目录

[现代化的企业管理 2](#_Toc22210226)

[现代管理的人事问题 3](#_Toc22210227)

[两千万美金买来的理想 3](#_Toc22210228)

[管理的观念需要正名 4](#_Toc22210229)

[半个世纪前的青年创业之一 4](#_Toc22210230)

[工商伦理社会责任 6](#_Toc22210231)

[传统工商道德--勤俭 7](#_Toc22210232)

[现在工商业的社会责任 8](#_Toc22210233)

[成功的锁钥-智慧、诚实 9](#_Toc22210234)

[创业难，守成不易 10](#_Toc22210235)

[人情世故，礼尚往来 11](#_Toc22210236)

[入门休问荣枯事，但看容颜便得知 14](#_Toc22210237)

[大德不踰闲，小德出入可乎 16](#_Toc22210238)

[四书五经就是最高的谋略学 16](#_Toc22210239)

[两个中国人，三派意见 17](#_Toc22210240)

[日本第一吗 18](#_Toc22210241)

[小经理的大烦恼 19](#_Toc22210242)

[一个闻人的三句名言 20](#_Toc22210243)

[古代商人 21](#_Toc22210244)

[影响未来的两样东西：“武力”跟“钱财” 21](#_Toc22210245)

[临别赠言两句话 22](#_Toc22210246)

诸位同学：对于工商企业方面，我是个外行人。找外行人来讲这个题目，实在是找错人了。我以为我是来旁听的，结果反而要我来讲话，事先没想到，也没准备。方才听到你们要谈的是企业管理，这是一个大问题，不晓得诸位有没有实际的工作经验。哦！没有，很少，有些。

首先我们知道这是个事实，就是科学文明促进工商发展与社会主义的泛滥，看起来这是两条相反的路线、彼此也很矛盾，实际上这二者的融会贯通所建立起来适合全世界的经济哲学和制度，才是解决未来人类问题的大潮流。但这两大潮流，现在正影响到世界的变乱，而且变乱下去，还不只是半个世纪、一个世纪的问题，你们诸位要特别留意演变。我再重述一下，一个是工商业的发展--也就是资本主义的演变，一个是社会主义的泛滥。这个世界文化及文明的动乱，甚至诉诸于战争，都是这两大矛盾的潮流的影响。

# 现代化的企业管理

企业管理是个新近流行的名称，现在国内外学这一行的很时髦。我也颇为认真的赶时髦，凑热闹，新的企业管理书籍一出来，我马上找来看。因为我是外行人，看了笑一笑，就摆到一边。里面除了一些表格、统计、作业程序等，还有点实际的用途外，其他许多的理论、构想，实在并不高明，只是浪费时间而已。“管理”是现在的名称，从政治术语来讲，就是“统治”，从军事的术语来讲，也就是“指挥”。目前的企业管理除了工厂物料和产品的管理之外，和我从书本上所了解古人的管理并没有两样。至于我们中国的管理哲学有机会我再讲给大家听。

我父亲是旧式社会的读书人，同时也经营了几种生意。家里面有几个学徒跟着师父学做生意，就好像现代的学生读书一样，三、五年之后出师了，也就是毕业了。老板看他很好，便让他当伙计，也就是现在的职员。慢慢地看：这个孩子还不错，于是出资本，叫他到外面做生意，以前的商业是这个样子。现在工商发达，人际关系复杂，人的心理也不再那么单纯。

就我所接触的，岛内有些大老板也和我谈过，目前企管上的困难，主要还是一个人事问题。

# 现代管理的人事问题

现在工商界往往怕用学校刚毕业的大学生，因为刚进来，什么基础都没有，很多地方他还必须学习。但是他的要求呢要待遇高、要工作轻松。来了以后，一大堆计划、理想，统统提出。而那些计划理想，都是上一任年轻人想过的。在老板的立场要是不采用他的建议，他心理就不高兴，觉得这个老板横竖也不懂。你如果由他去试，等于帮他另外缴一笔学费，这个不得了！外国的情形也是如此。

# 两千万美金买来的理想

我有位朋友是美国某大企业的亚洲负责人。他有几十年从商的经验。学历是上海圣约翰大学毕业，几十年前圣约翰大学专门注重英文，不分科系，不像现在的大学。因为英文学好了对西方的许多东西就容易了解；等于中国人把中文读好了，拿什么来看都会。这位负责人经常跑来跑去，上个礼拜他从香港回来看我，他说现在公司发生一个问题，青年人一上来都用新理想。去年从这些新学人的理想计划中，在世界某地区，办了一个化学工厂。那里铺设着一尺多厚的白地毯，豪华、美观、气派。可是一年当中；也没有做出什么东西，两千多万美金就泡汤了。

据我所了解，年轻人往往有个通病，就是各种经验还差得远，但却一个劲的要照自己的理想发展。发展下来的结果，则是老板为他们收拾残局。但是一个计划错误，它的损失是相当可观的啊！

说到“经验”这方面，全世界情形都一样。那些学士、硕士、博士，都觉得自己了不起，其实进到公司以后，就像我刚才讲的，等于是公司缴学费让他学经验。半年一年之后，学得差不多了，就到外面去开小公司了。不像当年的学徒，对商号、老板有一种感恩之情，几年后就算全盘学会了，出去自立门户，也不肯与师傅做同样的生意，把老板的顾客抢了过来。很自然的，大家心里头就有这么一个师徒恩情为重的观念。现在社会大不相同了。这是目前人事管理上的一个大问题。

