

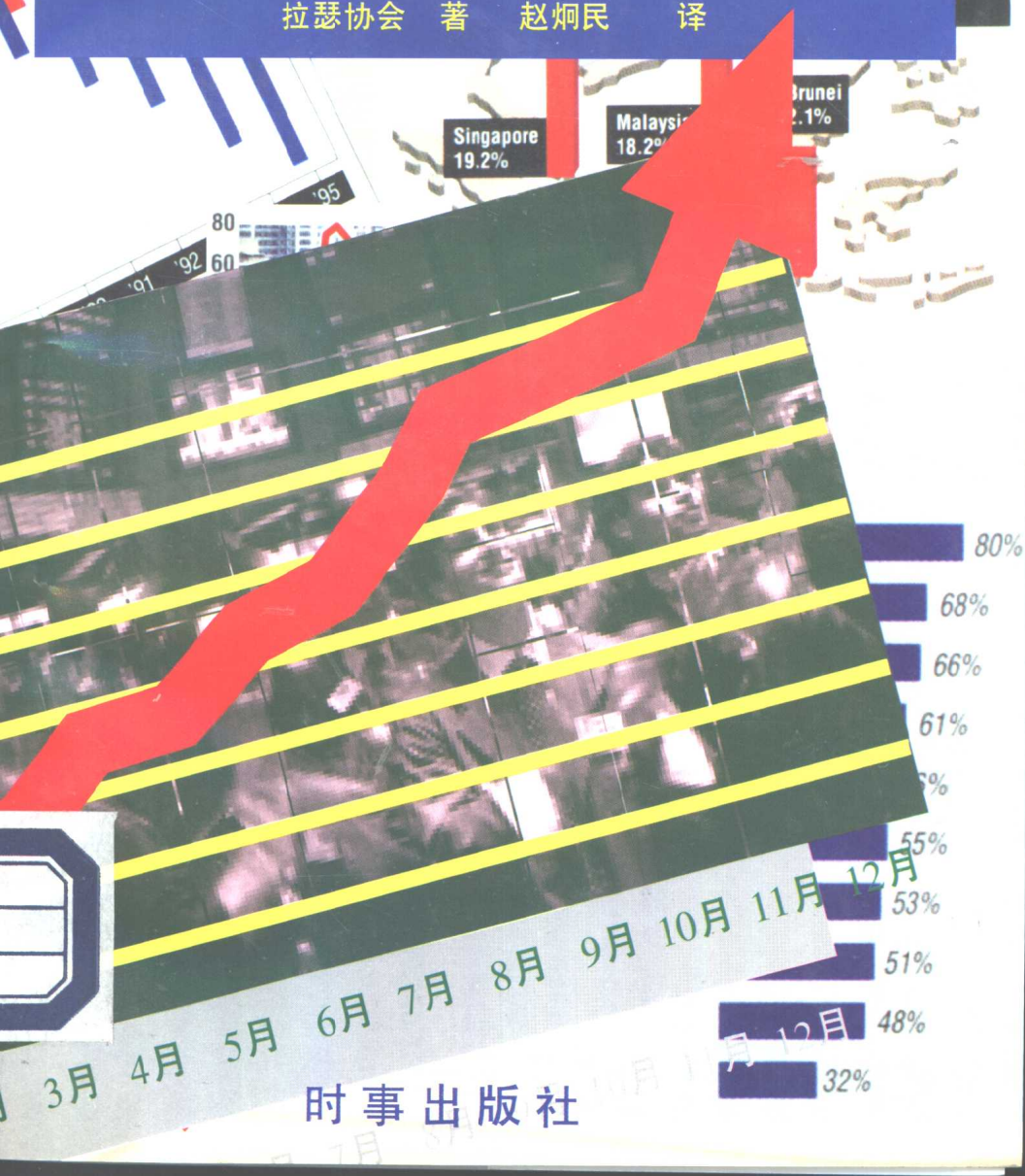
创业不败

经营中小企业的成功宝典

HOW TO RUN A SMALL BUSINESS

拉瑟协会 著 赵炯民 译

pines



创 业 不 败

[美] 拉瑟协会 著
赵炯民 译

时事出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业不败/美国拉瑟协会著;赵炯民译. —北京:时事出版社, 1997. 1

ISBN 7-80009-385-9/C·6

I. 创… II. ①美… ②赵… III. 中小企业—经济管理—指南 IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(96)第24680号

原著书名/How to Run a Small Business by J. K. Lasser Institute

Copyright © 1994 by Simon & Schuster, Inc.

