

主编 / 贺秀荣 张志颖

宝典

实用商务手册

经商做生意万事不求人

新编

商务



大全

经营、管理、财务、用人  
策划、生产、营销、公关

企业家、生意人

案头常备书

金城出版社



-270  
H35C

# 新编商务大全

贺秀荣 张志颖 主编



A0925611

策划 村子工作室

**图书在版编目(CIP)数据**

新编商务大全/贺秀荣,张志颖主编.-北京:金城出版社,  
1999.8

ISBN 7-80084-260-6

I. 新… II. ①贺… ②张… III. 商务-基本知识  
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 42005 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

中原印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 20.875 印张 684 千字

1999 年 10 月第 1 版 2000 年 6 月第 3 次印刷

印数:10001-13000 册

ISBN 7-80084-260-6/F·8

定价:30.00 元

# 前 言

编写这本《新编商务大全》时，我们首先想到的是：面对已走入微利时代的生意场，面对店厂林立让人无法插足的商海，新一代的创业者和老一代的企业家又该怎样面对这场新旧世纪之交市场疲软的严峻挑战？怎样在当今林林总总的商品市场中找到长期生存发展的支点？要用怎样的经营眼光和思路才能尽掌商机，走出当代时常来袭的经济风暴造成的迷乱？

改革开放使中国人告别了“短缺经济”带来的困窘，但随之而来的“买方经济”又让中国的企业家们困惑和迷失。不充沛的经济增长动力，逐步完善尚不确定的政策环境，不景气的消费市场，是今天生意人必须面对的现实。然而，困境中蕴育着发展，问题里包含着答案，只要能在危机中灵活机动地突破经营困顿的瓶颈，那么，新的危机就会带给你柳暗花明的一方新景。市场经济体制的实行和不断深化完善，使人们既面临着更多的机遇，同时也遇上了越来越激烈的竞争和危机。企业在市场中必须适应自主的经营、自负盈亏、自我发展和自我约束。那么，企业怎样才能市场中游刃有余，哪些行业在市场中能独占鳌头，哪些人能使你的生意如虎添翼，又有哪些方法能让你的经营势如中天呢？

本书的价值就在于：它介绍了纵身当代商场所必备的各类常识和经验，提供了比较翔实和丰富的中外经典资料，详述了在经营中所遇问题的解决方案，系统地规划了企业创业发展的路子，因而具有全面性、指导性、借鉴性和实用性的特点。

本书在编写过程中力求广泛，它涉及到经营、管理、财务、用人、策划、生产、营销、公关等很多方面的内容，诚然，由于一些盛行国际的经典原理的吸收，会多少增加了本书的阅读难度，但因为时代发展所必需而无可迂回的，本书也只能如是。本书致力于新颖有趣味，力求避免以往商务用书的枯燥沉闷，使读者在受到启发的同时保持轻松愉快的阅读情调。

我们在编写过程中参阅和借取了国内外最新的各类商务资料，并且结合中国国情，观点独特，自成一体，不失为一本企业家和生意人案头常备书。

## 前 言

---

本书由贺秀荣、张志颖担任主编,参加编写的还有乔亚俊、韩新强、赵志威等。

希望本书的问世,能给新老商家带来新的信息和启示,为企业界带来好的效益,为初涉商海者指点迷津。

# 第一章 立项与选址

## ○提倡新型的创业思维

你现在正要创业,所幸的是我们现在正在面临着新的技术革命,以及由技术革命所带来的产业革命,这将为你的创业提供前所未有的思路。在 20 世纪的暮鼓和新世纪的晨钟即将同时敲响的当今,你的创业应该顺应潮流,甚至要走在新潮流的前头。在这种思路下,应该怎样选择经营项目,以便在新的产业结构立足于相适应的地位而不至于—创业就有落伍之虞,就需要对未来产业有总体的了解。

作为新世纪企业经营环境的产业社会,今后将会发生什么样的变化呢?

