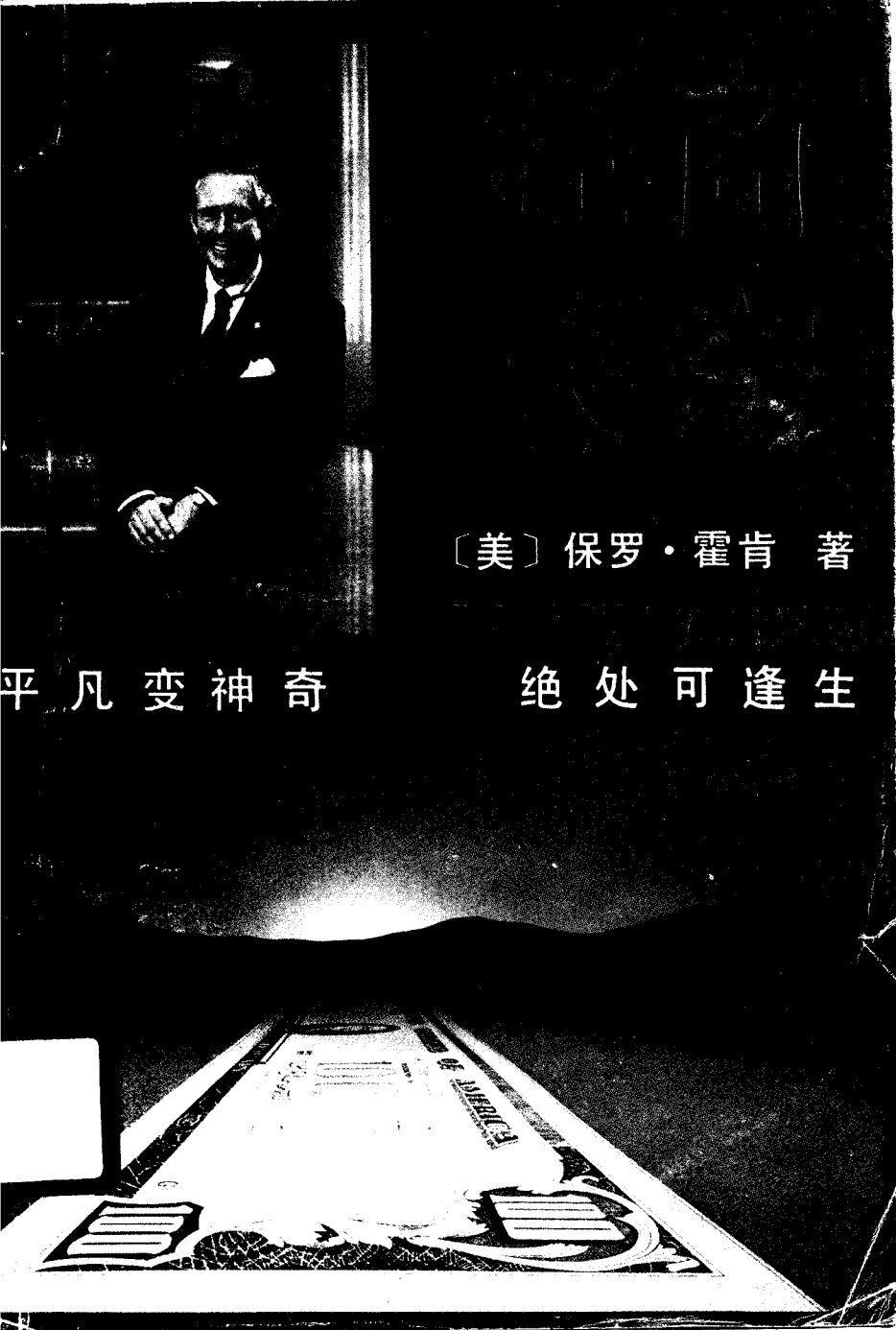




〔美〕 保罗·霍肯 著

平凡变神奇

绝处可逢生

经 商 诀 窍

〔美〕保罗·霍肯 著

刘 赞 范保宁 译
涂 靖 尹德秀 译

责任编辑：邓代蓉

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市河西银盆南路67号)

