



艾凡著

商场即战场——

经商三十六忌

中国经济出版社

商场即战场

经商三十六忌

艾凡著

中国经济出版社

内 容 简 介

本书作者对国营、集体、个体经商活动中碰到的各种问题及应变技巧作了生动阐述，归纳了36条忌讳，并配以36幅滑稽可笑的漫画，具有较强的实用性和趣味性

责任编辑：杨 岗

封面设计：陈尔泰

插 图：万长安

商场即战场——经商三十六忌

艾凡著

中国经济出版社出版发行

（北京市百万庄北街3号）

各地新华书店经销

工程兵机械学校印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 5 印张 36插页 88千字

1989年6月第1版 1992年7月第6次印刷

印数110001—130001

ISBN7—5017—0235—7/F·60

定价：2.50元

序 言

这本书只不过是雕虫小技。三十六条不是胡谰，大都是作者已犯过、或还在犯的经验之谈。读者看了以后，如能一忌不再犯，那就比作者更强了。

在国内，三个人就可以办个集体企业，有十万资金就可申请办个公司或者中心什么的经济实体。有廿万元资金的公司便可批发。这些公司只是众多公司中的最低层。这些公司的经理，只能算是小商人，说得好听点就是小经理。管你是公司也罢，商行、商店、经营部也罢，其实力地位远远不能与握有巨资的大公司的大经理相比拟。另外，集体企业无法与国营企业相比。如国营工业企业，在生产计划、原材料乃至销售方面，均由国家列入计划作为保证；而集体企业则一年四季到处找米下锅，“饭”做熟了，还得走街窜巷地去叫卖。至于经商，比此更愚。作为一位独挡门面的小商人，小经理，其艰是可想而知的。

如果你现在正在经商，或是想到商界试试，不妨读读这本小书，但愿你能从中得到启迪。在新的改革浪潮到来之时，能先富起来，对国家、对集体、对个人都有好处，那么，作者知与不知也罢，就十分高兴了。

作 者

目 录

一 创业章

- 1 忌自以为懂..... (3)
- 2 忌死读书..... (7)
- 3 忌盲目乐观..... (11)
- 4 忌客户少..... (15)
- 5 忌怕说“不”..... (19)
- 6 忌逆天时..... (23)
- 7 忌失地利..... (27)
- 8 忌违人和..... (31)
- 9 忌无志气..... (35)
- 10 忌人有我有..... (39)

二 开拓章

- 11 忌欠宣传..... (43)
- 12 忌前功尽废..... (47)
- 13 忌蓬头垢面..... (51)
- 14 忌走邪门..... (55)
- 15 忌犯法律..... (59)

三 发展章

- 16 忌工作间凌乱..... (63)
- 17 忌一次意外..... (67)
- 18 忌做死自己..... (71)
- 19 忌放手不管..... (75)
- 20 忌独食难肥..... (79)
- 21 忌刚愎自用..... (83)
- 22 忌打内战..... (87)
- 23 忌自欺欺人..... (91)
- 24 忌器不利..... (95)
- 25 忌乱花小财..... (99)
- 26 忌辛劳过度..... (103)
- 27 忌强出头..... (107)

四 持盈章

- 28 忌分散精力..... (111)
- 29 忌经验教条..... (115)
- 30 忌舍实求虚..... (119)
- 31 忌后继无人..... (123)
- 32 忌复杂化..... (127)
- 33 忌扩张过速..... (131)
- 34 忌见招拆招..... (135)
- 35 忌自寻失败..... (139)
- 36 忌不知退..... (143)

一、创业章

1. 忌自以为懂

任何事总有个头，从头说起比较好。

绝大多数的经商者，特别是小商，都是从做工开始的。从做工到经商，是一个很大的飞跃，做工与经商，完全是两回事。做工的收入是以每月计算的，而经商者的收入，甚至不能以年计，或者要到退休时，才能算出成败。有一点做工的永远不能了解的是，不论其如何聪明，如何成功，他还是不懂怎样经商，要经商，还得要从头学起，即使知识分子也如此。有位作者，他不止文章了得，以前还编过一报一刊，对于杂志、编辑，也不能算外行了。现在他筹办一个出版发行公司，自己也经起商来，才发觉自己许多事情都是外行，以前根本没有留意和关心过。幸好他自己既不耻下问，又吸收得快，相信他一定应付得了。他的心血结晶，我们且拭目以待。对报纸杂志、编务这么有经验的人，也还不懂得自

