

南 華 大 學

生死學系哲學與生命教育碩士班

碩士學位論文

論莊子〈應帝王〉的經營思想及其實踐



研 究 生 : 楊 茂 長 撰

指 導 教 授 : 陳 德 和 博 士

中 華 民 國 106 年 06 月 08 日

南 華 大 學

生死學系哲學與生命教育碩士班

碩 士 學 位 論 文

論莊子〈應帝王〉的經營思想及其實踐

研究生：楊茂長

經考試合格特此證明

口試委員：

蔡忠造

陳德和

連政揚

指導教授：

陳德和

系主任(所長)：

廖俊旂

口試日期：中華民國 106 年 6 月 8 日

摘要

莊子的中心思想素來被界定為人生哲學，但是人生的面向原本多端，以論莊子思想中亦當存在著一定規模及程度的政治的理念，而國家政治推展的原理原則，包括：領導者的主觀修養及客觀策略等等，其實和人間事業的運作當有其相類相通而可用可行者，是以有效理解莊子思想中的政治哲學或理念，理當有助於人間事業的經營和成效。

莊子〈應帝王〉是生命的智慧，也是事業經營的重要觀念依莊子章，事業的經營需要順物自然的無私理念，事業的運作要能寬貸部屬以有效掌握人力資源而讓單位組織欣欣向榮蓬勃發展。

莊子〈應帝王〉亦莫不宣揚著雙贏共成的道理，泰氏能夠成就天下安穩百姓自己卻是悠哉從容，這即是雙贏，也是共成。莊子講內聖外王之道，在這民主時代之中，天下已無帝王家，經營者與被管理者都將隨時被挑戰，須在事業的營運上，體現老、莊的自然之「道」，以達成事業實踐的要求。

關鍵字：莊子、應帝王、政治、內聖外王、事業經營

目錄

第一章、緒論	1
第一節、研究的動機與目的.....	1
第二節、研究的範圍與材料.....	4
第三節、研究的進路與架構.....	8
第二章、〈應帝王〉思想的詮釋解讀.....	11
第一節、自我的開拓與昇華.....	11
一、多元思想的肯定.....	11
二、中心主義的破除.....	15
第二節、生命的解放與曠達.....	20
一、自然無私的證成.....	20
二、工具價值的解構.....	25
第三節、境界的圓融與和諧.....	28
一、整體存在的成全.....	28
二、天德本真的重建.....	33
第三章、〈應帝王〉思想的經營實踐.....	40
第一節、事業管理之依據.....	40

一、事業管理之定義.....	40
二、事業成長之可能.....	43
第二節、事業運作之要領.....	46
一、人力資源之掌握.....	46
二、策略方法之活用.....	50
第三節、事業目標之實現.....	53
一、永續和諧之組織.....	53
二、雙贏共成之效益.....	59
第四章、結論.....	67
參考書目.....	73

第一章 緒論

先秦儒家道家的思想，幾千年來對於華夏文明的陶鑄具有決定性的影響，其所開示的道理與智慧，亦對歷代的炎黃子孫產生極大的啟迪作用；百多年來西風東漸，各種嶄新思潮不斷衝激舊有傳統，然而歷經連續的挑戰回應，華族文化在大開大合之間依然挺立於世界並展現其特色和價值，國人對於自己文化的認同和信心也在千回百轉之後更為清楚更加堅定。本論文名為《論莊子〈應帝王〉的經營思想及其實踐》，即以道家重要人物莊子的思想為課題，詮釋它在當代的情境中對於事業的經營與管理所可能的意義和貢獻，而在首章中將陸續說明本論文研究的動機與目的、研究的範圍與材料以及研究的進路與架構。

第一節 研究的動機與目的

莊子的中心思想素來被界定為人生哲學，此固然不錯，但是人生的面向原本多端，包括政治也是其中一項，就此以論莊子思想中亦當存在著一定規模及程度的政治的理念，而國家政治推展的原理原則，包括：領導者的主觀修養及客觀策略等等，其實和人間事業的運作當有其相類相通而可用可行者，是以有效理解莊子思想中的政治哲學或理念，理當有助於人間事業的經營和成效。

探索莊子的思想自然必須根據《莊子》這本書。¹今本《莊子》是否即為原

¹ 東漢時代班固所著《漢書》的〈藝文志〉中，著錄《莊子》全部共有 52 篇，它們分別是：內篇 7、外篇 28、雜篇 14、解說 3，然而班固只存其數而未存其目，換句話說全部的篇名在《漢書·藝文志》中均不得見，至於其內容更是杳不知其跡，這對自古以來研究莊子其人其書其思想的學子而言，確實是莫大的遺憾。今之所見《莊子》一書則是內篇 7、外篇 11、雜篇 15，全部共計 33 篇，而且無論篇名及內容皆歷歷在目，此通行本乃西晉時人郭象注《莊》時所刪定，若篇名及內容如何而來則不得而知。素來之研究莊子者，僅能以郭象之定本為依據，事實上郭象之《莊子注》歷來即倍受肯定與重視，至唐代時期士人為經典疏釋之風氣特盛，其於儒家文獻固然如是，道家中之《莊子》亦因朝廷重視之關係而被尊稱之為《南華真經》，並於唐玄宗時由道士成玄英為之作《疏》，因為此《疏》之能妙解玄思而和郭象之《注》前後呼應相互發明，後人重之故合而為一乃有《莊子注疏》一書的刊行，清代治《莊》之名家郭慶藩，嘗輯古今注《莊》名著數十種，偶而並兼陳己意，乃成《莊子集釋》一書，其中即包括《莊子注疏》全部內容，郭慶藩輯成之《莊子集釋》當代學人王孝魚先生曾予句讀和校刊，此即點校本之《莊子集釋》，其

本面貌因年代久遠且證據有限已不可考究，它有內外雜之分，絕大多數學者認為內七篇最能代表莊子本人思想，部分學人甚至主張內七篇即是莊子本人的作品，無論如何此七篇乃構成完整的理論體系此概無疑義，然各個單篇雖有其特定的主題和論述的重點，卻依樣可以通向七篇的完整體系而不悖於大意，以此之故素來的研究或有以內七篇為對象者，更不乏以內篇之各個單篇為之者，若本論文即以內篇第七的〈應帝王〉為準而試圖呈現其道理。

現代科技的進步提供各種的方便，但也讓許許多多的人變得汲汲營營以致天天疲於奔命，在這不停的運轉與操勞之中，儘管物質生活變得十分充沛卻也往往造成心靈的空虛而極待滋潤補養與療傷止痛，試看坊間各式心靈成長團體如雨後春筍般不斷出現，新教舊派的靈修道場亦不遑多讓。筆者乃建築營造機構的負責人，帶領多位伙伴從事建築行業，在繁忙的工作下必須時常應變工作流程的變化應對處理，此時最能領會充沛的體力是業務順利進行不可或缺的因素外，此外需具有一個靈動的心思與修養以為最內在最根本的活水源頭，何其幸運的就在種種機緣之下能夠重新接觸我國傳統文化之中的古老智慧，從古聖先賢的典籍之中尋求了現代人新生與再造的力量，也學習了不少面對事物與處理工作的智慧，由此觸動了以《莊子·應帝王》為研究的動機與靈感。

漢代大史學司馬遷在其傳承百世的偉代著作《史記》一書的〈自序〉中，說明其創述的弘願是「究天人之際，通古今之變，成一家之言」，曾春海先生據之而指出，莊子的哲學旨趣在於「究天人之際，窮變化之源，闡化生之理，推道術之本」，²曾先生的形容非常的當，莊子所關懷者確實包含了天地人我，並且澈法源底的一以貫之，然而其規模雖然闊大而肆終必有其下手之處，內聖固然屬之，外王亦在其列，而所謂外王者當即是管理眾人之事的政治，事實上生活之中的各

已然成為版本中佼佼者之一，台灣之河洛出版社、木鐸出版社、華正書局皆曾翻印，若筆者在本論文中凡對《莊子》原文之引述，原則上亦以此點校本之《莊子集釋》為主要依據，所依之樣本則以臺北萬卷樓圖書公司所出版者為準，但為避免註腳的煩瑣重覆，皆於原文引述後隨即標示其篇章，不再另行加註說明其出處。

² 曾春海，《先秦哲學史》，臺北，五南圖書公司，2010年，頁261。

種事物其實都再再脫離不了政治，都在政治的巨大框架之中，特就此以言，理解莊子的外王觀念亦即政治思想，不啻理解莊子哲學的縮影。

關於莊子政治哲學或政治理念的掘發與研究，學界已有的成果是有目共睹的，凡博碩士學位論文中與此相關的亦不勝枚舉，像：邱茂波先生《從「內聖外王」論莊子哲學及其重要詮釋》、³陳政揚先生《孟子與莊子「內聖外王」的研究》、⁴黃原典先生《莊子的治道觀》、⁵李宜航先生《《莊子》中的「知」與「治」》、⁶林俊宏先生《莊子的政治觀——一個思想典範的詮釋》、⁷郭應哲先生《莊子明王之治思想》等等，⁸其乃是以相對較大的取材而以內七篇為主間或輔以外雜篇而闡示與發明莊子的政治思想者，凡此成果固為筆者之研究所不得忽略者，唯筆者既選定〈應帝王〉做單篇之處理，則敘述之主軸、訴求之重點及取材之範圍均將與之有所別，換言之本論文仍有研究的理由與空間，當然凡此前輩學人之大作亦將成為筆者繼續探索之資糧以及再次出發之基礎。

再者，以〈應帝王〉為對象所進行的詮釋探討學界亦早見其例，如李信宮先生《莊子〈應帝王〉政治哲學向度解讀》、⁹魏君璞先生《《莊子·應帝王》政治寓意的現代價值》兩篇碩士論文，¹⁰它們非僅與筆者的對象選擇相同，甚至訴求的方向和陳述的內容也有相類似處，筆者固當予以認真觀摩努力學習並重視其見解，唯筆者自信居於詮釋立場和詮釋角度之差異，本論文必有繼續發揮之餘地，且本論文又將從莊子政治哲學或政治理念之探討心得，落實到事業經營之領域，並以單位負責人之身分，將學理與經驗相互印證以興發其義理，其撰述之合法性與可行性固宜也。

³ 邱茂波，《從「內聖外王」論莊子哲學及其重要詮釋》，中國文化大學哲學系博士論文，2003年。

⁴ 陳政揚，《孟子與莊子「內聖外王」的研究》，東海大學哲學系博士論文，2003年。

⁵ 黃原典，《莊子的治道觀》，南華管理學院哲學研究所碩士論文，2000年。

⁶ 李宜航，《《莊子》中的「知」與「治」》，國立臺灣大學政治學系碩士論文，2011年。

⁷ 林俊宏，《莊子的政治觀——一個思想典範的詮釋》，國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，1991年。

⁸ 郭應哲，《莊子明王之治思想》，國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，1991年。

⁹ 李信宮，《莊子〈應帝王〉政治哲學向度解讀》，華梵大學哲學系碩士論文，2011年。

¹⁰ 魏君璞，《莊子·應帝王》政治寓意的現代價值》，中國文化大學哲學系碩士論文，2015年。

筆者之研讀《莊子》留心哲理的原則上開示並求其能再具體的經驗中落實與應可，基於〈應帝王〉之所重乃在主觀修養與接物應世的連結，全篇的重點之一是對理想統治者的期待，包括其領導的風格以及管理的原則等等，筆者忝為民間企業公司之負責人，既深受莊子思想之啟迪，乃企圖從〈應帝王〉中擷取並實現當前事業管理之道，本論文之研究動機在此，若其目的則是希望經由詮釋的努力與合理性的證成，再次證明莊子思想的時代意義和價值。

第二節 研究的範圍與材料

本論文的主旨為闡述〈應帝王〉的政治理念與領導思維並證明其在現代事業運作管理中的可行之道，是以本論文之研究焦點當然落在〈應帝王〉的解讀上，問題是任何的解讀都必須有備而來，而且任何的解讀唯有能夠跨越篇章的界限能在文本的全部篇幅中得到一致的心得才是合理而有效者，以此之故，解讀〈應帝王〉事實上並不能忽略其他各篇的存在，楊儒賓先生即認為，我們還是將《莊子》一書視為莊子學派的產物，不管他的「作者」有多少先生，基本上它是互容的，大體不會互相矛盾，這樣的整體觀應當比較妥當。¹¹諸如此類的意見，學界其實並不陌生。

楊先生之類的意見，主張應該把整本的《莊子》當作一個同樣的探討對象，充分的閱讀之後從中獲取審視與思辨的回饋，拓展自己的哲學思考，筆者並不反對，然而在做法上還是應有輕重緩急之分。筆者以為對全書的掌握與梳理並得其最後的結論是最後的工作，而《莊子》既有內外雜之分且以內七篇為尚，則先從內七篇著手乃是最優先者，同時也是樹立標杆以為後續之校對的首要工作，基於此意，筆者之研究範圍乃注目於〈應帝王〉，但對內篇中其餘之六篇亦未敢輕忽，

¹¹參閱：楊儒賓，《莊子風貌》，臺北，黎明文化公司，1991年，頁24。

必要時仍得藉之以為詮釋的支撐，相較之下，外雜篇則未便做太多的涉及。

依詮釋學的意見，任何的詮釋者在進行文本的閱讀之前其實都已經具有自己的意見，此意見的由來自與閱讀者的成長背景、學習經驗、教育資歷甚至是性情取向和人格特徵等習習相關，若筆者則相信，一個學術工作其論文的呈現特別必須留意學習經驗、教育資歷兩方面，換句話說重要研究記錄的回顧以及重要研究成果的汲取乃是不可疏忽者，而所謂研究之材料即就此而定。

本論文之研究材料當可分為兩大類，一類是莊子研究方面，另一類是事業管理方面；從本論文的性質來看，關於莊子思想方面的研究是主軸，關於事業管理方面是助益。在莊子研究方面，計分古今注本、當代專書、期刊論文及學位論文四個大項，以下即分別做扼要的呈現。

在古注方面，依朝代而論，西晉郭象的《莊子注》、唐朝成玄英的《莊子疏》自是不可或缺者，其餘如：宋朝呂惠卿《莊子義》、林希逸《莊子虞齋口義》、明朝焦竑《莊子翼》、釋德清《莊子內篇注》、清朝王夫之《莊子通》、《莊子解》、林雲銘《莊子因》、宣穎《莊子南華經解》、郭慶藩《莊子集釋》、王先謙《莊子集解》等等，都是傳頌一時的經典之作而為筆者所傾心者；今人的注釋成果，特別重視張默生、錢穆、嚴靈峰、王叔岷、李勉、黃錦鈺、吳怡、王邦雄、陳鼓應、陳冠學、曹礎基等先生的譯注，其著作之名稱和相關的出版資訊在本論文〈參考書目〉中將做清楚的呈現。

關於莊子思想的詮釋，歷來是精采日出但也眾說紛云，筆者之學習則主要來自陳德和先生的調教，陳先生的學術背景和當代新儒家習習相關，所以新儒家前輩大師的著作，如：牟宗三先生《才性與玄理》、《中國哲學十九講》、《圓善論》等，徐復觀先生《中國人性論史·先秦篇》、《中國藝術精神》等，唐君毅先生《中國人文精神之發展》、《中國哲學原論—原論篇》、《中國哲學原論—原性篇》、《中國哲學原論—原道篇》等，都是筆者拳拳服膺者，再如王邦雄先生之《莊子道》、《走在莊子的逍遙的路上》、《莊子寓言說解》等，陳德和先

生之《從老莊思想詮詁莊書外雜篇的生命哲學》、《道家思想的哲學詮釋》、《老莊與人生》等，對筆者來說都是直接受益，此外如袁保新、吳汝鈞、高柏園諸位先生之大作亦皆不敢忽視；當然基於他山之石可以攻玉的道理，當代新儒家以外的相關論述及見解也是筆者的主要學習對象，其中像：陳鼓應、曾春海、葉海煙、楊儒賓、王博等先生的偉構更是給予筆者莫大的啟發。以上諸位前輩先生的相關作品限於篇幅不及逐一羅列，然在本論文〈參考書目〉將會清楚交代。

期刊學報方面，上述諸位前輩老師所曾發表之論文，凡與內篇思想之詮釋相關連者，筆者均留意之，除此之外，另有多位學者之文章乃與本論文直接相關者，筆者既得助於諸先生的教誨，在此願做文獻之回顧如下。

王光松先生〈從〈應帝王〉看莊子的政治哲學〉，¹²在其論文之中指出這七篇應該是一體之文，但〈應帝王〉又是呼應了前六篇並作出入世之舉，將政治哲學發揮的特殊地位，值得作為探討莊子政治哲學的見解。馬耘先生的〈莊子哲學中「政治」之意義與地位〉則認為在討論政治哲學之時，必先建立其「人文世界」的觀念。但入世與出世的想法相互衝突，因此馬耘認為莊子哲學中並不能形成具有現代意義的政治哲學，僅能擷取出他對政治事務的看法。¹³至於吳肇嘉先生所著的〈《莊子·應帝王》中「即內聖即外王」的應世思想〉認為「無為」才是貫通了《莊子》全書的修養原則，各種實踐、作為都應該以此為準。但筆者也不禁要思考：「無為」是一種內在提升的內聖之功夫，要如何才能反映在外王領域的管理或者現代社會中的事業運作之中。¹⁴陳贇先生的兩篇研究〈《莊子·應帝王》與儒家帝王政治之批評〉¹⁵、〈「非人之人」與莊子的政治批評——以〈應帝王〉首章為中心〉，¹⁶分別指出了王道與帝道之差別，談論著如何達到政治生活的最高

¹² 王光松，〈從〈應帝王〉看莊子的政治哲學〉《華南理工大學學報》第5期，2007年。

¹³ 馬耘，〈莊子哲學中「政治」之意義與地位〉《止善》第7期，2009年。

¹⁴ 吳肇嘉，〈《莊子·應帝王》中「即內聖即外王」的應世思想〉，《清華中文學報》第5期，2011年。

¹⁵ 陳贇，〈《莊子·應帝王》與儒家帝王政治之批評〉，《安徽師範大學學報》，2013年第5期。

¹⁶ 陳贇，「非人之人」與莊子的政治批評——以〈應帝王〉首章為中心〉，《江西社會科學》，第

可能，也從「非人之人」的面向切入，討論帝道政治的「得人」與「未始出於非人」。

博碩士學位論文方面，筆者亦對其中和本論文題旨題意較相近者做出扼要的觀察，除了從中獲取寫作的靈感之外，也藉以找尋本論文可能的寫作的方向，茲將筆者之回顧心得做一陳述，並感恩諸前輩學長對本論文直接或間接的俾益。

首先，林俊宏先生的《莊子的政治觀——一個思想典範的詮釋》以西方孔恩（Thomas Kuhn）的典範（paradigm）概念來分析莊子的政治觀，從形上的意涵之中探討莊子的道，推論其政治思想中的無為與自由平等之關係，探討了人本與個體的面相。並將政治與聖王作了意義上的結合，建構出「無為的典範」。

其次，郭應哲先生的《莊子的明王之治思想》則探討了明王之治的思想與內容和其特徵，依照內聖與外王兩大面相進行討論與研究。描述其理想，檢討其限制，其結論指出民本思想是明王之治的極致，可藉其系統架構出獨特的政治主張。

復次，李信宮先生的《莊子〈應帝王〉政治哲學向度解讀》則是針對了「無為」的概念進行論述，認為政治是束縛人性發展的關鍵之一，但人類畢竟難以離群索居，因此提出無為來進行最低限度的管理。莊子認為一切都應該回歸到人類的各種本體與自主之上，反對了君王將自己的個人意治，以制度或任何方式強家於人民之上，讓人民安居樂業與自然契合。

再者，李宜航先生的《《莊子》中的「知」與「治」》則是指出春秋戰國時代的政治混亂，所造成的各種失序狀況是莊子所觀注的議題，並認為莊子的解決之道乃是從「知」的層面著手，蓋唯有經過「知」的重建才可以恢復天下的秩序而得到「治」的目的。

最後還有魏君璞先生的《《莊子·應帝王》政治寓意的現代價值》，該篇論文研究了莊子的政治寓意，並且從中爬梳了莊子對於政治人物的規範與從政治國

之態度，並且轉化了可於現代社會中作為想像與開展之想法。在該文的最後結論中，也總結出了聖人之治的重點：1.帝王之品德：質樸天真。2.治理天下的方法：內聖而後才能外王。3.淡薄私心，順物自然。4.明王之治。5.無為而道成。6.警惕過度的「有為」之害。

最後關於事業管理方面的材料依據，對筆者啟發最深的是任職於歐洲管理學院的 W. Chan Kim 和 Renee Mauborgne 兩位先生一起著作完成並由黃秀媛先生翻譯成中文的《藍海策略》一書，尤其書中所言之差異價值的創造、組織障礙的排除及有關其它作者企業永續經營的書籍等等，都令筆者印象十分深刻，至於像國內專家學者如：許士軍、張志育、莊銘國、陳定國等先生們有關管理學方面的著作，也是讓筆者在實務經營上獲益良多者。由於本論文題目設定及內容訴求的關係，事業管理方面的文獻它無論是在質與量上，自然不能與莊子研方面的研究材料相比擬，為節省篇幅起見，筆者就不再此多做陳述，其相關的書籍及文章則在本論文〈參考書目〉中會逐一顯示之。

第三節 研究進路與架構

本論文的主旨在於闡述〈應帝王〉的政治思想並證明其可轉為現今事業經營的原理原則，藉以顯示古老的傳統智慧如莊子的思想理念，即使在運作在現代社會的工商活動中亦有其意義和價值。

