

小本经营术

农村读物出版社

小本经营术

陈火金 朱意滢
郑亚男 吴 燕 编著

农村读物出版社

(京) 新登字 169 号

小本经营术

陈火金 朱意滢 编著
郑亚男 吴 燕

责任编辑 任鹤

*

农村读物出版社 出版
北京南华印刷厂 印刷
各地新华书店 经销

*

787×1092 毫米 1/32 9 印张 200 千字
1993 年 7 月第 1 版 1993 年 7 月北京第 1 次印刷
印数: 1—14000

ISBN7-5048-0595-5/F·40

平装定价: 5.05 元

精装定价: 8.45 元

前 言

近几年来，在商品大潮的冲击下，许多人开始从事小本经营。由于有些人不了解小本经营的要领，在创业中屡遭失败。本书为准备进行小本经营的人提供一些建议和方法，希望能给小本经营者带来帮助。同时也祝愿小本经营者早日成功，发展事业。

本书由北京工业大学系统分析研究所陈火金老师指导编写。参与写作的有北京经济学院的朱意滢（第一、二、六章），郑亚男（第三、八、九章），吴燕（第四、五章），周金荣（第七章）等。

本书在写作过程中，由于时间仓促，写作人员的水平有限，书中难免有错误和缺点，欢迎读者批评指正。

最后，衷心祝愿广大的小本经营者财源广进，以小发大！

编者

一九九三年四月

目 录

前言	1
第一章 小本经营 A、B、C	1
一、小本经营同样可以成为富翁	1
二、小本经营的优缺点	4
三、小本经营成功的秘诀	12
四、小本经营的决策术	27
五、小本经营行业的选择	35
第二章 小本经营的信息术	38
一、小本经营与信息	38
二、小本经营中的信息特性	39
三、信息在小本经营中的作用	45
四、小本经营怎样收集信息	53
五、小本经营怎样分析利用信息	62
第三章 小本经营的推销术	68
一、概述	68
二、小本经营的九种推销技巧	69
三、小本经营的三十种推销实用战术	74
第四章 小本经营人才术	100
一、关于人才的 A、B、C	101
二、小本经营者怎样招揽人才	104
三、利用人才	113
第五章 小本经营公关术	127

一、公关的基本知识	127
二、以顾客为中心的公关术	131
三、小本经营中其他几种公共关系	138
四、小本经营的生意洽谈	144
五、小本经营广告术	149
第六章 小本经营如何迅速扩大规模	163
一、寻找合伙人	163
二、争取贷款	171
第七章 小本经营的成本节约之道	178
一、节约成本用人术	178
二、节约成本用财术	183
三、节约成本用物术	187
四、节约成本时间术	189
五、节约成本的其它方法	191
第八章 小本经营之忌种种	194
一、小本经商之忌	194
二、小本经营旅游服务业之忌	197
三、小本经营者当经纪人之忌	200
四、小本经营实业之忌	201
五、小本经营饮食业之忌	203
六、小本经营金融投资业之忌	204
七、小本经营的广告之忌	206
八、小本经营的推销之忌	209
九、小本经营的创业之忌	211
十、结束语	212
第九章 各行各业的小本经营之道	213
一、商业的小本经营术	213

二、服务业的小本经营术.....	228
三、旅游业的小本经营术.....	240
四、咨询业的小本经营术.....	247
五、经纪人的小本经营术.....	259
六、饮食业的小本经营术.....	272

第一章 小本经营 A、B、C

一、小本经营同样可以成为富翁

小本经营也就是我们通常所说的小本生意，它包括小型的商业、企业。究竟什么程度算小，一般说来没有特别的界线，在这里，我们把投资额在 10 万元以下的商业、企业都称为小本经营。

小本经营的范围很广，各种行业都可以有小本经营。从日常用品的制造到销售，从吃穿住到娱乐，都有小本经营者在进行供、产、销的活动。在中国的今天，小本经营对经济发展和人民生活所起的作用越来越举足轻重。下“海”的人并非个个都是百万富翁，有的可能有几万元基础，有的可能身无分文，就是打算靠自己的能力闯出条路来。所以，小本经营不是一件容易的事，但是只要学好本事，牢牢把稳航船的舵轮，一定能在“商海”中乘风破浪，奋勇向前。因为小本经营者同样可以成为富翁。

