

经商先做人 做人先诚信 诚信商之本

商道通鉴

经

商

三

忌



吉林大学出版社

商道通鉴

经商三忌

白丹 主编



吉林大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商道通鉴/白丹主编. —长春: 吉林大学出版社,

2009. 4

ISBN 978-7-5601-4395-8

I. 商… II. 白… III. 商业经营—通俗读物 IV. F715—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 056770 号

书 名: 商道通鉴

作 者: 白丹 主编

责任编辑、责任校对: 黄凤新

吉林大学出版社出版、发行

开本: 710×1030 毫米 1/16

印张: 46.5 字数: 790 千字

ISBN 978-7-5601-4395-8

封面设计: 赵云峰 世纪鼎

北京楠萍印刷有限公司 印刷

2009 年 5 月 第 1 版

2009 年 5 月 第 1 次印刷

定价: 228.00 元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路 421 号 邮编: 130021

发行部电话: 0431-88499826

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

编委会

主 副 编	编:	白 丹			
	主 编:	王德先	李品武	邓诗萍	
	委:	李丛瑞	吴 芒	马小青	姚建龙
		孙仕忠	卓世军	王连军	田小榕
		代朝阳	吕致文	姚继志	曲洪淇
		刘天华	翟国彬	石文举	徐向华
		冯瑜坚	牛 犁	胡 鹏	赵炼红
		孟凡强	陈 兵	吴建辉	孟 耀
		何世轩	刘 琪	徐威宇	朱耀文
		尹 龙	谭 擎	吴素萍	张 永
		范士涛	刘 勇	圣 文	胡 军
		杨华莹	邓诗萍	何国山	王德先
		李品武	吴登美	李德哲	尹项武
		庄传标	田树友	李 晶	李新忠

前言

商海横流，几多英豪折戟沉沙；商道纵横，无数天骄竞逞风流。

通用前总裁杰克·韦尔奇曾说过：“经商看似简单，无非是我给你货，你给我钱；其实这表面现象的背后，蕴藏着极大的智慧圈。”全书分三大部分，经商三忌，经商三绝，商人三谋。

久历练的大商人都一定有一套自己的经商智慧，他们知道什么该做，什么不该做，所以他们能在众多的竞争者中脱颖而出。他们成功的经验和无数失败者的教训告诉了我们在经商中必须规避一些禁忌：

一忌知进不知退。经商如同人生，该进时勇往直前，该退时激流勇退，盲目的坚持就是固执，无数商业新星都是在自身的固执中迅速陨落的。很多时候，退比进更需要勇气。善于进退才能找准经商之路的正确方向。

二忌见钱不见人。做生意的目的就是为了赚钱。但在实际经营中“逢人便宰”还是“让利三分”？追逐眼前利益和维持客户关系做长久生意是摆在每个商人面前的选择。在激烈的市场角逐中，不注重眼前，或许就会被竞争淘汰，根本没机会谈什么长远；过于注重眼前，长期积下的不良因素也早晚会影响生意的发展。

三忌善干不善变。我们可以看到身边有很多善干的人，但为什么这些人的生意仅能维持目前的状况而无法拓展呢？因为他们不善变。追逐市场的脚步善于变化，才是做大做强之途。

经商三忌环环相扣，让你少走弯路，以最短的时间使自己的生意经成熟起来，成为一个立于不败之地的商海常青树。

经商三绝，善于借力的经商狐道，敢于冒险的经商鹰道，放眼长远的经商人道。

经商是一种搏钱游戏，成功者往往是那些集智慧，勇气，度量于一身的高明玩家。修练三绝功夫，就是将狐性、鹰性、人性中的最优势成分融合成一种



无往不利的“商性”，成为纵横商场、做大做强的杀手锏。

本书力图集二者之长，总结出这三条屡屡被验证但尚未被发掘的经商绝学。用心领会之，用心实践之，你会发现，经商并不深奥，成功可以复制。

让我们勇敢地以“三绝”武装自己，去成功之巅接受财富光环的照耀吧。

在当今全球经济一体化的时代，做生意，驰骋商海是时代的主旋律。但做生意必须善“谋”才能游刃有余，永做海中的不败者。在竞争日趋激烈的市场中，要么优秀，要么退出。事实上，今日市场的角逐已不仅仅是资本的竞争，更是商业智慧的力量。