莊子內七篇的思想誠如前文所言，既環環相扣共成一完整的體系，同時任何一個單篇雖是分別從不同角度切入以之具有特殊的論述但最終還是圓成七篇共有的大意，在此筆者願意再度指出，若就七篇之環環相扣而言此七篇其實亦代表著前後的發展關係，換句話說做為七篇之殿軍的〈應帝王〉，既是前六篇道理的迤邐延展，同時也是前六篇道理的歸向結穴。

莊子在〈天下〉中既明白點出「內聖外王」的生命理境和客觀實踐，¹⁷據此觀之則〈應帝王〉之作顯然乃是從前六篇之盛言內聖修為而順理成章的以發揮外王之道為主要旨趣，然而內聖與外王乃分別說時的一內一外、一主觀一客觀的兩個面向，設若回到生命的究竟理境以論，則任何之分別說終必只是一時之方便而已，生命之究竟處理當以非分別說之圓融為真實的呈現。總之內聖與外王其實是一完整之全體而渾然不可割裂，是以研究〈應帝王〉絕不可能單獨只看〈應帝王〉即可，內篇中其它各篇皆不得偏廢，否則定必有所蔽、定必有所失、定必有所遺亦定必有所誤也。

綜合以上的意思，本論文的研究進路乃採取三個步驟：（一）從宏觀視野有效定位莊子思想的開放性格，以之做為微觀〈應帝王〉核心旨義依據。（二）爬梳註釋〈應帝王〉的篇章，內聖外王之關連發展特予應有之確認與抉發。（三）藉由〈應帝王〉思想之掌握，進而落實於當下之情境，試圖展現其在具體事業運作中的啟迪與實踐。

本論文希望藉由內七篇之前六篇的輔助以有效解讀〈應帝王〉的義理，首先在方法上固不能忽略文獻學的要求，亦不能違反文獻學的基礎，單就此意說，凡〈應帝王〉中具關鍵性的名言概念都必須先做字詞義的釐清，然而〈應帝王〉的有效理解更當是在七篇的一貫脈絡中被貞定，否則不但會有見樹不見林的弊病和遺憾，同時更無法切入莊子的中心思想，有效掘發莊子殊勝的哲學思維及其嚮往的政治理想。

本論文在架構方面當分為四章。〈第一章〉為緒論或導言，此章中暫不對莊子思想或〈應帝王〉的內容做實質的探討及敘述，只先從形式上說明本論文的研究動機與目的、研究的範圍與材料和研究的進路與架構；在研究的動機與目的方

¹⁷ 《莊子·天下》曰：「天下大亂，賢聖不明，道德不一，天下多得一察焉以自好。譬如耳目鼻口，皆有所明，不能相通。猶百家眾技也，皆有所長，時有所用。雖然，不賅不備，一曲之士也。判天地之美，析萬物之理，察古人之全，寡能備於天地之美，稱神明之容。是故，內聖外王之道，闇而不明，鬱而不發，天下之人各為其所欲焉以自為方。悲夫！百家往而不反，必不合矣！後世之學者，不幸不見天地之純，古人之大體，道術將為天下裂。」一般人常誤以為「內聖外王」一詞出自儒家文獻，其實不然。

面，主要是從既有成果的掌握與對比上，證明本論文研究的合理性及可行性，在研究的範圍與材料方面，除了設定探索的幅度以避免流於寬泛外，同時也提醒自己勿要過於自信而大量引申反招來無以抵擋的質疑，至於在材料的顯示上，當對前輩學人的論述成就有所了解外，更需對於相關的既有成績做出必要的回顧；在研究的進路與架構方面，首先必須對於方法的採取及其步驟的操作有了明確的立場，並且做出必要的陳述，而在架構方面則應完整呈現該有的思維，並盡可能交代章節的內容以展露前後之間的組織性、邏輯性和一貫性。

本論文的〈第二章〉是對〈應帝王〉的核心思想做出合理的探討與論述，大體上是將〈應帝王〉放在「內聖外王」的天平上做完整的考察，許多觀念的來源出自內聖的義涵，當然對於外王的底蘊亦不敢漠視，全章既分三節、每節中再細分兩個標題，分別是第一節 自我的開拓與昇華：一、多元思想的肯定；二、中心主義的破除，第二節 生命的解放與曠達：一、自然無私的證成；二、工具價值的解構，第三節 境界的圓融與和諧：一、整體存在的成全；二、天德本真的重建。

本論文的〈第三章〉主要是將前一章中已然提煉出來的核心思想，落實到具體的情境中，以之證明產生於兩千多年前的莊子思想如今亦有其不朽的意義及價值，敘述的重點則集中在現代事業的經營和運作上，如前章之例全部既分三節、每節中再細分兩個標題，分別是〈第一節 事業管理之依據：一、事業管理之定義；二、事業成長之可能〉，〈第二節 事業運作之要領：一、人力資源之掌握；二、策略方法之活用〉，〈第三節 事業目標之實現：一、完整和諧之組織；二、雙贏共成之效益〉。

本論文的〈第四章〉為結論，總結前面各章的論述。

第二章 〈應帝王〉思想的詮釋解讀

莊子從具體的生活中，體認到一種不計較於生死貴賤得失利害的生命哲學。莊子用特殊的文字技巧及虛構的寓言故事，以明嘲暗諷地筆法抨擊當時污濁的社會，進而追求精神的解放與生命的自由，無論在人生哲理，心性修養、終極嚮往、自身處世等面向，都在在表現出深邃而獨特的觀念，且對後世的思想造成極大程度的影響。

第一節 自我的開拓與昇華

一、多元思想的肯定

處在混亂的時代中，莊子遊乎逍遙之境，不流於濁俗，「獨與天地精神往來而不敖倪於萬物，不譴是非，以與世俗處」（《莊子·天下》），超拔於人間世的榮辱成敗、利害得失，乃至於生死，積極探索主觀世界裡的精神自由，他的內在情感豐沛飽滿而源源不竭的自然流露，所以能「上與造物者遊，而下與外死生無終始者為友。」（〈天下〉）

郭象在《莊子注·序》中提及：

夫莊子者，可謂知本矣，故未始藏其狂言，言雖無會而獨應者也。夫應而非會，則雖當無用；言非物事，則雖高不行；與夫寂然不動，不得已而後起者，固有間矣，斯可謂知無心者也。夫心無為，則隨感而應，應隨其時，言唯謹爾。¹

郭象說的這段話，揭示了莊子的處世態度：無用、無心與無為，同時也說明了莊子是一位自然素樸的性情中人，並充分展現出他不執著、不刻意造作的應世態度。莊子的性格，在不同事物的面面向上展現出不同的形貌；在「莊周夢為胡蝶」

¹ 清·郭慶藩編、王孝魚整理，《莊子集釋》，頁4。

（《齊物論》）中，他似是超塵脫俗之人，然而從「莊子妻死，惠子弔之，莊子則方箕踞鼓盆而歌」（〈至樂〉）的表現來看，莊子似是又成了曠達不羈的士人了。莊子生長於爭戰不斷、局勢動盪不安的戰國時代，在其聽聞目睹各種事件與現象之後，自然會對當代的諸多現況有所省察，並提出對治之道。成玄英云：「當戰國之初，降衰周之末，歎蒼生之業薄，傷道德之陵夷，乃慷慨發憤，爰著斯論。」²莊子生於紛爭頻仍的戰國時代，有感於時局動盪所帶出的民生疾苦，於是發其讜論針砭時局以求解除人民倒懸的苦難，因此所著書中當然不乏對於居上位者的質疑與批評，但他並不直接指陳其過錯，而是藉著卮言、重言和寓言的方式隱喻其所思所聞所見，像在內篇第四的〈人間世〉中，莊子即藉顏回之口道出衛國之君的凶殘暴虐：

顏回見仲尼，請行。曰：「奚之？」曰：「將之衛。」曰：「奚為焉？」曰：「回聞衛君，其年壯，其行獨，輕用其國，而不見其過；輕用民死，死者以國量乎澤若蕉，民其無如矣。」

處於當時的社會，莊子深有感觸：天下有道時，聖人便可以成就事業，天下無道時，聖人僅能保全生命，然而在今天這個時代，百姓人民只能求得己身免於刑害之苦而已。為此，莊子因而假託楚狂接輿發出感嘆：「天下有道，聖人成焉；天下無道，聖人生焉。方今之時，僅免刑焉。」（〈人間世〉）

莊子主張為政者當無治，認為為政之道，勿庸干涉，當順人性之自然，以百姓的意志為意志。〈應帝王〉中也明白揭示：「明王之治：功蓋天下而似不自己，化貸萬物而民弗恃；有莫舉名，使物自喜；立乎不測，而遊於無有者也。」明王治理政事，他的功績滿天下，卻好像不是出於他的手、非他所為；他教化施及萬物，而人民卻感覺是出於自然而非依靠著他。他擁有功德但都不提起他的名義，他使萬物自由自在、各得其所；他超然獨立於不可測識的地位，而遊心於一無所執、一無所滯之境。莊子在〈應帝王〉述及：

² 清·郭慶藩編、王孝魚整理，《莊子集釋》，頁3。

齧缺問於王倪，四問而四不知。齧缺因躍而大喜，行以告蒲衣子。蒲衣子曰：「而乃今知之乎？有虞氏不及泰氏。有虞氏，其猶藏仁以要人，亦得人矣，而未始出於非人。泰氏，其臥徐徐，其覺于于，一以己為馬，一以己為牛，其知情信，其德甚真，而未始入於非人」。

齧缺問王倪，但王倪乾脆四問四不答，讓齧缺自己有發自內心的體會，而齧缺也確實體會到，因而感到大喜，就告知蒲衣子，蒲衣子說道：你現在終於領會到，為何在人物的評價稱「有虞氏不及泰氏」，理由是有虞氏有意為仁，其結果也確實能得到天下安定，然而既然這是拿仁義要求所形成，所以有虞氏並未擺脫刻意批評是非善惡之「非人」的窘境，³也就是說他可能不免停留在仁義教條道德口號治國的「役於物」窠臼中。而泰氏本是得其妙道的至人，已然實現無為無執之修持而達到與自然為一的境界，以此之故他虛懷若谷相當寬厚，既不刻意的人為造作而限制自己，更不會表現出干預性和宰制性的社會行為，其境界的呈現是自正自清，天下隨其自定，如此之能擺脫仁義教條所衍生之是非糾葛，才是真正的理想統治者。

莊子推崇泰氏更勝於有虞氏，就是因為他認為只有符合自然之道的人才是真實活著的人，向天地萬物學習，而非被人類常識所枷鎖的奴隸。因為「道」不容易用人類的名詞解釋，「道」非三言兩語就能輕易解釋清楚，因此莊子用各種寓言故事來比喻或象徵道理的存在，由此以論，對於莊子思想的理解萬萬不能疏忽對莊子寓言的解讀。

對於戰國時代因為思想解放而有百家爭鳴的繁榮盛況，莊子也與當代許多思想家一樣有其深刻的反思，故當面對時代環境與諸子主張，〈應帝王〉的肯定泰氏而批評有虞氏，即是明顯例子，或以為莊子有反仁義、反道德的思想，其實不

³ 清·宣穎《莊子南華經解》說：「非人者，物也。」陳德和先生則在本系碩士班「莊子哲學專題研究」的課堂上則獨標新意的將《莊子·應帝王》中所出現的「非人」一詞解為「非議人之善惡是非對錯」，筆者以為以此之解能順通文章一貫之義理與訓詁，是以全然從之，並於本文中凡涉及「未始出於非人」、「未始入於非人」之討論時，皆以陳先生之解讀為據。

然，不過這些誤解的產生也不是沒有理由，像在外篇第十的〈胠篋〉中即曾出現如下的見解：

故絕聖棄知，大盜乃止；擿玉毀珠，小盜不起；焚符破璽，而民樸鄙；掎斗折衡，而民不爭；殫殘天下之聖法，而民始可與論議。擢亂六律，鑠絕竽瑟，塞瞽曠之耳，而天下始人含其聰矣；滅文章，散五采，膠離朱之目，而天下始人含其明矣；毀絕鈎繩而棄規矩，擺工倕之指，而天下始人含其巧矣。削曾史之行，鉗楊墨之口，攘棄仁義，而天下之德始玄同矣。彼人含其明，則天下不鑠矣；人含其聰，則天下不累矣；人含其知，則天下不惑矣；人含其德，則天下不僻矣。彼曾、史、楊、墨、師曠、工倕、離朱，皆外立其德而以燭亂天下者也，法之所無用也。

顯然在〈胠篋〉的內容中的確存在著反仁義、反道德甚至是反文明的言論，這未免過於激越偏頗，但若據此而批評莊子是反仁義、反道德、反文明論者亦有失公平，且是欲加之罪何患無詞，因為〈胠篋〉是外篇而非內篇，其乃屬於莊子後學的作品，且已被現代學者的考證中剔除於「述莊派」之外而歸諸「無君派」之林，⁴故不宜據此篇章即論定莊子之說也。

其實，莊子之學乃在於通過蕩相遣執、融通淘汰的功夫，還原人本有的自由自在的真生命，因此對於其他學派的批評，主要是從各家思想對生命的桎梏、框限為評論重點。值此征伐殺戮、禮壞樂崩、周文疲弊之世代，造成了人性扭曲、悖離真我，基於此，莊子努力反省與用心關懷，思考如何重建價值秩序以安頓人心與貞定生命。而莊子想要批評及反對的，並非是儒家的德性內涵，只是想要消解已落入刻板僵化的儒家禮義道德教條。

莊子思想並非純粹理論思辨之學，它真正的特色在於經由具體的實踐工夫以證成生命的理想和人格的典範。莊子生長於亂世，戰爭頻仍與生活困苦乃是莊子

⁴ 大陸學者劉笑敢先生將外雜篇視為莊子後學的作品，並以其和內篇思想的遠近關係區分成三大類，其一是闡發內篇的述莊派，其二是兼容儒法的黃老派，其三是抨擊儒墨的無君派。參見：劉笑敢，《莊子哲學及其演變》，北京，中國社會科學出版社，1987年，頁93。

思想萌生與形成的時機背景；莊子的態度乃是一方面解消種種價值觀之封閉與侷限，同時，在另一方面，莊子並未主動提供另一套意義規定取代原有的價值觀。莊子為了因應當時多變不安的世局以求安身立命，也藉此省思時局所造成的是非成心之弊病，從而能使吾人超脫於是非之上，而得生命之大自在，這純粹只是解放去執的態度而已，當然，也就因為如此之解放與去執，造就了他肯定多元、接納差異的豁達與開闊。

一般而言，探討莊子思想多先由內篇切入。由莊子的不同篇及章名可見其宏大的心志，雖然僻居於窮鄉僻壤之中，然而從篇章名中仍可輕易看出莊子的廣大志向，也給予這個人世尋求一條生路，莊子告訴我們只要不封閉不偏執，則一切都可行，一切都可存，即便是名是利是隱是讓，皆是如此。

二、中心主義的破除

中心主義是後現代的思維中所深深不以為然者。中心主義是一種宰制性的態度，帶有霸凌的威脅，因為即有中心就有邊陲，中心為規則邊陲乃成了附屬，等而次之就是卑微低賤；中心主義往往容易再變質為本位主義，其最可怕的後果是以自我為標準，以自我為中心而去干涉他人、制裁世界，這種強固的意識型態顯然是一種專斷的一元論而不為莊子所允許，換句話說以莊子思想而言必有破除中心主義的要求。內篇第一的〈逍遙遊〉從篇章名可見其在這看似苦多樂少的世界之中，探尋出讓自己靈魂自由自在的方法。而談到了世人對於價值的認取的時候，莊子另類提出了他不同的看法，在內篇第一的〈逍遙遊〉中曾云：

故夫知效一官，行比一鄉，德合一君而徵一國者，其自視也亦若此矣。而宋榮子猶然笑之。且舉世而譽之而不加勸，舉世而非之而不加沮，定乎內外之分，辯乎榮辱之竟，斯已矣。彼其於世，未數數然也。雖然，猶有未樹也。夫列子御風而行，泠然善也，旬有五日而後反。彼於致福者，未數

數然也。此雖免乎行，猶有所待者也。若夫乘天地之正，而御六氣之辯，以遊無窮者，彼且惡乎待哉！故曰：至人無己，神人無功，聖人無名。

莊子認為世俗的菁英儘管有他們在社會的高成就，但如果不能打開胸襟用豁達的態度去面對一切，最終亦只能在自我設限的微小世界中師心自用、孤芳自賞而已，此猶如蝸與學鳩之恥笑鯤鵬的壯闊，殊不知自己已然成了劃地自限的小人丑角。莊子主張唯有體現真常大道才是生命的坦途與正途，體現「道」即體現「無」，體現「無」就是丟掉、化掉、消解掉自以為是傲慢與偏執，藉此可以啟發無限的心靈以包容一切，尊重一切和肯定一切，至於所謂快樂自在的人生，即在此能消解我執，成就高遠境界而從容自得於廣漠之域、無何有之鄉，是即為「逍遙遊」之真諦。〈逍遙遊〉做為《莊子》開宗明義的第一篇，其中充分透露出破除中心主義的智慧，而〈應帝王〉則云：

肩吾見狂接輿。狂接輿曰：「日中始何以語女？」肩吾曰：「告我：君人者，以己出經式義度，人孰敢不聽而化諸！」狂接輿曰：「是欺德也。其於治天下也，猶涉海鑿河，而使蚩負山也。夫聖人之治也，治外乎？正而後行，確乎能其事者而已矣。且鳥高飛以避矰弋之害，鼯鼠深穴乎神丘之下，以避熏鑿之患，而曾二蟲之無知！」

原來領導者的自以為是，並帶著盛權的態度去管理部屬，若從道家的立場來看只是一種達不到最終目的的假本領而已，因為任何的欺壓與牽制終究得不到人心的支持，表面上或許不敢反對，但陽奉陰違的消極態度對企業單位的存在與發展畢竟缺乏正面的意義，莊子因此主張「正而後行，確乎能其事」的另類思考，換句話說莊子期待的是人人主動參與、人人表現自己，而要取得這種效果，唯有捨「治外」而求「治內」，「治內」其實就是「治己」，亦即領導者先放下中心主義、放下本位主義。

經過去執去礙的工夫，淨除一切的封閉與桎梏，尤其是自以為是的威權和傲慢，以無限開放的心映照天地萬物，方能依歸「道」之境界，並物我兩忘的從容自得於人間也。正如〈應帝王〉所言：

至人之用心若鏡，不將不迎，應而不藏，故能勝物而不傷。

郭象對此之注為：「物來乃鑒，鑒不以心，故雖天下之廣，而無勞神之累。」此誠然。在上位者的「有為」與「多言」推波助瀾之下助長了心知執著與人為造作，此非但造成自我的疲憊與困苦，而且將人間裂解為信賴與不信賴於我或服從與不服從於我的兩個對立的世界，其唯一的拯救之道即在無為與不言，故莊子在內篇第三的〈養生主〉之中有「緣督以為經」之說，並藉〈庖丁解牛〉的寓言來隱喻其意思：

庖丁為文惠君解牛，手之所觸，肩之所倚，足之所履，膝之所踣，砉然響然，奏刀騞然，莫不中音，合於桑林之舞，乃中經首之會。文惠君曰：「譔！善哉！技蓋至此乎？」庖丁釋刀對曰：「臣之所好者道也，進乎技矣。始臣之解牛之時，所見無非全牛者。三年之後，未嘗見全牛也。方今之時，臣以神遇而不以目視，官知止而神欲行。依乎天理，批大郤，導大窾，因其固然，枝經肯綮之未嘗微礙，而況大軀乎！良庖歲更刀，割也；族庖月更刀，折也。今臣之刀十九年矣，所解數千牛矣，而刀刃若新發於硎。彼節者有閒，而刀刃者無厚，以無厚入有閒，恢恢乎其於游刃必有餘地矣。是以十九年而刀刃若新發於硎。」

庖丁解牛之所以那麼有效率，因為他沒有成規成套的規矩習氣，且就在心靈完全的解放下，讓他能夠謹慎看清牛體的自然結構，然後因應著此自然結構，小心翼翼的在盤根錯節的牛體間滑動他那把沒有厚度的刀，最後終於完成高超的解牛動作。此寓言中的牛體是比喻現實的人間世，其萬象森羅錯綜複雜乃如牛體之結構者，沒有厚度的刀是象徵據以用世的主觀修養，因此修養乃如《老子·第四

十八章》所云之：「損之又損，以至於無」，⁵所以說這把利器是沒有厚度的，至於運刀的方式文中說是「依乎天理」、「因其固然」，這乃意味著如萬物之所如而因應隨順之。從上可見〈庖丁解牛〉所寄託的義理莫過於：去除中心主義的封閉，在沒有任何意識型態的制約下，因應隨順於天地萬物，讓行走人間不再觸途成礙，要之，就是無為無執致虛守靜而已。

世人皆認為權位名利很重要，殊不知太過在乎權位名利往往導致自我的窄化與偏頗，反過來說，只有不執著於權位名利才能真正擁有生命的自由與生活的自在，如老子、莊子之做為炎黃世胄典範人物，並不在於他們是否居高位享富貴，也不在於他們是否為哲學界的巨人，而是他們具足無執的智慧，並以此打開生命的束縛而證成德行的人格。

中心主義的破除除了必須在觀念上化掉我執以免於封閉性意識型態的負累外，對於感性情緒也同樣如此，莊子因而亦有「無人之情」的主張，這個主張出現在內篇第五的〈德充符〉，其文如下：

惠子曰：「人而無情，何以謂之人？」莊子曰：「道與之貌，天與之形，惡得不謂之人？」惠子曰：「既謂之人，惡得無情？」莊子曰：「是非吾所謂情也。吾所謂無情者，言人之不以好惡內傷其身，常因自然而不益生也。」惠子曰：「不益生，何以有其身？」莊子曰：「道與之貌，天與之形，無以好惡內傷其身。今子外乎子之神，勞乎子之精，倚樹而吟，據槁梧而瞑。天選子之形，子以堅白鳴！」