# 管理的观念需要正名

此外，据我所了解，现在的科学分类，巧立名目，实际上是一个东西，比方说你们这一行，用了一个很漂亮的名称--“企业管理”。一切的政治也好，军事也好，工商业也好，困难的就是人事管理，其实整个笼统讲起来，这个名称也是错的，人事管理在科学的范围里限得太死了，事实上就是人与人之间的问题。一谈到管理，人就变成东西了，管理就是政治学上的统治。要谈管理只有专断独裁，等于你要听我的，像当年我们对于什么“训练”也觉很不对，“训练”是日本人接受了西方文化用在人事上的名称。动物是可以训练，人可不能啊！我们当年都觉不妥，可是却也流行了几十年这种训练那种训练。名称不同，关系很大，所以你们提出这个“中国式的企业管理”，拿这个观念来看，在书上是抓不到什么东西的。以整个历史而言，整部人类历史，就是人事管理问题和经验的累积。另一方面，政治历史的变动，便是人事管理出了差错所引起的现象。

# 半个世纪前的青年创业之一

我们中国有一个大政治家，也是政治哲学家，比孔子年代稍早，同时比他更有实际从政经验的人--管仲。后来把管仲的政治思想等等，作了一个很好的归纳--“管、教、养、卫”。政治上讲管理，但是光管理是不行的，还必须教育辅助。管理带着独裁性，只有对物品，才能单用管理；对人事，单说管理，也太无情了。所以要另外配合教育，乃至和员工福利有关的“养”、“卫”，如此才能有健全的人事结构，才能发挥团结精神，创造绩效。

现在随便举个例子，大家会比较清楚。五十多年前，四川还是个闭塞地区，交通非常困难，整个中国大陆的地理形势。由东南沿海直溯而上西北高原，就像步步登天一样，因此所谓“蜀道难，难于上青天”便是这个意思。当时长江水运都是靠木船，逆流而上时要靠一、二十人拉纤。顺水而下则是“千里江陵一日还”，当时舵手，就是现在所称的驾驶兼领港的，他站在船头，顺流而下，把竹篙向前面岩石一顶，船就转弯了，那是功夫。

当年四川有位卢作孚先生小学毕业后，当学徒出身，但是很有头脑。他在青年时期，到处奔走，借了一些钱，在重庆创办了“民生公司”，就弄了一条几丈长的轮船来试试。后来增加了船只、成立了很有规模的航业公司。那时候的轮船还只是旧式的，如果在近海，还有机器和风帆并用的机帆船。在长江、扬子江，有小型轮船。大家都知道，工商业的发展有三件要素--“产”、“销”、“运”。像我们老一辈经商的人，总希望三者兼办。除了自己的工厂外，还希望拥有自己的销货公司，乃至航运公司，都由自己来。这个“民生公司”发展到后来，产运的企业网影响所及，就遍及了半个中国--西南几省。

抗战前后，一听到“民生公司”，便有另眼相看的意味。在他公司当职员，待遇并不高，但是很合理。下班以后，职员不准外出，必须留在公司参加补习。因为他自己遗憾没有受过高级教育，深感别人学识不足的痛苦，所以很注重职员们的教育，当然他自己后来学问也不错。慢慢地，公司里开列了各式各样适合各种程度的课程，而且请很好的老师来教。你要念好了，考高中，送你去；考大学，送你去。职员们只有礼拜天才能出去玩。平常公余时间，家里有事的话，要请假才能回去。职员们若是生活、言行上不检点，几个月就请你走路。在这套严格的管理制度下，使得民生公司出来的人，很多在财经界居于领导地位。这种管理看起来很严格，可是出来的人不认为严格，反而觉得是一种培育、一种关怀。因此，后来职员们出来创业，对民生公司始终有着浓厚感情。这是一个老一辈创业成功的例子。

现代年轻人没有老一辈的生活经验，往往自认为很有感情，也很讲道义，但是在我们老一辈看来，是很脆弱，经不起考验的，一到了现实社会，利害观念就出来了。吃苦不够，耐劳不够，什么都不够。要共事业是很难的，但这也不能怪你们，现代青年毕竟没有受过大环境大时代的锻练。

我们这里昨天请一位刘先生，来讲九一八事变，青年人挺身抗日的英勇事迹。他的话很简单，他讲青年人出来抗日救国，是把脑袋拿下来，放在裤袋里走路，准备随时赴死的。而你们这一代呢？尝过什么艰难、什么困苦没有？因此难以造就真正的人才。台湾这个环境在变，大环境也在变，年青的一代，还须准备有吃苦耐劳的精神，才能领导这个时代。

你们现在研究“管理科学”，想找中国的东西，那可多了。那就必须，多看看历史上的政治典范。政治是管理人与人之间关系的艺术。用之工商界也同样是这个道理，所以说企业管理和政治并没有两样。现在工商界和政治上，我们发现青年人头脑灵敏度不够，机警也不够，许多事情到了手中一处理，就弄坏了。以上所讲的，大概属于你们拟的第一个题目“传统文化对企业管理的看法”这个范围。我的答案，不知道对或不对。

# 工商伦理社会责任

第二个题目“谈成功生意人的修养工夫”，

这一点还可以谈一谈。现在有个新名称--道德，叫做“商业伦理”。讲工商业，讲到台湾产品外销的不道德，是出了名的。我一个学生从阿根廷寄来的日记上提到，现在阿根廷要挖苦一个人就说：“你是台湾东西吧！”你看这句话有多严重，中国人的面子都丢光了。我这个学生在那边真是痛苦极了。尤其是国内的流氓，到了阿根廷还是照样地抢人。黑人、白人、墨西哥人他不抢，专抢中国人，也杀中国人。这真是不可理喻了！

