

2008年山東青島企業家交流會—中國文化與管理科學 周
泳杉老師 (第二集) 2008/12 中國山東青島
檔名：52-351-0002

下午好。上節課我們跟大家談到管理，談到一些科學的概念。事實上，思想會引導我們的行為，行為造成我們的習慣，而一個人的習慣就會影響他的命運。所以人的命運好壞是操縱在自己手上，命運的好壞決定於思想的態度跟方向，也就是價值觀。剛剛說到，如果我們的思想觀念從小就被灌輸對立、競爭、機械觀這樣的一個價值觀念，那我們的人生態度所使用的就避免不了是這些政策、法規，我們會依賴這些東西，認為這些東西就是我們可以管理的憑證，因為它是一個對立的狀態。

而我們發現這個對立的管理很累。有個朋友告訴我們，他這一生都在懷疑中相信一切，在相信中懷疑一切，很累，他在相信中又懷疑，懷疑中又帶著相信，很累的一種人生態度。為什麼會這個樣子？因為對立、因為控制、因為佔有。這樣衍生出來的一個管理模式就是「道之以政，齊之以刑」，機械觀所引發的一個管理學模式。既然是機械觀，我們想想，這都跟我們大自然的運作有關係，我們認為大自然跟我們不是一體的，所以我們就恣意的去蹂躪大自然；我們沒感受到我們跟父母是一體的，所以我們對父母也產生不了孝心。所以换位思考還有設身處地非常重要。俗話講「養兒方知親恩」，這就是設身處地，養了兒才知道父母的恩德。為什麼？因為我們自己也感受到了做父母的心境，還有這種感同身受的經驗，所以養兒方知親恩。有這樣設身處地的一種經驗之後，他就能理解為什麼是一體，為什麼不能割裂，割裂了就不孝。你看這個「孝」字，上面是一個「老」，下面是一個「子」，而這個老跟子沒有界限

，它合成一體，這是中國人造字所傳遞的智慧。你看仁愛的「仁」是兩個人，可是兩個人是一體。這都是中國文字的智慧，每個文字都可以上一堂課。你看仁愛的「愛」，這繁體字，他是用心去感受。它這個心很奇怪，它的心是在裡面的。有一天我就在想，為什麼心不在外面？心可以這樣寫，我說「愛」能不能這樣寫？不行，這種愛叫做沒有感同身受的愛，那不是真的愛，他在旁邊看，那個心不在裡面。心為什麼在裡面？因為一體，同體的感受，感同身受。父母對我們就是這個愛，那就是很有智慧的文字，它沒有辦法割裂。

因此，我們講「道之以政，齊之以刑」，它就是一種症狀解決的方案，症狀解。為什麼說它是症狀解？因為看到的是症狀的解除所帶來團體的利益或者是他個人的利益。我們有個老師是上孩子課的，他就遇到過這樣一個事情，有個孩子他媽媽帶他來上課，結果下課他不回家去，不回去，這個媽媽拉了好幾次，兩歲的小孩。結果就把糖果拿出來，糖果拿出來之後，這個孩子就跟媽媽回去了。他就常常舉這個例子，對我啟發很大。為什麼這個小故事啟發這麼大？我們看到這種場景，幾乎在任何一個地方都看得到，很熟悉，孩子在超市裡面他就是吵著要買東西，在那邊打滾，媽媽有時候拗不過他，「好吧，買給你」，這種鏡頭我們都很熟悉。可是從這個故事裡面我感覺到，管理學就在這一幕當中體現出來。你看，孩子不聽話，媽媽拉他拉不動，用什麼？用賞罰。糖果拿出來，回不回去？回去糖果就給你。孩子好了，談條件，可以了，回去了。看起來好像覺得沒什麼，覺得理所當然，每個人都是這樣做，可是沒有想到，孩子不回家這件事情是什麼？是症狀，它不是病因。

就像我們，大家有頭痛的經驗，請問頭痛是症狀還是病因？是症狀。中醫裡面有症、有病。結果我們現在看到的很多都是症狀的

解除。譬如我問很多的朋友，頭痛吃什麼？很多人說，當然是吃止痛藥。止痛藥治的是什麼？是症。它有沒有治病？沒有治病。可是沒有治病，把症狀壓下去，好不好？不好。請問頭痛的病在哪裡？是不是在頭？不一定，可能在腳。所以中國人講「頭痛醫腳，腳痛醫頭」，有沒有道理？有道理。因為頭痛只是一個症狀而已，你把這個症狀解除了並不代表病根治了。所以，病還在，只解除了症狀，導致的結果是我們忽略了，我們會無法掌控當這個病爆發之後所產生的後果是什麼，這叫症狀解。就像我們家裝防盜器，有小偷入侵，我們不是去抓小偷，我們是把防盜器關掉，這是一種不理智的做法。

所以你看那個孩子不走，不聽媽媽的話，這是什麼？這是症狀。結果她拿糖果出來，解決了什麼？解決了症狀，沒有解決這個孩子觀念裡面那個根深蒂固對父母已經產生疏離、不孝的那種苗，那個種子，她沒有去理會。所以他兩歲的時候糖果在他的心目當中比媽媽還要親，他兩歲，請問他二十歲的時候？二十歲的時候會不會突然他把媽媽看重了，然後把一切財物看輕了？不會。兩歲的時候糖果都超過了母親對他的影響力，請問他二十歲的時候會不會因為兩百塊錢，會不會因為兩千塊錢，甚至於兩萬塊錢，跟母親切斷母子關係？當然是可能的。所以我們用這些管理方法，我們要首先很清楚的認識到它是在解決症狀的問題還是根本的問題。現在大多數的管理學所傳遞的方法論，我們看幾乎都是在解決症狀的問題，它沒有解決根本的問題。所以症狀愈處理，就像在救火一樣，這個火沒有辦法把它滅盡，永遠在救火，而且永遠用新的問題來解決舊的問題，一直有新的問題來解決舊的問題，他達不到解決的方案。

