

# 范蠡大传



插图本

(台湾) 陈文德 著

九州出版社

# 范蠡大传



插图本

(台湾) 陈文德 著

九州出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

范蠡大传 / 陈文德著. — 北京: 九州出版社, 2006.6  
(历史名人大传系列)  
ISBN 7-80195-478-5

I. 范… II. 陈… III. 范蠡—传记  
IV. K827=25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 056655 号

著作权合同登记号: 图字 01—2006—2499 号

\* 本书中文简体字版由台湾远流出版公司授权出版。

## 范蠡大传

---

作 者 (台湾) 陈文德 著  
责任编辑 姬登杰  
责任校对 程铁柱  
出版发行 九州出版社  
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)  
发行电话 (010)68992190/2/3/5/6  
网 址 www.jiuzhoupress.com  
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com  
印 刷 三河东方印刷厂  
开 本 720 × 1050 毫米 1/16  
印 张 11  
字 数 180 千  
版 次 2006 年 6 月第 1 版  
印 次 2006 年 6 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 7-80195-478-5/K · 100  
定 价 25.00 元

---

★ 版权所有 侵权必究 ★

## 编者的话

吴越大战是春秋争霸的尾声。

在这场大战中先是吴王夫差卧薪复仇，将越王句践打成囚虏，最后尝胆惕励的句践，凝聚教训，打败夫差，逼使夫差国灭身亡。

三家分晋加上越国歼灭吴国，结束了春秋争霸的局面，形成了纷乱的时代。

在这个大时代中，范蠡以卓越而准确的眼光，与文种协助句践复国，并在大功告成之后飘然离开，转换舞台于商场之上，终成一代巨贾陶朱公。

### 左思的咏史

……

铅刀贵一割，梦想骋良图。  
左眄澄江湘，右盼定羌胡。  
功成不受爵，长揖归田庐。

范蠡的一生正如左思咏史诗所颂，充满着惊奇、浪漫、务实及理性。

惊奇之处在于能洞烛先机，并为主上制定“十年生聚，十年教训”的政策，以时间换取空间，改变形势，并与文种成为越王句践之左右股肱。

浪漫之处在于献美人计复国，功成后与西子泛舟而去，另换人生舞台。此虽是稗官野史之言，却也令人兴味盎然。

务实之处在于不眼高手低看事务，在稳定中求发展。台塑公司董事长王永庆的经营哲学是“实事求是，止于至善”，而范蠡早在春秋之末就已了然明白此中心问题。

理性之处则表现在知道自己扮演的角色，全面察觉各项利害关系，这是范蠡所以功成隐退的原因；而过于执著自信的文种，则在感性多过理性的情形下，遭到杀害。

句践之于范蠡，一如刘邦之于张良。

二位枭雄似的君王的共同特征，便是猜忌功臣而大加杀戮，独独



对范蠡、张良毫无戒心，充满信任。

张良为了纪念与刘邦的君臣相遇，只要了“留”这块面积小、人口少的封地，让刘邦感动不已；范蠡在协助句践完成复国大业之后，毫不恋栈地飘然隐退，也获得句践的完全信任。

范蠡、张良都是务实理性的聪明人。但不同的是，张良不是个生意人；范蠡却是一个大实业家，懂得如何善用资源，获得最大成就，使“陶朱公”三字流传后世，成为富可敌国的代名词。

陈文德先生认为范蠡是中国商战的始祖，因此写成《范蠡大传》一书，根据商战的应用原则，分章叙述范蠡如何依此原则协助句践复国，相信读者不但可从各篇章中读到吴越大战的精彩故事，也可进一步体会范蠡的智慧。

### 创造事业的第二春

从另一个角度来看，范蠡是个懂得创造事业奇迹以及第二春的人。

越王句践被夫差击败成为阶下囚时，他的事业从巅峰跌落谷底。范蠡教授的绝招就是“戒急用忍”、“安内攘外”。经过“十年生聚，十年教训”的漫长等待，天时、地利、人和都站在他这一边，实力加勇气加民气凝聚成一股沛然而不可挡的气势，在彼消我长的情况下，越终于复国成功，再将句践的事业自谷底拉拔上来。

范蠡在经营第一个事业——协助句践复国成功后，潇洒离开，再去寻觅事业经营的第二春，不但做得有声有色，最后更成为一代巨贾陶朱公。

范蠡离开句践有其不得不为之的理由，他看出句践是个“可以共患难，不可共富贵的人”，这显现出他有极佳的洞察能力，并且在善于利用资源的条件下，无往不利。这同时也给了我们一个很有益的启示：

