

经营之神



范蠡

世界各国

华裔商人奉为

若木◎著

时事出版社

经营之神——

范 蠡

若 木 著

时事出版社

图书在版编目(CIP)数据

范蠡/若木著. —北京:时事出版社,2005

ISBN 7-80009-863-X

I. 范... II. 若... III. 范蠡—商业经营—谋略

IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 134721 号

出版发行:时事出版社

地 址:北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编:100081

发行热线:(010)88547590 88547591

读者服务部:(010)88547595

传 真:(010)68418647

电子邮箱:shishichubanshe@sina.com

网 址:www.sspublish.com

印 刷:北京蓝华印刷厂

开本:880×1230 1/32 印张:9 字数:180千字

2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

定价:19.80元

前 言

范蠡是先秦时期杰出的政治家、思想家和谋略家，是中国古代罕见的智士能臣。他处在社会剧烈变动的春秋末期，能够不拘于旧说，大胆地探究天人关系，成为新时代的促进派。他凭着对宇宙万物的缜密观察，给天体运行以朴素的唯物论加以解释，形成了自然主义的天道观；又借助对社会历史的深刻反思，给世事变迁以朴素辩证法的分析，提出了阴与阳、刚与柔、盛与衰等等既矛盾、对立又互相转化的可贵命题。正由于他能融会天道、地道与人道，操着新的思想武器，再加上他那从容不迫的气度和当机立断的作风，使之能够精通家事、国事、天下事，不论是从政还是理财，总可得心应手。在他兴越灭吴之后，便明哲保身，功成隐退。以商道齐家而成为商界的泰斗，人们心中的商圣。他以其大智大勇给后世留下难以磨灭的印象。

范蠡是中国古代的经营之神，有“商圣”之美誉。如果我们静心翻开这位“商圣”的经商史，就会发现这样一个基本的道理：范蠡是一位掌握商道的高手。他细心盘算自己的商计，在不成熟的时候决不贸然出手。范蠡的成功是一种奇迹，也是一种适应社会变化的智慧。

范蠡，字少伯，楚国人（今河南南阳县）。曾为越国大夫。在越国被吴国在会稽打败后，范蠡辅助越王勾践卧薪尝胆，发愤图强，最终亡吴兴越。恢复越国后，范蠡高瞻远瞩，不为诱人的官位所左右，而且认为“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国灭，谋臣亡。”他预见勾践只可共患难，不可同安乐，便激流勇退，弃



官经商。

范蠡来到齐国，改名为鸱夷子皮，带领家人，一边在海边辛勤垦荒种地，并养殖五畜，一边看准机会做买卖赚钱。由于范蠡深谋远虑，经商有方，时隔不久便积累了巨额资产。后来，范蠡又来到山东定陶经商。范蠡认为，定陶位于天下中心，交通便利，是处贾经商的好地方，从而定居于此，自号陶朱公。

范蠡经商的成功之处在于，他能不断地总结概括“经商之道”，提升商贾理念。范蠡行商处贾从不只顾眼前利益，就事论事，而是善于用辩证思维的方法去指导商务活动。他认为，世间一切事物都在不断发展变化，时局的兴衰，商潮的起落也不例外。在经营过程中，应能审时度势，待时而动。例如，范蠡著名的经营原则“水则资车，旱则资舟”，就是他比别人看远一步，棋高一招的经营辩证法，如同“敌国灭，谋臣亡”那样富有远见卓识。

范蠡的经商之道，绵延几千年都是商者的金科玉律。总结起来，主要有以下几点：

首先要掌握好市场供求关系。要了解人们何时会使用什么商品，掌握“时”与“用”二者变化的规律，如此，各种各样的货物流通情况也就可以洞察无遗。

其次，要掌握好物价贵与贱的辩证关系。在注意研究商品过剩或不足的情况，商品价格昂贵到极点就会返归于贱，而价格低到极点就会返归于昂贵。当货物价格昂贵之时，应当视为粪土一样抛出；当货物价格低贱之时，应当视为珠玉一样买入。这也就是他的“物极必反，否极泰来”、“贵出如粪土，贱入如珠玉”的经营理念。

