道家的生活智慧與中華文化

台大哲學系教授杜保瑞

摘要 :

本文將以道家老子的哲學體系，汲取其有益於現代社會的人生智慧，進行探討，首先說明老子之智慧是領導者哲學，其次將老子論道的一些抽象的哲學思辨之意見進行說明，接下來便進入老子的政治管理智慧，重點在無為及給予。再進入老子談天下事物變化的律則，其實就是人事變化的律則，則有有無相生及反者道之動，以及運用這些律則的自我修養工夫，就包括 : 弱者道之用、上善若水等、此外，老子有利用微明以擊敗強者的方法，以及人生三寶 : 不敢為天下先等，最後，老子提出評價政治人物境界高低的四個等級，以及對於成為聖人的境界描述。以此為基礎，本文便進入以老子哲學與中華文化中的其它人生智慧體系作比較，包括 : 儒家、莊子、佛教、易經、人物志、菜根譚。文中定位各種人生智慧系統的問題重點，以及與老子哲學的比較關係。

關鍵詞 : 老子、道家、人生智慧、中華文化、易經、人物志、菜根譚

一、前言 :

 一般來講，中國文化以儒釋道三家代表，儒家代表淑世的理想，服務的人生觀，承擔社會責任，修養自己的道德品格。儒家從先秦孔孟，到漢代董仲舒，到宋明朱熹王陽明，脈絡清楚。佛教源自印度，傳至中土之後，有八宗之弘，後期禪宗一枝獨秀，卻內部也有南頓北漸及南宗下之新的八宗，不過，追溯教義，必須說仍是一系同脈互相融通。至於道家，就比較分歧，有老莊列之別異，又有道家道教的不同，道教甚且還有更多分系，難以找到共同的理路。說到對中華文化的影響，道家老莊，以及道教，都在華人生活世界中落土深根，道家以生活智慧落實，道教以宗教節慶、身體鍛鍊治病，及祭祀儀式落實。

 就道家的生活智慧言，先秦《老子》、《莊子》、《列子》，秦漢《呂氏春秋》、《淮南子》、《河上公注老》、《老子指歸》、魏晉《王弼注老》、《郭象注莊》，則是道家著作中的最重要經典，其中，老、莊、列獨立自成一系統，《呂氏春秋》、《淮南子》雜揉各家而成，《河上公注老》、《老子指歸》、《王弼注老》在老學的基礎上有詮釋有發揮，《郭象注莊》在莊學的基礎上有詮釋更有發揮。但說到對中華文化人生智慧的影響，老子及莊子才是其中最經典的兩型，老子是都市人的哲學，莊子介於都市與鄉村之間，列子的智慧幾乎不涉入都市人際關係的應對中，都是在鄉村山林野趣中鍛煉，以今日之概念來說，列子教人訓練感官知覺上的超能力的培養[[1]](#footnote-1)，莊子教人遠離世俗紅塵，追求個人精神境界的最高發揮[[2]](#footnote-2)，老子教人入世而且主導而成就人間帝王事業[[3]](#footnote-3)。

 限於篇幅，以及筆者希望本文之討論仍有一定的深入，故而本文的討論便只以老子為主題，至於莊子的人生智慧，另待其它機會再予闡釋。

二、老子的人生智慧的模式

 老子面對先秦時期，國家征戰，人民生活痛苦，認為都是領導者自私自利的結果，既不能有效領導，又不能帶給百姓幸福，於是老子哲學的根本問題，在於教導國家的領導者，如何有效管理大臣，如何讓百姓生活幸福? 而老子的思考模式則是，先找出人際關係變化的律則，再提出領導者自我修養及對待眾人的智慧之道，而整個思考的背後立場，仍是愛護百姓，且期許帝王行仁政，並追求天下太平的境界。

