

多利益相關者提供最大價值。

他們將不相干的各方連結起來，並以社會公益的角度，重新界定組織的目的和目標。他們有管理複雜的能力，也深深了解，整體社會中看似不相關的各個部份，是如何融合在一起。

在社會政治領域，曼德拉（**Nel-son Mandela**）就是一個典型的例子，他在入獄 27 年後成為南非第一位黑人總統。他超越種族、部落和階級仇恨，將一個分裂的國家帶往新的方向。

兩位學者指出，領導者是複雜的、多面向且不斷演化的。他們很少只有單一的心態，而是一套混合了幾種心態的組合——由他們的認知模式、個性、價值觀和經驗所決定。

基本上，如果組合中有較多的「發電機」、「建設者」和「超越者」心態時，這類領導者往往更具有策略思考和影響力、更能帶領團隊提供創新的解決方案，並且為組織創造更多價值。

但這些並非一成不變。「問問自己，你希望別人記得你是一個什麼樣的領導者，」他們建議，這可以幫你重新調整自己的目標和行為，找到最適合的領導方式。

前情提要

第五十五回「辱親女愚妾爭閒氣 欺幼主刁奴蓄險心」，敘述王熙鳳因流產而暫時無法理事，王夫人令李紈代為管理大觀園，探春和寶釵從旁協助。起初大觀園中人認為李紈「厚道多恩無罰」，探春不過是未出閣的年輕小姐，寶釵又自覺外姓身分不該隨意干涉賈府瑣事，個個不免懈怠，後來發現三人料理事情來嚴謹精細不下於王熙鳳，敬畏未生，倒先有了抱怨。

面對大觀園中人的輕看，探春不但沒有退縮，甚至機敏地予以回擊，並展現就事論事、秉公處理的態度。本回中，她主要處理以下兩件事：

- 1. 舅舅趙國基的喪葬費：**探春的舅舅趙國基是賈府的奴僕，且屬於地位較低的「家生子」（即奴僕所生的孩子。清代法規規定，奴僕的子女世代為奴），按照賈府舊例，喪葬費只能支領二十兩。然而李紈和探春並不清楚這項規定，管家吳新登的妻子仗著這點，故意不提喪葬費歷來如何發放，有意看兩人出醜，所幸探春精明，察覺其中古怪，及時向她問清楚府中舊例，最後按例發放二十兩喪葬費。探春的母親趙姨娘聽聞此事，大感不滿，認為探春作踐親生母親和親舅舅。面對生母的辱罵，探春雖然痛心，卻仍堅持秉公處理，不因為親族關係徇私舞弊。
- 2. 賈環與賈蘭的八兩銀子：**趙國基喪葬費一事暫告段落後，又有人來報要支領賈環（探春的同母弟弟）和賈蘭（李紈的兒子）的家學公費。府裡的少爺們每人一年各有八兩的家學公費，用來買點心或紙筆。探春得知家學公費的用途後，決定刪減此項開支，因為少爺們每個月已有二兩月錢，這筆公費顯然是名目重疊的開銷。從這兩件事可以看出，探春有心解決賈府長久以來的積弊，並且不因對象的親疏遠近而有所顧慮，鳳姐因此囑咐平兒從旁協助。因為探春展現聰慧與雷厲風行的做事態度，加上獲得鳳姐的支持，大觀園中人再不敢怠慢探春，後續五十六回中的財務改革才有辦法進行。

關於大觀園

一、大觀園的興建與用途

1. 迎駕元妃的省親別墅

賈政的長女賈元春於小說伊始，已於宮中擔任女史，而第十六回時晉封為鳳藻宮尚書並加封賢德妃，此時正是賈府聲勢如日中天之時。然古時宮中嬪妃入宮後幾乎不可能再返家，僅允許每月特定幾日，眷屬可以入宮請安探望。小說中太上皇與皇太后特別恩准，只要家族府院夠大，能迎駕皇帝后妃停留暫住者，可以迎嬪妃返家省親。後宮妃嬪家人莫不看地動工，賈府也不落人後。建造省親別墅之舉，除了迎駕的目的，更有對外炫耀，比拚家族勢力的用意。

