

# 陶朱公的功夫

杨善勇

2005

目录

入门篇 .....	3
<b>Know-how 的陶朱公</b> .....	3
陶朱公精明理财 .....	5
陶朱公教你买股票 .....	7
陶朱公的 <b>MBA 商训</b> .....	9
细节篇 .....	11
陶朱公是一只精锐而勤奋的蜜蜂 .....	11
陶朱公说 <b>EQ 很重要</b> .....	13
议价含糊争执多 .....	15
你要定期稽查帐目 .....	17
整理是管理的焦点 .....	19
出纳的中国功夫 .....	21
预防信用尽失 .....	23
责任是企业的支柱 .....	25
用度要十分节俭 .....	26
<b>Jangan tunggu lama-lama</b> .....	28
带眼识人 .....	30
生意不得苟且 .....	32
人才至上 .....	34
面验的准绳 .....	36
钱账难得不能糊涂 .....	38
主心要镇定 .....	40
附录 .....	42
陶朱公经商的智慧 .....	42

## 入门篇

### **Know-how** 的陶朱公

我们今天家喻户晓，人所称颂的那个“陶朱公”的生意人偶像，原本姓范，名蠡，字少伯；生于楚平王十二年(公元前 517 年)，是楚国宛地人，出身和来头可大得很，曾是春秋越国贵不可言的堂堂宰相。

范蠡出身贫苦，素有大志，见识高卓；用今天的字眼解释，就是典型的 highly effective people with great ambition。以后和文种投靠卧薪尝胆的勾践，备尝艰苦，奋发图强；用了称之为 strategy 的计谋，先贿赂吴国太宰伯嚭大事谗言，后差使西施和郑旦诱惑吴王夫差，又逼死了大将伍员。跟着出兵反击，一举消灭了对手，成就了越国鼎盛的霸业。

事成以后，勾践骄横多忌，疏远忠臣；范蠡跟随勾践患难与共多年，深切知道他的为人和性情，“高鳥已散，良弓將藏；狡兔已盡，良犬就烹”；预见“長頸鳥喙，鷹視狼步”的越王，“可與共患難而不可共處樂”。于是悄然弃官出走，激流勇退，一身布衣，泛舟而去，浮于江湖之中，一去不返，从此和勾践 bye-bye 再见。

退隱之後，范蠡变名易姓，rename 自號“鳴夷子皮”，在海邊結廬而居，生育有兩個兒子。范蠡與长子墾荒，種菜養豬，一边做些小本生意。范蠡治家有方，长袖善舞，短短的时间里，擁金千兩，遂至巨万，名氣愈大，终于挤入当时 Forbes 的首富名单中。

齊王聽說他的名声，拜之以相國。他虽然应允治国；不久，有感“居家则至千金，居官则至卿相，此布衣之极也。久受尊名，不祥”，歸還相印，告别官场。“富好行其德”之下，扬弃所有的功名，仗義散财于本家的老鄉；自己帶著妻兒，离开了臨淄，再度埋名隱姓，就在陶地从 nobody 做起，开始另一段 anonym 的隱居生活。

陶地居于“天下之中”，是个 hotspot 中的 hotspot，東鄰齊、魯；西接秦、鄭；南連楚、越；北通晉、燕；商人熙熙攘攘，十分热闹。范蠡根據時節氣候和民情习俗，本着“人棄我取，人取我與”的原则，并以“贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土，贱取如珠玉”为诫，轉運买卖，转眼聚财无数，富可敌国，名揚天下。

相传，鲁之穷士猗顿，因为“耕则常饥，桑则常寒”，一贫如洗，曾向他讨教致富之道；范蠡当下直截了当地告诉他一番 golden rule：“子欲速富，当畜五牯。”猗顿一听，离开老家，在水草茂盛的峨嵋岭下，畜牧牛马猪羊驴，大量繁殖；不到十年，也跟着迅速发达，俨然和陶朱公齐名了。

## 陶朱公的功夫

司马迁的《史记》上说：“故范蠡三徙，成名于天下，非苟去而已，所止必成名。卒老死于陶，故世传曰陶朱公”。后人多有感念范蠡不朽的 innovation 和功绩，立庙而奠；宜兴的陶业每逢九月初九重阳节，祭而拜之。

范蠡成功的故事说明什么？一本万利的经商战略，一以贯之，“人弃我取，人取我與”而已。Secret 的关键在于，何者弃之，何者我取？范蠡不但弃取的法则，更适当地掌握了取與的最佳时间。Know-how 即便不是远比 know-who 更加重要，至少也和 know-who 一样举足轻重。

## 陶朱公精明理财

陶地对陶朱公来说真是一块上好的风水之地了。陶朱公不仅仅是发达，又生了一个小儿子。

这个 baby 渐渐长到十六七岁时，陶家的二少爷竟然在楚国杀了人，因在牢里，等待判决。陶朱公接到通知后，爱儿心切，设法通过 connection 营救，准备千金，差使小兒到楚国探问消息。

陶朱公的长子知道了父亲的安排，坚持跟着要去，并说：“父亲不让我去，一定是认为我是 useless 的不肖之子。”说着竟嚷着自杀。陶朱公逼不得已，只好改变了原有的计划，转而吩咐了大儿子把密函和礼金送给好友庄生。

临走之前，陶朱公并且一再告诫：“到了楚国，你就把信件与一千两黄金奉交庄生，客随主便，听任他全盘处理，千万不可与他有任何的争执。”大儿子一口应允，拜别父亲而去。

风餐露宿，披月戴星，几经奔波，终于见到了庄生。庄生对他说：“你快点离开这儿，即使你的弟弟放了出来，也不要问 why。”尽管这样，陶朱公的大儿子依然滞留楚国，住在楚贵人宫里，暗地伺机行动。

至于廉洁的庄生那边，对于千金之礼，根本不为所动，只待 work the plan 后事情办成，退还陶朱公。可惜陶朱公的大儿子天性耿直，不解其意。以后几庄生经思索，借用了星相惊动，不利楚国为由，建议楚王大赦天下，祈禳化解；楚贵人听闻，把喜讯告诉了陶朱公的大儿子。

范大公子一听，心想既然大赦，弟弟一定安然无恙，千金岂非白送了。于是赶到庄生那里。庄生大惊：“你怎么还没离开这里？”大少爷回答：“弟弟今将大赦，故而特来告辞。”庄生 read between the lines，明白他的意思，把钱原原本本退还给他。大公子收下一千两原封未动的金子，心里得意自己总算没有 waste 了大钱。

庄生为此深受其辱，跟着觐见楚王：“朝廷大赦，本来是为了修德去凶，可是楚国百姓都说，是因为陶朱公的儿子杀了人被囚在楚，用了金钱贿赂楚王左右大臣的结果。”楚王听后大怒，下令先对陶朱公的儿子立即问斩，然后才启动大赦之令。

结局自然不用多说，二公子就地处决， digantung sampai mati，斩首示众；陶家上上下下都伤心得很，只有陶朱公若无其事，向长子说破一切：

“你从小与我耕种播收， work with me，一同创业，备尝艰辛，所以十分看重钱财。你的小弟，生在富裕，不知钱财来得不易。我当初选派了他，在于他能够割钱舍财，你却不能。事情的成败，关键就在这里”。

## 陶朱公的功夫

用人之道，和用财的方法一样，必须摆在正确的地方：该留必留，该舍就舍。否则，**at the wrong time do the wrong thing**，下场必然堪忧。大智如陶朱公，都不能受制于一时的感情，无心制造了一生的遗憾。我们回顾其事，怎样不能更加小心理财？

## 陶朱公教你买股票

说上来，陶朱公最 excellent 的不只是他的“智以保身，商以致富，成名天下”的途径，更甚的是他还拥有一套强国的财政主张。

他在《计然》中有着一段话：“故岁在金，穰；水，毁；木，饥；火，旱。旱则资舟，水则资车，物之理也。六岁穰，六岁旱，十二岁一大饥。夫粢，二十病农，九十病末。末病则财不出，农病则草不辟矣。上不过八十，下不减三十，则农末俱利，平粢齐物，关市不乏，治国之道也。”

