

SMALL BUSINESS START UP

ADAMS

Streetwise

全美
畅销书

(美)鲍勃·亚当斯

著

王庆玲

李正彪

译

小企业 起步

*Your comprehensive
guide to starting and
managing a business*

Bob Adams

云南人民出版社





小企业起步



A0938670



责任编辑：瞿洪斌 段兴民

封面设计：王玉辉

Chinese translation copyright (C) 1997 by
Yunnan people's publishing House.

Published by arrangement with Adams
publishing, A Division of Adams Media Corpora-
tion through Bardon-chinese Media Agency.

小企业起步

〔美〕鲍勃·亚当斯 著

王庆玲 李正彪 译

云南人民出版社出版发行	(昆明市书林街 100 号)
云南新华印刷一厂 印装	邮编：650011
云南新华彩印厂	

开本：850×1168 1/32	印张：13.75	字数：320 千
1999 年 1 月第 1 版	1999 年 1 月第 1 次印刷	
印数：1—8000		

ISBN 7-222-02508-1/F·287	定价：19.80 元
著作权合同登记号：图字：23-1998-007 号	

策

略

无论你经营的是一家很小的企业还是一家跨国公司，如果你每年都能从你的经验中总结出简单易行的经营策略，那么你将更容易取得成功。

小企业的经营诀窍

1. 有明确的经营策略！

一项好的经营策略可以在你的成功之路上助你一臂之力，把你和你的竞争对手区别开来。还可以使顾客更乐意和你做生意。

好的策略应该是在对市场、顾客需求、竞争对手以及你就企业的实力和弱点等方面进行全面深入的研究之后得出的。虽然那些声名显赫的竞争对手实力雄厚——例如他们有雄厚的资金来源以及稳定的客源——但是新公司也有自身的优势，例如更具灵活性，以及拥有同类公司在市场上的经验。

很多小企业想做一切生意，想满足一切人的需要——其实这是不懂经营之道的表现！如果没有明确的经营策略，即使你在其它方面做得再好，要想取得成功也是非常困难的！

2. 精心策划你的广告！

我在很多媒体（从电视到地铁广告牌）上做过广告，也在自己出版的各种报纸、杂志和分类电话号码簿上登出过许多广告。我发现很多企业的成功在很大程度上是取决于广告的宣传力度和效果，但要制作成功的广告却比想象的更难。即使大公司以及一些很有名的广告代理公司都认为，要制作出具有持续冲击效果的广告很难。在你还没法确定自己的市场前景之前，你没有必要在广告上破费太多！

无论你选择哪一种广告形式，采用我所谓的“省钱的市场谋略”，将会大大增加你成功的机会。这些谋略包括：给新顾客赠礼、赠券、试用赠品，低价出售商品等等。形象创意是大公司的事儿，小企业的广告应完全着眼于吸引顾客买你的商品！

3. 作好计划和预算！

在开办企业之前你要制定一个周密的计划，而且这一计划应每年修改一次。计划和预算比你一天到晚拼命苦干的效果要好得多，它将有利于你实现更高一级的目标。如果你的公司在经营方向上发生了错误，通过计划和预算，你就会很快发现这些错误，以便及时使公司回到正轨上来！

作预算并不需要你具备会计的经验——但在方案设计、销售记录和财务开支上要小心谨慎。

4. 用好你的每一分钱！

你只是一个小企业主，花钱时你得精打细算。创业投资超出预算、利润增长和销售额低于预先估计水平等。即使那些稳定而且信誉好、利润高、发展快的企业都会因不断增加的存货及客户拖欠款项而出现资金短缺的情况。

