目录

[現代化的企業管理 1](#_Toc73973933)

[現代管理的人事問題 1](#_Toc73973934)

[兩千萬美金買來的理想 1](#_Toc73973935)

[管理的觀念需要正名 2](#_Toc73973936)

[半個世紀前的青年創業之一 2](#_Toc73973937)

[工商倫理社會責任 3](#_Toc73973938)

[傳統工商道德--勤儉 4](#_Toc73973939)

[現在工商業的社會責任 4](#_Toc73973940)

[成功的鎖鑰-智慧、誠實 5](#_Toc73973941)

[創業難，守成不易 6](#_Toc73973942)

[人情世故，禮尚往來 6](#_Toc73973943)

[入門休問榮枯事，但看容顏便得知 8](#_Toc73973944)

[大德不踰閒，小德出入可乎 9](#_Toc73973945)

[四書五經就是最高的謀略學 10](#_Toc73973946)

[兩個中國人，三派意見 10](#_Toc73973947)

[日本第一嗎 11](#_Toc73973948)

[小經理的大煩惱 11](#_Toc73973949)

[一個聞人的三句名言 12](#_Toc73973950)

[古代商人 12](#_Toc73973951)

[影響未來的兩樣東西：「武力」跟「錢財」 13](#_Toc73973952)

[臨別贈言兩句話 13](#_Toc73973953)

諸位同學：對於工商企業方面，我是個外行人。找外行人來講這個題目，實在是找錯人了。我以爲我是來旁聽的，結果反而要我來講話，事先沒想到，也沒準備。方纔聽到你們要談的是企業管理，這是一個大問題，不曉得諸位有沒有實際的工作經驗。哦！沒有，很少，有些。

首先我們知道這是個事實，就是科學文明促進工商發展與社會主義的泛濫，看起來這是兩條相反的路線、彼此也很矛盾，實際上這二者的融會貫通所建立起來適合全世界的經濟哲學和制度，纔是解決未來人類問題的大潮流。但這兩大潮流，現在正影響到世界的變亂，而且變亂下去，還不只是半個世紀、一個世紀的問題，你們諸位要特別留意演變。我再重述一下，一個是工商業的發展--也就是資本主義的演變，一個是社會主義的泛濫。這個世界文化及文明的動亂，甚至訴諸於戰爭，都是這兩大矛盾的潮流的影響。

# 現代化的企業管理

企業管理是個新近流行的名稱，現在國內外學這一行的很時髦。我也頗爲認真的趕時髦，湊熱鬧，新的企業管理書籍一出來，我馬上找來看。因爲我是外行人，看了笑一笑，就擺到一邊。裏面除了一些表格、統計、作業程序等，還有點實際的用途外，其他許多的理論、構想，實在並不高明，只是浪費時間而已。「管理」是現在的名稱，從政治術語來講，就是「統治」，從軍事的術語來講，也就是「指揮」。目前的企業管理除了工廠物料和產品的管理之外，和我從書本上所瞭解古人的管理並沒有兩樣。至於我們中國的管理哲學有機會我再講給大家聽。

我父親是舊式社會的讀書人，同時也經營了幾種生意。家裏面有幾個學徒跟着師父學做生意，就好像現代的學生讀書一樣，三、五年之後出師了，也就是畢業了。老闆看他很好，便讓他當夥計，也就是現在的職員。慢慢地看：這個孩子還不錯，於是出資本，叫他到外面做生意，以前的商業是這個樣子。現在工商發達，人際關係複雜，人的心理也不再那麼單純。

就我所接觸的，島內有些大老闆也和我談過，目前企管上的困難，主要還是一個人事問題。

# 現代管理的人事問題

現在工商界往往怕用學校剛畢業的大學生，因爲剛進來，什麼基礎都沒有，很多地方他還必須學習。但是他的要求呢要待遇高、要工作輕鬆。來了以後，一大堆計劃、理想，統統提出。而那些計劃理想，都是上一任年輕人想過的。在老闆的立場要是不採用他的建議，他心理就不高興，覺得這個老闆橫豎也不懂。你如果由他去試，等於幫他另外繳一筆學費，這個不得了！外國的情形也是如此。

# 兩千萬美金買來的理想

我有位朋友是美國某大企業的亞洲負責人。他有幾十年從商的經驗。學歷是上海聖約翰大學畢業，幾十年前聖約翰大學專門注重英文，不分科系，不像現在的大學。因爲英文學好了對西方的許多東西就容易瞭解；等於中國人把中文讀好了，拿什麼來看都會。這位負責人經常跑來跑去，上個禮拜他從香港回來看我，他說現在公司發生一個問題，青年人一上來都用新理想。去年從這些新學人的理想計劃中，在世界某地區，辦了一個化學工廠。那裏鋪設着一尺多厚的白地毯，豪華、美觀、氣派。可是一年當中；也沒有做出什麼東西，兩千多萬美金就泡湯了。

據我所瞭解，年輕人往往有個通病，就是各種經驗還差得遠，但卻一個勁的要照自己的理想發展。發展下來的結果，則是老闆爲他們收拾殘局。但是一個計劃錯誤，它的損失是相當可觀的啊！

說到「經驗」這方面，全世界情形都一樣。那些學士、碩士、博士，都覺得自己了不起，其實進到公司以後，就像我剛纔講的，等於是公司繳學費讓他學經驗。半年一年之後，學得差不多了，就到外面去開小公司了。不像當年的學徒，對商號、老闆有一種感恩之情，幾年後就算全盤學會了，出去自立門戶，也不肯與師傅做同樣的生意，把老闆的顧客搶了過來。很自然的，大家心裏頭就有這麼一個師徒恩情爲重的觀念。現在社會大不相同了。這是目前人事管理上的一個大問題。

