

理者

成物之文也

生物之理也

故理者

天地之公道也

道德经里实用的十二个

“道” “理”

薛涛

2026年6月21日

道可道非常道

名可名非常名

无名天地之始

有名万物之母



一、序言

道可道非常道
名可名非常名
无名天地之始
有名万物之母



理者
成物之文也
生物之理也
故理者
天地之公道也

“道”与“理”

道是知，行是理，只知“道”而不去“理”，不成其用

術

“道”

所行之路选择大于努力



理

“理”

治玉的纹理



“知行合一”

善的内在逻辑



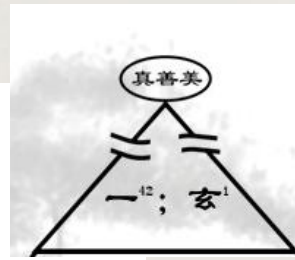
提高自己认识
费曼学习法
以教代学





- “人书金字塔”的由来：向上思考和向下运用，“为学日益，为道日损”，哲学的意义
- 管理：复盘习惯和运用矫正，提高管理和人生效率，
- 建立认知体系 **三**

向上思考，总结规律
实践复盘的习惯



一; 系统
玄: 辩证



信解行证

微小的差别 大量的巧合

向下运用，是知行合一的一部分

将小的道理整合到简洁的高级道理之下，避免知识碎片化，

利于进入知行合一的筹备（增加信念**信解行证**），提高效率（公理—定理—变换公式—代入演算）

调研 跑的最快的厨子

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

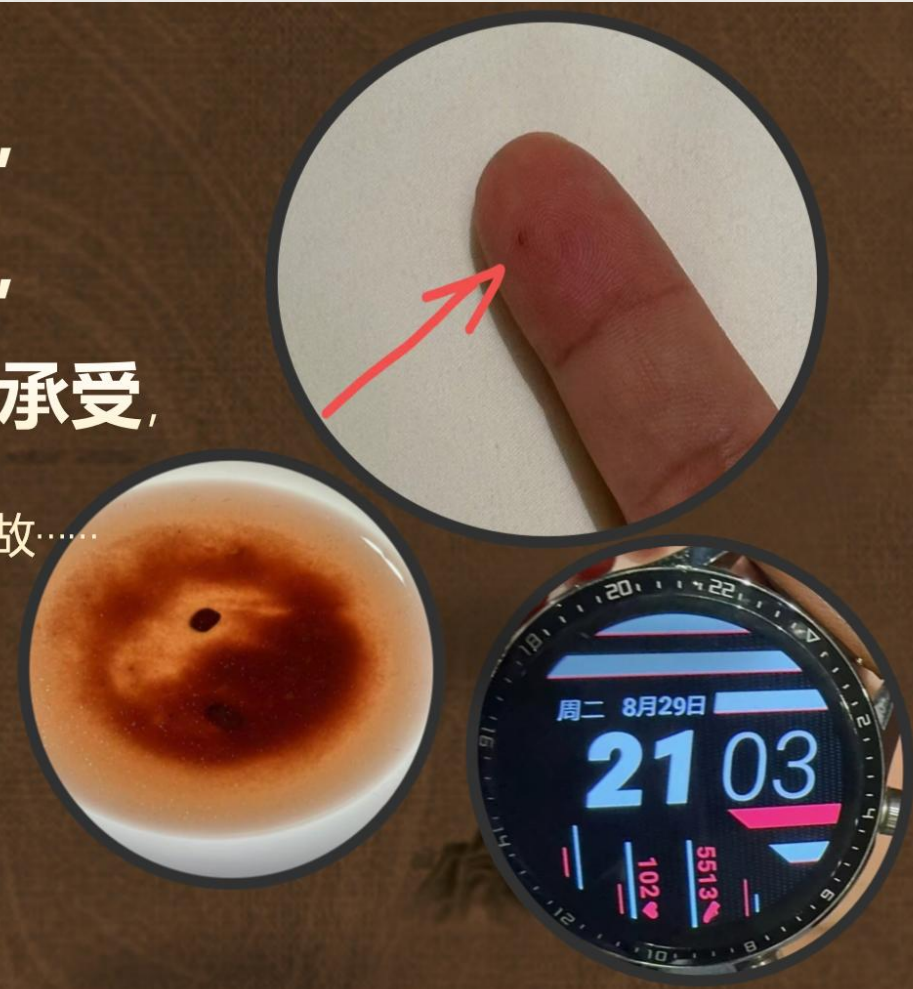
三本来自象牙塔，不堪读

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）

体会到**心流**，
失去了**睡眠**，
心跳无法承受，
大出血事故……



在对人内部而言都是意识和潜意识的一体两面

东方

儒, 释, 道合一

西方

管理学 (逻辑性)

哲学 (萨特、尼采等)

心理学 (荣格、阿德勒)



从现象到规律到本质

现象



规律之

“玄”



到本质之

“一”



背后本质是深入 (回到) 到三观本身

辩证法的凸显

玄

“玄之又玄众妙之门”

“万物负阴而抱阳”

有无之玄“无，名天地之始；有，名万物之母”；

有无：有名和无名，自私（欲）和无私；

玄 xuán 匣纽、真部；匣纽、先韵、胡涓切。

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
西周 西周 春秋《说文》小篆 秦 汉 汉 楷书

⑪

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。

1

福祸相依

简单理解为一种情绪管理

做对事

“守静笃”



变祸为福

防祸于福

“福之祸所依，祸之福所至”

