

Business Wealth Investment



企業經營管理05



塔木德管理學

猶太人的文化寶庫，四千年的律法智慧

Robert Peters 畢德士◎著



電子郵件信箱：kings.books@msa.hinet.net

KINGS★BOOKS

企業經營管理 E05

塔木德管理學

Robert Peters 畢德士◎著

台北 經史子集出版社印行

老鷹的困難而更生的決定

老鷹是世界上壽命最長的鳥類，它的一生可以長達七十年之久；不過，要活那麼長的壽命，牠必須在四十歲時做出一個困難，但卻重要的決定。

這是因為老鷹活到四十歲之時，牠的爪子開始老化，無法有效的抓住獵物，它的喙變得又長又彎，幾乎碰到胸膛；它的翅膀變得十分沉重，因為羽毛已經老疏不密，這使得老鷹的飛翔十分吃力。

這時，老鷹只有兩個選擇？一是等死，二是經過一個十分痛苦的更新過程。

這個過程是牠必須很努力的飛上山頂，在懸崖上築巢，停留在那裡；老鷹先是用牠的喙擊打岩石，直到鳥喙完全的脫落，然後靜靜的等待新的喙長出來；牠會用新長出來的喙將舊的指甲一根一根的拔出來；當新的指甲長出來之後，牠又用指甲將老舊羽毛一根一根的拔掉。

五個月之後，新的羽毛長出來了，老鷹開始飛翔，重新得力的再過三十年的歲月。

在我們人類的生命歷程中，有時我們必須做出困難的決定，才能擁有一個更新的机会。

《塔木德管理學》目錄

律法之下無弱者.....	1
誰的過失.....	7
猶太人的危機管理.....	9
送數字到澳洲.....	15
猶太人的靈魂《塔木德經》.....	21
他的壞運氣.....	30
拉比（rabbi）也是管理專家.....	33
批評之前應知道的.....	41
世界是怎樣運作的.....	45
說謊的人一定要記性好.....	51
與人合作，力量倍增.....	53
精妙在於細微之處.....	61
真正的銷售，開始於售後.....	65
中庸之道的管理.....	69
謙和致富，耐心管理.....	77
排除狂信，尊重適宜.....	83
弓弦繃緊，也會失去彈性的.....	87
葛林斯潘的家庭理財觀.....	89

斷然放棄賺大錢.....	93
聲名顯赫的銀行家族.....	101
儲蓄能夠致富嗎？.....	105
滾動的智慧書《塔木德》.....	109
猶太家庭理財法.....	113
機會是上帝的別名.....	119
誤解猶太人.....	123
猶太人很有錢嗎？.....	127
哈默的冒險成功.....	133
三個戒指的故事.....	143
猶太的精神屏障.....	147
奉行中道的猶太人.....	153
學習猶太人的理財致富.....	157
洛維格的起家.....	161
誠信是資本價值的核心成本.....	165
誰是世界上最強的人？.....	169
朋友可分成三種.....	171
沒經歷過一般人的平凡生活.....	173
懷疑與思考.....	175
Nibbler 的聰明魚.....	181
傑出的猶太人.....	186
人緣好的企業執行長.....	198
學者間的禮儀.....	206
孝 心	209