再次，要加快资金的周转。要使商品和货币的周转像流水

一样不停,务求完美无缺的高质量的货物,而不要滞塞不动的“死钱”。不要靠囤积居奇以抬高物价,应该薄利多销,以加快资金的流动,去获取利润。

由此可见,范蠡从政不做小吏,经商也不是一般小商人的架势,而是呈现大商人的气派。这就是说范蠡掌握商道得法、灵活,才成就了他的财富人生。

如果能琢磨透范蠡掌握商道的策略,那么对企盼财富人生者是大有裨益的。

若 木

2005年元月于北京天通苑



目 录

第一章 激流勇退：深明形势，艰难创业

中国历史上功高震主，身遭杀戮的事件屡见不鲜，诛杀功臣是历代帝王消除隐患的一个惯用手法，所以一些功臣总是想方设法表明自己没有野心。春秋战国时期，在各个学派互相激烈碰撞的情况下，范蠡能够采用积极进取的为官处世态度，实为罕见。作为从小就立有远大抱负的范蠡更是有一种以天下为己任的历史使命感，在侍越王之后，对越王忠心耿耿，矢志不渝，经过陪越王在石室三年，回越后养精蓄锐，以使越复国天吴呕心沥血，鞠躬尽瘁。在功成名就后又激流勇退，成为一代商圣。

1. 功成身退，浮海出齐 (3)
2. 海畔勤耕耘，人生创业难 (5)
3. 自称鸱夷子皮，听海心潮澎湃 (10)
4. 狂风海啸也难以改鸱夷志 (15)
5. 齐公子三请陶朱公 (18)
6. 拒印辞相国 (25)



第二章 应时而变:练就成一套做生意的妙招

范蠡所说的眼光,从常理上来看,不外乎一是要看得“准”,能在别人看不到“戏”的地方看出“戏”来,比如范蠡由战争影响金价起落看到钱庄的前景,就可谓看得准;二是要看得“开”,不能只把眼睛盯住自己熟悉的那一行当。

有些人做生意死守一法,不知变换套路,故常走向绝路。范蠡始终注意变换自己的经营思路,防止身临绝境。他的聪明之处在于:在没有遭遇绝路的时候,就能找到出路。

1. 做生意一定要做得活络 (31)
2. 靠智慧和眼光发现新问题 (33)
3. 无胆无识,不如归田 (35)
4. 要想得远,看得准 (37)
5. 不固守一法 (39)
6. 练好“移花接木”之功 (42)

第三章 以苦为乐:惨淡经营,富甲一方

苦难对于人生是一种财富,没有苦难便没有人生登临高峰时的喜悦,没有苦难也就没有人生意义的生成。

人们常把苦难作为人生成功途中的考验,懦弱的人被淘汰,坚强的人才走完自己的路程。范蠡就是意志非常坚强的人,所以他成就了自己人生的辉煌。

1. 温柔富贵乡 (47)
2. 天有不测风云 (51)
3. 双瑞预吉祥 (58)
4. 勘察商道 (62)
5. 察势巧贩宝 (68)
6. 贩货途中遭兵劫 (72)
7. 审时度势,挫败奸商 (75)

第四章 诚信为本:讲诚信方能财源滚滚来

在范蠡的经商生涯中,他经常说:“做人无非是讲个信义。”其实,做生意与做人,本质上应该是一致的,一个真正成功的商人,往往也应该是一个讲信义之人。一个不讲信用的人,充其量只能满足一点小私欲,根本不是大商人所为。范蠡最忌讳言而无信,靠欺骗来赚得一点黑心钱。

1. 牢记生意之法——勿欺 (83)
2. 把诚信作为立业之本 (86)
3. 困难再大,也要讲信用 (87)
4. 因人成事,灵活变通 (89)
5. 做人无非是讲个信义 (91)

第五章 见微知著:看落叶而知天下秋

古语说世事洞明皆学问,人情练达即文章,这是说处世的精练,其实经商也是如此。商海的学问是无边无际的,无论什么事



情都包含着一定的学问，所以在商海中成功的人必然懂得事事小心、处处学习，从大处着眼、从小处着手，脚踏实地、见微知著，而不会好高骛远，更不会轻薄固执、任性尚气，只有学会经商之道，才会有一个辉煌的人生。



1. 保身散金离海畔 (97)
2. 潜行到陶山鸱夷改为陶朱公 (99)
3. 明察秋毫识破假象 (103)
4. 散金辞相印 (108)
5. 致富奇术传猗顿 (112)
6. 巧赚千金 (117)
7. 传授《商经·三略》 (123)