商人有三谋：

谋机，让你在复杂纷纭的市场信息中抓住财富的落点，以迅速的行动先人一步抓住机遇，在别人关注之前将其转化为自己的财富。

谋术，使你在机会面前巧于应对，以正确的战术少走弯路，它是执行的学问，是击败对手的利器。

谋势，让你在生意之外看生意，从战略的角度规划商人的今日和明天，不仅创造眼前的财富，更开辟将来的财源。

商人做生意是成功还是失败，是做大还是做小，就要看他“谋”的能力。机会可能转瞬即逝，它只偏爱有准备的头脑。很多人常常做后才想，而成功的商人则是谋后再做。

没有哪个商人甘于默默无闻，搏击商海就是为了站到财富之巅。“谋”是商人成功的舵手，当“谋”的真谛被掌握后，财富自然会滚滚而来。

兵无常势，水无常形。一千个成功的企业家，会总结出一千种经商诀窍。我们编写本书的目的，是希望给广大商海横渡者一些启示，助您在茫茫商海，把握正确航向，驶向成功的彼岸。限于编者水平，错讹之处在所难免，请广大读者批评指正，以利我们再版时订正。

2009年5月

目 录

上 篇 一 忌 知进不知退

在风云变幻的商海中，搏浪儿们很少有一帆风顺的。每个商人在前进的路上都会遇到或大或小的危机。由于不能妥善解决，不少商人在危机之下结束了他们的商场生涯，很多商界新星因此而陨落，令人扼腕叹息。实际上，当危机即将来临时，退，是一种明智的选择。或许，退后可能对你的事业造成一定的损失，但至少，给你留下了再次拼搏的机会。

第一章 估量风险 退保生意

当风险来临的时候，要么顶风迎上去，要么是暂时退下来。顶风迎上去，看起来十分豪壮，但这之前商家必须先称称自身的斤两，若实力雄厚，那另当别论，若势单力薄，还是乖乖地退保现有的生意，暂时避开风头为好。

一、吹散眼前的迷雾	(1)
☐ 对不必要的风险退让	(1)
☐ 控制好自己的情绪	(2)
☐ 做生意不要只顾眼前	(3)
☐ 不做人人都知道能赚钱的生意	(5)
☐ 及时判断出退的时机	(6)
二、避开偏执的行为	(8)
☐ 调整好退的心态	(8)
☐ 切忌一意孤行	(10)

☐ 不搞恶性竞争	(12)
☐ 尽量减少自身的损失	(13)
三、认识到自己的错误	(15)
☐ 忍退别固执	(15)
☐ 自我认错的魅力	(16)
☐ 切勿妒贤嫉能	(18)
☐ 以诚恳的态度应对危机	(20)
☐ 从比较中转危为安	(21)
四、主观想像并不等于现实	(22)
☐ 见好就收，见坏更要收	(22)
☐ 一致的认同并不一定正确	(23)
☐ 该说“不”时就说“不”	(25)
☐ 发现不妙时赶紧退	(27)
☐ 退一步另选方向	(28)

第二章 进无出路 退求发展

选错了方向怎么办？再往前已无出路，市场的变化证明此路不通，受到损失的生意也经不起继续损耗。这时，商人就要考虑退，退一步以发展自己，为重新选择做准备。

一、机会是让步得来的	(30)
☐ 放弃无意义的固执	(30)
☐ 让生意以迂为直	(32)
☐ 让步之后抓机会	(33)
☐ 让步换来合作	(35)
二、对手与朋友只是一“退”之隔	(36)
☐ 给别人留面子就是给自己留后路	(36)
☐ 退一步化敌为友	(37)
☐ 以赞美作为退让的桥梁	(38)
☐ 在对手眼皮底下退	(39)

□ 与对手共进退	(40)
三、路并不是只有一条	(41)
□ 从常规之外寻找突破点	(41)
□ 为商要有披荆斩棘的勇气	(43)
□ 了解原因换路走	(45)
□ 改变一下行为就会柳暗花明	(46)
四、退是为了更好的进	(47)
□ 保住自己的“本钱”	(47)
□ “退求”成功之本	(48)
□ 摒弃退的心理负担	(50)
□ 退也是一种积极的心态	(51)