首先我们预测“脑业社会”即将来临,所谓“脑业社会,”是以知识产业为核心的社会。知识产业以各种尖端技术产业、信息产业、文化产业及专业知识提供型的服务的产业为代表。位于农业社会中心的是白领阶层,工业社会里是蓝领,在 20 世纪的高度工业化社会里,则是白领阶层。而新世纪将是“灰领”的一代人成为脑业社会的主力军。

灰领阶层是指那些在决定经营思想、研究开发、技术开发、设计或市场开发等领域具有高度专门才能的人。在以头脑为资源,以脑力劳动为职能的这个意义上,恐怕可以用“脑民”这个词来表达。对这些人的要求是,要有开辟新的产业社会的创造力,要有被称作“无穷经营资源”的脑力。

在这个意义上新世纪的知识社会里的职业革命应该叫做“灰领革命”,或者“脑办革命”。因此,对企业来说,如果确保拥有具备优秀头脑的专家,如何开发专家们的脑力,这些是重要的经营课题。同时,这些脑力劳动的效率化、自动化及脑力劳动的质量管理等都是值得重视的。

新世纪的消费社会中,人们的生活价值观也将彻底发生变化。实际上消费和生活意识的中心已经从物质转移到精神上。健康、教育、娱乐、文化

## 立项与选址

---

及信息将是新的消费增长领域。

由于生活在新世纪的消费者具有高收入、高学历、高信息、高生活能力和高国际感觉的特性。因此企业经营和市场销售不能再是单方面的诱导和操纵消费者，而不得不改变成“消费者参与型”的经营。

在这种情况下，企业应按照消费者新的生活意识与生活价值观，开发能与他们产生共鸣的“生活共创型”市场，这些将是时代的要求。同时，作为新的社会共同体成员，明确企业存在的意义和价值，开发“生活共生型”市场也是必要的。

在新世纪的消费者需求具有五大新特点：

第一是美学性，即美的意识和艺术性；第二是知识性，即修养性和科学性；第三是身体性，即体感性；第四是脑感性；第五是心理性。

新世纪，具有上述五大特点的需求，不仅会大大改变生活文化，而且也会使企业和市场发生巨大变化。正缘于此，企业经营在各个方面都将发生巨大变化。在知识产业社会里，经营主导力从经济力、资本力过渡到信息力和知识力就被人们看作是企业经营的最重要的经营资源。

不言而喻，对那些知识社会的经营者来说，需要有极其高度的知识能力。并且作为经营者后盾的专家们，即工程师、设计师等脑民们，也需要有高度的脑力。因此，以信息力和知识力为核心的力量——转移型经营将是企业经营的中心。而支持这一转移型经营的将是“企业脑民系统”。

构成这一系统的，第一是实现企业网络化的新一代的计算机；第二是战略信息系统；第三是知识连锁、脑力开发系统。脑民系统能否构筑起来，企业能否拥有这样的系统，将决定 21 世纪企业经营的成与败。

可是，旨在适应知识产业社会的力量转移型经营即便完成，但也决不能忘记还有决定 21 世纪企业长期经营成长发展的更重要的经营资源。它就是，超越企业经营的历史、常常处于企业经营的核心地位、并决定整个经营思想的企业文化。

企业文化的重要性最初在企业经营中为人们所认识，是在 20 世纪 80 年代。在这个阶段，企业文化给企业带来活力，提高了企业形象。构成 20 世纪 90 年代到 21 世纪更高层次的企业文化的因素有 3 个。第一是企业伦理；第二是企业哲学；第三是企业教养。

在经历了泡沫经济这一过程的今天，丧失了“企业伦理”的企业或经营者们的悲惨下场是什么样，产业界对此已有广泛而深入的认识。能超越时

代、包含永远不败的企业伦理规范,将成为企业文化的核心。另外,在急剧变化的企业环境和产业社会里,决定自己的存在基础和企业个性的“企业哲学”是不可缺少的。为适应 21 世纪的消费者们需求的变化,“企业教养,也将成为新的经营资源。而无论是经营者还是职员都要具有由历史、文化、教养和美学组成的企业教养这一资源。只有这样,才能创造出具有流行耐久和新的生活文化”。

