

菜根譚

经商智篇 98

邱勇 王林 编著



现代人经商必备

中山大学出版社

前 言

《菜根谭》是明万历年间洪应明所著，全书文字精练，行文造句有韵而绚丽，可读性强；是一本处世持身、启迪经商、修心养性的书，在国内外享有盛誉。

近年来，在国外，尤其在日本企业界出现了研究《菜根谭》热，企业家将《菜根谭》的观点运用到经营管理中，并作为现代商战中的智囊。许多企业家认为《菜根谭》是“企业用人的准绳，经营管理的指南，业务推销的参谋。”

本书根据中外企业家把《菜根谭》的名言哲理运用于经商的实践，将《菜根谭》中与经商有关的原文及成功实例，选编归类为经商用脑篇、经商进取篇、经商用入篇、经商用计篇、经商制敌篇、经商应变篇、经商处世篇、经商交往篇八大类，编著成 98 篇文章；每篇有原文，有对原文的译文，也有企业家运用《菜根谭》获得事业成功的应用实例。

随着市场经济的发展，第三产业已引起社会各界人士的高度重视，越来越多的人渴望懂商、立志经商、探索通达人情世事、处理好经商交往中的人际关系的技巧和经验。这本书将会帮助广大读者学习经商智慧和谋略，运用《菜根谭》的经商智谋，在激烈的现代商战中战胜对手，走出一条适合自己发展的成功之路。

《菜根谭经商智篇 98》的部分篇章，在出书前曾在《华商时报》上发表，值此机会向夏逸陶、王竞波编辑及韩耀根副总编辑表示衷心的感谢！

编著者

1992 年 10 月

目 录

前言	(I)
----------	-------

一、经商用脑篇

1. 性急招损，欲速不达	(2)
2. 危险径地早回头	(4)
3. 好箭不轻发	(6)
4. 冷静观人，理智处世	(8)
5. 春色妆容，秋气见真	(10)
6. 居安思危	(12)
7. 摒弃主观之形	(14)
8. 澄其心而神自清	(16)
9. 生机藏于肃杀	(18)

二、经商进取篇

10. 超越天地之外	(21)
11. 一苦一乐相磨练	(23)
12. 观人所长	(25)
13. 明从暗出	(27)
14. 天理路宽	(29)

- 15. 以拙为进 (31)
- 16. 用心不可重 (33)
- 17. 众人皆醉我独醒..... (35)
- 18. 处富知贫 (37)
- 19. 闹中冷眼 (39)

三、经商用人篇

- 20. 意气交流，并力一心 (42)
- 21. 攻人勿太严 (44)
- 22. 百邪不入 (46)
- 23. 感恩之道 (48)
- 24. 善保已成之业 (50)
- 25. 睿智而不苟求 (52)
- 26. 谆谆善诱 (54)
- 27. 做人的原则 (56)
- 28. 养俭生财 (58)
- 29. 品德的奴隶 (60)
- 30. 不以短攻短 (62)
- 31. 戒“四种通病” (64)
- 32. 旁观者心清 (66)
- 33. 判断分明 (68)

四、经商用计篇

- 34. 留有余地 (71)

35. 怪诞无远识 (73)
36. 钱要大家赚 (75)
37. 骄横必败 (77)
38. 未雨绸缪 (79)
39. 砥砺出英雄 (81)
40. 修旧好，慎言行 (83)
41. 人生道路是学问 (85)
42. 无事须自警，有事须冷静 (87)
43. 像自心生，像随心灭 (89)
44. 超脱物欲 (91)
45. 摆脱昨日 (93)
46. 形影去，心境空 (95)
47. 适可而止 (97)
48. 念头稍异，境界顿殊 (99)
49. 何处无妙境 (101)
50. 月盈之后是月蚀 (103)
51. 顺乎自然 (105)

五、经商制敌篇

52. 立身高一步，处世退一步 (108)
53. 大智若愚 (110)
54. 私欲陷苦海 (112)
55. 智慧剑 (114)
56. “耐”字功夫 (116)

- 57. 忙处不乱性 (118)
- 58. 后下手为强 (120)
- 59. 偶成佳境 (122)
- 60. 收放自如 (124)
- 61. 洞烛先机 (126)

六、经商应变篇

- 62. 应变之趣 (129)
- 63. 风云之中寻契机 (131)
- 64. 善拨迷雾 (133)
- 65. 天机不可测 (135)
- 66. 观察之道 (137)
- 67. 大处着眼，小处着手 (139)
- 68. 处变当坚 (141)
- 69. 圈内是玄机 (143)
- 70. 深藏不露 (145)
- 71. 天机在自然 (147)
- 72. 柳暗花明 (149)

七、经商处世篇

- 73. 功让他人 (152)
- 74. 君子坦荡荡 (154)
- 75. 淡泊明志 (156)
- 76. 德在人先，利居人后 (158)

77. 恰到好处	(160)
78. 稻草盖珍珠	(162)
79. 祸起于多心	(164)
80. 偏执者被熔化	(166)
81. 不露声色	(168)
82. 天壤之别	(170)
83. 德行植事业	(172)
84. 知足者常乐	(174)
85. 把握今日	(176)
86. 我为万物主宰	(178)

