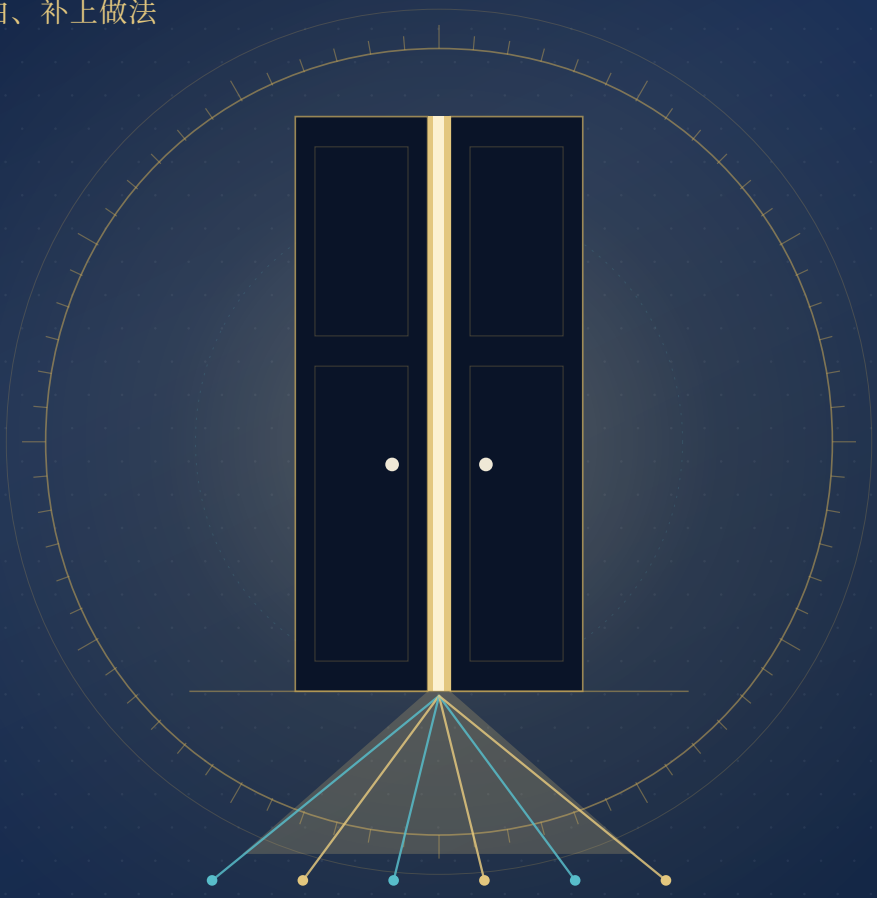
SDE UNIVERSES
德麦国际专著 · 第 311 号

普通人都能懂

道德经的缝隙与填补

八十一章，
逐章盘点留白、补上做法



王德生　著

德麦国际出版社
Demai International Press

普通人都能懂

道德经的缝隙与填补

八十一章，逐章盘点留白、补上做法

王德生　　著

德麦国际出版社
Demai International Press · Singapore

出　版　信　息

书名	道德经的缝隙与填补：普通人都能懂
著者	王德生
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 311 号
ISBN	979-8-90690-892-6
定价	US$21.00
开本	170 mm × 240 mm（16 开）
字数	约 30 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版
完稿	2026 年 10 月 5 日

本书由王德生博士立题、定读法，AI 协作执笔，经逐章核对后成书。

书中《道德经》原文以王弼本为准，章次照通行的八十一章。郭店楚简、马王堆帛书、北京大学藏西汉竹书的异文，均据网页转录，字形未核图版；凡未核实的转述，标〔待核〕。

书中岑红、贺远、小米、贺奶奶、雷师傅、邓教练、章老师、郁总是虚构的陪读人物，不承担任何证据。

本书谈到身体与心理的地方，只谈作息、呼吸、节制、走动与情绪安放，不构成任何诊疗建议。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

本书是对《道德经》一种读法的盘点，不主张首发；四道门的检验均尚未做，状态见附录C。

全书分九编八十一章，每章一处留白、一条补上的做法、教育健康事业三个落脚处。

版权所有　侵权必究

合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；

千里之行，始于足下。

——《道德经》第六十四章（通行本）

作者介绍

王德生，德麦国际创办人，SDE 学派的提出者。SDE 是「显露—差异—纠缠」三个词的缩写，是一套看事情怎样发生的方法：一样东西长成现在的样子，是在一片具体的地上，经过一步一步的路长出来的。

他主持编写了「普通人都能懂」系列，用这套方法解读中外思想家。

本书把这套方法用在《道德经》的八十一章上：逐章盘点“具体怎么做”上的留白，再补上一条做法，并与第 290 号《普通人都能懂的老子》、《道德经 SDE 解构导论》对读。

前言

读完老子，明天怎么做

◆ 一、读完以后的那一句

读过《道德经》的人，十有八九，会在合上书的那个晚上，问自己同一句话：“好，那我明天怎么做？”

这句话很家常。书里说“柔弱胜刚强”，明天早上，孩子磨蹭着不肯穿鞋，你该怎么个柔法？书里说“知足”，下个月的房租还没着落，到哪里算足？书里说“为无为”，手头的事堆了一摞，是放下，还是接着做？读的时候点头，合上书，日子照旧。点头是真的，照旧也是真的。

这不是读者的毛病。五千来个字，大半在讲“样子”和“判断”：水是什么样子，婴儿是什么样子，满了会怎样，硬了会怎样。讲“你先动哪一只手”的地方，很少。读的人得自己把“样子”搭到“明天”上去。搭得上的人不多，搭上了，也常常说不清是怎么搭的。

本书想接的，就是这一句话。

先说一个容易有的误会。有人听到“补做法”，会以为是给《道德经》添一份操作手册，照着做就能得道。不是这样。一份“做法”只是一条试着走的路线，走起来，要看你的孩子、你的身体、你的铺子是什么样。路线对不对，不由书说了算，由走的人在自己的日子里验出来。所以本书每一条做法，都带着一步“怎么知道做对了”，做错了，也留着退回来的办法。

◆ 二、三本书，三种问法

站内已经有两本书读过这五千字，本书是第三本。三本书问的不是同一件事，先把分工说清楚。

第一本是《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）。它问的是：老子说了什么，他自己的手伸在哪里。它把五千字当成一个人的话来读，看他说自己靠什么，再看他真正靠什么，中间的那道缝在哪儿。读完它，你对“他说了什么”会清楚很多。

第二本是《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）。它问的是：道是什么，这本书该怎么读。它把道读作显露、差异、纠缠一起发生的发动机，逐章讲每一章的机理，按它自己交代的体例，每章后面也有应用的一段，讲同一条机理换一片土壤怎么再走一遍。读完它，你手里会多一副看“道”的透镜。

第三本就是你手里这一本。它问的是：这一章讲到的事，普通人具体怎么做。先做哪一步，后做哪一步，做完怎么对照，今天有没有一件五分钟的小事可以动手。它不重复前两本的释义，只补每一章的做法路径。

三本书的关系，可以拿做一桌饭来比。《懂的老子》像是奶奶站在灶边，告诉你这道菜是怎么回事；《导论》像是把这道菜为什么这样做的道理讲透；本书像是把买菜、洗菜、下锅、尝咸淡的先后，一步一步写在本子上。三样都要，缺了哪一样，饭都做得出来，只是做得顺不顺的差别。

为了让三本书能对着读，本书每一章都设了一节“对读”：先说《懂的老子》怎样处理这一章，再说《导论》怎样读这一章，最后说本书补的是什么。两本书看法不同的地方，本书如实摆出来，不替任何一本辩护，也不评分。转述里有一时核不实的，标〔待核〕，请读者留意。

三本书怎么搭着读，没有一定的次序。没读过《道德经》的人，可以先读这一本：每章开头都是一个家常场景，原文和白话大意都给全了，读下来不会卡住。读完某一章，想知道这一章“到底是什么意思”，再去翻《懂的老子》；想知道它在“道”这副透镜下是什么结构，再去翻《导论》。已经读过那两本的人，可以直接跳到每章的“补齐路径”和“放回日子里”，看看同一章在做法上又多出什么。三本书摆在一起，读到的是同一句话的三个面：它是什么意思，它是什么结构，它明天怎么落地。

有的章，本身就不谈做法。比如讲道是什么样子的几章，讲天地怎样长久的几章，通篇是描述，没有一句“你该怎样”。这样的章，本书不装作它讲了做法。盘

点时直接写明“本章主要在描述道或天地，没有给做法”，补齐路径一节的开头再写一句“下面这一步是本书补的，不是这一章讲的”，然后给一个最小的补法，让读者今天也有一件事可做。这样写，是为了让你分得清：哪一句是老子的，哪一步是我们加的。

◆ 三、先把读法说在前面

本书沿用《导论》的读法：把“道”读作一台发动机，里面有三样东西一起转。三样东西，本书用白话叫：形、路、场。

形（显露，S），是已经摆在那里、看得见摸得着的样子：一碗饭、一间屋、一个孩子眼下的样子。路（差异，D），是想去哪里和怎么走：目标，和一步一步的做法。场（纠缠，E），是人和事缠在一起的那一块地方：这个孩子，和他的作业、他的老师、他的脾气，缠成了一团。

这里有一句要紧的话：场，不是“环境”。环境是站在事情外面的背景，场是事情自己的一部分。你不能先把孩子从场里拎出来，再去谈场。孩子在这里面，你也在这里面。

形、路、场三样互相生成，谁也不是最早的那一个。所以做一件事，可以从形起手，也可以从路起手，也可以从场起手，三样排一排，一共六种起手的次序。哪一种顺手，要看这件事此刻手里已经有的是哪一样。这六种次序，本书叫“六路径”，导读里有一页纸讲清，导论里用四个家常例子讲透。

需要老老实实说明的是：把道读作这台发动机，是一种读法，不是《老子》自己的说法。五千字里没有“形、路、场”这几个字，也没有“六路径”。这些词是我们借来读它的。读的人完全可以不接受这个读法，只拿每一章的“放回日子里”去用，也读得下去。

◆ 四、盘点，不是挑错

本书对待《道德经》，用的是对待经典的规矩：只盘点，不挑错。

具体说，每一章的“缝隙扫描”一节，只做一件事：看这一章在“具体怎么做”上，明明白白写了什么，没有写什么。没有写的地方，本书叫它“留白”。留

白不是缺陷，也不是错。格言体的文字本来就不写次序、不写检验，一句“治大国，若烹小鲜”能传两千多年，靠的就是它短。本书不说“老子缺了什么”，只说“这一章没有写……”。

这一点还有一层意思。“没有写”和“不知道”是两回事。一个没把做法写出来的人，可能是不屑写，可能是写在别处，也可能是觉得读的人自己会。本书不去猜他的用意，只把留白指出来，指到原文的具体词句上。

留白盘点完了，才有“补齐路径”。凡是本书补出来的做法，一律在小标题上标“本书补”，不假托老子，不替老子编一句他没说过的话。读者看到“本书补”三个字，就知道这一段是我们的做法，对不对，请读者自己拿日子去验。

书里凡引《道德经》原文，一字不改，取自通行本；凡讲到郭店楚简、马王堆帛书、北大汉简的异文，只写已经核到的，并注明“据网页转录，字形未核图版”。没有核到的，写“简帛未核”，不写。

读到这里，你可能会问：既然是“读法”，是不是读出什么都行？不是。读法有它的约束：原文一字不改；版本只写核到的；补出来的东西一律标明是本书补的；每一处判断，都留给读者一个可以推翻它的办法。导论的最后一部分，把这几条约束一条一条摆出来；全书末尾的附录里，还有一份请读者检验、请读者找茬的问卷。

◆ 五、一章怎么走，这本书不做什么

全书八十一章，每章走同样的七步：先是一个家常场景，先不提原文；然后放原文，给白话；然后说这一章对在哪里；然后盘点留白；然后是对读；然后补齐路径；最后放回日子里，教育、健康、事业各一条。章末有一句带走的话，和两行小账。导读里会逐步说明。

有几件事，本书不做，先说在前面。

第一，不替医生。每章的健康一条，只讲作息、呼吸、节制、走动、情绪的安放这些生活里的事，不作诊断，不涉及药物与治疗。身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师，这句话每章都会换着说法再说一遍。

第二，不拿“读数”去考核。书里常让读者数一数、记一记，比如数一周里举手的人、记三天里发紧的天数。这些数是给自己看的，用来知道事情有没有往前走，不拿去给学生、同事、徒弟打分，也不拿去给自己定罪。

第三，不讲国家大事，不教权术。《道德经》里有许多话谈治国、谈用兵，本书只读它落在家里、班里、铺子里、小公司里的样子，不作任何政策上的表态，也不把“将欲取之，必固与之”当成对付人的计谋来教。

第四，不重复《懂的老子》和《导论》已经讲过的释义。想知道一章“是什么意思”，请去翻那两本；想知道“明天先动哪一步”，请翻这一本。

这本书写给没读过《道德经》、却常常听人引它的人，也写给读过几遍、心里仍有一点“然后呢”的人。你不需要古文底子，每一句原文后面都跟着大白话。你可以从第一章顺着读，也可以挑一条自己的线读：只读教育一条，只读健康一条，或只读事业一条。导读里讲了怎样挑。

◆ 六、一个腌萝卜的下午

最后讲一个家常的下午。

秋天，贺奶奶在阳台上晒萝卜条。小米蹲在旁边，问：“奶奶，咸萝卜怎么做？”

奶奶头也没抬：“头一天晒，第二天拌盐，第三天压上石头。”

小米又问：“要是我先拌盐，再晒呢？”

“那就出一盆水，萝卜发软，不脆了。”奶奶说，“东西还是那些东西，先后错了，味道就不是那个味道。”

岑红在一旁剥蒜，听了这话，拿出手机，把“晒、拌盐、压”三个词记在备忘里，又问了一句：“妈，怎么知道晒够了？”

奶奶用手指弯了弯一根萝卜条，说：“弯得过去，又弹得回来，就够了。”

岑红把这一句也记上。她笑了笑：“您做了一辈子，这些从来不在菜谱上。”

奶奶说：“菜谱上写的是萝卜和盐。先后，是手上的事。”

这个下午的三句话，就是本书想做的事：写下先后，写下怎么知道够了，写下今天先动哪一只手。老子的五千字里，萝卜和盐都有了，先后，要靠读的人在自己的日子里一点一点试出来。本书替你把试的路线，一章一章，先画出一份草图。草图画得对不对，请你拿自己的灶台去验，验出不对的，就推翻它。

这本书里，会反复出现岑红、贺远、小米、贺奶奶这一家人，还有雷师傅、邓教练、章老师、郁总。他们都是虚构的陪读人物，只是替你把一章的道理，放进一个具体的下午、一个具体的灶台、一辆具体的货车里去试一试。导读里有一张人物表，一人一行，请先认一认。认熟了，读起来就像在看邻居家的事。邻居家的事，试错了，也不伤人。

导读

◆ 一、九编的地图

全书照《道德经》通行本的章序，从第1章走到第81章，分九编，每编九章。编名取各编最集中的话题。下面这一页，是整本书的地图。

编	章	编名	这一编在问什么
一	1—9	道与名，不争与不盈	名一立、榜一立、盈一满，人为什么就跟着争、跟着溢；这九章多半写样子和判断，本编的补法大多是“减”和“慢”
二	10—18	身、心与静	一个想把日子过稳的人：身和心合不合得上，眼前的东西是不是太多，急的时候怎样慢下来
三	19—27	少、曲与自然	原文里满是往回收的字：绝、弃、少、曲、希；收是一个方向，不是一个动作，先收哪一样，原文很少写
四	28—36	守柔、兵与取	手里已经有了力气、成绩、名分，下一步怎么办；赢了怎样停，成了怎样让
五	37—45	无为、德与反	松开、让开、留一点空；松开哪一只手，让开几步，留多大的空
六	46—54	学、损与善建	人该往哪里使劲，又该往哪里收手；说得都对，明早手里还是空的
七	55—63	含德、治国与为无为	先收，再管，再动手；本书只把“治”落到家里、班里、小店这样的小场
八	64—72	慎始、三宝与兵	事情从哪里开始，手里的东西守到哪里为止
九	73—81	天道、柔水与小国	全书最“收”的一段：冲动要收，手要收，规矩要收，错要认，怨要不结

每编开头有一篇编序，约五百字，说这一编九章的共同问题和读法。编序可以先读，也可以读完九章再回头读。

◆ 二、每章七节的走法

八十一章走法一样，每章分七节，章末再有一句带走的话和两行小账。认熟了这个走法，翻到哪一章都不会迷路。

第一节“家常开头”。一个具体的日常场景，先不提原文。场景以【场景】两个字起头，读的时候当小故事读就行。

第二节“他说”。原文一字不改地放在这里，后面跟白话大意。有已经核到的简帛异文，也写在这一节或第四节里，一小段，注明“据网页转录，字形未核图版”。

第三节“先说他对在哪里”。这一章明明白白写了什么，站得住的地方在哪里。本书先把他对的地方写足，再说别的。

第四节“缝隙扫描”。这是全书的核心之一：这一章在“具体怎么做”上，没有写什么。盘点的口气，指到原文的具体词句，标一到两个小标签，比如“路1缺序”“力4缺拍”。标签是本书自己的归类，不是原文里的东西。有的章本身不谈做法，就直接写明。

第五节“对读”。《懂的老子》怎样讲这一章，《导论》怎样读这一章，本书补的是什么。三者各管一段，不评分。

第六节“补齐路径（本书补）”。选六路径里的一条，说为什么是它，然后三步，其中一步是“怎么知道做对了”，最后给一件今天就能做的小事。

第七节“放回日子里”。教育、健康、事业三条，各以【教育】【健康】【事业】开头。每条一位读者、三步、一件小事、一步检验。

章末“带走的话”，是一句能抄进本子的话。接着是“小账”两行，下面一节再讲。

如果你时间紧，每章只读三处就够：第四节看“没写什么”，第六节看“三步”，第七节挑你自己的那一条。

◆ 三、三应用怎么用

三应用，是教育、健康、事业三条。每章各有一条，读者不同，场合不同，写法也不同，不是同一份话换三个标题。

你可以只读自己的那一条。做老师、带孩子的人，翻到每章的【教育】；想把作息和心情理顺的人，翻到【健康】；开铺子、带团队、做项目的人，翻到【事业】。三条之间没有先后，也不要求读全。

每一条都是同一个样子：书里的一位读者，三步，一件小事，一步检验。读者是书中的人物，不一定是你；你可以把他换成自己。“三步”不是定律，是一条试着走的路线，走不通，就改。“小事”是今天五分钟能做完的事，做完就算数。“检验”是一个能数一数、看一眼的东西，用来知道事情有没有往前走。

有两条规矩，请先记住。

一条是关于健康的。【健康】一条只讲生活层面的事：作息、呼吸、节制、走动、情绪的安放。它不作诊断，不涉及药物与治疗，也不替代医生。每章的末尾，都会带一句“身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师”的意思，说法每章不同，意思相同。书里的“检验”，例如数一数几天发紧、几天睡得晚，只是给自己做个记录，不是拿来下结论的。

另一条是关于“读数”的。教育和事业里的检验，常常让你数一数、记一记，比如一周里举手的孩子有几个，一个月里回头的客人有几位。这些数只给你自己看，用来调整做法，不进考核，不拿去给孩子、徒弟、同事排名。

◆ 四、六路径一页纸

前言说过，做一件事，可以从形起手，也可以从路起手，也可以从场起手，三样排一排，一共六种次序。形，是已经摆在那里的样子；路，是目标和做法；场，是人和事缠在一起的那一块地方。六种次序，本书叫六路径，每章补齐路径选其中一条。下面是一页纸，每条一句白话，一个小例子。导论里还会用别的例子再讲一遍。

沉淀型（先在场里待着做着，慢慢成形），次序是场、路、形。例：刚搬进一个小区，先每天下楼走一圈，认认人，过一阵才想起“该拉个群”，群才有了样子。适合：事情还没有成形，人先在里面。

倒逼型（先有非做不可的目标，逼出场，再成形），次序是路、场、形。例：孩子下周要交一份手抄报，目标是死的，逼着一家人腾出桌子、翻出彩笔，报才有了样子。适合：期限和目标已经压在头上。

锚定型（先有场，再显露，后定目标），次序是场、形、路。例：新接手一间小店，先在店里站几天，把货架照原样摆一遍，摆出来了，才定这个月主推什么。适合：地方是现成的，还不知道要办什么。

进入型（已有的形式进入新场，再定目标），次序是形、场、路。例：会做一道拿手菜，端到邻居的聚会上，看大家怎么吃，再定下回做什么。适合：手里已有一个现成的东西，要拿到新地方去用。

原型型（先有目标，先做出原型，再入场），次序是路、形、场。例：想给楼下独居的老人送一顿饭，先做出一盘样子，再去敲门。适合：目标清楚，但没人知道成不成，先做个小的试一试。

再创型（旧形式被新目标改造，再长出新场），次序是形、路、场。例：家里一个旧鞋盒，换个新用处，专门放孩子每晚的一件“今日小事”，用法一变，睡前多出一个小角落。适合：手里有现成的做法，想给它换一个目的。

怎么挑？有一个土办法，连问三句：我手里已经有的东西是什么？我非办成不可的事是什么？我人现在在哪一块地方？哪一样最先摆在眼前，就从哪一样起手。每章补齐路径一节里，会写明为什么选它。选得不对也不要紧，换一条再试，纸上多几行字，不伤任何人。

◆ 五、“小账”怎么记

每章末尾，有一个灰底的两行小账：

小　账

留白在哪里：……

今天补的那一步：……

第一行是这一章的留白，用一句话说清，固定以“留白在哪里”起头。第二行是这一章让你补的一步，是本章自定的一句话，以“今天补的那一步”起头。

小账的意思，是让你把一章读成一个“账”：这一章有一处没写，我今天补了一步。补了，就在账上记一笔。

读者也可以自己记一份。准备一个小本子，一章一页，页上写四样东西：日期、章号、今天补的那一步、检验的结果。结果不必是数，可以是一个字：对、不对、不知道。“不知道”也是一个有用的答案，说明你的检验还要再小一点、再具体一点。

小账是给自己的，不进考核，也不拿去给别人看。记了一个月，翻回来看，你会发现哪一类的留白最常碰上，这就是你自己的路径。

◆ 六、全书人物表

书里有八位陪读人物。他们都是虚构的，不承担任何证据，只是替每章的道理跑一趟具体的日子。书里不再另造有名字的人；需要路人时，只写“一位邻居”“一位同事”“一个学生”。

人物	是谁
岑红	41岁，社区医院药剂师，贺远的妻子，小米的妈妈；书里多是她动笔记、定小规矩
贺远	43岁，货车司机，常年在路上；岑红的丈夫，贺奶奶的儿子
贺小米	9岁，岑红和贺远的女儿，爱追着问“为什么”，正在学着自己写作业
贺奶奶	70岁，贺远的母亲，做了一辈子饭，手上的事多半不写在菜谱上
雷师傅	58岁，修车铺老板，也带徒弟
邓教练	驾校教练，天天带学员上车，管着“该不该伸手”这件事
章老师	小米的班主任，管着一个班的规矩和孩子们的作业
郁总	开物流公司的老板，书里多在调度、验货、报价这些事上出场

同一编里，同一个人不会在相邻两章连着当主例。

◆ 七、几个小记号

最后交代三个记号，免得读的时候猜。

“本书补”：凡是这一本书自己补出来的做法，小标题上都标这三个字。它不是老子的话，也不假托老子。

“据网页转录，字形未核图版”：凡写到郭店楚简、马王堆帛书、北大汉简的异文，都带这一句，意思是文字取自可查的网页转录，没有对着图版核字形。没核到的章，不写，或者写“简帛未核”。

〔待核〕：凡是对读里转述两本书、一时核不实的地方，用六角括号标出来，请读者留意。

读法的声明，请再看一遍：把道读作形、路、场一起发生的发动机，是一种读法，不是《老子》自己的说法。你可以拿它读，也可以放下它，只用每章的做法。无论哪一样，请以自己的日子为准。

目 录

作者介绍 iv

前言　读完老子，明天怎么做 v

导读 xi

导论　同一件事，六种起手 1

第一编　道与名，不争与不盈 **13**

第 1 章　道可道，非常道 14

第 2 章　天下皆知美之为美 19

第 3 章　不尚贤，使民不争 24

第 4 章　道冲而用之或不盈 29

第 5 章　天地不仁 34

第 6 章　谷神不死 39

第 7 章　天长地久 44

第 8 章　上善若水 49

第 9 章　持而盈之 54

第二编　身、心与静 **59**

第 10 章　载营魄抱一 60

第 11 章　三十辐共一毂 65

第 12 章　五色令人目盲 70

第 13 章　宠辱若惊 75

第 14 章　视之不见名曰夷 80

第 15 章　古之善为士者 85

第 16 章　致虚极 91

第 17 章　太上，下知有之 96

第 18 章　大道废，有仁义 101

第三编　少、曲与自然 **107**

第 19 章　绝圣弃智 108

第 20 章　绝学无忧 113

第 21 章　孔德之容 118

第 22 章　曲则全　123
第 23 章　希言自然　128
第 24 章　企者不立　133
第 25 章　有物混成　138
第 26 章　重为轻根　143
第 27 章　善行无辙迹　148

第四编　守柔、兵与取　153
第 28 章　知其雄，守其雌　154
第 29 章　将欲取天下而为之　159
第 30 章　以道佐人主者　164
第 31 章　夫佳兵者不祥之器　170
第 32 章　道常无名　176
第 33 章　知人者智　181
第 34 章　大道泛兮　187
第 35 章　执大象　193
第 36 章　将欲歙之　198

第五编　无为、德与反　203
第 37 章　道常无为而无不为　205
第 38 章　上德不德　210
第 39 章　昔之得一者　215
第 40 章　反者道之动　220
第 41 章　上士闻道　225
第 42 章　道生一　230
第 43 章　天下之至柔　235
第 44 章　名与身孰亲　240
第 45 章　大成若缺　245

第六编　学、损与善建　251
第 46 章　知足之足　252
第 47 章　不出户，知天下　257
第 48 章　为学日益，为道日损　262
第 49 章　以百姓心为心　267
第 50 章　出生入死　272
第 51 章　道生之，德畜之　277
第 52 章　塞其兑，闭其门　282

第 53 章　大道甚夷，而民好径　287
第 54 章　善建者不拔　292

第七编　含德、治国与为无为　299
第 55 章　含德之厚，比于赤子　300
第 56 章　知者不言　305
第 57 章　以正治国　310
第 58 章　其政闷闷　315
第 59 章　治人事天，莫若啬　320
第 60 章　治大国，若烹小鲜　325
第 61 章　大国者下流　330
第 62 章　道者万物之奥　335
第 63 章　为无为　340

第八编　慎始、三宝与兵　345
第 64 章　其安易持　346
第 65 章　古之善为道者　351
第 66 章　江海所以能为百谷王　356
第 67 章　天下皆谓我道大　361
第 68 章　善为士者不武　366
第 69 章　用兵有言　371
第 70 章　吾言甚易知　376
第 71 章　知不知上　381
第 72 章　民不畏威　386

第九编　天道、柔水与小国　391
第 73 章　勇与不敢，天网　392
第 74 章　民不畏死与代大匠斲　397
第 75 章　民之饥与上之有为　402
第 76 章　人之生也柔弱　407
第 77 章　天之道其犹张弓　412
第 78 章　天下莫柔弱于水　417
第 79 章　和大怨　422
第 80 章　小国寡民　427
第 81 章　信言不美　432

结语　先问：这件事走哪条路　437

参考书目 444

附录 447

附录A　八十一章路径总表 448

附录B　原文与版本对照 471

附录C　四道门检验方案与读者问卷 487

附录D　邻居清单 494

附录E　限制与认错条款 500

附录F　三应用小事速查 504

导论

同一件事，六种起手

◆ 一、三个字：形、路、场

导论分三个部分。第一部分讲形、路、场这三个字，和六种起手的次序，用做饭、学开车、带孩子、收拾屋子四个家常例子。第二部分讲“留白”是什么、不是什么，并拿三章当例子。第三部分讲这本书怎样对读者交代：哪些地方我们核过，哪些没核，哪些是我们自己的判断，读者又怎样可以把它推翻。

先从做饭说起。

贺奶奶要煮一锅番茄鸡蛋汤。她面前有三样东西。

一样是灶台上已经摆好的东西：三个番茄、两只鸡蛋、一把葱，还有一口刚洗好的锅。这是已经摆在那里、看得见摸得着的样子。本书叫它“形”，括注是“显露”。

一样是她心里想办成的事：今晚这锅汤，要让小米多喝一碗，再让怕酸的贺远也喝得下去。这是目标，也是为了这个目标准备怎么一步一步做。本书叫它“路”。

还有一样，是她和这锅汤缠在一起的那一整块地方：今天番茄熟不熟，火旺不旺，小米这两天胃口好不好，贺远加班晚不晚回来，岑红爱不爱喝稠的。这些东西不是汤外面的背景，它们和汤互相牵着、互相改着：番茄偏酸，她就多放一点糖，贺远今天爱喝，她明天就多做一点。这一块互相牵着的地方，本书叫它“场”，括注是“纠缠”。

这里有一句话，请你先记住：场，不是环境。

“环境”是站在事情外面的背景，像窗外的天气，你可以先不管它。场是事情自己的一部分，没有哪一块能被先拎出去。汤的酸甜，是番茄、糖、火候和吃汤的

人一起定出来的；你把吃汤的人拿掉，这锅汤就失去了该往哪儿调的方向。所以本书凡说“场”，都是“人和事缠在一起”的意思，不是“条件”，也不是“背景”。

形、路、场，三样东西，是一件事的三个面。形是“现在是什么样”，路是“想去哪里、怎么去”，场是“和谁、和什么缠在一起”。一件事做成了，三个面是同时长出来的：汤端上桌，是形；这顿饭让小米多喝一碗，是路走通了；全家人的口味因此又往前挪了一点，是场变了。

三样东西互相生成，谁也不是最早的那一个。《导论》（也就是《道德经SDE解构导论》）里，有一组公式把这层关系写成了式子，本书不用公式，只用白话：形从路和场里长出来，路在形和场之间被定下来，场又由已经有的形和路一点一点织成。三样东西转起来，就是一台发动机。把“道”读作这台发动机，是本书借来的一种读法，不是《老子》自己的话，这一点前言和导读都说过，这里再说一次。

◆ 二、同一件事，六种起手

三样东西既然谁也不是最早的，一件事就可以从任何一样起手。三样排一排，一共六种。

为了看清这六种，我们拿同一件事来走一遍：收拾一间堆满杂物的储物阳台。这是贺远和岑红家的阳台，进去要侧着身。要收拾它，六种起手，都走得通。

第一种，先在场里待着，再定目标，最后成形。岑红每天下班，先去阳台站五分钟，不动手，只看：哪样东西总碍事，哪样东西三年没碰过。看了几天，想法自己冒出来：“先把过冬的被子挪走。”有了这件小事，再动手，阳台才慢慢有了样子。本书叫它沉淀型。它顺手的时候，是事情还没成形、人先在里面的时候。

第二种，先有非做不可的目标，逼出场，再成形。下周有亲戚来住，必须腾出一张床。目标压在头上，不动不行，这才逼着贺远把阳台翻开，一件一件过手，该扔的扔，该搬的搬。最后阳台成什么样，是被这个目标逼出来的。本书叫它倒逼型。它顺手的时候，是期限和目标已经压在头上、没得商量的时候。

第三种，先有场，再把东西摆出来，最后才定目标。贺远把阳台里的东西全搬到客厅地上，摊开。摊出来，一眼看清：有三类，过冬的、孩子的、不知道谁的。

看清了，才定下“今年只留第一类和第二类”。本书叫它锚定型。它顺手的时候，是地方是现成的，要办什么还没想清楚的时候。

第四种，已有的形式进入新场，再定目标。家里本来有一套收纳盒，是别处用剩下的。岑红拿到阳台上试着放，看哪里放得进、哪里放不进，再决定要不要买新的。本书叫它进入型。它顺手的时候，是手里已经有一个现成的东西，要拿到新地方去用的时候。

第五种，先有目标，先做出一个原型，再入场。岑红想在阳台留出一张小桌，给小米写作业。她没有先收拾，先拿一块纸板，在地上摆出桌子大小的框，再让东西围着这个框重新排。纸板，就是那张桌子的原型。本书叫它原型型。它顺手的时候，是目标已经清楚，但谁也不知道成不成，先做个小的试一试的时候。

第六种，旧形式被新目标改造，再长出新场。阳台上有一个旧鞋架，本来放鞋。小米说想要一个看书的地方，贺远就把鞋架清空，改放小米的书，再在旁边放一只小凳子。同一个鞋架，用法一改，阳台上多出一个孩子愿意蹲着看书的角落。本书叫它再创型。它顺手的时候，是手里有现成的做法，想给它换一个目的的时候。

六种起手，同一间阳台，都能走到“收拾好”。区别在于，哪一种在当下最省力、最不容易走回头路。

◆ 三、哪一种顺手：做饭、学开车、带孩子

“哪一种顺手”，答案只有一个原则：看这件事此刻手里已经有的是哪一样。

先回到做饭。贺奶奶要学做一道从没做过的新菜，邻居给了她一份菜谱。菜谱是现成的形，手里已有的就是形，最顺手的是进入型：把这份菜谱端到自家灶台上试一遍，看看哪一步和自家的锅、火、口味对不上，再定下回怎么改。要是邻居什么也没给，只是说“你尝尝我家的”，手里有的是一个吃过的味道和一家人的口味，也就是场，最顺手的是沉淀型：先在灶边多做几回，看看家里人对哪个味道多夹一筷子，再慢慢定下做法。

再说学开车。邓教练带一个新学员，学员说自己手笨，怕上不了路。这时候起手的选择有好几个。要是考试日期已经定了，下个月就考，目标压在头上，最顺手

的是倒逼型：从考试要考的那几项倒推，逼着先练最要紧的，其余的放在后面。要是日期不急，学员只是胆子小，最顺手的是沉淀型：先让他坐几回驾驶位，摸摸方向盘，不松手也不动车，让他先熟了这块地方。要是学员最怕的是倒车入库，邓教练可以先在场地上画好线，让学员先看一遍车是怎样一点一点挪进去的，也就是先有一个原型，再请他自己上手，这是原型型。

同一个学员，起手不同，学的节奏就不同，这是为什么邓教练见了学员，先问一句“你最愁什么”，再决定从哪里带。

再说带孩子。岑红想让小米睡前自己收书包。她手里有什么？要是手里只有一个目标：“小米要学会自己收”，最顺手的是原型型：先做个小样，只收明天要带的那一本书，收好，再慢慢加。要是岑红手里有的是对小米的熟悉，她知道小米放学后，总先趴在桌上画一会儿，这是一个现成的场，最顺手的是锚定型：先顺着这一块地方，把书包放在画画的桌边，再定“画完就收”。要是睡前本来就有一个习惯：岑红给小米讲个故事，这个习惯是现成的形，最顺手的是再创型：把“讲故事”改成“讲今天的一件小事，再把明天要用的东西拿出来”，用法一变，睡前多出一个小小的收尾。

三个例子里，六种起手各露了一回。放在一起看，有一个道理：每一种起手，都是在回答“我手里已经有的是哪一样”。形有了，就从形起手；目标有了，就从路起手；人和事已经缠在一起了，就从场起手。起手选得顺，后面的两样会自己跟上来；起手选得别扭，不是失败，只是走得慢一点，换一种再来。

还有一条要补：六种起手，没有高低。有人以为“倒逼”不如“沉淀”高明，有人以为“原型”比“进入”快。不是的。它们是六条路，各有各的天气。哪一条合适，由手里有什么定，不由名字定。

◆ 四、留白是什么，不是什么

前面是第一部分。现在说第二部分：这本书里说的“留白”。

本书对每一章，都做一件事：看这一章在“具体怎么做”上，明明白白写了什么，没有写什么。没有写的，本书叫它“留白”。

先说留白不是什么。

留白不是缺陷。一句话没把做法写出来，不等于它写漏了。格言体的东西，往往就是因为短才传得下来。一句“治大国，若烹小鲜”，几个字，传了两千多年；要是每一句后面都跟着一份操作细则，它就传不到今天了。

留白不是错。本书从头到尾不说“老子错”，也不说“老子缺”。只说“这一章没有写……”。

留白也不是“老子没想到”。我们不知道他想到了没有，也不替他猜。一个没把做法写出来的人，可能是不屑写，可能是写在别处，也可能觉得读的人自己会。本书只做一件小事：把没有写的地方，指到原文具体的词句上。

再说留白是什么。留白是一次盘点。像清点一个库房：这一格有什么，那一格空着。空着的格子，不是库房的毛病，只是读的人要知道，哪里的东西要自己带来。

读者可以拿这份盘点做两件事。一件是“看清”：知道哪一句是老子写的，哪一步是后人补的，不把二者混成一句。另一件是“用上”：有了盘点，补什么、怎么补，就有了依据，不必凭空想。

这里还要小心一件事：“没有写”不等于“该有而没有”。一本格言体的书，不写次序、不写检验，本来就是它的样子，拿今天的说明书去量它，量出来的“缺”，多半是量尺的缺。所以本书每一处说“没有写”，说的都只是：在通行本这一章的文字里，没有见到。别的章有没有，别的本子有没有，本书不下断语。读者看到“没有写”三个字，请读成“这里没见到”，不要读成“这里有毛病”。

补出来的东西，本书一律标“本书补”，放在“补齐路径”一节里，不放进原文，也不放进白话大意。

◆ 五、十个小标签，十句家常话

盘点要有一套记号。本书用十个小标签，只是为了每章指起来方便。它们是本书自己的归类，不是原文里的东西。路径上的五个，叫路1到路5；动力上的五个，叫力1到力5。每个标签，用一句家常话说。

路1，缺序：只说了“要”，没说谁先谁后。像一份菜谱写了盐、油、葱，没写先放哪一样。

路2，单序：只给了一条次序，别的起手没提。像教人开车，只教一种上手的办法，不管这个学员适不适合。

路3，错序：照字面做，会倒着走。比如劝人“放下”，没说放下以后手往哪儿放，照字面去做，只落得个空手站着。

路4，断链：一圈做法里缺了一步，多半缺“做完怎么看对不对”。像炒菜只管下锅，不尝一口咸淡。

路5，首尾不衔：终点说得很高，起点普通人进不去。像告诉你山顶的风景，却没说从家门口往哪边走。

力1，无矛盾：这件事里没有两样互相顶着的东西，也就没有往前推的劲。像一池不动的水。

力2，矛盾当毛病：两样东西互相顶着，被说成该去掉的毛病，可那股顶着的劲，该拿来用。像一边想早睡、一边想看完那一集，被说成“意志力差”，可这一对恰好可以拿去排日程。

力3，缺第三维：两样顶着，没说第三样怎么变。像孩子想玩、作业要写，只说“要克制”，没说把作业拆小，先写十分钟再玩。

力4，缺拍：一次动手，该积一积、动一动、回头记一笔，三拍里少了一拍。常见是少了最后回头记的那一笔，像腌萝卜，没说隔几天翻一回。

力5，推动力外包：往前的劲交给了别人或交给了老天。像“等上头来改”“等孩子自己懂事”，自己手里没有可以动的一步。

一章里可以标一到两个。有的章本身不谈做法，比如纯讲道的样子、天地的样子，就写“本章不谈做法”，不硬找标签。

这十个标签，帮读者做的是：别泛泛地说“这一章没写做法”，而是说得出“没写的是哪一种”。没写先后，和没写检验，是两种不同的没写，补法也不同。

◆ 六、三章为例：第1章、第64章、第40章

下面三章，各用一个标签，看一看盘点和补法是怎样走的。后面每一章，都是这样走的。

第1章，“道可道，非常道”。标的是路1缺序。原文有一句：“常无欲，以观其妙，常有欲，以观其徼。”它给了两种看法，并排放着：一种是不带想要的心去看，一种是带着想要的心去看。这一章没有写先用哪一种，什么时候换，看到什么程度算看对了。读的人容易当成二选一，可原文并排放着，没有给次序。本书补的是进入型：先把一个常说的标签写在纸上，带着它进到真实的地方，只记看到的事，不下结论；再定一件想办成的事，把同一个地方再看一遍，标出这个标签管得着的和管不着的。检验是数一数，标签说不到的有几条。有一条以上，就说明它到边了。

第64章，“其安易持”。标的是路4断链和力4缺拍。原文教人“其未兆易谋”，趁苗头还没露的时候动手；又说“慎终如始”，收尾要像开头一样小心。可这一章没有写“未兆”长什么样，同一个厨房，有人天天路过也看不出毛病；没有写中间怎么查一查；也没有写动手之后，怎么对照事情有没有往好处走。这就是断链：猜想和动手都有了，评估和反馈那一环没有。本书补的是沉淀型：每天固定的时刻，站同一个位置，只看一眼，记一句“和昨天一样不一样”；发现不同，只定一个小目标，今天只动这一处；隔三天，同一个角度再看，对照上一次。贺奶奶盆里每天多出一小杯水，就是这样被她看出接口松了的。

第40章，“反者道之动”。这一章全文只有三句，主要在描述道的动法和“有”“无”的次序，没有给做法，所以写的是“本章不谈做法”，并且在补齐路径一节开头明说：下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。本书给的是最小的一步，用再创型：挑一件已经做顺的事，往回退一档，只改一处，改完等三天，看对方有没有变化。贺奶奶炒青菜时，把盐勺里的盐倒回去半勺，是这一步的一个样子。

三章，三种情形：第1章写了方向没写次序，第64章写了开头没写对照，第40章通篇描述没有做法。盘点时，口气是同一个口气：这一章没有写……；补的时候，三章用的路径各不相同，都标“本书补”。

再看一眼三章的小事。第1章的小事，是在一个常说的标签旁，写下它说不到的三件事；第64章的小事，是给家里一处旧毛病拍一张照，三天后同一角度再拍一张；第40章的小事，是今晚少说一句话，看对方接什么。三件小事，都不超过五分钟，都不用谁批准，也都留着一个能对照的东西：一行字，两张照片，一句回话。这就是本书对“做法”的最小要求：今天能动手，动完能对照。

◆ 七、四道门，和忠实度

第三部分，交代这本书怎样对读者负责。

像《道德经》这样的经典，本书不给自己打“创新分”，也不说自己是头一个这样读的人。用的是另一套办法：四道门。四道门，是四件要过的事：忠实度、解释力、读者检验、不主张首发。四道门缺一不可，一道一道说。

为什么不打分？因为分数回答的是“这是不是一个新东西”，而经典不是拿来争新的。一本读了两千多年的书，值得问的，是我们有没有如实地读它，读出来的东西能不能被检验，读的人有没有把自己的判断和原文混在一起。四道门问的就是这几件事。本书不在任何地方写“合格”“达标”，每一道门的结果，都留给没有参与写作的人去查，查出来是什么，附录里就写什么。

第一道门，忠实度：写下来的话，对得上原文吗？

本书是这样做的。第一，原文一字不改。每章“他说”一节里的原文，逐字取自通行本，也就是王弼本一系的八十一章本；本书用的文件是简体，由繁体转换而来，转换中个别字，由人工核过。每章写完，原文一栏用脚本和原文文件逐字比对。第二，章序依通行本。第三，简帛只写核到的。凡是写到郭店楚简、马王堆帛书、北大汉简的异文，只写已经核到的，并注明“据网页转录，字形未核图版”。

举几个例子，说明什么叫“核到的”：

第16章，郭店甲只有前半，没有“静、复命、知常”以下的部分，帛书、北大汉简有。第19章，郭店甲作“绝智弃辩，绝巧弃利，绝伪弃虑”，没有“绝圣弃

智”“绝仁弃义”。第25章，郭店简和北大汉简作“天大，地大，道大，王亦大”，帛书和通行本作“道大，天大，地大，王亦大”。第40章，郭店甲作“返也者，道（之）动也”。第64章，郭店甲、丙是分开抄的，简本作“百仞之高，始于足下”，帛乙作“百千之高”，北大汉简作“百仞之高”，通行本作“千里之行”。

这几条，都是据网页转录，字形未核图版，并且只在需要的那一章里用，不做延伸。没有核到的章，一律不写，或写“简帛未核”，不拿通行本的措辞去冒充更早的文本。

◆ 八、哪些是我们的判断，哪些没有核

第二道门，解释力：这个读法比直接读，多出了什么？

选几处直接读不太顺的地方，比如第25章的“道大”“天大”，第16章前半与后半，第48章的“闻道”与“为道”，第40章的“反”和“返”。在附录B里做三栏对照：不加这个读法的直接读法，传统的注疏，本书的读法。每一处写明：本书的读法多设了什么前提，少设了什么前提；也允许写某一处不如传统读法顺。已经有人研究过的点，只当例子，不当新发现。比如第25章，郭店简和北大汉简的次序是“天大，地大，道大，王亦大”，通行本是“道大，天大，地大，王亦大”。次序一变，读法要不要跟着变？这是一个直接读和传统注疏都会碰上的问题，本书把它当作一处例子，摆出来三种读法各自多设了什么、少设了什么，由读者自己掂量，不替任何一种读法定论。

这里要老老实实说，哪些是我们的判断：

一、十个标签，是本书自己的归类。哪一章标路1还是标路2，是我们读出来的，不是文本里写着的。

二、六路径的选择，是我们的判断。八十一章里，每一章选哪一条路径，是看对象此刻手里有哪一样做出来的，别人读，可能选另一条。

三、有十多章，我们标了“本章不谈做法”，这也是我们的判断：我们认为这些章主要在描述道或天地。读者可以不同意。

四、“留白”这个说法，是本书的读法，不是对作者意图的断言。我们不说“老子留给读者”，只说“通行本这一章的文字里，没有写”。

再说哪些没有核：

一、北大汉简的异文，没有核。凡是涉及北大汉简、而又没有列在上面几条里的，一律不写。

二、字形没有核图版。所有简帛异文，都是据网页转录。

三、郭店简与帛书，只核到“有没有这一章”和少数关键字，其余没有核。

四、对读里对《懂的老子》和《导论》的转述，凡是我们一时核不实的，标〔待核〕。

第三道门，读者检验：读者能不能读懂、做得出？

成书之前，请六到八位不是专业的读者，读两章样章，建议是第64章和第1章。读完，盲读，请他们复述这一章“没写什么”，再请他们写出自己的一个具体做法。复述正确的，不少于七成才算过。另请一位老师、一位药剂师一类的人、一位开小店的人，各读三应用，看小事能不能当天做。结果写进附录C，未过的，照实写，不改成过。

另外，写完之后，随机抽二十条引文，请没有参与写作的人回查，一致的不少于十八条。

第四道门，不主张首发：这个读法，是不是我们头一个想到的？

本书不这样说。全书用的说法是“一种读法的盘点”。附录D是邻居清单，把最近的几本书、几种读法逐一写明：他们回答的是什么问题，做到哪里，我们站在哪里。只读到摘要或综述的，标“二手”。本书不写“他们都以为”这样的话，也不把文本里的“没有”写成经典的缺陷。

◆ 九、请读者怎样推翻我们

最后一件事：请读者把这本书推翻。

有几条路，请挑你顺手的。

第一条，对原文。翻到你熟悉的一章，把“他说”里的原文，对着你手里的本子看。有一个字不一样，请记下是哪一章、哪个字。

第二条，对版本。凡是写到郭店、帛书、北大汉简的，请你对着图版再核一遍字形。核出来和我们转录的不一样，那就是我们错了。

第三条，对标签。请你拿一章，先不读我们的标签，自己读一遍，看看你觉得这一章没写什么。如果你读出来的和我们标的差得远，请记下来。附录C里有一张表，专为这个设的。

第四条，对做法。挑一章的“补齐路径”，照三步做一回。做完，看检验那一步：有没有数，有没有变化。做不出来，或者做了没用，也请记下来。我们的路径是草图，草图是用来改的。

第五条，对口气。如果你读到哪一句，觉得像是在说“老子缺了”“老子错了”，请指出来。那不是本书的意思，是我们没写好。

推翻的办法，写在附录E里，和本书自认的限制放在一起。本书不怕被推翻。盘点的东西，最怕的是从来没人去核。

读到这里，导论就读完了。下面是第一编。第一章的家常开头，是贺奶奶在灶边，小米问：“少许是多少？”请你也带着这一句问话，往下读。



第　一　编

道与名，不争与不盈

导　语

这一编是《道德经》的开头九章。读法上，请先记住两件事。

第一件，这九章里写“样子”和“判断”的多，写“怎么做”的少。第一章说名不是全部，第二章说美一出现丑就跟着出现，第三章说榜一立人就争，这是判断；第四、五、六章说道像空的、像风箱、像山谷，这是样子；第七、八、九章说天地不为自己、水处下不争、满了要停，这是在把样子和判断往人身上带。九章里，几乎没有哪一章写了“你今天先做哪一步”。所以这一编的“缝隙扫描”，多半是在盘点：这里写了方向，没有写次序；写了结果，没有写怎么知道做对了。

第二件，这九章绕着同一个问题打转：人为什么总想把东西“立住”“装满”“争到手”，而这样做常常适得其反。名一立，对立跟着来；榜一立，争跟着来；盈一满，保不住。读的时候，不妨带着这个问题往下走，看每一章是从哪一头在说它。

本编的补法，大多很小，也多是“减”和“慢”：先把一个标签换个叫法，先撤一个榜，先留三分空，先说一遍就停。小，是因为这九章讲的本来就不是做大事。每章的“对读”一节，会摆出《懂的老子》和《导论》怎么读这一章，两本书不一定相同，本书只摆，不裁判。

道是显露、差异、纠缠一起发生的发动机，这是本书借来的一种读法，不是原文自己的话。

01

第 1 章

道可道，非常道

◆ 一、家常开头

【场景】楼下几位邻居闲聊，说贺奶奶“抠”：买菜要砍价，一根葱也要讨。

这天傍晚，同一位邻居看见贺奶奶拎着一袋刚砍完价买来的青菜，敲开了一楼独居老人的门：“多买了，我们吃不完，你拿去。”门里的老人笑得眼睛都眯起来，接过袋子，谢了好几声。

邻居站在楼梯口愣了一会儿，下楼时嘴里还嘀咕：“她哪里抠了？”一楼的老人后来逢人就说，那袋菜够她吃三天，叶子都是挑过的。

可第二天，邻居拎着垃圾袋下楼，碰上人聊起，还是那句：“贺奶奶嘛，抠。”

“抠”这个字，说着省事，砍价那一半它说得准。可那一袋青菜，它说不到。

◆ 二、他说

《道德经》的头一章，是这样写的：

> **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。**

白话大意：能说出口的道，不是那个恒常的道；能叫出来的名，不是那个恒常的名。还没有名的时候，是天地的起头；有了名，才成了万物的母亲。所以，常常不带想要的心去看，能看见它微妙的地方；常常带着想要的心去看，能看见它的边

界。这两种看法出自同一处，只是叫法不同，合起来叫“玄”。玄了又玄，是一切微妙之事的门。

两个字先说一下：“徼”读作“叫”，是边、边界的意思；“玄”，是深得一眼看不到底。

版本上有一点可记（据网页转录，字形未核图版）：郭店楚简里没有这一章；帛书甲本开头写作“道可道也，非恒道也”，“常”字写成“恒”。今天背熟的这个开头，并不是每一种抄本里都有。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章开口先泼一盆冷水：话说得再准，也不等于那件事本身。这一点站得住。做过饭的人知道“盐少许”，带过孩子的人知道“这孩子就是这样”，修过东西的人知道“差不多了”。纸上写下来的，只是某一回的样子。

他还给了两种看法，分得清楚：一种是先不带想法地看，能看到平时没留意的细处；一种是带着想办成的事去看，能看到这件事的边在哪里。一个是“先看”，一个是“再量”。

他没有说名字没用。他只说，别拿名字当全部。这句话放在今天尤其管用，因为日子里天天都在靠标签：“慢”“笨”“老毛病”“靠得住”。标签省事，也容易把一个还在变的人和事，钉在一个字上。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

【路1缺序】“常无欲，以观其妙，常有欲，以观其徼”，这一句给了两种看法，这一章没有写先用哪一种、什么时候换。读的人容易当成二选一，可原文并排放着，没有给次序。

没有写的还有检验。看了“妙”也好，看了“徼”也好，看到什么程度算看对了，拿什么来对照，文本里没有这一步。

第二处留白在“同出而异名，同谓之玄”。这句说两种看法是同一回事，只是名字不同。可一个普通人今天从哪一步走进去，没有写。“玄之又玄，众妙之门”是一扇门，门在哪里、先迈哪只脚，也没有写。

第三处留白在“名可名，非常名”。这句提醒名不是全部。可手里已经有的名，该用到哪里为止，没有展开。日子里的名是躲不开的：“抠”“慢”“老客户”都得用，不用就没法说话。问题不在用不用，在用到哪里为止，这一章没有写。

另外，“无名，天地之始，有名，万物之母”两句并排放着，没有说它们是先后，还是同时。本书不替它排次序，只把这一处记下。

“妙”与“徼”这两个字，原文也没有说哪一种看到的更靠得住，读的人只能自己掂量。

这一章主要是在讲看的姿态，没有写“看了以后怎么办”。再说一句：“故常无欲”“常有欲”里的“常”字，是时时都这样，还是遇到事才这样，也没有交代，普通人没法对着它排一天的日程。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）有专章：第6章“道：说出来的，就不是那个了”，连着今本第25、14章。它先说郭店简里没有今本第1章，只称“今本”；把名比作一根手指，指月亮可以，不能把手指当月亮；又说这句在凡是还在变的东西上完全成立，如孩子、一段关系。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第一章题为“名生万物：无名、有名与众妙之门”。它把“可道非常道”读成禁令：不许把发生的源头冻成现成的东西；把“有名，万物之母”读成命名本身就在生物。

两本不同：一本把名当手指，提醒别钉死；一本把名当切刀，名一落物就生出来。本书不裁判，只补它们没逐步写的：手里已有一个名，今天怎么用，怎么发现它到边了。

◆ 六、补齐路径（本书补）

先交代一句：本书把道读作显露、差异、纠缠一起发生的发动机，这是一种读法，不是原文自己的话。白话三个字：形（显露，S）是已经摆在那里的样子，路

（目标与做法，D）是想办成的事和做法，场（人与事的纠缠，E）是人和事缠在一起的那一块地方。

本章补进入型（形→场→路）。为什么选它：人手里差不多早有一个现成的名，“抠”“慢”“老客户”，这就是已有的形，最顺手的是拿着它走进场里。

步骤一，把常用的一个名写在纸上。步骤二，带着它进到真实的场里，先花五分钟，只记看到的事，不下结论，这是“无欲看”。步骤三，再定一件想办成的事，带着它把同一个场再看一遍，标出这个名在哪里管用、在哪里管不到，这是“有欲看”，找边。

怎么知道做对了：数一数记下的事里，这个名说不到的有几条。有一条以上，就说明名到了边，该换个叫法。

要留意的一点是：步骤二的五分钟里，只许写“谁、在哪、做了什么”这种看得见的事，不许写感受和判断。一写判断，名就又悄悄回来了。做坏了也没有关系，纸上多几行字，不伤任何人。

今天的小事：在一个常说的标签旁边，写上三件它说不到的事。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是岑红，小米早上出门总被说“磨蹭”，说得多了，小米自己也说“我就是慢”。第一步，先不用这个词，只记两个早晨小米实际用了多久：穿鞋三分钟，找红领巾五分钟，吃饭十分钟。第二步，把“磨蹭”换成具体的话，只对小米说“红领巾放在鞋柜上”，不说“你怎么又慢了”。第三步，周五睡前问她：“这一周，哪一样是你自己提前做好的？”做的时候，每个早晨提前五分钟起，让时间松一点。检验：小米能不能自己说出一样。小事：今晚和小米一起把明天要戴的红领巾放到鞋柜上。这几个时间是妈妈自己看的，不贴在墙上，也不拿去和别的孩子比。小米若又说“我就是慢”，也不反驳，只问一句“慢在穿鞋，还是慢在找东西”。

【健康】读者是贺远，常说“我这人就是累”，每天一趟接一趟地跑。第一步，把“累”拆开记三天：几点起、连续开了多久、一天吃了几顿、几点躺下，只记，不判。第二步，选一个小目标，比如下午第二趟出车前，把座椅靠背调直一

格，水杯放在伸手够得着的地方，其余照旧。第三步，三天后看记录，找“累”压得最重的那一段，只动那一段。不是哪天都累，哪天不累也记，那一天同样有用，对照时才看得出差在哪。记在同一张纸上，别分开放。检验：接下来三天里，那一段的“累”有几天比平时轻。小事：今晚把今天这四个时间点写在一张便条上，写“六点起，开了四个钟头”这样的话，不带形容词。累拖得久了，或者哪处一直不舒服，就带着这几行记录去找医生，别自己下结论。

【事业】读者是雷师傅，总说“我的老客户都靠得住”，却常有人一去不回。第一步，翻最近十张单子，每张只写一句“这位客人实际来做了什么”。第二步，把“老客户”拆成两三种叫法，比如“常来换机油的”“只来过一回的”“只在出事时来的”，数各有几位。第三步，对不同的叫法各配一句不同的招呼，比如对“只在出事时来的”，修完车多问一句“上回那个声音还有吗”。分类只看单子上写了什么，不凭印象。三种叫法各抄在一张便签上，贴在柜台玻璃里侧，招呼就不会说错。检验：一个月后，拆开之后回头的人有没有多几位。小事：今晚先数出十张单子里有几位只是路过的，把数字贴在账本前页。这个数只给自己看，不拿来考核徒弟。

> **带走的话**
>
> **名字是个好用的手指，指到边的时候，换个叫法再指。**

> **小　账**
>
> **留白在哪里：**两种看法并排放着，没有写先后，也没有写拿什么检验，更没有写手里的名用到哪里为止。
>
> **今天补的那一步：**在一个常说的标签旁，写下它说不到的三件事。

◆

02

第 2 章

天下皆知美之为美

◆ 一、家常开头

【场景】小区的空地上，每天早上六点，一位邻居大叔一个人打太极。他从不招呼谁，也不讲姿势，只是打。

头一个月，路过的人看一眼就走了。第二个月，旁边多了一位老太太，站在后头，手一抬一放，跟着比划。第三个月，已经站了七八个人。有人动作不对，大叔也不吭声，只是下一遍打到那个地方，放慢一点，手腕转得大一点。

有人想谢他，问他是哪一天开始教的。大叔摆摆手：“我没教过，我就是天天来打。”

后来有位年轻人想拍段视频，大叔摆摆手：“别拍，一拍就不自在了。”他照旧每天六点到，照旧不招呼谁。

空地上这一群人，没有谁宣布过“开课”。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **天下皆知美之为美，斯恶已。皆知善之为善，斯不善已。故有无相生，难易相成，长短相较，高下相倾，音声相和，前后相随。是以圣人处无为之事，行不言之教；万物作焉而不辞，生而不有，为而不恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。**

白话大意：天下人都知道什么叫美的时候，丑也就跟着有了；都知道什么叫善的时候，不善也就跟着有了。有和无互相生出来，难和易互相成就，长和短互相比出来，高和下互相倚着，音和声互相应和，前和后互相跟随。所以圣人做事，不硬做；教人，不靠多说。万物兴起，他不推辞；生养了，不占为己有；做了，不倚仗；成了功，不坐在功上。正因为不占着，功劳也就不离开他。这里的“圣人”，不是庙里供着的人，是书里那个把事做得很好的人。

版本上有两点可记（据网页转录，字形未核图版）：这一章郭店楚简里有，在甲组；帛书乙本开头作“天下皆知美之为美，恶已”，没有“斯”字；帛书甲乙本在六组对子之后，句末多一个“恒也”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章明写了两样东西，都站得住。

一样是“行不言之教”。教一个人，不一定靠嘴。每天在空地上打拳的人，不招呼谁，旁边的人自己就比划起来了。这一点，当过家长、带过徒弟的人，多半都有体会。

另一样是“功成而弗居”。事情做成了，不把自己坐在那个位置上。一个团队里，最让人服气的，往往是做成了事、却没有拿着功劳不放的人。

至于“美丑相生、难易相成”，也是日子里常见的事：说一个孩子“聪明”，旁边的孩子心里就多了一个“不聪明”。看出这一层，说话的时候就会多留一点心。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

【路4断链】“行不言之教”只写了教的方式，没有写怎么知道对方学会了，也没有写对方学偏了怎么回头。六步里常见缺的“评估、反馈”和“修正”，在这一句里都没有出现。

【力4缺拍】“功成而弗居”，这一句没有写什么时候退，退到哪里；“万物作焉而不辞”，也没有写接到哪一步为止。“辞”和“居”之间隔着很长一段路，从接下来到放下去，中间的节拍没有交代。

“万物作焉而不辞”到“功成而弗居”，一连四个“不”，写了四次放下，却没有排放下的次序：先不占有，还是先不倚仗，还是先不居功，原文没有给。“夫唯弗居，是以不去”把“不去”写成结果，可一个人怎么知道自己有没有“居”，有什么看得见的迹象，也没有写。

还有一处：“前后相随”，只说先后互相跟着，没有说今天先做哪一个。对想动手的人，这是一个小小的空位。

另外，“处无为之事”里的“无为”，这一章没有给出判断的办法。一个人怎么分得清自己是在“不硬做”，还是只是没做？原文没有写。

“行不言之教”里的“教”，原文没有写谁教谁、教多久；“处无为之事”与“行不言之教”并排，是两件事还是一件，也没有交代。

这一章在做法上写得最实的，是“不言”“弗居”这两处，两处都只写了方向，没有写步子。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，几处用到它。第13章“无为：他到底在说什么”引了“处无为之事，行不言之教……功成而弗居”，说无为不是不做，是做了以后不占着；第29章“少说，但要说到点上”讲不言之教，说它靠做给人看，并提醒有的家长宣布“我不说了，你自己看着办”，孩子看到的是被撤走。

《导论》第二章题为“特征一生，差异随生”。它读重点在前半：一个特征被标成中心，它的反面同一刀下就被切出来；“无为”是不把某一极立成压倒性中心，“不言之教”是不把某个标准高亮成唯一正解。

两本落脚不同：一本落在“做了不占着”，一本落在“不立中心”。本书补两样都没写的：不言之教怎么陪，什么时候退。

◆ 六、补齐路径（本书补）

本章补沉淀型（场→路→形）。为什么选它：不言之教靠人在场，所以先陪着做，再给小目标，最后动作才定型。这里的场，不是背景，是教的人和学的人缠在一起的那一块地方。

步骤一，每次只陪着做，不先讲道理。步骤二，定一个小到当天能完成的目标，比如“今天这一遍，他自己调整一回”。步骤三，目标达成的那一刻，后退半步，只在对方回头看你时才开口。

怎么知道做对了：看对方有没有自己改动作，比如自己换了手的位置、自己放慢了一拍。自己改了，就是学到了；没有，就回到步骤二，把目标缩小一格。

后退半步，是真的半步，不是转身走开。人还在旁边，手随时能伸过去，只是不替他做。万一学歪了，也不急着纠正，先把目标缩小，让他再做一遍，歪的地方他自己多半会看见。

今天的小事：看别人做一件事时，忍十分钟不开口。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是邓教练，带学员练倒车入库，嘴上从早讲到晚。第一圈只陪着开，不讲要领。第二圈给一个当场能做到的目标，比如“这一把只看右后视镜”。然后后退半步，站在车外，学员回头看你才开口；他自己修了方向盘，你就不插话。第三圈，看他有没有不用提醒就自己停车、自己下车看一眼位置。站在车外时，两只手背在身后，免得忍不住去指。目标达成了，也不夸“真棒”，只点一下头，免得他为了讨夸奖去做。两圈之间递一瓶水，不说话。检验：连续三个学员里，有几个自己做了这一步；没人做，就把目标缩小一格。小事：今天带人做事，先闭嘴十分钟，只看。他停歪了，也别说“歪了”，只问一句“你觉得停得怎么样”。

【健康】读者是贺奶奶，七十岁，每天站着做三顿饭。第一步，做完每顿饭，先在厨房门口的椅子上坐三分钟，再端菜，让站和坐前后相随。第二步，坐下时把脚搁到小凳上，手机放远一点，眼睛看着窗外。第三步，坐的时候想起灶上还有东西，也先让它再多放三分钟。坐下时背靠椅背，两只脚平放，肩膀松下来；坐满三分钟再起身，别一听见谁喊就弹起来。腿搁在小凳上时，脚踝顺手转几下。家里人喊吃饭，就应一声“就来”。检验：晚上收拾完，腿是不是比前几天少沉一点，躺下是不是容易一点；没有，就把坐的时间加到五分钟。小事：今天做完午饭，先坐

三分钟，不用想别的事。腿肿了，或者疼得站不稳，别忍着做饭，请去找医生看看。

【事业】读者是郁总，一个大单刚做成，团队的人都盯着谁拿功劳。第一步，不开庆功会比谁最能干，而是在公司墙上写“这一单每一步是谁做的”，功劳留在事上。第二步，让每个人自己写一句“下次想换哪一步”。第三步，三个月后看，被写上名字的人有没有被别的项目点名；没有，就说明写得太笼统，重写。每个名字后面只写一句话，写做了什么，不写做得好不好。墙上的字，每个月换一次。小事：把上一个大单拆成五步，写上每一步的人名，先写最不显眼的那一步，比如夜里核对单据的人，让墙上第一个名字不是最会说话的人。检验：下一单开始前，有没有人主动来问“这回想换哪一步”。写出来的名字用来记事，不拿来评奖金。

带 走 的 话

教人先陪着做，等他回头找你的时候，再开口。

小　账

留白在哪里：“行不言之教”写了方式，没写怎么知道学会了；“功成而弗居”没写什么时候退。

今天补的那一步：看别人做一件事，忍十分钟不开口，只看他自己怎么调整。

◆

03

第 3 章

不尚贤，使民不争

◆ 一、家常开头

【场景】雷师傅的修车铺，一到年底就评“修车之星”。红纸写的榜，贴在门口，谁这一年接的活多、返修少，名字就排上去，年终多发一个红包。

头两年，铺子里气氛挺好。第三年起，味道变了。来了好活，比如换整套离合器、做钣金喷漆，徒弟们一窝蜂抢着接；门口那辆沾满泥的客车该洗，谁都装作没看见。有一回，两个徒弟为了一辆车该算谁的单子，在后院吵了起来，扳手都扔到了地上。

雷师傅蹲在榜前抽烟，想不明白：红包也发了，榜也贴了，怎么人心倒不齐了。

他问过一个老徒弟。老徒弟挠挠头，说：“师傅，榜上有名的才算本事，洗车没人记，谁洗谁吃亏。”这话他听着刺耳，又挑不出毛病。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **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。使夫智者不敢为也。为无为，则无不治。**

白话大意：不推崇有才德的人，百姓就不争；不看重难得到的货，百姓就不去偷；不把想要的东西摆给人看，百姓的心就不乱。所以圣人治理，让人心里虚一

点，肚子里实一点，志气弱一点，筋骨强一点。常常让百姓没有那些心思和欲望，让自作聪明的人不敢乱来。做到不硬做，就没有治不好的。

圣人，在书里就是那个管事管得好的人。字面上，“尚”是推崇，“贤”是有才德的人，“可欲”是让人想要的东西。

版本上有一点可记（据网页转录，字形未核图版）：这一章郭店楚简里没有；帛书甲乙本的第一句都写作“不上贤”，“上”和“尚”在古时相通，是推崇的意思。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章点出了三样会引起争、盗、乱的东西：被捧得很高的名头，被看得很重的稀罕物，被摆在眼前的诱惑。这三样，每一样，日子里都见过。一块光荣榜立起来，大家的眼睛就盯着榜；一件东西越难得，越有人惦记；一个东西天天摆在眼前，人心就容易浮。

这一章还明写了一个方向：先把人安顿好。“实其腹，强其骨”，是先让人吃饱、身体壮，这是实在话。肚子是空的，再讲志向，没人听得进去。

他对的地方，在“先别急着添东西”：想让一个地方安稳，先看看哪些东西在引着人往一个方向挤。雷师傅的铺子就是一个例子，红包本来是好意，可一旦和排名绑在一起，大家看的就不是活，是名次了。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

【路3错序】“常使民无知无欲”，照字面去做，是先把人的“知”和“欲”拿掉，再谈安顿。这样做容易倒着走：人心里没了想要的东西，不见得安稳，反而可能更没着落。这一章没有写先安顿什么、后减少什么，字面上留给读的人的，是一个“先掐掉”的次序。

【力5推动力外包】全章的动作，几乎都落在“使民”这一边：使民不争，使民不为盗，使民心不乱。被安顿的人自己靠什么动起来，没有写。动力放在了“使”的那一方，被使的人自己想要什么、想练什么，这一章没有给位置。

“虚其心，实其腹，弱其志，强其骨”，四件事并排放着，没有写先做哪一件，哪两件可以一起做。

“不尚贤”三个字，没有写不推崇到什么程度：是榜也不要，是只不排名，还是只是少夸，原文没有给界线。“不贵难得之货，使民不为盗”也没有写，货不贵了，想要好东西的人，心思往哪里放。“圣人之治”到“为无为，则无不治”，圣人是谁、治的是多大的一块地方，也没有限定，铺子、班级和一个国，该用同一套办法吗，没有交代。

“不见可欲”，没有写怎么做到“不见”：是收起来，是换一种放法，还是少说？也没有写谁来判断什么算“可欲”，铺子里的人，每个人想要的东西并不一样。“使夫智者不敢为也”，没有写靠什么让他们不敢；“为无为，则无不治”，没有写拿什么看出“治”了。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，全稿里查不到“不尚贤”这几个字，没有引这一句的地方；“不贵难得之货”这几个字，只出现在讲第64章的那一段里，并不是这一章的话。

《导论》第三章题为“社会中特征中心化生争盗乱”。它把贤、货、可欲读成同一个机理：一个特征被体制化地高亮成中心，争、盗、乱就跟着生出来。它把“虚其心，实其腹，弱其志，强其骨”读成降低符号的分量、加厚底盘，把“无知无欲”读成去执，不是去智，并明说这一章常被扣上愚民的帽子，帽子要摘掉。

两本在这一章上没有正面碰到，一本没有讲，一本讲得很细。本书补的是它们都没写的：榜撤掉之后，每个人靠什么动起来。

◆ 六、补齐路径（本书补）

本章补沉淀型（场→路→形）。为什么选它：场已经在那里，比如铺子、班级、调度室；缺的是每个人自己要去的地方。所以从场入手，先撤掉引人抢的东西，再给每个人一个自己的目标。

步骤一，先撤掉引人抢的东西，比如排行榜、抢单时口头许的奖励。步骤二，每人领一张“下个月想练会的一件事”清单，只和自己比，不和别人比。步骤三，月底每人说一件学会的事，别人只能问一句“怎么做到的”，不许评高低。

要留意的是，步骤二的清单不能由管事的人来填，得是每个人自己写；管事的人替他写了，榜就换了个样子又回来了。步骤三里“只能问一句”，是为了不让别人的夸奖和评头论足，变成新的榜。

怎么知道做对了：数月底抢活的次数有没有少，清单上的事完成了几件。

今天的小事：把一个让人争的东西先收起来，换成一张只给本人看的清单。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是章老师，班里的光荣榜上永远是那几个孩子，其他人早就不看了。第一步，先把榜上的名字盖住，什么也不换上去。第二步，每个孩子领一张“这个月想学会的一件事”的卡，写完放进自己抽屉，只给自己看。第三步，月底每人说一件学会的事，别人只能问一句“怎么做到的”，不许评高低。卡发下去的那天，章老师自己也写一张，贴在讲台抽屉里，让孩子看见大人也有想学的事。检验：看有没有孩子再来问“是不是比他强”，这类话少了就对，多了说明大家还在比。小事：今天先把榜盖上。卡上的事，章老师只问做到没有，不打分，也不写进学期评语。有个孩子写的是“一分钟跳绳五十个”，章老师也不评好坏，只在月底陪他数一次。

【健康】读者是郁总，办公室抽屉里常备客户送的点心和糖，下午三点一犯困就伸手，一包接一包，晚上反倒吃不下饭。第一步，先别靠“忍”：把点心从桌面抽屉挪进带门的矮柜最里层，桌上只留一杯温水，“不见”就少了一半。第二步，定一个点：三点到三点半，想吃就先喝完那杯水，再站起来走到矮柜前取，只取一小份，放在碟子里端回来。第三步，剩下的点心下班前分给同事，周五下午清一次柜子，不囤。检验：晚饭前，是不是还有胃口坐下来好好吃一顿。小事：今天下午三点前，先把抽屉里的点心搬进矮柜。柜门不锁，想吃随时能拿，只是要多走几步。吃东西总停不下来，或者老觉得心里空，请去找医生或营养师谈谈。

【事业】读者是岑红，药房每月贴一张处方量排名，药师们挑好配的方子接，难缠的患者互相推给别人，柜台前常常冷场。第一步，把排名表从墙上取下来，改成每人每周只记自己的配药数，留在自己抽屉里。第二步，难缠的患者做成轮着接：每天由一位药师接“最费口舌的那一位”，另一位在旁边递药，不让他一个人顶。第三步，月底数一数互相推的次数，上月四次、这月一次，就算有效。有一位仍然推，就单独问他怕的是被投诉、被占时间，还是被比下去，对着那一样去改。小事：今天先把墙上的排名取下来。轮值只用来排人手，不拿去评先进，也不进考核。接了难缠患者的人，当天下班前，组里给他倒一杯茶，不说话，也不夸。

带走的话

想让人不争，先别急着再立一个榜，给每个人一张只和自己比的单子。

小　账

留白在哪里：“无知无欲”只写了先掐掉，没写先安顿什么；被安顿的人自己靠什么动起来，也没写。

今天补的那一步：把一个让人争的东西先收起来，换成一张只给本人看的清单。

◆

04

第 4 章

道冲而用之或不盈

◆ 一、家常开头

【场景】郁总的物流公司，上午十点，一位客户在电话里吼：货晚了两天，耽误了他的开业。声音大得连旁边的调度员都听得见。

调度员递眼色，意思是：您别接了，我来顶。郁总没挂，也没解释路上塌方的事，只说：“您先说，开业那天缺的是哪几样，我记一下。”

电话那头停了一下，声音低了半截：“……主要是那批展架。”

郁总说：“展架，明天中午前我让人送到您店里，您看行吗？”

对方没吭声，过了几秒：“行。”

调度员在一旁看着，办公室里的空气，像是慢慢让出了一块地方。

挂了电话，郁总才端起那杯早就凉了的茶喝了一口，在本子上添了一行字：展架，明天中午前。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **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。**

白话大意：道是空的，用起来好像总是不满；深啊，像是万物的根源。磨去锋芒，解开纷乱，调和光亮，混同尘土；深而清澈啊，好像在，又好像不在。我不知道它是谁生的，它好像在天帝之前。

“冲”是空；“渊”是深水；“湛”是深而清；“帝”是最高的主宰，天上管事的那一位。“象”在这里是“好像”的意思。

版本上有一点可记（据网页转录，字形未核图版）：这一章郭店楚简里没有；帛书乙本第一句作“道冲，而用之有弗盈也”，“有弗盈”比“或不盈”语气更肯定。那一页的校语认为“有”表示确定，“或”表示不确定。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章没有给命令，写的是道的样子：空的，深的，用不完的，说不清来处的。这样写，站得住。一件东西用得久，往往是因为没有被塞满。一口井，一个人的肚量，一个家里留出来的一块空地，都是这样。

中间那四句，“挫其锐，解其纷，和其光，同其尘”，放在日子里也是实在话。人说话带着锋芒，事情缠成一团，自己亮得刺眼，又高高在上，这四样，都是让人在一起过日子时最容易出事的地方。他把它们一件一件点了出来：磨一磨，解一解，调一调，混一混。

最后那句“不知谁之子”，也有一份诚实。说不清的东西，他不硬编一个来处。这在日子里也管用：遇到说不清缘由的事，先承认说不清，比硬编一个理由，往往少惹很多麻烦。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

【本章不谈做法】这一章主要在描述道，没有给做法。“道冲而用之或不盈，渊兮似万物之宗”是在写它的样子，“湛兮似或存”，“吾不知谁之子，象帝之先”，也是在写它的样子和来处。

中间“挫其锐，解其纷，和其光，同其尘”四句，读起来像动作，可这四句的主语，原文里是道，不是一个普通人。一个人今天怎么去“挫”，先挫哪里，怎么“解”，解到哪里算数，没有写。

若有人把这四句读成做法，那么【路1缺序】：四件事并排放着，没有排次序，也没有写从哪一件起步。“或不盈”也没有写，空到几分才好用，满到几分就用不动了。

“渊兮似万物之宗”里的“宗”，是根本，是万物聚过来的地方。可一个普通人，怎样把自己活成一个“渊”，让别人愿意往这里聚，这一章没有写，也没有写这样做的人，自己的底线放在哪里。

还有一处：“和其光，同其尘”，一个人和别人混在一起，混到哪里该停，会不会混到自己没了模样，这一章没有写。

“湛兮似或存”的“似或存”，是好像有、又不确定。一个人若想把这几个字用在自己身上，该是“有”，还是“不确定”，没有写。

“挫其锐”里，锐的是谁，是自己的话，还是对方的话，原文没有分开。

所以，这一章没有一步是写给普通人的，下面这一步，是本书补的。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章。“挫其锐，解其纷，和其光，同其尘”只在第16章“‘知者不言’的人，写了五千言”里出现一次，是讲第56章“塞其兑，闭其门，挫其锐……同其尘”，收到“是谓玄同”，没有拿出来单讲。

《导论》第四章题为“道冲不盈：无中心发生源”。它把“冲”读成不被填满，把四句读成四个去中心的动作：挫锐是不让过强的显露扎出来，解纷是不让差异缠死，和光是不让过亮的中心刺人，同尘是不从万物中孤高分离。

两本处理不同：一本放进“玄同”一串，一本读成源头自己松解的动作。本书补：一个普通人今天怎么做，才不一碰就炸。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

本章补原型型（路→形→场）。为什么选它：对象已经很清楚想要“不一碰就炸”这个目标，可没有现成的做法，所以先做一个小原型，再放进真实的场里。

步骤一，回想最近一次话带锋芒的场合，把当时的话写成一句。步骤二，做小原型：下次只在这一句话上，先复述对方的话，再说自己的。步骤三，把这个原型放进真实的场里，只用一次。

怎么知道做对了：事后问对方一句“这样说，你听得进去吗”，或者数一数，这一回争执比上一回短了多少。原型要小到一顿饭就能试完，试坏了也不伤人。

原型要小，是因为锋芒是多年的习惯，一下子全改不了，也不必全改。只在一句话上做，做一次，看看对方的脸色有没有松一点，这就够了。

今天的小事：今晚吃饭时，先复述一句，再开口。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是贺远，小米和同桌闹了别扭，回家哭了一晚，贺远刚好休班在家。第一步，先不判谁对，只让小米说一句“她做了什么”、一句“当时怎么想的”。第二步，一起想一个下次能做的小动作，比如先说一句“你先说，慢慢说”。第三步，下次试用之后，晚上问她“她怎么回的”：回得软了，就留着；没变，就换一句。说完以后，爸爸自己也说一句今天谁让他不痛快了，只说事，不说人。检验：看小米能不能自己说出“她后来怎么回的”。小事：今晚让小米把今天的事说成两句话，爸爸只听，不插嘴，也不评理。小米若说“她就是故意的”，也不反驳，只问一句“她当时做了什么”，把“故意”换成看得见的动作。这两句话是孩子自己的，不拿去和别的孩子比。

【健康】读者是邓教练，带到第十个学员还在犯同一个错，火气一下顶上来，下班肩膀发硬。第一步，目标是“手松开”：先在休息时，双手放在膝盖上，吐气比吸气慢，数三次。第二步，火气上来的那一刻，不说话，先把握着本子的手松一下，再开口。第三步，下班前站在车场边，肩膀向后转三圈，再回家。转肩的时候，眼睛看远处的车场围墙，别看手机。转完三圈，再慢慢吐一口气。检验：进门后的第一句话，家里人听着是不是比平时软一点，问一句就知道。小事：下一次学员又犯同一个错，先吐一口长气再开口。气顶得很高的那天，就让学员休息五分钟，自己走开喝口水。火气一直压不下来，在家里也总在冒，请去找医生或心理咨询师说开。

【事业】读者是雷师傅，说话直，常对客人说“这车早该换了”，客人听了不舒服，转身就走。第一步，翻出最近的报价单和口头说过的话，圈出“早该”“必须”“肯定”“一定”这几个词。第二步，开口前删一个：把“早该换了”改

成“这里磨得厉害，您想怎么处理”，再把价格拆成三件事讲，不报一个总数就走。第三步，一周后数一数，客人当场点头的有几位，和上周比。新报价单上把“必须”都划成“建议”，贴在柜台玻璃下，每次报价前扫一眼。遇到客人反问，先点头，再回话。检验：点头的人多了，就留着；没多，就再换一个说法。小事：今天接的第一个客人，开口前先把“必须”咽回去。这几个数是铺子自己用的，不拿去考核徒弟。

带走的话

话要出口时，先把对方的话说一遍，锋芒就磨掉了一半。

小　账

留白在哪里：“挫其锐，解其纷，和其光，同其尘”写的是道的样子，没写一个人先做哪一件、做到哪里算数。

今天补的那一步：今晚吃饭时，先复述对方一句话，再说自己的。

◆

05

第 5 章

天地不仁

◆ 一、家常开头

【场景】周五下午的班会，章老师站在讲台上，声音一句比一句高。起因是后排几个孩子传纸条，被她当场抓到。她从“上课要有上课的样子”讲到“你们将来怎么办”，又从“我对你们寄托了多大希望”讲到“家长为你们付出了多少”。

半小时过去了。后排的纸条还在传，前排有孩子开始数窗外的鸟。

章老师自己也觉得嗓子哑了，话在教室里飘着，没有一句落在谁的身上。她停了一下，把手里的粉笔放下，只说了一句：“传纸条的那几位，下课来办公室，我听你们说。”

教室一下子静了。

后来她回想，这一句话只有十几个字，比前面半小时都管用。她没想明白为什么，只是第二天又去试了一次，发现孩子们听的是“停了以后的那句”，不是前面说的那一大片。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **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。**

白话大意：天地不偏爱，把万物当作草扎的狗；圣人不偏爱，把百姓当作草扎的狗。天地之间，不就像一只风箱吗？里面是空的，却不会瘪下去，一拉动，出来的风越多。话说得多，很快就走到尽头，不如守住中间。

“刍狗”是用草扎的狗，祭祀的时候摆上，用完就收起来。“橐籥”是风箱，“橐”是皮囊，“籥”是管子。“屈”这里是穷尽、瘪下去的意思。

版本上有两点可记（据网页转录，字形未核图版）：这一章郭店楚简里有，在甲组；帛书甲乙本末句作“多闻数穷，不若守于中”，写的是“多闻”，不是“多言”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章明写了三样，有两样站得很稳。

一样是风箱。里面空着，才有风可出，这是看得见的东西，做过饭的人拉过灶台的风箱，都知道塞满了就拉不动。另一样是“多言数穷”：话多了，很快就用尽。这个，当过老师、做过家长的人，大概都有过切身的体会，一句话说到第三遍，就没人听了。

这一章最后那句“不如守中”，还有一层实在的好处：话少了，听的人才有地方放自己的想法。一个人被灌满了，就只剩点头。

至于“天地不仁”，不是说天地冷酷，是说它不偏袒哪一个，雨落下来，不会专挑好人家。这样读，下面“圣人不仁”也说得通：对谁都一样，不拉偏手。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

【路5首尾不衔】“多言数穷，不如守中”，“守中”是终点，普通人的起点在哪里，没有写。一个话多的人，今天怎么从“多言”走到“守中”，中间没有台阶。

【路4断链】守住了没有，守过了头、变成冷淡没有，也没有写。“守中”之后，怎么知道自己守得合适，缺评估和反馈这一步。

“多言”到底几句才算多，没有给数。“守中”的“中”是什么，原文也没说：是中间，是空，还是不偏不倚，读法不止一种，这一章只给了两个字。

“天地不仁，以万物为刍狗”和“圣人不仁，以百姓为刍狗”，写的是天地和圣人的样子，没有写普通人今天怎么做到不偏心。比如一个班主任，她对每个孩子一样，具体是怎么一样的，没有写。

“多言数穷”也没有写，“穷”是对方听不进去了，还是说话的人自己没话了，还是事情办不成了。三种“穷”，补的办法并不一样。

“多言”的反面也没有写：话少到什么样，才不会变成沉默？“守中”之后，要不要说话，说多少，原文没有留一个数。还有一处，“天地不仁，以万物为刍狗”到“多言数穷”，前后是两个话头，中间没有交代它们为什么连在一起，读的人要自己搭桥。

“虚而不屈，动而愈出”，说的是风箱，没有说一个人身上的“虚”和“动”分别是什么。空了能不能不瘪，原文留了“屈”这个字，没有回答。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲“天地不仁”，全稿里查不到“天地不仁”“刍狗”。它在第9章“空：三十根辐条，围着一个空”（连着第11章）里把风箱讲透：“虚而不屈，动而愈出”，一半是空，一半是动；“守中”取“守住里面的空”一读，并说另有“守住中道”一读；第29章“少说，但要说到点上”还说，风箱是要拉的，不拉，只是一只木箱子。

《导论》第五章题为“天地不仁：无主体中心的发生”。它把“不仁”读成无偏私的中心，不是无情；橐籥读成空腔；“多言”读成往空腔里塞东西，“守中”读成守住空位，不是折中。

两本相合处多，不同在“不仁”：一本没讲，一本当作头一半。本书补怎么从“多言”走到“守中”。

◆ 六、补齐路径（本书补）

本章补再创型（形→路→场）。为什么选它：话多的人，手里已经有一个现成的形，就是“多言”的习惯，不必另起炉灶，用一个新目标去改它就行。

步骤一，数一数自己一次话里有几句是在重复。步骤二，定新目标：同一件事只说一遍，说完停三秒。步骤三，这三秒是留给对方的话进场的空档。做不到，多半不是不会停，而是怕冷场，所以第一次只在最熟的人面前试。

怎么知道做对了：事后问对方“刚才说的那些，你记住了哪一句”。说得出来的句数，比平时多，就算对。

做这件事的时候，不要同时去想“是不是太冷淡了”。第一次试，本来就会觉得别扭；别扭一两天，是改一个老习惯该有的样子。

今天的小事：今晚讲完一件事，数到三再开口。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是雷师傅，新徒弟学拆轮毂，一个要领他讲了五遍，徒弟的眼神还是发直。第一步，每个要领只讲一遍，讲完停三秒，让徒弟的手先动起来。第二步，让徒弟先做第一步，师傅在旁边只看；做错了，只指一处，不重讲。第三步，一周后数一数，徒弟不看师傅、自己做对第一步的有几次。徒弟做完，师傅只说一句“再来一遍”，不加评语；做对了，也只点头。检验：下周同一个活，徒弟能不能自己做完第一步。小事：今天一个要领只讲一遍，省下的时间让徒弟拿起扳手先试一把；讲得最短的那一次，用手机计时记下来。这些数是师傅给自己看的，不拿去给徒弟排名。徒弟若做得磕磕绊绊，也先别补讲，问一句“哪一步最没把握”。

【健康】读者是一位做客服的邻居，一天接几十个电话，说到下午嗓子发干，下班一句话也不想说。第一步，每说完一个意思，先停下来，吸一口气再说下一个，让呼吸跟着句子走。第二步，午休时找一个没人的地方，闭嘴十分钟，只喝水、看窗外。第三步，下班路上走三分钟，不听任何东西，呼气比吸气长。不是不接电话，是电话与电话之间，给自己三十秒的空：手从键盘上拿开，放在腿上，眼睛只看窗外，不看屏幕，吸一口气，再接下一个。检验：下午最后一个电话，嗓子是不是不比上午更费劲。小事：今天接下一个电话，说完第一句，停一口气。路上

碰见熟人，打个招呼就行，不必躲着人走。声音哑了很久不见好，请去找医生看看。

【事业】读者是郁总，周会一开就是一个半小时，散会没人记得要干什么。第一步，开会前把要说的写成三句。第二步，说完这三句就停，让别人接。第三步，会后随机问两个人“今天要你做的事是什么”，答得出来才算数。三句话里，第一句说结论，第二句说要谁做，第三句说哪天交。写好放在桌上，不看稿子，也不多出第四句。检验：连续四周，会议时间有没有压到一小时以内，被问到的人答对的次数有没有多起来。小事：下次开会，自己的开场只许说三句，说完把笔递给下一个人，会后只留一页纸，写谁做什么、哪天交。这页纸是备忘，不进考核。有人在会上一句话也没说，也先不点名，会后单独问他“你有没有想补的”。

带走的话

话说一遍，停三秒，把空留给对方的话进来。

小　账

留白在哪里：“守中”是终点，写了终点，没写“多言”的人今天从哪一步起；守过头成了冷淡，也没写怎么看出来。

今天补的那一步：今晚讲完一件事，数到三再开口。

◆

06

第 6 章

谷神不死

◆ 一、家常开头

【场景】贺远家住的小区门口，有一口老井。井口压着一块磨得发亮的青石板，旁边挂着一只铁桶。早上六点多，总有一位老邻居拎着水桶来打水，几十年了，天天如此。

小米上学路过，有一回停下来问：“爷爷，这井水会不会被你打完？”

老人笑了：“打了几十年，没见它干过。夏天旱，它水少一点；一下雨，它就又满上来。”

小米趴在井沿上往下看，黑黑的，什么也看不清，只有一小圈亮光。她捡了颗小石子丢下去，过了一会儿，听到“咚”的一声，很轻。

老人说：“它不急，我也不急，每天打一桶，够用就行。”

小米背着书包走了。那口井，没有因为多一个人看，就多出一点水来。

◆ 二、他说

这一章只有短短几句：

> **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。**

白话大意：山谷里那个不测的生机，不会死，这叫“玄牝”。玄牝的门，叫做天地的根。它绵绵不断，若有若无，用起来不费力。

“谷神”是山谷、空谷里的生机；“玄牝”是深得一眼看不透的母体，“牝”是雌性；“绵绵”是连绵不断的样子。

版本上有两点可记（据网页转录，字形未核图版）：这一章郭店楚简里没有；帛书甲乙本写作“是谓天地之根”，比通行本多一个“之”字。北大汉简的转录里，这一章和下一章合成一章，章序未核图版。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章没有讲道理，只是摆出一个样子：一个深的、空的、不断冒生机的地方，用起来不费力。这个样子，在日子里有对应：一口老井，一棵老树，一个人心里那份“慢慢来也不断”的底子。

他对的地方，在“用之不勤”这四个字。很多事，不是因为用得太少坏了，是因为用得太猛、太勤，一下子用空了。一口井，天天打一桶，能打几十年；一天抽干它，就没了。这个道理，人人都能用到自己身上：精神、体力、耐心，都不是越用越多，也不是一天用完。

“緜緜若存”，也说得准。真正长久的事，常常不是声势浩大的，而是细水长流的。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

【本章不谈做法】这一章主要在描述谷神、玄牝，没有给做法。“谷神不死，是谓玄牝。玄牝之门，是谓天地根”，是名字和断语；“緜緜若存，用之不勤”，是评语，不是步骤。全章没有一个动作词是写给普通人的。

留白在这里：一个普通人的一天里，哪里能做到“緜緜若存”，没有展开。早上、中午、夜里，哪一个时刻、哪一件事，最适合用这个样子，原文没有说。“不勤”到什么程度算对，也没有给读数：每天三分钟，还是三小时？

若有人把这一章当成养生口诀来用，缺的就更多：没有次序，没有次数，也没有检验。做到哪一步算“若存”，没有写。

“谷神不死”的“不死”，是说它长久，可它为什么不死，一个人想学它，该避开什么，原文没有写。“玄牝之门”是一扇门，门在谁身上、怎么进，也没有写：它可以是天地的门，可以是人的门，原文只写了“是谓天地根”。

“緜緜若存”里的“若”字，是“好像”，好像在，又好像不在。一个人怎么知道自己做的是“好像在”，还是真的没在做，没有给判断的办法。

另外要说明一点：把“緜緜若存”读作细水长流，是一种读法，原文没有明说，这里是借来用的。

“谷神”“玄牝”“天地根”三个名字并排放着，没有说它们是一回事，还是三样东西。

所以下面这一步，不是这一章讲的，是本书补的。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，两处顺带提到：一处讲河上公和王弼两家的注口气不同，举“谷神不死”为例，河上公读成养护身中的神，王弼读成山谷中间那一块空（该书自注〔据研究文献〕）；另一处列他爱用的“虚”字一组，“空、虚、谷、冲、无”，也提到它。

《导论》第六章题为“谷神不死：玄牝之门”。它把谷神读成虚空低位里不竭的生机，把“绵绵若存，用之不勤”读成低耗而连续的生；批评内丹一路把玄牝坐实成身上某个窍穴，认为这是把“门”当成了现成的东西。

一本几乎没讲，一本讲得很细。本书补的是：“緜緜若存”落在一天里，是哪一件小事。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

本章补沉淀型（场→路→形）。为什么选它：这一章没有给任何目标，也没有现成的形式可以抓，剩下的只有人已经在过的日子，所以只能从场里最小的一件事开始。

步骤一，选一件三分钟内能做完的事，绑在每天已有的动作后面，比如刷完牙之后。步骤二，定目标：连续七天，不加量，不补做，不拖到明天。步骤三，每天做完，在日历上划一笔。

怎么知道做对了：七天后数一数，划了几笔。少于五笔，就把这件事再缩小一半。

要留意的是“不加量”这三个字。头两天做得顺，人就想多做一点，这是最容易断线的地方。“緜緜”的意思，恰恰是不加，不因为今天顺就多拿一点。

还有一个常见的问题：选的事太大。“每天跑步半小时”“每天读书一小时”，这类事，第一周就会被生活挤掉。“緜緜”是小而不断，不是大而偶尔。

今天的小事：现在就选好这件事，做第一次。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是小米，九岁，爱看书，却总是三天打鱼两天晒网。第一步，每晚洗完脚读十分钟故事书，把书签放在读到的地方，不加量。第二步，书放在枕头边，伸手就够得着；漏了哪晚，第二天照常十分钟，不补读，不许用加量来赔。第三步，周末小米自己翻一翻，书签往前走了多少页，大人不数、不评。书签选一张小米自己画的，夹在哪儿都认得。夹书签时，由小米自己决定停在哪一页。检验：小米有没有哪天自己说一句“今天读到哪儿了”。小事：今晚洗完脚，坐下读十分钟，把书签夹好。哪天小米说“今天不想读”，爸妈不劝，只问“那读五分钟，行吗”，五分钟也算数，因为这一天的意思是“没有断”。书和书签是孩子自己的，不拿去和别的孩子比。

【健康】读者是雷师傅，在铺子里站一整天，收工时小腿发胀。第一步，把一个十秒钟的动作绑在洗手这件事上：洗完手，一手扶着水池边，脚跟抬起再放下，十下。第二步，不加到二十下，漏了哪一次也不补，下一回洗手照旧十下。铺子里一天洗手总有七八回，不必另找时间，也没人监督。第三步，每天收工时摸一摸小腿，哪天松些，就在日历上点一个点；一周点不到三个，就把十下缩成五下。扶稳了再抬，别踮得太快；脚下沾了油，先擦干，水池边再垫一块防滑的旧胶垫。晚上洗脚时，顺手把脚腕左右各转十下，不算在这十下里。小事：下一次洗手，洗完踮十下。小腿胀得厉害、一直不消，请去找医生看看，别当成站久了就该忍着。

【事业】读者是贺远，车队三辆车每天换着人开，早上总有人抱怨座椅、后视镜不是上一个人留下的样子。第一步，每次收车，花三分钟做同一套收尾：座椅调

回中位，后视镜归位，仪表盘拍一张照，贴在车队的本子上。第二步，下一位上车的司机，看一眼照片对不对，对就在旁边签一个“顺”字；不对，只写哪一处，不写是谁。第三步，周五数一数，“顺”字有几个，不加项目，不追究谁没签。本子放在车队院里的铁皮柜里，谁都够得着。检验：早上抱怨的次数，比头一周少一次就算数。小事：今天收车前，先把座椅调回中位，再拍一张仪表盘。这三分钟只是车队自己用的，不拿来评谁勤快。有人说“今天赶时间，没空”，贺远自己先做，做完才算收车。

带走的话

每天只做一点点，不加量，也不断。

小　账

留白在哪里：“緜緜若存，用之不勤”是评语，不是步骤，没写一天里哪件事能做到，也没写“不勤”是多少。

今天补的那一步：选一件三分钟的事，绑在已有的动作后面，连做七天。

◆

07

第 7 章

天长地久

◆ 一、家常开头

【场景】贺远在车队里干了十几年，这个月轮到他排下个月的班次表。三辆跑长途的车，十来个司机，谁跑哪条线、哪天休息，都得他一个人定。

往年排班，大家心里有数：好线路、好日子，先给老资格的挑，新人拿剩下的。贺远这回没急着动笔。他把空白的表格放在桌上，先把新来的小伙子叫过来：“你先挑，你想休哪天？”

小伙子愣住了：“贺哥，你先吧。”

“我最后填。”贺远说，“你家里不是刚添了孩子吗？先选。”

小伙子红着脸，挑了月底那个周末。贺远在表上写下他的名字，又去问下一个。等十来个人都选完，剩下的是一个最累的夜班，贺远自己写了上去。

有人在背后嘀咕：“他这是想当好人。”也有人说：“排班的人肯吃亏，咱们才好说话。”贺远听见了，没解释，转身去检查货车的轮胎。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **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。**

白话大意：天长，地久。天地之所以能长久，是因为它不为自己而生，所以能长久地生下去。所以圣人把自己放在后面，反而走在前面；把自己置之度外，反而保全了自己。这不正是因为他没有私心吗？所以反而成就了他的私。

这里的“私”，是自己的位置和自己的事。“邪”读作“耶”，是疑问的口气。

版本上有两点可记（据网页转录，字形未核图版）：这一章郭店楚简里没有；帛书甲乙本的这一句写作“退其身而身先”，通行本作“后其身而身先”。北大汉简的转录里，这一章与上一章合成一章，章序未核图版。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章先摆了一个看得见的事实：天地长久。再给了一个看得懂的理由：它不是为了自己才存在的，所以不会和自己过不去。这个理由，放到日子里也说得通。一个整天只想着“自己”的人，容易累，也容易招人烦；一个肯把别人放在前头的人，常常活得更踏实。

“后其身而身先”也有实在的道理。排班时让别人先挑，开会时让别人先说，吃饭时让别人先动筷子，这样做的人，往往被信任。信任一旦起来，位置反而稳了。这一点，不用多解释，每个人都在日子里见过。反过来，一个总是抢着排在前头的人，哪怕做得再多，旁人看着也累。

还有一层：天地“不自生”，是先摆事实，不是先提要求。这一章没有一上来就叫人“你要无私”，而是先让人看一眼天地，这个次序，对想讲道理的人也有用。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

【路3错序】“后其身而身先”，若照字面去做，把“先”当成目的，为了得到“先”而去“后”，就成了装谦让。这样做，次序是倒的：目的在前，退让在后。文本里没有写“后”和“先”之间到底是什么在起作用，是别人看在眼里，还是自己真有了别的目标，没有交代。

【力4缺拍】“后其身”，后到什么时候，何时轮到自己上前，没有写。“外其身而身存”，“外”到哪一步，也没有写：置身事外，容易被读成撒手不管，可原文没有给出一个界线。

结尾“故能成其私”，把“私”写成结果。可一个普通人，从哪一步起走向这个结果，没有展开。“非以其无私邪”是一个问句，问句后面没有给检验：怎么知道一个人是真无私，还是装得像无私？

“天长地久”这四个字本身，也只是一句感叹，没有交代一个人的“长久”该看什么：是位置坐得久，是事做得久，还是被人记得久？

“圣人”是谁在“后其身”，是排班的人、发言的人，还是任何人，这一章没有限定；对手里没有位置可让的人，这一章也没有写他从哪里起步。

还有一处：帛书写的是“退其身”，通行本写的是“后其身”。“退”是主动往后让，“后”偏中性，只是排在后面。两个字差一点点，做法上的轻重却不一样，这一章没有交代该取哪一种。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有为这一章单独设章，第14章“退一步的人，走在了前面”（连着第22、66章）整章讲这一类话：把“后其身而身先”和“外其身而身存”“功成而弗居”“江海善下”排成一张表，前半句是退的动作，后半句是得的结果；说退和得在同一句话里一起长出来，并特意不写“因为退，所以进”，让原文松着。

《导论》第七章题为“不自生，故能长生”。它把“不自生”读成不把自己立为被服务的中心，并明说这一章最常被读成“以退为进”的权术，必须切开：成私只是不占中心之后的副产品，不是目标。

两本不同：一本让两种读法并存，一本判权术读法是错认。本书不辩护，只补：怎么退，才不是装的。

◆ 六、补齐路径（本书补）

本章补进入型（形→场→路）。为什么选它：排班的位置，是现成的形；但“让别人先挑”这件事，在这个位置上还没有发生过。所以让这个位置，先进入“让别人先选”的新场，再定目标，才不是装谦让。

步骤一，排班表先让新人和家里有事的人选，自己最后填。步骤二，同时把自己想要的结果说清楚，比如“半年内，每个人能独立跑一条线”。步骤三，每月看一次：谁的班次选得稳，有没有人因此多跑，有没有人抱怨。

怎么知道做对了：数一数能独立跑线的人数，和抱怨的次数。人数多了，抱怨少了，才是对的。

要留意的是步骤二不能省。只让不说，别人看不出你要什么，容易看成“好人”；说了目标，退让才有落点。步骤三里的抱怨，也不要躲着听：有人抱怨，多半是哪一处排得不公道，改一处，比解释十句有用。

今天的小事：下一次分工，自己最后挑一项。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是贺奶奶，包饺子、择豆角，样样自己说了算，小米站在旁边只能递东西。第一步，这个周日，奶奶只管和面，馅料由小米先挑：韭菜还是白菜，放几勺盐，让小米先说，奶奶最后补一句。第二步，说清目标：这个月里，有一顿饭，从选馅到下锅，由小米拿主意，奶奶站在灶边看，不伸手。第三步，月底问小米：“哪一顿，你最想再来一回？”记下来，下个月先从那一顿开始。小米放咸了，奶奶也先尝一口，不皱眉，只说“咸了，下回少一勺”。检验：小米会不会自己提前说“奶奶，这次想包……”。小事：今天择菜时，先问小米想吃哪一样，奶奶自己最后挑。这几顿饭只是自家的饭，不拿去和别家孩子比，也不夸给邻居听。小米若说“随便”，就给两样，让她选一样，不逼。

【健康】读者是岑红，家里人洗澡洗脚都排在她前面，轮到她，水不热了，人又累，总是匆匆冲几下就出来。第一步，把自己提前一位：晚饭后，别人收拾完之前，先烧一壶水，水好了自己先用，十分钟，家里人叫也先等一等。第二步，水温用手背试过再用，舒服就好，别烫；洗完用干毛巾把头发和脚趾缝擦干，再穿袜

子。第三步，洗完坐在床沿，什么也不做，数二十下呼吸，再去收拾别的。检验：这一周里，有几个晚上躺下时手脚是暖的，不用在被子里缩着。小事：今晚吃完饭，先去烧水。家里人若说她“抢了先”，就笑一笑，说“十分钟，马上好”，不必多解释。手脚总是凉得不舒服，请去找医生问一问，别只当是自己怕冷。

【事业】读者是邓教练，驾校新来了两位教练，学员报名时却都点名要邓教练，新教练一上午闲着。第一步，先把最顺手的两位学员交给新教练接，邓教练最后挑自己的，学员问起就说“这位教练带过四十个，您放心”。第二步，把目标说出来：三个月内，每位新教练独立带完一批学员过科目二，不再叫邓教练过去。第三步，看补考人数，上个月补考几位，这个月是不是更少；多了，就退回一步，邓教练陪着再带一回。每周五下班前，花五分钟，和新教练对一遍这周最没把握的一位学员，邓教练这时只听，不抢话。小事：今天遇到点名找自己的学员，笑着说“这位新教练一起带”，当场把人介绍过去。补考数是驾校自己看的，不拿去扣新教练的钱，也不贴在休息室。

带 走 的 话

退，先说清自己要什么；说清了，退才不是装的。

小　账

留白在哪里：“后其身”没写后到什么时候，“成其私”写了结果，没写从哪一步起走。

今天补的那一步：下一次分工，自己最后挑一项，并把想要的结果说出来。

◆

08

第 8 章

上善若水

◆ 一、家常开头

【场景】郁总的物流仓库，一到月底就乱。货架之间堆着纸箱，叉车绕来绕去，谁的东西放哪儿，常常要喊半天。

仓库里有一位老仓管，五十多岁，话不多。每天早上上班，他第一件事不是点货，是拿一把旧扫帚和一块抹布，先去仓库最里面的那个角落：那里靠着厕所，有一股味，堆着破托盘和烂纸箱，谁路过都捂着鼻子绕开。

他蹲在那里，把烂纸箱一个一个拆平，破托盘一块一块码好，地扫干净，最后擦一遍墙脚。前后不到二十分钟。

没人要求过他这么做，也没人夸过他。新来的小伙子问他：“师傅，这地方又没人来，你擦它干什么？”

老仓管直起腰：“东西总得有个地方先放下来，这个角落干净了，别的地方才好腾。”

说完，他拎着扫帚，去点今天的货了。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **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，正善治，事善能，动善时。夫唯不争，故无尤。**

白话大意：最好的善，像水一样。水善于让万物得到好处，却不和它们争；它待在众人都厌恶的地方，所以接近道。住，善于选地方；心，善于深沉；交往，善于仁爱；说话，善于守信；为政，善于治理；做事，善于发挥能力；行动，善于抓时机。正因为不争，所以没有过失。

“几”是接近，差不多；“尤”是过失、怨尤。

版本上有两点可记（据网页转录，字形未核图版）：这一章郭店楚简里没有；帛书甲本作“上善治水”，乙本作“上善如水”，通行本作“上善若水”，那一页的校语说“治”和“似”同音，是借字。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章把水看得很准。水利万物，谁都离不开；水不争，它不去和石头比硬，也不去和山比高；水愿意待在低处，所以到处都能到。这三件事，人人能在身边看见。

七个“善”并排列出，也很实在。住的地方要选好，心要沉得住，交往要有仁，说话要有信，做事要有章法，能做的要做好，动手要赶对时机。这七条，每一条都是日子里的真话，没有一条是空的。

最后一句“夫唯不争，故无尤”，也站得住：一个不去和人抢的人，不容易结怨，不容易出错。很多麻烦，本来就是争出来的。

还有一个好处，是水没有摆出一副在做好事的样子。它流过去，田里的苗绿了，没人记得水来过。这样的善，不吵，不累，也不容易让人起防备。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

【路2单序】七个“善”并排列出，没写先练哪一个，哪两个合着用。“居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，事善能，动善时”，一个读的人，今天从哪一个起手，原文没有给。“动善时”的“时”，怎么看出来，也没有写。“与善仁”，给谁、给多少，更没有说。

【路4断链】“故无尤”是结果，没有写怎么发现自己已经“有尤”，缺评估和反馈。一个人做了一阵子，怎么知道自己有没有近了水、离了水，原文没有给办法。

“几于道”，说水接近道，没有说一个普通人怎么才算接近了。“处众人之所恶”，也没写待到什么时候，轮到别人的时候怎么交接：是一直待着，还是待一阵就换人？

“处众人之所恶”也没有写，是谁来判断“恶”：同一个角落，有人嫌脏，有人不觉得，这一章没有给一个分辨的办法。

“与善仁”“言善信”“正善治”三条，主语都是人，却没有写对谁仁、对谁信，也没有写信到什么程度。“事善能”的“能”，是自己的能，还是让别人也能，原文没有分开。七条里只有“居善地”和“动善时”比较容易被眼睛看见，另外几条，怎么看出来有没有做到，也没有写。

还有一个小地方：“水善利万物而不争”，写的是水的样子，不是人的做法。人要“不争”，却也不是不动，原文没有分开说，所以一个人容易只学到“让”这一半。

◆ 五、对读

《懂的老子》用专章讲这一章：第8章“水：车库里的水，找到了每一条缝”，连着第78、66章。它先交代这一章郭店本里没有，只称“今本”；说“几于道”是接近，不等于是；说水往低处去不是忍，是它本来的路，“不争”不是站着不动；再引第78、66章，归成“往低处去，不是输，是聚”。全稿没有逐条讲“居善地”到“动善时”这七善。

《导论》第八章题为“上善若水：水的 SDE 模型”。转写稿这一章前半页缺，据所见后半转述〔待核〕：它把七善读成同一套读法在七个领域的落地，“动善时”补时机，“不争故无尤”读成不争中心就不制造对立。

两本相合处不少，不同在七善：一本没逐条讲，一本收在一个模型里。本书补：七善先练哪一善。

◆ 六、补齐路径（本书补）

本章补沉淀型（场→路→形）。为什么选它：七善都是已经在场里的事，没有哪一善需要先买东西，或者先换地方。所以从自己最常待的地方，也就是“居善地”这一条起手，场就在手边。

步骤一，选自己最常待的一块地方，比如仓库里自己那一片。步骤二，定目标：一周内，别人来用它，十秒内能找到东西。步骤三，一周后，问一个来借东西的人“好找吗”。

怎么知道做对了：数找不到东西的次数，每周少一次，就算对。只记人看得见的数：找不到几次、问了几次。

要留意的是，这一步先不管“心善渊”“言善信”这些看不见的善，先把看得见的地方理好。看得见的做到了，别的善才有地方长。

第一步选得小，是因为“居善地”最容易看见成果：标签贴上去，抽屉拉开，一眼就知道有没有用。成果看得见，人才愿意接着做第二件。

今天的小事：把一个公共的抽屉贴上标签。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是章老师，班里擦黑板槽、倒垃圾这类没人抢的活，总是落在那几个老实孩子头上。第一步，章老师先挑最没人愿意做的一件，比如擦黑板槽，自己做三天，不讲道理。第二步，定目标：两周后，这件活有轮值表，每人轮到一次，不是谁老实谁做。第三步，每周五问一个孩子“这周教室干净吗”，说不干净，就问哪里；若总是同一个孩子在做，就换人，不能让一个孩子白白吃亏。轮值表贴在黑板旁，名字用小磁贴，每周换位置，谁换到哪一格，都是随机。章老师自己也在表里，排第一周。检验：两周后，不用点名，有没有孩子自己去擦。小事：今天擦一次黑板槽，擦完把抹布洗净挂好。轮值表只管排活，不评谁勤快，不进学期评语。

【健康】读者是一位邻居大姐，楼里谁有事都爱找她说，一听就是半小时，接得多了，晚上自己心里发堵。第一步，听到第十分钟，就起身做一件手上的事，比如说一句“去给花浇水了”。第二步，回到家第一件事，洗手，倒一杯水，坐下喝

完，再去忙别的。第三步，睡前数一数今天接了几个人的话，不超过两个就好，多了，明天先挡一个。回家这杯水，用平时那只杯子，放在进门的鞋柜上，进门就看见，进门就喝，喝完才许开电视。检验：睡前想起别人那些话的次数，比头一天少。小事：今天听谁说话到第十分钟，就起身。起身不是不管，是给自己留一杯水的工夫。心里堵得久了，夜里也睡不着，请去找社区医生或心理咨询师说说。

【事业】读者是郁总，退货、投诉随到随处理，仓库一天被打断十几次，月底堆成山。第一步，定两个固定时点：每周二、周四下午三点，集中处理退货和投诉，其余时间只登记，不动手。第二步，把这两个点告诉客户和仓管：“周二周四下午三点一并处理。”第三步，月底数一数堆着没处理的单子有几张，和上月比。白板旁再贴一张纸，写“急事”的标准：当天过期的货、客户要上法庭的，别的都不算。这样仓管不用每次来问“算不算急”。检验：单子少了，仓管被打断的次数也少了，才算对。急事除外，由郁总自己接，不压给仓管。小事：今天先把周二、周四下午三点写在仓库门口的白板上。这个数只是公司自己看，不拿去考核仓管。

> **带走的话**
>
> **先把自己常待的那块地方理清楚，别人一伸手就找得到。**

小　账

留白在哪里：七个“善”并排放着，没写先练哪一个，也没写怎么发现自己“有尤”了。

今天补的那一步：给一个公共的抽屉贴上标签，让别人十秒内找到东西。

◆

09

第 9 章

持而盈之

◆ 一、家常开头

【场景】岑红给小米报了五个课外班：钢琴、画画、英语、跳绳、作文。周末两天，从早到晚，一个接一个。她在手机里排了一张表，每个格子都填满了颜色，看着特别踏实。

这个周日，从画画班到英语班的路上，小米坐在后座，一直不说话。岑红从后视镜里看了她一眼，说：“再坚持一下，还有两个。”

小米突然哭了，哭得很大声，鼻涕都出来了：“妈妈，我不想去了，我想在家待一天，什么都不做。”

岑红愣住了。她把车靠边停下，一时不知道说什么好。那张填满了颜色的表，在手机里亮着，每一格都是她花过钱、费过心的。

车里很安静，只有小米抽鼻子的声音。

过了一会儿，岑红伸手从包里拿出纸巾，递到后座，说：“那今天的英语班，咱们先不去了，好吗？”小米点点头，哭声慢慢小下去。岑红看着窗外，忽然想起自己小时候，周末最盼的，就是什么事也没有的一个下午。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **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。功遂身退，天之道。**

白话大意：端着东西还要往满里装，不如早点停手；把刀锤得又薄又尖，不能长久保住。金玉堆满了屋子，没有人守得住；富贵了又骄傲，是自己给自己留下祸患。事情做成了，人就退下来，这是天的道理。

“揣”是捶打；“棁”这里依“磨得太尖”取意；“遗”是留下；“咎”是祸患。

版本上有两点可记（据网页转录，字形未核图版）：这一章郭店楚简里有，在甲组；帛书甲本作“金玉盈室，莫之守也”，乙本作“金玉（缺字）室，莫之能守也”，那一页的校语说“满”字是后来避讳改的，“能”字是后加的。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章连着打了四个比方，都是日子里的真话。一碗水，端到满，一走路就洒；一把刀，磨得太薄，一碰就卷；屋子里堆满了金银，晚上睡不踏实；人有了钱有了势，说话开始高高在上，旁人就慢慢远了。四件事，说的是同一个样子：到了顶，反而守不住。

最后那句“功遂身退”，也有实在的好处。事情做成了，就往后退一步，别人才有地方上来，自己也不必一直绷着。

这一章还有个好处，是它没有说“你做得太多了”，只是摆出样子，让人自己对照。对照完，各人心里有数，不用别人来指点。

这一章教的，不是少做，是别满。一个满了的人，一点风吹草动都吃不消；留了余地的人，事情来了还有空接。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

【力4缺拍】“持而盈之，不如其已”，没有写满到几分算“盈”，在哪一点停。“已”是停，可停在八分、七分，还是六分，原文没有给数。

【路5首尾不衔】“功遂身退”，没有写退到哪里、怎么退、退了以后做什么。一个普通人听到“身退”，起点在哪里，终点在哪里，中间没有台阶，也没有落脚的地方。退了以后，人是去钓鱼，还是去做另一件事，也没有说。

【路4断链】“揣而棁之，不可长保”，没有写怎么发现自己快到“不可长保”了。一个人什么时候该知道刀已经太薄，没有给迹象，缺评估和反馈。

“天之道”只给了名，没给读数；“富贵而骄”的“骄”，也没有给看得见的迹象：是说话的口气，是不听人劝，还是别的?