惠施在莊子的文章中常出現，他代表的是一種一般人講求邏輯的論辯，然而這樣窮究一切的邏輯思辯是否為必要呢？「有情」、「無情」在這邊是相互比較之標的，孰優孰劣不能以世俗的價值做為判斷標準，否則易陷於主觀執著的二分法，也不合莊子想要消解一般人心知執著與過多人為造作做為解除人間紛擾困苦之主張。道家認為，對於形而上的哲學若是過於注重於名義上的辯證邏輯，反而

⁵ 本論文中凡對《老子》原文的引述，大致是以樓宇烈先生《王弼集校釋》（臺北，華正書局，2006年台印本）一書所刊載者為依據。

會離「道」越遠，莊子講真人應該無情，無情不是真的對別人殘酷冷血，而是真人不應該執著於感性情緒而受影響。感性情緒自是人的生命中確實存在的元素，也是人的生命在日常生活中所必然出現的現象，感性情緒既不能免也不可免，但是人不該耽溺於此而無法自拔以致成了情感的俘虜。總之，莊子講的無情乃是無執於情的意思，此無執於情洵非取消情的存在，反而讓一切的情皆如其所如而存其所當存。

莊子〈應帝王〉篇章中去除中心主義的思維和〈德充符〉的「無情」乃有異曲同工之妙，因為「無情」若是「無執於情」的話，這顯然也是經過致虛守靜的工夫所達成的境界，亦即去除中心主義後的解放境界。

〈應帝王〉既言帝王之事，卻也就不能脫於安頓人我群體關係的範圍，凡「內聖外王」的道理都是如此，這一點與〈人間世〉篇處理的課題似乎有些交疊。如果我們也認同郭象「夫無心而任乎自化者，應為帝王也」的說法，則〈應帝王〉與〈人間世〉的內涵將更加接近。因為郭象既言無心任自化者應為帝王，則「帝王」的意義便成為對「化人」作用的表述，只要涉及於「化人」之事即可言「帝王」。⁶

道家哲學給我們多元的思維，去破除盲目相信人定勝天為主軸的中心主義，以順應自然。因此，莊子在內篇第六的〈大宗師〉中提出了這樣的說法：

古之真人，不知說生，不知惡死；其出不訢，其入不距；儻然而往，儻然而來而已矣。不忘其所始，不求其所終；受而喜之，忘而復之。是之謂不以心捐道，不以人助天。是之謂真人。若然者，其心志，其容寂，其顛頽，淒然似秋，煖然似春，喜怒通四時，與物有宜，而莫知其極……有親，非仁也；天時，非賢也；利害不通，非君子也；行名失己，非士也；亡身不真，非役人也。

⁶ 吳肇嘉，〈莊子 應帝王中「即內聖即外王」的應世思想〉，《清華大學中文學報》第 5 期，2011 年。

真人是莊子所認定，人類所能與自然達到最契合的境界，對於生死皆淡然，榮辱不驚，其非刻意的營造或逃避，而只是如其無知。四季是自然世界的輪替，喜怒哀樂是人文世界中所遭遇的心理反應，四季既有常，情緒就有節，要之就是不陷溺、不偏執，這方始是有道之人的境界，此有道之人是至人是神人是聖人，當然也是真人，而其人乃應可為帝王者也。

第二節 生命的解放與曠達

一、自然無私的證成

〈應帝王〉全文可分為七章，其通篇之重點自不乏論道修心的提示和教誨，惟若從外王的角度來詮釋，亦可視〈應帝王〉乃在表述莊子理想的為政之道——無治之治。無治之治乃是不生之生下的統治思考，⁷如此的統治思考並不以成就統治者開疆拓土、文采武烈的豐功偉業為主要的訴求，相反的理想乃猶如《老子·第十七章》說的：「**太上，不知有之。**」

莊子認為天地萬物都有其存在的目的，也都有其實現自我的能力和願望，以此看待人民百姓，理想的君王即當肯定百姓的存在，包容百姓的存在，並且願意充分給予百姓自求發展的機會，讓百姓在受到絕對的尊重下，活出自己的特色與精采。葉海煙先生因之而說：

老莊：「貴生之道」是道家式生生哲學的生態觀。不過老莊之「生」並非積極介入式的創生之聲，而是不禁其性、不塞其源的方式，不違逆萬物的本性，不阻擋其生機，而順著萬物之本然，使萬物各暢其生。」⁸

⁷ 王弼《老子注·第十章》曰：「不塞其源則物自生，何功之有？不禁其性則物自濟，何為之恃？物自長足，不吾宰成，有德無主，非玄而何？凡言玄德者，皆有德而不知其主，出乎幽冥。」

⁸ 葉海煙，〈生態保育與環境倫理的道家觀點〉，《哲學與文化》第 25 卷第 9 期，1998 年 9 月。

在〈應帝王〉中莊子主張領導者不應以將自我的意識型態當成天下百姓的唯一標準，反而應該不偏拘於我執，用開明與尊重的態度面對天下百姓，對於部屬不需用發號司令的方式指揮派遣，而是充分信任充分授權，總之，理想的統治者當以民意為意，處處表現出落落大方的胸襟與氣度，理想的統治者不可自恃驕，他必須充分相信部屬的能力，並以實際的行動給出部屬表現的自由與空間。

在道家而言，要求所有人都必須符合一致的標準與要求，那是謀殺個性、取消多元的封閉性思考，也是中心主義和本位主義作祟的結果，若有虞氏之所以不如泰氏，即在於有虞氏存在著道德一元論、仁義中心論的緣故，若泰氏則雖不執於仁義道德，但亦不棄仁義道德，故可以為王。相較於儒家聖人的道德要求，道家主張道德以及道德以外的一切標準，這是多元主義的心態。一元化的主張讓每個人都成為類似的存在無益於彼此，只有當人類認清自己並肯定別人，然後各司其職各展其才方可互相獲取最大的利益，〈應帝王〉中記載：

南海之帝為儵，北海之帝為忽，中央之帝為渾沌。儵與忽時相與遇於渾沌之地，渾沌待之甚善。儵與忽謀報渾沌之德，曰：「人皆有七竅，以視聽食息，此獨無有，嘗試鑿之。」日鑿一竅，七日而渾沌死。

此中的混沌是中央之帝，其既無分於南北亦無分於上下，如此之無可分別乃可上可下可南可北，總之就是無限的包容無限的尊重，也因其可南可北所以對於南帝儵、北忽都能一視同仁而待之甚善。相較之下、南帝為儵就不是忽、北帝為忽就不是儵，南北彼此相對、儵忽彼此不同這就是有分，有分即有限，其直接反映就是自以為然而流於中心主義、本位主義，故事中的南儵北忽想報答混沌的恩情，竟然選擇日鑿一竅的方式，希望改造混沌使其跟他們一樣，結果反而造成混沌的死亡，凡天下之中心主義者、本位主義者，當讀到莊子〈應帝王〉這則寓言故事能不深加反省嗎？

君主若欲與天合德，就得效法「玄古之君天下」（〈天地〉），行無為之治，安靜修心以達無為之境，而進入此一境界，必須先要弭除私心。莊子在〈應帝王〉中，有一段天根向無名人問治天下之術的對話，提倡著如此的概念：

天根遊於殷陽，至蓼水之上，適遭無名人而問焉，曰：「請問為天下。」
無名人曰：「去！汝鄙人也，何問之不豫也！予方將與造物者為人，厭則又乘夫莽眇之鳥，以出六極之外，而遊無何有之鄉，以處壙垠之野。汝又何帛以治天下感予之心為？」又復問。無名人曰：「汝遊心於淡，合氣於漠，順物自然，而無容私焉，而天下治矣。」

上述這段是藉著天根與無名人的對話來進一步闡明聖王的心境。無名人正要逍遙遊於自然大化之中、正要和大道同遊時，此刻天根卻「請問為天下」，這樣瑣碎的問題，當然是令無名人感到厭煩，所以斥其為俗人。「何問之不豫也」，言所問何其不當。無名人說他自己與造物者皆為人，疲倦了，就讓心神翱翔於飄渺虛靈的世界裡；〈大宗師〉云：「彼方且與造物者為人，而遊乎天地之一氣」，子桑戶等三人於遊方之外時，一同將造物主拉下來共遊，這與無名子回答天根的話，其境界是相同的：「予方將與造物者為人，厭，則又乘夫莽眇之鳥，以出六極之外，而遊無何有之鄉，以處壙垠之野。」吳怡先生對於「與造物者為人」這句話，有以下的看法：

但造物主並不是一個神，也不是獨立存在的一個客體。造物主就是大化本身。說得更具體一點，所有的萬物都是造物主，因為他們都是大化中的各個主體。所以與造物主為人者，也就是把萬物看作人一樣的交流，而沒有人與物的差別之相。……因為與造化萬物相遊，畢竟是形體相化，所以有疲倦的時候……在形體之遊倦了的時候，就遊心無有的境界。⁹

⁹ 吳怡，《新譯莊子內篇解義》，頁 289。

正如無名人給予的回答，但思考的超脫性已到達「道」，可以讓思考調和於自然，以自然為依歸，而治國就只成了整體解決之道的一小部分而已，過度注意反而捨本逐末。由核心本質尋找解決之「道」。

天根第二次又問了相同的「為天下」之問題，無名人這次回答得更為精要深妙——「汝遊心於淡，合氣於漠，順物自然而無容私焉，而天下治矣。」這句話裡的「淡」、「漠」二字，莊子在談養生時經常使用它們，而在此處莊子是希望為人君主者去其貪執，除卻一己的佔有欲和支配欲。成玄英云：「可遊汝心神於恬淡之域，合汝形氣於寂寞之鄉，唯形與神，二皆虛靜。如是，則天下不待治而自化者耳」。¹⁰心虛靜恬淡，順性自然而無一己之私心成見，則天下就自然而然大治了。

莊子所言之「天下治」與「以己出經式義度」（〈應帝王〉）去治理天下是完全不同的。「以己出經式義度」的做為及後果正如《老子·第二十九章》所說的：「為者敗之，執者失之。」「為者」這是刻意造作，「執者」就是堅持不放，它們都將妨礙萬物的自生自濟自長自化，因此，《老子·第五十七章》會說：「我無為，而民自化。」又，吳怡先生對「天下治」有這樣的看法：

至於此處說「天下治」，是天下的自治，也就是自化。說的直截一點，即是不治天下而天下治。當然這段話不能當作具體的政治來看，但卻觸及了政治背後的基本問題，就是為治者的欲望和私心。這個根本的問題，如果不能化解，所有的政治都是一直在忙著治天下，而無法真正的達到天下治。¹¹

莊子〈應帝王〉如是的觀念和思想，在雜篇第二十一的〈則陽〉中亦曾將此「順物自然而無容私焉」的意涵作更進一步的說明：

¹⁰ 清·郭慶藩編、王孝魚整理，《莊子集釋》，頁133。

¹¹ 吳怡，《新譯莊子內篇解義》，頁289。

四時殊氣，天不賜，故歲成；五官殊職，君不私，故國治；文武殊能，大人不賜，故德備；萬物殊理，道不私，故無名。無名故無為，無為而無不為。

〈則陽〉這句話的重點莫過於「不私」，〈齊物論〉曾云：「百骸、九竅、六藏，賅而存焉，吾誰與為親？汝皆說之乎？其有私焉？如是皆有為臣妾乎？其臣妾不足以相治乎？其遞相為君臣乎？其有真君存焉？如求得其情與不得，無益損乎其真。」〈則陽〉此言無論表達方式或訴求重點都和〈齊物論〉非常相似，蓋唯有不私才能得其「真」，得其真即得其「道」，得其道即得其「無」，無是無為，無為則無不為。

從天地的自然變化看，春夏秋冬四十更迭，天是無私於任一季節故能陰陽調和百物生焉，從國家的組織分工看，群臣百官各司其職，君主自正其位而無偏私，國家就能正常運作，進而天下治。在〈則陽〉這段文字中，將主宰四時的天與治理國家的君主相提並論，這是以天理喻人事，言明君主的私心成見乃為天下治的大害，是故，必須弭除私心成見，天下治才得以顯現。根據上意而就事業的經營而論，凡企業主或管理人都需尊重員工的存在並一視同仁的平等對待之，既不應有任何的偏袒或徇私，更不可以有傲慢的態度和跋扈的意見。

當問題出現之際，最好的解決之道未必是緊張兮兮而唯恐不及的刻意介入積極處理，領導者有時居於清通虛靜的心理而暫且將它擱置一旁並冷眼旁觀其變化，時間過了往往就自動消失，若是堅持不放並斤斤計較，反而容易治絲易棼橫生枝節。治理天下也是一樣，太多的想法，太刻意的求表現，在道家看來卻未必恰當，正如同天根和無名人的對答，當天根的心思總是圍繞在「如何有為有作的治理天下」這個議題打轉時，顯然已經是意見作祟，無名人因此不以為然，蓋天下之能治必先由於統治者的「無常心以百姓心為心」，¹²如此的無執無為致虛守

¹² 《老子·第四十九章》說：「聖人無常心，以百姓心為心。善者，無善之；不善者，吾亦善之；德善。信者，吾信之；不信者，吾亦信之；德信。聖人在，天下歛歛焉，為天下渾其心，百姓皆注其耳目，聖人皆孩之。」

靜才可以因其自然地順應一切，願意放下身段並退開一步，讓常民百姓依著其本性而自由的發展。

道家向來認為，天地自有生機，萬物自能變化，所以理想的經營者應該永遠保持開通的心理和開放的精神，以包容和尊重的態度，充分給予天地萬物自生自長自濟自成的可能和機會，他絕非高高在上的發號司令，亦非唯我獨尊式的指揮一切操控一切和決定一切。道家更指出，經營者如果高高在上的自以為是，並且有刻意的有為有作，那麼最後一定事必躬親而過於忙碌，久而久之除了可能出現效率低落或成效不彰的情形外，勞形損心更是不能免。現代企業的經營者或管理人，對於此段「為天下」和「天下治」對揚的道理，應當心有戚戚焉才是。

二、工具價值的解構

本論文所謂的解構並非取破壞或取消；解構固有顛覆的意思，但它是解紐重構，換句話說，解構是重新調整或改變，最後的目的還是在保留。至於本小節所即將論述之工具價值的解構，其重點是在調整或改變世俗一般之將人只視為工具性的存在，而主張任何存在的本身都是有意義的、都是合目的性的。關於道家老莊的解構性思維，陳德和先生曾如是形容：

老莊思想是以「正言若反」的逆向思考方式來進行他的解構行動，他再再表現出批判性反省，然而我們對它這種類似反動意識的最正確形容，應該是治療或消融，而不是否定或取消，試觀老子說：「是以聖人後其身而身先，外其身而身存，非以其無私耶？故能成其私」（〈第七章〉）、「是以聖人終不為大，故能成其大」（〈第六十三章〉）、「夫唯無以生為者，是賢於貴生」（〈第七十五章〉），諸如此類不就是最好的例子？牟宗三先生嘗以「作用的保存」形容老莊思想的價值與貢獻，並將它的「反」與「無」定義為

蕩相遺執、融通淘汰的功夫和作用，且肯定認為老莊思想即是以此工夫作用所開啟的心境而絕對包容地去欣賞、成全天地萬物的自由與自在。凡此我們皆深信之矣。¹³

陳先生如是見解和主張筆者全然接受，從他的論述中不難發現，原來道家老莊所認為的解構乃是如牟宗三先生所云之「蕩相遺執、融通淘汰的功夫和作用」，且有此工夫和作用即可保住一切、護持一切，是之謂「作用的保存」。

根據陳先生的見解，筆者之所謂工具價值的解構，其實並沒有放棄或否定人之具有工具性的價值；解構其實是解其弊、治其病而復其初，若人之具有工具性的價值此乃不能否認亦不可否定者，要之就是不能偏執於此工具性的價值，以致將人全視為生產的機器而已，假如我們迷執到底渾不知幡然轉悟以致無法脫離視人為物的窠臼，這將是對自己同時也是對天下人的不尊重，此一嚴重後果是傷了別人也傷了自己，並且使得人的存在意義和目的都黯然而不彰。

在〈人間世〉中，探討所謂的「有用」與「無用」論，莊子記載著：

匠石之齊，至乎曲轅，見櫟社樹。其大蔽數千牛，絮之百圍，其高臨山十仞而後有枝，其可以為舟者旁十數。觀者如市，匠伯不顧，遂行不輟。弟子厭觀之，走及匠石，曰：「自吾執斧斤以隨夫子，未嘗見材如此其美也。先生不肯視，行不輟，何邪？」曰：「已矣，勿言之矣！散木也，以為舟則沈，以為棺槨則速腐，以為器則速毀，以為門戶則液槁，以為柱則蠹。是不材之木也，無所可用，故能若是之壽。」匠石歸，櫟社見夢曰：「女將惡乎比予哉？若將比予於文木邪？夫柎梨橘柚，果蓏之屬，實熟則剝，剝則辱，大枝折，小枝泄。此以其能苦其生者也，故不終其天年而中道夭，自掊擊於世俗者也。物莫不若是。且予求無所可用久矣，幾死，乃今得之，為予大用。使予也而有用，且得有此大也邪？」

材與不材，有用還是無用，可以從世俗所需要的功能性來衡量，此時的材

¹³ 王邦雄、陳德和，《老莊與人生》，新北市，國立空中大學，2007年，頁98。

或用都是就人所表現出來之工具價值的高低優劣來斷定，這原本無可厚非，而是也是人間所必須有者，然而人的價值究竟不能只是工具的意義而已，若道家老莊反省及批判的重點其實不在於工具價值的該不該有，而是主張不可偏執於此而導致生命的傷害及淪落。人類思維原本可以無限，然而執著與造作所形成的封閉卻限制了自我的意志範圍與精神的空間，千年神木因為不偏執於所用反而得以長壽，若汲汲營營於名利權位聲色而每每中道夭過勞死，則何者是材？何者不是材？何者有用？何者無用？凡此豈不令人深思！

關於工具價值的解構在〈應帝王〉中也有一段值得注意的文獻，其文是：

陽子居見老聃曰：「有人於此，嚮疾強梁，物徹疏明，學道不倦。如是者，可比明王乎？」老聃曰：「是於聖人也，胥易技係，勞形怵心者也。且也虎豹之文來田，猿狙之便、執螯之狗來藉。如是者，可比明王乎？」陽子居蹴然曰：「敢問明王之治。」老聃曰：「明王之治，功蓋天下而似不自己，化貸萬物而民弗恃，有莫舉名，使物自喜，立乎不測，而遊於無有者也。」

陽子居拜見老聃，問若有人辦事敏捷果敢，透徹明達，學道精勤不倦，像這樣的人，是否可以跟聖哲之王相提並論？老聃說明王之治則是盡自己所為卻不張揚，不自誇；施化普及於萬物而使百姓不知帝力何所加；使人物各得其所而自己遊心於自然無為之境地。

莊子如是形容明王顯然避開了工具性的思考而純就無治之治的境界以立言，文中又提到虎豹因為毛色美麗而招致獵人的圍捕，獼猴因為跳躍敏捷、狗因為捕物迅猛而惹來繩索的拘縛，這是對於世俗一般帝王的勞心勞力疲於奔命的比喻，蓋如此之一般的帝王都是以實利為尚、以工具價值的滿足為目標，如此之偏執又何以跟聖哲明王相提並論。

莊子藉由陽子居與老聃的對話，來闡述明王之治與非明王之治的不同，明王放下我執，以百姓心為心，不標榜自己的功德與聲望，天下自然歸心，這是「無為而天下治」的真諦，居上位者不居功、不邀功，不與下屬爭功，有才能的人都

願意為他作事，一樣是獲得人心。至於「立乎不測，而行所無為」，是帝王應以之治世的金科玉律，亦即明王若能清靜幽隱，將自己神妙不可測，便可遊心於自然無為的境地，而行所無事。可見〈應帝王〉中實含有現代企業組織管理的真諦，而為世人所不可忽略者。

第三節 境界的圓融與和諧

一、整體存在的成全

〈應帝王〉的「應」可以讀成去聲，解為應合或相應，亦可讀成平聲，解為應該；「帝王」當然是指統治者而言。「應帝王」一語若以現代企業的組織經營來說，或可解讀為：「應合於企業領導者的資格」、「企業領導者應該具有的修養及實踐。」

莊子說的「應帝王」本是他對於理想統治者的形容，儒家也可以有自己的期待，只是儒家認為必當是具足偉大德行的君子始可為天下主，若更具體的說，帝王他必須先從格物致知誠意正心修身做起，內聖而後才可以進而實踐齊家治國平天下的外王事業，在儒家這個觀念中，當然越是上層的領導者他所必須具備的道德修養就要越高尚。

相對於儒家如是的要求，道家顯然是另有主張，〈應帝王〉中有虞氏和泰氏之「未始出於非人」和「未始入於非人」之間的差別，於焉而高低立判。蓋道家老莊認為如果以道德仁義做判斷，那麼君子小人之間的抉擇勢必不能免，且緊接而來即有重君子而輕小人的差別計較，如此之「未始出於非人」若用《老子·第二章》的話來說就是：「天下皆知美之為美，斯惡已。皆知善之為善，斯不善已。」如此之仁與不仁的二分對道家老莊而言顯然是天地人我的整全和諧中造成裂

