

商業倫理之我見：由電視劇《喬家大院》 裡喬致庸之性格與待人處世中談起

吳政峰*、詹琇如**

壹、引言

面對全球化經濟時代的來臨，企業的經營受到各種多變且複雜的因素影響，諸如企業經營的宗旨與願景、管理者思維、企業經營的合法性、內部酬償制度、勞工問題、公共關係問題、環境保護、社會責任等等。日前，由於各種不符商業倫理的事件接踵發生，諸如企業資產掏空、作假帳、生產黑心商品、欺瞞消費者、官商勾結、企業惡性倒閉、壓榨勞工、惡意破壞自然環境等情事，這些事件的不斷發生，也在在讓一般人對於商業經營所應具備的倫理原則給予重新的重視，特別是企業

主、經營管理者與教育機構而言。

時下的電視連續劇，多半以時裝情愛、歷史劇及青少年偶像劇為主，對於涉入「倫理議題」的相對甚少，僅日片《白色巨塔》與韓劇《商道》，前者討論醫病關係與醫護人員的職業倫理，後者則探討經商之道及商業的倫理原則等。近期，中國大陸地區拍攝以山西祈縣商人喬致庸為主的傳奇故事—《喬家大院》，此劇播送之後受到觀眾熱烈歡迎、獲得了不錯的收視成績，片中有關於喬氏與其他商家的競爭逐利過程、以及他的經商之道與待人處世等，皆興起了熱烈的討論（韓玉峰，2006；李琳，2006）。筆者於今年（2006）熱暑

* 作者為國立彰化師範大學商業教育學系博士候選人。

** 作者為國立勤益技術學院企業管理系碩士班研究生。

之際，有幸前往山西喬家大院參訪、親臨晉商文化，筆者並閱賞完長達四十五集的《喬家大院》電視連續劇，片中有關於喬致庸個人性格、待人處世與經商之道等多有著墨，促使筆者進一步深入思索、極欲探討片中劇情所顯露的商業倫理原則，這些原則，諸如以天下公利為依歸、管理者的仁愛之心、誠信經營、見利思義、互助互惠、知人善任、回饋社會等思維，將有助於改善現今商業秩序紊亂之情況，並且能夠提供給現代企業經營者一個思考商業倫理的機會，提供一個指導性的方針。

緣此，本研究即針對電視劇《喬家大院》之劇情進行內容分析 (content analysis)、詳細解讀，並歸納出劇中喬致庸之性格與待人處世種種所顯露出的商業倫理傾向，藉以提供給相關單位及人士參考。此外，本研究僅透過劇情的內容分析得出結論，由於本劇雖非與「史實」完全相符，但卻有其「高應用性」與「高啟發性」之價值，因而促使本研究進行之。以下便針對本研究所得出之結果，歸納為以下九點：一、宏大願景，以天下公利為依歸；二、仁愛之心；三、誠信經營；四、見利思義，見得思宜；五、利益均霑，互助互惠；六、激勵員工，以員工福祉為依歸；七、用人唯才，充分授權；八、明辦公私是非；九、回饋社會，造福鄉里。詳細內容如以下節次所述。

貳、《喬》劇中喬致庸角色所顯露的商業倫理傾向

一、宏大願景，以天下公利為依歸

企業之存在，不外乎以營利為目的，然而，企業隸屬於現代社會體制中之一環，企業的經營，不能漠視社會之所需所求及其期待，更不能僅以滿足企業私利為最終目標，誠如經濟學家亞當斯密 (Adam Smith) 所認為的，公利乃源自於理性自利那隻看不見的手 (an invisible hand) 的調和，理性自利作為先驗基礎，進而達成公利之終極目標。在《喬家大院》一劇中，我們看到喬致庸立下了「貨通天下」、「匯通天下」之經營目標 (韓玉峰, 2006; 彭曲波, 2006)，這個宏大的願景，一方面乃是為了擴展喬家的生意範疇，另一方面，則是其所伴隨而來的物流與金流之巨大商機，將能充份地達成「利國利民」之目的，喬致庸終其一生都是在為這個宏大的理想所奮鬥。

喬氏年少階段參與科考時曾有一段插曲，他對主考官發表了自己對於官府抑商的看法，他說道：「大清國地大物博，南北出產不同，商旅不行，貨不能通南北，物不能盡其用，民不能得其利，民無利則不富，民不富則國無稅，國無稅則兵不強，兵不強則天下危。由此可知，這重商之風大興，實在是富國強民的重要一環。」