你还会发现善意的雇员会不断建议你如何投资或花掉你宝

贵的现金。你对此可要保持清醒的头脑，要做到心中有数，钱要用在刀刃上。对于现金流向你要精打细算，如果不能量入而出、搞好财务管理，那你很快会陷入困境。

5. 随时注意你的利润率！

有些小企业把注意力过分的集中在销售上而忽视了利润率。很多企业为了增加销售而降低了商品和服务的价格。那么，能否反过来提高价格呢？即使能够提高，最好也别这么做。最最关键的应该是降低成本！

假设你的利润率是5%，如果你能把总成本降低5%，那你的利润就可增加两倍！如果你想通过增加销售来增加利润的话，达到同样利润增长率就要增加100%的销售额！其实，你只要在成本结构上做些细微的调整，就可持续增加利润！

6. 善待你的雇员！

所有的雇员实际上都想努力工作，使你的企业成功。好好对待他们，让他们知道你重视他们，而且对他们的每一项成就表示赞扬，这样你不仅能留住他们，还会使他们更加努力地为你干活！否则你将不得不花更多的时间和金钱去重新雇用、培训员工！

7. 当心那些友好的推销员！

你的小企业一旦开办，你将成为周围推销员推销的首要目标。新业主常常很难对这些推销员说：“不”，直到最后把自己的钱都花光时，才发现买了些无用的东西。记住这些推销员不是在帮助你，而是让你花掉宝贵的现金！要知道，你开办或经营你的企业时，需要的是现金，而不是他们卖的东西！

8. 尊敬你的顾客，但别把商店都搭进去了！

生产出高质量的产品和有效地进行经营对于企业来说非常重要。你还需要对顾客负责，满足他们的需求——即使有时这

样做会改变你当前做生意的方法。你要听取顾客的意见，尽力满足他们的要求，但别把你的商店都搭进去！记住，你要赚他们的钱，无论他们在你那儿花多少钱！

9. 让雇员干得舒心！

很多企业的雇员认为在同一个地方干同样的活很乏味，没有新鲜感，但这并不意味着雇员认为你那儿也枯燥无味！关键在于你要使他们感到工作有乐趣，能使他们兴奋并富有挑战性。这样你会发现他们不仅心情愉快，而且工作效率也提高了。你不需要整天盯着他们，你自己也会觉得快乐。

为新企业出主意

零售业

千万不要因为你找到一间大小适当而又便宜的店铺就去开零售店。在零售业中，店铺的位置就是一切。但是好地段的店铺租金往往很高。要是做零售业，你得寻找理想的位置、好的店铺和设计吸引人的招牌。

- 计算机 ○办公用品 ○软件 ○旅游用品 ○地图
- 珍本图书 ○花卉 ○蜡烛 ○珍宝 ○宠物 ○家庭用具
- 冷饮 ○酒类 ○烤品 ○机动车零配件 ○咖啡和茶叶
- 童装 ○纸制品 ○体育用品 ○医疗器械

旧货店

旧货店投资少、风险小且收益大，以便宜的价格买进旧货，卖出时你至少得到百分之百的利润，如果你想卖汽车之类的贵重旧货，最好考虑用代销的形式——别买进这些物品，以陈列代销办法最佳，你从中会有很大的赚头。

○汽车 ○家具 ○办公设备 ○电脑 ○书籍 ○船只
 ○古董 ○工业设备 ○机动车零配件 ○礼服 ○婴儿衣物
 ○医疗器械 ○电视 ○乐器 ○电子游戏 ○电话系统
 ○体育用品 ○CD 唱片 ○草坪剪护器具

服务业

对于做生意的新手来说从事服务行业有很多优势，这类企业往往是地方性的，因此你可以不像零售业、批发业和制造业那样与许多资金雄厚的国家性的或国际性的大公司竞争。而且服务业需要的资金少，你没有必要为大量存货和非正常买卖支付资金，顾客在接受服务后就直接付款，资金回收快。

