

中国著名商人秘而不宣用而不言的经营奇书

计然曰

计然范蠡胡雪岩经营智慧实用200例

①

(春秋)计然 / 著 范蠡 / 按语 吴小美 / 评释

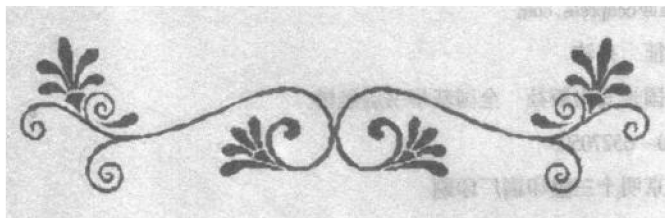


计然曰

计然范蠡胡雪岩经营智慧实用 200 例

上

(春秋)计然 / 著 范蠡 / 按语 吴小美 / 评释



图书在版编目 (CIP) 数据

计然曰——计然范蠡胡雪岩经营智慧实用 200 例/ (春秋) 计然著, 范蠡按语, 吴小美评释. —北京: 中国长安出版社, 2003.12

ISBN 7-80175-108-6

I. 计… II. ①计…②范…③吴… III. 商业经营-谋略-中国-春秋时代 IV. F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 093529 号

计然曰——胡雪岩经营智慧实用 200 例

(春秋) 计然 著 范蠡 按语 吴小美 评释

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: cca@ccapress.com

责编: 常征 孙洁

发行: 中国长安出版社 全国新华书店经销

电话: 010-65270593

印刷: 北京明十三陵印刷厂印刷

印张: 28

字数: 401 千字

版本: 2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

印数: 5000 册

书号: ISBN 7-80175-108-6/C·008

定价: 39.80 元 (上下)

(如有印装错误 本社负责调换)

序

中国商界的全球观

计然是一个人，计然曰是他说的话。

计然是谁？——范蠡的老师。他设计了中国最为著名的复仇计划——越王勾践卧薪尝胆、十年雪恨的故事。我们有理由相信，计然是复仇计划的设计者，《史记·货殖列传》说，越王勾践困于会稽山，“乃用范蠡、计然”，然后列举了计然关于富国强兵的建议^①。大名鼎鼎的范蠡与文种，既是设计者，也是执行者。

其生平事迹已不可考，大名也极少见于史籍。今天我们只知道，他是晋国公子的后裔，南游越地，范蠡拜为老师。根据唐代司马贞的考证，《吴越春秋》中的计倪，就是计然，计然字研，倪当为研之误。古谚“研桑心计”，即因计然而得。范蠡说计然为勾践献七策，用其五越国就成功，七策内容已无所知。《史记·货殖列传》记载的计然说的那段话^②，专门讲经营理财的，农商并重，显然为国家的理财纲要，而非商人的经营原则。

《汉书·古今人物表》把计然列第四等人才，考虑到班固排列

① 计然曰：“知斗则修备，时用则知物，二者形则万货之情可得而观已。故岁在金，穰；水，毁；木，饥；火，旱。旱则资舟，水则资车，物之理也。六岁穰，六岁旱，十二岁一大饥。夫粟，二十病农，九十病末。末病则财不出，农病则草不辟矣。上不过八十，下不减三十，则农末俱利，平粟齐物，关市不乏，治国之道也。积著之理，务完物，无息币。以物相贸，易腐败而食之货勿留，无敢居贵。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，贱取如珠玉。财币欲其行如流水。”修之十年，国富，厚赍战士，士赴矢石，如渴得饮，遂报强吴，观兵中国，称号五霸。范蠡既雪会稽之耻，乃谓然而叹曰：“计然之策七，越用其五而得意。既已施于国，吾欲用之家。”

② 见注释①。

人物的标准，计然的排名也是难得的了，与鬼谷子有相同的玄妙^①。

范蠡说：“计然之策七，越用其五而得意。既已施于国，吾欲用之家。”即使为范蠡谦辞，仍可见计然的才华。范蠡用之家又怎么样呢？十九年中三致千金，后至巨万。如果要做一个全球性古今个人财富榜的话，范蠡当是首当其冲第一人。

