

## 计然家

计然家，又叫轻重家。先秦时代的经济学家，主要研究国家的经济发展问题，讲究的便是察民生而知利害。

计然学派诞生于春秋，是先秦思想家群体中少见的推崇商业经济的代表。其核心主张是：国家应该以发展商业、周流货物为本，从而使农末俱利，国家富裕。

计然学派的经典理论是“平粜齐物，关市不乏，治国之道也”，具体经济措施有通货物、振百工、平物价、轻税赋、重水利、兴农桑。计然学派的价格理论在中国经济史上独树一帜——“夫粜，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。平粜齐物，关市不乏，治国之道也。”即粮价在三十到八十间浮动，就能兼顾农商利益。

计然学派经典有《计然子》。该书是越国名臣范蠡隐退后辑录老师计然之言论，并参以自己见解所成。全书七策八千余言，说的便是一个致富术。富国富人，字字精到，天下商旅呼之为“绝世富经”，名士则称之为“计然七策”。《史记》称“计然之策七，越用其五而得意”。计然家经典主要有《计倪子》《计然万物录》《范子计然》等。代表人物：计然、范蠡、蔡泽。

计然子，姓辛氏，名研，又称计倪、计砚，  
时人尊为计然子，春秋时莘人（今莘县  
人），知名谋士，学识渊博，常游于海泽，  
越大夫范蠡尊之为师，授范蠡七计。范佐越  
王勾践，用其五而灭强吴，刷会稽之耻。范  
蠡叹曰：“计然之策，~~十用其五而得意~~。既以  
施国，吾欲施之家。”乃乘扁舟，浮江湖，变  
姓名，用“计然之策”三致钜富。故言富称陶  
朱者，计然子之力也。《汉书》谓“计然之策  
十，国用其策而得意，家用其策而致富。”越  
国灭吴之后，范蠡离隐，文种伏剑，《吴越  
春秋·句践伐吴外传》：“自是之后，计倪佯  
狂。”《史记·货殖传》有记载。“计然之策”  
的经济理论元早于西方经济学，后人尊计然  
为商业之祖，故称商圣。

# 明亮的规律

尊重财, 商业

扩大利息, 财产, 发展  
这是不变的规律

有固定的规律

经商获利是  
生命的源泉

掌握经营之道,  
是生存之本

必须运用财产来  
从事商业活动,

① 使财产像生命一样得以生长,  
每个人安身立业的策略

表叔的, 必须的原则

② 爱财多, 正义稀  
但是主要的正义

求利润的人多,

但是, 道义的立场上  
获取钱财的必要

## 一、明路

没有别的道理 生存和发展

计然曰: “人生于世, 非财无以资身。产治有恒, 不商何以弘利。”

译文:

人生在世, 没有财产就无法得到生存和发展。财产的运作遵循固有的规律, 它本身不会自动增值, 不经商就无法获得利润。

范蠡按语: “财为养命之源, 人岂可无有, 而不会营运, 则蚕食易尽, 必须生放经商, 庶可获利, 为资身策也。”

译文:

财产是滋养生命的源泉, 是生存之本, 人们岂能没有财产? 但是如果不掌握经营之道, 那么这些财产就会像蚕吃桑叶一样, 一点一点地被消耗掉, 很容易坐吃山空。因此, 必须运用财产来从事商业活动, 这样才能获得利润, 使财产像生命一样得以生长, 这是每个人安身立业的策略。

## 二、擅谋

shàn móu

计然曰: “财溺于人共爱, 义取者希。利起于众所争, 贪嗜者伙。”

译文:

钱财沉浸在世人的共同喜爱之中, 能在道义的立场上获取钱财的人, 世上少见。利润正是在众人的你争我夺中获得, 那些贪心、嗜财如命的人, 比比皆是。

范蠡按语: “财者通行蛮貊, 虽婴孩亦所知。爱是以人多竞求强取, 致有丧身失德, 忘耻受辱, 甘当无侮。其知义安分, 不事妄贪者, 世之罕有。”

【注释】蛮: 通蛮, 我国古代居住在南部的少数民族。貊, 音 mò, 我国古代居住在北部的少数民族。

译文:

