

商海警世录

主编:李 刚 王翼成
策划:陈 辉



西北大学出版社

前 言

在当今的中国，经商是最令人神往的职业，“下海”是最有诱惑力的字眼。因为，它意味着金钱、财富和你想拥有的一切。中国人为致富欲所驱动起来的“经商热”、“下海潮”是当今中国经济生活中最具有活力的表现。当一个几千年来视经商为“下贱”，以贸易为“耻辱”的民族突然对商贸之事表现出极大的热忱时，是这个民族进步兴旺的希望之光。

但是，也许这一切来得太突然，以致于人们还没有来得及去思索经商到底是个啥滋味？下海将会面临什么样的人生境遇？

如同大海是平静与波涛共存一样，市场也是机会与风险的统一。它既会给你带来发财致富的机会，也会给你带来破财致贫的风险。并且，从市场经济的角度讲，机会与风险是一对共生共存的孪生兄弟。有机会就有风险，有风险便隐含着机会。同时，风险与机会成正比。风险愈大，机会的比例就愈高；抓住机会就等于是要面对风险。这就如市场上有人发财必是以有人破财为前提，有人成功必是以有人失败为衬托是同样的道理。

事情既然如此明显。那么，当市场上流行的各种小册子把市场的机会一面描绘的那样辉煌灿烂，似乎经商发财就如同探囊取物般轻松，只要跳下海去就注定会摸到大把的珍珠、

珊瑚、元宝、钻石的时候，我们却认为有必要提示人们知道下海所可能遇到风险和毁灭的一面。这就是我们所以“费尽心机”从各种报刊中大海捞针般地搜集出成十个经营失败的教训，编撰成这本《商海警世录》的最初动机。

我们所以这样做，是因为我们认为：教训也是财富。人们创造自己的历史。但人们创造历史不能超越历史的制约。人们对历史的创造是从自在到自为，必然到自由的演进过程中逐渐完成的。而这期间教训往往是促成事物转化的重要条件。这就象现实生活中许多人下海经商所以能赚钱发财，成功致富，正是由于他们善于汲取和总结前人的或他自己的或是别人的经验教训才取得的。所谓“前车之覆，后车之鉴”说的就是这个道理。古往今来的历史都证明，教训对当事人的冲击力大于经验对当事人的冲击力。所以，吸取教训比总结经验更有价值。

我们所以这样做，是因为我们认为：总结教训是我们的出发点而不是我们的目的。我们辑录这些经商失败的教训，绝不是要把经商下海描绘成慷慨赴死，永无希望；绝不是想要把经商下海说成是一片恐怖，暗淡无光。生活中有血和污浊，但也有婴儿；市场不是“死海”而是“活海”。君不见，苍海横流，方显英雄本色；浊浪排空，才识弄潮人的情怀。我们辑录这些失败教训的目的，正是为了从这些教训中给人们以警示和启迪，使人们有所借鉴，有所超越，以便取得更大的成功。这便是“失败是成功之母”这句古老格言所蕴含的全部智慧之所在。中国人常把花钱买教训美其名曰“交学费”。能否寻找一种不直接交学费或少交学费以汲取教训的形式呢？那么，我们编撰的这本《商海警世录》或许是一种有益

的尝试。

我们所以这样做，还因为我们认为：当前的报刊舆论存在着一种报喜不报忧的倾向。当我们为收集本书的素材而翻阅各种报刊时，映入我们眼帘更多的是各种成功的经验、大好形势的报导（这些应当讲，应当宣传，应给我们的人民以光明和希望）。但是，我们仍处于社会主义的初级阶段；我们的有中国特色的社会主义正在探索之中；我们的社会主义市场经济目标才刚刚宣布了几个月，既然是在探索，从逻辑上讲教训和失误就不能避免。可我们对此却重视不够。特别是对市场经济这种包含着巨大风险的社会经济形式来说，仅仅宣传成绩和成功的经验往往会给人们造成一种错觉，似乎市场经济下遍地都是黄金，闭着眼睛下海都可以轻而易举地敲开东海龙王的宝库，而缺乏对可能到来的风险、失败保持清醒的头脑和应有的心理准备。从这个意义上说，我们编撰这本《商海警世录》对于弥补这些方面的缺憾，不无裨益。

