

中国商学院

巩家辉◎著

揭开中国历史上

名商巨贾的成功秘籍

告诉您温州商人的致富法宝
告诉您乔家大院的经商智慧
告诉您红顶商人的赚钱心法

商人始祖——范蠡

中华儒商第一人——子贡

天下治生祖——白圭

秦朝的政治商人——吕不韦

江南第一豪富——沈万三

汇集中国数千年来
最伟大的商人智慧
企业管理与经营者
不能不看的一本书



南京大学出版社

中国商学院

巩家辉◎著

揭开中国历史上 名商巨贾的成功秘籍

告诉您温州商人的致富法宝

告诉您乔家大院的经商智慧

告诉您红顶商人的赚钱心法

- 商人始祖——范蠡
- 中华棉商第一人——子贡
- 天下治生祖——白圭
- 秦朝的政治商人——吕不韦
- 江南第一豪富——沈万三
- 票号始祖——雷履泰
- 近代商人楷模——乔致庸
- 红顶商人——胡雪岩
- 晚清钱王——王炽
- 中国五金大王——叶澄衷
- 中国葡萄酒之父——张弼士
- 洋务实业家——盛宣怀
- 东方商人——孟洛川
- 状元商人——张謇
- 中国实业大王——刘鸿生

图书在版编目(CIP)数据

中国商学院/巩家辉著. — 南京: 南京大学出版社, 2008.4

ISBN 978-7-305-05384-9

I. 中... II. 巩... III. ①商业经营 - 经验 - 中国②商人 - 生平事迹 - 中国
IV. F729 K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 046428 号

出 版 者 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号

邮 编 210093

网 址 <http://press.nju.edu.cn>

出 版 人 左 健

书 名 中国商学院

著 者 巩家辉

责任编辑 王燊娉(wangshenping2006@sina.com) 张秀梅 编辑热线 025-83595844

照 排 南京台城印务有限责任公司

印 刷 丹阳兴华印刷厂

开 本 787×960 1/16 印张: 12.25 字数: 132 千字

版 次 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-05384-9

定 价 25.00 元

发行热线 025-83594756

电子邮件 sales@press.nju.edu.cn(销售部)

nupress1@publicl.ptt.js.cn

前 言

中国历史上，商业活动有着悠久的历史。早在传说中的炎黄时代，商业就已出现。《史记·三皇本纪》载：“炎帝神农氏……教人日中为市，交易而退。”《易·系辞下》也说：“日中为市，致天下之民，聚天下之货，交易而退，各得其所。”意思是日中时设立集市，招来四方民众，聚集各种货物进行交易，交易完了，集市也就散了，人们各自得到所需要的物品。商朝时，我国就已经出现了一个不直接从事生产而从事产品交换的社会群体——商人。司马迁在《史记·货殖列传》中说：“工而成之，商而通之。”

春秋战国时期，更是涌现了一大批富商巨贾和商人政治家，如先商后官辅助齐桓公成就霸业的管仲；助周武王开创周朝八百年基业的姜子牙；矫托君命犒劳秦军以救郑国的大商人弦高；伟大的商业理论家计然；慧眼识“奇货”助立一国之君的商人政治家吕不韦；被尊为“商家始祖”的陶朱公范蠡，等等。

汉代司马迁曾说：“天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往，夫千乘之王、万家之侯、百室之君，尚犹患贫，而况匹夫编户之民乎。”这就是说，“患贫”“求利”是人的本性。而商人经商的最终目的不外乎一个“利”字，追求利益是商人经商的动力。商人在经商的过程中，推进了社会经济的发展，同时，也为人类社会的发展作出了不可磨灭的贡献。

但是，由于中国封建社会“重农抑商”的传统，使得商人历来缺乏地位与社会尊严，经商便被视为“贱业”。古代的四大行业，所谓“士农工商，

四民有业”，商业是排在最后的。中国自古以来对商人评价甚低，“百工”“商贾”都在九流之末。在我国漫长的封建社会中，人们过着自给自足的生活，所以历来重视农耕，轻视商业，把农耕称为“本”，而将商业称为“末”，几千年来都是扬本抑末。