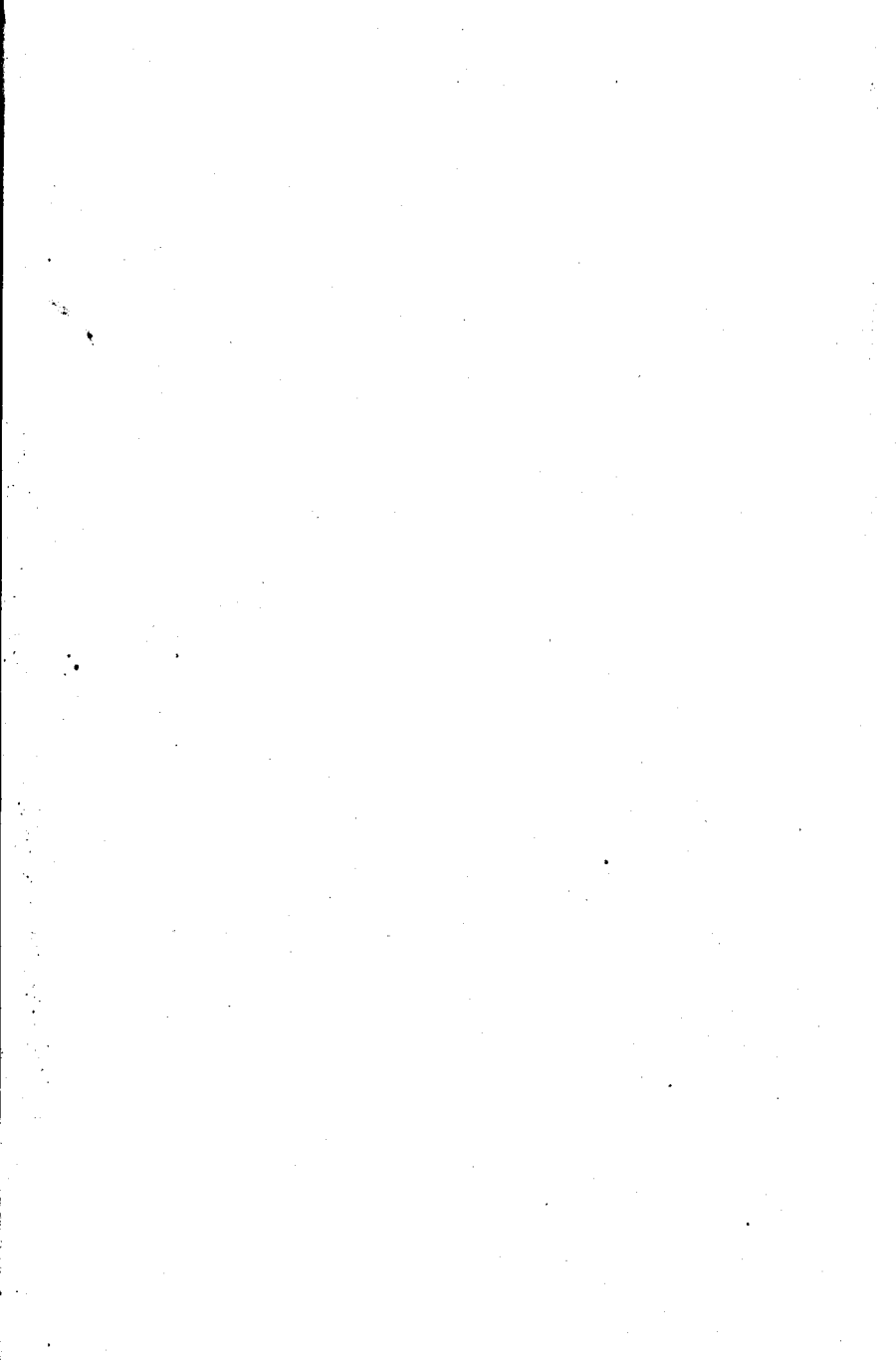
己怎样办出版发行公司，等而下者，不足论矣。

做工与经商的最大差距，是身为工人不论你如何投入，甚至独当一面，目标都只不过是做好工作，做好一件事；目光既不是全盘的，又只局限于某一方面：搞生产的搞好生产，搞财务的弄好财务，得失之心也不大。搭船当然不想船沉，并且更希望水涨船高，但船的一浮一沉，做工者也无可奈何。以某玩具厂为例，销售方面订单足够，还有盈利，但因为厂部人员舞弊，投资公司破产，厂内的工人无论怎样拚命，也不能挽回工厂亏损或关门的败局。

