

● 七色丛书

〔英〕 M · 摩加诺 著

经营之道



F270
AR 24

095701

经营之道

[英] M·摩加诺 著

刘虹 张作珍 傅虹 译

林平 校

中国文联出版社

How to Start and
Run your Own Business
M. Mogano
Graham & Trotman Ltd. 1983

根据英国格莱罕——特洛特曼出版有限公司1983年第四版译。

经营之道

[英] M·摩加诺 著

刘虹 张作珍 傅虹 译

林平 校

中国书籍出版社出版、发行

(北京农展馆南里10号)

北京师范大学印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

787×1092毫米 32开本5.5印张1插页 104千字

1989年11月第1版 1989年11月北京第1次印刷

印数: 1—9,700册

ISBN7-5059-1036-1/I·757 定价: 2.75元

译者的话

自改革开放以来，出了不少创业者。在中国的历史上，“经商”恐怕也从未象今天这样，成了人们最津津乐道的话题之一。

虽然经过了十年改革的尝试，中国的经济已经今非昔比了，但是，在相当大的程度上，我们的经济结构还是既复杂又简单的。复杂是人为造成的。简单的原因，也是一样。具体一点说，就是还有许多经济的处女地——许多市场，在等待着人们去开发。只要有尚未满足的需要，就有可以开拓的市场。今天中国人没能得到满足的需要还少么？这就是希望。是致富的希望。

于是，创业、经营就得提到日程上来了。问题是，大部分精明能干、而且也踌躇满志的人，多年来端在手里的一直是一只铁饭碗。说到创业经营，第一步怎么迈，下几步怎样走，他们恐怕就说不出一、二、三来了。就是已经迈出了创业一步的那些人，可能也多抱着些碰运气的心理，未必清楚到底该怎么做。不是有

一家上过报纸电视的企业，后来因为经营不善而关门大吉了吗？

在中国办事业，用人家常提的一句话来说，就是“要讲国情”。有些“国情”的确不利。但是有利的条件毕竟还是广泛存在的。要想办事业，就得有勇气。何况还用不到闯龙潭虎穴的那种勇气。再说，即使条件不利，假如你想干，懂一点就比不懂强。多懂一点又比少懂一点强。你想不想懂得怎样起家、怎样经营？想。那么，你就应该读这本书了。

如果你心里发痒，想自己干点事，又觉得没有太大的把握，有许多东西不了解，那么，这本书会告诉你差不多你想要知道的一切：权衡自己创业与领工资的利弊，分析自己的能力，怎样筹集资金，怎样建立帐目，怎样核算成本，怎样分析市场，怎样组织销售和售后服务，怎样争取客户，怎样管理存货，怎样进行投资分析，怎样做广告，甚至怎样出口，等等。所以，这本书不仅仅是为那些即将创业的人写的，它对已经办起来的公司的经营同样大有帮助。甚至对在大企业里拿工资的那些人来说，它也能使他们对管理工作的各项内容有个大概的了解。一般讲管理的书总是有些枯燥，读来不免吃力。这本书却没有这个毛病，它既简单又明

了，该说的基本上都说了。不过，要是你想靠经营股票证券发财，那你可能就得读别的书了，这本小书帮不上你什么忙。

如果你读了它，或者下了决心创业、自力更生，或者提高了你的经营效益，那么译者把这本小书介绍给中国读者的目的也就达到了。

这本书是以英国为背景的。虽然书中大部内容完全适用，但也有个别的地方仅反映了英国的经商环境。不过，对于我们继续改善自己的经营环境，这也可以作为一种参考。原书在英国已经再版四次，可见读者之众。

本书翻译工作的分工：刘虹译1—3章；张作珍译4—7章；傅虹译8—11章。全书由林平统校。

译者

1988.8.

目 次

第一章 起 步.....	(1)
权衡目前的处境——写下来更清楚——你自己的情况如何——对你做个小结——善于听取意见——银行经理的建议——向同行求教——其他建议和信息的渠道——全面衡量——资金问题	
第二章 市场调查.....	(17)
念念不忘竞争——成本问题——受季节影响的市场——不可控制的因素——销售之后——多了解一些情况	
第三章 筹集资金 有效利用	(28)
怎样估算整个投资与支出——自己的股本——筹集资金的方法——怎样与银行经理打交道——抵押的种类——同银行经理保持联系——现金预测——成本计算——认真记帐——销售信贷的管理——预算——保本点示意图——若干有用的比率——税务——增值税——年度决算	
第四章 企业上马.....	(61)
选址——交通——工厂与机器设备——人员——库存——会计方法——购买现成的企业——特许经营	
第五章 听取专业咨询意见	(76)
“各适”的法人地位——四个顾问——遵纪守法——	

20190112

有关法规——保险——你自己和家庭成员的保险

第六章 市场销售..... (88)

确定目标——价格政策——了解你的顾客——怎样
设计产品——怎样发送产品——推销能力——广告
——包装——各种印刷品的作用——试销的意义
——销售——组织销售力量

第七章 出口..... (105)

