

參閱文稿

北京華研有限公司
(香港) 桑尼研究公司

No. 2014~14

2014年4月4日

新舊文化的企業家反思

南懷瑾講述¹

緣起與感想

張維迎院長：南老師、各位光華學院的朋友，今天我們以非常崇敬的心情來到太湖大學堂，聆聽南老師給我們講課。很多人看過南老師的書，能夠親身聽南老師講課是很特殊的經驗。光華管理學院這一次活動，是想把中華民族優秀傳統文化的管理之道建立起來。南老師是光華教育基金會的理事長，我們這一次是來自光華教育基金會的支持，南老師也一直對我們光華管理學院有很多的關心。

這一次的活動其實已經籌辦了一年的時間，趙海英是我們光華管

¹ 2007年7月28~29日於太湖大學堂，聽眾為北京大學光華管理學院之學員及北大校友。原載南懷瑾講述：《漫談中國文化：企管、國學、金融》，（臺灣）老古文化事業股份有限公司2012年，第13~111頁。

理學院的教授，由她找南老師講這一件事，南老師很高興的答應，我和海英兩個月前來過這裡拜訪南老師，討論這一次講課的內容。

接下來，大家心情放輕鬆，在這個非常神聖的地方聽南老師給我們講課，我們放掉腦內雜念來聽這個課。希望大家今天和明天這兩個半天的時間，在我們人生的學習路上，留下非常難忘的懷念，使我們每個人得到昇華。下面我們就歡迎南老師來給我們講課。

南師：諸位先生，剛才張院長這一講，天氣又熱，聽得我毛骨悚然。孟子有兩句話，“不虞之譽，求全之毀”八個字。“不虞之譽”，大家同我一樣活在這個世界上，想不到有許多的高帽子，被人家恭維你；“求全之毀”，別人要求你很高的，每個人手裡有把尺，不量自己，專門量別人，這個人作人對不對？事情做得好不好？都是對別人要求圓滿，這是求全之毀。為什麼我引用這兩句話？剛才張院長講話對我特別地恭維，這個恭維很可怕的。這樣的大熱天，很抱歉讓大家從那麼遠的地方，跑到這裡來受罪，不過既然是“光華”，你們光華一到，這個地方就蓬蓽生輝了。

現在，我要向大家報告關於這一次的研究，我不是講課，只是我年紀大了一點，跟大家做一個研討。不曉得你們大家的目的是什麼。我常常問年輕出國的同學要學什麼？他說企業管理。我說那落伍了，現在企業管理太多了，將來沒有地方給你管理了。等於說我們八、九十年前講經濟學很熱門，可是現在經濟學太多了。因此，張院長和趙海英博士來跟我講時，我隨便取一個題目叫“新舊文化的企業家反思”。但是我對這個題目有很深的感想，尤其是最近我們國家的工商界，20 多年來發展到今天，我覺得是迷路了，長期的迷路，這是我個人的觀點。

我現在 90 歲了，生命的經歷很多，這個國家大革命以後，經過北伐，我親自參加過抗戰，經歷過國內的變化，在海內外大波浪之間，

直到現在 21 世紀，我覺得有了問題。諸位都是全國企業界的菁英，那麼謙虛好學，這些問題使我想到了中國古代禪宗的兩句話：“一片白雲橫谷口，幾多歸鳥盡迷巢”。我覺得這個時代，配合我們今天要研究的題目，這兩句話的意義非常深刻。

我們的國家社會，今天的發展非常繁榮，好像人人都前途無量，朝氣蓬勃。事實上，國家的經濟觀點與諸位企業家的觀點，都有“一片白雲橫谷口”的現象，不是黑雲哦！是很漂亮的白雲，可是把自己遮住了，一切都搞不清楚了。所以“一片白雲橫谷口，幾多歸鳥盡迷巢”，本來是自己的家，鳥要飛回來，可是因為這片白雲遮住了，迷巢了。我深深地感到，這個時代有這麼一個現象。

獎學金與助學金

由張院長剛才很客氣的這一番話，我先講了自己的感想。至於這一次講課的因緣也很奇怪。“光華教育基金會”是我一個老學生尹衍樑辦的，我是理事長，這是 1989 年建立的。到現在為止，這個“光華教育基金會”好像在 30 幾個大學設立了獎勵基金，受獎的人大概有十萬多人，尹衍樑告訴我，總共花了幾千萬美金了。當年他創辦的時候沒有告訴我。有一次，他在我房間裡突然跟我說：“我聽懂了你的話，我去做了一件事”，那個時候是 1989 年，時間我記不得了，他從北京回來跟我講了這個事，成立了這個基金會，他說理事長是我。我就講他不對，萬事要徵求我的同意。他說這個是好事，我來不及跟你講，而且北京那邊不是你出面搞不好的。所以到現在我還是理事長，一個大學我也沒有去過，可是曉得做了好事，不過到現在我還責怪他。後來他又在北大辦了光華學院，好像浙江大學還有光華的法學院，都是他做的事。

我很抱歉到現在還沒有跟光華見面，第一次跟張院長見面也不是

尹衍樑帶來的，是趙博士，所以我就答應了。關於獎學金，我做的事情常常是錯的，這個事情也是“一片白雲橫谷口，幾多歸鳥盡迷巢”的一個現象。我反對獎學金，那個是錦上添花；我贊成助學金，這才是雪中送炭。

所謂“經濟”

大家在這裡千萬心情要放鬆下來，不要認為是聽我講課，我平生一無所長，也沒有什麼真的學問，吹牛可以，倚老賣老罷了。譬如我剛才講“一片白雲橫谷口，幾多歸鳥盡迷巢”，國家開放發展20幾年了，這個中間我看得眼花撩亂，也看到沒有計劃的發展，常常有一種感覺，像《紅樓夢》裡面有兩句話：“眼看他起高樓，眼看他樓塌了”。這樣的故事，個人、公司、企業的，我看得太多了。如果拿我這個年齡看，由北伐到抗戰，到第二次世界大戰結束，到現在，國內外這種現象非常令人感慨，甚至於很悲痛，因此這一次我們要講“反思”。

我經常告訴一般國外回來的同學，你們叫“海歸”的這些朋友，我說：自己的文化要多瞭解。譬如研究經濟學、研究企業發展，有個前提，我們中國文化幾千年來是不用“經濟”這個翻譯名稱的，這個名稱是人家的二手貨。西方文化先到日本，日本人用中文在日本翻譯成“經濟”，可是日本本土不大用這個哦！現在用不用我不知道，你看日本講經濟叫“產經”，產業的經營。

中文“經濟”兩個字的觀念很大很大，是大政治，是“經綸天下，濟世救人”，這個叫經濟。我常常說我們中國人有一副對子，很有意思的，“文章西漢雙司馬，經濟南陽一臥龍”。這是我們小時候到處看到的，講文章推崇西漢兩個人，一個是寫《史記》的司馬遷，一個是大文學家司馬相如，他跟卓文君的故事，大家都知道。至於經綸天下，濟世救人，我們歷史推崇諸葛亮，所以說“經濟南陽一臥龍”，

就是諸葛亮夠得上。

現在研究經濟，剛才提到“幾多歸鳥盡迷巢”，我覺得我們整個的國家、人民，包括諸位，都迷巢了，歸路不知道了。我們現在所講的經濟學，都是第一次工業革命以後外國人的經濟學。自己的經濟學在哪裡？同樣是人，尤其我們有五千年的文化，沒有經濟學嗎？可惜到現在我沒看到有人在研究，大家沒有反省。譬如現在我們經濟學走的路線，包括我講經濟學這個名稱的問題，都在跟著人家走。因為我是在野之身，同政治沒有關係，只是順便看看。我們在政策上這些做法，都沒有反觀自己的文化。其實今天國際上一切政治的發展，我們中國原來都有，只不過沒有那麼細密。

學問 知識 文化

中國文化有部書叫“三禮”，大家都知道，這個“三禮”不是光講行禮、客氣的。“三禮”是三部書，一部是《周禮》，記載周朝統一天下以後所建立的一個政治體制。其實我們推翻滿清到現在只有96年，96年以前我們歷代的體制，都沒有跳出過《周禮》這個範圍，當然中間有很多變化。它的體制裡頭就有經濟，工商業都有，不過很簡單幾個字。可是周朝的政權維持了八百年，我們現代人不懂，叫它“封建”。“封建”兩個字有問題，因為中國的封建是分封建立諸侯，是聯邦政府一樣的，每個諸侯一省或一縣。相傳周朝一開始就分封八百、一千多個諸侯，一個縣裡的縣長就是侯，地方分治，聯邦的，由中央統治。它的制度、經濟為什麼安定了八百年？你可以講人口少、地方大，沒有錯，這是一個理由；可是古今是一樣的人，為什麼周朝可以安定那麼久？我們現在講經濟，講商業，講工商都沒有反思，都沒有去反思自己古老的歷史經驗。

我們現在先講廣義的，講完了再把範圍縮小。這些都是大題目，

可以做 30 個博士論文的題目了。這是講《周禮》。另一部《儀禮》是社會制度，這個制度包括範圍很多。還有《禮記》，內容包括很多風俗習慣、作人做事的學問等等。

一個星期以前，我們這裡辦了一個兒童田園教育活動，辦了三個梯次，剛剛結束。所以昨天我還講這個心情，剛剛一塊石頭放下來。每一次來了七八十個小孩，還不准家長在旁邊陪，我也給孩子們講禮儀。這些孩子們十三四歲，能夠讀《資治通鑑》，能夠背很多古文，而且我們請的外國老師十幾個，美國、南非、新西蘭、日本的，各地都有，還可以同步翻譯。這些孩子從六歲到十三四歲，可以跟外國人對話。可是我們心裡頭負擔很重，這樣熱的天氣，一個孩子出了問題怎麼辦？他們在家裡都是皇上啊！所以我叫這些孩子小祖宗，是中國未來的老祖宗，一個個都不能生病。還有給孩子們講《禮記》，他們看了前面一段就會背了。可是我發現一個毛病，這個毛病同老師、家長有關係，我發現孩子學問好，書讀多，傲慢了。這個很嚴重啊！本來我們十多年的推廣不只是讀經，大家都說我在推廣讀經，讀古書，不是的，是中、英、算一起來（中英文經典、珠心算）。最後我跟小祖宗們講，學問是學問，知識是知識，要學會文化。什麼叫做禮？這是文化，第一不要傲慢，不要看不起人；第二你們每個人要學會謀生的技術，做個水電工，乃至做個勞動的建築工人都可以。學問歸學問，職業歸職業，人品歸人品，千萬不要傲慢。還有孩子當場問我，他說書讀那麼多，可是有時候會忘記怎麼辦？我就告訴他，譬如你賺錢，賺來放在口袋不怕沒有用，要用的時候摸出來就是了。他說那我懂了。

現在我們回到“三禮”，“三禮”如果研究完，再加上《逸周書》、《管子》等等，就基本曉得中國過去的政治經濟社會制度，乃至作人做事。可是這一切體制經驗我們已經忘了。假使沒有忘記的話，自己曉得有幾千年文化，這些東西拿出來，根據歷史的經驗，配合現在接受西方的經濟學，工商管理等等，那就很了不起，很偉大了。可是我

們“幾多歸鳥盡迷巢”啊！找不到自己的路子走，這是一點。

第二，我們有五千年歷史，譬如我們經常提到二十六史。全世界的民族，保存自己國家民族的歷史最完整的只有中國人。譬如印度，歷史都沒有了，靠 17 世紀以後的外國人幫他們整理。印度這樣大的國家，這樣大的民族，這樣深厚的文化，就是沒有歷史。你們不能拿美國來講，我在美國的時候給他們講笑話，你們的歷史兩百多年，我們有五千年，我說你們要給我們做文化的學生，做徒孫我都不要。講科技的話，我們叫你師父還可以。

我們小的時候是講二十五史，加上滿清三百年的歷史是二十六史，如果再加我們這一百年，就是二十七史。任何一個國民，如果自己不懂歷史，就不要談文化了，因為新舊的觀點無法對照。所以我也常提這個話“觀今宜鑑古，無古不成今”，我們要想瞭解現在，瞭解未來，必須讀歷史，回頭去看過去的經驗。沒有古代哪有現代，沒有父母哪有兒女呢？沒有祖先哪有我們呢？可是我們現在迷了路。

歷史的重要性

張院長要我來討論“新舊文化的企業家反思”，你們諸位有沒有反思我不知道，張院長逼著我反思了。大家要做企業家，就要研究歷史的經驗。舉個例子，姜太公如何把周朝建立八百年，而且他封在齊國，現在所謂膠東，那時是最落後、最貧窮的地方。他八九十歲快要一百歲了，到這個地方來做諸侯，怎麼把一個國家變成那麼富有？我也常告訴人，現在講經濟就談到香港、上海，我說上海過去了，未來的港口繁榮在舟山、洋山那一帶了。中國文化經濟商業的中心，春秋戰國時是在齊國的臨淄，現在山東淄博，比現在的上海、紐約還熱鬧哦！唐朝的時候在揚州，所以你們看古人的詩句“腰纏十萬貫，騎鶴上揚州”，唐朝經濟的中心在揚州。宋朝就不是了，宋朝的經濟中心

在漳州、泉州。上海發達到現在最多一百年，以前是小鎮，原來歸吳淞道管的。今天經濟中心是上海，未來就不是上海了。這是經濟商業的必然趨勢，也是歷史。

政治與經濟的主輔

再回過來講管仲的資料。在那個時候的臨淄，管仲輔佐春秋戰國最了不起的一個霸主齊桓公，管仲政策的一個關鍵，就是發展經濟。

這裡我要插過來，談到西方的文化思想，17世紀以後認為解決一個國家乃至人類的問題，非靠經濟不可，以經濟來解決政治。中國幾千年文化剛好相反，經濟擺在第二位，有好的政治，經濟自然會好。

我們要真的研究工商企業的發展，要好好去研究管仲。管仲的歷史故事很多，我提醒大家注意他的兩句名言“倉廩實而知禮節，衣食足而知榮辱”，認為經濟非常重要，一個國家社會經濟不發展，人民不富有，文化就談不上。這兩句名言的內容很多，大家都知道這個名言，可是大家忘記管仲提倡的是什麼？不是經濟領先，而是政治文化領先。“倉廩實、衣食足”只是手段，好的政治可以自然達到倉廩實、衣食足。再譬如他的名言：“禮義廉恥，國之四維”，所謂四維，譬如房子的四個棟梁；“四維不張，國乃滅亡”，這四個柱子沒有搭好，文化沒有建立好，國家很危險了。禮義廉恥這四個內容太大了！你們做工商業發展，管仲也是做工商業出身的啊。

