

东方人的经营智慧

港台经营管理丛书

日报出版社

港台经营管理丛书

东方人的经营智慧

(日)伊藤肇 著

琪 辉 编译

光明日报出版社

出版说明

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”适应这个要求，必须吸收和借鉴当今世界一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。为此目的，我们出版了《港台经营管理丛书》。

《港台经营管理丛书》是一套系统介绍现代资本主义工商企业经营管理经验的丛书。这套丛书，既有香港、台湾学者撰写的经营管理著作，又有香港、台湾人士编译的欧美、日本资本主义发达国家颇具影响的经营管理著作。这些著作，全面阐述了现代化经营管理的理论、实践、战略、策略、技术、方法和趋势，其中包含的反映现代化生产规律的科学内容，对于我们的各级经营管理部门、各种类别的大、中、小工商企业，以及经济研究单位和财经院校，都有借鉴、参考作用。我们希望通过这套丛书的出版，能够有助于各级经济管理干部、经济研究人员，以及各级党校、干部学校和财经院校师生从中汲取有用的东西，运用当今一切先进的经营管理方法，并按照“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，从我们的实际情况和发展要求出发，走出具有我们自己特色的现代化经营管理的新路子。

我们在选编这套丛书的过程中，尽量保持原著的风格和

全貌，但对某些不适当的篇章或段落作了必要的删节，并对有些术语作了技术性的修改，谨此说明。

光明日报出版社

说在面前的话

——代译序

日本文化师承中国，这是日本人自己也承认的事实。古时候的日本皇帝、诸侯以及知识分子，无不奉我国为文明大国。这种传统，自隋唐以降，代代如此。四书五经在当时是诸侯、武士必读之书，蔚为风尚，因此中国经典中贯穿的人道精义，遂在彼邦落根茁壮。时至今日，研习、服膺我国经典的风气，与其说不曾稍减，不如说风起云涌，更见热烈。

本书作者伊藤肇是个有心人。他认为，日本实业家能够各据一方，使战败后的日本经济，迅速复兴，中国经典的影响力，功应居首。他广泛搜集这方面的实例，以事实证明那些执各界牛耳的巨头，在经营上、管理上，无不把中国经典中的名言，奉为金科玉律，躬自践行，遂成大业。

我们向来认为所谓的企业管理，它的观念、手法悉数来自西洋，绝少有人想到：西洋人都推崇不已的日本企业轰轰烈烈的成就，居然是实施我国经典的精华之言，有以致之。

这是很有趣的一件事。在日本企业界发挥神威的我国经典，何以在我国企业界，反而不显其力？我国各大企业所扬帜的“公司训”，精神所在，十之八九师承西洋或日本，反倒忽略我们古代经典中的金言良语。中国经典中有关企管的启示及手法，俯拾皆是，却弃而不用，反求于外国，无异“暴殄天物”，实在令人遗憾！

原著列举了数十多个日本企业巨头，如何把中国经典中

有关“管理国家、百官、人民的要谛”，奉为圭臬，套入“如何管理企业、干部、职员”的事实。他把获效彰彰的实例，以简明有趣的“轶事”形式，津津道来，无异给工商界人士上了薪新的一课。

（按：原著引用的资料颇丰，为了使读者容易阅读，经典原文一律以白话文表示，又，原著中出现的重要书名、人名都在篇后，经译者加上注解，供读者参考。）

目前，企业界有待突破的瓶颈，为数颇多，尤以油价频频上涨，世界不景气的恶兆普罩之下，中国经典无异是一盏明灯，为千行百业指出克服艰险的路程。

看看本书中的数十个实例，当知我国经典可以成为企业救心，例证确凿，不容置疑。我国工商界人士，除了对过去“有宝不知珍惜、不加运用”的疏忽行为，痛加自省之外，应凛于责任之重，细嚼彼邦企业成功根因之余，合该急起直追，励行圣贤之言，以更宏伟的经济奇迹报效社会、国家。否则，怎能对得起为子孙留下如此丰盛文化遗产的历代圣贤？

现在，正是发挥“中国经典”神力的大好时机，盼我国企业界有志之士，奋起践行！

目 录

说在前面的话——代译序

第一章 如何观人器识？

——鉴人术入门

1. 怎样判断一个人的资质？	一
2. 千金一诺	三
3. “六验”中的人物鉴定法	五
4. 朴直是金	七
5. 鉴人四秘	九
6. 士人的等级	十
7. 经营者三忌	十一
8. 直言之臣	十三
9. 谁该道歉？	十五
10. 诡辩无用	十七
11. 好名之徒	十八
12. 随遇而习	二十
13. 宰相的料子	二二
14. 尽情欢笑	二四
15. 聚财之道	二六
16. 对自己的面貌负责	二八
17. 观人举止	二九

18. 人生有诗·····	三一
19. 保全晚节·····	三三
20. 人之将死·····	三四
21. 命运乎? 努力乎? ·····	三五

第二章 如何善用部属?