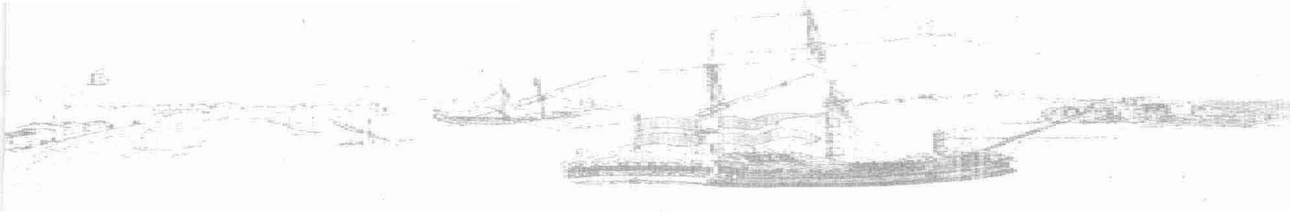
明清时期，由于儒家学说的盛行，“士农工商”中的“士”被排在第一位，而商人仍然没有地位，当时社会上的一般看法是“儒为名高，贾为厚利”，认为儒、贾追求目标不一。在这种情况下，中国大地上仍然出现了一大批杰出的商人。尤其是在山西，山西人摒弃世俗观念，他们认为商和士农工同等重要，都是本业。他们甚至以经商为荣，认为经商也可习儒，儒可贾，贾可仕，仕可不失贾业。

山西商人一改“学而优则仕”为“学而优则商”，他们在经商中把儒家学说的诚信、仁义的精神和经商融为一体，从而有了晋商独霸天下的繁盛。

中国传统文化讲究“诚信”，“诚”就是发自内心地尊重别人，维护别人的名利。“信”则是指兑现自己的承诺，将发自内心的对别人利益的尊重落实到实处。由于我国深受儒风熏染，许多伟大的商人都以“诚信”作为立身行事的指南，主张在经商中“诚信待人”，而鄙视那些奸商惯用的所谓“智”“巧”“机”“诈”之类的敛财手段，深知只有以诚待人，别人才信服你，才会与你打交道，否则终会对你敬而远之。

诚信不欺是经商长久取胜的基本因素，经商活动属于“陶朱事业”，须以“管鲍之风”为榜样。对待顾客、商家，无论大小，都应以诚相待。山西商人在经商活动中总结出了许多有关经商诚信的商谚，如：“宁叫赔折腰，不让客吃亏”“买卖不成仁义在”“售货无诀窍，信誉第一条”“秤平、斗





满、尺满足”等。

商业交往中，“诚实一致、货真价实”是我国一贯的商业道德要求。中国人经商的历史源远流长，其商业文化博大精深，在漫长的商业活动中逐渐培育出了中国商人特有的经营谋略，归结起来就四个字——诚信是金。

自古以来，富贵就是中国人的理想生活状态。战国时期的苏秦说得好：“人生在世，势位富贵，盖可忽乎哉！”商人纵然富甲天下，却仍然缺乏王公贵族的尊贵，何况中国自古就是农业大国，古人把政权叫做社稷，一个土地，一个粮食。农业灾荒会引起社会动荡，国家害怕老百姓不种地，所以要抑商，商人为了寻求富贵和自保，总要千方百计跟官府扯上关系。

元朝末年，江南有一个发了大财的巨商，名叫沈万三。当朱元璋打平江浙后，沈万三输粮万担，献白金五千两，以佐朱元璋用度，他的两个儿子因此被朱元璋封了官。在修建南京城时，朱元璋便命沈万三和自己“分筑南京城，自洪武门至水西门”。

为朱元璋造筑了南京城墙后，沈万三还溜须拍马地想为朝廷犒军，不料却突然被朱元璋发配到了云南。洪武末年，朱元璋又借他人诬告沈家谋反的冤案，草菅人命，差一点儿把沈万三的后裔满门抄斩，沈家就此没落了。

