

企业家丛书

白手起家的要诀

王 伟 丁大华 编著



海洋出版社

白手起家的要诀

王 伟 丁大华 编著

海 军

1985年·北京

内 容 简 介

创办什么样的企业?如何筹集资金?如何选用人材?如何推销产品?如何处理与同事、亲朋、用户等方面的关系?怎样才能使你的企业不断发展、壮大,在竞争中立于不败之地?等等,这是每一个创业者都会遇到的问题。本书以美国实业家白手创业的生动故事,向有志于白手创业者提供了值得参考的起家要诀。

丛书题字:袁宝华

责任编辑:齐庆芝

责任校对:刘兴昌

白手起家的要诀

王 伟 丁大华 编著

海 洋 出 版 社 出 版 (北京市复兴门外大街1号)

新 华 书 店 经 销 燕 山 印 刷 厂 印 刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 5% 字数: 120 千字

1985年8月第一版

1985年8月第一次印刷

印数: 30000

统一书号: 4193·0715 定价: 1.05元

要實現我國的社會主義現代化建設
必須做好我們的社會主義企業而要做好現代化的社會主義企業就不僅要培養出大量的科技人材而且要培養出大量的善于經營管理的企业家因為經營管理如果搞不好就會浪費企业的財力和人力就會出產大量的次品和廢品

企業家學叢書的出版更利于培養和提高我國的管理人材這是值得我們重視的

許崇清于北京

一九八五年



《企业家丛书》编辑委员会

主编：李盛平 周培兴

委员：释 瀚 关保翔 齐庆芝
齐向武 瞿祖庚 陈子明
任克雷 王 伟 韩齐之
王 喜

许涤新题词

要实现我国的社会主义现代化建设，必须办好我们的社会主义企业。而要办好现代化的社会主义企业，就不仅要培育出大量的科技人才，而且要培养出大量善于经营管理的企业家，因为经营管理如果搞不好，就会浪费企业的物力、人力和人力，就会出产大量的次品和废品。

企业家丛书的出版是利于培养和提高我国的管理人才，这是值得我们重视的。

1985年5月29日于北京

前 言

当前,在我国实行对内搞活经济,对外进行开放的大好形势下,集体和个人创办的各种公司企业有如雨后春笋,破土而出,在全国各地不断崛起。还有更多的有志于白手创业的青年,跃跃欲试,想在工商界大干一场,为早日实现我国的四个现代化而贡献自己的青春和力量。

但是,办企业,做生意,光凭勇气和热情是远远不够的,还需要一整套经营方法、管理手段和做生意的诀窍。特别是一个白手创业者,在创业途中必然会遇到许多困难。因此,必须面对现实,充分了解白手创业的不利条件,这样才能做到心中有数,扬长避短,变不利为有利。

一个白手创业者,最苦恼的就是没有钱。而创办任何规模的公司业企都需要有最基本的投资。你怎样才能筹集到这些必不可少的创业资金呢?白手创业者第二个不利条件是起步晚。目前,国内大大小小的公司企业遍地林立,它们的产品早已投放市场,而且不少都是享有盛誉的名牌畅销货。因此,你生产的产品要想挤进市场就必须经过一番激烈的竞争。而你是后来者,刚刚创办的公司企业鲜为人知,产品在消费者心目中的信誉还没有树立起来。面对这样一种状况,你将如何在激烈的竞争中打开局面,争得一席生存之地?白手创业者第三个特点就是缺乏经验。许多大企业都有几十年、甚至上百年的历史,在长期的实践中积累了丰富的经营管理经

验。如果没有有效的经营手段，任何企业都必然会走弯路。这里可以举一个例子。“可口可乐”是当今世界最受欢迎、销路最广的饮料之一。但是它的发明人庞贝顿先生却并不善于经营。创业头一年，他的营业额只有75美元，而广告开支就花去72美元，更不用说其他生产费用了。但后来，另一位经验丰富的企业家葛莱先生从庞贝顿手中买下这个濒临倒闭的公司之后，第一年营业额便达到5万美元，增长800倍。所以有人说，虽然没有庞贝顿就没有“可口可乐”饮料，但是如果没有葛莱先生的经营，就不会有“可口可乐”的今天。从这里我们可以看到，一个企业的成功与否，关键在于这个企业家会不会经营，有没有丰富的经验。一个白手起家者在创业途中怎样才能经营得好，不犯错误，使你的公司企业不断发展壮大，立于不败之地呢？我们在这本书中向你介绍一些外国办企业的经验，以供参考。