所以《論語》的這一半部，講到的就是症狀解。我們看到它用的是什麼手段？用的是政治手段，「道之以政，齊之以刑」，這些

都是政治手段。「道之以德，齊之以禮」，用的是教育手段。它告訴我們，政治手段跟教育手段能不能分割？不可以分割。是不是要了教育手段就不要政治手段？不是，不是這個意思。所以中國的老祖先是走中庸之道，他不是走極端，不是說只要道德就好，不是這個意思。他告訴我們知所先後，他告訴我們政教要合一，政治手段跟教育手段要同時進行。昨天李顯峰老師講到一句《禮記·學記篇》裡面所說到的一句話，叫做「建國君民，教學為先」，建國君民講的是什麼？政治手段，取得政權。教學為先講的是什麼？取得政權之後要什麼？第一個，為先，第一個最重要的要抓什麼？教育。就像我們創立企業一樣，創立企業那叫建國君民；君是指領導，民是指被領導，君是指老闆，民是指員工。所以建立一個企業什麼最重要？不是企業的章程，不是企業職員薪水的計算方式，這是末，枝末的問題，根本的問題是什麼？是教育，是心境的問題，是心態的問題。所以他就講到評價，如果我們非常的迷信用法律、法條可以管理，我們很迷信賞罰可以管理，最後會出現的結果，管理的評價是什麼？民免而無恥，這是管理的結果。也就是說，管理會出現什麼結果？民免而無恥。什麼叫做免？這個「免」字下得很好，就是苟免。什麼是苟免？就是我只要不被你抓到就好，我不要被你看到就好，苟免，僥倖的心態。所以我們常常聽到「上有政策，下有對策」，就是免，反正你上面有政策，我下面就有對策，叫做免。底下的人在做的事情都是在避免被處罰，避免被你抓到，避免被你了解到他的作為。他花腦筋都花在這裡，花在鑽法律漏洞，他不是花在怎麼認真的敦倫盡分做他的事業，就像學生不是花精神在學習，而是花精神在作弊，一樣的道理。為什麼？無恥，因為他不覺得羞恥，他覺得這個東西很正常。

有一個台灣的順口溜叫做「考試不作弊，明年當學弟」，這裡

叫師弟，我們那邊叫學弟。為什麼？留級，留級就當學弟。再來，「寧可沒人格，不可不及格」。我們想想看，寧可沒人格，不可不及格，那是什麼樣的一個狀態？我想到，就是一個天平，各位朋友，這兩種東西能不能放在天平的兩端秤？你覺得秤得了嗎？秤不了，人格跟及格怎麼能秤！但現在的學生告訴你可以，不但可以秤，而且人格比較輕，及格比較重。為什麼他會有這種想法？在一份問卷調查裡面，是問中學生，這也是台灣的數據，它問中學生，為達目的不擇手段，你很贊成，或者是贊成，或者是反對，或者是很反對，你打勾。結果統計出來，問卷調查顯示，贊成或者是非常贊成為達目的不擇手段的問卷佔了三分之二，也就是有三分之二的中學生認為為達目的不擇手段是對的，民免而無恥。各位朋友，你想想看，這個天平它右手邊可以擺人格，左手邊擺及格，他今天從學校畢業之後，左手邊的及格會變成什麼？可不可能變成一百塊？可不可能變成一個手機？可不可能變成一個職位？都可能，它可能變成任何一個有價的東西。各位朋友，您敢把企業交給這樣的人嗎？您的企業敢交給這樣的人嗎？他可以把任何有價的東西擺在天平的另外一端跟他的人格去較量，我們不敢。

確實這是一個大問題。為什麼會有這個問題？因為我們在實施教育，在建立管理理念的時候方向就錯了，我們是用機械觀來建立，不是用整體觀來建立，它不是科學的，它是反科學的，不以無知愚昧為恥，它是愚昧無知的，可是我們把愚昧無知奉為主臬，奉為管理學的最典型，經典的管理學，看錯了、搞錯了。經典的管理學在中國古代，孔老夫子有個學生，「君子哉子賤」，這是《論語》裡面的，孔老夫子讚歎他，說這是君子。子賤他曾經當過單縣的縣長，他治理單縣，人民對他就像是父母一樣看待他，所以單縣非常的有秩序，人民很守法。很多人到單縣都覺得很奇怪，為什麼你們

這麼守法？當地的民眾就講，我們不忍心欺騙我們的子賤大夫，他說「不忍欺」。同一個時代有個大夫，鄭國的子產，子產他能做到什麼？做到「不能欺」。另外有個大夫叫西門豹，治鄴，這個人他可以做到「不敢欺」。各位朋友，三個管理學的層次已經出來了。什麼叫做不敢欺？這個不敢欺叫做敢怒而不敢言，就是《弟子規》講的「勢服人，心不然」，這就是勢服人，不敢欺。

各位朋友，你在追求哪一個管理學層次？我們花了很多的錢去做很多的管理學培訓，這些管理學的培訓在教我們哪一個層次的管理？我在想，能做到不能欺就了不起。什麼叫不能欺？不能欺就是他的制度設計到你沒有辦法欺騙。做不做得得到？至少現在我還沒看過第二個子產，不容易！所以幾乎很多的企業都在追求什麼？不敢欺。講得比較粗魯一點，這可能是穢污詞，三流的管理學。我們老祖先的眼中，這就是三流的管理學，但是我們把它奉成圭臬，說這個管理好，忽略什麼？不忍欺！不忍，什麼叫做不忍？從《孝經》裡面都看到不忍欺。《孝經》的管理，我在台灣有本雜誌看到（商業雜誌）它在票選，因為我們現在這裡在國學熱，台灣也在國學熱，它在票選十本最經典的管理學，叫做管理學經典票選。《論語》當然上榜了，《大學》、《中庸》、《孫子兵法》、《易經》，這都上榜了，有十本。結果我們一看，我很失望，為什麼很失望？沒有《孝經》，這裡面沒有《孝經》。