湖南省望城县湘江印刷厂印刷

*

1988年12月第1版第1次印刷

开本：787×1092 1/32 印张：6.5

字数：130000 印数：1—15000

ISBN7—217—00552—3

F·59 定价：2.50元

目 录

第一章 做生意不是投机

白手起家灵感生.....	(1)
经商不必强求资格和学位.....	(2)
期刊不会给你财富.....	(3)
小公司大作用.....	(4)
创造来自实践，而不是来自教科书.....	(5)
你有顾客，你就有公司.....	(6)
要办有人情味的商店.....	(7)
企业家不是投机商.....	(8)
先考虑工作，后考虑享受.....	(10)

第二章 生意中的奥秘

从头开始.....	(13)
企业家是不要冒险的.....	(14)
经商使人骇怕.....	(15)
经商检验个性.....	(18)
经商就是竞争.....	(20)

经商是实地演习	(21)
钱多比钱少更坏	(22)
没人是主管	(24)
经商是无止境的	(26)

第三章 小企业的优势

信息化的经济	(30)
规模不再是优势	(34)
消费者正在变成顾客	(39)

第四章 稳操胜券的经营者

我是这样创业的	(42)
怎样给公司起个好名字	(46)
经商思想表现了你的个性	(47)
做生意的答案是什么	(49)
苹果计算机开发者的坎坷经历	(51)
经商的好主意从何而来	(52)
关键是争取顾客	(54)
胃口不要太大	(55)
对失去的东西进行再创造	(57)
给普通商品注入新生命	(59)
增加赌注	(61)
在同一家商店里寻求另一种行业	(62)
随时注意市场动向	(63)

要成为最完善的商店.....	(64)
要成为低成本的供货者.....	(65)
使你的商店富有情趣.....	(66)

第五章 聚财艺术

列出明智的计划.....	(68)
怎样吸引投资者.....	(70)
规划本身并不是经营.....	(72)
注意学习.....	(73)
打算失败.....	(74)
经商是一门增值艺术.....	(75)
要有长期的规划.....	(78)
计划成功.....	(79)
怎样写好规划.....	(81)

第六章 处理雇主关系的学问

个体经营.....	(87)
股份合作制.....	(89)
公司.....	(90)

第七章 巧用资金

开办规模要小.....	(106)
筹措资金于需要之前.....	(108)
慎重借贷.....	(109)

秘鲁综合症	(113)
向小企业管理局借款	(115)
多借还是不借	(117)
持续发展	(119)
为投资者提供信息	(122)
培养新投资者	(122)
开辟市场	(123)
请别唐突行事	(124)
未雨绸缪	(124)
运气	(125)

第八章 经商技巧

毅力	(133)
面对现实	(134)
减少危险	(137)
处处留心	(139)
使用数字来工作	(140)

第九章 推销商品的窍门

以诚待客是经商的法宝	(148)
如何制作吸引人的商业广告	(149)
出人意料的推销方法	(152)
如何让商品打入市场	(158)
从市场反馈中得到信息	(160)

第十章 怎样当老板

货物保险单上的学问	(164)
如何接待初次惠顾的顾客	(165)
劣质的服务	(166)
一条声名狼藉的美国商会标语	(167)
顾客满意后，才能说服务完成了	(168)
名气给公司带来了什么	(169)
接待顾客的学问	(169)
怎样当老板	(171)
顾客需要建立一种长期的关系	(173)
放手让部属工作	(174)
只有经过检验，才能着手去做一件事	(174)
亲自处理，决不拖延	(175)
向人求教的微妙之处	(175)
没有疑虑意味着你在自欺欺人	(176)
我们仍有一条漫长的路要走	(177)

第十一章 雇用职员의 妙方

危险的解雇	(181)
雇人一定要慎重	(182)
雇人不要考虑身份	(183)
雇用你瞧得起的人	(184)
雇用什么样的人协助你工作	(185)

创造“杂交”	(187)
危险的发展速度	(189)
5—15 报告	(190)
问题综合报告	(192)
山雀与知更鸟	(193)