三、老子論道的哲學層面

 老子八十一章，五千言，其中有兩個思路的主軸，第一為關於道體的討論，第二為人生智慧的討論。本文討論人生智慧，但是涉及整個老子原典，所以先交代一下老子對道的討論，道這個概念在今天的使用意義就是最高原理，這個定義卻是老子最先給出來的。但它既是最高原理，本身就不是現象世界的具體事物，故而老子有許多關於道的抽象特徵的討論，重點就是在說它只是一個抽象原理，故而看不見、聽不到、摸不著，「視之不見名曰夷，聽之不見名曰希，搏之不得名曰微。」(十四章)、「迎之不見其首，隨之不見其後。」(十四章)，但它就是統領天地萬物運行變化的總原理，「有物混成，先天地生。寂兮寥兮，獨立而不改，周行而不殆，可以為天下母。」(二十五章)「淵兮，似萬物之宗。」(第四章)「湛兮，似或存。吾不知誰之子，象帝之先。」(第四章)，以上這些討論，都是確定了老子就是以道概念作為最高總原理的地位，至於這個原理的內涵為何? 如何運用它? 就是接下來要談的。

四、老子論人際關係變化的律則

 老子理解到，天下間的人際關係，處於一個「反者道之動」及「有無相生」的律則中，若能掌握這個律則，則能有效領導天下人。首先講「有無相生」，人與人之間的互動關係是 : 「天下皆知美之為美，斯惡已；皆知善之為善，斯不善已。」一件本來美善的事情，若要搞得天下皆知，就是要無限地炫耀推進這件事情的邊際效應，結果就是使周圍的人不堪其擾，壓力沉重，此事在眾的感受上便不再美善了。這是因為，「故有無相生，難易相成，長短相較，高下相傾，音聲相和，前後相隨。」然而，某個人的美善，並不等於他人也美善，本來，美善之事是要使人愉悅，要讓眾人受益，因此，美者善者讓人讚美稱羨感激不已，別人雖不美善，仍讚嘆不已。一旦，美善者自伐其美善，則他人並不美善之感受便油然而生，終至爆發而厭惡此美善之人。亦即，任何事情過度強調的結果，就同時激起了對立面的存在事實。如難事以易事為對比，長者以短者為對比，高者的強調就凸顯了他人是矮者。因此，美善之功，以不自誇、不自現為最佳的方案，即「是以聖人處無為之事，行不言之教，萬物作焉而不辭，生而不有，為而不恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。」即領導者對百姓就是給予而已，不為私利，不自誇耀，不控制自己開創的團體，不對被照顧的百姓居功邀功，因其皆不居功，百姓對於功德反而永遠不忘。

 其次講「反者道之動」，前文中的美善之事被搞得天下皆知，就是過度發展，其結果就是不善不美，事務從美善始卻終於不美善，這就是反者道之動。但是，這是因為不懂得謙虛柔弱之道，也就是前文中的「生而不有，為而不恃，功成而弗居。」老子四十章即言「反者道之動，弱者道之用。」就是講明，不知節制自己的功勞，就會被人唾棄，即造成事務朝向對立面發展。為避免此局，就要收斂功勞，也就是要「弱者道之用」，即等於前文中的「功成而弗居」。

 老子七十七章言:「天之道，損有餘而補不足。人之道則不然，損不足以奉有餘。孰能有餘以奉天下？唯有道者。是以聖人為而不恃，功成而不處，其不欲見賢。」天道都是持盈保泰，依養萬物而不為主的，所以損有餘補不足，這就說明了有餘者會被天道減損，不足者會被天道補足。所以有餘者不敢表現出有餘，強者不敢以強者之姿態示人，不敢表現出超出眾人的態度，這才是智慧的生存之道，也就是要「弱者道之用」。