胡雪岩是我国近代历史上一位富有传奇色彩的人物。他从一个钱庄里的小伙计一跃成为家资巨万的红顶商人。军机大臣左宗棠在向朝廷的奏章中称他为“商贾奇男子”。胡雪岩的一生和官府有着密切的联系，他通过资助王有龄、黄宗汉、何桂清、左宗棠等地方官吏和朝廷重臣，使自己的生意兴隆、财源茂盛。

然而，胡雪岩终于在他事业最得意之时，陷入了危机之中。李鸿章和左

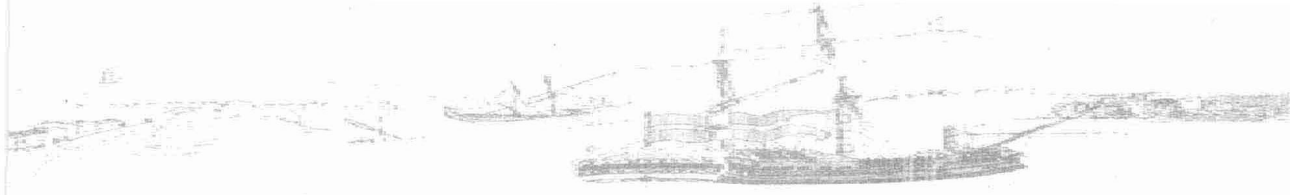
宗棠在洋务上的分歧越来越大，他们之间争权夺势的斗争也愈演愈烈。胡雪岩在财力上对左宗棠的支持，使李鸿章对胡雪岩恨之入骨，他坚持“排左必先除胡”，胡雪岩最终成了李鸿章和左宗棠政治斗争的牺牲品。在纷繁复杂的形势下，胡雪岩先被革职，他的财产全部待查处理。胡雪岩在失意中寂寞地度过了余生。

中国商人如此醉心于政治，就是因为政治形势的变幻对经济有着很大的影响。中国商人最善于通过政治形势来捕捉商机。战国时期的大商人吕不韦就是这样一个人。

吕不韦是一名大商人，他以商人敏锐的眼光发现了秦国的落魄公子嬴异人，认为异人“奇货可居”，并不惜一切在异人身上投资，最终赢得了一个国家。纵观吕不韦的一生，他的很多观点及做事的方法，就是在现代，仍然是很超前的。他以前瞻的眼光，开创了商人从政的先河。但由于利欲心太重，没能在最辉煌时急流勇退，最终，在政治斗争的相互倾轧中成了牺牲品，被秦王流放，最后落了个自杀身亡的悲惨结局。

从这些人的经历中可以看到，像范蠡那样善始善终的为数不多。范蠡进能助人兴国，退能发家致富，进退之间游刃有余，实为千古罕见。除此之外，无论是富可敌国的沈万三，家财万贯的胡雪岩，还是投机政治、权倾天下的吕不韦，最终无不落个家财散尽、身败名裂的下场。从这一桩桩历史悲剧中，我们不难发现，这些人都有一个共同的特点，那就是他们接触了政治，他们和政治纠缠在一起，是政治毁灭了他们。为什么在古代中国，政治对商人会有那么大的杀伤力呢？

透过历史的脉络，可以清晰地发现，在中国这片古老的土地上，自古以



来商人就没有政治地位，他们都需要通过资助政客的方式来获得社会地位。对于商人，政客们在羡慕其财富的同时，又鄙视其钻营之态，重利之心。一旦耗尽其财，失去其利用价值，商人们就会被一脚踢开。政治是一个时时充满风险的领域，从商失败不过落个一贫如洗，但如果从政失败，则会落得家破人亡。因此，历史上许多参与政治的商人，最终都会摔倒在自己铺下的路上。

所以，作为商人，不仅要具备经商的技能和经验，更需要一种综合才能。学识、眼光和胸襟都是其中重要的方面，而这些素质可以在学习历史文化的过程中得到培养和提高。因此，受过比较好的教育和对传统文化有一定造诣的人，在商界往往也能胜人一筹。