痕，因此並不以為然。

道家老莊的期待是千萬不要自定標準以分別好壞進之造成喜厭好惡，此豁達的心思若依《老子·第二十七章》所言乃是：「聖人常善救人，故無棄人；常善救物，故無棄物，是謂襲明。」〈第四十九章〉也說：「聖人無常心，以百姓心為心。善者，吾善之；不善者，吾亦善之；德善。信者，吾信之；不信者，吾亦信之；德信。聖人在，天下歛歛焉，為天下渾其心，百姓皆注其耳目，聖人皆孩之。」老莊思想認為唯有如此之「未始入於非人」，方能成全一切而毫無遺漏，方可包容一切而毫無偏袒，是之謂「整體存在的成全」。

整體存在的成全代表著旁統縱貫的精神與意志，此對老莊思想的價值觀和宇宙觀而言，無疑是非常重要的特色之一，陳德和曾說：

老莊思想之整全性存在思維展露在生活世界中的具體價值，就莫過於天地人我之際之共生共榮的和諧性了，……《莊子·逍遙遊》中曾以「藐姑射之山有仙人居焉」為體道者的比喻而歸之於「磅礴萬物以為一」，〈大宗師〉則主張真人是「其一也一，其不一也一」而「天人不相勝」者，〈應帝王〉也啟示了「至人之用心若鏡，不將不迎，應而不藏，故能勝物而不傷」的義諦。〈天下〉曾形容老子是：「建之以常無有，主之以太一，以濡弱謙下為表，以空虛不毀物為實。」對莊子亦曰：「獨與天地精神往來，而不敖倪於萬物，不譴是非以與世俗處。」從老莊思想之以和諧為本懷的整體觀而言，這些話語都是恰當而公允的。¹⁴

陳先生特別點出了老莊思想對於整體存在的肯定就是體現了天地人我之際共生共榮的和諧關係，居於此義所調整全的肯定洵非放棄個人以成全團體的集體主義，反而是尊重差異、肯定特色的多元性立場，陳先生並且從《老子》和《莊子》書中抉取了具代表性的篇章文句以資佐證，筆者以為其持之有據而言之成理，乃是恰當而合理的見解。陳德和先生又說：

¹⁴ 王邦雄、陳德和，《老莊與人生》，新北市，國立空中大學，2007年，頁94-95。

老子固曾說過：「以身觀身，以家觀家，以鄉觀鄉，以國觀國，以天下觀天下。」莊子也有「天地與我並生而萬物與我合一」的主張，據此而言，老子和莊子都不曾將自己切割在天地萬物之外，不特如此，他們並且同樣將天地人我的關係，視為共生共存共長共榮的和諧互動者，可見在老子莊子的心目中，生命是可以通向於無限的宇宙，而無限的宇宙也就是整全的宇宙。¹⁵

陳先生是再次強調天地人我的和諧與存在乃是道家老莊的通義，並且特從老子對於身家鄉國天下的關懷與成全，和莊子〈齊物論〉的「天地與我並生而萬物與我合一」相互發明。從陳先生的敘述我們可以充分理解到，原來莊子〈齊物論〉「天地與我並生而萬物與我合一」的見解與體會它未必是一種神秘經驗，正確的說這是在人的生活世界中，以身家鄉國天下為場域，一步一腳印所走出之生命廣大悉備的和諧。

莊子〈應帝王〉認為君王首要之務是當具有無執的道心，據此以因應一切即同時是成全一切。〈應帝王〉提及：

無為名尸，無為謀府，無為事任，無為知主。體盡無窮，而遊無朕；盡其所受乎天，而無見得，亦虛而已！至人之用心若鏡，不將不迎，應而不藏，故能勝物而不傷。

這段話可作為「無己」、「無功」、「無名」的再詮釋。絕棄求名的心思，摒棄策謀的智慮；斷除專斷的行為，除卻智巧的作為。體會著無窮無盡的大道，遊心於虛靜的境域，全然接受自然的秉性，而沒有一絲的得失心與自我驕矜；如此，便是達於空明寧靜的心境。

至德之人的用心，宛如一面鏡子，順任萬物的來去而沒有刻意的加以迎送，如實的反映而無所隱藏，因應萬物的變化，而心中毫無私心雜念；正因為如此，才能超越萬物，諧和萬物而兩不相傷。用心若鏡即是生命做內在涵養的工夫，面

¹⁵ 王邦雄、陳德和，《老莊與人生》，新北市，國立空中大學，2007年，頁113。

對天地萬物的存在，不主觀地加諸任何人為造作，因而可以自然地呈現萬物的本來面貌，而且讓萬物的存在各得其所，如此之不以私心害事，故與物共生共榮而無任何的衝突耗損，所以是「**勝物而不傷**」。

「無為」的根本內涵，是由「**無見得**」之「**虛**」以「**盡其所受乎天**」，換言之，是以無為之工夫修養去彰顯德性的作用。德性的作用是包含主客雙方的，「**勝物而不傷**」一詞，充分論說了莊子外王之學的真義。吳怡先生的看法是：

「**勝物**」就是超越於物，即是不執著於外物，不為物遷，不為物累。而不是戰敗物、控制物的意思，所以接著「**勝物**」而說「**不傷**」。「**不傷**」陸長庚、陳壽昌都注為：「**不傷本體**。」是指不傷自體，也即不勞傷自性。但這個「**不傷**」也可解作不傷物體。如《老子》「**大制不割**」（第二十八章），即不割傷萬物的意思。合而言之，「**不傷**」可作不自傷，也不傷物的兩種意思。¹⁶

吳怡先生認為，儒家主張「**任重而道遠**」（《論語·泰伯》），然而莊子卻強調「**無為事任**」，莊子並不是主張人不要負責任，而是他認為責任常是因為世人的自以為是、欲望太多而致無端生事所衍生出來的，終至人反而被這些所謂的責任所拘限不得自由。一國之君如能超越「**名尸**」、「**謀府**」、「**事任**」，以及「**知主**」，便是超脫於外物，不執著於外物，不為物遷，亦不受物累，如此便能臻於「**體盡無窮，而游無朕**」之境。

吳怡先生認為「**至人之用心若鏡**」是重在一個「**虛**」字的作用，他說：「『**用心若鏡**』，就是用心像鏡子的無自體，所以用心就是用無。」¹⁷莊子以鏡子作為「**至人之用心**」之譬喻，鏡子本身不作移動，卻能照遍萬物，且對於萬物不送其去，不迎其來，順任其自來自往，它只是如實的映照萬物而不將其藏為私有，是故，聖者可以「**勝物而不傷**」，也就是說聖者已是臻於超越外物，不執著於物，不為物遷，不為物累之境界。

¹⁶ 吳怡，《新譯莊子內篇解義》，頁 301~302。

¹⁷ 吳怡，《新譯莊子內篇解義》，頁 301。

莊子所言之「勝物而不傷」實出之於《老子·第六十章》所言之：「以道蒞天下，其鬼不神。非其鬼不神，其神不傷人。非其神不傷人，聖人亦不傷人。夫兩不相傷，故德交歸焉。」蓋老子、莊子二人所言之聖王有著相同的境界，聖王與萬物和諧相處，兩不相傷，自然同遊而共化。

以空明的心境，很自在的生活在這個世界。得道的人，其用心如明鏡，物去了不送，物來了不迎，如雁過長空，影沉潭底，雁無留蹤之意，潭無留影之心。既不執著，所以不刻意的歡迎，也不刻意的拒絕。自然而然反應它，絕對不介入自我的立場和意見。所以能夠消除物我對立，而不被物所傷，能修養到這樣，才能成就一切、成全切，這即是老莊思想中的外王，也是理想政治的最高境界。如此無治之治的化境，即是萬物皆然的大自在，也是天地人我的大和諧，它端賴的就是去我執、除成心的工夫努力，亦即致虛守靜無為無執的修行實踐，是以陳德和先生說：

莊子乃依於「天地與我並生，萬物與我為一」的整全理想，鼓勵自己能夠超克本位主義的封限，藉以澈底泯除物我之間的衝突和緊張。莊子以為：宇宙本是含蘊萬有者，若人類則只是萬物之一而已，是以絕對沒有權力或資格為所欲為地宰制其他萬物的存在；且人類和其他的物種本當和諧共處於長宇大宙之中，因此我們唯有以開放包容的態度去面對一切，才是最正確的選擇。¹⁸

在道家的思維中，自然萬物中各司其職，帝王應功成不居，幫助人民與自然之間的和諧相處，才是君王的任務。修養工夫的「無」是無掉、化掉、去掉的意思，也就是一種澄淨與昇華的德性，這種「無」的實踐工夫，直接體現出來的就是謙卑處下、守柔不爭的人生修養。莊子教導世人，應命或應勢而成為帝王之人，一定要先忘名，故「無為名尸」；一任無心，不以智謀為事；有擔當，不強行任事；順物忘懷，不主於智巧；能如此，即可成為得道的至人，便能「用心若鏡，

¹⁸ 王邦雄、陳德和，《老莊與人生》，新北市，國立空中大學，2009年，頁211。

不將不迎，應而不藏」，物去了不送，物來了不迎，既不執著，也不迎拒。自然而然反應它，絕對不隱藏自我的意見，所以能夠消除物我的對立，而不被物所傷害，虛心應世，故能勝物，能修養到這樣的境地，才能「外王」。故為政之道，重在於「無為」。

莊子「至人之用心若鏡」的教誨若用在政治上就是要求統治者必須具有無執的道心，因唯有如此才可能出現開明的政治視野，有了開明的政治視野也才可能對千姿百態的萬民百姓一視同仁的對待之並包容之。至人之做為理想的統治者，他的政治行為並不否定仁義，但不會執著於仁義，更不可能將仁義當成標準來裁判人民；至人之做為理想的統治者並不否定知識，但不會執著於知識，更不可能將他個人主觀的見解當成真理並要求百姓的順從。至人的心靈潔淨無瑕就像是清澄的鏡面一般，它照見了天地萬物、呈現了天地萬物，讓天地萬物在它面前都能自自然然的、完完整整的、真真實實的看到自己。

總而言之，為政之道在虛，在於無為，在於寬貸一切，在於成全所有。此即〈應帝王〉外王思想的真實寫照，也是莊子治道理念的核心意義，〈應帝王〉如是之開放性思維，對於現代企業經營而言，自當有其發人深思的實踐功能。

二、天德本真的重建

「天德」是天生本德，它可以從兩方面來形容，一是在理序上說它是人人天生所自有之本來德性，二是在質地上說它是如天之無所不覆、地之無所不載的大公之德。「本真」是天德的同義語，以其為天生自有故名之曰「本」，以其為純粹之有是以謂之「真」。然而天真本德既然是人人所具有，那又何需重建呢？事實上重建一詞是現代的用法，若根據《老子》的文獻則稱之為「復」、稱之為「歸」、稱之為「反」，有時一起連讀則有「復歸」、「復返」等等說詞，至於天真本德的重建或復歸，顯然重點是在弊端的出現及其超克上，當然這也成了老莊思想的特

色之一。

老莊思想不似儒家思想之從正面看人生。孟子道性善，言必稱堯舜，這就是從正面看人生，蓋儒家肯定人人皆有得之於天命實體的本心善性，¹⁹且此本心善性亦如其根源之天命實體一般，乃是具足無限創造的可能，是以儒家鼓應人人必須反求諸己以挺立此內在的本心善性，並據之而充分發揮其無限創造的可能，若具體言之就是「至誠無息」，²⁰亦即〈大學〉說的：「苟日新，日日新，又日新。」

²¹〈易傳〉則說是：「天行健，君子以自強不息。」²²

老莊思想誠然不似儒家之從主體的肯定以發揮其性能來看待既有的生命。老莊思想雖然在理上承認人人自有其天真本德或天德本真，然而他們並未對此天德本真在型態上做出任何的規定，頂多只說它也是「道」，並在表徵上以無、有、母、始、大、廣、逝、遠、微、小、虛、靜、清、明、常、和、柔、弱等名相形容之，同時他們更發現此一人人具有的天德本真在現實上已然被扭曲或僵化以致失其原有之虛靜清明的面貌，以此之故，所以老莊思想特別著重在復歸或重建的努力上，亦即如何勘破迷執以重新原回的自在與寬容

在〈應帝王〉中對於天德本真的意含其實是處處可的，例如泰氏就是已然重拾其天德本真者，文中即描述此境界為：「其臥徐徐，其覺于于。一以己為馬，一以己為牛。」徐徐、于于是舒緩自得之貌，換句話說就是從容鎮定、寧靜悠哉的樣子，此乃就其處於生活世界中一切舉止云為的表現而言，至於「一以己為馬，一以己為牛」則是就待人接物的方式說，其誠然淨除一切的驕矜傲慢，是以即使位居君王雖百姓呼我為馬、呼我為牛莫不能夠坦然接受，非僅如此，他更加是：「人既以我為馬則己亦如其所如而自馬之，人既以我為牛則己亦如其所如而自牛之」，如此之完全的因應隨順，所以永遠不會產生以馬為牛、以牛為馬的糾葛和

¹⁹ 《四書·中庸·第一章》云：「天命之謂性。」

²⁰ 《四書·中庸·第二十六章》云：「故至誠無息。不息則久，久則微，微則悠遠，悠遠則博厚，博厚則高明。博厚所以載物也，高明所以覆物也，悠久所以成物也。博厚配地，高明配天，悠久無疆。」

²¹ 此見《四書·大學·傳·第二章》。

²² 此見《周易·乾卦·象傳》。

錯顎。

再者，〈應帝王〉中天根和無名人的對話中，由無名人口中說出的：「**遊心於淡，合氣於漠，順物自然而無容私焉**」，這也是對於天德本真的如如描述，若對舉於泰氏待人接物、舉止云為的從容表現，「**遊心於淡，合氣於漠**」即是「**其臥徐徐，其覺于于**」，「**順物自然而無容私焉**」就是「**一以己為馬，一以己為牛**」。「**遊心於淡**」的「心」和「**合氣於漠**」的「氣」並無特殊意，它是就其處世用世時的心境習氣說；淡是平淡，無執於我故一切能平，無執於欲故一切能淡；漠是廣漠，無執於私故能寬廣，無執於得故能開闊。「**順物自然**」則與物無對無爭，「**無容私焉**」則與民無障無隔，明王之治蓋有如是者。

關於天德本真的重建，〈應帝王〉中「**壺子示相**」中主角人物之一的列子其前後之間的改變，可以是鮮明的例子。〈應帝王〉說：

鄭有神巫曰季咸，知人之死生存亡，禍福壽夭，期以歲月旬日，若神。鄭人見之，皆棄而走。列子見之而心醉，歸，以告壺子，曰：「始吾以夫子之道為至矣，則又有至焉者矣。」壺子曰：「吾與汝既其文，未既其實。而固得道與？眾雌而無雄，而又奚卵焉！而以道與世亢，必信，夫故使人得而相汝。嘗試與來，以予示之。」

列子本是投拜壺子門下學道修行的弟子，可是就如壺子對他的批評和形容那樣，他是「**既其文，未既其實**」，亦即在老師的觀察中列子向來只是表面上有模有樣實際卻毫無體會證悟，這種假修道之名卻以之炫耀傲世者，對於天德本真的重建復歸非但毫無進展，甚至是執著太過、驕奢太重而完全與天德本真的境界背道而馳，此從列子他瞞著師父跑去跟神巫季咸較量即可見其一斑，甚至當他發現神巫季咸勝於自己時，竟然以為投錯師門拜錯師，並且回來當面對壺子表示不以為然，然而這其中的癥結唯有壺子能知之，於是一針見血的提醒列子：「**而以道與世亢，必信，夫故使人得而相汝。**」原來列子的學道修行不是真正為了重建天德本真，反而藉此當做競爭的本錢，孰不知如此的執拗和陷溺已然窄化了自

己，並且使他的心機和企圖露了餡、曝了光，最後終必為人所乘。

列子的錯誤一般世俗其實很常見，說穿了就是有為有作、自是自伐，可喜的是他遇到無限敞開、無限包容的有道之師，所以願意不斷給他機會，並且不惜親自示範講解以為言教身教。

壺子的身教就是接下來的「示之以地文」、「示之以天壤」、「示之以太沖莫勝」和「示之以未始出吾宗」，言教則是一一說明凡此示相所包含的型態及意義。其實在壺子前後的四門示相中，前三者都是應機，所以會有「杜德機」、「善者機」和「衡氣機」的種種稱呼，至於第四次所顯的則是大本，「未始出吾宗」即未始出吾本，因為是宗本所以能應一切機卻無機可名，此宗此本逕謂之「無」亦可，相較之下前三機則是「有」，唯此無機可名之宗本實乃一切機之所從出，故季咸見之知難而退並相形見絀而逃之夭夭。

唯值得注意的是，壺子對此宗此本的形容是：「與之虛而委蛇，不知其誰何，因以為弟靡，因以為波流。」此「與之虛而委蛇」即是〈人間世〉所說的：「虛而待物」，亦即以無執的道心或沖虛的玄德因應隨順於天地萬物；「不知其誰何」意即毋需確認其為何物，換句話說就是「常善救人，故無棄人；常善救物，故無棄物」，凡無執的道心或沖虛的玄德其能無分別的成就一切，誠有如是者；「因以為弟靡，因以為波流」則是無心以成化的另一種表示，隨風而倒是不與風抗而成就了風，逐波而流是不與波拒而成就了波，《老子·第五十七章》說：「我無為，而民自化；我好靜，而民自正；我無事，而民自富；我無欲，而民自樸。」老莊果真是一脈相承而慧命相續也。

列子在壺子「四門示相」的身教言教之下，終於幡然來悟而澈底改變，〈應帝王〉對此的描述是：

然後列子自以為未始學而歸。三年不出，為其妻爨，食豕如食人，於事無與親。雕琢復樸，塊然獨以其形立。紛而封戎，一以是終。

列子「自以為未始學而歸」的「歸」有多重的意思：一是回到學習的正途

而不再只是表面敷衍裝模做樣；二是回歸自我潛心自修；三是盡棄俗學而志在復歸天德本真。「歸」的這三個意思自有深淺但不衝突，要之，當以第三義為不可缺。「三年不出」是多年不出的意思，《老子·第四十七章》說：「不出戶，知天下；不窺牖，見天道。其出彌遠，其知彌少。是以聖人不行而知，不見而明，不為而成。」老子之意是在扭轉世俗之學的馳騁於外而為物所役，因而提醒凡實踐的學問必須是向內思索以求清通障蔽靜化自我，列子的三年不出當亦復如是。「為其妻爨」是無分於尊卑內外；「食豕如食人」是無分於人禽物我；「於事無與親」是對任何事情皆不起心知定執；「雕琢復樸」是盡棄人為之造作而復歸於樸，復歸於樸亦即復歸於無、復歸於道、復歸於德、復歸於嬰兒；「塊然獨以其形立」的「塊然」是形容其如土塊般之無知無欲，其實是無執於其所知，無欲是無執於所欲，此乃聖人體段，是以謂之「獨以其形立」；「紛而封戎」或作「紛而封哉」，意指在世俗的擾動中仍保持心靈的平靜。²³

列子如是的修為，相對於之前的「以道與世亢」，果真足以稱得上是對於天德本真的重建與復歸，王邦雄先生於此有一生動而恰當之描述，他說：

末段寫列子走向重生之路的歷程，等同季咸「自失而走」之後的生命寫照。季咸的「已滅矣，已失矣」，固然是「無」；而列子的「自以為未始學而歸」，也是「無」，「無」是「行到水窮處，坐看雲起時」的生命轉機，因為人世間一切美好的「有」，都從生命主體之自我解消，也自我放下的「無」而來，列子打破了人與我，人與物的分別，無掉人為造作，而回歸素樸天真，「塊然獨以其形立」，似乎俗染塵囂跟自己不相干，頗有遺世而獨立的氣概。²⁴

²³ 本小節之論天德本真的重建，凡對〈應帝王〉中文句的梳理和意義的詮釋，皆依據陳德和先生於本系「莊子哲學專題研究」課堂講授之內容。

²⁴ 王邦雄、陳德和，《老莊與人生》，新北市，國立空中大學，2007年，頁384。

天德的存在是對於天地治理的一種展現，而天德之所以重要，就是君王在上位所具備的德行，要對天德本質進行重建，在外篇第十二的〈天地〉中就有提到：

天地雖大，其化均也；萬物雖多，其治一也；人卒雖眾，其主君也。君原於德而成於天，故曰：玄古之君天下，無為也，天德而已矣。

此處〈天地〉所言之「無為」乃是明德之君治理天下的上乘之策，君主任事是根據「德」而成全於天然，凡事出於無為，因任自然；此種「天德」至高的顯現，郭象言：「均於不為而自化也」，²⁵又說「一以自得為治」。²⁶「均」即天均，是指如其所如的均衡與和諧，也是讓天地萬物各適其性、各安其位支配的開放性原理；「一」即是道。天地因天均而長久，萬物因道而生之，人民因君主之虛靜而自長；〈天地〉於此將天均、道、君主三者並舉而對應於天地、萬物、人卒，莊子的用意是要明言君德即是天德、亦是無為而無不為之德。「君原於德而成於天」言明為君者以德為本，成事於自然；反之，若無德則無為君之本，不效法自然則無法成事。治理天下，出於「無為」、順應萬物物之自然便是了。陳德和先生曾說：

「老／莊」所謂之心靈的解放，不外乎無執的功夫和境界，一言以蔽之就是「無」的修養，不過這種修養絕非虛無主義式的消極或頹廢，而是不將不迎、毋意毋必地對一切敞開以包容一切、尊重一切，所以既能夠成全萬有，也可以讓自己無障無隔地悠遊於天上人間。「老／莊」從來就不曾自人間出走，更沒有從歷史撤退的意思。他們一向就是「在世」地向廣土眾民作呼籲、為人文化成開藥方，他們的觀點縱使不是以建構和創造為優先，但既然志在守護生命的原鄉、維繫有情的天地，則亦不失是「常善救人，故無棄人」的深心大願。²⁷