律法之下無弱者

Without actions, ideals will never mature and change into truth. ----- Emerson

沒有行動，理想永遠不能成熟而化為真理。——愛默生

有記律的成功，守法的民族也成功！我行我素的個人主義者失敗，天真幼稚的民族也會失敗。

世界上最早的成交法，出現在公元前三十世紀，是美尼斯王國統一埃及時頒佈的。

遠古律法中著名的《烏爾納姆法典》（公元前二十一世紀）是蘇美人制訂的。

《漢摩拉比法典》（公元前十八世紀），是由古巴比倫人制訂的。

以上這些法典，都不是猶太人的傑作；可是，「律法的民族」的這項桂冠，卻不偏不倚的戴在猶太人的頭上；這是根據什麼呢？

猶太人是一個很早就自覺地、有系統地從事律法的建設與完善的民族。在公元前十三世紀前後的〈摩西十誡〉就為猶太

人打下了律法體系的根基。「巴比倫之囚」時期或其後，《聖經》尤其是其中的〈摩西五經〉，就為猶太人的律法體系構築了主幹的架構。

根據猶太學者的統計，《聖經》中包含了六百十三條具體的誡命，其中有 368 條是「不准做的」，245 條是「必須做的」。

在猶太人大流散的歷程中，有關《妥拉》中的戒律的注釋、實施細則，以及其他規定、法律的大量產生，使得猶太人的法律實體，已經完成。並且，正因為政治實體的缺乏，法律實體在猶太人的生活中發揮巨大的作用。《妥拉》成為民族的精神憑藉，律法成為連結民族的紐帶。猶太人成為一個不是由血緣、地緣，而是由上帝的律法所結合而成的「民族」。

另外，猶太人長期處於流浪的無權者的地位；因此，他們迫切的需要用法律來保證自己的基本生存權與自由經營權。當他們受到各種不合乎現代自由競爭原則的壓制時，可以有地方投訴，何況猶太人對法律本身極為重視，上訴法院以求得公正的競爭機會，理所當然的就成了猶太商人維護自身的權利，同時也是維護自由競爭的原則的有效手段。

有一位猶太富翁在臨終之前，自己的身邊沒有半個親人；他唯一的一個兒子還在遠方無法趕回來；只有一個奴隸在守候著。

於是他就立下了遺囑：「在我死了之後，全部財產歸奴隸所有；其它人不得動用；但我的兒子可以任選一件物品歸他所有。」

遺囑寫完之後，這位猶太富翁就斷了氣了！

兒子回來之後，見到遺囑是——不由得的大怒的說：「父親怎麼會把他一輩子辛辛苦苦攢來的財富，全部都給了奴隸，而只留給我一件物品的呢？」

這個兒子在百思不解之餘，就去請教了村裡的拉比。

拉比聽了，微微一笑的對他說：「你父親真是聰明，他給你留下了他的全部財產啊！你再好好看看你父親的遺囑吧！」

於是，這個兒子就拿起了遺囑看了半天，還是不明白；拉比只好直截的指出：「遺囑上不是說得很清楚嗎？讓你任意選擇一件物品，你選擇了那一個奴隸，不就選擇了全部的財產嗎？這樣看起來，你的父親還真是英明的呢！」

這時，已過逝的富翁的兒子才恍然大悟，明白了父親這樣做的用心良苦。原來，父親當時死了的時候，自己並不在他的身邊，奴隸有可能會帶著財產逃走，而連喪事都不告訴他了；因此，父親才會將全部財產都送給奴隸，就是為了穩住那個奴隸而讓他不起叛逃之心的，好讓自己回來再收回這筆遺產的，所以才立下了這樣的遺囑。

說穿了，猶太商人在立遺囑時，就打算使其失效。換句話說，也就是在立約時，就準備要毀約的；因為這是一份出於無奈之下所立的遺囑。就像拉比所分析的，他當時面臨的是「要嘛讓步，要嘛徹底失去」的這樣一種無可選擇的選擇；因此，商人只能選擇讓步，藉著將全部財產讓給奴隸，而使奴隸不至於直接帶著財產逃走。

可是，這種讓步又是他心有不甘的；真的把財產都給了奴

隸，或是奴隸私自帶了財產逃走，這兩者對他兒子來說，基本上是一回事；可是依猶太人的規矩，無論他或是他兒子，都不能隨便毀約的。

爲了解決這個難題，聰明的猶太商人就想出了這麼一個好辦法，他給遺囑中裝進了一個自毀裝置，兒子只要找到了這個裝置，就可以在履約形式下取得毀約的效果。果然，在拉比的開導下，兒子真的啟動了這一個自毀裝置，嚴肅的遺囑在形式上得到了履行，而實際上，至少對那個奴隸來說，則被完全廢棄了。

這個寓言真正要傳達的意思是：如何借著履行契約的形式，來取得毀約的效果；這個命題看上去極不像話，一個素以守法守約著稱的民族，怎麼可以動這歪腦筋，這不是很不明正大的嗎？可是，這恰好也最符合現代法制的本質與精神。

