

Jm21/7P02

附录一

案例教学法介绍

案例教学法是当代美国企业管理教学中的一种非常重要的教学方法。美国哈佛大学工商管理学院是公认的案例教学法取得成功的典型。他培养了一大批有才能的高级企业管理人员。

一、案例教学法的产生与发展

案例教学法,最早于1910年在哈佛大学医学院和法学院产生。为了解决医学院的教学不能把病人抬进教室,作为试验品的问题临床医生把病人的诊断过程如实记录下来,写成日志,即“病历”。教师用病例进行讲课,学生根据病历展开讨论。同样,法学院教师利用判案实例进行教学。

企业是一个经济实体,它是社会经济系统的一个细胞。对于企业管理教学来说,如何把企业生产经营活动中的实际问题,反映到管理学院的教学,培养学生解决问题,分析问题的能力。企业管理案例教学在二十世纪初在美国应运而生。1918年左右在美国哈佛大学工商学院,部分教师利用自己对企业情况比较熟悉的优势,在课堂上口述企业实例进行教学,让学生分析现实,但当时还没有形成资料,也没有把它作为一种教学方法加以研究。1920年,美国洛克菲勒财团为了获得自己的利益,发展自己的事业,拿出一笔资金支持哈佛大学,供哈佛大学进行新的教学方法试验,哈佛大学把这笔资金用在了调查、编写和试用案例。于是案例教学法便逐渐发展为一门新兴的教学科学,被广泛地应用于教学实践之中。

哈佛大学的案例教学,从本世纪初开始经过长期探索,到70年代案例教学已发展为学院的教学方式。哈佛大学工商管理学院经过长期的研究和不断地改进,他们认为成功的案例教学应符合以下五条教学法原则:

1. 案情分析居首要位置。案例教学法首先应该引导学生分析案情,了解企业客观存在的内在矛盾,供销之间的不平衡,市场信息是否充分等,了解这些企业经理日常面临的难以处理的现实,可以帮助学生发展应付经济环境的能力。

2. 遵循知行合一的原则。传统教学追求的目的在于“知”,企业家求知的目的在于“行”,案例教学法在于寻求知和行两者有机结合。

3. 学生全副身心贯注的学习原则。学生活跃的思维,专注的精神,自由讨论的空气,是保证案例教学成功的基本条件,也是检验教学质量高低的条件。

4. 发挥教师在教学中的新作用。在案例教学中教师的作用和地位,与传统的教学有重要差别:一是案例教学中教学的主要任务不是讲授,而是引导学生主动学习,这个教学使命的转变,在很大范围内影响了教师的活动方式,以备课,安排进度,指导学生阅读教学资料到检查教师完成教学任务的衡量标准,都发生了变化;二是教师在教学舞台上充当的角色,要从主讲人转变到讨论班的中心组织者。

5. 管理实践的观点。案例教学不在于传授理论抽象知识,它的重点是引导学生灵活地运用已学到的知识。科学家的求知在于从实践中寻求真知,而企业家的求知则在于把学到的知识运用于企业管理实践,通过案例所学到的知识属于后一类,哈佛管理学院把这种教学观点叫做“管理观点”。

因此,哈佛管理学院把案例教学法的指导思想概括为:

“从现实经验培育独立思维。”

二、《市场营销案例分析》教学的应用

《市场营销案例分析》是为配合《物资市场学》(也称《物资市场营销学》)教学而编写的一本教材。随着社会主义市场经济的蓬勃发展,以及国内贸易部的组建,市场营销复盖的行业,已从生产资料,生活资料深化到许多领域中。

目前,我国对管理人才的需求日益增多,对管理人员的素质要求也越来越高,内贸部各院校作为培养管理人才的摇篮,肩负着输送高中级经销管理人才的重任,传统的教学方法已不能适应时代的要求,我国许多有识之士都在努力探索“案例教学法”。

