



第一部分

为什么中国商人要学大商之道



第一讲 东西方管理文化辨析

不同的地域决定不同的生产方式,不同的生产方式决定着不同的生活习惯和思维方式,由此形成了不同的文化特征!

中国古代文明是典型的农耕文明。农耕文明的主要资源是土地,人们依赖土地生息繁衍,生于斯长于斯,最终落叶归根,回归大地。围绕土地制造工具,进行劳作,日出而作,日落而息,是自给自足的经济!人们对土地的依赖是无法替代的,追求安全感。这种几千年来农耕文明,决定了中国人过的是定居的生活,就意味着打交道的大都是亲友、乡邻,是熟人圈子,重感情,讲道义。靠道德约束,用道德教化,所以中国人讲的是一情、二理、三法。

海洋文明的特点表现在思想上是开放性,性格特征上是征服性和冒险性,生活方式上是流浪性和飘荡性。他们追求冒险和创新,混的是生人的世界,所以,不太注重亲情,靠法律约束,注重契约精神。讲的是一法、二理、三情。

中国文化崇尚圣贤,以儒家思想为主流文化,相信人皆可为尧舜,人性本善,以教化为主,重视领导艺术;西方文化崇尚英雄,以基督文明为主流文化,认为人是有原罪的,人性本恶,以管理为主要手段。

什么是西方管理?主要包括四大板块:计划、组织、领导、控制。只有这样管理,才会有高效的业绩。为什么?因为“人之初,性本懒”,要有目标和计划,于是就有了具体的执行时间表。过程对了,结果才对,所以要过程管控、绩效考核,以“管”为主要的手段。然而,东方领导是以“道、德、仁、义、礼”为框架,以“内圣外王”的理念,以“引导”为主要手段。它主要是用来解决“为什么要做的事情”的问题。这是使命、责任和价值观的问题。这是一种深化到内心的动力,会让团队斗志昂扬。

西方企业管理理论讲“企业不赚钱就是犯罪”,中国商道讲“君子爱财,取之有道”。西方企业管理理论追求利益最大化,中国商道追求心理和利益



的平衡点,以期长远。

如果只有西方目标管理,人会赚钱,但不一定会快乐,这样就变成了赚钱的机器。如果只有东方智慧的宣导,没有具体的管束过程,那么结果也无法掌控。如果把东西方文化结合在一起,会不会更好一些?用西方管理抓团队,业绩辉煌;用东方智慧领人心,斗志昂扬!如此一来,从老板到员工,又赚钱又快乐。鉴于以上观点,我决定开创大商之道课程,决心把东西方文化结合在一起,这就是东西两仪大成智慧。

现代商业社会,企业的管理制度和商业发展形势大多是以西方的思维体系和模式建立的,往往以西方成功的企业运作模式为蓝本,复制或者模仿出企业自身的管理和发展模式。这就导致企业文化的根基虚浮不扎实,遇到问题和瓶颈的时候缺乏破局和创新的能力,一味地仿效只能维持短暂的繁荣,在企业做大、做强、做久的发展过程中终将遇到阻碍。

作为一个拥有五千年文明史的国家,作为一个注重管理,拥有系统、完整和高层次管理思想的文明,无疑能够为当代中国企业的发展提供精神源泉和智力启发,这也正是“国学热”在企业中越来越有市场的主要原因。

从整个文明的发展史来讲,五千年的中国王朝变更发展史就是一部部国家管理史,无数优秀的中华儿女为当代中国留下了丰富的文化遗产。在整个文明史上,黄帝是第一个把“天地人和谐”的思想用在国家治理上,这种和谐理念正是当代中国社会提倡和谐急需的精神食粮,也是企业家应该努力践行的管理理念。

很多企业家解决温饱,并且把企业做大、做强之后,在谋求做久的道路上往往受挫,中国有一个家族企业的魔咒叫作“富不过三”,即民营企业在发展中往往面临后劲不足、生命力不长久的局面。相比郑州康百万庄园400年的历史,中华人民共和国成立前晋商平均160年的寿命,中国的民营企业显得脆弱而渺小。究其根本是因为很少有企业家用中国传统的思维去挖掘中国管理的思想。