“富贵而骄，自遗其咎”，把祸患写成“自遗”，是自己留下的。一个人怎么在顺的时候看见自己正在留下，没有写。

“持而盈之”里的“持”，原文写的是端着、握着，端的是什么，没有说：钱、事、孩子的时间，都在“盈”的范围里。“不如其已”拿“已”与“盈”相比，只给了两个选项，没有第三种，比如分给别人、交给别人。“功遂”是做成，什么算“遂”，也没有给检验。

还有一处：“金玉满堂，莫之能守”，写了守不住，没有写不守的时候，该把东西放到哪里。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有为这一章单设章，两处用到它。第12章“啬与知足：购物车里的一百多件东西”把“持而盈之”比成端一碗满满的汤走路，“揣而锐之”比成磨刀磨得太薄，归成“满和尖，都是保不住的样子”；第43章“功成身退：什么时候退，退了靠什么”把“功遂”和“身退”拆开，说退的是身子，不是手里的活。该书引作“揣而锐之”。

《导论》第九章题为“盈、锐、满、骄的反噬”。转写稿这一章前半页缺，据所见后半转述〔待核〕：它把盈、锐、满、骄读成同一动作的四种形态，都是把一个维度推到极致并占为中心；“功遂身退”读成显露到位就撤离中心。

两本在“功遂身退”上相合，一本讲交接，一本讲结构。本书补：满之前，今天先怎么减。

◆ 六、补齐路径（本书补）

本章补再创型（形→路→场）。为什么选它：已有的东西不用另起炉灶，现成的“排满”就是旧形式，用新目标“七分满”去改它，再长出留白的新场。所以选再创型，从“减”开始，而不是从“加一个新办法”开始。

步骤一，把现有安排全部列出来，数一数。步骤二，定“七分满”这条线，勾掉最不重要的两项。步骤三，空出来的时间不排事，只留给一件自己选的。

怎么知道做对了：每周日晚上问一次“这周哪一件最想继续”，答不出来的，就是该退的。“七分满”不是定律，是起步线，一个月后，按这条评估再调。

要留意的是步骤三。空出来的时间，最容易被新的安排悄悄占去，所以先写明“这一段不排事”，再选一件自己想做的，比如睡个午觉、发会儿呆、给老朋友打个电话。

今天的小事：今晚划掉清单上最后一项。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是岑红，小米的五个课外班排得满满的，周末从早到晚。第一步，让小米给每个班打一个“还想去”的分，三颗星最想，一颗星最不想，岑红只听，不劝。第二步，只留三颗星和两颗星的，一颗星的先停一学期，把空出来的那半天，写上“小米自己定”。第三步，一个月后问小米：“这半天，你都做了什么？”不评，只听。停一学期以后，再问一次小米，要不要接回来。检验：小米能不能说出一件那半天里让她高兴的事。小事：今晚就让小米给五个班各画上星星，画完妈妈只说“知道了”。这张星星表是孩子自己的，不拿去和别的孩子比，也不拿去讲给亲戚听。小米若五个班都画了三颗星，就听她讲为什么，不急着删。

【健康】读者是贺远，一周满负荷跑车，休息日也闲不下来：周日上午洗车，下午接人、修东西，晚上躺下才发现一天没坐过。第一步，在周日下午留出两个钟头，什么也不排，家里人问起就说“这两小时不动”。第二步，这两个钟头里，只做一件自己选的轻事：坐在阳台上晒太阳、喝一杯热茶、翻一本旧杂志，哪样都行，不许顺手拿起扳手或手机。第三步，周日晚上问自己一句：这两小时，坐得住吗？坐住了就记一笔，坐不住也记，下周把时间缩到一个钟头再试。检验：周一出

车，是不是比往常少一点“还没歇够”的感觉。小事：这个周日，先把下午两点到四点，在家里的日历上画一个圈。累得总是缓不过来，或者歇了也觉得没劲，请去找医生聊聊。

【事业】读者是雷师傅，铺子里一天排满十台车，傍晚总有两三台赶不完，第二天返修的也多。第一步，把最近一周的单子摆出来，数每天几台、返修几台。第二步，定一条线：一天最多接八台，第九台开始，约到明天或后天，当面说清为什么。第三步，一个月后，数返修的台数有没有少，约出去的客人走了几位。第九台之后的约单，写在一张纸上，贴在柜台，客人自己能看到排到哪天。每晚收工，把明天要先修的三台车，提前挪到最靠近门口的位置。检验：返修少了、走的人不多，这条线就留着；走得多，就加到九台再试。小事：今天接到第九台的时候，说一句“明天上午给您排第一个”，看看客人的脸色。这几个数是铺子自己调度用的，不拿去考核徒弟。

带走的话

留三分空，不是偷懒，是给下一件事留位置。

小　账

留白在哪里：“持而盈之，不如其已”没写满到几分算盈；“功遂身退”没写退到哪里、退了做什么。

今天补的那一步：划掉清单上最后一项，把空出来的时间留给一件自己选的事。

◆



第　二　编

身、心与静

导　语

这一编从第10章走到第18章，九章几乎都落在一个人身上：一个想把日子过稳的人。

前一编问的是“道是什么”“怎么不争、不盈”。到了这一编，镜头拉近：身和心合不合得上？日程里有没有一块空？眼前的东西是不是太多？别人一句夸、一句骂，能不能不被牵着走？老办法怎么拿到今天来用？急的时候怎么慢下来？静是什么时候沉出来的？带人的时候怎么放手？家里、单位里的规矩，当初是为什么立的？

九章有一个共同的样子：原文说得很美，也说得很高，几乎没有一句“今天先做什么”。第10章几乎全是问句，第11、14、18章主要在描述，没有给做法。所以这一编的缝隙，多集中在两处：从哪儿起步，怎么知道自己做对了。

读这一编，不必从头读到尾。哪一章里有你今天碰上的事，就先读哪一章。每章的补法只有三步，每步几分钟就能做完，做完在“小账”里记一笔。补出来的做法都标“本书补”，不是老子的原话。

本编仍用形、路、场三个白话字：形是已经显露出来的样子，路是目标和做法，场是人和事纠缠在一起的地方。每章有一节“对读”，只摆《普通人都能懂的老子》和《道德经SDE解构导论》各自怎么讲，不评分。

10

第 10 章

载营魄抱一

◆ 一、家常开头

【场景】傍晚六点，贺奶奶站在灶前炒青菜。油刚热，她一边翻锅，一边隔着窗子跟邻居说话，说的是楼下谁家的狗又叫了一整夜。手在锅里，心在窗外。等她回过神来，青菜已经黑了一半。这是这个月的第二回了。

贺远在客厅闻到味道，没敢吭声。岑红下班进门，看了一眼锅，没有说“您怎么又糊了”，只说：“妈，明天炒菜，您就看火和锅铲，别的事炒完再说，行不行？”奶奶白了她一眼，倒也应了。

一个星期以后，奶奶自己端着盘子出来，说：“你看，这礼拜只糊了一回，汤也咸淡刚好。”

◆ 二、他说

原文是这样的：

> **载营魄抱一，能无离乎？专气致柔，能婴儿乎？涤除玄览，能无疵乎？爱国治民，能无知乎？天门开阖，能为雌乎？明白四达，能无为乎？生之，畜之。生而不有，为而不恃，长而不宰，是谓玄德。**

这一章几乎全是问句，一口气问了六个。头一问：身体和心，能不能合在一处，不分家？第二问：把气息练得柔软，能不能像婴儿一样？第三问：心里像擦镜子一样擦干净，能不能没有瑕疵？第四问：爱护百姓、管好事情，能不能不靠耍小聪明？第五问：感官开开合合的时候，能不能守着柔和、安静的那一边？第六问：什么都看得明白，能不能还是不乱做？

问完六问，他落到一件事上：养育它，供养它，养了却不据为己有，做成了却不靠着它自夸，带大了却不去支使它。他把这样的德叫“玄德”，意思是深厚、看不见底的德。

版本上有一处可以说一句（据网页转录，字形未核图版）：“天门开阖”一句，帛书乙本作“启阖”；郭店竹简没有这一章。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有三个地方站得住。

头一个，他把“身”和“心”放在一起问，没有只问心。人常常是人在这儿，心在别处：手在洗碗，脑子在想明天的会。他把这件人人有的毛病，放在了第一问。

第二个，他用的是问句，不是命令。“能……乎”是在问你能不能，不是在说你必须。一个人被问，自己会去试；被命令，只会去顶。

第三个，结尾那三句“生而不有，为而不恃，长而不宰”，给带孩子、带徒弟、带下属的人一把很准的尺子：养大了，不当成自己的东西。

这三条，今天的人读来仍然受用。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：【路1缺序】【路4断链】。下面是盘点，不是挑错。

第一，六个“能……乎”并排摆着，这一章没有写先问哪一个。先让身心合上，还是先擦心里的镜子？“载营魄抱一”“专气致柔”“涤除玄览”三句之间的先后，原文没写，读的人只好挑顺眼的那一句去想。

第二，“专气致柔”“涤除玄览”两句，都没有写动作。气怎么“专”，是数呼吸，还是别的法子？镜子怎么“涤除”，擦一遍够不够，手往哪儿放？这一章没有写。

第三，“能无离乎”“能婴儿乎”“能无疵乎”，问到什么样才算“能”，也没有写。走神一回算不算“离”？呼吸慢了一点算不算“柔”？没有一个看得见的记号，人没法知道自己做对了没有。

第四，“涤除玄览”擦的是镜子，镜子里该照什么，没有写：照自己的念头，还是照眼前的事？“爱国治民，能无知乎”也一样，“无知”是不耍心计，还是不去了解，读的人容易读岔。

第五，“生之，畜之”到“是谓玄德”之间，同样是空的。怎么生，怎么畜，养的过程中怎么看养得对不对，这一章没有交代。六问和玄德之间，缺的是一座桥。

普通人读完六问，多半只觉得“说得好”，回头照旧过日子。不是读的人不用功，是这一章把门开在了高处，没有写台阶。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专讲这一章，全稿也没有引到“载营魄抱一”。它在第10章（柔：一碰就弯的嫩枝，一折就断的枯枝）里取了其中一问“专气致柔，能婴儿乎”，答案落在人肯不肯再弯腰学新东西上；第36章（专气致柔：紧绷的肩与慢不下来的心）再取这一问，读成一个身体的样子：气匀、肩松，却没有写怎么到那一步。

《导论》有该章（章题“玄德：生而不有，为而不恃”，试读版只留后半）：把六问读成六道自检，说营魄、抱一、玄览、天门是功能，不是身上的定点，坐实成功法就是把功能物化。

两本都没有把这一章读成功法。本书补的是：它们讲“是什么”“怎么读”，这里补今天从哪件手头活做起。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章选沉淀型（场→路→形）。

为什么是它？读者手里现成的是每天的日子：做饭、洗碗、接孩子，这些都是现成的场。固定的练法、成形的样子，反倒还没有。一上来就谈“抱一”“致柔”，太高了；先在手头活里待着、做着，形是做出来的。

三步。

步骤一：挑一件天天要做、又不太容易被人打断的手头活，比如炒菜、洗碗。开头给自己一个小记号，比如拿起锅铲的那一下，慢慢呼出一口气，当作“开始”。

步骤二：做的过程中，心跑开了，不骂自己，回到手上就算数。做完，用一句话说出来：这一回，手和心在一块儿的是哪一段。

步骤三：隔几天，把“哪一段”说得更细：是翻锅的时候，还是装盘的时候。能说出三四段，就把这个记号搬到第二件活上去。

怎么知道做对了？看那句话。说得出“哪一段”，说明那一段人在场；说不出，不是人不行，是活选得太杂，换一件更单纯的。

今天的小事：晚饭前拿起第一样东西时，慢慢呼一口气。

头几天要是总被电话、孩子打断，就别硬扛，换一件没人来打扰的活，比如洗菜。先让一件活站稳，再谈第二件。

◆ 七、放回日子里

【教育】章老师的课堂上，孩子一边听讲一边摆弄文具，一节课讲三个知识点，哪个也没抓牢。路径：这周只在第三节课试。开讲前，请孩子把笔和橡皮放到桌角，手放膝盖上；老师一次只讲一个点，讲完停十秒，同桌互相用一句话说给对方听，再讲下一个。小事：明天第三节课，只讲两个点，每个点后停十秒。检验：下课前随手请一位同学，用一句话说出“刚才讲的第二点”，说得出，就说明这一点抓住了。说不出也不批评，只记下是哪一点，下次把它挪到课的最前面先讲。头一周只在一个班、一节课试，试顺了再推到别的课。孩子把笔放到桌角，不是惩罚，是让手先歇一下。这句话只在课堂上问，不进成绩，也不拿去比哪个班。

【健康】岑红下班出了药房，脑子里还在回放窗口前的那些对话。路径：把从药房门口到小区楼下的路，当成一段“换场”。出门第一步，慢慢吐一口长气；半路经过一棵树或一个路口，留意脚底踩的是什么路面；到了楼下，站住数三口气再上楼。全程十来分钟，不用走得多慢。小事：今晚走到小区门口时，先看一眼门口那盏灯。头一周，做到三天也算数。检验：到楼下时，能不能说出这一路经过的三样东西。说得出，这一路人是在路上的。路上碰到邻居聊几句也行，不必躲人，聊完回到脚底就是。走神了不用自责，发现了，回到脚底，回来一次算一次。要是下班以后心里总是静不下来，日子过得越来越累，请去找医生或心理咨询师说说。

【事业】雷师傅一边接电话一边拧螺丝，铺子里这个月返工了好几回。路径：先挑出刹车、轮胎这两样关键工序，头一周只管这两样，其余照旧；做它们的时候，电话由徒弟接；徒弟接不了的，让对方留话，收工后统一回，晚半个钟头回电话，比拧错一颗螺丝便宜。小事：明天第一颗刹车螺丝拧完，再看手机。检验：连数一周，每天收工点一点当天的返工单，看关键工序的返工有没有少。少了，就把“关键工序不接电话”写成一句话，贴在铺子里；没少，先别怪徒弟接得不好，把单子摆在一起看，是不是错在别的工序。让徒弟接电话时，要讲明白是为了安全、不是嫌他，也告诉他接不准的价钱先别报。数字只用来看事，不扣谁的钱。

三条各管各的：章老师管一节课里的注意力，岑红管一段路上的心，雷师傅管一道工序里的手。

> **带 走 的 话**
>
> **先找一件天天做的小事，用它把身和心拴在一处，别急着一下子“修”。**

小　账

留白在哪里：六问只发问，没写先后、没写动作，也没写练到什么样才算“能”。

今天补的那一步：晚饭前拿起第一样东西时，慢慢呼一口气，做完说出哪一段手和心在一块儿。

◆

11

第 11 章

三十辐共一毂

◆ 一、家常开头

【场景】周六上午，岑红把家里一个柜子清了出来。这个柜子平时什么都往里塞：旧电池、过期的优惠券、用不上的数据线、两个没配盖的保温杯。她一样一样拿出来，扔的扔，留的留，最后柜子里一层是空的。

她本来想再塞点东西进去，手伸到一半，停住了。她拿来一个小篮子，放在那一层，把每天要用的钥匙、门禁卡和一把折叠雨伞放进去。

过了几天，贺远出门前，不用再满屋子翻钥匙，伸手就拿到了。他问：“你把柜子收拾得这么空，反倒顺手了？”岑红说：“空的那一层，才是用得最多的那一层。”

◆ 二、他说

原文是这样的：

> **三十辐共一毂，当其无，有车之用。埏埴以为器，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。**

他一口气举了三样东西。车轮上有三十根辐条，都插在中间一个圆木头上，那木头叫毂，毂的中间是空的，车轴从那里穿过去。有了那个空处，才有车的用处。揉泥烧成的陶器，中间是空的，才有器的用处。凿出门窗盖成的屋子，里面是空的，才有屋的用处。

三个例子有一个共同的样子：先看见实的，再指出空的。你看车，先看到轮子；他却叫你看轮子中间那个洞。

最后一句是总结：“有”，也就是那些实的东西，给人带来方便；“无”，也就是那些空的地方，才是真正派上用场的地方。

版本上可以说一句（据网页转录，字形未核图版）：第一句“三十辐共一毂”，帛书乙本作“同一毂”，意思相同；郭店竹简没有这一章。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章三个例子都是人人天天碰到的东西，没有一个是玄的。车轮、碗、屋子，换成今天，就是水杯、背包、一间房。人人都能点头：杯子里要是塞满了石头，就没法喝水。

他看见的这件事，是真的。用处常常在空处：书架上留一格，才放得进新书；一天里有一段没安排，才接得住临时的事；一个人的心里有一点地方，才听得进别人说话。

而且他没有说“有”不好。他说“有之以为利”：实的东西带来方便，没有毂和辐条，也就没有车。他对“有”和“无”是并排看的，没有厚此薄彼。一个只会堆东西的人，和一个只会清空的人，在这三个例子面前都得想一想：车要有辐条，也要有毂孔，两样合在一起，才是一辆车。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

本章主要在描述车、器、屋三样东西和一个观察，没有给做法。标签：【路1缺序】。下面是盘点。

“当其无，有车之用”，这句话只是指出：空处在哪里。它没有说，人该不该留空，留多少，先从哪一块留起。“凿户牖以为室”的“凿”，是造东西的人动手的事：毂孔不是车夫留的，是木匠做车时就做好了的；门窗不是住户开的，是盖房时就凿好了的。三个例子里的“空”，都是别人事先留好的，读的人手里没有木匠的活儿，不知道自己的日子里“毂孔”该在哪。

“有之以为利，无之以为用”，是一句结论，不是一步动作。它把“有”和“无”并排摆好，却没有写先后：是先把实的东西排好再留空，还是先

留出空再往里放？次序一反，结果就两样：先排满再留空，空永远是排剩下的；先留空再排满，空才守得住。

还有一处空着，是人最容易踩的地方：留出来的空，拿来做什么？三个例子里，空是为了穿轴、盛东西、住人，用途是定好的。人的日子里，留出来的十五分钟，被什么装进去才算对？被手机装满，算不算用了？这一章没有写。

另外，三个例子都是死物，不会自己被填满。日子是活的，空出来的一块，别人的事、自己的念头、一条消息，都会涌进来。空怎么守住，这一章也没有写。

普通人读完，知道了“空处有用”，下一步仍然无从下手。这不怪读的人，这一章的重点是看，不是做。

◆ 五、对读

《懂的老子》第9章（空：三十根辐条，围着一个空）专讲这一句：从一个塞满、什么都找不到的储物间讲起，讲毂、辐和“当其无，有车之用”，随后接上风箱，把“空是真的有用”当作全书的总比喻。

《导论》第十一章题“器用在无：空位的发生功能”：功能不落在实体上，而落在实体围出的空位上，有与无互生；并把课堂留白、身体留出空档当作这条律的应用。

两本看法接近：空是真有用。《懂的老子》拿它当总比喻，《导论》读成有无互生的结构。

本书补的是：它们讲“空有用”，这里补怎么留出一块空，以及怎么看它守住了没有。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

这一章选进入型（形→场→路）。

为什么是它？读者手里已经有现成的形式：一张日程表，一间房，一个柜子。缺的不是“空”这个道理，是把这张现成的表放进今天的真实一天里去试。先有形，放进场里，再回头问“这块空是为什么留的”，次序就顺了。

三步。

步骤一：翻开今天的安排，找出排得最满的一块。

步骤二：在这一块里硬划出十五分钟，写上“空白”，什么都不排，也不预设拿来干什么。

步骤三：晚上问一句：这十五分钟有没有被别的事抢走？抢走了，明天换一个更早的、更不容易被人打扰的时段。

怎么知道做对了？看两件事：这十五分钟有没有守住；守住以后，下午是不是少抢了一点时间，或者少慌了一回。

今天的小事：下午划出十五分钟，不看屏幕，只是坐着或走一走。

要是连十五分钟也划不出来，就先划五分钟。守住五分钟，比定了十五分钟却天天破掉强；五分钟守得住了，再往上加。空出来以后，也不必急着“用好”，这一块什么也没排，就算做到了第一步。

◆ 七、放回日子里

【教育】小米放学后，作业加兴趣班排得满满的，岑红想给她留点空。路径：只在周三留半小时“空白”，这半小时由小米自己决定干什么，大人不派任务、不检查；周末只问一句“这半小时你是怎么用的”，孩子说开心，就再加一天。小事：周三写完作业，不安排任何事，闹钟只设“开始”，不设“结束”。检验：周末那一问，看小米自己怎么说，说“发了呆”也算数，发呆本来就是空的一种用法。要是岑红忍不住问“这半小时写了点什么”，空就被填回去了，这一条最难的是大人的手。半小时从下午四点半开始，书包、琴谱都先收到门外。第二周若孩子想把半小时用来玩，就让她玩满，别折成补课。孩子的感受只是感受，不进成绩，也不拿去和别人比。

【健康】贺远跑长途，一路赶时间，常常一坐好几个钟头。路径：把“空”落成脚下的几分钟：每开满两小时，不管赶不赶，在最近的服务区下车，走一圈、伸伸腰、喝几口水，三分钟就够；车里挂一张小纸条，每停一次画一横。小事：今天下一个服务区，下车走一圈再回驾驶室。检验：当天收车时看纸条，停的次数够不够当天开的钟头数除以二；不够的那几段，明天提前一个服务区停。纸条挂在遮阳板旁，一伸手就能画；没停够的那几段，不责备自己，只把下一次停靠的位置往前挪。不求停得多舒服，哪怕只是站起来，也算做到。开着开着犯困、手脚发沉，就别硬撑，靠边停稳再歇。要是这样的疲惫成了常事，歇了也不管用，请先找医生看看，再上路。

【事业】郁总的调度表，每个车位都排得满满当当，一堵车就乱。路径：每条线路每天留一个空档，只用来接堵车、临时加单，不排固定的活；月底把每条线路的空档被用了几次统计出来，用得多的加到两个，一次没用的缩一缩。小事：明天挑一条最爱堵的线路，试着留出一小时。检验：月底那个数。空档有没有用，靠数说话，不靠感觉，用掉几次，就有几次是真需要。一个月下来一次没用上，也先别急着砍掉，看看是不是线路本来就顺，换一条常堵的再试一个月。空档放在上午十点到十一点最容易堵的那一段。空档里不许塞别的活，调度员要有底气说“这一格是空的”。这个数只用来调表，不用来考核调度员。

三条的“空”各不相同：小米的空是自己说了算的时间，贺远的空是身体的喘息，郁总的空是给意外留的余地。

带 走 的 话

先在最满的那一块里，硬划出一小段空，再看它被谁占去了。

小　账

留白在哪里：全章只指出空处有用，没写人该不该留、留多少、先留哪里，也没写留了拿来做什么。

今天补的那一步：下午划出十五分钟空白，晚上问一句有没有被抢走。

◆

12

第 12 章

五色令人目盲

◆ 一、家常开头

【场景】小米九岁生日快到了，在文具店里转了半个钟头。彩色荧光笔一整排，带香味的橡皮，会变色的笔记本，还有一个写着“全套三十二件”的大礼盒。她抱着礼盒，不肯撒手。

陪她来的是贺奶奶。奶奶没说“不许买”，也没说“买买买”，只说：“你平时在学校，最常用哪几样？”小米愣了一下，把礼盒放回架子上，蹲在那排笔前面，一支一支地想。想了好一会儿，才说了三样：一支黑色中性笔，一块软橡皮，一本方格本。奶奶说：“那就买这三样，好的买。剩下的，一个月以后你还想要，再来。”

岑红在旁边看着，什么也没插嘴。回家的路上，小米手里只拎着一个小袋子，走得比来的时候轻快。

一个月过去，小米自己说，笔记本里最好用的就是那三样，别的反而占地方。

◆ 二、他说

原文是这样的：

> **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。**

前面五句是一串，每一句说的是同一个怪事：东西多了，反倒不灵了。颜色太多，眼睛看不清；声音太杂，耳朵听不明白；味道太重，舌头尝不出滋味；骑马打猎追个不停，心就野了；稀罕难得的东西，让人做事走了样。

后面落到做法上：所以有道的人，只管肚子，不管眼睛。意思是只要吃饱、安稳、够用，不去追那些好看、好听、新奇的东西。最后一句“去彼取此”：丢掉“彼”，要“此”。“彼”是外面那些花哨的，“此”是肚子里实在的。

版本上可以说一句（据网页转录，字形未核图版）：帛书乙本作“是以圣人之治也，为腹而不为目”，比通行本多“之治也”和“而”；郭店竹简没有这一章。

◆ 三、先说他对在哪里

他看见了一件事：多，不一定是好。

很多人以为，眼睛看得越多越明白，耳朵听得越多越聪明。他偏说，到了一定程度，多就成了负担。你一晚上刷了一百条短视频，睡前还记得几条？一顿饭吃了二十道菜，回家记得哪一道的味道？这些话，今天的人听了会点头。

他用的字也准：“目盲”“耳聋”“口爽”，这里的“爽”是败坏、失去，不是舒服。感觉被塞满了，反而失去了。

而且他没有叫人变成石头。“为腹”，是要吃饱，要过日子，不是不吃不喝、什么都不要。这一点站得很稳。他也没有说“一样都不能有”：五色、五音、五味，本来就是生活里该有的东西，坏处在“过”，不在“有”。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：【路3错序】【路4断链】。下面是盘点。

先说“去彼取此”。这四个字只说去哪个、取哪个，没有说怎么去。照字面理解，一下子把“彼”全丢掉，常常是三天以后全面反弹：东西一收，日子空得难受，反倒买得、刷得更凶。次序错了，人就倒着走。

再说“为腹不为目”。这句话给了方向，没写先从哪一样减起。前面点了五样：五色、五音、五味、驰骋畋猎、难得之货。先减颜色、先减声音，还是先减那个“难得之货”？没写。每个人身边最扎眼的那一样不同，而且不同的时候也不同，有人是购物车，有人是满屋子的声音，有人是天天要换新的设备，这一章没有给人一个挑选的办法。

还有一处：减了以后怎么知道变好了没有。“目盲”“耳聋”“口爽”都是坏处，“为腹”是好处，但中间没有一个看得见的记号，人没法知道自己是不是在往好的那边走。六步循环里，缺的是“评”和“反馈”。

另外，“为腹”的“腹”，什么算够，也没有写。吃饱算够，还是安稳算够？没有一条线，人容易减过头，又从一个极端滑到另一个极端。

读者看完，常有两种反应：一种觉得“我戒不了”，干脆放弃；另一种一口气全戒掉，三天后回到原样。两种都不怪人，是这一章没有写减的次序和读数。

◆ 五、对读

《懂的老子》第12章（啬与知足：购物车里的一百多件东西）专讲这一章：先摆出“五色令人目盲”那一串排比，说多到一定程度，人就失去了感觉，再拿购物车、短视频、二十道菜来问读者，把“驰骋畋猎令人心发狂”读成停不下来的追。

《导论》第十二章题“五色五音五味：感官特征的诱导”：外部特征过量诱导，使感官失能；对治是“为腹不为目”，不是禁绝，是不被过艳过密的东西牵着透支；它拿注意力经济举例。

两本读法接近，都读成“多了会坏”。

本书补的是：先减哪一样，怎么看有没有变好。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章选倒逼型（路→场→形）。

为什么是它？这一章最缺的是一个“非做不可”的理由。光说“少一点”，人没有劲；先有一个看得见的目标，减什么、减多少才有标准，新的场也是被这个目标逼出来的。

三步。

步骤一：写下一个具体的目标，一句话，能数得出：比如“书桌抽屉拉开，三秒钟内能找到常用的三样”。

步骤二：只减一样最扎眼的东西：这个抽屉里数量最多的一类，比如笔。别的先不动。每进来一件，先出去一件。

步骤三：三天以后拉开抽屉试一次，三秒钟内找得到吗？找不到，再换一类来减。

怎么知道做对了？看目标那个数：三秒钟。

今天的小事：把抽屉里所有的笔倒出来，只放回最近一周用过的。

如果三天以后没有变化，也别急着加码。先看看是不是减错了东西：也许真正挡路的不是笔，是一堆没拆的包装。换一类再试三天，比一次清掉好几类更稳当。目标本身也可以改小，“三秒找到三样”做不到，就先改成“五秒找到两样”。

◆ 七、放回日子里

【教育】邓教练带学员练科目二，一节课恨不得把要点全讲完：看后视镜、打方向、控离合、找参照点，学员听完更慌。路径：目标定为“这一节课结束，学员能自己说出三个要点”，其余要点先挂起；每练一趟，教练只提醒一个点，趟与趟之间让学员自己复述。小事：明天第一趟，只讲“看后视镜里那根线”这一句。检验：下课前问一句“今天记住了哪三样”，说得出三样，就是减对了；说不出，是教练讲得还多，下一节再减一样。头两周不加新要点，挂起的几个写在黑板角落，注明“下一节再说”，让学员知道没有丢。要点没有被丢掉，只是排队，学员稳住了一个，再放进下一个。学员能说出几样，只用来调教学，不拿去比哪位学员学得快。

【健康】贺奶奶晚饭后，电视从八点开到十一点，声音开得很大。路径：目标定为“晚饭后屋里能安安静静说几句话”，只减一样最扎耳的：晚饭后那一档连续剧，先停一天，改成在阳台上站十分钟，看看楼下，或者听十分钟收音机里的老歌。小事：今晚第一集播完，关掉电视，说一句今天最想说的话。检验：一周以后，问问家里人晚饭后说话要不要提高嗓门，奶奶自己觉得屋里清静了没有。不是不让看，只是挪一个时段；一档停了没有效果，再换一档，不一次关掉全部。声音一关，屋里有时会觉得空，就让小米坐在旁边讲一件学校的事，把空填成话，不填成响动。耳朵的难处总不见好，请去找医生看看，别只靠关电视。

【事业】岑红所在的药房，货架上的标签越贴越多：红的断货，黄的近效，绿的新到，蓝的促销，新来的店员常常看花了眼。路径：目标定为“新店员三天内能独自找到常用的二十样东西”，只先减标签的颜色，把四种缩成两种，红的“要先处理”，白的“照常”；其余信息放进册子，不贴在架上。小事：明天上午，把架上的蓝标签全部撕掉，信息记进册子；撕之前先拍张照存档，撕错了随时能贴回去。新旧册子并排放一周，老店员要是还认得红标签，就请她教新人怎么认，别急着撤。检验：三天后随手报五样常用的，请新店员去找，看几样找得到、用了多久。标签减了，信息一条没丢，只是换了地方。这些读数只用来改标签，不拿去评店员。

三条看起来都是“减”，减的东西各不相同：教练减的是一节课的要点，贺奶奶减的是一档声音，岑红减的是架上的颜色，各自对着一个数，或一个看得出来的变化。要是不想记数，也可以只问自己一句“这几天比以前松一点没有”。

带 走 的 话

别一下子全戒，先写下一个想要的结果，只减一样，三天看一次。

小　账

留白在哪里：“去彼取此”只说去什么、取什么，没写先减哪一样，也没写怎么看减了变没变好。

今天补的那一步：把抽屉里的笔倒出来，只放回最近一周用过的，三天后试一次三秒找东西。

◆

13

第 13 章

宠辱若惊

◆ 一、家常开头

【场景】贺远那天在路口被交警当众批评了几句，说他压了线，语气不太好，旁边还有别的司机在看。他认了错，开车走了。可是整个下午，他脑子里都在重播那几句话，越想越觉得脸上发烫。

晚上回到家，他拉着脸，饭也吃得少。小米放下筷子问：“爸爸，你为什么不高兴？”贺远本来想说“没事”，话到嘴边，换成了实话：“今天被人当着好多人的面说了，我心跳得厉害，脸也热。”

说完，他自己愣了一下。胸口那块一直压着的东西，松了一点。小米点点头，说：“那你喝点水。”

◆ 二、他说

原文是这样的：

> **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，若可寄天下；爱以身为天下，若可托天下。**

这一章像在自问自答。头一句抛出两个怪话：受宠、受辱，都叫人心惊；把大祸看得像自己的身体一样重。接着他自己来解。

“宠辱若惊”是什么意思？受宠是处在下位的事：得到了，心里发慌，怕它走；失去了，心里发慌，怕它回不来。得也惊，失也惊，这就叫“宠辱若惊”。

“贵大患若身”又是什么意思？他说，人之所以有大的忧患，是因为有这个身。要是没有这个身，还有什么可忧患的呢？

最后一转：能把自己的身看得和天下一样重的人，天下可以交给他；肯像爱自己的身一样爱天下的人，天下可以托付给他。

版本上可以说一句（据网页转录，字形未核图版）：郭店竹简乙组有这一章，作“宠为下也”，通行本作“宠为下”，帛书甲本作“宠之为下”；帛书乙本在“宠之为下”后也有一个“也”字。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章难读，但头一层是一件人人经过的事：人被外面的评价牵着走。夸一句，飘起来；骂一句，一夜睡不着。他看见这个，说它是“惊”，用字很准，不是“高兴”或“难过”，是“惊”，心被震了一下。

第二层，他没有叫人不要在乎。“贵以身为天下”，是叫人把自己的身看得重。一个肯珍惜自己的人，才谈得上珍惜别的。这一句站得住。

还有一层：他把“忧患”和“有身”连在一起。人有身，就有饥寒、有脸面、有得失。这是实话。有身，就会有惊。这一句说破了，反倒让人没那么怕。你不用先把自己改造成一个不会心跳的人，才算合格。惊，不是你修养不够，是有身的人都会有的。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：【力2矛盾当毛病】【路5首尾不衔】。下面是盘点。

“吾所以有大患者，为吾有身”，这一句把“有身”说成了忧患的根。身和忧患，本是一对互相拉扯的东西：有身，才能做事；有身，才有忧患。这一章把它们放在一起，却没有写这对拉扯怎么安放，也没有说它们有没有可能互相帮上忙，只写了“及吾无身，吾有何患”。“无身”，人没法照做，原文也没有说它是什么意思。读的人要么觉得玄，要么吓一跳。

再看“贵以身为天下，若可寄天下”。起点是自己的身，终点是天下，中间怎么接，没写。一个人珍惜自己，怎么就变成了能托付天下？这一步空着。

还有“宠辱若惊”这四个字本身。它说了人会惊，没说惊过了以后怎么办：是压下去，是说出来，还是记下来？“得之若惊，失之若惊”，得和失各惊一回，惊在哪个时点，惊多久，这一章也没有写。“宠为下”更是只落了一个判断，没有交代：被夸被批的那一刻，人手里能抓的一个动作是什么。“若惊”的“若”字，是像惊，还是真惊，原文也没有分，读的人容易把一场心跳当成一次修养的失败。

六步循环里，这一章缺的是前半：先猜一个办法，做做看。它只描述了人会惊，没有写第一步该做什么。普通人读完，只觉得“我也这样”，然后继续被一句话牵着走一整天。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，全稿里也没有引到“宠辱若惊”的原文句子。

《导论》第十三章题“宠辱若惊：身体作为天下之根”：把“宠辱皆惊”读成把外部评价当了自我中心，把“大患系于有身”读成把自己立成处处要维护的孤立中心；对治不是灭身，而是“以身为天下”。它还摆出两种常见读法，处世的“宠辱不惊”、养生的珍惜身体，说都偏于一端，王弼读得较准。

这一章没有两本并排的看法。

本书补的是：它们讲“为什么惊”“怎么读”，这里补被夸或被批的当天，先做哪一件小事。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章选锚定型（场→形→路）。

为什么是它？读者此刻最清楚的，是自己被惊到的那个场面，手里有的是这个“场”。先把它写出来、说出来，让它有个看得见的样子，再谈以后想怎么回应。不把它显露出来，“贵身”就是一句空话。

三步。

步骤一：记下今天一次被夸或被批的场面。是谁，说了什么，一句话。

步骤二：写出身体当时的反应：心跳、脸热、想躲、想反驳，有什么写什么。

步骤三：隔一天回头看，这个反应过去了没有。过去了，写一句“下次想怎么回应”。

怎么知道做对了？看“隔天”：同一件事，隔天再想起来，劲有没有小一点。

今天的小事：把今天听到的一句评价，和你当时的反应，一起写在纸上。

要是当天写不出来，就先在心里把场面过一遍，睡前补一句也行。写的时候不用文采，“他说我慢，我当时脸红了”这样就够。

这一步不求马上“不惊”。只求惊过之后，知道自己惊在哪里。

一天里不止一次被惊到，就只记最大的那一次，别记成流水账。写完把纸折起来放进抽屉，不用反复读。

◆ 七、放回日子里

【教育】小米在班上拿到小红花，高兴得一晚上睡不着；下一回没拿到，又蔫了一整天。路径：和章老师、家里说好，小红花只是“今天某件事做得不错”的一个记号；回家后请小米说一句“这朵花背后是哪一件事”，再决定要不要把花贴在墙上。小事：今晚吃饭时，请小米只说那朵花背后的那件事；吃饭时只问两句：“那件事是怎么做的？下一回想怎么做？”不问“比谁多”。检验：隔一天问她，有花没花，那件事还想不想再做；想，就说明劲在事上，不在花上。小红花是给事的，不是给人的，大人也不要拿花去比这个孩子和那个孩子，评价的话只在家里说，不进成绩。章老师那边也配合：夸的时候夸事，不说“你真棒”，批的时候批事，不说“你怎么总这样”。

【健康】郁总被大客户当着众人批了一顿，回到办公室，心跳得厉害，手心出汗。路径：先别回电话、别写邮件，在椅子上坐稳，把脚掌踩实地面，吸气数四拍，呼气数六拍，做三分钟，闹钟设好，响了再停，别用手机看时间，免得又被消息拉走；等身子缓下来，才拿起笔，把对方说了什么、自己当时的感觉各写一行。小事：下回心跳快的时候，先让脚踩稳，呼气比吸气长。检验：三分钟后，问自己比刚才缓和没有；缓和了，再处理事。慢呼吸只管三分钟，不求马上心安；这种难

受总是退不下去，别一个人扛着，先跟身边信得过的人说，必要时去找医生或心理咨询师。做完以后，喝半杯温水，把窗打开，让屋里换一口气，再回头做事。

【事业】雷师傅被顾客夸手艺，就飘起来；被骂，就整天憋气。路径：把顾客的评价记在收据背面，一单一行，写“人家说了什么，当时心里什么感觉”；月底把收据背面的字摊开看一遍，圈出最能牵动自己的一类话，据此定一条接话的规矩，比如“被问价格先报三项明细”。小事：今天把一位顾客的话，写在收据背面。检验：月底那一摞里，能不能说出“最怕哪一类话”。记评价是为了认清自己，不是为了和顾客争输赢；定下的接话规矩，写成一句话贴在铺子里，徒弟接待客人时也有个依据。夸奖也要记，因为飘起来和憋气，是同一只手在拉。徒弟被客人当面说了，也让他记一行，师徒月底各读各的，不比谁记得多。

三条的“惊”也不是一回事：小米惊在一朵花的得失，郁总惊在当众被批，雷师傅惊在手艺被评。路径里“先说出来”“先稳住身子”“先写下来”各不相同，共同的是：惊过之后，先给它一个落脚的地方。

带 走 的 话

被夸被批的当天，先把话和自己的反应写下来，别急着判对错。

小　账

留白在哪里：只写了人会惊、忧患来自有身，没写惊过以后怎么办，也没写“无身”该怎么做。

今天补的那一步：把今天一句评价和自己的反应写在纸上，隔天再看。

◆

14

第 14 章

视之不见名曰夷

◆ 一、家常开头

【场景】礼拜天，天阴得要下不下，贺奶奶抬头看了看西边，说：“收衣服吧，晚上要下。”小米拿手机一查，预报写的是“多云，降水概率百分之二十”。她把屏幕举给奶奶：“预报说不下。”奶奶指着云：“云脚发黄，燕子飞得低，你看。”

祖孙俩打了个赌。傍晚，雨点真的落下来，衣服收得及时。可是第二天，奶奶又说“要下”，结果一滴没下，被子白收了一天。小米问：“奶奶，您的老话到底准不准？”

奶奶想了想，没生气，说：“那以后咱俩一起看：我说一句，你查一句，谁说对了，记在冰箱门上。”一个月下来，冰箱门上两个人的“正”字，各有各的长处。

◆ 二、他说

原文是这样的：

> **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。绳绳不可名，复归于无物。是谓无状之状，无物之象，是谓惚恍。迎之不见其首，随之不见其后。执古之道，以御今之有。能知古始，是谓道纪。**

这一章先说了三样东西，都是看、听、摸够不着的：看不见，叫“夷”；听不到，叫“希”；摸不着，叫“微”。这三样没法一个一个追问，所以混成一个。

接着说它的样子：上面不亮，下面不暗，连绵不断，叫不出名字，最后回到“没有东西”的状态。他给了一个自相矛盾的叫法：“没有形状的形状，没有物体的样子”，叫“惚恍”。迎上去，看不到它的头；跟上去，看不到它的尾。

末了四句才落到人身上：拿古时候留下来的道，来对付今天的事；能知道古来的开头，就叫“道纪”，是道的纲领。

版本上可以说一句（据网页转录，字形未核图版）：这一章，帛书甲乙本都作“视之而弗见，名之曰微；听之而弗闻，名之曰希；搏之而弗得，名之曰夷”，三个名字的次序，和通行本“夷、希、微”不同；郭店竹简没有这一章。

◆ 三、先说他对在哪里

他在这里说的，是一件大家都有过的体会：真正重要的东西，常常说不清。空气看不见，风摸不着，一个人的“味道”、一家饭菜的“火候”，听来听去也说不明白。他不硬说，而是老老实实承认“说不清”，这一点很诚实。

他还给了一个很好的描摹：“迎之不见其首，随之不见其后。”事情有来龙去脉，你站在中间，永远看不到头和尾。生活里很多事就是这样，一个孩子的成长，一段关系的变化，不知道从哪天开始，也不知道会到哪天为止。

最后一句“执古之道，以御今之有”，是这一章里最落地的一句：老办法，不是用来供着，是用来对付今天的事。站得住。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

本章主要在描述道，没有给做法。标签：【路5首尾不衔】。下面是盘点。

整章从“视之不见”到“惚恍”，大段是描述，说的是“抓不住”。“不可致诘”“迎之不见其首，随之不见其后”这些话，只说了够不着，没说够不着的时候人该怎么办。

仅有末尾“执古之道，以御今之有”，像一句做法。但这句话本身也没有写：“执”是怎么执？是背下来，是照着做，还是拿它当尺子比？“古之道”指的是什么？是某一个古人的做法，还是某一条规律？“御今之有”，御的是哪一样今天的事？原文都没有交代。

前面说“不可名”“无状之状”，后面说“执古之道”，中间怎么接，这一章没写。起点是说不清，终点是拿它来对付今天，普通人进不去：既然说不清，怎么拿来用呢?

还有一层空白：旧办法和今天的麻烦，有时对得上，有时对不上，这一章没有写怎么分辨。奶奶的老话“云脚发黄要下雨”，对看了一辈子天的人是准的，对一个只看手机的孩子，就是一句查不到出处的话。老办法要“御今之有”，先得有人拿它去试，试了才知道哪里还灵，哪里要改。

读的人往往只记住“惚恍”两个字，回头问：“那今天该怎么办？”没有一个答案。这一章没有一个具体的第一步，也没有写第一次试错了怎么办。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，全稿也没有检索到它的原文句子〔待核〕；第6章（道：说出来的，就不是那个了）讲名字一贴上去，活的东西就被钉住，那里没有引到这一章。

《导论》第十四章题“夷希微：不可对象化的道”：道是发生本身，不是看得见摸得着的物，所以感官够不着，但不等于不可知；末句“执古之道，以御今之有”是全章最能操作的一句：道是律，不是物，律可以拿来用。它把王弼和河上公的读法并列摆出。

《导论》说“可执可用”，没有写“怎么执”。

本书补的是：拿一件老办法，今天怎么改着用。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

这一章选再创型（形→路→场）。

为什么是它？“古之道”落到普通人手里，就是一件件老办法：奶奶的老话，爷爷的算盘，老师傅的口诀。这些就是现成的形。缺的是用今天的新目标去改它。改完，才会长出新的场。

三步。

步骤一：挑一个家里的老办法，比如奶奶看天收衣服的老话。

步骤二：写下一句，今天想用它解决什么新麻烦，比如“别让被子白收，也别让雨淋着”。

步骤三：试一次，当天问一句“有没有比以前更顺”。不顺，只改一处再试，比如老话之外，再查一眼预报，两样一起看。

怎么知道做对了？看那个新麻烦解决了没有：这个月衣服被淋了几次，被子白收了几次。每次只改一处，是为了知道，到底是哪一处起了作用。

今天的小事：找一个老办法，在纸上写一句它今天能管什么。

选老办法时，挑一个你自己或身边人真的在用的，不要挑“听说很有用”的。改的那一处，写得越小越好：“老话之外，再查一眼预报”，比“改进看天的办法”好试得多。试完不顺，也不是老办法不行，常常只是改的那一处没改对，再换一处就是。

◆ 七、放回日子里

【教育】章老师一直用“抄课文”管孩子字写不好，一抄就是二十行，孩子越抄越潦草。路径：保留抄课文这个老办法，新目标是“字写稳”，改成每天只抄三行，抄完请孩子自己圈出写得最好的一个字，并说一句好在哪里；一周后拿同一个孩子第一天和最后一天的本子对比，字形有进步，就保留，没有，只改一处，比如把三行改成两行。小事：明天抄完，让每个孩子圈出自己写得最好的一个字。检验：一周后，同一个孩子最后一天的字，比第一天有没有哪一笔更稳。抄课文本身不是错，要看孩子今天真正需要什么。圈字的结果只给孩子自己看，不贴榜，也不拿去排名。孩子圈字时，章老师不评好坏，只问“好在哪一笔”，让孩子自己说得出理由。

【健康】雷师傅蹲着、弯着干了一辈子活，老办法是腰酸了捶两下，接着干。路径：保留“干活不能停”的老习惯，新目标是“少弯一次腰”，改成每干完一个活，起身直一次腰，双手托住后腰，靠着墙站一分钟，再接下一单；铺子里挂一个定时器，一个钟头响一次，提醒起身。小事：明天换完第一只轮胎，先靠墙站一分

钟。检验：收工时回想，这一天直腰的次数够不够干的单数，直腰之后再弯下去是不是松快一点。不求站得多标准，起身一次算一次。头一周不换时间、不换地方，就在铺子里同一面墙边站，墙上贴一张小纸提醒；站得住了，再把一分钟加到两分钟。腰背的不适总不见好，请去找医生看看，捶两下顶不了事。

【事业】郁总的物流公司，沿用二十年前的人工对账。路径：保留对账的核对逻辑，新目标是“每月少对错一半”，改成每天只对一条线路，用表格记差错，第一栏写“老办法怎么对”，第二栏写“这次改了什么”；月底比差错数，数少了，再推到别的线路。小事：今天对一条线路的账，并记下差错。检验：月底，那条线路的差错数比上个月少没少。一条线路对完再扩，是让差错数先说话，免得一下子全改，引起混乱；老会计的核对法要先请教，别当成落后的东西，他知道哪几处最容易错。差错数只用来看办法灵不灵，不拿去评老会计的工作。头一个月只对一条线路，别的线路照旧；老会计看表格的时候，问他一句“哪一栏还缺”。

三条里的“老办法”各有各的来路：老师的是抄写，师傅的是捶腰，郁总的是对账。改的地方都只有一处。

带走的话

老办法不用丢，也不用供着，每次只改一处，改完看看有没有更顺。

小　账

留白在哪里：本章主要在描述道，“执古之道，以御今之有”只有一句，没写“执”怎么执、“古之道”指什么。

今天补的那一步：找一个老办法，写一句它今天能管什么，试一次。

◆

15

第 15 章

古之善为士者

◆ 一、家常开头

【场景】驾校的训练场上，邓教练带一个学员练倒车入库。学员手心全是汗，方向盘打得又急又猛，车一晃一晃，库边的杆子碰倒了两回。

邓教练没有说“你再快一点”，也没有说“你紧张什么”。他说：“先把车慢到几乎停住。”学员松了油门，车像爬一样往后挪。邓教练说：“看后视镜里那根线，线和轮子对上了，再往后走一点点。”

学员问：“这样练，是不是太慢了？”邓教练说：“你现在慢，是在认路；认熟了，快是自己长出来的。”

一遍，两遍，三遍。第一周，学员只管慢。第二周，才一点点加速。三个星期以后，学员自己说：“原来慢才是最快的路。”

◆ 二、他说

原文是这样的：

> **古之善为士者，微妙玄通，深不可识。夫唯不可识，故强为之容。豫焉若冬涉川，犹兮若畏四邻，俨兮其若容，涣兮若冰之将释，敦兮其若朴，旷兮其若谷，混兮其若浊。孰能浊以静之徐清？孰能安以久动之徐生？保此道者不欲盈，夫唯不盈，故能蔽不新成。**

这一章先给一个人画像：古时候善于做人做事的人，精微、玄妙、通达，深得没法认识。正因为没法认识，所以只能勉强形容他。然后是一串画面：小心得像冬

天过河，警觉得像怕四邻来犯，庄重得像去别人家做客，松动得像冰要化开，敦厚得像没刻过的木头，开阔得像山谷，浑厚得像一杯浑水。

画完像，他问了两句：谁能让浑水静下来，慢慢变清？谁能让安稳的东西动起来，慢慢长出新的？这两问他没有回答。

最后给了一个方向：守着这个道的人，不求满。只因为不求满，所以能够把旧的盖住、把新的做成。

版本上可以说一句（据网页转录，字形未核图版）：郭店竹简甲组有这一章，作“必微妙玄达”，通行本作“微妙玄通”；帛书乙本开头作“古之善为道者”，通行本和郭店本作“古之善为士者”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章的头一个好处是，用的全是看得见的样子，没有讲大道理。冬天过河的人，一脚踏下去先试试冰；去别人家做客的人，不会翻人家的柜子；浑水放一放就清了。人人都见过。

第二个好处，是“徐”这个字。浑水变清、安稳里生出新东西，他都说“徐”，慢慢来。他看见了一件事：有些东西急不得，越急越浑。邓教练的那句“慢到几乎停住”，说的是同一件事。

第三个好处，是结尾的“不欲盈”。人总想要满：满分、满格、满满当当。他说，不满，才有余地更新。一杯倒满了的水，什么也加不进去。这一点，今天的人也受用。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：【路2单序】【路4断链】。下面是盘点。

“孰能浊以静之徐清？孰能安以久动之徐生？”这两句只给了一条次序：先静，再清；先安，再动。别的次序行不行，比如一边动一边等，这一章没写。只有一条路，读的人遇到走不通的时候，没有第二条可换。

“徐”是多慢，没写。三天算徐，三年算徐？人没法知道自己是正走在“徐”里面，还是已经停住了。

“孰能”，只问不答。谁能？怎么才能？读的人被问了两遍，然后章就结束了。前面“豫焉”“犹兮”“俨兮”七个画面，写的都是样子，没有一个是动作：“若冬涉川”是怎么试冰的，“若畏四邻”是怕到什么程度，也没有写。

再看“怎么知道水在变清”。浑水变清，是个看得见的变化，可是人的心、一段关系、一间铺子，浑不浑、清不清，没有写看哪里。这一章缺评估，也缺反馈：做了一段，怎么知道有没有往清的那边走，没有一个记号。

还有一层：这一章只写了“浑”和“安”两头，没有写中间那一段。浑水刚放下去，看上去更浑；安稳里刚动一动，看上去更乱。中间这一段最难熬，人最容易在这时候伸手去搅，这一章没有提醒。

读者看完，容易觉得“古人真高深”，想学又不知道怎么用，更不知道要等多久才算“徐清”。

◆ 五、对读

《懂的老子》第17章（两个“强”字）专讲这一章里的“故强为之容”：说它是全书给“善为士者”画像的一章，又转述郭店本此处作“是以为之颂”，没有“强”，“强”字是后来的抄书人加的。这是《懂的老子》的说法，本书照录，不作裁判。

《导论》第十五章题“古之善为士：微妙玄通的介生态”：七个画面读成同一种状态，介于秩序与混沌之间、能双向转化；“浊以静之徐清”是混沌趋于秩序，“安以动之徐生”是秩序生出新的，“不盈”是维持条件。

《懂的老子》看“强”字，《导论》看“介”态。

本书补的是：怎么一点一点走到那个样子。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章选原型型（路→形→场）。

为什么是它？读者心里已经有一个目标：让浑浊的东西慢慢变清。可是“徐”需要时间，一上来就拿一件真事去试，错了代价大。先做一个小样，一杯水、一件小事，看一遍；再拿真事试一次，错了也只是一杯水。

三步。

步骤一：把目标缩成一个小样。比如把一杯泥水放在窗台上。

步骤二：每天固定时间看一眼，写下“清了几成”。

步骤三：三天以后，拿这个节奏去对待一件真事，比如一次和人的别扭：先放三天，再谈。

怎么知道做对了？看那杯水，也看那件真事：三天后，别扭的话是不是比当天好说了。

今天的小事：放一杯泥水在桌上。

小样不成也没有关系，换一杯水、换一件小事，再来一次。这一步的好处，就是错得起。

拿真事去试的时候，也别一口气放三天又不看。放三天，是给气消的时间；第二天、第三天各问自己一句：“我现在想说的话，比头一天软了没有？”软了一点，就是水在变清。没软，也不要硬等，换个办法，比如先写在纸上，再决定要不要说。

◆ 七、放回日子里

【教育】小米和同桌吵了一架，一肚子气。路径：先和章老师约好“气消三十分钟再说话”，这三十分钟里，小米可以坐在窗边喝水、画一张画，不必说对不起；时间到了，用“还很气、气了一半、差不多了”三档说出自己在哪一档，到“差不多了”再去找同桌。小事：今天放学前，生气时先喝一杯水再开口。检验：三十分钟后，小米自己选了哪一档；下一回吵架，再用同样的办法，看同一个档位要等得更短，还是更长。生气后喝水等一会儿，不是压住情绪，是给情绪一个落地的时间；章老师只记气消的档位，不记谁对谁错，也不拿去评“好孩子”。头一周不要求两个孩子和好，哪怕只是各自点个头，也算向前走了一步。

【健康】贺远路上被别的车逼了几回，火气上来，到家门口还绷着，进门第一句话就带刺。路径：先做一个小样：每天把车停稳、熄火之后，不立刻下车，在驾驶座上坐两分钟，双手放膝盖上，呼气比吸气慢，只看前窗外的一棵树或一盏灯；小样做顺了，再带进真场，把这两分钟挪到进家门之前。小事：今晚到楼下，熄火后坐满两分钟再上楼。检验：问家里人，进门那一句话，今天比平时软还是硬。坐两分钟不是要把火压没，是让火先落一落。坐的两分钟里，别刷手机，也别回消息，只看窗外那一处；坐不住，就把两分钟减成一分钟，天天坐，比一天坐十分钟强。做了一阵，进门还是忍不住发火，请去找医生或心理咨询师聊聊，别一个人硬扛。

【事业】雷师傅想把店里的修车流程换新，又怕乱。路径：先只拿一辆车做小样，用新流程，记下每一步花了多久；一个月后，同类车对比，快了，再推到别的车。小事：明天挑一辆车，试一步新流程。检验：一个月后，同类车的用时，新流程比旧流程快还是慢。先拿一辆车试，是为了看新流程会不会乱；试砸了，损失只在一辆车上。每一步的用时只是读数，不拿去追究徒弟；用时记在车旁的小白板上，一眼就能看到；徒弟说“哪一步别扭”，比用时更值钱，要当场记下来。试的那一辆，挑不急着交车的，客人也提前打个招呼，说明今天多花一点时间；徒弟若觉得新流程多了一步，先别急着删，让他说清这一步卡在哪里，再和他一起改一处。

三条的“慢”是三种慢：小米是气消的慢，贺远是火落下去的慢，雷师傅是新流程站稳的慢。各有各的看法，都是“先做小样，再进真事”。

带 走 的 话

想让浑的变清，先拿一杯水试一遍，别一上来就拿真事去赌。

小　账

留白在哪里：“浊以静之徐清”只给了先静后清一条次序，“徐”是多慢没写，怎么看水在变清也没写。

今天补的那一步：放一杯泥水在桌上，每天看一眼写“清了几成”。



16

第 16 章

致虚极

◆ 一、家常开头

【场景】小区的花坛边上有一排长椅。岑红有一阵子下班早，就在那里坐十分钟，什么也不干，只看那一圈花。

傍晚的时候，花合起来了，一朵一朵收着瓣；早上她出门，同一丛花又开了，开得很满。过了几天，她注意到边上那几株，今天比昨天开得多一点，又有一株，叶子边上有点黄。

第二天、第三天，她还去，坐的还是那张长椅。有一回邻居路过，问她：“你坐这儿等人啊？”她说：“不等谁，看花。”邻居笑笑走了。

回到家，她跟贺远说：“花一天一个样，我也是一天一个样。”贺远没听懂，也没追问。岑红自己明白，她那天心里松了些，不是因为花好看，是因为她看着一件会回来的东西。

◆ 二、他说

原文是这样的：

> **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，公乃全，全乃天，天乃道，道乃久，没身不殆。**

头一句是两个要求：把心放空，放到极点；把静守住，守得牢。接着是看：万物一起生长起来，人在旁边看它们回头。那么多的东西，纷纷纭纭，最后各自回到

自己的根上。回到根上，叫“静”；这个“静”，就叫“复命”，回到本来的状态。

“复命”是一个常理，叫“常”；知道这个常，叫“明”；不知道，乱来，就会出事。知道了常，人就能包容；能包容，就公道；公道，就周全；周全，就合于天；合于天，就合于道；合于道，就长久，一辈子没有危险。

版本上可以说一句（据网页转录，字形未核图版）：郭店竹简甲组只有前半，作“至虚，恒也。守中，笃也。万物旁作，居以须复也。天道员员，各复其根”，没有“静、复命、知常”以下；帛书、北大汉简有。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章最落地的一句，是“万物并作，吾以观复”。别人忙着往前冲的时候，他在看：这些冒出来的东西，将来都要回去。春天的草，秋天要黄；潮水涨到头，就要落。这是任何一个种过地、看过潮的人都知道的事。

他的第二个对处，是把“静”和“看”连在一起。一个人自己也跟着忙，就只看得见眼前这一截。心静下来，才站得远，才看得见整个圈。静，不是为了躲，是为了看全。

第三个对处，是那句“不知常，妄作凶”。不知道事情会回来，就乱动，结果往往是白白折腾。这一句，今天的人读了，大概都想起自己哪一回急着做、做错了的事。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：【路3错序】【路5首尾不衔】。下面是盘点。

“致虚极，守静笃”，字面上是叫人“虚到极点”“静到牢靠”。照着做的人，常常越想“虚”越有一堆念头，越想“静”越躁。次序是反的：这一章写了要到的地方，没写从哪儿起步。人一上来就压心里的念头，越压越躁。“极”“笃”这两个字，更是只说了程度，没说到哪一步算到了。

“万物并作，吾以观复”，说的是看。可是看什么、看多久、怎么才算看见了“复”，没写。一个人站在花坛边看，是看开了的花，还是看花谢了回到根，这一章没有分。

“知常容，容乃公，公乃全，全乃天，天乃道，道乃久，没身不殆”这一串，一共走了七步：容、公、全、天、道、久、不殆。起点是“知常”，终点是“没身不殆”，每一步怎么走，这一章没有写。从“知”到“容”，中间人要做什么？知道了常，就自然能容吗？没写。

还有“妄作凶”：不知常就乱动，凶在哪里，是动早了，动错了，还是动过了头？这一章没有写，人也就没法判断自己此刻是不是在“妄作”。

“归根曰静”“复命曰常”，这一章说了结果，没说怎么看见：今天，一个人怎么知道自己看见了“复”？

读者要么硬压心里的念头，越压越躁；要么看到“道乃久”，觉得离自己太远，随手合上书。

◆ 五、对读

《懂的老子》第7章（反：菜价为什么每年都会回来）引了这一章前半“致虚极，守静笃。万物并作，吾以观复”，说郭店本也有这一段；前半句读成人自己，后半句读成人看出去，“静是为了看得全”。“知常容”以下那一串，读到的部分没有展开〔待核〕。

《导论》第十六章题“致虚守静：归根复命”：发生有一个回归的结构，归根复命是回到可再发生的本源，不是寂灭；重心在“知常”之后的一串：能容、能公、能久。它引作“公乃王，王乃天”，本书据通行本作“公乃全，全乃天”。

《懂的老子》看前半，《导论》看后半。

本书补的是：静怎么在日子里沉出来。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章选沉淀型（场→路→形）。

为什么是它？“静”不是靠命令得来的，是在观察里一点点沉下去的。先把日子里会“回来”的东西看清楚，再定目标，形状随之而成。读者手里有的是每天的日子，没有的是一套练法。

三步。

步骤一：每天固定一个时段，看一件会“回来”的东西。潮起潮落、一盆花一天的变化，都可以。

步骤二：写下“今天它和昨天比，哪里变，哪里没变”。

步骤三：一周后问一句：是不是比以前少急了一点？少了，就把这个观察，延到另一件事上去。

怎么知道做对了？看那一周后的回答。不用打分，答“有”或“没有”。

今天的小事：看窗台那盆花，记一句。

要是家里没有花，就看窗外同一棵树、同一盏路灯，或者楼下每天同一个时间出摊的那个摊子。挑的东西不用好看，只要天天能看到、天天在变一点点。第一周不要想着“静下来”，只管看清楚，静是看出来的，不是命令出来的。

观察时只看、只记，不评价。评价留到第二天再做。一周里有一天忘了看，不用补，第二天接着看就是。

◆ 七、放回日子里

【教育】章老师班上有个男孩，一节课总要闹几回，章老师一看见就想马上纠正。路径：先用一周，只看不改，每天在教案边上记三个时刻：他什么时候安静，什么时候闹，闹之前一分钟发生了什么；一周后找出规律，据此调座位或换一个任务，再看有没有好转。小事：明天记下他安静的三个时刻。检验：下一周，他安静的时刻有没有多一两个。先看再改，是因为没看清之前的纠正，常常只换来对抗；这些记录只用来调座位，不贴标签，也不在办公室当谈资。记录只用铅笔写在边角，一周后擦掉，免得变成给孩子定性的底稿。座位调完，先别宣布结果，请这个孩子自己说说“坐哪儿更好听课”，他的话比老师的观察更准。

【健康】贺奶奶一辈子忙，现在退下来，下午总坐不住，在屋里走来走去。路径：每天下午三点，搬个凳子坐到窗前，只看楼下同一棵树；每天用一个字写在日历上：今天它是“绿”“黄”“落”或“新”，一个字就够；一周后翻日历，看这一周心里是不是少急了一点。小事：今天下午三点，看一眼那棵树。检验：一周后问自己“是不是比以前少转了几圈”，答“有”或“没有”，不用打分，也不拿去和邻居比谁看得久。看树不是为了坐成石头，坐五分钟坐不住，起来倒杯水再坐也行。要是天气不好，就看窗台上的一盆花，或者晾在阳台上的一件衣服，什么能天天看到，就看什么。要是觉得心里总有一股劲收不回来，请去找医生或心理咨询师说说。

【事业】郁总公司一出事，他就发火。路径：每次出事，先不发火，只在手机备忘里写三行：发生了什么、上次类似的是怎么回事、现在手里有什么；一个月后，把记下来的事归成常见的三类，再定每一类的对策。小事：下次出事，先写三行再开口。检验：月底，能不能说出“这个月出事，主要是哪三类”。先写三行再开口，是让情绪先过一遍；三类问题总结出来，再谈对策。写下来的东西，不拿去追究某个人，只用来看哪类事老出。三行写完，再去找人，先问“现在最要紧的一件是什么”，把火留到事后；月底归类时，请两位组长一起看，三类的名字让他们来起，别由郁总一个人定。

三条的“看”不同：章老师看一个孩子，贺奶奶看一棵树，郁总看一件件出的事。看的东西不同，做法都是“先看，再动”。

带 走 的 话

想静下来，先找一件会回来的东西，看它一周，别急着叫自己静。

小　账

留白在哪里：“致虚极，守静笃”只写了要到的地方，“知常容”以下七步每一步怎么走也没写。

今天补的那一步：看窗台那盆花，记一句今天和昨天比哪里变、哪里没变。

◆

17

第 17 章

太上，下知有之

◆ 一、家常开头

【场景】雷师傅的修车铺里，来了一台等着换刹车片的旧车。往常这种活，雷师傅自己三下两下就做完了。这天他对徒弟说：“这一台，你来。”徒弟脸一下子白了：“师傅，我怕弄错。”

雷师傅说：“弄错也出不了人命，我在旁边看着。”说完他走到门口去抽烟，背对着车，一句话也没说。

烟抽到一半，雷师傅忍不住回头看了一眼，看见徒弟正对着扭力扳手犯愁，他把烟按灭，又走回门口，还是没出声。

徒弟蹲在车边，一颗螺丝一颗螺丝地拧，手有点抖。做完，雷师傅过来，不说话，只是用手把每个地方摸了一遍。徒弟第一次说：“师傅，这是我自己修的。”收工的时候，他把车钥匙递回来，说：“我检查过了。”

◆ 二、他说

原文是这样的：

> **太上，下知有之，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。**

他把当领头的人，分成了四等。最上一等：下面的人只知道有这么个人在。第二等：下面的人亲近他，夸他。第三等：下面的人怕他。最下一等：下面的人瞧不起他。

接着说了一个因果：自己不够诚信，下面的人就不信他。再往后落到“悠兮其贵言”：最上一等的领头人，悠悠然，把话看得很贵，不轻易开口。事情办成了，百姓都说：“是我们自己本来就这样的。”

版本上可以说一句（据网页转录，字形未核图版）：这一章郭店竹简丙组有，作“亲誉之”，没有“而”字，“其次，侮之”和通行本相同；帛书甲乙本作“其下，侮之”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章的排名，打破了人的习惯。大多数人觉得，被大家亲近、夸奖的领头人是最好的。他偏偏把它放在第二。他看见的是：一个人的手越显眼，被管的人越往下缩。被夸着做事的人，心思跑到“讨人夸”上去；被吓着做事的人，心思跑到“别被抓住”上去；被管烦了的人，只剩“你又来了”。

这一章还有一句很准：“信不足焉，有不信焉。”你对人不够信，人对你也不够信。事情做不好，常常先坏在这里。

最后“功成事遂，百姓皆谓我自然”，说得也实在：事情办成了，大家觉得是自己做成的。一个好的带头人，会让别人拥有那件事。今天做老师的、做师傅的、做家长的，都会点头。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：【力4缺拍】【力5推动力外包】。下面是盘点。

四等领头人，只分了好坏，没有写从一等走到另一等，要经过什么。一个现在被“畏之”的人，要怎么升到“亲而誉之”，再升到“下知有之”？这一章没有写。这条路上缺的是“拍”，也就是每一步之间的节奏。

“悠兮其贵言”，不说话，那下面的人怎么知道方向？这一章没有写。“贵言”不是“不言”，可是读的人容易把它读成“不说话”。读成了“不说话”，事情就没人交代，一团糟。

“功成事遂”之前，还有一大段没写：事是怎么做成的？是领头的人先做，还是下面的人先做？中间谁看，谁改，谁在卡住的时候搭一把手？这些，都没有写。

还有一处，是“推动力外包”：整章的动力，最后都落在了“百姓”身上，“我自然”是百姓说的。领头的人自己要做的那一步，在哪里？没有写。

还有一层，是“信”从哪里来。“信不足焉”说了不信的原因，没说信是怎么攒起来的。一个新来的徒弟，雷师傅敢不敢放手，凭什么放，放到哪一步，这一章没写，读的人只能凭感觉。“亲而誉之”“畏之”“侮之”只写了下面的人怎么看，没写领头的人那一边做了什么，才落到这一等。

读者看完，往往只记住“最好的领导不说话”，然后撒手不管，结果事情乱了，还觉得这话不管用。

◆ 五、对读

《懂的老子》三处用到这一章：第13章（无为：他到底在说什么）读成给领头人排的名次表；第20章（一只被改名叫“自然”的手）盯住“百姓皆谓我自然”，说一件有人做成的事，被做事的人以外的所有人叫作“自然”；第37章（照顾老人：替他做，还是让他自己做）用“下知有之”比最好的照顾：老人只知道有你在。

《导论》第十七章题“太上无名：低显露治理”：治理质量与治理者的显露强度成反比，“贵言”是惜干预。

两本角度不同：《懂的老子》看“自然”这两个字，《导论》看整章的反比律。

本书补的是：从什么都自己干到放手，一步一步怎么走。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章选倒逼型（路→场→形）。

为什么是它？领头的人要“退出”，先得有一个具体的“要做成什么”。有了这个目标，下面的人才知道往哪儿使劲；这个目标，逼出下面的人自己动的场。

三步。

步骤一：选一件你常常替别人做的事，写下“退出后，谁来做，做到什么样算好”。

步骤二：先把目标说一次，之后一周不插手，只在约定的时间看一眼。

步骤三：一周后问对方：“哪里卡住了？”卡住的，补一句；没卡，就再放一件。

怎么知道做对了？看那“一眼”：约定时间看到的结果，和写下的“什么样算好”比，差多少。

今天的小事：把一件自己代做的事，交出去。

放手以后，是用约定好的时间去看一眼，不是时时盯着。

头一次放手，挑一件出了错也能补救的事，别挑最要命的那件。对方做砸了，先问一句“你觉得哪里没做好”，再说你的看法，这样他下次才肯把真话告诉你。一周没出事，不等于做对了，也要看一眼，因为人为了讨你喜欢，有时候会把问题藏起来。

◆ 七、放回日子里

【教育】贺远每晚替小米收拾书包，嫌她慢，又怕漏东西。路径：先和小米说好目标：“明早出门，书包里的东西一样不缺”；这一周的晚上，书包由小米自己收，贺远只在约定的八点半看一眼，不替她放；少了什么，由小米自己发现，不由爸爸指出。落下的东西，不罚站、不说“又忘”，只问“明早怎么想起来”。小事：今晚八点半之前，贺远不碰书包。检验：一周后，数一数小米有几天没落东西；落了的那几天，问一句“哪里卡住了”，卡住的，补一句，再继续放手。头一周不求一次不落，落一次东西、补救得了，就是学到了一次。看书包的结果不进评比，也不拿去跟别的孩子比。第二周可以让小米自己定一个更小的记号，比如把明天的作业本放在书包最上面。

【健康】岑红在家，家务总抢着做，周末也一样，一天下来腰酸、人乏。路径：定下“周末早饭由小米和贺远来做”，岑红只在客厅看书，不进厨房，不改、不催；周末后问大家一句“早饭好不好做”，再决定下周要不要继续。小事：这个周末早上，不进厨房。检验：周日晚上问自己一句，今天坐下来的时候，是不是比

往常多。放手不是袖手旁观，是过后问一句；要是在客厅坐着坐着就焦虑起来，不必硬撑着不管，先出门走一圈再回来。周日晚上，早饭做得和岑红平时不一样，也先说一句“谢谢”，再提意见。岑红看书时，把手机放远一点，别一边看书一边竖着耳朵听厨房的动静。要是心里怎么也放不下，请去找心理咨询师聊聊，也可以先去看医生。

【事业】邓教练带了三十年学员，新来的年轻教练总被他打断：“不对，我来。”路径：选一个新教练、一类学员（比如科目二的新手），说好“这一类学员全由他带”，要做到的是“学员第一次上车不吓哭，练完能自己说出一个收获”；邓教练只在场边站着，每周五下午听新教练讲十分钟，哪里卡住，问他需要什么。小事：明天，把第一位新手交给新教练，自己站到场边去。检验：每周看两个数：学员练完能说出的收获，和约好的练车时间有没有按时完成；好，就再放一类。放的是日常带学员，不是责任；出了事，邓教练还在。这两个数只用来决定放不放下一类，不拿去评新教练。两个数每周五下午对一次，由新教练自己报，不由邓教练去翻。

三条的“放”，放的东西不一样：贺远放的是一个书包，岑红放的是一顿早饭，邓教练放的是一类学员。

> **带 走 的 话**
>
> **放手前先说清要做成什么，放手后定个时间看一眼，别撒手不管，也别时时盯着。**

小　账

留白在哪里：四等只分好坏，没写怎么从“畏之”升到“太上”，也没写“贵言”不说话时下面怎么知道方向。

今天补的那一步：把一件自己代做的事交出去，约好一个时间看一眼。

◆

18

第 18 章

大道废，有仁义

◆ 一、家常开头

【场景】岑红在家里翻出一本旧账本。纸页发黄，字是她外公的，一笔一笔记着当年每个月的开支。翻到最后一页，空白处写着一行小字：“月底各家交家用，不许拖欠。”

她问妈妈，这条规矩是怎么来的。妈妈说，当年有一个月家里断了粮，外公借了半袋米，从那以后立了这条，每个月底，家里每个人把家用交上来。

岑红听着，没有插话。她又去问舅舅，舅舅说的和妈妈一样，只是多记得一句：“那年冬天特别冷。”

岑红明白了：这条规矩不是为了管人，是为了补当年那个洞。如今家里人人有工资，不会再断粮，她就把这一条改成“每月记一次账”。家里人看了，都说清楚多了，也没人再为这事吵架。

◆ 二、他说

原文是这样的：

> **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。**

这一章只有四句，每句一个“先有失，后有补”。大道废弃了，才有仁义出来；智巧出来了，才有大的虚伪；一家人不和睦了，才显出孝顺慈爱；国家昏乱了，才显出忠臣。

四句话里，没有一个“应该”，也没有“你要”。他只是指出：一样东西被高高举起来的时候，往往是因为它缺了。

版本上可以说一句（据网页转录，字形未核图版）：这一章郭店竹简丙组有，开头作“故大道废，安有仁义”，通行本作“大道废，有仁义”；“忠臣”郭店作“正臣”，帛书甲乙本作“贞臣”。“安”字，一种读法是“于是”，另一种读法是“哪里还有”，意思就掉了个头；这两种读法，学者各有各的意见，本书只摆出来，不作裁判。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章的对处，是一件人人在家里见过的事：饭桌上真和睦的时候，没人天天把“孝顺”挂在嘴上，递一碗汤就是了。等到有人非得拿“孝顺”两个字去评谁、压谁，那碗汤多半已经凉了。

他看见的是“名字常常在东西走丢以后，才被人举起来”。一家人要是天天强调“团结”，常常是因为已经不太团结；一个单位墙上挂满了“诚信”“责任”，常常是因为这些事出过问题。这个观察，站得很稳。

他也没有说仁义不好。他只是指出，仁义被高高举起，说明背后有东西缺了。这一点，读的人容易读反，要读准。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

本章主要在描述缺和补之间的关系，没有给做法。标签：【力2矛盾当毛病】。下面是盘点。

整章四句，都是“有失，才有补”。里面没有一个动作。读的人读到“有仁义”“有孝慈”“有忠臣”，可以读成“有了才是坏事”，也可以读成“这是补救的办法”。这一章没交代是哪一种。

于是容易出现两种误读：一种以为“仁义孝慈都是坏事”，从此看谁讲仁义，谁就可疑；另一种只是叹一声“世风日下”，不知道自己手边有什么可以做。

还有一处空白：若要少一些“补救”，该从哪里先做起？是先去找“失”，还是先去掉“补”？一条规矩立了很多年，补的洞也许早就没了，规矩却还留着；这一章没有告诉人，怎么分辨一条规矩现在是补洞，还是积习。

四句里“大道废”“智慧出”“六亲不和”“国家昏乱”，四个“失”各是什么模样，也没有写：失到什么程度，该补了？补上以后，怎么知道洞补好了、补丁可以拆了？“有大伪”和“有孝慈”，一个像是补出了毛病，一个像是补得对路，同一个“有”字，这一章没有分。

“仁义”“孝慈”“忠臣”这些名目，是谁来补、补给谁，也没有写：补的是自己的心，还是别人的行？读的人就容易拿这几个字去要求别人。

整章是描述，没有做法，读的人读完这几句，不知道往哪儿去。

◆ 五、对读

《懂的老子》三处用到这一章：第2章（一只竹简盒子：这本书是怎样长大的）讲郭店本作“故大道废，安有仁义”，“安”可读成“哪里还有”，意思掉了个头，学者争得厉害，本书不裁判；第6章（道：说出来的，就不是那个了）引整章四句，说名字常常在东西走丢以后才被人举起来；书后的版本对照表也列了这一处。

《导论》第十八章题“大道废：制度补丁的发生病理”：仁义、孝慈、忠臣是大道坏了以后打的补丁，补丁被高标，反证本体崩坏；“不是道德否定，是发生病理学”。

两本都没有把这一章读成反对仁义。

本书补的是：手边一条规矩，怎么回头看它为什么立。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

这一章选进入型（形→场→路）。

为什么是它？读者手里已经有现成的形式：家规、校规、公司制度。这些规矩本身就是“补”。把它放回当初立它的那件事里去看，才知道它还管不管用。

三步。

步骤一：挑一条家里或单位现有的规矩。

步骤二：问一句“当初是因为什么事才立的”，把答案写成一句话。可以问长辈，可以翻旧账本，可以问老同事。

步骤三：看那件事今天还在不在。不在了，考虑放宽，或者改成更简单的办法；还在，就补一个更容易做的办法。

怎么知道做对了？看改完以后：这条规矩现在，有人愿意做、做得到，也没有人为它吵架。

今天的小事：问一位长辈，家里某条规矩是从哪儿来的。

问的时候别带着“这条规矩过时了吧”的口气，就当听一个故事。很多规矩背后有一件人家不太愿意讲的难事，你先听完，再说想怎么改。有时候听完你会发现，这条规矩今天还管着一个真实的洞，那就留着，只把它做得轻一点。

全程没有一步是“回到古代”，都是问和改。这样一条一条看，家里、单位里的规矩，哪些是补洞的，哪些只是积习，会慢慢清楚。

◆ 七、放回日子里

【教育】章老师的班规有十几条，学生记不住，有几条已经没人再犯。路径：每条规矩旁边写一句“当初为了哪件事立的”，让学生分组去问往届的师兄师姐，或者翻班级日志；学期末，大家一起看哪几条那件事已经没有了，投票决定删掉、放宽还是留着；删掉的规矩写在黑板角落留一周，有人想念，再请回来。小事：明天挑一条班规，问学生“你猜它是为什么有的”。检验：学期末，随手问五个学生，能不能说出三条规矩各自为什么立。这样做不是取消规矩，是让学生知道每条规矩的来龙去脉，记得住，也服得了；删规矩要和学生一起商量，不是老师单方面宣布。那堂班会只讨论一条，别一口气讨论十几条，每条讨论不超过五分钟。

【健康】邓教练给自己立过一条规矩：带学员时从头站到尾，不坐，当年是怕学员觉得他不上心。如今他六十多了，一天站八九个钟头。路径：先问清这条规矩为什么立，把答案写成一句话；再改成“每讲完一轮，坐到场边的椅子上三分钟，

喝口水再接下一位”，让学员看见：坐下，不等于不上心。小事：今天第一轮讲完，在场边坐三分钟。检验：一周后，问学员“教练坐着讲，你听得进去吗”，再问自己下午累不累。改的只是一个小动作，让规矩适合当下的身体，不是放弃认真。腿脚的难处没有好转，请先去找医生，规矩可以慢慢改。头三天，学员问起，邓教练就说一句“教练的腿也要歇歇”，不用解释太多。

【事业】雷师傅的铺子里，“来客必递名片”的规矩没人执行，名片在抽屉里放黄了。路径：先问最早为什么立，他想起来，是当年生意不好、想多招回头客；这个“洞”今天还在，只是规矩太重。就改成“每天只给一位新客人递一张”；一个月后，统计回头客，有用就保留。小事：明天给一位新客人递一张名片。检验：一个月后，回头客的数量，比以前多没多。一天一位客人，是把大规矩缩成了能做到的小事；统计的数只用来决定这条规矩留不留，不用来盯徒弟有没有递。名片上的电话先核对一遍，过期的换新，别让新客人拿到一张打不通的名片；一个月后徒弟若觉得一天一位太少，可以加到两位，由徒弟自己提。

三条是三种“补”：班规补的是课堂的乱，站着讲的规矩补的是一份心意，名片补的是生意的来路。回头看当初为什么立，是共同的动作；改的时候也留一个反悔的口子：先试一个月，不行就改回来。改成什么，三条各不一样。

带 走 的 话

先问一条规矩当初是为什么立的，再决定是留着、放宽，还是换个办法。

小　账

留白在哪里：全章只说“有失才有补”，没写“有仁义”是坏事还是补救，也没写怎么分辨一条规矩是补洞还是积习。

今天补的那一步：问一位长辈，家里某条规矩是从哪儿来的。

◆



第　三　编

少、曲与自然

导　语

这一编从第19章到第27章，原文里满是往回收的字：绝、弃、少、曲、希、不。绝圣弃智，曲则全，希言自然，企者不立，重为轻根，一路读下来，都是“少一点”“退一步”“慢一点”。这九章共同的问题是：“收”是一个方向，不是一个动作。收到哪里，先收哪一样，收了以后怎么知道没有收错，原文很少写。读的人最容易掉进两个坑：一是照字面一口气全收，什么都不留，东西没了，新的用法还没长出来；二是把它当成一句好话，点点头，合上书，日子照旧。

九章里，第19、22、23、24、26章是讲人该怎样收的，各有各的留白；第20、21、25章主要在描述一个人站在人群边上的样子、道的样子，本书标“本章不谈做法”，只补最小的一步；第27章写的是一种已经成了的功夫，留白在“怎样练成”。第22章和第24章正好是一对：一个先绕一步，一个先做个小的，两条路径不同，请对着看。

读法建议：先看开头家常的小场景，再看原文；缝隙扫描只是盘点，不是评价；对读一节会摆出另外两本书怎样讲这一章，不替哪一本辩护；后面三条应用，教育、健康、事业，各有一件今天就能做的小事。陪读的一家人在这一编里依次出场，贺奶奶先进厨房，雷师傅最后留下一颗螺栓。

19

第 19 章

绝圣弃智

◆ 一、家常开头

【场景】周六下午，贺奶奶要给孙女小米做一顿像样的家常饭。她拉开橱柜门，二十几个调料罐挤成一排：酱油三种，醋两种，辣椒酱四五瓶，还有几罐叫不出名字的粉，都是过年时亲戚送的，每一罐都“说不定哪天用得上”。小米踩着小凳子伸手去够，碰倒了一罐。

奶奶没骂她，站着想了一会儿，只挑出五罐，盐、酱油、醋、糖、料酒，放在灶台左边，其余的搬进柜子里，关上门。她说：“今天只做红烧排骨，这五样够了。”小米问：“那些罐子扔掉吗？”奶奶说：“不扔，放着。下个礼拜看看，哪一罐一次都没拿过。”

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **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，少私寡欲。**

白话大意是：把“圣”和“智”放下，百姓得的好处要翻一百倍；把“仁”和“义”放下，百姓会重新孝顺慈爱；把“巧”和“利”放下，盗贼就没有了。他接着说，光写这三句，文字上还不够周全，所以要让大家有个归属：外表见到的是素，心里抱着的是朴，私心少一点，欲望少一点。

这里要补一句版本的事（据网页转录，字形未核图版）：郭店甲组在这个位置，写的是“绝智弃辩，绝巧弃利，绝伪弃虑”，没有“绝圣弃智”，也没有“绝

仁弃义”。转录里第三句另有写成“绝伪弃诈”的，〔待核〕。这件事只是记下，本书不拿它去判断哪一种读法对。

◆ 三、先说他对在哪里

第一，他没有只说“不要”就收笔。前面三个“绝”，后面马上接一句“故令有所属”：光否定不够，人得有个去处。这一点，家里收拾过东西的人都懂。你让一个人把抽屉清空，却不告诉他清出来的地方要放什么，不出三天，抽屉又满了。

第二，他点出的“素”和“朴”，是具体的东西：没染过色的丝，没雕过的木头。读者想象得出来。

第三，他把后果也写了：民利、孝慈、无盗贼。每一个“绝”，后面都跟着一个看得见的结果，不是空喊口号。一句话里有动作，有结果，这在讲道理的书里不容易。

最后，他对“多”的警觉是有根据的。东西多了，人就容易被东西牵着走，贺奶奶那个橱柜，就是每个家里都有的小例子。这一层，他站得住。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一章的留白，标两个子类：缺序，错序。

先说缺序。原文有三个“绝”、三个“弃”，却没有说先放哪一样、放到什么程度。“绝”字很重，字面像是一刀切断；可一个人手里的东西，不会一天之内全放下。“民利百倍”是结果，从今天到那个结果，中间隔着多少步，文里没写。

再说错序。照字面一口气全绝，容易倒着走：东西先没了，“所属”的地方还没长出来。贺奶奶如果把二十几个罐子一下全扔了，第二天想做一道没做过的菜，手边什么也没有。“见素抱朴，少私寡欲”是要到的样子，它是终点，不是第一步。第一步做什么，原文没有写。

“民利百倍”的“百倍”是同什么比，“绝”和“弃”是不是同一个动作，文里也看不出来。还有两处细小的留白，也指出来。一处是“故令有所属”，谁来“令”，怎样“属”，文里没说，是自己去归，还是别人来安排，读的人得自己猜。另一处是“此三者以为文不足”，“文”指什么，文里没说；“不足”以后，

补的是“见素抱朴”，可这四个字落到今天的日子里，是收拾桌面，还是少看手机，没有交代。

盘点到这里。本书只记这一章没写什么，不判断这句话该不该这样说，也不替原文添一个字。

◆ 五、对读

《懂的老子》（第290号）第11章“朴：一块还没刻的木头”取“见素抱朴，少私寡欲”，把“朴”读成没刻过的木头：一刻成器，就只能做那一样。第2章“一只竹简盒子：这本书是怎样长大的”又把本章开头当作同一句话在不同抄本里写法不同的例子，对照郭店本，只记差异，不裁判。

《导论》章题“绝圣弃智：去除人为高亮中心”。大意：绝弃的是把圣智仁义高标成崇拜中心的动作，不是圣智本身；“见素抱朴”是正面归属。（试读版此处有页缺，只转述读到的。）

一本摆版本差异，一本读成绝弃“高标”。本书不替哪一本辩护。

本书补的：它们讲“是什么”“怎么读”，本书补“先放下哪一样、怎么看放对了”。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的路径是再创型（形→路→场）。为什么选它：贺奶奶、章老师、老板，他们手里都已经有一大堆现成的东西，不缺东西，缺的是一个挑拣的理由。所以先让旧东西全部摆出来，再立一个目标去改造它，最后才长出新的用法。如果先谈“少私寡欲”这个大目标，人会无从下手；如果先扔，扔完又会买回来。

第一步，只挑一个地方，把手边的东西全摆出来。只挑一个，是厨房的一个柜子，是桌面，是手机首页，不要同时动三处。

第二步，先定一个具体的目的，一句话说得清，然后只留对这个目的有用的，其余收进一只箱子，不扔。“收”和“扔”差一步：收起来的东西还能拿回来，人就不怕放。

第三步，用满一周，回头看目的达到没有。这一步就是评估和反馈：目的没达到，不要急着再砍，先从箱子里拿回一样，看是不是缺了它。怎么知道做对了：留下来的东西，你能说出每一样是为哪件事留的；箱子里的东西，一周里没有一样被你惦记着去翻。

今天的小事：把台面上一周没动过的东西收进一只箱子。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是章老师，教室墙上贴着十几条规则，学生早就看成了壁纸。第一步，只选一个目的，比如“下课走廊不追跑”。第二步，只留和它有关的三条，其余摘下来收进抽屉，不撕。第三步，一周后在走廊口站五分钟，数一数追跑的次数；这个数只给老师自己看，不进任何考核，没少，就从抽屉里放回一条再试一周。这三条用大号字重抄一遍，贴在门边，高度和学生的眼睛齐平；抽屉里那几张留到学期末，那时没人问起，再整张处理。今天的小事：摘下贴得最旧的那一张。检验的一步：周五放学前随机叫五个学生，问“墙上这三条是什么”。五个里有四个说得出，才算数；说不出，不是学生记性差，是这三条还不够短。

【健康】读者是晚饭后总忍不住去翻零食的人。目的定成“晚上八点以后不再吃零食”。第一步，把厨房里的零食全摆到桌上，数一遍，通常比想的多。第二步，只留两样放在一进门看得见的地方，其余装进一只不透明的箱子，推到最高的柜子里，不扔，也不送人。第三步，用满一周，每晚八点以后手伸向柜子的那一刻，先喝半杯温水，再决定拿不拿。今晚的小事：先把零食摆出来数一遍。检验的一步：周日晚上想一想，这一周有没有哪个晚上是真的惦记着要去翻那只箱子；一次也没有，箱子里那些就可以送人了。这里只讲摆放和节制的节奏，不谈什么该吃什么不该吃；要是这件事一直让自己很苦恼，请去找医生或心理咨询师聊一聊。

【事业】读者是开小物流公司的老板，每周收到十几张报表，每张都标着“重要”。目的定成“一眼看出哪条线路在亏钱”。第一步，把报表在桌上排开，每张旁边写一句“它回答了我哪个问题”，写不出来的先放到右边。第二步，只留最直接的三张，其余停发一个月，不取消，邮箱里设成“待定”。第三步，月底回看：这一个月里有没有哪次决定，因为缺了某张表而出了错；有，就把那一张恢复。每

张表旁边的那句话，请管线路的人也写一遍，两人对一对，看有没有写得不一样的。今天的小事：关掉一封没人看的自动报表邮件。检验的一步：老板每周看表的时间，有没有从两小时缩到二十分钟，而且没漏掉一条亏损的线路。这些数字是给老板自己看的，不拿来评谁的成绩。

带走的话

先别急着“绝”：挑一个地方，收进箱子而不是扔掉，用一周，看目的达到没有。

小　账

留白在哪里：三个“绝”只说了要放下，没说先放哪一样，也没说“见素抱朴”的第一步。

今天补的那一步：把台面上一周没动过的东西收进一只箱子。

◆

20

第 20 章

绝学无忧

◆ 一、家常开头

【场景】岑红所在的科室年底聚餐，订了一个大包间。同事们一圈一圈地敬酒，讲段子，有人起哄让领导唱歌。岑红坐在靠门的位置，夹着面前那盘青菜，笑一笑，跟着鼓掌，却插不上话。

她心里有点发慌：大家都这么热闹，是不是我哪里不对？要不要也去敬一圈、也讲一个段子？她拿起杯子又放下。回家以后，她没有想这件事“对不对”，只在手机里记了两行：今晚哪一刻想多待，哪一刻想走。

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **绝学无忧，唯之与阿，相去几何？善之与恶，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，如婴儿之未孩；儽儽兮若无所归。众人皆有余，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。我独异于人，而贵食母。**

白话大意是：把那些“学”放下，就没有忧愁。恭恭敬敬答一声“是”，和随随便便应一声“啊”，差多少？好和坏又差多少？大家都怕的东西，也不能不怕。众人热热闹闹，像去赴盛宴，像春天登高看景；我却淡淡的，什么征兆也没有，像还没学会笑的婴儿，疲疲沓沓，像没有地方可回。众人都有富余，我像丢了东西；

众人明明白白，我昏昏沉沉；众人精明细察，我闷闷不乐。最后一句说：我和别人不一样，我看重的是从“母”那里得到养。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章难得的地方，是它敢把一个人站在人群外面的心情写出来。“儽儽兮若无所归”“众人皆有余，而我独若遗”，不是装出来的清高，是真有点累、真有点被落下的感觉。很多人在聚会里有过这个滋味，却没人愿意说。他说了，读的人就知道：有这种感觉的不止自己一个。

第二个站得住的地方，是“人之所畏，不可不畏”这一句。他没有叫人撕破脸、不管别人怎么看。别人看重的东西，他也不叫你全不理会，留了一点分寸。这样写，比一味孤傲更接近真实的日子。

第三，他最后落在一个“贵”字上：“贵食母”。孤独不是终点，他有看重的东西。有了这一句，前面那一大段自述才不只是诉苦。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

先说明：本章不谈做法。它主要在描述一个人站在人群边上的样子，没有给做法。这是盘点，不是评价孤独。

全章像方向的只有两处：开头的“绝学无忧”，末尾的“贵食母”。可“绝”的是哪一种“学”，“母”又指什么，文里都没写。读的人只好自己去猜，猜错了，就可能把“绝学”读成不再读书，把“食母”读成什么都不做。

这里标一个子类：首尾不衔。起点是“我独泊兮其未兆”“儽儽兮若无所归”，终点是“贵食母”，中间没有路。普通人读完，知道了那个孤独的样子，却不知道今天晚上聚餐时，自己的手该放在哪里。

还有一处是“众人”和“我独”被摆成两边。原文一遍一遍地说“众人……而我独……”，却没说一个站在“我独”这一边的人，怎样和“众人”同处一间屋子，吃同一桌饭。聚餐是躲不掉的，办公室、亲戚家、同学会，哪一样都要进去。这一段路，原文没有写。

另外，“唯之与阿，相去几何”两问，只问了，没有答。差多少？是差不多，还是不能比？文里留着。这些留白，是写给想动手的人的，不是对孤独的评判。一个站在人群边上的人，不需要被说服“该不该热闹”，他需要的是一件今晚就做得了的小事。

◆ 五、对读

《懂的老子》（第290号）没有专章讲这一章，章纲也没有列它；第3章“书里的那个‘我’”把本章当作最集中的自画像来读，说这是一个“有委屈、有骄傲、有点孤单的人”，并提醒自画像不能直接当证据。据它说，郭店乙组抄了开头“绝学无忧”几句，“众人熙熙”“我独泊兮”那一大段，郭店本里没有。

《导论》章题“绝学无忧：从人群符号中心退回母体”。大意：“绝学”是退出符号竞逐，“食母”是退回未被中心化的发生之源，是结构选择，不是孤高姿态。（试读版此处有页缺，只转述读到的。）

一本读心情和自画像，一本读退回母体的结构选择。本书不替哪一本辩护。

本书补的：它们讲“这个人什么样”“怎么读”，本书补“下一次站在热闹的屋子里，当晚怎样待着”。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