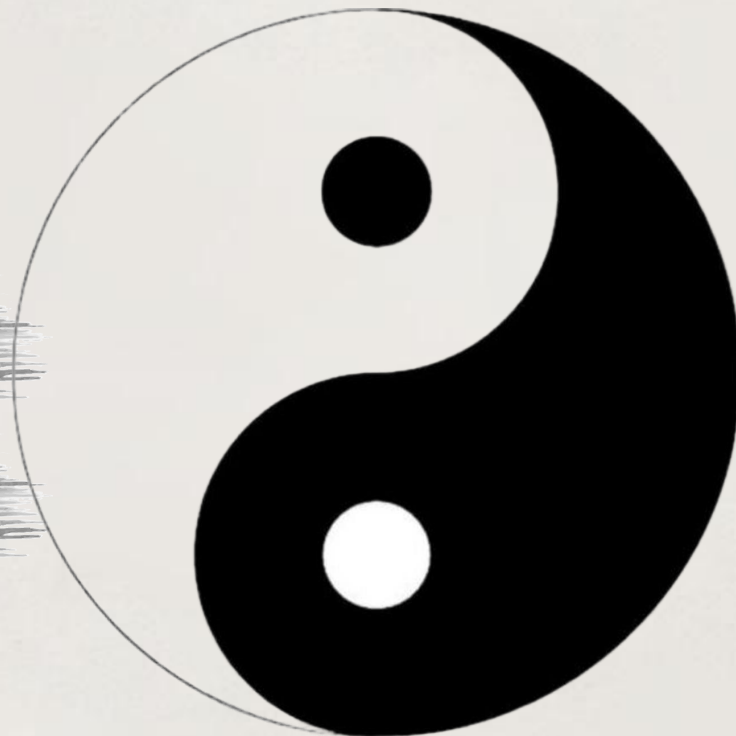


至人之用心若镜，
不将不迎，应而
不藏，故能胜物
而不伤。
——庄子

2 灰度思维（空）和概率思维（时）

太极图的启示

- 不能简单二分
- 建立灰度思维和概率思维



知其白，
守其黑，
为天下式。
——道德经

黑

中和

白

3 Paradox之和

矛盾体是永远不可消除的并存而存在
“孤阴则不生、独阳则不长” 接纳冲突

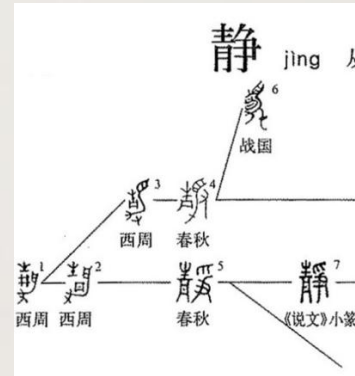
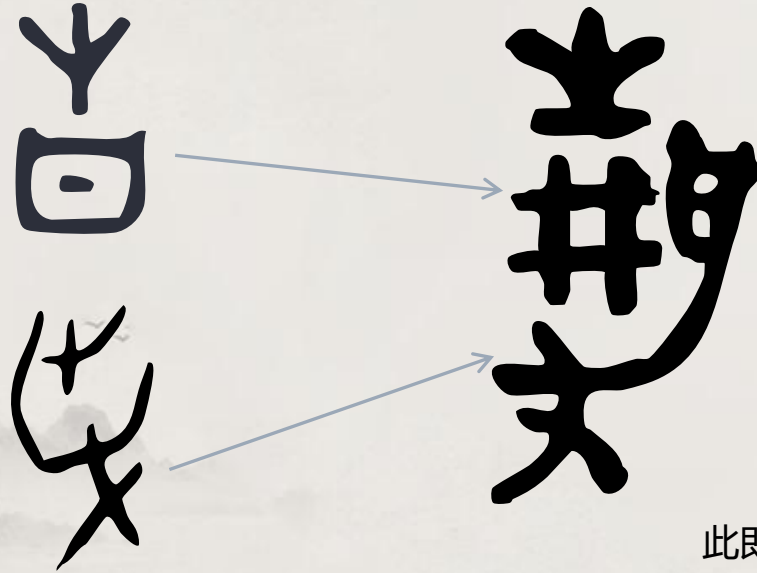
青，上面是生，是草木出生的样子；

下面是丹，丹是矿井中最精华的部分。也是生命最精华的部分。

青，代表着万物初始，是生命最开始的样子，也是生命的精华所在。

生加丹（贵重）为青，万物初始的珍贵的美好；

右侧的争，在斗中去争，可解为知行合一而得阴阳之和。



此即：万物负阴而抱阳，冲气（争）以为和。

例：

- 管理中的效率和效果
- 社会治理中的公平和效率