賈府耗費時日與金錢建造天上人間諸景皆備的大觀園，只為迎接貴妃一日的省親。小說家藉大觀園的興建落成，呈現賈府的窮奢極侈，烜赫逼人的家族財力。

2.寶玉與眾姐妹的居住之所

大觀園的用途本只是用來迎駕元妃，待她回宮，遂深鎖不讓人進入。元妃不捨園子閒置，於是下旨讓家中能詩會賦的姐妹以及寶玉入住大觀園。

寶玉住在怡紅院，林黛玉住瀟湘館、薛寶釵住蘅蕪院、迎春住綴錦樓、探春住秋爽齋、惜春住蓼風軒、李紈住稻香村。大觀園在他們入住後，繡帶飄香熱鬧非凡。

二、小說中大觀園的意義

1.大觀園是人間的太虛幻境

大觀園是寶玉和眾姐妹的主要生活空間。小說第五回，寶玉作夢入太虛幻境，此處沒有男子的蹤跡，完全是屬於女子、屬於美的國度。大觀園女兒們的前身，都是來自此幻境。賈府所打造的大觀園雖在人間，但同樣也是清淨無比的女兒國度，只有寶玉能居於此。故脂硯齋評「大觀園係玉兄與十二釵之太虛幻境」，大觀園是「太虛幻境」於人間的投影。

2.大觀園區分出紅樓夢的二個世界

據余英時於紅樓夢的兩個世界的看法，認為曹雪芹在紅樓夢中創造大觀園，便將世界區分為大觀園內與大觀園外，一個是理想的世界；一個是現實的世界，呈現清與濁的對比。曹雪芹全力打造一個理想世界，天真爛漫、才情盎然的美麗女子群居於此，她們有著清澈且充滿情感的生命。然而這個理想世界並非永恆，外在現實世界的影響不斷地擠壓、滲透進來，賈府實際權勢的盛衰也牽動著園內眾人的生活。紅樓夢藉大觀園，描寫一個理想世界的興起、發展以及毀滅，這個理想世界和現實世界彼此連動，最後無可奈何回到骯髒去，這也是紅樓夢此書悲劇意識的所在。（參考自余英時紅樓夢的兩個世界）

【成功領導者的五大特質】

著名領導理論大師 Warren Bennis 曾說：「管理者是那些把事情做對的人，領導者則是那些做對的事情的人。」(Leaders are people who do the right thing; managers are people who do things right.) 在一個企業中，有能力的人很多，能夠完成許多任務，但真正稱得上出色的領導者還是少數。那麼，那些不只是把事情做對、更會做對的事情的人，具備了什麼樣的特質呢？也許並不是每個人都有以下的特質，但若是願意花點心思培養，對於未來職涯發展、創業都能有不小的幫助。

1. 決斷力

身為一個領導者，每天都必須做出大大小小的決定，難度和急迫性都大不相同。優秀的領導者在做決定時，不會猶豫不決、左右逢迎，他知道這個決定必須是對整個組織有益，不迎合特定人或單位的需求。但如此堅定的決策，不代表著領導者只能一意孤行，優秀的領導者還是能透過集體討論、決策，幫助組織找到對的方向。

2. 同理心

領導者作為組織的權力與決策中心，通常必須具備冷靜理性、明辨是非的腦袋，但是在面對同事、下屬時，則要擁有同理心。當遇到問題時，傑出的領導者不會特別責怪某個人，反而是藉由這一次的挑戰，帶領大家找到具建設性的解決方案，讓組織持續向前，如此一來，也為組織建立起長期成功的模式。

3. 承擔責任

好的領導者不只是把自己分內的事情做好，更必須整個組織表現負責：隨時注意每個人的狀況，追蹤組織內重要的議題，也時時觀察組織現行的政策與程序是否有效率。當問題產生時，領導者才有辦法快速的定義問題、找到解決方案，讓組織快速回到正軌。

4. 保持樂觀

樂觀的領導者，通常也是組織內部正向能量的來源，他們善於溝通、樂於助人，並且關心每個人的福利，在面對問題時，懂得激勵他人，帶領團隊找到解決方案，讓組織有效且有效率的運作。從他們身上散發出來的能量，是組織持續前進的動力之一。

5. 專注向前

面對問題時，領導者會思考各種情境，並思考不同決策可能帶來的衝擊，一旦做好策略規劃，領導者將建立起一連串具備彈性、清楚規範、容易掌控的步驟。但接下來並非就一股腦的向前衝，他們仍會持續溝通與調整，即便在執行計畫的過程中，情況與方向仍有可能改變，但好的領導者知道自己專注在「對的目標」上，而不只是盲目的把計畫中的事情做對。

