

经济出版社

责任编辑：李惠玉 责任技编：陆俊帆 封面设计：新标榜电脑设计室 Tel 87756750

经商百忌

百忌系列

- 饮食百忌
- 求职百忌
- 经商百忌
- 女性百忌
- 生活百忌

ISBN 7-80632-670-7



9 787806 326701 >

ISBN 7-80632-670-7

F·314 定价：12.80 元

经 商 百 忌

徐文锋 刘宁晓 鲍冬梅 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经商百忌/徐文锋, 刘宁晓, 鲍冬梅著. —广州: 广东经济出版社, 2000.6

ISBN 7-80632-670-7

I. 经… II. ①徐…②刘…③鲍… III. 商业经营—基本知识 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 24271 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东省新华书店
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	8
字数	160 000 字
版次	2000 年 6 月第 1 版
印次	2000 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80632-670-7 / F·314
定价	12.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

商海弄潮，不进则退。对于置身于商海的拼搏者来说，成功的经验固然重要，但失败的教训尤须记取，并引为借鉴。《经商百忌》就是一本记录失败教训，可作为经商者殷鉴的书。

市场不相信眼泪，市场竞争的规律就是优胜劣汰，适者生存。但市场经济毕竟又是法制经济，讲究公平竞争。能否在市场竞争中立于不败之地，关键在于能否把握机遇，审时度势，在借鉴他人成功经验的同时，认真汲取他人失败的经验教训，并把它作为自己的教训加以铭记，从而避免失误。

改革开放造就了一大批成功的企业家，他们在市场纵横驰骋，开疆拓土，创造了辉煌的业绩。当我们在探寻他们成功的秘诀时，却不难发现，在成功的背后，并非他们有超常的智慧，而在于他们善于汲取前人失败的经验教训，引以为戒。

本书在参考大量企业发展史的基础上，着重分析了企业失败的原因及应对商海竞争的策略，提出了最具普遍意义的 100 个禁忌，力求能对初涉商海或正在商海沉浮甚或是成功的企业家提供一份重要的参照，从而避免失败，稳立潮头，获取更大的成功。

作 者

2000 年 4 月 28 日于广州

目 录

§ 开业篇 §

- | | |
|----|---------|
| 3 | 忌一哄而上 |
| 5 | 忌仓促上马 |
| 7 | 忌盲目跟风 |
| 9 | 忌生疏外行 |
| 11 | 忌战线过长 |
| 13 | 忌贪大求全 |
| 15 | 忌“夕阳工程” |
| 16 | 忌满打满算 |
| 19 | 忌计划粗疏 |
| 21 | 忌工艺落后 |
| 22 | 忌忽视天时 |
| 23 | 忌失却地利 |

§ 决策篇 §

- | | |
|----|-------|
| 27 | 忌墨守成规 |
| 29 | 忌裹足不前 |
| 33 | 忌故步自封 |
| 35 | 忌鼠目寸光 |
| 38 | 忌急功近利 |
| 42 | 忌孤注一掷 |

45	忌急剧膨胀
47	忌盲目扩张
49	忌优柔寡断
51	忌抱残守缺
53	忌舍本逐末
56	忌主观想象
59	忌受制于人
62	忌感情用事
64	忌盲目乐观
66	忌四面出击
68	忌刚愎自用
71	忌杞人忧天
75	忌推卸责任

§ 投资篇 §

81	忌资金分散
83	忌债台高筑
86	忌股市陷阱
89	忌过分投机
92	忌轻信受骗
94	忌拆墙补壁
97	忌高息诱惑
100	忌以债养债
103	忌糊涂担保
105	忌不自量力
109	忌合伙失察
112	忌计划失调

- | | |
|-----|-------|
| 115 | 忌不留余地 |
| 117 | 忌轻视对手 |
| 120 | 忌曲高和寡 |
| 123 | 忌利润过低 |
| 125 | 忌重复投资 |