本书列举了十几位中国历史上的名商巨贾，他们大都出身贫寒、白手起家，经过艰辛的努力才最终成为一代富豪。他们“以仁义求富贵，富贵后施仁义”，这也是所有伟大商人追求的理想境界。

2. 奇货可居：赵国遇“奇货” 31
3. 越炒越值钱：《吕氏春秋》一字值千金 34
4. 精明一世，难逃官场险恶：“仲父”饮鸩而死 35

第五章 江南第一豪富——沈万三 39

1. 勤是“聚宝盆”：周庄垦殖成陶富 40
2. 从失败中吸取教训：南货北运，贸易遍天下 42
3. 信息灵通，家藏金穴：淘金海外成巨富 44
4. 富可敌国：助筑都城，家败人亡 47

第六章 票号始祖——雷履泰 51

1. 先人一步领风骚：“颜料铺”变“票号” 52
2. 以虚就实：雷掌柜“骗”客户 56
3. 有竞争才有发展：山西票号业的“雷毛之争” 57
4. 暗中取利：“平色余利”的秘密 60
5. 商场如战场：“运筹帷幄，决胜千里” 63

第七章 近代商人楷模——乔致庸 67

1. 宽容大度：与仇家化敌为友 69
2. 独辟蹊径：南下武夷开茶道 72
3. 以仁为本：“复字号”行义举 73
4. 有眼光才能发现机遇：开票号汇通天下 74
5. 任人唯贤：破格提拔小伙计 76

6. 宽厚仁和：“四忌四欲”教子孙	80
-------------------------	----

第八章 红顶商人——胡雪岩

1. 雪中送炭最感人：资助落魄官僚获厚报	86
2. 以仁立业：胡庆余堂的兴旺	88
3. 做生意一定要活络：开当铺财源广进	90
4. 做生意先做有心人：隔壁闲谈悟商机	91
5. 篾片有篾片的用途：胡雪岩不拘小节聚人才	92
6. 仁义为重：“胡大善人”美名扬	95

第九章 晚清钱王——王炽

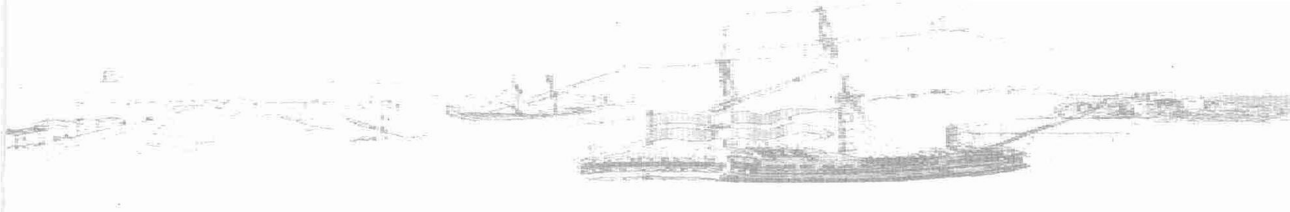
1. 灵活机变：“滇南王四”智降劫匪	100
2. 权衡利弊：王炽资助盐茶道	101
3. 信义天下：“同庆丰”广聚财源	102
4. 以义聚财：成就一代商界楷模	104

第十章 中国五金大王——叶澄衷

1. 诚信是金：摇舢板船的“诚实孩子”	108
2. 乐观时变：五金店老板成了“五金大王”	110
3. 紧紧抓住机遇：无本经营“美孚”发大财	111
4. 多元发展：终成沪上巨商	113