○磨刀 ○指甲修剪 ○运动康复 ○丧葬服务 ○娱乐服务
 ○热气球驾驶 ○旅游打包 ○摄影 ○临时工介绍
 ○再培训服务 ○电话推销 ○擦洗门窗 ○烟囱清扫 ○地毯清洁
 ○草坪护理 ○叫醒服务 ○舞蹈培训 ○纪念章雕刻
 ○花押字绘制

餐饮业

开餐馆要成功是件很困难的事。你可能要通过几年的时间才能建立起自己稳定的客源。成功的餐馆业主常常要有丰富的经验，而且还要不辞辛劳地日夜工作，或者仰仗于团结的大家庭的帮助。此外，还要有一流的厨师和素质良好的服务员。

○熟食店 ○饮食服务 ○咖啡馆 ○海鲜店 ○冷饮店
 ○自助餐馆 ○牛排饭馆 ○寿司店 ○墨西哥风味餐厅
 ○体育酒吧 ○中国餐厅 ○素食店 ○百吉圈店 ○泰国风味餐馆
 ○希腊风味餐馆 ○意大利风味餐馆 ○承办宴席
 ○比萨饼店 ○饮食流动服务

咨询服务公司

咨询服务公司极有潜力，但你得在某方面很有专长。这一

行的成功往往要到职业生涯的晚期，而且还要有很好的关系网和经验，而且不怕独自工作。

○经济景气预测 ○工程咨询 ○报关咨询 ○噪音控制
○政府政策咨询 ○残疾人心理咨询 ○孩子教育咨询 ○
心理健康咨询 ○老年医疗保健咨询 ○法律咨询 ○医疗制
度咨询 ○营养咨询 ○食品生产咨询 ○园艺咨询 ○大
学入学咨询 ○搬迁咨询 ○市场营销咨询 ○小企业开办咨
询 ○雇员利益保护咨询 ○数据库

租赁业

租赁行业不像你想象的那么容易赚钱。在收入方面，租赁收入利润微薄。而在支出方面，你必须承担经营成本、维修成本、昂贵的责任保险费及偷盗的成本。有一点值得你注意——定期出售你的租赁品，赚得的钱比买新的还多！

○汽车 ○电视 ○家具 ○办公设备 ○地毯 ○保险
柜 ○储藏设备 ○晚会用具 ○渡假用具 ○自行车 ○乐
器 ○道路设备 ○电脑 ○录像带 ○复印机 ○室外家具
○礼服 ○高级轿车 ○体育用品 ○地毯清洁剂

批发业

如果你想开一家批发店，建议你要三思而后行。你虽然可以很快而且很容易卖出许多东西，但很难赚到钱，也很难做到在生意场上应付自如。很多批发商依靠尖端的计算机系统，快捷高效率的仓管和销售体系，严格的帐目和存货控制，以及维持商店日常开支的大宗批发，才赚取了微薄的利润。

○工业必需品 ○纺织品 ○零售器具 ○食品 ○植物
制品 ○餐馆用具 ○鞋类 ○行李 ○体育器材 ○自动售
货机 ○电脑 ○家庭用具 ○教育软件 ○咖啡 ○地毯
○服装 ○文化用品 ○书籍 ○磁带 ○花卉

广告业

通过出版杂志、报纸或其它媒介物来销售广告很能吸引人，因为这一行的利润很高。但不管你的产品是多么的好，广告不能自己推销自己。好的广告可以为你那些待遇优厚的销售人员节省许多的时间和金钱。

○传统广告 ○传单 ○各种杂志 ○电视直销 ○沿街广播 ○宾馆信息系统 ○出租车 ○公交车 ○地铁 ○广播 ○电视 ○有线电视 ○电话号码簿 ○赠品 ○广告牌
○贸易传单 ○围栏广告 ○粘贴画

给新开业者的切身忠告

竞争优势

无论你想做什么生意，都面临竞争。在你决定做某种生意时，要认真考虑你能给你的顾客提供强于你的竞争对手的优势是什么。从一开始，你就要在销售和市场策略中强调这一优势——更快捷的服务、更安全的性能、更低廉的价格、更好的质量或者任何顾客真正关心和需要的东西。