陶朱公这一段见于《越绝书·卷四》，文字有点深奥，读起来不易明白，却是再平白朴素不过的经济理论，其中有两个关键的 do and don't 基本要点必须一提：

一、按照五行的说法，岁星处于金位，是 good year 的丰年；处于水位，是荒年；处于木位，有饥荒；处于火位，则是旱年。旱年则预造 ship，水年则预造 car，这是适应市场变化的一个经营规律。每六年回出现一个丰年，每六年回产生一个旱年，每十二年就有一次大荒年；所谓“六岁穰，六岁旱，十二岁一大饥”也。

二、粮食的价格，每担低于二十钱有损农民，高于九十钱又让商人亏损。商人的利益一旦受到损害，商品必会减少；农民的 profit 跟着遭殃，土地因此荒芜。要是价格最高不超过八十钱，最低不少于三十钱，就能使农民和商人双方受惠。卖买公平、价格合理，fairness 让税收和商品皆不匮乏，才是治理国家的大道。

这个陶朱公真是大智了。他看到的不只是 market 运作的规律，又确实掌握了 market pricing 的具体操作。按照这个基本法则，丰收之年，陶朱公大胆地 low buy，一一收进。挨到旱年物价上涨，他又 high sell，大事卖出。《国语》卷第二二说：“他自己“夏则资皮，冬则资絺，旱则资舟，水则资车，以待乏也”，所以获利甚多。

不独如此，他还为领先商场的方法，提出一套经典箴言：“积蓄之理，务完物，无息币。以物相贸易，腐败而食之货勿留，无敢居贵，论其有余不足，则知贵贱，贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土，贱取如珠玉。财币欲具行如流水。”

译成白话，意思是说：经商的法则是，货物必须完好，不要轻易积压商品。在商品的销售过程当中，容易腐烂的食品不要长期贮存，更不要囤积货物，企图坐地抬价买卖。考察商品的货源是有多还是不足，自可预知贵贱。价格上扬到了 upper 的极限，就会下跌，drop 到极限又反会上扬。因此，价格上扬时就要像对待 shit，及时丢出抛售，价格一跌，则如珍爱珠玉，及时抢购，使受伤资金货物犹如流水一样流通”

## 陶朱公的功夫

陶朱公说得那样浅白扼要易懂。在他的运筹帷幄之中，缓刑薄罚，省其赋敛，内实府库，农桑垦其田畴，积谷累累，越国渐渐富强。以后一举打败吴国报仇雪耻，进军中原，成为盖世的春秋五霸；他自己更成为 100 wealthiest business people 之首了。

今天股市的交易，依然如此，依据陶朱公的启示运走。物极必反，否极泰来：“贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土，贱取如珠玉”。只是如何取舍，还真是一门易学难精的艺术呢！



## 陶朱公的 MBA 商训

陶朱公众所周知的 16 条商训智慧，历经岁月的考验，千锤百炼，当是天下崭新的 MBA 的必修之课。经商的战略和方法尽在其中，生意并做事的态度与 EQ 也包含在内；更不乏精明的理财之道，甚至还有点货的提醒，先进得很。

天下交易的过程，首先“期银要约定，延迟则信用失”；等到来货了，则要 inventory：“货物要面验，滥收则售价低”。期间，“货物要整理，散漫则必废残”，并且从中辨认真材实料，因为“优劣要分清，苟且则必糊涂”，造成严重效率失调，影响 workflow，祸害作业的流程。

这些掷地有声的信条，和 MBA 里的经典说辞，相互呼应。尤其是身处瞬间万变的知识经济世界里，不论是面验、整理或者分清货物的优劣，都是当前每一个大大小小的企业的基本功课；习惯滥收、散漫和苟且，经年累月，必然受害其中，危害了大局。

生意的来往，陶朱公毫不犹豫地主张了三大 rules：第一、“生意要勤紧，懒惰则百事废”；第二次，“买卖要随时，挨延则机会失”，anytimes, anyplace, anywhere；第三，接纳要温和，躁暴则交易少，不能忘了 EQ。

说到钱财的管理，陶朱公的那些 accounting order 一清二楚：“议价要订明，含糊则争执多”；不但“出纳要谨慎，大意则错漏多”，而且“钱账要清楚，糊涂则弊窦生”；同时，必须“帐目要稽查，懈怠则资本滞”。总之，小心和辛勤驶得万年船。更重要的是，“赊欠要识人，滥出则血本亏”。

认真细想，例如，暮鼓晨钟的“赊欠要识人，滥出则血本亏”之句，不正是“现款交易”的代言吗？

陶朱公的商训智慧的另外一个部分是 integrate 本身和人事的 management。对于自己，陶朱公坚信三点：第一、是态度上“主心要镇定，妄作则误事多”；第二，处世方面呢，则讲究 reasonability，“临事要责任，放弃则受害大”；第三，生活“用度要节俭，奢侈则用途竭”。

卓越的管理学大师杜拉克最是看重责任和道德的行使；甚而预示了未来公司的成长乃至社会的进取与否，皆与此息息相关：

“形形色色的领导人之所以表现卓著，是因为他们都遵从共同的八项实践：他们问如今最迫切的工作是什么，他们问如今对企业最适合的又是什么，他们还制订行动计划，他们为自己的决策承担责任，他们认真负责地进行全方位沟通，他们重点关注机遇而不是问题，他们开起会来特别有成效，他们说我们而不说我”。

杜拉克的八项实践和陶朱公的三大主意强调用以评估和考核人事的核心思想，其实无差异。不过，陶朱公加上了一条相对比较富有东方文化特色，“用人要方正，诡譎则受其累”，intake the right person to do the right thing。

附录：

#### 陶朱公的 16 条 MBA 商训

1. 生意要勤紧，懒惰则百事废。
2. 接纳要温和，躁暴则交易少。
3. 议价要订明，含糊则争执多。
4. 帐目要稽查，懈怠则资本滞。
5. 货物要整理，散漫则必废残。
6. 出纳要谨慎，大意则错漏多。
7. 期银要约定，延迟则信用失。
8. 临事要责任，放弃则受害大。
9. 用度要节俭，奢侈则用途竭。
10. 买卖要随时，挨延则机会失。
11. 赊欠要识人，滥出则血本亏。
12. 优劣要分清，苟且则必糊涂。
13. 用人要方正，诡譎则受其累。
14. 货物要面验，滥收则售价低。
15. 钱账要清楚，糊涂则弊窦生。
16. 主心要镇定，妄作则误事多。

## 细节篇

### 陶朱公是一只精锐而勤奋的蜜蜂

陶朱公商训智慧第一条所主张的内容再平实不过，听起来完全没有一点惊喜：“生意要勤紧，懒惰则百事废”。但是，陶朱公的这套功夫和华人传统向有的想法，相互呼应。更重要的是，这是从商的基本马步，不可不练。

有关这类“勤有功，戏无益”的说辞还有很多。例如，成语当中就有“勤能补拙”、“昼耕夜诵”、“引锥刺股”，谚语也有“业精于勤而荒于戏”；至于儒家的经书里，还说：“终岁勤勤”呢。

你要知道的是，陶朱公本身的经验，也是那样。他的一生尽在发挥勤紧的魔法，才能不断接二连三打败自己，不断再创生命的高峰。不论他当时身在那个阵营，不但时时刻刻辛勤作业，而且“紧”之以待。

所谓的“紧”，指的是紧扣时机，不能丝毫放松。推敲上来。在这里的“紧”可能比较接近英文的 frequent，甚至包含 consistent 的意思，必须和“勤”字一起解读。

换句话说，单是“勤快”一件宝贝，按照陶朱公的专家意见，其实并不足够应对商场上瞬间的千变万化。我们尤其要注意持之以恒，勤而不紧，事情自然不成；更别说懒惰处之，可想而知当是“百事废”了。

有很多流行于世的创业故事，告诉我们同样的道理。IBM 创始人华特森（Thomas J. Watson）曾有一个清早主持一项销售会议；拖到下午气氛沉闷，大家逐渐显得焦躁不安。

这个时候，华特森跑前去，到黑板上写了一个特大的“Think”，跟着对同事说：“我们共同缺乏的是，对每一个问题充分地去思考。别忘了，我们都是靠脑筋赚得薪水的。”据说，“Think”这块招牌从此成为了华特森和公司的座右铭。