那么国内工商界在外面有没有招摇撞骗的情形呢我想在座诸位都知道，的确是有的。像我们以前做生意，是以招牌为重。比如我里头穿的汗衫，要穿坏了，便请托在国外的同学，指定要这个牌子的，这是一百多年的老招牌子了。是贵一点，但是穿起来耐久，而且非常舒服，一百多年的老招牌的确有他的道理。现在我们上街，看到什么“狗不理”、“老大房”的，这些个招牌已经百把年了，这也是商业信誉的一种表现。

现在不然了，尤其是工商界的外销部门，往往第一批一定好，第二批就差了，第三批退货。许多年轻人做生意，心里想，管他的！这一批赚了再说。这样一个不讲信用、不负责任的国民道德，有什么办法呢但是现在许多国家，也都走上这条路，这便是世界性的问题了！这个问题是受到一种经济学说影响的结果。比如凯恩斯的经济理论一出来，固然带动了三O年代、四O年代的经济发展，但是，在非经济的因素上却产生了莫大的流弊，比如说:“消费刺激生产”，东西用得愈快愈好，产品做得扎实而耐用，似乎不是绝对的好事，于是变本加厉，今天偷一点工，明天减一点料，商业道德不知不觉受到腐蚀。事实上，这还不纯粹是凯恩斯经济思想的影响，而是整个物质文明畸型发展的结果。

# 传统工商道德--勤俭

依我们从小的习惯，什么盒子都舍不得丢，什么东西都觉得有它的用处。一方面也是传统文化“惜福”的观念影响，有一句名言:“量己功德，思彼来处。”正是老一辈对物资利用的心理想法。所以遇到搬家的时候，废物一大堆都舍不得丢，现在则尽量的丢，只要用得差不多，就丢！反正便宜不在乎，就是好东西也白白浪费掉。这种基本心态的不同，事实上也牵涉到经济思想的问题。

在中国传统道德思想里，所谓“童叟无欺”、“不二价”，那是天经地义的名言。但是你现在到衡阳街的绸布店去看看，只要你挑了几块料子不买，店员的脸色就沉下来了。以前老式的店面不是这种样子，客人进来便很客气，看了半天你不买没关系，还送你送到门口，陪个笑脸，说：“对不起！没有东西使您满意，欢迎您下次再来。”虽然肚子里一股气，脸上依然笑咪咪的，甚至还拿烟倒茶的。现在不然了，你一进门，就看到店员一副爱理不睬的样子，你要他多拿几次东西，那个脸色态度之吓人！真有望之气馁之感！由小观大，这反应出我们整个国民道德都成了问题。所以不仅店员们如此，几乎每个公司行号、政府官员，服务态度都有待研讨。这又牵涉到整个国民基本教育了。

所以，你们不要只谈“管理”别人，首先从自己修养好，，也就是要先“管理”自己。

真正做生意有个原则--“和气生财”。我经常和同学说，要常常学习笑容可掬的样子，不要一见面就一副讨债的面孔，好像人家欠你多还你少似的讨厌相。像中国传统乡下出身的人，路上随便碰到什么人，都会点个头，打个招呼寒喧几句。譬如目前的美国人、英国人，出门遇到谁，总会讲一声“你早”、“你好”。现在我们这个礼义之邦的人却不打招呼了，街上谁碰到谁，彼此如同机器人，眼睛动都不动。这好像是个不相干的小问题，但却代表了我们人与人之间的冷漠无情，值得注意。

# 现在工商业的社会责任

第三点，谈“现在工商业的社会责任”这个问题大了。现在外国工商业的大老板背后都是在玩政治。美国的总统，那个不是工商业支持选上的。叫他上台就上台，要叫他下台就下台，都是几个大企业在幕后操纵。可是，何止美国，全世界快要都一样了！政治离不开经济，经济离不开工商业，也可以说全世界的政治权威，操之于工商界资本家的手中。你们要注意一个现象，工商业愈是发达，资本家的影响力就愈大，所以社会主义反对这种趋势，起来对抗。而国父孙中山先生则想综合这两面，于是提倡节制资本，将之列入民生主义的范畴里边。

总之，如何融会资本主义与社会主义两大思潮，调和资本家与消费者间的矛盾，建立一个双方共识的经济制度与伦理，是下一世纪的主题，要靠各位年轻一代的努力了。今天拉拉杂杂讲了这许多废话，自己觉得很多了。还是由你们来讲，我来听吧！(以下为同学们向南师请教部份)

# 成功的锁钥-智慧、诚实

李志华(政大企业管理研究所)

问：有人讲，要成为一个成功的领导者，有两种方法。第一是，修身养性，以诚待人，内圣外王，让人家心悦诚服。第二是，用一套厚黑学，讲方法用手段来对付现代急功好利的人。我对这两种矛盾的说法觉得非常困惑，请您指示。

答：这个非常简单，当年把厚黑学叫出来的就是我的朋友四川自流井李宗吾先生，他比我年长几十岁，我们是忘年之交。其实他本人道德好的很。当年这本书出来，我也跟他说过后果会很严重。果然，现在年轻人都在看。其实，这个世界上你不要玩手段。最后成功的还是诚恳的人。尤其在这个时代，你懂的人家也懂，玩手段讲厚黑，一个个都高明得很，谁都玩不过谁的。对不对？

