



中国商人 最容易犯的

100个 错误

艾琳 著



中国商人

最容易犯的

100个

错误

艾琳 著

吉林文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国商人最容易犯的100个错误 / 艾琳主编. —长春: 吉林文史出版社, 2005.8

ISBN 7 - 80702 - 249 - 3

I. 中… II. 艾… III. 商业经营-经验-中国 IV. F72

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第081951号

中国商人最容易犯的100个错误

作 者: 艾 琳

责任编辑: 邱 荷

责任校对: 邱 荷

封面设计: 睿点书装

出 版: 吉林文史出版社 (长春市人民大街4646号 邮编: 130021)

印 刷: 北京纪元彩艺印刷有限公司

开 本: 787 × 1092毫米 16开

字 数: 280千字

印 张: 20.75

版 次: 2005年9月第1版

印 次: 2005年9月第1次印刷

书 号: ISBN 7 - 80702 - 249 - 3 / I·41

定 价: 28.00元

版权所有 翻印必究

前言 假如中国商人不经历这些

毋庸置疑，中国的商人们有得天独厚的优势：政府的支持、资源的丰富、劳动力的低廉、巨大的市场等等，然而，他们在经营中却存在着明显的缺憾，存在着长期为人们忽略的错误！

进一步说，对商人而言，企业的规则、资本的运作、企业的经营、管理、销售和产品的市场定位等诸多方面，都严重欠缺理论的指导和经验的积累。

更为可怕的是，几千年的封建文化、思想、伦理、道德、行为规范和价值观念已在商人们的灵魂深处留下了顽固的痕迹，时时刻刻左右着他们的决策、制度和日常管理的所有行为！这样，就使他们自觉或不自觉地犯一些习惯性错误，一宗宗，一件件，信手拈来，就有100种之多！

其中的每一种，都像是埋藏在企业内部定时炸弹！它们随时都有可能使企业的大厦坍塌，让看似朝气蓬勃、欣欣向荣的“风光”刹那间如过眼烟云……

我愿把本书当成一面“镜子”，送给所有的商人们。请他们仔细地照照自己，照照别人，看看过去，思索一下未来该怎么走……

错误对每个人来说，都是在所难免的，尤其是站在风口浪尖上的商人，久在江边走，哪会不湿鞋？然而，假如人们能有所借鉴，有所预知，知道哪里该深，哪里该浅，那么，迈出的脚步就一定会



更慎重些、踏实些、稳妥些！

是的，假如本书所陈述的100个错误，人们都能绕开它，那么，我们的企业将会是怎样的前景！

祝所有的商人一路走好！



目 录

前言 假如中国商人 not 经历这些 1

容易犯的错误之一：哥们儿式合伙，仇人式散伙	1
容易犯的错误之二：提着裤子找厕所	6
容易犯的错误之三：风水胜于专家	9
容易犯的错误之四：赢了面子，输了生意	12
容易犯的错误之五：缺失诚信已成习惯	15
容易犯的错误之六：最好的管理是欧美	18
容易犯的错误之七：抄袭别人最省事	21
容易犯的错误之八：挂羊头，卖狗肉	24
容易犯的错误之九：富了就摆阔	27
容易犯的错误之十：同行是冤家	30
容易犯的错误之十一：温情管理	33
容易犯的错误之十二：跟着感觉走	36
容易犯的错误之十三：逆境中发展，顺境中死亡	39
容易犯的错误之十四：投机取巧	42
容易犯的错误之十五：把裁员当救命稻草	45