本书由13位美国实业家从零开始、白手起家的故事组成。每一故事都经过精心剪裁，从不同角度着重介绍其发家史中某一独特而成功的发家要诀。为了突出重点，对于这些实业家个人的生活方式，他们的爱情婚姻，他们的风流韵事以及事业成功之后的享乐一概删去不提，只在他们的具体创业经验上泼墨。

全书的13个故事按照“行业的选择”、“集资的方法”、“人才的使用”、“信息的获得”以及“产品的生产”、“宣传”、“推销”等白手创业者先后所碰到的问题顺序排列，以便于我国有志于白手起家的青年们结合自己的创业实践，循序渐进地阅读参考。同时，每一故事后面都附有简短扼要的小结，将每一章所介绍的发家要诀加以概括、强调和发挥，使之更有

条理，更便于读者理解。

本书在叙述这些故事时，力求做到有实例、有分析，情理交融，使读者能够在引人入胜的故事情节中获得有益的经验。

虽然本书所介绍的都是国外的经营经验，但这些经验都是这些实业家们亲身实践过的成功之道，值得我们学习和借鉴。

我衷心地希望有志于白手创业的青年以及我国的中小企业家们能从本书中得到一些有益的启发，使所办企业不断发展壮大，兴旺发达，为祖国社会主义四个现代化建设做出更大的贡献！

作 者

1985年2月于北京

目 录

第一章	资金就在你脚下.....	(1)
第二章	走窄门的人.....	(8)
第三章	企业界的怪杰.....	(24)
第四章	巧筹资金.....	(33)
第五章	打开心灵的钥匙.....	(38)
第六章	捕捉信息的能手.....	(54)
第七章	赢得消费者的法宝.....	(66)
第八章	欲望之火从这里燃起.....	(76)
第九章	别出心裁的推销员.....	(88)
第十章	善于结网的大蜘蛛.....	(96)
第十一章	皇帝的奴仆.....	(113)
第十二章	独具慧眼的“风水先生”.....	(127)
第十三章	企业的主宰.....	(136)
后 记		(160)

第一章

资金就在你脚下

每一个有志于白手起家者，在创业之初都面临这样一个选择：究竟应该从事哪一行业？经营何种产品最有利？这一章以及下面两章所要探讨的正是这一问题。行业的选择，这里不仅仅有个人主观的愿望，而且存在着大量的客观因素。没有钱，这是创业者首先碰到的问题。如何才能在这一不利的条件下做出有利的抉择呢？让我们先看看佛勒先生所走过的道路。

艾福雷德·佛勒出生于美国一个人口众多的大家庭里，他兄弟姐妹12人，全靠父亲种田养家糊口，生活很困苦。

佛勒从小就聪颖过人，说得更确切一点，就是天生具有一点儿商人的狡诈性。因此，他的父母亲都不喜欢他。比如，他的家乡盛产草莓，每逢收获季节，当地的孩子们都采集草莓捞点外快。佛勒兄弟姐妹自然也不例外。但在这一大忙季节里，佛勒从来不自己擦皮鞋，总是花钱请哥哥姐姐们擦。他有他的小算盘，利用别人替他擦皮鞋的时间去采草莓，所赚的钱要比他花出去的钱多好几倍。

“对自己的亲兄弟都要使心计，将来他长大怎么得了！”他母亲经常对父亲这样抱怨。

佛勒同家里的关系一直很不融洽，所以中学毕业后，他

便离家出走，自己闯天下去了。

佛勒从小就崇拜美国老一代著名的大企业家，梦想着有朝一日自己也能同他们一样名垂史册。他离家后打算办的第一件事就是开办公司、做生意。可做生意得要本钱，佛勒盘算了半天，觉得凭口袋里的这点钱，几乎没有他能做的生意。许多天来，他终日在街头彷徨徘徊，不知如何是好。

这天，他在街上走得又渴又累，便敲开一家住户的门，想要点水喝。这家的主妇正在擦皮鞋，她左手抓着鞋，右手拿着刷子，腾不出手来，便示意佛勒自己去倒水。佛勒一边喝水，一边无聊地看着这位主妇一下一下地刷鞋。看着，看着，他的眼前突然一亮：对，刷子这玩意几乎人人都得用，而且制造刷子这种小生意一定不需要多大本钱。

佛勒立即打听了一下基本投资所需的数目，觉得手头的这些钱还勉强够用，便决意做这门生意。但问题又来了，刷子这东西虽小，但总得有个制做的场地，他租的一间屋子，仅能容他一个人栖身，别说生产刷子，就是连堆放材料的地方也没有。

他想起，他的一个姐姐刚刚嫁到了波士顿，便去找她，想借她的地窖作临时工厂。姐姐倒是二话没说，爽快地答应了，但姐夫却向他提出了警告：

“干什么不行，怎么做起刷子来？”姐夫说，“这种玩意儿利润太小，而且销路也有限，一把刷子能使用很长时间，谁家会没事天天买刷子？”