（第 1 集）對於「貨通天下」的這個理想，喬氏在鼓吹其他商家（即水家）一同進行投資開通茶路與採茶事業時，他說道：「茶路暢通的時候，光水家，納給殺虎口稅關的茶稅，就得有幾萬兩，可是就這麼一條茶路，從武夷山販茶到蒙古恰克圖的茶路，已經斷了四年，這四年，不光水家因此損失了上百萬兩的銀子，就那條茶路上，制茶、運茶為生的茶農，也都沒有了生路，就連朝廷，也因此四年裡損失了大概幾十萬兩的稅銀，這麼一條茶路，為國、為民、為己，是不是都應該有人去把它重新疏通呢？」（第 20 集）此外，對於「匯通天下」，喬致庸也同樣提出了以天下公利為依歸的看法，他說道：「春秋時期咱們山西商人的老前輩計然就曾說過，天下錢幣的流通，就應當像行雲流水一樣不能停滯，它流動的越快，天下貨物也就流動的越快，那為天下人生的利也就越多了，但是幾千年了，一直就沒有人能想出一個讓錢幣快速流通的好辦法。……在天下，由眾多的票商，組成一張無邊無際的大網，讓大中小商家都能夠依托著這個網，僅憑著銀票就能做生意，那該是一番什麼景象啊！現在我們有了這個網，就能實現『貨通天下』的夢想了！」（第 28 集）。

從以上的例子可知，喬致庸立下了「貨通天下、匯通天下」的經營願景，其最終目的並非以滿足企業私利為依歸，他考慮到的乃是「利國、利民與利己」三者

的通盤兼具。就利國而言，商業行號的充份發展，將能帶動經濟成長、增加政府稅收；就利民而言，則能活絡經濟、提高民間就業以及促進相關產業的發展，最後，就利己而言，即企業掌握商機，滿足消費者需求，藉以獲得經營利潤。由此可知，喬致庸經營事業的原始出發點，並非來自於純粹的企業謀利，而是私利與公利相互調和後的宏遠願景，此即明清時期所稱的「賈道」精神，這也與當前社會所提倡的企業公民意識（corporate citizenship）之概念相互吻合，亦即，企業做為社會體系運作中的一名成員，享有權利也同樣擔負責任，再者，企業的獲利能力不必然與共享價值相互抵觸，而是彼此雙贏的局面（阿亞拉二世著、羅耀宗等譯，2004；余英時，1987）。以下這段喬氏為新進伙計進行精神講話的內容，也正代表著喬致庸的經營哲學，他說道：「我希望咱們作生意的人，不要心裡只想著生意，你得心裡裝著天下，整個天下。什麼叫天下你們知道嗎？『天下蒼生』啊！你碰到的每一個人，你要想的是他一年四季最需要的是什麼，而不是你老想著把什麼東西賣給他、賺他的錢。」（第 28 集）喬致庸以天下公利作為其事業經營之宗旨，這個宏大的願景，正如管理學者彼得杜拉克（Peter Drucker）所認為的，領導不是磁性人格——能夠煽動群眾，也不是「交朋友及影響他人」。領導是將一個人的願景提升到一個更高的眼界，提升一個人的績效到達更高

的標準，建立一個人的人格，超出他的正常限制（杜拉克著、李芳齡等譯，2003）。這個說法，可與喬氏所立下的宏大願景相互呼應，也帶給現代企業一個省思經營理念的良好機會，亦即企業之經營應以天下公利為依歸，以達成利國利民利己之境界為最終目的。

二、仁愛之心

新儒家倫理中最扼要的精神，即表現在對「眾生」一視同仁的態度上，亦即「民吾同胞」之感，其中心思想也同樣展現在「經世」的具體行為上，由誠意、正心的修身，貫徹到齊家、治國與平天下上。仁愛，作為儒家的重要精神，仁愛之心，當可由自身作起，進而延伸至社會國家，推展至全天下。這種仁愛之心，乃「把人當人看」，亦即承認其他人跟自己一樣，同樣具有著生存的權利、同樣具有了人格上的尊嚴，也因此，管理者是人，被管理者也是，要求管理者以「人的角度」來管理「被管理者」，此乃天經地義之事（朱建民，1994；余英時，1987）。再者，晉商往往於求利之時仍不忘兼濟他人，對於因生意賠折、欠賬過多或因天災人禍而破產、無法繼續經營下去的客戶，晉商不僅不追討舊債，還想方法給予各種的資助相濟（薛勇民、崔俊霞，2005），上述行為所展現的，乃是一種仁愛之心的最好表徵。

喬致庸身為一位讀聖賢書的知識份

子，自然了解仁愛的意涵，他棄仕從商，也把仁愛之心帶到了事業的經營上，在具體的例證中，有一例乃喬家的事業合夥人石家，因投資失當導致債務問題無法解決進而攜家自殺，喬氏知道此事之後，便前往石家墳前進行祭拜，喬致庸感嘆地說道：「石東家，今天我祁縣喬致庸過來看你，我們喬家對不住你，也對不住你們全家，（對其他人）你們也拜一下吧。高瑞、茂才兄，你們給我記著，回頭托人去找一下石老東家的老家，看看還有什麼後人，如果有的話，就接來喬家好好撫養。顧大掌櫃，你回頭從櫃上支點銀子，把這墳好好修一下，以後每年的清明節寒食節，都要過來祭掃。哎，貪財害命，這是咱們商人的大忌啊！」（第15集）。