不必怕失去工作，只要你有能力，去哪儿工作都行；不要以为你有能力就行，重要的是适时地掌握机会，善用各项有利条件，突破工作瓶颈。

经营国家和经营事业，其实在道理上是有其相通之处的。范蠡既能助人雪耻复国，又能为自己生财致富，他的经营策略必定高人一等，值得学习。

《范蠡大传》一书，正是要借着这位商战始祖、经营之神的事迹，激发各位读者思考许多经营上的问题，并从中获得更大的助益。

## 人物小传

- 句 践：**越王允常之子，曾败吴王阖闾于携李，后遭吴王夫差报复败于夫椒而入质于吴。他在范蠡、文种两人的协助下得以自吴返越，历经“十年生聚，十年教训”的苦心自励，终于消灭吴国，称霸于诸侯间。
- 夫 差：**吴王阖闾之子，因阖闾为句践所败，立下复仇誓言，于公元前494年败句践于夫椒，两年后句践入质于吴。夫差一心一意图霸中原，与晋争霸，与中原诸国会盟，其间全然不顾伍子胥的劝谏，只听信谗臣伯嚭的谗言，忽略了越国威胁，最后姑苏城终为句践所围，夫差自刭身亡。
- 范 蠡：**字少伯，越之上将军，本是楚宛三户人，佯狂倜傥负俗。与文种相偕入越，协助越王句践复国。在完成任任务后，功成身退，离开越国，浮海至齐经商，终成巨贾。其传奇的商贾生涯，使其成为中国的商战始祖而留名万世。
- 文 种：**字子禽，与范蠡二人相偕自楚入越，协助越王句践复国，提出“伐吴九术”，句践仅用其中五术就灭掉吴国。句践复国之后，范蠡曾提醒文种“越王为人鸟喙，不可与同利”，文种不听，最后被潜而遭越王赐死。
- 伍 子 胥：**原为楚大夫，因父、兄遭楚平王杀害而奔吴，后率吴师攻入楚郢都，鞭楚平王尸以报父仇。在吴越争霸中，屡劝夫差留意越国居心叵测，但都得不到夫差的接纳，同时在伯嚭及越国的挑拨之下，君臣失和，伍子胥被夫差赐死。
- 伯 嚭：**自楚奔吴，深得吴王夫差的信任，专擅一时。在吴越争霸中，受贿于越，误导夫差对越的判断，并与伍子胥不和，最后吴国被灭，伯嚭落得被诛杀的下场。
- 孙 武：**齐人，以兵法见于吴王阖闾，并协助阖闾攻入楚郢都。
- 阖 闾：**即公子光，在诸樊子弑王僚后自立为吴王阖闾，于越王允常崩逝之际伐越，越王句践以敢死队御敌，两军战于携李，最后阖闾趾伤，因伤重不治，其子夫差立，誓报父仇。
- 申公巫臣：**楚国权臣，为了争夺美女夏姬，和楚国大夫公子反闹翻，不得已逃奔晋国，鼓动晋王开辟第二战场，联合东南地区的吴国，从背侧牵制楚国。

- 申包胥：楚大夫，吴攻入楚郢都时，曾说秦救楚。越王句践欲伐吴时也请益于他。
- 计然：生平不详。徐广在《史记音义》中称计然是范蠡之师，名研。但《史记》并无任何有关他生平事迹的记载。
- 灵姑浮：越国大将，于携李一役，以短戈击中吴王阖闾脚趾，造成阖闾伤重不治身亡。
- 西施：原为苎萝山的浣纱女，是和郑旦二人一同被赋予疲吴任务的美女。句践复国后，欲杀二人灭口，最后二人为范蠡所救。西施遂与范蠡一同浮海远去。
- 郑旦：原为苎萝山的卖柴女子，因颇具姿色，与西施一起担负起疲吴的任务。

## 钱财的迷思

仓库中粮食充裕,人民才能讲求礼节;衣食丰足,才有荣辱之心。富足的社会讲究礼仪,贫穷的地方万事俱废。是以君子富足时多德行,小人富足时多力量,贫穷的人也很难有所贡献。潭水深自然会聚集很多鱼,山岳深则野兽就会出入栖息,人愈是富足也才愈有力量去行仁仗义。富有的人,前往协助者也多,贫穷家庭宾客会纷纷离去。……俗语说“千金家庭的孩子绝不会在刑场中被处死”,这种讲法绝非虚言,所以说“天下忙忙碌碌,皆为求利;纷纷乱乱,皆有夺利。”即使千乘王室、万家诸侯、百室主人都为钱财而烦忧,更何况升斗小民的匹夫呢?