选的路径是沉淀型（场→路→形）。为什么选它：岑红此刻有的是场，一间热闹的包间，一桌子人；她没有清楚的目标，也还没成什么形。这时候硬立目标，比如“我今天要变得外向”，只会装出合群；逃走，又什么也没弄明白。所以先不逃，也不装，在场里待着，让目标从自己身上长出来。

第一步，到场，只定一个最小任务，比如给身边的人倒一次茶，或者问对面的人一句话。第二步，在场里留意：哪件事我愿意多待，哪件事提不起劲。当晚记两行，不评价。第三步，连记三次聚会，翻出来看，哪一条反复出现。重复出现的那一条，就是下一次的小目标。怎么知道做对了：三次以后，你能说出“我喜欢和一

两个人把话说完，不喜欢在一大桌上抢话”这类具体的话，不再只是“我是不是不合群”。

今天的小事：聚餐中途去窗边站两分钟，回来问旁边的人一个具体的问题。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是刚转学的小米，课间同学们都在玩，她一个人站在教室门口。第一步，课间先不加入，只站在跳房子的格子旁边看五分钟。第二步，回家讲一件看到的事：今天谁笑得最大，谁老是输。第三步，第三天，挑一个看熟了的游戏，走过去问一句“我能捡沙包吗”。回应了几次，她自己在本子上画一道，不排名，不打分。沙包落地的时候，她只管捡，不用说话；说话的事，留到第二周。明天的小事：课间在旁边看一次。大人这几天不追问“交到朋友没有”，晚饭时只问一句“今天谁笑得最大”，让她自己讲。检验的一步：一周后，小米能不能说出一个她想一起玩的同学的名字；说得出，就算进了场，说不出也不急，再看一周。

【健康】读者是每次聚会回来都很累的上班族。第一步，出门前在日历上写好“只待四十分钟”和撤退的时间，告诉同行的人。第二步，进场后选靠窗或靠门的位置，不必坐在桌子中间。第三步，回家路上写一句“哪十分钟最舒服”，下次聚会前先看这一句，再决定待多久。日历上的“四十分钟”要写在聚会开始之前，不是到了现场再商量；现场被劝酒、被挽留，有这一行字撑着，起身不用另找理由。今晚的小事：把下一次聚会的撤退时间先写进日历。检验的一步：撤退的时候，是不是还有余力，第二天不用整天缓着。撤退不是逃，是事先说好的一个动作，说好了，待着的四十分钟反而能松一点。这里只讲时间和座位；热闹散了以后，情绪迟迟落不下来，请去找心理咨询师或医生聊聊。

【事业】读者是开会不爱抢话的技术员。第一步，会前在便签上写一句“我看到的一个别人没提的问题”，只写一句。第二步，会上只讲这一句，讲完不辩，不追着解释。第三步，会后问一位同事：“这句对你有没有用？”有用的留下，没用的下次换一句。便签用黄色的，贴在笔记本封面上，进会议室前看一眼。选的那一句，要小到一分钟内讲得完，比如“上次那批件的公差，没看到有人核对”。今天的小事：把这一句写在便签上。检验的一步：同事主动回应这一句的次数，哪怕只

有一次，也比沉默多了一条线索；没人回应，下周换一句，仍只讲一句。三个月后翻一翻这些便签，看哪几句被人用过。这里的次数是给自己看的，不是谁的考核。

带 走 的 话

不用先变成热闹的人：到场，留两行，三次以后看哪一条重复出现。

小　账

留白在哪里：“绝学”绝的是哪种学、“贵食母”的母指什么，文里没说，从孤独到“贵”之间也没有路。

今天补的那一步：聚餐中途去窗边站两分钟，回来问旁边的人一个具体的问题。

◆

21

第 21 章

孔德之容

◆ 一、家常开头

【场景】贺远的货车一上高速，过了八十迈，方向盘底下就有一个声音：嗡，嗡，又像是沙沙的，有时候有，有时候没有。他停在服务区，围着车转了一圈，什么也没看出来；下车踩了踩轮胎，也没发现什么。

他不想一进修理铺就说“车有点怪”。那样说，雷师傅只能回他一句：“怪在哪儿？”他把手机放在驾驶台上，下一趟出车又录了三十秒，回头发给雷师傅，只问一句：“你听，这声音像从哪里来的？”

他以前也吃过亏。有一回他跟修理铺说“方向有点飘”，换了两样配件，钱花了，飘还在。后来才明白，那天他连“什么时候飘”都没弄清：空车飘，还是拉满了才飘？说不清的事，钱也不容易花对地方。

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **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。**

白话大意是：大德的样子，只是顺着道走。道这个东西，恍恍惚惚。恍恍惚惚之中，有“象”；恍恍惚惚之中，有“物”；幽深暗昧之中，有“精”；这个“精”非常真，其中有“信”。从今天往古时候看，它的名字一直没有离开过，凭着它，可以看万物的开头。我凭什么知道万物开头的样子？就凭这个。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章最值得说的，是它没有停在“恍惚”两个字上。很多人读到“惟恍惟惚”，就以为道是一团说不清的雾。他紧接着往下推：恍惚里有象，象里有物，物里有精，精里有信。一层一层，由模糊到清楚，像一个人对着一件说不清的东西，慢慢看出轮廓。

这条次序，人在日子里都用过。孩子发烧，家长先说“不对劲”，再说是“有点烫”，再说是“从下午开始的”。每多说一层，事情就清楚一点。他把这个过程写成了五个字：象、物、精、信。

再有一点：他最后落在一个“信”字。“信”是可以信的，不是随口一说。这一章不让人拿“说不清”当借口，这个态度站得住。对开车的人、做事的人，这也是很实在的提醒：先把“不对劲”看成一件有层次的东西，别急着给它一个结论。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

本章不谈做法：它主要在描述道或天地，没有给做法。全章只有一处像做法，就是开头的“惟道是从”，可“从”字落在哪里，怎么“从”，没有写。

这里标一个子类：断链。“象、物、精、信”看上去像一串由模糊到清楚的次序，但每一步靠什么看出来，文里没写。比如从“象”到“物”，是看久了，还是问人，还是动手摸一摸？没有交代。“其精甚真”，真到什么程度算真，也没有说。

“孔德之容，惟道是从”里，“容”是什么样子、由谁来看，也没有写。“以阅众甫”的“阅”字，也值得停一下。阅，是看，是经过。可看了以后有没有对一对，看错了怎么改，没有写；也就是说，这一串次序里缺了“评估”和“反馈”。一个人说“我看出来了”，怎么确认他看对了，原文没有路。

还有一处，“吾何以知众甫之状哉？以此”。问得很干脆，答得也很干脆，“以此”两个字，“此”指前面的哪一样，是“象”，是“精”，还是“信”，读的人需要自己回头去找。

这些留白，不等于错。只是路没有画出来。画路，是后来人要做的事。比如贺远这样的司机，每天靠耳朵和手感判断车况，凭的就是一层一层的“象、物、精”，只是从来没有人把这个次序写下来，教给新来的人。

◆ 五、对读

《懂的老子》（第290号）没有专章讲这一章，章纲也没有列它；只在第23章“第二道缝：教人不说，靠的是说得最好”的一张对照表里提到：他说道是一整片、恍恍惚惚，下手处却总是一颗一颗的小东西，那一格记为“有，与主缝同源”。全稿没有逐句讲解这一章。

《导论》章题“孔德之容：恍惚中有物有精”。大意：这一章补足十四章；十四章防人把道读成定形的物，本章防人读成一片空无；“其精甚真，其中有信”是枢纽，发生是有信验的。

一本拿“恍惚”对照他后来的细处，一本读成发生有可征验的规律。本书不替哪一本辩护。

本书补的：它们讲这一章“指什么”，本书补“说不清的东西怎样一层一层说清，怎么知道说对了”。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

选的路径是锚定型（场→形→路）。为什么选它：贺远此刻有的是场，车天天在跑，不对劲天天在发生；可那个声音的样子还没出来，要修什么的目标也还说不清。这时候一上来就修，是在模糊里下手，容易修错地方，还可能多花钱。所以先让它在场里露出来，露得清楚了，才定目标。

第一步，同一条路，差不多的速度，连开三趟，只听不修。第二步，把“不对劲”一层一层说清，像什么声音（象），在哪个位置（物），什么时候出现（精）。把这三句各写一行。第三步，修之前先写下一句预言（写在手机备忘里，一行就够）：“换了某处，声音会没有。”修完，再开一趟对照。怎么知道做对了：预言和结果对上了；对不上，就是上一层没说清，回头再补一层。

为什么要先写预言？因为人修完以后，总容易觉得“好像好了”。写在前面，就逼着自己拿事实对：到底是声音没了，还是自己习惯了。这一步，就是原文里没有的那一环评估和反馈。

今天的小事：下一趟出车，用手机录三十秒那个声音。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是帮孩子看作业、孩子却说不清哪里不懂的家长。先不讲题。第一步，请孩子用手指出读不下去的那一行。第二步，请他圈出卡住的那个词，只圈一个。第三步，问“是从哪一步开始卡的”，再让他重做一道同类题，看顺没顺。圈词的时候，不问“这个词什么意思”，只问“读到这里，有没有哪个地方停了一下”。孩子指得慢，家长就等着，数到十再开口，这十秒是给孩子把“停”的地方找出来的。今晚的小事：让他圈出一个卡住的词。检验的一步：孩子能不能用一整句话说出卡在哪里，比如“我不知道这里是除还是乘”。说得出，题已经解了一半；说不出，就让他再圈一个词，不催。这句话是给家长看的线索，不记成绩，也不拿去和别的孩子比。

【健康】读者是常说“最近不太对劲”却说不出的人。第一步，一周里每晚睡前写两句：哪个时段、做什么事的时候有这种感觉。第二步，周末把七条摆在一起，看哪个时段反复出现。第三步，只调整生活的安排，比如把晚饭提前半小时、午后多走几步，再观察一周。写的时候只写事实，不写“我是不是有问题”，比如“下午三点，开完会，肩膀发紧”。睡前五分钟写完就收，不翻前几天的。今晚的小事：写第一条。检验的一步：七条里有没有哪个时段出现三次以上；有，就有了可以动手调整的地方；没有，也是一个结果，说明还要多看一周。这里只记生活里的时段和事情，不做任何判断；身上哪里不舒服，说不清也别拖，请去找医生看，不要自己下结论。

【事业】读者是觉得“团队最近气氛不对”的小组长。第一步，一周里固定在周三、周五下午各走一圈，只看不说。第二步，把看到的写成三行：什么场合，谁，哪句话。第三步，挑最清楚的一条，找当事人确认：“我这样看对吗？”走的时候不带手机，路线固定：先走工位，再走茶水间，最后走门口。只看三样：谁和

谁说话变少了，谁一直低着头，会上谁一直没开口。写的时候用事实的句子，比如“周三下午，茶水间，两个人看见组长进来就散开了”。今天下午的小事：先走一圈。检验的一步：被确认的那一条，当事人点不点头；点了头，才值得放进下周的安排，没点头，就把那一行划掉，别留着当结论。这里的记录是给自己留的，不用来评价谁，也不给别人看。

带走的话

说不清的时候，先别修：同一件事看三次，把“像什么、在哪里、什么时候”各写一行。

小　账

留白在哪里：“象、物、精、信”每一步靠什么看出来，文里没写，“阅”之后也没有对一对。

今天补的那一步：下一趟出车，用手机录三十秒那个声音。

◆

22

第 22 章

曲则全

◆ 一、家常开头

【场景】周六上午，一位老学员搬新家，请邓教练上楼搭把手。新家在六楼，沙发要从楼梯拐角转进门。学员是个急性子，扛着沙发一头，直直地往门里顶，沙发卡在门框上，刮掉了一道漆。他退出来，再顶，又卡。第三次，他喘着气说：“这么窄的门，谁能一下子进去？”

邓教练没有教他怎么使劲，只说了一句：“先往外退一步，把沙发斜过来立起，再转着进。”学员说：“那不是在浪费时间吗？”教练说：“放进去以后，你拿卷尺量一量，沙发边离门框还剩多少。”学员一量，三厘米。教练点点头：“记住这个数，下次只改一个量。”

那天傍晚，第二件大家具他一次就送进了门。他自己都有点不信，又量了一遍。邓教练只说了一句：“你不是学会了使劲，你是学会了先退一步。”

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **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。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。**

白话大意是：弯着的，反而能保全；委屈的，反而能伸直；低洼的，反而能装满；破旧的，反而能更新；要得少，反而得到；要得多，反而迷惑。所以圣人守着“一”，做天下人的法式。不自己显摆，所以看得明；不自以为是，所以显得清

楚；不自己夸耀，所以有功；不自高自大，所以长久。正因为不争，天下没有谁能和他争。古人说“曲则全”，难道是空话？确实是保全了，别人也归向他。

◆ 三、先说他对在哪里

第一，他看见了一个很普通、很准的现象：要到的那一头，常常要从躲着的那一头走过去。树在风口，硬挺的枝先折，弯下去的还在；低洼的地方，雨一来先满。这些，种地的、搬东西的、过日子的人都见过。

第二，这一章用的是一串对子：曲和全，枉和直，洼和盈，敝和新，少和得。读起来顺，记起来牢，一个普通人听一遍就带得走。

第三，他在后面把这个道理放回人身上：不自见、不自是、不自伐、不自矜。四个“不”，每一个后面都跟一个具体的结果：明、彰、功、长。这样写，不是一句空劝，是给人留了一个可以对照的标准。

第四，他最后补了一句“古之所谓曲则全者，岂虚言哉”，有这样一句郑重的确认。这说明，他对“曲则全”不是随口一说，而是当作很要紧的东西提出来的。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一章的留白，标两个子类：单序，断链。

先说单序。整章给的次序只有一条：先曲后全，先少后得。可是同样一个“曲”字，绕多远才够？搬沙发的人退得太少，沙发还是卡在门框上；斜得太多，沙发又横在楼梯里过不去。“曲到什么时候够”，原文没有写。

再说断链。“曲则全”之后，缺的是“怎么知道已经到了‘全’”。“诚全而归之”只是说确实如此，没有说怎样验证；绕了一步以后，有没有量一量、对一对，没有写。一个人只听到“曲则全”，很容易走到另一头：处处让步，永远在绕，却忘了终点还在那里。原文没有写“曲”是绕过去，终点仍要到。

“夫唯不争”和前面的“曲”怎样接上，是绕开还是退让，文里也没有分。还有两处具体词句。“少则得，多则惑”，少到几样算少，多到几样算惑，文里没有数。“抱一为天下式”的“一”是什么，文里也没有说。读的人如果把“一”读成一个现成的东西，就可能找错地方。

盘点到这里。本书只记这一章没写什么，不给原文增添一句话。搬沙发的学员可以拿卷尺量，写作文的人、早起的人、申请预算的人，各自用什么来量，文里也没有说，这是第二条要补的。

◆ 五、对读

《懂的老子》（第290号）三处用到：第7章“反：菜价为什么每年都会回来”把“曲则全……多则惑”读成“反”的一例；第14章“退一步的人，走在了前面”把“不自见，故明……夫唯不争……”放进一排“前半句退、后半句得”的句子，摆出两种读法，不下结论；第30章“柔不是软”拿“曲则全，枉则直”讲一个孩子要回清白、却不拉对方示众的事。它还说，本章郭店本里没有。

《导论》章题“曲则全：非直线发生律”。大意：达成正面目标的路径往往取其反面，发生不走直线，根本在不自我中心化，不是消极的处世技巧。

一本摆两种读法并举一个孩子的事，一本读成结构律。本书不替哪一本辩护。

本书补的：它们讲“是什么”“怎么读”，本书补“怎样绕、绕多远、怎么知道到了”。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的路径是倒逼型（路→场→形）。为什么选它：学员的目标早就钉死了，沙发必须进这扇门。他不缺目标，缺的是“退一步”的办法。所以让目标去逼出一个绕行的场，故意先把沙发退出来、斜过身，再转着进，让形自己出现。如果先去谈“让一让”，他会觉得是浪费时间；先写死终点，退一步才有了理由。

第一步，先把终点写死：沙发靠北墙，离墙二十厘米。写下来，不许含糊。第二步，故意先往外“曲”一步，把沙发退出来，斜着立，再转进去。曲的量也要定：这趟先退出一米，下一趟改成半米。第三步，放好以后拿卷尺量一次离墙的距离，记下来，下一回只改一个量。怎么知道做对了：连续三次，离墙的距离都落在终点上下五厘米以内，那一步就站稳了。

今天的小事：东西放好以后，拿卷尺量一次。

要提醒的一点是，“曲”不是认输。学员那天把沙发退出来，是为了让沙发尾有地方转；他心里一直记着那扇门。终点不松，路才敢弯。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是作文总写不到点上的初中生。先把目标写死：这篇要让读的人信一件事。第一步，先写一段看似无关的小事，比如昨天等公交的五分钟，限一百字。第二步，用一句话拐回主题。第三步，请同桌读完，不看题目，问：“你觉得我想让你信什么？”拐弯的那一句，先写三种说法，选最短的一句；一句话拐不回来，就说明小事选得离主题太远，换一件近一点的。今天的小事：写一段小事，再接一句拐回主题的话。检验的一步：同桌说出的那句话，和自己想的是不是同一句。对上了，拐弯那一句就站稳了；对不上，只改那一句拐弯，别动前面的小事。同桌说“没信”，也不是失败，是那一句还要再磨。这个结果只给自己看，不进评比。

【健康】读者是想把早起变成习惯、却一直失败的上班族。目标写死：七点起。第一步，先“曲”：这周从七点四十起，不去碰七点。第二步，每隔三天提前十分钟，提前的前一晚，把闹钟放到够不着床的地方。第三步，起床后在手机里写一个字：顺，或者拖。提前的那一天，前一晚早二十分钟关灯；闹钟响了，先坐起来，喝一口床头的水，再决定要不要躺回去。赖床在十分钟以内，都算站稳。今晚的小事：把闹钟拨早十分钟。检验的一步：连续五天没有赖床超过十分钟，就算这一步站稳了，再往前提十分钟；哪一天退回去了，不必自责，回到上一个十分钟再站稳一次。这里只讲作息的节奏；要是怎么调都调不过来，白天也总是撑不住，请去找医生商量。

【事业】读者是想让供货商延长账期的小店主。终点写死：账期从十五天延到三十天。第一步，先“曲”：不提全月，只提下一单，货款晚付十天。第二步，这一单到期前三天，先把钱打过去，一天不拖。第三步，下个月再提延长整月，并把按时结清的记录给供货商看。提的时候只说一个理由：这一单量小，晚十天，对你们的影响也小。到期前三天打钱，顺手发一句“款已付，请查收”，让对方看见是准时的。三次准时以后再提整月，理由已经摆在那里了。今天的小事：写下下一单要提的那一句话。检验的一步：供货商自己问出一句“下个月是不是也这样”，说

明这一步站稳了；对方要是不接，就把下一单再缩小，别硬提整月。这些数字是自己对账用的，不拿去和别的店比。

带走的话

绕一步是为了到那一点：先把终点写死，再往外曲一步，放好以后量一量。

小　账

留白在哪里：“曲到什么时候够”“怎么知道已到全”，这一章都没写。

今天补的那一步：东西放好以后，拿卷尺量一次离墙的距离。

◆

23

第 23 章

希言自然

◆ 一、家常开头

【场景】郁总的物流公司，每天早上八点半开晨会。会议室里十几个人，一张长桌，郁总站在最前面。他讲昨天的车次，讲客户的投诉，讲油价，讲隔壁同行怎么压价，讲到自己年轻时怎么跑单。一讲就是四十分钟，桌上的人低头看手机，点头，记几笔。

散会以后，调度员问隔壁的人：“郁总今天最后讲的是什么？”对方想了想：“好像是……油价？”没人说得准。这一周，郁总把晨会缩到二十分钟，别的不改，只改一件事：每个人只讲一分钟，多出来的时间留给听。

第一天最难受的是郁总自己。他看着手表，话讲到一半被计时器打断，憋得脸都有点红。第二天，有个新来的调度员举了手，说了一句他以前从没机会说的话：夜里的货车交接，总有一段时间没人接电话。

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **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，而况于人乎？故从事于道者，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。**

白话大意是：少说话，合乎自然。所以狂风刮不满一个早晨，暴雨下不满一整天。是谁弄出来的？是天地。天地都不能让它长久，何况人呢？所以做事的人，若

投向道，就和道在一处；投向德，就和德在一处；投向“失”，就和“失”在一处。和道在一处的，道也乐意收留他；和德在一处的，德也乐意收留他；和“失”在一处的，“失”也乐意收留他。信用不够，就会有人不信。

◆ 三、先说他对在哪里

第一，他用了一幅人人见过的画面：狂风骤雨。再大的风雨也持续不了多久，这话不用多讲，每个人都能点头。从这里推到人事，一步走得很自然：风雨尚且不能长，人的猛劲更不能长。

第二，他问了一个问题：“孰为此者？”然后自己答：“天地。”这种一问一答的写法，把读的人领到了结论面前，而不是把结论按在人头上。

第三，他提到了“同”：人投向什么，就和什么在一处。这一点，对每一个有过习惯的人都是真的。一个人天天晚睡，晚睡就成了他的一部分；一个人天天先听别人说完，听就成了他的一部分。

第四，他收在“信不足焉，有不信焉”。话说得太多的时候，常常是因为心里没底。这句收得很实在，不是教训，是观察。对做管理的人、做老师的人，这样的观察特别有用：听的人越不信，说的人越想多说，结果越没人听。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一章的留白，标两个子类：缺序，缺拍。

先说缺序。“希言”只说了“少说话”，没说少到多少，先少哪一句。人一天说几百句话，从哪一句开始少，原文没写。读的人容易走到另一头：什么也不说，把“希言”读成沉默。

再说缺拍。“飘风不终朝，骤雨不终日”点出了一个节奏：猛的东西，收得也快。可普通人怎样放慢，怎样在话已经说得很满、很快的时候收住，没有写。这中间缺了一拍：说多了以后怎么拉回来。

“故从事于道者”，谁算从事于道，从哪天算起，也没有说。再看“同于道”“同于德”“同于失”三种归属。原文只摆出三种，没有写一个人怎样知道自

己此刻属于哪一种；“失者”之后怎样回来，也没有写。一个人发现自己最近“同于失”了，下一步做什么，文里没有路。

最后，“孰为此者？天地”一问之后，说的是天地尚且不能久，没有说人在话多的时候，先收哪一处。章末“信不足焉，有不信焉”和前面的话怎样接上，也没写：是话多造成了信不足，还是信不足才话多，两种次序都能读出来。

这里列的是留白，不是批评谁话多。话多的人，常常是因为心里有很多要紧的事，想让别人明白；这一章没有写，怎样把要紧的事说得少而准，这是留给做的人的功课。

◆ 五、对读

《懂的老子》（第290号）没有专章讲这一章，章纲也没有列它，但两处用到：第16章“‘知者不言’的人，写了五千言”引了“希言自然……天地尚不能久，而况于人乎”，说这一段本是劝人少说，接着追问他自己说得那么多；第20章“一只被改名叫‘自然’的手”把全书五处“自然”并排，本章这一处，“自然”站在“言”的对面。

《导论》章题“希言自然：飘风不终朝”。大意：“希言”是少显露、少发令、少强加；立两条律，剧烈不可持续，投向什么就成为什么。

一本读成少说话，并追问他自己；一本读成少干预、低强度。本书不替哪一本辩护。

本书补的：它们讲“是什么”“怎么读”，本书补“话多的人，第一步减哪一块，怎么知道减得对”。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的路径是进入型（形→场→路）。为什么选它：郁总已经有一个现成的形式，晨会，天天在开；他缺的不是“要不要开”，而是节拍。所以不用另起炉灶，让晨会这个旧形式，进入一个新的场：每人限一分钟，多出来的时间留给听。目标不必先说，开了几天，自己就看出来了。

第一步，晨会照开，每人限一分钟，郁总自己也一样，用计时器。第二步，会后留五分钟，请两位同事各说一句：“今天哪句话我听进去了。”第三步，连开一周，看听进去的话是不是比原来多。怎么知道做对了：一周里，被两位同事说出口的“听进去的话”，数量多了，而且不全是郁总的话；不够，就砍议题，不砍听的时间。

要留意的是，砍的是郁总自己的话，不是别人的发言。晨会缩短以后，省下来的时间不要又填上新的事，让它空着，听才有地方。

今天的小事：下次晨会前，把自己要讲的稿子删去一半。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是晚自习上讲个不停的班主任。第一步，每晚只讲一件事，讲完定个计时，停三分钟，不补讲。第二步，让学生在纸条上写一句“我记住了什么”，不署名。第三步，第二天抽三张看。三分钟里，老师可以在教室里走一圈，看学生写，不开口。纸条收上来，挑两张写得最具体的，下一晚开头念一句，念原话，不评。学生看见自己的话被念出来，第二天写得会更认真。今晚的小事：只讲一件。检验的一步：抽看的三张里，有没有两张写的是同一件事，那一件就是学生真正听进去的；三张各写各的，说明明天要讲得更短。三分钟的停顿别用来补讲，让教室安静着，学生才有地方把那一件放下。纸条只给老师自己看，不评分，不排名。

【健康】读者是一说话就停不下来、晚上嗓子发哑的人。第一步，开口前先停三秒，在心里问一句“这句要不要说”，不必句句都问，只挑最容易话多的场合。第二步，每天挑一顿饭，只讲一件事，剩下的时间听。第三步，晚上写一句“今天哪句说多了”。三秒不够的时候，就把话咽回去，换成点头。饭桌上只讲的那一件事，最好提前想好，比如“今天路上看到的一件事”，讲完就夹菜，让别人接。今天的小事：午饭只讲一件事。检验的一步：晚上嗓子有没有比平时轻松，家里人是不是说“你今天话少了一点”。这三秒不是压住自己，是给要说的话让出一点位置。这里只讲说话的节奏；嗓子的难处一直不见好，请去找医生看看。

【事业】读者是见客户总说太多的销售。第一步，见客户前，把要讲的写成三句话，写不下就删。第二步，从第四句起，全部改成提问，问题要小而具体。第三步，见完问客户一句：“刚才哪一点最有用？”三句话手写在名片大小的纸上，装进口袋，见客户时摸一摸，提醒自己。提问一次只问一个，问完等对方说完，再数三秒才接话，对方常常在这三秒里补出最要紧的那一句。今天的小事：写下明天的三句话。检验的一步：客户回答的字数，是不是比你说的更多。若客户只答“还行”两个字，说明第四句起的问题还太大，换成具体的，比如“上个月的货，哪一批最让你头疼”。这个长度是给自己看的，不拿来比同事的业绩。

带走的话

话少一点，是为了让对方有地方听：每次只讲三句，第四句起改成问。

小　账

留白在哪里：“希言”少到多少、先少哪一句，以及话说多了怎样收住，这一章都没写。

今天补的那一步：下次晨会前，把要讲的稿子删去一半。

◆

24

第 24 章

企者不立

◆ 一、家常开头

【场景】小米刚学跳绳，体育课上要测一分钟连跳。她看见班上跳得最好的同学一口气甩出几十下，也想学，一上来就拼命蹦高，两只胳膊抡得像风车。结果绳子总绊在脚上，一下也连不上，越绊越急，最后蹲在地上，把绳子往地上一摔。

回到家，她把绳子扔在门口，说：“我不学了。”妈妈没有劝她，只说：“明天你先跳三下，数清楚了，别的先不管。”小米撇嘴：“三下谁不会？”妈妈说：“那你明天跳三下给我看。”

第二天，小米真的只跳三下，脚尖轻轻点地，一、二、三，停。妈妈拿着手机数，数完说：“三下。”小米有点得意，又有点不好意思，说：“再跳一次。”这一次她跳了五下。她没有再抡胳膊。

◆ 二、他说

这一章的原文是：

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

白话大意是：踮着脚尖站，站不稳；大步跨着走，走不远。自己显摆的，反而不明白；自以为是的，反而显不出来；自己夸耀的，反而没有功劳；自高自大的，反而不长久。从道的角度看，这些叫“剩饭”和“多余的举动”。大家大都厌恶它，所以有道的人不这样待着。

◆ 三、先说他对在哪里

第一，开头两个例子选得好：“企者不立，跨者不行”。踮脚和大步，每个人都试过，试了就知道不对。他先拿身体说话，后面讲到人的毛病，读的人已经点过头了。

第二，他把“自见、自是、自伐、自矜”并排摆出来。四个“自”，指的是同一件事：急着让人看见自己。把四种样子并在一起说，比一种一种去劝要省力。

第三，他用了一个很家常的比喻：“余食赘行”，吃剩的饭，身上多出来的肉。这个说法人人懂，一听就知道是多余的、不该有的。

第四，他没有把毛病只算在“笨”上。踮脚的人、大步跨的人，往往正是想把事做好的人。这样写，对着逞强的人不刻薄，读的人也容易听进去。

第五，他看到了旁人的反应：“物或恶之”。过分的表现，别人会反感，这是日子里很常见的事。他没有只在自己心里讲修养，也看到了别人的眼光。人是在别人的眼光里过日子的，这一句把“别人”也请进了章里。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一章的留白，标两个子类：错序，断链。

先说错序。整章几乎都是“不”：不踮，不跨，不自见，不自是，不自伐，不自矜。取而代之的第一步，原文没有写。照字面去做，最容易的结果是站在原地不动：既不踮，也不跨，那么该怎么站、怎么走？一个小孩听到“别使劲”，可能干脆不学了，就像小米那天扔下绳子。

再说断链。“余食赘行”点出了“多余”，可怎样看出哪些是多余的，没有写；减掉以后，怎样确认没有减错，也没有写。“其在道也，曰余食赘行”中的“行”，指的是哪些具体的举动，文里没有说。“物或恶之”是谁在恶，是旁人，是自己，也留白。

“企者不立，跨者不行”只说了结果，没说踮多高算“企”、迈多大算“跨”。还有一句：“有道者不处”。又是一个“不”，只说不处在这里，没有

说处在哪里。“企”和“跨”也是一样，字面上是不要，但站稳的人，脚跟是怎样放的、步子迈多大，一个字也没有。一个想学的人，读到这里，手里仍然是空的。

盘点到这里。小米那样的孩子，最需要的不是一个“别”，而是一个能做到的小动作。这些缝是留在做法上的，不是在评价逞强的人，也不是替原文添话。

◆ 五、对读

《懂的老子》（第290号）没有专章讲这一章，章纲也没有列它，全稿也没有引用本章原文；只在第14章“退一步的人，走在了前面”里引了第22章的“不自见，故明……不自矜，故长”，那是本章相对的一面，本章的反面说法没有引。

《导论》章题“企者不立：自见者不明”。大意：这一章是第二十二章的正反面；企跨是勉强超限，自见、自是、自伐、自矜是自我中心化，是发生的赘余；它读成结构律，不是谦虚的劝诫。（试读版此处有页缺，只转述读到的。）

两本在这一章没有直接碰面：一本只引了正面的一半，一本把两章当成一对读。本书不替哪一本辩护。

本书补的：它们讲“是什么”“怎么读”，本书补“不逞强的第一步做什么”。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的路径是原型型（路→形→场）。为什么选它：小米有清楚的目标：连跳十下。可她一上来就用力过猛，形还没站稳，就进了场，所以才绊。这时候不用劝她“别逞强”，让她先做一个小原型：连跳三下，用事实压住逞强。

第一步，定目标：连跳十下。写下来，贴在墙上。第二步，做原型：先不拿绳子，两手放在身体两侧，脚尖轻轻点地，连续跳三下；跳稳了，再拿起绳子，不用甩高，只求连续三下，别的都不管。这一步最容易被省掉，因为三下看着太少；可恰恰是三下，把“站得稳”和“跳得高”分开了。第三步，每天跳三轮，把三轮的平均数写在小本上。平均到八，再加高度，再去和同学比。怎么知道做对了：本子上的平均数，一周里往上走了，而且没有哪一天因为用力过猛掉回一半。

这一章的补法，和第22章正好相反：那里是目标逼出一个绕行的场，这里是先做一个小东西，再放进场。读的人可以对照着看，两条路径怎样不同。

为什么先不拿绳子？手里没有绳子，就没有东西可抡，人只能把注意放在脚尖上。小米第一天蹦不好，一大半是因为手脚都在用力，哪一样是主的，她自己也分不清；原型把力气只留给一处。

今天的小事：站在家门口，不拿绳子，两手放在身体两侧，脚尖点地跳三下，出声数清楚。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是爱抢着举手的三年级学生。目标：把一个答案讲完整。第一步，做原型：一节课只举一次手，举之前，在本子上写一句要讲的话。第二步，被叫到时，只念这一句，念完就坐下。第三步，课后问同桌：“我讲的你听明白了吗？”被叫到起立前，先看一眼本子上那一句；讲完以后不补充，不说“还有”。老师这一周也只配合一件事：同一个孩子，一节课只叫一次，叫到就认真听完。三周后把本子上的句子摞在一起翻一翻，看哪一句同桌明白得最快，下回照它的样子写。今天的小事：下一节课只举一次手。检验的一步：同桌说听明白了，比举多少次手都管用；要是说没听明白，把那一句改短一点，下节课再试。举手的次数只给自己和老师看，不排名，不进考核。

【健康】读者是周末突然猛练、几天后膝盖发酸的人。目标：每周走三次，每次二十分钟。第一步，先用最小的量走一周：每次十分钟，不加速，不加量。第二步，走完当晚写一句“腿今天累不累”。第三步，到了第二周，只在“不酸”的前提下加五分钟。第二周到二十分钟以后，第三周可以把其中一次换成缓坡路，但仍然一周只改一个量，不同时加时间又加速度。今晚的小事：下楼走十分钟。检验的一步：走完第二天，腿还有力气、上楼不发酸，才加；酸了，就退回上一周的量，不用和自己较劲。周末的猛练靠一口气，平时的小量靠能连续，差别就在这里。这里只讲活动的节奏和量；做动作时哪里疼，歇了也不退，请去找医生，不要硬撑着“再坚持”。

【事业】读者是爱在群里说“我早就说过”的同事。目标：让同行愿意和他搭伙。第一步，做原型：一周只发一条群消息，内容只是别人的进展，比如“客户资料理完了”。第二步，不加评论，不带“我早就”。第三步，周末看有没有人主动私聊他。夸的时候带上具体时点，比如“周二下午那份对账单，三栏都对上了”，不用形容词。一周只发一条，是怕多了变成客套，少一点，每一条才有分量。今天的小事：夸一句别人的活儿。检验的一步：私聊的人变多了，他不用再提醒别人自己说过什么。要是一周下来没人私聊，也不必急，把夸的那一句改得更具体，说出对方做成的一个动作，再发一周。这条数据是给他自己看的，不进考核，也不拿去评比。

带走的话

想跳得高，先跳三下：先做个小的，数清楚了，再加。

小　账

留白在哪里：全章都是“不”，取代它的第一步没写，“余食赘行”怎么看出来、减对了没有，也没写。

今天补的那一步：不拿绳子，脚尖点地跳三下，出声数清楚。

◆

25

第 25 章

有物混成

◆ 一、家常开头

【场景】小米班上来了一位实习老师，刚从师范学校毕业，上课时手心全是汗。她问班主任章老师：“您能不能教我，怎么才能把课上好？”

章老师没有讲道理，也没有递给她什么秘籍，只说：“你先坐到后排，听我三节课。”实习老师坐下，翻开听课本，不知道该记什么。章老师在她旁边放了一句话：“只记一样：她做了什么，是我没想到的。”第四节课，实习老师试了一个办法，让学生先把手背到身后，再听题。教室一下子安静了。

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **有物混成，先天地生。寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天下母。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，王亦大。域中有四大，而王居其一焉。人法地，地法天，天法道，道法自然。**

白话大意是：有一样混成的东西，在天地之前就有了。它寂静空阔，独自立着不变，周行不停，可以做天下的母亲。我不知道它的名字，给它起个字叫“道”，勉强给它起个名叫“大”。大就是往前走，走就是走远，远了就回来。所以道大，天大，地大，人也大。世界上有这四样大的，人占其中一个。人学地，地学天，天学道，道学自然。

这里补一句版本的事（据网页转录，字形未核图版）：郭店本、北大本作“天大，地大，道大，王亦大”；帛书与通行本作“道大，天大，地大，王亦大”。次序不同，本书只记下，不拿它判断哪一种读法对。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章写得最结实的，是前半的“诚实”。他写到全书的中心，老老实实地说：“吾不知其名。”给一样说不清的东西起名字，他先承认自己叫不出，才说“字之曰道”“强为之名曰大”。一个讲大道理的人肯这样说话，读的人就放心了：他没有假装懂。

第二，他把人放进了“四大”里：“域中有四大，而王居其一焉。”人不是旁观的小东西，是这个大格局里的一份子。这一点，对每一个觉得自己微不足道的人，是一句有分量的话。

第三，他给了一条清楚的链子：人法地，地法天，天法道，道法自然。四个“法”字一环扣一环，读起来像台阶，一阶一阶往上。这一句后来被引得最多，有它的道理：它记得住，也有方向。一个想学点东西的人，读到这一句，至少知道“学”是一件向上看的事，不是自己关起门来想。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

先说明：本章不谈做法。它前面大半章在描写那个“物”，“寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆”，是在描写道，不是在教人做事。这是盘点，不是评价这一章写得好不好。

全章唯一像做法的，是最后那一句“人法地，地法天，天法道，道法自然”。这里标一个子类：缺序。一串“法”字摆出来，可“法”的动作是什么，文里没写：是看，是学，是照着做，还是跟着走？“法地”，看地的什么？学到什么程度算数？没有说。

“大曰逝，逝曰远，远曰反”是一个循环：大了就走，走远了就回来。可普通人从这个循环的哪一环进去，没有写。你是在“大”的时候进去，还是在“反”的时候？也留白。

“独立而不改，周行而不殆”是在写道的样子，普通人从中取不到一个今天可以做的动作，“独立”“周行”落在日子里是什么，也没有写。还有“强为之名曰大”。名字是勉强起的，这句坦白很好，可勉强起了名，下一步怎样用这个名，也没有说。再有“王亦大”的“王”，今天的人该读成谁，是自己，是当官的，还是每一个人，文里没有说。

这一章的留白很大。本书补的，只是最小的一小步，不是替这一章把路铺完。

◆ 五、对读

《懂的老子》（第290号）三处用到：第6章“道：说出来的，就不是那个了”取“有物混成……强为之名曰大”，要点是名字一贴上去，活的东西就被钉住；第17章“两个‘强’字”把“强为之名曰大”当第一个“强”，说郭店本作“吾强为之名曰大”；第20章把“道法自然”列入五处“自然”，读作“自己如此”。

《导论》章题“有物混成：道法自然”。大意：这是道论的正面顶点，命名都是勉强的权宜；“道法自然”是道不取法任何外在中心，是“无中心”的本源确立。

两本都读出“强为之名”是勉强；一本借此讲名字钉住活的东西，一本读成道论顶点。本书不替哪一本辩护。

本书补的：它们讲“是什么”“怎么读”，本书补“‘法’的第一步，是看身边一个人怎么做”。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

选的路径是沉淀型（场→路→形）。为什么选它：实习老师每天都待在教室里，不缺场；她缺的是“看什么”，也缺一个具体的目标。这时候先让她待着看，目标等看出了东西，再立。如果一上来就问“你想成为什么样的老师”，只会得到一句空话。

第一步，连听三节章老师的课，听课本上只记一样：她做了什么，是我没想到的。第二步，每节课后说一件，请章老师答：“我当时为什么这样做？”不求懂全，只求把“做了什么”和“为什么”接上。章老师答不上来也没关系，有时候一句“我当时就是觉得该这样”，也是一个线索，记下来。第三步，第四节课，自己试着做其中一件，课后问一句：“学生有反应吗？”怎么知道做对了：试做的那一件，学生有了看得见的反应，哪怕只是安静了几秒；没反应，就回到听课本，换一件再看。

要留意的一点：这里“法”的对象，是身边一个看得见的人，不是一个很高的道理。人离天、离道太远，够不着；章老师就在后排旁边，伸手就能碰到。先学够得着的，是这个办法的底。

今天的小事：听课本上只画一条线，写下她做了什么。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是学毛笔字的孩子。第一步，先看老师落笔，手不动，看三遍，只看一个字。第二步，在旁边照着写这一个字。第三步，老师只指出一处，孩子只改那一处。每次看老师落笔，只盯一个地方：第一笔从哪里下去，停了多久。看完三遍，闭眼想一想老师的手是怎么走的，再睁眼写。老师指出的那一处，当天只改这一处，第二天再写同一个字，对着昨天的那张比。一个字写七天，比七个字各写一天，看得更清楚。今天的小事：只看，不写。检验的一步：孩子写完，能不能说出自己和老师差在哪一笔；说得出，就是看进去了，说不出，就再看一遍老师落笔，不催。老师不必讲很多，指一处就够；指多了，孩子只会记得自己写得不好。写得好看不好看，不拿来排名。

【健康】读者是想把饭菜吃得清淡一点、却总觉得没味道的人。第一步，请家里会做饭的老人做一顿清淡的菜，自己站在灶边，只看不动手，连看三次。第二步，每次只看一样：盐是在什么时候放的，放了几勺，拿饭桌上的勺子比一比。第三步，第四次自己做，盐比他少半勺，吃完问家里人一句“咸淡怎么样”。三次里，第一次看盐，第二次看火，第三次看起锅的时点，每次只看一样，回头记在厨房门后的小纸上。明晚的小事：站在灶边看盐。检验的一步：家里人说“能吃”，

自己也没有淡到咽不下；觉得太淡，就加回半勺，不必硬撑。这里只讲做饭和口味的节制，不涉及什么该吃什么不该吃；饮食上有医生交代过的要求，一切照医生说的办。

【事业】读者是刚开了一家小面馆的人。第一步，找一位做得好的同行，请他吃一顿饭，只问一件他最近做对的事。第二步，接下来三个月，只试这一件，别的先不动。第三步，到期和他对一次数：这一件做下来，客人有没有变化。问的时候带一个小本子，只记原话，不记自己的想法，比如“他说：开门前先把汤熬好，客人一进来就端得上”。三个月里，每月月底给他发一条消息，说这一件做到了哪一步，请他指一处，不指两处。今天的小事：写下想问他的那一件事。检验的一步：三个月后，同行认你做的那一件已经像样，点个头就够；这个点头是给自己的参考，不是任何考核。同行要是答不上来为什么这样做，也记下来，那也是一条线索。

带走的话

学一个人，先看他做了什么：听三遍，再试一件，问一句有没有反应。

小　账

留白在哪里：“人法地，地法天，天法道，道法自然”只有一串“法”字，法的动作是什么，没写。

今天补的那一步：听课本上只画一条线，写下她做了什么。

◆

26

第 26 章

重为轻根

◆ 一、家常开头

【场景】社区医院的药房，早上八点开门。岑红总是七点五十就到，换好白大褂，先不开电脑，也不接电话，拿出一张写着十样东西的单子，从头到尾点一遍：每样的数量，摆的位置，有没有缺。点完，在单子上画勾，再去开门。

有一天，她点到第七样时发现缺了一样日常用品，赶紧去仓库补上了，门口的队伍才刚刚排起来。下班以后，她把单子拿出来，把那一样挪到了第一行。她说：“以后先点它。”

同科室的人起初觉得这十分钟有点“多余”，大家都忙，何必。可是一个月下来，开门后有人来问“这个怎么没有”的次数，比原来少了很多。岑红自己的感觉是：早上不再一进门就被追着跑。

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **重为轻根，静为躁君。是以圣人终日行不离辎重。虽有荣观，燕处超然。奈何万乘之主，而以身轻天下？轻则失本，躁则失君。**

白话大意是：重，是轻的根；静，是躁的主。所以圣人整天走路，不离开载重的车。就算有热闹好看的景致，也安然处之，超然于外。为什么偏偏一个大国的君主，要用轻率的样子对待天下？轻浮了，就失掉了根本；急躁了，就失掉了主位。

◆ 三、先说他对在哪里

第一，他把“重”和“轻”、“静”和“躁”摆成了一组有根有主的关系：重是轻的根，静是躁的主。这不是说轻不好、躁不好，而是说轻和躁要有东西托着，才不会飘走。这句话问的是一个“有没有底”的问题，读的人可以拿它问自己：我手里有没有一个不会丢的东西，托着我的轻和急。

第二，他用了一个很具体的东西：“辎重”，载着行李、粮草的车。圣人终日行，不离辎重。意思是：走多远，都带着自己的底盘。这个比喻，开车的人、搬家的人、出远门的人一听就懂。

第三，“虽有荣观，燕处超然”，这一句说到了诱惑。繁华好看的东西当前，人最容易躁。他没有叫人闭上眼睛，而是说“燕处”，安然待着。这是有分寸的写法。

第四，他最后落在一句结论上：“轻则失本，躁则失君。”重和静丢了，轻和躁就没有依靠。这一句收得很准，每一个为了赶时间而丢了东西的人，都在这句里。他没有骂这些人，只是把“丢”的原因指给人看：不是人笨，是底盘没放在先。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一章的留白，标两个子类：缺序，缺拍。

先说缺序。“重”和“静”是要守住的，可先守哪一样，没有写。是先让东西重起来，还是先让心静下来？一个早上赶着出门的人，两样都想，结果两样都没守住。

“辎重”指什么，文里也没有说。是人手里实在的东西，是必须带的东西，还是自己的本事，读的人各有各的想法。“重”落到今天的一个人身上，是一张清单，是一个固定的时间，还是一件不能丢的事，原文没有写。

再说缺拍。“躁则失君”点出了躁会出事，可是躁已经来了，怎么拉回来，没有写。中间缺的，正是一个收住的节拍。一个人急起来，不会因为读了“静为躁君”就静下来，他需要一个具体的动作，把手从键盘上拿开。

“终日行不离辎重”，“终日”是整天都带着，还是每天出发前带上，也没有说清。再看两处具体词句。“奈何万乘之主”是一句反问，只点出错，没说那位大国的君主，该从哪一件小事开始改。“虽有荣观，燕处超然”，普通人面对诱惑，怎样才做得到“超然”，也没有步骤。

盘点到这里，不替原文补一句话，也不评价急的人。急，常常是因为事情真的多；这一章没有写事情多的时候，先放下哪一件，这也是留白。

◆ 五、对读

《懂的老子》（第290号）没有专章讲这一章，章纲也没有列它，也没有逐句讲解它。第19章“他把什么立为根基”列他的“选边”时引过“静为躁君”；第23章“第二道缝：教人不说，靠的是说得最好”的对照表里，“靠什么劲”一格写他说的是“定力和积攒”，做的却“也要动：动而愈出”，记为“有，与主缝同源”。

《导论》章题“重为轻根：静为躁君”。大意：一条本末依存的结构律，轻躁必须以重静为根，不是“提倡稳重”的修养劝勉。（试读版此处有页缺，只转述读到的。）

一本把“静为躁君”看作他对定力的说法，并拿去对照他的另一面；一本读成本末结构。本书不替哪一本辩护。

本书补的：它们讲“是什么”“怎么读”，本书补“怎样把‘重’落成日程上的一格”。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的路径是倒逼型（路→场→形）。为什么选它：岑红每天都有一个不能出错的目标：开门的时候，该有的东西一样不能缺。目标明摆着，所以让目标去倒逼出一个固定的场，开门前的十分钟，不接电话，不开电脑，然后这个动作自己成形。这样不用劝她“要静”，静是十分钟逼出来的。十分钟很短，短到每天都做得到；做得到，才会每天做。

第一步，写一张“当天绝不能缺的十样”清单，只写十样，多了就不是“绝不能缺”。第二步，每天开门前十分钟，按清单点一遍，这十分钟里不接电话。第三步，点完在表上画勾，周末把表和实际缺货的记录对照，看哪一样漏过，漏过的那一样，挪到最前面。怎么知道做对了：一个月里，开门后因为“早知道点一下就不会缺”而补货的次数，逐周往下降。

清单为什么只有十样？因为人对太长的单子会跳着看。十样，一分钟扫一样，十分钟刚好；超过十样，就要分成两张，或者问自己哪几样可以交给别人。

今天的小事：写出清单的前三样。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是早上总落东西的九岁孩子。第一步，前一晚把书包装好，放在门边。第二步，书包里固定三格：书本一格，文具一格，水壶一格，每样只放自己那一格。第三步，第二天出门前，用手指着格子点一遍。放学回家说一句：“今天落了什么？”三格用不同颜色的小贴纸标出来，由孩子自己贴。点一遍只要半分钟，不必催，家长站在旁边看，不伸手。五天过去贴纸还在，说明这个办法站得住；要是有格子一直空着，就合并成两格，别加新的格子。今晚的小事：先装书包。检验的一步：连续五天没落东西，奖励不用多，说一句“今天做到了”就够；这五天不记在任何成绩里。落了东西的那一天也不要骂，只问一句“哪一格没点到”，让孩子自己去找。

【健康】读者是容易发急的人。第一步，出门前先站在门口，数四次呼吸，吸得慢，呼得更慢，四次不过二十秒。第二步，一件事做完再做下一件，不同时做两件。第三步，晚上记一句：“今天哪一刻最急？”站在门口的这二十秒，手里的包放在地上，两脚站稳，眼睛看着门上的一个点；呼气的时候，肩膀放下来一点。数完才开门，开门后第一步慢半拍。最急的往往是进门前最后一分钟，所以这二十秒要放在换鞋之前，不是之后。明早的小事：出门前先数四次呼吸。检验的一步：晚上记的那一刻，是越来越少，还是越来越晚才出现；越来越晚，说明比以前多撑了一会儿，也算数。这里只讲呼吸和节奏；总是绷着、松不下来，请找心理咨询师或医生聊聊。

【事业】读者是容易凭一时热情做大决定的小厂老板。规定：凡是超过一个月利润的决定，必须隔夜。第一步，当晚先写下三条“最坏会怎样”。第二步，睡一觉，第二天上午十点以前不回复任何人。第三步，第二天看：是不是仍然想做，最坏的结果能不能接受。隔夜的这一晚，不要先和合伙人商量，让自己先睡；第二天商量的时候，把三条“最坏”拿给对方看，请他再补一条自己没想到的。今天的小事：把手头一个大决定推迟到明天。检验的一步：隔夜以后三条最坏的结果仍能接受，就往前走；不能接受，回头改方案。这三条记录是给自己看的，不拿来评价谁的魄力。隔夜这件事很小，却正是原文缺的那个收住的节拍：热情上来的时候，先把手放下。

带 走 的 话

把“稳”落成日程上的一格：每天开门前十分钟，按清单点一遍。

小　账

留白在哪里：“重”“静”先守哪一样、“辎重”指什么，以及躁起来以后怎么拉回，这一章都没写。

今天补的那一步：写出清单的前三样。

◆

27

第 27 章

善行无辙迹

◆ 一、家常开头

【场景】傍晚收工，雷师傅清点工具，在工具箱最底下摸到一颗拧坏了牙的螺栓。那是新来的学徒下午悄悄塞进去的：一颗细牙的，被硬拧进了粗牙的孔，拧到一半卡死，退出来的时候牙已经滑了。

学徒站在一边，两只手在围裙上擦了又擦。雷师傅没有吼，也没有问“谁干的”。他把螺栓擦干净，放进一只玻璃杯里，把杯子摆在工作台正中，说了一句：“收工以后看看它。”第二天一早，学徒自己把杯子端了过来，小声问：“师傅，这一颗，当时该怎么拧？”

雷师傅没有直接示范，先问他：“你看它和那个孔，哪里不一样？”学徒对着灯看了半天，说：“纹路的间距不一样。”雷师傅点点头：“好，现在你自己找一颗对的。”

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **善行无辙迹，善言无瑕谪；善数不用筹策；善闭无关楗而不可开，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。**

白话大意是：善于走路的，不留车辙脚印；善于说话的，没有毛病可挑；善于计算的，不用算筹；善于关门的，不用门闩，却打不开；善于打结的，不用绳子，

却解不开。所以圣人总是善于救人，所以没有被丢下的人；总是善于救物，所以没有被丢下的东西，这叫“袭明”。所以善人，是不善人的老师；不善人，是善人的借鉴。不看重那个老师，不爱惜那个借鉴，就算聪明也是大糊涂，这就叫精微的要妙。

◆ 三、先说他对在哪里

第一，他把“善”写得很具体：行、言、数、闭、结。五样都是手上的活，一听就知道是做出来的功夫，不是一句空话。每一样他都写了一个“无”：无辙迹，无瑕谪，不用筹策，无关楗，无绳约。最好的手艺，是看不见手艺。

第二，他把“无弃人”立成了目标。不丢下任何人，不丢下任何东西，这个要求在今天仍然是对的。一个老师、一个师傅、一个带人的人，都应当对着这句话问自己。

第三，“善人者，不善人之师；不善人者，善人之资”。这一句最有味道。他没有把不善的人当成要清除的东西，而是说他们是“资”，是善人的本钱。一个带过人的人读到这里，会觉得这句话说中了：错的人身上，常常有最好的教材。这样想的人，带徒弟就不容易把“错”当成丢脸的事，而当成一个还没用完的东西。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一章的留白，标两个子类：单序，首尾不衔。

先说单序。五个“善”，全是结果：无辙迹，无瑕谪，不用筹策，无关楗，无绳约。这些功夫怎么练成的，一步也没写。“善数不用筹策”，一个人不用算筹，先要用过多少次算筹，才能到那一步？原文只给了终点。

再说首尾不衔。“无弃人”是终点，可从哪里进门，没有写：谁先去救，怎么救，救不了怎么办。“常善救人”的“善”，是天生的，还是练出来的，文里也没有说。一个新手读了这一章，知道要“无弃”，却不知道今天遇到一个出了错的学徒，自己的手该放在哪里。

还有“不善人者，善人之资”：不善的人怎么成为“资”，怎样从他身上取到东西，没有写。取之前要不要先问一句，取到了怎样用，也留白。

“是谓袭明”的“袭明”，承袭的是什么明，也没有写。最后“不贵其师，不爱其资，虽智大迷”，说的是“不贵不爱”会迷，可“贵”和“爱”落到日子里是什么动作，同样没写。

这里只是盘点留白，不替原文做评语。五个“善”都是做出来的功夫，而做功夫的人是从笨手笨脚开始的，这一段，原文留给读的人自己补。

◆ 五、对读

《懂的老子》（第290号）没有专章讲这一章，章纲也没有列它，全稿也没有引用本章原文。

《导论》章题“善行无辙迹：常善救人，无弃人”。大意：五善的共同点，是不靠外在强制的形迹而达其功；“无弃人”是必然结果，让每个人在自己的发生位上被成全；“善人者，不善人之师；不善人者，善人之资”给“无弃”补上对生互成的根据。

由于《懂的老子》在这一章没有可对读的文字，这里只摆《导论》一家，不替它辩护。

本书补的：它们讲“是什么”“怎么读”，本书补“遇到一个现成的错，怎样把它变成教材”。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的路径是再创型（形→路→场）。为什么选它：雷师傅眼前就有一个现成的错，一颗拧坏的螺栓。他不必另起炉灶，另开一个培训班，拿这个旧形式，用一个新目标去改造，就能长出一个新的场合，每周一次的“错件会”。对象有的是形，缺的是“把错变成教材”的目标。如果先谈一个宏大的“培养人才”，学徒只会更紧张；从手边这颗螺栓谈起，每个人都放松，也都摸得着。

第一步，学徒出错，不当场骂，把那个坏零件留下来。第二步，定一句目标：“这个错，下次怎样不再发生？”师徒各说一条，写在零件旁边的纸条上。第三步，下次同类活开工前，把坏零件摆在台面，做完对照：有没有再错。怎么知道

做对了：连续两次同类活，那个错没有再出现，纸条上的两条里有一条，学徒能不看纸条说出来。

纸条上不写人名，只写事实：什么零件，在什么活上，错在哪里。这一点很要紧：写了人名，错就变成了一个人的错，学徒下次会把零件藏起来；不写人名，错是“那颗螺栓的事”，大家才敢拿出来。

今天的小事：把今天那个坏零件，留到收工后再看。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是小学老师。第一步，把全班最常见的一道错题抄在黑板一角，不写名字。第二步，第二天请错过的同学讲：“我当时是怎么想的？”全班听完，再做一道同类题。第三步，下周同一天，再出一道同类的，看错的人是不是少了。抄在黑板上的，是学生原来的错误答案，不抄正确答案。讲错的同学讲完以后，全班说一句：“他哪一步和我想的一样？”这样错题就不只是一个人的，大家都能在里面找到一点自己。今天的小事：只挑一道错题。检验的一步：下一次小测里，这道题错的人数有没有降；这个数字只给老师自己看，不公布，不进考核。讲错题的那位同学，老师先谢他一句：他把自己的错，借给全班用了。

【健康】读者是总在晚饭桌上对家人说重话、事后又后悔的人。第一步，把上一次说重话的那一刻写成三行事实：几点，谁在场，哪句话起的头。第二步，挑一条能提前挪走的，比如把“进门先谈孩子成绩”挪到饭后散步的时候。第三步，一周后看这一条有没有挪成。挪走的办法要小，小到不用商量：比如进门先换鞋、洗手，再坐下来说话，说话的第一句是“今天怎么样”，不是“作业写了没”。同桌吃饭的人可以知道你在试，在你要开口之前，轻轻放下碗筷提醒一下。今晚的小事：写这三行。检验的一步：同一个起头的那句话，这一周有没有再出现在饭桌上；出现了，不用责怪自己，换下一条再挪。这里只讲生活里的小安排；事后的懊悔压了很久、放不下，请去找心理咨询师说说。

【事业】读者是带新人的团队负责人。第一步，每个月挑一个团队出过的错，写成三行事实：什么事，在哪一步，错在哪里，不写人名。第二步，月底开二十分钟的会，只问一句：“下次怎样挡住它？”第三步，定下一条规矩，写在会议记录

最上面，下个月对照。三行事实写在一张纸上，贴在会议室白板右上角，会后撕下来夹进规矩本。规矩要写成动作，比如“拧螺栓前先对一次纹路”，不写成“要小心”。新人入职第一天，把这个本子翻给他看，告诉他：这些错都出现过，没有人因此被赶走。今天的小事：选出本月那个错。检验的一步：下个月对照时，同类的错有没有再出现；出现了，规矩要再改一版，不追问是谁。这些记录是用来改规矩的，不拿来考核任何一个人。

> **带走的话**
>
> **错了的那一件别扔：留下来，当场不骂，收工后一起看，问下次怎样不再发生。**

小　账

留白在哪里：五个“善”只给了结果，没写怎么练成；“无弃人”从哪里进门、怎样“资”，也没写。

今天补的那一步：把今天那个坏零件，留到收工后再看。

◆



第　四　编

守柔、兵与取

导　语

这一编从第28章到第36章，九章，讲的是一类很具体的时候：手里已经有了力气、有了成绩、有了名分，下一步怎么办。

前三编里，多数章在讲怎样开头；这一编的读者，多半已经走在路上。修鞋师傅的摊子，郁总的仓库，贺远的货车，章老师的拔河场，都是“已经有了”的地方。已经有了的人，最容易犯的错，不是不会做，是不会收：赢了不会停，成了不会让，拿到了不会放。

这九章里，有几章谈到兵、谈到取天下、谈到“先放后收”，字面很重，也最容易被读成对付别人的办法。本书的读法很窄：只取其中“自己手里的东西怎么放、怎么收、怎么让”这一层，用的是一只鞋、一根线、一页规矩、一杯豆浆、一场比赛，不教人去算计谁，也不讨论战争与政治。

另有三章（第33、34、35章），原文主要在描述人或道的样子，没有给做法。这三章的补法，会在“补齐路径”一节开头注明，是本书补的。

这一编九章的次序，也有一个小小的弧线：先从“朴”出发，学会在手里的东西成形之前先看一看；再讲“硬来会败”和“赢了以后”；中间谈规矩怎样立、立了怎样停；最后回到自己，看自己、供养别人、让淡的东西被人尝到，直到放线收线收尾。每章仍然各自成篇，哪一章先读都可以。

读这一编，请带一个问题：手里已经有的这样东西，今天能不能先让出一小步？

28

第 28 章

知其雄，守其雌

◆ 一、家常开头

【场景】小区门口修鞋摊的老师傅，修了三十年的鞋，胶怎么抹、抹多厚，他从来没有写下来过。九岁的小米捧着一只开了胶的鞋站在摊前，想学着自己粘，缠着问：“胶抹多少？压多久？”师傅不答，只说：“你先站着。”

小米就站在摊边。第一天，她什么也不许碰，只许看胶在鞋底上怎么摊开。第二天，师傅让她闻，说闻到哪一股味就算干了。第三天，师傅让她伸手按一下鞋底，说一个字：松，还是紧。小米说“松”，师傅不点头也不摇头，往那处补了一点胶，让她再按。

到第五天，小米自己说：“师傅，今天胶要薄一点。”师傅这才点头，拿粉笔在摊位的铁皮侧板上，把这句话写了上去。

师傅不是在卖关子。他是怕一上来就给孩子一套步骤，孩子就只会照着步骤做，再也摸不出这一只鞋今天要的手劲。

◆ 二、他说

这一章的原文是这样的：

> **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，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。**

白话大意：知道什么是强、什么是亮、什么是荣耀，却守着柔、守着暗、守着不起眼的位置，人就像山谷里的溪，水都往这里来。这样的人，恒常的德行不会离开他，他像回到了婴儿的样子。

三组话说完，落在一个字上：朴。朴是一块还没有刻过的原木。原木一旦散开，就成了一件一件的器物。圣人用这些器物，来做官长，做管事的人。可是他心里清楚，最好的安排，是不把整块木头切碎，这叫“大制不割”。

版本上有一处小事可记：通行本写“常德”，帛书甲、乙本都写“恒德”，据网页转录，字形未核图版。意思差不多，说的是长久不变的那个德。郭店竹简没有这一章。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有三处站得住。

第一处，它承认“知”。很多人读到“守雌守黑”，以为是叫人别要强、别要亮、别要荣耀。原文不是这样写的。它先写“知其雄”，知道强是什么，知道亮是什么，知道荣耀是什么滋味，然后才说守。一个从没见过强的人，说他守柔，那只是软弱。知道了，还守着，这才叫守。

第二处，它把落点放在“复归”上。守柔不是为了赢，是为了回到一种还能长的样子：婴儿，没有边的开阔，还没刻的木头。这三样都是“还没定型”的东西。人一定了型，路就窄了；没定型，什么都还可能。修鞋师傅不肯一上来就给小米一套步骤，就是不想让孩子这么早定型。

第三处，它没有反对器。“朴散则为器”，木头变成碗、变成门、变成桌子，日子离不开这些。它只提醒一件事：做官长的人，用器的时候，别把整块木头切碎了。制度、规矩、做法，都可以立，但别立得一块一块互不相干。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

下面是盘点，不是挑错。标签：路1缺序、路5首尾不衔。

第一，“知其雄，守其雌”只并排写了知和守，没有写知到什么程度、守多久。知道一点雄强，就能守雌吗？还是要见过很多？文本没有说。

第二，“知其雄，守其雌”“知其白，守其黑”“知其荣，守其辱”三组并列，没有排次序。是同时守，还是先守雌，再守黑，最后守辱？对一个具体的人，今天先动哪一样，这一章没有写。

第三，“复归于婴儿”“复归于无极”“复归于朴”是终点。一个满身棱角的成年人，今天从哪一步上路，文本没有展开。终点写得很美，起点留白，普通人站在起点上，不知道往哪迈脚。

第四，“朴散则为器”到“故大制不割”之间，朴怎样一步一步变成器，又不被切碎，这一段是留白。木头下第一刀落在哪里，下几刀，谁来决定，这一章没有给。

第五，“为天下谿”“常德不离”写的是守住以后的样子，用什么来确认“守住了”，没有写。是别人说你柔，还是自己睡得安稳？这一章没有给尺子。

第六，三个“为天下”里，都是别人往这里来，没有写这个人自己要不要动。一直站着等水来，等到什么时候，原文没有交代。

这几处都不是原文的错。它是一章讲“是什么样子”的文字，把“怎么走到那个样子”留给了读的人。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有单设一章。第11章“朴：一块还没刻的木头”专读“朴散则为器”和“知其雄，守其雌”：一刻成器，就只能做那一样东西，没刻之前什么都可能。第19章“他把什么立为根基”引“知其雄，守其雌”“知其白，守其黑”，说他先知后守，不是看不见，是选。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第二十八章题作“知雄守雌：复归于朴，为天下谷”。它把三组“知X守其反”读成同一个动作说了三遍，“大制不割”是不把整全切成固化的器。

两本不冲突，一本从木头和选择讲，一本从发生结构讲。本书补的是怎么做：手边有场的人，今天先做什么，怎么看出做对了。

◆ 六、补齐路径（本书补）

本书选的是沉淀型（场→路→形）。

为什么是它？看这类人此刻手里有什么。修鞋师傅、班主任、小店主，手里都有一个天天在做的场：鞋摊、教室、柜台。缺的是一个小目标，和一个能说出口的做法。所以先不立规矩，先在场里待着。倒过来，先立规矩再去观察，规矩多半是别人的，搬到自己的场里，就“割”了。

三步这样走。

第一步，每天在这件事旁边待一小段，只看，只问，不改，连续五天。待着不是发呆，是记下三样：谁做了什么，哪一下最顺，哪一下卡住。

第二步，定一个小目标，写在纸上：“这周只弄清一样东西。”只弄清一样。弄清了，第三步才有东西可写。

第三步，把弄清的东西写成自己的三句做法，请一个没参加过的人照着做一遍。他做出来像不像，就是检验。像，就是做对了。不像，不要怪他，回到第一步再看一天，看漏记了什么。

这三步的次序是：先待着，再定一个小目标，最后才成形。常见的错是反过来，一上来就写“规章制度”。

今天的小事：让身边正在学东西的人先伸手摸一摸，说一个字：松，还是紧。他说什么都行，你只是听。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是章老师，想建班规，又怕管得太死。开学头两周，她不贴新规矩，只在本子上记孩子们自己怎么排队、怎么借东西、怎么收书包，每天放学后记三条。第三周的周一，她挑出最顺的三条，用孩子们自己的话写在黑板一角。周五问全班：“哪一条最难做？”难做的只改一个字或换个说法，不整条推翻。这样三周下来，黑板一角的三条，都是孩子认得出是自己说的话，管起来不靠喊。要是哪一条两周后还没人记得，就悄悄撤下，换一条孩子新冒出来的好做法，不跟孩子争

辩。今天的小事：记下三个孩子自发的好做法。检验看孩子的嘴：有人主动说“这条好记”，这一条就算长进了班里。她记下的条数只是自己翻翻，不进考核。

【健康】读者是总要强到半夜的上班族。他每晚用同一套小动作给一天收尾。第一步，定一个收工的钟点，比如九点半，到点对自己说一句“今天到这儿”，把电脑合上。第二步，把没做完的事写成一行，压在合上的电脑下面，只写一行，不展开。第三步，洗漱、关灯，中间不再碰手机，三步每晚照走，顺序不变，身体慢慢就认得：接下来是睡觉。那一行字不必写得漂亮，写给明天的自己看得懂就行。今天的小事：今晚合电脑的时候，说一句“明天再说”。检验：躺下以后，脑子里还转工作的时间，比前几天短不短，睡着前大概数到几分钟，记一个数就行。这里只讲作息和睡前的安排；总是收不了工、放不下，已经影响到过日子，请去找心理咨询师谈一谈。

【事业】读者是贺远，车队派他带第一个新司机。头三天同车，他不讲路线，只看新司机自己摸出来的顺手做法，比如在哪个路口提前并线，收车后记一条。第四天定一个小目标：一周内新司机能独立跑完一条短线。他把顺手的做法抄成一页纸，请新司机照着跑一趟，自己坐在副驾，只看卡在哪一处，只改那一处，别的不动。这页纸不贴墙、不转给别人，只放在新司机的车门袋里，下周再对一次。如果新司机的做法和老办法不一样，只要路上没出险，先留着，不当场纠正。今天的小事：问新司机“哪个路口你最有数”，把答案记下来。检验看新司机的眼睛：他开的时候不再瞟副驾上你的脸色，这页纸就开始管用了。读数仅供自己参考，不进考核。

> **带走的话**
>
> **想让它长，先在旁边站五天，再动手写。**

小　账

留白在哪里：知和守并排写了，今天从哪一步上路、怎么看出守住了，这一章没有写。

今天补的那一步：在摊边站五天只看不改，第五天才写下第一句做法。

◆

29

第 29 章

将欲取天下而为之

◆ 一、家常开头

【场景】岑红的丈夫以前在郁总的物流公司干过几年。郁总这个人，岑红听丈夫讲过不止一回：脑子快，手也快，什么事都想一口气办成。

有一年他看三个仓库乱，破损多，客户抱怨多，一拍桌子：“下个月起，三个仓库的流程全换！”新流程印了厚厚一本，发到每个人手里。

结果呢？搬运工一个接一个称病。有的说腰疼，有的说孩子发烧，剩下几个人照旧按老办法搬，只是不吭声。新流程挂在墙上，没人看。

后来郁总换了个办法。他只挑了一个仓库里的一条线，请最老的搬运工自己定箱子怎么摞，自己站在旁边什么也不说。两周以后，那条线的货损单薄了一半。别的仓库的人，自己跑来问：“你们那条线是怎么弄的？”

岑红听完，只说了一句：“他不是变懒了，是把手收回来了一半。”丈夫想了想，说也不全是，他那只手还在，只是换了个地方放。

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **将欲取天下而为之，吾见其不得已。天下神器，不可为也，为者败之，执者失之。故物或行或随，或歔或吹。或强或羸，或挫或隳。是以圣人去甚，去奢，去泰。**

白话大意：想拿下天下，又非要硬来，照这句话看，是办不成的。天下像一件神圣的器物，不能硬为。硬去做的，会把它做坏；死抓着的，会把它丢掉。所以万物有的走在前，有的跟在后；有的气缓，有的气急；有的强，有的弱；有的受挫，有的毁掉。圣人的做法，是去掉过头的，去掉过奢的，去掉过大的。

这一章里本书只取“硬来会败”这一层。至于“取天下”，不是今天一般人的事，本书把它读成：一个人想把一件很大的事办成，又急着一下子全办成。

版本上可记一处：帛书把“不得已”写作“弗得已”，据网页转录，字形未核图版。郭店竹简没有这一章。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有三处站得住。

第一，它说“为者败之，执者失之”。硬做，反而做坏；死抓，反而抓丢。这话谁都见过。养过花的人知道，天天浇水，花会烂根；带过孩子的人知道，抓得越紧，孩子越会藏。郁总的新流程发下去，就是这个样子。

第二，它没有叫人什么也不做。它的结论是“去甚，去奢，去泰”，是“去”，是把做过头的那一块拿掉。拿掉过头的，剩下的才是该做的。这个说法比“无为”两个字要实在。

第三，它看见了差别：“物或行或随，或强或羸”。有人走得快，有人走得慢，有人壮，有人弱。拿一本一模一样的流程发给所有人，等于假装他们都一样。这一章先把“不一样”摆在桌面上，再说“别硬来”，次序是对的。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

下面是盘点，不是挑错。标签：路3错序、力4缺拍。

第一，“天下神器，不可为也”，照字面做，很容易变成什么都不动。读者看到“为者败之”，下一步往往是等着，一等就是几个月。文本没有写“不可为”和“去甚”之间，先动哪一样，动到多少。这是路3：照字面走，会走倒。

第二，“去甚，去奢，去泰”三样并排，没有写先去哪一个。先去最过分的，还是先去最容易去的？原文只有并列。

第三，去了以后看什么，来确认“不甚了”？“去”到什么程度算够，这一章没有写。去得太少，等于没去；去得太多，又变回什么都不做。尺子在哪里，文本里没有。这是力4：循环里缺了一拍。

第四，“或行或随，或歔或吹，或强或羸，或挫或隳”是一连串对偶，只描述，没有落成步骤。读的人知道“万物不齐”，下手时怎样和“不齐”相处，没有写。

第五，“天下神器”一句只是比喻。神器该怎样端、怎样放，才算不“执”，没有展开：端在手里是双手，还是单手托着，什么时候换手，没有写。

第六，“为者败之”只写了坏的结果，没有写败在第几天、先露出什么苗头。一个正在硬推的人，什么时候该察觉，没有信号，文本里只有“败之”这个结果。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有给第29章单设一章。第20章“一只被改名叫‘自然’的手”细读三处“不得已”，说这一处一般读作“得不到”，不是“被逼”，三处里最弱，不拿它承重；还指出“为者败之，执者失之”与《道德经》第64章后半一字不差。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第二十九章题作“天下神器：不可为，去甚去奢去泰”。它把神器读作能自己组织起来的系统，强加外在的中心就会败坏，“去三过”是去掉极端的中心化强加，不是什么都不做；其引文在“不可为也”后多一句“不可执也”，据试读版转录，不作评断。

两本不矛盾。本书补的是：整顿三个仓库的人，今天只动哪一样，怎么看出动对了。

◆ 六、补齐路径（本书补）

本书选的是倒逼型（路→场→形）。

为什么？郁总这类人，手里最足的是目标：他非要把货损降下来不可。缺的是一个能落脚的场。所以让目标去逼出一个小场，而不是让目标直接压到三个仓库头上。

三步这样走。

第一步，把目标压成一句话，带数字。比如“本月货损降一半”。不带数字的目标，到月底没法对。

第二步，只挑最小的一块场进去：一间仓库里的一条线。让当班的人一起定做法，自己不下指令。你站在那里，只问：“这一步你们怎么搬最顺？”

第三步，一周后看两样：数字，和当班人的话。找出“动作最大的那一条”，只去掉这一条。数字动了，当班的人也没有躲着你，就是做对了。没有，再减一条，不要加。

“去甚，去奢，去泰”三样，一周只去一样，这个次序是本书补的，不是原文里的话。

有人会问：只动一条线，是不是太慢？慢的是第一周，快的是第三周。第一周只得到一个数字和几句话；可是这几句话是当班人自己说的，他们会替你往下传。强推下去的流程传不动，自己长出来的做法不用推。

今天的小事：把要办的事写成一句话，带数字，贴在桌上。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是贺远，想一次改小米的作业、睡觉、吃饭三件事。他只选作业这一件，别的两件这一周照旧，不提也不催。周日晚上，他和小米一起定一条：每晚九点前收笔，写不完的，第二天早上再补十分钟。他自己晚上不坐在旁边盯，只在九点整敲一下房门。小米要是写到九点还差一道题，他只说“明早补”，不陪着赶，也不替她写。要是哪天小米九点前就写完了，他只说一句“今天早”，不奖励，也不加题。下周日，再看另外两件里有没有哪件自己松动了，再决定动不动。今天的小事：今晚九点，只敲门，不检查。检验看一个数：周五晚上，九点前收笔的有几天，写在冰箱贴上，不评论。数不对，下周只把时间推到九点半。

【健康】读者是想一个月内又早睡、又戒夜宵、又跑步的人。三件一起上，往往三件一起放弃，所以三件都留着，只把每件砍到最小，“去甚”去的是过头的那一块。第一步，周日晚上写三行：早睡改成比平时早十分钟熄灯，夜宵改成只许喝一杯温水，跑步改成饭后下楼走二十分钟。第二步，三行抄在一张卡片上，压在水杯底下，每天只对自己说一句“今天只做小的”。第三步，下个周日再看卡片：哪一行轻松，就把那一行加五分钟，吃力的那行原样不动。今天的小事：今晚比平时早十分钟熄灯。检验：日历上每天一格，三行都做了才画圈，一周里圈满五格，再谈加量。改得越多压力越大的时候，请找医生或心理咨询师聊一聊，不必硬扛。

【事业】读者是想整顿三个仓库的物流老板郁总。他只在一个仓库试一条线，请当班师傅一起定摞箱子的做法，货损单摆在桌上当参考，不当指令。头一周，他每天下午三点去站半小时，不发话，只记师傅哪一步动作最大、哪一步最费腰。第二周，只去掉这一步，别的不动。第二周末，他把师傅的话抄在一张纸上，请师傅改掉不是原意的字，再贴到那条线的柱子上，别的仓库想看就来看。两周后拿师傅的话和货损单对一对，再决定要不要推到第二个仓库。师傅要是说“这条线本来就没人想改”，就问一句“那最想动的是哪一处”，不争。今天的小事：去那条线站半小时，不发一个指令。检验看师傅：他有没有主动对你说“这一步我想改”。货损单只自己看，不进考核。

带 走 的 话

一件大事，一周只去掉一样过头的。

小　账

留白在哪里：“去甚，去奢，去泰”三样并排写了，先去哪个、去了看什么，这一章没有写。

今天补的那一步：把目标写成一句带数字的话，只去一条，再看一周。

◆

30

第 30 章

以道佐人主者

◆ 一、家常开头

【场景】贺远开的是一辆大货车。这天他要进老城区送一车货，路窄，两边停满了车，对面还有三轮车往里挤。

有人抢道。一辆小面包车从侧面斜插过来，司机探出头，瞪着他。贺远的车块头大，真要顶，对面是让不过他的。他踩了刹车，朝对方摆了一下手：你先走。

一路上他这样让了三回。第二回是让一位老太太推着买菜车穿过马路，第三回是让一辆正在倒的快递车。到仓库一看表，比平时晚了五分钟，货没少，人没事。

小米坐在副驾上，说：“爸爸今天开得好慢。”贺远笑了笑，没解释。

那五分钟里，他在想一件事：这身块头，不是用来压人的。

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **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。**

白话大意：用道来辅佐君主的人，不靠兵力在天下逞强。这样的事容易被报还回来。军队驻扎过的地方长满荆棘，大军打过之后，一定是荒年。

后半段说的是“有了成果”以后：做成了就停，不拿它来逞强。成果出来，不夸耀，不表功，不骄傲；觉得是不得已才做的，也不逞强。东西壮到顶，就要老，这是不合道的，不合道的，早早就完了。

本书不谈用兵，也不谈谁打谁。本书只取这一章里“有了成果之后”这一层，把它放在日子里：你有力气、有资历、有本事以后，怎么待人。

版本上可记几处，据网页转录，字形未核图版：郭店竹简甲组有这一章；通行本“善有果而已”，郭店和帛书写作“善者果而已”；郭店把“其事好”放在“果而不强”之后，作为结尾，和通行本的排法不同。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章站得住的地方，在于它会算“后账”。

第一，它说“其事好还”。你施出去的力气，会回到你身上。这句话不用讲大道理，一个开车的人最懂：你挤了别人一次，别人记着你的车牌。一次路上的小气，到了下一个路口，说不定就还回来了。

第二，它说“善有果而已”。有了成果，就停。这个“已”字很实在。很多人不是输在没本事，是赢了以后停不下来。跑出了好成绩就想加量，谈成一单就想谈下一单，把对方逼到墙角才罢手。这一章说的是：到了，就停。

第三，它给了三个“勿”：勿矜，勿伐，勿骄。夸耀、表功、骄傲，三样都是赢了以后最容易冒出来的东西。把这三样点出来，等于把“赢了以后的坑”画在了地图上。

最后一句“物壮则老”也站得住：长到最壮，就是往下走的开头。这不是吓人，是看见了一个常见的样子。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

下面是盘点，不是挑错。标签：路4断链、力4缺拍。

第一，“善有果而已”，“已”停在哪里，没有写。是成果刚出来的那一刻，还是出来以后再歇三天？“果”够了没有，又拿什么来量？文本里只有“已”这一个字。

第二，“其事好还”点出会有报还，可是“回头看一眼”这件事没有写。怎么知道自己已经压到别人了？谁来告诉你？循环里缺的是评估和反馈这一拍。

第三，“果而勿矜，果而勿伐，果而勿骄”三个“勿”都是“不做什么”。不夸耀以后，该做什么来代替？是沉默，是道谢，还是去帮下一个人？原文只有禁止，没有替代。

第四，“师之所处，荆棘生焉。大军之后，必有凶年”只写了后果，没有写后果出现之前，有什么苗头可以提前看见。账是事后才算的。

第五，“物壮则老”是个结论，壮到什么程度算顶，没有写出尺度。正在往上走的人，怎么知道今天是不是已经到了顶？

第六，“果而不得已”的“不得已”，是对谁说的，说给自己听，还是说给别人听，这一章没有分。

第七，“果而勿强”的“强”，指的是用力过头，还是用到别人头上，没有分；自己多练一小时，和逼别人多练一小时，是不是同一个“强”，文本没有写。

本书再说一次：这里不谈用兵，只取“有了成果之后”这一层。这一层，文本给的是态度，没有给动作。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有单设一章。第5章“一本讲道的书，为什么在讲打仗”把第30、31章放在一起，说会用兵的人达到目的就停，不借打仗逞强，并细读“其事好还”，说这话冷静，像见过很多回的人说的；又提到郭店本这几句作“果而弗伐，果而弗骄，果而弗矜，是谓果而不强”，没有“不得已”〔该书引研究文献，本书未另核〕。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第三十章题作“以道佐人主：物壮则老”，立两条律：逞强必然反噬，过度强盛必然转衰；对治是“果而已，果而勿强”，不把显露推到极致。

两本都抓住了“强”和“已”。本书补的是：赢了、壮了以后，今天第一步怎么走，怎么知道停得对。

◆ 六、补齐路径（本书补）

本书选的是进入型（形→场→路）。

为什么？贺远这类人，手里已经有一个很强的“形”：块头、资历、技术、成绩。要进的是一个新场：窄路、新客户、新队伍。目标是进去以后才定的。所以先看这身块头进去会压着谁，而不是先问要赢多少。

三步这样走。

第一步，进新场之前，问自己一句：这身块头进这个场，会压着谁？写下一个名字，只写一个。写不出来，说明你还没看见。

第二步，把目标定成“平安办完”，不定成“赢”。“赢”会让你一路加码，“平安办完”让你知道什么时候可以停。

第三步，办完以后记三行：让了几次，有没有耽误，有没有险。三行字当晚就写，隔了夜，账就会记得偏向自己。别人愿意再跟你同路，就是做对了。如果耽误了，下回只多让一次，不要全让。全让，是另一种“过”。

“让一次”是一个能数的动作，可以拿来当每天的读数，但读数只是给自己看的。

今天的小事：下班路上，主动让一次路。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是岑红，女儿小米刚拿了校级奖状。晚饭后，岑红先问：“这次赢，是谁帮了你？”小米说出一个名字，比如同桌，岑红就把目标定成“下次一起练”，而不是“下次还要第一”。周六上午，让小米约同桌来家里练二十分钟，岑

红只倒水，不评谁强。练完，让小米自己对同桌说一句“你刚才那一下很好”，说什么由她，岑红不教词，也不在旁边听着等结果。下周一放学，岑红问一句：“你们现在练得自在吗？”今天的小事：今晚问一句“你想谢谁”。检验看孩子说起同桌时的神情：是自在，还是躲闪，一个就够了。第二个周末，要是同桌没来，不催，下周再约一次。名次和分数不记，也不进考核；奖状先收进抽屉，周末再拿出来看。

【健康】读者是跑出好成绩就想加量的人。达标当天最想加，所以第一步，先不加：把想加的念头写成一行字，比如“明天跑十公里”，折起来压在鞋盒底下，当天照旧。第二步，过七天，把那张纸拿出来：还想加，就只加原来的一成，四十分钟的量加四分钟，不加距离，不加次数；纸上的数已经没劲了，就撕掉，量不动。第三步，加量后的第二天换成快走，让身体缓一缓，再接着照原量做。今天的小事：今晚把那行字写下来，压到鞋盒底下。检验：加量那天起，连着三个早晨，起床时腿脚是松还是紧，各记一个字，有两个“紧”，下一周就退回原来的量。这里只讲运动的节奏；觉得自己停不下来、非加量不可，请找医生或专业的运动指导人员聊一聊。

【事业】读者是郁总手下业绩第一的小组长，想把战线再拉开。他先问自己：进新场，谁会被压着？写下一个名字，多半是手下最慢的那一位，或者是总被他抢活的那一位。目标定成“稳住现有客户”，不定成“再开三个新客户”。月底看老客户留下几成，只作自己参考。留下的少了，先回头补老客户，再谈新场。第二周，新客户的跟进只排给自己，不抢手下的活，再问那位手下一句“今天累不累”。第三周，他把一位老客户的跟进交给那位手下，自己只在旁边听一次电话。今天的小事：给一位老客户回个电话，问一句“最近有没有觉得我们催得紧”。检验看老客户的口气：接电话时是熟络，还是客气，听这一个就够了。读数不进考核。

> **带走的话**
>
> **赢了以后，先问谁被压着了，再问下一步。**

小　账

留白在哪里：“善有果而已”的“已”停在哪里、拿什么量，这一章没有写。

今天补的那一步：进新场前写下一个“会被压着的人”，目标定成平安办完。

◆

31

第 31 章

夫佳兵者不祥之器

◆ 一、家常开头

【场景】小米的班主任章老师带的班，这个学期第一次拔河比赛，赢了。

绳子一过线，孩子们炸了锅，又喊又跳，有人把鞋都甩飞了。章老师没有马上跟着欢呼。她拍拍手，说：“先别散，站成两排。”

孩子们不情愿地站好。章老师带着他们，朝对面输了的那个班，鞠了一躬。

输的那边，有个男孩在擦眼睛。章老师走过去，蹲下来，轻声问：“最后那一下，你们是不是差一点点？”男孩点了点头。赢的那一队忽然安静了，有个孩子小声说：“我们也是蹭过去的。”

过了一会儿，两个班的孩子自己凑在一起，商量下一次“再来一场”。

小米回家讲这件事，讲得最多的不是怎么赢的，是章老师蹲下去的那一下。她说：“老师蹲着，比站着矮，那个哥哥就不用抬头了。”大人听了，都没有接话。

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **夫佳兵者，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，则不可以得志于天下矣。吉事尚左，凶事尚右。偏将军居左，上将军居右，言以丧礼处之。杀人之众，以哀悲泣之，战胜，以丧礼处之。**

白话大意：兵器是不吉祥的东西，人们常常厌恶它，所以有道的人不倚靠它。万不得已才用，用的时候，以淡然为上。胜了，也不觉得美；觉得美的人，是喜欢杀人的人。胜了以后，要像办丧事一样对待。

这一章讲的是战争，本书不评论战争，也不谈谁对谁错。本书只取最后那一层态度：赢了以后，该怎么站、怎么看。

版本上可记几处，据网页转录，字形未核图版：郭店竹简丙组有这一章；通行本“故有道者不处”，帛书甲、乙本写作“故有欲者弗居”；通行本“胜而不美”，郭店写作“弗美也”，帛书写作“勿美也”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章最站得住的，是它对“赢”的冷静。

第一，它不把赢当成美事。“胜而不美”，赢了，不觉得好看。很多人最危险的时候，是赢了以后，开始觉得自己的做法都对。这一章在最容易得意的地方，放了一块石头。

第二，它说“恬淡为上”。淡，不是没有感觉，是不让感觉冲过头。赢了高兴可以，但高兴不要压到对方头上。

第三，它把座位也排好了：吉事尚左，凶事尚右。哪怕赢了，也要把座位排在办丧事的那一边。这是一种很具体的做法：用身体的位置来提醒自己，别忘了对面有人输了。

第四，它说“夫乐杀人者，则不可以得志于天下矣”。喜欢看人倒下的，最终得不到人心。这一句放在日子里，意思就是：把赢当成最大的快乐，到头来，没有人再愿意跟你比。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

下面是盘点，不是挑错。标签：路1缺序、路5首尾不衔。

第一，“恬淡为上”是一种态度。它先于什么，后于什么，没有写。赢的那一刻，是先淡，还是先站到对面去？态度没有次序，普通人不知道从哪里开始。

第二，“胜而不美”只说了不觉得美，没有写不美以后，手和脚做什么。心里不得意，身体还是要站在某个位置，说某句话，这一层空着。

第三，“以哀悲泣之”是结尾的样子，哭出来的那一刻，已经是最后了。赢的那一刻起，第一步该做什么，这一章没有写。起点和终点之间，缺了一段路。

第四，“吉事尚左，凶事尚右”“言以丧礼处之”记的是座次和礼，没有写座次和心里的哀悲怎样对上。人站对了位置，心里是不是也跟着软下来了，没有写怎么确认。

第五，“夫乐杀人者，则不可以得志于天下矣”写了喜欢赢的下场，没有写怎样发现自己已经在“乐”。一个人赢得高兴，哪一句话、哪个表情，算是过了线，没有信号。

第六，对方是不是已经被安顿好，没有尺子。原文写了赢的人该怎样，没有写怎么看出输的人已经缓过来了。

本书再说一次：这里不谈战争对错，只取“赢了之后”这一层。这一层，文本给的是姿态，没有展开动作。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有单设一章。第5章“一本讲道的书，为什么在讲打仗”把第31章放在“讲打仗”的部分：再好的兵器也是不吉利的东西，打了胜仗不要以为美，要用丧礼对待；还细读座次，说主将站在办丧事的那一边。第20章把“不得已而用之”看作三处“不得已”里最清楚的一处。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第三十一章题作“兵者不祥之器：用之当哀”。它不只读成反战态度，而从发生角度把暴力定为对发生本身的破坏，所以“战胜以丧礼处之”，是不把破坏立成荣耀的中心。

两本都读到了“哀”字。本书补的是：赢的那一刻第一个动作是什么，怎么知道对方被安顿好了。

◆ 六、补齐路径（本书补）

本书选的是锚定型（场→形→路）。

为什么？赢的那一刻，场已经摆在眼前：对面站着输的人，旁边站着看的人。赢的“形”也已经显露了：比分、绳子、合同。唯独目标没有定。所以先看场，再看形，最后才定“下一步想要什么”。这是依“此刻已有的是场和形”选的。

三步这样走。

第一步，赢的那一刻，先走到输的那一边，站一会儿。不用说很多话。站着，让对方看见你来了。

第二步，让赢的人先安静一分钟，再庆祝。一分钟很短，但足够让人想起：对面也有人在难受。

第三步，问一句：“这场哪些是运气？”把答案记下来。过一阵子看一看：输的一方，愿不愿意下次再来？愿意，就是做对了。没人愿意再来，下回就把庆祝推迟一天。

“走到输的那一边”是一个看得见的动作，比“心怀恬淡”好做，也好看出做没做。

这里要提醒一句：先走到输的那一边，不是做给人看的。如果对方看出你是在“表演谦虚”，反而更难受。做的时候，少说话，多站一会儿，眼睛看着对方，别看围观的人。这一点做不到，就先从只说一句真心话开始。

今天的小事：下一次赢了之后，先说一句“你们也很棒”。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是邓教练。同一期的两个学员考科目二，一个一次过了，一个没过。过了的那位，教练先不让他发朋友圈，带他走到没过的那位车边，递一瓶水，站两分钟，不讲技巧，也不替对方宽心说“下次一定过”，更不提自己哪一把怎么稳。第二步，教练请过了的学员当晚写三行：哪一把是运气，哪一把是自己，哪一步是同学教的。第三步，周末约两人各开一圈，不比成绩。今天的小事：明天考完，先对没过的那位说一句“下回我陪你练一圈”。检验看两人之间：没过的那

位，会不会自己走过来问“你那一把怎么打的方向”。两个学员各自下一次的练车时间，教练尽量排在同一个下午，让他们在车边碰得上。成绩只是教练自己翻翻，不进考核，也不贴墙。

【健康】读者是和家人吵赢了的人。赢了的那一晚，心里最容易还在回放。第一步，吵完先离开屋子，到阳台或楼下，看对楼的一扇窗，看够三分钟，不去想谁对谁错。第二步，回屋以后，先给对方倒一杯水放在手边，不提刚才的事。第三步，隔一晚，用一句话认下自己那句重话：“昨天那句说重了。”不加“但是”，也不补一句“你也有不对”。认完就停，不等对方也认。今天的小事：今晚吵完，先去阳台站三分钟。检验：水杯有没有被接过去，对方说话的口气有没有松一点，第二天早上有没有主动开口说一句话。这里谈的是情绪的安放，不是治疗；吵完之后总压不下去，次次如此，请找心理咨询师聊聊，也可以先找个信得过的人说一说。

【事业】读者是刚谈成合同的销售。他先给对方留一个台阶，比如对方让步的那一条，当面说一声“这点你让得不容易”，说完就收声，不接着谈别的。然后安静半天，不发朋友圈，不在群里报喜，也不当天给同事讲对方怎么松口的。晚上写下“这单哪几点靠运气”，只写三条，写完就收起来，仅作自己参考。一个月后看，对方愿不愿意再谈下一单；不愿意，就回头想哪一步让对方觉得被压了。对方如果提了新要求，他当场记下，说“我回去想想”，不当场接，也不当场驳。今天的小事：发一句“这次谢谢你让步”，不附任何新条件，也不顺势提下一单的价。检验看对方的回复：是只回一个“好”，还是多说了一两句。对方一天没回，也不追问。读数不进考核。

> **带走的话**
>
> **赢了以后，先走到输的那一边站一会儿。**

小　账

留白在哪里：“恬淡为上”只是态度，赢的那一刻第一步做什么，这一章没有写。

今天补的那一步：赢了以后先走到输的那一边，让赢的人静一分钟再庆祝。

32

第 32 章

道常无名

◆ 一、家常开头

【场景】雷师傅的修车铺，墙上贴着一张发黄的纸，上面是二十几条规矩：不许抽烟，不许乱放工具，客人的车必须垫座套，换下来的旧件要给客人看，下班前扫地，徒弟不许接私活……一条一条，是这些年陆陆续续添上去的。

有一天雷师傅站在墙前面，数了一遍，数得自己都愣了：二十六条。他问最老的那个徒弟：“这些你都记得住？”徒弟老实说：“记得住三条，别的看情况。”

雷师傅没骂人。他把纸取下来，在桌上抄了一遍，然后一条一条问自己：当初为什么有这条？有的答得上来，有的怎么也想不起来。他只留了三条，别的收进抽屉。

一周后，几个老客人来了，看看墙上，说：“你们这儿规矩很简单。”回头客一个没少，倒是徒弟之间吵架的事少了。雷师傅没多说什么，继续修他的车。

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **道常无名，朴虽小，天下莫能臣也。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，知止所以不殆。譬道之在天下，犹川谷之于江海。**

白话大意：道一直没有名字。朴虽然小，天下没有谁能使唤它。侯王如果能守住它，万物会自己来归附。天地相合，降下甘露，人民没有谁去命令，自己就均匀

了。开始立制度，就有了名；名有了，就该知道停；知道停，才不危险。道在天下，就像川谷之水流向江海。

这一章里本书要看的，是中间那一句“始制有名，名亦既有，夫亦将知止”。名字、规矩，是需要立的；可是立了以后，要知道停在哪里。

版本上可记几处，据网页转录，字形未核图版：郭店竹简甲组有这一章；通行本“虽小”，郭店写作“虽妻（微）”，帛书乙本作“虽小”；通行本“天下莫能臣”，郭店写作“天地弗敢臣”，帛书乙本作“天下弗敢臣”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章站得住的，是“知止”两个字。

第一，它承认规矩要立。“始制有名”，一开始做事，总得有个名字，有个章程，不然手下人不知道往哪里使劲。它没有说“规矩全不要”。这一点要看清，很多人读到“道常无名”，就以为什么名字都别起。原文自己写了：名是要有的。

第二，它说规矩有了，就该知道停。规矩不是越多越好。雷师傅那二十六条，每一条当初都有来历，可是加到后来，就没有人能记全了。记不全，规矩就成了墙上的画。知道停，才不会让规矩压住做事的人。

第三，它用川谷和江海做比。川谷的水，没有谁去命令，自己往江海走。好的规矩，就像川谷：它不是赶着人走，是给人一条往下流的路。这个比喻，把“规矩”和“压迫”分开了。

第四，它说“民莫之令而自均”。没人下命令，人们自己就匀了。这是一个很高的标准：规矩到最后，是让人不需要被命令。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

下面是盘点，不是挑错。标签：路2单序、力3缺第三维。

第一，“始制有名，名亦既有，夫亦将知止”只给了一条次序：先立名，再止。可是现实里常常是名已经立了一大堆，才想起来要止。已经立多了的人，怎么往回走，原文没有写。

第二，“侯王若能守之”，守的是什么，怎么守，没有写。大概是守着朴，守着那块没刻的木头；可是木头在今天是什么？是三条规矩，还是一种气氛？没有说。

第三，“知止”停在哪里，没有量尺。止到三条，还是止到十条？原文没有给数，也没有给“怎么看出停对了”的办法。

第四，“譬道之在天下，犹川谷之于江海”是一个比喻，没有写成步骤。一条规矩怎样变成大家自然会走的路，没有展开。

第五，“万物将自宾”“民莫之令而自均”写的是结果，没有写过程要多久。怎样确认是“自均”了，还是大家只是不敢说话？这一章没有写看出结果的办法。

第六，规矩由谁来数、由谁来说“该止了”，也没有写。立名的是侯王，被规矩管着的人，在这一章里没有位置，只有“自宾”“自均”。这就是力3：只有立的人和守的道，缺了第三个维度，被管着的人的声音。

第七，“知止所以不殆”只写了止的好处，没有写止的难处：规矩一减，原先靠它办事的人会不安，这段过渡怎么过，文本没有交代。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有单设一章。第19章“他把什么立为根基”引“始制有名，名亦既有，夫亦将知止”，说定下制度可以，但要知止，要知道自己离开了根；第4章只在点“侯王”处引“侯王若能守之，万物将自宾”，说书里反复在对一个听众喊话。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第三十二章题作“道常无名：知止不殆”。它读出两层：守源则万物自己组织起来，不用强令；“知止”不是一般的知足，是在命名、分化里守住分寸。

本书补的是：墙上已有一墙规矩的人，今天先抄、再问、再试，怎么数，怎么看出做对了。

◆ 六、补齐路径（本书补）

本书选的是再创型（形→路→场）。

为什么？雷师傅这类人，手里最实的是现成的东西：一墙规矩。这是“形”。缺的是新目标：让规矩管用，而不是让规矩好看。所以不从零开始立，是把旧的拿出来，改造一遍，让新的场自己长出来。

三步这样走。

第一步，把现有的规矩全部抄下来，数一数有几条，不改一个字。抄，是为了看得清，不是为了动手。

第二步，每条问：当初为什么有这条？答得上来的，留；答不上来的，划掉。最后只留三条。三条之外的，不扔，收进抽屉。

第三步，试行两周，数两样：回头客，和争执的次数。争执少了，回头客没少，就是做对了。如果争执反而多了，就从抽屉里把最像的那一条补回来，只补一条。

“只留三条”是本书补的数目，不是原文里的话，也不假托谁。三条也不是死数，改成四条、五条，只要你说得出“当初为什么有”，都可以。

今天的小事：把墙上的规矩，抄在一张纸上。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是岑红，家里冰箱旁贴了一张家规，十四条：刷牙、写作业、不抢遥控器、鞋要摆好……她不砍，只问“为什么”。周日晚饭后，把家规一条一条念给小米听，每念一条问：“这条是为了什么？”小米答得上来的，打一个勾；答不上来的，岑红自己讲一遍，小米听完仍说不出口的，就划掉，岑红自己那条“怕小米感冒”之类的私心，也一并拿出来问。划掉的收进一个信封，不扔，两周后周日晚上拆开看，一条一条再问一遍。今天的小事：今晚只念三条，问三个“为什么”。检验看孩子的嘴：念到一条规矩，小米能自己接着说“因为……”，这条就是活的；两周后信封里要是有哪条小米自己吵着要贴回来，就贴回来。读数不进考核。

【健康】读者是给自己立了十条作息规矩的人，十条都做不到，天天心里别扭。第一步，把十条抄在一张纸上，折起来，放进抽屉，不扔。第二步，只留一个动作：每天起床先开窗，再把被子叠成方块，两样加起来不超过两分钟，别的事再说。第三步，一周后把纸拿出来，看哪一条已经不用提醒就做到了，划掉它，从此不再算“规矩”。冬天怕冷，就开一指宽的缝。叠被时顺手把枕头摆正，就算做完。今天的小事：明早起床先开窗，再叠被。检验：这一周里，开窗叠被没落下的有几天；落下了，不补，也不罚，第二天接着做。这里谈的是作息，不涉及治疗；总觉得自己哪样都做不好、天天为这个难受，请去找心理咨询师聊聊，也不必再给自己添条款。

【事业】读者是雷师傅。他把墙上的规矩抄一遍，收工前发给三个徒弟各一张纸条，请每人写两样：一条最碍事的，一条最该留的，不用署名。周六收工后，师徒围着工作台，把纸条一张张念出来，票数最高的那条“最碍事”，暂停两周，其余照旧。两周里，雷师傅只记两样：返修单有没有多，客人有没有因此皱眉。出了岔子的那条，当场补回墙上，用红笔圈起来，旁边写上日期。雷师傅自己那条“最碍事”的也写一张，混在里面一起念。暂停期间，没人再提那条规矩，也不当面议论是谁写的。今天的小事：问最老的徒弟“哪条规矩最碍事”，只听，不辩解。检验看徒弟的手：他不再偷偷翻墙上的纸，说明那几条已经长进手里了。回头客的数仅作参考，不进考核。

带走的话

规矩立了，要学会数一数，再放下几条。

小　账

留白在哪里：“始制有名”之后只给了“知止”一条次序，止在哪里、怎么看出停对了，这一章没有写。

今天补的那一步：把墙上的规矩抄在一张纸上，数一数，问每条当初为什么有。

◆

33

第 33 章

知人者智

◆ 一、家常开头

【场景】周日傍晚，小区的篮球场上，邓教练陪一位老学员投罚球。学员自信得很，每投一个都说：“我投得很准。”教练问他哪里准，他说：“手感准。”

邓教练没跟他争。他说：“这样，你拿手机，把下一轮十个罚球从头到尾拍下来。别给我看，先自己看。”

学员拍了，坐到场边，自己看了一遍。看到第二遍，他不说话了：每一次出手，右脚尖都越过了罚球线，越得不浅。他嘴上还想辩，说是拍的角度问题，可是眼睛已经离不开那一段画面。

下一轮，他自己先蹲下去，伸手量脚尖离线到底差多少。邓教练站在旁边，什么也没说，只从口袋里掏出一把尺子，递给他。

旁边打球的人小声嘀咕：“教练怎么不骂他？”邓教练说：“骂了，他就只记得我骂他，记不住那一寸。”

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **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。**

白话大意：了解别人，是聪明；了解自己，才是明白。胜过别人，是有力；胜过自己，才是刚强。知道够了的人，是富的。坚持去做的人，是有志向的。不丢掉根基的人，能长久。人死了，而道还在的，才算长寿。

这一章是六句判断，一句接一句，都是给人下的评语。没有一句说“你应该这样做”。所以这一章，是本书里“本章不谈做法”的一章。

版本上可记一处，据网页转录，字形未核图版：通行本最后一句写“死而不亡者寿”，帛书甲、乙本都写作“死而不忘者寿”。郭店竹简没有这一章。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章没有给做法，可是它判断得很准。

第一，它把“知人”和“自知”分了高低。大多数人擅长看别人：这个人懒，那个人急，一眼就看出来。可是轮到自己，反而最看不清。邓教练的学员就是这样：他看别人投篮，能挑出十个毛病，看自己，只剩“手感准”。这一章说，看自己，才叫“明”。这话一点不虚。

第二，它把“胜人”和“自胜”分了高低。赢别人，靠的是力气；赢自己，靠的是另一种东西。你要赢的是自己那一句“差不多”，是自己那一点不服气，这比赢别人难。

第三，它说“知足者富”。富，不是有多少，是知道够了。这一句已经被许多人挂在墙上，可是同一章里，前后还有“自胜者强”“强行者有志”。只挂一句，就少了后面那两句的筋骨：知足，是和“强行”放在一起的，不是躺着。

第四，它说“不失其所者久”。人有一个根，一个自己站得住的地方，丢了，就不长久。这个提醒，放在今天，就是：别为了追别人，把自己的底子丢了。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

本章主要在下判断，没有给做法。下面是盘点，不是挑错。标签：路4断链、力5推动力外包。

第一，“自知者明”“自胜者强”各只有几个字，没有写怎么知、怎么胜。一个人今天想“自知”，伸手抓不到把手，连往哪边伸都没有写。

第二，“知足者富”，没有写用什么来量“足”。够，是比昨天多一点，还是比邻居少一点？量不出来，“知足”就容易变成一句自我安慰。

第三，“自知者明”全靠自己一个人判断，没有留出别人的眼睛来对照。每个人对自己都有盲点。邓教练的学员，靠自己是看不出那一寸的。推动的力量全落在“自”字上，别人一个也没有被请进来，这就是力5。

第四，“强行者有志”写了“强行”，没有写怎么行、行多久、行到哪一步该歇。勉力去做和硬撑，中间那条线在哪里，没有说。

第五，“不失其所者久”，“所”指的是哪里，没有说。是家，是手艺，是良心？原文没有指，也没有写怎样发现自己正在失掉它，是别人提醒，还是自己某天忽然发觉。

第六，“死而不亡者寿”，没有给任何落脚的动作，只是一个远处的判断。这一句，谁也没法今天就去“做”，更没法知道做了没有。

第七，“强行者有志”与“知足者富”挨着写，一个往前，一个停住，同一个人今天该听哪一句，没有写分寸。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有单设一章。第17章“两个‘强’字”用到它：老子一边骂“强”，一边夸“自胜者强”，全稿的表把“自胜者强；强行者有志”归在夸的一类。第4章提到“知足者富”常被挂上墙，可同一章前后还有“自胜者强”“强行者有志”，挂墙的往往只有“知足”一句。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第三十三章题作“知人者智：自知者明”，读成一组向内的功夫：自知高于知人，自胜高于胜人，知足是内在的富，守其本位才长久；深度和持存在于向内触到自己的根底，不在向外的认知、较量和扩张。