面对这种大趋势,你应该怎样思考? 我们觉得,作为一位有新的知识结构,有技术特长的创业者,你的创业已同传统的创业有异,一些办饭馆、办客栈、办照相馆等等行业的传统思路应该有所变化。由于时代不同,年轻的创业者们应该从上述提示中获得择业的启发。

### ○选一个你较熟悉的行当

做生意的基本要求之一是要懂行。有人说“学业有专攻”、“隔行如隔山”。由于不懂行,一些在本职领域颇有建树的卓越人物也常常大闹笑话,著名作家林语堂为研究中文打字机债台高筑的事不少人都知道。世上每一个行业都有其特殊的规律,一个人在这一行业中是内行,而在另一行业中却有可能是外行。19 世末叶的大文豪马克·吐温在文学创作方面是一个杰出的天才,而在商场上却是一个“十足的笨蛋”。他两次经商两次失败,为此债台高筑,损失高达 30 万美元。请看他第一次经商,从事打字机研究的投资是怎样受骗的。

1880 年,马克·吐温靠爬格子有了点名气。一个名叫佩吉的人对他说:我在从事一项打字机的研究,研究成功,产品投放市场,金钱就多得难以计算,谁肯投资将会得到说不尽的好处。马克·吐温心想,要发大财,只有投资商业,于是他爽快地拿出 2000 美元,投资研制打字机。

一年过去了,佩吉又找到马克·吐温,告诉他说:“快成功了,只需要最后一笔钱。”两年过去了,佩吉又拜访马克·吐温说:“快成功了,只需要最后一笔钱。”二年、三年、四年、五年……马克·吐温从 45 岁投资研制打字机开始,直到他 60 岁,历时 15 年,投资 19 万美元,打字机还没有研制成功,等来的是晴天霹雳的坏消息,其他人已把打字机发明出来了,并已投入工业生产。马克·吐温这才完全醒悟过来,他说:“现在我承认自己是个大傻瓜。”

一个大文豪经商遭到失败,而且时间之久,损失款额之多是十分惊人



## 立项与选址

---

的。造成其失败的原因甚多，其重要原因之一，就是由于他在研制打字机方面是外行。他应该了解，实验者有没有研究能力？研究方案是否可行？所谓“快成功了”，到底研究到什么程度？对于这种问题他一无所知，佩吉一次又一次找他投资，实质上是诱他一次又一次受骗。同时，由于他一心想发财，又轻信佩吉的谎言，直至他的发财美梦成了泡影，19 万美元付诸东流，这时，他才明白自己在经商领域是一个大傻瓜。

有一个超级骗子，身后竟有百余人受骗，其中有副部级以上干部，有副教授、副研究员，这个骗子叫冯树源，这个只有高小文化程度的劣等生，谎称自己科研成果“F-79 烧伤液”有希望获得诺贝尔医学奖金，可以改变现有的烧伤医疗传统。一些高级干部和医学专家或因是外行热心人，或只听信吹牛而未作考察，在不了解实情的情况下充当热心分子，支持新生事物，还未弄清“F-79 烧伤液”是怎么回事，就替骗子做推荐和宣传，在客观上起了帮助骗子的作用，自己也恰恰是愚昧的受骗者。究其原因，无知是受骗的一个重要原因。

著名物理学家肖克莱由于他的半导体理论而导致了晶体管的发明，揭开了电子革命崭新的一页。他本人也由于这一重大贡献和科学家巴丁、布拉顿一起领受了最高的科学奖——诺贝尔物理学奖。

在半导体生产逐步走上轨道之后，许多科学家觉得这是一个可能赚取高额利润的机会，就纷纷从实验室走向社会去开办企业。肖克莱在当时也决定去冒一冒这个险。于是，他在 1954 年辞去了在贝尔研究所的职务，到加利福尼亚州的一个地方去创办了一家肖克莱半导体研究所。开张之时，他的研究所甚为兴旺，有八位年轻有为的科学家追随他去。