不过，这个经典的传闻，随着中国联想收购了 IBM，现在似乎应该还有这段下文：仅仅是“想”（Think），也不充分，我们也要注意“想”的方向和密度；如果能够同时侧重“联想”，那就更加无往而不利了。

实际上，除了面 Think 思过，除了勤于思考，天下所有的商管，不论哪个时代刊行的书籍，都纷纷强调了严于律己，如同一只蜘蛛艰辛地织网，“勤紧”处世：开店、点货、记账、考察、检讨；皆需勤力，亲力亲为。

〈哈佛成功金句〉更说了：“观察走在你前面的人，看看他为何领先，学习他的做法。忙碌的人才能把事情做好，呆板的人只会投机取巧”。如果陶朱公今天再世，必然点头称是这个说法。

无论如何，顾及勤恳之外，面向这个波谲云诡的大时代，有一点万万不可忽视的是“有效点原则”所言：“不是力量大小，而是把有限的力量集中于最有效的焦点才是决定性的”。

一个普通企业如果愿意勤恳地集中于实力中最有效的一点，远比一个在多处分心的天才更为成功。借用现代管理的术语来说，大概就是work hard 和 work smart 之间的紧密配合。勤恳如此得法，自能成功，反之亦然。

所以一窝的蚂蚁，上上下下劳碌了一个早上和下午，所得也许只有一小粒微不足道的糖子。同样的时间，蜜蜂采得的一大片的花蜜。不用说，陶朱公是一只精锐而勤奋的蜜蜂。

## 陶朱公说 EQ 很重要

近些年来，EQ 的教育盛行于世。性格决定命运的主张日渐流行，态度远比力度更为人重视。不论待人或者接物，尤其讲究温文尔雅。陶朱公的 16 条商训智慧第二则就说“接纳要温和，躁暴则交易少”。

富甲一方的陶朱公这一套说辞，和戴尔·卡耐基（Dale Carnegie）的名著《人性的弱点》上的那个创造人际关系奇迹的公式，恰好一样是建立在“要真诚的以他人的观点去看事情”之上。

卡耐基在〈待人的基本技巧〉一章中说：左右逢源的方法，就是“不要批评，责怪或抱怨。……献出你真实，诚恳的赞赏”。万一不得已需要提出意见，也一定要表扬在先，先把他的优点提出来，预先铺平了批评的道路。

柯维（Stephen· R· Covey）博士在《与成功有约》（7 Habits of Highly Effective People）更多番突出“个人独立不代表真正成功，还需追求人际关系圆满”。换句话说，人际关系好比一本银行储蓄账户，能够增进情感存款的是诚实、信用；至于威逼和失信等则会降低余额。

无独有偶的是，微软的模范员工的十大标准，其中多条也提到同样的说话。例如，其中第二条说“在与客户交谈如何使用产品时，需要以极大的兴趣和传道士般的热情和执着打动客户，了解他们欣赏什么，不喜欢什么。同时必须清醒地知道本公司的产品有哪些不足，或哪里可以改进”。

至于第三条，也强调了“了解了客户的需求后，必须乐于思考如何让产品更贴近并帮助客户”。

创办戴尔电脑的 Michael Dell 本身更曾在多个主题讲演中，也反复突出了“顾客利益至上”的观点。为此，戴尔的公司甚至低声下气向那些没有拥有电脑的民众，包括 Dell 的母亲追问“您想要什么样的个人电脑”这类的提问，以此进行调和企业的战略。

借用《哈佛成功金句》的比喻，正是这么一回事：机器的摩擦耗费成本，人际间的摩擦损耗心灵。相反的是，“持久的成功建立在和谐的人际关系之上”。总之，“忍一忍，风平浪静；退一步，海阔天空”。再大的问题，也可以解决。

不但这样，恰如《脑袋革命》书中所言，良好的情绪管理，豁达面对一切机遇，对健康的积极作用是任何药物都无法代替的；更不用说那些不断地对自己输入负面讯息的自暴自弃者之人生遭遇了。

## 陶朱公的功夫

所以，姑且看在生意分上，我们非要调控說話的溫度不可：“急事，慢慢的說。大事，清楚的說。小事，幽默的說。沒把握的事，謹慎的說。沒發生的事，不要胡說。做不到的事，別亂說”。

不过，“傷害人的事，不能說。討厭的事，對事不對人的說。開心的事，看場合說。傷心的事，不要見人就說。別人的事，小心的說。自己的事，聽聽自己的心怎麼說。現在的事，做了再說。未來的事，未來再說”。

“如果，你對我有不滿意的地方，請一定要對我說！”陶朱公再生，一定这样慢条斯理，清清楚楚地说：“否则，躁暴则交易少！”

## 议价含糊争执多

议价不善的种种后果可大可小；处理不可不慎。北京就曾有因为双方议价引起争执，德士司机因此打死人的新闻。所以这门学问，不论用在那个领域，不能不学；而且必须精通全通。

尤其是事关重大的买卖，更是非要讲明最后和实际的成交价。不论是选购房屋地产或是电脑软件的时候，谈判桌上必须摸清底细，清楚确立价码，万万不能有单方面说了算；否则不但价格极难谈拢，恐怕日后的争议必然此起彼伏。

所以陶朱公的 16 条商训智慧中，清清楚楚地说出避开这个风险的要点在于“议价要订明，含糊则争执多”。有关“含糊则争执多”的前科，流传市场上的经典其实很多；至少历史上的故事以及法院的商业案例不计其数（详见 <http://www.lib.unc.edu/prices/>）。

实际上，有心行骗之徒往往正是利用模糊不清的文案，把最大的利益偷偷地归于自己。近年以来，甚至高等学府的学费也出现异状，通过林林总总的附加收支提高了学院的收入。

另外一个大家熟悉的例子是援用大字的广告，以不可思议的优惠价码吸引群众；却故意隐瞒一系列 **terms and conditions apply** 的事实。如此恃强凌弱，欺上瞒下之下，难免会出乱子，造成“含糊则争执多”的发生。

然而，这一切恐怕还不是议价之道的根本要诀。议价的功夫，境界最高之处在于如何按照自己手上和心中既定的底线，仔细地订明双方认可的议价，以成利润的大功？

李泽楷考虑收购默多克的卫视的手法，颇有可观之处。赵莹、卫志凌合著的《资本大玩家——李泽楷传奇》第二章〈大显身手〉如此记述两人之间对谈过程的那些来龙去脉：

“1993 年 7 月 23 日，默多克在其私人游艇 Morning Glory 号上与李泽楷见面。李泽楷只带了一位私人顾问即飞往地中海登船赴会，进入船舱内的只有李泽楷一人，他与默多克单对单闭门密谈了两个多小时，其私人顾问则只能在门外苦苦等候。……”

“谈到关键处，（李泽楷）他更大方得体地表示自己的工作实在太忙，并已准备了私人飞机等候，随时可以飞返，所以谈得好固然成功，如果议价不理想便立刻离开，木会多远留一刻，这迫使默多克不得不立即作出决定。……”

陶朱公的功夫

尽管我们之中绝大部分的人并无私人游艇赴会，也没有私人飞机专候；不过，这个从陶朱公的经验引申的座右铭倒是一定适用于每一个人：“议价既要订明，更要精明。”



## 你要定期稽查帐目

“稽查”企业管理的规范、程序和法制，早是 ISO9001 国际产品质量认证的重心。尤其是涉及帐目的来往，稽查更是要紧，以便全面整顿和提升财务的整体流程。少了稽查的阳光，后果不但关几金钱的流失，甚至导致造成作业停顿不前。

大概是因为这个缘故，2000 年 1 月《国际反贪通讯》报道，新加坡贪污调查局，自 1997 年 12 月开始即以 ISO9000 方式管理调查程序，“以快速、肯定、坚决及公平行动打击贪污罪行”。

陶朱公的 16 条商训智慧因此坚决主张“帐目要稽查，懈怠则资本滞”。实际上，后果犹胜于此，并不仅仅限于“资本滞”而已。舞弊横生枝节的祸患无穷，实是超过我们的想象。