第十二章 抓住机会，求得生存

第一章 做生意不是投机

白手起家灵感生

20年前，当我在波士顿着手创办我的第一家商店时，我对经商开始有了兴趣。那时，我正在养病。仅仅6个星期，气喘病就使我变得苍老多了，因为我正在试着用节制饮食的方法来恢复健康，结果遇到了不少的麻烦。当我停止食用美国饮食、糖、脂肪、酒、化学药品和营养品时，我的身体就觉得好些，呼吸也正常了。而当我偷偷试着吃一块牛排和一瓶可口可乐后，身上的病马上就又复发了。从那以后的一年中，我采用了最克制的方法，即只食用单调的一种或几种食品。从那以后，我的病才得好转，这主要是由于自己抑制饮食的结果：假如我要有一个健康的身体，我就必须采用一种与自己身体现状相适应的食谱。这样，我就只好与喜爱的肉食品等荤食告别了。但是那个时候气喘病人所能食用的天然食品实在太难买到了，在少数民族食品店、农产品货摊、日本人的商业街和其他较远的叫卖商货摊上，哪怕一个星期花10个小时，也难保证买到。天然保健食品一般要求新鲜，贮藏当然是没有好处的。仅有的一点含有各种丰富营养和维生素的天然食品，又多被那些穿着护士服和

白袜，腿脚细长，喜好身段苗条的妇女们抢购一空。

花费这么多时间去购买天然食品，实在令人烦恼；为了我也为了其他人，我率先在波士顿创办了天然食品商店。当时，这在美国还是首屈一指的。第一年我在纽巴瑞街经营，一天大约能赚300美元，干这一行我很感兴趣。这种小规模的经营既能接近顾客，又能接近厂商。随着生意的不断扩大，我花费在办公室的时间比花费在营业的时间多得多，而娱乐的时间就更少了。年复一年，商店赚了钱，我雇用了几百个雇员，购买了铁路车辆，在沿河两岸新办了一些商店和仓库，并开办了批发业务和食品加工业务。这时，如果稍不留意就会破产，并且会带来许多麻烦；同时还受到竞争者的密切注视——竞争者中有些是自己的朋友和以前的同行。

我在经营中如同大多数初次经商的人一样，也出现过一些过失，如：借贷太多、人员偏少、经营不足、干部过剩和存货过多，等等。在一段时间内，我在经营中疏远了我的大多数职员或干部，不懂得把一些工作委托给有能力的人去办理，当时自己还不会阅读资金平衡表（现在我会读资金平衡表了，不过还可能会犯其他的一些错误）。

经商不必强求资格和学位

当我经营7年以后，在艾尔霍恩商业公司营业一天就能赚25000美元左右。1973年，我旅居英国，在那里我按自己的想法撰写了一部关于联营机构的书。两年后，我携同在英国结识的澳大利亚籍妻子回国，为了事业的发展以及其他缘故，我

再次进入了商界。我是不适于被人雇用的，因为我已经没有拿薪金的工作，也没有大学的学位。不过，根据我的经验，在美国要经营一家商店，不一定要有足够的资格，也不必强求学位。当时我在周末报纸上刊登了求职启事，但没有找到任何工作。我不想到大学去获得学位，于是回到了商界，按现在的说法，我再次成为了企业家。

不过，在以后的一段时期内我的生意并不是一帆风顺的。为了挽救陷入困境的公司，首先我在食品方面、出版和选择场地等方面做了大量工作，其次在趋新应变、商品销售和经营能力三方面作了改进。我写了一本关于实行个体经营方面的书，不过将来可能会有人持不同意见的。3年以后，我和我的朋友戴维·史密斯，以史密斯和霍肯的观点为依据，解答了自由贸易的问题。8年前，只有在米尔威利、加利福尼亚，才有我们的营业处；而今天，你在哪里都能找到我。

期刊不会给你财富

此书是根据我的经商经验写出来的。当我在波士顿创办第一个天然食品商店时，我的商业知识是多么的贫乏。当时我尽自己最大的努力使每件事情都能了如指掌。我订阅了不少的商业期刊。然而期刊不可能给你500万美元的财富。以后我进入哈佛大学商学院学习。这段时间的学习，对我的事业是有帮助的。但我越学习越糊涂；我越钻研就越开始怀疑自己的事业究竟能否得到世界商界的公认。我几乎在做一些完全与众不同的事。今天，当我阅读大量的权威性的商业文献时，同样有这种感

觉。

我认为绝大多数经营新商品或一些较新商品的人会有一个同样的看法：他们不认为书本常识、电视、录相带、高价培训实习和咨询服务，与我们注目的竞争有联系。绝大多数商品是可靠的，这是不言而喻的。就大商店的经验而言，质量第一、顾客至上、价格合理是关键的，而其他的意见似乎不是主要的，小商店仿佛只是大公司的一个微小的组成部分。

