



古今

经商谋略与诀窍

马华珩 编



中国财政经济出版社

# 古今经商谋略与诀窍

马 华 珩 编

中国财政经济出版社

**古今经商谋略与诀窍**

马华珩 编

\*

中国财政经济出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

通县西定安印刷厂印装

\*

787×1092毫米 32开 10.25印张 201 000字

1990年10月第1版 1990年10月北京第1次印刷

印数：1—16 000 定价：3.70元

ISBN 7-5005-1054-3/F·0991

## 内 容 提 要

本书是一本解释古今经商名言、谚语的通俗读物，作者根据长期的研究和实践，搜集了流传于商业、供销、粮食、医药、饮食、服务等行业的古今经营管理诀术、技巧，对其进行了通俗的解释，并用生动的实例帮助读者理解。所选条目均是谚语、顺口溜，读来朗朗上口，便于记忆，有助于提高读者兴趣。对于商业、粮食、供销社、饮食服务行业的经营管理人员及其他个体、集体从商人员，本书是一本很好的业务参考读物。

## 从事商品流通，需有高超谋术

### ——为《古今经商谋略与诀窍》作序

杨培伦

日前读报，见到一则消息，说是在日本和一些西方国家中，正在兴起一股研究中国名著《孙子兵法》、《三国演义》的狂热。令人诧异的是，在这个研究人群里最专心致志、入醉入迷的，并不是统领兵戎的丘八将帅、纠纠武夫；却是一些文质彬彬的实业巨子、经济要人，促使他们狂热研究的动机，据说也不是要转业改行，弃商从兵，掀起一场危害和平的战事；而是要从我国一些古代兵法名著或描写战争演义的字里行间去汲取营养，淘取精华，增强他们“货殖”、“懋迁”的本领，使他们在经商活动中的谋略更高人一等，在市场竞争中的技巧更精湛娴熟，在流通过程中的诀窍更神妙莫测……，变成更精明能干的商业经营者。

这则消息，使我有以下启发和思考。

启发思考之一：

经商，究竟有没有、需要不需要谋略和诀窍？

翻开《马克思恩格斯全集》第13卷77页，可以读到一句很拗嘴的话：“流通是以全面的交换行为和这种行为的经常更新为前提的”。从这句话来看，马克思并不是把商品流通看成是商品与商品或商品与货币的简单交换；而是将其当作商品

的持有者与货币的持有者之间，商品生产者、商品消费者和商品经营者之间进行的交换；属于人们的精神状态、性格素质和对物质认识程度的全面交换。既是人的思维能力、行为结果及聪明才智的综合体现，又是人们不断变化的需求观、价值观、审美观、享受观的总体交流。所有商品交换，从表面上看是在公开的场所(市场)、以公开的方法(物币交换)公开地进行的；实质上却受到直接、间接、明的、暗的多种因素制约。由于商品持有者和货币持有者本身的社会地位、物质条件并不相同，反映在购求和心理方面的差异自然也千姿百态。从而表现在市场上的公开行为，也必然是变化多端、跌宕起伏，错综复杂得令人眼花缭乱……。作为一个商业经营者，必须把握准、驾驭好这些变化的表面现象和内在联系，并据此及时调整自己的行为，才能在市场上纵横捭阖、得心应手。否则，就会在千变万化的市场上茫然失措、处处碰壁。

从这点出发，所有希望在优胜劣汰的市场竞争中争取主动地位的商业经营者，在经营活动中，都将尽其所能地采用各种谋术和手段，包括文雅客气、文明温顺的，针锋相对、激烈尖锐的，甚至诡诈权变、阴谋欺骗的手段。这种不似征战却胜似征战的市场竞争，实际上是早已有之、古已有之、到处皆有之的现实。清末一个名叫郑观应(1842—1921)的学者，就曾把这种商业竞争(包括国内和国际的商业竞争)称之为“商战”。应该说，所有从事商业活动的经营者，都绕不过，躲不开这种近乎战争的市场竞争。唯一的选择是，经营者自己去熟练地掌握这方面的知识和手段，驾驭、熟悉这方