中国历史中关及这点的滥觞前科很多。单是近年的“远华案”的资贿金，竟然高达 700 亿人民币左右，涉及军方公安政界官员 700 多人；每个贪官共分得 1 亿人民币。数额之大和人数之众，都是有始以来前所未见的。

但是，谁能相信，这个后来为中国当局急切要从加拿大引渡归案，结交党政军警不计其数的赖昌星，在出事之前曾是“香港二十世纪杰出青年”和“福建人大代表”呢？

《半月谈》杂志在 2001 年初的不完全统计，更曾经报道潜逃国外的中国贪官，人数达 4000 多人，携带的巨款超过人民币 50 亿元。凭此而论，单在 2001 那年，每 80 名逃之夭夭的贪官就带走了一亿人民币外逃。

美国之音的中文部，一度透显的数据是，中国每年大约有 150 亿美元的款项转入贪官的口袋。“这个数字相当于中国 GDP 的百分之一。有人认为，中国被贪污的款项可能高达 GDP 的百分之四”。

如果你知道手提电话老大诺基亚的收入是芬兰 GDP 的百分之五，你不会为陶朱公的先见之明大吃一惊？

当然，稽查有误，不只是中国或者亚洲独有的问题。即便是对帐目最是敏感的银行业，往往也眼高手低；尽管现代会计，十分侧重检验、核对和审计相关的帐目和课税，从而全面、真实而准确地断定公司的质产负债表、损益表以及资金调动的来龙去脉。

理论上如此，真正的运作，难免力有不逮。如果我们并不善忘，应该记得当年在亚太酿酒担任财务经理的“犯罪天才”谢德龙，如何伪造公司文件骗取银行贷款，在短短四年向金融欺诈 1.17 亿新元的款项。

要是亚太酿酒念及陶朱公的名句“帐目要稽查，懈怠则资本滞”，也许事情有所扭转。至少，谢德龙在稽查帐目以后的第二年，应该再不会得心应手，为所欲为挥金如土。

由此可见，“帐目要稽查”影响可大可小；处理不慎，国乃灭亡，退而其次，一个公司的财力也平白遭殃。

## **整理是管理的焦点**

陶朱公 16 条商训智慧中所说的“货物要整理，散漫则必废残”，就现代社会的意义，广义而贴切的说，应该不独限于“货物”而已，而是涵盖了整个商业交易的所有相关流程。

例如，“哈佛经理时间管理通则”的训练课程，因而把管理的重点放在“整理”；包括身边物品的管理法、决定工作程序的方法、办公桌的整理法、邮件的整理法、名片--人事信息的管理法、整理书橱的方法甚至文具的使用法。

尤其是顾及了效率的需求，除了充分掌握事情的轻重缓急，更要及时处理到手的资料。否则，经年累月之下，书桌上累积的材料一多，条理不清一片混乱，日後找寻的时间所耗的时间跟着加长。

今天，因为放浪形骸的 e-mail 横行不法，电子邮箱里的垃圾信件大量增加。如果没有养成整理的习惯，犹豫不决而拖拖拉拉，不经过滤，没有筛选，一味来者不拒照单全收，最终的结果必然危害自己的作业。

至于文具的处理不当，后患无穷更是大家共有的经验了。急着剪贴或者装订文件时，翻箱倒柜之后，这才发现剪刀，订书机、胶带都不在眼前；这种手忙脚乱的画面，我们想必知道，几乎每天都在发生。

回到货物一项，7-11 便利店的经验之谈，更值得择其善者而从之。例如，针对加盟者店面管理，他们就提出了“入货、做记录、上货架、标签定价、商品陈列、宣传配合铺面的布置等工作，一切都要有条理、有系统地进行，还要分门别类、有清楚的记录”，以将有限的人力、物力、财力有效地加以组织，发挥最大的效用。

同理，以办理集装箱运输而言，首当根据货类性质和目的地进行分类整理，把送去同一目的地的货物，集中到一定数量，拼装入箱；并加锁铅封，呈交承运人并取得站场收据，最后凭收据换取提单或运单。洞悉这点，我们大概就能体会吉隆坡国际机场启用后一度出现的混乱由来何在。

无论如何，单是处处强调了货物标记、核点件数、整理货物、合理装载的充分协调并不足够，美国联合包裹运送服务公司（UPS）首席执行官詹姆斯·凯利就曾在谈到公司在亚洲的战略，提出货物和航班之间的相互配合，使之井井有条，才能降低成本，拉短送货的时间，提高快捷服务的效率。

要是这一切仍然不足提醒我们整理的重要，反面的教材或能透露其影响之深远：试着联想包装破裂、标志不清、装舱混乱、违章操作，粗暴搬运，装卸不慎之下的一连串结果，又岂止是“散漫则必废残”呢？

不要忘记，天下的运输货物保险条款，绝对不会忘记清楚地告诉你，万一投保货物在保险责任开始时因为整理加工和包扎不妥，没有保持良好的状态，导致启封开箱后，发现内装货物数量规格与合同的规定不符，或因积载或配载不当所致的残损不属；对不起，这一切，恕不负责。

## 出纳的中国功夫

出纳的管理，主要涉及的领域是现金以及非现金的处理。具体地说，这包括查询、调动、接纳和管制现金、银行存款、支票、流动资金、不动产乃至债务的帐目来往。

在现代企管的学说当中，出纳业务本身早有一套流程严谨，小心翼翼的作业程序和制度。不论是券币整理、收取款项、现金提存、支出现金，支票应用、一一秩序井然。

例如，收入客户前来付给现金时，一般的程序除了根据手上所收的现金收入，仔细点收现款之后，还可能需鉴定现钞的真伪完全无误，才会加盖收款日戳以便登记在案。

同样的，券币的整理，也需按照同一面额分开封扎，再加贴封条；有者甚至规定类似“纸币每 100 张为 1 扎，每 10 扎为 1 捆”，“硬币每 50 枚为 1 卷，每 1000 枚为 1 袋”的习惯凑成整数，以便日后点算。

至于付款的过程，则须先行查明传票的核章具备，而且属实才按章登记于现金支出帐，加盖“付款日戳”，点检款项之后，才照单支付现款，再把签收的单据归入档案。

更重要的是，整个过程必须援用“相互牵制原则”进行，交由存有互相制约关系，然而彼此独立的两个或两个以上的单位或个人分别完成执行、记录、保管、核对的工作；以使下级既受上级监督，上级亦受下级牵制，减少多方同时犯错的误差和概率。

如果不这么做，流弊丛生的代价往往是难以置信，而且难以启齿。即便是保安一流的银行，如众所知，也有百万巨款因此不翼而飞神秘失踪。当周恩来出任中国总理之际，甚至还有骗子公然斗胆到国库提款；幸而总理慎重其事，才没有中计。

难怪陶朱公的 16 条商训智慧第六条要主张“出纳要谨慎，大意则错漏多”。乾道七年（1171 年），大儒朱熹在崇安开耀乡创办社仓之后，大概读通了陶朱公的意思，社仓谷本的管理，首先要选出乡中品行端正的官员专事出纳事项。

而且，米粮的贷放，收回，事先必须通报，并经州县批准；贷放和收回时，县府顺派指定清官到场监视，采用官斗逐一平量。出纳完毕，还得将收支数额呈报上属备案。

无独有偶的是，摩托罗拉从失败教训中首创六西格玛（6 SIGMA）的设计，一样讲究出纳的艺术，以此通过定义、检验和监控产品和服务，全面提高质量、减少消耗，从而断定缺陷产生的根本原因，找出最适合的应对战略。

无论如何，从朱熹过去的经验来看，处处强调出纳有方之外，我们不能不谨慎用人；否则“大意则错漏多”。借陶朱公的口来说就是“用人要方正，诡譎则受其累”。

换句话说，生意成功的关键法则，不仅仅在于“谨慎出纳”一桩。实际上，出纳谨慎固然并不能确保一定赚钱；但是，一不小心，则会平白遭殃。

## 预防信用尽失

信用的举足轻重，是一个远古的议题。远至《史记·晋世家第九》就有滚西周成王“王无戏言”的故事。

当时成王尚未成年，和幼弟叔虞一起嬉戏，刚好传来周公灭唐的消息。成王拿起一片桐叶剪成印形，送给叔虞说：“就把唐封赐给你。”史官听到这句话，便请周成王择日封赠，成王回应：“那句话只是说着玩。”史官马上正言：“天子不可戏言！”成王为守信，终于正式进行封赐仪式。

