



道与得

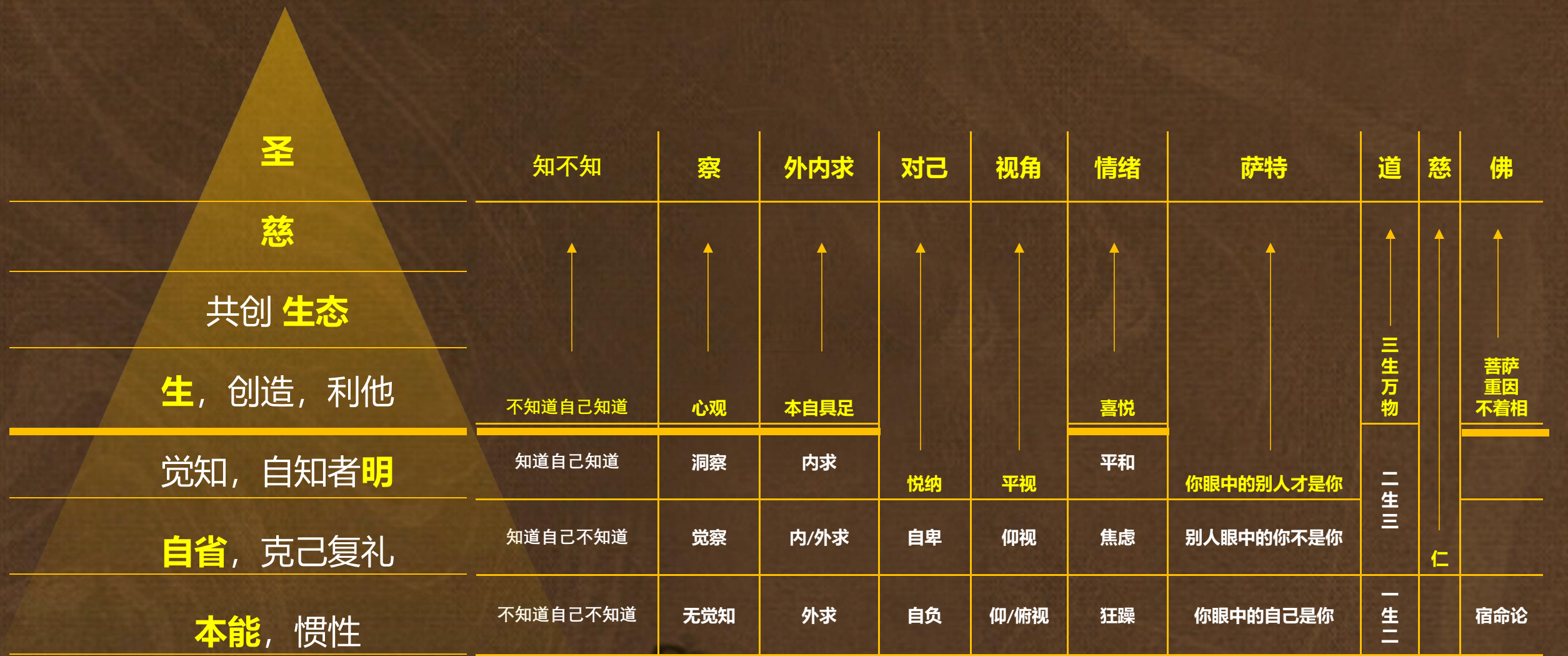
DAO YU DE

管理与认知
儒释道合一的修炼

主讲人：薛涛

不痛则不通，不行则为不知

上善若水的进阶



前言：自我介绍



• 感谢王璞先生，与北大纵横的缘分

- 1、工作经历：世亚行基础设施代理—招标—基础设施投融资咨询—管理咨询（央企，管两个处）—环保产业研究（总经理，管70人）
- 2、学习经历：语文好，物理竞赛保送武大空电系，工作中在职读北大MBA
- 3、读书经历：无古文基础，无哲学基础。年轻时爱看文学书，工作一段时间后爱看管理类书籍

• 写书真靠胆子大（第一本是专业书，算畅销）

天下难事，必作于易

不敢作六经注我，只是六经驻我，永远处于过程中，致谢张军

• 不算爱读书，爱琢磨自创（认知基座），过度重实用

若见诸相非相，即见如来，八万四千法门，尽由一心而起，致谢晓航和E20傅博士的对话：爬上去，走下来



来自东西方古今四位大师的四句不搭的话，说的是一件事：

从成长性思维到学习型组织（组织管理）

这里也包含着职场进阶的关键顺序：

定位（格局）-选择（长板）—实践（自知）—管理（人）



稻盛和夫

人生不是一场物质的盛宴，
而是一场精神的修炼。



孔子

知之者不如好之者，
好之者不如乐之者。



王阳明

人须在事上磨，方立得住，
方能“静亦定，动亦定”。



德鲁克

充分发挥人的长处，让平凡人做不
平凡的事，是组织存在的唯一目的。

金剛經

起

书的缘起，偶然中的必然



德鲁克—稻盛和夫—道德经；

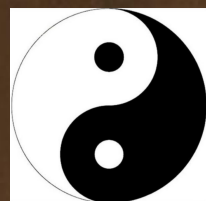
每个人都有不同的最爱章节：道可道、一生二、守静笃、上善若水...

物成之
势形之



第七十七章

天之道，损有余而补不足（生态学的魅力），
人之道，损不足以**奉**有余。（残酷的现实）
孰能有余以**奉**天下，唯有道者。（立志）
对外顺人性（8:2），对内逆人性（2:8）
对内逆的是**低级欲望和自我设限**



名
惻 欲

第五章

天地不仁，以万物为刍狗；圣人不仁，以百姓为刍狗。
罗曼·罗兰：世界上只有一种真正的英雄主义，
那就是看清生活的真相后依然热爱生活。

三Yu

二十年带团队的偶然体会，受益于爱奉，并摸索形成三yu的管理方式



一个轻狂的FLAG带来的惨案

幸运：早了一年，现在有冯唐、有张瑞敏、甚至宁高宁等等

不幸：后面讲

调研

跑的最快的厨子

战略规划的出发点：资源有限
战略规划的验证处：因人而异

咨询师的习惯——市场调研、定位：

将管理与道德经合二为一的解读，有四本

三本来自象牙塔，不堪读

一本来自咨询师，很不错，正和岛连载。其本人咨询业绩比我强，但未能真磕道德经，未建立理论系统。个人没有体制内工作经验，书中没体现本人带团队乃至总经理的经验（这些都是机会）