市场营销作为一门新兴的经济应用科学,我们认为进行案例教学是配合市场营销理论教学,使学生更好地掌握营销策略和方法的有效途径。

市场营销的案例,一般可以分为以下几类:

1. 描述性案例,也称为叙述性或印证性案例。它是通过筛选大量的企业营销实践中实例,也就是把企业经营的整体面貌或部分面貌,某一方面或全部问题,具体地生动地加以描述,学生通过阅读案例,达到掌握营销原理、策略和方法的目的,使学生通过案例教学对市场营销学的内容有一个比较具体的、生动的、实际的认识。

2. 分析性案例,也称为判定性案例。它是通过叙述情况和提供数据,把企业所面临的问题及营销管理人员进行决策时所必需的周围环境因素及意见编成案例,供学生分析研究,帮助企业达到决策。这类案例有时主次矛盾交叉,有时表面问题与实际问题的交叉,以便透视现象,抓住问题的本质,这种情

况下决策可以有几种方法。

描述性案例和分析性案例,二者很难完全区别。很难说一个描述性案例不需经过分析,同样也很难说一个分析性案例不需经过案情描述,所以,描述性案例是编写分析性案例的基础,分析性案例是描述性案例的发展。

3. 专题性案例。它是将企业营销活动中某个方面问题,编成案例,供课堂专题教学之用,让同学们进行分析讨论。如广告策划,公共关系,价格策略,渠道策略,组合策略等几方面的案例。

4. 综合性案例。它是将企业营销作为一个整体,从人、财、物、购、销、储、运等方面,列出现状,供同学们思考分析,寻指影响企业营销的关键,它是一种比较复杂的案例。

案例教学法,作为教学方法的探索,尽管我们进行了几年,但深感力不从心。主要问题是在理论与实践的结合上不尽如意,而且由于调查时间少,只能通过国外的成功案例进行,结合我国国情做的不够。但是,案例教学法作为理论联系实际的有效形式,无论是对在校学生教学,还是成人教育,岗位培训,它都是一种行之有效的教学方法,应该大力推广普及。

附录二 市场营销的“10P”原则

许多人并不真正理解市场营销,他们推想市场营销是如何设法将产品卖出去,即如何推销产品。然而,市场营销的新概念是关于如何制造有人要买而卖者又卖得出手的产品。因此,我们要把市场营销与推销区分开来,推销只是一系列市场营销活动的一部分,而市场营销必须在产品的生产之前开始,并回答这样的问题,我们应当如何设计产品?顾客需要我们的产品吗?顾客能从中得到何种满足?所有这些问题都必须通过市场调查加以解决。产品制成后,开始着手促销宣传、推销产品;在产品售出后,进行必要的售后服务。所以,市场营销在企业的整个生产经营活动过程中是连续不断、永不停步的。从产品制造之前,到产品制造、售出的全过程中,市场营销活动自始至终都在设法使顾客满意。市场营销的宗旨就在于满足顾客的需要和欲望。人类的需要无处不在,满足的方法也多种多样。帮助企业制造富有魅力、价格合理、人们需要、消费者满足的产品,就是市场营销满足人类需要的方式方法。

让我们用“10P”原则来解释和理解市场营销。也许大家已听说过“4P”,这种分类方法是由美国麦克斯教授首先提出来的。他把市场营销因素分为四大类,即产品(Product)、价格(Price)、地点(Place)和促销(Promotion)。如能在适当的价格上制定合适的产品,用一定的促销宣传把产品投放在恰当的市场位置上,那么企业的市场营销就能成功。这几乎变成了一个公式,我们称之为战术性的“4P”。至此,我们面临的问题是怎样才能选取适当的产品,制定适当的价格,选择适当的促销

