

現代人生智慧之應用——史記

平津侯主父列傳⁵²：

適應變動情境而適時跨域執行

主持人：吳哲生 博士

主講人：韓劍威

吉興工程顧問公司 前副總經理

中華企業研究院 博士

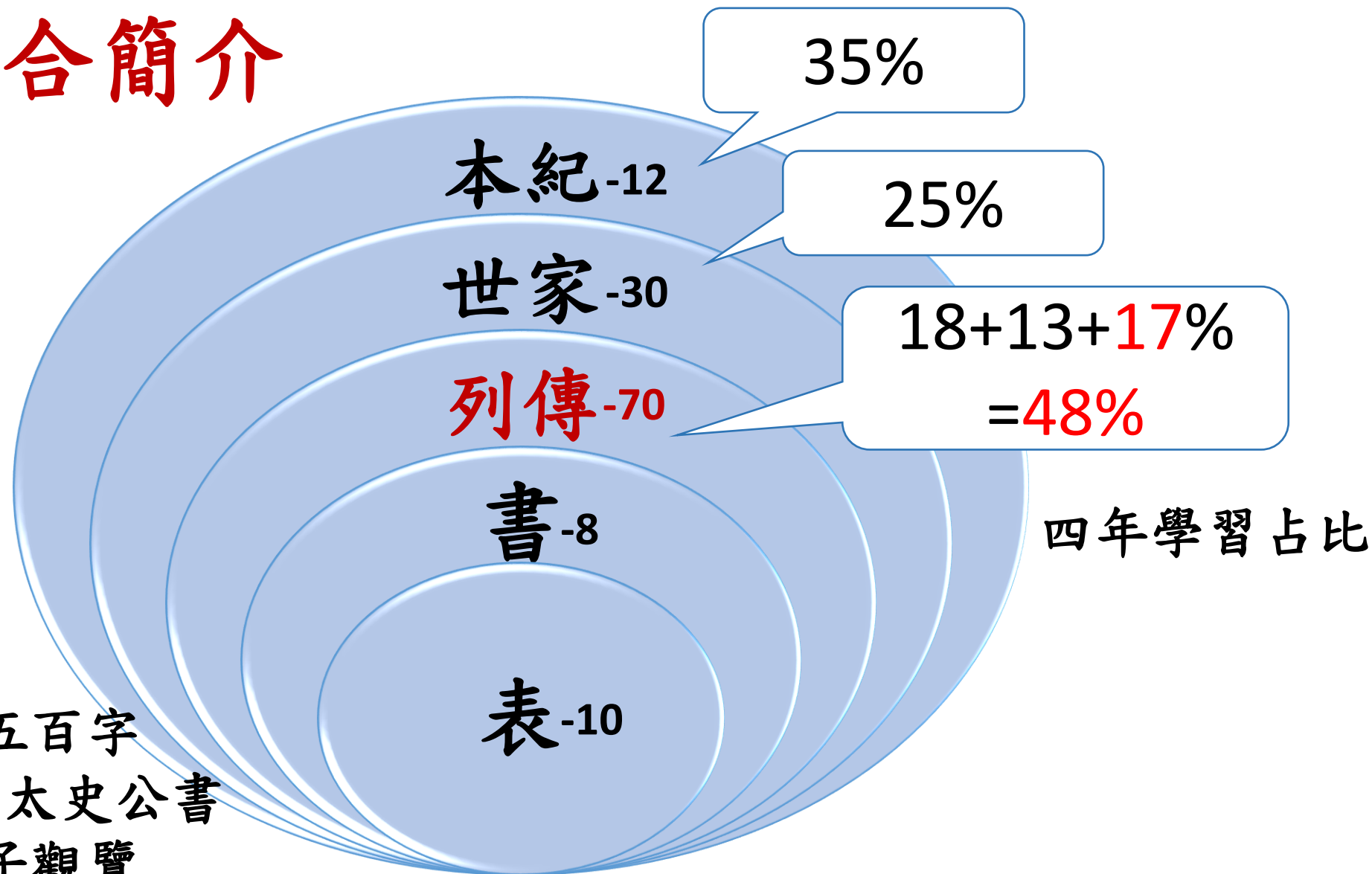
2021年1月23日 9:00-12:00

臺北市南京東路三段201號6樓

公孫弘案例探討大綱

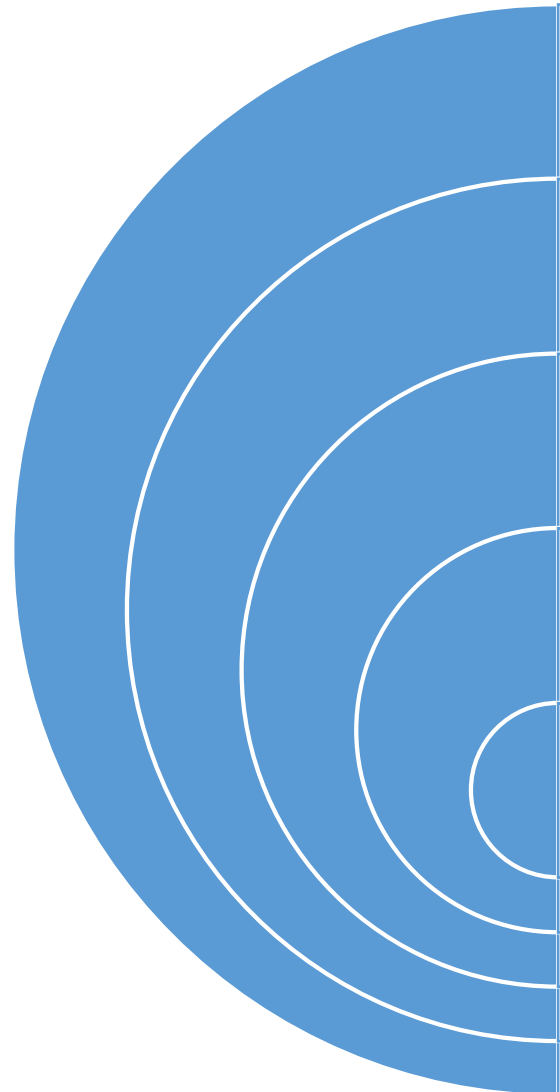
- 一、公孫弘的格局與**定位**？
- 二、公孫弘如何受到**提拔**？
- 三、漢武帝為何征伐**匈奴**？
- 四、太史公如何**評論**公孫弘與主父偃？
- 五、**做人**遵守基本原則與**做事**服務法則有何不同？
- 六、現代企業如何適應**變動情境**而適時**跨域執行**？
- 七、企業在**太平時代**與**動盪時代**執行力有何差異？
- 八、討論與**Q&A**？