既是小本经营，它的特点就是资金少，员工少，就某个小本经营者来说，经营的范围比较窄。但小本经营者可以根据自己的特点，决定自己的经营方式。

在美国的制造业中，大公司和小公司相互依存，大规模的汽车制造厂、飞机厂、电器厂等都需要小型工厂承造很多零件供他们装配产品，有时一家大制造厂需要 1000 家小厂替

它服务呢。

在我国，第三产业的兴起无疑给“下海”者提供了良好的条件。随着人们生活水平的不断提高，对吃、喝、玩、乐、衣、食、住、行的要求是越来越高。于是服务业、买卖业蓬勃兴起，走在路上，小商店、小吃店、白天的服装市场晚上变成了风味小吃的夜市，真有令人目不暇接、眼花缭乱之感。而且这些行业小巧灵活，成本低廉，老板与顾客间的感情更容易亲近，比起大商场来感觉更随和。

当然，小本经营者不会总是小本经营，只要经营有方，可以从小本经营者变成大亨、富豪，现在的大款儿们有几个不是从白手起家的呢？

台湾有一位女强人叫许美丽，1987年被选为台湾杰出妇女的时候才35岁。她和她的丈夫以5万元台币的微薄资金起家，投入电子游戏机的部件PC板的制造行列。每天从早忙到晚，一天常常要连续工作20小时，晚上还要骑着摩托车到处送货。经过三、四年的辛苦经营，他们在经济上已有一定基础，转而经营个人电脑。由此他们突破了一个新的阶段，业务直线上升，仅仅两年时间，他们的“利政电脑”已跃到台湾个人电脑十大外销厂商之列。87年年营业额突破了10亿新台币的大关。

许美丽成功的主要原因是他们以自己勤劳耐苦的精神赢得了最终的胜利。在创业中，他们连睡觉都认为是一种奢侈的享受，每天能睡四小时已经很不错了，这是一种多么艰难的创业，可成功的时候，这又是一种多么辉煌的创业！

类似这样的例子还有许多。艰苦创业者不乏其人。香港宝光眼镜制造厂有限公司的创办人马宝基先生也是这样闯出来的。

30 多年前，马宝基迁居香港，到一家眼镜厂做学徒。通过一年学徒工的紧张训练，他掌握了制做眼镜的技术，还吸取了更多的专业知识和实践经验，也磨炼了他艰苦创业的意志。马宝基不甘心做小工，当他攒到 1000 港元的时候，便开始自己创业，自行生产眼镜出卖。创业初期，他是老板、工人和售货员集于一身，但由于生意不稳定，只可勉强维持生活。

在以后的几年中，马宝基的创业也是几经磨难，不是天灾，就是人祸破坏了他的事业。但马宝基毫不气馁，坚持经营，到 1967 年，才正式拥有了自己的厂房，开始了比较技术化的生产。后来通过一个小小的机遇，他的产品打入了美国市场，开拓了业务新天地。他的事业从此迅速发展起来，终于成为一界名流。

素有“船王”美誉的香港环球航运集团主席包玉刚，当初仅经营一条被用过 20 年的旧船，逐渐发展成为庞大的远洋船队。短期内，他的航运吨位可以超过原苏联一国的航运吨位。

香港的大亨李嘉诚，年少时丧父，为了家中的生计，14 岁兜售胶花。后到一间塑料胶花厂做了 5 年工人。22 岁用积蓄的钱自己开了一间小塑料加工厂。到 60 年代中期，他已成为香港妇孺皆知的大富翁了。

日本松下电器公司的创始人松下幸之助，被誉为“经营之神”，他的最初经营也不过就是一间生产普通电源插座的家庭小作坊。但现在松下的电器产品誉满全球。

这些创业者们一开始都是小本经营，但是凭他们的智慧和努力却创出了一片广阔的天地，成为经营者的典范。

天下之大，有每个人的属于自己的地方，“天生我材必有

用”，如果有这份胸襟和勇气，有智慧的头脑，在经营之路上定能成功。记住这句话：“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”。