面的要领，把自己变成一个善于谋略、精于诀术的干练经营者。

启发思考之二：

商品流通的谋术，是刚刚发现的新鲜事，还是古已有之的老传统？

按照马克思的观点，商品流通是把交换从农牧业、手工业生产分离出来的“社会第三次大分工”的产物。它一开始入世，就具有谋术的基因和特色。据史书记载，以善于商品交换经营而被称为“商”的开国奴隶主——商汤，就是一个精于谋术的经营者。他为了从暴虐的奴隶主——夏桀手中夺取政权，便设法让对方的经济先行崩溃，用廉价的丝织物去交换粮食等农产品。夏桀贪图便宜，把存粮都换成了漂亮的衣着，导致了经济失调，战争失败；商汤王朝也因而建立起来。到了春秋战国时代，社会商业的发展更是迅猛，不仅因而产生了一些如范蠡、白圭、端木赐等善于经营、精于货殖的名家能手；而且也出现了记载和研究这些谋术的著述，如《管子》、《荀子》、《墨子》、《国语》等等，其中有不少至今仍具有现实意义。

为了说明掌握、精通经商谋术的必要，汉代的大史学家司马迁在他所著的《史记》“货殖列传”中，一方面撰述汉以前“货殖”能手的业绩，同时又着意传播他们各具特色的谋略和诀术。特别是在讲述白圭的业绩时，还借这位经商名手说了下述一段话：

“吾治生产，犹伊尹、吕尚之用谋，孙吴用兵，商鞅行法是也。是故其智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取

予，强不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣”。

这个曾被过去商人们尊崇为师祖的白圭，直言不讳地告诉他的弟子，经商不仅需要谋术，而且需要高水平。他做生意的时候，就是象商汤的开国元勋伊尹，周武开国名帅吕尚(姜子牙)那样施用谋略；象孙吴兵法作者孙武、吴起用兵那样勇武决断；象秦国图强变法的商鞅那样坚定不移。如果你不具备智、仁、勇这三大要素，你的聪明才智达不到随机应变的程度，你的胆略达不到坚定果断的要求，在经营过程中不能通过服务、付出(予)来扩大收入(取)，并且毫不动摇地坚守经营阵地，就不能向我学习做生意的本领，我也不会向他传授经营谋术的。在2000多年前的封建社会，人们尚如此重视商品流通谋术，到了商品经济迅猛发展的当今，在充满竞争的多渠道、多形式、内外贸交叉的流通市场上，更不能凭拍脑袋、想当然去进行经营活动。时代要求我们科学地分析、牢牢地掌握商品流通谋术，用社会主义的正确谋术来指导经营、繁荣市场、平稳物价、促进生产，它既是对老传统的弘扬，也是新时期的需要。这一点，我们不应有任何怀疑。

启发思考之三：

如何才能更快地掌握、熟练地驾驭商品流通谋术呢？

新中国的成立，消除了产品经济赖以存在的长期的封建统治。但由于众所周知的原因，我国的商品经济并未得到应有的发展。在经过一段实践摸索之后，终于认识到了商品经济的发展是个不可逾越的历史阶段。人们对于商品流通开始刮目相看。长期存在的轻商、抑商、贬商、仇商的现象，逐渐失

去了存在的市场。商业经营者的社会地位有了提高，商业经营过程的劳动也得到了肯定，这无疑是个巨大进步。但是，经商是否需要谋术？经商者是否需要研究并掌握谋术？事实上存在三种倾向：曰“不需”，曰“不用”，曰“不敢”。

曰“不需”者认为，任何商品流通，只不过是一种简单化的劳动。如果说商品生产者把原料变为商品、成品，需要原料、资金、科学、技术等等与劳动力的有机结合，产量有大小多少之分，规格有时间、地域之别，质量有优劣高低之差……，需要一定的谋略与技巧；而商品流通，却不过是对产品的分配和周转，相互交换，一买一卖，钱来货走，贱入贵出，“简单”得人人会干，人人能干。只要一声号召，大家涌入市场，全民一齐经商，自然会使商品实现“惊险的跳跃”，哪有什么“谋”或“术”，勿需去钻研、掌握。