“管鮑之交”與做領袖的條件

我們曉得歷史上有名的故事“管鮑之交”，管仲跟鮑叔牙兩個好朋友，知己之交。你要注意，一個人活在世界上，人生得一知己很難。譬如說父子、兄弟、夫妻關係，那只是這個關係；是不是我的知己，

或瞭解自己的人？不一定。所以古人有句俗話：“人生得一知己，死而無憾”。歷史上講知己朋友，常提到管仲跟鮑叔牙，這個故事我想你們知道，不過我稍稍補充一下。

管仲跟鮑叔牙年輕時一起做生意，鮑叔牙有錢，管仲沒有錢，鮑叔牙出錢，管仲來做。分賬時，管仲自己拿的多，分給鮑叔牙很少，鮑叔牙沒有怨言。人家告訴他這個管仲亂來，是個流氓，你怎麼聽他的呢？你看每樣都佔你便宜。鮑叔牙說他比我窮嘛！沒有關係。

後來他們各輔佐一個王子，國家亂了，兩個王子往兩邊跑。管仲幫公子糾，鮑叔牙幫公子小白（就是後來的齊桓公），這個公子小白也是個小流氓。後來兩個王子為了回國接政權發生了戰爭，結果管仲他們失敗了，被抓起來。後來齊桓公上臺，鮑叔牙說要使我們國家強起來，非找管仲不可。齊桓公說：他在作戰的時候差一點打死我啊，他一箭射過來，剛好射到帶鉤（皮帶前面銅圈），我沒有死。這個傢伙！我恨不得殺了他。鮑叔牙說，你錯了，作戰在戰場上“各為其主”，你要治國家天下非找他不可。齊桓公這個人很特別，度量非常大，所以就把管仲弄回來了。因此人生要想成功，度量要大。後來管仲幫齊桓公“一匡天下，九合諸侯”，這個內容我不跟你們介紹了。他統一了整個中國，擁護中央政府，自己挾天子以令諸侯。

那麼，齊桓公把管仲接回來時，齊桓公問他，我這個人好色，喜歡女人，我可以做領袖嗎？管仲說沒有關係，你不要跟我說私人的問題。齊桓公說我還好貨，很愛錢，也喜歡玩古董字畫等等東西。管仲說沒有關係。他又說我好吃，齊桓公出名的好吃，他開玩笑說天下異味我皆嚐盡，天下好吃的東西我都吃過，唯一沒有吃過人肉。最愛拍馬屁的易牙聽見了，到了晚上一盤肉拿出來，齊桓公吃得非常有味道，問易牙“這是什麼肉啊？”“人肉，你說沒有吃過人肉。”“你亂來，哪裡來的人肉？”易牙說我殺了我的兒子。這個在歷史都是非常有名的，管仲在的時候他不敢亂來，可是馬屁這個程度。所以齊桓公說自

已好吃、好色、貪錢財、還好玩，高爾夫球啊！騎馬啊！打牌啊，一切亂玩，管仲說沒有關係。

齊桓公一聽，做領袖這些都沒有關係啊！我可以嗎？管仲說，絕對可以。那麼做領袖有什麼條件？管仲說，兩個條件：反應得快，決定得快，你可以。齊桓公一聽，這一點我倒會哦！做事反應非常快，決定非常快。管仲說你講的這四樣，個人的行為亂七八糟，這個不要談，可是真領導一個事業，要反應得快、決定得快才可以。那麼齊桓公一聽，好了，一切拜託你了。所以齊桓公稱管仲為“仲父”，跟叫老大哥或乾爹一樣。一切拜託你了，自己什麼都不管。

那麼他幫助齊桓公“一匡天下，九合諸侯”。到了管仲要死的時候，齊桓公問他，誰接你的位置做宰相啊？鮑叔牙好不好？管仲說：不行。你看兩個人那麼好的知己，那麼好的朋友，他這一輩子用鮑叔牙的錢，吃他的，用他的，最後自己要死了，國家總理這個位置，齊桓公說給他，管仲說不行，這是什麼知己啊！齊桓公問為什麼？管仲說，鮑叔牙是個正人君子，對於壞人壞事，他心裡容納不下，對於壞人壞事容納不下，就不能做宰相啊！宰相肚裡好撐船，他這個度量是絕對不可以的，會害了他。鮑叔牙因此更感激管仲，他是不能幹這個的。

我剛才囉唆了半天，浪費了多少時間，就是解釋一句話“人生得一知己，死而無憾”。那麼這個還不是主題，我繞了一大圈，叫你研究企業家，研究中國經濟的發展，國家的經濟，社會的經濟，乃至建立國家的體制，乃至你們企業家的做法，你要研究《管子》。

國之四維

剛才我們提到經濟、企業等等，以及反思自己的歷史經驗，叫大家注意管仲，為什麼在春秋戰國這個階段，齊國政治的成就、經濟的

發展等等那麼成功？當然《管子》這本書也是很難懂的古文。中國自己所有的許多思想，許多的歷史經驗，在古文的書本上都有。因為我們學白話，學簡體字開始，自己的寶庫沒有鑰匙打不開了，非常可惜。大家只要花一兩個月的時間，努力一下，都可以做到的。

譬如剛才提到《管子》，《管子》的經濟發展，社會政治的成功，文化的建立，我重複一下他重要的名言“倉廩實而知禮節，衣食足而知榮辱”，以及對國家社會乃至個人最重要的四個字“禮義廉恥”，四個方向。你要知道，這個不是孔子的思想，孔子是他的後輩哦！孔子非常佩服管仲，所以孔子在《論語》上說，我們的國家，以前要是沒有管仲，我們後代就都變成野蠻人了，因為文化的建立是管仲。研究管仲要注意“禮義廉恥”，國家的四維，“四維不張，國乃滅亡”，文化沒有，國家就沒有了。我們現在的情況，只是偏重經濟同工商企業的發展。

我隨便抽一點資料來講，你看管仲死了以後，春秋到戰國歷史的變亂，為什麼叫春秋戰國呢？因為各個聯邦的國家都在亂，彼此都在兼併，像你們今天的工商界一樣，大公司吃小公司，有辦法的就把人家兼併了。這麼一個亂的時代，維持了兩三百年的時間，中央的政權還是周朝。我常常說，你們要瞭解，今天國際的情形就是一個春秋戰國的放大，這是真的，你們都瞭解了以後，就懂得中東美國是怎麼一個情形，完全是春秋戰國的放大。以我讀古書出身，也接觸了西方的文化，我自己也出過國，幾十年來始終認為，現在的世界就是春秋戰國的放大，這個前途可想而知。

管仲相齊

管仲治理的齊國非常富有，管仲以後到了戰國時期，這時秦始皇還沒有統一中國。剛才發的資料第一頁，講齊國的富有到什麼程度

呢？這是蘇秦遊說齊宣王聯合抗秦這個階段，是蘇秦眼睛看到的臨淄。當時管仲所建立文化財經的軍國體制，已有三百多年了。

臨淄甚富而實，其民無不吹竽鼓瑟，擊筑彈琴，鬥雞走犬，六博踰鞠者，臨淄之途，車轂擊，人肩摩，連衽成帷，舉袂成幕，揮汗成雨，家敦而富，志高而揚。

這段形容當年臨淄的富有，這個文章古文很簡單，拿現在白話來寫，引用這幾句就有厚厚的一本了。蘇秦所看到的齊國首都臨淄富有極了，老百姓就是玩，等於每天高爾夫球啊，搖滾樂啊，卡拉OK啊，什麼三陪五陪都來了。“吹竽鼓瑟，擊筑彈琴”，就是玩樂。“鬥雞走犬”，鬥雞鬥狗，就是幹這種事情。“六博踰鞠”，就是賭博、踢球。尤其過去，像民國初年的交際應酬就是打麻將，在妓女館青樓裡面。現在就是高爾夫球等等，都是一樣。你看“臨淄之途”，你們的首都裡頭，馬路上面，“車轂擊，人肩摩”，等於現在名牌的車子連起來的，“車如流水馬如龍”，街上人都擠不過來，走不通。“連衽成帷”，大家的衣服，女性的裙子一拉，把太陽都可以遮住。“舉袂成幕”，他說手袖這麼一拉，前面都看不見了。“揮汗成雨”，街上人太多了，汗水甩起來像下雨一樣。“家敦而富”，每家都非常殷實富有；“志高而揚”，如同我們現在工商界，社會發展了以後，你們志高而揚，不過呢，現在一般企業家雖然志高而揚，心裡頭是虛的，“幾多歸鳥盡迷巢”啊！

這是蘇秦當年看到的齊國首都經濟發展的情形。下面的文章我不講了，因為與今天的題目不相干。蘇秦說依你這樣富強的國家，東方的強國，還怕西邊的秦國嗎？你還向他靠攏，向他拍馬屁，真是太恥辱了。這一篇是蘇秦說齊國。

前幾十年有人拿基辛格與蘇秦、張儀相比，我說那差太遠了，還夠不上。蘇秦、張儀這兩個窮書生，在春秋戰國時，一毛錢都沒

有，而使全國安定30年，身佩六國相印，等於說美國、英國的總理都是他。

再翻過來第二頁，這裡講的又不同了，《戰國策》這一段是引用韓國的歷史。那時的韓國是今天山西、河南的大部分。“臣聞一里之厚，而動千里之權者，地利也”，他說你韓國因為佔了地利，同齊國不同。齊國等於今天的美國一樣，太富有了。“萬人之眾而破三軍者，不意也”，他說不是你真的可以在國際上站得住，你是出其不意，偶然打了勝仗，不算數。

呂不韋相秦

那麼剛才開始講到現在，講經濟的宏觀，同工商界企業的宏觀，必須要讀書，第一是研究管仲；第二，要研究呂不韋。

說秦始皇統一中國，到現在一般學者都是那麼講，可是你們沒有搞通歷史，因為統一中國是呂不韋幫秦始皇辦到的。秦始皇的宰相是李斯，是儒家荀子的學生，他的話秦始皇不過聽聽而已。為什麼秦國能夠統一中國？是用呂不韋的商業頭腦把六國統一了。雖然還有很多的原因，法治、經濟、政治、軍事、科學都在內。

呂不韋還有著作，雖然不是他寫的，是他請很多賓客寫的《呂氏春秋》。這部書包括了儒、道、墨、法、兵、農、縱橫、陰陽家等各家思想，是雜家。著作完成時，呂不韋把它在秦國公佈，他說有人能增減一個字，獎賞千金。結果沒人說不對，當然有一點是政治的害怕。這套書留傳下來，書的內容我們不談，這個學問也很大。你們要研究，一個商人，怎麼樣用商業的頭腦，幫忙國家在國際上強大。

秦國統一以後，這個制度到現在，用了兩千多年了。他建立了一個統一的國家，廢除了諸侯，建立了三級制度，由中央政府到省、縣三級制度，這個體制一直延用到清朝。偶然在社會變亂的時候，中間

加一個，譬如元朝加一個“道”，這是臨時用的，它還是三級制。我常常說，滿清是孤兒寡婦帶幾百萬人入關，統治了四萬萬的中國人，由政府到地方三級制，所有公務員不到兩三萬人。我不談政治，但這些都是與今天的話題有關的，所以我抽出這些資料，要大家注意一下。

回到我們的老話，我們中國文化認為，經濟的發展，工商業的發展，是靠政治來解決的。西方的觀點，是靠經濟、工商業來解決政治問題。這兩個是矛盾的，究竟哪一條路線是對的？到現在還是“幾多歸鳥盡迷巢”的階段。希望大家注意，因為諸位都是了不起的企業家，也都是學問家，這個觀點希望注意一下。

其次還有第二個重點，譬如說秦始皇統一了中國，這個統一的政體一直維持了兩千多年到現在，這不能說是秦始皇的功勞，這是中國文化的一個體制，我認為也是呂不韋商業思想的延伸。可是呂不韋最後怎麼死的呢？秦始皇寫一封信給他，逼他死，他就自殺了。這是非常有意思的事情，這些不屬於本題的範圍，我們不講。

秦朝以後漢朝建立，我們研究經濟同工商業的發展要注意了。大家都曉得漢朝的“文景之治”，漢文帝同他的兒子漢景帝的時代。漢文帝起來以後，是用“黃老之治”，這是一般歷史學家習慣的講法，他的政治思想不用儒家的孔孟之道，而是用老子、莊子道家的學說。那麼在這個時候他們是怎麼用的呢？要研究了，我只提個線索。

春秋大義

剛才提過，春秋戰國一直到秦始皇，我們的國家內戰，變亂二三百，所以孔子著《春秋》這一部歷史，記錄二三百當中社會、政治、經濟、軍事、教育等等變化的現象，這個叫《春秋》。我們常常聽人家講什麼儒家的思想，孔孟的思想，中國文化儒家的精神。我就要問了，什麼是儒家的精神啊？什麼是中國文化啊？你簡單的告訴我

一句兩句。都講不出來，都亂扯一通。

什麼是孔子的思想？孔子自己講的，他的重點、他的學問是在《春秋》。《春秋》是一部歷史。孔子自己講“知我者春秋，罪我者春秋”，後世的人瞭解我，曉得文化精神的目的，知道我畢生的心力用在《春秋》這部書上。如果有人罵我，應該也是由《春秋》這本書來的，“知我者春秋，罪我者春秋”。

歷史為什麼叫“春秋”呢？這同中國的文化有關了，中國的文化最初在世界上領先的是天文與數學。你研究人類史、世界史，我們上古的數學、天文是最發達的。研究了中國的天文學，就知道孔子著書為什麼把歷史叫“春秋”了。譬如現在是夏天，今天我們坐在這裡，因為開了冷氣舒服一點，外面熱得很，三伏天是最熱的時候。冬天最冷。春是清明前後二三月，秋是秋天八月十五前後，氣候最平等的，溫和的，不冷也不熱。夜裡同白天時間是對等，像我們現在是白天時間很長，夜裡短。夏至一陰生以後，白天慢慢縮短了，夜裡慢慢增長了，到了冬至一陽生又反過來，所以除了春秋二季，都是不平衡的。春秋兩季是平衡的，所以歷史叫“春秋”是這個意思。

