

# 第一章

## 经营决策不当



搞生产经营是一门大学问，里面有很多奥秘。当今时代，市场放得越来越开，也变得越来越活跃，这为许多有能力、懂经营之道的人提供了施展身手的好机会。他们之中的大部分人经过一段时间之后成了大款、富豪，出入有高级轿车，居住高档别墅、豪华宾馆，花钱大方令普通人瞠目结舌。

许多不甘于现状的普通人见此情景便红了眼，也梦想一夜之间跨入富豪的行列。于是，也筹钱搞起生产经营来，没钱的借钱、贷款当起了老板，不懂经营的人也办起了厂子、公司等实体。一心想发财的愿望使他们变得利令智昏，无视生产经营规律，结果成了穷折腾，心没少操，力也没少出，但钱却没能赚到，有的甚至倒贴本钱，枉增了诸多烦恼和痛苦。也许他们要问，为什么别人做生意只赚不赔，而我们做生意只赔不赚呢？答案其实很明显，只因为我们不懂生产经营。不懂生产经营的人，首先在经营决策上就不可能达到准确无误，往往会出现这样或那样的偏差，造成失败的结局也在情理之中。从以往商场的成败经验可以看出，小本经营者经营决策不当有多种情形，本书把它归纳为十五类，在本章中作详细阐述，希望从事小本经营的朋友能从中受益。

## 竞争误区

随着商品经济的大发展，社会上各行各业竞争越来越激烈，

就小本经营来说，要想在商业竞争上立于不败之地，的确不是一件容易的事。有许多小本经营者不懂得竞争或者是不知如何竞争，走进竞争误区，结果在激烈的竞争中被淘汰出局，经营以失败而告终。

从过去失败的例子可以看出，导致小本经营不成功的原因之一就是陷入竞争误区。这些误区有以下几方面：

### 墨守陈规

随着科学技术的不断进步，产品更新的周期越来越短，市场也变得愈来愈瞬息万变了。如果要想在激烈竞争中占据优势，就不能墨守陈规 必须不断解放思想 更新观念 否则 就很容易在竞争中被打败。

美国的汽车工业在世界上一直享有盛名，这就使得美国的汽车制造商们过于自信。 80年代开始，世界经济（也包括美国经济）不景气，石油价格猛涨。美国的汽车制造商们对这一变化熟视无睹，加上他们在汽车制造方面的庞大经济规模，使之不愿意发展那些省油、经济的小型汽车，仍然以生产传统的豪华、昂贵的汽车为主。这就使得日本推出的节油、经济型汽车能够迅速占领世界汽车市场，使美国的汽车工业受到前所未有的冲击。

大的企业如此，小规模或小本经营者也不例外。因此，任何经营者都不能过于沉溺于过去的成功经验，如不思进取，墨守陈规，那必将导致失败。

## 行动迟缓

信息社会的一条基本原则就是：时间就是金钱，效率就是生命。许许多多的产品，大家都可以生产，但是谁抢先一步，谁就能赢得市场；谁丧失了时间，不能迅速把握机会，谁就会丧失市场。许多人在做生意时喜欢跟着别人跑，一看到什么东西能赚钱就蜂拥而上，都怕好处被他人捞走了，结果总是造成大量商品积压，销不出去。因为，再适销对路的商品，它的市场销售量也总是有限的，大家都来生产这一种产品，结果是大家都卖不出去。经营也是一样，什么商品赚钱，如人人都来经营，最终结果是谁也赚不到钱。聪明的人总是走在他人前头，一旦打开市场，挣了钱，等他人一同加入到竞争行列时，它又迅速撤退了。而那些总跟在他人后面的人，由于失去了时间，行动又不迅速，只能是赔了夫人又折兵，在商业竞争中总是处于被动挨打的地位。

## 盲目出击

竞争当然是要冒一定风险的，但是这种风险应当是预料之中的，并且这风险中包含着机遇的成分。如果竞争者对竞争的发展过程和前景一无所知，根本不知道机遇在哪里便盲目出击，结果肯定是要失败的。

70年代，美国的主要化学公司普遍面临市场需求停滞的情况。这些公司看到格丽丝公司打入了高利润的专业化学品市场

而获得空前成功，便纷纷仿效。他们并不了解这个市场已经由财源雄厚、行销能力强的大型多角化集团所把握，而且化学专门品虽然利润高，但其专业性极强，市场极为狭小。对这些情况不甚了解，便盲目参与竞争，结果可想而知。这些公司最后不得不纷纷改弦易辙，向其他市场转移。

