

# 中國式的管理的出發

南懷瑾先生講(轉自十方)

## 左右世界的兩大潮流

(南師講略)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。我以為我是來旁聽的，結果反而要我來講話，事先沒想到，也沒準備。方才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氾濫，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，才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，一個是社會主義的氾濫。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。我也頗為認真的趕時髦，湊熱鬧，新的企業管理書籍一出來，我馬上找來看。因為我是外行人，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著師父學做生意，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，因為剛進來，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。因為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。去年從這些新血輪的理想計劃中，在世界某地區，辦了一個化學工廠。那裏鋪設著一尺多厚的白地毯，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，則是老闆為他們收拾殘局。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，就像我剛才講的，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為重的觀念。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。管理帶著獨裁性，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」，如此才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、二十人拉纖。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」，就弄了一條几丈長的輪船來試試。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，職員不准外出，必須留在公司參加補習。因為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，可是出來的人不認為嚴格，反而覺得是一種培育、一種關懷。因此，後來職員們出來創業，對民生公司始終有著濃厚感情。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，往往自認為很有感情，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。吃苦不夠，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？沒有一個大洪爐，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，還須準備有吃苦耐勞的精神，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。絕的是，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,是以招牌為重。比如我裏頭穿的汗衫,要穿壞了,便請托在國外的同學,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「苟不理」、「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,固然帶動了三〇年代、四〇年代的經濟發展,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,產品做得扎實而耐用,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，打個招呼寒暄幾句。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。

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。教他上臺就上臺，要教他下臺就下臺，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，操之于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!(以下為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，一個人的事業要成功，天生要具備幾個條件：「牛一樣的健」，要做領導人，要能夠比部下吃得苦，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，挨罵都沒有關係。「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。你說她好在那裏呢？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，有時候大庭廣眾之下，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，弟弟在後面抵，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為而來，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、自己吃一頓。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，比窮人家去了來來百貨公司，

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。但是不斷發展擴大的結果呢？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吃，你有財力，可向各種市場發展，但要留一口飯給別人家吃啊！別樣樣做了，反而招來反面的因果，這就是人生的經驗。

你剛才問的問題,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?

## 人情事故，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，還在念書，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」是指瞭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眾生平等，印度最有階級歧視，最不平等，所以他高呼眾生平等。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，在自己家裏吵吵鬧鬧，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，請你吃一餐，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！因為萬一你來找我有事，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！

## 男工好打架，女工愛調皮

徐恒功（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，(眾笑!)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，從小在家庭裏吃飯，每餐都是好幾桌，座上客常滿，杯中酒不空，好像受到「孟嘗門下三千客」的遺風。現在我還是這個作法。人碰到吃飯很自然嘛!我現在很忙，人家跟我談事情總是在吃飯時候，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，光這個你就吃不消，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，黑眼鏡戴著，由這個角落，四面部可以看得到，實際上是站在那裏睡覺，別人以為你都看得到，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。

## 入門休閒榮枯事，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著，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幹不乾淨，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，因為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，一到那裏遇到吃飯了，主人殷勤的招呼，喂！來！來！吃飯，「吃過了，謝謝！謝謝！」等他吃完了，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，好像我來吃你的，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，弄高不要覆著額頭披蓋下來。臉上不發光，抹點油，沒飯吃，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，求職時低著頭，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，要有這個氣派才行。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，不過是皇帝養著玩玩的，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！但政治上真正有作為的人，那就不一定如此了。譬如

滿清三百年出來做地方官的，不問你是不是進士、狀元，只問你能幹不能幹，甚至於貪污一點都不管，因為你貪污有限嘛！你貪污一千萬，而你真能夠為地方做事，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。

### 大德不踰閑， 小德出入可乎？

徐恒功問：孔子說：「大德不踰閑，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，因為他是以國家的利益、全民的利益為前題，有時守不得小信啊！大德不踰閑，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（台大商學研究所）

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！（眾笑！）那很不簡單。我只是把一些重要的古書集中起來，因為看到社會上很多人喜歡講謀略，什麼厚黑學啊！鬼穀子啊！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：我本來以為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，剛才我講過，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，剛才您談到每個人天生有領導欲，由於這些潛意識下的領

導欲作崇，使得現在的中國人不能合群，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。因為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，因為歷史上的治亂，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，接著說我們這個民族性，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。剛才我講過中國為什麼提倡仁義忠孝，都是針對這個民族的劣根性所下的藥方。禮記上講「敬業樂群」，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。樂群就是團結，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做，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，但是非常合群；美國人笨，但因為他笨，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，個個都太聰明了，兩個人在一起三個意見，聰明到後來，誰也下聽誰的，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!我沖上去了!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，那你就要看情形羅！做人做事難呀！做學問要會活用啊！

## 日本第一嗎？

徐恒功問：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，彼此休戚相關，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，你也要跟著吃，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。

### 大樞手經商，小樞手吃癩

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著。第一流的人才去做商人，第二流的去學科學與政治，第三流的才來搞人文科學、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，恐怕思想上都仍局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，不為情緒所遷。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!

## 左右世界的兩大潮流 現代化的企業管理

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……等人那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，大歎：「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。這就是限於商人觀念的關係，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!

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，你們給軍國主義沖昏了頭，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，這個惡果你們已經嘗到了。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著對我說，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，握手寒暄等等。

### 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，也希望你們不要只局限在這個範圍。大丈夫創業，為國家創業，創出來後，有個目的，最後的財富，「取之於社會，還之於社會。」為社會服務，造福人群。但不要學美國人的做法，美國人的社會福利怎麼做，那是為逃稅而設立的啊！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，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！！