，又害怕统治者，这就是上善若水的权谋含义。

水利万物而不争，这是教导我们就只做好人，好事，不留姓名？很多人错误的把水和万物放在同一个阶层或是维度来思考问题了，所以才会有这种想法。其实这个基本不在同一个层次，也就不存在斗争的问题。举个简单的例子，狼绝对不会和羊争夺青草，只有羊群之间才会在吃草上斗争。狼管理羊群，会把羊划分好区域，让他们都能吃到草。这样就不会有羊因为内部斗争吃不上草，而让羊群数量锐减。狼呢，这样做都是为了羊群的生存和发展，没有和他们竞争食物。但是狼的目标是羊群，是吃羊的。所以这句话的意思就是，狼取利于羊群，而不和他们争夺青草。这样是不是就好理解了？没错，水取利于万物，但是不和他们争夺生存资料，因为他的目标是万物本身。养猪是为了吃肉，不是让猪过幸福生活，更不是和他争夺猪饲料。

2、处众人之所恶，故几於道。

大家都讨厌水，但是水和道是最相近的。道德经里的道，几乎都是合乎强者规律而言的。为什么大家都讨厌水，但是水却又代表规律呢，因为这就是很多人都太追求做一个好人了，好人是距离成功最远的。因为好人的自我束缚，不能够尊重弱肉强食的自然规律。还用狼和羊做比喻，吃草的羊都讨厌凶狠的狼。但是狼却是草原的王者，他们才是合乎成功规律的。另外一个方面，大家都喜欢的人，说明是要放弃自己的利益，不善于尊重自己的利益，所以这些不善于维护自己利益的人，恰恰不会有大的作为。真

正的强者都是不断的维护自己的利益，谋取更大的利益。为别人的利益考虑只是手段，不是目的。

3、居善地，心善渊，与善仁，言善信，政善治，事善能，动善时。

居善地，居住在合适生存的地方，选择好自己擅长的工作领域，让自己获得更大的生存空间。

心善渊，就是不能完全暴露自我和意图，要深不可测，逢人要说三分话，不可全抛一片心。你不知道，别人对你，是不是有非分的想法，即使现在没有，你也保不准，他未来，不对你有非分想法。

与善仁，与是给与的意思，要帮助那些道德素质高的人。这就提醒和告诫我们不要随随便便的帮助人。东郭先生和狼，农夫和蛇的故事不断的上演，我们不能做烂好人。选错对象，不但我们得不到好处，还可能被勒索，被敲诈。因为好心在大街上扶助摔倒的老人，被索赔的还少吗？

言善信，说话要善于传递自己的信用。很多人不知道说话的目的，大多就是随心所欲，而高人，都是为了传递自己的价值，让别人信任自己，只有信任自己的人越多，自己的威望、权力、财富就越大。所有的经济，就是对产品的信任，对未来利润的回报的信任。所以，用舆论塑造自己的信任，这是核心。

政善治，搞政治，目的不是为老百姓谋福利，而是善于治理。让他们听话，服从，老子指出了核心方向。很多政治口号喊喊，也就罢了，信了就错了。所有的口号，都是让人听话为目的。

事善能，做事要发挥自己的能力，做自己有优势的项目。做自己不擅长的事情，非但浪费时间，而且容易失败，然后被人抓住把柄，进而被清算，丧失人生机会。

动善时，行动要善于抓住时机，很多人浮躁，静不下来，觉得只有不断的做事情才能让自己内心有安全感。其实，我们一定不能盲动，善于抓住时机，这样能够事半功倍。

这七善，可以说，老子对各类事情都开了药方，这就是人生的七大主要矛盾，抓住核心点就能够获得成功。而不是简单的认为，做个好人就行了，做个不争的人就行了。这就是说上善若水，并不是让你一味的做弱者，不争；而是针对不同的事情，采用不同的解决方案。上下文，割裂了，就无法理解老子原意，就断章取义了。

4、夫唯不争，故无尤。

你不去和狗争骨头，狗是不会去因为护食而和你斗争的。所以，我们想成功就不要让自己在低层次下争夺有限的资源，而是要不断的通过合作完成利益的获取。在职场我们只要服务好领导，依附资源就能够获得大的回报，而不是和同事为了项目和订单打的头破血流。鸡汤界常说的一句话，也是这个意思，下层的人是人踩人，上层的是人帮人，老子在这里也是这个意思。通过合作，不断的获取更多的资源。

经过上述的解析，我们就能够理解老子这一段的智慧了：高明的统治者，需要像水一样，让老百姓又爱又怕。单纯的做好人，是成功不了的。要针对不同的情况作出不同的选择，而不是一个做好人，能够解决的。聪明人都是通过合作完成自己的理想，而不是争斗，所以聪明人活得更好！

第九章：成功路上的四大拦路虎，有一个就能要了命！

【出处】《道德经》第9章

【原文】持而盈之，不如其已。揣而锐之，不可长保。金玉满堂，莫之能守。富贵而骄，自遗其咎。功成身退，天之道。

【通用译文】执持盈满，不如适时停止；显露锋芒，锐势难以保持长久。金玉满堂，无法守藏；如果富贵到了骄横的程度，那是自己留下了祸根。一件事情做得圆满了，就要含藏收敛，这是符合自然规律的道理。

【解析】俗话说，一个人如果没有缺点，那么他的优点本身就是缺点。你越是争取什么，维护什么，越是会为其所累。所以事物本身，都是有两面性的，内部的优点到了极致了，那么缺点就凸显出来了。这段道德经，讲的就是物极必反的道理。从权谋角度而言，就是在做人做事上，要提前注意这个变化，从而保持自己的清醒。

1、持而盈之，不如其已。

做事上，戒盈，明太祖朱元璋解释这句话是这么说的，这就好比端着一碗水行走，如果满了，就洒出来了，如果不满，就能够不浪费。所以如果端一碗水，不但累还浪费。其实从权谋角度来看，很多人理解是有错误的。因为很多人都只看到了水满则溢的局面。注意力在水上，为什么我们不能换个大碗呢。戒盈，不仅仅可以通过减少水这一种方法获得，还可以通过换个大碗获得。很多时候，我们在原有的维度很难解决的问题，换个维度其实会简单很多。比如，你一个前台的工资，怎么都不可能超过部门经理。无论你怎么做，如果不断的要求加薪，只能是被开除。所以，过满则溢。

要的太多，自然是要被开除的。但是，如果换个大的平台和职位呢，就不一样了，通过自己的努力换个大碗，不再做前台，而是成为大堂经理，自然收入就高了。做公司也是如此，做到一定程度之后，利润就到极限了。只能通过扩大生产，拓展产业链才行。如果在原有的状态下，只能剥夺员工，压榨上下游，这样公司做不久。

2、揣而锐之，不可长保。

做人上，戒锐，锋芒毕露的必然不能长久。因为你的存在，让大家都不舒服。鹤立鸡群，郁闷的绝对不是鸡群，因为，你和大家不一样，鸡群人多势众，必然不断的排挤你，攻击你，孤立你，掣肘你。所以，一个人如果表现的太过优秀，就会激发大家的敌对之心。因此，一个人，偶尔露峥嵘就行了。每天都把自己打造的很优秀，不会长久。职场总是劣币驱逐良币，关键时候自己能顶上去就行了。

3、金玉满堂，莫之能守。

财富上，戒满，金玉满堂，就会被很多人盯着，总会有你处于弱势的时候，总会有你想不到的地方，你就在别人眼里成了肥肉，别人通过偷、抢、骗等各种手段，就是为了掠夺你的财富，即使你有能力看得住，你的孩子也不一定看得住。你这个时候看得住，明年不一定看得住。这就是俗话说的，不怕贼偷，就怕贼惦记。老虎总有打盹的时候，所以，财不外露，才是安全守住财富的路。

4、富贵而骄，自遗其咎。

态度上，戒骄，富贵之人，身边溜须拍马的多，恭维的多，自然盛气凌人，你不知道你的行为就会伤到人，就会刺痛别人的自尊，不会在意别人的面子。而越是穷人，自尊心就越敏感，因为他只有这点东西了，你还不给他，他就会铤而走险。所以，我们经常会看到很多富二代炫富耍酷，争风吃醋，

最终被人暗杀。所以，越是身份地位高的，越是要谦虚低调，越是处处小心，你不知道哪天就被恶狗咬了。

5、功成身退，天之道。

一个人成功之后，事业做大了，没有拓展空间了，就不能把所有的利益都抓到手里，也不能到处表现出无所不能，更不能处处露富被坏人盯上，性格中的飞扬跋扈不知道何时就树敌了。所以，一个人陈宫之后，上述的四大拦路虎就会蜂拥而至，因而，要学会身退，退到幕后，这就是天道规律。当然，这里的身退并不是丧失权力，老子可没有让你放弃权力走人。只是说，别再抛头露面了。失去权力的人，退的不是身，而是命，这是丢命。切记！

通过解读，我们能看到老子的原意：那就是别太满，别太优秀，别太炫富，别太狂，这样无形中，会树敌，会被坏人盯着，会不知不觉得罪人，要学会隐藏自己，这才能够安全！

第十章：成功领导者的灵魂六问——把组织当孩子养！

【出处】《道德经》第 10 章

【原文】载营魄抱一，能无离乎？专气致柔，能婴儿乎？涤除玄鉴，能无疵乎？爱民治国，能无为乎？天门开阖，能为雌乎？明白四达，能无知乎？生之、畜之，生而不有，为而不恃，长而不宰。是谓玄德。

【通用译文】精神和形体合一，能不分离吗？聚结精气以致柔和温顺，能像婴儿的无欲状态吗？清除杂念而深入观察心灵，能没有瑕疵吗？爱民治国能遵行自然无为的规律吗？感官与外界的对立变化相接触，能宁静吧？明白四达，能不用心机吗？让万事万物生长繁殖，产生万物、养育万物而不占为己有，作万物之长而不主宰他们，这就叫做“玄德”。

【解析】这段道德经，玄学色彩最重，让人读后神乎其神，不知所云。道德经其实就是一面镜子，好像是在读道德经，其实是在读自己，大家都能够在书里找到自己想要的东西，权谋家也不例外，看到了领导者自己的反思和对灵魂的发问：

1、载营魄抱一，能无离乎？

很多人把焦点放在了“营魄”上，其实我们应该把注意力关注在“抱一”，这其实就是说，要表里如一，把精力放在自己的目标上，这就是我们说的专注。很多人想改变自己的生活，想赚很多的钱，去买车买房，但是工作学习中，恰恰不把自己的精力放在如何学习赚钱上，学习投资上，提升自己价值上，提升自己身体的健康上。把自己的时间精力都浪费在无聊的事情上，放在那些不产生利益的事情上，满口的仁义道德不会让你搞到钱。所

以，每天都要问自己，是不是把自己的精力放在了要追求的事情上，时刻都在坚持。

2、专气致柔，能婴儿乎？

“婴儿”这个词老子用的很多，其实我们要观察，婴儿有什么特征，真正的回归本源，才能理解老子的用心，婴儿有两个特征：一方面是柔弱，不会让人有恐惧感，没有人把一个婴儿当成可怕的对手。另外一方面，欲望简单明确，就是吃，饿了就哭，完全的没有掩饰。这对我们搞权谋的借鉴意义就是，让自己表现单纯，没有攻击性，就不会把我们当成对手，适当的展示自己的欲望，更加让我们觉得没有大的理想和野心。我们在看很多职场剧或是宫斗剧，都会看到，那些傻白甜最终都会成功，根本原因就是，这些人，给人一种傻傻的没有心计的感觉，他们在斗争的环境中，让人感觉到无害，这些的小白兔，恰恰让人有一种保护欲，最终这类看似没有心机的人胜出。比如唐高宗李治，就是这样柔弱性格的人，没有野心，也不参与争斗，最后是他走向了帝位。现实中，你越是强大，越是有人防着你，攻击你，处处在人的监视下，就很难有大的作为。

3、涤除玄鉴，能无疵乎？

“无疵”就是没有瑕疵，千里之堤，溃于蚁穴。管理学中也有个蝴蝶效应是说，初始条件十分微小的变化经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的差别。所以细节决定成败的管理理论曾经一度喧嚣尘上。我们作为权谋家就是尽可能堵住所有的漏洞，把自己放在一个安全的环境。因为任何一个细节的放松，最终就会功亏一篑。我们做不到完美，但是要有完美主义，不断的追求全面详细。历史上所有的雄主都是权力劳模，都事无巨细的把控着帝国，秦始皇每天读大量的竹简，朱元璋全年无休，毛主席至死方休。

4、爱民治国，能无为乎？



·更多一手秘籍

V: qm50276

·终身会员每月更新 30-60本

爱民治国，能无为而治吗？这可以说是老子的核心思想，就是无为而治，他的无为而治，不是无所作为，放任不管，而是建立起行为规范，采用愚民术、弱民术、贫民术在思想上控制老百姓，通过外部强制，内部洗脑，最终建立起一个自动自发的管理模式。但是很多人，理解的无为而治，成了放任自流，这不仅仅不能治理，恰恰走向混乱。

5、天门开阖，能为雌乎？

清朝康熙皇帝看到这一段，他说“天门谓心也，初入而无见其形，是为天门开合，以心之运动变化而言为雌者，守静养动之意。”其实权谋家看来，这一段其实就是不要浮躁盲动的意思，一个人只有静下心，不断的思考，不断的去寻找规律，寻找方法，让自己沉淀下来，不断的在一个方面积累，十月怀胎，自然能一朝分娩。十年养育，自然能够儿女成行。想做成一件大事，就和女人生孩子，养孩子没有区别。不断的付出心血，保有耐心，这样才能够有大的收获。

6、明白四达，能无知乎？

时刻保持对世界的好奇心和敏感度，不能故步自封，保持自己无知状态，这样才能够不断的吸收世界最新的消息、最新的知识、最新的技术和最新的思维方式。这样才能不被社会所淘汰，才能永远站在事业的潮头。很多人要么是自满自大，不屑于学习新东西，要么是悲观堕落，不主动进取，这些人最终都会被时代所淘汰。不断的学习最前沿的东西，这才能保持自己的清醒。

7、生之、畜之，生而不有，为而不恃，长而不宰。是谓玄德。

刘备，字玄德。刘备名字的出处就是这里。这就是对上述的一个总结，一个人想成功，就要把事业当成孩子，十月怀胎小心翼翼的生下他，然后再用心的呵护他的成长，不把他当成自己的附属品，也不让他必须严格按照自己设计的路走，更不会替他做决定。完全按照他自身的规律去发展，给

孩子提供一个好的环境，帮助他自我成长，让他自己学会做决定，孩子长大了，就不再需要我们，而管理企业同样如此，这就是我们常说的，真正的管理之道：我们的成功就是把企业打成一个体系，让企业自动自发。经过上述的分析，我们能看到老子这段的本意就是：你能专注自己的目标吗？你能给人一个没有心机的形象吗？你能尽可能的减少错误吗？你能保持对新知识的渴求吗？你能像一个女人照顾孩子一样，管理企业吗？你能够打造一个自动自发的管理组织吗？照顾企业像照顾孩子一样，让他成长，按照他本身的规律成长，教会他做决定，这样就能长久！

第十一章：凡事首先考虑对自己有什么用，怎么用！

【出处】《道德经》第 11 章

【原文】三十辐共一毂，当其无，有车之用。埴埴以为器，当其无，有器之用。凿户牖以为室，当其无，有室之用。故有之以为利，无之以为用。

【通用译文】三十根辐条汇集到一根毂中的孔洞当中，有了车毂中空的地方，才有车的作用。揉和陶土做成器皿，有了器具中空的地方，才有器皿的作用。开凿门窗建造房屋，有了门窗四壁内的空虚部分，才有房屋的作用。所以，“有”给人便利，“无”发挥了它的作用。

【解析】老子连续举了三个例子，来说明，事务是空的部分在发挥作用。这段的核心就是最后一句“故有之以为利，无之以为用”我们站在权谋角度来解析下：

1、事物存在就是要被利用

“故有之以为利，无之以为用”，为利，为用，其实不能割裂来看，这是互文手法，就是无论有无，我们都要学会利用。禅宗经常讲，心外无物，和老子这里是相同的，考虑一个事物存在的意义，就是对我们有用没用。没用的东西，只当他们不存在。权谋家最讲究的就是实用主义，看一样东西，就看他有效没效，有用没用，不然直接放弃。不需要有任何的道德和情感羁绊，直接删除。因为人生要维护的事情太多了，自己的精力有限。不能被利用的东西，那就断舍离！

2、要善于发现可利用之处

作为权谋家要善于发现身边的人或事的可利用之处，因为一个人会有很多个方面，比如我们常见的故事，鸡鸣狗盗之徒。这些人看似没有大的本事，就会偷鸡摸狗，但是关键时刻能够救命。比如那些造假证的贩子，是违法犯罪的，但是我们很多时候使用假的证件，的确能为我们的生活带来极大的便利。有些人性格冲动，交朋友不是最佳选择，但是我们可以鼓动他给我们当枪使。正着用、反着用、整体用、局部用、给自己用或在别人身上用，关键是要不断的思考，怎么为我所用。

3、不同的时候用不同部分

但是使用的人或事，不同的阶段有着不同的作用，要善于动态的思考，而不可以拘泥于之前的刻板印象和惯性。比如说，老子举例子的这个瓶子，咱们也用瓶子来解释：平时用来装水用，但是如果有坏人，我们就可以用它拿来砸在坏人的头上，尽管瓶子不是武器，但是这时候就能发挥武器的效果；如果朋友喜欢收藏瓶子，还有可能当成礼物去送给朋友，加强彼此之间的关系，发挥了礼品的作用；还比如不用来装水，就作为艺术品摆放，这样能发挥瓶子的观赏价值。

经过上述的分析，我们能理解老子的意思，任何事情，我们都不能拘泥于形式，要以利用的角度为出发点来思考，拿什么方法、方式、方向来用。只有不断拓展自己的思考，才能够发挥出事务的价值出来。

第十二章：控制自己的欲望，而不被欲望所控制！

【出处】《道德经》第 12 章

【原文】五色令人目盲；五音令人耳聋；五味令人口爽；驰骋畋猎，令人心发狂；难得之货，令人行妨。是以圣人为腹不为目，故去彼取此。

【通用译文】缤纷的色彩，使人眼花缭乱；嘈杂的音调，使人听觉失灵；丰盛的食物，使人舌不知味；纵情狩猎，使人心情放荡发狂；稀有的物品，使人行为不轨。因此，圣人但求吃饱肚子而不追逐声色之娱，所以摒弃物欲的诱惑而保持安定知足的生活方式。

【解析】一个人走在成功的道路上最难的是什么，就是受到干扰，要么是放慢了脚步，要么是走错了方向，要么掉进了陷阱。而这种干扰最大的不是来自外界，而是来自于自己欲望的干扰。老子在那个物质贫乏的时代就看到了这个症结，然后给出了解决的方案：

1、五色令人目盲；五音令人耳聋；五味令人口爽；驰骋畋猎，令人心发狂

首先，过犹不及。吃喝玩乐，是人的基本需求，这个没错，但是多了，就过犹不及。人奋斗就是为了让自己的生活过得好，过得舒服，但是如果在自己眼里心里，只有欲望的释放，那么很快就会让自己迷失。

其次，控制手段。这个事情也可以反着用，想让一个人废掉，就要不断的诱导他释放自己的欲望，他自己的欲望越大，控制起来就越是容易，美人计就是在这样的理论背景下设计出来的。温柔乡，英雄冢。

第三，生理消耗。老子指出的这几类欲望，最明显的特点就是消耗性的欲望，不断的消耗自己的资源和身体为基础的。那些积累性，增值性的爱好不在此列，比如乐于研究，勤于锻炼，爱好赚钱。

2、难得之货，令人行妨

第一、稀缺的东西，从来都是让人控制不住的。一来，物以稀为贵，自己拥有稀缺的东西，有很大的心理满足感。另外就是稀缺的资源，能够让自己显得与众不同，有更强的炫耀价值，大家愿意花高价钱买个限量版的高级皮包就是这样。人们很多行为都是自己的欲望驱动，而不是目标驱动。

第二、权谋家都是把这个稀缺的东西当成诱饵来控制人。在权谋家眼里，都是控制欲望而不被欲望所控制。一切都是工具，包括稀缺的官帽子。记不得，韩信说项羽把官印都玩的没棱角了，还不肯发下去。这就是项羽没有把稀缺的东西拿出来控制人，而被稀缺的东西所控制，从而丧失了未来。

第三、这段话的落脚点是能不能影响对方的行为。如果你手里有个古董花瓶，而对方基本不喜欢这个东西，这对他也不会有影响力。而有可能，你认为很一般的东西，对另外一个人可能就是无价之宝，比如女人。所以，我们要想影响别人的行为，看的不是自己认为是不是稀缺，而是对方能不能受到影响。

3、是以圣人为腹不为目，故去彼取此

作为老子眼里的圣人，是最看重实际利益的，那就是能不能增加我们的价值。所谓的吃饱肚子，就是看能不能增大我们的生存资源，在欲望释放和资源积累发生冲突的时候，一定要把生存资源的积累放在第一位。比如很多人说，我的爱好就是美食，看电影，旅游，其实这哪是爱好啊，这都是消费，在没有完成生存积累的时候，这种都是消耗性的爱好，这在圣人眼里都是应该剔除的。

通过我们的解析，我们能够看到，老子这段话的本意就是：别天天把自己的精力放在欲望释放上，这会消耗你的能量，让你没有精力专注于自己的价值提升。那些稀缺的东西，要成为我们控制别人的工具，而不是沦为稀缺东西的奴隶。作为一个权谋家，重要的是排除各种妨碍，不断的专注自己的价值提升，在欲望和积累发生矛盾时，生存积累是第一位的。

第十三章：具备这两大特征的人，值得托付天下！

【出处】《道德经》第 13 章

【原文】宠辱若惊，贵大患若身。何谓宠辱若惊？宠为下，得之若惊，失之若惊，是谓宠辱若惊。何谓贵大患若身？吾所以有大患者，为吾有身，及吾无身，吾有何患？故贵以身为天下者，若可寄天下；爱以身为天下者，若可托天下。

【通用译文】受到宠爱和受到侮辱都好像受到惊恐，把荣辱这样的大患看得与自身生命一样珍贵。什么叫做得宠和受辱都感到惊慌失措？得宠是卑下的，得到宠爱感到格外惊喜，失去宠爱则令人惊慌不安。这就叫做得宠和受辱都感到惊恐。什么叫做重视大患像重视自身生命一样？我之所以有大患，是因为我有身体；如果我没有身体，我还会有什么祸患呢？所以，珍贵自己的身体是为了治理天下，天下就可以托付他；爱惜自己的身体是为了治理天下，天下就可以依靠他了。

【解析】这一章可以说是道德经难读的篇章之一，有人说是老子的“荣辱观”，有人说是老子的“贵身观”。其实，我们如果反复通读这个章节，就会发现老子最后的落脚点是，可以寄托天下的人。通过这个结论，我们能够明白，这章是老子的“人才观”，值得托付天下的人具有什么特征。现在权谋角度详解如下：

1、老子眼里高级政治人才的两大特征。

“宠辱若惊，贵大患若身。”这个断句其实是有问题的，因为这不是个前后顺序的句子，应该是并列的句子。老子后面也是分为两大部分来论证的，

所以，正确的断句应该是“荣辱若惊；贵，大患若身。”意思就是，在地位低的时候，面对任何事情，都要表现出“害怕惊吓”的状态。而在“贵”的高地位阶段，面对任何事情，就要表出“大难临头”的状态。只有这样的人，才是老子眼里合格的政治人才。这两大特征，才是能够笑傲职场的人才特征。

2、为什么在地位低的时候要荣辱若惊？

“何谓宠辱若惊？宠为上，辱为下，得之若惊，失之若惊，是谓宠辱若惊。”这就是作为下级要在领导面前的经典表现。

当领导给予奖励和恩宠的时候，这时候，一定要表现出惊讶、惊恐，感觉自己不该得到这样的待遇一样，“领导，这个太惊喜了。我受之有愧啊，给的太多了。”这样领导才会觉得你谦虚、感恩。而，如果表现出的是理所当然，或者是觉得少，不能和自己的付出和功劳匹配，这样领导内心就会特别的反感。这样内心不谦虚不知道感恩的人，领导内心反感之后，就不会再信任了。

而如果得到领导的批评呢，这时候，就要更加的表现出惊恐害怕，这样领导就不会加重处罚，觉得你内心一定受到震撼；如果你被批评之后，二十四不在乎，表现的从容淡定，领导会认为他的惩罚目的没有达到，会恼羞成怒，更加的加重处罚。

历史上这样的例子太多了。《资治通鉴》第 213 卷，唐纪 29，唐玄宗朝就有两个明显的例子：

【故事一】唐玄宗的心腹王毛仲，生孩子，唐玄宗封赏他的儿子为五品官。而王毛仲内心不满，直接说，怎么也得是个三品。唐玄宗直接大怒，立即就找机会罢免了他，最后赐死。如果按照老子这个“受宠若惊”的态度，表现出惊喜。皇帝能不高兴吗？就是因为他表现的不但理所应当，还感觉不够，直接激怒了皇帝，引来杀身之祸。

【故事二】“源乾曜等鞠张说，事颇有状，上使高力士视说，力士还奏：“说蓬首垢面，席藁，食以瓦器，惶惧待罪。”上意怜之。力士因言说有功于国，上以为然。庚申，但罢说中书令，余如故。”张悦被处罚之后，蓬头垢面，用瓦器吃饭，表现出“惶惧待罪”这时唐玄宗表现出“意怜之”可怜他了，最后就只是罢免了张悦的中书令，其他的算是保住了。

3、为什么在地位高的时候要大患若身？

“何谓，贵，大患若身？吾所以有大患者，为吾有身，及吾无身，吾有何患？”任何人在领导地位了，手里有了资源，别人都盯着你，稍有不慎，就会被人暗算收割。所以，对身边的人和事情，都要表现出“大患若身”也就是大难临头的心态，就是看待任何事情，都从最坏的角度去想，这样才能安全。老子指出，这些祸患其实不是来自外部，关键是自己的各种欲望，自己没有各种毛病和欲望，也就安全了。

《资治通鉴》第196卷，唐纪12，李世民有段讲话印证了老子这个观点。

【丁未，上曰：“人主惟有一心，而攻之者甚众。或以勇力，或以辩口，或以谄谀，或以奸诈，或以嗜欲，辐凑攻之，各求自售，以取宠禄。人主少懈，而受其一，则危亡随之，此其所以难也。”】

这段的意思是说，作为领导，身边“攻之者甚众”，从各个角度攻击，所以，稍微松懈，自己的人欲望就会被打开，这些攻击点都是自身的欲望，“勇力”“谄谀”“嗜欲”，这些个人的缺口打开了，危亡随之而来。如果大患若身，对身边的人都提防着，自己管好自己，“及吾无身，吾有何患”。

4、只有这样特征的人才能够托付天下！

“故，贵以身为天下，若可寄天下；爱以身为天下，若可托天下。”这是老子对上述两大特征的人才最终得出的认可，在下位，能够信任，在上位能够托付。

经过上述的分析，我们够看出来，老子这一章的意思是：“在领导面前，一定要表现出，荣辱若惊，受到表扬奖励宠爱时，要表现为受宠若惊，感觉不该得到一样，非常的惊喜。这样领导才觉得你很感恩，如果受到批评，一定要表现出惶惶不可终日，这样领导才能不会继续处罚，能够继续获得信任。而等自己当了领导了，就要时刻保持警觉，面对任何事情，都要像大难临头一样，先从最坏处想。之所以有大的危险，不在于外部，而是来源自身，自身的欲望漏洞等，只要自己抛开了自我，也就没祸患了。这样的人，在下位，能当心腹，在上位能够当接班人。”

《诗经·小雅·小旻》有经典的概括：“战战兢兢，如临深渊，如履薄冰。”这句话送给大家，这就是职场人的心态的描述。记住了“荣辱若惊和大患若身”，老子就认为这两个特征的人，值得托付天下，纵观历史，案例比比皆是，大家切记！

第十四章：道就是事物背后的规律，而探索规律只有这两大法宝！

【出处】《道德经》第 14 章

【原文】视之不见，名曰夷；听之不闻，名曰希；搏之不得，名曰微。此三者，不可致诘，故混而为一。其上不皦，其下不昧，绳绳兮不可名，复归于无物。是谓无状之状，无象之象，是谓惚恍。迎之不见其首，随之不见其后。执古之道，以御今之有。能知古始，是谓道纪。

【通用译文】看它看不见，把它叫做“夷”；听它听不到，把它叫做“希”；摸它摸不到，把它叫做“微”。这三者的形状无从追究，它们原本就浑然而为一。它的上面既不显得光明亮堂；它的下面也不显得阴暗晦涩，无头无绪、延绵不绝却又不可称名，一切运动都又回复到无形无象的状态。这就是没有形状的形状，不见物体的形象，这就是“惚恍”。迎着它，看不见它的前头，跟着它，也看不见它的后头。把握着早已存在的“道”，来驾驭现实存在的具体事物。能认识、了解宇宙的初始，这就叫做认识“道”的规律。

【解析】道，其实就是规律，老子时代没有规律这个词。这一章，核心的就是在描述事情发展的规律，亚当斯密在其经济巨著《国富论》说经济规律的时候，使用了“看不见的手”，其实和这里老子讲的“道”是一个意思：

1、规律无法被感知

视之不见，名曰夷；听之不闻，名曰希；搏之不得，名曰微。此三者，不可致诘，故混而为一。这就是说，规律这东西，看不到，听不到，摸不到。这些东西不可能被我们自己自然而然的学会。规律是需要自己主动学习的，不可能自然而然就明白的。

权谋的规律也是如此，因为人不是天生就有权力的，不是天生就会控制权力的。社会是二八定律，知道权力规律的人永远都是最少数，只有通过家庭言传身教和训练，通过自己的摸爬滚打，通过高人的带路指点，才能摸到门道。也就是说，普通人基本接触不到权力规律。

2、规律不可被改变

其上不皦，其下不昧，绳绳兮不可名，复归于无物。是谓无状之状，无象之象，是谓惚恍。规律这东西，不光明，也不阴暗，不管你喜欢不喜欢它就在那里，不会因为你的个人意愿而改变规律。我们能做的就是尊重规律，利用规律，而不是无视规律，对抗规律。

权谋规律就是关于权力的规律，算计人的规律。很多人看到权谋，就觉得它的阴暗，内心里就排斥这门学问，觉得斗争的学问太残忍。看到那些忠于领导的人才，内心充满鄙夷，骂人舔狗、奸佞。而实际上，那些尊重权力规律的人，恰恰快速上位，那些看不起权力规律的，沦为底层。

3、规律只能被总结

迎之不见其首，随之不见其后。执古之道，以御今之有。能知古始，是谓道纪。我们如何抓住这个看不见的规律呢，那就是“执古之道”、“能知古始”这是老子给出的寻找规律的两大手段，一个就是从历史案例中找，一个是从源头找！主要的目的就是总结经验寻找动机！

权谋的规律从何而来？必须通过历史同类故事总结。我们就是要多看资治通鉴，二十四史，把起家上位的故事都找出来总结共性，把控制权力的故事都搜集起来找到共性。如果没有类似的事情，那就考虑他的原始动机，看是什么在驱动他的前进。人性和经验，这就是探索权谋规律的两大法宝。经过上述的总结分析，这一段看似恍惚的老子言论就清晰了：道就是规律，而规律看不到，听不见，摸不着，他不高大上，也不奸邪阴暗，不以个人意志为转移。你觉得成功来源自身的幸运或是努力，其实只是恍惚中暗合

了规律而已，我们想找到规律，只有两种手段，一个是总结同类案例，另一个是寻找原始动机！

第十五章：成功者的七大行为特征！

【出处】《道德经》第 15 章

【原文】古之善为道者，微妙玄通，深不可识。夫唯不可识，故强为之容；豫兮若冬涉川；犹兮若畏四邻；俨兮其若客；涣兮其若凌释；敦兮其若朴；旷兮其若谷；混兮其若浊；孰能浊以静之徐清？孰能安以动之徐生？保此道者，不欲盈。夫唯不盈，故能蔽而新成。

【通用译文】古时候善于行道的人，微妙通达，深刻玄远，不是一般人可以理解的。正因为不能认识他，所以只能勉强地形容他说：他小心谨慎啊，好像冬天踩着水过河；他警觉戒备啊，好像防备着邻国的进攻；他恭敬郑重啊，好像要去赴宴做客；他行动洒脱啊，好像冰块缓缓消融；他纯朴厚道啊，好像没有经过加工的原料；他旷远豁达啊，好像深幽的山谷；他浑厚宽容，好像不清的浊水。谁能使浑浊安静下来，慢慢澄清？谁能使安静变动起来，慢慢显出生机？保持这个“道”的人不会自满。正因为他从不自满，所以能够去故更新。

【解析】老子的思想核心就是道，道的本意就是道路，他通过观察道路，来总结事情的规律。一个人成功的核心就是得到自己想要的，这就和一个人如何的到达自己的目的地的本质是一样的。所以老子用行路人来做比喻，揭示成功者的七大行为特征：

1、豫兮若冬涉川

“豫”同“预”也就是预想、准备，这句话的意思就是我们做准备的时候，一定要像冬天踩水过河一样。这就是要求我们，在准备做任何事情的时候，

把最坏的情况都先想好，做好充分的预案和准备，明白路线和困难，才能上路，如果盲目自信，毫无准备，就开始上路，必然失败。但是很多人不知道这个原理，都是本照着，“要成功，先发疯，头脑一热，往前冲”的鸡汤成功学所迷惑，盲目的开始，最终被现实打脸，然后一蹶不振，再难翻身。

2、犹兮若畏四邻

想做一件事情，就必须对周围的人保持警觉。这可以说是人生的大智慧，因为一个人想做一件事情，必然身边充满着各种声音，自己的亲戚朋友，都打击你，质疑你，因为你的失败，可能会牵连到他们，比如借钱。如果你成功了，他们会嫉妒你，所以身边的亲戚朋友都不想你成功。而和你关系一般的朋友，比如同学、网友，这些人倒是会鼓励你做自己想做的事情，一来能够迎合你，让你开心；二来你成功了，他们还有可能得到利益；你失败了，你自己承担痛苦，他们又不用付出。所以，身边的都是保守派，外面的都是主战派。其实这些人都是为了自己的利益算计，都不是为你考虑。所以，我们保持警觉就够了，不要被周围的声音影响到自己的判断。

3、俨兮其若客

在做事情的时候必然要和很多人交往，社交可以说是一个人的必修课。越成功的人，社交在生活中的比重越大。做客的人生态度，就是时刻的要提醒自己注意形象，礼尚往来，尊重别人，保持克制，价值互换。只有明白了做客之道，也就明白了社交的本意。交往最忌讳，空手索取，不会红包开道，没有礼貌，觉得别人都应该帮助他，这样的巨婴，没人会喜欢，因为你不是主人，是客人，别人不是你爹妈，没义务天天给你出谋划策。不懂价值互换的人，基本上就是一次社交，没下次了。

4、涣兮其若凌释

“他行动洒脱啊，好像冰块缓缓消融”这个翻译是有问题的，洒脱和冰块消融有何关系？这应该是改变一个人要像融化冰块一样。我们平时说的，“我对你这么好，你就是块冰也该化了。”就是同样的意思表达。改变一个人不是一朝一夕的，而是潜移默化的，人是不能被突然改变的。现在都在用的是“温水煮青蛙”这个词，其实表达的就是一个意思。这个社会我们做任何事情，包括管理，都在说服别人同意自己的观点，而改变别人不是一朝一夕，只要不断的注入温度，逐步的就会转变。但是权谋家要在这里提醒大家注意的是，就是冰化成水，本质没有变，变得只是形式，这就好比，你就算是说服了一个人，按照你的指示办事，但是他的价值观没有变，他本质不会变。变得是行为，而一个人的内心很难变，这就是我们常说的，江山易改，本性难移。

5、敦兮其若朴

“他纯朴厚道啊，好像没有经过加工的原料”这是没有错的，老子后面还会提到大智若愚，一个人只要让别人感觉很淳朴厚道，才会放心的交往，因为普通人都不喜欢和聪明人来往，内心怕被这些聪明人算计自己，和淳朴的人往来，内心才会有安全感。我们看历史剧，就会发现，皇帝最信任的就是身边的忠厚淳朴的不善言谈的老太监。而不是那些朝堂之上侃侃而谈的臣子，大家都防着聪明人。所以我们想成功就必须给人一种忠厚老实的形象，才能获得别人的信任，才能卸下别人的防备，这就是我们权谋家常用的手段“扮猪吃虎”。什么叫作“扮猪吃虎”呢？即是说猎人要捉老虎，在无法力擒的时候，就装扮成一只猪猡，学成猪叫，把老虎引出来，待走近时，然后出其不意，猝然向它袭击。这突击结果，虎纵不死也会带伤。以此策略施于强劲的对头人，一样可以使用，在其面前，尽量把自己的锋芒敛蔽，“若愚”到像猪一样，表面上百依百顺，脸上展开微笑，嘴边抹上猪油，装出一副为奴为婢的卑躬样子，使他对自己不起疑心，一旦到了时机

成熟、有隙可乘之时，才一下子以闪电手段，把他结束了，这就是“扮猪吃虎”的妙用。

6、旷兮其若谷

一个人的胸怀要如山谷一般，深远且曲折。首富马云说过，男人的胸怀都是委屈撑大的。一个人想成就大事，就必须让自己拥有大的胸怀，因为各种委屈、各种压力、各种挑战、各种丑陋，所以，要不断的开阔自己的视野和心胸，让自己看的更广，包容的更多，只有这样才能有个极好的心理素质，才能笑看风云。对于权谋家而言，为了实现自己的目标，承受着太多的误解，承担着太多的隐忍，小心的处理着复杂的局面，如果没有大的胸怀，几乎是不能够走太远的，为什么跳楼的企业家那么多，原因也是如此，压力太大了无法化解，只能自我了断。

7、混兮其若浊

屈原曰：“举世皆浊我独清，众人皆醉我独醒。”屈原这样的伟大的爱国诗人，在小学课本里，一直是我们的榜样，但是这样不愿意和光同尘的人的结局，我们都知道，只能是跳江自杀。所以，我们想在这个世界上成功，最重要的一点就是，要看到社会的阴暗，要明白社会的阴暗，要有和阴暗共处的能力，要有利用阴暗的手段，要有在阴暗中自保的能力。这一切，就是老子给的策略，让自己和他们混为一体，和他们一样浑浊，不然你就会被排斥，被伤害。很多人就是怀着自己的理想，不愿意同流合污，最终出师未捷身先死，悲惨的在底层遭受社会的打击。这个社会怎么可能是只有光明呢？

8、孰能浊以静之徐清？孰能安以动之徐生？

没有人能够做到让社会变得清澈，没有人能够让社会的运行停下来。我们要顺势而为，不要做对抗社会规律的事情，很多人没有这个能力，往往凭着一腔热血，做出无畏的抗争，其命运尽管一定程度上唤醒了国人，但是

最终还是毫无改变。不要说，如果谁都不抗争社会该怎么改变，人类该怎么进步，这不是我们草民该去思考的宏大课题，不在其位不谋其政。作为权谋家，从来不做无谓的牺牲。而是不断的顺势而为，要成为先驱而不是先烈。

9、保此道者，不欲盈。夫唯不盈，故能蔽而新成。

遵守上述道理的人，都会让自己保持低调，只有保持这种低调，才能够有所成就。“蔽而新成”就是我们想创新或是成就一个新的事业，必须在隐蔽中发展，不然太高调，刚出头，就被别人打掉了。一个人进入职场，上去就高调，暴露野心，同事会嫉妒，上级会讨厌。还没站稳就会被开除，所以韬晦点，让自己展示能力，而不是野心，暴露才华，而不让别人恐惧，这就需要按照上述成功者的七大行为特征来要求自己。

我们通过分析，能够明白老子要表达的意思是：高人都是深不可测的，但是有这样七个特征，我给大家描述描述：想成就事业，就要做好充分的准备，对周围的人保持警觉，社会交往不能当巨婴，改变人要一步步的来，不过只能改变他们的行为，很难改变他们的内心，我们要保持淳朴，这样别人才会有安全感，要让自己有大胸包容一切，要学会忍受和利用社会的黑暗。没人能改变社会，没谁能对抗规律，所以，要保持低调，只有这样才能站得住脚，才能成就一番事业！

第十六章：规律就是，事情的反复出现，人心的利益动机！

【出处】《道德经》第 16 章

【原文】致虚极；守静笃。万物并作，吾以观复。夫物芸芸，各复归其根。归根曰静，静曰复命。复命曰常。知常曰明。不知常，妄作，凶。知常容，容乃王，王乃全，全乃天，天乃道，道乃久，殁身不殆。

【通用译文】尽力使心灵的虚寂达到极点，使生活清静坚守不变。万物都一齐蓬勃生长，我从而考察其往复的道理。那万物纷纷芸芸，各自返回它的本根。返回到它的本根就叫做清静，清静就叫做复归于生命。复归于生命就叫自然，认识了自然规律就叫做聪明，不认识自然规律的轻妄举止，往往会出乱子和灾凶。认识自然规律的人是无所不包的，无所不包就会坦然公正，公正就能周全，周全才能符合自然的“道”，符合自然的道才能长久，终身不会遭到危险。

【解析】孙中山先生当年说：“天下大势，浩浩汤汤，顺之者昌，逆之者亡。”这名话的意思是当前世界潮流的发展规律声势浩大，顺应这个规律做事的人，就能成功。逆历史规律而为，终将被这个潮流给淹没掉。其实这段话，和老子的这一章说的是一个意思。谁顺应规律，谁就能成功，谁违背规律谁就会失败，我们想成功就要找到背后的规律，详细的分析看看老子怎么说的：

1、寻找规律的态度

致虚极；守静笃。抛开自己的偏见，静静的观察要研究的对象。很多人找不到规律或者找错规律，就是站在自己的角度，带着有色眼镜去观察。用

自己的喜好去观察，而不是站在客观的角度去观察。比如想学习权力规律，但是却认为搞权谋的都是小人，都是邪恶的手段，带着这样的偏见，怎么能够客观的学习权力规律呢，怎么能够学对权力规律呢，不能学会、学对，怎么能够拥有权力呢？很多人太浮躁，不能够让自己静下来深入的研究，而是浅尝辄止，刚看一点就自以为明白了。比如，很多人一看案例，立即就说，这不过是打草惊蛇，直接下了定论就扔到一边了，而真正的要想寻找规律，我们就要静下心来思考：蛇躲在草里，草有什么特征，如何判断有没有蛇，有多少蛇，蛇打出来后，自己能不能搞定，需要多少人才能搞定，如果不是蛇，是老虎，我们该如何防备，什么时候打，如何打，让谁来打。这都是问题，只有不断的深入的研究，才能找到规律。

2、寻找规律的方法

“万物并作，吾以观复。”万物的发生不是单一出现的，而是各种东西一起出来的，且有真有假，有偶然的，有必然的。这时候我们就要观察，他们反复出现的东西，只有反复出现的东西才是规律。“夫物芸芸，各复归其根。”如果没有反复出现的东西，我们就要寻找他们的本源，寻找他们的动机，只有找到他们的动机，我们就能知道他们的行为方向。“归根曰静，静曰复命。复命曰常。”找到根源动机，就能排除干扰和伪装，就能够把握他们诞生的方式，知道诞生的方式，就知道了规律。