其次，什么“修身养性”，还是书生之见。“修养”本来是个好东西，一旦变成专有名词，时常听，你就中毒了，成了书生之见。据我经验所看到的，一个能够领导的人，是天才，那怕他一个字都不认得，但是一举手、一投足，处事之间，自然合乎章法，这不是学理上学得到。我年轻时候常讲一个缺德的笑话，一个人的事业耍成功，天生要具备几个条件：“牛一样的健”，要做领导人，要能够比部下吃得苦，耐得劳，坐在办公室叫人家去做，那是不行的。“狗一样的贱”，只要成功，打恭作揖，陪笑脸，挨骂都没有关系。“猴子一样的精灵”，“狮子一样的勇猛”，“狐狸一样的变化”，“魔鬼一样的迷人”。比方你到跳舞厅跳舞，那么多女孩，打扮的漂漂亮亮坐在那里，我们不见得注意。可是有个女孩子一走进来，所有眼光都给她吸住了，这个女人以当舞女来说就是成功的。你说地好在那里呢很可能鼻子不对、嘴巴也不对，可是她一走过来，就有一股说不出来的味道。男人也是一样，有时候大庭广众之下，一个人走过来，大家一看，神情就不对了。他的样子，好像这里每个人都可以捅一刀似的。就是说，每个人天生的气质不同。同样地，一个当领袖的人，他自己要具备有领袖的条件，每个人身上，就是有那么股不同的气势。气势是什么要是翻成外国话，便讲不出来。学理上什么诚恳啊！什么老实啊！都对！但都先要自身具备有这种本质。才能造成气势，所以你看看发财的老板，个个都有他的天份，有他致富成功的原因，并不是什么博士啊，硕士的。

# 创业难，守成不易

当年有两兄弟到台北来卖菜，开始时一个秤都没有，那把秤还是他姑妈送的，自己在前面拉，弟弟在后面推，三十年当中财产累积到千亿以上。你仔细看看现在，由抗战胜利以后，在社会上站起来的人，每个人背后都有他成功的道理，这个道理不是狡猾，而是诚恳。由这个问题引伸下再谈一个人生的道理。

譬如一位大企业家，他的儿子都是大专毕业，还有自美国留学回来的，他的儿子有一次讲到教育和儿童心理，就说我爸爸是由艰苦中出身，辛辛苦苦创下这个事业，我排行是老大，任何人要和我认识，我心里知道都是有所为而来，我现在最大的乐趣是什么呢？自己上菜市场，买个青菜、空心菜，回来自己炒给太太、儿子、自己吃一顿。我的孩子呢别人都晓得是某大公司老板的儿女，上学有汽车送，放学了也有车子接。因此，孩子们回来向他妈妈请求，再也不要派车子去接。希望他们能乘到公共汽车，便是一大快乐。

我的女儿、儿子，有时偷偷去坐一趟公共汽车回来，一路跳，一路跑的闹了半天，我今天坐了公共汽车啦！我听完了便说:这个！我完全懂，富贵人家的子弟，随便去野外，打个滚，和野孩子玩在一起，今天回来，比穷人家去了百货公司，回来都还高兴。你看人生的境界有这么多的差别。那么，我现在讲的这个事实，是答覆你这个问题，他说，我父亲是这样起来的，父亲现在把公司交给我，不能在我手里玩掉了。至于我的下一代，他玩掉不玩掉，那我就没办法，不管了，但我总不能让他在我手里玩掉啊！不玩掉要保持这个东西，就困难了，比如作战，不能只靠防御，最好的防御就是攻击。我们也是一样，只好向前发展。但是不断发展扩大的结果呢？人为事忙，不胜其累。又造成另一种矛盾。有个人讲得对。他说：叫他留一口饭给别人吃，你有财力，可向各种市场发展，但要留一口饭给别人家吃啊！别样样做了，反而招来反面的因果，这就是人生的经验。

你刚才问的问题，我也不知道答覆对了没有？我是语无伦次，一讲就是长篇大论，最好你们来讨论，我听听看好不好？

# 人情世故，礼尚往来

洪铭赐（交大管理科学研究所）

问：我个人没什么工作经验，还在念书，我一直有一个困惑的问题，总觉得中国人好像事事讲人情。“情、理、法”，情摆在第一位，这种情形在少数两个人相处还好，但扩大到整个社会，一个国家政策的推行，就产生了阻碍，比如法律常常为人情所扭曲，是不是中国的民族性就是这样，有何解决的办法

答：先答你这个问题的子题，中国人讲人情，很重要，但不是一般你所了解的这个人情，中国人所谓“人情世故”是指了解人的情绪思想的常律及其变化，而懂得应对得当。不是说，专走后门，弄一根火腿，前街送到后巷，后巷转了半天，还是转到我的手里，把这样叫人情，完全曲解了。

中国传统文化所谓的人情世故，人有情绪，有他的需求，凡事联想到他人的需要，推己及人，相互谅解，互通有无，这个叫人情。譬如说，我有个朋友，彼此交情好得很，有一度他有一个人要求我为他办什么。我就告诉他，这件事绝不可以这么做，他误会了，跟我不交朋友，那我们交情就到这里为止。公谊私情，必须要分得很清楚，应该做就做，不该做就不做，有所为也有所不为，这也便是人情世故。

你不要看了仁义、道德、人情等名相给唬住了，为什么孔子提倡仁义道德、提倡孝道，这是告诉你，这个民族性偏差到不忠、不孝、不仁、不义的路上去的太多了。几千年来如此，现在还是一样。释迦牟尼为什么在印度提倡众生平等，印度最有阶级歧视，最不平等，所以他高呼众生平等。你知道吗西方人为什么提倡自由，因为当时中古时代的欧洲最没有自由。你们要是懂得这个道德，你们可悟到人生的道理。一种教育方式，就像开药方一样，生了那一种病，就开那一种药，中国民族就犯了这个不仁又不义，不忠又不孝的病，也可说这个民族最不切合人情的实际。只要有三个中国人在一起，就分成了三派意见，痛苦极了。别的民族不一样，在自己家里吵吵闹闸，对付外人就不同了，会议上吵得一蹋糊涂，出去了还是两个肩膀搭在一起，喝酒去！同是议场的事，中国人就不一样，今天吵了，出门还蹬你眼睛，再不然暗里捅你一刀，真是不可理喻，所以人家的民族可以讲民主、讲自由。我们没办法讲，讲了一定要出大问题的。