周成王的“王无戏言”，当然不是唯一的信用样板。《贾谊新书》另有一段楚文王午睡，梦见一人站在城墙向他请求的故事：“我是城东北角一副枯骨，请用王礼葬我。”文王应允。醒后，派人察看，果然有这一回事，于是下令依照王礼厚葬枯骨。左右不以为然，争论不休；楚文王答道：“我在梦里允诺，怎能背信？”这件事传开后，国人都说“文王不背枯骨，何况对人”，楚国从此大治。

应用政治信用取信于民，最简单且最精彩的表演，可能是出自〈商鞅列传〉。最初，商鞅变法，为了服众，特在国都南门闹市，立一长木，并立告示：“有能搬到北门者，赏十金。”

当时的人多不明其意，没有动静。商鞅又把奖赏提高到五十金，有个市民把长木搬到北门，商鞅立即发出奖金。由于令出必行，秦国开始走向富强之路。王安石在〈商鞅〉诗里大力赞扬这一场信用的签约：“自古驱民在信诚，一言为重百金轻！”

和王安石一样，李光耀先生也深知“信用不彰，市场不兴”。他在回忆录里曾经提到1965年新马刚分家后，他决心把新加坡建设为国际金融中心的故事，点出其中的要诀是“新加坡金融管理局向来以处事缜密坚定见称，信誉不佳的金融机构一概不受理”。

正因如此，当1973年，一个巴基斯坦人在卢森堡注册的国际信用商业银行向新加坡申请岸外银行营业执照，并未获批准，原因是它新近在1972年成立，而且资本总额过低。1980年国际信用商业银行重新提出申请，结果因为国际信誉不高，再次遭到金融管理局严正回绝。

最后，国际信用商业银行的不当行为，连累其他相关银行蒙受巨额亏损。它在1991年7月被迫终止一切业务时，存款人和债权人索偿高达110亿美元。李光耀先生为此庆幸，更引以为戒地说：“新加坡因为拒绝在标准上做出妥协，免遭池鱼之殃”。

然而，对陶朱公来说，怎样从根本上避免信用尽失才是最为关键的。16条商训智慧里，因而有了“期银要约定，延迟则信用失”的说辞。推敲其辞，要诀在于“约定”两个字，也就是现今社会所采用的“合约签订”。

特别是涉及了期银的来往，更非要小心翼翼。如果我们念及了1997亚洲经济风暴后，银行迅速蔓延挤提事件造成亚洲金融体系溃不成军，自当深切地体会陶朱公千年以前的高瞻远瞩了。



## 责任是企业的支柱

春秋时代的晋国有一位狱官李离，由于误听下属的一面之辞，审案时致死一个冤枉的好人。真相大白以后，李离准备以死赎罪。晋文公说：“官有贵贱，罚有轻重，况且这个案子犯错的人不是你”。

李离对此并不以为然：“我平常没有跟下面的人说我们一起当官，分享一样的俸禄。现在犯了这样要命的错误，如果还硬将责任推到下属身上，我是情何以堪？”于是伏剑而死。

李离是否该为岗位职责而死，尽管可以争议；然而，他对临事负责的一以贯之，确实让人刮目相看。

和此雷同的现代例子，则有在营救驻伊朗的美国大使馆人质的作战计划失败后，当时的美国总统吉米·卡特即在电视里郑重声明：“一切责任在我”。因为这一句话，卡特总统的支持率骤然上升了。

实际上，按照现代企业的管理，责任、权利和利益是管理平台的三根支柱，缺一不可。缺乏权利，管理者的执行平台沦为—堆废纸；少了利益，员工就会不思上进，消极怠工。要是严重缺乏责任，公司就会产生逐渐腐败，进而完全衰退。

是以，多让员工参与公司的关键决策，赋予彼等更多的责任和权利，不但是对他们工作能力的基本信任，更是员工的价值正面的肯定，而能为企业的长远利益取得意想不到的成绩。

因此建立企业的问责，绝对不可大事化小，小事化无。相反的是，想要确保员工勤职尽责，首先对业务、服务和管理流程的设计，做出具体的指示，从而减少执行上的种种漏洞。

例如，发出的重要函件，必须明确责任界限，仔细监管检查；甚至必须逐一去电加以核对，以全面提高工作的质量。

反之，要是现状一出现问题时，我们首先考虑到的是责任的推委，发表没有根据甚至不负责任的言谈，而非从念及自己的责任，结果惹起祸端之糟糕，想必不在话下。

然而，所谓的责任，不仅仅是限于公司的利益，同时包括了个人和企业对社会的付出。出身通用汽车公司董事长，后在艾森豪总统政府中任国防部长的威尔森，在这方面有一名句，犹有回味之处：“对国家有利的，都对通用公司有利，反过来说也一样。”

## 用度要十分节俭

大家很少人知道红透即使后来红遍中港台星马，身价日进斗金的言承旭，屏幕上光鲜亮丽，热爱名牌挥霍无；实际上依然不改节俭的性格，是不折不扣的“省长”。除了依旧喜欢选吃廉价的路边摊之外，未走红之前，他坦言曾经吃过郭富城的剩下火锅。

就算已经红透半边天，言承旭节俭的习性依然一点不变。上台表演，他身上穿的往往是厂商提供的宣传品。东奔西走四处巡回表演、言承旭规定自己一个月的电话费不得超过台币 500 元；只要超过这个底线，他既不打电话也不接电话。

像言承旭那样节俭的华人，当然还有很多很多。新加坡國務資政吳作棟年前曾在新加坡中華總商會和新加坡宗鄉會館聯合總會，為感謝他擔任總理期間所作的貢獻而聯辦的晚宴上時講話，不忘突出了“新加坡人勤奮、節儉，重視教育，這些都是使新加坡欣欣向榮的根基”。

这套开源节流，節儉为本的亞洲傳統價值觀，根据香港中文大學教授饒美蛟在〈東南亞與港臺華商之經濟勢力經營及其對經濟發展之影響〉所言，影响深远。饒教授在论文中这么写：

“早期的華人離鄉別井到東南亞各地謀生，……他們願意接受各種極度消耗體力的工作，如礦工以及膠園等工作，而且工作時間長，待遇微薄，他們除匯款還鄉接濟親戚外，往往還能夠略有積蓄，等待機會開創自己的事業”。

在這種勤奮的精神，成功的華人企業家沱不胜枚举。有者乃至戏言，只要凭靠手上三刀（菜刀、剪刀、理发刀），一个出身低微的工匠最终也能在沸沸騰騰的江湖中闯出天下。

然而，即便他已经富成那样，“物質生活上可能會有若干享受，但其消費還是在其經濟範圍之內，很少寅吃卯糧糧”。不但如此，因为節儉使然，華人儲蓄傾向高，並將其企業的部分盈餘再投資，使其企業不断增长。

例如，香港首富李嘉诚是个典型人物。他自己所住的房子是 30 年前购置的老屋，身上所穿的西服和皮鞋都是半旧不新，手表也不讲穿什么牌子。当他走到人生第七十个年头，李嘉诚扼要地说出成功之道。“因为我勤奋，我节俭，有毅力。我肯求知，建立良好的人际关系”。

2004 年 3 月出版的《李嘉诚经商自白书》，记有他重复这方面的经验之谈：“只要勤奋，肯去求知，肯去创新，对自己节俭，对别人慷慨，对朋友讲义气，再加上

自己的努力，迟早会有所成就，生活无忧。”这是李嘉诚对成功的体会、理解和概括”。

对培养下一代节俭的品质，富可敌国的李嘉诚尤其用心良苦。李泽楷谈到在美国斯坦福大学勤工俭学的经历曾说：“我和其他同学一样，零用钱得来自课余兼职，做杂工，做侍应生。每逢假日就到高尔夫球场做球童，背着装满高尔夫球棒的大皮袋，在广阔无际的球场上满头大汗地跑上跑下，如此足足做了3年多呢！”