3、违背规律的坏处

“知常曰明。不知常，妄作，凶。”知道了规律，我就能够看明白一切，就能够摸到事情的发展的规律，就能预测事情的未来。而那些不知道规律，摸不到规律的人，盲目的做事情，自然就会吃大亏，这个社会聪明人都是掌握规律的人。那些不知道权谋规律的人，怎么可能获得权力，控制好权力。控制不好权力，不但得不到好处，还会给自己带来灾难。德不配位，必有灾殃！

4、尊重规律的好处

知常容，知道了规律，我们就能够抓住主要矛盾，就能包容各次要的现象；容乃王，只有包容了各种现象，抓住了主要的矛盾，我们才能得到大家的拥护；王乃全，只有得到了大家的拥护，才能够把控大局；全乃天，把握了大局，就能够得到天下，获得成功；天乃道，获得成功，其实就是尊重了规律；道乃久，尊重了规律自己才能够长久；歿身不殆，长久了自己才能够永远远离危险。

我们读懂了老子的话，摸到了他背后的思维方式，就知道这段的本意：抛开偏见，抛开浮躁，专心的观察事物，寻找反复出现的东西。反复出现的东西，这就是规律，如果无法找到重复出现的东西，我们就要找他们的利益动机，这样就能够预测他们的发展。知道了这些规律就能够按照事物发展的规律办事，如果不能够尊重规律必然会失败。知道了规律，我们就能够抓住主要矛盾，排除了干扰，才能把控大局，把控了大局才能够获得成功，而获得成功就是尊重了客观的规律，尊重了客观规律，就能够让自己远离危险。

第十七章：做领导的四种境界——核心的是洗脑！

【出处】《道德经》第 17 章

【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。功成事遂，百姓皆谓：我自然。

【通用译文】最好的统治者，人民并不知道他的存在；其次的统治者，人民亲近他并且称赞他；再次的统治者，人民畏惧他；更次的统治者，人民轻蔑他。统治者的诚信不足，人民才不相信他，最好的统治者是多么悠闲。他很少发号施令，事情办成功了，老百姓说“我们本来就是这样的。”

【解析】不是谁天生就会做领导的，做领导也是一门大的学问，做领导的核心技术就是，如何的让人按照权力的意志做事。领导按照不同的指挥能力被老子划分为四类：

1、最高的境界是不指挥，让其自动自发。

人其实做事情，最怕别人强迫，都想自己做决定，安排自己的行为，所以自由、民主成了普世的价值观。最高的境界就是让他们自动自发的和管理者的权力意志相一致。如何让下属行为和权力意志相一致呢，那就是让所有人都知道组织的使命，树立起共同的愿景，筛选出共同价值观的人。

2、其次是通过利益诱惑，谁做事有好处。

组织只有员工知道了自己的方向，让他们看到了美好未来，筛选出一样想法的人，这样的组织就能自动自发。但是我们管理者，遇见的人通常素质都不高，或者都是俗人，没有当下的高工资，不会和你谈理想。这时候给名誉，给利益才能驱动他们。所以名利到位，他们才会赞美领导。

3、再次是通过各种威胁，谁不做惩罚谁。

但是如果作为国家的管理者，面对芸芸众生，利益有限，不可能拿出更多的利益来驱动更多的人。这时候就要利用惩罚规则，你不做，我就惩罚你，收拾你。通过人的趋利避害的心理，利用恐惧来驱动群体的行为。通过我们基层管理，也是如此，剥削就成了常态，员工内心害怕，大家自然骂管理者。

4、最差的领导不懂权谋，反而被人欺负。

不过很多没有经过训练的管理者，或是刚刚当上管理者，就会思维混乱，不知道，对自己权力有利的事情一定要鼓励，对于自己权力不利的人，一定要处罚。最终组织混乱，没人听指挥，大家看不起领导。比如，有些和领导拍桌子的，领导不敢处理。而对自己拍马屁的内心又很厌恶。于是，讨好自己的都被打击了，而那些和自己对着干的没有得到惩罚，作为管理者众叛亲离。

5、如何做成最高境界，让人自动自发呢？

如何成为管理的最高境界呢？老子给出了秘方。“信不足焉，有不信焉。悠兮，其贵言。”树立自己的诚信，利用好自己的语言。啥意思呢，让别人相信你说的，就是洗脑。只有通过不断的洗脑，让他们内心不断的认同你的话。有了认同，自然就会认为，这就是自己想做的，要做的，该做的。看到这里大家能够明白了，老子的原意：通过舆论宣传，洗脑，让他们自己知道该做什么，这是管理的最高境界；其次是，用名利诱惑，驱动他们去做事；再次，就是通过威胁惩罚，让他们恐惧、畏惧，从而不得不做事；最差的就是，不懂管理，手段混乱的人，大家都不听话，看不起这样的领导。因此，我们只要让被管理者相信我们说的话，他们一旦被洗脑，自然就会自动自发。认为这不是被人管着，而是自己按照自己的决定做事。

最后，可能很多人不理解，到底什么是使命、愿景和价值观。下面附录马云 2016 年 9 月 10 日，湖畔大学亲授的第一课，并首次公开阿里巴巴 17 年创业心法：

《使命、愿景、价值观是什么？》

作者 | 马云

1、两个故事

今天我主要讲一下使命、愿景、价值观是什么。

我曾经在日本街上的一个小店里，看到门口挂了一块牌，说“庆祝本店 152 周年店庆”。我很好奇，这家店竟然有 152 年，我跑进店里一看，估计（店面）不会超过 20 个平方米，一个老头，一个老太在做糕点。我说：“你们这个店有 152 年啊！”他说：“152 年。我们家的糕点提供给了日本皇宫。”我说：“你怎么不想搞的大一点？”他说：“挺好的，我们几代下来就在这个地方做，我们挺享受的。”我问：“那你们家孩子呢？”原来他们孩子在京都大学读书，不过毕业以后，也得把这个店搞下去。我无比的感动，他们过得是如此快乐、舒适。

另外一个故事是星巴克的创始人舒尔茨跟我分享的，我觉得这个故事很经典，值得每个人去思考。他说有一次到伦敦去，伦敦最贵的一条街，非常繁华，寸金之地。中间里面有一个人开了个很小的门帘卖奶酪。奶酪在国外就像我们的盐和酱油一样，根本不可能在那么贵的地方卖。这就像在我们北京最贵的地方开了个酱油店一样。

然后他就跑进去看，想看看这家店怎么付房租嘛，然后看到一个老头，胡子邋遢，在那边唱着歌切奶酪。舒尔茨问老大爷：“你这个店在这开交得起房租吗？”老头说先买 20 块钱奶酪我再告诉你。然后他买完了奶酪，老头说：“年轻人，你出来我跟你讲讲。”老头说，你看这头到那头，再到那头，都是我们家的。我们家几代就在这卖奶酪。卖了奶酪我其他生意也没

兴趣，也不会做，我就买下了很多门帘，结果边上的很多店，都租了我的门帘，我依旧卖我的奶酪，我觉得无比的快乐。我儿子现在还在离这半个小时的农庄做奶酪。只有你热爱，只有你坚持，知道自己什么不碰，才能做好。

你发现没有？企业做大，不一定快乐；做小，不一定不幸福。我们中国人很多时候都是在说，企业要做好、做大、做强。其实阿里在早期的时候，我最迷茫的时候，2002年、2003年、2004年是一分钱都没有赚。

1999年到2000年最头疼的是，投资者天天问你，你的商业模式是什么，你的营收、你的利润是什么？我那时候，觉得最大的收入是什么？每天有很多的感谢信、e-mail发到阿里巴巴，感谢我们让他挣到了钱。虽然我从他们身上没挣到钱，但他从我这挣到钱了，我觉得这东西有价值。只要有价值的东西，一定能赚到钱。

2、使命

你一定要想明白，你有什么？你要什么？你能放弃什么？这三个问题决定了你这家企业，在教育学上称之为使命。你要想做战略，离开了这些问题，一切都是空的。所以第一天，你要把战略的基础理一理。人要活的长，活健康了，活快乐了就三件事情。企业也一模一样。

如果你没有准备好，给你10万、5万、1万个员工，你是非常不快乐的。所以做战略，第一个问题，先想明白：你有什么、你要什么、你能放弃什么。我把这称之为「使命感」。只要是一个组织，他要能生存下来，一定是有一个坚强的使命。

我跟阿里巴巴招来的员工讲两个公司，一个是GE（通用电气），一个是迪士尼。GE在100多年前创建这家公司的时候，那时候爱迪生发明了电灯泡，他们公司第一个使命就是「让天下亮起来」。

那个时候的电灯泡，大概只能亮两分钟、三分钟，灯泡里面的丝马上就烧没了。所以每个人进来，从老板到员工，到管传达室的，都希望这两分钟的亮，能做到二十分钟。招进来的人，都是认同这个事情。GE 到今天为止，一切都围绕着电气。加入这家公司的人充满着荣誉感「我的工作是要让世界亮起来」。

迪士尼的使命是，**make the world happy**（让世界快乐起来）。所以他们最早招进来的员工都是很开心的人，悲观的人没办法进这个公司。他们的戏剧、电影，所有东西都是让大家开心。如果你有这样的使命，你招聘的角度是完全不一样的，你建的组织是完全不一样。

我们中国人叫物以类聚、人以群分。如果你没定清楚，很多人是为老板打工，基本上就死了。我最怕阿里巴巴的人进来是为马云打工，那是很累的。我们共同确定为什么要有这家公司。所有的人围绕这个使命去打工，我也一样。我在公司五年、十五年，所有做的一切都是围绕我们共同的使命展开。

如果你的使命很庸俗，你招不到好的人，使命很高大，那些实实在在的人又不来。你一定要想明白你到底有什么、要什么。

我去看一家公司的时候，无论创始人讲的多好，我比较关心的是，他身边的人，到底相不相信他讲的东西。阿里巴巴的使命是让天下没有难做的生意。这个使命听起来好像很宏大，但是你真正相信，才会有人也相信。你老板不相信，那你下面基本上就会垮掉了。

使命，在公司生死悠关、重大利益抉择面前会发生作用。平时没有用的，平时是忽悠人的。使命不是写在墙上给别人看的，是你骨子里面的。使命不论公司大小。

你开个饭馆卖馄饨，你的馄饨就是让吃过的人都高兴，你会想出一切办法让他高兴。这个是变态的，没有一种变态的执着和热爱，我们叫超常态，没有这种东西，你是不可能后面孤独的路上走下去的。

3、愿景

你跟员工讲我们的使命是什么，这个东西怎么不错，大家就会觉得，反正你就说呗。接下来大家关心的是，这个公司会发展成怎么样子呢？我有什么好处呢？不听愿景加入你们公司的人，尽量少招聘。如果他没问，老板你这个公司搞下去会变成怎么样子呢？他只关心下个月工资发多少。那你的员工都找错了。

使命可能听着觉得是空头支票，但是愿景，是要有阶段性的，五年、十年、二十年会怎么样。愿景不是说我明年业绩涨个 20% 大概差不多了，这不是愿景，这是目标。我们在西方的公司会经常问这个问题，二十年后你的公司到底怎么样啊？二十年我没想过啊。那你这个公司有问题。你要有至少十年、二十年的设想和规划，这叫愿景。

如果你说，我有一个伟大的使命，但是愿景是往另一边走的，那员工就会矛盾了。你要是不讲使命、愿景，那员工不会记住；你讲的多了，那员工会不会说你洗脑。有的人讲阿里巴巴给大家洗脑，错了。我们今天还有几个人能真的被洗脑？原因在于你能真正激发员工心底里的那个东西。

愿景和使命碰在一起，会像化学反应一样，激发很多有意思的东西出来。他只有把自己点燃了，觉得做这件东西有意义，才会努力做下去。

千万不要听人讲那些空对空的战略，每一家公司的战略是不一样的，战略是绝不能复制的，能复制的都是复制品，不能复制的才叫战略。战略你就公布给世界，我要做这件事，这是我的使命，这是我的愿景，还有我的价值观，这些东西就放在桌子上。如果今天的电子商务腾讯拿去了、百度拿

去了，照样做了一个出来，那肯定就是阿里巴巴做错了。战略是不可复制的，所有可以被复制的东西都是不值钱的。

阿里刚成立的时候，我们提出的愿景也蛮奇怪的，我们说这家企业要活 80 年，这家企业要成为世界十大网站之一。这是我们的两个愿景，愿景不能太多。

我那时候觉得，人生就活 80 年差不多了，朦朦胧胧觉得企业如人。但后来，我们提出了活 102 年，我们 99 年成立，活 102 年就可以横跨三个世纪。现在百年企业已经空化了，都说要百年企业，你要真正做到目标明确。我们当年恬不知耻要成为世界十大网站之一，当然为这个东西我们辩论了很多，我们有没有可能做成。反正我们花 10 年时间去干，今天我们从各方面来看确实做到了。

你没有明确的使命、愿景，今天张三来，你跟着张三去了，明天李四来，跟着李四去。而且你还找了非常好的理由，我们先活下来再说。这个其实是很痛苦的选择，阿里在前面十年很痛苦，有很多诱惑的选择。

我们完全可以做解决方案，跑进去说服一个老板，拿两百万帮他做，然后吃回扣，那到底是选择吃回扣，还是像原来那样做一个交易平台，点点滴滴的熬下去。这是完全两种不同的路。

我们说，如果做的不是我们要的，不是开心的，那我们可以明天就把公司关了。现在我越来越明白这个道理，如果我做的事情不是我开心的，不是我愿意做的，我自己都看不起的事情，我不可能坚持那么久。

4、价值观

我们招进来的这帮人，你问，我们的使命同不同意？同意；愿景好不好？好！接下来就约法三章，我们做事是否讲究诚信、讲究客户第一、讲究拥抱变化。

价值观是什么？

是我们前进路上的操作方法，是创始人们、是第一波人制定的。价值观不是虚无缥缈的东西，是需要考核的。不考核这价值观没用。企业文化，是考核出来的。如果你的企业文化是贴在墙上的，你也不知道怎么考核，全是瞎扯。

我们十多年来每个季度都考核价值观。我们的业绩和价值观是一起考核的。每年的年终奖、晋升都要和价值观挂钩。你业绩好，价值观不行，是不能被晋升的。你热爱公司，你因为帮助别人，自己业绩没有完成，那也不行。只有这两个都做好了才行。这是一整套考核机制。

告诉大家文化是怎么培养出来的。西方的教堂很有意思，教堂是一个灵魂的东西，那怎么考核呢？每个礼拜爸爸妈妈都把你带到教堂，坐在那听，我们小时候的教育基本上都是靠这种制度进行的。

你们以后公司要建立很多制度，制度为重还是文化为重，大家想明白这个道理。公司内部是制度重要，还是文化重要？一定是文化重要。制度是来强化文化的。有哪个人是看了刑法，读了宪章，知道不许杀人，看了法律说不许杀人，才不杀人的。你从爸爸妈妈那里，平时的生活习惯中知道了很多事情是不能干的。

你的制度是强调使命、愿景、价值观。如果你做的好，你的制度可以少很多，因为大家知道这东西不用讲，大家肯定不会犯。

如果你的制度能强化好使命、愿景、价值观。那么基于这三样东西，你再来考虑你的战略。

第十八章：越是利益集中的地方，越是要控制意识形态！

【出处】《道德经》第 18 章

【原文】大道废，有仁义；智慧出，有大伪；六亲不和，有孝慈；国家昏乱，有忠臣。

【通用译文】大道被废弃了，才有提倡仁义的需要；聪明智巧的现象出现了，伪诈才盛行一时；家庭出现了纠纷，才能显示出孝与慈；国家陷于混乱，才能见出忠臣。

【解析】这段道德经不长，主要体现出老子的三条思维原理：首先，任何事情都是一体两面的，正反都是成对出现的。没好就没有坏，没有坏就没有好。其次，只有到了危机时候，才能看清楚谁是好，谁是坏，平时人们身上都太多的伪装。最后就是，越是在号召什么，越是到了最稀缺的时候，不缺的东西，都会被视而不见。我们先分段解析下：

1、大道废，有仁义

混乱才是权谋家的机会，在混乱中如何的让自己有号召力呢，那就是号召仁义。让自己代表正义和所有人的期望，才能够有获取政权的机会。齐桓公，为了称霸，在东周乱世，提出了“尊王攘夷”的策略，打着维护周王的旗号，来打击一个个不听话的国家。而到了东汉末年，社会再次陷入混乱，曹操打出了“奉天子以令不臣”的政治口号。当然后世就被演变成了“挟天子以令诸侯”了。所谓的仁义，其实就是一种权谋手段而已。

2、智慧出，有大伪

智慧作为思维工具，没有好也没有坏，谁用都能够发挥出作用。而尤其是坏人，拥有智慧之后，具备了强大的破坏力，第一时间就会用来做坏事。所以，我们想成就事业，就要不断的提升自己的识别力，因为身边各种伪装者太多了。再比如说，每一个新技术的发现，最早利用起来的都是骗子，比如区块链，成了金融诈骗工具；比如直销，成了传销邪教；比如互联网金融，成了暴力收贷。因为这些新科技，新模式出现的时候，立法滞后，无法可依，导致成了骗子的乐土。

3、六亲不和，有孝慈

父慈子孝一直都是农耕社会的主流价值观，因为这个在家里太难做到了，才会提倡这样的价值观。一个家庭，长时间的生活在一起，因为经济问题、因为爱好问题、因为生活问题、因为疾病问题等等诸多的地方不可能完全的对等公平，而如果长时间的不公平，有个人付出过多，或是自认为付出过多，就会心里不平衡，导致家庭的矛盾和解体。为什么久病床前无孝子，就是这个原因，古代不断的提倡二十四孝的故事也是根源在这。家庭矛盾多发，只能加强慈孝的精神才行。其实所有的矛盾多发地，为了避免矛盾，就必须回避利益问题，强调精神秩序，不然社会就乱了。任何创业的组织，或是贫困的国家，或是利益冲突的地方，越是意识形态控制严重，宗教盛行。看看中东！

4、国家昏乱，有忠臣

国家是最大的利益集体，平时都有着合理的分配秩序，每个人该拿走多少自己的利益，该享受什么样的待遇，这都是有规定的。这就是我们常说的阶级固化，而怎么才是混乱呢，就是有些人不该拿走利益，却拿走了；有些人该拿走利益，却拿不走；但这一切却没有人管。权谋家会立即利用这种混乱的局面，把不该是自己的利益全部拿走。而那些拿不走利益，或者不屑于拿走利益，或自己的利益被人拿走，无处申诉，所以也就有了这样

一群维护秩序的群体，这就是忠臣。其实这个社会，哪有什么忠奸，核心的关键就是能不能攫取自己的利益，以及如何保护自己利益的群体而已。毕竟那些能够利用手段、规则和实力拿走利益的人是少数，大多数都是无助群体，自然就会推崇回到原有的秩序中来，这就是大多数人所认可的秩序和维护秩序的人。

老子这段话我们能够这样从权谋角度理解：社会乱的时候，就有人拿仁义的旗号来号召人，为自己谋取权力。有新技术，新知识出现的时候，一定要注意骗子，没有建立起秩序的地方坏人最多。利益不平衡和矛盾多发的地方和家庭一样，必须加强意识形态的控制。忠臣大家也别觉得有什么高大上，只是一群没有获得既得利益的人，集体联合而已。

第十九章：普通老百姓智力手段胆量都不行，只能被人割韭菜！

【出处】《道德经》第 19 章

【原文】绝圣弃智，民利百倍；绝仁弃义，民复孝慈；绝巧弃利，盗贼无有。此三者以为文，不足。故令有所属：见素抱朴，少思寡欲，绝学无忧。

【通用译文】抛弃聪明智巧，人民可以得到百倍的好处；抛弃仁义，人民可以恢复孝慈的天性；抛弃巧诈和货利，盗贼也就没有了。圣智、仁义、巧利这三者全是巧饰，作为治理社会病态的法则是是不够的，所以要使人们的思想认识有所归属，保持纯洁朴实的本性，减少私欲杂念，抛弃圣智礼法的浮文，才能免于忧患。

【解析】老子的“三绝”一直被认为是消极的避世思想，其实，这是老子看透了一切，给混乱的社会开出的药方。这其实是对最底层的一种保护，我们权谋角度分析下：

1、老百姓会被高人割韭菜

“绝圣弃智，民利百倍”为什么打击高人和不提倡智慧，老百姓就会生活的好呢？因为社会上的高人，聪明人多了，自然就会用尽办法攫取利益，而普通的老百姓，无论是社会阶层、资源手段、个人能力都不足以与他们抗衡。只有消灭这类人，限制这类人，老百姓才能不被人割韭菜，才能攒住钱。普通的老百姓永远是大多数，就好像，很多人考不上大学一样。大多数都是普通人，不掌握高的知识和技术，只能做最底层的工作，做着底层的工作，也就不可能不被收割。

2、有标准就会有漏洞可钻

“绝仁弃义，民复孝慈”这个最难理解，为什么不提倡仁义，恰恰都孝慈了呢？因为感情这个东西无法量化，一旦提出标准，就会有人钻漏洞，真正的目的就达不到了。比如，现在的赡养官司，法院只能判决子女支付抚养费。而作为子女，直接扔了钱走人，接下来法律就管不到了。老人缺的是这点钱吗？他们要的是身体照顾，精神陪伴，而不仅仅是钱。但是有标准就有漏洞，我完成标准，你就没办法了。找对了漏洞，吃亏的都是老实人。

3、金钱背后自然不择手段

物质化的社会，大家都在追求自己的利益，这就会引诱一大批胆子大的人，不走寻常路，铤而走险，通过违法犯罪的手段获取利益。抓住了自认倒霉，抓不住立即有钱。尤其是现在社会发达之后，各种犯罪手段，层出不穷，侦破起来很是困难，比如那些电信诈骗的，都是在海外设立犯罪基地，因为是跨国犯罪，公安很难抓捕。如果大家都不追求利益，社会不再宣传有钱人，自然大家的野心就少很多，犯罪率就会很低。

4、如何让老百姓不被欺负

老子看到了聪明人用设立不平等规则收割老百姓，有人通过钻规则漏洞欺负老百姓，有人直接违背规则欺负老百姓，老子直接拿出了自己的解决方案：见素抱朴，少思寡欲，绝学无忧。啥意思呢，就是不在社会公开提倡宣传金钱至上；都控制下自己的欲望，别犯罪。都少学点东西，聪明人不多，老百姓就不会被人欺负。不过，现在这个社会，是不可能做到的，只能说，这是一种理想状态。所以，我们作为权谋家，最好的还是多学知识，爬上去，让自己懂得更多，可以制定有利于自己的政策。再不济，能够钻漏洞，该行贿行贿，该送礼送礼，多拿项目，搞钱。真的人生残局了，撸点网贷和信用卡，就算借钱不还，坐牢总比穷死强吧。

最后，我们通过分析，就能够看出老子这个背后的思维逻辑了：聪明人都是通过爬到社会上层，利用政策剥削老百姓，如果大家都不学习了，智力、

知识平等了，老百姓就不被高人割韭菜了。设立标准，就会让人有漏洞可钻，中层的人，都会让自己用小聪明保护自己的利益，只能通过道德提升，来让他们自觉；而下层的人，为了自己的欲望违法犯罪，如果少点物欲的刺激，社会会稳定很多。

自己的喜好去观察，而不是站在客观的角度去观察。比如想学习权力规律，但是却认为搞权谋的都是小人，都是邪恶的手段，带着这样的偏见，怎么能够客观的学习权力规律呢，怎么能够学对权力规律呢，不能学会、学对，怎么能够拥有权力呢？很多人太浮躁，不能够让自己静下来深入的研究，而是浅尝辄止，刚看一点就自以为明白了。比如，很多人一看案例，立即就说，这不过是打草惊蛇，直接下了定论就扔到一边了，而真正的要想寻找规律，我们就要静下心来思考：蛇躲在草里，草有什么特征，如何判断有没有蛇，有多少蛇，蛇打出来后，自己能不能搞定，需要多少人才能搞定，如果不是蛇，是老虎，我们该如何防备，什么时候打，如何打，让谁来打。这都是问题，只有不断的深入的研究，才能找到规律。

2、寻找规律的方法

“万物并作，吾以观复。”万物的发生不是单一出现的，而是各种东西一起出来的，且有真有假，有偶然的，有必然的。这时候我们就要观察，他们反复出现的东西，只有反复出现的东西才是规律。“夫物芸芸，各复归其根。”如果没有反复出现的东西，我们就要寻找他们的本源，寻找他们的动机，只有找到他们的动机，我们就能知道他们的行为方向。“归根曰静，静曰复命。复命曰常。”找到根源动机，就能排除干扰和伪装，就能够把握他们诞生的方式，知道诞生的方式，就知道了规律。

3、违背规律的坏处

“知常曰明。不知常，妄作，凶。”知道了规律，我就能够看明白一切，就能够摸到事情的发展的规律，就能预测事情的未来。而那些不知道规律，摸不到规律的人，盲目的做事情，自然就会吃大亏，这个社会聪明人都是掌握规律的人。那些不知道权谋规律的人，怎么可能获得权力，控制好权力。控制不好权力，不但得不到好处，还会给自己带来灾难。德不配位，必有灾殃！

4、尊重规律的好处

知常容，知道了规律，我们就能够抓住主要矛盾，就能包容各次要的现象；容乃王，只有包容了各种现象，抓住了主要的矛盾，我们才能得到大家的拥护；王乃全，只有得到了大家的拥护，才能够把控大局；全乃天，把握了大局，就能够得到天下，获得成功；天乃道，获得成功，其实就是尊重了规律；道乃久，尊重了规律自己才能够长久；歿身不殆，长久了自己才能够永远远离危险。

我们读懂了老子的话，摸到了他背后的思维方式，就知道这段的本意：抛开偏见，抛开浮躁，专心的观察事物，寻找反复出现的东西。反复出现的东西，这就是规律，如果无法找到重复出现的东西，我们就要找他们的利益动机，这样就能够预测他们的发展。知道了这些规律就能够按照事物发展的规律办事，如果不能够尊重规律必然会失败。知道了规律，我们就能够抓住主要矛盾，排除了干扰，才能把控大局，把控了大局才能够获得成功，而获得成功就是尊重了客观的规律，尊重了客观规律，就能够让自己远离危险。

第十七章：做领导的四种境界——核心的是洗脑！

【出处】《道德经》第 17 章

【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。功成事遂，百姓皆谓：我自然。

【通用译文】最好的统治者，人民并不知道他的存在；其次的统治者，人民亲近他并且称赞他；再次的统治者，人民畏惧他；更次的统治者，人民轻蔑他。统治者的诚信不足，人民才不相信他，最好的统治者是多么悠闲。他很少发号施令，事情办成功了，老百姓说“我们本来就是这样的。”

【解析】不是谁天生就会做领导的，做领导也是一门大的学问，做领导的核心技术就是，如何的让人按照权力的意志做事。领导按照不同的指挥能力被老子划分为四类：

1、最高的境界是不指挥，让其自动自发。

人其实做事情，最怕别人强迫，都想自己做决定，安排自己的行为，所以自由、民主成了普世的价值观。最高的境界就是让他们自动自发的和管理者的权力意志相一致。如何让下属行为和权力意志相一致呢，那就是让所有人都知道组织的使命，树立起共同的愿景，筛选出共同价值观的人。

2、其次是通过利益诱惑，谁做事有好处。

组织只有员工知道了自己的方向，让他们看到了美好未来，筛选出一样想法的人，这样的组织就能自动自发。但是我们管理者，遇见的人通常素质都不高，或者都是俗人，没有当下的高工资，不会和你谈理想。这时候给名誉，给利益才能驱动他们。所以名利到位，他们才会赞美领导。

3、再次是通过各种威胁，谁不做惩罚谁。

但是如果作为国家的管理者，面对芸芸众生，利益有限，不可能拿出更多的利益来驱动更多的人。这时候就要利用惩罚规则，你不做，我就惩罚你，收拾你。通过人的趋利避害的心理，利用恐惧来驱动群体的行为。通过我们基层管理，也是如此，剥削就成了常态，员工内心害怕，大家自然骂管理者。

4、最差的领导不懂权谋，反而被人欺负。

不过很多没有经过训练的管理者，或是刚刚当上管理者，就会思维混乱，不知道，对自己权力有利的东西一定要鼓励，对于自己权力不利的人，一定要处罚。最终组织混乱，没人听指挥，大家看不起领导。比如，有些和领导拍桌子的，领导不敢处理。而对自己拍马屁的内心又很厌恶。于是，讨好自己的都被打击了，而那些和自己对着干的没有得到惩罚，作为管理者众叛亲离。

5、如何做成最高境界，让人自动自发呢？

如何成为管理的最高境界呢？老子给出了秘方。“信不足焉，有不信焉。悠兮，其贵言。”树立自己的诚信，利用好自己的语言。啥意思呢，让别人相信你说的，就是洗脑。只有通过不断的洗脑，让他们内心不断的认同你的话。有了认同，自然就会认为，这就是自己想做的，要做的，该做的。看到这里大家能够明白了，老子的原意：通过舆论宣传，洗脑，让他们自己知道该做什么，这是管理的最高境界；其次是，用名利诱惑，驱动他们去做事；再次，就是通过威胁惩罚，让他们恐惧、畏惧，从而不得不做事；最差的就是，不懂管理，手段混乱的人，大家都不听话，看不起这样的领导。因此，我们只要让被管理者相信我们说的话，他们一旦被洗脑，自然就会自动自发。认为这不是被人管着，而是自己按照自己的决定做事。

最后，可能很多人不理解，到底什么是使命、愿景和价值观。下面附录马云 2016 年 9 月 10 日，湖畔大学亲授的第一课，并首次公开阿里巴巴 17 年创业心法：

《使命、愿景、价值观是什么？》

作者 | 马云

1、两个故事

今天我主要讲一下使命、愿景、价值观是什么。

我曾经在日本街上的一个小店里，看到门口挂了一块牌，说“庆祝本店 152 周年店庆”。我很好奇，这家店竟然有 152 年，我跑进店里一看，估计（店面）不会超过 20 个平方米，一个老头，一个老太在做糕点。我说：“你们这个店有 152 年啊！”他说：“152 年。我们家的糕点提供给了日本皇宫。”我说：“你怎么不想搞的大一点？”他说：“挺好的，我们几代下来就在这个地方做，我们挺享受的。”我问：“那你们家孩子呢？”原来他们孩子在京都大学读书，不过毕业以后，也得把这个店搞下去。我无比的感动，他们过得是如此快乐、舒适。

另外一个故事是星巴克的创始人舒尔茨跟我分享的，我觉得这个故事很经典，值得每个人去思考。他说有一次到伦敦去，伦敦最贵的一条街，非常繁华，寸金之地。中间里面有一个人开了个很小的门帘卖奶酪。奶酪在国外就像我们的盐和酱油一样，根本不可能在那么贵的地方卖。这就像在我们北京最贵的地方开了个酱油店一样。

然后他就跑进去看，想看看这家店怎么付房租嘛，然后看到一个老头，胡子邋遢，在那边唱着歌切奶酪。舒尔茨问老大爷：“你这个店在这开交得起房租吗？”老头说先买 20 块钱奶酪我再告诉你。然后他买完了奶酪，老头说：“年轻人，你出来我跟你讲讲。”老头说，你看这头到那头，再到那头，都是我们家的。我们家几代就在这卖奶酪。卖了奶酪我其他生意也没

兴趣，也不会做，我就买下了很多门帘，结果边上的很多店，都租了我的门帘，我依旧卖我的奶酪，我觉得无比的快乐。我儿子现在还在离这半个小时的农庄做奶酪。只有你热爱，只有你坚持，知道自己什么不碰，才能做好。

你发现没有？企业做大，不一定快乐；做小，不一定不幸福。我们中国人很多时候都是在说，企业要做好、做大、做强。其实阿里在早期的时候，我最迷茫的时候，2002年、2003年、2004年是一分钱都没有赚。

1999年到2000年最头疼的是，投资者天天问你，你的商业模式是什么，你的营收、你的利润是什么？我那时候，觉得最大的收入是什么？每天有很多的感谢信、e-mail发到阿里巴巴，感谢我们让他挣到了钱。虽然我从他们身上没挣到钱，但他从我这挣到钱了，我觉得这东西有价值。只要有价值的东西，一定能赚到钱。

2、使命

你一定要想明白，你有什么？你要什么？你能放弃什么？这三个问题决定了你这家企业，在教育上称之为使命。你要想做战略，离开了这些问题，一切都是空的。所以第一天，你要把战略的基础理一理。人要活的长，活健康了，活快乐了就三件事情。企业也一模一样。

如果你没有准备好，给你10万、5万、1万个员工，你是非常不快乐的。所以做战略，第一个问题，先想明白：你有什么、你要什么、你能放弃什么。我把这称之为「使命感」。只要是一个组织，他要能生存下来，一定是一个坚强的使命。

我跟阿里巴巴招来的员工讲两个公司，一个是GE（通用电气），一个是迪士尼。GE在100多年前创建这家公司的时候，那时候爱迪生发明了电灯泡，他们公司第一个使命就是「让天下亮起来」。

那个时候的电灯泡，大概只能亮两分钟、三分钟，灯泡里面的丝马上就烧没了。所以每个人进来，从老板到员工，到管传达室的，都希望这两分钟的亮，能做到二十分钟。招进来的人，都是认同这个事情。GE 到今天为止，一切都围绕着电气。加入这家公司的人充满着荣誉感「我的工作让世界亮起来」。

迪士尼的使命是，**make the world happy**（让世界快乐起来）。所以他们最早招进来的员工都是很开心的人，悲观的人没办法进这个公司。他们的戏剧、电影，所有东西都是让大家开心。如果你有这样的使命，你招聘的角度是完全不一样的，你建的组织是完全不一样。

我们中国人叫物以类聚、人以群分。如果你没定清楚，很多人是为老板打工，基本上就死了。我最怕阿里巴巴的人进来是为马云打工，那是很累的。我们共同确定为什么要有这家公司。所有的人围绕这个使命去打工，我也一样。我在公司五年、十五年，所有做的一切都是围绕我们共同的使命展开。

如果你的使命很庸俗，你招不到好的人，使命很高大，那些实实在在的人又不来。你一定要想明白你到底有什么、要什么。

我去看一家公司的时候，无论创始人讲的多好，我比较关心的是，他身边的人，到底相不相信他讲的东西。阿里巴巴的使命是让天下没有难做的生意。这个使命听起来好像很宏大，但是你真正相信，才会有人也相信。你老板不相信，那你下面基本上就会垮掉了。

使命，在公司生死悠关、重大利益抉择面前会发生作用。平时没有用的，平时是忽悠人的。使命不是写在墙上给别人看的，是你骨子里面的。使命不论公司大小。

你开个饭馆卖馄饨，你的馄饨就是让吃过的人都高兴，你会想出一切办法让他高兴。这个是变态的，没有一种变态的执着和热爱，我们叫超常态，没有这种东西，你是不可能后面孤独的路上走下去的。

3、愿景

你跟员工讲我们的使命是什么，这个东西怎么不错，大家就会觉得，反正你就说呗。接下来大家关心的是，这个公司会发展成怎么样子呢？我有什么好处呢？不听愿景加入你们公司的人，尽量少招聘。如果他没问，老板你这个公司搞下去会变成怎么样子呢？他只关心下个月工资发多少。那你的员工都找错了。

使命可能听着觉得是空头支票，但是愿景，是要有阶段性的，五年、十年、二十年会怎么样。愿景不是说我明年业绩涨个 20% 大概差不多了，这不是愿景，这是目标。我们在西方的公司会经常问这个问题，二十年后你的公司到底怎么样啊？二十年我没想过啊。那你这个公司有问题。你要有至少十年、二十年的设想和规划，这叫愿景。

如果你说，我有一个伟大的使命，但是愿景是往另一边走的，那员工就会矛盾了。你要是不讲使命、愿景，那员工不会记住；你讲的多了，那员工会不会说你洗脑。有的人讲阿里巴巴给大家洗脑，错了。我们今天还有几个人能真的被洗脑？原因在于你能真正激发员工心底里的那个东西。

愿景和使命碰在一起，会像化学反应一样，激发很多有意思的东西出来。他只有把自己点燃了，觉得做这件东西有意义，才会努力做下去。

千万不要听人讲那些空对空的战略，每一家公司的战略是不一样的，战略是绝不能复制的，能复制的都是复制品，不能复制的才叫战略。战略你就公布给世界，我要做这件事，这是我的使命，这是我的愿景，还有我的价值观，这些东西就放在桌子上。如果今天的电子商务腾讯拿去了、百度拿

去了，照样做了一个出来，那肯定就是阿里巴巴做错了。战略是不可复制的，所有可以被复制的东西都是不值钱的。

阿里刚成立的时候，我们提出的愿景也蛮奇怪的，我们说这家企业要活 80 年，这家企业要成为世界十大网站之一。这是我们的两个愿景，愿景不能太多。

我那时候觉得，人生就活 80 年差不多了，朦朦胧胧觉得企业如人。但后来，我们提出了活 102 年，我们 99 年成立，活 102 年就可以横跨三个世纪。现在百年企业已经空化了，都说要百年企业，你要真正做到目标明确。我们当年恬不知耻要成为世界十大网站之一，当然为这个东西我们辩论了很多，我们有没有可能做成。反正我们花 10 年时间去干，今天我们从各方面来看确实做到了。

你没有明确的使命、愿景，今天张三来，你跟着张三去了，明天李四来，跟着李四去。而且你还找了非常好的理由，我们先活下来再说。这个其实是很痛苦的选择，阿里在前面十年很痛苦，有很多诱惑的选择。

我们完全可以做解决方案，跑进去说服一个老板，拿两百万帮他做，然后吃回扣，那到底是选择吃回扣，还是像原来那样做一个交易平台，点点滴滴的熬下去。这是完全两种不同的路。

我们说，如果做的不是我们要的，不是开心的，那我们可以明天就把公司关了。现在我越来越明白这个道理，如果我做的事情不是我开心的，不是我愿意做的，我自己都看不起的事情，我不可能坚持那么久。

4、价值观

我们招进来的这帮人，你问，我们的使命同不同意？同意；愿景好不好？好！接下来就约法三章，我们做事是否讲究诚信、讲究客户第一、讲究拥抱变化。

价值观是什么？

是我们前进路上的操作方法，是创始人们、是第一波人制定的。价值观不是虚无缥缈的东西，是需要考核的。不考核这价值观没用。企业文化，是考核出来的。如果你的企业文化是贴在墙上的，你也不知道怎么考核，全是瞎扯。

我们十多年来每个季度都考核价值观。我们的业绩和价值观是一起考核的。每年的年终奖、晋升都要和价值观挂钩。你业绩好，价值观不行，是不能被晋升的。你热爱公司，你因为帮助别人，自己业绩没有完成，那也不行。只有这两个都做好了才行。这是一整套考核机制。

告诉大家文化是怎么培养出来的。西方的教堂很有意思，教堂是一个灵魂的东西，那怎么考核呢？每个礼拜爸爸妈妈都把你带到教堂，坐在那听，我们小时候的教育基本上都是靠这种制度进行的。

你们以后公司要建立很多制度，制度为重还是文化为重，大家想明白这个道理。公司内部是制度重要，还是文化重要？一定是文化重要。制度是来强化文化的。有哪个人是看了刑法，读了宪章，知道不许杀人，看了法律说不许杀人，才不杀人的。你从爸爸妈妈那里，平时的生活习惯中知道了很多事情是不能干的。

你的制度是强调使命、愿景、价值观。如果你做的好，你的制度可以少很多，因为大家知道这东西不用讲，大家肯定不会犯。

如果你的制度能强化好使命、愿景、价值观。那么基于这三样东西，你再考虑你的战略。

第十八章：越是利益集中的地方，越是要控制意识形态！

【出处】《道德经》第 18 章

【原文】大道废，有仁义；智慧出，有大伪；六亲不和，有孝慈；国家昏乱，有忠臣。

【通用译文】大道被废弃了，才有提倡仁义的需要；聪明智巧的现象出现了，伪诈才盛行一时；家庭出现了纠纷，才能显示出孝与慈；国家陷于混乱，才能见出忠臣。

【解析】这段道德经不长，主要体现出老子的三条思维原理：首先，任何事情都是一体两面的，正反都是成对出现的。没好就没有坏，没有坏就没有好。其次，只有到了危机时候，才能看清楚谁是好，谁是坏，平时人们身上都太多的伪装。最后就是，越是在号召什么，越是到了最稀缺的时候，不缺的东西，都会被视而不见。我们先分段解析下：

1、大道废，有仁义

混乱才是权谋家的机会，在混乱中如何的让自己有号召力呢，那就是号召仁义。让自己代表正义和所有人的期望，才能够有获取政权的机会。齐桓公，为了称霸，在东周乱世，提出了“尊王攘夷”的策略，打着维护周王的旗号，来打击一个个不听话的国家。而到了东汉末年，社会再次陷入混乱，曹操打出了“奉天子以令不臣”的政治口号。当然后世就被演变成了“挟天子以令诸侯”了。所谓的仁义，其实就是一种权谋手段而已。

2、智慧出，有大伪

智慧作为思维工具，没有好也没有坏，谁用都能够发挥出作用。而尤其是坏人，拥有智慧之后，具备了强大的破坏力，第一时间就会用来做坏事。所以，我们想成就事业，就要不断的提升自己的识别力，因为身边各种伪装者太多了。再比如说，每一个新技术的发现，最早利用起来的都是骗子，比如区块链，成了金融诈骗工具；比如直销，成了传销邪教；比如互联网金融，成了暴力收贷。因为这些新科技，新模式出现的时候，立法滞后，无法可依，导致成了骗子的乐土。

3、六亲不和，有孝慈

父慈子孝一直都是农耕社会的主流价值观，因为这个在家里太难做到了，才会提倡这样的价值观。一个家庭，长时间的生活在一起，因为经济问题、因为爱好问题、因为生活问题、因为疾病问题等等诸多的地方不可能完全的对等公平，而如果长时间的不公平，有个人付出过多，或是自认为付出过多，就会心里不平衡，导致家庭的矛盾和解体。为什么久病床前无孝子，就是这个原因，古代不断的提倡二十四孝的故事也是根源在这。家庭矛盾多发，只能加强慈孝的精神才行。其实所有的矛盾多发地，为了避免矛盾，就必须回避利益问题，强调精神秩序，不然社会就乱了。任何创业的组织，或是贫困的国家，或是利益冲突的地方，越是意识形态控制严重，宗教盛行。看看中东！

4、国家昏乱，有忠臣

国家是最大的利益集体，平时都有着合理的分配秩序，每个人该拿走多少自己的利益，该享受什么样的待遇，这都是有规定的。这就是我们常说的阶级固化，而怎么才是混乱呢，就是有些人不该拿走利益，却拿走了；有些人该拿走利益，却拿不走；但这一切却没有人管。权谋家会立即利用这种混乱的局面，把不该是自己的利益全部拿走。而那些拿不走利益，或者不屑于拿走利益，或自己的利益被人拿走，无处申诉，所以也就有了这样

一群维护秩序的群体，这就是忠臣。其实这个社会，哪有什么忠奸，核心的关键就是能不能攫取自己的利益，以及如何保护自己利益的群体而已。毕竟那些能够利用手段、规则和实力拿走利益的人是少数，大多数都是无助群体，自然就会推崇回到原有的秩序中来，这就是大多数人所认可的秩序和维护秩序的人。

老子这段话我们能够这样从权谋角度理解：社会乱的时候，就有人拿仁义的旗号来号召人，为自己谋取权力。有新技术，新知识出现的时候，一定要注意骗子，没有建立起秩序的地方坏人最多。利益不平衡和矛盾多发的地方和家庭一样，必须加强意识形态的控制。忠臣大家也别觉得有什么高大上，只是一群没有获得既得利益的人，集体联合而已。