八、经商交往篇

87. 退一步进十步	(181)
88. 善争也要善让	(183)
89. 先施后受	(185)
90. 抛弃自我	(187)
91. 锋芒藏于棉絮	(189)
92. 视其面，察其行	(191)
93. 过分成虚伪	(193)
94. 超越世俗	(195)
95. 防范诱饵	(197)
96. 人生卷舒，超然物外	(199)
97. 名利总堕庸俗	(201)
98. 三者不可贪	(203)

一、经商用脑篇



1. 性急招损，欲速不达

〔原文〕

事有急之不自明者，宽之或自明，毋躁急以速其念；人有操之不从者，纵之或自化，毋躁切以益其顽。

〔译文〕

世界有很多事情，你越是急着要弄明白越是糊涂，因而倒不如暂时放下不管，也许等头脑冷静后，事情就会弄明白了。千万不能太急躁，免得增加情绪上紧张的急促气氛；同时有那么一些人，你指挥他，他根本不愿服从，因此倒不如放下他，让他碰碰钉子，自我发展，这样他自己也许会慢慢觉悟过来，千万不要操之过急，免得增加他的蛮横与固执。

〔实例〕

美国旭电公司面对有高速电子计算机等十多项新产品项目，他们不急于全面开发，因为对本公司与德州仪器、IBM公司等其他大企业的竞争指标的了解还不清楚，想通过某一项产品的定位研究，找出企业本身的长处。公司本身只有2.5亿美元的资产，2000多名员工，要想在群雄中创出令人瞩目的业绩，就得独辟蹊径。

经过十多年的奋斗，旭电公司夺得了美国国家品质奖，这项殊荣使旭电一举成名天下知。谁想得到优良品质的电器产

品，都会想到旭电公司。

旭电公司提高产品质量的做法是一步紧扣一步，毫不松劲，把产品质量的监控变成外延客户、内部强化组织结构系统，从上到下，从内到外，把产品的质量放在公司的头等重要位置。旭电公司强调一句格言：“谈质量不必焦躁，每天就可以减低一点不良率。”他们已不再为一般合格品感到满足，光用百分比看每件成品的质量已嫌粗糙。

“性急招损”，世界上有许多事情都来不得急躁，尤以企业经营决策，更是要按照一定的程序，选准市场目标，逐步获得自身的优势。不要寄希望于一步跃升，一口吃个大象，这种想法会导致指挥上的失误、行动上的误途，终会碰到难以克服的障碍。中国的古话：“欲速则不达”就是这个道理。旭电公司以产品质量为突破口，奠定了企业的市场地位，其间用了数十年的艰苦奋斗。假如刚开始没有抓住这个环节，只是对新产品一哄而上，就会越弄越乱，丧失良机。

2. 危险径地早回头

〔原文〕

风斜雨急处要立得脚定，花浓柳艳处要著得眼高，路径危险处要回得头早。

〔译文〕

在风云突变、局势不稳的状况中，要把握住自己的脚跟，站稳立场，这才不会被时代的巨大浪涛所淹没；处于艳丽女色之流中，必须把眼光放得广阔些，把持住个人的情感，才不致于被色情所迷惑；当事情发展到危险万千的境地时，要激流勇退，猛然转向，免得陷进泥潭之中不能自拔。

〔实例〕

在国际生产、贸易分工的经济圈里，许多国家都在超越国境进行经济贸易。有的是商品和劳务交易，有的是资本越过国界外流，在这些生产要素流动的过程中，受地点、消费趋势、政治环境等各种因素的影响，投入与产出经常发生着微妙的变化，如果没有英明远见的决策，没有缜密思考的头脑，常常进入经济漩涡的边缘还不自醒，危及到投资的利益所在，这是十分沉痛的教训。

美国许多皮鞋公司苦于劳力短缺，开始利用日本的贸易公司，将大量的牛皮运到南美洲的一些国家去制革，然后再

运到加勒比海地区的一些皮革加工厂进行制鞋帮的加工，以后再运到欧洲共同体市场进行皮鞋加工，最后这些皮鞋在美国关税保护下回到美国。皮鞋公司的老板大多数认为发展中国家的劳动力充足、低廉、易雇，产品的组合过程主要花费的劳力在这些地区容易找到，是降低生产成本的重要途径。但是他们往往忽视了在南美洲这些地区的政治变动因素，影响到加工业发展的连续性。

有个公司在输往海地的皮革数量上近年不断增加，加工范围也不断扩大，但种种迹象表明，海地游击队与政府军的冲突不断加剧，最终会导致海地政局的不稳，会严重影响当地的加工业生产。该公司面对这种迹象本来应该有所警惕，及早作出对策，然而老板被大量的加工业务牵住了神经，他对海地的局势仍抱有幻想，希望局势不发生突变，以为他的大量投资就会获得可观的美元。然而事实是无情的，游击队终于攻占了他的加工场所在镇，大量的皮革化为灰烬，公司的经济损失惨重。