最近常在报纸上看到外国学生的文章，说中国人讲人情，那是讽刺！这里的人还赞成说这个外国人写得好。这不是一笔混帐吗自己的文化都不懂。外国人批评说人情便是拿红包，请你吃一餐，坐坐咖啡馆，弄个火腿，过年时用绳子吊起来，前街送到后巷，我拿到送给他，他拿到再送给别人，别人拿到再送给我，转了一圈又一圈，那不是人情啊！

不过，话说回来，送东西也对啊！礼记上讲“礼尚往来”这个人情是：你来看我，我也去看你；你来过电话，我必须回个电话，这是讲“礼”啊！不是应酬啊！因为万一你来找我有事，我去看你也许能够帮上你的忙。我答覆你的问题就是这样，不晓得我讲清楚了没有。

我已经讲了一个多钟头，该你们来说说，这也是礼尚往来啊！

徐恒功（政大企业管理研究所)

问：我刚刚听了老师所讲，领导人大都是天份上就具备有领导的才干。我产生了一个困惑，我觉得：若领导人都是命定，那像我们这种天生非常鲁钝，不适合当领导人物的人，是不是永远只能当个技术员，管理管理些东西，若妄自期许，将来当个领导人才，就有先天的障碍呢？不知各位意见如何！

杜紫宸（淡江管理科学研究所）

问：我觉得并非一定如此就拿现代管理来说，老师提到这种领导或管理是普遍性的，它无所不在，既使在一件小事上也能表现出来。我想，我们纵然不能够做到大的领导人，起码我们在小事上，也能够有一些领导的修养。

师答：没有错，你讲得对了。他也问得好。告诉你们一个哲学问题，所有的人乃至于所有的生物都有一个领导的心理，都想人家听我的，你们研究看对不对！所以普通的人，领导儿女，(众笑！)真的，很多家长把自己的希望（或许是弥补自己从前失败的经验)寄托在儿女身上，使得儿女被压得透不过气来，造成教育上的偏失，这个错误的引导，家长自己要负很大的责任。所以，注重修养的人就要知道，把自己这个自私的心理去掉，这样就是圣人了。这位同学讲得对，所谓领导人，每一个都是领导人，领导对象的大小不同而已，至少你们将来结了婚，还可以领导儿女，从心理学上讲，有许多家长，摆副父母的权威，无形中自己下意识就是那个领导欲作祟，结果把儿女的教育搞糟了，搞坏了。所以，刚刚和你们讲领导的天才是讲大的方面。譬如说，你们出来负责一个工厂管理，本身也是领导啊！顺便讲一个工厂管理的故事，这些经验多得很。我有一个口号:“读万卷书，行万里路，交一万个朋友。”如现在生活一样，从小在家庭里吃饭，每餐都是好几桌，座上客常满，杯中酒不空，好像受到“盂尝门下三千客”的遗风。现在我还是这个作法。人碰到吃饭很自然嘛！我现在很忙，人家跟我谈事情总是在吃饭时候，饭也吃了，话也谈了，大家走了，不浪费时间，不是很好吗？

谈回正题，我有一位朋友告诉我，他到工厂做事，负责管理女工，女工调皮啊！比男工还难管，“男工好打架，女工爱调皮。”有事没事来跟你撒娇，光这个你就吃不消，尤其是轮到夜班，怎么睡觉呢戴个黑眼镜，到处转，这边正在做工，再到那边转，要睡，找一个墙角，一块三角式的墙角，一靠，黑眼镜戴着，由这个角落，四面部可以看得到，实际上是站在那里睡觉，别人以为你都看得到，这个办法很妙，但是你不能睡太久，稍隔一段时间还要去转一转。可是光是严格的管理，是不行的，另外待人要有恩惠，这个恩惠难了！老板没有规定你应酬啊！你看别人口干，水不够，赶紧自己烧啊！烧好了，赶快叫，好像有一点示恩，故意卖交情的喊：“嘿！我茶给你烧好了，赶快来喝，热的。”其实你真替人家服务，何必表功呢？但是这个地方你非表功不可。说到这里，你就懂了当个管理人要恩威并济的道理。

# 入门休问荣枯事，但看容颜便得知

杜同学再问：刚刚听南师说到如何当一个成功的企业领导者时，提到年轻人在政治上也要多看看，多多学习，我想这一点是在座大家平时常忽略的，是不是可以请南老师给我们指示一下入门的基本方向。

师答：暂不管现代的政治啊！你们先看看古人编辑的历代名臣言行录，历代名臣奏议等书。道德方面，古老的有一本书叫五种遗规，也要看看！古今中外名人的嘉言录，都是宝贵的经验累积下来的，未来的时代，你们要开创事业都要注意。衣冠、仪态啊！连同走路都要学，现在的教育从小就教坏了，所以这一辈的年轻人，连话都不会讲，古代的教育先从洒扫、应对、谈吐、待人接物上训练，“正其衣冠，尊其瞻视。”这个衣冠仪态很重要，这不是说穿我身上的长袍这个格调，而是穿你们自己的，清洁、整齐第一。出去，让人一看，印象很好，一瓶花一样，总要插好一点嘛！常常看到现代青年人的穿着，好好的衣服穿在身上，东一块，西一块，就像什么印象派的图画一样，莫明其妙。办公地点也一样，桌上乱堆，堆得一踢糊涂，都是懒啊！懒得整理啊！一个公司看看办公室干不干净，已经看出一半了，从小看大，看它没有生气，就没有发展啊！

