

■ 兩千年前的人際管理學

■ 春秋戰國時代的卓越領導論

韓非子帝王學

高畠穰／著
李常傳／譯



科学修车系列丛书

汽车维修数据速查手册

(通用 福特 克莱斯勒分册)

组编 广州市凌凯汽车技术开发有限公司

主编 谭本忠

参编	胡欢贵	宁海忠	于海东	蔡永红
	段金龙	廖远强	钟利兰	韦立彪
	丘益辉	许宝祥	姚科业	徐明敏
	李丽娟	辛小梅	丁红艳	冷艳晖

机械工业出版社

高畠穰／著 李常傳／譯

韓非子帝王學



新潮社

■封面設計・編輯製作／新潮工作社

■總策劃・林鬱

■執行編輯・陳秀珍

・現代經典・

韓非子帝王學

二刷／1989年元月

初版／1988年11月

新聞局局版台業字第 4037 號

原 著／高富穰
編 譯 者／李常傳
出 版／新潮社文化事業有限公司
發 行 人／林春美
地 址／台北市師大路 184 號 5 F 501 室
電 話／02-3913298
郵 撥／1180396-0

發行總代理／貿元有限公司
地 址／台北市師大路 184 號 5 F 502 室
電 話／02-3913296-7
郵 撥／1166612-3

印刷・裝訂／羣峯製版印刷有限公司

本書如有印刷・裝訂不良／請退回更換／謝謝。

定價／130 元

■版權所有・禁止翻印轉載■

〈序〉

使秦始皇心服的——韓非子帝王學

關於韓非子的經歷，『史記』「老子·韓非列傳」如此記載：

韓非子是韓國的諸公子。生平愛好刑名及法學，並且把它們歸納於黃、老學說。韓非子有口吃的毛病，說起話來結結巴巴的，可是卻很擅長於寫文章。他與李斯師事荀卿。不過，李斯很清楚自己的才能絕對不及韓非子。

眼看韓國不斷被剝削，日益衰弱，韓非子屢次上書韓王，可是忠言逆耳，韓王始終不予理睬。

由於韓王昏庸，對於那些治國時不使法制明確、不圖富國強兵、不廣納人材，不任用賢人，卻喜歡弄權、欺壓忠臣、輕薄貪欲、剝削民脂民膏的奸佞，反而加倍的重用，比功臣還更高高在上。這種現象使韓非子感到憤憤不平。

儒者以文學擾亂法律，俠者以武力干犯禁令，一國的統治者們，平時尊重儒者和俠士；

可是，一旦面臨危急却又任用甲冑武士。

韓非子深慨緊急時能被派上用場者，並非平時就培養的那些人，而往往是一羣被放置不管的人。對於廉直之士受到奸臣的阻撓，以致不能登上仕途，韓非子更是感到悲哀。他觀察歷史上成功與失敗的變化，撰寫了「孤憤」、「五蠹」、「內外儲」、「說林」、「說難」等十餘萬字的著作。

韓非子深知說服一個人甚為困難，在他的著作「說難」裏敘述得非常清楚，但是，他仍然掙脫不了這種困難，竟在秦國被陷害身亡。

有一個人把韓非子的著作引進秦國。日後登基為秦始皇的秦王，讀過「孤憤」、「五蠹」等書以後說：

「唉！如果能會見這兩篇文章的作者，並跟他結交的話，我將死而無憾……」

「這兩篇文章的作者就是韓非子！」李斯如此回答他。

於是，秦王立刻興兵攻打韓國。在這以前，韓王始終不任用韓非子，到了面臨緊急事態時，方始以使者的身分，把韓非子派到秦國。

秦王會晤韓非子時，表現出喜不自勝的樣子，不過，還沒有到推心置腹的地步。秦國大臣李斯與姚賈，爲了除掉令他倆感到坐立不安的競爭對手，便不斷在秦王面前中傷韓非子

「大王，韓非子是韓國的公子。如今，大王準備合併諸侯，如果重用韓非子的話，他將一心一意地爲韓國謀求利益，不可能爲秦國鞠躬盡瘁。這也是人之常情。縱然大王不重用他，但滯留秦國一段時日再度回韓國，將爲我秦國招致種種的禍患。不如加諸罪名，把他殺掉」。