其實跟大家講老實話，《孝經》是我們老祖先裡面最高級的管理學，《孝經》，昨天我們李顯峰老師說了《孝經》。為什麼是《孝經》？大家想想看，不忍欺，我們想想我們對父母什麼樣的情感，「身體髮膚，受之父母，不敢毀傷，孝之始也」，這是很多中國人耳熟能詳的一個句子。就是我們的身體、我們的頭髮、我們的皮膚，誰給的？父母給的，就是受之父母。為什麼叫做受之父母？受

之父母就是我們這個身體是父母給的，所以這個身體的所有權是誰的？各位朋友，身體的所有權是誰的？父母的。我們對這個身體有沒有所有權？沒有所有權，我們對這個身體只有使用權，沒有所有權，所有權在父母那裡。這個比喻可能大家不容易懂，就像我們去租房子，您租過房子您就知道，那個房子的所有權是誰的？房東的，我們只有使用權，對不對？所以您能不能隨便的去破壞這個房子？不行，你要破壞這個房子之前你要問房東，徵求房東的同意。所以這叫「身體髮膚，受之父母，不敢毀傷」，因為我們沒有所有權，我們只有使用權。所以能不能自殺？不可以，因為你沒有所有權，你怎麼可以自殺？這是不孝，大不孝！這叫不忍欺。

然後《孝經》告訴我們，這叫「孝之始也」，剛剛開始。告訴我們，這張臉是誰的代表？父母的代表，這張臉代表的就是父母，父母的招牌，這是父母的招牌，所以走到哪裡，人家只要看到這張臉，因為我們沒有所有權，所以我們這張臉就是父母的招牌。各位朋友，再擴大一點，舉一要反三，這個三就是一切。一生二，二生三，三生萬物。這張臉除了代表我們父母之外，還代表誰？祖先，代表祖先。所以我們頂著這張黃皮膚黑頭髮的臉跑到全世界各地，人家看我們這張臉，就知道我們是什麼人？中國人。身體髮膚受之父母，你看中國人，這張臉是老祖先的招牌，所以我們跑到世界各地，如果那個痰吐下去，完了；那個垃圾只要這麼一丟下去，完了，為什麼？祖先蒙羞。這是孝之始也，剛剛開始而已。這是《孝經》說的，那是剛剛開始。剛剛開始這個心境就可以壯大一個民族，就光是這個心境就讓一個民族從此之後那個腳跟就站起來了，了不起，就是剛剛開始而已，這是孝道的管理，不忍欺。

我們想想看，有這樣心境的人，踏遍全世界都得到尊重，為什麼？他不忍心欺騙、欺瞞或者是讓他的祖先蒙羞，他不忍心，捨不

得。所以我們可以看到「母活一百歲，常憂八十兒」，真是捨不得，怎麼可以讓母親那麼擔憂？「兒行千里母擔憂」，今天晚上要唱這首歌，大家再仔細的品味一下那種不忍的狀態。各位朋友，這種不忍的狀態起來，我們就會管理了，真會管理。有個長輩告訴我說，一個人只要學會一種態度，他做任何的事情都有辦法解決，什麼態度？她告訴我說，用母親的態度。我當過父親，但是我沒當過母親。她怕我不懂，這位長輩是位女性，她就告訴我，母親是什麼態度？這裡有一千個人，哪怕有一萬個人，這個媽媽往這一萬個人的場景一看下去，第一眼看到誰？就看到自己的兒女。用那個心情來做任何一件事情，他不會遇到任何的困難，他一定可以克服，這就是母親的心境。所以只要體會這個母親的心境，我們怎麼敢欺騙、欺瞞或者是讓母親擔憂？這叫孝道的心境，這不忍欺。

講老實話，現在的兒女出了門，我曾經聽到一個媽媽講，我的孩子出門就像丟了，回來像是撿到。她說她的兒子一出去，她睡覺的時候，人家說提心吊膽，她說我連肝都吊起來了，只有吊膽還不夠，連肝都一起吊起來。為什麼？擔心、擔憂。我們可以發現現在的父母很難為，可是這是結果，原因在哪裡？就是這個不能欺、不敢欺，這是結果，原因在哪裡？我們在整個管理的心境上出了問題，嚴重的問題，因為我們從來沒有這種生活模式，從來沒有這種生活經驗，所以我們不曉得老祖宗有這麼高的管理學的智慧。問題來了，我們要員工不忍欺，那是把員工看成什麼？讓員工看我們是父母，請問我們有沒有把員工當子女？這是相對的，父慈子孝。我們讓員工不忍心欺騙我們，我們有沒有把員工當成子女？這就是問題所在，這就是孝道的管理為什麼有瓶頸、為什麼有落差，問題就出在這裡。

有一陣子，因為我在企業裡面待過，我也學過很多的管理學，

公司派我去學。當時我跟那家打工，老闆也給我們很多的照顧，給我們很多的機會去培訓。但是我們那個時候說老實話，培訓說真的是走了很多的彎路，效果並不是很理想。學了很多的方法，用不到，用不上，就是術，沒有道，所以用不上，也不知道怎麼用，但是都很貴，培訓課都很貴。這些培訓課它傳遞的，我們剛剛說到，確實他也不懂。有一陣子很流行執行力，我不知道大家知不知道，這大概是四、五年前很流行。我也上了執行力的課，看了執行力的書，很認真的學，還寫心得報告。結果我老實跟大家講，我看了第一本執行力的書，我真的有點知道什麼是執行力，看了第二本，有點模糊，看了第三本，徹底不知道什麼叫執行力。西方的學問確實有這個特徵，愈深入愈不懂愈玄。結果有一次我就很鬱悶，要寫心得報告，我也不知道怎麼寫，我就拿《弟子規》看，結果看《弟子規》，我就看「父母呼，應勿緩；父母命，行勿懶。父母教，須敬聽；父母責，須順承」，我大腿一拍，我知道什麼叫執行力了，這幾句不就是執行力嗎？你把父母改成老闆，各位朋友，「老闆呼，應勿緩」，是不是執行力？是。現在老闆呼，怎麼都不應。「老闆命，行勿懶」，是不是執行力？是。「老闆教，須敬聽」，是不是執行力？是。「老闆責，須順承」，是不是執行力？統統都是，沒有執行力比這個還要了不起，問題是你要員工把你當作父母，你有沒有把員工當子女？這是關鍵的問題。我們希望你把我當父母，但是我們對員工的心境是不是對子女的心境，這點很重要。