我看人很多，古今中外成功的人，都有他自己一套格调的，而且都很严肃，生活上有他常常严谨的一面，这点值得大家多多注意。

像我们十七岁出门，碰到几个动乱的大时代，在家时样样都富裕，出门以后，到处闯荡，我的个性啊！向来不求任何人，那怕是朋友、同学、长官，一封介绍信，一张明信片都不肯要用，要自己出去闯，那各式各样的苦头，连带种种的经验都来。经验多了，我们觉得到每个地方，大家都欢迎，因为自己知道自己是什么人，什么身份。比如说今天我去看一个人，一打招呼，谈几句话，一看脸色不对，讲话不对。“入门休问荣枯事，但看容颜便得知”察言观色，马上知道了，就走了，避开了。晓得人家心里不高兴，还在那里死皮赖脸的等，你给人家印象更不好了。有时，一到那里遇到吃饭了，主人殷勤的招呼，喂！来！来！吃饭，“吃过了，谢谢！谢谢！”等他吃完了，话也谈过了，出来实际上肚子里饿得很，口袋里一毛钱都没有，挣个面子，总不能给留下一个坏印象，好像我来吃你的，揩油的。这些是年轻在外面的经验，为了达到做人做事成功的目的，你的印象不能被人家搞坏了啊！

在外面做事那么多年，有时候也借钱啊！求人须求大丈夫。好朋友，问他借:有钱没有，我急要钱用。没有！你去帮我借！这是好朋友。不是我有困难，等人来追问，可怜我，这个我不干！总之，作法上要分清楚，取舍之际，像用兵一样，应用之妙，存乎一心，你们好好去揣摩吧！

以前一个老辈子的朋友告诉我：“倒楣时，勤剃头！少懒睡！”一大早起来，抖擞抖擞精神，头发理得整整齐齐的，弄高不要覆着额头披盖下来。脸上不发光，抹点油，没饭吃，多吸几口气，把气色弄好，神采奕奕，给人家见面有一个好印象，不要摆副倒楣求人的样子，求职时低着头，讲话都讲不出来。年轻人，应该讲话就讲，慷慨豪迈，错了没有关系。对不起！我不懂，要有这个气派才行。

你们很乖，都很好，但只能做人家的部属，给人家用。由满清时的北大开始直到现在大学，大学生毕业第一名的，统计起来，有几个人做了了不起的事业呢另外能够在政治上、社会上创业，有大成功的人，又有多少是很高的学历呢？这是一个有趣的问题，包括过去的状元、翰林，学历高的，只是做人臣下，听命而已。换句话说，不过是皇帝养着玩玩的，今天皇帝高兴了，你的诗好，作一首，我看看！快写一篇文章，我看看！但政治上真正有作为的人，那就不一定如此了。譬如满清三百年出来做地方官的，不问你是不是进土、状元，只问你能干不能干，甚至于贪污一点都不管，因为你贪污有限嘛！你贪污一千万，而你真能够为地方做事，给地方老百姓的利益就不止是一千万了。那些当领袖的人，高明得很，他也晓得谁会贪污，就给他贪污，他会办事啊！贪污过份了，满门抄斩，收归国库，还不是回到国家来。另外那些道德好的、学问好的，坐在那儿不会办事，有什么用呢？说到这里你们就懂得了政治上应用的道理。

# 大德不踰闲，小德出入可乎

徐恒功问：孔子说：“大德不踰闲，小德出入可也。”那是如何解释呢

师答：这是个大问题，譬如说：一个人讲话要有信用对不对做事要尽心尽力，最后把结果告诉人家，对不对好了！比如说国际上的外交，那是利害关系的权衡，随时都在调整，不是呆板的“言必信，行必果”一句话了，因为他是以国家的利益、全民的利益为前题，有时守不得小信啊！大德不踰闲，小德出入可也，讲的是这个道理，但是人无信不立，人与人之间还是要讲信义。

# 四书五经就是最高的谋略学

徐盛育（台大商学研究所）

问：老师刚刚讲到诚是最重要的，但是我知道老师编了一套正统谋略学汇编的书，诚与谋略这两者，不知做何解释？

师答：“诚就是最高的谋略”啊！（众笑！）那很不简单。我只是把一些重要的古书集中起来，因为看到社会上很多人喜欢讲谋略，什么厚黑学啊！鬼谷子啊！这些对社会青年坏的一面影响太多了。其实，四书五经就是最大的谋略，你要讲谋略，诚本身就是最大的谋略。

再问：我本来以为老师对这一套书非常注重，所以编了这一套书。

师答：谋略学汇编这套书内容你看过吗这些都是好书啊！真正的道德就是最高的谋略，最后成功的，还是诚心的人，刚才我讲过，现在时代讲谋略，讲头脑，一个比一个高明，千万不要轻视任何人，你觉得任何人都比你聪明，那你就成功了。

陈明德（交大管理科学研究所）

问：请教南老师，刚才您谈到每个人天生有领导欲，由于这些潜意识下的领导欲作祟，使得现在的中国人不能合群，每个人都想当老板，那么一来，既不能合作创业，更构成不了整体的力量。从这里导至一个结论，就是不用人才。因为人才在这里把技术学完了，就跳槽了，以至于说，历史上常有领导人只用奴才，因为历史上的治乱，也就是人才用多了的缘故。不知道这个结论对不对！