市场调查——推销产品——各种票据——如何收回
货款——克服资金不足的障碍——保险

第八章 计划与财务管理..... (117)

制订战略——管理帐目和编制预算——运用成本核
算——投资的财务核算——库存的管理——存货估
价——研究与开发

第九章 筹措经营资金..... (135)

财产抵押——介绍你的公司情况——危险信号

第十章 人员的重要性..... (142)

合理的人员配备——明确每项工作的有关职责——
确定目标——关心雇员——职员培训——工作效率

第十一章 公司的发展..... (157)

是否有更大的利润潜力？——增加新的合伙人——
租赁——待收帐款让售——扩建还是“搬家”——
多种经营——合并与兼收——公开发行股票

附 表

第一章 起 步

要想管好你的公司，第一步就是要听取建议。

获得成功，即需要决心（这一点看来你已经具备了），又需要正确的建议，还要有一点运气，对此，连洛克菲勒都不会否认。

或许，你的公司已经办起来了。本章主要是为那些尚在拿工资的人写的。他或者她还需要下定决心，决定是否要迈出单干这一步。即使你已经轰轰烈烈地干起来了，最好也别跳过这一章，因为它可以帮助你重新估价你自己和你的新处境，可以使你以后的工作更加顺利。

权衡目前的处境

首先，我们来冷静、客观地分析一下你的工作、你所处的环境和你这个人。

把你现在可以享受的各种好处一条一条地摆出来。也许，由于一心想着另辟蹊径，你把它们都忽略了。

毫无疑问，就业保障是目前你所享受的最主要的好处，

虽然这还得看你具体做的是什工作。假如你不幸失业，那么这一条好处就谈不到了。

你的工作时间是否相对固定？换句话说，你吃饭的钟点有没有准儿？

你若意欲单干，这种好处就得放弃了。让我们再看看其他好处。

在公司里，你还可享受一些“额外补助”，诸如使用公车、免费餐券、享受旅游补贴或廉价的商品，或者干脆是在有补贴的食堂用餐。

这些可都是钱呢。如果单干的话，它们就得从你的利润，也就是你的收入中减出来。

另外，你还有享受退休金的权利，如果你在正常退休年龄之前离职，你将损失一笔可观的退休金。

你的工作紧张吗？一旦单干，你肩上的压力会大多了。

你或许还负点什么责任；差不多人人都负有责任，虽然看起来不然。你大概雄心勃勃地准备干一番大事业！

在当今法制的社会中，你的权力十分重要，不能忽略。一般情况下，法律往往是袒护雇员的。你做了老板，就要服从法律，而不再受有关法律的保护了。（详见第五章）

如果你背后有工会组织，那么在遇到纠纷、患病或出了事故受伤时，你就有一个强有力的同盟军。如果你当了老板，你就得考虑对付工会了。

在公司里，你的工作条件也许很舒适，与同事们相处和睦。而当了单干户，你既失去了志趣相投的伙伴，也不会有

令人满意的工作条件（至少在开始是这样）。

看到这里，你可能会问：“要是我真的能有这么多好处，怎么还要冒险改变自己的处境呢？”

但是，如果我们考虑得全面一点，我们会发现其他一些问题。

首先，你有了选择的自由。你可以做你感兴趣的工作，而且在你的新公司里，你愿意工作多少小时，就工作多少小时，可能比你现在花在工作上的时间长了多了。

其次，你可以充分发挥自己的主观能动性。你可以将在自己心里一闪而过的想法付诸于实践，这样你为实现目标而努力的积极性。

最后，你可以大权独揽，同时，也要负责任。所有的责任都要你来负。

〔有些人觉得，自己掌握了某种技能或懂得某种专业知识，为自己工作便可以使自己的才能获得相应的报酬。这种想法往往促使人们另起炉灶单干。这是一种十分错误的想法，会使人误入歧途。〕

在对其他所有因素进行认真研究和分析之前，我们暂不考虑收入方面的问题。如果分析之后，你还是下不了单干的决心，那就不要勉强。

如果你被可能获得的收益所左右，那你八成会失败。在某个抑或是几个关键时刻，犹豫不决，优柔寡断，会使你坠入绝望的深渊，免不了大难临头。

所以，钱的问题，我们暂不考虑；本章结束前，我们再

来谈这方面的事情。

讲到这里，你对单干的利与弊，得与失，已经应该胸中有数了。

写下来更清楚

上面的比较只是泛泛而谈，你最关心的大概还是你自己的具体情况。如果你已经想好了要做什么，具体的比较也不难。即使到这一步，比较的范围还嫌太广，但如果做一个下面那样的对照表，就一目了然了。

根据我的经验，单干的人们中间有很多曾是工厂的职工。他们的汽车往往就成了郊区的小售货摊。

让我们看看这两种情况的对比：

工厂职工	零售店主
地理位置——	
主要是工业区	很大程度上取决于你的选择。
工作地点——	
工厂	商店
工作时间——	
每周五天，每天八小时，也许有加班。	很可能每周60—70小时，包括星期六，也许还有星期日上午。加班是家常便饭。

