

實戰智慧
叢書29

周浩正主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

松本一男 / 著
林慶旺 / 譯

陶朱公訓



中國古代商人的大智慧

理財致富
十二則

實戰智慧叢書②

陶朱公商訓

——中國古代商人的大智慧／理財致富十二則

松本一男著／林慶旺譯

實戰智慧叢書②

陶朱公商訓

原 書／華僑商法の秘傳

作 者／松本一男

譯 者／林慶旺

主 編／周浩正

責任編輯／羅麗芳

發行人／王榮文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市10714汀州路782號七樓之5

郵撥／0189456-1 電話／392-3707

法律顧問／王秀哲律師

嘉義市忠義街178號 電話／(05)227-3193

印 刷／優文印刷股份有限公司

臺北縣土城鄉永豐路195號 電話／262-2379

1988(民77)年4月1日 初版

1989(民78)年8月16日 四版

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價140元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究

香港出版者／香港遠流出版公司 電話／5-580288

香港柴灣康民街2號10樓8室

實戰智慧叢書

- ①行銷戰爭／賴茲&屈特著
- ②中國人生意經／小久保晴行著
(華僑商法)
- ③商用戰爭原則(勝負)／皮考克著
- ④王永慶當關史／郭泰著
- ⑤王永慶的管理鐵鏈／郭泰著
- ⑥公營企業革命(開創者)／郭泰著
- ⑦企劃書／高橋憲行著
- ⑧企劃高手／水喜習平著
- ⑨悟／郭泰著
- ⑩標、忍、準、狠／陳洪業編著
- ⑪商用戰典(活用戰典)／大橋武夫著
- ⑫決策者謀略／張永誠著
- ⑬公關手冊／巴克赫斯特著
- ⑭求職指南／羅勃·海佛著
- ⑮人才僱用決策／羅勃·海佛著
- ⑯鼓舞／郭泰編著
- ⑰有錢人／戴維斯著
- ⑱可樂大決戰(百事稱王)／恩瑞可著
- ⑲報告書／國友隆一著
- ⑳首腦論／嚴家其著
- ㉑服務業的經營策略／海斯凱特著
(服務業的經營策略革命)
- ㉒人生戰術(成功策術)／狄波諾著
- ㉓賣手／張永誠著
- ㉔帝王書／堺屋太一等著
- ㉕智囊100／郭泰著
- ㉖辦公室戰爭／瑪麗蓮·甘迺迪著
- ㉗經理人常犯的13個錯誤／布朗著
- ㉘一坪商法／大山登著
- ㉙陶朱公商訓／松本一男著
- ㉚商用德川家康兵法／大橋武夫著
(柔術)
- ㉛霸術／陳文德著
- ㉜決斷力／邑井操著
- ㉝企劃技術手冊／江川朗著
- ㉞Memo學入門／今泉浩晃著
- ㉟商用孫子兵法／梁憲初著
- ㊱計策學／張永誠著
- ㊲切開Apple!／陳洪業著
- ㊳圖解問題解決入門／佐藤允一著
- ㊴行銷實戰讀本／蕭富峯著
- ㊵上班族缺德講座／胡拜年譯著
- ㊶一分輝／赤根祥道著
- ㊷反常識創意術／高橋昌義著
- ㊸店長會議／鹽澤茂著
- ㊹會議技術100／宇治野憲治著
- ㊺上班族時間運用學入門／黑川康正著
- ㊻投資遊戲高手／布恩·皮肯斯著
- ㊼商用宮本武藏兵法／河野守宏著
- ㊽改善一生的12個步驟／法蘭西斯著
- ㊾亂世經營術／陳文德著
- ㊿實點100／張永誠著
- ①逆思考行銷／賴茲&屈特著
- ②商用兵經100／梁憲初著
- ③商戰紀事／蕭富峯著
- ④做個有魅力的主管／陳明璋著
- ⑤股市實戰100問／郭泰著
- ⑥棄公司興亡史／陳文德著
- ⑦謀略家的智慧／雷瀚著
- ⑧成熟市場魅力商品企劃／平島廉久著
- ⑨推銷贏家／約翰·范頓著

【作者簡介】

松本一男，一九二五年生於台灣，東京大學文學碩士，歷任東京都立大學、茨城大學、明治大學講師，現專事評論活動。著有《大器神髓》、《三國志統御學》、《三國志座右銘》、《管子》、《中國人與日本人》等多種。