最後，在這瞬息萬變的世界，領導者必須持續不斷的學習，不僅僅在專業技能上，更要在管理上多花心力、多下功夫學習。Warren Bennis 說：「成功的管理，需要跟著快速變動的世界持續學習」(Success in management requires learning as fast as the world is changing.) 所以，一起學習、一起加油吧！

經常有人問班尼斯：「管理者與領導者有什麼不同？」他在《領導，不需要頭銜》一書中回答，管理者與領導者最大差異是：「想在 21 世紀存活，我們需要的是新一代領導者，不是新一代管理者。這其間有重大差異：領導者能夠征服環境，而管理者碰上這些威脅只會投降。畢竟我們周遭那些變幻莫測、動盪不安與模糊不清的事物，讓我們備受威脅，稍有不慎就能窒息我們。」

班尼斯並且列出管理者與領導者的 12 個基本差異：

管理者執行；領導者創新。(The manager administers; the leader innovates.)

管理者是影本；領導者是正本。(The manager is a copy; the leader is an original.)

管理者維持；領導者發展。(The manager maintains; the leader develops.)

管理者注重系統與結構；領導者注重的是人。(The manager focuses on systems and structure; the leader focuses on people.)

管理者靠控制；領導者懂得激發信任。(The manager relies on control; the leader inspires trust.)

管理者眼光短淺；領導者看得長遠。(The manager has a short-range view; the leader has a long-range perspective.)

管理者問「如何」與「何時」；領導者則問「什麼」與「為什麼」。(The manager asks how and when; the leader asks what and why.)

管理者只看近利；領導者會遠眺地平線（放眼未來）。(The manager has his or her eye always on the bottom line; the leader's eye is on the horizon.)

管理者凡事模仿，領導者凡事原創。(The manager imitates; the leader originates.)

管理者接受現狀；領導者挑戰現狀。(The manager accepts the status quo; the leader challenges it.)

管理者是（聽從命令的）標準士兵；領導者自有主見。(The manager is the classic good soldier; the leader is his or her own person.)

管理者把事情做對，領導者做對的事情。(The manager does things right; the leader does the right thing.)

〈整本《紅樓夢》最有錢味的章回〉

曹雪芹花了大半個章回的篇幅，鉅細靡遺的教導，如果運用得當，大錢坑可以變成自動生財的金雞母，第五十六回，可說是整本《紅樓夢》裡最有錢味、最有理財色彩的一個章回。

在賈府註定要步上盛極而衰的命運之路時，曹雪芹為何要設計這個章回？他有何深意？大觀園雖然只是一座存在於小說裡的「空中樓閣」，而且場景距今二百多年，但是我認為，曹雪芹把呆資產活化的精神，在微利、甚至負利的今日，別具參考價值。

話說榮府原本是由王熙鳳掌管財政，但是熙鳳小產、必須臥床靜養，王夫人改派李紈協助。王夫人也知道長媳仁厚，擔心她罩不住一堆下人，再指派探春共同擔任職務代理人。

由於大觀園人口眾多，另外又請外甥女寶釵幫她特別照看大觀園，於是形成《紅樓夢》裡一段很特別的「新人新政」時期。

新政的主角是探春，探春是妾生的（趙姨娘所生），但是王夫人視如己出。精明的王熙鳳，在大姑子、小姑子中，也最敬畏這位庶出的姑娘。我們從探春的一段話，可以知道這位閨閣千金為何會令人敬佩，趙姨娘跑來指責探春「胳膊肘往外彎」時，探春氣得回說，「我但凡是個男人，可以出得去，我早走了，立出一番事業來」（第五十五回）。

相較賈府的爺兒們，大多只在自家產業上打主意，譬如大觀園興建時，賈薈爭取採買戲伶、賈芸包攬園藝、還有賈芹關說取得管理家廟道姑、沙彌的差事，跟這些賈府男丁相較，三小姐女兒身、卻是志在四方，無怪受到王夫人與王熙鳳的另眼看待。

當探春受命掌權時，就看出她平日對於家計經濟的關心，遠勝過賈府的眾多子孫。令符在手、她先除弊，減除了兩項不必要、或是重疊的開銷，更看出三小姐手段的是興利，因為除弊簡單、興利最難。

〈探春興利，每年生出四百兩銀〉

她要在大觀園這個坑錢的地方變出錢來，用現代術語形容，就是要進行「資產活化」。活化要有方法，她早已找到方法，而且是在賈府下人的宅邸裡找到的方法。

賈府有一位大管家賴大，靠著賈府庇蔭、主子恩典，不僅有實力蓋起一座大花園，還能供兒子捐縣官。奴才家裡出了個縣太爺，老爸賴大當然要大擺慶賀酒，榮寧二府多人都受邀去賴府花園飲宴聽戲，但是只有探春在參觀這座園子時注意到「資產活化」的方法。