两本对“自胜”的看法相近。本书补的是：自知、自胜是一个动作，今天可以怎样做，怎么知道做对了。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

本书选的是原型型（路→形→场）。

为什么？邓教练的学员，此刻手里有的是一个明确的目标：罚球，脚尖不过线。他缺的是一个“看得见”的东西，让他和别人的眼睛对上。所以先做出一个原型，也就是把那一轮罚球完整投出来、录下来，然后再进入“别人的眼睛”这个场。

三步这样走。

第一步，把目标定成一个具体的动作，比如“十个罚球，脚尖不过线”。不要定成“我要练好”。

第二步，把这个动作做一遍，录下来，或者写下来。能看的东西，比记忆可靠。

第三步，拿一张三项清单，自己对着录像打勾；再请别人，独立地打勾；然后比两张的差。差得越来越小，就是做对了。差一直很大，就把清单再拆细一项，再比一次。

这里把“自知”补成了三件事：自己看一遍，别人看一遍，比较差。三步是本书补的，原文里只有“自知者明”四个字。

要说明的是，请别人打勾，不是让别人来评你好不好。他只是多一双眼睛。所以请的人，最好不要是最怕你生气的那一个，也不要是最爱夸你的那一个。找一个肯照实说、又不想占你便宜的人，一个就够。

今天的小事：把今天练的一个动作，用三句话写下来。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是九岁的小米，写完作业就说“我会了”。她把当天一道应用题，讲给贺奶奶听。奶奶不懂题，只做一件事：用自己的话复述一遍，故意不添一个字。小米数一数，奶奶复述里走样了几处，把走样的地方圈出来，那就是她自己没讲清的地方。圈完，重新讲一遍，再请奶奶复述，看圈是不是少了。第二天换一道别的题，三天为一轮。奶奶不打分，也不夸“真聪明”，只说“我听明白了”或“这一句我没跟上”。第三天，奶奶可以故意换掉一个词，看小米听不听得出来。今天的小事：今晚讲一道题给奶奶听，只讲三句。检验看复述：小米讲到第二遍不再卡壳，圈从三处变成一处，“会了”才开始变成真会。圈的数小米自己看，不进考核。

【健康】读者是总说自己“没问题”的久坐者。第一步，每天午后三点，在手机便签里写一个字，说身体此刻最明显的感觉：“紧”“乏”“松”“沉”，不写原因。第二步，连写五天，周末对一对：哪个字出现最多，是不是常在同一个钟点、同一个姿势之后。第三步，只对着出现最多的那个字，改一个小动作，比如坐满五十分钟就站起来，伸手够一下头顶的高处，再坐下。今天的小事：今天午后三点，写下第一个字。检验：下一个周末，那个最多的字有没有少一次。便签可以给家里人看一眼，听听他们觉得对不对。这里只讲生活里的留意，不作任何判断；总觉得身体状态一直不对劲、又一直拖着，请找医生看一看，别再说没问题。

【事业】读者是觉得自己带队没问题的组长。他把周一例会用手机录下来，会后只做一件事：听自己说话占了几成，在纸上画一条线，一半以上的部分涂黑。再请一位同事独立给这场会打分，打“谁说得多、谁没说上话、结论清不清”三项，两份纸放在一起比，只比差，不比谁对。差得最大的那一项，下周例会只改它。同事打分时他不在场，也不追问“为什么给这个分”，只收纸。录音只自己听，听完当天删掉。两份纸都写完后，他只在会后十分钟内看一次，隔夜就不再看，免得越看越想辩解。今天的小事：今天开会，先只听前五分钟，少说一会儿。检验看两份纸：越来越接近，说明他听自己的耳朵越来越准。读数仅作参考，不进考核。

带 走 的 话

想看清自己，先留下一个别人也能看的东西。

小　账

留白在哪里：“自知”“自胜”各只有两个字，怎么知、怎么胜、怎么请别人来对照，这一章没有写。

今天补的那一步：录下一个动作，自己看一遍，请别人看一遍，比较两份的差。

◆

34

第 34 章

大道泛兮

◆ 一、家常开头

【场景】岑红在社区药房里站柜台。有一位老大爷，是熟客，每周都来，一周要来三回，每回问的都是同一件事：盒子上写的那一行字，到底是怎么个意思。

岑红每次都耐心地给他念一遍，指给他看。第二个月，她换了个办法：不再替他念，只把药盒放在他手里，让他自己念第一个字。他念错了，她笑笑，只说：“再看看。”

这样过了三个月。有一天，老大爷推门进来，没有走到柜台前，就先举起手里的药盒，说：“我自己念给你听。”

他念完了。岑红点点头，没再解释一遍。老大爷转身走的时候，腰板比进门时挺了一点。

头一个月，岑红也犹豫过。老大爷念得慢，后面还排着队，她替他念，三秒钟的事。可是她知道，三秒钟的事，要做三年。

那天晚上岑红对丈夫说：“他今天没问我。”丈夫以为她有点失落。她说：“不是失落，是松了一口气。”

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **大道泛兮，其可左右。万物恃之而生而不辞，功成不名有。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。**

白话大意：大道像水一样漫开，左边右边都到得了。万物靠它生长，它不推辞；成功了，也不占名分。它养育万物，却不做主人，一向没有私欲，所以可以叫它“小”；万物都归向它，它仍不做主人，所以也可以叫它“大”。正因为它始终不自以为大，才成就了它的大。

这一章里没有一句“你要这样做”，写的都是道的样子。所以本书把它列为“本章不谈做法”的一章，下面的做法，是本书补的。

版本上可记一处，据网页转录，字形未核图版：帛书甲、乙本这一章后半写作“成功遂事而弗名有也”，字句和通行本略有不同，意思相近。郭店竹简没有这一章。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章没有给做法，可是它说的那件事，每个照顾过人的都认得。

第一，它写了“不辞”。万物靠它生长，它不推辞。供养人的那一方，不躲，不嫌烦，肯在场。岑红每周站在柜台后面，一次一次地念，就是“不辞”。

第二，它写了“功成不名有”。事成了，名分不抢。老大爷自己念出来的那一刻，药房里没有人鼓掌，岑红也没有说“你看是我教的”。这个“不名有”，是做事的人最难做到的一步。

第三，它写了“衣养万物而不为主”。养着，护着，可是不当主人。这一句说得最准。很多人付出以后，下一步就是“替你做主”：我帮了你，你就该听我的。这一章把这条路堵住了。

第四，“以其终不自为大，故能成其大”。越不自以为大，越能成就大。这不是客气话。老大爷的腰板挺了，岑红的柜台前少了一个每周三次的“问题”，药房的人缘多了一个“自己会看”的熟客。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

本章主要在描述道，没有给做法。下面是盘点，不是挑错。标签：路1缺序、力3缺第三维。

第一，“衣养万物而不为主”只写了一个“不”字，没有写在场却不当主，具体怎样站位。站在柜台后面，站在老大爷旁边，还是站在他背后？原文只说了不做什么，没有说站在哪里。

第二，“可名于小”和“可名为大”两句并排写着，没有写从小到大怎么走。小的时候做什么，大的时候又做什么，没有排出先后。

第三，“功成不名有”，没有写成了以后，名分和成果交给谁，怎么交。是悄悄放下，还是当面递给对方？原文没有写“交还”这一步。

第四，“常无欲，可名于小”一句里，“无欲”和“小”的关系没有解释，读者很容易读成“什么都不要”。可是岑红是有愿望的：她愿意老大爷自己会看。这个愿望和“无欲”怎样放在一起，原文没有展开。

第五，“万物恃之而生而不辞”写了不推辞，没有写供养的人累了怎么办，可不可以辞，辞一次算不算失职。被供养的一方在这一章里也没有位置，只有“万物归焉”，缺了第三个维度。

第六，一个供养别人的人，怎么知道自己该松手了，没有信号。这一章写的是结果，没有写松手的那一刻，看什么。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有单设一章。第14章“退一步的人，走在了前面”把本章的“以其终不自为大，故能成其大”，与第63章几乎一字不差的“是以圣人终不为大，故能成其大”并排，说老子常把两样东西挨着写：不做大，和成其大，挨着。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第三十四章题作“大道泛兮：不自为大，故能成其大”。它指出这一章把第二章的“功成弗居”、第十章的“生而不有”，从“不居功”推进到“不为主”这一更根本处，并说核心不止于仆人式领导的“不居功”。

本书补的是：天天在场的供养者，怎样一步一步交还，怎么看出对方站住了。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

本书选的是沉淀型（场→路→形）。

为什么？岑红这类人，手里已经有一个天天在做的场：柜台，厨房，病床边。缺的是目标和成形。她每天都在帮，可是不知道帮到哪一步为止。所以先留在场里，再定一个目标：让对方自己能做。

三步这样走。

第一步，每天写下：今天帮了谁，帮了什么。写一周。看一眼，哪些是真的非你不可，哪些只是顺手。

第二步，定一个小目标，叫“让对方自己能做”。只定一件，比如“让他自己看懂药盒上的字”。

第三步，每周挑一件，交给对方自己做。对方做的时候，不再回头来找你，就是做对了。他还回头找你，就把这件拆成两小步，一步一步交。

“交还一件”是本书补的动作：先帮，再教，再放手，每一步都有一个能看的信号。

有一点要小心：交还不是撒手不管。交出去的头一回，你要在旁边，不说话，眼睛看着。他卡住了，你再伸手，只伸一根手指。这样他知道，路是他自己走的，可是后面有人。

今天的小事：把今天的一件小事，交给对方自己做。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是贺奶奶，每天早上蹲下来替小米系鞋带，怕她迟到。她先挑一个周六，不赶时间，把一双鞋放在门口，自己坐在小凳上，只说两个字：“你来。”小米系不好，奶奶只用一根手指点一点松的那一处，不动手，不叹气。第二个周末，换成上学日，提前五分钟起床，奶奶站在厨房门口看着，嘴里不说话。第三周起，奶奶只在小米系完以后蹲下去摸一摸，说“紧了”或“松了”。鞋带系成死结的那天，奶奶只说“我来松开，你再来”，系得再丑也不换。今天的小事：今

天早上让小米自己系好一只鞋。检验看孩子的背影：她自己蹲下去系，不抬头看奶奶，这一件就交还了。系得歪的那天，奶奶不说，让她走路时自己觉出来。读数不进考核。

【健康】读者是岑红，天天照顾贺奶奶，顾不上自己。第一步，对贺远说一句：“每周三晚上七点到八点，奶奶交给你，吃饭和洗漱都归你。”这句话说得磕巴也行，对方听懂“周三晚上七点”就够了。第二步，到点就真的退出厨房，去洗一个慢澡，手机留在客厅，水不烫，也不赶，洗到自己觉得松了再出来。第三步，出来先坐在门口喝完一杯温水，再进屋接手。回来以后不问家里怎么样，先坐下。今天的小事：今天先把这句话说给贺远听。检验：这个月的四个周三，有几个晚上真的退出来了，在日历上画圈。这里只讲作息和说话，不涉及治疗；累到一个人撑不下去，也是难处，不是矫情，请去找医生或心理咨询师，把压着的话也说给他们听。

【事业】读者是药房里的老药师，带着刚来的新药师。他不再替人答，约好一句话：新人接顾客前，先对自己说“我先答，再核对”。第一周，新药师当着老药师的面，独自答三位熟客的问题，老药师站在柜台后三步远，只点头或摇头，不开口。第二周，老药师退到里间配货，门开着，新人答完再来核对一次，老药师只看一件事：有没有漏说用法。拿不准的情况，请顾客稍等，回头问医生或药师，不替人下结论。新人答错了一句，当场不纠正，等顾客走了再说，只说那一句。今天的小事：今天让新药师独自答一位熟客，老药师不插话。检验看新人的问法：从“师傅，这个怎么答”变成“我这样答对不对”。读数不进考核。

> **带 走 的 话**
>
> **每周交还一件，让别人自己站住。**

小　账

留白在哪里：“不为主”只写了一个“不”字，在场却不当主怎样站位、怎样交还，这一章没有写。

今天补的那一步：把今天的一件小事交给对方自己做，不再回头替他做。



35

第 35 章

执大象

◆ 一、家常开头

【场景】巷口有个卖豆浆的摊子，摊主五十来岁，招牌是用红漆写在一块旧木板上的：“不加糖，可自己加。”

头一回来的人，多半皱眉。豆浆没有糖，喝起来有一股豆子本身的味，淡淡的，有点青。摊主不劝，只把一小勺糖放在旁边的碟子里，说：“想加就加。”

有个路过的小学生，放学路上，好奇地喝了一小口，咂咂嘴，说：“没味。”摊主笑了笑，递给他那一小勺糖。小学生搅了搅，又喝了一口，没再说话，把剩下的都喝完了。

第二天放学，他又来了。这回他自己拿了勺子，先尝了一口不加糖的，才舀了半勺糖进去。

摊主没问他为什么。他在柜台后面低头擦杯子，嘴角动了一下。

后来巷子里的人说起这个摊子，没有一个人说“他家豆浆有多好喝”，都说：“那个可以自己加糖的。”这句话，比任何招牌都传得远。

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **执大象，天下往。往而不害，安平太。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。**

白话大意：执守住那个大的象，天下的人会来归附。来了，互不伤害，平安安泰。音乐和美食，能让过路的人停下脚步。可是道说出口来，淡得没有味道，看也看不够，听也听不够，用也用不完。

这一章里没有一句“你要这样做”，写的是道的样子，和有味道的东西比一比。所以本书把它列为“本章不谈做法”的一章，下面的做法，是本书补的。

版本上可记几处，据网页转录，字形未核图版：郭店竹简丙组有这一章；通行本“道之出口”，帛书甲、乙本写作“故道之出言也”；通行本“淡乎其无味”，郭店和帛书写作“淡呵其无味也”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章没有给做法，可是它说准了一件事：淡的东西，和浓的东西，留人的方式不一样。

第一，它老实承认了“乐与饵，过客止”。好听的音乐，好吃的点心，真能把人留住。它没有说这些不好，也没有装作淡的东西更有吸引力。这个老实，值得先记下来。

第二，它说道说出口来，是“淡乎其无味”。淡得没有味道。这不是在夸，是在说实话：一个好东西，头一口，可能一点都不抢眼。卖豆浆的摊主，不加糖，头一回的人，十个有八个皱眉。

第三，它说“用之不足既”。用也用不完。有味的东西，吃几次就腻了；淡的东西，天天用，不腻。白粥、白开水、一块干净的床单，都是这样。

第四，它说“往而不害，安平太”。来了的人，互不伤害，平安安泰。一个地方，让人觉得安全，不是因为它有多热闹，是因为它不伤人。这是这一章最朴素的一句。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

本章主要在描述道，没有给做法。下面是盘点，不是挑错。标签：路5首尾不衔、力3缺第三维。

第一，“执大象”，没有写怎样“执”。是握着，是守着，还是摆在那里？原文只有一个“执”字，也没有写执多久才会“天下往”。

第二，“乐与饵，过客止”说明有味的东西能留人；“淡乎其无味”的东西怎样让人先进门，文本留白。原文把“有味的能留人”和“淡的耐用”都写了，可是淡的那一头，第一次来的人凭什么愿意尝，没有写。

第三，“用之不足既”是结果，没有写一个新来的人，从哪一步开始用起。结果写得好，起点没有写，头一回的人站在门口，不知道怎么迈第一步。这就是首尾不衔。

第四，“视之不足见，听之不足闻”说道没有看头、没有听头；“乐与饵”是有看头、有听头。这两头正好相反，怎样接起来，一个淡的东西怎样借一点有味的东西，把人引进来，原文没写。

第五，“往而不害，安平太”写了来者互不伤害，没有写怎样不伤害，也没有写谁来守这个“不害”。来的人是客，办事的人是主，两边各做什么，缺了一维。

第六，淡的东西，怎么知道有人真的喜欢它，而不是勉强忍着，也没有写判断的办法。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有单设一章，全稿里也没有引用本章原文的地方〔待核，只用关键词查过，可能漏〕。相近的是第13章“无为：他到底在说什么”讲第63章“味无味”：一碗白粥没有什么味道，可是吃了一辈子的人都知道它最养人。这只是同一个“淡”的意思，不是在讲第35章。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第三十五章题作“执大象：淡乎无味，用之不足既”。它读成一条强度与持存的律：浓烈的高显露诱惑只能留客一时，低显露的整全之象让天下归往、取之不竭；它说不能只读成道家的平淡美学。

《懂的老子》没有讲这一章，没有看法不同可摆。本书补的是：一样淡的东西，怎样做成可以递给别人的入口。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

本书选的是进入型（形→场→路）。

为什么？卖豆浆的摊主，手里有一样已经成形的东西：不加糖的豆浆，这是“形”，而且它淡。要进入的场，是过路人的场：赶时间的，爱吃甜的，头一回来的。目标是进去以后才定。所以先让淡的东西走进别人的舌头，再看他要不要多喝。

三步这样走。

第一步，在门口放一个小杯，让路过的人先尝一口，不推销。一口，别多。

第二步，招牌只写一句话，说清它淡在哪里，也说清可以自己加。让人事先知道，淡是故意的。

第三步，数第二周回头的人占几成。有人专门绕路回来，就是做对了。没有人回头，就把小杯换得更小，或者换到另一个时间再试，不要急着改豆浆。

“先尝一口，再讲道理”的次序，是本书补的。淡的东西，需要一个入口。

这里有一点要分清：小杯不是降价，也不是送东西。它只是把“头一口”的风险拿掉了。一个人愿意花钱买一杯没尝过的淡豆浆，需要勇气；愿意喝一小口免费的，不需要。入口，就是把勇气这一步，换成顺手这一步。

今天的小事：门口放一个试喝的小杯。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是章老师，要上一节讲“安静”的班会课。她不先讲规则，先讲一个三分钟的小故事，用孩子们熟的人物，比如课间总被追着跑的那只校园猫，用计时器卡在三分钟，到点就停。故事讲完，才用两句话把规则落下来，比如“猫要睡觉的时候，我们的脚步轻一点”。课后在黑板角写一句“还想再听一次的，明早举手”，第二天晨读前数一数手。举手的少，不换规则，把故事再削短半分钟，或者换一个更近的人物。班会前一晚，她自己先对着墙讲一遍，用手机计时，超过三分钟就删一句。规则只写在黑板角，不写进班规。今天的小事：今天用一个小故事

开场。检验看孩子的眼睛：讲故事时他们抬头看她，说明门已经推开了。读数不进考核。

【健康】读者是想吃得清淡的人。重点不在换菜，在吃的速度。第一步，吃饭时每夹一口，就把筷子搁在碗沿上，嚼完咽下，再拿起来，一顿饭至少这样做十口。第二步，桌上咸的那一碟，挪到离手远一点的位置，不撤，只是不顺手。第三步，一周后问自己：现在伸手，是不是还先去拿那一碟。咸的那一碟只是挪远，并没有被禁，想吃的时候照样能吃到，也不必为多夹了一筷子自责。今天的小事：今晚第一口饭，先放下筷子再嚼。检验：吃完以后，看看那一碟咸菜或咸汤，比往常多剩下了还是少剩下了，记一个“多”或“少”。这里只讲饭桌上的节奏，不是治疗；吃饭这件事让人越来越烦恼、绕不开的时候，请去找医生或营养师聊聊。

【事业】读者是邓教练。驾校里最淡的一课是上车前的安全检查，学员嫌啰嗦，听完就忘。他不讲条文，让学员第一次上车前先绕车走一圈，只许看，三十秒，回来说一样“自己以前没留意过的东西”，比如轮胎边缘的磨损。说出来的，教练才讲这一样的道理，别的先不提。一个月后，数学员里有几成上车前会自己先绕一圈，仅作参考。人数少，就把这三十秒挪到学员等车的空档，那时他们手闲着。学员嫌烦的那几天，他不讲道理，只在绕完一圈的学员面前竖起一个手指，问“看到几处”。说不出的，不催，让他明天再看一圈。今天的小事：今天在车头放一块小牌，写一句“先看一圈”。检验看学员的脚：他不用提醒，自己先往车尾走。读数不进考核。

带 走 的 话

淡的东西，先让人尝一小口，再让他自己决定。

小　账

留白在哪里：“执大象”没写怎样执，头一回来的人从哪一步用起，这一章没有写。

今天补的那一步：门口放一个小杯，先让人尝一口，招牌只写一句话。

◆

36

第 36 章

将欲歙之

◆ 一、家常开头

【场景】周末，贺远带着小米到河边放风筝。风筝是新买的，线轴也是新的，一大圈线，绕得很紧。

小米急着让它飞，抓着线就往后跑。贺远一把拉住她，说：“别跑，先放线。”他握着轴，一点一点往外松，风筝一寸一寸往上走。到风稳了，他停下手，说：“好，这儿稳了。”

风筝飞得比楼还高。小米惊叫起来，一边叫一边想把线拽回来。贺远按住她的手：“别拽，数到十。”

数到十，风筝还在天上，摇得没有刚才厉害。贺远这才让她一圈一圈地往回绕，绕的时候，眼睛看着线是不是在抖。风筝慢慢落在河滩上，没断线，也没摔坏。小米抱着风筝，喘着气，说：“爸爸，原来收也要有办法。”

◆ 二、他说

这一章的原文是：

> **将欲歙之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之。是谓微明。柔弱胜刚强。鱼不可脱于渊，国之利器不可以示人。**

白话大意：想要收，必先放开；想要削弱，必先让它强；想要废掉，必先让它兴；想要夺走，必先给予。这叫作微妙的明白。柔弱能胜过刚强。鱼不能离开深水，国家的利器不能拿给人看。

这一章是《道德经》里最容易被读歪的一章，因为字面上，像一套对付别人的办法。本书先把边界画清楚：这四句，本书只用在自己手里的东西上，比如一根线，一段时间，一件任务；不用在别人身上，去换取什么。

版本上可记几处，据网页转录，字形未核图版：郭店竹简没有这一章；开头的“歙”字，帛书甲本写作“拾”，乙本写作带提手旁的“翕”，《韩非子·喻老》引作“翕”；这几个字意思相近，都有收敛、闭合的意思。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有一处站得住，而且站得很稳：它看见了事情走的节奏。

第一，“将欲歙之，必固张之”。想收，先放。放风筝的人都懂：线不放出去，风筝飞不起来；放到够了，才有可收的东西。你想把一样东西收好，先得让它展开到够。这是常识，不是计谋。

第二，它说“是谓微明”。微，是细小；明，是明白。一个细小的明白：事情张到头，就要收；强到头，就要弱。看见了这个，就不会在张到头的时候，还往上硬拉。

第三，“柔弱胜刚强”。贺远没有硬拽，风筝没有断线。线是软的，风筝却飞到了楼顶。这一句里的“胜”，不一定是赢了别人，也可以是：一件事，平平安安地做完了。

第四，“鱼不可脱于渊”。鱼离了水，再强也活不了。放到日子里，意思是：你的根基是什么，不要离开它去逞强。贺远放风筝，手始终没有松开线轴。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

下面是盘点，不是挑错。标签：路3错序、力2矛盾当毛病。

第一，四组“将欲……必固……”，字面像手段，容易被读成算计。读的人一旦这样读，“先给后夺”就成了一个圈套。这一章里没有写，这四句是用在自己的东西上，还是用在别人身上；文本没有给分界。

第二，“是谓微明”，没有写怎样“看出”该放还是该收。线紧了才收，还是线抖了才收？“微明”是个结论，没有给信号。

第三，四组之间没有评估这一步。放到多少算够？收到多少算好？原文没有写。这是力2：一放一收两头的矛盾，原文只是并排写，没有教人怎样让放和收互相配合。

第四，“鱼不可脱于渊，国之利器不可以示人”和前面四组放在一起，彼此的关系没有写。读者容易把它当成另一条独立的告诫，而看不出它与前面的放收有什么关联。

第五，“柔弱胜刚强”紧接在四组之后，没有写柔弱是怎样“胜”的：是对方先松，还是自己先稳，没有交代，读的人容易把它读成输家的安慰。

第六，“国之利器不可以示人”只写了藏，没写藏什么、对谁藏。放到一个家里、一个班里，是藏账本、藏脾气，还是藏自己的底牌，文本没有分。

本书只取这一章对自己节奏的读法，不取它当对付别人的办法。这一点，在这一章里没有被明写，所以本书要先说清楚。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）第5章“一本讲道的书，为什么在讲打仗”摆出这几句：可以读成自然规律，也可以读成计谋；韩非用晋献公、勾践的故事读成术，宋代儒者批评它是权谋之言；郭店本没有这一章。该书只摆着，不下结论。第15章“最柔的，驰骋最坚的”与第43、78章并读：柔总是和胜绑在一起写。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第三十六章题作“将欲歙之：柔弱胜刚强”。它读成“极则反”的反转律，“微明”是洞见，不是设局，并先扫清权谋的误读。

两本在结论上都不取算计的读法。本书补的是：放和收用在自己手里的东西上，今天怎么做，怎么知道放够了、收对了。

◆ 六、补齐路径（本书补）

本书选的是倒逼型（路→场→形）。

为什么？贺远这类人，此刻手里有的是目标：周日必须让女儿学会放风筝收线，不能摔，不能断。缺的是场。所以让这个目标，逼出一个具体的小场：河边，一根线，一阵风。

三步这样走。

第一步，定目标，写得小一点：“周日学会放风筝，收线不抖。”

第二步，先放线。放到风筝稳了，再停。“稳”不是想出来的，是手上感觉出来的：线不再一抽一抽。

第三步，觉得线紧了，再收。收的时候，看线是不是发抖。风筝没掉，手也不累，就是做对了。如果风筝晃得厉害，就先放出去一点，再收。

“放线放到稳”和“线紧了再收”，各是一个能感觉到的信号，本书补，不假托老子。

这里再说一次边界：这三步用的都是自己手里的东西。放线，是自己的线；收线，是自己的线。这一章的“将欲夺之，必固与之”，本书不往别人身上用，不教人先给后拿。

今天的小事：放线放到手觉得“稳”，停一下。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者是怕孩子玩手机的一位家长。第一步，先“放”一周：不限时间，让孩子自己安排，家长只在晚饭后问一句“今天玩了多久”，记一个数，不评论，也不叹气。第二步，周日晚上，把这一周的数摆在桌上，一起商量：“你觉得每天玩多久，你自己能做到？”数由孩子先报，家长最多改十分钟，写成一行字贴在冰箱上。第三步，约定后的一周，家长不盯屏幕，只看一件事：到点了，孩子是自己放下的，还是被叫了三遍才放下的。家长自己吃饭时也把手机放远。今天的小事：今晚问孩子“你想玩多久”。检验看孩子的主动：他自己说“我先停一下”，

收的力量就长在他手里了。这里的“放”是为了看见实情，不是让他玩够。数字不进考核。

【健康】读者是一周七天都排满、周末还要补活的人。第一步，把周六下午定成“放线”的半天：不排事，不补活，想睡就睡，想出门就出门，手机放进抽屉。第二步，周日晚上七点“收线”：把下周必须做的三件事写在一张便利贴上，贴在门后，写完就停，不再往上添。写便利贴时，每件事只写一行字。第三步，周一早上出门前，抬头看一眼那张便利贴，看完就走，不回头想别的。这半天不用向任何人交代去了哪里。今天的小事：先把本周六下午划成空白。检验：每个周一早上，心里是松的还是紧的，各记一个字，连记三周，看“松”有几次。这里只讲作息的节奏，不是治疗；一周下来总缓不过劲，请去找医生或心理咨询师聊聊。

【事业】读者是带新人的主管。他先放手一个小任务，比如让新人独自回一位客户的询价，期限给两天。第二天下午，他不查进度，只问一句“有哪里卡住了”，新人说了卡在哪一处，他只补那一处，补完再放回去。任务交回来，他把新人卡住的位置记一笔，放手第二个小任务时，看卡的位置有没有变。要是新人两次卡在同一处，就不再补，改请他自己写下这一处该怎么办，下次再放。放手的任务，一开始只选做坏了也能改的。今天的小事：今天放手一件小事。检验看新人的提问：他开始主动来说“我这里卡住了”，说明收放之间有了默契。这里的放和收，都是为了让新人自己站稳，不是为了抓他的把柄。读数仅作自己参考，不进考核。

带 走 的 话

放线放到稳，收线看是否抖，用在自己手里的东西上。

小　账

留白在哪里：四组“将欲……必固……”没有写用在自己的东西上还是别人身上，放到多少、怎么看出该收，这一章没有写。

今天补的那一步：放线放到手觉得稳，停一下，只用在自己手里的东西上。

◆



第　五　编

无为、德与反

导　语

这一编从第 37 章读到第 45 章，九章里反复出现同一个方向：少一点，慢一点，退一步。“无为”“上德不德”“贵以贱为本”“反者道之动”“损之而益”“至柔”“知足”“大成若缺”，说法各不相同，手势差不多：松开，让开，留出一点空来。

对一个每天要做事的人来说，这样的话听着舒服，用起来却有一个问题：松开哪一只手？让开几步？留多大的空？九章里，写做法的地方很少，多半在讲“这样的人是什么样子”“这样的事是什么样子”。其中第 39、40、42 章，主要在描述道或天地，没有给做法，本书照实写明，再补一个最小的做法。

读这一编，请带着两个问题。第一，这一章明写了什么，站得住的地方在哪里；第二，手上的事，要从哪一步开始做起，做完以后拿什么来看是不是做对了。第二个问题，原文大多没有回答，这是缝隙所在，也是本书要补的地方。

每章都有一节“对读”，把《普通人都能懂的老子》（《懂的老子》）和《道德经 SDE解构导论》（《导论》）怎样处理这一章摆出来。两本书有时看法相近，有时读法不同，本书如实摆出。

九章里的人，是贺奶奶、贺远、岑红、邓教练、雷师傅、小米、章老师和郁总，都是虚构的。他们遇到的事，不过是灶边、饭桌、药房、驾校、修车铺里的小事。这一编要补

的，也都是小事：今晚看十分钟，今天写一句话，今天划掉一件事。小事做得动，大道才有地方落脚。

37

第 37 章

道常无为而无不为

◆ 一、家常开头

【场景】贺奶奶在阳台窗台上摆了一只瓷碟，浅浅一层水，泡着几瓣蒜。三天过去，蒜瓣冒出了白根和绿芽。

贺远下班路过，每回都要伸手：今天拨一拨，明天拎起来看看根，后天嫌水浑了，倒掉重换，又顺手把歪了的芽扶正。第四天，芽尖发黄，蔫了。

贺奶奶端着碟子看了看，说：“它自己长得好好的，你天天问它。”贺远不服：“我是帮它。”奶奶把碟子放回窗台，只留一句：“换水，三天一回。别的，看着。”

一个星期后，蒜苗长到一拃高。小米拿着剪刀要剪下来炒鸡蛋，奶奶没拦，只端出一碗清汤面：“先吃这个，苗再长三天。”

◆ 二、他说

原文，一个字也不动：

> **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，夫亦将无欲。不欲以静，天下将自定。**

白话大意：道从来不硬来，可是没有哪件事落了空。当家的人如果能守住这一条，万物会自己变好；变好的路上又冒出新的念头，就用“无名之朴”按住。这份朴实没有名目，也就不再起贪欲。不贪欲，心里安静，天下自己就安定了。

这里有三层：头一句说道的样子，“无为”和“无不为”摆在同一句里；第二层说当家人的事，“守之”，万物就“自化”；第三层说守的时候会遇到的麻烦，化着化着欲念又起，要拿“无名之朴”去镇。“侯王”是管事的人，今天可以当作管着一个家、一个班、一间铺子的人。“朴”是没有刻过的木头。

版本上可记一笔，据网页转录，字形未核图版：这一章郭店楚简甲组里有；“吾将镇之以无名之朴”，郭店本作“将贞之以亡名之朴”，字句略有出入。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有三处，说得扎实。

第一处，“无为”后面紧跟着“无不为”。这是一个要把事做成的人在说话，不是劝人躺着。他劝的是别抢在事情前面，替事情把话说完。

第二处，他看见了“化”以后的麻烦。很多讲“顺其自然”的话，只讲到“自己就好了”为止。他却接着写：“化而欲作”。人一顺，心就容易变大，又想要更多，这是真事。

第三处，他给的办法很朴素：不是拿更重的东西去压，是回到“朴”，回到最简单的那一件。人心浮起来，往往不是缺规矩，而是离那一件最基本的事远了。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

盘点如下（标签：路4断链、路1缺序）。

第一处，“若能守之”。“守”是个动词，守的是哪个动作？是每天盯着看，还是每天什么也不碰？守一天，还是守一年？守之前先看什么？这一章没有写。急性子的人守三天就守不住，闷性子的人守成了不闻不问，都可以说是“守”。

第二处，“化而欲作，吾将镇之”。句子只写到“镇”。“欲作”是什么样子，是有人抢先，是有人走捷径，还是有人开始攀比？怎样看出它已经冒头？镇完以后再看什么？这些都没有写。“镇”字本身也有两种读法，压住，或者安抚，做出来的事差得很远。

第三处，“自化”“自定”。万物自己变好了，怎样知道是真好？一个班安静下来，可能是真定了，也可能是怕了；一间铺子没人争吵，可能是顺了，也可能是都不说话了。拿什么来分辨，评估和反馈整段留白。“将自化”也没有写要等多久：一天，一个月，一个学期？等不到的时候，是该再等，还是该换办法，原文同样没有写。

第四处，“侯王若能守之”是对站在高处、能看见全局的人说的。普通人手里没有天下，只有一个厨房、一个班、一间小铺面，这个“守”字落到手上，先做哪一步，后做哪一步，中间隔着几级台阶，原文没有搭。读的人容易把“守”读成“不动”，把“不动”读成“不管”，一旦读成不管，下一句的“无不为”就无处着落了。

◆ 五、对读

《懂的老子》把这一章放进第 13 章《无为：他到底在说什么》。要点是：无为不是不做，是不硬做、不乱做、不抢在事情前面做；全稿用春天讲“无为而无不为”，没有人命令树发芽，到了时候芽自己发；章纲给的成立条件，是事情已经在自己长、外力只会添乱。

《导论》把这一章放在道经的收束处，章题是“道常无为：无为而无不为（道经收束）”：道不把人为的中心强加给万物，所以无为而无不成；自化中若起妄作，用“无名之朴”去镇，不是强力压制。

两本的重心不同，一本落在做事的人怎样不添乱，一本落在道怎样运行。本书补的是“守”这个动作怎么做、做对了怎么知道。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是沉淀型（场→路→形）。为什么选它？因为这类对象手里先有的是一个场：人和事天天在一起，天天碰面，目标还没有定。这时硬定目标，反而吵：一个说要整顿，一个说要放松，谁也不服谁。所以先待在场里，看清楚，再让路慢慢长出来。

第一步，每天固定十分钟，只看，不插手。拿一张纸写下谁在做什么，只写事实，不写评语：“小米在剥蒜”“有人在催着盛饭”。

第二步，看到有人冒出抢先、走捷径的苗头，不训斥，不讲道理，只把最朴素的那件事摆回桌面。像奶奶端出清汤面，没有拦小米，也没有讲理，只是把最基本的东西放在眼前。这就是“镇之以无名之朴”的一个小样子：不压人，把根本摆出来。

第三步，隔一天再看十分钟，只数一件事：有没有人不等你开口，自己把事做顺了。有，这件事先不碰；没有，就把那件最朴素的东西摆得离他更近一点，放到手边。千万别在第二天就改成“管”，那样纸上就只剩自己的评语了。

怎么知道做对了？看纸上的字：从“催”变成“问”，从“抢”变成“等”。

今天的小事：今晚只看十分钟，不插手，写三行。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：邓教练，新学员第一次上车。第一步，教练坐副驾，双手放在膝上，头十分钟不碰方向盘、不说“应该”，只在小本上记三样：学员先看了哪里，手停在哪里，什么时候吸了一口气。第二步，下车前只问一句：“刚才哪一下最紧张？”学员自己说，教练点头，不接话。第三步，第二次上车，只把他自己说的那一处单独练三遍，别的先不提，练完让他自己说一句“这回松了没有”。学员的毛病常常藏在他自己说得出的地方，先让他说，教练再教，话就少而准。小事：明天第一位学员，副驾上记三样，用手机定十分钟。检验：第二次上车，他说的那一处，是不是自己先放慢了。这几样记录只给教练自己看，不进任何考核。

【健康】读者：贺远，跑长途后晚上睡不稳。第一步，睡前把白天没了结的两件事写在便签上，贴在车钥匙旁，让它们“有处放”，便签上只写事名，不写想法，写完合上，不再翻开。第二步，用热毛巾捂一捂脸和眼睛，一分钟，不说话。第三步，关灯躺下，不看手机，两手放在肚子上，让手跟着呼吸起伏，数到二十下，数乱了就从一再来。夜里冒出来的念头，多半是白天没处理完的事，写下了，就不必在脑子里值夜班。小事：今晚十点前先写一张便签，贴好。检验：一周里，每天早上记一个“多”或“少”，看躺下后翻身的次数有没有往“少”挪，哪怕只

挪两天。这里只讲作息，不是治疗；夜夜睡不稳、白天开车直犯困，请去找医生看一看，再决定出不出车。

【事业】读者：雷师傅，铺子里两个徒弟都爱抢着动手，一台车的发动机舱里常有三只手同时伸进去。第一步，早上派活只说一句："这台车，大徒弟先拆，小徒弟先装。"别的不说，说完把自己的扳手收进抽屉。第二步，开工以后他退到门口擦工具，不进车肚，徒弟喊他才过去，一个小时里在小本上画"正"字，数被喊了几次。第三步，收工前在白板上写一条最朴素的做法，比如"螺栓按对角拧"，只写做法，不点谁的名。小事：明早派活，只说那一句。检验：一周后，同一个小时里被喊的次数比头一天少，两个徒弟抢扳手的次数也少。这个数是师傅心里的一把尺，不进任何考核，也不拿去比较两个徒弟。三只手变成两只手，铺子里的话自然就少了。

带走的话

先看着，别急着替事情说话；该摆出来的，是最朴素的那一件。

小　账

留白在哪里："守之"没写守哪个动作、守多久，"镇"之后再看什么，也没有写。

今天补的那一步：今晚只看十分钟，不插手，写三行。

◆

38

第 38 章

上德不德

◆ 一、家常开头

【场景】贺远跑完长途回家，进门是晚上七点。饭菜已经摆好，小米坐在桌边，筷子拿得很端正。他一坐下，下意识说了一句：“吃饭，不许说话。”这是他小时候家里的规矩，他这辈子也没觉得有什么不对。

小米低着头吃，吃得很慢，碗里的饭下去得很少。贺远看了一眼，说：“多吃点。”小米“嗯”了一声，又不说话了。

那天晚上，岑红悄悄告诉他，小米这几个月吃饭越来越少。贺远想了很久，想不通：规矩是好规矩，吃饭要专心，怎么会让孩子吃不下去？

后来他才想起来，这条规矩当初是怕孩子边吃边闹、饭粒掉得到处都是，为的是“好好吃饭”。传到今天，只剩“不许说话”四个字。

◆ 二、他说

原文很长，一个字也不动：

> **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，下德为之而有以为。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。**

白话大意：最高的德不把自己叫作德，所以真有德；低一等的德处处护着“德”这块牌子，反而没有德。接下来排出一条台阶：道、德、仁、义、礼，一

级比一级薄。到了“礼”，别人不照做，就挽起袖子拉着人硬来。所以说，礼是忠信变薄了的样子，是乱的开头；“前识”是道的花样，是糊涂的起点。有分量的人待在厚实的地方，不待在单薄的地方，待在果实上，不待在花上。舍掉薄的，取那厚的。

版本上可记一笔，据网页转录，字形未核图版：这一章郭店楚简里没有，帛书、北大简里有。

◆ 三、先说他对在哪里

先说他看得准的地方。

第一，他看见了规矩会变薄。一件事，最先靠的是人心里那点真东西，也就是“忠信”；后来有了做法，有了条文，有了仪式。条文越多，心里的东西越被挤到边上。每个家庭、每间公司，都有过“规矩还在，人已经不记得为什么立”的时候。

第二，他看见了“攘臂而扔之”的样子。规矩没有人响应，立规矩的人就挽起袖子拽着人做。越用力，越没人响应，这个画面很准。

第三，他给了方向：“处其厚，不居其薄”。评一件事，看它实在不实在，不看它排场不排场，今天仍然站得住。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

盘点如下（标签：路3错序、路1缺序）。

第一处，“去彼取此”。这四个字只说舍薄取厚，没有写已经在讲礼、讲义的人怎样退回去。台阶是往下掉的次序：“失道而后德，失德而后仁”，可是往回走的次序没有写。一个人已经站在“礼”那一层，怎样走回“义”，再走回“仁”？原文只给了掉下来的路，没有给爬回去的路。

第二处，“处其厚”。“厚”是什么？怎么看出是厚、不是薄？一条规矩有多厚，是看写得多周全，还是看有多少人心里愿意照着做？原文没有写量法。

第三处，“夫礼者，忠信之薄，而乱之首”。照字面做会倒着走：有人读到这句，就把家里的规矩、公司的制度一并扔掉，结果规矩原本护着的东西也没了。吃饭没了秩序，出车没了记录，孩子没了边界。方向对，次序反，这是路3错序的风险。

第四处，“无以为”与“有以为”。一件事在外面看起来可能一模一样，差别在里头有没有“拿它去换什么”。可是怎样分辨自己是哪一种，这一章没有给一个看得见的办法。

还有一处：“前识者，道之华，而愚之始”。“前识”是抢在事情前面立下的先见，它和“礼”一样，是后来的东西，可是怎样识别自己手里的哪一条规矩属于“前识”，原文没有写。整章像一块陡坡上的路标，写明了“你在山腰，要回山顶”，没有画出上山的小路。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲第三十八章。全稿只在第 2 章《一只竹简盒子：这本书是怎样长大的》里点到：韩非《解老》开头解的就是“上德不德”，也就是今本第 38 章、德经的第一章，并注明“据研究文献”，韩非读的本子里德经很可能排在前面。

《导论》章题是“上德不德：德仁义礼的退化链（德经首章）”：德的高低反比于显露的强度，每退一级，显露越固化，离源头越远，礼是最外层的补丁。有一处用字不同：《导论》引作“下德无为而有以为”，本书所依通行本是“下德为之而有以为”，原因未核〔待核〕。

一本只在谈版本时顺带提到，一本把它当德经总纲。本书补的是：已经在规矩里的人，怎样把规矩带回本意。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是进入型（形→场→路）。为什么选它？因为对象手里先有的是现成的规矩，一个已经定型的“形”。他退不回“没有规矩”，也不该退。他能做的，是把规矩带进一次真实的相处，看它在那里变成了什么样，再校正目标。

第一步，挑一条正在执行的规矩，写下它当初想护着什么。只写一句，比如“吃饭不许说话”，护着的是“好好吃饭”。

第二步，把这条规矩放进一次真实的相处里：看谁照做了，谁只是应付，谁因为它吃得越来越少。这一步只看，不评。贺远这天晚上，可以先把“不许说话”改成“碗放下以后，想说什么都行”，别的不动，看小米的筷子动不动。

第三步，只改那一条护不住原意的部分，其余不动。改完两周，问当事人是不是更省心，更愿意坐下来。一次只动一条规矩：同时动三条，变好了也说不清是哪一条的功劳，变坏了更找不到原因。改的时候要告诉对方为什么改，把原意一并说出来，规矩才会从“拿来管人”变回“拿来护事”。

怎么知道做对了？看规矩的“原意”和“效果”对不对得上。原意是好好吃饭，孩子反而吃得更少，就是没对上；改完吃得多了，就是对上了。

今天的小事：选一条家规，写下它的原意。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：章老师，“作业按时交”这条规矩总有人破。第一步，先不罚，去问两个常迟交的孩子：“昨晚几点开始写？谁在旁边？”第二步，把规矩改成“晚饭前先交一半，另一半第二天早读前补”，其余不变。第三步，两周后数迟交的人是不是少了。规矩本身没错，错在没人记得它为什么立，一问原意，孩子和家长常常自己就松了口。小事：明天课间，蹲下来问一个孩子“昨晚几点开始写”，问完只点头，不评。有的孩子是回家后先帮家里看店，有的是晚饭很晚，答案出来，“按时”两个字才有了具体的样子。检验：两周后，班里迟交的人数，和改规矩之前的一周比，是多还是少。这个数只供老师自己调整做法，不进任何考核。

【健康】读者：贺奶奶，微信群里天天比步数，“每天一万步”成了负担。第一步，把原意写下来：别久坐。写在日历背面，一句话。第二步，把群里的运动排行提醒关掉，不退群，只是不让它天天催。第三步，每坐满一小时，起身走到阳台，看一眼楼下的人和树，再回来；晚饭后绕楼一圈，慢慢走，走不动就半圈，一边走一边能说完一句话，就算对了。原意清楚了，换哪种做法都算守住，不必为凑

数字折腾膝盖和心情。小事：今天先关掉那个提醒。检验：一周后，数一数一天里站起来的次数，比打卡那阵多了还是少了。这里只谈生活里的走动；走路时哪里不舒服，请先去找医生，别为凑数硬走，放下数字以后心里还是慌，总觉得“落下了”，也可以去找心理咨询师聊聊。

【事业】读者：岑红，药房交接班记录表有四十项，每天填得手酸。第一步，把表复印一份，每一项后面加一栏“护着什么”，请当班的人交班时顺手写三五个字，写不出来就空着。第二步，一周后收回来，挑出连着几天都空着、或者只写“规定”的项，至多两项，在晨会上拿出来问大家。第三步，大家也说不出，就试行两周不填；药品效期、核对签字这类项目一律不动。多出的十来分钟，留给交班时把话说清楚。小事：今天下班前，在一张填过的表上，替前三项各写一个“护着什么”。检验：两周后，交接差错的张数有没有增加，同时问同事一句：交接是不是比以前更从容了。这个数只用来决定下一次删不删，不拿去评价任何同事。

带走的话

规矩要回头问一句：当初想护着什么。

小　账

留白在哪里：“去彼取此”只写舍薄取厚，往回走的次序没有写；“处其厚”的“厚”怎么看，也没有写。

今天补的那一步：选一条家规，写下它的原意。

◆

39

第 39 章

昔之得一者

◆ 一、家常开头

【场景】社区医院的药房，窗口外面排着队。岑红干了十几年，药名早已背得滚瓜烂熟。可是她发现，病人走出去以后，记得住的不是药名，也不是用量，而是她递药时顺口说的一句：“慢慢拿，不急。”

有一位老人，隔三个月来拿一次药。他每次都说：“上回你说的那句话，我回去跟老伴学了一遍。”岑红愣了一下，她自己都不记得上回说过什么。

那天交班前，她拿粉笔在药房的小黑板上写了这五个字。写完才想：原来这间小药房，靠的不是货架上这几百种药，是这句话。药没了可以再进货，这句话要是丢了，窗口外面排着的就只是一队人，不是一群病人了。

◆ 二、他说

原文，一个字也不动：

> **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，侯王得一以为天下贞。其致之，天无以清将恐裂，地无以宁将恐发，神无以灵将恐歇，谷无以盈将恐竭，万物无以生将恐灭，侯王无以贵高将恐蹶。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？故致数舆无舆，不欲琭琭如玉，珞珞如石。**

白话大意：从前得到“一”的，天因为得“一”而清明，地因为得“一”而安稳，神因为得“一”而灵验，山谷因为得“一”而充盈，万物因为得“一”而生长，侯王因为得“一”而成为天下的端正。倒过来说，天没有清明的根基，恐怕要

裂开；地没有安稳的根基，恐怕要塌陷；山谷没有充盈的根基，恐怕要干涸；侯王没有高贵的根基，恐怕要跌倒。所以高贵以低贱为根，高处以低处为基，侯王自称“孤”“寡”“不谷”，不正是以低贱为根吗？把一辆车拆开去数零件，数到头也没有“车”；不要闪闪发亮像玉，宁可朴朴素素像石头。

“孤”“寡”“不谷”是当时人不爱听的卑称，“舆”是车。版本上可记一笔，据网页转录，字形未核图版：这一章郭店楚简里没有，帛书、北大简里有；帛书甲本作“故必贵而以贱为本，必高矣而以下为基”，比通行本多两个“必”字。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章说了一个很有意思的道理：高的东西，靠低的东西撑着。

“贵以贱为本，高以下为基”，放在日子里一点都不玄。屋子再高，靠看不见的地基；树再高，靠埋在土里的根；管事的人再体面，靠下面一个个把事做实的人。下面抽掉，上面就倒了。

“致数舆无舆”说得有见识：把车拆成一堆零件，一件一件数，桌上摆着的也不是“车”。整体不等于零件的加总，一个班不等于四十个名字，一个家不等于几口人和几件家具。

“不欲琭琭如玉，珞珞如石”，不是叫人放弃好，是劝人别拿“亮”当根本。亮的东西容易被盯着，也容易被碰碎，石头不亮，却实在。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一章主要在描述道或天地，没有给做法。（标签：本章不谈做法。）

全章像一份结果清单：天得一，清；失一，将恐裂。地得一，宁；失一，将恐发。六组排得工整，像背诵的对子，却没有一句说从哪里开始“有”。

具体的留白有三处。第一，“得一”的“一”。原文始终没说它是什么，也没说人怎样“得”，只写了得到以后的样子，清、宁、灵、盈、生、贞。读的人只能猜：这个“一”是一件事，一种心态，一个根，还是一个整体？

第二，“贵以贱为本”。这句只给了方向：往下看，往根上看。可是普通人今天先做哪一步，是去做点低微的活，还是换个自称？“侯王自称孤、寡、不谷”是侯王的做法，落到普通人手上怎么办，没有写。

第三，“致数舆无舆”。这一句有深意，却没有展开成可做的事：是说不要拆开来数，还是说要把整体先立起来？数到什么时候该停？原文没有交代。

另外，“非乎？”两个反问把话推到墙角，读的人容易点头，点完头就下一章了。“不欲琭琭如玉”也是一样，只有一个“不欲”，没有说那股想发亮的劲儿来了怎么办。“得”是动词，“致”也是动词，两个动词都没有交代手上的动作。没有这一问，读的人读完只会觉得有道理，手上的事一件也没有动。最小的补法，只有一问：这件事靠什么才立得住。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲第三十九章。全稿只在第 4 章《最出名的、写得最多的、他最看重的》里，把第 32 章、第 37 章和这一章连在一起：三处都点名“侯王”，一本书反复喊一个听众的名字，想让谁听。

《导论》章题是“昔之得一：贵以贱为本，高以下为基”：这不是“高位者要谦虚”的格言，而是一条本末依存的结构律，“一”是诸维联立的整全，“致数舆无舆”读作整全不是部件的累积。

一本关心这一章对谁说，一本关心这一章的结构。本书补的是：普通人怎样把“根”找出来、立起来。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

这一章补的路径是锚定型（场→形→路）。为什么选它？因为对象手里先有的是一个天天在用的场，药房、班级、铺子，缺的是把“根”说出来。根说出来，成了看得见的样子，目标才好定。

第一步，找出这件事靠什么才立得住，只写一条。三条等于没写。岑红写的是：“病人不被催。”

第二步，把这一条做成看得见的东西：一张清单，一句话，贴在墙上的一张纸。岑红的是小黑板上那句话，每次交班前，两个人对着念一遍。

第三步，一周后看它是不是还在被人用、被人提起。没人提，说明它还没长进场里，换个位置贴，或者换一个说法，不要因此加到三条。提起的方式也要看：是别人主动说，还是自己念给别人听。前一种才算长进了场，后一种只算贴上了墙，还得再陪它一阵。

怎么知道做对了？看有没有人在没被提醒时，自己说出那句话，或者照着做。做的时候别急着排满，一次只立一条根，立稳了再看第二条。

今天的小事：写一句“没有这个，这件事就垮”。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：贺奶奶，带小米学做番茄炒蛋。第一步，开火之前问小米一句：“这道菜靠什么才好吃？”小米说“放糖”“放葱”，奶奶都不否，只记下被说得最多的一条。第二步，请小米自己挑一条“没有它就垮”的，常常是“蛋要嫩”，奶奶用大字写在厨房门后的一张纸上，只写这一条。第三步，下一回做菜，小米动手前先看一眼门后那一行，做完自己说一句“今天嫩不嫩”。根由孩子自己说出来，比大人讲更记得住。小事：明天做菜之前，先问那一句，问完不纠正，也不补充。检验：一周后，小米下手前是不是自己去看了那一行，或者自己念出了那一句。孩子说的“嫩”和“不嫩”，奶奶只管点头，不拿去和别的孩子比。孩子的答案只是奶奶心里的参考，不进任何考核。

【健康】读者：雷师傅，站着修一天车，下午三点以后眼皮发沉，靠一杯接一杯的浓茶撑着。他想想一天里“没有它就撑不住”的那一件，答案是下午那杯浓茶。第一步，不戒，先往前挪：三点以前喝完。第二步，三点以后的第一杯，换成热的温水，倒进平时那只杯子，杯子不换，只换里面的东西。第三步，收工前蹲下来，把手搭在膝盖上，慢慢呼吸十次，呼比吸长。撑得住的那件事往往很小，先把它放到合适的时间。小事：今天下午三点以后，喝温水。检验：傍晚收工时，手上发虚、眼皮发沉的那一阵，有没有来得晚一点。这里只是生活里的安排，不涉诊

断；总得靠一样东西才撑得住，撑不住就心慌手抖，请去找医生看看，别只靠加量。

【事业】读者：邓教练。第一步，他问五位拿到驾照的老学员：“当初为什么介绍朋友来？”第二步，把回答里被说得最多的一条，比如“从来不吼人”，用粉笔写在驾校门口的小黑板上，学员进门就能看见。第三步，每天收班对照一下：今天吼了没有？明早上车前，他自己先念一遍。三条根不要同时写，一块小黑板，一次一句话。老学员的话，比自己想的更可靠；门口那句话，也是提醒自己别把这一条丢了。小事：明天问第一位来领证的学员，问完先记下原话，不替他改。检验：一个月里，由老学员介绍来报名的人数。这个数只是驾校自己对照用的，不拿去考核哪位教练，也不拿去和别的驾校比。一块小黑板立住了，新来的教练也有了对照的地方。

带走的话

先问这件事靠什么立得住，只写一条。

小　账

留白在哪里：“得一”的“一”是什么、人怎样“得”，原文没有写，只写了得到以后的样子。

今天补的那一步：写下一句“没有这个，这件事就垮”。

◆

40

第 40 章

反者道之动

◆ 一、家常开头

【场景】贺远开着满载的货车下一段长坡，脚一路压着刹车，脚底发麻，还闻到一股焦味。到了服务区，一位头发花白的老司机凑过来，用手背碰了碰他的轮毂，一下缩回去：“烫成这样，你下坡挂几档？”贺远说：“五档，省油。”

老司机说：“退一档，挂四档，让发动机帮你拖着。慢是慢点，刹车片倒凉了。”

下一回遇到长下坡，贺远照着做了：档位退了一档，脚尖悬在刹车上，车速稳稳压在六十，一路没踩几下。到坡底，轮毂摸上去只是温的。他后来跟岑红说：“慢了三分钟，车稳了，人也没那么绷。”

往回退了一小步，换来了意想不到的东西。《道德经》第四十章，讲的正是这样一种事。

◆ 二、他说

原文只有三句，一个字也不动：

> **反者道之动，弱者道之用。天下万物生于有，有生于无。**

白话大意：往回走，是道动起来的样子；柔弱，是道起作用的办法。天下的万物从“有”里生出来，“有”又是从“无”里生出来的。

这里的“反”有两层意思，可以读成“相反”，也可以读成“返回”：一件事走到头，会翻向另一头；走远了，会回到出发的地方。“弱”是柔软、不逞强的那

一面。“有”是已经成形、看得见的东西，“无”是还没成形、什么都还可能的状态。

版本上可记一笔，据网页转录，字形未核图版：郭店楚简甲组作“返也者，道动也；弱也者，道之用也”，用的是“返”字，不是通行本的“反”字。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章最短，也说得最准。

第一，他看见“动”不是一路往前。四季转圈，潮水涨了又落，月亮圆了又缺；一个人的精神，一天里有起伏，一个家的日子，一年里有松紧。“反者道之动”说的是人人见过的事。

第二，他看见“弱”也是一种用法。柔软的东西能转弯，能往细缝里去，不容易折。强者靠力，弱者靠留有余地。

第三，“有生于无”很实在。一间屋子里最有用的是空的那一块；字写下去之前，纸上是空白。没有那份空，什么都放不进来。

尤其是第一点：懂得“事情会往回走”的人，遇到低谷不容易慌，遇到顺利也不容易飘。这份稳，是从看见那个圈里来的。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一章主要在描述道或天地，没有给做法。（标签：本章不谈做法。）

三句话，一句管“动”，一句管“用”，一句管“生”，像一个人站在水边描述水怎么流，没有交代手该放在哪里。

具体的留白有三处。第一，“反者”。是返回，还是相反？原文只有一个“反”字，没有展开。读成“相反”，会读成“做什么就往反方向做”；读成“返回”，会读成“往回走一步”。两种读法做出来的事不同，这一章没有告诉读者该取哪一种。

第二，“弱者道之用”。“用弱”到底是什么动作？是少说话，是慢一拍，是让一步，还是别出手？原文没有写人怎样才算“用弱”，也没有写什么时候用、用到哪里为止。没有这个界线，“弱”很容易变成什么都不做。

第三，“有生于无”。这句只是把先后排了出来：无在前，有在后。人手里的事，要从“无”里生出“有”，第一步是什么？原文没有写。

还有一处，“反者道之动”只有“道”在动，人在哪里没有写；天会转凉，不用人管，可是转凉以前有没有备好棉衣，得人自己在秋天就缝。原文没有交代这一步。再看三句的次序：动、用、生，三句之间没有桥，读的人要自己把“道怎样动”搭到“今天做什么”上来。最小的补法，只有一句话：做顺的事，往回退一档试试。

◆ 五、对读

《懂的老子》把这一章放进第 7 章《反：菜价为什么每年都会回来》，和第 16、22 章一起讲。它读出“反”的两层，一是相反，一是返回；用四季、潮水、月亮圆缺讲“不是一条直线，是一个圈”，说种地的人对这一句有“手感”；“弱者道之用”留到第 10 章讲柔的时候再细说。

《导论》把这一章当作全书总纲，章题是“反者道之动：弱者道之用（全书总纲）”。它同样读“反”为两层：向反面转化，和向本源返回；“有生于无”读作发生的总序。

两本都读出了“反”的两层，一本落在日子里的周期和手感，一本落在总纲和发生的次序。本书补的是：做顺的事怎样往回退一档，退得对不对怎么看。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

这一章补的路径是再创型（形→路→场）。为什么选它？因为对象手里已经有一个做顺的做法，一个成形的“形”，缺的是一个新目标，拿它去改旧的做法，新的场才有机会长出来。

第一步，挑一件已经做顺的事，写下它顺在哪一步。比如贺远下坡，顺在“五档省油、一路踩刹车”，十年没出过事，所以没人想改。

第二步，把那一步往回退一档，同时给自己一个新目的：这次不是为了省油，是为了让刹车和人都不绷。只改一处，不要同时改三处。

第三步，看结果有没有变：坡底摸一摸轮毂，看脚底还麻不麻。变好，就留下；没有变，就退回原样。

怎么知道做对了？看有没有一个具体的东西变了，轮毂温了，脚不麻了，对方多说了一句话。改完等三天再看，改多了就分不清是哪一处起了作用。

今天的小事：今晚少说一句话，看对方接什么。

还要提醒一句：退一档，退的是“做过头的那一点”，不是整件事。下坡退一档，仍然是挂着档在走，不是脱档滑行；话少说一句，人还是要在旁边。退得太多，对方会以为你撒手不管，那就成了另一件事。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：贺远，陪小米背乘法口诀。小米背到七的口诀卡住了，从前他立刻报答案。第一步，退一档：不报，先问一句“卡在哪一句？”第二步，等她自己说，哪怕等上十秒，这十秒不叹气，不看表。第三步，她说出卡在哪里，再陪她把那一句念三遍。新的目的，是让她敢说“我卡住了”。她说出来以后，贺远只点头，不说“这么简单”，也不说“上回就教过”。小事：今晚她一卡住，先问一句，别报答案，问完把手放在膝盖上。检验：三天后，数她卡住的时候，有几次是自己先开口说“我卡在这儿”。退一档不是袖手，是给孩子一点开口的缝，缝出来了，再慢慢收。小米说出“卡在这儿”，比一口气背对更要紧，这个数只是家里自己的参考，不进任何考核。

【健康】读者：岑红，总觉得自己在赶，手比脑子还急。第一步，在手机壳背面贴一个小圆点，当提醒。第二步，每次要回一条“急”的消息之前，先吸三口气，呼得比吸长，再点开。第三步，晚上数一数，今天看见圆点、真的先呼吸了几次，不求多，数出来就行。慢下来的这三口气里，也许会发现那条消息没有想的那么急。圆点用什么颜色都行，贴在一眼能看到的位置，别藏在壳里面；漏了的那几

次不用补，也不用记在心里。小事：今天先把圆点贴上。检验：两周后，一天里“先呼吸再回”的次数，有没有比第一周多，哪怕只多一次，也在日历上画个圈。这只是呼吸和节奏上的小调整，不涉诊断；手总比脑子急、停不下来，越催越乱，请去找医生或心理咨询师聊聊。

【事业】读者：郁总。他把催货电话改成先问一句“路上顺不顺”，目的是让司机愿意说实话。第一步，下一通电话，开口先问路况，问完停两秒再问进度。第二步，司机说了堵车、修路，他只回“知道了，你慢点”，不当场追问原因。第三步，每周五拉出这一周的准点单数，和过去几周放在一起比，同时问调度员一句：这周司机报路况，是不是比以前肯多说几句。先问路况再问进度，司机觉得被当人看，报的数反而更准，催货的目的才真达到。小事：今天下午的第一通催货电话，先问路况，问完数两秒再开口。检验：每周准点的单子数，与过去几周对比。这个数用来调整调度，不拿去考核司机。司机肯多说一句路况，催货这件事才有了真数。

带 走 的 话

做顺了的事，往回退一档，看看会不会长出新的东西。

小　账

留白在哪里：“反者”是返回还是相反，“用弱”怎样才算，“有生于无”从哪一步开始，原文没有写。

今天补的那一步：今晚少说一句话，看对方接什么。

◆

41

第 41 章

上士闻道

◆ 一、家常开头

【场景】驾校的训练场上，邓教练带过一位学员，三十来岁，嘴上说“我学不会倒车入库”，脚下又每天都来。他对教练的话，只信一半：教练说方向盘打到底，他就打到一半，想看看是不是真的要打到底。

邓教练见得多了，不劝，也不催。他只给这位学员定了一条：每天只练倒车入库一次。一次，练完就回去。

第三天，学员没来。第四天，他进场的时候有些不好意思。邓教练什么也没说，只是让他当天练一次，不补前一天的。

又过了几天，学员自己开口：“教练，我能不能多练一次？”邓教练说：“你想练几次？”他想了想：“两次。”

《道德经》第四十一章里，有一种人，听了道，半信半疑，“若存若亡”。邓教练面对的，就是这样一位。

◆ 二、他说

先放原文，一个字也不动：

> **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，夷道若颣，上德若谷，大白若辱，广德若不足，建德若偷，质真若渝，大方无隅，大器晚成，大音希声，大象无形，道隐无名。夫唯道，善贷且成。**

白话大意：最好学的人，听了道就去做；一般的人，听了半信半疑；最差的人，听了哈哈大笑。不被笑，还不配叫道。所以有人说过这样一串话：明亮的道像暗的，前进的道像后退，平坦的道像坑洼，最高的德像山谷，最白的像带污点，广大的德像不足，刚建立的德像偷懒，质地真实的像变了色，最大的方没有角，大的器物成得晚，最大的声音听着几乎没有，最大的形象看不出形状，道藏起来没有名字。只有道，善于给予，又能成全。

据网页转录，字形未核图版：郭店楚简乙组里有这一章，字句与通行本略有差异。

◆ 三、先说他对在哪里

先说他对的地方。

第一，他看见了人的三种反应。同样一句话，有人当真去做，有人当个故事听，有人笑一笑走开。这不是编的，谁都见过。一个新办法在家里宣布，会有一个积极的孩子，有一个看热闹的，有一个翻白眼的。

第二，“不笑不足以为道”。他看出，真正新鲜的东西，一开始往往被笑。它和平常的想法不一样，所以不好懂。这一点，放在今天仍然成立：一个办法如果大家一听就点头，多半是大家本来就知道的。

第三，那串“看起来像反的”句子，提醒读的人别以表象下判断。明亮的未必明显，前进的未必在往前。这一串话给了人一份耐心：不要急着从一眼看到的样子，断定一件事是好是坏。

最后一句“善贷且成”，也很温暖：道虽然隐着，没有名字，却是在给予，在成全。

这些都是明写的，也站得住。下面讲没有写的。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

盘点如下（标签：路1缺序、路4断链）。

第一处，“勤而行之”。“勤”字说了一个态度，没有说第一天先做什么。是做一件，还是做十件？做多久？做不到怎么办？对已经下了决心的人，也许不用写；但这一章写了三种人，最需要台阶的，不是上士。

第二处，“若存若亡”。中士是这一章里人数最多的一类，也是最常见的一类：听了，觉得有点道理，又不太信，过两天就忘了。可是文本只给了他一个画像，没有写这位中士怎样变成上士，是怎样的一件小事，让他从“若存若亡”变成“勤而行之”。

第三处，“大器晚成”。“晚”到什么时候算对？一年，十年？一个人怎么知道自己是在“晚成”，还是在“不成”？评估和反馈的位置，是空的。这也是后来这句话常被拿来安慰人、也常被拿来拖延的原因。

第四处，“建德若偷”。刚立起来的德，样子像在偷懒，这是一句提醒；可是真偷懒和“建”的样子差在哪里，文本没有给分辨的办法，读的人容易拿它给自己的拖拉找理由。

第五处，那一串对仗句。句句都在讲“看起来像反的”，却没有一句回头对那位半信半疑的人说：今晚你能做什么。画像之后，紧接着的又是一串画像。

所以，这一章对“半信半疑的人”，是最该有步骤、却偏偏只留了画像的地方。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，只在几处引到：第 3 章引“不笑不足以为道”，说他早料到别人会笑；第 4 章说“大器晚成”今天多被拿来安慰人；第 31 章提到郭店本里也有这一章；全稿没有逐句解释那一串“若”字句。

《导论》章题是“上士闻道：大音希声，大象无形”：这一串“大×若反”是一条悖论律，“大”到极致，就超出平常的样子，所以不是励志格言；下士之笑，正因道违反常识。

两本都不把“大器晚成”当励志话读。本书补的是：半信半疑的中士，今晚做哪一件小事。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是沉淀型（场→路→形）。为什么选它？因为对象是“半信半疑”的人，手里有一个场，比如驾校、家、办公室，却没有一个非做不可的目标。硬逼他，他只会笑一笑走开；所以先在场里做一件小事。

三步。

第一步，选一件三分钟的小事，每天同一个时间做。小到不需要下决心：倒车入库一次，读五分钟书，擦一格架子。

第二步，做满七天，不看效果，只在日历上打钩。漏了一天，不补，也不责怪，接着画下一个钩。

第三步，第八天对照日历，问自己一句：有没有舍不得停的感觉？有，就加一格；没有，就换一件更小的事。这是评估和反馈。

怎么知道做对了？看钩的数量，和“舍不得”的感觉。钩多了，是习惯在长；舍不得，是兴趣在长。

选这件小事有一个标准：做完不用换衣服，不用找帮手，不用先等心情好。做不到这样小，就再缩小一半。整个过程不求快，七天里漏掉一天也不要紧。

今天的小事：在日历上画第一个钩。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：岑红，女儿小米读课外书总是三分钟热度，买回的书翻两页就扔。第一步，睡前只读五分钟，岑红先坐在床边读自己的，不陪读，也不盯着，闹钟响了就合上。第二步，小米读完，母女只在门后的日历上画一个钩，不问“看了几页”“讲了什么”，漏了一晚也不补、不提。第三步，第七天晚上只问一句：“明天还读五分钟，还是多读一页？”由小米选。孩子的三分钟热度，常常是被追问追出来的，不追问，她才知道自己想不想读。五分钟读不完一章也没关系，书合上的时候，要留一点“想接着读”的劲。小事：今晚先把闹钟定在五分钟，放在床头。检验：第八天，小米有没有自己先说一句“再读一会儿”，或者自己翻开了书。这个钩不报给学校，不进任何评比。

【健康】读者：雷师傅，修了一天车，收工只想闷着，累都咽进肚里。第一步，收工洗完手，坐在铺子门口的小凳上，对徒弟说一句：“今天最累的是——”，后面只填一处，不超过一句话。第二步，徒弟只回一句“师傅先坐会儿”，不给建议，不追问，雷师傅也不解释。第三步，说完喝一杯温水，再锁门回家吃饭。把累说出口，比咽下去省力；那一句实在说不出口的晚上，先在手心里写个字，再对自己说，也算数。小事：今晚收工，坐下说那一句。检验：一周后，说了那一句的晚上，到家后是不是比没说的晚上，更愿意和人搭两句话。这里只讲说话和作息，不涉诊断和治疗；累到连话也不想说，或者夜里总是醒着，请去找医生或心理咨询师说一说。

【事业】读者：贺远，货车车厢里的捆绑绳缠成一团，每次装货先解绳，一解就是十分钟。第一步，每天收车后只理一根，从绳头顺到绳尾，盘好，挂在车厢板上的同一个钩子上。第二步，不要求一次理完，一天一根，哪天漏了不补。第三步，第七天装货时，伸手去拿绳，数一数这一回解绳花了几分钟；比头一天短，明天就多理一根，没有变短，就换挂的位置，把常用的几根挂在最外面。理绳是小事，却是把手边的东西摆到手摸得到的地方，省下的时间自己看得见；绳子理得整齐不整齐，不打分。小事：今晚收车，先理一根。检验：第七天，装货前解绳用了几分钟，和第一天比。这个时间只有贺远自己看，不拿去和别的司机比。

带 走 的 话

半信半疑的人，别急着信，先把一个钩画在日历上。

小　账

留白在哪里：“勤而行之”没写第一天先做什么，“若存若亡”的中士怎样变成上士，原文没有写。

今天补的那一步：在日历上画第一个钩。

◆

42

第 42 章

道生一

◆ 一、家常开头

【场景】贺远手里有一笔车贷，想在小米生日之前还清。他算了一下，要还掉，这个月起得多跑几趟远路单。可是他同时还接着另外两趟远路，路线重叠，又累又赚得少。

他把那两趟推掉了。推掉的时候，他心里不太踏实：钱是钱，推掉就少了一笔。可是他在冰箱上贴了一张纸，写的只有一行字：小米生日那一天。

以后每次跑完车回到家，开冰箱拿水，第一眼就先看见那张纸。他发现自己心里不再乱：跑哪趟、不跑哪趟，不用再想，看一眼，就知道了。

一件事成了“非做不可”，别的事就自己排到了后面。这一点，对应着《道德经》第四十二章里一句不太容易看出门道的话：“物或损之而益，或益之而损。”

◆ 二、他说

原文，一个字也不动：

> **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。**

白话大意：道生出“一”，“一”生出“二”，“二”生出“三”，“三”生出万物。万物背着阴、抱着阳，靠“冲气”达到和谐。人人嫌弃的，就是“孤”“寡”“不谷”这些称呼，王公却拿来称呼自己。所以事物有时减了反而

得益，有时益了反而受损。别人教的，我也教：强横的人没有好结果，我把这一句当作教诲的头一条。

“冲气”大概是两股相反的力搅动、调和的状态，《导论》里有它的读法，下面对读再说。“教父”这里是“教诲的根本”的意思。

据网页转录，字形未核图版：郭店楚简里没有这一章；北大简有“道生一……三生万物”；帛书在这里有缺字（甲、乙本未细核）。

◆ 三、先说他对在哪里

先说他看得准的地方。

第一，“物或损之而益，或益之而损”。这句话很实在：减掉一点，反而多了；加上一点，反而少了。一间屋子东西堆满了，找一样东西更慢；一个人什么事都接，每件事都做不好。这是每个人都经历过的。

第二，他提到“孤、寡、不谷”。当时的人不爱这些称呼，王公却拿来称呼自己。这说明一个意思：站在高处的人，要记得自己的位置也有低处的一面。这与第三十九章“贵以贱为本”是连着的。

第三，最后一句“强横的人没有好结果”。他把它放在“我教”的位置上，说这是头一条。这是一种态度：他对硬碰硬的做法，是明确警惕的。

这三处，都是明写的，也站得住。下面讲没有写的部分。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一章主要在描述道或天地，没有给做法。（标签：本章不谈做法；另有路1缺序。）

前半是一串生成的次序，后半是几句处世的话，中间没有一座桥。读的人从“道生一”读到“强梁者”，要自己跨过一大段。

具体的留白有四处。

第一，“一生二，二生三”。这里只给了数目，没有说每一步是什么。“二”是什么，“三”又是什么？原文没有写，读的人容易各读各的：有人读成阴阳，有人读成天地人，有人读成开头、中间、结尾，哪一种都没有被指定。

第二，“冲气以为和”。“冲”是动作，“和”是结果。人怎样“冲”？是搅动，是让一步，是各退一点？原文没有写。

第三，“物或损之而益，或益之而损”。损什么？损多少？怎么知道损对了？这一句判断很好，却没有量尺。益之而损也一样，益到哪一步开始转成损，没有写刻度。一个人读到这里，很可能把一切都减掉，减到什么都没有，反而是另一种损。

第四，“人之所教，我亦教之”。别人教过的话，他拿来接着教，可是接过来以后怎样教、教给谁，文本没有写。

另外要提醒一点：正因为这一章前后两半没有桥，读者常常只记住了后半，把“损之而益”当作“少做事就好”。这是路1缺序的风险：没有先后，就没有标准。最小的补法，只有一句话：先定一件必做的事，再减掉与它无关的事。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专讲“道生一”的生成次序，只在第 17 章《两个‘强’字》里取“强梁者不得其死，吾将以为教父”，说这是他站在教人的位置上说的头一课，并注明今本有、郭店本无。

《导论》章题是“道生一：负阴抱阳，强梁者不得其死”：前半是从整全逐级分化的生成序，“损之而益，益之而损”是不走直线的损益律，“教父”是第四十章“弱者道之用”的反面证明。

两本取的部位不同。本书补的是：损之而益，损哪一件、怎样知道损对了。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

这一章补的路径是倒逼型（路→场→形）。为什么选它？因为对象的时间和精力被摊薄了，手里什么都有一点，缺的是一个非做不可的目标。有了它，“损”才有标准：和它无关的，才该减。

三步。

第一步，写下一件今年必须做成的事，只写一句。写长了就成了计划，一成计划，就容易漏掉真要做的那一件。

第二步，删掉手上两件和它无关的事，换出时间。是两件，不是十件；删的是无关的，不是难的。

第三步，一个月后看那件事是不是有了第一个可见的样子。有，就保持；没有，就再删一件。这是评估和反馈。

怎么知道做对了？看那件事有没有“长出一个能指给人看的东西”：一张还清了一半的单子，一段写完的文字，一间收拾出来的屋子。

今天的小事：划掉待办里一件无关的事。

删的时候有一个小办法：拿起一件事问自己，如果这个月只能做成一件，这件会不会被选中？不会，就先划掉。划掉不等于永远不做，只是先放到下个月的纸上去。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：章老师。第一步，在黑板右上角写一句：“这个月，每人读完一本书。”写完当场问全班：“读书之外，哪两样作业最占时间？”第二步，选票最多的两样，比如抄生字、抄词语，本月暂停，不是取消，写在下个月的纸上。第三步，每周五放学前，请孩子在书里夹一张小纸条，写“读到哪里了”，老师只看纸条，不批、不排名。必做只有一件，别的才能让位，孩子心里也有数。书的厚薄不限，只要是自己挑的，都算数；纸条只夹在书里，不贴到墙上。小事：明天在黑板上写那一句。检验：月底，班里读完一本的孩子有几个，再问三个孩子：晚上是不是比以前早睡了一点。这个数只给班里自己对照，不进任何考核。

【健康】读者：贺奶奶，一天里事事想做：买菜、接小米、织毛衣、串门、广场舞，晚上累得腿沉。第一步，早上写下一件“今天非做不可”的，她选了“接小米放学”，其余四件排在后面，能做就做，做不了也不算欠。第二步，下午三点，坐在沙发上不动十分钟，两手放在膝盖上，不织毛衣，不看手机。第三步，晚饭后问自己一句：“最要紧的那件做了没有？”做了，睡得安心些；没做，明天排第一。把力气先给最要紧的一件，别的才有余地。小事：今晚先写下明天那一件。检验：一周后，数一数有几天答得出“那件做了”。这里只讲日子的安排，不涉诊断和治疗；总觉得时间不够、累得抬不起腿，请去找医生看一看，别硬撑着把五件事全做完。

【事业】读者：郁总，九条线路条条都想抓，条条都不够好。第一步，写一句话贴在调度室门边：“本季先把去城东的那条线，准点率提上来。”第二步，停掉两条没有利润的短线，把腾出的两位调度，全派去盯这一条。第三步，每周一早上只看这一条线上周的准点单数，别的线这个月不开会。少管几条，看得清的那一条才管得住。停线的那天，先当面对司机讲清楚为什么停、人往哪里去，别让他们从公告栏上才知道。停下来的那两条，也写上“下季再看”，不算砍掉。小事：今天列出最没有利润的两条线，写在纸上，先不动。检验：月底，那条线的准点单数比上个月多了还是少了。这个数用来调整调度，不拿去考核司机，也不拿去和别的公司比；停线那两个月的收入账，另外放在财务那里看。

带走的话

先写下一件非做不可的事，再去删别的。

小　账

留白在哪里：“一生二，二生三”没写每一步是什么，“损之而益”没写损什么、损多少、怎样知道损对了。

今天补的那一步：划掉待办里一件无关的事。

◆

43

第 43 章

天下之至柔

◆ 一、家常开头

【场景】修车铺门口，雷师傅正蹲在地上补一只自行车胎。车是隔壁一位邻居家孩子的，孩子放学路过，书包还背在身上，就在旁边蹲下来了。

雷师傅没有招呼他，也没有讲解。他把内胎从外胎里拽出来，打气，放进水盆，一圈一圈地转着看冒泡的地方。找到了，用粉笔画个圈。擦干，打磨，涂胶，贴上补丁，按一按。整个过程，他连头也没抬。

孩子蹲着，一句话也没问。直到雷师傅把补好的内胎往地上一放，孩子才开口，声音很小：“师傅，我也想补一次。”

雷师傅说：“来。”他把粉笔递过去，让孩子先找下一只胎的漏点。

一句话没讲，孩子已经走进来了。这件事，让人想起《道德经》第四十三章里的“不言之教”。

◆ 二、他说

原文，一个字也不动：

> **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。**

白话大意：天下最柔软的东西，能在天下最坚硬的东西里穿行。没有形的东西，能进没有缝的地方；我因此知道，不强作为是有好处的。不用言语的教导，不强作为的好处，天下很少有人能做到。

三层意思：一层是“柔”胜“坚”，一层是“无有”进得了“无间”，一层是“不言之教”和“无为之益”很少有人做到。“无有”是没有固定形状的东西；“无间”是没有缝隙的地方。“驰骋”本是骑马奔跑，这里说最柔的东西，在最硬的东西里照样跑得开；“希”是少。“吾”是说话的人自己，他说，自己是看了这些事，才知道不强作为有好处的。

版本上可记一笔，据网页转录，字形未核图版：这一章郭店楚简里没有，帛书、北大简里有；帛书甲本作“驰骋于天下之致坚”，比通行本多一个“于”字。

◆ 三、先说他对在哪里

他看见的是一件人人都见过的事：柔软的东西，反而能到硬的东西到不了的地方。

水能渗进砖缝，风能吹进窗缝。一锅汤里的盐，看不见摸不着，却进了每一块肉里。硬碰硬的人，常常撞在原地；转个弯的人，倒进去了。

其次，他看出“不言之教”很难。一个大人想让孩子懂一件事，最容易的办法是讲。讲一遍，讲两遍，讲到孩子烦。他却说，不用言语的教，才是真的教。这是说得准的：一个人真正学会的东西，往往是自己看会的，不是被讲会的。

再者，他承认“天下希及之”，很少有人做到。他没有说这很容易，也没有劝人“你就这样做吧”，而是老实讲：这件事难得。这份坦白，让这句话更可信。

这些都是明写的，也站得住。下面讲没有写的。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

盘点如下（标签：路2单序、路4断链）。

第一处，“不言之教”。这四个字只给了“不言”这一种次序。可是不说话的时候，靠什么教？是做给人看，是摆出东西，是留出空，是等？原文没有写。读的人很容易把“不言”读成“不管”，把一个需要用力的方法，读成了什么都不用做。

第二处，“天下希及之”。他说很少有人做到，没有说为什么做不到，也没有说怎样练。是因为人忍不住要说话，还是因为人不敢相信不说也行，还是因为不知道不说话的时候手该干什么？原文没有写。

第三处，教完以后。学的人到底有没有学到？怎么看出来？对方学到了，是会做了，还是愿意做了，还是开始问了？评估和反馈，这一章没有位置。

第四处，“柔”本身。柔从哪里下手？是怎样的动作才算“柔”？它在“至柔驰骋至坚”那一句里，只是个状态，不是一个动作。

第五处，“吾是以知无为之有益”。“知”是怎样知道的？是看见的，是试出来的，还是从别人那里听来的？文本没有写，读的人只能照着“有益”两个字去信，信了也无从核对。

综合起来，文本只赞了柔的力量，没有交代它的入口。读者很容易读成“什么都不做就好”，这正是路3错序的风险：该先做的“做给他看”被省掉了，只剩下“不说”。

◆ 五、对读

《懂的老子》三处讲到：第 10 章《柔：一碰就弯的嫩枝，一折就断的枯枝》讲活的东西是软的；第 15 章《最柔的，驰骋最坚的》用一锅汤里的盐讲“无有入无间”，提到韩非读出了术，不替他辩护；第 16 章把“行不言之教”和他自己写了五千言并排放着。

《导论》章题是“天下之至柔：无有入无间”：这是“弱者道之用”的实证，至柔是没有固定形状的开放状态，所以能渗入有定形的坚硬，不是处世的“以柔克刚”技巧。

一本留意到“柔”会被读成权术，一本读成发生的机理。本书补的是：不说话的时候，手干什么。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是进入型（形→场→路）。为什么选它？因为对象手里已经有一个熟练的做法，也就是一个成形的“形”，缺的是进入对方的场。先做给他看，目标等他凑近了再定。

三步。

第一步，把要教的事，自己做一遍给对方看，不讲。做的时候，动作要慢一点，让人看得清每一步。

第二步，看对方是不是在旁边停下来、凑近、蹲下。这是一个信号：他的场开了一道缝。

第三步，凑近之后，只问一句：“你想试哪一步？”看他选哪一步。他选的那一步，就是他此刻的目标。这是评估和反馈。

怎么知道做对了？看他有没有自己伸手，有没有开口说“我也想”。做的时候别急着收尾：对方不凑近，就再做一次，别换成讲。

今天的小事：做一次，别讲。

做给他看的时候，选对方够得着的一小段：教补胎，就只做“找漏点”这一段，不做整台车。一次给的太多，对方只会觉得远，不会觉得自己也能进来。

有一点要说在前面：这里的“不讲”，只是在第一遍的时候不讲。对方开口问了，就要答；他选定了一步，就可以细细地教。不言是先手，不是整个过程。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：贺远，教小米系鞋带。第一步，他蹲在门口，把自己的鞋带慢慢系一遍，嘴里不讲，动作比平时慢一倍。第二步，看小米的反应：她要是凑过来、蹲下、盯着手看，就是门开了；没凑过来，明天再系一遍，不改成讲。第三步，她凑近以后，只问一句：“想试哪一个圈？”小米指哪个，就从哪个教起，别的圈先不碰。孩子先看后问，学得比被讲更牢，她指出的那个圈，往往就是她自己的目标。小事：今晚系一次鞋带，不讲，不看表。检验：小米有没有自己伸手去拉

鞋带，有没有开口说“我也想”。孩子学会没学会，不拿去和别的孩子比，不进任何考核。鞋带系歪了，也先不纠正，等她自己低头看一眼。

【健康】读者：岑红，想让家人也动一动，可一说“该运动了”，贺远就翻身去看手机。第一步，把劝放下，这一周一个字不提。第二步，每晚饭后，在客厅空处铺一块垫子，她自己做十分钟的伸展：手臂上举，慢慢弯腰，再直起来，不叫人，也不放音乐。第三步，把另一块垫子摊在旁边，不催，只是摊着。家人跟不跟，不强求；一周里哪怕只有一次有人说“让一下”，或者在旁边坐了一会儿，就是一个起点。动作慢一点，呼气时多停一拍。小事：今晚饭后，铺垫子，做十分钟。检验：一周里，有几晚旁边的垫子被人碰过、坐过。这里只讲生活里的活动，不涉诊断和治疗；家里谁的身体有难处，请带他去找医生，别靠劝，更别靠比。垫子旧一点没关系，要放在一眼看得见、抬脚就到的地方。

【事业】读者：雷师傅，带徒弟。第一步，他自己换一次轮胎，让徒弟站在旁边，从头到尾不讲解，动作比平时慢一点，螺栓对角拧的次序做得让人看清。第二步，换完，只问一句：“你想先试哪一步？”徒弟选哪一步，就是他此刻最想学的那一步。第三步，徒弟动手时，雷师傅两手背在身后，只在他要把螺栓装反的时候出声一次，其余时间看。下一回，就从徒弟选的那一步接着教。小事：明天换胎时不开口，换完再问那一句。检验：几天后，徒弟能不能自己完整换一次，换完是不是先看了螺栓的次序。这个结果只是师傅自己调整教法用的，不进任何考核。徒弟装反的那一颗，让他自己拧下来重装一次，比师傅替他改更记得牢。

带 走 的 话

想让人学，先做给他看，等他凑近了，再问一句。

小　账

留白在哪里：“不言之教”只给了不说话这一种次序，不说话时靠什么教、教完怎么看出学会，原文没有写。

今天补的那一步：做一次，别讲。

◆

44

第 44 章

名与身孰亲

◆ 一、家常开头

【场景】周日中午，贺奶奶给小米夹菜。小米的碗里，红烧肉已经堆成了小尖，奶奶还在往上添：“长身体，多吃点。”小米用手捂住碗口：“奶奶，够了。”

奶奶像没听见，又夹了一块。肉从碗尖上滑下来，掉在桌布上，油汁溅到了她自己的袖口。小米吃了三块，剩下大半碗，推到一边，说吃不下了，最后那半碗倒进了垃圾桶。

那天下午，奶奶坐在桌边想了好一阵。她问小米，平常一顿，吃几块肉？小米说，三块。

往后的饭桌上，她夹三块，不够再添。小米的碗不再堆尖，奶奶的袖口也干净了。她心里并不难受，倒有一点轻松。她想，原来“够了”是可以数出来的。

这件小事，和《道德经》第四十四章，说的是同一回事。

◆ 二、他说

原文，一个字也不动：

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

白话大意：名声和身体，哪个更亲近？身体和财货，哪个更要紧？得到和失去，哪个更伤人？所以，太爱惜什么东西，必定大大耗费；藏得太多，必定大大丢失。知道满足就不会受辱，知道停下就不会遇险，这样才能长久。

“孰亲”是“哪个更亲”，“孰多”是“哪个更重要”，“孰病”是“哪个更有害”。“知足”是心里知道够了，“知止”是手上知道停下。“费”是耗费，“厚亡”是丢得很重；“殆”是危险。通行本这一句里没有说谁在爱、谁在藏，读的时候，每个人都可以把自己放进去。

据网页转录，字形未核图版：郭店楚简甲组里有这一章；“多藏必厚亡”一句，帛书甲乙本缺失，郭店本作“厚藏必多亡”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章，先问后答，次序很好。

他先抛出三个问题，每一个答案，谁都知道：当然是身体比名声亲，身体比财货要紧，失去比得到更伤人（这里指失去身体）。他没有先讲道理，而是先让读的人自己回答。回答完了，再翻过来：既然这样，为什么人人照着相反的样子活？

“甚爱必大费，多藏必厚亡”，说的是一个常见的事实：爱得太过，花费就大；藏得太多，丢失就重。碗堆满了，一块肉滑下来就掉在桌上；车库塞满了，要找的东西反而找不到。

“知足不辱，知止不殆”，把解决的办法说得很短：知足，知止。这是两个动作：一个在心里，一个在手上。心里知道够了，手上还能停下，人才走得长远。

这几处，都是明写的，也站得住。下面讲没有写的。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

盘点如下（标签：路1缺序、路4断链）。

第一处，“知足”“知止”。原文只写了这两个词，没有写怎样才算“足”，停在哪一格才叫“止”。是少买一样，还是不再买？是够吃，还是够用？每个人的“够”不一样，原文没有给一个可以对着量的东西。

第二处，三个问句。问题抛出来以后，原文直接给了结论，中间没有交代：答案出来以后，这三个答案怎样用？是用来衡量眼前的某件事，还是用来排一个轻重次序？读的人很可能答完就算了，下一顿饭、下一件衣服，仍然按老习惯。

第三处，“可以长久”。长久是多久？怎样检验是真的长久，还是只是暂时没出事？评估和反馈的位置，是空的。

第四处，“知止不殆”。“殆”是危险，可是危险从哪一步开始算？停在危险之前多远才叫“止”？原文没有写。读的人只能等出了事，才知道早该停。

再看一处：三个问题里，“名”“身”“货”是三样东西，“得”“亡”是两个动作。原文把它们排在一起问，却没有说：当它们打起来的时候，先让谁？今天晚饭该吃多少，和这三个问题之间，隔着一整条没有路标的路。

所以每个人只能凭心情去判：心情好的时候觉得够了，心情差的时候又觉得不够。凭心情判，就容易把“知足”读成一种口号，念一念，不做什么。

◆ 五、对读

《懂的老子》把这一章放在第 12 章《啬与知足：购物车里的一百多件东西》：人不是缺，是满，满了就溢；答案谁都知道是身体，人却常照着相反的答案活；知足在心里，知止在手上。全稿还说，郭店本里也有这一章。

《导论》章题是“名与身孰亲：知足不辱，知止不殆”：三问是辨外物与生命底盘的轻重，“甚爱必大费，多藏必厚亡”是发生律，不是道德劝诫。

两本大体相合，落点不同：一本落在日子里的满与溢，一本落在轻重辨与发生律。本书补的是：“够了”是多少，怎样先试一次。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是原型型（路→形→场）。为什么选它？因为对象手里先有的是一个“想要够了”的目标，缺的是一个具体的数。先做一个小原型，再拿到生活里试，比空想“知足”实在得多。

三步。

第一步，写下“够了”的标准，一个具体的数。比如：碗里夹三块，本月只买一样，晚饭吃到七分。

第二步，先做一个小原型，期限短，范围小：这一周，或者这个月，只试这一样。

第三步，到期对照：有没有超过那个数？超了，就把标准重新改一改，改得更现实一点；没超，就再试下一样。这是评估和反馈。

怎么知道做对了？看这个数有没有“守得住”，同时看心里是不是轻了一点，而不是憋着。数字宁可定得保守些，先守得住，再慢慢放宽，这比一次定得太紧更不容易放弃。

今天的小事：写下一个“够了”的数。

定数的时候有一个小办法：先数现在有多少，再往下砍一两成，不要一刀砍到底。砍到底的数，三天就破；砍一两成的数，守得住，守住了才有第二回。守不住也不算失败，说明这个数还没找到。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：岑红，女儿小米的铅笔盒里塞着十几支笔，还总想买新的。第一步，周末陪小米把铅笔盒倒在桌上，一支一支摆开，问她：“平时真正用的，是哪几支？”第二步，一起定一个数，比如“笔盒里留五支”，多出来的收进一个盒子，贴上日期，不扔。第三步，两周后打开盒子，问小米一句：“这里面有没有想拿回来的？”有，就换进去一支，笔盒里仍旧是五支。数是母女一起写的，不是妈妈一个人定的，守起来才不憋气。小事：今晚把笔倒出来，数一数有几支。检验：两周后，盒子里被拿回去的有几支，笔盒是不是还是五支。这个数只是家里自己看，不拿去和同学比，也不进任何评比。盒子里的笔不催着用，也不说“早知道就不买”。

【健康】读者：郁总，应酬多，每回饭局都觉得“不喝显得不给面子”，名声比身体亲。第一步，进饭局之前，在手机便签里写下今晚的数：“三杯，十点前走。”不给别人看。第二步，每喝完一杯，把杯子推到桌心，就当画了一笔；到了三杯，换成茶，笑着说一句：“今天够了，下回我请。”第三步，回到家，先喝一

杯温水，坐下写一行：今晚守住了几杯。数不好看也没关系，下回再试。小事：今晚出门前，先写那个数。检验：一周里的饭局，十点前离席的有几场。这里只讲生活里的节制，不涉诊断和治疗；这件事自己掌不住的时候，请去找医生或心理咨询师谈谈，不必一个人硬扛。写下的那个数，只给自己看，也不对同桌的人宣布。

【事业】读者：邓教练，驾校里一个教练一天要带八九位学员，傍晚嗓子哑，话也变短。第一步，写下一个数：“一天最多带六位。”这个数取的是上个月里，最后一位学员上车时他还说得清话的那个数。第二步，排表时，第七位只排在第二天一早，不挤进今天。第三步，月底看一眼：约不上的学员有几位，转去别的教练的有几位，再回头改这个数。人少了不等于生意少，数对不对，要看实际约不约得上。小事：今晚在排班表上，数一数明天排了几位。检验：月底，约不上的学员人数，和学员当面说“教练今天话变少了”的次数。这个数用来调排班，不拿去考核任何教练；第七位学员那一早的话，也不必多解释，只说“明早第一个”。

带走的话

“够了”要写成一个数，先试一回，再改。

小　账

留白在哪里：“知足”“知止”没写怎样才算足、停在哪一格，三个问句的答案怎样用，也没有写。

今天补的那一步：写下一个“够了”的数。

◆

45

第 45 章

大成若缺

◆ 一、家常开头

【场景】周日上午，贺奶奶腌萝卜，岑红在旁边帮忙。一只坛子里，萝卜条码得整整齐齐，岑红看坛口还空着一截，顺手又塞进两把，压紧："装满了才不浪费。"

贺奶奶没拦她，只把自己那一坛装到离坛口一指宽就停了手，倒进盐水，盖上盖子。岑红另装的一小罐，也塞得满满当当。

过了四五天，岑红那一罐的盐水从盖缝里顶出来，淌了一桌，萝卜泡得发软。贺奶奶那一坛安安稳稳，揭开盖，萝卜脆生生的，水面刚好漫到那一指的地方。

岑红擦着桌子问："那一指，是留给水涨的？"贺奶奶说："坛子也要喘气。"

《道德经》第四十五章，讲的就是这类事：做到最好的，看起来有一处是缺的。

◆ 二、他说

原文，一个字也不动：

> **大成若缺，其用不弊。大盈若冲，其用不穷。大直若屈，其用不屈。大巧若拙，其用不辍。大辩若讷，其用不差。躁胜寒，静胜热。清静为天下正。**

白话大意：最圆满的东西，看起来像有缺，可是用起来不会坏。最充盈的东西，看起来像是空的，可是用起来不会穷尽。最直的东西，看起来像是弯的，用起

来不会停留在一处。最灵巧的东西，看起来像是笨拙，用起来不会中断。最能辩的人，看起来像是不善言辞，用起来不会出差错。躁动能胜过寒冷，安静能胜过炎热。清静，是天下的正道。

“冲”是空虚。“躁”是躁动，“静”是安静。

据网页转录，字形未核图版：郭店楚简乙组里有这一章，字句与通行本有差异；“清静为天下正”一句，郭店本作“清静为天下定”。

◆ 三、先说他对在哪里

先说他说得对的地方。

第一，“看起来像缺”的东西，反而耐用。一个碗，装满了端不稳，八分满最稳；一个计划，排到分秒不差，一出意外就全乱；一个人，把话说满，对方没有插话的地方。留一点余地，是保存能力的一种办法。

第二，他用的是“其用”。五句话后面都有一句“其用不×”。他并不是在夸“缺”本身好看，而是在讲“用起来不会坏”。他说的是效果，不是姿态。

第三，“躁胜寒，静胜热”，给了一个对子：冷的时候动起来，热的时候静下来。动与静各有各的用处，不是一边好、一边坏。

第四，“清静为天下正”，把结论落在“静”上。人要是总在躁，什么都看不清；静一点，才知道哪里该留。

这几处，都是明写的，也站得住。下面讲没有写的。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

盘点如下（标签：路4断链、路3错序）。

第一处，“大成若缺”。“缺”留在哪里？留多少？是留一道菜，留一句话，还是留一个空位？原文只说了“缺”的好处，没有说缺在哪一处。读的人最容易把“缺”读成“随便”：反正要缺，那就少做一点。

第二处，“躁胜寒，静胜热”。依字面，是先躁后静：冷了就动，热了就静。可是什么时候从躁换到静？怎样看出该换了？原文没有写。读到这里，人也许会问：眼下是该躁，还是该静？

第三处，“大巧若拙”“大辩若讷”。看起来笨，不一定是真的巧；看起来木讷，也不一定是真的能辩。真笨的人，也可能“若拙”。原文没有给一个办法，去分辨“真笨”和“大巧”。没有评估和反馈，读的人就很难知道自己是在“留白”，还是在“偷懒”。

第四处，“其用不弊”“其用不穷”。五句的后半都在说“用起来不会怎样”，可是要用多久才见分晓？用了一个月不弊，算不算不弊？评估放在多远的地方，原文没有写。

第五处，五组对仗。整章是五个画像，一个接一个：缺、冲、屈、拙、讷，没有一句交代那个“缺”该留在哪一处。画像都是成品的样子，没有一句说成品怎么做出来。

这就是路3错序的风险：照着字面，把事做得像“缺”、像“笨”，也许就真的缺了、真的笨了。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有为这一章设专章，只在第 16 章点到两处：引“大辩若讷”，说最会辩的人看上去像嘴笨；又把这一章当作一串“大×若×”的句式，用来说他的文风。

《导论》章题是“大成若缺：清静为天下正”：这是第四十一章“大×若反”那条悖论律的重现，缺是余地，落到清静。《导论》所录经文只有“大直、大巧、大辩”三句，没有“其用不居”等，原因未核〔待核〕。

一本借句式说文风，一本读出“留余地”。本书补的是：余地留在哪一处、怎样知道留对了。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是再创型（形→路→场）。为什么选它？因为对象手里已经有一个做到“满”的做法，也就是一个成形的“形”，缺的是让对方参与的新目标。留一处空，对方的场才有地方长。

三步。

第一步，挑一件做到“满”的事，写出可以留空的一处。比如装泡菜坛，留一指宽；给人交代事，只讲三句，留最后一句。

第二步，这次故意不做满，留那一处。留的位置要在对方够得着的地方，不能在他够不到的角落。

第三步，看对方有没有主动补上。补上了，说明留对了；没补，就把空处缩小一点，再试一次。这是评估和反馈。

怎么知道做对了？看对方有没有开口、动手，或者回头问。留空不等于不管，空处还是要留在一个对方够得着的位置上。

今天的小事：这顿饭留一道菜不做。

留空有两条边界。一是留的只能是“不要紧”的一处：火要关、门要锁、车要刹这类关系安全的事，一定讲满，不留空。二是留了就要等，至少等够三十秒，别忍不住自己伸手补上。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：章老师。第一步，备课时在教案上圈出一问，写上“最后一问”，讲到那里停住，对全班说：“这一问，留给你们。”第二步，不点名，只把这一问写在黑板右下角，让孩子带回家想，隔天早读前收三五句答案，不改错字。第三步，第二天开头，从收上来的答案里读两句，不说对错，只问：“还有人想接着说吗？”留的问要小，是孩子够得着的，比如“这个故事里，谁最难受”，不是“人生的意义”；没人接，就换成更小的一问。小事：明天讲完之前，圈出一问，留着。检验：一周里，主动举手来接这一问的孩子有几个。这个数只是老师调

整讲法用的，不进考核，也不拿孩子的答案去评比。孩子的答案写偏了，也留着，那正是下一问的起点。

【健康】读者：贺远，开长途车，总想一口气赶完。第一步，到服务区吃午饭，先盛一份小的，吃完靠着座椅坐三分钟，再决定加不加。第二步，方向盘前不吃零食，要吃，下车吃。第三步，到站时看下午的困劲：是不是比以前来得晚。吃多少是个大概的感觉，用困劲来校准，比称重量好记。小份吃完不够，就再加半份，不赶也不省，吃饭本来是路上的一站。小事：明天午饭，先盛小的。检验：到站时，记一个“困”或“清”，一周后看“清”的天数有没有多起来。这里只讲饭桌上的节制，不涉诊断和治疗；饭后总是不舒服，或者困得没法安心开车，请去找医生看一看，不要靠硬撑赶路。服务区的饭，吃到七八分，起身前再喝几口水。

【事业】读者：岑红，给老人交代用药，以前总是一口气说完十几条，老人点头点得很认真，过两天又来问：“上回你说的，我记混了。”第一步，窗口里只讲三条最要紧的，每条一句，讲得慢一点，用老人听得懂的话。第二步，留最后一条不讲，看着老人，问一句：“您觉得这一条是什么？”让他自己说，说偏了再轻轻接上。第三步，把这三句写在一张小纸条上，请老人带走，贴在药盒上。安全要紧的提醒，一律讲满，不留空；留的只是顺序、习惯这类可以补的。小事：明天配第一份药，只讲三条。检验：一个月里，回来再问“这个怎么吃”的老人有几位。这个数只是药房自己看，不拿去考核任何同事。纸条上的字写大一点，老人看得清，才会真的带走。

带 走 的 话

事做到九分，留一分给对方，让他有地方伸手。

小　账

留白在哪里：“大成若缺”没写缺在哪一处、留多少，“躁胜寒，静胜热”什么时候换，原文没有写。

今天补的那一步：这顿饭留一道菜不做。

◆

第　六　编

学、损与善建

导　语

这一编的九章，从第 46 章到第 54 章，几乎每一章都在回答同一类问题：人该往哪里使劲，又该往哪里收手。知足是收，不出户是收，日损是收，无常心是把自己的一套先收起来，出生入死一章讲的是不要把自己放到险处；到了“道生之，德畜之”，收变成了放：生了，不占着；到了“塞其兑”，又是收；到了“好径”与“善建”，问题回到了脚下：走哪条路，从哪一层做起。

读这九章，容易有一种感觉：说得都对，可明天早上起来，手里还是空的。这一编要做的，就是看这一点。每一章里，原文给了一个方向，一句断语，或者一幅画，却常常没有写先做哪一步、做到哪里算数、做错了怎么回头。本书不说谁缺谁错，只盘点：这一章没有写什么，再补上一步能做的。

这一编的主例，都是些小事：收银台边写着“满二百减三十”的立牌，阳台上看云的一双眼睛，墙上挂了二十年的零件，一本空着的作业，连开十二小时的排班，起步时悬在副刹上方的脚，会响的平板，山间小路，门后的一张小卡。选它们，是因为道理要能讲给邻居听，也因为这九章里的毛病，多半就出在日子的小处。每一章补出来的做法，都标“本书补”，不假托老子；健康条只谈作息、呼吸、节制、走动、情绪的安放，不作诊断，难处大了，请找医生。

46

第 46 章

知足之足

◆ 一、家常开头

【场景】周日下午，岑红上楼给邻居送一碗汤，进门一看，对方刚装修完厨房：整面墙的橱柜，嵌进去的烤箱，台面大得能摊开一张桌布。她站在那里看了很久，嘴里说着“真好”。

回到自家的小厨房，两步走到头，灶台边只放得下一块砧板。她站在那儿，忽然觉得处处不够：台面窄，柜子矮，连窗户都小。

晚饭她照常做了三菜一汤，贺远吃了两碗饭，说：“今天的菜咸淡正好。”她盛汤的时候愣了一下：这间小厨房，天天做着一家人的饭，从没缺过一顿。

那一下“不够”是从哪儿来的？她放下勺子，问自己一个很笨的问题：到底多少，才算够？

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

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

白话大意是：天下太平的时候，跑得快的战马退下来，在田里拉粪种地；天下乱了，连怀着驹的母马也被拉上战场，在郊外的野地里下驹。祸事里，没有比“不知足”更大的；过错里，没有比“想多得”更重的。所以，知道够了的那一种够，才是常常都够。