第二讲 中国当代大商之品格

如果用中华文化的标准来衡量,中国当代的大商有张瑞敏、任正非、曹德旺、柳传志、修涞贵、茅忠群等。他们有着共同的品格:沉稳干练、远见卓识、能言善道和博雅通达。

海尔集团创始人张瑞敏,70多岁了,思维依然非常超前。他喜欢并推崇一本书,叫《量子领导者》。对于这本书,他不是随便读读而已,而是真正践行。

什么叫量子领导者?我们知道,以前的管理学是在牛顿力学原理下逐渐完善的理论,可在未来机会不确定、岗位不确定的大变革时代,企业运营必须在岗创业化、公司平台化、人力资源动态化、人人创客化。在岗创业化,鼓励在职创业;公司为什么要转为平台化?因为只有平台才能实现员工在职创业。未来的大公司一定是平台化的公司,为员工搭建平台,为客户搭建平台,为用户搭建平台。人力资源动态化,就是说合适就干,不合适就离开。人人创客化,即每个人都是量子,都是能量球,公司领导的价值就在于把每个人的能量球激发,让每个人在公司创造更大的价值,创造更多的红利。

从全球管理学来看,除了西蒙的“战略管理”、德鲁克的“组织变革”、特劳特的“定位”,到现在新提出来一个“量子管理”。全世界第一个践行量子管理的企业就是张瑞敏的海尔。在海尔,每一个员工都是独立的作战单位,每一个部门、每一个事业部都是独立合作的团队,这就叫量子领导者。张瑞敏就是这样一个先知先觉先行者。

作为一名大商,张瑞敏从不懈怠,始终让自己的思想保持最鲜活的状态。他每年都要读上百本书,其中最爱读的三本书是《老子》《论语》和《孙子兵法》。张瑞敏说:“《老子》帮助我确立企业经营发展的大局观,《论语》培育我威武不能屈、贫贱不能移,勇于进取、刚健有为的浩然正气,《孙子兵法》帮助我形成具体的管理方法和企业竞争谋略……”他最大的爱好是研



究企业经营哲学,一边丰富自己的理论架构,一边在实践中身体力行。他说:“我在企业里扮演两个角色,一个是设计师,另一个是牧师。”设计师的角色,决定了他要为企业制定发展战略,确保企业朝着正确的方向前行;牧师的角色是布道,注重教化引导的力量。这就是海尔文化。

所以,作为一名商人,拼到最后绝不是刀剑交锋,而是文化的力量。

第三讲 大商之道的奥秘：无用之用，方为大用

作为一名商人,我们为什么要学中国传统文化?这对我们成为大商到底有什么用呢?对于这个问题,我们需要返回儒家和道家的哲学层面来继续解读。

道家经典《道德经》讲的是宇宙观、世界观,《论语》讲的是伦理观、人生观,《孙子兵法》讲的是运筹学。这是三家让我们决胜千里之外的学问。张瑞敏靠着这三本书,打造了世界品牌海尔。他对《道德经》研究颇深,曾写过一段这样的读书笔记——

我对《道德经》中的一句话感触颇深——软弱胜刚强。在旧的版本里面对这句话的评价是消极的。它说明了一种转化的过程,弱可以转强,小可以转大,问题是你怎么来看待。做企业你永远处在弱势,如果能把自己放在一个弱者的位置,你就有目标可以永远前进。

老子曾说过这样一段话,对我影响很大。老子说:“吾有三宝,持而保之,一曰慈,二曰俭,三曰不敢为天下先。”谦卑带来的结果是什么?就是“夫唯不争,故无尤”。正因为与万物无争,所以就不会出现过失与偏差。

正所谓上善如水,水处卑下,善于迂回,知迂回则无损。有一句箴言说得



好：“当我们大为谦卑的时候，便是我们最近于伟大的时候。”海尔集团在自己的经理管理哲学中，就贯彻了这样一条重要原则——处卑下。

你看，深谙老子之道的张瑞敏非常低调，从来不张扬，所以他可以做到基业长青。邓小平老人家运用道家思想，为中国定下发展基调——稳住阵脚，冷眼旁观，韬光养晦，永不争霸。集中精力发展中国经济，才有 2016 年中国国内生产总值占世界份额 14.8% 的惊人成绩，成为全球第二大经济体。如果中国改革开放刚开始，立刻宣扬——我要称霸天下，我要当老大！请问大家，中国还会有这么好的发展环境吗？所以，张瑞敏对《道德经》特别偏爱，并且将它化作海尔集团发展的战略管理哲学。他特别推崇《道德经》的两点内容。