另一例，則是喬家包頭復字號任職多年的顧大掌櫃因多項公私不分、中飽私囊之情事，遭到喬致庸的辭退，但喬氏並未絕情對待，而是發揚「民吾同胞」之心，尊崇他對喬家的貢獻，並妥善安置其後半餘生，由此可見其仁愛之心，劇情如下：

喬氏：「顧大掌櫃，致庸有句話想跟您說。」

顧氏：「怎麼，東家，還讓我下跪給你磕個頭不成？」

喬氏：「顧爺，你這說的是哪兒的話！致庸知道，顧爺是一個孝子，二狗子的事，也是你母親所托，你無法拒絕，而且你貪的那些銀兩，都是為

了你母親治病，這樣吧，雖然你離開復盛公了，但是每個月，復盛公都會按照你原來的薪俸，分紅支給你，另外，我還在復盛公的旁邊，給你支了一個小院，把你母親接過來，照應起來也方便。」

顧氏：「我是犯大錯的人，你們還待我這麼仁義，讓我怎麼報答呀！我給東家磕個頭吧……」

喬氏：「別別別……」（第 17 集）

由上述例子可知，「仁愛之心」充份表現在喬致庸經營事業以及待人處世上之種種，他把人當人看，尊重他人生存的權利並盡力維護其人格上的尊嚴，此一精神，當可作為時下企業經營管理者一個反省的好機會，諸如尊重員工、維護債權人權利、善待債務人及消費者等等，視人為入並待人如己。

三、誠信經營

誠信，作為一德性綱目，自古以來便有其深遠的意涵，孔子曾說：「人而無信，不知其可也。大車無輓，小車無軌，其何以行之哉？」（《論語為政篇》），孔子也說：「言必信，行必果」（《論語子路篇》），可見孔子認為誠信相當重要，特別是為政者。除了君子首重誠信之外，商人經營事業、從事買賣，也應以誠信自律、規範其外在行為。在明清時期的商人倫理中，「誠信」與「不欺」等德目佔有中心的位置（余英時，1987），在

《喬家大院》一劇中，喬家分號發生員工將胡麻油摻假、欺瞞消費者之情事，喬東家發現後，立即張貼道歉公告並回收造假商品，並以高價補償受害者，喬氏在公開場合對消費大眾說道：「以後要是有人，再在我喬家復字號的各店裡，發現了貨物有假，我就賠他十倍的銀子、絕不食言，還有，我祖父貴發公在這立下的規矩不會變，我們喬家可以虧銀子，但是不會虧信義，也不會虧良心。」（第 15 集）另一例，則是喬氏即將離開包頭一地時，贈給其分號大掌櫃馬荀一面印有「誠信」的匾額，詳細劇情如下：

喬氏：「走之前呢，我給你們一塊匾，我希望你們能夠把它掛在復盛公的門上，我想說的話都在這塊匾上了。」

（眾人抬出匾額並揭開蓋布，匾額上印有「誠信」二字。）

馬氏：（對眾人）「諸位，喬家復字號的祖訓是什麼？」眾人：「義、信、利」！

馬氏：「說的好，義信利。這三個字排在第一位的不是利，而是義。排在第二位的就是信，做生意要講誠信，排在第三位的才是利，東家，您放心吧，有您這塊匾和喬家復字號的祖訓，復字號錯不了。」（第 17 集）

從上述的例證中可知，喬氏一直堅持「誠信為本」的經商原則，不外乎想要藉此留住消費者、保證家族之聲望、建立良

好商譽，進而形成制度性之資本（黃紹倫，2001），這一原則，也為喬家生意帶來了繁榮的景象並樹立起良好的商譽。而晉商講求「誠信品格」的特點，表現在以下四層面上：(1) 出售商品貨真價實、誠信買賣；(2) 為人之道誠實忠厚，家庭教育信義忠實；(3) 貨幣借貸按期償還，賒銷商品公約標期；(4) 首創票號，商號號規誠信約束（張曉，2005），以上這四點誠信原則，不難在《喬家大院》一劇的劇情中窺見一二。可以虧銀子，但不會虧信義、虧良心，此一喬家事業的重要經營理念，當可作為現代企業經營之借鏡。

四、見利思義，見得思宜

儒家「義利之辨」始於孔子，孔子認為身為一位君子、在見利取利時應當思慮合不合宜、適不適當，亦即「見利思義」（《論語憲問篇》）、「富貴以道得之」之意，孔子也說：「不義而富且貴，於我如浮雲」（《論語述而篇》）、「義然後取，人不厭其取」（《論語憲問篇》）等。由此可知，義與利並非相互排斥的概念，孔老夫子並不否認私利與個人對富貴的追求，他更期待的是「義與利」的相互結合、「義與利」的彼此消解（吳政峰，2005）。