——管理、育才的秘诀

22. 树人之计·····	三八
23. 洞悉下情·····	三九
24. 一颦一笑之间·····	四一
25. 栋梁之材·····	四二
26. 莫用小人·····	四四
27. 荐人要秘·····	四五
28. 守成不易·····	四七
29. 锋芒之害·····	四九
30. 成事在人·····	五一
31. 后生可畏·····	五三
32. 如烹小鱼·····	五五
33. 上梁必正·····	五六
34. 用人大秘·····	五八
35. 躬自践行·····	六十
36. 王者的金钱观·····	六二
37. 赏罚怎能私了·····	六四
38. 意气相投时·····	六六
49. 五年得一语·····	六八

40. 仆御的启示·····	九十
41. 完美无缺? ·····	九一
42. 士为知己者死·····	九二
43. 能刚能柔·····	九四
44. “过去”为师·····	九五
45. 反复之功·····	九六

第三章 如何跟别人相处?

——获得良师、益友、好幕僚的秘诀

46. 益友何处寻? ·····	八十
47. 鱼水之交·····	八二
48. 无为而化·····	八三
49. 万中无一·····	八五
50. 人师难逢·····	八六
51. 不求功·····	八八

第四章 如何磨炼自己?

——临难致胜的秘诀

52. 修己治人·····	九十
53. “知机”心自闲·····	九一
54. 不轻视“平凡”·····	九二
55. 十年不变·····	九四
56. 有事“斩然”·····	九五
57. 调停要秘·····	九六

-
- | | |
|-------------|-----|
| 58. 缄默守秘 | 九七 |
| 59. 唯我独醒 | 九九 |
| 60. 惜福 | 一〇〇 |
| 61. 置身困境 | 一〇二 |
| 62. 柳暗花明 | 一〇三 |
| 63. 不畏横逆 | 一〇四 |
| 64. 君子固穷 | 一〇五 |
| 65. 任怨分谤 | 一〇七 |
| 66. 灰头灰脸 | 一〇八 |
| 67. 尽本份 | 一〇 |
| 68. 余灵、余明 | 一一 |
| 69. 有没有人受伤？ | 一二 |
| 70. 开拓万古之心胸 | 一四 |
| 71. 大智若愚 | 一五 |
| 72. 盲信之害 | 一六 |
| 73. 优游于学问 | 一七 |
| 74. 座右之书 | 一九 |
| 75. 贫穷不可耻 | 二〇 |
| 76. 利令智昏 | 二一 |
| 77. 声入心通 | 二三 |
| 78. 不风流处也风流 | 二四 |
| 79. 忘却之功 | 二五 |

第一章

如何观人器识？

——鉴人术入门

1 怎样判断一个人的资质？

深沉厚重，魅力十足，这是一等一的大人物，不拘细节，磊落豪雄，实行力超乎众人，这是第二等人物，聪明绝顶，辩才无碍，这是第三等人物。

——吕新吾《呻吟语》

绝

若问：“一个人的魅力在哪里？”您怎么回答？老实说，这个问题并不容易回答，也难以说得一清二楚。魅力的确是存在的，但世上多的是蒙混、假装的魅力，这也是铁的事实。

明末硕儒吕新吾，却对这个难以言宣的“魅力”，下了快刀一语。

机灵透顶，人人称赞的所谓“才人”，吕新吾却把他列为第三等人物。

日本经济团体联合会（简称“经团联”）会长土光敏夫（注一）如是说：

“鉴人的秘诀在于不断跟对方‘白刃相交’（倾力搏斗之意——译注）。我每天都跟形形色色的人‘白刃相交’，

所以，这个人的实力超过传闻，或是那个人的实力不如谣传那么要得开，都能够辨识清楚。这就象动物的嗅觉一样，时日一久，自然而然成为一个人的第六感。”