定位：死磕道德经，揉碎了与管理经验（咨询经验和带队伍经验）的重组
此处的管理，包括战略管理和组织管理（包括领导力）

蔡志忠

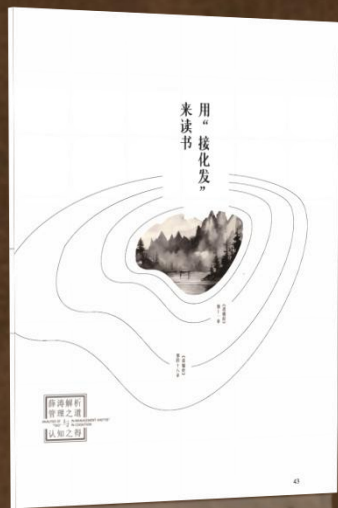
自述

仅靠发挥长板不够，要复合长板

榜样

要精准定位客户群（企业家和管理者），要深入浅出

“接化发”：知识 → 认知



第四十七章

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。

第四十八章

为学日益，为道日损。损之又损，以至于无为。无为而无不为。



庄子：

吾生也有涯，而知也无涯，以有涯随无涯，殆已



咨询师之发：

低：形成实用的工具箱

高：形成自己的**系统（认知基座）**（读书三层次，多vs精）

俩大法宝（后详）：

辩证：灰度、概率、转化，对应**玄**，就是**负阴而抱阳**

系统：要素（认知点）——连接（关系）——作用与反作用——延时性拓扑网络，对应**一**，就是**上善若水**

偶然中的必然：费曼学习法，富兰克林读书法

职场和家庭，两大接化发之运用处——职场是个咋回事？

除了学术和官场（纯甲方），绝大部分职场之路是走向市场做乙方。

三条基本道路：

兵-大将（常规修炼场、组织与人）（央企的体制内带队经验）

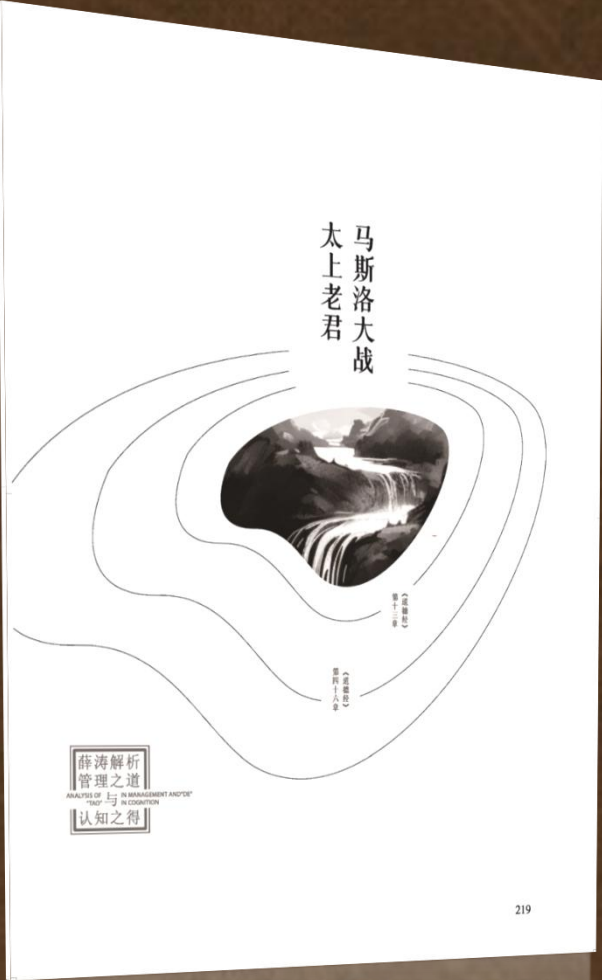
王（与船共沉浮，风险对价）

游侠（有得有失）（咨询人）

吕布为什么被杀？



认知三格、管理三对



格局

格物

破格

三格

三对

个人成长
与组织成长

个人战略
与组织战略

个人管理
与组织管理



职场发展
与
递进认知

薛涛

诗经

碎片化接化发到真读书

乱序的由来——微信文章直播：

偶尔中的必然

写作难度的提升，也恰是阅读难度的提升
类比学英语的误区。

其实道德经原文未必不是乱序

上卷：入门穿靴一脚泥，亟今便要道士服

中卷：每过渡头应问法，无妨菩萨是船师

下卷：松下无人一局残，空山松子落玉盘

上卷行云流水

7.1—7.10

中卷枯涩干熬

7.11—8.12

8.13 23小时，突然破局第一章。(8.12) 后
再次行云流水，**但失去了睡眠**

8.14—8.31下卷 完成登顶，
事故，停止形而上的哲学攀登

9.21-10.10 万里行期
间，合稿修改完毕。

中卷重写

9.1—9.20

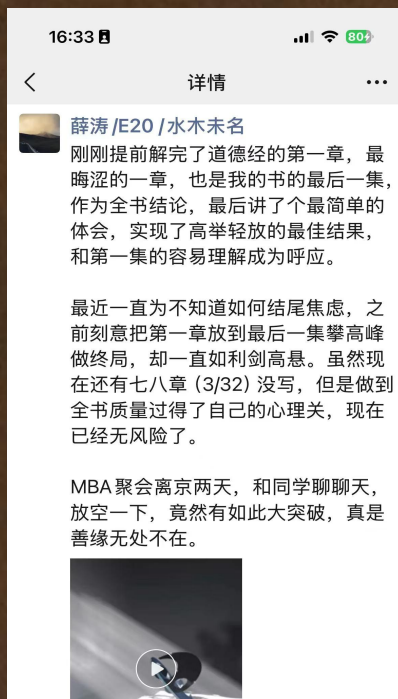
死磕道德经？

战略管理：模糊的正确

战略落实：动起来再说

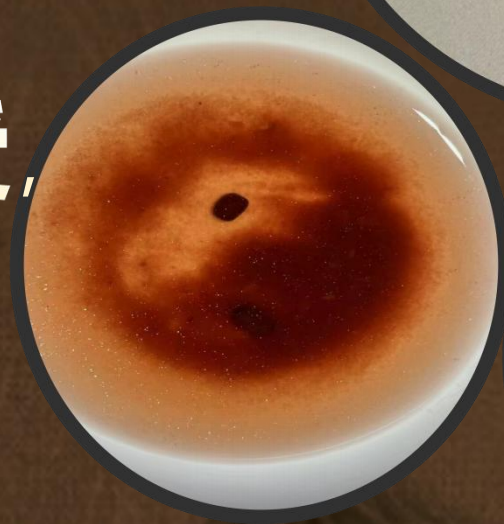
古文近零基础

奋战 **100** 天



奋战100天的灵异惨案（偶然中的必然）

体会到**心流**，
失去了**睡眠**，
心跳无法承受，
大出血事故……



停止攀爬 （也因离行太远）

突破语言体系能力障碍的必然之路

GE咨询中的小故事：
我们因西化而丢失的语言能力

但是上得去外还要下得来

下得来的未必是高级理论，
比如《纳瓦尔宝典》

这次报告就是下来的好机会，为此
的学习精进效率甚至大大优于独自
改二稿

汉字之美

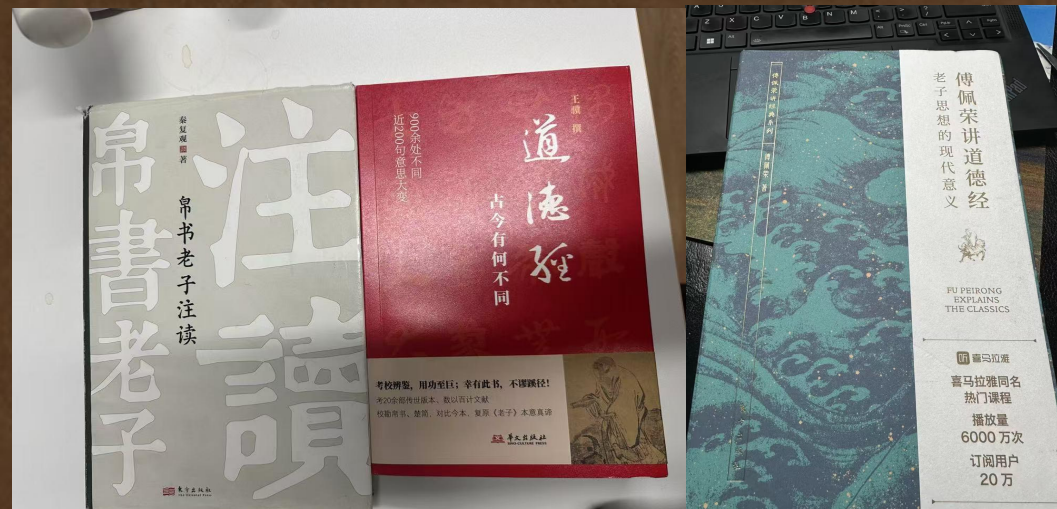
不被其他人影响；认可每个人眼中各有哈姆雷特；坚持定位
精读要义：建立自己的**系统**，不被其他人的系统解读影响
如何看待帛书：不做原教旨主义者

第一章 (终始：玄，有无，做好人)

道，可道，非常道。名，可名，非常名。
无名，天地之始也。有名，万物之母。故
常无欲，以观其眇。常有欲，以观其徼。
此两者同出而异名，同谓之玄，**玄之又玄**，
众眇之门。

题眼：玄的解法 → 阴阳全谱论

知识 → 认知 → 良知



玄 xuán 匣纽、真部；匣纽、先韵、胡涓切。

1 2 3 4 5 6 7 8

西周 西周 春秋 《说文》小篆 秦 汉 汉 楷书

战国

1 《金文编》272页。2、3 《金文编》268页。4 《郭店》73页。5 《说文》84页。6 《睡甲》57页。7 《马王堆》153页。8 《甲金篆》253页。

和光同尘和管理三Yu（永远在路上的二版）

龢

hé 匣纽、歌部；匣纽、戈韵、户戈切。

龢¹ — 龢² — 龢³ — 龢⁴ — 龢⁵ — 龢⁶ — 龢⁷

商 西周 春秋 《说文》小篆 汉 楷书

龢⁶ — 龢⁷

西周 春秋

1 《甲文编》87 页。2、3、6、7 《金文编》125 页。

4 《说文》48 页。5 《篆隶表》135 页。

第五十六章

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。

第七章

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。

组织管理

和光同尘的低阶理解：外圆内方
高阶理解：学习型组织和领导力

同¹ — 同² — 同³ — 同⁴ — 同⁵ — 同⁶ — 同⁷ — 同

商 西周 春秋 战国 《说文》小篆 汉 汉 楷书

A (兴)

B (兴)

1-4 《汉语字形表》302 页。5 《说文》156 页。6、7 《隶辨》1 页。

自私是错的吗？

道德经

第三章

有无相生

此章为《道德经》中关于“有无相生”的论述。老子认为，世间万物都是相互依存、相互转化的。没有“有”，就没有“无”；没有“无”，就没有“有”。这种辩证的思想，是道家哲学的核心。本章通过“有无相生”这一命题，揭示了事物发展的规律和人生的智慧。

回到《道德经》第四十二章中提到的“有无相生”这一命题，老子认为，世间万物都是相互依存、相互转化的。没有“有”，就没有“无”；没有“无”，就没有“有”。这种辩证的思想，是道家哲学的核心。本章通过“有无相生”这一命题，揭示了事物发展的规律和人生的智慧。

《道德经》第四十二章中提到的“有无相生”这一命题，老子认为，世间万物都是相互依存、相互转化的。没有“有”，就没有“无”；没有“无”，就没有“有”。这种辩证的思想，是道家哲学的核心。本章通过“有无相生”这一命题，揭示了事物发展的规律和人生的智慧。

玄： 阴阳互含与转化

低阶用法：1、对内祛魅祛恶祛恐祛傲狂，得平常心；2、对外顺人性之示弱；（管理预期的低阶版）

- 1、黑格尔的辩证法“一切事物都包含着自己的否定”
- 2、福（阳）祸（阴）相依、物极必反（延伸：佛家里的无分别心）

第五十八章

其政闷闷，其民淳淳；其政察察，其民缺缺。**祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏。**孰知其极？其无正也。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。