容易犯的错误之十六：自省能力差	48
容易犯的错误之十七：外行管死内行	51
容易犯的错误之十八：片面夸大社会关系的作用	55
容易犯的错误之十九：迷信“空降兵”	58
容易犯的错误之二十：部门分化，各自为政	62
容易犯的错误之二十一：对别人了如指掌，对自己一知半解	65
容易犯的错误之二十二：独断专横的大王脾气	68
容易犯的错误之二十三：政治斗争企业化	71
容易犯的错误之二十四：老品牌就是优势	74
容易犯的错误之二十五：三拍定乾坤	78
容易犯的错误之二十六：独掌公司股权不放	81
容易犯的错误之二十七：以江湖手段解决企业纷争	84
容易犯的错误之二十八：集团综合症	87
容易犯的错误之二十九：儿子多了好养老	91
容易犯的错误之三十：投资大冒险	94
容易犯的错误之三十一：蜻蜓点水式的管理	97
容易犯的错误之三十二：许诺不践约	100
容易犯的错误之三十三：可以共患难，不能同富贵	103
容易犯的错误之三十四：躺在经验里做美梦	106
容易犯的错误之三十五：非此即彼的投资极端	109
容易犯的错误之三十六：只顾一点，无暇其余	112
容易犯的错误之三十七：为了业绩而造假	115
容易犯的错误之三十八：习惯邯郸学步	119
容易犯的错误之三十九：将原地踏步当前进	123
容易犯的错误之四十：强于战术而弱于战略	126
容易犯的错误之四十一：迷恋赌博	129



容易犯的 error 之四十二：无视法律的尊严	132
容易犯的 error 之四十三：事不关己，高高挂起	135
容易犯的 error 之四十四：在私欲的海洋中堕落	138
容易犯的 error 之四十五：跟风生产	142
容易犯的 error 之四十六：形式主义借尸还魂	145
容易犯的 error 之四十七：把人才“泡”成庸才	148
容易犯的 error 之四十八：企业掌控神经质	151
容易犯的 error 之四十九：频繁换帅	154
容易犯的 error 之五十：营销定位不准	157
容易犯的 error 之五十一：野兽管理	160
容易犯的 error 之五十二：吹牛不上税	163
容易犯的 error 之五十三：专家依赖症	166
容易犯的 error 之五十四：小农经济式管理	169
容易犯的 error 之五十五：造“神”运动	172
容易犯的 error 之五十六：假广告泛滥成灾	175
容易犯的 error 之五十七：这山望着那山高	178
容易犯的 error 之五十八：一厢情愿搞市场	182
容易犯的 error 之五十九：任人唯亲	185
容易犯的 error 之六十：以哥们儿义气为重	188
容易犯的 error 之六十一：注重短期行为	192
容易犯的 error 之六十二：盲目进入资本市场	195
容易犯的 error 之六十三：要么迷信媒体，要么藐视媒体	198
容易犯的 error 之六十四：疯狂扩张	202
容易犯的 error 之六十五：重业务，轻财务	205
容易犯的 error 之六十六：小皇帝做派	208
容易犯的 error 之六十七：创业情结挥之不去	211
容易犯的 error 之六十八：把借口当理由	214

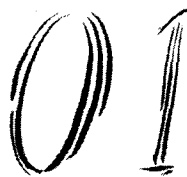


容易犯的错误之六十九：战略是天，战术是地	217
容易犯的错误之七十：“空手道”	220
容易犯的错误之七十一：管而不理	223
容易犯的错误之七十二：极度的权力控制欲	226
容易犯的错误之七十三：好了伤疤忘了痛	229
容易犯的错误之七十四：管理随意性	232
容易犯的错误之七十五：不敢坚持自己的观点	235
容易犯的错误之七十六：官僚主义盛行	238
容易犯的错误之七十七：速度幻觉症	242
容易犯的错误之七十八：嘴巴痛批潜规则，手头猛搞潜规则	245
容易犯的错误之七十九：漠视社会公德	248
容易犯的错误之八十：过分维护个人权威	251
容易犯的错误之八十一：一阵风式管理	254
容易犯的错误之八十二：不把一切放在眼里	258
容易犯的错误之八十三：惯打擦边球	261
容易犯的错误之八十四：大企业形态，小企业心态	264
容易犯的错误之八十五：眼高手低	267
容易犯的错误之八十六：摸着石头过大江	270
容易犯的错误之八十七：将产业扩大当发展	274
容易犯的错误之八十八：主意太多，朝令夕改	277
容易犯的错误之八十九：过度追求完美	281
容易犯的错误之九十：品牌与经营行为脱轨	284
容易犯的错误之九十一：点穴不准	287
容易犯的错误之九十二：造势等于营销	290
容易犯的错误之九十三：崇拜掮客	293
容易犯的错误之九十四：鸵鸟策略——营销惟一症	297