2/17 '22

作业

世上有规律,  
财产, 商业增加利息

财产没有增加,  
人动脑筋增加财产

财是养命之源  
获利经商最重要

必须运用财产来从事商业活动,  
方能获得利润  
使财产像生命一样得意生长

道义立场上获取钱财的:  
态度很重要

求利润, 爱财是当然重要,  
但是更重要知道深明道义,  
安分守己

满足现状，  
没有贪心杂念  
忘却是必要的

钱财可以通行于任何地方，甚至那些少数民族居住的偏远的南方和北方，这一点就连婴儿、小孩也明白。正是因为对钱财的狂热喜爱，所以人们纷纷竞相追逐钱财、强取豪夺，以致有的人丢弃了自身准则，道德沦丧，忘记羞耻，甚至受到别人的侮辱，还心甘情愿、无怨无悔。由此可知，能够深明道义、安分守己、满足现状，并且不作非分之想、没有贪心杂念的人，世上罕有。

② 求利润，钱财是当然，但是知道深明道义，安分守己

### 三、知人

识人

人是表面上无法辨别的  
辨别

计然曰：“人皆人，贪廉无辨。心非心，真伪难知。”

人的真伪难知

译文：

难以判断人的真案；  
是贪心的还是清廉的。

人与人在表面上看来都一样，无法从表面去辨别一个人是贪心的还是清廉的。心与心则大不相同，但也难以判断它是真实的还是虚伪的。

帐房先生

范蠡按语：“人不处财，心不久交，徒以面情相觑，语言相奉，而不识其忠诚奸诈，嗜利苟且，必须试之以财帛，处之于患难，然后其人其心则详知矣。”

【注释】觑：音dí。见，相见。

译文：

③ 我们要  
详细的知道  
这人这心是什么样的了。

如果人们之间不发生财产交往和利益关系，没有长久的真心相处，而仅仅以脸上的表情相见，以浅层的语言交谈往来，那么是无法认清此人是忠厚诚实还是奸邪诡诈，无法认清他是不是贪图利益，只顾眼前，敷衍了事。必须用钱财锦帛来试探，或者在患难之时与这人相处，然后我们就可以详细地知道这人这心是什么样的了。

必须用钱财来试探  
或者在患难之时与这人相处，  
然后我们就可以详细地  
知道这人这心是什么样的了。

### 四、结势

计然曰：“交接非人，虽万金无足论有。”

译文：

交往、接触和托付的人，如果你选择不当，

④ 交接人、朋友  
可以托付  
交接判断，拾中似  
或者不当。如是照  
镜子一样！！

那么即使拥有万金，也不能称之为有钱。

范蠡按语：“朋友者，夥计者，不独通财，而身家百尔所系，与其高者吾亦高，与其低者吾亦低，如形处鉴，美恶因之，交结苟非良人，导我于不善，虽万金易败，安得云乎有哉。”

【注释】夥：通伙。鉴：镜子。

译文：

交往朋友、雇佣伙计，你和他们之间，不仅是流通钱财，而且还关系到你自身的家庭、财产等各个方面。与高明优雅的人交往，那么我也高明优雅，与低微卑劣的人交往，那么我也低微卑劣，这就好像照镜子一样，美丽还是丑恶都取决于照镜子的人。交往、结识的如果不是善良、诚实的好人，那么我就会被引导到不好的状况，即使钱财再多也容易被损耗掉，怎么还能说自己拥有钱财呢？

好像照镜子一样，美丽还是丑恶都取决于交往，结识的如果这样，那么就被引导使钱财不同呢

要交往，善良，诚实的人，与高明优雅的人交往，那么我也高明优雅。

### 五、精算

计然曰：“不俭不吝，徒负披星步峻。且俭且吝，风雨无虑。”

译文：

对钱财不节省不爱惜，就白白承受了披星戴月、跋山涉水的辛苦。能让财产增值，又能守住它的人，即使经历了顶风冒雨、在大海大洋中航行的辛苦也值得。

【注释】峻：山高大而徒。

范蠡按语：“为客商，不辞晓夜，登山渡水，所需微利，皆由惊恐辛苦而来。若不俭省爱恤，则动渠劳碌何益哉。”

译文：

作为奔波各地的商人，早起晚归，跋山涉水，所获得的那一点微小的利润，都来自于所承受的惊恐和辛苦。如果不节省、爱惜钱财，那么一切劳作都没有任何益处了。

⑤ 高人、高业是早起晚归，跋山涉水，追求一点微小的利润。要节省，要爱惜钱财。在大海大洋中航行的辛苦也值得。

早起晚归，跋山涉水，能让财产增值，爱惜钱财，节省是最重要的。

担一担

### 六、扬善

计然曰：“慈能致福。”

译文：

对他人慈爱、和善可令自己获得幸福。

范蠡按语：“若谓慈善之人希锡福，此亦臆说。盖慈善存心端正，动履庄严，所作所为，不由岐险，是以多获平坦福也。”