孔子著《春秋》是反應這一個歷史的公平精神。這些人做生意也好，做皇帝也好，做普通人也好，做好事，做壞事，在歷史的公論中，是給你一個公平的論斷。

王安石就講不喜歡讀《春秋》，這是一部濫賬本。這個話也有道理，我們讀歷史，歷史就是一堆濫賬，能夠做到公平的很少。

文景之治

我們現在回過來說，歷史上記錄“文景之治”是用道家的精神來做事，這個時候由秦國到漢朝，天下也很亂，整個的社會在變動。漢朝建立的初期也很窮哦，社會並不富有。研究漢代的歷史，20 幾歲

的漢文帝，是漢高祖姨太太生的孩子，不是呂后這個大太太生的，在中國傳統觀念上，是被人家看不起。所以我們讀歷史很佩服漢文帝。他上臺做皇帝以後寫了兩封信就把中國的邊疆平定了。一封是寫給南方的南越王趙佗。趙佗是河北人，統治長江以南的廣東、廣西、湖南、江西、雲南、貴州等半個中國了。漢文帝是劉邦的兒子，趙佗是與劉邦同時起來革命的人，拿現在的話叫革命，老話是打天下。他已在整軍要北伐，準備統一中國了。漢文帝寫了一封信給他，他就不敢動了。所以我講漢文帝的兩封信就把中國平定了，另一封是給北方的匈奴。

他寫給南越王趙佗的第一句話“皇帝謹問南越王甚苦心勞意，朕高皇帝側室之子……”內容我們不講。他是個皇帝，中國的主人、老闆，寫這一封信，等於很客氣的講，趙伯伯，我算什麼，我不過是劉邦小老婆的兒子而已，這一句話就把對方打垮了。趙佗一看，劉邦有這樣的兒子，那不得了，這個謙虛到了極點。然後他下面接著講，現在中央出問題了，他們把我找來當皇帝，我年紀又輕，什麼都不懂。你是老前輩，不過呢？你的家小，你的親屬還在河北，有一部份在山西，我通通叫人照顧好了，那麼國內的軍事怎麼佈局，請你指教。趙佗準備起來做皇帝，半個中國在手上了，看了這一封信，馬上回一封信給他，跟他一樣客氣，“蠻夷大長老臣佗……”，他說南方沒有文化，自己只是蠻夷的大酋長，以前的一切都不談了，過去大家錯誤都不要講了。

我們現在不是講政治，重點是講“文景之治”的幾十年當中，把中國那麼貧窮的社會、政權如何安定下來，使經濟工商發達。歷史上只記錄他“節儉”兩個字。這兩個字，我們真正讀書，不要隨便看過去哦！以前我也做生意，當困難的時候，朋友來告訴我不要浪費，這些我當然懂，有錢時，要慢一點花，少一點花，叫做不要浪費。可那時候我根本一毛錢都沒有，怎麼叫不浪費啊！節儉也是這個道理，經

濟發展到一個階段，個人也好，國家也好，要節制，不是說到處去弄錢來擴張，儘量的膨脹。這都是問題，問題的最後是“幾多歸鳥盡迷巢”，找不到路了。這是講到“文景之治”而引起的問題。

所以我們研究那個時候的經營發展，把這些歷史資料找出來，拿現在來對照，有很多有用的東西，不要光看從外國翻譯過來的經濟學啊、什麼工商發展啊，那是適合他們用的，到我們這裡不一定用得上。等於我常比方，我們吃米麵慣了的胃口，換吃牛排漢堡，有時候腸胃就不對了，這是同樣的道理。所以“文景之治”用道家的思想，以節儉為主，這個是經濟大問題了，我現在資料一下子都來不及給你找出來。

發展的虛實

因此我們回過來看，改革開放到現在 20 幾年，從我所看到的就發現了很多的問題。我也常常告訴大家，幾十年以前，當我們這個社會國家經濟是一窮二白的時候，那個時候我在臺灣，尤其在國內叫什麼幾年荒亂，我都記不得了，只曉得可憐得不得了，大家男女穿一樣的衣服，那個時候的情形你們也許還知道一點，豬油都沒有。我們在海外，在臺灣，在香港，寄一罐豬油到國內來，不得了了，很感謝了。像我們在臺灣，都有親屬在大陸，然後把舊的衣服洗好，燙平寄回來，他們都非常高興。不到兩三年，舊衣服不行了，要買新衣服寄了。再不到兩三年也不行了，要買腳踏車啊、冰箱啊，所謂的“三大件”。三大件以後不到幾年，慢慢有些朋友來送個金戒指，送個金鍊子不得了了。再不到幾年，那個幾克拉的鑽石戒指都看不起了。這是到現在 20 多年的發展。

這個發展你們認為很好，這個裡頭究竟虛的實的，大家有沒有研究？這是一個大問題。所以我們要反省檢討。現在都是講大的這一方面，大概提一下，我提一下的目的是要諸位回去多花一點時間讀歷史，

很多的歷史經驗都是值得給大家做參考的。

司馬遷和他的《史記》

第二個重點：我現在抽出來司馬遷《史記》上的〈貨殖列傳〉，不是全篇。諸位千萬注意〈貨殖列傳〉這一篇，你們到街上都可以買得到，《古文觀止》裡頭有。另外一份資料也是〈貨殖列傳〉，是另一本書上的，叫《史記菁華錄》。可是我給大家介紹的這兩個都還不全，都還不是司馬遷的原本〈貨殖列傳〉。我先把資料發給大家，我們大概做個研究，我想對大家很有幫助。

中國第一部最重要的歷史是孔子寫的《春秋》，第二部就是司馬遷寫的《史記》。《史記》是新的創作，後面都是跟著這個來的。一般人《史記》是沒有讀過幾篇的，全部把《史記》研究完的，正式學歷史的恐怕也沒有幾個人。此外就算把《史記》全部讀完了，司馬遷的思想，司馬遷的精神也很難弄懂，這個要特別注意。所以我常常告訴大家，司馬遷寫歷史，你們叫他歷史學家，錯了，他不是歷史學家，他是個歷史哲學家，他是歷史文化的一個大導師，他有很好的觀點。司馬遷的思想是什麼呢？重點是集成中國老莊道家文化的觀點來的，這是先介紹一下司馬遷。

我想你們諸位老闆發了財，都不愛讀書了，要多讀一點書，因為讀書有一點用處，比打高爾球夫啊、比卡拉OK好一點。

這篇〈貨殖列傳〉是關於經濟、工商業的發展。中國傳統的文化，儒家、道家都看不起工商業，看不起做生意的，只有司馬遷不同，他提出來工商業的事。“貨殖”，你說為什麼不叫經濟呢？剛才我開頭就講經濟這個觀念翻譯的不對，他講“貨殖”，“貨”代表一切的物資，也包括今天的資本。“殖”是生利息，繁殖起來，等於種樹一樣，它會生長。

司馬遷著《史記》非常大膽，古人看不起商業，他卻提出來。司馬遷不只這樣，司馬遷的《史記》還寫了〈遊俠列傳〉，黑社會是大家看不起的，他卻特別提出來俠義道的重要，是黑社會值得注意的一面。還有做官的〈循吏列傳〉、〈酷吏列傳〉，他把好官和壞官很明顯地分開，規規矩矩地把他們記下來，一點都不能逃過這個歷史。

所以剛才我們提到“文章西漢雙司馬”，一個就是司馬遷，文學、歷史他樣樣都很高明。但是他本身遭遇到最痛苦的事，受了腐刑變成不男不女了。原因是李陵投降了匈奴，他說李陵沒有罪，他在戰場上盡了力量了，投降是不得已的，因此跟漢武帝鬧翻了。當然漢武帝非常氣憤，處以司馬遷腐刑，他心裡很埋怨。

可是他寫《史記》，對漢武帝也好，對漢武帝的祖先也好，一點都不客氣。漢武帝在世的時候看到了司馬遷的《史記》，可是很奇怪的，漢武帝有很大的度量，包容了。譬如司馬遷寫《史記》的創作，皇帝叫做“本紀”；皇帝以下宰相、諸侯叫做“世家”，譬如“孔子世家”、“蕭何世家”，一般的叫“列傳”。可是他寫劉邦是“本紀”，同時寫項羽也是“本紀”。這兩個同時搶天下，項羽是一個失敗的英雄，假使項羽成功了，不叫做漢朝，也許叫做“楚”了。劉邦成功了，所以劉邦做皇帝，劉邦的傳記他叫“本紀”，項羽也叫“本紀”，這是司馬遷的特別。司馬遷以後的歷史學家，都不及他，對皇帝都是害怕的。司馬遷寫的這個書，漢武帝是看到的，寫他的祖宗，寫劉邦年輕的時候亂喝酒，會騙人，一塌糊塗，都是真的。司馬遷一點也沒有保留，都清清楚楚寫出來。

如果看《史記》只當小說看，不當真正的學問看，那你就不懂《史記》了。譬如我抽出來〈貨殖列傳〉這一篇貢獻諸位，剛才我講了，我沒有抽原本的《史記》，原本《史記》上的〈貨殖列傳〉還要更多。我想簡化一點，只抽要點，先抽《古文觀止》裡的，這裡頭夠你們吸收的了，營養很多。然後書架上隨便一抽，抽出《史記菁華錄》裡的

這篇。全部《史記》的東西太多，還是利用這兩篇給大家做研究。

一窮二白的發展經驗

我們晚飯以前講到，大家研究經濟，發展工商，希望能夠回過來借用自己的歷史經驗；更要看清楚，我們這個國家民族存在五千年，不是容易的事。經過的變亂，像我們所謂“一窮二白”這個情形，過去有很多的經驗，究竟怎麼樣發展起來的？譬如我們剛才講到漢文帝的時候，大家都知道“文景之治”是靠“休養生息”這四個字。歷史上記載很簡單，可是我們讀書不要輕易把它看過去了，這四個字都認得，休息、培養，發展生產，繁殖。所以歷史上記載漢文帝上來“休養生息”四個字就解決了。這是古文同白話文不同，現在這四個字引申起來就是那麼厚一本書了。

我們曉得，春秋戰國下來，幾百年的諸侯戰亂，到秦始皇二三十年把國家統一，把秦始皇以前幾千年的體制改變，成了一統江山，廢除封建制，不再有諸侯的分封，地方不能自治，通通歸中央統一領導，變成中央、郡、縣三級制。古代的郡就是現在的省。所以漢代的時候太守二千石，就是省長的待遇是二千石的米糧實物發給，因為那時是農業經濟為主。郡以下就是縣了。

當時漢文帝接手的時候“休養生息”，不能打仗了。其實那時漢朝的天下很苦，錢沒有，社會貧窮，一窮二白，天下變亂，文化沒有建立。我們現在經常講文化教育，其實秦始皇以後，是到了漢武帝時才開始恢復中華文化的，離秦始皇已經 80 多年了。

比如我們現在，舊的文化推翻了，推翻滿清到現在 96 年，現在大家都講文化，文化是個什麼東西啊？你看歷史上很明顯的一個例子，漢文帝起來的時候還管不到文化教育，他有一個最大的敵人，北方的匈奴。所以他一直要發展經濟，發展工商業，節儉，以充實國家

的軍費，留給孫子漢武帝出兵。這是很痛苦的。

到漢武帝的時候經濟還是不夠的，打仗也是要錢，尤其那個時候匈奴侵略過來，趕不出去啊！那個時候重要的是騎兵，騎兵重要的是馬，中國人不太養馬，要湊錢買馬，所以讀這些歷史就懂了武器的重要。但是中國人製造那個鐵兵器容易斷，煉鋼技術不夠，到漢武帝的時候沒有辦法了，所以叫張騫出使到外國偷學這個技術。

政策的爭論

漢武帝要用兵，這個時候不同了，是劉邦以後 80 多年了，要發展經濟，擴充國力，建立文化，很大一個任務。因此這個時期經濟思想有一個爭論，記錄在很有名的一本書《鹽鐵論》裡。《鹽鐵論》這本書論辯很多，是發展文化第一，還是生產經濟第一？就是說應該注重錢還是文化教育，這個論辯很厲害。當我們有《鹽鐵論》的時候，西方歐美的什麼《富國論》經濟思想，一點影子都沒有，談不上。可是我們漢朝的時候已經在討論，究竟是政治與經濟發展重要，還是其他的重要。也就是說，究竟儒家思想、道德人倫重要，還是鈔票重要。你們現在滿腦子都是鈔票、股票、期貨，就是這一套，這一套很容易迷糊自己。

那麼我們回過來，司馬遷寫這一篇〈貨殖列傳〉的時候，《鹽鐵論》的討論，發展經濟，發展工商，對我們一個國家民族的前途，它的利弊好壞究竟怎麼樣，那是個大問題。現在我們的發展，依我的觀點看來，也有些迷糊了，所以說“幾多歸鳥盡迷巢”。

讀《史記》的竅門

剛才吃飯以前，我已經向大家報告了，我所引用的兩份資料都不

是完整的，你們諸位做研究，最好把《史記》全部的〈貨殖列傳〉讀完。司馬遷的《史記》很難懂，並不是他的文字難懂。譬如他要罵某某人，在他傳記上講他好的一面，壞的一面不在他的傳記上寫，而是寫在相關人的傳記上，所以他的書很難懂。因此，司馬遷完成《史記》的時候，很傲慢的說“藏諸名山，傳之其人”。好像說他的《史記》沒有人懂，只好把它放到山裡頭，挖個洞把它埋起來，“傳之其人”，將來會有人懂。實際上你看他罵人很有技巧，他說你們這一代人都是笨蛋，都看不懂，你們這些人沒有希望了，不要你們看，後面的人會看懂，叫“藏諸名山，傳之其人”。

所以我告訴你們諸位老闆讀書，首先要讀〈貨殖列傳〉。我們這裡有一個老同學，李博士，當年在大學裡是學物理的，他常跟我提起，他說當年到我這裡是要修行的，結果我叫他讀〈貨殖列傳〉，他慢慢就走上工商業這條路，因為這篇文章對他影響很深，當然他同時也在研究身心修養。

