

这回终于读懂《大学》《中庸》

华杉讲透

大学中庸

逐字逐句讲透《大学》《中庸》，由浅入深领悟儒家智慧

华杉 著



上海文艺出版社

目录

封面

自序

大学

[学习是一种行动反射](#)

[《大学》第一学案：亲民还是新民](#)

[止于至善，就是没有私心](#)

[止定静安虑得，关键在立志](#)

[知行合一的三个层次](#)

[儒家思想的社会学原理](#)

[诚意正心](#)

[爱有等差](#)

[保持紧张](#)

[君子无所不用其极](#)

[知止的价值观](#)

[道学先生](#)

[中国历史最重要的朝代](#)

[孔子、曾子、子路、王阳明审案比较](#)

[《大学》第二学案，格物致知](#)

[好德与好色](#)

[慎独的企业文化](#)

[诚中形外](#)

恐惧论

爱屋及乌是病

父母心

一人定国

清洗词语

絜矩之道

上下级之道

刘邦和项羽的钱财观

人间国宝

嫉贤妒能是公司最大的恶

敢于得罪人，才是君子

用人黜人，都要快

好恶之道

忠，是发自内心尽心尽力

亚当·斯密羡慕中国什么

生财之道

发财与发身

利害利害，利就是害，君子以利为害

中庸

率性而为，就是循规蹈矩

不拘小节者，难有大节

性情之德

修养的海因里希法则

喝心灵鸡汤的三个层次

胜心是学问修养的大敌

知行合一的两个标准

“义袭而取”和“集义而生”的区别

君子之强四条标准

邪门的二十四孝，就是文化垃圾，以惑下愚

能不能坚持，关键在有没有志向

门槛低，道行深

道不远人，保持简单

忠恕之道

言行相顾的两个体会

羡慕别人，是大毛病

非竞争论

从小事做起

做个实诚人

中庸之道的马太效应

五千年第一家族

家业、家风、家学

礼的智慧

礼乐治国

人存政举

区别对待，而不是一视同仁

知耻近乎勇

修身两条道：慎独与择友

对高、中、基层不同的人力资源政策

[做个实诚人](#)

[学习学五条，少一条就不是真学习](#)

[诚是最大领导力](#)

[至诚如神](#)

[不诚无物](#)

[至诚无息的工作原理](#)

[诚的两个标准](#)

[修德凝道五句话](#)

[处世之道四原则](#)

[守本分](#)

[企业词典和企业文化半径](#)

[王莽与周公](#)

[道统和事业理论](#)

[圣人的五条标准](#)

[至诚的生态系统](#)

[名气的价值观](#)

[后记 五个儒家论](#)

本书由 “ePUBw.COM” 整理 , ePUBw.COM 提供最新最全的优质
电子书下载！！！！

封面

这回终于读懂《大学》《中庸》

华杉讲透

大学中庸

逐字逐句讲透《大学》《中庸》，由浅入深领悟儒家智慧

华杉 著



子思

曾子

上海文艺出版社

本书由 “ePUBw.COM” 整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

自序

关于四书的阅读顺序，朱熹说：“先读《大学》，以定其规模；次读《论语》，以定其根本；次读《孟子》，以观其发越；次读《中庸》，以求古人之微妙处。”

《大学》里说：“知所先后，则近道矣。”先后次序很重要。多数人往往只是读过《论语》，《大学》和《孟子》没有认真读过，《中庸》则很难读懂，根本没碰过，这样的学习就不完整了。我们一定是依次研读下来，最后把四本书读成一本，学以润身，浑然一体，这样的话，举手投足便能知行合一，得其所，也得其乐，也就是“知之者不如好之者，好之者不如乐之者”的乐。

为什么说读《大学》是定规模呢？因为《大学》是儒学的大门，是开“纲目”的——“三纲八目”，就是三纲领、八条目。通过学习《大学》，才能知道儒家修养的框架和结构，后面的学习才有个归拢处。不读《大学》，就没打过基础，缺了课，后面的课也一定听不懂，而且你还不知道自己没听懂，还以为自己懂了。

《论语》是根本，也是主干，毕竟那都是至圣先师孔子的思想。《孟子》呢，朱熹用的“发越”二字极妙，因为他既有生发，也有超越。孟子和孔子不一样，他比孔子走得更远，特别是他提出的良知良能，在1800年后启发了另一个人——王阳明。王阳明的“致良知”之学，正是《孟子》的发越。

到了《中庸》，就是微妙处了，妙不可言，达到了天、地、人三合一的最高境界。这境界怎么体会呢？你要去读读看，再在自己的日用常行中磨练，逐渐知行合一。

学而时习之，不亦说乎！学习不是为了晓得些知识，而是一种行动反射，博学、慎思、审问、明辨、笃行，学习最终应该落实到笃行，成为那样的人，才算是学到了。

曾国藩说，读书能改变人的性情，甚至能改变人的骨相。希望我这一套“讲透四书”，就能起到这样的作用，修身养性，就在读书。

华杉

2019年1月2日于上海

本书由 “ePUBw.COM” 整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

大学

学习是一种行动反射

原文

大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。

华杉详解

《大学》一开篇是“三纲八目”——三个纲领，八个条目。这句话讲的是“三纲”，就是明明德、亲民、止于至善；而“八目”是格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下。我们先来讲“三纲”的第一纲“明明德”。

“明明德”的前一个“明”是动词。朱熹说：“明之也。”就是擦亮、使之复归明亮的意义。“明德”的意思是，那德本来就是光明明亮的。朱熹说，明德，是人天生的灵性，是“具众理而应万事者”。所有的道理你都知道，所有的事你都会处理，但是后来怎么就不会了呢？一是为气禀所拘，二是为人欲所蔽。

气禀，是儒家的一个说法，人的贤愚贵贱，是被出生时所秉受的气影响的，否则为什么有的人那么聪明，有的人那么笨呢？王充说：“人禀气而生，含气而长，得贵则贵，得贱则贱。”程颐说：“才禀于气。气有清浊，禀其清者为贤，禀其浊者为愚。”朱熹说：“禀气之清者，为圣为贤。禀气之浊者，为愚为不肖。”总之，人跟人不一样，虽然天性一样，但是天分不一样，有人分到贤，有人分到愚，有人分到贵，有人分到贱，有人分得多，有人分得少。“为气禀所拘”，就是受自己的天分限制。

为人欲所蔽呢，就是利令智昏。一件事，本来知道该怎么处理，但是存了私心，就跑偏了，就处理错了。

所以要明明德，朱熹说：“学者当因其所发而遂明之。”就是叫同学们要时刻擦亮自己。这里“因其所发”的“发”字大有讲究。发，就是其发端处，就是孟子的四端论：

恻隐之心，仁之端也；羞恶之心，义之端也；辞让之心，礼之端也；是非之心，智之端也。人之有是四端也，犹其有四体也。有是四端而自谓不能者，自贼者也。

人都有恻隐之心、羞耻之心、辞让之心、是非之心，一个人再怎么不济，也总有那么一点。你抓住那一点，把它不断扩充放大，就能逐渐获得仁的全体。不管到什么程度，都不要自暴自弃，说自己做不到，有四端而说自己做不到的，那就是自甘堕落为贼了。

读到这里，我们是不是觉得，《大学》的“明明德”，就是王阳明的“致良知”？孟子就讲过“良知良能”，良知是生而知之的，是你生下来本来就知道的；良能是不学而能的，是你不用学本来就会的。这就是朱熹讲的“具众理而应万事者”。明明德、致良知，就是要不断擦亮自己的良知良能。张居正说：“譬如镜子昏了，磨得还明一般，这才是有本之学。”“有本之学”这四个字太好了！我们的学习之本，就是我们自己！不假外求，这是何等简易洒脱！学会向自己学习吧！

讲到明明德，我还想起禅宗的一段公案——六祖慧能的故事。

师父要传他的衣钵，让大家写一个偈子看看各位徒弟的智慧高低。神秀先写道：

身是菩提树，心如明镜台。

时时勤拂拭，勿使惹尘埃。

慧能听了，也写了一首：

菩提本无树，明镜亦非台。

本来无一物，何处惹尘埃？

然后师父就把衣钵传给了慧能。

大家看了这个故事，是不是都觉得慧能更高明？

但是我觉不出来。因为读书是“切己体察，事上琢磨，知行合一”，谁高谁低跟我没关系，关键是我准备怎么去做。读了慧能老师的偈子，我不知道要做什么，无法行动。但读了神秀老师的，我就感悟到明明德、致良知，就是时刻找那良知善念的发端处，把它抓住，把它放大，不断地擦亮自己。

学习不是学些知识，而是知行合一，是一种行动反射。

明明德，你准备怎么行动呢？

《大学》第一学案：亲民还是新民

华杉详解

我们继续讲解这句话：

大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。

接下来说“三纲”的第二纲“在亲民”。

程颐注解，亲，当作新；亲民，实为新民。而朱熹说，新，就是革新其旧。我自己“明明德”了，就应该推己及人，让别人也能去其自染之污。

明明德就是自新，自新之后呢，就要带动别人，带动全国人民自新，这就是修齐治平的逻辑了。修身，是明明德，日日自新；齐家，是新一家人；治国，是新一国之人；平天下，是新全天下之人。

有一份报纸叫《新民晚报》，当初就是取《诗经·大雅》中的“作育新民”之意。这也是同一个意思，总之就是开启民智，涵养民德，新其民风，建设善良和谐的社会。

不过，到了明朝，有一个人不同意程颐、朱熹“篡改”的《大学》，他说，亲民就是亲民，你怎么一句话“亲，当作新”，就说是“新民”呢？这个人，就是王阳明。

这是《大学》一开篇的第一大学案，我们要详细讲解一下《传习录》中的记载：

爱问：“‘在亲民’，朱子谓当作‘新民’，后章‘作新民’之文似亦有据，先生以为宜从旧本作‘亲民’，亦有所据否？”

徐爱问：“‘在亲民’，朱熹说应该是‘新民’，而不是‘亲民’。后文中也有‘作新民’相呼应，似乎很有依据。现在先生认为朱熹错了，应该以旧本为准，写作‘亲民’，先生也有依据吗？”

旧本孔颖达注：“在亲民者，言大学之道在于亲爱于民。”这意思本来简单明白。但是程颐说“亲”字错了，应该是“新”，朱熹也说应该是“新民”。

朱熹说旧本错了，有什么依据呢？至少，没有考古学证据。并不是哪里出土了竹简，上面写的“在新民”，而是他自己“认为”旧本错了，就改了原文，从治学来讲，这是注家的大忌。至于“亲”是不是“新”的通假字，好像也没听说过，这个问题留给语言学家去研究吧。

徐爱也在《大学章句》中找到朱熹改为“新民”的理由。《大学》的第二章引用了商汤在洗澡盆上刻的字：“苟日新，日日新，又日新。”这是日日自新的座右铭。

又引用了《周书·康诰》，就是周成王任命康叔治理殷商旧地民众的命令：“作新民。”朱熹注：“鼓之舞之谓之作，言振起其自新之民也。”还有《诗经》：“周虽旧邦，其命惟新。”朱熹注：“能新其德以及于民。”

朱熹说，这《大学》的第二章，就是解释前面的“新民”。这样从逻辑上就能自圆其说了。我基本信服朱熹的逻辑。

下面是王阳明对徐爱的回答：

先生曰：“‘作新民’之‘新’，是自新之民，与‘在新民’之‘新’不同，此岂足为据？‘作’字却与‘亲’字相对，然非‘亲’字义。下面‘治国平天下’处，皆于‘新’字无发明。如云‘君子贤其贤而亲其亲，小人乐其乐而利其利’‘如保赤子’‘民之所好好之，民之所恶恶之，此之谓民之父母’之类，皆是‘亲’字意。‘亲民’犹如《孟子》‘亲亲仁民’之谓，‘亲之’即‘仁之’也。‘百姓不亲’，舜使契为司徒，‘敬敷五教’，所以亲之也。《尧典》‘克明峻德’便是‘明明德’，‘以亲九族’至‘平章’‘协和’便是‘亲民’，便是‘明明德于天下’。又如孔子言‘修己以安百姓’，‘修己’便是‘明明德’，‘安百姓’便是‘亲民’。说‘亲民’便是兼教养意，说‘新民’便觉偏了。”

王阳明回答说：“《康诰》里的‘作新民’，是要殷商旧地的民众振作起来，做个自新之民，做周朝的新人民。朱熹老师说的‘在新民’，不是要人民自新，而是自己去使人民新，这两个‘新’，含义是不同的，怎么能作为凭据呢？”

我们来仔细探讨一下《康诰》的“新民”是什么意思，先看看《康诰》的历史背景。康叔是文王第九子、周公的弟弟、周成王的叔叔。周灭商之后，商国人发动了叛乱，周公平叛后，就将康叔封在殷商故地，建立了卫国。康叔就是卫国第一任君

主。在他就国赴任之前，周公起草了《康诰》，作为给他的政治指导。“作新民”这一句是这样的：

已！汝惟小子，乃服惟弘王应保殷民，亦惟助王宅天命，作新民。

意思是：好了，你还很年轻，应该弘扬周王的期望，保护殷商旧民，也算是帮助周王顺应天命，让人民振作起来，“作新民”。

看起来，这里的“作新民”，不论是让那些曾经反叛的人民振作自新，做一代新人，还是让康叔去振作他们，以自己的明明德去新他们，其实都可以说得通。

这段公案，我觉得可以用王阳明在另一个场合对弟子的教导来解决：有弟子引用了一些先贤大德所说的、对同一事物的不同定义和意见，问他谁对谁错。王阳明回答说：“你只管人家圣人的对错？圣人说话，各有不同角度，你就切己体察，放自己身上、行动上践行便是。”

王阳明接着说：“‘作’字虽与‘亲’字相对，然非‘亲’字义。”

“作新民”这一句，和前面的“在亲民”没关系，是两码事，不能因为后面有“作新民”，就说前面应该是“在新民”。而“在亲民”的下文“治国平天下”等，和“新民”也没关系，怎么能改成“新”呢？

我觉得呢，也不能说没关系，格物、致知、诚意、正心、修身就是自新，齐家、治国、平天下就是新民，关系也可以说很大。只能说是角度不同吧！

王阳明接着引经据典讲“亲民”的依据：

“君子贤其贤而亲其亲，小人乐其乐而利其利。”这是亲。

这一句，也是《大学》的内容，君子尊敬贤德的人，亲爱自己的亲人。君子亲爱自己的亲人，风行草偃，老百姓也会跟着亲爱自己的亲人，这样天下就亲爱和睦了。

“如保赤子。”这一句也是《康诰》里的，是说要像爱护婴儿一样爱护人民，这是亲。

“民之所好好之，民之所恶恶之，此之谓民之父母。”这句也是《大学》里的，人民喜欢的我就喜欢，人民厌恶的我就厌恶，这就是民之父母。就像我们现在讲的“人民高兴不高兴，人民答应不答应”，这些都是“亲”字的意思。

“亲民”，就犹如《孟子》说的“亲亲仁民”，亲爱自己的亲人，然后由近及远，就能对人民仁爱，“亲之”就是“仁之”。

这一句有点区别，对自己家人叫“亲”，对天下百姓叫“仁”，对自己家人亲的，才能对天下人民仁，如果一个人跟自己家人都不亲，他就不可能对别人仁。所以王阳明引用孟子的“亲亲仁民”来作论据，有点不搭，因为“亲亲仁民”所体现的，正是儒家爱有等差的价值观，对亲人是亲，对人民是仁，亲比仁要高一等，两者是不一样的。“亲亲”，就不可能“亲民”，必须降一等，变成“仁民”。如果说亲和民都相等，没区别，那就是墨家的“兼爱”思想了，那是儒家反对的。“亲亲仁民”这里的“亲”，语境不一样。

上面王阳明引用那一句“君子贤其贤而亲其亲”，大家要注意，“君子”在儒家语境里有两层含义，一层是我们现在通常理解的道德含义，有德之君子；另一层是指上层领导者、统治者，实际上大多数情况下主要是后一层含义。同样，“小人”也是两层含义，一层是道德上的小人，一层是被统治的普通老百姓。所以儒家很大程度上讲的是领导力。“君子贤其贤而亲其亲”，这里的“君子”就是统治者，统治

者对贤能的人要尊德礼贤，要任用；对自己的亲属要亲，就是这个意思。所以王阳明以这个为论据的话，恰恰说明了是“新民”，而不是“亲民”。亲是亲人之间的话，而民够不上亲，不是一家人，不说一家话。

“百姓不亲”，舜使契为司徒，“敬敷五教”，所以亲之也。

当时世风败坏，“百姓不亲，五品不逊”，老百姓家里都不亲睦。舜就任命契为司徒，主管教育，恭敬地推行五种伦理规范——君臣、父子、兄弟、夫妇、朋友，这是让百姓相互能亲。

所以这里的“百姓不亲”，不是指“亲民”，而是说百姓自己家里亲人之间相互亲不亲。

《尧典》里的“克明峻德”，就是‘明明德’，从“以亲九族”，到“平章”“协和”，便是“亲民”，便是“明明德于天下”。

《尧典》：“克明俊德，以亲九族。九族既睦，平章百姓。百姓昭明，协和万邦。”这里的“百姓”不是老百姓，而是百官族姓。“平章”，“平”是分辨，“章”是彰明。尧能发扬才智美德，使家族亲密和睦。家族和睦以后，又辨明百官的善恶。百官的善恶辨明了，又使各诸部落协调和顺，天下从此也就友好和睦了。

亲九族，还是跟自己的亲属亲，然后对天下人民仁。

又如孔子说的“修己以安百姓”，“修己”便是“明明德”，“安百姓”便是“亲民”。“亲民”本身就包含有教养、教化的意思，改成“新民”，反而把范围缩小了，跑偏了。

那么，现在咱们是“亲民”还是“新民”呢？《新民晚报》是“新”，“亲人解放军”是“亲”，到了“淘宝”，全国人民都是“亲”。

不过，读了王阳明的解释，我更信服“新民”的解读了。至于到底是“新民”还是“亲民”，读者可以自己切己体察，事上琢磨。

王阳明说过：圣人讲话，都是因病发药，所以不同场合对不同人说的话都不一样，你不要拿来比对。你不是那个病，就不要吃那个药。

那我们就对自己的症，下自己的药吧！

止于至善，就是没有私心

华杉详解

我们继续讲解这句非常重要的话：

大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。

我们来说说“三纲”的最后一纲“止于至善”。

朱熹说，止，就是到这儿就不走了。张居正说得很形象，他说这就好像到家了一样，到家了，你还往前走吗？不走了，就在这儿住下了。

居仁行义，首先要居于仁。仁就是家，就是至善，是事理当然之极。就是说，你明明德、新民，要到什么程度呢？朱熹说：“就到那至善之地而不迁，盖必有以尽夫天理之极，而无一毫人欲之私也。”这就是“存天理、灭人欲”。尽天理到了极致，恰到好处，而人欲呢，完全没有！

怎么体会这种境界呢？其实很容易！

“存天理、灭人欲”，就是“止于至善”。那什么是“存天理、灭人欲”呢？朱熹说，吃饭就是天理，美食就是人欲。我又把这个观点修正了一下，美食也是天理，但吃多了就是人欲。朱熹老师平时也喜欢喝点小酒，那我们再修正一下，美食美酒都是天理，但暴饮暴食，吃胖了，吃出糖尿病，吃出三高，喝醉了，喝吐了，喝伤了，这就是人欲。这样，你就每顿饭都可以修炼一下“存天理、灭人欲”，修炼一下“止于至善”了。前面讲了，修炼要抓住发端处扩充放大，这每顿饭的止于至善，就是一个发端处，你抓住这个发端处，把它扩充放大到你的每一件事情上面，就是止于至善了。所以说儒家之学，就是日用常行。就像修行禅宗要挑水砍柴，是一个道理。

我们把这个道理扩充放大到实际的工作中：为客户做好服务，这是天理；希望客户明年还能和我续合同，这就是人欲。存天理、灭人欲，就是完全不考虑他明年给不给我续合同，一切只按怎么把事儿做好为标准。这样，就不会为了续约而迎合客户，而实际却做了伤害客户利益的事。这也符合《孙子兵法》说的将品：“进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也。”不要为了求名而去改掉人家本来有价值，但不是你做的东西，也不怕因为没听客户的意见而得罪他，造成不能续约。一切只为了客户的事业成功，只为了客户的利益。这就是止于至善。

我们说四书是从《大学》入门，到《中庸》毕业。从《大学》到《中庸》，其实也就是反复学“止于至善”这四个字。或者说，“四书”其实就是一本，就是反复学一样的东西。

止于至善，就是中庸。

那什么是中庸呢？很多人看到一个“庸”字就会产生误解，会想到平庸，以为“中庸”就是差不多就行，所以喊出了“拒绝中庸”的口号。

程颐说：“不偏之谓中，不易之谓庸。中者，天下之正道；庸者，天下之定理。”中，是不左不右，不偏不倚，是恰到好处地走在正中间；庸，是永恒不变的定理。所以中庸就是绝对正确，极致完美，恰到好处，无过不及。

还是以吃饭为例。假如吃七分饱是绝对正确，那中庸就不是6.99分饱，也不是7.01分饱，而是正好七分饱，丝毫不差，恰到好处，止于至善。

从民众的贫富差距来说，国家税收多了，贫富差距太小，福利太好，能干的人创造财富的积极性就没了，国家养懒人，迟早要出问题；税收少了，贫富差距太大，又会危及社会的公平和安定。而中庸之道呢，就是找到这恰到好处的正中间，找到全民幸福的最大公约数。到了这儿，就止于至善了，多收一分则太多，少收一分则太少，极致完美。

但是这能做得到吗？孔子说：“中庸不可能也！”那是不可能的。

既然不可能，那说它做什么呢？因为这是一个标准，你知道了这个标准，才能照这个标准去做，随时检查自己。

这里的不可能，就像高等数学微积分的极限值，你不可能达到，但可以无限趋近。

再讲讲这个“无一毫人欲之私”，就是完全没有私心。

人怎么能没有私心呢？没有私心怎么能做到呢？

你有私心又怎样？有私心，这世界就能满足你的私欲吗？

地球并不围着你转。人谋之上，还有天谋，你要合乎天谋，才能进步，如果你私心太重，就看不见天谋，干不成事。

人不仅要没有私心，还要更进一步——无我。放下了自我，打开了自我，才能连接他人，连通世界，连通宇宙，这就是化育天地、厚德载物的境界，这是我们讲到《中庸》时要学的。

心底无私天地宽，你的私越少，天地就越宽。

止于至善，主要就是没有私心。

止定静安虑得，关键在立志

原文

知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。

华杉详解

人要想“得”，就要记住这“止定静安虑得”。

朱熹和张居正讲解说，止，就是止于至善。知道了止于至善，就能定。

定，是志有定向。人如果知道了那当止的去处，就志有定向，无所疑惑。

静，是静心，心不妄动。所要去的地方定了，心里有个主张，就不往两边张望了，不乱动了，所以说“定而后能静”。

安，是安稳，心里既然不乱动，自然随遇而安，就像儒家说的素位而行，在什么位

置就做什么事，把当下的事做好。

虑，是虑事精详，处事精确。心里既然安闲，等遇到什么事，便能仔细思量，不忙不错，所以说“安而后能虑”。做错事通常都是因为忙中出错，慌不择路。只要能静、能安、能虑，就不会出错。

得，是得其所止，得其所哉。前面说了，止是止于至善，是你要去的地方。那么得，就是你抵达目的地了。得，不是得位、得财，求仁得仁也是得。

这一段我们可以对照孔子著名的一段话来学习：

子曰：“吾十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲不逾矩。”

大家记这段话，往往都从“三十而立”开始记起，把前面的“吾十有五而志于学”搞丢了，所以意思就搞偏了。偏在哪儿呢？就偏在三十而立的立。这个“立”字，朱熹注解道：“有以自立，则守之固而无所事志矣。”

程颐讲解道：“孔子生而知之也，言亦由学而至，所以勉进后人。立，能自立于斯道也。不惑，则无所疑矣。知天命，穷理尽性也。耳顺，所闻皆通也。从心所欲不逾矩，则不勉而中矣。”

张居正说：“到三十的时节，学既有得，自家把捉得定，世间外物都动摇我不得，盖守之固，而无所事志矣。”

我们一般理解和引用的“三十而立”，都是指经济上的自立，意思是，到了三十岁，你不能再靠父母了，不能再啃老了，经济上要自立了。

不过，《论语》中的“三十而立”，却是指立志，是志有定向，立住了，站稳了。“三十而立”的“立”，就是“止定静安虑得”的“定”，就是志向立稳了，定了。孔子十五岁开始有志于学习，学了十五年，到三十岁，就把一生的志向确定了。

按照儒家的学习观，为学第一是立志。孔子这段话讲的就是“学习学”。

那么四十而不惑呢？是因为心静了。前面张居正讲“静”，说要去的地方定了，心里有个主张，就不会往两边张望，不会乱动了。不乱动了，就不惑了嘛。六十而耳顺，就有“安”的意思，安之若素，什么事都影响不了我的心。七十而从心所欲不逾矩，那是得其所哉，得其所止。

对照“止定静安虑得”和“十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲不逾矩”，体会就深了。

“止定静安虑得”的重心在哪儿呢？不知止，是我们常见的毛病；静不下来，心不安，是常有的状态。而解决的重心就在中间这个“定”字，要志有定向。

小时候，我们就常回答爸爸妈妈、叔叔阿姨和老师们的问題：“你长大以后想做什么呀？你的志向是什么呀？”有的人想当科学家，有的人想当警察，有的人想当宇航员，多好！可长大了以后呢？现在你问问自己，你的志向是什么呀？还能答上来吗？如果对这个问题的回答很确定，很笃定，那么“止定静安虑得”对你就不是问题。如果感到茫然，都不知道自己要去哪里，那第一个“知止”的止于何处，你就失去了目标，这样也就没法定、静、安了。如果你的答案很确定，就是赚钱发财，那是最糟糕的了，因为发不发财，只是顺带的结果，根本不是一个目标啊！

学习“止定静安虑得”，关键就是问你的志向是什么，要志有定向。志有定向，你

就能知止了，就能找到“止定静安虑得”了。人为什么会不知止呢，就是因为没有志向。有志向，就是使命驱使，专心不贰；没志向，就想赚钱，就会找机会，为机会所牵引，所有动作都在找风口、投机，这在儒家就叫“为外物所移”，而止定静安虑得，就是不为外物所移。你该干吗干吗，管他风口在哪儿呢！

你只要志有定向，就能止于至善，不会跑偏，不会焦虑，每一天都心安心静，然后聚精会神、一以贯之地朝着既定目标前进。这样，你不仅能得到最终成果，而且每天都在做自己想做的，每一天都得其所以止。

知行合一的三个层次

原文

物有本末，事有始终，知所先后，则近道矣。

华杉详解

“知所先后，则近道矣。”这句话啊，可以说是儒家所有思想的基本原理，说的是先后次序。先后次序，就是选择的原则、决策的原则。但是，确立原则并不难，难的是始终按原则去做。要始终按原则去做，就要对事物运行的原理有深刻透彻的理解，这样才能知行合一。

原则和按原则去做，就是“知”和“行”。原则是“知”，按原则做是“行”。

知行合一，你觉得已经最了不起了吧？其实，知行合一还分三个层次——生知安行、学知利行、困知勉行。

上等气禀的人，天生就按原则做，这叫“生知安行”——生而知之，安而行之。只

要不按原则做，他心里就不安、不舒服，会自动矫正过来。

中等气禀的人，是“学知利行”——学而知之，利而行之。要知道了、理解了这样做对自己有利、能得，然后才去做。

下等气禀的人，是“困知勉行”——困而知之，勉而行之。得了教训，受到教育之后，再勉强自己去做。

以上这三种，都是知行合一，都“近道矣”。

当然，世上更多的是下下等气禀的人，栽多少跟头还是不明白，还是不去行。

朱熹注解：“明明德为本，新民为末。知止为始，能得为终。本始所先，末终所后。”

张居正讲解说：这一节是总结上面两节的意思。物，是指明德、新民而言；本，是根本；末，是末梢。“明明德”了才可以“新民”，所以“明德”是本，“新民”是末，就好像树先有树根，才能有树梢。事，是指知止、能得而言；终，是结束；始，是起头。“知止”了，方才“能得”，“知止”为始，“能得”为终，就如凡事有个头尾一般。这本与始，是最要紧的，该先做；末与终，是第二节功夫，该后面做。人能晓得这先后的次序，顺着去做，则自然可以“明德新民”，可以“知止能得”，而于大学之道，为不远矣。

“明明德为本，新民为末”，就是你要先自己“明明德”，然后才能去“新民”，去教化别人。这就是儒家领导力，或者说是管理学的基本原理——率先垂范。我们常说的“上行下效”“上梁不正下梁歪”，就是这个道理。你在公司做领导也好，做小组长也好，总是要求别人做到的，自己要先做到。因为自己做到是本，别人做

到是末。在家里做父母也是一样，要求孩子做到的，自己要先做到。但是我们很多人恰恰相反，给孩子的要求，都是去完成自己小时候没完成的任务，或者把自己没能实现的梦想寄托在孩子身上，这样就把孩子压垮了。所以你要管孩子，主要是管自己。这就是本末的逻辑。咱们这书算是“国学”，现在有很多家长都带孩子去上“国学班”，觉得孩子应该学点“国学”，可是家长自己却不学，这就是本末倒置了。

“知止为先，能得为后”。要先“知止”，之后能不能得呢？原理是能得。但是做的时候，不能“期必”，不能期待自己一定能得！因为你只能去做那个“先”，至于“后”，那是结果，不归你控制。最后没等来怎么办？孔子说了：“求仁得仁，又何怨？”

难就难在你有期待，求回报。知所先后，就是该干吗干吗，不问回报。能做到不问回报，“则近道矣”——就接近大学之道了！

再比如，我们常说一句话：“只问耕耘，不问收获。”这道理其实简单得不得了，因为只有耕耘，才有收获。耕耘是本，是先；收获是末，是后。知所先后，就是只问耕耘。但是，有人就是理解不了，他就要问：“你怎么可能不问收获呢？我就不信你不问收获！”

问收获，问得来吗？问收获没有用啊。问收获的唯一路径，就是问耕耘嘛。

本末先后，就是要我们不为利欲所牵引，不要利令智昏，让利欲蒙住了眼睛，乱了心智。面对任何事情，我们都是要作出决策选择的嘛，那么我选择的逻辑，不应该是怎样对我有利。因为你判断对你有利的，不一定真有利，也可能弊大于利。所以只需要管原则，哪头是本，哪头是末；哪头是先，哪头是后。然后就照那本、那

先的地方去做，这不是活得很简单吗？

所以王阳明说：“我等用功，但求日减，不求日增，这是何等洒脱！”这就是明明德，擦亮了，把那些乱七八糟的想法都扔掉了，只需要辨别一个本末先后，不是很洒脱吗？

应事接物待人，无论大事小事，都只要辨别一个孰是孰非、孰先孰后，就这么简单。这也是一种无我，不把自己的欲求掺杂进去考虑，就天人合一了。天人合一，总是要我们去合于天，不可能让天来合于我。

儒家思想的社会学原理

原文

古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身。

华杉详解

现在我们进入著名的八条目了——格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下。

八条目的关键是什么？是先后次序。前面讲“知所先后，则近道矣”，这里就是八条目的先后次序。

要“明明德于天下”，就是平天下，让全世界的人“皆有以明其明德者”。要给全世界做示范，那你就要先治其国，把自己的国家搞好。因为全世界的人，总会羡慕搞得好的国家，希望向它学习。

这是由近及远，是儒家思想的基本原理。孟子的王道思想也基于这个原理，王道不是要用武力征服别人，而是要行仁政，埋头把自己的国家搞好，让所有老百姓都过上美好生活。然后呢，全天下的百姓都羡慕你们国家的生活，都想到你们国家来，再加上他们自己的国君暴虐，人民都盼着你去解放他们，那就传檄而定，天下归一了。如果他们的国君也行仁政，百姓生活也美好，那大家都好，求仁得仁，皆大欢喜。因为我们的目的本来就是为了人民的美好生活，而不是为了扩大自己的权势和疆域。

接着说“欲治其国者，先齐其家”。你要想能治国，首先自己家里要治好。如果你连自己的家属都治不好，那你肯定治不了国。这也是由近及远的原理，先有近，后有远，没有近，就没有远。为什么我们看一个人是不是值得信赖的朋友，要先看他是不是孝子？因为孝敬父母是近，与朋友相处是远，他如果对自己父母都不好，也就不会对你好。

“欲齐其家者，先修其身”。要管好一家人，先得管好你自己。这又是一个基本原理，叫“推己及人”。物有本末，一家之本，在于一家之主，在于你自身，你自己不检点，怎么要求家属呢？

“推己及人，由近及远”，就是本末先后的基本原理。用现代的哲学思想来解释，叫模仿率。

1890年，法国著名哲学家、心理学家、社会学家、法学家加布里埃尔·塔尔德出版了《模仿率》一书。他说他认为模仿是“基本的社会现象”，并提出了三个模仿律：

1. 下降律：社会下层人士具有模仿社会上层人士的倾向。
2. 几何级数率：在没有干扰的情况下，模仿一旦开始，便以几何级数增长，迅速蔓

延。

3.先内后外律：个体对本土文化及其行为方式的模仿与选择，总是优先于外域文化及其行为方式。

“推己及人，由近及远”就是一个模仿率。模仿率有两个关键，一是下层模仿上层，上行下效。所以齐家、治公司、治国家，其实都很简单，就是率先垂范，你做出样板，不管是好样板坏样板，所有居你之下的人都会模仿。塔尔德说，这是一种生物学特征。或者我们也可以说是一个人类学原理、社会学原理。

第二个关键呢，是几何级数率，模仿起来快得很！多少积重难返的恶疾，只要你自己做出表率，意志够坚定，要求够持久，就能扭转乾坤。模仿的迅速传导和扩大，快到你自己都无法想象。所以《大学》后面有“一人定国”之说，国君一个人的品格和意志，就可以决定一个国家，进而影响世界。

推己及人，由近及远，模仿率就是儒家思想的社会学原理。

诚意正心

原文

欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意。

华杉详解

修身在正心，朱熹说：“心者，身之所主也。”

张居正说：心是身的主宰，若要修身，就要守得心里端正，没有一丝偏邪，然后身

之所行，自然恰当于理。

正心，就是无所偏倚，不偏向自己，也不偏向别的某人。没有什么偏爱，就思无邪，该怎样就怎样。

要正心，先得诚意。朱熹说：“诚，是实；意，是心之所发。实其心之所发，欲其一于善而无自欺也。”用善把心都填实了，一点自欺欺人的念头都容不下。

张居正说：心不容易正，因为意是心的发动。如果要做到心正，就要先实其意念之所发，不要涉及欺妄，然后心的本体才能正。

这里有个重要的概念，诚意，就是不自欺。

我们常说“自欺欺人”，要欺人，一定先自欺。比如我们讨论一个方案，有不同意见，就争论起来。这一争论呢，就很容易变成争胜。心疼自己和团队付出的劳动，希望自己的方案得到采纳，希望自己能胜过对方，这私心就钻进来了，心不正了，意也不诚了，这时候你说的每一句话都在欺骗别人，这是欺人。但是，心里告诉自己我在坚持自己的观点，嘴上说出来的话却是“屡变以求胜”。如果只是坚持自己的观点，话早就说完了。不停地继续说，就已经是在围绕求胜找各种理由了，这和观点无关，甚至已经偏移，这就是自欺。自欺和欺人加起来，就是自欺欺人。

为什么孟子说“善莫大于舍己从人”？因为自己的观点就是一个很大的私，能放弃自己的观点，采用别人的观点，就是诚意正心的难点。

我们可能每一天都要做好多次自欺欺人的事，所以要理解诚意正心，践行诚意正心。怎么用诚，用善，把自己的意填实，一点欺妄的念头都不给他留空间，这就是要时时刻刻警醒笃行的事了。

修身齐家治国平天下，每个人看了都有共鸣，有豪情。但是，要修身，先得诚意正心，把诚意正心吃透了，做到位了，思无邪了，才谈得上修身，这就是本末先后的次序。

爱有等差

原文

欲诚其意者，先致其知。致知在格物。

华杉详解

要做到诚意，先得致知。要致知呢，又要先格物，这就是格物致知。

朱熹注解，致，是推到极处；知，就是识。致知，就是推极我的知识，要让我所知的无所不尽。格，是至；物，就是事物。格物，就是穷极事物之理，要让那极处无所不至。

张居正说，心之明觉谓之知，若要诚其意，就必先推及吾心之知，见得道理无不明白，然后意之所发是真是妄，才不会错杂。所以说，要诚意，先得致知。

这么说，致知的意思就是，你得懂道理，所有的道理都要懂。这样，你才能辨别是非，才能诚意正心。

张居正接着解释格物：理之散见寓于物，若要推及其知，在于穷就事物之理，直到那至极的去处，然后所知无有不尽，所以说，致知在格物。

这“格物致知”，是《大学》里一大学案，我们先把话头放在这里，后面会在专门

的章节中讲。

原文

物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。

华杉详解

这是八条目的次序。朱熹说，前面五条——格物、致知、诚意、正心、修身，是明明德的事。齐家、治国、平天下，是新民的事。

格物致知，物格而后知至，知什么呢？就是知止。诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下，就是得其所止的次序。张居正说：要知所先后，循着这次序下功夫。

这就是大学的三纲八目。大学之道，在明明德，在新民，在止于至善，这是三纲领。格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下，这是八条目。

张居正讲解说，这是重复说上文的意思。人能格物，于天下事物的道理，一一都穷究到极处，然后心里通明洞达，没有一点亏蔽，那么就可以做到致知了。“知”到了至处，然后善恶真妄，都见得分明，心上发出来的念虑，都是真实，没有一点虚假，这样就可以做到诚意了。意诚，然后就能去掉私欲，还归天理，心中虚灵的本体，就可以端正无偏，这就是由意诚到心正了。心既正，然后能检查约束自身，以就规矩，凡所举动，都合道理，而后便身无不修。身修，然后能感化一家人，都遵我的约束，则家可得而齐也。家齐，然后能感化一国的人，都听我的教训，则国可得而治也。国治，然后能感化天下的人，都做良民善众，与国人一般，然后天下可得而平也。如此反复强调，一是强调次序不可紊乱，二是强调功夫不可缺略。八条

目，一条都不能少，次序也不能乱。

原文

自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。其本乱，而末治者否矣。其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也。

华杉详解

壹是，朱熹说就是一切。从天子到庶人，一切都以修身为本。

其本乱，而末治者否矣。张居正说，本，是修身；末，是齐家治国平天下；否，是不然。一定是自己先修身，然后才能齐家治国平天下。如果自己不能修身，就是根本先乱了，还想使家齐、国治、天下平，必无此理。

其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也。张居正讲解说，厚，是对自己家人；薄，是对本国与全天下的人。家国天下之人，虽然都应当爱，但家是亲，国与天下是疏。亲的在所厚，疏的在所薄，必厚其所厚，然后才能及其所薄。若不能齐家，却要治国平天下，就是将厚的先减薄了，而将那薄的反而加厚，必无此理，未之有也。

这是儒家很重要的价值观，就是爱有等差，亲疏有别。人总是先爱自己家人，然后才能去爱别人。如果一个人连自己家人都不爱，却去爱别人，那必有蹊跷。

易牙烹子就是这么一个极端的故事。齐桓公有一次跟易牙聊天，说寡人尝遍天下美味，唯独没尝过人肉的味道，真是遗憾！齐桓公此言，并不是真要吃人肉，可易牙却记在心里，把自己的儿子杀了给齐桓公吃。他为什么要杀自己儿子呢？或许是觉得，一国之君不能做强盗去抓小孩来吃，而他的儿子就是自己的财产，自己可以做

主。齐桓公吃到人肉，觉得味道没尝过，就问是什么肉，易牙这才汇报了实情。齐桓公很震惊，但是居然也很感动，觉得易牙对国君的忠诚和爱，竟然超过了自己的亲骨肉，于是对易牙更加信任。

管仲临死时告诉齐桓公，一定要疏远易牙，因为易牙为了满足国君而不惜烹了自己的儿子，没有人性，一定不能把他留在身边。

可齐桓公没有听管仲的。到了晚年，齐桓公重病，诸公子争位内战，易牙把守宫门，假传君命，不让任何人进宫。齐桓公便因为无人照顾，活活饿死了。饿死之后还是没人管，尸体在房间里摆了六十七天，蛆都爬出窗外了。等内战终于结束，新君继位后，才把尸体收敛安葬了。

一个人，如果对领导、对他人的爱，竟然超过了对自己家人、亲骨肉的爱。或者对自己家人不管不问，却成天去帮助别人，那一定不是真爱，他肯定有其他诉求。

上文是《大学》第一章，朱熹说：“右经一章，盖孔子之言，而曾子述之。其传十章，则曾子之意而门人记之也。旧本颇有错简，今因程子所定，而更考经文，别为序次如左。”

右，就是上文。左，就是下文。因为古代的竹简是竖着从右到左写的。上面这第一章，是孔子的话，由曾子记录的，所以是“经”。下面呢，还有十章，是曾子的话，由曾子的门人记录的，所以是“传”。朱熹说，旧本有的地方有错误，程颐老师重新勘误确定了。因为这个传文呢，总是引用很多经文典故，所以又考证经文，看看先后次序，文理接续，血脉贯通，深浅始终，都达到至为精密的地步。你一章一章熟玩熟读，详细体味，时间长了，自然能体会到。

保持紧张

原文

《康诰》曰：“克明德。”《大甲》曰：“顾諟天之明命。”《帝典》曰：“克明峻德。”皆自明也。

华杉详解

康诰，是《周书·康诰》，西周时周成王任命康叔治理殷商旧地民众的命令，为周公所作，原文是：“惟乃丕显考文王，克明德慎罚。”康叔是文王之子、武王的同母弟弟、成王的叔叔，所以周公要他效法父亲周文王，自明其德，又爱护百姓，慎于刑罚，成为一代圣君。克，就是能。克明德，就是能明德。

大甲，大念“太”，就是“太甲”，《太甲》是《商书》的一篇，伊尹作书告太甲。太甲是商汤嫡长孙，商朝第四位君主。太甲继位之初，由四朝元老伊尹辅政，伊尹连写《肆命》《祖后》等几篇文章，教导太甲遵照祖先的法制，努力做一位明君。在伊尹的督促下，太甲在继位后前两年，其作为还过得去，但从第三年起就不行了。他任意地发号施令，一味享乐，暴虐百姓，朝政昏乱，又破坏汤制定的法规。伊尹百般规劝，他都听不进去，伊尹只好将他放逐到商汤墓地附近的桐宫，让他反省，而伊尹自己则摄政当国，史称“伊尹放太甲”。太甲在桐宫三年，悔过自责，于是伊尹又将他迎回亳都，还政于他。重新当政的太甲能修德，诸侯都归顺商王，百姓得以安宁。

顾諟天之明命。顾，是常常地看着。諟，是此、这。明命，就是明德。朱熹说：“是天之所以与我，我之所以为德者也。”伊尹作书告诉太甲说：“人皆有此

明德，而心志放逸忽忘者多，唯有您的先祖成汤，能心上时时存着，恰是眼中时常看着一般，无一时之怠玩，所以为商之圣君。”

要保持一种紧张状态，一刻也不能懈怠疏忽。我们做任何事，修任何德，都是这样。谁不想做好呢？但是，一松懈，就放弃，一放松自己，就说错话、做错事。所以要“顾諟天之明命”，时刻盯住自己。小时候学校墙上经常刷着标语“团结、紧张、严肃、活泼”，这是毛主席1936年给延安抗大题写的校训。这“紧张”二字，正是明明德的关键。曾子“日三省吾身”，蘧伯玉日日改过，就是一种“顾諟天之明命”的紧张状态。

《帝典》，就是《尚书·尧典》，记载尧施政期间的政典。克明峻德，峻，是大。人皆有此大德，只是被私欲狭小了，唯有尧帝能明之。

这里引用的三段经书文字，“克明德”的“德”、“顾諟天之明命”的“明命”、“克明峻德”的“峻德”，就是《大学》里明明德的明德；而“顾諟”和两个“克明”，就是明明德的明。曾子引用这三段话，说“皆自明也”，文王、商汤、帝尧都是自明其明德。

以上是传文的第一章，解释明明德。

君子无所不用其极

原文

汤之《盘铭》曰：“苟日新，日日新，又日新。”《康诰》曰：“作新民。”《诗》曰：“周虽旧邦，其命维新。”是故君子无所不用其极。

华杉详解

盘，是洗澡盆。商汤在他的洗澡盆上刻了一句警示自己的话，别人是刻座右铭，他是刻澡盆铭——“苟日新，日日新，又日新。”每天洗澡，就想到洗去自己的私欲，洗去心上的污垢，每日自新。人的心，就像自己的身体一样，身体要干净，喷洒香水是不行的，而是要洗干净，恢复他的本体。他的本体，就是干净的。

《康诰》上说：“作新民。”作，是鼓舞振作。康叔去统治被平定的殷商叛民，周公告诫他，要鼓舞振作人民，让他们放下过去的包袱，成为周朝的一代新人。

《诗经》说：“周虽旧邦，其命维新。”周朝作为一个部落，之后作为诸侯国，也有几百年甚至上千年的历史，是一个古老的国家了，但是到了周文王，他能自明明德，自新以新民，由此得以受天命而王天下。

所以，君子无所不用其极，就是自新新民，止于至善。极，就是至善的去处。这个极，不是极端，而是止于至善。

以上是传文的第二章，讲新民。

知止的价值观

原文

《诗》云：“邦畿千里，惟民所止。”《诗》云：“缙蛮黄鸟，止于丘隅。”子曰：“于止，知其所止，可以人而不如鸟乎？”

华杉详解

这一章开始引经据典，讲止于至善。

“邦畿千里，维民所止”是《诗经·商颂·玄鸟》的一句，意思是说，王者所居的京畿都城，地广千里，但也不是无限大，总是有当止之处，就是人民居止之处，再往外走，没有人家的了，就不在都城范围内了。国都那么大，也有居止的地方，可见凡物各有当止之处，止于至善。

“缙蛮黄鸟，止于丘隅”出自《诗经·小雅·绵蛮》。缙蛮，拟声词，是一种鸟叫声。丘隅，是山上丘壑里树多的地方，那地方最安全，黄鸟就筑巢在那里。

孔子读到这句诗，感叹说：“对于止，知其所止，人还不如鸟吗？”

在这个问题上，人确实不如鸟。因为人的想法多啊！总想再往前拱一拱，于是就把自己置于险境，不能止于至善。

原文

《诗》云：“穆穆文王，於缉熙敬止！”为人君，止于仁；为人臣，止于敬；为人子，止于孝；为人父，止于慈；与国人交，止于信。

华杉详解

这句话出自《诗经·文王》。穆穆，是深远之意；於，是叹美词；缉，是继续；熙，是光明；敬止，是无所不敬而安于所止。曾子引用这句诗，继续讲解，文王的所敬所止在于哪里呢？为君的道理在于仁，文王之为君，所存的是仁心，所行的是仁政，尽所以为君之道，没有一丝一毫的不仁，这就是止于仁。

为臣的道理在于敬，文王为人臣的时候，忠诚以立心，谨慎地恪守职责，尽所以为

臣之道，没有一丝一毫的不敬。

为人子的道理在于孝。文王之为人子，事奉他的父母，常怀着爱慕的意念，对于那为人子的道理，竭尽而无所遗，这是止于孝。

为人父的道理在于慈。文王之为人父，教诲他的儿子，都成为继承家业的好人，对于那为人父的道理，曲尽而无所添加，这是止于慈。

与人交的道理在于信。文王与国人相交，言语句句都是诚实，政事件件都有始终，尽得那交往的道理，而无一毫之不信，这是止于信。

文王之能敬而知止，当然不仅仅在这五个方面，这五条只是大的纲目。我们学习到这里，要切己体察，事上琢磨，代入自己，以推类而尽其余，扩充放大，这样对于自己面对的每一件事，就都能止于至善了。

道学先生

原文

《诗》云：“瞻彼淇澳，萋竹猗猗。有斐君子，如切如磋，如琢如磨。瑟兮僖兮，赫兮喧兮。有斐君子，终不可諠兮！”“如切如磋”者，道学也。“如琢如磨”者，自修也。“瑟兮僖兮”者，恂栗也。“赫兮喧兮”者，威仪也。“有斐君子，终不可諠兮”者，道盛德至善，民之不能忘也。

华杉详解

这是《诗经·卫风·淇澳》，淇，是水名。澳，是水边弯曲的地方。萋，就是绿。猗猗，是美盛的样子。斐，是有文采的样子，斐然成章。看那淇水河湾，绿竹美盛，

就如我斐然有文的君子，其学问之精密，德容之美盛。

切磋，是加工兽骨、象牙等，用刀具切，再用鑢錫（磋磨骨角铜铁等使之光滑的工具）磋。琢磨，是加工玉石，先用椎凿琢，再用砂石磨。这是治之有先后工序，又精益求精，密益求密。

瑟兮僩兮，赫兮喧兮。瑟，是严密之貌。僩，是武毅之貌。赫喧，是宣著盛大之貌。君子修身治学用功之密，就像加工兽骨或玉石一样，切磋琢磨，所以其德存之于心，严密而不粗疏，武毅而不怠弛；形之于举手投足，音容笑貌，则宣著而不暗昧，盛大而不局促。

有斐君子，终不可諠兮。这个“諠”是遗忘。君子修身治学到了这样的地步，自然能感动众人，人们都敬慕他，终身不能忘也。

“如切如磋”者，道学也。道，是说话；学，是学习。道学，就是讲习讨论。大家一起讲习讨论，就是道学。“如琢如磨”者，自修也。自修，是省察克治的功夫，时刻自省，切己体察，克己复礼，自修自治。自修和道学，是儒家讲的两个进步路径——尊德性和道问学。

现在讲“道学先生”是讽刺了。这些讽刺歪曲，都是明清时期搞坏的。很多现在我们熟悉的“儒家思想”，在儒家经典里面根本找不到，全在明清时期的戏文里。什么是道学？就是讲习讨论，道问学。以后我们就努力做个道学学生，尊德性而道问学。

