

中国式的管理的出发

南怀瑾先生讲(转自十方)

左右世界的两大潮流

(南师讲略)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。去年从这些新血轮的理想计划中，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」也觉得很不对，「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？没有一个大洪炉，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，就弄壤了。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。绝的是，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「苟不理」、「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,固然带动了三〇年代、四〇年代的经济的发展,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,现在则尽量地丢,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，打个招呼寒暄几句。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,但却代表了我們人与人之间的冷漠无情，值得注意。

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。教他上台就上台，要教他下台就下台，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，一个人的事业要成功，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。你说她好在那里呢？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，弟弟在后面抵，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，比穷人家去了来来百货公司，

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？

人情事故，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，在自己家里吵吵闹闹，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！同是会场的事，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！因为万一你来看我有事，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！

男工好打架，女工爱调皮

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「孟尝门下三千客」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!你看别人口乾，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，不问你是不是进士、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，谁也下听谁的，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，那你就要看情形罗！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实有一套，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。

大樞手经商，小樞手吃瘪

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!

左右世界的两大潮流 现代化的企业管理

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……等人那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!

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，握手寒暄等等。

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，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！！