“我何尝不想做大生意，赚大钱呢？”佛勒显出无可奈何的样子答道，“可我的本钱只够做这种小生意。”

“不过，我还是劝你三思而行，把钱都投在这不赚钱的

买卖上是否值得。”

“我认为，生意不在大小，在于怎样经营，刷子虽小，但每家必备，只要我经营有方，我相信我一定会成功的。”

佛勒谢绝了姐夫的好心劝告，把手中所有的钱都买了制刷所需的各种材料，并根据家乡插秧机的原理，自己设计制造了一台手摇制刷机。几天之后，闻名于世的佛勒制刷公司就这样在地窖里诞生了。

这时的佛勒公司，除了不会说话的机器和材料外，只有佛勒一人。他又是经理，又是工人，还要担起推销员的工作，其艰苦的情形可想而知。佛勒每天工作都在18小时以上。夜里，他关在地窖中，借着昏暗的灯光制作刷子；白天，他拿着制好的成品挨家挨户地去推销谁家需要刷衣服的刷子，谁家需要擦地板的刷子，他都一一记下来，晚上再返回地窖，连夜赶制。

他永远也不会忘记，他一生中做的第一笔生意是卖了一只刷暖气炉用的毛刷，仅赚了8分钱。

为了打开产品销路，佛勒为自己制订了一条永远不变的经营方针：在任何情况下决不降低产品质量。他说：“我宁肯让别人说我的刷子贵一点，但质量好，绝不能让人家说我的刷子不好用。”

当时有不少制刷商人，为了赚钱，不惜粗制滥造并大量低价抛出，但佛勒对此却不赞成。他的刷子的确卖得比别人的贵一点，但质量却比市面上的一般刷子强得多。他生产的一种用铁丝缠捆的毛刷，即使长期使用后毛都刷秃了，也决不会掉毛，成为他最畅销的产品之一。

他的这一经营方针使他在用户中间赢得了良好的声誉，

产品销路一直不错，生意也越来越兴旺。他从地窖中搬了出去，买了机器，雇了工人，建立了一座真正的制刷工厂。

然而，正当他准备增加投资，扩大生产规模时，他的刷子却突然滞销了。

关于产品滞销的原因，说起来真有些令人哭笑不得，那就是他生产的刷子太结实了，人们买回去短时间内用不坏，当然不会再买新的，所以销路越来越小。

了解这一情况后，佛勒感到十分懊丧，不禁想起了他姐夫的忠告。难道真的如他所说，这种生意市场太小，没有多大发展前途吗？

这时，第二次世界大战爆发了，他的一个在部队当兵的好友要开赴前线，佛勒便赶到兵营去看他，顺便为他送行。

他来到兵营时，他的朋友正在营房里擦枪。看到他用通条裹着布条擦枪管时那个费劲的样子，佛勒的脑海中闪过了一个念头：如果用刷子刷枪管不是更方便吗？

他立即同军方联系，签订了一个合同，由佛勒制刷公司负责向军方提供各种枪刷 4000 万把。

这笔巨大的订货，不仅使佛勒处于半停工状态的工厂又恢复了生机，赚了大钱，而且也使佛勒本人认识到，这小小的刷子里面竟有如此大的文章可做，只要不断开发新产品，扩大刷子的用途范围，就不怕市场太小，更不必担心产品会没有销路。

他将工厂的设备加以革新、改造，使之具有生产多种产品的能力。他还成立了研制小组，亲自兼任组长，不断设计、制造各种用途的刷子投放市场。现在，佛勒公司生产的刷子从刷牙的、刷鞋的、直至刷房的；从民用的、到军用的，多达几百种，可以说应有尽有。他还向用户提出保证：“不

管你们需要什么样的刷子，只要你想得出来，我们就一定按时交货。”

从上次产品滞销的教训中，佛勒还体会到一点，尽管自己做的是微不足道的小生意，但也不能满足于本地市场，必须面向全国，甚至面向全世界。这样，再小的生意也会有所发展。在推销产品时，佛勒有他自己的一套方法。他认为，自己的生意本小利微，目前还不能象那些资金雄厚的大厂商那样，在全国、全世界各地广设分公司；也不能把产品直接交给大百货公司经销。因为人们为了一把小小的刷子还要跑到百货商店去买很不方便，势必影响产品的销售量。他的做法是雇佣大批推销员，送货上门，挨家挨户地推销。