假期

一年四周，外加法定公休日。

在创业的头几年，或许根本没假期，除非有亲戚朋友来替班。在某些行业里，法定节假日期间，也不能休息。

工作环境

声音嘈杂，拥挤不堪，气味不正常，通风差？

清洁，通风。但后屋的工作就不太有趣了（比如切火腿）。

工作种类

单调乏味？

变化多，有时很忙，有时也让人厌烦。

同事关系

很可能大家相处得不错。

除了与顾客打交道之外，大部分时间单独一人工作。

负责/领导

不负任何责任或很少。

集权力与责任于一身。

管理/机构

取决于责任的分配。

要负全面责任，无所不管，包括记帐、计算增值税、所得税预扣等。

上下班交通

开小汽车或坐公共汽车？
开支多少？也许每天在路上“浪费”30分钟到一小时。

如果住在店里，则不存在交通问题。

工余时间与生活方式

晚间及周末可随意参加社交活动？有足够的剩余工资可以储存起来，偶尔奢侈一番？

只限于星期日或每周半天时间。要组织进货，补充货源，还要整理帐目。头几年的盈利可能都得再投资到公司里。无暇顾及娱乐。

前景

有限？晋级需要更高的技术熟练程度？“等着接班”？

也许前途无限，只取决于个人的才干和财力。

读者一定注意到了，该表对钱的问题只一带而过。我们将在后面全面分析这个问题，现在不能让它来影响你的判断。

你自己的情况如何

有人说，单干户与众不同。他们具备某些少有的素质，其中有许多完全是天生的。这些素质使他们能够在当今高度

竞争、错综复杂和冷酷无情的商业社会中得以生存。

怎样才能知道你是不是他们这个独特的俱乐部中的一员呢？

我们刚才对工厂职工和单干户的不同实际情况做了比较。现在让我们来分析一下你的实际情况。

我们不必象做精神分析那样，只要你自己完全真诚就可以了。在评价考核中，你没法欺骗你自己。

这么说吧，你好比是准备去见上帝，只有完全诚实地回答了这里提出的问题，你才能得到进入天国的通行证。只不过在我们这儿，这张通行证（假如图章都盖对了地方的话）是为了让你能够在人生十字路口走上“个体经营”的大道。

性 格

你一般都对事物抱有什么样的态度？是随遇而安、满足于现状？当环境发生变化，前程未卜时，觉得心里没底？还是渴望新的挑战，准备适应和接受改革呢？

领导意识

你是喜欢受命于人，还是喜欢命令别人？如果你觉得采纳你的建议效果最好，可是你却不得不听命于他人，那么，你是否觉得很沮丧？

你是否觉得自己善于处理同下级的关系问题？或者，每次要布置一个棘手的任务时，你是不是自己就先心跳不止？

你能否拉下情面，对同事提出批评？或者，你对别人姑息迁就，让自己的感情压倒了自己的理智？

一个目标一经确立，你是否能坚定不移、毫不动摇地制定计划，朝着目标努力，即使有波折，也绝不回头？

读者可能会记起过去的个人经历，或是获得成功，或者是为实现目标做过不懈的努力。一言以蔽之，就是要“锲而不舍”。你如果还具备适应新变化的能力，那么你就清楚自己是不是能够走单干这条路了。

信 心

信心是成功的基础，没有这一点，其他因素也将黯然失色，成功也无从谈起。

你是否相信你自己的能力？同下级、同僚、顾客或其他什么人打交道时，你是否能保持这种自信？

人们往往会通过最初半分钟的交谈，便对一个初来乍到者有了个大概的印象。因此，你要给别人一个好印象，关键就在这一瞬间。

保 障

你是相信拿工资对个人和家庭有保障，还是准备放弃这种保障，相信自己将来在心理上和收入上都会有更大的满足？

没有工资保障是单干最大的冒险因素，特别是对一家之主来说，考虑问题就不象单身汉那样简单。

身体条件

单干对心理素质和身体素质的要求都很高。你是否具备这两种素质，承受得住这两方面的压力呢？

毫无疑问，自己办公司，工作会极其繁忙，休病假是不太可能了。

家庭问题

你准备单干时，必须考虑这一决定对每一家庭成员的影响。你是否已经考虑过对每一个人的影响呢？孩子上学、家人度假、搬家可能都是问题，因此，最好召集“家庭会议”，认真分析它们在心理上的影响、具体的解决办法。

专业知识

许多人都具有某种专长。无论是对天生就有的能力，还是对技术上的才干，都要心中有数。

我们既要了解你在智力、体力和组织才能方面的特长，也要研究你的个人兴趣和爱好。由此，你可以知道自己属于什么类型的人。

假如你对你欲涉足的领域实际经验甚少，那你可能要白费力气了。热情再高，也代替不了知识。

如果你想自己经营一个零售商店，那么你有没有在一家店里试着做过几个月的临时工呢？要管理你的商店，你需要一定的专业技术知识，如市场销售、制定计划、人事管理和财务管理，还要掌握进货、商品摆设和记帐等方面的基本原