所以孝道的管理，講老實話，說起來它不是一個理論，它是非常切身的關係。我就常常在講，為什麼我們現在人不懂孝道的管理？因為沒有演員，缺乏演員。怎麼說起？我們都知道，過去的家是一個大家庭，這個家，我們現在家的概念叫做三口之家、四口之家，這叫家。過去人認為什麼是家？一個村落那是一個家，譬如這個

村落，王家村，李家村，張家村，它就一個姓，那個姓的人在那裡它其實就是一個家族，幾百個人在那個地方繁衍他的後代，它是一個家。這個家的概念跟我們不一樣，它有五代同堂、有五代同堂，有爺爺、有父親、有兒子、有孫子，我們講這叫有表演孝道的演員。所以爸爸對爺爺行孝，他要不要教孝？不要教，爸爸在對爺爺行孝的時候，孩子看得一清二楚，孩子看得一清二楚之後他就模仿。我們要知道，小孩有種特別的能力，叫模仿力，模仿，他長大自然而然就懂得怎麼樣行孝道，不是教出來的，他是習慣成自然，少成若天性，他是這樣來的。

我們現在為什麼不懂？因為缺乏演員，現在都是三口之家，它沒有演員，少了上一代。三代，少了一代，缺了演員，現在也了解。所以有一陣子就在倡導要把演員找回來，找演員回來表演孝道。所以有首歌叫「常回家看看」，你要回家看看，回家的時候演員就齊了，找齊了之後開始表演孝道，下一代就學了。這個歌很流行、很風行，唱了大江南北，結果有個老太太跟她的老先生就打電話到電視台，跟電視台的工作人說，拜託你們，不要再放這首歌。老先生、老太太，這首歌很好！他說沒有錯，你們放了這個歌之後，我的孩子每個禮拜都帶我的孫子回到家來看看，已經做到了。這不是很好嗎？一家團圓，好事！對，你有所不知，以前我們兩個老的很自在，可是自從我的孩子回來之後，我每個禮拜六、每個禮拜天就要煮飯給他們吃，吃完飯之後，他們三個，兒子、媳婦還有小孩就到客廳裡面二郎腿一蹺就在那邊看電視，我們兩個老的不但要吃剩菜剩飯，還要把這些碗盤收拾乾淨，我們很苦！你們下次不要放「常回家看看」，放「常回家幹幹」。我們了解到，為什麼出現這種社會現象？因為沒有演員，他不了解什麼是孝道，什麼是孝道的管理，他沒有概念。

所以我們講「身修而後家齊」，這個次序絕對不能顛倒，身修而後家齊，「家齊而後國治，國治而後天下平」，絕對不能顛倒。我們現在身修沒有了，我們就要家齊，我們就要國治，做不到。而修身還有沒有根本？有，有根本，還要往前面再去找根本，「物格而後知致，知致而後意誠，意誠而後心正，心正而後身修」，你看修身前面還有幾個步驟？還有四個步驟。現在的人不但是修身沒聽過，修身都沒聽過了，何況是前面四個步驟？一定很陌生，非常的陌生。所以格物、致知、誠意、正心、修身，這個步驟是一個人選擇配偶結婚之前必修的課程，我們現在講必修課，中國人的必修課就是先修這五門功課，他才有資格結婚。

什麼是格物？很簡單，我們叫與時俱進，用白話文來講叫格除物欲。什麼叫致知？致知就是把物欲拿掉之後，把物欲看淡之後，人本有的智慧就彰顯出來，告訴我們智慧是本有的。就像善良是本有的，本性本善，它不是外加的，它不是學來的，它沒辦法學，學不了，它是本有的，不用學。不用學怎麼辦？只要拿掉，拿掉什麼？拿掉欲望，把欲望拿掉，智慧就透出來，拿掉愈多智慧就透得愈多，心愈定智慧就愈彰顯。所以它的祕訣不在外，在內，如果不從物欲看淡下手，沒有辦法管理，管理就出問題，它的根沒有了。

所以我們追求管理方法，追求管理的手段，那是枝末的問題。我們並不是說這個不重要，不是這個意思，我們叫「德者本也，財者末也」，一樣的道理。今天講本末，不是說末就是不重要的，不是這個意思。大家看到一棵樹，請問這棵樹哪個部分能夠缺乏？統統不能缺乏。從根到幹、到葉、到花、到果，一個都不能少，它是一體的，它是整體的。就像我們這個身體，眼睛、鼻子，你說哪個重要？耳朵，哪個重要？都是最重要的，都是第一，第一個重要，有沒有哪個排第二？沒有，可是它同等重要，但是它有次第先後之