二、小本经营的优缺点

我们常说：“人无完人，事无完事”，世界上本没有十全十美的事物。小本经营也是如此，它不可能让所有从事这项工作的人全都成为百万富翁，有兴旺者就有衰败者，凡事都要从好和坏两部分去考虑。所以我们也来了解一下小本经营的好处和坏处、优点和缺点。

（一）小本经营的优点

小本经营有它自己的优点，而这些优点是人们之所以愿意去从事小本经营的关键，这些优点主要表现在：

1. 大权在握，自主性强

小本经营者是独立经营者，大多数小本经营的负责人就是经营者本人，他们从准备起家的第一天起，他就要对自己和自己的事业负责，自己事业的前途和命运都掌握在经营者手中，他们享有自己安排工作的自由，只要法律允许，他们可以充分地发挥自己的想象力、自己的智慧和才干，不必看别人的脸色行事。

从精神上来说，由于经营者自己是老板，所以有甘愿冒险、独立决策、勇于负责的满足感，并且为自己所拥有的事业而自豪。

独立的经营使经营者大权在握，无论是从事生产、销售，还是招聘人员，使用资金，经营者不受别人或组织的约束，独立行动，使自我形象和才干得到机会充分展示，因而经营者有很强的自信心和自尊心，有奋斗不息的创业精神和勇于开

拓进取的勇气，愿意坚定地走自己的路。

曾有一位朋友，练了两年摊儿后，开了一间小小的时装屋，一日坐在他的办公室里，看他在不停签订进货合同，电话忙忙碌碌地，觉得他还真有一份儿经理的气派，闲下来时，冲我一笑，说到：“挺热闹是吧？你别看地方小，可它是我的，是我辛苦了两年挣出来的。苦没少挨，汗没少流，被人“涮”的时候也有，可终于混出来了，有了这么一间小铺子，不管别人怎么说，可我心里高兴，痛快！”

听了他的话，感到“自己的”三个字充满了酸、甜、苦、辣的感觉，这三个字里饱含着他内心的自豪与尊严。

2. 海阔天空，致富机会多

记得老话说：“三百六十行，行行出状元”。小本经营也是如此，只要经营得法，完全可以“三百六十行，行行出大款”。小生意赚大钱，比“铁饭碗”或替别人打工所得的报酬多得多。有很多大富翁一开始在别的店铺中学手艺，一旦学出来后，一定要摔碎原有的“铁饭碗”，认为总做别人的雇员太不甘心，一定要自己再建一个小店，从小到大，一步一步做起，直到发展成大亨。

当然这不能一概而论。人各有志，不可勉强。有的人愿意过一种平稳的生活，不愿使自己的生活中出现太多的波折；有的人愿意冒险、挑战，让自己的生活中充满新奇和刺激，愿意亲临商业战场中一试。美国每年新出现的百万富翁达4万人，大概就是得益于美国人凡事都“试一试”的进取精神。

当然，如果一时无法筹集到自立门户的资金，那不妨当几年打工仔，既能赚钱，又能学习更多的经验，时机一到，就可以退出别人的圈子，自己去闯荡世界！记住：在这种时候一定要耐心，“小不忍，则乱大谋”哟！

3. 经营得当，美梦成真

每一个小本经营者都希望自己能成为“富翁”、“富婆”，只要经营者经营得当，这个梦想一定能成真。

经营要得当，就要求经营者有敏锐的市场经营头脑，深刻的洞察力，正确的经营方式。在这方面，“经营之神”松下幸之助是一个绝好的例子。他的创业之初虽是一家小小的电源插座生产作坊，但这家作坊绝不是他的心血来潮，而是根据在市场上经过研究、调查才作出的决定。他的电器事业从此日益发展起来，成为世人皆知的大公司、大企业。

所以，经营得当也是在经营过程中，经验一点一滴的累积和发挥。在这方面，初始者不要想一口吃成个大胖子，循序渐进，踏踏实实地干，是实现梦想的前提。小本经营者的努力越是成功，获得的利润也就越多，因而所得就多。