小公司大作用

无论是谁，忽视了中小企业家都是不对的，因为他们是这个地区大部分商店的经营者。据麻省理工学院戴维·波希所说，1965年，在这个地区开办了20万个商店，都是邓和布拉兹特里供应的，目前我们正看到一年几乎是以70万的速度发展着。据完全统计，1986年新开张的商店超过了100万（其中扣除了倒闭的商店，包括了合营的和个体的商店），而妇女用品商店几乎占了一半。

就美国经济而言，女企业家在美国的出现，这只有在世界经济支持这些新事物时，才能办到。

研究结果表明，在美国，70年代中期，这些小型商店在经济预期增长和产品生产方面，就已经起到了推动作用。在本世纪最后的25年中，小商店已经从不为人所重视的境地恢复到了自己应有的地位。37%的男职工和差不多一半的妇女劳动力都想或打算做生意。将来的美国商店将办在家门口，而不是在繁华的闹市区。

这种大量兴办新商店的倾向，一定会使不少劳动力从他们的原工作岗位发生转移。原来人们都习惯认为流水作业线上的工人，可以当作传送线上固定的螺丝钉；办公室的工作要由最优秀和最有才能的人去担任，现在要坚持这种看法就不容易了。在50年代，大官僚中的大多数人都是靠经商为生，但是在80年代至90年代，我认为自己的创造才能将是“发迹”的最有力的手段。这种创造才能可以使你的工作和个人的发展得到最大的满足。知道如何去发展自己的事业，这将是起决定作用的。有些官僚机构想要超过别人，结果相互之间发生了明争暗斗。

这是一本关于发展经商事业的书，所谓“发展”就是要注意你周围环境中的有益东西，向别人学习和变革你自己。你想在某一地区成为一名好的企业家，首先须有一个好的基础，如周密的计划，渊博的知识和熟练的技能。本书所提供的经商经验和知识，要比你想的、做的、可能想到的和做到的要丰富的多，而且比你所要学的别的知识要更快些。

创造来自实践，而不是来自教科书

在这本书里，你将读到许多与众不同的东西（尽管有许多内容在其他书里你也能看到，但你越是理解就越能区别出它与一般经商读物所不同之处）。我在书中揭示了一些经商道理，也给盲目经营者以忠告。例如，用许多实例说明了新的、刚创办不久的商店，常常会因资金不足而破产。但我认为对新的、发展中的商店（公司）来说，钱太多比钱太少更成问题。有的书认

为：创新和创业的意向这种“技巧”，是可以从书本和课堂上学到的，我并不这样认为。我认为创新的意向是从实践中培养出来的，而不是从教科书中获得的。

教科书不可能是你创办自己企业的方法手册和行动指南。不过商业指南方面的书，其中有一些对指导经商是有益的。中小企业的经营者正是缺少这种有益的书，所以妨碍了他正确地制定关于该做什么，不该做什么和怎样做什么的计划。

你有顾客，你就有公司

所有的企业免不了会有流动的资金、财务和商品销售业务等问题。刚才所说的是否允许企业进行较大规模的经营，那要看是否有足够的、事先准备好的商品和能够提供的相应服务。本书着重于描述你事业的发展，而对于家庭购物等琐事没有花费多少笔墨。书中固然也详细地论述了企业的整体性和技能，但始终着眼于确认你自己的理智和意向。我没有更多地引用格言和经理概要，而是用整本书去例证企业的成功是个人才能的表现。而且，我的论述并不局限在小企业的经营上。我在下一章将详述《全球便览》和《全球评论》的出版商斯图尔特·布朗德在研究史密斯—霍肯公司时，所得出的顾客服务原则。这个原则是我们代理总经理路·利齐蒙德的工作原则。斯图尔特建议详细地揭示这个原则，并予以出版。一部分期刊上所发表的许多论文，都是建立在这个原则基础上的，题为“你有顾客，你就有公司”就是我已经出版的、被广泛转载的文章。事实

说明，所需要的大部分必需品都是来自于500万美元财富的大公司，有时，大中小型商店之间的差别比我们预料的要小一些。在每个整体大公司或聚集体内，有10个、50个，500个，甚至1000个，作用象小公司一样的个体，这些个体从事商品运输和商品包装，甚至于规划、租赁、保管等工作。一个有限公司的每一个部门没有理由不能成为一个好的小企业。