# 管理的觀念需要正名

此外，據我所瞭解，現在的科學分類，巧立名目，實際上是一個東西，比方說你們這一行，用了一個很漂亮的名稱--「企業管理」。一切的政治也好，軍事也好，工商業也好，困難的就是人事管理，其實整個籠統講起來，這個名稱也是錯的，人事管理在科學的範圍裏限得太死了，事實上就是人與人之間的問題。一談到管理，人就變成東西了，管理就是政治學上的統治。要談管理只有專斷獨裁，等於你要聽我的，像當年我們對於什麼「訓練」也覺很不對，「訓練」是日本人接受了西方文化用在人事上的名稱。動物是可以訓練，人可不能啊！我們當年都覺不妥，可是卻也流行了幾十年這種訓練那種訓練。名稱不同，關係很大，所以你們提出這個「中國式的企業管理」，拿這個觀念來看，在書上是抓不到什麼東西的。以整個歷史而言，整部人類歷史，就是人事管理問題和經驗的累積。另一方面，政治歷史的變動，便是人事管理出了差錯所引起的現象。

# 半個世紀前的青年創業之一

我們中國有一個大政治家，也是政治哲學家，比孔子年代稍早，同時比他更有實際從政經驗的人--管仲。後來把管仲的政治思想等等，作了一個很好的歸納--「管、教、養、衛」。政治上講管理，但是光管理是不行的，還必須教育輔助。管理帶着獨裁性，只有對物品，才能單用管理；對人事，單說管理，也太無情了。所以要另外配合教育，乃至和員工福利有關的「養」、「衛」，如此纔能有健全的人事結構，才能發揮團結精神，創造績效。

現在隨便舉個例子，大家會比較清楚。五十多年前，四川還是個閉塞地區，交通非常困難，整個中國大陸的地理形勢。由東南沿海直溯而上西北高原，就像步步登天一樣，因此所謂「蜀道難，難於上青天」便是這個意思。當時長江水運都是靠木船，逆流而上時要靠一、二十人拉縴。順水而下則是「千里江陵一日還」，當時舵手，就是現在所稱的駕駛兼領港的，他站在船頭，順流而下，把竹篙向前面岩石一頂，船就轉彎了，那是功夫。

當年四川有位盧作孚先生小學畢業後，當學徒出身，但是很有頭腦。他在青年時期，到處奔走，借了一些錢，在重慶創辦了「民生公司」，就弄了一條幾丈長的輪船來試試。後來增加了船隻、成立了很有規模的航業公司。那時候的輪船還只是舊式的，如果在近海，還有機器和風帆並用的機帆船。在長江、揚子江，有小型輪船。大家都知道，工商業的發展有三件要素--「產」、「銷」、「運」。像我們老一輩經商的人，總希望三者兼辦。除了自己的工廠外，還希望擁有自己的銷貨公司，乃至航運公司，都由自己來。這個「民生公司」發展到後來，產運的企業網影響所及，就遍及了半個中國--西南幾省。

抗戰前後，一聽到「民生公司」，便有另眼相看的意味。在他公司當職員，待遇並不高，但是很合理。下班以後，職員不準外出，必須留在公司參加補習。因爲他自己遺憾沒有受過高級教育，深感別人學識不足的痛苦，所以很注重職員們的教育，當然他自己後來學問也不錯。慢慢地，公司裏開列了各式各樣適合各種程度的課程，而且請很好的老師來教。你要念好了，考高中，送你去；考大學，送你去。職員們只有禮拜天才能出去玩。平常公餘時間，家裏有事的話，要請假才能回去。職員們若是生活、言行上不檢點，幾個月就請你走路。在這套嚴格的管理制度下，使得民生公司出來的人，很多在財經界居於領導地位。這種管理看起來很嚴格，可是出來的人不認爲嚴格，反而覺得是一種培育、一種關懷。因此，後來職員們出來創業，對民生公司始終有着濃厚感情。這是一個老一輩創業成功的例子。

現代年輕人沒有老一輩的生活經驗，往往自認爲很有感情，也很講道義，但是在我們老一輩看來，是很脆弱，經不起考驗的，一到了現實社會，利害觀念就出來了。喫苦不夠，耐勞不夠，什麼都不夠。要共事業是很難的，但這也不能怪你們，現代青年畢竟沒有受過大環境大時代的鍛練。

我們這裏昨天請一位劉先生，來講九一八事變，青年人挺身抗日的英勇事蹟。他的話很簡單，他講青年人出來抗日救國，是把腦袋拿下來，放在褲袋裏走路，準備隨時赴死的。而你們這一代呢？嘗過什麼艱難、什麼困苦沒有？因此難以造就真正的人才。臺灣這個環境在變，大環境也在變，年青的一代，還須準備有喫苦耐勞的精神，才能領導這個時代。

你們現在研究「管理科學」，想找中國的東西，那可多了。那就必須，多看看歷史上的政治典範。政治是管理人與人之間關係的藝術。用之工商界也同樣是這個道理，所以說企業管理和政治並沒有兩樣。現在工商界和政治上，我們發現青年人頭腦靈敏度不夠，機警也不夠，許多事情到了手中一處理，就弄壞了。以上所講的，大概屬於你們擬的第一個題目「傳統文化對企業管理的看法」這個範圍。我的答案，不知道對或不對。

# 工商倫理社會責任

第二個題目「談成功生意人的修養工夫」，

這一點還可以談一談。現在有個新名稱--道德，叫做「商業倫理」。講工商業，講到臺灣產品外銷的不道德，是出了名的。我一個學生從阿根廷寄來的日記上提到，現在阿根廷要挖苦一個人就說：「你是臺灣東西吧！」你看這句話有多嚴重，中國人的面子都丟光了。我這個學生在那邊真是痛苦極了。尤其是國內的流氓，到了阿根廷還是照樣地搶人。黑人、白人、墨西哥人他不搶，專搶中國人，也殺中國人。這真是不可理喻了！