第十九章：普通老百姓智力手段胆量都不行，只能被人割韭菜！

【出处】《道德经》第 19 章

【原文】绝圣弃智，民利百倍；绝仁弃义，民复孝慈；绝巧弃利，盗贼无有。此三者以为文，不足。故令有所属：见素抱朴，少思寡欲，绝学无忧。

【通用译文】抛弃聪明智巧，人民可以得到百倍的好处；抛弃仁义，人民可以恢复孝慈的天性；抛弃巧诈和货利，盗贼也就没有了。圣智、仁义、巧利这三者全是巧饰，作为治理社会病态的法则是是不够的，所以要使人们的思想认识有所归属，保持纯洁朴实的本性，减少私欲杂念，抛弃圣智礼法的浮文，才能免于忧患。

【解析】老子的“三绝”一直被认为是消极的避世思想，其实，这是老子看透了一切，给混乱的社会开出的药方。这其实是对最底层的一种保护，我们权谋角度分析下：

1、老百姓会被高人割韭菜

“绝圣弃智，民利百倍”为什么打击高人和不提倡智慧，老百姓就会生活的好呢？因为社会上的高人，聪明人多了，自然就会用尽办法攫取利益，而普通的老百姓，无论是社会阶层、资源手段、个人能力都不足以与他们抗衡。只有消灭这类人，限制这类人，老百姓才能不被人割韭菜，才能攒住钱。普通的老百姓永远是大多数，就好像，很多人考不上大学一样。大多数都是普通人，不掌握高的知识和技术，只能做最底层的工作，做着底层的工作，也就不可能不被收割。

2、有标准就会有漏洞可钻

“绝仁弃义，民复孝慈”这个最难理解，为什么不提倡仁义，恰恰都孝慈了呢？因为感情这个东西无法量化，一旦提出标准，就会有人钻漏洞，真正的目的就达不到了。比如，现在的赡养官司，法院只能判决子女支付抚养费。而作为子女，直接扔了钱走人，接下来法律就管不到了。老人缺的是这点钱吗？他们要的是身体照顾，精神陪伴，而不仅仅是钱。但是有标准就有漏洞，我完成标准，你就没办法了。找对了漏洞，吃亏的都是老实人。

3、金钱背后自然不择手段

物质化的社会，大家都在追求自己的利益，这就会引诱一大批胆子大的人，不走寻常路，铤而走险，通过违法犯罪的手段获取利益。抓住了自认倒霉，抓不住立即有钱。尤其是现在社会发达之后，各种犯罪手段，层出不穷，侦破起来很是困难，比如那些电信诈骗的，都是在海外设立犯罪基地，因为是跨国犯罪，公安很难抓捕。如果大家都不追求利益，社会不再宣传有钱人，自然大家的野心就少很多，犯罪率就会很低。

4、如何让老百姓不被欺负

老子看到了聪明人用设立不平等规则收割老百姓，有人通过钻规则漏洞欺负老百姓，有人直接违背规则欺负老百姓，老子直接拿出了自己的解决方案：见素抱朴，少思寡欲，绝学无忧。啥意思呢，就是不在社会公开提倡宣传金钱至上；都控制下自己的欲望，别犯罪。都少学点东西，聪明人不多，老百姓就不会被人欺负。不过，现在这个社会，是不可能做到的，只能说，这是一种理想状态。所以，我们作为权谋家，最好的还是多学知识，爬上去，让自己懂得更多，可以制定有利于自己的政策。再不济，能够钻钻漏洞，该行贿行贿，该送礼送礼，多拿项目，搞钱。真的人生残局了，撸点网贷和信用卡，就算借钱不还，坐牢总比穷死强吧。

最后，我们通过分析，就能够看出老子这个背后的思维逻辑了：聪明人都是通过爬到社会上层，利用政策剥削老百姓，如果大家都不学习了，智力、

知识平等了，老百姓就不被高人割韭菜了。设立标准，就会让人有漏洞可钻，中层的人，都会让自己用小聪明保护自己的利益，只能通过道德提升，来让他们自觉；而下层的人，为了自己的欲望违法犯罪，如果少点物欲的刺激，社会会稳定很多。

第二十章：高人最终的状态都是与众不同，深居简出！

【出处】《道德经》第20章

【原文】唯之与阿，相去几何？美之与恶，相去若何？人之所畏，不可不畏。荒兮，其未央哉！众人熙熙，如享太牢，如春登台。我独泊兮，其未兆；沌沌兮，如婴儿之未孩；傴傴兮，若无所归。众人皆有馀，而我独若遗。我愚人之心也哉，沌沌兮！俗人昭昭，我独昏昏。俗人察察，我独闷闷。澹兮其若海，飂兮，若无止。众人皆有以，而我独顽似鄙。我独异於人，而贵食母。

【通用译文】应诺和呵斥，相距有多远？美好和丑恶，又相差多少？人们所畏惧的，不能不畏惧。这风气从远古以来就是如此，好像没有尽头的样子。众人都熙熙攘攘、兴高采烈，如同去参加盛大的宴席，如同春天里登台眺望美景。而我却独自淡泊宁静，无动于衷。混混沌沌啊，如同婴儿还不会发出嘻笑声。疲倦闲散啊，好像浪子还没有归宿。众人都有所剩余，而我却像什么也不足。我真是只有一颗愚人的心啊！众人光辉自炫，唯独我迷迷糊糊；众人都那么严厉苛刻，唯独我这样淳厚宽宏。恍惚啊，像大海汹涌；恍惚啊，像飘泊无处停留。世人都精明灵巧有本领，唯独我愚昧而笨拙。我唯独与人不同的，关键在于得到了“道”。

【解析】这一章在道德经里地位比较特殊，一来他的文风和其他的篇章不同，这主要是这篇是诗歌形式的文章，二来这是老子的一段内心的独白，描述了自己与大众不同的生活方式。这一段老子想告诉我们什么呢？

1、人都是复杂的几乎都神魔同体。

善恶都是一线之隔，美丑都在一念之间。这个社会从来都没有好人坏人，都是混为一体的。人之初，不善不恶，关键看是不是对自己有利，如果表现出善，有利，那就善；如果表现出恶有利，那就恶。永远不要给人去贴标签，以一个面去看他，人都是会变的，即使之前是好人，但是未来不一定是。所以老子才发出感慨“唯之与阿，相去几何？美之与恶，相去若何？”好坏离的并不远。

2、风险面前别把自己想的太强大。

“人之所畏，不可不畏。”别人怕的，你也要有所畏惧。太过于直白的道理，很多人觉得没意思，其实这种大白话，恰恰是老子人生经验的总结。一个人，尤其是年轻人，都是激情彭拜，认为自己无所不能，初生牛犊不怕虎。别把自己想象的太强大，即使真的不怕，你也不能表现出来，因为你这样的表现，在对比之下，会让其他人被认为是懦弱。那这些“被懦弱”的人，内心会十分的不舒服，会在背后做手脚，让你真的出丑。比如，大家都觉得这个工作难，你非要站出来说，太简单了，大家听完会怎么想？就你能？我们都蠢？好吧，你去做吧，大家背后不搞鬼才怪。

3、欲望中要保持自己的独立思考。

老子通过大段的排比句，来描述自己和别人的不一样，其实，任何一个成功者都是孤独的。这就是我们日常说的，曲高和寡。因为芸芸众生大多在欲望的苦海中不断的沉浮，喜怒哀乐、七情六欲。而一个高人恰恰就是摆脱了物质和欲望束缚的人，他们追求的是自己精神世界的满足，对未知领域的征服，对整个社会和世界最深层次悲天悯人的思考。这个社会，只有深度思考的人，才能够抓住本质的规律获得成功，而能够深度思考的人，必定很难有共同语言的朋友。于是乎，高人也就不愿深居简出，不愿意太多的社会交往了。因为看透了，看破了，也就无所为了。

4、亲人和自己生活是最该看重的。

既然什么都无所谓了，这不就是出家人的状态吗，没错，所以很多人读道德经，或者是读佛经，到最后，都走向了寺庙或是道观进行修行，看破红尘，跳出五行。生如尧舜，死如枯骨；生如桀纣，死如枯骨。看明白了一切，很多人无能为力，只能顺其自然，所以，一切皆缘。一本书，一杯茶，一辈子。所以老子说，“我独异於人，而贵食母。”我和别人不一样，没什么欲望，我只“贵食母”。很多人解释母就是道，权谋网觉得这就扯得有点远了。其实老子的本意，是照顾好自己，照顾好亲人，这辈子，其他的就算了。也就是在完成人的基本生存和情感需求之外，其余的东西也就没有了意义。

登山的路有很多条，但是山顶的风光是一样的。老子就描述了自己成功之后的状态：好坏，善恶都是一线之隔，别太较真。别人害怕的东西，别逞能，要表现出和别人一样。但是，对于物质和欲望的东西，就还是保持与众不同的好。我和普通人不一样，对物质、欲望要求并不多。除了照顾好自己，照顾好家人，也就没其他的牵挂了。

第二十一章：权谋规律的四大组成部分，明白这些自己就会搞研究了！

【出处】《道德经》第 21 章

【原文】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。自今及古，其名不去，以阅众甫。吾何以知众甫之状哉？以此。

【通用译文】大德的形态，是由道所决定的。“道”这个东西，没有清楚的固定实体。它是那样的恍恍惚惚啊，其中却有形象。它是那样的恍恍惚惚啊，其中却有实物。它是那样的深远暗昧啊，其中却有精质；这精质是最真实的，这精质是可以信验的。从当今上溯到古代，它的名字永远不能废除，依据它，才能观察万物的初始。我怎么才能知道万事万物开始的情况呢？是从“道”认识的。

【解析】前面我们说过，老子的“道”在权谋家眼里就是事物背后的规律。这章老子指出了他对规律的看法：

1、孔德之容，惟道是从。

这个不应该解释为“大德的形态，是由道所决定的。”“孔”就是小的孔。这样就能够理解为，在细小的地方，也是要遵从规律的。这个用强调吗？很多人觉得只有办大事，才需要学习研究规律，其实我们日常的东西背后都有规律。只要做个有心人，对生活仔细观察、思考，都会让我们的生活变得更好。曹雪芹在《红楼梦》里说“处处留心皆学问，人情练达即文章。”其实说的也就是这个细小之处，也要尊重规律。我们在职场而言更是如此，不可能天天有大事让你处理，而是把自己的智慧融入到职场的细小事情之

上，比如给领导倒水，就是个大学问。我们需要细致的观察领导喝水习惯，比如领导喜欢喝温水还是凉水，是茶水还是白水，爱喝什么茶，以及水杯位置，平时领导是放在左手边还是右手边，这在摆放的时候都要注意到位。工作细致到，领导看水杯的一个眼神，我们就要通过细微的表情来判断杯中水的多少。服务领导，不是为了倒水而倒水，天下的道理都是相通的，因为，服务工作最能体现一个人的用心、细心和尽心。只有把这些小事做的详细周全，才能够让领导敢于把大事交给这样的下属去做，所以，不要小看服务这样的小事。只有把小事都做的用心了，在职场自然畅通无阻。

2、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。

尽管老子一直没有对“道”下定义，但是描述出了“道”的四个特征，有象、有物、有精、有信。这对我们学习权谋的价值就在于，我们研究权术规律也是要把握规律的四个方面。

首先是象，整体分类。就是表现出来的形象，有多少种形象，这就是分类。我们第一步就要对一个权谋点分类。比如，写匿名信举报自己的对手，就要搞明白有几种匿名信，比如，把柄类匿名信、道德败坏类匿名信和虚拟无赖类的匿名信等。

其次是物，展开步骤。就是对每个现象的组成要件深入分析。比如我们要投递匿名信，就要分解成具体的步骤，比如，如何撰写匿名信，用电子邮件，还是打印，还是手写。用什么渠道送给领导，直接投递，还是找人转交？什么时机投递匿名信，是领导讨厌某人时，还是他不在单位时等等。再次有精，核心组成。知道权谋的分类和相关的组成之后，就要找到关键点。比如把柄类的匿名信有多少种具体的打击点？比如伤害上级权力型、违法犯罪型，能够一下子让他无法回避和掩盖的。而道德败坏类匿名信打

击的点就是：比如乱搞男女关系、小传播领导隐私等。虚拟无赖类匿名信，就是找到领导最讨厌的点直接抹黑对手。

最后就是信，细节把控。“其精甚真，其中有信。”那就是在设置关键点的时候，必须要给人一种“真”的感觉，让人相信他。只有别人相信了，这条权谋才会真正的发挥作用。投递匿名信之后，如何让领导相信这内容是真的，这个很重要，这就要剪裁证据，真假相间，即使都是伪造污蔑的，也要增加细节对话，以表现出形式上的真实。规律这东西就是，你只要信，那么对你就会有效。规律并非一定客观存在，内心确信也是规律。比如你信鬼神，那么就能利用鬼神对你布局。

3、自今及古，其名不去，以阅众甫。吾何以知众甫之状哉？以此。

“从当今上溯到古代，我们研究，观察事物的规律，就是通过上述的，有象、有物、有精、有信，四个点来分解的。只要把握了上述的四大步骤，就能够完美的布局，在一开始的时候就作对。这就是老子对“道”的认知，就是权谋研究的核心。

通过上述的解析，老子的意思就明白了：权谋不仅仅只能办大事，而细微的小事，依然适用。权谋有四大组成部分：整体分类、展开步骤、核心组成和细节把握。自古至今一直没变，只有明白了这些，就会布局了，从来都是如此。

第二十二章：不争是因为你不配做我的对手！

【出处】《道德经》第 22 章

【原文】“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。

【通用译文】委曲便会保全，屈枉便会直伸；低洼便会充盈，陈旧便会更新；少取便会获得，贪多便会迷惑。所以有道的人坚守这一原则作为天下事理的范式，不自我表扬，反能显明；不自以为是，反能是非彰明；不自己夸耀，反能得有功劳；不自我矜持，所以才能长久。正因为不与人争，所以遍天下没有人能与他争。古时所谓“委曲便会保全”的话，怎么会是空话呢？它实实在在能够达到。

【解析】这一章内容很浅显，读几遍都能知道老子的意思。不过权谋网对断句有新的看法，就是：“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。把“少则得，多则惑”和后面的“圣人抱一为天下式”，作为一整句话。因为这内部是有逻辑关系的，我们现在分析下：

1、要学会隐藏自己的目的！

“委曲便会保全，屈枉便会直伸；低洼便会充盈，陈旧便会更新。”这个社会的资源有限，一旦你直接展示出你要追求的目标，那么立即就会有人把你当成竞争对手，你还没有接近目标，半途就会被人打黑枪给阴掉了。比

如在职场，你直接表达你想升迁，那么你的顶头上司怎么想，你这是要顶替我的位置啊，同事会想，就凭你？也想和我竞争？所以，要学会韬晦，掩饰自己心里的目标，这样别人才不会把你当成竞争对手。追女孩子也是一样，直接表白，要公开追人家，基本没可能，人家不了解你，会直接拒绝你。只有无企图接近，然后逐步引诱女人投资，这样就会水到渠成。

2、对自己的目标保持专注！

“少则得，多则惑，是以圣人抱一为天下式。”人的欲望有很多，要想得到的东西也很多，自然目标就会很分散，而我们的时间、精力、资源都有限。只有专注自己的一个目标，全力压上去，自然就会提高成功率。人生就是如此，如果不断的专注于一个领域，自然就会成为专家，而成为专家之后，自然别人就会向你求教、向你学习，而有了一个领域的成功之后，就能和其他的成功者交换资源，自己通过专注得到的成功，由成功所得到的资源，就能够转化成自己想要的一切。这就是老子这段话的意思，“抱一为天下式”我们只要专注自己的目标，就能够成功！

3、别太把自己当成个人物！

“不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。”一句话就能解释他的意思了，就是别太把自己当回事。太看重自己的感受，恰恰不会有所得。权谋家的核心心法就是“无内无外”，这也就是禅宗说的“非风动，非帆动，汝心动。”这是指“无外”，不要让任何事情影响到你对目标的追求。“菩提本无树，明镜亦非台，本来无一物，何处惹尘埃、”这是指“无内”，别太把自己的自尊、颜面、感受当回事，成功的路上必然很多委屈、误解。95%的人的眼中只看到了障碍，而只有 5%的人看到了目标。看个故事，大家体会体会：一个父亲带着三个孩子去打猎。到了目的地，父亲问老大：你看到了什么？老大说：我看到了猎枪、野猪，还有森林。父亲摇摇头，然后问老二，老二回答说：我看到了爸爸、大哥弟弟、猎枪、

还有森林。父亲又摇了摇头接着问老三，老三回答：我只看到了野猪。眼里只有目标，没有杂念，看起来简单，实则不易，这就是我们说的无内无外专注于目标的境界！

4、不争其实是因为你不配！

“夫唯不争，故天下莫能与之争。”可以说，天下 99%的人都误解了这句话。很多人把这里的“不争”当成了顺其自然，当成了逃避竞争，走向了消极，不去主动争取。其实老子的本意是：“我要隐藏自己的目标，你就不会把我当成敌人，就不会和我竞争”，更进一步的话，就是，“我根本就不会把你当成对手，你不会对我形成任何的干扰，你影响不到我对目标的追求。”其实就是骨子里对竞争对手的蔑视，你根本就不配和我竞争，你就是一条护食的狗，你就盯着你的一亩三分地吧，我的目标是天下。

老子的智慧从权谋角度来说，这段话的意思就是：任何时候不要公开自己的目标，内心知道就行了，不然就会遭到竞争对手的阻击。只要集中有限的资源和精力放在目标上，在一个领域成功了，自然就会交换到自己想要的所有资源。别太把自己当回事，你没有成功之前，你的感受一文不值。别把现在身边的人当成竞争对手，因为他们不配，你的眼里只有天下。所以，隐藏自己的目标，无视自己的感受，就能够获得自己想要的一切。

第二十三章：坦然接受一切，就会发现一切困难都是暂时的！

【出处】《道德经》第 23 章

【原文】希言自然。故飘风不终朝，骤雨不终日。孰为此者？天地。天地尚不能久，而况於人乎？故从事于道者，同于道；德者，同于德；失者，同于失。同于道者，道亦乐得之；同于德者，德亦乐得之；同于失者，失亦乐得之。信不足焉，有不信焉。

【通用译文】不言政令不扰民是合乎于自然的。狂风刮不了一个早晨，暴雨下不了一整天。谁使它这样的呢？天地。天地的狂暴尚且不能长久，更何况是人呢？所以，从事于道的就同于道，从事于德的就同于德，从事于失的人就同于失。同于道的人，道也乐于得到他；同于德的人，德也乐于得到他；同于失的人，失也乐于得到他。统治者的诚信不足，就会有人不信任。

【解析】每个人的起点不一样，所处的环境、所拥有的资源以及可以发展的路径也不可能一样。我们不能简单的模仿别人，但是在走向成功的路上，都会面临各种各样不同的困难，解决困难的方法原理却是一样的。

1、所有的困难都是暂时的

“故飘风不终朝，骤雨不终日。孰为此者？天地。天地尚不能久，而况於人乎？”暴风骤雨可以说是大自然给我们带来的苦难，但是这一切并不能长久。这么强大的自然界的破坏力量，都不会长久，所以我们作为人，所面临的困难也都是暂时的。俗话说，没有过不去的火焰山，没有渡不过的通天河。毛主席也说过，面对敌人，我们要从战略上藐视它，要从战术上

重视它，也是这个意思。世间无难事，只怕肯登攀。如果我们看到困难就丧失了信心，就会自乱阵脚，也就不能心平气和的去找到解决的方案，认为这一切都是暂时的，我们才不会被吓怕，才能看到光明，才能让自己在坚持中冷静的找方法。

2、坦然接受周围一切事情

“故从事于道者，同于道；德者，同于德；失者，同于失。同于道者，道亦乐得之；同于德者，德亦乐得之；同于失者，失亦乐得之。”这一段看着很困惑，其实这个排比句，就说了一个意思，种瓜得瓜，种豆得豆，就是失去的东西，我们也要快乐的接受，现在的一切都是有原因的。如果你现在被人欺负，很是郁闷，说明这局面不是一朝一夕形成的，你的社会地位、你的资源、你的能量、你的关系、你的手段都是最弱的、最差的，如果只是通过学了权谋，改变了做事的方法，就想打击对手，怎么可能呢？这就好比，一个弱国，没有粮食，没有枪炮，只通过精通孙子兵法就能打赢战争？盲目的挑起战斗，只会被打的更惨。这就要求我们客观接受自己的被动局面，心平气和的找到弱项，逐一弥补。

3、自己要永远充满着信心

“信不足焉，有不信焉。”如果自信心不足，就不会相信能够克服困难。很多人其实都是被自己吓倒的，为什么祸不单行呢，这背后就是这个原理，本来只有一个困难，自己失去信心后，就会到处出错，自己凑上另外一难。不相信能够克服困难，自己在困难面前跪下去了，别人谁也帮不了你。保持自己的信心，就能够冷静的处理，就能够减少困难带来的损失。我们无法回避困难，但是我们可以尽可能的减少损失！我们可能无法改变失败的命运，但是我们可以在失败的时候，吸取更多的经验教训，为下一次崛起打下基础。为了自己的目标，百折不挠，不断的寻求各种方法，这是我们

权谋家的基本素质。一个招法不行，换下一个，继续，不断的试错，快速的迭代，必将成功！

老子这一章的权谋翻译是：我希望用自然现象举个例子，暴风骤雨这么强大的破坏力，都是暂时的，何况我们日常遇见的困难呢？我们在追求成功的道路上，无论出现什么，都要坦然接受所遇见的一切，包括失败、失去。任何时候，都不能自乱阵脚，要心态坦然。但是如果自信心不足，就不能克服困难。如果认为一切困难都是暂时的，就能保持坦然、乐观的心态，就能够让我们有信心，战胜一切困难。

第二十四章：以自我为中心的人，都会遭到排挤！

【出处】《道德经》第 24 章

【原文】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，曰餘食贅形，物或恶之，故有道者不处。

【通用译文】踮起脚跟想要站得高，反而站立不住；迈起大步想要前进得快，反而不能远行。自逞己见的反而得不到彰明；自以为是反而得不到显昭；自我夸耀的建立不起功勋；自高自大的不能做众人之长。从道的角度看，以上这些急躁炫耀的行为，只能说是剩饭赘瘤。因为它们是令人厌恶的东西，所以有道的人决不这样做。

【解析】欲速则不达，一个人太想做成一件事情，恰恰不会成功。老子在这一章指出，一个人个性张扬，自以为是，为什么会被他人讨厌，原因有四个：

1、自见者不明

眼里只有自己，就会忽视别人，无形中就是一种自我封闭。很多人都自认为聪明，听不见别人的意见，这样刚愎自用的人，在固执己见中失去了准确的判断，从而走向衰败。历史上，隋炀帝就是这样的人从而走向了失败，在《资治通鉴》第 182 卷中记载了两个故事：炀帝擅长于文辞，不喜欢别人超过他。薛道衡被赐死，炀帝说：“还能写‘空梁落燕泥’吗？”王胄被处死，炀帝吟诵王胄的佳句：“‘庭草无人随意绿’，还能写出这样的句子吗？”炀帝对自己的才学非常自负，他往往看不起天下的文士，他曾对待臣说：“天下人都认为我继承先帝的遗业才君临天下，其实就是让我和士大夫比

才学，我也该作天子。”炀帝曾从容地对秘书郎虞世南说：“我生性不喜欢别人进谏，如果是达官显贵想进谏以求名，我更不能容忍他。如果是卑贱士人，我还可以宽容些，但决不让他有出头之日，你记住吧！”

2、自是者不彰

唐玄宗说“是己非人，直为怨府，故不彰。”自以为是就是自以为正确，那么就必然觉得别人都是错，指出别人的错，这其实就是一个杠精，都认为自己的正确，处处抬杠行为不会让其出名，只会让人更加讨厌。这里面还有个重大的问题，就是好为人师。很多人自觉不自觉地，都会居高临下的，给别人说一些自己的意见。其实，这种好为人师的人，自以为懂得很多，人缘极差。因为没有人想被指出错误，没有人想被人批评，大家要的是理解和肯定。永远别想通过打击别人的办法，去赢得别人的好感。

3、自伐者无功

一个人想挑战一事情，不会有功劳。伐，就是攻伐，就是打仗，就是自己想立头功。想自己一个人，而不是一群人，基本上不会成功。举个简单的例子，公司有个大的订单，你一个人直接揽下来，想自己占有全部功劳，可以说基本不会成功。因为其他的人，都不想让你表现的太突出。其他人都暗地里设绊子，不配合，想看你出丑，只有你出丑了，大家心里才舒服，凭啥你看不起大家？所以，最好的策略，就是带领大家，一起夺取胜利果实，见者有份，这样才能没有阻力。

4、自矜者不长

炫耀技能，人都非常鄙视，自然不会长久。中国任何时候都是古训一大堆，出头的椽子先烂、枪打出头鸟、木秀于林风必摧之等等。究其原因，这就是我们说的中庸文化。任何夸耀自己的行为，都会被人打上，不谦虚、自满、目中无人的标签，从而失去了周围人的支持和好感，很快就会被大家边缘化，自然不会长久。所以，我们中国的文化，都是通过给别人好处，

交换到别人的支持，而不是通过表现自己的优秀，来获得别人的好感。记住这个原理才能在职场混的好。职场那些新来的，处处表现自己的能力，不会太久，就会被人讨厌，处处被人排挤，这就是不懂这个原理的结果。通过分析我们能够理解老子这一章的本意了：欲速则不达，别封闭自己，多看看别人的观点，有用就听听，没用就笑笑，无视掉就行了。别处处好为人师，教育别人，也别到处抬杠，非但别人不会感恩你的纠正错误，反而认为你很讨厌，你说自己费这精力图个啥？也别一个人贪功，要学会与人分享，在职场想吃独食，很快就有人给你背后设绊子。也别太炫耀自己的能力，这样的人会被其他人排挤。以上这些急躁炫耀的行为，只能说是剩饭赘瘤。因为它们是令人厌恶的东西，所以聪明的人决不这样做。

第二十五章：谁能代表真正的规律？道法自然背后的权谋内涵！

【出处】《道德经》第 25 章

【原文】有物混成，先天地生。寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天地母。吾不知其名，字之曰道，强为之，名曰大。大曰逝，逝曰远，远曰反。故道大，天大，地大，人亦大。域中有四大，而人居其一焉。人法地，地法天，天法道，道法自然。

【通用译文】有一个东西混然而成，在天地形成以前就已经存在。听不到它的声音也看不见它的形体，寂静而空虚，不依靠任何外力而独立长存永不停息，循环运行而永不衰竭，可以作为万物的根本。我不知道它的名字，所以勉强把它叫做“道”，再勉强给它起个名字叫做“大”。它广大无边而运行不息，运行不息而伸展遥远，伸展遥远而又返回本原。所以说道大、天大、地大、人也大。宇宙间有四大，而人居其中之一。人取法地，地取法天，天取法“道”，而道纯任自然。

【解析】老子的学说就是不断的在强调社会背后运行的总规律，但是纷杂的事物背后的总规律是非常难以提炼概括的，所以，他就对规律做了强行的命名，称之为道。老子没有对道的规律提炼，而是，对道进行了深入的类比：

一、道的四大特性

1、大，道称之为大，就是包含的范围比较广。但是在权谋家眼里，大就是规律。谁大，谁就代表规律。必然权大的说了算，钱多的人说了算。别人为什么比我们强呢，说明人家在一定程度上做对了很多事情，我们只要

跟着他们走就行了。看看高人在说什么，我们就做什么，要抛开各种思维枷锁。

2、逝，逝去的背影，也就是说，道本来很明显，这些强者就代表道，但是他们并不想让社会上太多的人都变得和他们一样，所以，会故意释放出错误的信息，比如房价如葱什么的话，让你不想去购买资产，这样就很自然的把手里的钱消费了。都变成有钱人了，谁去擦皮鞋？

3、远，就是差距越来越大，阶级固化，有钱的和没钱的，距离越来越远，这就逐步形成了两个不同的世界，穷富人之间，因为资源、教育和信息等诸多的鸿沟，让彼此之间的流动越来越难。所以，这不仅仅是虚假信息蒙蔽的问题，而是基本无法平等对话的问题。

4、反，随着无法平等的对话，穷富之间完全疏远之后，就进入了完全相反的轨道。形成了两种不同的价值观，而这两种不同的价值观是完全相反的。权谋家研究的是控制和掠夺，而底层是顺从和奉献。社会底层的人，只有完全抛开自己的价值观，才能够让自己变得强大。

二、世界四大规律

1、道大

规律是最大的，我们想赚钱，就必须研究赚钱的规律，想搞权，就必须研究权力的规律，想泡妞，就必须研究两性情感的规律，只有符合规律的做事，我们才能够走在正确的道路上。

2、天大

权谋家眼里，天就是社会发展的趋势，天下大势，顺之者昌。比如股市里的追涨杀跌，这就是顺势而为，大家都抛的时候，一定要抛，不然你逆行抄底，多半死在半山腰。

3、地大

权谋家认为的地就是政策，国家为了推动某一件事情而做的政策。比如国家货币化宽松，贷款优惠，让你买房，你就买房，国家不让炒房你就停止投资，顺应国家政策，才会发财。

4、人也大

人也大，其实讲的就是权力，因为做任何事情，我们都会面对具体的人，尤其是具体拥有权力的某个人，只要我们把权力伺候好了，那么很快就会有资源，有一切。

三、规律排列次序

1、人法地

权力要依照政策，一个人如果有了权力就肆意妄为，而不听从国家的政策，很快就会被国家所收拾。权力的来源必然是对政策的深刻把握，没事看看新闻联播，了解大政方针，就是这个意思。

2、地法天

政策的制定要依照社会大的发展趋势，不然任何违背社会趋势的事情都会遭到报复。比如，袁世凯非要逆流而动，非要称帝，就是违背了趋势，最终失败告终。

3、天法道

社会的发展趋势，也是要依照社会的规律的，任何的趋势都不是自然而然产生的，而是矛盾聚集到一定程度，从量变到质变的过程。比如合久必分，分久必合。

4、道法自然

道法自然，这个词的解释没有一万，也有一千。本质的意思就是，规律是不以人的意志而改变的，和自然一样，无情。我们只有老老实实的遵守上述的规律，才能成功，不要用个人感情、情绪看规律。

道法自然不是无所作为、顺其自然，而是要像大自然一样，有循环往复的阶段变化，有一视同仁的毫无感情，有温暖有肃杀。所以这一章，老子主要是要告诉我们：有个东西很牛，是天下的根本，我不知道叫什么名字，我把他暂定名为道，道呢，可以说就是比大小，谁能量大，谁代表道。但是随着做大，规律身上就包裹着很多东西，就像看着逐步消失的东西一样，渐渐的模糊起来。而模糊的规律逐步的出现分化，慢慢的变成完全相反的东西。不过呢，只要抓住主线，那就是规律、趋势、政策、权力，就明白了什么是道。

第二十六章：手里有粮心里不慌，做老大要牢牢控制资源！

【出处】《道德经》第 26 章

【原文】重为轻根，静为躁君。是以君子终日行不离輜重。虽有荣观，燕处超然，奈何万乘之主，而以身轻天下？轻则失根，躁则失君。

【通用译文】厚重是轻率的根本，静定是躁动的主宰。因此君子终日行走，不离开载装行李的车辆，虽然有美食胜景吸引着他，却能安然处之。为对于万乘之主，若以王者自身为重而以天下百姓为轻，如何？轻率就会失去根本；急躁就会丧失主导。

【解析】轻重在古代还是经济的意思，“轻重学”就是古代的经济学。《管子》的轻重篇，主要谈的就是经济。这里联系上下文，我们也能看出来，谈的也是经济问题。不过，很多人还是愿意把轻重当做稳重和轻浮的解读。

1、读这一章，不少人会把焦点放在第一句，那就是“重为轻根，静为躁君。”用来时刻的提醒自己，要稳重不可急躁。只有稳重不轻浮的人，才能让自己静下来，才能控制住自己急躁的情绪，变成自律的人。我们读书，不能断章取义，而是要联系上下文，才能知道整体说什么。

2、“是以君子终日行不离輜重。”古代的輜重，指军队一切军用物资、生活物资、粮草、衣被、武器、装备等。这句话的意思就是，主要有两个：一是在旅途中必须携带物资；二是，这些物资一刻也不能离身。这就是强调我们想走向成功，手里的物资必须充足，而且时刻的把物资控制在自己的手里，这样才会安全。很多人，在现实中尽管心里知道物资的重要性，

但是实际操作中，往往准备不充分，而且控制力度不够，假手于人，最终失去手里的物资，也就失去了前进的资本，进而也就失去了人生。

有个极端的例子，一个男人工资下发之后，全部都交给了自己的妻子保管，忽然间老妈打来电话说要手术，需要一笔钱，要十万。作为儿子，自然必须为母亲治病，他知道这么些年的积蓄，怎么也有几十万的存款，于是回家给妻子要钱，谁知道，他妻子支支吾吾的不同意，一再逼问下，才知道，他妻子送给娘家的兄弟买房子了，基本没有要回来的可能。一时间，这个男人崩溃了。这就违背了老子说的这句话，不能够控制物资，也没有监管物资，最终失去了老妈的救命钱。权谋家都是缺乏安全感的一群人，时刻都把命运控制在自己的手里，而不是交给别人。丧失人生主动权的人，也就谈不上未来。

3、“虽有荣观，燕处超然，奈何万乘之主，而以身轻天下？”这段话，告诉我们，不仅仅是资源稀缺的普通人要看重物资，就是做皇帝的，拥有天下，也不能不把物资当回事，按着自己的欲望，随意挥霍，这样的皇帝，很快就会失去天下。时刻把物资资源放在第一位，这才是做君主的根本，手里有粮心里不慌。

4、“轻则失根，躁则失君。”普通人，资源稀少，不在乎辎重就失去了根本。而皇帝，资源丰富，如果浮躁随意挥霍，很快失去位置。没有资源的人，要看重资源；有资源的人，不能挥霍资源。时刻的把资源的控制放在第一位。这样的人生，才是知道轻重的所在，明确主要的核心所在。

通过这个“是以君子终日行不离辎重。”为核心，我们就能够破解出来老子的本意，不是修身养性。而是讲了人生要义：辎重是普通人轻松生活的根本，有钱人，主要是要让自己不浮躁，不随意挥霍资源。所以作为聪明人，会把辎重控制在自己手里，保持监管，一刻也不离开。即使有很多诱惑，

作为皇帝，也别被欲望所误导，不把资源当回事，这样很快就会丢掉位置。
普通人，资源少就没了根基，有钱人，浮躁也会失去一切。

第二十七章：把强者当老师，用来学习，把弱者当韭菜，用来收割！

【出处】《道德经》第 27 章

【原文】善行，无辙迹；善言，无瑕谪；善数，不用筹策；善闭，无关键而不可开；善结，无绳约而不可解。是以圣人常善救人，故无弃人；常善救物，故无弃物。是谓袭明。故善人者，不善人之师；不善人者，善人之资。不贵其师，不爱其资，虽智大迷。是谓要妙。

【通用译文】善于行走的，不会留下辙迹；善于言谈的，不会发生瑕疵；善于计数的，用不着计算工具；善于关闭的，不用栓梢而使人不能打开；善于捆缚的，不用绳索就使人不能解开。因此，圣人经常挽救人，所以没有被遗弃的人；经常善于物尽其用，所以没有被废弃的物品。这就叫做内藏着的聪明智慧。所以善人可以做为恶人们的老师，不善人可以作为善人的借鉴。不尊重自己的老师，不爱惜他的借鉴作用，虽然自以为聪明，其实是大大的糊涂。这就是精深微妙的道理。

【解析】权谋高手都讲究“向上学习，向下收割”，但是底层价值观恰恰相反，他们往往自己弱者代入，第一时间就会把自己想象成受害者，同情弱者，对抗强者，这样的人，只会被牢牢的钉在最底层不能翻身。还有思维混乱的成功学者说，再穷也要站在富人堆里。首先，且不说，人家富人不会让穷人和自己站在一起，就是真的站在一起，能避免被人家坑？富人都是野生动物，掠夺的本质没有变，一头绵羊和一群狼站在一起，命运可想而知。如何处理和强者、弱者的关系，还是老子在这里总结的最到位，不愧为大智慧，我们详细分析下：

1、高人都善于隐藏自己，善于利用资源

“善行，无辙迹；善言，无瑕谪。”鬼谷子说，圣人之道阴，一个高人，对自己的言行会特别的在意，不会给人留下任何的把柄。尽可能的隐蔽自己的信息，只有这样，在获取资源，或是斗争的时候，自己越是隐蔽，就越能出其不意，越能够攻其不备，从而最低成本，最高效率的取得成功。

“善数，不用筹策；善闭，无关键而不可开；善结，无绳约而不可解。”计算不用算筹，用啥？关于关闭，如何不用栓梢？捆绑不用绳子，用什么？当然是手边有什么用什么，没东西还不搞了？洗脸盆，在关键时候用来吃饭不行吗？所以，作为高人，不仅仅要学会使用常规手段的东西，而且是为了达到目的，要学会使用任何可以使用的工具和资源。说白了，就是为了达目的不择手段，不择工具。

2、身边所有的东西，要想着怎么去利用

“是以圣人常善救人，故无弃人；常善救物，故无弃物。”普通人很容易用自己的好恶、情感、情绪来判断和一个人的交往，和很少的一部分人交往，但是权谋高人不一样，他们善于分析每个人的优劣，来善加使用，比如孟尝君把鸡鸣狗盗之徒，留在身边，关键时候能救命。东晋大将军陶侃，他曾主持造船，命令兵士将剩下的木屑和竹头全部收集起来，众人不知为什么。后逢大雪，天晴雪融，余雪致道路泥泞，木屑正好用来垫路防滑。多年以后，荆州刺史桓温准备伐蜀时大造船，铁钉不够，陶侃所贮竹头正好能当作竹钉用。所以，任何人和资源，都要抛开感情，多思考，如何去利用。

3、把强者当成老师，对弱者要去割韭菜

“故善人者，不善人之师；不善人者，善人之资。不贵其师，不爱其资，虽智大迷。”善，不是善良，而是擅长，对于那些擅长做人的高人，我们要以他们为老师多学习，对于那些不如我们的人，我们就要善加利用，他

们是我们的韭菜资源。唐玄宗看到这一段的时候注解到“师，法也。资，取也。善人可以师法，不善人可取役使也。”和我们这里解析的是异曲同工之妙。高人可以当成老师来学习，韭菜可以来收割，把这些资源都统统的利用起来。

经过上述的分析，我们能够找到这背后的逻辑：善于行动的人，不会留下任何不利于自己的痕迹，善于表达自己看法的人，不会授人口实。善于计算的人，不需要工具，也不会错。善于封闭的人，不用任何机械也能封闭东西，谁也打不开。善于捆绑的人，不用绳索就能让被绑的东西解不开。所以圣人，善于救人，不会抛弃，善于救物，就没有废弃。善于利用，这就叫做明道。因此，善人是不善人的榜样，不善人是善人的资本。不尊重榜样，不重视资本，虽说有点智慧也是愚蠢的。上述就是人生的精妙道理所在。

第二十八章：强者的自保术，核心就是解除一切阻力！

【出处】《道德经》第 28 章

【原文】知其雄，守其雌，为天下谿。为天下谿，常德不离，复归于婴儿。知其白，守其黑，为天下式。为天下式，常德不忒，复归于无极。知其荣，守其辱，为天下谷。为天下谷，常德乃足，复归于朴。朴散则为器，圣人用之，则为官长，故大制不割。

【通用译文】深知什么是雄强，却安守雌柔的地位，甘愿做天下的溪涧。甘愿作天下的溪涧，永恒的德性就不会离失，回复到婴儿般单纯的状态。深知什么是明亮，却安于暗昧的地位，甘愿做天下的模式。甘愿做天下的模式，永恒的德行不相差失，恢复到不可穷极的真理。深知什么是荣耀，却安守卑辱的地位，甘愿做天下的川谷。甘愿做天下的川谷，永恒的德性才得以充足，回复到自然本初的素朴纯真状态。朴素本初的东西经制作而成器物，有道的人沿用真朴，则为百官之长，所以完善的政治是不可分割的。

【解析】老子的文章是有阶级性的，当时认字的人不多，知识还处于垄断地位，道德经也是写给统治者看的，不是写给普通人看的书，这背后隐藏的价值逻辑是，老子默认为读者是贵族，是有权者，是有产者。这一章，讲的原理，是指贵族要低调。但是如果做为底层学习这一章，不明白背后逻辑就会有重大问题。比如，如果有一本书写一天要少吃肉，多吃青菜，多运动。这对贵族而言没有问题，减肥的需要。但是一个农民工，如果少吃肉，多吃菜，多运动，这不累死？同样的东西，对自己是良药，对别人可

能就是毒药了。所以，很多读者，读这一章，本来就是底层，再去做弱者，就只能永世不能翻身了。

这一章的核心，就是老子在论述，作为有资源的人，如何的保护自己的资源，如何的自保，不是弱者不思进取，切记。所以，有资源者，时刻的保持警觉，这是最大的自保策略。老子在这里提出了三大核心事项。

1、做婴儿，让自己无害，不树敌！

为什么会有功高震主，为什么会有大功不赏，为什么会有兔死狗烹，这背后的权力逻辑就是，不管你是不是想造反，但是一旦你有了造反的能力，我必然不能容你。不是你做错了什么，而是你的存在本身就是一个潜在的威胁。卧榻之畔，岂容它人酣睡？所以，我们作为有资源的人，第一步就是要让自己变成一个完全没有伤害力的婴儿，不树敌，不树潜敌，没有人会去攻击一个完全没威胁的人。

汉朝萧何的故事：汉十一年，吕后与萧何合谋处死了准备谋反的韩信。已平定陈豨叛乱还未回到京城的刘邦，闻讯后立即派使臣回京，封丞相萧何为相国，再增加封地五千户，并派一个都尉率五百士兵负责萧相国的安全保卫。大家都来向萧何道贺，唯独一个叫召平的人来致吊。召平对萧何说：“您的祸事从此开始了。陛下连年征战，餐风饮露，而您则安居都中。您没有兵革之事，如今却加封食邑，设置兵卒保护。表面上是尊敬您，以韩信在京城准备谋反的教训来看，实际上是陛下对您起了疑心。”萧何原本没想这么多，一经提醒，顿觉大事不妙。他意识到，自己因为功高压主，已经成为继韩信之后，皇帝疑忌的首要对象了，一时惶恐，不能自解。召平说：“您只要拒受封地，倾家中之财以作军需，自然便可免祸。”萧何依言而行，刘邦果然喜欢，猜忌之祸暂时消解。

2、做幕后，让自己低调，不招敌！

知白守黑，我们知道周围的所有的势力，但是我们躲在暗处。俗话说，不怕贼偷，就怕贼惦记，强中自有强中手，总有比你强的人打你的主意；即使你最强了，还有生病的时候，准备趁你病要你命。中国讲究，财不外漏，强不招摇。目的就是不要让别人觊觎你的资源，自己躲在暗处，隐藏自己，低调做人，不进入任何人的视野，这样就不会招惹敌人。没有敌人潜心算计，也就能够安全。

春秋时期楚国的故事：孙叔敖病了，临死的时候告诫他的儿子说：“大王多次赐给我土地，我都没有接受。如果我死了，大王就会赐给你土地，你一定不要接受肥沃富饶的土地。楚国和越国之间有个寝丘，这个地方土地贫瘠，而且地名十分凶险。楚人畏惧鬼，而越人迷信鬼神和灾祥。所以，能够长久占有的封地，恐怕只有这块土地了。”孙叔敖死后，楚王果然把肥美的土地赐给他的儿子，但是孙叔敖的儿子谢绝了，请求赐给寝丘，所以这块土地至今没有被他人占有。

