



鑑古知今

聖賢經營理念

經營者立身處世成功之智慧

周君銓 編譯

一位卓越之企業家，應具有正確之經營理念。所謂經營理念是指企業經營者應有之基本信念，亦即經營者以其崇高之人生觀和道德觀做為基礎所賴以建立之一套健全之思想體系。

本書引用中國先賢箴言，闡示日本企業家經營事業成功之道，不但能鑑古知今，亦能提高人生處世修養之境界。

貞觀政要有言：「以銅為鏡可正衣冠，以古為鏡可知興替，以人為鏡可明得失」。本書可做為企業家立身處世之良師益友。

聖賢經營理念

民國七十年九月二十日初版

原著者：伊藤 肇

編譯者：周君 銓

出版者：大世紀出版事業有限公司

發行人：林永波

發行所：大世紀企業管理顧問公司

台北市八德路一段五十號二樓

電話：三九三七三三五

三九二一四六六

郵撥：一〇七五三三號

登記證號：新聞局 版

台業字第一四一二號

譯者電話：三八二二〇〇四

三八一八一六〇

售價：新台幣二五〇元

版權所有・翻印必究

聖賢經營理念

伊藤原序

古中國聖賢治國之哲學向以「人本爲主」。吾人欲判斷一個人之發展前途，可從其本身之行誼以及和親友交往之影響獲得其梗概。誠如三國蜀相諸葛武侯所說：「親賢臣遠小人，此先漢所以興隆也；親小人遠賢臣，此後漢所以傾頹也。」以及齊國宰相管仲所云：「一年之計在樹穀，十年之計在樹木，終身之計在樹人。」此皆中國先賢知人善用之箴言也。足見知人善用在經營管理中所蘊涵之教育意義，乃無可諱言之事實。

在日本享有近江聖人美譽之中江藤樹，曾用心良苦地教導一位天資紕鈍之門徒——大野了佑。大野係伊予大洲人，自少便立志成爲名醫。他拜中江爲師，中江有感於大野之意誠志堅，遂收爲門徒，並將「醫學大成論」傳授予他。大野自早至晚，覆頌一、二百遍，難能熟記二、三句。中江並不因大野如此笨拙而感到失望。他諄諄教導大野，數年如一日，並親自撰寫「捷徑醫筌」供其研讀。大野大器晚成，終於成爲一位名醫。

當前經濟社會之人格教育以「人物月旦」最爲缺乏。坊間一般足以顯示作者識見

與魄力之人物評論著作甚爲稀少。據說「人物月旦」肇源於中國，爲東漢許劭所倡。曹操未成名之前，曾造訪許劭，請其相命。曹操問：「我如何人耶？」許劭觀其相貌後回答說：「子乃治世之能臣，亂世之奸雄也。」曹操聽完之後，欣然微笑而離去。蓋許劭能一言道破曹操之風貌。此一故事，亦成爲後世千古流傳之佳話。

阪急電氣鐵路公司顧問清水雅說：「人僅依賴本身之才略與機鋒無法打動僚屬或親朋大眾。企業經營者欲推動事業之發展，其本身之人格涵養遠比機略更爲重要。試考歐美「PRESIDENT」一字，乃由拉丁語PRAE（前面），與SEDEO（坐）二字所組成，意旨「坐在前面之人」，亦可引伸爲「衆人追隨在其後，服從其領導」之謂。蓋身爲企業之領導人，應如何訂定公司之營運目標與政策，必須親自商議或決定。衆人僅能注視其背影追隨其後辦事耳。

人之魅力，如何使其橫溢，並產生工作效果，乃用人問題之主要關鍵。讀者如能從本書諸哲理中領悟其中一、二真諦，而有助於企業之經營與管理，則感幸甚！

本書渥承許多老友之協助，良深感荷。冷漠之秋風，不禁使人對這些難以忘懷之知音，隨風暫時飄逝而去，在此恕不一一。

伊 藤 肇

昭和五十四年十月十日

譯 者 序

日本經營評論家伊藤肇，對我國文化哲學思想有深入之研究。他與日本工商界人士甚爲熟稔，常撰寫有關用人之經營哲學，獲得好評。尤以「社長帝王學」及「十八史略人物誌」、「東洋經營學入門」等書，最受企業界之喜愛。

