

8

トヨタ生産方式

2022.02.21

No.	内容等	備 考
1.	量の関数意識からの脱却 (脱規模の生産)	発想の転換
2.	徹底したムダな時間と物の排除 (1) ジャスト・イン・タイム (2) 自動化	量で勝負するアメリカ方式からの脱却、超越 (自動車の生産販売に置いて)
3.	物理的にも、財務的にも経営を圧迫する「在庫」 (1) 生産の流れを逆に見る (スーパーマーケット) (2) 組付けに必要な部品が、必要なときに、そのつど必要なだけ、生産ラインの脇に到着している	
4.	自働化 (1) 異常があれば機械が止まる (自働) (2) " 人が止める (自動) (3) 異常発生－機械停止－原因の明確化 (4) 機械による生産でなくて (5) 人による生産 (6) 徹底した人の重視	

5. 利益をあげようと考えたら、

計算式

(1) 利益 = 売上高 - 原価 (×)

(2) 売上高 = 原価 - 利益 (×)

(3) 原価 = 売上高 - 利益

(4) 原価 + 利益 = 価格 (売上高) とは考えない

消費者へ最後のツケを回すのはおかしい

価格は決まっていると考え、原価の効率化(売上に影響しない)が利益の増加と考える

6. ジャスト・イン・タイム

(1) 必要なものを

(2) 必要なときに

(3) 必要なだけ

原価への着目
質
物量

7. 従来とは逆の発想

(1) 製造工程のいちばんあとの組立ラインから(生産計画)

(2) 前工程に部品を引き取りに行き

(3) 前工程は引き取られた分だけ作る

(4) 製造工程を前へ前へと逆のぼり

(5) 粗形材準備部門まで連鎖的に同期化してつながり

(6) ジャスト・イン・タイムを形成する

(7) これによって管理工数も、極度に減少させることができる

スーパーの展示
商品から逆にさ
かのぼる

8. 能率の向上、ムダの排除

(1) 必要なものだけ、いかに少ない人数で作り出すか

(2) 作りすぎのムダの排除

(3) 手待ちのムダの排除

(4) 運搬のムダの排除

(5) 加工そのもののムダの排除

9. つくり過ぎ、買貯めの必要の恐ろしさ

アメリカ 単能工（対組合）—大型の高性能、高速の機械
 日本 多能工ができる 計画的量産システム
 でかんしょ生産、月末追い込み生産からの脱却
 初めにニーズありき

目的

成長下の企業のいちばんのニーズとは量が増えなくとも、生産性をあげること
 企業のなかのムダは無数にあるが、つくり過ぎのムダほど恐ろしいものはない
 ——買だめの心理

10. チームワーク

11. カンバン

12. トヨタ生産方式の展開

「なぜ」を5回繰り返すことができるか

(1) 機械が止まった

- ① なぜ機械は止まったか？
 オーバーロードでヒューズがきれた
- ② なぜオーバーロードがかかったか？
 軸受部の潤滑が十分でない
- ③ なぜ十分に潤滑しないのか？
 潤滑ポンプのくみ上げが十分でない
- ④ なぜ十分くみ上げないのか？
 ポンプの軸が摩耗でガタガタになっている
- ⑤ なぜ摩耗したのか？
 ストレーナ(濾過機)がついていないので切粉が

(2) 結局、ストレーナを取付けた

なぜの追求の仕方が足りないと、ヒューズを取替や軸の取替の段階で終わってしまう
 そうすると数ヶ月に同じトラブルが再発する

No.	内容等	備考
13.	能率の向上 原価低減 必要なものだけ 個々に行われー全体的にも 現状の能力＝仕事＋ムダ 作　　業＝働き＋ムダ トヨタ生産方式では、<u>必要数だけしか</u>作ってはいけ ないのである	
14.	標準作業表 物　—　機械　—　人 製品 の有効な組み合わせ 自らの手で標準作業表を作る 標準作業表 目で見える管理 原則を貫く (1) サイクル・タイム　1 個、1 台を何分何秒でつくる (2) 作業順序　　　　　時間は動作の影 (3) 標準手待ち　　　　三日で一人前にする、人の和 チームワーク　　　　個人芸よりも人間グループの和	1 個流し
15.	スーパーマーケット お客は必要なものを買う スーパーマーケットを生産ラインの前工程とみる お客である後工程は、 必要なときに、必要な量だけ前工程に当たるスーパー へ買いに行く　（スーパーへ行く） 前工程は、すぐに、後工程が引き取っていった分を補 充する　（スーパーへ買いに行く分だけ） ↓ 次の工程も同じ様	