Chinese Translation Copyright © 1995 by McGraw-Hill Int'l Enterprises Inc.

(Taiwan) All rights reserved.

English Edition Published by McGraw-Hill, Inc.

创 业 不 败

责任编辑:协 力

特邀编辑:志 新 杨仲杰

时事出版社出版发行

(北京市海淀区万寿寺甲2号 邮编:100081)

新华书店经销

香河县第三印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:8.625 字数:165千字

1997年1月第1版 1997年1月第1次印刷

定价:14.60元

前 言

拉瑟协会

《创业不败》一书已畅销了 40 余年，一直是中小企业经营者必读指南。本书在美国已再版七次，这本最新版更反映了近年来中小企业的变革——有志经营企业者愈来愈多，一些大公司为了缩减预算，使得许多高级主管被迫出走，考虑自己创业。比方说，加入日趋流行的加盟店风潮。又由于电脑与电讯传播科技的发展一日千里，不管企业大小，都可以利用省时而高效率的现代设备，帮助业务进行。

此书除了论述近年来商业环境的变迁外，并以浅显易懂的语言，列举了许多社会实例来探讨每个重要的议题，让读者更容易了解其所强调的概念。不论你正在筹划成立新的事业，或是已经在经营某项事业，《创业不败》一书不但会协助你做出明智的决策、组织化你的构思，更能帮助你解决经营上的问题。

经营自创的事业是一份相当有成就感的工作，但是必须具备充分的创业知识以及了解现今的商业环境。相信这本《创业不败》将会对你事业的成长及成功有重大的贡献。

目 录

第 一 章	踏进企业界的第一步	(1)
第 二 章	创业资金的筹措	(8)
第 三 章	购买营业中的公司	(19)
第 四 章	如何选择营业地点	(31)
第 五 章	利用会计系统控制企业的办法	(41)
第 六 章	开零售店的要诀	(70)
第 七 章	怎样当好批发商	(93)
第 八 章	服务业的管理方法	(109)
第 九 章	经营加盟店的基本原则	(118)
第 十 章	邮购服务怎样搞	(128)
第十一章	如何让工厂经营得有效率	(141)
第十二章	怎样雇用优秀员工	(166)
第十三章	如何防范贪污、偷窃及抢劫	(176)
第十四章	办公室的管理及效率	(197)
第十五章	小企业如何用好电脑系统	(211)
第十六章	销售的艺术	(224)
第十七章	客户信用融资	(246)
第十八章	保险的技巧与策略	(255)

第一章 踏进企业界的第一步

有关金钱方面的决定常会影响到我们的生活，然而我们在做决定时，往往只是一时兴起，或是简单评估一下而已。就以买车为例，我们可能因为车型讨好，或是和自己的身份、地位相符，就决定了，不必了解车子的机械构造就可轻松上路。但是创业和经营一家公司投入的资金相当惊人，因此不可不慎。

对创业者来说，生意失败是极大的打击，若要避免，在尚未投入时间、金钱以及精力之前，就得对该行业有充分的了解，更要请教同行前辈，汲取他们的经验。

如果这是你第一次做生意，更要了解这一行的全貌。不但要全力搜集资料，更得好好请益相关人士，诸如业主、员工、供应商、工会代表及成员；同时也别忘了潜在客户、往来银行，以及房地产经纪人的。

下面的问题你应当找出答案：

1. 所选择的行业是属成长型、稳定型或是衰退型？
2. 有哪些竞争对手？
3. 客户群是哪些？
4. 客户财务状况如何？
5. 你自认为成功的因素是什么？

6. 计划开创市场？或是从既有的市场获取占有率？
 - 若是新兴市场，有没有把握？
 - 若是想瓜分既存的市场占有率，策略为何？
7. 潜在风险在哪里？
8. 是否有足够的财力承受挫折，等候成功的契机？

成功的先决条件

如果是第一次创业，应先评估自己是否有足够的能力承担决策的责任及风险。想成功是一回事，是否有能力成功才是重点，要掌握所有可能成功的契机。成功的企业家，都清楚了解可能遭遇的挫折，因此会加倍努力作深入的市场分析，至于那些失败者之所以会失败，多半是初期的准备工作未臻完备所致。

