

藏寶的落失

則法的營經

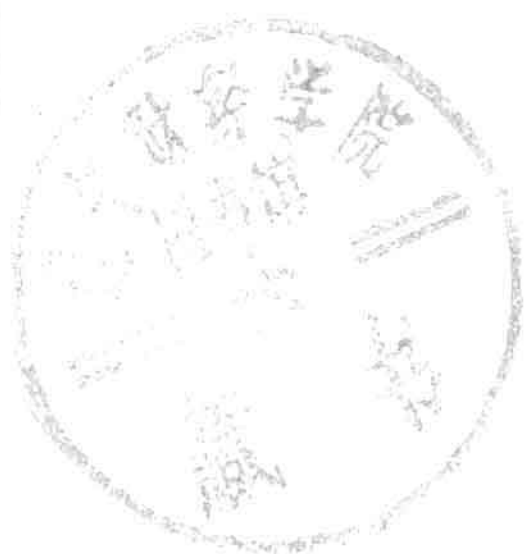
部三第

著民爲姚



經濟日報叢書

失落的寶藏
經營的法則
第三部



姚為民著

經濟日報叢書

失落的寶藏第三部

經營的法則

著者 姚 爲

發行人 王 必

出版者 經濟日報

總經銷 新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號
聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號
郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號
電話：七〇七四一五一

印刷者 中興印刷廠

定價 新臺幣五十元

中華民國六十八年八月初版

印翻禁・權版有

經濟日報出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也都有一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」的要求。我們希望能實現兩個抱負：

爲國家工業化添動力

爲工農商各界作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良作出發點，於發行報紙以外，有很多服務性的工作應該做，出版叢書，便是其中之一。

我們歡迎讀者對本報出版叢書加以指教。

前言

我國雖然是以農立國，但祖先們做生意的一些觀念和做法，仍被現在工商業經營人士視為規範，甚至於這些觀念和做法，說它放之四海而皆準也不爲過。

例如，西洋人說：「顧客永遠是對的」，就是我們「和氣生財」、「顧客是衣食父母」意義的延伸。再例如「信用第一、商譽第一」，我們老祖先實行的更是最徹底。即使現在商場中大力推行的「不二價運動」，以及「貨真價實」、「如假包換」等口號，也是我們商場中被視為圭臬的法則。

所不同的是，現代的生意人比以前做買賣的聰明了、心眼靈活了，多把這些生意上的法則，作爲一種招徠生意的一種手段，喊喊口號、作作宣傳而已，並沒有把它當作發展生意的根本，認真去執行，不像過去生意人那麼死心眼，不二價就是不二價，絕沒有商量的餘地；貨真價實硬是能做到寧缺毋濫。

也許有人會說：「老的那一套有什麼好？不信可以試試，即使把過去最會做生意的老掌櫃的，跟現代的生意人來較量較量，他們絕對做不過現代的生意人。」

這話聽起來蠻有道理，但却是捨本逐末的說法。誠然，現在的管理方法是進步了，商場的變化也比以前複雜多了，死刻板板的做法已不能適應現代商場的需要。然而在這些進步和變化中，你有沒有想到，也有一些永遠不變的東西？這些不變的東西，才是生意人創業、致富的根本。

古人說：「不以規矩不能成方圓。」科學不管如何發達，人類的思想不管如何進步，人在立身處世的中心點上，總有些永不可變的基本因子，否則，一切的人際關係就要變成一團亂麻了。

做生意也是一樣，談生意時，你儘可以施出混身解數，隨機應變；在經營策略上，你應該高瞻遠矚，洞燭先機，但你絕不可以忘記做生意的基本法則，否則，你可能偷機取巧爭得一時之利，絕不可能成就永世之業。

什麼是做生意的基本法則？總括的說起來，就是「誠」與「信」。

當然，做生意的誠與信，不是照字面的死板解釋，還有另外的一些廣義的說法。例如，你跟人見面時說幾句恭維、客套話，也許你是言不由衷，只是爲了造成和諧的交談氣氛，這自然是無傷大雅。可