曰“不用”论者的主要论据是，我们乃社会主义国家，虽然控制过死的计划经济体制，不符合社会主义初级阶段的国情，但还需坚持有计划的商品经济体制。一切商品流通、交换活动、周转分配，都必须置于国家法令、政策条例的大原则、大前提下面。国家不仅要在宏观上进行部署和调控，而且要在购销布局、价格幅度、流转方向上进行管理。这一论据无疑是正确的。但不能借口所有的商品经营者，都得按照党的方针政策、计划意向开展购销活动，而认为用不着花精力去考虑或整体局部的经营谋略或诀术问题。这实际上是将自己置于被动位置的一种非自主意识。这种非自主意识，虽属长期官买官卖、官商行为的反映，实则形成了“不用”论者的存在基础。

曰“不敢”者则认为，社会主义的商业，早有自己的“促  
导生产”、“服务消费”等的经营原则和方向。而所谓谋术、  
诀窍，只不过是韬晦、权术、欺诈、投机的同义语，属资本  
主义经营方式的代名词。历史积因所造成的长期“恐资”病，  
迫使人们对谋术之类的问题讳莫如深，不敢问津，不得不敬  
而远之；在经营活动中也是宁可在直中少取，不敢在谋中多  
求；从而使应有的经营谋术难以发挥作用。

大量事实证明，商品流通谋术，是商品经济发展、市场  
竞争加剧后的必然产物。它虽然五花八门，良莠不齐，也会  
伴有一些欺诈、权术、坑骗行为，但它的存在却是个严峻的  
现实。不管你愿意不愿意、赞同不赞同，它必将在商品流通  
领域里长期存在。那些把商品流通视为简化劳动的“不需”论  
者，必将在市场竞争瞬息万变而仍沿用老一套经营办法的  
不适应窘境中触墙碰壁，汲取教训，交出一定“学费”后，转  
变观点，刷新认识，积极主动地去钻研掌握。把希望寄托在  
计划分配、政策规定的“不用”论者，也会随着政治经济体制  
改革的深化、政企职能分开、市场机制的完善，而不得不去  
钻研掌握。只有视谋术为“资本主义”险途的“不敢”论者，还  
有一定的基础和影响。不过，仔细加以分析，就不难发现它  
的荒唐和谬误。社会主义经营原则与经营谋术，本是相互联  
系的统一整体，不应有相违背的矛盾。如果说资本主义的经  
营谋术是欺诈与蒙骗的混合物，社会主义的谋术则是促导生  
产、系列经营、降低费用、薄利广销、优质服务、信誉至上  
的综合体。为了开辟货源，扩大销路，任何商业经营者都  
讲究广告宣传、橱窗展览、服务质量和接待技巧。不同点

是：资本主义是单纯盈利，社会主义是促导生产，引导消费。勿庸讳言，有不少谋术包含有欺诈、权术的成分。但对这种“欺骗”，需进行出发点的考察和后果的分析。彻头彻尾的坑骗，必然得到自坏声名、自损信誉、自堵销路的结果，真正的精明经营者（不论是社会主义企业的还是资本主义企业的），都不会取此“自杀”性的下策的。

综上所述，摆在商品经营者面前的一项抉择，就是如何钻研掌握并正确使用整体谋略和局部诀术。要在继承传统谋术的基础上，加以科学地创新发展，以改变我们谋略失当、手段落后、信息迟钝、效益低下的状况；特别要改变在涉外经营中的分散、被动、互相掣肘、吃亏上当的局面。要用谋略的长远观点，全面规划、合理布局，扭转那种头痛医头、脚痛医脚，一阵儿“统死管死”，一阵儿“全民经商”，使市场周而复始地出现“一放就乱”、“一管就死”的循环；扭转那些行政干预、相互封锁、保护落后、价格扭曲的不应有的行为。使社会主义市场出现更多的有竞争能力的商业经营者，真正通过繁荣经济、扩大交换，推动商品经济更迅速地发展。

