

中国智慧丛书

木菁◎编著

古今企业家智慧



新疆美术摄影出版社
新疆电子音像出版社

中国智慧丛书

古今企业家

智慧

木菁◎编著



新疆美术摄影出版社
新疆电子音像出版社



图书在版编目(CIP)数据

古今企业家智慧 / 木菁编著. — 乌鲁木齐: 新疆
美术摄影出版社, 2014.11
(中国智慧丛书)
ISBN 978-7-5469-6036-4

I. ①古… II. ①木… III. ①企业家 - 生平事迹 - 中
国 - 通俗读物 IV. ①K825.38-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 271668 号



选题策划: 于文胜
责任编辑: 纪旭艳
责任校对: 纪旭艳
封面设计: 党 红

责任复审: 吴晓霞
责任决审: 于文胜
责任印制: 刘伟煜



丛 书 名 中国智慧丛书
书 名 古今企业家智慧
主 编 阿 红
编 著 木 菁
出 版 新疆美术摄影出版社
地 址 乌鲁木齐市经济技术开发区科技园路 5 号(邮编 830026)
发 行 全国新华书店
网 购 当当网、京东商城、亚马逊、淘宝网、天猫、读读网、淘宝网·新疆旅游书店
制 版 新疆读读精品网络出版有限公司数字印务中心
印 刷 北京海德伟业印务有限公司
开 本 787 mm × 1 092 mm 1 / 16
印 张 10
字 数 160 千字
版 次 2015 年 4 月第 1 版
印 次 2015 年 4 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5469-6036-4
定 价 20.00 元

网络出版 读读精品出版网(www.dudu-book365.com)

网络书店 淘宝网·新疆旅游书店(<http://shop67841187.taobao.com>)



目 录

第一章 乐观时变，敏于趋时	(1)
范蠡：乐观时变，敏于趋时	(2)
家境贫寒，吃苦耐劳	(2)
真知灼见，勾践采纳	(2)
货畅其流，尽快周转	(4)
白圭：智勇仁强，熔铸商魂	(5)
良商诚贾，人间财神	(5)
智勇仁强，熔铸商魂	(6)
乐观时变，经营有术	(8)
薄利多销，人弃我取	(9)
大处着眼，通观全局	(10)
子贡：尊师楷模，儒商鼻祖	(13)
君子爱财，取之有道	(13)
随父经商，孔门学徒	(14)
纵横列国，捕捉商机	(16)
端木生涯，儒商鼻祖	(19)
吕不韦：奇货可居，家累千金	(21)
广结宾客，亦官亦商	(21)
权倾朝野，盛极一时	(22)
胡雪岩：红顶商人，左右逢源	(23)
未战先算，善于经营	(23)
主持船政，帮办洋务	(23)
破格优奖，赏穿马褂	(24)
投身商界，开设钱庄	(26)