史記綜合簡介



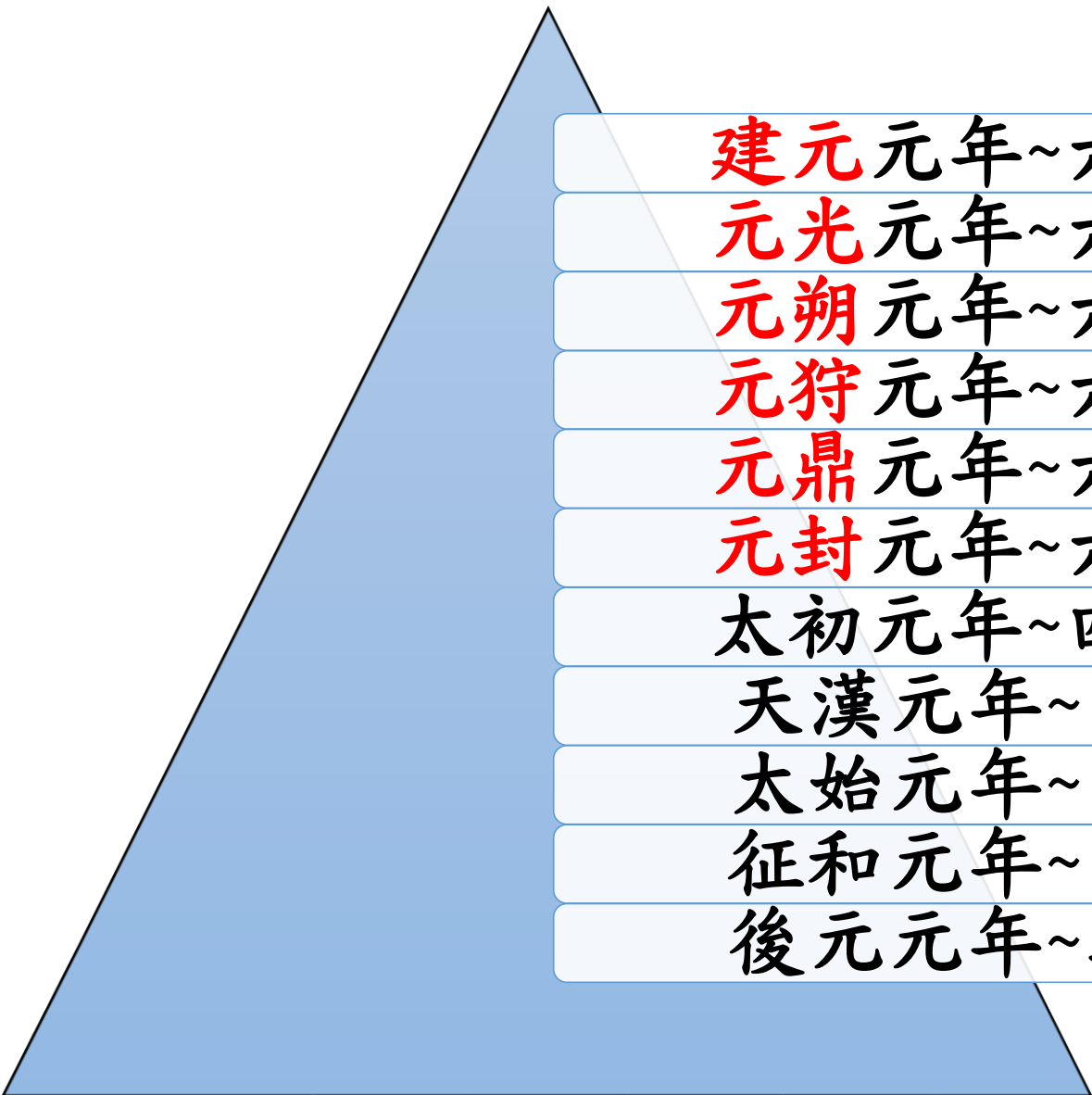
凡一百三十篇：
五十二萬六千五百字
成一家之言 為太史公書
俟後世聖人君子觀覽

史記內容範圍-天下始終盛衰 忠信扶義之行事



十二本紀：見盛觀衰 論考行事
三十世家：忠信行道 運行無窮
七十列傳：扶義倜儻 功名天下
作八書：禮樂律歷 天官封禪 河渠平準
作十表：人物異事 年差對照 三代十二侯六國 諸侯王年表 功臣侯者年表 將相名臣年表
KW Hon

漢武帝劉徹年號



建元	元年~六年	140~135BC
元光	元年~六年	134~129BC
元朔	元年~六年	128~123BC
元狩	元年~六年	122~117BC
元鼎	元年~六年	116~111BC
元封	元年~六年	110~105BC
太初	元年~四年	104~101BC
天漢	元年~四年	100~97BC
太始	元年~四年	96~93BC
征和	元年~四年	92~89BC
後元	元年~二年	88~87BC

漢 文/景/武帝及公孫弘 在位

- 漢文帝在位180BC~157BC共計24年
- 漢景帝在位157BC~141BC共計17年
- 漢武帝在位141BC~87BC 共計54年
- 漢武帝在世156BC~87BC享年70歲
- 公孫弘在世200~121BC享年80歲
- 公孫弘懂得適應變動情境(主流)而適時跨域執行(平衡)，縱橫處理上下左右的事務，順勢而為，順命而行，練達過人。
- 三公；丞相(大司徒)、太尉(大司馬)、御史大夫(大司空)。
- 九卿；奉常(太常)、郎中令(光祿勳)、衛尉、太尉、廷尉、典客(大鴻臚)、宗正、治粟內史(大司農)、少府。
- 公孫弘被推舉為博士134BC由左內史而御史大夫，最後做到丞相124BC，被封為平津侯。
- 元狩二年，以丞相終武帝約35歲。

平津侯主父列傳關鍵人物

華夏文化智慧傳承
生產→傳播→受用

漢武帝
劉徹

平津侯
公孫弘

主爵尉
汲黯

西相
董仲舒

主爵尉
朱買臣

中大夫推令
太倡恩主父偃

御史大夫削策
御大提藩晁錯

大諫崩
中夫土徐樂

馬諫戰
騎令息嚴安

適應主流情境/適時平衡執行：平津侯列傳

- 公孫弘為人恢奇多聞，常稱以為人主病不廣大，人臣病不儉節（天下有道？）。
- 公孫弘 200BC~121BC 享年80歲 為布被，食不重肉。后母死，服喪三年（形-著重動態細節）
- 每朝會議，開陳其端，令人主自擇，不肯面折庭爭。（貼-互動同理心 適應主流）
- 弘奏事，有不可，不庭辯之 為何要察言觀色配合主管的意向做事？（敏-回應需求 適時平衡）
- 嘗與主爵都尉汲黯請閒，汲黯先發之，弘推其后，天子常說，所言皆聽，以此日益親貴。嘗與公卿約議，至上前，皆倍其約以順上旨（穩-應對練達執行）
- 汲黯庭詰弘曰：齊人多詐而無情實，始與臣等建此議，今皆倍之，不忠。上問弘。弘謝曰：夫知臣者以臣為忠，不知臣者以臣為不忠（保-顯現一致性）
- 上然弘言（皇上同意其所言）。左右幸臣每毀弘，上益厚遇之。（武帝信任 認為處事謙恭 扶搖直上 平步青雲 由被推舉為博士-134BC/66歲而內左史/御史大夫而到丞相-124BC/76歲）

公孫弘的格局與定位：管仲晏嬰為模範

管仲任齊

進思盡忠 退思補過

將順其美 匡救其惡

上下能相親

齊桓公以霸

九合諸侯 一匡天下

管
晏
列
傳

晏嬰任相

力行節儉 進諫國是

君語及之則危言

君語不及則危行

國有道則順命

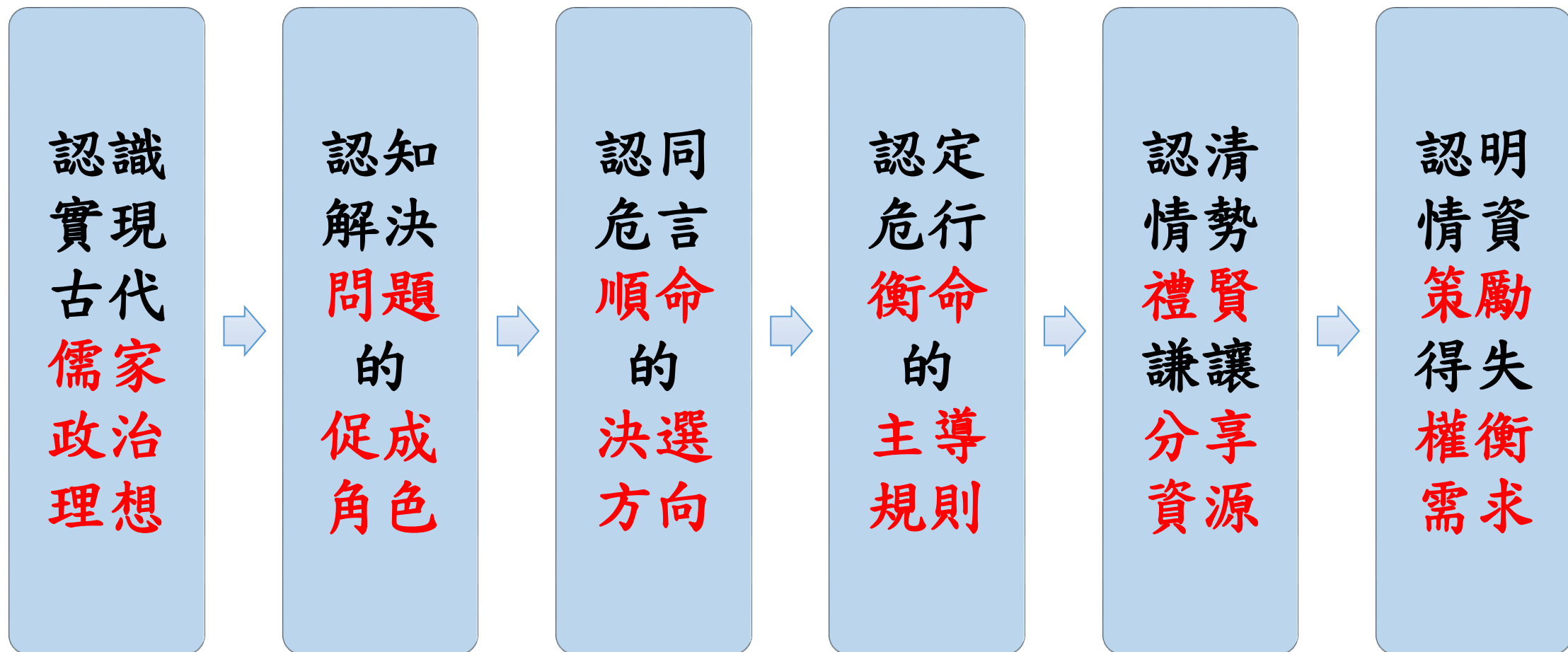
國無道則衡命

凡有地牧民者，務在四時，守在倉廩。國多財，則遠者來，
地辟舉，則民留處；倉廩實，則知禮節；衣食足，則知榮辱；…
故授有德，則國安；務五穀，則食足；…令順民心，則威令行；…
嚴刑罰，則民遠邪；…量民力，則事無不成；…
不欺其民，則下親其上。管子/牧民篇