党的十一届三中全会以来，随着城乡商品经济的发展，人们的思想也出现了大解放、大转变。在改革、开放大潮的冲击下，商品经济的新思想，敲开了许多人的心扉。相当数量的商品流通经营者，在市场的惊涛骇浪里，自觉不自觉地驾驭起了经营谋术。他们一方面主动摒弃冷漠待客的官商作风，转变陈旧封闭的经营方法，开展产供销的系列化服务；

另一方面也着意研究经营战略，钻研运用经营谋术，注重企业管理诀窍，努力使自己适应市场竞争的新格局。存在了千百年的陈旧流通过程式，正在按照商品经济的需求来改变面貌。当然，由于人们头脑里的陈规陋习，对谋术的认识尚处于起步阶段。真正把存在于流通领域里的问题解决，使之按照商品经济的要求发展，还需要一个艰辛的工作过程。

有鉴于此，我正式向大家推荐这本《古今经商谋略与诀窍》。作者是从事商品流通工作近40年的老同志。他从50年代末期开始，着手搜集这方面的材料。包括从一些古代著作中摘录有关流通的名言警句，从经商内行那里搜集流传的行话、谚语，并从中筛选于今有用的部分，加以整理挑选、归类辑录成册，经过专期的工作，终于辑成了一个册子，奉献给大家。

由于我国地域辽阔、历史悠久，条件差异很大，本书只能反映古今经商谋术的一个部分、一个侧面。但这是个开端，是个良好的开端，我诚恳希望这本书的出现，能对今日商品流通谋术的提高有所帮助和推进。同时希望能以此而引出更众多、更深刻的此类著述来。

1988年11月

北京病中

# 目 录

|                 |         |
|-----------------|---------|
| 第一章 概述篇.....    | ( 1 )   |
| 一、生意不活世界死.....  | ( 2 )   |
| 二、商品特性必流通.....  | ( 8 )   |
| 三、生意买卖需懂行.....  | ( 15 )  |
| 第二章 谋略篇.....    | ( 20 )  |
| 一、欲平天下先理财.....  | ( 21 )  |
| 二、商农之势需权衡.....  | ( 27 )  |
| 三、治生必备谋与勇.....  | ( 38 )  |
| 第三章 经营篇(上)..... | ( 48 )  |
| 一、购为生意始.....    | ( 49 )  |
| 二、入手先问行.....    | ( 58 )  |
| 三、季节不饶人.....    | ( 68 )  |
| 四、购入贵速度.....    | ( 73 )  |
| 五、成败看预测.....    | ( 77 )  |
| 六、立足于本地.....    | ( 87 )  |
| 七、双眼盯市场.....    | ( 91 )  |
| 八、货往高处流.....    | ( 103 ) |
| 第四章 经营篇(中)..... | ( 120 ) |
| 一、先要选店址.....    | ( 120 ) |
| 二、货源必充裕.....    | ( 124 ) |

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 三、货卖一张皮·····    | (129) |
| 四、和气又诚实·····    | (134) |
| 五、店誉贵似金·····    | (140) |
| 六、称平尺码足·····    | (142) |
| 七、是货三分挑·····    | (146) |
| 八、“活”是生意骨·····  | (149) |
| 第五章 经营篇(下)····· | (157) |
| 一、衣帽经营有特点·····  | (157) |
| 二、鲜活生意利对半·····  | (159) |
| 三、樱桃桑葚卖当时·····  | (166) |
| 四、不同时令有菜鲜·····  | (170) |
| 五、吃轻亏摔琉璃行·····  | (173) |
| 六、器具机件贵周全·····  | (175) |
| 七、行栈最重公平正·····  | (178) |
| 八、畜禽经营不简单·····  | (185) |
| 九、名茶还需有好水·····  | (190) |
| 十、饮食服务有异术·····  | (196) |
| 十一、一个药师半郎中····· | (204) |
| 十二、草头小方大效应····· | (212) |
| 第六章 管理篇·····    | (217) |
| 一、生意在路上·····    | (218) |
| 二、仓储有艺术·····    | (224) |
| 三、生财有大道·····    | (229) |
| 四、必抓帐财务·····    | (237) |
| 第七章 借鉴篇·····    | (241) |