80年代我国彩电市场购销两旺，各地看到这一好势头，大量引进彩电生产线，纷纷生产彩电。他们一没看到购买力有限，二没掌握技术上的优势，三是大量生产，结果造成供大于求。这样盲目出击的结果，造成了巨大浪费。

### 短期效益

在商业竞争中，有许多人认为做生意就等于立即变成腰缠万贯的大富翁。因此，在生意中不知不觉迷失了方向，一心以赚钱为出发点，为赚钱不惜采用欺骗手段。这虽然也能够赚到钱，但从长远上看，得到的“好处”是不牢靠的。这必然会失去消费者，最终堵死自己的赚钱门路。

## 5. 不正当竞争

不正当竞争是指违反国家法律和政策，违背市场规律和社会公德，在生产、服务和流通及其他经济活动领域采取弄虚作假、欺诈等不正当手段来谋取经济利益，以致损害国家和他人利益的行为。

不正当竞争有如下一些行为表现：

(1)阻碍本地产品外销和外地产品进入本地销售，或任意抬高外来商品税费标准，索取额外收入，进行地区封锁；

(2)生产单位和经营单位或个人串通一气，以不正当手段迫使竞争对手接受不平等条件，使其利益受到损害；

(3)以私给或公给“回扣”、“红包”、“佣金”、“提成费”、“好处费”、“辛苦费”等费用和馈赠实物等手段引诱他人推销伪劣商品；

(4)在销售紧俏商品时强行搭配劣质、滞销商品。

(5)盗用他人商号、商标或包装以假乱真；

(6)以附送过期车船票、住宿发票或空白发票等报销凭证为诱饵推销商品；

(7)在已经出现同类产品情况之下，仍然固步自封。

(8)推出没有新意的产品。若想获得商战的胜利，就必须先具有创造力，创造力的获得，往往在于灵感的激发。

(9)忽视新技术，新趋势。现代科技证明，综合或所谓“杂交”已成为现代技术发展的趋向，根据这一技术生产的产品潜力巨大。

(10)不吸收同行的先进技术和经验。假如有别的东西与你所要制造的东西相像，或能用来改进你的东西，不妨借用。

(11)过度沉溺于自己的技术优势中。因为随着时代的发展，技术的优势迟早会丧失。

(12)商业经营沿用旧习，因而必须不断舍弃旧的资料和技术。

## 6. 舍本求末的竞争

有的企业的产品质量并不太好，不把主要精力放在质量攻关上，而是放在做表面文章上，他们不遗余力，挖空心思，讲形式 虚图其表 这种做法实在是不可取的。

一个新的产品的名字，当然很重要。名字取好了，醒目、易记、吸引人 可是 有不少产品名字很好 其内容却不怎么样。

这里，打个比方，产品正像一个人一样，名字取得十分动人、好听，就是品质不好，人们一见也就厌恶了。

表与里、形式与内容、名与实要相符。只是在名字上、表面上下功夫，内容不好，质量不好，也是枉然。

我们知道，今天的顾客欣赏水平很高，鉴别能力很强，他们是不会轻易上当的。有的即使上当，也只是一次而已。

我们不能做“一锤子”买卖。

切不可“舍本求末”本末倒置。

金玉其外 败絮其中 不论是人品、产品还是商品 都是人们所嫌弃的。表里如一，秀外惠中，这才是我们为人处事、发展商品经营的共同准则。

如同作文章，内容是主要的，形式只是为内容服务的。一旦本末倒置，形式越华丽，对内容的干扰和妨害则越严重。

有这样一家小食品生产厂，主要生产饼干，本来理应在质量上多下功夫，以质量取得顾客的信赖。他们不是这样，而是搞了不少哗众取宠的事 把原来的商标改了个“洋名”把纸包改成了

盒装。乍一看，煞似有特点。可是，一品尝其饼干，没有一个不摇头的。有的要求退货，有的向消费者协会投诉。结果，不到半年，这个厂家倒闭了。厂长深有体会地说：“我们本末倒置，吃了大亏。”