但矛盾随之而来，这位大科学家在科学研究上富有创造才能，但经营一家企业，特别是为赚钱的企业，却显得笨拙和无能。他把他的经营性企业，办得像所大学里的实验室，结果弄得他身边的年轻科学家纷纷起来反对他，说他根本不会做生意。没过几年，他的公司也就关闭了。

一个科学家可以在科学发明中施展才智，但未必能在经营企业中得心应手。道理很简单，无论是科学研究还是经营企业，均有着独到的规律和准则，不掌握规律，远离了搞好商业的准则，就难免要在实践中碰壁。

美国制造原子弹的著名曼哈顿工程，没有选择诺贝尔奖获得者爱因斯坦、费米等人去当组织领导人，而是让当时只是第二流的理论物理学家奥本海默去负责这项工程。原因就在于过于理论的科学家未必在实践中展其长

才。这就像过于清醒的文艺理论家未必能写出小说一样。事实证明曼哈顿工程的决策者这个选择是正确的，他领导曼哈顿工程，及时造出了原子弹，被科学家们赞誉为“原子弹之父”。

肖克莱的挫折，以及奥本海默的成功，给我们的启发是意味深长的。你现在正打算做生意，或打算另辟项目，那么就应冷静地考虑一下，你对这个行当懂不懂，熟悉不熟悉。所谓的懂，并不是说你是家电行业的专家才经营家电，是作家才去做书商，而是说，你作为经营者，起码要懂得市场发展趋势，懂得此行的来龙去脉。

常言道：“人怕入错行”，从生意人的角度来说，即是要恰当地确定本企业的经营项目和范围，决定自己适合做哪一行生意，这是生意人要做的第一步。

随着时代进步，科技发展，社会劳动分工日趋精细，社会上的行业与职业的划分也越来越细。有人曾对美国的行业划分情况作过调查。据统计，现时在美国可以较为明显加以划分的行业（且不说各种行业具体包括哪几种工作）总计将近有 1400 多种。美国情况如此，相信其它经济发达的国家和地区亦不相上下。但从总的来说，作为基本行业，大体可归纳为三类，现时绝大部分企业，都是以其中某种行业为基础而经营和发展起来的。

一、研制产品行业：这是泛指把购进的原料加工转变成另一种形式的物品后再出售的行业，例如制造业（手工艺制品）、采矿业、农业、畜牧业、商业、捕渔和养殖业、食品加工业等等，甚至娱乐业也属此类。

二、替别人销售产品的行业：一般是指商品流通领域内的职业和工作，例如零售业、批发业等。此行商家们通常无需考虑有关产品设计方面的问题，但却需多加考虑如何具体组织销售的问题，在方法上通常可有这样两种选择：

（1）组织销售：即想方设法把所有进货的产品，卖给那些有需要或专门为满足他们某种需要而研制的产品的未来的顾客；

（2）组织进货：即想方设法根据公司已视为目标的销售对象，或有可能成为公司销售对象的需要安排订货，然后再向他们推销。不过，这些选择并非是商家们可以随意自行决定的。有时候亦会涉及到某些“地区性保护”或“独家经销”等问题而无法取得理想的货源供应。如果真的遇到这种情况，商家们也只好面对现实，另作其他打算。

有关产品的销售总是在批发与零售这两个层次中进行与实现。

## 立项与选址

---

批发指首先大量进货，然后按照一个合理的价格加成或利润幅度以较小的批量转售给零售商。

零售指以高于批发商的价格加成将产品直接出售给消费者或实际用户。

无论对于研制产品的厂商，或是销售别家研制产品的商家，都可以成为批发商或零售商，或同时兼营批发和零售。

三、提供服务的行业：这是泛指一切经营服务项目的行业和工作，例如洗衣业、咨询业、宾仪馆业、旅游业等等。时至今日，服务性行业在很多国家中正起到前所未有的重要作用，科技进步会相应增加对有关技术服务项目的的需求，现已出现了如汽车、航空、电子、家用电器各种各样的服务性行业。