我現在是陪你們諸位讀書，我讀古書的習慣跟你們不同。像你們在座諸位，每個人一看好像就懂了。一問你，讀過啊！懂了嗎？懂了。在我讀古書的經驗，你們讀書像水面上那一層油，油面以下的深度都不知道了。古文有很多內涵在裡頭。你看他寫書的時候距離我們兩千多年了，如果你把他讀懂了，就會發現同現在的思想，同國外來的經濟思想、理論、商業觀念，很多是相同的。

我們現在看他的原文。對不起啊，你們難得有一天坐在家裡看書，現代人都很少回到書房讀書。這一點我告訴你，我們小時候看到，中國古代讀書人，不管官做多大，差不多有時間就回到書房的。你們看唱京戲的就看到了，那個男的回來，太太出來迎接，“老爺請！”“夫人請！”老爺先回到書房，不是回到臥房，不是先回去擁抱太太。回來好像不先進書房轉一下，那是沒得文化的。我們小時候還親眼看到的，不像現在，下班以後就出去應酬了，打球啊，吃飯啊。我說現在

辦公的人，老闆們一天吃飯吃六七個鐘頭，沒有幾個鐘頭辦事的，三餐飯的應酬，再加打高爾夫球，每天都是這樣。

政治哲學

“老子曰：至治之極，鄰國相望，雞狗之聲相聞，民各甘其食，美其服，安其俗，樂其業”，這是重點了，我們講政治哲學，一個政治好的時候，在中國文化是“安居樂業”四個字。老百姓每個人平安活著，安居；樂業很難，那是要人人對前途沒有茫然，一個職業可以永恆的傳下來。

“至老死不相往來，必用此為務”，司馬遷是主張黃老的道家政治，所謂“無為之治”，等於現在講的真正的自由民主，不是西方鼓吹的那種自由民主。他說道家所指的上古那個時候是這樣。

“輓近世塗民耳目，則幾無行矣”，司馬遷感慨，我們現在中國的文化，道家推崇的社會看不見啊！“塗民耳目”，把大家的眼睛矇住了，“則幾無行矣”，沒有達到上古那個政治理想。

他的文章〈貨殖列傳〉，引用的是道家的思想。這一段他先插了一個標竿。我順便告訴大家，他寫文章不是拿來就寫，而是先把目標插在那裡。這兩句話，現在算不定國文老師要你劃掉，不要了，因為跟這個題目不相干嘛！這不是不相干，而是標竿，先插在這裡。

史官的品格

“太史公曰”，太史公是史官，司馬遷的父親也是太史公，“太史公曰”，就是史官的評論，讓你搞不清是他父親的話還是他的話，其實就是司馬遷自己的評論。古代做皇帝有兩個重要的史官，“左史記言，右史記行”。真正好的時代，皇帝旁邊兩個太史官不是秘書長，

也不是秘書，也像秘書。他又管天文又管氣象，同時管記錄皇帝的言行。“左史記言”，皇帝今天講了一句什麼話，錯誤的也給你記下來。“右史記行”，你今天做了什麼事，也記下來。以前的史官很厲害的，隨時記錄，這是中國文化的特點，皇帝旁邊有史官，隨時紀錄皇帝的言行。

我們歷史上好幾個史官，皇帝叫他不要記這個，不行！那是我的職責所在。在春秋戰國（左傳：魯襄公二十五年）的齊國史官記載，“崔杼弑其君”，崔杼讓史官不要記，史官不肯，堅持要記。他說我是史官，對不對都要記，要殺就殺，結果被殺。史官的弟弟繼位，照樣記，再殺。他的第二個弟弟又來繼承史官，還要記，他就下不了手了。照樣把他記下來，這是歷史上有名的。司馬遷的職業是太史公，管歷史的，也管天文。他父親管這個，他也管這個。他現在寫文章有個巧，自己要罵人，沒有說我要罵人，他說史官講的，或者我聽爸爸講的，其實是他自己要講。

六經皆史也

“夫神農以前，吾不知已。至若詩書所述，虞夏以來”，這幾句話我們先停一下。上古的歷史文化，神農距離司馬遷一二千年了，上古由神農到軒轅黃帝，由黃帝、堯、舜、禹、殷商到周朝這一段，他說“吾不知已”，我的歷史資料不夠。

“至若詩書所述”，詩經、書經都是歷史，我們諸位注意啊！什麼是中國文化？是四書五經嗎？什麼是四書五經呢？古人一句話“六經皆史也”，包括詩經、禮記、書經、易經、樂經、春秋，包括大學、中庸、論語、孟子等等，通通是歷史。這是讀中國書要注意的，我補充這一句。

“至若詩書所述”，詩經、禮記、書經、易經、春秋等五經傳下

來，記載“虞夏以來”，就是虞舜、夏禹以來。到了舜的時候，我們中國發了大水災，大禹治好了水患，才建立農業立國的國家，我們現在說“華夏文化”，是以夏禹為代表。

那麼下面我特別提醒大家注意。

“耳目欲極聲色之好，口欲窮芻豢之味，身安逸樂而心誇矜勢能之榮”，這個古文漂亮極了，我們以前讀書不是這樣讀，你們現在沒有看到過，叫唸書，出聲地朗讀吟誦出來，回到書房裡拿到書，每篇文章有音韻，像唱歌“耳目欲極……”（師示範），這個叫讀書，叫書聲朗朗然，會讀得很開心，記憶很深刻。像我小時候坐在書房裡，我父親悄悄從樓下上來，聽到我在唸書，不錯，然後告訴我“三更燈火五更雞，正是男兒立志時”，告訴我夜裡不要貪睡覺。古文照你們這樣一看，字都認得，不一定懂。司馬遷這個古文是朗誦的，如有一個平仄不對就換了，而且內容很深。

驕奢淫逸的風氣

他說我們的文化到夏朝以後“耳目欲極聲色之好”，每個人慾望很大，眼睛要看好的東西，現在的電視啊，什麼東西啊，耳朵要聽好聽的音樂；嘴巴要吃好的東西。我們現在吃飯，好像每天過年一樣，以前我們過年偶爾殺個豬啊，或者是好久好久才殺個雞，不像現在這樣享受。每個人都貪圖“身安逸樂”，身體坐在那裡動都不想動，都要人家來服侍，放逸，放鬆了，自己要享受，身體是這樣。心裡頭呢？“誇矜勢能之榮”，我是大老闆，然後格老子我最大。“心誇”，自己愛吹，“矜”是驕傲，“勢能”有錢就有勢力，有地位就有能量，以這個為光榮。他說人貪圖虛榮，所以大家讀書每個字要讀清楚。

“使俗之漸民久矣”，他說這個社會的風氣變成這樣奢侈、驕傲，不是一天來的，是慢慢變來的。

“雖戶說以眇論，終不能化”，他說因此你到每家、每個人前面勸他，雖然你有錢了，發財了，你要謙虛。這是沒有用的啊！“終不能化”，教育不是這樣，改變不了的。

那麼下面講一個政治的原則了。

經濟、政治的教育原則

“故善者因之，其次利道之，其次教誨之，其次整齊之，最下者與之爭”。這幾句話就是經濟的、政治的教育原則，所以做領導人，做國家的領導人，“善者因之”，上等的就因勢利導，像那個水流一樣，流下來的時候你不能擋，你只好將就它那個力量，慢慢疏導出去。所以講管理，你要按這個原則去做。“善者因之”知道他的原因，“利道之”，使他轉過來。

其次呢，差一等的就“利道之”，等於我們騎在驢子的背上，驢子不肯走，拿個竹竿，前面吊個紅蘿蔔，驢子要吃紅蘿蔔永遠向前面跑，這個是“利道之”，用一個好的利益擺在前面，給他一個目標走，這是第二等。

第三等，教誨他，好像剛才我跟一個年輕朋友談話，也是做大事的。我說：你的公司怎麼樣？他說好像軍事管理，我就笑了。現在講管理軍事化，越管理越不好，這是“教誨之”。

再其次“整齊之”，什麼叫組織，搞組織？現在搞管理的都亂搞，以我看你的管理都不行，因為你管理不好自己，這樣的管理要完了，“其次整齊之”。

最下等的政治、經濟管理“與之爭”，與民爭利了。公家跟私人企業爭利，或者上下交爭利，那就完了。

對不起啊！我現在是陪你們攻書，幫你們讀書，讀書的方法是這樣，要朗誦，叫大家全體朗誦，可是大家做不到。你們現在包括孩子

的教育，只是看書。我的習慣到現在不肯用筆記，一聽就用腦子記。你們現在是筆記啊！要不然就是電腦啊！你電腦壞了，你就什麼都不知道了。

誰夠得上儒商

這一段我們大概介紹一下，如果把《史記》整個拿出來，這裡頭的好東西很多很多。我們暫時換一個稿子，換《史記菁華錄》這一篇，翻過來第二頁。這個《史記菁華錄》的編輯不同，都是抽要點。剛才我提到經濟政治，工商的發展，姜太公、管仲、呂不韋等。像漢武帝的時候，兩個商人左右了漢武帝的政治經濟發展，一個叫桑弘羊，一個叫卜式，都是商人做官哦。《鹽鐵論》的爭執就是這個時候，這些事情司馬遷當然知道，因此他寫〈貨殖列傳〉。

那麼真正講〈貨殖列傳〉，商人了不起，你們現在喜歡講“儒商”，儒是讀書人。你們諸位“儒商”，至少要去拿個學位，貼在那裡要好看一點。真正的儒商歷史上沒有幾個，一個是孔子的學生子貢，儒商的代表是他。第二個是范蠡。

〈貨殖列傳〉中，子貢沒有寫進來，司馬遷對子貢很恭敬，另外寫。子貢是儒商，子貢在孔子三千弟子裡是做生意的，學問好，能外交，又有錢。孔子三千弟子裡有土匪，有流氓，有做官的，各種各樣的人都有。又有錢，書又讀得好的是子貢，你們做儒商就要學他了。這個我們今天來不及講，那是非常精彩的。

孔子死了以後的墳墓在山東曲阜，是子貢決定的。當時看風水選了一個地，子貢說不行，這塊地不好，只能埋葬一個帝王，沒有資格埋葬我們的老師，我們老師是萬世師表。結果那一塊地後來葬了漢高祖。子貢把孔子埋葬了以後，同學們都走開了，他一個人廬墓三年，自己蓋一個小房子，在老師孔子的墳墓旁邊守了三年才走。孔子在的

時候，很多的事情，用的錢都是他在支持的。因為子貢會做生意，歷史上給他四個字評語“億則屢中”，這個億不是說他鈔票有多少億哦！這個“億”代表他的思想沒有一件事情看不懂，“億則屢中”，判斷事情很正確。所以研究儒商子貢是非常精彩的，時間來不及，我們回過來再講〈貨殖列傳〉。

這一段他提出來的是范蠡，陶朱公。不是全的哦！不過假使你們讀《史記》，關於陶朱公的研究，你看了這一段認為懂了陶朱公，不行的哦！因為那只是一小段！范蠡的一生，包括越王勾踐，有關國際政治的，另外一篇傳記。因為司馬遷要寫〈貨殖列傳〉，做生意發財，與經濟有關的，他引用了范蠡，我們讀一下。

“范蠡既雪會稽之恥”，就是越王勾踐把吳國打垮了這件事。“乃喟然歎曰：計然之策七，越用其五而得意，既已施於國，吾欲用之家”。這是范蠡成功了以後，自己感嘆的話。范蠡跟誰學的？范蠡的老師叫計然子，道家的人。他說老師傳給我的學問乃至方法等等，有七套本事，我只用了五套就撥亂反正，使越國起來稱霸，用在政治經濟上成功了。既然一個快要完了的國家，我可以用這個方法，用老師這一套學問把它扶起來，他說現在我留一點自己用用。他輔佐越王用了一大半，另外一小半他自己玩去了。不是去玩，是成功後離開越王，開始另一個人生局面。

這裡面有人生的大道理，他幫助越王成功了，然後他走時告訴文種，他說離開吧，“越王為人長頸鳥喙，可與共患難，不可與共樂”。人生要認識一個老闆，這個老闆創業的時候，跟他做伙計滿好，到成功的時候完了，他不能做老闆。所以講越王勾踐“可與共患難，不可與共樂”，因此講“飛鳥盡，良弓藏。狡兔死，走狗烹”，非走不可，所以范蠡溜走了。那麼司馬遷寫〈貨殖列傳〉，這一段不用在這裡，所以我剛才告訴你，你要研究難了，還要到《史記》裡其他地方去找資料出來才完整，現在只講他做生意這一面。

“乃乘扁舟浮於江湖，變名易姓，適齊爲鴟夷子皮，之陶，爲朱公”，范蠡走了，地位不要，功名富貴一概不要。那麼歷史上傳說他帶西施走了，我還說笑話，范蠡帶著西施往哪裡走？就在我們這個太湖那一道堤上，在那裡上船走的。人家說：老師啊，你根據什麼？我說根據我說的，這是說笑話。可是這裡講走得很輕鬆，一葉扁舟離開了。“變名易姓”不叫范蠡了，自己姓名都不要了，到齊國他的名字外號叫鴟夷子皮，到山東陶這個地方叫朱公。

“朱公以爲，陶，天下之中，諸侯四通，貨物所交易也”，他開始做生意了。剛才我提到山東的臨淄，在春秋戰國的這個階段等於現在的上海，是貨物、交通、財政的中心。

“乃治產積居，與時逐而不責於人”，在這裡做生意，開公司了。這一句話你們要注意，諸位都是領導，“與時逐”，跟著時代，觀察這個時代的變化，不論做什麼，或者是股票，或者是期貨，或者是投資生產，看清時勢、機會，“而不責於人”，對下面很寬大。換句話，如果搞錯了，沒有怨人家，自己負責任，所以古文有時候一句話好幾個解釋，這是要瞭解的，也要學他的修養。

“故善治生者，能擇人而任時”，注意！你們講管理學，要發財，第一難是用人，所以這裡也提到“故善治生者”，做很好的生意，乃至做其他事業，“能擇人而任時”，總要找到一個可信任的人才，選擇人才以後，兩個字“任時”，這一個人某一個地區，某一個事情上可以幹個三年五年；假使要另外發展，就不是他的能力了。讀古書每一個地方你都要注意。