## 竞争盲目

在市场经济条件下竞争贯穿始终，所有的企业无论是创业之初还是经营顺利时，都不能不考虑竞争问题。有些老板缺乏竞争意识，或者因信息手段少，往往被别的企业打个措手不及，总处在被动挨打的地位，望着别人的成功后悔不已。

竞争是多方面、多方位的。竞争不仅来自本行业。还有可能来自相关产品的行业与替代产品行业，还有可能来自新创业的潜在竞争者。所以老板要克服盲目竞争，要全面了解竞争形势与在竞争中的决定因素。对竞争者的产品成本与定价、技术水平、推销手段与服务等，要多做分析，才能在难以控制的行业竞争中处于不败之地，避免无效竞争，在竞争中提高。

## 面面俱到的竞争

三年前，一所大学的几位科技人员投资办了一家工厂，开发一种化妆品。据他们称，这种化妆品能使中老年妇女减少皱纹或去掉皱纹，能使年青妇女的皮肤更娇嫩，同时，还有防晒的功效，总之，对所有的女性来说，这种化妆品都会带给她们一个美

丽新开始。

这样好的东西，从理论上推断，应该非常畅销。而事实上，那家工厂开工一年零二个月就倒闭。原因也许不止一个，有一个却非常重要：想争取所有的顾客，往往一个也争取不到。任何一种产品，在起初宣传吹得神乎其神，也许能骗到相当一部分傻乎乎的顾客，但一般长久不了，因为这世界上实在没有“神乎其神”。

石家庄手表厂主要生产“太行”和“红莲”牌 17 钻三防统一机芯手表，有年产 60 万只的生产能力。一开始厂家四处奔走，在全国范围内推销，结果花费了大量的人力物力却仍无法与那些名牌手表竞争，1982 年上半年只销售出 13 万只。面对困境，他们改变经营策略，缩短战线，集中力量在本省通过电视、电影、报刊等形式大力宣传，使得他们的手表在河北省家喻户晓，妇孺皆知。同时，集中力量在全省设立了 80 多个维修服务网点，手表保修 4 年，使顾客买得放心，维修非常便利。结果销路大增，在全国手表普遍滞销的情况下，他们不仅满产满销，还将以前的积压产品销售一空。

小公司的资金和人力都很有限，如果全线出击，往往撒大网捞小鱼，徒劳无功。只有选择适当的目标和市场，集中力量打歼灭战才能获得成功。

小公司要尽量选择那些既有广阔前景，一次性投资又不大的可小可大的项目。

选好经营项目是能否成功的关键性一步。小公司只能选择一次性投资小的项目，这种项目的产品，由于所需资金少，工艺

单一，小公司也可集中力量向大公司争得一部分市场。但不是所有的项目都有前途，有的项目虽然资金需要不多，工艺简单，起步较容易，但其本身的销售范围就很窄，没有太大的扩展空间。有远见的经营者应该选择那些可小可大的产品。

全国著名的企业家杭州的鲁冠球，是个铁匠出身，靠做汽车上的万向节起家。万向节在汽车上是个小产品，但又是一个重要的易损件，而许多大厂家又不屑于在这个小产品上下功夫。而且，像万向节这样的小产品还有一个显著的特点：就是单件投资小、工艺单一，而市场需求量却很大，有多少资本就生产多少，所以起步容易，前景却很广阔，经营起来非常灵活。小公司就是要选择这样的项目，可大可小，既能以较小的资本起步，又具有广阔的前景。

就商战策略而言，面面俱到、贪全并不可取。往往因为贪全而失全，连一个顾客都争取不到。就如打仗一样，必须集中战力指向敌阵一点予以突破。意大利经济学家、社会学家维弗列度·柏瑞图提出过 80/20 原理 意思是在任何特定的群体中 重要的因子只占少数，而不重要的因子则占多数，因此只要能控制其重要性的少数因子就能控制全局。有一家保险公司在偶然的情况下针对其客户交易额的大小进行分类，结果发现总营业额中，几乎有 90% 的营业额源自总客户中不足 10% 的大客户 这个发现促使该公司对大小客户一视同仁的营业政策产生巨大的改变，以多数时间服务、照顾少数的大客户。结果，该公司的营业额及利率明显增长。