为了说明企业决策的复杂性，兹以史密斯夫妇承购某公司的经验为例：

史密斯夫妇的孩子都已上大学就读，所以他和太太玛丽有了更多的时间，可以考虑自行创业。玛丽的家里做餐厅生意，她从小就梦想着自己能拥有一家餐厅；史密斯则是一家大企业的高级主管，他可以运用自己在企业界的影响力来协助妻子的创业梦想。玛丽将负责餐厅的各项业务，例如员工的雇用等。史密斯知道妻子的专长及决策能力，同时他也认为经营餐厅的利润不错，因此对开餐馆充满了信心。

史密斯选择距市区约一小时车程的海岸休闲区附近的餐厅做市场调查研究，那儿一年四季均有为数不少的观光客，因此，餐厅生意应该不错。史密斯夫妇为了慎重起见，特地聘请了律师及会计师来加以协助。

他们有几项选择：兴建一家全新的餐厅、顶购现成的餐厅，或是加入饮食连锁店。

律师首先发现，当地的建设局基于市区规划的因素，反对新餐馆的设立，如想获得批准，势必耗费许多时间与金钱，就是获得许可，对餐厅营运也会有不良的影响，因此史密斯夫妇只有放弃开新餐厅的计划，转而考虑购买现成的餐厅或是加入连锁店。

经过当地房屋中介公司的调查结果，目前有两家餐厅有意出售。一家在海边，售价可再商议；另一家则靠近市区，索价较高，因为其具有相当的知名度。史密斯同时也取得了连锁店的合约范本及营运损益预估表，因其牵涉到法律规章，这些文件已交由律师评估。

为了做出最好的选择，史密斯夫妇决定亲访两家餐馆的负责人。

靠近市区的餐厅让售的原因是业主年纪老迈，体力已无法负荷。但是他们谈到食谱菜色的安排，以及多年的经营上的酸甜苦辣的经验以及成就时，就眉飞色舞。他们也提供过去二年来餐厅完税单，史密斯也将这些报表送交会计师去分析。

史密斯夫妇拜访海边的餐厅时，观察到酒吧占据了大

部份的餐厅，而且用餐的客人并不多，他们还目睹客人抱怨浓汤太咸了。餐厅的业主是一对约40多岁的夫妻，看起来他们是急着要将餐厅脱手，同时业主也提供了餐厅的完税单。

事后，史密斯夫妇比较这两家餐厅的异同：货源是一样的，两家业主皆向同一个市场购买生鲜货品；卫生检查都合格，厨房的设备也都不错，不过近市区的那家稍嫌老旧。就员工的年纪而言，近市区那家员工要比靠海那家老得多。如果考虑到停车场的话，靠海那家的停车空间小得多，不过顾客多半徒步而来；如果可能，旁边的空地可以连同餐厅一起买下来，兴建新的停车场，但这还得先经建设局的批准才行。

第二天史密斯夫妇在会计师事务所讨论这两家餐厅的财务报表。靠近市区的餐厅有稳定的利润，收支比例维持在餐厅的正常水准，显见其效率颇佳；修缮费支出很低，表示设备功能良好，而薪资报表也显示人员变动很小，这表示餐厅的员工、客人以及业主似乎对现状相当的满意。

玛丽注意到，以一家具有知名度的餐厅而言，靠近市区的餐厅其菜单价格相当公道，会计师则进一步建议说，如果依照物价指数适度地调整价位的话，利润将会更好。史密斯也认为稍作价格上的调整，不会因此失去客人，由于业主开出的价格包括所有餐厅内部设备的价格及两年利润的总和，因此若能调整价格，可以缩短资本回收的时间。

至于海边的餐厅，市场调查结果显示，附近居民很少

光顾那家餐厅，顾客多半是观光游客，而餐厅也很少做努力来鼓励顾客再度光临。会计师指出，相当大比例的收入是来自酒的销售，比例之高不下于一家酒廊的收入，因此史密斯夫妇接受会计师的建议，除了顶店价款，还需投资一笔内部装潢的费用，减少吧台的使用范围，这样的投资成本还算合理，因为业主要求的价码只包括餐厅的资产以及不到一年的营利总和。

