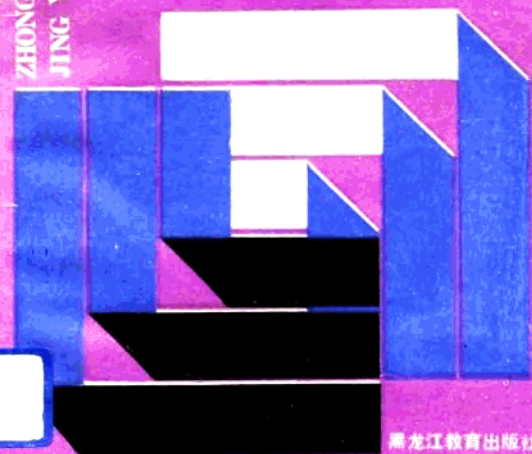


ZHONG XIAO SHANG YE
JING YING JI QIAO

中小商业 经营技巧

主编译 胡友信 孙继义



黑龙江教育出版社

主 编 译: 胡友信 孙继义
副主编译: 张 清 董晓媛 王秀清
孙桂霞 李文祥
编译人员: 胡友信 孙继义 张 清
董晓媛 王秀清 孙桂霞
李文祥 董玉斌 王立生
董凤山 曲 燕 侯亚杰
孙相利

前 言

在社会产品还表现为商品的条件下，客观上就存在一个市场问题。企业生产面向市场，就是经营。由此，研究和掌握商业经营技巧就有了分外重要的意义。

商业经营技巧是实践的产物，由实践升华为理论是历史的过程。在商品经济不甚发达的时期，也许经营技巧还不十分重要，但在商品经济高度发达的阶段，经营技巧已成为企业生存至关重要的因素。我国过去实行的计划经济体制，基本上是产品经济模式，企业只对计划负责，不对市场负责，许多企业就只有生产科或计划科，而没有销售科，经营技巧自然也就无从谈起。自从改革以来，我们开始强调计划调节和市场调节相结合，经营技巧问题才开始提到议程。这虽然是一个历史的进步，但对许多经济管理人员来说，商品经营、市场促销还是一个陌生的领域。商品经济也会经历需求旺盛的繁荣时期，但经济周期的循环也经常会使我们遇到需求不足的萧条时期。需求不足、市场疲软、库存增加、资金短缺、效益下降……，种种问题经常困扰着我们。学会在商品经济的海洋中游泳，已经成为我们的一个迫切任务。

学习有两种方式：一种是直接知识，即从经验中学习；一种是间接知识，即从书本中学习。近些年来商品经济的发

展已经使我们在实践中学到了不少东西，但总体说来还处在起步阶段，完全靠自己摸索，就会贻误时机。发达国家商品经营已有漫长的历史，很多经营技巧、艺术和诀窍并非资本主义制度的产物，而是商品经济一般的产物。商品经济有其一般的规律，商业经营自然也有普遍的科学知识。“他山之石，可以攻玉”，——这是前人可贵的训诫。

我国目前有关商品经济的读物可说是汗牛充栋，但有关商业经营艺术方面的书籍仍属凤毛麟角。为了借鉴国外的先进经营经验，开阔我们的视野并丰富我们的知识园地，我们特编译了《中小商业经营技巧》一书。本书以美国出版的“Small Business Management”（第二版，著者：Pickle/Abrahamson）一书为蓝本，并综合其他有关文献汇集而成。本书就中小企业与企业家、中小企业的体制、创建及经营管理等22方面的问题做了系统的阐述。文中理论界定虽然是中小企业，但对大型企业也不失参考价值。如果我们的努力能够引起读者的兴趣并达到某种共识，编译者也就如愿以偿了。

国外有关商业经营技巧的文献浩如烟海，尽管我们已经尽力广泛涉猎，但仍难免挂一漏万，加之时间仓促，经验不足，书中难免纰漏，在此，恳请读者不吝指教，以便再版时补充修正。

编译者

1991.8.1

目 录

第一章 中小企业与企业家

- 一、中小企业的概念 (1)
- 二、企业家 (2)
- 三、中小企业家的必备素质 (2)
- 四、中小企业经营中常见的问题 (6)
- 五、家庭小企业 (11)
- 六、社会活动 (12)
- 七、中小企业的作用及其发展前景 (12)