容易犯的错误之九十五：眼睛只盯项目	300
容易犯的错误之九十六：大胆扩张而缺乏谋略	303
容易犯的错误之九十七：盲目崇拜合资	306
容易犯的错误之九十八：骗钱比赚钱更容易	309
容易犯的错误之九十九：只认官司，不认和解	312
容易犯的错误之一零零：人格分裂症	315





哥们儿式合伙，仇人式散伙

某些企业最常见的聚散模式——几个哥们儿歃血为盟、击掌为誓，开始水里火里地跑买卖、搞企业。创业初期，感情和义气倒是能够消除“你多我少”之类的争执，一旦利益越来越惹眼，难免义气挡不住财富的诱惑，于是开始排座次、论荣辱，谁也不肯吃半点亏，直到将企业弄得四分五裂，将自己弄得一无所有。人们不禁要问：“当初办企业的时候，是不是就为了享受争权、瓜分的快感？”

某些企业的发展历程，总离不开一个奇怪的现象：合伙开办的企业大都是“短命鬼”，总像是天边划过的一颗流星，美丽一闪之间便成了过眼云烟！

惋惜之余，人们不仅要问：造成它们昙花一现的根源究竟在哪呢？

造成失败的因素是多方面的，其中的一个重要原因就是这些企业的合伙人太看重哥们儿义气了！

人们普遍认为：“只要有哥们儿义气在，就等于有了坚实的合作基础，就一切都好办了，看人家桃园结义的刘、关、张，千古流芳啊！”



更为可怕的是，一旦这样的理念成为主宰企业运作的灵魂，那么，一些悲剧就因此而拉开了序幕。

20年前，珠江西岸成了中国新兴企业的摇篮之一：乐百氏、小霸王、金正这些显赫的品牌与一群年纪不过三十的英雄先后从这里呼啸而起，“一时间，多少风流人物”。胡志标就是其中的佼佼者之一。

当时，20多岁、瘦高个子的胡志标，与一位叫陈天南的儿时玩伴各出资2000元合伙办起了学习机制造厂。

当时的胡志标抱着一个天大的梦想：他要成为中国的“松下幸之助”！但是，他却和陈天南一样，犯了一个致命的错误。作为合伙人，他们并没有确定相应的组织章程，合作条例，划分相应的权利与义务。

就像仰头走路的人常常会被脚下的石头绊倒一样，他们只是凭着一股激情，靠着一种哥们儿义气或者令人头脑发热的理想，走到了一起。他们认为一切好说，都是哥们儿，“光屁股交情”，即便遇到问题，也都好解决。却不知正是这种朦胧模糊的哥们儿式合伙，为爱多大厦的坍塌埋下了导火索，也为胡志标理想的破灭磨快了一把利刃。

四拳一握，陈天南动情地说：“好哥们儿，一切都靠你啦！”

“放心吧，谁让我们是哥们儿！”胡志标把胸脯拍得山响。

1995年6月，样机开发成功；同年7月20日，在胡志标生日那天，新公司成立了，他为它取名为“爱多”。

1996年夏天，胡志标完成了第一轮全国推广运动。这时，VCD的概念越来越多的被消费者接受。于是，胡志标找到影视红星成龙，开价450万元请其为爱多拍广告。要知道，这几乎是爱多全部的利润！