第三章 收缩战线 重拳出击

只知进的商人会在应付各种问题时，不停地分散手中的筹码，而退则是为了集中力量。商人在选择退之后，对往日遍布许多领域的投入就要有所取舍。将各种资源整合后集中加强自己的核心竞争力，然后就是迈开前进脚步，重拳出击的时刻。

一、急于求进要不得	(53)
□ 急于求进等于加速破产	(53)
□ 顺应形势以退为进	(55)
□ 负债急进代价高	(55)
□ 发现错了就别较劲	(56)
二、收回“拳头”再打出去	(59)
□ 退一步换个方式再进	(59)
□ 要想乘虚而入就得先后退一步	(60)
□ 退身游击以小博大	(61)
□ 退之死地而后生	(63)
□ 扬长避短 退中取胜	(64)
□ 退到底线再反击	(65)





三、退到对方角度看问题 (67)

- ☐ 为对方分析利弊 (67)
- ☐ 变换报价的策略 (68)
- ☐ 退后一步，把问题推给对方 (70)
- ☐ 利用后退化危局为机会 (73)

四、把握好进退之度 (74)

- ☐ 忙中偷闲来思考 (74)
- ☐ 切勿事事动手 (75)
- ☐ 退了以后要大胆放手 (77)
- ☐ 学会周转情绪 (78)
- ☐ 拿得起也放得下 (79)
- ☐ 切勿迷恋自己的方式 (81)

中篇 二忌 见钱不见人

注重眼前利益，赚取每一分，还是注重长远利益，维护客户关系，这对商人尤其是小商人来说，是一个难以取舍的问题。当人们把目光转向那些成功的大商人时就会惊异地发现：他们的商业生涯刚起步时就选择了争夺客户。李嘉诚说：“人去求生意比较难，要让生意来找你，你就容易做。”商人如果只是见钱不见人，又如何让生意来找你？

第四章 既要赚钱 也要赚人

商人言利天经地义，但重利的同时也要打通“人心”这一关。争夺市场即争夺人心，必须跳出狭隘的利益打算，将人情和面子做足。低声下气去求生意，苦心计算每一点蝇头小利，实为难事。让生意主动找上门来，你就会发大财。

一、先做脸面后谈钱 (84)

- ☐ 把脸面做出来自有生意 (84)

□ 扩大自己声音的传播面	(85)
□ 吃小亏占大便宜	(87)
□ 抛玉引市做大“脸面”	(88)
□ 施小惠得大口碑	(90)
二、用真心打开顾客的钱包	(91)
□ 赢得顾客心	(91)
□ 感动顾客的钱包	(92)
□ 既赚钱又让顾客满意	(94)
□ 与客户建立终生的联系	(95)
□ 尊重你的每一位顾客	(97)
□ 巧妙利用顾客贪小便宜的天性	(99)
□ 迂回打开顾客的钱包	(100)
三、良心是商人的一杆秤	(102)
□ 做生意不能见利忘义	(102)
□ 凭良心做长久买卖	(103)
□ 不做无良心的生意	(103)
□ 过河拆桥的同时也断了自己的财路	(105)
□ 得罪一个人间接影响一百人	(106)
四、“信”字当头来经商	(107)
□ 以诚信服人	(107)
□ 诚信为经商之本	(108)
□ 不可失信于人	(109)
□ 不守信用的商人与财富无缘	(112)
五、长久生意赚得多	(114)
□ 不要想一口就吃成胖子	(114)
□ 在大利润前保持理智	(115)
□ 差距在信誉中产生	(117)
□ 坚持商业道德	(118)
□ 创造性地保持长久生意	(119)



第五章 不吃独食 利益共享

在这个市场变幻莫测的竞争时代，合作成为商界的主旋律。独食只能吃一口，共享则带来更多的合作机会。只顾吃独食不懂合作的商人在大浪淘沙下是没有明天的，而利益共享则是会合作的标志。