「東洋經營學」係摘錄我國聖賢箴言一百則做爲題綱，並以日本政、經企業人物之真實故事爲背景，敘述日本工商人士如何運用古中國聖賢經典之哲理，從事企業經營獲致成功之道理，內容精闢文辭生動而幽默，閱讀之餘不禁引人入勝。

本書共分五章，即：

第一章觀人之道：闡釋如何評鑑人之品格、資質與行爲風範。

第二章用人之道：介紹事業經營者如何有效培養及管理幹部之原理及原則。

第三章交友之道：敘述人應具備何種基本修養才能獲得良師、益友及幕賓。

第四章自我磨鍊之道：提示人們如何在逆境中修身養性，培養毅力，克服萬難。

第五章功成身退之道：說明人如何從工作職位中退隱之後，依然受到人們之仰慕與

讚揚。

我中華民族歷史悠久，文化深厚，舉世莫與倫比。此誠古聖先賢偉大哲學思想所奠肇之盛業。然半世紀以來，經濟社會受到西方功利思想之衝激，工商人士或因事業忙碌，鮮有餘暇研讀聖賢珍貴之文化遺產。譯者鑑於本書對「知人善用」之闡述獨具見解，爲弘揚中華文化特予譯述，名曰：「聖賢經營理念」，藉供愛好經營哲學諸同道之參考。

誠如本書所言：一綜觀中國五千年歷史所孕育而生的一部帝王學，認爲：一位英明的君主應具備三個主要之用人理念，第一、要有指導原理原則的賢明老師，也就是帝王之師，第二、要有公正無私敢予諫言之諍臣，第三、要有傑出優秀之智囊參謀做爲幕賓」足見本書甚富經營哲理，對當前工商人士暨社團負責人之經營管理及處世行誼，具有莫大之參考價值。

本書承王永慶先生惠賜序言，對後學指導及鼓勵有加，謹敬申由衷之謝忱。譯述期間，復承蒙陳榮昶先生之指導與協助，受益良多，至深感荷，謹此一併申致謝意。

民國七十年九月廿日

周君銓 謹識

王 序

企業之經營，最重要者莫過於管理合理化之追求，而事在人爲，欲求管理之合理化，又須從人本身正心誠意的功夫做起。企業之興衰成敗端視成員風氣之良劣，而成員風氣之良劣又繫於企業經營者之理念及其領導統御方法。在理念方面，企業經營者應充分了解「上有所好，下必甚焉」之道理，進而以其良好之行爲風範做爲部屬效法之對象。若絕大多數企業成員居心誠正，且能勤勉刻苦，此一企業之經營前途必然光明興盛。而欲引導部屬以誠正奮發之態度從事於工作，在領導統御之方法上又莫如孔子所說「道之以德，齊之以禮，有恥且格」之有效。在企業管理上除了規章制度之約束而外，更重要者乃爲如何養成企業成員之知恥心，因爲規章制度僅爲外來之約束，只要依照實施不加觸犯即可，唯有具備了知恥心才會自我思考反省糾正本身錯誤，甚而自我要求將工作做到更爲完善之境界。從誠意正心，修身養性以至於知恥的觀念，正是我國歷代聖賢所一再肯定強調之固有文化特色之一。

「聖賢經營理念」一書著者伊藤肇先生以其深厚之中國傳統文化涵養，對於日本企業界成功人物長期觀察，再加一一剖析對照，適足以印證中國歷代聖賢所倡言者仍爲今日工業社會中企業經營之不二法門。從這本書我們也可以看到日本成功的企

業經營者都是在實際生活工作當中不斷自我修練，同時借助於良師及益友而能悟出
一番正確的爲人處事道理，全力以赴終生篤行，足見其成功均非偶然。另外一方面
，無論是個人的立身處事或企業之經營管理，其道理實脈絡相通，況且學治事之理
必先懂立身之道，從這個角度來看「聖賢經營理念」，也是學習做人道理進而修身
養性之一部很好的參考書籍。