范蠡也是中国历史上非常有意思的一个人物。他协助勾践，忍辱负重二十年，终得雪耻报恨，他与勾践、文种三人，可为坚忍精神之典范。他的明慎与对人的判断力更是让人吃惊。大名之下，难以久居，就跟勾践说：“主忧臣劳，主辱臣死。先前您困在会稽山，我应以死相报，为复仇雪恨，而活到今天。现在我应该实践那诺言了。”勾践说：“我与你共享国家，不然就杀。”范蠡悄悄走了，并留言文种：“勾践长颈鸟喙，可与患难，不可共乐，你不走干吗呢？”文种没去，被勾践赐死。

范蠡住在齐国海边，耕商并举，用计然之策，没几年，治产几十万。齐国送去相印，要拜他为相。他散尽家产，走了。居于陶，自谓陶朱公。父子耕畜，不几年，有财巨万。

然后发生了一件事，他的二儿子杀人，关押在楚国。范蠡让小儿子带千金搭救。大儿子却不干了，说自己是长男，不去不肖，并以自杀相胁。范蠡不得已，同意他去，还写一信，叮嘱大儿子说：“钱和信都给庄生，一切听他的，莫争辩。”大儿子入楚见庄生，庄生说：“你快回，莫停留。你弟很快就出狱，也莫问为什么。”大儿子告辞，却偷偷留在楚国，以打探消息。

庄生家贫，有清廉耿直美名，楚国上下尊为师长。收千金时，他对妻说，“这是陶朱公的钱，先收下来，以后要还他的，

^① 班固根据孔子论人物的标准来排列人物，黄帝、炎帝、尧、舜、禹、商汤、周文王、周武王、孔子为第一等，女娲、盘庚、管仲、孟子、屈原、蔺相如等为第二等，仓颉、范蠡、廉颇列在第三等，老子列第四，孙子列第五，吴王夫差、出卖楚国利益的夫人郑袖列末等。老子是孔子的老师，位不在大圣人，列第四，意为大贤人。——以上从中华书局版《汉书》来，疑其序排版有误。唐张晏注文说“蔺子申威秦王，退让廉颇，乃在第五”，而中华书局版《汉书》826、827页，确然是把蔺相如列第二，廉颇列第三。

莫用”，为的是让范蠡放心。大儿子却不懂，以为庄生说面子话。庄生入告楚王说：“有祸患悬在楚国，惟有以德除之。”楚王相信他，下令大赦。

大儿子探得消息，以为托天之福，弟弟性命无恙，就见庄生。庄生惊问他为何不回，说：“本来就没走。现在弟弟平安无事，所以来辞您。”庄生听懂了他的意思，让他自去屋内拿钱。大儿子欢天喜地走了，庄生这边却因受骗而恼怒，入告楚王说：“大王以德赦天下，路人却纷纷议论，说陶朱公儿子杀人，拿钱贿赂大王左右，因此大王不是为楚国有难而赦天下，而是为陶朱公的儿子。”楚王怒，下令即杀陶朱公小儿，明天大赦。

母子皆哭，独范蠡笑，说：“我本知你去，弟必亡。你从小跟我，过了很多苦日子，所以爱惜钱财。你弟弟出生时，我们已经很富足，所以他毫不珍惜钱财。让他去，就是因为他不借钱。”

胡雪岩主要活动在清朝后期，本是商铺的小伙计，几经奋斗，竟至富甲天下，赏红顶马褂，为满清一代极其少见的杰出商人。1903年，杭州人陈羽作《胡雪岩外传》（当时署名作者为日本人大桥羽式，经核证，当为陈羽），说胡雪岩跟他宠爱的螺蛳太太聊天，提及《计然曰》和范蠡。胡雪岩做小伙计时，遇到落第秀才，邀其喝酒。秀才感激胡雪岩的义气，用范蠡佐勾践复仇，弃官泛舟西湖，富为陶朱公的典故，激励胡雪岩做一个有作为的商人。后落第秀才官至杭州巡抚，帮胡雪岩弄到一部《计然曰》，他本人则死在太平军围攻杭州的战斗中。胡雪岩以秀才为托，以官商起家，在清兵灭太平天国和捻军的战争中发迹，以资助左宗棠收复新疆达到事业顶峰，满清赏红顶马褂。史称胡雪岩“出身市侩，最善交结官场，一身兼官商之名”，本事确实不虚。

胡雪岩的失败，近似今天所谓的崩盘，一夜之间就垮了，既与“商人荣枯，系于国运”有关，也跟他的商业帝国的结构性软弱有关，更与“官商”本身性质相关。古谚说朝廷无人莫做官，胡雪岩最大的靠山是左宗棠。李鸿章为自己的权力计，要打击左宗棠，胡雪岩成为第一个目标。这是官场的勾当，李鸿章出招阴