反觀喬氏所處的清朝末年，當時由於戰亂不斷，為了平定變亂與償付賠款，清廷投入了大量的人力、物力與財力，因而興起了商民以捐輸方式取得官職並與朝廷

建立緊密關係之情勢（亦即買賣官職、官商勾結的一股潮流），此外，票商也取得承兌官款的機會，如此一來，票號與官府資金的往來更加密切，使得票商擁有高額的公營獨佔利潤，這對於票號而言，無疑是一種畸形發展，它已逐步背離了經濟規律，脫離了商品經濟的土壤，成為大清朝廷利用的工具（黃千蕙，2006；薛勇民、崔俊霞，2004）。對於這類官商掛勾、獲取利益的事業型態，喬致庸認為其乃不義之財、得之不宜，他曾對自家商號處理匯兌官銀事務的大掌櫃語重心長地說道：「經你們的手匯給朝廷的銀子，最後都去了哪了呢？你們覺得，這麼好的生意，還能再做幾年呢？你們知不知道你們做的那個叫什麼生意？你們做的那是幫朝廷把銀子從各省解送，然後給倭寇賠甲午戰爭賠款的生意，你們做的那是朝廷答應庚子國變，賠給八國聯軍四億五千萬兩銀子的生意啊！你們做的那是幫外國人把咱們大清國的銀子都拿走的生意，這樣下去要不了幾年，國庫的銀子就空了，用不著洋人大舉進攻，大清國就完了，大清國都完了，咱們還開什麼票號呢，咱還作什麼生意啊，咱們還活個什麼勁。我一輩子，都想著匯通天下、匯通天下，現在匯通天下了，做的卻是這個，這銀子我賺它幹什麼呢？」（第45集）另外，對於以捐輸方式取得官職，喬氏亦認為不宜且不可，他對於來勸諭自己捐銀以獲得官位的地方官相當不恥，他說道：「這不就是史書上說的

那個賣官鬻爵吧？大人，您也是久讀聖賢之書，應該知道官職乃國家之重器，只能通過正途才能得到，要是天下人都能用銀子買到官，那這個國家還能有什麼指望？那天下萬民還能有什麼指望？我喬致庸雖然現在是個生意人，但我也是讀書人出身，我不會永遠做生意，十年之後，我會憑著自身的學識，去考個舉人、中個進士，我補一個官，我下為蒼生造福，上為朝廷效命……」（第 18 集）

由此可知，喬致庸在經營事業亦或待人處世上，皆以「義」為質，對於不合宜之利不取，在見利時同時思義、見得時同時思宜，這也正符合了孔子所謂的「富貴以道得之」、「不義而富且貴，於我如浮雲」之意旨。而晉商從事商業常自詡「陶朱事業」，它以贏利為目的，又需以道德信義為標準，切切計較刀錐之利，卻不可背信棄義，大發不義之財，因而晉商強調經商有道、做人有德，堅持以質取信、以義取利，塑造了誠實篤信、義孚天下的儒商形象（薛勇民，崔俊霞，2005）。我們在喬致庸身上，體會到「義與利」的完美結合、更看見了一名身為儒商大賈具有的典雅風範。

五、利益均霑，互助互惠

「將本圖利」乃為商人經營事業之原則，企業的存在，營利更是首要目標。然而，若商人皆以利為中心，不免產生相互逐利、互為競爭的狀態。若商人只顧自己

得利、而不在乎對他人或社會所產生的影響，其最終結果便是連自己本身的利益也得不到，這也就好比通過火車站的剪票口，如果人人都認為只要自己先通過那個狹隘的出入口就好，結果將造成大家的相互推擠、而誰也擠不過去，大家都陷在同樣的困境裡（澁澤榮一著、蔡哲茂等譯，1987），這就如同經濟原理中所謂的「囚犯困境」（prisoner's dilemma）一般。孔子也說：「放於利而行，多怨」（《論語里仁篇》），若凡事皆以滿足私利為依歸、不顧他人感受，則勢必招致許多有形或無形的怨懟。再者，儒家的中心思想為「仁」，仁即「忠恕之道」，亦即「己欲立而立人，己欲達而達人」（《論語雍有篇》）、「己所不欲，勿施於人」（《論語顏淵篇》）之意，同樣的道理，也適用在商業買賣上，亦即買賣雙方利益均霑、雙方以互助互惠的原則對待，如此一來便能形成雙贏的局面。此外，因為彼此互蒙其利，雙方在商業往來上更能以長期作為導向，生意上的交流將源源不絕。從以下茶商耿氏與喬氏東家買賣茶葉的劇情對話中，我們當可清楚地了解喬致庸在生意經營上所抱持的互利互惠原則：

耿氏：「我們這裡的人世代以種茶制茶為生，這三四年，我們制的茶賣不出去，堆在庫裡，又不能當糧食吃，也不能當柴禾燒，所以日子過不下去。……以前水家和元家來買茶葉的時候，那是有多年不變的價的，這次