貨幣經濟範圍內的合理、合法、或正當等觀念，以及保證這些觀念的得以實現的法律、規章、程式等等，根本都是某種形式化的東西；相對的，對於經濟領域中的人們守法守約的要求，也只能是從形式上守法守約的要求。

因此，以守法的形式取得違法的效果，用履約的形式取得毀約的效果，恰恰是最符合形式合理化精神的守法守約的行爲；這等於說，猶太商人在差不多二千年前立下的一張遺囑，其中已經內含著現代資本主義經濟秩序的本質的要求。

猶太商人良好的法律素質，使他們不但樂於守法守約，並且非常善於守法守約。這個「善於」是指他們有能力、有辦法最大限度地實現自己的目的，哪怕這一目的在實質上是不符合

法律或契約的規定的。

這種強調形式上的守法精神，還有一種說法，稱做是「雅各的樹枝」，也就是在契約中暗設對自己有利，而對方一時又察覺不出的機關。

猶太商人很清楚，在商場上，最重要的不在於道德或不道德，而在於合法不合法；只要合約是在雙方完全自願的情況下達成，並且符合有關法規，那結果再不公平，也只能怪吃虧一方自己為什麼事先不考慮周全。就是因為這個道理，《聖經》上也記下了「雅各的樹枝」的典故。

雅各的樹枝

相傳以色列人是由十二個部落組成的；這十二個部落各自的祖先，原是同父異母的兄弟，他們的父親叫雅各。在早先的時候，雅各曾流浪在外，為其母舅暨日後的岳父拉班牧羊。

在報酬的問題上，雅各主動的提出，不需另外支付工價，只要以後新出生的小羊之中，凡是帶斑點的、有花紋的、或是黑色的，就歸他所有；其他顏色的，都歸拉班所有；並且，拉班可以把羊群中的這類羊全部先行帶走。拉班聽了，對雅各開出的條件非常滿意，同意照這辦理。

於是，雅各就繼續為拉班牧羊。

轉眼之間，到了羊交配的季節，雅各採了些嫩樹枝，將皮剝成白紋，露出裡面白色的枝幹；然後，將這些樹枝對著羊群插入讓羊喝水的水溝裡或水槽裡，羊來喝水時，對著樹枝雌雄交配，就生下了帶有斑點或花紋的羊；雅各把這些羊分出來，

另行放牧；以後，每逢羊隻體肥碩壯之時，雅各就如法泡製，讓牠們產下有斑點或有花紋的羊羔。

而在羊隻瘦弱時，則聽任牠們自然交配，生下無花紋、無斑點的都歸拉班；就這樣的，沒經過幾年，雅各就富貴騰達了。

雅各的這樣的辦法，只有神話傳說中才可以見到，並且即使在神話故事中，也不是人人知曉的，那個拉班就不知道。否則的話，拉班是不會同意雅各的做法的。

無論如何，雅各的這種在表面上看來非常公道的契約之中，放進惟有他自己知道的訣竅，而使對方自以為占了便宜而簽下契約，結果反而大大吃虧的手法，卻是自古至今商場上屢屢使用的，並且屢屢奏效的。

這種策略的最簡單形式，是諸如不交代清楚單位、型號、件數、等級、抵達地點或專利是否過期等等，到時讓對方為輔助設施、零配件或其他種種變化而多付一筆錢。

推測是因為猶太商人熟悉這種「雅各的樹枝」做法，所以，他們對於別人使用這種伎倆，是保持著高度的警惕。猶太商人常在與外國人做生意時，不惜重金的請對方所在國的人做契約執行的監督人；因為猶太人知道，不同文化背景上的人最容易行騙；每種文化都有自己的「雅各的樹枝」；只有同一種文化中的人才能找出其中暗藏的機關，因此不至於付出過高的「工資」。

誰的過失

You can lead a man up to the university, but you can't make him think. ----- Finley Peter Dunne, American humorous writer 你可以把個人領進大學，但你卻無法使他思考。
——美國幽默作家 鄧恩