在商业活动中，无论我们有多强，其实都只能争取到一部分

的顾客，不可能是全部的顾客；而我们的产品，也只能在某一方面有特长、功效，不可能包治百病。研究一下国内像“太阳神”、“太太口服液”等品牌的产品营销策略，就会发现，它们的“针对性”极其明确，它们的成功决不是偶然的。

推销商品必须强调它的优点。这便是“销售重点”。它强调“这一类会值得买”，而非“每一点都值得买”。强调过多反而失去吸引力减低效果。近来市面上有一种所谓防止脱发的药相当走俏，如果逛药店，你会发现类似的药很多很多，不知为什么就只有那一种走俏。细想起来，其他品牌的药犯了一个策略错误，那就是：罗列了太多好处，又多偏重强调补肾。一般人都不会感到自己的肾有毛病，但对脱发相当敏感。那种药其实也是一种补肾的药，却把宣传点放在“防脱发”，简单明白，目的明确，一下子就抓住了消费者的心。

所以，推销商品时，重要的是选出适当的一点加以强调，塑造强烈的印象。

根据以上分析可以看出，不懂竞争或不会竞争是注定不会成功的。因此，作为小本经营者，在经营过程中应学会竞争，参与竞争时千万别陷入竞争误区。

## 二、规模扩大过程中的误区

规模扩大对于小规模经营者的发展来说，具有重要的意义

小本经营者要获得长期稳定的发展，规模扩大可以说是一个非常重要的方向。但是，并不是说小本经营者可以随便通过扩大规模来求得发展。小本经营者要扩大规模，必须进行慎密的调查分析以及从自身发展战略的角度来进行扩大规模的实际运作，以尽量规避小本经营者在扩大规模过程中可能出现的风险以及各种陷阱，从而使小本经营者通过规模扩大真正得到持续发展。

通常情况下，进行扩大规模的小本经营者可能会遇到以下“误区”，小本经营者在规模扩大过程中应该引起重视，注意规避。

## 1. 资源配置 过于分散

任何一个小本经营者，其拥有的资源总是有限的。多元化发展必定导致小本经营者将有限的资源分散于多个发展的产业领域，从而使每个意欲发展的领域都难以得到充足的资源支持，有时甚至无法维持在某一领域中的最低投资规模要求和最低竞争维持要求，结果在与相应的一元化经营的竞争对手的竞争中失去优势。如果这样的话，多元化战略不仅没有能规避风险，做到“东方不亮西方亮”而且很可能导致“东方西方全不亮”加大小本经营者失败的风险。因此资源配置过于分散这一陷阱是小本经营者在规模扩大时必须注意规避的。在此且以大企业为来说明这一问题。

巨人集团在规模扩张过程中，就是由于决策失误，掉进了资

源配置过于分散这一陷阱，从而陷入了深深的危机之中。

巨人集团在 90年代初，是我国民营企业界的一面旗帜。巨人集团刚开始的主业是计算机行业，并且在最初取得了巨大的成功。其创始人史玉柱更是在 90 年代初领尽风骚：他第一年成为百万富翁，第二年成为千万富翁，第三年便跻身亿万富翁的行列。

随着企业的飞速发展，巨人集团在短短的几年发展之后，于 1994 年 8 月提出了“第二次创业”的总体构想，走上了多元扩张之路。

巨人集团从原有的计算机行业一下子进入了保健品、房地产等多个领域。在房地产方面，投资 12 亿元建 70 层的巨人大厦，投资 4.8 亿元在黄山建绿谷旅游工程，投资 5400 万元装修巨人总部大楼，在上海浦东购地 3 万平方米，准备兴建上海巨人集团总部。在保健品方面，准备斥资 5 个亿，在一年内推出上百个产品，产值总目标逐年递增，1995 年 10 个亿，1996 年 50 个亿，1997 年 100 个亿！

巨人集团通过巨大的投入在刚进入的行业上，刚开始确实是取得了一定的效果。但是史玉柱没有意识到，此时此刻，巨人集团的资产规模只有 3 个亿！以这样一个资产规模去实现他计划中的扩大规模几乎是不可能的！巨人集团在规模扩大过程中陷入了资源配置过于分散的陷阱。

随着巨人集团在这一陷阱中越陷越深，随着巨人大厦投资的失败，巨人集团陷入困境。巨人集团并不具备修建巨人大厦的实力，更糟糕的是，从大厦动工到 1996 年 7 月的两年时间里，