- 3、向下负责（同尘）如何做到？去**分别心**的情绪去判断他的长短板

第二十七章

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。

- 4、对外诚恳的谦逊的低姿态（看雷军的营销）

第十章

涤除**玄**鉴，能无疵乎？爱国治民，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**



第四十二章

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。

有无：自私（阳）无私（阴）之和：有名无名——分别心——本我和无我——自私和无私

第七章

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。**

第十一章

凿户牖以为室，当其无有，室之用。**有之以为利，无之以为用。**

第四十章

天下万物生于有，有生于无。



《简爱》的启示：只有学会爱自己，才能爱他人。

人世间，不利己的利他往往潜在巨大的后续风险：父母为孩子的过度牺牲、懦弱的温良、无谓的施舍助长了对方的恶等等。

一个组织内要求无私奉献是虚伪和邪恶的。

《天道》的启示，为善也会带来恶，须无为而为善。（不仁，区别于慈）

第一章

无名，**天地之始也**。有名，**万物之母**。故常无，欲以观其**眇**（“小”之妙）。常有，欲以观其**徼**（边界）。

第二十八章

常德不离，复归于**婴儿**。

第四十二章

道生一，**一生二**，二生三，三生万物。



管理的核心：洞察人性——**交换**（亚当斯密）——
严于利己宽以待人；己所不欲勿施于人
换（上、下、旁、外）位思考能力

生命的意义：
成长和创造；
管理的意义：
让他人成长和创造

生 shēng 心组

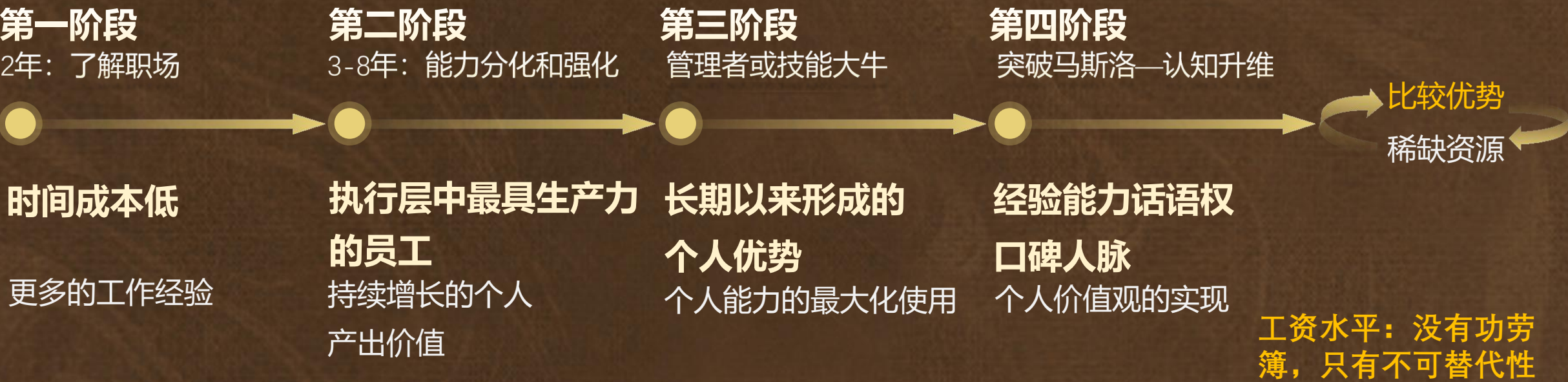
𠂇¹ — 𠂇³ — 𠂇⁷

商 西周 战国



职场进阶规律的经济学原理：用比较优势**交换**稀缺资源

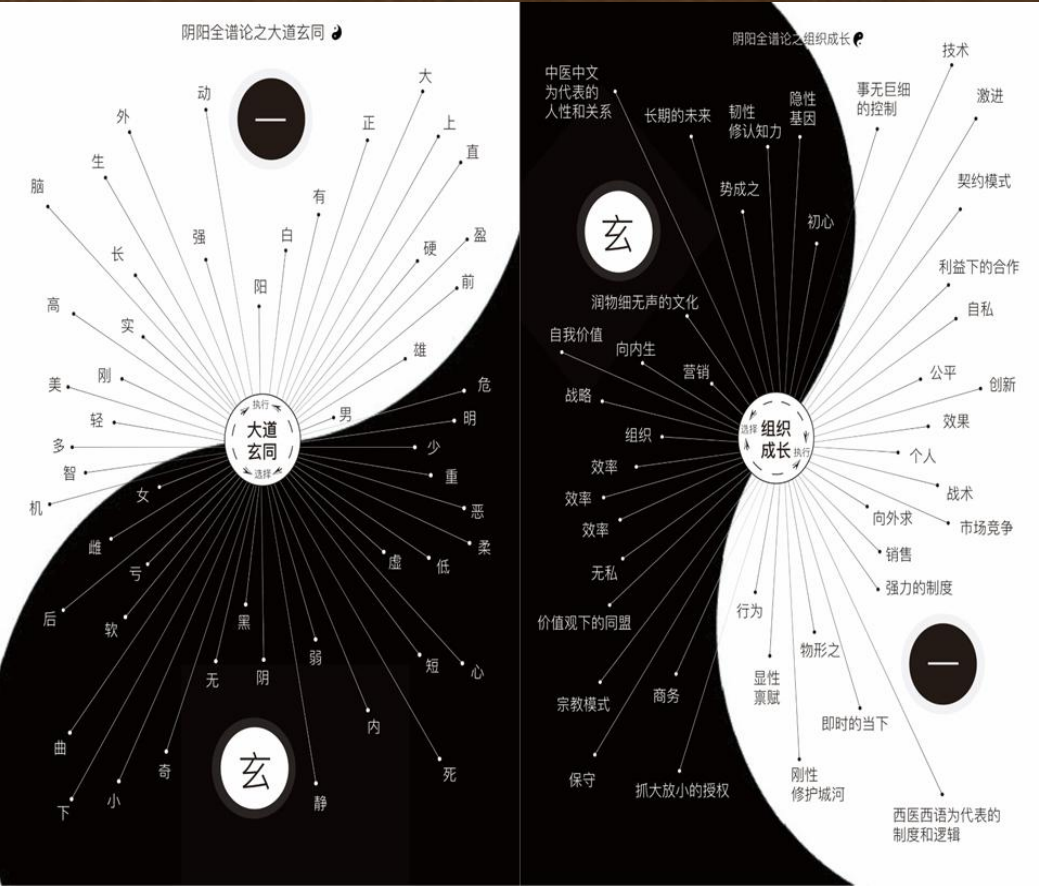
安外和攘内是一回事，一对阴阳



短板为阴——长板理论的进阶（企业战略或个人成长），只要功夫深铁杵磨成针的谬误：
正确选择（分析比较优势做减法和选择）+提高效率（修认知和方法论）=成为稀缺资源产生超额利润=竞争优势（不可替代性）
更重要的：变自制为自驱---意志力是易耗品--要找到乐趣--格物
爱好和专业的选择（子曰，知之者不如好之者，好之者不如乐之者）
如何度过枯燥的量变：长板永生，并获得正循环——隐藏技能或后天习得——貌似短板的隐性长板（**弱者道之用**）——复合长板——细分市场（山中无老虎），逐步高阶的比较优势
破格——突破能力天花板（知己—量变到质变—电子游戏中的打老怪）
管理是后天可习得的性价比最高的组合技能

哲学的魅力（辩证法）： 阴阳全谱论

入门穿靴一脚泥， 亟今便要道士服
高阶用法：1、无处不在的矛盾体；2、面对（不再负阴）、重视并转化前者中阴面的力量；3、管理预期



丹尼尔·卡尼曼和阿莫斯·特沃斯基：人们对于收益和损失的感知是非线性的，对损失敏感度高于收益敏感度——管理预期：对客户、对上下级……《第五项修炼》

前（阳）后（阴）相随（第二章）

管理学：向上管理——领导是人不是神、换高位抛弃本位；向下负责（同）——用高阶有（即低阶的无，比如生）替换低阶的有，以发挥下属的善意和潜能；有无转换，28之2（对外2逆人性）
教育学：激发孩子的动能，做孩子眼中最好的自己

回到对七十七章的再理解

损不足而奉有余的马太效应：从人之道，不能卓越，从天之道，方可突围；选择大于努力——反者道之动

第四十章

反者道之动；弱者道之用（转化阴的力量：从优秀到卓越）。天下万物生於有（为自己），有生於无。

对比自然界，人因为智（发端于名），而使得“有”过度且成为灾难，有本身没有错，错在发端于名的智加持于欲后的不受控。

如何管理内外之“有”？反者道之动作用于马斯洛金字塔

阶层固化的真相和合理性：整体来看，社会的稳态，家族的努力；
个体来看，原生家庭的制约、选择、见识、耐受度；接力长跑

马斯洛需求层次理论



马斯洛晚年的修正：自我超越和并存动态；书中所悟，用自我超越之“极点无限重”压扁马斯洛金字塔而归于一层

管理和认知中还有很多阴阳矛盾体 (偶然中的必然)

理解辩证——理解关系——理解系统——理解人性

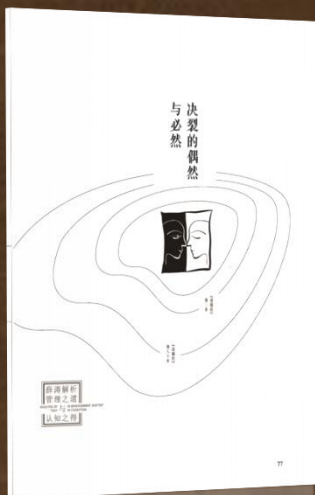
- 1、公平和效率 (社会治理)
 - 2、分散与集中 (环境规划)
 - 3、销售和营销
 - 4、硬管理和软文化
 - 5、自负和自卑
 - 6、外在和内在
 - 7、多和少 (最低限制因子-生态学)
 - 8、确定性和不确定性 (战略管理)
 - 9、宣扬与探寻 (《第五项修炼》，辩论手的问题)
 - 10、大 (总体目标) 和小 (细微征兆)
- 管理中，抓 (大) 战略目标的落实，和洞察 (小) 实现预判同时落实，即为既要又要的一个例子



毛主席说：与人斗，其乐无穷

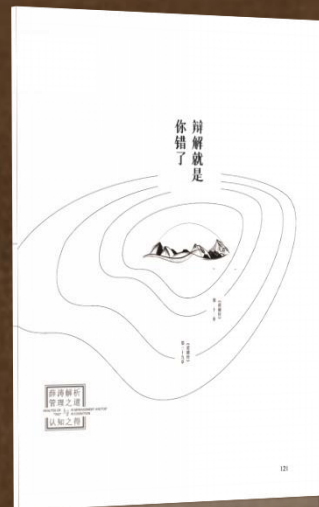
人性：
德鲁克的精髓
稻盛和夫的精神

用时间赚钱—用钱赚钱—用人 (政治)



第二章

天下皆知美之为美，斯恶已；
皆知善之为善，斯不善已。
有无相生，难易相成，长短
相形，高下相盈，音声相和，
前后相随…



第二十二章

曲则全，枉则直，洼
则盈，敝则新，少则
得，多则惑……

企业文化的五个影子

- 好的企业文化，应该和企业本身紧密契合，套在别的企业身上，就总有不合适的感觉；
- 好的企业文化，应该在不同层级的员工中，有着各自的个性，还有着基于大家共识的共性；
- 好的企业文化，应该在企业最高管理者身上有着最清晰的画像，前述的表率只是其中的一个方面；
- 好的企业文化，和企业的对外战略、营销，对内人力资源和组织管理等方面都保持着动态的紧密勾连；
- 好的企业文化，是相对稳定的，它的变动非常少，却又可以灵活地重新诠释，对接公司不同阶段的需求。