一隻水獺一天跑到索羅門王面前抱怨說：「哎呀！我的國王！難道你不是把和平和真理傳給地球上的所有生物嗎？那倒不如你也同樣頒佈動物之間應和平相處的法令吧？」

「有誰打破了和平嗎？」索羅門王問。

「我潛到水底。」水獺回答道，「去找食物，把我的孩子交給黃鼠狼看管；但牠不好好看管，還傷了牠們，現在我那無辜孩子的血要求，殺死害人者！」

於是，索羅門王就把黃鼠狼叫來，問牠：

「是你看管了水獺的孩子的？」

黃鼠狼回答說：「是的，我的國王；但是，國王您明鑒，我不是故意、或者有邪惡的目的的。我聽見啄木鳥用牠的長嘴發出像鼓一般的聲音，宣告要有戰爭了。我聽到這個，急於逃離戰爭，我才踩到了孩子們，但我沒有壞心的。」

於是，索羅門王又叫來了啄木鳥來問：

「是你發出鼓聲警告戰爭來了嗎？」

啄木鳥回答說：「是我，國王；但是我這麼做是因為看到蠍子在磨牠的匕首。」

索羅門王又叫來蠍子來問：「你為什麼磨你的匕首。」

蠍子回答說：「因為我看見烏龜在擦牠的盔甲。」

索羅門王又叫來烏龜詢問，牠辯護說：「因為我看見螃蟹在磨牠的刀。」

螃蟹回答說：「我看見龍蝦在練標槍。」

於是國王叫來龍蝦，問牠：「你為什麼要練標槍？」

龍蝦回答說：「因為我看見水獺在水底吃我的孩子。」

然後，索羅門王看著水獺說：「黃鼠狼沒罪；你的孩子的血應該算在你頭上，這是種瓜得瓜。」

管理學大師彼得·杜拉克過世，享年九十五歲。

他對管理學的貢獻，當代幾乎無人能及；無數企業因他受益。當代美國的富盛，多少是與接受，以及應用杜拉克的觀念密切相關。

一個國家的發展少不了政治力、經濟力與社會力，三者的優先順序如何排列，決定這個國家的命運。杜拉克顯然將政治力列為最不重要的一環；他是以各種實際的觀點鼓舞經濟力，又成立基金會幫助社會力，對於非營利組織的發展有很多中肯的建議。至於政治，就像他的自傳《旁觀者》一樣，他只是冷冷地觀察，沒有多少反應。或許他清楚知道：政治人物最不願意傾聽他的諍言。

猶太人的危機管理

The foundation of knowledge must be laid by reading. General principles must come from books, which, however, must be brought to the test of real life. ----- Samuel Johnson, British writer 讀書是累積知識的基礎。基本原理來源於書本，但需經實際生活的檢驗。——英國作家 約翰遜

在公元前 2000 年到公元前 1700 年前後，猶太人在從事往來於美索不達米亞與埃及之間的商隊貿易的同時，也經營遊牧業。當時的遊牧民族是替地主放牧牛羊，每年依畜群的繁殖量獲取相應的報酬。

情況的類推與數量的把握

按照古代美索不達米亞的法律《漢摩拉比法典》，除了家畜受到獅群襲擊等不可抵抗的事故外，放牧人對畜群的損失，都要承擔責任的；但是，對於獅群襲擊以外的損害情況的具體處置，並沒有明文法令留存下來。

因此，《猶太法典》進行了這樣的補充；僅有一匹狼襲擊家畜的時候，不可視其為不可抵擋的事故；兩匹狼來襲的話，就是不可抵擋的了。這實際上也就解答了有人提出的「既然獅

子的襲擊是不可抵抗的，那麼因狼的襲擊而造成的家畜損失，牧羊人是否也可不負任何責任呢」的疑問。這裡體現了危機管理的一條重要法則——善於類推。

因為狼要比獅子的體形小得多，人是絕對可以擊退一匹狼的進攻的，所以，這時牧羊人該對狼的進攻負有責任的；但是，如何處理兩匹以上的狼來襲的情況呢？兩隻狼來襲時肯定不會只從一個方向進攻的；這時的牧羊人的防禦力分散，很可能不能完全擊退狼的進攻的；所以，兩匹狼以上的情況是要視為不可抵抗的。