- 个人成长中的事业与家庭
- 公司内和家庭内同时存在的情绪价值和实效.....

道理11

建立灰度思维

不能简单二分
理解复杂性

“冲气以为和”

不回避冲突
在碰撞中求和

“止于至善”

所谓中庸之道
做到刚刚好

既要又要
(二生三)

4上

“弱者道之用”即发挥阴的力量”

遇强不弱

遇弱不强

遇善更善

示弱是一种反其道行之的弱者道之用，原因是提到的 对外顺人性 **道理9**

注意：顺不是屈就于他人的欲望——所以不是以懦弱的屈服自名为善良，而是符合他人人性运行规律——合道而行，

例：

教育上，是以为孩子是弱小的从属的，妄图（自负或自私）的控制他，甚至拿他当自己深层欲望的工具，是大部分家长的问题。

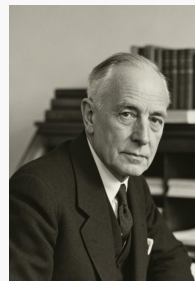
例：

“为之下” 得以不激发
不必要的嫉妒 “人心惟危” 。

其实，应该做的是自己做表率让孩子看到最好的自己，进而还能实现向孩子学习，孩子和自己共同的“生”长，**道理11**，是最好的教育模式。此即“前后相随”。

“弱者道之用” 即发挥阴的力量”