別，先本後末。我們講「德者本也，財者末也」，這個本是什麼？根，根叫做本。所以它這個木下面一點，這叫指事，《六書》造字指事，點在下面，為什麼？因為根在下面；這個「末」，點在上面，告訴我們這個末是什麼意思？枝葉花果叫末，並不是不重要的意思，枝葉花果叫末，所以叫德者根也，財者枝葉花果也。這個根跟枝葉花果同等重要，可是根必須要先紮下去，它是先，然後枝葉花果是後，「知所先後，則近道矣」，這就是道。因為自然界的植物生長就是依照這種法則，它不可能先長出枝葉花果，然後根再慢慢的長，不可能。它一定是發芽的時候，大家去看豆子，孵豆芽，大家去看，一定是根先長出來，然後那個芽才長出來，它是這個樣子，它根要紮下去，豆芽才能往上長，它有先後之別，這叫道。

所以本末的問題就是我們人生經營的問題，就是叫生涯規畫，現在人講生涯規畫，《大學》的這段話就叫生涯規畫，我們叫與時俱進。所以生涯規畫的先後次序，第一個先教格物，我們從孩子成長的過程當中，第一個課題就是教他格物，格除物欲。我們看這個生涯規畫很有趣，這個生涯規畫所引導的就是什麼？就是幸福的人生。但是我們現在的生涯規畫沒有這樣的順序，把它打亂了，沒有教前面那一段，我們教枝葉花果，為什麼？因為根沒有看到，這個植物長在這裡，根沒有看到，根沒有看到容易被忽略，以為沒有根。所以大家看到插的花，擺在這裡很漂亮，有沒有，請問它漂亮多久？漂亮幾天。因為什麼？它沒有根，沒有根沒有生命力，不能生長，它沒有生命力。就像一個家庭沒有德，沒有生命力，他只有財富，這個財它是死的，沒有生命力，好看，好看多久？

所以晚清（清末民初）的時候有一個就是曾國藩先生的外孫，叫聶雲台，聶先生寫了一本書，叫做《保富法》，保有富貴的方法。這個大家一定很有興趣，保富，太了不起的學問。怎麼保？他開

宗明義就講，講得很好，他說發財不難，保富最難。對於一個人生涯規畫來講，發財不是一件困難的事情，因為「大富由命，小富由儉」，這件事情不困難，可是困難、瓶頸出在哪裡？保富，就是你能傳幾代，這叫眼光。講老實話，我們現代人的眼光請問多遠？我常常做一個比喻，我說以前在美國公司，我是領年薪的，所以我的眼光就是一年。真的是這樣，為什麼？領年薪的人什麼時候離職？什麼時候打離職報告？就是年終那個紅包領到了再離職，所以他眼光就一年。領月薪的人眼光多久？一個月，月底再走，把月底那份薪水領到了再走，他的眼光就一個月。我現在聽說有領週薪的，他的眼光多遠？一個禮拜。還有日薪的，他的眼光只有一天。現在還有時薪的，你看慘不慘？眼光多久？一個小時，他的眼光只有一個小時。可是我們看「十年樹木，百年樹人」，你看種一棵樹，我們現在講森林管理員或者是園丁，一個做森林管理員的人，請問他的眼光要多久？十年。所以我說我以前在美國公司上班，我眼光只有一年，我說我不配種樹，我種樹一定會死掉，因為我眼光只有一年，我還不配去種樹。搞教育的人眼光要多遠？各位朋友，一百年，至少一百年，這叫眼光，這叫見地。

所以「士先器識而後文藝」，一個讀書人一定要先培養他的氣度，什麼氣度？我們今天聽胡總講「量大福大」，器量要大。古人講得好，「觀德於忍」，看一個人的德行從哪裡看？一般的時間看不出來，看他逆境的時候，他忍耐的功夫就是他的德行，觀德於忍；「觀福於量」，觀一個人的福報從哪裡看？看他的度量。現在很多的孩子遇到挫折的時候就說：不要惹我，我的忍耐是有限度的。各位朋友，忍耐的限度就是一個人成就的限度。如果一個孩子我們從小就教他「士先器識」，把他的度量打開，把他的見識打開，把他的眼界打開，他還會說我的忍耐是有限度的嗎？我們希望我們的

孩子忍耐是沒有限度的，他的成就絕對沒有限度，因為他裝得下，他是那個料子。所以士先器識而後文藝，才來談他有什麼知識，有什麼技能，有什麼工藝，有什麼技巧，先後的問題要清楚。並不是說文藝不重要，不是的，文藝是服務人的工具。所以先後本末太重要了。

因此我們今天談到家庭，你看一個家的組成，回溯到它根源的地方，格物，格除物欲。我們現在以欲望做為先導，以欲望做為條件，以欲望當成文明推動的動力，那真的是源頭就錯了，從源頭就錯了。一個人他認為欲望可以推動文明，那他什麼事情幹不出來？他有什麼度量？那是完全違背了整個人類文明進化的一個方向，完全背道而馳，他找不到根本，問題就出在這裡。你說我都沒有欲望了，那我掙那麼多錢幹什麼？各位朋友，答案還在《孝經》裡面。如果大家手上有《孝經》的話，大家可以翻開「諸侯章」，「諸侯章」講的就是經營之道。我們了解到，古代諸侯管轄的範圍其實跟現在的大企業差不了多少。你看劉總的公司裡面有一千多個員工，這一千多個員工在當時就是一個諸侯國。所以我們可以看到，大家翻到「諸侯章」了嗎？「在上不驕，高而不危」，我們看一個人在很高的地方危不危險？很危險，一不小心掉下來就粉身碎骨。怎麼樣的狀態可以讓他在高的地方不危險？不驕、謙虛。明天我們劉教授講課會跟大家講到陰陽之道、處世之道，明天我們再仔細聆聽劉教授的演講，就能了解到這個道理。

高而不危，「制節謹度，滿而不溢」。大家想想看，一個杯子滿了，最後一定怎麼樣？溢出來，這是一定的。可是怎麼讓它滿了之後不會溢出來？制節謹度。什麼叫制節謹度？就是節儉，就是溫良恭儉讓的儉；這個不驕就是溫良恭儉讓的讓，不驕。所以不驕，他的結果就是不危，節儉，他的結果就是不溢，「高而不危，所以