如果我们以上所言不错，当您读了这本小书之后，对商海的各种风险有所认识，在您今后发财致富的事业中少犯错误或不犯错误的时候；如果您读了这本小书可以更好的汲取教训不再重蹈这些覆辙而不断增殖您的财富的时候；如果您读了这本小书后更进一步的坚定下海经商信念的时候，那将是对我们所付出劳动最实际的肯定。

需要说明的是，按照我们的理解，在中国当前的文化氛围下，杜撰成绩的事常有，却很少有人去杜撰教训。因此，本书所采用的实例均选自各种报刊、杂志，鉴于体裁恕不一一注明出处。而且，由于我们采取实录的手法，一般都保留了当事人的真实名称。这样做一方面是为了保持材料的真实可

信；另一方面，我们对那些在下海经商中经历各种失败和挫折的人们始终抱着严肃和尊敬的态度。因为，在我们眼里，他（她）们毕竟是一些敢吃螃蟹和河豚的勇敢的人们。

编撰这样的书，在我们还是第一次，由于学识和经验的限制，难免会存在错误和不足，敬请读者提出批评指正，帮助我们也不断的汲取教训。

作 者

1993年3月于西大

目 录

前言	(1)
----------	-----

一 失察篇

“地区差”不等于利益差	(2)
阿里巴巴新传	(4)
新产品为什么成了包袱?	(6)
“铁老大”为何败走“麦城”?	(8)
“蓝天”上那一片乌云	(10)
桥头镇上“生死劫”	(14)
“三七”不是二十一	(16)
肥水偏流外人田	(19)
真的是老天无情吗?	(21)
广东佬，你咋不来了!	(23)
你不要逃个不休	(25)

二 失策篇

只因早上吊了三两天	(28)
市场游击队	(31)
月亮走，我也走	(33)
蓝天亦有价 插翅却难飞	(35)
中国人与“荷兰鼠”的悲喜剧	(38)

迷迷登登“下海” 稀里糊涂过河 …	(40)
真“青苹果乐园”	(43)
褚时建为何痛心疾首?	(45)
“万家乐”为何乐不起来?	(47)
百货公司发疯啦!	(50)
好你一个“江心贼”	(53)
本是同根生 相煎何太急	(55)
“罐罐馍”交响曲	(57)

三 取巧篇..... (61)

救救“上帝”	(62)
自毁市场的“倒爷”们	(63)
“招徕术” = “招灾术”	(65)
“王婆”也有卖不掉的瓜	(65)
抱回母鸡不下蛋	(67)
“上帝”呵，你为何有如许愁	(68)
“苦恼人”的笑	(70)
幻亦真来真亦假	(71)

四 失才篇..... (77)

无奈的“跳槽者”	(78)
可叹那条看不见的石榴裙	(80)

汉正街上的一条新闻	(82)
不以小过斩大将	(84)
东风不与周郎便	(86)
逢鸡年 说“斗机”	(87)
“麻雀”也要东南飞	(90)
“拔苗助长”与“味道好极了”	(92)
有财无“才”精打光	(94)

五 失机篇..... (97)

张百万如何成为穷光蛋	(98)
埋头生产与抬头看市	(100)
再回首，云遮断归途	(102)
面对“投诉”的抉择	(105)
从尽信书则无书谈起	(106)
让“上帝”了解你	(109)
名牌门前车马稀	(111)
一失机成千古恨	(112)
如此乘“机”而入	(114)

六 失信篇

烟叶、柑橘王国的控诉	(118)
头戴耀眼桂冠的“假药大王”	(120)