No.	内容等	備考
16.	トヨタ式の作り方 (1) 生産現場の流れをつくる (2) 旋盤、フライス盤等をかためて置かない (3) 旋盤、フライス盤、ボール盤を一台、一台、工程順に並べて配置する <u>(4) 従来の「一台待ち」から、「多数台待ち」へ移行する</u> (5) (1)～(4)により生産性を向上させる ジャスト・イン・タイムの生産をする (6) それらを「かんばん」方式をとる運用手段として必要なものを、必要なときに、必要な量だけ手に入れる <u>(7) かんばんは品物の情報である</u> ① 引き取り情報 ② 運搬支持情報 ③ 作業指示情報	
17.	ジャスト・イン・タイム 必要なものを、必要なときに、必要な量だけ手に入れることができれば、生産現場のムダ・ムラ・ムリをなくし、生産効率を向上させることができる 単なるインタイムではない、ジャスト・イン・タイムは「自働化」の思想とともにトヨタ式生産方式の二大支柱である	
18.	自動化 機械に人間の知恵を付与することである 異常が発生したら、作業をストップし、原因を考える それは、<u>自動的に、不良品の発生を防止し、つくり過ぎを抑える</u>ことである	
19.	目で見える管理 何が正常で、何が異常かを明確にする <u>不良の表面化、進捗状況、作業を目で見ることができるようにする</u> 「アンドン」は、異常の徹底管理であり、作業が止まることを恐れてはいけない	

No.	内容等	備考
20.	ジャスト・イン・タイム ジャスト・イン・タイムを実現するための管理道具 工程間の管理情報	
21.	5W1Hを5回行う 「なぜ」を5回反復して、本当の原因を明らかにする	
22.	原価主義とは (1) 原価＋利潤＝価格 このような原価主義の考え方は、最終のツケを消費者に回すようなもので、今の自動車産業は縁のないものである (2) コストダウン <u>人間の能力を十分に引き出して、働きがい高め、設備や機械をうまく使いこなし、徹底的にムダの排除された仕事を行うというごく当たり前の経営システムが要求されている</u>	
23.	原因より真因 <u>「原因」の向こう側に「真因」がかくれている</u>	
24.	「省力化」→「省人化」→「少人化」 機械の導入は省人化を達成しなければ意味はない 真の効率化とは何かを考える	
25.	「動き」を「働き」にする ムダを認識し、撲滅する	
26.	バカヨケ 作業ミスがあれば、機械が加工を始めない仕組み	

No.	内容等	備考
27.	標準作業(表)の徹底	
28.	流れ作業と流し作業 各工程で付加価値がついてゆく流れ作業、コンベアを使って品物を運ぶだけでは流し作業	
29.	多工程持ち (1) 多台数持ちはダメ (2) ロットを小さく、段取り替えをすみやかに	
30.	生産の標準化 (1) <u>離れ小島を作らない</u> (2) <u>製品の流れをバラつかせない</u> (3) バラツキは拡大する (4) バラツキゼロを目指す	
31.	ラインストップを恐れるな (1) 不良品を生まないライン (2) 問題があれば止められるライン	
32.	必要数＝生産量 生産量とは<u>市場の必要数</u>である 従って必要数とは売行きである 必要数の中では生産の改善が必要である	
33.	<u>水面下</u>を作らない(水面下の問題、非効率)	水面下の顕在化
34.	作業改善から設備改善へ	
35.	もうける I E	

No.	内容等	備考
36.	EV の出現 30 万人の雇用喪失 100 年に一度の自動車革命で消える恥 生まれる恥	— 30 万人の雇用喪失
	自動車産業の雇用 542 万人 $\Delta 5.5\%$ 国内部品メーカーの雇用 300 万人 $\Delta 10.0\%$	
	ガソリン車の部品 10 万点 エンジン $\Delta 7$万 駆動関係 $\Delta 5$— 電 装 品 $\Delta 5$—	
37.	中国の格安 EV が続々と日本に上陸 日本電産の永守会長 — 2030 年までにクルマの価格は 1/5 になる	

38. EV はモーターでタイヤを駆動して走るため、エンジンなどに関係する部品が不要となり、部品数はガソリン車の 10 万点から
 ↓
 6 万点になる) $\Delta 40\%$ 近く！

EV 化で 必要になる部品と 不要になる部品



【不要部品】▶▶▶	【必要部品】
エンジン部品 約 7000 点 燃料噴射装置や エアクリーナー	バッテリー 駆動用モーター に電力を供給
駆動部品 数千点 クラッチやトランス ミッションなど	駆動用 モーター エンジンの代わり にタイヤを駆動
電装品 数千点 スパークプラグなど	充電器 外部の電源から バッテリーに充電

今後の世界

2023.02.2/
~~2022.02.14~~

1. 時代は大きく変わる状況が生まれている
2. 米、中、露は人口増加
日本は人口減少
3. 筆力の始点は、事実を事実として記述することの勇氣である
4. 人間の価値

5. 変化のきっかけ

<u>Dr.</u>	<u>Cr.</u>
卸売特価 ↑ ○ (仕 入)	債 務 ↑
人 件 費 →	売 上 ↑
従業員数 →	株 価 ↓ ◎
人 口 ↓	消費物価 → ○
付加価値 ↓	企業業績 ↓
在 庫 ↑	給 料 →
G D P ↓	外国為替 ↑ ○