说得那么信心十足，沿波探源，他对观人的信心，完全是由吕新吾的这一句话而来。

的确，身为经营者，必须能够明辨真假、夸大或是虚张声势；自己要喜怒不形于色，却能善于观察对方的神色、语气等微妙的变化，从中探析对方真正的意向。

唯有先天上具有这种优异能力的人，或是后天上精熟此道的人，才有资格领御别人。从这个观点上说，“呻吟语”足为观人术的指针。

我们不妨进一层分析吕新吾所谓的“深沉厚重”的魅力。这种魅力勉强打个譬喻，就象一个人站在深沼边缘时，神不由己地要给拉进去那种感觉。

这是属于“无为”那种魅力。西乡隆盛（注二）就是具有这种魅力的人物之一。

当西乡在西南之役（注三）惨败之时，跟随他到最后的增田宋太郎曾经对他的队员如此形容西乡的魅力：

“西乡先生是一位莫测高深的人物。跟他相处一天，你就产生一天的敬爱，相处三天，敬爱之情就增加三倍。我已经跟他相处太久，实在无法弃他而去，唯今之计，只有超越善恶，跟他共生死了。”

名作家“司马辽太郎”在《飞翔》一书中提到这件事，他说：

“增田这个年轻人，并不是折服于西乡的口才，更不是对西乡的文章多方涉猎。他只是跟西乡相处在一起，却对西乡梗正有高风的为人，敬佩若此，西乡的魅力，由此可见。”

注一：土光敏夫（一八九六～），日本冈山县人，东京工大毕业，留学欧洲，历任“石川岛芝浦涡轮”社长、“石川岛”重工社长、IHI社长、“东芝”会长、“经团联”会长等职，目前在日本财经界是个元老级指导者。

注二：西乡隆盛（一八二七～一八七七），号南洲，明治维新的大功臣，累官至陆军大将兼参议，因出征韩国的建议未被采纳，愤而引退，后来被乡土的士族拥为领袖，举事明志，兵败而自杀于“城山”。

注三：西南之役发生于一八七七年，是明治时代以西乡隆盛为首的九州士族发起的最后一次内战。

2 千金一诺

季布（注一）这个人，只要他答应的事，绝不食言；侯赢（注二）说过愿意把命相送，后来果真实践诺言。一诺千金，大丈夫理当如是。

——魏征（注三）

山形县运输业巨头钓谷又右卫门，有三个经营秘诀：

第一，重视从业人员物质、精神双方面的良好待遇，使他们觉得，在“钓谷”的公司工作，远比在其他公司工作来得幸福。

第二，绝不惜金钱于设备上的投资。

第三，答应或约定的事，绝不食言。

为了成为运输业的权威，他特别严格遵守第三个经营秘诀。只要跟对方约定：“某月某日之前到府上运货”，即使是狂风大作，豪雨倾盆，绝对如期践约。可是，对方如果要求减价，硬是不能得逞。

山形合会银行社长泽井修一听到这个秘诀之后，从此奉

它为银行经营的秘诀，该地人士一直把这件事传为美谈。

伊藤淳二就任钟纺社长之时，我曾经拜访三和银行顾问渡边忠雄，问道：

“请用一句话来形容伊藤这个人。”

他应声回答：

“是一位重然诺的人。”

“重然诺”这句话，看似平凡无奇。事实上，一个人能切实做到重然诺的地步，并不那么容易。

渡边身为一社之尊，免不了很多人对他有所求。他的原则是，对别人的要求绝不轻易答应，但是，暗中却替那个人大动脑筋。因此，不少人自以为所求不遂而放弃希望时，忽然传来佳音，不禁又惊又喜。他由于践行魏征这句话，所以，在企业界拥有众多“信徒”。

一般人由于轻易答应替别人做某种事，到头来践约无方，不但大感懊恼，也给对方留下鼎力无诚的坏印象，真是何苦来哉！

注一：季布，秦汉时代的人，任侠有名，曾经是项羽手下的部将，数窘刘邦。乃至项羽败亡，被刘邦追捕，他就髡钳自卖于鲁朱家，朱家请夏侯婴劝刘邦赦免其罪，乃召为郎，以重然诺闻名关中。时有“得黄金百斤，不如得季布一诺”之谚。