是，假如你跟客戶談到實質的問題，你就絕不能再「王二麻子」，自己辦不到的事，就絕不能「慨然承諾」。雖然，現在的商場重視契約行爲，說過的話不作數並不算犯法，可是「空頭支票」開多了，你的人格信用也就完了。一個生意人失去信用，使所有的人都不敢信任他，然後能把生意做好而不垮，那真是奇蹟了。

然而，很不幸的是，儘管生意人都知道誠與信的重要，也了解我們過去有些做生意的法則是商場的金科玉律，可是，真正認真去實行的人却愈來愈少，充其量只是在口頭上喊喊而已。就長遠觀點來看，這實在是我們工商界求發展的足以致命的絆腳石。即使沒有如此嚴重，至少這樣長此下去，永不可能建立起我國工商經營的特色。

談到我們目前的工商經營管理，表面上看起來像是熱鬧的不得了，東方與西方知識兼容並蓄，各家學說理論大放異彩，實際上，却像是五彩汽球，經營的中心思想是空洞的，使人有徬徨莫知所措之感。因爲新的知識、方法、技術之引進，把我們古有的經營法則沖垮了；那些經營座談、講習會上的專家、學者演講，各人在傳授各人的研究心得，各人在傳授各人研究的理論、觀念，並沒有爲我們企業界指出一條具體的經營路向，也不可能爲我們企業界建立一個統一的制度。

我絕沒有批評企管專家們的意思，而是說我們企業界人士，這類的演講聽多了，覺得甲講的也對，乙講的也對，而他們自己不一定都有綜合的能力，能擷取其中的精華，使其成為自己可用的東西，這樣一來，就難免使他們感到紛雜、徬徨了。

我認為，除了新的知識、技術、方法的傳授之外，經營觀念的培養是重於一切的，在觀念的培養中，尤以商業德性的陶冶為第一要務，沒有優良的商人，絕不可能有優良的企業體質；沒有優良的企業體質，再新的知識，再精的技術，再好的管理方法，也不可能為我國工商業奠定永久而穩固的基礎。

商業道德的培養，正確經營觀念的建立，是不必求之於外人的，我們傳統的思想、文化中就有，只要加以發揚，蔚成風氣就行了。

我常想，做為一個現代的中國商人，自應發揮中國古有商人的本色；做生意的方式可以變，生產技術可以改進，但「中國商人」的標幟是不能去掉的。

現在就讓我們看看過去做生意人遵守的法則，有那些是值得發揚光大的。這些法則，也許大家都已耳熟能詳，我只是做一次提示的功夫，讓大家有個「溫故知新」的機會。也讓大家醒悟一下，我們現在學到了些什麼？丟掉了些什麼？

在這部書裏，我準備先以我們中國大商人胡雪巖一生的經營法則作爲例子，加以分析。

胡雪巖當時被人稱爲「活財神」，在一百多年前，是與曾國藩、左宗棠齊名的，不過，左、曾是以貴名，胡則是以富名。他除了他的本行錢莊事業之外，即使兼營的絲茶出口生意，在當時工商界也沒有人能與之抗衡。尤其他以外行人身份開設的「胡慶餘堂」藥舖，更是名動大江南北，所製成藥傳播之廣，並不輸給北平的「同仁堂」。

以一個雜糧行的小學徒，而能成爲全國知名的大商人，固然是由於他的腦筋靈活，記性特強的天賦才能，但主要的原因，還是他把中國人做生意的那套本事，發揮得淋漓盡致，才開創出他那個名動公卿的財富帝國。因此，他的經營法則是值得作過去中國商人範例的。

胡雪巖在生意上的一些獨特做法，值得談的當然很多，我想根據一些傳說和高陽先生著的「胡雪巖」一書，提出重要的幾點，來印證一下我們古時候做生意的一些經營法則。

目錄

前言

誠實不欺·····	一
燒「冷灶」與「熱灶」·····	二三
取捨有度·····	四三
以良心待客戶·····	九一
公平交易·····	一六五
後記·····	二四五

