

最适合中国人的经商智慧书

中国商道

李伯钦 著

● 名商巨贾卷 ●

他们在商场上深谋远虑，进退自如；他们一生都跌宕起伏，极具传奇色彩。究竟是什么，让他们最终都成为富甲天下、声震四方的名商巨贾？他们都有着怎样的由贫无立锥之地，到富可敌国的奋斗历程？也许，共同的成长背景——儒家文化熏陶，能给出这个答案。成功的人生——无论从政、从文，抑或从商，都须从做人开始。



万卷出版公司

李伯钦 著

中国商道

——
名商巨贾卷
——



万卷出版公司
VOLUMES PUBLISHING COMPANY

©李伯钦 2005

图书在版编目 (CIP) 数据

中国商道/李伯钦著. —沈阳: 万卷出版公司,
2005.10

ISBN 7-80601-798-4

I. 中… II. 李… III. 商业经营—中国—通俗读物
IV. F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 118220 号

出 版 者: 万卷出版公司

地 址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号

邮 编: 110003

联系电话: 024-23284442

邮购热线: 024-23284448

E-mail: hzbzs@mail.lnpgc.com.cn

九洲财鑫印刷有限公司印刷

各地新华书店发行

幅面尺寸: 960mm × 640mm

印 张: 36

字 数: 350 千字

2005 年 11 月第 1 版

2005 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 薇

封面设计: 李 勇

版式设计: 李 勇

定价: 45.00 元 (全三册)



目 录

contents▶▶▶

计然：计然之策，商贾之宗 / 1

据《史记》记载，范蠡曾喟然而叹：“计然之策七，越用其五而得意。既已施于国，吾欲用之家。”足见，计然之策不仅是国家复兴的关键，也是经商致富的理论指导和渊源所在，更成为后世经营智慧的代名词。

范蠡：陶朱事业，商之鼻祖 / 4

范蠡是古今第一奇商。说他奇，是因为他一开始并不从商，而是从政。帮人取得成功后，审时度势，果断离开政治这块是非之地，转而经商，并取得了极大的成功。因而范蠡被后人视之鼻祖，备受景仰。

吕不韦：志在谋国，千古奇商 / 10

吕不韦恐怕是历史上弃商从政并取得成功的第一人。他头脑灵活，经商有术，成为当时家财万贯的巨贾。但他并不满足于一般的经商，而是放眼于更大更远的抱负——经营国家，并因此成为一位志在谋国的千古奇商。

沈万三：大明首富，经营鬼才 / 16

关于沈万三，有太多动人的传说。这位“富甲天下、富可敌国”的大富豪从土地垦殖开始，苦心经营，诚信行商，在获得了巨大名誉的同时获取了巨大的财富。沈万三，实在是一位经营的鬼才。在他身上，我们可以尽可领略古代名商的风范。

乔致庸：乔家大院，三代掌门 / 22

第一代乔致庸，他善于计谋，是“在中堂”殷实家财的真正奠基人，商业遍布全国，乔家大院正是在他手中始建。第二代乔景俨，他谨小慎微，虽经商理事略显胆识不足，但主持家业卓有成效，乔家大院在他手里扩建为城堡式建筑群。第三代乔映霞和乔映奎，乔映霞精明强干，乔映奎办事圆滑，顾全大局，乔家仍是祁县巨绅，乔家大院到此一代竟扩建起建西洋式新院。

雷履泰：山西票号创始人 / 30

雷履泰自幼读书，后来才弃儒从商。他长于顺流而动，颇善经纪，行事果断干练。他开创了我国金融史上专管存放款和汇兑业务的金融机构——山西“日升昌”票号，赫然中国金融业泰斗。

胡雪岩：藉左成事的红顶商人 / 35

胡雪岩叱咤商界多年，以其特有的人格魅力和天生的经商能力，建立起自己庞大的商业王国，众心服膺，名噪一时。然而，作为一名官商，他的命运必定是要和所投靠的官员紧紧联结在一起，一损俱损，一荣俱荣。胡雪岩和左宗棠的关系只能用那八个让人揪心的字来概括：成也宗棠，败也宗棠。

张謇：甲午状元，商界巨擘 / 59

出生于江苏南通一个富裕农民兼小商人家庭的张謇，从15岁开始漫长的科举生涯，历经26度寒暑的曲折坎坷，终于在不惑之年达到士人生涯的最高境界——状元及第。然而旷日持久的追求，反倒使他看淡了功名利禄，宦海沉浮。在那个风雨飘摇的时代，从此醉心于实业和文化教育事业，并终其一生……