那麼國內工商界在外面有沒有招搖撞騙的情形呢我想在座諸位都知道，的確是有的。像我們以前做生意，是以招牌爲重。比如我裏頭穿的汗衫，要穿壞了，便請託在國外的同學，指定要這個牌子的，這是一百多年的老招牌子了。是貴一點，但是穿起來耐久，而且非常舒服，一百多年的老招牌的確有他的道理。現在我們上街，看到什麼「狗不理」、「老大房」的，這些個招牌已經百把年了，這也是商業信譽的一種表現。

現在不然了，尤其是工商界的外銷部門，往往第一批一定好，第二批就差了，第三批退貨。許多年輕人做生意，心裏想，管他的！這一批賺了再說。這樣一個不講信用、不負責任的國民道德，有什麼辦法呢但是現在許多國家，也都走上這條路，這便是世界性的問題了！這個問題是受到一種經濟學說影響的結果。比如凱恩斯的經濟理論一出來，固然帶動了三O年代、四O年代的經濟發展，但是，在非經濟的因素上卻產生了莫大的流弊，比如說:「消費刺激生產」，東西用得愈快愈好，產品做得紮實而耐用，似乎不是絕對的好事，於是變本加厲，今天偷一點工，明天減一點料，商業道德不知不覺受到腐蝕。事實上，這還不純粹是凱恩斯經濟思想的影響，而是整個物質文明畸型發展的結果。

# 傳統工商道德--勤儉

依我們從小的習慣，什麼盒子都捨不得丟，什麼東西都覺得有它的用處。一方面也是傳統文化「惜福」的觀念影響，有一句名言:「量己功德，思彼來處。」正是老一輩對物資利用的心理想法。所以遇到搬家的時候，廢物一大堆都捨不得丟，現在則儘量的丟，只要用得差不多，就丟！反正便宜不在乎，就是好東西也白白浪費掉。這種基本心態的不同，事實上也牽涉到經濟思想的問題。

在中國傳統道德思想裏，所謂「童叟無欺」、「不二價」，那是天經地義的名言。但是你現在到衡陽街的綢布店去看看，只要你挑了幾塊料子不買，店員的臉色就沉下來了。以前老式的店面不是這種樣子，客人進來便很客氣，看了半天你不買沒關係，還送你送到門口，陪個笑臉，說：「對不起！沒有東西使您滿意，歡迎您下次再來。」雖然肚子裏一股氣，臉上依然笑咪咪的，甚至還拿煙倒茶的。現在不然了，你一進門，就看到店員一副愛理不睬的樣子，你要他多拿幾次東西，那個臉色態度之嚇人！真有望之氣餒之感！由小觀大，這反應出我們整個國民道德都成了問題。所以不僅店員們如此，幾乎每個公司行號、政府官員，服務態度都有待研討。這又牽涉到整個國民基本教育了。

所以，你們不要只談「管理」別人，首先從自己修養好，，也就是要先「管理」自己。

真正做生意有個原則--「和氣生財」。我經常和同學說，要常常學習笑容可掬的樣子，不要一見面就一副討債的面孔，好像人家欠你多還你少似的討厭相。像中國傳統鄉下出身的人，路上隨便碰到什麼人，都會點個頭，打個招呼寒喧幾句。譬如目前的美國人、英國人，出門遇到誰，總會講一聲「你早」、「你好」。現在我們這個禮義之邦的人卻不打招呼了，街上誰碰到誰，彼此如同機器人，眼睛動都不動。這好像是個不相干的小問題，但卻代表了我們人與人之間的冷漠無情，值得注意。

# 現在工商業的社會責任

第三點，談「現在工商業的社會責任」這個問題大了。現在外國工商業的大老闆背後都是在玩政治。美國的總統，那個不是工商業支持選上的。叫他上臺就上臺，要叫他下臺就下臺，都是幾個大企業在幕後操縱。可是，何止美國，全世界快要都一樣了！政治離不開經濟，經濟離不開工商業，也可以說全世界的政治權威，操之於工商界資本家的手中。你們要注意一個現象，工商業愈是發達，資本家的影響力就愈大，所以社會主義反對這種趨勢，起來對抗。而國父孫中山先生則想綜合這兩面，於是提倡節制資本，將之列入民生主義的範疇裏邊。

總之，如何融會資本主義與社會主義兩大思潮，調和資本家與消費者間的矛盾，建立一個雙方共識的經濟制度與倫理，是下一世紀的主題，要靠各位年輕一代的努力了。今天拉拉雜雜講了這許多廢話，自己覺得很多了。還是由你們來講，我來聽吧！(以下爲同學們向南師請教部份)

# 成功的鎖鑰-智慧、誠實

李志華(政大企業管理研究所)

問：有人講，要成爲一個成功的領導者，有兩種方法。第一是，修身養性，以誠待人，內聖外王，讓人家心悅誠服。第二是，用一套厚黑學，講方法用手段來對付現代急功好利的人。我對這兩種矛盾的說法覺得非常困惑，請您指示。

答：這個非常簡單，當年把厚黑學叫出來的就是我的朋友四川自流井李宗吾先生，他比我年長幾十歲，我們是忘年之交。其實他本人道德好的很。當年這本書出來，我也跟他說過後果會很嚴重。果然，現在年輕人都在看。其實，這個世界上你不要玩手段。最後成功的還是誠懇的人。尤其在這個時代，你懂的人家也懂，玩手段講厚黑，一個個都高明得很，誰都玩不過誰的。對不對？