第四十三章

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。



文化构建来自“领导力”

悠

yōu 喻纽、幽部；以纽、尤韵、以周切。

悠¹ — 悠² — 悠³ — 悠

春秋 《说文》小篆 晋 楷书

攸，水流的样子：上善若水，无为之为，走心

第十七章（管理的无上境界）

太上，下知有之；其次，亲之誉之；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。”

儉 俭

小篆

楷书

约束自己

第二十八章

知其雄，守其雌，为天下溪；知其白，守其黑，为天下式；知其荣，守其辱，为天下谷。

第六十六章

江海之所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。是以欲上民，必以言下之；欲先民，必以身后之。

第六十七章（慈，来自原发；仁，来自刻意—阳明修正之）

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。

第三章

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，使夫智者不敢为也。

“四前意识”：“事在财前、人在事前；今在昨前，明在今前”。

道德经里的系统论

《第五项修炼》：

- 1、正负反馈、延时是构成我们工作、生活的复杂系统结构的基本模式的最基础单元（积木块）。
- 2、观察因果循环，显示是由种种循环组成的，而我们只看到（单向）直线。
- 3、语言塑造了认知观念，而西方语言的结构偏向线性观念。
- 4、每个影响作用既是因，也是果。反馈环路概念简单，却打破了我们根深蒂固的观念，比如因果律。
- 5、反馈环路观点还打破了人类中心论。（自然界和人，自己和他人）。
- 6、计算机善于处理“细节复杂性”，不能处理“动态复杂性”（如何面对Ai）。
- 7、我把系统思考称为第五项修炼，它是全部五项修炼的基石。
- 8、10岁的学生就都知道如何取悦老师，这门课程贯穿了他的职场生涯，取悦老板而忽视改进客户服务系统。
- 9、五项修炼是：自我超越（精进、致良知；欲先民必以身后之、无私而成其私）；心智模式（反求诸己、为道日损、反者道之动、不争、无为）；共同愿景（求道，为善）；团队学习（奉不足）；系统思考（一、上善若水）

第二十五章

有物混成，先天地生。
寂兮寥兮，独立不改，
周行而不殆，可以为天
下母。吾不知其名，强
字之曰“道”，强为之
名曰“大”。大曰逝
（动态变化），逝曰远
（延时、长链之网），
远曰反（反馈、转化）。
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。

君子作器之慕容复

不懂系统论的短因果主义者

普鲁士之卷：服从测试，起跑线上培养‘牛马’。普鲁士教育的问题，就是容易导致一个十分努力的孩子，对每一个具体的近处目标都要拿下，人刻薄于因果的当下实现和即时满足，这一细微的差别逐渐累计，同样都是铁杵成针的努力，却会逐渐因佛魔一念，最终天差地别，努力把自己变成了自私而短见的慕容复。



要知道他开局也是王炸

第二十四章

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。

第七十三章

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。

慕容复

起点高、文韬武略顶级配置；目标远大坚定、勤勤恳恳；
脸皮厚、极度自私（马基雅雅利主义）；
无领导力，身先士卒；
无战略判断能力，无数错的选择；
萧峰、段誉、虚竹，任何一个，都可以助其复国，却与三个人斗（竞争性成长的惯性）

争（阳）与不争：即系统论之下的不在“短因实果”上盲目做工

第六十六章

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。

第六十八章

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

第八十一章

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，既以为人已愈有，既以与人已愈多。天之道，利而不害；圣人之道，为而不争。

对内：组织管理

激发组织善意和潜能 制度管理（阳）vs领导力（阴）

对外：战略管理

第一性原理



理解系统与“不争”

甲 骨 文		金 文	篆 文	隶 书	楷 书	行 书	草 书	标准宋体
								
合集 19956 甲 1·506		果簋	说文解字	马王堆帛书	房山华严经	宋范	王羲之	印刷字库
A	B	C	D	E	F	G	H	I

“增长极限模式”——《第五项修炼》

第三十章

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

第五十二章

天下有始，以为天下母（根本性的因）。既得其母，以知其子；既知其子，复守其母，没身不殆。塞其兑，闭其门，终身不勤（执于果）；开其兑，济其事，终身不救。见小（由些微的迹象发现征兆或限制条件，后者因远而小）曰明，守柔曰强。用其光，复归其明，无遗身殃；是为袭常。



图1

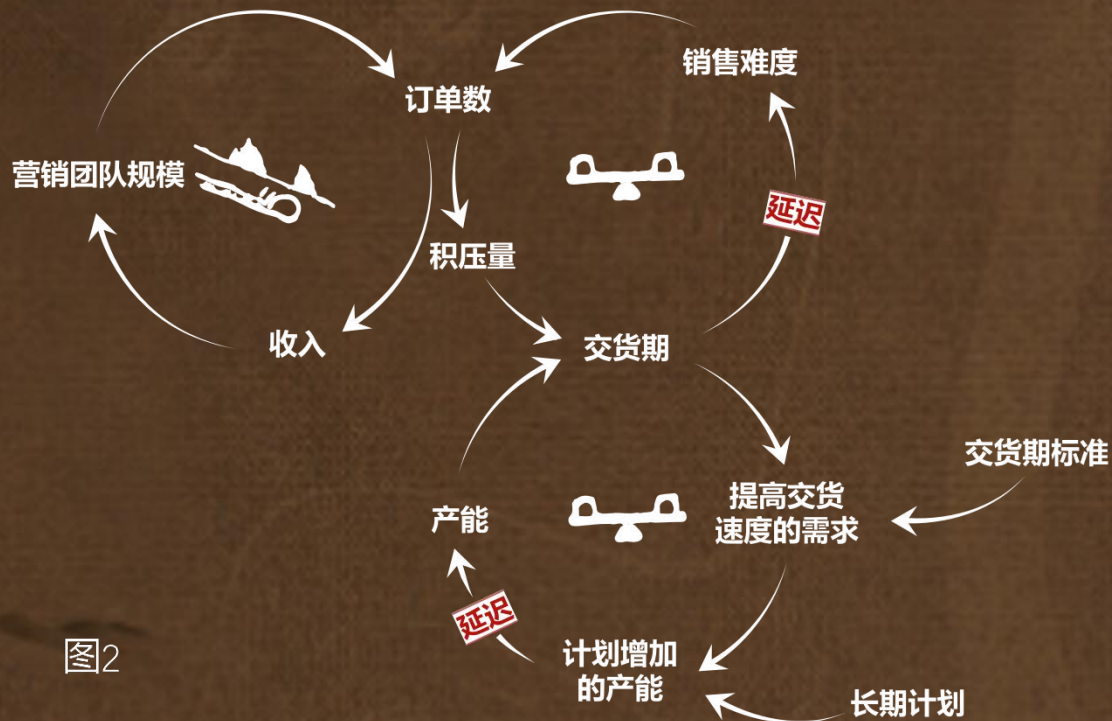


图2

道德经里的系统论

道的三个含义：

- 1、道生一（宇宙本源）；
- 2、宇宙的基本规律；
- 3、万物互联而归一的动态系统

阿克塞尔罗德，重复囚徒困境的计算机模拟实验：

200代后的存活概率，“谦让型策略”（一报还一报）是“强占型策略”的3.8倍。科学上的解释就是前者符合纳什均衡的帕累托最优解。

第三十九章

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；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。是故不欲碌碌如玉，珞珞如石。



大家最近都在流行修「认知」这个「格」=「价值」=「人格」
何被认知？我在「格」+「创新力」(「破格」)「认知」就是「价值」=「人格」
+「思维」+「反复」过程。「格」+「创新力」(「破格」)「认知」就是「价值」=「人格」
间的「反复」过程。「格」+「创新力」(「破格」)「认知」就是「价值」=「人格」
有人「趋近」老子「继」说了「在当下社会」这样「人」往往「就是个」
「见贤」一位「卓越」了「老子」所说的「要做到」以「认知」奉「天」下「不」处「其」
「我」曾「为」「环保」行业「人」的职业「发展」专门「写」了两「篇」专题「文章」
「参」见「后」附「录」老子的「职业」发展「专门」写「了」两「篇」专题「文章」
「是」一位「卓越」了「老子」所说的「要做到」以「认知」奉「天」下「不」处「其」
「见贤」一位「卓越」了「老子」所说的「要做到」以「认知」奉「天」下「不」处「其」

如何理解直觉？

顿见真如

坛经

第五章

「此」处「及」基「于」部「门」及「公」司「整」体「的」定「位」对「他」的「需」求「上」来「看」
「太」公「偏」激「和」短「视」平「平」就「是」效「率」的「矛」盾「这」是「第」二「层」大「部」分「人」对「现」代「社」会「现」
「公」平「则」无「效」率「社」会「学」角「度」是「如」此「对」阴「阳」的「冲」及「和」的「关」系「也」是「如」
「象」的「偏」激「和」短「视」平「平」就「是」效「率」的「矛」盾「这」是「第」二「层」大「部」分「人」对「现」代「社」会「现」
「题」也「超」越「了」公「平」与「效」率「的」矛「盾」这「是」第「二」层「大」部「分」人「对」现「代」社「会」现