原來園子物產豐饒，賴大家將自家吃用剩下的都外包出去，一年至少可換回二百兩銀。大觀園規模是賴大家園子的一倍，因此探春估計，如果用賴大家的法子，大觀園應該可以生出四

百兩銀的孳息。

探春認為與其包給外人，不如包給自家人，也就是在照顧大觀園的老媽媽中，挑幾個守本分、有園圃經驗的來負責，每年再責成她們上繳一定的錢糧。

大觀園裡可以生出銀兩的經濟作物還真不少，譬如瀟湘館的竹林、稻香村的稻田、蘅蕪院的香料香草、怡紅院的鮮花，同一座園子、不同的運用方法，大觀園從此不只能「大觀」、還能「大用」。

探春從賴大家的園子借來這個點子，但是「徒法不足以自行」，寶釵幫她想得更細膩些，提醒探春要選對人、歸對帳。因為一個好的制度，要能讓眾人得蒙其利，否則這筆新創的財源，可能變成新釀的風波，因為帳房們、沒承包到的媽媽們，都可能因為沾不到光而眼紅阻擋。

〈寶釵投資，打造自動複利機制〉

寶釵建議，這些「承包商們」可以從大觀園獲得很大的進帳，但是她們不能只享權利、不盡義務，除了上繳一定的錢糧外，還必須要負責大觀園裡各房的雜項開銷，如此帳房每年將因此省下約下四百多兩銀子。

而且有承包到園圃的媽媽們，每年也要提撥一筆經費，讓沒有承包到的老媽子們，也能分享到一些好處。

寶釵的安排真是面面俱到，「外頭賬房裡一年少出四五百銀子，也不覺的很艱嗇了；他們裡頭卻也得些小補；這些沒營生的媽媽們也寬裕了；園子裡花木也可以每年滋長繁盛；就是你們也得了可使之物：這庶幾不失大體。」（第五十六回）

更關鍵的是，寶釵還建議，若能將這些省下來的銀子轉去置產，「一年四百兩，二年八百兩。打租的房子也能多買幾間，薄沙地也可以添幾畝了。」這些房子、田地都可以收租、收糧，起源都是從大觀園而來。

寶釵原本就是皇商後代，更勝王熙鳳的是，她識字、懂得從文章中尋找可以致用的學問，經濟頭腦果然一流。她懂得把錢看成資本，用資本購置資產，如果把資產孳息再拿去投資置產，如此循環不盡的話，大觀園不就變成一個創造財富的自動複利機器了。

天生就是「生意罔仔」的寶釵，懂得管理的精要，對下人誘之以利、喻之以義，目的是讓她們自動自發的管好大觀園，「我如今替你們想出這個額外的進益來，也為的是大家齊心，把這園裡周全得謹謹慎慎的，使那些有權執事的看見這般嚴肅謹慎，且不用他們操心，他們心裡豈不敬服？也不枉替你們籌畫些進益了。你們去細細想想這話。」（第五十六回）

可惜寶釵的理財藍圖只實現了一半，後來賈府沒有把省下來的銀子，按照寶釵的籌畫，拿去

買可以打租的房子、或是土地，大觀園自動複利的這套機制，終究沒能運轉起來，但是曹雪芹藉由寶釵之口，透露了有錢人滾大財富的秘密。

等到「三春去後諸芳盡」，元春、迎春過世、探春遠嫁，黛玉含恨身亡，大觀園漸漸人去樓空，甚至不斷傳出妖孽撞邪，一座繁花盛景的人間仙境，竟然變成生人迴避的荒園。

.....

曹雪芹的十堂財務課，從「風險管理」到「風險意識」，從「理帳理債」到「理財理心」，從「繼承財產」到「私房財產」，從「投資生利」到「濟貧捐獻」，從「儉束家風」到「人脈錢脈」，每一堂備課，都是取材真實的人生。

蘇軾詞云：「世事一場大夢，人間幾度新涼」，也是曹雪芹的人間寫照，他留下的「假語村言」，其實盡是真智慧，大觀園裡的財富講堂雖然結束，但是下課鐘聲響起，二百多年後，餘韻仍然繚繞。

朱國鳳：《紅樓夢教你的十堂理財課》（台北：時報出版）2016年12月27日