最后一句里有两个“足”。前一个“足”，是“知足”里的足，是人心里认下的那条线；后一个“足”，是真的够了。这一章把二者接在一起：先有心里那条线，才有常常够的日子。

关于版本，这里只记一笔（据网页转录，字形未核图版）：郭店楚简有这一章，归在甲组，三个断语的次序和通行本不一样，写作“罪莫厚乎甚欲，咎莫佥乎欲得，祸莫大乎不知足”；末一句写作“知足之为足，此恒足矣”。帛书甲本则作“罪莫大于可欲，祸莫大于不知足，咎莫憯于欲得”。本书依通行本，不替版本裁判。

◆ 三、先说他对在哪里

先说这一章明写的要求。它把“祸”的根点了出来：不是东西少，是不知足；不是人坏，是想多得。这一点，站得住。

岑红看完邻居厨房的那一下，就是个例子。自家的灶台，天天做出一家人的饭，一顿没缺过，缺的只是看见别人的大台面以后冒出来的那一点“比”。日子没有少一块；想要的那一刻和真缺的那一刻，隔得很远。这样的事，每个人都经历过，经历几次，心里便隐隐知道。

他还做了一件细事：把“足”分成两个。前一个“足”，是“知足”里的足，是人心里认下的那条线；后一个“足”，是日子里真的够了。先有那条线，才有常常够的日子。一个心里没有线的人，永远跟在想要的后头追；一个手里有线的人，走到线边，会自己停一停。

这个区分，对每个愿意回头数一数自己手里有什么的人，都有用。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

先说明口吻：这一节只盘点，不说谁缺谁错。要看的是，一个读完这一章、点头称是的普通人，第二天早上起来，手里拿到了什么。

第一处，次序。全章只说了“知足”，没有写先做什么、再做什么。“祸莫大于不知足”断得又重又准，但从“欲得”走到“知足”之间，没有一步让人先看清自己手里已经有多少。没看清，就谈不上“够”。这是路1缺序。

第二处，线画在哪里。“知足之足”前一个“足”是一条线，原文说有这条线，没说怎么画。画高了，等于没画；画低了，又成了硬压，用一句“知足”把没过去的想要按下去，按下去的东西往往在别处冒出来。

第三处，“常足矣”的“常”。它是结果：常常够。可线画出来之后守不守得住，守了以后要不要再看一眼，没有写。十年前画的线和今天画的，未必还是同一条。这是力4缺拍：过程里没有排出“回头看一眼”的那一拍。

第四处，“真足”和“硬压”。从外面看都是不买、不添，区别在里头：真足的人线里不缺、线外不惦记，硬压的人线外夜夜还在想。原文没有给一把能自己量的尺子。

还有一处小的：“天下有道，却走马以粪”讲的是天下，不是一个人的衣柜。从“天下”落到“一个人”，中间隔着一座桥，原文没有架。

所以缝隙不在“知足”这个态度，态度站得住。缝隙在于：态度之前没有一步“数一数”，态度之后没有一步“回头看”。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）有专章：第 12 章“啬与知足：购物车里的一百多件东西”，把两个“足”讲成“心里认定的够”和“真的够”；第 48 章“你那套‘顺其自然’，落在哪里”用一位开了三十年五金店的老板提醒：“知足”得有个底，他的知足，站在一段不知足的日子上。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）章题“天下有道：知足之足，常足矣”，读成因果链，分开“逐外物之足”与“内在知足之足”；试读版此章中间缺页，缺的不转述。

两本讲条件与因果；本书补“怎么做”：先对着存货画线，再按线买，月底回头看。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章，本书选的是沉淀型（场→路→形）。为什么是它？因为岑红手里已有的，是日子本身：米缸、油瓶、柜子，天天在用，天天在买。缺的是那条“够”的线。线不能凭空画，所以先在日子里看一眼存货，让线从存货里长出来。

第一步：下次出门买东西前，先在清单上每样写一句“家里还剩多少，够用到哪天”。这一步只是看，不判断。

第二步：把这个日子当线：存货比下次采购日还撑得久，就不买；撑不到，才买。满减、搭赠，差多少就差多少，不为凑数多拿一样。

第三步：月底把小票摊开，数两样：清单外多拿的有几件，线里有没有断过货。线里断了，把线往外挪一点；线外还惦记，别硬压，写下惦记的是什么，下个月再看。这一步是评估和反馈，也是“知足之足”从句子变成一件事的地方。

这里的“够”，不是越少越好。线里不再缺，线外不再惦记，才叫够。

今天的小事：把厨房里的米、油、纸各看一眼，在冰箱门上写“够用到几号”。

◆ 七、放回日子里

【教育】秋游前，章老师发现班里孩子的零食越带越多，去年有人背了半书包，走到半路背不动，吃剩的又原样带了回来。她不想靠一句“别带太多”压下去。第一步，周一班会，请孩子们回想去年秋游，哪样零食带去又带回，哪样没吃到就没了，各说一样。第二步，全班商量“一人最多带几样”，数字由孩子们自己定，写在黑板角，老师自己也只带这么多。第三步，秋游回来的路上，每人用一句话回答：“带的里面，哪样多了，哪样不够？”今天的小事：明天班会前，请孩子们各想一样“带去又带回来”的东西。检验：说“不够”的孩子，说不说得出缺了哪一样；说得出的，下次线挪一格，说不出的线先留着。这样做，孩子的“够”是自己说出来的，不是老师宣布的。孩子们的回答只用来调线，不进考核。

【健康】贺远跑长途，夜里十一点多到家，进门就开冰箱，“再吃一口”常常吃成一顿。第一步，给“够”配一个收尾动作：热一碗提前焖在锅里的粥或汤，吃完洗碗，把厨房灯关掉，关灯就是句号。第二步，碗里的量先照平时的七成盛，不

够，可以再添一次，只添一次，添完就关灯，不再回厨房。第三步，哪天半夜饿得睡不着，不靠硬忍，第二天把晚饭挪早半小时。今天的小事：今晚吃完，洗碗，关灯。检验：关灯躺下以后，人还惦记不惦记冰箱，半夜有没有再起来。这样做，“够”有了一个看得见的句号，比对自己说“少吃点”好守；只要关灯这个动作做了，就算数，量上差一点不追究。吃饭总是失控，或者一吃就内疚，请找医生或营养师谈谈。

【事业】雷师傅看见同行新添了一台设备，门口热热闹闹，他也有点心痒。第一步，翻出最近三个月的单子，数哪台设备经常闲着，哪台门口排着队，闲着那台的同类，先不添。第二步，给自己定一句话：“排队超过三天，才考虑添。”写在铺子的墙上，徒弟也看得见。第三步，真要添之前，先租一台，或把一张单子外包出去试一试，一个月后拿着单子回头比：多接的活，抵不抵得过它占的位置和钱。今天的小事：数一数最近二十张单子，哪台机器一次没动过，在单子旁画一道杠。检验：试过之后，那台设备带来的活，有没有超过它占的位置和钱。这样做，添不添由单子说话，不由同行的热闹说话。单子和机器的读数只用来调这条线，不拿去考核哪个师傅。

> **带 走 的 话**
>
> **画线之前，先看一眼手里还剩多少；线里不缺，线外不惦记，就是够。**

小　账

留白在哪里：知足之前没有“看一眼存货”的一步，知足之后没有“回头看”的一拍。

今天补的那一步：把厨房里的米、油、纸各看一眼，在冰箱门上写“够用到几号”。

◆

47

第 47 章

不出户，知天下

◆ 一、家常开头

【场景】周三下午，贺奶奶坐在客厅的藤椅上择豆角，大门关着。楼道里有脚步声一级一级上来，她头也不抬：“小米回来了，今天上体育课了，鞋底还带着操场的沙。”

门开了，小米愣在门口，低头看鞋，果然沾了一层沙。

她问：“奶奶，你又没开门，怎么知道的？”奶奶把一根豆角掐成三段：“你平时上楼，两步一级，今天一步一级，还拖着脚，鞋底沙沙响。听了好几年，也有听错的时候，上回我把送水的当成了你。”

说完她自己也笑了。听了好几年，说不清这是怎么“知道”的。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **不出户，知天下；不闚牖，见天道。其出弥远，其知弥少。是以圣人不行而知，不见而名，不为而成。**

白话大意是：不出家门，就能知道天下的事；不往窗外看，就能看见天道。人走得越远，知道的反而越少。所以圣人不用走就知道，不用看就能叫出名目，不用硬做就能成事。

这一章有一句很容易读歪：“不出户，知天下”。字面上，像是说关起门来就能当先知。后面一句“其出弥远，其知弥少”，又像在泼人往外走的冷水。要看清

它，得把三个动作摆在一起：不出、不窥、不行。三句后面，都跟了一个结果：知、见、成。

关于版本，这里记一笔（据网页转录，字形未核图版）：郭店楚简没有这一章；帛书本作“不出于户，以知天下；不窥于牖，以知天道”，通行本把后一句的“知天道”改成了“见天道”。本书依通行本，不替版本裁判。

◆ 三、先说他对在哪里

先说这一章明写的要求：别一味往外跑。“其出弥远，其知弥少”，这句话站得住。

你看今天的人，手机里一天翻过几十个消息，朋友圈刷到半夜，哪一条都看了，可要问他们这件事到底怎么回事，常常答不上来。看得多，不等于知得多。走得远，只是见得多；见得多，只是堆得多；堆得多，不一定看得出东西。

贺奶奶那句“小米回来了，鞋底带着沙”，是另一种知。她没学过什么听音辨人，只是在一间屋子里坐了好几年。同一道楼梯，同一扇门，一天天地听，脚步声和人在她身上连成了一条线。小米上楼，只知道自己在走；奶奶听出了她这一天。

所以，这一章讲的，不是闭门造车，而是“把一个地方看透，就能知道很多别的”。这一条，站得住，也正是它最有用的地方。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一节只盘点，不说谁错。

先看次序。“不出户，知天下”，如果照字面，从“不出户”做起，一个什么都没见过的人，是知不了天下的。他坐在屋里，面前只有四面墙，没有一样可供推理的东西。这样做，会倒着走：先不看，再想知。这是路3错序。原文只写了圣人的结果，“不行而知”，没有写他在家里先看了什么、看了多久。

再看首尾。起点是“不出户”，终点是“知天下”，中间那段是空的。一个普通人，从哪一步进去？先看哪里？看几天？看出什么才算“看出来了”？没有写。这是路5首尾不衔：起点和终点接不上，普通人进不去。

还有“不为而成”。成的是什么？谁来核对？是自己觉得成了，还是别人看见成了？原文没有交代。“不行而知”“不见而名”“不为而成”三句，都只写了结果，没写这个结果是怎样在日子里一点一点攒出来的。

再回头看“其出弥远，其知弥少”。这是一句断语，没说走远了为什么知得少：是时间不够？是看得太快？是每个地方只看一眼，没有一处看透？原文只下结论，不给理由，读的人只好自己猜。

这些“没有写”，不是说这一章错。它写的是圣人的样子，不是新手的路。新手要的是一座桥，从“什么都没见过”，走到“看出了规律”。这座桥，原文没有搭，本书来搭。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有专章讲这一章，只在第 16 章“‘知者不言’的人，写了五千言”里提到老子第 47 章：一个不出门的人，把他知道的天下写成给出门的人读的书，拿它和“知者不言”对照。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）章题“不出户知天下：不行而知”，读成：万物遵循同一条恒常的律，握住它就能不出户而知天下，向外逐物越远，所知反而越少，概括为“握律胜于逐物”；特别说这不是闭门空想，并称此章是第四十八章“为学日益，为道日损”的先声。

一本借它说一个人和他的书，一本读成认识的律；都没有讲新手怎么从“看”开始。本书补“怎么做”：先把一个地方看透，再推别处，错了回头改。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章，本书选的是锚定型（场→形→路）。为什么是它？因为普通人此刻已经有的，是一个天天待着的地方：家，教室，店面，一条每天走的路。缺的是“看出规律”。所以，先在这里看，让规律从日子里长出来，再拿它去推没去过的地方。

第一步：选一个天天待的地方，每天同一个钟点看一眼，连看五天，每天记下一件反复出现的事。

第二步：把记下的事，合成一句话的规律。比如：“两步一级的是小米，一步一级还拖着脚的，多半是累了。”这句话要短，要能被别人反驳。

第三步：拿这句话去预测一件还没发生、或没亲眼见过的事，再去核对。对了几成？错在哪一处？把错的地方改进规律，再预测一次。这一步是评估和反馈，也是这座桥里最要紧的一块板。

这样一来，“不出户”就有了落脚处：先把一个地方看透，再谈推到别处。错了，也错在小地方，不会错在天下。

今天的小事：今晚在家里选一处，写下今天在那里看到的第一件事。

◆ 七、放回日子里

【教育】邓教练带的学员，没上路就慌，总觉得“路上什么情况都可能有”。第一步，先让学员在场边，对着同一个模拟路口站三天，每天上课前十分钟，写下“绿灯亮了之后，头三秒谁最先动”。第二步，把三天看到的，合成一句话规律，念给教练听，教练只问一句“你凭什么这么说”。第三步，带着这句话去真实的路口对一对，错在哪里，就把哪里记下来。今天的小事：下次课，先让学员在场边站十分钟，说出三条规律。检验：到了真实路口，学员能不能说出一句，“这里和场边不一样的地方是……”。这样做，学员带着自己看出的规律上路，比背口诀心里有底。场边与真路口不一样的地方，就是下一节课要练的那一处。读数只给学员自己看，不进考核。

【健康】岑红站了一上午柜台，午饭后总犯困，眼皮发沉，她不想靠浓茶硬撑。第一步，不列大表，只做两天对比：第一天，午饭后靠在椅背上闭眼十分钟，定好闹钟，不看手机；第二天，午饭后站到窗边十分钟，看远处，不坐下。第二步，两天的下午两点，各问自己一句“现在困到几分”，写一个一到五的数，一是清醒，五是眼睛睁不开；两天的午饭，饭量尽量一样。第三步，把管用的那样再用三天；两样都不管用，就把下午的第一件活换成站着做的，再试两天，不加茶和咖啡。今天的小事：明天午饭后，先闭眼十分钟。检验：下午两点那个数，有没有比站着的那天低。这样做，一次只试一样，好坏对着比，比听来的偏方可靠。困意一直不退，或者越来越重，请找医生看看。

【事业】贺远琢磨着要不要接一条新线路，去没跑过的省份。他先不看新线路的运价，而是回头翻手里已经跑熟的一条线。第一步，翻出这条线最近三个月的回单，写一句话：“耽误的时间，多出在哪一段。”第二步，拿这句话去推那条新线：同样长的路，会不会也耽在类似的地方？再打电话问两位跑过那条线的同行，推得对不对。第三步，推对的留着，推错的找原因，改了再推一次，三轮之后，才定接不接；三轮都推不准，说明还没看透，先不接。今天的小事：今天翻一条线一周的回单，圈出重复出现的耽误。检验：同行说的和你推的，差在哪一段。这样做，不必先赔一趟去试，先用手里的旧账把话问明白。回单数字只用来看问题出在哪一段，不拿来考核谁。

带 走 的 话

先把一个地方看透，写成一句能被人反驳的话，再去推没去过的地方。

小　账

留白在哪里：“不出户”之前，没写先在家里看什么、看几天；“知天下”之后，没写谁来核对。

今天补的那一步：今晚在家里选一处，写下今天看到的第一件事。

◆

48

第 48 章

为学日益，为道日损

◆ 一、家常开头

【场景】下着小雨，一位熟客的车漏了油，等着换一个垫片。雷师傅转身去找，先翻墙上挂着的零件，大的小的，锈的不锈的，密密麻麻，像一幅他自己也看不太清的画，没有；再拉抽屉，一只一只翻，也没有。

客人站在门口，没催，只看了一眼表。雷师傅的手冻得发红，最后在最里面那只抽屉的底下，摸到了那个垫片。前后四十分钟。

他把垫片递给徒弟，目光落在墙上。新到的一批工具还堆在地上的纸箱里，没处挂。这面墙上的东西，每一样都有来历，哪一样都说得出“说不定哪天用得上”。可是需要的那一个，偏偏翻了四十分钟。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **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。**

白话大意是：做学问，一天比一天添；求道，一天比一天减。减了又减，一直减到“无为”，到了无为，就没有什么做不成的。要取天下，常常靠的是“无事”；等到一有事，就不够取天下了。

这一章的头两句，是一副对子：“日益”对“日损”，“为学”对“为道”。一个往上加，一个往下减。第三句说减到哪里去：无为。第四句说减出来是什么：无不为。最后一句，换成了治天下的口气：靠“无事”，一有事，就不够。

关于版本，这里记一笔（据网页转录，字形未核图版）：郭店楚简有这一章，在乙组，“以至于无为”一句写作“以至无为也”；帛书乙本的头一句作“闻道者日损”，北大简作“为道者日损”，都比通行本的“为道日损”多一个“者”字；帛书乙本还把“为”写成了“闻”。本书依通行本，不替版本裁判。

◆ 三、先说他对在哪里

先说这一章明写的：有两件事，方向不同。一件是学，越学越多；一件是道，越行越少。这个对比，站得住。

学一门手艺，要一天天往里添：认识一种材料，学会一把工具，记住一条规矩。雷师傅干了几十年修车，脑子里的东西，一天比一天多。这是“日益”，没有人反对。

可是干久了的人，也都懂另一面：东西多到一定程度，找不到了。工具箱满了，要用的那把压在最底下；脑子里装满了，面前这辆车的毛病，反而看不清。手艺越老，越知道哪些活儿可以不做，哪些零件可以不换。这是“日损”的一个影子。

这一章难得的地方，是它没有把“学”说成坏事，只是把“学”和“道”分开：一个是堆，一个是减。堆是需要的，减也是需要的，两者不抢地方。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一节只盘点，不说谁缺谁错。

先看“日损”。它只给了一条路：减。可是减什么？先减哪一样？减到哪里，才算“至于无为”？原文没有写。一个手里有一面墙零件的人，读到“日损”，会不知从哪只手伸出去。只给一条路，不给次序，这是路2单序。

再看“损之又损”。这四个字里，有“又”，有“再来”，却没有回头看的一步。减了一样，是减对了，还是减过了？减过了怎么办？原文没有交代。一个愿意认真减的人，最怕的就是减错：昨天扔了的，今天正好要用。没有一步“回头看”，这个减法就不敢大胆做，也不敢长久做。这是路4断链：一圈做下来，缺了“评估”和“反馈”。

还有“及其有事，不足以取天下”。这句话的意思很清楚：一有事，就不够。可事情有时候躲不掉：孩子生病，客户投诉，机器坏了。这时候该怎么办？原文没写。它给了一个理想的状态，没给有事时的做法。

还有一个小地方：“无为而无不为”的“无不为”，从“无为”走到“无不为”，中间的路，原文也没有展开。是自己做到的？还是减完之后，空出来的地方自己长出来的？没有写。

所以，缝隙不在“减”这件事本身，减是对的。缝隙在于：减之前没有“为什么减”，减之中没有“先减几样”，减之后没有“怎么知道减对了”。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）在第 13 章“无为：他到底在说什么”里设了“学东西是加法，修道是减法”一节，说修道是往外减：减掉多余的动作、念头和“非得怎样”的执拗，减到最后，只剩恰好该做的那一点；第 4 章也把“取天下常以无事”列为书里讲怎样取天下的一处。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）章题“为学日益：为道日损”，把“损”读成损去人为的强加、成见与中心，不只是损情欲；为学是加法，为道是减法，回到自身如此的发生；落到治理，是“取天下常以无事”。

两本说法相近而措辞不同，只照录，不替谁裁。它们讲“是什么”“怎么读”；本书补“怎么做”：先说清为什么减，再减几样，再回头看。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章，本书选的是再创型（形→路→场）。为什么是它？因为雷师傅此刻手里有的，是一堆现成的东西：墙上的零件、柜里的工具、脑子里的规矩。他缺的，是“为什么减”。没有目标的减，只是丢东西。所以，先给这堆东西一个新目标，再动手。

第一步：先说清“腾出来做什么”：腾出半面墙，放新到的工具。用粉笔把这半面墙圈出来，圈里的东西，先不扔，先看。

第二步：圈里的零件一样一样问“这一年用过没有”。用过的，留在伸手够得着的地方；没把握的，搬到后屋的架子上，箱子外面贴一张日期。

第三步：一个季度后，看那只箱子：被取下来过几样？取下来的，回到墙上；一次没动过的，才送人或当废品。这一步是评估和反馈，有了它，“日损”才不会变成“乱扔”，也不怕减过了。

这样，“日损”有了三个抓手：腾出来做什么，先搬哪几样，怎么知道搬对了。

今天的小事：用粉笔在墙上圈出要腾的那半面墙。

◆ 七、放回日子里

【教育】小米的书包越背越沉，一到周三，肩带勒出两道红印。贺远没有直接替她减，他想让小米自己说。第一步，周日晚上，和小米把书包倒在地上，把书本分成三堆：明天要用的，这个星期要用的，这个月才用的。第二步，只有第一堆回书包，另两堆放在书架上固定的两格，让小米背着书包在客厅走一圈，说一句“重不重”。第三步，周三晚上问她：“这几天，有没有哪一本本来要用，却没在包里？”有，就加回一本，不加第二本。今天的小事：今晚倒一次书包，分三堆。检验：一周下来，漏带的本数有几本，周三肩上的红印有没有轻一点。这样做，“减”是小米动手分出来的，不是大人替她扔的。漏带的本数只给父女俩看，不进考核。

【健康】邓教练坐在副驾上，一天带七八位学员，起身下车时，腰像锈住了。他以为是年纪到了，可一部分是“一口气坐到底”攒下来的。第一步，不添新动作，先减一样：每带完一位学员，不急着接下一位，先下车站一分钟。第二步，站的这一分钟里，双手叉腰轻轻往后展一展，喝两口水，看一眼远处。第三步，到了周六，只问自己一句：这一周，起身的时候哪一天最顺？再看那一天站了几次，把站的次数往那一天靠。今天的小事：今天带完第一位学员，先下车站一分钟。检验：晚上收班，手往后腰一按，那股发硬的感觉轻了没有。这样做，不是多做了一套保健，是把一口气坐到底，减成一段一段。腰上的不舒服一直不退，请去找医生看看。

【事业】郁总的公司，每个月要做十二张报表，做完发出去，没几个人回。第一步，把十二张报表的名字抄在一张纸上，每张旁边写两样：谁在看，他上回拿它做过什么决定。写不出来的，打个叉，再问两位部门主管，补不上的叉保留。第二步，叉最多的三张，不砍，合并进一张“一页纸”，每张只留一个最要紧的数，一共三个数，把省出来的两个半天，写进日历，专给最要紧的那一张。第三步，一页纸发出去，一个月后数一数：来问细节的有几个人，问的是哪一项。今天的小事：今天把十二张表的名字抄成一列，打叉。检验：一个月后，来问细节的人有几个，被问的是不是留下的那三个数。这样做，不靠一句“砍”，靠合并，也留了后路：有人要细节，就单发那一张。表上的数字只用来看，不进任何人的考核。

带走的话

减之前，先说清腾出来做什么；不扔，先搬远一格，过一阵回头看谁自己回来。

小　账

留白在哪里：“日损”只说了减，没说减什么、先减几样，也没有回头看减得对不对的一步。

今天补的那一步：用粉笔在墙上圈出要腾的那半面墙。

◆

49

第 49 章

以百姓心为心

◆ 一、家常开头

【场景】下午放学前，章老师批改作业。小米的本子在手边，小米昨天说，作业写完了。章老师翻开本子，里面是空的，一个字也没有。

她手里的红笔停在半空。要是在从前，她会马上把小米叫到跟前，说一句“你怎么骗人”，再让她当场补上，周末罚抄两遍。她有一套现成的做法，用了很多年，管用，也省事。

这一次，她没有那样做。她把本子轻轻合上，等到放学，叫住小米，蹲下来，问了一句：“今天回家以后，哪一段时间，最难熬？”

小米愣了一下，眼睛往旁边看，半天，才小声说：“奶奶去买菜的时候，我一个人在家。”

章老师没有再追问作业。她只是点了点头。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **圣人无常心，以百姓心为心。善者，吾善之；不善者，吾亦善之，德善。信者，吾信之；不信者，吾亦信之，德信。圣人在天下歙歙，为天下浑其心，百姓皆注其耳目，圣人皆孩之。**

白话大意是：圣人没有一颗固定的心，他是拿百姓的心当自己的心。对善的人，善待他；对不善的人，也善待他，这样就得到了善。对守信的人，信他；对不

守信的人，也信他，这样就得到了信。圣人活在天下，收敛着，为天下把人心混成一片；百姓都盯着耳目看，听，圣人把他们都当孩子一样待。

这一章里有三个不容易的地方。一是“无常心”，没有固定的心思，不是没有心，是不把自己的一套先摆出来。二是“不善者，吾亦善之”，对不善的也善。三是最后一句，“皆孩之”，把人都当孩子，这个“孩”字，是疼，不是看低。

关于版本，这里记一笔（据网页转录，字形未核图版）：郭店楚简没有这一章；帛书乙本此句作“恒无心”，不是“无常心”。本书依通行本，不替版本裁判。

◆ 三、先说他对在哪里

先说这一章明写的要求：别先拿自己的一套去量别人。“以百姓心为心”，这是这一章最站得住的地方。

很多人做事，是先有一个“想要的样子”，再去要求别人变成它。老师有老师想要的学生，家长有家长想要的孩子，领导有领导想要的下属。想要的样子没有错，错在先用它当尺，一量，别人就成了“不合格”。

“以百姓心为心”，是先把自己那把尺放下，去看对方的心里在想什么。章老师那一次，没有去量“小米合格不合格”，而是问了“哪一段最难熬”。她就看到了一件在作业本外面的事：孩子一个人在家，心里是怕的。

这一章还有一个很难的地方，也站得住：对不善的人，也善。善待好人，谁都会，善待不好的人，才见功夫。因为不善的人，往往最需要有人先听他说话。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一节只盘点，不说谁错。

先看“以百姓心为心”。它说了要，没说先做什么：先听什么？听谁？听多久？听来的话，怎么变成自己做事的依据？这些都没写。想“以百姓心为心”的人，常常不知从哪一步开始，结果是一句话挂在墙上，人还是原来的做法。这是路1缺序。

再看“不善者，吾亦善之”。这里的“善之”是什么动作？是原谅？是不管？是继续给机会？还是别的？原文没有写。也没有写，它和纵容的界线在哪里。一个孩子没写作业，“善之”，是不是可以一直不写？一个员工总迟到，“善之”，是不是可以一直迟到？没有写，读的人就只好自己猜，猜偏了，要么变成放任，要么变成演戏。

再看“不信者，吾亦信之”。信了，信错了，怎么办？这是一个更要紧的缺口。信，是要冒风险的。信了以后，什么时候发现信错了？发现了怎么收？原文没有留一步“回头看”。没有评估和反馈，“信之”就成了一次性的赌，而不是一件可以反复做的事。这是路4断链。

还有“百姓皆注其耳目，圣人皆孩之”。百姓都盯着耳目，圣人把他们当孩子。这里的“孩之”，是一个结果，不是一个做法：怎样才能让人“孩”起来？是等，是陪，还是别的？没有写。

所以，缝隙在这里：这一章说了要有一颗向着对方的心，却没有写怎样把这颗心用在一件具体的事上，也没有写怎样知道，用得对不对。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有专章讲这一章，只在第 3 章“书里的那个‘我’”里引了“圣人无常心，以百姓心为心”，说这里的圣人把自己放得很空，用来和别处的“吾”对照，没有展开别的句子。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）章题“圣人常无心：以百姓心为心”，所录经文作“常无心”，与本书所据通行本的“无常心”不同，取舍缘由试读版未见〔待核〕；它把“无心”读成不立固定的自我中心与成见，把“善者善之，不善者亦善之”读成不以固定标准分别对待，归在治心一线。

两本都没讲“先听什么、听多久、怎样检验”；本书补“怎么做”：先写下自己的做法，再进入对方的场，再用对方的话定目标，最后问一句。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章，本书选的是进入型（形→场→路）。为什么是它？因为章老师此刻手里已有的，是一套现成的做法：作业没交，就罚抄。她缺的，是对方的场。所以，先别改做法，先进去，再定目标。

第一步：把自己惯用的做法，写成一句话。比如：“作业没交，就罚抄。”写出来，看清它。

第二步：进入对方的场。课间陪这个学生坐十分钟，只听，不纠正，记下他说的三句话。不是三条建议，是三句原话。

第三步：用他的话，写一个目标，试一周新做法。周五，问他一句：“这样你觉得对味吗？”这一句是评估和反馈，没有它，“善之”“信之”就没有尺子。

这里的“善之”“信之”，本书补作：先听，再用对方的话定目标，最后问一句对不对。这不等于纵容，因为目标还在，只是路换成了他走得动的那一条；也不等于被骗，因为每一步都有一次回头问。

今天的小事：问一句“今天最不想做的是哪件事”，不评判。

◆ 七、放回日子里

【教育】雷师傅新带的学徒，干活不爱出声，哪里不会也不问，一催就说“知道了”。雷师傅平时的做法是多讲几遍。第一步，把这个做法写下来：“不懂就问我。”想一想，这句话对这个学徒有没有用。第二步，不讲大道理，只换一个问法：每天收工前，不问“懂了吗”，只问“今天哪一件，你自己最没底？”只听一句，不接话，写在工具柜门的里侧。第三步，用他这几天的话定一个小目标，比如他说“怕问了显得笨”，就约定：每天收工前他说一句，师傅第二天开工，头一个先答。今天的小事：今天收工前，只问那一句。检验：一周后，他有没有哪一天不等问，自己先开口。这样做，问不问有了台阶，学徒的话被用上了，就不再只说“知道了”。这一句话只用来安排教学，不进考核。

【健康】贺远想让母亲多走动，母亲总说外头热，不想动。他以前的做法是催：“出去走走，对身体好。”第一步，这个周日，陪她走平时去的菜市场那条路，一路只听，不催，记下她不愿多走的理由，比如“热”“没处坐”。第二步，

用她的理由，定一个小目标：走到路边那棵阴凉的树下，坐一会儿再回来，每次回到家，给她倒一杯水，先走这一段，一周两次。第三步，两周后，趁她坐在树下，问她：“走起来，觉得怎么样？”今天的小事：这周日陪母亲去菜市场一趟，不催。检验：母亲有没有自己提到那棵树，或者主动说“今天去树底下坐坐”。这样做，目标出自她自己的理由，不是儿子强加的，才容易长久。若母亲觉得身体不舒服，请带她去看医生。

【事业】岑红的药房窗口，同事总抱怨“病人排队太久，都怪我们”，抱怨来抱怨去，没有一条落地的。第一步，把现行的窗口分工写下来：几个人，谁收方，谁配药，谁发药。第二步，轮流站每个岗位各半天，只听病人和同事说话，记下他们嘴里最常出现的一件事，是找药慢，还是问得多。第三步，用他们的话定一条改动，比如“把最常配的二十种药，挪到离窗口最近的一格”，试一个月，月底看两样：同事怎么说，排队的人是不是少了一点。今天的小事：这周，找一位同事问“哪个岗位最磨人”。检验：抱怨是不是从一团变成了一条。这样做，改动有出处，同事知道自己的话被用上了。排队的人数，只用来看改动有没有用，不进任何人的考核。

> **带走的话**
>
> **先听，再用对方的话定目标，最后问一句：这样你觉得对味吗？**

> **小　账**
>
> **留白在哪里：**“善之”“信之”没写是什么动作，也没写信错了怎样发现、怎样收。
>
> **今天补的那一步：**问一句“今天最不想做的是哪件事”，不评判。

◆

50

第 50 章

出生入死

◆ 一、家常开头

【场景】郁总的物流公司，晚上九点还亮着灯。调度员为了赶一个晚上的单，排了一位司机连开十二个钟头。郁总路过调度室，看了一眼排班表，停住了。

调度员解释得很快：“这单客户催得紧。他自己说没事的。”

郁总没有马上说“改”。他问了一句：“他说的是真没事，还是不敢说有事？”

调度室里安静了一会儿。电脑风扇嗡嗡响。调度员张了张嘴，没有答上来。因为他也不知道。电话里司机说“没事”两个字时，声音是平的，听不出别的。

这一类事，在许多行当里每天都在发生：事情赶，人肯扛，大家都说“没事”，直到有一天，没有人再能说得出口。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **出生入死。生之徒，十有三；死之徒，十有三；人之生，动之死地，亦十有三。夫何故？以其生生之厚。盖闻善摄生者，陆行不遇兕虎，入军不被甲兵；兕无所投其角，虎无所措其爪，兵无所容其刃。夫何故？以其无死地。**

白话大意是：人从出生走到入死。属于生的，占十分之三；属于死的，占十分之三；本来可以好好活，却自己一步步走到险处的，也占十分之三。为什么呢？因为把“生”看得太重、养得太厚。听说善于护养自己的人，走在山路上遇不着凶

兽，进了军队也不会被兵器伤到；凶兽的角没处顶，虎的爪没处抓，兵器的刃没处下。为什么呢？因为他身上，没有可以被打中的那个地方。

这一章有几处，不好一下读懂。“十有三”是一个比例，没有说它是怎么来的。“生生之厚”，是把求生做得过了头。“无死地”，没有死地，是一个结果。

关于版本，这里记一笔（据网页转录，字形未核图版）：郭店楚简没有这一章；帛书本作“而民生生，动皆之死地之十有三”，和通行本的“人之生，动之死地，亦十有三”字句不同。本书依通行本，不替版本裁判。

◆ 三、先说他对在哪里

先说这一章明写的：有的人，不是被什么大事压垮的，是自己一点一点，把自己放到了险处。这一条，站得住。

你看身边的事：一个人为了赶活，一连几天不睡；一个人为了多挣一点，什么活都接；一个人听了几场讲座，每天要做七八件“保养”。他们做这些事的时候，心里想的都是“好”，想把日子过得更牢靠。可是做过了头，反而不牢靠了。这就是“生生之厚”的家常样子：想把一样东西养得越厚越好，养着养着，把自己累垮了。

这一章又说，有一种人，有办法让自己不处在险处。这一点也有道理：真正的稳妥，不在“遇险能躲开”，而在“尽量不走到险的那个位置上去”。一个老司机，不是遇到事故比别人躲得快，是他知道哪一段路、哪一个钟点最容易出事，提前绕开了。

这是常识，也是这一章里最实在的一粒米。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一节只盘点，不说谁错。先说明一件事：本章不谈做法。这一章主要在描述人的处境和“善摄生者”的样子，没有给做法。所以下面扫出来的，不是“做法写得不够”，而是“做法的位置是空的”。

先看起点和终点。起点是“生生之厚”，终点是“无死地”，两头都写得清楚，中间隔着一整段，原文没有写。“善摄生者”平时做了什么？每天做什么？每

周做什么？原文没有一句。它只写了结果，“陆行不遇兕虎，入军不被甲兵”，没有写步骤。结果不能当步骤用，一个人读到这里，只知道“善摄生者”的结局，不知道自己明天早晨该做哪一件事。这是路5首尾不衔：终点与起点接不上，普通人进不去。

再看“十有三”。这是一个比例，生之徒、死之徒、动之死地的人，各占这么多。可是它没有说，一个人怎么知道，自己属于哪一类。读的人，只好每个人偷偷把自己归到最好的一类。

还有“兕无所投其角，虎无所措其爪，兵无所容其刃”。这三句写得很有画面，但若照字面去读，很容易变成一种保证：只要做到了，就什么都不会发生。本书不这样读。这一章写的是一个人处在什么位置，不是做到什么，就百无禁忌。读成“有保证”，人就容易更大胆地去冒险，原文没有在这里设一道栏。

所以，缝隙在这里：这一章描出了“不在险处”的样子，却没有写，一个普通人，怎样一步一步，把自己从险处挪出来。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有专章讲这一章，全稿检索未见引它的文字，这里不作转述。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）章题“出生入死：善摄生者无死地”，把“生生之厚”读成过度求生、厚养，过度反招相反的结果，接的是“物壮则老”；把“无死地”读成不把自己置于致命的境地，即不逞强、不趋极、不涉险，并特别说明这不是有神力避害。

一本没讲，一本读成“不置于险处”。下面的做法是本书补的，不是这一章讲的：把“尽量不把自己放在最容易出事的位置”这一句，变成一张能贴在门上的纸。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

本书选的是倒逼型（路→场→形）。为什么是它？因为对象手里已有的，是一个硬目标：别走进险地。他缺的，是场和形：谁来配合，写成什么样子，才守得住。

第一步：写下最容易让人进险地的一件事，再配一条硬线。比如：连开十二个小时赶单，对应的硬线是“连开四小时，必须停二十分钟”。数字只是举例，每个人按自己的行当、自己遵守的规定来定。线要写成一句话，不写“尽量”。

第二步：逼出场。线不是一个人硬扛的，要去和调度、收货方谈：给缓冲，留余地，把时间表放宽。一个人守线，守不住；大家一起守，才守得住。

第三步：把线写成出车前的三行清单，贴在门上。每周数一次：线被破了几次？破了，就查是谁的压力，不查谁的错。这一步是评估和反馈。

这里的“无死地”，本书只读作：尽量不把自己放在最容易出事的位置上。这不是一个保证，做到了，也不等于百无禁忌。

今天的小事：把那条线写下来，贴在调度室门上。

◆ 七、放回日子里

【教育】暑假里，岑红给小米报了周六的“突击班”：上午数学，中午吃饭，下午英语和作文，一直上到五点半。到了作文课，小米趴在桌上，铅笔掉了也不捡。岑红不想只说一句“别太累”。第一步，定一条硬线：“连上两节课，必须歇二十分钟，起身，喝水，走到楼道尽头再回来，不碰作业。”写成一张条子，放进书包。第二步，把这条线说给培训班老师，请他在下课铃响时放人；岑红自己也守，歇着的二十分钟不问功课。第三步，周六晚上，只问一句：“最后一节课，哪一段你最听得进去？”今天的小事：今晚把条子写好，放进书包。检验：小米说得出最后一节课里一段自己听进去的内容，而不是“都没听”。这样做，歇一歇成了场子里的规矩，孩子不必自己硬撑着说“我还行”。这些话只给母女俩听，不进成绩。

【健康】贺奶奶听了一场养生讲座，回来以后，每晚要做七八件“功课”，有拉伸，有按摩，有写日记，还有喝汤，越做越紧张，睡前心里还在数“今天落下哪一件”。第一步，先数一数，每晚实际做了几件，睡前最后做的是哪一件。第二

步，只留两件做着最舒服的，其余的停一周，不补做，也不在心里清点。第三步，一周后看：睡得踏实不踏实，心里松不松；不松，再减一件，减到只剩一件也行。今天的小事：今晚停掉一件。检验：睡前，心里还在不在数“落下哪一件”。这样做，先做减法，把“保养”从压力变回安心，也不必和讲座较劲；讲座里的好意留着，只是不再一件不落地背。养生的事拿不准，身上又有不舒服，请去问医生，别听完讲座就自己加码。

【事业】贺远常常夜里赶路，去年有两次差一点出事。第一步，写下这两次是什么情形：几点，开了多久，什么路段，当时在想什么。第二步，不靠“撑一撑”，改成预先备好退路：出车前，在路线上标出三个能停下来歇的点，写在一张纸上，最晚的一个不过夜里十二点；再对郁总说：“赶不上的单，请改派。”第三步，每个月看一次，这三个点用了几回，有没有哪一回“本该停却没停”。今天的小事：今天把那三个点标出来，告诉调度。检验：月底数下来，“本该停却没停”的次数，比上个月少没少。这样做，退路先于疲劳备好，到了半夜，不用靠当时的精神硬撑着做判断，更不必为一单赌上一夜。次数只给自己和调度看，不进任何人的考核。

> **带 走 的 话**
>
> **先定一条硬线，再让大家一起守它，每周数一次破了几回。**

小　账

留白在哪里：“生生之厚”到“无死地”之间隔着一整段，善摄生者平时做什么，原文没有写。

今天补的那一步：把那条硬线写下来，贴在调度室门上。

◆

51

第 51 章

道生之，德畜之

◆ 一、家常开头

【场景】驾校训练场边的小路上，学员第一次自己起步、走一段直线。邓教练坐在副驾，右脚悬在副刹踏板上方，离踏板只有一拳。

车往前蹭，速度不快，可方向盘有点飘，车头往路边歪。邓教练的脚尖已经往下压了半寸，那是他做了十几年教练养成的习惯：车一歪，脚就上去。

他的脚停住了。

学员咬着嘴唇，把方向盘往回打了半圈，车头一点一点正了过来。走完这段直线，不太漂亮，但是走完了。

学员长长吐出一口气，转头看他。邓教练把脚收回来，放平，心里有个问题：要是刚才那一脚踩下去了，学员学到的是什么？

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **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，盖之覆之。生而不有，为而不恃，长而不宰。是谓玄德。**

白话大意是：道使万物生出来，德把它们养起来，物给它们成形，势把它们成就。所以万物没有不尊重道、看重德的。道被尊，德被贵，不是谁下的命令，它们一向就是自己这样。所以，道生它，德养它，让它长，让它育，让它成，让它熟，

养护它，覆盖它。生了它而不占有，做了它而不倚仗，让它长大而不做它的主人，这就叫“玄德”。

这一章可以分成三段。第一段，说万物怎样生长：生、畜、形、成。第二段，说万物为什么尊道贵德：不是谁命令的。第三段，用三个“不”收尾：不有，不恃，不宰。

关于版本，这里记一笔（据网页转录，字形未核图版）：郭店楚简没有这一章；通行本作“物形之，势成之”，帛书乙本作“物刑之而器成之”，北大简作“物刑之，熟成之”，三本在“成之”前面的那一个字不同。本书依通行本，不替版本裁判。

◆ 三、先说他对在哪里

先说这一章明写的：养着一样东西长大，不是为了把它变成自己的。“生而不有，为而不恃，长而不宰”，这三句，站得住。

这三句，讲的是一种很难的分寸。养孩子的人都懂：孩子是你生的，你没有“占有”他；孩子的功课你陪过，你不该拿这件事当债；孩子长大了，你不该替他活。可是真做起来，一点也不容易。刚生下来的时候，什么都要管；会走路了，还是什么都想管；到了十几岁，嘴上说放手，手里还拽着一根线。

这一章把“不有、不恃、不宰”说成一种德。这个德，听起来像是在讲天地，可一个普通的老师、一位师傅、一个父母，都用得着。

这是它站得住的地方：它不教人怎样把事做大，它教人，做到一定的地方，要把手收回来。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一节只盘点，不说谁错。先说明：本章主要在描述道与德怎样生养万物，不谈人的做法，没有给做法，只留下三句“不”的态度。所以下面指出的，是做法的位置空着。

先看“长之育之，亭之毒之，盖之覆之”。这里列了六个动作：长、育、亭、毒、盖、覆。它们有没有先后？先做哪一个，后做哪一个？原文没排。一个想照着做的人，不知道哪一个该先伸手，哪一个该先退。这是路1缺序。

再看“生而不有”。生了，不有。可是什么时候松手？松多少？是一下子全松，还是一寸一寸松？原文没有写。“长而不宰”也是一样：到哪一步，算是“宰”了？替孩子拿主意算不算？替徒弟拿工具算不算？手只是在旁边扶一下算不算？没有写。这是力4缺拍：松手与伸手的节拍，里面少了“一拍一拍地松”。六个动作怎样搭配，是一个人做完，还是几个人分着做？原文也没有说。

还有“为而不恃”：做了，却不倚仗。可这一句，是靠心里的自觉，还是靠一个可见的动作？原文没有给一个能看得见、数得出的东西。对一个普通人来说，“不宰”这个词，太大了，没有一个手可以抓的把手。

所以，缝隙在这里：这一章给了一个很高的态度，却没有一个可以数的动作，也没有说，松手了以后，怎么知道，松得对不对。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有专章讲这一章。第 20 章“一只被改名叫‘自然’的手”引了“夫莫之命而常自然”，说这里的“自然”站在“命”的对面；第 37 章“照顾老人：替他做，还是让他自己做”，把“生而不有，为而不恃”放在照顾老人这件事上。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）章题“道生之德畜之：是谓玄德”，把“道生、德畜、物形、势成”读成万物发生的四重环节，把玄德的核心读成“生养而不占有、不主宰”；所录“养之覆之”与通行本“盖之覆之”不同，取舍缘由试读版未见〔待核〕。

两本都没讲“什么时候松手、松多少、怎么数”；本书补“怎么做”：定目标，做小原型，数自己伸手几次。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章，本书选的是原型型（路→形→场）。为什么是它？因为邓教练手里已有的，是一个目标：“这件事最后，他自己做完。”他缺的，是形和场：松手的具体样子，和真实场地里的检验。所以，先做一个小原型。

第一步：把目标写成一句话：“这件事，最后他自己做完。”写在便条上，贴在副驾的遮阳板上，一眼能看到。

第二步：挑最小的一段，放手做一次。邓教练的做法是：这一段，脚放平，不碰副刹，心里数“我想踩几次”。换在别的事上，就是手放膝盖，数“我想伸手几次”。只数，不用管对错。

第三步：把同一个动作，换到真实场地。看学员卡在哪里，只补卡的那一处，别的不碰。这一步是评估和反馈。一周之内，每次少伸手一次。

这里的“不宰”，本书补作：把手脚放平，数自己想伸手几次。一个能数的动作，代替“放手”这两个空字。数字少了，就是松了；数字没少，就是还没松，不用自责，下一次再数。

今天的小事：下节课的某一个动作，手脚放平，只许自己看着。

◆ 七、放回日子里

【教育】小米九岁了，贺奶奶还是不放心让她一个人下楼，连楼下的小卖部都不肯让她去，嘴上说“怕她走丢”。第一步，说好三件事：路线只到楼下小卖部，不过马路；带十块钱；十分钟回来。写在冰箱贴上，大家都看得见。第二步，让小米去买一瓶酱油，奶奶不下楼，站在阳台上，手放在栏杆上，不喊，心里数自己想喊“慢点”“看车”的次数。第三步，小米回来后，问一句：“路上哪一段，你想让人陪着？”下次把那一段补上，其余照旧。今天的小事：今天让小米下楼取一个快递。检验：小米说得出“想让人陪的那一段”，而不是一句“我不敢”。这样做，孩子在小事上先尝到“我自己来”，奶奶也看得出哪里才真要扶。奶奶数出的次数，不告诉小米，也不评。

【健康】岑红给自己定了一条规矩：每天必须跑五公里，落下一天，就在心里自责半天。第一步，把目标改成：“一周动五次，每次二十分钟起。”写在冰箱门

上。第二步，先拿一周做原型：跑不了的日子，改成走，或者只做十分钟拉伸，也算数。第三步，周日回头看：哪几天做到了，哪几天没做到，为什么；改线，不改人；三周后，再决定二十分钟要不要往上加。今天的小事：今晚定好，明天“最少动二十分钟”。检验：周日，她能不能说出“这周哪一天最难”，而不是只记得“我又没跑”。这样做，对自己也是“不宰”：目标留着，办法放松，坚持反而更久。每次跑完都撑得难受，或者一天不跑就心里发慌，请找医生或心理咨询师聊聊。

【事业】章老师带的实习老师，下周要自己上一节完整的课。章老师嘴上说“你放开讲”，坐在后排，却忍不住想插话。第一步，课前约定：这节课，章老师不插话，只在本子上画正字，记自己“想开口”的次数。第二步，课后不当场点评，先问实习老师一句：“这节课，哪一处你自己想改？”听完，再说自己看到的一处，只说一处。第三步，下一节课，把两个人都提到的那一处，作为这一节只练的那一处，其余不碰。今天的小事：今天先和实习老师约好，下次不插话。检验：课后，实习老师说出的那一处，和章老师想说的那一处，重合了没有。这样做，章老师的话是在对方先说之后才出口的，放手也有了落点。画下的正字只给章老师自己看，不进实习期的评价。

带走的话

松手要有数：手脚放平，数一数这一回自己想伸手几次。

小　账

留白在哪里：“生而不有”“长而不宰”没写什么时候松手、松多少，也没有一个能数的动作。

今天补的那一步：下节课的某一个动作，手脚放平，只许自己看着。

◆

52

第 52 章

塞其兑，闭其门

◆ 一、家常开头

【场景】晚上七点，小米坐在书桌前写作业。书桌右手边，放着家里那台平板，屏幕朝上，是爸爸贺远下午刚用它看过路线，忘了收起来。

小米写着写着，平板“叮”地响了一下。她的头一下转了过去，屏幕亮了，是一条无关紧要的提醒。她盯着看了几秒，才把头转回来。

笔尖停在半个字上，墨点慢慢洇开了一小圈。

十分钟里，平板响了三次。小米抬头三次，每一次，笔尖都停在不同的地方。写完一页作业，用了四十分钟，要是不被打断，也许二十分钟就够。

她不是不想写。屏幕一亮，她的眼睛就跟着去了，像手不由自主去摸一样，这是九岁孩子的天性，不是毛病。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **天下有始，以为天下母。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。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，是为习常。**

白话大意是：天下有一个开头，把它当作天下的母。已经得了这个母，就能知道它的子；已经知道了子，再回过头去守住这个母，一辈子都不会有危险。把孔窍堵住，把门关上，一辈子不劳累；把孔窍打开，去办事，一辈子没救。能看见细小

的，叫明；能守住柔的，叫强。用它的光，再回到它的明，不给自己留下祸患，这叫习常。

这一章有三个来回：母和子来回，塞和开来回，光和明来回。头一个，是“得母、知子、复守母”；第二个，是“塞其兑、闭其门”对“开其兑、济其事”；第三个，是“用其光，复归其明”。

关于版本，这里记一笔（据网页转录，字形未核图版）：郭店楚简有这一章，在乙组；帛书甲本作“启其闷，济其事，终身不棘”，帛书乙本作“启其兑，齐其事，终身不棘”，和通行本的“开其兑，济其事，终身不救”相比，帛书乙本的“启”“齐”“棘”三处与通行本的“开”“济”“救”用字不同，帛书甲本还把“兑”写成了“闷”。本书依通行本，不替版本裁判。

◆ 三、先说他对在哪里

先说这一章明写的：要守住根本，不要被外头的东西牵着跑。这一点，站得住。

“既得其母，以知其子；既知其子，复守其母”，这是一个往返：知道了枝叶，再回到根上。一个人学了一圈、见了一圈，最后要回到自己最看重的那一件事上，不然就会像小米一样，手里握着笔，眼睛却跟着别的东西跑。

“塞其兑，闭其门”，用日常的话说，就是别让什么都能进来。孔窍和门，是人和外头连着的地方。哪里都开着，外头的东西就会一直往里来。写作业的小米，书桌上多了一块会响的屏幕，等于多开了一扇门。

这一章也留了一个很实在的提醒：“开其兑，济其事”，一天到晚忙着办事，事越办越多，人越办越空。这个，很多人都有体会：不是事情做完了才累，是一直在开着门，什么都进来，才累。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一节只盘点，不说谁错。

先看“塞其兑，闭其门”。它只给了一条路：挡。可是照字面全堵、全关，人会和外头断了线：不听、不看、不出门。这样做，是倒着走，把自己关成了孤岛。

更要紧的是，这一章下一句又明说：“开其兑，济其事，终身不救”，开了不行；上一句塞了、关了，才对。那么到底什么时候开？开多大？开多久？原文没有写。这是路2单序和路3错序：只给了一条路，又容易倒着走。

再看“见小曰明，守柔曰强”。这两句是两个结论：见得到细小的，是明；守得住柔的，是强。可是怎样才能“见小”？先从哪里看起？“守柔”，守什么，守几天？原文没有先后。一个普通人拿到“明”“强”两个字，不知从哪一只手去拿。

再看“用其光，复归其明”。光是向外照，明是向内亮。用了光，再回到明，这是一个来回。可是什么时候照出去，什么时候收回来，中间隔多久？没有说。

最后看“终身不勤”“终身不救”这两个结果。一头是一辈子不累，一头是一辈子没救，两头都说得很重，可是从这头走到那头，中间的路，文本没有展开。一个人今天晚上，是在哪一步，往哪头走的？没有一把尺子。

所以，缝隙在这里：这一章讲了“塞”和“开”两种状态，也指出了好坏，却没有写怎样在两者之间走，也没有写怎么知道，塞得对不对。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有专章讲这一章。第 15 章“最柔的，驰骋最坚的”引“守柔曰强”，第 17 章“两个‘强’字”把它排进“强”字表，说这个“强”是夸的；第 16 章引的是第 56 章的“塞其兑，闭其门”，拿来描“不言”的样子。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）章题“天下有始：既知其子，复守其母”，读成由源知物，再返守于源；“塞兑闭门”是不向外逐求；所录末句“是谓袭常”与通行本“是为习常”不同，取舍缘由试读版未见〔待核〕。

本书补“怎么做”：先看一阵，再塞一阵，再按时开一阵。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章，本书选的是再创型（形→路→场）。为什么是它？因为小米手里已有的，是现成的书桌和一份作业，缺的不是“怎么塞”，而是“为什么塞”。没有目标的塞，只是禁止。所以，先用一个目标，把书桌改造一下。

第一步：看一晚，数两个数：写作业这段时间，平板响了几次？她抬头几次？只看，不说话，不发火。

第二步：定一个目标：“半小时内，只做一科。”再排一张“开门时间表”：这半小时里，平板放在客厅茶几上，屏幕朝下，书桌上只留本和笔，这是“塞”；半小时到，她自己去拿，看十分钟，这是“开”。一晚只开两次。

第三步：一周后，数“抬头的次数”有没有少；再问她一句：“哪一天最难？”这一步是评估和反馈。这个数，用来看塞得对不对，不是用来评孩子好不好。

这里的“塞”“闭”“开”，本书补作：先塞一阵，再按时开一阵。塞，是为了做成一件事；开，是为了不和外头断线。

今天的小事：今晚作业前，把平板放到客厅茶几上，屏幕朝下。

◆ 七、放回日子里

【教育】章老师发现，第一节课上，孩子们桌面上摆着文具盒、水杯、课外书，手总在摸。第一步，连看两节课，随便抽三个孩子，数一数他们的手去摸桌上杂物的次数，把数字记在座位表背面。第二步，定一条：“课前两分钟，桌面清空，只留课本和一支笔，其余收进桌洞，下课铃一响再拿出来。”第三步，一周后，看举手的人是不是多了，再问几个孩子：“桌上只留一样，你觉得哪样更好？”今天的小事：明天第一节课前，请大家把桌面收成只剩课本和笔。检验：课上手去摸杂物的次数，有没有少，同一个孩子前后比一比。这样做，不是把东西全收走，是给注意力一个“先课本、后杂物”的次序。数出来的次数，只用来改课堂的安排，不进孩子的成绩。

【健康】雷师傅的铺子里，气泵、电动扳手、收音机，一天响到晚，午后耳朵里嗡嗡的，人也烦躁。第一步，午饭后，找一个能关门的角落，比如后屋的小隔

间，把门带上，门外的活先晾着。第二步，坐十分钟，闭眼，手放膝上，不听收音机，不看消息，只数呼吸，呼气比吸气慢一点；时间一到，把门打开，那是“开”。第三步，一周后，看下午头一台活干起来，心里躁不躁，晚上回家说话是不是更有耐心。今天的小事：明天午饭后，在后屋坐十分钟。检验：下午头一个小时，自己皱眉、骂零件的次数，比以前少没少。这样做，耳朵给自己留一段不被打扰的时间，到点就开，不和外头断线。烦躁一直压不下去，请找医生或心理咨询师聊聊。

【事业】郁总的调度群，一天三百条消息，大事反而漏了。第一步，先数一天里，真正要他拍板的有几条，再翻最近漏掉的两单，看是埋在哪一条后面。第二步，大事另开一个小群，只有拍板的人和他在里面，另留一个电话，急事直接打给他；大群里的日常消息，他每天只在上午十点、下午四点各看一次，每次十分钟。第三步，一个月后，看漏单有没有少，小群里的消息是不是真的都是大事；不是大事的，请群里的人挪回大群。今天的小事：今天建那个小群，只拉三个人。检验：一个月后，要拍板的事，是不是都在小群里被看到了。这样做，门没有关死，大事有专门的门，不会被三百条小事冲掉。漏单的数字，只用来调整群里的规矩，不进任何人的考核。

带 走 的 话

门不必关死，只要定好什么时候开；先塞一阵，再按时开一阵。

小　账

留白在哪里：“塞”“闭”之后什么时候开、开多大，原文没有写，也没写怎么知道塞得对不对。

今天补的那一步：今晚作业前，把平板放到客厅茶几上，屏幕朝下。

◆

53

第 53 章

大道甚夷，而民好径

◆ 一、家常开头

【场景】贺远赶一趟货，走的是平常那条国道，路是宽的，也不堵，只是绕了点远。到了岔路口，他看见一块歪歪的路牌，指向山间的小路。他心里算了一下，抄这条路，能省四十分钟。

他想了想，方向盘一打，拐了进去。

开头一段还算顺。可是不多久，路越走越窄，对面来了车，两辆车错身，他把车贴着崖边挪了半天。再往前，一辆拖拉机慢悠悠地在前头晃，他按了两声喇叭，对方没听见，也没地方让。

他拿起对讲机喊了一声，说自己被堵在山路上了。对讲机里调度的声音传回来：“你自己选的路，自己想办法。”

贺远靠在座椅上，没有出声。省下的四十分钟，不但没了，还搭进去一个多钟头。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **使我介然有知，行于大道，唯施是畏。大道甚夷，而民好径。朝甚除，田甚芜，仓甚虚；服文彩，带利剑，厌饮食，财货有余；是为盗夸。非道也哉！**

白话大意是：假如自己稍微有一点知道，就走在大路上，只怕走歪了。大路很平，可是人偏爱走小路。朝堂打扫得干干净净，田地荒着，仓里空着；却穿着华美的衣服，带着锋利的剑，吃喝腻了，财货有余。这样的，叫“盗夸”，不是道啊！

这一章有两层。头一层，是说话的人对自己交代：哪怕只知道一点，也只怕走歪。这里要先交代一句：“施”字有不同讲法，本书不裁；下面只取“怕走歪”这一层作例子。第二层，是一幅对照图：一边是“朝甚除”，一边是“田甚芜，仓甚虚”，再加上“服文彩，带利剑”，最后用一个重话收尾：“盗夸”，“非道也哉”。

关于版本，这里记一笔（据网页转录，字形未核图版）：郭店楚简没有这一章；通行本作“财货有余”，帛书甲本作“货财有余”，帛书乙本作“而资财有余”。本书依通行本，不替版本裁判。

◆ 三、先说他对在哪里

先说这一章明写的：大路是平的，可人偏爱走小路。这一句，站得住。

“大道甚夷，而民好径”，说的是一个人人有体会的事。去一个地方，明明有一条常走的、稳当的路，人总忍不住想：有没有近一点的？有时候真的找到了，省了时间，高兴一阵；更多时候，是走到半路，才知道自己错了。

这一章还有一个很可贵的开头：“使我介然有知，行于大道，唯施是畏。”这句话是说话的人对自己说的，不是对别人说的。“施”字有不同讲法，本书不裁，这里只取“怕走歪”这一层：哪怕只有一点知道，也只怕走歪。这是一种“提着心”走路的样子。一个人愿意说“怕走歪”，比一个人说“知道怎么走”，更值得信一点。

所以，这一章头一层，是实在的提醒：别太相信近路，也别太相信自己的聪明。后面那幅对照图，放到普通人身上，也可以看：外面光鲜，里头的根基却是空的，这样的事，家里、单位里，都有。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一节只盘点，不说谁错。

先看起点和终点。起点是“介然有知”，终点是“行于大道”。从起点到终点，一个人是怎样一步一步走上大道的？原文没有写。“介然有知”是“稍微有一点知道”，这一点点知道，怎样变成一条能走的路？没有写。这是路5首尾不衔：起点与终点接不上，普通人进不去。

再看“大道甚夷，而民好径”。它说大路好走，可是人偏爱小路。那么，为什么好走的大路，人还是不走？是看不见它的好？是嫌它慢？是没人带？原文只说了“好径”这个事实，没写原因，更没写，怎样把“径”换回“道”。一个读到这里的人，只知道自己是“好径”的那种人，却不知道第二天早晨该做哪一件事。

再看“朝甚除，田甚芜，仓甚虚”。这是一幅对照图，一边干净，一边荒空。哪里先补？补什么？谁来补？留白。

最后看“唯施是畏”。这四个字，“施”字有不同讲法，本书不裁；上面只取了“怕走歪”这一层，这里仍照这一层看。就这一层说，原文只写了“怕”，没有写：怎么知道自己已经走歪了？走到哪一步，该回头？没有一步检查。一个只会害怕的人，要么不敢走，要么走了也不敢确定。

所以，缝隙在这里：这一章点出了“好径”，却没有写，怎样用一个能核对的办法，分清哪一条是大路、哪一条是近路，也没有写，走歪了怎么回来。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有专章讲这一章，只在第 3 章“书里的那个‘我’”里引了开头一句“使我介然有知，行于大道，唯施是畏”，说这个“我”走在大路上是提着心的；后面的“朝甚除”“盗夸”没有展开。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）章题“大道甚夷：而民好径”，试读版缺这一章前几页，只读到后半；它把“好径”读成逐显、逐利的捷径，把“盗夸”读成以掠夺来的浮华为夸耀，归在“守本去华”一线，前面缺的不转述。

一本借一句话讲提着心走路的那个说话人，一本读成对浮华的批判，不替谁评分。本书补“怎么做”：把“大道”读得很小，就是有记录、可核对的那条常走路，“径”是没有记录的赌。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章，本书选的是锚定型（场→形→路）。为什么是它？因为贺远手里已有的，是天天走的路线。他缺的不是路，是记录：这条路，哪一段最耗时，为什么。所以，先在大路上记，再看出最耗的那一段，再定目标。

第一步：翻出最近一个月跑这条线的回单，把常走的大路拆成三五段，每一段填一个大概用时。不用精确，有个数就行。

第二步：圈出最耗时的那一段，在旁边写一句：“为什么这段慢？”是堵车，是红灯，是装卸，是路况，写实话。

第三步：只在这一段想办法：早半小时过，或者换一条同样的大路。试一周，对照记录看，总时间有没有短一点。这一步是评估和反馈。偶尔抄一次小路，也要把它记下来：这一次省了几分钟，冒了什么险。

这里的“大道”，本书读作：有记录、可核对的那条常走路。“径”则是没有记录的赌。赌，不是不能赌，而是要知道自己在赌。

今天的小事：明天出车前，把常走的路线画在纸上，圈出最慢的一段。

◆ 七、放回日子里

【教育】小米的数学作业里，有几道题明显是抄的答案，岑红一眼看出来了。她不想先批评。第一步，晚上让小米指着一道抄来的题，说出“卡在哪一句”，不管对错，只听，岑红自己也坐下来，不批改。第二步，把这道题抄在一张小纸片上，放在书桌一角，一周最多放三张，隔天晚上，不看答案，让她再做一遍。第三步，一周后数一数，纸片上的题，隔天自己做对了几道；没做对的，只留下卡住的那一句，不抄答案。今天的小事：今晚问小米“这几道，哪一道最卡”。检验：隔天重做时，小米有没有一道是自己做对的。这样做，近路不是被禁掉的，是被一条更稳的小路慢慢替掉；小米也会慢慢知道，卡住不丢人，抄才费劲。重做的对错，只给母女俩看，不进成绩。

【健康】郁总每天靠三杯浓咖啡撑到半夜，早上起不来，总想有没有一招能立刻精神。他想抄的近路，是再加一杯。第一步，不碰别的，只定一个起床时间，周末也不晚于平日一小时，闹钟放在离床一臂远的地方。第二步，下午两点以后，咖

啡换成白开水或淡茶，晚饭后不再续杯。第三步，每个周日问自己一句：这一周，闹钟响后十分钟之内，起得来几天？不够，就把起床时间往后挪十分钟，别硬扛，也别放弃。今天的小事：今晚把闹钟定好，放到够得着、又得起身才能关的地方。检验：起床后的头一个小时，不靠咖啡，也能把一件事开个头。这样做，走的是一条平平的大路：先把起床这一件事稳住，不拿一杯一杯的咖啡去赌一夜。晚上总睡不着，或者白天一直没精神，请去找医生看看。

【事业】雷师傅的门面刷新了，墙漆干干净净，可是老客户的名单，三年没动过。第一步，翻出记账本，把近三年到店两次以上的客人列出来，写在一张纸上。第二步，圈出其中半年以上没来的，在旁边写一句：他上回来修的是什么，大概什么时候该保养了。第三步，本月给其中十位打个电话，每天最多两个，不赶；不推销，只问一句车况，问完在名单旁记一笔：他怎么说，有没有约时间，下次保养大概在哪个月。今天的小事：今天翻老客户的本子，圈十个名字。检验：月底，打过电话的十位里，有几位回了铺子，几位说了“正想找你”。这样做，先把“田”翻一遍，门面的新漆，才有人看见。回来的人数，只用来看这个办法有没有用，不拿来比较任何人。

带 走 的 话

别赌近路；先把常走的路记下来，圈出最慢的那一段，只在那一段想办法。

小　账

留白在哪里：从“介然有知”到“行于大道”中间没写怎么走，也没写走歪了怎么知道、怎么回来。

今天补的那一步：明天出车前，从回单里把常走路线拆成三五段，各填一个用时。

◆

54

第 54 章

善建者不拔

◆ 一、家常开头

【场景】岑红住的那栋楼，一层有四个垃圾桶，每天早上，桶边总是乱的：湿的干的混在一起，塑料袋挂在桶沿上，偶尔还有人把一整袋旧电池扔了进去。她下楼倒垃圾，常常一边皱眉，一边想：能不能让整栋楼，都把垃圾分好？

她知道，在楼下贴一张通知，没什么用。她自己就看过好几张，看一眼，就过去了。

她想了一个很小的办法：先从自己家开始。她把家里两个垃圾桶摆在厨房门边，在门后贴了一张小卡，上面写着：“湿的一桶，干的一桶，有害的一小桶。”字是她自己写的，歪歪的。

这个办法，听上去太小，小到不像办法。可她心里隐约觉得，要是自己家都做不到，说什么楼。

◆ 二、他说

这一章是这样写的：

> **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；修之于国，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，以国观国，以天下观天下。吾何以知天下然哉？以此。**

白话大意是：善于建的，拔不掉；善于抱的，脱不开；子孙因此祭祀不断。在自己身上修，那个德就是真的；在家里修，那个德就有余；在乡里修，那个德就长

久；在国里修，那个德就丰厚；在天下修，那个德就普遍。所以用自身看自身，用家看家，用乡看乡，用国看国，用天下看天下。凭什么知道天下是这样的？就凭这个办法。

这一章像一把梯子：身，家，乡，国，天下，一层一层往上。每一层后面，跟着一个“德乃……”的结果：真，余，长，丰，普。最后一段，是一个方法：“以身观身”，一直到“以天下观天下”。

关于版本，这里记一笔（据网页转录，字形未核图版）：郭店楚简有这一章，在乙组，写作“子孙以其祭祀不屯”，各层的“修之”后面没有“于”字；帛书乙本作“子孙以祭祀不绝”，帛书甲乙本的各层也都没有“于”字。通行本作“子孙以祭祀不辍”，各层是“修之于身”的写法。本书依通行本，不替版本裁判。

◆ 三、先说他对在哪里

先说这一章明写的：从自己身上先做起，再一层一层往外去。这一点，站得住。

“善建者不拔”，是说，真正建起来的东西，拔不走。树能不倒，靠的是根；根能扎深，靠的是先在一块地里扎下去。一件事要想做成，从最近的地方做起，最容易扎住。岑红先把自己家的两个桶摆好，这是“修之于身”“修之于家”。自己家做得到，才有资格去请邻居。

这一章也有一个很实在的次序：身，家，乡，国，天下。一层比一层大，一层比一层远。没有人一上来就管天下，也没有人，家里乱成一团，却把乡里管得很好。这个次序，是普通人都能看懂的。

还有“以身观身，以家观家”这一句，也站得住：判断一件事，别拿别人的尺子，先拿自己的。看自己，用自己的记录；看自家，用自家的记录。别的家怎么样，是另一本账。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一节只盘点，不说谁错。

先看“修之于身”。只说了修，没有说修什么、怎么修。“其德乃真”是结果，修的是什么，原文没有写。是一个习惯？是一种脾气？是一句话？一个读到这里的人，会不知道自己明天早上，在“身”上，该做哪一件事。这是路1缺序：只说了要，没有说先后。

再看“身”到“家”、“家”到“乡”之间。身修好了，下一步是家；家修好了，下一步是乡。可是从身到家，隔着什么？先做哪一件？要等多久，才算身修好了，可以去修家？原文没有写。每上一层，要凭什么判断“可以上去了”？没有一把尺子。

再看终点。“修之于天下”，天下，离一个普通人太远了。从自己的家，走到天下，中间有多少层，每一层要做什么，原文是空的。一个人看到这里，有两种可能：要么觉得与己无关，要么心里一热，想去管天下。这是路5首尾不衔：起点和终点接不上，普通人进不去。

还有“子孙以祭祀不辍”，它在这把梯子的哪一级，原文也没有写。

还有“以身观身”。这是一个回头看的办法，可以说是有评估了。可是看了以后，发现不对，怎么改？没有写。观，是看，不是改。看见了，然后呢？这一步，留白。

所以，缝隙在这里：这一章搭了一把梯子，每一级都有名字，却没有写，每一级怎么上，什么时候上，上去之后怎样知道站稳了。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（站内第290号，下称《懂的老子》）没有专章讲这一章，全稿检索未见引它的文字，这里不作转述。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）章题“善建者不拔：修之于身，其德乃真”，把“修之于身……修之于天下”读成“修之于本、逐级推广”，与第三十八章逐级退化的链子相反；把“以身观身……”读成以同类发生律观同类的“发生同构”，接第四十七章。其引文层级写作“邦”，与通行本的“国”不同，只照录。

一本没讲，一本读成逐级推广；本书补“怎么做”：先在自己家做两周，再请一户邻居来看，再到楼里试，每周数一数。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章，本书选的是沉淀型（场→路→形）。为什么是它？因为岑红手里已有的，是每天的日子：一天要倒两次垃圾。她缺的，不是一个宏大的目标，是一个能在日子里一点点成形的做法。所以，先在自己身边做着，再定目标，再成形。

第一步：先在自己家，连做两周垃圾分类，每周记一次，错投了几次。数字小，没关系，要紧的是有数。

第二步：把做法写在一张小卡上，贴在门后，再请一户邻居来看一眼，先“家”，后“楼”。不要求邻居照做，只请他看，问他：“你看这张卡，哪一句看不懂？”

第三步：在楼里试一个月。每周数一次楼下的桶里，错投的件数；错得多的，问清原因，再改卡片。这一步是评估和反馈。卡片是活的，改一次，比通知贴十张有用。

这里的“观”，本书补作：数一数，比一比。以身观身，是对着自己的记录看；以家观家，是对着邻居的记录看。每一层，都有一份自己的数。

今天的小事：今晚把家里的垃圾桶，按三类摆好，写个贴纸。

◆ 七、放回日子里

【教育】邓教练发现，不少学员一上车就想打火，座椅、后视镜、安全带，要他喊一声才想起来调。他想改这个习惯，又怕喊十遍也没用。第一步，先从自己做起：每次坐上教练车，他自己先出声念一遍“座椅、后视镜、安全带”，连做两周，不要求学员跟。第二步，每周挑一位学员当“领念员”，由他每次上车先念，其余人看着，一周后换人，数一数这一周没调就打火的次数。第三步，念顺了，再请领念员教下一位，慢慢轮到全班，每轮一周，不让同一个人一直领。今天的小事：明天上车，自己先念一遍。检验：两周后，没调就打火的次数，是不是比第一周少；有没有学员不用喊，自己先念。这样做，规矩先落在教练和一个学员身上，

别人看见了才跟，不觉得是被管。次数只用来决定要不要推到全班，不进学员的评价。

【健康】章老师下了课，嗓子是哑的，火气却还在，回到家一句话不对就点着。她想让一家人都松下来，可说教没用。第一步，她自己先试两周：放学后，在空教室里擦完黑板，站一分钟，把今天最想发火的一件事写在便利贴上，锁进抽屉，不带回家。第二步，不要求别人，回家只做一件事：进门先把包放下，洗手，洗够一分钟。愿意的人跟着，不愿意的随意。第三步，两周后，看进门后的前十分钟，争执有没有少一次。今天的小事：今天擦完黑板，站一分钟，写下那一件事。检验：有没有家人主动问一句“你怎么进门先洗手”，或者抽屉里的便利贴有没有越来越少。这样做，以身作则，不靠说教，一家人先看见一个人的变化。自己的火气总压不住，请先去找医生或心理咨询师，再谈带着一家人改。

【事业】郁总想在公司推一个新的验货流程。他没有一上来发文件，而是先挑了一个站点，试两个月。第一步，让站长自己带头，先做起来，数一数错单率，每周五把错单的原因贴在站点的墙上。第二步，如果有效，再复制到第二个站点，请第一个站点的站长去讲，不由郁总去讲，郁总只坐在后排听，问一句“哪一步最难”。第三步，两个站点都稳了，再往下推，不一次推全公司，每推一站，隔一个月再推下一站。今天的小事：这周，选定试点的那位站长。检验：两个月后，试点站点的错单率，是不是比之前低。这样做，错，先错在一个站点；有效的做法，是带着人去复制的，不是文件去复制的。错单率只用来决定要不要往下推，不进任何站长的考核。

带走的话

先在自己身边做起来，数一数，再请一个人来看；每上一层，都要有一份自己的数。

小　账

留白在哪里：“修之于身”没写修什么、怎么修，每上一层凭什么判断可以上去，原文也没有写。

今天补的那一步：今晚把家里的垃圾桶按三类摆好，写个贴纸。

◆



第　七　编

含德、治国与为无为

导　语

这一编有九章，从“含德之厚，比于赤子”走到“为无为”，话题看着散，串起来是一条线：先收，再管，再动手。头两章收的是人自己，一个收力气，不硬撑；一个收嘴和锋芒，不抢话。中间五章讲“管”，从“以正治国”到“大国者下流”，说的都是手里有位置的人，怎样少伸手、先放低、肯攒、肯等。本书不谈国家，只把这些话落到家里、班里、小店、小公司这样的小场，因为这些地方，谁都管过一点事，也被人管过。最后两章回到做事：“道者万物之奥”讲连不善的人也不放弃，“为无为”讲大事从最小的一件做起。

这九章有一个共同的问题：原文说了“要少动”“要放低”“要收敛”，却很少说少到哪里、低到什么程度，也很少写做完以后怎么检查。这是读这一编时要留意的留白。所以每章的补法，都带着一个“怎么知道做对了”的检验，检验的东西各章不一样，有时是一个数，有时是自己的肩膀，有时是对方的一句原话，而且只给自己看，不进考核。

读法上，建议先读家常开头，再对着原文看缝隙，最后做一件小事。每一章的“放回日子里”，都分教育、健康、事业三条；健康一条只讲作息、呼吸、走动和情绪的安放，不涉及诊断和治疗。身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。

55

第 55 章

含德之厚，比于赤子

◆ 一、家常开头

【场景】贺远跑夜路，从广州往长沙拉一车货，半夜两点，已经连开了六个钟头。岑红在电话里问他：“困不困？”他说：“撑得住，这点路算什么。”她没有劝，只问了一句：“你上一次下车是几点？”他想了半天，答不上来。

“撑得住”三个字，很多人都说过，说的时候是真心的。可身体从哪一刻开始不对劲，往往不是自己先发现的，是旁边的人先看出来，或者是出了小岔子才知道的。后来岑红给他想了个办法，不讲大道理，只讲一条线。这条线先放一放，先看老子怎么说婴儿。

◆ 二、他说

> **含德之厚，比于赤子。蜂虿虺蛇不螫，猛兽不据，攫鸟不搏。骨弱筋柔而握固。未知牝牡之合而全作，精之至也。终日号而不嗄，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。**

大意是这样：一个人德行深厚到极处，就像刚生下来的婴儿。毒虫不蜇他，猛兽不扑他，抓小鸡的猛禽也不抓他。他的骨头软，筋也软，可小拳头一攥，抓得牢牢的。他还不懂男女之事，小身子却自己精神饱满，这是精气到了极处。他哭上一整天，嗓子也不哑，这是平和到了极处。

接下来是几句判断：懂得这个“平和”，叫作“常”；懂得“常”，叫作“明”。硬要给生命添点什么，叫“祥”，这里的“祥”不是吉祥，是不吉利的

意思；让心去驱使气，逞着劲儿干，叫“强”。东西一壮就往老里走，这叫不合道，不合道的，很快就到头了。

版本上有一处小事，据网页转录，字形未核图版：郭店楚简甲组里有这一章，帛书里也有；两处开头都作“含德之厚者，比于赤子”，比通行本多一个“者”字。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有三处，是日子里一碰就能验证的。

头一处是“心使气曰强”。硬撑的时候，是拿心里那口气去压身体的实际状况。这口气撑得住一时，撑不住一世，而硬撑的人，常常是最后一个发现自己已经不行的人。

第二处是“终日号而不嗄”。婴儿哭得那么凶，嗓子却不哑，靠的不是本事大，是哭完就睡，不压着，不憋着。力气一阵一阵地用，用完就放。大人的累，多半是从不放开始的。

第三处是“知和曰常，知常曰明”。一个人如果从来没留意过自己平和的时候是什么样，也就没法知道自己已经偏出去多远。这一章把“知道自己的常”放在“明”的前面，次序是对的。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一章是一幅画像加几句判断，不是一张做法单，所以“怎么做”几乎整个留在了纸外。盘点下来，有这几处没有写。

第一，“含德”“知和”“知常”三个词连着出现，没有说先做哪个。先含德再知和，还是先知和才含得住德，原文没有交代。标【路1缺序】。

第二，“益生曰祥，心使气曰强”只说了两样不行，没有说不行以后换成什么。读的人合上书，知道不该硬撑，可明天早上起来，手上该做什么，没有线索。

第三，“比于赤子”是个起点很远的比方。一个四十岁的人回不到婴儿的样子，原文也没有说从哪里开始靠近。照字面去学，容易学成装天真、装淡定，嘴上说“我不争”，心里照样绷着，这是倒着走。标【路3错序】。

第四，“和之至”“精之至”两个“至”，都没有给可以看见的量：到什么程度算到了，无从对照。“蜂虿虺蛇不螫”那一串写的是婴儿身上的结果，不是大人可以照着做的动作。“物壮则老，谓之不道，不道早已”只给了结局，没有说“壮”到哪一步该刹车。另有“骨弱筋柔而握固”，柔里有一份握得住的劲，这份劲从哪里来、大人怎样留住，也没有写。

最后一处最要紧：全章没有一个字讲评估和反馈，也就是怎么知道自己有没有做对。没有这一步，“知和”就只能靠感觉，而感觉恰恰是硬撑的人最不可靠的东西。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（下称《懂的老子》）第10章“柔：一碰就弯的嫩枝，一折就断的枯枝”取“含德之厚，比于赤子”，讲婴儿看着最弱，却最有生气；第17章“两个‘强’字”拿“心使气曰强”举例，说熬夜硬撑就是心在使气。《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第55章“含德之厚：比于赤子”把赤子读成纯任自然的高发生态，把“益生曰祥、心使气曰强”读成对自然之和的扰动，所以速朽。两本一个取婴儿的软，一个取扰动的害，本书不评。它们讲“是什么”“怎么读”，本书补“怎么做”：把不硬撑变成一条看得见的线。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是沉淀型（场→路→形）。为什么是它？贺远手里有的，是每天的活和每天的累，没有“我要怎样”的目标，也没有成形的习惯。这时候最忌讳先立一个“要像婴儿一样放松”的大目标，那正是上面说的倒着走。先在日子里待着，把累记下来，样子自己会长出来。

下面三步，是本书补的，不是老子写的。

第一步，连续三天，每天定两个时点，各记一次“累的程度”，1到5分，写在贴在仪表台上的便利贴背面。五个字就够：“二点，四分。”

第二步，定一条“不硬撑线”：到了4分，就停手，做一件缓冲的小事，喝水、下车走两分钟，不超过十分钟。

第三步，一周后翻记录，看哪个时点最容易过线，把那一段的活挪松一点。怎么知道做对了？看过线的次数有没有减少。没有减少，就把线往下调一格，调到3分半也行，不要怪自己。

这里的“4分”不是什么医学刻度，只是给自己看的一把尺，今天定的线，下周可以改。

今天的小事：现在就把两个记录时点定下来，写在便利贴上。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：陪孩子写作业的家长。路径：先不记分，只和孩子约一个暗号，比如手掌在桌角按一下，意思是“我有点撑不住了”。孩子一按，家长不问原因，立刻让他停五分钟：站起来喝口水，看看窗外，再回来。头一周，家长一句“快点写”也不说，催促的话，恰好把孩子推到线外面去。做对的样子：停完五分钟，孩子不用人叫，自己拿起笔接着写。检验一步：连着三个晚上，看停完以后是不是都能自己接上；三晚都接得上，这个暗号就算站住了；有一晚接不上，下一晚把停顿拉长到八分钟再试。头三天孩子可能一晚按四五次，不要紧，次数多，说明他信了这个暗号；暗号换成举左手也行，只要两个人看得懂。今晚的小事：和孩子商量好那个暗号，并且当场试按一次。

【健康】读者：长时间开车或久坐的人。路径：给自己定一条“不硬撑线”：每五十分钟离开座位两分钟，站起来走十来步，喝几口水，肩膀向后转三圈，再坐回去。线定了就照办，闹钟一响，不临时商量“再撑一会儿”。做对的样子：闹钟响的时候，真起身的次数一周比一周多，下午三四点不再昏沉得想趴下。检验一步：周日晚上翻一翻这一周，闹钟响了几回、真起身几回，两个数越靠近越好；靠不近，就把间隔缩到四十分钟。这条线只给自己用，不必精确。站起来的那两分钟，手机不看，眼睛看远处，看窗外，或者看路的尽头。今天的小事：设一个五十

分钟的闹钟。累到总是缓不过来，或者心里一直绷着放不下，请去找医生或心理咨询师，别拿“撑一撑”去顶。

【事业】读者：小团队的负责人。路径：旺季来之前，花五分钟，分别问每个人一句：“一天里，哪个钟点最难熬？”把答案的原话写在一张纸上，贴在谁都看得见的地方，再据此挪一次班次或分工，挪的是活，不是人。问的时候别带着“你要多干”的口气，只是想知道哪一段最难；有人说“都还好”，不必追问，隔三天再问一次。做对的样子：被点名最多的那个钟点，出错和互相抱怨变少。检验一步：月底拿那张纸对照，被点名最多的钟点，出错记录比上个月少了没有。这些记录只给负责人调整用，不进考核，也不拿来评谁。纸上只写钟点和原话，不写人名，免得有人觉得被点了名；旺季过了，把纸收起来，明年再翻。今天的小事：问两位同事同一个问题。

三条的差别：教育里，靠一个暗号让孩子自己喊停；健康里，靠一个闹钟替自己喊停；事业里，靠一张纸让大家的难处被看见。

带 走 的 话

撑得住是一句感觉，4分停手是一条线；先有线，才谈得上和。

小　账

留白在哪里：这一章只画了赤子的样子，没有写“不硬撑”的线画在哪里、怎么知道它画对了。

今天补的那一步：先定两个时点，记下今天的累有几分。

◆

56

第 56 章

知者不言

◆ 一、家常开头

【场景】晚上八点，门铃响了。楼下的邻居站在门口，脸绷着：“你们家是不是又漏水了？我家天花板湿了一大块，上回也是这样！”

岑红从前遇到这种时候，会先解释：她家今天没开过水，卫生间前天刚检查过，漏也该是别家漏。她讲得句句有理，对方的火却越讲越大。这一回，她换了个办法，不讲理，先把对方的话原样说一遍：“您是说，天花板湿了一大块，上回也这样，对吗？”

邻居愣了一下，声音就低下去了。她事后想，自己什么也没“说”，这件事反倒往前走了一步。

◆ 二、他说

> **知者不言，言者不知。塞其兑，闭其门，挫其锐，解其分，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。**

大意是：真懂的人不多说，爱多说的人未必真懂。把耳目口鼻这些进出的口子收住，把门关上；把自己的锋芒磨平，把纠缠的结解开；收起光亮，混在尘土里，这叫“玄同”，就是浑然一体、不分彼此。到了这一步的人，别人想亲近他拉不近，想疏远他也推不远；想用好处笼络他不成，想用坏处伤害他也不成；想抬举他抬不高，想贬低他也贬不低。所以天下人都看重他。

版本上有两处可说，据网页转录，字形未核图版：郭店楚简甲组有这一章，开头作“知之者弗言，言之者弗知”，帛书作“知者弗言，言者弗知”；郭店本里“塞其兑，闭其门”两个动作的次序，转录作“闭其兑，塞其门”，与通行本相反。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有几处站得很稳。

先说“知者不言”。话多和懂得多，是两回事。一个真会修车的人，往往一句话就指出毛病出在哪；一个只会背术语的人，说得天花乱坠，车还是趴在那里。不抢着开口，是一种本事。

再说“挫其锐，和其光，同其尘”。有锋芒不是坏事，可锋芒一直对着别人，别人就只能对着你。把锋芒收一收，不是认输，是给对方留一个能走近的缝。

最后是“不可得而亲，不可得而疏”这一串。他描的是一种不被牵着走的人：别人夸一句，他不飘；别人给个脸色，他不垮。人最容易被亲疏、利害、贵贱拽着转，能不被拽，已经很难得。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一章写了不少动作，所以盘点要落到每个动作的细处。

第一，“塞其兑，闭其门，挫其锐，解其分，和其光，同其尘”六个动作并排，没有写先做哪个。先挫锐还是先塞兑，原文没有说。一个爱争的人若先去“闭门”，常常只是赌气闭上了嘴，心里的火还在烧。据网页转录，字形未核图版，郭店甲里“塞”“闭”两个动作的次序还与通行本相反，可见连抄本之间，先后也没有定数。标【路1缺序】。

第二，“解其分”是解什么、怎么解，没有展开：是解自己心里的结，还是解两个人之间的结？只有一个“解”字。又，“塞其兑，闭其门”是收，可收了以后兑与门什么时候再开，也没有写。

第三，起点和终点隔得太远。起点是一个有锋芒、会说话的普通人，终点是“玄同”，亲疏利害贵贱都动不了他。中间有哪一步今天就能走，没有写。标【路5首尾不衔】。

第四，“知者不言”只讲了不说，没有写不说的时候人在做什么。闭着嘴，可能是在听，也可能是在憋着。

第五，也是最要紧的一处：全章没有写怎么知道自己是在“和”，还是只是在“忍”。忍和和，从外面看一模一样，都是不吭声。忍了的人，晚上想起来心里翻腾；和了的人，睡得着。这个区别，原文没有给一个可以对照的办法。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（下称《懂的老子》）第16章“‘知者不言’的人，写了五千言”引白居易的《读老子》，并指出“塞、闭、挫、解、和、同”六句两两成对，动词一个比一个轻，整齐得像一幅画；同一编的第16、17章只描述扎手处，不调和。《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第56章“知者不言：是谓玄同”，把“挫锐解纷、和光同尘”读成消解锋芒、纷扰、显耀，达到玄同的人超出亲疏、利害、贵贱这些成对的分别。前者盯“不言”与五千言之间的不一致，后者盯“玄同”这个境界。它们讲“是什么”“怎么读”，本书补的是：爱说话的人，明天开口之前做哪一步。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是进入型（形→场→路）。为什么是它？岑红已经有一套成形的说话本事，会讲，也讲得清；难处不在学说话，而在把这套本事带进一个新场合，比如门口一位怒气冲冲的邻居。所以先让她已有的东西进到这个场里去，再决定这一次要办成什么。

下面三步，是本书补的，不是老子写的。

第一步，挑一个最容易起争执的场合，先只听，把对方的话复述两轮，不下结论，不解释。“您是说……对吗？”

第二步，复述完，把自己要说的缩成一句，只说对方此刻用得上的那一句。比如“今天能办的是这一件”，其余的先放下。

第三步，事后问一句：“我刚才说的，您听明白了吗？”怎么知道做对了？看对方能不能用自己的话把你的意思说回来。说不回来，话还是太满，下一回再缩一缩。

今天的小事：下一次开口之前，先把对方的最后一句话复述一遍。

复述不是装样子。复述的时候心里若在想“你快说完”，对方是听得出来的，所以第一步里“不解释、不下结论”这半句，比“复述”两个字更要紧。头两回做不顺是常事，只看复述完以后对方的肩膀松没松。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：爱抢话的孩子的家长。路径：饭桌上定一条规矩：轮到谁说之前，先把上一个人的最后一句话说回去，家长自己先做，坚持一周。孩子打断大人的时候，大人别急着指出来，只说一句“我先把你的话说完”，示范比提醒管用。头几天难免卡壳，卡了就笑一笑再来。做对的样子：孩子会说“你刚才的意思是……”，抢话少了，哪怕只少一次也算。检验一步：每晚饭后在冰箱门的纸上记一笔，这顿饭被人打断了几次，周日看这一周的数有没有往下走。复述不是挑错，也不是训话的机会。头一周，家长故意复述错一回，让孩子来纠正，孩子纠正的时候，往往最认真。今晚的小事：吃饭前宣布“先说回去，再开口”。

【健康】读者：爱生闷气的人。路径：想顶回去的时候，先停下，鼻子吸气数四拍，嘴巴慢慢呼气数六拍，做三轮，只要二十几秒，对方通常只当你在想事情。再把要说的话压成一句，说完，摸一下自己的肩膀。做对的样子：话说完不再堵在心里，肩膀是松的。检验一步：当晚睡前问自己一句“肩膀松了没有”，比问“气消了没有”好用，因为身体不会跟人辩论。连着几天说完话肩膀都是紧的，就把话再压短一句。这是在练呼吸和停顿，不是在练忍耐，忍了的，身子是紧的。肩膀紧的时候，回话之前先把双肩往下沉一沉，沉到耳朵离肩膀远一点。今天的小事：遇到不顺耳的话，先走完三轮呼吸。闷气压得总缓不过来，请找心理咨询师或医生聊聊，别一个人憋着。

【事业】读者：爱当场反驳的业务员。路径：把开场介绍从三分钟缩成三十秒，只留一个卖点，讲完马上闭嘴，在心里数三秒，等客户先开口。业务员最怕冷场，总想多说一点来填，可那三秒的沉默，常常正好让对方说出真正的顾虑。刚开始数到“二”就会心慌，那就先从两秒练起。做对的样子：客户先开口的第一句，是问题，而不是拒绝。检验一步：每次通话后，把客户先说的那一句原话记下来，隔一周翻看，问题多还是拒绝多。这些原话只给自己调话术用，不进任何考核。第一周只用在一位客户身上，通话前把三十秒的话写在一张巴掌大的纸上，念顺了再打。三秒数不下来，就在桌上轻轻点三下手指代替。今天的小事：下一通电话，讲完卖点就停。

三条的差别：教育里，检验的是饭桌上被打断的次数；健康里，检验的是自己的肩膀；事业里，检验的是客户先开口的那一句。

带走的话

话说出去之前，先看对方能不能把它原样说回来。

小　账

留白在哪里：六个动作并排写着，没有先后，也没有写怎么分辨自己是在“和”还是在“忍”。

今天补的那一步：下一次开口之前，先复述对方的最后一句话。

◆

57

第 57 章

以正治国

◆ 一、家常开头

【场景】章老师带的这个班，教室后墙上贴着一张班规。开学那天只有八条，是全班一起商量出来的。后来她看见有人在走廊追跑，就添一条；有人课间吵嚷，再添一条；作业没交，又添一条。学期过半，那张纸已经写到第十五条，字越写越小。

她发现一件怪事：条数越多，孩子们越不当回事。有的孩子一边喊着“老师，他又犯规了”，一边自己也在犯。她随口抽问第九条是什么，全班没有一个人答得上来。

她站在后墙前数了一遍：这一周违规二十三次，没有一个孩子，因为多了哪一条新规，第二天就变了样。

◆ 二、他说

> **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。”**

大意是：用正道治理国家，用出奇的办法用兵，用不去折腾、不生事来取得天下。我凭什么知道是这样呢？凭下面这些：天下的禁忌越多，百姓越穷；百姓手里的锐利家伙越多，国家越乱；人们的技巧越多，稀奇古怪的东西越多；法令越是明

晰森严，盗贼反倒越多。所以圣人说：我不妄为，百姓自己就变好；我喜欢清静，百姓自己就端正；我不生事，百姓自己就富足；我没有贪欲，百姓自己就朴实。

版本上，据网页转录，字形未核图版：郭店楚简甲组有这一章，其中第一句作“以正治邦”，帛书甲本同，帛书乙本作“国”；帛书在“吾何以知其然”后作“也哉”，郭店作“也”，两者都没有通行本的“以此”二字。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章在管事的人身上，有一个特别硬的判断：东西多了，不一定管得好。

“法令滋彰，盗贼多有”，换到班里就是：规矩定得越细，钻空子的办法也越多。你说“不准在走廊说话”，孩子就学会在你看不见的地方说；你说“课间不准离座”，他就学会弯着腰蹭到邻桌去。规矩堆得越高，大家的心思越用在绕规矩上，而不是做事上。

再说“天下多忌讳，而民弥贫”。忌讳多了，人做事先要想“会不会犯忌”，手脚就缩了，机灵劲儿用在躲，不用在做。

还有一处：这一章是带着理由来的。“吾何以知其然哉？以此。”他没有只给结论，忌讳、利器、技巧、法令，每样都是“多”，每样都有结果，读的人可以拿自己的日子去对。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

第一，“我无为而民自化”四句，每一句都把变好的推动力交给了“民”：“民自化”“民自正”“民自富”“民自朴”。民凭什么自己动起来，从哪一步开始动，这一章没有写。它假设人只要不被管，就会往好处走。可是有的班、有的店，没人管了，只会更乱。标【力5推动力外包】。

第二，四个“我……而民自……”给出的是同一条路：往下减。减到哪里算够，没有写。删掉一半，还是只删一条？删到什么时候该停？原文没有给界线。标【路2单序】。

第三，“自化”真的发生了，还是只是“没人管”？从外面看，一个自己好起来的班和一个没人理的班，头几天都是安静。这一章没有写看什么、看多久。

第四，减法之后，场里已有的好做法怎么留下来？原文只说了“无”，没有说“把什么留下”。减下去的东西没人想念是好事；可减完之后若什么都没留下，等于把一个班放空了。“无”字谁也能说，难的是“无”完以后场里还剩什么。

第五，“以奇用兵”夹在“以正治国”与“以无事取天下”之间，三句并列，却没有写“正”与“无事”各管到哪里为止。

第六，“多忌讳”“多利器”“多伎巧”“法令滋彰”四个“多”，只说多了不好，没有说多到几条算多。墙上十五条班规、一周二十三次违规，算多还是不多，原文没有给尺子。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（下称《懂的老子》）三处用到这一章：第11章“朴：一块还没刻的木头”引“我无欲而民自朴”；第3章“书里的那个‘我’”提醒，四句“我……”前面还有“故圣人云”；第25章“放养了三年，孩子为什么更乱”说，这四句本是对“手太多”的君主讲的，对“手太少”的家长，句句像替自己开脱，所以读之前先量一量自己的手。《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第57章“以正治国：我无为而民自化”，把四“滋”与四“自”读成两张账单：强干预招来反噬，不干预让自组织归于好。它们讲“是什么”“怎么读”，本书补“停”和“减”的做法：想加规矩时先停一停，停完看什么。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是锚定型（场→形→路）。为什么是它？章老师手里已有的，是一个现成的场：一屋子孩子，加一张已经写到第十五条的班规。她还没有“该怎样”的新目标，这时硬立新目标，就是又添一条规矩。所以先让这个场自己露出来，看孩子们没人盯着的时候是怎么做的，再从里面定目标。

下面三步，是本书补的，不是老子写的。

第一步，停加。想往班规上添一条新规的时候，不添，把它写在一张纸条上，放进讲台抽屉里的一只盒子。盒子是个缓冲，不是垃圾桶。

第二步，两周里，每天放学后花两分钟，只记一件事：今天哪个孩子在没人盯着的时候做对了，他是怎么做的。不表扬，不追问，先看。

第三步，第十五天开盒，一张一张念给自己听，只留下仍然非加不可的，其余的撕掉。再把记下的好做法里做的人最多的一种，请全班一起定成班约。怎么知道做对了？看一周的违规是不是少了，盒子里多数纸条是不是已经不用加。违规反而变多，就从盒里拿出最急的那一张，只补这一张。

今天的小事：找一只盒子，放进今天最想加的那条规矩。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：辅导孩子练琴的家长。路径：家里关于练琴的要求，已经攒了五六条：坐直、手型对、先练音阶、练满半小时、不许看手机。这一周只留一条：每天开琴盖之前，让孩子自己说一句“我今天练哪一小段”，别的要求先不提，想提的记在冰箱贴的背面。孩子说错了、说小了，都照他的来。做对的样子：孩子没人叫，自己走到琴凳前坐下。检验一步：周日晚上让他把这一周练的那一小段弹一遍，家长只听，不评，只看他有没有不用提醒就坐下。要加回哪一条要求，等这一遍听完再定。孩子选的那一小段可能只有四小节，也照准，弹得慢也不催。规矩等他肯坐下来以后，再一条一条请回来。今晚的小事：和孩子约好，明天开琴盖前先说那一句。

【健康】读者：总订计划又总放弃的人。路径：这一周不立任何新计划，只从早上已经在做的事里挑一件，比如烧水，在水开之前的两三分钟，站在灶边，慢慢转肩五圈，再踮脚五下。不设闹钟，也不记次数，只借水壶这个“已经有的场”。做对的样子：到第三天，水一烧上，人已经自己站到灶边了，不用想。检验一步：第三天和第七天早上各留意一次，水壶响之前，手脚有没有先动起来；第七天还要靠提醒的，换成刷牙之前再试。这是从已有的日子里长出来的动作，不是从书上抄来的计划。转肩的时候嘴里慢慢吐气，做到不酸为止，宁可少，不要多。今天的小事：明早烧水时，站在灶边转五圈肩。对这类动作有顾虑的人，请先问医生能做什么、做多少。

【事业】读者：小店的店长。路径：这一周不加新表，改成每天轮流指定一位店员当“当日店长”，只有一项权力：决定开门前十分钟大家先做什么。店长自己只看不改；傍晚，请那位店员用一句话讲“今天为什么这样排”。最难的是忍住不改，有人排得不好，也先看一天，往往第二天就有人自己补上。周五，把大家点头最多的一种排法，写成店里的常规，贴在后厨门边。做对的样子：店里多了一条常规，是店员自己想出来的。检验一步：下周一，请一位新来的兼职读那条常规，看店员能不能不看纸，自己讲给他听。这些排法只作店里调整用，不进考核。当日店长的人选可以抽签，别让大家觉得是在评谁能干。今天的小事：定下周一当“当日店长”的是谁。

三条的差别：教育里，家长从五六条要求里只留一条，交给孩子自己说；健康里，不立计划，借烧水这件已有的事长出动作；事业里，换人来定，让店员自己动起来。

带走的话

想加规矩的时候，先放进盒子一个星期；先看大家自己做出了什么，再决定加不加。

小　账

留白在哪里：四个“民自”把变好的力量全交给了民，没有写民从哪一步动起来，也没有写怎样分辨“自化”和“没人管”。

今天补的那一步：找一只盒子，把今天最想加的那条规矩写成纸条放进去。

◆

58

第 58 章

其政闷闷

◆ 一、家常开头

【场景】周一早上八点十分，一位司机小跑着进了车队的院子，人还没站稳，先朝着郁总喊了一句：“路上堵死了！”

郁总点点头。他刚从同一条路开车过来，一路畅通。司机不知道，还在补充：“高架上全是车。”

郁总没有拆穿。公司的考勤细则，这几年已经添到了二十八条，每一条当初都是出了事才加的。中午，一位老司机私下对他说：“郁总，你写得越细，我们编得越圆。”

郁总没有生气，也没有马上改。他翻了一个月的晚点说明，十张里有七张写的都是“堵车”。他心里冒出一个问题：不是细则多不多，是司机们为什么不敢说实话。

◆ 二、他说

> **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。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。**

大意是：政令宽厚含蓄，百姓就淳朴；政令事事查得清清楚楚，百姓就变得残缺、涣散。祸里面靠着福，福里面伏着祸，谁知道它们的尽头在哪儿？没有一个固定的准头。正的会变成邪的，善的会变成妖的，人们为此迷惑，已经很久很久了。

所以圣人方正却不去割伤人，有棱角却不去刺伤人，正直却不放肆，明亮却不刺眼。

版本上，据网页转录，字形未核图版：郭店楚简没有这一章；帛书有，其中“政”写作“正”，“淳淳”写作“屯屯”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章站得住的地方，是它没有把“松”和“紧”当成一个固定的答案。

先看开头一对：“其政闷闷，其民淳淳；其政察察，其民缺缺。”一个把孩子每件事都查到底的家长，孩子不是变好，是变会躲；管得宽些、留些余地的家，孩子反倒愿意说实话。郁总的司机们就是这样。

再看“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”。事情的好和坏不是铁板一块：规矩定得严，当初是好事，几年后可能就成了绊脚的东西。一份用了五年没动过的细则，多半已经和今天的日子对不上了。

最后是“方而不割，廉而不刿，直而不肆，光而不燿”。四个“而不”说的是同一个意思：有原则，但原则不拿来伤人。有棱角又不扎手，别人才肯靠近。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

先说最大的一个口子：“孰知其极？其无正。”它说没有固定的准头，可没有写，在没有准头的时候，普通人怎么判断该松还是该紧。什么都没有标准，一个人明天早上起来就无从下手。标【路4断链】。

再说转折之前有没有信号。“正复为奇，善复为妖”点出一个转折：好的会变坏的。可转折来之前有什么征兆可以提前看见？是下属开始装样子，还是顾客开始绕着走？原文没有写，也没有写隔多久该回头看一次。标【力4缺拍】，意思是事情在变，可原文里没有一个节拍提醒你“该看一看了”。

还有“人之迷，其日固久”。人迷了很久，怎么从迷里出来？这一句只是叹息，没有路。

最后是“方而不割，廉而不刿，直而不肆，光而不燿”：方到什么程度算方，廉到哪里算廉，每个字只有名，没有量；度，全章只用四个“而不”画了出来，怎么量、量了以后怎么修正，没有写。还有“正复为奇，善复为妖”里的“复”，只说会变，没说隔多久变。没有评估，就没有“下一次比这一次好一点”的办法。

再有“祸兮福之所倚”，说祸福互相靠着，可靠到哪一年翻过去，没有写。郁总的二十八条细则，每一条当初都是对的，哪一年起成了绊脚石，没有一个可以查看的年头。猜想、执行、评估、反馈、修正、迭代这几步里，这一章几乎只有“猜想”那一半。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（下称《懂的老子》）没有专章讲这一章；第4章“最出名的、写得最多的、他最看重的”引了“其政闷闷……其政察察……”，用来画一个给君主出主意、满眼是“民”的老子。《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第58章“其政闷闷：祸福相倚”，把闷闷之政读成低显露、不强干预，把“其无正”读成第40章“反者道之动”的展开，落在“不把某种状态推向伤人的极端”。前者拿这两句画老子这个人，后者从中读出“不推极致”。它们讲“是什么”“怎么读”，本书补的是：没有固定标准时，松紧凭什么信号来调。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是再创型（形→路→场）。为什么是它？郁总手上已有一套成形的旧办法，就是那二十八条细则；问题是它走了样。他不用从零开始，要做的是用一个新的目的，也就是“让真话说得起”，把其中最让人撒谎的一条改一改，再看公司里长出什么。

下面三步，是本书补的，不是老子写的。

第一步，翻一个月的说明，找出最容易逼人编理由的那一条，看哪条后面的“堵车”“临时有事”最多。只挑这一条，别的先不动。

第二步，给这一条开一个出口：提前如实说的，第一次不扣。先在一个车队里试两周。

第三步，定一个回看日，比如每月最后一个周五，十五分钟，只看一个信号：编出来的理由有没有变少，有没有人肯说一句真话。看完只动一格：松一格，不动，或者紧一格，三选一。