这种崇俭拙奢，勤俭持家的教诲，用上陶朱公 16 条商训智慧里的主张，正是这说来简单，坚持不易的 16 个字：“用度要节俭，奢侈则用途竭”。

## ***Jangan tunggu lama-lama***

“明日复明日，明日何其多。我生待明日，万事成蹉跎。世人若被明日累，春去秋来老将至。朝看水东流，暮看日西坠。百年明日能几何？请君听我〈明日歌〉！”清朝学者钱鹤滩这首〈明日歌〉尽管大家耳熟能详，可是因循守旧，敷衍了事者仍然不胜其多。

尤其是瞬息万变的 e-企业领域，一切讲究第一时间。随处可见的企业资源计划管理 (ERP)、客户关系系统管理 (CRM)、供应链管理 (SCM)，无不以 anytime 的优势作为其中的卖点。

通过网络的基础，举凡生产、财务、资源、品质、销售与分销、人力的管理，各个部门一下子连上线了。此外，及时收集、追踪和分析与客户需求紧密相关的信息，也同时强调了“速度”的举足轻重。

例如，每年成交 80 亿美元商务的 Cisco，就是使用网络的便利加强自己与客户、潜在客户、合作伙伴、供应商及员工业务之间的联系。像 Cisco 的公司，当然还有很多。Dell 以及 Amazon 更采用了网络作为直接和顾客互动的模式，加快沟通、共同协作。

恰如我们所知，今天全球所有的银行、证券、教育、医药、酒店、航空、地产、书行、媒体、直销、娱乐、游戏，都以此 e-网络领航，借助电子系统突破旧有的藩篱，扩大了连续不断交易的应用时段 (Access Time) 以及可用性 (Availability)，即便是处于相对弱势的偏乡地区，也相续 e 起来了。

进入了手机、PDA、电邮在无线的时空当道的世界里，轻轻松松的点击科技几乎渐渐主导了一切。陶朱公 16 条商训智慧的“买卖要随时，挨延则机会失”，更是真知灼见。

紧随着 SMS/MMS 横行之后，可见“买卖要随时”的生意正确。搜索引擎大哥 Google 甚至推出透过短信平台接收搜索结果的服务；并计划最终在美国以外的国家陆续提供相同的配套。

面向这样的转变，叶亚来要是活在现在，他需要的，不仅是一位马来文书，他更需要学贯多语的助手。因为 e-商业，他必须设立本身的网页，衡量和斟酌诸如 GPRS 和 Wifi 的远程技术所产生的巨变。

如果这样说仍然不足点醒对于那些冥顽不灵的守旧派，也许 M. Nasir 那首题为〈Jangan tunggu lama-lama〉的歌曲可以让我们认识到随时买卖的重要，

陶朱公的功夫

“ Jangan tunggu lama-lama  
Nanti lama-lama  
Dia diambil orang”

“劝君莫惜金缕衣，劝君须惜少年时”；M. Nasir 唱得一点没错，再等下去，商机尽失，“万事成蹉跎”。

## 带眼识人

人心不同，各如其面；而且“知人知面不知心”；想要撩开人性的面纱，谈何容易？难怪孔子曾说：“以貌取人，失人之羽；以言取人，失之宰予。”一旦涉及了生意的来往，取人不当所引发的后患更是无穷。

所以陶朱公 16 条商训智慧中提出“赊欠要识人，滥出则血本亏”的说法。然而，这句话应对照现代商业社会的操作方式加以解读：赊欠不是关键的问题，问题在于没有一定的认识而滥出，最终造成血本无归。

有关这点，大量提供贷款的金融体系最是谨慎，采用“门槛升高，审批放缓”之道，甚至建立审贷分权制衡机制，从而减低借出的风险，以免将来滥账和坏账丛生。

最基本的是，相关部门必须针对贷款的申请者进行严格的信用分析，调查借款人的资格、条件和合法性，核实申请书中详列的项目是否属实，并且确实贷款的真正用途，以便预测、评估与断定偿还贷款的可能性。

相反的是，如果但为不断增加账目上的数据，向上邀功，结局必然两败俱伤。可惜忠言往往逆耳。更甚的是，在大力促销的名堂下，一切不可能的贷额都出现了。尤其是 24 小时全日专候，时刻为你忠诚而殷勤地服务的信用卡作祟之下，赊欠之风四起。

从 1999 年 7 月 28 日起，国家银行放宽申请信用卡的资格，月入 1 千 500 零吉即可申请；最低的偿还额已调低到总数的 5%，套现的利息进一步滑落。总之，信用卡的经营者想尽办法，无孔不入地对准社会每个阶层，争取每一个可能的商机。

恰如我们所知，今天信用卡的年费全免不在话下，还有林林总总的赠品随卡附送，幸运大奖正等待会员赢取；而以信用卡签账的总额另可累积红利，以兑换免费的礼物，任君选择。除此之外，当用户手头拮据，信用卡更提供了透支的方便。

大量持卡人反复寅吃卯粮的结果是，《商业时报》曾经报道，1994 年，170 万名信用卡持有人欠下债务 27 亿零吉；1995 年，190 万位持卡人的负债额是 28 亿零吉。目前的报穷档案中，据知大约 30% 人与信用卡有关。

无独有偶的是，根据《大公报》2004 年 10 月间的一则报道，香港的大学生“先用未来钱”的情况日渐严重，高达 30% 者因此欠债累累；而且过去 3 年，无力偿还贷款而破产的个案超过 100 宗，涉及款项高达 500 多万。

细观信用卡的流弊，大家必能感受“滥出则血本亏”的真确。何况如今假卡横行不法，大家对认识拥卡的人怎能不更加小心翼翼呢？

身在企业，因而不得不多方位地诊断带眼识人，从对方的出身、体形、容貌、身世、品德、性格、修养、智能、背景、环境、习惯、交友、阶层、职业、生理、动机、愿望，一一深切地体察。即便如此，也难保一时糊涂受到蒙骗。

## 生意不得苟且

行走险恶的江湖，为人处世，偶尔难得糊涂假装糊涂，丝毫不失分寸。主张“难得糊涂”的郑板桥为此解说：“聪明难，糊涂难，由聪明转入糊涂更难。放一着，退一步，当下心安，非图后来福报也。”

然而，回到处理关及金钱的商机，怎能一概随随便便敷衍了事？台湾 IT 教父施振荣创业的由来，正是因为清楚看到采用台湾主板的兼容电脑厂商，尽管表面全球林立，然而各个厂商品质参差，完全没有个人品牌形象可言。

为此，他因此在 1976 年毅然创立了 ACER（宏基），打着“go big or go home”的旗号，从最源头的设计端到市场面，一步步走向国际；而后在 1996 年获得美国《商业周刊》选为全世界 25 位最佳企业总裁之一。

“Acer”取自英文单词尖锐（acute）和锋利（sharp）的拉丁词根，用意除了展现“积极活力”之意，更隐含着“王牌”的意思；换句话说，acute 和 sharp 是分不开的。

如果施振荣当初一味糊涂以视，结果将会如何胡适在〈差不多先生传〉的文章里曾经作了最好的启示：

……(差不多先生)他小的时候，他妈叫他去买红糖，他买了白糖回来。他妈妈骂他，他摇摇头说：“红糖白糖不是差不多吗？”

后来他在一个钱铺里做伙计；他也会写，也会算，只是总不会精细。十字常常写成千字，千字常常写成十字，掌柜的生气了，常常骂他。他只是笑嘻嘻地赔小心道：“千字比十字只多一小撇，不是差不多吗？”

有一天，他忽然得了急病，赶快叫家人去请东街的汪医生。那家人急急忙忙地跑去，一时寻不着东街的汪大夫，却把西街牛医王大夫请来了。结果差不多先生就一命呜呼了。

差不多先生死后，尽管大家称赞他“样样事情看得破，想得通；大家都说他一生不肯认真，不肯算帐，不肯计较”，圆通得很，“真是一位有德行的人”；但是，红糖白糖真是差不多吗？

活在处处讲究品质的大时代之下，精确的考量再也容不下“千字比十字只多一小撇”的糊里糊涂。尤其是进入数字化的管理世界，执行、评估、检讨和生意相关的所有作业，不论是成本的控制或是售后的服务，都有一套旗帜鲜明的流程。



