

小商人三十六忌

艾凡著

廣角鏡出版社出版

序

商人的得意傑作不應該是文章，而文章之中，這裏所輯也不是我自己最欣賞的，只不過是一些雕蟲小技的習作而已，三十六忌大概自成一系統，在《信報》連載時，竟頗受讀者歡迎，廣角鏡出版社又肯出版單行本。既有些版稅可收，也有出書的少許虛榮感，爲商人的雖未必一定會熱衷名利，但也要不避名利才是，於是便有這本書。

有一點，這三十六忌倒不是胡謔的，大部分我犯過，有些還在犯。你看了之後，如能一忌都不犯，你就已經比我強，如你還犯，那我們同病相憐，大可相顧一笑。

如你隱約感覺到我在嘗試整理中國一些有關管理經營的智慧，那我便有一個知己。中國自古輕商，商人在中國未來的地位也是一個未知數。這一系列文章僥倖成書，恐仍不免速朽。遊戲文章何足惜，只是念天地之悠悠……還是扭開個松下出品的電視機遣遣興吧！

是爲序。

艾凡

再版序言

《小商人36忌》竟然這麼快便再版，完全出乎意料之外。這應該是楊維邦、馬龍兄插圖和《廣角鏡》發行之勁。當然，讀者們在加價之後依然捧場，也應一併致謝！

我在《信報》的專欄，素來沒有存稿，天天清。每天下班之後，一靜下來，花兩分鐘想個題目，馬上動筆，通常三四十分鐘起貨。習以為常，朋友戲稱之為「擠牙膏」，總而言之，是速朽之文。只不過每日一文，尚不至於行貨濫寫，重看起來，只須少許面紅便可應付過去。

因為天天清的緣故，一到有事外出，續稿便成問題，去年中因公離港一個月，要預先計劃一連串無須緊追時事的題目，心生一計，便出了「36忌」。橫跨幾個洲，在飛機上也寫，在酒店中也寫，「36忌」寫完，我又回到香港了，回港之後，才知道讀者反應不錯。天地良心，這並非什麼嘔心瀝血之作，純是可喜的意外。

本書之所以受歡迎，大概不是我寫得怎樣好，而是讀者能夠投入，引起同鳴。香港多的是像艾凡一樣的小商人，算是自嘲也好，算是警惕也好，這本書還是可以一讀的。

艾凡

目 錄

甲、創業篇

1. 忌自以為懂	3
2. 忌讀壞書	6
3. 忌盲目樂觀	9
4. 忌客戶少	12
5. 忌不會說「不」	15
6. 忌逆天時	18
7. 忌失地利	21
8. 忌違人和	24
9. 忌無志氣	27
10. 忌人有我有	30

乙、開展篇

11. 忌欠宣傳	35
12. 忌前功盡廢	38
13. 忌蓬頭垢面	41
14. 忌走邪門	44
15. 忌犯官非	47

丙、守成篇

16. 忌工作間凌亂	53
------------	----

17.忌一次意外·····	56
18.忌做死自己·····	59
19.忌力不到·····	62
20.忌獨食難肥·····	65
21.忌剛愎自用·····	68
22.忌打內戰·····	71
23.忌自欺欺人·····	74
24.忌器不利·····	77
25.忌亂花小財·····	80
26.忌辛勞過度·····	83
27.忌強出頭·····	86

丁、持盈篇

28.忌分散精力·····	91
29.忌道德主義·····	94
30.忌捨實求虛·····	97
31.忌後繼無人·····	100
32.忌複雜化·····	103
33.忌擴張過速·····	106
34.忌見招拆招·····	109
35.忌惡運當頭·····	112
36.忌不知退·····	115

插圖：馬雲

甲. 創業篇

I 忌自以為懂

還是由開始說起。

絕大多數的小商人，都是由打工仔做起，從打工仔到小商人，是一個很大的飛躍，打工仔與小商人，是完全兩回事。且不要說打工仔的收穫是每月計算的，而小商人的收穫，則甚至不能以年計，或者要到退休離場時，才能算出成敗。有一點打工仔永遠不能了解的是，不論打工仔如何聰明，如何成功他還是不懂做小商人，還是要從頭學起。

以《信報》專欄作家岑逸飛君為例，他不只文章了得，以前還編過《盤古》和《工人周報》，對於雜誌編輯，也不能算外行了。現在他籌辦一份新刊物，自己當起小商人來，才發覺自己許多事情都是外行的，以前根本沒有留意和關心過，幸好距離雜誌出版日期還遠，他自己既不恥下問，又吸收得快，相信他一定應付得了。他的心血結晶，我們且拭目以待。對雜誌編務這麼有經驗的人，也還不懂得自己出版一份雜誌，等而下者，不足論矣。