公孫弘於年事老邁 受到提拔為博士

- 丞相公孫弘者，齊菑川國薛縣人也(今山東淄博)，字季。少時為薛獄吏，有罪，免。家貧，牧豕海上(在海邊放豬為生-養豬業)。年四十餘，乃學春秋(記述722BC~481BC歷史) 雜說(雜家思想學說)。養後母孝謹(文景孝廉)。(沒有宗族王侯背景而能為相?)
- 建元元年(140BC)，天子(漢武帝)初即位(武帝年約17歲)，招賢良文學之士。是時公孫弘年六十，徵以賢良為博士。使匈奴，還報(歸來報告)，不合上意(不合皇上心意)，上怒，以為不能，弘(公孫弘)乃病免歸(若是你會得何教訓?開私塾退隱?不與易?)
- 元光五年(130BC)，漢武帝有詔徵文學，菑川國復推上(推舉)公孫弘。弘讓謝國人曰：臣已嘗西應命，以不能罷歸，願更推選。國人固推弘(為何堅持推薦?)，弘至太常(去該部會應試)(經過十年寒窗學讀儒家春秋 而不習尚黃老?會有前途?商鞅/秦孝公?)
- 太常(九卿-主掌宗廟禮儀兼選試博士)令所徵儒士各對策，百餘人，弘第居下(成績單居下等)。策奏，天子擢(提拔)弘對為第一(為何獨排眾議?)。召入見，狀貌甚麗，拜為博士。是時通西南夷道，置郡，巴蜀民苦之，詔使弘視之。還奏事，盛毀西南夷無所用(為何極力陳述沒有用處-前匈奴後西南?)，上不聽(皇上不聽從其意見書)。

公孫弘 何以受到提拔？



認知解決問題的促成角色-君王意志/寡人有疾好勇

- 弘為人恢奇多聞(氣度非凡 多識廣特性)，常稱以為人主病(憂慮)不廣大，而人臣病(擔憂)不儉節。弘為布被(麻布做被子)，食不重肉(一餐不吃兩種肉菜)。后母死，服喪三年。每朝會議，開陳其端(講明頭緒)，令人主自擇，不肯面折庭爭。於是天子察其行敦厚(恭寬信敏惠vs溫良恭儉讓?)，辯論有餘，習文法吏事，而又緣飾以儒術(武帝設立五經博士選拔規模)，上大說之。二歲中，至左內史。
- 弘奏事，有不可，不庭辯之。皇上意志。嘗與主爵都尉汲黯(?~108BC 為漢景帝時太子洗馬/家宦 曾任太守 直言切諫 不畏權貴 好黃老)請閒(間隔進見)，汲黯先發之，弘推其後(推究解說在後 將順其美 匡救其惡 彈性 韌性 理性 品性)，天子常說(悅-符合促成角色)，所言皆聽，以此日益親貴(進思盡忠 退思補過 配合 結合 融合 整合)。
- 嘗與公卿約議，至上前，皆倍(違背)其約以順上旨 認同促成角色。汲黯庭詰(當庭責問)弘曰：齊人多詐而無情實(不老實)，始與臣等建此議，今皆倍之，不忠。(同儕舉報 說你不忠 你如何回應或辯解?)(自我設定人生努力目標/理想?)
- 上問弘。弘謝曰：夫知臣者以臣為忠，不知臣者以臣為不忠。上然弘言(皇上同意其所言)。左右幸臣每毀弘(寵臣常詆毀公孫弘)，上益厚遇之(武帝反而欣喜?)

認同危言順命的**決選方向**-專奉朔方/**武帝為何堅持？**

- 元朔三年，張歐(當時御史)免(免職)，以弘為御史大夫。是時**通西南夷**(四川/雲南/貴州-包括夜郎/白馬)，**東置滄海**(朝鮮半島)，**北筑朔方**(內蒙古)之郡。弘數諫(比較關注國內民生)，以為罷敝中國以奉無用之地(把漢朝弄得疲憊不堪去經營沒有價值之地區)，**願罷之**(希望停止)。於是天子乃使朱買臣(~115BC/任中大夫後任會稽太守)等難(反駁)弘置朔方之便(**漢武帝為何堅持防禦匈奴？**)。**發十策**(提出十問就設置朔方比較有利於雪恥復仇之理由且省轉輸戍漕)，弘**不得一**(一個也沒能回答)。弘乃謝曰：「山東鄙人，不知其便若是，**願罷西南夷、滄海而專奉朔方**。」上乃許之。
- 汲黯曰：「弘位在三公，奉祿甚多。然為布被，此詐也。」上問弘。弘謝曰：「有之。**夫九卿與臣善者無過黯**(沒有比得過與汲黯的關係)，**然今日庭詰弘，誠中弘之病**(的確切中毛病)。夫以三公為布被，誠飾詐欲以釣名(沽名釣譽)。且臣聞管仲相齊(約西元前680~645)，有三歸(有三處家)，侈擬於君，桓公以霸，亦上僭於君(對上僭越於國君)。**晏嬰相景公**(約西元前547~490)，**食不重肉，妾不衣絲**，齊國亦治，此下比於民(對下比於平民)。
- 今臣弘位為御史大夫，而為布被，自九卿以下至於小吏，無差(高低貴賤沒有差別)，誠如汲黯言。且**無汲黯忠，陛下安得聞此言**。」**天子以為謙讓，愈益厚之**。卒以弘為丞相(元朔五年 124BC)，封平津侯(時年約76歲)(漢武帝約32歲)。

漢武帝征伐匈奴 轉型升級 功業傳承

漢高祖 和親
漢武帝 築朔

漢高祖 256/247BC~195BC
漢武帝 (156BC~87BC)

短期妥協
長期成長

彈性通路
拓展領域

張騫、蘇武
衛青、霍去病

張騫 (~114BC) 率百人出使西域約139BC
蘇武 (140BC~60BC)

司馬相如 東方朔
李延年 司馬遷

司馬相如 (179BC~117BC)
司馬遷 (145BC~?)

多能多元
專精志業

混合營運
基業長青

桑弘羊、卜式
董仲舒、公孫弘

桑弘羊 (152BC~80BC)
董仲舒 (179BC~104BC)

東西文化核心基因 - 華夏基因 / 2020.07.06

東方文化代表性

- 穩定 - 農耕 民族
- 謙讓 - 堯舜傳承
- 和順 - 人倫 思想
- 道德 - 儒家教化
- 四庫全書 - 人文 風格

誠信仁 濟弱 謙虛 共有產糧
貴和 保守 一致 平順 安定
長遠 久治 接受 人事 精神

西方文化代表性

- 民主 - 游牧 民族
- 自由 - 文藝復興
- 平等 - 啟蒙 思想
- 博愛 - 基督人權
- 百科全書 - 科學 風格

力勇武 好鬥 炫耀 掠奪人畜
激進 冒險 差異 對立 突破
短程 急功 懷疑 科技 物質

認定危行衡命的主導規則 - 達道達德/百世不易之道

- 弘為人意忌，**外寬內深**。諸嘗與弘有卻隙者，雖詳與善，陰報其禍。殺主父偃(?~126BC 深得武帝賞識 獲朝野多行賄)，徙董仲舒(179BC~104BC 獨尊儒術 罷黜百家 奉儒學為正統 著春秋繁露)於膠西，皆弘之力也。食一肉脫粟之飯。故人所**善賓客**，仰衣食，弘奉祿皆以給之，**家無所餘**。**士亦以此賢之**。
- 淮南(劉安-高帝孫)、衡山(劉賜-劉安弟)**謀反**(122BC)，治黨與方急。弘病甚，自以為無功而封，位至丞相，宜佐明主填撫國家，使人由臣子之道。今**諸侯有畔**(叛)**逆**之計，此皆宰相奉職不稱，恐竊病死，無以塞責(**為何因病自責？還是責謀反？責知遇而未報答？**)。乃上書曰：「臣聞天下之**通道**(常/達道)五，所以行之者三。曰**君臣、父子、兄弟、夫婦、長幼**之序，此五者天下之通道也。**智、仁、勇**，此三者天下之**通德**(常/達德)，所以行之者也。
- 故曰『**力行近乎仁，好問學近乎智知，知恥近乎勇**』 - 中庸/修身 治人 治天下。知此三者，則知所以自治；**知所以自治，然後知所以治人**達全。天下未有不能自治而能治人者也，此百世不易之道也。