短板连接潜意识中的本能



道理10

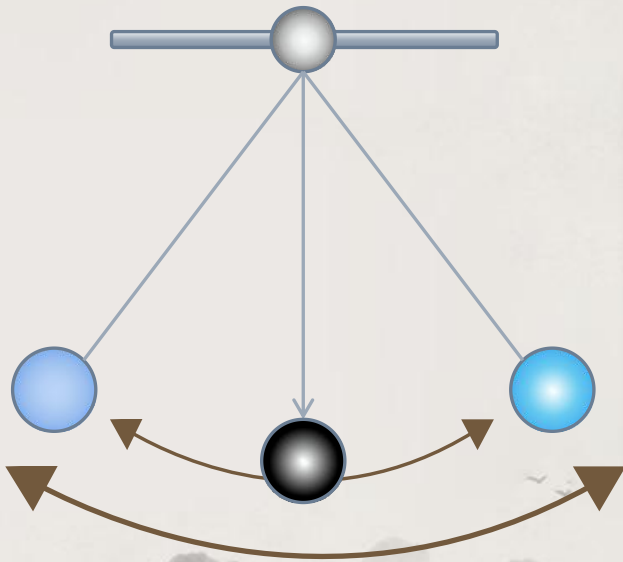
潜意识始终在操控着你的人生, 而你称之为“命运”。
——荣格

所以如何转化短板是人生进阶的关键。

被忽略的阴性特质, 实为天性的另一面

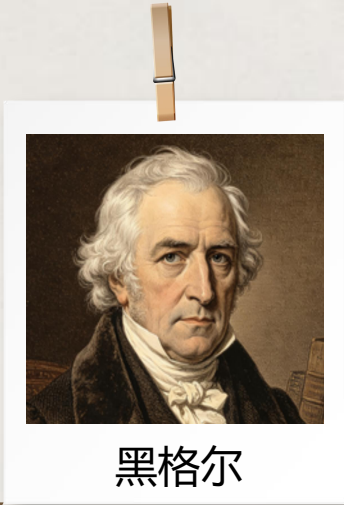
内向	→	天性内省	思考, 自我察觉
自卑	→	天性谦卑	不自大
浮躁	→	天性宏观	抓大放小
消极	→	天性通达	看透本质
敏感	→	天性洞察	感知细腻

5 否定之否定——（反者道之动）

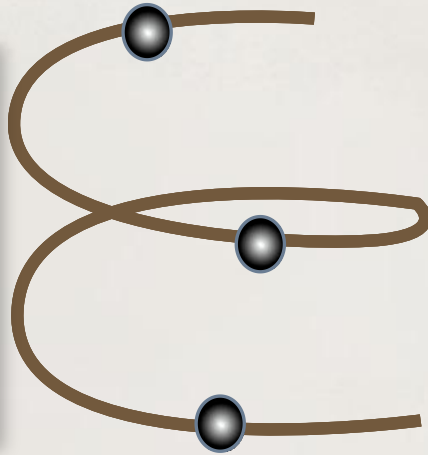


“物极必反”

也是“一”的系统的特点之一。道理7



黑格尔



否定之否定是循环递进的，
就是螺旋上升。道理9

“对内逆人性”道理9

自我实现	1	道德、公正、创造性、自觉性
尊重需求	2	信心、成就、尊重与被尊重
社会需求	3	爱情、友情等情感需要
安全需求	4	人身、家庭、财产安全
生理需求	5	呼吸、水、食物、睡眠

例：

- 低端无等于高端有
- 对抗阶层固化

否定之否定后的并不是回到过去，而是一个更高阶

“一生二”➡

“二生三”➡

“三生万物”道理11

6 微小的差别

螺旋上升造成“微小的差别”

——进阶的循环辩证之后，最难也是最重要的

是能辨析微小的差别，

微小的差别
(自私与内求)

例：

珍贵的直觉	误事的本能
真诚	粗率
谦虚	自卑
自信	狂妄
正确的努力	白费功夫
庖丁解牛	屎上雕花
内省	内耗

VS

道理10

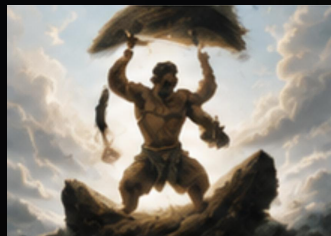
分辨极难，“道心惟微”和“见小曰明”

道理10

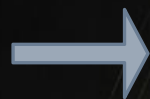
洞察力，远见。



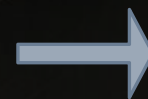
一：无分别心



天地二分：盘古开天辟地



获得智力，有分别心



“一生二”