五、老子論領導者管理國家的方法

 老子第三章言: 「不尚賢，使民不爭。不貴難得之貨，使民不為盜。不見可欲，使民心不亂。是以聖人之治，虛其心，實其腹，弱其志，強其骨。常使民無知無欲。使夫智者不敢為也。為無為，則無不治。」不尚賢、不貴難得之貨、不見可欲，此三者，就是不去激起百姓自以為不足的做法，上好賢，百姓便爭相為賢，上好貨，百姓便爭奪此貨，這些都是激發百姓自以為不足而欲補足的慾望，慾望激起，便天下大亂，人民難治矣。是以聖人治國，讓百姓照顧溫飽為主，而不標榜世俗的虛榮，使好玩弄小聰明的小人不敢為亂，而關鍵就是，領導者自己無私欲，有為就是凡事為了自己的私慾而為，自己有私慾百姓便被激起更大的慾望，無為就是自己無私欲，只顧天下人的根本利益，則人民心安於樸素的生活，天下便好治理了。

老子四十二章 : 「人之所惡，惟孤﹑寡﹑不穀，而王公以為稱。故物或損之而益，或益之而損。人之所教，我亦教之。強梁者不得其死，吾將以為教父。」作為領導者，天下的財貨皆歸所有，故而人羨其有，但理想上應該賜予天下人享用，否則，人將厭惡其有。至少，必須對天下人採取卑下的態度，以免引起忌恨，故而王公在自稱時，盡量以卑下寡疾的詞彙自稱，如孤、寡、不穀，如哀家、如孤，這都是要貶抑自己，以避免激起忌妒不滿之情。

 老子四十八章 : 「為學日益，為道日損。損之又損，以至於無為。無為而無不為。取天下，常以無事；及其有事，不足以取天下。」這是講領導者治理天下的最根本的修養工夫。讀書學習這件事是每天累積愈多愈好，但是以道治國、守道、修道、求道的活動就不然了，在治國服務的過程中，只會不斷產生各種利益，面對利益，要懂得給予，而不是據為己有，此時就要不斷減損自己的慾望，但誘惑威脅卻會不斷新起，那就需要不斷減損，以致都無私慾，人民百姓見到君王都是福利天下，公眾事物都是人民得利，則天下愛之，繼續協助君王建設國家，則無為而無不為矣。並且，這樣的君王在位，人愛其政，不願去之，任何野心政客都奪不走他的領導地位。若在這個過程中，私心自用，搶奪壓迫，則人民不服，於是他的領導地位也就不穩了。這裡的無事就是不為自己私利營求之事，這裡的有事就是為己營私之事，故無私事者得天下，有私事者失天下。

六、老子論聖人自我修養之道

 老子第七章言 : 「是以聖人後其身而身先，外其身而身存。非以其無私邪？故能成其私。」老子講聖人對待天下的態度，就是給予而不搶奪，事情未發生之前，宣傳理念，創造條件，尋訪人才，謀劃佈策，事情發生時，天下人皆投入其中，一流人才更掌握領導權，此時聖人樂觀其成，不必涉入，身雖後而觀念倡導於先，身雖外而精神內化期間，因為他祝願天下事成於天下人，事業的推行中不涉及個人私慾，故而成就眾人團結合作的成效，他的理想便落實了。如果，雖有美事，卻一馬當先，號召眾人跟隨自己，並擔任統帥，甚至盛氣凌人，事成之局，又邀功傲慢，則團隊將潰散，甚至，事亦不能成辦。

 老子第八章言 :「上善若水。水善利萬物而不爭，處眾人之所惡，故幾於道。」聖人的胸懷是利萬物而不爭，眾人不願不能做的辛苦事他來做，成就天下，利益退避，則眾人和諧，關鍵就在，事業的成就之時必有許多額外的利益，小人爭相搶奪，聖人不爭，故與小人無怨，此時，小人一樣可以協助聖人辦成天下事，通常事業不成，都是過程中的利益搶奪造成的，唯有聖人讓利於眾人，「夫唯不爭，故無尤。」，既無尤，則事業的美善效果便長存。