林慶旺，一九四九年生，文化大學新聞系畢業，日本國立東北大學研究。曾任雜誌社總編輯職務，現專事翻譯及企劃工作。

【譯者簡介】

□周浩正主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

實戰智慧叢書②

陶朱公商訓

原 書／華僑商法の秘傳

作 者／松本一男

譯 者／林慶旺

主 編／周浩正

責任編輯／羅麗芳

發行人／王榮文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市10714汀州路782號七樓之5

郵撥／0189456-1 電話／392-3707

法律顧問／王秀哲律師

嘉義市忠義街178號 電話／(05)227-3193

印 刷／優文印刷股份有限公司

臺北縣土城鄉永豐路195號 電話／262-2379

1988(民77)年4月1日 初版

1989(民78)年8月16日 四版

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價140元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究

香港出版者／香港遠流出版公司 電話／5-580288

香港柴灣康民街2號10樓8室

實戰智慧叢書 ㉔

陶朱公商訓

——中國古代商人的大智慧／理財致富十二則

松本一男 著／林慶旺 譯

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。《孫子兵法》云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國內傑出商業領導人物或機構，作深入的專書研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或許亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書我們請到軍校出身的周浩正先生主持，他除了有基本軍事常識與軍旅生涯的磨練之外，同時也是多年來出版界的活躍人物之一，我們希望誠如他「允文允武」的背景所呈顯的慧眼，能給這一系列叢書的未來，創造一個光明的遠景。

主編的話

周正

日軍軍事操典「戰術五十講」中，曾強烈喻示：「一個實踐，比一百個理論要好。」意思是說坐而言，不如起而行。光說不練，紙上談兵，並不能驅敵致勝，敵人不會被雄偉的言辭淹沒，除非徹底擊潰或殲滅他們。而所有兵力佈署、調兵遣將的經驗智慧，都是在一次又一次攻防之中，累積、衍生出來的。

西方兵聖克勞塞維茲說：「兵學是經驗的科學，歷史中的事例，在經驗學科中，最可作為有力證據，所以，兵學實以戰史最為重要。」這些話也是在闡明「實戰」的重要性。

商場如戰場。我們已經可以明確地看出，軍事觀念、軍事理論、軍事術語大量侵入商業活動領域。兩軍對峙猶如同型、同性質商業產品的對抗戰，市場的爭奪，一來一往，短兵相接，白刃閃耀，慘烈的情況，不下於真正的戰場。因而，經驗——在實踐中領悟、累積的智慧，誠如軍事發展一樣，朝向藝術化的層次演進。

國內經四十餘年慘澹經營，商業活動也已經脫幅而起，除了國內市場的競爭日趨白熱化之外，國際市場的蠶食或鯨吞，也成為未來考驗企業生存的新指標。我們有鑒於此，為未雨綢繆

計，不怕簡陋，意圖擷取先進國家經營策略的智慧，同時努力整合國內若干年來成功企業的辛酸成長歷程中，所累存的經營經驗，作爲一個長遠的出版目標；這一系列的叢書，定名爲《實戰智慧叢書》，爲迎接自由化與國際化的衝擊，奠定先勝的基礎。

經驗不能徒憑移植，真正有用而能被我們接納的經驗，必定是植根於本土的，所以，《實戰智慧叢書》的出版內容，於譯介國外最新、最具實用價值、最適合國情的重要著作之外，我們念茲在茲的是要讓所有經驗智慧生根。

我們希望能夠看到結合民族性、區域性及因特殊環境因素等形成的國人獨有的經營理念的闡發；我們希望看到一個企業的成長、一個企業家如何突破困境屹立不搖的因應措施。我們相信在這塊土地上的商業領域裏，一定有許多充滿啓迪的故事等著我們去發掘、整理、記錄，這些才是《實戰智慧叢書》的終極目標。

在西方流傳著一則古老的笑話：一位下級軍官問腓特烈大帝說：「我跟你隨你出生入死，歷經百戰，爲什麼始終只能位居低層，不能像另外許多袍澤一樣，節節高陞，光宗耀祖？」腓特烈大帝面帶微笑，指著一頭正由身邊經過，馱運輜重的驢子答道：「你知道嗎？這頭驢子也和你一樣，跟著我出生入死，身經百戰，但牠仍然是一頭驢子。」