陳德和先生的這一段話，貼切的表述了莊子居於當世的態度，他既無自我封

²⁵ 清·郭慶藩編、王孝魚整理，《莊子集釋》，頁 181。

²⁶ 清·郭慶藩編、王孝魚整理，《莊子集釋》，頁 181。

²⁷ 陳德和，《道家思想的哲學詮釋》，臺北，里仁書局，2005 年，頁 172-173。

閉，亦無遠離社會，他依然投以熱情關注一切萬物，他並沒有獨善其身，只為一己著想。世俗的紛擾、衝突與利害，皆無法牽動莊子的心，他專一於內聖的工夫修養，守護生命的原鄉，期能達致「**天地與我並生，而萬物與我為一**」(《齊物論》)之圓融無盡的境界。原來世上並無封閉之內聖，內聖必將通向於外王，二者一道同風而不可亦不應切割，當然有位無位自有命數，能居其高位固然可以據內聖而開外王，雖不得其命而無以居其位，其實亦能立足於生活世界或工作職場無為而無不為的求其「**功蓋天下而似不自己，化貸萬物而民弗恃**」，此仍屬於外王之展露，像現代的企業經營就是外王事業之開顯的最好舞台之一了。



第三章 〈應帝王〉思想的經營實踐

因世界的變化無常，而事物會有漸進的變易過程，在變化中，會遇到不同以往的困難，而創新便是來自於解決困難時的迫切需求，其主要的動力常是來自強烈的渴望，有清楚的目標與願景；此如果缺乏真正的需求，就如同缺乏靈魂的身體這樣的創新，將難成功。今且就〈應帝王〉所啟迪世人的智慧，從事業管理的角度說明其實際運作上的貢獻。

第一節 事業管理之依據

一、事業管理之定義

對於管理的見解，許多的管理學者曾其提出不同的看法與解釋。管理大師杜拉克(Peter F. Drucker) 認為：

「管理」一辭……，一方面，它代表一種功能；但是另一方面，也指擔負此種功能之人員。一方面，它代表一種社會地位及階層；但另一方面，也指一門學問及研究範圍。¹

「管理」隨著場所的不同，所代表的意義也有所差別。只要屬於人類的活動，管理者發揮管理的功能，便能達到擇定的目標。在管理活動中，管理不是獨立的實體，它是以主體與客體組成的要素，而且脫離不了「人」為課題的一種社會實踐活動歷程。許士軍先生認為管理的意義是：

管理代表人們在社會中所採取的一類具有特定性質和意義的活動，其目的為藉由群體合作，以達成某些共同的任務或目標。換言之，管理乃是人類追求生存，發展和進步的一種途徑和手段。²

¹ Peter F. Drucker，許士軍、楊逢泰、雷動天（譯）：《管理：任務·責任·實務》，臺北，地球出版社，1974年10月，頁15。

從上述的定義看來，「管理」與人類社會活動的實質關係，是隨著人類社會的生成的。早在幾千年前東西方的歷史上，都有動用到千萬人力合作完成令後人嘆為觀止的建築物，若不是運用方法，讓它有條不紊作業，以今人的眼光來看，實難以圓滿達到使命。既然管理是透過「人」達成目標，有些學者把「管理」看成一種程序。例如泰瑞(George R Teny)認為：

管理是包括規劃、組織、激勵與控制的明確程序，以便有效地運用人力與其它資源，而確立與達成既定的目標。³

管理依不同學者定義有異，同樣地在時代、專業立場不同時，各自有不同的管理概念，它可以是個程序、是個目標。而應用在事業上，管理就是是經由人的力量群策群力完成事業上的活動。西方的管理是從企業經營管理開始認識管理，而中國却是從哲學中領悟管理，雖然兩者是不同的取向，但隨著時空的交錯與融合，以哲學的觀點為基礎，管理者的目光敏銳、視野也更加寬廣。

在經營事業管理部份的內涵，則可從〈應帝王〉篇名中看出。有關〈應帝王〉篇名的涵意，各家的論述相當地多，其中與經營事業管理思想有關的是：

(一) 吳怡先生《新譯莊子內篇解義》認為：

把帝王兩字分開，作應帝之王，即合於帝的王。在一般來說帝王連言，指的是君王。帝字單獨用，也是指君王，但帝字本身另有深意，如《說文解字》：「帝，締也，王天下之號。」《書·堯典》傳疏：「帝者天之一名，所以名帝。帝者締也。言天蕩然無心，忘於物我，公平通遠，舉事審諦，故謂之帝也。」這點可以證之於《老子·象帝之先》及《易經·說卦》：「帝出乎震。」都有天帝或創造主的意思，就拿本篇來說，「王」指明王，而「帝」卻寓托南海之帝，北海之帝，也較為深玄。總之，把帝和王分開，而說應帝之王，乃是指明王之德可合於天帝。⁴

² 許士軍，《管理學》，臺北，東華書局，2006年7月，頁2。

³ Terry, R. George，盛元清（譯）：《實用人事管理哲學》，臺北，徐氏基金會，1988年8月，頁2。

⁴ 吳怡，《新譯莊子內篇解義》，臺北，三民書局，2011年，頁276。

(二) 譚宇權先生《莊子哲學評論》主張：

莊子的政治論，主旨是認為為政者當無為而治，內容則是重在：為政之道，貴在勿任意干涉，並從順從人性，才能治理百姓。⁵

(三) 周乾譯先生《莊子探驪》認為：

「應」答也。「帝王」乃帝王事業的略語，為答覆有關帝王事業之問。⁶

根據以上所述，可知〈應帝王〉篇名的意義，就是為帝王者「外王」之方，也就是應命或應勢而成為帝王之人，成就聖人之治的態度和方法，而位居上位者則是採取無為之道，順從人性，才能成就帝王事業。

在〈應帝王〉齧缺見蒲衣子的故事中，可以看出經營事業管理的真意。齧缺求學於王倪，但是不論他提出什麼具體問題王倪的回答都是一樣的不知道。齧缺最終於因此透悟而大喜雀躍，告別了王倪去到蒲衣子處而把自己的心得講給他聽。蒲衣子提到，虞舜雖然是心懷仁義而以禮法制度治國，終於獲得百姓的擁戴，成就歷史的大業，但是從莊子的角度看來，這未必因為太側重仁義道德以致造成全國百姓之間出現君子和小人的批評和對立，也就是說舜的管理方式隱藏著團體成員衝突分裂的危機。

其實管理有很多的方式，對員工的開放與信賴也是一種可能，換句話說自助式的管理仍然可以稱之為管理，問題是若要進行這樣的管理時領導者必須先要養成尊重員工的習慣和包容員工的氣度，同時千萬不可以在公開或私下的場合對員工做選擇性的褒貶，他必須用平等而一致的態度，欣賞員工們各具特色的工作表現。

人性心靈的寄託，如有所安穩，則如道德修養有成就的人，在經營事業管理上位者的心靈應該如明鏡般的平靜，順應外物的一切活動而不會有所拘束，而能自由自在。以此表現在經營事業管理上，就是郭象曰：「夫無心而任乎自化者。」這就是將莊子的處世之道，轉化為經營事業思想實踐的價值觀念，也就是外王事

⁵ 譚宇權，《莊子哲學評論》，臺北，文津出版社，1998年，頁311。

⁶ 周乾譯，《莊子探驪》，天津，古籍出版社，2004年，頁103。

業以內聖修養為基礎，因此〈應帝王〉的題旨告訴我們，莊子的經營事業思想，其實是生命累積的智慧。

二、事業成長之可能

在甚麼情況下，人會創新呢？事情發展常有物極必反，盛極必衰的循環，當組織在大功告成後，易開始自滿與懈怠，而逐漸失掉了積極性與挑戰性，結果便走上了衰敗之路。⁷但當局面壞到底時，人們反而容易去改變對事情的看法，會變得有彈性些，願意去克服自己的墮性及現況的阻力，並在壓力下促使自己去學習新的能力。而創新就是用來解決人類生死存亡威脅時，所產生的正常反應，而現況愈是不能為我們所接受時，反而愈有改變的動力。如能時常歸零，便能深入問題，並願意積極吸收專業新知，掌握環境變化，進而改善環境。

什麼是創新呢？杜拉克認為，企業是個動態的組織，在瞬息萬變的經濟動向中，靜止不動並不能讓企業保持在原地，隨著時間的流轉，它會將你拋到其他人之後。所以，須視變化為自然且可以接受，企業是會成長、會擴張，也會改變的組織，如此企業才可能生存。變化實為萬物存在的根本，透過發展、變化，使自身趨於完善，才能更適合環境。企業為提供更好、更多、更經濟的商品與服務，企業不一定需要發展成更大規模，但企業必須不斷變得更好。不斷變得更好，是杜拉克所認為的企業精神。

創新誠然含有困難與風險，若一企業因不敢冒這種風險，以創造未來，其實冒的是另一看不見的更大風險。創新者能預先注意到風險，反而能將狀況控在最好的程度，所以說創新者反而才是保守的人。杜拉克亦如此表示：「**一個機能健全的企業，在應付未來預期發生的事情，任何管理決策都必須預先做好改變、適應和挽救的措施，否則，就算有高明的預測技術，都可能只是一廂情願的想法**」。

⁷ 閔建蜀，《易經的領導智慧》，香港，中文大學出版社，2000年，頁132。

⁸一般所謂的「生意、生意！」即要生出新的意境。而這種辛苦，便在永遠沒有止境，須永遠心存危機意識，才能在無數的危機中有所裨闔反覆、與時偕行，更上層樓。也恰是這種「無涯」之路，在推動著進取的人們，邁開永不停止的腳步。

在〈應帝王〉「肩吾見狂接輿」的故事中，可以看出事業創新的精神。如「**人孰敢不聽而化諸**」。人在此是指君下之臣，是指管理者相對的所有被管理者。孰：誰。敢：因力而勇於行。不聽，不服從。而化：化，是事物發生了性質的變，只是象的變化就稱變，當象變轉化到質變的時候，就稱化。所以在中國傳統的運動哲學觀中變化一詞概括了宇宙間一切事物的運動形態，也就是講經營事業在創作的管理思惟，核心在制度而序，執度而公，這樣管理事業，就會成功，得到部屬的服從。而如「**其於治天下也，猶涉海鑿河而使蚩負山也**」制度治國這種政治方法，由於它的理性是自內而外於形式，自上而下，自聖人而及社會的，所以它就必然自我局限於形式，局限在制度後的力量性管理實踐中，也就是說，制度治國，對於社會而言，是帶有強烈的被迫的意義的，不論是禮制度還是法制度，都只能在社會不能主動理性行為的情況下發生作用。

因此世人所追求的榮耀名利，對於真正有修養的得「道」者，那些事物都是虛假不實的，順應天地之道，才是真正成為至人、神人境界，但縱使是到達這些境界，重點不是擁有多少種特質，而是去除掉一些多餘人類執念，至人仍需要去除自我的執念，縱使是神人，也不能被自己的功績所蒙蔽，聖人也不該被自己的盛名所累。行商於現今這個多變的世界，如果是一直拘泥於自己的成功經驗，易受蒙蔽。

曾經 NOKIA 是世界上最成功的手機廠商，然而它的成功，如果是憑藉它自己的一己之力，則目前它應該仍是最大的手機廠商，當整個世界趨勢改變了，沒有看出那趨勢而順應時勢，則失敗隨之而來。

於 2006 年至 2010 年擔任諾基亞執行長康培凱曾言：在商業史上，從來沒有

⁸ Peter F. Drucker，李田樹（譯），《杜拉克精選：管理篇》（台北市：天下遠見出版(股)公司，2004 年），頁 10。

出現過一個變動如此劇烈的競爭環境，同時匯聚了好幾個產業，連要怎麼稱呼這個產業都不知道了。行動通訊技術結合了行動電腦、網路產業、媒體產業、應用軟體…族繁不及備載，如今這些產業已經全部整合成一個產業。

身處在一個快速變遷的環境裡，不難想見，諾基亞的高階主管們勢必會採行過往許多策略執行上的成功範例，而就收購和行動裝置開發而言，諾基亞在業界以策略靈活性而聞名。但是，從後見之明看來，在那段混亂期間，組織內部的「情緒氛圍」被忽略了。組織裡的每一個部門都會從最符合自身利益的角度出發，但是一旦許多部門都這麼做，稍一不慎就會傷害了公司的整體利益。

諾基亞的問題，說起來有點讓人沮喪，因為它和微軟、SONY 等許多大企業碰到的問題很像，都沒辦法以足夠快的速度，匹敵新崛起的競爭者，開發出高品質的創新產品。而且，隨著這些企業的規模愈來愈大、資產愈來愈豐厚，每個部門都變成一個獨立的王國，每個高階主管都變成了一個小帝王，相較於積極主動與其他部門合作、即時生產出創新產品，他們更關切自己的地位和內部升遷。這個現象也就是常聽到的「派系政治」(silo politics)，就像花園裡的雜草一樣，會很自然、快速地蔓延。換句話說，「整體」變得小於「部分的加總」。⁹

道家哲學可以處理複雜的創新管理議題。一般人往往把自己在天地間角色看得過度重要，卻失去了跟天地的連結，開始脫離了自然之「道」，妄想著人定勝天，卻忘了順應時勢，結果招致意料之外的失敗，在瞬息萬變的商場上，在現今這縱橫寰宇的交易環境，網路讓不同的人事物連結更強烈，商業行為跨越了國界，也跨越了統治者與被統治者的界線，道家的思維講求順應天地而能求道，而人為社會、自然的一部分，無法獨活於世，則道家的思維有助於生活地更自在於其中。

在〈逍遙遊〉莊子的朋友惠子曾批評莊子的言論「大而無用」、「大而無當」，說莊子的學說像個大瓠，「其堅不能自舉」、「瓠落無所容」。面對惠子

⁹ 詹宏志，《經理人月刊》，臺北，城邦文化出版社，2014 第 115 期 6 月號，頁 109。

的批駁，莊子也以大葫蘆為論據，說五石之瓠可以為大樽而浮於江湖，說明大葫蘆不是無用，而是惠子拙於用大，心地過於狹窄。莊子看到在現實社會中，芸芸眾生。往往被拘於俗事之中，封閉心靈，見小不見大。莊子說了〈不龜手藥〉的故事來說明變通的重要。宋國人擅長製造一種保護手部皮膚不龜裂的藥物，世世代代以漂洗絲絮為業，過著極清苦的生活。後來有人將此技術買去，說服君王用在戰場上，結果大勝，這個人因而得到了封地的獎賞。

故事中，相同的是一種不龜手的藥物，有人因此而得到封獎，有人只能世世代代漂絮為業，效用也就不同了。莊子在此要告訴我們，文明及價值的僵化，阻礙人的精神發展，也扼殺了人的生機，如能跳脫陳舊的思考模式，以開放的視野和創造性思維，必能發揮無限的妙用。

莊子對於所面對的種種境遇能知足，並且安之若命，除此之外，莊子還善於苦中作樂，看見事物好的一面，用創新的思維方式，創意思考，使當下的情況變得不那麼糟糕，甚至完全轉換情境。謝進先生提到：「**具有幽默感首先就是要能對事物進行趣味性的思考：抓住一種情況，把它由裡往外翻，或從下到上顛倒過來，站在新的角度去看它。**」¹⁰此種變通的創新思維，也是經營事業得以創新的中心思想。善用事物的特性去創造新的用法。事業管理也是如此，要能夠跳脫一般人的想法，想要對事業管理最好的那個面向，創造事業最大的價值。

第二節 事業運作之要領

一、人力資源之掌握

眾人之事之所以產生是管理人在採取行動前，常要先有個公式或案例研究做為行動指示，或以相關理論做基礎來下決策，也就是說「眾人之事」是需要被管

¹⁰ 謝進，《精妙幽默技巧》，臺北，漢欣文化事業，1999年，頁27。

理的。韋氏字典 (Webster's Collegiate Dictionary) 對管理的解釋是：「**管理是使用明智而審慎的方法，達到一定的目的；或對事物做技巧的處置。**」¹¹而現代管理學家們亦對管理下過許多的定義，一般認為：「**使用人及其他資源，以完成某些目標。**」或可解釋為：「**透過協調機制、進行資源整合，為組織和個人帶來明顯而具體的價值，順利完成某個目的或達成某種目標。**」¹²故管理可幫助組織內個人的發展與價值的肯定；另一是整合眾人的力量及社會資源，以達成目標。所以管理的意義，泛指管理者設法經由他人(即員工)之群體力量(包括腦力及體力)，及完成工作目標(包括公目標、私目標、社會目標)的系列活動。

《老子·第二章》說：「**是以聖人處無為之事，行不言之教。**」此即聖人或管理者應不在多言，即並非說盡天下道德仁義，令人感動，而是以身教為原則，在日常的行為中自然的表露出因為尊重人因之反而更被尊重的人格力量，如此才能夠充分掌握人力的資源進而產生必要的影響力。所以，管理之事，並不是管理者能一人操作其個人權力去達到，而是必須管理者修德後，能以德感化他人，引導他人，使被管理者自覺，積極、願意去行動，方能合眾人之力，共同以此方向做努力。此是以一種「自由」的方式，去完成管理的目的。

管理學者杜拉克認為，企業是由人所組成的社群組織，企業的經營績效是由人所表現達成，為獲得應有的績效，參與者必須有共同的信念方能凝聚眾人之力量。且管理者要凝聚組織成員，管理者的品德、操守與行為，往往成為部屬學習的對象與表率；故要發揮人格領導力，要以理服人，以德服人時，須將自己塑造成標竿人物。通過此種對誠信、道德的思想及內在涵養，才能建構「事業管理」這外在的行為。所以，經營管理者要正己修德，來取信於眾人，才能以德服人，使部屬產生凝聚力。

現今有些企業的成功之道，在仔細觀察下，可知為何道家哲學可以歷經數千年而不衰，如 Google 的搜尋頁面，如此精簡，不加任何多餘修飾，或是華麗的

¹¹ Joan Magretta, 李田樹(譯), 《管理是甚麼?》, 臺北, 天下遠見出版公司, 2004年, 頁30。

¹² 胡忠信, 《管理聖經》, 〈領導力與新願景〉, 臺北, 遠流出版事業公司, 2006年, 頁20。

文藻與圖片點綴，自然而然地成為很大的搜索引擎，在各種充斥廣告頁面的網路搜索引擎演化史，在一般搜尋引擎試圖添加更多看似方便的功能、新聞頁面、最新上映的電影廣告、斑雜的推薦網頁連結，Google 搜尋引擎反其道而行，把搜尋頁面化到最簡，除了特殊的節日或是偉人紀念日才以特殊的圖片，加以簡單的文字說明，讓使用者產生好奇心進而搜尋圖片，過程中使用者被自己的疑惑所驅使，順應自然地去使用這個引擎，而非被各種過多的垃圾資訊與網站連結，然而這樣的多功能提供，卻也有可能讓種種不同的廣告廠商削弱彼此的利益，廠商可能要投入更多資本與構想才能吸引閱聽大眾的注意。

蘋果電腦創辦人賈伯斯：「**簡約，並不是簡陋的別稱，而是細膩的極致表現。**」¹³I phone 系列的核心概念即是採取極簡風格，盡量減少手機按鈕的數量，減少不必要孔位，不增加太多擴充功能，然而表現卻非常亮眼。當科技去適應人性的時候，則更容易被人類所接受，而不該讓人類去不停適應新的商品，不管再好的商品都有可能被市場拋棄，但人性數千年來的改變不如科技般的日新月異；桌上型電腦在硬體規格上不停進步以配合更高要求的軟體，在看似無窮無盡地追求效能的戰爭，結果效能不如桌上型電腦的平板電腦這項商品，卻間接導致了桌上型電腦製造數量的下修；追求最高效能的客群，在銷售統計數字上面，只佔了一小部分而非絕大多數。

當過度在乎市場的其中某一部分，常常是公司開始衰敗的徵兆，不管是對於長處過度自信，或對短處過於擔憂，都是一種不自然的狀態，道家哲學家希望以平常心來面對市場的任何變動，即使是市場的淡旺季也應該如此，莊子〈德充符〉有言：

常季曰：「彼為己，以其知得其心，以其心得其常心，物何為最之

哉？」仲尼曰：「人莫鑑於流水，而鑑於止水，唯止能止眾止。受命於

¹³ Walter Isaacson, 廖月娟、姜雪影、謝凱蒂（譯），《賈伯斯傳》，臺北，遠流出版社，2013年，頁474。

地，唯松柏獨也在，冬夏青青；受命於天，唯舜獨也正，幸能正生，以正眾生。

水滿豐盈，正是無缺無瑕，至平可以為測量之準據，永不失真。水之德，以自然界之水，來喻心境真君，是大圓鏡智，處世德行，從至平真空中開顯。水處低下，為謙；水合萬物，為和。認知虛和平靜圓融，超越了「物之差別」、「事理之差別」，對一切事物同樣會有齊平的宏觀。古人常以流水來比喻錢財，今人也常說金流、錢流，因為資本會如同水一般流動，正如同流水不腐的道裡一般。市場上的變動也如同水位變化一樣會隨市場環境淡旺季浮動，而任何一個商業體在現今這個全球化，數位化的環境中，更受牽一髮而動全身的趨勢影響，各種細微的商業要素，都可能發生意想不到的蝴蝶效應，道家的順應自然之道，在此時更顯其歷久不衰的珍貴性。

在道家而言，用仁義道德要求所有人這不能算錯，但是如果視仁義道德為唯一的裁判標準以致忽略了其它可能的多元價值，這就值得商榷了，因為這種道德一元論的立場無疑是對廣大世界的窄化，同時也限制了天地萬物的自由發展。老莊思想認為一切皆可用而不可執，一執著就會出問題，此若落實在企業經營上而言，就是任何的人力都可用但不能偏執於用，因為可用所以不應用任何的規章命令限制其發展，也因為不能偏執於所用，所以亦不宜以主觀的偏見選擇性的裁決何者可用、何者不可用。