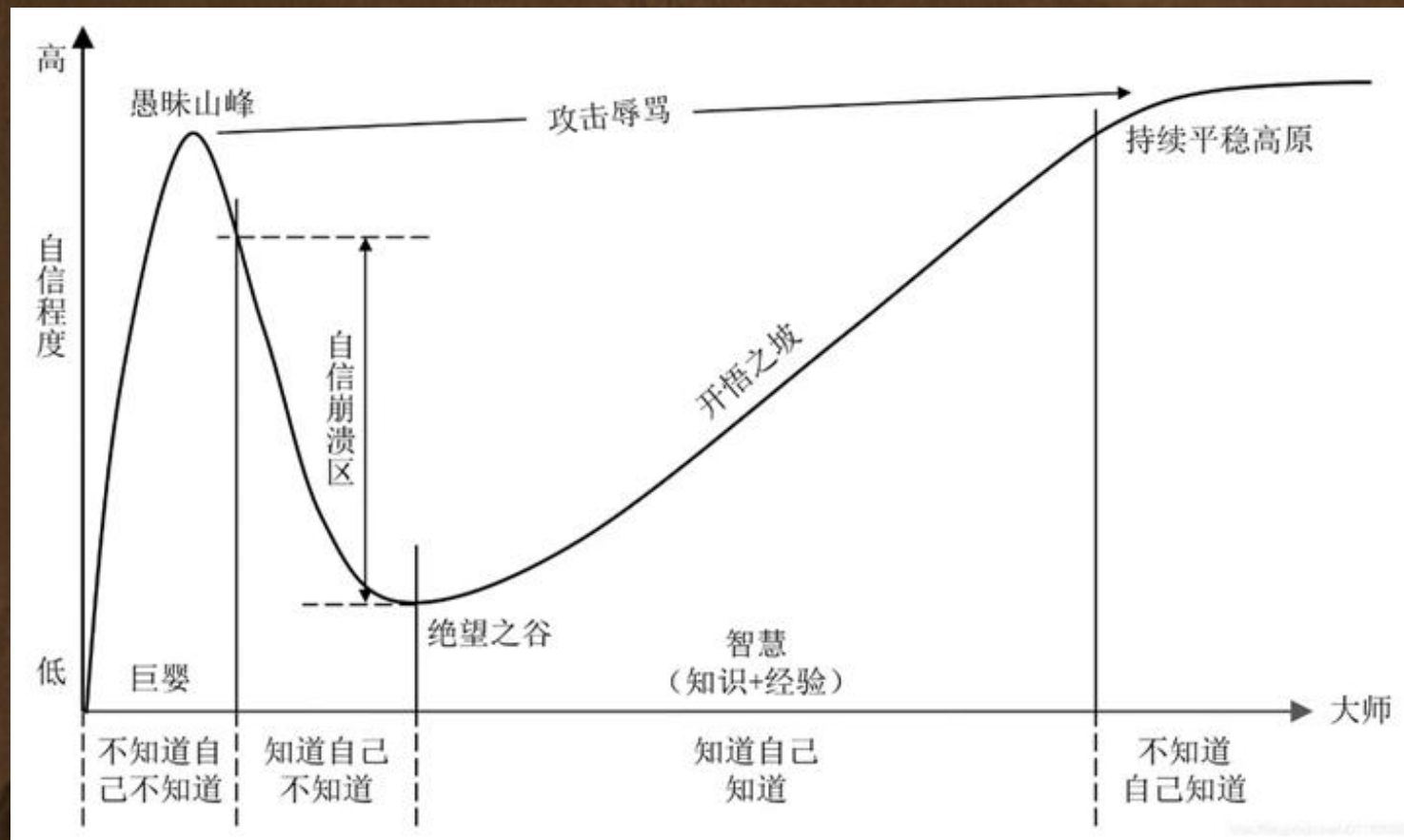
回到「仁」的「问」题「德」鲁「克」曾「在」其「卓」有「成」效「的」管「理」者「里」提
「出」过「一个」理「念」「对」上「管」理「对」下「负」责「老」子「的」挑「战」恰「恰」就「在」于「此」
「呢」？「成」为「有」道「者」的「如」何「解」决「此」处「与」老「子」的「挑」战「恰」恰「就」在「于」此「
「公」道「德」经「第」四「十」二「章」中「提」到「的」二「生」三「一」背「后」是「解」决「前「述」
「阴」阳「矛」盾「之「后」再「回」到「属」于「可「造」之「材」类「下」属「本」人「的」发「展」需「求」上

知（阳）与不知（阴）

第七十一章

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。

开悟：知道自己不知道
选择大于努力的背后，阶层固化的原因



五：教学见悟觉

觉悟

孩子

戒尺

手拿

{ 教 } 甲骨文

上天助力

手

手

深屋

娃娃

{ 学 } 甲骨文

天

白天

黑夜

地

{五} 甲骨文

{ 明 } 甲骨文

{见} 甲骨文

{ 觉 } 甲骨文

{ 悟 } 甲骨文

人生的绝大多数突破来自 胆识向常识的突破（破格）

直觉能力，直觉包括常识、惯性、灵商、良知、心观力……

孟子：不虑而知、不学而能，谓之**良知**
良能（阳明）



直觉与反直觉：智慧不过是计算机（调用程序包）

管理学：着力于复盘找方法论

- 反思自己思考方法的能力《第五项修炼》：格物之一
双人比照差距探真（韩非子：智如目者，不能自见其睫）
破除跳跃性推断（反直觉）
- 探寻事物背后规律的能力（形而上）：格物之二
- 不断趋近明了真善美的真谛：格物之三

第二十一章

孔德之容，惟道是从。道之为物，惟恍惟惚。惚兮恍兮，其中有象；恍兮惚兮，其中有物；窈兮冥兮，其中有精。其精甚真，其中有信。自古及今（帛书：自今及古），其名不去，以阅众甫（通父，物质上承载的信息、规律、意义等；母，则为物质本体）。吾何以知众甫之状哉？以此。



格的解字：各，脚踩于门口，是均匀分开的脚趾（木格子），或者抢占（格斗）。

阅的解字：兑，大笑的人，在门内清点收获

慧极必伤：智与明，大与小，有与无

佛学：慧在此处是聪明，却不是智慧

道学：是知人者智，却非自知者明。（明大于智）

心理学：慧者，敏感且在意；作为洞察力是优点，却也是缺点。

解法：去有寻无，放下，去执，不在意。

第三十三章

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。

第三十四章

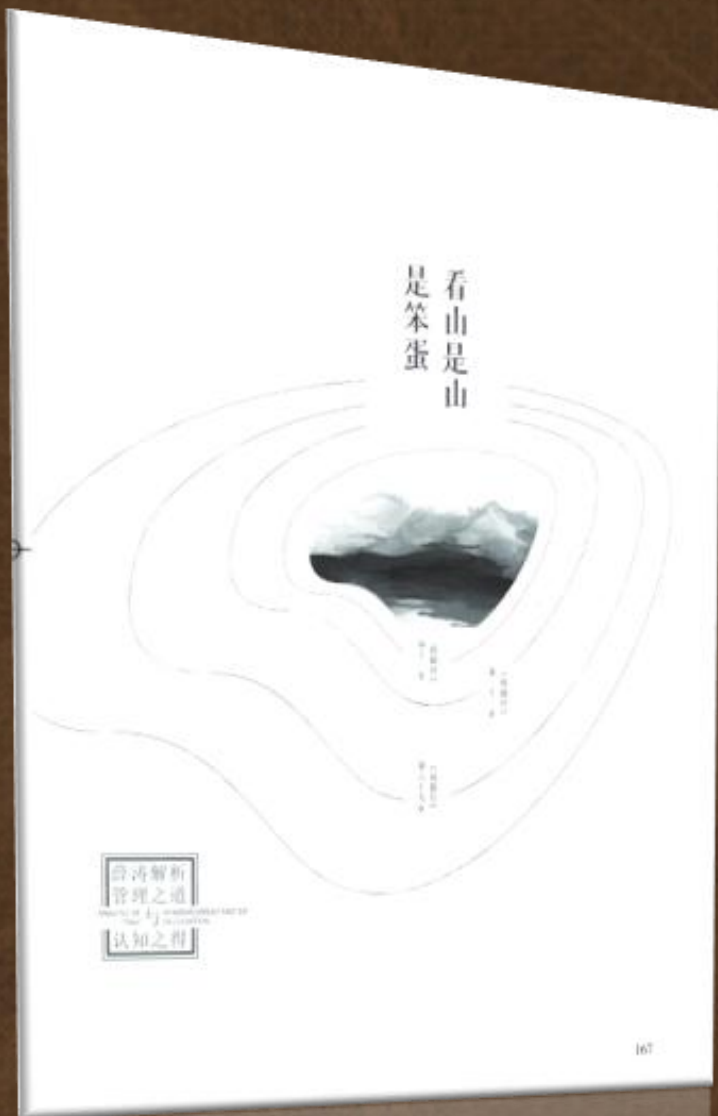
大道泛兮，其可左右。万物恃之以生而不辞，功成而不有。衣养万物而不为主，常无欲，可名于小；万物归焉而不为主，可名为大。以其终不自为大，故能成其大。

第五十二章

天下有始，以为天下母(无)。既得其母，以知其子(有)。既知其子，复守其母，没身不殆(回到无)。

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。



情深不寿：爱的三重境界（自爱的基础上）

第一层次——占有型：自己强烈的“有”，却要求对方“无”
第二层次——胁迫型：自己尽量的“无”，但要求对方“无”
第三层次——真爱型：自己尽量的“无”，且不要求对方“无”