§ 管理篇 §

- | | |
|-----|-------|
| 131 | 忌铺张浪费 |
| 134 | 忌浪费人才 |
| 136 | 忌独断专横 |
| 139 | 忌规章虚设 |
| 142 | 忌同室操戈 |
| 145 | 忌漠视商标 |
| 148 | 忌不计成本 |
| 150 | 忌血缘亲政 |
| 153 | 忌安不思危 |
| 156 | 忌粗放经营 |
| 159 | 忌纪律松弛 |
| 161 | 忌忽视质量 |
| 164 | 忌赏罚不明 |
| 166 | 忌缺乏培训 |
| 168 | 忌任意辞退 |
| 171 | 忌上梁不正 |
| 173 | 忌妒贤嫉能 |
| 177 | 忌缺乏控制 |

§ 营销篇 §

- | | |
|-----|-------|
| 183 | 忌应变乏术 |
| 186 | 忌精力分散 |
| 188 | 忌虚假广告 |
| 191 | 忌靠运气 |
| 193 | 忌自毁形象 |
| 195 | 忌坐等上门 |
| 197 | 忌供货违约 |
| 199 | 忌强制推销 |
| 201 | 忌亏本行销 |
| 203 | 忌恶性竞争 |
| 206 | 忌盲目决策 |
| 208 | 忌服务欠佳 |
| 211 | 忌组织不力 |
| 212 | 忌盲目扩张 |
| 215 | 忌虚设诱饵 |

§ 公关篇 §

- | | |
|-----|-------|
| 219 | 忌狂妄自负 |
| 220 | 忌出言不逊 |
| 221 | 忌举止失当 |
| 223 | 忌商味太重 |
| 224 | 忌交浅言深 |
| 225 | 忌派头十足 |
| 226 | 忌粗心大意 |

228	忌计划失全
229	忌不当语言
231	忌拗气抬杠
233	忌饮酒过量
234	忌拈花惹草
236	忌财大气粗
237	忌冷落客人
238	忌惜财吝啬
240	忌误时失约
241	忌鲁莽冒失
242	忌妄自菲薄
243	忌夸夸其谈

开

业

篇

是一哄而上

自改革开放以来，中国经济得到迅速发展。随着社会主义市场经济体制的确立，开创了以社会公有制为主体的多种所有制并存的新格局，取得了“告别短缺经济”的可喜成就。20世纪进入90年代，中国经济迅速由卖方市场转向买方市场。尤其是1997年东南亚金融危机的影响，使我国出口贸易锐减，导致不少商品供过于求，物价持续下跌，企业困难加剧，下岗职工增多，市场竞争更加激烈。在此情况下，商界普遍感叹生意难做。如果认真加以研究分析，就会发现，有许多项目都是看见别人做得有声有色，觉得有利可图，不仔细分析调查市场的未来走向，就一窝蜂上马。以致重复建设，造成资源浪费，最后在市场激烈竞争中许多商家败下阵来，被淘汰出局。一哄而上是造成资源浪费、重复建设，使市场进入混乱、恶性竞争的主因。

1984年深圳第一家寻呼台——电信发展公司的电脑传呼台开办以后，经过10多年的发展，最高峰时全市有70多家寻呼台，经过市场的优胜劣汰，目前全市共有39家寻呼台，容量达到580万。但是现有的用户仅135万左右，利用率不到30%。39家寻呼台中据称1万以下用户的占2/3，这种寻呼台过多，经营规模太小的状况造成了资源的严重浪费。经营规模小必然使经营成本相对过高，利润降低，发生经营困难。

由于市场拓展空间的日趋狭窄、恶性降价、随意改频入网等违规行为屡禁不止，目前深圳除规模较大的寻呼台有较多的营业部，大约 80% 的寻呼台主要依靠代销点，这样的代销点约有 200 多家。由于代销网点遍布深圳，各寻呼台给代销点的佣金竞相抬价，后来竟出现有一代销点为几十家寻呼台销售，利用手中所掌握的用户倒来倒去，从中牟取暴利。