叶澄衷：沪上名商，业界翘楚 / 75

叶澄衷6岁父亲就不幸去世，家中兄弟姐妹五人，全靠母亲一人艰难供养。他14岁时，母亲以田中积谷作抵借了两千文钱，让他跟乡邻到上海谋生。经过数十年奋力搏争，苦心经营，终于获得巨大成功。这位晚清名商在1899年去世时，其资产已达白银八百万两！

朱葆三：声望显赫的商界执牛耳者 / 92

清末民初的上海工商界流行这样一句话：“上海道一颗印，不及朱葆三一封信。”足见朱葆三在巨商云集的大商埠的崇高威望和显赫地位。宁波定海有一首歌这样唱道：“牛头朱葆三，平和做买办。”足见朱葆三的家乡父老对他怀有多么深厚的感情。朱葆三的一生，就是一个传奇。

虞洽卿：赤脚财神，一品百姓 / 110

他年轻时好出风头，身穿北洋新军制服照相，头戴红缨帽，足登快靴，煞是威风；他在上海上流社会中周旋几十年，挂过数十官衔，却又笑说“做官如做戏，我做生意要紧”；他关心时局，插手时政，利用政权谋取商业利益是他的一贯追求，也是他的过人之处。这位有着鲜明个性的人物，就是虞洽卿。

陈光甫：中国旅行社之父，上海银行缔造者 / 138

辛亥革命后的一天。一位年轻的中国官员来到坐落在上海南京路外滩的汇丰银行办理汇款业务。他是上午十点钟以后门进入的——正门不准华人进入。傲慢的洋人却让他等到下午四点。这位年轻的官员咬紧牙关暗暗发誓：“有朝一日，我一定要办一家中国人自己的银行。”他，就是上海银行的缔造者——陈光甫。

聂缉槩：聂氏两代创业，独占棉纺鳌头 / 160

聂缉槩从小厌恶枯燥的八股文，却对西洋文化情有独钟，对洋务运动尤其兴趣浓厚。英姿勃发的他，经左宗棠做媒，娶了曾国藩的小女儿为妻，这对他的一生乃至整个聂家都起到了重大影响。从此聂缉槩与聂云台、聂璐生两代人坚持不懈地从事实业，始终傲居棉纺业龙头。

计 然 | 计然之策，商贾之宗

据《史记》记载，范蠡曾喟然而叹：“计然之策七，越用其五而得意。既已施于国，吾欲用之家。”足见计然之策不仅是国家复兴的关键，也是经商致富的理论指导和渊源所在，更成为后世经营智慧的代名词。

1 ◀

计然是春秋末期越国的经济学家，他与范蠡一起辅佐越王勾践振兴越国，称霸天下。正是计然，建议越王卧薪尝胆；建议越王农忙时与百姓一同耕田、农闲时则与百姓共同操练兵法，从而使百姓既成为耕种的好手，又成为英勇的战士；建议越王要运用商业原则积累财富，以便为复国称霸奠定充足而坚实的物质基础。

据《史记》记载，范蠡曾喟然而叹：“计然之策七，越用其五而得意。既已施于国，吾欲用之家。”可见，“计然之策”不仅是越国复兴的关键，也是范蠡经商致富的理论指导和渊源所在，更成为后世经营智慧的代名词。

计然之策的具体内容，按《史记·货殖列传》的记载，主要有：



《史記》書影

知斗则修备，时用则知物：即知道将要打仗，就应该加强战备；了解人们什么时候使用什么东西，就是懂得商品流通了。这也就是搞好市场调研和市场预测，从而“万货之情可得而观之”。

年岁丰歉循环说：根据阴阳五行的变化，岁在金就丰收，在水就歉收，在木就会出现饥谨，在火就会出现旱灾；而且根据岁星（木星）每12年运行一周的规律，每6年

出现一次丰收，每6年出现一次干旱，每12年出现一次大的饥荒。根据年景的变化，预知农产品市场的走向，决定取舍。

旱则资舟，水则资车：这是在市场调研和预测基础上形成的投资战略思想，即天旱时，陆路交通工具畅销；大水时，船只畅销。畅销则必然过剩，要反其道而行之，才能取得竞争优势。

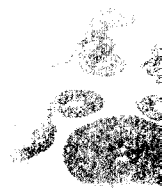
农末俱利，平桀齐物：即在兼顾生产者、经营者、消费者利益的前提下，确定合理的价格参与市场竞争。计然提出经营粮食时，“二十病农，九十病末”，合理的定价应是“上不过八十，下不减三十”，这