第十一章 中国葡萄酒之父——张弼士	117
1. 商情最重要：开酒行成巨富	118
2. 华人不可辱：迫使洋人低头	120
3. 经商不忘政治：亦官亦商的南洋巨富	121
4. 处处留心皆机遇：独创“张裕葡萄酒”	123
5. 英名留后世：生于客家成于客家	126
第十二章 洋务实业家——盛宣怀	129
1. 干练不怠：初出茅庐显身手	131
2. 混乱是败落的根本：整顿轮船招商局	133
3. 商业的生命在于利润：办实业，创利润	135
4. 要创业就要培养人才：创办大学堂	139
第十三章 东方商人——孟洛川	141
1. 自古英雄出少年：商界崭露头角	142
2. 开拓市场，谋求发展：在北京开设“瑞蚨祥”	145
3. 竞争中求生存：孟家同族之争	146
4. 以礼待客，以德盛金：孟洛川立店训	148
5. 有义才有利：儒商的义利之道	150
第十四章 状元商人——张謇	153
1. 大器晚成：四十一岁中状元	154
2. 持盈保泰：状元办纱厂	156





3. 心有多大路就有多宽：发展棉纺业，繁荣工业区·····	159
4. 做事业离不了人才：状元办学堂·····	160
5. 失败的英雄·····	162
第十五章 中国实业大王——刘鸿生·····	167
1. 会变通才有前途：少年辍学当“跑楼”·····	168
2. 开拓进取，敢拼敢赢：“空手”开煤号·····	170
3. 要发财，忙起来：创办火柴公司和水泥厂·····	172
4. 高薪才能养“才”：刘鸿生重金聘“会计”·····	176
5. 开明大度的浙商·····	178

1. 佯狂癫痴：“楚国狂人”遇知音

范蠡是春秋末年河南南阳人，出身贫寒，父母早亡，由哥嫂扶养成人。范蠡小时天资聪慧，博闻强识，喜欢读书，有很大的抱负，但不喜欢耕作，为众乡邻不齿。范蠡说：“你们怎么知道我的志向呢？”他苦读了《书》《易》《诗》等大量书籍，学到了许多历史知识和治国安邦的理论。范蠡还潜心钻研了姜太公的军事书籍《六韬》和《三略》。姜太公把大力发展农业、手工业和商业作为军事韬略的三大法宝，这一点范蠡特别推崇。后来范蠡无论是治家还是治国，姜太公的思想对其影响都很大。

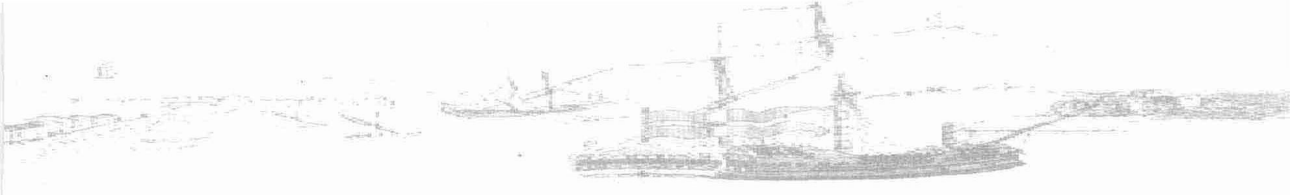
当时著名的商业理论家计然(计然，名研，姓辛，字文子，著有《文子》一书，春秋时期名人)，到南阳云游，范蠡拜其为师，跟他学习经济知识和经商技巧。

范蠡虽满腹经纶，但当时楚国政治黑暗，选拔官吏，非贵族阶层不得做官。范蠡无法施展自己的才能，就放浪形骸，做事办事不合时宜，做出的事情往往令人惊诧不已。相传他性情倜傥不俗，佯狂癫痴，甚至装疯卖傻，不为乡人所识。疯疯癫癫，行为怪异，被时人称为“楚国狂人”，乡邻们则喊他为“范疯子”。

楚荆王时，楚国名士文种(字子禽，楚国郢人)到宛任令，遍访贤人，听说范蠡年纪不大，但很有才能，就派手下官员去请他。手下人回来说：“范蠡行为怪异，疯疯癫癫像是个疯子，不值得邀请。”文种却说：“一个人有才能，必假装疯狂来掩盖其贤德。”