据了解，在 1995 年，寻呼企业给代销点的佣金一般为一台数字机 50 元、中文机最高 80 元。到 1998 年，佣金急剧上涨到最高一台数字机 200 元，中文机 300 元。市场的惯例变成寻呼企业头三个月根本不赚用户一分钱，这些费用全给了代销商。

对寻呼台而言，由于入台费用下降，付给代销商佣金过高，成本加大，服务质量明显受到影响，手机的“入侵”更使寻呼企业雪上加霜。无线寻呼覆盖全深圳需 50 个基站，扩至全广东则需 120 个左右。为降低成本，惯常做法无非是用较差的设备或减少基站数目，这样的后果是“丢台”、“丢 call”频频发生，引发大量投诉，最终大大影响到寻呼企业的信誉。

恶性竞争让许多寻呼企业难以为继，为当初的跟风付出沉重代价。目前，在寻呼运营企业中联合、兼并、重组的趋势日益明显。如果当初在已有 20 家寻呼运营企业时，后来者能冷静分析整个市场，对市场的走势、竞争有充分的准备。整个行业内人士能多用良性竞争方法，避免鱼死网破、两败俱伤的做法，或许可以减少资源的巨大浪费。

是仓促上马

抢占先机是许多企业成功的第一步，相反为抢时间而不顾实际情况仓促上阵则是企业失败的开始。

进入 20 世纪 90 年代后，曾给人们带来便捷和欢乐的录像机，在一些发达国家开始饱和甚至滞销，而刚刚研制成功的新一代视听产品 DVD，则因其高昂的成本、难觅的视盘，而成为“阳春白雪”。这时候，广东万燕发明了 VCD，VCD 抢在 DVD 取代录像机之前，打了一个漂亮的时间差！

1995 年 VCD 的产量不过 22 万台，1996 年飙升到 400 万台。由于 VCD 的热销，加之工艺简单、投资不多，吸引着众多厂家趋之若鹜。有一定批量的生产厂家在全国达 400 多家，加上一些小打小闹的，生产厂家超过了 600 家。于是，1997 年 VCD 的产量达到 1 500 万台，而 1998 年则形成了约 5 000 万台的生产能力。

其实，VCD 正常的市场需求量不过 1 200 万台左右。为了争夺有限的市场，各厂家使出了浑身解数。这个“真功夫”，那个“好功夫”，这个“国际认证”，那个“数码科技”。

尽管有专家预测，VCD 是一种过渡型视听产品，但在中国至少可以主导 10 年市场。不过，在 VCD 最为火爆的 1998 年初，中国电子音响工业协会就发出预警：众多厂家涌入 VCD 行业，将加快其退出市场的速度。

不出所料，进入1999年红红火火的VCD岁月就成明日黄花。中国中央电视台《新闻联播》之后黄金广告时段中，那曾连篇累牍、吵得人心烦的VCD广告无影无踪了。仿佛一场风暴过后，只留下满地的残迹，一些VCD厂家要么职工下岗，要么关门，商店里，VCD成了滞销货。

广州有家电子厂，原本生产灯盘、节能灯产品的，由于生产规模不大，成本降不下来，价格方面没有优势和别的厂家竞争，工厂一直处于半生产状态。

1997年工厂看到VCD有利可图，于是到处筹措资金准备生产VCD。在资金到位后，为早日摆脱困境，工厂把原有的项目都停了下来，专门生产VCD。由于没有这方面经验，生产VCD产品质量不过关，退货频频。到交够学费后，生产质量上来了，又没有钱打广告做品牌，生产规模上不去，还是没有办法在市场上站住脚跟。

红红火火的1998年，VCD市场打的是一场价格的生死战，没有雄厚实力的工厂，无法在残酷的价格竞争中生存，只有向外界宣布破产，关门大吉。

VCD从零到盛而衰，中间只有短短的四五年时间，而参与竞争的生产企业却有600家（最高峰）。其间脱颖而出的只有几十家，中间有许多厂家包括许多为抢时间赚钱的企业都是交学费买教训。