

漫談

中國文化

企管・國學・金融

南懷瑾／講述



南懷瑾文化

新舊文化的企業家反思

時間：二〇〇七年七月廿八、廿九日

聽眾：北京大學光華管理學院之學員及北大校友



第一堂

／內容提要

緣起與感想

獎學金與助學金

所謂「經濟」

學問 知識 文化

歷史的重要性

政治與經濟的主輔

「管鮑之交」與做領袖的條件

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的活動，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，我們這一次來聽講，是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備了一年的時間，趙海英是我們光華管理學院的教授，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。我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」。「不虞之譽」，大家同我一樣活在這個世界上，想不到被人家恭維有許多的高帽子；「求全之毀」，別人對你要求很高，每個人手裡有把尺，不量自己，專門量別人，量別人作人對不對？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恭維，這個恭維很可怕的，因為大熱天，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，這個地方就蓬華生輝了。

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商量時，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，二十多年來發展到今天，我覺得是迷路了，長期的迷路，這是我個人的觀點。

我現在九十歲了，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，海內外大波浪之間，直到現在二十一世紀，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，可是因為被這片白雲遮住了，迷巢了。我深深地感到，這個時代有這麼一個現象。

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，這是一九八九年建立的。到現在為止，這個「光華教育基金會」好像在三十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」。那個時候是一九八九年，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，這纔是雪中送炭。

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」，國家開放發展二十幾年了，這個中間我看得到眼花撩亂，也看到沒有計劃的發展，常常有一種感覺，像《桃花扇》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：自己的文化要多了解。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，「文章西漢兩司馬，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。

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九十六年，九十六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，以及經濟，為什麼持續了八百年？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，為什麼周朝可以持續那麼久？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，可以做三十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、紐西蘭、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，靠十七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」，我們要想了解現在，了解未來，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。

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。

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，十七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。禮義廉恥這四個字的內容太大了！你們做工商業發展，管仲也是做工商業出身的啊。

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，或了解自己的人？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，馬屁拍到這個程度，可是管仲在的時候他不敢亂來。所以齊桓公說自己好吃、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。

我剛才囉嗦了半天，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》。

我們先休息一下。