毒，胡雪岩哪里知道！在洋人、同行与内部亏空的夹击中，在左宗棠的势微中，红顶商人消失了。

显然，胡雪岩在以《计然曰》为师时，没有领悟范蠡的明智，懂了做生意，却不懂得中国的政治。所以，范蠡要远比胡雪岩高明。

尤其可供中国商界人士借鉴的，是胡雪岩失败的重要原因——缺乏全球观。为民生和蚕丝业计，他囤积生丝，目的是迫使洋人不压价收购。但是，他没有看到全球行情。1883年，江浙生丝歉收，他囤有14000包，似乎可以待价而沽。但国际生丝行情却在变化，意大利生丝大丰收，伦敦生丝卖16便士3先令，上海却卖17便士4先令，胡雪岩一无所知，仍然在囤货。这使他走上破产第一步。

57年后，IBM公司正在老托马斯·沃森的领导下。老沃森担心自己死后，两个儿子为争夺领导权而内讧，就让大儿子继承他的工作，而在1940年成立“IBM世界贸易公司”，安排小儿子开拓国际业务，业务出人意料的好，其他大公司也跟随其后。当时美国还没有其他人建立跨国公司，因此有人称老托马斯·沃森为“跨国公司之父”。

我无意比较二人高下，批评胡雪岩缺乏全球观也是无理，但全球观念于今日中国是如此重要，乃至紧迫之国策。中国必然走向全球，企业是开路先锋。然观察商界，除海尔等集团外，马上要全球行动的企业如凤毛麟角。漂洋过海的人全球观很强，不妨请他们做参谋。国内竞争是激烈，国际竞争却更加残酷，必须抬起头来观察全球，并尽快参与全球竞争，而不是只在东南亚，这关系到中国未来的存亡（绝非危言耸听）。政府应该尽可能多地收集信息，给予恰当引导。即使只有区区几名员工的小小企业，拥有全球观念也是必要的。建议每个企业都备一个世界地球仪，并读读关于世界史的书，尤其是欧美国家在1510-1950年的商业发展和军事行动。

勾践是乱世枭雄，范蠡是国之精英，胡雪岩是一代巨富，他们都用自己的方式验证了计然之策的有效性。用之于国则国富，用之于家则家实，实在了不起。

这恰证实了《计然曰》的有用。今天我们知道，《计然曰》是宋元时期的伪作，作者已不可考，流传到明清时期又有一些补充，因此能见到明清的风格。

如果因此以为有了《计然曰》就可横行天下，那可是笑话。策谋确立以后，如何执行是关键，或者说，执行者的能力是关键。勾践，范蠡，胡雪岩，世之才俊，他们以《计然曰》为师，终成大事，这并不证明任何人以《计然曰》为师也能成大事。古今成大事者，绝无固定的老师。

中国的经济正在与世界接轨，谨希望本书于爱国商人有所帮助。

目 录

上 篇

卷一 明路 (3)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 红顶商人胡雪岩 (6)

【他 人 例 说】 1. 范蠡的美满收场 (10)

2. 犹太民族的银盘晚餐 (11)

3. 希望集团的经商之路 (11)

4. 李晓华首夺“钻石”法拉利 (13)

5. 史玉柱下海做“巨人” (14)

6. 老舍茶馆——文化与商业的美丽结合 ... (15)

7. 冷冻大王白斯埃——爱情与事业的
互相加温 (16)

卷二 擅谋 (19)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 1. 利用贪心，巧设圈套 (21)

2. 财色齐下，收服洋人 (23)

【他 人 例 说】 1. 吕不韦“奇货可居” (25)

2. 店员炒老板鱿鱼 (27)

3. 坐收渔翁之利 (29)

4. 奇特的饥饿战术 (30)
5. 借光名牌，后来居上 (32)
6. 以柔克刚的“市场突进”法 (33)
7. 以弱克强的“空档”战术 (35)
8. 凡事留一手 (36)

卷三 知人 (37)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】

1. 容人所短，重人所长 (40)
 2. 不拘一格的人才考察方法 (42)
- 【他 人 例 说】
1. “克莱斯勒”起死回生 (43)
 2. “福特”花落外家 (45)
 3. TCL公司的“第一优势” (46)
 4. “时装大王”三顾茅庐 (47)
 5. 迪斯尼遭遇朋友“不义” (49)
 6. 卡耐基鼓舞员工士气，无人能敌 (50)