 老子第三十章 : 「善有果而已，不敢以取強。果而勿伐，果而勿驕，果而不得已，果而勿強。物壯則老，是謂不道。不道早已。」領導人為天下人服務，要有成人之美而不為己利的胸懷，事業做成才是最重要的，過程中的利益勿取，完成後的功勞不居，更不能以驕矜示人，凡事只是不得已而為之，若是驕傲凌人，居功不讓，便把世人對你的感恩之情消耗殆盡，本來有一個悠遠長久的意味，卻被領導人自己破壞了，這就是物壯則老，發展過頭了。是謂不道，就是沒有智慧了。不道早已，則領導者的位置不保。做任何事情都會在人們心中留下感受，感受初起時不會爆發，但發展過頭之後，就非爆發不可了。服務的功績本來是存在的，感激之情當然是有的，但施功者自伐自驕且好強，就把感激之情本來蓄藏的能量消耗殆盡了，於是那本來美好的人際關係就破壞了。

 老子的六十六章 :「江海所以能為百谷王者，以其善下之，故能為百谷王。是以欲上民，必以言下之；欲先民，必以身後之。是以聖人處上而民不重，處前而民不害。是以天下樂推而不厭。以其不爭，故天下莫能與之爭。」本章講領導者對待天下的態度，就是要謙下待眾，一如江海，處於地表最低之處，因此天下之水皆來歸流，而為百谷王，以此為例，講述為君之道。君王要領導天下人，則言語上要尊重天下人，謂之言下；要率領天下人，則應將天下事的利益給予天下人，自己後退而不取，謂之身後。這樣的態度，人民尊嚴受到肯定，不覺得有壓力，人民的生活利益受到照顧，不覺得被剝奪。能如此，天下人樂於君王的執政及領導，因為他不與天下人爭利益，結果天下人不能奪走他的領導權。

七、老子論擊敗強豪的方法

 老子第三十六章 : 「將欲歙之，必固張之。將欲弱之，必固強之。將欲廢之，必固興之。將欲奪之，必固與之。是謂微明。柔弱勝剛強。魚不可脫於淵，國之利器，不可以示人。」對付強大的的敵人，就是讓他把事情做過頭，過頭了，撐不住了，自然毀壞。要關閉它，就讓它大開門戶，力氣耗盡，自然關閉。要削弱別人，就刺激它一味好強，等它樹敵過多，自然被眾人消滅。要廢除某團體，就鼓勵它不斷擴張，等內部空虛，人事腐敗，就自動瓦解了。要搶奪對方的財貨，就給他聚斂的機會，當它財大氣粗，任意揮霍之時，就是全部接收之日。這就是善用人性弱點的處世之道，所以不必費力對立就能擊敗敵人。普通的人就是沒有自知之明，不懂持盈保泰，不能謙虛下人，不知道與人為善的道理，不知道自己生存的根基，不會鞏固生存的依據，一味炫富誇耀，自然引來眾人的唾棄，進而搶奪，結果就敗壞了。

 這一章告訴我們如何對付強暴的惡人，但更是告誡我們不要自亂陣腳，自失根基。對於一般有自知之明的人，這樣的方法是無效的，但對於粗魯無知的跳樑小丑，就大有用處了，所以我們自己更是千萬不要陷入這種無知愚昧的處境中。