带着这条广告和8000多万元经销商的集资款，在1996年11月8日，胡志标走进了梦寐以求的中央电视台梅地亚中心。当日爱多以8200万元争得了中央第一套节目新闻联播后的一个5秒钟广告黄金



时段。

这个天价演绎成了大范围的新闻，而这一新闻又使爱多门庭若市——国内经销商纷纷往中山跑。

形势大好！胡志标根据这一形势，随即提出每个爱多代理商必须交纳保证金，仅此一招，爱多竟“无偿”集资2亿元！

似乎一切都很顺利。1999年，胡志标和他的秘书林莹喜结良缘。沉浸在温柔乡中忘情享受甜蜜的他，怎么也不会想到，两个月后爱多的一场致命的变革爆发了！

这次危机直接的导火线竟然是当年出资2000元与胡志标各占45%股份、却始终没有参与爱多任何经营行为的儿时玩伴——合伙人陈天南！

在过去的几年中，陈天南一直没有插手爱多任何经营事务，外界甚至根本不知道有这么一个大股东存在。爱多的所有人事任命，财务管理和日常经营都由胡志标全权负责。但随着爱多事业的蒸蒸日上，两大股东之间的隔阂也日渐生成。

陈天南有他自己的想法：胡志标心态已经失去平衡，想当标王、想出风头几近疯狂。他已经不适合坐在总裁的位子了，他所做出的一些决定更让自己难以忍受；另一方面，林莹全面掌管爱多财务进出，而且对自己封锁消息；在多家子公司的股权设置上撇开自己，大有转移资产另起炉灶的嫌疑；爱多新办的子公司未经董事会批准，经营行为与“广东爱多电器有限公司”无关。

不沟通、不认同、不理解、不信任、不合作——两重量级合伙人的一番内讧，迅速被炒得沸沸扬扬。好事不出门，坏事传千里，没过多久，“爱多风波”尽人皆知。

和爱多有商务往来的供应商一听到这个消息，马上意识到：两个合伙人掐起来了，这可不是好兆头，堡垒最容易从内部攻破，更何况“爱多”也并非什么铜墙铁壁！于是他们便发疯似的前往中山追债，哪个想让自己的血汗钱打了水漂？

墙倒众人推，烂鼓万人捶。胡志标这时才感到“山雨欲来风满



楼”的压力，但他已无回天之力了。在借债无门的情况下，胡志标被迫从董事长和总经理的岗位上退了下来。

此时的爱多已经成了讨债人和新闻记者包围的天下。

见大势已去，很快，一些爱多的中高层管理精英各奔他乡——树还没倒，猢猻已散！

各种关于爱多悲剧的文章相继出现在报纸、杂志上。

没过多久，法院把爱多的办公楼也给查封了。

一个中国的“松下幸之助”夭折在兄弟反目的摇篮里，爱多也随之化作“一帘幽梦”！

爱多的结局似乎是出人意料的，但不管是从管理上，还是从哥们儿式的经营方式上分析，这样的结果是迟早的事！

这也许是胡志标万万没有想到的：咱们不是好哥们儿吗？你怎么会脚下使绊儿？再说了，咱们是合伙人啊，那本应该是荣辱与共的啊！

中国的企业相对西方是幼稚的。在创办之初，有很多更是脑门发热、心血来潮地唤来几个铁哥们儿，举杯盟誓，酒酣耳热之际，便把一切大事敲定下来。至于合伙人的权利、义务、行政任免、组织章程、发展规划……统统都没有上过台面！

满脑子的“三人同心，其利断金”，“全是哥们儿好办事”的思想，使他们羞于谈名分和利润的分配。但事业稍稍做大一些时，伸手要权的来了，认为利润不公的来了，认为决策不当的来了……哥们儿义气下的真实嘴脸终于在名利的镜子下暴露无遗！