3、做忍者，让自己理性，不怒敌！

“知其荣，守其辱。”越是权谋高人，越是能够控制自己的情绪，越是不会受到别人的挑拨。一个能够控制自己的情绪的人，就能少作傻事，蠢事。那些不惜“舍得一身剐，敢把皇帝拉下马”的人，都是底层思维，情绪会让一个人疯狂起来不计后果。如果想搞定对手，也要在表面控制自己的情绪，背后偷偷的下手。这样才能不被发现，不被反扑。

“唾面自干”的故事最能说明问题：唐代武则天时期。娄师德的才能非常得到武则天的赏识，招来很多人的嫉妒，所以在他弟弟外放做官的时候他对他弟弟说：“我现在得到陛下的赏识，已经有很多人在陛下面前诋毁我了，所以你这次在外做官一定要事事忍让。”他弟弟就说：“就算别人把唾沫吐在我的脸上，我自己擦掉就可以了。”娄师德说：“这样还不行，你擦掉就

是违背别人的意愿，你要能让别人消除怒气，你就应该让唾沫在脸上自己干掉。”

经过上述的分析我们能够看到，老子这一段的原意：知道强者是谁，就别和强者斗，让自己显得弱小，和婴儿一样不威胁别人，自身就安全了。不显露自己的资源，躲在幕后，不让任何人盯上，就能无穷无尽的享用资源。闷声发大财，不然别人都知道你赚钱了，不是借你的钱，就是和你竞争，自己哪还有好日子过？要学会保持理性，即使受辱，也不动怒，唾面自干。让人感觉老实质朴的人，是因为非常理性，如果这样做就能够长久的保持官位。上述的三点是不能割裂的，是一个整体。

第二十九章：人生大智慧，不是去改变别人，而是控制自己！

【出处】《道德经》第 29 章

【原文】将欲取天下而为之，吾见其不得已。天下神器，不可为也，不可执也。为者败之，执者失之。是以圣人无为，故无败；无执，故无失。夫物或行或随；或嘘或吹；或强或羸；或载或隳。是以圣人去甚，去奢，去泰。

【通用译文】想要治理天下，却又要用强制的办法，我看他不能够达到目的。天下的人民是神圣的，不能够违背他们的意愿和本性而加以强力统治，强力把持天下，就一定会失去天下。因此，圣人不妄为，所以不会失败；不把持，所以不会被抛弃。世人秉性不一，有前行有后随，有轻嘘有急吹，有的刚强，有的羸弱；有的安居，有的危殆。因此，圣人要除去那种极端、奢侈的、过度的措施法度。

【解析】老子在这一章提醒大家，在人际关系上顺势而为，不走极端，让自己的人生更加理性，并对未来多做准备，只有这样，才能够真的走向智慧的境界，而这一切是从做减法而来的。权谋网认为，成功的智慧人生就是做减法，让自己更加集中的应对自己的目标。

1、去甚

就是不要走极端，中庸思想一直就是中国的核心思想，不走极端，就是要把握好一个平衡的度，一个能够顾及到多方面利益的办法。极端，偏执，都是为了局部利益的最大化，这样必然触碰整体利益或另一部分的利益，无形中会形成对立，造成阻力。

职场很多人，都会引用英特尔格鲁夫的《只有偏执狂才能生存》，说人家很偏执，这个就是断章取义，人家讲的是对目标的偏执，而不是做人的偏执，做人要圆融，你才能够凝聚大家的力量，给自己减少阻力，让自己能够走得更远，更轻松。

2、去奢

奢侈，就是对欲望的放纵。罪莫大于多欲，说的就是如此。一个人的欲望太多，就会偏离自己的目标。庄子说过“嗜欲深者天机浅”，原因就是，嗜欲是一个人动物性的体现，一个活在生理范围内的人，只能说离理性还有十万八千里。控制自己的欲望，就能把能力聚焦于一处，俭故能广。

职场很多人的工资还处于一般白领，但是生活却是极端的小资，不断更换新款苹果手机、买高档化妆品和衣服、玩酒吧，欲望到处释放，自己的资金、时间、精力都白白的流逝了。这些月光族，为什么没考虑过未来积累？没有专注提升自己的价值，40岁之后职场走向哪里？

3、去泰

就是要摆脱自己的舒适区，给自己点压力和难受。这不是自找苦吃，找罪受。而是在探索未知，不断地逼迫自己前进。很多人，不愿意面对挑战，做自己不熟悉的事情，不愿意进一步学习，增加自己的本领，而是吃老本，混日子，得过且过，这样只能沦为平庸。

让自己过的很舒服，一个本该奋斗的青春，却过着退休之后的安逸生活，这样的人生，如何面对急剧变化的社会？没有人能够看到10年后的未来，只有不断地提升自己价值，不断地增加自己的本领，不断的学习适应社会规则的能力，这才是我们应对不可测的未来的唯一办法。

经过分析，这段体现出老子深意就是：想取得天下的人，别试图用自己的想法改变别人，凡是想按照自己的想法改变天下的人，大多不能成功，应该学会顺，而不是变。如果试图改变，必定失败。要学会同别人一起走，

或跟着走，或是吹捧，或是拍马。或是一同展示强大，或是一起展示弱小。或是共同背负责任，或是共同放下负担，这一切都是顺势而为。想成为高人，就要控制自己，对自己要做减法，不做极端的事情，不为欲望所控，不追求过分舒适。

第三十章：权谋家吞噬巨大利益之后，要善于消化！

【出处】《道德经》第 30 章

【原文】以道佐人主者，不以兵强天下。其事好还。师之处，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。

【通用译文】依照“道”的原则辅佐君主的人，不以兵力逞强于天下。穷兵黩武这种事必然会得到报应。军队所到的地方，荆棘横生，大战之后，一定会出现荒年。善于用兵的人，只要达到用兵的目的也就可以了，并不以兵力强大而逞强好斗。达到了却不自大，达到了也不去夸耀骄傲，达到了也不要自以为是，达到目的却出于不得已，达到目的却不逞强。事物过去强大就会走向衰朽，这就说明它不符合于“道”，不符合于“道”的，就会很快死亡。

【解析】但凡巨大利益都来源于掠夺，亿万富翁都不是依靠攒钱积累起来巨额财富的。而掠夺需要考虑吃相问题，但是最重要的是消化问题。如何把掠夺来的利益合理的消化掉，没有任何后遗症，这个是权谋家在掠夺的时候必须考虑的问题。不然吃到嘴里，消化不了，再吐出来，身体就垮了。如何消化掠夺成果，老子提出五大做法：

1、果而勿矜

矜，自大的意思。收割别人之后，别认为自己很成功，很牛，其实所有的收割都是在刀尖上舔血。一个掠夺者一旦自大，便目空一切，从而失去警觉性，认为自己无所不能，就会很快失去夺过来的成果。比如很多人做生

意稍有成功，就认为自己能力很强，就开始盲目多元化，在不熟悉的领域被人收割。

2、果而勿伐

伐，自我夸耀。人都有炫耀的欲望，但是一旦一个人把自己的成果炫耀出去，就会引来无数的平级的竞争者，分食市场；或是引来能量更大的收割者，把自己收割；或是引来被收割者的舆论反扑，毁了自己的名誉。所以任何时候都要低调，不能炫耀自己的成果。

3、果而勿骄

骄横，可以说有点小成功的人，都会目中无人，心气很高。这样就会无形中得罪很多人，因为越是层次比较低的人，自尊心越强，而自尊心越强，内心就越是敏感，越是在意别人的看法，对于轻视，内心就会找机会报复。

《韩非子》里载：齐国有一个中大夫与齐王一起喝酒，喝得大醉走出宫来，倚在宫门上休息。受过刖刑的看门人请求说：“您把剩下的酒赏给我喝点行吗？”夷射喝斥道：“滚开，一个受过刑的人竟敢向长者讨酒喝！”守门退下了。夷射走了以后，守门人弄了水洒在了门口，看上去像是人撒的尿。第二天，齐王看到了，就质问守门人：“这是谁干的？”守门人说：“我没有看见，不过，昨天晚上中大夫夷射曾在这里站过。”齐王就以为是夷射在此撒尿，把他杀了。

4、果而不得已

收割弱者，会让人鄙视，从而丧失道德制高点。所以很多时候，权谋高人，都会让自己表现成不得已。只有自己不得已，才能够卸下自己的道德枷锁。比如北宋开国皇帝赵匡胤，欺负人家孤儿寡母夺得政权的事情。这就是迫不得已的黄袍加身：话说赵匡胤在率军抵御契丹的某天凌晨，军士们忽然集合于驿门，要拥立赵匡胤做皇帝。赵匡胤那时候喝酒喝得有点飘，听了报告之后，一下子从床上跳起来，这时，将校们已经身穿铠甲，拔出刀剑，

排列在庭院里了。赵匡胤问他们想干什么，大家齐声说：“诸军无主，愿策太尉为天子！”还没有等他作出回答，早已有人把黄袍披在他的身上了。大家罗拜呼万岁，把他扶上马，军队便掉转头来，回京城开封了。回到开封以后，将领们把宰相范质等几位重臣都叫去见赵匡胤。赵匡胤含着眼泪告诉了他们陈桥驿事件的经过，并说真是抱歉到这步。在场的人在列校罗彦壤的带头下，拥护赵匡胤即皇帝位。

5、果而勿强

追求结果就行了，就不必再横强霸道。这背后的原因是，中国人都喜欢面子，都喜欢打掉牙和血吞，但是如果胜利者，赢了之后，还到处不给失败者面子，别人就会恼羞成怒，非要拼个鱼死网破，如果是这样的结果，胜利者会得不偿失。所以，古代比武打赢的，都会说，承让承让。

经过上述的分析，我们能够明白老子的真意：收割不能来硬的，要学会玩手段，不然会引来更强的敌人来收割了自己。收割之后，局面都会很混乱，高手只要达到目的即可，不会奢求无度，都会把握收割之后的五个原则，不自大、不炫耀、不骄横、自己很多事是不得已而为之、绝对不会有成绩而横行霸道。事物大多物极必反，这种情况就是不懂权谋原理的结果，最终会很快灭亡。

第三十一章：高人之间的斗争都是玩手段，而不是搞暴力！

【出处】《道德经》第 31 章

【原文】夫兵者，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，以悲哀泣之，战胜以丧礼处之。

【通用译文】兵器啊，是不祥的东西，人们都厌恶它，所以有“道”的人不使用它。君子平时居处就以左边为贵而用兵打仗时就以右边为贵。兵器这个不祥的东西，不是君子所使用的东西，万不得已而使用它，最好淡然处之，胜利了也不要自鸣得意，如果自以为了不起，那就是喜欢杀人。凡是喜欢杀人的人，就不可能得志于天下。吉庆的事情以左边为上，凶丧的事情以右方为上，偏将军居于左边，上将军居于右边，这就是说要以丧礼仪式来处理用兵打仗的事情。战争中杀人众多，要用哀痛的心情参加，打了胜仗，也要以丧礼的仪式去对待战死的人。

【解析】孙子兵法说，上兵伐谋，其次伐交，最后攻城。讲的就是直接军事冲突是最大的战略，主要还是不战而屈人之兵，或是通过外交手腕达成自己的目的。但是很多人，学权谋就是为了报复，想通过权谋手段完成对别人的伤害，其实这都是权谋没有入门的表现。老子在这一章也是讲的慎战的观点：

1、不要把冲突当成常规斗争手段

夫兵者，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。

越是底层的人，越是喜欢暴力冲突，直接拳头决定成败，但是越是高层的斗争，越是权谋的博弈，玩的都是心眼跟手段。楚汉之争的时候有个段子：项羽他亲自出马，在广武山上，隔着广武涧对刘邦说：“天下纷乱了这么多年，就是因为咱们两个人。不如咱们两个斗一斗，一决雌雄，再不要让天下老老小小受苦了。”刘邦坐在军寨上，看着楚军越来越疲惫，力量越来越弱小，正高兴呢，哪里会和项羽做这样的侠客式的决斗，于是对满脸焦躁的项羽嘻笑了一声，说：“我宁斗智不斗力。”直接冲突，都是匹夫之勇，真正的高人都是玩的狡诈手段。

2、别把斗争带来的刺激当成快乐

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。

法国启蒙思想家孟德斯鸠讲：“中国人的贪利之心是不可想象的，但法律并没有想去加以限制，一切暴行获得的东西都是禁止的，一切用术数或狡诈取得的东西都是许可的”。不少人觉得孟德斯鸠先生的话未免武断，但是，从庄子生活的时代起就有窃钩者诛，窃国者诸侯的感叹。窃钩者因为有暴力倾向，所以要杀头，不比窃国者凭的是智慧，不但不会被杀，而且要受到全体人民的顶礼膜拜。中国有句跟孟德斯鸠的观念相差不多的俗语是“打死人偿命，哄死人不偿命”。如果允许打死人不偿命，那谁都可以和官府动手动脚，基本的社会秩序则无法维持。如果规定哄死人要偿命，那统治集团就是搬起石头砸自己的脚，自己跟自己过不去。比如项羽，斗争坑杀很刺激很有成就感，但会让人觉得残暴，人人自危。

3、打败敌人还要做好同情心的表演

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，以悲哀泣之，战胜以丧礼处之。

我们分析这段之前，再看个曹操的故事，都说刘备爱哭，其实三国真正爱哭的是曹操：《三国志》记载：官渡之战之后，邺城平定后，曹操到了袁绍墓前祭奠，曹操“哭之流涕；慰劳绍妻，还其家人废物，赐杂缯絮，廩食之。”曹操和袁绍是发小，都是官N代，小时候关系很好，长大后一起当官，曾经一起组队讨伐董卓老贼，革命友谊也是没的话说！可是后来政治主张不同，只好分道扬镳，最后竟然成了战场上的敌人，不得已兵戎相见。袁绍去世，曹操亲自到其墓，祭奠这位宿敌旧友，一边祭奠一边痛哭流涕，当场的人无不被其感动。曹操通过官渡之战彻底消灭了袁氏势力后，奠定了曹操统一中国北方的基础。曹操为什么要哭袁绍呢？一是：悼念好友，毕竟和袁绍是发小，有很多美好记忆。二是：感谢袁绍成就了强大的自己，袁绍的消亡，代表曹操的崛起。三是：收买人心，曹操能为敌人而哭，可见其宽容大度，天下人才也会心向往之！不仅是哭袁绍，历史上记载的曹操为他人而哭共7次，一是哭袁绍，二是哭陈宫，三是哭荀攸，四是哭郭嘉，五是哭典韦，六是哭庞德，七哭爱子曹冲。曹操就是全面贯彻了老子的战争当丧事办的要点。好用兵，但是并不给人残暴的形象。因为当成丧事，反而赢得了人心。

经过我们的分析，我们权谋角度来说下这段的权谋内涵：别把正面冲突当成好事，高人都鄙视于这样做。高人首先选背后玩手段，最后才会正面起冲突。正面冲突，权谋高手很少玩，只是不得已才会使用，而且用的时候很低调，也不把这个当成常规手段，不然会让人认为好斗和残暴，一个好斗的人，不可能征服人心。即使用了正面冲突的手段打败了对手，也要展示出当成丧事办，这样才能让人认为你是迫不得已，淡化自己的阴狠，才能够征服人心。

第三十二章：管理就是定名分，定边界，定制约！

【出处】《道德经》第 32 章

【原文】道常无名，朴。虽小，天下莫能臣。侯王若能守之，万物将自宾。天地相合，以降甘露，民莫之令而自均。始制有名，名亦既有，夫亦将知止，知止可以不殆。譬道之在天下，犹川谷之於江海。

【通用译文】“道”永远是无名而质朴的，它虽然很小不可见，天下没有谁能使它服从自己。侯王如果能够依照“道”的原则治理天下，百姓们将会自然地归从于它。天地间阴阳之气相合，就会降下甘露，人们不必指使它而会自然均匀。治理天下就要建立一种管理体制，制定各种制度确定各种名分，任命各级官长办事。名分既然有了，就要有所制约，适可而止，知道制约、适可而止，就没有什么危险了。“道”存在于天下，就像江海，一切河川溪水都归流于它，使万物自然宾服。

【解析】老子一直强调规律的重要性，只要坚守规律，不被外部的各种情况干扰，就能够自然和谐。作为君主如何的管理呢，老子这段的核心就是“始制有名，名亦既有，夫亦将知止，知止可以不殆。”这可以说是管理的最精髓所在：

1、定名分

所谓的定名分，和儒家其实没多大的区别，都是先分工。合理的分工，是所有管理的开始。分工是个大学问，看工作范围、管理半径、个人素质、权力分配、如何的制约、上下级之间的层级安排等等。所以，合理的分工，

然后命名，这是基本的工作。是一人兼任数职，还是一人只管一块？都要合理的安排。

2、定边界

有合理的划分，那么就要确定各个工作之间的边界，这个详细的边界就是为了日后的责任划分，管理的责任划分，这是给了他自己操作的自由空间和范围，同时也为日后的出现问题追责，提供了明确的对象。如果边界不清、交叉或是空白，就会很不利，有好处都会抢，有坏处都会推诿。

3、定制约

定制约，就是对管理对象的行为，要有所管控，什么样的工作程度是称职，什么样的工作效果需要奖励，奖励的层级如何的设定，什么样的行为需要处罚，处罚到什么程度。以及什么条件下该升职，什么状态下该调任，什么状态下该降职或是开除。该给多少报酬，如何激励，都是制约问题。

经过上面的分析，我们也就能够探索到老子的真意：管理之道其实都很简单，大家都遵守，各行其道是最好的状态。各自干好自己的事情，得到你该得到的，这就是最佳状态。如何才能控制住自己的欲望，不能多拿多占，或者不能够遇事推诿，不承担责任呢？这就需要确定大家的位置，制定大家的边界，有了自己的边界，就知道活动的范围了。在自己的范围内活动，才能够不受打击和处理。这就是道，这就是规律，就好比江河按照自然规划的河道，流入大海。

第三十三章：老子的通透人生的大智慧！

【出处】《道德经》第 33 章

【原文】知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。知足者富。强行者有志。不失其所者久。死而不亡者寿。

【通用译文】能了解、认识别人叫做智慧，能认识、了解自己才算聪明。能战胜别人是有力的，能克制自己的弱点才算刚强。知道满足的人才是富有。坚持力行、努力不懈的就是有志。不离失本分的人就能长久不衰，身虽死而“道”仍存的，才算真正的长寿。

【解析】人生智慧，被老子寥寥数语直接点透，这种功力，直指核心，超强的归纳能力，抓住主要矛盾的能力，为我们指明了方向：

1、知：信息

知己知彼，百战不殆。做任何事情，信息都是第一位的，这样才能有效的制定决策。能知道别人，这可以说需要智慧，其根本原因，就是人与人之间的交往，太多的伪装，太多的算计，我们只有不断的研究规律和人性，多方收集情报，剔除错误虚假的信息，我们才能够准确的认识到，谁是我们的敌人，谁是我们的朋友，谁是我们的收割对象。当我们明白身边的人际关系之后，我们就要对自己有个准确的认知，知道自己在哪，知道自己的能力和方向所在。很多人每天在地下室啃着泡面研究着国际局势，为国际担忧，这就是不知道自己的位置。认为自己得不到升迁是怀才不遇，是遇人不淑，其实这就是没有客观的认知到自己的才华，以为有点学历就该得到待遇，殊不知，职场的能力有很多种，比如和

小人斗争的能力，对领导投其所好的能力，这都是能力，不少人，无法客观的认知自己的能力不足。还有就是对强者不学习，对弱者不收割，找不到自己的方向所在，这怎么能快速积累资源？

2、胜：竞争

战胜对手靠什么？很多人最大的错误观念就是“正义之师”“仁者无敌”“以德服人”，这种想法，导致了内战内行，外战外行，国际事务上，到处的捐款捐物，到处的减免债务，最终还是被孤立，真正的战胜对手，老子直接就指出，靠的就是“力”，谁强大，谁就能胜利，和什么正义、道德、仁义无关。不明白这个核心，就丧失了战略方向，国际社会和现实社会都是弱肉强食的丛林规则，你弱你就有错，你强大，你就是对的，大家比拼的不是道德素质，而是实力，真理在射程之内。

自胜者强，一个人想成功就是对自己的控制，这就是我们日常说的自律能力。人都是好逸恶劳的，都是好吃懒做的，都是贪财好色的，都是趋利避害的，这就是人性的弱点。但是我们这些弱点，如果不能够自己控制，就会成为别人利用我们的工具。只有把自身的弱点控制住，别人才找不到漏洞，我们才能变得强大。一个自己漏洞都控制不了的人，只能被人当成韭菜。有人求助，和客户吃饭，被人家设局拍下不雅视频，现在被要挟签订合同，怎么办？这就是死局，谁也扭转不了。自己人性的弱点被人家抓的死死的，这就是韭菜，只能被人家收割。

3、行：行为

人的欲望是无止境的，自己的欲望会随着收入而逐步的增加。会逐步扩大自己的欲望，为什么知足者富呢，这个和我们平时讲的知足常乐不一样。知足就是控制自己的欲望，人真实需要消费掉的东西并不多，只有这样才能积累下来财富。《富爸爸穷爸爸》这本财商畅销书，讲的创富第一步，就是“首先支付自己”，这个意思就是我们每天都在给别人钱，我们很少给

自己钱，只有不断的给自己钱，投资资产，自己才能富起来，其实和老子说的知足者富是一个意思。

强行者有志。任何的前进都是有代价的、有牺牲的、有痛苦的，一个人如果没有一个超强的信念支撑着，就很容易迷茫，很容易自我怀疑，很容易丧失动力。所以，要强迫自己努力前进，必须找到自己的动力所在，不断的加强自己志向的强化，只有这样，自己才能坚定的走下去。不过现实中，很多人，短时间看不到成果就会失去了兴趣，进而不断的跳来跳去，没有专注，也就没有成就。

4、所：根本

所，其实就是家的意思，就是根据地的意思，要有自己的根据地，有自己的地盘，有自己的家，只有这样才能长久。没有根据地，到处流寇一样；没有自己的家，到处流浪；没有地盘，收入不稳定；这样的漂泊怎么可能长久？所以，要建立自己的根基，专注自己的事业，才能长久。

死而不亡者寿，死了怎么可能不灭亡呢，那就是自己的肉身不在了，但是自己的思想著作，自己所创建的事业，自己所留下的东西都还在，只有这样的才算是长寿，这样就是儒家常说的三立，立德、立功、立言。进入历史，让家国铭记，这就是老子的人生目标。

老子的这一章就是人生的流程，知己知彼占有充分的信息，参与好竞争，取得成功，然后控制自己的行为，最终完成自己人生的安全和长远目标。

第三十四章：权谋家只有躲在集体的背后，才能得到拥护

【出处】《道德经》第 34 章

【原文】大道泛兮，其可左右。万物恃之以生而不辞，功成而不有。衣养万物而不为主。常无欲，可名于小；万物归焉而不为主，可名为大。以其终不自为大，故能成其大。

【通用译文】大道广泛流行，左右上下无所不到。万物依赖它生长而不推辞，完成了功业，办妥了事业，而不占有名誉。它养育万物而不自以为主，可以称它为“小”，万物归附而不自以为主宰，可以称它为“大”。正因为他不自以为伟大，所以才能成就它的伟大、完成它的伟大。

【解析】老子内心对于名有很深的恐惧感，在聚光灯下，暴露在大家的视线里，自己的资源就会被别人盯着，随时随刻的都可能被更高能量的掠走，或是遭到普通人的妒忌。只有把自己隐藏起来，躲在集体的后面，躲在民意的后面，才能安全。所以，老子一直提倡在语言上放弃自我：

1、生而不辞

天下兴亡，匹夫有责。中国人都有家国天下的情怀，都有铁肩担道义的责任，为国为民的目的不是为了出名，而是为了自己的使命，中国人有点虚伪，认为，如果高调宣传，就会被人认为是心里不纯，做好事就有污点了。李白对这个心态有着深刻的认知，他在《侠客行》中写道“事了拂衣去，深藏身与名。”做好事，不留名，但是必须让外人“偶然”的发现，然后报道出来，这才行。

2、功成不有

功成不有。成功的果实自己不独自享有，这个很反人性，这就是因为自保的原因，带来的虚伪人性。理论不好理解，举个例子大家就明白了，自己在职场取得了一个成绩，必须说这不是自己一个人的努力，而是在领导的关怀下，集体智慧的结晶，然后把奖金拿出来，请同事们吃一顿，皆大欢喜。不然呢，大家就会嫉妒，认为你居功自傲，目中无人，接下来都是冷嘲热讽，继而被孤立。

3、归不为主

万物归附而不自以为主宰，可以称它为“大”。用最通俗的话说，就是，领导上级是我们选出来的代表，而不是高高在上的领导。领导是来代表我们的，不是管理我们的。这背后体现的是，领导的利益是和我们下面的人一致的，而不是对立的。所以，古代的领导都非常高明的使用各种祥瑞，万民伞、功德碑、万民请愿等权谋手法，不是我自己要做这件事，而大家的意思，民心、天意所向。

中国人的虚伪，是不得罪人，不让自己孤立，是自保技巧，也是生存技巧。老子在这一章总结的就很到位“中国的人性都是如此，主动做好事，不主动宣传自己，不要小的名声。不要小的名声，才能获得更大的高尚的名声。自己成功了，也不要独自占有成绩，要学会分享给大家。即使必须主动管理大家，也不能说是自己的意思，而是要代表大家的意思，这样的名声就会很大。一个不自大的人，才能成为大人物。”权谋家永远都是把大家的利益放在口头上，即使心里不这么想！这一章记住这三句话就明白了精髓：责任面前，这都是我该做的；成绩面前，这是大家的功劳；权力行使，这是大家的意见。

第三十五章：确定人生的方向后，需要枯燥的坚持，才能成功！

【出处】《道德经》第 35 章

【原文】执大象，天下往。往而不害，安平泰。乐与饵，过客止。道之出口，淡乎其无味，视之不足见，听之不足闻，用之不足既。

【通用译文】谁掌握了那伟大的“道”，普天下的人们便都来向他投靠，向往、投靠他而不互相妨害，于是大家就和平而安泰、宁静。音乐和美好的食物，使过路的人都为之停步，用言语来表述大道，是平淡而无味儿的，看它，看也看不见，听它，听也听不见，而它的作用，却是无穷无尽的，无限制的。

【解析】人生的道路上，有着各种各样的陷阱，如何能够不受到损害呢？老子提出，要提升格局、坚定心中目标、抵制诱惑，只有这样才能成功：

1、提升格局，避免消耗

“执大象，天下往。往而不害，安平泰。”大象就是大的气象，大的格局，一个人只要有大的格局，就能纵横天下，到任何的地方都不会有损失，都会安康、太平。什么是大的格局，就是，我们一旦树立自己的目标之后，就要学会做减法，专注自己的目标，不做任何可能节外生枝的事情，这就避免了分散精力和资源带来的消耗。所有的大人物都是深居简出的，都是每天睁开眼，就知道自己该干啥，集中精力于自己的目标。这样心无旁骛的人，自然杂事少，纠葛少。

2、抵制诱惑，避免停步

“乐与饵，过客止。”快乐和美食，也就是精神愉悦和物质愉悦，总的来说所有让自己感觉舒服的东西，都会放慢自己的步伐。一个人过得太舒服了，就会丧失斗志。现在流行的话就是，只有走出自己的舒适区，才能够走向成功。我们在走向成功的路上，必然困难重重，而身边又必然有各种诱惑和干扰，人都是趋利避害的，很容易就顺从自己的欲望而放纵自己，从而失去了奋斗的方向，人生平庸。古代说“温柔乡，英雄冢”，不是没有道理的。越舒适，越平庸。

3、甘于平淡，避免走偏

“道之出口，淡乎其无味，视之不足见，听之不足闻，用之不足既。”一个人的旅途，其实都是淡而无味的，当一个人专注自己的目标的时候，根本无暇身边的风景。那些成功者，其实都是一样，年复一年，日复一日的对目标近乎枯燥的坚持。这些道理，听起来淡而无味，看起来不精彩，听起来没营养，用起来好像没大的改变。因为这些成功都是，不断专注积累下的人生复利。用网赚界的秘诀来说，就是咬定一个卖点，不断的发帖引流，转化变现，坚持三个月就会出单，坚持五年就会百万。

只要我们认定目标，咬住不放，天天的坚持，避免节外生枝而消耗，避免诱惑而放弃，避免追求精彩而走偏，只有这样才能走向成功。因此老子的本意跃然而出：一个人只要有大的格局，才能纵横天下，到任何的地方都不会有损失，都会安康。在舒适区会让我们丧失理想和方向。这些道理，听起来淡而无味，看起来不精彩，听起来没营养，用起来好像没大的改变，但是只要我们眼里只有目标，就能不断的接近，就会让自己的人生没有遗憾！所谓的成功，就是对目标执着的坚持！

第三十六章：老子斗争哲学——永远明着一套背后一套！

【出处】《道德经》第 36 章

【原文】将欲歛之，必故张之；将欲弱之，必故强之；将欲废之，必故兴之；将欲取之，必故与之。是谓微明。柔弱胜刚强。鱼不可脱於渊，国之利器不可以示人。

【通用译文】想要收敛它，必先扩张它，想要削弱它，必先加强它，想要废去它，必先抬举它，想要夺取它，必先给予它。这就叫做虽然微妙而又显明，柔弱战胜刚强。鱼的生存不可以脱离池渊，国家的刑法政教不可以向人炫耀，不能轻易用来吓唬人。

【解析】道家的学说分为虚无派和统御派，韩非子继承了统御派的思想，核心的就是从这个段落引发的思想，因为这一段，集中代表了老子的权谋思想。

1、掩饰真实意图

将欲歛之，必故张之；将欲弱之，必故强之；将欲废之，必故兴之；将欲取之，必故与之。这一段排比句下来，我们只看到了一个东西，那就是表面一套，背后一套，而且几乎上自己的想法和做法是完全相反的。只有掩饰自己的真实意图，表面上不和强者产生对抗，不树敌，背后让强者完全不把我们当成对手给与打击。这样才能更快的积攒自己的力量，等待一个扳倒他的机会。权谋家其实做任何事情，都是不能暴露自己的真实意图，因为这些真实意图的暴露，总会有人背后设绊子。在职场如果当众有人承

诺做某事，应该是大概率做不成。背后幸灾乐祸的太多了，光想着让你如何出丑。

2、装弱松懈敌备

柔弱胜刚强。不少人断章取义，没有看前面那段掩饰意图的那段话，误认为，弱者是能够战胜强者的，如果真的这样，那还区分什么强弱？这句话真实的意思是，只有把自己伪装成弱者，我们才能够战胜强者。这里的柔弱是伪装的结果，不是真实的结果。我们只有把自己伪装的柔弱，才能够让自己的敌人放松警惕，不再防备，不把我们当回事，只有这时候，我们才能够站在他的背后在他松懈的时候，给与致命的一击。出其不意，攻其不备，这就是兵法以少胜多，速战速决的核心要诀。如果自己处处显示出强大，对手必然警觉，有了警觉和防备，就找不到下手的机会，从而难以最小牺牲打赢。

3、永远掌握主动

鱼不可脱於渊，与之相反的计谋就是“调虎离山”。主要目的，就是在自己的根据地，在自己的伏击圈，在自己的主场，永远都会有优势，能够全方位的调度资源。便于掩盖和撤退，便于出击和围剿。所以任何的高手，都是保证自己的地盘安全，不断的诱惑对手走出自己的势力范围，孤立起来，只要孤立起来才能狠狠的打击。国之利器不可以示人，有多大的财富就有多大的秘密。任何时候自己的核心都不能让别人知道，这就好比，你有对方的核心把柄，只有最关键的时候拿出来，一击必杀，直接干死他，不然提前拿出来，人家有了防备和准备，基本上这个利器就相当于给废掉了。经过上述的分析，我们能够明白这一章，老子的本意：做人、做事，要学会掩饰自己的真实意图，表面一套，背后一套，最好是行为和想法完全相反，这样才能麻痹敌人，装弱是打败强敌的大智慧。我们要永远掌握主动，自己的地盘上最安全，自己的杀手锏一定要隐藏好，这样杀伤力才最强。

第三十七章：控制的秘密是减少欲望和不可控因素！

【出处】《道德经》第 37 章

【原文】道常无为而无不为。侯王若能守之，万物将自化。化而欲作，吾将镇之以无名之朴。镇之以无名之朴，夫将不欲。不欲以静，天下将自正。

【通用译文】道永远是顺任自然而无所作为的，却又没有什么事情不是它所作为的。侯王如果能按照“道”的原则为政治民，万事万物就会自我化育、自生自灭而得以充分发展。自生自长而产生贪欲时，我就要用“道”来镇住它。用“道”的朴素来镇服它，就不会产生贪欲之心了，万事万物没有贪欲之心了，天下便自然而然达到稳定、安宁。

【解析】这是道经的最后一篇，很多古老的道德经版本认为德经在道经之前。这就意味着，这篇文章，在古本中，这是全书的收尾，而最后一句，“不欲以静，天下将自正。”也应是老子思想的点睛之笔。其实没错，这最后一举，指出了，天下自正的秘密：

1、看不见的手在操纵着一切！

道就是规律，这个规律就是西方常说的看不见的手，所有的事情，都是由看不见的手操纵着这一切，很多人之所以成功，就是暗合这个规律，很多人失败，就是违背规律。比如很多在职场不懂权术，也混得好的，很大层面都是暗合了权术的规律。那些混的不好的，都是违背了权力的规律。所以，只要我们搞明白权术的规律是什么，就能够主动利用规律，无须外在的施加干涉，他自己就会达成目标。比如，高明的权谋家，并非直接设置职位让下属互相监控，而是挑拨下属间的矛盾，他们就会自动互相监督。

如果我们不想被蒙蔽，对那些告密的，稍微给点甜头，立即消息就多了。对于那些干活没动力的，直接设置一个巨大诱饵，让他们争，立即生龙活虎，这就是无形中的操纵。

2、强调朴素来减少欲望破坏！

写到这里大家就看出来了，权谋家就是利用了人性，来操纵人的行为，为自己所用。但是人性不以个人意志为转移的情况下，会走向反面，一个无法控制的欲望，任由放纵起来是非常可怕的。所以老子给出的管制策略就是“吾将镇之以无名之朴，镇之以无名之朴，夫将不欲。”这里面有三个要点，第一个是，镇，这就是镇压的意思，必须使用暴力控制欲望放纵，而不是说服教育。第二个就是，无名，人的主题就是名利。名在前，不宣传，不提倡，让其无名，自然就没有动力。第三个就是，朴，朴素的意思，让大家没有物质的欲望。大家都统一服装和发型，物质让大家都穷，自然就没本钱放纵。所以，控制欲望的手段，就是采用强制镇压的方法，不让大家追求名利，也没能力追求，自然就没欲望了。

3、控制的秘密就是不欲以静！

天下如何能够管理好呢？那就是四个字“不欲以静”，一个是不欲，一个是静。很多人，尤其是底层人，都是欲望情绪的动物，为了女人，为了名誉，为了钱，不惜铤而走险。直接破坏规则，这种人很难管理。所以，要镇压，让他们禁欲。但是如何去理解“静”呢？静就是静止。只有静止的社会，才不会出现意外因素，才能更加稳定。比如我们古代集权社会，最常见的就是老百姓没有迁徙权，不允许人口的自由流动，而且还要阶层之间相对固定，每个人都在自己的阶层里，这就是阶级固化。空间的固化，阶层的固化，都限制了人的流动，社会就稳定了。一个稳定的社会，如果不是天灾，或是外敌入侵，基本上，统治牢而不破。现在人之所以浮躁，不好管，就是人的流动还没有控制，只要努力一把还能够买得起工作所在城市的房

子，如果一辈子买不起，你也就不会流动到那里了。尤其是阶层流动还有希望，大家目前还能通过自己的努力追求财富，等以后资源都被把控，只能打工，也就没想法了，日本提倡低欲望社会其实就是社会静止状态的反应。

经过上述的分析，我们能看出来，老子在这一章指出了控制的核心秘密：只要把握好规律，不用费劲，就能管理好。只要坚持这一点，被管理的对象就会自动自发，但是要防止欲望放纵。方法就是，使用强制的手段，让大家不追求名利，也让你没钱追求。大家都不追求名利了，把朴素当成美德，自然就不会有大的欲望了。只要大家没有放纵的欲望，和保持人员静止的状态，天下就会被牢牢把控！

第三十八章：上层保守主义，下层机会主义，阶层不同玩法不同！

【出处】《道德经》第 38 章

【原文】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。

【通用译文】具备“上德”的人不表现为外在的有德，因此实际上是有“德”；具备“下德”的人表现为外在的不离失“道”，因此实际是没有“德”的。“上德”之人顺应自然无心作为，“下德”之人顺应自然而有心作为。上仁之人有心作为以顺应道，上义之人有心作为以顺应仁。一般人都对上礼不理解，所以要么就接受不了，要么就不做回应，于是就扬着胳膊强引别人。所以，失去了“道”而后才有“德”，失去了“德”而后才有“仁”，失去了“仁”而后才有“义”，失去了义而后才有礼。“礼”这个东西，是忠信不足的产物，而且是祸乱的开端。所谓“先知”，不过是“道”的虚华，由此愚昧开始产生。所以大丈夫立身敦厚，不居于浇薄；存心朴实，不居于虚华。所以要舍弃浇薄虚华而采取朴实敦厚。

【解析】作为道德经的开篇文章，“德”基本上在老子的语境中，是“得到”的意思，也就是手段，“道”是事物发展的规律，而“德”是实现规律的手段。如何得到呢，老子给了三条基本原则：

一、必须灵活变通，不要被约束。

1、上德不德，是以有德；下德不失德，是以无德。

上层不被规矩、道德和所谓的手段所约束、所束缚，因为规矩都是上层人或是强者制定的，任何时候，都是如此，谁制定规则，规则就会对谁有利。没有人会定规则来约束自己，规则都是用来保护自己利益的。上层不去约束自己，这就是上层自己的行为规范，这才是上层所应该遵守的基本原则。而下层呢，被整个社会给出的约束是最多的，尤其是各种道德规范、各种限制。底层认为谈利益的都是小人，不忍心拒绝别人，宁可委屈自己，也不愿意让人说三道四。一个人想从底层崛起，就必须唯利是图，不摆脱道德的束缚，就不会得到所想要的利益，资本的原始积累阶段是血淋淋的。所以老子说，不把所谓的道德规范放下，就不会得到你想要的。上层不约束自己，下层放下道德，看似都是突破，其实上层是利用各种手段来保护自己的既得利益，而下层是为了谋取利益而突破各种限制。

2、上德无为而无以为；下德无为而有以为。上仁为之而无以为；上义为之而有以为。

这个社会并不是一种规范，而是多种，每个阶层都按照自己的规律办事，上德、上仁、上义，之所以强调“上”，主要是，上层很多时候恰恰都是和下层相反的做法。上德，就是保守主义，无为，就是减少自己的行为，减少各种变量，只要维持不变，基本上自己的利益就不会丧失，积累的财富就挥霍不完。一个富二代有几个亿，吃喝玩乐是花不完的，只有他开始有理想了，想做点事情了，很快就因为经验不足，对手太强，市场变化，几个亿、几十个亿没多久就亏完了。所以，在上层，维持现状，少作为，恰恰是最佳的策略。而作为下德，就必须是冒险主义、机会主义了。因为在下层，资源有限、机会有限、经验有限，就不能无所作为，必须有所突破，下层本来没有事情可做，所以一定要找事情来做。不能让自己闲着，哪怕是多积累经验。

上仁，就是上层的仁义形象必须树立起来，不然被人认为富不仁，激发下层的矛盾，就会得不偿失。越往上走，越是要保护自己的外在形象，减少别人对自己的对立情绪。只要能增加自己的仁义形象的事儿都要做。上义，上层基于感情对外的利益输出，这个要有选择的做，如果做烂好人，很快就会不胜其烦，各种向你要求捐助的事情就会层出不穷。

3、上礼为之而莫之应，则攘臂而扔之。

礼就是秩序，就是行为规范，上层都是基于利益展开行为活动的。如果自己约束行为没有得到回报或是好处，直接就抛弃扔掉了，管他什么礼不礼的，在权谋家眼里什么都是获取利益的手段，而不是自己的行为约束。如果约束能够带来利益，就自我约束，如果不能带来利益，就扔了它。所以违法不违法，不是重点，重点是能不能得到好处。比如说，签订合同，如果违约能够带来更大的好处，就违约，不能的话，就老实遵守约定，这种例子太常见了，尤其是房地产开发商，房价暴涨，立即就违约了，退房子，给违约金，这才几个钱，未来房子能卖更多的钱。如果房价跌了，说什么也不退，即使被人砸了售楼部，也不会退房的。权谋家都是把利益的账算清之后，才会考虑外部约束的效力。

二、首先考虑自己，后考虑规矩。

1、故失道而后德，失德而后仁，失仁而后义，失义而后礼。

我们必须知道，道、德、仁、义、礼的含义，不能通过字面理解，必须放在老子的语境下综合分析。老子对这些的本意是：道，事情的规律；德，自己的利益追求；仁，自身的外在形象；义，对外的利益交换；礼，国家的行为约束。明白了这些基本涵义，我们再看这句话就能够理解了。我们做事，必须严格的依照规律办事，这不是自己的好恶和感情所决定的。规律就是规律，是顺应事情发展的规则，不以个人认知而变化。如果不按照规律办事，很多人就会依照自己的内心追求办事，为了利益不择手段。很

多时候不惜对抗命运的安排，对抗强者。但是如果自己的内心追求不明确，很多人就会很在意自己的外部形象，没有人会愿意做别人眼里的小人、坏人，兔子不吃窝边草，就是不想在熟人面前失去自己的形象。不过，如果一个人不在乎自己在别人眼里的形象，比如所谓的梁山好汉，他们是大众眼里的打家劫舍的土匪，但是他们自己内部，却是有义气的自我约束。那就是对我们好的人，我们可以拿命换，别人都是草芥。这个义气，其实就是基于感情对外利益交换的一种行为模式。最后就是礼，这就是国家提倡和要求的大众规范。因为，你不这样做会有处罚。这段话，从内部的约束逐步的变成了外部的约束；自我的要求，变成了别人的要求；由利益的追求，变成了处罚的恐惧。

2、夫礼者，忠信之薄，而乱之首。前识者，道之华，而愚之始。

法律是道德的底线，其实礼仪就是忠信的底线。洗脑之后的自我约束，才是最完美的管理。凡事都到了必须强制的地步，那么混乱也就开始了，因为凡是规矩都有漏洞，总有人钻空子。所以不断的强调外部强制，而不是让其内心自我追求，这本身就是方向错了。知道前面的规律，就会知道，凡是规律之外，这些德、仁、义、礼就是个人自我约束力丧失的过程，违背规律也就是人走向失败和愚昧的过程。

三、追求实际利益，而不慕虚名。

1、是以大丈夫处其厚，不居其薄。

再穷也要站在富人堆里，成功学的这句话，其实也是这意思。一定要站在有资源的地方，只有资源丰富的地方，才有获取资源的机会。为什么我们找工作，选择去大城市，就是因为大城市资源丰富，机会多。很多人脑子里理解这个事情，但是实际上却做不到，只喜欢和穷兄弟交朋友，觉得这样会让自己舒服。和有资源的人在一起，感觉到伤自尊、不平等、不舒服。举个最简单的例子，看到领导上电梯，很多人直接就会放慢脚步，避免和