八、老子提供給世人自處的三寶

 老子六十七章 : 「天下皆謂我道大，似不肖。夫唯大，故似不肖。若肖，久矣其細也夫。我有三寶，持而保之。一曰慈，二曰儉，三曰不敢為天下先。慈故能勇，儉故能廣，不敢為天下先，故能成器長。今舍慈且勇，舍儉且廣，舍後且先，死矣！夫慈，以戰則勝，以守則固。天將救之，以慈衛之。」這一章講道的運用有三個生活上的側面，其實根本上都是以給予的原理而表達的，慈是對部屬晚輩的愛護，惟其真正關心照顧，故而受照顧者能升起生命的力量，因為內心的不安被長者安頓了，長者的安頓是不計較別人的表現作為，不論好壞都予寬容地接受，善待眾人，則人人有了存在的力量，戰能勇、守能固。特別是對於已經失去生命衝勁的人而言，已經對自己沒有期許的人，已經不能依靠自己站起來的人，認為社會國家都放棄自己的人而言，最需要的就是被接受，被接受就是被接受為一個正常的人，慈就是無條件的接受，領導者對眾人本來的關係就是給而不取，既不取於眾人，則眾人能不能作為已不是關鍵，不能作為還是要照顧他，這就是慈。

其次講儉，儉故能廣，從儲蓄的角度，此理甚明，這是對任何人的能量續藏而言，能量要持續積累補充，但是，當用則用，不過，生活中有許多無謂的消耗便是欲望的不知節制，這就是要儉的對象，能續藏又知所節制，則能力愈強，在該用的時候，必有豐沛的能量得以發揮。

最後講謙道，不敢為天下先，指得是別人也有意為之的事業，此時就不宜以承擔為由而取之，應是把作為的首功讓予他人，否則，便是搶奪了他人的功勞，便是結怨仇。至於該做的事當然需要去做，別人擔任領導時也全力配合去做，這才是心懷天下的君子。當然，天下動亂，無人收拾時，就要勇於承擔，此時也不會有別人來搶領導的位子了。在還有別人也有能力完成事功的場合，就是不敢為天下先的時刻。所以君子仁人要時刻提升自己的能力，別人可做就讓給他去做，自己則一直在成長，永遠有重要的學習及服務的任務，在沒有人能出面主導的時刻，便是當仁不讓之時。這些狀況很多，分辨的智慧就在一念之間，一念好名便搶了先，便踩在別人頭頂上，便製造了紛爭，夫唯不爭，始終協助，成功不必在我，則人人敬重，故天下末能與之爭，自己都不爭了，別人給你爭甚麼呢? 但事情是要做的，助人成功，功勞在他人，這樣的人才君子才是老子心中最上智的一等人物。

九、老子對世人及領導者境界高下的評價

 老子四十七章 : 「上士聞道，勤而行之。中士聞道，若存若亡。下士聞道，大笑之。不笑不足以為道。」學道求道的事業就是為天下人服務的事業，自我謙退，卻勇於付出。此旨，智者聞之而勤行之；凡人聞之則效學，但或進或退；小人聞之，覺得此旨愚昧至極，世間焉有只給不取之人，守柔謙下的結果自己一無所有，故譏之。老子之意即是，莫因小人譏笑則不為，智者就是為天下人所不為之事。其實，既已與人己愈有，聖者成就了大體，追求了天爵，能力提升至完美，生命豐富而燦爛。

 老子第十七章 : 「太上，不知有之。其次，親而譽之。其次，畏之。其次，侮之。」本章講領導者的境界等級，最高境界的領導者，就是後其身而身先，外其身而身存的領導者，自己不居功，事情有人做即可，但是他會全力布局以使事業成就，完成之時，百姓只知道一些台面上的領導者，並不會曉得有這位高瞻遠矚的領導人。其次一級的領導人，追求自己的成就，更且愛惜自己的榮譽，於是仁民愛物，真誠付出，然後享受百姓的感激愛戴之情，有時不免急於成功，有時不免責人太甚，有時不免忽略了一起努力的夥伴的功勞，但無論如何，他的初發心是善的，所以人民的感念也是合理的，這是儒家式的領導。再次一級的領導人，就純粹是事功取向了，所以會為了達成目的不擇手段，對部屬要求甚嚴，對犯錯者嚴刑重罰，寡恩薄情，只注重自己的事業成功，這是法家式的領導。最後一等也是最劣等的，就是自己沒有能力卻愛佔據高位者，其結果就是諸事辦不成，終究被人民唾棄。可惜的是，世間卻充滿了這一類的在高位者，都是沒有自知之明卻又貪慾過盛的人物，這些人物，從來沒有好下場的。