誠實不欺

這是我們古有的經營法則，也是以前做生意人的信條，胡雪巖對這一點實行的最爲徹底，這可以由下面的幾個例子作爲證明：

一、對顧客誠實

胡雪巖在金華一家火腿行當學徒時，就表現了他的誠實作風。

那家火腿行，店名叫「寶元號」，老板姓蔣，是當時金華很有名的經營火腿生意的商人，他對胡雪巖的勤奮好學、聰明伶俐非常欣賞，所以不久就把他升作「跑街」。

所謂「跑街」，就是送送貨、收收款的外務員，不必再死死板板地坐在櫃上出苦力。這種工作，可

以使學徒與外界接觸，增廣見聞，但也是對夥計們品行的另外一種考驗。

有些夥計一當跑街，常會學到商場上的一些不良習氣，迷失本性，吃喝玩樂一起來。而胡雪巖少有大志，同時他也知道自己家境不好，如果不贏得大老板們的信任，將來自己絕不可能有大的發展。而爭取老板信任的途徑，就是誠實不欺。

那年快過年的時候，一位杭州來的客人到「寶元號」辦年貨，住宿都在他們店裏，由胡雪巖負責招待，領客人到街上去辦置其他年貨。

胡雪巖口齒伶俐，能說善道，那位客人對他也大為欣賞。等客人辦好年貨回杭州時，臨走將幾兩碎銀子遺忘在住的房間，為胡雪巖在收拾房間時發現了。他知道，這位客人手頭散，很會花錢，身上的錢像沒有數似的，即使把這幾兩碎銀子收起，客人也不會發覺。

可是，他直覺的認為，為了這幾兩碎銀子，而對客人不誠實，即使客人不發覺，自己心裏一輩子也會感到不安。所以他當即把客人丟下的銀錢交到櫃上總管那裏。

總管當時還笑着問他：「是不是客人給你的額外賞賜？」

「應該不是的，」胡雪巖答道，「即使是客人賞給我的，客人沒有說，我也不能要。」

「好，好，」總管一連聲的誇讚，「一個生意人就要有這種骨氣，不是自己應該賺的錢，絕不多取一文。」

當這位客人下次來時，知道了這件事後，自然對胡雪巖又增加了一份好感，這份好感，竟改變了胡雪巖的命運。

原來這位客人是杭州一家大錢莊的大夥計，老板早就要他留意，在外面找一個夥計，而錢莊的夥計整天與錢爲伍，銀子論斤稱，大洋錢用斗量，最要緊的一項德性，就是要爲人誠實，手要老實，否則，隨便抓一把洋錢、碎銀往自己口袋一塞，將來紕漏可就出大了。

當然，這位客人又故意把錢亂放，試驗他好幾次後，才把他拉到錢莊去，這是胡雪巖夢寐以求的一個行業，所以這次的轉變，使他終生難忘，因爲沒有這次轉變，他不可能這樣順利地轉入錢莊業，他未來的事業也不可能這樣順利地開展。因此，這次誠實的行爲留給他心靈一個很強烈的震撼，而把「誠實」當作他一生做生意的主臬。

他不但自己把「誠實」當作一生的主臬，就連他選拔夥計，也是以此作爲標準，並不斷的利用機會考驗他們。

二、要求夥計誠實

胡雪巖自己開設錢莊之後，由於他要出去交際，拉攏關係，忙的沒有時間照料店務，他必須挑選一個既能幹又誠實的「檔手」，他選來選去，選了一個叫劉慶生的夥計。

劉慶生原先是另外一家錢莊的夥計，胡雪巖以優厚的條件把他拉了過來，便授以全權，要他主持阜康錢莊一切收放業務。他只要求劉慶生兩點：一是一般業務由他全權做主，重大的事情再跟他商量。其次，店裏的情形，不管是好的壞的，他一定要跟他實情實報，不能有一點虛假。因為他在外面拉關係，爭取業務，一定要了解店內的業務虛實，否則，內外虛實脫了節，很容易闖出大亂子。

胡雪巖當時跟劉慶生說了個比喻，來說明夥計對老板誠實的重要性。這個比喻比喻的很妙，他說，一個生意，就像是一個人一樣，老板是大腦，夥計是人體的器官，不管那一部份器官有了毛病，一定要告訴大腦，絕不能隱瞞，這樣，大腦才能根據病情，找出病源在那裏，然後才能對症下藥。