“瑟兮僩兮”者，恂栗也。恂栗，是战惧。“赫兮喧兮”者，威仪也。威，是可谓；仪，是有仪可象，可以作为表率，可以模仿学习。

这首诗，是赞美卫武公。曾子引用这首诗并解释它的意思：

如切如磋，是讲卫武公勤学的事，他将古人的书籍和事迹，既自己切己体察，又与他人讲习讨论，一定要考究到那极精透的去处才算数。

如琢如磨，是讲卫武公自修的事，他省察自己的内心，或性情偏与不偏，或意念正与不正，或行事善与不善，务必要见得分明，治得干净，不肯有一丝瑕疵。他学有所得，自然敬心常存，战战兢兢，没有一丝懈怠懒惰，没有一时苟且将就，这就是他严密武毅之处。

卫武公有敬德在心，举手投足自然有威严，人人都畏惧他；有仪容，人人都效法他，这是他宣著盛大处。卫武公尽学问自修之功，有恂栗威仪之貌，由此德极全备而为盛德，善极精纯而为至善，所以百姓都感仰爱戴他，终身不能忘也。

这一节，还是讲明明德之止于至善。

中国历史最重要的朝代

原文

《诗》云：“於戏，前王不忘！”君子贤其贤而亲其亲，小人乐其乐而利其利，此以没世不忘也。

华杉详解

“於戏，前王不忘”是《诗经·周颂》里的句子。於戏，是拟声词，就是呜呼！前王，是指周文王、周武王。前王不忘，是说大家永远不能忘怀周朝创业开国的两位先王，他们永远活在人民心中！朱熹注解：文王、武王明明德，新民，一切皆止

于至善，能使天下后世无一物不得其所，所以后世人们思慕他们，愈久而不能忘也。

君子，是文王武王之后的王和贵族。小人，指后世的百姓。

君子贤其贤而亲其亲。张居正讲解说：文王武王之所以让人思慕不忘，是因为他们有无穷的功德流传后世。他们的贤德传下来，被大家模仿学习。他们创基业以传与子孙，这是他们的亲，后世的王者，也有所承籍而亲其亲。

这里我们注意一下，前面朱熹讲“亲民”是“新民”，而王阳明认为，“亲民”就是“亲民”，不是“新民”。他引用的证据就有后面这一句，“君子贤其贤而亲其亲”，后世的王，也像文王武王那样贤德，也像文王武王那样亲民。

这一句朱熹《四书章句集注》里没有讲解，大概他觉得太简单了不用再解释。读者可以自己判断要采信谁，关键是自己准备怎么做。学习是一种行动反射，博学、慎思、审问、明辨、笃行，最终是行动。没有行动，博学、慎思、审问、明辨都等于零。

小人乐其乐而利其利。文王武王治国安邦，让后代世世代代享太平之福，这是他们留给后人的乐处，后世的百姓就享了他们的福，乐了他们的乐。留下的制度，比如井田制，让老百姓永远为业，这是他们留给后世的利益。那后世的百姓就安居乐业，享有他们传下来的利。

以上是传文的第三章，解释止于至善。

周朝是中国历史上最重要的朝代，决定性的朝代，决定了中国和中国人的朝代。孔子说他“祖述尧舜，宪章文武”（叙述尧舜的思想，以周文王、周武王的宪章为准

绳），又经常梦见周公，因为正是周文王、周武王、周公这三个人，奠基了中华文明。有兴趣研究的朋友，我推荐一本书叫《中国的传统》，作者是吴国桢。

孔子、曾子、子路、王阳明审案比较

原文

子曰：“听讼，吾犹人也，必也使无讼乎！”无情者不得尽其辞。大畏民志，此谓知本。

此谓知本，此谓知之至也。

华杉详解

古代行政司法一体，县官就是法官。你做法官，诉讼的两方各执一词，你要怎么知道谁说的是真话，谁说的是假话呢？这就需要专业的经验和技巧。孔子说，在这些经验和技巧方面，我也跟别人差不多，也不比别人强，我希望做到的，是让天下无讼。就是没有诉讼，老百姓都不打官司了。

这句话是《论语》里的，曾子引用这句话，解释说：“无情者不得尽其辞。大畏民志，此谓知本。”圣人能使那没有实情的人不敢尽其虚诞之词，是因为圣人的圣德在上，大能畏服民之心志，使之化诈伪而诚实，自然就没有颠倒曲直，以虚辞相争的，所以这诉讼还没等判决，它自己就没了。这就是知本。

我们现在没有孔子听讼的案例故事，但王阳明有这么一个标本式的案例：

乡里有父子二人打官司，请王阳明裁断。先生的侍从意欲阻止，王阳明却让他们进来说话。话还没说完，父子二人就抱头痛哭而去。

弟子柴鸣治看见了，问：“老师您跟他们说了什么呀？怎么这么快就让他们感化悔悟了？”

王阳明说：“我说舜是世间大不孝之子，瞽瞍是世间大慈之父。”

柴鸣治惊了，老师怎么说反话？舜的父亲瞽瞍，和舜的后妈、后妈的儿子象串通一气，几次要杀死舜，舜都机智地躲掉了，并且一如既往地孝敬父母，爱护弟弟。老师怎么反而说舜是大不孝，瞽瞍是大慈呢？

王阳明说：“舜总是觉得自己是大不孝，所以能孝。瞽瞍常自以为是大慈，所以不能慈。瞽瞍记得这孩子是一把屎一把尿养大的，以前多可爱，现在怎么总是惹我不高兴？他不知道是自己的心已经被后妻改变了。这就是越自以为慈爱，越不能慈爱。而舜呢，自认为是大不孝之人。他心里想，小时候父亲多爱我啊，现在居然发展到要杀我，那一定是我大不孝，惹恼了父亲。我的弟弟也想杀我，我这个哥哥是怎么当的呢？怎么没教好弟弟呢？这又是一大不孝了。继母也想杀我，那也是因为我没能孝敬她，讨得她的欢心。总之一切都是自己的不孝。舜越觉得自己不孝，越是努力去孝，最终感化了一家人。

“等到瞽瞍高兴的时候，他不过是恢复了自己慈爱的本体。所以后世称舜是古往今来第一大孝子，瞽瞍也成了慈爱的父亲。”

我们看王阳明这个“必也使无讼乎”的真实案例，是不是比曾子解读得更深刻，更生动，更知本？曾子说的那个还不是本，也没有知行合一，只是凭自己的理解想象去解读，而实际情况不一定是那样。因为小人的特点，就是无所顾忌，不知敬畏，说他看见圣人就不敢撒谎了，那可不一定。所以要知本，这本不是畏，不是畏服大人，而是致良知，触动他自己的良知、自己的本。王阳明所言，就是明明德以新

民，让这一对父子得以自新了，这就是本。

在这个本之上，还有一个天下之大本，就是教化全天下，人人都相亲相爱，这才是真正的天下无讼。《论语》有记载：

颜渊、季路侍。子曰：“盍各言尔志？”子路曰：“愿车马衣轻裘，与朋友共，敝之而无憾。”颜渊曰：“愿无伐善，无施劳。”子路曰：“愿闻子之志。”子曰：“老者安之，朋友信之，少者怀之。”

颜渊、子路侍立在老师旁边。孔子说：你们何不谈谈自己的志向？

子路先说：“我愿意把我的车马和皮衣，都和我的朋友共享，用坏了，我也没有遗憾。”

颜渊说：“我希望不要张扬我做了什么好事，也不要夸大我有多少功劳和辛苦。”伐，是矜夸；施，是夸大。

颜渊说完了。子路问老师：“请问老师的志向呢？”

孔子说：“老者安之，朋友信之，少者怀之。”我的志向啊，希望天下老人都得到安养，朋友之间都能相互信任，孩子都得到关怀！

我想，孔子说的要让天下无讼，意思应该就在这儿了。

再补充学习一下，孔子怎么说到听讼这件事的呢？《论语》里的上下文是这样的：

子曰：“片言可以折狱者，其由也与？”

子曰：“听讼，吾犹人也。必也使无讼乎！”

由，是仲由，就是子路。

片言，又叫单辞，就是只有单方面的言辞。古代审案的程序，原告说了，被告还要说，这叫“两造”。周礼有具体规定，先取两券，把原告、被告的陈述分别写在上面，开庭之后，“再用一个书契”，将判决写在上面，这就是前券后契，“两券两契”，少了一个，就不合程序，这个判决就不合法，不能生效。

券和契，都是最严肃、分量最重的东西。审案毕，原告被告各会拿到一片竹片或者木片，上面有自己的陈述，也有法官的判决。

折狱之法，前券后契，必得两具，券不两具，谓之单辞，单辞不治，不能下判决。契不两具，叫不能举契，也不能判决。

那子路是怎么判案的呢？他不守程序。“片言可以折狱者，其由也与？”原告说完，他只拿到一片，被告的陈述他根本不听，就直接判决了，因为他太“智慧”了，不用往下听就都明白了。孔子说：“能这么干的，恐怕只有子路吧？我没他那本事，我审案也跟一般人一样，要按程序小心仔细地来。不过，我追求的是，怎么让大家不打官司。”

以上是传文的第四章，讲本末。物有本末，事有始终，知所先后，则近道矣。

《大学》第二学案，格物致知

原文

右传之五章，盖释格物致知之义，而今亡矣。闲尝窃取程子之意，以补之曰：

所谓致知在格物者，言欲致吾之知，在即物而穷其理也。盖人心之灵莫不有知，而

天下之物莫不有理，惟于理有未穷，故其知又不尽也，是以《大学》始教，必使学者即凡于天下之物，莫不因其已知之理而益穷之，以求至乎其极。至于用力之久，而一旦豁然贯通焉，则众物之表里精粗无不到，而吾心之全体大用无不明矣。此谓物格，此谓知之至也。

华杉详解

这是传文的第五章。前面三纲领解释完了，应该要解释八条目了。但是，《大学》下文却是从诚意正心讲起：“所谓诚其意者……”而没有讲格物致知。所以，朱熹说是书简在这个地方掉了一段，没了。怎么办呢？他就自己按照老师程颐讲的意思，补写了格物致知的解释。那么问题来了，朱熹怎么知道原意是这样的呢？这就形成了《大学》第二学案——格物致知。这次的挑战者还是王阳明。

我们先学习朱熹老师的解：

为什么说致知在格物呢？我们要想知道，就要即物穷理，也就是探究事物，求得事物的原理。天下之物莫不有其原理、事理，我们不能穷尽这些事物的原理，就不能全知，不能致知。所以要学者于凡天下之物，莫不因其理而穷尽之，达到极致。这样日积月累，用力越久，则豁然开朗，融会贯通，对万事万物的表里精粗无不做到位，这样自己心之全体也无所不知，无所不明了。所以说格物致知，物格而知之至也。

朱熹的解释，成了权威正统，今天的《现代汉语词典》也是这样解释格物致知的：“推究事物的原理法则而总结为理性知识。”在清末的洋务学堂，最开始时就把物理、化学等学科，称为“格致”。

朱熹说得有理，不过，穷尽天下万事万物之理，似乎是全人类、全体学者的事，而

不是某一个学者的事。如果我要格物致知之后，才能诚意正心，才能修齐治平，这有点不好理解。

王阳明年轻时，想要去践行朱熹的格物致知，他想，我先格竹子吧！看看能格出什么理来。于是一连七天对着竹子静坐，想悟出竹子的理。他废寝忘食、目不转睛地看着、想着，一直坐得支撑不住，病倒了，还是什么也没格出来，然后他说朱老师错了。

其实，王阳明这样格，也没道理。要格竹子，你得去种竹子，看它生长，看它有什么功用。人类不就是一代代格竹子，才知道竹子的习性和用途的吗？哪有盯着看就算格物的呢？

不管怎么说，王阳明提出了他对格物致知的解释。知，不是知识，而是知善恶，要知道什么是善、什么是恶。格，是个格子，是个善的标准，那事物一来，我就拿这个善的格子去框它，对得上就是善，对不上就是恶，要匡正匡正。所以他对徐爱说：格物是止至善的功夫，懂得止于至善，就懂得格物了。

和那善的格子严丝合缝，就是止于至善。

王阳明这思想，后来总结成著名的四句教：

无善无恶心之体，

有善有恶意之动。

知善知恶是良知，

为善去恶是格物。

听了王阳明这样的解释，再去看把格物致知放在诚意正心前面，说要先格物致知，才能诚意正心，就好理解了。因为你总得有个善恶对错的标准，才能诚意正心嘛。就像我们现在说，你这个人做事不要太出格，这个格，就是做事标准的格，就是格物致知的格。

这么说，格物致知的知，就是良知。而格物致知，就是致良知。先致良知，然后就能诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下。

那么，我是否认为王老师对、朱老师错呢？非也！学习第一是立志，第二是敬畏老师，哪敢评判老师的对错！第三呢，学习是一种行动反射，而不是去晓得标准答案。不要答案，要行动。朱老师的格物致知，我们要照做，笃行；王老师的格物致知，我们也要照做，笃行。这就是我们的“学习学”，要学习，先得懂“学习学”。

格物致知这一学案，争论了两千多年，明末刘宗周就说：“格物之说，古今聚讼有七十二家！”如果你去把这七十二家说法都看看，或许还有收获。我们挑两位最有声望的老师来学习一下，他们是东汉的郑玄，和唐朝的孔颖达。

郑玄说：“格，来也。物，犹事也。其知于善深，则来善物。其知于恶深，则来恶物。言事缘人所好来也。此致或为至。”

孔颖达：“致知在格物者，言若能学习，招致所知。格，来也。已有所知则能在于来物；若知善深则来善物，知恶深则来恶物。言善事随人行善而来应之，恶事随人行恶亦来应之。言善恶之来，缘人所好也。物格而后知至者，物既来则知其善恶所至。善事来则知其至于善，若恶事来则知其至于恶。既能知至，则行善不行恶

也。”

两位前辈老师的解释很一致，他们都在王阳明之前，也在朱熹之前。他们的意思很简单，就是你想什么就来什么。格，是来的意思。你心善，善的东西就来；你心恶，恶就向你聚拢。这有点像我们现在说的“孕妇效应”，平时你不注意有多少人怀孕，但是一旦你自己怀孕了，就会发现满大街都是孕妇。因为你的关注，决定了你的觉知。

另外，我们在学习上也讲一个道理，我们孜孜以求答案，往往是因为没找对问题。当我们找对问题，就会发现，满世界都在向我们提供答案，所有的答案都在眼前！

郑老师、孔老师的格物致知，你学到了吗？

好德与好色

原文

所谓诚其意者，毋自欺也，如恶恶臭，如好好色，此之谓自谦，故君子必慎其独也！

华杉详解

接下来开始讲解诚意。诚意，就是不要自欺。就像你厌恶那恶臭，是真心厌恶，一定马上捂着鼻子躲开；喜好那美色，是真心喜好，马上眼睛就会看过去。这就叫自谦，谦就是慊，快意、满足之意，自谦就是自足，满足自己。那么，如果你厌恶恶，就像厌恶恶臭一样，喜好善，就像喜好美色一样，都是发自内心的条件反射，不是为了别人，而是为了自己，那就是诚意了。

孔子说过：“吾未见好德如好色者也！”好色是一点也没有自欺，好德就难免自欺了，有的地方不是真心地去喜好。

孔子又说：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。”好之者，就是好德如好色的意思；乐之者，就是生知安行，居仁行义。

孔子还说：“求仁得仁，又何怨。”你好的就是善，求的就是仁，那是诚意到家了，就是天下之至诚，至诚如神，那是《中庸》的最高境界。

王阳明喜欢引用这一段来讲良知，他说，如恶恶臭，如好好色，就是良知。看到地上一泡屎，不需要先提醒自己，这是恶臭，我应该捂鼻子，然后再把鼻子捂上，而是不假思索马上就捂上了。在路上看到美女，也不需要先提醒自己，这是一个美女，我应该多看两眼，然后再去盯着人家看，而是不由自主就看了。这就是良知，良知自然就知，不用刻意提醒自己。那么，你修养自己的德性，也修养到如恶恶臭，如好好色，不需要大脑控制，由脊柱神经控制，形成条件反射，那就是致良知了。

朱熹讲解说：自修者要为善去恶，就要笃实用力，而禁止自欺。厌恶恶行，就像厌恶恶臭，必欲去之而后快；喜好善行，就像喜好美色，必欲得之而满足。这一切，都是实心实意地满足自己，而不是为了别人。总有别人不知道，而自己却知道的地方，所以在这里要谨慎体察，就算是自己独处的时候，别人不知道，但自己也要知道为善去恶。

张居正说，欺，叫自欺；慊，叫自慊。就是说，意诚不诚、实不实，别人不知道，只有我自己心里知道，这个心里的去处，极其隐蔽微妙，但确是善恶的分界所在，不能不谨慎。所以君子在此处，要切实下功夫，发现自己是自欺，就加以禁止；发

现自己是自足，就加以培植，不敢有一毫之苟且，这就是慎独功夫。

什么是诚意？诚意就是不自欺。这话振聋发聩。人若欺人，必先自欺。所谓自欺欺人，就是把自己骗过了，然后就可以脸不红心不跳地去骗别人。

慎独的企业文化

原文

小人闲居为不善，无所不至，见君子而后厌然，掩其不善，而著其善。人之视己，如见其肺肝然，则何益矣。此谓诚于中，形于外，故君子必慎其独也。

华杉详解

闲居，是一个人独处，在没人看见的地方。厌然，是消沮闭藏的模样，掩盖自己。

小人一个人独居的时候，因为没人看见，就把各种不好的事，一件件都做出来，没他干不出来的。等到见了君子，却也知道惶恐，把自己不善的地方掩盖起来，假装出一副善的模样。这就是说，他并非不知道什么是善什么是恶，并非不知道应该为善去恶，只是做不到而已。但是，他在君子面前装出一副善的模样，难道骗得过人吗？自己再怎么掩饰，别人看你也是一目了然，就像把那肚子里的肺肝都看透了。恶是掩盖不了的，善是装不出来的，掩恶诈善是做不到的，因为你有一颗不好的心在里面，就自然会有不好的行迹露在外面。反过来，你有一颗诚意善良的心在腔子里面，就自然会有善良亲和的气质在外面。这心在什么时候修呢？就在自己独处的时候修。所以君子一定要慎独。

这个地方要仔细体会，代入自己，切己体察，事上琢磨。就去体会这个“慎其独→

诚于中→形于外”的逻辑和修身心法。

先讲诚于中而形于外，我就以孝敬父母为例。

王阳明问弟子们：“孝敬父母知道吗？”弟子都说知道。王阳明说：“不，你不知道，你只是知道有孝这个说法，并不是真知道什么是孝。你只有去孝了，你才知道，你在孝敬父母上做到多少，你就知道多少。没做到的，你还是不知道。这就是知行合一。”

那么，孝敬父母的最低标准是什么呢？《论语》中有这样一句：

孟武伯问孝，子曰：“父母唯其疾之忧。”

孔子说，就是让父母只需要为你生病操心。意思是说，你先别问自己能为父母做什么，首先能做到自己不要让父母为你操心，就是孝了。只有这个生病，偶尔是免不了的。你生病的时候，父母可以为你忧心，而其他时候都不需要。从今天来说，你工作也不用父母操心，找对象也不用父母操心，买房子也不用父母操心，不用父母为你拼爹，更不用担心你学坏，对你的任何事情都放心，最多就你生病的时候忧心一下，毕竟你是人不是神，生病是躲不掉的。那么，恭喜你！你不用为父母做什么，就已经很孝啦！

孝敬父母最难的又是什么呢？

子曰：“色难。有事，弟子服其劳；有酒食，先生馔，曾是以为孝乎？”

孔子说，最难是脸色，也就是永远保持和颜悦色。有事的时候，年轻人抢着干，不让老人操劳。有酒食，先为长者陈设奉上，让长者先吃。难道这就算孝了吗？这不算。事亲的时候，最难的是始终保持愉悦和婉的容色。没有一丝一毫的厌烦和“礼

敬疲劳”，没有“累觉不爱”，那才是最难的！

我把自己代入审视一下，“父母唯其疾之忧”，我读书的时候没做到，不过现在差不多做到了。脸色呢？这个没做到。有时候我妈跟我唠叨，我就会烦，烦了就有脸色，甚至打断她：“哎呀，你晓得个哪样！不要说了。”

《礼记》说：“孝子之有深爱者必有和气，有和气者必有愉色，有愉色者必有婉容。”

所以我对我妈还不够有深爱，不够有诚意，就没有诚于中而形于外了。

要修这“诚于中而形于外”，就要修慎独。

在公司里，我们也尤其需要慎独的企业文化。

公司里有个最典型的场景，每天最后一个离开办公室的人，有没有检查关灯、关电脑、关窗、关复印机？你加班了，公司最后留下你一个人，这是你独处的时候，你也知道只有你一个人，但是，你走的时候，还是没关灯没关窗就走了。

什么原因呢？忘了。为什么忘了？心中的诚意和爱还不够。

另一个比较恶劣的“小人闲居为不善”，是在洗手间里抽烟。马桶间门一关，没人知道谁在里面，就抽起烟来，甚至有更恶劣的，就往面前地上吐痰。有的人啊，他在独处的时候不是要放松自己，而是要放纵自己，因为在人前装君子太累了，这时候要“犒劳”自己一下。

我的公司“华与华”是怎么解决这个问题的呢？我们的企业文化是，公司出现任何问题，都是“我”的责任。也就是说，谁看见就是谁的责任。当我们在厕所发现烟

头，不是去追查谁抽的，而是谁看见，谁就把它收拾干净。这也是慎独。谁也不会
在自己家的卫生间地上扔烟头或吐痰，当你看见自家卫生间有烟头或痰迹，肯定马
上就收拾了。

这就是慎独的理念，不要求别人，只要求自己。别人咱们管不了，只有咱们自己管
住自己。

还有，“华与华”每周一早上8:30全体员工要大扫除。经常有网友问我，有人不愿
意来怎么办？有人请假怎么办？有人迟到怎么办？

这些问题啊，都不是关键。关键问题在于我自己不想去了怎么办，我迟到了怎么
办。其实我也经常偷懒不想去，但我要管住我自己，一定要按时到，这才是慎独。
因为在公司我是老大，这也是一种“独”，可以“独裁”，可以放松自己，光要求
别人。但就算这样要求自己，有时候还是会迟到，怎么办呢？就在公司群里发红
包，抱歉今天我迟到了！

所以啊，就算是老大，也顾不上管别人，能管住自己已经不错了。修齐治平，就是
要领导者别想着管别人，关键是管住自己。

慎独对于企业文化来说太重要了！餐厅的后厨卫生，企业的质量管理，都是慎独。

古人修这个慎独呢，最极端的，就是修“无一事不可对人言”，就是彻底没隐私，
我做的每一件事，都可以公开告诉全世界，这叫“不欺之学”。清代有个学者，也
写过《四书传注》的，叫李塉，他就自负不欺之学，日记里啥都写，有一天记了一
句：“昨夜与老妻敦伦一次。”连性生活都向全国人民汇报了，这就传为了笑谈。

李塉老师这个功夫咱修不了，公私有别，他这是《大学》修入迷了，《中庸》没修

好。不过，我们要学习他这种博学、慎思、审问、明辨，最后一定落实到“笃行”的精神，要笃实用力去行动。否则读书做什么呢？

诚中形外

原文

曾子曰：“十目所视，十手所指，其严乎！”

华杉详解

严，是可畏的意思。张居正讲解说，在那幽独之处干的事，人只说无人看见，无人指责，就可以苟且。岂不知天下之事，有迹必露，无微不彰，你虽然遮掩，但总会暴露出来，被人识破。所以你一个人偷摸做的事，别以为没人看见，也有十双眼睛盯着的；别以为没人指责，也有十只手指着你！岂不可畏吗？既然知道其可畏，就一定要下那慎独的功夫。

还是要修“无一事不可对人言”。没有一件事不可以跟别人说，不是要像李堪老师那样，啥都主动跟人汇报，而是你总有自己不愿意别人知道的事，即便被人知道了，也没啥亏心的。这个标准就比较好把握一点。

原文

富润屋，德润身，心广体胖，故君子必诚其意。

华杉详解

这是讲慎独的好处。

一个人富裕了，就要装修房子，华美其屋，让自己住得更舒服。一个人有德呢，自然“诚中形外”——诚于中而形于外，而华美其身。因为有德之人，他心里没有一点愧怍，便自然广大宽平，而发之于四体，则从容舒展，身心内外之间，浑然是个有德的气象，这就是心广体胖。胖，这里读作pán，是安泰舒适的意思。

以上是传文的第六章，讲诚意。诚于中而形于外，类似孟子讲的养浩然之气。浩然之气，就是无所亏欠的正气，怎么养这浩然之气呢，就是集义而生，人前人后，一点对不起人的事儿都没做过。有句话叫人做一件好事并不难，难的是一辈子只做好事，不做坏事。鼓舞精神大干一百天好事，那叫义袭而取；一辈子每天每件事都做好事，那叫集义而生。集义而生，就一身正气，一身浩然之气。只要做了一件坏事，就像扎了一个针眼，就漏气了。

恐惧论

原文

所谓修身在正其心者，身有所忿懣（zh博），则不得其正，有所恐惧，则不得其正，有所好乐，则不得其正，有所忧患，则不得其正。心不在焉，视而不见，听而不闻，食而不知其味。此谓修身在正其心。

华杉详解

程颐说，“身有所忿懣”的“身”，应该是“心”，是“心有所忿懣”。懣，就是忿恨、恼怒的样子。

修身之道，首先在于正心，心不正，情绪有偏倚，行为就不正。心中有所忿懣，有所恐惧，有所喜好，有所忧虑，都是心不正。

张居正讲解说：心是身的主宰，心体至虚，本来不着一物，一有所着，则心为之所累，而不得其正。着在怒的一边，而有所忿懣，则心为忿懣所累，不得其正；着在恐惧的一边，则心为恐惧所累，不得其正；着在喜的一边，而有所好乐，则心为好乐所累，不得其正；着在忧的一边，而有所忧患，则心为忧患所累，不得其正。

忿懣、恐惧、喜好、忧虑，都是人之常情，当然之则，但是，要随事而应，而各中其则，事已即化，而不留于中，则心之本体，还是一面明镜，何累之有？

人心既为一身之主，必心君泰然而后众体从令，各司其职。如果心中有忿懣、恐惧、好乐、忧患的情绪，则心便被这情绪牵引去了，不在里面。心不在焉，则眼睛虽然看着，也视而不见；耳朵虽然听着，却充耳不闻；嘴里虽然嚼着，却食不知味。可知如果心不正，眼、耳、口便都失控了，那你处理事情的行为会怎样？所以修身在于正心，不正心，则无以修身。

修这个正心，主要是管理自己的情绪。《中庸》里讲致中和：“喜怒哀乐之未发谓之中，发而皆中节谓之和。”情绪该发出来就发出来，该发到什么程度就发到什么程度，无过不及，不要过分，也不要压抑自己，总之每次都处理干净，不留于中，还心体一面明镜。

颜回的修养，有一条叫“不迁怒”，就是对何人何事发怒，这怒气就只对何人何事，不把脾气发给别的人别的事。我们跟老板汇报工作，经常要观察老板心情，心情好就汇报，容易批准；心情不好，正事儿也可能给骂出来。这就说明老板的正心功夫还不够。股价一升一降，忿懣或好乐，他的心都不正。

恐惧和忧患更能让你心不正，行不正。恐惧和忧患的原因，主要是没有使命感。或者说嘴上讲使命，心里求的其实还是平安富贵。孔子说：“不知命，无以为君子

也。”一个人不知天命，没有使命感，就做不了君子。程颐说：“知命者，知有命而信之也，人不知命，则见害必避，见利必趋，何以为君子？”知命者，知道有命，并且相信这命，就按这个命去做。孔子说五十而知天命，我的天命是什么，我就去做什么。如果人不知命，那他一举一动的原则，都是趋利避害。见害必避，见利必趋，就没有志向和原则，为利欲所牵引，为害怕而躲避，他的未来往哪儿去，他自己都不知道，他怎么能成为君子呢？这就是心不正。

林则徐有一句诗：“苟利国家生死以，岂因祸福避趋之。”这心就正了，不会为忿懣、恐惧、忧患、好乐所移。

这世上没有绝对的安全，所以不要恐惧忧患，要诚意正心，致良知，凭着大是大非去做。

子曰：“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧。”

以上是传文的第七章。

爱屋及乌是病

原文

所谓齐其家在修其身者，人之其所亲爱而辟焉，之其所贱恶而辟焉，之其所畏敬而辟焉，之其所哀矜而辟焉，之其所敖惰而辟焉。故好而知其恶，恶而知其美者，天下鲜矣。故谚有之曰：“人莫知其子之恶，莫知其苗之硕。”此谓身不修不可以齐其家。

华杉详解

之，意思是于、对于。辟是偏。

为什么说齐家在于修身，不修身则无以齐家呢？张居正讲解说：因为一家之根本，在于我自身，我身与人相接，情理所向，各有一个合乎于情、理所当然的道理。但是，人大多任情任性于自己的好恶，不能省察自己，就陷于一偏，而身不能修也。比如骨肉之间，自然应该亲爱。但是父亲有过，儿子应该谏诤。儿子有过，父亲应该教训。如果只管任情任性去亲爱，而不管义理上可否，那就跑偏了。

卑污之人，固然令人贱恶。但是如果他身上也有可取的地方，也不该全盘否定他；如果他还有可教之处，也不该全然终绝他。如果只管任情任性去贱恶，一点也不肯宽恕，那就跑偏了。

人对于尊长，固然应该敬畏。但也有一个敬畏的正理。如果不察其理，过于畏惧，或过于恭敬，话不敢说，大气不敢出，那也是不合于中，又跑偏了。

对困苦之人，固然应该怜悯，但也有一个怜悯的正理。所谓可怜之人必有可恨之处，如果对那可恨之处，也一味姑息，这怜悯也跑偏了。

敖惰，是简慢。平常的人，你对他简慢一些，也不为过。但简慢也有个简慢的正理。如果不当简慢之处，也去简慢他，就成了骄傲放肆，又跑偏了。

人情之陷于偏颇，就是这样。喜欢一个人，就觉得他样样都是好的，就是他有不善的地方，也看不见了。讨厌一个人，就觉得他样样都是坏的，就是他有好的地方，也视而不见了。能够对自己喜欢的人，还能看见他的恶；对自己厌恶的人，还能看见他的好，始终保持至公至明，这样的人太少了！

所以谚语说，儿子是自己家的好，庄稼是别人家的壮。对儿子因溺爱而不明，他的

儿子虽然不肖，他也不知道，只是说好。对庄稼呢，虽然长势喜人，他却贪心不足，还嫌长得不够茂盛。

所以说，欲齐家者，必先修其身，如果身不修，则情有所偏，事皆任意。要想感化一家人，使其无论大事小情，都在情理之中，而没有参差不齐者，那是断无此理。

以上是传文的第八章，讲修身齐家。

父母心

原文

所谓治国必先齐其家者，其家不可教而能教人者，无之。故君子不出家而成就于国。孝者，所以事君也；悌者，所以事长也；慈者，所以使众也。

华杉详解

接下来讲齐家治国。

张居正讲解说，为什么说治国必先齐家呢？因为家是国之本，如果说不能修身以教其家，给家里人做一个模范榜样，却能教导一国之人，使之感化，那是绝无此理。所以在上位的君子，只修身以教其家，使父子、兄弟、夫妇各尽其道，则身虽不出家庭，而标准之立，风声之传，那一国的百姓自然感化，也都各尽其道，他的教化就成了。这原理是什么呢？家国虽异，其理则同，比如善事父母是“孝”，而国之有君，就像家里有父母一样，事亲的道理，就是事君的道理。善事兄长叫“悌”，而国之有长，就像家之有兄一般，这事兄的道理，就是那事长的道理。抚爱卑幼叫“慈”，国之有众百姓，就像家中有卑幼一样，这抚爱卑幼的道理，就是那使众

百姓的道理。“孝”“悌”“慈”三件，是君子修身以教于家的，然而国之事君、事长、使众之道，不外乎此，所以“君子不出于家而成教于国”。

修身齐家，在家为人父母，在国为民之父母。你要带领他们，驱使他们，自己心里就要持一个“父母心”去做。儒家思想，是齐家治国，先家后国，以国为家，以国人为家人，强调领导者要有父母心。

所以“父母官”之说，有领导和爱护两个标准，就像父母对子女，父母是子女的天，是子女的主宰，同时父母又一心为子女，心疼爱护子女。

领导者要有父母心，这是儒家最重要的思想之一。

曾国藩带兵打仗，不是只关心战略战术怎么打得赢，还反复强调，我们把家乡子弟带出来，他们想建功立业，升官发财，可我们还要注意，不要让他们学坏。等战争结束，回到家乡，交还给他们父母妻子的，应该是一个成长起来的有为青年，而不是吃喝嫖赌抽、五毒俱全的兵油子。这就是曾国藩的父母心。

我们学这思想，要放在自己身上想一想，我对人有没有父母心？

比如你是一个教师，对学生有没有父母心？既严格要求，又关怀爱护。还能有教无类，不偏心，无论学生的家庭贫富、贵贱、个人智愚、善恶等，都不轻视他，都把他当你的孩子。

比如你是一个医生，对病人有没有父母心？全力以赴为他治疗，耐心讲解开导，不让他心理负担太大。而不是想着多开点药给他吃回扣。

比如你是一个老板，对员工有没有父母心？不是只驱使他们给你赚钱，而是关心他们的成长，真心实意心里装着每个人的生涯规划。

比如你在路边摆一个早餐摊，你对食客有没有父母心？有父母心，就不会用地沟油。

比如你是一个足疗技师，你对顾客有没有父母心？有父母心，你就不会走过场，就会更敏锐。顾客能感受到你的关心，你自己也进步更快。

比如你是一个司机，你对乘客有没有父母心？如果车里坐着你的孩子，你就不会危险驾驶，不会开斗气车。我的司机小吴有一次在路上和旁边的车斗气，我就问他：“假设我是你儿子，我坐在车上，你还会跟人斗气吗？”

父母心，是一个奇妙的修身心法。东汉有位名臣叫第五伦，有一次他哥哥的孩子生了病，他就像对待自己亲儿子那样，夜里起来十次去探视照顾。后来有一次，当他自己的儿子病了，他才发现两次的感受完全不一样。照顾哥哥孩子的时候，每次回到床上他就继续睡，而自己孩子生病的时候，他虽然没有夜里起床去探视，但是整夜都睡不着。他意识到，这两次的心情是不一样的。父母心，不容易修啊！

无论你是任何职业、社会分工，每个工作都是一个专业知识工作，专业就是权力，对顾客就有一定的主宰性。选择前是顾客主宰你，选择后，你就一定程度主宰了顾客。你承担了责任，用父母心去做，就是最高的职业道德，也是成功的秘诀。

原文

康诰曰“如保赤子”，心诚求之，虽不中不远矣。未有学养子而后嫁者也！

华杉详解

《康诰》，是《周书》的篇名，是周成王封康叔治理殷商旧地的诰词，是执政周公写的。诰就是告，下告上曰告，上告下曰诰。诰，就是上级告诫下级。到了秦朝，

就不用诰字了，就像秦始皇发明“皇帝”这个词一样，他要比前面的帝王都上档次，所以他说的话也不能跟前面一样叫诰书，所以他就用了一个新词叫“诏书”，于是就有了大家熟悉的“奉天承运皇帝诏曰”。不过诰这个字还是流传了下来，戏里经常看到“诰命夫人”一词，这还是皇帝加封的。

赤子，是初生的婴儿。我们常说“赤子之心”，这个词也是四书里的，出自《孟子》，指某人的心，像初生的婴儿一样善良、纯洁。

如保赤子，是周公告诫康叔，要保护爱护人民，就像母亲保护爱护初生的婴儿一样。初生的婴儿，不会说话，不会表达自己的意思，但母亲以爱子之心，猜度他的意思来照顾他，虽不能完全准确，但也差之不远。

你只要诚心诚意，以如保赤子之心，像母亲爱护婴儿一样去爱护人民，也能做得差不多。

这个不需要学习，就像母亲一样，谁也不是先学会养孩子后才嫁人的。小姑娘嫁了人，生了孩子，自然就会。为什么？因为有那份诚心，有那份爱心。

这就是心诚则会的道理，你心里装着大家，真诚地对待大家，设身处地为大家考虑，就能成为一个伟大的领导者。如果从现代人的经营来说，这个“大家”，一包括顾客，二包括员工。伟大的企业家，都是以如保赤子的心，来对待员工和顾客。我们看人家成功，老想去学人家是怎么做的，却往往学不会。为什么？因为没有人家那份心、那份仁义。

我们若有了那份爱心、诚心、关心、细心、贴心、用心，有那份仁义慈爱，就像姑娘生了孩子，自然能把他照顾好，把他养大。

一人定国

原文

一家仁，一国兴仁；一家让，一国兴让；一人贪戾，一国作乱；其机如此。此谓一言僨（ fèn ）事，一人定国。

华杉详解

这里的“一家”，是指国君的家；“一人”，是指国君。或者我们可以理解为一个团队的领导者。

一家仁，一国兴仁。

张居正讲解说，仁，是以恩相亲。

君子不出家门而成教于国，既本乎一理，又出于自然。人君如果能以仁教于家，使一家之中，父慈子孝，欢然有恩以相亲，则一国之为父子的，得于观感，也都兴起仁矣。

儒家反反复复讲的，就是给在上位者讲“上行下效”的道理。你希望下面的人怎么样，不是要耳提面命地去督促他们，而是要按照这标准来要求自己。你自己做到，大家就都做到了。

一家让，一国兴让。

让，是以礼相敬，以利相让。

人跟人不一样，有的人怕吃亏，不能吃亏，一觉得自己吃了亏，就面红耳赤，呼吸

变快，心跳加速，一定要找点便宜来占，心情才能平复。

另一些人怕占便宜，不能占别人便宜，如果一件事没注意，占了别人便宜，或者有占了别人便宜的嫌疑，就面红耳赤，呼吸变快，心跳加速，一定要找点亏来吃，心情才能平复。

俗话说“吃亏是福”，又说“吃小亏，占大便宜”，这两句话，还是怕吃亏的人说的。吃亏了，他心里难受啊，不平衡啊，于是就开始念咒：“吃亏是福，吃亏是福，吃亏是福，今天吃小亏，明天占大便宜！大呀么大便宜！”

真正能让的人，怕占别人便宜的人，他吃亏不是为了求福，更不是为了以后占大便宜，而是求自己心安。这样的人，容易养成让的习惯，什么事都先让、多让一点，就不会有不小心占别人便宜的嫌疑。

还有一句四川俗语，叫“吃得亏，打得堆”。这话比较准确，你能吃亏，就能团结人。团结，是一个人的事，不是大家的事。没有什么“大家要团结”，甚至“两个人要团结”，这是做不到的。只有一个人去团结其他人，这就需要他的奉献和领导力。

所以领导者能以礼相敬，以利相让，则整个团队都团结。国君能以礼相敬，以利相让，则全国人民都团结。

一人贪戾，一国作乱。

张居正讲解说：“若为君的，不仁不让，好利而取民无节制，背理而行事乖方，则一国之人，也都仿效，而悖乱之事由此而起矣。”

如果那国君与民争利，人民也看见国君一心取利，则全国悖乱，人人唯利是图，温

良恭俭让全无，社会风气就不可收拾了。

所以领导者不能怪下面的人不好，都是你自己带出来的。做企业也一样，你若认为公司风气不好，肯定是老板不好。若是公司坏人多，唯一原因就是老板太坏。

其机如此。

机，朱熹注：“发动所由也。”张居正注：“机关发动处。”

领导就是发动机，所以——

此谓一言僨事，一人定国。

僨，是败坏、破坏。一言僨事，就是一句话说错，就会坏事。

一人定国，张居正讲解说：“人君若一身行得好时，便能安定其国。”

切己体察，如果你是一个企业领导、一个部门经理、一个小组组长，那么，这一个公司、一个团队、一个小组的气象，都是你一个人的作派决定的。

其机如此。

清洗词语

原文

尧舜帅天下以仁，而民从之。桀纣帅天下以暴，而民从之。其所令反其所好，而民不从。是故君子有诸己而后求诸人，无诸己而后非诸人。所藏乎身不恕，而能喻诸人者，未之有也。故治国在齐其家。

尧舜帅天下以仁，而民从之。桀纣帅天下以暴，而民从之。

张居正讲解说，帅，就是率、率领。尧舜之为君，存的是仁心，行的是仁政，是以仁率领天下。那百姓看着尧舜的样子，也都被感化，相亲相让，而从其为仁。

桀纣之为君，存心惨刻，行政残暴，是以暴率领天下。那百姓看着桀纣的样子，也都效尤，欺弱凌寡，而从其为暴。

其所令反其所好，而民不从。

如果国君要求大家的，与他自己喜好的东西相反，人民是不会听从的。

领导者是大家的表率，上行下效，是自然的事理，如果人君自己是自私、虚伪、残暴、贪婪之人，却要求人民无私、诚实、仁义、奉献，那人民是不会听从的。

如果老板要求大家为公司奉献，结果却都是奉献给他。而他自己对员工、对客户、对社会、对他人却并没有奉献精神，只是刻薄为己，那员工也不会听从他了。

所以有时我们看别人事业做得很大，老想学，学他是怎么做的，却往往看不到他人格的优点，看不到他对员工的仁义，看不到他对社会的情怀。没有这个，你就不是那人，做不成那事。因为没有仁义，没有情怀，就没有那份心，就没有那个眼光，很多东西你就看不到。而别人却能看透你。

是故君子有诸己而后求诸人，无诸己而后非诸人。

所以君子自己先具备的德行，才要求别人具备。自己先没有的毛病，才要求别人没有。

如果你自己都没做到，却要求别人做到，当你说这些要求的时候，大家看着你，就会觉得你面目可憎、狰狞，人人心里都明白你的无耻，没有人会听你的。

所藏乎身不恕，而能喻诸人者，未之有也。

藏，是存。恕，是将心比心。喻，是口头告诉、知晓、明白。

你自身具有的东西，善或者恶，要将心比心。自家有了这善，然后责成人，劝勉他为善；自家去除了这恶，然后说人不是，使他改正这恶，这就是将心比心，推己及人，就是恕道。如果反过来，你自己不能有善而无恶，你自己就是个恶人，却要责人之善，正人之恶，那就是己身不恕。如果这样居然还能晓喻他人，使人向善，那是绝无此理，“未之有也”。

这里又提出了儒家一个重要的价值观——恕道。

恕，上面一个如，下面一个心，就是如心，就是同理心，就是将心比心，具体表现在两个方面：

一是推己及人，要求别人做到的，自己就先做到；希望别人怎样，自己就先怎样。修身、齐家、治国、平天下，就是推己及人，由近及远，从自己到全世界，这也是恕道。

所以作为领导者，每当你要对大家有所要求时，先要检查一下自己做到没有。如果没有，你就要明白，大家都会在心里鄙视你，你的要求也不可能实现。

二是“己所不欲，勿施于人”。你不希望别人对你做的，就不要对别人做。这一条很重要，我们可能每天都会对别人做一些不希望别人对自己做的事。多想想这一条，警醒一下，就是修身了。

原文

《诗》云：“桃之夭夭，其叶蓁蓁。之子于归，宜其家人。”宜其家人，而后可以教国人。《诗》云：“宜兄宜弟。”宜兄宜弟，而后可以教国人。《诗》云：“其仪不忒，正是四国。”其为父子兄弟足法，而后民法之也。此谓治国在齐其家。

华杉详解

《诗经》道：“出嫁的新娘就像春天的桃花，面庞娇美，枝叶繁盛。这新娘到了夫家，一定使家庭和美。”能使家庭和美，就可以母仪天下，教导国人。

《诗经》道：“做哥哥的能让弟弟感到舒服，做弟弟的能让哥哥感到舒服。”能让兄弟和睦，才可以教导国人。

《诗经》道：“容貌庄重严肃，才可以教导四方。”

为什么治国必先齐家，因为只有我们能成为家族的榜样，我们的所作所为能影响父子兄弟，让他们乐意效法，我们才有可能让天下人效法。如果在家里都没威信，家人都不信服你，你如何服一国之人？家人都不爱戴你，你如何得一国之爱？

这就给我们修身、齐家、治国、平天下提供了明确的指引，每个人都知道该怎么做，从哪儿做起。

以上是传文的第九章，讲齐家治国。

絜矩之道

原文

所谓平天下在治其国者，上老老而民兴孝，上长长而民兴弟，上恤孤而民不倍，是以君子有絜矩（xié jǔ）之道也。所恶于上，毋以使下；所恶于下，毋以事上；所恶于前，毋以先后；所恶于后，毋以从前；所恶于右，毋以交于左；所恶于左，毋以交于右。此之谓絜矩之道。

华杉详解

絜是度量，矩是尺子。絜矩之道，就是规范、示范，就是你要别人怎么做，你就自己先怎么做。所以在上位的人孝敬老人，民间就会兴孝道；在上位的人尊敬兄长，民间就会兴悌道；在上位的人抚恤孤儿，人民就不会背叛。

第二层意思是，你希望他人怎么对你，你就怎么对人；你不希望别人怎么对你，你就不要这样对人。这里的你和人，不是相互关系，不是你希望A怎么对你，你就怎么对A；而是你希望A怎么对你，你就怎么对B。

所以，你不希望上级怎么对你，你就不要那样对你的下级；你不希望下级怎么对你，你就不要那样对你的上级；你不希望在你前面的人给你留下什么手尾，你就不要留手尾给后面的人；你不希望在你后面的人给你使什么手脚，你就不要给前面的人使手脚。

这就是絜矩之道。

朱熹说：如果我不希望我的上级对我无礼，那我就以此来量度我下级的心思，也不敢粗暴地驱使下级。如果我不希望我的下级对我不忠心，我也以此来度量我上级的心思，必不敢对他不忠。至于前后左右的人，都是这样，所以我要把握的原则很简单，而所能推及的范围很广阔，这就是平天下的要道！

举个例子。在我们的经营中，如何能让客户不拖欠我们的款项呢？就是我不要拖欠供应商的款项。因为当你抱怨客户拖欠的时候，你也在毫不在意地拖欠你的供应商。那么，难道你不拖欠供应商，你的客户就也不拖欠你了吗？我们不该这样想，你既然有不拖欠的要求，就要先要求自己。

张居正说：这就是将心比心，将人比己，体察无不周全；用自己的心态对照来与别人相处，处之无不恰当。上、下、左、右、前、后，都均齐方正，这就像那匠人做一个方形的器皿，都是用尺子来量好的，没有一条边不是方方正正，所以叫作絜矩之道。

这里我们学到了一个非常重要的道理，人与人之间的关系不是相互的，不是一一对应的，不是“你怎么对我，我就怎么对你”，不是“我希望你怎么对我，我就怎么对你”，而是我希望别人怎么对我，我就怎么对你。我怎么对你，和我有关，和你无关，因为絜矩之道，是示范给所有人的。

企业生产管理上强调“不把次品留给下一道工序”，就是这个道理。一个产品经过几十道工序才能出厂，结果出了次品，这问题出在哪道工序呢？要复盘查个底朝天。如果检查次品不是靠完成生产后的最后一道质检工序，而是靠每一道工序的工友，所有人都有强烈的不把次品传给下一道工序的意识，这就是车间里的絜矩之道了。

在社会中，“不给别人添麻烦”就是社会的絜矩之道。在这方面，日本社会有很强的意识。比如，东京街头没有一个垃圾箱，每个人的垃圾都自己带回家处理，这就是所有人都有“不给别人添麻烦”的意识。在日本人的相互交往中，“给您添麻烦了”是经常听到的抱歉。我们都讨厌别人给自己添麻烦，但是却经常随意给别人添麻烦。那马路上乱停车、乱开车的，连自己的命都不顾，你就更别指望他考虑别人

了。

当人和人之间起了冲突，所谓“你不仁，莫怪我不义”，这就是不义。因为自己已经决定不义了，必然在其他地方还要收到不义之报。你不仁，那是你的事，而我对你仁义，是我的事，和你怎么对我没关系，因为我对所有人都仁义，我这里只有仁义而已。这就是絜矩之道了。

这里有两条要反复强调一下：

第一条就是人和人之间的关系不是一一相互对应的，而是一个标准对所有人的，在报仇和报恩上面，都是这样。先说报仇：

《论语》记载：

或曰：“以德报怨，何如？”子曰：“何以报德？以直报怨，以德报德。”

有人问孔子：“以德报怨，怎么样呢？”孔子回答说：“以德报怨的话，用什么来报德呢？要以直报怨，以德报德。”

问题来了，以直报怨，什么是“直”？《论语》里没讲。朱熹注解，至公而无私就是直。张居正说，“不避私嫌而废夫除恶之公典”就是直，意思是不要自己做好人，去把公家惩罚恶人的法令废了。钱穆说，公平无私就是直。

直，就是该怎样就怎样，你不要“替天行道”，也不要报复过当。

在报恩上，是要感恩，而不要报恩。受了别人的恩，不要当个负担，成天想着怎么报答，这就成了利益交换，老想还人家情。这情，你可不一定还得起。但你要用一颗感恩的心去对社会，对所有人。别人帮助你，是因为别人有能力。当你有能力，

你也要去帮助其他人。同样，当你帮助别人时，也要不图回报。求仁得仁，你就已经得到回报了。

第二条呢，是在“仁义”这个问题上，不要太自信，以为自己多么仁义。为什么《心太软》这首歌这么流行呢？就是因为人人都觉得是自己心太软，别人心太黑。这就容易产生“你不仁，莫怪我不义”的心态。但是，所谓的“你不仁”，也只是“我”的一家之言，别人不一定这么看呢！前面讲正心的时候不是讲了吗，“身有所忿懣，则不得其正；有所恐惧，则不得其正；有所好乐，则不得其正；有所忧患，则不得其正”。我们总是被自己的情绪、利欲和好恶所控制，没那么公正。当你说别人“你不仁”的时候，人家未必真有那么“不仁”，而当你说出下一句“莫怪我不义”的时候，你肯定就是“不义”的了。

上下级之道

原文

《诗》云：“乐只君子，民之父母。”民之所好好之，民之所恶恶之，此之谓民之父母。

华杉详解

这是《诗经·小雅·南山有台》的句子。只，是语气助词。这句诗讲的是，君子能絜矩而以民心为己心，则爱民如子，而民爱之如父母矣。

上下级之道，上级对下级，一是要照顾他，培养他，成就他；二是要能驱使他。西点军校对将道有一个要求：“心里始终装着下属的利益，并且有能力让对方明白这一点。”你心里始终装着他，就是“民之所好好之，民之所恶恶之”，他喜欢的你