怎么知道做对了？看同一条细则下，笼统的理由变少，具体的理由变多。这样，原文缺的“没有标准时怎么判断松紧”，就变成一个信号、一个节拍、一次一格。

今天的小事：翻出上个月的说明，数一数“堵车”有几张。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：每天逐页检查孩子作业的家长。路径：这一周，只在周三晚上检查一次，其余几天不翻本子，只在孩子写完时问一句：“今天哪一道题最难？”孩子说出来，不论对错，先说一句“记下了”，再去看那一道。检查得越勤，孩子越会把错的遮起来；问法越短，越容易说真话。做对的样子：孩子开始主动把没把握的题推到你面前。检验一步：周日晚上问孩子一句：“这周有没有哪一回，说了不会，反而没事？”能举出一回，就算对；举不出，下周把检查的那一天再往后挪一天。孩子把一道题推过来的时候，大人别接一句“这都不会”，只点点头，说“我们一起看”，哪怕那道题很简单。今晚的小事：和孩子说好，这周只有周三看本子。

【健康】读者：给自己定了“每天一万步”的人，步数不够，就在屋里原地踏步凑数，凑完又不痛快。路径：把硬数改成区间：六千到一万步都算数，下雨、加班、腿酸的日子，只要走过六千，日历上画一个勾。每月最后一个周日看日历，空格总落在哪一天，就把那一天的目标永久改成六千。做对的样子：晚上不再为了凑数在屋里转圈，走完也不觉得亏欠自己。检验一步：月底数一数，这个月凑数的晚上有几个，目标是零；有三个以上，说明区间的下限还是高了，再下调一千。规矩是给人用的，不是拿来割自己的，方而不割。日子特别紧的一周，只要有三天画了勾也算，不必补齐。今天的小事：把目标改成“六千到一万”。该走多少、能走多少，身体有顾虑的，先问医生。

【事业】读者：公司的管理者。路径：翻出最让人编理由的那一条细则，加一个“提前如实说，第一次免扣”的出口，先在一个车队试两周；再定每月最后一个周五，回看十五分钟，只看有没有人肯说真话。有人当场说了真话，管理者别立刻解释，只说一句“记下了”。两周后的变化要拿回来给大家看，让大家知道说话是有用的。做对的样子：回看会上，有司机愿意说“这次是我睡过了头”，而不是又一个“堵车”。检验一步：数一数这一条细则下的说明里，笼统理由和具体理由各几张。收上来的话只作改办法的参考，不进考核。回看会上只许说事实，不点名字，比如“这个月有三张说明写了‘睡过了头’”，不问是谁。今天的小事：问一位司机，哪一条最容易逼人编理由。

三条的差别：教育里，减的是检查的次数，换的是一句短问；健康里，改的是一个数字，成了区间；事业里，开的是一个说真话的出口，外加一个固定的回看日。

带 走 的 话

没有固定标准的时候，就定一个信号、一个回看的日子，每次只动一格。

小　账

留白在哪里：这一章说“其无正”，没有写没有准头时凭什么判断松紧，转折之前也没有可看的信号和回看的节拍。

今天补的那一步：翻出上个月的说明，数一数“堵车”有几张。

◆

59

第 59 章

治人事天，莫若啬

◆ 一、家常开头

【场景】贺奶奶做了一辈子饭，有个习惯，贺远从小看到大：每次淘米，量好今天要煮的那一锅，手一抖，再从米缸里多抓一小把，放进灶台边另一只旧罐子里。一天一小把，不显眼，谁也没当回事。

前年冬天，一场大雨冲坏了山路，菜场进不来，超市的货架也空了几天。那几天，全家吃的就是那只罐子。贺奶奶揭开盖子一看，半缸。

小米问：“奶奶，你怎么知道要存米？”贺奶奶说：“我不知道会下雨。我就是每天少吃一口，看着它一点点满起来，心里踏实。”

◆ 二、他说

> **治人事天，莫若啬。夫唯啬，是谓早服；早服谓之重积德；重积德则无不克，无不克则莫知其极；莫知其极，可以有国；有国之母，可以长久；是谓深根固柢，长生久视之道。**

大意是：管理别人、侍奉上天，没有比“啬”更好的办法。只有懂得爱惜、收敛，才能早早地做好准备；早早准备，就是不断地积德；积德厚了，就没有什么克服不了的；没有什么克服不了，就没人知道他的力量到哪里为止；没人知道到哪里为止，就可以担起一个国家；有了立国的根本，就能长久。这叫根扎得深，底打得牢，是长久存续的道理。

版本上，据网页转录，字形未核图版：郭店楚简乙组有这一章，其中“夫唯啬，是以早”一句后面，转录作“是以早备是谓……”，后文残缺；帛书乙本

作“是以早服”。也就是说，“早服”这个词，郭店本的写法与帛书、通行本用字不同，所以这个词怎么读，本来就有过不止一种说法。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有两处，是过日子的人一听就懂。

一处是“啬”这个字。今天一说“啬”，就想到吝啬、小气。可这个字原来的意思，是秋天收了庄稼，不一次吃完，存进仓里，留着过冬，留着明年做种子。这样的“啬”，不是抠门，是替将来留一份。贺奶奶的那只罐子，就是一个活的例子。

另一处是“早服”，也就是早做准备。事情来了再想办法，常常来不及；事情还没来，就悄悄预备下，真到了那一天，人是从容的。

还有，这一章把“啬”和“长久”接了起来：根扎得深，才能长久。一个人如果每天把力气、钱、心神都花得一点不剩，遇到一点小风浪就倒；留一点余地，才有后劲。这个次序放在厨房里、账本里、作息里，都能找到影子：先少花，再存下，后来才有底气。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

先说第一处：“啬”是什么？原文只用一个字，没有说对什么啬。是钱，是力气，是话，还是心神？不同的东西，攒法完全不同。没有指明，读的人只能凭自己的理解去猜。标【路1缺序】。

第二处，“早服”是服什么。上面说了，版本里还有“备”的写法，所以这个词本身就读法不一。普通人想照做，先得问：我该预备什么，怎么预备？原文没有展开。

第三处，“夫唯啬，是谓早服；早服谓之重积德；重积德则无不克，无不克则莫知其极；莫知其极，可以有国”，一串“则”字连得很顺，可是从第一步“啬”，到最后一步“有国”，中间每一步的间隔都没有写。一个普通人，明天早上从哪一步开始，怎样知道自己已经“重积德”了？标【路5首尾不衔】。

第四处，没有写评估，也没有写“用”。攒了一阵之后，攒下来的东西到底有没有用，什么时候派上用场，没有交代。攒而不用，也可能只是占地方；“无不克”这样大的话，更没有一个可以在家里看见的小样子。

还有“重积德”的“重”，是一次攒厚，还是每天攒一点？只有一个字，没有写节拍，也没有写攒到几时算“重”。另外，“莫若啬”是在比较，比别的办法都好，可原文没有说被比下去的是哪些办法。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（下称《懂的老子》）第12章“啬与知足：购物车里的一百多件东西”专讲这一章：“啬”的本义与收庄稼、存粮食有关，举老农收十担粮、吃七担、留三担的例子；“早服”注家读法不一，大意是早早走在这条路上；第34章“啬：省着用身体”再把它用到身体上。《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第59章“治人事天：莫若啬”，把“啬”读成收敛能量、蓄藏于本，“重积德”读成能量日厚，并连到第54章“善建者不拔”、第67章“俭”。两本都把“啬”读成好事，一个落在“省着用、够了就停”，一个落在“深固其根”。它们讲“是什么”“怎么读”，本书补的是：今天先攒哪一样，攒下来放在哪里，怎么知道攒对了。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是沉淀型（场→路→形）。为什么是它？大部分人和贺奶奶一样，手里有的是日子，也就是每天的吃穿用度；没有一个“我要成大事”的目标，也谈不上什么成形的体系。要攒，就只能从日子里一点点攒起来，攒到一定程度，自己就成了形。

下面三步，是本书补的，不是老子写的。

第一步，选一样每天都在流失的东西，比如一小把米、十分钟时间、一句气话，每天少花一点点，只选一样，不要三样同时来。

第二步，把省下来的放在一个看得见的地方：米罐、记账本、一张贴在墙上的纸，每周看一次。看得见，是攒下去的关键，看不见的东西，很快就当它没有了。

第三步，一个月后，看这点积累在遇事的时候有没有派上用场。怎么知道做对了？看遇事时人是不是更从容。没派上用场，就换一样来攒，不要硬撑着攒一样没用的东西。

攒什么，要选“少了也不心疼”的那一样。贺奶奶攒的是一小把米，少这一把，一顿饭照样吃饱。一上来就选最舍不得的东西，三天就会放弃。

今天的小事：选定要攒的那一样，写在纸上，贴起来。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：小学高年级的孩子。路径：每天从零花钱里省下一个一元硬币，放进一只透明的玻璃罐，罐子摆在书桌上看得见的地方。别规定怎么花，也别拿来和别的孩子比，这只罐子是孩子自己的“米罐”。每个周日晚上，孩子自己把硬币倒出来数一遍，再装回去。做对的样子：罐子里的硬币一周比一周多，孩子能说出打算拿它买什么。检验一步：周日数完以后，孩子拿数目和心里想买的那本书的价钱比一比，差多少，由他自己说出口。数得少也没关系，少，说明要换个时间放硬币，不说明孩子不行。数目只给孩子自己看，不进任何评价。罐子满到一半的时候，拍一张照片，孩子会看见自己攒了多少。今晚的小事：找一只罐子，放进第一个硬币。

【健康】读者：吃饭总是一顿添两三碗的人。路径：每顿饭，盛饭时少盛半勺，吃完把筷子放下，坐满五分钟，再决定要不要添。这就是贺奶奶那句“每天少吃一口”：吃饱的底线不动，只是不吃到撑。头几天会觉得亏，那就坐满五分钟再说。这里只讲饭桌上的节制，不涉及任何治疗。做对的样子：多数时候坐满五分钟后，不添也够。检验一步：一周后回想一下下午三点前后，那阵犯困和找零食的念头，是不是比上周少了，凭自己的感觉就行，不用打分。这五分钟，饭桌上不看屏幕，看一看桌上的菜，听一听谁在说话，五分钟才不闲着。今天的小事：下一顿少盛半勺。吃的事总是不由自己，或者为吃的事心里老过不去，请去看医生，或找心理咨询师谈谈。

【事业】读者：开小饭馆的个体经营者。路径：每天打烊前，等最后一位客人走了，花十分钟把明天头一个钟头要用的三样东西备好，比如切好的葱姜、烧开的

水、找零的零钱，放在灶台边一抬手就够得着的地方。备的三样，要选“明天一定要用、临时找最耽误事”的；备得多了，反成负担，所以先只备三样。这是“早服”的小样子：事情来之前，先预备。做对的样子：第二天头一个钟头，不再手忙脚乱地找东西。检验一步：一周后，数早高峰第一个钟头里“临时去找东西”的次数，比头一周少。备好的三样，第二天用完要记一笔：真用上的，留着；没用上的，下一天换掉。这样三样会越备越准。今天的小事：想好明天最先要用的三样，写下来。

三条的差别：教育里攒的是硬币，数目由孩子自己看；健康里攒的是半勺饭，看的是五分钟后的感觉；事业里攒的是明天的十分钟，看的是第二天早高峰的从容。

带 走 的 话

每天少花一点点，放在看得见的地方，遇到事的时候，人才有底气。

小　账

留白在哪里：“嗇”只有一个字，没有写对什么嗇，也没有写从哪一步开始、攒下来怎样验证。

今天补的那一步：选一样每天都在流失的东西，写下来，贴起来。

◆

60

第 60 章

治大国，若烹小鲜

◆ 一、家常开头

【场景】周日中午，贺奶奶在煎小黄鱼，一锅六条，贴着锅底排得整整齐齐。贺远刚跑完车回来，肚子饿，站在灶边，手里的筷子一直在锅上晃：“妈，翻，翻！再不翻就糊了！”奶奶说“等着”，他又说：“别等了，我来！”

筷子伸进去一翻，鱼皮粘在锅底，撕下来一大块，一条鱼碎成了两截。贺奶奶把他的筷子拿走：“你去洗碗。”

她自己守着剩下的五条，看边缘一点点变成金黄，才翻了一次，翻过来，条条完整。贺远端着碗看了半天，问：“妈，您怎么知道该翻了？”奶奶说：“看鱼边，不听你嚷。”

◆ 二、他说

> **治大国，若烹小鲜。以道莅天下，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。**

大意是：治理大国，就像煎小鱼，不要老翻。用道来治理天下，鬼不起作用；不是鬼不起作用，是它的神力不伤人；不是它的神力不伤人，是圣人也不伤人。两边都不伤害，所以德就一起归到了这里。

版本上，据网页转录，字形未核图版：郭店楚简没有这一章；帛书有这一章。

这一章的后半，把话从锅里说到了鬼神身上，读起来有点远。不妨只抓一个意思：该管的人收住手，别人身上的毛病就没处发作，大家都不受伤，好处自然聚到一处。

◆ 三、先说他对在哪里

“治大国，若烹小鲜”，是整本书里最家常的一句话，也是最站得住的一句。

煎小鱼的人都知道，鱼小，肉嫩，一翻就碎。你越着急，越想“管一管”，它越是散。这个比方，用在家里、班里、小公司里，几乎处处能对上：孩子做事做到一半，大人一直插嘴，孩子的思路就断了；新同事刚上手，上司站在身后一直指点，他手就抖了。

这一句的好处，是把“少动”说成了一个动作的分寸，不是说不动。煎鱼不是不看锅，而是看着，等着，该翻的时候才翻。

后面“两不相伤”也有道理：该管的人不要去伤被管的人，被管的一方也不要去伤管事的人。两边互相不拆台，事情才可能往前走，这个“和”，是靠两边都收一收手才得来的。

翻一次鱼，鱼不会因此坏掉；坏掉的是“翻个不停”。所以这一章是在提醒一个次数问题，只是原文用比方说，没有用数字说。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

第一，“若烹小鲜”只说了“像煎小鱼”，没有说煎小鱼是怎么做的：什么时候翻、翻几次、看什么火候。比方是个好比方，可它只指了方向，没有给一个能照着做的步骤。一个从没煎过鱼的人，读了这句话，仍然不知道该在什么时刻伸手。标【路1缺序】。

第二，“其鬼不神”到“圣人亦不伤人”那一串，更像在讲结果，而不是讲做法。“鬼不神”“神不伤人”“圣人不伤人”，一层套一层，到底怎样才能做到“两不相伤”，原文没有写。

第三，没有写怎么知道自己是在“不乱翻”，还是单纯什么都没做。从外面看，一个“等着”的上司和一个“撒手不管”的上司，站在原地的样子几乎一样。差别在于前者在看火候，后者根本没在看。这个差别，原文里没有可以对照的东西。

第四，没有写翻过以后做什么。翻了一次，还要不要再翻？要不要微调？出锅以后怎么看煎得好不好，下一次怎样煎得更好？这些都是“评估、反馈、修正”那一半。标【路4断链】。

第五，“夫两不相伤，故德交归焉”把好处写成了“归”，可谁先收手、收到哪里，两边怎样对上拍子，没有写。贺远在锅边多说一句，贺奶奶手里的锅铲就慢一拍，这个拍子，原文没有。标【力4缺拍】。

第六，“以道莅天下”的“莅”是临、是到场，可到场的人在场上站在哪里，离锅多远，手里拿着什么，一个字也没有。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（下称《懂的老子》）没有专章讲这一章；第13章“无为：他到底在说什么”以“治大国，若烹小鲜”作无为最家常的样子，把无为归成三个“不”：不硬做、不乱做、不抢在事情前面做；第21、25章把这句叫作全书的“总钥匙”：少翻，不是不做。《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第60章“治大国若烹小鲜：不扰之治”，把这句读成无为之治落到“不频繁扰动”上，越扰越乱，并接第57章。两本读法相近，差别在于《懂的老子》特意补了“不是不下锅”，防止读成撒手不管。它们讲“是什么”“怎么读”，本书补的是这句话背后的步骤：翻之前等什么，翻之后看什么。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是原型型（路→形→场）。为什么是它？贺远已有一个清楚的目标：煎出一条完整的鱼；可他还没有熟手的经验，手上没有“火候”的感觉，只有一双急着伸出去的筷子。这时候最合适的，不是一上来就煎一锅，而是先做一个最小的原型，只煎一个蛋，再把这点经验带进真正的午饭。

下面三步，是本书补的，不是老子写的。

第一步，先只煎一个，按一个简单的规矩来：下锅以后不动，等边缘变色了，再翻一次。就一次。

第二步，翻过之后只做微调，不再来回翻。旁边要是有人，管住嘴和手；手痒的人，自己也一样。

第三步，出锅以后看两样：蛋是不是完整，边缘是不是金黄。怎么知道做对了？看下一次是不是比这一次更完整。不完整，就把“等”的时间再加长一点。

最难的是第二步，手一闲下来，人就觉得自己没在做事，心里发慌。可以给手找件别的事：翻之前先数十个数，或者拿起盘子备着。原型要小到失败了也不心疼，一个蛋煎碎了，吃掉就是。

今天的小事：下一次做饭，挑一样先忍着，不翻。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：小学老师。路径：讲完一个知识点，让学生自己试五分钟，不打断；老师只在过道里走动，带一张纸，记下哪几道题大家错得一样。五分钟里老师不说话，对习惯讲课的人是件难事，手会痒，嘴会痒，痒的时候就把粉笔放回槽里。五分钟后统一讲，讲的就是纸上记的那几处，其余的略讲。做对的样子：出错的地方变得集中，一眼就看出该讲哪一处，而不是每一处都讲。检验一步：下课前出一道同类的题，数一数错的人，比纸上记的少了几个。这些出错的人数只给老师调整讲法用，不进任何评比。纸上的记法很简单：题号一列，谁错了，在后面画一道。五分钟后，画道最多的两三个题号，就是要讲的。今天的小事：讲课时忍住一次插话。

【健康】读者：总爱反复回想“我今天是不是说错了话”的人。路径：每天只给这件事一个固定的翻页时点：晚饭后洗碗的时候，一边洗，一边在心里把当天想不通的事压成一句话；洗完最后一只碗，把手上的水甩两下，对自己说一句“那一页翻过了”。之后它再冒出来，就重复这一句，转去做手上的事。压成一句很要紧，一整段容易越想越长。做对的样子：夜里躺下以后，那件事冒出来，说完那句话，人能转身睡去。检验一步：一周后留意一次，躺下后冒出来的事，是不是比头一周少、停得短。这是给情绪一个固定的翻页时间，不是在压着它。今晚的小事：定好洗碗时的那一句话。反复想的事停不下来、压得人透不过气，请找心理咨询师或医生聊聊。

【事业】读者：新任主管。路径：每周只改一项流程，改完观察一周，再决定下一项。周一早上写下想改的三件事，只留一件，其余两件放进抽屉，下周再看哪件还值得改。一周只改一项，对急着出成绩的新主管不容易，他会觉得慢；可流程一周三变，下面的人就只会等着看下一次变。做对的样子：这周的数字稳住了，团队里没人说“又变了”。检验一步：周五对照改动前后同一个数字，稳住算数；若乱了，说明改得太多，把这项退回去。这些数字只给自己看，不进考核，不拿去比较团队。抽屉里那两件事别扔，每件旁边写一句“为什么想改”，到下周再看，理由还站得住的才拿出来，理由写一句话就够。今天的小事：写下想改的三件事，只留一件。

三条的差别：教育里，是给学生一段不被打断的五分钟；健康里，是给自己一个固定的翻页时点；事业里，是给团队一周只动一项的节奏。三处都是“少翻”，翻的对象不同，等的东西也不同。

带 走 的 话

少翻，不是不看锅；等着，是为了看清火候。

小　账

留白在哪里：“若烹小鲜”只给了一个比方，没有写什么时候翻、翻几次，也没有写怎么分辨“不乱翻”和“撒手不管”。

今天补的那一步：下一次做饭，挑一样先忍着不翻。

◆

61

第 61 章

大国者下流

◆ 一、家常开头

【场景】邓教练的驾校学员多，几十辆教练车天天在跑，难免磕磕碰碰。可驾校自己没有修理厂，大小毛病全靠外头一家小修车铺接手。邓教练有个想法：一直是他们催着修，从来没问过人家难不难。

一个周六下午，他没打电话，直接走到雷师傅的铺子门口，蹲下来，等雷师傅从车底下爬出来，问了一句：“雷师傅，你们这儿最愁的是什么？”

雷师傅擦着手，愣了一下，说：“最愁学员急着取车。你们一个电话，说要今天取，可我这边零件还没到，又没个人对接，每次都是我自己扛着。”邓教练没辩解，只在手机上记了一行：对接人。

◆ 二、他说

> **大国者下流，天下之交。天下之牝，牝常以静胜牡，以静为下。故大国以下小国，则取小国；小国以下大国，则取大国。故或下以取，或下而取。大国不过欲兼畜人，小国不过欲入事人。夫两者各得其所欲，大者宜为下。**

大意是：大国要像江河的下游，是天下汇聚、往来交接的地方，是天下的“雌”。雌的常常用安静胜过雄的，是因为安静，是因为处在下面。所以大国对小国放低身段，就能取得小国的归附；小国对大国放低身段，就能被大国接纳。有的是放低了去取，有的是放低了得到。大国不过是想把人聚拢起来养着，小国不过是想加入进来受人庇护。两边各得所想，那么大的一方更应该居下。

版本上，据网页转录，字形未核图版：郭店楚简没有这一章；帛书有，其中开头作“大邦者，下流也，天下之牝”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章最站得住的，是它对“大的一方”说的话，而不是对小的一方。

通常的劝人，是叫小的要懂事、要放低。这一章反过来：“大者宜为下。”大的人更该先放低。道理很家常：强的一方放低一点，成本小，对方觉得受到尊重；弱的一方若是先放低，往往只是在讨好，吃亏。邓教练是驾校，学员多，是“大”的一边，他先蹲下去问，一句话，就把双方的距离拉近了。

再看“两者各得其所欲”。这一句，是整章的底。大国要的是“兼畜人”，把人聚在一起；小国要的是“入事人”，有个依靠。双方要的东西不一样，也不冲突。能把这一点说破，是这一章最实在的地方：合作成不成，先看双方要的是不是一回事，以及能不能各取所需。

还有“牝常以静胜牡”。静，是不急着抢话，先把对方的话听完。这个动作，大家都知道，难就难在做。

这一章的好处，还在于它没有叫谁吃亏。大的放低，小的也放低，各自拿走自己要的。放到驾校和修车铺身上，就是一家不再催着对方，另一家不必替对方扛着，两边都轻松。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

第一，这一章给了一条路，就是放低，只此一条。“下”具体做什么：是说话放低，是姿态放低，还是条件放低？没有展开。“大国以下小国”六个字，一个“下”字担了全部。标【路2单序】。

第二，如果大国下了、小国也下，会怎样？大国低头去找小国，小国也低头等着大国，两边都在“下”，会不会谁也不先开口？原文没有写。这是“只有一个动作”的麻烦：双方都照做，反而僵住。

第三，“夫两者各得其所欲”有一个没写出来的前提：双方都得知道对方要什么。可是怎么知道？原文没有写“先问清楚”这一步。没有这一步，“各得所欲”就只能靠猜，猜错了，放低也白放低。标【力3缺第三维】。

第四，没有写评估。放低之后，对方是不是真的觉得被善待了，有没有变化，没有写。

第五，“以静为下”的“静”也只是一个字。静是不说话，是不抢话，还是不先动？邓教练蹲在铺子门口，等雷师傅从车底下爬出来，这个“等”，原文里一个字也没有。

第六，“大国不过欲兼畜人，小国不过欲入事人”是旁观者替双方说“想要什么”，当事人自己嘴里的“要”，常常不是这两句。邓教练以为雷师傅要的是催得松一点，雷师傅要的是一个对接人。这中间的差，原文没有写，也没有写怎样把它问出来。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（下称《懂的老子》）没有专章讲这一章；第15章“最柔的，驰骋最坚的”引了“牝常以静胜牡，以静为下”和“故或下以取，或下而取”，留意其中的“胜”“取”二字，说明这几章里柔总是和胜绑在一起写。《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第61章“大国者下流：大者宜为下”，读成大国处下守雌，是双方相得之道，强势一方先示下，往往促成各得所欲。前者看到放低里有“取”有“胜”，后者看到放低能共赢。它们讲“是什么”“怎么读”，本书补的是：放低的第一句话说什么，怎样让对方的难处先出来。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是锚定型（场→形→路）。为什么是它？因为邓教练和雷师傅之间，已有的是一个现成的场：长年的往来。要办的事，他们谁也还没说清。所以先让对方的难处自己露出来，然后再定“这一回要办成什么”。若是一上来就谈条件，反而把场堵住了。

下面三步，是本书补的，不是老子写的。

第一步，主动上门或开口，先问对方：“你最难办的一件事是什么？”只问，不解释自己的难处。

第二步，把听到的那件事记下来，回一句：“这一件，我先试着帮。”只选一件，不许诺一堆。

第三步，一周后回访。怎么知道做对了？看对方是不是觉得被帮到了；对方说没有，就换一件事问。如果对方愿意主动说出下一个难处，说明“下”这一步真的做到了位。

今天的小事：写下对方最可能的难处，明天去问他。

这里有两个小提醒。一是“问”要真问：问完马上辩解，等于没问。邓教练那一回，雷师傅说完以后，他只回了一句“我记下了”，所以雷师傅才肯讲下一个难处。二是放低不等于认输：邓教练没有答应雷师傅所有的要求，只答应先试一件，这样的放低，有分寸，才长久。要是一边放低一边心里记账，对方是能觉出来的。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：重点班的老师。路径：两个班想合办一次读书活动，别把普通班请到自己的教室，改成重点班带着书去普通班的教室办，座位怎么摆、先讲谁的，由对方班的老师定。重点班的老师到了那里，只带书，不带“指导”的口气，先听对方班的孩子读一段。做对的样子：普通班的孩子主动举手，散场时有人问“下回什么时候再来”。检验一步：活动结束的当天，随便问对方班一个孩子：“下回还想不想一起办？”孩子说想，并说得出想办什么，这一回就算数。重点班的孩子也要学着坐在后排，不抢前排。散场时也请对方班的老师说一句“这样办，我们班哪里不方便”，下回照改。今天的小事：去普通班的教室门口站两分钟，看他们的书是怎么摆的。

【健康】读者：和家人争着不肯退一步的人。路径：争起来的时候，先问一句“这件事你最在意什么”，听完，不插话，再说自己的。家人争执时，通常两边都在说自己的理由，没有人先听；先问一句，不是认输，是把对方的话先接住，接住以后再说自己的，语气自然会软一些。头一次可能很别扭，没关系，一周后再看。做对的样子：家人开始说“我是担心……”，而不是互相顶，吵的时间也缩短

了。检验一步：当晚睡前问自己：“他今天最在意的那件事，我能不能用一句话说出来？”说得出，这一晚就算数；说不出，明天再问一遍。这是在练说话的次序，不涉及治疗。今晚的小事：先问一句。家里的争执让人长期喘不过气，请去找心理咨询师谈谈。

【事业】读者：大公司的采购。路径：每月月底，先把下个月的订单量预估发给几家小供应商，不带价格，只带一句话：“这个量，你们哪一周最紧？”大的一方先把底交出来，小的一方才敢说真话。收到回答，挑最紧的那一周，把一张订单往后挪三天。这样的“下”，用的是信息，不是笑脸。做对的样子：小供应商愿意提前告诉你风险，而不是出了事才说。检验一步：下个月底，看最紧的那一周有没有出现“临时说交不了”；没有，就算数。这些交货情况只作你自己的参考，不拿去压价，也不进考核。挪订单之前，先打个电话，说“这周我这边可以松三天”，让对方知道，这是你主动放下去的一步，不是在催。今天的小事：挑一家供应商，把下月的预估量发过去。

三条的差别：教育里，放低的是地盘，到对方的教室去办；健康里，放低的是说话的次序，让对方先开口；事业里，放低的是手里的信息，先交底再问。

带 走 的 话

大的先放低，放低之前，先问对方最难的是什么。

小　账

留白在哪里：全章只给了“放低”一条路，没有写放低具体做什么，也没有写“先问清楚对方要什么”这一步。

今天补的那一步：写下对方最可能的难处，明天去问他。

◆

62

第 62 章

道者万物之奥

◆ 一、家常开头

【场景】雷师傅的修车铺里，徒弟交上来一张单子，写着“机油已换”。雷师傅顺手抽出那辆车的油尺，一看，油还是旧的，黑得发稠。路过的同行瞥了一眼：“这徒弟，算了吧，不是这块料。”

雷师傅没接话，也没骂。他把油尺插回去，只说：“明天起，每天收工前，把客户的车玻璃擦一遍。”徒弟低着头：“擦那个干什么。”雷师傅说：“人家来取车，第一眼看的是玻璃。”

一周后，一位车主取车，在挡风玻璃前站了一会儿，说：“这车擦得真亮。”雷师傅把徒弟叫过来，当着车主的面说：“这是他擦的。”徒弟的耳朵红了。

◆ 二、他说

> **道者万物之奥。善人之宝，不善人之所保。美言可以市，尊行可以加人。人之不善，何弃之有？故立天子，置三公，虽有拱璧以先驷马，不如坐进此道。古之所以贵此道者何？不曰以求得，有罪以免邪？故为天下贵。**

大意是：道是万物的深处，是庇护万物的地方；好人拿它当宝贝，不好的人靠它保全自己。好听的话可以换来别人的敬重，体面的行为可以让人看得起。人有不好的地方，为什么要抛弃他呢？所以拥立天子、设置三公的时候，即使先献上大块的美玉，后面再跟着驷马大车，也不如安安静静地坐下来，进到这个“道”里。古

人为什么看重这个道？不就是说：有所求的，靠它能得到；有罪过的，靠它能免去吗？所以它被天下人看重。

版本上，据网页转录，字形未核图版：郭店楚简没有这一章；帛书有，其中“万物之奥”，帛书甲乙本均作“万物之注”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章最让人服气的一句，是“人之不善，何弃之有？”

一个人身上不好的地方，不等于整个人都该扔掉。这在学校里、家里、车间里，都是实打实的话。一个被说“没救了”的孩子，多半不是真的没救，是没人再肯花力气去找他身上还好的地方。一个“不善”的人，如果连最后一个愿意看他的人也没有了，他往往就真的破罐破摔了。

再看“善人之宝，不善人之所保”。好人把道当宝贝，不太好的人拿它保平安，两种人都用得上。这是一种宽厚的看法：不是只给好人留门，是把门开得大一点。

还有“不如坐进此道”。献玉驾马是排场，坐下来进去是实在。比起看得见的排场，更实在的东西往往是安静做的小事。这一点，家里的人最有体会。

还有一层意思，值得单独说一句：这一章的话，是对“有位置的人”说的，也就是那些拥立天子、设置三公的人。放到小场里，就是对班主任、对师傅、对家里管事的人说：你手里有一把门的钥匙，别急着把人关在门外。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

第一，“坐进此道”是请人“进到这个道里去”，可是怎么“坐”，坐进去以后先做什么，没有写。读的人合上书，面前是一扇敞开的门，可是门里第一步往哪儿迈，不知道。标【路5首尾不衔】。

第二，“人之不善，何弃之有”只给了一个“不弃”的态度，没有写怎样陪一个不善的人。是跟他讲道理，是给他机会，还是等他自己变？态度是对的，可态度不是办法。读的人最需要的，恰恰是这一步。标【路1缺序】。

第三，也没有写怎么知道他有了变化。陪了一阵之后，看什么，等多久，没有交代。没有这个，“不弃”很容易变成“一直等着”，等久了，人心也会累。

第四，最后“不曰以求得，有罪以免邪”这两个用处，是“有所求的得到，有罪的免去”，说得很大。可是落到普通人身上，这两句是什么意思，在一件具体的小事上看起来是什么样，原文没有落地。

第五，“美言可以市，尊行可以加人”夹在中间：好话能换敬重，好行为能让人看得起，是在说“有东西可以拿出来”。可一个手里什么都拿不出来的孩子，从哪里去找“美言”“尊行”？原文没有写怎样替他找出第一件。

第六，“善人之宝，不善人之所保”把人分在善与不善两边。可雷师傅面前是同一个徒弟，有时善，有时不善，这样的人归哪一边，怎样在一天里分辨，也没有写。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（下称《懂的老子》）没有专章讲这一章；按关键词检索全稿，“万物之奥”“何弃之有”“坐进此道”也没有被引用〔待核：未逐页通读〕。《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第62章“道者万物之奥：何弃之有”，读成道庇荫一切、不弃不善，呼应第27章“无弃人”和第51章“道生德畜”，“不如坐进此道”读成守住根本胜过追逐外物，并用到教育上，说“不弃差生”。两本没有看法相左处，只是一本讲了，一本没有专讲。“怎么陪一个不善的人”，两本都没有展开。本书补的就是这一步：对一个想放弃的人，今天做什么。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是进入型（形→场→路）。为什么是它？雷师傅面前已有的，是一个具体的人：毛病和小长处都是现成的，也就是“形”。要做的不是改造他，而是把他放进一个新的场里，让小长处有一个被看见的位置，然后再定“这一次想让他做到什么”。

下面三步，是本书补的，不是老子写的。

第一步，挑一个你想放弃的人，只写下他做对的两件小事。不写毛病，一个字也不写。找不到两件，就找一件。

第二步，给他一件小而确定的差事，让他在有人看得见的地方做，比如擦客户车的玻璃、收拾工具墙。差事要小到他一定做得成，也要真有用：客户的玻璃真的需要有人擦，收工前的地面真的需要有人扫。孩子和徒弟都分得出真差事和假差事。

第三步，一周后，当面指出一件他做对的事。怎么知道做对了？看他第二周是不是愿意主动再做一次，不用你叫。不愿意，就把差事再缩小一点。

今天的小事：写下那个人的两件小好事。

别在第一周就盼他大变，一周只看一件事：他有没有愿意再做一次。被你想放弃的人，多半早就听惯了别人的放弃，头一回被肯定，可能不信，甚至往后缩，不必着急，下一周再肯定一次就是。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：班里有“被放弃”的学生的老师。路径：写下他的两件小好事，给他一项在同学看得见的地方做的小差事，比如发本子、管图书角、给班级的植物浇水，选有真用处的。一周后，用一句具体的话当众肯定他一次，比如“今天的本子发得又快又齐”，比泛泛的夸奖管用。做对的样子：这个学生下一次自己去做，不用被叫；被肯定的那天，他会抬头看你。检验一步：第二周的周三，看他是不是在没有人提醒的情况下，自己把那件差事做了；没有，就把差事缩小一点，不要加码。这件事不拿来给学生定性，也不进评价。如果那个学生当天缺课，差事不要换人，等他回来再交给他，让他知道这个位置是留给他的。今天的小事：写下那两件事。

【健康】读者：想劝家人改习惯的人。路径：不说教，先找他一件做得好的事，比如他每天坚持的小习惯，和他一起做一次。他每天下楼散步，就陪他走一回，边走边听，不提别的。劝家人改习惯，最伤人的是列举对方的毛病；找一件他做得好的事一起做，对方才不觉得是在被审判。一周后问他的感受，不问结果，让他自己说想不想再多走一点。做对的样子：对方哪怕只多做了一次，也算有变化，

你不必急着等他彻底改好。检验一步：问完以后，想一想自己这一周有几回忍住了没有唠叨，三回以上算数。这里说的习惯，是作息、走动这类生活的事。散步时走在他习惯的那一侧，速度跟着他。今天的小事：只夸一件。家人自己的身体有状况，请带他去看医生，别靠劝。

【事业】读者：带新人的师傅。路径：每周五下班前，留十分钟，师傅先讲一件这周自己做砸的小事，再请徒弟讲一件他这周没做好的。师傅讲得越具体，徒弟越敢讲，比如“我这周量错了一个尺寸，返了半天工”。徒弟头一回敢说“这个我没做”，先谢谢他讲实话，再谈怎么补，别当场责备。这些话师傅自己记着用，不进考核。做对的样子：徒弟开始说实话，包括“这个我没做”；这比做对更要紧，因为实话是后面一切的底。检验一步：第三个周五，看徒弟是不是不等你先讲，自己先开了口。师傅讲的那件事要真，别编一个小错来哄徒弟；讲完不找补，不说“不过后来也没事”，就停在“我错了，是这样补的”。今天的小事：想好这周自己要讲的那一件。

三条的差别：教育里，小差事是一个“位置”，让孩子被同学看见；健康里，是一次“同做”，不让对方觉得被盯着；事业里，是师傅先开口讲自己的错，换来徒弟的实话。

带 走 的 话

想放弃一个人之前，先写下他做对的两件小事。

小　账

留白在哪里：“坐进此道”和“何弃之有”只给了态度，没有写第一步做什么，也没有写怎么知道他有了变化。

今天补的那一步：写下一个你想放弃的人做对的两件小事。

◆

63

第 63 章

为无为

◆ 一、家常开头

【场景】小米想给外婆画一张全家福，当生日礼物。她从美术课上要来一张大大的画纸，铺在书桌上，看了半天，一笔没落。“人这么多，画不完的。”她说着，把笔放下了。

岑红没有劝她加油，也没有拿别的孩子来比。她拿了一张便条，只写了一行字：“今晚，画一个人的头。”

小米画了一个圆脸，又加了两只耳朵。岑红在便条上画了一个小钩。第二天，写的是“画一个人的身子”。小米后来说：“一整张纸太大了，我看一眼就怕；一个头，我觉得我能行。”

◆ 二、他说

> **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。**

大意是：把“无为”当作一种作为来做，把“无事”当作一种事来办，把“无味”当作一种味来尝。大和小、多和少，都要用恩德去回应怨恨。解决难事，要从它还容易的时候下手；做大事，要从它还细小的地方下手。天下的难事，一定是从容易处起头的；天下的大事，一定是从细小处起头的。所以圣人始终不自以为要做大事，因而才能成就大事。随随便便答应别人的，一定很少守信用；把事情看得太

容易的，一定会碰到很多困难。所以圣人总是把事情看得很难，结果就终究没有难事了。

版本上，据网页转录，字形未核图版：郭店楚简甲组里有这一章的一部分，相应处作“大，小之”，没有看到“报怨以德”这四个字；帛书有这一章，其中作“图难乎其易，为大乎其细”，与通行本的“于”字不同。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章在“怎么做大事”上，给了两条实实在在的话。

头一条是“图难于其易，为大于其细”。难事，先在它还容易的时候下手；大事，先在它还细小的地方做起。小米的全家福，就是这样：看着是一整张大画，拆开来，是一个头、一个身子、一双手。一看大的，人就怕；看见小的，手就动了。

第二条是“轻诺必寡信，多易必多难”。轻易答应的人，常常做不到；把事看得太容易的人，常常栽跟头。这一句放到日子里，特别准：谁没有过一口答应、回头做不到的时候？谁没有过觉得“这点事小意思”，结果卡在最后一步的时候？

还有“圣人犹难之，故终无难矣”。这句话很少见，是说最厉害的人，反倒是把事情看得难的人。这不是说他悲观，而是说他不轻敌。这一点，做过事的人都认。

三条合起来，是一套很朴素的做事态度：看得难一点，下手小一点，答应少一点。这三样放在一起，比任何豪言壮语都管用。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

这一章给了一个次序：先易后难，先细后大。可这个次序用起来之后，后面的事，原文没有写。

第一，做完一步，怎么检查？“图难于其易，为大于其细”只说了从哪里开始，没有说做完以后怎么知道这一步做对了。是自己觉得行，还是让别人看？看什么？没有交代。

第二，下一步接哪一件？易的做完了，接着做哪一件“易”？细的做完了，哪一个“细”排在后面？没有写次序，也没有写怎么排。标【路4断链】。这一章只有“做”那一半，缺“检查和接续”那一半。

第三，“报怨以德”夹在“大小多少”和“图难于其易”之间，前后都没有接上。上一句是“大小多少”，下一句就是难易大细，中间插着一个“报怨以德”，怎么报、报到什么程度，没有展开。它出现在这里，像是另一个话题的残片。

第四，“为无为”自己是什么动作，没有写。三个“无”字句，“为无为，事无事，味无味”，读起来像一个口诀，可是一个人今天要“为无为”，手上具体做什么，没有说。这是整章开头最需要落地、最没有落地的一句。

第五，“大小多少”四个字，可以读成大的当小的做、多的当少的做，可是怎么“当”，是切开，是排队，还是只做头一块，原文没有交代。小米面前那张大画纸，读到这四个字，仍然不知道先落哪一笔。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（下称《懂的老子》）多处用到这一章：第18章“毫末、累土、足下”把它与第64章并读，提到郭店本里有这一章的一部分，也把“报怨以德”与《论语》的“以直报怨”并排；第13章“无为：他到底在说什么”指出“为无为”头一个字就是“为”；第42章章题取“图难于其易”。《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）第63章“为无为：图难于易，为大于细”，读成从微处入手，是第64章“为之于未有”的先声。两本都读成“从小处起”，差别在《懂的老子》提醒那个“为”是一只一直在动的手。本书补的，是这只手今天怎样动、做完怎样查、下一件接哪里。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这一章补的路径是原型型（路→形→场）。为什么是它？小米手里已有的，是一个清楚的大目标：画完一张全家福。她缺的不是目标，缺的是“我能画下去”的体验。所以先拿目标里最小的一块做成一个原型：画一个人的头。有了这个原型，再往整张画里推。

下面三步，是本书补的，不是老子写的。

第一步，把大事拆成“一天内能做完”的一小件，一句话写下来。越小越好，小到你不好意思说它是“事”。

第二步，做完以后，拿给一个“会挑毛病”的人看，请他只指出一处，只一处。

第三步，按他指的改一次，再做第二小件。怎么知道做对了？看第二件比第一件少一处毛病；没少，就把小件再切小。

今天的小事：把大事写成一句话，再写出第一小件。

第二步里，找谁来“挑毛病”，是个要紧的选择。不要找只会说“挺好”的人，也不要找一开口就把你全盘否掉的人，要找一个愿意只指一处的人。岑红对小米，就是这个角色：她只说“脖子细了一点”，不说别的。一处毛病改好，人才有劲去画下一个。

第三步里“把小件再切小”并不丢脸。小米有一晚连一个头也画不顺，岑红就改成“只画一双眼睛”。目标缩小一点，不是退步，是为了明天还肯拿起笔。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：小学生的家长。路径：想让孩子写好字，先只练一个笔画，一天一个，比如今天只练“横”，写满一行。请老师指出一处毛病，家长要忍住不再补第二处，一次只改一处，改好再换下一个笔画，孩子才不觉得“怎么哪里都不对”。一周换一个笔画，不赶进度。做对的样子：第二个笔画比第一个更稳，孩子愿意自己再练一遍，不是被催着练。检验一步：周末把头一天和最后一天写的那一行并排放在桌上，让孩子自己说哪一行更稳，说得出具体的一处，就算数。老师指出的那一处，是孩子自己改的参考，不拿来排名次，也不贴出来。写之前，先让孩子用手指在桌上空写一遍，再下笔，慢一点，比快一点好。今晚的小事：练一个笔画。

【健康】读者：想开始锻炼的人。路径：从每天走十分钟开始，一周后加到十五分钟，每周日看一次自己的感受。十分钟走路，门槛低到不好意思拒绝，重点是每天都出门，而不是走得多远。累了就退回十分钟，退回去不是失败，是给身体一

个适应的时间。走的时候，只管迈步，不必同时想别的事。这是走动，只谈作息和节奏。做对的样子：十五分钟走完，不觉得勉强，第二周能自己提前出门。检验一步：周日晚上问自己一句：“这周哪一天最不想出门，最后出了没有？”出了，说明这个台阶是接得上的；没出，下周就先退回十分钟。走的路线固定一条，不换，换路线会让“出门”变成一件要先做决定的事。今晚的小事：下楼走十分钟。想开始锻炼而身体有顾虑，请先问医生，听医生说能做多少。

【事业】读者：想做大项目的创业者。路径：先做一个最小的样品，小到一页纸、一个手板、一段演示都行，不求好看，只求能让人看懂。给三位目标客户看，只问：“最不对劲的是哪一处？”改一版，再做第二版，再给他们看，让他们知道说话是有回音的。做对的样子：三位客户指出的毛病有重合，说明抓到了真问题。检验一步：把三个人指的毛病写在一张纸上，看有几处重合；重合的那一处，就是下一版要改的。客户说的话只作你改样品的参考，不进任何考核。样品的第一版，别只给朋友看；朋友说“挺好”，就换人，换成会指毛病的。三个人看完，各留一句原话，不当面解释，只说“谢谢，我改一版再来”。今天的小事：写出样品清单。

三条的差别：教育里，是一个笔画一个笔画地练，请老师指一处；健康里，是十分钟一个台阶，自己的感受就是检验；事业里，是样品交给三个人，看他们的毛病有没有重合。同样是“拆小”，教育拆的是动作，健康拆的是时间，事业拆的是产品。

带 走 的 话

大事先写成一句话，再拆出今天做得完的那一小件。

小　账

留白在哪里：这一章给了“先易后细”的次序，没有写做完怎么检查、下一件接哪里，“为无为”自己也没有落到动作。

今天补的那一步：把大事写成一句话，再写出第一小件。

◆



第　八　编

慎始、三宝与兵

导　语

这一编有九章，从“其安易持”走到“民不畏威”，话题看着散，串起来是一条线：先看开头，再守住手里的，最后回头看自己。头三章讲“始”：第64章教人趁事情还小的时候动手，第65章说规矩越立越密，人越会应付，第66章说到了新位置，先低下来听。中间四章讲“守”：第67章的三宝，第68章、第69章的“不武”“不怒”“退尺”，第70章叹话没人照着做。这几章里有兵的字眼，本书只读它在日常里的样子：火头上守住什么，一场口角里让到哪一步，一句话怎样传得下去，不教人怎样对付别人。最后两章回到自己：第71章说不知而自以为知是毛病，第72章说不要把人逼得没处安身。

这九章有一个共同的问题：原文大多只给了方向，“趁早”“收着”“退一尺”“病病”“无狎”，却很少写开头那一步看什么、守到哪里算够、做完以后怎么核对。这是读这一编时要留意的留白。所以每章的补法，都小到今天能做，也都带一个“怎么知道做对了”的检验，这个检验只拿来改做法，不进考核，也不拿去比较谁做得好。

读法上，建议先读家常开头，再对着原文看缝隙，最后做一件小事。每一章的“放回日子里”，分教育、健康、事业三条；健康一条只讲作息、呼吸、走动、饮食节制和情绪的安放，不涉及诊断和治疗。身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。

64

第 64 章

其安易持

◆ 一、家常开头

【场景】贺奶奶做了一辈子饭，厨房里的事，闭着眼睛也知道个大概。这几天她心里有点别扭：水龙头下面接水的那只盆，每天早上总比头天晚上多出一小杯水。龙头关得紧紧的，一滴也没见它滴。

她没有声张，也没有急着叫人。她给自己定了个规矩：每晚洗完碗，擦干手，蹲下来看一眼盆，看完不动它，只在心里记一句：“跟昨晚比，多了还是少了？”

头一天，多了一小杯。第二天，还是一小杯。第三天，盆沿上多出一圈细细的水印。第四天，她拿手电筒往柜子里照，伸手摸到龙头底下的接口，指头一碰，是湿的。

她这才给雷师傅打了电话。雷师傅来了，拿扳手拧了小半圈，说：“再漏一个月，柜子底板就泡软了。”

◆ 二、他说

> **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。**

白话大意，分三层。第一层，事情还安稳、还没露苗头、还脆、还细的时候，最好办，所以要在“还没有”“还没乱”的时候就动手。第二层，大树从毫毛尖那

么细的芽长起来，高台从一筐一筐的土垒起来，远行从脚下第一步开始。第三层，动手太急、攥得太紧，反而坏事；人做事常在快成的时候败掉，所以收尾要像开头一样小心；圣人想要的是“不去想要”，学的是“不去追着学”，只是帮着万物自己长成，不敢硬做。

这一章在简帛里有几样可以说的事（据网页转录，字形未核图版）。郭店简本里，它不是整章，而是分开抄的两段：甲组一处抄上半“其安易持”，甲组另一处抄下半“为之者败之”，丙组又把下半重抄了一遍；“为之于未有”一句，简本作“为之于其无有也”。北大汉简把这一章分作两章。最有意思的是“千里之行”：简本作“百仞之高，始于足下”，帛乙作“百千之高”，北大汉简作“百仞之高”，只有通行本是“千里之行”。一个往上登，一个往前走，抄来抄去，句子的方向变过。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有三处，站得很稳。

头一处是“早”。薄冰一碰就碎，厚冰要用镐；墙上的水渍刚冒头，拿抹布一擦就掉，等它发了霉，就得刮墙。事情越早，花的力气越小，这是过日子的人都服的理。

第二处是“小”。要做大事，先做眼前一件小事，不要一上来就盯着“千里”。从“毫末”“累土”“足下”三个词看，他说的全是人手边够得着的东西，不是远处的高论。

第三处是“慎终如始”。人最容易在快成的时候松劲。收口的针脚、考试最后一道题、长跑最后一百米，这样的事谁都有过。他把这一点写了进去，说明他不光劝人开头要小心，也看见了人的毛病。

这三条，都是日子里验得出来的话。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

下面盘点的，只是这一章没有写的地方，不是说这一章错了。（路4断链、力4缺拍）

第一处，苗头。“其未兆易谋”，教人趁“未兆”的时候下手，可是没有写“未兆”长什么样。同一个厨房，有人天天路过也看不出毛病，有人一眼就看出盆里多了水。差别在哪里，该盯哪一处，这一句没有说。

第二处，中途。“慎终如始”，写了开头与收尾要一样小心，没有写中间靠什么查一查。六步循环里，猜想、执行是有的，“为之于未有”就是动手；可是评估、反馈这一环没有出现：动了手以后，怎么知道事情真的往好处走了，没有写。

第三处，两种“为”。“为之于未有”和“为者败之，执者失之”摆在同一章里，一个劝人动手，一个说动手会败。哪一种“为”该做，哪一种会败，文中没有分开讲。读的人多半各记一半：有人只记住“早点动手”，一动手就拍桌子、没收东西、开大会；有人只记住“为者败之”，眼看盆里的水一天天多，还是不动，说“顺其自然”。

第四处，几成。“民之从事，常于几成而败之”，这个“几成”没有给一个看得见的记号。做到几成算“几成”？到了这个点，力道要收多少？文中没有写。读者只带走“要早”两个字，却不知道早到哪一步算早，晚到哪一步算晚，动了手之后又该收几分，才不会落进“为者败之”。

◆ 五、对读

《懂的老子》第18章（毫末、累土、足下）把这一章读成“一只一直在动的手”，并摆出郭店本里前半与后半原是两段、后来才并进一章，让“早为”与“为者败之”在同一页上互相顶着，扎手处是“手在，名字不在”。《导论》第六十四章题作“其安易持：为之于未有”，读作第六十三章“图难于易”的展开，落在“辅万物之自然而不敢为”。两本一个看两段话的顶撞，一个看全章收在“辅”上。本书补它们没展开的做法：苗头长什么样，动手之后怎样对照。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这件事的起点，是一个人天天身在其中，却还没有成形的目标。所以本书选的是沉淀型（场→路→形）：先在场里定点看，再定一个小目标，再让它成形。

第一步，选一处每天路过的地方，定一个固定的时刻去看，看的时候不动手，只记一句：“和昨天一样不一样？”最好每次从同一个角度、站同一个位置。苗头藏在“不一样”里，天天看的人才看得出来。

第二步，发现不同，只定一个小目标，写成一句：“今天只动这一处。”不顺手多改别的。一次多改几样，过后就说不清是哪一样起了作用。

第三步，隔三天，同一角度再看，对照上一次，有没有回到原样。这一步是评估和反馈：没回到原样，不要加力气，把目标改得更小，再来一次。

这样排的道理是：苗头本来就长在日子里，人在场里看得多了，目标才站得住；比起先立一个大目标、再硬着头皮做，要稳当。怎么知道做对了？同一个地方，三天后拍出来的照片，和第一张相比，有没有多出新的痕迹——盆沿的水印、墙角的霉点、抽屉的卡顿。多出来了，说明你看的位置对；没有多，说明事情在往好处走。

今天的小事：给家里一处旧毛病拍一张照，三天后同一角度再拍一张。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：章老师，班里有个孩子，作业总拖到最后一刻才写。三步：第一，每天收作业，只看一处，哪一页的字开始潦草，就记下页码，别的毛病先放着；第二，次日只请他把这一页重写两行，写慢一点，其余一概不提，要求小到一晚上做得到；第三，周五把两周的本子摊开，请孩子自己指出哪几页变好了，章老师只听，不夸也不挑。小事：今晚翻一本作业，圈出第一处潦草的字。检验：孩子能不能自己说出“这一页我写慢了”。这样做，孩子不觉得被盯着，只是被问了一句“这页怎么样”，慢慢学会自己先看一眼；做到了，就在页角画个小记号，让他自己看得见变化。那一页重写的两行，不打分，不拿到全班面前讲；要是孩子哪天一行也不想写，就只请他念一遍上一页，念完就算，第二天再来。

【健康】读者：雷师傅，修车时总弯着腰，后颈和肩膀常常发紧。三步：第一，每修完一台车，直起身，把头慢慢转向左边，停三秒，再转向右边，停三秒，各做三回；第二，哪一边转起来发涩，就在那一边多停一回，慢慢来，不甩脖子；第三，收工洗手时再转一次，和下午第一台车之后比一比。小事：今天修完第一台

车，先转一次，记住那个感觉。检验：收工这一次比下午头一次顺不顺，当天就比得出，不必等一周。后颈的紧多半是一路弯腰攒下的，趁它还只是“紧”的时候松一松，和这一章讲的“趁早”是一个理。转的时候肩膀放下来，别耸着，三秒数慢一点，一边数一边把气吐出去。这一点紧，若是一直不退，就让医生看一看，别只靠自己转脖子。

【事业】读者：郁总，仓库里货损的事总是出了大的才知道。三步：第一，在收货单上加一栏“小异常”，搬运工说一句记一句，比如“箱角压扁了”“胶带松了”，只写原话，不改成术语；第二，每天收工前，仓管只对这一栏，先处理，再翻别的单；第三，隔三天到同一个货位再看一眼，看那类异常有没有再出现，没有，就在栏里划掉。小事：明天收的第一批货，先问搬运工“有没有哪里不对劲”。检验：月底数栏里划掉的条数，和客户退回的箱数。小异常记在单子上，比记在人的脑子里可靠；搬运工看见自己的话被记下来，下回也肯再说。这一栏只拿来处理货，不拿来扣人的奖金，也不进月底的考核，头一个月更要这样说清楚，免得大家为了单子好看，把小异常咽回肚里。

> **带走的话**
>
> **先看一眼，再动一处，三天后回头对一对；苗头小的时候，一只手就够了。**

> **小　账**
>
> **留白在哪里：**“其未兆易谋”没有写苗头长什么样，“慎终如始”没有写中途靠什么查。
>
> **今天补的那一步：**每天固定时刻看同一处，三天后同一角度再拍一张。

◆

65

第 65 章

古之善为道者

◆ 一、家常开头

【场景】小米的刷牙打卡表贴在卫生间门后，一天两格，刷完画一颗星。贺远出了三个月车，回家那天，把表翻过来数：一个月三十天，六十格，一颗星不缺。

他高兴极了，夸了小米两句。小米抿着嘴笑，没说话。

第二天早上，他起得早，站在卫生间门外，看见小米把牙刷在水龙头下蹭了一下，牙膏没挤，伸手就在表上画了一颗星。

小米一回头，看见了他，愣在那里。他没有出声，转身去了厨房。他心里有点发凉：这张表是他立的，六十颗星，一颗是真的也说不准。他又想起自己车上那张“到站拍照、签字”的单子，哪一回不是到了站才一口气补齐。

◆ 二、他说

第65章原文如下：

> **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。**

白话大意：古时候善于行道的人，不是想让百姓变得更精明，而是想让他们质朴。百姓难管，是因为心眼太多。靠耍心眼去管一件事，是这件事的祸害；不靠耍心眼去管，是这件事的福气。懂得这两头的分别，也是一个准则。常常记着这个准则，叫作“玄德”。玄德又深又远，和一般的做法相反，然后才能得到大顺。

读这一章，有两点要先说明。一是“国”，本书把它读作一个团体：一个班、一个家、一家公司，不涉及政策。二是“愚”，不要读成愚弄，注家多把它解作淳朴。

这一章在简帛里的情况（据网页转录，字形未核图版）：郭店简本无此章；帛书甲本作“民之难治也，以其知也”，帛乙作“夫民之难治也，以其知也”，“知”与“智”相通；通行本作“以其智多”。

◆ 三、先说他对在哪里

“民之难治，以其智多”这句话，管过事的人大多点头。

一个班、一间办公室、一个家，规矩越多，应付的法子就越多。有了“不许带零食”，就有人想出“糖不算零食”；有了“迟到扣分”，就有人学会在门口站着不进来。规矩本来是为了让事情顺，人的心思却都用到了怎样过关上。

他说的“不以智治”，也是实话：一个靠着耍心眼、设套子来管人的团体，最后管的是一场互相防备，真正的事反倒没人做。

“知此两者亦稽式”这一句也不虚。他不是只骂一头，而是把两头都摆出来，说能分清两头，就是一个法则。这句话站得住的地方在于，他没有叫人去学一个新的本事，只是叫人先看清自己在用哪一头。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

盘点的是这一章没有写的地方。（路3错序、力3缺第三维）

第一处，“愚之”。照字面去做，很容易做成瞒着人、不讲理由、什么都不让人知道，那样就倒着走了。这一章没有写，“愚”怎样做才不是瞒，怎样做才是让人回到质朴。

第二处，“不以智治国”之后拿什么来代替。一头是“智多”，一头是“不以智治”，两头都立好了，文中没有写把两头接起来的第三样东西。只讲“别耍心眼”，对一个已经满脑子心眼的人，是不管用的；他要的是一个能照着做的替代办法。

第三处，“稽式”。“知此两者亦稽式。常知稽式”，这个“稽式”是个什么式，用什么样的步子去“常知”，没有展开。

第四处，“与物反矣，然后乃至大顺”。这一句是终点，读者看到的是一句漂亮的结论，却没有看到从起点走到那里的路。

还有一层，是“智多”的是谁。文中说“民之难治，以其智多”，把毛病放在“民”身上，可是立规矩的人也在“智”里：一张打卡表、一摞规章，每一格每一条，都是立规矩的人动脑子想出来的。这一章没有写，立规矩的这一头，要不要也停一停。

普通人读到这里，最容易的做法是：觉得别人心眼多，自己不用心眼，就是对了。可是规矩已经摆在那里，人也已经在里面生活了，这个“不以智”先从哪里动手，文中没有写。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，只在第4章（最出名的、写得最多的、他最看重的）里引了“非以明民，将以愚之”，把它归在案头那堆“刺耳的字”里，说注家多把“愚”解作淳朴，不是愚弄〔据研究文献，待核〕。《导论》第六十五章题作“古之善为道者：玄德与物反”，先切断“愚民”的误读，把“民之难治，以其智多”读作一条诊断，“稽式”读作法则，“与物反”读作向本源返。两本在“愚不是愚弄”上相近，落点不同。本书补的是它们没写的一步：规矩已经立了，立规矩的人怎样先自己走一遍。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这件事里，对象手里已有的，是一套现成的形式：一张打卡表，一本规章，一套口诀。缺的是让这套形式走进真实的场里，被立规矩的人亲身走一遍。所以本书选的是进入型（形→场→路）。

下面三步，是本书补的，不是老子写的。

第一步，立规矩的人自己拿着这套形式，从头走一遍，一个人做，不带评语。走的时候，只记一件事：哪一格、哪一步，是要“做个样子”才过得去的。

第二步，在做样子的那一处，条文先不改，只在旁边添一句：“这一条真正要得到的是……”。写完，请真正做事的人看，问他：“用你自己的办法，能不能得到这个？”他说得出办法，就把他的办法记在旁边，条文原样留着，两样并排放。

第三步，试行两周，数一数“做样子”的地方还剩几处。这是评估和反馈：没少，就回到第一步，再亲自走一遍，多半是上回走得太快。

这样排的道理是：“知此两者亦稽式”，要分清自己用的是哪一头，光坐着想分不出来，得自己走进去，才知道哪一格是真有用，哪一格只是在逼人动心眼。怎么知道做对了？同一件事上，补报、代签、做样子的次数明显下降，做事的人开始自己说：“这一格是为了……”。

今天的小事：找出一张自己立的表或一条自己定的规矩，亲自照着做一遍，圈出做样子的那一格。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：邓教练，学员嫌口诀太多，背了又忘。三步：第一，让学员从口诀本里挑出自己最常忘的三句；第二，请他用自己的话把每句改写成一句，比如把“看点定位”改成“前轮压到那条线就打方向”，教练照着开一圈，看对不对得上；第三，下次练车前，让学员先念自己改的三句，再上车。小事：明天先问学员“哪三句你老忘”。检验：学员不看本子，能说出这三句各防的是哪一种险。口诀本的原句原样留着，学员改的版本只当练习材料，不当成绩，也不进考核。口诀不是越多越好，自己说得出用在哪里，才算真的记住了。学员改写的句子要是比原句啰嗦，也先别纠正，开上两圈，嫌啰嗦的往往是他自己，自己会删。教练只在一旁留意：哪一句改完以后，他停车的动作变快了。

【健康】读者：岑红，睡前总在盘算明天的事。三步：第一，睡前十分钟，把盘算的事全写在一张纸上，每件只写一个“明早第一步”；第二，写完折起来，放到门口的鞋柜上，要起身走过去放，不带着躺下再看；第三，早上出门前拿起纸，照着做头一步。小事：今晚在床边放一张纸、一支笔。检验：从关灯到睡着的时间，有没有比前几天短。纸上不写感想，只写动作，比如“给小米的鞋找另一双”，明早一看就知道先做什么。盘算的事放到了纸上，脑子就不用替它们值夜

班，这是让心安顿下来的一个办法。纸上要是写满了一页还觉得不够，就留一个“明天再想”的角落，不必当晚写完。盘算停不下来、夜夜睡不安稳，请找医生或心理咨询师聊聊。

【事业】读者：贺远，被队长推出来改车队那张写得满满的规定：每趟拍三张照、签两处字、到站打电话。三步：第一，贺远自己跟一趟车，照着纸上每一条做，圈出哪几条是靠“事后补拍、替人代签”才过得去的；第二，在圈出的条文旁写一句“这条要得到的是什么”，拿给两位老司机看，问他们用自己的办法能不能得到，办法记在旁边；第三，试行一个月，数补拍、代签的次数有没有减少。小事：明天出车，把纸上最没人看的一条照着做一遍。检验：补拍、代签的次数。这个数只拿来改规定，不拿来评哪位司机。保留的条文，后面写明用意，免得新人只会照猜。老司机嫌哪条烦，先问他“你平时怎么做的”，他的做法比条文更接近真事。

带 走 的 话

规矩越多，人越会应付；先自己照着走一遍，看哪一格是在逼人做样子。

小　账

留白在哪里：“愚之”没写怎样不是瞒着，“不以智治”之后没写拿什么来代替。

今天补的那一步：照着自己立的一张表或一条规矩，亲自做一遍，圈出做样子的那一格。

◆

66

第 66 章

江海所以能为百谷王

◆ 一、家常开头

【场景】岑红在社区医院的药房干了十几年，这个月被同事们推成了轮值组长。头一天上午，同事就问她：“岑姐，新班表什么时候排？”

她没有马上排。她从抽屉里拿出一个小本子，搬了把椅子，在每个窗口旁边各坐了半个小时，不说话，只看：排队的人多了，同事先接哪一个？拿药的老人听不清，大家是提高嗓门还是写在纸上？哪个窗口的人一到中午就缓不过气来？

一个月下来，本子写了二十几页。班表还没动。窗口那边的人看见她老坐在旁边，开头有点不自在，后来有人会主动凑过来说一句：“岑姐，你看，我这儿的药架，伸手够不着。”

◆ 二、他说

第66章原文如下：

> **江海所以能为百谷王者，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。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。**

白话大意：江海之所以能成为千百条山谷之水汇聚的地方，是因为它肯待在最低处。所以，一个人想站到众人上面，说话得先低下来；想走到众人前面，做事得先退到后面。这样，他在上面，大家不觉得压着；他在前面，大家不觉得碍着；天下人乐意推他，推了也不厌烦，是因为他不争，所以没有人能跟他争。

这一章在简帛里的情况（据网页转录，字形未核图版）：郭店简本有这一章，在甲组，字句与通行本有出入，例如这一处作“其在民上也，民弗厚也”，后半句转录不全；帛书甲本作“江海之所以能为百谷王者，以其善下之，是以能为百谷王”，通行本把“是以”改成了“故”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章把一个常被说反的道理，说对了：人往上走，靠的不一定是往上争。

江海没有去抢水，只是比所有的溪都低，水就都来了。放到人的身上，也是这样。一个肯蹲下来听别人说话的人，别人慢慢就愿意对他说话；一个肯在人后面的人，大家反而愿意把他推到前面来。

他还写了一个很细的地方：“处上而民不重，处前而民不害”。人到了上面，别人不觉得被压着；到了前面，别人不觉得被碍着。这不是一句漂亮话，是管过事的人才看得出来的分寸。

最后一句“以其不争，故天下莫能与之争”，也是他对的地方：不争，不等于没有位置，位置是别人给的，来得稳。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

下面列的，是这一章没有写的地方。（路2单序、路5首尾不衔）

第一处，只有一条次序。全章给的是一条线：先下，后得上。“下”怎么下，下到什么程度，什么时候该开口，什么时候该拍板，这一章没有写。一个新上任的人，难道一直低下去、一直不拍板吗？他没有说。

第二处，两头接不上。“欲上民”“欲先民”是起点，“乐推而不厌”是终点，中间没有写怎样确认别人是真的乐意，而不是敷衍。别人客客气气地推你，和别人真心愿意跟着你，在外面看是一样的。

第三处，起点带着“想”。“欲上民”“欲先民”的“欲”，说明心里是想上、想先的。普通人读到这里，进得去：人人都有想上、想先的时候。可是怎样“言下之”才不是装出来的谦虚，怎样“身后之”才不是欲擒故纵，这一章没有交代怎么分辨。

第四处，新位置上最容易犯的两个错，一个是一上来就拍板，一个是一上来就装谦虚。这两头之间怎么走，文中没有写。读的人多半要自己摸索，摸错了，又怪这句话不灵。还有一件事文中没有提：“处下”要处多久。头一个月低着，第二个月还低着，大家会不会觉得这个人没有主意？“必以言下之”“必以身后之”里，没有写时间，也没有写什么时候该从后面走到前面来。“处上而民不重”说的是别人的感受，自己怎样知道别人不觉得重，文中也没有给一个看得见的记号。

◆ 五、对读

《懂的老子》三处用到：第8章（水：车库里的水，找到了每一条缝）讲到第66章郭店简本有，说江海是众水归去的地方；第14章（退一步的人，走在了前面）把它与第7、22章并排，摆出谦逊与方法两种读法，方法的读法落在“欲上民”的“欲”字上；第45章（江海为什么能做百谷王：善下与信用）读成一年年攒下的信用。《导论》第六十六章题作“江海为百谷王：以其善下”，读成处下之治。一本留着“欲”的扎手处，一本收进“处下居后则众归”。本书补新位置上头两周做什么。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这个人已经被放进了场里：位置有了，人群也在，缺的是别人的信任。所以本书选的是锚定型（场→形→路）：先在人群里待着，让做事的样子显露出来，最后才定自己要带头做的事。

第一步，头两周只做一件事：坐在大家做事的地方，听，不下结论。可以带个小本子，只记事，不记评语。坐的地方换着来，今天窗口，明天药库，别总坐在同一处。

第二步，把听来的难处里最小的一件办成，让大家看见是谁办的。比如一个够不着的药架、一盏不亮的灯。办成了，不要讲，只要让大家看得见。

第三步，问三个人：“这样推下去，你们觉得顺不顺？”记下他们的原话。这是评估和反馈。三个人里最好有一个平时不爱说话的，他的原话常常最准。记下来

先不评论，隔天再翻一遍，看哪些话里重复出现同一个字。然后，再定自己要带头做的事。

这样排的道理是：此人已有的是位置，缺的是信任，所以先把做事的样子摆出来，目标放到后面定，更容易得到真话。怎么知道做对了？三个人的原话里，出现“顺”“省事”这类具体的字眼，而不是“挺好的”“您安排”这类客气话。今天的小事：问一位同事“你们最烦哪一步”，只听，不答。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：贺奶奶，想知道九岁的小米在学校里玩些什么，问起来小米总说“就那样”。三步：第一，周六上午请小米当“小老师”，教奶奶一样现在孩子们都玩的东西，比如一种跳绳花样、一首课间唱的歌；第二，奶奶当学生，故意学错一次，等小米来纠正，纠正时不插嘴、不抢手；第三，学完，问一句“奶奶哪里最难学”，把小米的话原样说一遍给她听。小事：今天先问一句“你们课间玩什么，能教奶奶一个吗”。检验：小米下一回自己说“奶奶，我再教你一个”，不用请。孩子肯当先生，是因为奶奶在“下面”听；这样练过几回，学校里卡住的事，她也更肯开口。奶奶最后只说一句“教得真清楚”，不补一句“下回要……”。花样记不住也不要紧，记得小米教时说过的话，比记住花样更要紧。

【健康】读者：贺远，堵车的时候容易发火。三步：第一，车停住时，先让出前面半个车身，两只手从方向盘上离开，放到大腿上；第二，吐气比吸气长，慢慢呼三口，眼睛看远处一样东西，比如前车后窗上的贴纸；第三，前车动了，再慢慢把手放回方向盘，起步比平时轻一点。小事：明天第一次堵车，先松手。检验：到站下车时看自己的手心，有没有被方向盘硌出红印、指节是不是发白，当天就看得出，红印淡了，就是松了。让道不是认输，是借这半个车身给自己留三口气；后面的车按喇叭，不必回头瞪。手放在大腿上的这几秒，脚始终踩着刹车，松的只是手，不是警觉，更不是顺手拿起手机。堵车的火气总压不住，到家还带着，请找心理咨询师聊聊。

【事业】读者：章老师，新当了年级组长，手下是六位老师。三步：第一，头两周每天午休，挨着坐到一位老师桌边，问一句“这周最耗你工夫的是哪一件”，

只听，不接话，不给办法；第二，六位问完，把重复最多的一件办成，比如把每周要交的两张表并成一张，办成后不讲，只在群里贴出新表；第三，第三周请最不爱说话的那位老师讲一句：“这样推下去，顺不顺？”小事：明天午休坐到一张桌子旁，问那一句。检验：回答里出现“省了”“不用再填”这类具体的话，而不是“挺好的”。问的时候，别在办公室当众问，坐到桌边轻声问，对方才肯说真话。有人说“没什么”，不追问，留一句“想到了随时来找我”，过几天再坐过去一次。

带 走 的 话

到了新位置，先坐下来听两周，把最小的一件难处办成，再说你要带头做什么。

小　账

留白在哪里：“欲上民”到“乐推而不厌”之间，没写怎样确认别人的乐意是真的。

今天补的那一步：问一位同事“你们最烦哪一步”，只听，不答。

◆

67

第 67 章

天下皆谓我道大

◆ 一、家常开头

【场景】贺远开了十几年货车，车越来越旧，修车的钱一年比一年多。他想换一辆新的，心里算过账：存款还差一截，再贷一点，勉强够。

那天晚上，他把算盘似的一串数字念给岑红听。岑红听完，没有说“别换”，也没有说“换吧”，只问了一句：“你这个月最非做不可的是哪一件？”

贺远愣了一下，说：“把小米的学费和奶奶的药钱先留出来。”

岑红说：“那咱们就先把这件事做稳，车的事再等半年。这半年里，每个星期天晚上咱俩把账对一遍，该花的花，该省的省，谁都别瞒谁。半年后你要还想换，咱们就换。”

贺远没吭声，过了一会儿，掏出手机，新建了一条提醒，标题写的是：“星期天晚上，对账。”

◆ 二、他说

第67章原文如下：

> **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。**

白话大意：天下人都说他的道大，大得不像任何一样具体的东西；正因为大，才不像；要是像了，早就小了。他说自己有三样宝贝，拿着、守着：一叫慈，二叫俭，三叫不敢站到天下人的前面。有慈，所以能勇；有俭，所以能广；不敢站在天下人前面，所以能成为众人之长。现在要是丢掉慈只要勇，丢掉俭只要广，丢掉后只要先，那就是死路。慈，用来打仗就能胜，用来守卫就能稳；天要救谁，就用慈来护着他。

这一章在简帛里的情况（据网页转录，字形未核图版）：郭店简本无此章，帛书有。帛书甲本作“夫唯大，故不肖。若肖，细久矣”，原有缺字；帛乙作“天下皆谓：我大，大而不肖。夫唯不肖，故能大”，与通行本的字句不同。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章最好的地方，是他把“宝”说得很具体。

三样东西，没有一样是玄的。慈，是看见别人难，自己心里也过不去，于是出手护着；俭，是手里有，不花光，留一点；“不敢为天下先”，是明明走得动，不去抢第一个。这三样，一个普通人在家里、在单位、在路上，每天都有机会碰上。

他还看见了一件事：勇、广、先，是人人都想要的东西；可是没有慈的勇是蛮，没有俭的广是浪费，没有后的先是莽。“今舍慈且勇，舍俭且广，舍后且先，死矣”，口气很重，却是过日子的人看多了的事：借钱撑场面，最后撑不住；只管冲，最后摔了。

他把勇、广、先每一样都拴上一个“本”，这一点是站得住的。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

下面列的，是这一章没写的地方。（路1缺序、力5推动力外包）

第一处，从哪一样先练起。三宝摆成一排：“一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先”，没有写先后。一个人明天早上起来，该先练哪一样？三样一起练，哪一样都做不成；挑一样，又不知道依据是什么。

第二处，“持而保之”只有动词。“持”是拿着，“保”是守着，怎么拿、怎么守，每天做什么，这一句没有写；是一个人自己守，还是几个人互相提醒着守，也没有说。

第三处，“慈故能勇”是结果。这一句说了有慈就能勇，可是慈怎样变成勇，中间那一步做什么，没有写。“慈故能勇”是一句判断，不是一个做法。

第四处，“天将救之，以慈卫之”。这一句把力量交给了“天”。读者想知道自己明天做什么，这里是一块留白：天来不来，不在自己手里。

第五处，“不敢为天下先”最容易被读成“什么都不争”。哪些事上要退，哪些事上要进，文中没有划线。一个人要是什么都退，家里的事、孩子的事，谁来办？这一章没有写。普通人最容易的做法，是看哪一样顺手就捡哪一样：爱省钱的人只练“俭”，心软的人只练“慈”，结果三样变成了一样，另外两样没人管。三样之间有没有先后，有没有谁托着谁，文中只用“故”字连了三个结果，没有写这三个“本”彼此怎样扶持。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，多处用到：第3章（书里的那个‘我’）把三宝当作这个“我”的自画像，并指出郭店本无此章；第4章（最出名的、写得最多的、他最看重的）把三宝读成三个做法，点出三宝里没有智、勇和道；第15章（最柔的，驰骋最坚的）、第44章（柔弱胜刚强，还是被人当软柿子）也引到三宝。《导论》第六十七章题作“我有三宝：慈、俭、不敢为天下先”（试读版本章开头页面缺失，〔待核〕），就读到的部分，读作“本生效”，以慈为首。本书补三宝从哪一样练起。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这件事里，三宝光靠认同是立不住的，得有一件事逼着人去用。所以本书选的是倒逼型（路→场→形）：先立一个这个月非做不可的目标，逼出一个小场，再让三宝在里面成形。

第一步，写下这个月非做不可的一件事。只写一件，不写三件。

第二步，找一位愿意每周碰一次头的人，把三宝各挑一个最小的动作排进去：慈，先问对方一句难处；俭，这周少花一笔；后，让对方先说。每个动作小到当天能做完。

第三步，月底两人对账：哪一样做成了，哪一样没做，没做的留到下个月。这是评估和反馈。对账时只问“做了没有、哪里卡”，不问“做得好不好”，免得对账变成互相挑错。

这样排的道理是：三宝光靠认同立不住，必须有一件事逼着人去用，所以先立目标，再找人对账。怎么知道做对了？月底账上，能看到一笔具体的“少花的钱”，或一件具体的“先问了对方”。今天的小事：写下那件非做不可的事。对账的人，不必是专家，是家里或单位里一个愿意听你说完的人就行。对账排在每周同一天，比如星期天晚饭后，十五分钟，不拖长。三宝的三个动作，头一个月不用都做成，做成一个，就已经比光点头强了。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：贺小米，九岁，零花钱总是月初就花完。三步：第一，和妈妈把零花钱分进两个盒子，一个写“想要”，一个写“要用”；第二，月底一起数盒子，看每个盒子剩了多少；第三，下个月调整比例，花不完的那一份，写上要攒来做什么。小事：今天把手里的钱分成两份。两个盒子用鞋盒盖和糖罐就行，不必买新的，盒面让小米自己写字、贴纸，她更愿意守。检验：月底盒子里剩的钱，小米能不能说出为什么留着。妈妈只问“这笔你想怎么用”，不说“你该怎么用”；小米自己想出来的用法，哪怕只是买一支笔，也比被安排的更长久。九岁的孩子管钱，重点不在省多少，而在知道自己为什么花、为什么存。盒子要是月中就空了，不补，等下个月再分。

【健康】读者：贺奶奶，吃饭总怕浪费，往往吃多。三步：第一，每餐换小碗盛饭，盛好后先拨出一小口放回锅里；第二，吃到七分饱就放下筷子，把剩下的用小碗收好，下一顿先吃它；第三，放下筷子后坐五分钟，再问自己一句“还想不想添”，想，才添半勺。小事：今晚少盛一勺。检验：当餐就看得出，五分钟后添没添，添了几次，不必等一周。拨回锅里的那一小口，下一顿热一热自己吃，不必当

成剩饭；这样怕浪费的心也有了去处，不用靠硬塞一口来交代。节制要落在具体的一口饭上，不靠意志硬撑。吃饭时不开电视，每一口多嚼几下，七分饱才摸得到。吃饭这件事总让人心里发紧、怎么吃都不踏实，请找医生或心理咨询师聊聊。

【事业】读者：雷师傅，听说附近一家快递公司的车队要找修车铺，他想接下来。三步：第一，第一次去不带报价单，只带一个本子，先问对方车队的班头：“你们现在修车最头疼哪一件？”比如修得慢、账对不上；第二，报价不压到亏本，约定按实际工时月底结账，让对方先挑哪几台车先修；第三，三个月后复盘：对方续不续约，这几台车的账上赚没赚。小事：今天先打电话问班头最头疼哪一件。检验：三个月后账上，这个客户名下赚钱的是哪几台车。如果班头说“没什么头疼的”，也不必急着往下讲；留一句“以后有头疼的，先告诉我”，隔两周再问一次，第二次才会听到真话。先问难处再报价，对方看到的是诚意，价格就不是唯一的比较项。

带 走 的 话

慈、俭、后，各挑一个最小的动作，每周对一次账。

小　账

留白在哪里：三宝没有写先后，“持而保之”没有写怎样持。

今天补的那一步：写下这个月非做不可的一件事。

◆

68

第 68 章

善为士者不武

◆ 一、家常开头

【场景】早市上，贺奶奶看中了摊子上最后一把小葱。她刚伸手，旁边一位邻居也伸了手，两只手同时按在那把葱上。

两个人都愣了一下。邻居说：“我先看到的。”这句话要是顶回去，一把葱能吵出一场。贺奶奶把手缩回半寸，说：“您要几根？我就要一半，剩下的您拿。”

邻居没想到，嘴张了张，把葱分成两份，递了一半过来，说：“您拿多的那边。”摊主笑着多送了一小把蒜苗。

回家路上，小米问：“奶奶，你不是先摸到的吗？”奶奶说：“要的是葱，又不是那口气。”

◆ 二、他说

第68章原文只有一句话，一口气读下来：

> **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。**

白话大意：善于带兵的人，不逞武力；善于打仗的人，不被火气带着走；善于胜过对手的人，不去硬碰；善于用人的人，把自己放在别人下面。这叫作“不争的德”，这叫作“把人的力用起来”，这叫作配得上天、古来的最高准则。

读这一章，只取四句里“守住自己”的那一层意思，不读成对付别人的办法。“士”，是带兵的人；“武”，是逞武力、显威风；“与”，是对着干、硬碰。

四句各说一样。“不武”，是有本事也不拿出来吓人。“不怒”，是事情再急，火气不替自己做主。“不与”，是不把每一件事都变成一场非赢不可的对顶。“为之下”，是自己愿意站到别人下面去。四样合起来，说的是一个人在人群里的站法：劲头是有的，只是收着用。放在今天的日子里，就是跳绳、争东西、谈事情、带徒弟这样的小场面。

这一章在简帛里的情况（据网页转录，字形未核图版）：郭店简本无此章，帛书有此章。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有两点，站得很稳。

第一点，四个“善”里，没有一个是在夸“强”。不武，不怒，不与，为之下，四样都是往回收的。他说的“善”，是把自己的火气、自己的劲头先管住。放到日子里，就是：真正厉害的人，不是嗓门最大的那一个。

第二点，“善用人者为之下”。一个人要把别人的力气用起来，自己得先蹲下来：听一听，问一问，把位置让出一点。这一句放到今天任何一间办公室、一个厨房里，都不显得过时。带过人的都知道：站在人头上发号施令，人只出一半力；蹲下来问一句“你看怎么办”，人出十分。

这一章还有一个朴素的地方：它没有把“不争”说成不做事，它说的是“不争之德”，是一种做事时守得住的样子。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

盘点这一章没写的地方。（路1缺序、路3错序）

第一处，四句并列，没有先后。“不武”“不怒”“不与”“为之下”，一个人火头上先做哪一样，后做哪一样？没有写。火上来的时候，人不可能四样一起管。

第二处，“善胜敌者不与”照字面去做，可能做成躲着不上场、什么都不碰，那就倒着走了。“不与”是不去硬碰，不是不去面对；这中间怎么分，文中没有写。

第三处，“不武”“不怒”说的全是“不做什么”，没有写“拿什么来替代”。普通人在火头上最需要的，恰恰是此刻做什么，而不是不要做什么。

第四处，“为之下”之后怎么把人的力用起来。“是谓用人之力”是结果，从“为之下”到“用人之力”，中间的过程文中没有写。蹲下来以后问什么、听什么、怎样把听来的变成做的事，要靠读者自己摸。还有一处：“不怒”做到了，心里的火去了哪里？文中没有写它的出口。压下去的火，晚上回到家里会不会换个样子出来，没有说。

第五处，“是谓配天古之极”。这句话把“不争”抬到了极高的地方，读的人容易觉得：做不到就是自己不行。文中没有给一个从小事练起的台阶。

第六处，“不争之德”里的“德”。德是一点一点攒下的东西，一回两回做到，算不算有了？攒到几回、攒多久，这一章没有写。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，在第5章（一本讲道的书，为什么在讲打仗）里读到它：这一章落在“不争之德”上，“善用人者为之下”放进今天任何一本讲带团队的书都不突兀；全章与“不祥”“哀”“不得已”，同“果”“胜”“用人之力”两边并排走，他没有让哪边吃掉哪边。《导论》第六十八章题作“善为士者不武：不争之德”（试读版本章开头页面缺失，〔待核〕），就读到的部分，读作三宝之“不敢为天下先”落到用兵用人，“配天古之极”读作不争处下合于天道。本书补日常里的一步：火头上先做什么。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这个人已经在事情里，争的念头已经在身上，压是压不住的；目标要在做的过程里慢慢长出来。所以本书选的是沉淀型（场→路→形）。

第一步，碰上要争的事，先退半步，问自己：“我真正要的是什么？”答案写在手心，不超过十个字，只给自己看。早市上那位奶奶手心要写的，就是“要葱”两个字，不是“要赢”。

第二步，把要的东西，换成对方也能要的一半，当面说出来，说一句就停，不先说对方不对。比如“您要几根，剩下的给我”，听上去没有输赢，两边都有台阶。

第三步，事后问对方一个问题：“刚才那样行不行？”记下回答。这是评估和反馈。对方没吭声，也算一个回答，不追问，下回再试。

这样排的道理是：争的念头已经在身上，硬压是压不住的；先退半步，把它换成对方能接的一半，目标才有位置长出来。怎么知道做对了？对方回答“行”之后，下一回再遇到同类的事，吵起来的时间变短了。每一步都小到一分钟能做完：手心那行字不超过十个字，说出口的那句话不超过一句，事后的追问也只问一个问题。三步走完一轮，才算一次完整的练习，不必追求一次就化解。今天的小事：下一次想争的时候，先数三下再开口。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：贺远，小米和邻居家的男孩为轮流荡秋千吵了起来，两个孩子都红着脸。三步：第一，请两个孩子各说一句“我要什么”，贺远照着原话重复一遍，不加评语；第二，问一句“怎么轮，你们俩都觉得公平”，让他们自己定，比如各荡二十下，数数的人换着当；第三，隔天碰上，再问一句：“昨天那个办法，还用不用？”小事：明天只问不评。检验：隔天秋千有没有再吵起来。大人只做一件事：把两边的话原样念出来，不说“你们应该”。孩子自己定出来的办法，比大人判的更长久。哪个孩子哭了，先抱一下，别急着讲理。要是两个都不肯让，就先把秋千空出来，一起去看一会儿蚂蚁，隔天再问一遍同样的话。

【健康】读者：岑红，被家人一句话点着了就发火。三步：第一，火起来的那一刻，先把说话的速度放慢一倍，音量压低一格，哪怕只说得出“我想一想”；第二，走到水池边，让凉水从手腕上流过三十秒，眼睛看着水流，洗完把手擦干，再回到桌边，站在水池边的这半分钟不接话，家人在身后说什么也先不答；第三，回

来先说“我刚才急了”，再接着说事。小事：这一周，只练“慢一倍、低一格”，别的不加。检验：当天晚上，能不能说出刚才火是被哪一句话点着的；说得出，就是缓下来了。火气是人人都有的，压是压不住的，只能先给它一个出口；水一流，手一凉，劲就松了半截。火气来得太快、太频，事后很久放不下，请找心理咨询师谈谈。

【事业】读者：邓教练，带着两位新教练，他自己车技最好。三步：第一，每周一下午，让一位新教练带学员练一圈，他自己坐副驾，手放在膝盖上，不碰档位，只记三条可改之处，另记一条做得好的；第二，示范完先问新教练自己觉得哪里不稳，再说自己记的；第三，下周请新教练自己复述改了没有。小事：下次让新教练先开口讲。检验：新教练能不能不看本子，说出上周的三条。邓教练自己的车技，等新教练问了再示范，不抢在前头；三条里至少留一条是夸的，让新教练知道哪一处不用改。副驾上只记三条，是为了让新教练听得进，不至于被一堆毛病压垮。新教练开车的时候，邓教练嘴里的话都留到车停了再说，哪怕看着着急。

带走的话

火头上，先退半步，把要的东西写在手心，再换成对方也能要的一半。

小　账

留白在哪里：“不武”“不怒”只说不做什么，没有写此刻做什么。

今天补的那一步：下一次想争的时候，先数三下再开口。

◆

69

第 69 章

用兵有言

◆ 一、家常开头

【场景】雷师傅在修车铺里和一位车主争一笔工时费。车主觉得换一个部件用不了三个钟头，雷师傅算的是四个钟头，两个人隔着一台开了盖的车，各说各的。

雷师傅这天没有照老样子往下顶。他在心里问了自己一句：这一回，哪一条是我不能让的？想了想，是“换的零件要写清楚”，别的都可以商量。

他先开了口：“零头我给您抹了，工时按三个半算。我只有一条：换了什么零件，我给您写在单子上，一样一样写清楚，您拿着。”

车主盯着他看了一会儿，慢慢点了头，说：“你把用什么零件写清楚，我就没意见。”

当天晚上，雷师傅把“写明所换零件”这一条，抄在了收费单的第一行。

◆ 二、他说

第69章原文如下：

> **用兵有言：“吾不敢为主而为客，不敢进寸而退尺。”是谓行无行，攘无臂，扔无敌，执无兵。祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。故抗兵相加，哀者胜矣。**

白话大意：用兵的人有一句话：“我不敢做主动出手的一方，宁可守着；不敢进一寸，宁可退一尺。”这叫作：行军像没有摆阵，挽袖像没有胳膊，对阵像没有对手，手里拿着兵器像没有兵器。祸患没有比轻视对手更大的，轻视对手，差一点就丢了我的宝。所以两边力量相当，心里带着哀的那一方会胜。

读这一章，本书只取其中日常能用的一层：守着自己的一条线，不逞强，不轻看一件事。不拿它去想怎么对付别人。“为主”，是主动出手的一方；“为客”，是被动接着的一方。

这一章在简帛里的情况（据网页转录，字形未核图版）：郭店简本无此章；帛书甲乙本均作“用兵有言曰”，通行本作“用兵有言”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有三点，站得住。

第一点，宁可守，不抢先。不敢做主动的一方，不敢进一寸，宁可退一尺。这句话看起来像退，却是一种清醒：知道自己手里哪一样东西不能丢，别的东西可以挪。

第二点，“祸莫大于轻敌”。日常里，吵架吵输的、谈价谈亏的、考试考砸的，常常不是输在对方太强，而是输在一开始就觉得这事小，不用当回事。轻视一件事，是人最容易犯的粗心。

第三点，“哀者胜矣”。他没有说勇者胜，也没有说怒者胜，说的是心里不好受的、舍不得的那一方。一个人是为了护住一样自己在乎的东西才站出来，和一个人只是想赢，劲头是不一样的。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

盘点这一章没写的地方。（路2单序、路4断链）

第一处，只给了“退”这一条次序。“不敢进寸而退尺”，退了，退到哪里该停？什么时候再往前一点？文中没有写。一路退下去，不也是丢吗？

第二处，退了以后怎样看局势。“退尺”之后，要看一看对方是不是松了，自己手里的那条线还在不在，这一步评估和反馈，文中没有出现。读的人退了一步，不知道下一步看什么。

第三处，“哀者胜”的“哀”怎样做出来。“哀”是一种心里的状态，不是一个动作。读者要是不会“哀”，是不是就胜不了？心里不好受，是自然来的，还是可以练出来的，这一章没有交代。

第四处，“轻敌”怎样察觉自己正在轻敌。轻看一件事的人，在轻看的当时是不会觉得的，文中没有给一个可以事后回头看的记号。

第五处，没打过仗的普通人，读到“退尺”，不知道日常的口角、谈价、拉扯里，哪一回该退，哪一回该守。“行无行，攘无臂”讲的是没有阵势的阵势，听起来玄，文中没有说日常里什么样的事可以这样处理。

第六处，“退”和“守”的分别。“不敢为主而为客”是守，“不敢进寸而退尺”是退，两样挨在一起，读的人容易混成一样东西。守的是一条线，退的是线外的东西；文中没有写，线在哪里、线外有什么，要由谁来定。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，在第5章（一本讲道的书，为什么在讲打仗）和第15章（最柔的，驰骋最坚的）里读到它：“宁肯做客”是一个退得很彻底的将军；“轻敌几丧吾宝”，注家多说宝指三宝〔据研究文献〕；“哀”是替人疼，慈与哀两个最软的字站在“胜”字前面。《导论》第六十九章题作“用兵有言：哀者胜矣”（试读版本章开头页面缺失，〔待核〕），就读到的部分，读作不争之德与慈落到用兵，哀者胜因同心、慎重、不骄。两本都抓住“哀”，一本从字义读，一本从同心慎重读。本书补退了以后怎样看对方松没松。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这个人已有的，是一条不能丢的线；别的都是可以谈的。所以本书选的是原型型（路→形→场）：先认定要守的那一条，先拿一句最小的让步当原型，再放进真实的场里试。

第一步，定下“这回要守住的一条底线”，只许一条，写下来，不超过一句。其余的，都归到“可以商量”里去。

第二步，先说一句最小的让步，当原型，只对一个人试。这不是正式的让步，是一次可以收回的试探：说完一句，看一看对方的脸和语速；不满意，就能立刻接着说“我再想想”，不伤大局。

第三步，看对方是不是松了。松了，再往前半步；没松，再退半步。这是评估和反馈。

这样排的道理是：此人已有的是一条不能丢的底线，先拿一句最小的让步试水，比一上来大退大让稳当。怎么知道做对了？对方的语速放慢，开始说自己的难处，这就是松了。三步走一轮，才算试过一回。今天的小事：写下今天不能让的一条，其余的都可商量。那一条要小而具体，像“零件写清楚”这样的，不要写成“要受到尊重”那样的大话；大话没有人能当场对上，小而具体的，对方一句话就能答应或不答应。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：岑红，女儿小米被同学说了难听的话，回家不吭声。三步：第一，教小米先说一句“我不想吵”，不顶嘴，转身走开；第二，晚上请小米把当时的话原样讲给妈妈听，妈妈只问“你当时心里怎么样”，不评对错；第三，母女一起想下次可以怎么答，写成一句，小米念两遍。小事：今晚讲一次。检验：下次碰上类似的话，小米能不能说出那一句。如果被欺负到害怕，一定要告诉老师和家长。孩子退一步不是怕，是先把话留给大人帮忙，这一点要让她知道。那一句越短越好，小米当场记得住，比答得漂亮更要紧。小米念完两遍，岑红也把这句念一遍给她听，让她看见大人也在练。要是小米说不出当时的话，也不逼，隔天再问一遍。

【健康】读者：章老师，放学后接到家长一通不客气的电话，挂了以后胸口还堵着，晚上批作业也静不下。三步：第一，挂了电话先不回话，走出办公室，绕操场慢走一圈，大约十分钟，脚步比平时慢半拍；第二，走的时候只看脚下的跑道线和远处的树，每走四步呼一口长气，不在心里接着吵；第三，回到桌前，先喝几口水，再决定怎么回，明早回也行。小事：今天先把“先走一圈再回话”这句贴在桌角。检验：回给家长的第一句话，是问句还是顶回去的话，当晚就看得出。走开十

分钟不是躲，是把话留到清醒的时候；那通电话里对方说的几件具体的事，回来再记下，只记事，不记语气。被这类事压得夜里总放不下，请找心理咨询师说说。

【事业】读者：郁总，货送晚了，收货方打来电话投诉。三步：第一，先认下迟到，只提一条补救，比如下一趟提前一个钟头到；第二，按对方的回应，再加一条；第三，三天后回访，问对方还有没有别的不满。小事：今天回一个投诉电话，先说一句“是我们慢了”。检验：三天后回访时，对方有没有提到新的不满，没有就算过了一关。那一条补救要是自己真的做得到，才许说出口；说了做不到，比不说更伤，说定的补救，当场写进调度单，交给当班调度，别只靠记性。认下迟到又只给一条补救，比承诺一大堆更容易兑现。回访时先对一遍当初说定的那一条，做到了没有；这一通，郁总不替公司解释路上堵了多久，对方问了再说。

带 走 的 话

只守一条线，先说一句最小的让步，看对方松了没有，再决定往前还是往后。

小　账

留白在哪里：“退尺”之后没写退到哪里停，也没写怎样看对方松了没有。

今天补的那一步：写下今天不能让的一条，其余的都可商量。

◆

70

第 70 章

吾言甚易知

◆ 一、家常开头

【场景】岑红对小米说了一句最常说的话：“把你的房间收拾干净一点。”

半小时后她推门进去，地上果然看不见东西了。她弯腰往床底下一看，积木、画笔、半包饼干，全塞在里面。小米站在门口，理直气壮：“你说收拾干净一点，我收拾了呀。”

岑红没有发火。她想了想，换了一句：“地上不留一块积木，书放回书架第二层，床底下只放那个纸箱。”又把这三条抄在一张纸上，贴在门后。

这一回，小米蹲下来，一样一样照着办，办完叫她来看。岑红站在门口，对着那张纸一条一条核，三条，都对。

她忽然想到，“干净一点”这句话，她讲了很多年，女儿是真的“听懂”过，只是从来没有“做得出”过。

◆ 二、他说

第70章原文如下：

> **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。是以圣人被褐怀玉。**

白话大意：他说自己的话很容易懂，很容易做；可是天下没有人能懂，没有人能做。话有它的根本，事有它的主心骨。正是因为人们不明白这一点，才不明白

他。懂他的人很少，能照着他去做的就更难得了。所以圣人穿着粗布衣服，怀里揣着美玉。

这一章没有一个“要”字，也没有一个“不要”字。别的章里，他常常说“要这样”“不要那样”；这一章，他只是在说自己的处境，像一个人坐在门口，对着来来往往的路人叹了一口气。读它的时候，不必急着找道理，先听那一口气。

这一章在简帛里的情况（据网页转录，字形未核图版）：郭店简本无此章，帛书有。“天下莫能知，莫能行”一句，帛书甲本作“而人莫之能知也，而莫之能行也”，帛乙作“而天下莫之能知也，莫之能行也”，通行本最简练。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章没有教什么，他对的地方，在他把一件难堪的事老老实实说了出来。

一个人写了一本书，觉得自己的话很容易懂、很容易做，可是天下人没有一个懂、没有一个做，这个落差，换成别人，多半会发脾气，或者把责任推给读者。他没有。他说了落差，说了原因：“言有宗，事有君”，话有根，事有主，是人们没有抓住这个根。

他还说了一个很准的现象：“知我者希，则我者贵。”懂的人少，照着做的人更少。“知”和“行”是两步，不是一步；知道了，不一定做得出来。这一点，教过书、带过徒弟的人，都会点头。

最后，“被褐怀玉”，外面穿粗布，里面揣着玉。他没有叫人把玉亮出来，这是一种分寸。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

本章不谈做法：这一章主要在叹“话没人懂”，没有给任何步骤。（缝隙标签：力3缺第三维）能指出的，是这样几处没写的地方。

第一处，“甚易行”却“莫能行”。易在哪里，卡在哪里，文中没有说。一句话明明很容易做，为什么没有人做？是不知道怎么做，还是不愿意做，还是做了几天就放下了？这一章没有分。

第二处，“言有宗，事有君”。“宗”是什么，“君”是什么，文中没有讲。话有宗旨，事有主心骨，这两样东西，普通人手里有没有，怎么找，没有写。

第三处，读者不知道自己是哪一种。听了这句感叹，读的人仍然不知道，自己属于“莫能知”，还是属于“莫能行”；知道了，也不知道从哪里下手改。

第四处，“被褐怀玉”。“褐”是粗布，“玉”是美玉。外面粗布，里面美玉，这幅画很清楚。可是玉怎样递给别人，文中没有写一个递的办法。

这一章把“说清楚”“做出来”都留给了读者自己去想，这一点也是留白。还有一处：“天下莫能知，莫能行”，这个“天下”是不是真的一个人也没有？文中没有说，“知我者希”里的“希”，又说明有，只是少。这一句的分量，读者只能自己掂。

第五处，“知我者希，则我者贵”。“希”有多稀，“贵”贵在哪里，没有给一个量。读的人容易读成一句自夸，也容易读成一句自怜，文中没有分。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，在第3章（书里的那个‘我’）里读到它：这是这个“我”说得最直白的地方，有一点委屈，也有一点骄傲；随后追问“自画像能不能当证据”，“被褐怀玉”只能说明他怎样看自己。《导论》第七十章题作“吾言甚易知：被褐怀玉”（试读版本章开头页面缺失，〔待核〕），就读到的部分，读作叹道平易而少人知行，因为道反常识；“言有宗，事有君”是统贯之本。一本把它当自画像追问，一本读成“道反常识”的结果。本书补话已经有了，怎样递出去，让人做得出来。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。这一章不谈做法；这里只给一个最小的补法。

对象手里已有的，是一句旧话（现成的形）；缺的是让人做得出来。所以本书选的是再创型（形→路→场）：不另造新话，拿“让人做得出”这个新目标，去改造那句旧话，再看它在对方那里长出什么。

第一步，挑一句人人说“我懂”、却没人做的话。比如“早点睡”“认真审题”“少许”。

第二步，把它改写成“几点、几次、几个”的一句，数要小，动作要具体，能当场检查。比如“早点睡”改成“十点半熄灯”，“认真审题”改成“先圈出题目里的两个数”，“收拾干净一点”改成“地上不留积木，书放回第二层”。

第三步，问对方是不是照着做出来了，让他照着字面做一遍，旁边的人只看，不插话。没做出来，就再改小。这是评估和反馈。

这样排的道理是：这句话已经存在，不必另造新话，只要换一把尺去量它，就能让它从“听懂”走到“做出”。怎么知道做对了？别人照着字面做出来的结果，和你心里想的一样。改好的一句话，关键是别人不用问你就能照做。改完最好先在一个人身上试，再推给全家或全班。今天的小事：把一句话改成带数字的一句。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：邓教练，学员说“我看着后视镜呢”，一倒车还是蹭杆。三步：第一，把“看着点”改成“数到三，扫一眼后视镜”；第二，练一圈，教练在副驾数学员扫了几次，数完当场告诉他；第三，对不上的地方，问他卡在哪里，是忘了、不敢，还是看不明白。小事：明天只教这一句带数字的话。检验：同一条路线练三圈，扫后视镜的次数是不是越来越接近。带数字的一句话，学员能数，教练也能查，不再靠“我觉得他看了”。要是一圈扫了五次还蹭杆，问题多半不在次数，再看他扫的是哪一面镜子。数字不必一次定准，学员嫌太密，就改成数到四；改到多数人做得到，再往下收。邓教练数的次数只告诉学员，不记进成绩册，学员才肯如实地做。

【健康】读者：郁总，医生叫他“多动动”，他说“知道了”，每天仍旧坐满十个钟头。三步：第一，把“多动动”改成“每坐满四十分钟，起身走到窗边，来回十步”；第二，手机闹钟设在整点和四十分，铃声选轻的，响了就起，不管手里的事做没做完，起身是为了松一松，不是被催；第三，下午第一次起身时，顺手把杯子续上水。小事：今天先设第一个闹钟。检验：下班前数一数，今天起身了几次，不看感觉，只看数。走的十步不拿手机，到了窗边，顺便把眼睛从屏幕挪到远

处。“多动动”人人赞成，“四十分钟、十步”才是一个能做、能数的动作。哪一次没起，不骂自己，只想一句“被什么事拦住了”。久坐后腰背一直发痛，请去看医生，别只靠走十步。

【事业】读者：雷师傅，徒弟总说“凭手感”，学不会。三步：第一，把“拧到差不多”写成“听到第二声咔再停”；第二，请徒弟照着做，师傅在旁边检查三遍；第三，对不上的，再改写。小事：今天写下一条“凭手感”的活。检验：另一个没听过师傅讲的徒弟，只看着字条做一遍，师傅听到的是不是同样的第二声咔。手感是活的，写成“第二声咔”之后，才能传给下一个人。写完以后，雷师傅自己也照着做一遍，看看写出来的话，在他自己手里是不是还是那个声音；对不上，错的是那句话，不是徒弟。写好的话先贴在工具柜门上，让徒弟自己再抄一遍贴到工位，抄的时候他会把看不懂的字改掉；用上一个月，再改一次。

带走的话

一句话要传得下去，得改成几点、几次、几个。

小　账

留白在哪里：本章主要在叹“话没人懂”，没有写“甚易行”卡在哪里，也没有写玉怎样递出去。

今天补的那一步：把一句话改成带数字的一句。

◆

71

第 71 章

知不知上

◆ 一、家常开头

【场景】贺远出车前，岑红随口问了一句：“车上的保险没到期吧？”他头也没抬：“没有，去年九月续的，一年。”岑红说：“那你把单子拿出来看一眼。”

他从手套箱里翻出那张纸，看了一会儿，神气变了：续是去年九月续的，可单子上写的是“至本月三号”，他记的一年，实际是十一个月。离到期还差三天。

他事后想了很久。不是怕罚款，是怕另一件事：刚才他回答“没有”的时候，一点也没有犹豫，要不是岑红多问了一句，他会一直确信下去。

从那以后，贺远在手套箱盖的内侧贴了一张条，写着保险、年检、驾驶证换证的到期日，提前十天用红笔圈出来。又和岑红约定：每个月头一个星期天，两个人对一遍，不看条子，先凭记忆说，说完再对。

◆ 二、他说

第71章原文如下：

> **知不知上，不知知病。夫唯病病，是以不病。圣人不病，以其病病，是以不病。**

白话大意：知道自己有不知道的地方，是上等；不知道却以为自己知道，是毛病。只有把这个毛病当成毛病，才不会有这个毛病。圣人没有这个毛病，是因为他把这个毛病当成毛病，所以没有这个毛病。

这一章读起来像绕口令：“病”和“不病”来回出现。把它理成大白话，就是：不懂装懂是一种毛病；肯把这当毛病的人，才不犯。“病病”两个字里，前一个“病”是动作，意思是“当成毛病”，后一个“病”是毛病。

这一章在简帛里的情况（据网页转录，字形未核图版）：郭店简本无此章，帛书有。帛甲作“是以圣人之不病，以其……”，后面有缺；帛乙作“是以圣人之不病也，以其病病也，是以不病”；通行本作“圣人不病，以其病病”。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章很短，对的地方也很集中：他把“毛病”放在了“不知道却以为知道”这里。