其次，什麼「修身養性」，還是書生之見。「修養」本來是個好東西，一旦變成專有名詞，時常聽，你就中毒了，成了書生之見。據我經驗所看到的，一個能夠領導的人，是天才，那怕他一個字都不認得，但是一舉手、一投足，處事之間，自然合乎章法，這不是學理上學得到。我年輕時候常講一個缺德的笑話，一個人的事業耍成功，天生要具備幾個條件：「牛一樣的健」，要做領導人，要能夠比部下喫得苦，耐得勞，坐在辦公室叫人家去做，那是不行的。「狗一樣的賤」，只要成功，打恭作揖，陪笑臉，捱罵都沒有關係。「猴子一樣的精靈」，「獅子一樣的勇猛」，「狐狸一樣的變化」，「魔鬼一樣的迷人」。比方你到跳舞廳跳舞，那麼多女孩，打扮的漂漂亮亮坐在那裏，我們不見得注意。可是有個女孩子一走進來，所有眼光都給她吸住了，這個女人以當舞女來說就是成功的。你說地好在那裏呢很可能鼻子不對、嘴巴也不對，可是她一走過來，就有一股說不出來的味道。男人也是一樣，有時候大庭廣衆之下，一個人走過來，大家一看，神情就不對了。他的樣子，好像這裏每個人都可以捅一刀似的。就是說，每個人天生的氣質不同。同樣地，一個當領袖的人，他自己要具備有領袖的條件，每個人身上，就是有那麼股不同的氣勢。氣勢是什麼要是翻成外國話，便講不出來。學理上什麼誠懇啊！什麼老實啊！都對！但都先要自身具備有這種本質。才能造成氣勢，所以你看看發財的老闆，個個都有他的天份，有他致富成功的原因，並不是什麼博士啊，碩士的。

# 創業難，守成不易

當年有兩兄弟到臺北來賣菜，開始時一個秤都沒有，那把秤還是他姑媽送的，自己在前面拉，弟弟在後面推，三十年當中財產累積到千億以上。你仔細看看現在，由抗戰勝利以後，在社會上站起來的人，每個人背後都有他成功的道理，這個道理不是狡猾，而是誠懇。由這個問題引伸下再談一個人生的道理。

譬如一位大企業家，他的兒子都是大專畢業，還有自美國留學回來的，他的兒子有一次講到教育和兒童心理，就說我爸爸是由艱苦中出身，辛辛苦苦創下這個事業，我排行是老大，任何人要和我認識，我心裏知道都是有所爲而來，我現在最大的樂趣是什麼呢？自己上菜市場，買個青菜、空心菜，回來自己炒給太太、兒子、自己喫一頓。我的孩子呢別人都曉得是某大公司老闆的兒女，上學有汽車送，放學了也有車子接。因此，孩子們回來向他媽媽請求，再也不要派車子去接。希望他們能乘到公共汽車，便是一大快樂。

我的女兒、兒子，有時偷偷去坐一趟公共汽車回來，一路跳，一路跑的鬧了半天，我今天坐了公共汽車啦！我聽完了便說:這個！我完全懂，富貴人家的子弟，隨便去野外，打個滾，和野孩子玩在一起，今天回來，比窮人家去了百貨公司，回來都還高興。你看人生的境界有這麼多的差別。那麼，我現在講的這個事實，是答覆你這個問題，他說，我父親是這樣起來的，父親現在把公司交給我，不能在我手裏玩掉了。至於我的下一代，他玩掉不玩掉，那我就沒辦法，不管了，但我總不能讓他在我手裏玩掉啊！不玩掉要保持這個東西，就困難了，比如作戰，不能只靠防禦，最好的防禦就是攻擊。我們也是一樣，只好向前發展。但是不斷髮展擴大的結果呢？人爲事忙，不勝其累。又造成另一種矛盾。有個人講得對。他說：叫他留一口飯給別人喫，你有財力，可向各種市場發展，但要留一口飯給別人家喫啊！別樣樣做了，反而招來反面的因果，這就是人生的經驗。

你剛纔問的問題，我也不知道答覆對了沒有？我是語無倫次，一講就是長篇大論，最好你們來討論，我聽聽看好不好？

# 人情世故，禮尚往來

洪銘賜（交大管理科學研究所）

問：我個人沒什麼工作經驗，還在唸書，我一直有一個困惑的問題，總覺得中國人好像事事講人情。「情、理、法」，情擺在第一位，這種情形在少數兩個人相處還好，但擴大到整個社會，一個國家政策的推行，就產生了阻礙，比如法律常常爲人情所扭曲，是不是中國的民族性就是這樣，有何解決的辦法

答：先答你這個問題的子題，中國人講人情，很重要，但不是一般你所瞭解的這個人情，中國人所謂「人情世故」是指了解人的情緒思想的常律及其變化，而懂得應對得當。不是說，專走後門，弄一根火腿，前街送到後巷，後巷轉了半天，還是轉到我的手裏，把這樣叫人情，完全曲解了。

中國傳統文化所謂的人情世故，人有情緒，有他的需求，凡事聯想到他人的需要，推己及人，相互諒解，互通有無，這個叫人情。譬如說，我有個朋友，彼此交情好得很，有一度他有一個人要求我爲他辦什麼。我就告訴他，這件事絕不可以這麼做，他誤會了，跟我不交朋友，那我們交情就到這裏爲止。公誼私情，必須要分得很清楚，應該做就做，不該做就不做，有所爲也有所不爲，這也便是人情世故。

你不要看了仁義、道德、人情等名相給唬住了，爲什麼孔子提倡仁義道德、提倡孝道，這是告訴你，這個民族性偏差到不忠、不孝、不仁、不義的路上去的太多了。幾千年來如此，現在還是一樣。釋迦牟尼爲什麼在印度提倡衆生平等，印度最有階級歧視，最不平等，所以他高呼衆生平等。你知道嗎西方人爲什麼提倡自由，因爲當時中古時代的歐洲最沒有自由。你們要是懂得這個道德，你們可悟到人生的道理。一種教育方式，就像開藥方一樣，生了那一種病，就開那一種藥，中國民族就犯了這個不仁又不義，不忠又不孝的病，也可說這個民族最不切合人情的實際。只要有三個中國人在一起，就分成了三派意見，痛苦極了。別的民族不一樣，在自己家裏吵吵鬧閘，對付外人就不同了，會議上吵得一蹋糊塗，出去了還是兩個肩膀搭在一起，喝酒去！同是議場的事，中國人就不一樣，今天吵了，出門還蹬你眼睛，再不然暗裏捅你一刀，真是不可理喻，所以人家的民族可以講民主、講自由。我們沒辦法講，講了一定要出大問題的。