認清情勢 禮賢謙讓 分享資源

-謹行歸印/與共為治

- 今陛下躬行大孝，鑒三王，建周道，兼文武文王武王，厲賢予祿，量能授官。今臣弘罷駑之質，無汗馬之勞，陛下過意擢臣弘卒伍之中，封為列侯，致位三公。臣弘行能不足以稱，素有負薪之病，恐先狗馬填溝壑，終無以報德塞責。願歸侯印，乞骸骨，避賢者路知足讓賢能以免擋上進之道。
- 天子報曰：古者賞有功，褒德，守成尚文，遭遇右尚武，未有易此者也。朕宿昔庶幾獲承尊位，懼不能寧，惟所與共為治者，君宜知之。
- 蓋君子善善惡惡，君若謹行謹言慎行，常在朕躬賞罰進退事權。君公孫弘不幸罹霜露之病，何恙不已，乃上書歸侯，乞骸骨，是章暴露朕之不德福德不足也。今事少閒朝中事少，君其省思慮不用操心，一精神專心養病，輔以醫藥(體恤賢能 推心置腹)。因賜告牛酒雜帛。居數月，病有瘳病癒，視事。
- 元狩二年，弘病，竟以丞相終(武帝銳意提拔 到在相位善終 歷史難得典範)。子度嗣為平津侯。度為山陽太守十餘歲，坐法失侯。

認明情資 策勵得失 權衡需求 - 主父偃諫伐/功流萬世

- **主父偃**者(?~126BC 漢武帝採納其推恩令 得賂遺略千金)，**齊臨菑**人也。學**長短縱橫**之術，晚乃學**易、春秋、百家言**。游**齊諸生**間，**莫能厚遇**也。齊諸儒生相與排擯，不容於齊。**家貧，假貸無所得**，乃北游**燕、趙、中山**，**皆莫能厚遇，為客甚困**。
- **孝武**漢武帝**元光**元年中，以為諸侯莫足游者，乃西入關見**衛將軍**(?~106BC 七次出擊匈奴)。**衛將軍**數言上漢武帝，上不召。資用乏，留久，**諸公**官僚**賓客**多厭之，乃上書闕下。朝奏早晨送達，暮召晚上召見入見。所言**九事**，其**八事**為律令，**一事諫伐匈奴**(為何諫伐?如何得知?朔方情資?武帝心志?)。其辭曰：
- 臣聞**明主不惡切諫以博觀，忠臣不敢避重誅以直諫**，是故**事無遺策**(策劃得失 避免遺憾)-**認明情資 機會成本 權衡需求 朔方肥饒 滅胡之本 而功流萬世**。今臣不敢**隱忠避死以效愚計**，願陛下幸赦而少察之希望先赦臣罪稍微鑒察下臣忠言獻計。

適應變動情境-機會成本效益

累積**正能量** 改善**好體質** 創造**新價值** 共建**新紀元**
縮短**交運期** 降低**總成本** 提升**生產力** 提高**滿意度**

雙軌
運作

趨勢

共好
互利

造勢

動態
調整

天時地利
情境環境

定位

資源
配置

效度

安定
成長

信度

適時跨域執行-解決問題要素

配合 結合 融合 整合
彈性 韌性 理性 品性

促成角色

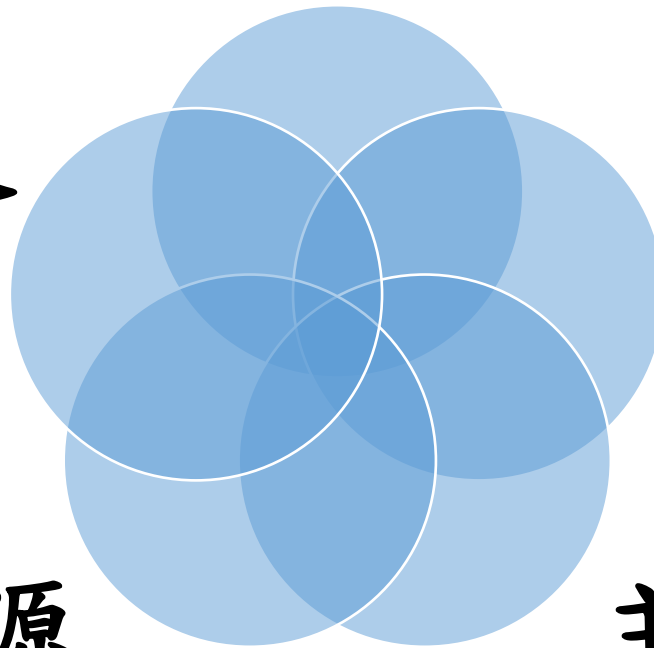
供需 虛實 義利
使命 穩保 達全

權衡需求

決選方向

分享資源

主導規則



太史公評語：飛黃騰達 天命時運

- 主父方貴幸寵信時，賓客以千數，及等到其族死，無一人收葬者，唯獨涿縣孔車收葬之。天子后聞之，以為孔車長者忠厚也。
- 太史公曰：公孫弘行義雖修才德，然亦遇時機遇。漢興八十餘年矣，上方鄉文學，招俊乂招納才俊智士，以廣儒墨，弘為舉首被拔擢首選為相。
- 主父偃當路掌權，諸公皆譽之，及名敗身誅，士爭言其惡。悲夫！
- 太皇太后詔大司徒 大司空：蓋聞治國之道，富民為始；富民之要，在於節儉（縮短交運期 降低總成本 提升生產力 提高滿意度）。
- 《孝經》曰『安上治民，莫善於禮』。『禮，與奢也寧儉』。
- 昔者管仲相齊桓，霸諸侯，有九合一匡之功，而仲尼謂之不知禮，以其奢泰侈擬於君故也。夏禹卑宮室，惡衣服，后聖不循。

班固：公孫弘非遇其時 焉能致此位乎？

- **班固** (32-92AD) **稱曰**：公孫弘、卜式(畜牧出身-御史大夫)、兒寬(勸農業-任御史大夫)皆以鴻漸之翼困於燕雀，**遠跡羊豕之間，非遇其時，焉能致此位乎？**是時漢興六十餘載，海內乂安，府庫充實，而四夷未賓，制度多闕，上方欲用文武，求之如弗及。始以蒲輪迎枚生，見主父而嘆息。群臣慕向，異人并出。卜式試於芻牧，桑弘羊擢於賈豎，衛青奮於奴仆，金日磾出於降虜，斯亦曩時版筑飯牛之朋矣(武丁-傳說/穆公-百里溪/蹇叔)。漢之得人，於茲為盛。
- 儒雅則公孫弘、董仲舒、兒寬，篤行則石建、石慶，質直則汲黯、卜式，推賢則韓安國、鄭當時，定令則趙禹、張湯，文章則司馬遷、司馬相如，滑稽則東方朔、枚皋，應對則嚴助、朱買臣，歷數則唐都、落下閎，協律則李延年，運籌則桑弘羊，奉使則張騫、蘇武，將帥則衛青、霍去病，受遺則霍光、金日磾。其餘不可勝紀。是以興造功業，制度遺文，後世莫及。
- 孝宣承統，纂修洪業，亦講論六藝，招選茂異，而蕭望之、梁丘賀、夏侯勝、韋玄成、嚴彭祖、尹更始以儒術進。劉向、王褒以文章顯。將相則張安世、趙充國、魏相、邴吉、于定國、杜延年，治民則黃霸、王成、龔遂、鄭弘、邵信臣、韓延壽、尹翁歸、趙廣漢之屬，皆**有功跡見述於後**。累其名臣，亦其次也。

