



小企业起步



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

序 言

创办一个小企业可能比你想象的要容易得多，你不需要很多的资金、时间或经验，甚至不需要太宏大的创意！

我是用了大约 2 000 美元资金起步的，开办了 11 个小企业。在这之前几乎没有任何经验，大学时我用寒暑假进行经营，这些企业从一开办就很成功，它们包括两家制图公司、一家船舶经纪公司、一家房屋装饰公司，以及一家自行车租赁公司。

当今社会为我们提供了很多做生意的绝好机会。你可以不辞职，用业余时间干。我现在的公司——亚当斯传媒有限公司，是一家拥有 1 000 万美元资产的书籍和软件出版公司——这是我用了 2 000 美元，在没有任何相关经验的情况下，在地下室的公寓里创办起来的。

虽然有些生意需要专门知识，但也有很多生意不需要太多的技术和经验。在这些领域，你生意上的成功，主要取决于你的努力而不是你在这方面的知识和经验。

你可以边经营边学习必要的知识，在这本书里我将向你提供我的每一条建议和忠告，包括那些我从一次又一次所犯的错误中学到的经验。

如果你想做生意但又犹豫不决，那我建议你马上行动，碰碰运气！因为你只能在这个世界上活一次！

目 录

策 略

小企业的经营诀窍·····	(1)
为新企业出主意·····	(4)
收购企业 ·····	(11)
公司的经营战略 ·····	(23)
企业计划 ·····	(33)
发展 ·····	(60)
出售企业 ·····	(68)

市场 营 销

定位 ·····	(78)
营销计划 ·····	(85)
省钱的营销窍门 ·····	(95)
宣传 ·····	(98)
现场展销·····	(113)
印刷品·····	(115)
商品展销会·····	(116)
与公司巨头竞争的策略·····	(125)

销 售

抉择	(133)
面对面的销售	(134)
电话销售	(140)
独立销售代表	(148)
因特网销售	(154)
批发商、经销商和进口商	(157)
传真销售	(161)
出口	(162)

广 告

广告媒体选择	(168)
报纸广告	(189)
杂志广告	(195)
电台广告	(206)
电视广告	(212)
户外和交通运输线广告	(215)

人 事

让工作成为一件有趣的事	(219)
招聘	(220)
业绩考评	(237)
报酬	(248)
雇员的问题	(259)
解聘雇员	(266)
领导	(277)

资 金

基本帐户	(287)
信用	(309)
购货	(318)
纳税	(324)
融资	(333)
资金意味着一切	(342)
资金短缺问题	(346)

法律问题

个人业主制	(356)
合伙制	(358)
公司制	(361)
就业问题	(372)
庭外和解	(385)
合同	(388)
知识产权	(392)
公平销售	(395)

办 公 室

家庭办公室	(397)
商业办公室	(404)
办公室设备	(411)
办公室管理	(416)
有效安排时间	(419)
召开会议	(423)

4 小企业起步

客户服务	(426)
谈判的妙计	(427)

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?

你在你现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