第四十四章

名与身孰亲？身与货孰多？得与亡孰病？

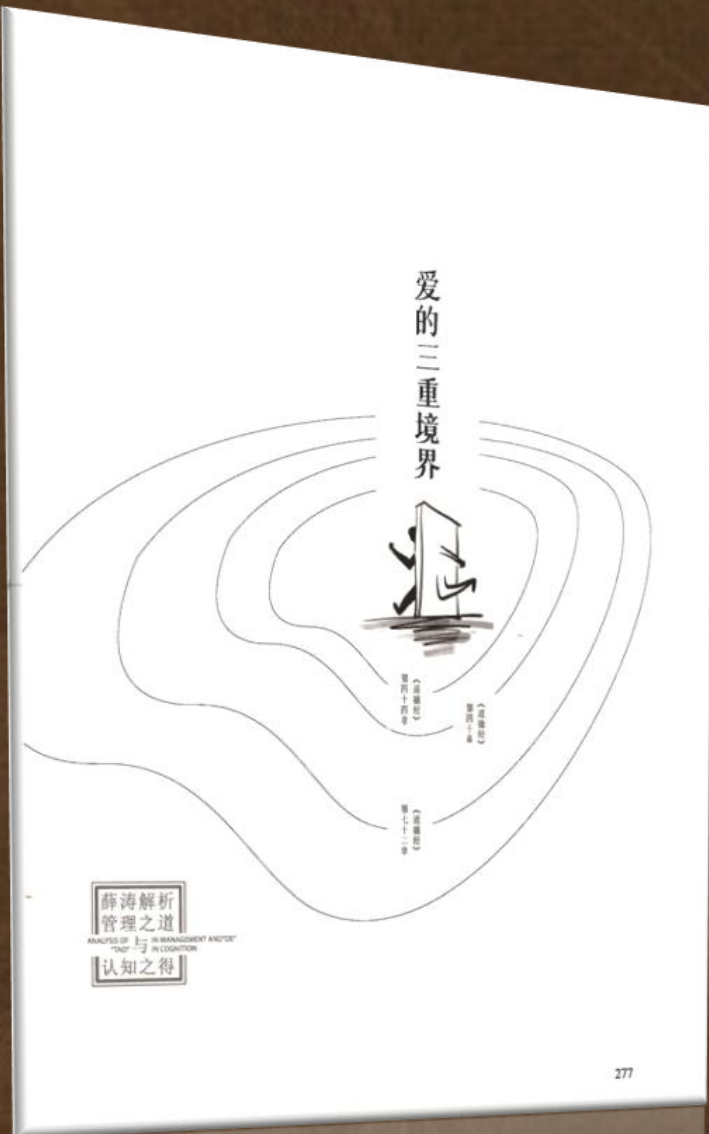
甚爱必大费；多藏必厚亡。

故知足不辱，知止不殆，可以长久。

第七十二章

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。



心（阴）与脑（阳）：心观力（七夕节的顿悟）

第六章

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。

女为阴，为无。世界产生与无，产生于女娲，产生于母系社会。

心（阴）与脑（阳），感性（阴）和理性
心观力和思考力，聪明（智）和智慧（明），高阶的直觉（**战略即直觉**，直觉的辩证）

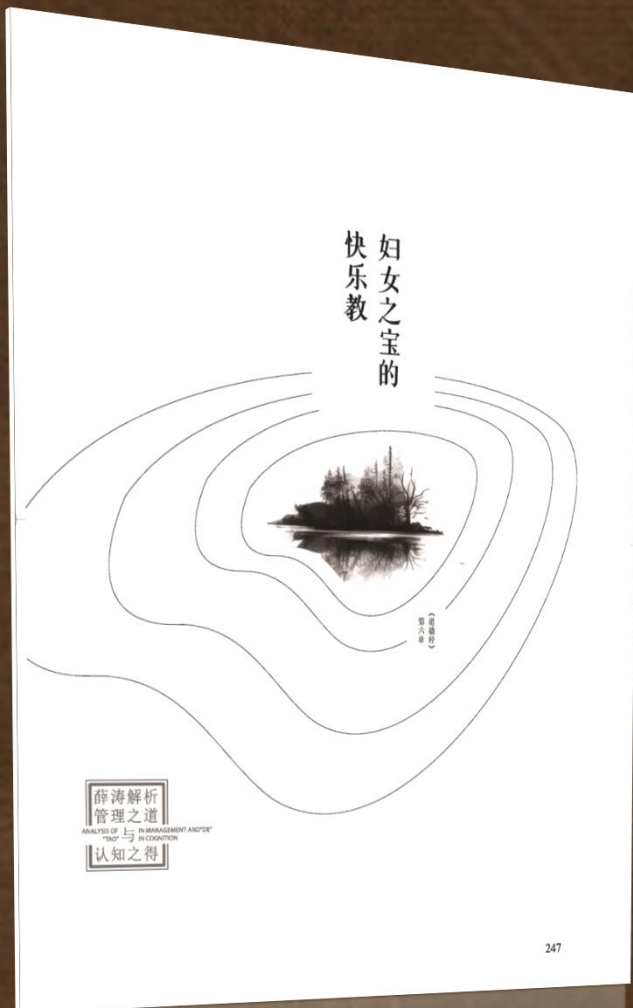
爱要用心，为阴，要无。

第五十四章

善建者不拔，善保者不脱，子孙以祭祀不辍。修之身，其德乃贞；修之家，其德有余；修之乡，其德乃长；修之国，其德乃奉；修之天下，其德乃博。以身**观**身，以家观家，以乡观乡，以国观国，以天下观天下。吾何以知天下然哉？以此。

女神节
红楼梦
佛为女相

观自在：用心观力洞察内外
傅博士：打坐入定后方可见



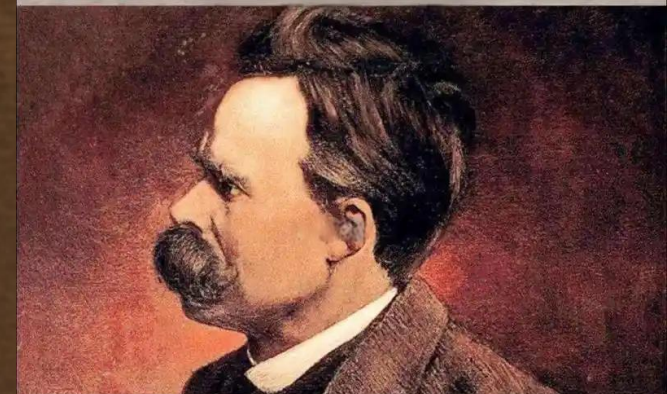
**大量偶然的巧合——命——形而上的必然：
哲学是偶然中的必然，大道至简，惟精惟一**

尼采：逻辑（有，阳）产生于非逻辑（无，阴）

量子力学的不确定性（阴），经典力学的确定性（阳），后者其实是产生于前者。

如何高效复盘，如何使得人生高效（儒学更明确，却容易过度，比如“反求诸己”过度容易陷入自责焦虑，需要佛学的放下和道家的知止来辅助）

尼采语录



生命中最难的阶段，
不是没有人懂你，
而是你不懂你自己。

——尼采

知不弃行，
行不离思，
慎思之，笃
行之
——王阳明





因（阴）和果（阳），偶然（阴）和必然（阳） 佛来了（信解行证）（道是逻辑门攀登到佛学境界的螺旋梯）

对“玄”学的思考，王德峰“四十岁不信命，是没有慧根”：灰度、概率、延时、正负反馈、博弈…即时空多维人性加物性的交互拓扑网络关系；单向强线性短因果思维面对复杂系统的不理解。不理解因果导致跌入宿命论，信命不是宿命论，而是破果归因：但行好事，莫问前程。

中卷：每过渡头应问法，无妨菩萨是船师 第十五章

见小曰明，守柔越强。用其光，复归其明，无遗身殃。是为袭常。

第三十三章

知人者智，自知者明。

为何自知高于知人，涉及阳明心学，后叙。智：着力短因果，追求必然。明：理解长因果，洞察偶然

第十六章

复命曰常，知常曰明。

第二十二章

不自见，故明。

第五十五章

知和日常，知常曰明

明：日月同辉，心脑之和，逻辑与非逻辑，二生三。



第十四章

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。是无状之状，无物之象，是谓惚恍。迎之不见其首，随之不见其后。

执古（今）之道，以御今之有。能知古始，是谓道纪。

金刚经：凡所有相，皆是虚妄
一沙一世界，一叶一菩提。

下卷：松下无人一局残，空山松子落玉盘

传习录

传习录

传习录

传习录

令、命、节、修与正念



人，音[jī]，集合，集中。

卩/卩，音[jié]，“节”的本字，主要释义有：

①关节；②竹节；③节制。

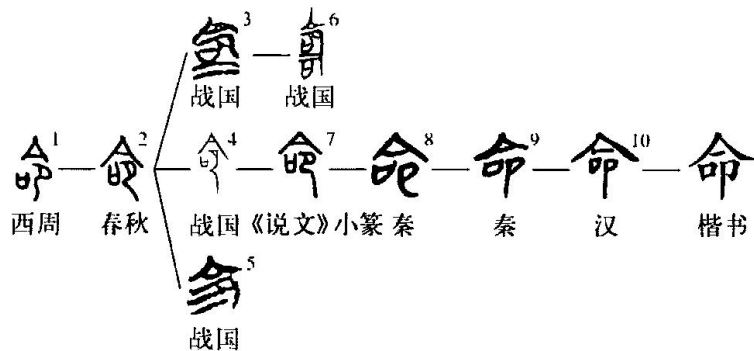
1、关节连接机体的不同部分，向上生长形成生命

2、生命不断磨损，走向衰亡（物壮则老）

3、节，气节，以竹喻人，过度则损

命

mìng 明纽、真部；明纽、映韵、眉病切。



说文解字：命，使也，从口，从令。令者，发号也。故曰命者，天之令也。

最初命、令同字，命即天命。

金文开始，命、令区分，人跪于他人之口（命令或评价，萨特-他人即地狱），则不能突破。

第十六章

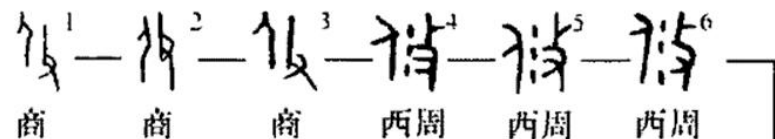
致虚极，守静笃。万物并作，吾以观复。夫物芸芸，各复归其根。归根曰静，是谓复**命**。复命曰常，知常曰明，不知常，妄作，凶。知常容，容乃公，公乃王，王乃天，天乃道，道乃久，没身不殆。。

第五十一章

道生之，德畜之，物形之，器成之。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。

第五十四章

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。



1、2、3《甲文编》139~140页。4、5、6《金文编》217~218页。7《战文编》613页。8《说文》185页；9、10《篆隶表》637页。

修--正念：自救、转运、感恩

修，篆文=（攸，“悠”的省略）+（彡，赋形着色），表示细心从容地上色。

德

德

{道}

甲骨文

道

道

{德}

甲骨文

无为而无不为的入世之书

第四十八章

为学日益。为道日损，损之又损，以至于无为。**无为而无不为**。取天下常以无事，及其有事，不足以取天下。

第三十七章

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。无名之朴，夫亦将不欲。**不欲以静，天下将自正**。

子曰：三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲，不逾矩。

子曰：加我数年，五十以学易，可以无大过矣。

子曰：时也，命也；慎始，善终；尽人事，听天命。

子曰：朝闻道，夕死可矣。

叶公问孔子于子路，子路不对。子曰：“女奚不曰，其为人也，发愤忘食，乐以忘忧，不知老之将至，云尔。”