手段和选定适当的分销地点。它们可以由以下战略性的“4P”来回答。

战略性的“4P”中,首先是“诊断”(Probing)。这个词来源于医学,我们把医生给病人做检查称为“诊断”,因此战略性中的第一个P是市场调查、市场诊断。什么是细分的市场?消费者需要什么?竞争来自何方?怎样提高市场营销效率?真正的市场营销人员要做的第一件事情便是这种“号脉诊断”。

第三个战略是“细分”(Partition),即将整体部分分化。市场里的人各不相同、生活方式也因人而异。比如有些人需要模具,有些人需要机床,有的希望质量优良,有的希望价格低廉,有的则需要优质服务。市场细分意味着区别对待不同类型的顾客。

第三是“择优化”(Priortizing)。因为任何规模巨大的企业都不可能同时满足所有顾客的全部需求,所以每个企业都必须扬长避短,重点选择它所最能满足的顾客。对那些最能使其满足的顾客,企业必须予以优先考虑。

第四个战略性的P是“市场定位”(Posltioning)。定位战略要求企业为其产品创造、培养一定的特色,树立一定的市场形象,以满足顾客的某种需要和偏好,有些产品在顾客心目中声誉很高。例如,“奔驰”牌小汽车作为上乘的豪华轿车而久负盛名,这说明“奔驰”车定位很高,而其他车可能定位较低。所以每家公司都应作出其产品在顾客中应树立何种形象的决策。

最后的两个P是“广义市场营销”,即“大市场”问题(Megamarketing)。在当今激烈的竞争中,企业要想跻身于国际市场,就必须学会使用两种手段。其一是政治手段(Politics)。换言之,企业必须知晓如何与外国政府、企业打交

道。比如,一个企业如果想对印度尼西亚出口货物,那么它就不得不与印尼的部长们交涉,与印尼的法律部门周旋。他国的政治状况怎样,这是每一个市场营销人员必须清楚的问题。只有这样,营销人员才能在国外市场更有效地销售产品,其二是公共关系(Public Relations),或公共舆论(Public Opinion)。市场营销人员必须明白怎样才能使本国产品在公众中树立良好的形象,怎样才能使外国消费者盛赞我们的产品。

总之,成功的市场营销必须注重产品、价格、地点和促销。为达到此目的,企业必须进行市场诊断,市场细分、市场择优及市场定位;同时在大的范围内,还必须注意目标市场的政治因素和公共关系。这就是理解市场营销的“10P”原则,它包含着市场营销的基本含义。

最后,我们还可以提出第 11 个 P,即人(People)。这是一个最为基本的 P。理解人的需要和欲望、理解人的市场经营十分重要,对服务行业尤其如此。一个人要想经营旅馆业、航空业或银行业,他就必须熟悉人事管理之道。如何帮助、激励雇员忠于职守,做好工作,这是企业的“内部市场经营”问题;如何满足顾客的需要,则是“外部市场经营的”问题。公司的一些重大问题时常出现在企业的“内部市场经营”中,尤其是如何使雇员致力于工作。致力于服务的问题。市场营销的总体思想就是使顾客对产品称心如意,因为我们希望我们的产品能重复销售下去,希望我们的顾客以后经常光临惠顾,达到这个目的的唯一手段,是不断满足顾客的需要。满意的顾客今后还会来买,并向其亲朋好友宣扬产品的好处和优点。我们需要的正是这种众口交赞的美誉。不满意的顾客会向他的朋友们诉说产品的缺陷和服务的差劲,使其他潜在顾客受到消极的影响而对本企业的产品不敢问津。一个顾客不满,会向十个朋友