看來，根據對象數量等的不同而隨機應變，正是危機管理的核心所在——準確的把握當前的情勢，因勢而行。

確定引發危機的主因

在掌握了數量之後，最重要的是要看危險是如何分佈的；因為危險的分佈情況不同，應對的限度也有所區別。

猶太拉比指出：「狼群中只有一匹狼出來襲擊羊群，也應視為不可抵擋的。」

雖然從狼群中出來直接進行攻擊的只有一匹；但是其後卻是成群的狼，並且很難保證牠們不會跟著來襲，這種陣勢當然會把牧羊人嚇住的。

再換個角度，來襲的不是狼而是成群的野狗時，該怎麼看待呢？關於這一點，《塔木德》裁斷：野狗由兩個方向來，並且每個方向各有兩條以上的野狗來襲時，可以看成是不可抵抗的。

將這一推論再進一步的擴展開來，「狼⇒複數⇒由各種方向進攻⇒成群結隊⇒武裝匪幫」陸續的將危險的主要因素的范围擴開來。這樣無論如何都是超出了牧羊人的責任範圍的；因此，對於匪幫的侵襲也應該不承擔責任的。

另外，《塔木德》將比狼凶猛的「獅子、熊、豹子、黑豹、大蛇等對家畜發起的襲擊事件」，也認定是不可抵抗的。

可見，爲了進行危機管理，認真瞭解可能會成爲危險的主要因素，是不可缺少的一環。

絕對不要捲入危機之中

明確了什麼是危險之後，第一個原則就是儘量不去靠近、不捲入危險之中。因此，「牧羊人趕著家畜誤入獸群或強盜窩的情況，也不可視爲不可抵抗的事故。」

從猶太人的觀點來看，「沒有預料到」不能成爲可以免除責任的藉口；只有查證了全部危險的可能性，並且盡量避免危險的人，才能免除責任的。

羅斯柴的家族危機

人們從猶太人的危機處理當中，可以學到很多事。要想平安度日，就要盡可能地考慮，並列舉出各種危險性；盡可能的規避危險，而不要捲入危險之中。

危險是零與一的現實，因爲不發生風險危機，一切都平安無事；但如果有事的話，臨時就來不及躲避的。

猶太人的做法是值得我們參考的；他們有樂觀的危機意識；他們也不會毫無準備，等風險危機厄運臨身而措手不及。當然，危機管理需要的就是這種強烈的憂患意識，才能化解危機。

羅斯柴（Rothschild）家族一度是全奧地利最大的財閥；但到了第四代，這一家族在奧地利卻經歷了瀕臨破產的危險。

原來，1929 年十月，紐約華爾街掀起了突如其來的大風暴，它引起了空前的世界性經濟大恐慌，奧地利自然也不能置身事外的。外國資本紛紛抽走，金融狀況達到了最惡劣的地步，羅斯柴家族在奧地利所經營的銀行，也因此而陷入了經營危機之中。

就在這個時候，毗鄰的德國境內有一股不祥的黑色勢力開始迅速的擴展開來，那就是希特勒的反猶太主義的旗幟，逐步的實施了納粹的獨裁統治。

到了 1933 年，希特勒終於成立了第三帝國；並且漸漸的表明吞併奧地利的野心。在形勢愈來愈危急的情況下，奧地利的猶太人紛紛逃亡。在維也納的羅斯柴家族成員也前往巴黎或瑞士避難；只有路易·羅斯柴男爵爲了保護家族在奧地利的財產，而堅持留在維也納。

路易的個性沉著冷靜，他是個心胸豁達的人物。在希特勒發瘋似地向奧地利發出最後通牒的時候，路易竟然還有心情到阿爾卑斯山享受滑雪的樂趣。就連羅斯柴家族的緊急信使帶著家族勸他立即逃亡的信件，在滑雪場找到他時，路易仍然興致不減。