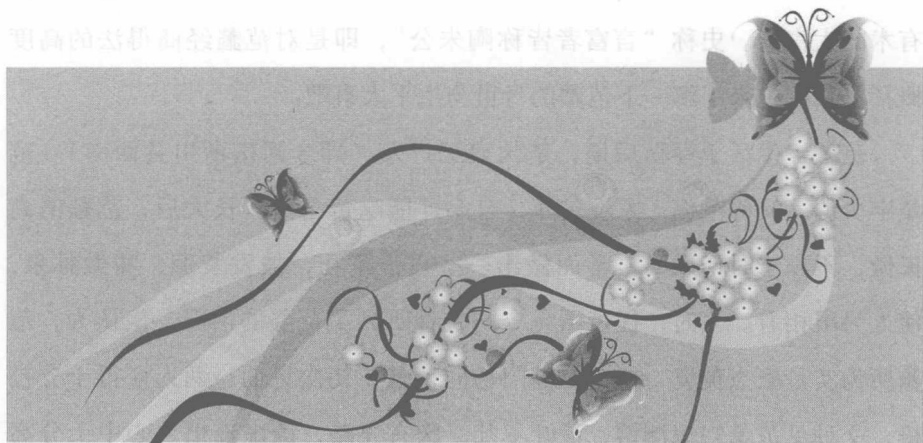
巷开药店，独到眼光	(27)
第二章 近现巨贾，自强求富	(29)
张之洞：近代工业，自强求富	(30)
少年得志，性格清高	(30)
远见卓识，虚心好学	(32)
创办军企，奠定基础	(33)
洋务中坚，工业巨擘	(35)
培植金融，抵制外币	(40)
(1) 盛宣怀：足智多谋，善抓机遇	(41)
(5) 学识渊博，终身受用	(41)
(5) 观察测算，创办船行	(42)
(5) 捷足先得，速者获利	(45)
(4) 经营电讯，官督商办	(50)
(2) 兴建银行，督办铁路	(53)
(2) 雷履泰：票号鼻祖，叱咤风云	(55)
(8) 气宇轩昂，口齿伶俐	(55)
(8) 踌躇满志，胸有成竹	(56)
(9) 开拓创新，蒸蒸日上	(59)
(01) 培训人员，组建网络	(61)
(01) 披肝沥胆，再度辉煌	(64)
(81) 诚信经营，赢得赞誉	(66)
(4) 荣德生：实干精神，诚信为本	(68)
(31) 沐受新知，眼界大开	(68)
(81) 面粉加工，夹缝求生	(70)
(15) 棉纱大王，扩充营业	(73)
(15) 人弃我取，神机妙算	(76)
(55) 造厂求快，设备求新	(79)
(85) 重视人才，坚守诚信	(83)
(85) 方液仙：化工巨头，推销有术	(85)
(85) 聪明好学，多种经营	(85)
(45) 创制名牌，宣传有方	(87)
(85) 刘鏞：南浔丝商，四象八牛	(89)



(841) “四象”之一：刘鏞	(89)
(842) “四象”之二：张颂贤	(91)
(843) “四象”之三：庞云鎔、庞元济	(92)
(844) “四象”之四：顾福昌	(93)
唐廷枢：创办实业，策精于算	(93)
出身贫寒，潜心钻研	(93)
寻找机遇，措施果断	(95)
创办实业，策精于算	(96)
刘鸿生：买办富翁，精明宽和	(99)
百万富翁，声名鹊起	(99)
出生买办，聪明能干	(101)
进入矿务，与煤结缘	(102)
确保老户，开辟新路	(105)
不断扩大，煤炭经营	(109)
鸿生火柴，攻坚克难	(110)
产销联营，火海竞争	(114)
水泥大战，三雄争瀚	(118)
竞争结果，两败俱伤	(121)
第三章 工商巨子，淘金有术	(123)
霍英东：工商巨子，淘金有术	(124)
家境贫困，自勉奋进	(124)
抓住机遇，淘“金”成功	(125)
创办宾馆，尽职尽责	(128)
华人巨富，成功之道	(131)
李嘉诚：华人首富，儒商风范	(134)
胸怀大略，目光远大	(134)
审时度势，以变制胜	(136)
改革开放，投资大陆	(139)
慷慨大方，拳拳爱心	(142)
任正非：态度热情，亲切老到	(144)
态度热情，亲切老到	(144)
读千卷书，行万里路	(146)

4

第一章 乐观时变，敏于趋时



附录四：附录四

附录四：附录四



范蠡：乐观时变，敏于趋时

家境贫寒，吃苦耐劳

范蠡，既是中国古代一位杰出的政治谋士，又是一位功成身退后致富有术的大富豪。史称“言富者皆称陶朱公”，即是对范蠡经商得法的高度概括。我们先来了解一下范蠡的身世与生平大事吧。

范蠡，生活于春秋后期，楚国宛三户人（即今河南淅川县西南）。范蠡字少伯，又称范伯。家境贫寒，自小即能吃苦耐劳。长大后，范蠡清高孤傲，不满于时俗风尚，常而做出一些古怪举止，披发装痴，啸傲林泉，使人另眼相看。当时，任楚国宛令的文种听到了范蠡的情况，他认为，范蠡所为实是豪杰英姿，便亲自登门访问范蠡，初次见面，两人谈得十分投机，文种见范蠡知识渊博，谈吐不凡，胸有谋略，谦虚谨慎，心中十分高兴。他们谈到“霸王之道”，兴奋得摩拳擦掌，跃跃欲试。