4. 面向挑战，发挥能力

既然愿意成为小本经营者，就意味这个人具有较强的独立人格和自我追求的价值观，他们希望在激烈的竞争中实现自我价值，每一次的成功，都能激发他们激奋、参与竞争的热情，每一次的失败，也能让他们磨炼坚强的意志，从挫折中重新振作。因为胜负的结果取决于他们自身的能力，挑战给他们带来心理的满足和生活的充实。

独立经营者富有机动性、创造性、担当风险的勇气和节约意识，而且有自力更生的骨气和不怕失败的精神，因而能比较有效地使用人、财、物，很少发生浪费现象。每一笔生意对小本经营者来说，都是一次能力上的挑战，成功与否，总是对经营者能力的检验，同时也让经营者正视自己，在以后的工作中更好地发挥自己的才能。

说到才能，每个人都有，只是多与少，发挥与不发挥的

问题。一个人如果没有一定的才能，是不会轻易走上商业这条路的，因为商场如战场，激烈的竞争中，有胜有负，有死有伤，结局有时是很残酷的。既然已经走上了这条道路，对经营者来说，自身必须要具备几个方面的才能：

(1) 敢于冒险和化险为夷的才能

经商的本质可以说就是冒险，只有敢于冒险的人，才能争得竞赛资格，才有成功的机会。在经商过程中，处处有险途，从市场到政策环境到人才的使用到财务等等问题上，风险是极大的，这就要求经营者不仅要有敢于冒险的精神，更要有化险为夷的机智。

世界上许多著名的企业家都以战胜风险为乐趣。汽车大亨亚科卡就是在试制野马汽车和把面临破产的克莱斯勒汽车公司扭亏为盈的冒险生涯中取得乐趣的。美国大富豪默克多也是从这种乐趣中获得动力而不满足已有成就的。他们是怎样化险为夷的呢？首先要防险，掌握和运用信息是防止经营风险的首要因素。其次要避险，善于把握决策时机是避免经营风险的关键。第三要夷险，要善于跟踪变化，一旦出现不稳定趋势，力争将损失减至最低点。

(2) 广博的知识才能和组织指挥才能

很明显，没有知识的人只能干小事，却不能从小事业再发展为大事业。只有胸中有广博的知识，才能对自己要做什么、怎么做有比较系统的了解，才能做一个合格的老板，发挥组织指挥的才能，这两样可谓缺一不可。

在美国有一位传奇式的人物，名叫保罗·道密尔，他在九十年的企业生涯中，以救活濒临倒闭的企业为乐趣，许多惨淡经营、半死不活的企业一经他的经营，便一个个起死回生，焕发出前所未有的风采。道密尔之所以能如此，与他年

轻时的经历是分不开的。21岁的道密尔从匈牙利流亡到美国，当过最普通的工人，在18个月中变换了15个工作，为的是了解各类工厂、更多的技术，为将来管理企业打下坚实的基础。后来果然如此，他在年轻时学到了许多知识和管理经验，在准备充分之后，去购买即将破产的企业，开始了企业经营生涯，出色地发挥着卓越的经营才能。

(3) 讲求战略、创新、竞争的才能

从历史的观点看，战略是战争的共生物，在战争中只有重视战略，运用好战略才能战胜敌人。经济战场和军事战场一样，战略战术的运用已越来越广泛。这就要求经营者必须具有战略头脑，才能“知己知彼，百战不殆”。

在今天的经济环境中，经营者都面临着严峻的战略环境。不要以为小本经营就要保险了，其实小本经营更要讲求战略，因为小本经营的内容，很少能与一些大公司、大企业一样，这就使小本经营有可能被排挤出市场或被大公司兼并。如何避开大企业的竞争，使自己独辟蹊径，另有发展，就要看小本经营者有没有高超的战略眼光了。