|                |       |
|----------------|-------|
| 一、勤学多问细钻研..... | (242) |
| 二、精工娴艺靠磨练..... | (248) |
| 三、与钱交往需清廉..... | (250) |
| 第八章 取舍篇.....   | (254) |
| 一、无商不奸无不贪..... | (255) |
| 二、尔虞我诈相倾轧..... | (263) |
| 三、店员被欺苦难咽..... | (266) |
| 第九章 实例篇.....   | (269) |
| 一、择业、择时术.....  | (270) |
| 二、巧买、智卖术.....  | (280) |
| 三、广告、信息术.....  | (295) |
| 四、职业道德术.....   | (308) |

## 第一章 概 述 篇

在商品经济日益发展的当今时代，一个行业、一项事业能不能兴旺发达、长盛不衰，根本因素，是看其能否为整个社会所必需，为人民群众所欢迎。

商业，尽管在历史上曾受到各种苛责、轻视和压抑，经过许多挫折、坎坷和打击；商人，也被骂为“奸商”、“蠹虫”，有时被斥为“贪贾黠商”、“中间剥削”，几乎有不“食其肉、寝其皮”不罢休的趋向。但是，在历史的长河里，这一行业不仅没有瓦解溃散，反而野火春风似地不断发展起来。不仅有不少历史名家大声疾呼，要重视商品流通，断言商业可以“贸迁有无”、“分货致物”，可以“通货积财”、“富国强兵”；现今的社会舆论也充分肯定了商业所具有的“调剂余缺、沟通有无”、“繁荣经济，促进生产”的效能。积极发展这一行业，能在推动社会主义商品经济中发挥更大作用。

但是，由于传统观念的影响，商业在整个国民经济中的积极作用，还远未被社会和人们所认识。不同形式的轻商、抑商思想，仍不同程度地存在着。表现有：

认为既然社会进步依赖于生产力的发展，就应该率先发展生产；只要生产发展了，物质丰富了，包括流通在内的一切事情都就好办了。这种只抓生产、不抓流通，重视生产、轻视流通的观念，是“轻商”的表现之一。

认为生产发展能增加社会财富，流通并不能使产品增则，只会使商品升价增值；从而把流通与投机钻营联系在一起，引起人们对流通的敌视与压抑。这是“轻商”的表现之二。

认为流通无非买入卖出、钱来货去、钱去货来，人人可为，无甚谋术，不主张也不积极去钻研、探讨这方面的谋略技巧。这是“轻商”的表现之三。

等等，等等。

这些认识、观念是否正确呢？正确的认识和观念是什么呢？本篇将借史籍、资料 and 经营行家之口，对上述问题作一概述。

## 一、生意不活世界死

商品流通的发展，商业的出现，是人类进步和社会发展的产物。

在原始社会，人们渔猎为食，兽皮树叶为衣，生活资料十分匮乏，是不会进行商品交换的。

后来，人类生产发展了，生产方式变化了，从事农耕、畜牧和手工技艺者，逐渐有了分工。一方面出现了剩余产品，另一方面人们的生活必需品又不可能全部亲自动手制作，就产生了物物交换行为，这便出现了商品交换的雏形。随着商品交换的不断发展，进而产生了商品流通，出现了商业。这种生产专业分离、相互交换的变化，被马克思主义概括为“社会大分工”，而把商业从工、农业行列中分离出来的社会现象，称为第三次社会大分工，经过这次大分工，各个