商道

通鉴

- 一、让生意主动来找你 (121)
 - ☐ 让生意来找你 (121)
 - ☐ 以双赢来壮大自己的客户 (122)
 - ☐ 用诚心邀来生意 (123)
 - ☐ 凭人情味打动客户 (125)
- 二、把蛋糕做大再切 (126)
 - ☐ 用人应舍得花钱 (126)
 - ☐ 用真心关心下属 (128)
 - ☐ 投资解决员工的后顾之忧 (129)
 - ☐ 把员工培养成小富翁 (132)
 - ☐ 确定合理的劳资分配比例 (134)
- 三、有钱大家赚 (136)
 - ☐ 垄断后的冷清 (136)
 - ☐ 与其独吞不如共享 (136)
 - ☐ 大家一起获益 (138)
 - ☐ 付出大于期望 (139)
- 四、好事不占全 (140)
 - ☐ 商人不能一毛不拔 (140)
 - ☐ 千万别吃独食 (141)
 - ☐ 多替别人着想 (143)
 - ☐ 自己节俭，慷慨他人 (145)

第六章 公德钱财 两者兼得

商人谋利，要以遵守社会公德为原则。真正的大商人，都把自己的事业置于有利于社会大众的方向，在为社会造福的同时获得公众的认可，并由此带来了最大范围的顾客群，最终“德财兼备”。而那些以损害公众利益来谋利的商人，或许得利一时，但往往也是法律制裁的目标。

一、以有益大众为目标	(147)
□ 君子爱财 取之有道	(147)
□ 拥有有益社会的目标	(148)
□ 让员工与你目标一致	(150)
□ 走大众化之路	(150)
二、从正当途径赚钱	(152)
□ 钱要赚在明处	(152)
□ 走正道赚钱	(154)
□ 脏手的钱不能拿	(156)
□ 用爱心赢得市场	(157)
三、得人脉者得财源	(159)
□ 人脉就是生产力	(159)
□ 人脉好自然左右逢源	(161)
□ 教养带来人脉	(163)
□ 勤于公益之事	(165)
□ 用责任心获取人脉	(166)



目

录

下篇 三忌 善干不善变

全球经济一体化的今天，世界任何一个角落的小小事件都有可能
在商海中引起汹涌的波涛。在过去，商人靠勤劳苦干便能做好生意，
在今天，商人决不能只顾埋头拉车，更要抬头看路，及时调整自己的
方向。善干只能说明商人敬业，善变才证明商人真正了解了商海扬帆
的精髓所在。纵观今日世界上一流商人的成长历程，不难发现他们随
时根据市场需要改变自己，这正是他们的事业长盛不衰的原因。

第七章 面临机会 积极求变

赚钱的机会时常光顾，但将机会变成财富，却需要商人有眼光、
胆量和求变的思维。机会来了，不敢变，抓不住；变慢了，别人会抢
先；只有积极求变，它才属于你。只知道苦干却不去主动求变的商人
只能在错过机会之后叹息，眼睁睁地看着它成为别人成长的动力。

- 一、以求变思维发现机会 (169)
 - ☐ 靠眼光来抓机会 (169)
 - ☐ 用变的思维去看 (172)
 - ☐ 凭创意拓展市场空间 (173)
 - ☐ 将不可能变为机会 (174)
- 二、敢于主动抓机会 (177)
 - ☐ 机会不是等来的 (177)
 - ☐ 不要被自己的猜测击败 (179)
 - ☐ 机不可失，时不再来 (180)
 - ☐ 将你的问题变成你的机会 (182)
 - ☐ 积极应变抢机会 (183)
- 三、肯付代价来博生意 (185)
 - ☐ 对机会要变得贪心 (185)
 - ☐ 变个方式冒风险 (187)
 - ☐ 大胆博机会 (188)



☐ 拥有不怕牺牲的魄力	(189)
☐ 从大局上看是否值得“博”	(190)
四、因机会而改变生意	(192)
☐ 另辟蹊径去寻觅	(192)
☐ 取巧变出机会来	(195)
☐ 机会藏在改变中	(196)
☐ “填空当”变成机会	(197)