也喜欢，他讨厌的你也讨厌，就能将心比心，推己及人地成就他。他也明白你心里装着他，所以就愿意为你所驱使。

原文

《诗》云：“节彼南山，维石岩岩，赫赫师尹，民具尔瞻。”有国者不可以不慎，辟则为天下僇（lù）也。

华杉详解

这句出自《诗经·小雅·节南山》。师尹，是周朝的太师尹氏。辟，是偏僻。僇，同戮，是刑戮。

诗人说：“巍峨南山，岩石耸立。赫赫尹太师，百姓仰望您。”在上位的人，为万众仰望，所有人都盯着你。如果不能行絜矩之道，而好恶殉于一己之偏，则会身弑国亡，造成天下大戮乱矣。

原文

《诗》云：“殷之未丧师，克配上帝；仪监于殷，峻命不易。”道得众则得国，失众则失国。

华杉详解

这句出自《诗经·大雅·文王》。意思是，殷朝在还没丧失民心的时候，也是上符天命的。咱们应该以殷朝作为戒鉴，守住天命并不是一件容易的事。这就是说，得到民心就能得到国家，失去民心就会失去国家。

刘邦和项羽的钱财观

原文

是故君子先慎乎德。有德此有人，有人此有土，有土此有财，有财此有用。

华杉详解

张居正说，观上文所论，天命人心之得失，都在于能絜矩还是不能絜矩。可见在上位的君子，最要紧的是修德，是明明德，事事都该谨慎，下格物、致知、诚意、正心、修身的功夫，以谨慎在己之德，不使有怠忽昏昧，则己德克修，而絜矩之本立矣。

有了德，就有了人，有人，就是得众，得到大家的支持拥护，百姓都感化归顺你。

远方的百姓都感化归顺你，那百姓所住的地方，也就归你管辖，这不就成了你的国土吗？这就是“有人此有土”。

有了土地，那土地中所产的诸般货物，自然都来贡献，岂不是有了财？

既有了财，则国家所需的诸般用度，自然足以供给，岂不是有用？

这就是君德既慎，则民心自归，其得众得国而有财用的原理。

原文

德者，本也；财者，末也。

华杉详解

德是本，财是末。这又是要我们知道本末先后的道理。前面讲过“物有本末，事有始终，知所先后，则近道也”，知道什么是根本，什么是原理，什么是底层逻辑，就得道了。德，就是成功的底层逻辑，就是原理，就是原则。有的人天生有德，生知安行，人人都喜欢他，都愿意帮助他，跟随他，愿意让他好，不愿意看到他不顺利、不开心。这样的人就是心如明镜，“本来无一物，何处惹尘埃”。而普通人呢，就要时刻戒慎恐惧，不能放松自己，保持紧张，尾巴夹紧，“时时勤拂拭，勿使惹尘埃”。

这要看你的“舒适区”在哪里。仁者，天下之广居，居仁行义。如果你的舒适区就是仁德，住在仁德这间大屋子里，那居仁行义就舒服得很！如果你的舒适区是满足自己的私欲，那你要行仁德，就要时刻提醒自己，时刻努力，要对自己有严格的要求。

孔子到了七十岁，才“从心所欲不逾矩”，居仁行义，把仁德作为舒适区了。

原文

外本内末，争民施夺。

华杉详解

争民，是使民争斗。施夺，是教民劫夺。

德是本，财是末。如果颠倒过来，把德看作是身外之物，不思谨慎，而把财看作是自家的，专去聚敛，那百姓看见上位的人如此，便都会仿效，人人以争斗为心，劫夺为务，这都是在上位的人教他的。所以说争民施夺，在财货上不能絜矩的，其危害如此。

《孟子》开篇第一章，就是讲争民施夺的道理。

孟子见梁惠王。王曰：“叟！不远千里而来，亦将有以利吾国乎？”

孟子对曰：“王何必曰利？亦有仁义而已矣。王曰：‘何以利吾国？’大夫曰：‘何以利吾家？’士庶人曰：‘何以利吾身？’上下交征利而国危矣。万乘之国弑其君者，必千乘之家；千乘之国弑其君者，必百乘之家。万取千焉，千取百焉，不为不多矣。苟为后义而先利，不夺不餍。未有仁而遗其亲者也，未有义而后其君者也。王亦曰仁义而已矣，何必曰利？”

梁惠王问：“老人家，你不远千里而来，能给我的国家带来什么利益呢？”

孟子一句话就顶回去了：“大王何必说利益，我这里只有仁义而已！您也只需要仁义，不需要利益。如果大王说：‘怎样才对我的国家有利？’大夫也会说：‘怎样才对我的家族有利？’一般士子老百姓也会说：‘怎样对我自身有利？’上上下下，你想从我这儿取利，我想从你那儿取利，那国家就危险了。

“在拥有一万辆兵车的大国，杀掉国君的，必然是有一千辆兵车的大夫。在拥有一千辆兵车的小国，杀掉国君的，必然是有一百辆兵车的大夫。

“一万辆兵车的国家，那大夫就有一千辆；一千辆兵车的国家，那大夫就有一百辆。这都不算少了吧！但如果先利后义，那大夫不把国君的产业全夺去，他是不会满足的！

“从来没有仁者遗弃他的父母的，也从来没有讲‘义’的人却对他的君主怠慢的。大王只讲仁义就行了，为什么要讲利益呢！”

孟子讲的道理，其实非常简单，非常清楚。你琢磨别人的利，你手下的人也会琢磨

你的利。《论语·季氏》中讲，季孙氏图谋要攻打颛臾，冉有和季路来告诉老师。孔子说：“吾恐季孙之忧，不在颛臾，而在萧墙之内也。”季孙氏想得到颛臾城，就找个理由说颛臾对他有威胁，担心颛臾以后会对他不利，但我看，他要担心的不是颛臾，而是他自己那些所谓的心腹！后来呢，果然被孔子说中，季孙氏家臣阳虎作乱，胁迫季孙氏，攫取了鲁国的摄政权力。当然，阳虎的权势也没能保持下去，很快也倒台流亡了。

不管干什么事，你一个人是干不了的，总得有人跟你干。如果你仁义，跟你的人也仁义；如果你逐利，跟你的人也逐你的利。所以你的所谓心腹也不可靠。你的心腹之人，正是颠覆你、杀得你的后人片甲不留的人。所以逐利者最重要的，是防着萧墙之内的自己人。

防不防得住呢？

防不胜防。

三千年历史结论很清楚——防不住！

再说这梁惠王，他的先祖建立魏国时，是韩赵魏三家分晋，三个大夫联手灭了他们的主君，把晋国分了。

所以梁惠王和孟子，不是一个逻辑的人，遵守的游戏规则也不一样，鸡同鸭讲，说不到一块儿去。战国七雄都谋利，最终获胜的，是最能谋利的秦国。但秦国的胜利很短暂，二世而亡。人人逐利，天下就这么来回折腾。

程颐把义利之辨的逻辑说得很清楚：“君子未尝不欲利，但专以利为心则有害。唯仁义则不求利而未尝不利也。当是之时，天下之人唯利是求，而不复知有仁义。故

孟子言仁义而不言利，所以拔本塞源而救其弊，此圣贤之心也。”

意思是，君子未尝不想得到利益。但是如果你一心想着利益，眼里只盯着利益，那就对你有害。行仁义，不求利，未尝不得利。在当时，天下之人都利欲熏心，所以孟子只讲仁义，不讲利益，拔本塞源，以救时弊，这就是孟子的圣贤之心。

今天也是一样，如果一个公司，成天开会研究“怎么能挣钱”，那真不知道这钱从哪儿挣！所有的生意都能挣钱，你都去做吗？你到底是干啥的？你对社会有什么用？你准备贡献什么出来？讲利益不讲仁义的人，他无论入到哪一行，都会觉得入错行了，因为都没有别的行业赚钱，所以他老转行，最后一辈子什么也干不成，饭都吃不上。

如果一个老板，在公司会议室谈及顾客的时候，言语轻佻，没有尊重，只跟大家研究怎么挣顾客的钱，而不是如何行仁义，让客户得到超值的回报，那么他的员工，也会研究怎么侵占公司利益，不会好好干活。

敬神，如神在。敬顾客，也是一样。在公司开会讨论客户项目，要像顾客就坐在我们公司的会议室一样，非常尊敬；到客户公司开讨论会，也要像在自己公司内部讨论一样，直来直去，没有差别。这，就是仁义。在公司会议室骂客户，到客户会议室装孙子，这就是逐利。

一心逐利，就是心术不正。作为领导者，你的心术不正，你的公司上上下下就没有一个地方正得了！凡是利益集团，都没有共同利益，都是各为其利，随时相互背叛。只有理想集团，才有共同愿景。

《大学》里讲，诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下，孟子希望先给梁惠王正心，心不正，一切无从谈起。

原文

是故财聚则民散，财散则民聚。是故言悖而出者，亦悖而入；货悖而入者，亦悖而出。

华杉详解

所以，财聚民散，财散民聚。

钱重要还是德重要，对着书本的时候道理都清楚明白，对着钱的时候，视线就模糊了。贪念一起，什么道理都灰飞烟灭。不该取的钱不取，还相对容易做到，到自己手的钱要分出去，那是万箭穿心，痛不欲生。

项羽就是这样的人。

刘邦曾经问韩信：你怎么不跟项羽，跑来跟我呢？项羽是什么样的人啊？

韩信说：“项王见人恭敬慈爱，言语呕呕，人有疾病，涕泣分食饮，至使人有功当封爵者，印刓（wán）敝，忍不能予，此所谓妇人之仁也。”意思是，项王是一个恭敬慈爱的人，说话和气。士兵生病，他能关心落泪，把自己的食物分给他改善伙食营养。但是，当别人有功劳，该加官进爵封赏钱财的时候，他就受不了了。印刓敝，这三个字非常形象！刓，就是刻。给人家的官印刻好了，他却舍不得给出去，因为给出去之后，下个月就要给人加工资啊！于是他就把那印抓在手上，磨蹭啊磨蹭啊，印角都磨光了磨破了，还没给出去！

韩信把项羽损得够呛！不过，刘邦确实是财散人聚的模范，而项羽是财聚人散的典型。最后，项羽的人要么投奔了刘邦，如韩信；要么被刘邦买通做了间谍，比如项羽的叔叔项伯，项羽死后，项伯被封侯，赐姓刘。

要想公司兴旺，老板就要不爱钱，肯分配，不能说“以后公司好了，一定让大家过上好日子”，而是要“先分钱”，在一开始就有分配机制。

下两句“言悖而出者，亦悖而入；货悖而入者，亦悖而出”，这里的“悖”是违背、不合理，“言”是言语，“货”是财货。你将不讲道理的话加之于人，别人也会用不合道理的话回敬你；你的财货来路不明，也就会不明不白地失去。

这两条我们应该有很多体会。当别人对你言辞不逊的时候，你想一想，多半是你之前哪句话刺伤了他，是你自己的作用力带来的反作用力。所以，我们随时都要警醒，不要“言悖而出”，不要给自己制造敌人。

防止“言悖而出”很难，拒绝“货悖而入”就更难了，好在一般人没有“货悖而入”的机会。不过，你去看那些倒台的富豪，多是因为“货悖而入”。如果是自己踏踏实实经营挣的钱，就不会一夜成空。可当财货本身就是巧取豪夺得来，是“财悖而入”的，又不小心“言悖而出”，触发了祸机，这样就会“财悖而出”了。

人间国宝

原文

《康诰》曰：“惟命不于常。”道善则得之，不善则失之矣。

华杉详解

前面说，君子要先慎乎其德，则有人、有土、有财用，这是能絜矩的；而外本内末，悖入悖出，是不能絜矩的。接下来又是引经据典，反复叮咛。

先引用《康诰》的话：“天命或留或去，是不会始终常在的。”这就是说，行善便

会得到天命，不行善便会失去天命。

我们不把这天命拿去衡量皇上，只衡量我们自己。所有的成功者，都算是得了天命，但是，如果没有儒家的戒慎恐惧、保持正心诚意、警醒努力，那就很容易被顾客、被市场、被时代抛弃。

我们想要什么呢？最基础的是想要安全，然后呢，想要领先。但是，惟命不于常，无论是安全，还是领先，都不是一劳永逸的，都需要不断地获取，一松劲就没了。

原文

《楚书》曰：“楚国无以为宝，惟善以为宝。”

华杉详解

《楚书》说：“楚国没有什么是宝，只是把善当作宝。”

楚国之宝的故事是，在春秋时，晋楚两国最强，相互攀比夸富，楚国大夫王孙圉出使晋国，晋国赵简子问他：“你们楚国的白珩（héng，一种玉器）不错呀！其他还有什么国宝呀？”

王孙圉昂然对着简子道：“白珩不是什么国宝。楚国人引以为国宝的，不是金玉珠饰，而是有德之人。比如观射父，他善于辞命，出使四方，能使各诸侯敬重我国。还有左史倚相，他善于祝史，使上下鬼神无有怨痛于楚国。这便是楚国之宝了。要说白珩，只是先王的一个小玩具，算不上什么宝焉。晔器之美，在楚国不算宝。”这一席话把赵简子说得垂头丧气，默默无言。那王孙圉也是楚国之宝了。

原文

舅犯曰：“亡人无以为宝，仁亲以为宝。”

华杉详解

舅犯说：“流亡在外的人没有什么是宝，只是把亲族仁爱当作宝。”

舅犯是晋文公的母舅，名狐偃，字子犯。当初晋文公重耳避骊姬之难，逃亡在外，所以叫亡人。到了秦国时，他的父亲晋献公薨逝，秦穆公劝重耳兴兵回国夺位。舅犯对晋文公说：“我们流亡在外的人，不以富贵为宝，以爱亲为宝。如果亲人去世，家里都在办丧事，咱们没有哀伤思慕之心，却兴兵去争国，便是不爱亲了，虽得国，不足以为宝。”所以晋之所宝，不在于得国而在于仁亲，这也是不“外本内末”的意思。

嫉贤妒能是公司最大的恶

原文

《秦誓》曰：“若有一介臣，断断兮无他技，其心休休焉，其如有容焉。人之有技，若己有之，人之彦圣，其心好之，不啻若自其口出，实能容之，以能保我子孙黎民，尚亦有利哉。人之有技，媚疾以恶之，人之彦圣，而违之俾不通，实不能容，以不能保我子孙黎民，亦曰殆哉。”

华杉详解

《秦誓》是秦穆公告诫群臣的语录。断断，是诚恳的样子。技，是才能。休休，是平易宽宏的样子。彦，是俊美。圣，是通明。媚疾，是妒忌。违，是拂逆。殆，是危殆。

曾子认为，平天下之道，要紧之处，在于在上位者能不以好恶喜乐为偏倚，能公正地进用贤能之才。而要贤才能得以进用，则必须有一干好大臣，付之以进退人才之任。而不是用那嫉贤妒能者，阻断了人才进身之阶。所以，这里引用秦穆公告诫群臣的话说：

“如果有这样一位大臣，他真诚纯一，不逞一己之能，平易正直，宽宏大量，能容受天下之善。别人有才能，他真心喜爱，就如同他自己有一样；别人德才兼备，他心悦诚服，不只是在口头上表示，而是打心眼里赞赏。这等的人，着实能容受天下之贤才，没有虚假，若用他做大臣，将使君子在位，展布施用，把天下的事，件件都做好。这样，必能保我子孙，使长享富贵；保我百姓，使长享太平！”

“相反，若是个不良之臣，总要逞自己的本事。别人有本领，他就妒嫉、厌恶；别人德才兼备，他便想方设法压制、排挤，无论如何容忍不得，就怕别人强过他！用这种人，不仅不能保护我的子孙和百姓，乱亡之祸，可能就由他而起！”

诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下，这就是用人的诚意正心之学。

妒嫉是人性的大弱点，妒火烧起来的狠劲，比真正的深仇大恨还狠。嫉贤妒能，是一个组织、一个企业里最大的毒瘤。

为什么在公司用人上，要强调德与才的比较？德的关键不在于不干坏事，因为干坏事的毕竟是少数，德的关键就是不嫉贤妒能。如果一个人很有才干，但见不得别人比他有本事，那么你用他就只能得他一人之才。如果一个人自己没什么才干，但善用他人之才，则你用他能得天下之才，这才是子孙之福。

为什么说德者在上，贤者在侧，能者在下？因为一个能者在上，可能只逞他一人之能，还阻挡不让别人逞能。而一个德者在上，才能让所有人都逞能。

但是，可别以为只有管理人员会嫉贤妒能，老板妒嫉下属才干的，也不在少数。三国时的袁绍就是一个。官渡之战前，田丰跟他说这仗不能打，他就把田丰投进大牢，说：“等我得胜回来处置你。”结果真的大败。狱卒便去恭喜田丰，说主公知道您是对的，回来一定会释放您。田丰说：“你不了解主公，他若得胜，心情愉快，我可能还能活命；他若失败，没脸见我，一定杀我。”袁绍果然把田丰杀了。

刘邦和袁绍遇到过一样的事。刘邦要攻打匈奴王冒顿，娄敬说不能打，刘邦也是把他投进了大牢，说：“等我得胜回来处置你。”结果中了白登之围，差点没能回来。而刘邦回来之后，就赦免了娄敬，并封他为关内侯，食禄两千户。这就是刘邦和袁绍的区别。

美国伟大的企业家亨利·福特，也留下嫉贤妒能的污点。虽然亨利已成为企业家神话，将工人工资提到5美元/小时，创造了美国中产阶级。不过德鲁克说，这些伟大决策，都是他的总经理作出的，他都是反对无效被迫同意的。这总经理太伟大了，福特妒嫉得受不了，终于把他弄走了。从此福特汽车就一蹶不振，一直到老福特的孙子接班才恢复。

妒嫉是人性的大弱点，每个人都有。怎么破呢？要多读圣贤书。曾国藩说，读书能转人之性，甚至能改变人的骨相。

孟子说：“君子莫大乎与人为善。”君子之德，最高境界就是善与人同，不追求“自己的东西”，善为天下公，无我无他，与人为善。我们来看看《孟子》的原文：

孟子曰：“子路，人告之以有过，则喜。禹闻善言，则拜。大舜有大焉，善与人同，舍己从人，乐取于人以为善。自耕稼、陶、渔以至为帝，无非取于人者。取诸

人以为善，是与人为善者也。故君子莫大乎与人为善。”

这里讲德行的三个境界：闻过则喜、闻善则拜、与人为善。

子路在第一个境界，闻过则喜。子路是勇于自修自正的人，心里唯恐自己有什么错误，自己却不却不知道，所以有人给他指出来，他就特别高兴，欣然接受，心里很感激，庆幸可以改正。

大禹在第二个境界，闻善则拜。他是不自满的人，心里唯恐有什么善言不知道，有什么该做的事还没做，所以一听到善言建议，就肃然拜受，心里很感激，庆幸可以去做。

但是，子路之喜，是盯着自己身上找问题，还未能忘我；大禹之拜，是看见善言善行在别人身上，还未能忘人。至于大舜，其境界就大于子路和大禹，他认为，善是天下公共的道理，不是一人之私物，所以既不把它当成自己的，也不把它当成别人的，而是与人共有其善，同行其善。如果看见自己的做法不好，而别人的好，就马上舍己从人。

大舜的境界，就是《秦誓》里秦穆公想要的境界了，看见别人身上的本事，就好像自己有本事一样高兴。因为那本事，既不是别人的，也不是自己的，而是国家的，公共的，赶紧给用上！

我们公司任何人有本事，那都是公司的本事。公司的本事，不就是我们大家的本事吗？所以，没有什么我的、他的之分。

舍弃自己的思想，吸取别人的做法，完全没有一丝一毫的勉强，人己两忘，形神俱化，这就叫善与人同。

这里很关键。我们爱听的，都是“与众不同”，都要做一个与众不同的人。学人家一点东西，非要把它“消化吸收，变成自己的东西”，夸一个人有学问，就会说他“有自己的东西”。

这就是病，就是病根，见不得别人，忘不了自己。

大舜把这个问题说透了，善为天下公。一件事情，只有一个道理，正确答案只有一个，你接触到了，总是从别人身上接触到的，那就马上去做，别把它当自己的或者别人的，和他一样去做就是了。

大舜从种庄稼、制陶器、打鱼到成为天子。他做农民，做陶工，做渔夫，做天子，没有一件事不是跟别人学的。取人之善，为之于己，这就是“与人为善”。

这里要厘清一个重大误解，另一个“词典错误”——与人为善，不是对别人好。与，是“善与人同”的“与”，看见别人有好的思想、好的做法，我马上向他看齐，和他一样。圣人之心，至公至虚。至公，则善为天下公，他身上这善，也不是他的私物，而是天下公共的道理，我取之有理。至虚，则人己两忘，我既不羞耻自己怎么跟他学，也不觉得学的是他的，我只是在他这里发现了天下公共之善，也为天下行这公共之善。

人常犯的毛病，是以聪明自用，经常夸人说：“我看得上的人，还真不多！您算是一个！”或者说：“我这个人很少服别人的！但是对您，我是真服！”这话就是毛病，既不能忘我，又不能忘人，这样的人，就不能与人为善了。什么叫“服”？就是心里时刻都装着一颗“胜心”，认一回“输”，弄得跟过年似的，要纪念一下。

孟子说，君子莫大乎与人为善，君子之德，没有比与人为善更伟大的了。要去除私心、胜心、妒忌心，无私无我，诚意正心。

敢于得罪人，才是君子

原文

唯仁人放流之，迸诸四夷，不与同中国。此谓唯仁人为能爱人，能恶人。

华杉详解

碰到这种嫉贤妒能的人，对国家危害最大，有仁德的人必深恶而痛绝之，把他们驱逐，流放到四夷，不让他们居住在国中。因为对这样的人要严加防范，不是你简单地不用他就行了。他会造谗结党，倾陷害人。所以一定要把他撵走，撵得越远越好。这就是孔子说的仁者的“好恶之道”。

《论语》里记录了孔子的这句话：“唯仁者能好人，能恶人。”

意思是，只有仁者能真心地喜欢某人，能真心地厌恶某人。或者说，能帮助人，也不怕得罪人。

好恶之心，人人都有。但是自己先有了私心，好恶也不得其正。因为有所谋求，或有所顾虑。喜欢的，不敢表白；厌恶的，假装附和。

我们为什么老说做人太累，是因为自己有了私心，有了谋求顾忌，那就累了。无欲则刚，无求则乐，少一分私心，多一分自由快乐。

仁德之人，对于喜欢的，必会发扬光大，光明正大地喜欢；对于厌恶的，必是希望人人厌弃，要拿麦克风表达自己的厌恶。

所以说仁者必有勇。心中有了仁，有了价值观，就对世界有了要求，也有了勇气。

钱穆说，如果人人都能明明白白拿出一颗仁德之心，把自己的好恶直接表达出来，则人道自臻光明，风俗自臻纯美，人群形成一正义快乐的人群，而恶不能留存。

反过来，那不仁之人，心所喜，不能好；心所厌，不能恶。连好恶都不得其正。慢慢地，心就退化了，良知也退化了，勇气没有了，心气都没有了，觉不出好恶，觉不出是非，就变得没有人格。

能把自己的好恶说出来，也是正心，好恶得其正。

如果看见坏人坏事，连说出来的勇气都没有，甚至假意附和，做好好先生，这就是孔子说的“德之贼”。

子曰：“乡愿，德之贼也。”

孔子最最痛恨的人——乡愿。乡愿，就是好好先生，到什么山唱什么歌，见人说人话，见鬼说鬼话，不人不鬼说神话，跟谁都亲热，都能说到一块儿，跟谁都立场观点一致。但是，人们的立场观点总是不一致的，如果他跟谁都一致，那他一定是两面三刀，欺骗了其中一些人，或者欺骗了所有人。

一个正常人，他总是要表达自己的主张，顺着自己的心意，找到自己的同类。物以类聚，人以群分嘛！如果一个人，他对谁都附和，对谁都取悦，跟谁都一致，他肯定有所图。他图什么呢？无非是欺世盗名谋利。

《论语·子路》中说：

子贡问曰：“乡人皆好之，何如？”子曰：“未可也。”“乡人皆恶之，何如？”子曰：“未可也。不如乡人之善者好之，其不善者恶之。”

乡里人都喜欢他，如何？不如何！

乡里人都厌恶他，如何？不如何！

最后孔子说，不如乡里的好人都喜欢他，乡里的坏人都厌恶他。

一个人，他应该立场坚定，形象鲜明，表里如一，一以贯之，始终不变。这样，与我志同道合者，我们一起来；与我道不同者，我们敬而远之，这才叫个人。见谁都想取悦，或者色厉内荏，有利必趋，有害必避，只要有利益他就能妥协，那就是小偷，是骗子。孔子说，德之贼也，那就是贼。

用人黜人，都要快

原文

见贤而不能举，举而不能先，命也。见不善而不能退，退而不能远，过也。

华杉详解

命，郑玄注解，这里当作“慢”。

贤人能利国家。在上位的人，如果不知道他是贤人也就罢了，但明知道他是贤人，却不能举用；或者虽然举用，又迟疑延缓，不能早先用他，这就是以怠忽之心待贤人了。岂不是慢？

不善之人，妨贤病国，去之不可不远也。如果在上位者不知道他的恶，也就算了，但明知道他是不善的人，却不能退黜；或者虽然退黜，又优柔容隐，不能退得远远的去，那就是以姑息之心待恶人了。岂不是过？

对贤能的人任用要快，不要怕用错，因为你很谨慎地选出来的人也可能会错。你也不要觉得他还不够成熟，你把担子给他挑上，他就成熟了。人的成熟，不是等来的，而是在挑战中练出来的。你也不要觉得他还稚嫩，气势还不够，钱是英雄胆，你多给他钱，他就气宇轩昂了。

反过来，对害群之马的罢黜也要快。因为他妨贤病国，不是他一个人的问题，还会把其他人带坏，或者让贤者气郁。这个智慧是黄帝的典故，出自《庄子·杂篇·徐无鬼》：

黄帝将见大隗乎具茨之山，适遇牧马童子，问涂焉，曰：“若知具茨之山乎？”曰：“然。”“若知大隗之所存乎？”曰：“然。”黄帝曰：“异哉小童！非徒知具茨之山，又知大隗之所存。请问为天下。”小童曰：“夫为天下者，亦若此而已矣，又奚事焉！”小童辞。黄帝又问。小童曰：“夫为天下者，亦奚以异乎牧马者哉？亦去其害马者而已矣。”黄帝再拜稽首，称天师而退。

黄帝到具茨山去拜见大隗，正巧遇上一位牧马的少年，便向牧马少年问路，说：“你知道具茨山吗？”少年回答：“知道。”又问：“你知道大隗居住在什么地方吗？”少年回答：“知道。”黄帝说：“这位少年，真是了不起啊！不只是知道具茨山，而且知道大隗居住的地方。请问怎样治理天下？”少年推辞不说，黄帝又继续追问。少年说：“治理天下的人，与这牧马的人有什么两样呢？也是去掉其中的害群之马罢了。”黄帝听了叩头至地行了大礼，口称牧童“天师”而退去。

用人黜人，都要快！

好恶之道

原文

好人之所恶，恶人之所好，是谓拂人之性，灾必逮夫身。

华杉详解

前面说，仁人能爱人，能恶人，是尽絜矩之道的；见贤不能举，见不善不能退而远，是不尽絜矩之道的。这里接着说，那谗邪乱政之人，是人所共恶的，本该退而远之，却因为他能投我所好，满足我的私欲，反而去信用他，这便是好人之所恶；那尽忠为国的善人，是大家都喜欢的，本该举用他，却因为嫌弃他拂逆自己的私欲，反而疏远他而不用，这便是恶人之所好。好恶本是人的天性，大家都喜爱的，你却厌恶；大家都厌恶的，你却喜爱，这就是违背了人的本性，违背了人性，就失了人心，失了人心，就丢了天命，将见丧家败国，灾害必及于其身。

张居正说，这就是前面讲的“辟则为天下戮也”。好恶是人君最要紧处，如果好恶不公，举措失当，不仅民心不服，而且那爱民的好人都会被撵走，害民的奸臣却都在位，天下将受无穷之祸。祸既流布于天下，怨必归之于一人，这人就成了独夫民贼，这是自然之理。

在上位者，要特别注意自己的好恶。因为你周围的人都会研究你的好恶，迎合你的好恶。如果你的好恶不得其正，则奸邪之臣围拢上来，忠义之士排挤出去，整个组织就烂掉了。全体员工都会把怨恨归结于你，你却还不知道。

《管子》中记录了管仲的话：“凡民从上也，不从口之所言，从情之所好者也；故上之所好，民必甚焉。”下属跟着领导走，不看领导嘴上说什么，而是观察琢磨领导喜欢什么。凡是领导喜欢的，下面的人必然加倍喜欢。

《礼记·缙衣》：

子曰：“下之事上也，不从其所令，从其所行。上好是物，下必有甚者矣。故上之所好恶，不可不慎也，是民之表也。”

孔子说：下面的人跟着上面的人做事，不是服从于上面的人发号施令，而是信服其实际言行。上面的人喜欢这样东西，下面的人一定更喜欢。因此，上面的人对于喜欢与不喜欢，不可以不慎重，因为这是民众的表率呀。

所谓“不怕领导讲原则，就怕领导没爱好”。领导的爱好，就给奸邪之人带来了机会。孟子说，有两种奸邪之人，长君之恶与逢君之恶。长君之恶其罪小，逢君之恶其罪大。

长君之恶，是助长国君的恶性，所谓助纣为虐。不过，孟子说，长君之恶，那还算小罪，因为他只是不敢违抗君主，或不舍得因违拗而失去权位，于是就听命行事。而逢君之恶，才是大罪。什么是逢君之恶呢？朱熹说：“君之恶未萌，而先意导之者，逢君之恶也。”那国君本来没想到要去干的坏事，他引诱国君去干。或者国君虽然想干，但还不敢干，不好意思干，因为毕竟良知未泯，知道那样不应该。而这时候，有奸恶之臣加以逢迎，给国君找出理论依据，帮助他自欺欺人，让他毫不顾忌地去干。这才是最坏的家伙。

子曰：“知之者不如好之者。”又说：“吾未见好德如好色者也。”人是有理性的，但归根结底是感性的，管理自己的好恶，修养自己的好恶，改变自己的好恶，这就是功课。还有存天理、灭人欲，天理是不舒服的，而人欲是舒适区，等到了从心所欲不逾矩的境界，就是好恶得其正了，舒适区和天理区就重合了。

忠，是发自内心尽心尽力

原文

是故君子有大道，必忠信以得之，骄泰以失之。

华杉详解

君子，是在上位的人。君子要有大道，这大道，是指居上位而修己治人之道，就是絜矩之道。忠信和骄泰呢，朱熹讲解说：“发己自尽为忠，循物无违谓信。骄者矜高，泰者侈肆。”

发己自尽的发，是发自内心；自尽，是尽心尽力，毫无保留，不遗余力，这就是忠。在讲忠恕之道时，朱熹也说过：“尽己之心曰忠，推己及人曰恕。”我们对人忠不忠呢？替人办事时，说“我尽力而为”，基本就是有所保留，做到哪儿算哪儿，不准备尽力。一定要尽心，才算真正的竭尽全力，尽心尽力，这才叫忠。

曾子的三省：“吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”这里的为人谋而忠，就是要尽心尽力，不仅下对上要忠，上对下也要忠，因为你也是为大家谋一个前途，谋一个美好生活啊。传不习乎？意思是，老师教的，练习了吗？今天读圣贤书讲忠信，也不可轻飘飘地翻阅而过，而是要放在自己身上练习，我对上对下，忠不忠？信不信？对客户，对供应商，忠不忠？信不信？怎么改进？

张居正讲解说：人之好恶，之所以有公私不同，是因为其存心不同。君子的絜矩之道，也是要看他存心如何。如果他忠以尽己而不欺，信以循物而不违，则一心之中，浑然天理，于那好恶所在，才能以己及人而不差，推己及人而各当，这便得了

絜矩大道。仁人之所以能爱人，能恶人，能为民之父母，道理就在这儿。如果反过来，骄傲而矜夸自尊，舒泰而恣意纵侈，则一心之中私意障塞，于那好恶所在，不仅不肯和大家相同，而且任己之情，拂人之性，就流于偏僻了。

这里的骄泰，是只管自己舒服，这样就会从舒适到放松，从放松到放肆，从放肆到自欺欺人，无所顾忌了。而好恶之道，就是和大家一起舒服。

修身之道啊，就是要你戒慎恐惧，时刻警醒，走出自己的舒适区，走进家人的舒适区，走进全公司员工的舒适区，走进全国人民的舒适区，走近全世界人民的舒适区。什么时候修养成了，就是生知安行，从心所欲不逾矩，居仁行义，舒适区和天理区重合了。

亚当·斯密羡慕中国什么

原文

生财有大道，生之者众，食之者寡，为之者疾，用之者舒，则财恒足矣。

华杉详解

疾，是急忙。舒，是宽裕。

朱熹注解：“国无游民，则生子者众；朝无幸位，则食之者寡。不夺农时，则为之者疾；量入为出，则用之者舒。”

张居正讲解：“财用是国家百务所需，应当年年有余，以供国用。货财皆产于土地，如果务农者少，则地力不尽，货财如何能得到生产呢？所以必须严禁那游惰之人，让他们都去务农。这就是生之者众。”

凡官员的人役俸禄，都出于百姓的供给，若冗食者多，则钱粮未免虚耗，必将那冗滥的员役裁革了，只有紧要不可省的地方才存留，则冗食者少，百姓易于供给。这就是食之者寡。

国家有事，要征派徭役，但要放在农闲的时候，如果不能使民以时，正在农忙的时候却要他们去干工程，就把农事耽误了。所以要轻省差徭，禁止不必要的工作，纵然有非用民力不可的时候，也放在农闲时节，使百姓能及时去田作。这就是为之者疾。

财用出入，当有定规，必须算计一年的产出，来计划一年的预算开支。而且要善于储蓄，在三年之中，要积蓄出一年的用度，九年之中，要积蓄出三年的用度，愈积愈多，使常有宽裕。这就是用之者舒。

如此，生之者众，则有开财之源，其收入就无穷无尽地增长；用之者寡，则有节财之流，其用度就有限。民间并不为税收的聚敛所困，而政府也始终有充足的国库，常用常足。

张居正说：这是经国久远的规模，非一切权宜小术可比，所以谓之大道也。

亚当·斯密在《国富论》里，很羡慕中国没有长子继承制。当时欧洲的家族，都是长子继承制，长子继承一切土地和财产，小一点的孩子就要自己去当兵或找工作。长子继承制有什么缺点呢？就是一人拥有大片的土地，这样他对土地的产出效率就不那么关心了，他会留出大片土地供游猎赏玩之用，而不是把土地都开垦为田地。而他的身边，也必然聚集一大批清客要友，都是陪他玩，靠他的赏赐养活的。他们这一大批人，都不事生产，全是国家的蛀虫。所以，土地一定要分为小块，分田到户，让每个家庭都有一块土地来养活，每个家庭都有动力去尽其地力人力，这样国

家才能富裕。而中国正是这样的。亚当·斯密说，中国政府和百姓，都有巨大的动力去提升地力，政府组织改进灌溉和农业基础设施，百姓家家户户勤劳耕作，所以中国比我们整个欧洲还富裕。

张居正对此讲得比较具体，主要有两条。

一是对游民的态度，不事耕种，又没有正当职业、固定工作的，就是游民。朱元璋甚至说：“若有不务耕种，专事末作者，是为游民，则逮捕之。”所以中国社会少有失业问题，如果你游手好闲，于国于家都是罪，总有土地给你开荒种地。等到土地兼并愈演愈烈，失地农民越来越多，“游民蜂起”，这时就该天下大乱了。

二是讲储蓄的标准，三年存一年。《礼记·王制》说：“国无九年之蓄曰不足，无六年之蓄曰急，无三年之蓄曰国非其国也。”

民间谚语说：“家无三年之积难成其家，国无九年之积难成其国。”所以国家储蓄的标准是“九年之储”。《淮南子·主术训》说：“十八年而有六年之积，二十七年而有九年之储。”这就是中国的储蓄传统。

生财之道

华杉详解

我们继续来解读这句话：

生财有大道，生之者众，食之者寡，为之者疾，用之者舒，则财恒足矣。

生财有大道，首先要搞生产的人多，吃皇粮的人少。张居正说，就是要禁止游惰之人，让他们都去搞农业生产；裁革冗官，只存留紧要不可省的。为之者疾，就是少

派政府徭役，特别是不要安排在农忙时节，让农民及时耕种。用之者舒，是搞好财政预算，量入为出，并每年积蓄，这样就会越来越宽裕，财用始终充足了。

发财与发身

原文

仁者以财发身，不仁者以身发财。

华杉详解

“恭喜发财”的“发财”一词，出处就在这里了。圣人之训，是要大家发身，不要发财。可大家听完圣人的话，“发身”这词根本没传下来，“发财”倒是深入人心，千年不朽。有意思不？

朱熹注解：发，就是起。仁者散财以得民，不仁者亡身以殖货。

张居正讲解：发，是兴旺生发的意思。仁德之君，知道生财的大道，只要使百姓富足，不要把利益都给在上位的人，这样就天下归心，而安处富贵崇高之位，这便是舍了那货财，去发达自己的身子。不仁之君，不知道生财的大道，只顾聚财于上，不管百姓贫苦，这样就天下离心，有败国亡身之祸，这便是舍着自己的身子，去生发那财货。以财发身是本，而民心既得，未尝无财。以身发财者，那财本来是为了供奉自己的身子，最后却导致丧身，那财又拿来何用呢？这简单的利害关系，难道还看不明白吗？

财散则人聚，财聚则人散，这人人该都“知道”吧？

其实不然，只有很少很少很少的人知道。用王阳明的话说，你只是知道有这说法，

却没有知行合一，这并不是真知道。你只有散过财，聚过人，你才能知道。

以我的观察，那些做到财散人聚的企业家，其实也不是计算得多么精密，要散多少财、聚多少人，而是一种天性，一种情怀，就愿意为他人创造幸福生活。

孔子说：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。”

孟子曰：“君子有三乐，而王天下不与存焉。父母俱存，兄弟无故，一乐也；仰不愧于天，俯不忤于人，二乐也；得天下英才而教育之，三乐也。君子有三乐，而王天下不与存焉。”

孟子的三乐，一是阖家欢乐，二是问心无愧，三是得天下之英才而教之。他虽然到处讲王道，但王天下之乐，还不他的三乐里面。

那么，企业家之乐呢？熊彼特在《经济发展原理》一书里提出了企业家这个概念，也提出了企业家理论，讲了企业家精神，其中讲到了企业家的三大快乐：

一是成功的快乐。企业家“存在有征服的意志，战斗的冲动，证明自己比别人优越的冲动，他求得成功不是为了成功的果实，而是为了成功本身”。利润和金钱是次要的考虑，而是“作为成功的指标和胜利的象征才受到重视”。

二是创造的快乐，企业家“存在有创造的欢乐，把事情做成的欢乐，或者只是施展个人能力和智谋的欢乐。这类似于一个无所不在的动机……企业家寻找困难，为改革而改革，以冒险为乐事”。企业家是典型的反享乐主义者。

三是自己建立一个理想国的快乐。企业家经常“存在有一种梦想和意志，要去找找到一个自己的王国，常常也是一个王朝。对于没有其他机会获得社会名望的人来说，它的引诱力是特别强烈的”。这第三个快乐，就是给全体员工创造幸福生活。

这样的人，就是真正的企业家。

我自己对财散人聚、以财发身的体会，就是我经常讲的一句话：“把利润降下来！”

什么意思呢？一个企业利润太高，就存在三个问题：

一是吸引竞争对手进入你的领域，钱多人少速来。

二是对员工分配不足。你多分一点钱给员工，不就没那么多利润了吗？

把第一个问题和第二个问题叠加，结果是什么？就是优秀的员工会出去自己干。你的公司会分裂出很多家新公司。

三是对未来投资不足。利润很高，证明你有创新，有创新垄断。而熊彼特说了，一切创新垄断都是短暂的，别人很快就会学习，会赶上来，然后你就只能获得一般利润了。所以，在你有高利润的时候，要将钱大笔投入未来新的创新研发。

总之，钱不能留。要么分配，要么投资，不能做守财奴。这就是以财发身。

一般人对企业的理解，都说企业是追求利润最大化。德鲁克说：认为企业是追求利润最大化，是对企业的误解。恰恰相反，与其说企业追求的是利润最大化，不如说企业追求的是利润最小化。为什么呢？因为利润是企业投入竞争的资源，企业会把利润全数投入到竞争中去，否则怎么会打价格战呢？

那么，企业追求的是什么？德鲁克说，企业经营的追求，就是继续经营而已。

什么叫继续经营？就是永续经营，基业长青，永不出局，这就是企业的最高追求，也是最难的目标，最大的成功，永恒的王朝。

追求利润最小化，就是以财发身。

德鲁克为什么要苦口婆心地讲这个问题？他说，由于人们认为企业逐利，追求利润最大化，导致针对企业家的公共政策出现了偏差，出现对企业不公平的政策，所以德鲁克如此为企业说话。

今天中国一些知名企业家的话，也成了娱乐谈资。比如马云说他对钱不感兴趣，刘强东说钱不能带来快乐，大家都说他们的话气人。不过，他们的话也是发自内心的。金钱当然能带来巨大的快乐，但是，他们过了那个阶段，忘记了金钱的快乐，他们追求的都是熊彼特所说的三大快乐。以身发财，是当年的小目标；以财发身，才是今天的大目标。

利害利害，利就是害，君子以利为害

原文

未有上好仁而下不好义者也，未有好义其事不终者也，未有府库财非其财者也。

华杉详解

朱熹注解：上好仁而爱其下，则下好义以忠其上，所以事必有终，而府库之财无悖出之患也。

张居正讲解：终，是有始有终的终，是成就。君之爱民，是仁。民之忠于上，是义。上不好仁，则下不好义，这种事是有的。但是，如果君上轻徭薄赋，节用爱民，使百姓都各得其所，则百姓都感激爱戴君上，如人子之于父母，手足之于腹心，各输忠诚以自效，没有不好义而忠其上者。

下不好义，未免有不能终君之事。如今下既然好义，则办事分明，而爱戴之情切，把君上的事，就如自己的家事一般，皆为之踊跃趋赴，尽心竭力以图成，这样，就没有有始无终的事，事事都有成就。

下不好义而人心离畔，固然有不能保其府库之财者，如今下既然好义，而民供给于上，君安富于上，把府库的财货就如自家财货一般，皆为之防护保守，而长保其所有。这就没有争夺悖出之事。

下之好义而能忠于上者，其效如此，而且都是由上之好仁带来的。那么，为人上者，能不以有志于仁为要务吗？

上行下效，加之物以类聚，人以群分。你是什么样人，你的属下就是什么样人。上好仁以爱其下，则下好义以忠其上，所以事必有终。

没有人会因为轻财好义而失败，你也不用担心你的钱散出去了，就非你所有了。

原文

孟献子曰：“畜马乘不察于鸡豚，伐冰之家不畜牛羊，百乘之家不畜聚敛之臣，与其有聚敛之臣，宁有盗臣。”此谓国不以利为利，以义为利也。

华杉详解

孟献子，是鲁国的贤大夫。畜，是蓄养；马乘，马四匹为一乘，做了大夫，政府就给他配一辆四匹马拉的马车；畜马乘，就是刚刚做上大夫的人，有房有车有俸禄，他就不会去过问家里那养鸡养猪的事，以侵民之利，要吃鸡要吃肉到市场上去买。

伐冰之家的伐，是凿而取之。卿大夫以上，祭祀可以用冰了，俸禄更丰厚了，家里

不仅不养鸡不养猪，牛羊也不养了，也到外面买。

百乘之家，就是诸侯之卿有采邑十里，可以出兵车百辆，他不仅有国家给的俸禄，而且有采邑百姓的赋税收入，这就富甲一方了。他不仅是大臣，而且有自己的家臣。这样的人家，不应该去蓄养聚敛之臣，再去刮地皮，收刮百姓财富。宁愿有家贼，盗窃自家府库，也不要国有国贼，去与民争利，伤民之命。

为国者的利，不在于物质的利益，而在于上上下下的义。以利为利，失了人心，败了国家，本是求利，却反而有害，这是求利得害。以利为义，则有人、有土、有财用，虽不求利，而利在其中也。

利害利害，利就是害，君子以利为害。

原文

长国家而务财用者，必自小人矣。彼为善之，小人之使为国家，灾害并至。虽有善者，亦无如之何矣！此谓国不以利为利，以义为利也。

华杉详解

上一节讲为国者应当以义为利，这里接着讲求利之害，反复叮咛。

长国家，是一国之君长。“彼为善之”一句，朱熹说上下文可能有阙误，因为接不上，就不管它了。

作为一国之君长，如果一心只想有钱用，那他就会用那聚敛之小人为大臣。这等小人，若用来治国，则必以聚敛为长策，夺民之财，以奉君之欲，搞得民穷财尽，伤天地之和，生离畔之心，天灾人祸，纷然并至。到了那个时候，虽有善人君子，也

救不得了。

这就是说，国家不能以利为利，当以义为利也。

义利之辨，反复叮咛，还是个简单的道理，我们都希望别人对我义，不希望别人对我不义。而要别人对我义的唯一方法，就是我对所有人都仁义。否则，人人心里都咬牙切齿“你不仁，莫怪我不义”，那你的生态环境就崩塌了。

以上是传文的第十章，解释治国平天下。这一章的要义，是要在上位者与民同好恶，不要与民争利，修行絜矩之道，则亲贤乐利而各得其所，这就平天下了。

朱熹说，以上十章传文，前四章统论纲领旨意，后六章细讲条目功夫。第五章是明善之要，第六章是诚身之本，这两章，对于初学者来说更是当务之急，急用先学。学者一定不可因为它看起来太简单，都是些老生常谈的大道理，就轻忽放过了。

学问之道，博学、慎思、审问、明辨、笃行。关键是最后要落实到笃行，知行合一，学以润身，改变气质，日日不断，日日自新，每天都重新做人。

《大学》全文完。

本书由 “ePUBw.COM” 整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

中庸

率性而为，就是循规蹈矩

原文

天命之谓性，率性之谓道，修道之谓教。

华杉详解

朱熹注解：命，就是令。性，就是理。

所以，天命就是上天的命令，天性就是天理。

朱熹说：天以阴阳五行变化生万物，万物禀受天地之灵气以各成其形，而内在的理，也赋予它了，这就像上天的命令一样。所以，人或万物之生长，因为各有其得自于上天之理，各顺其德，这就是性。

率性之谓道呢？率，是遵循。你遵循这天命、天性，就是大道。张居正说：人和万事万物，各自遵循其性之自然，其日用常行，各有当行的道路。仁为父子之亲，义为君臣之分，礼为恭敬辞让之节，智为是非邪正之辩，其应事接物待人，无不依循那性中本有的。所以说，率性之谓道。

这里要特别注意，率性而为，不是我们平时说的任性而为。朱熹不是说性就是理吗，率性而为，就是一切依天理而为，合乎人之理、夫妻之理、父子之理、兄弟之理、君臣之礼、朋友之理、社会之理、自然之理、天地之理，这就是道了。

《中庸》开篇就讲“率性”，这个要记住，因为最后结束总结的时候会讲“尽性”——尽己之性，尽人之性，尽万物之性。中庸之道修成了，你就能让自己，让他人，让万事万物的天性，都得到最充分的发挥，成就自己，成就他人，成就世界。从率性到尽性，就是中庸之道，这话头先留在这里，读完这本书你就明白了。

修道之谓教。张居正讲解说：性、道虽然都相同，但是，人的气禀有差异，就是我们前面讲的，人秉气而生，但各人所得的气清浊不一样，再加上“性相近，习相远”，后天习染，也容易学坏，所以不能尽率其性。于是呢，圣人就因其当行之道，给大家定规矩，以为法于天下，节之以礼，和之以乐，齐之以政，禁之以刑，使人皆遵道而行，以复其性。这也是恢复他本来就有的东西罢了，不增不减，而不是有所加损。所以说，修道之谓教。

用王阳明的话说，也就是恢复他的良知罢了。

记住这个率性而为，不是自己任性，是率人性、自然之性、社会之性。能率性而为，你就得道了。

所以率性而为，是圣人的至高要求。为什么人们会把率性而为，理解为自己潇洒，不循规蹈矩呢？因为人们读书，都很容易朝自己舒服的方向理解。率性而为是无拘无束的，但这是“从心所欲不逾矩”的无拘无束，是守规矩，却不觉得规矩让自己不舒服的无拘无束。

率性之谓道。一般人只认识到自己的性，不能认识物之性、自然之性、他人之性、社会之性。事实上他连自己的性也认识不到，只认识自己的欲。于是圣人要修道，修道之谓教，就是礼、乐、刑、政等，立规矩，施教化。

所以，知天命者，方能率性而为；不知天命者，需循规蹈矩。圣人立天性以为规矩，率性而为，就是循规蹈矩。

不拘小节者，难有大节

原文

道也者，不可须臾离也，可离，非道也。

华杉详解

张居正讲解说：承上文，天命之谓性，率性之谓道。道既然源于天，率于性，可见这道与我的身子合而为一，就是顷刻之间，也不可离了道。如果此心、此身离了道，心便不正，身便不修。一事一物方才离了道，事也不成，物也不就。可见这道如何可以离得？如果可以离得，那便是身外之物，而不是我心上的道。

朱熹注解：道，是万事万物、日用常行当行之理，无物不有，无时不然，所以一刻也不能离。

原文

是故君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫见乎隐，莫显乎微，是故君子慎其独也。

华杉详解

这里又讲“戒慎恐惧”和“慎独”了。前面我们在《大学》里讲诚意时，就讲了慎独。这《中庸》一开篇也讲慎独。可见慎独是儒家非常重要的修身心法。

戒慎不睹，恐惧不闻。不睹，是没有人看到的地方；不闻，是没有人听到的地方。在没人看到、没人听到的地方，也保持警醒，不要放肆，就是慎独。

莫见乎隐，莫显乎微。见，读作现。隐，是幽暗之处。微，是细微之事。独，是人所不知而已独知的去处。

人在众人看得见的地方，觉得那是众目睽睽之下，应该注意自己的举止表现。不

过，别人看见你，也不过是看见一个表面而已，也看不到你的内心。相反，在没人看见的地方，你不需要关注别人的时候，自己的心念发动，是善是恶，自己最清楚，这才是天下之至见，是最见得清楚明白的时候。所以叫莫见乎隐，天下之至见，莫过于隐。