在此國人熱烈討論「日本能，我們爲什麼不能」之際，周君銓先生利用繁忙工作
之餘翻譯本書介紹與國人是其深意的，而且值得我們敬佩。

王 永 慶 謹識

民國七十年八月十八日

聖賢經營理念

目次

序言

一、伊藤原序

二、譯者序

三、王序

第一章 觀人之道

一、深沉厚重是第一等資質，磊落豪雄是第二等資質，

聰明才辯是第三等資質（明儒呂坤）……………4

二、季布無二諾，侯嬴重一言（唐諫議大夫魏徵）……………7

三、使之喜以驗其守，使之怒以驗其節（呂氏春秋）……………10

四、抱樸含真（晉朝詩人陶淵明）……………13

五、大事難事看擔當，逆境順境看襟度，臨喜臨怒看涵養，

羣行羣止看見識（呻吟語）……………16

- 六、言必信，行必果，硜硜然，小人哉（論語）……………19
- 七、言未及而言謂之躁，言及之而不言謂之隱，
未見顏色而言謂之瞽（孔子）……………22
- 八、千羊之皮不如一狐之腋；諸大夫之朝只聽唯唯，
不聞周舍之鄂鄂（十八史略）……………24
- 九、三度諫不容則逃之（禮記）……………27
- 十、是故，惡夫佞者（論語）……………29
- 十一、上士不好名，中士好名，下士不知好名（呻吟語）……………32
- 十二、隨所作主（臨濟錄）……………35
- 十三、居視其所親，富視其所與（魏相李克）……………38
- 十四、蝸牛角上爭何事，石火光中寄此身。隨富隨貧且歡樂，
不開口笑是癡人（唐朝詩人白居易）……………41
- 十五、德者本也，財者末也（大學）……………44
- 十六、士大夫三日不讀書，則理義不交胸中，
便覺面貌可憎語言無味也（北宋詩人黃山谷）……………47
- 十七、凡偏體、搖頭、蛇行、雀鼠、腰折、頸歪不好也（明朝柳莊相書）……………49

大、詩三百一言以蔽之，曰：思無邪（論語）……………51

尤、聲妓晚景從良，一世之烟花無碍。貞婦白頭失節，

半生之清苦俱非（萊根譚）……………54

二、人之將死，其言也善（論語）……………57

三、陛下所謂天授非人力也（史記淮陰侯列傳）……………59

第二章 用人之道

三、一年之計莫如樹穀，十年之計莫如樹木，終身之計莫如樹人（管子）……………64

三、上三年而知下，下三日而知上（出典不詳）……………67

四、明主慎一顰一笑（十八史略）……………70

五、一國以一人興，以一人亡（宋朝詩人蘇洵）……………73

六、小人之使爲國家留害並至（大學）……………76

七、舉人必須舉好退者（宋理學大師張詠）……………79

八、創業與守成孰難（貞觀政要）……………82

九、勇略使主恐者身危，而功蔽天下者不賞（史記）……………85

十、奔競者能曲事諂媚，求人之己知（宋名臣言行錄）……………87

- 三、後生可畏，四十、五十而無聞焉，斯亦不足畏也已（論語）……………89
- 三、治大國若烹小鮮（老子）……………91
- 三、其身正，不令而行；其身不正，雖令不從（論語）……………93
- 三、疑人勿用之，用人勿疑之（金史）……………96
- 三、謝公夫人教兒，問大傳：「那得自初不見君教兒」，
答曰：「我常自教兒」（世說新語）……………99
- 三、利而不利，愛而不用者取天下（荀子）……………102
- 三、刑賞爲天下之刑賞，安以私之喜怒得以專之（宋宰相趙普）……………105
- 三、丈夫以氣相許，小嫌不足置胸中（唐書尉遲敬德傳）……………107
- 三、五年而得一語，曰誠也（宋儒劉安世）……………109
- 四、晏子爲齊國相，名顯諸候，觀其志，常以自下。子爲人僕御，
自以爲足，是以妾求去也（十八史略）……………111
- 四、無求備於一人（論語）……………114
- 四、士爲知己者死，女爲悅己者容（戰國策）……………116
- 四、專柔、專弱，其國必削。專剛、專強，其國必亡（六韜三略）……………119
- 四、有人引古戒今，聞者曰：「今非古」，人答曰：