可不同，我可不能按那個價把茶賣給你，這樣吧，你給原價的一半就行了。」

喬氏：「這不太合適吧，這個……」

耿氏：「喬東家，啥也別說了，別以為這麼低的價錢賣你我就吃虧了，咱們都是生意人，我給你這個低價，是想請你明年再來我們這兒買茶，這叫細水長流嘛……」

喬氏：「你這麼待致庸，我也想好了，我要把帶來的所有銀子全部買成茶，一文不剩。」

耿氏：「喬東家，照以往的規矩，我們茶山是從來不賒賬的，可是我現在想，能不能這一次，把我們所有的茶都給你運回去，銀子帶得不夠不要緊，等你明年來買茶的時候，把銀兩一併帶回來行不行，反正堆在我這兒也是要爛掉的。」

喬氏：「耿大哥，你這麼信任致庸，致庸一定不會辜負你，我要把你這茶山這三四年積攢的茶全部都收走，銀子等我明年來的時候一塊兒給你，好嗎？反正這陳年的茶，價格也要便宜一點，是吧？」（第 22 集）

買賣雙方的彼此互利互惠、利益均霑，不僅在現實上有其經濟效益，諸如雙方有利可圖，以及有利於雙方建立長期關係，此外，亦有助於道德上「仁」的實踐與推廣，亦即推己及人、己立立人之意。而祁縣喬家開辦的「復」字商號，對已建立起「相與」關係的事業夥伴，均給予多

方支持，對方發生經營困難時，也都能及時伸出援手（党志峰、董佳，2005）。在劇情裡，喬致庸在競逐高粱霸盤生意的商戰過程中打敗了競爭者邱家，但他並沒有置敵家於死地，而是給了邱家一條生路，兩家握手言和，並約定雙方今後要聯手重建商業秩序、相互扶持。後來喬致庸因替朝廷籌措戰時糧草急需資金，邱家主動提供金援，且不要求任何抵押，解了喬致庸燃眉之急（李琳，2006；韓玉峰，2006）。由此看來，買賣雙方互利互惠、互相支援，有助於雙方在商業經營上的發展，此舉有利雙方，何樂而不為？

六、激勵員工，以員工福祉為依歸

員工乃企業之重要資產，也因此，注重員工之福祉以及如何留才育才實屬企業是否能順利運作的一項重要課題。此外，面對全球經濟時代的來臨，企業對於勞工之權益維護有著更為基本且普遍的要求，諸如相關福利措施的提供（例如退休金、醫療與失業給付）、可參與工會、增進勞工就業能力、以及深化並擴寬安全網等等（林文興著、羅耀宗等譯，2004）。明清時期，「伙計」制度相當普遍，伙計即商號雇員，他們可說是中國經營管理階層（managerial class）的前身（余英時，1987）。就票號伙計而言，其可按「頂身股」參與商號的紅利分配，大賈藉此制度留下可用之才。由《喬家大院》一劇中可

知，喬致庸深知保障勞工權益的重要性，此制度的建立將能對員工產生的正面激勵效果，他訂下了伙計可按身股分紅的店規，喬氏說道：「不管是一國一家還是一店，要想興旺，就得有人手，我想在咱們的店規裡加上這麼一條，以後凡是學徒四年出師，願意留在店裡當伙計的，一律頂一厘的身股，以後逐年按勞績增加，咱們這麼做是為了什麼呢？是為了留住人手，人手是什麼呢？人手是咱們做生意的根本，你只要能為咱們復字號留住人手，咱們為什麼就不能開這個先例呢？」（第 16 集）。此外，喬氏也明白獎勵員工的重要性，他曾在訓勉新進員工的場合中說道：「你想把生意做好了，光會吃苦那不行，你得會做生意，你給店裡掙回了一筆銀子，我不一定誇你，但是如果你給店裡掙回了一個好名聲，讓人家認死了咱們店裡的這個信譽，我獎你，我重重地獎你，我給你加薪金，給你加身股，記住了嗎？」（第 28 集）

晉商的「身股」制度，對於現實的指導意義，不僅在於能依員工的技能與實際績效進行分配，且帶有良性競爭的激勵意味（程素人，2003）。喬致庸了解人才對於企業經營的重要性，也了解企業要成功，必須留住有用人才、擅用人才，透過分紅與獎勵制度以激勵員工，並把員工福祉視為企業內部的重要經營原則，善待員工，員工當能以忠誠之心面對其業務、履行職責。

七、用人唯才，充分授權

日本經營之神松下幸之助認為，使用人才乃是「公益」之事，用人唯才能夠促進社會公益、對社會有所貢獻。然而，得人才有時必須依賴機會與天命，儘管如此，對於有才幹的人，仍應大力尋找，以「誠心」找人，人才自可獲得。另外，在使用人才時，必得先了解「人」，對人性有所剖析，譬如順應人類之道、給予信任充份授權、施予激勵因子、依其長處適當安排人才等（松下幸之助著、戴憲明譯，1986）。對於知人用人，喬致庸有其深切的自我主張，他四處尋覓人才、知人善用，並給予適當的授權，讓部屬能獨當一面、獨立處理事業經營上的各種問題。最令人稱許的乃喬氏不顧眾人誹語、獨排眾議，任用一跑街伙計馬荀，讓他當上喬家包頭分號的掌櫃，並充份授權讓他處理該分號的所有事務、實現貨通天下的目標（李琳，2006），詳細劇情如下：