南怀瑾：儒家是粮店，道家是药店，佛家是百货店。

知与行——入世为纲

第七十章

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。

- 知行合一：不能行，则不是知
- 道德经是提升认知的天际线，心学是落实行知的地平线
- 知是良知，知行合一不仅仅是接化发，第一章是用心观力一下子达到了这个理解
- 良知本在那里，被欲望污染阻隔了（明明德）

第二十八章

常德不离，复归于婴儿

稻盛和夫的精神导师，现在我们恰处于日本的当时

第四十九章

百姓皆注其耳目，圣人皆孩之

传习录095 持志如心痛

侃问：“持志如心痛。一心在痛上，安有工夫说闲语，管闲事”？先生曰：“初学工夫如此用亦好。但要使知‘出入无时，莫知其乡’。心之神明，原是如此。工夫力有着落。若只死死守着看，恐于工夫上又发病”。



儒释道的合流

小人畏威不畏德，君子反之；

百姓畏果不畏因，菩萨反之；

贤达仅反求诸己，庸人反之；

弱者滥善而无当，强者反之；

夫孔子一句己所不欲 勿施于人，天下几人能达？

而六祖两禅无分别心 本自具足，众生几人能悟？

道家不争而争无为而为，抬起认知天花板之高度；

然，儒家却先定义为人地板之强度…



第七章

自知者明

苏东坡与佛印的故事：以何眼观世界，观到何种世界； 萨特：你眼中的他人，才是你自己



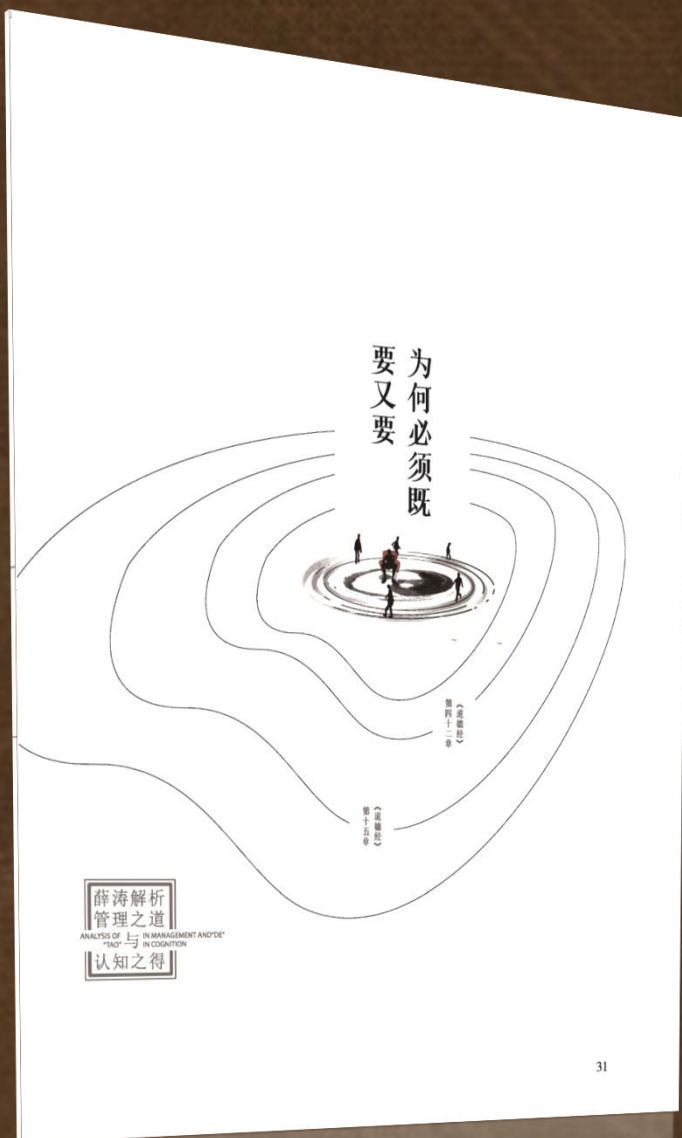
儒释道的合流：二生三即既要又要

四十二章经

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。

庄子《齐物论》：“一与言为二，二与一为三”

能力层级：一：都想要而均不得；二：只保一端；三：做到既要又要



成长型思维模式对应学习型组织 (修炼观)



斯坦福大学心理学教授卡罗尔·德韦克博士
的专著：

《终身成长：重新定义成功的思维模式》

来自东西方古今四位大师的四句不搭的话，说的是一件事：

从成长性思维到学习型组织（组织管理）

这里也包含着职场进阶的关键顺序：

定位（格局）-选择（长板）—实践（自知）—管理（人）



稻盛和夫

人生不是一场物质的盛宴，
而是一场精神的修炼。



孔子

知之者不如好之者，
好之者不如乐之者。



王阳明

人须在事上磨，方立得住，
方能“静亦定，动亦定”。



德鲁克

充分发挥人的长处，让平凡人做不
平凡的事，是组织存在的唯一目的。

《第五项修炼》里的东方智慧：自我超越（personal mastery）--个人和组织是个系统

- 很遗憾的是，“超越”（mastery）一词，带有对人或物进行支配和控制含义。但其实它也可以表达一种特殊的精通和熟练...
（解释了超越一词并不违背上善若水，精进不是蠢笨的铁杵磨成针的努力，是对工本身作格物中精益求精的乐趣，且不是过度在乎工作后的结果）
- 有高度自我超越修炼水平的人，都具备几个基本特征。他们的愿景和目标背后，都有一种特别的目的和使命感。对他们来说，愿景是一种召唤，而不仅仅是一个好想法。他们把“现实”看成盟友，而不是敌人，他们学会了如何观察和运用变革的力量，而不是抵制这种力量；他们有深入探究的好奇心，致力于不断改进、不断提高观察现实的准确性。他们感到自己与其他人，与生命本身，都有一种沟通。但与此同时，他们不会抹杀自己的特点。他们感到自己好像是更大的创造过程的一部分。他们可以影响这一过程，但不能单独控制它。（典型的结合佛家本自具足、道家上善若水和儒家反求诸己的修炼观）
- 有高度自我超越修炼水平的人，总是生活在不断学习的状态中，修炼永无止境。有时候用语言描述，比如“自我超越”这个词，容易引起误解，好像事情必有确定性，黑白分明。但是，自我超越不是你能够拥有的。它是个过程，是一项终身的修炼。自我超越水平高的人，非常了解自己的无知、无能以及需要改进的地方（知不知）。同时，他们又有深深的自信。这矛盾吗？只有不能理解“行程本身就是回报”的人，才会觉得矛盾（此处即为二生三之既要又要）
- 在这里，“学习”指的不是获取更多信息，而是拓展实现我们生活中真正渴望的成果的能力。这是终身的生成性学习。而如果没有各级员工在实践中进行这种学习，就不会有学习型组织.....实际上，我们认为从长远看，我们越成功地实践生命的更高尚的美德，就会实现越大的经济成就。奥布赖恩给出的，是组织机构对支持自我超越修炼的各种合理性陈述中最普通的一种——尽管别人也许会用其他词汇，来表达自己对人的发展的承诺。自我超越水平高的人，有更郑重的承诺。他们更具有首创精神。他们对工作有更宽广、更深远的责任感。他们的学习速度更快。正因为如此，许多组织都支持推进员工个人成长的实践，因为他们相信，这将会带来组织的成长。（良知>认知>知识，即便从公司治理角度而言）

《第五项修炼》里的东方智慧：自我超越（personal mastery）--他人是系统

- 我们鼓励员工追求它的另一个同等重要的原因是，个人幸福是受全面的个人发展所影响的。只在工作之余追求个人充实和完善，而忽视我们在工作中所投入的那部分重要的生命，就等于限制了我们获得幸福和完善人生的机会。（工作即修行）
- 许多对自我超越冷嘲热讽的人都曾经对别人抱有很高的理想和期望。由于别人没有达到期望值，他们就失望受伤，渐渐变得愤世嫉俗。职业倦怠症不只是工作过度的结果，那些工作到80岁依然能够避免倦怠的人，是因为对人性、对人自身的潜力和局限性，都有一个准确的看法。他们不会过于浪漫地待人接物，也就不会在人们失信的时候，经受那么大的心理压力和痛苦。（有无之和、内求）
- 有人担心自我超越会威胁公司已有的良好管理秩序，这种担心是正当的。在思想未统一的组织里放权给员工，可能会适得其反。如果大家没有共同愿景，对企业运营的现实没有共同分享的心智模式，放权只能增加组织的压力、加重组织协调和维持运营方向的管理负担。如果组织领导者缺乏建设共同愿景和分享心智模式的能力，不能给下级的局部决策者提供指导，那么，自我超越的组织承诺，就是幼稚和愚蠢的。（奉、三YU循环）
- 反思实践是心智模式训练的关键，对于管理者来说，这既要求业务技能，还要求反思与人际交往有关的技能。（人在事前）