公孫弘 身行儉約 輕財重義 善終相位

- 由此言之，**治之盛也**，德優矣，**莫高於儉**。儉化俗民，則尊卑之序得，而骨肉之恩親，爭訟之原息。**斯乃家給人足**，刑錯之本也歟？可不務哉！夫**三公者**，百寮之率，**萬民之表也**。未有樹直表而得曲影者也。
- **孔子**不云乎，『**子率而正，孰敢不正**』。『**舉善而教不能則勸**』。維漢興以來，股肱宰臣**身行儉約，輕財重義**，較然著明，**未有若故丞相平津侯公孫弘者也**。**位在丞相而為布被**，脫粟之飯，不過一肉。故人**所善賓客皆分奉祿以給之，無有所餘**。誠**內自克約而外從制**。**汲黯**詰之，乃聞于朝，此可謂減於制度(公孫弘自我要求較嚴於制度)而可施行者也。
- **德優則行**(**克約學習 累積能量**)，否則止，與內奢泰而外為詭服以釣虛譽者殊科(公孫弘有別於內外不一而身居高位者-**諳指王莽**(45BC~23AD)?)。以病乞骸骨，**孝武皇帝**即制曰『**賞有功，褒有德，善善惡惡，君宜知之**。其省思慮，存精神，輔以醫藥』。賜告治病，牛酒雜帛。居數月，有瘳，視事。
- 至元狩二年，**竟以善終于相位**。夫**知臣莫若君**，此其效也。弘子度嗣爵，后為山陽太守，坐法失侯。夫表德章義，所以率俗厲化，聖王之制，不易之道也。其賜弘後子孫之次當為後者爵關內侯，食邑三百戶，徵詣公車，上名尚書，朕親臨拜焉。(以上是漢平帝約3年BC由後人附錄之文字)

主父偃 倒行暴施 皆畏其口 賂遺累千金

- 尊立衛皇后，及發燕王定國陰事，蓋偃有功焉。**大臣皆畏其口，賂遺累千金**。人或說偃曰：「**太橫矣**。」（有人勸主父偃不可橫行無忌？）
- **主父**曰：臣結發**游學四十餘年**，身不得遂在未得志時，親不以為子，昆弟不收，賓客棄我，我阨日久矣（窮困潦倒太久了）。且**丈夫生不五鼎食**（牛羊豬鹿魚 諸侯宴會菜肴），**死即五鼎烹耳**。吾日暮途遠（在有生之年 想盡做發財夢想 自覺距下台還很長遠-能否舉出在當權高位者有幾人如此？），故**倒行暴施之**。
- **偃盛言朔方地肥饒**，外阻河（黃河），**蒙恬城之以逐匈奴**，內省轉輸戍漕運，廣中國，**滅胡之本也**。上覽其說，下公卿議，皆言不便。
- **公孫弘**曰：「秦時常發三十萬眾筑北河，終不可就，已而棄之。」**主父偃盛言其便，上竟用主父計，立朔方郡**（武帝為何採用設立朔方郡？）

主父偃 受諸侯金 公孫弘 促誅謝天下

- 元朔二年，主父言齊王內淫佚行僻，上拜主父為齊相。至齊，遍召昆弟賓客，散五百金予之，數之曰：「始吾貧時，昆弟不我衣食，賓客不我內門；今吾相齊，諸君迎我或千里。吾與諸君絕矣，毋復入偃之門！」乃主父偃使人以王與姊姦事動王，王(齊王)以為終不得脫罪，恐效燕王論死，乃自殺(齊王恐有通姦罪名而自殺)。有司以聞(官吏呈報朝廷)。
- 主父始為布衣時，嘗游燕、趙，及其貴，發燕事(揭發燕王犯罪事情)。趙王恐其為國患，欲上書言其陰事，為偃居中，不敢發(因主父偃仍在朝中)。及為齊相，出關(待主父偃派任齊相而出函谷關)，即使人上書，告言主父偃受諸侯金，以故諸侯子弟多以得封者。及齊王自殺，上聞大怒，以為主父劫其王令自殺，乃徵下吏治。主父服受諸侯金，實不劫王令自殺。
- 上欲勿誅，是時公孫弘為御史大夫，乃言曰：「齊王自殺無後，國除為郡，入漢，主父偃本首惡，陛下不誅主父偃，無以謝天下。」乃遂族主父偃。

解決問題的能力-動態調整-我非生而知之

大環境：數位轉型 貿戰斷鏈 新冠疫情延續

未來大趨勢：ABCDEFGHI

供需系統 人機介面 共用平台 IoT AI 5G

學習什麼？如何學習？



解決問題能力-開放性連結跨域智慧

數位化 資通訊-D/E/F/G/H/I/ABC

互聯網 物聯網

人工智慧 深度學習

常善救人，故無棄人；
常善救物，故無棄物。
不貴其師_傲，不愛其資_滿，
雖智大迷_蒙，是謂要妙_謙。

老子-#27

萬事萬物，
盡量納網。
若不跨域，
巧智亦迷！

應用領域-數位/電子/零售/金融/交通/醫療/環境/資安/能源/製造

端網雲系-感知 傳遞 社群 平台 應用

Apple/Amazon/Google/Microsoft/Facebook/Line...