第二章 中小企业的体制

- 一、独自所有制 (15)
- 二、合伙经营所有制 (16)
- 三、联合冒险 (19)
- 四、股份有限公司 (20)
- 五、解散与破产 (27)
- 六、各种所有制的税收 (28)
- 七、“S”公司 (30)

第三章 特许经销

- 一、特许经销的历史 (33)
- 二、特许经销的定义 (35)

三、特许制的有利方面	(35)
四、特许经销的局限性	(40)
五、特许经销业的发展前景	(42)
第四章 商号的购置与创建	
一、购置现成商号	(43)
二、创办新商号	(50)
第五章 商号位置分析	
一、位置分析的重要性	(58)
二、贸易区及其潜力	(58)
三、地点的交通方便性	(63)
四、停车场	(64)
五、地点	(65)
六、地点分析检查项目表	(67)
七、地点的经济可行性	(73)
八、分区	(74)
第六章 商号的物质设施	
一、物质设施的重要性	(75)
二、选房抉择	(75)
三、店房的规模	(77)
四、店房的外部	(77)
五、店房的内部	(80)
六、布局	(82)
七、布局的种类	(84)
第七章 资金的来源	
一、资金数额	(86)

二、股东资本的来源	(90)
三、债金的来源	(90)

第八章 小商业中经营管理与雇员的关系

一、经理及其作用	(100)
二、小商号的雇员关系	(106)
三、组织改革	(112)
四、雇员的精神状态	(113)
五、雇员精神状态的信号	(113)
六、领导作风与雇员的精神状态	(116)
七、惩罚雇员	(117)
八、交流与雇员的关系	(119)
九、改善雇员关系	(120)

第九章 小商业中的人事管理

一、规定工作要求	(122)
二、补充雇员	(124)
三、雇用程序	(127)
四、使雇员熟悉及适应新环境	(131)
五、雇员培训	(133)
六、和雇员交谈	(137)
七、工作鉴定	(139)
八、工资与薪金	(143)
九、1938年公平劳动标准法和工资	(145)
十、雇员的福利	(146)
十一、雇员的安全	(148)
十二、1970年雇员安全与健康法	(149)

十三、民法法和小商业	(151)
第十章 财务记录与现金管理	
一、会计方程式	(153)
二、现金或应计制会计	(157)
三、基本记录帐簿	(158)
四、帐簿保存	(164)
五、现金管理	(166)
第十一章 财务报表与分析	
一、资产负债表	(170)
二、收益表	(174)
三、预算	(178)
四、现金收支一览表	(181)
五、比率	(183)
第十二章 企业的进货采购	
一、进货采购的目标	(187)
二、进货采购的原则程序	(188)
三、供货商分析	(191)
四、进货时机的选择	(194)
五、进货采购中的其他问题	(196)
第十三章 库存商品管理	
一、影响库存的因素	(201)
二、库存管理制度	(203)
三、滞销商品处理	(209)
四、货架空间分析	(210)
第十四章 风险、保险与防盗	

一、风险控制	(214)
二、小企业保险的类型	(216)
三、商店防盗	(223)
第十五章 计算机在小型商业企业的作用	
一、使用计算机的益处	(235)
二、小企业的数据处理	(236)
三、使用计算机的可行性研究	(238)
四、计算机的资料处理工作	(239)
五、计算机在小型商业企业中的应用	(240)
第十六章 企业的销售	
一、销售的含义	(242)
二、销售的组合	(244)
三、市场研究	(247)
四、小企业与国际市场	(260)
第十七章 制定价格	
一、价格幻觉	(267)
二、价格与销售量	(270)
三、抵消价格影响的因素	(271)
四、不同企业的定价方法	(272)
五、投标	(280)
第十八章 购买动机研究与个人销售	
一、购买动机研究	(285)
二、商店形象的树立	(289)
三、个人销售	(293)
第十九章 广告和推销	

一、广告的目的	(304)
二、广告的局限性	(307)
三、广告工具	(308)
四、企业的广告规划	(315)
五、小企业的广告预算	(317)
六、其他推销技术	(319)
第二十章 消费者信贷	
一、零售信贷的重要性	(323)
二、零售信贷的种类	(324)
三、顾客的信贷情况来源	(331)
四、“贷款真实”法	(332)
五、坏帐和收帐	(335)
第二十一章 法律的因素	
一、合同法	(338)
二、统一商业法规	(342)
第二十二章 政府的管理和帮助	
一、政府的管理	(350)
二、政府对小企业的帮助	(361)