〈應帝王〉中「天根問無名人」的一段，莊子藉無名人之口，論應命或應勢而成為帝王之人，為天下之道當：1. 遊心於淡。2. 合氣於漠。3. 順物自然而無容私。則天下治矣！此節莊子藉無名人來教化我們為天下者，必須先淡泊存心，調和神氣漠然恬淡，順應物象變化的自然，不要用自己的私心，則天下就太平了。

「順物自然」，則人們可享有自由的生活。治者去私（「無容私」），才能走向為公為民不為己的路途。為政者應盡量降低個人的權利欲望，而不要以己私權謀

來治國。

其主要是說明，世人大部份以「有所為」之格局來談「為天下」之事業，但是追求最高人生境界的人，卻是嚮往與造物者為人之理想，反而在自然無私當中，天下就會安平。處於民主時代的國家領導人，不是玩權謀，不是實行威權的統治。要重視分層負責，發揮專才的行政原則。充分授權給在下的人，使大家各盡所能，各司其職，才能發揮所長。這段對於經營事業與眾人之事的內涵，就是認為「為天下」，事業的發展並不是要朝著功成名就的方式來進行，只要凡事抱持著順物自然的無私理念來治理，經營事業運作自然能夠有效掌握人力資源而讓單位組織欣欣向榮蓬勃發展。

二、策略方法之活用

管理學的「權變理論」(contingency theory)就是隨時注意到環境的變化而做出合適的作為，但往往只注意到「變數」，而忽略了「常數」，勃一味著重「變數」，便失去客觀，因「變」與「常」是相對的，假如缺乏「常數」，則亦無「變數」，管理者的智慧，真正表現在其持有自己的「常數」，能有自己一套有所不為、有所不變後，然後才能面對若干變數。¹⁴事業是由人組成的社群，所以必需了解事業體的禍福皆需組織裡的每一個成員共同承擔，大家是命運的共同體，如果沒有如此信念，事業體將很難有團結一致的行動，也就無法運作。所以為能運作完成事業體的目的，首要為如何凝聚事業體內員工的思想，有效的進行人才訓練，將有助於達成此目標。

一位優秀的管理者的任務常必須具備洞察力，能要求本身在品格上樹立標準，還必須實踐，實踐能協助成長一個人的個性與態度，通常說比做容易多，但去「做」才能產生效果。管理者還須能激勵部屬提升個人願景到更高的境界，如

¹⁴ 陳定國，《現代企業管理》，臺北，三民出版，2003年，〈序〉。

此才能幫助提升績效，並超越其本來限制。如果，組織不能運作，以繼續維持和完成組織績效時，則組織常會成為歷史，管理者也就無存在的必要了。

著名的建築家安藤忠雄，他最著名的一個住宅設計案：「住吉長屋」，那是一間單調的水泥結構屋，最特殊的一點在於這兩層樓的建築物除了房間以外的空間皆無屋頂，二樓僅有一條走道連結各個房間，走道上方並沒有天花板的存在，下雨天時屋主家人如要移動到其他房間則必需撐傘。然而如此不方便的設計，卻是安藤忠雄所期望的住宅，其設計理念是在日本這樣密集住宅的社會中，各式空調所產生的熱源與舒適感，已經違背了四季所存在的概念。在他理想的居住環境應該有著四季不同的變化：在悶熱的夏日傍晚，感受晚風吹過的清涼，或呆望著黃昏時分從後院洩流而出的短暫陽光——這就是雖貧窮但將就四季變化而享受到的生活樂趣。¹⁵ 看似不近人情地讓房客住在不舒適的環境之中，卻能讓人重新體驗大自然的四季變化之美。

安藤忠雄甚至不在屋中加設隔熱素材，就是希望在這些壅擠的建物之中，仍能感受到環境的敬畏之心，藉由居住者的主觀感受變化來適應外在居住環境之客觀轉變，才是生活之道。而安藤忠雄在自傳中也提到當他去到美國，被所看到的大量浪費的社會型態所震撼，而美國與日本有著天差地遠的文化，回國後卻感到了日本人不斷想模仿美國文化的強烈空虛感。

日本與美國的居住環境不同，一個地大物博，另一個地小人稠，一個維持經濟穩定，另一個經歷泡沫經濟而尚未恢復，如果只是照本宣科地移植美國人的生活習慣與居住模式，實在是畫虎不成反類犬，自然之道在現今的世界之中，不同的國情，隨著國力發展，風土民情也是構成這自然之道的一部分，唯有就其己身本質順應舉身所處的環境，方為自然之「道」。

面對問題，有時候直接的方法並非是最好的方式，正如同天根與無名人的對答，當心思侷限於「如何治理天下」這件人為的統治行為，就已失去了其自然天

¹⁵ 安藤忠雄，龍國英（譯），《建築家安藤忠雄》，臺北，商周出版社，2013年，頁74。

的順應之道，讓自然萬物隨著其本性而發展，而非由一個單一的統治者思維去操控一切，一來效率低落，二來效果必然不彰，應從天下的角度來思考，各社會團體與人民結構需要的事物，統治者去順應其自然需求，扮演輔助的角色，而非全面主導。

安藤忠雄的建築思想暗合道家思想，違反居住環境的住宅，不論裝潢多華麗都是不適合的住宅，因此他曾言：「問題是在這裡生活真正有用的是什麼？這是關係到居住真諦的思想問題。對此，我的答案是：融合在自然中的生活才是住宅的本質」。¹⁶ 可用／不可用，有用／無用，小用／大用，天地萬物之存在自有其理，是各種因緣交會下之產物，更是在不同因緣下而「有用」，正是機巧善用，神變化用，任何事物之出現，自有其因緣性、必然性，而是否「用」，更取決於生命主體之「善」抉擇，這並非絕對的「對」、「錯」對立難題。如何在這雜亂無章現代世界從中獲取所需資訊並加以應用，是現代商人的最大難題，則不論是其發展如何神速，應該究其本質，則仍可以庖丁解牛一般，不論牛隻身體多龐大，都會被道/刀所掌握，分解成簡單的元素組成，畢竟萬變不離其宗，只要各種科技文明仍然是依據人類文明所需而創，不迷惑於日新月異的文化外表展現，順應趨勢而逍遙行商，以道心齊物這世上所有有益的元素，不因一己好惡，把一切競爭者當成敵人，也許在不同的角度下，可以展開合作，自然之「道」也能成為經營之「道」。

作為生成萬物的根源，「道」必須含攝一切的存在。這也就是說，天地萬物之存在是由道所一體保證的，沒有一物能因其他存在而被否定。因此莊子說：「**天地與我並生，而萬物與我為一**」。(《齊物論》) 在此觀念下物的存在及其法則都有其先驗性，皆為「必然」實現者，不能有一物是「偶然」存在，所以萬物間的和諧也因此成為「必然」，這是對萬物的同體肯定，故從生活之道，到經營管理之道就是對於生命中所有「必然」做出和諧的運用之法門。

¹⁶ 安藤忠雄，龍國英（譯），《建築家安藤忠雄》，臺北，商周出版社，2013年，頁77。

莊子〈應帝王〉主張治國者應「遊心於淡，合氣於漠，順物自然而無容私焉，而天下治矣」，徐復觀先生解為：「只有沒有支配欲的人，才能順物的自然；即是由物自己如此，即是由物的自己治理自己的『自治』。這樣，大家才能安其性命之情。」¹⁷《莊子》思想中強調精神的自由，因此去除仁義禮智的拘束與治理者個人的權力掌控，使人民隨性之所適而生活，才是理想的社會境界，能唯有能夠合乎此要求的策略才是最上乘的策略。

天生萬物都各擁有其自己的天賦才能，而天下事業包括的範圍很大，不是一個人所能獨治的。領導人不可能同時擁有各方面的專才。他們若能充分授權給在下面的人，適才適用，那麼，才能充分發揮其能力。當社會越進步之時，越需要各種專家去治理。莊子教導大家，要治理事業，在上位者要正而後行，自正而後化人，且要依才能舉賢而任之，就可以將事業在天下順暢治理。

從上面的說明，可以看出對於莊子而言，經營管理者如何治理事業，首要的行為就是必須先將自我之心屏除。當然屏除自我之心並不代表部屬就會跟著去私心，但是就決策行為上，上位者一味的由自我出發而制定治理策略，部屬若是只遵守教條，則必然會跟隨，造成完全只有上位者的聲音，而無法參照消費者的實際需要；或者部屬心懷不軌，只想謀求自己的利益而陽奉陰違，導致上位者之指令無法實踐。而莊子對於經營事業運作的觀點，並不是要教導人如何成為經營事業版圖上的帝王，而是帝王在面對經營事業運作，以及策略的治理時，不以個人的意志強加到部屬的思維上，以「無為」之治理方式來經營事業這個體系。

第三節 事業目標之實現

一、永續和諧之組織

杜拉克認為管理者要凝聚組織成員，管理者的品德、操守與行為，往往都會

¹⁷ 徐復觀，《中國人性論史·先秦篇》，臺北，臺灣商務印書館，1969年，頁410-411。

成為部屬學習的對象與表率；故要發揮人格領導力，要以理服人，以德服人時，須將自己塑造成標竿人物。¹⁸而透過此種對誠信、道德的思想及內在涵養，才能建構「事業管理」外在行為的顯現。故事業管理的上位者需正己修德，來取信於眾人，才能以德服人，使部屬產生凝聚力。如果管理者的誠信不能自始自終，就會人心散亂，見異思遷，無法凝聚了。¹⁹管理者的品德、操守與行為，亦有助於凝聚人心。如同陳榮波先生認為：「《易經》認為管理是一種內聖外王的過程，內聖是一種修己工夫，也是進德之義，而外王在於治人、安人，亦是一種修業之終極。其精神是先把自已管理好，然後再去管理別人，此種管理在彰顯仁道，並從訓練自己做起。」²⁰這種任重道遠的歷程，需要自己親身實踐。

中國自古以來重視的哲學基礎與實踐之間的關係，要透過甚麼樣的修養功夫，怎麼樣的從己推人，「內聖」如何通達「外王」，因此事業具體之目標，就是將「管理手段」納為各家學派之具體作為也就形成各家的特色之學。

「內聖外王」一詞最早出現在莊子書中，今列於《莊子》最後一篇而被學者認為它當屬於〈序〉之性質的〈天下〉說：

天下大亂，賢聖不明，道德不一，天下多得一察焉以自好。譬如耳目鼻口，皆有所明，不能相通。猶百家眾技也，皆有所長，時有所用。雖然，不該不徧，一曲之士也。判天地之美，析萬物之理，察古人之全，寡能備於天地之美，稱神明之容。是故內聖外王之道，闇而不明，鬱而不發，天下之人各為其所欲焉以自為方。悲夫，百家往而不反，必不合矣！後世之學者，不幸不見天地之純，古人之大體，道術將為天下裂。

可知，「內聖外王」的提出，是因為莊子以檢討諸子百家各學派思想間的反省，而這反省又是由於「天下大亂」的課題而發。換言之，莊子認為天下大亂的原因，是從政治、經濟、社會上的現象作分析，再進而提昇到更深入的思想層面，

¹⁸ 胡忠信，《管理聖經》，〈領導力與新願景〉，臺北，遠流出版事業公司，2006年，頁20。

¹⁹ 閔建蜀，《易經的領導智慧》，香港，中文大學出版社，2000年，頁146。

²⁰ 陳榮波，《哲學、語言與管理》，桃園：繼福堂出版社，2001年，頁185。

從而指出內聖外王之道，闇而不明、鬱而不發的原因，則是因為人執著、耽溺於心知所構築出來的美醜、高下之比較與自我封限，生命根本的價值被輕忽遺忘，天下的人各盡所欲並發展各自的學說。因為人人貴己賤彼、各執己端，實乃無法互相溝通交流，以致於諸子百家之思想，雖各有所長、時有所用，但卻是無法兼備周徧，只能偏於一端。他們割裂天地的純美，離析萬物的常理，分割古人道術的整體，很少能具備天地的純美，相稱神明的盛容。

莊子省思天下大亂、根本價值的輕忽遺忘之原因，其主張透過融通遣除、虛欲去執的修養工夫，試圖將人從成心的制約束縛與我執的禁錮中解放出來，使得人與人、人與萬物之間的種種虛構隔閡、比較，皆能泯除，重新回歸生命自然美好的原貌。莊子如此的關懷和主張，自不離開其天下人我整體和諧的宇宙觀與價值觀，這對現代事業管理的經營運作，有了相當的影響和作用，因為莊子告訴企業的領導人及全體的員工，相互欣賞彼此和諧上下無爭左右相容這才是最美好的單位，也是最能夠永續經營的企業。

道家的聖人是以其無為無執致虛守靜而為聖，因為無為無敗，無執故無失，企業單位若能體會此智慧並具體力行之，必可以長久不殆而永續存在，理由無它，因為無所執故能靈活運作，因為無造作故能清通自然充滿生機，更具體的說，因為大家都不偏私自大，所以彼此可以通力合作，因為大家都不驚扭造作所以彼此可以誠心協調，在如此和諧自在的氣氛下，其能達到永續經營之目的，自然是可以預期的。道家的聖人並非比一般人擁有更高貴的地位或名聲，而是比起一般人更貼近自然，藉由消解人為造作的知識，而歸化於天地萬物所運行之道，不求領先於眾人之前，而是追求與萬事萬物合一，因此莊子的內聖，可以領導眾人，唯有將己視為群眾的一部分，才能使眾人願意跟隨，而以道為最終的目標，指引自己以至於指引眾人求道，先化己才能化人求道，也就能夠成就事業。

莊子所認為的「外王」簡而言之，即是天地人我共生共榮的和諧存在，在本文中，則是以經營事業面向來做論證。

陳鼓應先生以為「外王」作為政治事務之處理，必須具備兩項條件：一是在權力機構中要有制衡的力量，二是 要有一套可供遵循的法規制度；然而，由於內聖之學僅涉及個人修養而不具上述要件，是以道家思想主張「內聖」之學是開不出「外王」之道的。²¹若依據陳鼓應先生的看法，是否就意謂著莊子的內聖思想並不利於民主政治的發展。這樣的看法是否合乎莊子思想的原義與精神？但事實上並非完全否定。

此因莊子的外王，並不以明文規範為依歸，而是依自然之道，由認知的有限性、侷限性。生命短暫，無法完全詳查群體與個體，因此，應由管理者與被管理者「化」而為一，使人民發揮其追求美好的本性，才是帝王自然而然的治理之道，管理者有「道」，眾生才能循「道」而行，內聖是心從正道，外王則是帝王與人民依循著自然之道而運行。莊子外王思想的實踐，既非透過客觀典制的建構，亦非依賴主觀權術的運用，而是立基於德性的自然，而內聖修養工夫能夠跨越涵蓋至外王作用，此意味著實踐方法的一貫性。

自古以來流傳的聖人形象十分鮮明，史書上的理想統治者形象，總被認為應該是勵精圖治、夙夜匪懈的紀載，如周公吐哺握髮皆是古代盛名王者的展現，然而莊子藉由陽子居與老聃的對答，試圖提出一個違反大眾常識的思考方式，帝王所展現出來的各種努力方式，其實並非治理的本質，只是統治工具，然而人卻常常被其展現出來的統治工具外貌而影響，莊子試圖以此段對答來解構一般人的思維限制，君王的統治權力像空氣一樣，看不見而無所不在，感受不到卻無它不可，使人民順應自然之道，而不去相互抵抗。

無為而治的用意並非無所用心，只是領導者用心地觀察時勢，環境與人才，給予大方向，則水到渠成，使經營之企業體/國家/家庭，其中的金流、人流，流動到適合的場所去發揮作用，然而一旦大環境出現改變，則領導者也需要有足夠的智慧去判斷，適時地改變金流/人流的安排，正如當颱風季節大雨滂沱，導致

²¹ 陳鼓應，《老莊新論》，上海，古籍出版社，1992年，頁178~179。

河道改道，各種企業體也需具備柔軟的應變措施，去順應變化，畢竟這世界並非一成不變，而各種變化也非一蹴而就，羅馬不是一天造成的，各種變化事先都會有各種跡象累積而成，是故，任何固定的法規或是同樣的道德標準，都不是經營企業體/國家/家庭的不二法門，正如同家中小孩長大之後，則父母與孩子的應對方式勢必會發生變化，此非刻意為之，只是身處於人生中的不同階段，對成年或未成年子女的溝通模式會有所差異，就如同大自然中的四季變化，人類需變化食衣住行以適應環境氣候，才是自然之道。

莊子在外篇第二十〈山木〉有言：「且君子之交淡若水，小人之交甘若醴；君子淡以親，小人甘以絕。彼無故以合者，則無故以離。」天天都在一起的親朋好友，如果每次見面都要絞盡腦汁討好彼此，則這樣的感情不會長久，從家庭到治國，其理相同，如果領導者只是想討好下屬，則關係就不自然，不自然就不長久，無為而治乃指不去做多餘之事，只準備必要之事，良好的領導模式應該是給予下屬如同生命中水一般不可或缺的領導，而非只是一味給予甜如蜜的福利，然而對於工作達成與否沒有幫助，適時的獎勵比隨時的獎勵效率會來得更大，故無為而治，是不為多餘的作為，以求「道」的思維來做為領導者的思維，能讓組織順應自然而更容易延續，至今日，帝王並非專指一國之君，而是所有管理下屬的領導者。

現今的公司企業體，有時常認為重金禮聘外來的經理人，有經歷過外國企業的眼界，必然會比企業體內的原始員工來得優秀，然而若是未考量到企業體經營類型與經理人經驗是否接近；則在現代產業專業分工越來越細膩的今日，隔行如隔山已將不再是誇張，則原本內部員工也許更適合成為經理人。任何一個企業體就像是一個生態圈，其內部的生態應使其發展成自然運作的商業模式，各職位分工合作，一同為了相同的目標而努力。領導人若如領頭者一馬當先不停狂奔，而底下職員卻只是被迫接受指揮，或者是貿然引進新領導者，就像在原來的生態圈中侵入了一種沒有天敵的新生物，可能會導致到原本企業體的衰敗：

經營企業也是一樣，如果沒有發展出核心理念，則一切物質上的刺激，是無法長久進步的，如家長長期以優厚禮物來打賞孩子，而未讓孩子發展出讀書的樂趣，則一旦孩子誤解了獎勵的意義，把讀書當成手段，獎勵當成目的，心態將會大大不同；道家認為「無限」之物比「有限之物」更珍貴難得，有形之獎勵總有一天會用完，然而無形之知識是無限的，讓孩子自然地去追逐知識，養成習慣後，只須讓孩子順應其本心，自然會發展茁壯；公司如果只想用高薪福利來激勵員工，則永遠可能有更富有的公司提供更好的薪資福利，而薪資也不可能無限提高，唯有讓員工認同公司理念並非知識才是卓越的經營之道。

道家的哲學最核心的一個概念是認同差異、肯定多元，因而道家式的管理將是最具有包容性，在此開明的氣氛下員工的士氣應該相對得到激勵和保證，在這個全球化的時代，如果追求資本戰爭，有錢的廠商終究會遇到更有錢的廠商，然而在道家的思維中，世俗所認定的「大」、「多」並非就是好，小公司的資本規模小，也未必沒有生存的能力，唯有拒絕血汗工廠，將工作場域化成逍遙之境，才是最吸引人的組織單位。

莊子內聖外王的理想，是能通過破除主觀價值的種種耽溺執著與自我封限，使自然萬物呈現各自的自然本原與價值，以圓現天地人我的自然美好；換言之，莊子內聖外王的思想即是虛己容物的內聖之學與物我共榮共存的外王之道。莊子思想所要傳達的，並不是只求個人自我的實現，而不顧他人死活的自私自利想法。王邦雄曾說道：

大鵬飛往南冥，追尋天池的理想境界，是否歸向消極避世呢？依吾人了解，天池並非世外的桃源……只要人改變自己，從形軀官能的限制與心知情識的困結中脫拔出來得一精神上的大自由，心胸開闊了，視野也擴大了，當下北冥就是南冥，紛擾狹隘的人間世，頓成了「無何有之鄉，廣莫之野」的美麗新世界。所以若問天池在何處，就在人間世。²²

²² 王邦雄，《中國哲學論集》臺北，臺灣學生書局，1983年，頁65~66。

由以上論述可得知，莊子內聖外王的思想，不是個人修身自保的自私狹隘之學，亦不是探究帝王豐功偉業的政治哲學，而是一種淑世、自然和諧的哲學開放思想與精神，以呈現自然萬物安立天下的整體關懷，莊子內聖外王思想的真義，實是通過無執的本然道心，以消融物我的對立、人我的侷限封閉，在自然萬物共榮共存之中。

盡其所承受來自天賦的自然本性，也沒有什麼屬於我的，一切都歸之自然，不但外物是天地所生的，最後還歸於天地，就是我們的生命，我們的肉體，也是天地生的，最後也要還之於天地，這是自然之理。以空明的心境，很自在的，生活在這個世界。得道的人，其用心如明鏡，物去了不送，物來了不迎，如雁過長空，影沉潭底，雁無留蹤之意，潭無留影之心。既不執著，也不歡迎，也不拒絕。自然而然反應它，絕對不隱藏自我意見。所以能夠消除物我對立，而不被物所傷，能修養到這樣，才能外王，這也是經營事業管理者可以達到最高的境界。