供需市場
價值資源
虛擬實體
線上線下

Digital Economy IOT+AI+5G...疫情市場趨勢

Precarious Work
to be exploding

製造業/服務業/工商業

供給面：

原物料/零組件/專業師

需求面：

購買者/消費者/企業主

De-
coupling/
斷鏈

De-
marketing/
閉市

交貨/交易/交流

供給面：

成品/商品//技術服務

需求面：

市場/賣場/藝展/教會

傳授業/教育業/買賣業

供給面：

宗教/表演/醫師/傳播

需求面：

崇拜者/學習者/觀賞者

De-
jointing/
疏離

De-
linking/
短路

陸路/海洋/空中

供給面：

物流/餐飲/觀光/旅遊

需求面：

外送/休閒/育樂/文創

市場邊界內外
交換線上線下

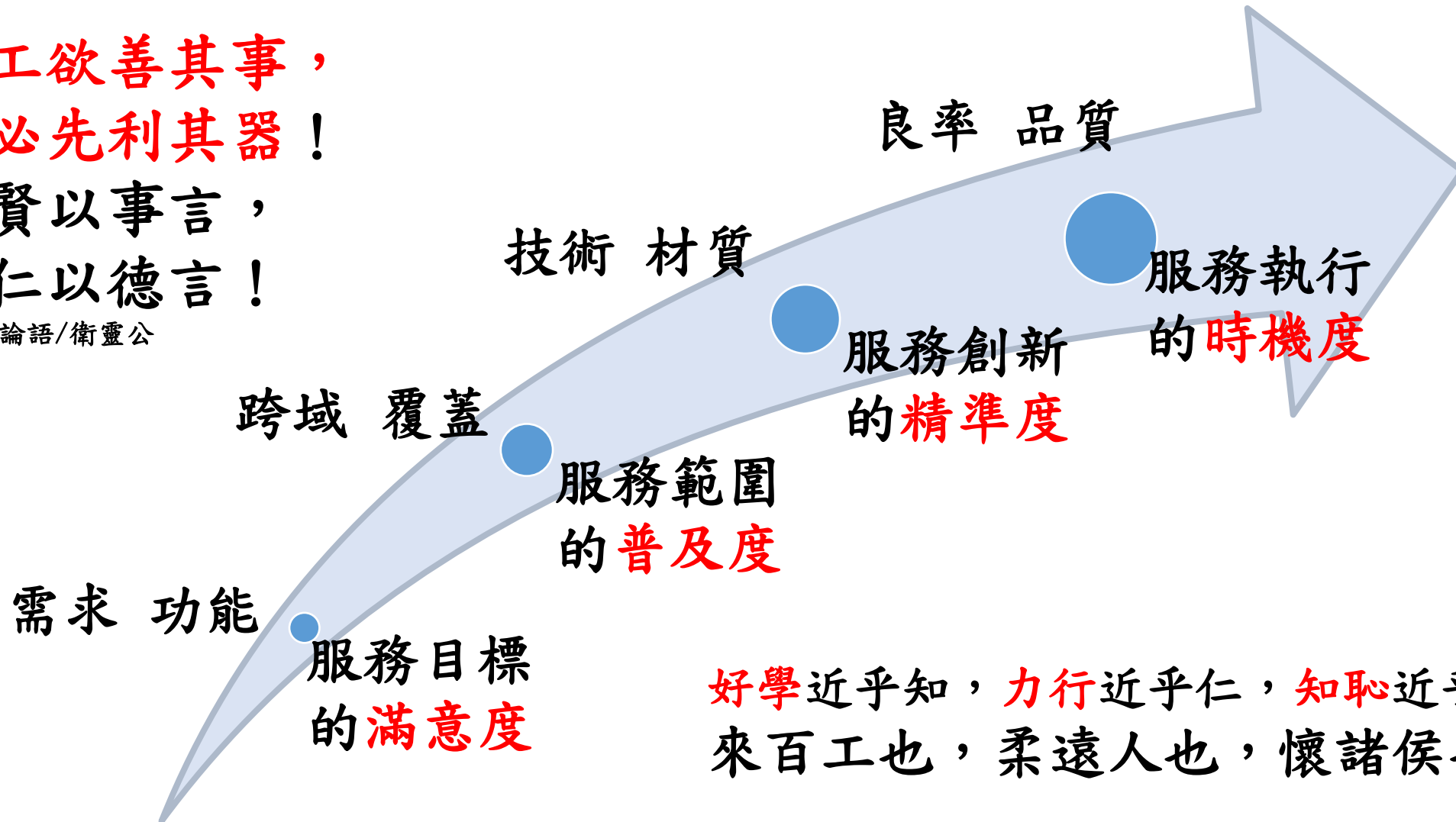
行銷實體虛擬
逐漸模糊不清

參考資料：林建山博士/環球經濟社長

AI輔助做事服務效益

工欲善其事，
必先利其器！
賢以事言，
仁以德言！

—論語/衛靈公



好學近乎知，力行近乎仁，知恥近乎勇。…
來百工也，柔遠人也，懷諸侯也。中庸

做事服務法則之品質-利他標竿

Six Assessments

Responsiveness

Tangibility

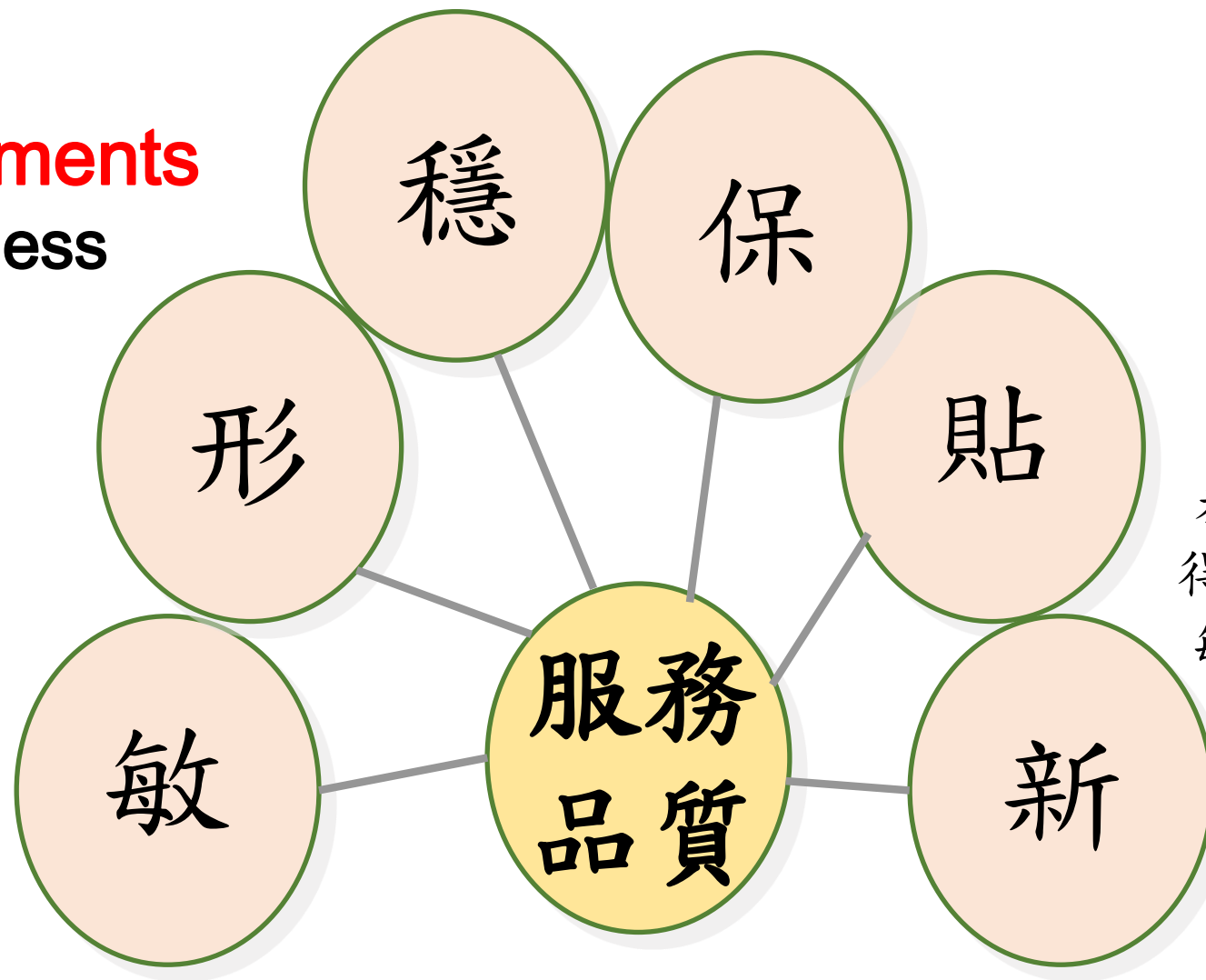
Reliability

Assurance

Empathy

Innovation

Knowledge/Invention
/Creation/Innovation
/Implementation



仁的品質實踐

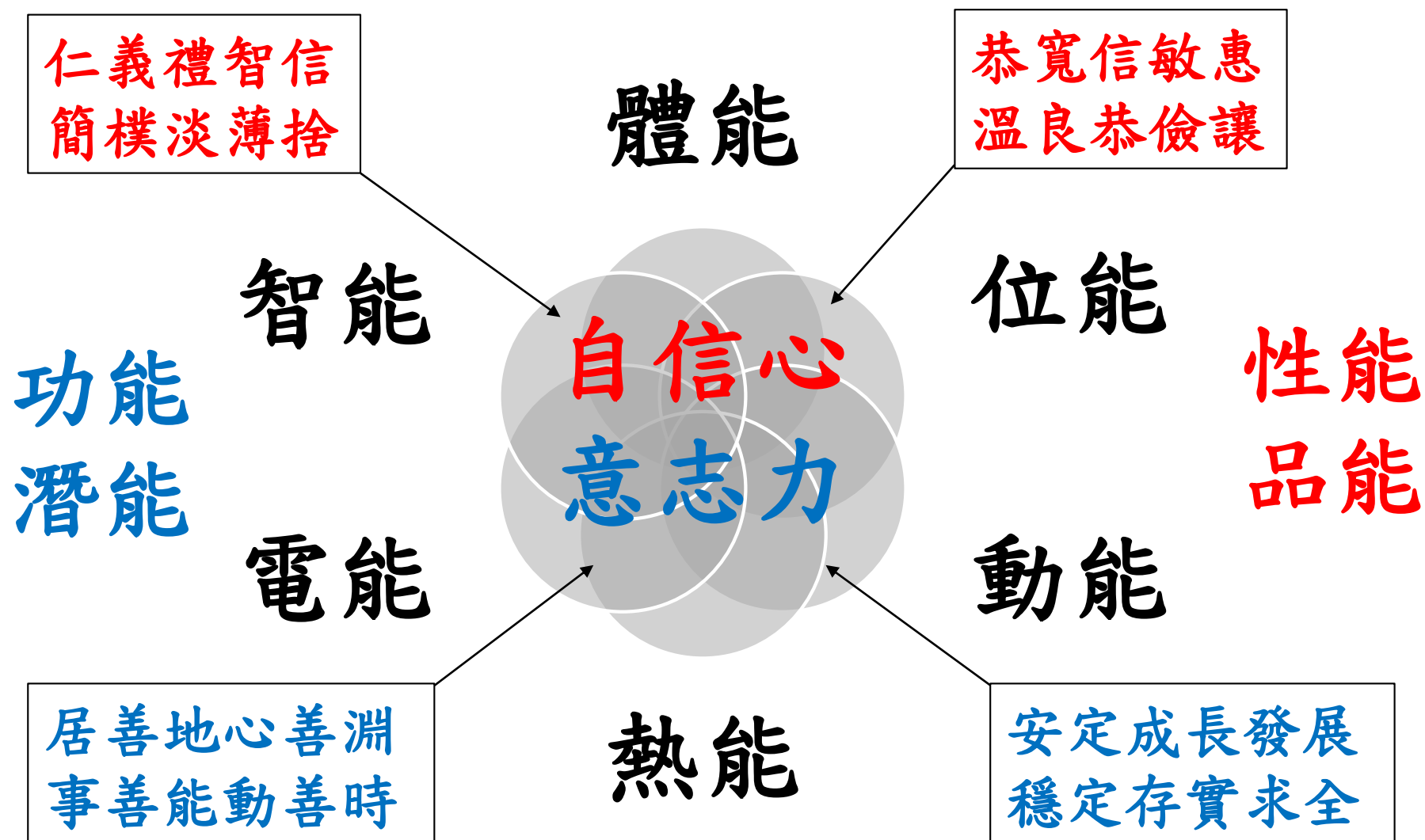
子曰：能行五者於天下，為仁矣。

請問之。曰：恭、寬、信、敏、惠。

恭形則不侮，寬保則得眾，信穩則人任焉，敏捷則有功，惠貼則足以使人。
論語/陽貨

提列問題 順勢不爭
由當事者 自行決定

做人基本原則之資源-克紹箕裘



解決問題的使命-動盪中掌握穩定

蒼生為念
道濟天下

跨域 知識 經驗 **學習** - 累積能量 / 成長

在數位化環境中 學習快速行動 掌握（地/人/物/品/時/位）做成的決定

整合 溝通 協調 **管理** - 提升效能 / 價值

在數位化驅動中 管理持續優化/創新/轉型/商模/造勢/趨勢/時尚的脈動

精準 資訊 資源 **落實** - 達成目標 / 穩定

在數位化發展中 落實推動情資/遠距/全域/篩選/預測/辨識/判斷的處理

好戰必亡 忘戰必危 戰勝窮武 未有不悔

- 《司馬法》曰：「**國雖大，好戰必亡；天下雖平，忘戰必危。**」天下既平，天子大凱，春蒐秋獮打獵，諸侯春振旅整軍，秋治兵練兵，所以不忘戰也。且夫怒者逆德也，兵者凶器也，爭者末節也。
- 古之人君一怒(興兵)必伏尸流血，故聖王重行之。**夫務戰勝窮武事者，未有不悔者也。**昔秦皇帝(259BC~210BC)任戰勝之威，蠶食天下，并吞戰國，海內為一，功齊三代夏商周。
- 務勝不休，欲攻匈奴，李斯(?~208BC)諫曰：「不可。夫匈奴無城郭之居，委積之守，遷徙鳥舉，難得而制也。**輕兵深入，糧食必絕** (漢將李陵敗降 司馬遷受宮刑)；踵糧以行，重不及事。得其地不足以為利也，遇其民不可役而守也。勝必殺之，非民父母也。靡弊財資虛耗疲憊中國，**快心匈奴**只是以打為快意，**非長策也**並非長遠計策。(以古鑑今 美中貿戰?)」

蒙恬將兵 辟千里 築長城 戍邊屯田-雙軌運作

- 秦皇帝不聽，遂使蒙恬(250BC~210BC築建長城 30萬邊境 匈奴不敢進犯)將兵攻胡，辟地千里，以河為境。地固澤鹵(含鹽鹼多 不宜耕種)，不生五穀。
- 然後發天下丁男以守北河。暴兵露師十有餘年，死者不可勝數，終不能踰河而北。是豈人眾不足，兵革不備哉？其勢不可也。