十、老子以聖人自許的最高境界

 老子第八十一章 : 「信言不美，美言不信。善者不辯，辯者不善。知者不博，博者不知。聖人不積，既以為人己愈有，既以與人己愈多。天之道，利而不害；聖人之道，為而不爭。」本章講聖人的境界，聖人就是最高智慧的聖者，老子自己就是這樣的智者，他所體會到的智慧，不是一般人能接受的，因為世人多愛利益，聖人卻只愛成就百姓，為了如此，必須減損自己的慾望，並且成就他人，這些話誠固然也，卻讓世人不喜歡，世人喜歡聽好聽的話，就是讚美自己的話，但那些話通常是場合上虛偽一番時會說的話，絕不真誠，惜世人愚昧，該聽的不聽，不該聽的卻愛聽。有實力的人直接成就事業，對於場合上一些言語的爭辯沒有參與的必要，故不愛在言語上爭勝，普通人則不然，沒有實力卻好勝，只要有言語的場合就要爭強，實際上做不到，也沒有實踐的意願，就是嘴巴上要贏，但都是一些無謂的場合無謂的糾紛，贏了也沒有意義。有智慧的人知道處事做事的原理，關鍵的知識掌握精確，沒必要知道的訊息不會花力氣去認識。反之，沒有智慧的人通常很愛表現，任何場合都要顯現自己的博學，但都是皮毛，能提幾句門面話而已，碰到真的專家就破功了，所以他的博學仍是虛浮不實的。

聖人就是愛護天下的人，天下的財貨為百姓而積累亦用之於百姓，絕不藏私於己，故不積，只為人，但種種天下的功績完成之時，自己的能力提升，境界提升，理想達成，心情愉快，能夠牽動影響掌握的資源更加廣大，因為人人皆願效力其下，而天下的資源便都歸到他的指揮調度範疇中，關鍵在於，一言動天下，因為，人人樂推樂聽樂從之而已。這樣的智者，領導人，作為與天一般，天之道，利萬物而不害之，聖人之道，利百姓而不爭，只為天下作為，從不與世人爭利。

十一、對老子的人生智慧在現代社會的應用

 從以上老子的人生智慧來看，我們完全可以將其用之於現代的社會問題上。從國家管理的角度言: 領導者要一心為民服務、照顧百姓、減除自己的私慾，成為天下人的領袖。在官場上服務，不必太求冒進，在位子上對百姓有用才有價值，上了一個不能作為只能聽命的檯面，則大丈夫的氣慨都沒了。在高位者一定要給優秀的幹部積極表現的機會，幹部獲得成就感與榮譽感，則天下人皆得利。

 從私人企業的角度言: 企業人，要有理想，要以才幹成就事業、福國利民。與企業競爭，勿爭搶，不削價競爭、不製造死敵，追求穩定成長之道。生產物品，不違法，不黑心，點滴累積，追求永續經營。讓利給幹部，則幹部效死賣命。克制自己的私慾，追求天下的大利。使企業成為社會穩定的力量，既自我營生，又福國利民。

 從宗教團體的角度言 : 謙虛、慚愧、自我要求是參與宗教、學習宗教智慧的本質。宗教修持的成就更是不宜以此傲人。宗教師與信徒之間的關係更要注意謙虛下人，若反過來凌辱信徒，則是魔性狂妄之舉，而不是慈悲愛人之宗教師的行徑。宗教職事之間的互動關係，也要以形成團隊、互助合作、謙虛相處為原則。不能因有階級的不同而高傲欺人。