领导一起上楼，因为觉得没什么好说的，不知道说什么，会很尴尬，其实你是失去了让领导熟悉你，了解你的机会。领导都不了解你，你能够脱颖而出？

2、处其实，不居其华。故去彼取此。

大多数人，慕虚名而处实祸。中国人就是太爱面子了，很多时候都是打脸充胖子。为了自己的虚荣心，在大城市宁可不买房子，也要先买好车，为的就是在过年回村子里的时候，有面子。即使过得不如意，在给亲戚送礼的时候，也要大红包，显得自己过得阔绰。更有甚者，自己刚有点钱，在家乡修房子，一年都不回去住三天，就是想给家乡的人，一个你在外面混的很好的样子。这都是为了虚名而让自己失去实际利益，一定要抛弃掉这种慕虚名的做法。

经过上述的分析，我们能够看出来，老子这段道德经的本意：上层不讲道德，只讲利益，努力制定对自己有利的规则，这才是他们最正确的做法。而下层，不突破各种束缚和限制，失去自己的道德约束，就不会真正得到自己想要的。上层人，最好少做事，保守主义，减少变动，这样能够长久的保持既得利益。而下层的人，因为资源少，机会少，必须要积极地做各种事情，不能让自己闲着，只有多做事情，才可能有所作为，才可能成就事业。凡是能够给自己带来仁义名声的事情能做的都要做。作为上层，而基于感情对外输出利益的事情，要有选择的做。对于礼仪规则的要求，对上层而言，能够带来利益就遵守规则，如果不能带来好处，直接就扔了它。不遵守规律的人，会尊重自己内心的欲望追求，如果不知道内心想要什么的人，就会看重自己的外部形象。而对形象不看重的人，都用自己的感情来判断利益的付出，最后呢，就是依靠社会规范来约束自己的行为。当社会提倡外部礼仪约束，而不是自我内心的约束，基本上管理就开始混乱了。知道前面内容，就会明白，除了规律之外的东西，都会让你变得愚蠢。因

此，作为权谋高人，一定要和资源机会站在一起，不要慕虚名而处实祸，一定要做出正确的选择！

第三十九章：一把手的三条权力潜规则！

【出处】《道德经》第 39 章

【原文】昔之得一者，天得一以清；地得一以宁；神得一以灵；谷得一以盈，万物得一以生；侯王得一以为天下正。其致之也，谓天无以清，将恐裂；地无以宁，将恐废；神无以灵，将恐歇；谷无以盈，将恐竭；万物无以生，将恐灭；侯王无以正，将恐蹶。故贵以贱为本，高以下为基。是以侯王自称孤、寡、不谷。此非以贱为本邪？非乎？故至誉无誉。是故不欲琭琭如玉，珞珞如石。

【通用译文】往昔曾得到过道的，天得到道而清明；地得到道而安宁稳定；神得到道而灵验有效；河谷得到道而充盈有生机；万物得到道而生长；君王诸侯得到道而成为天下的首领，使天下安定。推而言之，如果天不得清明，恐怕会崩裂；地不得安宁稳定，恐怕要塌陷；神不能灵验有效，恐怕就要消失；河谷不能保持流水，恐怕要干涸；万物不能保持生长，恐怕就会灭绝；君王诸侯不能保持天下首领的地位，政权恐怕就会被推翻。所以贵以贱为根本，高以低为基础。因此侯王们自称为“孤”、“寡”、“不谷”，这不就是以贱为根本吗？难道不是这样吗？所以最高的荣誉无须赞美称誉。所以有道的人君不应追求美玉般的尊贵华丽，而应像石头那样朴质坚忍、不张扬。

【解析】道德经本来就是写给上层看的智慧总结，尤其作为一把手的枕边书最合适，没有长篇大论，只有名言警句，没有推理过程，只有结论，而这一段就是把做最高领导的三大权力规则给提炼出来了：

1、权力集中，内外统一

谈了一大堆的“得一”的好处，又说了很多如果违背“得一”原则的失败场面。从正面激励，反面恐吓，来让一个领导者知道，统一是多么的重要。毛主席说过“军民团结如一人，试看天下谁能敌。”只要内部权力集中，没有矛盾，不互相扯皮，那么外部就能够无敌。权力集中，可以说是做一把手的核心工作，只有消除内部的制约力量，完全的把权力集中在自己的手里，能够让自己内部所有力量都服从自己的权力意志，那么这个组织就是高效、稳定、强大的。很多管理者，没有实现自己的权力集中，就开始贸然的事情，不但指挥不动别人，而且，在做事情的时候会被掣肘，导致无法实现自己的想法。但凡忽视权力，不懂得权力规律的，不能够通过斗争集中权力的人，也办不成大事。

2、学会利用，不弃下贱

“故贵以贱为本，高以下为基。”很多人高高在上之后，往往就会看不起下层的人，忽视力量薄弱的势力，远远的脱离群众，最终丧失了自己对真实世界的感知，从而没有了统治的基础。古代对老百姓的管理一直讲究的就是牧民，就是把老百姓当成自己饲养的牛羊。用现代眼光看来，极端不人权，但是从管理上就是如此，他们这些底层人在创造效益，要学会尊重这些人。就好比喂猪，要给他们干净卫生的猪舍，打预防针防止疾病，喂最好的饲料，为什么对猪这么好，为的是肥了能卖钱。如果自己认为有钱了，看不起猪了，觉得他们脏、臭，不把自己的精力放在猪身上，不给喂饲料。不照顾身体，猪大量的减产，最终自己要丧失收入。所以有钱就要以下贱为本，有这种心态，就能对内管理好。

3、低调谦虚，不誉如石

作为最高领导，其行为，一丝一毫都会被下面的人放大、传播、变形。作为最高层，自认为是很平常的事情，会被下面的人，当成飘了的证据。比

如，自己吃顿饭花个几千块，觉得很正常，几个人怎么也得喝掉两瓶茅台酒，但是被下层看到，两瓶茅台啊，几千块啊，一顿饭吃掉普通人的一个月工资啊，其实呢，上层有钱，下层只是羡慕，并不嫉妒，但是如果不断的在行为上、语言上、态度上，让下层受到了刺激，这就不好了。说白了，你可以偷偷的享用一切权力和财富，但是千万不要刺激下层的情绪和感受。作为最底层没有钱，没有资源唯一拥有的就是自己尊严，所以最高领导，一定要尊重下层唯一的面子，照顾他们的心理感受，只要低调，不要在底层前趾高气扬，基本上做领导就合格了。

经过上述的分析，我们看到了这段的本意：统一是组织强大的核心，天、地、神、谷、万物、侯王，都在追求自己的意志统一，只有如此才能稳定，有所作为。如果不能统一，权力不集中，内部的各种势力就会斗争不断，就会扯皮，处于四分五裂的内耗的状态。除了集中权力之外，作为领导，还要保持低调，一定要照顾到其他势力的情绪，尤其是底层，控制底层才是自己享受的根本。要保持低调谦虚，不能刺激到底层的情绪和自尊，不应追求美玉般的尊贵华丽，而应像石头那样朴质坚忍、不张扬。

第四十章：弱者崛起的核心秘密，必须建立在正确的意识认知上！

【出处】《道德经》第 40 章

【原文】反者道之动；弱者道之用。天下万物生於有，有生於无。

【通用译文】道的运动是循环往复的运动变化，道的作用是微妙、柔弱的。天下间万物都是生于有形的物质，而有形的物质又产生于不可见的无形物质。

【解析】道德经这一章的知名度非常高，基本上普通人都是熟知的，理解上没有大的隔膜，表面意思都能给大家带来很多启迪，不过我们要从权谋角度来深入分析：

一、反者道之动

1、伪装

古代贫民识字的人很少，春秋战国时代，学问都被贵族掌握。道德经是写给上层人看的，明白这前提，就是要清楚的知道，上层人擅长伪装，表面和实际的行为是基本上完全相反的。“鹰立如睡，虎行似病”，《孙子兵法》诡道十二术：“故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意。”所以，这段话的第一重意思就是，不要盲目相信别人的表象，要知道越是高人，行为越是反着来的。

2、顺势

我们面对强大的势力，直接对抗是下下策，不要幻想着自己能以少胜多，醒醒吧，这种低概率的事情，之所以被我们津津乐道，就是因为少。但是

我们面对那些强大的势力就没有办法了么？非也，答案就是顺势而为，我们帮助他们在既有的轨道上继续成长，他自己就会因为膨胀而走向反面。欲让人灭亡，必先让其疯狂。比如你看见一个小孩子拿石块划你的车，你直接想揍这个熊孩子，但是一想，他的爸爸是流氓，你直接怕了，这时候，最好的办法就是给小孩子钱或是棒棒糖，鼓励他，让他把那几个背景更牛的汽车，都给他划了，帮助他得罪所有人，咱们一个人的事变成一群人的事。这就是权谋家的反向操作，正向得利。

3、变量

如果我们站在领导的角度，或是行业领袖的角度，我们俯视组织里的“反者”，就能再品味出另外一种味道。一个组织不会永远稳定，稳定只是一个动态的阶段。而能彻底改变的组织稳定，出现颠覆，必然是这些“反对者”，这些组织的变量基本上决定着组织未来的方向。所以权谋家基本上，为了维护组织的稳定，都会彻底的消灭这些反对者。因为他们知道，这些人基本上代表着规律的方向，只能通过彻底的打击，来延缓组织的稳定时期。压制变量能够延缓组织寿命，却不能阻止死亡，但是能利用规律延缓寿命已经足够了！

二、弱者道之用

1、示弱

上层人是强大的，但是一定要学会伪装，要学会示弱。我们看到现在高层的领导，穿着普通的衣服，坐在炕头和老百姓拉家常，古代是每年春耕，皇后采桑养蚕，皇帝扶犁耕地，目的就是展示自己和普通人一样，这样才能亲民。如果显示高高在上，就会被厌恶，而失去形象。

2、用术

道是规律，弱者没有可以依赖的资源 and 力量，能利用的只有自己的智慧，所谓的智慧就是顺应规律。所以，弱者用道，用规律来保护自己。因此越

是弱者，越是需要学习权谋智慧，这些智慧能让自己接近资源，依附资源，从而驾驭资源，实现自己的理想，转变自己的弱势局面。

3、韭菜

弱者就是被“道”来利用的，社会规律就是弱肉强食，扒开社会文明的内核还是赤裸裸的丛林规则，丛林就有明确的食物链，一层吃一层。社会也是，一个人想崛起，就必须利用弱者，把弱者当成韭菜，弱者是让社会拿来利用的，听起来是不是很残酷，没办法，这就是社会真相。

三、天下万物生於有，有生於无。

1、任何事情想做起来都必须有物质基础，没有物质基础，就是无源之水，无根之木。但是这些物质又是从何而来呢，其实这就是源自“无”。这个“无”并不是虚无，而是无形的思维和智慧，对客观规律的认知和驾驭程度。

2、这里面“无”有三重含义，一个是思维智慧，一个是社会规则，一个是事情规律。所有的物质，都要来源于这三个无形的制约。违背这些无形的制约，也就会失去资源。所以，天下万物都是因为空间、有资源，而这些空间和资源都是源自自己的意识、手段和规律。

3、马列哲学大家都知道这么一句话，物质决定意识，而意识反作用于物质。这和我们的权谋并不矛盾，我们之所以成为弱者就是我们在资源稀缺的环境里，从而养成了社会底层的思维方式，而我们只有先学习到高层的思维模式，这样我们才能反作用于物质，让自己获得更多的资源，转变阶层。

经过上述的分析，我们能看出来这段话的本质，从权谋角度来理解老子原意：社会就是建立在压榨弱者的基础上而崛起的，这就是规律。作为弱者，唯一的翻身机会就是学习权谋智慧，利用规律，来贴近强者和资源。这背后的核心原理就是，天下是建立在有形的物质基础上的，但是却都受着无形的规则、规律和智慧所控制。

第四十一章：这个世界能让普通人看到的，基本上都不是真相！

【出处】《道德经》第 41 章

【原文】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；广德若不足；建德若偷；质真若渝。大白若辱；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。

【通用译文】上士听了道的理论，勤恳、坚持不懈地去实行它；中士听了道的理论，半信半疑；下士听了道的理论，大笑不止，认为荒诞不稽。如果不被嘲笑，那就不足以成为道了。因此古时立言的人说过这样的话：光明的道看似暗昧；前进的道好似后退；平坦的道好似崎岖；崇高的德好似低矮的山谷；广大的德好似有不足之处；刚健的德好似怠惰；质朴而纯真好像混浊未开。最洁白的东西，反而含有污垢；最方正的东西，反而没有棱角；最大的器具，反而最后完成；最大的声响，反而听来无声无息；最大的形象，反而没有形状。道幽隐而没有名称，无名无声。只有道使万物善始善终，而万物自始至终也离不开道。

【解析】既然道就是规律，而权谋就是对上层规律认知的智慧。对这样能够改变命运的知识，大家是不是都喜欢呢，其实不是，对于真相，有些人因为自身的局限看不到，看到了也看不懂，看的懂了也不信，即使信了也用不出来。为什么是这个状况？老子说的很清楚：

一、面对真相的三种态度，越是层次低的人越看不到真相：

1、上士闻道，勤而行之。

很多人偶然的因素接触到权谋，犹如打开了一扇门，开启了另一双眼睛，让他能够快速看清楚权力背后的规律，人性的私欲以及手腕的巧妙，然后便乐此不疲，每天花很多时间，在权术的学习上，自身势力极速壮大。

2、中士闻道，若存若亡。

普通人听说了权谋还是一门学问后，看看就过去了，觉得貌似有点道理，但是自己该如何做？大多数人没行动，人的内心都有一种惰性，不愿意改变自己，即使觉得有用的东西，因为不迫切，也会懒得改变，所以这个代表大多数人。

3、下士闻道，大笑之。还有一部分人，看了权谋之后，就立即讽刺说，这个社会被你们这群人搞坏了，把社会想的太阴暗了，你们这群人是小人啊，骂声，讽刺声一片一片的。这种人，犹如鸵鸟，把头埋在沙土里，每天活在自己的想象里。无知，且不自认。

二、为什么权谋作为规律真相，不同的人有不同的反应呢？

A、客观表现方面

1、真相的相反表现

“明道若昧，进道若退，夷道若颡”意思是，光明的道看似暗昧；前进的道好似后退；平坦的道好似崎岖。这就是说，很多真相，都不是外表表现出来的状态，很多时候是恰恰相反呢。比如，我们常说的大奸似忠，大诈似信。越是坏人，越是表现和好人一样。而真正的好人，说话比较直，让人难以接受。高段位的人，利益丰厚的地方，都不会让人一眼看透、看懂、看明白。如果你一眼见到高人，就明白高手的布局了，不是高手层次低，而是你没看到真相。

2、真假相间的表现

“上德若谷，广德若不足”意思是，崇高的德好似低矮的山谷，广大的德好似有不足之处。这背后的思维逻辑是，很多真相和假像是一起出现的。就好比，没有完全好的人，也没有完全坏的人，关键是看对谁，什么时候。彻头彻底的好人和坏人，都是不常见的。所以很多时候我们不能以偏概全，带着有色眼镜看人、看事，这样就好比是孕妇效应，自己是孕妇，走在街上就会看到很多孕妇。因为你的脑子无形中会过滤那些对你没用的信息，从而形成偏见。

3、故意掩盖的表现

“建德若偷，质真若渝，大白若辱”意思是，立功而不炫耀，质朴而纯真好像混浊未开。最洁白的东西，反而含有污垢。高人都会掩盖自己身上的优点，说的直白一点，你忽然中了彩票几百万，绝对不会朋友圈到处宣传，因为你怕别人借你的钱。高人都会掩盖自己，目的就是不想别人知道自己，避免给自己带来麻烦。再比如说赚钱，如果真的高利润、低风险、收益快的项目，人家会在朋友圈大肆炫耀？会推销给你这个普通人？高手们早就闷声发大财了。

B、主观认知方面

4、个人观察力局限

“大方无隅”，大的方正的东西没有棱角。为什么大的东西没有棱角呢，是因为大到你看不到整体的地步。这就是说，一个人的个人观察力是有限的，你只能看到一部分，而没有看到全局。只看到了一点，而没有看到整体，就容易做出错误的结论，所以建立全面的情报反馈是多么的重要。

5、事物阶段性局限

“大器晚成”的意思是，最大的器具，反而最后完成。这就说明，事情是有阶段的，普通人只看到了第一个阶段，就贸然下结论。而很多事情，初始阶段和最终阶段的情况可能是完全相反。比如权谋中常说的，逆取顺守，

谋取的阶段无所不用其极，守成阶段要光明正大，比如唐太宗的上位和守成。

6、思维判断力局限

“大音希声，大象无形”意思是最大的声响，反而听来无声无息；最大的形象，反而没有形状。很多东西都不是通过我们的器官能够感知到的，普通人才会眼见为实。而高人从来都不会从基本的感官上来判断信息，而是通过思维去判断，而很多人思维还有一定的局限性，没见过的东西，就会有思维盲点。

三、真正的高人是基本不会进入到普通人的视野，让其发现。

“道隐无名。夫唯道，善贷且成。”真相都难以识别，道这个最高总结规律的智慧，自然更加不会被人所认知。而这个世界上只有熟悉规律的人，才能够借助外部各种资源从而成功。这个社会高人都不会被人直接观察，并且尽可能的不进入普通人的视野。真相我们很难接触，接触也会抵触，更不用说，好好学习了。所以我们学习权谋，必须放弃自己的成见，无条件追随高纬度的人和事。并且从两方面下手，一方面，提高对事情信息收集的全面性、准确性；另一方面，提升自己的判断力、观察力。

第四十二章：高人的三大思维方式——权谋家更看重历史教训！

【出处】《道德经》第 42 章

【原文】道生一，一生二，二生三，三生万物。万物负阴而抱阳，冲气以为和。人之所恶，唯孤、寡、不谷，而王公以为称，故物或损之而益，或益之而损。人之所教，我亦教之，强梁者，不得其死，吾将以为教父。

【通用译文】道产生了事物的单一性质，这种单一性质又演化为正反两方面的性质，而这正反两方面的性质的东西最终推出第三种结果，由此反复衍变而成就了世间万物。万物都有阴阳两个层面，而这两个层面不断的冲击化合而不失平衡，人所厌恶的要数孤、寡、不谷了，但是王、公用此作为自己的称谓。所以事物有时因为减损而获得收益，有时因为收益而遭受减损。别人教的东西，我也教，横行的人不得好死，我将他作为自己的反面教员。

【解析】“道生一，一生二，二生三，三生万物。”这可以说是《道德经》里面除了“道法自然”之外，知名度最高的一句话了。自古以来，什么样的解释都有。但是，都犯了一个错误，就是，孤立的看到这句话，让这句话失去了根基。这一章，给大家的感觉是一堆的名言警句，而彼此没有关联性和逻辑性。其实，道德经每一个章节都有自己主题，都在围绕一个主题来做文章。没有一个作者，写上不到一百字就到处跑题。这样的混乱思维能够成为圣人？所以，原汁原味的道德经，就要在看似不相干的句子之间找到内部的逻辑，也就是找到其中心思想，才能真正明白老子在表达什么。而不是牵强附会的扩大解释，抛弃本章其他的句子限制。

这段话，我们整体读下来，还是要落脚在最后一句，“吾将以为教父。”意思就是，“我将这些作为我的老师。”什么作为自己的老师呢，很显然就是上面这些文字体现出的经验教训作为自己的老师，那么哪些经验是老子作为老师的呢？我们分析如下：

1、整体思维

道生一，一生二，二生三，三生万物。万物负阴而抱阳，冲气以为和。

“道生一，一生二，二生三，三生万物。”我们学习知识的时候，是按照这个一二三的顺序开始的，逐步的复杂化，做加法；但是我们真正走向社会的时候，面对的恰恰是相反的情况，走的是三二一的道路，做减法。我们直接面对的是复杂的万物，而不是单一的道。万物不是单一的孤立的，都是负阴抱阳，表面一套，背后一套，整体表现又是一套。所以，我们想理解老子这段话的精髓就要倒着学，才能明白深邃的奥义。

倒着学，就是既然明白万物的来源是三生出来的。那么，我们分析事物的时候，就必须从正反合三个阴阳顺序，以前、现在、未来三个时间顺序，上中下三个位置顺序，来分析事情，只有用这样的方法分析事情，才能够倒推，三来源于二，那就是要对自己的好坏的利益角度来分析。也就是说，我不管你玩什么手段，想如何表演，我只看，对我有没有好处，或者有什么坏处。明白了好坏，也就到了二选一的角度了。那就是自己该如何选择，如何做决策，拍板方向了。

所以，这段话，权谋角度解析就是，万物都是复杂的，我们要分析好内部的各种因素，明确这些对自己的利害，然后做出选择，这才是老子的本意。很多人不理解老子这个逆推思维，都是站在自己的角度去分析别人，符合自己的想法就支持，不符合就排斥。这种简单孤立思维的人，是摸不到成功门道的。

2、动态思维

人之所恶，唯孤、寡、不谷，而王公以为称，故物或损之而益，或益之而损。

不好的词，王公都拿来自谦，可是人家却恰恰并不是这样的人，人家前呼后拥，左拥右抱，锦衣玉食，所以，我们不要看别人怎么说，而是要看他怎么做。很多人都会被别人的言辞所迷惑，人家稍微有个脑溢血在众筹平台上哭穷，就有人受不了要捐款了，你知道人家刚买了最新的高端手机吗？你知道人家北京有两套房吗？你知道人家有车，北京的车牌有多贵吗？底层人最容易被言辞煽动。

第一段老子说了，分析出好坏，我们就要有所选择。在这里，老子更加深化的进行了解释。“故物或损之而益，或益之而损。”那就是，有时候，表面不好的东西，实际是有好处的，比如我们权谋中常讲的苦肉计。有些东西表面上有好处其实是对自己不利的，比如美人计。

因此，老子给我们指出，要有动态的思维，不要看别人表面说什么，言辞的欺骗性很强，也不要看表面的利害，要更加动态的理性的去看问题，因为事情都是在运动中的。任何静态的思维其实都是刻舟求剑。外界都变化了，你还沉浸在原有的状态中不肯改变，因循守旧，错失良机。

3、经验思维

人之所教，我亦教之，强梁者，不得其死。吾将以为教父。

别人的教训，也是我们自己的教训，强横的人都不得好死。实际上我们都知道，权谋者多不得好死，而正直者多不得好活，看看严嵩和海瑞就明白了。严嵩纵横一生，一言九鼎，掌控大明王朝几十年，但是最终死在坟边。而海瑞的一生是贫困的一生，死后获得了帝国最高的殊荣，以历史经验为借鉴才是最好的老师。

很多人的经验都是片面的，以为严嵩不得好死，就要全面否定，而忽视了他是如何一步步的走向权力巅峰的，他的权力经验和智慧是什么。而看海

瑞，都去称赞，而忘记了他身边人的清苦。正如热播政治局《人民的名义》中说的，人人都喜欢清官，但是没有人愿意自己的亲戚是这样的人。都会喜欢，祁同伟这样的亲戚，把村里的狗都弄成了警犬。

如果真的能让人选择，可能谁都会选择做严嵩而不是海瑞，因为一辈子大部分时间还是过得很爽的。所以，这里老子告诉我们，吸取别人教训的同时，也要吸取别人的经验。学习做严嵩，就要学习他的正确东西，如何走向权力巅峰的，避免错误的东西，如何失败的，该如何避免。而不是因为最终的结局，把洗澡水和孩子一起泼掉。严嵩的政治对手，徐阶不就是完美的结合了严嵩和海瑞嘛。

经过上述的分析，我们能够整体的明白了，老子这段道德经所要表达的整体意思：万物都是复杂的，别孤立的看问题，尤其是人，明着一套，暗着一套，整体又是一套。别看人家说什么，关键是看人家怎么做的。利益这个东西是不断变化的，同样不能只看表面。别人的教训也是我们的教训，强横的人没好结果，这些都是我当人生导师的经验。

第四十三章：思想是最强大的征服武器，它有三大境界！

【出处】《道德经》第 43 章

【原文】天下之至柔，驰骋天下之至坚。无有入无间，吾是以知无为之有益。不言之教，无为之益，天下希及之。

【通用译文】天下最柔弱的东西能腾跃穿行于天下最坚硬的东西中。无形的力量可以穿透没有间隙的东西。我因此认识到“无为”的益处。“不言”的教导，“无为”的好处，普天下很少有能够认识到、做得到。

【解析】初读道德经的人，都会对“天下之至柔，驰骋天下之至坚”感到困惑，柔软的东西如何在最坚硬的东西中驰骋？市面上粗糙的书籍，大多举的都是水滴石穿的例子，简直是驴头不对马尾。其实老子说的是思想，只要思想征服了，钢铁也会变成绕指柔。老子对于思想征服指出了三大境界：

1、初级境界：以知有益，语言洗脑

不少地方都有用榆木疙瘩来形容一个人的脑子不开窍，这就是最坚硬，如何能让一个人改变呢，第一步就是通过语言的洗脑，这是我们走向社会用的最多的征服手段，那就是语言的说服。通过一个人的语言这个最柔软最无形的东西，彻彻底底的让一个人臣服。让对方知道对他有好处，是“以知有益”的意思。各种教学、各种广告、各种宣传，其实都是为了达到让你明白自己的好处在哪的目的。

2、终极境界：不言之教，行为榜样

稍微聪明的人，都不会只看别人说什么，就看别人怎么做。其实这就是行为榜样，不说话，用自己行为、行动来影响到别人。比如很多社会高层次

的人物，做什么事情，都有人跟风，这就是他们自身的行动，拥有了极大的号召力。“不言之教”就是不通过语言说服，通过自己的行为，来传递自己的影响力，从而对目标对象主动的追随，这就是榜样的力量。

3、高级境界：无为之益，价值传承

老子强调，无为而无不为，无为，不是无所不行动，而是按照目标的本性引导他，而不是改变他。“无为之益”就是引导目标自己发现好处，他自己去主动改变了，这才是最高的境界。所以中国历朝历代都通过儒家经典来科举选拔，让你自己为了好处而改变。目的就是通过儒家的伦理来塑造人的基本价值观，拥有了这种儒家的价值观，安贫乐道，自然这个社会就会非常的好管。

如果从权谋角度来再次看这一段就是另外一个味道，我们想让一个人按照我们的指令办事，第一就是，说服，给他讲清楚利害，让他行动。第二，如果他不听话，不为语言所动，我们就需要设置各种陷阱、抓把柄等行为手段，让他不得不听话。这就是“不言之教”，这里的教就不是教育，而是教训了。最后就是，你不听话，你就靠边。你不做，我换人做。不换思想就换人。“无为之益”就变成了，为了我的好处，我已经不需要你去做什么了。

经过上述的分析，我们能够明白来自老子的原意：如何去最低成本控制一个人，用无形的力量去控制一切。这背后首先就是用语言，其次是用行为，最后是用思想。这是非常有好处的，知道这些原理的人，天下太少了。

第四十四章：持久的保持成功，依靠的是正确的社会行为规则！

【出处】《道德经》第 44 章

【原文】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。故知足不辱，知止不殆，可以长久。

【通用译文】声名和自己的生命相比哪一样更亲呢？自己的生命和获利比起来哪一样更为贵重呢？获取和丢失相比，哪一个更有害呢？过分的追求爱名就必定要付出更多的代价；过多的积敛财富，必定会遭致更为惨重的损失。所以说，人懂得满足，就不会受到屈辱；懂得适可而止，就不会遇见危险；这样才可以保持住长久的平安。

【解析】社会底层思维混乱，对价值、取舍、边界等各种概念认知不清，从而导致成败得失都是随机的，蒙对了就成了，搞错了就败了，而高人却不是如此，他们知道正确的社会行为规范，知道该做什么不该做什么，从而一直都能保持自己的成功！

1、明确的价值排序

名气、生命、利益、得失，这些人生的方向性的概念，哪个才是最重要的？老子提出这个问题，就是要大家明确自己的人生方向。普通人患得患失，错过各种机会；为了救人牺牲自己生命，置自己的亲人孩子于不顾；把自己的名誉看得比命都重要，底层被路人一个白眼，都敢直接持刀杀人；而且经不住道德的绑架，不断地放弃自身利益。作为社会高层的人，都知道自己的价值所在是什么，方向是什么。生命最重要，其次是利益，最后是

名气，任何时候都要明确自己的价值排序，脑子才不会混乱。在关键时候，知道该如何做出取舍，才能够做出正确的决定，才能够永远立于不败之地。

2、投资回报的平衡

“甚爱必大费；多藏必厚亡。”凡是过犹不及，什么事情不是越多越好，不是你投资的越多就回报越多，任何东西都有一个极限。人对自己喜爱的东西，花费是不惜代价的。而且这种花费，很多时候往往是没有必要的。不过权谋上对这句话是反着用的，那就是引诱你投资花费，如果引诱你在一件事情上，不断的投资，不断的花费精力，自然而然，就会有逆向合理化的心理作用，认为自己就是喜欢这件事情，在人际关系中这个用的最多。“多藏必厚亡”过多的聚敛财富，会成为强者眼里的肥猪，会刺激别人吃大户，从而自己被人陷害，被人收割。只有懂得每个人行为的上限，把握平衡，才会不被人利用。

3、确定的行为边界

“故知足不辱，知止不殆。”这个可以说是家喻户晓的一句名言。无论是“知足”还是“知止”，这背后就是要确定自己的边界。知道什么能做，什么不能做，能做多少，能承受多少。这个在炒股中用的最多，就是“止损”和“止盈”，“戒贪”是这背后的核心。权谋就是反人性，说的简单，其实很少人能知足，“他人骑大马，我独跨驴子。回顾担柴汉，心下较些子。”看见别人比自己好，就停不下来，不断的追求，其实很多时候幸福都是对比出来的。权谋家都是反向操作这句话，对于手下要提醒他们知足知止，时不时敲打他，他才不会不知足，时不时的找点毛病，他才会老实听话。

通过上述的解析，我们能够看到，老子认为要想成功的保持自己禄位，就必须价值排序清晰，知道自己要什么，什么最重要，才能准确的做出取舍。然后取舍之后，就要考虑投资问题，不是投资越多回报越大，而是要知道目标的极限，没有人可以一步登天，好比红楼梦里的袭人这个丫鬟，明白

自己的极限就是做贾宝玉的姨娘，而不是和林黛玉、薛宝钗争夺夫人的位置。积累的多了，没有能力看守，最终会成为更强者的猎物。尽可能的低调，不进入强者的视野，才是最安全的。知道自己的行为规范的边界，才能不听从自己的欲望而放纵，从而迷失自我。

第四十五章：高层为人处世，必须反人性，核心要调整好心态！

【出处】《道德经》第 45 章

【原文】大成若缺，其用不弊。大盈若冲，其用不穷。大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。静胜躁，寒胜热。清静为天下正。

【通用译文】天底下最完满的东西，似乎也有残缺，但它的作用永远不会衰竭。天底下最充盈的东西，好似也很空虚，但是它的作用是不会穷尽的。最笔直的东西，看起来好像是弯曲的；最灵巧的东西，好似最笨拙的；最卓越的辩才，好似不善言辞一样。清静能够胜烦躁，寒冷能够克酷热，清静为天下之正。

【解析】这一段道德经，很多词汇都成了大家口中耳熟能详的成语，而且使用率极高。这背后的思维原理就是高层的做人做事的态度。老子通过三大方面来给高人提出为人处世的原则：

1、事业上，居安思危。

“大成若缺，其用不弊。大盈若冲，其用不穷。”这两句话的落脚点是不弊、不穷。意思就是想要自己成功和富裕的生活，不会出现问题而延续下去，就要采用若缺、若冲的手段。这段话的背后深度逻辑是，如果一个人对自己已经做成的事业和富裕的生活，不断的审视不足的地方，可能出现问题的地方，就能够不断的处于警觉的状态，不被胜利冲昏头脑，这样才能够，把危机消灭在萌芽状态。

2、做人上，善于掩饰

“大直若屈，大巧若拙，大辩若讷。”越是社会上的权力阶层，越是不会把自己最真实的一面展示出来，如果一旦把真实的一面展示出来，作为资源的拥有者，就会被人算计。所以高人都表现出不爱说话，行为缓慢，这是为了迷惑对手。但，很多底层不理解，这是说给高人听的经验教训。错误的在底层，也不去表现自己，不怎么会说话，而导致无法脱颖而出，丧失各种机会，永远没机会出头。

3、心态上，清静不燥

“静胜躁，寒胜热。清静为天下正。”为什么老子让人不要自满，要学会掩饰自己，到了最后，来了这么一句，这个车转弯这么快，貌似前言不搭后语啊，其实不是，这是在心态上，要求人做到清静不浮躁，才能实现上面的做人做事的效果。因为人都有炫耀装逼的心理，骄傲自大的心理。有事业，你不让他炫耀，有话你让他憋着，这内心上是受不了的，必须从根本上来调整好心态才行。

经过上述的分析，我们能够明白老子的意思：做事要学会低调，不要炫耀，这样才能让成功和富裕的生活一直持续下去。做人，也要学会掩饰，这不是虚伪，这是安全的需要。但是如何做到不炫耀，会掩饰呢，这就要不断的提升自己的心态，让自己不骄不躁，这样才能做成事业。不过最后权谋网要提醒的是，作为底层恰恰要相反，要学会展示自己的成功，才会有人信任你，你才能真的成功。要学会展示自己的口才，直接表达自己的追求和理想，这样才能吸引到人才的追随。很多人不了解，老子当初这本书，是写给谁看的，而错误的带入。

第四十六章：不把欲望控制在合理的范围内，必然招致灾祸！

【出处】《道德经》第 46 章

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

【通用译文】治理天下合乎“道”，就可以做到太平安定，把战马用来耕田种地。治理天下不合乎“道”，连怀孕的母马也要送上战场，在战场的郊外生下马驹子。最大的祸害莫过于不满足，最大的过失莫过于贪得无厌。所以，知道欲望有度，不贪得无厌，才能保持恒久的满足。

【解析】基本所有的权谋类书籍，都有控制欲望的篇章。所有的权谋家都把对欲望的控制放在了较高的位置。尤其是各类宗教以及意识形态控制严格的地方，更是把欲望视为洪水猛兽。老子也是拿出专门的篇章对欲望控制来阐述自己的观点。

1、社会现象

“天下有道，却走马以粪。天下无道，戎马生於郊。”如果每个人都在自己的路上行走，各行其道，怎么可能有争端，但是如果失去了外部的约束，每个人都不能克制内心的欲望，这个社会必然会疯狂起来，互相的掠夺，强者为尊。连年征战，战马基本上没有休息的可能，直接在战场上生养了。从这种恐怖的场面入手，让人更能接受老子的接下来的理论。

2、背后原理

“祸莫大于不知足；咎莫大于欲得。”为什么社会这么混乱，本质原因就是大家内心欲望的膨胀，而且不能够通过合法的渠道得到，自然就会铤而走

险，必然的出现灾难和错误。尤其是官场，很多官员都有不少的情人，为了满足自己的欲望，必然要动用权力，攫取财富，把精力花在女人身上和违规操作上，哪个上级敢做他的靠山？违规多了，得罪人就多，出事概率就大。

3、解决方案

如何减少自己的灾祸呢，那就必须控制自己的欲望。如何控制自己的欲望呢，老子开出的药方是知足。只有知足，才能有长久的满足。这个意思就是，你只有合理的安排自己的欲望，在边界和能力范围之内，限制下自己的欲望，就不会去侵犯别人，就不会互相争斗，没有争斗自然就会减少祸患，没有了祸患，自身也就能够长久的维持现有的状态，把欲望放在能力范围内才安全。

官场情人问题，其实就是个欲望的无限膨胀，必然出问题的情况，最终身陷囹圄什么欲望也就得不到了。但是实际操作中有个度的问题，一个官员如果有三五个情人，这个在上级看来是个把柄，可管可控，这类人因为有欲望也能够踏实的指挥，不用担心他们公然翻脸的问题。老子这一段的本意就是：如果内心的欲望不加以节制，就会互相争斗，而争斗的结果就是互相伤害，灾祸不断。只有自己控制好欲望，知足即可。不过要强调一点，知足并不是完全的节欲，而是在可控的范围内。意思就是，不是我们不喝酒，而是不要喝多。不是不找情人，而是不可失控。

第四十七章：做领导的三大关键核心点！

【出处】《道德经》第 47 章

【原文】不出户，知天下；不窥牖，见天道。其出弥远，其知弥少。是以圣人不行而知，不见而明，不为而成。

【通用译文】不出门户，就能够推知天下的事理；不望窗外，就可以认识日月星辰运行的自然规律。他向外奔逐得越远，他所知道的道理就越少。所以，有“道”的圣人不出行却能够推知事理，不窥见而能明了“天道”，不妄为而可以有所成就。

【解析】领导力的书，早已烂大街了，每个人都以满口新名词而自我标榜，其实这些领导力的原理，老子几千年前，就已经洞悉透彻，本着孔子述而不作的思想，来解析圣人对领导力的思考：

一、领导力角度解析

1、不出户，知天下；不窥牖，见天道。

不出户知天下，如何做到？这就必须建立自己的信息渠道。构建自己信息渠道，并不是一件简单的事情，因为信息经过别人的传递，是不是被过滤、被异化、不全面，都是问题。所以，必须建立多条信息渠道，互相参验，必须对信息传递人忠诚考验，信息全面性也许要求设置多层次传递人。

不窥牖，见天道。这个天道是什么？就是规律、共性。如何在错综复杂的状态下找到共性。找到它运行的规律，发现的前进趋势，这不是个小事。这个需要做的工作首先就是占有足够的资料，不断地梳理，找到规律；其

次就是对找到的这些规律进行验证；最后经过验证的规律得到正确的检验后，才能用到实际中去。

这一段总体上的意思，就是构建自己的信息渠道，占有信息，然后找到这些信息，得到规律，指导实践。

2、其出弥远，其知弥少。

走的越远，你知道的越少。不是说，我们要读万卷书，行万里路么？怎么走的远，就知道的少了呢？为什么老子的观点，截然不同呢？其实这是两个层次的问题。读万卷书，行万里路，指的是自己学习求知，把知识和阅历综合起来，全面的认识社会。有理论，有实践。

但是老子的书并不是让初学者看的，而是让领导人看的，每个领导每天的事情都很多，如果处处都自己实践，那么就没有那么多时间抓大事、抓战略、抓人事。必须摆脱具体的工作，专注于务虚。不能通过自己的实践来得出经验了，必须通过别人的实践来总结经验。

3、是以圣人不行而知，不见而明，不为而成。

荀子说，君子生非异也，善假于物也。和老子的这个观点异曲同工，都是说，我们不用自己亲自下手干活，而是善于借助外物。什么是领导，领导就是组织别人来干活，通过别人的工作来建立自己的功劳。所以，如果领导人还自身做具体事务，那么永远都不能带出队伍，不能做到不为而成。想做到不行而知，不见而明，不为而成，就必须构建信息渠道、规律掌握和人才运用。

二、揭示的领导力内涵是什么

1、构建自己的信息来源渠道

任何领导人无不对信息占有，有着极高的需求。因为自己一旦失去了信息，就会被架空、被蒙蔽，犹如失去的眼睛。所以，除了常规的外部监督、个

人汇报，还有特务机构、鼓励告密等，多渠道、多层次、多人员的信息传递。领导不占有信息，就无法决策，就无法领导，就无法安全掌控。

所以领导工作，设置自己的耳目，可以说是第一要素工作。

2、研究事物规律是主要工作

领导最为重要的日常工作是决策，决策本质就是对事情发展的判断，而对事情发展的判断，源自对规律的研究。可以说，作为一个管理者、领导者，每天要学习的就是如何把握各类事物的运行规律。对公司发展的规律、人事变动的规律等等，通过种种规律的把握，才能增进决策能力。

所以，领导工作，每天专注于规律把握，这是第二工作要素。

3、当领导必须摆脱具体事物

很多领导都是从基层一步步的爬上来的，如果不做具体工作，觉得失去了一线的掌控，觉得自己无所事事。这就是没有做好转变，做领导必须做到从务实到务虚的转变，从自己干活，到指导别人干活，从做事，到决策的转变。其实就是一句话，必须摆脱俗事的干扰，你自己没精力和时间搞这些小事。

三、对我们职场小员工有什么启示

1、主动汇报组织和行业内信息。

很多职场的朋友，往往不会汇报工作，或是不知道领导想听什么。其实领导要听的汇报，就是你个人的信息、你身边对他有用的信息、行业发展的新动态的信息等。把自己变成领导的耳目，很多人以为耳目就是小人，就是告密，其实，领导要的是全面的信息占有。所以你做工作，替领导搞定信息是一大项。

2、能够从实际工作中总结规律。

决策就是依照对规律的把握做出方向性的选择，一个人能不能提拔到领导岗位，也是要对这个人的决策能力评估，是不是适合带队伍、拍板子。而

你不断地总结规律，这是完成自己职场积累的重要部分。因为你找到工作规律了，你才能利用这些规律带队伍、做决策，不懂这个只能在基层，重复劳动。

3、能够帮助领导作出工作成绩。

领导是通过手下人干活，取得成绩的。你的任何功劳，其实都是在领导提供的环境中完成的，所以不要和领导争功，你的任何成绩都是领导的功劳。很多职场新朋友，认为领导无能，什么都不会，其实领导自己不用干活，还不断的和领导争功，这样的人不会前进。有功归上，帮助他，你才会被提拔。

通过权谋网对道德经，正反两个方面的深度研究，我们能够看到老子本意：领导三个重要工作，就是搞信息、研究规律和让手下做出成绩。知道了这个基本方向，领导问题，就不是大问题了。

第四十八章：成就大事的人，就是严格按照规律办事！

【出处】《道德经》第 48 章

【原文】为学日益，为道日损。损之又损，以至於无为。无为而无不为。取天下常以无事，及其有事，不足以取天下。

【通用译文】求学的人，能够一天一天的增长学识；求道的人，欲念一天比一天减少，私妄减少再减少，就达到了无为的境地。如果能够做到无为，即不妄为，任何事情都可以有所作为。治理国家的人，要经常以不骚扰人民为治国之本，如果经常以繁苛之政扰害民众，那就不配治理国家了。

【解析】所谓的无为而无不为，不是什么事情都不做，然后就天上掉馅饼。这种顺其自然的佛系思维，其实是消极的，而老子的本意却是，不要干涉事物自身的发展规律，而是要利用这种规律，让规律为己所用。不是对抗他的本性，而是利用他的本性。我们不是去试图改变一个小人，而是我们如何去利用这个小人。我们不要去对抗权力，而是要顺应权力的规律，办成自己的事情。

1、为学日益，为道日损。

搞权谋研究，就要看各种案例，不断的探究各种事情的细节，这样积累的手段就会越来越多，各种小概率事件都能研究到，各种细微的小细节都能够看到，各种条件下的变化都能搞明白。但是呢，对于权谋的规律就会越来越清晰，越来越透彻，规律的提炼也会更加的精准和凝练。所谓的真传一句话，假传万卷书，说的也是这意思，真正本质的东西，几句话就能够说清楚。

2、损之又损，以至於无为。无为而无不为。

对于权谋规律的提炼，到最后，基本上就剩下几个原则，而这几个原则，最终也会淡忘，最终融入自己的价值观，成为自己思维行为的一部分，成为自己做事的下意识的反应。孔子说过，从心所欲不逾矩。就是这个意思，随便怎么做，都在规律之内。最终权谋计算，已经完全成为生活方式。利用事情或是人性的规律，就能够达到四两拨千斤的境界。