史玉柱没有申请过一分钱贷款，全靠生物制品的盈利和卖楼的钱做后盾。到 1996 年 7 月，保健品市场急剧下滑，史玉柱还把生产和广告促销的钱投入到巨人大厦这个无底洞里去。最终使生物制品极度萎缩，而巨人大厦也被迫停工。巨人集团从此陷入深深的危机之中。大企业资金实力相当雄厚，在规模扩大过程中由于资源配置过于分散尚且造成过失，何况资金有限的小规模经营者。

所以，小本经营者在规模扩大过程中，必须注意规避资源配置过于分散这一误区。

## 2. 运作费用过大

小规模经营者生产经营的规模扩大，由一元经营向多元经营，涉及众多陌生的产业领域，必将使小规模经营者的多元化经营运作费用上升。这表现在：其一，多元化发展的学习费用较高。即小规模经营者从一个熟悉的经营领域到另一个陌生的领域发展，从新成立一个个体至个体产生出效益，需要一个学习的过程。在这个过程中由不熟悉导致的低效率，必将使小规模经营者遭受损失，付出较高的“学习”费用。学费付出甚至会使小规模经营者无效益。其二，多元化发展使顾客认识小规模经营者新领域的成本加大，即当小规模经营者新的领域有了产品时需要消费者认知，虽然此时可借用原有领域的品牌，进行品牌延伸，但要在新的领域中改变消费者原来的认知态度，不下点大投入是不行的，这反过来又使已分散的资源难以应付。

这是小规模经营者在规模扩大过程中要注意规避的第二种误区。咱们还以大企业为例来说明这一些。

广东爱多电子集团公司是一个发展迅速的企业。刚开始时,其主业为 VCD 的生产,而且在激烈的 VCD 生产行业中站稳了脚跟,并且在企业运作过程中,斥巨资进行品牌运作和营销运作,1998 年以巨资获得了中央电视台“标王”的称号。随着企业快速膨胀,爱多走上了产品多元化发展的道路,进入了电话机以及其他家用电器的生产领域。但是由于每进入一个新生产领域,为了推产新的产品,都必须投入大量资金进行运作,随着运作费用的过量增多,爱多陷入了危机。从 1999 年 1 月开始,爱多广告在中央电视台停播,并引起了一系列不良的连锁反应,使爱多被迫进行战略的调整。

所以,小规模经营者在规模扩大战略确定过程中,要注意避免运作费用过大带来的风险。

### 3. 领域选择误导

采用多元化战略,进行规模扩大的小规模经营者,往往是受到该领域预期投资收益率的“吸引”。预期投资收益率是新进入领域选择时应考虑的一个因素,但不是唯一的因素。关键是要看其产业本身的前景,以及这一领域会不会对原有的领域产生误导。在此,还以大企业为例来说明。

我国三九集团是一家以 999 胃泰起家的企业集团,三九胃泰在市场上取得了巨大成功,以至于消费者把“三九”视为胃泰

这种药物的代名称，这正是一个企业的产品所要追求的最高境界。

但是，随着企业的飞速发展，三九开始进入新的生产领域，开始生产“999”牌啤酒。但是市场反应并不好，并且与此同时，公司发现，三九胃泰的销路也开始下滑。到底什么环节出了问题？

经过市场调研分析，三九集团发现，原来扩张进入的领域与原有的企业主导产品在消费者心目中产生了冲突，新的生产领域的选择对企业的发展产生了误导。

原来的“三九胃泰”是治疗胃病的良药。但是扩展到啤酒生产领域后，使消费者产生了“不知所措”的感觉。虽然广告上说的是“九九九冰啤酒 四季伴君好享受”但是消费者一拿起九九九啤酒 第一个潜意识恐怕是联想起“九九九”胃泰这种药 喝带有心理药味的酒自然不是一种享受。如果进一步联想到酒过量会伤胃，“999”品牌无疑是在提醒消费者少喝酒，甚至不喝酒。如此这般，九九九冰啤显然是不会有好的销路。从另一角度考虑 999 胃泰分明在劝人喝酒，还算是胃泰吗？显然也会对胃泰的销售产生影响。可见，企业在规模扩大时领域选择误导是会产生很大反作用的。

所以，企业在规模扩张时要避免领域选择误导。特别是小规模经营者，在自身有发展要扩张时更应该注意这一点。