卷四 结势 (53)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】

【他 人 例 说】

- 情义结交漕帮 (56)
1. 与现在的老板搞好关系 (59)
 2. 找上专家，成为日本的比尔·盖茨 (60)
 3. 结交福特，始成轮胎大王 (61)
 4. 征服医生，西安杨森摆脱困境 (62)
 5. 打动记者，长城饭店声名远扬 (63)
 6. 借人搭桥，生意转危为安 (64)
 7. 结交官势，李泽楷夺标香港数码港 (66)
 8. 联手强者，马克斯·斯宾塞公司两次飞跃 (69)

卷五 精算 (73)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 辉煌西去，败在奢靡 (76)

【他人例说】 1. 美国富翁的生活方式 (77)

2. 台湾最富最勤俭的人 (78)

3. 洛克菲勒精打细算降成本 (80)

4. 卡耐基节省每一笔开支 (81)

5. 艾柯卡以节约提高竞争力 (82)

6. 希望集团把 99. 9% 的钱投入再生产 (84)

7. 盲目攀比要不得 (85)

卷六 扬善 (87)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 1. 兼济天下，创办胡庆余堂 (89)

2. 以仁立业，义办免费渡口 (91)

【他人例说】 1. 曾宪梓爱国如家，爱乡如命 (93)

2. “经营之神”王永庆的全方位慈善术 (95)

3. 台湾第一流的慈善家 (96)

4. 经营生意就是经营民心 (97)

5. 急民众之所急 (98)

6. 与合作者同舟共济 (99)

7. 向顾客出售温馨与和善 (100)

卷七 捕机 (103)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 察言观色，结交左宗棠 (106)

【他人例说】 1. 闲谈之中顺藤摸瓜 (110)

2. 亚默尔不挖金矿挖水渠 (112)

3. 设计师路边“听”出迷你裙 (113)
4. 零售大王捕捉顾客的“购买层次” (114)
5. 推销天才听见顾客的“优越感” (116)

卷八 造场 (121)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 1. 大场面撑起钱庄信誉 (124)

2. 品质创造金字招牌 (126)

【他 人 例 说】 1. 可口可乐——广告造“怡神” (127)

2. 太太口服液——造势不断，家喻户晓 (128)

3. 白兰地——总统寿辰日登陆美国 (130)

4. 派克笔——英国女王用笔 (131)

5. 抱财鸡——不抱则已，一抱就发 (132)

6. 金利来——名声与品质的结合 (132)

7. 空投金表——场面与质量的双重轰动 (134)

卷九 自诚 (137)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 “戒欺”带来滚滚财富 (140)

【他 人 例 说】 1. 马来西亚首富“诚”之体悟 (143)

2. 上海家庭饭馆以诚取胜 (146)

3. 自暴缺点，信誉更佳 (147)

4. 如实认错，加倍补偿 (148)

5. 拒不负责，激怒记者 (149)

6. 诚实先行，重塑信誉 (149)

中 篇

卷十 笃义 (153)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 1. 一次信义，万事通顺 (156)

2. 允诺有把握的事 (157)

【他 人 例 说】 1. 千里之行树信义 (160)

2. 守信重诺，生意进门 (161)

3. 舍灾难财，信义远播 (162)

4. 笃义获得银行支持 (163)

5. 诚信化解公共危机 (164)

6. 守信从小事做起 (165)

卷十一 和世 (167)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 1. 方还是圆的处世策略 (170)

2. 和平伏虎，双方得利 (171)

【他 人 例 说】 1. 丰田塑造和睦的大家庭 (173)

2. 总裁与员工之“和” (174)

3. 体贴下属，调动其积极性 (175)

4. 顾客永远是对的 (176)

5. 关键时刻，关键服务 (177)

6. “两个上帝”的经商理念 (178)

7. 与地方“和”，友尼利福公司渡过难关 ... (179)

8. 与政府“和”，哈默竞标大获成功 (180)

卷十二 守规..... (183)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

- 【胡雪岩事典】 1. 经营要按规矩来 (186)
2. 为人处世的底线 (187)
- 【他人例说】 1. 美国面包大王严守“新鲜”规则 (188)
2. 同仁堂坚守职业道德 (191)
3. 哥伦比亚广播公司巧引宪法渡危机 (192)
4. 金融界巨头折戟沉沙 (193)
5. 合同违约，害人害己 (193)