这次相会，奠定了他们此后并肩共事的基础。他们都感到，要想在当时复杂多变的政治舞台上施展身手，他俩谁都离不开谁的配合、支持。范蠡提出，东南吴越两地是逐鹿争霸、建功立业的好所在，应该到吴越去求功名。文种心有同感，遂毅然辞官，与范蠡一起投奔越国而来。

真知灼见，勾践采纳

当时越国与吴国关系已经恶化。早在公元前496年，吴王阖闾得知越王允常死讯，欲趁勾践刚登王位之机袭击越国，不料战事不利，吴军反被越军所败，士卒死伤无数。阖闾也伤重而亡。两国间关系更加紧张。夫差



即位，时时谋划着对越国复仇一事，越国君臣忧愁万端。就在这时，文种和范蠡来到越国。几次会见，越王勾践开始认识到这两人的才干和谋略，逐渐信任和任用他们担任高级官职。

勾践面对虎视眈眈的吴国，不甘心引颈就戮，欲先发制人，组织突击行动，出兵伐吴。范蠡审时度势，力劝勾践取消这次行动。他认为，凡处理国家大事，要先做好充分的准备，这样才能与天同道、与人结心、与地共和。现在，国家尚未富实而意气外溢，天道还未普遍盛行而自骄怠，未有勤劳实践而自大其功，天时不到而先发动进攻，人事不起而先为之创始，这违背天理而不能取人之心。范蠡的这番真知灼见惜乎未为勾践采纳，致使夫椒之战越国大败，勾践也被困会稽（浙江绍兴东南）山中。

此后，勾践夫妇忍辱入质吴国，三年中，范蠡一直忠心耿耿地陪伴在左右，献计尝羹，使勾践免去丧身之祸，最后得以回到故国。勾践回国后，事事听从范蠡和文种的意见，文种献上“伐吴九术”，受到勾践重视；范蠡在治国治民问题上提出一系列独到见解，深得勾践赞赏。刚从吴国回到越地，勾践就以国事问计于范蠡，范蠡回答说，凡处事理政，应如大地一样。唯有大地能包容万物，诸事不失其时。地生万物，容畜禽兽，然后受其功名而收其利。范蠡的主张，深得勾践赞同。又有一次，勾践询问范蠡，目前诸侯强弱不同，彼此争斗不休，我们该作何打算？范蠡思考片刻后回答说：“知保人之身者，可以王天下，不知保人之身者，失天下者也。”建议越王应“亲于野，睹诸所多少为备”，亲自深入田间，了解农时生产，以作战备。从范蠡的这些政治见解来看，越国后来国势的日趋强盛与勾践得到范蠡、文种两位得力大臣的辅佐是分不开的。勾践能够及时采纳范蠡等心腹大臣的行政主见，是他兴越灭吴过程中基本没有发生大的决策失误的重要保证。

勾践兴越灭吴，报了会稽之耻。范蠡曾经“苦身戮力”，与之“深谋二十余年”，立下了特殊的功勋，被尊为上将军。按理可以长享富贵，安



逸余生了。而范蠡却功成名就后决心隐退。范蠡对人的认识也比别人高出一筹，他深刻了解一代君主勾践的为人，即“可与同患，难以处安”。在一次随越王外出征伐的途中时，范蠡向勾践郑重告辞：“君王好自勉之，臣不复入越矣。”勾践一时情急，流下了眼泪，竭力挽留，但范蠡去意已坚，最终“乘扁舟，出三江，入五湖”，逍遥世界去了。

货畅其流，尽快周转

范蠡弃政出走后，从海上乘舟到了齐国（今山东一带），变易姓名，自称鸱夷子皮，出没于沿海区域。范蠡一贯重视农业生产，十分注意研究气候变化对生产的影响。由于范蠡聪明能干，再加全家人的辛勤耕耘，数年间家中积累资产有数十万。齐王见范蠡善于经营，认识到他是一个难得的人才，打算任用他，范蠡却坚决辞谢，他称“居家则致千金，居官则致卿相，此布衣之极也。久受尊名，不祥”。他归还相印，分散家资，带了少量钱财宝物，再次迁徙，移居到陶（今山东定陶）。