第一章

中小企业与企业家

一、中小企业的概念

随着国际经济大循环和区域经济新格局的建立和发展，人们在各自期望的激励下，开始寻求成功的目标。在美国，个人或集体在选择他们成功目标的过程中，创办企业已成为最兴盛的课题，并且，这些企业中的绝大多数将是中小企业。

那么，究竟什么样的企业叫做中小企业？对于这个问题，经济学界有着不同的看法。一些人认为，雇员在一定限度内的企业为中小企业；另一些人认为，只面向本地区市场的企业为中小企业；还有的人认为，应按企业性质分类，如把地方药店、服装店、服务站、理发店或珠宝店等列为中小企业。为了把这些看法统一起来，美国经济发展委员会提出了一个标准，认为一个企业如果满足下列两个或更多的条件时，就应列为中小企业：

(A) 独立管理、独立经营。

(B) 资金的提供和所有权享有者是个人或小组。

(C) 家庭企业、地方企业，但市场不一定都在本地区。

(D)企业的规模在本行业中相对小些。

美国中小企业管理局把 1 040 万个企业划分为中小企业，占美国企业总数的97%。其中，大约三分之一在服务行业，大约四分之一为零零售业。美国95.6%的制造业都是中小企业。

中小企业不受行业限制。零售、批发、制造、维修、建筑、运输等行业中都有中小企业。

二、企业家

创办企业的个人或集体的代表为企业家。企业家就是为了利润，创办企业，承担风险的人。

企业家是美国自由系统中的柱石。当他们有了新想法和贸易机会时，就筹集资金，开办企业，并负责管理和经营，为社会提供商品和服务。中小企业家创办的企业虽小，但也有风险。

三、中小企业家的必备素质

为了断定哪些是有助于企业成功的个人因素，曾进行过广泛的研究，但至今仍未得到一致的看法。一次，在对97个企业家的研究中发现，有63个企业家的成功都与下述五个方面有着密切的联系：a. 内驱力；b. 智力；c. 人际关系能力；d. 语言交际能力；e. 技术知识（见图1—1）。

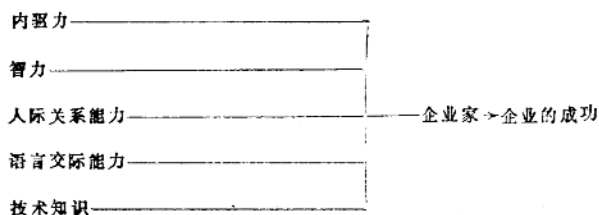


图 1—1 有助于企业成功的一般因素

1. 内 驱 力

一般说来，内驱力是一个人对待一项任务的动力。内驱力由一个人的责任心、魄力、首创精神、坚毅和雄心壮志等优良品质组成。一个企业家在开创和经营企业的过程中，必须花费相当大的精力。精心策划、组织、协调和管理企业的业主，他们成功的可能性要比马马虎虎的业主大得多。

当然，有好多业主长时间地在店里忙于琐事，如饭店的老板亲自上灶，但他的企业未必成功。因为他们没有负起计划、组织、协调与管理的责任。其实，有些业主做些琐事，正是为了回避管理工作，因为他们知道自己缺少管理的知识和能力。

2. 智 力

有助于企业成功的智力包括总的智商、创见性思考能力和分析性思考能力。业主必须有一定的智力能力，使其行为在任何情况下都能适应企业的需要（即创见性思考能力），能够对各种情况加以分析并给予解决（即分析思考能力），（见图 1—2）。

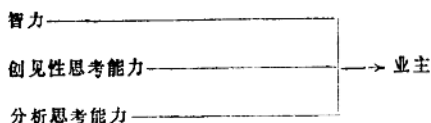


图 1—2 智力对业主的重要性

能够发现问题并能设法解决问题的业主，比缺乏这种能力的业主，更具备成功的条件。例如，有些零售商店的业主发挥其才智开创了独特的促销活动，有效地增加了顾客对商店的惠顾。

当然，这并不是说智商高的人从业就自然会成功，而是说智力、创见性思考能力、分析思考能力是有助于一个人成功的部分因素。

3. 人际关系能力

人际关系在中小企业经营中至关重要。好的性格，例如情绪稳定、体贴人、处世老练，都是有助于业主成功的重要因素。其中，最主要的是要有设身处地的想问题和知道别人有何感想的能力。这就是移情能力。