但经商的便不同了。整个公司的事，无论大小，都是他的事。公司一涨一落，一得一失，也是他的。小商者尤其如此。既无能干的秘书分担琐碎事务，又没有公务员可供调遣，无论巨细事必躬亲。这种工作环境，也是工人所不习惯的。所以从做工转为经商，一定要安排一段适应和学习的时期。自以为懂，企图不认真学习而自以为是地干，往往结果是一开业便倒下来，被逼迫在痛苦中学习。



1. 忌自以為懂
《從頭學起》



2. 忌死读书

受过高等教育的人，一般不适宜经商特别是做小商。一些大学先后期毕业学生，而且都是“出来搏”的谈起经商的感受，普遍都认为自己头巾气太重，太多教条，婆婆妈妈的，不肯全力以赴地去争利。许多做生意的经营手法，明知有效，也明知许多竞争对手采用，但自己的面子总放不下来，不愿与人“同流合污”。如果不是读过两本书的，就不会有这样多的自尊心和“道德”感了。这里并不是说读书人就品格高尚，只不过是虚荣多了一点，某些自我形象不那么轻易破坏而已。“每个人都有他的价值”，读书人自然也有他们的价值，只不过他们中的一部分自以为身价高，而做小商，又不是什么大买卖，对方通常出不起他们心目中的价钱罢了。

经商特别是作为小商，有些受过点教育的人往往显得志大才疏，他们所学的和所受的训练，一般都是所谓

行政管理方面，说句不好听的话，这些“秀才”们十指不沾阳春水，基层实际事务，知之甚少。这种心理和习惯，在大公司服务，往往得心应手，但是作为小商，则十分不够。要以这样的心理和习惯去经营小企业，只会将小企业做垮为止。

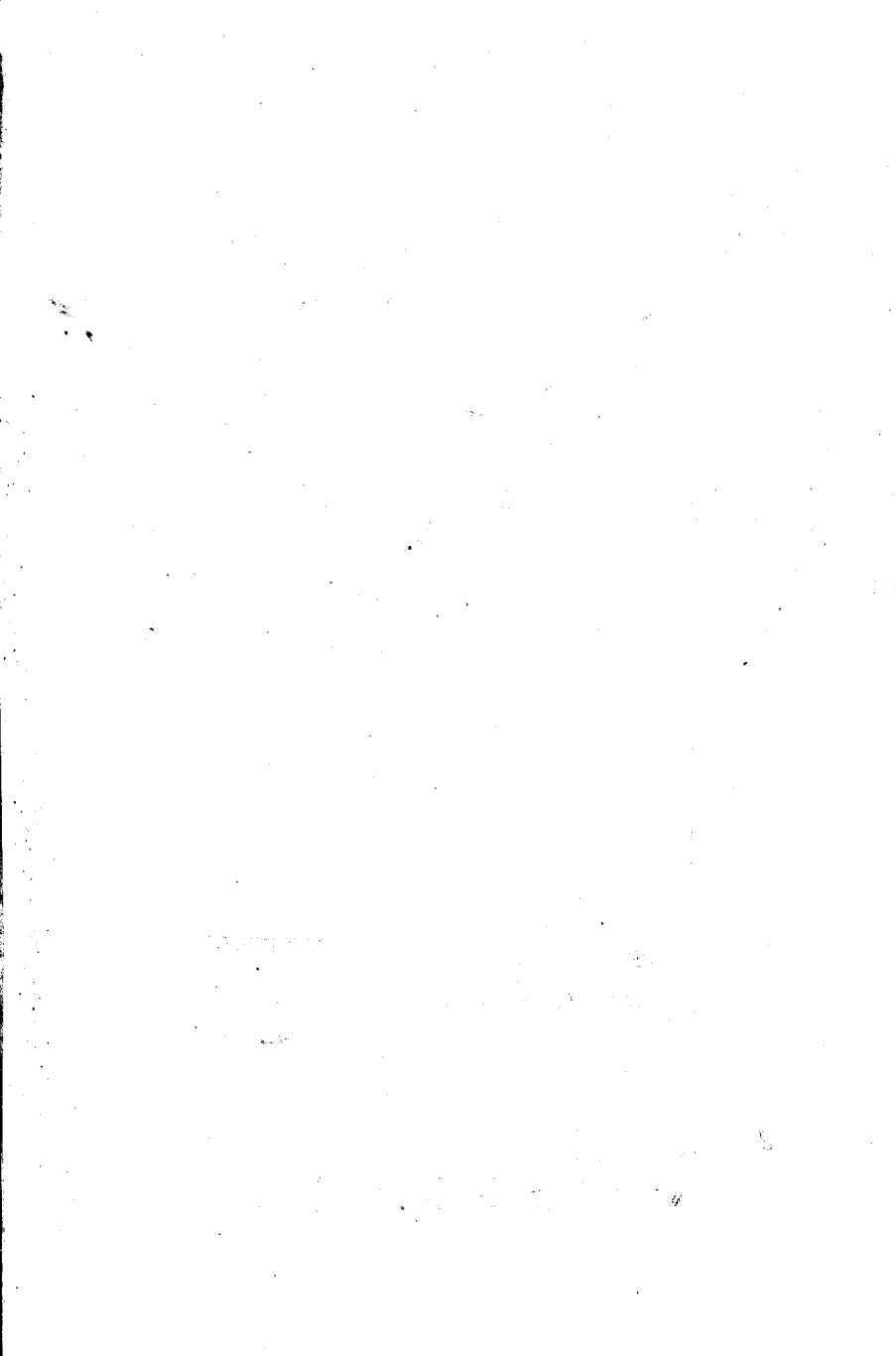
在香港有的小说或电影、电视中一个常见的段落，是描写某位在高校读了专业的太子爷，毕业后接收一个企业，一上场就把以前有经验的老人赶下台，以学校学到的管理方法经营，结果搞得一塌糊涂。终于要老人再出来，再用旧人，用老办法收拾残局。这样的故事无疑有点夸张，但类似的真事不是没有。而“秀才”搞小企业，照搬书本管理将企业搞死的，倒是较为常见的事情。