這一則充滿寓言精神的故事，或許在我們展讀《實戰智慧叢書》時，應該牢記心頭，時時相互惕勉的吧！

編輯室報告

在早期的華僑社會中，有兩位最受膜拜的「經營之神」；一個是中國通俗史上「義薄雲天」的代表人物關羽，另一個，則是「居家則致千金，居官則至卿相」的陶朱公范蠡。

中國民間崇拜「關公」，是我們所熟知的事，華僑當然也不例外；只不過他們之所以尊崇關雲長，卻是生意上的理由——警惕自己切莫「見利忘義」，也藉此說明「我就是這種商人」，以建立顧客的信心。

他們尊崇范蠡，也是爲了做生意。

在歷史上，范蠡有三種身分，《越絕》說他「在越爲范蠡，在齊爲鷓夷子皮，在陶爲朱公」；不管是政治家的范蠡，還是商業家的鷓夷子皮、陶朱公，他都十分的勝任，因此太史公給了他很高的評價：

「故范蠡三徙，成名於天下，非苟去而已，所止必成名。卒老死於陶，故世傳曰陶朱公。」
從越到齊，再從齊到陶，范蠡所持的理由分別是「大名之下，難以久居」「久受尊名，不祥

」，這其實都是「知所進退」的表現，也難怪他能在戰國亂世保全又致富。老華僑大概就因為他「所止必成名」，才尊他是「經營之神」，奉《陶朱公商訓》為在海外異鄉經商的不二法則。

《陶朱公商訓》原來並不是一本書，而是三本：《陶朱公理財致富十二則》《陶朱公商訓》及《陶朱公理財致富十二戒》。光是書名，就很難令人相信是范蠡的作品。

本書作者花了許多時間才找齊這三本書，很快就發現了它們都是「膺品」，根本不可能是春秋時期的著作，無論在文法或文字上，都可以看出是相當近代的著作。

可是在臺灣出生的這位日本名評論家，還是加上自己對陶朱公三書的觀點和引申，寫成了這一本《陶朱公商訓》的現代版，理由有兩個：

一、他相信陶朱公三書的文字雖可確定不是兩千多年以前的作品，「精神」卻有可能脈絡相承；或者確有原書，只是已經過全盤改寫，以使讀書普遍不多的華僑能夠閱讀、記誦。

二、即使這三本書完全與范蠡無關，就現代商業經營的角度來看，仍有其不可輕忽的重要性。

松本一男寫過《三國志的統率學》《三國志的座右銘》《毛澤東評傳》及《中國人與日本人》等書，熟習中國歷史；他對《陶朱公商訓》的看法頗有見地，值得注意。至於《陶朱公商訓》的眞價值到底何在，則有待讀者自己去體會、認定了。（執筆：陳正益）

目 錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

「緒論：中國的「經營之神」

第一篇 理財致富十二則

- 1 能識人：知人善惡 賬目不負／三七
- 2 能接納：禮文相待 交關者衆／四四
- 3 能安業：厭故喜新 商賈大病／五七
- 4 能整頓：貨物整齊 奪人心目／六七
- 5 能敏捷：猶豫不決 終歸無成／七七
- 6 能討賬：勤謹不忘 取討自多／八七
- 7 能用人：因才器使 任事有賴／九六
- 8 能辯論：坐財有道 闢發愚蒙／一〇六

- 9 能辦貨：置貨不苛 銛本便經／二四
 10 能知機：售貯隨時 可稱名哲／二三
 11 能倡率：躬行以律 親感自生／二八
 12 能達數：多寡寬緊 酌中而行／三五
 另補：商場教訓三則／四三

第二篇 理財致富十二戒

- 1 勿鄙陋／二五三
 2 勿虛華／二四九
 3 勿優柔／一六四
 4 勿懶惰／一七〇
 5 勿固執／一七六
 6 勿強辯／一八二
 7 勿輕出／一八六
 8 勿貪賒／一九二
 9 勿爭趣／一九六

10 勿薄蓄 / 二〇〇

11 勿昧時 / 二〇六

12 勿疑貨 / 二一一

結語：陶朱公商訓的真價值 / 二二六