秦王認爲這種說法不無道理，因此把韓非子交給司法當局處理。李斯派人拿毒藥給韓非子，叫他自殺。韓非子雖想力辯自己無辜，但卻始終見不到秦王。

秦王後悔自己的草率決定，下令赦免韓非子，但是已經晚了一步，那時，韓非子已經死了。

有關韓非子的記載，只有這麼一點點，委實太少了。不過，根據這以後的種種研究，確定了：韓非子生於西元前二八〇年左右，而死於西元前三三三年。

韓非子生於戰國時代的末期，也就是秦始皇統一中國以前幾年。

韓非子何以只相信「力量」？

一向被並稱為戰國七雄的秦、韓、魏、趙、楚、燕、齊七大國，最後變成特別強大的秦國，以及弱小不堪的六國。

西元前二四一年，楚、魏、趙、韓、燕的五國聯軍，跟秦國火拚，而以大敗收場。由這件事不難判斷，兩者的力量相差懸殊。韓非子死後不久，秦王就開始吞併各國，到了西元前二二一年，秦始皇統一了中國。

韓非子寫道：「在上古時代，各諸侯競相標榜道德；到了後來是憑智謀彼此競爭；到了今日，却是憑力量比較高低。齊國準備攻打魯國。魯國派遣子貢去游說對方打消興兵的念頭。想不到齊國當局如此說：『對於您所說的話，我們並非不明白。只是，我們想要的東西是土地，並非您所說的話』」可見，那時的觀念已經到了轉變期，以致，狀況有了很明顯的變化。

到了戰國時代，再也不像往昔一般只要揭起正義的旗幟，好歹都可以生命相殉；但現在正義已經失去了力量，相反的，力量却變成了正義。爲了生存下去，每一個人都必須強迫自己去適應不斷變化的狀況。

正因爲如此，韓非子不相信正義。很明顯地，他否定了正義。同時，爲了使自己適應現狀，他選擇了所謂的「惡」。

或許，是轉變形狀（型態）的善意，或是爲善意所疏離的人們對善意的一種渴望吧！這種惡意，才是能夠深入洞察狀況變化的唯一準繩。寧可說它是能夠引導狀況變化的原動力。

「在上古，禹疏濬河川，使之暢通。然而村民却對夏禹投以瓦石」韓非子如此寫着。對於那些在大自然中生活的人們來說，疏濬河川使之暢通的征服自然這種行爲，正是一種「惡」。不過，由於有了這種「惡」，洪水才被治好，人類也才能繁榮。

文化總是在「惡意」的重複之下被創造出來的。所謂的善意，充其量只能叫人流淚而已，「惡意」却能夠成就事情。此事一如『浮士德』裡那個欲逞惡卻爲善的魔鬼一般。

假如惡意真的來自於被善意無限疏遠的人們對善意的渴望，那麼它一定包含幽默和悲哀。正義以及善意之類，多少帶點可疑的性質，且富於機械性，又顯得膚淺，而「惡意」却是非常深奧而富有人性。

如今，不斷被狀況變化所追趕的我們現代人，最需要的可能就是這類惡意。

在兩千年前就懂得應用人際管理術

惡意也可以說是，對於失去愛的悲哀，以及憤怒。我們失去愛已經很久了。正因爲如此，我們才格外去頌揚愛，不過，它的回聲實在太空虛了。

「愛」，現在已經到了要到「愛情銀行」提取的地步了。既然如此，那不如以惡意來應付它吧！可能惡意才是唯一留存給我們的真實的人際關係。

韓非子當然不信所謂的愛。韓非子很可能心裡哭泣著要相信愛，所以才對虛偽的頌揚愛的人擲回惡意，這不是蠻有人性的作法嗎？

有人誤會了這惡意，而常說韓非子是不信任人類的哲學。所有的法——尤其是成文法，都是從不相信人類出發，如果信任人類，根本就不需要法。凡是前往政府機關辦事，都得提出「你就是你」的身分證明文件，你自己的身分，你自己最清楚不過，欲證明自己最清楚的事情，實在極為困難。然而公家機關仍舊要求如此做，這表示他們不信任你就是你自己，不信任一個人到了這種境地，你不感到可悲嗎？