十二、老子的生活智慧在中華文化中的定位：

 老子的人生智慧直指領導者的角色，在日常生活中，作為一位有理想有責任的人，隨時都有領導者的角色可以扮演，但是，人生的問題尚不只有此，還有命運的問題、感情的問題、生死的問題，針對這些問題，中華文化中還有許多寶貴的智慧財產可資應用，其中，儒家也是充滿了社會理想的學派，因此直接可以跟老子的智慧相互呼應及應用。易經也是管理領導的哲學，同樣可以跟老子呼應互用。莊子就不然了，他充滿了出世的色彩，是可以從個人感情面提供不一樣的生命觀，從而補足老子哲學的不足。至於佛教，更是直接面對生死及命運問題，也是老子哲學未能深入處理的面向，對老學及孔學都有重大助益。另外，有兩部中華寶典，人物志及菜根譚，人物志充分運用老子的生活智慧而在人事管理的細節上補充之，菜根譚則綜合老子及儒家的智慧而在生活實景上深入而細膩的剖析，這兩部都是深化老學的智慧寶典。為了服務社會，要學習老子的生活智慧，但為了人生的圓滿，我們更應該兼具以上其他中華文化的各家精粹。

（一）：孔老互補

孔老可互補：儒是積極正面價值，老是防範人性負面。

就儒學體系言，儒道互補是以仁義為本體，以無為為境界。

在老學體系言，儒道互補是以無為為本體，以仁義為次德目。

（二）：老莊之異

老是入世，莊是出世。

老子以天下國家社會為理想智慧的舞台場域。

莊子以天地自然民間為理想智慧的舞台場域。

孔老互補，莊孔互斥。但仍宜求其會通。

老莊是上下班不同的人生態度，老子是上班的，莊子是下班的。

（三）：佛老之別

佛是宗教，老是哲學。

佛有它在世界觀，老為經驗現實世界。

成佛遍在宇宙，照顧眾生。成聖治理天下，常善救人。

佛性實相為空，老子本體為無。

學佛工夫無執，學老工夫無私。

佛教更以果輪迴的觀念，說明了命運的發生，以及生死的真相。

（四）：易老通用

周易以一卦六爻，共六十四卦，展現六十四套人生情境的處理哲學。

一卦六爻由上下兩個三爻卦組成，正顯示中央與地方、高階與低階的組織結構，及人際關係原理。

上三爻為中央或高階，下三爻為地方或低階。

人生的理想以儒家道德價值主之，階層的進退以道家老子的智慧處之。

第一爻通常為初入組織之時，一切以觀察、學習、不強出頭為原則。此時，學習是第一要務，對於外在世界的紛爭，自己尚不能看清楚，因此不宜冒然出頭。這就是老學及儒學的互用。

第二爻為基層組織的被授權領導者，一切以積極表現、勇於任事為原則，此時會獲得讚譽，不必擔心受猜忌，服務貢獻才是角色重點，此時是最重要的快速成長的階段。這主要是儒家的型態。

第三爻為基層組織中年齡經驗最老道的一環，但卻已失去了領導者位置，上不上，下不下，最容易憤世嫉俗，也最容易闖禍，甚至會一時衝動離開了這個組織。建議要堅守崗位，用心觀察最新情勢變化，積極貢獻智慧能力，絕不與第二爻甚至第四爻爭功，更不以中傷、擠壓二四爻為晉升之階，沉著穩重，終有上達四爻的一天。這是孔老的互用。

第四爻為高階組織中的領導者周邊的幕僚集團，人數很多，能力都很強，關係也都很好。角色邏輯為幫領導者解決一切不好的事情，但不要聲張；也要幫領導者完成一切風光的好事，但功勞要推給領導者。不要懶惰不幹活，事情要自己找，資訊眾多，隨時擷取，當下決斷，老闆沒交代的事情也要去做，但一切是為了老闆而做。絕對不要恃寵而驕，這是最易受猜忌的位子，要戰戰兢兢、臨淵履薄。你有最終上至高位的一天，但也可能終老於此位，沒關係，都很好，這是修福積德的好位子。這是最佳的老學精華，可以說老學的最高智慧就是用在這第四爻上的。