《第五项修炼》里的东方智慧：自我超越（personal mastery）--自己也是系统

- 几乎所有人都持有一种“占主导地位的观念，即认为我们是不能实现愿望的”。这种观念是成长过程中几乎不可避免的结果：孩童时期我们就学习什么是我们的限制，这种学习常常被推而广之地一般化了，我们可能干脆假设我们就是缺乏实现愿望的能力。有两种相互矛盾的观念，会限制我们创造真心盼望的东西的能力，而我们大多数人，都持有这两种观念之一。比较普遍的一种，是认为自己无能为力——即缺乏创造我们真心盼望的东西的能力。另一种观念，说的是不配和不相称，即我们不配拥有我们真心盼望的。弗里茨断言，他只遇到很少几个似乎没有这两种深层观念的人。阻碍我们实现真心愿望的，乃是强大的系统影响力，弗里茨称之为“结构性冲突”。（愿力，正念，三格之格局，良知）
- 用意志力策略对抗“结构性冲突”的首要问题，是方法手段缺乏经济性，用系统思考的语言，叫做没有杠杆效益。我们的确达到了目标，但代价巨大。我们可能筋疲力尽，可能会怀疑这样成功是否值得。第二个问题，是这种策略常常有严重的，始料不及的后果。比如尽管工作上很成功，在职场很管用的那种顽强的决心和目标导向，在家里并不奏效。更糟糕的是，和所有应付性策略一样，意志力策略丝毫不会触动深层的结构性冲突的系统问题。特别是深层的无能为力的观念，并没有真正改变。许多成功人士虽然颇有成就，但他们在生活的某些领域，有种难以启齿的深层的无能为力感，比如进入宁静安详和精神满足境界的能力方面。（飘风不终朝、企者不立、强梁者不得其死）
- 对真相的承诺（commitment to the truth）是对此简单而深刻的策略，不是追求深刻的真理，而是心甘情愿的根除令我们限制或欺骗自己的真实习惯。比如我们总在为自己的问题责怪他人或者某件事。一旦我发现问题是这样的结构性原因造成的，这种结构模式就不再让我成为囚徒，我开始考虑我自己能做什么，这个需要我们创造性的从内部处理这些结构，要承认它的起因，而不要和他们对抗。（格物致知、反求诸己、不争）

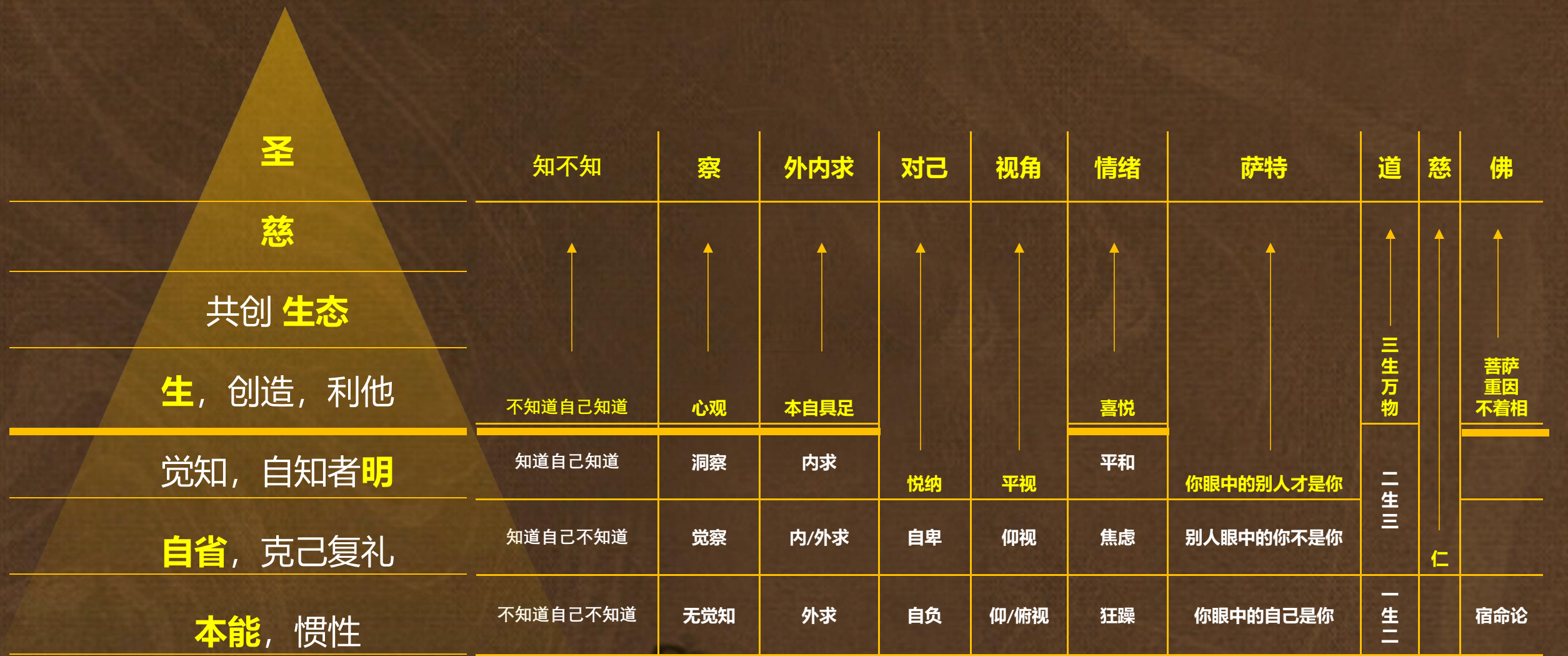
上善若水的进阶

组织管理			个人成长		
第一阶	人治小型战斗组				道生一
第二阶	放任，散流 其次，侮之	严苛，溢坝 其次，畏之	散漫 懦弱	奋力 残暴	一生二 不知常，妄作凶
第三阶	顺势导水 其次，亲之誉之		不惑（扬长避短）		二生三 知常容，容乃公
第四阶	虹吸现象 太上，下知有之		从心所欲 不逾矩		三生万物 公乃全（王），全（王）乃天， 天乃道，道乃久，没身不殆

第八章

上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。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。

上善若水的进阶



做个明智的好人：中西哲合流

- 铁杵成针的谎言，选择大于努力背后的思辨、质疑（苏）
- 努力是一种天赋，扬长，好之者不如乐之者（伊壁鸠鲁）
- 定位什么成为关键——格局（尼采）
- 追求短期的快乐必然带来长期的痛苦（伊壁鸠鲁）
- 长期的快乐，只能来自追求善和成长（高阶有，伊）
- 不做马斯洛的奴隶
- 如何带领团队创造卓越（真诚、快乐、传帮带、高格局）
- 相见恨晚的一本书《第五项修炼》

——学习型组织的艺术和实践 彼得圣吉

苏格拉底：人生，就是一次（次）无法重复的选择

我唯一知道的就是我一无所知。

——苏格拉底

如果你顺其自然地生活，你就决不会贫穷；如果别人怎么说你怎么做，那你就永远不会变富。

——伊壁鸠鲁

人类的生命，不能以时间长短来衡量，心中充满爱时，刹那即为永恒！

——尼采

道德经到底讲了什么？

客观规律

玄（辩证法）

一（系统论）

人生观

物壮则老（事物发展的必然规律-熵增）：缘起性空、本自具足

全息拓扑万物关联：菩萨重因、善护念心

方法论

弱者道之用（转化短板、预期管理）

不争（第一性原理、真善美）

慎于选择，喜于格物；敏于细节，敢于突破；通于人性，执于成长；明于知止，守于良知

一次自我的修炼

好像变成了自传

真诚是唯一的效率之道

庆幸这一次努力, 留下很多缺憾

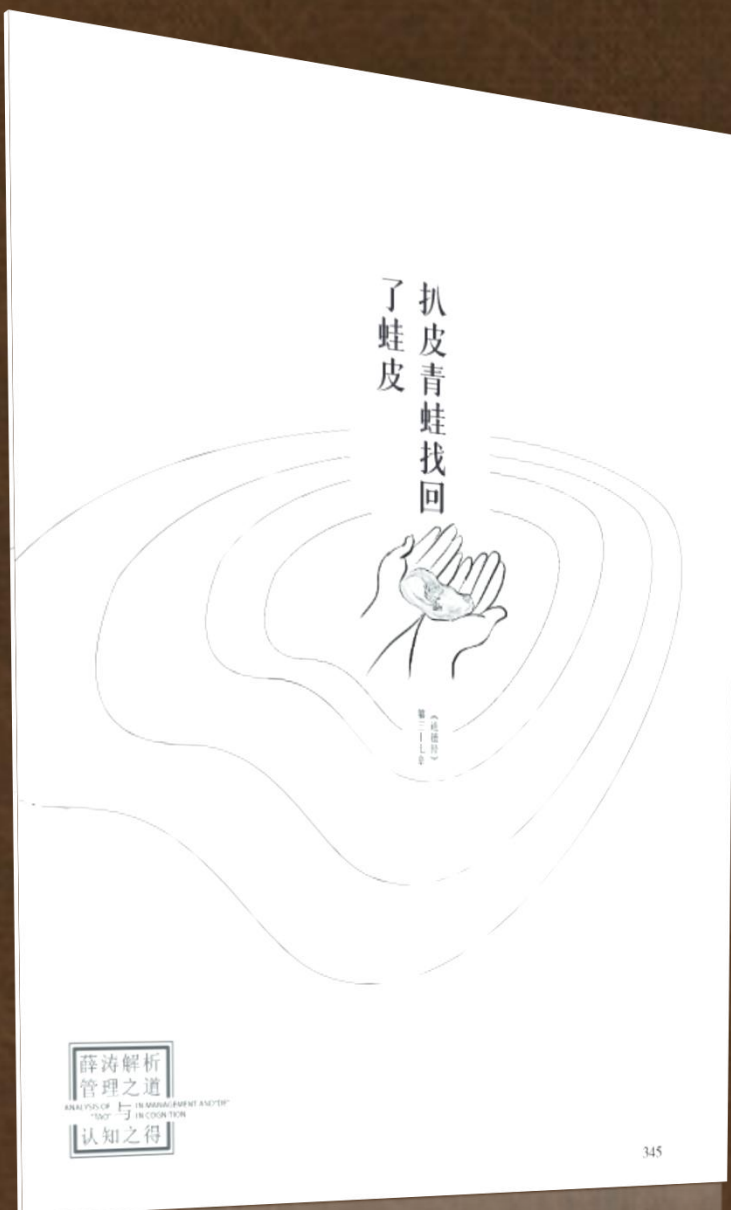
第一次从理论上体会到善是必须的

残缺也是美, 留白更是

已经开始第二版, 却未必能完成

但是

受益之多, 无法表达



卓越同行 筑梦环境



薛涛 E20



扫一扫二维码，关注我的视频号