危急处站得稳，危险形势早回头。这是经济战场上的“第六感官”牵动所在，人人都会在投入与产出之间划等号，但不一定每个人都会在不等式出现的时候作出明智的选择。

3. 好箭不轻发

〔原文〕

磨砺当如百炼之金，急就者非遽养；施为宜似千钧之弩，轻发者无宏功。

〔译文〕

锻炼自己的身心，磨练个人的意志，要像炼钢一般反复陶冶，假如你急于立即成功，图一时快感，就不会有高深的修养；作事就要像拉开千钧之力的大弓一样，假如随便发射，那是一定收不到良好的效果。

〔实例〕

“见小利则大事不成”，图一时轻巧，不下刻苦工夫，不抓关键问题，不作长远打算，在企业经营方面就会变成短视而出现短期行为，造成短时间的空中楼阁。谋深计远是韬略，内功过硬克劲敌。企业必须提高产品质量，善于把眼前的利益放在长远的利益之中来观察，从本质上把握企业发展的趋势，方能在市场中立稳脚跟，图谋发展。

广东佛山无线电五厂从不见经传的小厂骤然发展为生产彩色电视机的出口创汇大户，是“好箭不轻发”的策略的体现。该厂从1980年搞加工装配电视机开始，发现了西欧、日本的彩色电视机畅销的原因，不仅在于外观款色千姿百态，令

人喜爱不已，还在于线路设计、质量完美、性能良好等优势。于是该厂决策层立下“百尺竿头，更进一尺”的誓言，从认真完善质量管理体系入手，紧紧盯住几个重要环节：彩电机型的主要电路设计方案、计算机辅助设计技术，精密模具加工和制造技术，生产工艺优化，产品管理程序等。企业主管让全体员工在各种质量监控比赛活动中认识各种机型的性能优劣，技术指标参数，练就辨别产品质量要求的“金睛火眼”，在生产的全方位中培养高品质、高技术、高管理的意识，强化质量的高标准检查工作。

十年苦心磨练，一朝换取功名。1991年北京进行中国彩色电视机55个产品的质量角逐，佛山无线电五厂生产的“东宝牌”彩电一举夺魁，名声大振。信任票的增加，无疑给市场角逐带来了有利的形势，也给广大消费者带来了实惠。

佛山无线电五厂终于以“磨砺当如百炼金”的意志赢得了经济上的腾飞，给市场带来了一股强劲的春风，给那些谋求在经济界中占有一席之地的企业家点出了路子。

4. 冷静观人，理智处世

〔原文〕

冷眼观人，冷耳听话，冷情当感，冷心思理。

〔译文〕

要用冷静的眼光去观察他人的行动，要用宁静的耳朵去细听他人的言语，要用沉静的心绪去处理事务，要用冷静的头脑去思考万物内的联系或机变。

〔实例〕

面对扑朔迷离的经营环境，面对似是而非的经济漩流，作市场决策要讲究两个字：冷静。

冷静，可以拨去遮蔽在眼前的经济热胀的迷雾，对投资取向更加明智，投入 1 元，要获得 10 元效益。

冷静，可以知道自己的经营老路，哪些是错误的经验，哪些是落伍的策略，哪些是即将淘汰的销售形式，哪些是步人后尘的扩展手段，从而在市场竞争中始终保持清醒的头脑。

冷静，可以提高市场预测的能力，善于寻找未开垦的空白领域，及时拓宽商业渠道，避免由于失误跌进经营陷阱。

1992 年春天，香港国际旅行社参加中国友好观光年的旅游生意承揽活动，面对华东线与西安古城游览线报名人数激增的形势，开始也想将主要人力安排在这两条线的筹备工作

方面，做出了夏季招客源的计划。不久，来自电台的消息，使他们立即改变了原定的计划。当时北京召开的三峡工程论证会，基本同意了在长江三峡一带修筑大坝的工程方案。这条消息经过他们敏感的生意神经过滤，很快就得出预测：中国长江三峡是世界著名自然风光景点之一，它有迷人的魅力，修筑蓄水工程会改变三峡的原貌，因而一睹三峡现在的芳容的心理不久就会在海外游客中蔓延，产生传感效应。行将出现的三峡地区旅游热，谁的准备工作做得充分，服务质量提高，谁的旅游生意就会大赚其钱。

敏感的市场信息分析很快就变成了旅行社周密的计划，他们及时派员深入到武汉、宜昌、城陵矶、重庆等地，疏通国营旅行社、旅游宾馆的接待关系，甚至对正常接待能力以外的潜在接待渠道也逐一登记，以备急需。转眼到了五月份，果然在香港买旅游票到长江三峡的人数激增，原有的接待渠道顿时人满洪溢，该旅行社则因早有准备，业务承揽渠道扩大而获得可观的利润。

冷静地观察市场，冷静地判断游客心理，提前进入“导游”角色的经营意识，把大量的旅游目标未明朗化的游客吸引过来，这不能不说是经营诀窍中的杰出范例。