【注释】锡：xi，在这里作“赐与”解。

译文：

有人说那些待人慈善的人是希望自己能得到上天赐与的幸福，这种说法是没有根据的。因为有慈善之行的人，他的动机是端正的，他的举止是庄严的，所作所为不会误入歧途，所以，这样的人也就大多会获得一种平坦之福了。

### 七、捕机

计然曰：“夸他钜钞，暗挟此人。羡慕至诚，意识本客。客来无货，非取帐必是等人；买主私谈，不扣银定然夹帐。”

译文：

谈生意，夸耀其他人有许多钱财，是为了暗中向对方施加压力。以羡慕的口气说其他人诚实守信，则是有意意识讥讽对方。客商来到却没有携带任何货物，那么不是来索取帐款，就是在等候别人。买主与中间人私下里商议、交谈，必定有秘密交易，或者要吃回扣，或者要在帐款上做文章。

范蠡按语：“对此客而夸别客本大货多，使此客不能自安，于中有暗挟之意也。封我谈他人忠厚，必有刺我刻薄之意。若客来空手无货，非向主家取帐，必是等候亲友。主家与买主私地密言，恐其旧有所欠，扣我货银抵补，不然货价腾长，背后定议，满匿我价钱也。”

译文：

⑥ 平担至福，  
对他人慈爱，  
和善可令自己获得幸福

大概

⑦ 谈生意，  
不度对方即压力，  
羡慕的口气，讥讽对方，  
他如等候亲长，不  
使他人忠厚，便令人自安，  
等候亲朋好友的回馈

巨 xie 不

对联一对仗

目的

对当前的客商夸耀其他客商本钱大、货物多，是为了让这个客商不能安稳、沉着，以便暗中要挟。对我大谈别人的忠诚、厚道，一定有讽刺我刻薄的含义。如果客商来时，没有携带任何货物，那么不是向主人家索取帐款，就是为了到此来等候亲朋好友。若中间人与买主私下秘密商议，必须小心，他们之间可能有旧帐未清，会把我的货款扣下作为抵押、补偿；如果不是这样，就是货价突涨，他们在背后秘密商议，对我隐瞒这些价格！

张扬

八、造场

作为 → 不欺 || 欺 ||

不修边幅

⑧

多因行大放胆，十有九危  
有许多客商，十个中有九个危险。  
怎么可以因为中间人的虚华而大意。

计然曰：“施为小巧弗边幅，返更中坚。门面彰扬广招摇，须疑内空。多因行大放胆，十有九危。”

译文：

做事细心、灵巧，不在边际上下功夫，反而证明他内部充实。表面上铺张虚华、彰名张扬、招摇过人，则一定要小心，他内部很可能是空架子。有许多客商，因为对方行事张扬，仿佛很有实力，于是冒险行事，这样做十个中有九个危险。

kuai 介绍：中间人、介绍人

范蠡按语：“作事规模鄙小，不务彰大门面，其中毕竟充实。摆大架子，弄虚头，其内多主不实。客因见牙侏行事彰大，财货放胆托付，不为疑虑，一值倾坏，所负不啻万金，安可以大行而怠意哉？”

dui

译文：

做事情喜欢摆个大架子，追求虚华、玩弄张扬，其在本质上多是名不符实。客商往往见到中间人行事张扬、摆架子，便把货物十分大胆地托付于他，不作任何怀疑和考虑，一旦事情出了变故，亏损的不仅仅是大量钱财。如此看来，怎么可以因为中间人的虚华而大意呢？

九、自诚

自欺

计然曰：“好歹莫满牙侏，交易要自酌量。”

歹 dai 不好  
侏 kuai 买卖的居间人  
牙侏 ya kuai 仲价的人



九 自 誠

計然曰：“好牙莫滿牙倫，交易要自酌量”

译文：货物的优点和缺点切不可对中间商隐瞒，做生意一定要自己斟酌、思量孰轻孰重。

范蠡按语：“货之精粗好歹，实告经纪，使好裁专夺卖。若昧之不言，希为侥幸出脱，恐自误也。买卖交易，要自立主意，不可听旁人拦阻。齐行煞价，惧我成交，意图脱彼货也，故宜自做酌量。”

译文：货物的精细和粗糙之处、优点和缺点，必须据实告诉经纪人，使他们可以依据实际情况来定价出售。如果将这些都隐瞒，不告诉他人，希望凭侥幸把货物出售，恐怕到头来吃亏的是自己。（进行买卖、决定交易，一定要自己思考、拿主意，不可听信别人的阻拦。尤其是在同一行业里，有人一齐将价钱降低，阻拦我成交货物，再借机把手中货物卖出。所以做生意一定要自己斟酌、思量，不可听信人言。）