据悉，美国联邦政府每年光是购买种种服务项目（其中有高技术的、专业程度较高的或一般咨询性的服务项目），至少要花数十亿美元的费用。光是向联邦政府代理机构或工作部门提供咨询服务一项，每年都有可观的生意额。其中室内装修等总得要通过某种事先安排之后，才能售给买主。同时，也有些服务项目实际上是为顾客特意制造某种产品，如履历表格、公务名片等。

还有一种常见的情况，就是某些承包装修服务的商家，他们财力有限，没有能力雇佣专职安装人员，于是他们就与当地某家安装公司订立包工合同，批发给这家安装公司，按合同规定包揽有关安装事宜，从而使购买该项服务的顾客的需求得以满足。类似这样经营服务行业的商家，他们的顾客既可以是需要得到某项服务的实际用户，也可以是专营提供该项服务的生意人，其中有些甚至是规模相当的服务公司。

四、其它行业：当然，把社会上现有的成千上万种职业和工作归纳为上述三种基本行业，仅属大致划分。有时候，要具体划分某种营业或某家企业（例如餐馆业、出版业等）到底属于其中哪种行业，也是不容易的。餐馆业有时也大量购进各种现成食品，但通常是作为食品原料，用来烹制成各种佳肴供食客们享用，可算是一种服务性行业。但说它是属于“研制产品”或“销售别家研制产品”的行业，也说得过去。至于出版业，有时候，可以把作者的手稿印刷成书刊向读者出售；有时候，也可以代为印刷某种时事通讯或专题报告等文字资料，说它是研制产品或提供服务的行业也有道理。

究竟要经营什么行业的生意为好？通常并不是凭生意人的主观愿望或兴趣所能决定的。这是说，并非生意人自己想干什么，就一定就干得了的。

还要考虑生意人本身的经验学识与财力,以及社会需求等条件。因此,生意人在考虑选择要干哪行生意为好的时候,首先要反问:“你懂得什么?”“自己干什么最有把握?”况且,通常也只能是懂哪行干哪行,哪行有把握就干哪行,直至干好为止。

### ○生意人眼中的大与小

#### 一、资金无论多寡,以量力为准

所谓生意要量力而行,量入而出。就是说,要根据自己的本身现有的实力去办事情;要根据自己的现有的财力确定支出的项目。切莫心血来潮,想怎么干就怎么干,假若力不从心地贪大求全,强撑不了许久必然会垮台。

实践证明,办公司者,切不可将本钱“孤注一掷”,更不可轻易贷款做本,不可脱离实际的能力去办确实难办(或办不到)的事情,凡事要留有余地。买设备、进货、搞基建或其它开支,都不可将手头上的钱全部花光(实践中大多数是会超出预算的),否则,一旦超支、亏本就无法补救了。例如:广州市郊钟某,准备将自己积蓄的2万元投资办养鸽场,有人曾告诫他养鸽数量一下子不宜养得太多,基建工程不宜一下投资太多,应留有余地。可是,钟某急于发大财,一下子就买回800对种鸽,又买地皮建鸽场、盖房子……结果,开支大大超过原计划,无法收尾,只好到处借债,搞得“骑虎难下”。

那么,怎样才算是留有余地呢?

(1)量力而行。有多少实力办多少事,千万不可孤注一掷;千万不可“打肿脸儿充胖子”。只顾“进攻”,不顾撤退,这不是将帅之才,而是一个莽夫。

(2)不怕一万,最怕万一。购物、投资、置业,不可“倾巢而出”,起码要留下30%的资金作后备。万一失败了,也还有“东山再起”的希望。

#### 二、生意不在大小,以赢利为准

做生意的目的是赚钱,只要有钱赚,不分大和小。俗话说:“积少成多”、“集腋成裘”、“聚沙成塔”,世界上许多富商巨贾,也是从小商小贩做起的。例如,美国的亿万富翁沃尔顿,是经营零售业起家的;鼎鼎有名的麦克唐纳公司,是经营小小的汉堡包发财的;世界华人首富李嘉诚,开始的时候也是做小小的塑胶花的生意。