卷十三 沉气..... (195)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

- 【胡雪岩事典】 1. 抛开得失守大局 (197)
2. 立足商场不得罪同行 (199)
- 【他人例说】 1. 股市投资沉住气 (200)
2. 不忽视顾客一分钟 (202)
3. 福特中计错失良才 (203)
4. 质量低劣失去机遇 (205)
5. 以貌取人错失顾客 (206)
6. 草率轻生葬送前途 (207)
7. 耐心等待最佳时机 (208)

卷十四 仕怨..... (213)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

- 【胡雪岩事典】 以德报怨，收服吴道台 (216)
- 【他人例说】 1. 胸怀宽广，洛克菲勒宽恕无礼的职员 (220)
2. 化敌为友，商场“将相和” (221)
3. 化智谋入道义，征服工人 (223)

4. 融情义于惩罚, 得到忠心 (224)

卷十五 适援 (227)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

- 【胡雪岩事典】 1. 援助有抱负的人 (229)
2. 救急有实力的人 (231)
- 【他 人 例 说】 1. 敢为人先, 做援苏贸易 (232)
2. 于细微处见真情 (234)
3. 温暖关怀感化顽固老人 (235)
4. 贴心服务打动总统 (235)
5. 礼遇公司全体职员 (237)

卷十六 藏锋 (239)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

- 【胡雪岩事典】 1. 发达之后不炫耀 (241)
2. 创办钱庄不露靠山 (242)
3. 低调办女儿嫁妆展览 (243)
- 【他 人 例 说】 1. 曾国藩的中庸之道 (245)
2. 明退实进, 一击成功 (246)
3. 不露锋芒, 逐步渗透 (248)
4. 谈判之时不露真价 (249)

卷十七 敏锐 (251)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

- 【胡雪岩事典】 1. 回杭州再创辉煌 (253)
2. 自信穿越一生 (255)
- 【他 人 例 说】 1. 日本商界的经营革命 (256)
2. 好运眷顾努力不懈的人 (259)
3. 寻求相关利益者的支持 (260)

4. 坚持就是胜利 (263)
5. 培养幽默感 (264)
6. 吸水纸因失败而生 (264)
7. 将错就错，次品荣升雪花呢 (265)
8. 代人受过，小燕子化解不满 (266)

卷十八 防患 (269)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 防患则赢，不防则败 (272)

- 【他 人 例 说】
1. 保安剃刀打有准备的仗 (275)
 2. 船王包玉刚的进与退 (277)
 3. 张荣发多元经营降低风险 (279)
 4. 大化公司远虑解近忧 (281)
 5. 摩托罗拉提前削货渡萧条 (282)
 6. 英特尔保持未来领先的努力 (283)

下 篇

卷十九 知市 (289)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 1. 看准生丝生意 (291)

2. 运用“无息币”规律 (293)

3. 适时投资典当行 (294)

【他 人 例 说】 1. 顺应文化，“披头士”风靡欧美 (295)

2. 迎合观众，成为香港影业大王 (296)

3. 商界探险家的先见之明 (298)

4. 菲利普及时推出电咖啡壶 (300)

5. 库克抢占美国旅游业霸主 (301)

6. 王永庆“众人停手我出击” (303)
7. 陈嘉庚目光长远回报高 (304)

卷二十 巧损 (307)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 送诱饵，钓大鱼 (309)

【他人例说】 1. 李嘉诚跳槽跳槽再跳槽 (311)

2. 健力宝花钱买“名” (314)

3. 阿迪达斯馈赠体坛明星 (315)

4. 海尔服务以一当十 (316)

5. 柯达免费公开相机专利 (317)

6. 可口可乐先给你甜头 (318)

7. 尼龙裙送给“荣誉学生” (318)

8. 马可氏威尔咖啡吃小亏打开市场 (319)

9. 拍卖会上高价竞买，明亏实盈 (320)

卷廿一 利诱 (323)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 1. 予人所愿，官商结合 (325)

2. 替人着想，招抚土匪 (327)

【他人例说】 1. 大人物间的情利之交 (329)

2. 寓情于利的人事管理 (332)

3. 以情让利的经销策略 (333)

4. 味道甜甜的兼并 (335)

5. 有情有利击败对手 (335)

卷廿二 逐时 (337)

【计 然 曰】

【范 蠡 按 语】

【胡雪岩事典】 雪中送炭，重建杭州 (339)