馬氏：「東家，我就是一個跑街的，我的話也不方便說！」

喬氏：「我現在問的是，你怎麼把生意做好的主意，我又沒問你什麼身份，你現在就把你自個兒當成復字號的大掌櫃，說吧！」

馬氏：「成！東家，我們復字號在包頭城裡的生意，做的算是大的，可是出了包頭城，我們的生意能比現在大十倍、百倍，您看啊，包頭只是一座城吧，出了包頭往北，那就是一片無

際的蒙古草原哪，草原上有多少牧民有多少王爺，我們就有多少生意！」

喬氏：「那蒙古草原上能有什麼生意呢？」

馬氏：「您看啊，草原牧民需要我們這兒的棉布、絲綢、茶、酒，反正是吃的喝的吧，他們都需要，咱們這邊的內地人呢，需要蒙古草原上的駿馬、牛羊、皮張、羊毛、奶品。我們要是能把草原牧民需要的貨都給運過去，然後再把我們內地人需要的貨從草原上運回來，那個時候，蒙古草原都成了我們喬家復字號的店鋪，那生意該有多大啊！」

喬氏：「你說我要是，我就……讓你現在做復字號的大掌櫃，你敢不敢，我是認真的！」

馬氏：「我……我……我不敢想，我才二十八歲！」

喬氏：「那你現在就想，馬上就想，就在這兒想，馬上告訴我……」

馬氏：「從我進復字號的那天起，我就想做大掌櫃，可是就沒想到，真的會成真！」

喬氏：「我告訴你我讓你當大掌櫃有一個條件，就是你必須把剛才跟我說的那些生意，都給我做成了……」（第 16 集）

另一例，則是喬氏為了實現匯通天下的理想，覓得當時票號界的人才潘為嚴，並以大禮迎接他歸鄉，潘氏期待能在喬家中大展長才、一圓「匯通天下」的宿願，潘氏也期待喬氏能夠充份授權，讓他獨立

發揮在票號事業上的才能，劇情如以下所述：

潘氏：「我潘為嚴，雖比不上喬東家，卻也是一個心高氣傲，做事喜歡獨斷獨行的人，更重要的是，我還鄉這一個月，請教了不少相與，得出了一個結論，那就是東家若是想將喬家的票號辦成天下最大的票號，實現匯通天下，那我就不能照東家原來的那套辦法去做，而必須用我的這套辦法來做，這套辦法呢又很可能會讓東家看不慣，於是一定會出來干涉……」

喬氏：「如果我把大德興茶票莊全權交給你經營，具體事務我一概不參與，你會怎麼幹呢？」

潘氏：「東家，南方靠海，外面的東西先是在南方流通，現在南方的作坊生產越來越紅火，而北方呢，則有許多王公地主和官員，現在形成了一個北方的這些財東手裡有著大量的閒餘銀兩，而南方需要銀兩的商號、缺乏資本的局面……」（第 39 集）

知人善任，對一位管理者的領導實務相當重要，孔子曾說：「不患人之不己知，患不知人也」（《論語學而篇》）。孔子又說：「唯仁者，能好人，能惡人」（《論語里仁篇》）。在知人之後，便需充份運用，使人才適得其所、發揮所長，哀公曾問孔子：「何為則民服？」孔子對曰：「舉直錯諸枉，則民服。舉枉錯諸直，則民不服」（《論語為政篇》）。舉直錯諸枉，其意便是指舉用正直為公之人

加以用之而廢置邪枉自私之人，人民便能服從上位，反之亦同。對於喬氏，從以上兩則例子中我們可以了解、他懂得知人善任，也給予部屬充份的授權，信任屬下，讓其擁有獨立行為之自主性。

八、明辦公私是非

現今企業為杜絕公私不分、假公濟私、瞞騙消費大眾等不法情事，進而興起了一陣「公司治理」（corporate governance）之風潮。要如何強化公司治理，可從以下三層面加以著手：一、政府和立法機關必須嚴格加強法律、規則和條例的修訂，明訂公司管理階層和董監會的責任；二、金融仲介與服務提供者，諸如會計師和投資銀行家，必須負起更多責任，承擔義務；三、公司本身必須找出讓專業管理與股東利益更加一致的途徑，執行更為嚴格的內部規範，監督和約束營運管理高層的行為（孫強著、羅耀宗等譯，2004）。然而，除了以制度及規範來防止不法情事的發生，軟性的道德訴求也不失為一種方式，諸如實施企業全面品德管理（Total Ethical Management, TEM），達到潛移默化的效果（李克特、馬家敏著，羅耀宗等譯，2004）。

喬致庸在包頭分號駐店巡視時，發現該分號之大掌櫃顧天順，有任用私人、挪用公款以及中飽私囊等違反店規之事，喬氏發現後，主張業務代理人應公私分明，不可假公濟私、貪圖個人私利，喬氏明辨