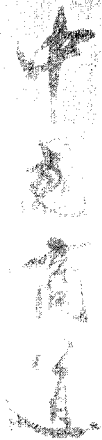
样就兼顾农民、商人、国家税收的利益，符合治国理财之道。

务完物：就是务求完美无缺的高质量商品，这是在竞争中永远立于不败之地的重要法则。

无息币：就是防止商品积压，加速资金周转，从而使“财币欲其行如流水”。

贵上极则反贱，贱下极则反贵：即认真研究商品贵与贱、畅销与迟滞的辩证关系，决定买卖取舍的最佳时机。当价格昂贵之时必须果断抛出，视若粪土而不怜惜；价格低时必须果断购入，视同珠宝金玉而倍加珍惜。





范蠡 | 陶朱事业，商之鼻祖

范蠡是古今第一奇商。说他奇，是因为他一开始并不从商，而是从政。帮人取得成功后，审时度势，果断离开政治这块是非之地，转而经商，并取得了极大的成功。因而范蠡被后人视之鼻祖，备受景仰。

► 4

范蠡是古今第一奇商。说他奇，主要是因为他一开始并不从商，而是从事政治活动；帮助别人取得成功后，审时度势，果断地离开政治这块是非之地转而经商，并取得了极大的成功，被后人视之鼻祖，备受景仰。他先政后商的明智之举，也一直为后人所称颂，并时时为人效仿。

一、助越灭吴任谋臣

范蠡，字少伯，又称陶朱公，生卒年不详，是春秋末期楚国宛邑（今河南省南阳一带）人。他出身贫寒，年少时过着相当贫困的生活。稍长时，颇有才学，但有些恃才傲物，狂放不羁。当时在宛邑任邑令的文种得知他的情况后，亲自驾车去拜访范蠡。范蠡深感文种诚意，便向兄嫂借了衣冠，穿戴整齐出来见文种。两个

人一见如故，谈得十分投机，从此成为至交。他们经过一段时间的交往，便决定一道外出，干一番大事业。

他们先到吴国，本来想辅佐吴王夫差，但夫差瞧不起他们，于是离开吴国继续南行，到达越国的都城会稽，也就是现今的浙江省绍兴



范蠡画像

市。当时的越国是个经济文化十分落后的小国，到处都是未开垦的荒地，很需要有才干的人来治理。越王勾践很赏识范蠡和文种，很快封他们为大夫。由于范蠡具有丰富的政治、军事、经济、天文、地理等方面的知识，并对天下大势了如指掌，所以成了勾践的主要谋臣。君臣一心，同心协力，越国很快在各个方面都有了起色。但好景不长，勾践不听范蠡之言，在国力、军力尚不强大的情况下，于公元前494年起兵进攻吴国。吴越两军战于夫椒（太湖一山名），结果越军大败，勾践带领5000残兵败将退守于会稽，被夫差率领的吴军团团包围。这次勾践听从了范蠡的建议，派文种向夫差求和，夫差后来虽然同意受降，但提出要勾践亲自到吴国充当人质。

范蠡随同勾践到了吴国，却被迫干起了仆役的差事，为吴王夫差驾车养马，其余时间被软禁在石室之中。范蠡还拒绝了吴王夫差

的多次招降，一直陪伴勾践在吴国受苦长达3年，并为勾践出谋划策，让他千方百计取悦于夫差，从而使夫差确信勾践君臣已彻底臣服，将他们释放回国。回到越国后，范蠡与文种等大臣辅佐勾践励精图治，下决心复兴越国。范蠡主张顺应天时，大力发展农业生产，藏富于民。君臣亲密合作，越国的经济、文化迅速发展起来，逐步赶上了发达的中原地区的水平。在发展经济的同时，范蠡还全力以赴地训练军队，准备征讨吴国，一报丧国失地之仇。这就是自古流传的“十年生聚”、“卧薪尝胆”的生动故事。

公元前475年，勾践再次率兵伐吴，大破吴兵，吴国都城姑苏

也被越军围困了3年。吴王夫差躲在姑苏山上，派人向越国求和，范蠡劝谏勾践不可允和，并督师打到吴国王宫前，夫差被迫自杀，吴国从此灭亡。

越王勾践因此成为“春秋五霸”之一，范蠡也由此受到人们的普遍敬重。

二、弃政北上成巨商

范蠡帮助勾践成就霸王之业后，便偷偷乘船离开越国。临行前，他留下一



勾践灭吴

封信给文种，提醒他：
“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。越王为人，长颈鸟喙，可与共患难，不可与共安乐。”建议文种也赶快离开越国。文种不听，后来果然被杀。