诉说。一个顾客满意,却只会向五个朋友宣传。由此可见,理解人和向人们提供优质服务,是至关重要的。

大家可能都比较熟悉一个广为流传的关于美国一家制鞋公司的故事。这个公司为寻找海外市场,派了一名职员到非洲一些国家考察能否在那里销售鞋子。这个职员几天后回电说:“这里的人不穿鞋,没有市场。”公司接着又派了另一位职员去那里调查。一周后这个职员也回电报告“这里的人没有鞋穿,其潜在市场庞大。”这两名职员究竟谁是称职的营销人员呢?人们或许以为是后者。第一位不能算营销人员,只能称是订单收集者。“既然无人订购,也就谈不上收集订单了”。第二位事实上也算不上是真正的营销人员,而是简单的推销员,因为他声称:“即使人们不穿鞋,人也要使他们穿上!”真正的营销人员是第三人。他会去那个国家呆上三个星期,然后回电:“这里的人不穿鞋,但他们的脚有毛病,需要穿鞋。他们穿不了我们的鞋,我们的鞋做得太窄了,我们得把鞋做大些。那个国家的部落首领想要开放市场,增加财政收入,如果我们投资 50000 美元,他们将允许我们销售鞋子。年销售量可达 20000 双,预计投资收益是 15%。”大家注意到第三人所做的事了吗?他不仅说明能够在那里销售鞋子,而且指出那里需要何种鞋子,怎样打开市场,怎样建立信誉,怎样为鞋子做广告,怎样获取最大的利润。所以真正的市场营销人员必须参加市场调研、产品设计和财务预算。

那么,市场营销人员必须具备的技能有哪些呢?

第一是一般的营销技能,即掌握前面提到的市场营销的战术性“4P”,产品、价格、分销地点和促销。

第二是“社会营销”能力,指的是如何使人们接受、采纳能提高消费者和社会长远利益的产品的能力。

第三是所谓的“逆销售”能力,指的是在满足顾客要求的前提下如何减少消费者对某商品或服务的支出。

第四是“国家营销”技能,即如何在竞争剧烈的世界上建立国家的声誉,树立民族的形象。

市场营销对一国的经济发展有着巨大的推动作用。大多数谋求经济发展的国家,只让经济学家参与制定经济发展计划。我不赞成这种做法。有时,经济学家可能会产生一个宏伟的宏观设想,但却不明了市场行为,如买卖双方如何对经济刺激作出反应。因此我希望经济计划部门应允许那些训练有素、通晓市场行为的营销人员参与经济计划的制定工作,这样经济计划就会更加切实有效。

一、因变造而致富的技巧

美国著名广告设计工程师麦尔顿在退休时，美国的广告设计工程师特地开了一个盛大的欢送会，欢送这位曾经荣获一千三百多面金牌奖的名家，并且请他讲述一下他的成功致富的经过。

麦尔顿说：“我希望你们能够注意‘变造’这一个观念的价值。我的成功，凭良心说并不是我一个人的力量所能够做到的。我是利用了诸位的智慧，把诸位的设计图样加以‘变造’，使它们成为一种簇新的广告设计，所以我说，‘变造’是一个十分重要的观念！”

跟着，他捧出了一个很大的纸盒，放在桌上，诚恳地说道：“在这个盒子里面，全是诸位精心设计出来的广告图案，我全都剪下来了。但我在每个广告图案的旁边，都加上我自己的意见，说明它要怎样‘变造’。这一经改造之后，它便成为一个新设计了。现在，我想向各位讲讲关于我自己的故事。”

以下，就是麦尔顿先生如何应用“变造”这一观念，走到成功致富的经过。

麦尔顿十六岁的时候，是在一家鞋帽工场里做事，他极富于幻想，常常拿着那些皮鞋的式样去问那些技师，这些式样是否可以改变一下，使它成为一个新的鞋样。

那些技师对他的建议绝不感兴趣，还狠狠地教训他一顿，叫他不要太多幻想，因为人家穿鞋子的，只问鞋子合不合穿，

穿着起来舒服不舒服，很少人会舍本逐末的去问鞋子的款式是否新款。想把鞋子的款式改变，是多余的事，还是老老实实的把鞋子做得扎实些的好！麦尔顿不同意他们这种意见，他认为一双鞋子固然要穿着耐用和穿起来舒服，但这些都是顾客们购买了这双鞋子以后才发现的好处，为什么不叫他们一眼看见就马上引起购买的欲望呢？这样的效果不是更大吗？