6. 何をキッカケに世界は変化するか

何が始まるのか

どこから始まるのか

2022 年の経済

2022.01.19

No.	事 態(理 由)	結果予想
1.	コロナ融資 35~40 兆円 年明けの緊急事態宣言	2022 年~返済義務 公的機関の信用リスク 企業の債務超過
2.	スーパーのデジタル化の促進 コロナ特需後の消費反動減 <i>ネット通販の競争激化</i>	競争の激化 縮小傾向の消費 既存店の売上低下
3.	コロナ後のコスト高 <i>卸売物価上昇 かじきかぬに ↓ 景気後退?</i>	企業収益の低迷、失速 本格的な生残り競争 消費者は受入れない 消費者は外食や旅行を控え、 内食需要は高止まりから低下へ 2019 までの停滞復活
4.	反動復元力の乏しい日英経済 21 年/20 年比(日英だけは、元へ戻っていない) <i>IMF</i>	

IMF 世界経済の見通し

(実質GDP成長率・2021年10月発表)

(%)

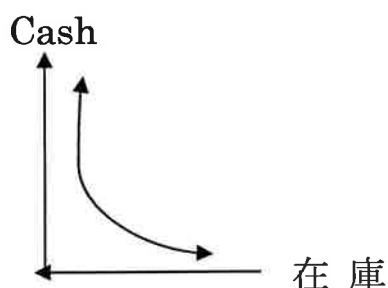
	2017年	18年	19年	20年	21 1月発表	22 4月発表	21年 7月発表	22 最新値
世界	3.8	3.6	2.8	▲3.1	5.5	6.0	6.0	5.9
先進国								
米国	2.3	2.9	2.3	▲3.4	5.1	6.4	7.0	6.0
ユーロ圏	2.6	1.9	1.5	▲6.3	4.2	4.4	4.6	5.0
イギリス	1.7	1.3	1.4	▲9.8	4.5	5.3	7.0	6.8
日本	1.7	0.6	0.0	▲4.6	3.1	3.3	2.8	2.4
B R I C S								
ブラジル	1.3	1.8	1.4	▲4.1	3.6	3.7	5.3	5.2
ロシア	1.8	2.8	2.0	▲3.0	3.0	3.8	4.4	4.7
インド	6.8	6.5	4.0	▲7.3	11.5	12.5	9.5	9.5
新興国								
中国	6.9	6.8	6.0	2.3	8.1	8.4	8.1	8.0
ASEAN5	5.5	5.4	4.9	▲3.4	5.2	4.9	4.3	2.9

* ASEAN5 : タイ、ベトナム、インドネシア、マレーシア、フィリピン

▲: マイナス

△ 30
△ 23

No.	事 態(理 由)	結果予想
5.	最低賃金の上昇 <i>人件費増大の中へ</i>	人手不足の再開 レジ回りの DX 生産性改善
6.	ネットスーパー	自社とアマゾンとの協業 中小スーパーと大手との連携
7.	個人金融資産の増加 2021.4～6 現預金、株式、債券等 6.3%増 1,992 億円	<u>消費の低迷、控え目</u> <u>経済回復の低迷</u> <u>消費者は値上げを受入れない</u> →消費の減退 <u>競争の激化</u>
8.	在庫－Cash 曲線	



在庫は Cash への変換

在庫減 → Cash 増

在庫増 → Cash 減

9. 日本の経済

→ 可処分増えなか

① 左院内教加減

② 薬利使用量加減に価格 (各口 $\times$ 2倍)

③ 税金と食料同様に加減 (各口 $\times$ 4倍)

④ 薬価加減

(薬価は20%削減 22.1%
他薬は10%前後)

第 90 回勉強会 (2021 年 12 月 8 日)

沖縄県における事業再生と事業継承について ウィズコロナ／コロナ後の 2025 年に向けて

講 師 株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ
パートナー 長谷川 英司 氏

紹介者 プライム・アドバイザリー・サービス合同会社
代表 佐々木 健仁 氏 (参加者 28 名)

演題の通り、「ウィズコロナとコロナ後の 2025 年に向けて」、沖縄も全国も事業の再生や復元に取組む必要がある。この時宜を得た、最も重要な課題と方向を伺うことができた。

講義は、前半の「沖縄経済の特色の把握、感想」と、後半の「ジェイ・ウィル・グループの取組事例の独自のポイント」についてであった。

会場の参加者は、講師の解り易い、新鮮な感覚にいつも以上に集中して講義を受けていた感があった。

ジェイ・ウィル・グループの紹介の後、前半は東京の投資ファンドから見た「沖縄経済の各種データについて」ということで、全国比と沖縄の労働生産性の特色などを概観された。特に興味深かったのは、(1)コロナ下における沖縄企業の復元力、全国と比べてその弾力性であった。「くしゃくしゃにした紙」が、元に戻る回復力が沖縄にはある。コロナという断層を経た企業力の要はその弾力性にあると思った。