同样，天下之至显，莫显于微。越是那细微之事、不值一提的小事，怎么样都影响不大，所以，怎么处理你也不太在意，也认为别人不注意，就放松了，任性而为，而不是率性而为，这时候，就最能显出你的价值观和修养。

所以会观察的人，他就不看大事，专看小事，因为大事人人都会警醒注意。你独处的时候是否慎独，他也看不到。但不经意的小事，莫显乎微，最能看出一个人的操守。说一个人不拘小节，那么我们也很难相信他能守大节。这也说明“道也者，不可须臾离也，可离非道也”。

慎独是儒家重要的价值观。简单地说，就是人前人后一个样，莫见乎隐，进而莫显乎微，遏人欲于将萌，而不使其滋长于隐微之中。就是把自己的恶念恶行消灭在萌芽状态，不让自己有那些坏习惯。修为到了，就不用随时戒慎恐惧不放松，而是在最放松的时候，也合乎大道，不勉而中，从心所欲不逾矩。

性情之德

原文

喜怒哀乐之未发谓之中，发而皆中节谓之和。中也者，天下之大本也；和也者，天下之达道也。

华杉详解

张居正讲解说：人每日与事物相接，顺自己意的就欢喜，拂逆了自己的就恼怒，失其所欲就悲哀，得其所就快乐，这都是人之常情。当事情还没有发生，情绪还没有发动，不喜不怒，不哀不乐，无所偏倚，这就叫“中”。事情发生了，情绪发动出来，当喜则喜，当怒则怒，当哀则哀，当乐则乐，一一都合着当然的节度，无所乖戾，这就叫“和”。

这个中，就是天命之性，就是道的本体，虽然是未发，但是天下之众理，它都具备，日用常行，礼乐刑政，千变万化，都以此为根本，就像树根一样，千枝万叶都是从这里发出来，所以说是“天下之大本”。

和呢，就是率性之道，是道的运用，恰到好处，没有悖逆。不管什么人，遇到什么事，都在这条道上走，所以叫作“天下之达道”。

道的运用，不外乎心之性情，如果静处无事的时候不知道存养，则失其中而大本不立；有事来应的时候不知道体察，则失其和而达道不行。所以说，道者，不可须臾离也，一刻也不能放松。

朱熹说，这叫“性情之德”。

如何修养这性情之德呢？我觉得，喜怒哀乐，要先修这个“怒”，怒气最伤人又伤己。怎么怒到恰到好处、致中和呢，也不好把握，就先从学习颜回的“不迁怒”开始吧，这比较容易操作。

不迁怒，是为什么事发怒，就对什么事发怒，不把那怒气撒到别的地方，或别的人身上去。比如你发怒，把手里拿的杯子摔了，如果并不是为杯子的事发怒，这就是迁怒于杯子；写不出方案，恨不得把电脑砸了，这就是迁怒于电脑；小李找你汇报工作，你正为女朋友的事生气，把小李骂出去了，这就是迁怒于小李。

君子任道，小人任情。颜回按道理来处理人和事，不因自己的情绪而变，该怎样，就怎样。而我们呢，就很容易被情绪左右，心情好的时候啥都行，心情不好就就地取材，找人找物发泄，谁碰上算谁倒霉。要是那当皇帝的，不任道理而任情绪，要拿人出气，那就有人要掉脑袋呀！所以，越是位高权重的人，“不迁怒”三个字就越重要，应该写一个条幅来挂墙上。

为什么性情之德这么重要呢？因为“情绪是魔鬼”，破坏性很大，而对于领导者来说，情绪往往又影响决策，所以“致中和”是中庸之本。

原文

致中和，天地位焉，万物育焉。

华杉详解

致，是推到极处。位，是得其所哉，各安其位。育，是万物生长。

这里讲大本达道的功效，还是儒家的基本原理——扩充放大。

张居正讲解说：中，固然是天下之大本，但是，要存养者少有偏倚，那还是有没做到的。和，固然是天下之达道，但是，要所发者无所乖戾，也有没做到的地方。

所以，必须在人所不睹不闻的独处之时，也能戒慎恐惧，严格肃敬，以至于独处至静之中，也没有一点偏倚，这就是把中推到了极处，则大本立也。

尤其是那些隐微幽独的小事，更要谨慎其是非善恶，精密于应事接物的对错尺度，让它没有一丝差错，推到和的极处，如此则达道行矣。

由此，我之心正，则天地之心也正；我之气顺，则天地之气亦顺。日月星辰，山川

河流，各得其常；天地万物，各安其位。少有所长，老有所养，动植飞潜，各尽其性，则万物得生长矣！

张居正说：天地万物，本来与我一体，而中和之理，相互流通，所以其效验至于如此！所以这率性尽性的功夫，能不勉励自己去存养修为吗？

天人合一，在上位者就是天，一国之君就是一国之天，放我们自己身上，一个公司的老板就是一个公司的天，不是天，就是天花板。所以要想怎么把自己这个天花板修高一点。

是在上位者决定了天有多高，地有多广，天中不中，和不和，顺不顺，年轻人能不能成长，老年人能不能得到照顾，山川河流会不会被破坏，野生动物是否得到保护，这些都是在上位者的性情决定的。所以修性情之德，致中和，原理就在这里。

修养的海因里希法则

《中庸》一共三十三章，前面是第一章，子思立言，讲命、性、道、慎独、致中和。接下来的十章，是子思引用孔子的话，来论证这第一章的立意。

第一章首先说明道的本原出于天，不可更易；道的实体则备于我们自己，不可偏离。

既然都在自己身上，我们就要有存养省察之道。所谓修身养性，因为有个养字，常常被理解为休息养生。事实上，修身养性，就是存养省察功夫，不仅要“日三省吾身”，而且要随时戒慎恐惧，省察自己。修身养性的性，是天命之谓性，率性之谓道，修道之谓教。时时存养省察，就是圣神功夫，臻于化境。

所有的一切都在于我们自己，所有的责任担当，都是“我”的责任担当。

学习任何东西，都不是去评点讲说他的高下，甚或另立一说以胜之，而是用书中之言，观照自己，反求诸身而自得。不断充实自己的人性本然之善，去除外诱之私心偏心，则能不偏不倚，和然中道。

面对世风日下，老人倒地上没人扶，环境破坏，沙滩上垃圾没人捡，公司管理不善，晚上好多人下班电脑不关，这是谁的责任？都是“我”的责任！别人不扶老人，是我的责任，这事我要管。怎么管？就是我自扶之，这就是《中庸》的大正至中之道，这就是《大学》的明德新民、修身齐家治国平天下之道。不要想“假若人人都……”，这样就会觉得，光自己一人改变不了什么，这就不是儒家了。儒家的观念是行有不得，反求诸己，我管不了别人，但管得了自己。管不了别人也不可怕，可怕的是管不住自己。

原文

仲尼曰：“君子中庸，小人反中庸。君子之中庸也，君子而时中；小人之反中庸也，小人而无忌惮也。”

华杉详解

中庸者，不偏不倚，无过不及，而平常之理，乃天命所当然，精微之极致也。所以中庸是一点也不偏离正道至理，是精微之极致，唯有君子能体会到，小人是认识不到的。

朱熹注解：盖中无定体，随时而在，乃平常之理也，君子知其在我，故能戒谨不睹，恐惧不闻，而无时不中。小人之心，多欲而无识，无所忌惮，不知有中庸之

道，故肆欲妄行。

张居正讲解说：“君子小人，只在敬肆之间而已。”意思是，君子与小人的区别，就在于君子时刻心存敬畏，而小人则放肆无所忌惮。

小人不知道害怕。最简单的案例，就是开车。那闯红灯的，在马路上逆行的，在高速公路出口随意打横变线的，都是无所忌惮的小人。他明明知道这样是危险的，可他就是无所忌惮，对自己的生命都无所忌惮，别人的安全更是完全不在他的考虑范围内。

君子知道敬畏，首先是对自己的生命安全极其敬畏。所谓“千金之子，坐不垂堂，百金之子不骑衡”，在自家院子里小坐，也要注意别在屋檐下坐着，怕万一瓦片掉下来砸到头；也不要骑坐在栏杆上，怕失去平衡摔下来。

这是敬畏什么呢？我们可以用美国著名安全工程师海因里希提出的“300:29:1法则”来解释。当一个企业有300起隐患或违章，必然要发生29起轻伤或故障，另外还有一起重伤、死亡或重大事故。

所以抓安全，都不是抓大事，而是抓小事。同理，我们个人的修为，应事接物待人，也是抓小事，不是抓大事。你有300次放松放肆，恐怕就会闯一次大祸。修养的心法，就是不应事、不接物、不待人的时候，自己一个人独处的时候，也要戒慎恐惧，慎独。养成了这样的好习惯，就能不勉而中，无时不中，坦然中道。

中庸之道，是德行之道，也是性情之道。朱熹引用游氏注解：“以性情言之，则曰中和。以德行言之，则曰中庸。”所以中庸的中，也兼有中和之意。

以上是第二章，我们总结一下君子之道，就是“性情中和，德行中庸”。这八个

字，需细细玩味，每时每事省察自己。

喝心灵鸡汤的三个层次

原文

子曰：“中庸其至矣乎！民鲜能久矣！”

华杉详解

至，是极致。鲜，是少。

张居正讲解说，天下之事，但凡你做得过了些，就是失中；不及些，就是未至。唯有中庸之道，无过不及，恰到好处，日用常行，应事接物待人，既没有做得过分的地方，也没有达不到的，所以这是天理人情之极致，尽善尽美而无以复加者。这个道理呢，人人自己身上都有，本来没什么难事，只是世道衰微，人各拘于气禀，囿于习俗，其所知所行，不是流于太过，就是失之不及，少有能做到中庸的。这种情况，已经很久了！

以上是第三章，就一句话。

原文

子曰：“道之不行也，我知之矣，知者过之，愚者不及也；道之不明也，我知之矣，贤者过之，不肖者不及也。人莫不饮食也，鲜能知味也。”

华杉详解

这段是第四章。

孔子说，这中庸之道，就像一条大路一样，本是日用常行，你上去走就是，但是这大路上为什么没人走呢？我也知道这缘故。因为这个人啊，他必须认识理解这大道，他才能上去走。现在的人啊，都聪明得过了头，索隐行怪，追新逐异，贪巧求速，他的思想认识就过了，跑到中庸前面去了。所以他轻视这大道，认为中庸不值得重视，不值得践行。那笨笨的呢，安于浅陋，他的思想认识达不到中庸的程度，他看这中庸之道，哎呀，这不是我做得到的，所以也不去做。

如此，这本来明明白白的中庸大道，怎么就不明白了呢？因为知行合一，这道，总要走过去才明白。如今那贤能的人，他就喜欢显自己的本事，要另辟蹊径，特立独行，不走这中庸之道。而那愚笨不肖的，又安于卑下，做不到中庸之道。于是这道就荒芜了。

智者的“知道”是个大问题，一说道理都知道，一做事却都不按道理来。为什么呢？有两个原因。第一，他不是真知道。

王阳明的一个学生向他讨教求学和做人的道理，王阳明向他讲了若干条，每讲一条，就问他知不知道。他全部都答知道。

可王阳明说，因为认为自己都知道，所以就堵死了自己知道的路。要知道自己不知道，才能知道。

所以，认为自己知道，正是不知道的原因；认为自己不知道，才是知道的开始。

知行合一，就是只有按那道理做了，才算知道那道理，否则只是晓得些说法，其实一点也不知道。就像你吃过盐，才知道什么是咸；尝过糖，才知道什么是甜；尽过孝，才知道什么是孝道。你去问天下人，孝敬父母你知不知道，会有人回答不知道吗？三岁小孩都说他知道。但事实上真知道的人极少。即便是那极少的能尽孝的

人，也有对孝道不知道的地方，因为他还有没体会到的、没做到的。

所以我们要有一个清醒的认识，哪怕是最简单、最老生常谈的道理，我们都永远有不知道的地方，这样才能戒慎恐惧，保持中庸。

第二个原因呢，是为物欲所蔽。种菜种果不能用毒药，人人都知道，但看见别人做了，也不受惩罚，而且比自己多卖了钱，于是第二年也就理直气壮地跟着做了。教化不行，人们心中就完全没有什么事绝对不能干的概念。我们痛恨三聚氰胺，但是我们平时的所作所为里，与之性质相同，只是程度不同的事，数不胜数。

所以儒家强调自我省察。看见别人干坏事，不要光是义愤填膺，而是要马上省察自己，有没有类似的恶行，这才叫格物、致知、正心、诚意、修身、齐家、治国、平天下，每看见别人的善与恶，都拿他来格一格自己，善则与之，恶则去之，如此则进步神速也。

孔子说：每个人每天都同样吃饭，但真正知味的人太少太少了啊！

《道德经》说：“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。”我们的朋友圈里，总有人愿意每天发些心灵鸡汤。若是真干了那碗鸡汤，并切实去笃行的，就是上士；也不过一下脑子就赶紧转发鸡汤，但并不照着去做的，就是道听途说的中士；耻笑他人鸡汤的，就是下士。

胜心是学问修养的大敌

原文

子曰：“道其不行矣夫！”

华杉详解

这一句是第五章，承上启下。孔子说：“中庸之道，不明于天下，也就不行于天下了吧！”

原文

子曰：“舜其大知也与！舜好问而好察迩言，隐恶而扬善，执其两端，用其中于民，其斯以为舜乎。”

华杉详解

张居正讲解说，人的智慧，有小聪明，也有大智慧。小聪明是自己聪明，大智慧是用别人的智慧。天下之义理无穷，而一人之知识有限，如果只是刚愎自用，而不取之于人，那你的格局就小了。舜就是大智慧，但凡要处理一件事，他不肯说自己知道，而是恳切地请教别人，问这件事该怎么处理。问来的言语，不但那些深远的要去考察，就是那些极浅近的，也要细细琢磨，怕错过其中可以采纳的地方。

大智慧就是“无我”，就是不追求“自己的东西”。学谁就是学谁，不要把它变成“自己的东西”。因为变成自己的东西，就忍不住要上去改一改，这一改，就毫厘千里、面目全非了。圣道为什么不传？就是因为历代治学者都追求“自己的东西”，不肯照着往圣先贤的话来说。王阳明说这叫“胜心”——其说本已完备，偏要另立一说以胜之。妄自篡改添加，越描越黑，几百年下来，圣学就面目全非了。所以才需要有人重新去擦亮，为往圣继绝学。

很多人平时做事也有毛病，放着简单明白的大桥大路不走，偏要往那断蹊邪径上走，正所谓“舍其易者而不行，究其难者当学问”，这都是不能善与人同，老想与

众不同惹的祸！

世界大同，必是国相同，人相同，根本是善相同。儒家认为善为天下公，所有的善学、善言、善行都是公家的，你拿来用就是，不要觉得拿了别人的东西，没有立起自己的东西。至善就一个，到达了都一样，你不一样，只能说明你还没到达。等你到达的那天，因为能到达的人极少，你自然就孤独得很，哪还用得着追求什么与众不同！只有不浪费时间浪费在浅薄的与众不同上，你才能攀登至善的高峰。

所以儒家明德、新民、修身、齐家、治国、平天下，要用自己的言行示范去引领他人。反过来，看到他人的善言善行，也马上照搬、照抄、照做，这才是善之善者也。

第二句“隐恶扬善”，就是你听来一些东西，要把坏的藏起来，到你这儿为止。而那些好的，要大肆宣扬，让大家都知道，都学习。

这“隐恶扬善”有三层含义。

第一层是张居正讲的，是鼓励言路畅通。那说得不对的，我不用他的建议就是了，不要批评他，以免他受到挫折，下次不说话了；而那说得对的呢，我就不但用他的建议，而且宣扬嘉奖他，让大家踊跃建言。

第二层含义，类似孔子的“子不语怪力乱神”。隐恶，是不讨论坏人坏事，为什么呢？怕有人学去了。你讲犯上作乱的事，就会被那奸人当案例教学，从中吸取经验教训。这就像讲连环杀手故事的电影，会激励出新的连环杀手一样。

隐恶扬善进了《成语字典》，又发展出第三层意思来，就是不要宣扬别人的坏处，只宣扬他的好处。这个就太难了。谁在背后不说人呢？说人坏话，也是一种胜心，

要在道德上胜过别人。我们要做好人，主要方法就是通过说别人坏来衬托自己好。如果别人不坏，我这好也显不出来。

所以曾国藩专门讲过这问题，他说，你不要跟父母讲兄弟的不好，让父母认为你好。他这个说法抓住了本质。我们跟人说谁谁谁不好，无非是为了让对方觉得我多好。如果我们去除了让别人觉得“我比他好”的心思，真正做到“他好我也好”，就不会那么积极说别人坏话了。

隐恶扬善，多说人的好，就是把他往好处拉，他会越来越好；老说别人坏，至少他跟你的关系肯定是坏了，要是他真就越来越坏，也是你把他往坏处推的。

最后一句，“执其两端，用其中于民”，还是接前面的话，要到处访察，多听多问，对两个极端的思想都掌握，然后取其中而为政策。用现在的话来说，就是寻找全民幸福的最大公约数，这是当今世界各国都在博弈的东西，但也是“中庸不可能也”，要么就是过了，要么就是不及，总在不断摇摆调整中。

以上是第六章。

知行合一的两个标准

原文

子曰：“人皆曰予知，驱而纳诸罟（gǔ）擣（huó）陷阱之中，而莫之知辟也。人皆曰予知，择乎中庸而不能期月守也。”

华杉详解

予，是我。罟，渔网；擣，机栏，都是抓鱼的。陷阱，是抓野兽的。

人人都说“我知道”，但你把他往那坑里带，他也不知道避。人人都说“我知道”，但是要他执守中庸之道，他一个月也坚持不了。知祸而不知避，能择而不能守，都不是真知。

张居正讲解说：如今的人，与他论利害，个个都说我知道。那既然知道，看见祸事就在眼前，该能躲避了吧？可他却见利而不见害，知安而不知危，被人驱逐在祸败之地，就像禽兽落在陷阱里一样，恬然不知道避去，这怎么算知道呢？

如今的人，你跟他讲中庸的道理，也都说我知道。既然知道，就有定见，有定见，就有定夺，于处事的时候，才能辨别出其中庸的道理来，但是，他又坚持不了一个月就放弃了。这既然知道，怎么又不能坚持呢？还是因为不是真知道！

这个我们应该都有体会，当别人跟我们说什么事，我们会拼命点头说“对对对，我知道，我知道”。第一个意思是我知道，第二个意思就是你快闭嘴别说了。

我们要建立一个意识，那就是，最简单的道理我们也不是真知道的，否则怎么不按那道理去做呢？比如管住嘴别吃坏、喝坏身体，你知道吗？问谁都说知道。但为什么知祸而不知避，甚至还有喝酒喝死的呢？因为本质还是不知道，临死才是真知道。所以王阳明说知行合一，做了才知道，你没去做，就只是晓得些说法，那不叫真知道。

所以，知道自己不知道，才是知道的开始。张嘴就说“我知道”，就关闭了知道的大门。

品德也是一样。如果你搞个电视采访，到大街上问：“您缺德吗？”对方肯定骂回来：“你才缺德！”每个人都自认为自己道德品质没问题，质疑这个就是侮辱人。但事实上，我们每个人都缺德，缺好多德，不是放三聚氰胺才缺德，我们在待人接

物、说话做事、工作家庭、朋友交际上，无处不缺德。知道自己缺德，才是修养高尚人格的开始。

知祸而不知避，还有一个原因是没有意志力。没有意志力，就会产生懒惰和侥幸心理。所以孔子又说，人们都说自己知道，也会照做，却坚持不了一个月！

我的体会是，坚持一个月就是胜利！不是有二十一天养成一个习惯的说法吗？那一个月就足以固化一个习惯了。就像我每天早上写几百到几千字读书笔记，出差、度假、出国、住院，到哪儿也不落下。因为成了习惯，一天不读不写就像没刷牙，难受！

我认为，一个知行合一的人会有两个表现。一是他观点立场鲜明，从来没变过，二是他坚持做的事情从来没有停过。这就是知行合一的真知道，他真知道那道理，就执守那观点和立场，言行一致，一直那样去做。不会因为外部舆论环境或人情世故的变化改变自己的立场态度，也不会因为有什么困难或新的诱惑，而停止他一直坚持做的事。

以上是第七章。

“义袭而取”和“集义而生”的区别

原文

子曰：“回之为人也，择乎中庸，得一善，则拳拳服膺而弗失之矣。”

华杉详解

孔子说，天下事事物物都有个中庸的道理，但是人们不能辨别选择，或是辨别选择

了，又不能执守、不能坚持。只有颜回之为人，会在应事接物待人的每件事上仔细审查，辨别把握住那个至当恰好的道理，然后去躬身实践，拳拳然恭敬奉持在心胸之间，守得坚定，不肯顷刻忘失。

颜回是真知者，其为人无过不及，没有过分的地方，也没有没做到位的地方，总能守中庸之道。得别人一善言善行，马上牢记之，践行之，绝不错过，绝不丢失。

颜回执守到什么程度呢？在《论语》里孔子还说过：“回也，其心三月不违仁，其余则日月至焉而已矣。”

颜回呀，他的心，能做到三个月都不违离仁德，而其他的人呀，有的只能做到一天，最多的也就能做到一个月而已。所谓一个人做一件好事不难，难的是一辈子只做好事不做坏事。颜回修养到什么程度呢？三个月你才能挑到他一个毛病！那我们自己呢，我想每天至少都能挑出三个毛病。颜回得一善言善行，就铭记于心，我们觉得自己好像也是这样啊，其实不是，差距在哪儿呢？没有抓落实！要马上落实到自己的行为上，并且坚持下去，这就是能辨别，能选择，能执守。

非义精仁熟，不能中庸。中庸不可能做到，所以我们要追求。

以上是第八章。

原文

子曰：“天下国家可均也，爵禄可辞也，白刃可蹈也，中庸不可能也。”

华杉详解

孔子说，国家可以分一半给兄弟，爵禄可以辞去不要，刀山可以上，火海可以下，

但是要始终坚守中庸之道，那才是真不可能做到啊！

多大的好事都不难做到，比如让国之贤，王位都不要了，让给兄弟，这样的案例历史上有很多，伯夷叔齐是，吴泰伯仲雍也是。高官侯爵辞去不要，这也不难，现在还有很多裸捐的企业家呢。下刀山火海呢，在危险时刻，把生的机会留给别人，死亡留给自己，泰坦尼克号上就有很多这样的绅士。这些都是人类的美德，时常有人能做到的。

但是，要做到中庸，你必须对每个人、每件事，都做到一点毛病没有，无过不及，没有一点过分的地方，也没有一点没到位的地方，这怎么可能呢？可以说，在每个人、每件事上都不可能！

根本不可能，那还有什么意义呢？意义重大！它的意义就在于我们知道自己没做到，并且有了这个想法，有了这个追求，就有了时刻省察自己的习惯。

孟子讲过“义袭而取”和“集义而生”的区别。义袭而取，就是鼓起劲干一件大好事，让国、裸捐、赴汤蹈火，都可以义袭而取。而集义而生呢，是每件事都是好事，跟积德一样。孟子说，不要义袭而取，要集义而生，集义而生，就能养成浩然之气。但要养这个气，就一件坏事错事都不能干，干一件就漏气了。所以“行一不义，杀一无罪，而得天下，仁者不为也”。不管多大诱惑，结果多么正义，甚至能造福天下人民，但是如果需要对一个人不义，那我也不干。

以上是第九章。

君子之强四条标准

原文

子路问强。子曰：“南方之强与？北方之强与？抑而强与？宽柔以教，不报无道，南方之强也，君子居之。衽金革，死而不厌，北方之强也，而强者居之。故君子和而不流，强哉矫！中立而不倚，强哉矫！国有道，不变塞焉，强哉矫！国无道，至死不变，强哉矫！”

华杉详解

孔子的弟子中，子路最好勇，所以他要问强者之道。

孔子说，你问的是南方人的强呢，北方人的强呢，还是你的强呢？南方风气宽容柔顺，如果别人以横逆无道加之于我，我也直受之，虽受到耻辱，也不去报复他。这样以含忍之力胜人为强，也近乎义理，有君子之道，所以说君子居之。但是，这还不是中庸，不是你要学的。

《圣经》里有一段经文，和这种“南方之强”类似：“有人打你的右脸，连左脸也转过来由他打。”

我们报复他人，或惩罚他人，不过是他往更坏的地方推，而不是把他往好的地方拉。那岂是强？简直就是不仁不义啊！

孔子接着说北方人的强。北方风气刚劲，故以果敢之力胜人为强。衽金革的衽，是睡觉的席子；金，是刀枪兵器；革，是盔甲。刀枪盔甲是征战厮杀的凶器，大家看见都会害怕，可北方人却能当成卧席一般，恬然安处，就是战斗至死，也没有厌悔之意，这便是北方人的强。这样纯任血气之勇，不顾义理，是强者之事，所以说强者居之。但是这样的强，过了，也不中庸，不是你要学的。

南方人不及，北方人又过了，那强的中庸之道是什么呢？君子之强，强在哪里呢？

孔子提出了四条标准：

一、君子和而不流，强哉矫！

矫，是强健的模样。强哉矫，是赞叹之辞。流，就是同流。

张居正讲解说，常人心目中的强，是能胜过别人，而君子之强呢，是战胜自己，以义理战胜自己的私欲，使义理常伸，而不为私欲所屈。与人相处，以和为贵。但是，一般人与别人和气，容易走向同流。同流合污也好，入乡随俗也罢，总之跟大家打成一片，不好的事也委曲一下自己，跟着混过去算了。而君子之与人相处，虽然也以和为贵，但自己心中有原则，有主张，绝不肯跟着做一些不好的事，这就是君子之强。

孔子又有“君子和而不同，小人同而不和”之说。这是《论语》里的名句，朱熹注说：“和者，无乖戾之心。同者，有阿比之意。”君子心平气和，对人真诚善意，但是，一旦所见不同、看法不同，也要说出来。这为的是追求真理，相互规正帮助，而不是争夺利害，所以是和而不同。小人呢，心怀险恶，一心谋利，别人说什么，他都附和“对对对”，显得自己跟人相同，与人亲近，但一到势利之处，就会挟势以相倾轧，争利以相谋害，这就是同而不和。

君子和而不同，小人同而不和。可以说是君子之间和而不同，小人之间同而不和。君子之交，淡如水，和如风，但长长久久，天地人和。小人之交呢，是结党营私，好的时候恨不得穿一条裤子，可一旦利益冲突了，就马上视若寇仇。

君子和而不同，小人同而不和。也可以说君子对任何人都是和而不同，小人对任何人都是同而不和。君子对谁都怀善意，说真话。而小人不管见到谁，都阿谀奉承，亲热得不得了，你说啥他都赞同，你喜欢啥他都跟你爱好一样，先把你迷惑了再

说，慢慢再看你能对他有啥好处。

这种“同”和“流”，在《论语》里被称为“乡愿”，就是好好先生。孔子说：“乡愿，德之贼也。”不做好好先生，能善善，能恶恶，能得罪人，这就是君子之强。

二、中立而不倚，强哉矫！

中立而不倚，从义理上来说，是执守中正，始终极其坚定，绝不偏倚到一边。从做人处事来说，就是不找靠山。君子之强，有自己的独立人格、独立价值、独立格局，能得到别人的帮助，却不把任何人当靠山。如果你的“强”来自于“倚”，来自于靠山，那你离了他就连活命都做不到。你的靠山如果一时不太稳，晃了一晃，你就摔下山崖了；你的靠山如果和别的山蹭了一下，你就血肉模糊了；你的靠山如果倒了，你就会被埋葬了。所以靠山靠山，靠得再大都是冰山。

朋友也是一样，朋友可以帮你，但你不能指望倚靠朋友。君子之强，是自立自强，而不是趋炎附势，依附于他人。

三、国有道，不变塞焉，强哉矫！

变塞的变，是改变；塞，是没达到。国家有道，君子之强，就能发达富贵。人在没有发达的时候，都很注意自己，等富贵发达了，就容易放松骄肆，改变了当年的志向操守。所以君子之强，就是不忘初心，坚守义理。

四、国无道，至死不变，强哉矫！

当国家无道，君子也不变平生之所守，就算再穷再困，甚至遇到大祸患要被置于死地，也不肯改变平生的节操。这是什么呢？就是明哲保身。许多人误以为明哲保身

就是偷生怕死，但在儒家思想中，偷生是有的，怕死则未必。保身，首先是保证自己的节操，保证自己不要同流合污。当国家有道，君子一定是立于朝堂之上。如果不能立于朝堂，那就是你没本事。但如果国家无道，你还立于朝堂，那你就是同流合污，和昏君奸臣一起干坏事了。所以君子一定要退隐，等待下一任新君。

人格独立，志有定向，立场鲜明，坚守原则，观点始终不变，不跟人和稀泥、捣糨糊，这就是君子之强。

以上是第十章。

邪门的二十四孝，就是文化垃圾，以惑下愚

原文

子曰：“索隐行怪，后世有述焉，吾弗为之矣。”

华杉详解

索，是求。隐，是隐僻。行怪，是行为怪异。述，是称述。

张居正讲解说，世间有一种好高之人，对于日用常行，还有大家都讲的一些简单道理，他都认为太寻常，不足以知，一定要去深求隐僻之理，要知人所不能知。对于日常当行的道理呢，他也觉得太寻常，不足行，一定要行人所不能行，以欺哄那些没见识的人，欺世盗名，以惑下愚。而后世也把他们的故事津津乐道地传诵千年。不过，孔子却说：“我不干那样的事。”

索隐行怪，以惑下愚，这也是代代相传的毛病。所谓“舍其易者而不为，究其难者以为学”，对于欺世盗名的人来说，这诱惑很大；对于“下愚”的人来说，也很吃

这一套。

比如学习“四书”。“四书”的道理，其实都极其浅易明白，中心思想就一个：要做到，要知道自己没做到，然后随时提醒自己做到，这就叫“知行合一”。但是，人们做学问，重点往往都不放在把那学问落实在自己行动上，而是放在如何知道更多上。不落实行动，而是想知道更多，那最好的方法就是，知道一些别人都不知道的。于是就在那辞章之间，训诂、考据、拆字，弄出一通深僻精彩的道理来，然后便如痴如醉，沾沾自喜。

而听课的同学，也都追新逐异。如果老师是“老生常谈”“没有什么新东西”，他就鄙视老师。如果这老师是一个索隐行怪、欺世盗名的人，讲解的东西跟他之前听过的都不一样，他就兴奋了。这都是只求知道得更多，却从没放在自己身上，想想要怎么去做。

有知行合一习惯的人则相反，他们不想知道更多。比如子路，得一善言，就要践行，要去做做看。这时候你要是接着讲下一条，他就会捂起耳朵：“别说！别说！刚才那条我还没做呢！”

我写过一本《华杉讲透〈孙子兵法〉》，好多朋友读完之后对我说：“哎呀，华杉你这本书太好了！颠覆了过去好多看法！”这句话很典型，大家都想把前人的东西“颠覆”，要把一本书解读得跟谁都不一样。那我有没有颠覆呢？当然没有，我只是还原，把大家颠覆的东西再颠回去。在我那本书里，没有一句话、一个字的解读是我“自己的理解”，都是根据宋本《十一家注孙子》和郭化若将军的《孙子译注》为标准来解读的。

在出版《华杉讲透〈孙子兵法〉》的时候，编辑在书上写了一段文案：“华杉潜心

研究《孙子兵法》二十余年，观点自成一家。”我看到那句“观点自成一家”，心里就嘀咕，对古人的东西，如果你的观点自成一家，那你肯定是错的。因为观点只有一个，是前人传下来的，你跟谁都不一样，就意味着过去两千五百年的往圣先贤全都错了，这可能吗？所以，第二次加印的时候我就申请把这句话删除了。

人们总追求把本来浅显的道理颠覆，要说出一番惊世骇俗的高论来。因为爱听这样高论的人太多，这个市场太大。这叫什么？孔子说，叫“道听而途说，德之弃也”。道听途说，不是传播小道消息，而是在道上听来的道理，还没回到家，还在路途上，就赶紧把话又说出去给别人听了。为什么要说给别人听呢？是显摆自己有学问。他压根儿就没想去践行，就是想显摆，所以这道理别说学到自己身上了，都没带回家，就丢弃在路上了，所以叫“德之弃也”。那听来一句丢一句，总要补充新的啊，于是就索隐，就追新逐异。

那什么是行怪呢？就比如魏晋之风，竹林七贤那些事，故作惊世骇俗之举。如刘伶家里来客，他不穿衣服去见，客人不高兴地问，他却说：“我以天地为屋，房屋为裤，你自己跑到我裤子里来干吗？”这样的怪行，确实能载入史册，传诸后世。但传些怪行下去干吗？惊世骇俗的事，君子不为。这样的故事，为什么很多人赞赏呢？就是因为大家都没有知行合一的意识习惯。有知行合一习惯的人，所有的学习都是切己体察，事上琢磨。要赞赏一件事，一定是自己马上准备照着做的。我若赞赏刘伶，那么以后我都光着屁股见客人。如果我不准备光屁股见客人，那我理他干什么？

最后讲一个最典型的索隐行怪案例——大家都熟悉的“二十四孝”。

比如卧冰求鱼。说晋人王祥脱了衣服趴在冰上，用体温把冰融化了，抓鱼给母亲吃。这个故事太精彩了！这就是典型的“舍其易者而不为，究其难者以为学”。你

要破冰，难道没有比用自己的体温更好的办法吗？可大家就吃这一套，这就是典型的“欺世盗名，以惑下愚”。而这位仁兄，居然就成了孝子的代言人，今天祖国大地上还塑有他的像。

另一个更邪门的，是埋儿奉母。说有一个叫郭巨的人，家里粮食不够吃，为了孝敬母亲，他就把儿子活埋了。少一张嘴，母亲就有吃的了。这种反人类的故事，居然还在传诵，这已经疯狂和虚伪到什么程度？这根本已经不是人，而是魔鬼了，还有良知吗？

儒家思想很简单，叫“己所不欲，勿施于人”，你如果不准备把自己儿子给活埋了，你就不要去宣扬那些故事。

中国历代官方最反对的就是“淫祀”。淫，不是淫荡，而是过分，比如“淫雨连绵”的淫，就是过量的意思。淫祀，是不合礼制的祭祀。宣扬和祭奠这些人、这些故事，就是淫祀。婚礼闹洞房，也是淫礼。这些都属于中国民间文化中最愚昧无知的部分。

但是，这样的故事，为什么到现在还在宣扬呢？就是因为这种索隐行怪、欺世盗名、以惑下愚的人性弱点。人们习惯了宣扬自己都不信的东西，只要它够新、够特、够奇、够怪。这就是道听而途说，反正都是说给别人听的，自己也没想过去照做，无所谓。

学问之道，博学、慎思、审问、明辨、笃行，其中最关键的就是笃行。像二十四孝这种疯狂邪门的东西，稍微动用自己千分之一的智商去辨别一下，就能明白否定。可为什么到现在还在被称述？不是因为大家没有智慧去辨别，而是因为大家都没有知行合一的意识习惯。如果我们无论学到什么都照做，不准备照做的我就不学，那

才真是做学问了。

学问之道，光动脑子没用，脑子靠不住。用心也不够，心不知道放哪儿。只有动手，落实在行动上，身体力行，你才知行合一了。

能不能坚持，关键在有没有志向

原文

“君子遵道而行，半途而废，吾弗能已矣。”

华杉详解

张居正讲解说：遵，是循；道，是中庸之道；途，是路；废，是弃；已，是止。

孔子说：那索隐行怪的人，固然不足论。至于君子，择乎中庸之道，遵而行之，可明明已经在平正的大道上走了，却不能笃实用力，走了一半，就半途而废。这是他的智力虽然能够理解认识到，但是仁德修为还不足，所以当强而不能强。如果是我，一定有始有终，一定走到底！

朱熹注解，虽知足以及之，而行有不逮，当强而不能强者也。圣人在此，一定勉力自己去做，因为至诚无息，不敢半途而废。

知道，但是不去做，那不是真知道。而知道了，也践行了，但不能坚持，这还是因为不是真知道，两者都是没能知行合一。其背后的原因是什么呢？是没有志向。学习第一是立志，有了志向，就日日都有目标，要实现自己的志向，就不会允许自己止步于此。

能不能坚持，关键在有没有志向。小时候父母老师都会问我们的志向，都知道要立志。可到了工作上班以后，一切只盯着赚钱、升职、搞定客户，把自己的志向搞没了。志向成了小孩子的事，成年人没有志向，就是行尸走肉，就是随波逐流，就活不出自己来。如果你有一个志向，比赚钱还重要，那你就可以遵道而行了，这道，就是通往你志向的大道。

原文

“君子依乎中庸，遁世不见知而不悔，唯圣者能之。”

华杉详解

中庸之德，知之尽，仁之至。那索隐行怪的、惊世骇俗的、哗众取宠的、欺世盗名的、忽悠下愚的，都不是中庸之道。君子依道而行，既不去索隐，也不去行怪，一切依顺着这中庸的道理，终身居之以为安，而不肯半途而废。执守中庸，而不以有道自居，不求见知于人。即便遁世而不为人知，他自己心里也确然自信，无怨无悔。这与求惊人之语、惊世骇俗之行以引人注目的人，对比是多么鲜明。只有圣人，才能战胜自己的虚荣心。这是智之尽、仁之至，不需要勇，自然充裕自如。这是中庸的成德，唯有德造其极的圣人，才能做到。

以上是第十一章，以“智勇仁”三达德为入道之门。篇首用大舜、颜回、子路的故事来讲，大舜是智，颜回是仁，子路是勇，这三个品德缺了一个，就不能造道而成德。

门槛低，道行深

原文

君子之道费而隐。

华杉详解

费，是用之广。隐，是体之微。中庸之道，有体有用，其用广大而无穷，其体则精微而不可见也。

原文

夫妇之愚，可以与知焉，及其至也，虽圣人亦有所不知焉；夫妇之不肖，可以能行焉，及其至也，虽圣人亦有所不能焉。

华杉详解

张居正讲解说，中庸之道，不出乎日用常行的道理，又通极乎性命精微之奥秘。以知而言，虽匹夫匹妇之昏愚者，也有个本然的良知，于日用常行的道理，他也能知道。若论到了精微的去处，虽生而知之的圣人，也不能穷其妙也。以行而言，匹夫匹妇也有个本然的良能，于日用常行的道理，他也能行得。若论到了高远的去处，就是安而行之的圣人，也不能做到。

道理都非常简单，普通男女也能明白，能照做；但又非常精深，圣人也不能全知道、全做到。中庸之道，门槛很低，道行很深，就像唱歌，人人拿起话筒都会唱，但是唱成歌星就是另一回事。郭德纲说，学相声门槛很低，很容易，可是进门一看，梯子在里面呢！这就是门槛低，道行深！所以君子之道，每个人都要有信心去践行之。但即便是圣人，也要清楚自己做得还不够好，这样才能随时警醒，永无止境。

原文

天地之大也，人犹有所憾。故君子语大，天下莫能载焉；语小，天下莫能破焉。

华杉详解

张居正讲解说，天地之大，化育万物，但是，天地也不完美，有酷暑，有寒冬，有干旱，有洪水，有地震，有台风，也不能尽如人意，总是有所遗憾。可见天地也不中庸，或覆载生成之有所偏，或寒暑灾祥之失其正。中庸之道，近至匹夫匹妇之能知能行，远至圣人天地之所不能尽，可见道无所不见。就其大处说，则其大无外，不是“天外有天”，而是再往外就没有了，所以大到天地都承载不起。往小处说，则其小无内，不能再剖解了，事物细微之极致，就到这里了。

所以说中庸之道费而隐，入门门槛很低，但是你永远不可能都掌握、都践行。

原文

诗云：“鸛飞戾（lì）天，鱼跃于渊。”言其上下察也，君子之道，造端乎夫妇，及其至也，察乎天地。

华杉详解

鸛，是鹰。戾，是至。渊，是水深处。察，是昭著。造端，是起头。至，是尽头。

“鸛飞戾天，鱼跃于渊”，类似“鹰击长空，鱼翔浅底”。鸛鸟戾天，是讲道之昭著于上。鱼跃于渊，是讲道之昭著于下。化育流行，充满宇宙，无高不屈，无深不入，无所不在。

中庸之道，虽匹夫匹妇之愚昧不肖，也有能知能行的；虽有圣人知行之广，也有不能尽的。可见，君子之道自近小而言，则起自夫妇居室之间而无所遗漏；若论到尽

头的去处，则昭著于天高地下之际而无所不有。所以君子戒慎恐惧，以慎独之道，从匹夫匹妇之能知能行做起，以至于位天地而育万物，则道之昭著于天地，在我自身而已。

以上是第十二章。

道不远人，保持简单

原文

子曰：“道不远人。人之为道而远人，不可以为道。”

《诗》云，‘伐柯伐柯，其则不远’。执柯以伐柯，睨而视之，犹以为远。故君子以人治人，改而止。”

华杉详解

天命之谓性，率性之谓道。道就是率性而已，就在我们身边，就在自己身上，是我们每个人都能知能行的，所以说，道不远于人。但是人们往往厌其卑近以为不足，而反务高远难行之事。你跟他讲简单的道理，他不接受，虽然同意你是对的，但他还是不接受，因为他说这太LOW（档次低），一定要去找那艰深复杂、高远难行的来“上档次”。他关心的不是道，而是自己的虚荣。对这种情况，古书上有标准描述：“舍其易者而不行，究其难者以为学。”

“伐柯伐柯，其则不远”，是《诗经》里的一句诗。柯，是斧柄。要斫一个斧柄，那法则不远。你手里就拿着一个斧头，上面就有一个斧柄，你要把一根木头斫成一个斧柄，只要瞄着手里那斧柄照做就是。但毕竟手里拿的是一件，要新做的又是一

件，这两者之间，在那斫斧柄的人看来还觉得远，不好把握。

君子治人就不是这样了，君子以人治人。

朱熹注解说明，做人的道理就在每个人自己身上，是天赋予的，每个人都一样。那斧头上的斧柄，和正要做新斧柄的那根木头之间，还是有点“远”，有点区别的，但人和人之间则没什么区别。“天命之谓性，率性之谓道”嘛，“性相近，习相远”嘛，人的天性都一样，只是后天的习染不同。所以君子就用他自己身上原有的道理，“以其人之道，还治其人之身”。

“以其人之道，还治其人之身”这句话，被后世误解大了，理解成了“你怎么对我，我就怎么对你”“你对我仁，莫怪我对你不义”这样相互报复的意思。人心坏了，道就要远人了。朱熹的意思清楚明白，要在思想上帮助别人，就要用他知道的、他自己身上有的道理来帮助他。可是大家都把朱子大爱之言，解读成支持自己对人坏的正当化理由了。

“以其人之道，还治其人之身”，是老师最常用的一种教学法，当同学提问时，老师不是直接回答他，而是就着他的问题，反过来顺着逻辑问他，让他自己回答，几个问答下来，他自己就明白了。这样比你直接告诉他答案，对他的帮助更大，因为你是帮助他在自己身上找到了答案。

“改而止”是说，他犯了错误，你“以其人之道，还治其人之身”，用他自己本来就明白的道理去帮助他。他明白了，改正了，就可以停止了，不要再分外去要求他，求高远之道。

保持简单，多关注最简单最本质的日用常行，道不远人，不要老去找那高远虚荣的感觉。

忠恕之道

原文

“忠恕违道不远，施诸己而不愿，亦勿施于人。”

华杉详解

忠恕违道不远。朱熹注解，这里“违”的意思，不是违背，而是从这里到那里的距离。学习中庸，能做到忠恕，就离中庸之道不远了。

什么是忠呢？朱熹说：“尽己之心为忠，推己及人为恕。”

忠，是中人心，如何能正中下怀，中他人之心呢？就是以己心度人之心。每个人心里都时刻装着自己，那么，能像装着自己一样装着别人，就是忠。

所以儒家的忠，并非只是忠君，只是下忠于上，而是每个人之间相互的忠诚。忠是中人心，心里装着对方。诚是不自欺，因为欺人必先自欺，正所谓“自欺欺人”是也。不自欺，就自然有诚意，不欺人。

我们学习忠，不是只要求员工忠于公司，也要求老板忠于员工，上级忠于下级，要中下级之心。所谓得人心，就是上对下的忠。西点军校有一条讲领导力的话：“心里始终装着对方的利益，并且有能力让对方知道这一点。”这就是上级对下级的忠。在我们的经营上，最重要的企业文化就是对客户的忠，心里时刻装着客户的利益。朱熹说“尽己之心为忠”，忠就是尽心尽力。你不能说这事“我尽力了”，因为尽力还不够，一定要尽心，才是尽心尽力。

我们平时的语言里，有些话要注意，比如“原则上”。说这事原则上可以，意思就

是到时候不一定行，原则似乎一钱不值，随时可以抛弃。说“这事我尽力而为”，意思就是做不到就算了。说“这事我尽量”，肯定是没有准备把量用尽，浅尝辄止而已。所以把握“尽心”很重要！

孔子说：“夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人。能近取譬，可谓仁之方也已。”

仁，就是你怎么对待你身边的人。能近取譬，譬，是譬如；近，就是我自己。别人就譬如我一样，我想要的，也是别人想要的，那我就要帮他。我想得到的，也帮助别人得到；我想达到的，也帮助别人达到。

所以儒家的仁，就是将心比心，推己及人。“己欲立而立人，己欲达而达人”，就是忠道。

那恕道呢？孔子就一句话：“己所不欲，勿施于人。”和这里的“施诸己而不愿，亦勿施于人”是一个意思，如果你不希望自己受到这样的对待，你就不要这样去对待别人。这句话人人都知道，但要做到就太难了。我们能不能在对人每出一言、每行一事的时候，都有一个意识——先检查一下，我愿不愿意别人这么跟我说话？我愿不愿意别人这么对待我？如果不愿意，那我就不要这样对待别人。

王阳明说“知行合一”是，没做到，就不是真知道。那“己所不欲，勿施于人”我们知道吗？我们不知道。知道自己不知道，就是知道的开始。中庸之道，我们永远不可能都做到，所以要追求、自省，永无止境。

在《论语》里，孔子对曾子说：“参乎，吾道一以贯之！”曾子的门人就问曾子：“老师跟您说的那个一以贯之的道是什么呀？”曾子说：“夫子之道，忠恕而已。”

如果用一句话来概括孔子之道，就是忠恕之道，如果用一个词来概括儒家思想的基本原理，就是将心比心。

言行相顾的两个体会

原文

“君子之道四，丘未能一焉，所求乎子，以事父未能也；所求乎臣，以事君未能也；所求乎弟，以事兄未能也；所求乎朋友，先施之未能也。庸德之行，庸言之谨，有所不足，不敢不勉，有余不敢尽；言顾行，行顾言，君子胡不韡韡尔！”

华杉详解

求，是要求期望。先施，是先加于人。庸，是平常。行，是践行。韡韡，是笃实的样子。

孔子说，君子之道有四，我一条也没做到啊！

我希望我儿子怎么对我，我就应该做到怎样去对待我的父亲，这我没做到。比如我希望儿子孝敬我，但是我对父亲又有多孝敬呢？

我希望我的下级怎么对我，我就应该怎样去对我的上级，这我没做到。比如我希望我的下级忠于我，但是我对自己的上级，或者对客户，又有没有做到不藏私心、不遗余力地尽忠呢？

我希望我的弟弟怎么对我，我就应该怎样去对我的哥哥，这我没做到。我希望弟弟应该对我恭敬顺从，但我对兄长又有没有恭敬顺从呢？

我希望我的朋友怎么对我，我就应该先怎样对待他，这我还是没做到。我希望朋友对我有信义，而我所施于他的，是不是件件都出于信义呢？

这些孝悌忠信，都是最平常的道理，叫作“庸德”。对这些平常的道理，要笃实践行，不能把它们当老生常谈的大道理，轻轻放过了。知道自己没有做到的，要勉力去做。而平时说话呢，要谨慎，要始终留有余地，不要把话说尽。要言行相顾，言照顾行，不敢保证做到的，就不要说出来；行照顾言，凡是说过的，一定要做到。有如此君子风范，就是实在人。

对于言行相顾，我有两个体会，一是自己的言要照顾自己的行，要言行一致。但是，言行要完全一致，无过不及，是做不到那么精确的。就像孔子说的“中庸不可能也”，要么是言过其实，要么是实过其言。那么，我能把握的就是宁愿少说一点，留有余地。

举个简单的例子，我们和人约会迟到了，预计迟到十分钟。这时候我们打电话说“马上到”，这就是忽悠。因为对方一分钟两分钟三分钟，每一分钟都在等。那你说“十分钟到”，诚实地把自己的预期说出来，似乎是言行一致吧？但是，一会儿交通还可能出状况，你如果过了十二分钟才到，那么后两分钟别人又焦急了。所以我一般会说“十五分钟到”，这样对方心里预期十五分钟，我还可以“提前”五分钟到了。

但是多数人都会说“马上到”，或者“几分钟到”，说“十分钟到”的人都很少。这就是言行相顾的庸德庸言。

这些是小事，那到了大事呢？比如和客户洽谈。“华与华”是咨询公司，有的客户会问，你能给我们带来什么呀？我们的标准回答是：“不能保证，可能什么成效也

没有。”

因为确实可能什么成效也没有，说不定还有副作用。这就是实际情况。别人在这里能成功，您不一定，各有各的情况和运气。所以对公司的经营使命，我也确立了一句话叫“让企业少走弯路”，而不敢说“帮助企业成功”。成败各有各的命，我们只笃实做我们的事。对公司的核心价值观，我定了三个不——“不骗人，不贪心，不夸大”。

言行相顾，就是名胜于实为耻，实胜于名为善。不怕被人低估，就怕被人高估。

对言行相顾的第二个体会是，不是用自己说自己的言去顾自己的行，而是用自己说别人的言去顾自己的行。道不远人，道就在我们每个人身上，人人都懂。那什么时候最懂呢？就在我们批评别人的时候。朱熹说：“道不远人，凡己之所以责人者，皆道之所当然也，故反之以自责而自修尔。”

通常我们对别人的要求都是很伟大、很光荣、很正确的，我们常常在一起数落他人的不是。

这时候我们批评的话都非常有价值，都是最正确的人生道理。这时你自己就要把这些话记下来，不是去要求别人，而是要求自己，自己照自己的话做。千万别抵赖，说他都没这么对我，我凭什么要这么对他？那是因为他的认识不如我，既然我已经认识到了，说出来了，我就要做到。