第六章 “财”尽其用：把理财视为第一要务

范蠡曾经说：“金子面前翻跟斗”，这种“因人成事”的方法，大约也应该算是这“跟斗”的一种“翻”法。所谓因人成事，说到底，也就是根据自己面对的实际情况，灵活选择自己的对策，不失时机地开创自己的事业。

范蠡在做生意时，善于运用“滚雪球”战术，把一笔一笔钱变成一桶一桶的金子。

1. 多方联合，生意做活 (129)
2. 想到了就立刻兑现 (133)
3. 善理财，才能到处是财源 (135)
4. 用钱“生”钱，一环套一环 (138)

5. 两面都能占便宜 (142)
6. 盘算整个局势 (145)

第七章 运筹帷幄：处变不惊，稳中求胜

置身商海的生意人，要想在风云变幻中稳操胜券，必须要具有根据社会变化的新思维和新观念，绝不能对日新月异的社会变化产生恐惧，相反地还应有一套切实可行的应变计划，以备急时之需。另外，时势变化，不仅决定着经商的成败，同时也决定着人生命运的沉浮。范蠡不愧为善于洞察时势的顶尖儿高手，他时时刻刻注意从时势的变化中寻找突破点，并一步步打开市场局面。“运筹帷幄之中，善谋时势变化，乃能成大事也”，这就是一代商圣范蠡灵活变通的经商之道。



1. 处乱不惊，稳扎稳打 (149)
2. 审时决策，度势赚取 (155)
3. 商海惊涛，朱公奇招 (161)
4. 朱公话商魂，子贡叹服 (168)
5. 义访商敌，真情商海 (178)
6. 商圣之本色 (185)
7. 畅谈商谋 (189)

第八章 “义”贯商海：先会做人方生意通达

不为钱而做人，要为人而赚钱。“钱财账背后的‘人情’，向来是比钱财更重要的。”范蠡认识到这一点，也受益于这一点。

但是,当“钱财账”与“人情账”互为消减的时候,范蠡向来是将后者作为第一考虑的,他宁可舍去钱财,做个人情。范蠡一边经商,一边修身,逐步培养了一代“圣商”的素养,他的经营要诀是:把“义”渗透到财富之中。



1. 承受压力,要沉住气 (195)
2. 使锋芒半隐半现 (198)
3. 撒出慷慨,收回面子 (200)
4. 本事大,不要到处摆谱 (204)
5. 不欠“人情”账 (208)
6. 不去抢同行饭碗 (212)
7. 施恩布泽 (214)
8. 胸怀济世之精神 (217)

第九章 忍中运谋:谋权复国雪覆国之耻

忍耐不是“忍受”,“忍受”是听天由命,逆来顺受,是弱者的人生哲学。忍耐是以坚强的意志,为实现既定的目标而等待时机。它与“忍受”最大的不同之处是有所行动,有所作为。这种行动、作为,表现在两个方面:一是暗中积蓄力量,一是伪装表面的行动,以图东山再起。

范蠡堪称忍中之魁首,演绎了一段忍中之绝唱。

1. 深谋远虑,忍为上 (223)
2. 谋臣计远,以图将来 (227)
3. 石室栖身,夜思策术 (231)

- 4. 以智应对,逢凶化吉 (233)
- 5. 范蠡诊病,越王尝便 (238)
- 6. 谏越王卧薪尝胆以明其志 (241)
- 7. 灭吴之术,九星联珠 (244)

第十章 施“美人计”:使一代霸主神迷智昏

“酒不醉人人自醉,花不迷人人自迷。”英雄难过美人关,多少英雄好汉拜倒在倾城倾国的佳丽的石榴裙下,卧西施、笑褒姒、哭妲己、醉贵妃,四大美人一关比一关难过,过了关就能功成名就,扬名立外;过不了关则会偃旗息鼓,打道回府,身败名裂,将事业毁于一旦。翻开历史,“美人计”之所以屡屡得手,关键在于施“美人计”者,也不在于“美人”,而在于中了“美人计”的自己。



- 1. 选美施计,教其能 (251)
- 2. 教训其女,趁势赚金 (253)
- 3. 琢玉成器,送吴之期 (256)
- 4. 送美女借得万石粮 (259)
- 5. 助吴伐齐,子胥遭戮 (262)
- 6. 确定攻吴方略,越王心疑试兵 (265)
- 7. 引蛇出洞灭夫差 (268)