以名定义了万物，也有了自私和欲望，

无名，天地之始；
有名，万物之母；

“一”：系统论的蕴涵

“天得一以清，
地得一以宁，...
万物得一而生”



统一
划一
一致



壹 yī 影组、质部；影组、质韵、於悉切。
yīn 影组、真韵、伊真切。

壹⁴ 壹⁵
汉 汉

壹¹ 壹² 壹³ 壹⁶ 壹⁷ 壹⁸ 壹^壹
战国 秦 《说文》小篆 汉 汉 汉 汉 楷书

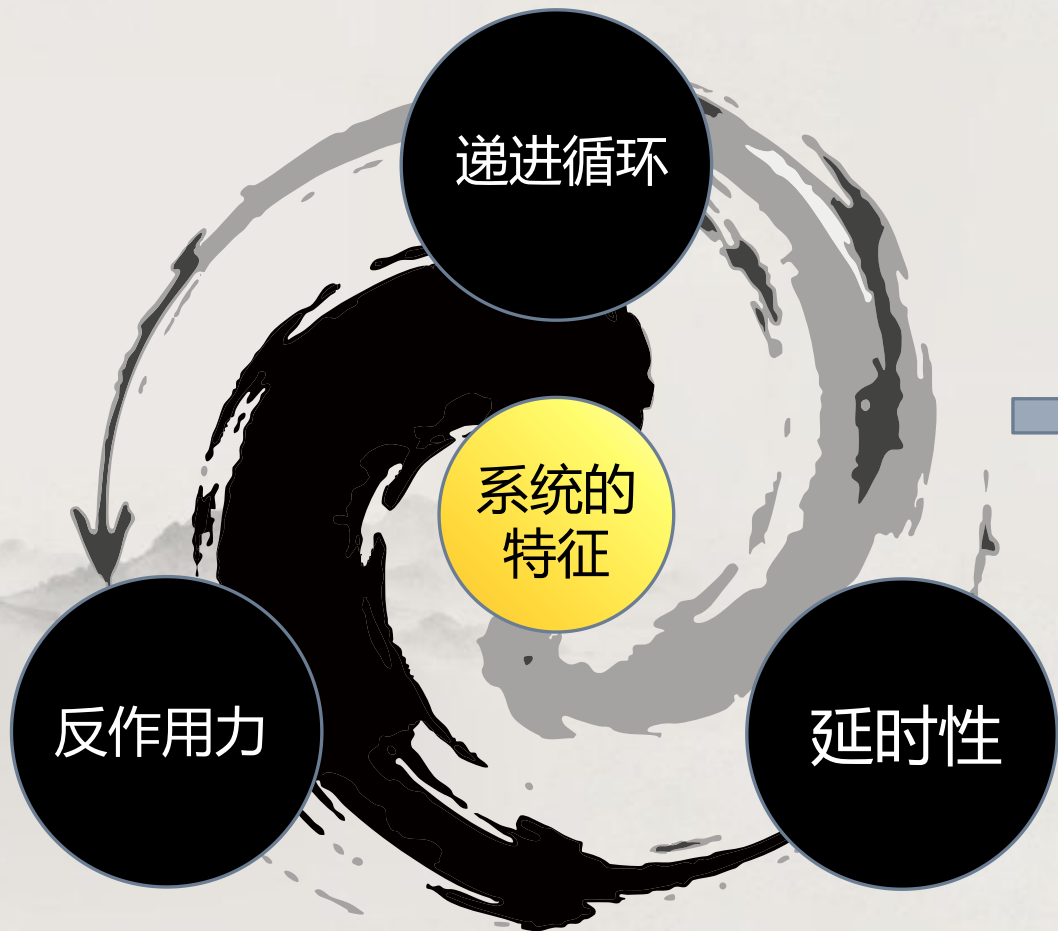
1、2、4-8 《甲金篆》715页。3 《说文》214页。

“壹”本义是不可分割之一。

“壹”是形声兼字：一壶水，系统，不可分；以壶表意，形像水壶，水壶不泄漏表示不可分割，不涣散；吉表声，表示吉祥，心志专一才能得到。

天人合一，
内外合一，
阳明：心外无物

7 第一性原理



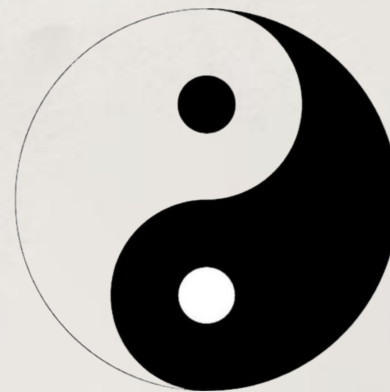
“不争”