最近常在報紙上看到外國學生的文章，說中國人講人情，那是諷刺！這裏的人還贊成說這個外國人寫得好。這不是一筆混帳嗎自己的文化都不懂。外國人批評說人情便是拿紅包，請你喫一餐，坐坐咖啡館，弄個火腿，過年時用繩子吊起來，前街送到後巷，我拿到送給他，他拿到再送給別人，別人拿到再送給我，轉了一圈又一圈，那不是人情啊！

不過，話說回來，送東西也對啊！禮記上講「禮尚往來」這個人情是：你來看我，我也去看你；你來過電話，我必須回個電話，這是講「禮」啊！不是應酬啊！因爲萬一你來找我有事，我去看你也許能夠幫上你的忙。我答覆你的問題就是這樣，不曉得我講清楚了沒有。

我已經講了一個多鐘頭，該你們來說說，這也是禮尚往來啊！

徐恆功（政大企業管理研究所)

問：我剛剛聽了老師所講，領導人大都是天份上就具備有領導的才幹。我產生了一個困惑，我覺得：若領導人都是命定，那像我們這種天生非常魯鈍，不適合當領導人物的人，是不是永遠只能當個技術員，管理管理些東西，若妄自期許，將來當個領導人才，就有先天的障礙呢？不知各位意見如何！

杜紫宸（淡江管理科學研究所）

問：我覺得並非一定如此就拿現代管理來說，老師提到這種領導或管理是普遍性的，它無所不在，既使在一件小事上也能表現出來。我想，我們縱然不能夠做到大的領導人，起碼我們在小事上，也能夠有一些領導的修養。

師答：沒有錯，你講得對了。他也問得好。告訴你們一個哲學問題，所有的人乃至於所有的生物都有一個領導的心理，都想人家聽我的，你們研究看對不對！所以普通的人，領導兒女，(衆笑！)真的，很多家長把自己的希望（或許是彌補自己從前失敗的經驗)寄託在兒女身上，使得兒女被壓得透不過氣來，造成教育上的偏失，這個錯誤的引導，家長自己要負很大的責任。所以，注重修養的人就要知道，把自己這個自私的心理去掉，這樣就是聖人了。這位同學講得對，所謂領導人，每一個都是領導人，領導對象的大小不同而已，至少你們將來結了婚，還可以領導兒女，從心理學上講，有許多家長，擺副父母的權威，無形中自己下意識就是那個領導欲作祟，結果把兒女的教育搞糟了，搞壞了。所以，剛剛和你們講領導的天才是講大的方面。譬如說，你們出來負責一個工廠管理，本身也是領導啊！順便講一個工廠管理的故事，這些經驗多得很。我有一個口號:「讀萬卷書，行萬里路，交一萬個朋友。」如現在生活一樣，從小在家庭裏喫飯，每餐都是好幾桌，座上客常滿，杯中酒不空，好像受到「盂嘗門下三千客」的遺風。現在我還是這個作法。人碰到喫飯很自然嘛！我現在很忙，人家跟我談事情總是在喫飯時候，飯也吃了，話也談了，大家走了，不浪費時間，不是很好嗎？

談回正題，我有一位朋友告訴我，他到工廠做事，負責管理女工，女工調皮啊！比男工還難管，「男工好打架，女工愛調皮。」有事沒事來跟你撒嬌，光這個你就喫不消，尤其是輪到夜班，怎麼睡覺呢戴個黑眼鏡，到處轉，這邊正在做工，再到那邊轉，要睡，找一個牆角，一塊三角式的牆角，一靠，黑眼鏡戴着，由這個角落，四面部可以看得到，實際上是站在那裏睡覺，別人以爲你都看得到，這個辦法很妙，但是你不能睡太久，稍隔一段時間還要去轉一轉。可是光是嚴格的管理，是不行的，另外待人要有恩惠，這個恩惠難了！老闆沒有規定你應酬啊！你看別人口乾，水不夠，趕緊自己燒啊！燒好了，趕快叫，好像有一點示恩，故意賣交情的喊：「嘿！我茶給你燒好了，趕快來喝，熱的。」其實你真替人家服務，何必表功呢？但是這個地方你非表功不可。說到這裏，你就懂了當個管理人要恩威並濟的道理。

# 入門休問榮枯事，但看容顏便得知

杜同學再問：剛剛聽南師說到如何當一個成功的企業領導者時，提到年輕人在政治上也要多看看，多多學習，我想這一點是在座大家平時常忽略的，是不是可以請南老師給我們指示一下入門的基本方向。

師答：暫不管現代的政治啊！你們先看看古人編輯的歷代名臣言行錄，歷代名臣奏議等書。道德方面，古老的有一本書叫五種遺規，也要看看！古今中外名人的嘉言錄，都是寶貴的經驗累積下來的，未來的時代，你們要開創事業都要注意。衣冠、儀態啊！連同走路都要學，現在的教育從小就教壞了，所以這一輩的年輕人，連話都不會講，古代的教育先從灑掃、應對、談吐、待人接物上訓練，「正其衣冠，尊其瞻視。」這個衣冠儀態很重要，這不是說穿我身上的長袍這個格調，而是穿你們自己的，清潔、整齊第一。出去，讓人一看，印象很好，一瓶花一樣，總要插好一點嘛！常常看到現代青年人的穿着，好好的衣服穿在身上，東一塊，西一塊，就像什麼印象派的圖畫一樣，莫明其妙。辦公地點也一樣，桌上亂堆，堆得一踢糊塗，都是懶啊！懶得整理啊！一個公司看看辦公室乾不乾淨，已經看出一半了，從小看大，看它沒有生氣，就沒有發展啊！