「其今亦古也」(世說新語)……………

望、騏驥一躍不能十步，駑馬十駕不含有功(荀子)……………

123 121

第三章 交友之道

四、益者三友，損者三友。友直、友諒、友多聞，益矣。

友便僻、友善柔、友便佞，損矣。(論語)……………

128

四、天下其盡信之，不若一人真信之。天下信之不爲多，

一人信之不爲少(明儒王陽明)……………

131

四、不知天下治歟，不治歟；億兆願戴已歟，不願戴已歟(十八史略)……………

133

四、與君一夕話，勝讀十年書(醉古堂劍掃)……………

135

五、經師易遇，人師難逢(資治通鑑)……………

137

五、與人不求感德，無怨便是德(菜根譚)……………

140

五、人生感意氣，功名誰復論(唐諫議大夫魏徵)……………

142

五、捉酒須結韻友(醉古堂劍掃)……………

144

五、貧而不能款客而好客，老而不能從世而好維世，

窮而不能買書而好奇書(醉古堂劍掃)……………

146

壘、多逢聖因，緣尋機妙（佛經）……………148

弄、前不見古人，後不見來者，念天地之悠悠，

獨愴然而涕下（唐朝詩人陳子昂）……………150

老、知人者智，自知者明（老子）……………152

弄、兄明道，「眼前有妓，心中無妓」。弟伊川，「眼前無妓，心中有妓」

以知二人之差（唐士名妓傳）……………154

第四章 自我磨鍊之道

弄、修己以安人（論語）……………160

卒、知機心自閑（出典不詳）……………162

六、諸惡莫作，衆善奉行（阿難尊者）……………164

三、十年不換位，立處皆真也（論語）……………167

空、自處超然，處人藹然，有事斬然，無事澄然，得意澹然，

失意泰然（明儒崔後渠）……………169

函、議事者身在事外，宜悉利害之情。任事者身事中，

當志慮利害（醉古堂劍掃）……………171

- 室、事以密成，語以漏敗（韓非子）……………174
- 突、衆人皆醉惟我獨醒（楚國大夫屈原）……………176
- 奄、勢不可使盡，勢使盡，禍必至。福不可受盡，受盡，人必疏之（禪宗五祖法演）……………178
- 穴、恩裡由來生害，故快意時須早回頭，敗後或反成功（萊根譚）……………180
- 穴、窮則變，變則通（易經）……………182
- 卅、橫逆困窮是煅煉豪傑的一副鑪錘。能受其煅煉，則身心交益，不受其煅煉，則身心交損（萊根譚）……………184
- 卅、君子固窮，而不濫耳。小人窮斯濫矣（論語）……………187
- 卅、任怨分謗（三事忠告）……………189
- 卅、德蕩於名（莊子）……………191
- 卅、君不看雙眼之色，不語者似無愁（槐安國語）……………193
- 卅、君君，臣臣，父父，子子（論語）……………195
- 卅、心慎雜欲則有餘靈，目慎雜觀則有餘明（金蘭生）……………197
- 卅、廐焚，子退朝曰：傷人乎？不問馬（論語）……………199
- 卅、推倒一世之智勇，開拓萬古之心胸（宋儒陳龍川）……………202

九、君子有盛德，容貌若愚（老 子）	204
八、盡信書不如無書（孟 子）	206
八、藏焉，修焉，息焉，游焉（禮 記）	208
八、樂琴書以消憂（晉朝詩人陶淵明）	210
八、貧不足羞，所羞者是乃貧而無志者。財不足惡，所惡者乃有財而無能也（醉古堂劍掃）	212
八、利令智昏（史記列傳）	214
八、人生實難，死如何？嗚呼哀哉（晉朝詩人陶淵明）	216
八、六十而耳順（論 語）	218
八、人能於無事時常作病想，一切名利心自然掃去（醉古堂劍掃）	220
八、夢幻空華六十七年，白鳥湮沒，秋水漣天（南宋高僧天童正覺）	222
八、以死而生，以生而死，此謂之有情（湯臨川）	224
八、酌酒與君君自寬，人情翻覆似波瀾（唐朝詩人王維）	226
八、不風流處也風流（宋禪僧白雲守端）	228
八、不將，不迎，應而不藏（莊 子）	230