外王的作用無法單獨成為經驗層面的處世方法，而必須根基於內聖的修養工夫，以內聖工夫所實踐的德性為依據，方能使萬物隨順自然、融於和諧。

二、雙贏共成之效益

所謂雙贏是指彼此皆無失無敗，所以雙贏就是共成。莊子整篇〈應帝王〉其實莫不宣揚著雙贏共成的道理，試看：泰氏能夠成就天下安穩百姓自己卻是悠哉從容，這即是雙贏，也是共成。再看：無名人說的「遊心於淡，合氣於漠」正是生命的從容，其與物相順而無矛盾卻有「天下治」的成果，這依然是雙贏、依然是共成。雙贏共成用若用《老子·第三十七章》的話來說它就是：「無為而無不為。」張默生先生說：

〈應帝王〉篇所論，是莊子的政治哲學，也可說是他的政治理想，「應帝王」三字，就是「應為帝王」之意。此篇重在針砭有為，而主因應無為，

無為，始能無不為；更要確守道樞，樞，始得其環中，以應無窮。此種帝王之道，即是大道的體行，這是老莊共同的政治思想，不過莊子卻特別強調「無為」罷了。²³

莊子主張為政當無治，勿予干涉，刻意造作，當順任人性之自然，以人民的意志為意志；莊子的外王思想在於闡明「有心有為」之不當，主張安立天下之道，應順任人民之真性，而非透過國君個人的臆度或制定各種規章政令、禮法制度以治理人民。「無為」的根本內涵，是以無為之工夫修養去彰顯德性的作用。德性的作用是包含主客雙方的，充分論說莊子「外王之學」的真義。

道家首出觀念是無為。無為是動詞，「無」是去掉義，「為」是造作、矜持、虛偽義。所以無為是一種減損精神，是只求減損，不求增益。減損是消除現實上那些向外取著、向前追求的矢向，而一起把它們消化掉，也就是把它們無掉。……如人之求名、求利，有所求則有求不得之可能，此為有求於「外」。而外之為外，即非主觀願望所能保住，而成為「求」的內在限制；此即生命陷於煩惱、造作、罪惡之根源。²⁴

台灣潭子工業區，佳能光學器材公司在 2000 年期間，由於產業外移，日本數位相機公司為了壓低成本把工作大規模移至中國大陸的廠房，然而由於佳能公司與日本公司合作達 30 多年，其中的員工多為土生土長的當地人，在公司瀕臨危機的情況，隨著中國製造的崛起，在日商群聚的潭子加工區，外移風潮啟動。台灣佳能被告知，3 年後台灣工廠規模將被限縮，短時間內要少掉一半的工作，員工優退計畫也開始推出。

就在多數人開始絕望、甚至等待救濟的時候，裡面主要的 1300 位員工決定，不能放棄自己。他們認為，團隊不能散，一個都不能少。因為光學是需要高技術人力的行業，師傅們累積多年的技術，一旦放棄，一切就白費了。在這行業，「人才等於人財。」譬如一個研磨單眼相機鏡片技術人員的培養，至少要 3 到 5 年，

²³ 張默生，《莊子新釋》，臺北，天工出版社，1993 年，頁 89。

²⁴ 李明輝主編，《牟宗三與中國哲學之重建》，臺北，文津出版社，1996 年，頁 305。

如果這些人員流失，再重組，根本不可能。

連續天三的午休時間，銀行派出兩位收銀員，擺起一張桌子，讓員工自由捐錢。隊伍中，只見作業員毫不猶豫的掏出自己近一個月的薪水；有人薪水只有一萬五千元，還拿出伍千元、一萬元來；甚至連警衛都掏錢出來。

當時，是台灣經濟景氣最低迷時期，失業率超過 5%，創下 50 年新高，然而，每天的排隊捐錢人潮長達 200 多人，即便新公司名字、業務都未定，他們只知道，大家拿錢出來，就可以讓優退的人有工作，可以讓公司繼續運轉下去。三天內，這家公司竟然匯集了六千多萬元。

訂單減少、人員過剩，他們得戒掉過去高高在上的態度，低著頭到外找生意，市場是殘酷的，所有人都知道台灣佳能狀況不佳，員工去外面找生意常遇到閉門羹，為了生存，裡面的 1300 多位員工只能化整為零，到不同的相關產業中接單，學習各種新技術，然而內心始終念念不忘自己的公司，他們組隊去輔導中國台商，進行生產革新做細胞式生產，轉取零星的顧問費，還回到日本，求日本佳能給一些生意做，另外他們也調派一百名技術人員到半導體事業部，或到友達、奇美電正在建的七代線面板廠當曝光機維護工程師，駐廠支援。

過去，台灣佳能做總部的生意，生產前，成本、材料、圖面設計，早已規畫好，一進入生產後不再更動。但是後來他們改和台灣客戶做生意，客戶沒有設計能力，連誤差要多少尺寸都不清楚，他們得跟著客戶邊做邊修改，而且科技產品，不像光學產品需要這麼高品質，他們也學會彈性改變標準。

2007 年，春燕首度降臨。當時，佳能的數位單眼相機 EOS 450D 熱賣，日本總部卻生產不及，想到台灣產線空在那，更讓日本人訝異的是，員工竟然都還在，於是他們打算轉交給台灣廠試做。出乎日本人意外，原本預估三個月才能量產，台灣佳能卻僅用四十五天的時間就完成，速度比日本母廠整整快上一倍，成本卻低於日本三成。這成績讓日本人驚豔！

全球跨國大廠何其多，全球化的廠商相對於台灣潭子位於黃昏市場旁的小加

工出口區，卻交出了一番好成績，達到了現今 10 台數位相機鏡頭中，有 4 台可能就是出產自這個小小加工出口區之中，因為規模小所以靈活，因為向心力有共同的目標，所以才能化整為零，為了求生存，所以不畏外在名利的誘惑而專心努力著，正好暗合了求「道」的原則。

「道」還因其至大至廣，具有涵容、統攝一切的多元性能力，因而才能成為所有事物共有的面向，而不是某一類某種事物的共相，對一般事物進行的抽象只能獲得對某一類事物共相的認識，但這個認識只能是一定範圍的共性，卻無法保證概念外延外事物的個體性，而只有「道」這個大全，才能在保證個體殊異性的前提下實現其整體性。

佳能公司的例子，正正體現了經營之「道」，在維持公司的營運這個目標下，發揮底下員工的個別努力，化整為零地分工合作達成共同的目標，雖然在全球化的趨勢下，位居於台中潭子加工區，既無大規模的資本，也沒有外國 CEO 的加持，而是由當地居民與員工不放棄，順應環境變化下所做出的適應行為，可是卻達到了攻下全球市佔率達四成的成績，可見「道」的無所不在。

「無」為萬物之始，任何學問知識，從無到有的階段，是建立的關鍵，現今的手機 APP 服務與上網功能，在 20 年前根本是近乎科幻小說的事物，而正因為各公司在競爭下，爭相推出過去還不存在的功能，而固有的服務與知識，在科技日新月異的情形下，被汰換的速度相當快，而老、莊之所以那樣地重視「無」，因為「無」才有無限可能，陳鼓應先生言道：「當人們一提起老莊，立即就將他們和『自然無為』聯在一起，實則由老到莊自然無為的意涵，遠超過一般人的理解而具有它的特殊時代意義。要言之，其張揚人的本性，伸張人的自主性、自由性，代表著莊子那時代人類主體意識覺醒的呼聲，也曾激起無數知識分子自覺心靈的迴響」。²⁵

經營管理事業運作，不能夠執著於現在這個當下，內心準備應該是順應整個市

²⁵ 陳鼓應，《道家的人文精神》，臺北，臺灣商務印書館，2013 年，頁 215。

場趨勢，隨著趨勢變化而適應，而去做出對應，體現在經營事業運作上，不去迷信所謂的成功經驗，也許其中的關鍵要素早已隨著時間而變化，道家思維不求那些外在虛名的特徵，而是究其根本，用心觀察自己的企業體質，以公司理念來集結員工的心，尊重員工個體的智慧展現，才能讓公司盡可能地向上發展，以經營理念為「道」，經營者提綱挈領，如大樹扎根，根扎得越深，則枝葉才能夠有更多的養分得以茂盛，根部應專心在獲取更多營養，以讓大樹各部位在不傷己身的情况得以發揮最大的效能，自然萬物更有其器官各司其職，從事業內部整理起，才有辦法處理外部事務。

莊子外王思想的實踐，既非透過客觀典制的建構，亦非依賴主觀權術的運用，而是立基於德性的自然。客觀典制的建構之所以可能，必須以一特殊的價值導向為前提，有此前提，才有典章制度建立的依據，同時，傳統帝王學的權術運用也是如此，權術只是手段，而非目的，過度闡述手段，會讓人迷失了管理的核心目的。

如同常見於管理學中的「紅蘿蔔與鞭子理論」，這理論認為，如果要讓馬匹行走，要一邊用紅蘿蔔在前方誘惑，一邊用鞭子在後方鞭策牠，以達到最大的前進速度，然而如果馬匹已經吃飽了，又或者前方是懸崖峭壁，馬匹的求生本能告訴牠不得再前進了，縱使鞭子揮得再急，紅蘿蔔再可口，都不可能讓馬匹違反其求生本能，紅蘿蔔與鞭子，都是外在事物，只能間接影響馬匹的行進，最終決定行進與否的直接要素，還是馬匹本身，而經營事業體的運作本身，還是要依靠內部員工的積極任事與否，任何獎勵責罰皆是外物，端看管理者有否給予一個合理的環境，使員工將士用命，將公司視為自己工作的延伸，並盡心盡力。

「**至人之用心若鏡，不將不迎，應而不藏，故能勝物而不傷。**」至人，即為得道的人，「用心若鏡」，正如禪宗的覺悟，心如明鏡台，本來無一物，何處惹塵埃。處世作人，做到物來則應，物去不留；當映照的事物過去了，不留任何痕跡在鏡子上，也就是明鏡亦非臺的道理。『不將不迎』即是對於世界萬物既不執著，

也不歡迎，也不拒絕，管理者不該過度主動為員工提供太多的指示，然而在需要的時候，給予員工方向，才是一位經營事業管理者所應該做的領導方式。

「物來乃鑒，鑒不以心，故雖天下之廣，而無勞神之累」，遭遇到了外來事物的改變，才去做映照，而判斷的過程不以人類思考作為基礎，而是依照天地萬物的自然核心本質去應對，不以造作的思考來作為判斷基礎。王邦雄對其的見解則是：

成玄英疏云：「夫物有生滅，而鏡無隱顯，故常能照物，而物不能傷。」此言鏡無隱顯，而不藏於心，物有生滅，亦還它生滅…一者言「無勞神之累」，一者言「物不能傷」，皆重於至人用心的自我存全，然看上下語文脈絡，『至人用心』在無心無之，無為無事，『若鏡』在照現天下，故用心若鏡重在生成天下，而不再存全自身。²⁶

內心如鏡，有鏡無己，才能映照天地，陳鼓應言道：「法道」，要在提升人的精神境界。人法天地進而法道，便是人的生命境界由天地精神而提升到無限性的宇宙精神的過程…道性自然是彰顯道的自主性、自為性，人法道的自然性，實則發揮人內在本有的自發性、自由性。²⁷

不是因為遇到了外在變化，而時時地去預備不同的對策，這時候人與天地萬物間的關係是純被動的關係，經營者應有的心態是降低過多人為的造作控制，把自己放空，故能不受外物所惑，不帶個人價值觀地觀照，才能順應時勢給予適合的作為。

現今世界，日新月異，變化莫測，網路資訊流通迅速，任何的固有模式經營政策，都將淹沒於瞬息萬變的時勢洪流之中，而老、莊道家哲學之所以能流傳數千年而不衰，關鍵即在以「道心」映照每個當下，不是排斥任何有用的要素，也不去執著他人所認為的條件，企業運作的原則如鏡，映照出消費者的需求，在因應顧客的要求之中，提供企業所獨有的服務。

²⁶ 王邦雄，《莊子--內七篇外秋水雜天下的現代解讀》，臺北，遠流出版社，2013年，頁389。

²⁷ 陳鼓應，《道家的人文精神》，臺北，臺灣商務印書館，2013年，頁207。

要達致「逍遙遊」的境界，必須在處理人與我、物與我的關係時，努力實踐「無功」、「無名」之工夫；並在一己身上力行實踐「無己」的工夫。

莊子教導世人，為政之道，在於無為。不求名聲，不做名譽的尸主；不為己謀，不做謀略的府庫；不要干預多事，不攬事負擔；不要自作聰明，不做知識的主人。他一再提出為政在於不自專，勿獨斷，亦不用智巧計算人民。所以應命或應勢而成為帝王之人，必須從四個無為，做到至人的修養，便能「用心若鏡」，物來順應，妍醜分明，而不留藏妍醜之迹，了無是非之心。如此虛心應世，故能勝物，不被物質所奴役，不被物質環境所誘惑，能修養到這樣，才能「外王」。在這個紛紛擾擾的政治舞台之中，若有著空明如鏡的心境，便能如實地反映外在客觀的景象，亦即能客觀如實地反映民心意向。為政在「虛」，則經營事業者若能去除私見，而能收納部屬的意見，且以廣大消費者的利益為前提。

牟宗三先生在其著作中對於「無為」與「無」有此說法：

無是簡單化地總持的說法，並不是老子本來便提出來的。他直接提出的原是「無為」，那是對於「有為」而說。老子反對「有為」……這裡牽涉一種它當時特殊的機緣，對於「周文的疲弊而發」……周代的文治已經完全形式化，而顯得疲弊無力……對老子而言，周文是有為，是造作，一有造作，就是不自然、不自在，就有虛偽。²⁸

無為即是不造作的行為，造作是過度人為，在管理上，「聚焦」是相當重要的事情，上令下達，言詞的傳達中，如果事事都由管理者操心，則失諸自然，無事可成，「民氣可用」可藉著眾人之力希望獲得更好的生活，而對於己身生活的進步而努力。

以「心」觀照萬物，首先需通過無己、喪己、虛己等工夫，以使「心」之虛靈明覺，使萬物如實呈顯。如此，「心」之照鑑萬物，是在消融「我」、破除知見及使萬物如實呈顯的境域。莊子認為「心」具有明鑑價值的能力：

²⁸ 李明輝主編，《牟宗三與中國哲學之重建》，臺北，文津出版社，1996年，頁289。

人莫鑑於流水，而鑑於止水，唯止能止眾止。〈德充符〉

平者，水停之盛也。其可以為法也，內保之而外不蕩也。〈德充符〉

至人之用心若鏡，不將不迎，應而不藏，故能勝物而不傷。〈應帝王〉

聖人之心靜乎！天地之鑑也，萬物之鏡也。〈天道〉

莊子以止水、明鏡喻作人心，主張通過虛靈明覺、平靜和諧的心，能讓萬物如實呈顯，而不會因為己身主觀的知見，強加刻板印象於萬物身上，使得萬事萬物在人的知見中扭曲變形。

綜合以上所述，我們可以得知：「『用心若鏡』，就是用心像鏡子的無自體，所以用心就是用無」。²⁹莊子以鏡子作為「至人之用心」之譬喻，鏡子本身不作移動，卻能照遍萬物，且對於萬物不送其去，不迎其來，順任其自來自往，它只是如實的映照萬物而不將其藏為私有，是故，聖者可以「勝物而不傷」，也就是說聖者已是臻於超越外物，不執著於物，不為物遷，不為物累之境界。莊子、老子二人所言之聖王有著相同的境界，聖王與萬物和諧相處，兩不相傷，自然同遊而共化。

是故《莊子》一書中所談及的修養工夫不在少數，而無為的修養工夫主題，不但通貫莊子內聖之學的所有修養內涵，也同時在外王之學的實踐體系中，扮演著重要且唯一的路徑。事業的經營重點之一本在用人、管人和帶人，凡莊子之言「內聖外王」其實也離不開用人、管人和帶人的道理，至於他所諄諄教誨的是「無為而無不為」的智慧，人若能善加領會並身體力行之，當可在企業經營運作上達到雙贏共成之效益。

²⁹ 吳怡，《新譯莊子內篇解義》，頁 301。

第四章 結論

經過前面幾章的論證，從莊子的篇章名稱，內文可知，道家的哲學其實並非世俗常識所認知的消極避世，而是依據人生階段的不同，所採取的不同處世思維，而在此文中，筆者聚焦於最為入世的道家經營領導哲學篇章：〈應帝王〉。

莊子理想中的君王不是至高無上且完美。莊子所推崇的君王，並非如一般常識所認為的無所不能，而是應該先認清自己的不足，降低了經營管理之道的主觀面向，而提升了客觀存在的意義，並在個體與群體之間的關係，取得一個平衡，並了解到所謂經營者的要素並非領導的唯一要素。

天地萬物所運作的模式，是以和諧為基本，不破壞任何物的轉變與形式，因為天地是高於一切之上，因為天地運行超越了一般慾望所驅動的管理方法，一般哲學類型的帝王統治，仍脫離不了私心，也因此無法到達那理想國，唯有如天地般「無為」而有「道」，能使萬物運行在和諧的規律上，各個階級人民各司其職，盡其本分，才能創造出順應自然之「道」的國家，方可長治久安，一個企業要永續經營也是如此。

而現今商場上，由於全球化的資訊快速流動下，注重宣傳與新興媒體相輔相成下，造就許多商場上的偉人、偶像等，而做為一個經營者，如何突破外部表徵而能實質就自我內部核心思維做判斷，以適應這多變的世界，將是重要的課題。

在道家哲學中，群體與個體應該是一種有機體的組合模式，尊重個體的獨特性，以保持群體發展的穩定性，以統治範圍觀之，人民所組成的國家、城鎮等社會團體組成，個人與各團體間之關係為個體與群體關係；就「道」層次觀之，思考層面不只停留在人類，在自然環境與人類之間的關係，人類與環境為個體與群體關係，一如前文所提及的佳能公司案例，如無內部員工化整為零，到各種不同公司從事不同業務，從個體的成長再回歸至整體公司的進步，在個體與群體之間都獲得利益，而非個體與群體之間需要犧牲其中之一，而是達成雙贏，正如太極

圖案的陰陽兩儀，各自飽滿而相輔相成。

不是因為遇到了外在變化，而時時地去預備不同的對策，這時候人與天地萬物間的關係是純被動的關係，經營者應有的心態是降低過多人為的造作控制，自己放空，故能不受外物所惑，不帶個人價值觀地觀照，才能順應時勢給予適合的作為。內心如鏡，有鏡無己，才能映照天地。

現今世界，日新月異，變化莫測，網路資訊流通迅速，任何的固有模式經營政策，都將淹沒於瞬息萬變的時勢洪流之中，而老、莊道家哲學之所以能流傳數千年而不衰，關鍵即在以「道心」映照每個當下，不是排斥任何有用的要素，也不去執著他人所認為的條件，企業運作的原則如鏡，映照出消費者的需求，在因應顧客的要求之中，提供企業所獨有的服務。

如近年來，各國間簽訂不少關於環境維護之條約，減免碳排放數量，發展綠能發電，當全球化趨勢的產生，地球上的居民都有義務必須要維持，天涯若比鄰，前文提及，在資訊流通迅速的當下，也無一國一商一人可以獨佔這世界成為托拉斯，任何一個獨裁君主或是軍事大國，在國境內也許可以隻手遮天，但從天下的角度觀之，都是小如秋毫的存在，因此現今統治應做的是找尋全球化趨勢下，如何發揮出己身優勢，以回應這世界的各項需求。

「道」應用於經營企業運作之時，也是一樣，「道」通達為一，是認知已超越「差異性」、「弔詭性」，無勝無傷。商場上的常識是／非、對／錯，皆是營運的一部分，集諸多「差異」成一整體，而差異亦是真理的一部分，真理含藏了部分與整體，這個真理須以「無我」為基礎。齊物在「我」，能「無我」，方能齊物以治理，不是以心識去齊物，不是以思辨邏輯去齊物，是「無我」後的認知重組。立於無是、非；對、錯的境界，方能應是、非；對、錯，企業營運亦需要用心實踐來支撐。以免企業離道亡其利。

任何企業的發展，都需要各式各樣的人才。而各人成長經歷的不同、專業背景的不同，會有自己獨特的個性和處事方法。優秀的經營者，要善於將這些有

著獨特專長與個性的個人，設法整合到自己的團隊，更是不僅要做到適才、適位，還要使合適的人能自發地去做合適的事。

許多經營者在看待員工時，常會以「有用與無用」、「有能與無能」、「有責任心與無責任心」、「忠誠與不忠誠」、「老實與不老實」、等等相對的觀點來區別。甚至有些經營者，將是否合己意作為判別人才的標準。然而，這些相對的觀點，是主觀傾向的。在客觀世界裡，矛盾是事物的一體兩面，只認識到某一面，會對事物無法全方位的認識。對人才的認識，也就無法全面地認識人才。

經營者要放下自己的分別心，在思維中，不要對人才有先入為主的刻板印象，只有放下分別心，才能全面客觀地看待人才，進而使之揚長避短，充分發揮人才的優勢，規避其缺點，使其能將最優勢的能力來為組織效勞。

經營者要以「無為」的方式去管理員工。無為，不是說經營者什麼都不作為，因無為是相對於有為而言的。有為的境界，就如企業規章制度等可看到的境界。而無為的境界，是指經營者以一種順應自然的作為方式，不隨意干涉員工的工作，也非憑藉自己的主觀臆斷去亂做。真正卓越的經營者，是讓人感覺不出來他的存在，而使得人、事、物依然井然有序。