在经营项目及数量上,也要注意“勿以小而不为”。这是因为,看起来似乎是微不足道的小商品、小买卖(例如小百货、小杂货之类),可是,它能为你

## 立项与选址

吸引顾客,给你带来兴旺。例如,日本的尼西奇公司,是专门生产婴儿尿垫的小企业,然而,他们的小产品却做成了生意。在日本,婴儿所使用的尿垫,每三条中就有两条是他们的产品,同时,还远销西欧、非洲、大洋洲、美洲,年销售额高达70亿日元。

有些公司(商店)不切实际地热衷于做“大买卖”,花了不少人力财力,要么是没谈成,要么是亏大本。他们轻视小生意,认为几十宗小生意比不上一宗大生意。从简单的数字来看,固然不错。但大生意好比是一艘航空母舰,小生意好比是一艘快艇,大舰难掉头,小艇好转弯。更何况,生意的成败不在于其生意的大小,谁英雄谁好汉,要看他是赚钱还是亏本。社会上不少公司(商店)进货动辄就是几十万、几百万、几千万,结果卖不出去,仓库里堆积如山,统统成了“跳楼货”,连本钱的零头也收不回来。这样的“大生意”,一宗就够你倾家荡产了!相反,那些识时务、有远见的明智经理们抓住时机,钻冷门做小生意,反而发大财。由此可见,生意的大和小不是绝对的。

### 三、信息无论远近,以真实为准

信息与生意紧密相连,利害攸关。掌握信息就能较好地确定经营决策,使自己作好计划安排,少受损失,多创利润。当今是信息时代,经商贸易没有信息不行。一条信息,可以使人发财致富;相反,如果不重视信息,误了时机,则可以使人倾家荡产。广州某电扇厂由于及时掌握市场信息,不断提高产品质量,增加产品的款式品种,使生产迅猛发展,只用了9个月的时间,就提前完成了全年的生产任务,产值和利润分别比去年翻了一番。

又一例说的是日本某公司给我方有关部门发来电函,要求购买大批甘草。我方的一些人认为,甘草乃野生植物,经济价值低,准备按国内市场的一般价格出售。这件事被广州医药经济信息中心获悉,他们根据掌握的信息知道:甘草仅生长在我国内蒙古和新疆等小范围区域,是诸多中药配方中不可缺少的药引。外国需要进口大批甘草,除了药用,大量是用于制作高级饮料。他们认为:对这一用途广,产量少的中药,出口应作某种限制。信息中心把这一信息编成快讯,提醒了有关部门,采取措施限制甘草出口。果然此后不久,国内许多食品工厂就开始急需甘草。这批甘草为他们解决了燃眉之急。假如将我国甘草大量出口,国内食品厂家的生产就成了大问题。

由此可见,办公司,搞贸易,一定要有信息。而且信息还要务求真实可靠,千万不可道听途说、七转八转的信息,或者是过了时的信息,不仅无用而且有害。

### ○ 商机的把握要靠悟性

世界上的许多事物都会隐含着一些决定未来的玄机,经商也是如此。在商务实践之始,如果能对市场走向保持一种灵敏的悟性,培养一种灵动的触觉,就可以更好地解析市场。这悟性和触觉实际上也是一种必要的素质准备。

打个比方来说,运行的市场如同一列不停奔驰的列车,而每一个打算搭乘这列火车的人,要想顺利地攀上它,就要提前活动筋骨,非要从精神到身体上做一些必要的准备不可,还要在列车到来之前先行起跑,以确保列车从身边飞驰时能顺势攀援而上。而事先对市场调查的了解、分析和预测也是准备工作的题中之意。

社会上的任何一种潮流或者趋势,都是一些由过去很多细微因素积累而成的。例如今日电脑的应用就不是一朝一夕、一夜间才爆发的革命。我们所见到的一些现象往往是未来的一个大趋势。人们若能确切地预测到未来,就能有方法去按照未来市场的需求,做好实际思想准备和物资准备,等待时机成熟,就能抓住机遇,成功地闯入商海,驾帆远航。