这本书也是为公司的读者写的。我们中的绝大多数人在大公司或者小公司里工作，会遇到同样的问题，在我们的权限范围内；只能用类似的方法去解决，这就是能力、独创性和通情达理。大企业有时在程序、保险和工艺流程方面会陷入困境，但是这些难题是能够解决的，而我相信难题的解决靠的是人们的头脑，而不是靠手册。

要办有人情味的商店

我们应该研究如何发展大、中、小型公司，使其更加成功和更富有人情味。美国的公司雇用了雇员，可以使其保持和提高生活水平，并给予其解决困难的、专门的、实用的手段。在我50年的生涯中，悟出的第一个简单而重要的格言就是：要成为一个好的企业家，就必须有良好的人缘关系。我的一生中除此之外似乎没有别的努力。公司已迫使我们进入了一个可望改善、全体关心的广大社会。我不相信在美国企业家公司的激增，仅仅是数量的增加或规模的扩大。这种激增同样意味着在我们一生中，应该不断地去探索更多的哲理。

企业家不是投机商

20年前我是无法写出上述看法的，当时的人们也是无法接受这些观点的。1967年，因越战的影响，各家公司受到很大的冲击，当时，“求生存”是大众的反战口号。所以大公司的新成员主要来自于斯坦福大学、密执安州、威斯康星州和其他大学。社会上大多数人认为商人的地位是比较低贱的，大多数怀有敌意观点的人是鄙视大公司的，但小公司也受到影响。他们把“企业家”一词同机会主义（投机）等同起来，而不是把经商同能巧妙地运用各种各样的机会联系起来。

几个星期以后，我在波士顿开店，一个朋友直接了当地问我：“当一个企业家你感觉如何？”我感到屈辱。企业家被人们认为是：在拜谒天主教期间卖T恤衫，或者自然灾害以后往瓶子里灌水的人；他们从动物的躲藏处捕捉小动物，把“它们”当作纯种的动物去卖；或者把麻雀染成黄颜色后当作金丝雀去卖。总之，商人被人家看成一钱不值的小人。为此，我方猛然领会到，在我决心开一个商店时，为什么我那摄影师的父亲和助理研究员的母亲，他们并不感到喜悦，甚至没有把这件事告诉他们的朋友们。自我们从英格兰来到父亲身边以后，在美国经商的耻辱仍然伴随着我。但我还是坚持了我的冒险事业，使父母的阻挠再次失败，从而完成了我早在幼年时代就已埋藏心底的夙望。当我在自己商店外面的人行道上踱步时，我仍常常想起他们。

在我决心挤进商界时，我的父母并不是唯一的反对者。当

我告诉从前的老师说我已经是一个店主时，他们虽然极力保持着镇定的表情，但不难看出他们是感到惊愕的；朋友们也表示出担心我的“生活方向”；我以前的女朋友在我的再三请求下，也不愿再来了。

我所有的朋友都是反对经商的。在60年代，越南战争被认为是美国制度上的弊病最赤裸裸的暴露，政府和军队产业部门联合体^①负有同等的责任。当时，我的商店在波士顿纽巴瑞街，仍然是供应生活必需品。那时，我深深地感到自己的商店远远不如那些武器、实验室赚钱，觉得还不如把自己的商店改为武器实验室才好。我的这种敏锐而离奇的感觉，使我差一点参加了扶轮社。^②

当1974——1975年第一次石油危机袭来的时候，我决心进一步发展我自己的企业，我的一些朋友感到惊讶。英国成年人在寻找工作时，有些人开始领会到我已经发展的那些问题：在美国，生活是较自由的，没有什么限制，想做什么就做什么，可以自谋职业。我发现几乎没有指导商业的规则，也没规章说明我的商店所必须的食品管理，然而这却是商业活动最重要的准则之一。经营企业的人们通常憎恨和抱怨过多的支配、干涉和限制，而一个企业在美国是不受制度妨碍的，这种说法是否属实仍有待说明。不过，拥有和经营自己的公司，真可谓是

① 政府和军队产业部门联合体：军事权力机构与军事物资工业的联合，被认为是操纵美国经济与对外路线的强大势力集团。

② 扶轮社：“扶轮国际”的旧称，现指“扶轮国际”在各地的分社，带有军事色彩

——译者注