师答：我不是说不用人才，或是说人家讨厌人才啊！我是说这个时代根本找不到人才。

所以你们看，讲话之难，听话之难，再重覆一遍。现在的社会现象，不是说是人才就会跳槽，同这个不一定有关系，真正人才是不一定会跳槽的，对不对！

# 两个中国人，三派意见

我刚刚讲中国人天生有许多的大毛病，昨天一个老朋友来这里讲演，讲演完说到中国的前途，他十分的担忧，提到郑孝胥讲过的一句话：“满清亡后，亡给共和；共和亡了，亡给共产；共产亡了，将来亡给共管，北方属于苏俄，南方属于美国。”对未来中国的命运，大家也很担心，接着说我们这个民族性，愚、蠢、脏、乱、奸、猾、懒，又好高骛远，这一个经验得来的看法，也很有道理。刚才我讲过中国为什么提倡仁义忠孝，都是针对这个民族的劣根性所下的药方。礼记上讲“敬业乐群”，这四个字就是几千年来教育的宗旨，敬业就是对于职业要尊重，给你的任务，你要重视，要尽力去达成。比如说做生意，就要把生意做好，要写文章就要把文章写好。乐群就是团结，怎么团结呢从你自己做起，从每个人的修养做起，自然就会影响开来，要求别人做到而自己不来，都是空话，不可能的。

你看朱博士坐在那里，他在美国住过十几年，以他的观察，美国人散漫得很，但是非常合群；美国人笨，但因为他笨，他愈听意见，大家的意见，集中了照办，所以人家成功了，我们呢，个个都太聪明了，两个人在一起三个意见，聪明到后来，谁也不听谁的，一事无成。

中国人几千年来(包括全体黄种人，连印度人都包含在内)遇到团体共同利益要遵守某些共同决议的规矩时，他心里便矛盾得很，嘿！他开始讲个人自由主义，好！你就给他个人自由吧！他又来一套理论了！“我们大家要全体一致啊！”然后在那边高喊你们去呀！背后自己在那里等……就是这样，你看有什么办法呢一件事交给他，他就交给很多人去办，自己坐在那里吹，坐享其成，这就是黄种人无可救药的个性。所以，做事业要成功，有个要诀，像在前方带兵作战一样，愈是危险，我上！我冲上去了！来不来是你的事，即所谓“后其身而后身存”先之！劳之！的道理。你们企业管理也是一样，痛苦的！我来。困难的！我来。下面的部属自然听你的了。不过，话说回来，假如你带的是一批猪，你上你的，他还是不上，你就是把头给杀进去了，猪还是在那里睡觉，那你就要看情形啰！做人做事难呀！做学问要会活用啊！

# 日本第一吗

徐恒功问：现在一般讲企业管理的，或做生意的，很多人都喜欢引用日本人的作风，同样是黄种人，为什么彼此有这么样差别呢

师答：你不要说下去，我先答覆你，因为我这个人太急性，(这是我的毛病)所以听话没得耐性，人家一提我就懂得。现在一般想学日本人，日本的企业管理的确有一套，但日本人工商管理成功在那里呢“军事管理”。第二次世界大战后，败仗打下来，日本人训练的这批军官放在那里呢转到工商业来了，这批军官就是现在日本企业界中坚的老干部，这些人一到工商界，完全采用军事的方法，带领工人就像带领自己的部下一样，整个公司的职员变得非常有责任感。另一方面把自己照顾部下的方法，和西方社会主义的福利制度，综合在一起，因此福利办得很好，公司变成了大家的公司，彼此休戚相关，自然也就成功了。

我们现在很糟糕，骨子里充满自由民主的思想，外表又要谈管理，弄得四不像。那么，

日本那一套模子，拿到台湾来是用不通的，民情两样啊！日本的军人是绝对服从的。在第二次大战初期，日本军人的服从性，几乎做到他说大便是香的，你不能喊臭，他沾一口，你也要跟着吃，这是领导，当时的日本就是这样起来的。他们现在讲打坐(静坐)，因为现在工商文明之下，生活紧张，人心乱了，所有经理级以上的都要静坐。从前日本人一个上尉要升校官，都要到庙子去学三个月静坐，现在用到工商业界来，又是用对了。这样一坐以后，修养好了，效率也高了，公司可以更加的扩展。你问的，是不是这些问题。

答：是的，谢谢老师。

# 小经理的大烦恼

蔡其勇(时报记者)

问：我非常赞成南老师的教诲，一个管理人才有他的天份。然而在人生中一个人能不能成为拥有者，或者他这辈子只能做一个经营者；或说一个经营者，将来有没有机会成为能呼风唤雨的大企业家，这是从事企业者心里上一个共同的冲突和矛盾。

我觉得企管是一个新兴的阶层，在目前的社会结构下，许多年轻的企管毕业生，很快的成为一个单位的主管，但他表现出来的管理行为，是不厚道的，也可以说是比较刻薄的，他一直竞争想更接近权力的核心，但是经营者本身与拥有者毕竟有一道不可跨越的鸿沟，因此他可能在失望之余，或为保住自己的权位，反过来，压制他的属下或职员，这是我一个很大的疑惑，想请教南老师。

师答：我现在零碎的总答你们几位的问题，也算是作个结论。不成条理，也不讲系统。

第一个问题，商人也好，生意人也好，人就是人，只是职业分类的不同。三教，大家都晓得是唐朝以后儒、释、道三教，九流指的是社会职业的九个阶层，一流皇帝二流官……最末叫化子，反正把它变成一个圆圈，皇帝与讨饭是一样的，这是中国圆融的哲学。