其一，无形的东西比有形的重要，无形是道的灵魂。所以在海尔的管理战略中，海尔人格外看重企业文化、品牌塑造、企业声誉等。

其二，《道德经》的动态辩证观。海尔人强调以变应变、否定自我、追求卓越等根本性理念，都是深深根植于老子的传统智慧的土壤中的。

“苹果教父”乔布斯说：“我愿意把我所有的科技去换取和苏格拉底相处的一个下午。”他为什么要拿自己有用的东西去换无用的事物呢？根本原因就在于他认识到“无用之用，方为大用”的道理。为什么说“有用之用，往往有毒”呢？有些管理教程告诉我们，操作一记下，操作二记下，回去以后就这样做。对吗？每个企业千差万别，怎么能照抄呢？经营公司哪有千篇一律的东西？永远不要学别人的商业模式，适合别人的未必适合你，你要学的是他的商业思维。永远不要学别人的管理模式，你要学的是他的管理哲学。

一个只是为了追求有用而去学习的人，是很难有大的作为的。耶鲁大学校长理查德·莱文曾说：“如果一个学生从耶鲁大学毕业后，居然拥有了某种很专业的知识和技能，这是耶鲁教育最大的失败。”他认为，专业的知识和技能是学生根据自己的意愿，在大学毕业后才需要去学习和掌握的东西，那不是耶鲁大学教育的任务。



他说大学教育的三大目的：一是培养完善的人格；二是培养一个合格的社会公民；三是培养一种卓越的思维。

关于大学第一个教育目的，在目前中国还比较遗憾。大学教育的第二个目的是培养合格的社会公民。什么叫合格的公民？首先你的学历要在平均线以上；其次收入在平均线以上，不能靠社会救济；最后你愿意也能担当起社会责任。大学教育的第三个目的是培养卓越的思维。什么叫教育？就是当你把学校教给你的所有东西忘掉以后，沉淀在你身上的东西，这才是教育的目的。即你的理论建构、见识和思维能力。四书之首《大学》的第一句说：“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。”你看，大学教育的目的就在于教你如何做人。亲民，社会责任；止于至善，以达致至善为终极目标。为什么今日的中国大学不教这些东西了？因为《大学》这本书现在不讲了，我们抛弃了中华优秀传统文化的精髓，陷入一种文化迷失。

什么叫“无用之用，方为大用”？使命、责任、价值观、哲学思维，这些都是无用之用。在今天这个社会，掌握一门过硬的技术固然重要，你可以以此谋生，但真正成为领导的往往是那些博学多识、能言善道之人。第一博学，不博学怎么领导众人？第二多识，有见识有远见。第三能言善道，有演说沟通的能力。具备这三点，你才有可能变成领袖级人物。无论是中国的大学，还是世界的大学，越是名校越重视形而上的问题，即哲学及理论。

作为一名商人，我们是学一门管理技术重要，还是学会领导哲学重要？学会管理技术，你最多做到中层；只有学了领袖智慧，才能变成企业家。所以，《鬼谷子大商之道》就是一门扎根于中华优秀传统文化深处的领导哲学。看似无用，其实大用。正如中国画的留白，大商之道的奥秘就藏在“无用”之间。



第四讲 从中华传统经典中学习大商之道

中国文化经典深藏着大商智慧。事实上，中国历代政治家和思想家为我们留下很多的治国之道与管理之道。中国是一个文化早熟的国家。早在春秋战国时期，就形成了“百家争鸣”的局面，从管理哲学上讲，百家之中最主要的是六家，即以老子、庄子为代表的道家，以孔子、孟子为代表的儒家，以鬼谷子为代表的纵横家，以孙武、孙膑为代表的兵家，以墨翟为代表的墨家和以商鞅、韩非为代表的法家。

“人心惟危，道心惟微；惟精惟一，允执厥中。”这十六个字便是儒学乃至中国文化传统的精髓。这十六个字源于尧舜禹禅让的故事。当尧把帝位传给舜以及舜把帝位传给禹的时候，所托付的是天下与百姓的重任，是华夏文明的火种；而谆谆嘱咐代代相传的便是以“心”为主题的这十六个汉字。可见其中寓意深刻，意义非凡。其含义为：人心变幻莫测，道心中正入微，唯精唯一是道心的心法，我们要真诚地保持唯精唯一之道，不改变、不变换自己的理想和目标，最后使人心与道心和合，执中而行。