这就是张载说的“以爱己之心爱人则尽仁，以责人之心责己则尽道”。

所以道理我们都明白，但都是在说别人的时候明白。说别人的时候我们都是圣人，而自己呢，平常的德行，我们都没做到。因为知道自己行有不足，所以不敢不勉，

言谈尽量谨慎，留有余地，别把话说满了。说什么话，要顾及自己有没有做到；做什么行为，要顾及自己之前说过的话。做到这一点，就是君子了。

以上是第十三章。

羡慕别人，是大毛病

原文

君子素其位而行，不愿乎其外。素富贵，行乎富贵；素贫贱，行乎贫贱；素夷狄，行乎夷狄；素患难，行乎患难；君子无入而不自得焉。

华杉详解

“素位而行”的“素”，是见在。“不愿乎其外”的“愿”，是愿慕。君子看看自己在哪里，根据自己现在所居之位，做自己所处位置该做的事，不羡慕别人，也不因对所处的位置不满，而不守本分。

张居正讲解说：人的地位不同，但是各有其当行的道理，如果不能自尽其道，而分外妄想，就不是君子了。君子但因其见在所居的地位，而行其所当行的道理，未尝于本分之外，别有所愿慕。

前面我们讲过嫉妒是大恶，同样，羡慕别人，虽然不是大恶，也是大毛病。当官你不能羡慕商人有钱，经商你不能羡慕官员有权。但是，因为羡慕商人有钱，官员会贪腐；因为羡慕官员有权，很多商人也会模仿官员的做派，甚至渗透政治，给自己找感觉。两者最后给自己带来的都是毁灭。究其心理，都是“希图外慕”，羡慕别人，不能素位而行。

每个人都在不同程度上对自己所处的位置不满意，不满足，老觉得自己这行不赚钱，或者赚钱太慢，总看别人的行业赚钱快，于是就要转型，转过去之后才发现不是那么回事，于是再转，再找新风口。这样兜兜转转，十年下来一场空，连自己是干啥的都不知道了。这样的人太多了，病根在哪儿？就在没有志向，光想赚钱。于是就希图外慕，为利欲牵引，为外物所移。就是这个逻辑。

人人都想“改变命运”。但你对今天不满，想改变命运，不是放着今天该做的事情不做，老想着应该另外做点什么，而是要首先做好自己分内的事。

德鲁克说，战略不是老想着未来我做什么，而是要想着今天该做什么，我们才能拥有未来。

那么我们要做的就是两件事：一是扎扎实实把现在的事情做好，二是投资布局未来可能的方向。

今天该做什么呢？天命即本分，就是做好自己分内的事。无论你想做什么，都得别人给你做，社会给你做。那别人凭什么把机会给你？就是看到过去交给你的事你都做得很好，才会交新的事给你做。这就是为什么有的人在办公室抹桌子、扫地、倒开水也能发迹，因为如果你做不了别的，就勤快点，做点服务工作，这就是好品质。

怎样做到不外慕呢？还是要立志。自己志有定向，哪管得了别人，别人什么东西好跟我都没关系，对我也不重要。对我最重要的只有一件事，就是我的志向。这样眼光向内，在自己身上求，就能以日日不断之功，滴水穿石。

所以君子能随遇而安心，素位而行事。如果生而富贵，就做富人该做的事；生于贫贱，就按穷人的方式生活；到了异国他乡，就入乡随俗；遭遇患难，就应患难行

事。不管到什么境地，君子都能安心自得。

非竞争论

原文

在上位不陵下，在下位不援上，正己而不求于人则无怨。上不怨天，下不尤人。

华杉详解

陵，是欺凌。援，是攀援。所谓君子素位而行，不愿乎其外，何以见得呢？一般在上位的人，容易作威作福，欺凌在下位的人，而对地位比他高的人呢，则趋炎附势，攀附权贵往上爬。君子则不然，他虽然在上位，但平易近人，不会凌虐下面的人；他虽然在下位，但也不肯攀附在他上位的人，始终保持自己的独立人格和独立价值。

如果你欺凌下面的人，他却不服，那你肯定痛恨他了。如果你攀援上面的人，他不搭理你，那你肯定怨恨他了。君子既不陵下，也不援上，只是自己诚意正心，做好自己的本分，不求于人，不与人争，那就无怨无悔，心中泰然。天命不在我，我不怨天，别人不帮我，我也不怪别人。

这样的君子，历朝历代，时常都有，往往都有绝学绝技在身。他不找靠山，不攀龙附凤，只是埋头做好自己的事，奉献自己的价值，结果，在最高位的人都离不开他。在政治斗争平衡的时候，他还能成为“各方都能接受的人”。

原文

故君子居易以俟命，小人行险以侥幸。

华杉详解

“君子居易以俟命，小人行险以侥幸。”这句话很重要，就是君子素位而行，安守本分，以待天时；而小人喜欢冒险，以图侥幸。因为君子关注的是自己的修为，而穷通得失，那是第二位的。孔子说了：“求仁得仁，又何怨？”不是要用仁义去换取什么“好人有好报”的报，君子不图回报，只修炼自己，所以安心在平易的所在，没有慕外之心。

而小人呢，天天想着升官发财，就想出许多机巧变诈，利欲熏心，便会“富贵险中求”，铤而走险，一路有利必趋，有害必避，理之不当他得的，他也要巧取豪夺。

所以君子和小人，也是价值观的差别，一个求仁，一个求利。

原文

子曰：“射有似乎君子，失诸正鹄，反求诸其身。”

华杉详解

正，鹄，都是指射箭的靶子，画在布上叫作正，画在皮上叫作鹄。

君子之争，就像射箭，正己而后射。始终研究的，都是怎么正己，射就那一下子。身正则射中，如果没射中，肯定不怪旁边有谁咳嗽了，只怪自己身不正。这就是正己而不求于人，素位而行，不愿乎其外的意思。

这句话孟子也引用过，《孟子》中的原文是：“仁者如射。射者正己而后发，发而不中，不怨胜己者，反求诸己而已矣。”如果你自己没射中，不能怪别人怎么射中了，因为各射各的，谁跟谁都没关系。

君子之争，譬如射箭。我经常用这来讲企业竞争，我的理论是“非竞争论”——没有竞争，竞争是一种幻觉。谁跟谁在竞争呢？大家都是拿一根丘比特的小箭，去射消费者的心。你自己射自己的，射不中，不能怪别人射中了。哪怕你指责对方射的是一支毒箭，也有人愿意中他的毒，你管不着。所以，大家都是自己玩自己的，根本不存在什么竞争。

芬兰总统指责苹果毁掉了芬兰的产业，iPhone毁掉了诺基亚，iPad毁掉了造纸业。乔布斯是跟芬兰有仇吗？乔布斯是怀着打败芬兰的仇恨在经营苹果吗？很多手机厂商，也立志打败苹果。可是能打败吗？它败不败跟你也没关系，都在它自己身上。

《孙子兵法》也强调，谁也打不败谁，善战者，都是研究怎么让自己立于不败之地，然后呢，不失敌之所败。当敌人自己露出败象的时候，你不要错过战机，这叫善战者胜已败之敌。他自己已经败了，你再去打。他如果好好的，你就打不败他。

追女孩子也是这样。班里有一个班花，十个男生在追求她，你打败其他九个，她也不一定跟你。要赢得她的芳心，不需要关注另外九个人，你只需要关注她。

在经营中，顾客是天理。你要关注谁给你饭碗，就是顾客，而不要去关注谁抢你饭碗。所谓打败竞争对手，就是人欲，要“存天理、灭人欲”。但是为什么很多人都关注竞争对手，不关注顾客，甚至认为没有顾客导向，一切只有竞争导向呢？这就是人性的弱点，只盯着谁抢他饭碗，不盯着谁给他饭碗。一些行业的恶性竞争，最后竟然发展到劣币驱逐良币，全行业伤天害理，欺诈消费者利益的地步，这就是人欲横流的竞争心态带来的。那些“良币”，不是被“劣币”驱逐的，而是自己的修为和智慧都不够，也就同流合污了。

能理解我上面的“非竞争论”，就能理解“君子素位而行，不愿乎其外”了。竞争导向，就是一种外慕心态。

以上是第十四章。

从小事做起

原文

君子之道，辟如行远必自迩，辟如登高必自卑。

华杉详解

迩，是近处。卑，是低处。这里“自迩”“自卑”的“自”，不是“自己”的“自”，而是“自哪儿开始”的“自”。

张居正讲解说，君子之道，无所不在。而求道之功，必须循序渐进，谨于日用常行之间，然后可以到至性至命之妙；审于隐微幽独之间，然后可以收中和位育之功。就像你行远，不能一步就到远处，必从近处开始，由近及远；登高，不能一步登天，必从低处开始，由低及高。君子之道，就和这行远登高一样，没有说日用隐微处不合道理，而到高远处才能合道的。不能慎独的人，日用常行就有毛病；日用常行有毛病的人，说他到高远处却能守住大节，那是没有的事。所以，如果你有志于高远，有志于做大事，就要从小事小节做起。

人性的弱点，就是好高骛远。儒家思想中，由近及远是一个核心。推己及人、由内而外、由近及远、悦近来远，都是一个逻辑。明德、新民、格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下，都是由近及远。

原文

《诗》曰：“妻子好合，如鼓瑟琴；兄弟既翕，和乐且耽；宜尔室家，乐尔妻

帑。”子曰：“父母其顺矣乎。”

华杉详解

翁，也是合。耽，是久。帑，是子孙。顺，是安乐。

《诗经》说，夫妇和睦，就像琴瑟相合。兄弟友爱，和乐且长久不变。你的家庭美满，你的妻儿幸福。孔子说：“那你的父母就省心了！”

从妻子兄弟的和谐到父母的安乐，也是由近及远、由低到高的道理。要父母省心，功夫不是一步就到父母身上的，而是从自己的妻子、儿女、兄弟做起。如果兄弟之间反目成仇，就算两人都争相到父母那里尽孝，父母又哪里能有一丝安乐呢？

以上是第十五章。

做个实诚人

原文

子曰：“鬼神之为德，其盛矣乎！视之而弗见，听之而弗闻，体物而不可遗。”

华杉详解

张载说，鬼神是阴阳二气之良能。

朱熹说，鬼是“归”，是阴气之灵，反而归者，是事物发展的本原。神是“伸”，是阳气之灵，至而伸者，是事物发展壮大的极至。其实二气是一物。

程颐说，鬼神是天地之功用，造化之事迹。

张居正讲得比较简单，说鬼神就是祭祀的鬼神，如天神、地祇、祖先。

我们看不见鬼神，听不见鬼神，鬼神无形无伸，但他是物之终始（神是终，鬼是始，所以鬼神是一物之两端），无非阴阳合散之所为。所以鬼神为物之体，为物所不能遗者。

体物，郑玄注：“体，犹生也。”

孔颖达疏：“言鬼神之道生养万物无不周徧，而不有所遗，言万物无不以鬼神之气生也。”

原文

“使天下之人，齐（zhāi）明盛服，以承祭祀。洋洋乎！在其上，如在其左右。”

华杉详解

齐，同斋，是斋戒。明，是明洁。盛，是盛装，盛美的祭服。

鬼神不可看见，不可听闻，但他能让天下人斋戒，净身，穿着盛大的服装去祭祀他，充满敬畏，如其在上，如其在左右。

原文

“《诗》曰：‘神之格思，不可度思！矧（shěn）可射思。’夫微之显，诚之不可揜（yǎn）如此夫。”

华杉详解

这是《诗经·大雅》里的一句。格，是来。度，是猜度。矧，是况且。射，是厌怠。揜，同掩。

张居正讲解说，鬼神看不见，听不到，可谓微矣，但是又体物不遗，如此显著，为什么呢？盖凡天下之物，涉于虚伪无实者，到底只是虚无，何以能显？唯有鬼神，是实有此理，流行于天地之间，而司其祸福善恶之柄，故其精爽灵气，发见昭著而不可掩盖，正是如此啊！

《中庸》这本书，就是要人至诚，最后总结到天下之至诚。至诚无息，以实心体实理，以实功图实效。此章借鬼神之道来说明这个道理。因为天下最幽微不可见闻的，就是鬼神，而鬼神其实是不可掩盖的，所谓头顶三尺有神明，不管你做什么，神总是清清楚楚的，不可掩藏，你以实心，体实理，下实功，鬼神就给你实效。你心不正，意不诚，骗过所有人也骗不过鬼神。可见天下之事，就在一个诚字，诚则必昭著于天下，不诚则无物，一切都是空。所以人之体道行道，不可有一念一事之不实诚。

儒家说，诚意就是不自欺。欺人者，必先自欺，然后从自欺欺人到欺神。

子不语怪力乱神，孔子难得有说鬼神的话，因为孔子是“知之为知之，不知为不知”，鬼神他也没见过。孔子还有一句话：“祭神，如神在。”所以我说，儒家的鬼神论，不是无神论，也不是有神论，而是“如有神论”，我假设他有！儒家的鬼神论，还是其核心价值观——敬畏心，“头顶三尺有神明”的敬畏心。

以上是第十六章。

中庸之道的马太效应

原文

子曰：“舜其大孝也与！德为圣人，尊为天子，富有四海之内。宗庙飨之，子孙保之。”

华杉详解

张居正说，凡是为人子者，都应该尽孝道以事其亲。但是孝亦有大小，譬如舜，应该算是大孝了吧？何以见其孝之大呢？为人子者，非德不足以显耀其亲，舜则生知安行，德为圣人，父母因他而显耀到了极点；非贵不足以尊贵其亲，舜受尧之禅，尊为天子，父母因他而尊贵到了极点；非富足不足以养其亲，舜富有四海，以天下养，父母因他而富贵到了极点。舜又上祀祖考以天子之礼，列祖列宗得以庙食，光宗耀祖到了极点；又下封子孙为诸侯之国，基业代代相传，泽被子孙到了极点。

原文

“故大德，必得其位，必得其禄，必得其名，必得其寿。”

华杉详解

张居正讲解说，在常人看来，德是上天赋予的，好像偶然得之，不可取必；却不知德乃福之本，福乃德之验，如影之随形，响之应声，是理所必然。所以舜既然有圣人的大德，感格于天，必然贵为天子，得天下至尊之位；必然富有四海，得天下之厚之禄；必然人人称颂，得显著的声名；必然多历年所，得长久的寿数。舜虽然无心于求福，而福自应之如此。

原文

“故天之生物必因其材而笃焉。故栽者培之，倾者覆之。”

华杉详解

材，是材质。笃，是加厚。栽，是栽植。培，是滋养。倾，是倾仆。覆，是覆败。

天道生万物，也是因其本来的材质而增加之。如果根本完固，栽植而有生意的，就阳光雨露都给它，培养滋长；如果根本摇动，倾仆而没有生意的，就风寒雪霜都来覆败它。是栽培还是覆败，不是上天有意不公平，而是看它自己本来的材质，这都是自取。

我们在公司上班也是一样，公司培养你还是放弃你，都是自取。

《圣经》里也有类似的话：“凡有的，还要给他，叫他丰足有余；凡没有的，就连他有的，也要取去。”

这句话出自《马太福音》，所以叫“马太效应”。说有一个财主，在他外出的时候，把一些金钱交给他的三个仆人。有两个仆人努力地为主人赚更多的钱，另外一个却把钱藏在地里。主人回来以后，就夸奖前面两个仆人，说因为他们努力，所以他们原来有的，还要多加给他们。另外又指责第三个仆人，因为他偷懒，所以原来给他的还要取去。

原文

“《诗》曰：‘嘉乐君子，宪宪令德，宜民宜人。受禄于天。保佑命之，自天申之。’故大德者必受命。”

华杉详解

这是《诗经·大雅》里的一句话。令，是善。申，是重。

可嘉可乐的君子，有昭著的美德，既宜于在下位之民，又宜于在上位之人，以此受天之禄，而为天下之主。天既命而保佑之，又从而申重之，使他长享寿禄。

所以说有大德者得天命。

以上是第十七章。

五千年第一家族

原文

子曰：“无忧者其惟文王乎！以王季为父，以武王为子，父作之，子述之。武王纘（zuǎn）大王、王季、文王之绪。壹戎衣而有天下，身不失天下立显名。尊为天子，富有四海之内。宗庙飨之，子孙保之。

华杉详解

作，是创始。述，是继述。纘，是继。大王，就是太王。

创业、守成这两件事，都是世间最大的难事，总是有所不足，有所忧患，而最无忧无虑的，就是周文王吧！何以见得呢？如果前人没有给自己打下基础，白手起家，就有开创之劳；如果后人没有能力继承，又有废坠之忧。而周文王呢，以王季之贤为父，以武王之圣为子。王季积功累仁，造就国家的基业，把文王要做的事预先都给他做了。而武王呢，继承文王的遗志，记述文王的功德，开创周朝的大统，将文王未尽的事业也都给成就了。这就是父作之，子述之，完美家族。

所以孔子说，周文王才真是没什么遗憾吧！上继他父亲王季，下传他儿子周武王。父辈的旗帜，有儿孙辈继承。王季的一生，做的也是积功累仁之事，王季的父亲大王，就开始肇基王迹。而周武王承继大王、王季、文王三代人的基业，挥师伐纣，灭了殷商，得了天下。他并没有因以下叛上，而失了显名，相反，他被尊为天子，富有四海，宗庙飨之，子孙保之。

周文王家族是中国五千年历史的第一家族，也是孟子仁政思想的原型。家族创始人古公亶父，也就是后来追封的周太王。古公亶父带领族人居住在豳地，西近戎，北邻狄，这些异族经常往来劫掠，古公亶父就每每给他们一些财物以绥靖，但是始终无法满足他们。

《尚书大传·略说》记载：

狄人将攻，太王亶父召耆老而问焉，曰：“狄人何欲？”耆老对曰：“欲得菽粟财货。”太王亶父曰：“与之！”每与，狄人至不止。太王亶父属其耆老而问之，曰：“狄人又何欲乎？”耆老对曰：“又欲君土地。”太王亶父曰：“与之！”耆老曰：“君不为社稷乎？”太王亶父曰：“社稷所以为民也，不可以所为民亡民也！”耆老对曰：“君纵不为社稷，不为宗庙乎？”太王亶父曰：“宗庙，吾私也。不可以私害民！”遂杖策而去，逾梁山，邑岐山。周人奔而从之者三千乘，一止而成三千户之邑。

古公亶父每次都给狄人钱，可他们钱花没了便又来要，终于，狄人开始要土地人民了。长老们说，这次是要我们亡国，必须拼死一战了。古公亶父说，这不是亡国，他要来这里做国君，你们无非是换一个国君而已，我还是走吧，不要让大家为我而死。于是就带着自己的家人，搬到了岐山。族人见他走了，也都跟着他搬到了岐山，这样就形成了周国的雏形。

古公去世后，季历嗣位。修古公遗道，笃于行义，领导部落兴修水利，发展农业生产，训练军队，并与商王朝贵族通婚，积极吸收商文化。从而促进了周国的社会经济发展，壮大了周国的力量。

到了文王，更是施行仁政，一是对农民轻徭薄赋，采用“九一而助”的政策，也就是税率九分之一；二是商人往来不收关税，自由贸易；三是鼓励移民，新移民来，别国给一百亩地，他给一百五十亩；四是广纳天下人才，有人才来，别国只是给官做，而周国不仅给官职，还能马上成为世袭贵族。如此天下归心，在周文王薨逝时，周已拥有天下三分之二的土地，对商形成了包围之势。但是，商还未尽失天下人心，所以文王始终没有对商发起攻击，而是把这个事业留给了武王。

到了武王，商纣无道，众叛亲离，自取灭亡。武王就顺势而推，灭亡了商朝，赢得了天下，并传承了八百年之久。

从古公亶父到周武王，共历经五代而王天下，这就是孟子仁政“王道平天下”的战略模型。在战国时期，孟子游说天下君王，宣传的就是这个战略，但是，无论是梁惠王还是齐威王，都嫌孟子的战略“太慢了”，他们接受不了。那孟子也就没办法了。

看一份事业，或自己家族的命运，关键在于你看问题的时间跨度。你看问题的时间跨度越长，时间就越站在你这一边，你就能得到滴水穿石的回报、绵绵不绝的传承。你看问题的时间跨度越短，就难免因小失大，而且终身奔忙，永远没有积累，更别说传之后世了。

家业、家风、家学

原文

“武王未受命，周公成文武之德，追王大王、王季，上祀先公以天子之礼。斯礼也，达乎诸侯大夫，及士庶人。父为大夫，子为士；葬以大夫，祭以士。父为士，子为大夫，葬以士，祭以大夫。期之丧达乎大夫，三年之丧达乎天子，父母之丧，无贵贱，一也。”

华杉详解

末，是老年。

之前文王还是诸侯，在礼制上，对他的祭祀都是用诸侯之礼。周武王晚年才受命于天，没有来得及处理追封先祖的事。武王去世后，周公辅佐周成王，才把这些事一一落实。首先追封文王的祖父古公亶父为大王，文王之父季历为王季，一直向上以天子之礼祭祀祖先到始祖后稷。

同时，制定天下共遵之礼法，从诸侯、大夫、士，到庶人，都要遵守。如果父为大夫，子为士，则以大夫之规格葬，以士之规格祭。如果父为士，子为大夫，则以士之规格葬，以大夫之规格祭。张居正讲解说，这样设计，葬用死者之爵，死者就安心了；祭用生者之禄，生者也能表达他的感情。

为旁亲服丧一年，这种制度实行到大夫。为父母服丧三年，这种制度实行到天子。为什么呢？因为天子尊贵，所以有伯叔昆弟之丧，天子不能为他们服丧一年。但是父母之丧呢，不管你多么尊贵，也没资格在父母面前尊贵，所以无分贵贱，礼仪都是一样的。而为父母服丧三年的理念，是因为孩子小时候，要到三岁才不用父母抱了，你麻烦了父母三年，那父母去世后，你也还三年给父母吧。

以上是第十八章。

原文

子曰：“武王、周公，其达孝矣乎！”

华杉详解

达，是通达。达孝，就是全天下的人都说他孝。孔子说：凡人之孝，只能止于自己家里，不能通达全天下，而武王和周公，不仅自己能尽孝道，而且推己及人，以国为家，完备了一国的礼制，使家家都得以尽其孝。所以全天下的人，都说他们孝，这可真是达孝了。

原文

“夫孝者，善继人之志，善述人之事者也。”

华杉详解

孝是什么呢？就是“继志”和“述事”这两件事，也就是能继承先人的遗志，能记述先人的事迹。前人的志向，因生命有限而不能完成的，后代要不忘他的初心，承继完成。武王、周公，就是继承了大王、王季、文王的遗志。前人之行事，有所已为的，也希望后人去传述他。武王、周公就把列祖列宗从开基创业，到集义积德的事迹，一件件都记述了下来。所以说武王、周公是达孝之人了。

人类文明，就是代代相传的事业，和日日记述的历史。一个家族的文化，也是追求继承与传承。一个企业的文化，同样是始于创始人的精神和一代代杰出人物的事迹。都说中国的文化是祖先崇拜，其实祖先崇拜没什么不对啊！我们每个人一生下

来，就享受着前人奠定的基业，所以感恩先人，继志述事，是最起码的良知。不要否定“拼爹”，我们每个人都是从“拼爹”开始的，既拼国父，也拼自己家爹。其实你生在中国，在“拼爹”上就已经赢了这世界上大多数的国家了。巴菲特总结自己的成功时，也说自己首先是中了“卵巢彩票”，生在了美国。

现在大家时兴重修家谱，这也是文明意识的复苏。一个人想要知道自己从哪里来，这是最基本的好奇心。我们这一代人差不多都是白手起家，似乎没有从先辈那里得到什么支持，不像古代的农业社会，一片桑田都是一代代祖先开垦出来的。那么，我们的祖先有没有给我们传下什么精神财富呢？我比较幸运，老家的族兄们访求二十余年，终于恢复了家谱，让我知道三百年前，华家从福建迁入四川的始祖，叫华有端。有端公先做货郎，走乡串村，苦苦积蓄，慢慢买田置地，建起了一个家园。他的妻子魏氏，父亲叫魏显邦，是当地宿儒，所以魏老孺人嫁到华家时，就会背诵“四书”，会讲古今传奇，成为妯娌孩子们的中心人物。她给这个家族带来了文化，从那时到我这一代，一共九代人，代代都出人才，用四川话说就是“读书得行”。我父亲华文英，读书也得行，在1963年考上了贵州大学数学系，也为我赢了“拼爹”，让我出生在一个教师家庭，从小也读书得行。

今天我写“四书”注解，也想起了魏老孺人。我想这些就是她传给我的吧！继志述事，我也希望我的后代能继我之志，述我之事，传下家业、家风、家学。魏老孺人的坟墓还在，等我的“讲透四书”系列出版后，我也想到她坟前，烧一套给她。

礼的智慧

原文

“春秋修其祖庙，陈其宗器，设其裳衣，荐其时食。”

华杉详解

春秋，是指祭祀之时。一年四季，春夏秋冬，都有祭祀，以春秋为距离，其实也包含冬夏。修，是修整。宗器，是先世所藏的重器。裳衣，是祖先穿的衣服。

春夏秋冬，每个季节，都要对祖庙中的门堂寝室及时进行修整，使其整齐干净，不敢褻渎。把祖先所藏的宗器陈列出来，以表示子孙们能妥善保存而不敢丢失。把祖先穿过的衣服给代表祖先的人穿上，端坐受祭，这不仅让祖先的神明有所归依，也寄托了后人“祭亲如亲在”的追思。把四季应季的果食供奉给祖先，不仅是让他们得到享用，也是禀告他们季节的变化。

原文

“宗庙之礼，所以序昭穆也；序爵，所以辨贵贱也；序事，所以辨贤也；旅酬下为上，所以逮贱也；燕毛，所以序齿也。”

华杉详解

昭穆，是宗庙里祖宗牌位的位次。始祖居中在最上面，左边是昭，取阳明之义；右边是穆，取阴幽之义。这叫左昭右穆。左边是二世、四世、六世……右边是三世、五世、七世……依次摆上列祖列宗牌位。来祭祀的子孙们，各就各位，或左或右，站在自己的祖先这一边，这样就不会乱哄哄地不知道自己该站在哪儿。

在太庙里，陪同参加祭祀的群臣爵位都不同，有公爵，有侯爵，有卿大夫。行礼的时候就要按爵位排序，爵位高的先来，爵位低的排后面，以分贵贱，这叫辨贵贱。

祭祀是一个重大的活动，就像现在公司办大会，办庆典。我们说会议水平最能体现一个公司的管理水平和执行力。同样，办祭祀大典，得有一批能干的人，有总管祭

祀的，有宣读祭文的，有掌管法器、酒器的，有掌管奠帛赞礼的，这些事都要有人负责，所以就要以人才为本，不管爵位的高低，只挑选那德行高的、颜值高的、做事纯熟能干的，这叫辨贤。

旅酬，指相互敬酒，祭祀结束之后是酒会，同姓的兄弟与异姓的宾客，众人饮酒，互相劝酬。这时候呢，各家的年轻子弟，就要举着酒壶跟着他的父兄，一路转圈敬酒，帮忙倒酒。为什么呢？这是要让他们也参与进来，和其他叔叔伯伯交谈认识，所以叫逮贱，年轻人地位低贱，但是也要让他们登场发挥。

旅酬结束，异姓亲戚们退场了，就剩下自己同姓的一家人，继续燕饮。这时候座次怎么排呢？这叫燕毛。燕，同宴，是祭祀后的酒宴。毛，就是头发。根据头发黑白颜色来排坐次，就是以年龄排序。这时候不管谁爵位高，也不管谁颜值高，也不管谁能力强，只论年龄，以老为尊。所以叫序齿，以年齿为序。

所以我们看到这一个祭祀典礼的设计，序昭穆以亲亲，序爵以贵贵，序事以尊贤，逮贱以扶幼，序齿以尊老，周公这一套礼制的设计，把所有人都照顾到了，让所有人都能融入这家族的活动和价值观里来，无所遗漏。今天，我们在中国民间的一些婚丧嫁娶的礼仪上，还能看到周公的这种理念，就是每个环节，让七大姑八大姨不同的角色来负责，这样就让所有人都能参与。也通过每一次家族盛事，增进了家族成员之间的感情，化解了他们平时相互之间可能有的矛盾，增强了家族的凝聚力。

周公设计的这套礼制，我在“华与华”也学习实践了一点，就是逮贱。刚进公司的年轻人，没有机会在客户会议上发言提案，那就在公司内部的创意比赛上以他为主。每个新项目进来，公司都有一个118分钟的创意比赛，全公司随机分组，用118分钟现场做创意，现场提案，当场评比，当场发奖。这个比赛的意义，一是给项目热身，让全公司都知道进来了这么一个项目，每个人也就都会开始关注这方面的信

息；另一方面呢，大多数的项目，其实靠生活的常识就都可以解决，没有什么高深的专业问题。在这个创意比赛上，往往也能有令人惊喜的收获。那么我们在创意比赛中，学习了周公的什么经验呢？就是每个小组的提案，都要由最年轻的，或最新进公司的员工来提，这样就能让他尽早得到锻炼，也让其他人能认识他。如果他骨骼清奇，也能让公司领导早点发掘他。

礼乐治国

原文

“践其位，行其礼，奏其乐，敬其所尊，爱其所亲，事死如事生，事亡如事存，孝之至也。”

华杉详解

孔子说，武王和周公能够继志述事，从他们制定的祭祀之礼如此完善就能看出来。当武王和周公祭祀的时候，他们站的就是当年文王祭祀先祖时站的位置，行的是当年文王行的礼，奏的是当年文王奏的乐，敬的是当年文王所敬的先祖，爱护的是当年文王所亲爱的子孙臣庶。由此可见，武王周公事奉先王无所不至，先王虽死，却仍然能像他在世一般为他做事，就和他在世的时候为他做事一样认真细致，这就是继志述事，孝之至了。

原文

“郊社之礼，所以事上帝也，宗庙之礼，所以祀乎其先也。明乎郊社之礼、禘尝之义，治国其如示诸掌乎！”

华杉详解

郊，是祭天。社，是祭地。上帝，是天。禘，是五年的大祭。尝，是秋祭。

张居正讲解说，武王和周公所制定的祭祀之礼，总而言之，有郊社之礼，有宗庙禘尝之礼。郊社之礼，是祭天祭地，感恩其覆载生成之德，厚德载物。宗庙之礼，或五年一大祭，或一年四祭，是祭祀祖先，体现报本追远之诚。这郊社禘尝，都是国家极大的礼仪，其中的义理微妙，难于测识。如果能明白这礼仪的奥妙，则理无不明，诚无不格，而治理天下国家的道理，就在其中，就像看自己的手掌一样清楚明白。

这就是礼乐治国。所谓最坏的社会，就是礼崩乐坏。那礼乐和法律的关系是什么呢？法律就像咱们公司里的制度，而礼乐呢，就是企业文化。一个公司，最重要的不是制度，而是价值观和企业文化。法律、制度是规定什么事情不能做，而礼乐文化，是能创造良善社会和激发每一个人的原力。

以上是第十九章。

人存政举

原文

哀公问政。子曰：“文武之政，布在方策。其人存，则其政举；其人亡，则其政息。”

华杉详解

方，是木板。策，就是简、竹简。古代没有纸，书写在木板竹简上，所以叫布在方

策。

鲁哀公问政于孔子。孔子说，文王、武王之政，不必远求，书上都写着呢。当时文王武王，都是开国圣君，又有周公、召公等贤臣辅佐，所行的政事都酌古准今，尽善尽美，布列在木版竹简之中，比如《周官》《立政》《周礼》等，纲纪法度，都历历可考。只是那一代的君臣，今天都已作古。如果当今之世，咱鲁国也有文王、武王那样的君，周公、召公那样的臣，那当时立下的政事，现在还照样可以一件件施行，而文武之治，自然也可以重现。只是那一代的君臣都不在了，那政事也就灭息了。这就是人存政举，人亡政息。

万事都有历史经验，你遇到的问题，前人都遇到过；你想做的事情，前人都做过。所谓让历史告诉未来，就是从前人的经验中，从历史的大数据中去找答案。只是呢，“非不能也，实不为也”，不是不知道该怎么办，而是你自己不是那人，没有那心，不愿意那么干罢了。放不下自己的私欲，看不见治国的大道，又自欺欺人地研究探讨怎么把国家搞好。那怎么搞得好呢？

原文

“人道敏政，地道敏树。夫政也者，蒲卢也。故为政在人，取人以身，修身以道，修道以仁。”

华杉详解

人，是指君臣。敏，是快速。树，是栽种。蒲卢，就是芦苇。

上有明君，下有良臣，这就是得人。这人的道理，最能敏政，人一对了，事情就快得很！就像地的道理，最能敏树，土壤肥沃，栽种什么都长得快得很！而政事呢，

是其中最快的，比种树还快，就像芦苇一样快。土壤对，人对，就呼呼地长起来了。

所以说为政的道理，就在于得人，能择贤臣而用之，则文武之政，纪纲法度，一件件都会振作起来。

鲁哀公就想了，是啊，关键是要得人！可是，我的周公、召公在哪里呢？我这些臣子不行啊！我们公司没人才啊！

孔子接着说：要得到对的人呢，关键在于你自己要对，要靠你自己的修为。因为人君之身，就是臣下的表率，你要率先垂范，则好恶取舍，皆得其宜，贤才也就乐于为你效力。要修身呢，又必于君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友之道，各尽其当然之理，一身的举动，都在纲常伦理上周旋，则身无不修矣。而要修这些道，又要致良知，尽本心，五伦之间，都要诚意正心、真心实意地去运用。这就是以仁修道，以道修身，则上有明君；率先垂范，以身取人，则下有贤臣。这文武之政，又有何难哉？关键在要求自己。

儒家之道，推己及人，悦近来远，你不要觉得手下的人不行。只要你行了，他们就行了。近处的贤臣得到发挥了，远方的贤臣就都往你这儿跑。孔子说了，十室之邑必有忠信，何谓无人耶？

人亡政息，这个词知名度很高，大家都知道。不过，更重要的是前一句——人存政举。你自己还在，就要把这文武之政都举起来！

区别对待，而不是一视同仁

原文

“仁者人也，亲亲为大；义者宜也，尊贤为大；亲亲之杀，尊贤之等，礼所生也。”

华杉详解

仁就是人，仁不是外物，就在人身上，就是自己怎么做人，怎么对待他人。那怎么对待他人呢？我们说“亲亲仁人”，还有一个说法叫“爱人悯物”，就是亲亲、仁人、悯物这三个等级。这当中，亲亲为大，也就是亲爱自己的亲人。自己的亲人跟别人不一样，人一定是先爱自己的亲人，然后才推己及人、由近及远地去爱朋友，爱同事，爱家乡人，爱天下人。能博爱天下人了，然后才能爱护动物，爱护一草一木，爱护地球环境。这就是爱有等差，远近亲疏要分清。

儒家伦理，是社会的交通规则，就像一个没有红绿灯的十字路口，谁先走谁后走，次序分得非常清楚。儒家骂墨家是“禽兽”，就是针对墨家的“兼爱”思想。儒家说，兼爱，就是对自己家人和对别人的家人没差别，这就是禽兽。自己家孩子和别人家孩子一起掉水里，你不先救自己家孩子吗？但是，我们在新闻里看到，就是有人先救别人家孩子，结果让自己孩子淹死的。媒体还赞扬他无私，舍己救人。这种宣传，就跟二十四孝一样，明知道不合伦理，你自己也不可能去那样做，但是却盲目地去夸赞，这就不是仁，而是病，得治。

自己家人比朋友要亲，这个能做到吧？可我们经常做不到。在朋友面前，大谈自己兄弟的不是，跟朋友亲密共鸣比自己家人还亲，这也是毛病。

人比动物重要，这能分清吧？可也有很多人分不清。为了救一条狗而去伤害人的，也比比皆是。有一条新闻，说日本发生了一起灭门惨案，一位女子把自己的父母和外婆全部杀死，然后自己自杀了，起因竟是因为女子觉得家人不支持她供养流浪

狗。

先是自己家人，然后是朋友同事，再然后才是陌生人，这不是很容易分清的吗？但就有这样的人，自己家人不顾，同事朋友有难也不帮，但是千里之外有地震海啸，他却捐款比谁都积极，把自己都感动得稀里哗啦的，这就是没有亲亲为大，没有由近及远。这都不是仁。

爱自己家人，然后能爱朋友同事，然后能爱他人，然后能爱动物，然后能悯物，能做到晚上加班，最后一个离开公司时检查关灯，走在路上注意不要踩草坪。这就做到仁了。

义呢，就是宜。分别事理，各有所宜，该怎样就怎样，什么事都恰到好处，就是宜，就是义。在义当中，尊贤为大。亲人按至亲、近亲、远亲来分，远近有别。而尊贤则按贤能、地位来分，高低有等，这就是礼。

张居正讲解说，有仁必有义。凡事物之中，必有当然不易的道理，是即所以宜也。然义虽无所不宜，唯有尊敬那有道德的贤人，才能讲明此理，而施无不当，所以义以尊贤为大。这尊贤之间，也有不同，如大贤以师父待之，小贤以朋友处之，自然有个等级。这个等级，就是礼。理解了这些道理，就能理解仁、义、礼，三者并行而不悖，则道德兼体于身，而修身之事毕矣。

企业里的仁、义、礼是什么呢？我的企业家朋友，景峰药业的创始人叶湘武跟我说过一句话，他说：“我们公司不是以人为本，而是以人才为本。”这句话可为“义者，宜也，尊贤为大”的注脚。杰克·韦尔奇有同样的思想，他说，成功的团队来自于“区别对待”。

所以说，仁，不是一视同仁，而一定是区别对待。

知耻近乎勇

原文

“故君子不可以不修身；思修身，不可以不事亲；思事亲，不可以不知人；思知人，不可以不知天。”

华杉详解

这是总结上文。为政在人，为政在于得人；取人以身，得人在于修身；修身以仁，仁的起点是事奉双亲。而要尽亲亲之仁，必须有尊贤之义，所以不可以不知人。亲亲之仁，尊贤之义，都是天理，所以不可以不知天。

反过来，由知天来知人，知人以事亲，则领导者能修身而成为明君了。明君以身取人，则有贤臣，有了明君贤臣，则政无不举。

原文

“天下之达道五，所以行之者三：曰君臣也，父子也，夫妇也，昆弟也，朋友之交也，五者天下之达道也。知、仁、勇三者，天下之达德也，所以行之者一也。”

华杉详解

这是中庸的五达道、三达德。

达，是通达；达道，是天下古今所共由之道理。孔子说的五达道，就是君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友。孟子说：“父子有亲，君臣有义，夫妇有别，长幼有序，朋友有信。”

这些道理，一说大家都知道，但一条条对照着，想想自己有没有做到，就肯定没做到了。

首先，父子有亲。你上对父母，下对子女，亲不亲呢？不用说亲，恐怕花在父母、子女身上的时间都不多，亲也亲不着。

君臣有义。怎么学习这个君臣有义呢？要切己体察，放自己的事情上琢磨，而不要简单地放到所谓的“封建社会”中，去批判所谓的“儒家的忠君思想”。

君臣有义是相互的。孔子曰：“君使臣以礼，臣事君以忠。”朱熹在《四书章句集注》里讲解说：“使臣不患其不忠，患礼之不至。事君不患其无礼，患忠之不足。”你是老板，用人不怕他对你不忠诚，只怕自己对他礼数不够。你是员工，不怕老板骂你对你不够尊重，只怕自己对公司忠臣竭力还不够。双方都在自己身上找不足，不往别人身上要求，这就是君臣之义了。

孟子说得更深了一步：“君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。”

臣要忠于君，那也得看君王对臣下如何。如果君王对臣下，能隆之以礼貌，推之以至诚，言听计从，情投意合，看他就似手足一般，一刻也离不开，那君对臣真是厚待了。如此则为臣者莫不感恩图报，矢志尽忠，一定爱养君德，使之愈加清澈明亮，保护君身，使之愈加强健坚固，就像腹心一般，与君王相依为命，终身休戚与共。这就是上下一体、恩义兼隆、明良相遇。

相反，如果人君待臣下，就像犬马一般，豢养他，让他奔走效劳而已，这样傲慢无礼，那人人都会疏远他，不和他亲近，也对他没什么怨恨，就像对不相干的路人甲一般。反正我只是干这活，挣这钱而已。

更有甚者，人君视臣下如泥土草芥，随意践踏斩杀，如此则人人自危，唯恐自身难保，自然离心离德，把那君王看作强盗仇人一般。

曾子说：“用师者王，用友者霸，用徒者亡。”人君对臣下，是以师道相处，还是以朋友之道相处，还是只要听话的犬马，都能看出区别来。

君臣之义，还是忠恕之道，要始终站在对方的立场。因为当我们看到别人坚定地站在我方立场时，我们就觉得他特别义气！那么我们做生意，有没有站在客户的立场，代表顾客的利益？我们做员工，有没有站在老板的立场，代表老板的利益？我们做老板，有没有站在员工的立场，代表员工的利益？这就是义。星巴克的CEO说，CEO的职责就是服务员工，员工的职责是服务顾客，这就是深得君臣之义。

学习君臣之义，我们就懂得忠于我们的上级，尽心尽力，实心办事；对下级呢，待之以礼，心里随时装着他的利益，为他谋福利，谋前程。

再讲夫妇有别。这一伦，好像往圣先贤都不太多讲，孔子反而还留下了一句：“唯女子与小人为难养也，近之则不逊，远之则怨。”大概也是因为“夫妇有别”，男女不一样，所以他老人家也搞不懂吧！夫妇之伦，从今天的现代社会来说，是儒家的一个弱项，因为在儒家的家庭观念中，夫妇不是核心，父子母子之间的孝道才是核心。这跟基督教的伦理完全不一样，也给今天的中国家庭造成了巨大问题。儒家五伦中，对君臣、父子、兄弟、朋友，都有明确的价值观要求和行为准则，唯有夫妇之伦，只有两个字“有别”，就相当于说“男女不一样”，好像男女不是一种生物，就连孔子也搞不定。孔子、孟子、朱熹、王阳明都没往深里讲这“有别”要怎么办，而其他人讲的都是他们自己添加发挥的，所以在这里，我也只能“阙疑”了。

长幼有序。大的照顾小的，小的要听大的，这就有序。

朋友有信。曾子著名的三省，就有朋友有信这一条。曾子曰：“吾日三省吾身。为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”意思是，替人办事，尽心竭力了吗？和朋友交往，笃实守信了吗？老师传授的知识，温习了吗？练习了吗？

要守住以上五达道，就要靠三达德——知，仁，勇。

达德，是天下古今所同得之理。三达德是和五达道配套的。知道这五达道，就是知；能体悟深刻，就是仁；能严格要求自己做到，就是勇。

原文

“或生而知之，或学而知之，或困而知之，及其知之，一也；或安而行之，或利而行之，或勉强而行之，及其成功，一也。”

华杉详解

儒家把知之行之，又分了三个层次——生知安行、学知利行、困知勉行。

生知安行，是生而知之，安而行之。他天性就如此，不这样做他反而不自在，这是真正的知者。

学知利行，是学而知之，利而行之。他知道这样做，对自己、对他人、对社会都真正有利，所以就去做，这是仁者。

困知勉行，是困而知之，勉而行之。是吃了不这样做的亏，晓得厉害了，才督促自己，勉力去做。

孔子说，不管你从哪条路来，生知、利知、困知都好，安行、利行、勉行都行，只要你知了，行了，其成功一也！

原文

子曰：“好学近乎知，力行近乎仁，知耻近乎勇。”

华杉详解

读书是为了省察自己，若只是为了“理解圣贤的思想”，可能很容易就觉得自己“理解”了，就翻篇了。只有认真、仔细、深刻、终身反复地拿圣贤的话来检查自己，日三省吾身，才是真读书，真理解，真好学，真力行，真知耻。

这一段是接着上面的“五达道”和“三达德”讲的。

父子有亲，君臣有义，夫妇有别，长幼有序，朋友有信，这五者，是天下古今所共由之达道。若能生而知之，安而行之，那是“知”的达德。如果没能做到生知安行，但能好学，能学知利行，也就接近知了。

如果没能深刻体会，融化在血液里，但还能勉力落实在行动中，也就接近仁了。如果这也没能做到，但知道自己没做到，并感到羞耻，这也就接近勇了。

这里比较容易有歧义的是“知耻近乎勇”。因为耻，总是和耻辱、雪耻联系在一起。所以很多人讲“知耻近乎勇”，总是举勾践卧薪尝胆的例子，或者韩信受胯下之辱而后发奋的例子，这就恰恰是不知耻了。

知耻，是自己没做到的，自己心里要知道羞耻。比如，深圳一个姑娘倒在地铁站50分钟，悲惨地逝去，其间没有一个人去救助她。那些冷漠旁观或走过的人，自己是

否知耻，这才是知耻的真义。

深圳姑娘这件事，我虽然不在现场，但也深以为耻。所以我就请了专业的团队，给“华与华”的全体员工做急救培训，并且在公司里添置了心脏除颤仪，并把信息登录上网。这样我们就既有能力救助自己，也能为社会提供急救资源。

老人倒地你扶不扶，这最能体现“知耻近乎勇”。扶，是“恻隐之心，人之端也”，是每个人都有的良知；不扶，是因为那可能是坏人，准备讹诈你钱财的。但是，你如果不扶就深以为耻，自己接受不了自己，于是宁愿冒被讹诈的风险，有了扶的勇气。这就是“知耻近乎勇”。

我上中学时，有一次和我们校长张云生老师走在一起，我走在他前面，路过一个开着的水龙头，我没在意就走过去了，而他却在我身后，把水龙头关了。这件事我深以为耻三十年，从此见了水龙头都仔细看关紧没，成了强迫症。2015年我再次见到校长时，对他说，我一不该走您前面，二不该没关水龙头。张校长哪里还记得这么一件小事，他感慨说：“看来我们教育工作者对学生一生的影响，往往不在于我们循循善诱了什么，而是我们自己身体力行的一些小事。”

所以，有了好学、力行、知耻这三个意识，才能修身，才能齐家，才能治国、平天下。

我们每天都要知耻，给客户干的工作没干好，知耻吗？老板交代的事情没有尽心尽力，知耻吗？承诺朋友的事没给人家办，知耻吗？承诺给员工的年终奖，又找理由克扣或推迟发放，知耻吗？该给供应商的钱老是拖着，知耻吗？

每天都要知道自己“缺德”。不要认为缺德是骂人的话，你敢说自己不缺德吗？连别人缺德咱们都操心，自己缺德却还不知耻，你不着急吗？

原文

“知斯三者，则知所以修身；知所以修身，则知所以治人；知所以治人，则知所以治天下国家矣。”

华杉详解

三者，就是上文的三近——好学近乎知，力行近乎仁，知耻近乎勇。

孔子接着说，修身以道，而知、仁、勇这三达德，就是行道的。人如果知道好学、力行、知耻这三件事，便可以入于达德，行乎达道，如此则修治其身之理，无所不知矣。既然知道了自己要怎么修身，那么如何领导他人的道理，也就在其中。因为在我的道理，就是在别人的道理。既知如何领导他人，也就知道如何治国平天下了。因为一个人的道理，也是千万人的道理。

修身两条道：慎独与择友

原文

“凡为天下国家有九经，曰：修身也，尊贤也，亲亲也，敬大臣也，体群臣也，子庶民也，来百工也，柔远人也，怀诸侯也。修身则道立，尊贤则不惑，亲亲则诸父昆弟不怨，敬大臣则不眩，体群臣则士之报礼重，子庶民则百姓劝，来百工则财用足，柔远人则四方归之，怀诸侯则天下畏之。”

华杉详解

这是继五达道、三达德之后，讲治国的九经。

经，就是常道，是经常要注意的、时刻要遵守的。

九经中，第一是修身。因为天下之本在自身，所以修身是九经之本。要让自己的一举一动，都足以成为天下的表率。修身则道立，立的就是你自己率先垂范的行为。达道达德，浑然全备，足以为大家的表率，这就是领导力。

那修身靠什么呢？也不是全靠自己，也要靠良师益友，所以必须亲师择友，然后修身之道进，所以尊贤列为九经第二。

儒家对交友的重视是历代圣贤反复强调的。《论语》第一章就说：“学而时习之，不亦说乎？有朋自远方来，不亦乐乎？”为何把朋友和学习并列呢？因为交友就是学习。王阳明、曾国藩都把读书与交友列为自我修养的两件大事。我们自己也都有体会，朋友对我们的影响，实际上比读书更大、更直接、更起效，所以找朋友和读书一样重要。“尊贤则不惑”，那良师益友熏陶我，启发我，如此则聪明日开，闻见日广，于那修己治人的道理，都明白贯通，无所疑惑。

我们再温故知新、复习总结一下修身。修身的两条道，是慎独和择友。自己独处时，要慎独，戒慎恐惧，自己注意。和他人交往呢，要仔细选择自己的朋友，要交益友，不要交损友。孔子说：“益者三友，损者三友，友直，友谅，友多闻，益矣。友便辟，友善柔，友便佞，损矣。”我们要交三种益友：耿直的朋友，实在的朋友，有见识的朋友。要远离三种损友：装腔作势的朋友，谄媚奉承的朋友，夸夸其谈的朋友。择友原则要坚决，关键是珍惜自己的时间。

第三是亲亲，你的修养提高了，首先影响到的是自己的家庭，还有同姓的宗族。对自己的亲族，要施与更多的恩泽，不能跟外人一样。

亲亲则诸父昆弟不怨，意思是，亲爱父母兄弟，家里就没有怨气。因为家里太容易

生怨气，所谓恩怨恩怨，没有恩，就没有怨；有恩，就有怨；恩有多大，怨就有多深。所以，关系越亲密，就越容易生怨，君子一定要注意。

这里要补充一下，既然说“由近及远”，那为什么亲亲在尊贤后面呢？因为尊贤是帮助修身的，是修身的一部分。

由家及朝廷，所以第四、第五条依次是敬大臣和体恤小臣。前面讲过要区别对待，对大臣要礼敬，体貌恩数都要加隆，不可同于小臣。对小臣要体恤，以我之心度彼之心，己欲立而立人，己欲达而达人，把群臣都看作我自己的四体一般爱护。放到今天，就是要体谅下属，不要一味地压榨他们的青春。