他决定自己先做一对新款式的皮鞋来试试。他知道女人是喜爱新奇的，所以先从女鞋着手。他利用帽子的帽花底设计，把这朵帽花移植到鞋子上，这就是一种“变造”。他用浅黄色的软皮做了两朵很漂亮的鞋花，把它们镶在一双深黄色的皮鞋的鞋头，用深黄来衬托浅黄色是一种最显眼的颜色，叫人一看就喜爱。

他在放工的时候，悄悄地把这双鞋子放在自己的工作台上，然后离开工场。第二天，他故意迟到一些，看看别人的反应。当回到工场的时候，他的工作台四周围满了人，正在兴高彩烈的谈论着他那双鞋子。人们一看到他回来，都用赞赏的口吻说：“麦尔顿，你创造了一双很美丽的鞋子呵！”他客气地说：“谢谢你们的赞许，不过我认为这应该说：麦尔顿‘变造’了一双鞋子。”从这个时候起，女人的鞋头上就开始有了一朵美丽的鞋花了！

麦尔顿二十四岁的时候，就升任了这家鞋厂的广告部主任，负责设计广告和布置橱窗。这时候，他感到困难了。

因为广告设计是经常要以新的形式在报章杂志上出现，橱窗布置也得时时转变新的形式，才能引起顾客兴趣。这个要时刻变换的形式，初时他还可以勉强应付得来，日子久了，他便感到吃力，觉得无法完成这一项工作了！

怎么办呢？怎么办呢？……在他的脑海中不断出现一连

串的问号。他实在感到苦恼。

突然，他想到“变造”这个观念，他记得自己曾经说过“麦尔顿‘变造’了一双鞋子”的故事，于是他决定把别人的广告设计来“变造”一下了。

他每天仔细地剪下了报章杂志上的广告，细细地揣摩，跟着向自己提出一连串问题：

(一)这样的设计富有刺激吗？

(二)它能够一上市就吸引了读者的注意吗？

(三)它的设计够得上简明扼要吗？

(四)它能够引起所有人的兴趣吗？

(五)它的设计师为甚么要这样设计？

(六)把它们的图案和颜色改过，换上别一种图案和另一种款色，又将有怎样的效果？

这六个问题像一条线一样，引领他向更深更广的地方思索，他自己尝试地提出了一个新设计了。

六年以后，他自己开设了一家广告设计工程公司，负责了三千六百多家商店的橱窗布置，但他每一次拿出来的都是崭新的花样。

有一次，他在报章上看到一个五吋高乘二吋宽的广告，四周都是很空，只有中间直排着一行大字：“××奶粉第一！”他觉得这个设计很新，能够简单明了地揭示主题。

碰巧这个时候，有一家牙膏公司请他设计一个全版的牙膏广告，他马上“变造”了“××奶粉第一”的设计。他绘好了一条十分漂亮的阔花边。中间斜斜放着一支牙膏，牙膏四周全是空白，只有最下面的地方才排一行小字，写着这家牙膏公司的名称和它的电话、地址。在这支牙膏的中段有一行描绘得非常美观的字“味道最佳！”

当这个广告在报纸刊出时,吸引了不少读者,大家都在谈论着这个新的设计。但却没有人知道,它是“变造”了一个“奶粉”的设计。谁也不知道,这“变造”会给麦尔顿带来了最大的荣誉,使他获得了一面最佳设计金牌。

麦尔顿诚恳地向广告设计师建议。他说:“我再三提醒各位,请重视‘变造’这一观念,它是最简单易行,但也是容易被别人忽略的!”

二、不要放过任何微小的机会

美国但维尔地方的百货业巨子约翰·甘布土的经验谈说:他之所以能够发财致富,成为但维尔地方的名人,是有一个极简单易行的方法,那就是:

“请不要放过一个只有万分之一希望的机会!”