打工仔與小商人的最大差距，是身為打工仔，不論你如何投入，甚至獨當一面，目標都只不過是做好工作，做好一件事，目光既不是全盤的，只局



媽咪，我已經大個仔嘞

限於某一角度，搞生產的搞好生產，搞財務弄好財務，而得失之心也不大。搭船當然不想船沉，並且更希望水漲船高，但船的一浮一沉，打工仔也無可奈何。以本港某外資玩具廠為例，香港方面訂單足夠，還有錢賺，但因為高層人員舞弊，外國母公司破產，香港方面的打工仔無論怎樣拚命，也不能挽回廠方關門的結果。

但做商人便不同了，整間公司的事，無論大小，都是他的事，公司一上一落，一得一失，也是他的。做小商人尤其如此，既無能幹的秘書關顧瑣細事務，又沒有信差可供使喚，事事自力更生，這種工作環境，也是打工仔所不能習慣的。所以打工仔搖身變作小商人，一定要安排一段適應和學習的時期。自以為懂，自以為是的初哥小商人，企圖不多學習，往往結果一起步便倒下來，被逼要從痛苦中學習。

2 忌讀壞書

受過專業教育的人，都不適宜做小商人。與一些大學先後期同學，而且都是「出來搏」的談起做小商人的感受，大家都認為自己頭巾氣太重，太多中產階級道德觀，婆婆媽媽的，不肯不顧一切去賺錢。許多做生意的手法，明知有效，也明知許多競爭對手都採用，但自己的面子總放不下來，不能與人「同流合污」。如果不是讀過兩個錢書的，就不會有這樣多的自尊心和道德感了。這裏並不是說讀書人品格高尚，只不過是偽善多了一點，某些自我形象不那麼輕易破壞而已。「每個人都有他的價錢。」讀書人自然也有他們的價錢，只不過他們一般自以為身價高，而做小商人，又不是什麼大買賣，對方通常出不起他們心目中的價錢罷了。

作為小商人，受過點教育的人往往顯得志大才疏，他們所學的和所受的訓練，一般都是在於所謂行政管理方面，說句不好聽的話，這些秀才們十指不沾陽春水，基層實務，一概不懂，只懂得開會、簽名和打報告。這種心態和習慣，在大公司服務，往往得心應手，但是做小商人，則十分不足夠。要是以這樣的心態和習慣去經營小企業，只會將小企



你嘅計劃非常好，不過等我查下書先……

業做死而已。

江之南式小說一個常見的橋段，是在外國讀商科的太子爺，畢業後回港接收父親的生意，一上場就炒光有經驗的老臣子，以外國的管理方法經營，結果搞得一塌糊塗，終於要老頭子再出來，再用舊人，用老方法收拾殘局。這樣的故事無疑有點誇張，但類似的真事不是沒有，而秀才搞小企業，過份管理將企業搞死的，倒是較為常見的事情。

最近與一個舊同學談起，他說他公司正在研究入某一行，並且已做了很多的調查研究。小商人的想法就不是這樣，小商人會先掌握客路，客路決定了很多東西。這當然不科學，也很被動，但小商人就是這樣生存的了。先研究和發展某產品和服務，再逐步打開市場，書本是這樣教的，只不過是大企業作風，小商人是做不來的。