我看人很多，古今中外成功的人，都有他自己一套格調的，而且都很嚴肅，生活上有他常常嚴謹的一面，這點值得大家多多注意。

像我們十七歲出門，碰到幾個動亂的大時代，在家時樣樣都富裕，出門以後，到處闖蕩，我的個性啊！向來不求任何人，那怕是朋友、同學、長官，一封介紹信，一張明信片都不肯要用，要自己出去闖，那各式各樣的苦頭，連帶種種的經驗都來。經驗多了，我們覺得到每個地方，大家都歡迎，因爲自己知道自己是什麼人，什麼身份。比如說今天我去看一個人，一打招呼，談幾句話，一看臉色不對，講話不對。「入門休問榮枯事，但看容顏便得知」察言觀色，馬上知道了，就走了，避開了。曉得人家心裏不高興，還在那裏死皮賴臉的等，你給人家印象更不好了。有時，一到那裏遇到喫飯了，主人殷勤的招呼，喂！來！來！喫飯，「喫過了，謝謝！謝謝！」等他喫完了，話也談過了，出來實際上肚子裏餓得很，口袋裏一毛錢都沒有，掙個面子，總不能給留下一個壞印象，好像我來喫你的，揩油的。這些是年輕在外面的經驗，爲了達到做人做事成功的目的，你的印象不能被人家搞壞了啊！

在外面做事那麼多年，有時候也借錢啊！求人須求大丈夫。好朋友，問他借:有錢沒有，我急要錢用。沒有！你去幫我借！這是好朋友。不是我有困難，等人來追問，可憐我，這個我不幹！總之，作法上要分清楚，取捨之際，像用兵一樣，應用之妙，存乎一心，你們好好去揣摩吧！

以前一個老輩子的朋友告訴我：「倒楣時，勤剃頭！少懶睡！」一大早起來，抖擻抖擻精神，頭髮理得整整齊齊的，弄高不要覆着額頭披蓋下來。臉上不發光，抹點油，沒飯喫，多吸幾口氣，把氣色弄好，神采奕奕，給人家見面有一個好印象，不要擺副倒楣求人的樣子，求職時低着頭，講話都講不出來。年輕人，應該講話就講，慷慨豪邁，錯了沒有關係。對不起！我不懂，要有這個氣派纔行。

你們很乖，都很好，但只能做人家的部屬，給人家用。由滿清時的北大開始直到現在大學，大學生畢業第一名的，統計起來，有幾個人做了了不起的事業呢另外能夠在政治上、社會上創業，有大成功的人，又有多少是很高的學歷呢？這是一個有趣的問題，包括過去的狀元、翰林，學歷高的，只是做人臣下，聽命而已。換句話說，不過是皇帝養着玩玩的，今天皇帝高興了，你的詩好，作一首，我看看！快寫一篇文章，我看看！但政治上真正有作爲的人，那就不一定如此了。譬如滿清三百年出來做地方官的，不問你是不是進土、狀元，只問你能幹不能幹，甚至於貪污一點都不管，因爲你貪污有限嘛！你貪污一千萬，而你真能夠爲地方做事，給地方老百姓的利益就不止是一千萬了。那些當領袖的人，高明得很，他也曉得誰會貪污，就給他貪污，他會辦事啊！貪污過份了，滿門抄斬，收歸國庫，還不是回到國家來。另外那些道德好的、學問好的，坐在那兒不會辦事，有什麼用呢？說到這裏你們就懂得了政治上應用的道理。

# 大德不踰閒，小德出入可乎

徐恆功問：孔子說：「大德不踰閒，小德出入可也。」那是如何解釋呢

師答：這是個大問題，譬如說：一個人講話要有信用對不對做事要盡心盡力，最後把結果告訴人家，對不對好了！比如說國際上的外交，那是利害關係的權衡，隨時都在調整，不是呆板的「言必信，行必果」一句話了，因爲他是以國家的利益、全民的利益爲前題，有時守不得小信啊！大德不踰閒，小德出入可也，講的是這個道理，但是人無信不立，人與人之間還是要講信義。

# 四書五經就是最高的謀略學

徐盛育（臺大商學研究所）

問：老師剛剛講到誠是最重要的，但是我知道老師編了一套正統謀略學彙編的書，誠與謀略這兩者，不知做何解釋？

師答：「誠就是最高的謀略」啊！（衆笑！）那很不簡單。我只是把一些重要的古書集中起來，因爲看到社會上很多人喜歡講謀略，什麼厚黑學啊！鬼谷子啊！這些對社會青年壞的一面影響太多了。其實，四書五經就是最大的謀略，你要講謀略，誠本身就是最大的謀略。

再問：我本來以爲老師對這一套書非常注重，所以編了這一套書。

師答：謀略學彙編這套書內容你看過嗎這些都是好書啊！真正的道德就是最高的謀略，最後成功的，還是誠心的人，剛纔我講過，現在時代講謀略，講頭腦，一個比一個高明，千萬不要輕視任何人，你覺得任何人都比你聰明，那你就成功了。

陳明德（交大管理科學研究所）

問：請教南老師，剛纔您談到每個人天生有領導欲，由於這些潛意識下的領導欲作祟，使得現在的中國人不能合羣，每個人都想當老闆，那麼一來，既不能合作創業，更構成不了整體的力量。從這裏導至一個結論，就是不用人才。因爲人才在這裏把技術學完了，就跳槽了，以至於說，歷史上常有領導人只用奴才，因爲歷史上的治亂，也就是人才用多了的緣故。不知道這個結論對不對！