(2)コロナ後の 2025 年における全国と沖縄の再生力と沖縄の人口増が停滞し始める時期の前の対応に関心を持った。

後半はジェイ・ウィル・グループによる再生案件と関与事例が多く語られ、具体的に示唆に富んだ内容であった。

ポイントを述べると

- (1) ファンド活用は期間限定、企業の再出発を支援
- (2) 借入と資本について、時間をつなぐという発想と技法
- (3) 再生、課題解決の鍵は、会社の現場にあるという考え方
- (4) 企業に足りない機能補完として効果的な外部人材（経営陣含む）の活用
- (5) ファンド活用により、ノンコア事業の整理可否を検討、社内の経営人材を育成
- (6) 月次決算等による現場情報のデジタル化と関係者による共有

質疑の時間は、日本銀行那覇支店長 飯島浩太氏と講師の対話的なやり取りが、沖縄経済の新しい面と今後の方向という点で有益で興味のあるものであった。



2022.02.2/

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 世界历史 (N012) 亚历山大大王成功的秘诀

日付: 2021/07/03 20:31:58

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



《 亚力山大大王 》

《 大流士三世 》

》

亚历山大大王成功的秘诀是这样的，我想，，，，

1 迅速的决策和行动

他父亲死后，迅速结束丧事，收民会的同意，即位马基顿王位。因为他要“马基顿同盟”

他迅速攻击打败反抗者。他那时20岁，他的人生原则就是想动的机敏。“先发制人”，这是大王的铁则。

2 最优秀的家庭教师

他的家庭教师是“亚裏多德”

3 再任占破地方的支配者

他希腊占领的旧领主为占领的旧支配者。人也现地调达。

4 在战破的支配地，

希腊军兵是结婚使结婚当地的青女性。

他在历史上第一次把东西方世界融合。

一方面，征服各国的继承人自居。

另一方面，以联姻通婚方式加强东西方，统治阶级的联合。

5 各地方建设“压力山大里亚城市”

6 他实行自由的想法，

例如，“Gordian knot”，问题解决的方法非常大胆。

7 那时，希腊的经济衰弱，但是许多希腊人移居开放的中东而致富。

他们的冒险精神和先进技术，公共工程，商业，金融，贸易方法做出许多贡献。

8 他希腊文明普及整个中东，希腊化文明。

他提供了种种前所未有的机会，各方面其前身古典文明不同的混合创作物。

2021年7月3号

ba

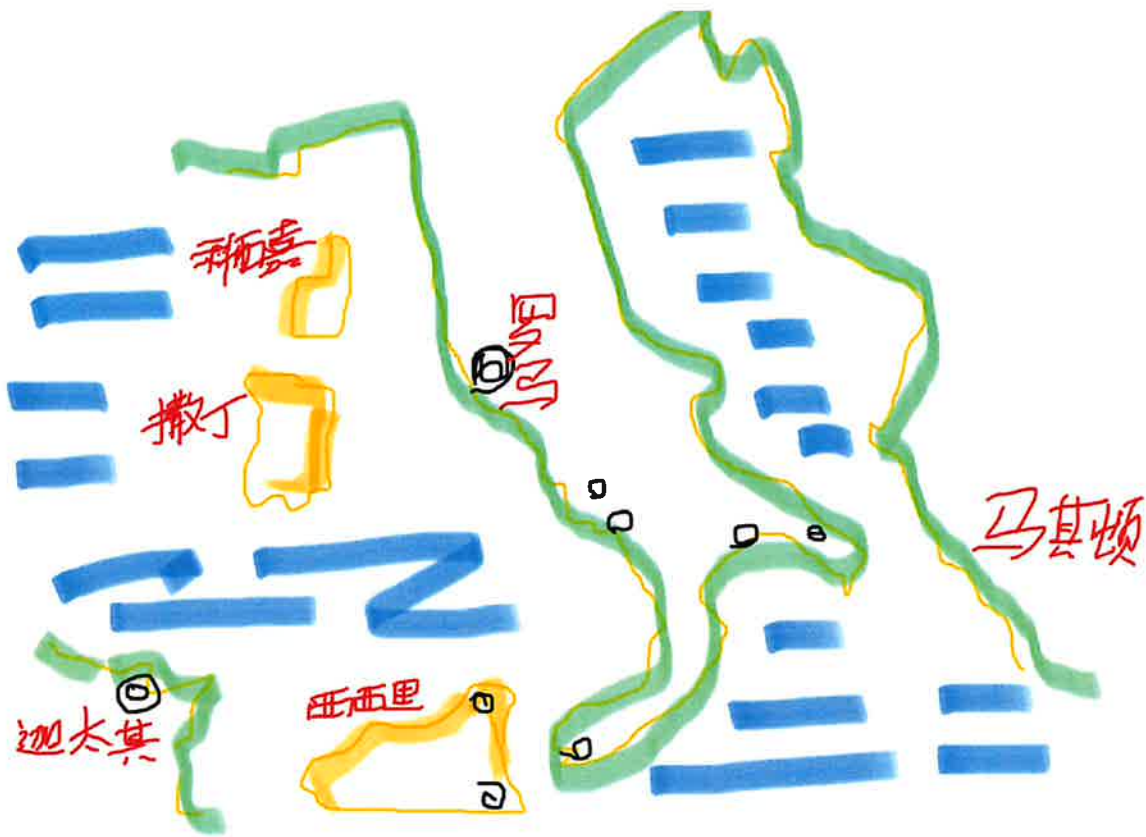
iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 世界历史 (13) 《古罗马——共和制》“伟业非一日之功”