牙倫 yá lún 仲商人

酌量 zhuó liang 相当, 适当

甚酌 zhēn sháo 反复考虑

⑨ 介绍买卖不好，做生意定要反复考虑自己

十、 笃 义

计然曰：“齿下不明，久后徒然溷溷。当场既允，转身何必趑趄。”

【注释】溷：音 hun，意指污秽，本文通混。趑趄：通蹉跎，音 (zījū)，行路困难，本文比喻犹豫徘徊。

译文：签署买卖协议，如果交易条款写得不明确，那么过段时间后，对方不履行协议，你也没有办法。当场就答应或做出了承诺，过后再犹豫也毫无用处。

范蠡按语：“交易之时，即要讲明价钱银水，若含糊图成，齿下不清，至会帐必然溷赖争竟。买卖允与不允，决于当时，既已成交，转身鬼相嗟怨，此皆非君子交谊也。”

译文：

⑩ 买卖协议，当场就答应或做出了承诺，过后再犹豫也毫无用处

后悔无及，后悔也来不及了

溷 (hun) 趑 (zi) 趄 (ju)

一语

笃义 dú yì 确实, 专

牙齿 chǐ 齿及 chǐ jí 谈及提到



做生意，在达成交易之时，一定要把价钱、折扣等问题讲清楚。如果一味追求达成交易，任由各项条款含糊不清，等到付款、清帐时，一定会发生混乱，有人就会赖帐，以至于发生不必要的争执。买卖是否成交，交易是否进行，须在当时当地作出决定。协议达成以后，再犹豫徘徊，或私下叹息、埋怨，这不是君子交朋友、做买卖的方法。

## 十一、和世

计然曰：“和能处世，俭能治家。”

⑪ 对人和睦，生活俭朴，

和能处世，俭能治家

译文：

待人和睦，是一个人的处世之道；生活俭朴，能使人家业兴旺、发达繁荣。

范蠡按语：“心性和则气血理，气血和则病不生，骨肉和则无戕。处人和则无争，家和则道昌，国和则治强，四海和则万邦宁也。”

外人和则无争，  
家和则道昌，  
国和则治强，  
四海和则万邦宁也

译文：

一个人心性平和，那么维持他生命的动力和血液就能按其故有的规律运行。气血通畅，就能百病不侵，骨肉相合，则身体无恙。一个人若能待人和睦，那么就不会与人争端；一家人若能和睦相处，那么家业必然兴旺；一国人民若能和睦共处，那么整个国家就繁荣昌盛；世界各国若能和平共处，那么四海之内就会呈现出一片祥和、安宁的景象。

## 十二、守规

计然曰：“爱身须守法，保有在安常。”

译文：

一个人若是爱惜自身，那么就应当遵守现行的法律法规；一个人若想保有自己的财产，那么关键在于保持一颗安稳、宁静的平常心。

范蠡按语：“要求辱不加身，凡事依理守法，欲保不失所有，切戒妄想贪求。”

译文：

希望屈辱不降临到自己身上，那么处理任何事情时都应当遵循法律和道德规范。希望保护自己的财产，使其不遭受损失，那么就应当摒弃一切不切实际的幻想和对财富的贪欲及不当奢求。

十三、沉气

沉气

莫 mo 没有什么

③ 便宜的货物  
一毫不要买，  
浪荡人拿来的东西  
不可收下

计然曰：“便宜莫买。浪荡莫收。”

译文：

便宜的货物一定不要买，浪荡之人拿来的东西不可收下。

沉 chén 向下落  
或 使向下路

范蠡接语：“物件真正者，要买须先付定银，然后求取。似为难得之物，若价廉迁就，物非低假，恐来历不明，衣非殍衣即盗贓也。为牙者当止客买，免贻后患。旅中家仆，百凡所托，苟非其人，盗货而赖主家者有之，同本主出门盗财物者有之，不可不慎。凡人故无根无保者，切不可收，亦勿怂成。若客魅地自取，亦须谨防，毋以心腹相待。”

【注释】怂：鼓动、撺掇别人去做某事。魅：形容黑。

译文：

来路正当、品质好的货物，如果要买的话，一定要先付以部分定金，然后才能请求取走。看起来似乎是难得的东西，如果因为价钱很便宜就迁就着买下来，那么这货物不是假冒伪劣，就恐怕是来路不正。衣服如果不是死人所穿的殍衣，就一定是盗窃得来赃物。作为中间人一定要阻止客商购买这些货物，以免留下后患。主人出外旅行，家中大小事务都托付给了仆人，如果这仆人不是好人，将盗窃来的钱财统称是主人家的，或者借着主人出门的时机，盗窃财物来出卖的也有，所以收购货物时，不能不小心。如果卖主没有根据也没有保人，那么千万不可以收下，也不可以鼓动、怂勇交易达成。如果客商行为诡异，好像总要躲在黑暗之处，那么一定要小心提防，不可以对这种人推心置腹。