3、取天下常以无事，及其有事，不足以取天下。

这个从权谋角度，应该这样断句，“取天下常，以无事。”这就很容易理解了。取得天下的常态就是，没有事，用现在通用的一句话就是，稳定压倒一切，健康的组织就是，完全的按部就班。如果天天有意外，天天都有事，那么领导就成了消防员天天救火，这样的组织处于不稳定状态，不稳定的组织能够做的长久吗？所以得出结论，有事，不足以取天下。

经过上述的分析，我们能看到老子的本意：搞权谋研究不断的深入到细节，但是最终会提炼出为数不多的规律，而这些规律最终会成为几条为人处世的原则，而这些原则到最后会融入自己的思维和行为，完全的没有刻意的操作，因为这样完全顺应人性和事务的规律。好的组织就是建立在这种规律之上，让其各司其职，按部就班。老板可以喝喝茶，爬爬山，在不在都无所谓，这才是最好的组织。如果天天各种事情一堆，这样的组织长久不了！

第四十九章：学会换位思考，把他们都当成孩子陪着玩！

【出处】《道德经》第 49 章

【原文】圣人常无心，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，歙歙焉，为天下浑其心，百姓皆注其耳目，圣人皆孩之。

【通用译文】圣人常常是没有私心的，以百姓的心为自己的心。对于善良的人，我以善良对待他；于不善良的人，我也以善良对待他，这样天下人的品德都善良了。对于守信的人，我信任他；对不守信的人，我也信任他，这样就可以使人人守信。有道的圣人治理天下时，收敛自己的私语偏见，使天下的心思归于浑朴。百姓们都专注于自己的耳目聪明，有道的人使他们都回到婴孩般纯朴的状态。

【解析】很多人不理解道德经，就是自己的层次太低，而老子是站在智慧之巅，俯视芸芸众生的。这段话最核心的关键词是“皆孩之”就是在圣人眼里，芸芸众生都是孩子，他们那些调皮捣蛋的套路，都看在眼里，不会和孩子们计较。只有理解了这种俯视的心理，我们才能够深刻的解读这段话。

1、圣人常无心，以百姓心为心。

作为高人，无心的意思就是，不要带着自己的偏见、片面和情绪去看待别人，这样很容易就会得出错误的结论。权谋家从来都是站在目标的角度，来研究眼前的对象，他有什么资源、有什么动机和心理、有什么欲望和思想、有什么喜好和忌讳。只有深刻的研究之后，把我们的目标变成他们的方向和目标，这样很快就能把人为己所用。我们在职场研究领导和同事

也是如此，不是我们依照自身的喜好和感情来选择交往或是不交往，而是我们的目标，如果是升职加薪，我们就要衡量眼前的这个对象是资源还是对手，是助力还是障碍。这样我们就能够利用他们的各种条件去实现自己的目标，这就是权谋家的无常心。

2、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。

这个看完是不是感觉老子很傻？人家对你好的，你对他好，对你不好的，你也善待他。这不是有病，就是喜欢自虐。其实不是的，这是洞察一切之后，保持的淡定。

对于好人，我们要好好的对待他，但是不好的人，没事还想找事，你如果不善待他，他会变本加厉疯狂的报复，作为圣人和一条恶狗，较劲什么？善待他，就是不招惹他，永远不要和烂人纠缠，他们的人生不值钱，我们需要有很多的事情要做。不要为了这些小人耽误了心情，放慢了前进的步伐。这才是懂得善的本质：那就是回报好人，不招惹烂人。

对于那些讲诚信的，我们相信他。那些不讲诚信的，我们一样相信他。这就像父母看待孩子的撒谎，为了不让他恼羞成怒，假装相信他。对于那些满嘴谎言的人，我们假装相信，陪他演演戏，让他感觉我们真的相信了他，这样才能让他放松警惕。这才是懂得信的本质：我静静的看你演戏，假装很入戏。老子就是站在很高的高度，这么看这些坏人幼稚的表演，背后偷偷的乐。

3、圣人在天下，歛歛焉，为天下浑其心，百姓皆注其耳目，圣人皆孩之。圣人之所以能够管理天下，本质就是能够深入思考，征服人心。而普通老百姓基本没有思考能力，他们只能接受自己看到的或是听到的，这些简单的信息。所以这样基本不会思考的普通人，权谋家就把他们当成孩子，因为只迷信自己亲眼所见，亲耳所听，这样的人是该有多么的幼稚？所以所

有的权谋家都是表演艺术家，都善于操纵舆论原因就在这里，因为普通人基本没有辨别和思考能力，他们就像幼儿园里的孩子，不会思考，是只会人云亦云的人。

经过上述的分析，我们能看到老子的本意：不要从自己的喜好出发，而要从自己的目标出发，看看别人对于自己的目标，有什么利用价值。对我们好的人，我们善于利用。对于那些待我们不好的人，我们不要招惹他们，以免浪费时间和精力。讲信用的，我们就信任他，不讲信用的，我们就将计就计。权谋高人就是善于利用各种资源的人，因为他们掌控了人心和人性。普通人大多数都是不会分析和思考，都会把看到的、听到的当成真实的，这样的人都像孩子一样幼稚！

第五十章：权谋高人不是解决问题，而是不让问题发生！

【出处】《道德经》第 50 章

【原文】出生入死。生之徒，十有三；死之徒，十有三；人之生，动之于死地，亦十有三。夫何故？以其生生之厚。盖闻善摄生者，路行不遇兕虎，入军不被甲兵；兕无所投其角，虎无所用其爪，兵无所容其刃。夫何故？以其无死地。

【通用译文】人从出生到去世。长寿的人有十分之三；短命而亡的人有十分之三；本来可以活得长久些，却自己走向死亡的，也占十分之三。这是什么原因呢？因为求生太过度了，酒肉饕饱，奉养过厚了。听说善于养护自己生命的人，在陆地上行走，不会遇到凶恶的犀牛和猛虎，在战争中也不会受到伤害。犀牛没处用它的角，猛虎没处用它的爪，士兵没处用他的刀，这是什么原因呢？因为他没有进入死亡的领域。

【解析】老子谈的是养生，是让自己长生的大道理。而事实上，这也是我们人生的道理。

1、出生入死。生之徒，十有三；死之徒，十有三；人之生，动之于死地，亦十有三。

人啊，有的人运气好，有的人运气差，有些人是自己找死，各占三分之一。根本原因，就是我们必须相信，人真的有命运。有的人天生好命，出生在大富之家，锦衣玉食，一生不用怎么奋斗，就能够愉快的走完这一生。有的人一出生就在最穷困的家庭，被饥饿和疾病所困扰，这样起点最低的人，来到世界上，只能是苟延残喘，挣扎一生，怎么做都不会有大的改变，只

是匆匆的来过这个世界。但是大部分人，都是中等，不好不坏，这些人本来努力点能够过得幸福，然而大多数却没有掌握住动作要领，不知道如何把控人生的命运，从而走向底层，痛苦一生。

2、夫何故？以其生生之厚。盖闻善摄生者，路行不遇兕虎，入军不被甲兵；兕无所投其角，虎无所用其爪，兵无所容其刃。

为什么，有的人，能够通过自己的努力改变人生命运，而有些人却不能呢？能的人，究竟掌握了什么样的命运密码呢？失败的这些人，一来是太贪，让自己承受了过多的欲望，太多的欲望让自己无法满足，从而铤而走险。二来是因为铤而走险，必然身处险境，在危险的境界里，自然出事的概率就比较大。出事的概率比较大，自然人生走向失败贫瘠的概率就高。而人生的赢家，都是在根上，克制自己的欲望，也就没有后续的危险了。老子是用养生讲的这个人生的道理，身体差不多的人，不要让自己贪吃、好色，要学会控制自己，少去危险的地方，就能长寿。老子就善于用最简单的人生案例，来谈大道理，从平常的事情中，找到事情的本质。这是我们要向老子学的，深度思考的能力。

3、夫何故？以其无死地。

如何不会被人生道路上的豺狼虎豹所侵害呢？主要核心就是不让自己身处险境。千金之子不坐垂堂，君子不立危墙之下。我们解决危险的最佳方案，就是不让危险出现。在这里老子其实就是告诉了我们一个权谋的基本原理，这就是不要等待出现问题了，才去花大价钱，大成本去解决处理问题，而是一开始就不让这些问题发生。别说掐死在萌芽里，而是基本上就不让他发芽。人生很多危险，其实都是无知无畏的风险，无知，就是自己不知道危险，读书上，没人指点，到处盲目的行动，出现危险，掉进陷阱的几率就会很高，再一个无畏，就是自己盲目自信，不当回事，遇见复杂环境或是高人，一失足成千古恨。要多学知识，保持敬畏，才能无忧！

经过上面的分析，老子就是借助了养生为我们讲解了人生的道理：除了那些无法摆脱的意外，我们是能够掌控人生命运的。只要我们能控制自己的欲望，避免铤而走险，就能够让人生过得舒畅。不是这些危险伤害不到我们，而是我们在一开始就不出现在危险的境地。如何让自己不在危险的境地呢，这就要通过读书，或是别人指点，知道人生路上的陷阱到底有多少，然后不要觉得艺高人胆大，盲目相信自己的能力，这样坚持下去，就能够避免进入危险的境地。

第五十一章：道家成功学的条件、流程和心法！

【出处】《道德经》第 51 章

【原文】道生之，德畜之，物形之，势成之。是以万物莫不尊道而贵德。道之尊，德之贵，夫莫之命而常自然。故道生之，德畜之；长之育之，亭之毒之养之覆之。生而不有，为而不恃，长而不宰。是谓玄德。

【通用译文】道生成万事万物，德养育万事万物。万物呈现出各种各样的形态，环境使万物成长起来。故此，万事万物莫不尊崇道而重视德。道之所以被尊崇，德所以被重视，就在于它不加干涉而顺其自然。因而，道生长万物，德养育万物，使万物生长发展，成熟结果，使其受到抚养、保护。它产生了万物却不据为己有，养育了万物却不自恃其功，导引了万物而不做万物的主宰。就称作自然无为最高深的德性。

【解析】研究成功学并不庸俗，因为古代的圣人，也是在不断的探求成功的规律，老子提出的玄德其实就是最高妙成功学的意思。这一段老子提出了自己的关于成功学的流程、做法和原理。我们现在深入的研究分析下：

一、成功学的必要条件

“道生之，德畜之，物形之，势成之。”

1、道生之，意思就是注入成功基因，一个人想成功，第一步就是要走在正确的道路上，而正确的道路是建立在对人性的精通和对事务规律的把握之上的。有了这个基础，也就是一个拥有成功基因的人，正式诞生了。所以成功学的第一步就是先塑造自己的成功基因，学习人性和规律。

2、德畜之，表面的意思是用道德来储蓄力量，这就是我们很多成功学里讲的，做事先做人。因为人是社会关系的总和，无论是经商还是从政，想成功就必须和很多人打交道，而这个就需要一个极好的个人性格，这样自己才会有更多的贵人帮助，也才能在减少敌人的同时，减少阻力。

3、物形之，一定要学会用外在的东西来包装自己。自古以来这个社会就是“以貌取人”，只有好的人品不过是一个好的环境基础，但是想转化这个人脉资源，就必须用外在的物质条件包装、塑造自己，让自己看起来是个成功的人，也就是高人说的，成功者的第一桶金都是吹牛吹过来的。

4、势成之，所谓势成之，就是抓住机遇。一个人具备了成功的基因、有了成功的软硬环境、有了一定的物质基础，有了前三步，就有了发现机会、识别机会、控制机会的能力，也就能很快利用机会和趋势，事半功倍的发展起来。如果没有机会，也就只能默默地等待，成功都是把握住了机会。

二、成功学的自然流程

“故道生之，德畜之；长之育之，亭之毒之养之覆之。”

1、有基因，有环境

有基因就好比种子，只有大树的种子，才能长出参天大树，而草的种子也只能长出草。所以说有一个成功种子的基因很重要，然后得有环境，不然的话，扔在沙漠里面也长不出什么树。

2、有成长，有帮助

有了一定的基因和成长的环境，那么自己还必须努力，在努力的过程中也必须得到高人的指点。一个人只具备一个好的天资，还要不断努力的去学习；没有人帮助，那么就可能成长起来会非常的缓慢。

3、有阻力，有打击

但是你的努力以及外界的帮忙不一定能够让你走向成功，因为周围总有一些人给你打击，给你设置各种障碍，这都需要对周围的各种阻力和打击进行突破，要预料到这种情况，不能太过盲目乐观。

4、有坚守，有颠覆

真正创过业的都明白，自己成功之后回首来看，所有的规划和自己当初想的不一样。有和当年想的一样的地方，也有当年完全不同的地方，这背后就是我们对理想的坚守和对环境的适应。

三、成功学的内在心法

“生而不有，为而不恃，长而不宰。是谓玄德。”

1、待在幕后

生而不有，就是让自己表面看不出来所有权，待在幕后，所有的大佬都是在幕后的。一个人站在前台，就会誉谤加身，丧失了纵深的空间。所有的高手都是深居简出，神秘莫测的。

2、间接控制

只要能贯彻自己的意志，这就是权力所在，没有必要追求法理上、组织上的权力。只有控制，让所有人都听从自己的，才能够让自己远离所有的风险，并且还能享受成果。

3、自动自发

成功的最高境界，就是自动自发，打造好的基础和平台，不断的提供帮助，让其自己做决定，自己按照既定的方向去做决策。这就是成功学里常说的，自动赚钱机器。

经过上述的分析，我们能够看到老子的本意是：洞悉人性和事情的规律，就有了成功的基因，然后通过自己人格的塑造，给自己打造好一个良好的创业环境人脉，不断的使用外在的物质条件包装自己，打下基础，利用好机遇就能一举成功。所以，我们都把成功基因和人格塑造看的很重，因

为这是我们最能够把握的部分。物质的积累和机遇的把握，这两个条件我们只能积累和等待。而成功是有自己的流程的，有基因、有环境、有努力、有助力、有痛苦、有打击、有坚守、有颠覆。最后，在幕后享受成功，用自己的影响力施展影响，让组织自动为我们提供服务。这就是成功的最高境界啊！

第五十二章：放下主客观干扰，才能发现真相，从而避免灾祸！

【出处】《道德经》第 52 章

【原文】天下有始，以为天下母。既得其母，以知其子，复守其母，没身不殆。塞其兑，闭其门，终身不勤。开其兑，济其事，终身不救。见小曰明，守柔曰强。用其光，复归其明，无遗身殃，是为袭常。

【通用译文】天地万物本身都有本始，这个始是作为天地万物的根源。如果知道了万物的根源，就能认识万物；如果认识了万事万物，又把握着万物的根本，那么终身都不会有危险。堵塞住欲念的孔穴，关闭欲念的心门，终身都不会有烦扰之事。打开嗜欲的孔，就会增添纷杂的事，使你终身不可救治。能够察见到细微的叫做“明”；能够守住柔弱的叫作“强”。运用外在的智慧的“光”返照内在的“明”。不会给自己带来灾难，这就叫做万世不绝的“常道”。

【解析】每个人受制于自己的阶层、储备的知识和拥有的信息。阶层决定你看的高度，知识决定看的深度，信息决定你看的广度。正因为，每个人的局限性，也就导致了每个人的视野不一样，进一步导致决策误判，从而给自己带来祸患，老子为了让大家克服这种误判，最大限度的避免失误，提出了三大策略：

一、从源头和现象，探寻规律

“天下有始，以为天下母。既得其母，以知其子，复守其母，没身不殆。”

1、从源头发现规律

人类社会本源其实就是生存与繁殖这两大主题。围绕这两大主题，逐步的展开各种动机、手段。所以嘛，我们探寻规律一定要从人性的欲望和事情的起点出发。只有这样才能够排除干扰，看到本质。很多心理学家都说，人一生都在治愈童年，就是这个理论，小时候的成长影响未来的发展。

2、从现象总结规律

不过很多高人，会故意掩盖自己，让你找不到源头所在，这时候，就要通过他的各种行为来总结出相应的规律来。不断的合并做人、做事的同类项，从中发现他的一以贯之的内核，这就是规律。这就是老子说的，从源头推演发展“既得其母，以知其子”或是从几个孩子推演其母“以知其子，复守其母”。

二、放下主观干扰，尊重规律

“塞其兑，闭其门，终身不勤。开其兑，济其事，终身不救。”

1、放下自身偏见

塞其兑，就是堵住自己的漏洞，也就是放下自己的偏见。很多人看待规律往往不是从规律本身，而是从自己的感受，自己能认知的就理解，不能认知的就不理解。这也就是权谋里常说的“井蛙不可语以海”。所以，我们看到客观规律，一定要从目标本身出发，别让自身的好恶影响判断。比如，我们看到小人的嘴脸，就很是讨厌，但是我们要学会和魔鬼合作，利用好小人。

2、排除外来干扰

闭其门，就是封闭外来的干扰，不被外部不同的声音所影响。因为任何一件事情，不管是目标自身信息暴露的不充分，还是周围的人各自利益的角度解读，都会给自己对事情的判断形成干扰。比如，我们想创业，身边一定会有很多人劝你放弃，说某某都失败了。这些人都不想你好，或是认为你不行。所以，自己认知自己，学会“众谋独断”，自己关着门决策。

三、判断细微强弱，运用规律

“见小曰明，守柔曰强。”

1、从细节把握整体

见小曰明，真相都是从细节发现出来的。因为大的方面，大都知道，可以伪装出来，但是因为细节太多了，方方面面，每个人不可能完美到毫无漏洞。要注意到所有的细节，这个需要太大的算力，也基本上无法实现。只有不断的注意细节，才能客观的适用规律。比如刘邦，对于帮助自己的项伯就高官厚禄，而对于丁公却直接杀了。同样是恩人，不一样的处理，区别就在于统治需要的细节变化。

2、从漏洞认知强弱

守柔曰强，千里之堤毁于蚁穴，讲的就是这个原理。任何人都不是死在自己的优势上面的，都是毁在自己的短板之处。“柔”就是你的最薄弱环节，也就是命门，能把自己的命门守住，这就是强大，兵法上说的，“先不败，而后求胜。”就是这个原理。我们学权谋之所以要判断强弱，本质就是，我们不去对抗强者，而是利用和依附强者。很多人守不住自己的命门，就是虚假的强者，就无须真心依附。

通过上面的分析，老子的本意就出来了：做事首先要探寻规律，要么从源头推演，要么从现象总结，知道这些就不会犯错。要放下自己的有色眼镜和排除外在干扰，这样就不会有烦恼，但是如果放纵自我和道听途说，这人就没了。注意到事情的细节，才能明白世事，能够守住漏洞立于不败之地的，才是强大。用智慧之光看明白上述的一切，也就没有了灾祸，这就是永恒的道理。

第五十三章：人生的路只有三条，各有利弊，自己看着选吧！

【出处】《道德经》第 53 章

【原文】使我介然有知，行於大道，唯施是畏。大道甚夷，而人好径。朝甚除，田甚芜，仓甚虚；服文采，带利剑，厌饮食，财货有餘；是为盗夸。非道也哉！

【通用译文】假如我稍微地有了认识，在大道上行走，唯一担心害怕的是走了邪路。大道虽然平坦，但有的人就喜欢舍弃大道走小路。朝廷已腐败不堪，农田也已经荒芜，仓库十分空虚，而人君仍穿着锦绣华服，佩带着锋利的宝剑，饱餐精美的饮食，搜刮侵吞着财务，这就是盗魁贼首其所作为实在是 不合天道啊！

【解析】每个人，不管明确知道，还是不知道，都走在自己选择的道路之上，一直都到生命的尽头，每个不同的道路上有不同的风景，如何选择自己的路，这就是人生大的战略方向，在老子眼里路是有三条的：

1、普通人走大道

“使我介然有知，行於大道，唯施是畏。”稍微有点知识的，普通老百姓，百分之九十都是按照正常的道路走完一生的。上学、找工作、结婚生子，然后退休。不敢违法，不敢做任何出格的事情。大多数人注定是芸芸众生，无声无息的来，无声无息的走。没有风险，但是平庸。

2、小人物抄险路

“大道甚夷，而人好径。”有些人不甘平庸，不甘心老老实实的走多数人走的路。他们选择走小路、走捷径，因为这些小路走的人少，自然就不会平

坦，有的人因为运气好，从小路很快走到了目的地。而有运气不好的，就掉入各种陷阱，遭受各种挫折，再也无力前行。因为风险，喜忧参半。

3、权谋家往上爬

“朝甚除，田甚芜，仓甚虚；服文采，带利剑，厌饮食，财货有餘”，在底层，手里没权，没财产，没积蓄。而上层，却是锦衣华服，豪宅美食。权谋家看透了大路是平庸，小路有风险，都不好走，于是聪明的发现，只要自己改换阶层，往上爬，有了权力，一切就都有了，只不过要背负骂名。经过上述的分析，我们能够看到老子的本意：稍微明白点道理的人，都害怕违法犯罪，不敢打破任何规则，于是碌碌无为的走完一生。但是有些人不甘心，不断的试探社会的底线，在违规的边缘疯狂试探，这些小路，总是有风险的。还有极少数的精英，看到了底层和上层的不同，明白自己只有往上爬，才能摆脱没有权力、没有资产、没有积蓄的人生。但是这条拥有锦衣华服，豪宅美食的路，经常被认为是大盗。窃钩者贼，窃国者侯嘛。但是这上爬的道路，不会平庸，也没有风险，只是被人非议，承担骂名的道路！

第五十四章：权谋家修行的方法和路径！

【出处】《道德经》第 54 章

【原文】善建者不拔，善抱者不脱，子孙以祭祀不辍。修之于身，其德乃真；修之于家，其德乃余；修之于乡，其德乃长；修之于邦，其德乃丰；修之于天下，其德乃普。故以身观身，以家观家，以乡观乡，以邦观邦，以天下观天下。吾何以知天下之然哉？以此。

【通用译文】善于为自身制定合乎的道德规范的人，是坚决不会动摇；善于秉持自己所认识到的道德准则而行事的人，是不会气馁，丧失自信。如果子孙能够遵循、守持这个道理，那么祖祖孙孙就不会断绝。把这个道理付诸自身，他的德就会是真实纯正的；把这个道理付诸自家，他的德就会是丰盈有余的；把这个道理付诸自乡，他的德就会受到尊崇；把这个道理付诸一国，他的德就会丰盛硕大；把这个道理付诸天下，他的德就会无限普及。所以以自身的修身之道来观察他人，以自家观察他家，以自乡观察他乡，以自己的国家观察其他的国家，以自己的天下观察别人的天下。我怎么会知道天下的情况之所以如此呢？就是因为我用了以上的方法和道理。

【解析】权谋家不断的强调“以技术立身，以权谋求发展。”其实和老子“善建者不拔，善抱者不脱。”有异曲同工之妙。讲的都是，提升自己的实力，进行价值建设，然后善于依附权力，牢牢抱住权力资源，不断的在这两块修行，就一定能够干成一番事业。老子在本章提出了修为之路：

1、打好基础

“善建者不拔，善抱者不脱”，善建和善抱，其实就是一个人为了达到成功，所必要的修行基础。善建，就是善于打造自己的根基，让自己的地盘十分的牢固，比如说自己的专业能力、个人素质都持续不断的加强。而善抱，就是要善于依附强者，找到最合适的靠山。打造好自己的权力保护伞，有了自身的能力，有了权力的庇护，还有什么事情不成功呢？

2、逐步升级

“修之于身，其德乃真；修之于家，其德乃余；修之于乡，其德乃长；修之于邦，其德乃丰；修之于天下，其德乃普。”修于身、修于家、修于乡、修于邦、修于天下，这是一个逐步升级的过程，我们的修为也要相应的提升。让自己的能力不断的适应更好的要求，我们也要不断的寻找更高的靠山，而不是满足于家里的这点赞美，身边的这点功劳，要不断的升级能力和靠山。

3、互相借鉴

“故以身观身，以家观家，以乡观乡，以邦观邦，以天下观天下。”我们如何提升自己的修为，寻找靠山呢，这方法就是，看看身边的高人都是怎么做的，要不断向那些身边比自己做的最好的人来学习，通过观摩别人的成功的技巧，来为自己指明方向。而不是以家观乡，以乡观邦，意思就是说，修行时别好高骛远，你学习创业，学习同行，比学习马云更有效。

这段话代表了老子的修为观，本意是：不断加强自身能力建设，不断的寻找权力支持。即使获得一定程度的成功，也要不断的升级，而不是止步不前，我们如何学习呢，就是不断的向身边能够看到的，接触到的榜样学习，逐步的升级，榜样太高太远，只会走弯路，其实，天下高人都是如此修行的。

第五十五章：如何面对强敌？装弱然后等待机会！

【出处】《道德经》第 55 章

【原文】含德之厚，比于赤子。毒虫不螫，猛兽不据，攫鸟不搏。骨弱筋柔而握固，未知牝牡之合而媵作，精之至也。终日号而不嘎，和之至也。知和曰常，知常曰明，益生曰祥，心使气曰强。物壮则老，谓之不道，不道早已。

【通用译文】道德涵养浑厚的人，就好比刚刚出生的婴孩。即使是蜂蚁蛇蝎这类毒虫，也不会螫他；即使是虎豹这样的猛兽，也不会用爪子伤害他；即使是鹰雕这样的猛禽，也不会扑击他。婴儿虽然筋骨柔弱，但拳头却握得很牢固。他虽然不知道男女的交合之事，但他的小生殖器却勃然举起，这是因为精气充沛的缘故。他整天啼哭，但嗓子却不会沙哑，这是因为元气纯厚。认识淳和的道理叫做“常”，知道“常”的叫做“明”。贪生纵欲就会遭殃，欲念主使精气就叫做逞强。事物过于壮盛了就会变衰老，这就叫不合于“道”，不遵守常道就会很快地死亡。

【解析】在丛林社会，每天面对的，表面是人，其实都是豺狼虎豹，一不小心就会被吞噬。老子也认识到丛林的规则，通过直接现象描述，给我们指出社会的阴暗和残酷。如何自保？老子通过这篇文章，教会我们，如何的面对这群坏人、恶人。

1、装弱才能麻痹坏人

“含德之厚，比于赤子。毒虫不螫，猛兽不据，攫鸟不搏。”这就是面对坏人的策略，那就是让自己看起来单纯的像个孩子。为什么电视剧里傻白甜

的人设容易成功，就是如此的原因，大家都不把他当对手，认为他没有心计，反而越过了层层障碍。记住是傻白甜的人设，而不是真的傻白甜，是装傻，不是真傻，目的是，不引起对手的警觉，让坏人放弃戒备之心，这样我们才能躲过陷害。

2、要学会和坏人共生

“骨弱筋柔而握固，未知牝牡之合而媵作，精之至也。终日号而不嘎，和之至也。知和曰常，知常曰明，益生曰祥，心使气曰强。”小孩子之所以能够成长，就是阴阳平衡，而阴阳平衡就是和。知道阴阳平衡是一种常态，就会客观冷静的排除情绪干扰，利用好坏人，让自己变得强大。要学会与坏人和谐共生，利用好坏人，才能变得强大。那些不能藏污纳垢、眼里容不下沙子、对抗坏人的人，很快就会被解决。不懂得斗争策略，从而出师未捷身先死。高人最大的成熟，就是和坏人打交道的能力。

3、坏人会把自己玩死

我们就眼睁睁的看着这样的坏人，把坏事做绝，而无动于衷吗？我们就必须委屈自己忍气吞声吗？其实不是，老子指出“物壮则老，谓之不道，不道早已。”意思就是说，要让人灭亡，先让人疯狂，坏人不断的树敌，早晚自己把自己玩死。面对坏人，《资治通鉴》第一卷，韩赵魏三家灭智瑶分晋，采用的就是这样的对待坏人的策略：智瑶向韩康子要地，韩康子想不给。段规说：“智瑶贪财好利，又刚愎自用，如果不给，一定讨伐我们，不如姑且给他。他拿到地更加狂妄，一定又会向别人索要；别人不给，他必定向人动武用兵，这样我们就可以免于祸患而伺机行动了。”韩康子说：“好主意。”便派了使臣去送上有万户居民的领地。智瑶大喜，果然又向魏桓子提出索地要求，魏桓子想不给。家相任章问：“为什么不给呢？”魏桓子说：“无缘无故来要地，所以不给。”任章说：“智瑶无缘无故强索他人领地，一定会引起其他大夫官员的警惧；我们给智瑶地，他一定会骄傲。

他骄傲而轻敌，我们警惧而互相亲善；用精诚团结之兵来对付狂妄轻敌的智瑶，智家的命运一定不会长久了。《周书》说：‘要打败敌人，必须暂时听从他；要夺取敌人利益，必须先给他一些好处。’主公不如先答应智瑶的要求，让他骄傲自大，然后我们可以选择盟友共同图谋，又何必单独以我们作智瑶的靶子呢！”魏桓子说：“对。”也交给智瑶一个有万户的封地。经过这样的操作，智瑶后来被韩赵魏，一战灭族。

通过解析，我们也就知道了老子的原意：在丛林社会里面，对豺狼虎豹，只有示弱装纯才能幸免于难。孩子能够健康的成长，就是阴阳平衡。阴阳平衡就是和，和是一种常态，因为坏人永远都消灭不完，想得到好的结果，其实就是有容纳坏人的胸怀和利用坏人的能力；能够驾驭坏人，而不是消灭坏人。控制好自己的情绪和好恶，懂得与坏人和谐共生，这才会让自己变得强大。别担心坏人有好果子吃，他自己会得罪所有的人，在作死的路上狂奔，他们会很快被灭的。

第五十六章：避免各种阻力产生，全力以赴的专注于自己的目标！

【出处】《道德经》第 56 章

【原文】知者不言，言者不知。塞其兑，闭其门；挫其锐，解其纷；和其光，同其尘，是谓玄同。故不可得而亲，不可得而疏；不可得而利，不可得而害；不可得而贵，不可得而贱；故为天下贵。

【通用译文】知道万物变化无穷无常的人，也就知道不能描述其本质，故而不言。能描述出来的道理的人，还是没有了解大道之变化无穷的本质。塞堵住嗜欲的孔窍，关闭住嗜欲的心门。不显露锋芒，解除俗事的纷扰，收敛他们的光耀，混同他们的尘世，这就是玄妙齐同的境界。达到“玄同”境界的人，已经超脱亲疏、利害、贵贱的世俗范围，所以就为天下人所尊重。

【解析】这一章的落脚点，在于成为天下的贵人，也就是变成，成功人士。如何成为成功人士呢，最核心的就是要从源头上避免阻力的产生，走在没有任何障碍的坦途上：

一、语言上别乱说

1、“知者不言，言者不知。”很多人对这句话有误解，认为，知道的都不随意发表意见，随便发表意见的人恰恰比较浅薄。落脚点是自己到底是不是真的知道，目的是追求谦虚的学术态度。

2、“知者不言”，其实这个老子的权谋本意应该是，我明知道这件事情的真相，我就不说，原因是，我说出来，显得我比你聪明，你会嫉妒我。所以我没有义务教育你，还让你讨厌我。

3、“言者不知”，如果必须要我说，我就说我不知道，麻痹你，不让你了解我太多。还能在你面前表现出谦虚，向你请教，满足你的好为人师的欲望。一方面不潜在得罪你，另一个方面，麻痹你，能够通过变相请教，吹捧你。控制好自己的表达欲，就能够减少得罪人。

二、行为上别招摇

1、放下自我：“塞其兑，闭其门”

每个人都想活出自己的样子，于是不断追求实现自己的欲望，这样的话，就会忽视别人的感受。而老子让关闭自己的嗜好和欲望之门，其实就是放下自我，学会换位思考。让别人认为，你无私、无欲、无求。认为你不会和他争，自然就不会把你当成对手。放下自我，才能尊重别人。

2、放下成见：“挫其锐，解其纷”

每个人因为自己的认知深度不同、阶层视角不同、信息占有不同、个人利益不同、信任关系不同，想要达成一致意见就会非常的难。无形中就会因为成见不同，而树立起各种矛盾，当时我们如果放下自己的固有观点，不那么锋芒毕露，就能够避免彼此的矛盾。放下成见，才能沟通。

3、放下差异：“和其光，同其尘”

这是个个性的时代，每个人都想活出精彩，都想与众不同，绽放不一样的烟火。而真实的世界，恰恰这种个性就是表现为另类。中国人的心理就是“非我族类，其心必异”，你表现出和我们不一样，你就不是我们一路人，既然不是一路人，那你就不是什么好人。只有放下差异，才能获得融合。

三、心理上别在意

1、无所谓亲疏

什么亲疏，其实都无所谓的，大家那点感情，在你迈向成功的路上，很多时候都是绊脚石。情感的羁绊，可以说一直都是千古难题，忠孝不能两全，说的不就是如此吗。

2、无所谓利害

什么都是两面性，利害相间。我们如果只局限在利害本身的计算，就会陷入小的格局，而我们要专注于自己前进的方向，摆脱小事情的束缚，将军赶路，不打野兔。抛开利害，专注赶路。

3、无所谓贵贱

无论贵贱，都要保持一颗平和的心。别对贵人嗤之以鼻，这样会让你放弃掉学习的机会。别看不起下层人，他们很可能舍得一身剐，也得报复你，平和对待身边所有人。

经过上面的解析，我们能够了解到老子的本意：为了避免阻力产生，说话上不得罪人，不要说太多，显示自己高明，让人讨厌；如果不得不说，就说我们不知道，满足别人的好为人师的欲望。为了行为上不得罪人，放下自我、放下成见、放下差异，和对方完全融为一体。别太在意感情，别太在意利害，别太在意身边的人，不给自己找麻烦，专注于自己的目标实现，这样就能取得成功。

第五十七章：管理是有效的情况下，动态平衡的过程！

【出处】《道德经》第 57 章

【原文】以正治国，以奇用兵，以无事取天下。吾何以知其然哉？以此：天下多忌讳，而民弥贫；民多利器，国家滋昏；人多伎巧，奇物滋起；法令滋彰，盗贼多有。故圣人云：“我无为，而民自化；我好静，而民自正；我无事，而民自富；我无欲，而民自朴。”

【通用译文】以无为、清静之道去治理国家，以奇巧、诡秘的办法去用兵，以不扰害人民来治理天下。我怎么知道是这种情形呢？根据就在这里：天下的禁忌越多，而老百姓就越容易陷于贫穷；人民的锐利武器越多，国家就越容易陷于混乱；人们的技巧越多，邪风怪事就越容易发生；法令越是森严，触犯法律的人越是不断地增加。所以有道的圣人说：“我无为，人民就自我化育；我好静，百姓自然就会走上正道；我若无事，百姓自然富足；我无欲望，百姓自然就变得淳朴。”

【解析】这一章集中代表了老子的管理思想，从表面的意思，都能够吸收到他的营养。我们不再赘述陈词滥调的解析，我们从老子的思维深度来挖掘权谋的营养：

1、不同的事情，不同的管法。

俗话说，一种猴子，一种拴法。之所以是这样，因为对象不同，管理的方法就不一样。“以正治国，以奇用兵，以无事取天下。”对自己人要正面引导，对敌人要偷袭，对不特定大多数，要保持他们的原貌。这些招法，看似互相矛盾，但是针对特定对象是有效的。如果用反了方法，那就是走向

失败和混乱了。所以，没有一以贯之的管理方法。只要有效，我们就要使用。不要局限于西方管理、中国权术，什么有效，就用什么，核心是实现了自己的管理目标就行了。手段没有好坏，只有效果。

2、管理的越严，恰恰会越乱。

是不是管理的越严格，就越有效呢，其实恰恰相反，人都有逆反心理。而且中国人从来就是上有政策，下有对策。一抓就死，一放就乱。总有一群人找毛病，钻漏洞。管的多，撂挑子不干。武装他们，他们反过来搞你。会的越多，就越浮躁。规章越多，闹事的人就越多。管理的对象的感受，和管理者的目标，大家必须找到一个平衡点，这样才能够相安无事的合作，宽严相济就是管理者动态管理的过程。

3、不用管闲事，激发自主性。

“我无为，而民自化；我好静，而民自正；我无事，而民自富；我无欲，而民自朴。”其实谁都不信这句话，真的这样做，那就相当于放羊了，将会各行其是，乱成一锅粥。为什么老子这么说呢，我认可三种可能，一种是政治理想，天下人都拥有了高素质，通过训练能够自我管理；一种是，对现实的不满，指责别人对他的管理太多；第三种是，迎合被管理者，让这本书更多的受众。

老子的本意是字面的意思，从权谋角度来说就是：不同的管理对象，有不同的管理方法，而方法还有可能是完全对立相反的，我们管理追求的是有效，而不是手段本身。但是管理却不是越多越好，而是要和被管理对象找好利益的平衡点。这个平衡点不是一成不变的，而是动态的，管理的手段是宽严相济，不断的变。如果管理僵化了，组织也就丧失了活跃度，从而走向衰败。至于管理的最高理想就是，能够通过打造好相应的机制，不干涉管理对象，让他们自动自发的做事。最大程度的激发效率，这可以说就是最完美的状态了。

第五十八章：好事还是坏事，不在事件本身，关键是看我们怎么转化！

【出处】《道德经》第 58 章

【原文】其政闷闷，其民淳淳；其政察察，其民缺缺。祸兮福所倚；福兮祸所伏。孰知其极？其无正邪？正复为奇，善复为妖。人之迷，其日固久。是以圣人方而不割，廉而不刿，直而不肆，光而不耀。

【通用译文】政治宽厚包容，百姓就会淳朴忠诚；政治严厉苛刻，百姓就会狡黠、抱怨。灾祸啊，幸福依傍在它的里面；幸福啊，灾祸藏伏在它的里面。谁能知道究竟是灾祸还是幸福呢？它们并没有一个确定的标准。正忽然转变为邪，善忽然转变为恶。人们迷惑而不知其理太久了。所以有道的圣人方正而不生硬，锐利而不伤人，直率而不放肆，光亮而不耀眼刺人。

【解析】“祸兮福所倚；福兮祸所伏。”这个经典的名句，再加上“塞翁失马，焉知非福”的成语故事，基本上，奠定了中国人的福祸观念。这也是《道德经》里没有提及《易经》，但是却深刻的表达了易经阴阳转化原理的一句话。这一段，老子想表达什么呢？

1、其政闷闷，其民淳淳；其政察察，其民缺缺。

政治稳定，没有创新和亮点，老百姓就比较稳定和淳朴。政治上严厉，老百姓就会抱怨反抗。这段话和后面的福祸观毫无联系，这段话应该编入上一章，符合第五十七章做最后总结。应该是古代断句问题，或是错简的问题。

2、万事都有好坏的两面

祸兮福所倚；福兮祸所伏。孰知其极？其无正邪？

发生了灾祸，还是有机会能够变成好事的，关键是把坏事引向谁。比如唐朝李建成请李世民喝酒，酒后，李世民就开始大口的吐血。本来是个坏事，但是立即把这个栽赃给李建成的陷害，成功的把胃出血事件说成中毒的脏水泼向了李建成，为自己成功的发动玄武门之变，埋下舆论基础。

而自己没有危机的时候，一定要居安思危，有危机的意识。唐玄宗就是如此，开元盛世，承平日久，思想开始享乐，完全对权力疏于掌控，最终导致了安史之乱，终结了自己的盛唐之梦。所有后世的政治家，都不断的除掉潜敌，不管你是不是真的造反，你有能力，有影响力，就必须除掉。

3、忽然间变坏也很正常

正复为奇，善复为妖。人之迷，其日固久。

即使好坏两面都有，我们对于那些从坏人变成好人的，倒不是有太大的担心。原因有两个，一方面是，大家都知道他是坏人，也防备着，他也不会有大的作为。另外一方面是，也能够变好，对我们来说也是好事。

但是这句话说得就是，最可怕的另外一种情况：那就是好的变坏，正的变邪。这样的人，忽然间黑化，会让人防不胜防。人们对这些从好人直接变坏人，长久以来都感觉不可思议。其根本原因有两个，一是，长久以来都是伪装，就是为了麻痹所有人，有句俗话说的好，“不怕真小人，就怕伪君子”也是这个意思，伪君子能够伤人更重。二是，情感的不能接受，好人变坏，大家会更加伤心，真正对立起来，大家都不忍心下狠手。黑化的人因为虚伪对我们能够背后捅刀子，我们却因为当初的认知和感情，不能下狠手报复，所以很多人都纠结在这里。

4、让自己永远有主动权

是以圣人方而不割，廉而不刿，直而不肆，光而不耀。

作为高人，如何防止好人变坏，让我们措手不及的情况出现呢，我们只能把主动权放在手里，随时做到可进可退。对任何人不远不近，不软不硬，

永远保持自己的警觉，永远都要想如何的为我所用，只有这样才能牢牢的把握住自己。

经过上述的分析，我们可以了解老子的本意：一件事情是有两面性的，包含着好的方面和坏的方面，这两者能够内部转化，也可以外部转化。内部转化就是把坏事变成好事，别人打击我们，我们当成鞭策。外部转化就是把坏事直接栽赃给对手，抹黑他。但是，现实中，就怕对手黑化，给我们来个措手不及，我们要提前做出防备，让自己永远握有主动权，做到可进可退，处于一种含而不漏的中庸状态。让大家看不出好坏，这样就能防止被别人利用，被别人转化。

第五十九章：治人事天的管理门道并不神秘，和农民种地一样！

【出处】《道德经》第 59 章

【原文】治人事天，莫若嗇。夫唯嗇，是谓早服；早服谓之重积德；重积德则无不克；无不克则莫之其极；莫之其极，可以有国。有国之母，可以长久。是谓深根固柢，长生久视之道。

【通用译文】治理百姓、养护身心，没有比爱惜精力更为重要的了。爱惜精力，万事才能早做准备。早做准备，就是厚积其德。厚积其德就没有不能胜任的事，没有不能胜任的事就无法估计他的力量。无法估计力量，他就可以担当好治理国家的重任。有了治理国家的原则和道理，国家就可以长治久安。这就是根深柢固，长生久视的道理。

【解析】这一段集中展示了老子的管理思想，如何的“治人事天”从而达到“深根固柢，长生久视”。这段话，最重要的关键词就是“嗇”通用译文都把这个词解释为“节俭”貌似只要爱惜精力就能够征服一切，这个解释，就太过于狭隘的理解了老子的管理思想。权谋网现在全面分析揭示老子的管理核心：

1、排除异己

“治人事天，莫若嗇。”这个“嗇”并不是吝啬节俭的意思。著名道德经注释家王弼指出了这个字的确切含义，“嗇，农夫。农人之治田，务去其殊类，归於齐一也。全其自然，不急其荒病，除其所以荒病，上承天命，下绥百姓，莫过於此。”这段话的解释很明确，直接指出了老子的权谋管理思维。管理好比农民种地，必须除掉异类，只有把杂草除掉了，自然这

个地就会有好的收成。除掉被管理对象中的杂草是管理的第一要务，用权谋的话就是排除异己，凡是不听话的异类都要除掉。

2、杀于萌芽

“夫唯嗇，是谓早服。”提前预防就是，像农民除掉杂草一样除掉那些不听话的异己，核心就是早点下手，而不是壮大、祸害到其他的秧苗。这就是我们常说的露头就打，有一丝的反抗苗头就不会给他做大的机会，早发现，早防治。管理过程中对于不服从管理的不能纵容，通常权谋家讲究的是斩草除根，其实更是追求杀于萌芽，这样的危害性更低，成本更底，破坏性更小。很多不懂管理的，都是对小事采用纵容的态度，其实这样恰恰乱了组织规矩，小事重罚从来都是法家核心理念。

