

术与道的区别在于体量

周末在录《穷查理宝典》读后感的时候，我还是对其中的一个思想的感触很深：术与道的区别是体量的问题。这个思想是贯穿了我们应该怎么做生意，怎么做人，怎么追求竞争与慷慨的平衡：所以我打算再把这个思想认真拆解，写一篇文章。

首先我先给大家讲一个查理芒格身上发生的真事儿。曾经伯克希尔哈撒韦想收购一个公司，这个公司里面有两个股东是两个老太太，收购老太太股票的公允价格是 30 万美元。

两个员工自作聪明跟芒格说，不用给两个老太太 30 万美元，13 万美元就可以谈下来。芒格说，还是给她们 30 万，不能坑老太太的钱。

这个故事是表示芒格是个绝对慷慨的人，喜欢做善事的人吗？其实这只是故事的一面：故事的另一面是体量。

芒格和巴菲特在买股票的时候，是天天找廉价股票，甚至还干了很多肢解公司的事情，做事下手非常狠：才能盈利那么多。

但是他们是在公司的层面算计和残酷，在对个体，特别是两个老太太的时候，是非常公允的：因为少给老太太十几万美元，不会解决伯克希尔哈撒韦这么大体量的公司的任何问题，反而还把自己的名声坏掉。

也就是说：在大体量上，他们特别鸡贼，特别残酷，但是对待散户上非常公平，甚至倾向于一点点的慷慨。

无独有偶，类似这样的事儿在我们公司也发生了。前些日子我在清仓品牌的瓷亮原液，在我们的货盘表里面，这个产品还有 9 个月到保质期。

所以我就说，这个产品还有 9 个月保质期，所以低价清仓了，并且要求把 3 个月以下保质期的产品全部销毁。

因为我们的仓库是外包的云仓，仓库不知道出于什么心理（可能是为了给我们省钱，然后邀功自己特别能省成本），就又自作聪明，不仅没按我们要求，把保质期三个月以下的产品销毁，还把还剩 2 个月的保质期的产品给客户发货了。

结果其中一个我的粉丝找到我了，说为啥这个保质期只剩两个月了。我就又让仓库彻查，发现发了 100 多盒保质期只有两个月的产品，是仓库自作聪明，为了给我们省钱发的。

这个时候，我的下属就跟我说：“已经发了，就不要给这些客户退款了，全退款要 1 万多块钱，直接让咱们客服一一联系客户，看看能不能让客服一一说服他们接受一些补偿产品。”

我说：“绝对不行，不用联系客户了，也不用把这些两个月临期的产品寄回来了，直接全额退款。”

然后我就跟孩子们解释这件事：

第一，这一万块钱，本来就不是咱们的。你这些产品，本来就是要销毁的，你本来就是把人家的钱还给人家。

虽然临期两个月不影响使用，但不代表我们售卖只剩两个月保质期的产品，是正确的行为，即便我们是在清仓。

所以人家本质是捡了两个月临期品，你应该二话不说，把钱全额退回去。

第二，客服是咱们自己的人，咱们绝对不能用自己的人的时间精力去填乙方的错误。我们要心疼自己的员工，珍惜他们的时间。

如果这种事都让客服去填，那么我们的员工无论牺牲多少，都无法建成一个优秀的店铺：因为权责不明，让优秀的人去给闯祸的人擦屁股。

我们损失的所有钱，必须找自作聪明的乙方仓库讨回来！我已经明确要求2个月临期的产品全部销毁了，是他们自作聪明，破坏了我们品牌信誉。

所以正确流程是，对于客户直接全部一键退款，然后跟仓库依法谈判，把这些损失要回来。

第三，最重要的一点，咱们绝对不能在小体量上欺负散户，在大体量上不敢跟仓库提出损失需求。

我们如果生意成功，绝对不是靠多从客户身上赚这一万块钱来的；我们如果生意失败，也是因为我们在体量上的判断失误造成的。

术和道的区别，很多时候就是体量的区别：在小体量上慷慨，在大体量上算计。

如果在小体量上面不慷慨，跟一个个老太太，和一个个买你清仓品的老百姓算计，你的品牌和名声就坏掉了，你的人的心态也坏掉了。

在小体量上算计，使得你的大脑根本腾不出来干宏伟的事情，而且你会以周围所有人为敌，即便这些人都是善良的老百姓。

我有一次和天昊去广州出差，看到一个面包店，里面装修精美，而且做的面包放了很多草莓，但是价格才20出头。我就跟天昊说：“你看老百姓做生意多么不容易，这么多热情的店员，这么好的店铺，打扫得一尘不染，这一个面包装了十个草莓，才要20。”

如果我们跟这样的人斤斤计较，非要这面包便宜，或者非要多拿多要，我们就不是一个有情义的人，就不是一个心态正常的人：一个心态扭曲的人，是永远不能共情别人的，如果不能共情别人，就永远不能理解客户，生意也做不大。

所以，在小体量上共情别人，共情你的客户和中小商贩，是一个人做大事业所必需的心胸。

但是这件事上，不能平移到真正的商战：当你面对大公司，特别是面对你的乙方，做生意就要跟狼一样凶狠，锱铢必较，每个道理和权益都要争。

因为这个体量太大了：每个包装砍下来一分钱，可能一年就省下来几十万---这就是道。

我们很多人，在体量的转换的过程中，出现了不顺利的现象：有些人算计得太早了，还没做大，就在算计块八毛，把自己心态弄扭曲了，每天面对金钱很紧张，锱铢必较，多给卖菜小贩几块钱，就着急----没有把自己的时间解放出来，去思考更宏大的事情。

就像我前两天写的：“很多人花了很多时间去比价 19.9 的抽纸，但是遇见关键的决策：买房、考研、结婚，反而很草率。穿一个季度的 T shirt 花两个星期来回看，而影响一生的决定却拍脑袋决定。”

这就是一个体量的问题：如果在小体量的问题上纠结，就永远困于“术”这个层面，而在大体量的问题上不思考，就思考不出道。

当然也有人在小体量的问题上不纠结，非常慷慨和果断。但这些问题是，做大了以后依旧是这个做派：管理粗糙，瞎大方，不算细账。

这样的人后续就会发展受限，而且还会招来很多骗子。因此，很多问题的决策，不仅仅是性质，还在于体量，什么时候该放松，什么时候该收紧，什么时候该慷慨，什么时候该锱铢必较，往往跟你面对多大规模的事情有关。

这必须成为我们的一个判断依据。