師答：我不是說不用人才，或是說人家討厭人才啊！我是說這個時代根本找不到人才。

所以你們看，講話之難，聽話之難，再重覆一遍。現在的社會現象，不是說是人才就會跳槽，同這個不一定有關係，真正人才是不一定會跳槽的，對不對！

# 兩個中國人，三派意見

我剛剛講中國人天生有許多的大毛病，昨天一個老朋友來這裏講演，講演完說到中國的前途，他十分的擔憂，提到鄭孝胥講過的一句話：「滿清亡後，亡給共和；共和亡了，亡給共產；共產亡了，將來亡給共管，北方屬於蘇俄，南方屬於美國。」對未來中國的命運，大家也很擔心，接着說我們這個民族性，愚、蠢、髒、亂、奸、猾、懶，又好高騖遠，這一個經驗得來的看法，也很有道理。剛纔我講過中國爲什麼提倡仁義忠孝，都是針對這個民族的劣根性所下的藥方。禮記上講「敬業樂羣」，這四個字就是幾千年來教育的宗旨，敬業就是對於職業要尊重，給你的任務，你要重視，要盡力去達成。比如說做生意，就要把生意做好，要寫文章就要把文章寫好。樂羣就是團結，怎麼團結呢從你自己做起，從每個人的修養做起，自然就會影響開來，要求別人做到而自己不來，都是空話，不可能的。

你看朱博士坐在那裏，他在美國住過十幾年，以他的觀察，美國人散漫得很，但是非常合羣；美國人笨，但因爲他笨，他愈聽意見，大家的意見，集中了照辦，所以人家成功了，我們呢，個個都太聰明瞭，兩個人在一起三個意見，聰明到後來，誰也不聽誰的，一事無成。

中國人幾千年來(包括全體黃種人，連印度人都包含在內)遇到團體共同利益要遵守某些共同決議的規矩時，他心裏便矛盾得很，嘿！他開始講個人自由主義，好！你就給他個人自由吧！他又來一套理論了！「我們大家要全體一致啊！」然後在那邊高喊你們去呀！背後自己在那裏等……就是這樣，你看有什麼辦法呢一件事交給他，他就交給很多人去辦，自己坐在那裏吹，坐享其成，這就是黃種人無可救藥的個性。所以，做事業要成功，有個要訣，像在前方帶兵作戰一樣，愈是危險，我上！我衝上去了！來不來是你的事，即所謂「後其身而後身存」先之！勞之！的道理。你們企業管理也是一樣，痛苦的！我來。困難的！我來。下面的部屬自然聽你的了。不過，話說回來，假如你帶的是一批豬，你上你的，他還是不上，你就是把頭給殺進去了，豬還是在那裏睡覺，那你就要看情形囉！做人做事難呀！做學問要會活用啊！

# 日本第一嗎

徐恆功問：現在一般講企業管理的，或做生意的，很多人都喜歡引用日本人的作風，同樣是黃種人，爲什麼彼此有這麼樣差別呢

師答：你不要說下去，我先答覆你，因爲我這個人太急性，(這是我的毛病)所以聽話沒得耐性，人家一提我就懂得。現在一般想學日本人，日本的企業管理的確有一套，但日本人工商管理成功在那裏呢「軍事管理」。第二次世界大戰後，敗仗打下來，日本人訓練的這批軍官放在那裏呢轉到工商業來了，這批軍官就是現在日本企業界中堅的老幹部，這些人一到工商界，完全採用軍事的方法，帶領工人就像帶領自己的部下一樣，整個公司的職員變得非常有責任感。另一方面把自己照顧部下的方法，和西方社會主義的福利制度，綜合在一起，因此福利辦得很好，公司變成了大家的公司，彼此休慼相關，自然也就成功了。

我們現在很糟糕，骨子裏充滿自由民主的思想，外表又要談管理，弄得四不像。那麼，

日本那一套模子，拿到臺灣來是用不通的，民情兩樣啊！日本的軍人是絕對服從的。在第二次大戰初期，日本軍人的服從性，幾乎做到他說大便是香的，你不能喊臭，他沾一口，你也要跟着喫，這是領導，當時的日本就是這樣起來的。他們現在講打坐(靜坐)，因爲現在工商文明之下，生活緊張，人心亂了，所有經理級以上的都要靜坐。從前日本人一個上尉要升校官，都要到廟子去學三個月靜坐，現在用到工商業界來，又是用對了。這樣一坐以後，修養好了，效率也高了，公司可以更加的擴展。你問的，是不是這些問題。

答：是的，謝謝老師。

# 小經理的大煩惱

蔡其勇(時報記者)

問：我非常贊成南老師的教誨，一個管理人才有他的天份。然而在人生中一個人能不能成爲擁有者，或者他這輩子只能做一個經營者；或說一個經營者，將來有沒有機會成爲能呼風喚雨的大企業家，這是從事企業者心裏上一個共同的衝突和矛盾。

我覺得企管是一個新興的階層，在目前的社會結構下，許多年輕的企管畢業生，很快的成爲一個單位的主管，但他表現出來的管理行爲，是不厚道的，也可以說是比較刻薄的，他一直競爭想更接近權力的核心，但是經營者本身與擁有者畢竟有一道不可跨越的鴻溝，因此他可能在失望之餘，或爲保住自己的權位，反過來，壓制他的屬下或職員，這是我一個很大的疑惑，想請教南老師。

師答：我現在零碎的總答你們幾位的問題，也算是作個結論。不成條理，也不講系統。

第一個問題，商人也好，生意人也好，人就是人，只是職業分類的不同。三教，大家都曉得是唐朝以後儒、釋、道三教，九流指的是社會職業的九個階層，一流皇帝二流官……最末叫化子，反正把它變成一個圓圈，皇帝與討飯是一樣的，這是中國圓融的哲學。

佛家的哲學呢「王盜並稱」帝王與土匪兩個合在一起，一個是公開的明來，一個是不合法的掠奪。「商盜同流」一個明騙，一個暗騙而已。說到行商，做生意還真難啊！能夠使你高高興興的，把你口袋裏的錢，統統送到我的口袋裏，奉獻出來，絕無怨恨，這個多難啊！今天世界的趨勢，比如美國來講，仍是經濟的力量在左右着。第一流的人才去做商人，第二流的去學科學與政治，第三流的纔來搞人文科學、社會科學等，講講歷史、東方文化……等等！這是本末倒置的現象，以後還要更嚴重。