第八章 顺应时势 不得不变

商人做生意，无论大小都与市场息息相关。商海的大势不是商人的力量可以抗拒的，顺之则昌，逆之则亡。要想在商海中拼搏而始终屹立不倒，就要随着形势而变。变则强，不变就会被淘汰。当商海大浪淘沙之后，剩下的只是那些善变的商人。

一、当传统发生变革时	(198)
☐ 尽可能为顾客着想	(198)
☐ 技术引发的变革	(200)
☐ 消费主体的转变	(201)
☐ 潮流变革中的机会	(203)
☐ 消费习惯的变更	(205)
二、为明天的财富而变	(206)
☐ 紧跟时代步伐	(206)
☐ 在对手之前采取变动	(207)
☐ 为未来做准备	(209)
三、以变化打破不利的局面	(211)
☐ 不景气中赚大钱	(211)
☐ 改变头脑来经营	(213)
☐ 针对顾客求变	(214)
☐ 小变动带来大客源	(215)
四、谁不变谁遭殃	(216)
☐ 做生意要随机应变	(216)
☐ 不善变的代价	(217)



- ☐ 针对问题进行改变 (218)

五、切忌按常规思维做事 (220)

- ☐ 惯例并非处处适用 (220)
- ☐ 打破经营常规 (222)
- ☐ 将无心之举变为市场挑战 (222)
- ☐ 开拓新的机会空间 (224)
- ☐ 依靠销售规律求变 (225)

第九章 拓展生意 以变求强

安于现状的商人是没有出息的。商海行舟，不进则退。当大家都尽力拓展生意的时候，你必须更加努力地去争取属于自己的市场份额。拓展生意才能做大，善于变化才能做强，每一名一流的商人都是既有善干的精神和能力，又有善变的智慧。

一、永远不要满足现状 (227)

- ☐ 永不满足是事业的动力 (227)
- ☐ 要有做大事的愿望 (229)
- ☐ 否定自己才能进步 (231)
- ☐ 不断进取锐意创新 (233)

二、从没有路的地方“变”出财路 (235)

- ☐ 自己找出财路 (235)
- ☐ 丢开得失心再变 (236)
- ☐ 灵活改变经营战略 (237)

三、以顾客的喜好来“变” (238)

- ☐ 紧追顾客的喜好 (238)
- ☐ 变出自己的特色来 (240)
- ☐ 抓住顾客的消费习惯 (242)

四、把生意变得“热闹”起来 (243)

- ☐ 做生意要既诚实又热闹 (243)
- ☐ 成功创富需要创造性思考 (245)
- ☐ 大胆触动顾客 (246)

上篇 一忌 知进不知退

在风云变幻的商海中，搏浪儿们很少有一帆风顺的。每个商人在前进的路上都会遇到或大或小的危机。由于不能妥善解决，不少商人在危机之下结束了他们的商场生涯，很多商界新星因此而陨落，令人扼腕叹息。实际上，当危机即将来临时，退，是一种明智的选择。或许，退后可能对你的事业造成一定的损失，但至少，给你留下了再次拼搏的机会。

第一章 估量风险 退保生意

当风险来临的时候，要么顶风迎上去，要么是暂时退下来。顶风迎上去，看起来十分豪壮，但这之前商家必须先称称自身的斤两，若实力雄厚，那另当别论，若势单力薄，还是乖乖地退保现有的生意，暂时避开风头为好。

一、吹散眼前的迷雾

人人都知道一种生意赚钱的时候，便不要去做这种生意，人人都认为必亏无疑的时候，那种生意反而可以试一试。

——田业俊

□ 对不必要的风险退让

河堤上有一排大树，河边零零星星生长着一些孱弱的芦苇。

大树常常对小芦苇说：“我真替你们担心啊，要是刮起了大风，你们恐怕就要被刮跑了！”

小芦苇摇摆着身子说：“可是我生来就这样啊！虽然我弱小，但也不至于一无是处吧！”

一天，真的刮起了狂风。大树挺起胸膛拼命抵抗，并鼓励旁边惊恐万分的芦苇说：“孩子，你一定要顶住，过去了就好了。”

风过了，堤坝上粗壮的大树被连根拔起，而弱小的芦苇却毫发无损。倒在