这是《史记·货殖列传》中的一段记载,它明确地表达出司马迁对于钱财的见解。司马迁的观点接近道家,不困于仁义道德与繁文缛节而着眼于现实问题,故而使他的《史记》更接近于真实。

没有钱便没有力量,再多的理想、原则也没有用,所以追求富足是必要的。金钱,没有所谓的好坏,它既是工具也是力量,因此不必执著于钱财的追求,也不必执著于排斥。尤其是在政治上——众人的事,没有钱更是办不成。

个人或许可以安于贫穷,但没有钱的社会必陷于混乱。或许理想的社会不需要钱财,但除非每个人都能觉醒,真正了解生命的“空无”,否则光凭伦理道德等空言是不会有功的。

## 计然献策,句践复国

《史记·货殖列传》中第一位创造大财富的传奇人物,是春秋末期的军人政治家——范蠡。从前越王句践被困于会稽山上时,任用范蠡、计然。计然提出“智慧团”的策略。

《史记·货殖列传》记载了计然向句践提出的建议:“要知道如何战斗必先懂得整顿军备,准备的重点首先要了解万物生长的时序,并以此来观察万货之情。年岁逢金则丰收,逢水则歉收,逢木就闹饥荒,逢火必





成早季。早季时应先准备船只,水季时则应先准备车马,这是依照万物之理推算的。因为农作物有六年的丰收就必然有六年的歉收,每十二年会有一次大饥荒。斗米值二十(钱),农民必遭受损失;斗米值九十(钱),则商贾必定要亏损。商贾亏损,就没有人愿意从事买卖;农民遭到损失,便没有人愿意耕种,田地就会荒芜。

“所以斗米价格,上限不超过八十(钱),下限不低于三十(钱),则农民及商贾都有利润可图,米价亦能维持均衡,市场税收自能活络,此乃治国之道也。囤积货物的方法首在保持品质,囤积过久是不利的,容易腐损的货物切勿囤积,也不可以囤积来调高物价。了解存量的有余及不足,便可判断其贵贱。

“价位涨高到极限便会反弹下跌,跌至谷底时又会攀升。物资贵的时候要视如粪土,绝不入手购买,下跌时则可视如珠玉。择其最好的抢购之,使钱财流通如河水一般,以发挥其功用。”

中原传统的政治文化,喜欢唱高调讲空话,表面重视民生,一味要求人民节俭忍耐,却提不出任何具体办法,最后只得高唱:“不患寡而患不均。”由此使中国五千年历史大多时候都是“朱门酒肉臭”,大多数的平民百姓只能生活在均贫之中。地大、人多、物资贫乏,是历史上中国分久必合,合久必分,动乱不断的最主要原因。

能如计然一般,提出具体物质建设策略,真正关怀民生经济者,可谓绝无仅有。是以越国在经过二十年准备,终能在破国之残瓦中再度复苏,国家富裕,给战士最好的待遇,让他们能勇敢地冒着被箭射、石打的危险冲锋陷阵,宛如口渴时以水止渴般迫切。因此越国能击败吴国,挥师中原,成为一代霸主。

句践能反败为胜,从亡国之君成为中原新霸主,计然的策略应是最大的助力。

### 商贾富豪第一人:陶朱公

《史记·货殖列传》记载范蠡帮助句践洗雪亡国耻辱后感而发:“当年计然拟订七项复国策略,越国只用了其中五项,便能复国而得意于诸侯间。这些策略既能施于国之政,定也能行之于家。”

于是范蠡乘扁舟,来往于五湖间,改名换姓,到齐国后自称为“鸱夷子皮”;居于陶,称为朱公。朱公以陶地(今山东定陶)位于天下之中央,与诸侯国的交往四通八达,是货物交易的重要枢纽,而在此置产设业,观察时机,以为投资不重人为的努力,做生意的态度非常灵活,选择最适当的人才,创造最好的时机。

他在十九年内三次赚得千金巨财,并将之均分给贫穷的同业和族

人,可谓乐于行德的富人。年老之后他将产业交予子孙经营,代代皆战战兢兢,谨慎为之,遂成亿万富翁。

生意人不必在乎自己的名字,最重要的是商号,即公司名,“鸱夷子皮”和“陶朱公”应都属于商号。“陶朱公”遂成为有钱人的代名词。

### 计然,何许人也?

范蠡的事迹在《史记·越王句践世家》和《史记·货殖列传》中均有记载。有人认为他是南阳人或徐州人,较为一般人采信的是《史记·正义》引用《会稽典录》中的记载:“范蠡,字少伯,越之上将军也。本是楚宛三户人,佯狂倜傥负俗。”据说流传中的《范子计然》三卷,便是他的著作。