日付: 2021/07/05 8:39:23

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



古代罗马城，建立在意大利半岛中部的台伯河流域，它在试“七丘之城”的基础上。

据说公元前753年，由“罗慕洛斯”和“勒莫”建立的。他们在婴儿时期被遗弃，

在一只母狼哺育下长大。

早在公元前800年，就有农民，牧民和渔民生活在台伯河沿岸山丘上的小村落中。

公元前510年罗马人独立，他们和雅典人一样，也不再愿意受一个国王的统治。

但另一方面，他们觉得，民主制度并不符合他们的目标。

尽管如此，经营国家罗马的全体共同事业。

平民男子们然为自己的国家感到骄傲。

他们不能容忍他们只是很多城市中的一个。罗马必须成为意大利第一大城市。

不断扩大，到公元前270年，几乎统治了整个意大利，人口达300万人。

一般情况下，被政府的城市，在内部仍然保持独立，他们的生活习惯也得以保持，征服、支配的属民，罗马的支配。

包括他们的宗教信仰。他们只需要向罗马纳税。

通过这样，“松散的方式”，罗马避免的法律和高效的管理体制下，生活也比过去得到很多改善。

2021年7月5号

ba

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com
件名: 世界历史 (N014) 《布匿战争》公元前264~146年
日付: 2021/07/06 8:35:55
宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



到公元前270年，几乎统治了整个意大利，人口达300万。

罗马统治了南端以后，又开始进攻西西里。

这样就发生了和北非的迦太基人的冲突。

迦太基在当时是西部地中海地区最大的航海和贸易强国。

公元前264年，开始了“布匿战争”。第一次（公元前264~241年，23年间）。

罗马建立了一支海军，夺取了西西里岛。

战后，迦太基加强对西班牙控制。

第二次（公元前218~201，17年间）。

迦太基作殖民地以西班牙。伟大的战略家，汉尼拔干率军翻越阿尔皮斯山，大胆入侵意大利。

他在一次又一次击败罗马。可是罗马同盟军，罗马的忠诚下获得最后的胜利。

第三次（公元前149~146年，3年间）。

结果，迦太基被攻占，城市到彻底的毁灭，残存人口为奴隶。

这三次布匿战争，罗马进入一个连锁反应政府导致进一步的征服。

清除迦太基后，罗马转面迅速地接连攻击并吞了马其顿，叙利亚，最后前3年并吞埃及。

罗马控制下，地中海为“我们的海”

2021年7月6号



iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 世界历史 (N015) 充满危机 (BC146~27) 阶级斗争, 奴隶
起义, 军人政治干涉