“十九年之中，三致千金，再分散與貧交疏昆弟，此所謂富好行其德者也”，這一段如果像我們讀書，就要朗誦了，唱歌一樣唱出來。文章是很美，聲調也很好，他說他這樣做“十九年之中，三致千金”，古代的千金就是幾億或者多少，這個價值很難比了。總之是很多很多，白手成家，三次成功，然後分散不要了。所以我鼓勵你們看韓國的“商

道”，也是這個精神，一毛錢沒有，結果做到紅頂商人，最後自己死的時候，身上只剩下20塊錢，他走的是陶朱公這個路線。陶朱公19年當中三聚三散，不是失敗哦，而是自己到了最高峰，一手把它用掉。我常常說等於梁武帝“天下自我得之，自我失之”，我賺來的錢，我自己把它花光了，到另外一個地方再來，他自己有本領，看得很準。“三致千金，再分散與貧交疏昆弟”，每次都分給窮人，通通分散了。司馬遷在這裡提到，像他這樣做法，“此所謂富好行其德者也”。我常與一般同學們講，我說你這個公司多少人？我們有幾個同學，公司員工是好幾萬人，我說你要好好做，現在一個職員跟著你，五口之家靠他吃飯，你有一萬人，就有五萬人等你吃飯，你垮了，這五萬人吃飯都成問題。所以做生意，你不要認為只是做生意，而是在做一件好事，這樣你就學到一點陶朱公的精神了。

“後年衰老而聽子孫，子孫修業而息之，遂至鉅萬。故言富者皆稱陶朱公”。所以中國文化幾千年以來，講到富有就提到陶朱公。這篇文章不只提一個人哦，還有什麼巴寡婦，巴寡婦是四川人，有銅礦。你看秦始皇那麼了不起的人，與一個有錢的寡婦見面，四川那個時候到長安都是走路，秦始皇為她修了一條馬路，跟她來見面。當然我想這個錢秦始皇出一點，其他的都是巴寡婦出的錢。〈貨殖列傳〉裡面，每一個故事都告訴你管理的道理。

因為時間的關係，我想明天留一點時間大家討論，我心裡想告訴大家的話很多，只是時間來不及。他這裡講這一個例子，我們讀書就要提問題了，他為什麼這裡先提了范蠡？是做個榜樣，發財和做人的榜樣。

我們把講義翻過來，他中間提了很多怎麼樣做生意發財，怎麼致富的，不一定專指做生意，乃至作人，怎麼幫忙社會國家，我剛才講話你們不要聽錯了。

賢愚不肖皆愛財

〈貨殖列傳〉裡頭，怎麼致富的，他說了一些要點，經典中的名言很多。我想給大家講的也很多，你看紅筆劃的那麼多，都很重要，希望你們大家能夠吸收，能夠瞭解。我現在為了爭取時間，只好簡單的講。這一段他就講一切人都是求利的。

“由此觀之，賢人深謀於廊廟”，這個賢人是講讀書的，有知識，有道德，有學問的，去搞政治。“論議朝廷”，管理國家的政治，“守信死節”他說這些管政治的人，論議朝廷，必須要做到人品“守信死節”，守住信用，人品建立。“死節”，至死不變，為了名節的問題，寧可守窮，這就是人格的建立。“隱居巖穴之士，設為名高者安歸乎”，一般人都是為名利，都想賺錢。他說至於有些人看不起名，看不起利，學問很好，做隱士或者修道去了，名利對他們不起作用，那他們的人生目標是什麼啊？他提出來一個問題。“歸於富厚也”，結果呢，這個他就罵人了，說有些自己表示清高的人，最後還是向錢看。

譬如我們提到齊國當年的首都臨淄，孟子、荀子、一般科學家、修道的、煉丹的，都到齊國去了。你們看那個階段，那個山東臨淄比現在上海、香港鬧熱得多了，天下的人才都會集在那裡，都向那裡跑，為什麼？因為那個地方有錢。

下面這一段很精彩，把軍人、各式各樣的人都講了。“是以廉吏久，久更富，廉賈歸富。富者，人之情性所不學而俱欲者也”，為什麼要錢，要富有？世界上只有富有最誘惑人，人類天生的性情是要錢，不用教他，個個都向錢走，向富有走。

“故壯士在軍，攻城先登，陷陣卻敵，斬將奪旗，前蒙矢石，不避湯火之難者，為重賞使也”，當兵的去拼命，打仗的時候衝到最前面去，為了昇官，為了發財，他說不是為了利嗎？這是一段。

“其在閭巷少年，攻剽椎埋，劫人作姦，掘冢鑄幣，任俠并兼，

借交報仇，篡逐幽隱，不避法禁，走死地如驚，其實皆為財用耳”。這個包括很多了，“閭巷少年”，一般年輕人。“攻剽”，就是現在搶劫之類，少年特別多，各地都有。“劫人作姦”，搶劫或者強姦，或者盜墓，挖人家的墳墓，或者做假鈔票，還有替人家做保鏢拼命，或私家偵探，甚至一切犯法的事情都幹。“走死地如驚”，他們自己曉得這樣做犯法，會被槍斃，但還是拼著命去做，為什麼？其實都還是為了錢。

“今夫趙女鄭姬，設形容，揆名琴，揄長袂”，這些都是文章文學的好東西，古人寫文章所謂“煉字”，每個字都是黃金打造的一樣，深思熟慮。“躡利屣，目挑心招”，這四個字更滑稽了，他講女性出來做這個事，譬如說眼睛一瞟，就勾搭上了，“心招”你來吧！心裡想的就是一個錢。“出不遠千里”，千里迢迢都要跑來，乃至農村出來的跑到都市，打扮得漂亮去賺錢。“不擇老少”，不管你是什麼人，只要有錢。“奔厚富也”，為了錢，這是講女的方面，你看古今社會是一樣的。

“游閒公子，飾冠劍，連車騎，亦為富貴容也”，你們這些老闆們，少爺們，小姐們，或者大官的少爺公子們，名牌的車子，名牌的服飾，他是為“富貴容”，表示炫耀，還是為了錢。

“弋射漁獵”，打漁的、打獵的。“犯晨夜”，半夜就起來工作。“冒霜雪，馳阬谷”，很危險的地方都去。“不避猛獸之害，為得味也”，為了好吃，大家喜歡新鮮的野味，他們就做這種事。

“博戲馳逐，鬥雞走狗”，賭錢的，開賭場的。“作色相矜”，男女打扮得很漂亮，在那裡亂搞。“必爭勝者，重失負也”，都想成功，都怕輸，不想失敗。

再來是做醫生的，高價錢給人家看病，“醫方諸食技術之人，焦神極能，為重糈也”，為了吃飯，也是為了錢。

還有做公務員的，“吏士舞文弄法，刻章偽書”，寫假公文，假

的證據，“不避刀鋸之誅者，沒於賂遺也”，不怕犯法，不怕坐牢，不怕槍斃而貪污受賄，也是為了錢。

“農工商賈畜長，固求富益貨也”，各行各業，大家通通為了要錢，使自己富有。

“此有知盡能索耳，終不餘力而讓財矣”，他說所有這些人，都不遠千里萬里，拼了命，都是為了錢。

這一段講這個，目的為了什麼？告訴你，大家都向錢看。這又是為什麼？中間你自己去研究，跳過來下一頁。

“今有無秩祿之奉，爵邑之入，而樂與比者，命曰素封”，這是個問題，你看《聊齋誌異》，常碰到“素封之子”，“素封”是從這裡來的。什麼叫“素封”呢？一般人白手起家，也沒有家庭的背景，等到富有了，變得像一個王爺一樣。所以我常常說，怪不得大家要錢，我說我一輩子功名、富貴、權力，什麼都玩過，然後我再看這些人真有意思。“封”等於封侯拜相，有封地或爵位。可是有了錢還沒有辦法封侯啊，但是你有了錢，好像那個地位跟他們是一樣，因為有錢，你的身份就高了，“素封”是這樣一個東西。素就是白紙一樣，封就是封爵封地。再轉到下面看：

“是以無財作力，少有鬥智，既饒爭時，此其大經也”，所以錢財是那麼誘惑人的東西，司馬遷這一篇文章讀完了，你差不多懂了人生。不過你只讀一次兩次不行的哦，要讀好多次才可能懂。我讀《史記》的經驗告訴你，當年抗戰的時候，我在成都，那裡有個很有名的學者，前清最後一榜的榜眼商衍鎰先生，我也拜他為師。有一天我問他，老師啊，你們當年考進士是怎麼考的？他說：你怎麼問這個？我說：那我的文章如果參與考試怎麼樣？他說：應該可以。我心裡想，原來那麼容易啊！可是真講讀書很難，每個字都要很用心，這是一件事。

書讀百遍 其義自現

後來我問袁老師，袁老師說：聽說你跟商老師問當年考進士。我說：我看前清這些舉人、進士的文章差不多，我認為很平常。袁老師把鬍子一抹，瞪我一眼，他說：你書讀過很多，《史記》當然很熟，有一篇〈伯夷叔齊列傳〉你讀幾遍？我說兩三遍，可是好句子都會背啊！袁老師說：不行！你要懂得寫文章，把〈伯夷叔齊列傳〉讀一百遍，再來跟我講話。我一聽很不服氣，可是他是我的老師，當年跟老師是這樣講：是！不講話了，只答應是。回來很不服氣，再拿《史記》出來讀一讀。唉唷！我發現是有問題！當年認為讀懂的，現在好像沒有看到的地方很多啊！再來。哎唷！越看越有問題，最後真聽老師的話讀一百遍，然後來跟老師說。他一看說：你不要說了，你懂了。所以，讀書做學問真難！我現在提出來請你們注意。

財產與人格

所以他說“是以無財作力”，沒有錢，只出勞力，有時候人自己有自卑感，“少有鬥智”，自己腦筋不肯用了。“既饒爭時，此其大經也”，自己有辦法以後，自己腦筋會出來。

“今治生不待危身取給，則賢人勉焉”，這些話都很重要，現在一般人為了謀生“不待危身取給”，危險的事情敢去做，“則賢人勉焉”，所以一般人是勉勵他，人生要建立自己謀生的職業，不要隨便求人。自己會謀生了，可以建立獨立人格了，這個要特別特別注意！

“是故本富為上，末富次之，姦富最下”，富人分三種，“本富為上”，當然天生的福報好最好，父母有田地，有財產，最好。我常說，我假使父母留下多少千億的財產，然後由我亂花，我說那個才好，那個是本富。“末富次之”，辛苦賺來的，自己白手成家的其次。

“姦富最下”，非法的致富是最下等的。

“無巖處奇士之行，而長貧賤好語仁義，亦足羞也”。但是整個的社會繁榮起來，譬如讀書“無巖處奇士之行”，沒有超然獨立，要跳出三界外，不在五行中，出家修道，或者是離開一切人事，處在山林裡頭，或者在城市裡獨居，孤苦伶仃，自己去修行。沒有這樣獨立的人格與品行，而又靠人家拿錢生活的，永遠是可憐的人，永遠是貧賤的人。而這些人卻又喜歡講學問，講理論，講道德。他說那跟有錢人一比也是太羞恥了。他並不是贊成有錢哦！也不是贊成跳出現實的人生哦！這個你要去想一想了。

“凡編戶之民，富相什則卑下之，伯則畏憚之，千則役，萬則僕，物之理也”。“編戶之民”是普通人，他看到有地位、有錢的人好像有自卑感，這是人格上的問題了。“伯則畏憚之”，看到人家有錢會怕的，窮人怕富人，願意拿點薪水給富人打工做事。他又說如果遇到更有錢的人，自己願意做他的僕人。交一個有錢的朋友，都高了，自己臉都爭光了。他說這個社會的人情都是“物之理也”，人人都有這種心理。

下面他一層一層地告訴你，“夫用貧求富”，一個人由窮白手起家到富有。“農不如工”，我們講經濟學的基礎是農業經濟，第二個是工業經濟，第三個才是商業經濟。現在買股票、期貨的人，那是第五六層的經濟了，已經不是經濟了。所以買股票、期貨，我叫它是虛無經濟，買空賣空，說是支持實業生產，實際很多是在擾亂實業生產，最後說不定又歸於空，這個另外討論。

他這裡告訴你，“夫用貧求富，農不如工”，“工不如商”，這是司馬遷的觀點。“刺繡文不如倚市門”，這個很難聽了，講女性的。做手工繡花賣給人家，還不如半開門戶，招一些男的，一下就賺來了。

“此言末富”，當然這樣的富有是“末富”，白手起家的路。可是人都要錢，“貧者之資也”，窮了沒有辦法，只好走上這一條路。

財富的無常與無情

“由此觀之，富無經業，則貨無常主，能者輻湊，不肖者瓦解”。
“貨殖列傳”這幾句話千萬記住！我看司馬遷的人生學問都在這裡。“富無經業”，怎麼樣發財沒有一定的，也沒有長久的，哪一行，哪一業也不一定，最後是靠你自己的智慧，不能說哪一行對，或者可以一直發達下去。

第二“貨無常主”，財富不會永遠屬於你的。我也常常告訴大家，財富是個什麼東西？拿哲學道理，尤其是佛學的道理講，財富屬於你的所用，不是你的所有。你一生再多的錢，只有臨時支配的使用權，並不是你的所有，而且只有你用到的、真用得對的，才是有效的，否則都不是的。

我們從媽媽肚子裡出來，兩手空空的，最後還是兩手空空的走。孩子生下來，這個手就是抓著，大指頭放在裡面。人一輩子都是抓，光著屁股來，什麼都抓，到死的時候放了，這就是人生。

所以我常常給大家講，有一個經濟學你們沒有看過，釋迦牟尼佛的經濟學。釋迦牟尼佛他講一個原理，他說這個錢啊，你只有五分之一的臨時支配權，有五分之四不屬於你的，財富多的也一樣。他說第一份要給政府；第二份是盜賊的，騙你、搶你的，偷你的錢；第三份屬於你的疾病；第四份屬於你的家人、兄弟、朋友。除了這個以外，你只剩下五分之一。這五分之一，還並非你的所有，只是你臨時可以支配使用而已。我說他的經濟學最高了，其實那五分之一也要自己真正用了、而且用對了，才是有效的。又有一說，世間財物，為五眾所共用，“王、賊、水、火、惡子”。