陶，位置适中，交通便利，是个经商的好地方，范蠡到陶后，全心投入经商活动中，从事山货、皮货、海货的交易。他总结归纳自己在经商活动中的体会经验，写了《计然》（现称《范子计然》）书，提出了许多重要的营销方略。如提出出售粮食的价格必须适中，方能保持产销供各环节的平衡，保证米市的旺盛，所谓“二十病农，九十病末（指工商业），末病则财不出，农病则菑辟矣。上不过八十，下不减三十，则农末俱利”。这里关于米市的利弊分析是多么的精细啊！关于商业和商品货币关系，他又提出，货畅其流，尽快周转，不使资金停滞。要掌握好商品进销的最佳时机，在进价下浮时及时收购货物，待价格上涨时抛出货物。抛售商品时要把货物视同俗物，购进货物时则要视同珠宝。这样，才能及时把握住市场的主动权。《计然》说可说是范蠡的“生意经”，是中国古代最早的理论形态的营销思想。





范蠡以杰出的政治才干来经商，获得了巨大的成功，历史上“言富者皆称陶朱公”，是我们所发现的中国历史上一位极为成功的商业巨子，积财数十万，“成名于天下”，但他“富好行其德”，多次散其资产接济友朋亲邻，在历史上留下了很好的口碑，足为后世商界人士之楷模。



白圭：智勇仁强，熔铸商魂

良商诚贾，人间财神

战国时代，群雄并起，社会发生了巨大变化，新兴的封建地主制度在各国相继建立，生产力得到较快发展，社会商品不断丰富，从而使商业贸易出现了勃兴的局面。在人才辈出、各领风骚的战国时代，随着商业的不断发展和繁荣，一大批商人开始走上历史舞台，他们中间不仅有“结驷连骑”、累财巨万的大商人，也有引领中国商业发展的商业理论家；不仅有尔虞我诈、为富不仁的奸商贪贾，也有经营有术、以仁为本的诚贾良商。白圭不仅在战国时代充满奸伪之气的商业领域激浊扬清，成为良商诚贾的杰出代表，而且总结出一套成功的商业理论，为后世经商者所师法，被后世尊奉为“治生祖”和“人间财神”。宋真宗曾封他为“商圣”。

司马迁则以他的千秋史笔将这位大商人连同他的商业理论写进《史记》，从而为我们今日了解白圭在那个久远年代的所行所思提供了宝贵的史料。司马迁对这位在商业领域的伟大实践者和开拓者给予了很高的评价：“天下言治生祖白圭。”“白圭其有所试矣，能试有所长，非苟而已也。”

白圭大约生于公元前463年，又名丹，出生在东周的都城洛阳，曾在



魏惠王初期任魏国相，有着高超的治政才能，期间治理魏都城大梁的黄河水患青史留名，自认为治水才能比大禹高超，其所说的“千丈之堤，以蝼蚁之穴溃”成为千古名言。后因魏国政治腐败，他毅然辞官，游历了中山国和齐国等地，均因这些国家没有多少发展前途而婉言谢绝了当政者的邀请。之后，他来到日益强大的秦国，由于他极力反对秦国当时推行的商鞅变法，于是再次放弃做官，转而走上了经商之路。

对于这位已经离我们久远的传奇人物，面对寥寥的历史资料，我们只能从其流传于世的商业理论中追踪他辉煌的人生轨迹，分析他的这些理论对我们当今商业活动的指导意义。

智勇仁强，熔铸商魂

告别政治舞台后，白圭回到自己的故乡洛阳这座繁华的都市，潜心商业经营，不仅积累了大量的财富，而且提出了诸多商业理论，逐步奠定了他的商业领袖地位。于是，各地的好学之士和商人纷纷慕名向他请教，而对于这些人，白圭则明确表示：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅行法是也。是故其智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣。”他的意思是说，经商和孙吴用兵、伊尹和吕尚筹划谋略、商鞅行法没有两样，都可以抽象出“智勇仁强”四个字来。要做一名成功的商人，必须具备智、勇、仁、强四个条件。如果你没有那么高的素质，即使想向我请教经营之术，我也不会告诉你。

尽管从表面言语上看，白圭对商人的基本素养提出的条件相当苛刻，但是仔细分析当时经商秩序混乱、商人素质良莠不齐，充满欺行霸市、尔虞我诈之气的商业状况，我们不禁为白圭的勇气和智慧所感慨，他的这一思想无疑在当时犹如一溪清流，起到了激浊扬清的巨大作用。