十四、仕怨

计然曰：“以心度心者少，以德报德者稀。劣御报德，犹如挟山超海之难。好意救焚，恐堕指鹿为马之术。”

译文：

以自己的内心来体察别人的内心的人，少之又少；用可以积下恩德的好事来报答别人恩情的人，比较少见。想以卑劣的行径来报答恩情，犹如想挟着大山跨过大海一样，是不可能实现的事。好心好意在别人危难时来帮助他，最后却恐怕落入了别人指鹿为马、颠倒黑白的圈套。

范蠡接语：客之投主，实有益尔，其至诚至德，无间然焉。但主家不能体心，侵渔客体，甚有负其美意云。既坏之经纪，虽怀报客之恩，然行止有亏，不能服人，徒有心而力不及耳。客见主家落薄，债集丛縲，务垂慈悯而救援之。但主不体心，惟图目前之急，而返恣好诡，侮弄诳掣，所谓恩多反成怨矣。

【注释】縲：古代捆绑犯人用的黑色大绳子，引申为囚禁。

译文：

有客商来到此处，实际上带来了很大益处，而且客商诚实守信、品德高尚，如果主人不加猜疑，就可以得到很大好处。但如果主人不能体察客商的内心，结果侵犯了客商的本意，这就极其伤害并辜负了客商的好意。名声已经毁坏的经纪人、中间人等，虽然在内心里想报答客商的恩行，但是其行为举止已经有了亏欠，无法让别人信服，有报恩之心却无行动之力。客商见到主人家没落，日益困难，债务已经积累到被上告至官府，甚至有可能下大牢的地步、本来饲养着仁慈、怜悯的心情，想救护、援助主人家。但主人家却不能体会客商的内心，只顾眼前利益，解决燃眉之急，反而恣意妄为，玩弄诡计，欺侮、牵制、阻挠客商，这就是人们所说的恩德施得太多了，反而结成了仇怨。

⑭ 想以卑劣的行径来报答恩情，犹如想挟着大山跨过大海一样，是不可能实现的事

以德报怨  
以怨报德

1月	睦月	ムツキ
2月	如月	ニハヒツキ
3月	始生月	ササヒツキ
4月	卯月	ウサギツキ
5月	早月	サツメツキ
6月	文月	フナツキ
7月	葉月	ハヅレツキ
8月	外无月	ウツリツキ
9月	长月	ナガツキ
10月	神无月	カネウラツキ
11月	霜月	シロツキ
12月	师走	シラス

諸君不詳

磋商  
 中相  
 下雲  
 下雪  
 冰霜？  
 悔回  
 悔恨  
 思

⑮ 适援  
无算计无志的人，  
决不可扶。  
偶尔失败的人，  
可以援助的。

十五、适援

明史稿

计然曰：“阴消之辈不堪扶，暴溺之流还可援。”

译文：

阴沉、消极的人是不值得去扶住的；偶尔失足的人，如同突然落水的人，是可以援助的。

范蠡按语：“无算计无志之人，承祖父之基，蚕食殆尽者，决不可扶。若平昔有能有干，偶遭横祸，丧本倾家者，期后还当复发。”

译文：

不懂得谋算、不作计划、没有志向的人，继承祖上留下来的遗产，一点一点地坐吃山空，这样的人是绝不值得扶助的。假如平常非常有能力，有才干，突然遭到无法预料的祸事，丧失了本钱，倾家荡产，这样的人以后还会再度发达，所以可以施之以援手。

十六、藏锋

徐

计然曰：“逢人不令露帛，处自亦宜藏钞。”

译文：

在外遇到别人不要露出钱财，即使独自一人时，也应该将钱财隐藏起来。

范蠡按语：“乘船登岸，旅店野行，所佩财帛，切宜谨密收藏。应用盘缠，少留在外。若不仔细，露帛被人瞧见，致起歹心，丧命倾财，殆由于此。居家有财本，积亲友见之，或来求借，不惟无以推辞，若拒之必开其怨隙也。银钱多在目前，遇物必买，当俭亦丰，当省亦费。至于一旦穷窘，求友固难，求妻不易，何莫平素积藏，少荡已心，少炫人目，诚哉财宜藏也。”