3、广泛施恩

“早服谓之重积德；重积德则无不克。”提前预防，不仅仅是杀于萌芽，更为重要的是树立自己的德行，目的就是广泛的建立起自己对下属的施恩策略。管理讲究恩威并施，恩在威之前。想剪草除根，又不让其他的下属感觉到自己的刻薄、狭窄，这就需要先树立对下属的恩遇。比如吴起带兵，士兵不吃饭，自己不吃，士兵有伤自己亲自为其清理脓血。有了这个前提，就能够战无不克。其核心原因就是，不仅仅排除了异己，还能够加强自己人的凝聚力。

4、背后下手

“无不克则莫之其极；莫之其极，可以有国。”权谋型领导和小人型领导核心区别就是吃相问题，莫之其极，其实就是不要让人知道自己的手腕。这个和老子的理念是一脉相承的，“后其身而身先，外其身而身存。”权谋家从来都不自己下手，而是在幕后操纵，尤其是这种除去萌芽，斩草除根的事，更是不能自己下手。要挑斗别人来干，不然自己不知轻重的冲锋陷阵，这就是聚集仇恨，把自己暴露在阳光下之下，你不知道谁会在背后暗

算你。所以不让人找到踪迹，就能够控制整个组织了。

5、重在维稳

“有国之母，可以长久。”这个是非常难以理解的，还是要在王弼的注解中找到答案。“国之所以安，谓之母。”国家“以安为母”，和道德经下一章的“治大国如烹小鲜”一个道理，就是少折腾。这个理念可以说是古代政治家都在遵循的道理，商鞅在其《商君书》去强篇写道“主贵多变，国贵少变。”做领导的要善于用各种手段，让别人无法猜度，而治国就需要稳定。只有一个稳定的组织才是一个长久的组织，稳定的组织就是“各安其位，各司其职。”

经过上述的分析，我们能够明白，老子这一章的核心意思是：管理好比农民种地，必须除掉异类，只有把杂草除掉了，自然这块田地就会有好的收成。最佳的策略就是提前预防，杀于萌芽。另外一方面就是要着重施恩，这样才能立于不败之地，而立于不败之地，就是不以身入局，让别人不知道是自己在幕后操纵，这样才能够牢牢的把控组织。而只有让自己牢牢把控的组织稳定下来，各安其位，各司其职，这个组织就能够宛如磐石，长治久安。

第六十章：少折腾，只要按规律办事，就没人会伤害你

【出处】《道德经》第 60 章

【原文】治大国，若烹小鲜。以道蒞天下，其鬼不神。非其鬼不神，其神不伤人。非其神不伤人，圣人亦不伤人。夫两不相伤，故德交归焉。

【通用译文】治理大国就好像烹调小鱼，油盐酱醋料要恰到好处，不能过头，也不能缺位。用“道”治理天下，那些鬼神就起不了作用。不仅鬼怪起不了作用，神祇也不伤害人。不仅神祇不伤害人，圣人也不侵越人。这样，鬼神和有道的圣人都伤害人，所以，就可以让人民享受到德的恩泽。

【解析】神神鬼鬼的，让很多人认为老子是拥有原始的宗教观。其实神、鬼、人，如果我们从思维内核去看的话，就不封建迷信了，而是精准的分类了。鬼就是背后搞破坏的小人；神就是在你的道路前方，拥有极高智慧和资源的能人，行业的大神；而圣人则是社会的管理者，权力拥有的强人。

1、没事别折腾

“治大国，若烹小鲜。”意为治理大国要像煮小鱼一样。煮小鱼，不能多加搅动，多搅则易烂。人的本质都比较懒，来回折腾恰恰会引起混乱。这一段在我们权谋上来说，就是能不动就不动，能少动就少动，因为你的动作过多，频繁操作，就会被别人找到漏洞，或者合并同类项之后找到规律，这样就会暴露在别人眼前，让人家找到操控的可能和机会。“拔剑必见血，出鞘必杀人”，关键时候做到一击必杀。控制好自己的算力，不消耗在无聊的事上，一动不如一静。

2、按规律办事

“以道蒞天下，其鬼不神。非其鬼不神，其神不伤人。非其神不伤人，圣人亦不伤人。”只要我们按照权力规律来办事，就不会有小人能够偷袭到我们，同行的优秀竞争者也不能小看我们，社会的管理者也不会找我们的麻烦。这背后的原因就是我們不去得罪小人，我们尊敬优秀的前辈，然后又能够对社会上这些管理者顺从，自然，我们在前进的道路上就不会有人找我们的麻烦。所以说见人说人话，见鬼说鬼话，这就是按照权力规律办事。

3、要搞好关系

“夫两不相伤，故德交归焉。”我们不主动去招惹别人，也避免别人找我们的麻烦，这样是最好的交往模式。很多时候我们仇官、仇富、仇智，看不惯别人比我们有钱，比我们有权，比我们聪明，动不动就想对抗一下。这不仅仅是自不量力，还是自找麻烦。另外，当别人找我们麻烦的时候，一定不能对抗，要找到核心解决的方法和方式，能够让我们与他们和平共处，如果把精力都放在对抗上，那么很难把精力放在自己的发展上，他们不找麻烦就行，没有必要去打败任何人。

老子的这一章，本来的意思就很明显了：做事少折腾，一动不如一静，减少自己的行为，就能够防止别人对我们了解和操控。只要我们按照相应的权力规律办事，我们身边的那些小人、能人、强人都不会给我们找麻烦。要强调的是，我们必须控制自己的情绪，也不找他们的麻烦，这样的话大家都能和谐共处，有了这样的环境，我们就能集中精力办自己的事。走路的时候没有必要对一块绊脚石较劲，绕过去就行了，赶路要紧。

第六十一章：强者低姿态，不是道德约束而是深度权谋计算的结果！

【出处】《道德经》第 61 章

【原文】大邦者下流，天下之牝，天下之交也。牝常以静胜牡，以静为下。故大邦以下小邦，则取小邦；小邦以下大邦，则取大邦。故或下以取，或下而取。大邦不过欲兼畜人，小邦不过欲入事人。夫两者各得所欲，大者宜为下。

【通用译文】治理大国要像居于江河下游那样，使天下百川河流交汇在这里，处在天下雌柔的位置。雌柔常以安静守定而胜过雄强，就在于它既能以静制动又安于居下。所以，大国对小国谦下忍让，就可以取得小国的信任和依赖；小国对大国谦下忍让，也能取得大国的信任和支持。所以，或者大国对小国谦让而取得大国的信任，或者小国对大国谦让而见容于大国。这样大国小国都可以达到各自的愿望，大国特别应该谦下忍让。

【解析】弱者常有这样的困惑：强者什么都有，我送礼巴结人家，人家也不需要啊？你以为人家要的是你的礼物吗？人家要的是你的态度，这种忠诚归顺的态度。拿出你最珍贵的，最缺的东西送人，人家才认为你真诚，低姿态是手段而不是道德：

1、越强越要求低姿态

“大邦者下流，天下之牝，天下之交也。牝常以静胜牡，以静为下。”越强大越要低姿态，这背后有三点原因：第一个强者在明，弱者在暗，很容易被弱者暗算，尽管伤及不了根本，但会焦头烂额。第二点是，强者很容易让弱者心存畏惧，如果不能低姿态，很容易被孤立起来，丧失自己势能，

成为光杆司令。最后的一点是，弱者的自尊心都很强，都很要面子，强者低姿态一点弱者会更听话。

2、低姿态的背后算计

“故大邦以下小邦，则取小邦；小邦以下大邦，则取大邦。故或下以取，或下而取。”强者低姿态，礼贤下士。能够吸引到更多的弱者依附到自己身边，让自己的权力欲望得到更大空间的拓展。而弱者呢，在强者面前更加的谦卑，就能够获得强者的信任，从而攫取到更多的资源援助。强者越谦虚围绕的人越多，权力就越大。弱者越谦虚顺从，获得的信任度就越高，得到的资源就越多。

3、各取所需强者更赚

强者要的是权力，弱者要的是资源，彼此位置不一样，所需求的东西就不一样。主要原因是强者的谦卑可以吸引到众多的弱者，而不是一个弱者，而弱者呢，通过自己的谦卑只能依附一个强者。总体来说强者会越做越大，获得更多的拥护。随着时间的推移，依附的弱者越来越多，弱者可分的强者资源就越来越少。因此弱者相对于强者而言，拥有谦卑品质的强者获得的会更多。所以，谦卑不是道德约束，是深度计算的结果。

经过分析我们来总结老子这一章的本意：越是强者越是要学会低姿态，只有低姿态才可以让强者聚集更大的能量。因为强者谦卑的态度，可以吸引更多的弱者围绕在自己身边。而这些弱者围绕在强者身边，也可以获得更多的资源支持。强者需要弱者拥护满足自己的权力欲望，弱者需要强者给自己信任，获得更多的资源。两种人各取所需，但是呢，最终强者会因为谦卑吸引到更多的弱者，获得更多的利益。因此就谦让而言，强者可以得到更多利益。所以对于强者而言，低姿态，并不是一种道德要求，而是一种利益计算的结果。

第六十二章：规律面前不分好人坏人，掌握规律就是高人！

【出处】《道德经》第 62 章

【原文】道者万物之奥。善人之宝，不善人之所保。美言可以市尊，美行可以加人。人之不善，何弃之有？故立天子，置三公，虽有拱璧以先駟马，不如坐进此道。古之所以贵此道者何？不曰：求以得，有罪以免邪？故为天下贵。

【通用译文】“道”是荫庇万物之所，善人视之为珍宝，也是不善之人得以保全的唯一途径。美好的言词可以取得人们的尊敬，美好的行为可以使人器重。不善的人怎能舍弃它呢？所以在天子即位、设置三公的时候，虽然有拱璧在先、驷马在后的献礼仪式，还不如把这个“道”进献给他们。自古以来如此重视道是什么原因呢？不正是由于有求于它的就可以得到满足，犯了罪过的也可得到它的宽恕吗？就因为这个，天下人才如此珍视“道”。

【解析】普通人喜欢用道德评价人，是好人还是坏人。而权谋家是以规律来评价人，成功或是失败。老子也是这个意思，道就是事情的本质规律，好人坏人，都需要知道规律，好人知道规律能够做的更好，坏人知道规律能够自保。规律其实就是一种工具，没有好坏之分，就看被谁掌握和使用。

1、规律面前人人平等

“道者万物之奥。善人之宝，不善人之所保。”哪有什么好人坏人，社会永恒的评价标准就是成王败寇。成功者获得了话语权，自然能够对永远无法开口的失败者，尽情的泼脏水，把失败者钉在耻辱柱上。而做事符合规律自然就会成功，违背规律自然就会失败，所以好人用规律来做好事，而小

人同样做了坏事之后，用规律来保全自己，其实社会的本质就是比拼的谁更加熟悉运用事情的规律。

2、人人都喜欢成功者

“美言可以市尊，美行可以加人。人之不善，何弃之有？”无论好人坏人，其实目的都是想通过各种手段，来获得人的尊重，受到大众的赞美。没有人愿意成为阴沟里的老鼠，即便使用各种阴暗的手段，其实最终的目的还是想让自己变得成功，只是想走捷径而已。追求美好的生活，是所有人的共同目的，所以，谁也不会抛开规律，去做失败的事情，让自己在大众眼里变得龌龊。

3、追求规律而非物质

“故立天子，置三公，虽有拱璧以先駟马，不如坐进此道。古之所以贵此道者何？不曰：求以得，有罪以免邪？故为天下贵。”很多人追求地位和物质，其实这都只是结果而已，大家要不断的追求事情本质的规律。只有掌握了社会成功的规律，就能够得到自己想要的一切。所有的高人都在不断的寻求成功的规律，因为进能够谋取利益，退能够自保其身，所以大家都十分重视规律。

经过权谋思维的分析，我们能够知道老子的本意：掌握规律是人生最重要的事情，可以用规律来谋取自己想要的，也可以保护自己已经有的。任何人都希望被尊重和重视，所以，没有人不想利用规律追求成功。不要把物质和地位放在追求的第一位，这都是表象。要追求事情本质的规律，因为只要掌握了规律，进可攻，退可守，掌握规律的人就是高人！

第六十三章：成功是一种平淡的坚持！

【出处】《道德经》第 63 章

【原文】为无为，事无事，味无味。大小多少。报怨以德。图难于其易，为大于其细；天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。是以圣人终不为大，故能成其大。夫轻诺必寡信，多易必多难。是以圣人犹难之，故终无难矣。

【通用译文】以无为的态度去有所作为，以不滋事的方法来处理事物，以恬淡无味当作有味。不论别人对自己的怨恨有多大，都要用清静无为的道德来应对。处理事情的时候最好从简单的入手，实现远大要从细微的地方入手。处理难事的时候一定要从简易简单的方面入手，处理大的事情一定要从细微的地方做起。因此，有“道”的圣人始终不贪图大贡献，所以才能做成大事。那些轻易许诺的人，很少有能够兑现的，必然会失去信用。把事情看得太容易，势必遭受很多困难。因此，圣人总是去想会遇到的困难并且很周到的考虑解决问题的方法，所以就终于没有困难了。

【解析】没有人不喜欢轰轰烈烈的人生，没有人不愿意拥有精彩纷呈的人生，大家都幻想着做惊天动地的大事，来证明自己，来成就伟业，其实真正的高人，都是在平淡中的坚持。这就好比《孙子兵法》里说的，“善战者，无智名，无勇功。”老子这段的内涵也是这个意思：

1、平淡生活

“为无为，事无事，味无味。”所有的成功者，生活其实都非常的简单，深居简出，枯燥的坚持自己的行为和目标。奉行着所谓的长期主义，把一件

事反复的做到极致。坚持的过程中，会放弃身边很多的诱惑，人生也就没有味道了。不乱作为，不乱找事，平淡无味的对目标坚持。

2、平淡心态

“大小多少。报怨以德。”佛教讲究“放下”“非帆动，非风动，汝心动。”其实都是在说的一个道理，就是控制住自己的情绪，平和自己的心态，尤其是心有怨恨，想报复的时候，努力克制自己的怒气，让自己心态平衡。静生慧，心态平淡就会客观理智，权谋家讲究“泰山崩于前而色不变。”

3、平淡行为

“图难于其易，为大于其细；天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。是以圣人终不为大，故能成其大。”哪有什么大事，哪有什么难事，都是平淡的，琐碎的小事，一开始就不可能惊天动地。既要眼高，也要手低。把当下的事情、细小的事情、平淡的事情，踏踏实实的做好。

4、平淡言辞

“夫轻诺必寡信。”真正的高人，都不会争言辞之利。越是高人，越是奉行“沉默是金”。《论语·为政》子张学干禄。子曰：“多闻阙疑，慎言其余，则寡尤；多见阙殆，慎行其余，则寡悔。言寡尤，行寡悔，禄在其中矣！”这段话表达了同样的意思，那就是平时话不多的人，才最容易取得成功。

5、平淡困难

“多易必多难，是以圣人犹难之，故终无难矣。”看似容易的事情，其实坚持下去很难，不断的坚持更难，但是真的坚持下去，也就没有什么困难了。忍受无聊和枯燥，年复一年日复一日，重复的生活，太难。比如看书，一天看十几页书，不难，连续数十年的坚持，很难，但是这些坚持的都成功了。

经过分析和解析，老子这段话的本意也就很明显了：不乱作为，不乱找事，平淡无味的对目标坚持。波澜不惊，放下各种情绪，尤其是怨恨。心态平

和的去做一些平淡的小事。在生活中，最成功的人往往是话最少的人。把困难当成常态，要看的平淡，也把平淡当成困难来克服，这样对于高人来说也难做到，但是，最终按照上面说的去做，看淡一切，人生也就没有什么难事了。

第六十四章：三大层面，整体建立起防止失败的体系！

【出处】《道德经》第 64 章

【原文】其安易持，其未兆易谋；其脆易泮，其微易散。为之于未有，治之于未乱。合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。为者败之，执者失之。是以圣人无为，故无败，无执故无失。民之从事，常于几成而败之。慎终如始，则无败事。是以圣人欲不欲，不贵难得之货，学不学，复众人之所过，以辅万物之自然而不敢为。

【通用译文】安定的局面容易保持和维护，没有迹象的事物容易图谋；脆弱的事物容易消解；细微的事物容易散失；所以做事情要在它尚未发生时就处理妥当；治理国政，要在祸乱产生以前就早做准备。合抱的大树，生长于细小的根芽；九层的高台，是由一筐筐的泥土垒起来的；千里的远行，是从脚下第一步开始走出来的。妄为要失败，强行把持一定会失去。所以圣人不枉为，所以不失败，不强行把持所以不失去。人们做事情的时候，总是在快要成功时失败，所以当事情快要完成的时候，也要像开始时那样慎重，这样就不会失败了。因此，有道的圣人追求人所不追求的，不稀罕难以得到的货物，学习别人所不学习的，补救众人所经常犯的过错。以辅助万物按其自身规律自然发展而不会妄加干预。

【解析】这一章，可以说是老子被引用最多的篇章，太多的名言警句，这里面核心就是如何的避免失败。经过全面思维解构，老子从这三大层面对风险全面建立起了预防体系：

一、从思维认识方面

1、没有危机思维，会被暗敌吃

“其安易持，其未兆易谋。”处于安全环境的人，容易控制，没有迹象的事物容易图谋。说的就是，坏人就是盯着这种处于没有防备和安逸状态下的人，这种人被打败的概率最高。所以，我们任何时候都要居安思危，不能为了减少精力和成本而麻痹。

2、没有自谦思维，会被强敌吃

“其脆易泮，其微易散。”脆弱的事物容易消解，细微的事物容易散失。任何时候都要认为自己是脆弱的、细微的，这样的话，就能够时刻防止被打乱、被打散。这种脆微其实都是相对的，你觉得自己强大了，但是面对更强的，你还这么认为，就是盲目。

3、没有预防思维，会被潜敌吃

“为之于未有，治之于未乱。”危机思维是防止暗处的敌人，自谦思维是避免忽视更强大的敌人，而预防思维就是，避免敌人的产生。因为等敌人出现了，无论是什么状态下的敌人，总是要花心思和精力的。但是如果不让敌人产生，就能够把资源投入压缩到最小。

二、从行为发展方面

1、生于毫末，错误扩大化

由小到大，思维方面是从防备外面的危机而言的，行为方面是从自身可能出现的漏洞来说的。有些小的错误，看似问题不大，但是有可能扩大化，变得后来不可收拾。比如说，喝酒是个小事，但是如果不加以节制，这个事情，最终会饮酒误事。

2、起于累土，错误加重化

由少到多，这是个由量变到质变的过程。现在看似没有问题，也无关紧要，但是累计的多了，就成了大问题。比如，你得罪一个人问题不大，但是如

果自己的行为不加以节制，得罪的人越来越多，无论出于什么目的，很快就会被围攻而失败。

3、始于足下，错误盲目化

由始到终，“民之从事，常于几成而败之。慎终如始，则无败事。”很多时候，越是快成功的时候，越是会放松，早忘记了初心，很多危机都是没有坚持自己曾经正确的做法，反而认为自己无所不能，胡乱换行，到处跨界，最终在不熟悉的地方翻车。

三、从自我控制方面

1、控制欲望，避免竞争

“是以圣人欲不欲，不贵难得之货”，除了思维和行为，我们更需要控制自己固有的人性。人都有自己的欲望，物质欲望、权力欲望、美色欲望。如果我们不断地追求自身欲望的实现，尤其是追逐稀缺资源，自然就会引来争斗，自己就会陷入危险之中。

2、控制学习，避免无知

“学不学，复众人之所过”，很多人的精力都在学习如何的成功，而我们权谋家都是在研究如何的避免失败。只有这样才能避免大家都犯得的错误，因为只有权谋家懂得“先不败而后求胜”。自己不犯错了，才可能会赢，而很多普通人只想着赢，却不花精力如何避免失败。

3、控制干预，避免乱为

“以辅万物之自然而不敢为”，道法自然的核心就在这里，所谓的“自然”不是无所作为，袖手旁观，听之任之，而是推动事务按照自然规律发展。自然规律可能是秋收冬藏，也可能是弱肉强食，可能是尊卑有序，也可能是过犹不及。所以，顺应规律就不会失败。

经过上述的分析，我们能看出来，老子的本意：防止安逸的时候，被暗中之敌收割；避免对敌人认知不到位的时候，盲目自大，被更强的人打散打

乱；要把所有的敌人解决在萌芽之中，尽量避免敌人的出现。错误的行为，可能从小变大，一发不可收拾；也可能从量变到质变，成为墙倒众人推；也可能到处跨界，不熟悉之处翻车。坚持错误的行为，固守错误的思想，一定会失败。而高人，不会做错事，不会拘泥错误的思想。不少人，在快成功的时候失败了，就是没有坚持自己正确的做法。要始终如一，不盲目到自己不熟悉的地方，避免掉到坑里。控制自己的欲望，不追求稀缺的东西，避免可能引来的竞争和报复，先学习如何避免错误，这样才能追求成功。主要的还是摸清楚规律，推动事情按规律发展！

附录：关于失败的预防失败，《全球商业》对华人首富李嘉诚，有个深度采访，和老子的这一章思想，有异曲同工之妙，分享给大家：

《全球商业》：大家都很好奇，你从 22 岁开始创业做生意，超过 50 年，从来没有一年亏损，而且还一步步成为华人首富。如何在大胆扩张中，不翻船？

李嘉诚：想想你在风和日丽的时候，假设你驾驶着以风推动的远洋船，在离开港口时，你要先想到万一悬挂十号风球(编按：香港以风球代表台风强烈程度，十号相当于强烈台风)，你怎么应付。虽然天气满好，但是你还是估计，若有台风来袭，在风暴还没有离开之前，你怎么办？

我会不停研究每个项目要面对可能发生的坏情况下出现的问题，所以往往花 90%考虑失败(巴菲特自述我每年有 50 个“思考周”，工作约 2 周)。就是因为这样，这么多年来，自从 1950 年到今天，长江(实业)并没有碰到贷款紧张，从来没有。长江(实业)上市到今天，假设股东拿了股息再买长实，(现在)赚钱两千多倍。就是拿了(股息)，不再买入长江(实业)，股票也超越一千倍。

《全球商业》：90%考量失败？很有趣，一般人满脑子都想怎么成功，为何你花这么多时间想失败？

李嘉诚：你一定要先想到失败，从前我们中国人有句做生意的话：“未买先想卖”，你还没有买进来，你就先想怎么卖出去，你应该先想失败会怎么样。因为成功的效果是 100%或 50%之差别根本不是太重要，但是如果一小漏洞不及早修补，可能带给企业极大损害，所以当个项目发生亏蚀问题时，即使所涉金额不大，我也会和有关部门商量解决问题，所付出的时间和以倍数计的精神都是远远超乎比例的。

我常常讲，一个机械手表，只要其中一个齿轮有一点毛病，你这个表就会停顿。一家公司也是，一个机构只要有一个弱点，就可能失败。了解细节，经常能在事前防御危机的发生。

《全球商业》：哪些细节你一定会紧盯观察？

李嘉诚：现金流、公司负债的百分比是我一贯最注重的一环，是任何公司的重要健康指针。任何发展中的业务，一定要让业绩达致正数的现金流。

《全球商业》：90%考量失败，可以说是，全方位预测风险的能力吗？为什么这件事比思考成功关键来得重要？

李嘉诚：可以这样说，就像是军队的“统帅”必须考虑退路。例如一个小国的统帅，本身拥有两万精兵，当计划攻占其它城池时，他必须多准备两倍的精兵，就是六万，因战争激活后，可能会出现很多意料不到的变化；一旦战败退守，国家也有超过正常时期一倍以上的兵力防御外敌。

任何事业均要考量自己的能力才能平衡风险，一帆风顺是不可能的，过去我在经营事业上曾遇到不少政治、经济方面的起伏。我常常记着世上并无常胜将军，所以在风平浪静之时，好好计画未来，仔细研究可能出现的意外及解决办法。

《全球商业》：你相当强调风险，不过外人注意到的却是长江集团五十年来，屡屡在危机入市，包含 1960 年代后期掌握时机从塑料跨到地产，

89 风波后投资上海、深圳港口生意，甚至在印尼排华运动时投资印尼港口等，你的大胆之举为何都未招来致命风险（把握周期，逆向思维，不懂不做、不熟不做，不打无把握之仗）？

李嘉诚：这其实是掌握市场周期起伏的时机，并还有顾及与国际经济、政治、民生一些有关的各种因素，如地产的兴旺供求周期已达到顶峰时，几乎无可避免可能会下跌；又因为工业的基地转移、必须思考要增加的投资、对什么技术需求最大等等的决定，因应不同的项目找出最快达到商业目标的途径，事前都需要经过精细严谨的研究调查。

能在不景气的时候大力发展，就是在市场旺盛的时候要看到潜伏的危机，以及当它来临时如何应对，这是需要具备若干条件的。

《全球商业》：你所谓的具备若干条件.....？

李嘉诚：关键在于要做足准备工夫、量力而为、平衡风险。我常说“审慎”也是一门艺术，是能够把握适当的时间做出迅速的决策，但是这不是议而不决、停滞不前的借口。

经营一间较大的企业，一定要意识到很多民生条件都与其业务息息相关，因此审慎经营的态度非常重要，比如说当有个收购案，所需的全部现金要预先准备。

我是比较小心，曾经经过贫穷，怎么样会去冒险？你看到很多人一时春风得意，一下子就变为穷光蛋，我绝对不会这样做事，都是步步为营。

有一句话，我牢牢记住：“穷人易过，穷生意难过”，你再穷，你不能吃好的白米，你可以买最便宜的米，还是可以过，人家吃肉，你可以吃菜，最便宜的菜；但是穷生意很难，非常难。所以小心翼翼，可以讲，如履薄冰。

第六十五章：装傻和愚民是做高管的两大高明策略！

【出处】《道德经》第 65 章

【原文】古之善为道者，非以明民，将以愚之。民之难治，以其智多。故以智治国，国之贼；不以智治国，国之福。知此两者亦稽式，常知稽式，是谓玄德。玄德深矣远矣，与物反矣，然后乃至大顺。

【通用译文】古代善于用道治国的人，不会教导人民知晓智巧伪诈，而是教导人民质朴敦厚。人民之所以难于统治，是因为他们使用太多的智巧心机。所以用智巧心机治理国家，就必然会危害国家，成为国家的灾祸；不用智巧心机治理国家，才是国家的幸福。了解这两种治国方式的不同，而有所舍取就是一种法则，经常了解这个法则，就叫做“玄德”。玄德又深又远，和具体的事物复归到真朴，然后才能极大地顺乎于自然。

【解析】这一章《道德经》可以说，因为历来主语缺乏，而分成对立的两大派。

一派认为，这是老子的愚民术，只有让老百姓无欲无知，就方便管理了，孔子继承了这个观点，“民可使由之，不可使知之。”孙子把愚民术说的更加露骨，在《孙子兵法·九地篇》这样写道“若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。”把老百姓变成绵羊，就可以随意玩了。

另一派则认为，这是老子的大爱，老百姓不好管，是因为你管理者智多，跟老百姓玩心眼，和老百姓玩心眼，你就是国贼。你踏踏实实的为老百姓做事，不要手段，这是国家的福气。这样国家就会大顺，老百姓就会安居。

其实上述的两点都非常的片面，老子的核心是“知此两者亦稽式，常知稽式，是谓玄德。”看明白了是“知此两者”，哪两者？探讨“国之贼”和“国之福”？很显然，贼和福，在逻辑上是一个东西。

其实深刻的读老子的这一章，我们站在管理者和权谋家的角度就能够参悟到其中的内涵。

1、治国术的最佳手段

“古之善为道者，非以明民，将以愚之。”自古以来善于管理的人，都不是玩聪明的人，而是采用了愚笨的手段。采用了愚笨的手段，才能够管理好一个组织，这就是老子管理的思想精髓。核心是玩好愚笨的手段，就要分为两个方面，一个是自己装傻，一个是让老百姓变傻。

2、这两大手段的原因

其根本原因是，老百姓太聪明了，你不好管理。只有把他们变得愚昧无知，没有刁民，就方便管理了。另外一方面，管理者要学会装傻，只有自己装傻，才不会被老百姓防着，才不会处处被恶意推测。这些被管理者，如果都认为领导傻傻的很单纯，自己认为不会被这样的人坑，才会安心的被管理。

3、只有这两招才好使

这个道理，非常的深、远，而且和大家想的不一样，因为大家都认为，管理者应该聪明的很，贤人治国才行，有高瞻远瞩才行。而对于老百姓，要开启民智，这样生产力才会极大的发展。但是老子告诫大家，真正的想发展好，就必须走相反的路。只有与物相反，组织才能和谐，天下大顺。

经过上述的分析，我们能够看出来，道德经这段话的真正意思：自古以来，高明的管理者，都是不用聪明的人，而是把“愚笨”这个手段，玩到极致的人。一方面，老百姓不好管理，是因为他们太聪明了，要学会愚民术，让他们变得无欲无知才好管。另一方面，作为管理者，自己太聪明了，会被

别人当成贼防着，这样自己的权谋手段就很难发挥最大功力。只有自己学会装傻，那些对立面的被管理者不设防，这样操作，就简单了。只有明白自己要装傻，和把老百姓变傻，这两大手段，才是高手。然而这个很难理解，太深、太远、太反人性。不过只有这样，才能把组织管好！

第六十六章：给底层想要的面子和感觉，我们就能获得他的一切！

【出处】《道德经》第 66 章

【原文】江海之所以能为百谷王者，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。

【通用译文】江海之所以能够成为百川河流所汇往的地方，是因为它善于处在低下的地方，所以能够成为百川之王。因此，圣人要领导人民，必须用言辞对人民表示谦下，要想成为人民的表率，必须把自己的利益放在人民的后面。所以，有道的圣人虽然地位居于人民之上，而人民并不感到负担沉重；居于人民之前，而人民并不感到受害。天下的人民都乐意推戴他而不厌弃他。因为他不与人民相争，所以天下没有人能和他相争。

【解析】应该说这一章节是《道德经》知名度相当高的章节，也是误解最多的章节。说它知名度高，是引文这里面有一句话，“以其不争，故天下莫能与之争！”说他误解最多，我们现在详细解析这一章：

1、不在乎表面，在乎实利

“江海之所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。”如果孤立起来看这一句话，内涵就会很多，主要是三个方面意思，第一是海纳百川，第二是藏污纳垢，第三个是位置低下。但是放在上下文，我们就可以看到，它主要是让自己处于“善下”的意思。人都是喜好面子，喜好地位的，但是真正的高人恰恰是不在乎这些表面的东西。权谋家不在乎外部的看法，只在乎手里有多少实际利益。

2、面子和感觉，全都给你

“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。”权谋家面对底层，必须对他们谦虚，给他们面子，因为底层最在乎的就是面子和尊严。权谋家分配利益的时候，拿一部分让他们先分，他们得到甜头之后，就会忽略我们拿到了多少。给了他们尊重，让他们先分，就能让底层有幸福感和获得感，记住，只是感觉，不是实利。

3、只在乎吃羊，不争青草

“以其不争，故天下莫能与之争。”狼其实没有兴趣和一群绵羊去争夺丰美的水草，因为他们眼里只盯着羊肉。之所以这句话误解最多，就是底层以为，高人会和他抢这些水草，和他们争夺面子和感觉，其实不是，底层要的这些虚幻的东西，高人都给你，因为他们只盯着在底层的身上能够获取什么实际利益。只要高层不和底层争面子和感觉，底层就不会和高人争夺实际的利益。

经过上面的解析，大家也都明白了，老子这段话的本质意思是：做人要不在乎自己的尊严和面子，只有这样才可以获取实际利益。高人就是这么做的，面对底层充分的尊重他们，他们就会认为我们平易近人，不会算计他们，就能得到底层的拥护。分配利益的时候拿出一点点的好处，让他们先分，他们就不会关注，到最后我们拿走了多少。尽管实际位置骑在底层头上，但是只要语言上对他们谦虚，他们就会很满足。只要给点甜头他们就会很开心，不在乎我们拿到了多少。所以高人不会和底层争夺什么面子和感觉，最终他们获得了自己想要的利益。

第六十七章：坚持三大核心规律，打造好友善的环境，是长久成功的基础！

【出处】《道德经》第 67 章

【原文】天下皆谓我道大，似不肖。夫唯大，故似不肖。若肖，久矣其细也夫！我有三宝，持而保之。一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。慈故能勇；俭故能广；不敢为天下先，故能成器长。今舍慈且勇；舍俭且广；舍后且先；死矣！夫慈以战则胜，以守则固。天将救之，以慈卫之。

【通用译文】天下人都说，“道”太广大了，大到不像任何具体的东西。正因为它伟大，所以才不像任何具体的事物。如果它像任何一个具体的事物，那么“道”也就显得很渺小了。我有三种宝贝，是应当永远持有珍重的：第一件叫做慈爱；第二件叫做俭朴；第三件是不敢居于天下人的前面。有了这慈爱，所以能勇武；有了俭朴，所以能大方广；不敢居于天下人之先，所以能成为万物之首。现在丢弃了慈爱而追求勇武；丢弃了俭朴而追求大方；舍弃退让而求争先，结果是走向死亡。慈爱，用来征战，就能够胜利，用来守卫就能巩固。天要援助谁，就用柔慈来保护他。

【解析】这个被老子自认为是三宝的三个行为，很多人并不了解。觉得这个怎么就成了三宝了？

其实经历过复杂职场斗争的人，我们都知道。因为在利益场里，并不是你不招惹别人，你就不会树敌。怀璧其罪，你有才华，就有可能得罪别人，职场处处是敌人，没有好的人际关系的环境，就不会成功。所以再去看老子三宝的权谋智慧就很明白了。

1、一曰慈，慈就是态度好，平易近人，这样能够让你避免树立很多明面的敌人。

你只要是不慈，就能得罪很多人，在你不知不觉间，因为你的有个性的性格，得罪很多人，得罪人多了你就会被背后下黑手。所以，慈的真正内涵，是你表现出利他之心，记住，只是表现出利他之心这个动作，不是真实的处处舍己为人做好事，“都是为你好”的口号下做自己的事。这样，能够减少你职场的阻力。

2、二曰俭，就是生活低调，不张扬，这样你会减少很多暗地里的敌人。社会上很多仇富的人，其实很多人内心都充满着嫉妒，而真的能够让嫉妒燃烧的不是别人的大富大贵而是身边的人比自己强。身边人过得比自己好，内心就会眼红。所以你不低调，你无形中，就会让身边的人嫉妒你，眼红你，然后给你使绊子。做到了低调，你就会减少身边人的忌恨，减少了暗地的敌人。

3、三曰不敢为天下先。就是不出头，不成为焦点。这样能够不阻碍别人的升迁。你处处冒头，出现错误自己可能会承担责任不说，更多的人是不希望你成功，木秀于林风必摧之，自己太过于优秀，会让别人联合起来收拾你，让你的职场前途，很是缓慢，优秀的人都是大家的假想敌。所以，不敢为天下先，就不能处处表现出自己的优秀，这样才能低调出行。

明白了这三宝的核心我们再回头看老子的这一章，原意就很明显了：很多人都认为我说的道理太大了，基本上不实用，其实真实的规律，看着就是如此，感觉不实用。但是如果真的太实用了，就失去了规律的价值。因为越是细节的具体的知识，就越有针对性，那么，可变性、适应性就会很差。这种可变性、适应性很差的东西，就不是规律了。这种不是规律的东西，时间久了就被淘汰了。我这三宝，就是做人的总的方向，大家要持续不断的坚持。第一就是利他之心，不树敌，朋友就多。第二就是简朴低调，自

己控制自己的欲望，不刺激他人嫉妒，做人低调。第三就是让别人摸着石头过河，我们跟着，就会极大的减少自身风险。因为自己利他之心，不会被人排斥，到处都是朋友，自然就没有人招惹，显现出能量气场很大；节俭低调，不会让他人嫉妒，就能让自己的路子越来越宽；不处处争先，让别人替自己探路，采用追随策略，就能让自己活得更久。但是如果，不多交朋友，处处耀武扬威；做人不低调，到处炫富招摇；处处争先，趾高气扬，这就是作死之路。如果坚守这“三宝”的原则，这样的人哪里都是朋友一堆，老天会特别照顾，周围的环境会特别的友善。

第六十八章：高人的行为规范，做到这四点，天下无敌！

【出处】《道德经》第 68 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，是谓用人之力，是谓配天古之极。

【通用译文】善于带兵打仗的将帅，不逞其勇武；善于打仗的人，不会轻易被激怒；善于战胜敌人的人，不与敌人正面冲突；善于用人的人，对人总是表示谦下。这叫做不与人争的品德，这叫做运用别人的能力，这叫做符合自然的道理。

【解析】一个人想成功需要一系列的条件，但是失败有一个条件就够了。所以，不做什么，避免核心错误，是权谋家行为的出发点，只要没有核心错误，一切都还可以再来。什么是做事的核心错误？争强好胜和不借人之力，只要避免这两条，就自然“配天古之极”，符合成功规律了！本章，老子给出了高人的行为规范：

1、善于解决问题于萌芽之中

“善为士者，不武”，一个高人，身边没有敌人，都是朋友，不需要斗争，根本原因是，高人把一切都解决在萌芽之中，拥有了极其强大的实力，形成了战略威慑，谁还敢与之为敌？既然周围的人都不敢与高人为敌，内心自然就会怕得罪高人，于是开始跪舔高人，于是高人身边也就都是朋友了。所以不用动武，就能让这些乖乖听话，还需要斗争吗。之所以被人打，都是因为被人认为你不够强大而已。这就像现实的美国一样，没有国家蠢到主动挑衅与之为敌，都是想和美国合作交朋友。

2、控制自己的情绪才能胜利

“善战者，不怒”，尽可能的提升自己的实力，让人不敢打你的主意。但是，总有些人，认为可以打打试试，看看能不能在你身上捞点利益。这时候，一定要学会控制自己的情绪，不要轻易发脾气。“将不可怒而兴兵”，一旦一个人的情绪，被敌人调度起来，就会自乱阵脚，盲目的行动，从而被人预判和掌控。所以，控制自己的情绪，客观理智的看待斗争，就能够不被人操纵。诸葛亮送女人衣服给司马懿，都没有能激怒司马懿，诸葛亮寻找作战的机会而不可得，不得不自己粮尽而退兵。

3、不树明敌才可能背后下手

“善胜敌者，不与”，善于胜利的人，不和人正面发生冲突。权谋家历来讲究背后下手，即使内心非常的不满和不舒服，但是表面都会和颜悦色。历史上李林甫的“口蜜腹剑”，李义府的“笑里藏刀”都是如此，他们站在很高的位置上了，都还不与政敌做表面的冲突。因为一旦有了公开的冲突，很多招法就无法使用了，比如挑拨离间，比如栽赃陷害，就只能硬碰硬，这样做就自缚手脚了。权谋家背后下手，就是让对手疏于防备，或是防不胜防。敌在明，我在暗，可以尽情的使用手段。

4、礼贤下士能调动他人卖命

“善用人者，为之下”，刘备作为皇室之后，和小商贩结拜兄弟，三顾茅庐，请出了诸葛亮。这都是在印证这句话。其实，权谋家基本上都是低自尊的人。只要能够利用别人，什么手段好使就用什么。如果这些人才喜欢被人恭维，权谋家就好话说尽。如果人才喜欢被人登门恭请，那就多跑几趟。如果人才喜欢钱，那就送钱过去。如果人才喜欢女人，就送女人过去。权谋家只要得到自己想要的就行了。

我们看了上面的分析，再回头看这段文字就明白了原意：提升自己的实力，形成战略威胁，从而让人不敢为敌。如果不得不斗争，那就要控制好自己

的情绪，理性对待，切忌被人牵着鼻子走，从而暴露弱点。不过最好的对敌策略，就是背后下手，不公开发生冲突，不然我们就会丧失很多斗争的手段，增加斗争的成本。不过斗争核心要素是借助别人的力量，为我所用。要尊重人才，才能发挥人才的积极性，从而让他们为我们真心的卖命。这就是避免表面冲突，善于借助第三方力量，知道这些，可以说就是高人了。

第六十九章：战胜对手的四大原则，用仇恨激发士气是最佳手段！

【出处】《道德经》第 69 章

【原文】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。故抗兵相若，哀者胜矣。

【通用译文】用兵的人曾经这样说，“我不敢主动进犯，而采取守势；不敢前进一步，而宁可后退一尺。”这就是说，虽然有阵势，却像没有阵势可摆一样；虽然要奋臂，却像没有臂膀可举一样；虽然面临敌人，却像没有敌人可打一样；虽然有兵器，却像没有兵器可持握一样。祸患再没有比轻敌更大的了，轻敌就要丧失“三宝”。所以俩兵相对，悲痛者胜。

【解析】树欲静而风不止，很多时候，我们无法回避战争，无法逃避和别人的搏杀，在职场上，就是我们无法一团和气的实现自己的目的，不得不使用斗争的技巧，老子这一章讲的就是斗争套路：

1、不主动

“吾不敢为主，而为客；不敢进寸，而退尺。”面对敌人，权谋家从不直接硬碰硬，主要原因就是，这是一种诱敌深入的战略：退避三舍，让出空间，避其锋芒，拉长敌人的战线，充分让其暴露弱点，待其放松警惕之时，寻找战机，一举歼灭。“掌握主动，出其不意，避实击虚。”一直都是最高战略，我们权谋家从来都是后发制人，让对手充分暴露，也让他们丧失警觉，从而一击必杀。

2、不现身

“是谓行无行；攘无臂；扔无敌；执无兵。”这几句话意思就是，要在敌人面前表现一系列的假动作。“兵者诡道也”，可以说不现身就是最高的自保原则，让敌人捉摸不透，找不到弱点，抓不到主力，这样就会被我们设置的假象，牵着鼻子走。敌人在寻找的过程中，不断的消耗着力量。权谋家也是如此，斗争从来都是幕后下手，暗中操纵，让敌人如瞎子一般，陷入恐惧之中。

3、不轻敌

“祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。”为什么很多见识了大风大浪的人，最终阴沟里翻船，其根本原因就是轻敌。大敌当前，自然会全副武装，全面警觉，但是，很容易忽视小人物，自己疏于防备，从而落单之后，被人偷袭。权谋家，从来都是把各种危险，掐死在萌芽之内。提前解决各种潜敌，根本不会给小人物一个成长的机会，权谋家的信条就是“不树敌，除潜敌。”

4、不骄纵

“故抗兵相若，哀者胜矣。”哀兵必胜的成语出处就是来源在这里，意思是指“受压迫而悲愤地奋起反抗的军队一定能胜利。”这一句和《孙子兵法》讲“上下同欲者胜”一个道理。如何能够做到上下同欲呢，就是要激发出士兵的仇恨和悲愤，为自己而战，只有这样才能让士兵卖命。战国时期，齐国田单对燕国作战，为了进一步激励士气，便散布谣言说齐军最怕割鼻子、挖祖坟，诱使燕军行暴，燕国将军骑劫果然中计。齐国军民看到燕军的暴行，个个恨之入骨，纷纷要求同燕军决一死战。田单诱惑敌人对自己施暴，成功激发了士气。权谋家也有自己对下属污蔑，采用激将法，让其气愤从而证明自己。利用士兵的悲愤情绪能够激发士气，而骄纵，就会丧失战斗力，成为一盘散沙，使功不如使过的本质就避免下属骄纵。