長守貴也；滿而不溢，所以長守富也」。各位朋友，長守是什麼意思？保富，保住了。保多久？長，看我們上面能夠堅持多久，這裡的富貴就能保多久。富貴有沒有人拒絕的？有沒有人跟富貴過不去的？沒有，都希望長守富，都希望長守貴。他現在告訴我們原因在哪裡？這句話裡面有兩重因果，「在上不驕、制節謹度」是因，「高而不危、滿而不溢」是果；第二重是什麼？「高而不危、滿而不溢」是因，「長守貴」跟「長守富」是果，它有雙重因果在裡面，這是人生的大智慧。

問題來了，為什麼要有富？為什麼要有貴？為什麼要長守富？為什麼要長守貴？下面答案有了，「富貴不離其身」，不離開我們這個身，我有地位，我有財富，做什麼？「然後能保其社稷，而和其民人」，那就是他富貴的目的，他富貴的目的不是為了自己享受，是為了保其社稷，和其民人。就是他創辦這個企業的目的在哪裡？因為有這麼多人跟著他。你看我們劉總，有一千個員工跟著她，她能說我明天不幹就不幹了嗎？不可以。她保有這個富貴為誰保的？為這一千個員工保的。保其社稷才能和其民人，這一千個家庭怎麼樣？就是因為有這個老闆在，所以這一千個家庭過著溫飽的日子。這是責任，這叫社會責任。所以保富保貴不是為自己，是為了和其民人。你看人家寫得這麼清楚，「諸侯章」寫得這麼清楚，這是管理學！那答覆你怎麼保？怎麼做到在上不驕、怎麼做到高而不危，簡不簡單？他說這不是一件容易的事情。所以他最後引《詩經》：「戰戰兢兢，如臨深淵，如履薄冰」，什麼意思？告訴我們，一個人要成就這樣的人生修養，要成就這樣格物的功夫，就像是如臨深淵，如履薄冰，多久？一輩子，一輩子都要用這種態度來過生活。他說這樣的人他的家道就能夠傳下去，他的家學、他的家業就能夠因此而傳下去。我們看到這樣一個教誨，我們看到老祖先這樣一

個這麼透徹人生的我們叫生涯規畫的藍圖，不得不佩服。他的眼光是一百年以上的眼光，甚至是一千年以上的眼光，他才能規畫出這種高智慧的人生藍圖，生涯規畫的軌跡。他不是一天的眼光，領日薪，或者是一個禮拜的眼光所能夠看得到的，不是的。

所以我們看到一個企業，就是一個家的前身，一個企業就要變成一個家。我遇到一位老闆，他告訴我說，我過去認為我的企業叫做家族企業，他說他要傳給他兒子，兒子再傳給孫子，這叫家族企業。他說他現在不這麼認為了，學了傳統文化，他要把家族企業變成企業家族，他要把員工當成他非親生的兒子。這是高度的認識，他才能講出這樣的話。在過去我們傳統文化以血緣關係來形成一個家，幾百口之家，現在血緣關係沒有了，也不可能再回復到過去那種大家庭的狀態，回復不了，而家正是這個民族安定五千年繁榮不衰的一個祕訣，它是靠家學延續下來的。中國人的家譜那是全世界最大的一個特色，而孔氏的家譜又是家譜當中最完整的一部。一個人認識家譜，他對這個祖先有情感，他會知道他跟祖先是一體的。了不起的管理學，這真的是了不起的管理學。

現在血緣關係沒有了，不可能再建立這麼大的一個家族，怎麼辦？有沒有方法可以把家道、家學、家規傳下去，把家業傳下去？有。什麼辦法？企業。過去用血緣來建立一個家庭，現在用道義來建立一個家庭；過去用血緣來團結一個家族，現在用道義來團結一個企業。但是要做企業家族之前，首先，因為大家對這個家很陌生，現在真是叫家破人亡，因為三口之家這不成家，怎麼辦？它有過程，要先教，教會員工什麼是家的概念。所以今天胡總講到，一個領導人真正要做到，他要做到三位一體，什麼叫三位一體？就做「君、親、師」。

我在南方一帶看過，好像在湖南，家家戶戶牆上都貼了一張紅

紙，上面寫著「天地君親師」。很多人認為這是封建、迷信，現在哪有君親師？這不是封建、迷信，中國人的任何設施都是有它的教育意義，這張紙貼在那裡至少有兩層意思，第一層意思，感恩，感恩天地，感恩君（國家領導人）、感恩單位領導、感恩企業領導，君；親，感恩父母；師，感恩老師。為什麼天地需要感恩？當然需要感恩，沒有天體的運轉，我們哪來的二十四節氣？沒有二十四節氣，我們哪來的莊稼可以種？中國人的智慧，農業立國，那不是沒有道理的，都是從天來的。二十四節氣，這個夏曆現在還在用，偉大的曆法，偉大的科學。再來，沒有地怎麼長出莊稼？要不要感恩？要感恩。所以這張紙貼在那裡，第一個教感恩，第二個教什麼？見賢思齊，跟它學，感恩還不夠，它是我學習的對象。學什麼？學天無私的覆蓋整個萬物，學習地，忍辱如地，不動如山，這都是我們學習的對象。學習什麼？學習君，學習領導人的風範、氣度；學習親，學習父母的包容，學習父母的這個心境。你看，父母對我們，講老實話，我們怎麼樣都沒有辦法報答這樣的恩情。