译文：

坐船上岸、住店或者在野外旅行时，所携带的钱财，一定要谨慎地收藏起来。所需用到的盘缠、路费、花销等，可以留一少部分在

⑯ 藏锋

坐船上岸，在野外旅行时，所携带的钱财，一定要谨慎也收藏起来。  
钱财应当隐藏，储蓄起来，这是非常道理的经验啊！

外面。如果不小心，钱财露在外面被坏人看见，于是起了为非作歹之心，那么丢掉性命，失去财产，都是因此而起的了。住在家里，如果有了钱财，不隐匿好而被亲朋好友看见，很有可能便有人来借钱，请求帮忙，这样不仅无法推辞，而且假如不肯的话，必定招至他人的怨恨，滋生相互之间的矛盾。钱财若不放置起来，而置于手边眼前，遇到东西必定购买，这样本来应当节俭的也变得浪费起来。一旦变得穷困、窘迫时，请求朋友帮助本来就非常困难，请求妻子也很不容易，那么为什么平常不积攒一些呢？不要让自己的心放纵，不要爱炫耀。财产应当隐藏、储蓄起来，这是非常有道理的经验啊！

“铁板”

### 十七、眼镜

计然曰：“穷莫易守，钝莫废常。”

莫 mia 没有什么

译文：

身处困境时，不要改变自己做人的准则；时机不成熟或未来临时，不要放弃自己平常所坚持的志向。

范蠡按语：“清操洁白者，虽遭极窘，不可易志，变而为贪。锐志向上者，或因时钝，不可自辍，失其所素。苟若变易初心，前功尽废，惜哉。”

译文：

一个品行端正、清廉的人，即使遭遇到极为窘困的境况，也不可改变自己做人的准则，变成一个贪爱财物的人。一个志向高远、积极进取的人，如果碰到时机不利的情况，不可以自甘坠落，丢弃平时所坚持的志向。倘若改变自己最初的做人原则或志向，就会前功尽弃，这实在是很有可惜的。

倘若 Tang ruo  
作无如，如果

### 十八、防患

计然曰：“争先忧者无忧，患预防者不患。”

译文：

抢在他人之前忧虑即将发生的危险的人，在

①⑦ 眼镜  
身外困境时，  
不要改变自己  
做人的准则，  
时机不成熟  
或未来临时，  
不要放弃自己  
平常所坚持的志向。

倘若改变自己最初的  
做人原则或志向，  
就会前功尽弃，  
这实在是很有可惜的。

防患  
①⑧ 争先忧者无忧，  
患预防者不患。

危险来临之时就不会再产生忧虑;在危险未来临之前,就已做好预防措施的人,等到危险降临之时,也就没有什么好担心的了。

凡事当备其未来,  
凡事当防其未然,  
则祸害不至深重。

范蠡按语:“凡事当备其未来,则临期不受其局蹙。凡患当防其未然,则祸害不至于深重。若茫然无知则患大,坦然不备则事急。俗云:“未有水来先作坝”,此之谓也。”

译文:

凡事都应在它未发生之前做好准备,那么,一旦发生就不会手足无措。但凡会遇到的危险,要在它未发生之前就做好预防措施,那么,当危机发生时,所造成的损害必然是最轻的。如果对将要发生的事情一无所知,那么,本来可以避免或降低的损害就会扩大;如果明明知道却不采取任何措施,任由其发生发展,那么,原来可从容面对的事情会显得很急迫。俗语说:“洪水没有来临之前,就应筑好堤坝”,就是这个道理。

### 十九、知市

知市  
①9 能预料货价的升涨、跌落,这样的人可以称为智慧之人。  
这样的人就是真正成熟的行家。

计然曰:“涨跌先知,称为惯手。壅通预识,可谓智人。”

【注释】惯手:精通于某种技艺的内行、熟手。壅:堵塞。

译文:

能预料货价的升涨、跌落,这样的人可以称为内行。能想通别人想不通的、预见别人见不到的,这样的人可以称为智慧之人。

范蠡按语:“作牙作客,能料货之行与不行,逆知价之长跌,而预有定见,是为真老成也。”

译文:

不论是作为中间商,还是作为客商,能够预料到货物是畅销还是滞销,能够预见货价将要升涨还是跌落,从而提前有了确定的看法和相应的策略,这样的人就是真正成熟的行家。

## 二十、巧损

② 巧损  
利益总是  
从损害中来

一个人懂得了退让  
和反思，对事情就会  
仔细考虑后动手执行，  
那么，所遇到的内题  
就会得到妥善解决。

计然曰：“益自损生。”