注二：侯嬴，战国时代魏国隐士，曾献计信陵君救赵。

注三：魏征，唐馆陶（今河北）人，字玄成，太宗时拜谏议大夫，累官至左光禄大夫，进封郑国公。敢犯颜强谏，前后凡陈二百余事，太宗对他敬惮无比，以疾卒于官，谥文贞。

3 “六验”中的人物鉴定法

从喜怒哀乐等等的各种反应，可以看出一个人真正的器识、份量。

——《吕氏春秋·六验》（注一）

日本人称松下幸之助为“经营之神”，他说过：“《吕氏春秋·六验》中的名言，曾经帮助我物色了众多人才。”

“六验”中提到人类具有代表性的感情——喜、怒、哀、乐、惧、苦。一个人对这些感情作何反应，可以从中看出他的本性。拿它做鉴定一个人的基准，保证百无一失。

⊖使他高兴（喜），借此考验他守分寸的能力。

设法使一个人高兴，然后观察他会不会有所节制。人，一高兴起来，往往手舞足蹈，乐歪了嘴，失去平时谨言慎行的模样，这种得意“忘形”的家伙，绝不能重用。人在喜从天降那种场合，仍神志“湛然”（清明），他必是稳重可用之才。

⊖使他快乐（乐），借此考验他有什么癖性。

设法使一个人快乐，他的癖性就毫无隐瞒地表露出来。譬如，嗜酒的人，必然大喝其酒；爱美女的人，必然拥美女而得意；喜欢打麻将的人，必然沉迷于方城……。

⊖使他发怒（怒），借此考验他控制自己的能力。

设法使一个人发怒，然后观察会不会失去理智。一般而言，年龄愈大，怒火一起，愈难控制自己。同样是发怒，如果是属于“文王一怒而定天下”那一种，无疑的是最高级的人物了。

④使他恐惧(惧)，借此考验他有没有特立独行的作为。

一个人若被胁迫而心存惧意时，总是急于找个依靠。遇到任何可怕的事，始终保持自己的立场，凛然无惧，这种人必可大用。孟子也说过：

“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈，这才是大丈夫。”

换句话说，能够“特立独行”到底的，才是企业值得倚望的铮铮好汉。

⑤使他哀伤(哀)，借此考验他的为人。

一个人在极度哀伤的时候，最能表现出他的为人——这是心理学上的定论。每日新闻社社长平冈敏男，以刚直闻名，可是，当他同时失去女儿和孙子，曾经写道：

“当时，我怨天尤人，一肚子的愤怒、哀恸不知向何处发泄……。这到底是谁的过错？谁惹来的天谴？我不断地自问……。”一社之长尚且如此，历练、经验差他一大截的一般人，那就更不用说了。

⑥使他痛苦(苦)，借此考验他的志气。

受到苛刻的待遇或陷入苦境就颓丧失志的人，绝不能成大器。设法使一个人痛苦，就可以测出他是否不畏艰苦，为了遂其志望而坚忍到底。

注一：《吕氏春秋》，书名，亦称《吕览》，凡二十六卷，旧题“秦吕不韦”撰，事实上，是吕不韦令其门客所撰。书分八览、六论、十二纪，二十余万言，大抵以儒为主干，参以道家墨家，故多引六籍之文。自汉以来，注者唯高诱一家，训诂简实。

4 朴直是金

好象一棵刚从深山中砍伐的巨木那样，不失朴直，胸襟开阔——那才是真正的大人物。

——陶渊明（注一）

某评论家曾经这样说：

“一个人在教养上该重视的一件事就是，非但不能丧失野性，尤应使野性进入更高的层次。”

野性换一种说法就是所谓的未开化（意指自然、纯真），亦即陶渊明所说的“抱朴”。

文明、文化皆以未开化为母胎。可是，随着文明、文化的进步，人类就渐失健康的野性。因此，有识之士就疾呼“恢复野性”。凭心而论，能够治愈文明末期性症候的，非未开化莫属。

在日本首善之区的东京极为活跃的工商界人士，都是以怀有地方的野性来到大都市，然后在都市生活中使他的野性升到更高层次的人居多。

明治时代的维新元勋，也无不都是萨摩（今九州鹿儿岛——译注）、长州（今山口县西北部——译注）等地方的士族出身。如无未开化为驱动力，他们哪儿来的那一股热情？又怎能完成明治维新的大业？

据说，那些曾经出生入死的元勋们，在年轻时代，由于说的是故乡腔调的日本话，对这颇以为意。开国元老尚且如此，可见为了说话夹有地方腔调而耿耿于心的人，一定不在少数。其实，那种腔调正是野性未失的证明，为它感到卑屈，大可不必。