經營者應當以不言說的方式去教化人才，讓人才自動自發去按照自己的個性去充分發展，只要監控其過程並在需要時提供適時的指導與協助；同時當達成了目標也不自居其功，因為績效是所有人才共同創造的，正因為管理者不自居功，不自主張，去掉了自己的分別心，他所創造的成果，是「無為」的，是永不磨滅的。因此，經營者應隨時用不同的眼光去看待人才的差異性，才會有不同的收穫。國家、企業的發展需要各式各樣的人才，只有善於將各種個性、專長不一的人才整合到組織團隊發展的需要中，才能有所成就。重要的是，只有功成而不自居，無分別心與不自作主張的經營者，他所創造的功業才永遠被大家所認同，企業卓越績效自然也因應而生。

經營管理的目標，不只單純的「追求利潤」，應該貫通「安、和、樂、利」，把「和、樂、利」統合在「安」的前提之下。追求「安、和、樂」的「利」，兼顧各方面的利益，才能不偏不倚、合乎中道。

前文提及安藤忠雄的建築哲學，人與建築都只是自然環境的一部分，任何建築都應參考人與環境的關係，並非要改變環境，而是將人自化於環境的一部分，將人的自性與天地的物性合而為一，則建築自然可以永續存在與居住，如華人傳統選購屋子的要求，應該坐北朝南，這是因為建築須配合北半球的太陽照射方向，讓住家達到冬暖夏涼的效果。

「道」為這世界上的內在核心運行規則，在一切人為、非人為事物中，皆存在於其中，而人類「知識」是在外部作為分辨解釋事物的方式，筆者從事的建築營造業，在建築學上有非常多的學說理論，然而一旦決定開始興建時，仍然要依當地的環境、氣候、材料本身、市場需求的性質等要素來做判斷，如果一味地依賴書本上的知識，則不易與時並進，而現今已是日新月異的時代，如果停滯不前，即會讓企業處於易被淘汰的位置上。

《老子·第六十章》曰：「**治大國若烹小鮮。以道蒞天下，其鬼不神；非其鬼不神，其神不傷人；非其神不傷人，聖人亦不傷人。夫兩不相傷，故德交歸焉。**」治國不應被其被統治對象的外觀所惑，而是應依循著統治的原理原則，以「道」行之，而過多的治理正如同像烹調一條魚，如果一再地去翻動魚身，將使得魚身破損，色香味俱失，無效率而繁雜的治理將極大地耗損國家與人民的精力，不停地去翻動鍋鏟，看似是不停地去處理鍋內的魚肉，然而實際上讓魚肉熟的關鍵是底下的火產生的熱，鍋鏟只能決定魚身受熱方向與長短，而非可以讓魚肉更快上桌，統治者應認清自己只是持鏟者，事先準備柴火，購買鮮魚，然而決定最後上桌的成果，取決於魚肉與火候的相互反應。

企業經營的成功需要各方面的人才，單靠領導者的單打獨鬥是不可能成大事的，他勢必需要一個團隊，經營者畢竟不是全知全能的，將責任妥善地分配出

去，用者不疑，疑者不用，才是經營管理良方，而先將管理責任分配好後，即可以就各企業的作業型態做清楚的規範，將內部分工好好分門別類後，即可以就各個團隊的管理階級去做合理的標準作業程序。實踐，是德性修養，是生命淬煉提升，是「自覺」的工夫。

企業體的經營的關鍵在於訂立了容易操作的標準作業程序，在最小程度下限制下屬，以讓下屬得以發揮其最大的創意與自由，正如同人體的運作，需要透過消化系統，將不同的食物來源，消化成單純的營養素，方便各器官的吸收，並給予個別細胞足夠的營養，才能讓身體各器官運作合宜。

企業體的各部分組成，也就像是人體的器官一樣，CEO、董事會就像是公司內的腦部一樣，負責下達命令，而研發部門就像是骨髓造血一樣不停地創造新的事物，給予企業繼續營運的動力，行銷部門就像是對外溝通的發聲器官，負責與外界聯絡，並可發生異業合作之可能。

莊子〈應帝王〉的論點很大一部分是在於「名」、「實」之爭，世間之明君既有概念之「名」，而提出了帝王所應有的條件之「實」，因為「道」之簡易樸實，常被掩蓋於華麗虛幻的虛名之下，莊子的務虛尚無，在於重視「虛掉」自己的既有常識，不被既有的常識所拘限，重新「無中生有」地找尋新的定義與見解，方能自由自在於世間。

通常人的認知是習慣於實體，以物相為依存，心有所求，有所依賴，更有祈盼與願望，這正是主觀以客體為存在，無法以主觀自體存在，更無法讓主觀達於「虛」，因認知已著於實體，當主觀初達於「虛」，內心會起驚慌大恐怖，因頓失了依靠，不知所措，實是唯有讓認知超越「差異性」、「弔詭性」，體證達於「虛」的層次，方是合於道，唯道集虛。

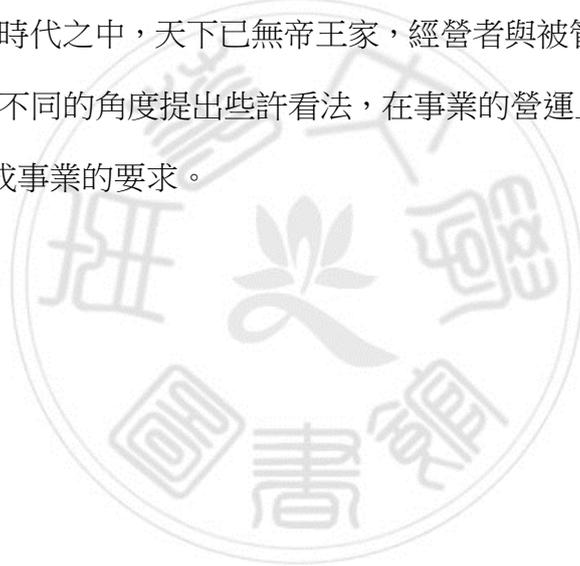
「虛」才能容物，在現今興盛的民主風潮，「容人度量」正是一個領導者的必備條件，虛己以容人，把自己的「實名」、「政績」放在較不重要的位階上，常能長治久安，過度注重自己的歷史地位、功績，將會排斥任何有效的建議，專注

於對於企業與員工有實際效果的政策才符合經營之「道」。

如前文提及的 NOKIA 公司，對於自己過去所擁有的手機市場領導地位，太過自信，而不面對實質的市場變化，讓公司順應時勢，同時轉化體質以適應市場，則也許至今 NOKIA 公司也能夠持續在市場中占一席之地。

若是 NOKIA 做到至人的用心若鏡，物來順應，故能勝物而不傷物，若能客觀如實反映民心向背。領導者去私，虛心接納，必能收納廣大市場的意見，以顧客的利益為前提，則公司之營運即可得心應手。

本文之目的，在於探討〈應帝王〉篇章中的深層含義，以及其所具有的現代價值，供企業營運參考之道，並以當代著名的商業模式作為例證。莊子講內聖外王之道，在這民主時代之中，天下已無帝王家，經營者與被管理者都將隨時被挑戰，筆者冀望於從不同的角度提出些許看法，在事業的營運上，體現老、莊的自然之「道」，以達成事業的要求。



參考書目

一、古典文獻（略依年代先後排列）：

- 周·佚 名，《尚書》，臺北，藝文印書館十三經注疏，1985 年。
- 周·佚 名，《周易》，臺北，藝文印書館十三經注疏，1985 年。
- 周·孔 子，《論語》，臺北，藝文印書館十三經注疏，1985 年。
- 周·孟 子，《孟子》，臺北，藝文印書館十三經注疏，1985 年。
- 漢·司馬遷，《史記》，上海，古籍出版社，1988 年。
- 漢·戴 聖〈編〉，《禮記》，臺北，藝文印書館十三經注疏，1985 年。
- 漢·班 固，《漢書》，臺北，中華書局，1983 年。
- 漢·河上公，《老子章句》，上海，古籍出版社，1993 年。
- 晉·郭 象，《莊子注》，臺北，藝文印書館，2007 年。
- 唐·陸德明，《經典釋文》，北京，中華書局，1983 年。
- 唐·成玄英，《南華真經疏》，臺北，藝文印書館，1972 年。
- 宋·呂惠卿，《莊子義》，臺北，藝文印書館，1972 年。
- 宋·朱 熹，《四書章句集注》，臺北，大安出版社，1996 年。
- 宋·林希逸，《莊子廣義》，上海，中華書局，1997 年。
- 明·焦 竑，《莊子翼》，臺北，廣文書局，1979 年。
- 明·釋德清，《莊子內篇注》，臺北，新文豐出版社，2004 年。
- 清·林雲銘，《莊子因》，臺北，廣文書局，1968 年。
- 清·宣 穎，《莊子南華經解》，臺北，宏業書局，1977 年。
- 清·林 紓，《莊子淺說》，臺北，廣文書局，1978 年。
- 清·王夫之，《莊子通·莊子解》，臺北，里仁書局，1984 年。
- 清·王先謙，《莊子集解》，臺北，華正書局，1985 年。
- 清·郭慶藩（輯），《莊子集釋》，臺北，萬卷樓圖書公司，2007 年。

二、當代哲學專書（依姓氏筆劃順序排列）：

- 王邦雄，《中國哲學論集》，臺北，臺灣學生書局，1983年。
- 王邦雄，《莊子內七篇外秋水雜天下的現代解讀》，臺北，遠流文化事業公司，2013年。
- 王邦雄，《莊子道》，臺北，漢藝色研文化公司，1993年。
- 王邦雄，《老子道德經的現代解讀》，臺北，遠流文化事業公司，2010年。
- 王邦雄，《走在莊子逍遙的路上》，臺北，臺灣商務印書館，2004年。
- 王邦雄，《道家思想經典文論》，臺北，立緒文化事業公司，2013年。
- 王邦雄，《莊子寓言說解》，臺北，立緒文化事業公司，2015年。
- 王邦雄、陳德和，《老莊與人生》，臺北，國立空中大學，2009年。
- 王博，《莊子哲學》，北京，大家出版社，2004年。
- 王煜，《老莊思想論集》，臺北，聯經出版事業公司，2003年。
- 王叔岷，《莊學管闡》，臺北，藝文印書館，1978年。
- 王叔岷，《莊子校詮》，臺北，國立中央研究院歷史語言研究所，1999年。
- 牟宗三，《圓善論》，臺北，臺灣學生書局，1985年。
- 牟宗三，《中國哲學十九講》，臺北，臺灣學生書局，1991年。
- 牟宗三，《才性與玄理》，臺北，臺灣學生書局，1993年。
- 吳光明，《莊子西翼》，臺北，東大圖書公司，1992年。
- 吳康，《莊子的哲學》，臺北，臺灣商務印書館，1999年。
- 吳怡，《逍遙的莊子》，臺北，東大圖書公司，1984年。
- 吳怡，《新譯老子解義》，臺北，三民書局，2010年。
- 吳怡，《新譯莊子內篇解義》，臺北，三民書局，2011年。
- 吳汝鈞，《老莊哲學的現代析論》，臺北，文津出版社，1998年。
- 李勉，《莊子總論及分篇評註》，臺北，臺灣商務印書館，1990年。
- 李明輝《主編》，《牟宗三與中國哲學之重建》，臺北，文津出版社，1996年。

- 邱榮錫，《莊子哲學系論》，臺北，文津出版社，1999年。
- 林聰舜，《向郭莊學之研究》，臺北，文史哲出版社，1980年。
- 徐復觀，《中國人性論史·先秦篇》，臺北，臺灣商務印書館，1969年。
- 徐克謙，《莊子哲學新探——道·言·自由與美》，臺北，中華書局，2005年。
- 高柏園，《莊子內七篇思想研究》，臺北，文津出版社，2000年。
- 唐君毅，《中國人文精神之發展》，臺北，臺灣學生書局，1974年。
- 唐君毅，《中國哲學原論——原道篇》，臺北，臺灣學生書局，1986年。
- 張善文，《絜淨精微之玄思——周易學說啟示錄》，上海，三聯書局，2003年。
- 張默生，《莊子新釋》，臺北，天工書局翻印本，1993年。
- 涂光社，《莊子範疇心解》，北京，中國社會科學出版社，2003年。
- 曹礎基，《莊子淺注》，北京，中華書局，2000年。
- 曾春海，《先秦哲學史》，臺北，五南圖書公司，2010年。
- 周乾譯，《莊子探驪》，天津，古籍出版社，2004年。
- 袁保新，《老子哲學之詮釋與重建》，臺北，文津出版社，1991年。
- 陳耀森，《莊子新闢》，臺北，臺灣商務印書館，1988年。
- 陳鼓應，《老莊新論》，上海，古籍出版社，1992年。
- 陳鼓應，《莊子哲學》，臺北，臺灣商務印書館，2003年。
- 陳鼓應，《莊子新論》，臺北，五南圖書公司，2006年。
- 陳鼓應，《莊子今注今譯》，北京，中華書局，2011年。
- 陳鼓應，《道家的人文精神》，臺北，臺灣商務印書館，2013年。
- 陳德和，《從老莊思想詮詁莊書外雜篇的生命哲學》，臺北，文史出版社，1993年。
- 陳德和，《道家思想的哲學詮釋》，臺北，里仁書局，2005年。
- 陳冠學，《莊子新注》，臺北，東大圖書公司，1989年。
- 傅佩榮，《傅佩榮解讀老子》，臺北，立緒文化事業公司，2005年。

黃錦鉉，《新譯莊子讀本》，臺北，三民書局，1954 年。

黃錦鉉，《莊子及其文學》，臺北，東大圖書公司，1984 年。

楊儒賓，《莊子風貌》，臺北，黎明文化公司，1991 年。

葉海煙，《莊子的生命哲學》，臺北，東大圖書公司，1990 年。

劉榮賢，《莊子外雜篇研究》，臺北，聯經出版公司，2004 年。

劉笑敢，《莊子哲學及其演變》，北京，中國社會科學出版社，1987 年。

譚宇權，《莊子哲學評論》，臺北，文津出版社，1998 年。

譚家哲，《論語與中國思想研究》，臺北，唐山出版社，2006 年。

蔣錫昌，《莊子哲學》，臺北，藝文印書館翻印本，1978 年。

樓宇烈，《王弼集校釋》，臺北，華正書局，2006 年。

魏元珪，《老子思想體系探索》，臺北，新文豐出版公司，1997 年。

錢 穆，《莊老通辨》，臺北，東大圖書公司，1991 年。

錢 穆，《莊子纂箋》，臺北，三民書局，2006 年。

嚴靈峰，《莊子選注》，臺北，正中書局，1990 年。

三、期刊論文、（依姓氏筆劃順序排列）：

王光松，〈從〈應帝王〉看莊子的政治哲學〉，《華南理工大學學報》第 9 卷第 5 期，2007 年 10 月。

王永智，〈論道家哲學的現代價值〉，《宗教哲學》第 4 卷第 3 期，1998 年 7 月。

王邦雄，〈道家思想的時代意義〉，《鵝湖月刊》第 110 期，1984 年 8 月。

王邦雄，〈走進莊子之學的門徑〉，《鵝湖月刊》第 136 期，1986 年 10 月。

王邦雄，〈莊子齊物儒墨兩行之道〉，《鵝湖月刊》第 200 期，1992 年 2 月。

王邦雄，〈從「物論」平齊到「天下」一家〉，《鵝湖月刊》第 432 期，2011 年 6 月。

牟宗三，〈莊子〈齊物論〉講演錄（一）～（十四）〉《鵝湖月刊》第 319～332 期，2002 年 1 月～2003 年 2 月。

李若鶯，〈論莊子處世哲學的基本功—「忘」〉，《國立高雄師範大學學報》第 15 期，2003 年。

李漢相，〈關於莊子心性論〉，《鵝湖月刊》第 363 期，2005 年 9 月。

李宣侑，〈莊子的生命理境〉，《鵝湖月刊》第 174 期，1990 年 4 月。

吳肇嘉，〈莊子〈應帝王〉中「即內聖即外王」的應世思想〉，《清華大學中文學報》第 5 期，2011 年。

吳汝鈞，〈莊子的靈台心與自然和諧論〉，《哲學與文化》第 21 卷第 8 期，1994 年 8 月。

馬 耘，〈莊子哲學中「政治」之意義與地位〉，《止善》第 7 期，2009 年 12 月。

沈清松，〈莊子的人觀〉，《哲學與文化》第 14 卷第 6 期，1987 年 6 月。

高柏園，〈莊子〈逍遙遊〉一篇之詮釋與其發展〉，《華岡文科學報》第 15 期，1988 年 5 月。

高柏園，〈莊子思想中的心靈治療體系〉，《鵝湖月刊》第 304 期，2000 年 10 月。

袁長瑞，〈莊子〈人間世〉的研究〉，《哲學與文化》第 27 卷第 2 期，2000 年 2 月。

陳德和，〈莊子〈齊物論〉的終極義諦及其奇詭書寫〉，《文學新鑰》第 3 期，2005 年 3 月。

陳德和，〈老莊思想與實踐哲學〉，《鵝湖月刊》第 406 期，2009 年 4 月。

陳德和，〈從莊子〈養生主〉論心靈的突破與生命的安頓〉，《鵝湖學誌》第 44 期，2010 年 6 月。

陳德和，〈畸人與真人—〈大宗師〉的超越性與圓融性〉《鵝湖月刊》，第 219

期，1994年9月。

陳德和，〈莊子寓言中的逍遙思想〉，《鵝湖月刊》第316期，2001年10月。

陳德和，〈論老子《道德經》的淑世思想〉，《宗教哲學》第70期，2014年12月。

陳 贊，〈《莊子·應帝王》與儒家帝王政治之批評〉，《安徽師範大學學報》第5期，2013年。

曹曉虎，〈試析《莊子》心性論〉，《玉溪師範學院學報》第12期，2003年。

楊自平，〈《莊子》「逍遙」概念義涵的探討〉，《哲學與文化》第9期，1999年9月。

葉海煙，〈生態保育與環境倫理的道家觀點〉，《哲學與文化》第9期，1998年9月。

葉海煙，〈莊子的人的哲學探討〉，《哲學與文化》第7期，1994年7月。

鄔昆如，〈莊子的生死觀〉，《哲學與文化》第7期，1994年7月。

鄭倩琳，〈《莊子·齊物論》「莫若以明」探究〉，《新竹師範學院語文學報》第9期，2002年12月。

鄔昆如，〈莊子的生死觀〉，《哲學與文化》第7期，1994年7月。

羅 堯，〈莊子心性論〉，《中國文化月刊》第264期，2002年3月。

四、學位論文（依姓氏筆劃順序排列）：

洪婉霖，《論《莊子·內篇》語言詮釋—以〈齊物論〉為中心》，國立清華大學中國文學研究所博士論文，1987年。

陳政揚，《孟子與莊子「內聖外王」研究》，東海大學哲學系博士論文，2003年。

陳英善，《從「心」論中國哲學基本型態之開展》，中國文化大學哲學系博士論文，2013年。

邱茂波，《從「內聖外王」論莊子哲學及其重要詮釋》，中國文化大學哲學系博士論文，2003年。

鍾芳姿，《郭象《莊子注》的詮釋理路——以〈逍遙遊〉和〈齊物論〉為核心》，國立政治大學哲學系博士論文，2008年。

黃原典，《莊子的治道觀》，南華管理學院哲學研究所碩士論文，2000年。

林芸年，《莊子〈齊物論〉之真諦》，東海大學哲學系碩士論文，2012年。

李宜航，《《莊子》中的「知」與「治」》，國立臺灣大學政治學系碩士論文，2011年。

李信宮，《莊子〈應帝王〉政治哲學向度解讀》，華梵大學哲學系碩士論文，2011年。

林俊宏，《莊子的政治觀——一個思想典範的詮釋》，國立台灣大學政治學研究所碩士論文，1991年。

楊子翎，《論莊子「自我」與「自由」概念》，東吳大學哲學系碩士論文，2003年。

郭應哲，《莊子明王之治思想》，國立台灣大學政治學研究所碩士論文，1991年。

魏君璞，《《莊子·應帝王》政治寓意的現代價值》，中國文化大學哲學系碩士論文，2015年。

五、現代國內外管理書籍（書籍依作者姓氏筆畫排列）：

W. Chan Kim & Renee Mauborgne，黃秀媛（譯），《藍海策略》，臺北，天下遠見出版公司，2005年。

Joan Magretta，李田樹（譯），《管理是甚麼？》，臺北，天下遠見出版公司，2004年。

Larry Bossidy & Ram Charan，李明（譯），《執行力》，臺北，天下遠見出版公司，2005年。

- Jim Schell，顏瑞田（譯），《直搗中小企業核心》，臺北，耶魯國際文化事業公司，1996 年
- Paul J. Meyer & Randy Slechta，陳滿麗（譯），《領導的五根樑柱》，臺北，沛洋成功事業公司，2003 年。
- Peter F. Drucker，李田樹（譯），《杜拉克精選：管理篇》，臺北，天下遠見出版公司，2004 年。
- Peter F. Drucker(1974)，許士軍、楊逢泰、雷動天（譯），《管理：任務·責任·實務》，臺北，地球出版社，1974 年。
- Terry R. George，盛元清（譯），《實用人事管理哲學》，臺北，徐氏基金會，1988 年。
- 莊銘國，《經營管理聖經》，臺北，五南圖書公司，2011 年。
- 張志育，《管理學》，臺北，前程企業管理公司，2003 年。
- 施純協、孫劍秋，《易經與企業管理》，臺北，知行文化事業公司，2000 年。
- 胡忠信，《管理聖經》，臺北，遠流出版事業公司，2006 年。
- 許士軍，《管理學》，臺北，東華書局，2006 年。
- 陳定國，《現代企管管理》，臺北，三民書局，2003 年。
- 閔建蜀，《易經的領導智慧》，香港，中文大學出版社，2000 年。
- 謝 進，《精妙幽默技巧》，臺北，漢欣文化事業公司，1999 年。