中医之“中”，乃阴阳和合，阴阳和谐，一个人一旦阴阳失调，那就有病了，把失调的阴阳调回到和合的状态，就为“医”，这是中医之要义。做人做事到做企业，何尝不是如此？说话如沐春风，做事恰到好处，批评点到为止。不追求利益最大化，而是追求利益和心理平衡，才是永续经营之道！

修正药业集团提出的“修元正本，造福苍生”的企业宗旨，其实，其核心意义就在于让人们及时修整，“过分”或“不及”，把握好根本方向和度，以达到“致中和”的正确目标，在“成长中修正，在修正中成长”的修正哲学，创造了修正药业从负债425万元到年650亿元资产的药业明星。

修正药业董事长修涞贵说：“世界上的错误只有两个，一个是过，另一个是不及。过错，过错，过了就是错，不及就是达不到，也是错误，修正的目的，是达到致中和，致中和不是不好，而是非常好，也就是什么事情都要把握好度



的问题,修正哲学其实是个人永续发展之本,也是企业基业长青之根,是缔造优秀和卓越的大智慧。”

鬼谷子说:“非独忠、信、仁、义也,中正而已矣。”

意思是圣人处事之道,不在于表面讲忠、信、仁、义,而是寻求到合乎事理的中正之道。中华民族崇尚阴阳和合的智慧,从伏羲画八卦到周文王演《周易》,逐渐渗透到每个中国人的骨髓深处。谋略的最高境界不在于阳谋或阴谋,而在于中正调和。真正的圣人和智者,大都遵从“知其白,守其黑”的行为准则。白代表忠、信、仁、义等阳之道,黑代表隐秘藏匿等阴之道。如果你想建功立业,一方面要知晓履行阳光道义,另一方面要守住密谋之机,将两者完美结合,达到一种“中正圆融”的境界,这样你距成功就不远了。

以《道德经》来说,书中藏着动态变化的辩证观。中国文化的主要内容就是讲变化,《易经》《道德经》《鬼谷子》都是教你如何在变化中找到不变的规律。因为你掌握了规律,就可以洞察趋势;洞察趋势,就能知道事物发展的方向。掌握趋势,即可为众生之先。这个时代,从来都是那些先知先觉者领导后知后觉者,开发不知不觉者,淘汰没有感觉者。成功的关键就在于,如何让自己变成先知先觉?一件事在发生之前大家都没预料到,唯有我预料到。这就是鬼谷子常说的:“常有事于人,人莫能先。先事而至,此最难为。”意思就是,常常有重要的事情发生,不管是机会还是危险,没有谁能比你更先预料到它。在事情发生之前准备好对策,这是最难做到的。比如海尔,在企业文化上强调以变应变、追求卓越,其理念深深植根于中华传统文化的土壤中。

在实践层面上,司马迁的《货殖列传》中整理和撰述了计然、陶朱公范蠡、子贡、白圭等大商的经营思想。

自明中叶以后,随着资本主义的萌芽,许多知识分子开始从事商业活动,出现了儒商及其帮派,其中最有名的有徽商、晋商、潮汕商等。

在这些商人的商贾经营中,他们能够自觉地把中国传统文化的智慧运用于管理,并在实践中提出了新的管理思想。此外,还有明清以来的中华老子



号店的经营之道，如北京的瑞蚨祥、王致和、同仁堂、全聚德、六必居等。它们之所以能够长久不衰，必有其成功的秘诀，需要我们认真探讨和总结。

“康百万”是明清以来对河洛康应魁家族的统称。有明一代，康家子弟把河南的粮、棉、油等运销山东，又把山东的盐及海产品运销河南，康氏开始发家。此后，他们凭借黄河、洛河舟楫之便，通过航运贸易，经营盐业、木材、粮食、棉花、丝绸、钱庄、药材等生意。康氏家族横跨明、清、民国三个历史时期，富裕十三代 400 余年，富甲豫、鲁、陕三省，船行洛、黄、运、沂、泾、渭六河，成为豫商典范。康百万庄园有一处匾额，是这样写的：

船行六河须防不世风浪
耜耕三省当思创业维艰

此联挂于主宅区一院的过厅内，这副楹联上联的意思是说康家商业运输船虽然行遍中原六河、生意兴隆，但要时时防备意外的发生；下联讲康家的田地遍及豫鲁陕三省，但家大业大之时更应常想到创业的艰辛。