由于人们的思想观念不同,对未来和现在的观察也有所不同。有些人凭着其过往的经验,有对事物仔细入微的洞悉力;而有些人则对未来完全是茫然的,他们经常会对商机视而不见,不知不觉错失了很多人。即使是一些企业家也概莫能外,所以形成一些企业能持久把握市场优势,而大部分企业只能被川流不息、变动不止的潮流淘汰。因此,培养自己的市场触觉,掌握先机,就能在商场中获胜。

一般来说,市场预测必须配合企业内现有的情况,生意人必须要用未来市场的角度,来观察企业内的现有资源,才能在其间的距离寻求达成目标的方案。

既定未来理想的企业经营能力,是不断创新的力量。企业能因环境而设定目标,是生意人本身必须具有的先见之明。若生意人固执守旧,沉湎于过去的成绩,只会固守现在,那就没有发展前途,没有远大的未来。做生意应以企业环境为导向。因为企业外部环境的改变,企业一定会受到影响。因为变化表示了机会,若生意人能掌握此变化的机会,就可能是成功的契机。若漠视了变化,企业就会失却灵活性,丧失商标,以致在新时代中被逐

## 立项与选址

渐淘汰。

企业若要仔细捕捉市场变化契机,应先去尽可能充分地搜集市场资料,并作为市场预测之用。要建立好一个企业的销售预测,一个完整的信息来源,对资料的分析是很重要的。有了这一努力,才算在经商中初步地沾了一些商海的泡沫。

在这一最初的程序中,预测销售是企业订定计划时的首要工作,以后来的一切管理和投资,都为达到此目标而做。企业创建人应对以下的信息加以收集和整理:

1. 市场功能:究竟市场有何变化?消费人士对商品的需求有何变化?市场的销售渠道有什么变化?企业在市场的占有率有多少?对现时市场的开拓手法有否更改的需要?

2. 商品功能:商品销售量和发展前景如何?顾客对商品的观感怎样?是否承认该商品竞争商品的销售情况如何?

3. 顾客功能:你的商品的主要顾客是哪一类人?顾客对商品有何意见?应如何向潜在的顾客进行销售?假如要提高销量,有什么地方可供改善?

4. 竞争者功能:竞争者的商品有什么特点?他们的价钱怎样?其促销量怎样?他们的市场占有率有多少?

5. 其它:销售情况有没有一面倒的倾向?假如有的话,原因何在?管理方面有否出现问题?销售技巧有否需要提高?销售方法是否适当?

假若先前经过商,你有可能拿着已经过期的资料来预测市场,你必须重新来,要在日新月异的市场弄潮,你的资料必须最新,甚至要走在市场之前。假如你计划开发的产品已在市场上成为趋势,那就根本无需搜集资料了,因为已经迟了一步。

搜集回来的资料,只是一些小小的现象和数据。如不加以分析,就是一堆没有用的东西。生意人面对细微的事物所带来的微小转变,不要嫌它细小而掉以轻心,当小小的转变成大趋势,企业可能失却机会。所以企业家应客观冷静地去感受信息的影响力。书本虽可以教人很多事,但做生意必须因时、因地、因事制宜,将理论知识和市场的现实情况结合起来,才能正确做出判断和分析。

如果你发觉有几项生意很有潜力,就要在预测未来以后,查考一下自己的现有的资源是否足以应付趋势所带来的机会。现时的人力物力是否足以应付新计划?现时企业的科技水平是否足以满足市场新需求?发展计划所

需的资金要多少？若资金不足，有没有办法向外举债而获取资金？企业做市场预测之时，即使找到不错的赚钱门径，但本身的实力如果不足以完成计划，企业就无法把适应未来的方案加以实施。所以，考核自己的实力，应从各个方面进行考察并做好准备，使自己的计划成为可行性方案。

对市场未来趋势的预测，有赖于自身的经验和判断力，或多或少总会带有风险，有效的信息情报可将风险降至最低。自以为懂盲目乐观，一厢情愿地以为某行业大有可为而不加以研究分析，或只顾自己实力去做，就真正会具有风险。也就要说，在预测市场之前，首先要占有完善的、充分的、准确的资料，在此基础上留心细辨，抓住其中隐含的有潜力的信息，确定自己的经营项目和经营方向，进而确定服务形式或产品；然后就要量力而行，根据自身的能力——包括技术水平、资金储备、人力等因素而综合加以抉择。