家庭是講付出的地方，可是因為我們的觀念受到了扭曲，我們把整體的觀念變成機械的觀念，把一體的觀念變成對立的觀念，所以現在家庭變成我要東西的地方。我看到一個故事，叫做「媽媽的帳單」，這個「媽媽的帳單」裡面講什麼？它說有個孩子，他為媽媽做了很多家事，做完家事之後，晚上就寫了一個帳單放在媽媽的床頭前面，媽媽要睡覺的時候就看到那張帳單。告訴媽媽說：媽媽，今天我做了很多的家事，洗衣服五塊錢，洗碗兩塊錢，拖地三塊錢，列了一個長長的帳單給媽媽。媽媽也不說話，也寫了張帳單給他，結果這個孩子一早起來看到媽媽也給他一張帳單，就拿起來看。媽媽帳單裡面怎麼寫？她說懷胎十個月，免費；你生病的時候在你床前無微不至的照顧你，免費；每天煮三餐給你吃，免費；為你

含辛茹苦、推乾就濕，免費，媽媽列了很多，最後的標價都是免費。各位朋友，家庭難道不是付出的地方嗎？是誰把家庭變成索求的地方？又是誰把家庭變成計較的地方？我們要很清楚，如果我們沒有這個心境，我們又如何把我們的企業變成一個家？我們又如何把我們的企業用《弟子規》的要求來落實？這都是心境的問題，這不是方法論的問題。

首先在還沒辦成一個家之前，企業要先辦成學校，所以叫作君、作親、作師。現在的老闆要當超人，什麼叫超人？他一個人要扮演三種角色，他要當老闆，但是只當老闆不稱職，還要當父母，當了老闆又當了父母還是不稱職，還要當老師，我們叫三位一體。叫做什麼？見賢思齊，我要跟他們學，老師是什麼心境，父母是什麼心境，我現在我老闆從頭學這個心境，從頭學。我們可以看到現在企業，劉總就講得很清楚，我們企業就變成一個學校。我很替她高興。最後一天大家會去參觀劉總的學校，因為我也沒去過，我只看過照片。那個照片我看了都很感動，裡面有很多的設施都不是一個工廠可以看到的設施，都是學校的設施，有講堂，牆壁上貼的都是經句，每天誦讀的就是《弟子規》，用上班的時間讓員工培訓《弟子規》，不佔用他們下班的時間。他的整個宿舍就是一個學校宿舍的樣子，乾乾淨淨、整整齊齊。

所以她那時候到廬江分享，結果有位校長上去說：我很慚愧，現在連企業都要辦成學校，那我們學校？真的，這是我們一個很大的迷思，現在企業要拼命辦成學校，結果學校拼命要辦成企業；不但學校拼命辦成企業，連醫院都要辦成企業。我們想想看這個思路是有問題的。所以當劉總有這樣的一個心境出來的時候，我們看到的的就是她的員工受益最大。明天劉總也會跟我們分享，我們就知道，她就是一個媽媽的心來照顧這些員工，因為她的員工一般年紀都

比較小，都跟她的孩子一般大，她都把他們看成是她的兒女一樣。所以很多人這幾天聽到要有德，用德來治企業，大多數的人可能會覺得德好像離我很遠。什麼叫做有德？做到了君、親、師，百分之百做到，他叫做有德，這個人有德，因為他盡了本分，君仁臣忠，他盡到仁的本分，君仁的本分，他有德。

「有德」，昨天李顯峰老師說「此有人」，《大學》的章句，「有人此有土，有土此有財，有財此有用」，這是一個循環。一個老闆他做到君親師，他的員工不會想要離開。我們看到劉總就是這樣一個例子，胡總也是這樣的例子，他真做到了，員工不會想要跳槽，為什麼？因為好，這麼好的環境，很珍惜的。所以「有德此有人」，這是定律，「良禽擇木而棲」，這是鐵則。一個人有德，人氣就聚過來了，真的。很多人告訴我說人才是企業最大的資產。對不對？對，完全沒有錯。可是不要忘了，人才也有可能成為企業最大的負債；我們不教，他就變成負債，我們把他教好了，他就變成資產。所以有德此有人，這個德裡面就包括君親師三位一體，他一定要做到，他不做到他缺德，這個人就出問題。所以「有德此有人」它不是口號，它是真刀真槍去實現出來的。

再來，「有人此有土」，有人才。這個土叫市場，因為所有的莊稼都是土裡面長出來的，所有的礦產都是土裡面長出來的，土是能生，所以它是市場，它是商機，這叫與時俱進。我們看這些名詞好像跟我們很陌生，其實它都是現代人市場的觀念，一模一樣的觀念，有人此有土，土就是市場，就是商機。有人才還怕沒有市場嗎？要不要去搞行銷？不要搞行銷，不需要，因為他一定有市場，他一定有商機，因為他把根本抓住了。再來，有市場、有商機，會沒錢可以賺嗎？我不知道大家有沒有看過韓劇「商道」，商道裡面講到林尚沃，他的師父告訴他說，你以為做買賣把東西賣出去就好了

嗎？不是，做買賣不是賺取金錢，它是賺取人心。這是真懂做買賣的，他是真的懂，賺取人心。所以「有土此有財」，這叫賺取人心。我們現在只想發財，不知道財從哪裡來，這是顛倒。

「有財此有用」，它必定要用，就像陳老師說的「多藏必厚亡」，不用，他最後失掉的一定很大，損失很大，一次性的損失很大，多藏必厚亡，這是道，一定是如此，沒有僥倖，所以一定要用，有財一定要用。用在哪裡？用在哪裡是關鍵，用錯了就錯了，用對了就對了，用在哪裡？用在「德日進，過日少」，用在潤澤德本。花錢做什麼？花錢買德，花錢在培植厚德。為什麼要培植厚德？因為德愈厚人才愈多，人才愈多市場愈大，市場愈大商機愈多，商機愈多，你這些錢賺回來還要繼續厚德，再繼續厚德，這就對了。可是現在的人就是在用上出問題，一個人辦企業，很多人開始的初衷，辦企業我要做什麼？我要賺很多的錢。賺很多的錢要做什麼？我要花用。所以用錯了，這個循環就斷了，用在欲望上，這個循環就斷了。