范蠡一叶扁舟，出三江，入五湖，北上来到齐国。为避麻烦，便隐姓埋名，自号“鸱夷子皮”，以经商为生。

他之所以选择经商之路，是受计然的影响和启发。当年勾践被夫差围困于会稽时，计然曾为他出谋划策，主张发展生产、繁荣市场经济以促进越国尽快富足，并提出了经商七策。范蠡认为治国与治家道理相通，决心按计然的七策发家致富。

由于经营有方，几年之后，范蠡就成为积财数十万的富商。后来齐王听说他的名声，想聘请他为相国。范蠡感叹说：“居家富有千金，居官位至卿相，这是普通人所能达到的最高地位了。久享此尊名，乃是不祥之兆。”于是谢绝了齐王的聘请，把财产分给同乡好友，仅带着贵重珠宝，又悄悄地离开齐国到了陶邑（今山东省济阳）。所以后世商人称他为“陶朱公”，奉为经商的祖师。

越大夫范公蠡



范蠡退隐江湖

他选择陶邑，是因为这里是交通要道，往来各国方便，便于经商。范蠡在那里囤积货物，垄断居奇，把握时机，聚散适宜，而且选择助手时也知人善任。很快，其产业得到发展，获得了丰厚利润。19年内，曾三次获利千金。范蠡为人大方慷慨，时常接济贫穷人士，并向亲戚朋友馈赠钱财，因而受到众人的交口称赞。范蠡年老归隐田园，子孙们继续经商，财富也不断增加，积累下上亿的资财。

范蠡初步形成了儒商思想，主要体现在以下几个方面：

1. 他身体力行地实行以道德经商。儒商有鲜明的道德特色，这一特色从范蠡那里就开始初步形成了。一方面表现为范蠡经商致富主要是依靠无损于民的商业技巧，而不是损人利己；另一方面表现为在致富之后并不是为富不仁，而是仗义疏财，散尽私财给老百姓。所以，他被时人誉为“富好行其德者”。

2. 他继承了计然提出的农商俱重的思想。认为：“末病则财不出，农病则草不辟矣。……农末俱利，平粢齐物，关市不乏，治国之道也。”

3. 他继承了“计然之策”中的物质储备思想，主张要按照天时变化和农业生产的变化规律，掌握时机，积蓄物质，实行“旱则资舟，水则资车”的物质储备战略，做到有备无患。

4. 他继承了计然的价值规律思想。商人应十分重视价格的变化，根据价格的波动及时做出经营决策。要按照“贵上极则反贱，贱下极则反贵”，“一贵一贱，极而复反”的规律，采取“贵出如粪土”，“贱取如珠玉”的手段，果断进出货物，走在潮流之前。范蠡还提出“无敢居贵”的思想，提倡薄利多销。

5. 他采取了多种经营的方式致富。范蠡并没有把经商与其他生产经营分割开来，而是以多种经营的方式，扩大财源，分摊风险。因而他既“囤货”，又“耕畜”，农牧商三管齐下，从而成为天下屈指可数的富翁。





吕不韦 | 志在谋国，千古奇商

吕不韦恐怕是历史上弃商从政并取得成功的第一人。

他头脑灵活，经商有术，成为当时家财万贯的巨贾。但他

并不满足于一般的经商，而是放眼于更大更远的事业——

经营国家，并因此成为一位志在谋国的千古奇商。

► 10

吕不韦恐怕要算是中国历史上弃商从政而取得成功的第一人。说他是奇商，奇就奇在他先经商，后从政。

吕不韦，战国末年卫国濮阳（今河南省濮阳西南）人。生年已不可考，卒于公元前235年。他出身富商家庭，自己也在阳翟（今河南禹县）一带经商。他头脑灵活，注意了解各地商情。他从各地贩进便宜的货物，然后以较高的价钱在当地出售，一买一卖之间获得了不少利润，由于经商有术，终于成为拥有万贯家财的大富商。

但吕不韦并不满足于一般的经商，经商成功之后，他逐步萌发了在政治上大展抱负的想法，只是苦于一直没有机会，直到后来才如愿以偿。《战国策·秦策五》记载了他如何由一个商人而出任丞