你們學了工商管理，但是今天就大家所談的，恐怕思想上都仍侷限在工商管理的領域裏，換句話說，是準備給老闆用的，真有志氣的人就會想到，我如何做到我是老闆，不管是當政治上的老闆，或企業界的老闆，總是自立的在社會上站出來啊！

# 一個聞人的三句名言

你們都欣賞杜月笙這個人，他不是讀書出身的，但有一種溫文儒雅、老老實實的神態，看起來弱不禁風的，後來做了社會的聞人，他就是有這個包容三教九流的本事。因此，他有三句名言，他說：「第一等人有本事，沒脾氣。南方話講有本事就是能幹。沒有脾氣不是沒有個性啊！第二等人，有本事，有脾氣。末等人，沒有本事，脾氣比誰都大。」

真的，一等人，有本事、有學問、又能幹，所謂沒有脾氣就是說不隨便發怒，不爲情緒所遷。二等人，就是普通一般人，古今中外都一樣。有本事，一定有個性，有脾氣，但是真正的大領袖，沒有脾氣，所以他能容納一切。末等人，本事是沒有，個性強得很，這種人多啦！

# 古代商人

古代呢你看春秋戰國很多商人救了國家處理國際大事。第一個把商人的地位提出來，最重視商人的是司馬遷，他在史記貨殖列傳裏頭，提到第一個商人--姜太公。中國早期的鹽業，利用海水曬鹽，是姜太公的創辦，齊國是他的後代，四百多年來都是財富國家。當時孟子、公孫龍子等人，哪一個不是跑到齊國去遊說的，等於現在的學者，非跑到美國去不可。財富大，待遇高嘛！第二個人物是子貢，孔子的學生，他一出門，一列列的車隊，排開載的是黃金、玉帛，派頭大得很，來往當時各國之間，與當代君王們都是分庭抗禮的。中間提到中國上古礦業界名女人巴寡婦，巴清。四川人，開礦起家，在當時富甲天下，像秦始皇這種任何人都看不上，都要殺的人，爲了跟這個巴寡婦見個面，特別開闢一條馬路，從四川把她請來，對坐而談，這不是工商致富抗衡權勢的力量嗎？

商人中買賤賣貴，致富千金最高明的呂不韋，也是秦始皇真正的父親，在趙國邯鄲一看到秦始皇的皇父子楚，大嘆：「奇貨可居！」這也是樁好買賣啊！弄來給他生個兒子--秦始皇，秦始皇稱他爲仲父，後來秦國幾十年的政治更都操縱在他手裏。晚年還養客三千，幫他寫了一本呂氏春秋。不過，最後給秦始皇逼得，飲毒自殺了。這就是限於商人觀唸的關係，當時失去身份地位時，早應一走了之，走了之後，秦始皇不但不會殺他，後來也自知是他的兒子啊！

# 影響未來的兩樣東西：「武力」跟「錢財」

過去毛澤東常講：「槍桿子出政權」，其實這句話是蘇秦講的。一個政權背後一定要有武力爲後盾，可是武力起來呢！又要靠經濟的力量。你看三國演義，劉備是怎麼起來的，一毛錢都沒有，靠張飛賣豬肉的錢呀！桃園三結義，招幾個兵，買幾匹馬，就起來了。曹操呢他是靠他家族，給他出錢作資本，慢慢地也就起來了，沒有錢行嗎？

所以我常說，影響未來的時代有兩樣東西：「武力」跟「錢財」。十幾年前，我到日本講演，一百多個大學教授，幾十個大學校長，

最後一定要我講話。我只好先申明，我不代表我的國家，也不代政府或任何團體講話，你們一定要我來講，我講的是我個人的意見。首先，我把戰後日本忘恩負義的事實，痛罵一頓以後，我告訴他們，世界上兩個東西最可怕，一個是刀，也就是武力，另一個是錢，也就是資本。第二次世界大戰以前，你們給軍國主義衝昏了頭，想以軍事力量征服全世界，結果害了自己，害了中國，害了整個東方，害了全世界，這個惡果你們已經嚐到了。現在你們最大的危機呢？自己號稱經濟大國，想拿錢來買通全世界，如果不反省，將來的後果比二次大戰還要痛苦。他們問我此行對日本，對東京建築的觀感，我說：這個不稀奇啊！這是中國抗戰兩千多萬軍民血汗犧牲換來的，不是你們的功勞啊！假如依照我當時的建議：要你們日本賠償，但絕不記恨你們的仇，若是日本還要再打中國，統統過來，等到了中國把你們分散了，然後像浙江一樣最小的省，把一兩個省移住到日本，你們也就完了。幾個日本教授當時也笑着對我說，假如當時真的這樣做，我們日本是統統完了。當然會後下來，大家仍是朋友，握手寒喧等等。

# 臨別贈言兩句話

總之，以上前前後後，亂七八糟的舉一些例證答覆你們的問題，當然答案也包含在裏面了。不一定講企業管理，也希望你們不要只侷限在這個範圍。大丈夫創業，爲國家創業，創出來後，有個目的，最後的財富，「取之於社會，還之於社會。」爲社會服務，造福人羣。

但不要學美國人的做法，美國人的社會福利怎麼做，那是爲逃稅而設立的啊！但是你要救世救人，自己不站起來，靠人家怎麼救！

將來的社會，仍是兩樣東西:不是武力就是錢財。最後，我要送諸君兩句話：「求名於千載之後。計利於百代以還。」取法乎上，適得乎中。諸位同學千萬要高自期許，「江山代有才人出，各領風騷五百年。」絕不要只做末等人啊！！