最近与一个老同学谈起，他说他公司正在研究入某一行，并且已做了很多研究调查。小商者的想法就不是这样，他们会先掌握客路。客路决定了很多东西。这当然不科学，也很被动，但他们就是这样生存的。先研究和发展某产品和服务，再逐步打开市场，书本上是这样教的，只不过是大型企业作风，作为小商是做不了的。



2. 忌死读书

《——书上说：放长线钓大鱼》



3. 忌盲目乐观

每一个经商者开始时都是一个充满信心的不可救药的乐观主义者。如果一个人不是认为自己能干有为，非池中之物，并且有一个可以赚钱，甚至可以赚大钱的计划，他就永远甘心只做工而不经商。

其实信心过强，会自以为是，自以为懂，盲目乐观。但偏偏大多做工的都不懂经商。一定要学习摸索，初创业的小商者的信心，往往成了不自知的障碍。

乐观的结果，往往将市场估计过高。殊不知传统产品，往往竞争过剧，新人很难分一杯羹。新的产品，死亡率十分高，许多小商辛辛苦苦，成功打开新产品的市场，当大公司见猎心喜而以数倍的产品资源来抢市场时，却又无从招架，拱手将市场让出来，一场辛苦一场空。美国以前只有一家尤里马逊公司（UNIMATION）做机械人，长期亏本；撑到今天，机械人的优点为大众所

赏识，它的收支刚刚出现黑字时，几间大公司以雷霆万钧之势来打击它了。这就是小商的悲哀。

以上这一番道理，对初开业小商分析，对方一定听不入耳。你说根据美国做过的统计，新产品有百分之九十五的失败，新公司有百分之九十于最初五年之内倒闭，乐观主义者一定会指出这只是美国的经验，我们的环境好得多，而且仅仅在香港是如此，他们也有信心认为自己是那成功的百分之五和百分之十——这就是乐观主义者的本色了。

但凭什么相信自己是成功的百分之五到十呢？这里有两点因素——产品的优点和自己的长处。许多市场拓展学的书在讨论新产品时都会教人列一个表来作自我评价。不用说，绝大部分初开业的小商不会理这一套。他们脑中有一个盲目执著的观念—— $\times\times$ 一定有市场，或者我熟 $\times\times$ 。问题是 $\times\times$ 一定有市场只不过是一厢情愿的推测，我熟 $\times\times$ 则是一个与市场无关的一个命题，二者都不是生意经。

但是什么才是生意经呢？做过教科书的自我评价功课的及格计划后，是否一定成功呢？二者都是不能回答的问题。经商多少是一场竞争，许多人人都说不行的念头可能会使你获得成功，乐观与盲目乐观界限模糊，但终归还是有个分别的。分析过形势，知己知彼，再尽力而为，失败了也无话可说。但盲目的干，未干便注定失败了。



3. 忌盲目乐观
《啊，碰不过》