只有万分之一的希望的机会,有不少聪明人是不屑一顾的。是的,他们当然有很好的理由:第一、希望微小的机会,实现的可能性不多;第二、如果去追求只有万分之一的机会,倒不如去购买一张奖券碰碰运气;第三、根据以上两个理由,只有傻子才会相信这只有万分之一的机会!

但约翰·甘布土却不作如是观。

有一次,他要搭火车到纽约,但在事前没有订妥车票,而这时又恰巧是圣诞节假期,有不少人到纽约度假,相信一定很难购到这一班火车的车票了。甘布士夫人特地打电话到车站去问:是否还可以买到这一班的车票?车站的答复是:全部车票已经售光了。不过,假如不嫌麻烦的话,可以带了行李赶到车站,看看有没有人临时因事不能乘这班火车,把车票退回。但得慎重声明这只是个万分之一的机会。

约翰·甘布士却欣然挽了行李，赶到车站去，像已经预购了车票一样。他太太关怀地说：“如果你赶到车站，买不到车票怎么办呢？”他安祥地回答：“没关系，我当如带行李出去散了一趟步！”

他到了车站，等了好一会，仍旧没有人来退票，那些乘客们象一窝蜂似地涌进月台上车去了。要是换了别人，早就挽了行李回家去了。但约翰·甘布士还耐心地等着。大概离开车时间还有五分钟，一个女人匆匆忙忙赶来退票，因为她的孩子病得很厉害，迫使她不能坐这一班车到纽约。甘布士先生马上买了那张车票，赶上火车去。

他到了纽约，在酒店洗过澡，躺在床上给他太太打了一个长途电话。在电话里，他轻松地说：“太太，我抓到那只有万分之一的机会了，因为我坚信一个不怕吃亏的傻子才是真正的聪明人。”

有一次，但维尔地方正闹着不景气，不少工厂和商店都纷纷倒闭，它们贱价地抛售自己堆积如山的存货。价钱低贱得一元美金可以买到一百双袜子！

那时候，约翰·甘布士还是一家织造厂小技师，他马上把自己历年的积蓄拿来收购货物。人家看了他这般傻劲，都公然地嘲笑他是个蠢才！

约翰·甘布士不理睬别人的嘲笑，照常收购各工厂各商店抛售的货物，并且租了一个很大货仓来贮货。

他妻子劝他说，不要把这些别人廉价抛售的东西大量购入，因为他们历年积蓄的钱不多，而且是准备用作子女教养费的。假如弄得血本无归的话，岂不是赔本赚吆嘴！

对于妻子这番好意的劝告，约翰·甘布士是笑而受之的。他安慰他的妻子说，在三个月以后，他们这些贱价货物便会赚

来一大笔钱的！

约翰·甘布士的话似乎失灵了。过了十多天后，那些工厂因贱价抛售也找不到买主了，便把所有存货用车运去烧掉，想藉此稳定市上的物价。

甘布士太太看到人家把货物运去焚烧，不由得心中大急，抱怨起约翰·甘布士来了。对于这些抱怨，约翰·甘布士也是笑而受之的！

终于美国政府采取了紧急行动，稳定了但维尔地方的物价，并且大力支援那些厂商复业。

这时候，但维尔地方因焚烧的货物过多，存货欠缺，物价一天天飞涨。约翰·甘布士马上把自己购入的货物大量推出，一来赚了一大笔钱，二来也使物价得以稳定，不致不断地飞涨。

在他决定出售货物时，他妻又劝告他暂时不要把货物出售，因为价钱还在一天天地飞涨哩！他说：“现在是时候了，再迟一些出售，你便会懊悔不及了！”果然在他把货物售光之后，物价便逐步下降了。他的妻子不能不佩服他的远见。