友以义交情可久
财从道取利方长

此联挂于栈房区二院的贵宾室外，意思是说，朋友相互交往，要以“义”为重，只有在“义”的基础上才能感情持久。财富的积累要依“道”而行，取之有道、诚信为本，才能源远流长。这里的“道”“义”是指国家、人民的大义之道，是指遵循各种法律制度、规范准则及社会道德。

指囷周济今犹在
焚券高风世所稀





此联挂于栈房区三院的先贤堂外,这里讲述的是康应魁“庆寿焚券”的故事,在康应魁75岁大寿时,族人和乡亲来为他祝寿。康应魁心系百姓,不让乡亲为其送礼,还命各地相公把当地发放的借款债券整理出来,让各栈房把多年难以讨回的契约和孤寡老人、残疾人的借债契约统统交到他的手里。他让老相公把债券上的银子数量统计清楚,登记造册,记录借债人姓名及银两数目。在寒暄祝贺、酒过三巡之后,一把火当众烧掉了族人和乡亲欠债的账目,百姓纷纷高呼“活财神”,老百姓都称康家为大善人。康家秉承“义中求财,财归于义”的优秀传统,庆寿焚券,赈济灾民,忠孝节义,留下了较好的口碑,赢得了民心和盛誉!

暗暗思量百计不如阴骘好
明明检点万般唯有读书高

此联挂于栈房区三院的过厅外,意思是说,为人要常读书,不断检查自己的言行,提高自身修养,为善不扬名、独处不作恶,广积德、多助人,这样就会得到暗中庇佑,赐予福禄寿。反之,想方设法算计别人,到头来都是一场枉然。这体现出康家日行善事、谨言慎行、重视教育的家训风范。

主宅区:一院过厅留余匾

此匾挂于主宅区一院过厅内,由巩县清代进士牛瑄所写,这里引用了南宋留耕道人王伯大的四句座右铭“留有余,不尽之巧以还造化;留有余,不尽之禄以还朝廷;留有余,不尽之财以还百姓;留有余,不尽之福以还子孙”。“留余”思想要求不可穷尽一切利益归己所有,要实现一定程度的利益均衡,保持人与社会、自然关系的和谐,相伴相生,谋正当利,适可而止。康家把古人颇具哲理意味的留余忌尽思想,作为自己的家教世代传承。



富甲神州帆影物流三千里
德崇河洛光风霁月四百年

此联挂于康百万庄园大门入口处,概括康百万家族兴盛 400 年、富甲三省、船行六河的发展历程。康家运河生意曾遍及洛河、黄河、运河、泾河、渭河、沂河数千公里,由此可见其家族商业昌盛繁荣之态势。康家不仅在商道上恒运通达,更是将诗书礼义贯穿于整个家族的发展中,推崇河洛文化,博施广济、与人为善,这也是其家族声望得以传播 400 余年的渊源。

对于这些传统管理文化资源,现代的领导者如何站在现代管理的高度,对其进行现代转换,注入时代精神,进行新的诠释,使其成为构建中国管理哲学思想体系的有用资源,意义宏大!

事实上,领导真正的价值不在于处理具体问题,因为具体问题有职业经理人。领导的最大价值在于两个:定战略,用干部。定战略要有:第一,完善的、系统的理论;第二,辩证的思维;第三,敏锐的嗅觉。没有完善的、系统的理论,思维上就会有漏洞。没有辩证的思维,考虑就会不周全。没有敏锐的嗅觉,就不能洞察社会的变化。领导应该关心哪些事情?应该关心非正常的事情,关注反常的信息。为什么?因为一个正常的事情,公司有常规制度,按照执行处理就可以了。正常的人事安排,下面有管理者帮你打理。越是反常事情、反常信息,背后往往藏着危机。危机危机,要么是危险,要么是机会。是机会,就要利用机会、创造价值;如果发现是隐患,就要提前避免危险。这才是领导者存在的价值。

一个领导要想拥有洞察趋势的预判力,必须要有健康的身体、辩证的思维、敏锐的嗅觉。而在这三个方面的修炼,中国有个绝世独立的人做得很好,这个人就是鬼谷子。他所著的《鬼谷子》是中华文化中吐露着芳香和艳丽的一朵奇葩,集合了揣摩心理学、说服谈判学、领导统御学和决策学。就拿决策学来说,鬼谷子专门有《决篇》来教大家如何做决策。可以说,鬼谷子是一部包罗万象、内涵丰富的奇书,你所需要的大商智慧就在其字里行间。