与会计师谈完之后，史密斯夫妇又到律师事务所作最后的比较，同时也讨论加入连锁店的可能性。律师告诉他们两家餐厅的产权都很清楚。没有任何的负担及抵押，海边餐厅装修执照的取得应不会有问题。但因政府管理机构的政策有不可预期的改变，所以律师建议他们在合约中加列一项条款，即除非空地铺设停车场的申请获得核准，否则卖方不得要求买方承购该空地，空地的价款将另存放于指定银行里，待申请获准后，卖方始可提兑。

“海王子”餐厅——海鲜连锁加盟店虽然开业至今只有短短数年，但是信誉相当不错。律师认为它成功的原因是得到总公司充分的支援，律师也查询过其他几家加盟店，得知总公司对加盟店的控制十分严谨。但有一件事律师仍无法提出妥善的解释——少数几家加盟店会结束营业，是因为总公司过严的控制或因为当地的顾客不喜欢吃海产？所以加盟合约有再详加研究的必要。

在支付加盟权利金之后，“海王子”总公司会提出地点及营业所需的资本设施，但加盟店不得对开业地点有所异

议，总公司会派专业人员前来勘查环境，然后依照公司特有之风格建造餐厅。合约上明载，总公司会负责营业执照及许可证的申领。有关开幕的公关宣传和广告事宜也由总公司统筹办理。

但各个加盟店必须自付营销费用，包括来自产地活海鲜的运费；大部分的特定食物必需以一定的价格向总公司订购，某些海产可以在当地采购，但品质须符合要求，比方说龙虾的重量必须介于2~2.25磅之间，菜单由总公司统一订定等等。合约中允许加盟店自行决定营业时间、价格以及员工制服等等，律师认为合约上的这些规定是合理的。

除了初期的加盟费用外，加盟店还需支付特定比例的营业收入，但合约中并无最低营业的限制，所以每月的营业收入未达到预期目标时，总公司不得借故取消合约。可是，总公司并不划分独家营业区域，总公司有权在任一区域开设数家加盟店，也就是说，如果史密斯夫妇的营运业绩不错时，总公司随时可以在附近再开一家加盟店。

从损益表中可以看出，加入“海王子”连锁的加盟店，获益率是10%，平均一年可获利约50万美元，这对加盟费25万美元而言的投资报酬率是相当好的。但是如果总公司再授权他人在附近开分店而影响其利润时，那么投资报酬率也就降低了。

由于史密斯夫妇对自己的手艺相当有信心，因而担心经营加盟店会有许多束缚，相比之下，他们认为顶下餐厅

会有较多的发挥空间。而另一方面，靠近市区的餐厅生意虽相当稳定，风险较低。但是，从长期经营来看，海边的餐厅得利于地理位置的优势，潜力比较大。

经过仔细的研究比较及分析之后，史密斯夫妇与律师一致认为应该再与海边餐厅作进一步的商议。

史密斯夫妇最后买下了海边的餐厅，不过，若是换上别人，可能会有截然不同的结果，若是财力比较不宽裕的投资者，可能会选择靠市区的餐厅，因为可以立即获利。

总而言之，要做出正确的企业决策并不容易，尤其是初次创业的时候，做决定时不可操之过急，必须先搜集相关资料并客观地加以判断，除了要了解自己的需求外，更要知道胜算如何，决定之后，再贯彻到底。

第二章 创业资金的筹措

从开始创业到维持事业持续成长，资金的调度不可小觑。试想，你或许可以用自有资本创业，但是这些资金可能不足以因应企业成长的需求，因为成长中的企业需要更多的资金购置资产、支付日益增加的员工薪水、材料、商品以及日常营运开销，同时还得给予客户更多的信用融资。所以资金调度是十分重要的。如你将全部的个人资产投入在事业上，则属不智。

引入外界资金可以给自己冷静面对现实的机会，由于金主们得分担风险，因此他们对所投资的企业非常挑剔，将会强迫你提出创业成功的保证。你需要提出全盘的行销计划及财务报表，除了以初期的开办费来说明未来的潜在客户和市场外，还需分析现有的竞争环境和预估各项费用成本。