假货猛于虎.....	(123)
恭喜先生——您有“喜”了?!	(125)
诈骗——以公司的名义.....	(128)
便宜上电视，厂长你会错过这个机会吗？	(132)
金色的圈套.....	(135)
“上帝”是傻瓜吗？	(137)
芸芸众生戏耍猴.....	(140)
孩子在呼唤.....	(144)
天降大馅饼 焉能不食乎.....	(146)
亦酒亦药难取舍.....	(149)
梦醒时分.....	(152)

七 轻信篇 (155)

与狼共舞.....	(156)
谜底原是“空手道”	(159)
“乌贼鱼”得逞记	(163)
现代“农夫与蛇”的故事.....	(166)
“盲人瞎马”新编	(169)
真的“一吃就灵”吗？	(172)
博览会与“博烂会”	(175)
吕老汉为何发不了？	(179)
“888”会发、发、发吗？	(182)
从未庄的假洋鬼子说起.....	(184)

4 亿元，如此昂贵的学费	(186)
筑起“马其诺防线”	(188)
色相——黄色的陷阱	(190)
可恨那“第一口”	(193)

八 违法篇

专利不专了	(198)
偷鸡不成反蚀米	(199)
你为什么站在路中间?!	(201)
把祖宗的坟莹掘开来!	(205)
螳螂捕蝉 黄雀在后	(207)
自己的孩子也不能卖	(209)
走火入魔	(210)
谎言买空了理智	(212)
一声槌响	(213)
买了技术不赚钱	(214)
“想当然”吃哑巴亏	(216)
“退货”引出的思考	(218)
不公证，私了不了	(219)

后记

一 失察篇

市场即是战场，虽不见刀光剑影，却也充满生死搏斗。欲下海者及已入海弄潮者，必须象机智善断的将军那样，见微知著，明察秋毫。只有知己知彼，方能成竹在胸，千里杀将，克敌制胜。所以荀子曰“商以察尽财。”

纵揽商海风云，经营失利者，多数因对市场失察所致。虽然形式各异，然其结局却基本相同。值得后来者引为借鉴。这正应了一句新的格言：市者，生财之道，存亡之地，为商者不可不察也。

下述十数篇实例，都是因经营者市场失察而导致失败。我们管窥其失误之道，考究其缺失之理，以使后来者勿重蹈覆辙，有所趋避。

“地区差”不等于利益差

早些年，中国女排曾称霸世界排坛，创下了“五连冠”的辉煌业绩。女排精神成为奋斗拼搏的代名词。中国女排所以“五连冠”，与其快速多变的战术有直接关系。“时间差”就是她们创造的克敌制胜的法宝之一。在市场经济中，商品价格也存在着季节差和地区差，利用这些差价，异地贩运是发财致富的有利途径。

商海中的时间差，多无明显表现，能否发现并抓住时间差所包含的致富机会，全在于经营者对市场行情变化的洞察与预测是否准确；而商海中市场价格的地区差却表现突出，因而成为大多数弄潮者常常利用的机会。正因为如此，严酷的现实却不断地向经营者做出相反的证明：地区差不等于利益差。

去年夏天，成都市场上西瓜走俏，成为川民消夏避暑的佳品。一时间，西瓜价格上扬，很快高出西安几倍。对于以西瓜为主业的陕西大荔瓜农来说，这种有利的市场机会是不能轻易放过的。有一瓜农想利用这一机会，摆脱在西安市场上发财无望的困境，于是他立即组织三火车皮西瓜，越岭入川。谁知，瓜到成都，适逢成都进入连阴雨季节，西瓜不再走俏，三车皮西瓜难以脱手，结果赔了两万余元。陕西瓜农因不了解风云变幻、供求变化而没能从地区差价中得到相应的利益。

无独有偶。去年一段时间，北京市场上韭菜价格偏高，卖至1.2元一斤。某科研机构的教授们正为苦于找不到下海的“入海口”而发愁，他们认定这种“地区差价”是增加收入千载难逢的好机会。当他们了解到外地的韭菜价格才卖0.8元一斤时，就立即行动起来，从外地买一大卡车韭菜兴冲冲地拉回北京，以为可以赚到地区差价中所包含的巨大中间利润。然而，市场并不因为“老九”下海就特别的恩惠，当他们应市发卖时，韭菜价格竟鬼使神差般地跌到0.7元钱一斤。教授们非但没有赚到钱，反而赔得“痛彻心肝”。