其实,大老板只需要做三件事:第一,做对决策;第二,用对总经理(用谁当总经理,这也是决策);第三,整合公司所需的资源。这三件事至关重要,其他的事都可以不干。为什么做决策很重要?因为成就一个伟大的事业,没有10年、15年以上的努力难以造就,但是让一个企业倒下来,只需要领导做一个愚蠢的决策!用谁执行决策,是否用对了人,往往决定事业成败。用错一个人,会让你后悔莫及。另外,老板到外边去整合资源。你看国家领导人每天忙着做什么事情?一是开会,统一思想、做决策;二是出访世界各国、地区,整合资源。具体的事情由相关部门去落实。

总经理也只做三件事:第一,执行老板决策;第二,履行总经理职责;第三,用好整合来的资源。对于一家公司来说,老板不要经常待在公司。你不到外边看,怎么知道外边趋势在变化?你不到市场去,怎么把握市场脉搏?你不跟顾客交流,怎么知道顾客的心理需要?再说老板在公司里,就会不由自主想管公司的事,那还要总经理干吗?但总经理要坚守在公司里,因为总经理是过程管控者。不抓过程,结果怎么控制?什么叫管理?所谓管理,就是把员工应该做的事情规划到位、安排到位、落实追踪到位,如此而已。总经理要用好老板整合来的资源,资源只有用起来才有价值,而总经理就是将资源变现的具体执行人员。

对于公司最高领导来说,鬼谷子是一门教你如何把握经营大道的学问。如何科学做决策?如何把决策传递给下属,并让下属自动自发执行?如何整合资源?如何商务谈判?如果治理一个企业,一定要弄明白对内是治理关系,对外是合纵连横的关系。

如果我们想从小商做到大商的境界,有必要从这些传统文化经典中学习大商之道。这就是本书的初衷,既有一种中华民族崛起的责任感和使命感,又有一种为中国商人做大做强走向世界暗助推力的紧迫感。时不我待,中国最好的发展机遇稍纵即逝,所以我们每一个创业者都应该抓住当前最好的时代机遇,从观念到行动全面更新自己,凤凰涅槃、浴火重生,从小商升华为大商的境界。让我们翻开本书,为中华之崛起而学习,为中华之崛起而创业!



第五讲 为什么要学习大商之道

作为一名商人,我们必须要懂领导之道。领导之道在于道、魂、法、术、器,道是做正确的事,魂是为什么做事,法是如何做事,术是正确地做事,器是拿什么工具做事。在春秋战国时期的诸子百家中,唯有一人是系统地讲解如何做谋划、如何做决策、如何合纵连横、如何统驭团队,这个人就是鬼谷子。鬼谷子长于修身养性,精于心理揣摩,深明刚柔之势,通晓纵横捭阖之术,独具通天之智。历史上由于他的出现,才有了纵横家的深谋、兵家的锐利、法家的霸道、儒家的刚柔并济和道家的待机而动。

鬼谷子的学问主要有四大门类:兵法战阵、数学预测、沟通说服、修身养性。他的学生当官的是相国,比如苏秦、张仪;打仗的是将军,比如孙膑、庞涓;他还启发了商祖白圭。那么白圭都有什么经商的独门秘诀呢?

在经营策略上,采取“人弃我取,人取我与”的原则,乐观时变,善于掌握气象规律,把握经营时机,在丰年时大量收储粮食而在歉年出售,从中获取巨大利润。从孙武的为将之道的“智信仁勇严”和鬼谷子的“安徐正静”受到启发,他总结出,一个成功的商人,必须具备“智”(审时度势,灵活应变),“勇”(有胆有识,果敢决断),“仁”(权衡取予,追求平衡),“强”(意志坚定,冷静应对)四种素养。白圭被后世商人尊为商祖。

巴菲特说他多年来保持投资不败的神话,源自一句话:“人们贪婪的时候我恐惧,人们恐惧的时候我贪婪。”此理论和商祖白圭的商训“人弃我取,人取我予”如出一辙。投资也好,商业也好,就是发现被众人低估的价值,低价买进,当大家都意识到它的价值的时候,我再把它高价卖出去,就这样从中间赚取差价。