- 又使天下蜚芻粟，起於黃、腫、瑯邪負海之郡，轉輸北河(如漕運糧)，率三十鐘六斛四斗=1鍾而致一石=1斛。男子疾耕不足於糧餉，女子紡績不足於帷幕。百姓靡敝，孤寡老弱不能相養，道路死者相望，蓋天下始畔秦也。
- 及至高皇帝定天下，略地於邊，聞匈奴聚於代谷之外而欲擊之。御史成進諫曰：「不可。夫匈奴之性，獸聚而鳥散，從之如搏影(遊牧民族 逐波水草 漂流不定)。今以陛下盛德攻匈奴，臣竊危之。」

漢高帝 結和親之約 忘干戈之事-共好互利

- 高帝不聽，遂北至於代谷，果有**平城之圍**（200BC進擊匈奴被圍七日）。高皇帝蓋悔之甚，乃使劉敬往結**和親之約**（以公主皇族嫁到匈奴），然後天下**忘干戈之事**。
- 故兵法曰「**興師十萬，日費千金**」。夫秦常積眾暴兵數十萬人，雖有覆軍殺將系虜單于（匈奴最高統治者）之功，亦適足以**結怨深讎，不足以償天下之費**。
- 夫**上虛府庫，下敝百姓**，甘心於外國，非完事也。夫匈奴難得而制，非一世也。行盜侵驅，所以為業也，天性固然（**游牧民族** 漂蕩四野）。上及虞夏殷周（**農耕民族** 不違農時），固弗程督（從未征稅督責），禽獸畜之，不屬為人（**認異於人的匈奴** 乃是不可以教化有**仁義禮智信**）。
- 夫上不觀虞夏殷周之統，而下循近世之失，此臣之所大憂，百姓之所疾苦也。且夫**兵久則變生，事苦則慮易**。乃使邊境之民弊靡愁苦而有離心，將吏相疑而外市，故尉佗（趙佗-併南海桂林象三郡 建南越國）、**章邯**（秦軍將領 鎮壓陳勝後降項羽 封為雍王）**得以成其私也**。
- 夫**秦政之所以不行者，權分乎二子**（趙佗章邯），此**得失之效也**。故《周書》曰「**安危在出令，存亡在所用**」。願陛下詳察之，少加意而熟慮焉。

天下之患 在於土崩 不在於瓦解-動態調整

- 是時趙人徐樂(中大夫)、齊人嚴安(郎中)俱上書言世務，各一事。徐樂曰：
- 臣聞天下之患在於土崩(民不畏死)，不在於瓦解(安內攘外 動態調整，古今一也)。
- 何謂土崩？秦之末世是也。陳涉無千乘之尊，尺土之地，身非王公大人名族之后，無鄉曲之譽，非有孔、墨、曾子之賢，陶朱范蠡、猗頓珠寶商之富也，然起窮巷，奮棘矜，偏袒大呼而天下從風，此其故何也？由民困而主不恤，下怨而上不知，俗已亂而政不修，此三者陳涉(?~208BC 雇農出身 與吳廣900人起義稱王 後被叛徒殺害)之所以為資也。是之謂土崩。故曰天下之患在於土崩。
- 何謂瓦解？吳、楚、齊、趙之兵是也。七國謀為大逆名為討伐晁錯削藩，號皆稱萬乘之君，帶甲數十萬，威足以嚴其境內，財足以勸其士民，然不能西攘尺寸之地而身為禽於中原者(周亞夫平亂)，此其故何也？非權輕於匹夫而兵弱於陳涉也，當是之時，先帝之德澤未衰而安土樂俗之民眾，故諸侯無境外之助。此之謂瓦解，故曰天下之患不在瓦解。

民窮不安則易動 應銷未形之患-資源配置

- 由是觀之，天下誠**有土崩之勢**，雖布衣窮處之士或首惡而危海內，**陳涉是也**穿布衣 住窮巷 也敢帶頭作惡 如陳涉。況**三晉**(韓趙魏)之君或存乎！天下雖未有大治也，誠能無土崩之勢，雖有彊國勁兵不得旋踵而身為禽矣，**吳、楚、齊、趙是也**。況**群臣百姓能為亂乎哉！此二體者**百姓土崩重於諸侯瓦解，**安危之明要也**，賢主所留意而深察也。
- 閒者**關東五穀不登**未熟，**年歲未復，民多窮困**(窮則動)，**重之以邊境之事**，推數循理而觀之，則**民且有不安其處者矣**。不安故易動。**易動者，土崩之勢也**。故賢主獨觀萬化之原，**明於安危之機，修之廟堂之上，而銷未形之患**。其要，**期使天下無土崩之勢而已矣**。
- 故雖有彊國勁兵，陛下逐走獸，射蜚鳥，弘游燕之囿，淫縱恣之觀，極馳騁之樂，自若也。金石絲竹之聲不絕於耳，帷帳之私俳優侏儒之笑不乏於前，而**天下無宿憂**。名何必**湯武**，俗何必**成康**！