陶朱公的功夫

陶朱公众 16 条商训智慧因此毫不含糊地说：“优劣要分清，苟且则必糊涂”。施振荣既然清楚分清了优劣主次，难怪一举成功成为哈佛管理学的新学科，赢得《亚洲周刊》冠之以“高科技之神”的荣誉！

那么，你还会认为“高科技同低科技也差.....差.....差不多，.....凡事只要.....差.....差.....不多.....就.....好了，.....何.....何.....必.....太.....太认真”吗？

## 人才至上

以生产 HONDA(本田)汽车成名,集荣耀和财富于一身的本田中一洋,曾有一句经典名言:“思想胜于技术”。可是,胜于技术的思想由来何在?最根究底的说,可见“知人善用”的重要。

读过《三国演义》的朋友应该都会知道刘备斋戒三日薰沐更衣,冒着风雪,不顾“当头片片梨花落,扑面纷纷柳絮狂”,三顾茅庐的故事。千辛万苦之下,终于寻获诸葛亮大展经纶,定出三分隆中决策,成就春秋大业。

实际上,诸葛亮自己后来在〈前出师表〉总结历史的经验,说得再彻底也不过:“亲贤臣,远小人,此先汉之所以兴隆也;亲小人,远贤臣,此后汉之所以倾颓也”。

雷同的道理很多。例如孙中山先生写在 1894 年 6 月的〈上李鸿章书〉,提到了国家励精图治的其中方法,正是“人能尽其才者,在教养有道,鼓励有方,任使得法也”。

有关这点,可说和陶朱公 16 条商训智慧的“用人要方正,诡谲则受其累”说辞相互呼应。

在涉及金钱管理的事务上,用人尤其非要小心不可;否则必然存有许多监守自盗的事故。新加坡资政李光耀先生在《李光耀回忆录 1923-1965》里曾有个案说明:“.....一度建议给吴庆瑞 5000 英亩最适合种植树胶的土地,将来种上树胶研究所提供的品种最优良的胶树。吴庆瑞尴尬地笑了笑,推说他不知道怎么用,避开了诱惑”(页 710-711)。

根据王国璋在《马来西亚族群政党政治》(1997)引用 Alias Mohamed 的资料,透显了早期回教党执政丹州时的官商大勾结。一般相信当时的回教党州议员每人可以取得大约 25,000 至 30,000 英亩的伐木专利权,以转换为各自的政治经费。其中两间公司更拥有超过 50 万英亩的专利林地(页 121 注 41)。

詹运豪博士在《马来西亚华人史新编.沙巴华人政治演变》(1998),描写莫斯达化如何一心即刻摧毁 UPKO:“UPKO 的 12 名议员都得到明目张胆的献议,那就是如果他们脱离 UPKO,加入沙统就可以获得木材采伐权,州内阁部长及其他好处”。结果,在很短的时间以内,2 名 UPKO 的议员应允跳槽(第 2 册页 145)。

类似的例子当然多不胜数。我们不必一一说明,自可看出陶朱公所言的“诡谲则受其累”的正确无误。

然而，需要补充的是，想要得到方正之人以用之，一样讲究功夫。台塑王永庆的慷慨奖励之道，除了年终奖金，不惜另外发出 10 万至 400 万台币的特别红包重赏有功之士；甚至采用利润分享的做法，回报人才。

当初摩托罗拉走进中国市场的时候，为了争取人才，可说时用尽了法宝。当时，摩托罗拉要求每个员工每年至少参加长达 40 个小时与工作有关的培训；间而选拔优秀的职员参加 1 年到 1 年半类似 MBA 的管理课程。经年累月，摩托罗拉总算突围而出，稳住阵脚。

至于 Cisco 的做法则是在工作时间和家庭生活之间找到一个平衡点，既让员工胜任挑战，也不忽略家人。对 Cisco 而言，这样一个人，才是中庸的方正之人，公司才不会因此深受其累。

## 面验的准绳

陶朱公 16 条 MBA 商训里的“货物要面验，滥收则售价低”，认真说上来，倒是个千古不变的道理。即便到了网络的时代，E-Bay 公司的交易流程的“第四步骤”不忘提醒顾客这一点：

“收货的时候，请当着配送工作人员面，验清货物是否有表面损坏，或者是否与你购买的商品有不符的。如果有以上情况的，请拒绝签收，并原包退回。签收后，等于你默认收到的商品与网上介绍的相同，并且没有表面损伤”。

从公司的立场而言，更是如此，必须严格地检验本身所定之物的原料、质量、数量、尺寸、规格、安全、包装以及售价，以免在“内外勾结”的情形下受到混淆、欺诈和舞弊，接收浮尘、斑迹、污渍、塔灰的次等货，平白受骗，致使血本无归的遗憾。

作为落实这门面验艺术的第一步，民间盛传陶朱公因此造秤：他首先用了一根细直的木杆，一头拴上吊盘，用以盛装货物；另一头则系上一把斧头作砣，再借助木桩把木杆支撑起来。

陶朱公不断实验的结果发现，吊盘的货物越多，斧头就要移离支点更远一些，才能保持木杆的平衡。他跟着把货物的多少与斧头移动的距离一一作了详细记录，并在木杆上面清楚而准确地逐一刻出标记。

为了应用上的方便，他把一只斧头的重量定为“斤”，再以南斗六星和北斗七星做标准，凭此把一斤的平分为十三份。后来再加上福、禄、寿三星，以十六两为一斤，并以此为告诫商人光明正大地交易。

陶朱公后来另外增添的三两，显然是别有用心；他为此解说：“经商者若欺人一两，则会失去福气；欺人二两，后人永远得不了俸禄；欺人三两，更会折损阳寿！”

不论这个故事是否属实，可以知道的是，面验货物的流程所需要的是一套严格而公正的把关准绳，不能随便随便凑合。否则，滥收的结果不但是售价偏低，更会不幸造成流弊丛生，甚至是引发重重的危险。

如果我们并不善忘，应该记得 2004 年中，位于柔佛州的世能纪科技有限公司（Syn Enviro Sdn. Bhd），凭靠难辨真伪的“MQV 砖制造许可”以及其他伪造准证，竟将 1 万 2 千余公吨的有害废弃物，千里迢迢从台湾远运到马来西亚。

陶朱公的功夫

要是多个相关部门之间行政、管理、审核、查证和监督并无多重不周和失责；为何世能纪竟然可以如此轻而易举，从容不迫地进口万吨台毒？“前事不忘，后事之师”；看来关口局上上下下可要积极学习陶朱公那身“货物要面验”的本事了。

## 钱账难得不能糊涂

钱账的处理，如果糊涂以对，不清不楚，经年累月弊窦从生，事情可大可下，甚至因此连累一国的经济，早不在话下。

最初以力图对抗大地主阶级起家的菲律宾的马可斯总统，开始借用“自由经济”为名，事实上却安排了朋党介入，沦为官商勾结的利益集团，所引发不可思议的财务流弊，足以让我们引以为戒。

中央研究院东南亚区域研究计划一般博士后学者龚宜君和和国立台湾大学社会学博士张景旭在〈发展中的东南亚中产阶级：对马来西亚、印尼、泰国与菲律宾中产阶级形成之分析〉（1997）这么报告：

“……这些因为和马可斯有特殊联系而参与经济事务的朋党们，在企业经营绩效上普遍不佳，马可斯就大量以政府财政收入进行补偿，导致国家经济崩溃……。朋党资本主义经济最重要的象征，就是低效能的国营企业的大量设置：在1970年时，菲国国营企业总计有70多家，到了1984年，这个数字已激增为303家；在1978年至1981年间，亏损最多的13家企业中，其最高亏损金额，可达国家生产毛额的4.5%左右”。

实际上，菲律宾政府所注入的补贴金额，总计上来，累计高达143亿披索。“在1986年，由于这些企业向国营银行贷款又无能力偿还债务，结果导致国营银行发生严重呆帐危机；政府为了挽救两家主要银行，所补贴的金额高达150亿披索以上。这些钱多都流入朋党手中，最终又掉进马可斯家族的口袋内。”