“计然”一词,多数史家皆视为人名,有称之为计仁的(如小说《吴越春秋》),有称之为计研或计倪的。徐广在《史记音义》中,则称计然是范蠡之师,名研。计然既是范蠡的老师,在句践幕僚群中地位必定无比崇高,但《史记·越王句践世家》中却没有关于他的任何记载,仅在《货殖列传》出现如下两条记载:

昔者句践困于会稽之上,乃用范蠡、计然。计然曰:“知斗则修备,时用则知物……”

以及——

范蠡既雪会稽之耻,乃喟然而叹曰:“计然之策七,越用其五而得意……”

《汉书》及《隋书》中则均无计然这个人的相关记载。这不禁令人怀疑是否真有其人。如果从字面上看,再参照所有相关数据,计然恐非人名,而是一本书或一本策略的综合记录。

大部分史书均确定《范子计然》一书为范蠡所作,《唐书·艺文志》则认为是范蠡和计然的对话录,但目前留传下来的书籍却是句践和计然的对话录。

句践复国是项非常庞大的计划,涉及的范围甚广,恐非重要干部范蠡及文种两人所能全部胜任。因此有可能是以他们两人,特别是以范蠡为主所组成的幕僚团拟订的策略,在春秋时代“计”也称为“庙算”,这些“计”的集结便称为“计然”。《史记·货殖列传》中,范蠡所谓“计然之策七”的语句,以这个角度去了解似乎更真实些。

《孙子兵法》首篇《始计篇》讨论的便是庙算中的五事、七计和诡道。

换言之,计然应不是人名,而是一本策略的集结记录,是范蠡及其幕僚团的共同创作。由这个角度来观察范蠡、陶朱公和《范子计然》,其间的相关性就清楚多了。

### 完全没有输的大赢家

范蠡在军事上的成就不亚于孙武及吴起,但他的作品并未被列入兵法经典中,主要是因为《范子计然》一书属集体创作,且偏向具体政策探讨,非完全在军事上。

这也是范蠡更伟大的地方。《孙子兵法·作战篇》只提及钱财和物资的重要性,未做具体的探讨,更不知如何去做准备。《范子计然》一书对此则有详细的分析,特别是在以农立国的时代,本书对于各色各样的农产品都有研究及记录。因之,范蠡日后成为陶朱公,绝非偶然。

吴越争霸在中国历史上是相当精彩的一段,不论阖闾、夫差、句践、伍员、孙武、文种、范蠡都是难得一见的人才。三位最富个性及野心的君王,加上四位中国历史上最杰出的军事天才,称霸的时间虽短,但他们主演的这出戏可歌可泣、精彩绝伦,更可以称得上是整个春秋战国四百年历史中最富戏剧性的一段。其中,范蠡是唯一完全没有输的大赢家。《史记·越王句践世家》记载陶朱公日后的事迹,使范蠡的生涯更显丰富而多元化。

《范蠡大传》是从范蠡的角度来重整这段复杂而多样化的记录,作者尽量采取正史资料,并酌情参考稗官野史、小说资料以历史小说的题材来完成这部史料太少而且残缺的真实故事,并给予合理性的解释及串联,其观点或与一般史家看法相左之处,还请不吝批评指正。



# 目 录

编者的话 .....	1
前 言 中国商神传说 .....	1
人物小传 .....	1
<b>第 一 章 动乱中的冒险 .....</b>	<b>1</b>
一 伟大商人兼军事奇人 .....	3
二 晋吴联盟抗楚 .....	4
三 吴陷楚都郢城 .....	5
四 夫差誓报父仇 .....	6
五 文种:具胆识、谋略 .....	7
六 狂士奇才:范蠡 .....	8
七 乔装猎户,寻访范蠡 .....	10
八 伯乐识千里马:文种与范蠡 .....	11
<b>第 二 章 吴越争锋 .....</b>	<b>13</b>
一 发展国力,句践迁都 .....	15
二 携李对垒,阖闾伤重身亡 .....	15
三 不忘父仇,励精图治 .....	17
四 一意孤行,步入险境 .....	18
五 引越军入彀:决战夫椒 .....	20
六 会稽受困,句践求和 .....	22
<b>第 三 章 忍辱负重 .....</b>	<b>25</b>
一 行贿太宰嚭,寻求生机 .....	27
二 句践乞盟,伍员反对 .....	28
三 句践入质吴国 .....	30
四 争取信任,范蠡献策 .....	31