日付: 2021/07/07 6:14:14

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



以后罗马发展下, 富人越来越富, 平民男子越来越穷。这种发展, 大部分男子都觉得不合适。

格拉古兄弟要求进行土地^{改革}, 以便给贫穷的农民获得生存机会。

但是, 元老院议员们却进行改革不实行。

本来, 罗马共和制, 提高平民阶级的地位, 等于强化军事力, 这样工程中罗马的国力提高。

但是, 程度平衡不合, 越来越军队胜利, 越来越人民的生活困难。

公元前137年格拉克在市民会议上发言时, 他和他的300名支持者竟被殴打致死。

12年以后, 他的弟弟盖尤斯和他的支持者3000名也不得不死去。

后来的70年里, 暴力和混乱, 内战成了政治生活的常事。

国家, 社会重大的问题。

这样的内战中，战绩显赫的统帅，尤利乌斯·凯撒脱颖而出。

元老院任命他为执政官，任期10年，后来变成了终身职务。

从形式上看，罗马一直是一个共和国，但是实际上，凯撒已经成为唯一的统治者，君主。

在一次会议上，被元老院谋杀凯撒。

为了确定凯撒的接班人，又进行了多年的斗争，最后，凯撒的养子“屋大维”占据了优势。

在公元前27年被元老院任命他为“国家第一公民”。

任命赋予他“大将军”和“奥古斯（至导这）”的荣誉称号。

此外他有事“凯撒”名字的继承人。

2021年7月7号

今天是《织女星》的祝日！！

祝你 越来越漂亮！！越来越健康！！

ba

iPadから送信

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 世界历史 (N016) 帝政

日付: 2021/07/07 20:08:16

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



织女节快乐！！🧚‍♀️

越来越快乐！！越来越漂亮！！

“凯撒”这个名字后来演变成为“皇帝”的代号。

罗马“共和国”变成了君主国家，一切权利都最终曹纵皇帝的手中。

但是，奥古斯都从凯撒的命运中接受了教训。

他不是毕露地显示自己的权势，而是安扰元老院和市民会议，

让他们相信仍然在操从罗马的命运，共和国仍在正常运行。

但他是罗马军队的主师和国库的主管，任何人都无法违反他的意志行事。

奥古斯都在漫长的执政时期是，不仅在政治上利用这个权利，而却也在文化领域有所作为。

他特别关注文学，诗人招进宫中，为他创造一个无忧无虑的生活。

? 尾大维

差出人: yamauchi masaki masaki_yamauchi@hotmail.com

件名: 世界历史 (17) 📧 基督教

日付: 2021/07/09 19:51:52

宛先: peijun zheng zhengpj222@163.com



经过罗马历史上的“黄金时代”，“罗马和平”时期。经过200多年的时间，

和平时代结束了。

和平时代结束，就开始罗马帝国的渐渐地没落儿，是罗马皇帝男软弱，帝国内部困难，外部侵扰的结果。

这其中也包括了，产生于中东的耶稣基督的学说在地中海地区转播。

基督教产生了公元一世纪中叶在巴基斯坦地区，是犹太人创立的。

它是一种崇拜，信仰上帝和上帝之子“救世主”的宗教。

“救世主”在古希腊之中称为“基督”，基督教之名由此而来。

135年，基督教从犹太教中分裂出来，成为独立的宗教。

在罗马统治的地区赢得了越来越多的信徒。

他们多部分是普通百姓，未来生预示了美好的前景。

罗马皇帝认为他们作新的皇帝，因此开始传教的时候，对基督教的迫害。

到，公元313年宣布，“宗教自由不受干涉”，并允许基督徒自由行驶起宗教的行为。

这样，基督教称为罗马的合法宗教。

392年，基督教称为罗马帝国的国教。

1054年，基督教正式分裂为罗马公教(天主教)和基督正教(东正教)。

16世纪中欧洲又发生了宗教改革运动，从天主教中陆续分裂中一些新的教派，统称“新教”，

在中国称为“耶稣教”。因此，基督教是天主教，东正教和新教三大教派的总称。

2021年7月9号



明亮的规律

尊重财，商业

扩大利益、财产，发展

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

专权的、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

没有财的困境

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。”

财的运作

扩大、扩大

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 mào

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

这是现状，
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。

三、知人

计然曰：“人皆人，贪廉无辨。心非心，真伪难知。”

译文：

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。

范蠡接语：“人不处财，心不久交，徒以面情相覩，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】覩：音 dí。见，相见。

译文：

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。

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，

② 求利润，发财是当然，但是知道明道义，安分守己

人是表面上无法判别的

难以判断人是真实的，是贪心的还是清廉的。

帐房先生

③ 我们要

详细的知道
这人这心是什么样的了

④ 交钱人、朋友

可以
交钱判断，括弧以
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

五、精算

计然曰：“不俭不怜，徒负披星步峻。且俭且怜，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：山高大而陡。

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
商人、商业是
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。

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，意讥本客。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 平坦至福，
对他人慈爱，
和善可令自己获得幸福

⑦ 谈生意，
不露锋芒即压力，
羡慕的口气，讥讽对方，
必须等候亲长，
欲他人忠厚，使客人自安，
等候亲朋好友的莅临

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！

八、造场

②

多因行大放胆，
十有九危
有许多客商，
十个中有九个危险。

怎可以因为中间人的
虚华而大意。

计然曰：“施为小巧弗边幅，返更中坚。门面彭扬广招摇，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。

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。客因见牙佺行事彰大，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？”

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

计然曰：“好歹莫满牙佺，交易要自酌量。”

歹 dǎi 不好
佺 kuài
买卖的居间人
牙佺 yá kuài
作价的人

范蠡

句踐 jiàn

徐 xú

胙 祭記

淮 huái

畢 (畢) bì 全部

蜚鳥盡

良弓藏

句踐已平吳，乃以兵北渡淮，與齊、

晉諸侯會於徐州，致貢於周。周元王

使人賜句踐胙，命爲伯。句踐已去，

渡淮南，以淮上地與楚，歸吳所侵宋

地於宋，與魯泗東方百里。當是時，

越兵橫行於江、淮東，諸侯畢賀，號

稱霸王。

范蠡遂去，自齊遺大夫種書曰：蜚

鳥盡，良弓藏，狡兔死，走狗烹。越

王爲人長頸烏喙。可與共患難，不可

與共樂。子何不去。種見書，稱病不

朝人或說種且作亂，越王乃賜種

劍曰：子教寡人伐吳七術。寡人用其

三而敗吳。其四在子。子爲我從先王

范蠡 fàn lǐ

天下之中，交易有無之路通，陶

范蠡浮海出齊，變姓名，自謂鴟夷

子皮，耕于海畔，苦身戮力，父子治

產。居無幾何，致產數十萬。齊人聞

其賢，以爲相。范蠡喟然嘆曰：居家

則致千金，居官則至卿相。此布衣之

極也。久受尊名，不祥。乃歸相印，

盡散其財，以分與知友鄉黨，而懷其

重寶，間行以去，止于陶。以爲此天

下之中，交易有無之路通。爲生可以

致富矣。於是自謂陶朱公。復約要父

子耕畜，廢居。候時轉物，逐什一之

利。居無何，則致貲累巨萬。天下稱

陶朱公。

越王句踐世家

(計然原則·作業)