這裡司馬遷沒有講得這麼深刻，但是他講“富無經業，貨無常主”，要注意，不會永遠屬於你的。所以中國古人說：“富不過三

代”。依我這八九十年的經驗來看，三代都不會，富不過二代的很多。一下子就變了，沒有了。所以“能者輻湊”，有能力的就賺來，其實不僅僅是靠能力或勞苦，還要其他很多因素湊攏來的，像車子的輪子一樣，一條一條的輻條湊攏來的。“不肖者瓦解”，能力不夠了，或者其他條件不行了，一下就沒有了。

財富與文化、道德

“千金之家，比一都之君；鉅萬者，乃與王同樂。豈所謂素封者邪？非邪？”司馬遷在這裡講，他說有千金財產的人，“比一都之君”，好像與地方首長平起平坐。達到百萬，現在不是百萬了，就是你們講的多少個億。他說達到這個，“乃與王同樂”，他的享受比部長、省長乃至國家領導人都好。“豈所謂素封者邪？非邪？”他說這個並不需要祖傳的，靠自己努力來做到這樣。

那麼我們再翻一下這一本的資料，最後一頁，“故曰：倉廩實而知禮節，衣食足而知榮辱，禮生於有而廢於無”。這個“禮”包括很多，所以管子的經濟政治從這裡開始，經濟不建立好，這個社會講文化就沒有基礎；反過來講，講文化沒有基礎，這個經濟社會發展就是個病態，“禮生於有而廢於無”。

“故君子富，好行其德”，所以講文化的修養，品德好的人富有了，會做好事，做功德。“小人富，以適其力”，沒有修養的人發財了，就用到享樂上，或者做壞事去了，或者繼續再投資，為了錢而賺錢，至於怎麼樣用錢才好，根本不懂。

所以，“淵深而魚生之，山深而獸往之，人富而仁義附焉”，這三句是重點的話。水很深時，可養很多的魚；山很深了，裡頭很多的動物；人富有了，有了財富要養仁，講仁義道德等等。不是說人富有了自然會有仁義道德，那是要提醒自已反省自己，要修養才會有的。

“富者得勢益彰，失勢則客無所之，以而不樂”，所以呢，樹倒糊猴散，猴子是為了桃子才來的。不是只有財富吸引人，道德學問的富有，也會吸引人來學習歸附。“富者得勢益彰”，富有了，得到勢力，有機會更發展。“失勢則客無所之”，你倒楣了，朋友也沒有了。所以你的朋友很多，要考慮考慮是你的道德關係，還是你財富的關係，自己要反省。

“諺曰：千金之子，不死於市，此非空言也”，從前的諺語說：有錢家庭的孩子，不會死在路上，總是有人招呼的。沒有人招呼，算不定就死在那裡。

“故曰：天下熙熙，皆為利來。天下攘攘，皆為利往”，這是司馬遷的名言。

慾望的極限

“夫千乘之主，萬家之侯，百室之君，尚猶患貧，而況匹夫編戶之民乎！”他有一個結論，誰都怕窮，可是反過來看，人究竟富有到什麼程度才滿足？看了這幾句話，你可以答覆，人永遠不滿足。“千乘之主”是皇帝，“萬家之侯”是諸侯，“百室之君”是地方的首長。他說每個人，不管官多大、錢多少，隨時仍覺得不夠。依我的經驗，我常常告訴同學們，人生啊！永遠感覺缺一間房間，身上永遠感覺缺一塊錢，所以“千乘之主，萬家之侯，百室之君，尚猶患貧”，那麼有力的人，自己還感覺不夠，不滿足。“而況匹夫編戶之民乎”！所以一般人的慾望是不會滿足的。這是司馬遷在這一段的結論。

我們今天所講的，給大家討論貢獻的，先提這個頭，到明天我們再研究本題“新舊文化的企業家反思”。不過今天已經反思很多了，不曉得我講的有沒有重點，因為我講得很亂，怕大家搞不清楚，明天我們再討論。

微言大義

今天再一次向各位抱歉，那麼熱的天跑到這裡來，聽老頭子亂講話騙你們。我這一次是亂七八糟的講，不過我相信諸位會慢慢地吸收消化，其中的意義很多，時間太短，講不清楚，只能大概做個交代。尤其是關於〈貨殖列傳〉，我再強調一次，我們手邊拿到的資料，是不齊全的，要研究正式《史記》上全部的〈貨殖列傳〉。

司馬遷的文章，在那個時代寫的，他避開政治的迫害，就是說還是擔心漢武帝的。可是他不管政權與帝王，一個學者尤其是管歷史學的學者，要公平，所以他寫的文章很難看懂，有時候把要點放到每個傳記上去了，常常一兩個字包含意義很深很深。所以寫文章、寫歷史、作春秋，有四個字“微言大義”，有一句不相干的話，或者兩三個不相干的字，都不要放過。那個微言，輕輕的點你一下，中間包含的意思非常多，這叫微言大義。

文化的基礎在文學

我常說要講文化的基礎，國家民族的文化基礎在文學。文學就是這麼的巧妙。外國人講我們過去是詩人的國家，從秦漢一直到滿清被推翻這個階段，詩人特別多，每個都會做詩。做詩很簡單，20 幾個字，但內涵非常多。這是詩詞跟文學的社會基礎。

我們這一代，我也常常說，很多人寫詩，有舊詩有白話詩。有時人家當面問：老師啊，我寫了詩給您看，請批評。我說好好好。我常說我那個“好好好”是靠不住的，沒辦法，那詩寫得實在不好，可人家當面拿給你，你能說寫得不好嗎？只好說“好好好”，那個聲音是不同的。現在倒是黃段子裡頭有很多好的文學，真的啊！很多文學好

得很。但是呢，講這些笑話就很令人遺憾了。中國人的文學天才都很高，卻用到這個上面去了。鄉下有的老百姓，他文學的天才非常高，隨便講一句話，沒有經過修飾就變成普通的黃段子啊什麼的。如果把這幾十年亂七八糟的搜羅下來，又是未來的一部《詩經》。孔子整理《詩經》是搜羅當年這些東西啊，“關關雎鳩，在河之洲”，男女講戀愛的，嚴格講起來，“關關雎鳩，在河之洲，窈窕淑女，君子好逑”，還不是你講的“三圍多漂亮，想得我要命了”這類的話，可是經過文學的整理就不同了。所以講這一代，我們很遺憾的，沒有代表這一代一百年來真正的文學。

講黃段子，我也常常告訴大家，當年趙元任和劉半農，語言學家，清華、北大的名教授，他們合作的這首歌全部歌詞我不記得，年輕時都會唱，“教我如何不想她”，好句子！那真是好的文學，真是好句子！所以文學是文化的基礎。

現在我們沒有多的時間討論這些，就是告訴大家〈貨殖列傳〉的文學是微言大義。我把這個題目給大家，你們回去起碼要原文讀過好多遍，對於今後國家民族的經濟、工商，包括個人前途該怎麼走，這是個重點，很值得研究。這是對昨天下午和晚上講的課做了個交代。

雖然做交代了，我的內心很抱歉，沒有辦法長時間一點一滴地給諸位貢獻，只提出來哪些重要，沒有向諸位講清楚，時間來不及。

經史合參

我們今天就轉一個方向，這次的本題是“新舊文化的企業家反思”。反思就是自己要多想想，多反省。我們昨天講的是先開個頭，這個開頭還有一點沒有告訴大家，就是昨天只提到從古代到春秋戰國到漢代為止，漢以後呢？唐宋元明清每一朝代幾百年，每朝的經濟政策怎麼樣？財政金融政策怎麼樣發展？你不要看這是歷史上古人的

事，如果你讀懂了歷史，拿現在來看呢，有時完全一樣，只是版面不同，形態不同而已。所以我對一般研究學問有個建議，就是經史合參。必須要懂自己國家的歷史，歷史是人生的經驗。四書五經等等，是哲學的重點。光是懂那些原理，不懂歷史，不將人生、社會、國家整個的經驗融合，那個學問是沒有用的，那只是空洞的理論。講得再好聽，沒有時間的經驗來證明，是沒有用的。這個話也是補充昨天的話。

企業 實業 事業

今天，針對這次的主題，把範圍縮小一點；換句話說，就是我們現在這一代，企業家個人應該怎麼發展的問題。今天把題目縮小到這裡。

對不起，我這裡首先向大家抱歉，我不曉得最近在哪一次演講中我提過，因為有人提到現代企業家，我當時就否認，我說我們這一代中國沒有企業家！我說哪裡有企業家！

譬如說這個“企”字，怎麼解釋？依中國文化來講，文化的基礎在文學，文學的基礎在文字。中國人現在連繁體字都不懂，來個簡體字不倫不類的。

說起簡體字，我們當年帶兵的時候，這一講是七八十年了，差不多以我當年講，我19歲就出來帶土匪兵了，我們當年是“好鐵不打釘，好男不當兵”，當兵的都是文盲。那個時候沒有電話，傳達命令靠傳令兵，不大認識字的，叫他用口語傳令。譬如說，在當年講：“傳令兵！”他就站在前面立正了，“你去告訴光華學院的張院長……，講給我聽！”“司令叫我去告訴光華學院的張院長……”“嗯！對了！”你告訴他這樣這樣。還要他背三次。“去！跑步！”他拼命跑去，一路上還念著這幾句，那個是傳令兵。

告訴傳令兵說，你到對方的那個衛兵傳達消息，再跑回來。那時

候沒有電話，送一封信，信上打一個記號，一個＋字可以慢跑；兩個＋字，快跑；三個＋字，拼命跑，要最快。衛兵的那個衛字，傳令兵不認識，你就畫給他看：一個旗幟下面畫一橫，表示有一個旗幟插在那裡就是衛兵的崗位。現在的衛生的衛是這樣寫的“卫”。簡體字很多是這樣來的。

要懂中國文化，先要把繁體字搞好。中國字本來沒什麼繁體簡體，中國字體有正草隸篆，現在所謂簡體字有些是從草書體來的。譬如我們過去寫草書天下為公的“為”字，一點，然後這麼一轉就行了，這個變成現在的簡體字“为”。

現在我們不是講文學，是講到本題的“企業家”，我為什麼說現在沒有企業家？先說中國字這個“企”，“人”字下面一個“止”或者一個“足”，為什麼這樣寫？一個人站在那裡，踮起腳向遠方望，遠遠的看，眼光放遠，準備做一件事影響後代，影響未來，這叫企望，不是希望。企望是看得遠，看得深，看得大。“企業”，我們要做一番事業，有遠大的目標，對國家社會有 50 年、百年以上的貢獻，決定一百年後社會國家的發展，這叫企業。

另一個是“實業”，實業也是我們這一代的文化，這是滿清末期，以日本的明治維新做榜樣，以康有為、梁啟超做代表，希望滿清政府走維新的路線，進行現代化，做一點實際的事，就是實業。因此才出現“實業家”這個名稱，很少用“企業家”。

另外一個名稱“事業”。我們經常聽到現在人碰面問，你老兄做什麼事業？譬如我們陳老兄吧，人家說他是航空的創辦人、老闆，這是他的事業。事業跟實業、企業有差別，譬如航空公司，是實業嗎？不是，航空業是個事業。真正的航空實業是發明及製造飛機，這個大事業叫做實業，實在的。這個是企業、事業同實業的差別。

如果真正講“事業”，有些同學常問我，中國文化“事業”兩個

字出處在什麼地方？是我們文化裡頭很早的一部書叫《易經》，講八卦、陰陽。《易經》裡面，孔子解釋過這個“事業”，什麼叫事業？“舉而措之天下之民，謂之事業”。這個話我演講上課講了很多次了，一個人一輩子做的事，舉，就是舉動、行為，要做的事業，“措之天下之民”，使老百姓人民社會得到利益，得到安定，這個叫做事業。不是說你做生意，開個公司，就是我的事業。以文化邏輯來講，你那樣講就錯了。

所以根據這個話來講事業，事業太難了。譬如中國有一個人做了大事業，就是大禹治水。因為他出來把中國的水利治好了，奠定中國農業經濟的基礎，使我們國家穩定發展幾千年，這都是靠水利的發展，所以大禹真做了事業。堯舜禹這三代對於國家民族的貢獻，至少到現在乃至到未來，都沒有辦法否定。

所以上次我在上海國家會計學院演講，說到大禹的功業建立了會計制度。你們講會計事業，以為是西方來的，不是的，中國幾千年前就有。大禹治水以後，召集天下的諸侯在浙江紹興的茅山，會稽天下，做了個總結統計，把國家治理好，水利搞好了，把國家分為九州，因此茅山改名為會稽山。會稽就是會計，大禹最後死在會稽山。

那麼，講到這次和張院長商定的這個小題目，講到企業、實業、事業，中國的實業家是什麼時候開始的？滿清末年。那個時候講實業，有個口號叫“實業救國”四個字，什麼人提出來的？江蘇南通張謇，他是清朝最後一個狀元。所以這一帶在那時就注重實業的影響。因為中國受鴉片戰爭以後種種的破壞，發現外國“船堅炮利”，武器厲害，輪船堅固，我們用的是木船，火炮也不行，那個時候還沒有飛機呢，我們這個東方的大國被人家搞的已經吃不住了！鴉片戰爭以來，有西方的侵略，日本的侵略，這個日子很不好過的，打得一塌糊塗。那麼大家反省，等於現在人要開放發展，所以先提倡實業。那個時候的實業家是先做紡織廠，這個紡織實業你們大家要注意研究了，紡織業與

西方文化第一次工業革命很有關係。現在我們的紡織業在國際上還跟不上，實際上古代是我們領先的。

把話拉回來，否則又要講實業的歷史了。回到我們這二三十年的發展。講起這個，我就想起來告訴大家，我希望你們在座的老闆們去買一本書，香港的中華書局出了一本書，叫做《中國十大商幫》，我看了很驚訝，咦！這個香港中華書局做了件了不起的事。這本書值得你們諸位參考。

六個突然

由滿清末年起到現在，我們這一百年中，工商界企業家也好，銀行家也好，沒有一個真正成功站起來的；而且一直到現在，所有人都是“一片白雲橫谷口，幾多歸鳥盡迷巢”。究竟是什麼道理？我也再三考慮，再三研究過，就是我們這個國家社會，受時代影響變化，遇到很多出人意料之外的機會，偶然的，或者說突然的劇變，導致重重迷惑。