一个合格的企业家，不仅要有战略头脑，还要配以创新和竞争的意识 and 才能。

在工作中，经营者仅仅认识矛盾是不够的，重要的是要抓住、运用机会，不断地创新。能干的企业家，总是干着一代产品，试制一代产品，调研一代产品，不断以新取胜，牢牢占领着属于自己的市场。生产企业要如此，其它项目的经营也要如此，拿服务业来说，就要不断想办法完善服务项目，让顾客愿意成为这个店铺的回头客。

日本有一家旅馆，为了扩大旅客的休闲场所，便利用旅馆后山的一大块空地，请游客自己种树，只需交纳2000日元

的树苗钱，并给植树者立下木牌，记下植树者的姓名和日期，并拍照留念。这一创新吸引了众多的游客，从新婚度蜜月的伴侣到度结婚纪念周年的老年夫妻，从毕业结伴而来的学生到合家团聚的亲人，无不跃跃一试，都想亲手种一棵树，作为永久的纪念。

既然有了创新，就表示要与其它同行进行竞争。

每一个经营者，从创业之日起，就抱着美好的愿望。但结果不外发展、生存、淘汰三种情况。究其原因，除去其它因素不谈，不得不归结于企业家本人有没有开拓精神，是否具备现代的竞争意识。

中国的改革开放，使经营的旧观念受到了冲击，安全感变为风险感，带来了压力、创业、竞争、风险等诸多不肯定的因素。但也给经营者提供了发挥才智，增强竞争意识，大显身手，导演成功与失败悲喜剧的广阔天地，经营者的初步成功，不等于永远立于不败之地。各行各业的经营者的随时都有可能受到竞争对手的挑战，优势也许第二天就变成了劣势，成功的喜悦瞬间为失败的忧愁所代替。所以要求经营者必须有竞争的意识。

北京京顺汽车修理厂的前身为七、八个农民，三间破房的靠垫厂，既缺资金，又无可靠活源的草棚工厂。但在两位厂长的带领下，全体职工不怕累，艰苦与共，使业务量猛增，使企业得以生存。但他们并未满足，深知市场是无边缘的。他们决定大胆前进，加入与大企业竞争的行列。1984年，他们兼并了一个濒临倒闭的液压机械修理厂，成立了京顺汽车修理厂。此时，条件虽有改善，但仍然面临失败的危险。可全体职工不怕困难，奋起直追，终于成为了一个拥有五个汽车业务的厂站、三个公司和一些跨行业、跨省市的企业集团。

综上所述，我们对小本经营的优点做了一些介绍，目的是在于让准备和正在作小本经营的朋友们能牢牢地、正确地对待这些优点，利用优点为自己服务。当然：“事无完事”。我们还应对小本经营的缺点有所了解，才能更好地经营。

（二）小本经营的缺点

相对来说，小本经营也有四个缺点，而且这四个缺点是导致小本经营失败的重要原因，这些缺点主要表现在：

1. 收入不稳，缺少福利

既然干了小本经营，目的就是为了赚钱。但小本经营最不稳定的就是收入。事实上，即使在正常情况下，每一个行业的收入都是不稳定的，有它的淡季和旺季，加上其它诸如与厂家的联系、请客等等，各种货款与开支，收入更为动荡。而捧“铁饭碗”，即有固定收入的人却不必担心收入会缺了自己的。而且受过高等教育的人，只要不犯错误，就一定能晋升，前途无量，且除工资外能享受福利、保健等待遇，这些是小本经营者无法比拟的。小本经营者一旦染上重病，医药费就要全部自理，如果收入不稳，也很难支撑。

2. 竞争激烈，对手众多

现在小本经营彼彼皆是，同一行当干的人不知有多少。小本经营者开业后即使很顺利，但一般也只能风光三、四年，之后经营者便会发现怎么会有这么多的竞争者。于是如何与他人竞争的问题便摆到了第一位。因此要求小本经营者必须在平时密切注视市场需求的变化，使自己的生意不断有新办法新方式来占领市场，拥有客户。总是一个办法用到老，必然被竞争所淘汰。不要说小本经营，就是大本经营也是如此。王安电脑公司曾一度辉煌，为世人所注目，然而后来由于管理不善，缺乏了竞争意识，宣告破产，这一事件震惊了海内外，