假如各部器官有了毛病不告訴大腦，等毛病嚴重了，想掩飾也掩飾不住時，這個人的生命就有危險了。做生意也是一樣，如果夥計不跟老板說實話，大家彼此隱瞞，老板就無法了解底下的實情，等老板

自己發覺不對勁時，要補救可能爲時已晚。

劉慶生對這個淺顯的比喻，自然能心領神會，不管做什麼事，心裏總是不忘這個原則，不管對也好，錯也好，都原原本本的告訴胡雪巖，絕不敢有一點點隱瞞。

一開始，胡雪巖對他還不能百分之百的相信，因爲彼此共事不久，他不知道劉慶生是否表裏一致，所以常找些機會考驗他。當然，這些考驗要不落痕跡，而且最好是出其不意，如果讓夥計覺察出來，或是事先知道，就很容易滋生弊端。

這道理很簡單，如果夥計知道老板要考驗他，心裏難免會想，老板不信任他，所以才找機會考驗他，這等於傷害了一個人的自尊心，自然會使他產生不滿的心理，久而久之，自然會形成老板與夥計之間的隔閡。其次，如果夥計知道老板在暗地考驗他，不做壞事便罷，如果做了壞事，他事後一定要多方掩飾，使老板不易發覺，長此下去，很容易演變成老板與夥計的鉤心鬥角，使生意潛伏危機，得不償失。

老板考驗夥計，本是天經地義的事，如何做的不露痕跡，增強夥計的信心，却不是很容易就能做得好。

胡雪巖對這方面最爲擅長，也最善於利用時機，可說已做到天衣無縫的地步。也正因爲他有這種本領，所以他才敢把一月錢莊，交給一個與自己關係並不密切的人去全權經營。他有絕對信心，別人想欺瞞他，那是絕不可能的事。

阜康錢莊開業沒有多久，胡雪巖去了一趟湖州，就擱了十幾天。他回到杭州時，雖然累的不得了，而且有很多大事等着他辦，但他下船以後，連家裏都沒有回去，就直接到了阜康。

一見面，劉慶生自然頗感突兀，胡雪巖却是神色自如，說是離開十幾天，很不放心這個生意，怕劉慶生剛做「檔手」（相當於現在的業務經理）放不開手做，又怕其他夥計不聽話。言談之間，充滿了關切之情。

本來是「突擊檢查」，看看劉慶生在他離開的這些日子，把店裏管理的情形如何，結果變成了關懷、慰問，劉慶生自然大受感動。

胡雪巖這樣做的目的，自然是看了店裏井然有序，對大夥計的一番慰勉，但這並不是突然趕來的真正目的，真正的目的是作業務檢查，一開始的慰勉，只是在消除劉慶生的戒心和疑心。

等坐定之後，劉慶生自然要主動地提出業務報告及帳目收支情形，並把帳簿放到胡雪巖面前，請他

過目。

「不必看了，」胡雪巖對他表示十足的信任，把帳退還給他，順便問了一句，「我們目前結存的現銀有多少？」

這種問話，自然是老板所應該問的，劉慶生一點也不感到意外，但在回答上却有很大的出入。

如果劉慶生認為胡雪巖是個大而化之的老板，連帳都不看，順口說一個數目出來；再如果，劉慶生是個好大喜功的夥計，一看老板不看細帳，只問總數，把結存的數目多報一點來邀功；再如果，劉慶生的帳目不清，或是挪用了公款，本來想把結存數目報少一點，一看胡雪巖這個老板很好應付，把實存的數目報了出來。

假如這三種情形有了任何一種，劉慶生的飯碗當時就可能砸掉了。因為，胡雪巖在聽他說出結存總數是七萬多銀子之後，又問明這一、二天內的支付情形，當即告訴他：「我支七萬兩銀子用，只用一天，絕就誤不了生意上的正用。」

胡雪巖說完後，當即寫了一張提款條子，交給了劉慶生，這等於是馬上就提現。如果劉慶生當時拿不出來，那就要當場出醜了。