佛家的哲学呢“王盗并称”帝王与土匪两个合在一起，一个是公开的明来，一个是不合法的掠夺。“商盗同流”一个明骗，一个暗骗而已。说到行商，做生意还真难啊！能够使你高高兴兴的，把你口袋里的钱，统统送到我的口袋里，奉献出来，绝无怨恨，这个多难啊！今天世界的趋势，比如美国来讲，仍是经济的力量在左右着。第一流的人才去做商人，第二流的去学科学与政治，第三流的才来搞人文科学、社会科学等，讲讲历史、东方文化……等等！这是本末倒置的现象，以后还要更严重。

你们学了工商管理，但是今天就大家所谈的，恐怕思想上都仍局限在工商管理的领域里，换句话说，是准备给老板用的，真有志气的人就会想到，我如何做到我是老板，不管是当政治上的老板，或企业界的老板，总是自立的在社会上站出来啊！

# 一个闻人的三句名言

你们都欣赏杜月笙这个人，他不是读书出身的，但有一种温文儒雅、老老实实的神态，看起来弱不禁风的，后来做了社会的闻人，他就是有这个包容三教九流的本事。因此，他有三句名言，他说：“第一等人有本事，没脾气。南方话讲有本事就是能干。没有脾气不是没有个性啊！第二等人，有本事，有脾气。末等人，没有本事，脾气比谁都大。”

真的，一等人，有本事、有学问、又能干，所谓没有脾气就是说不随便发怒，不为情绪所迁。二等人，就是普通一般人，古今中外都一样。有本事，一定有个性，有脾气，但是真正的大领袖，没有脾气，所以他能容纳一切。末等人，本事是没有，个性强得很，这种人多啦！

# 古代商人

古代呢你看春秋战国很多商人救了国家处理国际大事。第一个把商人的地位提出来，最重视商人的是司马迁，他在史记货殖列传里头，提到第一个商人--姜太公。中国早期的盐业，利用海水晒盐，是姜太公的创办，齐国是他的后代，四百多年来都是财富国家。当时孟子、公孙龙子等人，哪一个不是跑到齐国去游说的，等于现在的学者，非跑到美国去不可。财富大，待遇高嘛！第二个人物是子贡，孔子的学生，他一出门，一列列的车队，排开载的是黄金、玉帛，派头大得很，来往当时各国之间，与当代君王们都是分庭抗礼的。中间提到中国上古矿业界名女人巴寡妇，巴清。四川人，开矿起家，在当时富甲天下，像秦始皇这种任何人都看不上，都要杀的人，为了跟这个巴寡妇见个面，特别开辟一条马路，从四川把她请来，对坐而谈，这不是工商致富抗衡权势的力量吗？

商人中买贱卖贵，致富千金最高明的吕不韦，也是秦始皇真正的父亲，在赵国邯郸一看到秦始皇的皇父子楚，大叹：“奇货可居！”这也是桩好买卖啊！弄来给他生个儿子--秦始皇，秦始皇称他为仲父，后来秦国几十年的政治更都操纵在他手里。晚年还养客三千，帮他写了一本吕氏春秋。不过，最后给秦始皇逼得，饮毒自杀了。这就是限于商人观念的关系，当时失去身份地位时，早应一走了之，走了之后，秦始皇不但不会杀他，后来也自知是他的儿子啊！

# 影响未来的两样东西：“武力”跟“钱财”

过去毛泽东常讲：“枪杆子出政权”，其实这句话是苏秦讲的。一个政权背后一定要有武力为后盾，可是武力起来呢！又要靠经济的力量。你看三国演义，刘备是怎么起来的，一毛钱都没有，靠张飞卖猪肉的钱呀！桃园三结义，招几个兵，买几匹马，就起来了。曹操呢他是靠他家族，给他出钱作资本，慢慢地也就起来了，没有钱行吗？

所以我常说，影响未来的时代有两样东西：“武力”跟“钱财”。十几年前，我到日本讲演，一百多个大学教授，几十个大学校长，

最后一定要我讲话。我只好先申明，我不代表我的国家，也不代政府或任何团体讲话，你们一定要我来讲，我讲的是我个人的意见。首先，我把战后日本忘恩负义的事实，痛骂一顿以后，我告诉他们，世界上两个东西最可怕，一个是刀，也就是武力，另一个是钱，也就是资本。第二次世界大战以前，你们给军国主义冲昏了头，想以军事力量征服全世界，结果害了自己，害了中国，害了整个东方，害了全世界，这个恶果你们已经尝到了。现在你们最大的危机呢？自己号称经济大国，想拿钱来买通全世界，如果不反省，将来的后果比二次大战还要痛苦。他们问我此行对日本，对东京建筑的观感，我说：这个不稀奇啊！这是中国抗战两千多万军民血汗牺牲换来的，不是你们的功劳啊！假如依照我当时的建议：要你们日本赔偿，但绝不记恨你们的仇，若是日本还要再打中国，统统过来，等到了中国把你们分散了，然后像浙江一样最小的省，把一两个省移住到日本，你们也就完了。几个日本教授当时也笑着对我说，假如当时真的这样做，我们日本是统统完了。当然会后下来，大家仍是朋友，握手寒喧等等。

# 临别赠言两句话

总之，以上前前后后，乱七八糟的举一些例证答覆你们的问题，当然答案也包含在里面了。不一定讲企业管理，也希望你们不要只局限在这个范围。大丈夫创业，为国家创业，创出来后，有个目的，最后的财富，“取之于社会，还之于社会。”为社会服务，造福人群。

但不要学美国人的做法，美国人的社会福利怎么做，那是为逃税而设立的啊！但是你要救世救人，自己不站起来，靠人家怎么救！

将来的社会，仍是两样东西:不是武力就是钱财。最后，我要送诸君两句话：“求名于千载之后。计利于百代以还。”取法乎上，适得乎中。诸位同学千万要高自期许，“江山代有才人出，各领风骚五百年。”绝不要只做末等人啊！！