敬大臣则不眩。眩，就是迷。怎么会迷呢？因为总是听人谗言。所以如果你尊敬大臣，小臣太监就不敢轻易给你递小话。你一旦表露出轻视轻蔑，马上就会有人煽风点火，你就眩了、迷了。我们都有弱点，容易受人影响，所以要自己警醒。所谓用人不疑，就是对大臣要信任专一，使他能展布才能，这样当你临大事、决大疑时，就会有顾问咨询，不至于迷惑。

体群臣则士之报礼重。能体恤群臣，则大家感激振奋，都能尽心竭力。

子庶民则百姓劝。要视百姓为自己的子女，爱民如子，乐民之乐，忧民之忧。然后再从自己的人民，讲到吸引天下人才，诸侯宾服，所谓来百工、柔远人、怀诸侯。这从一到九，是儒家推己及人、由近及远之道。

来百工则财用足。这是讲“招商”，齐国的管仲是这方面的大师，他取消关税，提供服务，让天下百工都来，则农工商相资为用，财用充足。

柔远人，就是要绥柔远方来的客人，加意款待。他离乡去国而来，到了咱们这儿，

要把他照顾好。

怀诸侯，是怀服四方的诸侯，让他们成为我天朝上国的藩属，无有离叛之心，这就是我们干邦进贡、万国来朝的骄傲了。德之所施者博，威之所制者广，天下畏服，就是中国传统思想的大国崛起。

对高、中、基层不同的人力资源政策

原文

“齐明盛服，非礼不动，所以修身也；去谗远色，贱货而贵德，所以劝贤也；尊其位，重其禄，同其好恶，所以劝亲亲也；官盛任使，所以劝大臣也；忠信重禄，所以劝士也；时使薄敛，所以劝百姓也；日省月试，既禀称事，所以劝百工也；送往迎来，嘉善而矜不能，所以柔远人也；继绝世，举废国，治乱持危，朝聘以时，厚往而薄来，所以怀诸侯也。凡为天下国家有九经，所以行之者，一也。”

华杉详解

这一段还是接着说九经的事。

齐明的齐是斋戒，明是明洁。人总是不喜欢拘束，乐于放松放纵，所以不能修身。如果能做到内心时刻像斋戒时那样，明洁以收敛其心志，外表呢，衣着庄重以整肃其容仪，凡事都依着礼法，不合乎礼节的事绝对不去干，这样内存外养，动静不违，一举一动都不逾矩，就是修身了。

这么说，修身要从穿正装开始，这一条我们平时做得挺差的，再加上IT土豪们的示范，大家更是跟着放松自己。其实，工作场合的正装，是对自己的约束，也是对别

人的尊重，还是应该有要求。平时说话做事呢，“把尾巴夹紧”，保持警醒，非礼不动，就是修身。

如何尊贤劝贤，让大家都尊重贤德、见贤思齐呢？要去谗远色。去谗和远色，本质都是去谗。让人看到，近臣和亲密关系都不会影响你的判断，你唯贤是举，唯德是听，轻财货，重贤德，如此则人人思贤德，而不是钻研怎么跟你亲近，或给你送礼。

对自己家族的人，要给他们高位厚禄，与他们同呼吸、共好恶，如此则天下人都效仿而家族亲近。总之家庭观念要强，要照顾好家里人。别放着自己家里人不管，却在外面大张旗鼓捐款慈善感动中国，那不是善，而是自欺欺人的伪善。

对大臣，要多给他配助手，让他官属众盛，足任使令。因为大臣不应当亲理细事，所以要让他摆脱繁杂事务，专心干大事。

对下臣，要忠信厚禄，待之诚而养之厚。待之不诚，则各生疑畏；养之不厚，则自顾不暇而不肯尽力。所以必须待之以忠信，开心见诚，不去猜疑他；养之以厚禄，让他的父母妻子都有所仰赖，没有后顾之忧。这样，他就会乐于趋附以报效。这是劝士之道。

对百姓要时使薄敛。也就是要使民以时，不要在农忙时派役，一定要到了冬闲时节，再安排公共工程；要降低税赋，百姓才能休养生息。这样百姓既有余财，又有余力，自然欢欣爱戴。

对百工，要日省月试，既稟称事。百工技艺之人，有的勤快能干，有的懒惰愚笨，所以要日日省视他，月月考核他。根据他的绩效，给他报酬。既稟称事的既，就是饩，是肉；廩是米；既稟，就是每个月给他的报酬，就是月薪、工资。日省月试，

既禀称事，就是通过绩效考核，让每个人拿到的报酬和他的贡献相当，这样大家才愿意努力干。否则吃大锅饭，干多干少、干好干坏都一个样，就养懒汉了。

这里我们注意到，对大臣、小臣和工人，有不同的人力资源政策。总之越是从事体力劳动的、职位较低的人，考核期就越短。最短的，就是现在的小时工资制、计件工资制了。而对从事智力劳动的高级人才呢，就官属众盛，忠信厚禄，支持他自己去发挥。

柔远人，送往迎来，嘉善而矜不能。张居正讲解说，有国际友人来访，在他来的时候，要送他丰厚的粮食物资，让他一路衣食住行都无忧无虑；在他要走的时候，要给他通关旌节，一路欢送。对有才德的，愿意留在我们这里任事的，就嘉美他，给他事做，让他发挥；对能力差的，也要宽恕他，不要强他所难。

怀诸侯呢，要继绝世，举废国，治乱持危，朝聘以时，厚往而薄来。有子孙绝嗣的，要帮他找寻旁枝，确立继承人，续上香火；有国亡的，要帮他恢复故国；国家动荡危乱的，要出兵帮他主持正义，恢复秩序；来中央朝聘，让他每年一小聘派大夫来就行，三年一大聘就派卿来，而诸侯国君自己可以五年来一次，这样就不劳其力，他也不用太辛苦，也不用他送什么礼，以免劳民伤财，但是我们送给他的回礼，一定要丰厚。这样天下诸侯就都会竭忠尽力，藩卫王室，而无背叛之心。

以上就是治理天下国家的九经，那怎么执行呢？所以行之者一也。这个“一”是什么呢？就是一个字——诚。

存的是实诚的心，行的是实诚的事。

做个实诚人

原文

“凡事豫则立，不豫则废。言前定，则不跲（j i á），事前定，则不困，行前定，则不疚，道前定，则不穷。”

华杉详解

凡事，就是前面讲的五达道、三达德、九经，以及应事、接物、待人的日用常行之事。

豫，一般解释为同“预”。凡事预则立，不预则废，意思是，凡事预先有准备才会成功，没准备就会失败。这么理解也不错，但不是中庸的境界。

朱熹对“豫”的解释是素定，定在哪儿呢？就是上文说的“凡为天下国家有九经，所以行之者一也”的这个“一”，也就是诚。所以豫，是定于诚。凡事我诚心诚意去做就会成功，不诚心诚意就会失败。因为不管怎么预备也赶不上变化，我只有定于诚，千变万化，我只以诚待之，如此则四通八达，智慧无穷。

言前定，则不跲。跲，是跌倒的意思。言前定，不是跟人说话前先想好怎么应对，而是定于诚。诚心诚意，有一说一，说的都是实话，自然顺理成章，不会磕磕绊绊。

事前定，则不困。对任何事物先立于诚，则一通百通，自然明白，不会受到困窘。

行前定，则不疚。做什么事，采取什么行动，都先立乎诚，则能坦荡为人，不会左瞻右顾，患得患失，不会枉道从人，搞得自己心里不舒服，还给别人添一大堆说法，做什么都坦荡洒脱，问心无愧。

道前定，则不穷。对道理先立乎诚，对纷纷扰扰，我只以一个诚字待之，则世事洞明，智慧无穷尽也。

这就是中庸之道，凡为天下国家有九经，所以行之者一也，定于诚也。

原文

“在下位不获乎上，民不可得而治矣；获乎上有道，不信乎朋友，不获乎上矣。信乎朋友有道，不顺乎亲，不信乎朋友矣。顺乎亲有道，反诸身不诚，不顺乎亲矣。诚身有道，不明乎善，不诚乎身矣。”

华杉详解

在下位者，如果得不到上级的支持，你就无法开展工作，治理下级。那要如何得到上级的支持呢？不是去琢磨怎么谄媚取悦上级，而是诚心诚意、诚实守信地对待你周围的朋友，这样上级自然会知道你是什么人。如果你平时为人，不能见信于朋友，那你的名声就不好，传到上级那儿的也是坏名声，又怎么能得到上级的注意和信任呢？

这里有一个最基本的道理，上级怎么看你，不是看你怎么待他，因为当你待他时，你可能是有目的的，是刻意的。上级是通过观察你平时怎么做人做事，怎么对待朋友，或者听其他人对你的评价，从侧面来判断你的。

那要如何获得朋友的信任呢？跟家人亲近孝顺就是了，这样朋友自然会信任你。如果一个人，对自己父母都不孝，跟自己家人都不亲，如何能让朋友信任他呢？所以我们常说，某人是个大孝子，那他做朋友也一定是可靠的。

那如何家庭亲近和睦呢？你自己真心敬爱、真实无妄就行。不是要像二十四孝里那

荒唐可笑的老莱娱亲，七十岁还在父母面前穿花衣服，学小儿哭啼。而是要像《礼记》里说的那样，“孝子之有深爱者必有和气，有和气者必有愉色，有愉色者必有婉容”，一切都发自内心之诚，自然而然。

那诚身之道又在哪里呢？也不是要你鼓起劲，架起势，觉得“我要诚身了”！而是去洞察人心天命之本然，理解至善的原理，然后就有止于至善的大智慧。否则，好善未必是真好，恶恶未必是实恶，其所存养和生发的，也未必真实无妄了。

原文

“诚者，天之道也。诚之者，人之道也。诚者，不勉而中，不思而得，从容中道，圣人也。诚之者，择善而固执之者也。”

华杉详解

“诚者”，是真实无妄，天理之本然。“诚之者”，是没能真实无妄，而希望努力做到，是人事之当然。

天道本诚，人道求诚。天以实理生万物，人以实理成之为性，率性而为。本来就没有什么间杂，不需要修行，就是天理人性，自然而然，所以说是天之道也。但是，如果为气禀所拘、人欲所蔽，不能做到真实无妄，于是努力去追求那真实无妄的去处，这是人事之所当然，就是人之道也。

本诚的诚者，生而知之，安而行之，不需要勉励鞭策，也不需要思考求索，从容中道，圣人也。

我们之前举过吃亏占便宜的例子。有的人怕吃亏，一旦发现自己吃了亏，就像吃了一只苍蝇，一百个受不了；有的人怕占人便宜，一旦发现自己不小心占了别人便

宜，就像吃了一只苍蝇，马上要吐出来。诚者，就是不怕吃亏，最怕占人便宜的人。

所以，凡是说“吃亏是福”“吃小亏，占大便宜”的人，都不是诚者，因为他们心里不实诚，还是怕吃亏，还是想占便宜。同理，说“好人有好报”“好人一生平安”的人，也不是诚者，也是心里不实诚。因为好人求仁得仁，不求报，压根儿就没有想要回报这个念头。好人也不求平安，只求自己心安。仁者不忧，知者不惑，勇者不惧，再加上一个天寿不贰，不要求什么平安。所以，坏人不知道好人有多好，好人不知道坏人有多坏，双方的价值观差距太大，坏人的世界只有趋利避害，而本诚的诚者，在乎的都是自己的内心。

做不到本诚的诚者，做不到不勉而中、不思而得的生知安行，那我就做一个努力求诚的诚之者，学知利行，困知勉行，择善而固执，不离诚之中道。

我们经常思考问题，经常焦虑，其实本质都是心不诚，各种私欲、杂念、虚荣、幻想太多。若能诚意正心，不患得患失，只求自己心安，则多少事不勉而中，不思而得，自由自在，静候佳音，势如破竹。再看过去的自己，可笑矣！

学习学五条，少一条就不是真学习

原文

“博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。”

华杉详解

博学、审问、慎思、明辨、笃行，这是学习之道，是“学习学”的纲目。程颐

说：“五者废其一，非学也。”这五条是“学习学”，少一条就不是真学习。让我们来一条条体察一下。

第一是要博学。学习首先是一个数据录入和积累的过程，学习怎么学通的呢？都是触类旁通。你脑子里的数据要够多，它们之间才能相互发生化学反应。所以读书必须旁搜远览，于古今中外事物之变，无不考求，广博见识，如此才能义理精通。

有朋友曾经问我：“为什么你读书能记住，而我读书却老是记不住呢？”

我说：“因为你没读完。”

他承认确实没读完。很多人都爱读书，还成天找人开书单，但都是买书如山倒，读书如抽丝。即便是“读过”的书，其实也只是翻过，很少有一本读完的。

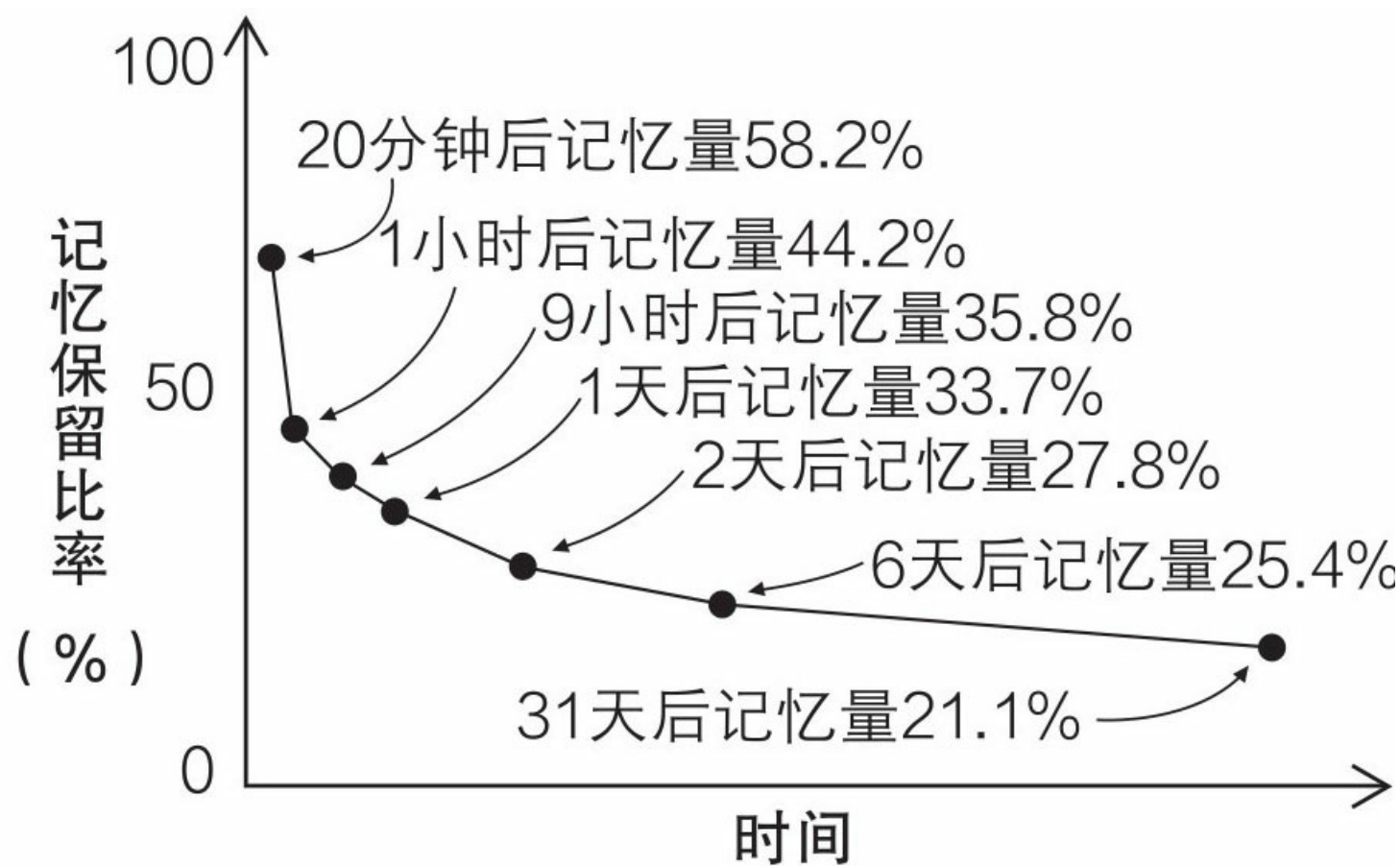
曾国藩讲读书时说：“一本未完，不动下一本。”这样才能保证每本书都读完。我自己的体会是，一本未完，不动下一本，还是有点枯燥。我通常是三本书同时在读，一本专业书做主攻，一本历史书做调剂，还有一本轻松的文学类书籍做休息消遣，就像上学时，语文、数学、英语几本课本都在书包里，每天有不同的课。但是一定保证每本都读完。

我朋友又问：“确实好多书只是翻一翻，没有认真读完。但是，也有的书我读完了，也还是记不住，为什么？”

这个问题的答案也很简单，我说：“因为你只读了一遍。”

德国心理学家艾宾浩斯专门研究学习与遗忘，遗忘在学习之后立即就开始了，而且遗忘的进程并不是均匀的。最初的遗忘速度很快，之后便逐渐缓慢。他认为“保持和遗忘是时间的函数”，并根据他的实验结果绘成描述遗忘进程的曲线，即著名

的“艾宾浩斯遗忘曲线”。



艾宾浩斯遗忘曲线

从这条曲线上我们可以看到，刚记完20分钟，就差不多忘记了一半，而六天后只剩四分之一了。而且，这还是以你吸收了100%为前提假设的。我们读一本书，当这本书最后一页读完合上的时候，有没有理解记忆100%呢？恐怕这时能有25%就不错了！这样算来，20分钟后就只剩13%了，六天后只剩6%了。可怕不？

所以，要温故而知新。一本书不能只读一遍，要读三遍。重要的书，还要每隔三年重读一遍。书虽没有变，但是你在变，今日的你不是三年前的你了，所以读到的体会就不一样。

一本书要反复读，也要多读不同的书。在这本书上没注意、没理解的，在另一个地

方看到，就触类旁通了。

这么看来，怎么才能博学呢？就是要花大量的时间读书。要用压倒性的时间投入，大块大块的时间投入。怎么安排出时间来？曾国藩讲了两条：一是少举事，少应酬，晚上不要出门，早上早起。少举事，就是少做点事。当时他是叫弟弟曾国荃打下南京城，衣锦还乡之后，不要头脑发热，今天给家乡捐一条路，明天捐一座桥。这样表面上是做好事，但是却耗费自己的精力，耽误自己学习自修。而咱们今天，各种不必要的事务就更多了，手机有那么多信息要看，外面有那么多论坛演讲要参加，还有各种不速之客，动不动就约来“一起聊聊”，哪还有时间读书呢？其实这还是你自己把所有无聊的事都看得比读书重要，所以就没法深入学习。如果要学习，就跟谁也不约，除了必要的工作，拒绝一切可约可不约的人。

曾国藩讲的第二条，是日日不断之功。他说，做任何学问，都必须有日日不断之功，一定要有计划，对自己有要求，每天都学。他讲得很具体：你不能说今天忙，就把今天的学习任务放到明天；也不能说今天有时间，就把明天的功课先做了，一定是每天做当天的；你也不能说我这几天要出差出门，回来再补，你出门总得住旅馆吧？那就把功课带着，到旅馆去做。

你看，曾国藩讲得这么具体，他自己就是切实笃行地这么做的，然后才告诉我们。我就也按他说的做，每天早上五点起床做我的功课——写作。坚持了几年，写了五六本书，我想再坚持几十年到死应该也没问题吧。自己养成了习惯，就不愿意打破，我就是生病住院，早上的功课也没耽误。不管做什么事，首先是把时间排出来。

第二个讲审问。读书学习，总有不懂的地方，不懂就问，一定要把它弄清楚，没搞清楚就不要放弃。如果“好读书，不求甚解”，那读一千本不如认真读一本。学就

要学个明白。

不明白就要问，脸皮要厚，要仔细问明白，而且要真问。很多人问问题都是假问，要么是根本没提问，只是借提问之名，表达一下自己的观点，要么就是提的问题和老师讲的事根本无关，还有更多是挑战式提问，这些都不是为了自己学习。所以审问之，是诚的修炼，而提问，本身就需要诚意之问。如果提问本身就没诚意，也就修炼不到诚了。

第三是慎思之。这个慎思的慎，有两个方面的意思，一是问得明白了，回家还要自己仔细思索，切己体察，事上琢磨，然后有所得。另一方面呢，也是叫你别钻牛角尖，别想得太多，这样会变成穿凿附会，不是真心求道了。要本着大道至简的平易之心，求之于真切之处。

第四是明辨之。是于义理精微、公私之间加以辨别，辨其何者为是，何者为非，何者似是而非，何者似非而是，这些都一一明辨了，然后就能尽其精微，丝毫不差。

注意，这里的“明辨”，是“辨”而不是“辩”。有句话叫“真理是越辩越明的”，此言非也！真理是越辩越糊涂的才对。君子明辨而不辩，辨析的辨是有诚意的，而辩论的辩就没诚意。辩论往往是比赛，是为了争胜，所以叫“屡变以求胜”，说法变来变去，相互挖坑，就是为了压倒对方，而不是为了一起追求真理，一起解决问题。就像我们公司里开会，本来是要一起解决问题，但是很容易就会变成辩论争胜，再把胜负跟自己的权位联系起来，那这会议就算完蛋了。

最后讲笃行。博学了，慎思了，审问了，明辨了，前面四条都一百分了，但是，没有笃行，那就都是虚文，都是一场空。因为知行合一，没有笃行，就是一场空。博学、慎思、审问、明辨、笃行，你一定都要笃实去做，才有体会，才是真知。

这一段，还是在讲前面的择善而固执之。博学、审问、慎思、明辨，就是择善，从知识义理的海洋中把善择出来；而笃行，就是固执之，坚持去做。

原文

“有弗学，学之弗能，弗措也；有弗问，问之弗知，弗措也；有弗思，思之弗得，弗措也；有弗辨，辨之弗明，弗措也；有弗行，行之弗笃，弗措也。人一能之己百之，人十能之己千之。果能此道矣，虽愚必明，虽柔必强。”

华杉详解

弗，是不。措，是放弃。

博学、审问、慎思、明辨、笃行，都是求诚的事，但是每个人资质禀赋不一样，未必人人都能一下子就干成，必须专心致志，笃实用功，才能有所成就。于古今事物之理，不学则已，但要学时，便要博闻强记，件件都搞明白才罢，有一件没搞明白，就不放弃。有疑问的，一定要去问，有一件没问明白，也不放弃。该思索的，一定再三筹度，融会贯通才罢，有一件没想明白，也不放弃。该辨别的，一定细细剖析，做到明白不差才罢，有没辨明白的，也不放弃。要切实笃行，凡事彻底，有做不彻底的，也不放弃。

如此这般，别人一遍就会的，我就做一百遍；别人十遍练成的，我就练一千遍。真能这样下功夫，义理自然浑融，气质自然变化，虽是生来愚昧的，久之亦豁然贯通，而进于明矣；虽是生来柔弱的，久之亦毅然自守，而进于强矣。如果你本来就是聪明强毅的，又能勤奋砥砺，定能成大智大勇之人。

曾国藩说，读书能改变人的气质，进而说，读书能改变人的骨相。他自己并非天资

超群之人，就是靠这种“人一能之己百之，人十能之己千之”的精神，成为一代圣贤。

以上是第二十章。张居正讲解说，这一章讲帝王治天下的大经大法，极其详备。首先讲文武之政，在于有明君贤臣，而明君贤臣的关键，在于国君之身，因为有什么样的君，就有什么样的臣。然后讲以三达德行五达道，都是修身之事。治天下国家有九经，这九经，都是靠自己修身，由内而外，由近及远，扩充放大推广到家国天下。最后讲修己治人，都本于一个字——诚。至诚，是天德。九经，是王道。有天德，而后可以行王道。这天德王道从哪里来呢？从学知利行中来，从学习中来。怎么学习呢？博学、审问、慎思、明辨、笃行。

诚是最大领导力

原文

自诚明，谓之性；自明诚，谓之教。诚则明矣，明则诚矣。

华杉详解

自，不是自己，而是由，从哪儿到哪儿。诚，是真实无妄。明，是事理通达。

自诚明，是由诚而明，因为真实无妄，从而事理通达，这叫作性，就是《中庸》第一篇说的“天命之谓性”。自明诚，是由明而诚，先明白了什么是善，然后能实行其善，这叫作教，就是《中庸》第一篇说的“修道之谓教”。

诚则明矣，明则诚矣。人之造道等级虽有差别，但是只要去做，成功都是一样的。真实无妄，自然事理通达；事理通达，自然也真实无妄。

这一段，和前面讲的生知安行、学知利行、困知勉行相似。“或生而知之，或学而知之，或困而知之，及其知之，一也。或安而行之，或利而行之，或勉强而行之，及其成功，一也。”自诚明，就是生知安行。自明诚，就是学知利行，只要去做了，成功都是一样的。

以上是第二十一章。

原文

唯天下至诚，为能尽其性。能尽其性，则能尽人之性。能尽人之性，则能尽物之性。能尽物之性，则可以赞天地之化育。可以赞天地之化育，则可以与天地参矣。

华杉详解

张居正讲解说，天下之至诚，是说圣人之德，极诚无妄，所以天下莫能过他。赞，是助。化育，是变化生育。参，就是叁，并立为三。

天命之性，本来就真实无妄，只是为气禀所拘，人欲所蔽，见得不明，行得不到位，所以不能尽性，不能充分发挥。只有那天下至诚的圣人，生而知之，安而行之，纯乎天理而不杂人欲，故能于天命所性之理，察之极其精，行之极其至，而无毫发之不尽也。

举个例子，我们为客户服务做事，如何才能尽性，才能把自己的聪明才智充分地发挥出来呢？就是真实无妄，就是“存天理、灭人欲”。天理，就是把客户的事情做好，该怎样就怎样；人欲，就是希望客户能认可我，继续拿他的钱，签他的新合同。存天理，则真实无妄，充分发挥自己，遇上那不接受我的，以道事君，不可则止，用之则行，舍之则藏，不做就是。这样剩下来的都是能让我尽性的客户，我也

能真正充分发挥，能给人家创造价值。反之，如果偏向人欲一边，一味想维护和他的合作关系，就会枉道事人，就会扭曲，发挥不出价值，这样就成了欺骗。

所以，唯天下之至诚，为能尽其性。只有至诚无私，才能进入自由王国，充分发挥自己。至诚者得天命，天命在我，察之由之，听天所命，巨细精粗，无毫发之不尽也。

天下之人，虽有智愚贤不肖的不同，但是他的本性和我也是一样的。人之初，性本善，性相近，习相远。天命之性都一样，只是气禀有差别，后天习染不同。圣人既然能尽己之性，那推己及人，设立政教，以整齐导化之，使人人都复其性之本然，这样就能尽人之性了。

这是讲领导力。至诚之人，能充分洒脱地发挥出自己的最大能量，同时，也能让团队里所有人都充分洒脱地发挥自己。这就是领导者的职责，从成就自己，到成就他人，让团队中每一个人都尽性，都得到充分洒脱的发挥。一个公司的领导者，要让全公司每一个人都尽性，都得到充分洒脱的发挥；一个小组的领导者，要让小组的每一个人都尽性，都得到充分洒脱的发挥。那么，一个国家的领导人呢，他的职责就是让全国每一个人都尽性，都得到充分洒脱的发挥，没有一个人憋屈扭曲。

由人再到物，要使天下万物，也都能各遂其性之自然，山川河流、草木鸟兽、地球环境，还有大气层、太空，都得到最好的发挥。这样的至诚之人，能从尽己之性，尽他人之性，到尽万物之性，如此则可参赞天地之化育，与天地并列为三——天、地、我。这就是天人合一，就是厚德载物，就是圣人了。

所以成功者是尽我之性，成就自己。领导者要尽人之性，成就他人。伟人是尽天地万物之性，厚德载物，化育天地。

唯天下之至诚。诚，是最大的领导力。

以上是第二十二章。在本书《中庸》部分开始时，我说过，中庸之道就是从率性到尽性，道理就在这一章了。

至诚如神

原文

其次致曲，曲能有诚，诚则形，形则著，著则明，明则动，动则变，变则化，唯天下至诚为能化。

华杉详解

上一章讲天下之至诚的圣人，能尽己之性，能尽他人之性，能尽天地万物之性，从而厚德载物，参赞天地之化育。而这里“其次致曲”的“其次”呢，就是次一等的人，达不到圣人的境界，算是贤人吧。你觉得圣人那境界太高，你达不到，那怎么办呢？就退而求其次，其次致曲。

曲，一偏也。圣人能举其性之全体而尽之，咱们做不到，就抓住一个善端发见的一偏处，推而致之，扩充放大，也可各造其极。

所以你抓住你能抓住的一件事做就好了。

这里的致曲，就是致良知，抓住那一点点良知发见处，推到极致。也可以结合孟子的“四端论”来学习：“恻隐之心，仁之端也；羞恶之心，义之端也；辞让之心，礼之端也；是非之心，智之端也。”张居正讲解说：“有一念恻隐之发，则推之以至于无所不仁；有一念羞恶之发，则推之以至于无所不义；有一念辞让之发，则推

之以至于无所不有礼；有一念是非之发，则推之以至于无所不智。”

扩充放大，是人性，也是儒家修行的一个基本原理。对自己，如果你把贪欲扩充放大，就会越来越肆无忌惮，破罐子破摔；如果你把善念扩充放大，就会越来越珍惜自己的善，不愿意沾染一点点恶念。

曲能有诚。一偏之曲，既然无所不至，把自己充满了，那你只要诚心诚意去做，自然就会表现出来，诚于中而形于外，在你的动作威仪之间发散出去，这就是诚则形。

形则著，表现出来就很显著。所以不要有怨气，以为你吃了暗亏，做了好多贡献、好多工作却没人知道。有怨气就是心不够诚，心不够诚自然就表现不出来，就不显著。如果一心只有诚，就会日新月异，越来越显著。

著则明。盛大而有光明，光辉就照耀出来了。内有实德，则外有光辉，这就是光辉形象。

明则动。诚于中而形于外，显著光明，其他人看了自然感动，也被感染而兴起好善之心。诚能动物，能动人，因为光辉动人。

动则变。物从而变，人从而变，你的心态、心情，和周围的人、物、环境，都随着你的诚而变。

变则化。能感化全世界的人，可以赞天地之化育，可以与天地参矣。

所以唯天下之至诚为能化。这一节开篇是讲“其次”的，做不到圣人的普通人，有好善好德的上进心，就从致曲开始，从小事做起，抓住一个个小小的善端，扩充放大，最终，经过曲能有诚、诚则形、形则著、著则明、明则动、动则变、变则化的

过程，也能达到天下之至诚才能达到的化育天地的化境。所以，虽然从致曲入手，其成功是一样的。就像前面讲生知安行、学知利行、困知勉行三个层次，起点虽然不同，但是只要你去做了，成功是一样的。

加油吧！

以上是第二十三章。

原文

至诚之道，可以前知。国家将兴，必有祯祥；国家将亡，必有妖孽；见乎蓍龟，动乎四体。祸福将至，善，必先知之；不善，必先知之。故至诚如神。

华杉详解

无私则明。我们看人、看事、看世界，总是从自己的私心去看，从自己的情绪去看，从自己的立场去看，从自己一厢情愿的愿望去看，所以我们看不明，我们会主动自欺欺人地把自己搞糊涂。所以西谚说：“我们相信一些事情，只不过因为我们希望它是真的。”

为什么旁观者清呢？就是因为旁观者没有利害，没有情绪，没有期待，所以在这局势里，他就看得清；而当局者，总是希望通过自欺去欺人，其结果往往是只成功一半——自欺成功，欺人失败。

至诚者则不同。国家将兴，必有祥兆，国家将亡，必有妖孽，要么从龟背占卜表现出来，要么从那人的动作威仪之间流露出来。惟诚之至极，无一毫私伪留于心目之间者，才能觉察其细微的迹象。

至诚是什么呢？达到了至诚的境界，在至诚者的心目间，一切私就都透明了，一切人也都透明了。就像《黑客帝国》里的尼奥看母体世界一样，就没有秘密了，一举一动，一丝一毫，都洞然明白。故来者善与不善，一目了然，国运兴亡，也能先知先觉。

至诚者，天理人情无所不知，理解社会运行的基本原理和底层逻辑，洞悉人性的一切秘密，而他自己的心底，又没有一丝私心杂念的蒙蔽，所以心如明镜，来者则照，无不了然，所以说，至诚如神。

以上是第二十四章。

不诚无物

原文

诚者自成也，而道自道也。诚者物之终始，不诚无物。是故君子诚之为贵。诚者非自成己而已也，所以成物也。成己，仁也；成物，知也。性之德也，合外内之道也，故时措之宜也。

华杉详解

诚，是真实无妄。天下之物，都有一个真实无妄的天理、物理，因为这个物理，它才生成这物，如果是另一个物理，那就是另一物了。所以说，诚者物之终始，不诚无物。所以说，诚者物之所以自成也，也是人之所以自成也，诚是人所以自诚其身的道理。张居正打比方说，实心尽孝，才成为人子，实心尽忠，才成为人臣，所以说成是自成的。

诚在应事、接物、待人的日用常行中体现出来，就是道。这道，也是人所当自行的，比如事亲之孝，是为子者当自尽的，事君之忠，是为臣者当自尽的，所以说是自道。

诚者，物之终始。天下之物，无不有始有终，这始终，都是实理的发端与终结，中间的一切，都是实理之所为，所以说诚是物之终始，没有什么东西是例外的。所以，人怎么能例外呢？

人如果不能诚意正心，就算有所作为，也是虚文，干了那事，也跟没干一样。比如不以诚信尽孝，就不是孝；不以诚信尽忠，就不是忠。所以君子必须以诚之为贵，诚之，诚之，再诚之！择善而固执，以求到那真实之地。只有这样做，才能有以自成，则道无不行矣。

虽然说诚者自成，但是，其效验并不是只成就了自己而已，因为天下之人，同有此心，同有此理，既然有以自成，则自然有以化导他人，而使之各得其所，都有所成就，这就是成物了。这和前面讲的，至诚者能尽己之性，尽人之性，尽物之性，是一个意思。

成己，是私意不杂，全体浑然，这叫作仁，所谓求仁得仁。

成物，是对事物的裁处皆各得其当，这叫作知，是智慧。

仁与智，都不是外来的，而是天生的，源于天命，是人性中固有之德。而且也不是判然两物，而是一物，与生俱来，内外合一。所以这仁与智，也不假外求，不用到外面去学，只问自己的心诚不诚，心诚了，自然仁、智兼得。如此一以贯之，则无论处理什么事情，无论处己处物，都有时措之宜。时措之宜，就是随时而行，无不当理。不假思索，事事物物都处理得恰到好处，分毫不差，这也就是前面说的“坦

然中道”，或者孔子说的“从心所欲不逾矩”。王阳明也说过这种境界，就是致良知，一切凭着良知去行，则遇之左右而逢其缘，没有不恰当的。

或许有同学会问，真有那么厉害吗？那我也学一学？

这样问，又不对了，因为你做之前就有了私欲，要求效验。诚者，诚就是目的；仁者，仁就是目的。如果你说“我诚了，也仁了，但是没你说的那个效果啊”，那孔子还有一句话：“求仁得仁，又何怨？”诚了，仁了，这目的就已经达到了。

这个如果理解不了，也没法再讲了，只能知行合一，做了才知道。

以上是第二十五章。

至诚无息的工作原理

原文

故至诚无息。不息则久，久则征，征则悠远，悠远则博厚，博厚则高明。博厚，所以载物也；高明，所以覆物也；悠久，所以成物也。博厚配地，高明配天，悠久无疆，如此者，不见而章，不动而变，无为而成。

华杉详解

息，是间断。至诚无息，就是始终保持诚的状态，没有一点停息。久，是常于中。征，是表征的征，征验的征，表现在外表，也表现出结果效验。悠远，是久远。博厚，是广博深厚。高明，是高大光明。

这里讲的是“至诚无息”的工作原理、作用机理。

张居正讲解说，人的德要实诚，如果德不实，就有缝隙，就为私欲所间杂，而其心不纯，不纯就有止息之时。圣人之德，既极其真实，而无一毫之虚伪。既无虚伪，则此心之内，纯然是天理流行，而私欲不得以间之，自然就没有止息了。

既无止息，则心体浑全，德性坚定，自然始终如一，长久不变。

存诸于中时间久了，则必形见于威仪，发挥于事业，其表征效验都不可掩藏。

既然长久而有征验，则凡所设施，都是王道，自然优裕而不急迫，绵远而无穷尽。

因为其悠远，则积累之至，自然充塞乎宇宙，浹洽于人心，广博而深厚。

因为其博厚，则发见之极，自然巍巍乎有成功，焕然乎成文章，高大而光明！

从至诚无息，到长久不变，到表征于外，到悠远博厚，到高大光明，这就是诚的原理和逻辑。

至诚的功用，其所积者既然广博而深厚，则天下之物，无不在其承受之中，接受他的福泽，这就是博厚配地，厚德载物。至诚无息，其所生发的高大光明，则天下之物无不在其光辉照耀之下，这就是高明配天，覆照万物。

天地之博厚高明，四方上下，古往今来，无有穷尽，所以说能成物。至诚之悠久可以成物，则其悠久之功，与天地一样，没有疆界。

如此，不见而章，不动而变，无为而成。见，读作现。至诚无息，其博厚的功业，灿然成章，但它的彰显，是长期积累、自然显著的，而不是拼命表现、引人注目而来的。它带来的变化，能感化、带动他人，但也是润物细无声、自然感应的，而不是鼓舞激励的。它的成就治功有成，万世无蔽，但也是由内而外、由近及远、自然

成就的，而不是安排布置、有所作为而成的，这是无为而成。

就像我们看一个人，他对我怎样热情善意，我也未必对他有多大认可和信任，都只是相互应酬，友好往来而已。但偶然发生的一些事，可能是跟我有关的，也可能是跟我无关的，让我看到他的态度和应对，这才让我“真正认识他这个人”。这个“真正认识”，可能是正面的，也可能是负面的。正面的，是因为他至诚无息，所以自然而然，关键时刻就显著出来了。而负面的则相反，他的诚意是做出来的，所以关键时刻就不愿意做了。

至诚无息的人，你会在某件事上突然发现，你以为人人都不可能拒绝的利益诱惑，他根本视若无物，毫不在意。你这才知道他的求仁得仁，诚意正心，完全可以百分百信赖。

至诚无息，就是孟子说的集义而生。集义如积德，由点点滴滴的积累得来。集义而生，则能养浩然之气，那浩然之气充塞天地。集义而生的关键原则呢，在于一点坏事都不能干。一旦干了一件坏事，就像在那“浩然气球”上扎了一个针眼，那气就漏了，就没正气了。用俗话来讲，就是“一个人干一件好事不难，难的是一辈子不做坏事，只做好事”。做一件坏事，就是有息了，你的诚意就间断了。

修这个至诚无息，就是始终对任何人、任何事保持至诚。我自己有两条体会：

一、不要对一些人诚，对另一些人不诚。

二、不要这时候诚，下一个时候不诚。诚没有“特殊情况”，不要给自己开不诚的绿灯。

我们对人，在感情上总是有区别的，但是，在诚意上不要有区别。比如我们在经营

中，对客户就是这样。你可能喜欢一些客户，不喜欢另一些客户。这些客户呢，也可能有的很喜欢你，另一些对你态度就差一些。那么你们之间的交往状态肯定是有差别的了。但是，你自己的诚意不要有差别。

比如，经常有新客户会跟我说：“华总，你要重视我们这个项目啊！要多投入精力给我们啊！你要亲自来抓啊！”

这时候，我如果说“一定一定，放心放心”，这就是客套话，就是不诚。我应该说：“我们对每一个客户都是一样的，您放心，我们对您的投入不会比别人少，也不会比别人多。”这才是实话，是实诚。

人都有好恶偏心，因为别人对你也是有差别的。有一次，我和对我最好、合作时间最长、关系最亲的一个客户老大哥在一起，聊得一开心，我就脱口而出：“华与华的客户有两类，一类是您，一类是其他！”

本来我们俩正说得乐不可支，可他一听这话，突然安静下来，婉转地说：“人家对你，也是有托付的哦。”我也意识到自己说错了话，心里跑偏了，没有诚意正心了。他这是在批评我。朋友之间相互规正，这就是良师益友。

所以我们要注意，当我们不喜欢一个客户，觉得他对我不好的时候，就是特别要修“至诚无息”的时候。

为什么要拿客户举例呢？因为客户是衣食父母，是对你的生存发展最重要的恩人。但是，我们平时却经常看到骂甲方的，真是恩怨恩怨，没有恩就没有怨。把跟客户的诚意正心、至诚无息修好了，其他就都顺过来了。马云说过一句话：“最讨厌那些成天骂公司，又不辞职的人。”我们也可以说，不要做那成天骂甲方，又不终止合约的人。

“不见而章，不动而变，无为而成”，这句也很重要。《中庸》后面还有一句类似的话：“君子之道，暗然而日章；小人之道，的然而日亡。”君子不着急，默默做好自己，他的功业，却越来越彰显，悠远、博厚、高明；小人总是很着急，不断包装拔高自己，扮大师，自己给自己封神，结果呢，上蹿下跳，却爬得高，摔得狠。要想悠远、博厚、高明，就不要趋炎附势地往上爬，而是要下沉，要匍匐前进。

至诚无息，是“华与华”最重要的核心价值观。但是，光讲这四个字，大家不好理解，所以我把它翻译成了九个字——不骗人，不贪心，不夸大。你做几个成功案例容易，但要一辈子不欺骗客户，就太难！在业务工作中，还要始终保持不贪心。自己为客户作了多大贡献，宁愿不被承认，也绝不自己夸大其词。如此集义而生，积累三十年至诚无息，活在他人想象之外！

这就是至诚无息的工作原理。

诚的两个标准

原文

天地之道，可一言而尽也。其为物不贰，则其生物不测。

华杉详解

这一段是以天地之道，接着说前面的“至诚无息，无为而成”。前面说圣人之功用，同乎天地，而这下文，又以天地之道明之。

天地之道，可以一言而尽，就一个诚字而已。因为天地之间，气化流行，全是实理之运用，更无一毫掺杂，唯其不贰，所以能长久不息，化生万物。其生物之多，不

可胜数，也不可预测。

原文

天地之道，博也，厚也，高也，明也，悠也，久也。

华杉详解

天地之道，唯其纯诚不贰，故能各尽其盛。地之道唯诚，就是广博而深厚；天之道唯诚，就是高大而光明。天地之道，博厚光明，又极其久远，不可终究。圣人之悠远、博厚、高明，都本于一个诚字，道理就和这天地一样。

原文

今夫天，斯昭昭之多，及其无穷也，日月星辰系焉，万物覆焉。今夫地，一撮土之多，及其广厚，载华岳而不重，振河海而不泄，万物载焉。今夫山，一卷石之多，及其广大，草木生之，禽兽居之，宝藏兴焉。今夫水，一勺之多，及其不测，鼋鼉、蛟龙、鱼鳖生焉，货财殖焉。

华杉详解

昭昭，是一个小小的光明处。

你看那天，就是一点光明而已，但那光明连起来，至于无穷，则星汉灿烂，包藏宇宙，覆盖万物。你看那地，就是一撮土而已，但那土堆积广厚，则厚德载物，承载华山也不觉得重，包容江海也不会泄漏。你看那山，就是一块石头而已，但千千万万石头堆积广大，则草木生之，禽兽居之，宝藏藏之。你看那水，就是一勺而已，但千千万万勺水聚集起来，则鼋鼉、蛟龙、鱼鳖生焉，货财殖焉。

所以说，天、地、山、水，都是不贰不息，以至盛大而能生万物。

原文

《诗》云：“维天之命，于穆不已！”盖曰天之所以为天也。“于乎不显，文王之德之纯！”盖曰文王之所以为文也，纯亦不已。

华杉详解

这是《诗经·周颂·唯天之命》里的一句话。天命，就是天道。于，是语气词。穆，是幽深玄远。不已，是无止息。

《诗经》说：“唯有天道之运行，幽深玄远而无有一刻止息。”这是说天之所以为天，正是因为它没有止息。如果它停下来歇会儿，太阳不升起了，四季不运行了，百物不生长了，那还叫天吗？《诗经》又说：“岂不显著哉！文王之德，至纯不贰，没有一点杂质！”

这一段总结了诚的两个标准：纯诚不贰，至诚无息。从无二心，一刻也不停息，这就厚德载物了。前面说了：“其为物不贰，则其生物不测。”这样纯诚下来，能生成什么，你自己都不可想象，也不可预测。所以儒家说“君子居易以俟命，小人行险以侥幸”，你只凭着良知去做，只依着正义去行，自有那天命降于你。又说“只问耕耘，不问收获”，因为你的收获，可能还在你的想象之外。厚德载物的广大，会让你活在他人的想象之外！

读者可能会要问：“如果没有你说的那个效果，怎么办呢？”还是孔子那句话：“求仁得仁，又何怨？”求诚得诚，又何怨？不问收获，不问效验，不要“将迎意必”，期待着结果一定会怎样。

中庸之道，讲到这里，一路都是讲诚。可以说，中庸之道，就是至诚之道、纯诚之道。《大学》开篇讲的八条目：格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下，中间的这个诚意正心，就是基础，就是儒家修养的底层逻辑。

以上是第二十六章。

修德凝道五句话

原文

大哉圣人之道！洋洋乎！发育万物，峻极于天。

华杉详解

圣人之道，盛大无边，发育万物，峻极于天。

这里需要仔细体味的是“发育万物”。厚德载物，圣人的纯诚不贰、至诚无息之道，不仅是包容他人、包容万物，而且是成就他人、成就万物。这包容、成就，也并不是一种功夫、一种技术，而是无为而成。精诚所至，万物生焉。

原文

优优大哉！礼仪三百，威仪三千。

华杉详解

优优，是充足有余。礼仪，是经礼，婚丧嫁娶、加冠、祭祀之类。威仪，是曲礼，应酬往来，升降揖逊之类。圣人之道，充足有余，精细入微。礼仪三百，威仪三千，无论是正式典礼，还是平时应酬，其品节限制，细微曲折，无不恰到好处。

原文

待其人而后行。故曰：“苟不至德，至道不凝焉。”

华杉详解

其人，是圣人。至道，就是上面讲的发育万物、峻极于天之道。道之全体，洋洋乎无所不包；道之散殊，优优乎无所不在。其宏大和细致如此，哪里容易做得到呢？唯有那至德的圣人，能参赞化育，周旋中礼，这个道理方才行得。如果没有这样的至德，则胸襟狭隘，不能体会其完全；识见粗陋，不能理解其细致，要使这道理凝聚于身心，又怎么可能呢？

原文

故君子尊德性而道问学，致广大而尽精微，极高明而道中庸。温故而知新，敦厚以崇礼。

华杉详解

苟不至德，至道不凝焉。这里提出了一个词——修德凝道。修养自己的品德，让天道凝结在自己身上，这就天人合一了。如何能修德凝道呢？有以下五条要目：

一、尊德性而道问学。

尊，是恭敬奉持。德性，是我们受于天的正理，所谓天命谓之性。道，是由，指通过某种方法、路径。所以这第一条是说，要恭敬奉持天理，然后“道问学”，通过多问多学，博学、审问、慎思、明辨、笃行，最后知行合一，对那古今事变，都穷尽其理而无遗。

尊德性而道问学，关键在一个“尊”字。尊，就是敬，始终保持敬心，是一切修养的基础。

二、致广大而尽精微。

致，是推及。广大高明，是心的本体。精微，是理之精细微妙处。

心体本来广大，只是为私欲所蔽，就狭隘了，必须扩充以恢复其广大，不为一丝一毫的私意所蔽。而对于事物之理，又要分析其精微，不使之有毫厘之差。

三、极高明而道中庸。

中庸之道是极高明的。不偏之谓中，不变之谓庸。中者，天下之正道，庸者，天下之至理。处事依乎中庸之道，无过之或不及之谬，则高明而不流于虚远。

四、温故而知新。

温故而知新，不温故就不知新，唯有温故，才能知新。

人们往往不愿意温故，都愿意追新求异，目的是贪巧求速。不懂得从自己的过去中学习，不懂得在已经学过的地方重复学习、反复学习，这就是不进步的最大原因！评价老师讲课，负面评价往往是“没什么新东西”，而正面评价往往是“颠覆观念”“在别的地方没听过”。老想要新的，老想要颠覆，就是不懂得温故知新，不懂得在旧的，自以为已知，其实是无知的地方反复学习，真正理解，达到知行合一。

俗话说：“在哪里跌倒，就在哪里爬起来。”可我们的实际情况往往不是这样，而是在哪里跌倒，就反复在同一个地方跌倒。孔子评价颜回有两条优点，一条是“闻

一知十”，别人能举一反三已经不错了，而颜回能闻一知十，这就是一种温故知新的境界；第二条是“不二过”，也就是同样的错不犯第二次，这也是温故知新，过去的错误不会再犯，那才是真知道了。

温故而知新，其实“温故”比“知新”更重要，回顾过去比展望未来更重要。因为过去从来不会过去，过去一直都在，而且还在未来等着我们。如果不能总结过去的错误，防止再发，就会重蹈覆辙。

五、敦厚以崇礼。

敦，是敦笃、笃实。厚，是旧所能的，就像温故知新的故，是故旧的。敦厚，就是把已经掌握的再加厚。对于自己已经学会的，要不断敦厚笃实它，不要放松了。

崇，是积累。礼，是天理之节文。天理之节文无限，我们要崇尚礼度，每日省察自己，看看之前有没有没注意的，要加以注意。

朱熹注解，尊德性，恭敬地奉持天之正理，如此心中存养，而极乎道体之大；道问学，通过博学、审问、慎思、明辨、笃行，学而时习之，温故而知新，所以致知而尽乎道体之细者。大能尽其道之全体，细能尽其道之精微，这两者，就是修德凝道之大端。