第四章	臣服重生 .....	35
一	句践尝夫差粪便 .....	37
二	句践归国,尝胆自励 .....	40
三	十年生聚,十年教训 .....	42
第五章	十年生聚 .....	47
一	准备复国,句践疲吴 .....	49
二	爱民:治国施政重心 .....	49
三	复国宝典:《范子计然》 .....	51
四	粮食、布帛、钱财 .....	52
五	士为知己者死 .....	53
六	平稳物价,活络物资 .....	55
七	发展农畜及养殖业 .....	56
八	铁制武器,增强作战力 .....	58
第六章	瞒天过海 .....	59
一	野心作祟,君臣反目 .....	61
二	重建越都,增强防御力 .....	61
三	铸造兵器以壮实力 .....	63
四	充实人口,增加军源 .....	65
五	训练死士,震慑吴军 .....	65
六	伐吴九术,耗吴国力 .....	67
七	越献神木,吴建姑苏台 .....	69
第七章	美人计 .....	71
一	句践献美,夫差笑纳 .....	73
二	夫差奢靡,越计谋得逞 .....	75

三	共同体艰,复国为重	76
四	转战各国,图霸中原	78
五	穷兵黩武,败象暗伏	79
六	好大喜功,修筑运河	80
七	子贡献计,吴军伐齐	80
<b>第八章</b>	<b>陷害宿敌</b>	<b>83</b>
一	谀臣易伐,伯嚭误国	85
二	吴王夜梦恶兆	87
三	吴鲁联军,艾陵败齐	88
四	越王请余,欺吴耳目	90
<b>第九章</b>	<b>阴阳时机</b>	<b>95</b>
一	沉潜惕励以待时机	97
二	伐吴关键,待时而举	98
三	夫差北会诸侯,太子守国	101
四	句践袭吴,吴太子友被俘	102
五	强于黄池,以制诸侯	102
六	一鼓作气、再而衰、三而竭	105
<b>第十章</b>	<b>胜负之间</b>	<b>107</b>
一	夫差悔悼伍子胥	109
二	楚军乘隙侵吴	109
三	文种主张攻吴,句践迟疑	110
四	智慧、信心、勇气	111
五	整军备战,全面动员	113



六	越军渡江,击溃吴军 .....	115
第十一章	悲情霸王 .....	117
一	伐楚欺吴,误导夫差 .....	119
二	鸽派与鹰派之争 .....	120
三	越兵临城下,吴突围无门 .....	120
四	霸主末路,夫差自刭 .....	122
五	西子下落,传说纷纷 .....	124
第十二章	兔死狗烹 .....	127
一	号令诸侯,尊辅周室 .....	129
二	信立而霸,大行封王 .....	130
三	越王为人,不可与同利 .....	131
四	振衣千仞岗,范蠡求去 .....	133
五	隐姓埋名,浮海出齐 .....	134
六	鸟尽弓藏,文种下场凄凉 .....	135
七	霸者之后,难以久立 .....	138
第十三章	大道中人 .....	141
一	范蠡三徙,皆有荣名 .....	143
二	御用商号:鸱夷子皮 .....	145
三	中国商战始祖:陶朱公 .....	147
四	千金之子,不死于市? .....	148
后记	兵法和商战 .....	152
附录	吴越大事记 .....	155

# 范蠡大传

范蠡，字少伯，越之上将军，本是楚

宛三户人，佯狂佣赁负俗。与文种相偕入越，协助越王句践复国。在完成任务后，功成身退离开越国，浮海至齐经商，终成巨贾。其传奇的商贾生涯，使其成为中国商战始祖而留名万世。



## 第一章

### 动乱中的冒险

范蠡的一生充满着惊奇、浪漫、务实及理性。惊奇之处在于能洞烛先机，并为主上制定「十年生聚，十年教训」的政策，以时间换取空间，改变形势，并与文种成为越王句践之左右股肱。浪漫之处在于献美人计复国，功成后与西子泛舟而去。务实之处在于不眼高手低看事务，在稳定中求发展……范蠡是一个大实业家，懂得如何善用资源，获得最大成就，使陶朱公三字流传后世，成为富可敌国的代名词。



吴王阖闾更于夺权成功  
后，积极向楚展开军事  
攻击，在逃难吴国的楚国  
大将伍子胥的策划下，由  
一代兵圣孙武出任总大  
将，兵分三路远征楚国，  
攻陷楚京郢城，楚昭王逃  
往随国，楚几乎亡国。

## 第一章 动乱中的冒险