无独有偶，自1965年惊天动地的那场政变以后，印尼政权落在苏哈多手中。苏哈多就任总统提出了“新秩序”政策，然而，后来透过军队与官僚的威权政体，全面由国家经济的发展，以“民族主义”为名，大事张扬公营企业。苏哈多倒台后，我们就看到了五大天地的写照：金天银地，花天酒地，昏天黑地，恨天怨地，谢天谢地！

我们不须高估人性的自峙，叫面对大笔贿金的大官不断在官场良知和中饱私囊之间挣扎，不论一个国家还是一家企业有心强大，必须坚决选择锄掉敛财作乐的虎穴，以求从根本上去解决贪污的层出不穷。

按照众所周知的陶朱公16条商训智慧的用语，就是“钱账要清楚，糊涂则弊窦生”。

美国富豪洛克菲勒看来深知陶朱公之道，他对子女在经济上确实吝啬得很。有个传闻说，7至8岁的孩子，他每周给零花钱3角，11至12岁每周1元，12岁以上每周才给3元。而且每周限发一次，另外发给每人一本小账簿，要他们记清支出，再交他审查。如果钱账清楚，用途正当，下周增发5分，反之则减。

通过这种用心良苦的方法，孩子必定从小学会精打细算当家理财的本领，自然少了糊涂一时的机率。可惜，知道钱账难得不能糊涂的人多，认真运作的人寡。如此得过且过，难怪国家生产因此地动山摇。

## 主心要镇定

通行于世的〈大学之道〉为“定”的重要作了一番经典的解说：“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，事有终始，知其先后，则近道矣。”

这个“定而后能静”的说辞，和陶朱公的 16 条商训智慧里所说的“主心要镇定，妄作则误事多”，似乎相互呼应：不定则妄乱四起，经年累月之下，必然误事甚多。

实际上，企业生存和发展的五个核心原则，按照的管理大师汤姆·彼得斯说法，都与此有关：思考（thinking）、目标（target）、勤奋（diligence）、镇定（calmness）和机遇（opportunity）。

如果沉不住气，自然无法思考。无法思考，如何专注地设定目标，聚焦勤奋以对？即使机遇到了，恐怕也失之千里了。尤其是身为企业领导的主心，更要时时刻刻冷静以对，不能鲁莽处之。

是以一个公司的经营，不论是处在缓慢或者急速的剧变之中，不能不静心待之，事先周密计划；犹如升温的冷水中的那只青蛙，察觉一切身外的微妙变化，从而调理和改善本身的素质应对之，尽力避免失误的可能。

即便处在最为不利的危机状态，仍要定下心来全力以赴，不能轻易流露出惶恐之心，先行稳定员工的情绪，再适当地提出解决的办法，化险为夷，安度荆棘重重的难关。

在这方面，麦当劳的第五任 CEO 坎塔卢波(Jim Cantalupo)上任以来以不变应万变的姿态，是个典范。其时，麦当劳的服务质量不断受到抨击，销售额锐减，公司出现上市以来首次亏损；越来越多的民众开始视麦当劳为“垃圾食品”的代表。

对此一切，坎塔卢波谈笑自若，亲自勘察，开始三年改革计划，根据消费者的反应适时调整战术，推出健康的食谱，全面改善食物的品质，注入细心而热情的服务，以扭转麦当劳的品牌形象。

与此同时，他毅然绝然中断了一个每年要花掉麦当劳 1000 万美元，连接全球连锁店的网络数据库；并且搁置效益不佳的 Diner Inside 概念。

在坎塔卢波麦的神奇经营之下，麦当劳渐渐回归正轨。股价从 2003 年 3 月的低点上涨了 133%，2004 年第一财季营收同比增长 56%。可惜的是，2004 年 4 月 19 日，60 岁的坎塔卢波却在这时心脏病突发猝死。



然而，前途未卜之际，麦当劳仍然果断地采取了行动，很快地委派了坎塔卢波生前钦定的查理·贝尔(Charlie Bell) 接班。

尽管后来贝尔后来证实患上直肠癌，虽然局势一时动摇，麦当劳的董事局始终镇定面对一切。如此“定而后能静，静而后能安，安而后能虑”；难怪麦当劳“虑而后能得”。

## 附录

### 陶朱公经商的智慧

关于陶朱公经商的智慧，著名的有 16 条商训；大家应该都耳熟能详：

17. 生意要勤紧，懒惰则百事废。
18. 接纳要温和，躁暴则交易少。
19. 议价要订明，含糊则争执多。
20. 帐目要稽查，懈怠则资本滞。
21. 货物要整理，散漫则必废残。
22. 出纳要谨慎，大意则错漏多。
23. 期银要约定，延迟则信用失。
24. 临事要责任，放弃则受害大。
25. 用度要节俭，奢侈则用途竭。
26. 买卖要随时，挨延则机会失。
27. 赊欠要识人，滥出则血本亏。
28. 优劣要分清，苟且则必糊涂。
29. 用人要方正，诡譎则受其累。
30. 货物要面验，滥收则售价低。
31. 钱账要清楚，糊涂则弊窦生。
32. 主心要镇定，妄作则误事多。

此外，还有内容大同小异，不过用字略为浅白的〈经商十八忌〉；另外加上的两大禁忌，一个相关“说话要规矩”，一个是“相处要诚实”。

“生意要勤快，切忌懒惰，懒惰则百事废；期限要约定，切忌马虎，马虎则失信用；价格要订明，切忌含糊，含糊则争执多；买卖要适时，切忌拖误，拖误则失良机；用度要节俭，切忌奢侈，奢侈则钱财竭；钱财要明慎，切忌糊涂，糊涂则弊窦生；赊帐要认人，切忌滥出，滥出则血本亏；临事要尽责，切忌妄托，妄托则受大害；货物要面验，切忌滥入，滥入则质价减；帐目要稽查，切忌懈怠，懈怠则质价减；出入要谨慎，切忌潦草，潦草则错误多；接纳要谦和，切忌暴躁，暴躁则交易少；用人要方正，切忌歪邪，歪邪则托体难；立心要平静，切忌粗糙，粗糙则出品劣；优劣要细分，切忌混淆，混淆则耗用大；说话要规矩，切忌浮躁，浮躁则失事多；货物要修整，切忌散漫，散漫则查点难；相处要诚实，切忌虚假，虚假则害已终”。

按照文句推测，这两者据说都不是陶朱公本人的原创。真正的陶朱公所言，学者认为乃是下文里的 12 个能：

“能识人：知人善用，帐目不负。能接纳：礼义相待，交易日旺。能守业：厌旧喜新，商贾切忌。能整顿：货物整齐，夺人心目。能敏捷：犹豫不决，终归无成。能讨帐：勤谨不怠，取讨自多。能用人：因才使用，大胆信任。能辩论：生财有道，阐发愚蒙。能辨货：远货不苛，蚀本便轻。能知机：售贮随时，可称名哲。能亲为：躬行以律，亲感自身。能远数：多寡宽紧，酌中而行。

此外，也有版本加有这些段落：“勿卑陋：应纳无文，交阯不至。勿忧柔：胸无果敢，经营难振。勿懒惰：取讨不力，帐款不至。勿轻出：货物轻出，血本必亏。善争取：货物趋新，财源茂盛。勿昧时：依时贮发，各有常道。勿虚华：用度无节，破财之端。勿强辩：暴以待人，祸患难免。”

无论如何，对照三者，不难发现大体实质其实颇为一致。例表对比如下。当见一二：

领域	16条商训	经商十八忌	十二之能
生意	生意要勤紧	生意要勤快	能亲为
接纳	接纳要温和	接纳要谦和	能接纳
议价	议价要订明	价格要订明	
帐目	帐目要稽查	帐目要稽查	能讨帐
货物	货物要整理	货物要修整	能整顿
出纳	出纳要谨慎	出入要谨慎	能知机
期银	期银要约定	期限要约定	
期银	期银要责任	临事要尽责	能守业
用度	用度要节俭	用度要节俭	能远数
买卖	买卖要随时	买卖要适时	能敏捷
赊欠	赊欠要识人	赊帐要认人	能识人
优劣	优劣要分清	优劣要细分	能辨货
用人	用人要方正	用人要方正	能用人
货物	货物要面验	货物要面验	
钱账	钱账要清楚	钱财要明慎	
主心	主心要镇定	立心要平静	
		说话要规矩	能辩论
		相处要诚实	