于是文种亲自驾车去拜访，却发现范蠡家大门紧闭，正要下车，忽见院





墙下的一个破洞里有个人蓬头垢面，趴在那里冲着文种学狗叫。随从的官员看不过去，上去用宽大的袖子遮挡范蠡。文种说：“不要遮盖，我听说狗之所以叫，是因为人来了。我今天到此，发现有圣人气，一路求访，才来到这里。况且他是人身却冲我汪汪叫，意思是说我是人呢。”于是，下车恭敬地朝范蠡作揖，而范蠡却不予理睬，文种只好离去。

第二天，范蠡对其哥嫂说：“今天有贤人来拜访我，请借给我一套干净衣帽。”刚穿戴梳洗完毕，文种就来了。这一次，范蠡不再装疯卖傻，他很客气地把文种请进屋。两人交谈后，方觉相见恨晚，遂结为终身知己。这就是南阳广为流传的“范蠡狗洞遇文种”故事。

那时列国纷争，相互争霸兼并，楚国的政治更加黑暗，有才之士得不到重用，两人的政治抱负眼看无法实现，就商量着要离开楚国，另投贤明，实现政治抱负。范蠡说：“三王是三皇的后代，五伯是五帝的子孙。天机命运千年轮回一次，如今我观天象，霸王之气已见于东南方。楚国良将伍子胥已挟长弓持锐箭投奔了吴王。我们干吗在这楚国碌碌无为？”

于是，他们就商议去吴国，但因伍子胥已投奔了吴国，且声名显赫，于是两人跋山涉水来到越国。范蠡和文种入越后，深得越王重用，勾践任范蠡为大夫，又擢为上将军。

越王勾践三年，勾践率兵攻打吴国，结果被打得大败，只剩下5000残兵被围在会稽山上。在文种、范蠡的谋划下，数次“卑词厚礼”，收买吴国大臣伯嚭，请求夫差放一条生路，但吴王夫差提出勾践必须到吴国为人质。

范蠡随勾践入吴为质。两年中，范蠡为勾践备受屈辱，忠心耿耿，出谋

划策使勾践化险为夷。获释返回后，与文种同心协力为越国共谋良策，促进越国强盛。范蠡训练兵将，经过二十余年的苦心奋斗，越王“卧薪尝胆”，终于把国家治理得强盛起来。

勾践十五年，吴王夫差率精兵北赴黄池(今河南封丘西南)会盟诸侯，留太子与老弱守国。在范蠡建议下，勾践发兵伐吴，袭破吴都(今江苏苏州)，杀吴太子。勾践二十四年，越军在围吴都三年后破城，夫差自杀。越国终于吞并吴国。

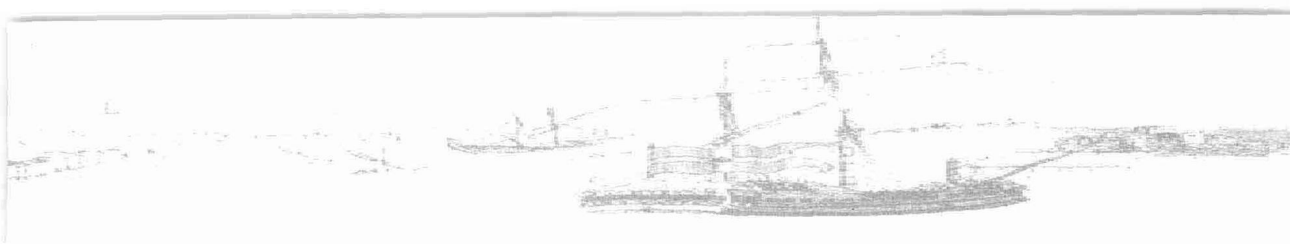
灭掉吴国后，勾践挥师北上，与众诸侯会盟于徐州，勾践当了霸主。自徐州返回后，越国君臣设宴庆功，群臣欢歌笑语，十分高兴。此时，只有勾践一人面无喜色，范蠡看到后，暗自叹道：“勾践为了灭吴兴越，不惜忍辱负重，卧薪尝胆。如今如愿以偿，功成名就，越王不想将功劳落到大臣名下，只能同患难，不能共享乐，猜疑嫉妒之心已见端倪。大名之下，难以久居。如不及早激流勇退，日后恐无葬身之地。”于是范蠡携带家眷悄悄出走。