譬如說，第一個突然，滿清後期，我們國家政治文化搞得那麼亂，孫中山先生領導推翻了滿清。中國歷史上的經驗，把一個舊的政權推翻，都是打天下來的；打天下必須要軍事的力量配合政治力量，歷朝歷代唐宋元明清都如此，只有這一代不同，是孫中山吹牛吹出來的。他沒有一塊錢，沒有一個兵，到處演講三民主義，亂七八糟吹，想不到這個吹會吹成功了，一下機會碰到了，滿清退位，變成中華民國。幾千年的體制與文化，突然鉅變，讓你不知道怎麼辦好。

可是孫中山領導的國民黨有準備的，理想是“三民主義”，政治體制是“五權憲法”，也有“建國大綱”、“建國方略”，想好了如何建設這個國家。那時候“建國方略”提出最重要先發展建設鐵路等等。他也願意不做總統，自己下來，每天趴在地上，在地圖上畫，把

中國怎麼怎麼建好，包括全國的鐵路。可是他得天下太偶然了！因此後來北洋軍閥又起來，中間的歷史故事很多。這是第一個偶然。中國人沒有方向了，幾多歸鳥盡迷巢，太突然來的機會。

第二個突然呢，後來北伐，北伐沒有打一年，黃埔同學起來，配合地方部隊，不到一年，張學良在東北一變轉投南京中央，一下統一了，又是偶然一個機會，勝利來得都太偶然了！措手不及就搞不好，瘋了，這個國家又亂了。

剛剛準備上軌道了，第三個突然，日本人動手了，日本人不能讓中國統一，統一了不得了！於是就發動七七事變。而斯大林也不想日本人勝利北上攻擊蘇聯，因此在西安事變中保住了蔣介石。日本人原來預算是三個月把中國打垮，他們有甲午戰爭等等的經驗。

我們是學軍事出身，現在在軍事學上可以得出一個結論，什麼《孫子兵法》13篇、“六韜三略”，歷代的軍事著作都沒有說到一點，沒有說到“拖”！你們注意啊，做事業也是一樣道理！日本人準備三個月打垮中國，他估計得沒有錯。日本人打香港的時候準備打三年，結果呢，香港三天就拿下來，因為英國人不能打。日本人打中國人想三個月成功，結果被中國一拖拖了八年，八年抗戰！戰線拖得那麼長，時間那麼長，沒有想到！

那麼這個八年當中，我們一定會打勝仗嗎？像我們身在大後方，當時參與的，現在講老實話，當時後方有兩派：一派是抗戰到底；一派是汪精衛他們那個“低調俱樂部”，他們認為一定打不過的，一定亡國，所以汪精衛他們的思想是早一點投降，另外想辦法，再慢慢弄回來。結果呢！想不到八年之後日本突然投降了！這個突然投降，這個勝利來得是太突然了！等於我們這個富有的老家庭，被打得七零八落的，嘿！北邊漏雨，南邊出太陽，不曉得怎麼辦好！好了，一夜之間，被突然來的勝利衝昏了頭。原來中央軍校培養的都是戰爭人才，沒有培養建設國家的人才，根本沒有想到那麼快就勝利了，怎麼接

收？怎麼建設？毫無準備！

我為什麼給你們講這些呢？跟你們做企業有關係。好了，這個歷史階段我們不講多了。

第四個突然，抗戰勝利後是內戰，幾年當中，共產黨統治全國，你想國民黨幾百萬部隊搞了多少年，結果八個月當中兵敗如山倒，最好的裝備七八個月光光，統統被共產黨接收。沒有思想準備，也沒有整體的國家建設計劃，臨時很匆忙，又是一個突然。

第五個突然，20世紀50年代以後，十幾年當中，全國上下，一窮二白，穿一樣的衣服，享受平均的基本住房、醫療、教育，達到均貧，蠻好的機會！結果突然發動大躍進，跟著文化大革命，突然改變了，又是劇變。

第六個，好了，這一下回到我們開放發展的初期，到現在不到30年，也是一個突然，突然改革開放。你們諸位，以我的眼光看你們都是小朋友，最多不會到60歲，你們很多是一二十歲大學畢業或者高中畢業，突然撞到這個機會，弄兩個錢，一下就發起來了，也是突然。我現在講歷史的經驗，講的都是事實，要詳細研究，每個都是大學術的博士論文。你們發展到現在，好像都是大實業家，突然的。

當我在美國的時候，20幾年前，年份我記不得了，還是胡耀邦先生、趙紫陽先生階段，我在美國看到，啣！一下子看到電視上中央領導出來，衣服換了，穿西裝打紅領帶，我說完了完了！我當時開口大叫完了！開放發展是好事，可是要關著門15年以後再慢慢開放，15年當中，大家男女穿一樣的衣服，全國人民豐衣足食以後，慢慢的開放一點，就不會那麼匆忙。現在突然一下，男的是西裝紅領帶，女的是抹上口紅，掛上皮包，穿上高跟鞋。我說完了！太早了！太快了！茫然！

我講的這個都是事實哦，這一茫然，茫然了二三十年。就看到你們這些所謂的大資本家大老闆，突然一下起來了，是這個浪頭、機會

給你的，不是你的本事。對不起啊，我講直話，客觀的講，是機會給你的，不是自己的本事。

那麼這裡頭我想起兩句詩，古人有兩句詩給做官的朋友：“浮沉宦海如鷗鳥”，很好的文學名句，“生死書叢似蠹魚”，像我們是第二種，一輩子喜歡研究學問讀書，變成書蟲了，蠹魚就是書蟲，吃書的那個蟲。浮沉宦海如鷗鳥，講做官的，一下高昇，一下又下放，一下又上去，你看鄧小平有三起三落，浮沉宦海如鷗鳥，像海浪上面那個鳥，跟著浪一高，那個鳥飛到浪頂上，浪一落下，鳥也降下來，一下又浮上來。我把這兩句古詩改一個字，為你們改，你們現在是浮沉“商”海如鷗鳥，有時候發財了，有些人我看到他發財，看到他垮了，看到他又起來了，看到他又垮了，浮沉商海如鷗鳥啊！第二句話“生死書叢似蠹魚”，是另外讀書人的事，你們雖然現在還在讀書，我還不承認你們能夠是生死書蟲似蠹魚。生死書叢似蠹魚，是專門搞學問，不想出來做事，也不管自己窮啊不窮，都不管。所以我說你們是做事的，因此回到我和張院長決定的這個題目。

新舊企業家

這下你們要反思，我所看到中國老輩子的、殷實的、富有的商人，與你們不同。

你們不要受一本書的騙，《紅頂商人胡雪巖》，不要受這個騙，胡雪巖是左宗棠鬧的事，是左宗棠培養的，偶然玩玩。左宗棠需要錢用，因為左宗棠的做法很是不同，他需要錢做出一番軍事事業來，他必須要培養胡雪巖這個商人。

如果要看紅頂商人，你們去看一部電影，是真的韓國的歷史，就是有名的《商道》，那個韓國人是真正的紅頂商人，值得你們做參考的。

老一輩做企業的，是離不開管仲講的“禮儀廉恥，國之四維”的，他們自己在內心建立這個文化的基礎。文化不是讀書哦！譬如我們在座的老同學陳某，他處處打我的招牌，是我的老學生，要他的公司每人要讀我的書，這個也還不是文化基礎。我所以當年跟他講，要學當年四川民生公司的盧作孚，那是另外一套作風。

現在我們話說回來，企業也要反思了，企業的基礎在文化。那麼過去的殷實的企業家，非常勤懇，樸實，節省。我眼睛裡從小看到的，老一輩的企業家出來，不像現在的人。我所看到現代的許多企業家，一來一看，哦！我說你是新發展的企業家，穿的衣服，夾克、皮帶都是名牌，一身珠光寶氣，一看就是暴發戶。手上帶著塊名錶，那個氣焰好像很不同，把天下事看得輕而易舉。不是這回事！

老輩子的企業家，我所看到的老輩子的朋友，安徽、武漢這兩個地方，清末民初老牌的企業家非常有錢，一看到完全是個鄉巴佬，衣服穿得樸樸實實，坐在那裡規規矩矩。

我在臺灣時，譬如我們那個老同學李傳洪的父親，一個老的殷實商人，他那麼有錢，永遠樸樸實實，生活很簡單節省，對人很厚道。平時手臂上掛個菜籃，菜籃上面放著報紙，他報紙下面都是鈔票，臺灣銀行他還是董事哦。到了銀行門口，警衛不讓他進來，不曉得他是老闆，他也沒有生氣，警衛不讓進來，他從後門溜進去。後門進去了，除了鈔票，在報紙下面還有很多糖果，看到服務生小姐，喂！你吃塊這個。這是老輩子企業家，沒有耍那些花招，沒有做怪，沒有穿奇裝異服，這叫殷實的企業家。後來還是電力公司的董事，有很多很多的實業。

現在我看到年輕的朋友們發財了，非常繁華。我是個老書呆子，不過我本來也做過生意，這些我都玩過，看到都很好笑。這是修養的態度方面。現在我說沒有真正的企業，都在投機！尤其是玩股票、期貨，幾乎完全是投機。現在報紙上寫得也對，叫泡沫經濟、虛擬經濟，

我們要反思的！

管理學的歷史

因此，由新舊的企業家，就講到管理學。張院長帶領你們研究管理學，美國管理協會在我們這裡是老同學李博士做代表，你們都知道的管理學大師彼得·聖吉，他常常來，過一個月還要來。世界上講管理學的經驗，我看到才40年。昨天還有一位小朋友要到美國留學，我跟他講不要學管理學、經濟學，那都過去了，不是跟著時代走的。

管理學最開始流傳過來時，在臺灣大學忽然成立了家政系，那個時候不叫管理系，剛剛萌芽，是二次大戰以後日本開始的。日本影響美國，美國再影響歐洲乃至中國。先講工商界的復興，戰後的復興，先要準備管理。這個中國的翻譯，臺灣開始叫家政系，我一看大學裡有最新的科系叫家政系，我也不懂家政兩個字，我問幹什麼？要這些男人去做飯管廚房嗎？怎麼管家政？同學們就說：哎呀！老師呀，你到底是……這個家政系在外面是很偉大的啊，等於是中國的總務，管一切事。後來家政系不到兩三年又變了，擴大了，叫行政管理系，大學也跟著時髦。行政管理系又慢慢變成管理系、管理學院。全中國、全世界都在管理，不曉得是你管理我，還是我管理你！誰管理誰呀！

訪問日本

我說真講管理，你看二次大戰後日本的復興，講管理就要注意日本。

日本投降後，1969年，日本邀請臺灣中國文化訪問團到日本考察。當時臺灣的政治界、學者30幾人組成訪問團，團長是何應欽上將，他當年是接受日本人投降的代表。有一天，他請我去吃飯，我說

老總，什麼事啊？他說，日本邀請我們作文化訪問，要我做團長，我想要你來。我說，哦唷，不行不行，日本人向你手裡投降的，不是向我手裡投降的。他說，不行哦，幾十位名教授都去了，我看你必定要跟我走一趟。我說，我代表什麼？我不代表國民黨哦。他說你放心，沒有這個事。我說，我也不代表政府。他說，不會不會，你的個性我知道，不麻煩你，你做顧問，特別顧問。我說好，跟你去玩玩，跟日本人打了那麼久，我去看看。

一到外國，我都是穿長袍的，帶個手杖。因為中國人沒有衣服，老是穿人家的衣服，我不甘願。長袍還是滿洲人的衣服，還算是中國人的了。到了日本很有趣，碰到一位名教授，木下彪，他中國詩作得很好，我們坐在一起，他不會講中國話，我不會講日本話，兩個人拿到筆，都用中國古文筆談。我說，你們打敗了投降。他說是，不過不是向你們投降。我說，那怎麼講？他說，我們是向兩個中國古人投降的，一個是蘇武，一個是屈原。我說什麼意思啊？他說，開始你們打不過的，後來蘇聯的空軍來幫忙你，蘇武，蘇聯的武器；第二，屈服在美國的原子彈下面，屈原。他的意思是，不是向你們中國投降的。

我說你們要感謝感謝蔣老頭子，不要你們賠償，投降的兵不殺，還全體送回來，他的政策是以德報怨。“報怨以德”是老子的思想，孔子的思想是“以直報怨”。這個恩德太大了，所以我送蔣老頭子死後的一幅輓聯“東方感德一完人”，中國人不一定感謝你，日本人應該感謝你。這位木下彪說：你不滿意蔣委員長的政策？我說不是不滿意，對你們太寬大。如果當年，假使我當家，才不那麼做呢！他問：先生，意欲如何？假使你做國家領袖，你怎麼辦？

我說，很簡單，你們日本人想中國，從明朝開始起，一直到現在，這一次大戰已經是第七八次了。你們就是想中國嘛！明朝開始，你們想把日本的首都擺在寧波，韓國的漢城作陪都。假使我做領袖，你們不是想中國嗎？你們投降後，我把你們所有兵、所有老百姓，通通接

過來，分散到中國各地；然後我派蘇州兩三個縣的人到日本，幫你們看守日本。他一聽，說好在你不做中國的領袖，否則從此日本沒有了，就是一切完蛋了！

這是講到管理，順便亂扯，講到這個歷史。先休息吧。

自我管理

我這個講話好囉嗦，亂七八糟扯到這裡，趕快要剎車。重點是為什麼要講到日本這一段？因為講到企業管理。

第二次世界大戰以後，日本在這個情況之下要復興，這個在我們國內的名稱叫復員，一切要復員，重新恢復，當時美國也在復員，日本也在復員。當年我到日本去看的時候，感慨很大。那是戰後 20 幾年了，我在臺灣和何應欽他們一路，代表文化團訪問日本，在東京街上看到很多斷腿斷手的，可是日本的社會秩序，看了令人心驚膽戰。我告訴何應欽，有問題……

他們戰後馬上復員，把軍事管理用到工商業去，從外表就可以看到，工廠、商業，全體用軍事管理。這個風氣，慢慢影響到美國的管理。譬如我舉兩個小例子，時間短來不及多講，講個人管理的修養，我在日本感慨很多。我們在日本的三島，不像一般人的訪問，連鄉下統統看，走遍了。譬如鄉下小的水果攤，每個水果都擦得乾乾淨淨的，每個商人都很有禮貌，很敬業，不是特別對我們，而是儒家的文化還遺留在他們那裡。所以，我感想非常大。