所以剛剛我們講科學的三個特徵，第一個，科學是率性的，順著本性；第二個，科學是整體的，它不是分割的，它不是機械的；第三個，科學是永續的，它不是短暫的，它不是曇花一現的，曇花一現那叫負擔，那不叫科技，那叫負擔。當他看到這個循環，這個圓滿的循環怎麼來的？永續的經營，永續的概念。這國家提的永續的概念，科學發展觀就是這個觀念，高瞻遠矚，這是真懂中國文化的人才提得出來。所以你看用錯了，用在欲望，這個循環就斷了，立刻就斷了。很多人說，我看到很多人賺了很多錢，他也沒用在德上，為什麼他錢還那麼多？不要忘了，那是他祖父有德，他的爸爸有德，那個德還沒用完，這是事實。所以一用錯就錯了。

我們常常會誤解，這個用，有才此有用，這個用怎麼用？用什

麼？很多人誤解了，難道只有錢才能用嗎？這個用，用現在的話來講，我們還是要與時俱進，叫什麼？叫服務。用什麼可以服務？用錢可以服務嗎？可以。作君親師？你要作之君、作之親，你要養他，要養員工，養員工要不要錢？要錢，要不要利潤？要利潤。所以叫做「凡取與，貴分曉」，胡總講的，這是真懂經營的人，貴分曉，「與宜多，取宜少」，他要利潤，但是這個利潤是合理的利潤，什麼利潤？他要養員工，他需要利潤。這些錢拿來怎麼樣才能潤澤德本？第一個，用在員工身上，要回饋，花在員工身上；第二個，花在誰身上？花在客戶身上，回饋客戶，這叫潤澤德本；再來，這些錢用在誰身上？回饋社會、回饋國家。我們想想，我們今天這麼多人能坐在這裡，誰恩賜的？國家恩賜，沒有改革開放，沒有國家安定繁榮，我們今天如何在這裡學習中國文化？

所以企業家們有社會責任，我們賺了這麼多的錢，取之於社會，用之於社會。這一點我們的李慕松總裁做得讓我們非常的讚歎，明天他的報告大家可以聽得到，一個企業如何盡它民族的責任。這是用，這是在厚他的德，潤澤德本。他不是把那些錢拿來花在自己身上，搞得一身疾病，搞得憂鬱症，搞得焦慮症，不是的。那些錢用下去之後，你看胡總，真的，他的真誠，對員工的真誠。他說他從那個醫院走出來，那天買了很多的禮物給那個員工的女兒，他的乾女兒，花了這麼多錢，做了這麼累的事情，他走出那個醫院的時候眼淚就掉下來了。他講到這裡，真的，他在馬來西亞，因為我也在場，他在馬來西亞的時候，在講台上眼淚就掉下來了，我們當場兩千多個人，真的就是都是在擤鼻涕的聲音，都是掉眼淚，都感動。用，厚他的德，潤澤德本，厚德。所以我們看，就是一念之差，他這個用用錯了就錯了，這個永續的循環就斷了。

很多人說，我的這個用，除了金錢的用之外，我說我沒有錢，

經驗能不能服務別人？可以，經驗、智慧都可以服務別人。勞力可不可以服務別人？可以，勞力也可以服務別人。所以我們看那個「醫道」，又是韓國的電視劇，很慚愧，「醫道」裡面，那個老師把他的身體捐給他的學生，讓學生解剖他的身體，然後去研究人體的結構。他把他身體捐給了他的學生，就是那個醫生的老師，捐給了學生他的身體，叫做器官捐贈。我們在台灣這個很流行，器官捐贈。我有一次就到這個團體裡面，我跟一個朋友去，出來大家都很感動，這麼多人捐贈自己的器官，在過世之後把可以用的器官就捐贈給其他人，我這個同事很感動。我告訴他說，我們都可以做。他說對，都可以做，所以他說要去簽這個器官捐贈卡。我說不用。他說為什麼不用？我說你現在就可以捐。他說我現在怎麼可以捐？你看我們人就是分別，我說當你不用自私自利在做事的時候，你這個身體在做社會工作的時候，就像我們陳記者在做義工，他就在捐器官，他全身的器官都是捐給這個社會。

所以我們當一個領導的，怎麼捐？怎麼服務？用我們全身心去服務，那個德一定可以讓這個循環生生不息，這叫生生不息的動力，它不是空的。所以每每講到這些部分，我們總感覺到我們的老祖先沒有對不起我們，我們的老祖先在寫任何經典的時候，各位朋友，你們翻開任何一個經典，不是偶然的，第一句話一定是這個經典最重要的一句教誨。《三字經》，「人之初，性本善」；《大學》，「大學之道，在明明德」，最重要的教誨；《中庸》，「天命之謂性，率性之謂道」，最重要的教誨；《論語》，「學而時習之，不亦說乎」，最重要的教誨。我們想想看，為什麼最重要的教誨都要放在書的第一頁第一句話，為什麼？老祖先的心境是什麼？他的心境是希望以後他的子孫只要願意打開這本書，讓他在第一時間之內就得到人生最重要的教誨。

各位朋友，我們想想看，我們祖先沒有對不起我們，我們常常要去傾聽祖先的聲音，傾聽什麼聲音？他說：「孩子，請你站在我們的肩膀上，在經典裡面，我已經用我一生走過的彎路來鋪墊你人生幸福的大道。」他說：「孩子，請你站在我的肩膀上，如果你願意踏上去，你就可以看得更高，看得更遠。」各位朋友們，我們聽到祖先的吶喊嗎？不要讓我們這個禮義之邦變成一個空殼子，我們是禮義之邦，我們要找回老祖先生活的方式，我們要找回老祖先的心境，找回老祖先的期許，再把這個薪火從我們這一代綿延不絕的傳下去，不要讓老祖先的智慧斷在我們這一代。謝謝大家。