企业主要是与顾客建立和保持良好的关系，以便他们能够经常惠顾。业主还要与雇员保持良好关系，以促使其提高工作效率。此外，业主还要尽量培养雇员与顾客保持良好的关系。这样才能把握住顾客的需求和购买动机。

能与顾客、雇员、供应商、贷方以及社区保持良好的人际关系的业主，比没有这种关系的业主成功的可能性要大得多。

4. 语言交际能力

语言交际能力指书面和口头语言能够有效地表达的能

力。书面表达要比口头表达难得多。接受人听不到说话人的语调，也看不到其面部表情。例如，一个教师走进教室，面带微笑，用悦耳的声音说道：“我们班可以去跳溯。”几乎没有人会感到冒犯，尽管他们可能感到迷惑不解。如果教师把这句话写到黑板上，让学生自己去读，可能会有各种各样的反映，从气愤到觉得可笑。

能与顾客、雇员、供应商以及贷方进行有效地语言交流的人，比做不到这一点的人更有可能成功。例如，一个贸易公司可能给一个没有按期付款的好顾客寄去一封信，这样写道：“我们尚未收到您的本月付款，请立即付款。”公司的本意只是提醒一下该顾客付款，然而，该顾客可能认为是催债，暗示他拖延付款，这样就可能被激怒而停止与该公司的贸易，而公司却不知道原故。

5. 技术知识

一个企业要想成功，就必须提供受欢迎的产品与服务。如果一个汉堡包摊主既有积极性，又有能力，也能处理好人际关系，而且语言表达能力也强，但就是做不出好的汉堡包来，那他注定也要失败。

技术知识是大多数人只要下功夫就能获得的一种能力。如果一个人想要开办一个汉堡包摊，明智的作法是，先到一个汉堡包店里工作一段时间，学习一些技术知识。

内驱力、智力、人际关系能力、语言表达能力和技术知识程度高的人，要比在这方面程度低的竞争对手更具有成功的机会。

四、中小企业经营中常见的问题

我们有时在街上散步，就能看到有的店房橱窗上挂着“停业”的告示。当然，这是业主自开业以来就不愿发生的事情。

但是，由于企业经营中存在着失败，中小企业的管理者必须了解失败的原因，学会用知识武装自己，以避免伴随在成功中的潜在危险。

据有关分析表明，90%以上的企业失败，都是由于管理不善造成的。只有一小部分失败归因于忽视经营、骗局或灾祸（见表1—1）。

表1—1 企业失败的一些共同原因

中小企业的共性问题	
原因	失败的总百分比（%）
管理不当	93.1
缺乏行业经验	16.4
缺乏管理经验	14.1
缺乏综合管理经验	21.6
管理上无能	41.0
忽视经营	1.6
骗 局	1.3
灾 祸	0.6
原因不明	3.4

下面，我们来分析一下导致经营失败的关键问题。

在当前充满活力的经济环境中，公司管理人员必须留心环境中出现的变化。服装样式、饮食习惯以及能源供应的改

变，都对企业具有巨大的影响；业主必须看出并对此作出反应。对于社会、经济以及环境条件的变化看不到或者不能作出反映，将会导致严重的后果或企业的失败。

1. 缺乏行业经验

一个成功的业主，不仅要有经营意识，更主要的是还要有精于本行业的专业知识。俗话说“隔行如隔山”。有些人从事某一行业卓有成效，但从事另一行业时却不成功。因为他们对新行业的特殊情况不熟悉，缺乏应有的经验。这里有一个实例，一个殡仪业者弃行，买了一个珠宝店，不到一年，这个珠宝店就倒闭了。该店倒闭的主要原因是业主对这个完全不同的行业缺乏经验。

2. 缺乏管理经验

有些人缺乏的是另一种经验，即管理经验。最好的机械师或售货员与能经营汽车修理部或零售店的管理者之间有着重大的区别。虽然公司经理通常都有一定的工作技能，但是，有特定的工作技能决不能保证他在担任经理这样的新角色时也成功。没有适当的业务管理训练，不可能获得有效管理所必须的技术和技能。

3. 缺乏综合管理经验

中小企业管理既要有精深的专业知识，又必须具备综合管理能力。作为一个管理者，要履行与企业有关的多方面的责任。经验过于单一可能给业主带来麻烦。业主必须有纵观全局的能力。这就是说，他能够看到企业每一个活动的必要性，相互关系和作用。如果业主把大部分时间和精力集中在一个他感兴趣和善长的职责上，如销售、生产或金融，忽视