风险并不可怕，任何时候都不是没有风险，等着天下掉馅饼是傻瓜的行为。有了一半以上的把握，那风险就值得冒上一下。

### ○ 在市场分析中为你的项目定位

市场分析如此不可或缺，在于缺少分析如同雪野寻路一样，不细辨出一条踏实的途径，就可能陷入沟壑和陷阱。市场分析首先要从大处着眼，进行整体的宏观的分析；然后才从小处着手，选择具体的可操作性的实施方案，迈出你的步子来。

整体市场，是指整个行业或某一同类产品的市场，可按实际需要从不不同角度即商品类别、经营方式、贸易条件等去划分和确定，例如消费品商场、工业品市场、零售市场、批发市场、廉价市场、高档货市场等等。

进行市场分析，首要掌握整个市场概况。

其一，就是要识别和了解自己企业和其他同业（竞争商家）在推销同一类商品时通常将会遇到的，并需设法对付适应的共同情况，即有关销售项目的总体市场性质和特征。

其二，就是要深入地对照总体市场情况，找出自身企业独有的特殊情况（如生意地点、四周环境，或资金周转，或职工流动等等），要考虑如何借助整体市场充分发挥自己独具的有利条件（或避免自己的不利因素）。

在这方面，要判断是否对自己开发和扩大未来的生意有利。例如有位叫特德的美国商人，开设了一家器材商店，兼营电视机零售业务。当时，电



## 立项与选址

视机很畅销,只要有货就有钱赚,他想大量进货,却又苦于资金短缺,可以说,这是他所面临的特殊情况。结果他发现邻近的一家小五金商店,有600套咖啡具长期未能出售,该店老板亦正为此而犯愁,想削价为每套2美元一次卖出。特德先生可算头脑机敏,他说服该店老板特许以每套一美元售价全卖给了他。经过一番宣传推广工作之后,他竟能够很快以每套6.95美元全卖光,用获得的利润解决了自己想要进货而奖金不足的难题。

做什么人或不做什么人的生意,做哪些商品或不做哪些商品的生意,生意人(尤其是经营零售业务的人)均可在一定范围内按各自经营意图做出决定。这一决定,所根据的市场概况是能否择出有利于自己确定经营的目标顾客或项目调整的因素。

假如你是一家零售商店的老板,究竟是要追踪有兴趣买廉价货的顾客,还是追踪那些来自上层人家、寻找高级商品享受的顾客,或是同时兼营两者,首先必须依据自身的资金实力而定。如果商店规模不大。资金实力并不雄厚,那就难以兼营两者,只有从中择一为宜。确切地了解到类似这些特殊情况之后,也就可以根据这些目标顾客的需要,合理组织销售活动。

假如你想经营廉价首饰或其他小商品,实际上你就已经确定了打算要做什么人的生意,你要明白,你的选择已经决定了你的目标顾客,多半不会来自上层社会。因为那些人通常不愿去购买廉价首饰。

### ○怎样确定选址方案

“酒香不怕巷子深”的时代悄然而逝,得天独厚的地理条件是每个经营者梦寐以求的,能做到“地利”这一方面将是你成功的有利条件。因此企业的选址直接影响着企业的命运。举个大点儿的例子来说,一个国家的地理位置尚且影响其经济的发展,1959年才获得独立的新加坡,正是由于得天独厚的马六甲海峡,才使新加坡经济有了长足的发展,从中论述地理条件的重要性。

对不同行业,不同企业而言,各种选址影响因素是不同的,下面主要介绍一下成本因素与非成本因素。

先谈成本因素,成本因素包括五个方面:

1. 运输成本,对于大多数制造工厂和从事分配的企业来说,运输成本在总成本中占的比重较大。运输距离的远近,环节的多少,运输主式的差异,