2. 贵出如粪土，贱出如金玉：齐国垦荒，陶地致富

商品价格的涨落不是无限度的，上涨到一定限度就会下跌，下跌到一定限度就会上涨。商品价高时，就要尽快把手头商品像粪土一样毫不吝惜地抛出去；商品价格下落时，要把它看作珠玉一样，大量收购进来。这样才能获取更多的利润。

范蠡在助越灭吴后，乘舟到达齐国。范蠡到了齐国，隐姓埋名，自称“鸱夷子皮”，即生牛皮，意为“有罪被流放的盛酒皮囊”。这是为了纪念被吴王逼杀、并装入叫“鸱夷”牛皮革囊中抛入大海的伍子胥。范蠡认为自己的





遭遇同伍子胥一样。

在齐国，范蠡在海边选了一片土地，和儿子一起开荒种地，种植谷物，并引海水煮盐，日出而作，日落而归，不几年光景，就致产数十万，成为当地巨富。

在农业社会，农业生产的丰歉直接影响到谷物价格的涨落。同时，谷物价格的涨落又必然引起其他各类商品的一系列波动，因此，掌握了谷物价格的规律也就掌握天下商品价格变化的规律，如能顺应这种变化规律进行贸易，自然能获得巨利。

范蠡将商品分为“谷物类”和生活所需的“非谷物类”，他认为“谷物类”商品与“非谷物类”商品的价格波动方向相反——当收成好谷物价低时，人们对其他商品的需求就会增多，使其他商品价格上涨；当谷物价高的时候，人们对其他商品需求减少，它的价格就会下降。

范蠡对商品的价格上涨或下跌的趋势也有着精辟的见解。他说：“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，贱出如金玉。”就是说，透过市场上某种商品的多寡，就可以预测其价格发展的趋势。一种商品，其价格极贵，可以获取极大的利润时，必然吸引更多的人从事这一产品的生产，而生产出来的产品一多，价格就会下跌。反之，一种商品价格极为便宜，必导致很少有人愿意生产，导致供不应求，于是其价格就将上涨。

范蠡认为商品以将来迫切需要者为最有利可图，所以夏天要预测皮毛商品，冬天要预测葛麻商品，手中还要经常掌握着实物的积蓄，因为商品的



价格的涨落不是无限度的，上涨到一定限度就会下跌，下跌到一定限度就会上涨。商品价高时，就要尽快把手头商品像粪土一样毫不吝惜地抛售出去；商品价格下落时，要把它看作珠玉一样，大量收购进来。手内不要多存钱，要加快资金周转，这样才能获取更多的利润。

范蠡还提出了一个“水则资车，旱则资舟”的“待乏”原则。就是说，在水灾之年做车的生意，在旱灾之年做船的生意。这粗听似乎违背常理，其实是大有道理，因为当水灾时，大家都在做船的生意，利润必定不高。而车的生意此时必定无人问津，如果趁此机会囤积一大批车，水灾一旦结束，车将成为特别需求的商品，价格必然上涨。这时，将水灾之年积下的车一下抛出，就能迅速获取巨利。

后来，齐国国君听说了范蠡的事情，觉得此人有奇才，就想任他为相。可是范蠡却把相印交还了齐君，把大部分资财散发给乡邻好友，一家人又重新迁居。

这次，他到了“陶”（今山东定陶）这个地方，当时陶地客商云集，店铺鳞次栉比，商业往来频繁。他认为陶是天下的中心，是交易买卖、互通有无的商业要道。这正是经商的好地方，就先定居下来，自称陶朱公。

范蠡经商的时候，打听到吴越一带需要好马。他知道，在北方收购马匹并不难，马匹在吴越卖掉也不难，而且肯定能赚大钱。可是把马匹运到吴越却很难：千里迢迢，花费的盘缠且不说，当时正值兵荒马乱，沿途强盗很多，马匹很可能运不到吴越就被抢去。

范蠡听说附近有个很有势力、经常贩运麻布到吴越的巨商姜子盾。姜子