面对这些纠纷或内讧，彼此找不到一纸合约，当初的一切，都是口头协议！空口无凭，一幕幕兄弟反目成仇的闹剧开始愈演愈烈。

企业里的每个合伙人，都要明白自己的权利与义务，要在共同制定的章程和规则前提下，通过共同努力把企业这块蛋糕做大。空口无凭、哥们儿义气是对企业实质核心的亵渎；他们此时经营的是空中楼阁，而不是一个完整的企业；他们是像小孩一样玩“过家家



儿”，而不是把企业置放在正规的轨道上，其前途除了失败，还会是什么？

企业大了，利益必然开始惹眼。此时，所谓的“哥们儿义气”、“海誓山盟”就像千疮百孔的大堤，在汹涌澎湃的金钱和虚幻的名誉面前，往往会一触即溃，迅速土崩瓦解。

与其最后反目成仇，为什么不在当初就把企业纳入到正规的轨道上？



02

提着裤子找厕所

做企业没有预见性，事到临头才找对策。具体表现在：不储备人才，不建立良好和谐的公共关系，不开发换代产品，不准备足够的现金流等。提着裤子找厕所，是一种不成熟的儿童行为，这种行为蔓延到商业经营中去，必然让商人疲于奔命、顾此失彼，最后只能带着悔恨铭记住一名话：“人无远虑，必有近忧。”

商场如战场，战场的最主要特征就是瞬息万变，随时随地都会发生危险，甚至会因一些意想不到的意外而全军覆没。商场也不是一潭死水，尤其是那些随时可能出现的问题和突如其来的变化，照样会兴风作浪，左右局势。

面对这些突如其来的变化，商人们应该如何应变？

如果商人的心理缺少必要的防备，那么他们在处理这些变化时，必然反应迟钝、麻木和手足无措，这样不但会耽误时机，而且很可能被这些意外撞击得晕头转向，再也找不到东山再起的方向。

2004年，北京巨能新技术产业有限公司，曾因为公司生产的保健品含有有害的化学成分，成为社会和消费者关注的焦点。



2004年11月17日，河南商报刊登出《消费者当心，巨能钙有毒》的重头文章，指出“大名鼎鼎的巨能钙竟然含有致癌和致衰老的化学成分——双氧水”。这篇文章就是一个重磅炸弹，一时之间，各大媒体纷纷转载，全国上下传得沸沸扬扬。

令人奇怪的是，北京巨能公司却迟迟没有做出反应。既没有人解释、澄清，也没有人出来给广大消费者一个满意的交代。

巨能公司面对这一事件的缓慢反应和无作为，使得“双氧水”风波在市场上迅速传播开来。一时间，巨能钙产品纷纷被药店下架，消费者也开始停止购买巨能钙。自此，销售一落千丈。

“巨能钙检验出双氧水”的消息传出之后，被“撞击”得晕头转向的巨能公司先是矢口否认，撇下顾客不顾，就与河南商报打起了口头官司。随后又出尔反尔地表示，虽然有“双氧水残留，但不影响人体健康”。

直到11月19日下午，巨能公司才召开记者招待会，总工程师刘志革介绍称：“巨能钙在生产过程中由于工艺要求，需要添加双氧水进行氧化，但是受到技术的限制最终产品中会裹带出一些双氧水成分。”

11月20日，在新浪聊天室中，巨能公司董事长兼总经理李成凤先生当时表示：“巨能钙生产的过程，没有添加任何的双氧水！”并当众大吃巨能钙，以示“清白”。

从这些前后矛盾的解释中不难看出，在企业面临突发事件、在这场灭顶危机来临之时，巨能公司的决策层显得那样惶惑而忙乱，居然对外界拿不出应对此事件的统一口径！

此时，当着记者的面，大吃巨能钙的补救做法，似乎来的太迟，并没有减弱公众对“有毒”的注意力，反而加深了对巨能钙安全性的忧虑。

巨能公司在危机面前的犹豫不决，早已在消费者心中形成了极坏的印象，要想重新建立信任很难。

不仅如此，巨能公司在突发事件面前，太欠缺主动性。乱了方