一个缺乏智慧和谋略的人是很难在商业领域中作出成就的。商场如战



场，瞬息万变，商人必须具有高超的分析形势和驾驭市场的能力，方能纵横驰骋于此。白圭提出“乐观时变”的主张，就是说要注意观察不同时期的市场供求和价格变化，同时他又根据这些变化总结出了一套商业规律，百试不爽，充分显示了他的商业智慧。

经商如作战一样，发现时机来临，要勇于作出决策，迅速行动，“趋时若猛兽鸷鸟之发”。在机会面前畏首畏尾，只能错失良机。商机不会经常出现，而且稍纵即逝，一个成功的商人必须牢牢抓住这个机会，以果敢的精神和敢于冒险的勇气果断采取商业行动，才能成就一番大事，赚取丰厚的财富。

在经商活动中，商人还要有高尚的经商道德。在白圭看来，经商不仅是要谋取利益，更是一种仁行。一个商人做人做事眼光要放长远，只顾眼前小利，鼠目寸光，最终不会有所成就。白圭一生始终怀着一颗仁慈之心经商，主张薄利多销，成为战国时期诚贾良商的杰出代表。新粮下来之时，为了应对官府种类繁多的苛捐杂税，本已生活困苦的农民往往只能忍痛卖掉粮食，而当时很多商人趁机杀价收购，使这些农民雪上加霜，借债度日。到了灾荒之年，没有余粮的农民只能到市场买粮食生活，而一些奸商则囤积居奇，等待粮价的暴涨。面对这一状况，白圭总要在新粮下来之时以高出其他商人的价格购进粮食，而在灾荒之年又大量以低价将粮食卖出。正所谓“时贱而买，虽贵已贱，时贵而买，虽贱已贵”。这一做法，不仅对市场物价起到了调节作用，而且得到了农民和普通消费者拥护，树立了良好的商业形象，充分展示了白圭作为一代商业领袖高尚的商业道德。

经商还要有坚强的意志和毅力，为了事业的发展不遗余力，百折不挠，坚定不移。经商和领兵作战一样，在商业萧条、缺乏商机的时候，要耐得住性子，耐心等待；在商业行动中，面对不断出现的困难与挑战，必须有充足的思想准备，具备坚持不懈的意志品质和吃苦耐劳的精神。无论



是初涉商海，还是家累千金，白圭始终生活俭朴，常常“与用事僮仆同苦乐”，从中我们便能看出白圭的优秀商人品质。

根据智勇仁强这四个条件，白圭经过认真严格的挑选，招收商业学徒，始终坚持以高尚的道德规范要求自己和学生，为我国两千多年前商业的崛起与繁荣作出了极大的贡献，更被后世尊为学习的榜样。白圭关于商业素养的论述是对中国传统商业文化精神的高度概括，是熔铸中华商魂的根本所在，是一份宝贵的商业文化遗产。

乐观时变，经营有术

司马迁在《史记·货殖列传》中一句“天下言治生者祖白圭”，将白圭推上了“治生”鼻祖的崇高地位，而白圭对自己的一套治生理论也给予了较高的评价，他说：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅行法是也。”其治生的核心便是“乐观时变”。其中“时变”指的是农业经济形势的变化，“乐观”便是以一种积极的态度去研究和把握“时变”。白圭一是承认“时变”，二是能够积极研究“时变”，三是顺应“时变”。相对于那些整日为市场形势变化莫测而提心吊胆的商人来说，白圭对于市场总能够冷静观察，沉着应对，以积极的态度研究出了一套被后人尊崇的“治生之术”，显示了他高人一筹的商人智慧。

一是继范蠡之后，他总结了一套农业经济循环理论。他根据古代岁星纪年法和五行理论，运用天文和气象等知识，总结出了一套农业丰歉的规律：“太阴在卯，穰；明岁衰恶。至午，旱；明岁美。至酉，穰；明岁衰恶。至子，大旱；明岁美，有水。至卯，积著率岁倍。”意思是说，在十二年一个周期里面，农业经济形势有发展变化的规律可循，一般每三年将会出现一次较大的变化。比如，前三年是好年景，那么此后的第三年往往是大旱之年，而大旱之年之后又是大涝之年，涝年过后又是好年景。虽然在今天看来，这些规律的总结缺乏其科学性和必然性，但在古代科学技术