后来他用这笔赚来的大钱，开设了五家百货商店，业务也十分发达。现在，他已经是一个举足轻重的商业巨子了！他在一封给青年人的公开信内写道：

“亲爱的朋友，我认为你们应该重视那只有万分之一的机会，因为它会使你获得一种意想不到的成功。有人说，这样做是傻子，比买张奖券的希望还要渺茫。这种说法是不对的，你们要知道，开奖券是由别人主持的，丝毫不许有你的主观努力；但这只有万分之一的机会，却往往可以由你自己努力去完成的。

不过我同时想请你们注意，要把握这个只有万分之一的

机会，一定要具备两个条件

第一、要有远大的眼光。

第二、要有坚毅的耐力。

假如这些条件都具备了，那么你终有一天会发财致富的，只要你们肯照我的话去做。”

三、一条致富的捷径

美国银行家摩根劝告那些满怀热望，渴望创业的青年人，要他们千万不要轻易借债。他说：“不论你向人家借用了多少款项，你的鼻子上就给债主穿了一条绳子，他要扯你往东，你便不能向西；他要扯你往南，你便不能往北；这是一件非常痛苦的事，所以，我们在将要向别人借债之前，一定得好好的考虑一下，除非万不得已，千万不要轻易举债！”

比哲劝诫他的儿子说：“你要避免借债，应该同逃避魔鬼一样！”

青年实业家哲姆，还在自己的办公桌上用红笔写了一句格言：“借钱等于自投罗网！”这句话是哲姆的亲身体验，他因借了一笔债而几乎弄到事业失败。

他藉着父亲的一笔小小遗产，开设了一家小型的棕刷制造厂，制造各种刷子供销美国各地，生意很是不错。

他看到生意不坏，便雄心勃勃了。他想如果有一笔更大的资金供他挪用，他就可以把工厂扩大，生意自然会越来越好。于是，他想到一个把资金扩大的办法来。

首先，他用赊购的方式，向皮尔士木厂赊购了一大批制刷子的木材，价值三十万美元，光是这一批木材，就比他的棕刷厂的全部资金大了一倍！跟着，他又向约翰怀特的棕业公司赊

购了二十三万美元的棕毛。

同时，加聘了一大批工人来加紧赶货把赶出来的刷子运到各地经销。这一次行险侥幸果然得到成功。给他赚了差不多八万美元的纯利了。除了还皮尔士的木价和约翰怀特的棕毛款外，使刷厂平添了八万美元的资本，的确是一件值得高兴的事。

现在，他的刷子厂的资本额已增到二十三万美元了！

这一次的成功，使他大喜过望，认为只要敢于行险侥幸，便可以发财致富了。他决定照这样子干下去！

他在回忆录中写道：“我绝不知道这是个危险的趋势，还以为是一樁得意之举，其实，从这时候起，我已经走上了绝路还不自觉。我相信，假如有人在这时劝告我，要我马上止步，不要胡搅下去，相信我会轻鄙地骂他是个胆小鬼！不过，胆小鬼有时候会谨慎从事，稳打稳扎的，在他的事业上不会有太大的冒险，他们至少比我这个爱行险侥幸的人好得多了。当我体会到这个道理时，我已付出很大的代价，因为我闹得几乎破产！”

原来哲姆因为轻而易举地一下赚了八万美元，他便认定这是一条发财捷径，便大胆使用赊购的方式，以他人的资本来做生意了。

其实在商场上，你是聪明人，别人也不是笨伯的，一进一出，一购一买，谁没个算盘，既然这笔交易赊购的，他们自然会在售价上计上了一定的利息，像分期付款购物一样，而且这笔利息往往会比分期付款购物昂贵得多哩！

当哲姆再向皮尔士木厂赊购木材，和向约翰怀特赊购棕毛的时候，他们自然一口答应了。但当哲姆收货物时，便发觉其中有一些货物的质料差得很远。本来他想把这些次货退了回去，但因为这些货物全是赊购的，要是对方一下子翻了面