竞 争

你有没有想过你正在考虑选择的市场的竞争有多么激烈？也许附近的一个市场或另一相关产品或服务点的竞争更激烈。记住，在你的企业创办之前，你可以有唯一的一次机会对你的竞争对手做出“选择”！

市场规模

你要考虑一下潜在市场的大小，特别在你想做某种地区性的且专业性较强的生意时，更要考虑到这一点。如果在某一街区开一家儿童游乐室，有没有足够的顾客来光顾？而且当地的市场又能否容纳再开一家全服务的墨西哥餐厅呢？

爱好仅只是爱好

当你选择做何种生意时，很多人会建议你考虑自己的爱好。你可千万要谨慎，个人的爱好不是决定生意取向的最终标准。虽然这一规则也有例外，但很多以个人爱好为基础的投资常常是没有正确地认识到销售的收益状况，最后以失败告终。

原因之一是许多个人的爱好非常的狭窄并且极端地偏信他人，原因之二是在任何一个你所爱好的领域中都有很多有天赋的人，他们宁愿放弃其它行业潜在的高收入而甘愿从事自己真正喜欢的工作。换句话说，你可能会面临着残酷的竞争。

规模经济

除非你能够通过发行股票进行大规模的融资，否则，我建议你最好把公司的规模搞得小一些。要避免选择这样的行业：那些存在着仅就其规模而言就具有强大的竞争优势的大公司的行业。

相关领域

如果你没有选择自己非常了解的行业做生意，那你奋斗的历程将会变得非常的漫长。你不仅要面临一切起步者都要面临的问题——一切固有的竞争——而且你的竞争对手在这一行业中懂得都比你多。如果你真想选择和你以前的经验、学识和专业毫不相关的行当做生意，那么你应该考虑购买政府的专营权。

“如果你没有选择自己非常了解的行业做生意，
那么你的奋斗历程将会变得非常的漫长。”

创业选择问答

我非常想做生意，但不知道做什么生意好？

别着急！在你还没有完全下定决心和制定出周密的计划之前，一定要安心目前的工作。如果做生意，你得投入大量金钱、时间和精力——因此别迫不急待。多留点时间认真考虑，你可不要在开了一家比萨饼店的六周后才后悔地说：“我当初开的要是一家保龄球馆那该多好啊！”

我想从生意中赚大钱，却又不想冒大风险……能帮我出出主意吗？

你可以考虑服务业。服务行业需要的总投资要比其它行业少。零售、批发和制造业需要大量投资以解决存货、原材料、成品、收付款、设备及店铺、厂房租赁或装修改建等所需的各种费用。

服务行业一般不大可能被国有大公司挤跨，即使营业额相对低一些，但利润可能并不低。

当然，做服务行业的生意，不太可能成为亿万富翁，但你也不至于在生意失败后只能去帮别人卖汉堡包。

在做生意上我有了一个好的主意，我不想告诉任何人。我是否该一直保密呢？

首先你要明白在做生意上的各种主意不计其数，你不必担心你的好主意被偷走，而且别人在听了你的主意后也不太可能兴奋得扔掉目前的工作而不顾一切地追逐之。

在你把一生的积蓄都要投入某项生意前，应该听听别人（尤其是你将来的顾客）的看法。你需要把你的想法、计划告知你的投资者、贷款人、雇主以及给你出主意的人，否则他们将不会支持你或为你的企业提供服务。

虽然你的想法也许很好，可以造就第二个微软公司（全球软件行业的领头羊）或沃尔玛（美国的零售大王）。但非常明显的是，你在现有公司的基础上如法炮制，再开一家类似的公

司,其所冒的风险要远小于把你的新公司建立在你的主意之上。

我怎样才能尽快学会与自己想要开办的企业有关知识呢?