是非，選擇以公開場合的方式糾正其行為、嚴正辭退該名掌櫃，並立下店內規、以敬效尤，相關劇情如下：

喬氏：「家醜不可外揚，今天我就在咱們自個兒人的圈子裡，把家醜給大夥兒念念，咱們一條一條地按照店規，比對比對，看看這些事，以後還應不應該有，是不是該杜絕？……第一條，違反店規，任用私人。店有明規，任何人，包括東家和掌櫃的在內，如果沒有東家和掌櫃的共同協議，店內不得任用私人，但是復字號的大掌櫃-顧天順，卻擅自把自個兒兒子的小舅子劉二狗，安插在了復字號通順店當伙計，結果就發生了和客人撕扯，強買強賣的事，顧大掌櫃，有這事吧？」

顧氏：「有！」

喬氏：「第二條，私自借貸，造成虧空。復字號的大掌櫃顧天順不和二掌櫃、三掌櫃的商量，不顧對方的商譽不好，私自借貸一萬兩給東城萬利聚的吳老闆，讓他做羊毛生意，到現在這筆銀子都沒有追回來，顧大掌櫃，這事也有吧？」

顧氏：（狀似難堪）「有。」

喬氏：「第三條，違反店規喝花酒、捧戲子。復字號的大掌櫃顧天順，長年視店規如無物，明明知道我們喬家祖訓上店規裡就有不准喝花酒捧戲子，除非是應酬、不准去聽戲，還是常年累月喝花酒捧戲子，用的卻是店裡的銀子，這事有沒有？」（第16集）

就喬致庸而言，他認為公私領域應當清楚劃分，企業員工不得假公濟私、謀取個人不當利益，此外，喬氏明辨是非，給予不合法不合理之行為適當的糾正，並立下嚴格的內部規範要求成員遵守，這也與現今公司治理之原則相互符合。

九、回饋社會，造福鄉里

企業商號作為國家發展與社會發展中的一環，自然有著善盡社會責任的義務。有愈來愈多的國家和公司體認到，企業社會責任（corporate social responsibility, CSR）的經營政策與實踐有其益處，依據誠信與高尚價值觀發展出企業社會責任的長期策略，能為公司建立名聲、創造利潤，並對整體公民社會產生積極的貢獻，舉凡企業涉入社會救濟與公共事業，又如注重人權、勞工問題、環境保護與貧窮問題等（伍芬森著、羅耀宗等譯，2004）。反觀喬致庸，他在事業經營上始終秉持著「取之於社會，用之於社會」的信念，以自己的棉薄之力，回饋社會、造福鄉里，諸如喬氏曾在路口遇見各地逃難來的災民，便在家院中煮炊米粥進行賑濟，詳細劇情如下：

喬氏：（對難民）「既然你們都到山西了，就跟我喬致庸走吧。別的沒有，粥管夠，走吧。」

眾難民：「謝謝老爺，大恩人哪！」

喬氏：「走吧，走吧。」

喬氏：「鐵信石，你跟長栓到村口，每人支十口大鍋，拿這些銀子換糧食，給災民熬粥。」

長栓：「二爺，天下的災民夠多了，就咱們家救的過來嗎？」

喬氏：「天下的災民救不了，大門口的災民也救不了嗎？等天下人都成了災民的時候，咱們也就成了災民了，從今兒起，家裡不開伙，要吃飯就跟災民一塊喝粥。」（第 41 集）

另一例則是清末時期內憂外患、戰亂不斷，喬致庸以身作則、捐款援助朝廷，並勸募其他商家共同響應、抵抗外辱，喬氏說道：「農民種地是為了天下人吃糧，這匠人做工是為了天下人使用器具，讀書人做官是為了治理天下，咱們生意人做生意不就是為了天下積聚財富嗎？眼下這洋人犯我疆土，殺我百姓，正是咱們生意人出銀子為國盡力的時候……」（第 18 集）。又如清末時洋人大舉入侵並買下清朝大量礦山，喬氏捐款籌資並號召各商家一同響應，試圖將礦山再從洋人手中買回來，把自然資源留給後代子孫（第 45 集）。

從以上例證可知，喬致庸在經營事業時不忘善盡社會責任，為整體公民社會盡一己之力，他也體認到社會的發展與企業之發展息息相關，藉由公益事業的參與，以回饋社會、造福鄉里。