也许有人认为这是市场行情变化太快，难以捉摸。那么，请看下列事例：前几年，四川省有一句口号很流行，“要得富，快种柑桔树”。因为川桔在北方地区市场上1公斤售价高达3元多，无疑是条致富之路。于是乎，四川省漫山遍野，广种桔树，几经辛苦，四川柑桔树已发展到6亿棵之多。如今虽只有1/4的树挂果，产量总计却已超过90万吨，市场很快饱和，销路不畅，面对堆积如山的柑桔，当地政府只好通过行政手段，号召干部群众多吃川桔，以体现爱国之情，故而为“爱国桔”。前几年，海南菠萝十分走俏，海南人以为奇货可居，广种菠萝，结果供大于求，销路不佳，市场价格降到0.48元1斤，照此价算，每亩亏本120元。无奈，政府只好动员大家多吃菠萝，美其名曰：“支农菠萝”。果农们泪流满面摇着一棵棵果树，问道：摇钱树，摇钱树，你为什么失灵了？

管窥之见：为什么在这几例经营中都没能赚取地区差价的利润呢？说到底，地区之间的价格差异，不单是因为价格波动，往往与其它相关因素一同存在。经营中只见地区差价而不及其余，一哄而起，盲目发展注定是要失败的。大荔瓜

农运瓜入川，却对成都地区的天气变化规律及气候特点毫无所知，不懂得“出门看天气，买卖看行情”的经商旨规，盲目贩运，焉能不赔。同样，智商颇高的教授们也是因为只从地区差考虑，而忽视了地区差常常会随时间差而发生很大变化，不懂“早晚市价不同”的行话，致使低价购回的韭菜进城后反而成了高价，徒劳往返。“摇钱树”所以失灵，完全是因为见利而上，盲目种植，结果是自造藩篱，这岂能是吃“爱国桔”，啃“支农菠萝”所能奏效的。因此，根本的出路只能是认真进行市场调研研究，仔细分析市场供求发展趋势，以销定产，随行就市，才能象当年子贡那样“臆则屡中”，经商于齐鲁之间，与诸侯分庭而抗礼。

阿里巴巴新传

《天方夜谭》中，有一个美丽动人的传说：一位名叫阿里巴巴的青年，只要他喊一声“芝麻开门，芝麻开门”，就可以打开藏满金银财宝的宝库大门。在市场经济下，“芝麻开门”往往成为人们呼唤发财致富的秘诀。

但传说并不等于现实。在商海大潮中，芝麻开门的咒语也有失灵的时候。不信，请看一看青年企业杜继阳曾经有过的一段坎坷历程：

杜继阳还有些市场意识。在下海之前，就对新闻报道中的经营之道很重视，虚心好学，又是剪报，又是做笔记。有关经营经验的报道足足剪贴了几大本，可以说，下海经商所

需要的理论知识已基本具备，而且基础扎实，只等下海一试身手。

开始他在家乡的县城里开了一家商店，什么好卖，他就卖什么，并依靠省城几位亲戚关系进了许多紧俏货，一年下来还真不错，净赚了10多万。看来，经营之道的“芝麻开门”秘诀还真管用。

他雄心勃勃，第二年一下子租了10个临街店铺，贷款装修门面，华丽的装饰，在小县城里无与伦比。他又按报刊上所说的，招聘了30多名漂亮姑娘当营业员。而且，这些人是在接受礼貌待客、文明经商的为期3个月的培训后才上岗服务的。这还不够，他又照猫画虎，制定了一套颇具现代特色的管理方法，如低价招徕，甜姐招待，微笑服务。本以为10个商店同时开张，一年稳赚100万看来不成问题。