處尊安之實 揚廣譽於世 何為而不成-安定成長

- 雖然，臣竊以為陛下天然之聖，寬仁之資，而誠**以天下為務**，則**湯武之名**不難侔同等，而**成康之俗**可復興也。此二體者立（**安定無戰亂**則可預免土崩瓦解），然後**處尊安之實**安定，**揚名廣譽於當世**創新，**親天下而服四夷**成長，**餘恩遺德為數世隆**永續，南面負宸攝袂而揖王公，此陛下之所服也。臣聞**圖王道不成**（只要有心謀求王道縱使尚未達成），**其敝足以安**（至少可安定**累積正能量 改善好體質 創造新價值 共建新紀元**）。**安則陛下何求而不得，何為而不成，何征而不服乎哉！**
- **嚴安**上書曰：臣聞周有天下，其治三百餘歲，**成康**周成王 周康王 為成康之治 其隆也，刑錯四十餘年而不用。及其衰也，亦三百餘歲，故**五伯更起**。五伯者（齊桓/晉文/宋襄/秦穆/楚莊），常佐天子興利除害，誅暴禁邪，**匡正海內**，以尊天子（尊王攘夷）。**五伯既沒**，賢聖莫續，天子孤弱，**號令不行**。
- 諸侯恣行，疆陵弱，眾暴寡，**田常篡齊**，**六卿**（韓/趙/魏/智/范/中行）分晉，并為**戰國**，此民之始苦也。於是**疆國務攻，弱國備守**，**合從**（弱國合攻強國/蘇秦）**連橫**（弱國隨從強國/張儀），**馳車擊轂**（車馬奔馳撞擊），**介冑**戰士盔甲生蟻蝨（戰事連綿無暇卸盔），民無所告愬百姓無處訴苦 民不堪命。

黎民得免於戰國 人人自以為更生 世世必安

- 及至秦王，蠶食天下，并吞戰國，稱號曰皇帝，主海內之政，壞諸侯之城，銷其兵，鑄以為鐘虡，示不復用。元元黎民（善良百姓）得免於戰國，逢明天子，人人自以為更生（重獲新生）。
- 向使（假如）秦緩其刑罰，薄賦斂，省繇役，貴仁義，賤權利，上篤厚，下智巧，變風易俗，化於海內，則世世必安矣。秦不行是風而修其故俗，為智巧權利者進（趙高），篤厚忠信者退（蒙毅）；法嚴政峻，諂諛者眾，日聞其美，意廣心軼（躊躇滿志）。欲肆威海外，乃使蒙恬將兵以北攻胡，辟地進境，戍於北河，蜚芻粟以隨其后（運輸）。
- 又使尉佗屠睢將樓船之士南攻百越，使監祿（又稱史祿）鑿渠運糧（開鑿靈渠/36.4公里219BC~214BC 溝通湘江、灕江二水 湘七灕三 為二千多年嶺南與中原之水路），深入越，越人遁逃。曠日持久，糧食絕乏，越人擊之，秦兵大敗。秦乃使尉佗將卒以戍越。

陳勝吳廣 應時皆動 不謀俱起 窮兵之禍

- 當是時，秦禍北構於胡，南掛於越，宿兵無用之地，進而不得退。行十餘年，丁男被甲，丁女轉輸，苦不聊生，自經於道樹，死者相望。及秦皇帝崩，天下大叛。
- 陳勝、吳廣舉陳，武臣、張耳舉趙，項梁舉吳，田儋舉齊，景駒舉郢，周市舉魏，韓廣舉燕，窮山通谷豪士并起，不可勝載也。
- 然皆非公侯之后，非長官之吏也。無尺寸之勢，起閭巷，杖棘矜，應時而皆動，不謀而俱起，不約而同會，壤長地進，至于霸王，時教使然也。
- 秦貴為天子，富有天下，滅世絕祀者，窮兵之禍也。故周失之弱，秦失之彊，不變之患也。

禍結而不解 兵休而復起 非所以持久

- 今欲招**南夷**，朝**夜郎**，降羌僰，略濊州，建城邑，深入**匈奴**，燔其龍城，議者美之。此人臣之利也，非天下之長策也。今中國無狗吠之驚，而外累於遠方之備，靡敝國家，非所以子民也。**行無窮之欲，甘心快意**(如美國再次偉大?)，結怨於**匈奴**，非所以安邊也。**禍結而不解，兵休而復起**，近者愁苦，遠者驚駭，**非所以持久也**。
- 今天下鍛甲砥劍，橋箭累弦，轉輸運糧，未見休時，**此天下之所共憂也**。夫**兵久而變起，事煩而慮生**。今外郡之地或幾千里，列城數十，形束壤制，旁脅諸侯，非公室之利也。
- 上觀**齊晉之所以亡者**，公室卑削，**六卿大盛也**；下觀**秦之所以滅者**，嚴法刻深，**欲大無窮也**。今郡守之權，非特六卿之重也(不只比當時的六卿還重)；地幾千里，非特閭巷之資也(不只是巷道地區)；甲兵器械，非特棘矜之用也(不只是矛柄)：以遭萬世之變，則不可稱諱也。

晁錯 以法割削之 主父偃 推恩分子弟

- 書奏天子，**天子召見三人**，謂曰：「公等皆安在？**何相見之晚也！**」於是上乃拜**主父偃、徐樂、嚴安**為郎中。偃數見，上疏言事，詔拜偃為謁者，遷為中大夫。一歲中四遷偃。
- 偃說上曰：「古者諸侯不過百里，彊弱之形易制。今諸侯或連城數十，地方千里，緩則驕奢易為淫亂，急則阻其彊而合從以逆京師。今**以法割削之**，則逆節萌起，前日**晁錯**（200BC~154BC/削藩-重農抑商）是也。」
- 今諸侯子弟或十數，而適嗣代立，餘雖骨肉，無尺寸地封，則仁孝之道不宣。願陛下令諸侯得**推恩分子弟**，**以地侯之**。彼人人喜得所願，上以德施，**實分其國**，不削而稍弱矣。於是上從其計（元朔二年127BC武帝採納，使諸侯王得以分戶邑封子弟，最終可以鞏固中央集權）。
- 又說上曰：「茂陵初立，天下豪桀并兼之家，亂眾之民，皆**可徙茂陵**，**內實京師**，**外銷姦猾**，此所謂**不誅而害除**。」上又從其計。

2021 年度 名著研讀勵進會 史記列傳(三)

日期	讀本主題：延伸副題	主
01 月 23 日	平津侯主父列傳#52：適應變動情境而適時跨域執行	韓
02 月 20 日	屈原賈生列傳#24：以正道達賢而通顯人生涵養 (去年曾因新冠疫情而未辦)	吳
03 月 27 日	淮陰侯列傳#32：以戰略戰術而創造非凡戰功 (去年曾因新冠疫情而未辦)	張
04 月 25 日	廉頗藺相如列傳#21：以智勇負重而體現將相貴和 (去年曾因新冠疫情而未辦)	徐
05 月 08 日	衛將軍驃騎列傳#51：創新卓越通道而創建前瞻功業	林
06 月 27 日	李將軍列傳#49：立身膽識行事而立心天地傳世	柳
07 月 24 日	司馬相如列傳#57：修己立人行儉約而成物達人合道德	董
08 月 28 日	袁盎晁錯列傳#41：打造中庸文化而改造善終典範	李
09 月 25 日	游俠列傳#64：追尋真情義舉而追求實踐志節	錢
10 月 23 日	酷吏列傳#62：設定人事物框架而設計法理情運作	殷
11 月 27 日	扁鵲倉公列傳#45：開啟審斷視野而開放博議納言	吳
12 月 18 日	儒林列傳#61：傳承五經生命力而傳揚中華文化吸引力	林

時間：每月儘量選在週六 上午 9:00-12:00 (如因故延後 改為週日) B

地點：台北市南京東路 3 段 201 號 6 樓舉行 主持人：韓劍威

(連假：1/1-1/3，2/10-2/16，2/27-3/1，4/2-4/5，4/30-5/2，6/12-6/14，9/18-9/21，10/9-10/11，12/31-1/2)

• 研讀勵進會探討項目-平津侯公孫弘列傳-Q & A

1. 請說說你參加本名著研讀勵進會的目的為何？有何期待？
2. 請說說你有看完本次研討文章資料，您有疑問或問題嗎？
3. 請問您對持續辦理讀書會的理念為何？無恆產而有恆心者，惟士為能。
有人提議本讀書會酌收費用？若民，則無恆產，因無恆心-孟子/梁惠王上
4. 為傳承讀書會，你能介紹新朋友或新一代友人共同參加？
5. 請提供獎品和熱心捐款？
請成員多多回饋心得？大家給予鼓勵願回應選讀文章最多的同學？
最欣賞那一篇史記？最多好友被介紹參加？最獲同學歡迎的老師？
6. 請問您對公孫弘處事為人感想或心得為何？請舉兩個？
7. 請您分享曾經處理的承上啟下管理工作有那些相似的性質？
8. 請您認為最適合進取和退避的情境而能解決問題的是什麼？

• 敬請發言 謝謝分享！



報告完畢

敬請指教

e-mail : kimw.hon@gmail.com