不以一毫私意自蔽，不以一毫私欲自累。已经知道的，不断涵泳体味；已经能做到的，不断敦笃加厚；辨析天理，不使之有毫厘之差。这是心中存养。

谨慎处事，不使之有过或不及之谬，理义则日知其所未知，节文则日谨其所未谨。这是格物致知。

如果没有心中存养，就做不到格物致知。而要做到心中存养，又必须通过格物致

知。所以这五句话，是大小相资，首尾相应。圣贤开出的入德之方，再也没有比这更详尽的了。我们一定要尽心学习，明辨笃行。

处世之道四原则

原文

是故居上不骄，为下不倍，国有道其言足以兴，国无道其默足以容。《诗》曰：“既明且哲，以保其身。”其此之谓与！

华杉详解

继续讲圣人之道，上一章讲天道，这一章讲人道。先讲了修道凝德五句话，接下来讲处世之道四原则。哪四原则呢？就是居上位之道、居下位之道、处治世之道、处乱世之道。我们一条一条来学习。

一、居上不骄。

居上位，便兢兢业业，尽那为上的道理，不可恃其富贵，而至于骄矜。

有的领导者喜欢威严的感觉，让下属怕自己。这“威严”和“怕”，不是什么好事，你以为下属怕你，就不敢犯错。其实，是人就会犯错，就像你自己也会犯错。而下属一旦怕你，他犯了错就会掩藏起来，不让你知道，最后那错误就会累积到爆炸。

所以，我们的管理理念是，不处罚员工的任何工作失误，工资奖金分红都不受影响。这样的目的，是鼓励大家暴露自己的错误，防止其他人再犯同样的错误。在丰田汽车，这叫“安咚管理”，“安咚”是拉绳的声音——当工人发现出了错，有问

题，随时可以拉一下头顶上方的安咚绳，然后乐曲声响起，生产线便停了下来，班组长就会马上走过来帮助纠正错误，解决问题。不仅在生产线上是这样，在任何工作岗位上都是这样，一旦发现自己出了错，要马上拉绳报警，而不是偷摸地不让别人知道。

员工敢于暴露自己的错误，就需要领导居上不骄。如果领导摆出一副天生代表正义的样子，正确永远属于自己，错误永远属于别人，那么，员工也会假装永远跟你一样正确——把错误掩盖起来。我看到有的公司，别说员工敢于暴露自己的工作失误了，就连跟领导正常地工作汇报，他都不敢说话，能躲就躲，能拖就拖。这领导的官威，已经堵死了他自己的所有言路，那公司再发生什么坏事，就只有领导不知道了。

有人可能会问：“出了错不处罚，那他给公司造成的损失怎么办呢？”损失，本身就是经营的一部分，你不能说你只能赚钱，不能损失。再说，公司承受损失的能力总比员工强，你要罚他，又准备罚到什么程度呢？

归根结底，还是一个纯诚不贰，至诚无息，以诚待人。

二、居下不倍。

倍，是违背。居于下位，便要安分守己，尽那为下的道理，不要自干法纪，违背上级。简单地说，就是要本分，要听话，知道自己是干啥的，让上级感到舒服，这样的人就好用。你这人好用，人家才用你嘛！万万不可认为自己有点本事，或仗着上级的喜爱，就放松自己，给自己搞点特殊待遇，或者不遵守公司的制度，做出一些不好的示范。这样虽然会暂时得到容忍，但终究还是给自己埋下了隐患。

居上不骄和居下不倍是配套的。在下级面前不骄肆的人，在上级面前也必然本分。

相反，对下级骄肆的人，对上级也必然违背，因为他的理念就是上一定欺压下，下一定欺瞒上。

三、处治世之道。

国有道，其言足以兴。意思是，国家有道之时，他说的话，便都是经世济国的事业，足以感动人，让他兴起而在位。

四、处乱世之道。

国无道，其默足以容。意思是，国家无道之时，要能隐然自守，不作危激的议论，这样足以远避灾祸而容其身。

这是儒家的入世哲学。如果国家政治清明，你不在高位，那是你的耻辱，因为你没本事。反过来，如果国家政治黑暗，你却还在高位，那也是你的耻辱，因为你同流合污。

《诗经》说：“既明且哲，以保其身。”这就是“明哲保身”的成语出处。明，是明于理；哲，是察于事；明哲，就是既明白理，又明白事。人们往往只明白理，不明白事，这在国有道的时候可以，但在国无道的时候，就很危险。

明哲保身的保身，不光是苟且偷安，它有三层含义：首先是不同流合污，不跟着做坏事，保持自己的清白，这是底线，你要我做坏事，那我宁死不屈；第二层，是保护自己和家人的人身安全；第三层，是以待天时，为国家保存忠良，等到新君即位、国家有道的时候，还得靠我干活呢！

不管社会风气怎么样，保住我自己不要学坏，就是明哲保身的底线。比如老人倒地你扶不扶？扶吧，又怕他讹你。那我明哲保身，不扶，这样对吗？不对！老人倒地

你都不扶，你就和社会同流合污了，你就已经“失身”了。你把他扶起来，保住自己不要学坏，这才是明哲保身的底线。

以上是第二十七章。

守本分

原文

子曰：“愚而好自用，贱而好自专，生乎今之世，反古之道。如此者，灾及其身者也。”

华杉详解

这是子思引用孔子之言，继续讲上文“为下不倍”的意思。

愚而好自用。张居正注解：“昏愚无德的人，不可自用，他却强作聪明而执己见以妄作。”

这一条，咱们别一看是说昏愚无德的人，就以为不是在说自己。比如我们开会讨论决策的时候，都想用自己提出的方案，这就是昏愚无德！应该要从善从流，善与人同，舍己从人，一旦发现别人是对的，就马上把自己的想法弃之若敝履，这就是中庸之道了。

贱而好自专。张居正注解：“卑贱无位的人，不可自专，他却不安本分而逞私智以僭为。”

自用自专，都叫“任其私智”。儒家讲智、仁、勇三达德，而任其私智，是最大的

不智。舍己从人，懂得听别人的，才是大智、大仁、大勇。

生乎今之世，复古之道。反，是复、恢复。生乎今世，要遵循今世的法度，不要自己一个人玩穿越，以古制为名，自己给自己定一套行为规范。个人在时代面前是渺小的，要本分。

愚而好自用，贱而好自专，生乎今之世，复古之道。如果犯了以上三条，灾祸必及其身。

原文

非天子不议礼，不制度，不考文。

华杉详解

礼，是礼仪。度，是品制，比如宫室车服器用的等级。文，是文字的点画形象。制礼作乐，规范文字，都是中央政府的工作。比如秦朝统一中国，车同轨，书同文，这都是中央政府来制定的。新中国成立后，搞简化字，这也是中央政府的工作。国旗、国歌、国家大典礼仪，也是中央政府定，各个级别可以住什么房子、开什么车，也是中央政府定，你不能自己搞一套。

张居正讲解说，制礼作乐，是国家极大的事体，必是天子在上，既有德位，又当其实，然后可以定一代之典章，齐万民之心志。比如亲疏贵贱，须有相接的礼体，但是，只有天子可以议，其他人不可妄议。宫室车服器用，要有一定的等级，但是只有天子来制定，其他人不能定。书写的文字，要有规范，但是只有天子才能制定，其他人不能定。

原文

今天下车同轨，书同文，行同伦。虽有其位，苟无其德，不敢作礼乐焉；虽有其德，苟无其位，亦不敢作礼乐焉。子曰：“吾说夏礼，杞不足征也；吾学殷礼，有宋存焉；吾学周礼，今之用，吾从周。”

华杉详解

今之天下，是子思讲的当时的周朝。车同轨，书同文，行同伦。车不是一个人造的，但大家造的轨距都一样；字是不同的人写的，但每个人每个字都写得一样；行礼是各自行的，但贵贱亲疏，伦理规范都一样。为什么呢？因为这是圣人天子定的规矩，大家都要遵守。你要是造个车跟别人的轨距不一样，你就上不了路；你要是写个字跟别人不一样，就没人认识。

子思说了：“虽有其位，苟无其德，不敢作礼乐焉。”立规矩，是圣人才有能力做的事，你就算做了天子，但无圣人之德，人品平庸，也不敢轻易去做制礼作乐之事。无德而制礼乐，就是愚而自用。

“虽有其德，苟无其位，亦不敢制礼乐焉。”有位无德而制礼乐，是愚而自用；有德无位制礼乐，就是贱而自专。所以一定要有位又有德，才能做为天下立规矩的事，否则你就守规矩吧。

孔子说：“一代之兴，必有一代之礼。先前夏朝兴起而有天下，我也仰慕夏朝之礼，但时间太久远了。夏的后裔杞国，典籍散失，子孙衰微，也无法考证。殷汤兴起而有天下，我也想学殷礼。殷的子孙是宋国，典籍尚存，但都是前代之事，也不足为当世法。

“所以我学习周礼，这正是当今所用，文武齐备，又合时宜，吾从周。”

这又是呼应上文，不要“生乎今之世，反古之道”，而是要与时俱进，跟上时代的步伐。

在上位者，不要愚而自用；在下位者，不要贱而自专。如果你在中间的位置，上有天子，下有臣民，那就要两头注意，对下不要愚而自用，对上不要贱而自专。总之就是要守规矩，守本分。

以上是第二十八章。

企业词典和企业文化半径

原文

王天下有三重焉，其寡过矣乎！

华杉详解

三重，就是三件至关重要的大事。前面讲了，天子的三件大事是：议礼、制度、考文。王天下者，能把这三件大事做好，也就没有什么大错了。

张居正讲解说，做好这三件大事，行之于天下，则有以新天下之耳目，一天下之心志。诸侯由此尊奉礼制，而国不异政；百姓从其教化，而家不殊俗。天下之人，皆得以少犯错了！

所以，天子能做好议礼、制度、考文三件大事，全天下的人都能少犯错。这就减少了社会运行成本，降低了司法成本。

孔子不是说过吗：“听讼，吾犹人也，必也使无讼乎！”在做法官，辨别是非真伪

上，我的水平跟别人也差不多；我要做的，是让天下无讼！如果天下人都知礼守制，自然没那么多官司了。

这三件大事，对于我们做企业来说，也有一样的启示——董事长管企业文化，管制度，还要管考文。

企业核心的原动力在企业文化，命脉在企业文化。企业文化决定了企业能做多大，活多久。所以，董事长要管企业文化。那制度呢？似乎是总经理管的，但是，制定什么样的制度，当然是董事长的事，甚至是董事会的事。苹果的董事会，刚刚决定给CEO库克配私人飞机，这就是给他制定了一个宫室车服器用的等级。这里的制度，和我们现在理解的法规制度还不太一样，主要是制定各级别的待遇和“徽章体系”，其实还是在礼的范畴。

每个企业也都有“考文”的任务，这里我要展开讲一下。

考文有两层含义，一是制定文字规范，也就是书同文。汉字简化了，所以在书籍出版上、商品包装上、街道招牌上、广告牌上，无特殊情况都不允许用繁体字，这就是咱们今天能看到的考文，这都是中央政府定的，不是地方政府能定的。

二是字词的定義，这也是中央政府的事，所以你要写书，写什么都行，但不能自己编一本字典来出版，因为字典只能有一个版本。每年出现了哪些新词汇，哪些要收录进字典，这都是中央政府的事。

词语就是权力，是天子的权力。

既然是天子的权力，企业有什么资格考文呢？我先引用哲学家维特根斯坦的一段话：

词语的游戏规则，在语言游戏中建立，也在语言游戏中修改。以至于有时候，我们感觉需要把词语从我们的交流中抽离出来，送去清洗，再送回到我们的交流中。

维特根斯坦说出了一个问题呢？就是我们交流的时候，往往语言相通，但是词语不通。同一个词，你也在用，我也在用，但是我们说的完全不是一个意思！

语言可以说是人类的“第一个技术”，也是“第一技术”，但是，这个技术一直不成熟，而且看起来永远成熟不了！所以禅宗有不立文字的传统，因为说出来都是错。你能悟到就自己悟，悟不到就算了，没法跟你说。

一个企业，是一个经营组织，也是一个语言集团、一个话语体系。大家每天在一起讨论问题，就要统一话语体系，统一词语。这个统一，首先是统一用哪些词，不用哪些词，然后是统一每一个词的定义。不要在讨论问题的时候，你用这一套逻辑，这一套话语体系，这一套词，而我用另一套逻辑，另一套话语体系，另一套词。或者，我们用着一样的词，可对它的理解、想传达的意思，却完全不一样。

比如那些最基本的词——战略、营销、定位、研发，我们对这些词的定义都不一样！

我们要对每一个词的概念性定义和操作性定义作出准确界定。概念性定义层面，词语就是召唤，只要有人说出一个词，就能把同样的概念精确地召唤到每一个与会者的脑海里；操作性定义层面，词语就是行动，只要有人说出一个词，就意味着有一系列的行动需要大家讨论。这才是从“书同文”到“思同词，词同意”。

除了对话语体系、对词语进行选择、清洁和定义之外，企业还会形成一些自己的词汇。所以，这些对于企业文化和运营管理至关重要的词汇，要编成一本《企业词典》，这是企业文化的基础，也是运营管理的基础。

关于企业词汇，每个企业应该都有一定的基础，只是在大家的习惯里，还没有形成一本真正的《企业词典》。所以，一个企业的文化，就有了“企业文化半径”，有的人在半径内，有的人在半径外。在半径内的，是耳濡目染时间长的，知道得多，理解得深；在半径外的，是时间短的，知道得少，理解得浅。等公司大了，离企业文化圆心远的，就会形成新的小圆心，新的亚文化，每一个分部都会有一个亚文化，这样就不能做到“寡过”了，就容易犯错误。

王莽与周公

原文

上焉者虽善无征，无征不信，不信民弗从。下焉者虽善不尊，不尊不信。不信民弗从。

华杉详解

征，是考证。尊，是尊位。

前面所说的三重之道——礼仪、制度、考文，是从哪儿来的呢？上焉者，就是前代的，从古制来的。虽善无征，就是其规制虽然好，但世远人亡，无可考证。既无可考，就无法取信于民，人民不会听从。

下焉者，就是当世圣人，但穷而在下的。虽善不尊，就是他的意见虽然好，但他不在尊位。不尊不信，就是他不在尊位，人民就不会重视他的意见，不会听从。

所以只有当世的圣人，又恰好在位为君的，才能制定这三重大事。

这里对儒家思想有一个普遍的误读。因为孔子“祖述尧舜，宪章文武”，又说

了“吾从周”，于是，后世腐儒就把周礼周制看成至高无上的理想国。最极端的情况出现在西汉末年，当时王莽篡位，自认为是“周公再世”，要全面恢复周礼周制。

王莽信奉儒家思想，他认为天下要恢复到孔子所宣称的“礼崩乐坏”前的礼治时代，才可能实现政通人和。因此王莽当上皇帝后，就开始仿照周朝的制度推行新政，史称“王莽改制”。王莽在始建国元年宣布的政策是：将天下田改名“王田”，以王田制为名恢复井田制；奴婢改称“私属”，与王田均不得买卖。其后又屡次改变币制，更改官制与官名，把盐、铁、酒、铸钱及山林川泽收归国有。但这些政策只求名目复古，很多都与实际情况相违背，而且在推行时手段和方法也不正确。在遭到激烈反对后，王莽又企图通过严刑峻法强制推行，从诸侯、公卿到平民，因违反法令而受重罪处罚者不计其数，加剧了社会的动荡。人们未蒙其利，先受其害，各项政策朝令夕改，使百姓官吏不知所从，引起了众多豪强和平民的不满。最后天下揭竿而起，王莽身死国灭，西汉结束，刘秀创立东汉王朝。

王莽读书不精，只看到了一头。孔子“宪章文武”，尊崇周公制定的周朝礼制，是因为孔子自己就生活在周朝。所以他对比了夏商周三代，说夏朝年代太久远，不可考证，商朝的礼制只在宋国残存，还是周朝的礼制体系完备，符合当世的需要。

可到了王莽的时候，周朝也已经很久远了，也不符合当世的情况了，怎么能再去恢复周礼呢？上焉者虽善无征，无征就不信，不信，人民就不会听从，后面会发生什么，子思早已明明白白告诉了我们。读书最怕的就是只读一半，又不能与时俱进。

儒家思想，是与时俱进的。首先，善莫大于舍己从人。一个真正的儒者，相信善为天下公，真理只有一个，不是孔子的，不是孟子的，也不是苏格拉底的，而是全人类公有的。一旦我们发现自己错了，正确的思想在别人那里，那我们就要马上抛弃

自己的想法，舍己从人，与人为善，和他一致。因为和他一致，就是和真理一致。

其次，在这本《中庸》里还讲过一句话：“生乎今之世，反古之道，如此者，灾及其身者也。”这些王莽都没认真读。

原文

故君子之道，本诸身，征诸庶民，考诸三王而不缪，建诸天地而不悖，质诸鬼神而无疑，百世以俟圣人而不惑。质鬼神而无疑，知天也。百世以俟圣人而不惑，知人也。

华杉详解

所以，当政者制定礼制，一定要符合六条标准：

第一是本诸身。也就是本之于自身，你自己首先得信，得遵守，得身体力行，在自己身上立个标准。万万不可认为这是拿去治别人的，治老百姓的，而不是治自己的，那就成了自欺欺人欺天下。

这一条是做老板的最容易犯的，规章制度都是管员工的，而自己是“自由”的。反正你给大家发工资，也没谁来指责你。但是，你自己不率先垂范，基本上什么礼仪制度都搞不起来。

第二是征诸庶民。征，是验证。一定要在老百姓身上验证过，是确实可行的，然后去真抓实干，而不是大家都跟着你嘴上说说。

第三是考诸三王而不缪。就是要向上考证，对照夏禹、商汤、周文王的做法，一脉相承，和前人的经验没有违背。

第四是建诸天地而不悖。与天地相参，依循天地自然的道理，无有违背。

第五是质诸鬼神而不疑。也就是神鬼无欺。

第六是百世以俟圣人而不惑。就是我立下的规制，出之有本，验之无不合，就算是百世之后的圣人，运用起来也不过是我这些道理，明白无惑。

质询于鬼神而无疑，可谓知天；百世之后的圣人也能循之而行，可谓知人。所以学术必贯乎天人，方可经济天下而为王者。

原文

是故君子动而世为天下道，行而世为天下法，言而世为天下则。远之则有望，近之则不厌。

华杉详解

所以，君子凡有动作，则议礼、制度、考文，都是既通乎天人之理，又兼有六事之善，“本诸身，征诸庶民，考诸三王而不缪，建诸天地而不悖，质诸鬼神而不疑，百世以俟圣人而不惑”。这样就可以立天下万世之极，不光一世由之，而是世世代代所共由。

君子凡有所行事，则政教之施，都是经常不易之典章，不仅能施于当世，而且世世代代都守之为法度。

君子凡有所言说，亦是世世代代皆取之以为准则。

所以你的言行，若只能影响一世，那还不是真君子。你在君子的三重之道（礼议、制度、考文）上，没有达到上文说的六条标准。

所以居上位者，当你要行三重之道时，首先要问自己，我要制定的规章，是为天下人谋治世，还是满足我自己的权力需求？是靠我的威权才能实施，还是世世代代都能为天下法？

君子之道，远之则有望，近之则不厌。意思是，远方的百姓，悦其德之广被，人人向慕风义，都有仰望之心；近处的百姓，习其行之有常，人人欢欣鼓舞，就是自己身边的人，也无有厌烦之意。

有句俗话说：“仆人眼里无伟人。”因为他离你太近了，看到你吃喝拉撒，也是凡人一个，看到你七情六欲，也一点不少。所以他就不像远方的人那么崇敬你。而君子之道则不然，你离他越近，就会越崇敬他。因为他并不是靠一个“公关专家”在管理他的言行形象，他的中庸之道，本来就是推己及人，由近及远，修身齐家治国平天下。所以真君子并不怕身边人的审视，离得越近的人，越了解他，越崇敬他。这样的修为，不是装扮自己对外树立一个“光辉形象”，也不是克制约束自己搞得很累，而是诚意正心而已。君子不累，只是安而行之，从心所欲不逾矩。

这里我们就知道君子和伪君子的区别了。君子是修身的，离得越近的人越崇敬他，越远的就越弱。而伪君子呢，是靠公关形象，离得越远的人越崇敬他，越近的就越弱。

原文

《诗》曰：“在彼无恶，在此无射；庶几夙夜，以永终誉！”君子未有不如此，而蚤有誉于天下者也。

华杉详解

《诗经》说，远方没有人憎恶，此处没有人厌烦，远近皆善，无往不宜，则庶几早夜之间，得之永终其美誉。

王天下者，哪个不想名垂青史，追求历史定位？再不济，也不希望死后被鞭尸。

《中庸》就讲致誉有本：

行礼仪、制度、考文三重事，必备六事之善，才能得令名于天下。道德需本于自身，法令需取信于民，三王后圣能合，天地鬼神能通，才能服远近，垂法则，有声名于天下，流芳德被于后世。

若自己心不正，意不诚，就会落得个自欺欺人。即使今天一手遮天，明天也不过收获一个浑身难受，甚至给子孙遗祸，此非君子也。中国历史上，名誉高到恨不得比天还高，不让他当天子简直天理不容的，就是王莽，而他却没读好《中庸》这一章，最后身死国灭。

王莽自称“周公再世”，后世白居易正好有一首诗，把他们两位放在了一起：

周公恐惧流言日，

王莽谦恭未篡时。

向使当初身便死，

一生真伪复谁知？

王莽，就成了伪君子的文化原型人物。

以上是第二十九章。

道统和事业理论

原文

仲尼祖述尧舜，宪章文武。上律天时，下袭水土。

华杉详解

祖述，是远宗其道。宪章，是近守其法。孔子远宗尧舜之道，近守文王、武王之法。

“祖述尧舜，宪章文武”，这句话很重要！这就是道统。

“王天下有三重焉，其寡过矣乎！”王天下有三件重要的大事——议礼、制度、考文。把这些界定清楚了，全国上下都理解了，都按这个来要求自己，那么大家就都会少犯错。

在企业经营上也是这样。德鲁克说过一个词，叫事业理论，就是一个企业，你的企业文化、价值观、道统、文化母体在哪里？作为中国人，你的骨子里、血液里、基因里，就是儒家思想，因为儒家思想和中国的民间文化早已交融为一体，所以你要在这个土壤里去找自己的道统。清末洋务运动时，张之洞说了一句话，叫“中学为体，西学为用”。不管你是否同意，中国就是这个体，你自己也是这个体。日本搞明治维新时，福泽谕吉有一句类似的话，叫“和魂洋才”，和“中体西用”意思差不多。今天你看日本的企业文化，基本上就是和魂洋才。德鲁克也赞叹说，日本是将本国文化和西方管理思想结合得最好的国家，形成了自己独特的企业管理体系。

这种日本式的企业文化和管理思想，以丰田生产方式为代表，带动了日本的经济起飞。我个人觉得，我们学习美国太多，学习日本太少。

在确立“华与华”的道统和事业理论时，我用了“孔孟王道、阳明心学、孙子兵法、德鲁克哲学、熊彼特理论、华与华方法”这样一个序列，这是我自己的中体西用逻辑，也是我写作注解《孙子兵法》、四书和王阳明《传习录》这一套书的原因。

上律天时，下袭水土。这里的律，是法律的律，就是以之为法。袭，是因袭。

君子不敢自专，行事有本有据，合乎自然生态。你看孔子，远宗尧舜之道，近守文王、武王之法，上法天时运行之道，下袭水土自然之理。

原文

辟如天地之无不持载，无不覆帔。辟如四时之错行，如日月之代明。万物并育而不相害，道并行而不相悖。小德川流，大德敦化，此天地之所以为大也。

华杉详解

其巨细精粗，察之由之，无毫发之不尽，自始至终，无顷刻之间断。其大无所不包，辟如那地之广大深厚，无所不载；辟如那天之高大光明，无不覆帔；辟如春夏秋冬，四时错行，一往一来，迭运而不已；辟如太阳月亮，一升一沉，交替光明。

万物一起生长，互不妨害，各得其所。道路同时并行，互不冲突，每个人都可以选择自己的路。

这是如何做到的呢？因为天地有分散的小德，如川水之流，千支万派，脉络分明，

无止无息；天地又有总会的大德，为万物之根底，万化之本原，其敦厚盛大，自然生化，无有穷尽。大德为体，小德为用，此正是天地之所以为大者。

君子和而不同，领导者要修那天地总会、生育万物之大德，不要去干预他人，让他的行为符合领导自己的偏好，而是要成就他人，让每个人各得其所，各有发挥。

以上是第三十章。

圣人的五条标准

原文

唯天下至圣，为能聪明睿知，足以有临也；宽裕温柔，足以有容也；发强刚毅，足以有执也；齐庄中正，足以有敬也；文理密察，足以有别也。

华杉详解

圣人是天之笃生，时之间出，五百年才出一个。居上位而临下民，不是凡庸之人能做到的，甚至可能在当世没有一个人符合标准。唯有天下之至圣，方可为焉。

圣人有五条标准：

一、聪明睿知，足以有临。

知，同“智”。临，是居上临下，做领导。

圣人聪无不闻，明无不见，睿无不通，智无不知，高过一世之人，方可居上而临下。

这是生知之质。圣人之品质，首先是天资，必是生而知之，安而行之。如前文所言，如果能做到学知利行、困知勉行，结果也是一样的。但是，唯有生知安行，才能成就圣人。因为只有生知安行，才能不学而能，不勉而中，没成本，没遗漏。否则一不小心，一不警醒，就会出问题。

二、宽裕温柔，足以有容。

这是圣人的仁德，宽广而不狭隘，优裕而不急迫，温和而不惨刻，柔顺而不乖戾，足以容蓄天下，包容万物。

不狭隘，不急迫，不惨刻，不乖戾，宽广为怀，这个我们也可以追求。

三、发强刚毅，足以有执。

这是圣人的义德。仁义之道，上一条是仁，这一条是义。

能奋发而不废弛，强健而不畏缩，刚断而不屈挠，果毅而不间断，则足以操守执持，不为外物所夺。

废弛、畏缩、屈挠、间断，这四条，就是常人不能成事的关键。要么半途而废，要么在困难面前畏缩，要么在压力面前妥协，要么有别的事打岔就间断，总之就是执守不了，坚持不住。而圣人就没这弱点。

四、齐庄中正，足以有敬。

这是圣人的礼德。

斋焉而极其纯一，庄焉而极其庄严，中焉而无少偏倚，正焉而无少邪僻，但凡处己行事，皆足以有敬而无一毫之慢。

圣人没有自慢之病，不会傲慢待人，拒人于千里之外，而是平易近人，让人如沐春风。但是，圣人也不会轻易搞才艺展示，或在年会上男扮女装，和大家打成一片，没个正形，而是始终“足以有敬”。

五、文理密察，足以有别。

这是圣人的智德。

圣人必能作文章，而且章美内蕴，理而脉络中存，密而极其详细，察而极其明辨，于是非邪正，分毫无差，明明白白。

所以圣人如果要作报告，必定讲人话，有内容，无事不清，无理不明，不会用空话、套话、废话来自欺欺人欺世。

我们平时看人作文章，和读过多少书、作过多少文根本没关系，“文理密察”这四个字，就是作文的最高标准。所以老板虽然只有初中毕业，但你写给他的东西，他总能给你改得更精练准确，秘密就在“文理密察”四个字，跟作文课关系不大。

凡此五条圣人的标准，就是生知安行之质，和仁、义、礼、智之德。圣人必先有其质，才有其德。

原文

溥博渊泉，而时出之。溥博如天，渊泉如渊。见而民莫不敬，言而民莫不信，行而民莫不悦。

华杉详解

溥博，是广大。渊，是水深处。

这是形容圣人之德，如苍天，如渊泉，其充实积累之盛，如泉水之涌，洋溢于外，广博如天。见于容貌，则百姓都钦敬他。发于言语，他说的话没有一句大家不相信。他推行的政策，百姓也没有不喜悦拥护的。

原文

是以声名洋溢乎中国，施及蛮貊，舟车所至，人力所通，天之所覆，地之所载，日月所照，霜露所队，凡有血气者，莫不尊亲，故曰配天。

华杉详解

声名，是圣德的名声。洋溢，是充满。施，是传播。队，是落下。

圣人之德，充积既极其盛，发见又当其可，于是他的美名充满中华，传播到四方蛮貊之邦，华夷之人，都敬爱他，信赖他，喜欢他。凡是水陆舟车所能通达、人力所能到达的地方，凡是天所覆盖、地所承载、日月所照耀、霜露所降下的地方，凡是有血气而为人类者，没有不尊敬他、亲爱他的。这圣德之广大，足以和天相配，这就叫配天了。

以上是第三十一章。

至诚的生态系统

原文

唯天下至诚，为能经纶天下之大经，立天下之大本，知天地之化育。夫焉有所倚？

华杉详解

经纶，都是治丝之事。经是理其头绪而分之，纶是比其分类而合之。

天下之大经的经，就是常。大经就是伦常，就是五品人伦——君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友之伦理。天下之大本，就是所性之全体。化育，是天地所以化生万物的道理。倚，是倚靠。

张居正讲解说，实理之在天下，散于人伦，源于性命，不是那么容易做到尽的。唯有天下至诚之圣人，德极其实，而无一丝一毫之私伪，于君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友之伦，都能各尽其道，分别其理而不乱，联合其性而不离，足以为天下后世之法。这就像治丝一般，既能理其绪而分之，又能比其类而合之。所以说经纶天下之大经，于所性中仁义礼智之德，浑然全体，无少亏欠，而凡说应事接物待人，千变万化，其理莫不包括其中。

所谓“一理万殊”，就是一个天理，有千头万绪，而圣人却能做到丝毫不差。这就像种树一样，根本牢固不动，枝叶发生无穷，所以说是立天下之大本。

天下之所生长化育者，皆与至诚之仁义礼智契合无间，故至诚之圣人，能对万物融会贯通，知之洞达而无疑。

所以至诚者“夫焉有所倚”，皆至诚无妄，不会有所偏袒。自然之功用，夫岂有倚著于物而后能哉？不靠大家以为的那些东西。

这一段很本质。我们处理问题，总要判断很多形势，判断很多人的态度。但你往往会判断不清，或判断不准确、判断错误。君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友之间的误解层出不穷，这正是因为，判断无非是些个推测，基本上错的多，对的少，判断本身就是误解最大的生成机制。有时你判断别人对自己不好，还会心生报复，其实人家根本没那回事。有时对方对你不太善意，而你至诚待之，他就转而善意了。

所以我们也要学会少去判断推测他人，少去根据对形势或他人的判断行事，更不要一心趋利避害，衡量得失。一切都在变，而你不要变，那好东西就会向你聚拢了。你只需凭着自己的至诚，凭着良知的大是大非去行，这是何等洒脱！

可以，这样对吗？不会处理错了吗？不会失败吗？当然会！人生本来就有得有失，你不能追求每一次都得。况且，今日之得，或许会导致明日之失，而今日之失，或许会带来明日之得。把时间单位放长，则得失之观大变。

抛弃得失浅见，唯至诚者，能进入天地之生长化育，能获得整个天地的能量，进入完全不同的生态系统和生长机制，这非趋利避害、患得患失者所知，这样就活在他人的想象之外了。

原文

肫（zhūn）肫其仁！渊渊其渊！浩浩其天！苟不固聪明圣知达天德者，其孰能知之？

华杉详解

肫肫，是恳切之至。肫肫其仁，就是其仁德真挚恳切。

渊渊其渊，就是其性情静深如水。

浩浩其天，就是其浩茫广大如天空一般。

如果不是聪明圣知、通达天德的人，其识见犹滞于凡近，其知又不免于推测，他哪里能明白这些道理啊！

以上是第三十二章。

名气的价值观

原文

《诗》曰：“衣锦尚絺。”恶其文之著也。故君子之道，暗然而日章。小人之道，的然而日亡。

华杉详解

锦，是五彩织成的衣服。絺，是禅衣。尚，是加。暗然，是韬晦不露。的然，是用意表现。风，是动，凡人行事之得失，都足以感动乎人，所以叫风。自，是由。

前面说到圣人德极其盛，但是，你也不要急急忙忙想要得到那样的声名。所以，这里再讲讲这声名的道理。

《诗经》说“衣锦尚絺”，什么意思呢？就是穿着锦绣的衣服，却在外面套一件朴素的禅衣罩着。这是为什么呢？因为锦衣文采太露，所以要遮盖一下。所谓“古之学者为己，今之学者为人”，要为自己而学，而不是为了让别人知道，学者的立心，就当如此。所以君子之为学，专务为己，不求人知，这才是真才实学，真人真心真本事。外面虽然尚絺，暗然韬晦，但毕竟里面有锦衣，实德、实力都在其中，时间久了，自然不能藏露，所以日渐彰显。

而小人的所谓“学问”呢？出发点就是动人视听，惑人心志，所以专事文饰。外面虽的然表现，但虚伪无实，里面的实德、实力都无法支撑，时间一长，他就撑不住了，所以日见消亡。

君子和小人在名声上的区别主要有三条：

一、君子不骗人，不贪心，不夸大。而小人夸大其实，欺世盗名。

二、君子深藏不露，却日益彰显；小人用意表现，但时间一长就撑不住。

三、君子担心别人对自己期望太高，而小人正要无限拔高对方的期望值，从中渔利。所以君子实胜于名，小人名胜于实。

这第三条至关本质。实胜于名为善，名胜于实为耻。君子的本事比名声大，小人的名声比本事大。君子时刻注意，不让自己的名声超过本事，所以衣锦尚絅，目的正在于此。

原文

君子之道，淡而不厌，简而文，温而理。知远之近，知风之自，知微之显。可与入德矣。

华杉详解

君子之道，外虽淡素，但其中自有旨趣，味之而不厌；外虽简略，但其中自有文采，灿然可观；外虽温厚浑伦，但其中自有条理，井然而不乱。

淡、简、温，就是衣锦尚絅的絅。不厌而文且理，就是锦之美在其中。

知远之近，就是知道远处传播的，必从近处发端，在彼之是非，必由于在此之得失，知道自己的一言一行能感人动物。知风之自，就是著乎外者本乎内。知微之显，就是有诸内者形诸外。

这里有三条要注意的：

一是自身的得失，本于我心之邪正。二是隐微的去处，必然到显著的去处。三是念虑既发于中，形迹必露于外。君子对此再明白不过，所以不会去纠结外物，只务正心诚意修身治学，做好自己的一言一行。

这还是修身、齐家、治国、平天下的道理，也是推己及人、由近及远、悦近来远的道理。儒家思想的原理，来来回回都是这一个道理。一切都在自身，不在别人，都在内，不在外，所以一切不假外求，只要在自己身上下功夫，这是何等简易，何等洒脱！

原文

《诗》云：“潜虽伏矣，亦孔之昭！”故君子内省不疚，无恶于志。君子之所不可及者，其唯人之所不见乎。

华杉详解

这是《诗经·小雅·正月》里的一章，意思是，潜藏得虽然很深，但依旧昭然若揭。这里的“孔”是甚、十分的意思。

所谓莫见乎隐，莫显乎微。儒家的一贯思想就是由内而外，推己及人，由近及远，诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下。心里至诚，自然不勉而中；心里藏私，也会昭然若揭。

藏是藏不住的，因为欲盖弥彰。君子无所隐藏，因为至诚之心，无需隐藏。那么，君子是如何做到无所隐藏的呢？就是慎独功夫。内省不疚，无恶于志。在自己所独知之地，仔细省察自己，让自己念虑之动，都合乎理，没有一点疚病，方能无愧怍于心。这样才能不勉而中，无论怎么做都不会伤害他人。

人们往往因为想掩饰而欲盖弥彰，而君子却能严于隐微。这样看来，君子让人不可及之处，正在于这些人们看不到的地方。

慎独内省，这道理很简单，可做起来却很难。怎么做呢？儒家也给了我们方法：行有不得，反求诸己。事情遇到阻碍，首先假设是自己错了。别人对我不好，首先假设是我先对不起他。在此假设的前提下，仔细省察，就一定能找到自己不对的地方，这样进步就会很快。

而我们通常的习惯却截然相反，一概认定是对方不对，自己全对。既然我们自认已经是圣人，就没法进步了。

原文

《诗》云：“相在尔室，尚不愧于屋漏。”是故君子不动而敬，不言而信。

华杉详解

这是《诗经·大雅·抑》里的诗句。意思是，看你独自在屋里的时候，能否无愧于屋漏。屋漏，是古代室内西北角设小帐的地方，相传是神明之所在。同时，西北角一般也不怎么待人，也比较少放常用的东西，是屋子里比较深密的去处。而君子对屋漏的深密处，也不怠忽，也常存敬畏，没有一丝愧怍。

这就是戒慎不睹、恐惧不闻的慎独功夫。所以君子的功夫，不待有所动作，便是不动的时节，已经自己敬慎了；不待言语既发，便是不言的时节，已经自己诚信了。

有的人做事情说到做到，这叫言而有信。而还有一些“不言而信”的人，他什么都没说，就替你做到了，做到之后，他还是什么都不说。你去感谢他，他还跟没事人一样。

原文

《诗》曰：“奏假无言，时靡有争。”是故君子不赏而民劝，不怒而民威于鈇（fū）钺（yuè）。

华杉详解

这是《诗经·商颂·烈祖》的一章。奏假无言的奏，是进，进奉诚心；假，是感格，感通神明。时靡有争，是肃穆无言，没有争执。

主祭者进而感格于神明之际，极其诚敬，不待有言说告诫，但凡在庙之人，皆能化之，自然没有争竞失礼者。可见有此德，就有此化。君子诚敬之德，足以感人。而人之被其德者，不待爵位赏赐，自然兴起感发，乐于为善；不待嗔怒之加，自然畏惧，不敢为恶，有甚于鈇钺之威。

所以教化教化，教不如化。德成而民化，君子唯有专注于慎独修身功夫，才能造于成德之地。

原文

《诗》曰：“不显惟德，百辟其刑之。”是故君子笃恭而天下平。

华杉详解

这是《诗经·周颂·烈文》中的一句话。不显惟德，就是天子有不显之德。不显，是幽深玄远，无有形迹可见。百辟，是天下的诸侯。刑，是法、效法。笃，是厚。恭，是敬。

这是接着上文说，君子不赏不怒而民劝民威，其德虽足以化民，但还没有登峰造

极。《诗经》说，天子有幽深玄远之德，无有形迹可见，天下之诸侯，人人向慕而法则之，不仅仅是不赏而劝，不怒而威而已。

有德的君子，由戒慎谨独之功，到收敛退藏之密，其心浑然天理，念念是敬，时时是敬，但见其笃厚深潜，不可窥测，而天下诸侯百姓，自然感慕其德，服从其化，不识不知，而翕然平治。

这君子笃恭而天下平，正是不显之德，中和化育之能事，圣神功化之极致。

儒家的“化育”思想，正是今日企业管理思想之最前沿。企业家成功的思维方式，往往是洞察机会、作出判断、制定战略、统率执行这四步。等到成功之后，企业大了，自己的位置高了，离基层远了，时代和环境都变了，年轻人也多了。这时候最重要的，就是化育之功。你不知道创新在哪里突破，也不知道少年英雄从哪里冒出来，但你可以创造一种化育的文化、化育的环境、化育的机制，把组织分解变小，创造更多独当一面的小小领导人岗位，为未来育才。

企业变革、社会变革、创新、产业升级、互联网思维，都离不开“化育”二字。圣人是什么？圣人就是天下至善的超级孵化器。

原文

《诗》曰：“予怀明德，不大声以色。”子曰：“声色之于以化民，末也。”《诗》曰：“德輶（yóu）如毛。”毛犹有伦。“上天之载，无声无臭。”至矣。

华杉详解

“予怀明德，不大声以色”，是《诗经·大雅·皇矣》中的句子，意思是，我眷念文王

之明德，深微邃密，而不大著于声色之间。这也是形容不显之德。不大声武气，而自沁人心田。

孔子说，为政有本，若以大声厉色去化民，那是末道，天子要有不显之德。

《诗经》说“德輶如毛”，意思是，不显之德，其微妙如毛之轻。但毛虽细微，也还是有一毛在，还不是极致。

而“上天之载，无声无臭”，意思是，上天之事，无有声音可听，无有气臭可闻，这才是至微至妙、至高无上的境界呀！

以上是第三十三章，《中庸》全书至此结束。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

后记 五个儒家论

《华杉讲透〈大学中庸〉》出版后，就完成了我写儒家经典注解的计划。《华杉讲透〈论语〉》2016年已经出版，《华杉讲透〈孟子〉》2018年出版，《华杉讲透王阳明〈传习录〉》2019年1月出版，紧接着就是这本《华杉讲透〈大学中庸〉》。

一个企业家，为什么要写儒家思想呢？我把它称为“儒家思想原理，中国企业文化”。儒家思想和《孙子兵法》，就是我们的企业战略和企业价值观的文化母体，找到母体，就活明白了，活洒脱了，从心所欲不逾矩，遇之左右而逢其缘，志有定向，止于至善。

那么，什么是儒家思想呢？一千个人心中有一千个哈姆雷特，每个人的学习都是选择性的，都只看到自己想要的，只看到自己想赞扬的，或者自己想批判的。

所以，我也不去跟人争什么是“真正的”儒家思想，我只看到自己想要的，我的学习和践行也都是选择性的。我的看法，就是有五个儒家。

我划分的五个儒家是：

一、周朝，孔孟的儒家。

二、汉朝，董仲舒的儒家。

三、宋朝，程朱理学。

四、明朝，阳明心学。

五、清朝，糟蹋儒家。

下面我来一个个讲。

一、周朝，孔孟的儒家

第一个，是孔孟的儒家。就是孔子和孟子的思想。

孔子的思想，如果用一个词概括，就是他自己在《论语》里说的：“吾道一以贯之。”一以贯之的是什么呢？曾子说：“夫子之道，忠恕而已。”就是忠恕之道。

忠道，是己欲立而立人，己欲达而达人。你想要的，别人也想要，你想实现的，别人也想成就。忠道，就是成就他人。

这是什么啊？是领导力，是最重要的领导力！成功是成就自己，而成功之后，就是成就他人。或者说，在成功之前，你也要时刻想着成就他人。

中国的“忠道公司”，我觉得“海底捞”很典型，所谓“海底捞你学不会”，其实，他们的要点根本不在服务，在我看来，海底捞的核动力就是忠道，他们有一句话：“双手改变命运。”那些在乡下没读过几天书，来城市里打工的小孩，可以在海底捞成长为店长、高管，甚至CEO。张勇最关心的事，就是成就他们。我也向海底捞学了忠道的一句话：“创意改变命运”，于是成就了华与华的创意人。

所以儒家的“忠”，不是后来说的简单的忠君思想（后来的思想怎么来的，我们后面再说），也不是单方面的下对上的忠。就忠恕之道而言，讲上对下的忠还多些。西点军校讲领导力有一句话：“心里始终装着下属的利益，并且有能力让对方知道这一点。”这就是忠道。

所以作为一个企业家，你在大会讲话要大家忠于公司，大家当然是鼓掌拥护的。但这不是关键，关键是你问自己的内心，你是否忠于台下这一双双热诚的眼睛？

关于下对上的忠，孔子说：“君待臣以礼，臣事君以忠。”

孟子告齐宣王曰：“君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇。”

孔孟的忠君，是有条件的，是相互的。孟子还有一段狠话：

齐宣王问卿。孟子曰：“王何卿之问也？”王曰：“卿不同乎？”曰：“不同，有贵戚之卿，有异姓之卿。”王曰：“请问贵戚之卿。”曰：“君有大过则谏，反复之而不听，则易位。”王勃然变乎色。曰：“王勿异也。王问臣，臣不敢不以正

对。”王色定，然后请问异姓之卿。曰：“君有过则谏，反复之而不听，则去。”

异姓之卿，君有过则谏，不听则去。同姓宗室呢，就有责任“行伊霍之事”，给他换换位置了。所以到了明朝，朱元璋当了皇帝，读了《孟子》，大怒说：“非人臣所言！”就要把孟子从文庙撵出去，最后没干成，又命令把《孟子》一书检查删减，出了一本《孟子节文》。

好了，我们知道这个“忠”，不只是下对上，关键是上对下，老板要时刻问自己：我对自己的员工忠不忠？

忠，还有一个对客户的忠。《论语》里曾子有著名的三省——吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？这第一省，为人谋而不忠乎？对于我们今天来讲是什么呀？就是忠于客户。

朱熹说：“尽己之心曰忠。”受人之托，忠人之事，就是要尽心尽力。光尽力是不行的，一件事，你说“我尽力了”，就是推脱放弃了，要尽心了才是忠。现在我们老说做事走不走心，这就是忠！

忠恕之道，一以贯之。接着说恕道。

恕，就是己所不欲，勿施于人。忠是自己想要的，那就知道别人也想要。恕，是自己不想要的，那就知道别人也不想要，就不要加之于人。所以夫子之道，一以贯之，就是忠恕之道，就是将心比心。

简单吧？太简单了！但是，你要知行合一，在每一件事上去践行，就会发现要做到的话非常难，如果你信奉这一条，就一辈子去做。

曾子不是说“日三省吾身”吗，每天你复盘一下这一天的事，有没有违背忠恕之

道，就会惊出一身汗来，违背太多次了！我们不停地在犯错，在伤害他人，能这样自省检查自己，就是“克己复礼”了。

孔子都是讲简单的事，子不语怪力乱神，也不怎么讲高深哲学的性、命、理、心等等，理学、心学，那都是宋朝的事了。孔子讲的就是日用常行、应事接物待人的简单道理。还有呢，就是领导力。

儒家之学，是君子之学。而儒家的君子，有两层含义：一是道德君子，二是在上位的领导者，就是讲领导力法则，这是我学习的角度。

接着说孟子。

孟子的思想，开篇就是义利之辨。

孟子见梁惠王。王曰：“叟！不远千里而来，亦将有以利吾国乎？”孟子对曰：“王何必曰利？亦有仁义而已矣。王曰‘何以利吾国？’大夫曰‘何以利吾家？’士庶人曰‘何以利吾身？’上下交征利而国危矣。万乘之国弑其君者，必千乘之家；千乘之国弑其君者，必百乘之家。万取千焉，千取百焉，不为不多矣。苟为后义而先利，不夺不餍。未有仁而遗其亲者也，未有义而后其君者也。王亦曰仁义而已矣，何必曰利？”

梁惠王问：“老人家！您不远千里而来，一定能给我的国家带来很大利益吧？”

孟子一句话就顶回去了：“大王何必说利益，我这里只有仁义而已！您也只需要仁义，不需要利益。如果大王说‘怎样才对我的国家有利’，大夫也会说‘怎样才对我的家族有利’，一般士子老百姓也会说‘怎样对我自身有利’，上上下下，你想从我这儿取利，我想从你那儿取利，那国家就危险了。”

“在拥有一万辆兵车的大国，杀掉国君的，必然是有一千辆兵车的大夫。在拥有一千辆兵车的小国，杀掉国君的，必然是有一百辆兵车的大夫。

“一万辆兵车的国家，那大夫就有一千辆；一千辆兵车的国家，那大夫就有一百辆；这都不算少了吧！但如果先利后义，那大夫不把国君的产业全夺去，他是不会满足的！

“从来没有仁者遗弃他的父母的，也从来没有讲‘义’的人却对他的君主怠慢的。大王只讲仁义就行了，为什么要讲利益呢！”

孟子讲的道理，其实非常简单，非常清楚。你琢磨别人的利，你手下的人也琢磨你的利，你就会拥有一个利欲熏心的团队。你对别人仁义，你手下的人也对你仁义，相互仁义，你就会拥有一个仁义的团队。

一般人理解不了义利之辨，因为他无法理解，人怎么能不要利呢？当然要利了！至于义，合乎利就要，不合乎利就放弃。

这个思想错在哪里？错在看问题的角度，把要义还是要利，从结果来看了，这是结果导向。他就没有多想一下，你要利，就能得到利吗？如果要利就能得到利，那也太容易了吧？孟子的角度，就是告诉你，如果你一心取利，就会祸起萧墙。

这就是义利之辨。

理解不了义利之辨的人，也理解不了“只问耕耘，不问收获”，这也是孟子的思想，叫“勿忘勿助”。

《孟子》说：“必有事焉而勿正，心勿忘，勿助长也，无若宋人然。宋人有闵其苗之不长而揠之者，芒芒然归，谓其人曰：‘今日病矣！予助苗长矣。’其子趋而往

视之，苗则槁矣。天下之不助苗长者寡矣！以为无益而舍之者，不耘苗者也；助之长者，揠苗者也，非徒无益而又害之。”

必有事焉的事，张居正说就是用功。正，是预期其效，老是在问结果。必有事焉而勿正，朱熹解释说：“养气者，必以集义为事，而勿预期其效。”

心勿忘，勿助长也。

必有事焉，时时刻刻都不要忘了自己要做什么，每时、每刻、每事，都只管照既定方针原则去做。滴水穿石，日日不断，不要管什么时候有效果。不要学那拔苗助长的宋人。他担心禾苗不长，就去一棵棵把苗子拔高一些，拔得腰酸背痛，十分疲倦地回家对家人说：“今天累坏了！我帮助禾苗生长了。”他的儿子赶紧去一看，禾苗都枯槁了。

这一段话，震铄古今，留下一个成语，我们小时候都学过——拔苗助长。现在也每天都在干拔苗助长的事。

这段话还留下一个成语“勿忘勿助”，有人说这是道家练功的心法，练功嘛，你要照着师父教的去练，不能成天惦记着什么时候练成，这样永远也练不成。这里我们看到，勿忘勿助，是孟子的话，不是道家提出来的。

还有一个词，叫作不要“将迎意必”。你不要老期待着事情的结果一定会怎样，怎么还没成功啊？怎么功夫还没练成啊？怎么我还没赚到钱啊？然后就想怎样能加快，这样就会贪巧求速，拔苗助长，然后就会弯道超车——车翻了。

勿忘勿助，就是“只问耕耘，不问收获”。

很多人也不接受这个思想，怎么能不问收获呢？这跟前面的义利之辨是一个道理，

不是你问收获，那收获它就会来。我们不能结果导向地看问题，而是要因果导向地看问题。只问耕耘，是因为只有耕耘才有收获，你只管去栽培浇灌。不问收获，不光是因为问收获没用，还因为问收获有害。害处在哪里呢？就在于违背了勿忘勿助，干扰影响了你的耕耘。你一问收获，耕耘的功夫就间断了。你一问收获，就觉得进展太慢了，就要调整，就要拔苗助长，就把事情搞坏了。