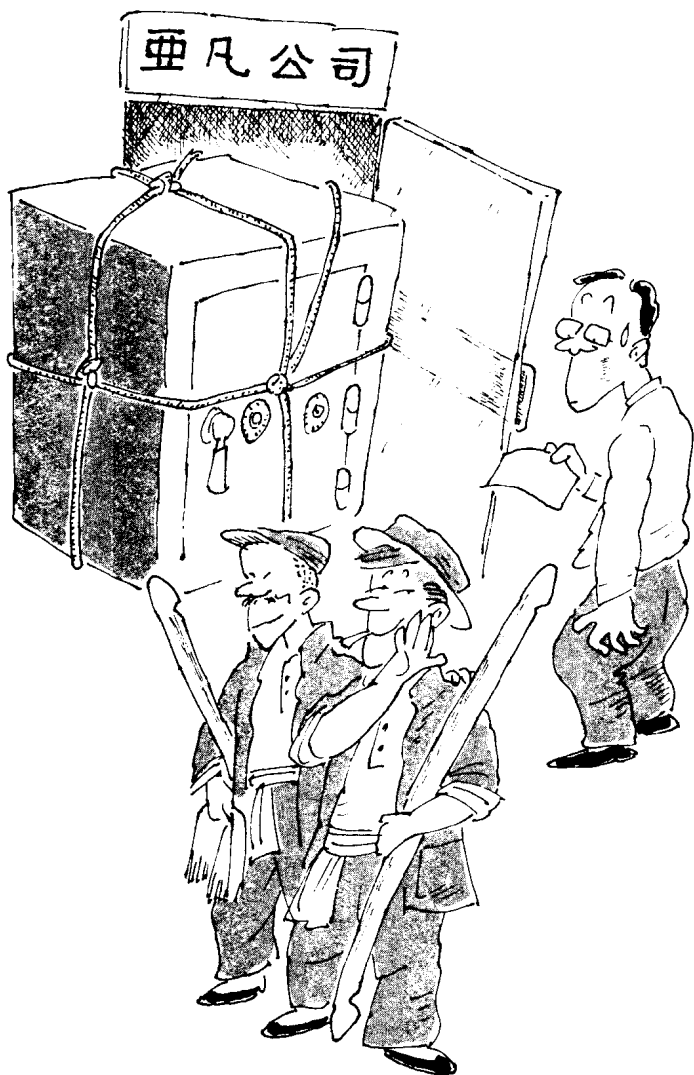
3 忌盲目樂觀

每一個小商人開始時都是一個充滿信心的不可救藥的樂觀主義者。如果一個人不是認為自己能幹有為，非池中之物，並且有一個可以賺錢，甚至可以賺大錢的計劃，他就永遠甘心做打工仔，而不會做小商人。

其實信心過強，會自以為是，自以為懂。但偏偏每個打工仔都不懂做小商人，一定要學習摸索，初哥小商人的信心，往往成了不知己的障礙。

樂觀的結果，往往將市場估計過高。殊不知傳統產品，往往競爭過劇，新人很難分一杯羹。新的產品，死亡率十分高，許多時小商人辛辛苦苦，成功打開新產品的市場，大公司見獵心喜，以數倍的資源來搶市場時，却又無從招架，拱手將市場讓出來，一場辛苦一場空。美國以前只有一家公司（UNIMATION）做機械人，長期虧本，撐到今天，機械人的優點為大眾所賞識，它的收支剛剛出現黑字時，幾間大公司以雷霆萬鈞之勢來打擊它了，這就是小商人的悲哀。

以上這一番道理，跟初哥小商人分析，對方一定聽不入耳。你說根據美國做過的統計，新產品有



唔係個夾萬大，喺佢間公司細啫！

百分九十五失敗，新公司有百分之九十於最初五年之內倒閉，樂觀主義者一定會指出這只是美國的經驗，香港的環境好得多。而且即使香港也如此，他們也有信心自己是那成功的百分之五和百分之十——這就是樂觀主義者的本色了。

但憑什麼相信自己是成功的百分之五到十呢？這裏有兩點因素——產品的優點和自己的長處。許多市場拓展學的書在討論新產品時都會教人列一個表來作自我評估，不用說，絕大部分初哥小商人不會理會這一套。他們腦中只有一個盲目執着的觀念——××一定有市場，或者我熟××。問題是××一定有市場只不過是一廂情願的推測，我熟××則是一個與市場無關的一個命題，二者都不是生意經。

但是什麼才是生意經呢？做過教科書的自我評估功課之後及格的計劃，是否一定成功呢？二者都是不能回答的問題。做小商人多少是一場賭博，許多人人都說不行的念頭可能賺大錢。樂觀與盲目樂觀界限模糊，但終歸還是有個分別的，分析過形勢，知己知彼，再盡力而為，失敗了也無話可說，但盲目的幹，未幹便注定失敗了。

4 忌客戶少

許多的小生意，都是因為有了一個顧客而開始的。因為工作的關係，跟客熟了，就憑一個客自起爐灶的故事，香港已經發生過千萬次。有時因為親戚朋友，或者老闆上司，以至業務上的相識需要某種產品或服務，有了這個顧客，一間新公司又成立，一個小商人又誕生了。

信不信由你，第一個顧客不是那麼容易找的。有一個顧客才開始經營，是不可多得的好運。事實上，有許多公司，甚至規模不小的公司，都是做一兩個顧客的生意而已。

只不過只有一個顧客，是十分危險的事情。這個顧客有甚麼三長兩短，或者人事上有甚麼改變，小商人的生意便會一夜之間變為零。成也蕭何，敗也蕭何，助你風生水起是這個客，使你一敗塗地也是這個客。

從無到有再到無或許是反覆甚大的轉變，但每一行業，每一公司都有其盛衰循環。如果只有一個客的話，小商人的命運便無可避免的為這主顧公司的盛衰上落所影響，而完全處於被動的地位。主動擴張業務固然不行，甚至連收縮也不可以。