2009年11月,中央电视台《商道》栏目专访稻盛和夫。主持人问:“稻盛先生,当听到别人称您为经营之圣的时候,您心情如何?”稻盛和夫回答:“我不是经营的圣人,我是个普通的人。我只是努力从中国的圣人、贤人那里



学习他们的思想,然后竭尽全力地去实践这些思想。另外,我还有一个宗教的影响,就是佛教。我把中国古圣先贤的这些哲学思想,还有宗教里优秀的哲学思想,作为我人生中的一个行动指针,然后进行实践。很多人把我称为经营之圣,我感到有些过奖了。如果说我是经营之圣的话,那么学习这些哲学思想的人,人人都可能成为经营之圣。”主持人又问:“面对正在崛起的中国新一代企业家,您有什么好的建议吗?”稻盛和夫说:“我认为中国人,有商业方面非常好的才能。从历史上看也的确如此。有很多华侨,在世界各地都取得了经营的成功。总的来说,中国人具备了商才。中国人虽然在赚钱方面非常有才能,但如果只是赚钱、只考虑赚钱的话,那就会在这个过程中失去自我。在中国的传统文化中也提到了‘人应该要做什么、应该注意什么’,我认为中国的企业家,应该学习中国古代的文化,学习古圣先贤的那些思想,再重新认识、审视古典文化,避免误入歧途。我认为这是非常重要的。”

你看,我们中国人上稻盛和夫一堂课价格不菲,学到的竟然还是咱们中国自己的哲学。中华优秀传统文化,为什么在别人那里就能成为大商之道的罗盘和灯塔呢?值得反思。

有首诗写得好:“陶朱商经石中玉,鬼谷兵法璧有瑕。大商之道何处寻,半部论语治天下。”这首诗是写给谁的?写给山东大商孟洛川的。当时民谣是:“河南康百万,山东袁子兰,两个活财神,赶不上旧军的孟洛川。”那么,孟洛川是谁呢?

孟洛川是山东章丘人,中华老字号瑞蚨祥少东家。因为他三伯父身体不好,有一天就把资产交给孟洛川。18岁那年,他继承父业,在北京、天津、济南有六处商号。初入商海,孟洛川一身豪情,准备在北京打出一片天地来。他认为自己财大气粗,没有钱搞不定的事情。谁知,他刚到北京就把一件事情搞砸了,得罪了北京恭亲王奕訢的儿子澄贝勒。澄贝勒联合官差,把瑞蚨祥在北京的商号抄了,北京商号总经理被他当场气死,临死之前说:“瑞蚨祥交给少东家,瑞蚨祥必亡!”

第一次出来办事就办砸了,孟洛川连死的心都有。但孟洛川很幸运,有



三个人帮助他。第一他有一个伟大的妈妈，一直给他精神支持与物质资助；第二他有一个贤惠的妻子，勤俭持家、料理家务，让他心无旁骛地到外边打拼；第三他有一个很好的合伙人，叫孟觊侯。除此以外，他的人生当中还有一个授业老恩师，叫李士鹏。李士鹏一堂课彻底改变孟洛川一生的命运。这堂课就叫大商之道。正因为这堂课，改变了孟洛川对商人的认识和经商的理解，孟洛川走上了大商之路。课程的内容在下文中会分享和分析。

第六讲 大商必须具备四个条件

一个人要想成为大商，需要具备什么条件呢？

有人说，今天是一个大众创业、万众创新的时代，其实这不一定对。要知道，人分两种：一种人叫自用人才，自己可以开创性地展开工作，这种人适合创业；另一种人叫被用人才，只有在别人领导下才能把事情做好，这种人并不适合经商。一个人是否适合经商，是否具备大商潜质，首先要看他有没有慧根。当年萧何的学问和社会地位比刘邦高多了，但为什么刘邦是老大？诸葛亮能力很厉害，但为什么刘备是老板，而他要给刘备打工？有些人是需要在别人的领导下才能把工作做好的。因为很多知识分子都有患得患失的性格弱点，知道得越多，顾虑也就越多，所以需要有魄力的人出来领导。