他根据自己多年来的推销经验，为这些推销员们制订了五条必须遵守的推销规定。

第一，家庭主妇们一般都害怕陌生人，所以，当你按过门铃，听到有人出来开门时，必须退开五、六步，不可紧靠门边站着。

佛勒所以把这一条放在首位，是因为他本人在这一点上有过深刻的教训。当他还是一个人既生产刷子又推销时，有一天下午，他照例背着刷子挨家挨户去推销。那天刚刚下过大雪，西北风一个劲儿地刮着，天气冷得出奇。佛勒戴着皮帽子，裹着皮大衣，浑身上下捂得严严的，去按一个住家的门铃。为了避风，他按过门铃之后便紧靠门边站着。谁知里面的主妇一开门看见迎面站得很近的佛勒，竟吓得惊叫起来，“呼”的一声又把门关上了。原来，她把佛勒当成了坏人，她当然不会再买佛勒的刷子了。所以，佛勒一再向他的推销员们强调，必须站得离门口远一点。

第二，推销员访问新顾客时，不管她买不买刷子，都要送一点实用的小礼物给家庭主妇，这样可以缓和一下打扰人家所引起的反感。

第三，每位推销员要穿戴整齐，落落大方，不能让人家以为你是个叫花子。

第四，利用一切机会，为女主人做一些服务性的工作。这一点，佛勒也是身有体会的。他经常用他自己的经历来教导推销员。有一次，他刚敲开一家老主顾的家门，问女主人要不要刷子，可那位女主人却反问他：“你会不会看孩子？”佛勒犹豫了一下便答应了，替他的那位老顾客看了两个小时的孩子。原来，女主人急着去商店买东西，但又不放心她两岁的小孩一个人呆在家里，佛勒先生正好替她解了围。经过这件事之后，这位太太便成了佛勒公司最好的义务宣传员。佛勒告诫他的推销员们，做家庭主妇们的生意，一定要在小地方争取她们的好感，这才会收到良好的效果。比如，送来的报纸散落在门口，你不妨把它拾起来叠好，交给女主人；女人的力气小，有些东西搬不动，你可以替她们搬一搬，甚至你还可以主动问问她们，有没有什么事情需要帮忙做的，这对推销工作将会收到意想不到的结果。

第五，不经主人允许，绝不进入人家的房子。

虽然佛勒一生只从事小小的刷子生产，但由于他锲而不舍，苦心经营，终于使他的公司从开创时的光杆一人，发展成为世界第一流的制刷公司，每年所得利润相当可观。今天的佛勒公司，其规模之大，令人瞠目。我们可以从下面这些数字略见一斑。他的公司平均每天有1万多名推销员奔走于世界各地，有的在繁华的大都市中开着汽车零售，有的在冰天雪

地的穷山僻壤里赶着雪爬犁推销，这些推销员每天访问的客户竟达25万之多。

随着制刷生意的不断发展，佛勒先生本人的生活方式也今非昔比。往日背着刷子走街串户叫卖的时代早已成为历史的陈迹。现在，佛勒往返于世界各地做生意都是乘坐他自己的私人飞机。

* * *

佛勒先生靠制造刷子起家的故事阐明了这样一条道理：一个白手创业者，没有钱或是本钱小，无力从事汽车、钢铁等需要大规模投资的产品生产，但象佛勒先生那样，从身边的小生意做起，逐步发展壮大，也不失为一条良策。只要经营有方，再小的生意也同样能发展。

第二章

走窄门的人

在行业的选择上，有没有一条更容易成功的道路呢？有，那就是经营冷门产品。本章将结合美国约翰逊黑人化妆品制造公司经理约翰逊搞冷门迅速起家的故事，向你具体介绍怎样选择冷门、怎样经营以及搞冷门产品的特殊注意事项和利弊。

一个炎热的夏日，在美国南部的一个大城市里，一辆装饰得五彩缤纷的福特牌廉价小卧车慢慢驶入了黑人居住区。小车停稳之后，里面钻出一位身材魁梧、肌肉发达的黑人。只见他在车内车外忙碌了一阵，不一会儿就在车旁摆起了一个小摊子，上面堆满了各种大小不一、五颜六色的瓶瓶罐罐。随后，他拿出一架手风琴，自拉自唱地唱起流行歌曲来。看着他这一副走江湖卖膏药的架式，不少黑人妇女都好奇地围拢上来，想看看他究竟要干些什么。

看着越聚越多的妇女，这人把打开的几个瓶子高举着，说道：“各位女士们，这是约翰逊黑人化妆品公司奉献给大家的最新产品，诸位若有兴趣的话，可以试一试。首先我提醒大家注意，这些化妆品都不要钱，免费使用。”

世界上还有专门为黑人生产化妆品的公司？这一地区的