- (1) 明路 明瞭的規律、財產像生命一樣生長
- (2) 擅謀 愛財多，正心稀，但是最重要的是正心
- (3) 知人 我們要詳細的知道，這人這心是什麼樣的
- (4) 造勢 交往人，招待的人或若不當，好象眼睛子特
- (5) 精算 商人是早起晚睡跋山涉水，追求一點微利
- (6) 損善 平担至福，與人結交，和善可令自己獲得幸福
- (7) 抽机 謀生意，不要對方加印，必須等候來友
- (8) 造物 多因行大故胆，十有九危

計然元策七

越用其五而得

昔者越王句踐困於會稽之上，乃用

范蠡·計然。計然曰：知關則修備、

時用則知物。二者形，則萬貨之情可

得而觀已。故歲在金穰、水毀、木饑、

火旱。旱則資舟、水則資車、物之理

也。六歲穰、六歲旱、十二歲一大饑。

夫糴二十病農，九十病末。末病則財

不出，農病則草不辟矣。上不過八十、

越王句踐世家

范蠡乘舟浮海以行

范蠡事越王句踐，既苦身戮力，與句踐深謀二十餘年，竟滅吳，報會稽之恥，北渡兵於淮以臨齊。晉、號令中國以尊周室。句踐以霸，而范蠡稱上將軍，還反國。范蠡以為大名之下，難以久居。且句踐為人可與同患，難與處安。

為書辭句踐曰：臣聞主憂臣勞，主辱臣死。昔者君王辱於會稽，所以不死，為此事也。今既以雪恥，臣請從會稽之誅。句踐曰：孤將與子分國而有之。不然，將加誅于子。范蠡曰：君行令。臣行意。乃裝其輕寶珠玉，自與其私徒屬乘舟浮海以行，終不反。於是句踐表會稽山，以為范蠡奉邑。

越王句踐世家

(計然原則)

① 朱公以為“陶”是天下之四通，貨物所交易 (均計)

② 乃治物資(商品)蓄積，与时策，而不素封。 (不是人是時勢)
救急治生者，能擇人而仕，得千金

范蠡應用二法

③ 時用則知物
研究需求、供應的原則

(以需為知)

④ 據五行說，知道各時的運行
理解物價，經濟，自然運行

(經濟運行)

⑤ 物價之理有一種循環，變動

(物價變動)

⑥ 米價 20 錢 (高價)，農民漲價，
食糧生產停止，商業停止

(農商業
漲價安全)

⑦ 物價(低價)流動，治國之道

(農商物價
流動)

下不減三十，則農末俱利。平糶齊物，關市不乏，治國之道也。積蓄之理，務完物，無息幣，以物相貿易，腐敗而食之貨勿留，無敢居貴。論其有餘不足，則知貴賤。貴上極則反賤，賤下極則反貴。貴出如糞土，賤取如珠玉，財幣欲其行如流水。修之十年，國富，厚賂戰士。士赴矢石，如渴得飲。遂報彊吳，觀兵中國，稱號五霸。

范蠡既雪會稽之恥，乃喟然而嘆曰：計然之策七，越用其五而得意。既已施於國。吾欲用之家。乃乘扁舟浮於江湖，變名易姓，適齊為鴟夷子皮，之陶為朱公。朱公以為陶天下之中，諸侯四通，貨物所交易也。乃治產積居，與時逐而不責於人。故善治生者，能擇人而任時。十九年之中三致千金，再分散與貧交疏昆弟。此所謂富好行其德者也。後年衰老而聽子孫。子孫修業而息之，遂至巨萬。故言富者皆稱陶朱公。