这一段通过分析我们就明白了老子的本意：用兵斗争，要学会先引诱敌人，扩大战略纵深，通过各种虚假的信息和手段来不断的调度敌人，牵着鼻子

走，运动中不断的消耗他们的有生力量，即使我方很强大，也不能够轻敌，不然就会阴沟里翻船，学会利用仇恨的报复心理来激发自己士兵的战斗力，这样能够容易取得胜利。

第七十章：权谋就是尊重规律反人性，越是高人越是低调！

【出处】《道德经》第 70 章

【原文】吾言甚易知，甚易行。天下莫能知，莫能行。言有宗，事有君。夫唯无知，是以不我知。知我者希，则我者贵。是以圣人被褐而怀玉。

【通用译文】我的言语很容易理解，很容易施行。但是天下竟没有谁能理解，没有谁能实行。言论有主旨，行事也有依据。正由于人们不理解这个道理，因此才不理解我。真正理解我的人很少，那么能取法于我的人就更难得了。因此有道的人总是外表穿着粗布衣服，而怀里却揣着美玉。

【解析】这一章，是老子对自己的理念不被大众所知，不被普通人所理解，发出的感慨。其实大道至简，真正成功的原理都很简单，只是很多人就是视而不见：

1、放下自我，尊重规律

“吾言甚易知，甚易行。天下莫能知，莫能行。”老子的理念就是放下自我，完全的尊重客观规律。这个道理很简单，但是做起来很难，因为，这个过程是个反人性的过程。每个人都要克制自己的人性的本能，尊重规律，这个听起来，很简单，但是做起来太难。比如说，想减肥，规律就是，要管住嘴，迈开腿。大家都知道，但是真正能坚持下去的人，又有几个呢？

2、不违如愚，追随高人

“言有宗，事有君。夫唯无知，是以不我知。知我者希，则我者贵。”凡事都有规律，但是很多人不理解规律，自然也就不理解为什么要放下人性，坚持规律。知道这个道理的人很少，做到的更少了。尤其是底层人，无法

理解成功者，还想当然的坚持自己错误的想法。只有认定了高人之后，不管理解不理解，都要听话、照做，只有这样才能迅速改变自己的错误认知。

3、抛开表象，学习本质

“是以圣人被褐而怀玉”，真正的高人都是很难被人理解的。因为他们都不显山漏水，都在幕后操盘。不可能拿出自己的东西，到处炫耀和吹嘘。但凡这么做的，都是想割你韭菜。高人都怕自己太高调而树敌，太公开而被攻击，所以，有道的人总是“闷声发大财”外表穿着粗布衣服，而怀里却揣着美玉。我们学习高人，不能以貌取人，而是看他们是不是掌握了社会的真实规律。

我们经过解析，知道了这段话的准确内涵：放下自我，尊重规律，这个听起来很简单，但是做起来太难，凡事都有规律，比如多数人不知道权谋规律，即使知道权谋规律的存在，也无法在自身原有认知下理解权谋规律。所以明白成功权谋规律的人就很少，做到的就更少。凡是跟着听话照做的都成功了，不过很多权谋家并不到处吹嘘炫耀，做人低调，也让很多人对权谋家有误会，对权谋的规律也有误会。

第七十一章：准确的反思自己，才不会反复跌倒！

【出处】《道德经》第 71 章

【原文】知不知，尚矣；不知知，病也。圣人不病，以其病病。夫唯病病，是以不病。

【通用译文】知道自己还有所不知，这才算是高明有见识。不知道却自以为知道，这就是很糟糕的。有道的圣人没有毛病，因为他们知道毛病是病。正因为他把毛病当成病，所以，他没有毛病。

【解析】人都会犯错，但是知道错误所在，这个是很关键的问题，意味着自己能不能正确的反思，准确的纠正错误。如果无法知道，自己真正的错误所在，就会在一个地方反复跌倒。所以，作为高人知道自己的错误、弱点和不足，这个太难了，老子也是这个观点：

1、凡事就怕自以为是

“知不知，尚矣；不知知，病也。”人人都有自己的毛病，如果自己知道毛病所在，还有纠正的机会，这样的人还有救。但是很多人却自以为是，不以为自己有错，不清楚自己的毛病所在，也就会反复的出错。越是底层的人，越是认知浅薄，越认知浅薄，越是固执己见，听不见别人的意见。比如说，有些人不懂权谋，不知道权力规律，在职场上处处被打击，以为自己是遇见了小人，换个工作就行了，殊不知，天下乌鸦一般黑，不会游泳，换一个泳池，依然还是不会游泳，处处碰壁。他反思的是遇见了小人，而实际上是不懂权谋，这就是反思错误，不知道自己真正出问题在哪里。

2、知道自己毛病所在

“圣人不病，以其病病。”圣人不是没有毛病，而是很重视毛病，认识到毛病所在，就能够不断的纠正自己的错误。作为普通人我们很难找到自己的毛病，因为毛病各有不同，有的是人性固有的原因、有的是视野局限的原因、有的是智慧不够的原因、有的是资源短缺的原因、有的是信息不足的原因、有的是错误认知的原因、有些是时机不对的原因、有的是执行不力的原因、有的是意外的原因、有的是用人失败的原因。所以，究竟是什么错误原因，这个就需要有高人，给我们指出来，我们在不在坑里，在什么坑里，如何爬出坑来。不然的话，自己在坑里，还井底之蛙般，以为天下就是井口这么大。

3、不断精进才没毛病

“夫唯病病，是以不病。”只有把缺点重视起来，才能不犯错。历朝历代的管理者和统治者都把信息建设排在第一位。兼听则明，偏听则暗。所以才专门设置了言官为自己提醒，历史上也把纳谏当成君主的优秀品质来推崇。但是我们普通人没条件，不可能找个专门给我们提意见的人。那我们该怎么做，才能知道自己弱点呢？这就需要三个渠道，首先是自己读各种优秀的书籍，不断弥补自己的思维短板；其次呢，寻找高人得到别人的指点；最后是不二过，一样的行为必然同样的结果，不在一个错的地方使用同样的方法。找到了正确的错误所在，把这些毛病都纠正掉了，也就不会犯错误了。

所以这段话老子的意思就是说：正确的反思自我，找到自己的毛病所在，这个非常的关键。高人很少犯错误，主要原因也是他们知道自己的弱点所在，能够纠正弱点，掩饰弱点，让你攻击不到他的弱点。控制住了自己的毛病，也就不会有大的错误了。

第七十二章：权力要让人怕，而不是恨，更不能让弱者嫉妒！

【出处】《道德经》第 72 章

【原文】民不畏威，则大威至。无狎其所居，无厌其所生。夫唯不厌，是以不厌。是以圣人自知不自见；自爱不自贵。故去彼取此。

【通用译文】当人民不畏惧统治者的威压时，那么，可怕的祸乱就要到来了。统治者不要逼迫人民使人民不得安居，不要压榨人民使人民难以生存。想要不被人民厌恶，就不要压迫人民。所以有道的圣人有自知之明，不自持己见，不自我表现，但求自爱而不自显高贵。所以舍弃自见、自贵、才能获得自知、自爱。

【解析】权力行使是刚性的，不管你愿意不愿意，都要执行权力意图，否则就会受到惩罚，所以，权力很大层面是以暴力作为后盾的，权力背后的伤害权是权力的核心权力，暴力是权力的元规则。但伤害权是个双刃剑，做好了政令畅通，做不好，集体反抗。老子解释了这个界限：

1、要让下属怕

“民不畏威，则大威至。”权力就是要让老百姓怕，让他知道只要不听话，他就会失去一切，出于恐惧，他就会接受现在的安排。这种恐惧必须是发自内心的，这种发自内心的恐惧，来自对未来的黑暗认知。但是有一天，老百姓忽然间不怕了，所有的威胁失效，那他之前的所有积累的压迫都会发泄出来，疯狂报复。

2、不能让他恨

那么为什么之前唯唯诺诺的下属，现在忽然间不怕了，原因何在呢？老子给出了答案“无狎其所居，无厌其所生。”就是把老百姓逼上了绝路，他们就忽然间无所顾忌了，因为反正都是一死，不如死之前干一票，成了自然很好，不成，也发泄下怨气，从怕到恨，界限就是他们能不能有活路！管理者要让老百姓知道黑暗，但是要看到光明。

3、更要防嫉妒

丧失希望的恐惧，就会变成对社会的仇恨，就会毫无底线，肆无忌惮。但是人还有一种奇怪的心理，那就是“不患寡就患不均”，大家都一样，你过得比我好，我就不舒服，我就见不得你的好。就喜欢背后给你设绊子、搞破坏、仇官、仇富。管理者“是以圣人自知不自见；自爱不自贵。”自己优秀、舒服就行了，不要表现出来，更不要看不起别人，避免被报复。

经过上述的分析，我们就明白了老子的本意：管理就要让人怕，但是一旦他们不怕了，就麻烦了，会疯狂报复起来。所以不要把这些弱者逼上绝路，只要让他们还有一丝丝的希望，啥都好办。作为权谋高人，不仅仅不会灭绝弱者的希望，更不会刺激他们的不满。所以，永远不要对弱者，奢侈炫富，趾高气扬，以免暗中被报复！

第七十三章：凡事不要从自我出发，要从规律出发！

【出处】《道德经》第 73 章

【原文】勇于敢则杀，勇于不敢则活。此两者，或利或害。天之所恶，孰知其故？是以圣人犹难之。天之道，不争而善胜，不言而善应，不召而自来，繹然而善谋。天网恢恢，疏而不失。

【通用译文】勇于表现刚强的人容易送命，善于表现柔弱的人反而能够生存。这两种勇的结果，有的得利，有的受害。这就是自然规律，可又谁知天意呢？有道的圣人也难以解说明白。自然的规律是，不斗争而善于取胜，不说话而善于应承，不召唤而自动到来，宽缓从容而善于安排筹划。自然的范围，宽广无边，虽然宽疏但并不漏失。

【解析】不少人解析这一章，就会把“勇”理解为冲动鲁莽，然后举出很多失败的例子，证明老子的意图。其实本章说的是天道规律，不要从自我出发，而是要从规律出发：

1、同样的行为，为什么两种不同的结果？

同样都是勇敢进取，有的人，积极主动的做事情，却失败了；有些人顶住重重压力，没有做某些事，却成功了。同样的都是能够排除万难，为什么有成功的，有失败的呢？老天到底什么想法？到底想让谁成功呢？圣人也很难说清楚。其实同样都是勇敢，这都是主观的手段而已，暗中符合事物规律就会成功，不符合事物规律就会失败。举个简单的例子，同样都是好心救下一条蛇，为什么农夫救了蛇却被蛇给吃了，而许仙救了小白蛇，却

成就了一段美好姻缘。主要不是好心的问题，是没有选择好施恩对象的问题。有感恩之心的，我们就帮忙，没有感恩之心，就拒绝。

2、全方位的迎合规律，要剔除主观干扰！

人去帮助别人，大多出于自己的个人道德要求，个人素质，以及想当然的认为，别人不会恩将仇报。这都是自己的主观愿望，或者是主观认知，这些想法是没有任何的外在条件支撑的。所以偶然碰对了人，就成了；遇人不淑，就完了。因此，老子深刻的告诫我们，要完全的抛开个人的主观要素，全面研究对象规律。“争，言，召，繻然”，都要加个“不”字，目的就是完全的放下个人主观的想法，从规律的本质下手，这样就能达到自己想要的结果。我只要符合规律，我不伸手，这东西也是我的；我符合规律，谋取了权力，我不说话，你也会跪舔我；我有价值，不用招手，你自己就会主动跑过来追随我。

3、表面各种现象错综复杂，但规律永恒！

“天网恢恢，疏而不失。”看着这个社会各种现象纷纷扰扰，貌似怎么做都有成，有败。有好人，不得好死的；有坏人，趾高气扬的；有一辈子努力，贫穷无比的；有投机取巧却荣华富贵的；有渣男玩弄感情，却依然美女无数的；有真心付出的男人，却被女人一次次摧残的；到底天道还起不起作用啊？其实，天道一直在起作用，你没看出来而已。我们普通人是对这个世界有误解的，因为，我们从小就被一大堆的错误观念所驯化。自身的嫉贤妒能、父母的错误经验、学校的潜移默化、社会的商业广告、宗教的愚民宣传，都让我们被各种主观的东西遮蔽了双眼，忘记了尊重背后的社会真实规律。

老子所有的无为思想，不是偷懒不动，袖手旁观，而是，不要把自己的主观想法，强加到事务本身的意思，避免干扰到规律运行。这一段的“天道”描述的就是这个本质的揭示：做事勇敢积极，有成功，也有失败的，老天

爷到底有什么想法？为什么同样的努力，却有不同的结果？这不是几句话能说清楚的。天道的这个东西，就是规律，我们完全的抛开自我的主观想法，完全从规律出发，就能够得到一切，即使规律有时候不明显，但是不符合规律的，从来都没赢过！

第七十四章：管理者如何收拾那些不怕死的刺头！

【出处】《道德经》第 74 章

【原文】民不畏死，奈何以死惧之？若使民常畏死，而為奇者，吾得执而杀之，孰敢？常有司杀者杀。夫代司杀者杀，是谓代大匠斲。夫代大匠斲者，希有不伤其手矣。

【通用译文】如果人民饱受暴政的逼迫，到了连死都不怕反抗的时候，统治者又怎能用死来威胁到他们呢？假如人民真的畏惧死亡的话，对于为非作歹的人，我们就把他抓来杀掉，那还有谁敢胡作非为呢？经常有专管杀人的人去执行杀人的任务，代替行戮者去杀人，就如同代替高明的木匠去砍木头，那代替高明的木匠砍木头的人，很少有不砍伤自己手指头的。

【解析】“民不畏死，奈何以死惧之？”这句话的知名度非常高，“老百姓不怕死，你也别用死来吓唬他。”表现了普通人的大无畏的英雄主义，其实这是非常断章取义的。只有明白了整章的逻辑结构，才能够明白这句话，99%的人都理解错了。现在权谋角度详细解析如下：

1、提出问题：如何对付，那些不怕死的？

人都怕死，这是基本的人性。但是我们读历史，总有一些视死如归的人，来挑战规则，挑战权威，挑战强者，这让管理者很不爽。但是《道德经》本身就是写给管理者看的书，不是面对老百姓的书，这个立场和观点一定要明确。别说春秋时期，就是解放前，认字的有几个人。春秋时期，知识是被管理层垄断的，老子在这里就是回应管理难题。组织里，怕死的人，不用说，不敢闹事。作为领导者，面对那些不怕死的，该如何办？

2、给出方法：让这人，变成逆而不仁者！

人不怕死无非是能够裹挟大众，认为自己代表大家，这样死了也能获得名声。所以，老子直接点破，让这个人变成另类的小众，这下就能够杀了他了，这就是“奇”的含义。“奇”这里念“jī”少数派的意思，不是奇怪的“奇”。著名《道德经》研究专家，王弼的注解“诡异乱群谓之奇也。”也是想表达这个意思。不过王弼对这个“奇”做了更加详细的要素分析，首先“诡”就是诡诈，就是要把这个不怕死的人从道德上封死，尽管他表面为大家好，其实本质就是为了个人，有不可告人的目的。其次是“异”这就是孤立他，这个不怕死的人，和你们不是一类人，这是个异端，杀他不会引起大众恐慌。最后就是“乱群”不怕死的人，他的存在打破了大家的宁静生活，因此这是除掉的必要性。

清末太平天国起义，可以说，洪秀全这群不怕死的人，就是被曾国藩这样找到灭掉他的理由的。他的拜上帝教就是对立传统的儒教，不符合传统价值观，尽管打着平等的口号，目的就是为了个人私利，这样的骗子，他在不断地扰乱大家的平静生活。大家看到的是一个老子说的“奇”人，很快就把这群人给孤立起来了。因为太平天国丧失了整体社会群体的支持，被孤立起来，很快就失去了群众基础，失败是必然的。

3、注意事项：杀人的事，不要自己动手！

把这个人孤立起来，让他失去基础，就能够随便杀了嘛？显然这还有个技术操作问题，毕竟这些不怕死的人，总能够煽动一部分不明真相的人支持。所以，自己不能够下手。曾国藩尽管被后人不断地学习，做官必学曾国藩，但是，他还有着杀人如麻的“曾剃头”恶名。

老子告诉大家，杀人啊，最好让别人代劳，找专业人士来做，如果自己亲自去下手，很少有不伤及自己的。如果一个老板，把主动要加薪的人给开

除了，其实就是把怒火引到自己身上，经常看员工到处黑老板的事情，原因就是，自己下手。其实让人力资源部门，找个“奇”的借口，开掉就行了。王弼对这个不自己动手的事情，做了拓展，他说“为逆顺者之所恶忿也，不仁者人之所疾也。故曰，常有司杀也。”这里王弼对“有司”的解释是“自作孽，不可活。”不是我们要杀你，是你自己杀了自己，你自己造的孽，你是“逆顺”的另类，“不仁”的坏人。多行不义必自毙，让所有人都认为这是罪有应得，这样能够淡化杀人者的各种压力。

老子的意思是，杀人的事，最好别自己干，不然很容易给自己树敌，抹黑自己名誉。

王弼的意思是，坏事做尽，是天要亡他。我只是替天行道而已，不是我要杀他啊。

经过解析，我们就能够看明白了，道德经这一段的整体意思是：作为领导者，对付那些不听话，闹事的刺头，该怎么办呢？只要把他名誉搞臭，孤立起来，就好办了。这事最好按程序让别人来做，不要亲自动手，如果自己亲自动手，就像砍木头一样，弄不好，会伤了自己。

第七十五章：割韭菜，不断的寻找最低边界，但不能割到根！

【出处】《道德经》第 75 章

【原文】民之饥，以其上食税之多，是以饥。民之难治，以其上之有为，是以难治。民之轻死，以其上求生之厚，是以轻死。夫唯无以生为者，是贤於贵生。

【通用译文】人民之所以遭受饥荒，是因为统治者榨取的赋税太多，所以人民才遭受饥荒。人民之所以难以统治，是由于统治者政令繁苛、强作妄为，所以人民才难于统治。人民之所以轻生冒死，是由于统治者奉养自己过于丰厚奢侈，把民脂民膏都搜刮净了，所以人民觉得死了不算什么。只有不去追求生活享受的人，才比过分看重自己生命的人高明。

【解析】清朝顺治帝点评这一段的时候，说过“上多取则下饥，上多事则下乱。”其实什么叫做多取？多事？如何算多，边界在哪里？赋税徭役一直都没有一个固定的标准，都是不断的变化中。这里面是个割韭菜比例的问题，长得高了，长的好了，就多割点；自己吃不完，就不浪费了，少割点；自己来了客人，短时间多割点也是可以的。所以，这个收割的比例是不断变化的。但是有个基本原则就是割韭菜不能割到根，不然以后会再也没有韭菜。

1、建立互信

“民之饥，以其上食税之多，是以饥。”统治者的合法性所在，就是能够带领老百姓走向“吃饱穿暖”的幸福生活，国泰民安一直都是统治者的政治追求。所以，通过让老百姓吃饱，建立起基本的互信。有了互信，才能合法

的、让老百姓不反抗的、自愿的给统治者交出自己的赋税。这对我们的启示就是，我们想割韭菜，就要自己灌溉韭菜取得信任，割韭菜的时候，给韭菜留下基本的生存资源。

2、试探边界

“民之难治，以其上之有为，是以难治。”为什么难以管理？核心的就是收割边界的不确定性。收割的多了，韭菜死了，收割的少了，自己的付出回报就少了。所有的管理者都“想马儿跑，又想马儿不吃草。”但是怎么可能呢？给工资多了肉疼，给的少了没人干。这个边界，就是互相试探的结果，你有能力，要辞职不干，我就再加点。你不说话，我就不主动加薪。感觉给多了，我就找机会罚点。

3、留有余地

“民之轻死，以其上求生之厚，是以轻死。”割韭菜，就是不断的往下割。韭菜疼了就停止，不喊疼就继续割，直到喊疼为止，旨在找到收割的最低线。但是最怕的就是一下子割到根，韭菜就会很愤怒。韭菜就会想，反正你不让我活，我还不如和你干一票，说不定还有机会活下来。于是韭菜就不怕死了，非要来个鱼死网破。所以，管理者都是收割的时候留有余地。搞的别人倾家荡产，不跟你玩命？

老子表面是说统治者和老百姓的关系，其实就是割韭菜理论的集中体现，所以本质内涵是：以给与韭菜价值的名义，取得合法收割的权力，不断的试探收割的边界，而这个边界的寻找、试探，是个长期的、复杂的、困难的管理过程，不过唯一的原则就是不能割到根，不然就会得到反抗，最终没有韭菜可吃。所以，割韭菜的技术非常重要，而且比韭菜本身还重要！因为韭菜到处都是，而收割技术却很难纯熟。

第七十六章：真正的强者，才有资格谈柔弱！

【出处】《道德经》第 76 章

【原文】人之生也柔弱，其死也坚强。草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒。是以兵强则灭，木强则折。强大处下，柔弱处上。

【通用译文】人在活着的时候身体是柔软的，死了以后身体就变得僵硬。草木生长时是柔软脆弱的，死了以后就变得干硬枯槁了。所以坚强与死是同类的，柔弱与生是同类。因此，用兵逞强就会遭到灭亡，树木粗壮就会遭到砍伐。凡是坚强的往往处于劣势，相反，柔弱的往往能处于优势。

【解析】这是老子柔弱哲学的核心部分，普通人读到这里也是最容易出错的一章。主要原因是，这本书，本来是老子写给统治者，写给强者看的，是对强者的提醒，不能一味的逞强，要学会示弱。但是普通人本身就是弱者，看完这一章，就会有一种幻觉，觉得自己弱的有理，从而不思进取。你从来都没有强大过，你有什么资格柔弱呢？就好比说，佛教常说的放下，这是对有钱人、有权的人说的，不要那么多的羁绊，放下，才能得大自在，从而获得更多的时间和自由。而普通人你都不曾拥有过，你谈何放下啊！老子对强者，基本上也是操碎了心：

1、认识强大，明白强大的最差结果

“坚强者死之徒，柔弱者生之徒。”坚强与死是同类的，柔弱与生是同类。老子告诫我们，强大蕴藏着死亡的危险，而柔弱蕴含着生命的希望。这其实是站在权谋角度来说，就是强大的时候，不能忘乎所以，忽视身边的危

险，漠视危险因素的不断积累，最终在眼皮子底下让危险逐步的放大，最终不可收拾。而如果柔弱的时候，也不要放弃自己的努力的希望，给自己信心。

2、慎用强大，滥用自身强大是找死

“是以兵强则灭，木强则折。”强大会让人盲目自信，忽视风险的积累。但是更多的是，因为自己的强大，就会无限制的滥用这种强大。知道自己强大，无视这种风险，就会逼迫别人去做一些事情，忽视别人的感受，不断的侵犯别人的利益，这时候不断树敌的过程，随着时间的推移得罪的人越来越多，而自己强大的力量在不断的消耗，或是精力不足，到了临界点，死期就到了。

3、隐藏强大，不要让别人看到实力

“强大处下，柔弱处上。”这一句王弼注释的最有意思“强大处下，木之本也。柔弱处上，枝条是也。”王弼直接举了例子，一棵大树，根深叶茂。主要的根系发达，别人看不到，而看到的就是树上了柔弱的枝条，这就是一种假象，隐藏自己实力的假象。其实权谋家都是这个状态，“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。”这样做，就能麻痹对手，能够出其不意攻其不备，最小的成本取得胜利，也能防止自己被人一眼看透，不能防守。

经过上述的分析，我们可以明白老子的背后逻辑：强大之后容易盲目自信，忽视危险的存在，容易失败，很多人创业赚了钱，就会认为自己无所不能，盲目扩大投资，忽视自己的积累和外部的风险，从而导致崩盘失败，而保持一种战战兢兢如履薄冰的心态，步步为营，反而能够获得长久。强大之后，还容易自己颐气指使，得罪很多人，随着得罪的人越来越多，一旦自己有打盹的时候，就会被人暗算。所以，作为强者，不盲目自信，不颐气指使，而把自己的强大隐藏起来，才能更大的保全自己，赢得对手。

第七十七章：道的核心秘密就是，底层割韭菜，高层玩平衡！

【出处】《道德经》第 77 章

【原文】天之道，其犹张弓者欤？高者抑之，下者举之，有余者损之，不足者补之。天之道，损有余而补不足；人之道则不然，损不足以奉有余。孰能有余以奉天下？唯有道者。是以圣人为而不恃，功成而不处，其不欲见贤也。

【通用译文】自然的规律犹如拉开弓弦，抬得高了要压一压，压的低了要抬一抬。力量太过就减少一些，力量不及就增加一些。自然的规律是减损多余而补充不足。人的行为则不是这样，损害不足以侍奉多余的。谁能以多余的奉养天下？只有有道的人。所以，圣人有所作为而不仗持，成就功业不居功自傲，圣人不愿意得到称赞。

【解析】读古人书，重要的不是看他们的结论，而是要看他们说这些话的背后思维逻辑，这些思维逻辑所体现出的价值观，才是我们要学习的，这才是永恒不变的智慧。所以，我们如果只从字面意思去理解，那么就会限于表面，下面从思维逻辑层面看这段材料：

1、“道”具体包含什么？

道大家都知道，这就是规律，而规律是不以人为的思想所改变的。很多人理解做好人好事就是大道，显然是被儒家洗脑之后的简单认知。道并没有固定不变的，而是不同的事情有不同的规律，很多时候，不同层次的道规律恰恰相反。比如天道和人道就是两种完全不同的规律，这在社会上体现出来的就是，社会的高层和社会的底层所遵循的是不同的运行规律。

2、人之道内涵是什么？

“人之道则不然，损不足以奉有余。”什么叫做损不足而奉有余，西方《圣经·马太福音》25章29节：“因为凡有的，还要加给他，叫他有余；没有的，连他所有的也要夺过来。”中外两大高人所理解的都一样，这就是我们说的人世间的规律，用现代话讲，就是割韭菜，你只能从那些比你穷比你笨的人身上搞到钱。只有智商不够、文化不高、资源不多的人，才更容易收割，想与狼共舞怎么可能？

3、天之道内涵是什么？

“高者抑之，下者举之，有余者损之，不足者补之。天之道，损有余而补不足。”天道就是要锄强扶弱，和混社会的“人道”完全相反，为什么呢？因为，一个人一旦在统治地位，最怕的就是强者威胁，穷人闹事。所以，统治者就要玩平衡，打击强者，让强者强不起来，就不会被这些人威胁。对弱者扶植，这样这些人就不会“光脚的不怕穿鞋的”起来玩命，这样社会才会稳定。

4、圣人如何按照规律做？

所谓的圣人就是按照规律来做人做事，完全抛开各种人为的束缚和羁绊。很显然道德经并不是给普通老百姓割韭菜用的。而是探讨最终中间层的强者该是怎么做的，并且给出了具体的解决方法。底层的规律就是欺负弱者割韭菜，而高层就是打击强者维持平衡。那么如何割韭菜又不被打击呢？“为而不恃，功成而不处，其不欲见贤也”这里的“见”是“现”表现的意思。一句话，做人要低调。

5、具体的指导意义是啥？

这一章的道德经，读起来都是满满的大智慧。老子并不是满嘴的仁义道德，给大家指出一个光明正大的道，而是一个看起来很不舒服的规律，这才是真正的智者。一个人想崛起，就要找到比自己更弱的人，来收割来欺负，

这才是人道捷径。但是等自己混起来了，就不能这么做了，因为天道最终控制着。所以，崛起之后，就要避免被平衡，要学会低调，自己不居功，不到处表现自己，才能守住位置。

经过上述的分析，我们就能够理解这一章所要表达的逻辑意思了：“作为统治者，必须要像玩弓一样，地位高的压一下，地位低的抬一抬，能量大的就削减他，能量小的就扶植下，管理之道就是玩平衡。但是混社会就不一样了，就要欺负弱者，玩割韭菜。我们崛起了，有财富了，岂不是最终要被统治者给打击，用来捐给社会？不是这样的，知道规律的人，有自己的玩法，那就是不以势压人，成功了也不贪功，不高调，自己低调就能避免统治者打击。这就是老子要表达的真相，很残酷，但是很有味道。

第七十八章：以弱胜强？不懂这些，就是盲目送死！

【出处】《道德经》第 78 章

【原文】天下莫柔弱於水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行。是以圣人云：“受国之垢，是谓社稷主；受国不祥，是为天下王。”正言若反。

【通用译文】天下间再没有什么东西比水更柔弱了，但是它无坚不摧，没有什么能够胜过它，替代它。弱胜过强，柔胜过刚，天下间没有人不知道，但很少有人能做到。所以有道的圣人这样说：“能够承担国家的屈辱，才称得上是国家的君主；能为国家承受祸患的人，才配做天下的君王。”正面的话好像在反说一样。

【解析】“水能载舟，亦能覆舟”，说的就是上层和下层就是水和舟的关系。统治者通常把老百姓比作水，只不过在近代，又提升了一个境界，不是载舟覆舟的并列关系，而是“军民鱼水情”，成了共融关系。老子就是在这一章，说明了老百姓的力量，他的本意是：“老百姓别看比较柔弱，但是真得组织起来，就成了滔天的洪水，势不可挡。水火无情，大家都知道，但是却常常容易忽视。所以领导位置想做的稳，就得学会疏导老百姓的不满，对于那些难听的话，不要斤斤计较，承受起来就行了。你把这些难听的话当成赞美来听，心理就会舒服、好过很多。”但是我们要从权谋角度来深度分析其中的哲学内涵，我们看看水是如何攻坚的：

一、水能攻坚则需要三个条件

1、居高临下的势能

水往低处流，水如果想发挥自己的力量最大化，就必须站在比较高的位置上。但是这个势能并不是经常能够出现的，比如三峡大坝，只能利用地势，通过拦截才行。而权谋家调动底层人的势能，其实也是这么做的，要么激发普通人的仇恨，比如齐国田单打败燕国；要么释放囚徒给他们自由，比如章邯释放骊山囚徒；要么把他们逼入绝境利用恐惧，比如韩信背水列阵。

2、巨大规模的集合

一两桶水，啥事也干不成，但是长江黄河就不同了，主要原因还是数量取胜，量变引发了质变。普通人想做成点事情，就要使用人海战术。因为人海战术的本质就是通过大规模的数量玩消耗战。持续不断的大数量的消耗战，不计成本，不惜代价，本着杀人一千，自损一万的理念，来消耗敌人的有生力量。尽管牺牲巨大，但是最终能够赢得惨胜，惨胜之后，自我修复即可。

3、长时间聚焦一点

消耗战有个致命的弱点，那就是必须以空间换时间，然后以时间换空间。因为一开始弱小不可能一下子汇集起来，为了避免被一举击破，只能通过不断的游击战，保存自己，通过运动战，转战各地，把弱小的势力凝聚在一起。把弱小的势力汇集之后，这就需要再通过长时间的针对敌人做消耗战，不断的压缩敌人的生存空间，一点点的蚕食，最终形成整体力量的转变，毛主席的论持久战，就是这个意思。

二、领导是最后担责兜底的人

1、承受污言碎语

“受国之垢，是谓社稷主”，做老大，手下都是各个利益群体，不可能让所有人都满意，只能大致做到平衡，而不是绝对的公平。平均大锅饭的话，干活多的吃不饱，干活少的吃不完。所以，无论怎么分配，都会让一部分

人不满意，就会被人骂。那些试图做老好人，想处处讨好所有人的，恰恰位置不稳。

2、承担最后责任

“受国不祥，是为天下王”，这就好比老板，事业遭遇危机了，自己即使亏钱，也要把工资给员工按时给发了。企业失败了，员工拍拍屁股走人，换个地方继续打工赚钱，而老板可能背负多少年的外债无法翻身，或是承受不住压力，直接跳楼，这背后的本质原因，就是必须接受所有可能的不利结果。

三、听别人说话要听背后意思

1、表达内容

“正言若反”，正面的话好像在反说一样。我们想听懂别人的谈话，首先就需要注意到他们谈话内容，说的是什么事情。第一步剔除所有的主观判断和没有证据的信息，只吸取他们的内容方向。

2、表达形式

有些人因为阅历问题、表达问题、认知深度的问题，对同样一个内容的描述和表达，会出现信息扩大、或是信息删减、或是含糊不清、或是判断错误等情况，所以，我们不能仅凭一面之词做出判断。

3、表达动机

还有更加阴暗的就是，说的都对，表达也清楚，但是他对你谈话的时机，或是他的内心动机，却是另有目的。这样能够通过剪裁，误导对信息接受者的判断，以及影响其情绪，落井下石就是如此。

最后着重强调一下“天下莫不知，莫能行。”权谋大家都知道，但是很少能够做到，主要原因有三点：首先是，价值观问题，很多人从骨子里抗拒权谋，因为和日常接受的愚民教育形成的绵羊价值观不同；其次是，资源限制问题，巧妇难为无米之炊，即使厨艺再高，没有米菜，也做不出美食；

最后是信息限制，因为情报多寡、真假、时效的问题，也导致了无法使用权谋。所以，看完这一章，一定不能想当然的，就认为柔弱一定胜刚强，而是要知道弱者想赢得胜利的条件，不然就会盲目送死。

第七十九章：看人下菜，精通人性才能掌控局面！

【出处】《道德经》第 79 章

【原文】和大怨，必有余怨，安可以为善？是以圣人执左契，而不责于民。故有德司契，无德司彻。天道无亲，常与善人。

【通用译文】很大的愁怨，就算调解，也还是会有余怨留在心中；用德来报答怨恨，这怎么可以算是妥善的办法呢？因此，有道的圣人保存借据的存根，但并不以此强迫别人偿还债务。有德的人就像持有借据的人那样宽容不索取，没有德的人就像掌管税收的人那样苛刻刁诈。自然规律对任何人都没有偏爱，永远帮助有德的善人。

【解析】可以说这是被误解最多的一章，如果不从权谋角度去理解，几乎无法触摸到精髓。我们详细解析如下：

1、和大怨，必有余怨，安可以为善？

这是个倒装句，在社会中与人交往，常常被坑被骗，心里生闷气，即使自己忍了，但是还是感觉不舒服，开始自我怀疑要不要做好人？

我们从小遵从的价值观就是与人为善，宁可自己处处吃亏，也不会主动维护自己的利益。经常是我们看见朋友有困难，去借钱帮助他们，然而，钱借出去后，多次讨要不还，并且还失去了朋友，自己心里生闷气，终于看透这个家伙了，但是心里愤愤不平，我们做好人就该吃亏？

2、是以圣人执左契，而不责于民。故有德司契，无德司彻。

我们如何在与别人交往中让自己做好人，又不生气不被人算计呢？道德经这段话给出了答案，那就是要把主动权放在自己手里，而不是去埋怨别人，这不是别人的错，是你自己没有做对。

具体的做法就是，与人交往的过程中，对于有道德的人，我们相信契约，相信合同。对于那些没有道德的人，我们就不再相信合同约定，而是相信把柄。王弼对“彻”的注释就是“司人之过”，针对不同的人，采用不同的方案。有些人需要合同约定，那些小人，就需要把柄约束。

3、天道无亲，常与善人。

这句话，一直以来被人断章取义，误导了很多，大家总以为，天道不偏向任何人，只会帮助好人。其实，自己想想就会立即发现错了，既然“无亲”没有差别，好人坏人一样，为什么会帮助好人呢？

其实，老子提出了问题，给出了答案之后，最终这句话是给大家做了规律总结。那就是，天道眼里不分好人坏人，那些精通人性的人控制着社会。善人，不是好人的意思，而是擅长搞定人的意思，精通人性规律，才能够在人际交往中占得上风，和个人好坏无关。

经过解析，这段话的意思是：做好人没好报，心理不舒服，你无须埋怨别人，都是你自己的问题。作为高人，需要看人下菜，素质高的，就用君子之交，对于小人，就给他玩手段。社会的规律就是如此，不会按照品德素质来分配财富，大多数时候，精通人性的人控制着一切！

第八十章：让老百姓变成一盘散沙的核心权谋技术！

【出处】《道德经》第 80 章

【原文】小国寡民。使有什伯之器而不用；使民重死而不远徙；虽有舟舆，无所乘之；虽有甲兵，无所陈之。使人复结绳而用之。至治之极。甘其食，美其服，安其居，乐其俗，邻国相望，鸡犬之声相闻，民至老死不相往来。

【通用译文】使国家变小，使人民稀少。即使有各种各样的器具，却并不使用；使人民重视死亡，而不向远方迁徙。虽然有船只车辆，却不必乘坐；虽然有武器装备，却没有机会去布阵打仗；使人民再回复到远古结绳记事的自然状态之中。国家治理得好极了，使人民吃到香甜的食物，穿着漂亮的服饰，住在安逸舒适的住宅里，对他们的习俗感到满意。邻国之间互相望得见，鸡犬声都可以听得见，而人民直到老死也不相往来。

【解析】学界普遍认为，本章是老子对于社会治理的整体理想描述。其实不是，权谋角度来说，这是通过限制行为、麻痹思想、减少组织，让大家无法形成凝聚力，从而成为一盘散沙，更容易被统治者管理：

一、行为限制

1、限制发展

“使有什伯之器而不用”，限制一个人的发展，让其自己只会单一的技能，变成组织的螺丝钉，离开平台或是组织，立即丧失生存能力，这样的缺陷养成之后，怎么管，都是最听话的。

2、限制视野

“使民重死而不远徙”，不到处流动就会限制一个人的视野，让其与其他人隔绝起来，把人都限制在某一个领域内，或是范围内，长期以往就会成为井底之蛙，不再被外界所影响。

3、限制学习

“使人复结绳而用之”，文字的发明就是避免结绳记事麻烦不准确。为什么老子如此的反智呢？就是因为一个人只要不学习，懂得越少，思想就越简单，也就越好控制和管理。

二、思想控制

1、物质安逸

行为要限制，但是思想却不能限制，越是限制，越是反抗。对于思想要学会控制，如何控制，就是让他麻痹，一个人一旦“甘其食，美其服，安其居”，吃好、穿好、住好，就丧失了斗志，也就没有反抗的动力。没有反抗的动力，也就不会有和上层对着干的勇气了。

2、精神愉悦

“乐其俗”，让老百姓有一些自己的小爱好，有一些自己的小活动，基本的物质生活之后，有一些精神愉悦的活动，这样能够有自己不良情绪的发泄渠道，能够乐而忘忧，这样精神状态下的人，就会乐观，而不会有各种不理智的、出格的行为出现。

3、关系简单

“邻国相望，鸡犬之声相闻，民至老死不相往来。”让老百姓厌倦人际关系的往来，这样关系就会简单起来，因为减少交往，就能够避免各种矛盾和冲突，没有了矛盾和冲突，就不会给管理者找麻烦，就能安心的做工作，专心的干事情。

三、组织管制

1、小组织

“小国”，管好人了，就尽可能的把组织细分，这样社会上没有了大组织，就自然不可能形成各种利益集团。没有大的利益集团，也就从根源处避免了夺权的可能。美国没有横向切割，资产阶级、无产阶级，而是环保组织、禁烟组织、同性恋组织等。都是纵向小圈子，无法大规模形成合力。

2、少人员

“寡民”，就是限制人员数量。任何一个小组织，也可能形成大人员，但是每个组织都让其独立发展，每个地域都成立类似的组织，而且互相不隶属，即使是同样性质的组织，都是平行关系，谁对谁都没有影响力、号召力，也不会形成大规模的合力。

3、不竞争

“虽有甲兵，无所陈之”，把竞争限制在最低的限度，因为一旦组织与组织之间有竞争，这就必然导致扩张性、纪律性和权力集中性。原因是，竞争，就会让大家为了赢而不断的扩充自己的势力，为了提高势力的效率，必然提升纪律性，而纪律性的最终归属权，会让权力集中，而无法管制。

经过上述的详细分析，我们能够看出来这背后，是来自对人从思想和行为上的限制，让他不想对抗，也不能对抗，而对组织，一开始就限制其做大、做强，把威胁灭在萌芽之中。这对我们的权谋家来说，对于下属的控制，如果做到这些，就能破党散众，孤立愚民，从而能牢牢的把权力控制在手里！

第八十一章：道德经的全部内涵都在这三大思维方式里面了！

【出处】《道德经》第 81 章

【原文】信言不美，美言不信。善者不辩，辩者不善。知者不博，博者不知。圣人不积，既以为人己愈有，既以与人己愈多。天之道，利而不害。圣人之道，为而不争。

【通用译文】真实可信的话不漂亮，漂亮的话不真实。善良的人不巧说，巧说的人不善良。真正有知识的人不卖弄，卖弄自己懂得多的人不是真有知识。圣人是不存占有之心的，而是尽力照顾别人，他自己也更为充足；他尽力给予别人，自己反而更丰富。自然的规律是让万事万物都得到好处，而不伤害它们。圣人的行为准则是，做什么事都不跟别人争夺。

【解析】读道德经其实有两种读法，一种是文本细节探究，一种是宏观思维把握。第八十一章最适合用宏观思维的方式来理解老子的绝顶思维方式，因为这是道德经的压轴篇，也是最核心的重头戏。短短的一段，其实体现了最根本的三大思维模式：

1、假象思维

“信言不美，美言不信。善者不辩，辩者不善。知者不博，博者不知。”这三句话，其实就说明了一个意思，就是你看到的都是假象。圣人之道阴，是说自己要掩饰自己，但是我们也要去识别别人的虚伪。假象思维，就是一方面，做事的时候要学会掩盖自己的真实状态；另一方面，我们不能够被假象所蒙蔽。假象思维，就是要善于利用假象，善于识别假象。你看到

的世界，只是你眼睛里的世界，而不是真实的世界。真实的世界，都被种种假象掩盖，没有人愿意赤裸裸的站在别人面前。

对于很多没有权谋思维的人，赤裸裸的有什么说什么，心理想什么就表达什么，觉得自己很真诚，其实是既无城府，又无智慧的表现。

2、先予思维

“圣人不积，既以为人已愈有，既以与人已愈多。”这就是先予思维。老子讲究，先予后取，原因就是人性的趋利避害。每个人都是趋利的，那么我们先想驾驭控制他，就需要，给他利，给他利之后，他就会趋，就能够被我们所驾驭。因为你如果是索取的话，别人就会立即避害而远离你。所以，权谋网一直强调，权谋就是反人性，反了自己的人性，你才能顺了别的人的人性，你才能够驾驭别的人的人性。不能够反人性，你怎么能够成为少数的精英群体呢？如果你反了别的人的人性，那么这就是犯罪去向了。

没有权谋思维的人，不是先予思维，而是索取思维，觉得全世界都欠他的，每天怨天尤人，期待不劳而获，这样的人只能让别人弃之如敝履。

3、顺从思维

“天之道，利而不害。圣人之道，为而不争。”不害不争的内涵是什么思维呢？这就是非对抗思维。人啊，受到不满都是抗争，第一时间的思维就是对抗，就是要和别人争，就是要不断地侵害别人的利益，觉得想成功就是要损人利己，就要不断斗争。《权谋残卷》有这么一句话“孰谓妇人柔弱？一颦一笑，犹胜百万甲兵。”对抗的话需要百万甲兵，但是顺从的话，一个女人就搞定了。这句话也体现了，顺从的思维的强大，对抗思维的高成本。

没有权谋思维的人，心里略有不满，不是喷就是对抗，思维里，满满的对抗成分，觉得这样的人生才会快意。如果在职场每天都寻求着如何对抗领导，这样的人，能够走多远？

经过上述权谋网的分析，大家能够看出来：通篇三大思维，其实还是道德经的一句话“反者道之动”。别人无城府，权谋家要学会掩饰。别人都在索取，权谋家要学会给予。别人都在对抗，权谋家要学会顺从。明白了这三大思维方式，也就明白了，道德经真正的内涵。