你在你在这行工作的实践经验是无可替代的。即使你只干了很短的一段时间,充其量只处在入门阶段,但你所学到的东西要远比从书本和研究中得到的要多得多。

例如,我在上大学时,决定办一份报纸。我没有花上几年的时间在报社干完每一份工作,而是做五天的校对工。校对一份报纸并不比做一份试卷有乐趣,但它能使我直接进入报社。让我能够观察了解到那儿的每一个人干的每一份有趣而又重要的工作。因此我就能在实践经验的基础上,在几个充满热情和活力但没有什么经验的朋友的帮助下,创办了自己的报纸。

还有一种选择,那就是如果你买下某家企业,就让卖主和你共同工作一段时间,以便向你展示如何去经营这样的企业。一定要把这种要求写进买卖合同中,其中包括扣下一部分资金,直到你学会管理这一企业后再偿付。

你也可以和你所想开办的企业的行业联合会联系,了解是否有开办这一类企业的研习班或相关的资料。

当我准备开办一家新的企业时,是否还应该继续保留我原先的专职工作呢?

如果你的职业算得上是份美差,而且你准备开办的企业相对小且组织形式简单,那我明确地建议你还是继续做目前的工作。对于不太复杂的行业,如草坪护理服务或为一家本地的零售店工作,那么在工作时间你就可以雇佣钟点工去干那些烦琐的工作,这时你付给他的钱要比你做专职工作所挣的少得多。你可以在晚上或周末做些更重要的工作,比如开工资单或制定提升计划等。一个新企业的资金回收总是比较缓慢,而且不像

很多人预测的那样有规律。因此，一份有薪水的工作可以支撑你渡过赚不上钱的头几个月！

我祖父开办小鞋厂时（当然那是家小工厂）就还做着其它的专职工作，即还担任着另一家制鞋厂的销售经理。他甚至让他的老板为他的冒险进行投资！

开办企业时是否是搬迁原来企业的好时机？

搬迁一个企业可能要支付大笔的资金，而且会造成经营管理的混乱，在搬迁的同时开办另一家企业，也会让你觉得身心疲惫不堪。此外，你将没有时间去建立新的友谊、新的关系网以及和社区的联系。而这些又是企业成功所必需的。所以我建议你只有在迫不得已的时候才搬迁。

如果开办一家为当地市场服务的企业，你得考虑如何成功地与其它公司竞争。记住，你一旦进入市场，那些公司很可能或多或少地照搬或模仿你的市场策略。因此考虑搬迁到一个竞争不太激烈的市场，这可能比较明智一些。

如果你要开办一家服务全国市场的公司，那你可以搬到一个投资政策比较宽松的州去。在刚起步时，在税收、水电费用以及在与当局建立关系方面的费用可能还不算大，但是在企业发展壮大的过程中，这些花费将会越来越大。

收购企业

买下一家成功的企业要比新开办一家企业的好处大得多。最大的好处可能在于降低了风险和减少不稳定的因素。你不仅继承了它的客户，而且还拥有了什么商品畅销什么商品滞销的宝贵记录。由于企业的基础设施已经有了，你便可以把精力和

时间重点花在改进生产经营上。

顾 客

在买一家企业时要清醒地知道，得到的最大财产就是顾客。无论你的产品或服务再好，要建立稳定的客户关系是要花很长时间的，你一定要弄清楚在换了老板之后，哪些顾客对你提供的商品和服务满意并愿意和你继续保持密切的经济往来。

雇 员

你要考核和评估所有主要的雇员。安排和他们每一个人见面。问问你自己这些雇员对企业有多重要？推销员和主要顾客之间是否有稳固的关系？是不是某个特定的工程师或设计者如此的优秀以至于难以取代？现在的老板的作用有多大？你甚至可以考虑给某些雇员特别的奖励，让他们在企业转换阶段能够留下来为你工作。