然而事与愿违。小县城的消费者哪见过如此场面，自感门面豪华的商店里是不会经营寻常百姓所需要的针头线脑、油盐酱醋等日常用品，偶有一些富有者慕名而来，却败兴而去，这么气魄的商店里却摆满了价格低廉的货物，全无高档次的享受。就这样，一般消费者敬而远之，个别“大款”们又一去不返。一年下来，生意冷落，门可落雀，不仅10万元本钱赔个净光，还亏损30多万。一切都是正确的，却为什么亏了呢？

管窥之见：他之所以事与愿违，经营失利，是因为他照图索骥，依样葫芦，没有从本县的实际出发，对市场了解不透，犯了失察大忌。

其一，失察于对市场需求了解不真。他巨资装修门面，想给人生意兴旺的印象。但是，在一个人口不过数万的小县城，

当市场消费水平很低的条件下，过分讲究门面华丽，容易使顾客认为店里的商品也一定价格昂贵，非他们所属，往往敬而远之，不敢光顾。

其二，失察于形实不符，表里不一。店堂华贵与商品优异应互为表里。因为能进豪华商店买东西的顾客一般比较富裕，而且是抱着一分价格一分货的求实消费心理进店购物。但一看商店里东西价格很低，并缺少名特产品，使顾客产生盛名之下其实难符的感觉，多疑虑产品为假冒伪劣商品，不敢掏钱购买。

杜继阳的教训告诉我们，确立有效的经营之道，必须从实际出发，因“市”利导，审时趋“市”，不能离开市场环境和消费者的习惯，照本宣科，理论脱离实际。否则，芝麻开门的秘诀也会失灵。

新产品为什么成了包袱？

这是一种新产品，名叫“三元乙丙橡胶防水卷材”。1985年由北京化工研究院提供技术，引进日本先进生产线，在辽阳第一橡胶厂问世。专家们曾高兴地宣布：从此，我国高档防水材料长期依赖进口的历史结束了，房舍渗漏的大难题终于可以从根本上解决了。因为，这种产品可以使屋顶防水的周期延长至30~50年。

辽阳第一橡胶厂生产的这种产品，在1986年就获省优产品称号，质量没有问题，而且国内市场前景看好。据国家有

关部门近年来的统计，所查 1.2 亿平方米的建筑物，有 33% 当年就出现渗漏现象，据此推算需要各种防渗漏水材料约 0.4 亿平方米，全国每年修补房顶要支出 10 亿元。同时还要花上千万美元进口中档防水材料。该产品具有广阔的市场开发前景。

面对如此有利的市场条件和过硬的企业素质，本应该通过强有力的广告宣传和相应的售后服务，把市场优势、产品优势迅速转化为企业的效益优势。但是，辽阳第一橡胶厂的经营者们却没有这样做，自恃“好酒不怕巷子深”，抱定“好货不愁卖”的宗旨，不愿花钱做广告；同时，又自信产品质量过硬，不注重售后服务。结果 7 年过去了，新产品迟迟推广不开，生产出的产品销不出去，企业连年亏损，新产品不但没有给企业带来效益，反倒成了工厂的包袱。

管窥之见：辽阳第一橡胶厂开发出国内急需的和一流新型防水产品，却连年亏损达七年之久。原因何在？

其一，不懂得经营方式的转变。有诗曰：杨家有女初长成，锁在深闺人未识。新产品所以成为企业的包袱，主要是企业领导对市场经济的运行缺乏应有的认识，还在走计划经济的老路子，满足于把产品研制、生产出来就万事大吉。不做广告，不主动为新产品开辟“入市”的途径，而是抱定等顾客上门的官商作风，一等 7 年过去了，结果却怀抱新产品，吃着亏损饭。

其二，没有确立市场经济下的服务观念。市场经济是服务经济，新产品投放市场后，商品宣传和售后服务一定要跟上。因为只有通过售后服务，才可以使用户了解新产品的性能，掌握新产品的使用方法。但是第一橡胶厂却认为只要把