再比如說，我當時帶了兩個大箱子，茶葉呀這些禮物，有時要交換送人，在火車站轉另一個火車，兩個大皮箱是在臺灣買的。對不起，那個皮箱大概是我們溫州人做的，皮箱這樣喀嗒斷了！我穿著長袍，手裡提兩個皮箱，要過天橋，過火車站，痛苦啊！怎麼辦？剛好五點鐘放學了，看到日本的中學生，穿著那個學生服，戴著帽子過來。我

也不會講日本話，把手一招，那個學生過來，看到我這個樣子，兩個皮箱在地上，他馬上立正、行禮。我用中國話跟他講，我說到前面火車站，拿不動了，我比劃著，你幫我揹到前面去好不好？他行個禮，他也聽不懂中國話，但是他懂了我的意思，叫我在後面跟著他走，到了前面火車站。我非常感激這個中學生啊，就拿出來美鈔 20 塊在手裡，等他一放下箱子，我遞給他。他擺擺手不要，行個禮向後轉，走了。這下我弄傻了，我回頭告訴何應欽，我說：“敬公啊，看來，還有一次戰爭！日本不可以輕視，這個國民同我們不同，這個教育，我太欽佩了！”這也是管理學，國民的自我管理。

這是我當年在日本看到的，好幾件事，感慨很多，一時報告不完。所以講到管理學的來源，由日本影響到美國，發展到現在的管理學。

還有一個例子，後來我在美國，有一次回臺灣坐日航，日本航空最好，航空服務生每個都很有禮貌。我喜歡打坐，到那裡，尤其是頭等艙，腿一放，這麼一靠，其實我沒有睡覺，她以為我睡覺，那個服務生馬上拿個毯子給我蓋上，我眼睛眯眯看，很欽佩。結果看到這樣高大的服務生，都是女的；然後一個女的，很矮小的過來了，所有服務生立正，等她過去。我明白了，這是領班。嗨呀，我說日本這個民族性，都是中國文化儒家精神的保留，不像我們……這是談到管理。

那麼，我們現在把這些零碎的講了，剛才亂扯扯到日本，講管理學講到日本。我們現在的管理學呢？變質了！都是怎麼行銷，怎麼推銷，怎麼把職員、幹部、工人一環一環地管理好，基本的管理精神沒有了。其實管理學最重要的，是老闆思想的管理、情緒的管理；個人管理、自我管理是最重要的管理，不要以為發財，可以號令天下，財與勢不能號令天下。

我把話題一下拉回來，拉到中心了，現在每個老闆發了財，志高氣傲！對不起哦，那不是你們，也許是你們，不知道哦！我是看到的，志高氣傲。我說的，不是你們的本事，是時代機會給你們。不要再給

勝利衝昏了頭哦！開放發展給你這樣一個機會，你以為自己本事大了，其實都是虛擬。真給你講，我常常告訴做企業的一般人，你們畫的數字越來越多，房子越住越大，汽車越開越新，人格越來越渺小。所以最要緊的是自我的管理，新舊企業家的不同，重點是在這個地方！

〈誠子書〉

講了那麼多囉嗦話，前面為了拖時間的，重點在後面。講到個人的管理，我今天抽出諸葛亮的〈誠子書〉，我的考慮，讓你們拿去背背。諸葛亮給兒子的這封信，非常重要！我希望你們諸位企業家背背。

“君子之行，靜以修身，儉以養德”，這裡每句話發揮起來意義都很多，先學會心境的寧靜，我們先把原文大概念一下。

“夫君子之行，靜以修身，儉以養德。非澹泊無以明志，非寧靜無以致遠。”這一點，希望中國新起的企業家，尤其是各位，注意不能澹泊；不但生活要淡泊，思想也要淡泊。我想你們都會知道，從漢朝諸葛亮這封信以後，一般人常常講的名言“澹泊明志，寧靜致遠”，就是從他的這兩句話裡提出來的。

“夫學須靜也”，真講學問，要一個寧靜的環境，寧靜的時間，每天諸位，12個鐘頭裡只要三四個鐘頭，自己有個單獨寧靜的反思、反省，有個讀書的時間；“才須學也”，知識的增加、才能的增長，要學問中來。“非學無以廣才”，不求學，不求廣泛的知識，才能是有限度的；“非靜無以成學”，沒有寧靜的心境，寧靜的思想，你的學問不會深入。有的版本是“非志無以成學”，志，就是立志，沒有深刻的願望、意志，學問也不可能深入。

“慆慢則不能研精，險躁則不能理性”，也有版本是“險躁則不能治性”。這兩句話是對起來的，這是漢文的特點，句子對應的。自己對自己原諒、放逸、不精進是“慆”；“慢”是我慢，自己認為滿

足了，了不起了，每個人都容易犯這個毛病。譬如你們諸位，同我們一般年輕的人讀書一樣，一看以為都懂了，其實連影子都沒有摸到，這就是慳慢，慳慢則不能研精、精到；“險躁”，內心思緒跳動，思想不穩定，脾氣很躁，則不能理性，管理不了自己。

這是諸葛亮對兒子的教育。他的兒子諸葛瞻，戰死於綿竹的，所以諸葛亮是一門忠孝。諸葛亮幫助劉備在四川，兒子也帶到四川，在家裡讀書，他也沒有空閒教兒子，這是他教訓兒子的一封信。

“年與時馳，意與歲去”，年齡跟著時間跑了，年齡老了，思想衰退了，一歲一歲，你覺得自己長大了，今年40，明年41，好像長大了，實際上你是衰老了，落伍了。

“遂成枯落”，最後你是落伍了，跟不上時代。“悲嘆窮廬”老了，沒用了。古人有一首詩“壯不如人老可知”啊，有什麼可談呢？悲嘆窮廬是自己後悔！“將復何及”，後悔也來不及了！

唯大英雄能本色

諸葛亮〈誠子書〉，我當年20多歲教軍校學生，就要他們背這個，每天要背來，你將來要做統帥、做領袖的，不讀這個不行。諸葛亮的文章不多，但他寫信，最令人佩服了，都是短文，簡簡單單幾句話，包括了很多的意思。諸葛亮一輩子最了不起的文化著作，流傳萬古，只有前後兩篇〈出師表〉。所以古人說“但得流傳不在多”。

我最近常常感嘆，范仲淹寫了一篇文章〈岳陽樓記〉，他根本沒有去岳陽樓，他那個時候在鄧州作官。范仲淹一個孤兒出身，出將入相，影響中國文化那麼大！這篇文章最有名的兩句“先天下之憂而憂，後天下之樂而樂”。所以大家讀書，研究學術，想著書流傳，注意這一句話“但得流傳不在多”。

那麼，我講了這篇〈誠子書〉，提出來諸位的修養，要隨時反省

自己，千萬不要給勝利衝昏了頭，不要讓鈔票把自己腦子搞亂。古人有一句話“唯大英雄能本色”。我常常吩咐同學們，也吩咐朋友們，我們都是鄉下出來的孩子，所以曾國藩用人喜歡用鄉下出來的，因為有“鄉氣”，我們這位張院長是西北鄉下出來的，他還保持那個鄉氣。唯大英雄能本色，不要傲慢，不要被勝利衝昏了頭。

管理自己的性與情

人的修養，內在的修養，最難，就要讀《中庸》，我這本書稿子寫好了，還沒有出版。《中庸》講“天命之謂性，率性之謂道，修道之謂教。道也者，不可須臾離也，可離者，非道也。”這一段是講身心修養的最高原則。

這一段我現在嘴巴裡背出來，十一二歲時背的書，到現在不要靠你們的電腦，也不要靠本子，講到這裡就自然出來，這就是我教孩子們背書的道理。背書不是隨便記的，能背就不用刻意去想了，嘴裡講到那裡，自然出來，這叫背書。想出來已經不是了，那個靠不住，那是硬性的記憶，不是背誦，所以叫孩子們背誦，是像唱歌一樣地唱。他背會了，到死以前要出來就出來，現在我是背出來的，我90歲了。

然後講“喜怒哀樂之未發，謂之中；發而皆中節，謂之和。中也者，天下之大本也；和也者，天下之達道也。”這是《中庸》的原文，講到人生的修養，要背誦來的，尤其貢獻給你們諸位先生大老闆們。像我們一輩子，隨時注意這個。

《中庸》開篇就講到“性”跟“情”的問題，這是講到生命科學與認知科學，宗教哲學來的，也是最高的哲學來的。這同時也是講人生哲學的，歸到身心修養方面，又是另一個範圍，不是管理學的本題，但是同管理學絕對有關係。譬如它中間提到，我們人生隨時在喜、怒、哀、樂四個方面。但是喜怒哀樂只提個頭，是基本的四個情緒方向。

實際上我們中國人，經常聽到“七情六慾”。哪七個情呢？喜、怒、哀、樂、愛、惡、慾，這是七情。六慾呢？色、聲、香、味、觸、法，這是佛學的。七情，中國的儒家道家都用的。

我來不及給你們一個一個分開來講，這是專題了。這個專題，講到真正的哲學，甚至到生命科學與認知科學這邊來。

現在我們把它切開，介紹一下什麼叫“七情六慾”，重點回到《中庸》的喜怒哀樂。譬如我們都有思想，我想大家都有經驗，你們都是老闆，有時候對一個部下不高興，一邊很不滿意他，一邊罵他，有時一邊罵，你自己心裡想：少罵兩句也可以，心裡有一個“知道”可以罵，也可以不罵的，對不對？可是那個脾氣來了時——什麼叫脾氣？就是“情”，那個七情，那個一來的時候，你那個理性就控制不住了。

再譬如我們要吃一個東西，準備吃，心裡想：哎呀，這好像維他命、維你命、維他媽的命，毫不相干，最好不吃，可是嘴巴那個慾望就吃了，可見理性抵不住那個情。所以講修養管理，自己當領袖、老闆，管理你的情緒，比管理你的兒子，比管理你的爸爸、孝順你的爸爸都難！自己管理不了自己的情緒！

又如一對男女講戀愛一樣，愛到最痛苦的時候，格老子很想把他吃掉，可是“剪不斷，理還亂，是離愁，別是一番滋味在心頭！”怎麼樣都剪不掉，情緒！所以《中庸》告訴你：“喜怒哀樂之未發”，這個情緒還沒有來的時候，還蠻好；處理任何一件事的時候，引發了喜怒哀樂的情緒，就要“發而皆中節”，看怎麼樣調節了，不是壓抑，是中節，這裡面很有學問了。其實，你“知道”情緒的時候，情緒已經變去了，不用壓抑，也不用除掉情緒，你看著它，它自己會變去的。

因此我常常講情緒問題，譬如我們的老朋友陳某，也跟我蠻多年的。現在他也在這裡，有人告訴我，他左手拿個佛珠阿彌陀佛，阿彌陀佛……一邊嘴裡罵部下，“你這個傢伙！混蛋！”然後又阿彌陀佛、阿彌陀佛……現在他不是這樣，這是講當年。為什麼講他？因為

老同學、老朋友，可以借他做個例子。他自己也清楚啊，他到現在修養高得多了，現在做爺爺了。我講的那個是他沒有做爺爺的當年，兒子還小的時候。我們兩個討論，我說你那個情緒跟理性……他說：哦，知道，都知道，到那個時候就出來了！

所以修養、管理多難！但是這個修養、管理，對你事業的前途有沒有影響？非常大的影響！所以，我常常告訴這些領袖、做企業的，四個字——沉默寡言。不要輕易動怒，甚至言語還要簡短，沒有廢話，乃至修養到喜怒不形於色，下面摸不清楚你了，那你差不多了。你做了老闆以後，你的一舉一動，你的習慣，你今天晚上到哪裡卡拉OK，唱了幾首歌，碰了幾個女孩子，做了些什麼，你不要以為別人不知道，今天的社會上都知道你。《大學》告訴你修養的道理，“十目所視，十手所指”，很多眼睛看著你，很多人要求你、指責你。尤其你做了老闆，聲望高了，事業大了，你以為可以了不起了啊？你比一般人更危險！

我常常提到“又恐瓊樓玉宇，高處不勝寒”，這句蘇東坡的詞，袁世凱當皇帝的時候，他兒子藉蘇東坡的詞寫給他看，袁世凱氣得把兒子關起來了。袁克文，老二，文學很好，他希望他父親不要當皇帝，做中華民國的大總統，華盛頓一樣，夠好了，為什麼做皇帝呀？“又恐瓊樓玉宇，高處不勝寒”啊！

你做老闆，監督你的人不只是紀委哦！你是黨員怕紀委，普通老百姓怕公安局，監督你的人不只是紀委，任何一個人都看著你！人生最好做一個老百姓，無職無官，默默無聞是最舒服的。所以坐上面的人，內心的修養、內心的管理，更重要！

最大的管理學

我們這一次，沒有辦法詳細給大家談，我只提一些要點。所以，你不要認為到光華學院或者某一個大學，拿到管理學的碩士、博士，

就了不起了，那不算什麼。我一輩子，我常常告訴人家，我沒有一張真正的文憑，也沒有真正拿一個學位，乃至當年的日本人、韓國人要給我一個名譽博士學位，我說笑話！我要這個嗎？你們來，我給你一張，兩毛錢買一張草紙，我蓋個大印，我可以給你一百個名譽博士學位。我還站在你的前面，為了這個，行個禮，弄個帽子戴著，我一輩子難道玩這個嗎？才不會受這個騙呢！哈，那是虛名騙人。

這是拿我來講。但是也勸導你，勸你們諸位真正的反省！做到對自己的管理。這個管理的學問，最好去讀兩本書：《大學》和《中庸》，讀前面的部分，背來。為什麼只叫你讀前面的呢？因為後面是大政治哲學了，管理天下，齊家，治國，平天下，你不要管，先把個人管好了再說。

偉大的事業是人做出來的，人最難的是管理自己，你們諸位也看了我的書，我常常說，做英雄容易，做聖人難。英雄可以征服天下，但是不能征服自己，很難！自己對付不了自己。聖人不要征服天下，專門征服自己。這是英雄跟聖人兩個的差別。

暫時就到這裡，做個結論。希望諸位做一個了不起的，征服自己的人！這是最大的管理學。