落后的情况下，白圭能够根据自己的观察并结合五行理论，研究丰歉矛盾转化的必然性，积极把握农业生产规律有其积极和明智的一面，而且对其经营方针的制定产生了重大影响。

二是根据市场变化规律制定独特的经营方针。根据这些规律，他不仅指导农民及时调整农业生产结构，而且制定了一套科学合理的经营策略：“夫岁熟取谷，予之丝漆；茧出取帛絮，予之食。”就是说，在丰年，粮食供大于求，就要大量购进粮食，而丝漆等农副产品就要卖出去，因为人们在丰年之后就有余钱置办家具和添置衣服了。而在蚕茧丰收的时候，正是青黄不接的时候，粮食求大于供，就应该出售收购来的粮食，买进茧絮丝帛。在白圭的经营决策中，尽管投资的时段相对较长，从而使利润的回报周期延长，但是这套理论牢牢把握了市场的主动权，不仅增加了市场的商品流通，方便了人民生活，而且赢得了良好的市场口碑，成为一套稳赚不赔的铁律。

薄利多销，人弃我取

在白圭生活的年代，商人们总喜欢眼睛盯着生活奢华的达官贵族，往往忽视饥寒交迫的农民这个庞大的消费群体，而白圭则反其道而行之，以智慧的目光一生专注经营农副产品，始终怀着一颗仁慈之心，坚持薄利多销，人弃我取，在奸商充斥的商界树立起了诚贾良商的良好形象。

在古代，由于灾荒、战争、赋税的影响，一到粮食收购季节，农民总要为应付燃眉之急而忍痛出售大批粮食，这时总有奸商压低收购价格，而白圭总是会以较高的价格收购谷物，而在青黄不接之时或者歉收年景，他又会大量地将收购的谷物低价销售，避免奸商借机哄抬物价。尽管这样的经营策略会使利润大幅缩水，但由于粮食是古代的第一大商品交易品种，而农副产品的销售对象又是生活节俭的平民百姓，薄利多销非常具有经营优势，不提高商品价格，而是通过加快商品流通和扩大销量的方法，照样



能够获得不菲的收入，而且“时贱而买，虽贵已贱，时贵而买，虽贱已贵。”同时白圭的这一经营策略客观上起到了调节市场价格、增加商品流通的作用。

“人取我予”也是白圭商业思想的核心，而且已经成为后世商人尊奉的基本商业策略。在人们认为一些商品没有什么价值或者还要贬值的时候，往往会不惜血本而大量抛售，而白圭总会在这时候伺机而动，大量购进，当然这要建立在对市场准确判断上，要分析出这种商品潜在的热销可行性。“人取我予”的经营方针，不仅能够使进价和预期的销售价格之间空间巨大，能够获得巨额利润，而且客观上使货物得到流通，人民生活需求得到及时满足。

有一次，商人们都在一窝蜂地低价抛售棉花。白圭看到这样的情况，为了保护棉农利益，他吩咐僮仆挂出收购棉花的招牌，将市场的棉花悉数买回，甚至由于棉花太多而只好花钱租房存放。此时卖完棉花的商人又开始大量收购皮毛，因为他们听说皮毛要涨价了，而白圭则迅速将手头的存货全部卖给了这些商人。不久，由于连绵阴雨，棉花严重歉收，市场上棉花紧缺起来，那些本来已经卖完棉花的商人又开始四处收购棉花。白圭则不慌不忙，拿出储存的棉花投放市场，赚了个盆盈钵满。过了一段时间，本以为要涨价的皮毛价格则一落千丈，商人们担心价格再跌下去，只好赔本抛售。

从白圭的经营策略和经营效果，我们不难发现，作为一个商人，如果人云亦云，盲目跟风，只能一败涂地；在别人贪婪的时候谨慎一些，在别人恐惧的时候大胆一点，冷静观察市场变化，保持对市场的警惕和预见，采取“人取我予”的方法，就能够纵横商海，获得成功和财富。

大处着眼，通观全局

白圭用政治和军事的谋略经营商业，从大处着眼，通观全局，在经营