人最难办的，不是不知道，是不知道自己不知道。一个人明明有一块地方是空的，却自己填上了东西，还信得很踏实，这是最危险的。药房里那一格架位，就是这样的事：记错的那一刻，人心里没有一点不安。

“夫唯病病，是以不病。”这一句还有一层意思：毛病不是一次治好的，是一直警惕着，才没有的。他没有说“圣人天生没有毛病”，说的是圣人“病病”，把这个毛病当成毛病。这一点，很实在，也很谦虚。

“知不知上”四个字，也站得住：他没有拿“知道得多”当上等，拿的是“知道自己知道多少”。一个会计说“这笔账我对过两遍”，和一个会计说“这笔账我心里有数”，前者更让人放心。知道自己的边在哪里，比什么都知道，更值得佩服。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

下面是这一章没写的地方。（路4断链、力4缺拍）

第一处，怎样发现自己“不知而以为知”。文中只写了要“病病”，没有写怎样才能发现。可是“不知知”的当时，人是不会觉得的，没有一个可以看的信号；“不知知”是事后才有的名字，当事人那一刻只会说“我知道”。读的人想“病病”，也不知道病在哪。

第二处，“病病”之后做什么。把毛病当成毛病，认下了，然后呢？文中没有写。这是六步循环里缺的一环：评估和反馈。认下来是一步，认下来以后怎样核、怎样改、怎样看改好了没有，没有写。

第三处，事后翻查的办法。“不知知”的当时察觉不到，那就只能事后回头查。文中没有给一个事后翻查的办法，读的人只能凭自己的警惕，可是警惕偏偏是最不可靠的。

第四处，“圣人不病，以其病病”，把圣人当作了标尺。普通人读来，容易觉得：圣人做得到，我做不到。文中没有给一个普通人今天就能迈的一步。

第五处，“病病”的节拍。是每天病，每周病，还是遇到大事才病？没有写。一直紧着，人受不了；偶尔想起来，又容易错过。在“病病”这件事上，节拍本身就是一个做法，文中没有给。

第六处，“夫唯病病，是以不病”，像是把“病病”当成了一次就够的事。病过一回之后，下一回凭什么还能再病，文中没有写。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，只在第3章（书里的那个‘我’）里引了它，说这是一句提醒别人的话，也是一句替自己留余地的话；全稿未见更多讲解〔待核〕。《导论》第七十一章题作“知不知：病病是以不病”（试读版本章开头页面缺失，〔待核〕），就读到的部分，读作第三十三章“自知者明”的认识论深化：自以为知者自蔽，“病病”是自觉警惕。一本顺手引用，一本当一章认识论来读。本书补的是它们没写的做法：怎样事后翻查，把查出的错变成一份能数的记录。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这件事里，起点是一个“错不起”的目标。所以本书选的是倒逼型（路→场→形）：先立目标，逼出一个核对的场，场里的差错再慢慢成形为一本记录。

第一步，定下“这件事不能错”，写出是哪一件。比如药架的位置、孩子的作业、一张报价单。只写一件。

第二步，找一个人当面核一遍，由对方把整个过程说一遍，你听。核对的人，不必是专家，可以是家里一个愿意听你把话说完的人。核的时候只问“你看哪里可能漏了”，不问“我对不对”。

第三步，把核出来的差错记进一个本子，每周看一次，同一类错连续两周没再出现，才算改了。这是评估和反馈。

这样排的道理是：目标明确（不能错），自然逼出一个核对的场，场里的差错再慢慢成形为一本记录。怎么知道做对了？同一类差错连续两周不再出现。本子不必漂亮，一页纸、一个日期就够，重点是同一类错能被数出来。今天的小事：把今天一件拿不准的事问出口。问的时候，用“我是这样理解的，你听听对不对”开头，比直接问“我这样对不对”好开口，对方也更容易指出哪里漏了。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：贺小米，错题本只抄答案。三步：第一，每道错题旁写一句“我当时以为……”；第二，周末挑三道，让妈妈问“你怎么想的”，题目由孩子自己挑，不由妈妈挑；第三，下周看同类题错没错。小事：今晚写一句“我当时以为”，先用铅笔写，擦得掉，孩子不怕写错。检验：同类题下周有没有再错。写下“我当时以为”，孩子会第一次看见自己的想法和答案之间的距离。妈妈问的时候，只听，不纠正，等孩子自己说“哦，我看错了”。三道题里，哪怕只有一道，孩子说出了“我当时以为”的那个念头，这一周就算有收获，不用求三道全对。抄答案的老习惯，先不禁，只在旁边多写那一句。周末那十分钟，妈妈不拿笔，只端一杯水坐在旁边。

【健康】读者：贺远，总说“不累”。三步：第一，每晚记一句“今天最累的一刻是几点”，记在手套箱盖内侧、贴着到期日的那张条子背面，连记七天，只写钟点和前一件事，不写“我太累了”这样的结论，停稳了再写，不在行驶中动笔；第二，看看是不是集中在某个时段，是不是总和同一件事挨着，比如长途中段、卸货之后；第三，把那个时段挪出一次休息，哪怕只有十分钟，坐下来喝杯水。小事：今晚记第一句。检验：第二周，同一个时段，那句话有没有变轻。人对自己的累，常常后知后觉，记一句话比凭感觉准。贺远不用找原因，只要看那一刻挨着什

么。对自己的累越来越后知后觉，或者休息了也缓不过来，请医生帮着看一看，别再说“不累”。

【事业】读者：岑红，药房晨会上没人愿意说“这个我没弄懂”。三步：第一，晨会留一格“昨天我没弄懂的”，只占三分钟，超时的放到会后，岑红自己先写一条，比如“新到的两种药名字太像，我怕记混”；第二，会后指定一位同事两天内回答，答案写成两三句，贴在药柜门里面；第三，下一周晨会先对这一格，再说别的。小事：明天晨会，先说自己没弄懂的一件。检验：一个月后，这一格里别人写的条数。组长先说“我不懂”，下面的人才敢说自己的不懂，晨会才有真话。贴出来的答案，写明是谁答的、哪天答的，下回有人再问，翻一眼就知道。提问的人在旁边画个对勾，不署名也行，免得只有问的人觉得丢脸。

带走的话

不知道自己不知道的时候，人是不会觉得的；找个人核一遍，把错记进本子。

小　账

留白在哪里：没有写怎样发现“不知而以为知”，也没有写“病病”之后做什么。

今天补的那一步：把今天一件拿不准的事问出口。

◆

72

第 72 章

民不畏威

◆ 一、家常开头

【场景】郁总的物流公司，有一天调度室忽然传出话来：司机休息室要撤了，腾出来放货。

没有人吵，也没有人闹。司机们照常出车、卸货，只是下了车不再往休息室去，各自在车里坐着。第二周，有三个老司机递了辞呈，理由写得都很客气：“家里有事。”

郁总听说了。他没有开大会，也没有发通知。他抽了一个下午，一个人走进那间要撤的休息室，在靠墙的旧沙发上坐下来，什么也不说。司机们进进出出，有人倒水，有人换鞋，有人坐下来，慢慢地聊起来。他们说休息室里有一台坏了半年的饮水机，说冬天窗缝漏风，说中午在这里能眯二十分钟，下午才撑得住。

郁总听了半个钟头。回去以后，他把“撤休息室”的决定放了一放。

◆ 二、他说

第72章原文如下：

> **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。**

白话大意：百姓不再怕上头的威压，更大的祸就要到了。不要逼得人没处安身，不要压得人没法过日子。只有不压人，才不被人厌弃。所以圣人自己心里有数，却不到处显摆；自己爱惜自己，却不抬高自己。所以舍掉那一头，取这一头。

读这一章，本书不涉及政策，把“民”读作一个家、一个班、一支车队里的人，把“威”读作上头压下来的力。“所居”读作人安身的地方，“所生”读作人过日子靠的东西。

这一章在简帛里的情况（据网页转录，字形未核图版）：郭店简本无此章，帛书有。“民不畏威，则大威至”一句，帛乙作“民之不畏威，则大威将至矣”，帛甲多缺字；通行本更简。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有两处，站得稳。

第一处，他提醒的是一种先兆：人不再怕了。一个班里，学生不再怕老师；一个队里，司机不再怕队长。不怕，并不是服了，常常是已经不指望了。这个时候，上头再加一层压，压不住，只会换来更大的事。管过人的都有过这样的体会。

第二处，“无狎其所居，无厌其所生”。人安身的地方，人靠着过日子的东西，是底线。不去挤，不去压，不是客气，是知道人活着最少要有这两样。

还有一处：“自知不自见，自爱不自贵”。自己心里有数，不必到处显摆；自己爱惜自己，不必抬高自己。一个肯这样站着的人，别人才敢对他说实话。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

下面是这一章没写的地方。（路5首尾不衔、力4缺拍）

第一处，“大威”是什么、什么时候到。“民不畏威，则大威至”，大威到之前，有没有先兆？没有写。读的人看到了一个很重的结果，却不知道在到来之前，眼前有什么东西可以看。

第二处，什么算“狎”，什么算“厌”。“无狎其所居，无厌其所生”，只写了不要，没写什么算逼、什么算压。一个人觉得自己没有逼谁，别人觉得被逼，这一头怎么对上，没有写。

第三处，“夫唯不厌，是以不厌”。前后用了同一个字，前一个是不压，后一个是不被厌弃。这句话没有拆开说，做到什么程度才算“不压”。

第四处，“故去彼取此”，只给了取舍，没给每天的做法。“去彼”去什么，“取此”取什么，在日常里的哪一件小事上去，没有写。

第五处，读者最想知道的是：自己平日里的哪一件小事，会不会正被别人当成“狎”和“厌”？文中没有给一个自查的办法。自己看自己，往往看不出，因为“狎”和“厌”的那一头，不在自己手上，在别人身上。

第六处，“自知不自见，自爱不自贵”，和前面不逼人之间，怎样连起来，没有写。圣人“自知”，是知道什么？是知道自己的力量，还是知道自己的安排压着谁？文中没有说。读者不知道，自知与不逼人，是同一件事的两面，还是两件事。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，全稿检索也未见对本章原文的引用〔待核〕。《导论》第七十二章题作“民不畏威：自爱不自贵”（试读版本章开头页面缺失，〔待核〕），就读到的部分，读成两层：治道一层，高压到极致则反噬，“无狎其所居，无厌其所生”是不逼人于绝境；自处一层，“自知不自见，自爱不自贵”是不把自己立成高显的中心，与第二十二章、第三十九章相连。两本待遇不同，一本未专讲，一本合立一章。本书补一步：怎样自查，自己的安排挤占了别人的什么。

◆ 六、补齐路径（本书补）

这件事里，起点是一套已有的日常安排。要先在场里看，让情况显露出来，才知道它压着谁。所以本书选的是锚定型（场→形→路）：先看，再定要改的目标，不然改了也改不到点上。

第一步，列出对方安身的三样：地方、时间、饭碗。写在手机备忘录里，每样一句话。

第二步，把自己的安排里，挤占了这三样中任何一样的，各写一句。比如“司机歇脚的半小时，被我拿去排了装货”。

第三步，问对方：“哪里最紧？”不要问“你有没有意见”，要问“哪里最紧”。把原话记下来，这是评估和反馈。然后，只改一处。

这样排的道理是：此人已有的是一套日常安排，先看清它压着谁，才能定目标。怎么知道做对了？对方的回答里，出现了“还好”“没事”之外的具体抱怨，说明他肯讲真话了。改一处就够，不要一口气全改，改多了反而看不出哪一处起了作用。今天的小事：写下自己最近挤占了谁的哪一样东西。写的时候，别急着给自己辩护，比如“可我也是为他好”；那句话先放一边，等对方回答了“哪里最紧”，再回头看它还站不站得住。如果对方一时说不出，也别追问，留一句“你想到了随时告诉我”，过几天再问一次。

◆ 七、放回日子里

【教育】读者：贺远，家里小米的书桌抽屉总被他“顺手整理”，小米为此闷着不说。三步：第一，跟小米说定：书桌最下面那个抽屉是她的，里面放什么、乱不乱，大人不翻、不整理；第二，抽屉上贴一张她自己写的字条，比如“小米的地方”，大人要拿东西前，先敲一下桌沿；第三，一个月后，请小米自己开一次抽屉给爸爸看，她愿意讲就讲，不愿意就关上。小事：今晚问一句“哪个抽屉想留给自己？”检验：小米会不会自己说“爸爸，这个给你看”，或者主动把东西放进去。孩子的“所居”不大，一个抽屉就够；抽屉里的乱，是她自己的乱，先不算在大人的整理账上。里面要是出现了刀片、打火机这类危险的东西，大人当面说清楚，拿走时讲明原因，不偷偷翻。

【健康】读者：贺奶奶，家里每个角落都有人，自己连坐下歇口气的地方都没有。三步：第一，选阳台上那把藤椅，饭后收拾完，坐十分钟，什么也不干，只看楼下；第二，晚饭前跟家里人讲一句“这十分钟别叫我”，让大家都知道，再把一张字条贴在藤椅背上；第三，坐满了再起身，别因为一点响动就站起来。小事：今天饭后，先坐三分钟。检验：这十分钟里被叫走几次，应该是零；有人叫，就是约定没立住，先改约定，不怪人。给自己留一处“所居”，也是对自己的不狎。这十分钟不算偷懒，也不必先把活干完才有资格坐；手机留在屋里，不带到藤椅上。总觉得没有一刻属于自己、心里发闷放不下，请找医生或心理咨询师聊聊。

【事业】读者：邓教练，训练场中午十二点到两点不收工，学员和教练都站在日头底下啃面包。三步：第一，连看三天，每天十二点半到一点之间，数一数有几个人没处坐、没水喝，只记数，不说话；第二，只动一处：在树荫下摆两条长凳、

一桶凉茶，日程不改；第三，一周后再数，午间坐下的人有几个，下午第一节课走神、出错的有没有少。小事：明天十二点半，站到场边数一数。检验：长凳边坐着的人数，比第一天多几个。数的时候别拿着本子站在人群旁边，找个远一点的地方，免得大家觉得被盯。凳子放了以后，邓教练自己不带头占座，也不规定谁坐，让人自己去用。要是一周后凳子没人坐，先问为什么，也许是位置太晒，换个地方再试一周。

> **带走的话**
>
> **先看自己的安排压着谁的哪一样，再问“哪里最紧”，只改一处。**

> **小　账**
>
> **留白在哪里：**“大威”没写先兆，“狎”和“厌”没写怎样算，也没写怎样自查。
>
> **今天补的那一步：**写下自己最近挤占了谁的哪一样东西。

◆

第　九　编

天道、柔水与小国

导　语

这一编从第73章到第81章，九章，是全书最后一段，也是最“收”的一段：冲动要收一收，手要收一收，身段要软一软，多出来的要匀一匀，错要肯认，怨要不结，日子要缩小，话要说到能核对。

九章里有三种章。头一种只描述、不教做法，第73章说天的路数，第76章说生与死的样子，一个动作也没有交给读者，本书的补法会长一些。第二种字面谈刑杀、税和国，第74章、第75章、第80章，本书不谈政策，只把它们落到一家、一个班、一间铺子的小事上。第三种前后相接，第77章到第79章，天道的匀平，水的柔，契的清楚，一层接一层。第81章是全书收章，三组对照之后，补法收成一个问题：这件事，走哪条路。

读法与前几编一样：先看原文写了什么，再看没写什么，然后看本书补的一步。这一编九章，郭店简都没有（据网页转录，字形未核图版），读的是通行本；字句上的异文，各章“他说”里只摆出，不作裁断。

这一编里，岑红、贺远、小米、贺奶奶、雷师傅、章老师、邓教练、郁总仍然陪着读：一箱多出来的橘子，一张批错的卷子，一笔少找的零钱。小事看得清，大道理才有地方落脚。

73

第 73 章

勇与不敢，天网

◆ 一、家常开头

【场景】周六上午，邓教练约一位老学员去郊外走走。小路被一条小溪截断，水里摆着几块石头，中间那块被水冲得发亮。学员已经抬起一只脚：“教练，我跳过去！”

邓教练没拦，也没说“不许”。他只问了一句：“你想跳的理由，说给我听。”

学员愣了一下：“就四步远。”“还有呢？”“……石头好像不滑。”“好，那你先拿脚尖点一下中间那块，再决定跳不跳。”

学员点了一下，鞋底一滑，脚缩了回来，人稳稳站在岸边。邓教练只问一句：“刚才那三秒，你想到了什么？”

学员想了想，说：“我想到，我不赶时间。”

◆ 二、他说

> **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，□然而善谋。天网恢恢，疏而不失。**

白话大意是：逞着胆子往前闯，容易送命；收住手、不去闯，反而保得住。这两样，有时有利，有时有害。天讨厌什么，谁说得清为什么？连圣人也觉得难说。天的路数是这样的：不跟人争，却总能赢；不开口，却事事有回应；不去叫，该来

的自己就来；舒舒缓缓，却把事谋得周全。天的网又大又宽，网眼稀稀的，可是一个也漏不掉。

文字上有两处要交代。第一，这一章里有个很生僻的字，本书照通行本抄录；《导论》写作“繟然”，解作宽缓、不迫，读起来就是“不慌不忙”的意思。第二，郭店简没有这一章，帛书有；帛书甲本作“勇于敢者则杀，勇于不敢者则活”，多了两个“者”字，意思没有变（据网页转录，字形未核图版）。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章头一句有个很实在的好处：它没有把话说成口号。“勇于敢则杀，勇于不敢则活”之后，紧跟着一句“此两者，或利或害”——冲上去有时有利，收住有时有害，他自己先承认了。再往下，“天之所恶，孰知其故”，连“为什么会这样”都说不准，“是以圣人犹难之”，最明白的人也觉得难。

不装作手里有公式，这一点站得住。你在山路上、在饭桌上、在菜市场都见过：同样一步，有人稳稳迈过去，有人崴了脚。同一个“敢”，结局两样。

后半句说“天网恢恢，疏而不失”，提醒的也是一件真事：后果是有的，只是不一定当场到；这一下没出事，不等于没有这一下。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：本章不谈做法。

先看前半。“勇于敢”和“勇于不敢”是两个结局，从“想冲”到“冲出去”之间，那几秒钟里人该做什么，这一章一个字也没有写。“敢”与“不敢”怎么分，这一回该敢还是该收，没有写；“此两者，或利或害”只说有利有害，什么时候利、什么时候害，也没有写。“是以圣人犹难之”说连圣人也觉得难，难在哪里、圣人怎样熬过那一难，同样空着。

再看后半。“不争而善胜，不言而善应，不召而自来，□然而善谋”，四句的主语都是“天之道”，不是“你”。“天网恢恢，疏而不失”也是一句描述：网很大，网眼很稀，一个不漏。这些话里，没有一个动作是交给人的。换句话说，本章主要在描述道或天地，没有给做法。

“疏”字后面还有一处空白。疏，就是慢。慢多久？慢的时候人在做什么？该不该等？都没有写。一个正在气头上的人读到“天网恢恢”，很容易读成“反正会有报应，我不用管”，也很容易读成“躲不掉的，我现在就硬上”。两种读法，文字上都拦不住。

所以这一章像立在路口的一块牌子，写着前面有坑、有网，却没有画出从这里走到那里的第一步。这不是挑它的毛病，它本来就是在描述；本书要做的，是替这块牌子补上路口的那一步。

◆ 五、对读

《普通人都能懂的老子》（下称《懂的老子》）没有专章讲这一章，只在第16章（‘知者不言’的人，写了五千言）里引过“天之道，不争而善胜，不言而善应，不召而自来”一句，“勇于敢则杀”和“天网恢恢”都没有讲。

《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）此章题作“勇于敢则杀：天网恢恢”，把“勇于敢”读作逞强取死，把“勇于不敢”读作守柔的实勇，把“天网”读作规律无所遗漏（据试读版转录，本章前几节页面缺，只读到第四节以后〔待核〕）。

两本书各讲各的，没有冲突；本书补的是冲动已经来了的那几秒，先做哪三步。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

选的是沉淀型（场→路→形）。为什么是它？想收住冲动的人，手里有的只是每天碰到的事和自己那一下冲动，还没有一个“我要成为怎样的人”的目标。硬立一个目标，“从今天起我不冲动”，多半撑不过三天。先让日子里多出一点时间，目标自己会冒出来。

第一步，记。这个月差点冲出去的事，记下三件，每件一行：想做什么、几点想做、旁边有谁。第二步，隔。每件事放过一夜再决定，小事放过一顿饭；决定之后写两句：当时想冲的理由，和第二天的想法有什么不同。第三步，对。一周之后

回头看这三行，数一数：放过的事里，哪件放了更好，哪件放了错过。这一步就是评估和反馈，没有它，前两步只是憋着。

怎么知道做对了：放过一夜之后，那件事要么不想做了，要么换了更稳妥的做法。做错的信号：一夜过去，机会真的没了，而且很可惜；这时下一次把等待缩短，改成“过一顿饭”，不要整个办法都扔掉。如果同一类冲动在一周里出现三次以上，就别只盯着冲动本身，把那个反复出现的诱因单独记下来，比如总是在某个人面前、总是在某个钟点。

今天的小事：今晚记下一句今天差点脱口而出的话，一行就够。

◆ 七、放回日子里

【教育】章老师，课间看见两个孩子要动手，她当场想吼。第一步，把此刻最想吼的那一句写在便签上，折好揣进兜里；第二步，当场只说一句“你们两个，放学后留一下”，别的话全放到放学后；第三步，放学后先让两个孩子各讲一遍经过，再把便签打开，看那句话还要不要说。今天的小事：下课铃一响，先备好一张便签。检验：便签上那句话，放了半天以后是不是变短了、变准了。孩子们第二天见面的样子，只是章老师调整自己办法的读数，不进任何孩子的成绩。老师这一下，不是把火憋着，是给火一个时间和一个地方；孩子也看得见，大人生气的时候，是怎样把话放到后面去的。如果便签上的话放到放学后仍然要说，那就说，只是语气和字数都由放学后的章老师来定。

【健康】贺远，白天跑完了，晚上看见调度群里有人喊“谁还能再跑一趟”，手就想去点。第一步，出车前先在手机便签里写一个“收车线”，比如晚上八点，到了线就是线；第二步，到线时先熄火，下车喝半杯水、绕车走一圈，再决定接不接；第三步，过了线接的活，只许短途熟路，睡前不再看群。今天的小事：现在就把“收车线”写下来。检验：到线的时候，真能下车走这一圈，而不是边走边回消息。这里讲的是节制，不是逞强：撑得住是一回事，该不该撑是另一回事。收车线定在哪里，先按自己平常最不容易出错的钟点来，一周以后再挪十五分钟，不必一次定死。收车线只挪一次，不天天改。撑不住的日子一天比一天多，请去找医生聊聊，别只靠硬撑。

【事业】郁总，客户常在电话里逼他当场报价，报完回头一算，有几单是亏的。第一步，下一个电话先不报数，只说“下午三点前回您”；第二步，挂了电话，把车次、油费、空驶、过路费四项过一遍，再报数，报价单上写明有效到哪天；第三步，月底把当场口头报的几单和核过再报的几单摆在一起，数一数各自赚了多少。今天的小事：下一个电话，先说那一句“下午三点前回您”。检验：回电之后，客户是接受了，还是转身去问别家。留出的这几个钟头，是让成本和风险有机会出场。月底数的是自己的账，不拿它考核调度员或业务员。若有一单放了半天，客户真走了，也不算白放：那一单记下来，是下回回电时间要缩短的依据，不是办法错了的证据。

带走的话

想冲的那一下，先放过一夜；一夜以后还想做的，才是真想做的。

小　账

留白在哪里：这一章只给了“敢”与“不敢”两个结局，没写从“想冲”到“冲出去”之间那几秒钟该怎么办。

今天补的那一步：今晚记下一句差点脱口而出的话，明早再看一眼。

◆

74

第 74 章

民不畏死与代大匠斲

◆ 一、家常开头

【场景】周六上午，驾校训练场的铁栏杆外面，站着一位学员的父亲。孩子在场里练坡道起步，车一抖，他就在栏杆外头喊：“松离合！”车往后溜，他又喊：“踩刹车！”场里的孩子被两头的话拉扯，手忙脚乱，车熄了三回火。

邓教练没有喊。他等车停稳，走到栏杆边，递给那位父亲一瓶水：“您去那边棚子底下歇会儿，这一把交给我。”

父亲不大情愿，还是去了。邓教练回到车边，只说了一句：“耳朵里，只留我一个人的声音。”孩子深吸一口气，起步，车慢慢爬上了坡。

下车后，邓教练问：“刚才喊的人多，哪一句你听进去了？”孩子想了想：“谁的都没听全。”

棚子底下，父亲小声问：“我喊得不对吗？”邓教练笑了笑：“您喊得都对。可他一个人，只开得了一辆车。”

◆ 二、他说

> **民不畏死，奈何以死惧之？若使民常畏死，而为奇者，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。**

白话大意是：百姓要是本来就不怕死，拿死去吓唬他们有什么用？假如能让百姓一向怕死，而又有人干出怪事坏事，我把他抓来办了，谁还敢？可是，向来有专

管动手的人在办。代替专管的人去办，就叫做代替大木匠砍木头；代大木匠砍木头的，很少有不伤到自己手的。

这一章字面很重，说的是刑杀。本书不谈刑罚，也不谈任何政策，只取最后那个比方：不是你的活，你替人干，手容易伤。

文字上有一处差别：通行本作“奈何以死惧之”，帛书甲乙本作“若民恒且不畏死，奈何以杀惧之也”，开头多了“若”“恒且”几个字，“以死惧之”的“死”写作“杀”；郭店简没有这一章（据网页转录，字形未核图版）。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章站得住的地方，在“代”字上。他没有说“不许管”，他说的是：向来有专管的人，旁人替他去管，容易伤到自己。大木匠砍木头，有大木匠的手法，外行抢过斧子，砍不好木头，先砍到自己。

这个比方，家里、店里、班里都能对上号。谁没替别人干过活，干完既没干好、又落了埋怨？孩子的书包，是妈妈替他收的，丢了课本，孩子怪妈妈；学员的车，是父亲在栏杆外替他指挥的，熄了火，学员说“是我爸喊的”。替人干活的那只手，常常连带着把责任也背了过来。

前半句“民不畏死，奈何以死惧之”也有一层常识：对一个已经破罐子破摔的人，再狠的话也没分量。吓唬这件事，用多了就不灵，这一点，做过家长的人大多尝过。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：路2单序；力5推动力外包。

“路2单序”的意思是，只给了一条次序。这一章给的是一条路：别越位。“常有司杀者杀”，向来有专管的人；“夫代司杀者杀”，你替他，就是越位。可“司杀者”是谁，怎样才算“司”，原文没有写。假如本该管的人没有管，旁人该怎么办，也没有写：是干看着，是催，还是接过来？

“希有不伤其手矣”是结果，不是步骤；伤的是“其手”，也没有写这一伤要等多久才显出来。读到这里，人知道越位会伤手，却没有拿到一个能照着做的动

作。还有一处线没有画：“吾得执而杀之，孰敢”里的“吾”是动手的人，到“夫代司杀者杀”的“代”，线在哪里，什么情形算正当、什么情形算越位，也没有写。

“力5推动力外包”的意思是，事情往前走的那股力气，全交给了别人。这一章把推动力放在“司杀者”身上，由他去办；读者这一边能做的，只有“不要碰”。要是那位专管的人迟迟不动，读者手里没有一件可做的事。

还有一处空白在“若使民常畏死”这一句：它把一个前提放在前面，却没说这个前提是怎样来的、由谁来维持。读者读完，只知道有这样一个条件，不知道自己能不能做什么去靠近它。

这一章像一条交通规则，写了“别越线”，没写线画在哪里，也没写越线的人怎样被拉回来。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，但两处提到它：第3章（书里的那个‘我’）引“吾得执而杀之，孰敢”，指出这个“吾”手里有刀；第21章（先说他对在哪里）说《老子》里直接写到“手”的地方极少，最显眼的一处就是这里，手出现了，却是受伤的样子。

《导论》此章题作“民不畏死：代大匠斫”，把“司杀者”读作天道的必然规律，把“代司杀者杀”读作以强力僭越它，必伤自己的手（据试读版转录，只读到第五节以后〔待核〕）。

两本书看“吾”和“司杀者”的角度不同，本书不评。本书补的是线画在哪里，越位之前做什么。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的是进入型（形→场→路）。为什么是它？大多数家庭、店铺、班级里，“谁管什么”这个形式早就有了，缺的是把它带进眼前这件具体的事。先带进去，再问这件事要办成什么样。

第一步，写下这件事“本该谁做”，一行字就够。第二步，自己只做“提醒一次”：把工具和时间交给他，说一遍，说完不再催。第三步，约好回头看一眼成果；没做好，只问一句“卡在哪里”，不替他做。这一步就是评估和反馈。

怎么知道做对了：对方自己找到了办法，哪怕慢一点。做错的信号：连着几次都没做，这时问清是不会还是不想，不会就教一次，不想就谈条件。

还有一条边要补上：碰到会出人身事故、或者做了就改不回来的事，比如车后面站着人还在倒，不在“退还”之列，先拦下来，再说怎么退。另外，如果本该管的人确实不管，先问一句“你需要我提供什么”，把障碍清掉，再等一轮；第三次仍不动，就告诉他你替他做到哪一天，到那天交还给他。

今天的小事：把今天想替别人做的一件事，退还给他。

◆ 七、放回日子里

【教育】岑红，小米的书包总是妈妈替她收，昨晚丢了一本数学书，小米反过来怪：“你没替我放进去！”第一步，今晚起，只在书包旁边放一张课程表，岑红不碰书包；第二步，每天睡前，请小米自己对着表念一遍“明天要带什么”，念完她自己装；第三步，早上出门前，岑红只问一句“表上的都带了吗”。今天的小事：把课程表贴在书包旁边。检验：一周之内，小米有几天是自己发现少带了东西、自己想办法补。丢三落四的次数只是岑红给自己看的读数，不拿去和同学比，也不进任何考核。头几天会漏，漏了就让她在学校里自己面对一回，这比妈妈替她装一百回都记得牢；晚上不责备，只问一句“明天想怎么记”。漏一回，也不翻旧账，只看明天。

【健康】贺奶奶，七十岁，一日三餐做完还抢着洗碗，说“你们洗不干净”，站到晚上腿都直不起来。第一步，一家人说好，晚饭后的收拾由小米和贺远轮着来，每人一晚，贺奶奶只负责把锅端到水池边；第二步，收拾的二十分钟里，她在厨房门口的椅子上坐着，剥一瓣蒜、听半段戏，不进去返工；第三步，水声停了，她只说一句“放得挺齐”，再起身。今天的小事：今晚锅端到水池边，就把椅子拉到门口。检验：水声停之前，她能不能一直坐着。碗上若留着油，也别拿回来重洗，放到第二天一起冲，让洗碗的人自己看见那一点油。家里的事不必件件自己出

手，别人的手进了厨房，自己的腿才有歇的时候。家里人替不了的那种累，请交给医生看一看，别当成“干活干的”一笔带过。

【事业】邓教练，学员一慢，他脚就往副刹车上踩，三个月下来，学员都等着他踩。第一步，每天挑一个科目，副刹车只在真有危险时才踩，别的情形用嘴说；第二步，说的时候只说一件事，比如“再往右半个车身”，说完脚不动；第三步，下课前三分钟，让学员自己讲一遍刚才哪一处最悬。今天的小事：明早第一个学员，脚先收到座椅下面。检验：收班时数一数，今天学员自己踩了几回、教练替他踩了几回，两个数抄在车钥匙牌背面，过一周看谁的数更大。这两个数只供邓教练自己调整，不拿去排教练的名次，也不跟别的学员比。头一两天学员会慌，车速也会慢下来，先别急着加速，等他不再往副驾瞟了，再提速度。真要撞上的时候，该踩照踩，那不是越位，是守着底线。

带走的话

别人的活，先问他需要什么；手伸出去之前，先想想这是谁的斧子。

小　账

留白在哪里：这一章只写了“别越位”，没写“专管的人”是谁、线画在哪里，也没写他不动手时旁人怎么办。

今天补的那一步：把今天想替别人做的一件事退还给他，只提醒一次。

◆

75

第 75 章

民之饥与上之有为

◆ 一、家常开头

【场景】周日上午，小米背上书包要出门。贺奶奶追到门口，一句接一句：“围巾围上！”“手套带了没有？”“过马路别跑！”小米一边点头，一边说“知道了”，脚已经跨出了门槛。

贺远站在客厅里看着。门关上，贺奶奶叹了口气：“这些话，我说了三年，没一句她听全。”

贺远问：“这一礼拜，您这样开口催了多少回？”

贺奶奶掰着手指头，掰到第五个就乱了：“谁记得住，一天好几回。”

贺远从抽屉里找出一张纸条，压在冰箱的磁铁下面：“那这个礼拜，您每催一回，我在这儿画一笔。咱们先说好，最多画几笔？”

贺奶奶想了想，伸出一只手：“五回。五回用完，我就闭嘴看着。”

◆ 二、他说

> **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，是贤于贵生。**

白话大意是：百姓挨饿，是因为上面收的税太多，所以挨饿；百姓难管，是因为上面爱折腾，所以难管；百姓不把性命当回事，是因为上面把养自己的生活看得太重，所以轻生。只有不一心为了养生而养生的人，反倒比看重养生的人高明。

这一章的“上”，字面上指在上位的人，说的是税、法令和奉养。本书不谈政策，只把“上”读作每一个在小范围里说了算的人：一家之主，一个班的老师，一间铺子的老板。

文字上，郭店简没有这一章，帛书有；帛书甲本作“人之饥也，以其取食税之多也”，乙本作“人之饥也，以其取食税之多”，开头写作“人”，不是“民”（据网页转录，字形未核图版）。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章站得住的地方，在它先查“上”。民饿了、难管了、不惜命了，一般人的第一反应，是怪民：懒、刁、不听话。他把三个坏结果的账，一笔一笔算到了上面的头上：“以其上……是以……”，三句同一个句式，读起来像一份清单。

这个顺序是对的。一个班的孩子坐不住，先看课排得是不是太满；一家人互相不说话，先看饭桌上的规矩是不是太多。先查自己手里的东西，是处理一切管理问题的第一步。贺奶奶的叮嘱说了好些年，没有一个人问过：这一句，听进去几回？

最后一句“夫唯无以生为者，是贤于贵生”，也有一层家常的道理：一个人把养生看得太重，今天不吃这个、明天不碰那个，自己累，旁边的人也累。不那么用力地去“养”的人，日子反倒过得舒坦。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：路5首尾不衔。

“首尾不衔”的意思是，终点和起点接不上，普通人走不进去。这一章的终点是“无以生为”，起点却一个字也没写：一个手里没有税、也没有国的人，从哪一步进去？读到这里，读者知道“上”有责任，却不知道自己手里有哪一样东西可以“少”。

“上之有为”也有空白。是少做哪一类事？少做多少？是一年少一半，还是只少一条？原文没有说。它只说了结果：难治。“上食税之多”里的“多”，多到哪一步算多，同样没有写。

三句话都是“由结果倒推原因”：民饥，所以上食税多；民难治，所以上有为；民轻死，所以上求生厚。倒推有倒推的力量，可是一个正在做“上”的人，没有办法从“民难治”这个结果里，立刻看出自己做多了哪一件。这一章没有写怎样看出来，也没有写减了之后怎样知道减对了。

“上求生之厚”也留了一处空：厚到什么程度算厚？一个家里，老人的保养、孩子的补习、大人的体面，哪一样是“生之厚”，哪一样是正当的所需，原文没有划线。划不出线，读者就容易把一切照顾都读成“过度”，或者一切规矩都读成“应该”。

换句话说，文本把账算到了“上”头上，却没有给“上”一把可以自己动手的小刀。读者读完，会点头，会觉得有道理，下一步却不知道该做什么。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，只在第22章（回落：用这对判词，重读那几处说不通的）列举“手”露得最多的地方时，把“民之饥以其上食税之多”和“以奇用兵”“治大国若烹小鲜”并排放在一起，说这些全是手上的功夫。

《导论》此章题作“民之饥：无以生为者贤于贵生”，把三句读成同一条规律的三个实例：在上者的过度，反过来伤了下面的人；“贤于贵生”则连着第50章“生生之厚”（据试读版转录，只读到第五节以后〔待核〕）。

一本把它当“手”的例子摆出来，一本把它当完整规律来讲。本书补的是：落到普通人手里，第一步怎样少伸手。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的是倒逼型（路→场→形）。为什么是它？“少伸手”不先当成一个必须做到的目标，人是做不到的，总觉得“这一回也得管，那一回也得问”。先把“少”变成一个数，才逼得自己去看：伸出去的这些次，哪些是真要伸的。

第一步，定一个数。这一周，这只手只许伸几次。“伸手”指提要求、纠正、追问、添一条新规矩。数别定得太狠，比平时少三分之一就行。安全和底线上的事，不算在数里，该管照管。

第二步，每次想伸手，先在纸上画一笔，再决定伸不伸。数用完了，就只看不动，把看见的记一两个字。

第三步，周末数一数：画了一笔却没伸手的那些事里，几件自己顺下去了，几件出了乱子。这一步就是评估和反馈。出了乱子的那几类，是下周数该花的地方；自己顺下去的，是可以放手的地方。

怎么知道做对了：被管的人没有抱怨变多，事情也没有变糟，而且你自己说得出，哪几类事是不必伸手的。做错的信号：没伸手的事里出了新的乱。这时别把手全收回去，只把数挪到出乱的那一类上。

周末问被管的人，别问“你轻松了吗”，多半客气地说“还行”。换一种问法：“这一周我少插了几回手，哪件事变得更顺，哪件更难？”答得出具体的事，才是真读数。

今天的小事：把这一周的数，写在一张纸上，贴出来。

◆ 七、放回日子里

【教育】贺远，给小米报了四个课外班，周末排得满满当当。第一步，先定一条必须做到的线：每个周末，留出一个半天，什么都不安排，也不许小米自己往里塞事；第二步，那半天里，贺远只看小米做什么，记在手机备忘录里，不插话、不提议；第三步，两周后翻一翻，看小米在这半天里自己找了什么事做，当晚睡得早不早、作业写得顺不顺。今天的小事：先在日历上把这个半天圈出来。检验：小米说起那半天，语气是不是轻快了一些。这些变化只是爸爸给自己看的读数，不拿来和别的孩子比，也不进任何考核。这一条的重点是留空，不是再加一个新办法；如果小米一开始说“没事干”，也别急着递东西，等她自己去翻出点什么。

【健康】岑红，把保养计划排得太满：早睡、晚上走路、每天喝水打卡，还有睡前拉伸，哪一样落下一天都心里不踏实。第一步，把几样捆成一件事：晚饭后换上鞋，走十五分钟，边走边慢慢呼气，回来站着喝半杯水，趁喝水的工夫把肩膀压两下；第二步，别的打卡表全部合上，不再一项一项记账；第三步，这件事做完，在日历上画一个圈就够。今天的小事：今晚吃完饭，先把鞋摆到门口。检验：这一周里，有几晚是一口气从穿鞋做到喝水的，不要求七晚，三晚就算立住了。保养也

是一种“有为”，项目越多，越容易半途而废；捆成一件，力气反而省下来。想把身体照顾得更细的念头停不下来，请找医生或心理咨询师聊聊，别靠再加项目去压它。

【事业】雷师傅，看徒弟干活，总忍不住插手，一会儿说“不对”，一会儿说“我来”。第一步，徒弟动手的时候，师傅两只手端住茶杯，手不空出来就不好伸；第二步，想说的话，用粉笔记在小黑板上，不当场讲，下班前十分钟一次讲完；第三步，月底看那块黑板：上面的话，有多少件徒弟当天自己已经改过来了，有多少件到下班才说出口，还是那一件。今天的小事：明早上班，先把茶杯倒满。检验：月底的返修单，比上个月多了还是少了。这个数只供师傅自己调整，不作为扣钱的依据，也不拿来比徒弟。师傅少伸一次手，徒弟的注意力就多出一块。当场必须喊停的，比如手要碰到转动的砂轮，那不在“攒着”之列，该喊就喊。头一周忍不住的次数多些，也算正常。

带走的话

先给自己的手定个数，用完就停；少伸一次手，对方多一块自己的地方。

小　账

留白在哪里：这一章把三个坏结果的账算到了“上”头上，没写一个手里没有税、没有国的人，从哪一步开始“少做”。

今天补的那一步：给自己这一周的手定一个数，写在纸上贴出来，周末问被管的人哪件事变得更顺或更难。

◆

76

第 76 章

人之生也柔弱

◆ 一、家常开头

【场景】周六上午，社区游泳馆的浅水区。岑红站在池边，小米扶着池壁，两只手抠得发白，肩膀耸到耳朵边，脚一蹬，身子反而往下沉。

一位教练蹲在池边，不喊“用力”，只说：“气吐一半出来，肩膀放下去，让水托着你。”

小米照做，肩一松，整个人浮起来半截，咯咯笑：“妈，我没使劲，它自己就托着我！”

教练点点头：“越想浮，越沉。”

岑红站在旁边，低头一看，自己手里的毛巾也攥得拧成了一股绳，指节发白。她把毛巾放在池边的椅背上，发现自己的肩膀，也在耳朵边上耸了一早上。

◆ 二、他说

> **人之生也柔弱，其死也坚强。万物草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒。是以兵强则不胜，木强则兵。强大处下，柔弱处上。**

白话大意是：人活着的时候，身子是软的，死了就硬了；草木活着的时候，嫩而脆生，死了就枯干了。所以，硬强的东西，属于死的一路；柔弱的东西，属于活的一路。因此，兵强了反而打不赢；树长得又粗又硬，就容易被砍。强大的待在下面，柔弱的待在上面。

“木强则兵”这句里的“兵”字，《导论》在后面注了一个“折”，又说树僵硬了容易折或被砍伐；本书取“难免挨砍”这层意思。

文字上，郭店简没有这一章，帛书有；帛书甲本作“其死也仞坚强”，比通行本多一个“仞”字（据网页转录，字形未核图版）。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章最好的地方，是它说的话谁都验得了。一个婴儿和一位老人，躺着让你摸一摸；春天的柳条和冬天的枯枝，掰一掰；这些都不需要读过书，也不需要信谁的话。他从最普通的东西讲起，一步一步讲到兵、讲到树，再讲到上下的位置。

这是站得住的第一点：从看得见的地方入手，不拿大道理压人。

第二点是，他的话针对的是“强”的毛病：把力量推到头、一丝余地都不留的那种强。“兵强则不胜”，用兵的人都明白，力量全压上去，没了回旋的余地，反而容易输；“木强则兵”，树长得又直又硬，反而先被人看中。这些话，今天的人也一样能找到例子：一个把日程排得毫无空隙的人，一个什么事都要亲自过问、不留一点余地给别人的人，遇上一点意外，常常就断在最紧的那一处。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：本章不谈做法。

这一章全是观察和断语，没有一句“这样做”。“人之生也柔弱，其死也坚强”是看见的事实，“故坚强者死之徒，柔弱者生之徒”是由事实得出的结论，到了“强大处下，柔弱处上”，是一个方向。从头到尾，没有一个动词是交给读者的。换句话说，本章主要在描述道或天地间生与死的样子，没有给做法。

留白处很具体。“柔弱处上”是个方向，可人怎样变得柔？变到什么程度算够？一个一向绷着的人，从哪一处开始放松，原文没有写。“兵强则不胜”只说了结果，用兵的人该怎么做才叫“不强”，是不出兵，是少出兵，还是出兵时留一手，也没有写。“木强则兵”同样只有结果，没有写树要怎样长，才算不“强”。

“强大处下，柔弱处上”里的“处”字也是一处空：谁来处下？是强大的自己放下身段，还是别人把他按下去？一个身居高位的人读到这里，可以读成劝自己，也可以读成劝别人，文字上拦不住哪一种。

还有一处容易被读歪：全章只有“柔弱”一个词，没有区分柔和软。弯下去还弹得回来的，是一种；弯下去就起不来的，是另一种。一个人读到“柔弱者生之徒”，很可能把一味退让、什么都不争，当成了“柔”。

这一章像站在岸边描述水流，描述得很准，却没有递出一根绳子。

◆ 五、对读

《懂的老子》第10章（柔：一碰就弯的嫩枝，一折就断的枯枝）用这一章讲活着的软、死了的硬，说婴儿的软是还在长的软；第30章（柔不是软）讲柔与软的分别；第38章（生病的时候，身边得有人拉风箱）说柔弱要有人托着。

《导论》此章题作“人之生也柔弱：柔弱者生之徒”，把它读作全书贵柔的实证顶点，“柔弱属生、刚强属死”是可直接观察的事实，“强大处下”不是劝强者谦下（据试读版转录，只读到第五节以后〔待核〕）。

本书补的是：一个绷着的人，具体先松哪一处。

◆ 六、补齐路径（本书补）

下面这一步是本书补的，不是这一章讲的。

选的是沉淀型（场→路→形）。为什么是它？柔不是一条命令能下的，“从今天起我要柔”，十有八九是把自己绷得更紧。柔是一种慢慢显出来的状态，催不出来，只能在每天的小事里一点点放松。

第一步，选一件自己总绷着去做的事，写下“哪里最硬”：是语气，是肩膀，是不肯改口，还是一定要按自己的顺序来。第二步，只把那一处放松一格，别的照旧；别一口气全松。第三步，三天后问身边的人，也问自己：事做成了没有？人轻松了没有？这一步就是评估和反馈。

怎么知道做对了：事情照样做成，人少了一点硬撑的紧。做错的信号：放松以后事情散了，这时只放松一半，另一半保留。柔到什么程度可以用一个办法去感觉：“对方愿不愿意再说下去”。愿意说，就是刚刚好；对方躲开了，说明还偏硬；对方什么都不说、全听你的，说明过了头，成了软。

还有一点要记着：放松的那一格，要选在“松了也不会出大事”的地方。比如先从语气松起，不要先从安全检查松起。

如果一连几天，每回松一格，对方都躲开，别急着怪对方，先看看是不是松在了不该松的地方，比如把该交代清楚的事也松掉了。柔是松紧有度，不是全松。

今天的小事：今天说话时，把一句“必须”换成“你看行不行”。

◆ 七、放回日子里

【教育】贺奶奶，教小米打鸡蛋，小米手腕绷得紧紧的，筷子一搅，蛋液溅到灶台上。第一步，这一周只练手腕一个动作，奶奶握着她的手腕晃三下，让她感觉“松着转”是什么样；第二步，每天只打两个蛋，用同一只碗，打完看碗外有没有溅出；第三步，周末让小米自己打一次早饭的蛋，奶奶站在旁边，不出声。今天的小事：今晚握着小米的手腕晃三下。检验：碗外溅出的点，是不是比上周少了。溅出几点，只是奶奶和小米一起看的东西，不跟别的孩子比，更不会变成一条新的规矩。劲用在碗里，不用在腕上：这句话，小米自己说出来，才算是她的。头几天蛋壳掉进碗里，用小勺捞出来就是，不必重打。要是哪天她又绷起来，奶奶不说“放松”，只把手腕轻轻晃一下，晃完就走开。

【健康】雷师傅，钻在车底一两个钟头，肩膀一直耸着，手里的扳手攥得死紧，出来的时候肩背硬得像块板。第一步，每拧完一颗大螺丝，把手松开，空甩三下，再拿下一个；第二步，收工以后，背靠墙站两分钟，后脑勺、肩、背贴着墙，肩往下沉；第三步，把这套动作接在洗手之前，洗手台就是提醒，不用另外记。今天的小事：今天收工，先去墙边站两分钟。这是生活里的小动作，让肩背少一点僵，不涉及治疗。检验就是那面墙：后脑勺、肩、背能不能同时贴上，贴不上也不用着急，一天沉一点就好。动作很小，贵在天天做：一天不到五分钟，不占工时。实在没有墙，就背靠铺子的卷帘门。这套小动作松不开的那种紧，别在铺子里硬扛，请找医生看一看。

【事业】贺远，排长途班次，把每一趟都排得分秒不差：几点出库、几点过收费站、几点到货，一堵车，后面整条线全晚。第一步，每趟在计划到达的时间上加二十分钟余量，告诉客户的时间，也按含余量的说；第二步，余量没用完的，当天

回来在表上写一笔“省了几分钟”；第三步，月底看晚点的趟数，比上个月是多了还是少了。今天的小事：明天排的第一趟，先加二十分钟。检验：这个月，有没有司机为了赶时间抢黄灯、跳过吃饭。留出来的这一截，不是偷懒，是兵强则不胜的反面：留一手，遇上意外才有地方转身。晚点趟数只供贺远调整排法，不拿来扣司机的钱。如果余量连续两周都没用上，再把它从二十分钟减到十五分钟，别一下子全拿掉。

> **带走的话**
>
> **绷着的那一处，先松一格；松完看看，事还成不成、人还愿不愿意说下去。**

> **小　账**
>
> **留白在哪里：**这一章只描述了“柔弱属生”的样子，没写一个绷着的人怎样变柔，变到什么程度算够。
>
> **今天补的那一步：**今天把一句“必须”换成“你看行不行”，看对方愿不愿再说下去。

◆

77

第 77 章

天之道其犹张弓

◆ 一、家常开头

【场景】贺远跑长途回来，后备箱里多出两箱橘子，是装货的老乡硬塞的，说是自家树上结的。家里三口人吃不了那么多，岑红看着箱子发愁。

“送人吧。”贺远说，抱起一箱就要往楼上走。

岑红拦住他：“先别抱着箱子上门。你去敲个门，问一句，家里孩子爱不爱吃橘子，要甜的还是酸的。”

贺远敲了三楼那家的门。邻居说，孩子正换牙，酸的吃不了，甜的行。贺远回到车边，拣出半箱甜的送上去，剩下的酸橘子，对门一位老人说正好拿来泡水。

第二天，三楼的空箱子放回了楼道，里面躺着两个自己家腌的咸蛋。贺远举着咸蛋进门：“你看，问了才对口味。”

◆ 二、他说

> **天之道，其犹张弓与？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。**

白话大意是：天的路数，像拉弓吧？弓的高处压低，低处抬高；有多的减一点，不够的补一点。天的路数，就是减有余、补不足。人间的路数却不是这样，是减少那些不足的，去供奉那些已有余的。谁能把自己多出来的拿去供给天下？只有有道的人。所以圣人做了事不倚仗，成了功不居功，也不想显出自己的贤能。

文字上，郭店简没有这一章，帛书有；帛书乙本作“天之道，犹张弓也”，比通行本少一个“其”，句末作“也”不作“与”（据网页转录，字形未核图版）。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章开头用的比方，站得住。拉过弓、看过人拉弓的都知道：弓拉满的时候，弓背的两头一高一低，会自己慢慢调到顺手的位置；手上使的劲偏了，弓也会偏。他用这件事说“天的路数”，意思是，一切有过头、有不足的地方，都有一股往中间回的力气。

这是一个好用的方向感：该减的减，该补的补。一个家里，一个班里，一个铺子里，哪里堆着，哪里缺着，一眼看得见。

第二处站得住的，是他不装作人间的做法已经如此。“人之道则不然，损不足以奉有余”，他看见的是实情：人间常常把本来就少的，拿去添给本来就多的。他不是只说一个好听的理想，是把理想和现实摆在一起看。

第三处是最后一句：“为而不恃，功成而不处，其不欲见贤。”做了事不倚仗，成了功不居功，连“显出自己贤能”这个念头也不要。有余的，不只是东西，还有功劳和面子；拿出去的时候，不留一个“看，是我给的”的尾巴，这一层，他想到了。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：路2单序；路4断链。

先说“路2单序”，意思是只给了一条次序。这一章给的是：天道“损有余、补不足”；人道反过来；有道的人，把有余拿去供给天下。可“孰能有余以奉天下？唯有道者”是个问句，答案是“一类人”，不是“一个动作”。谁有余？谁不足？怎样把有余搬到不足那边？搬多少？原文都没有写。

“有余”两个字也没有划线。时间、东西、力气、本事，算不算有余？留下自己够用的，剩下的才算有余，还是一律都该拿出来？文字上看不出来。“孰能有余以奉天下”里的“奉”字也是空的：是送，是借，还是拿出来换？送出去之后，对方要不要，没有写要问一句。

再说“路4断链”，意思是一个完整的循环里缺了一环，常见的是缺“评估和反馈”。“损”之后、“补”之后，有没有人核对：补到了没有？补得对不对？是对方正好缺的，还是自己以为他缺的？这一章没有写。“张弓”的比方里，弓是自己调回来的，没有一只手在核对；人间的事，没有这只手，调来调去，常常是调错了地方。

还有一处空：天道那一半写得很满，人道这一半只写了一个“不然”。从“不然”走到“然”，中间隔着多少步，一步也没写。读者读完，明白了天的路数，也明白了人间的毛病，却没有拿到从这头走到那头的第一步。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，检索全稿，也没有找到引用它的段落〔待核〕。

《导论》此章题作“天之道：损有余而补不足”，把“天之道”读作自调平衡的规律，把“人之道”读作趋向两极分化，并联到第53章、第75章，把“有道者”读作拿自己的有余去补天下不足的人（据试读版转录，只读到第五节以后〔待核〕）。

《导论》把这一章读成对天道平衡的标准，并拿它反照人间，《懂的老子》在这里没有讲。本书补的是：普通人怎样把手边多出来的一点，送到真正缺的人手里，并核对送对了没有。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的是再创型（形→路→场）。为什么是它？“多出来的东西”本身是现成的，是后备箱里多出的一箱橘子，是周末多睡的两小时，是淡季空着的一块地方。缺的不是东西，是一个新目标，让这些东西从“放着”变成“对别人有用”。

第一步，列出手边多出来的三样：东西、时间、力气都可以。第二步，找一个确实缺的人，问他要不要，先问，不先给。第三步，下周问他用上没有；用上了，记下是哪一样对得上；没用上，换一样再试。这一步就是评估和反馈。

怎么知道做对了：对方真的用上了，或者明确说“不需要”。这两样都是好结果，因为第二样也让你知道了他真正的缺。做错的信号：东西送出去后一直放着，这时下次先问需要，再给。如果搬过去的东西，对方一直用不上，不是对方不领情，只是配得不准，换一样再试一次。

还有一个界限：拿出去的只能是自己的多余，不是自己的必需。自己都不够用的，先不动。

今天的小事：挑一样多余的东西，问一个人要不要。

◆ 七、放回日子里

【教育】邓教练，一个学员倒库一次就进，另一个卡在“什么时候打方向”上，第五次还在原地。第一步，让倒得快的那位坐副驾，用自己的话讲一遍“看哪一点开始打方向”，教练站在车外不插话，只看时间，三分钟为止；第二步，卡着的那位照着讲的做一遍，做完两人换位；第三步，两个人都做完，教练只各问一句：“刚才哪个词最管用？”今天的小事：今天先挑好一对，下午最后一个课时试一回。检验：卡着的学员，换一个车位，能不能自己再倒一次。讲的过程本身是把会的东西再理一遍；同伴的话，有时比教练的更容易听进去。两边的进步只是观察，不排名，不进考核。同一对学员最多搭三回，之后换人，免得快的觉得自己成了小教练，慢的觉得自己成了老被带的人。

【健康】章老师，平时批作业到十一点，周末一觉睡到中午，周一早读更晕。第一步，把周末多睡出来的那一块，挪一部分给平时：周四、周日晚上各提早二十分钟放下红笔；第二步，周末起床的钟点，最晚比平时晚一小时；第三步，周一早读前，在教室门口站一分钟，转转脖子、活动肩膀，再进门。今天的小事：今晚提早二十分钟放下红笔。检验：周一早读课上，她的嗓子是不是还亮着，不用靠大声才压得住。这是作息层面的小调配，把睡眠的账平一平，不是任何治疗办法。周末补得再多，周一照样没精神，也不必自责；周三若有晚自习，就把那二十分钟挪到周五，凑不上的那一天，只当账上空了一格。觉长期补不回来，请去找医生聊聊。

【事业】郁总，物流旺季车位不够用，淡季又空着一大片。第一步，淡季把空着的几个车位，问街边几家小店要不要停送货的车，先问，不先给；第二步，白纸

黑字写一行：哪几个车位、借到几号、旺季前一个月提醒还；第三步，到了提醒的日子，问对方“用得上吗，还回来顺不顺”。今天的小事：今天先问一家店。检验：到时候对方是顺利还回来，还是已经另找到地方。借出去的只是闲置，不是核心的资源；对方愿不愿还，只是看一看合不合适，不是考核。要是旺季提前到了，车位要提前收回，就提前一周说，别到当天才开口。借出去的车位，贴一张小条在地上，写明“借用，至某月某日”，免得司机停错位、对方也不好意思问。

> **带走的话**
>
> **先看手边多出了什么，再问谁缺；先问，再给，给完再问一次。**

> **小　账**
>
> **留白在哪里：**这一章写了天道“损有余补不足”，没写谁有余、谁不足、怎样搬过去，也没写搬过去之后谁来核对。
>
> **今天补的那一步：**挑一样多余的东西，问一个人要不要。

◆

78

第 78 章

天下莫柔弱于水

◆ 一、家常开头

【场景】周测卷子批完，章老师在办公室又翻了一遍，停在其中一张上。第五题，孩子的答案是对的，她当时划了叉，扣了两分。

她把那张卷子夹进本子，走回教室，没有等到下课，直接站上讲台：“昨天发的卷子，第五题我批错了。”

全班安静了一下。她在黑板上把两种写法都写出来，说清为什么孩子那一种也对：“这两分，老师补上。”后排那个孩子的脸一下子红了，又慢慢松开。

中午，一位同事听说了，问：“当着全班说，不怕没面子？”章老师低头收拾桌上的红笔：“丢的是两分，不是面子。往后我批完，隔一天再看一遍错题，就是了。”

◆ 二、他说

> **天下莫柔弱于水，而攻坚强者，莫之能胜，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。**

白话大意是：天下没有比水更柔弱的东西，可是要去攻克坚硬强大的，没有什么能胜过水，因为没有什么能替换它。弱的胜强的，柔的胜刚的，天下人没有不知道的，可是没有人能做到。所以圣人说：“肯承担一国的脏污，才配做社稷之主；肯承担一国的不祥，才配做天下的王。”这样的话，正着说，听起来像是反着说。

文字上，郭店简没有这一章，帛书有；通行本作“弱之胜强，柔之胜刚”，帛书乙本作“柔之胜刚也，弱之胜强也”，“柔”“弱”的先后和通行本相反（据网页转录，字形未核图版）。“受国之垢”这一段，本书只当作“肯担一件具体的事”来读，不扩展成对任何政治的评说。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章开头用水，站得住。水是人人见过的东西：一滴一滴落在石头上，年深日久，石头上有了凹坑。没有比这更软的东西，也没有比这更有耐心的东西。他不靠论证，靠一个人人见过的画面，就把“软能胜硬”说成了一件看得见的事。

第二处站得住的，是他老实。“天下莫不知，莫能行”，他不装作说了这个道理人们就会照做。他看见了知和行之间的距离，并且直接写了出来：谁都知道，谁都做不到。这份老实很少见。很多话说到“人人都该这样”就收了尾，他多走了一步：承认“人人都不这样”。

第三处，是“正言若反”这四个字。有些道理，正着说，听起来像反着说：肯担，反而成了主；肯低，反而站得住。他提醒读者：不要因为一句话听起来像反话，就把它扔了。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：路3错序；路4断链。

“路3错序”的意思是，照着字面去做，会倒着走。“受国之垢，是谓社稷主”，如果一上来就先去“受垢”，先背锅、先挨骂、先吞下委屈，多半会变成无条件受气：不是因为担了而成了主，而是因为一直在受气，慢慢连声音都没了。这一章没有写，担之前先做什么，担多少才对。

“路4断链”的意思是，循环里缺了一环。“莫能行”点出了知和行之间的差距，但没写缺的那一步是什么。“受国之垢”担了之后，怎么知道担对了？什么时候该放下？担的是谁的事、范围多大？这些都没有写，缺的恰恰是评估和反馈。

“受国不祥”也留了一处空：“不祥”是别人闯的祸，还是自己经手的事？一个人读到这里，很容易把别人的锅也一并背下来；原文没有划线，说担到哪里为

止。“是谓社稷主”“是为天下王”两句是结果，没有写担了几回才算数，也没有写担过之后，旁人要做什么。

“正言若反”四个字本身就是一个提醒：照字面做，可能做反。可是文本只给了提醒，没有写怎样不做反。读者只得到一句警告：小心，这话听着像反话。却没有拿到一条绕开陷阱的路。

换句话说，水的样子写得很好，受垢的意思也写了，可“从今天起，从哪一件事开始担”这一步，是空着的。

◆ 五、对读

《懂的老子》第8章（水：车库里的水，找到了每一条缝）里有一节“最软的，攻得动最硬的”，说水找缝，找不到就等；第15章（最柔的，驰骋最坚的）摆出这一章后半的“受国之垢”，两头挨在一句里，第3章（书里的那个‘我’）提到“是以圣人云”的借嘴说话。

《导论》此章题作“天下莫柔弱于水：正言若反”，把水读作全书柔弱的总象，把“正言若反”读作悖论表述的总钥匙（据试读版转录，只读到第五节以后〔待核〕）。

《懂的老子》把“正言若反”当作一张标签，《导论》说它是方法论的点破，本书不评。本书补的是担之前、担之后各做什么。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的是原型型（路→形→场）。为什么是它？“担”这件事，一上来就做大，很容易变成受气。先拿一件小到不会出事的错练一练手，才知道自己担得起多少，担完是什么感觉。

第一步，挑一件小到不要紧的错，自己先认：比如约好的时间迟到了，说好的东西忘了带。第二步，认完，只做一件补救：重买一份，重新约一个时间。第三步，问对方一句“这样行吗”，看对方的脸色，也看后面的事怎么走。这一步就是评估和反馈。

怎么知道做对了：对方气消了一点，或者愿意接着往下谈。做错的信号：自己越认越委屈，这时只认事，不认人，也不往下扩。

担的范围，先限定在“我自己经手的这一件”。别人的责任，不替他担；自己没做过的事，也不认。担的时候，只说事，不说“都怪我”这一类的大话：大话说出口，对方没法接，自己也下不来。担过之后，把过程写成三句话留着：什么事、我做了什么、对方怎么说。留着，是为了下次担得更稳，不是为了翻旧账。

今天的小事：今天遇到一件小事，先说一句“这是我的事”。

◆ 七、放回日子里

【教育】岑红，小米端汤，手一抖打翻了碗，汤洒了一地，小米站在原地，眼圈红了。第一步，岑红先开口认一句：“是妈妈把碗放得太靠桌边。”第二步，递给小米一块抹布，两个人一起擦，不问谁的错；第三步，晚上把碗换到桌子里面一点，请小米看看这样稳不稳。今天的小事：今晚吃饭前，先看一眼碗放的位置。检验：下一次有东西洒了，小米是先躲，还是先去拿抹布。大人先认一句，不是示弱，是示范：认完，事还能往下办。孩子的反应只是岑红自己看的，不拿来和谁比，也不进任何评语。要是小米哭了，先抱一下，擦的事等她缓过来再说；认的那一句，也别说得太长，一句就够，说多了反倒像在替自己求原谅。孩子慢慢会明白：东西洒了，是一件事，不是一桩罪。

【健康】邓教练，学员当着另一个学员的面说他“教得不对”，他心里一紧，话就顶了回去，一下午都不舒服。第一步，下一次被说的时候，先慢慢吸一口气、再慢慢呼出去，数三口，再开口；第二步，开口先把对方的意思重复一遍：“你是说靠边停讲得太晚，对吗？”第三步，课间走到车后面，站着转转肩，再回来接下一位。今天的小事：下一次被说的时候，先数三口气。检验：重复完对方的话，对方有没有点头。这是情绪安放的小动作，目的是让自己别被一句话顶住，不是任何诊疗办法。要是话到嘴边还是收不住，也别责怪自己，先走开两分钟再回来，倒杯水，水喝完再接着说。被一句话顶住的次数多起来，别自己闷着，请找心理咨询师聊聊。

【事业】岑红，药房窗口给人找零，有一回少找了五块钱，对方走远了她才发现。第一步，下次那位街坊再来，先开口：“上回少找了您五块，是我这边点错了。”当场补上；第二步，补完，在交接单上写一行：几号、少找多少、错在哪一步，一般是没复数一遍；第三步，问一句“这样行吗”，看对方的脸色，也看后面窗口的话怎么走。今天的小事：今天找零之前，先把钱当面数一遍。检验：月底翻交接单，同一类差错有没有再出在同一个环节。先认第一回，是给流程一个修正的机会，不是示弱；单子只用来改窗口的做法，不拿来扣同事的钱。如果那位街坊一直没再来，也不必追，那一行字留着，是下回数钱时多看一眼的提醒。窗口里的同事也看得见这一幕，认错便成了窗口里的寻常事。

带 走 的 话

先从一件小事认起；认完做一个补救，再问一句“这样行吗”。

小　账

留白在哪里：这一章写了“肯担”，没写担之前先做什么、担多少算对、担完怎样知道担对了。

今天补的那一步：今天遇到一件小事，先说“这是我的事”，再做一个补救。

◆

79

第 79 章

和大怨

◆ 一、家常开头

【场景】雷师傅的铺子里，一位多年的熟客来换轮胎。两人坐在小板凳上，一边喝茶一边聊，雷师傅说：“换两条，下礼拜三来取，一条两百，您看行不行？”熟客说：“行，行。”

这样的话，说完就算了，是修车铺里最常见的事。可是这一回，雷师傅从柜台底下抽出一个小本子，写了几个字：“换两条；周三取；一条两百。”写完，转过来给熟客看。

熟客笑了：“您这是不信我？”

雷师傅也笑：“不是不信您，是我老了，记性不如以前。写下来，您看一眼，我留一份，您留一份，到时候谁也不用靠记。”

熟客签了个名，把自己那一页折好，放进了衣兜。

◆ 二、他说

> **和大怨，必有余怨，安可以为善？是以圣人执左契，而不责于人。有德司契，无德司彻。天道无亲，常与善人。**

白话大意是：大的怨恨即使和解了，也一定留下余怨，这怎么算妥善呢？所以圣人拿着借据的左半，却不去催逼别人。有德的人只管契约，无德的人只管催收。天道不偏亲谁，却常常站在善人一边。

这里有两个词要说一说。“契”，是一张凭据，一分为二，两边各执一半，对上了才算数；“执左契”，是手里握着自己的那一半。“彻”，《导论》读作掌税、催征的意思，和“契”相对：一边是守着约定，一边是追着收账。

文字上，郭店简没有这一章，帛书有；通行本作“安可以为善”，帛书甲本作“焉可以为善”，乙本这一处缺失（据网页转录，字形未核图版）。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章开头一句，是家家有的经验：大吵大闹一场，和好了，心里还留着一个疙瘩，一提起来就梗一下。“和大怨，必有余怨”，不骗人，也不说“和了就好”。这一份清醒，站得住。

第二点是“执左契而不责于人”。契，是一张撕成两半的凭据，一人一半；“执左契”，是手里握着自己该得的那一半，却不拿它去逼人。这个态度很有分寸：自己有理，也不必把理拿来当刀用。

第三点是“有德司契，无德司彻”。只管守着契约的，是一种人；一天到晚盯着收账、锱铢必较的，是另一种人。后一种人，往往赢了账，丢了人。

最后一句“天道无亲，常与善人”，说的是：天道并不偏心，可善人总比别人更容易得到帮助。这一句不宜读成“做了好事就有回报”，更像是一种提醒：守本分、宽厚待人的人，路会走得顺一些。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：路4断链。

“路4断链”，是一个完整的循环里缺了一环，常见的是缺“评估和反馈”。这一章先说“和大怨，必有余怨，安可以为善”，意思是事后和解不算妥善；可怎样一开始就不结大怨，文字上没有写。“安可以为善”之后，只是一个反问，没有接着给办法。

“执左契”也只写了“拿着”。契怎样立？立的时候写什么？两边怎样对？到期怎样了结？这四步，原文一步也没有展开。“司契”“司彻”是两种人的对比，没有写“怎样从司彻的做法，走到司契的做法”。

“不责于人”之后怎样落实，也是空白。不催，对方不还呢？不责，对方忘了呢？有德的人宽厚，宽厚到什么程度，原文没有写；于是读者很容易把“不责于人”读成“什么都不管”。

还有一处：“有德司契”之后，怎么知道这份契真的落了实？有没有一个时间，让两边各说一句“对上了没有”？评估和反馈这一环，没有写。一张契立了、对了，各自收好，然后呢？到期之前有没有人提醒一次？提醒的人是谁？这些琐碎的环节，恰恰是普通人最需要的。

还有一层：怨是从哪里结起来的？大怨多半是从小事积起来的，一句没说清的话、一笔没记下的账。这一章只从“大怨”写起，小怨在哪个时候该处理、用什么办法处理，没有写。

换句话说，这一章把“契”当成了一种态度来讲，没有把它写成一张可以拿起来看的东西。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，检索全稿，也没有找到引用它的段落〔待核〕。

《导论》此章题作“和大怨：天道无亲，常与善人”，把前半读作“治于未乱”：大怨结成之后总留余怨，所以要事前不结怨；把“司契”读作宽厚不苛索，把“司彻”读作苛细催征，认为“无亲”与“常与善人”并不矛盾（据试读版转录，只读到第五节以后〔待核〕）。

《导论》在这里讲得细，《懂的老子》没讲。本书补的是：怎样把“契”写成两个人都看得见的一张东西。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的是锚定型（场→形→路）。为什么是它？这类事，人和人已经在往来了，场是现成的；缺的是一张能被两个人同时看见的凭据。凭据一旦写出来，要谈成什么，反而可以后定。

第一步，把这件往来写成一句话：对方是谁、说好什么、什么时候。第二步，两边各看一遍，各留一份。第三步，到期各自说一句“对上了没有”。这一步就是评估和反馈。

怎么知道做对了：到期的时候，两边说得出同一句话。做错的信号：两边说法不一样。这时不争谁对，只把凭据改成更清楚的写法，下次照新的写。

凭据写得越短越好，一句话说清谁、什么、何时。复杂的事拆成几句，各自一行，对方更容易看懂。凭据上不写“如果谁不守约就怎样”这一类的狠话，这一类话一写，契就从“记”变成了“防”。

如果对方不愿意写，也不要硬来。你可以只写自己这一份：“我记得说好的是……”发给他，问一句“我记得对吗”。对方回一个字，也就够了。

今天的小事：把一笔口头说好的事，写成一行字发给对方。

◆ 七、放回日子里

【教育】贺远，和小米约好“每天晚饭后读十分钟”，说了三回，没有一回落实。第一步，让小米自己起草约定，贺远只许改一个字；第二步，约定写在一张卡片上，两人各抄一份，小米那份贴书桌前，贺远那份夹在驾驶台的遮阳板上；第三步，周五晚上，由小米来问：“这一周，咱俩对上了几天？”今天的小事：今晚请小米起草第一句。检验：小米能不能不看卡片，说出约定里的每一个字。口头约定最容易变形，是因为只有一边记着；让孩子自己起草，她才觉得这是自己的约定，不是大人派的活。对上几天，只是父女俩一起看的东西，不奖惩，不跟别的孩子比；哪天没读成，也不补罚。要是小米起草的是“读漫画”，先照写，规矩由两个人一起改，才改得动。

【健康】郁总，晚上总有应酬，吃完饭想去楼下走走，可一个人懒得下去，一个月也没几回。第一步，找一位也爱散步的邻居，口头约好：每晚七点半，楼下石凳见，走十圈；第二步，谁有事来不了，提前一个钟头敲门说，不让对方干等；第三步，应酬回来得晚了，也在石凳上坐五分钟，再上楼。今天的小事：今晚下楼，敲一户门，问一句“明晚七点半，您有空吗”。检验：这一周里，有没有一晚，哪怕下雨，也有一个人在石凳上等着。约了人，走动就不再只是自己和自己较劲。走

几圈不必求多，十圈走不完，五圈也算数。同伴来不了的晚上，不必独自勉强，在楼下坐一会儿，同样算数。走起来觉得吃力、不适应，请先问问医生，别硬撑着走。

【事业】邓教练，和一位学员口头约好“周六上午练倒库”，结果学员周六下午才来，教练空等了一上午，心里也不痛快。第一步，下一次约定后，当天发一条消息：“周六上午九点，场地东门，倒库，带驾照”；第二步，请学员回一个“收到”，没回就打电话问；第三步，周六早上八点，各说一句“还是九点吗”，对上就来，对不上当场改。今天的小事：下一个约定，当天发一条消息。检验：这个月，有几次约定是两边说的钟点、地点一模一样。写下来，不是不信学员，而是让双方都少一份“当时好像说过”的余怨。消息里不写罚则，这类话一出口，契就从“记”变成了“防”。如果学员周五夜里要改时间，也让他发一条新的，旧的那一条不删，留着两条对着看。

带 走 的 话

说好的事，写成一行字，两个人各留一份；到期各说一句“对上了没有”。

小　账

留白在哪里：这一章写了“执左契”，没写契怎样立、怎样对、怎样了结，也没写怎样一开始就不结大怨。

今天补的那一步：把一笔口头说好的事，写成一行字发给对方。

◆

80

第 80 章

小国寡民

◆ 一、家常开头

【场景】傍晚，贺奶奶搬了小板凳坐在楼道口，面前摊着一堆豆角，旁边又放了两个板凳。不一会儿，三楼的一位邻居拿着菜篮下来了，接着，对门的一位老人也提了个小马扎过来。几个人谁也没说“来聚一聚”，就这样掐着豆角头聊起天来：谁家的孙子上了学，哪条路在修，菜市场的青菜今天几块一斤。

贺小米坐在台阶上，掰着手指头数：“今天来了四个人，聊了三件事。”数完又添了一句：“最多人笑的是，楼上叔叔的猫又跑出来了。”

天快黑了，豆角择完，几个人拍拍手，各自上楼。没有人说“再见”，大家都知道，明天傍晚还是在这里。贺奶奶把择下来的豆角头装进塑料袋，顺手分给了每个人一小把：“拿回去，晚上炒个豆角。”

◆ 二、他说

> **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，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。**

白话大意是：国家小，人口少。即使有十倍百倍的器具，也不拿出来用；让百姓看重生死，不往远处搬迁。有船有车，没有地方坐；有盔甲兵器，没有地方摆开。让人回到结绳记事的样子来用，吃得香，穿得美，住得安，乐于自己的风俗。邻国互相望得见，鸡叫狗叫的声音互相听得见，百姓到老到死，也不互相往来。

文字上，郭店简没有这一章，帛书有；通行本作“小国寡民”，帛书甲本作“小邦寡民”（据网页转录，字形未核图版）。

这一章有政治的字面，但本书不作任何国家主张。下面只把它当作一种生活的尺度来读：日子小一点，人和人看得见。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章站得住的地方，是它写了一种“味道”。“甘其食，美其服，安其居，乐其俗”，八个字，说的是满足：吃的觉得香，穿的觉得好看，住的觉得安稳，过的日子觉得有意思。这几样，不是别人评出来的，是自己觉得。很多人忙了半辈子，要的就是这个。

第二处，是“使有什伯之器而不用”：器具备着，不拿出来用。这不是反对器具，而是提醒：有的东西，有一件够用的，没必要件件摆出来。

第三处，是“鸡犬之声相闻”：邻国近得很，听得见鸡叫狗叫，可是不去往来。它描出来的是一种不攀比、不赶热闹的日子。这一段不用当作规定去读，当作“一种日子的味道”去读就够了。读的人未必同意“老死不相往来”，但很容易同意前面那四样：吃得香、穿得好、住得安、乐于自己的日子。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：路5首尾不衔；路1缺序。

“路5首尾不衔”，意思是终点和起点接不上，普通人走不进去。这一章把终点写得很细：吃什么、穿什么、住什么、乐什么，都有；可是起点一个字也没写。今天住在大城市、手机不离手的人，先做哪一步才能靠近这幅画？文本没有写。

“路1缺序”，意思是只说了“要”，没说先后。“使……”是祈使的口吻，一连好几个“使”：使有器而不用，使民重死而不远徙，使人复结绳而用之。可是谁来“使”？怎样才算“复结绳”？先“使”哪一样，后“使”哪一样？原文没有写次序。

“有什伯之器而不用”也留了一处空。器具备着，哪些该用，哪些该放着？用什么标准判断？没有写。读者读到这里，容易把它读成“都别用”，也容易读成“我这点东西还不够多”。

“邻国相望，鸡犬之声相闻，民至老死，不相往来”里的“不相往来”也没有写，是不想往来，还是不必往来，往来了会怎样。“甘其食，美其服”之后，没有写这份“甘”和“美”从哪里来，是一天天养出来的，还是一下子就有的。读的人只看见一幅画，看不见画是怎样一笔一笔画成的。

本书只把这一章读作一种生活的尺度，不涉及任何国家主张。换句话说，画面是终点，路径是空白，读者很容易把它当作一声感叹，而不是一个能试的安排。

◆ 五、对读

《懂的老子》没有专章讲这一章，但有两处提到它：导论里讲“三个误会”，说“小国寡民”确是书中有的，误会只是把一句当成了全部；第4章（最出名的、写得最多的、他最看重的）把第80章的“小国寡民”和第48章、第57章的“取天下”并排摆着，说两张图都在他桌上，没有去调和。

《导论》此章题作“小国寡民：甘其食，美其服”，把“有器不用”“复结绳”“不相往来”都读成象征：不逐外、不争夺、守朴自足（据试读版转录，只读到“传统解释比较”一节以后〔待核〕）。

两本书态度不同：一本并排摆着，一本读成象征。本书补的是：今天的人怎样试一个半天的小日子。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的是原型型（路→形→场）。为什么是它？“小日子”不能一下子整个搬进来，只能先做一个半天的小样子，试过了再决定要不要扩大。一上来就想“从今天起过小日子”，多半是三天热度。

第一步，选一个周末的半天，只在走路半小时以内的范围里活动。第二步，这半天只用手头现成的东西，不新买。第三步，晚上问一家人：“累不累？开心不开心？”这一步就是评估和反馈。

怎么知道做对了：晚上大家都说愿意再来一次。做错的信号：有人觉得无聊，这时下次加一件小事，比如带一副棋、一本画册，而不是整个放弃。半天过后，把大家说的“喜欢的三件事”记下来，下次只把其中一件带进平常的周末，不要一口气全搬。

要注意一点：这半天不是惩罚，也不是比赛，更不是给谁看的。谁想看手机，就让他看一会儿；不要用这半天去证明“小日子比大日子好”。试的是“我们喜欢哪几样”，不是“谁更能忍”。

如果家里有老人和孩子，这半天的安排先问他们：想去哪条街、想吃什么、想不想带一样自己喜欢的东西。半天的主角不是“小”，是“看得见”：看得见身边的人、身边的路、身边的灶台。

今天的小事：定下这个半天是哪一天。

◆ 七、放回日子里

【教育】贺奶奶，周末下午，小米和楼下两个孩子吵着要看平板，她想试一回“手边的东西也能玩”。第一步，选一个下午的一小时，平板收进抽屉，奶奶把装旧纽扣的饼干盒、几根毛线、一张旧床单搬到客厅；第二步，让三个孩子自己编一个游戏，奶奶只负责计时，不教规则；第三步，一小时到了，请孩子们各说一句“最想再玩的是哪一个，为什么”。今天的小事：今天先把那盒纽扣翻出来放在茶几上。检验：下一周，哪个孩子自己提起了那个游戏，提了几次。这一小时的目的，是让孩子尝到“只用手边的东西也能好玩”，不是要大家回到过去，也不是说平板不好。孩子的回答只供奶奶想下一次，不进考核。要是有孩子中途说“没意思”，也不拦着，让他在旁边坐一会儿，往往坐不到五分钟，他自己就凑过来了。

【健康】岑红，站了一周柜台，休息日还闲不下来，总想着去商场转转，回来更累。第一步，这个周日清早，带着小米在小区附近慢走十五分钟，不戴耳机，不看手机；第二步，走的时候只看三样东西，比如一棵树、一个早点摊、一个遛狗的人，回家说给小米听，小米插话问一句也行；第三步，下个周日，换一条小路，看三样不一样的。今天的小事：今晚想好明早走哪一条路。检验：说给小米听的时候，能不能说出一样和上周不同的东西。这是作息和走动层面的小事，让人从赶路

的节奏里慢下来，不涉及任何治疗。路上遇到熟人，点点头就好，不必停下来聊；十五分钟走完就回家，不加码。慢不下来的劲头一直压着，别自己扛，请找心理咨询师聊聊。

【事业】雷师傅，想把铺子做成熟人的生意，不靠发传单。第一步，先把十位常来的熟客记下来，名字、车型、上回来的日子，写在一张纸上，贴在柜台后面；第二步，每月给其中一位打个招呼，问问车开得顺不顺，不推销，也不提新活；第三步，月底看一看：这十位里，有几位回来了，有几位带来了新的人。今天的小事：今天先写下三个名字。检验：月底那张纸上，被打过招呼的人，回铺子的间隔有没有变短。熟客不是靠广告，是靠一个个名字记住；每月一声招呼，成本很低，也不进入考核，只是师傅自己想想：这条路，走得顺不顺。招呼打过三回，对方一直没回音，就停下来，不再追着问；名单上少掉的人，也不必补，十位里有八位在，已经是一间有熟人的铺子。

带 走 的 话

先试半天；试完问一句“要不要再来一次”。

小　账

留白在哪里：这一章把“小日子”的终点画得很细，没写一个今天的人，从哪一步走过去，也没写谁来“使”、先“使”哪一样。

今天补的那一步：今天定下一个周末半天，只在走路半小时以内活动。

◆

81

第 81 章

信言不美

◆ 一、家常开头

【场景】学期末，小米拿着评语册回家，坐在饭桌边一字一字念给岑红听：“聪明，认真，要加油。”

念完，她抬起头：“妈，‘要加油’，加什么油呀？”

岑红张了张嘴，答不上来。她接过册子，翻到前面几页，上学期的评语是“聪明，认真，继续努力”，再前一学期，是“聪明，踏实，要加把劲”。

“那‘加把劲’，是加在哪儿呢？”小米又问。

岑红把册子合上，想了一会儿，说：“妈妈也不知道。下回，咱们去问问章老师，她看见的是哪一件事。”

小米点点头，把册子抱在怀里。她并不难过，只是想知道，下一回，劲该往哪里使。

◆ 二、他说

> **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。**

白话大意是：真实的话不好听，好听的话不可信。好人不争辩，爱争辩的不是好人。真懂的人不广博，广博的人不真懂。圣人不积攒，已经把东西用来为人，自己反而更有；已经把东西给了人，自己反而更多。天的路数，是有利而不加害；圣人的路数，是做事而不去争。

文字上，郭店简没有这一章，帛书有；通行本作“善者不辩，辩者不善”，帛书乙本作“善者不多，多者不善”，“辩”与“多”不一样（据网页转录，字形未核图版）。这一处，本书先摆出来，不作裁断。

◆ 三、先说他对在哪里

这一章有三组对照：“信言不美，美言不信”，“善者不辩，辩者不善”，“知者不博，博者不知”。每一组都提醒人别被表面迷住：话说得漂亮的，未必是真话；嘴上争得凶的，未必是好人；知道得多的，未必是真懂。

这三句，一般人都有过切身的体会。有人推销，话说得天花乱坠，买回家才发现不是那么回事；有人开会，一张嘴一套一套，到头来事情没人做。

“圣人不积，既以为人己愈有”这一句，也站得住。留着不用的东西，是死的；给出去、用起来的东西，才活。日子里常有这样的事：一个人把自己会的教给别人，教着教着，自己也更明白了。

最后一句“天之道，利而不害；圣人之道，为而不争”，是全书的收口。“利而不害”是对天说的，“为而不争”是对人说的：对人来说，有所做，不必争。

◆ 四、缝隙扫描：这一章在“具体怎么做”上没写什么

标签：路4断链；力4缺拍。

“路4断链”，是循环里缺了一环。这一章给出了一串“不”：不美、不辩、不博、不积。读完，人知道什么是好的标准，却没有看见怎样判断：一句话“信”不“信”，凭什么？“信言不美”，是不是说，凡是不好听的话都可信？显然不是，原文没有写判断的办法。

“力4缺拍”，意思是推进的节奏缺了一拍。“不美”“不辩”之后，怎样让对方听得进去？话不美，没人听，信也白信。原文没有写：不好听的真话，怎样说，才不被当成冒犯。

“既以为人己愈有，既以与人己愈多”，是一个结果。什么时候见效？怎样确认？给出去之后，有没有人核对过“自己是不是真的更多了”？这一环没有写。

还有一处：“知者不博”，没写“知”从哪里来。不博，是少读书、少见识，还是读了很多却能提炼成一两句？

“善者不辩”也留了一处空：对方说错了话、眼看要误事，要不要开口？开口算不算“辩”？原文没有写。末两句“利而不害”“为而不争”是收口，“不争”的时候怎样把事“为”成，也没有写，读者容易把“不争”读成什么都不说。

换句话说，这一章给出的是评价的标准，没有给出操作的办法。读者读完知道“该怎样”，却不知道“从哪一句话开始”。

◆ 五、对读

《懂的老子》第16章（‘知者不言’的人，写了五千言）用的正是这一章的开头：“信言不美，美言不信”本身就是全书最美的句子之一，书里找不到他觉得不对的地方，该章称之为“顶住”，摆出五种解法后请读者先别用；第23章又说，第12章提防声色口腹，第81章提防的才是话。

《导论》此章题作“信言不美：为而不争（全书总收）”，把三组对照读作实与饰、善与辩、本与博之辨，把末两句读作全书最凝练的落点（据试读版转录，只读到第五节以后〔待核〕）。

一个把它当矛盾放在桌上，一个当总纲收束。本书补的是两本都没讲的做法：一句话怎样说得可核对，怎样让人听进去。

◆ 六、补齐路径（本书补）

选的是沉淀型（场→路→形）。为什么是它？可以核对的话，是在一次次开口里练出来的；一上来就想把说话的习惯整个改掉，容易流于表面。先在每天的说话场里待着，一句一句说，慢慢才成形。

第一步，每次开口只说一件能被对方核对的事，比如“昨天第三题的单位写对了”。第二步，不加评价的形容词，不说“太差”“很棒”，说完就停。第三步，隔天问对方：“昨天那句话，你还记得吗？用上了没有？”这一步就是评估和反馈。

怎么知道做对了：对方能把这句话复述出来，并且照着改。做错的信号：对方只回答一句“知道了”，这时把话再缩小一点，缩到一个动作。

把话说得可核对，不等于说得干巴巴。可以在前面加一句关心的话，再接一件具体的事。比如：“你昨天挺用心的，有一处：第三题的单位漏了。”关心的话和能核对的话，放在同一口气里说，对方更容易听进去。

今天的小事：今天只说一句可核对的话。

◆ 七、放回日子里

【教育】章老师，给学生写评语，总是“聪明、认真、要加油”这几个词，写了半年，孩子看不出自己该改什么。第一步，评语只写一件看得见的事，比如“昨天的作业，第三题的单位写对了”；第二步，周五问孩子：“这周评语里的话，你记得几条？”第三步，把记得最清楚的那一条，当作下周的评语方向。今天的小事：今天写一句。检验：孩子明天能不能照着这句话做一次，能，就留下；不能，就再缩小一点。评语里一旦出现能看见的动作，孩子就知道下次怎么改，这比夸一句“真棒”更有用。孩子一条也说不出来，就把话缩小到一个动作，比如“交作业前再数一遍题号”。评语不进任何考核，孩子记得几条，只是老师自己调整写法的读数。

【健康】贺远，岑红问他累不累，他总说“没事”，夜里一个人在车里闷着。第一步，每晚收车后，用一句带钟点的话说出一件让自己累的事，比如“下午四点在服务区坐了五分钟，还是犯困”；第二步，当晚说给岑红听，只说这一句，说完就放下，不求她出主意；第三步，第二天把那个钟点提前十分钟下车走走。今天的小事：今晚收车，先在心里把这一句说出来。检验：岑红能不能把这句话原样复述一遍。把话说具体，是把心里的事安放下来的小办法，不是任何治疗手段。只说事，不说“我是不是太没用”这一类的判断；判断留给第二天的自己。说完这一句，当晚不再翻看手机上的货单。那股累一直压着、说出来也散不开，请找医生或心理咨询师聊聊。

【事业】郁总，客户那边总爱夸大交期和数量，合作起来互相打折扣。第一步，下一份报价只写三项能核对的数字：单价、数量、到货日；第二步，交货之

后，和客户一起核一遍这三项，对不上的写下差在哪一项；第三步，月底数一数，三项都对上的单子占几成。今天的小事：下一份报价只写三项。检验：客户回头下单时，有没有直接按这三项来问。三项数字当场就能核对，信任是这样一点点攒起来的；如果客户问“能不能再快一点”，也只回答能核对的部分：“最快周三下午，早于这一天，我现在不敢说。”不好听的真话，配一个能核对的时间，对方也许会觉得，这比一句好听的空话更靠得住。数字只供自己复盘，不作业绩考核。

◆ 八、收章：先问这件事走哪条路

这是全书的最后一章。八十一章走下来，补出来的是同一件事：先看手里已经有了什么。有的人手里只有每天的日子（场），有的人手里已经有一个现成的样子或规矩（形），有的人手里有一个非做不可的目标（路）。手里有的不同，要走的路就不同：有的先待着、做着，有的先带着现成的样子走进新的事，有的先立一个目标，逼着自己去做出一个小样。

所以以后碰到任何一件事，别急着问“我该怎么办”，先问一句：“这件事，我手里已经有了什么？它走哪条路？”问完，再开口，再动手，再回头核一核。

> **带 走 的 话**
>
> **话说到对方能核对，才算说完；事做之前，先问这件事走哪条路。**

小　账

留白在哪里：这一章给了“信”“善”“知”的标准，没写一句话怎样才算“信”，也没写不好听的真话怎样被对方听进去。

今天补的那一步：今天只说一句可核对的话；然后对手里的下一件事，先问一句“它走哪条路”。

◆

结语

先问：这件事走哪条路

八十一章走下来，这本书补的是同一件事：一件事摆在面前，别急着问“我该怎么办”，先问一句：“这件事，我手里已经有了什么？”

手里有的东西，不外乎三样。有的人手里有一块天天待着的地方，叫场（人和事缠在一起的那块地方，E）；有的人手里有一个现成的样子或规矩，叫形（已经显露出来的样子，S）；有的人手里有一件非办不可的事，叫路（想办成的事和做法，D）。手里有的不同，起手的地方就不同，后面的次序也跟着不同。这就是本书说的六条路。

先交代一句：把道读作这样一台发动机，是本书的读法，不是《老子》自己的说法；六条路和每章选哪一条，都是编者的判断，读者可以不同意。下面不再讲道理，只看一天。一天里的事，刚好把六条路都走一遍。

一、一天里的六条路

早上：先在场里待着（沉淀型，先在场里待着、做着，慢慢成形）

岑红每天早上七点要把小米送出门，可小米总在七点十分还找不着袜子。岑红急过，催过，也立过规矩：“明天七点必须出门。”规矩立了三天，三天都破了。

她手里有什么？有一块每天都在的场：早上这四十分钟。她没有的是目标，因为她还说不准，到底卡在哪一段。所以先不立规矩，先待着看。

头一步，三天里只看不催，在冰箱贴上记一笔：几点起、卡在哪一件事。第二步，看出来三天都卡在“找袜子”，那就只定一个小目标：晚上睡前，两个人一起把明天的袜子放在床头。第三步，一周后回头看：有几天，七点能出门。

怎么知道做对了？看记的那几笔。卡的那一段变短了，就对了；没变，就把目标再缩小一点。有一点要留意：记的时候只写看得见的事，“小米又磨蹭”不算，“七点零八分，在床底下找袜子”才算。前者是结论，后者是看见。结论一写上去，下一个目标就会定歪。今天的小事：明早什么也不说，只记小米几点开始找袜子。

通勤：带着手里的样子，进一个新地方（进入型，已有的形式进入新场，再定目标）

贺远开了二十年货车，大路小路都熟。这个星期，他接了几趟城里的送货，要钻老小区的窄巷。他手里有的是一套老办法：看后视镜、慢点油、宁让三分。这是现成的形。他没有的是对这片巷子的熟悉，也就是新的场。

所以他这样走：头一步，不急着提速，把老办法原样带进巷子，只看，看哪里管用，哪里不管用，比如转弯半径不够的地方。第二步，有了这点看见，再定一个目标：这个月，把这片巷子里最难的三个拐角走熟。第三步，每走完一趟，在手机里记一笔：哪个拐角一次过，哪个拐角倒了两把。

怎么知道做对了？一个月后，倒车的把数少了。这条路的好处是，老办法没有丢：二十年的手感还在，只是被拿到了一个新地方重新用。它的坑也在这里：人容易把老办法当成全部，进了新地方还照旧开，撞了才知道。所以头一步里那个“只看”，不能省。今天的小事：下一趟出车，把最难的那个拐角拍一张照。

工作：先有一个逼人的目标（倒逼型，先有非做不可的目标，逼出场，再成形）

雷师傅的铺子里，周五下午客人要来取车，车到现在还拆着。这件事不用想“为什么”，周五就是周五。他手里有的，不是场，也不是现成的样子，是一个躲不掉的目标。

目标一压下来，场就被逼出来了。头一步，把活拆成三块：拆、换、装，各写在一张纸上。第二步，把徒弟和工具一块块对上：谁换，谁递工具，谁最后试车。这个临时的分工，就是新长出来的场。第三步，周四晚上收工前，对着三张纸画钩，没画钩的，当晚就知道哪一块要加人。

怎么知道做对了？周四晚上，三张纸上的钩是不是都画齐了。倒逼的路有个脾气：目标压得太满，人会乱。所以三块活要拆得小，每一块都是一个徒弟半天能做完的量；做不完的，周三就得说出来，别等到周五。今天的小事：把那三块活写在三张纸上。

放学后：先做一个小样，再拿出去（原型型，先有目标，先做出原型，再入场）

小米想给贺奶奶做一张生日卡。目标是清楚的，可怎么做，她一点主意也没有。她要是上来就在好纸上画，画坏了，就会舍不得再画。

所以她先拿一张废纸，折一折、画一画，做一个小样：封面画什么，里面写哪一句。这个小样不求好看，只求有个样子。头一步，做小样。第二步，把小样拿到奶奶的厨房里，不说是礼物，就问：“奶奶，这个画的是什么？”第三步，听奶奶怎么说，看她看了哪一处，回去再改一版。

怎么知道做对了？奶奶没有问“这是什么”，而是直接说出了小米想画的东西。小样的用处，就是让人敢画错：废纸画坏了，再拿一张，不心疼；到了正式的那一张，手就稳了。今天的小事：找一张废纸，折一个卡片的样子。

饭桌：先看，再定（锚定型，先有场，再显露，后定目标）

晚饭的饭桌，是贺奶奶最熟的场：一家人坐下来，三菜一汤。她手里没有什么目标，也没有谁让她改菜谱。

她的办法是，头几天什么也不说，只看桌上什么样子显露出来：哪盘菜每次都见底，哪盘每次剩一半，小米夹菜夹得多还是少。第二步，看出来那盘青菜总剩，她才定一个目标：明天少炒一半，多放一点点蒜。第三步，明天饭后再看那盘菜，剩没剩。

怎么知道做对了？盘子见底了，或者剩得比昨天少。这条路最怕的是急：头一天看见剩菜，就下结论说“今天的菜不好吃”，一天的样子，说明不了什么；多看几天，同一盘菜总剩，才算显露出来。今天的小事：饭后别收盘子，先看一眼哪一盘剩得最多。

睡前：旧的做法，换一个新的目标（再创型，旧形式被新目标改造，再长出新场）

岑红每晚给小米念故事，念了好几年。这是一个现成的形：一本书，一盏灯，一个固定的时刻。她手里有它，可近来小米听着听着就走神。

她不去买新书，也不换时间，只给这个旧做法一个新目标：今晚，让小米自己讲结尾。头一步，念到最后一页前停住，问一句：“后来呢？”第二步，不管小米讲得对不对，只听完。第三步，第二天睡前，问她：“昨天你讲的结尾，还记得吗？”旧的睡前念书，就这样慢慢长成了一个新的场：小米是讲的那个人。

怎么知道做对了？小米开始自己要求：“今天我先讲。”新的目标不要给太大：头几天，讲一句就算数，讲得对不对不管。要是一上来就要求“讲完整”，好好的睡前时光，就成了考试。今天的小事：念到最后一页前，停下来问一句“后来呢”。

一天走完，回头看六条路，有三件事是一样的。头一件，没有一条路是从“用力”开始的，都是从“看手里有什么”开始的：岑红先看三天，贺远先看巷子，雷师傅先看周五，小米先看奶奶的反应。第二件，每一条路里，都有一步“怎么知道做对了”：一张冰箱贴，一个拐角的把数，三张纸上的钩，一个说得出来的画面，一盘见底的菜，一句“今天我先讲”。第三件，每条路给的小事，都能在十分钟里做完，做不好也不伤人：多记一笔，多拍一张照，多折一张纸。

二、同一件事，换个起点

六条路不是六个等级，没有哪一条更高明。同一件事，手里已有的东西不同，走的路就不同。拿早上出门这件事来说。

如果岑红手里有的是一个硬目标：学校规定七点二十必须进校门，迟到要扣班级分，那她就不该先“待着看”，要走倒逼型：先把“七点出门”写下来，贴在门口，再倒推，几点起、几点穿衣、几点吃，一段一段把场逼出来。如果岑红手里有的是一套现成的做法，比如邻居家小孩用的“早晨流程图”，她不妨走进入型：先

把别人的流程图原样搬回家试三天，看哪几步不合自己家，再定目标。同一件事，三条路都走得通，只是起手不同，花的力气不同。

选错了怎么办？有三个信号，说明可能走错了路：一是做了三天，什么都没有变；二是越做越累，人比事先累；三是对方没有反应，连一句抱怨也没有。碰到其中一个，别硬撑，退回第一句问话，再问一遍：我手里到底有什么？很多时候，是手里有的东西看错了，把一个“形”当成了“场”，把一个“愿望”当成了“目标”。看准了，路自然就换了。

三、选路的三句话

一天走下来，六条路各有各的用处。可是碰上一件新事，该怎么选？本书只给三句问话。

第一句：我手里已经有了什么？是一块天天待着的场，是一个现成的形，还是一件非办不可的事（路）？这一句，定的是起手。有场的，从场起；有形的，从形起；有目标的，从目标起。

第二句：接下来，我最缺的是什么？这一句，定的是第二步。从场起的人，如果缺的是目标，走沉淀型，先待着，再定目标；如果缺的是一个看得见的样子，走锚定型，先看出样子，再定目标。从形起的人，如果缺的是新地方，走进入型，把样子带进去；如果缺的是新目标，走再创型，用新目标去改旧样子。从目标起的人，如果缺的是场，走倒逼型，让目标逼出一个场；如果缺的是样子，走原型型，先做一个小样。

第三句：做完以后，我拿什么看做对了没有？这一句，每条路都一样，不能省。没有这一句，再好的次序也只是动作。

把这两句问话合起来，可以画成一张小表，贴在本子上：

手里已有	接下来最缺	走哪条路	次序
场	目标	沉淀型	先待着，再定目标，再成形
场	看得见的样子	锚定型	先待着，让样子露出来，再定目标
形	新的地方	进入型	把样子带进去，再定目标
形	新的目标	再创型	用新目标改旧样子，再长出新场
路	场	倒逼型	目标逼出场，再成形
路	看得见的样子	原型型	先做小样，再拿进场里

这张表只是帮人记，不是定律。一件事里常常三样都有一点，那就挑最顺手、最没有风险的那一样起手，走一小步，再问第三句。

举个例子。郁总想开一个新的业务，手里有的是目标，缺的是场，那就先立一个“这个月非做成不可”的目标，逼出一个小团队。章老师想帮班里一个孩子，手里有的是一间教室、一个孩子，缺的是目标，那就先看，看三天，再定一件小事。邓教练的学员要考试，手里有的是一个现成的口诀，缺的是新地方，那就把口诀带进真实的场地里试一试。

这三句话是编者的办法，不是《老子》的话；选错了也不要紧，退回一步，再问第一句。

四、三本书怎么合着读

站内有三本书讲《道德经》，本书是其中的一本，三本可以合着读。《懂的老子》（《普通人都能懂的老子》，站内第290号）按话题分编，讲老子说了什么、说对了什么；《道德经SDE解构导论》（下称《导论》）按八十一章逐章，讲每一章怎样读；本书讲的，是每一章“怎么做”。

合着读，不用一本一本读完。下面是一个办法。

第一步，先读本书某一章，知道这一章“没写什么”，和本书补的那一步。第二步，翻到该章的“对读”一节，那里写明《懂的老子》和《导论》各怎么处理这一章，有没有专章，章题是什么。第三步，按提示翻到那两本书的对应处，各摘一

句话，写在本子上。第四步，三句话放在一起看：哪里一样，哪里不一样。不一样的地方，不用急着裁判，划一道线，留着。

拿第48章“为学日益，为道日损”来试一试。《懂的老子》在第13章“无为：他到底在说什么”里讲它，说修道是往外减，减掉多余的动作和多余的念头；《导论》的章题是“为学日益：为道日损”，把“损”读成损去人为的强加、成见和中心。两本措辞不同，意思相近而不全同。本书补的，是它们都没有逐步写的一件事：先说清为什么减，再减几样，再回头看减对了没有。三本放在一起，读者手里就有了“是什么、怎么读、怎么做”三样东西。

本书各章“对读”里凡标〔待核〕的地方，是转述没有核实的，要回到原书去查。《导论》站内是试读版，转录有缺页，缺页处本书没有转述。三本书看法不同的地方，本书不替任何一本辩护，也不评分。

五、带走的话

读完八十一章，未必记得住每一章。能带走的，只要这一句：

事做之前，先问这件事走哪条路。

问完，再开口，再动手，再回头核一核。今天就问一次：手里这件事，我已经有了什么？

读完以后，可以给自己十分钟，做一次练习。找一件手里还没动的事，不用大，比如“给爸妈打个电话”“把阳台收拾一下”“跟同事谈一次”。拿一张便签，写三行：第一行，我手里已经有了什么；第二行，我最缺什么；第三行，做完以后，我拿什么看。写完，选一条路，做最小的那一步。三天后，回头看一眼那张便签，哪一行写错了，就改哪一行。

这本书有它自己的限制：路径和标签是编者的判断，简帛的版本只据网页转录，对读的《导论》只读到试读版。这些，附录E里都写明了。认错的办法也在那里。读者要是发现哪一章选错了路，不必为本书辩护，也不必替它难过：换一条路，再走一遍，就是这本书想让人学会的事。

◆

参考书目

本书目只列确实读到或用到的。每一条后面注明读到的程度：全文、摘要、二手、转录。没有读到的，不列在这里，需要时请看附录D“邻居清单”，那里有“只列名，未核实”的一栏。

一、通行本与出土文献

1. 王弼注：《老子道德经》通行本，据华亭张氏原本，维基文库。读到：**全文**。用途：全书八十一章原文的唯一来源；简体字由 OpenCC 转换，个别字经人工核对；章序依通行本八十一章。

2. 郭店楚简《老子》（甲、乙、丙三组）。读到：**网页转录**，见下面第四部分的S1、S2、S5；整理本《郭店楚墓竹简》没有读，图版没有核。用途：各章版本小段与附录B。

3. 马王堆帛书《老子》（甲本、乙本）。读到：**网页转录**，见下面第四部分的S1、S4、S5；整理本和图版没有读。用途：同上。

4. 北京大学藏西汉竹书《老子》。读到：**网页转录**（个人博客转载，据博客所引出自《北京大学藏西汉竹书（贰）》），见下面第四部分的S3；章数另见光明网；整理本没有读，文字没有核。用途：只用章序和有无，异文没有核。

二、学者

1. 王中江：《Fan 反》，2019，MDPI《Religions》。读到：**摘要**。用途：附录C、附录D，说明“反”与“返”的读法。

2. Perkins：关于第42章宇宙生成序的文章，2015，《Early China》。读到：**摘要**；卷期页码没有核〔待核〕。用途：附录B、附录C、附录D。

3. 王中江：《“道法自然”实义考论》，2018。读到：**二手**（据预检检索，未读全文）。用途：附录B、附录C、附录D，说明第25章的次序已有研究。

4. 刘笑敢：《老子古今》；以及他2025年关于简本到通行本的文章（题作 From Bamboo Slips to Received Versions，Springer 一章）。读到：《老子古今》只读到**访谈**（二手）；2025年的文章只读到**摘要**。用途：附录D，说明版本对勘已有人做；本书没有引他的结论。

5. 郭店楚简整理小组、裘锡圭（见《道家文化研究》第十七辑郭店楚简专号）、赵建伟《郭店老子简考释》。读到：**二手**（均为S5所转引），原书没有读。用途：附录B第25章一段。