第一章 激流勇退

深明形势，艰难创业

中国历史上功高震主，身遭杀戮的事件屡见不鲜，诛杀功臣是历代帝王消除隐患的一个惯用手法，所以一些功臣总是想方设法表明自己没有野心。春秋战国时期，在各个学派互相激烈碰撞的情况下，范蠡能够采用积极进取的为官处世态度，实为罕见。作为从小就立有远大抱负的范蠡更是有一种以天下为己任的历史使命感，在侍越王之后，对越王忠心耿耿，矢志不渝，经过陪越王在石室三年，回越后养精蓄锐，以使越复国灭吴呕心沥血，鞠躬尽瘁。在功成名就后又激流勇退，成为一代商圣。



1. 功成身退，浮海出齐

范蠡，“现代商圣”李嘉诚先生惟一佩服的古人，堪称“三绝圣手”，出手就有：他先谋权，官至一人之下，万人之上的将军；再经商，成为“言富者皆称陶朱公”的超级大商贾；再谋情，夺得大美人西施芳心，与之“泛舟五湖”。智谋之高，古今罕有匹敌，难怪被奉为商人之祖师。




范蠡在灭吴国都后，认为勾践野心太大，要代吴国称霸诸侯，要侵占别国的疆土，而不顾群臣和士兵的生命，到了隐退的时候了，否则就有生命之患。便去找文种相商并告诉他，人怕出名猪怕壮和兔死狗烹，敌国灭、谋臣亡，功高震主的危险性等道理，但文种并不以为然。道不同不相与谋，范蠡知道文种这个当过小县令的人，求功名、贪富贵心切，摇了摇头，叹了口气，叮嘱他不要将他们的谈话告诉越王，文种笑笑答应了。

三两天后，范蠡做好了一切准备，向越王辞行。

但勾践就是不答应范蠡出走，并再三挽留，但范蠡去意已决，甚至勾践以杀其全家相威胁也没有使范蠡改变想法。

从越王宫出来，范蠡心情特别沉重：前车之鉴，不可不看；警钟鸣响，不可不听。现实血的教训，使他头脑更清醒。想那吴国的伍子胥和一代大将军孙武功名就后的悲剧下场就是明证！伍子胥、孙武这两个人，都是为吴国开创了霸业的功臣，但夫差却容不得他们，伍子胥赐剑自尽，孙武弃官隐居。

也就是说，君臣只能共患难，不能共享福。他认为，勾践和夫差在本质上都一样。勾践在“卧薪尝胆”的逆境中，自然是需要有人辅佐的，而在登上霸主地位的骄横的日子里，他很快又会千方百计防范曾帮助他成就霸业的那些重臣。他决心效仿一代名将孙武，弃官隐退。



天下之大，他能上哪里去呢？这还真是个难题。范蠡想自己的老家在楚国，是去楚国，还是去齐国，他再三思索，还是选择了齐国。这有两个原因：一是隐居北方比较安全，相比之下，齐国的政治、经济又比楚国优越（后来齐国成为战国七雄之首，便完全证实了范蠡的判断）。二是出走路线，海路要比陆路安全，当时吴越地区与齐国进行商业贸易，有一条海上通道，在齐国东部的海阳一带登陆，由海路奔齐地隐居应该说是最安全的。在茫茫的大海上，可以有效地躲避勾践的追杀，想到这里，范蠡两手一击，下了决心。

当夜，范蠡接上西施，带上家人范伟，驾起早已准备好的小船，乘着浓重的夜色，按照他的想法，泛舟五湖，浮海出齐去了。

临走前，范蠡派人给文种送去了一封信。

文种见信，大吃一惊：“你看到这封信的时候，我已经离开越国了。我挂念着你，老朋友，我知道，天有四时，春生秋伐，人有盛衰，否极泰来，福祸相依。能够知道进退存亡之机的人才是贤人。我不是贤人，但有自知之明，对于进退之机是明白的，鸟尽弓藏，兔死狗烹，这是古传的道理。越王这个人心情阴鸷，寡思少情，长颈鸟喙，鹰视狼步，是可以共患难，不可以共安乐；可与履危，而不可与安处。你若执迷不悟，不早做准备，蒙害之日不远矣，阅毕焚之，切切。”