译文：

利益总是从损害中来。

范蠡按语：“不遭离乱则不知艰苦，不经挫辱则不知退省。知艰苦者，兢兢于事，无有不工。知退省者，审而后行，无有不善。故淹狱者厌讼，堕险者怯登。与夫骤进初仕，拔奇吐异，恃己长而逞胜无己，直待董菲折挫，然后缄默慎行。”

译文：

一个人如果没有遭遇过流离失所的境遇，就不会懂得生活的艰辛；如果没有经历过挫折与屈辱，那么在遇事时就不会懂得退一步进行反思。一个人知道了生活的艰辛，才会兢兢业业，不敢有丝毫懈怠，把每件事情都做好。一个人懂得了退让和反思，对事情就会仔细考虑后再动手执行，那么，所遇到的问题就会得到妥善解决。因此，曾有过牢狱之灾的人，厌烦同人打官司；曾有过高山失足经历的人，一说登山就会畏怯。然而，却有些突然之间取得成功或初次进入仕途的人，他们行事追求出风头，凭借自己的长处在人前逞强好胜，直到受尽挫折后，才懂得要少说话，谨慎行事。

## 二十一、利诱

② 利诱  
对于有势的人，  
应该用心来交往，  
培养彼此的感情。  
而对于没有钱财的人，  
如中间商等应该  
给他们点好处  
来结交。

计然曰：“有势主家，宜以心结。无钱牙侩，要在利予。”

译文：

对于有势力的人，应该用心来交往，培养彼此的感情。而对于没有钱财的人，如中间商等，应该给他们点好处来结交。

范蠡按语：“宦家及豪杰经纪，钱入其手，难与角力，须推心置腹，隆施优遇，不可轻口乱言，彼此愈加公道报我。若贫穷窘迫之



主，凡事相益扶持，有利于彼，使怀我恩我，事未必无济也。”

译文：

做官的人或者非常有钱有势、豪爽杰出的经纪人，钱财一旦到了他们的手里，就很难与他们进行抗衡，必须推心置腹与他们结交，尽量地对他们加以优厚的待遇，不要轻易张口、胡乱说话，那么对方也必定会平等、公道地来对待我。如果对方是贫穷、窘迫、困难的人，凡事应该扶助、支持他，为对方着想，给他好处，那么他必然会怀念我的恩情，感激我的恩德，这对我必定会有好处的。

二十二、逐时

计然曰：“现银强过不知机，守货齐行多自误。”

译文：

收到现款比不知道把握机会强许多，守着货物偏偏不肯出卖，最后往往把自己给耽误了。

范蠡按语：“货到地头，终须要卖，若见现银，勉强增价，过于坚执，或听旁人搊族，错过机会，遂致买寝货搁，后悔无及，未免有失度无船之叹。”

【注释】搊：音 chōu，琵琶弹奏的一种指法，用中指抠撮。

译文：

货物运到了要出卖的地方，终究必须卖出，如果有人肯出现金购买，卖主却一定要加价，非常固执，或者听信别人的意见，白白错过大好机会，最后导致货物搁置，后悔都来不及，这就像失去渡河良机之后无奈的感受一样。

二十三、交久

计然曰：“好客不欲频换主，良牙安肯负初心。”

逐时  
22 守着货物  
偏偏不肯出卖，  
最后往往把自己  
给耽误了。

白白错过机会，  
货物搁置，后悔  
来不及，  
这就像失去渡河  
良机之后无奈的  
感慨一样。

交久  
23 好客不欲  
频换主，  
良牙安肯负初心。



计然

好客不欲频换主，良  
牙安肯负初心。

**[译文]**好商人绝不会频繁地更换交易伙伴、合作对象，高明的中间商无论如何不会辜负当初的交情。

交久而情愈笃，君子也。朝恩而夕寇仇，小人也。客既有扶持之心，主岂无报效之意。多有客陋旧主而美新东，昨张家而今李店，岁无定主，遂使效意不坚，欲其国土之报，难矣哉。



范蠡

**[译文]**交往的时间越长久，相互间的交情就越深厚，这是正人君子的做法。刚刚受到别人的恩惠，但马上就变成了敌人、仇家，这是小人的做法。客商既然有了扶助、支持的表示，那么对方怎么会没有报答、效力的想法呢？许多商人往往贬低原来的合作伙伴，来赞美新伙伴，昨天才和张家为友，今天又与李家结盟，一年之间没有固定的合作对象，那么他的合作心意一定是不牢靠的，要让他像忠诚的卫士一样效力，太难了吧！