马斯克
第一性原理



霍华德·马克思
二阶定理



投资家
“反者道之动”

8 真善美

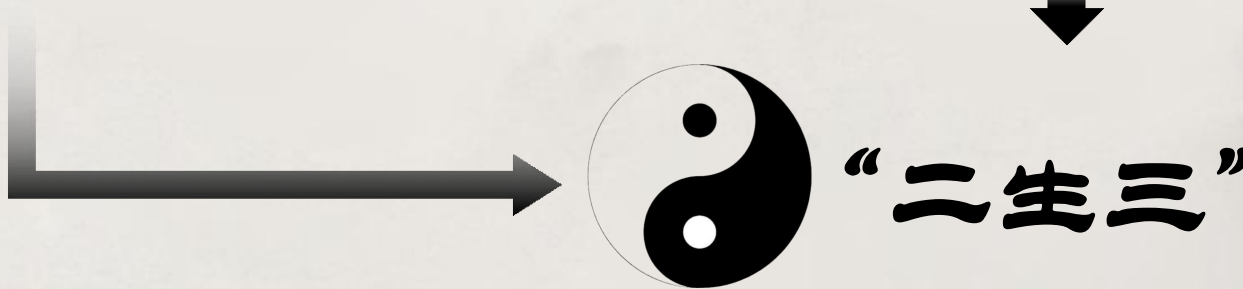
系统：内外为一，万人万物相连，庞大且复杂，工于算计无效，所以真善美



儒家
明明德

致良知
是真善美的根基

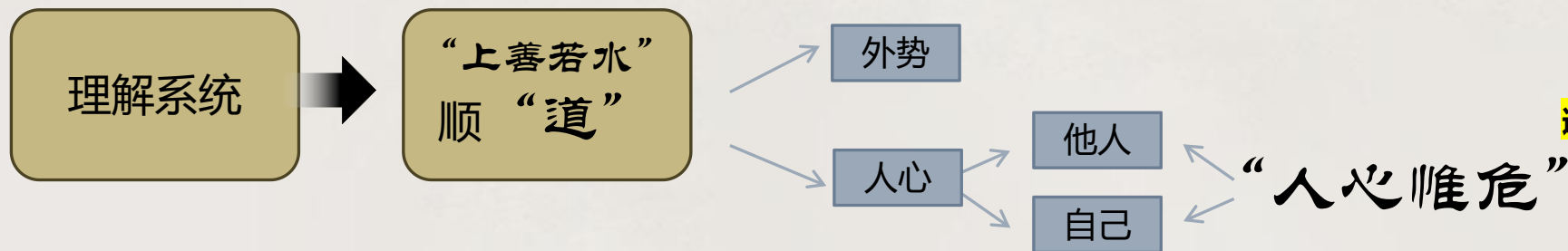
荣格心理学
自性化
道理4 道理10



例：

君子不器，避免（精致利己主义），
AI时代更是如此。

9 对外顺人性82，对内逆人性28



“无为而无不为”

道理4上



反例

对外顺人性 八二

即80%顺从人性诉求

但是20%是逆其而行

不能屈从于他的
人性诉求 道理4上

与他共成长，
共修行 道理11

例：

- 利他，即领导力；
- 管理预期，管理欲望；
- 咨询和营销中运用。

对内逆人性的 二八 “修行观”