雖然稍有過於拘泥「惡意」之嫌，韓非子從這種「惡意」出發，重視實用，而肯定欲望。這可能跟他對人類的了解有關。對於形形色色不同的個別的人，我們不可能把他們當成「不同個體」接受。我們一定要以某種方式，把他們典型化或一般化。

他把個別的具體的人，當成一種勞動力，或者一種戰鬥力，將其單一化、組織化而管理。換句話說，他把所謂的人抽象化了。然而這就是「體制內人類」的我們現在所處的境遇。

韓非子在兩千年以前就已掌握現代產業社會的機能。他的管理手段重視效用而肯定欲望。

除此之外，韓非子又提出了種種獨特的意見，主張以法統合這些意見。所以他被稱為法家。他以老子的睿智為他的法的根據。

不過，本書不可能說明韓非子的一切。我把焦點放在——以韓非子對人性的洞察，及對人際關係的銳利分析手法為主，藉此加深對現代人的了解。

現在的世界難免教人失望，但若能經由韓非子的「惡意」，更透徹的理解現代，更進一步生活得更愉快的話，筆者將為之喜出望外。

目錄

序

——使秦始皇心服的「韓非子帝王學」

6

第一章

統率的智慧

——學自古例的管理人與管理組織的哲學

19

1. 「組織的秩序」最優先為鐵則

20

2. 勿以他人的善意為前提

21

3. 洞察上司的內心

24

4. 以嚴厲的眼光看部下的利益

27

5. 部下的才幹使主公取得天下

30

6. 能委以大任的人物典型

32

7. 勿草率衝動地下決定

35

8. 以集結眾智、眾力為鐵則

38

9. 賞賜在火中、水中，以及劍下

41

第二章

果斷的智慧

——使自己成長的果斷，耽誤一生的果斷

59

10. 「信賞」之下能使部下變成勇敢的戰士 43
11. 爲了大利，何妨忍痛犧牲眼前的小利 46
12. 恩將仇報 51
13. 擺脫恩惠的邏輯，爲自己工作吧！ 54

1. 「不果斷」的果斷 60

2. 一旦坐失良機，將會後患無窮 62

3. 禍福的關鍵在一念之間 66

4. 勿以冠冕堂皇的話來粉飾自己 68

5. 保護自己就是正義 70

6. 能根除災禍的決斷法 73

7. 決斷的原則是，採取後悔較少的方法 78

第三章

扭轉乾坤

——不管在任何情況下，都能澈底發揮自己的方法

81

第四章

說服的智慧

——從生活經驗裡獲得的處世哲學

107

1. 能機敏地捕捉狀況變化的天線 82

2. 多事之秋的生活法 85

3. 「和氏之璧」的教訓 87

4. 鮑叔牙冷酷的利害計算 89

5. 基於「狀況」而活用賢才 92

6. 打開狀況的「詭道」 98

7. 狀況之轉換 100

1. 心存另一半的反對意見 108

2. 「不能與鳥獸爲伍」 111

3. 「白馬並不是馬」 113

4. 「忠言」不僅逆耳，更會危及生命 115

5. 說服關鍵在於看穿對方的心理 118

6. 說服術的要點在於體恤的心 121

第五章

效率・效用的智慧

——實利最優先的處世哲學

131

7. 在生命歷練過程中養成的說服力 125
8. 救了國的「海大魚」 127

1. 「美言」不能填飽肚子 132
2. 勿被無意義之忠義所束縛 134
3. 伯樂的處世哲學 139

4. 學問、技藝必需具有實用價值，才有意義 144

5. 真正的「效率」必需有界限 147

6. 違反全體利益的「效率策略」 150

7. 建立正直人不會吃虧的管理體制 153

8. 「無用之用」的遊樂精神也可以利用 155

第六章

愛的智慧——能「活」人之愛，能「殺」人之愛

159

1. 勿迷信愛的力量 160