貨殖列傳

2022.02.24

格局 gújú 结构和格式

搞 gǎo 攻打、冲击

桂陵、马陵之战

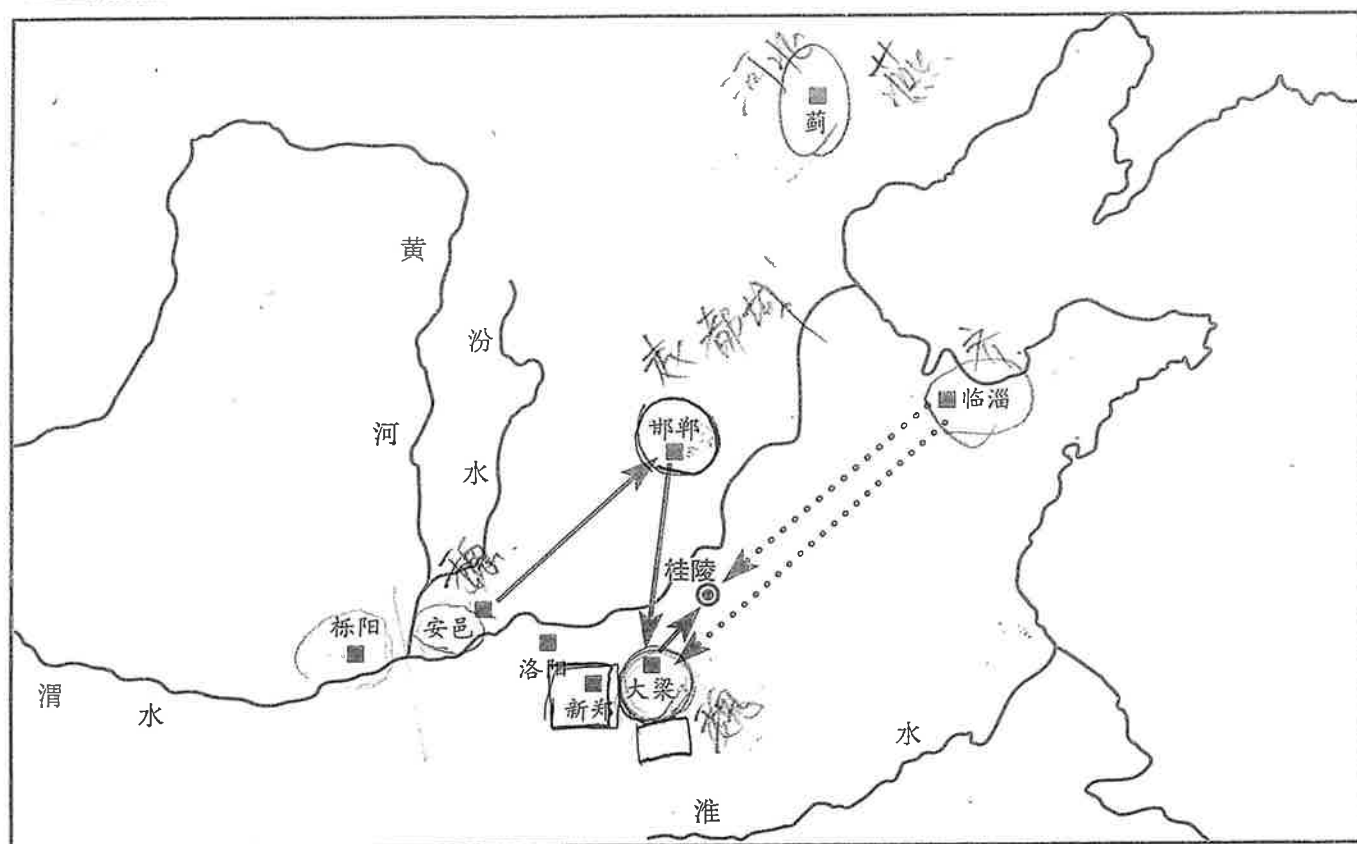
战国中期爆发于齐魏两国间的两场大战，对当时的战国格局产生了深远影响。

公元前 354 年，魏国大将庞涓领大军进攻赵国，包围赵都邯郸，意图一战灭赵。赵国求救于齐，齐威王遂遣大将田忌、军师孙臆救赵。田忌本欲直接救赵，孙臆却以“批亢捣虚”的道理劝阻田忌，建议他领军进攻守备空虚的魏国重镇大梁，并在魏军回援途中设下埋伏，以此逼迫庞涓放弃攻赵、回援大梁，如此既可为赵国结围，又可使魏国疲惫。田忌依计而行，庞涓果然中计，回救大梁的途中，在桂陵一带遭遇齐军埋伏。魏军由于长期作战，兵力多有消耗；又经过长期奔袭，早已疲惫不堪，结果遭受到了数十年来第一次惨重失败，这一战也由此留下了围魏救赵的著名成语。

尽管遭遇桂陵之战的惨败，但魏国仍然实力犹存。十三年后，庞涓再度领兵进攻韩国。韩国求救于齐，齐威王再度派田忌孙臆援救，而孙臆也故伎重施，再度趁魏军围攻韩都新郑之际作势进攻大梁，一方面在山路崎岖的马陵道设下埋伏，另一方面则针对庞涓恼羞成怒、轻视齐军的心理，以减灶之法伪装齐军怯弱的假象：第一日挖十万军灶，第二日减为五万，第三日又减为三万。一心想复仇雪耻的庞涓果然中计，在暮色时分抵达马陵道，被齐军包围，大败。

桂陵、马陵两战，是战国时代最负盛名的两场伏击战。

围魏救赵之桂陵战役



——→ 庞涓大军

.....→ 孙臆大军