积恩则昌，  
积怨则亡。

**[译文]**广泛地施恩于人会使自己的事业兴旺发达，与人积怨则导致灭亡。

恩岂若窦禹钧、冯商，博施济众，人所难能。但于随事之间，方便语言，惠而不费，或见贫窘求贷，帮助总成，不为拦阻打破；见人错路履险，指示平康；或规人免祸，俱不费力费钱，是即恩也。



**[译文]**积恩并非一定要像窦禹钧、冯商那样广泛施舍、救济众人，因为并不是所有人都有能力这样做。其实恩情更多地体现在一些细微之事上：如在关键时刻说一两句方便他人的话；给他人一些好处却不收取费用；或者看见贫困窘迫的人乞求帮助时，挺身而出，助他达成所愿，而不是从中拦阻或从中破坏；看见有人走错路而身历险境时，指点这个人走出困境；规劝他人使其免遭祸患。这些做法都不会损耗自己的财力，但却于人有益，这就是施恩了。





计然

不识莫买，在行莫去。

**[译文]**不清楚、不熟悉的货物千万不要购进；在一个行业做成行家后，不要轻易离去。

平昔生意，惯熟货物，虽然利微，亦或遇而不遇，切不可轻易丢弃，改换生理。暴入别行，而货物真假未必全识，价值低昂难以逆料，以致倾覆财本。然作客贩货官，固守本行为是。



范蠡

**[译文]**平日做惯的生意，已经熟悉的货物，尽管利润很少，但不论有没有机会，都不要轻易丢弃，而改作别的生意。突然转入别的行业，对货物的真假不一定能全部识别，对货物价值的高低，也很难判断或预测到，这些都有可能将本钱全部赔光。由此可知，作为商人或贩卖货物的人，应当本分地从事自己熟悉的行业。



计然

合伙开行，择能者是从。  
分头管事，以值者可托。

**[译文]**合伙开办商铺、经营生意，应该选择最有能力的人来领导。适当分工、各司其职，应该选择最合适的人来担当。

一行若有数人合伙，客当择其殷厚者托之本，能事者托之鬻，他日分伙相投亦如是也。轮宝如同打劫，独任尚顾门风。毋论兄弟叔侄，合伙共开一行，若轮流管年管事，各要顾己赚钱，不肯推让牙用，妄施本文，知客再来，落于谁手？与其独自开行，尚图下年，百凡宽让，以顾门面也。



范蠡

**[译文]**数人合伙开办商铺的，应该选择其中最有力的人来托付本钱，选择最有能力的人来托付大小事务，即使将来大家分伙时，也应该这样办。无论是兄弟还是叔侄，合伙开办一个店铺，如果按年头来轮流管事，呢么每个人都只想着为自己赚钱，不会为大家尽心尽力，不会设法与中间人、顾客打好交道，随意地签合同，熟客再来，也不知道轮到谁管事了。这样看来，如果合伙采取轮流管事，还不如独自开设店铺，这样还能顾及下一年的生意，凡事都能宽厚、礼让，顾及自己的商誉和信用。





随才而授，不失。量力而行，少愆。

**[译文]**根据别人的能力和才干，授予他适当的事情，则不会失败。根据他人和自己的实力，做力所能及的事情，择不会犯下过多的错误。

客货投牙，资本托伙，先察其为人，能干力练何如。宁可大才而小使，不可小才而大用。才不称事，必至丧败。力不任重，必至倾倒。家用价仆之徒，亦必因才器使，庶无废格不治之事也。



**[译文]**客商把货物交给中间人，把资本托付给合伙人，要事先观察他们的为人处事，看他们的能力磨练到何种程度，宁可大材小用，也不可以把小材大用了。将有能力的人放到简单的工作上不会有过多坏处，但把没有能力的人放到复杂的工作上，他就无法胜任，这必然导致钱财丧失、生意失败。家仆、佣人之类，也要根据他们的能力来使用，让他们做能力之外的事情，只能是成事不足，败事有余。



计然

人生於世，非财无以  
资身。产治有恒，不  
商何以弘利。

**[译文]**人生在世，没有财产就无法得到生存和发展。财产的运作遵循固有的规律，它本身不会自动增值，不经商就不会获得利润。

财为养命之源，人岂可无有，而不会营运，则蚕食易尽，必须生放经商，庶可获利，为资身策也。



范蠡

**[译文]**财产是滋养生命的源泉，是生存之本，人们岂能没有财产。但是如果不掌握经营之道，那么这些财产就会像蚕吃桑叶一样，一点一点地被消耗殆尽。因此，必须运用财产来从事商业活动才能获得利润，使财产像生命一样得以生长，这是每个人安身立业的策略。

记得转发分享哦！



赞