下面的检核表可以帮助你做好资料的准备：

资本支出检核表

资本支出包括下列项目：

- 土地、建物、机械、办公设备、搬运设施、展示招

牌……等。

- 成立公司及购置设备时所需支付的顾问费用，如申请法律顾问费、房地产介绍佣金、建筑师费用，申请建造许可……等。

- 实物改良费用如停车场、景观、地下水道工程、路口铺设、整修装潢，包括管线及冷气系统的安设。

- 版权及专利的取得费用。

- 创业初期的推广、广告费用。

- 安全系统加防盗设施、警铃装置、自动洒水系统、保险箱及铁窗……等。

- 建筑物、办公及机械设备之购买或租赁费用。

- 专利使用、版权等租约费用。

- 保险费：火险、责任险、窃盗险、灾难险、水灾险、员工意外险……等。

- 税捐：每年固定需支付之费用，如综合营业税、汽车牌照税及燃料税……等等费用。

- 聘请会计师、律师等年费。

- 合约费用如垃圾管理费、办公大楼管理、安全维护、消防设施……。

- 支付定期会员费用如同业工会、商会、扶轮社……等。

- 固定支付之员工薪资，如：经理人、研发部门同仁、人事部门员工、秘书、会计及生产线管理人员等薪资。

变动费用检核表

变动费用包括：

- 与生产有关之员工薪资费用（含加班费）。
- 业务人员之佣金。
- 薪资所得税。
- 员工医疗保险支付之费用、公司利润分红及其它福利支出。
- 旺季时承租额外设备之租金。
- 顾客服务项目，如产品保证、维修及客户申诉等。
- 生产所需之原料成本。
- 广告费。
- 邮电及办公用品。
- 水电及公共设施费用等。
- 修理费。
- 公司提供之装备，如制服、工作服等。
- 出差费及交际费用。
- 法令规定之费用，如工业废弃物之处理，及其他特殊物品之处置。

预估营业收入

经由一系列的精确假设可以很容易地预估营业费用，

但是预估营业收入则较为困难，除非你事先取得客户下订的承诺。在竞争激烈的环境常可看见刚起步的公司，因为无法达成一定的营业收入来支付固定的开销而结束营业；虽然新公司难以预估营业收入，但你必须根据自己的或他人的经验做最可靠的预测，如果无法预估营业收入，可能会导致失败。

承购营运中的公司有个好处，你可以经由过去的业务量做收入预估，但要注意，不可只取信于帐面上的数字，必须查看那些销售量是在何种特殊情况下产生的，例如可能是为了消化库存而削价拍买商品，同时你也需要评估企业易主后，是否会影响客户与公司的关系，这些因素均会影响销售预测的正确性。

即使你对该行业非常熟悉，对公司未来的展望也十分乐观，但仍要作深入地分析，且务需请另一位有经验的人士再检视你的全盘企划。在某些情况下，你可以自己做市场调查，也可以雇用市场调查公司来研究公司的顾客群及潜在的销售预测。

你的评估资料需包括公司转亏为盈所需的时间，在刚开始的几个 月，由于客户资源较少，营业收入相对减少，甚至没有收入，如果你的商品需要花很长的时间才能被顾客所接受，那么，失败的机会就相形增加，因为固定费用的支出会导致资金周转困难。为了避免这种情况的发生，在做销售预测及费用预估时必须非常的精确。

依统计资料显示，大多数新成立的公司创业第一年

甚至第二年都处在亏本的状态，你必须有如此的认识，同时准备充分的资金来支付经营周转上的需要。

资本额的来源

资本额的来源会影响公司利润的分配，也攸关经营权的控制，当你的资金不充裕而银行融资成本又太高的时候，向外募集资本不失为一道良方。

你身边的好友、员工或是经由广告与你接触的人，以及中介人员等等，也许会想投资你的事业，你雇的会计师或律师在评估你的获利潜力后，也可能会主动为你物色投资者。

若想吸引外来资金，你必须说服投资者相信你有将企业经营成功的能力，也要让他们相信你所从事的行业获利率很高。投资者或许不急于立刻回收，但是他们要确定在经过一段时间之后，所投资的资金会增值。

如果你的事业有外来资金时，应考虑投资者的特质及企业形象，也许某些人士不适合；可能某投资人希望参与公司的经营；某些人或想争夺较大的公司控制权等。如果你一定要寻求事业伙伴的话，一定要找那些志同道合的人，并慎选之。

创业投资公司是你可以考虑的募集短期资金的来源之一，通常融资的期限是五年，到期时，偿还利息之后可以再申请延长。一般来说，银行家、会计师以及律师们都知