这个思想，不仅在个人修养学习上，在企业管理上也是一样，就是结果导向还是因果导向，是管过程还是管结果，是围绕耕耘下功夫，还是围绕收获纠结。

结果导向，就是KPI考核。过程导向，主要是企业文化。我曾经带华与华团队去GE克劳顿管理学院学习交流，负责人跟我们交流说：在GE看一个管理者，不光是看他的业绩如何，更要看他是不是按公司要求的流程去做，有没有群策群力，动员大家的智慧去解决问题。如果没有按流程，没有群策群力，他就算自己搞定了，业绩再好，也不是合格的领导者。

为什么呢？领导者最大的任务，就是培养新的领导者，没有群策群力，老板一个人把活儿都干了，儒家思想把这个叫作“自用自专”，团队就没有得到耕耘，未来就不会有收获。一个组织，不能持续地裂变，产生新的领导者，这个组织就不能发展壮大。

老板一个人把事情都搞定了，别人都没参与，对于公司来说也是巨大的风险。哪一天他倒下了，或者离开了，这个团队就垮了。

一个公司，是一个知识体系，一个组织能力。要把个人的技能，变成公司的技术。公司的技术发展，技术创新，技术领先，包括业务技术和管理技术。如果公司里各个小能人，八仙过海，各有各的招，最终公司就什么招都没有，没有技术资产积

累，没有传承，就不能基业长青。

要管理过程，而不是管理结果。你按公司的要求做了，大概率结果是好的，结果不好也是可以接受的，因为公司也不能将迎意必。要复盘调整，这也是作为一个组织在进步。如果你自己另辟蹊径搞定了，那是偶然的，不但不能成为组织能力，而且带来了组织风险。

人们都喜欢另辟蹊径，觉得那是本事。王阳明就说，那是“断蹊僻径”，路走着走着就断了，不可持续。儒家有“行不由径”之说，不走小路，只走大路。孟子说：“天下之不助苗长者寡矣！”孔子也有同样的感慨：“这大路上怎么没人走啊？难道人们出门不是从大门出来的吗？门前就是大路啊！路上怎么没人啊？”

大路通向远方，要走大路，那么你只要日日不断，时间到，目标就到。你想加快，另辟蹊径，就会迷路。很多人不都是觉得自己这一行“赚钱太慢”吗？老想换条道，换过一次后，多半会发现更难赚钱，再换一条道，基本上这人就废了。你不要去看新闻里那些“连环创业者”干啥都成！全国14亿人，就那几个，成功概率比买彩票还低。都说“树挪死，人挪活”，错了！现在树挪了能活，人挪多了才会死。

在讲勿忘勿助和不要拔苗助长之前，孟子还讲了一个概念，叫集义而生。我们要集义而生，不要义袭而取。能集义，就能养气，养成“浩然之气”。

孟子说，浩然之气，是由正义的、经常的、持续的积累所产生的，是不能间断的。如果间断了，“行有不慊于心，则馁矣”。慊，是快意、满意。行有不慊于心，就是做了一件内心有愧的事。馁，是饥饿乏力，气不充体之状。就泄气了，气势没了。

非义袭而取之也——不是偶然遇上一件大仁大义的事，奋发励志搞一场，像搞突然

袭击一样，就能得到浩然之气的。不管你曾经多么大仁大义，一旦做了一件内心有愧的不义之事，这浩然之气，一下子就泄掉了，气馁了。

这样我们就理解了孟子的话：“行一不义，杀一无罪，而得天下，仁者不为也。”不管多大利益，哪怕是得天下当皇帝的利益，但要我行一不义之事，杀一无辜之人去得到，我也不做。

真能做到？这么大的利益也不动心？你信不信？

这个，只能自己去体会，别当一句名言，跟着拍案赞叹。要切己体察，事上琢磨，体会体会为什么，想一想自己会不会也那样去做。

朱熹注解，集义就像积善，就是要自己做的每一件事都合乎道义，一旦做了一件不义之事，因为自己心里知道，心里有亏欠，气就不足了。

集义，就是始终坚持原则，任何时候都不放弃原则，不因为利而放弃义。

普鲁士战略家克劳塞维茨说：“制定原则是容易的，难的是始终坚持按原则去做。”我们平时说：“这事原则上可以。”意思就是到时候不一定行。“这事原则上是不行的！”就是有门儿，可以突破。有意思吧？大家都知道坚持原则很难，一旦知道什么事是原则，就准备好了放弃原则。所以解读《孙子兵法》，也有人解出“守正出奇”这四个字来。《孙子兵法》里压根儿就没有这四个字，所有兵书里都没有，我也不知道这四个字是什么意思，不过从大家经常说的意思来看，就是平时该怎样就怎样，到了机会来了，就不能按常理出牌。

这样的话，常理就不是常理了，也就不是天理了，不是理了，而是不讲理。

要坚持原则，集义而生，就是始终守着常理。

举一个我自己的例子吧。

华与华是做咨询的，我们的业务态度，就是儒家思想，用之则行，舍之则藏，直道事人，不枉道事人。什么意思呢？我是来行道的，不是来挣钱的，行道是耕耘，挣钱是收获。只问耕耘，不问收获。我按我的观点来为客户做事，客户接受我的观点、我的方案，那就用之则行——你用它，我就行道。那客户不接受呢？就舍之则藏——你不用我的方案，我藏起来就是。这又叫“以道事君，不可则止”，不用就算了，我走。不能枉道事人，意思就是我不能去猜测揣摩老板想要什么，去迎合他，那就没有我的价值，我是在这里骗钱了。

这就是原则。

我们的业务原则是三个“不”，我打在广告上的：“不投标，不比稿，不行贿。”这也是儒家思想，孟子说的：“夫子之设科也，往者不追，来者不拒。”还有一句话，叫“有来学，无往教”，愿意来学的都是客，但不能你上门去非要教人家，还要手把手地教，人家很烦你，你也没尊严，没价值。

每天打电话来咨询、要求我们去洽谈合作的客人不少，而我们也有原则，一定要客户自己来谈，我们不去。这就是“有来学，无往教”。有人问，你们怎么挑客户？我们不挑客户，来的都是客，来者不拒。但是，无往教，不自己往上贴，就这原则。

有一天，一位客户知道我们的原则，就带着大老板来了，谈了，走了。我们一位负责联络的同事，就跟对方的品牌总监联络：“你们考虑得怎么样啊？我们双方合作的几率有几成啊？”

这位同事是新来的，他也知道我们公司有规定，客人来谈了，回去了，是不许跟进

的，不要去问别人考虑得怎么样，跌份。但是，他觉得对方是知名企业，高价值客户，这是“守正出奇”，是该出奇的时候了。于是他就积极跟进，并向我汇报跟进的情况。他以为我也惦记着那客户呢！

我跟他说：“我就感觉啊，我正在大街上气宇轩昂地走着，突然屁股上被人扎了一针，我的气漏了，人瘪了，成了一个小瘪三了，就是你扎的呀！”为什么呢？因为人家都知道我们的原则，而且按我们的原则和我们交往，你突然变了，和其他人一样了，这两相对照，你也不过如此，之前的原则都是装的啊！

我们不投标的原则，让我们放弃了好多客户。有一间千亿级的国际公司，职业经理人来了六次，就想跟我们合作，但是，必须经过他们的招投标程序。我们拒绝了三次。对方说：“我们这种公司，你进入我们的供应商目录很难，但一旦进来之后，一切都好办！”

我说：“我不关心这个，你的钱跟我没关系，我把你们这种公司，称为‘百万英镑公司’。”

“什么叫百万英镑公司啊？”

“就是马克吐温的《百万英镑》，兜里揣着一张百万英镑的钞票，就到哪儿都可以免费获得别人的服务。我不会参与你们的投标，我希望再用十年时间，让所有千亿万亿公司的董事会都知道华与华是不投标的，买华与华的服务要花钱。买别人服务要花钱，这不是天理吗？”

这是我的集义而生。

但是，我们有的同事想接这些客户啊。这种客户拒绝得多了，有的客户就提出来，

你们走过场就行，保证跟你们签约，行不行？我们公司有招投标规定，实在制度流程上突破不了，行不行？

我们有的同事就动心了，来跟我商量。

这是没读过《孟子》。孟子说了：“不动心。”

我说：“什么叫集义而生呢？公司天天讲的。什么叫滴水穿石呢？也是公司天天讲的。每拒绝一个，我在突破他们的招投标制度这块大石头上就滴了一滴，再有十年就都滴穿了，你突然不滴了，这前面不全都白滴了吗？”

他似乎懂了，我又问他：“再过十年也没滴穿，怎么办？”

他坚决地说：“继续滴！”

“还是滴不穿呢？”

他不知道我在给他挖什么坑，就不说话了。

我说：“我只管滴，我不管他穿不穿。我也没有将迎意必，期待着他一定穿，穿不穿是他的事，跟我没关系。这叫只问耕耘，不问收获。这世界并不围着我们转，做不到、得不到的，我接受失败。我又不靠他们过日子，我靠接受我的人过日子，愿意来捧着我们的中小企业有的是，我永远做小企业也行。为什么尊重我的人，我不尊重；不尊重我的人，我反而去捧他的臭脚呢？”

这都是孟子的态度，齐宣王我可以不搭理，滕文公我可以尽心服务。再说咱们这儿比齐宣王大个儿的也不是没有，你管他们干啥？我们的责任，主要是让我们的滕文公都成为齐宣王。

这背后的重要观念，还是儒家思想原理——扩充放大。

你是把好的思想原则扩充放大，把我们的价值观扩充放大；还是把坏的思想原则扩充放大，把别人的价值观扩充放大。你今天开始放弃一点点原则去迎合客户，枉道事人，明天就会再放弃一点，最后走到全部放弃。你始终坚持自己的原则，一步都不退让，最终就会集合所有人在你周围，这就是王天下的王道。

“扩充放大”可以说是儒家修身的原理，源自孟子的“四端论”。

孟子说：“恻隐之心，仁之端也；羞恶之心，义之端也；辞让之心，礼之端也；是非之心，智之端也。人之有是四端也，犹其有四体也。有是四端而自谓不能者，自贼者也；谓其君不能者，贼其君者也。凡有四端于我者，知皆扩而充之矣，若火之始然，泉之始达。苟能充之，足以保四海；苟不充之，不足以事父母。”

这是孟子著名的“四端论”和扩充放大的原理。端，是萌芽，是头绪，是基础。

一是恻隐之心。人们看见小孩要掉到井里去了，怵惕恻隐之心马上就会出来，这是发之自然，不是人家勉强他的，所以好生恤死，是人之常情，如果可伤可痛的事发生在眼前，他无动于衷，那就不是人。

二是羞恶之心。如果自己做了不好的事，总会觉得羞耻；别人做了不好的事，总会觉得厌恶。此心也是人人皆有，没有就不是人。就算有自己不知道羞耻的，他也知道厌恶别人，那还是有是非观念。如果完全没有羞恶之心，那也不是人。

三是辞让之心。理所当辞让于他人的，都晓得推让。心安理得该拿不该拿都往自己家里搬的，那也不是人。

四是是非之心。什么是善，什么是恶，人人都知道，不知道的就不是人。王阳明举

过一个例子，一个贼被抓住了，你骂他是个贼，他也不爱听，没有谁会觉得做贼很光荣。这就是还有是非之心，还有良知。

有一次，王阳明抓住一个强盗，对方不以为耻，反以为荣，似乎没有是非之心了。王阳明跟他讲良知，他却嘲笑王阳明：“我是一个强盗，你跟我讲什么良知呢？我没有良知。”王阳明说：“天挺热的，把衣服脱了吧！”那贼脱了个赤膊。王阳明接着说：“裤子也脱了吧？”

那贼不好意思了，说：“这不太好吧？”王阳明说：“这就是你的良知。”

恻隐之心，是仁之端，仁的萌芽；羞恶之心，是义之端，义的萌芽；辞让之心，是礼之端，礼的萌芽；是非之心，是智之端，智的萌芽。

仁义礼智，人人身上都有，就像人人都有四肢一样，也都有这四端，这四个萌芽。如果有这四个萌芽，还觉得自己不行的人，那是自暴自弃。如果认为他的君主不行的人，那是暴弃他的君主。所以有这四种萌芽的人，要晓得把他们扩充起来，就像刚刚点燃的火，不可扑灭；就像那刚刚涌出的泉，不可雍塞。发现自己仁义礼智的萌芽，充满以极其量，则仁无所不爱，义无所不宜，礼无所不敬，智无所不知，举四海之大，都在我心中，足以安定天下。如果不充满它，则仁义礼智皆非我所有，就算赡养父母都做不到，还谈什么天下呢？

孟子的“四端论”，就是王阳明“致良知”学说的基础，小孩子要掉到井里的案例，也是王阳明引用得最多的。如何抓住自己的恻隐之心、羞恶之心、辞让之心，是非之心，不断放大自己的仁、义、礼、智呢？孟子和王阳明讲的都是一个心理学原理：专注就能放大。专注于仁，就放大了仁；专注于义，就放大了义；专注于礼，就放大了礼；专注于智，就放大了智。我们平时出的所有问题，都是因为太专

注于自己的私心。这一节要反复体会！该专注的地方，死死抓住；不该专注的地方，不要太专注。

抓住善端，扩充放大，然后由内而外，由近及远，就是儒家的修身心法。成语“星星之火可以燎原”“千里之堤毁于蚁穴”，都是扩充放大的原理。刘备说：“勿以善小而不为，勿以恶小而为之。”这话人人都熟悉，我觉得，以这句话为座右铭，真正知行合一，切实笃行，就是修身最好的抓手。

以上是孔孟的主要思想。

二、汉朝，董仲舒的儒家

咱们学过中学历史，就知道罢黜百家，独尊儒术，是董仲舒的功劳。董仲舒最大的思想贡献是什么呢？就是“天人感应”和“三纲五常”。他提出了“君权神授”的思想，把神权、君权、父权、夫权贯穿在一起，形成了帝制神学体系，对中国的政治体制产生了巨大而深远的影响。

皇帝是天子，代表天来统治国家，统治得好，天就呈祥瑞来奖励，统治得不好，天就降灾害来惩罚。这就是“君权神授”和“天人感应”。

这个思想，孔孟可没有提出来。特别是孔子，孔子是著名的“知之为知之，不知为不知，是知也”，又有“子不语怪力乱神”之说。搞不清楚的、没见过的东西，孔子是不会编出一套理论来的，他只讲最朴素的思想，日用常行。

三纲五常呢？三纲：君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲。五常：仁、义、礼、智、信。

这种说法完全扭曲了孔子“君君、臣臣、父父、子子”之说。孔子是立足于正理，

倡导无论地位高低，都该依正理，尽本份。而董仲舒呢，把它扭曲为“下”无条件地服从于“上”的关系。

我们来看看《论语》里孔子讲的“君君、臣臣、父父、子子”到底是怎么回事。

齐景公问政于孔子。孔子对曰：“君君、臣臣、父父、子子。”公曰：“善哉！信如君不君、臣不臣、父不父、子不子，虽有粟，吾得而食诸？”

齐景公问孔子，要如何治国理政。孔子回答说：“君要像君，臣要像臣，父要像父，子要像子。”

孔子这句话，五四运动后被好多人批，说是“维护封建秩序”。这句话呀，一来它很简单，二来它有特定的语境。怎么个简单呢？我们换个说法试试：

问：这大学该怎么搞才好啊？

答：校长要像校长，教授要像教授，老师要像老师，学生要像学生！

是不是很对啊？如果校长不像校长，教授不像教授，老师不像老师，学生不像学生，这大学就病了。

孔子为什么对齐景公说这个呢？这是有针对性的，专门针对齐景公说的，这是“因病发药”。

我们还原一下齐景公的“病情”，看看孔子为什么给他发这个“药”：

齐景公的病，就是君不像君，臣不像臣，父不像父，子不像子。他的故事，或者说破事儿，太多太多了，我们简单点说：

首先他就不像君，晚上高兴了，就跑出去找大臣喝酒，跑到晏婴家敲门：“晏婴晏婴！起来喝酒！”晏婴穿好见国君的礼服出来，问：“诸侯入侵了？国家出事了？让国君深夜来臣家里？”齐景公说：“没事啦！就是找你喝酒！”晏婴说：“宫中自然有人负责陪君上喝酒，我不敢陪。”于是就给他吃了闭门羹。

齐景公也不生气，转头去司马穰苴将军家，将军全副武装出迎，问：“诸侯入侵了？还是国内叛乱了？让国君深夜来臣家里？”

齐景公说：“没事啦！就是找你喝酒！”晏婴说：“宫中自然有人负责陪君上喝酒，我不敢陪。”又给他吃了闭门羹。

齐景公继续不生气，继续去找大臣梁丘据，梁丘据亲自奏乐，陪他胡吃海喝了一通宵。

这是君不像君。

父不像父呢？齐景公是个双性恋，男宠很多。他自己就长得特别帅。有一次，一个小臣来朝见，大概也是一个同性恋，抬头看了齐景公一眼，就看呆了，直愣愣地盯着看。齐景公大怒，问他为何如此无礼。小臣说：“反正不说是死，说了也是死，我就说了吧，您长得太美！”齐景公说：“你竟敢对我有非分之想！”于是杀他。晏婴劝阻说：“这也不是死罪，算了吧！”齐景公说：“好吧，那让他来负责给我洗澡搓背吧！”你看，他就这个德性。

子不像子呢？齐景公没有嫡子，所以他一直不立太子，到临终时，在庶子中，又废长立幼，给齐国姜氏政权的覆灭埋下祸根。

最后说说这臣不臣。齐景公手下有三种臣，但他以为只有两种。一种是晏婴、司马

穰苴这样的超级贤臣，一文一武，安邦定国；另一种就是梁丘据这样的宠臣奸臣弄臣，陪他寻欢作乐。齐景公自己很得意，你看，有人给我安邦定国，又有人陪我喝酒，多好！晏婴批评道：“英明的国君，只有良师益友，没有酒肉朋友，景公这样，只能勉强做到不亡国而已。”

他的劣迹是不足以亡国，却足以埋下亡国的祸根。因为他的朝中还有第三种臣——田乞，那是司马懿一类的人物，一直悄悄布局，收买人心，景公死后，政权便落入田乞之手，最终，田氏灭了姜氏，取而代之，齐国姓了田。姜太公的后代，就绝嗣了。

那齐景公是如何回答孔子的呢？齐景公听了很赞同：“您说得太对了，如果君不像君，臣不像臣，父不像父，子不像子，就算有粮食，我也吃不着啊！”

齐景公为什么赞同呢？因为他压根没听出来孔子是在批评他君不像君，父不像父，因为他不认为自己不像君父啊。

“如果君不像君，臣不像臣，父不像父，子不像子，就算有粮食，我也吃不着啊！”你听他说话，太生动了！活灵活现！惦记的就是吃，就是自己的富贵享乐，心里根本没有国家安危。

从《论语》这一段，我们看到了孔子和齐景公对话的语境和故事背景。而董仲舒就把“君君、臣臣、父父、子子”这句话从那个语境中抽离出来，放到另一个政治语境中去，建立了他的“三纲五常”学说。

所以说，儒家不是一家，董仲舒的儒家和孔孟的儒家不是一回事。

就像人们常说“学点国学”。我不知道“国学”是什么？为什么要学？诸子百家，

价值观都不一样。学习不是晓得些说法，学习就是行动，是为了切实笃行，你到底准备照谁说的做呢？就算是确立了儒学，还有好多不同的人和思想混杂在里面，博学、审问、慎思、明辨、笃行，你一定是按这个次序，辨别清楚，然后切实笃行。如果你自己不准备照书上说的去做，读书就成了“玩物丧志”。很多朋友看了我的书，希望我写一写《道德经》，我说我写不了，因为我不懂。比如说什么是“道”，我一读《中庸》，“天命之谓性，率性之谓道”，就秒懂了，马上知道该怎么做。可是读《道德经》，“道可道，非常道”，就不知道怎么知行合一。又比如说庄子有智慧，《庄子》有一篇《山木》，庄子行于山中，见大木，枝叶盛茂。伐木者止其旁而不取也。问其故，曰：“无所可用。”庄子曰：“此木以不材得终其天年。”这“智慧”又怎样呢？你是选择做一棵栋梁之材，还是想长成歪瓜裂枣无所用处呢？我不准备按道家的思想去生活，所以我就不会去写道家的书。

董仲舒的思想，主要是超级政治家，不是儒家式的思想家，孔子、孟子，可以说在政治上都很单纯，都是一心要建立一个理想国，不是现实的政治家。而董仲舒就开创了“政治儒家”。所以我对董仲舒的思想无感。

不过，在儒家思想体系里面，他的东西也不多，除了“君权神授”“天人感应”“三纲五常”之外，就没有其他了，你读历代儒家典籍，很少有引用他的注解的。在汉朝学术贡献比较大的经学家是东汉末年的郑玄，历代学者多有引用他的观点。

唐朝的时候，佛学兴盛，韩愈感叹儒道之不行，写了一篇《原道》，我们中学语文上学过。他在写儒家的道统时说：

尧以是传之舜，舜以是传之禹，禹以是传之汤，汤以是传之文、武、周公，文、武、周公传之孔子，孔子传之孟轲，轲之死，不得其传焉。

孔子说他“祖述尧舜，宪章文武”，韩愈讲道统，尧传舜，舜传禹，禹传汤，汤之后是文武周公，周公之后有孔子，孔子之后有孟子，孟子之后就没了。

韩愈没有提到董仲舒。而下一次儒家的兴盛，就要到宋朝了。

三、宋朝，程朱理学

前面说到韩愈的《原道》，说中国的道统，从尧舜禹汤，到文武周公，再到孔孟，孟子死后，就失传了。他当时写这个呢，是针对唐朝佛教兴盛，天下之人都被佛教吸引过去了，儒学没落了。

佛教为什么兴盛呢？因为宗教能回答终极问题：世界是怎么来的，人是怎么来的，人死了之后是怎么回事。总之你的终极疑惑，都给你解答了。

而孔子呢，从来不讲这些，知之为知之，不知为不知，不语怪力乱神，不谈生死。子路问他死是怎么回事，他说：“未知生，焉知死？”就把子路给怼回去了。

思想也是一个市场，在思想的市场上，有“消费需求”的东西，而且消费需求很强劲的东西，你没有，别人有，那思想顾客就都到别人那儿去了。这就像算命，算命市场的存在，不在于真有人能算命，而在于有大量的消费需求。在孔子的时代，他没什么竞争。孟子时代呢，就面临墨子和杨朱的竞争，甚至还有告子，所以《孟子》书里有大量论辩，抨击杨、墨、告子的。到了唐朝，佛教可不是杨墨那么简单，而是体系完备，博大精深的，于是就压倒了儒家。韩愈因此发出“原道”的呐喊。

韩愈的呐喊，到宋朝有了回应，从周敦颐的《太极图说》开始，形成了儒家的“创世纪”理论。有部电影叫《无极》，无极这个词，就是周敦颐提出来的世界的本

源。

《太极图说》全文一共两百多字，这是儒家的创世纪，理学的纲领性文件：

无极而太极。太极动而生阳，动极而静，静而生阴，静极复动。一动一静，互为其根。分阴分阳，两仪立焉。阳变阴合，而生水火木金土。五气顺布，四时行焉。五行一阴阳也，阴阳一太极也，太极本无极也。

五行之生也，各一其性。无极之真，二五之精，妙合而凝。乾道成男，坤道成女。二气交感，化生万物。万物生生而变化无穷焉。

唯人也得其秀而最灵。形既生矣，神发知矣。五性感动而善恶分，万事出矣。圣人定之以中正仁义而主静，立人极焉。

故圣人“与天地合其德，日月合其明，四时合其序，鬼神合其吉凶”，君子修之吉，小人悖之凶。故曰：“立天之道，曰阴与阳。立地之道，曰柔与刚。立人之道，曰仁与义。”又曰：“原始反终，故知死生之说。”大哉易也，斯其至矣！

这个解起来太复杂，而且还容易起争论，毕竟是争论了一千年还达不成一致的。我就不一字一句地翻译白话文了，因为这也不是我的学习重点。简单地说，这是融合了阴阳五行、道家和佛教思想的，杂糅的儒学创世纪。这些思想是孔孟没有、也不曾思考过的问题，可以说是儒学在宋朝的新发展。

周敦颐搞了这个儒家的创世纪，但并没有推出一个儒家的上帝，而是突出了人，“唯人也得其秀而最灵……圣人定之以中正仁义而主静，立人极焉。”人是万物之灵，圣人又是人中之灵，圣人就是儒家的神。圣人的神道呢，“立天之道，曰阴与阳。立地之道，曰柔与刚。立人之道，曰仁与义。”仁义就是神道。

绕了一圈，其他都不是关键，树立圣人的仁义才是目的。

那么我们又回来了。也不用再去纠结儒家的创世纪，还是回到圣人之学，仁义之道。周敦颐也没有解释死后有天堂还是地狱，这还是天寿不二、修身俟命的思想。

理学的最后总结集大成者，是朱熹。朱熹的成就，是《四书章句集注》。概括说，学习理学，就是学朱熹。学朱熹，就是学《四书章句集注》。

四书，是《大学》《论语》《孟子》《中庸》这四本书，朱熹注解了《论语》和《孟子》，又从《礼记》中抽出《大学》和《中庸》两篇，合称“四书”，并写了《四书章句集注》，这是儒家思想的经典。我写的这个“讲透四书”系列，就是以朱熹的《四书章句集注》为标准，再结合张居正给小皇帝讲课的四书讲义。而张居正的讲义，也是以朱熹的集注为准的，只是给小孩子讲，讲得更浅显易懂，所以对我们非常有价值。除了这两位老师外，我还结合了清代的训诂大师，一是写《论语正义》的刘宝楠，二是写《孟子正义》的焦循，这样就确保我们学习理解的准确性。当然，还有学习态度——博学、审问、慎思、明辨、笃行，不要道听途说，也不要擅自发挥添加。

《大学》相传是曾子所作。《中庸》相传是子思所作。而孟子是子思门人的弟子，相当于是子思的再传弟子。韩愈在《原道》里说，儒学的道统到孟子就断绝了。那么，到朱熹的《四书章句集注》，就是承前启后，重新整理，重新确立了道统。

程朱理学，朱是朱熹，程是程颢、程颐两兄弟。朱熹说《四书章句集注》是根据二程的讲解整理的，尊二程为师。所以后世叫程朱理学。

《论语》和《孟子》前面在讲孔孟的儒家时讲过了，这里我们补充讲讲《大学》和《中庸》。

《大学》是儒学入门的第一本书，开篇就讲三纲八目，确立纲目。三纲，是明明德、亲民、止于至善。八目，是格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下，一共八条。

这八条目里面，修身、齐家、治国、平天下，全中国人人都知道这句话，格物致知呢，知名度也接近百分之百。但是，中间还有一个诚意正心，就很少有人知道了。而这八条目是递进的，一环扣一环的，少一环就断片了。

修身、齐家、治国、平天下的原理，用西方的社会学原理来说，就是“模仿律”，《模仿律》是法国著名哲学家、心理学家、社会学家、法学家加布里埃尔·塔尔德的经典名著，提出一切社会行为都是人与人之间的相互模仿。他说，模仿总是在下位的人去模仿在上位的人，而且模仿一旦开始，就成几何级数放大。

这不就是儒家的扩充放大、风行草偃、率先垂范、上行下效、一人定国的原理吗？

修齐治平就是模仿律。认识这个基本原理，我们就知道，管理主要是管自己，把自己管住了，整个团队就都管住了。行有不得，反求诸己，一切都在自己身上求，一切都先要求自己！

怎么能做到要求自己呢？就靠诚意正心。

所以，没有诚意正心，一切都是空，断片了，连不起来。

诚，就是修身的基础。

《大学》里面还有两个重要思想，在下面这句话里面：

知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，

事有终始。知所先后，则近道矣。

这句话里，有两个重要思想，一是止定静安虑得。你首先要知止，止于至善，然后你才能定，定什么呢？志有定向。志有定向之后，心就静了，就安了，就能考虑事儿了，就能有所得了。

咱们很多人不理解知止，什么叫止于至善呢？从志有定向就能理解了。知止，就是不往边上跑，只在自己的志向上永无止境。

孔子说“三十而立”，一般被误解为自立不啃老，错！这个三十而立，还是立志的立，前面还有一句“吾十有五而志于学”，十五岁立志学习，到三十岁才把这个志向立住了，不变了。

志有定向，对于公司来说，就是有明确的经营使命。柯林斯写《基业长青》，他说，基业长青的公司，都是有使命的公司。

儒家说：学习第一是立志。

知识焦虑，也是因为没有志向，不断有新知识冒出来，怕自己跟不上，被时代抛弃，于是就焦虑了。如果志有定向，知道自己要干啥，也知道自己在自己的领域里，处在哪个位置，并且有明确的学习计划，这样就不会焦虑了。

学习也要知止。上学时咱们教室里都挂着标语：“学海无涯苦作舟。”其实这句标语漏了一个可怕的后半句，庄子的原文是：“吾生也有涯，而知也无涯，以有涯随无涯，殆已。”学海无涯，但是人生有涯，以有涯的人生去追求无涯的知识，那就把自己给挂掉了。

第二个重要思想是：物有本末，事有终始。知所先后，则近道矣。

知所先后，则近道矣。这句话太深刻了！要随时能分清谁先谁后。为什么要只问耕耘，不问收获？因为耕耘在先，收获在后！

能知行合一，每件事分清本末先后，就不会舍本逐末。

读者当熟玩焉。

接着说《中庸》。

圣学不传，误解甚多。人们对《中庸》的误解在哪儿呢？就是把“中”误解成了中不溜，把“庸”误解成了平庸。

那么，什么是中庸呢？程颐说：“不偏之谓中，不易之谓庸。中者，天下之正道；庸者，天下之定理。”所以，中庸之道，就是追求极致完美，一点都不出差错，无过不及，恰到好处。这就是遵循永恒不变的定理，可为万世垂范。

我讲中庸，喜欢用美人来讲，方便大家理解记忆。《登徒子好色赋》说那美人“增之一分则太长，减之一分则太短”，还有《金瓶梅》里说“增一分则太肥，减一分则太瘦”，这不是“中等身材”，而是“中庸身材”，是魔鬼身材，是精一不二的身材。

所以孔子说：“中庸不可能也！”没有人能做到，孔子也做不到。做不到，说它做什么呢？知道有这个标准，知道自己没做到，所以时刻警醒，努力去做。圣人就是因为觉得自己总是在犯错，才成为圣人；小人就是因为觉得自己一贯正确，才成为小人。

中庸，就像数学上的一个极限值，你可以无限趋近，但是永远不可能达到。

《中庸》通篇，就讲一个“诚”字，讲“天下之至诚”。这就是《大学》的诚意正心。

唯天下至诚为能尽其性。能尽其性，则能尽人之性。能尽人之性，则能尽物之性。能尽物之性，则可以赞天地之化育。可以赞天地之化育，则可以与天地参矣。

什么是“性”？《中庸》第一句：“天命之谓性，率性之谓道。”这是定义。

性，可以说是天性，于人是良知良能的人性，于物是物理性质、化学性质的性质，是天性、天理之必然。率性而为呢，不是任性，是合乎天理、天性。最终达到尽性，天理无不尽其理，自己的潜能也无不尽其性。所以这里的性，也有性能的意思。

尽性靠诚，所以《中庸》说，唯天下之至诚能尽其性，能尽人之性，能尽天下万物之性。

诚就是尽心。孟子曰：“尽其心者，知其性也。知其性，则知天矣。”你尽心尽力的去做，就能知性，能尽性，能充分发挥自己，不为外物所移，不为私意所蔽。作为领导者，能知团队所有人之性，让团队所有人都尽性，都能充分发挥出来。作为国家领导人，能知全国人民之性，让全国人民都尽性，都得到充分发挥。还能知山川河流、一草一木、飞禽走兽、土壤空气之性，让天下万物都尽性，都处在最佳状态，得到最好的发挥，如此则可赞天地之化育，与天地并列为三，这就是超级圣人！所以知性就知天，无所不知。

学程朱理学，学四书，我们学什么呢？就是从《大学》的诚意正心，到《中庸》的至诚无息，就学一个“诚”字，掌握“诚”的基本原理和底层逻辑，切实笃行。

四、明朝，阳明心学

第四个儒家，是王阳明的心学，因为之前还有一个陆九渊，所以也叫陆王心学。心学的开创者，可以说是陆九渊，但是在王阳明这里集大成。

陆九渊提出了“心即理”，“宇宙便是吾心，吾心便是宇宙。”他气魄大得很，读书读到宇宙的解释：“四方上下曰宇，往古来今曰宙”，提笔就写下：“宇宙内事乃己分内事，己分内事乃宇宙内事。”他还有一首对自己评价的诗：“仰首攀南斗，翻身倚北辰。举头天外望，无我这般人。”就这气魄。

不过，我最喜欢的他的一句话是：

我在那无事时，只是一个无知无能的人。到那有事时，我便是一个无所不知、无所不能的人。

这句话很好地诠释了孟子提出的良知良能。良知，是生而知之；良能，是不学而能。那事情没来，他和我无关，我不起反应，无知无能；那事情来了，我心如明镜，照得它了了分明，我自然知道怎么去做。

良知良能，就是靠常识判断，靠常识做事。常，就是庸，是不变之定理，也是一种中庸之道。

我对这句话有体会。因为我的工作咨询业，随时面对不同的行业、不同的课题，他来之前，我对他的行业一无所知，他来之后，我就必须无所不能。

那来的客户，今天是餐饮业，明天是床上用品，后天是房地产、互联网，还有化肥、酱油、美容院、冰淇淋奶茶、电竞.....什么行业都有。你如何了解他的业务呢？唯有你自己永恒不变的良知良能，能遇之左右而逢其缘。否则，就流于支离破碎。

王阳明能读书，能治学，能从政，能打仗，就是靠这良知良能，无所不能。

王阳明的思想“致良知”有两层含义，一层是道德上的致良知，一层是事功上的致良知。心学的根在孟子，王阳明说他是梦见孟子，才在梦中顿悟“致良知”之说。

致良知的根在哪里呢？一是孟子提出的良知良能，二是孟子的四端论。四端论，是良知论，也是扩充论。四端就是良知，存养、扩充、放大四端，就是致良知。王阳明每次讲良知，都会引用孟子说的水井边的小孩这个故事。

良能呢，就是不学而能，靠常识。

怎么靠常识？我的观点是“两个拽紧”。一是始终拽紧出发的初心、本谋；二是始终拽紧最终目的。始终服务于最终目的，随时回到原点思考。我们解决问题，为什么会跑偏？就是因为忘了最终目的，也忘了出发的初心本谋，老在中间飘。

除了致良知、良知良能，王阳明的第二个伟大思想，就是知行合一。

知行合一这四个字，人人都“知道”，但并不是真知，因为没有知行合一。

什么是知行合一呢？王阳明喜欢用“孝”来举例，他问弟子们：孝敬父母知道吧？弟子都点头说知道。王阳明说，你们不知道，你们只是知道孝敬父母这个说法，但不是真知道，你要去做了，才是真知道。你怎么做，父母就有怎样的反馈，你做了多少，就知道多少，每个人知道的孝都不一样！这就是知行合一。就像你知道盐是咸的，糖是甜的，但要尝过才知道什么是咸，什么是甜。就像老虎吃人很可怕，人人都知道，但只有那曾经虎口脱生的人，那浑身发抖、心有余悸的人，才真知道老虎吃人是怎么个可怕。

这知行合一，就要运用在我们工作生活的每一件事情上，王阳明说，要事上磨练！

这就是博学、审问、慎思、明辨、笃行，最后一定是笃行，没有笃行，就是0。

这就是学习学啊！德鲁克说，当今知识社会，人人都要学习，要终身学习，但是，却没有一门《学习学》。我觉得，儒家思想，从理学到心学，就是最好的学习学。

心学和理学是什么关系呢？鹅湖之辩中，陆九渊和朱熹谁也不服谁，王阳明读《四书章句集注》，也说朱熹好多地方错。我觉得啊，心学是理学的一部分，朱熹是老师，王阳明是班里最聪明最优秀的学生。所以对一些王阳明对朱熹的批评，我们不必去为两位老师辨什么对错，两边都学习体会就是了。

五、清朝：糟蹋儒家

五个儒家论，从孔孟、董仲舒、程朱、王阳明讲下来，现在讲到第五个，就是那些“儒家的封建糟粕”。这些“糟粕”有什么呢？比如“二十四孝”。

孔子不是讲孝吗？可是现在一讲孝，人们就想到“二十四孝”，每次要宣传孝，街道办就把“二十四孝”喷绘在一条街的宣传栏。这“二十四孝”是个什么东西呢？

比如郭巨埋儿，郭巨家里穷，吃不上饭，为了不把母亲饿着，他就和妻子商量，把儿子活埋了，少一张嘴，省出口粮给母亲吃。郭巨真是大孝子啊！他妻子也是大孝媳妇，两人就一块儿去要把儿子活埋了。于是又号召大家向他们学习。在这“孝文化”下，看来除了父母是人，不仅媳妇不是人，儿子也是可以随时牺牲的。这孙子，就成了奶奶的人血馒头。

比如卧冰求鲤，王祥是个大孝子，他母亲去世了，继母对他不好，总向父亲说他的坏话，害得父亲也对他不好了。但王祥还是孝，不仅孝敬父亲，而且孝敬继母。继母想吃鱼，他就去钓鱼，但是河水结冰了砸不开，他就脱光了衣服趴在冰面上，想

用体温把冰融化，然后抓鱼给继母吃。他的智商就不讨论了，还是号召向他学习。

比如老莱娱亲，老莱子七十岁还在父母面前穿花衣服，学小儿哭啼，父母看了就很开心！老莱的父母什么趣味也不讨论了，还是号召大家向他学习！

鲁迅在《朝花夕拾》一书里，专门写过一篇《二十四孝图》，说他小时候，一个长辈“儒者”，送了他一本儿童读物《二十四孝图》，把他看傻了，他说：

到“卧冰求鲤”，可就有性命之虞了。我乡的天气是温和的，严冬中，水面也只结一层薄冰，即使孩子的重量怎样小，躺上去，也一定哗喇一声，冰破落水，鲤鱼还不及游过来。

玩着“摇咕咚”的郭巨的儿子，却实在值得同情。他被抱在他母亲的臂膊上，高高兴兴地笑着；他的父亲却正在掘窟窿，要将他埋掉了。说明云，“汉郭巨家贫，有子三岁，母尝减食与之。巨谓妻曰，贫乏不能供母，子又分母之食。盍埋此子？”

其中最使我不解，甚至于发生反感的，是“老莱娱亲”和“郭巨埋儿”两件事。我请人讲完了二十四个故事之后，才知道“孝”有如此之难，对于先前痴心妄想，想做孝子的计划，完全绝望了。

鲁迅小时候受的“儒家思想”孝文化的教育，竟然就是“二十四孝”。

那么，孝文化的奠基者孔子，是怎么讲孝的呢？我们说两条，孝的最低标准和最高标准。先声明这“最低”和“最高”，是我根据自己的践行体会的一家之言，不是“标准答案”，你可以有自己的答案，因为知行合一嘛，你做了才有答案。

最低标准，出自《论语》：

孟武伯问孝，子曰：“父母唯其疾之忧。”

什么是孝呢？你什么都不用做，也不用为父母奉献任何东西，只要别让父母替你操心、忧心就行了！恭喜你！你已经是孝子了！在不操心的标准上，还给你一个豁免条款，因为你是人，不是神，是人就要生病，你生病的时候，父母总是要忧心的。这属于不可抗力，因为自己生病让父母忧心，不算不孝。除此之外，上学不用让父母担心你不努力学习，不用操心你考不上大学，毕业不用父母操心你找不到工作，工作后不用父母操心你找不到媳妇，不用操心你买不起房子。总之啥都不用父母操心，你就是大孝子！

因为什么都不用你做，所以我说这是“最低标准”。但是，这个最低标准，有谁敢举手说他做到了呢？没做到吧？没做到，才要去做嘛！这就是孝。

最高标准，是《论语》中的另一句话：

子夏问孝。子曰：“色难。有事，弟子服其劳；有酒食，先生馔，曾是以为孝乎？”

色难，最难是脸色。永远保持和颜悦色，不给父母脸色看，最难！有事的时候，年轻人抢着干，不让老人操劳。有酒食，先为长者陈设奉上，让长者先吃。难道这就算孝了吗？这不算。事亲的时候，最难的是始终保持愉悦和婉的容色，没有一丝一毫的厌烦和“礼敬疲劳”，没有“累觉不爱”，那才是最难的！

《礼记·祭义篇》说：“孝子之有深爱者必有和气，有和气者必有愉色，有愉色者必有婉容。”正可做这一条的注脚。

王阳明不是说了吗，什么是孝，你要去做了才晓得。你做到哪，就晓得到哪。那

《论语》里一条条都写得很清楚，你去照着做嘛！干嘛搞出个“二十四孝”来呢？

那“二十四孝”里的故事，哪一个你能照着做？

这就是关键，搞出“二十四孝”的，就是最不孝的人，因为他根本没有孝过，不去做，就没体会，没责任，随口胡说，反正是号召别人。

对于这种毛病，儒家也讲得很清楚，叫“索隐行怪”，又叫“舍其易者而不为，究其难者以为学”。简单的事不去做，就要搞出点高远的。还有一条“己所不欲勿施于人”，你不会把自己儿子活埋，就不能宣传号召别人去活埋儿子；你自己不会卧冰求鲤，就不要宣传卧冰求鲤。“二十四孝”的每一条，都违背儒家的最基本的价值观。

子曰：“谁能出不由户，何莫由斯道也？”想象一下这个场景，一间房子，门前正对着一条大道，大道上空无一人，孔子站在门口，很奇怪的自言自语：“谁能不经过屋门就出去呢？为什么这平坦通达的大道没人走呢？这屋里的人从哪儿出去的？都走到哪条道上去了呢？”

这就是实际情况，人们世世代代都这样，不走大门大道，非要翻窗、翻墙找小道，孔子以为的怪事，到今天也见怪不怪了。孔子做梦也想不到，他所倡导的孝道，最后会被糟蹋出一个“二十四孝”的人血馒头来。

“二十四孝”不是儒家思想，所以也不是儒家的“糟粕”，而是糟蹋，是糟蹋儒家。鲁迅抨击的孝道，不是孔孟的孝道，他是听了歪嘴和尚念的经，就把经给否了。

第二个例子，我们来讲讲这个“君叫臣死，臣不得不死”。

这没天理啊！叫一个人死，总得是他犯了死罪，怎么能无需任何理由，就叫人死

呢？这是不是儒家思想？这话到底哪里来的？翻遍儒家经典，你找不到这句话。而孔孟的君臣观，是非常清楚明白的。

孔子说：“君使臣以礼，臣事君以忠。”君臣关系是相互的，君若不尊重臣，则臣大可不必效忠于君。孔子又说：“所谓大臣者，以道事君，不可则止。”君主虽然尊贵，却必须接受“道”的约束。如果君主的行事违背了“道”，臣也可以解除君臣关系，辞职了。

孟子的思想比孔子还要激进一些，他说，异姓之卿，“君有过则谏，反覆之而不听，则去”；贵戚之卿，“君有大过则谏，反覆之而不听，则易位”。意思是说，如果君不君，则臣可提出批评；如果君不听，则异姓之卿可自行解除君臣关系，贵戚之卿更是可废掉君主，另立新君。孟子又说，“君之视臣如手足，则臣视君如腹心；君之视臣如犬马，则臣视君如国人；君之视臣如土芥，则臣视君如寇仇”。

齐宣王问曰：“汤放桀，武王伐纣，有诸？”孟子对曰：“于传有之。”曰：“臣弑其君可乎？”曰：“贼仁者谓之贼，贼义者谓之残，残贼之人，谓之一夫。闻诛一夫纣矣，未闻弑君也。”

独夫民贼这个词，就是这么来的。如果昏君无道，同姓贵戚可以“行伊霍之事”，废掉暴君，另立新君。如果王族自己解决不了，天下就揭竿而起，可以革命。

显然孔孟没有“君叫臣死，臣不得不死”这个说法，这个是典型的法家思想。学者吴钩专门研究过这句话到底怎么来的。他说，在先秦，提出臣要绝对效忠于君的是法家，韩非子说：“臣闻：不知而言，不智；知而不言，不忠。为人臣不忠，当死；言而不当，亦当死。”此话大概便是“君叫臣死，臣不得不死”的思想源头。

那么，“君叫臣死，臣不得不死”这话的出处在哪里呢？都在明清小说戏剧里。那

么，这也是糟蹋儒家了。吴钩找到了以下一大堆出处：

【明】吴承恩《西游记》：八戒道：“师父，你是怎的起哩？专把别人棺材抬在自家家里哭。不要烦恼！常言道：‘君教臣死，臣不死不忠；父教子亡，子不亡不孝。’他伤的是他的子民，与你何干！”

【明】诸圣邻《秦王逸史》：秦王说：“哪有此理！古语云，君要臣死，臣若不死为不忠；父要子亡，子若不亡为不孝！你众官替我世民做一个明辅就罢了。取酒过来！”

【明】陈仲琳《封神演义》：文王听而不悦曰：“天子乃万国之元首，纵有过，臣且不敢言，倘敢正君之过；父有失，子亦不敢语，况敢正父之失。所以君叫臣死，不敢不死；父叫子亡，不敢不亡。为人臣子者，先以忠孝为首，而敢以直忤君父哉？”

【明清】《靖江宝卷》：鲍青转而一想：“我如果带兵造反，要拿我忠良名声坏啦得，这叫‘君要臣死，臣不得不死，父要子亡，子哪能不亡’。罢了，罢了，我不如学学宋朝岳飞岳元帅，修修我格忠臣好名声。”

【清】李渔《无声戏》：百顺听到此处，不觉改颜变色，合起掌来念一声阿弥陀佛道：“诸公讲的什么话，自古道：‘君欲臣死，臣不得不死；父欲子亡，子不得不亡。’岂有做奴仆之人与家主相抗之理？”

【清】陈端生《再生缘》：“咳！芝田呀，你可晓得‘君叫臣死臣不得不死’？那时候若然威逼起来，哪怕你上天入地！死时殉节活时从，两件事，难脱君王掌握中。”

【清】《呼家将》：千岁道：“古云：‘君要臣死。不得不死；父要子亡，不得不亡。’俺呼家将历受国恩，袭叨帝荫。”

【清】钱彩《说岳全传》：岳爷道：“贤弟休如此说！自古道‘君要臣死，臣不敢不死’。你我已食过君禄，况为人在世，须要烈烈轰轰做一番事业，显祖扬名。”

【清】如莲居士《薛丁山征西》：薛丁山说：“今朝廷不来捉拿，是为幸也。今来钦召，国恩难报，君要臣死，不死不忠。”

【清】许啸天《唐代宫廷艳史》：建宁王慨然对太子说道：“从来说的，君要臣死，臣不得不死；父要子亡，子不得不亡。如今依哥哥的话，人子获罪于父，不得骨肉的原谅，便活在世上，也毫无趣味。俺便回家去候死罢了！”

【清】雪樵主人《双凤奇缘》：昭君见文龙推却不去，柳眉直竖，杏眼圆睁，喝声：“文龙，你太无礼！常言：‘君要臣死，臣不死乃为不忠。’岂容你贪恋妻子，胆敢抗旨以违君命么？”

【清】张杰鑫《三侠剑》：伍子胥之兄名尚，兄弟二人接书，伍子胥问其兄如何，其兄云：“父叫子死，子不死为不孝；君叫臣死，臣不死为不忠。吾将赴父之召，以全孝道。”

【清】蔡东藩《清史演义》：吴三桂道：“休得乱言！俗语说道：‘君要臣死，不得不死。’只我前半生是明朝臣子，为了闯贼作乱，借兵清朝，报了君父大仇。你尚知有君父么？”

吴钩说：

可以看出来，“君要臣死，臣不得不死”这句话最早出现在明代小说中，而在清代小说与戏曲中更为常见。小说作者提到“君要臣死，臣不得不死”时，前面通常还冠以“常言道”“古语云”“自古道”“俗话说”之类的前缀，表明它可能是明清时期流行于民间的一句俗语。至于到底是什么时候开始有了这句俗语，已不可考，但可以肯定，此语的流行，应该跟明清两代皇权专制的高涨、愚忠思想的渗透有关。

五个儒家论如上。

我学习什么样的儒家呢？应该说，就是学习孔孟、程朱、王阳明这三个。学什么呢？主要是学“学习学”，学自修，学领导力，学经营的王道。模仿孔子的“祖述尧舜，宪章文武”，我也给华与华的事业理论立了一个道统：

孔孟王道、阳明心学、孙子兵法、德鲁克哲学、熊彼特理论、华与华方法、持续改善。

人应该怎样学习和进步，就是学习学。儒家的学习学，就是博学、审问、慎思、明辨、笃行，知行合一，下日日不断之功，滴水穿石。写作这一系列丛书的过程，就是日日不断、滴水穿石的过程，前后日日不断差不多四年，希望还能继续日日不断四十年。

学修身，就是行有不得，反求诸己，日三省吾身，日日改过，不二过。几句话就说完了。但是，知行合一，每做一天体会都不一样，惟精惟一，苟日新，日日新，又日新。

学领导力，就是格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下，率先垂范；就是忠恕之道，己欲立而立人，己欲达而达人，成就他人；就是至诚无息，唯

天下之至诚，能尽其性，能尽人之性，能尽天下万物之性，则可赞天地之化育，厚德载物，化育天下。

学经营的王道，就是一切向内求，凡事彻底，滴水穿石，扩充放大，由内而外，由近及远，近悦远来。不为利欲所牵，不为外物所移，一心不二，致良知良能，而吞吐天下，穷极四海，包藏宇宙，无所不能。

不关心董仲舒的儒家，也不关心太极无极宇宙起源，因为学习在于切己体察，事上琢磨，在于日用常行，应事接物待人。跟日用常行，跟自己的角色工作生活没关系的，一律不关心。

不理睬糟蹋儒家，那是典型的“包藏祸心，以惑下愚”。

也不去搞什么新儒家，比如揪住一句孟子的“民为贵，君为轻”，就讨论孟子的“民本思想”，进而去演绎“儒家的民主思想”，添枝加叶，扬短避长。

学习不是为了“搞学问”，更不是为了开创一个新儒家、新学问，而是为了自己，是为了修正自己的行为，学习即行动，这就是我的学习学。

古之学者为己，今之学者为人。我们要为自己而学。最后，我也想向那些要孩子“学点国学”的家长说一句，不要强迫孩子去学，你自己愿意学，就自己学。如果自己都不学，己所不欲，勿施于人，就不要强迫孩子学。这就是儒家精神了。