即20%跟随直觉

但是80%转化本能

本质也是去顺应本性的演化之道

“从心所欲，不逾矩”

——出自孔子《论语·为政》

八二依然是分别心，用此描述便于理解，“二生三”即不起情绪的分别”

合计100%都是顺应人性演化之道

10 意志力是易耗品

对内逆人性并不是简单的克制自己。



“你所抗拒的，会持续存在；自律的失败本质是意识与潜意识的战争。”——荣格

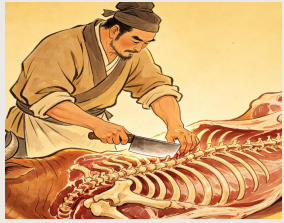
极强的潜意识及集体潜意识

要“修”心

“不争”



“着力即差”——苏东坡



例：
减肥中，用习惯、食谱变化对菌种和激素乃至心情的影响，来替代意志力的消耗。
过程既美好，降低对目标的欲望，
“大器免成、惟精惟一”

“不争”

即情绪管理，并不是没有情绪，稳定的内核，



如海浪与海的关系
“载营魄抱一，能无离乎”

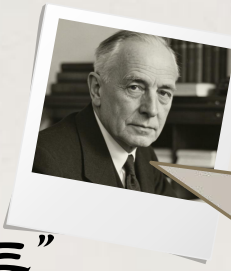
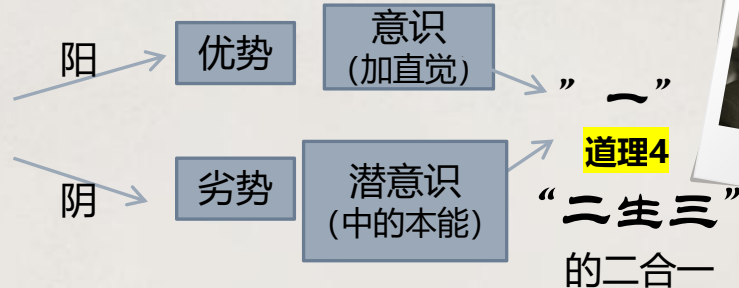
“冲气以为和”

“守静笃”

知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。——大学

“人无远虑，必有近忧”，^{道理6} 处心积虑不是忧虑，^慮 是充分的安静的考虑，潜意识中的直觉看到的东西

《说文》：慮，谋思也。从思，虍声。
「虍」：遇危险，处置，规划，规避，「思」上：凶门，下：心，人脑和心的贯通，思者容也，通过思考深度认知现象，最终融会贯通，人心：大的容器，容纳万物，危机中转化变成转机，



“一个人能够了解自己意识层面上的优势，并且能够整合潜意识层面的劣势，使自己的优势和劣势、意识和潜意识达成一种完整。”——荣格



“二与一为三”——《庄子·齐物论》

“一体两面”是一。

用心去看见的 远则小、“见小曰明”^{道理6}

勿以善小而不为，勿以恶小而为之。

——《三国志·蜀书·先主传》

11 万物得“一”而“生”

“一”
三中之



即无分别心，转化短板

道理4下

万物皆对我有利



至人之用心若镜，
不将不迎，应而
不藏，故能胜物
而不伤。——庄子

道理1

——庄子

“修行观”

道理9

“一生二、二生三，三生万物”

生 “生”

在风中展开歧出的嫩芽，
吸收阳光雨露，蓄积生长
的力量。

管理：（团队的成长）好的系统都是促进每个个体和谐成长的道理5（健康的生态系统）。

个人：好的长期动力就是为了成长

互相互利，带动共同进步，互相圆满

教育：（孩子的成长），前后相随道理4的高境界。

12 一无所知

“名可名，
非恒名”



理性认识
世界



依托于命名：
主体客体
二元分别



自己利益
(欲望) 出发



“一生二”