各项设施

各种租契不是资产负债表的一个组成部分，却有可能隐藏着极大的义务。需要弄清楚现在的老板是否亲自为租契作保，还要搞清财产的最终所有者是否也坚持让你亲自作保。

还有一些重要的法规要考虑到。尤其是有关环保的法规，它也许要求现在的老板（有时是房东）清除污染物。还要弄清楚这些财产是否曾经由一个给环境造成严重污染的制造商所拥有或租赁。弄清楚他们是否已采取治理或清除污染的措施。

财务报表

不能轻信以前的财务报表 100%地正确无误，尤其在没有得到注册会计师的审核函件的情况下更是如此。不要把财会汇编（仅仅是把委托人提供的各种数据加起来）或者查帐（把一些数据比率编在一块）和审核混起来。只有公司在会计审核时才有必要要求注册会计师检查每一笔帐目。如果卖主向你提供

各项方案，你甚至可以不看不管！

应收帐款

如果哪个企业有应收帐款，那么它的价值极有可能被夸大了。仔细检查每一款项的年限，并确定哪些款项还没有付清（特别是那些极不显眼的付款时间，往往容易造成忽略）。然后还得假设相当一部分欠款可能永远收不回来，变成呆帐。

存 货

我们可以肯定积压存货的价值已明显地降低了。大公司往往都有相当一部分积压的存货，那些小企业甚至对是否该相应降低资产的帐面价值或出售那些已过期的产品犹豫不决。

竞争对手

千万别把自己推向充满竞争的危險雷区！那里是否正在上演一场降价战？你的竞争对手是否正在不惜血本的抛售？卖主是否在预先得到一个强大的跨国公司要进入当地市场的消息后而抛售了他的企业？

律 师

和买房子一样，你需要在签订买卖协议之前找一个熟悉小企业的律师，这点非常重要。因为你可能要承担很多隐藏的义务，如各种合同、雇佣义务、悬而未决的诉讼、对卖主的欠帐和租契等等。

信任别人

你需要与现在的老板就和哪个人、在哪个阶段谈判、在什么情况下讨论你对购买企业的兴趣有一个牢靠的协议。告诉你最重要的客户你正在考虑买进一家没有公开出售的企业，这样可以搞清这家企业的风险何在，并把其可能存在的法律问题暴露出来。

估 价

你在扣除一份与自己才能相应的数量可观的薪金后（如果你受雇担任另一家类似的公司的管理职务，则这一份薪金应该和你的市场价值一致），你首先要仔细估算一下在今后五年内明确的资金流量，然后确定收益的恰当倍数，以便作出公平估价。这一适当的估价应该反映出企业固有的风险，以及你对企业的成功所做出努力的重要性。

简单的估价法则

1. 一家声名显赫、生意蒸蒸日上并且市场地位稳固的公司，其今后的收益在某种程度上依靠的将不是强大的管理队伍。估价是当前企业的利润的八到十倍。

2. 一家市场地位稳固但存在竞争压力、收益不稳并且存在管理漏洞的公司。估价应为当前利润的五到七倍。

3. 一家声誉不错但缺乏竞争能力、竞争形势严峻，几乎没有固定资产而只能依赖于管理技能才能成功的公司。估价应为当前利润的两到四倍。

4. 个体小服务企业，只有新业主或很少几个人提供专业服务的。估价应为当前利润的一倍。

有关收购企业的切身忠告

检查近期所有的税单

你一定要坚持看看近几年的税单。他们常常会告诉你“当然，我们缩小了上报的销售额……每家公司不都是这样干的吗？”不，不是每家公司都少报收入，你别信他那一套。他既然敢在申报税单时撒谎，那他在其它方面也可能同样会撒谎。你可以假设他书面提供或口头告诉你的一切都是在撒谎。你不能只听他的一面之词，而要亲自去弄清楚这一切。当然包括弄清销售额是否也是谎报的。