一般来说，当老板必须具备四个条件。

有眼力。看人看得透，机会抓得住。领导者的领导艺术中，识人用人是重要的一招。用对了人，他的使命就已经成功一半了。鬼谷子说：“内以养气，外以知人。养志，则心通矣；知人，则分职明矣。”领导者因为能够养志，所以他的神志清明、心明如镜，用来看人、知人，就不会看错了人、用错了人。譬如：诸葛亮错用了马谡，失去了街亭等三城。其实，刘备临终时，对诸葛亮



说：“马谡，言过其实，终无大用。”诸葛亮不以为然。司马懿亲率大军来夺街亭，诸葛亮用一个从来没有独当一面过的马谡去守街亭。却把身经百战、有胆有识的大将赵云闲置在列柳城，结果一败涂地。即使后来挥泪斩了马谡，再也没能恢复祁山伐魏的气势，直到他遗恨而终。由此可见，看人方面，刘备要比诸葛亮高明。

有魄力。为什么知识分子办企业很少做得好的？因为，知识分子遇事患得患失，不敢承担责任，不能当机立断，筹划是需要多谋，但做决策是需要勇气和魄力的。不愿承担责任就没魄力，没魄力哪有魅力？当机立断是大商必备的一种素质。当断不断，必受其乱，遇到机会犹豫不决，机会就此错失。但做决策太快，有可能会留下隐患，因为失去了思考的时间。所以，决策力真是一种特质。

有远见。人与人比的就是目光的远近。庸人看的是眼前的蝇头小利，高人看的是未来的利或长远的利，如果现在让各位回到10年前，重新走过，我相信大家都会变成富翁，因为什么时候买股票、什么时候买房产你最了解。为什么有些人比你赚钱多？因为他在10年前就看到了今天的市场。如果你看得比别人远，能把未来3年看透，必然可以引领行业的发展。这就是远见的价值。

有魅力。如果你没有魅力，就没有办法吸引更多的人才在你身边。“山深则兽归之，渊深则龙归之”，为什么月亮不围绕你来转？因为你还不是地球。为什么地球不围绕你来转？因为你不是太阳。

眼力、魄力、远见、魅力，这些东西能学来吗？答案是学不来的，因为这些东西都需要长期的修炼。修炼的前提是要有慧根。慧根即天赋，创业经商是要有天赋的。只有慧根还不够，还要会跟对人，有高人引领、高人指导。跟对了领导，等于找对平台，可以让你成就一生；跟对了老师，就找对了方法，让你智慧一生。

拜谁为师，长大以后你会成为谁。一个人一生中有三个老师很重要：第一个老师是小学一年级的班主任，决定孩子一生的学习习惯；第二个老师是



大学毕业以后,你参加工作时第一个带你的那个班组长,他的工作作风可能会影响你的一生;第三个老师是你的创业导师或人生教练。如果岳飞不遇到周侗,永远就是一个农民;如果孟洛川不遇到师父李士鹏,永远是一个小商小贩。这就叫“鸟随鸾凤飞腾远,人伴贤良品自高”。

孟洛川遭遇重大挫折时遇到了好的老师,李士鹏给他讲了一堂课,让他醍醐灌顶,从而顿悟大商真谛。所以,我们首先要悟道明道,在观念上发生蛇龙之变。如果一个领导者不能明道、不能正心,至多是一个老板,而无法实现蛇龙之变。一代大商孟洛川,展开一条通向大商的修炼之路,对我们这一代正在成长中的企业家来说,有着非常深远的意义。

曾经有人问我:“兰老师,我的企业现在遇到瓶颈了,您能不能指导我?”我说:“对不起,不是你的企业遇到瓶颈了,是你遇到瓶颈了。”又有人问:“兰老师,现在我需要转型了,您能不能指导?”“对不起,不是你企业需要转型了,是你的大脑需要转型。”还有人问:“兰老师,我企业需要升级,怎么办?”“对不起,不是你的企业需要升级,是你的大脑需要升级。”

如果老板不改变,企业一切都不会变化,但是99%的老板都希望自己的团队改变,希望自己的员工改变,他没想到如果自己不改变,他的团队永远不可能改变。很多老板最想干的一件事情就是请某个老师做一次培训,引进一种系统,把自己彻底解放了。对不起,如果老板不解放,这个工具永远对你没有用。

很多人抱怨:“为什么我很努力,结果一直不如意?为什么我一直向前,结果就没有赚到钱?”那一定是别人做了和你不一样的事情。没有人可以随随便便成功,背后一定有成功的道理。对当代企业家来讲,悟透鬼谷子大商之道可谓是当务之急。