去分别心



佛家：空性，
破我执。



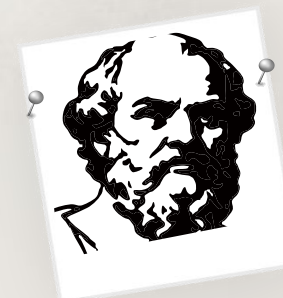
不只是对自私（有）等
给与的困局进行破除，



更重要是对“认知自信”
的破除。



知不知，尚矣，
不知知，病也。
——老子



“我唯一知道的，
是自己一无所知”
——苏格拉底

依次出发，打开认知边界，可以通过换位，换时空来提升洞察力

但是，理解这个“一”，和做到无分别心太难；

做不到无分别心，按知行合一要求，即为“不知”。

四、尾声

回到阳明的真儒，融合了释与道，知行合一背后

知行合一

人心惟危，道心惟微
惟精惟一，允执厥中

——尧舜十六决（尚书）

“知行合一”

本质是一种心法

感性

理性

感性

7、内观、顿悟与直觉
玄学范畴，语言所不能及

6、明了知行合一
分辨直觉与本能，自性化

5、了解知行合一
情绪管理，预期管理

4、知道知行合一
知不知，心存敬畏

3、以为知行合一
复盘总结，为道日损，
归纳规律

2、以为知行合一
勇于实践

1、书呆子
不会接化发



指月之指不是月，如见指月，观指不观月。——楞严经，语言的边界是认知的边界——维特根斯坦，名可名非恒名，无法描述，强说它是道。这个就不能说了。留给真修行的唐大师。

情绪背后，尊重潜意识的强大，学会分辨正面的直觉和负面的本能，也是去顺应荣格学说里的潜意识（包括集体潜意识）运行的规律，人的大部分决策和意识都落在了潜意识的后面成为了追认和妥协。“佛家叫色受行想识别”，解剖学的例子叫脑前叶的重要性。基于此，不能简单的对抗本能，也就是不能简单依赖脑（意识）去逆转，要走心。这就是荣格说的自性化，即与潜意识健康相处，分为四个阶段，意识化，与潜意识对话，平等交流，整合最终自性化。阳明四字诀的启动，“无善无恶心之体，有善有恶念之动，知善知恶是良知，为善去恶去格物”。而走心的开始，就是无限真诚的面对自己；找到心之体，在根本上格掉劣质的后天被污染的本能；透出优质的直觉，内省不是内耗是起心动念的觉察道理6，无为而为，

首先是落在认识到管理情绪的重要性，因为过度的情绪（即不能静）是同时影响自己心身健康和决策判断，背后是懂得去减少低级欲望（也包括降低期待——即预期管理）和由此对应的执念。但有的人又走了极端，坠入四大皆空，将道或佛都按出世角度去修行，是阳明（也是我个人目前阶段）所不喜的。这就是阳明所批判的“枯槁”，个人认为出于我们在人世间的责任，这样求得心静是自私的，也不符合前述的“冲之以为和”。其中，对内的管理预期，是因为多巴胺的基本原理是预期和获得的差值，要调优本能，就要找到更新的乐趣方式。

明白了自己做不到，就是不知道“不能行则为不知”，进入“知不知，尚矣”的进阶。这个阶段才算开启认知之途，因为心存了敬畏。

仅仅是“为道日损”，将学习和实践相结合，并主动复盘总结规律；这个状态是好于下一级，但往往动不了内心的根本，因为还是只知道走脑。因此也经不住挫折，在顺境中不明显甚至容易骄傲，在逆境中则会一败涂地。本质原因是归因错误，将顺境全部归为自己的能力。例：咨询中，将过去的成功进行归纳来提供战略规划往往并无卵用的原因。其实学的是术，而不是道。对于道，自以为懂，挂起来不践行，尤其是真善美，也是自以为理性解决一切。

仅仅是“勇于实践”“实践是检验真理的唯一标准”，甚至盲目认为实践出真知，而否定了结合学习进行复盘的必要性，极端化就变成了道德经反对的“争”“为”；“勇于敢而杀”

·书呆子，所以我书中讲，不会接化发，不要读书。

真的效率
善的系统
美的直觉



薛涛 E20



扫码关注：微信视频号
或微信视频号内
搜索：薛涛E20水木未名