三、站内两本书

1. 王德生：《普通人都能懂的老子——一个劝人不言的人、五千个字，与 SDE 的解构》，德麦国际出版社（新加坡），德麦国际专著第290号，ISBN 979-8-90690-245-0，2026年9月第1版。读到：**全稿**（站内转写稿）。用途：各章“对读”一节，本书简称《懂的老子》。
2. 王德生：《道德经 SDE 解构导论》，德麦国际出版社（Demai International Press），德麦国际专著第297号，ISBN 979-8-90690-897-1。读到：**试读版**（287页的转写稿，不是全书，转录有缺页）。用途：各章“对读”一节，本书简称《导论》。

四、网页来源（版本事实据此，字形未核图版）

1. S1：标点符网站，楚简版、帛书版与传世版《道德经》。biaodianfu.com/laozi.html。读到：**转录**（程序抓取全文）。
2. S2：新浪博客《战国时期楚简〈老子〉全文对照通行本〈道德经〉》。blog.sina.com.cn/s/blog_6ec61fb40102yq9v.html。读到：**转录**。
3. S3：新浪博客转载《北大汉简本〈道德经〉》。blog.sina.com.cn/s/blog_62dd9a6701030ftn.html；补全第68—77章：blog.sina.com.cn/s/blog_57c4f8f10101jnnv.html；上下经章数见光明网 news.gmw.cn/2022-03/21/content_35599534.htm。读到：**转录**。
4. S4：古语说网站，《道德经》马王堆帛书版（校勘版八十一段）。guyushuo.com/dao/daodejing/lzddjbs.html。读到：**转录**。
5. S5：国学读书网，《老子》注疏试译。youyoume.com/guoxue/laozi2/。读到：**转录**。

这五个来源都是网页，其中S3是个人博客转载。本书所有简帛版本事实，都标“据网页转录，字形未核图版”。

五、没有列入的

《史记·老子韩非列传》：全书八十一章正文没有提到，所以不列；若前言、导论提到，再补上，并注明读到的程度。

Robinet、Lau、陈鼓应、张岱年，Slingerland（2003）、Ivanhoe（2007）、LaFargue、Lebovitz（2021）、王博，以及河上公、王弼的注文：没有读到原文，不入书目，名字见附录D的“只列名，未核实”。

六、读到的程度，是什么意思

“全文”：整篇文章或整本书都读了。“摘要”：只读了摘要页，没有读正文。“二手”：没有读原文，只读了别人对它的转述、综述或转引。“转录”：读的是网页上的转录文字，没有读原件、整理本或图版。“试读版”：只读到一本书的试读部分。

凡是“摘要”“二手”“转录”“试读版”的条目，书里不引它的细节，只说它大致站在哪里，并且凡有出入的地方标〔待核〕。

七、出版信息里没有核实的地方

王中江（2019）和 Perkins（2015）的卷期、页码，王中江（2018）的刊名与期号，刘笑敢2025年文章的出版信息，本稿都没有核实，书目里没有写，请不要从这份书目直接照抄成引文格式。要引用，请先查原件。

附录

本书的附录六件：A 八十一章路径总表，B 原文与版本对照，C 四道门检验方案与读者问卷，D 邻居清单，E 限制与认错条款，F 三应用小事速查。

附录A

八十一章路径总表

这张表把全书八十一章的“留白子类”“补齐路径”和“今天的小事”并排放在一页里，供翻查。它不是新的论证，只是把各章已经写下的东西抄成一览。

怎么生成的：先由章卡（cards.json）取各章的章题、子类和路径，再逐章对照正文（第一章至第八十一章各一个文件），核对表中的路径与子类和章内是否一致；不一致的，以章内为准，差异列在本附录末尾。“‘为什么选它”一栏取自各章“补齐路径”一节里说明选路理由的那一句（原话，不改写），这一栏是在原定五栏之外加的，方便读者核对每章为什么这样选。“今天的小事”取自各章“补齐路径”一节末尾的“今天的小事”那一句，只取第一句。

怎么读这张表：路径一栏写的是白话次序：场（人与事缠在一起的那块地方）、形（已经摆在那里的样子或规矩）、路（想办成的事与做法）。例如“沉淀型”写作“场→路→形”，意思是先在场里待着，再定一件想办的事，然后慢慢成形。字母写法（形是S，路是D，场是E）只在下面的“一页纸”小表里出现一次。路径与子类，都是编者的判断，不是《老子》自己的说法；读者可以不同意。

六种路径一页纸

路径	字母次序	白话次序	手里已有的是	一句话
沉淀型	E→D→S	场→路→形	场	先在场里待着、做着，慢慢成形
倒逼型	D→E→S	路→场→形	路	先有非做不可的目标，逼出场，再成形
锚定型	E→S→D	场→形→路	场	先有场，再显露，后定目标
进入型	S→E→D	形→场→路	形	已有的形式进入新场，再定目标
原型型	D→S→E	路→形→场	路	先有目标，先做出原型，再入场
再创型	S→D→E	形→路→场	形	旧形式被新目标改造，再长出新场

编一　道与名，不争与不盈（第1—9章）

章	章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
1	道可道，非常道	路1缺序	进入型（形→场→路）	人手里差不多早有一个现成的名，“慢”“累”“老客户”，这就是已有的形，最顺手的是从它进场。	在一个常说的标签旁边，写上三件它说不到的事。
2	天下皆知美之为美	路4断链、力4缺拍	沉淀型（场→路→形）	不言之教靠人在场，所以先陪着做，再给小目标，最后动作才定型。	看别人做一件事时，忍十分钟不开口。
3	不尚贤，使民不争	路3错序、力5推动力外包	沉淀型（场→路→形）	场已经在那里，比如铺子、班级、调度室；缺的是每个人自己要去的地方。	把一个让人争的东西先收起来，换成一张只给本人看的清单。
4	道冲而用之或不盈	本章不谈做法、路1缺序	原型型（路→形→场）	对象已经很清楚想要“不一碰就炸”这个目标，可没有现成的做法，所以先做一个小原型，再放进真实的场里。	今晚吃饭时，先复述一句，再开口。
5	天地不仁	路5首尾不衔、路4断链	再创型（形→路→场）	话多的人，手里已经有一个现成的形，就是“多言”的习惯，不必另起炉灶，用一个新目标去改它就行。	今晚讲完一件事，数到三再开口。
6	谷神不死	本章不谈做法	沉淀型（场→路→形）	这一章没有给任何目标，也没有现成的形式可以抓，剩下的只有人已经在过的日子，所以只能从场里最小的一件事开始。	现在就选好这件事，做第一次。
7	天长地久	路3错序、力4缺拍	进入型（形→场→路）	排班的位置，是现成的形；但“让别人先挑”这件事，在这个位置上还没有发生过。	下一次分工，自己最后挑一项。
8	上善若水	路2单序、路4断链	沉淀型（场→路→形）	七善都是已经在场里的事，没有哪一善需要先买东西，或者先换地方。	把一个公共的抽屉贴上标签。
9	持而盈之	力4缺拍、路5首尾不	再创型（形→		今晚划掉清单上最后一项。

章　章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
	衔、路4断链	路→场）	已有的东西不用另起炉灶，现成的“排满”就是旧形式，用新目标“七分满”去改它，再长出留白的新场。	

编二　身、心与静（第10—18章）

章	章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
10	载营魄抱一	路1缺序、路4断链	沉淀型（场→路→形）	读者手里现成的是每天的日子：做饭、接孩子、洗碗，这些都是现成的场。	吃饭前，慢呼吸五次，在本子上画一道。
11	三十辐共一毂	本章不谈做法、路1缺序	进入型（形→场→路）	读者手里已经有现成的形式：一张日程表，一间房，一个柜子。	下午划出十五分钟，不看屏幕，只是坐着或走一走。
12	五色令人目盲	路3错序、路4断链	倒逼型（路→场→形）	这一章最缺的是一个“非做不可”的理由。光说“少一点”，人没有劲；先有一个具体目标，比如“十一点前睡着”，减什么、减多少才有了标准，新的场也是被这个目标逼出来的。	今晚把手机放到卧室外面充电。
13	宠辱若惊	力2矛盾当毛病、路5首尾不衔	锚定型（场→形→路）	读者此刻最清楚的，是自己被惊到的那个场面，手里有的是这个“场”。	把今天听到的一句评价，和你当时的反应，一起写在纸上。
14	视之不见名曰夷	本章不谈做法、路5首尾不衔	再创型（形→路→场）	“古之道”落到普通人手里，就是一件件老办法：奶奶的手感，爷爷的算盘，老师傅的口诀。	找一个老办法，在本子上写一句它今天能管什么。
15	古之善为士者	路2单序、路4断链	原型型（路→形→场）	读者心里已经有一个目标：让浑浊的东西慢慢变清。	放一杯泥水在桌上。
16	致虚极	路3错序、路5首尾不衔	沉淀型（场→路→形）	“静”不是靠命令得来的，是在观察里一点点沉下去的。	看窗台那盆花，记一句。
17	太上，下知有之	力4缺拍、力5推动力外包	倒逼型（路→场→形）	领头的人要“退出”，先得有一个具体的“要做成什么”。	把一件自己代做的事，交出去。

章	章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
18	大道废，有仁义	本章不谈做法、力2矛盾当毛病	进入型（形→场→路）	读者手里已经有现成的形式：家规、校规、公司制度。	问一位长辈，家里某条规矩是从哪儿来的。

编三　少、曲与自然（第19—27章）

章	章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
19	绝圣弃智	路1缺序、路3错序	再创型（形→路→场）	贺奶奶、章老师、老板，他们手里都已经有一大堆现成的东西，不缺东西，缺的是一个挑拣的理由。	把台面上一周没动过的东西收进一只箱子。
20	绝学无忧	本章不谈做法、路5首尾不衔	沉淀型（场→路→形）	岑红此刻有的是场，一间热闹的包间，一桌子人；她没有清楚的目标，也还没成什么形。	聚餐中途去窗边站两分钟，回来问旁边的人一个具体的问题。
21	孔德之容	本章不谈做法、路4断链	锚定型（场→形→路）	贺远此刻有的是场，车天天在跑，不对劲天天在发生；可那个声音的样子还没出来，要修什么的目标也还说不清。	下一趟出车，用手机录三十秒那个声音。
22	曲则全	路2单序、路4断链	倒逼型（路→场→形）	学员的目标早就钉死了，车必须停进库。他不缺目标，缺的是“退一步”的办法。	停好以后下车量一次。
23	希言自然	路1缺序、力4缺拍	进入型（形→场→路）	郁总已经有一个现成的形式，晨会，天天在开；他缺的不是“要不要开”，而是节拍。	下次晨会前，把自己要讲的稿子删去一半。
24	企者不立	路3错序、路4断链	原型型（路→形→场）	小米有清楚的目标：连跳十下。可她一上来就用力过猛，形还没站稳，就进了场，所以才绊。	贴着墙，数三下。
25	有物混成	本章不谈做法、路1缺序	沉淀型（场→路→形）	实习老师每天都待在教室里，不缺场；她缺的是“看什么”，也缺一个具体的目标。	听课本上只画一条线，写下她做了什么。
26	重为轻根	路1缺序、力4缺拍	倒逼型（路→场→形）	岑红每天都有一个不能出错的目标：开门的时候，该有的东西一样不能缺。	写出清单的前三样。
27	善行无辙迹	路2单序、路5首尾不衔	再创型（形→路→场）	雷师傅眼前就有一个现成的错，一颗拧坏的螺栓。	把今天那个坏零件，留到收工后再看。

编四　守柔、兵与取（第28—36章）

章	章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
28	知其雄，守其雌	路1缺序、路5首尾不衔	沉淀型（场→路→形）	看这类人此刻手里有什么。贺奶奶、班主任、小店主，手里都有一个天天在做的“场”：灶台、教室、柜台。	让身边的孩子尝一口汤，让他说出“咸”还是“淡”。
29	将欲取天下而为之	路3错序、力4缺拍	倒逼型（路→场→形）	郁总这类人，手里最足的是目标：他非要把货损降下来不可。	把你要办的事写成一句话，带数字，贴在桌上。
30	以道佐人主者	路4断链、力4缺拍	进入型（形→场→路）	贺远这类人，手里已经有一个很强的“形”：块头、资历、技术、成绩。	下班路上，主动让一次路。
31	夫佳兵者不祥之器	路1缺序、路5首尾不衔	锚定型（场→形→路）	赢的那一刻，场已经摆在眼前：对面站着输的人，旁边站着看的人。	下一次赢了之后，先说一句“你们也很棒”。
32	道常无名	路2单序、力3缺第三维	再创型（形→路→场）	雷师傅这类人，手里最实的是现成的东西：一墙规矩。	把墙上的规矩，抄在一张纸上。
33	知人者智	本章不谈做法、路4断链、力5推动力外包	原型型（路→形→场）	邓教练的学员，此刻手里有的是一个明确的目标：倒车入库，一次过线。	把今天练的一个动作，用三句话写下来。
34	大道泛兮	本章不谈做法、路1缺序、力3缺第三维	沉淀型（场→路→形）	岑红这类人，手里已经有一个天天在做的场：柜台，厨房，病床边。	把今天的一件小事，交给对方自己做。
35	执大象	本章不谈做法、路5首尾不衔、力3缺第三维	进入型（形→场→路）	卖豆浆的摊主，手里有一样已经成形的东西：不加糖的豆浆，这是“形”，而且它淡。	门口放一个试喝的小杯。
36	将欲歙之	路3错序、力2矛盾当毛病	倒逼型（路→		放线放到手觉得“稳”，停一下。

章	章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
			场→形）	贺远这类人，此刻手里有的是目标：周日必须让女儿学会放风筝收线，不能摔，不能断。	

编五　无为、德与反（第37—45章）

章	章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
37	道常无为而无不为	路4断链、路1缺序	沉淀型（场→路→形）	这类对象，手里先有的是一个“场”：人和事天天在一起，天天碰面。	今晚只看十分钟，不插手，在纸上写三行。
38	上德不德	路3错序、路1缺序	进入型（形→场→路）	对象手里先有的是现成的规矩，也就是一个已经定型的“形”。	选一条家规，写出它的原意。
39	昔之得一者	本章不谈做法	锚定型（场→形→路）	对象手里先有的是一个天天在用的场，比如药房、班级、铺子，缺的是把“根”说出来。	写一句“没有这个，我这件事就垮”。
40	反者道之动	本章不谈做法	再创型（形→路→场）	对象手里已经有一个做顺的做法，也就是一个成形的“形”。	今晚少说一句话，看对方接什么。
41	上士闻道	路1缺序、路4断链	沉淀型（场→路→形）	对象是“半信半疑”的人，手里有一个场，比如驾校、家、办公室，却没有一个非做不可的目标。	在日历上画第一个钩。
42	道生一	本章不谈做法、路1缺序	倒逼型（路→场→形）	对象的时间和精力被摊薄了，手里什么都有一点，缺的是一个非做不可的目标。	划掉待办里一件无关的事。
43	天下之至柔	路2单序、路4断链、路3错序	进入型（形→场→路）	对象手里已经有一个熟练的做法，也就是一个成形的“形”，缺的是进入对方的场。	做一次，别讲。
44	名与身孰亲	路1缺序、路4断链	原型型（路→形→场）	对象手里先有的是一个“想要够了”的目标，缺的是一个具体的数。	写下一个“够了”的数。
45	大成若缺	路4断链、路3错序	再创型（形→路→场）	对象手里已经有一个做到“满”的做法，也就是一个成形的“形”，缺的是让对方参与的新目标。	这顿饭留一道菜不做。

编六　学、损与善建（第46—54章）

章	章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
46	知足之足	路1缺序、力4缺拍	沉淀型（场→路→形）	普通人此刻手里已经有的，是日子本身：钱天天在花，东西天天在买。	把购物车里最想要的三样，各写一句用途。
47	不出户，知天下	路3错序、路5首尾不衔	锚定型（场→形→路）	普通人此刻已经有的，是一个天天待着的地方：家，教室，店面，一条每天走的路。	今晚在家里选一处，写下今天在那里看到的第一件事。
48	为学日益，为道日损	路2单序、路4断链	再创型（形→路→场）	雷师傅此刻手里有的，是一堆现成的东西：墙上的零件、柜里的工具、脑子里的规矩。	从墙上抽三样东西，问自己：这一年，用过没有?
49	以百姓心为心	路1缺序、路4断链	进入型（形→场→路）	章老师此刻手里已有的，是一套现成的做法：作业没交，就罚抄。	问一句“今天最不想做的是哪件事”，不评判。
50	出生入死	本章不谈做法、路5首尾不衔	倒逼型（路→场→形）	对象手里已有的，是一个硬目标：别走进险地。他缺的，是场和形：谁来配合，写成什么样子，才守得住。	把那条线写下来，贴在调度室门上。
51	道生之，德畜之	本章不谈做法、路1缺序、力4缺拍	原型型（路→形→场）	邓教练手里已有的，是一个目标：“这件事最后，他自己做完。”他缺的，是形和场：松手的具体样子，和真实场地里的检验。	下节课的某一个动作，手放膝盖上，只许自己看着。
52	塞其兑，闭其门	路2单序、路3错序	再创型（形→路→场）	小米手里已有的，是现成的书桌和一份作业，缺的不是“怎么塞”，而是“为什么塞”。	今晚作业前，把平板放进盒子。
53	大道甚夷，而民好径	路5首尾不衔	锚定型（场→形→路）	贺远手里已有的，是天天走的路线。他缺的不是路，是记录：这条路，哪一段最耗时，为什么。	明天出车前，把常走的路线画在纸上，圈出最慢的一段。
54	善建者不拔		沉淀型（场→	岑红手里已有的，是每天的日子：一天要倒两次垃圾。	

章　章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
	路1缺序、路5首尾不衔	路→形）		今晚把家里的垃圾桶，按三类摆好，写个贴纸。

编七　含德、治国与为无为（第55—63章）

章	章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
55	含德之厚，比于赤子	路1缺序、路3错序	沉淀型（场→路→形）	贺远此刻已有的，是每天的活和每天的累，也就是日子这个场；他没有一个“我要怎样”的目标，更没有成形的习惯。	现在就把两个记录时点定下来，写进备忘。
56	知者不言	路1缺序、路5首尾不衔	进入型（形→场→路）	岑红这样的人，已经有一套成形的说话本事，也就是她会讲、讲得清；难处不在于学说话，而在于把这套本事带进一个新的场合，比如一个怒气冲冲的窗口。	下一次开口之前，先把对方的最后一句话复述一遍。
57	以正治国	力5推动力外包、路2单序	锚定型（场→形→路）	章老师手里已有的，是一个现成的场：一屋子孩子，加十五条规矩。	把现有的规矩一条条列出来，数一数。
58	其政闷闷	路4断链、力4缺拍	再创型（形→路→场）	郁总手上已有一套成形的旧办法，也就是那二十八条细则，这是“形”；问题是它走了样。	把检查表每一项后面，写上“为了什么”。
59	治人事天，莫若啬	路1缺序、路5首尾不衔	沉淀型（场→路→形）	大部分人和贺奶奶一样，手里有的是日子，也就是每天的吃穿用度；没有一个“我要成大事”的目标，也谈不上什么成形的体系。	选定要攒的那一样，写在纸上，贴起来。
60	治大国，若烹小鲜	路1缺序、路4断链	原型型（路→形→场）	小米此刻已有一个清楚的目标：煎出一个完整的荷包蛋；可是她还没有熟手的经验，手上没有“火候”的感觉。	下一次做饭，挑一样先忍着，不翻。
61	大国者下流	路2单序、力3缺第三维	锚定型（场→形→路）	邓教练和雷师傅之间，已有的是一个现成的场：长年的往来。	写下对方最可能的难处，明天去问他。
62	道者万物之奥	路5首尾不衔、路1缺序	进入型（形→场→路）	章老师面前已有的，是一个具体的人：他的毛病和他的小长处，都是现成的，也就是“形”。	写下那个人的两件小好事。
63	为无为	路4断链	原型型（路→	小米手里已有的，是一个清楚的大目标：一分钟一百个。	

章	章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
			形→场）		把大事写成一句话，再写出第一小件。

编八　慎始、三宝与兵（第64—72章）

章	章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
64	其安易持	路4断链、力4缺拍	沉淀型（场→路→形）	先在场里定点看，再定一个小目标，再让它成形。	给家里一处旧毛病拍一张照，三天后同一角度再拍一张。
65	古之善为道者	路3错序、力3缺第三维	进入型（形→场→路）	所以本书选的是进入型（已有的形式进入新场，再定目标）。	挑一条最没人遵守的规矩，写下它想防的那件事。
66	江海所以能为百谷王	路2单序、路5首尾不衔	锚定型（场→形→路）	先在人群里待着，让做事的样子显露出来，最后才定自己要带头做的事。	问一位同事“你们最烦哪一步”，只听，不答。
67	天下皆谓我道大	路1缺序、力5推动力外包	倒逼型（路→场→形）	先立一个这个月非做不可的目标，逼出一个小场，再让三宝在里面成形。	写下那件非做不可的事。
68	善为士者不武	路1缺序、路3错序	沉淀型（场→路→形）	所以本书选的是沉淀型（先在场里待着、做着，慢慢成形）。	下一次想争的时候，先数三下再开口。
69	用兵有言	路2单序、路4断链	原型型（路→形→场）	先认定要守的那一条，先拿一句最小的让步当原型，再放进真实的场里试。	写下今天不能让的一条，其余的都可商量。
70	吾言甚易知	本章不谈做法、力3缺第三维	再创型（形→路→场）	不另造新话，拿“让人做得出”这个新目标，去改造那句旧话，再看它在对方那里长出什么。	把一句话改成带数字的一句。
71	知不知上	路4断链、力4缺拍	倒逼型（路→场→形）	先立目标，逼出一个核对的场，场里的差错再慢慢成形为一本记录。	把今天一件拿不准的事问出口。
72	民不畏威	路5首尾不衔、力4缺拍	锚定型（场→形→路）	先看，再定要改的目标，不然改了也改不到点上。	写下自己最近挤占了谁的哪一样东西。

编九　天道、柔水与小国（第73—81章）

章	章题	留白子类	补齐路径	为什么选它（取自章内）	今天的小事
73	勇与不敢，天网	本章不谈做法	沉淀型（场→路→形）	想收住冲动的人，手里有的只是每天碰到的事和自己那一下冲动，还没有一个“我要成为怎样的人”的目标。	今晚记下一句今天差点脱口而出的话，一行就够。
74	民不畏死与代大匠斲	路2单序、力5推动力外包	进入型（形→场→路）	大多数家庭、店铺、班级里，“谁管什么”这个形式早就有了，缺的是把它带进眼前这件具体的事。	把今天想替别人做的一件事，退还给他。
75	民之饥与上之有为	路5首尾不衔	倒逼型（路→场→形）	“少伸手”这件事，不先当作一个必须做到的目标，人是做不到的，总觉得“这一条也有用，那一条也有用”。	删一条今天就能删的规矩。
76	人之生也柔弱	本章不谈做法	沉淀型（场→路→形）	柔不是一条命令能下的，“从今天起我要柔”，十有八九是把自己绷得更紧。	今天说话时，把一句“必须”换成“你看行不行”。
77	天之道其犹张弓	路2单序、路4断链	再创型（形→路→场）	“多出来的东西”本身是现成的，是家里的一盘饺子，是周末多睡的两小时，是淡季空着的一块地方。	挑一样多余的东西，问一个人要不要。
78	天下莫柔弱于水	路3错序、路4断链	原型型（路→形→场）	“担”这件事，一上来就做大，很容易变成受气。	今天遇到一件小事，先说一句“这是我的事”。
79	和大怨	路4断链	锚定型（场→形→路）	这类事，人和人已经在往来了，场是现成的；缺的是一张能被两个人同时看见的凭据。	把一笔口头说好的事，写成一行字发给对方。
80	小国寡民	路5首尾不衔、路1缺序	原型型（路→形→场）	“小日子”不能一下子整个搬进来，只能先做一个半天的小样子，试过了再决定要不要扩大。	定下这个半天是哪一天。
81	信言不美	路4断链、力4缺拍	沉淀型（场→路→形）	可以核对的话，是在一次次开口里练出来的；一上来就想把说话的习惯整个改掉，容易流于表面。	今天只说一句可核对的话。

分布统计（依章内）

六种路径的章数：沉淀型21章；倒逼型11章；锚定型11章；进入型14章；原型型11章；再创型13章；合计81章。

按编分布

编	沉淀型	倒逼型	锚定型	进入型	原型型	再创型
编一	4	0	0	2	1	2
编二	2	2	1	2	1	1
编三	2	2	1	1	1	2
编四	2	2	1	2	1	1
编五	2	1	1	2	1	2
编六	2	1	2	1	1	2
编七	2	0	2	2	2	1
编八	2	2	2	1	1	1
编九	3	1	1	1	2	1

留白子类出现的次数（一章可标一到三个）：路1缺序28次；路2单序14次；路3错序17次；路4断链29次；路5首尾不衔21次；力2矛盾当毛病3次；力3缺第三维6次；力4缺拍15次；力5推动力外包6次；另有19章在章内写明“本章不谈做法”。

按路径查章号

- 沉淀型（场→路→形，21章）：2、3、6、8、10、16、20、25、28、34、37、41、46、54、55、59、64、68、73、76、81
- 倒逼型（路→场→形，11章）：12、17、22、26、29、36、42、50、67、71、75
- 锚定型（场→形→路，11章）：13、21、31、39、47、53、57、61、66、72、79

- 进入型（形→场→路，14章）：1、7、11、18、23、30、35、38、43、49、56、62、65、74
- 原型型（路→形→场，11章）：4、15、24、33、44、51、60、63、69、78、80
- 再创型（形→路→场，13章）：5、9、14、19、27、32、40、45、48、52、58、70、77

按子类查章号

- 路1缺序（28章）：1、4、10、11、19、23、25、26、28、31、34、37、38、41、42、44、46、49、51、54、55、56、59、60、62、67、68、80
- 路2单序（14章）：8、15、22、27、32、43、48、52、57、61、66、69、74、77
- 路3错序（17章）：3、7、12、16、19、24、29、36、38、43、45、47、52、55、65、68、78
- 路4断链（29章）：2、5、8、9、10、12、15、21、22、24、30、33、37、41、43、44、45、48、49、58、60、63、64、69、71、77、78、79、81
- 路5首尾不衔（21章）：5、9、13、14、16、20、27、28、31、35、47、50、53、54、56、59、62、66、72、75、80
- 力2矛盾当毛病（3章）：13、18、36
- 力3缺第三维（6章）：32、34、35、61、65、70
- 力4缺拍（15章）：2、7、9、17、23、26、29、30、46、51、58、64、71、72、81
- 力5推动力外包（6章）：3、17、33、57、67、74
- 本章不谈做法（19章）：4、6、11、14、18、20、21、25、33、34、35、39、40、42、50、51、70、73、76

按“手里已有什么”查章号

- 先有场（沉淀型、锚定型），32章：2、3、6、8、10、13、16、20、21、25、28、31、34、37、39、41、46、47、53、54、55、57、59、61、64、66、68、72、73、76、79、81
- 先有形（进入型、再创型），27章：1、5、7、9、11、14、18、19、23、27、30、32、35、38、40、43、45、48、49、52、56、58、62、65、70、74、77
- 先有目标（倒逼型、原型型），22章：4、12、15、17、22、24、26、29、33、36、42、44、50、51、60、63、67、69、71、75、78、80

核对差异（表与章卡、大纲）

以下是用脚本核对出来的差异。凡章卡与章内不一致，表中一律取章内。

一、路径：八十一章中，章卡所定路径与章内“补齐路径”一节所用路径逐章一致，没有差异。

二、子类：第9章（章内多标路4断链）；第51章（章内写明“本章不谈做法”，章卡未标）。其余各章子类与章卡一致。

三、章题：各章章题取章卡的章题，表中与章内一致。

四、今天的小事：42章的小事，章内与章卡的措辞略有出入，多是标点和个别字词，意思相同；表中取章内。

五、大纲里的数字：大纲v2.0第四节列的路径分布（沉淀型19、倒逼型9、锚定型10、进入型13、原型型10、再创型11），合计只有72章，与八十一章对不上；子类次数也与本表不同。这几组数字为什么对不上，没有查，不作依据，以本表为准。大纲第四节自己也说明，分布是“章卡里的判断，不是文本事实”。

六、没有核对的东西：本表只核对了路径、子类和小事这三项与章内的一致，没有重新检验各章路径选得对不对。选得对不对，是附录C里“解释力”和“读者检验”两道门要回答的事，目前都没有做。

附录B

原文与版本对照

这一附录回答一个很小的问题：本书讲到的每一章，通行本的头一句是什么，郭店楚简、马王堆帛书、北京大学藏西汉竹书里有没有，有的话关键异文是什么。它不是校勘，也不替任何版本裁判，只是把正文里零散提到的版本事实集中查一遍。凡是对照表里没有确认的，这里一律不写。

一、来源

- S1：标点符网站的楚简版、帛书版与传世版《道德经》（biaodianfu.com/laozi.html）。
- S2：新浪博客《战国时期楚简〈老子〉全文对照通行本〈道德经〉》，逐段标“对应通行本第X章”，分甲乙丙三组（blog.sina.com.cn/s/blog_6ec61fb40102yq9v.html）。
- S3：新浪博客转载的《北大汉简本〈道德经〉》，章序与王弼本对照，上经1—44章、下经45—77章；补全第68—77章的另一篇在 blog.sina.com.cn/s/blog_57c4f8f10101jnnv.html；上下经章数另见光明网（news.gmw.cn/2022-03/21/content_35599534.htm）。
- S4：古语说网站的《道德经》马王堆帛书版，校勘版分八十一段，标通行本章序（guyushuo.com/dao/daodejing/lzddjbs.html）。
- S5：国学读书网《老子》注疏试译，逐章有“通行本作……帛书甲本作……乙本作……郭店本作……”的校语（youyoume.com/guoxue/laozi2/）。

通行本的原文，取自王弼注通行本（华亭张氏原本，维基文库），简体字由 OpenCC 转换，个别字经人工核对。

重要的一句声明：以上五个来源都是网页转录，本附录所有版本事实都据网页转录，字形未核图版。 简帛原简的字形、残缺、拼接，网页转录会简化或改写；要引用，请核原整理本。

二、怎么读下面这张表

“通行本首句”取各章头一句（过长处截断，用省略号）。“郭店”一栏写有无和组别，甲乙丙是 S2 页内的标注；对照表据 S2 的清单，共31章有郭店本，其中第64章甲组与丙组重出，第20章只有乙组里“绝学无忧”那一部分。“帛书”一栏：帛书原无分章，S4 的八十一段是校勘版编者所分，对照表用文字比对把八十一章都找到了对应段，所以八十一章都写“有”；甲本乙本逐字的缺损，没有细核。“关键异文”一栏取对照表里 S5 校语的第一条，原样抄录，过长处截断；S5 校语里“据此改正”“从某本”之类，是该页作者的取舍，不是本书的立场。“北大”一栏写北大汉简的章序，据 S3 转录；北大的异文，本次一章也没有核对，所以不列。

三、八十一章对照表

章	通行本首句	郭店	帛书	关键异文（表载首条）	北大（章序，据转录）
1	道可道，非常道，名可名，非常名	无	有	帛书与通行本：通行本作“道可道，非常道；”帛书甲本作“道可道也，非恒道也；”帛书乙本部分缺失，作“道可道也，……”。	第45章（下经）
2	天下皆知美之为美，斯恶已	有（甲）	有	帛书与通行本：通行本作“天下皆知美之为美，斯恶已；皆知善之为善，斯不善已。”帛书甲本作“天下皆知美为美，恶已；皆知善，斯不善矣。”……	第46章（下经）
3	不尚贤，使民不争	无	有	帛书与通行本：通行本作“不尚贤”，帛书甲乙本均作“不上贤”。	第47章（下经）
4	道冲而用之或不盈，渊兮似万物之宗	无	有	帛书与通行本：通行本作“道沖，而用之或不盈”，帛书乙本均作“道沖，而用之有弗盈也”。	第48章（下经）
5	天地不仁，以万物为刍狗	有（甲）	有	帛书与通行本：通行本作“多言数穷，不如守中”，帛书甲乙本均作“多闻数穷，不若守于中”。	第49章（下经）
6	谷神不死，是谓玄牝	无	有	帛书与通行本：通行本作“是谓天地根”，帛书甲乙本均作“是谓天地之根”。	第50章（与王本6、7章合为一章，下经）
7	天长地久	无	有	帛书与通行本：通行本作“后其身而身先”，帛书甲乙本均作“退其身而身先”。	第50章（与王本6、7章合为一章，下经）
8	上善若水	无	有	帛书与通行本：帛书甲本作“上善治水”，帛书乙本作“上善如水”，通行本作“上善若水”。	第51章（下经）
9	持而盈之，不如其已	有（甲）	有	帛书与通行本：帛书甲本作“金玉盈室，莫之守也”，帛书乙本作“金玉（）室，莫之能守也”，通行本作“金玉满堂，莫之能守”。	第52章（下经）

章	通行本首句	郭店	帛书	关键异文（表载首条）	北大（章序，据转录）
10	载营魄抱一，能无离乎？专气致柔……	无	有	帛书与通行本：帛书乙本作“启阖”，王弼本及通行本作“开阖”皆避汉景帝刘启之讳，据此改正。	第53章（下经）
11	三十辐共一毂，当其无，有车之用	无	有	帛书与通行本：帛书乙本作“同一毂”，王弼及通行本作“共一毂”，两者义同，从帛书乙本。	第54章（下经）
12	五色令人目盲，五音令人耳聋，五味令人口爽……	无	有（对应度偏低）	帛书与通行本：帛书甲本作“是以圣人之治也，为腹不……”，帛书乙本作“是以圣人之治也，为腹而不为目”，王弼本及通行本作“是以圣人为腹不为目”。	第55章（下经）
13	宠辱若惊，贵大患若身	有（乙）	有	帛书与通行本：帛书甲本作“宠之为下”，帛书乙本作“宠之为下也”，王弼本及通行本作“宠为下”，郭店竹简本作“宠为下也”。	第56章（下经）
14	视之不见名曰夷，听之不闻名曰希……	无	有	帛书与通行本：帛书甲乙本均作“视之而弗见，名之曰微；听之而弗闻，名之曰希；揗之而弗得，名之曰夷。”王弼本及通行本作“视之不见，名曰夷；听之不闻……	第57章（下经）
15	古之善为士者，微妙玄通，深不可识	有（甲）	有（对应度偏低）	帛书与通行本：王弼本及通行本作“微妙玄通”，帛书乙本作“微妙玄达”，郭店竹简本作“必微妙玄达”，从郭店竹简本。	第58章（下经）
16	致虚极，守静笃	有（甲）	有	帛书与通行本：郭店竹简本作“至虚恒也，守中笃也。”帛书甲乙本作“至虚极也，守静笃也。”王弼本及通行本作“致虚极，守静笃。”各本文义相当，“守中”……	第59章（下经）
17	太上，下知有之，其次，亲而誉之，其次，畏之……	有（丙）	有	帛书与通行本：郭店竹简本及帛书甲本均作“亲誉之”，王弼本及通行本作“亲而誉之”。	第60章（与王本17、18、19章合为一章，下经）

章	通行本首句	郭店	帛书	关键异文（表载首条）	北大（章序，据转录）
18	大道废，有仁义	有（丙）	有	帛书与通行本：郭店竹简本作“正臣”，帛书甲乙本作“贞臣”，王弼本及通行本作“忠臣”。	第60章（与王本17、18、19章合为一章，下经）
19	绝圣弃智，民利百倍	有（甲）	有	帛书与通行本：通行本作“绝圣弃智”，郭店楚简本作“绝智弃辩”，为最古本，当据此改正。	第60章（与王本17、18、19章合为一章，下经）
20	绝学无忧，唯之与阿，相去几何？善之与恶……	有（乙：仅“绝学无忧”部分）	有（对应度偏低）	表中未载（注疏页本章无异文说明）	第61章（下经）
21	孔德之容，惟道是从	无	有	帛书与通行本：通行本作“道之为物”，帛书甲、乙本均作“道之物”，据此当改。	第62章（下经）
22	曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得……	无	有	帛书与通行本：通行本作“枉则直”，帛书乙本作“枉则正”，且“正”与“盈”、“新”押韵，据此改正。	第63章（下经）
23	希言自然	无	有	帛书与通行本：通行本作“孰为此者？天地。”，帛书甲、乙本均作“孰为此？”无“天地”二字，结合语法和句读习惯，此处改为“孰为此？天地也。”	第64章（下经）
24	企者不立，跨者不行，自见者不明，自是者不彰……	无	有	帛书与通行本：帛书甲、乙本作“自视者不彰，自见者不明”，通行本作“自见者不明，自是者不彰”，本书第二十二章有“不自视，故明；不自见，故彰；”……	第65章（下经）
25		有（甲）	有	郭店：通行本及帛书本均作“有物混成”，郭店楚简整理小组认为疑读作“有道混成”，裘	

章	通行本首句	郭店	帛书	关键异文（表载首条）	北大（章序，据转录）
	有物混成，先天地生			锡圭先生认为“依文义当读为‘有状混成’”……	第66章（下经）
26	重为轻根，静为躁君	无	有	帛书与通行本：离辎：帛书甲、乙本作“离其”和“远其”，从通行本作“离”；“辎”按通行本作“辎”。	第67章（下经）
27	善行无辙迹，善言无瑕讁	无	有	帛书与通行本：“启”在通行本作“开”，帛书甲、乙本均作“启”，“开”与“启”义同，“启”押韵，据此改正。	第68章（下经）
28	知其雄，守其雌，为天下谿	无	有	帛书与通行本：通行本作“常德”，帛书甲、乙本均作“恒德”，据此改正，本章下同。	第69章（下经）
29	将欲取天下而为之，吾见其不得已	无	有	帛书与通行本：弗得已：通行本作“不得已”，帛书本作“弗得已”，据此改正。	第70章（下经）
30	以道佐人主者，不以兵强天下	有（甲）	有	帛书与通行本：通行本作“善有果而已”，郭店竹简本作“善者果而已”，帛书甲、乙本均作“善者果而已矣”，据郭店竹简本改正。	第71章（下经）
31	夫佳兵者，不祥之器，物或恶之，故有道者不处	有（丙）	有	帛书与通行本：通行本作“故有道者不处”，帛书甲、乙本均作“故有欲者弗居”，“有欲”更胜，对于兵革，战争，正常有欲望的普通人都厌恶，有道的人更厌恶。	第72章（下经）
32	道常无名，朴虽小，天下莫能臣也	有（甲）	有	帛书与通行本：“虽微”在通行本作“虽小”，郭店竹简本作“虽妻（微）”，帛书乙本作“虽小”，语义上郭店竹简本更优，据此改正。	第73章（与王本32、33章合为一章，下经）
33	知人者智，自知者明	无	有	帛书与通行本：通行本作“不亡”，帛书甲、乙本均作“不忘”，据此改正。	第73章（与王本32、33章合为一章，下经）

章	通行本首句	郭店	帛书	关键异文（表载首条）	北大（章序，据转录）
34	大道泛兮，其可左右	无	有	帛书与通行本：通行本作“万物恃之以生而不辞，功成而不有。”帛书甲、乙本均作“成功遂事而弗名有也。”语义上，通行本与帛书本相同，然本章“万物”堆砌……	第74章（下经）
35	执大象，天下往	有（丙）	有	帛书与通行本：通行本作“道之出口”，郭店竹简本作“故道……”,帛书甲、乙本均作“故道之出言也”，据此改正。	第75章（下经）
36	将欲歙之，必固张之	无	有	帛书与通行本：翕：读xī，通行本作“歙”，与“翕”古字通，收敛，闭合之意；帛书甲本作“拾”，收敛之意；帛书乙本作“扌翕”，《韩非》喻老篇引作‘翕’……	第76章（下经）
37	道常无为而无不为	有（甲）	有	帛书与通行本：通行本作“道常无为而无不为”，郭店竹简本作“道恒亡为也”，帛书甲、乙本均作“道恒无名”，据郭店竹简本改正为“道恒无为也”。	第77章（下经）
38	上德不德，是以有德	无	有	帛书与通行本：帛书本作“居其厚”、“居其薄”，通行本作“处其厚”、“居其薄”，通行本用词灵动而不重复。	第1章（上经）
39	昔之得一者，天得一以清，地得一以宁……	无	有	帛书与通行本：通行本作“故贵以贱为本，高以下为基。”帛书甲本作“故必贵而以贱为本，必高矣而以下为基。”帛书乙本作“故必贵以贱为本，必高矣而以下为基。”……	第2章（上经）
40	反者道之动，弱者道之用	有（甲）	有	帛书与通行本：通行本作“反者道之动”，郭店竹简本作“返也者，道动也。”帛书本作“反也者，道之动也。”据此从郭店竹简本，并删去助词“也”，改作“返者道之动”……	第3章（上经）
41	上士闻道，勤而行之	有（乙）	有	帛书与通行本：通行本作“故建言有之”，郭店竹简本作“是以建言有之”，帛书甲、乙本均作“是以建言有之曰”，从句读习惯上，郭店竹简本和帛书本更优，从帛书本。	第4章（上经）
42	道生一，一生二，二生	无	有（对应度偏低）	帛书与通行本：通行本作“沖气以为和”，帛书本作“中气以为和”。	第5章（上经）

章	通行本首句	郭店	帛书	关键异文（表载首条）	北大（章序，据转录）
	三，三生万物				
43	天下之至柔，驰骋天下之至坚	无	有	帛书与通行本：通行本作“驰骋天下之至坚”，帛书甲本作“驰骋于天下之致坚”，帛书乙本作“驰骋乎天下……”。	第6章（上经）
44	名与身孰亲？身与货孰多？得与亡孰病？是故甚爱……	有（甲）	有	帛书与通行本：通行本作“多藏必厚亡”，帛书甲乙本均缺失，郭店竹简本作“厚藏必多亡”。	第7章（上经）
45	大成若缺，其用不弊	有（乙）	有（对应度偏低）	帛书与通行本：帛书甲本作“大直如屈，大巧如拙，大赢如炳。”帛书乙本缺失，郭店竹简本作“大巧若拙，大成若诎，大直若屈。”通行本作“大直若屈，大巧若拙……	第8章（上经）
46	天下有道，却走马以粪	有（甲）	有	帛书与通行本：通行本作“祸莫大于不知足，咎莫大于欲得”。	第9章（上经）
47	不出户，知天下	无	有	帛书与通行本：通行本作“不出户，知天下；不窥牖，见天道”。	第10章（上经）
48	为学日益，为道日损	有（乙）	有	帛书与通行本：通行本作“取天下常以无事，及其有事，不足以取天下。”帛书甲本据各本补作“将欲取天下也，恒无事。及其有事也，又不足以取天下矣。”……	第11章（上经）
49	圣人无常心，以百姓心为心	无	有	帛书与通行本：通行本作“常无心”或“无常心”，帛书乙本作“恒无心”，“恒”动胜“常”静，从帛书乙本。	第12章（上经）
50	出生入死	无	有	帛书与通行本：通行本作“人之生（生），动之于死地，亦十有三。”帛书本作“而民生生，动皆之死地之十有三。”帛书本的“而”字应保留，以更明显地区别于“生之徒”……	第13章（上经）
51	道生之，德畜之，物形之，势成之	无	有	帛书与通行本：通行本作“道生之，德畜之，物形之，器成之。”帛书甲本作“道生之，而	第14章（上经）

章	通行本首句	郭店	帛书	关键异文（表载首条）	北大（章序，据转录）
				德畜之；物形之，而器成之。”帛书乙本作“道生之，德畜之；物形之……	
52	天下有始，以为天下母	有（乙）	有	帛书与通行本：通行本作“开其兑，济其事，终身不救。”帛书甲本作“启其闷，济其事，终身不棘。”帛书乙本作“启其兑，齐其事，终身不棘。”“启”与“开”……	第15章（上经）
53	使我介然有知，行于大道，唯施是畏	无	有	帛书与通行本：通行本作“财货有余”，帛书甲本作“货财有余”，帛书乙本作“而资财有余”，结合前句的排比皆动宾结构，此处以“资”为动词更优，有“而”……	第16章（上经）
54	善建者不拔，善抱者不脱，子孙以祭祀不辍	有（乙）	有	帛书与通行本：通行本作“子孙以祭祀不辍”，帛书乙本作“子孙以祭祀不绝”，郭店竹简本作“子孙以其祭祀不屯”，“屯”的本义是阻塞，停顿，引申为停止，与“绝”……	第17章（上经）
55	含德之厚，比于赤子	有（甲）	有	帛书与通行本：通行本作“含德之厚，比于赤子”，帛书本及郭店楚简本均作“含德之厚者，比于赤子”，据此改正复原。	第18章（上经）
56	知者不言，言者不知	有（甲）	有（对应度偏低）	帛书与通行本：通行本作“知者不言，言者不知。”帛书甲乙本均作“知者弗言，言者弗知。”而郭店竹简本作“知之者弗言，言之者弗知。”“知之”比单一个“知”……	第19章（上经）
57	以正治国，以奇用兵，以无事取天下	有（甲）	有	帛书与通行本：通行本作“吾何以知其然哉”，后面有“以此”二字。	第20章（上经）
58	其政闷闷，其民淳淳	无	有	帛书与通行本：帛书本“政”作“正”，“正”在此处通“政”。	第21章（上经）
59	治人事天，莫若啬	有（乙）	有	帛书与通行本：通行本作“夫唯啬，是谓早服；早服谓之重积德。”帛书乙本作“夫唯啬，是以早服；早服是谓重积德。”郭店竹简本作“夫唯啬……	第22章（上经）
60	治大国，若烹小鲜	无	有	表中未载（注疏页本章无异文说明）	第23章（上经）

章	通行本首句	郭店	帛书	关键异文（表载首条）	北大（章序，据转录）
61	大国者下流，天下之交	无	有	帛书与通行本：通行本作“大邦者下流”，“天下之交”与“天下之牝”顺序颠倒。	第24章（上经）
62	道者万物之奥	无	有	帛书与通行本：通行本作“万物之奥”，帛书甲乙本均作“万物之注”。	第25章（上经）
63	为无为，事无事，味无味	有（甲）	有	帛书与通行本：通行本作“图难于其易，为大于其细。”帛书本作“图难乎其易，为大乎其细。”义无别，从帛书本。	第26章（上经）
64	其安易持，其未兆易谋	有（甲、丙：甲含上下两半，丙重抄下半）	有	帛书与通行本：通行本作“其安易持，其未兆易谋，其脆易泮，其微易散。”郭店楚简本作“其安也，易持也；其未兆也，易谋也；其脆也，易畔也；其几也，易散也。”……	第27、28章（王本一章分作两章，上经）
65	古之善为道者，非以明民，将以愚之	无	有	帛书与通行本：通行本作“民之难治，以其智多。”帛书甲本作“民之难治也，以其知也。”帛书乙本作“夫民之难治也，以其知也。”“知”通“智”。	第29章（上经）
66	江海所以能为百谷王者，以其善下之……	有（甲）	有（对应度偏低）	帛书与通行本：帛书甲本作“故居前而民弗害也，居上而民弗重也。”帛书乙本作“故居上而民弗重也，居前而民弗害。”通行本作“是以圣人处上而民不重……	第30章（上经）
67	天下皆谓我道大，似不肖	无	有	帛书与通行本：通行本作“天下皆谓我：道大，似不肖。夫唯达，故似不肖。若肖，久矣其细也夫。”帛书甲本作“……夫唯大，故不肖。若肖，细久矣。”……	第31章（上经）
68	善为士者不武，善战者不怒，善胜敌者不与……	无	有	表中未载（注疏页本章无异文说明）	第32章（上经）
69	用兵有言	无	有	帛书与通行本：通行本作“用兵有言”，帛书甲乙本均作“用兵有言曰”，据此从帛书本。	第33章（上经）
70		无	有		

章	通行本首句	郭店	帛书	关键异文（表载首条）	北大（章序，据转录）
	吾言甚易知，甚易行			帛书与通行本：通行本作“天下莫能知，莫能行。”帛书甲本作“而人莫之能知也，而莫之能行也。”帛书乙本作“而天下莫之能知也，莫之能行也。”……	第34章（上经）
71	知不知上，不知知病	无	有	帛书与通行本：通行本作“圣人不病，以其病病。夫唯病病，是以不病。”帛书甲本作“是以圣人之不病，以其……”。	第35章（上经）
72	民不畏威，则大威至	无	有	帛书与通行本：通行本作“民不畏威，则大威至。”帛书甲本多缺，帛书乙本作“民之不畏威，则大威将至矣。”帛书本句读更胜，据此从帛书本。	第36章（上经）
73	勇于敢则杀，勇于不敢则活	无	有	帛书与通行本：帛书甲本作“勇于敢者则杀，勇于不敢者则活。”帛书乙本及通行本作“勇于敢则杀，勇于不敢则活。”“者”可省略，且保留影响句读，据此从通行本。	第37章（上经）
74	民不畏死，奈何以死惧之？若使民常畏死……	无	有	帛书与通行本：通行本作“民不畏死，奈何以死惧之？”帛书甲乙本作“若民恒且不畏死，奈何以杀惧之也？”通行本改动甚大，删字更是丢失文义。	第38章（上经）
75	民之饥，以其上食税之多，是以饥	无	有	帛书与通行本：通行本作“民之饥，以其上食税之多，是以饥；”帛书甲本作“人之饥也，以其取食税之多也，是以饥；”帛书乙本作“人之饥也，以其取食税之多……	第39章（上经）
76	人之生也柔弱，其死也坚强	无	有	帛书与通行本：通行本作“人之生也柔弱，其死也坚强”，帛书甲本作“人之生也柔弱，其死也仞坚强”，“”，《说文解字》：竟也，指全部；“仞”通“韧”……	第40章（上经）
77	天之道，其犹张弓与？高者抑之，下者举之	无	有	帛书与通行本：通行本作“天之道，其犹张弓与？”帛书甲本不全，它本补全作“天下之道，犹张弓者也”。	第41章（上经）
78	天下莫柔弱于水，而攻	无	有	帛书与通行本：通行本作“弱之胜强，柔之胜刚”，帛书甲本缺失，它本补全后作“故柔胜	第42章（与王本78、79章

章	通行本首句	郭店	帛书	关键异文（表载首条）	北大（章序，据转录）
	坚强者，莫之能胜……			刚，弱胜强。”帛书乙本作“柔之胜刚也，弱之胜强也”。	合为一章，上经）
79	和大怨，必有余怨……	无	有	帛书与通行本：通行本作“安可以为善”，帛书甲本作“焉可以为善”，帛书乙本缺失。	第42章（与王本78、79章合为一章，上经）
80	小国寡民，使有什伯之器而不用……	无	有（S4中排在德经66章之后）	帛书与通行本：帛书乙本及通行本作“小国寡民”，帛书甲本作“小邦寡民”。	第43章（上经）
81	信言不美，美言不信	无	有（S4中排在德经66章之后）	帛书与通行本：通行本作“善者不辩，辩者不善”，帛书甲本缺字，帛书乙本作“善者不多，多者不善”。	第44章（上经）

四、九章的重点说明

第16章　通行本作“致虚极，守静笃”。对照表载：郭店作“至虚恒也，守中笃也”，帛书甲乙作“至虚极也，守静笃也”；表又载郭店作“天道员员，各复其根”，帛书作“夫物芸芸，各复归于其根”（S5校语）。任务书所记的另一件事是：郭店甲只有前半，没有“静、复命、知常”以下的部分，帛书和北大有这一段（北大在表里是第59章，文字未核）。这一章在正文里标的是路3错序、路5首尾不衔，版本这一点只记下，不据它判断“知常”以下是后来接上的，还是另一回事；这个问题留给附录C的解释力检验。

第19章　通行本作“绝圣弃智，民利百倍；绝仁弃义，民复孝慈；绝巧弃利，盗贼无有”。对照表载：郭店作“绝智弃辩”，对应通行本的“绝圣弃智”；又载郭店作“绝伪弃诈”，对应通行本的“绝仁弃义”（S5校语）。任务书所记的是郭

店甲作“绝智弃辩，绝巧弃利，绝伪弃虑”，没有“绝圣弃智”和“绝仁弃义”。两处转录在第三句的末字上不同：表作“诈”，任务书作“虑”，正文已按〔待核〕处理。北大把这一章与王本第17、18章合为一章（表载第60章）。帛书有，但对照表没有录这一章的帛书异文。

第25章　对照表这一行录的是郭店“有物混成”的读法：郭店楚简整理小组疑读作“有道混成”，裘锡圭先生认为依文义当读为“有状混成”（S5转引，该页称见《道家文化研究》第十七辑郭店楚简专号；转引，原书未核）。“天大，地大，道大，王亦大”与“道大，天大，地大，王亦大”的次序异文，任务书第五节写作：郭店、北大作前者，帛书与通行本作后者；对照表这一行没有载这一条，北大一栏的异文又属“未核实”，所以这一条来自任务书和提纲v1.1的预检（预检曾有一处误，已改），本稿不能自行确认〔待核〕。这个次序，王中江（2018）与 Perkins 都讨论过（据预检检索，未读全文，见附录D），本书只把它当例子，不当新发现。

第38章　郭店无。帛书有，S4校勘版里排在第1段；表载帛书作“居其厚”“居其薄”，通行本作“处其厚”“居其薄”（S5校语）。北大有，表载为上经第1章，文字未核。任务书第五节写“帛乙、北大有”，帛书甲乙缺损未细核。这一章在正文里只记有无，不对异文下判断。

第40章　通行本作“反者道之动，弱者道之用”。对照表载：郭店作“返也者，道动也”，帛书作“反也者，道之动也”；第二句郭店与帛书均作“弱也者，道之用也”（S5校语）。任务书第五节写作“返也者，道（之）动也”，括号里的“之”字，各整理本处理不一，须核图版〔待核〕。用字上，郭店用“返”，帛书与通行本用“反”，这正是正文第40章要留意的地方；王中江（2019）主张“反”除第78章外应读作“返”（已读摘要，见附录D）。另有一处要说明：《懂的老子》引这一章的郭店本作“反者道之动；弱者道之用”，与对照表所载字面不同〔待核〕。北大在表里是上经第3章，文字未核。

第42章　郭店无。帛书有，但 S4 把这一章分成了两段，对应度只有0.52，是八十一章里最低的；表载帛书作“中气以为和”，通行本作“沖气以为和”（S5校语）。任务书与提纲v1.1的预检另记：帛乙残，存“道生一，一生二，二生三，生

□”；北大有“道生一，一生二，二生三，三生万物”（表中只载北大有这一章，在上经第5章，文字未核，所以这两条本稿不能自行确认〔待核〕）。Perkins（2015）认为这一章的生成序可能是拼合而成的（已读摘要，见附录D）。

第48章　郭店乙组有，表载作“以至无为也”，通行本与帛书作“以至于无为”（S5校语）。表又载：通行本作“取天下常以无事，及其有事，不足以取天下”，帛书甲乙据各本补作“将欲取天下（也），恒无事。及其有事也，又不足以取天下矣”，其中的补字是校勘者补的。任务书第五节另记：帛乙作“闻道者日损”，北大作“为道者日损”，比通行本的“为道日损”都多一个“者”；对照表这一行没有载这一条，本稿不能自行确认〔待核〕。正文第48章只记，不替版本裁判。

第51章　郭店无。帛书有。表载：通行本作“道生之，德畜之，物形之，器成之”，帛书甲本作“道生之，而德畜之；物形之，而器成之”，帛书乙本作“道生之，德畜之；物形之，而器成之”（S5校语）。这里有一处要说明：S5所称的通行本作“器成之”，而本书所取的华亭张氏原本作“势成之”，两个“通行本”不一样。任务书第五节记帛乙作“物刑之而器成之”，北大作“物刑之，熱成之”；对照表没有载北大的异文，“刑”读作“形”、“熱”读作“勢”，是提纲v1.1预检里的读法，本稿不能自行确认〔待核〕。北大在表里是上经第14章。

第64章　郭店甲与丙分抄：甲组含上半“其安易持……”与下半“为之者败之……”，丙组重抄下半（表载）。表载郭店作“其安也，易持也；其未兆也，易谋也；其脆也，易畔也；其几也，易散也”，补全的帛书甲本与郭店基本相同，只改“畔”为“判”、改“几”为“微”；又载郭店作“为之于其无有也，治之于其未乱”，通行本改“无”为“未”（S5校语）。北大把这一章分作上经第27、28两章（表载）。“千里之行，始于足下”一句，任务书第五节记：简本作“百仞之高，始于足下”，帛乙作“百千之高”，北大作“百仞之高”；这一条不在对照表该行里，提纲v1.1的预检另注“有整理本作‘百仞’，须核图版”，所以帛乙一处存疑〔待核〕。

五、待核清单

下面这些，都是本附录没有核实、需要回到图版或整理本去核的事。

1. **北大汉简的异文**：对照表里北大异文是0／81，一章也没有核；北大的章序，八十一章都只据 S3 一个博客转录，只有“共77章，上经44章、下经33章”这一点得到光明网印证。北大把王本第6、7章合为一章，第17、18、19章合为一章，第32、33章合为一章，第78、79章合为一章，又把王本第64章拆成两章，所以共77章。S5称北大上经相当于传世本的德经、下经相当于道经，S3则把下经排在前面，章号取其页内标注。
2. **字形和图版**：简帛的字形、通假、残缺，只据网页转录，一律未核图版。典型的有：郭店的“返”“恒”“员员”，帛书的“刑”与“形”，北大的“熱”与“勢”，以及第40章的“之”字、第64章的“百仞”与“百千”。
3. **帛书的缺损**：对照表只核了帛书“有无”，甲本乙本逐字的缺损没有细核。注疏页称有缺字或有缺的章有29章：1、2、3、8、14、15、20、25、34、35、39、42、43、44、45、46、50、51、53、54、57、58、64、67、72、77、78、79、81。
4. **章序的差异**：帛书原无分章，S4的八十一段是编者所分，页内“通行本X”的标号在第66—68段处与内容错位（实为通行本第24、22、23章的内容），对照表以内容比对为准；第80、81章在S4里排在德经内第66章之后、第67章之前；帛书的德经与道经的先后，本稿没有核。郭店没有章序，三组甲乙丙是 S2 页内的标注。
5. **“通行本”不止一种**：S5所称的通行本，与本书所取的华亭张氏原本，在下面这些章里字面不同（由脚本比对出，逐处未核，有的只是用字或版式的差异）：第2、34、41、45、47、49、50、51、61、67、71章。例如第51章S5作“器成之”，本书所取作“势成之”；第2章S5作“长短相形，高下相盈”，本书所取作“长短相较，高下相倾”；第61章S5作“大邦者下流”，本书所取作“大国者下流”。
6. **转录之间不一致**：第19章末句的“诈”与“虑”；第40章郭店本的“之”字，以及《懂的老子》引第40章郭店本与对照表载的字面不同；第16章对照表载郭店作“至虚恒也，守中笃也”，而《懂的老子》说郭店本也有这一章的上半，所引字面是通行本的，没有逐字说明郭店的异字。

7. **没有进入对照表的版本事实**：第25章“天大，地大，道大，王亦大”的次序，第42章帛乙残句与北大全句，第48章帛乙“闻道者”与北大“为道者”，第51章帛乙与北大的“刑”“熱”，第64章帛乙“百千”与北大“百仞”，都取自任务书第五节与提纲v1.1预检，对照表该行未载，须另行核实。《淮南子》引第25章的次序，本稿没有见到原文。
8. **帛书对应度偏低的章**：S4八十一段与S5复原文逐段比对，对应度低于0.7的有：第12章（0.65）、第15章（0.68）、第20章（0.69）、第42章（0.52）、第45章（0.68）、第56章（0.66）、第66章（0.6）。这些章里帛书的“有”只是“找到了最像的一段”，不等于确认。
9. **S5校语的取舍**：S5校语常带“据此改正”“从郭店本”这类判断，是该页作者的取舍。本书没有采用，也没有核对。

附录C

四道门检验方案与读者问卷

《老子》是经典，对它的解释本身就是传统的一部分，所以本书走的是“经典模式”：不给自己打创新分，也不说“老子缺了什么”，改用四道门来把关。四道门是：G1　忠实度，G2　解释力，G3　读者检验，G4　不主张首发。

这个附录只写方案，也就是“将来怎么检验”。**到目前为止，四道门一道也没有做**，状态写在本附录最后一节。方案里需要别人动手的地方（回查引文、招募读者），都写明了谁来做。

一、G1　忠实度：引文和版本事实，经得起回查吗

要检查的是什么：书里每一处引原文、每一处讲版本、每一处转述别人的话，是不是都有一个可以回查的来源；核不到的，是不是老老实实标了“未核实”或〔待核〕；版本事实是不是都带着“据网页转录，字形未核图版”这句声明。

抽查20条的做法

第一步，建抽样底表。把全书可检查的条目按四类分开：（甲）各章“他说”一节的块引文，也就是原文；（乙）各章与附录B里的版本事实；（丙）各章“对读”一节对《懂的老子》和《导论》的转述；（丁）前言、导论与附录D里对邻居（学者）的转述。

第二步，分层随机抽。20条的配额是：甲类8条（要覆盖九编，每编至少抽到一条）；乙类6条；丙类4条（两本书各2条）；丁类2条。随机用一个固定的种子，种子和抽到的条目编号一并记录，别人可以复现。

第三步，找一位没有参与写作的人来回查。回查对象：甲类对照王弼注通行本（华亭张氏原本，维基文库）；乙类对照附录B所列的来源页S1到S5；丙类对照《懂的老子》全稿和《导论》试读版；丁类对照邻居的摘要页。

第四步，逐条判定。甲类：与通行本一字不差（简繁转换造成的字形差别，不算不一致，但要注明）为一致。乙类：与来源页所载一致，且带着“据网页转录”的声明为一致。丙类：转述的意思与原书相符，凡标〔待核〕的已经回查为一致。丁类：转述不超出摘要所说，读到的程度（摘要、二手、全文）标得对为一致。

第五步，记录。每条记：序号、所在位置、类别、被检内容、来源、回查结果、回查人。

记录表的样子

序号	所在位置	类别	被检内容	来源	回查结果	回查人
1	第×章“他说”	甲	（抄原句）	通行本	一致／不一致	
2	附录B第×章	乙	（抄版本事实）	S×页	一致／不一致	

回查者发现的不一致，不当场改，先记下，二十条查完再一并交给编者；改完后，回查者再看一眼改过的地方。

过线线：20条里，一致不少于18条。不过线，就把同一类的全部条目回查一遍，改正之后，另抽20条，再做一次。

二、G2　解释力：同一个难处，三种读法各怎么办

做法：选四处“传统读法解释起来不顺”的文本点，每一处列三栏：不加本书读法的“裸答”，传统注疏，本读法。每一处写明：本读法比传统注疏**多设了**什么前提，**少设了**什么前提。允许承认某一处本读法不如传统注疏。

裸答怎么取：对同一个问题，不提六路径，由一个没有读过本书的人或模型独立回答，原样记下。**本稿没有做这一步，所以裸答一栏一律写〔待跑〕。**

过线线：四处里，至少两处，本读法比传统注疏少增设前提。“少增设”要由检验者读过传统注疏的原文之后判断；下面只列“多设”与“少设”，不打分。

一张三栏表怎么填：先写“问题”，一句话，要让没读过本书的人也看得懂；再写裸答，原样抄；再写传统注疏，只写读到的，读到什么程度（摘要、二手、全

文）标清楚，没读到的写“本稿没有读到”；最后写本读法，分“多设”“少设”两行。每一格里凡是拿不准的话，都加〔待核〕，宁可多加，不可少加。

以下四处，只写能依据已有资料写的；拿不准的，写〔待核〕。

第25章：“天大，地大，道大，王亦大”的次序，和“人法地”那一串“法”

问题：郭店、北大作“天大，地大，道大，王亦大”，帛书与通行本作“道大，天大，地大，王亦大”（次序来源见附录B，北大一条待核）；“人法地，地法天，天法道，道法自然”，这一串“法”，怎样读？

裸答	传统注疏（资料内）	本读法
〔待跑〕	次序异文已有研究：王中江（2018）《“道法自然”实义考论》与 Perkins 对第25章的校诂，都讨论了郭店、北大和《淮南子》的次序，Perkins 认为“道”的位置后移是后世编辑所致（据预检检索，未读全文）〔待核〕。《懂的老子》第6、17、20章：名字一贴上去，活的东西就被钉住；“强为之名曰大”的“强”；“自然”是自己如此。《导论》章题“有物混成：道法自然”：道不取法任何外在中心，只顺其自身如此。河上公、王弼怎样读“道法自然”，本稿没有读到，不写〔待核〕。	多设：把“法”落成一个能做的动作，也就是看身边一个人怎么做，并标明这一步是“本书补”，不属于原文；又判断对象此刻“有场、缺目标”，选沉淀型。少设：对次序异文，不判先后，不判哪一种对，不设“道的位置后移是编辑所致”这类文本形成史的前提。这一条算不算“少增设前提”，由检验者判〔待核〕。

第16章：郭店只有前半，“静、复命、知常”以下算什么

问题：郭店甲只有前半，“归根曰静，是谓复命，复命曰常，知常曰明”以下，帛书与北大有。这一段是后接的路，还是另一回事？

裸答	传统注疏（资料内）	本读法
〔待跑〕	据本书第16章“对读”所记：《导论》章题“致虚守静：归根复命”，把这一章读成发生有一个回归的结构，归根复命不是寂灭，是回到可以再发生的本源，并把“循环论”“回归自然”两种常见读法摆出来，列了河上公（返神养气）与王弼（反本复始）的读法；《懂的老子》读前半，说“静是为了看得全”，“知常容”以下一串，我读到的部分没有展开〔待核〕。对“后接还是另一回事”，这两处所记里没有看到专门的回答〔待核〕。	多设：“静是沉出来的，不是命令出来的”这一个读法，补法是“每天固定一个时段，看一件会回来的东西”。少设：不判“后接”还是“另一回事”，不用郭店前半去裁定后半的真伪；只在“知常容”以下七步上标“路5首尾不衔”。未回答的：版本问题本身，本读法没有解释，只是绕开〔待核〕。

第48章：“日损”到底损什么，“闻道”与“为道”

问题：通行本“为道日损”，帛乙作“闻道者日损”，北大作“为道者日损”（来自任务书第五节，对照表该行未载，待核）；“日损”损什么、怎么损?

裸答	传统注疏（资料内）	本读法
〔待跑〕	《懂的老子》第13章：修道是往外减，减掉多余的动作、念头和“我非得怎样”，减到最后不再有多余的做。《导论》章题“为学日益：为道日损”：把“损”读成损去人为的强加、成见和中心，不只是损情欲。“闻道”与“为道”的差别，传统注疏怎么说，本稿没有读到〔待核〕。对照表载的S5校语，涉及“取天下”一句的帛书补字，和郭店乙作“以至无为也”的句读，没有涉及“日损”损什么。	多设：加“回头看”一步，也就是评估和反馈，防止“日损”变成乱扔；又多设一个“先说清为什么减”的步骤，选再创型。少设：不裁“闻道者”与“为道者”哪一个对，不设“损”的对象一定是情欲或一定是中心。

第40章：“反”读作相反，还是返回

问题：郭店作“返也者，道动也”（“之”字的处理，各整理本不一，待核图版），帛书作“反也者，道之动也”；“反者道之动”的“反”，是相反，还是返回?

裸答	传统注疏（资料内）	本读法
〔待跑〕	王中江（2019，《Fan 反》）：“反”除第78章外应读作“返”，是单向复归，不是对立或镜像（已读摘要）。Robinet、Lau、陈鼓应、张岱年对“反”的读法各有不同，本稿只经综述得知，未核原文，不写具体读法。《懂的老子》第7章：“反”有相反与返回两层，常常叠在一起，用四季、潮水讲“不是一条直线，是一个圈”。《导论》：“反”也读两层，向反面转化，和向本源返回。	多设：把“返回”落成一个动作，即“做顺的事往回退一档，再回头看一次”，选再创型。少设：不裁“反”究竟读哪一个，也不设“对立转化”这一层前提。与王中江“返非镜像”的关系，本稿只读到摘要，是否一致〔待核〕。

四处合起来：本稿能写的只是“多设了什么”“少设了什么”。哪一处“少增设前提”，要等检验者读过传统注疏原文才能判；这一点，本稿不打分，也不自评。

三、G3　读者检验：不是专业读者，读得懂吗，做得出吗

招募：6到8位非专业读者。非专业的意思是：没有读过《老子》，不从事哲学或古典文献工作；年龄、职业尽量分散；与编者没有雇佣关系。自愿，匿名，不收集个人信息。

读什么：第64章与第1章，各读一遍。盲读：不给导读，不给解释，不告诉他们本书想让他们得出什么。每章约十五分钟。

问卷五题

1. 读完这一章，请用一句话写：这一章在“具体怎么做”上，没有写什么？
2. 书里的人，一开始手里先有的是什么：一块天天待着的地方，一个现成的样子或规矩，还是一件非办不可的事？请用你自己的话说。
3. 请想一件你自己手里的事，写出你今天会先做的一步。要写明：做什么动作，什么时候做，对着谁或什么。
4. 做完以后，你用什么来看自己做对了没有？
5. 哪一句你读不懂，或者读着像是编的？请指出来。

怎么评：由两位评阅人各自独立评，评阅人不知道读者是谁。第1题“复述正确”：意思与各章小账第一行一致，允许换词。第3题“做法具体”：含动作、时间、对象三项中的至少两项，并且今天就能做。两位评阅人不一致时，由第三位定。第2题和第4题不单独算过线，用来看读者是不是真的抓到了路径和检验这两件事。第5题的回答，转给G1和G4回查。

读者须知（开读前念给读者听）：“请把这两章当成一篇普通文章来读，不用读得很深。读完回答五个问题，没有标准答案，写不出来也不要紧，写‘不知道’就行。你的回答不会和你的名字放在一起。”

评阅人守则：只看答案，不猜读者；不因为答得漂亮就算“具体”，也不因为答得朴素就算“不具体”；拿不准的，记“待议”，交第三位评阅人。评阅结果出来以后，评阅人不得改动读者的原话。

过线线：第1题“复述正确”不少于70%，且第3题“做法具体”也不少于70%。份数按“读者人数乘以章数”算：12份要不少于9份，14份要不少于10份，16份要不少于12份。

提醒：问卷不问任何健康信息。要是有读者在第3题或第4题里写出了身体或心里的难处，请只回一句：难处大了，请找医生或心理咨询师。

四、G4　不主张首发：这本书是一种读法的盘点

要检查的是什么：本书把道读作显露、差异、纠缠联立发生的发动机，是一种读法；它盘点《道德经》里“具体怎么做”的留白。全书不能写成“前人都没看见，本书第一个发现”。

检查项

1. 全书用语，是不是“一种读法的盘点”，没有“首次发现”“首创”“前所未有”“从未有人”“无人注意”“老子缺”“老子错”“他们都以为”这类词；用脚本扫描，命中的逐条处理；扫描时，本附录里列出的这份词表本身不计。
2. 没有“其实……”式的翻案语气。
3. 附录D里每一个邻居，读到的程度（摘要、二手、全文）有没有标；邻居的结论是否如实转述，没有被写成稻草人。
4. 每一处“没有写”，是否限定在“所读到的版本”之内，没有说成“所有版本都没有”。
5. 由一位没有参与写作的人，通读前言、导论和附录D，看有没有一处在暗示首发。

邻居转述的写法示例：可以写“王中江（2019）主张，‘反’除第78章外应读作‘返’，是单向复归（已读摘要）。本书的补法取‘返回’这一层，是否与他一致，待核”；不可以写“学界一直把‘反’读成对立，本书才看到它是返回”。前一句，站在邻居旁边说自己站在哪里；后一句，把邻居写成了稻草人。

过线线：扫描命中0处，人工通读也没有发现暗示首发之处；有，则改，改完再扫。

五、本书目前四道门的状态

门	做什么	谁来做	状态
G1　忠实度	抽查20条引文与版本事实，一致不少于18条	没有参与写作的回查者	未做，等用户令
G2　解释力	四处三栏对照，至少两处本读法少增设前提	检验者（须读过传统注疏原文）	未做，等用户令；裸答一栏全部〔待跑〕
G3　读者检验	6到8位读者读第64章与第1章，答五题	招募读者与两位评阅人	未做，等用户令
G4　不主张首发	词表扫描与人工通读	没有参与写作的读者	未做，等用户令

做完以后，每道门要交一份简短的报告：做了什么、谁做的、抽到哪些条目（或哪些读者）、结果几条几份、没过线的原因和改了什么。报告和原始记录一起收好，留待审阅，书里不转抄。

四道门做完之前，书里不写“已通过检验”这类话。

附录D

邻居清单

《道德经》是被读得最多的书之一，本书不可能是站在空地上。这个附录把“邻居”列出来：和本书讲同一件事，或者讲到同一个文本点的人和书。列邻居有两个用处：一是说明本书站在哪里；二是让读者知道，哪些话别人已经说过，本书没有去抢。

三条规矩。第一，只列已经读到的，读到什么程度，一条一条标明：摘要、二手、全文。第二，其余的只列名字，一律写“未核实”，不转述他们的结论。第三，邻居的话，本书只用来对照，不用来打分，也不把邻居写成稻草人。

三档的意思：“全文”，是整篇文章或整本书都读了；“摘要”，只读了摘要页，没有读正文；“二手”，没有读原文，只读了别人对它的转述、综述或转引。凡“二手”和“摘要”的条目，本书不引它的细节，只说它大致站在哪里。

说明：下面各条的“读到的程度”，据提纲v1.1的预检记录；写这个附录时，本稿没有重新去读这些文章。

一、已读到的邻居

1. 王中江（2019）《Fan 反》

- 出处：MDPI《Religions》。
- 读到的程度：**摘要**。
- 读到的内容：“反”除第78章外应读作“返”，是单向复归，不是对立，也不是镜像。
- 与本书的关系：第40章“反者道之动”的“反”，本书的最小补法是“做顺的事往回退一档，再回头看”，取的是“返回”这一层。是否与王中江的读法一致，只读到摘要，不敢说〔待核〕。本书没有裁定“反”究竟读哪一个。

2. Perkins（2015）

- 出处：《Early China》。
- 读到的程度：**摘要**。
- 读到的内容：第42章的生成序（“道生一，一生二，二生三，三生万物”），与“一”章，可能是不同宇宙论立场拼合起来的。
- 与本书的关系：第42章的版本背景。本书只记，不判这一章是不是拼合。
- 注：预检记录里还有另外几处 Perkins：一处写作 Perkins（2019），一处是他对第25章的校诂（题作 Reconstruction and Analysis of Passage 25）。这几处是不是同一篇，年份哪个对，本稿没有核实〔待核〕。

3. 王中江（2018）《“道法自然”实义考论》

- 读到的程度：**二手**（据预检检索，未读全文）。
- 读到的内容：与 Perkins 的校诂一样，讨论了第25章在郭店、北大和《淮南子》里的次序。据预检检索，Perkins 认为“道”的位置后移是后世编辑所致〔待核，未读全文〕。
- 与本书的关系：第25章“天大，地大，道大，王亦大”与“道大，天大，地大，王亦大”的次序异文，已有研究，本书把它当例子，不当新发现。

4. 刘笑敢《老子古今》与相关文章

- 读到的程度：《老子古今》只读到一篇**访谈**（二手），访谈谈到“道法自然”被当作一种理想；全书未核实。另有他2025年关于简本到通行本的文章（题作 From Bamboo Slips to Received Versions，Springer 一章），只读到**摘要**。
- 读到的内容：五种版本的对勘与诠释的定向；简本到通行本，语言上趋同、概念上聚焦（据摘要）。
- 与本书的关系：他做的是文本演变与版本对勘，不涉及“具体怎么做”的次序；本书的“留白”不与他重叠。本书没有读到全书，不引他的结论。

5. 郭店楚简、马王堆帛书、北京大学藏西汉竹书的整理者

这三类出土文献，本书都没有读过原简、图版和整理本，用的是网页转录（见附录B）。下面只列名，读到的程度标在后面。

- **郭店楚简整理小组**：对照表所依的S5页转引了他们对第25章“有物混成”的疑读（读作“有道混成”）。读到的程度：**二手**（转引），整理本《郭店楚墓竹简》未核实。
- **裘锡圭**：S5转引他对同一处的读法（依文义当读为“有状混成”），说见《道家文化研究》第十七辑郭店楚简专号。读到的程度：**二手**（转引），原文未核实。提纲v1.1的预检记录里也提到“须核裘锡圭整理本”，同样未核实。
- **赵建伟《郭店老子简考释》**：S5转引。读到的程度：**二手**（转引），原书未核实。
- **帛书整理者**：本稿所用的S4是网站校勘版，校勘者是谁、依哪一种整理本，未核实。
- **北大汉简整理者**：本稿所用的是个人博客转载的《北大汉简本〈道德经〉》（S3），据博客所引，出自《北京大学藏西汉竹书（贰）》。整理者姓名未核实，原书未核实。

6. 站内两本书

- **《普通人都能懂的老子》**（站内第290号，下称《懂的老子》）：读到的程度：**全稿**（站内转写稿），各章“对读”据此而写；凡没有找到对应段落处，已写明或标〔待核〕。
- **《道德经SDE解构导论》**（下称《导论》）：读到的程度：**试读版**（287页的转写稿，不是全书；转录有缺页）；各章“对读”据此而写。缺页处没有转述，写明“页面缺”。

二、只列名，未核实

下面这些，只在预检记录里出现过名字，或只经综述知道一句话，本稿没有读过原文，一律写“未核实”，不转述结论。

名字	预检记录里的情况	状态
Robinet、Lau、陈鼓应、张岱年	对“反”的读法各有不同，只经维基百科的综述得知	未核实
Slingerland（2003）、Ivanhoe（2007）	讨论“无为”的悖论，二手	未核实
LaFargue	预检记录里只列名，据摘要或二手	未核实
Lebovitz（2021，Early China）	章序如何形成、异文如何折射思想转向，只列名	未核实
王博	同上，只列名	未核实
工夫论传统：庄子里的女偶、梓庆，成玄英，内丹	以注疏和工夫论补过《老子》的“怎么做”	未核实
河上公、王弼的注	据《导论》转述，河上公读“返神养气”，王弼读“反本复始”；本书所取的通行本是王弼注本，但注文本身没有逐章读过	未核实

三、邻居各做什么，本书做什么

谁	做的是什么	本书做的是什么
王中江（2019）	字义：“反”读作“返”	第40章补一个动作：往回退一档，回头看一次
Perkins（2015）	文本形成：第42章生成序的拼合	第42章只记版本背景，补“怎么做”的一步
王中江（2018）、Perkins的校诂	第25章几“大”的次序	把次序异文当例子；补“法”的第一步，看身边一个人
刘笑敢	版本对勘与诠释的定向	不涉及；本书不做校勘
郭店、帛书、北大整理者	整理与释读简帛	只借网页转录里的异文，核不到的不写
《懂的老子》	讲老子说了什么、说对了什么	补每一章“怎么做”
《导论》	把每一章读作发生，讲怎样读	补每一章“怎么做”

四、邻居挂在哪几章

与外面学者有关的文本点，集中在三处：第40章（王中江2019，“反”与“返”）、第42章（Perkins 2015，生成序的拼合）、第25章（王中江2018与 Perkins 的次序校诂，也涉及郭店整理小组与裘锡圭的疑读）。要说明的是，八十一章的正文里，没有一章直接引用了这些学者的结论；他们只在本附录和附录B、C里出现，用来说明某个文本点已经有人研究过。第16、19、48、51、64章涉及的是简帛异文，只记版本事实，来源见附录B。站内两本书则在各章的“对读”里出现。

五、还没读到、应当补读的

下面几样是已经知道名字、但没有读到的，列在这里，当作以后的补课清单：王中江（2019）、Perkins（2015）、王中江（2018）的全文；刘笑敢《老子古今》全书及2025年的文章；郭店楚简与北大汉简的整理本及图版；《道德经SDE解

构导论》的全书。读到哪一样，就把上面“读到的程度”改一档，并在附录E的认错记录里留一笔。

六、这份清单怎样用

本书和邻居的关系，可以用一句话说清：别人做的是版本、文本形成、字义和注疏，本书做的是在这些之外，盘点每一章“具体怎么做”上写了什么、没写什么，再补一步。

要引邻居，请照这样写：先说读到的程度，再说读到了什么，再说本书站在哪里。例如：“王中江（2019）主张……（已读摘要）。本书的补法取……，是否一致，待核。”不要把邻居写成“一直都看错了”的人，也不要写“本书第一个发现……”。这一点，附录C的G4一道门专门检查。

邻居清单会增加，也会改。读到新的文章、核过原文以后，要把“读到的程度”改一档，并在附录E的认错记录里留一笔。

附录E

限制与认错条款

这一附录说三件事：这本书有哪些限制；读者发现错了，怎么指出，编者怎么改；要是有人拿出证据，把本书的哪一块推翻了，怎么办。本书走的是经典模式，不打创新分，也不替自己说“已经通过”，所以这一附录写得直，不绕。

一、这本书的限制

1. 路径和子类的标签，是编者的判断。 八十一章里，每章选哪一条路，标哪一两个“留白子类”，都是编者对文本和对象的判断，不是文本自己的话，本稿没有见到别人盲编码的记录。依章内统计，沉淀型21章，进入型14章，再创型13章，倒逼型、锚定型、原型型各11章（见附录A）。读者完全可以对某一章说：“我看这一章手里已有的是形，不是场。”这样的不同意，本书当作正常的事。

2. “没有写”的范围有限。 书里凡说“这一章没有写……”，指的是通行本（王弼注，华亭张氏原本）和本书所查的网页转录版本里没有写，不是说所有版本、所有注疏里都没有。格言体的文本，少有明说次序，缺席不等于缺口。

3. 对读的底本只读到一部分。 《道德经SDE解构导论》，站内只有试读版，转写稿是287页，有缺页。第8、9章和第67至81章的对读里，写明了这一章前面的页面缺失，只据所见的后半转述；不少转述带〔待核〕。八十一章里，带〔待核〕的有22章，共25处，大部分在“对读”一节。《懂的老子》读的是全稿，但“没有专章”这句话，是检索全稿得来的，脚本匹配到42章，可能有漏。两本书看法不同的地方，本书只摆出来，没有裁判，也没有评分。

4. 版本核对不足。 简帛的版本事实，都来自网页转录，字形没有核图版；北大汉简的异文，对照表里0／81章核过；帛书甲本乙本逐字的缺损没有细核；北大的章序八十一章都只据一个博客转录；来源S5所称的“通行本”，与本书所取的华亭张氏原本，在十一章里字面不同。这些在附录B的“待核清单”里逐项写明。第25章、

第42章、第48章、第51章、第64章的几条版本事实，来自任务书和提纲的预检，不在对照表里，本稿自己不能确认。

5. 章卡是缩写。 八十一章先有章卡，每张约九百到一千三百字，是骨架；章内正文写得更长，个别地方与章卡不一致：子类两章（第9章、第51章），章题九章（第19至27章，章内带副题），小事措辞42章。凡不一致，以章内为准，附录A文末列了差异。

6. 三应用没有经过读者试做。 教育、健康、事业三条路径和小事，是编者设计的，没有请读者真正做过，也没有看过效果。书里的人物都是虚构的，一共八位。健康一栏只讲作息、呼吸、节制、走动、情绪安放这些生活层面的事，不是诊断，不涉药物和治疗，不替代医生；每章的健康条末尾，都有“难处大了，请找医生或心理咨询师”的提示。教育与事业里的数目和次数，只给自己看，不进任何考核。书里没有政策表态。

7. 读法本身是一种读法。 把道读作显露、差异、纠缠联立发生的发动机，是本书的读法，不是《老子》自己的说法。书里补出来的做法，一律标“本书补”，不假托老子，也没有替老子编过一句原话。

8. 四道门没有做。 忠实度、解释力、读者检验、不主张首发，这四道门的方案在附录C，目前一道也没有做。在做完之前，书里不写“已通过检验”。

9. 引文的小问题。 通行本原文取自维基文库，简体字是程序转换的，个别字经人工核；原本里个别字形（比如第6章“觳觫”的“觳”）沿用了原字，没有转简。

二、认错的办法

谁可以指出：任何读者。不必是专家。

怎么指出：写明四样东西：错在哪一章哪一节；书里原来写的是什么；应当是什么；依据是什么，出处、页码或者链接。

编者怎么处理，分四种情况：

1. **引文错**（原文与通行本不一致，或引错了别人的话）：改正，并在勘误表里记一笔。

2. **版本事实错**：改附录B，改涉及的章里的版本小段；如果这一条原来在待核清单里，也一并改；改后仍带“据网页转录”的声明，除非已经核过图版。
3. **对读转述错**：以原书为准，改转述；改不准的，加〔待核〕，或者直接删去。
4. **路径或子类有不同意见**：不删编者原来的判断，在该章后面并列写上“另一种判断”，注明是谁提出的、理由是什么；是否改，看这位读者指出的“手里已有的是什么”是否真的被看错了。

有一类错，立即改，不等重印：健康条里出现了诊断、药物或治疗的话，或者出现了替代医生的话。凡发现，立即改写，并在勘误表里留一笔。

勘误表的样子：一条一行，写日期、位置、原来写的、改成什么、依据、谁提出。改过的地方不悄悄改，重印时附上勘误表。

邻居清单的认错：读到新的文章、核过原文以后，把附录D里“读到的程度”改一档，同样在勘误表里记一笔。

三、有人推翻了怎么办

下面三种情况，是本书事先想到的。

第一种：有人推翻一个版本事实。 比如，有人核了图版，证明郭店甲在第16章实有“静、复命”以下的内容。本书对版本事实，只“记下”，没有拿它当结论的根据。所以这种推翻，只改附录B和涉及那一章里的版本小段，不动全书。

第二种：有人推翻某一章的路径或子类。 本书只承认这是“编者的判断”。处理办法就是上面第四种：并列，不删。如果同一位检验者对许多章都有同样的意见，说明本书选路的办法有系统性的问题，这时候要回到附录C的G2和G3，重新做检验，再决定要不要重写那一批章。

第三种：有人推翻整个读法。 比如，有人证明，《老子》最早的抄本里，对“具体怎么做”已经有一整套完整的次序，那么，本书所说的“留白”要收窄：相关各章的“缝隙扫描”，改写成“早期抄本里已有的做法”，补齐路径一节也要随之改写或删去。比如，有人证明，把道读作显露、差异、纠缠联立发生的发动

机，在文本上站不住，那么，本书“一种读法的盘点”的说法，就只能保留盘点，不能保留读法。遇到这种情况，本书不辩护，把证据放在前面，该收窄的就收窄。

还有一种可能：有人觉得，这本书所补的做法没有用。本书没有预设这一点是错的。补的做法是编者设计的，有没有用，只有读者做过才知道。第三道门的读者检验，就是为这个问题设的。

附录F

三应用小事速查

每章的“放回日子里”一节，教育、健康、事业各有一条，每条里有一件“今天就能做的小事”。这个附录把八十一章的二百四十三件小事抄成一览，按编分表，方便在没有时间读整章的日子里翻一翻。每一件小事都只是该章三步里最小的那一步，不是整条做法；整条做法，请回到各章。

取法：脚本逐章读“放回日子里”一节，找出【教育】【健康】【事业】三条，取每条里“小事”之后的第一句，原话不改；个别条里没有写“小事：”的，取含“小事”的那一句。读者与步骤，请看各章。

关于健康一栏的说明：健康一栏只讲作息、呼吸、节制、走动、情绪的安放这些生活层面的事，不是诊断，也不涉及药物与治疗，不能代替医生。每章健康条末尾都有一句“难处大了请找医生或心理咨询师”的提示，各章换了说法，本表逐章保留原句，放在小事后面的括号里，没有省略。教育与事业两栏里的数目、次数，只给自己看，不进任何考核。

编一　道与名，不争与不盈（第1—9章）

章	教育	健康（小事；就医提示）	事业
1　道可道，非常道	今天在“慢”字旁边写三件反例，夹进点名册。	今晚把今天这四个时间点写进手机备忘。（累得久了，或者哪里不舒服一直不退，请去找医生，别自己下结论。）	十张单子里先数出几位并不是回头客，把数字贴在账本前页。
2　天下皆知美之为美	今天带人做事，先闭嘴十分钟，只看。	今天做完午饭，先坐三分钟。（腿肿了或者疼得厉害，请找医生。）	把上一个大单拆成五步，写上每一步的人名。
3　不尚贤，使民不争	今天先把榜盖上，什么也不换上去。	今晚把充电线挪到客厅，再把明天要穿的衣服在客厅里叠好放着。（长期睡不好，或者白天一直提不起精神，请找医生。）	今天先把群里的发车数排名撤掉。
4　道冲而用之或不盈	今晚让小米把今天发生的事说成两句话，妈妈只听，不插嘴、不评理。	下一个红灯，吐气数到四。（情绪长期压不住，请找医生或心理咨询师。）	今天接的第一个客人，先复述再开口。
5　天地不仁	今天一个要领只讲一遍，把省下的时间留给学员上车，让他把手放在方向盘上先试一把；讲得最短的那一次，用手机计时记下来。	今天下班走三分钟，不听任何东西，走完在手机里记一个“静”字。（心里压得难受，请找医生或心理咨询师。）	下次开会，自己的开场只许说三句，说完把笔递给下一个人，会后只留一页纸，写谁做什么、哪天交。
6　谷神不死	今晚洗完脚，坐下读十分钟，涂第一格，故事书放在枕头边，伸手就够得着。	今天收车后沿院子走一圈；下雨天改在屋檐下走，不许因为天气就断线。（腰背痛得厉害，请找医生。）	今天收工前，先擦扳手，再擦钳子，放回挂钩；若有一天忘了，第二天不补，只照常做三分钟。
7　天长地久	今天第一个发言机会，留给最安静的那个孩子，请他说完，别打断。	今晚吃完饭，先出门走十分钟。（长期疲惫，请找医生。）	今天遇到一个熟客，让徒弟来接。
8　上善若水	今天擦一次黑板槽，擦完把抹布洗干净挂好。	今天把常用的锅放到腰高，把灶台边的东西收出一条走道来。（头晕，或者摔过，请找医生。）	今天收场后，把锥桶摆回白漆标记上，让下一个来摆场的人一看就懂。
9　持而盈之		今天收车后下车走一圈，别急着看手机，走到车头，看一眼今天	今天先把最不赚钱的一条线写在纸上，旁

章	教育	健康（小事；就医提示）	事业
	今天少留一道题，把省下的时间留给孩子睡觉，别转手加到别的科目上。	的车，对它点个头，也算一个句号。（长期睡不好，请找医生。）	边写下它占了几个人。

编二　身、心与静（第10—18章）

章	教育	健康（小事；就医提示）	事业
10　载营魄抱一	今晚批前五本作业，手机扣在桌上。	今晚洗碗时只听水声。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师，别自己硬撑。）	明天头一个螺丝拧完，再看手机。
11　三十辐共一毂	今天写完作业后，不安排任何事。	下一个服务区，下车走一圈。（身体难受得厉害，请找医生。）	明天挑一条线路，试着留一小时。
12　五色令人目盲	明天课前，让大家把桌面清到只剩一本书。	今天下午三点以后，只喝白水。（跑夜路本来就累人，难处大了，请找医生。）	今天列出手头所有的新项目，划掉三个与出错率无关的。
13　宠辱若惊	今晚写下一句家长的话，和你自己的反应。	今晚做三分钟慢呼吸再睡。（慢呼吸只管三分钟，不求马上心安；心慌一直不退，就不要硬扛，找个人说，也可以去看医生或心理咨询师。）	今天把一个顾客的话，记在小本上。
14　视之不见名曰夷	明天让每个孩子圈出自己写得最好的一个字。	下午择一把菜，边择边说今天的事。（心里难处大了，请找医生或心理咨询师。）	今天对一条线路的账，并记下差错。
15　古之善为士者	今天放学前，生气时先喝一杯水再说话。	今晚十点熄灯。（睡不好持续了很久，请找医生。）	明天挑一辆车，试一步新流程。
16　致虚极	明天记下他安静的三个时刻。	今天回家前，在楼下坐三分钟。（心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	下次出事，先写三行再开口。
17　太上，下知有之	明天，让一个学生来收作业。	这个周末早上，不进厨房。（觉得太累、太焦虑，请找医生或心理咨询师。）	今天，把一条线路的调度权交给组长。
18　大道废，有仁义	明天挑一条班规，问学生为什么有它。	今天饭后，先坐十分钟再洗碗。（老人家的身体难处大了，请找医生，不要只靠改规矩。）	明天给一位新客人递一张名片。

编三　少、曲与自然（第19—27章）

章	教育	健康（小事；就医提示）	事业
19　绝圣弃智	摘下最旧的一张。	把短视频图标移出首页。（这里只讲作息和手机的摆法；睡眠一直很差，或者心里压得难受，请找医生或心理咨询师。）	关掉一封没人看的自动报表邮件。
20　绝学无忧	课间在旁边看一次。	下次聚会前先写好撤退的时间。（这里只讲时间和座位的安排；如果长期情绪低落、睡不着，请找医生或心理咨询师。）	把这一句写在便签上。
21　孔德之容	让他圈出一个卡住的词。	写第一条。（这里只记生活里的时段和事情，不做任何判断；身体上的不舒服，请找医生，不要自己下结论。）	走一圈。
22　曲则全	写一段小事，再接一句主题。	把闹钟拨早十分钟。（这里只讲作息的节奏；如果睡不够，或者长期失眠，请找医生。）	写出试点方案的一句话。
23　希言自然	只讲一件。	午饭只讲一件事。（这里只讲说话的节奏；嗓子或呼吸一直不舒服，请找医生。）	写下明天的三句话。
24　企者不立	下一节课只举一次手。	下楼走十分钟。（这里只讲活动的节奏和量；疼痛不退，请找医生。）	夸一句别人的活儿。
25　有物混成	只看，不写。	出门先看天。（这里只讲走动的量；如果有胸闷、头晕这样的情况，请及时找医生。）	写下想问他的那一件事。
26　重为轻根	先装书包。	出门前先数四次呼吸。（这里只讲呼吸和节奏；如果情绪长期绷着，请找医生或心理咨询师。）	把手头一个大决定推迟到明天。
27　善行无辙迹	只挑一道错题。	写这三行。（这里只讲生活里的小安排，不涉及任何身体的判断；如果难受得久，请找医生或心理咨询师。）	选出本月那个错。

编四　守柔、兵与取（第28—36章）

章	教育	健康（小事；就医提示）	事业
28　知其雄，守其雌	记下三个孩子自发的好做法。	今晚把手机放到够不着的地方。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	问新人“哪一步你觉得最顺”，把答案记下来。
29　将欲取天下而为之	只改作业里的一个小地方，比如抄题那一栏。	今晚只把睡觉时间提前十分钟。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	去那条线站半小时，不发一个指令。
30　以道佐人主者	今晚问一句“你想谢谁”。	今天比平时少跑一公里。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	给一位老客户回个电话。
31　夫佳兵者不祥之器	明天让赢的队先给输的队倒杯水。	今晚吵完，只说“我们明天再聊”。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	发一句“这次谢谢你让步”。
32　道常无名	撕掉一条没人在意的规矩。	今晚划掉一条规矩。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	问最老的徒弟“哪条规矩最碍事”。
33　知人者智	今晚讲一道题给家人听。	今晚记下今天走了多少步。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	今天开会，只听，少说一会儿。
34　大道泛兮	今晚让孩子自己整理书包。	今天出门走二十分钟。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师；照顾别人的人，自己累垮了，也是难处。）	今天教一位老人看懂药盒上印着的那一行字。
35　执大象	今天用一个小故事开场。	今晚煮一碗白粥。（身体或心里的难处大了，请找医生或营养师、心理咨询师。）	今天多备一叠小杯。
36　将欲歙之	今晚问孩子“你想玩多久”。	今晚正常吃饭，不省。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	今天放手一件小事。

编五　无为、德与反（第37—45章）

章	教育	健康（小事；就医提示）	事业
37　道常无为而无不为	明天记下三个名字。	今晚先坐五分钟。（这里只讲作息和呼吸，不是治疗；身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	明天给徒弟一个旧发动机，不说话。
38　上德不德	明天问一个孩子“昨晚几点开始写”。	今晚饭后出门一圈。（这里只谈生活里的走动，不替代诊疗；身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	今天向一位司机要一张填过的单子。
39　昔之得一者	明天问五个孩子。	今天中午定个闹钟躺一下。（长途司机的作息本来难，这里只是一条生活里的安排，不涉诊断；身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	明天问第一位来的客人。
40　反者道之动	明天先问同桌两位。	明早提前一站下车。（这只是节奏和走动上的小调整，不涉诊断；身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	下一通电话先问路况。
41　上士闻道	今晚先翻开读一页。	今天停车就做一个。（这里只讲生活里的伸展和走动，不涉诊断和治疗；身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	今天收工先擦一格。
42　道生一	明天在黑板上写这句话。	今晚手机放在客厅。（这里只讲作息和节制，不涉诊断和治疗；身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	今天列出最没有利润的两条线。
43　天下之至柔	今晚只系一次。	今晚穿鞋出门。（这里只讲生活里的走动，不涉诊断和治疗；身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	明天换胎时不开口。
44　名与身孰亲	今天数一下本周作业有几项。	今晚盛饭少一勺。（这里只讲饮食的节制，不涉诊断和治疗；身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	今天写下这个数。
45　大成若缺	明天讲完不讲最后一问。	明天定个两小时的闹钟。（这里只讲作息和走动，不涉诊断和治疗；身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	明天留一项。

编六　学、损与善建（第46—54章）

章	教育	健康（小事；就医提示）	事业
46　知足之足	明天早自习，请孩子数一数自己的文具盒。	今晚把手机放到床头够不着的地方。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	数一数最近二十张单子，哪台机器一次没动过。
47　不出户，知天下	下次课，先让学员在场边站十分钟，说出三条规律。	今晚记下今天几点最困。（若一直不见好或越来越重，请找医生看看。）	今天翻一个站点一周的退货单，圈出重复出现的原因。
48　为学日益，为道日损	今晚和小米，给四个班各打一个分。	今晚把首屏上的三个软件挪走。（难处大了，请找医生。）	今天问三个部门长，最近一次用哪张表做了决定。
49　以百姓心为心	明天第一句，改成“你现在最担心哪一下”。	这周日陪母亲去菜市场一趟，不催。（若母亲身体不舒服，请带她去看医生。）	这周，找一个司机问“排班里哪一条最难受”。
50　出生入死	今天在家长群，发这一句话。	今晚停掉一件。（若有不舒服，请找医生，不要自己加码。）	今天把这条线，告诉调度。
51　道生之，德畜之	下周一，把收本子这件事，交给她。	今晚定好，明天“最少动二十分钟”。（难处大了，请找医生或心理咨询师。）	明天让徒弟独立换一次机油，你不动手。
52　塞其兑，闭其门	明天，把窗帘拉一半。	今晚九点半，把群静音。（若长期睡不好，请找医生。）	今天数一数群里，要你拍板的有几条。
53　大道甚夷，而民好径	明天收作业，圈出被抄得最多的一类题。	今晚饭后，走十五分钟。（饮食或体重的难处大了，请找医生或营养师。）	今天翻老客户的本子，圈十个名字。
54　善建者不拔	明早，自己先站在门口问好。	今晚自己十点半熄灯。（若长期睡不好，请找医生。）	这周，选定试点的那位站长。

编七　含德、治国与为无为（第55—63章）

章	教育	健康（小事；就医提示）	事业
55　含德之厚，比于赤子	把孩子第一次叹气的时间写在本子上。	设一个五十分钟的闹钟。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师，不要拿“撑一撑”去顶。）	问两位同事同一个问题。
56　知者不言	吃饭前宣布“先复述再说”。	遇到不顺耳的话，先数三个呼吸。（情绪压得喘不过气时，请找医生或心理咨询师说一说。）	下一通电话，先复述一遍对方的需求。
57　以正治国	数一数班规有几条。	划掉三条。（身体有不舒服，请找医生，不要靠硬扛，也不要靠加条文。）	问员工，哪张表最没用。
58　其政闷闷	挑一项最没用的检查，暂停一次。	删掉一项打卡。（身体上的疑问，请问医生，不要靠打卡自己下判断。）	问一位员工，哪条规定最烦。
59　治人事天，莫若啬	少看十分钟。	提前十分钟关灯。（如果长期睡不好，请找医生。）	定下每天留多少。
60　治大国，若烹小鲜	讲课时忍住一次插话。	只选一件。（如果想快速调整身体状态，请先找医生，不要自己硬来。）	写下想改的三件事，只留一件。
61　大国者下流	约一位同事聊十分钟。	先问一句。（如果家庭矛盾重得睡不着觉，请找心理咨询师。）	约一次现场。
62　道者万物之奥	写下那两件事。	只夸一件。（如果家人的身体有问题，请带他去看医生。）	分一件小活。
63　为无为	练一个笔画。	下楼走十分钟。（如果身体有不适，请先问医生。）	写出样品清单。

编八　慎始、三宝与兵（第64—72章）

章	教育	健康（小事；就医提示）	事业
64　其安易持	今晚翻一本作业，圈出第一处潦草的字。	今晚记下今天几点开始犯困。（身体的难受持续或加重，请去看医生。）	明天收的头一辆车，先问一句“最近有没有哪里有点怪”。
65　古之善为道者	明天先问学员最怕哪一个动作。	今晚在床边放一张纸。（睡眠长期不好，请找医生。）	今天抽一张最没人看的表格，问一问是谁在填。
66　江海所以能为百谷王	明天蹲下来，听一个孩子把话说完。	明天跑车让一次道。（情绪总是压不住，请找心理咨询师。）	今天让徒弟先动手拧第一颗螺丝。
67　天下皆谓我道大	今天把手里的钱分成两份。	今晚少盛一勺。（吃不下或总不舒服，请去看医生。）	今天先打电话问对方最头疼哪一单。
68　善为士者不武	明天只问不评。	今天在手边备一杯水。（情绪长期压不住，请找心理咨询师。）	下次让新教练先开口讲。
69　用兵有言	今晚讲一次。	今晚先退半步。（情绪或睡眠长期受影响，请找心理咨询师或医生。）	今天回一个投诉电话，先说一句“是我们慢了”。
70　吾言甚易知	明天教一句带数字的话。	今晚把充电器挪到客厅。（睡不好持续，请找医生。）	今天写下一条“凭手感”的活。
71　知不知上	今晚写一句“我当时以为”。	今晚记第一句。（累得睡不好，请去看医生。）	下次会上先说一句不懂。
72　民不畏威	明天课间让孩子们出门。	今晚清走床头一样东西。（睡眠困难持续，请找医生。）	今天问一位员工“早上哪一段最紧”。

编九　天道、柔水与小国（第73—81章）

章	教育	健康（小事；就医提示）	事业
73　勇与不敢，天网	先写便签，一句就好。	今晚九点，手动关掉提醒。（睡不好的日子拖得长了，请找医生，或者找心理咨询师聊一聊。）	下一个电话先不报数。
74　民不畏死与代大匠斲	少改一道题。	今天不替她盛饭。（老人身体有难处，请带她去找医生，不要自己拿主意。）	明早让调度先接。
75　民之饥与上之有为	先问这一句话。	今晚只留散步这一项。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师，不要靠自己加项目。）	明天只收一份。
76　人之生也柔弱	今天少说一次“不许”。	下一个服务区下车走走。（如果疼得厉害，或者一直不见好，请找医生看一看。）	明天先问这一句。
77　天之道其犹张弓	今天安排一对。	今晚提早二十分钟熄灯。（如果睡不好的日子拖得长了，请找医生。）	今天问一家店。
78　天下莫柔弱于水	今天先认一句。	下一次被说时，先数三口气。（身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。）	下次先问“当时怎么回事”。
79　和大怨	今天先写第一句。	今晚写一张小纸条。（晚上总是睡不着，或者白天总是没精神，持续了一阵，请找医生看一看。）	下一笔约定发一条短信。
80　小国寡民	今天自己先想一个游戏。	这个周日不出远门。（要是长期睡不好、总觉得烦躁，请找医生或心理咨询师。）	今天先记下三个名字。
81　信言不美	今天写一句。	今晚写一句。（如果这种憋着的感觉一直不散，请找医生或心理咨询师聊一聊。）	下一份报价只写三项。

一 个 问 题

读完《道德经》，明天早上到底怎么做？

——本书的起点

《道德经》五千多字，写“样子”和“判断”的多，写“怎么做”的少。这本书不挑错，只盘点：八十一章，逐章指出“具体怎么做”上哪里留着白。

然后补上。每章补一条做法，标明“本书补”，再放进教育、健康、事业三个日子里：一个读者、三步、一件小事、一步检验。

全书与《普通人都能懂的老子》《道德经　SDE　解构导论》对读：它们讲“是什么”“怎么读”，这本补“怎么做”。

先看一眼，再动一处。

ISBN 979-8-90690-892-6

德麦国际出版社 · Demai International Press

德麦国际专著第 311 号 · 九编八十一章 · 约 30 万字

定价 US$21.00