叁、結語

本研究針對電視劇《喬家大院》之劇情進行內容分析，歸納出劇中喬致庸之性格與待人處世種種所顯露出的商業倫理傾向，諸如以天下公利為依歸、秉持仁愛之心善待他人、經營事業誠信忠實，又如見利思義、見得思宜等。此外，買賣雙方交易時應秉持著互助互惠的精神，彼此互蒙其利，建立長久的往來關係。在企業內部上，應善待員工、以員工福祉為依歸，在用人上，能夠知人善用、充分授權，在處理公務上，須明辨公私是非、建立企業內部制度。最後，則是企業應具備有企業公民意識、善盡社會責任，共創企業與社會的美好未來。上述這些商業倫理原則，突顯的不僅是喬氏的一種個人風範與待人處世原則，更是一種中國式管理哲學的精髓，展現著「情」、「理」、「法」相互融合的道德內涵，「情」乃管理的人性化（即「仁」的實踐），「理」為管理的合理化（即「義」的實踐），「法」則為管理的制度化（即「禮」的實踐）（曾仕強，1990）。此等中國式管理哲學，將能提供給現代企業經營者一個反思其事業經營的良好機會，進而樹立起經商買賣的倫理道德原則，由此可知該影片具有著應用性與啟發性的價值。不僅如此，就相關教育機關而言，透過該影片的欣賞，師生之間進行商業倫理的個案研討，活化課程內容，該影片同樣具有著教育性的功能。商業倫理的教學及課程設計，理論的探究過

於生硬、缺乏活潑性，也許可從「影片欣賞」中著手，《喬家大院》一劇，便是一個很好的範例。

參考文獻

一、影像資料：

孟凡耀（製作）（2006），《喬家大院》，取自弘恩文化，台中市北屯區軍功路二段 427 巷 8 號。

二、古籍文獻：

（魏）何晏等注、（宋）邢昺疏，十三經注疏小組編（2001），《十三經注疏分段標點：論語注疏》，臺北市：新文豐。

三、中文資料：

伍芬森著、羅耀宗等譯（2004），〈社會發展：企業與國際機構的角色〉，收錄於李克特、馬家敏編著《企業全面品德管理》（頁 247-259），臺北市：天下遠見。

朱建民（1994），《儒家的管理哲學》，臺北市：漢藝色研。

余英時（1987），《中國近世宗教倫理與商人精神》，臺北市：聯經。

吳政峰（2005），〈孔子義利觀之辨明：兼論現代企業經營之省思〉，《應用倫理研究通訊》34：3-14。

李克特、馬家敏著、羅耀宗等譯（2004），

- 〈亞洲模式〉，收錄於李克特、馬家敏編著《企業全面品德管理》（頁 383-387），臺北市：天下遠見。
- 李琳（2006），〈《喬家大院》的商業智慧〉，《商業文化》（大陸地區期刊），2006年07期：51-53。
- 杜拉克著、李芳齡、余美貞等譯（2003），《管理的實務》，臺北市：天下雜誌。
- 林文興著、羅耀宗等譯（2004），〈勞工：企業品德與勞工〉，收錄於李克特、馬家敏編著《企業全面品德管理》（頁 175-192），臺北市：天下遠見。
- 松下幸之助原著、戴憲明譯（1986），《知人用人成功法則》，臺北市：前程企管。
- 阿亞拉二世著、羅耀宗等譯（2004），〈領導統御：企業在社會以身作則〉，收錄於李克特、馬家敏編著《企業全面品德管理》（頁 193-208），臺北市：天下遠見。
- 孫強著、羅耀宗等譯（2004），〈公司治理：董事會對改善管理的職責〉，收錄於李克特、馬家敏編著《企業全面品德管理》（頁 337-352），臺北市：天下遠見。
- 党志峰、董佳（2005），〈構建完善的社會主義市場經濟誠信制度體系：由晉商道德誠信得到的教訓和啟示〉，《山西財經大學學報（高等教育版）》8(2)：75-79。
- 張曉（2005），〈晉商商業倫理道德及其現代價值〉，《生產力研究》（大陸地區期刊），2005年05期：92-94。
- 彭曲波（2006），〈夢想是企業家的墓誌銘：喬致庸在夢想中痴狂〉，《科技創業》（大陸地區期刊），2006年04期：50。
- 曾仕強（1990），〈中國管理現代化的原則〉，收錄於楊國樞、曾仕強編著《中國人的管理觀》（頁 317-334），臺北市：桂冠圖書。
- 程素仁（2003），〈淺談晉商股份制的現實意義〉，《中國地方志》（大陸地區期刊），2003年01期：61-63。
- 黃千蕙（2006），《由商號到票號：傳統中國銀行業的誕生與演化，1644-1911》，國立暨南國際大學歷史學系未出版碩士論文，台灣省南投縣。
- 黃紹倫（2001），〈誠信與繁榮：華人家族企業在經濟發展中的角色〉，收錄於朱燕華、張維安編著《經濟與社會：兩岸三地社會文化的分析》（頁 63-74），臺北市：生智。
- 薛勇民、崔俊霞（2004），〈晉商倫理的現代意義〉，《晉中師範高等專科學校學報》21(4)：299-302。
- 薛勇民、崔俊霞（2005），〈論晉商倫理及其現代價值〉，《運城學院學報》23(1)：4-7。
- 韓玉峰（2006），〈一部呼喚誠信精神的力作：電視劇《喬家大院》觀後〉，《當代電視》（大陸地區期刊），2006年04期：41-42。
- 澁澤榮一著、蔡哲茂、吳璧雍合譯（1987），《論語與算盤》，臺北市：允晨文化。