第五爻為高階主管，實際上就是組織的實質領導，如君王、董事長角色。他有兩項任務，政策及人事。其餘所有庶務都應該是幹部去處理，否則幹部沒事幹，而自己累死，這樣組織就危險了。所以第五爻不辦事故而沒事，但第五爻為要用人及想定政策，故而亦極為忙碌。第五爻用人重點在基層主管的帶領，而不是領導所有的部屬，否則基層領導又要做亂了。至於處理政策的重點在自己親身涉入議題，否則易為部屬提供錯誤資訊之誤導而壞了大局。這主要是儒家的型態。

第六爻為組織中已退出領導位置的老人，因此盡量不要干涉第五爻以下的作為，否則易生人厭，應找尋自己的興趣，好好休息，思考下一步，為未來做準備。六爻為組織做越多越令人嫌，組織愈退步。不放下也得放下。領導者也切記切勿永遠擔任同一個組織中的領導者，做了一定年限之後一定要換跑道，否則種種尷尬又要出來了。爵位不宜太盛。這是老子及莊子哲學共同關照的領域。

（五）：人物志與老子

 人物志是中國古代人事管理的寶典，它有兩套智慧的依據，一為孔子的淑世理想，一為老子的柔弱勝剛強之智慧。然後才展開多元豐富的人事觀察心得。〈釋爭篇〉從人與人之相爭時的不同做法，品鑑人物境界的高下。重點在指出，禍害起於高傲，所以老子的謙退思想正是人物志最後的告誡。戰勝而爭不形，人人樂推之。

（六）：菜根譚與老子

菜根譚為最精深的中國三教智慧之境界哲學。

菜根譚品評人物意境達到三教圓融的最高境界。

菜根譚針對人生的所有場景及角色，老子針對領導者。

老子關懷天下，指導領導者角色扮演；菜根譚回到人生的本身，處理自己在各種場景中的應對進退。

老子正視人性之惡以談領導，菜根譚正視人性的善惡以談生存及活動。

十三、結論：老子領導哲學的人生智慧

領導者就是為天下牟利的人，不是追求自己的私利的人，前者是領導者，後者是幫派老大。

人生以服務為目的，領導人第一要有遠大的理想，理想是為公，慾望是為私，領導和老大的差別就在為公及為私上。

要領導天下人，就要有高明的政策及事業的方向，所以領導人都是要讀書、要研究、要思考、而找出方向與政策的人。

領導天下人就是透過領導幹部而成立的，領導幹部就是領導人才，領導人才要重視給他榮譽，以及給他該得的利益，才能服人心。所以，領導者就是給予者，絕不拿取，這就是無為之道。

易經整個坤卦，都是老子式的領導者的官場哲學，易經所有的第四爻，都是運用老子的生活智慧來處事的。

人物志最後一章釋爭篇，更全都是老子式領導者的智慧生存之道。

以老子的謙退領導再輔以儒家的勇於任事的服務精神，則領導者所需的心理素養已經建設完成，但是，人有休息下班退休的時候，這時候就需要莊子。人有命運不及甚至死亡的時候，這時候就需要宗教。

1. **參見拙著，杜保瑞，《功夫理論與境界哲學》，第七章，<列子的工夫哲學>，北京華文出版社，1999年8月第一版。** [↑](#footnote-ref-1)
2. 參見拙著，杜保瑞，《莊周夢蝶》，臺北書泉出版社1995年02月，北京華文出版社，1997年4月，五南圖書2007年1月。 [↑](#footnote-ref-2)
3. 參見拙著，杜保瑞，[《反者道之動》](http://homepage.ntu.edu.tw/~duhbauruei/3book/laotz/la00.htm)，臺北鴻泰出版社1995年07月，北京華文出版社，1997年4月。 [↑](#footnote-ref-3)