

中央广播电视大学
继续教育教材

CHUANGYE
SHEJI PEIXUN

创业设计培训

教你做生意

自学辅导

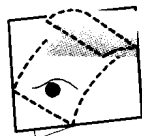
韩庆祥 主编



经济科学出版社

中央广播电视大学继续教育教材

创业设计培训



《教你做生意》 自学辅导

主 编 韩庆祥

撰稿人 韩庆祥 王建民 伍双双

邢 峥 宋云龙 杨盛林

杨以新

经济科学出版社

责任编辑:齐伟娜

责任校对:董蔚挺

版式设计:代小卫

技术编辑:邱 天

图书在版编目(CIP)数据

《教你做生意》自学辅导 / 韩庆祥主编. - 北京:经济科学出版社,2001.10

(创业设计培训)

ISBN 7-5058-2703-0

I. 教… II. 韩… III. 商业经营-电视大学-自学参考资料 IV. F713.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070185 号

《教你做生意》自学辅导

韩庆祥 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191540

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

天宇星印刷厂印刷

新路装订厂装订

850×1168 32 开 7.5 印张 160000 字

2001 年 10 月第一版 2001 年 10 月第一次印刷

印数:0001—5000 册

ISBN 7-5058-2703-0/F·2088 定价:15.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

目 录

(1)	第一章 为什么要经商	(1)
(1)	1.1 经商的目的	(1)
(6)	1.2 成功经商者的特征	(6)
(11)	1.3 经商的基本要求	(11)
(18)	第二章 抓住商机	(18)
(19)	2.1 市场调查	(19)
(26)	2.2 经商策略的确定	(26)
(35)	第三章 生意计划	(35)
(37)	3.1 什么是生意计划	(37)
(45)	3.2 获取专业的建议	(45)
(57)	3.3 学会行动——开始 运作	(57)
(62)	第四章 贵在坚持	(62)
(62)	4.1 迈出坚实的一步	(62)

(71)	4.2 成功经商者的特征	(71)
(78)	第五章 涉足市场	(78)
(79)	5.1 做生意的基本概念	(79)
(85)	5.2 生意实施规划	(85)
(91)	5.3 生意的组织运作	(91)
(94)	第六章 资金管理	(94)
(95)	6.1 资金的分类和筹措	(95)
(99)	6.2 财务计划	(99)
(102)	6.3 财务记录	(102)
(106)	6.4 财务控制	(106)
(110)	第七章 为发展而谋划	(110)
(112)	7.1 健康组织的基石	(112)
(124)	7.2 组织的发展与壮大 ...	(124)

(130)	第八章 高效经营与生产	(130)
(131)	8.1 最佳位置的选择	(131)
(136)	8.2 生产计划	(136)
(150)	8.3 行为调查——如何使生产计划 落到实处	(150)
(155)	第九章 生意道德规范	(155)
(157)	9.1 道德规范的价值	(157)
(164)	9.2 道德的内在信念	(164)
(171)	第十章 以商为家	(171)
(172)	10.1 生意树	(172)
(176)	10.2 通向成功的钥匙	(176)
(188)	第十一章 经商计划	(188)
(189)	11.1 背景简介	(189)

(190)	11.2 任务阐述	(190)
(191)	11.3 经商构想	(191)
(192)	11.4 形象	(192)
(193)	11.5 经商的基本要素	(193)
(195)	11.6 市场调查	(195)
(196)	11.7 策略	(196)
(197)	11.8 中短期目标	(197)
(198)	11.9 财务计划	(198)
(209)	11.10 经商计划样本	(209)
(217)	第十二章 实施计划	(217)
(218)	12.1 实施计划面临的挫折 因素	(218)
(222)	12.2 出现挫折的主观 原因	(222)
(226)	12.3 出现错误的类型	(226)
(231)	12.4 经商的持久建设	(231)

第一章

为什么要经商

第一章
为什么要经商

经商在中国曾是一个陌生的话题，想到要去经商的人并不多，甚至经商是遭到社会冷落的事物。随着经济体制改革的不断深入，由计划经济转变为社会主义市场经济已经成为我国的基本国策，由此，经商也就成为社会的热门话题，研究经商引起了人们广泛的兴趣。

1.1 经商的目的

经商，中国人称之为“下海”，也就是办企业做生意。经商对人充满了诱惑，也使人感到十分神秘。

一个大字不识几个的人，由炒瓜子起家，很快就经营成有千万资本的企业。昨天不过是摆摊卖大碗茶的，摇身一变就成了集团公司总经理。可也有的已积聚了几十亿资产的企业，当正在建 70 层大厦为自己树立丰碑的时候，破产的命运却降临到了头上。曾几何时，要承包 100 个企业，成为被社会广泛关注的风云人物，谁想最后则迫不得已到大街上去卖牛肉包子。因而经商是受人羡慕的事业，同时使人感到几分惧怕。许多人对经商跃跃欲试，临近时又望而却步。经商的成功似乎取决于人的天赋，但诸多的成功联系起来就会发现其中存在着规律，当人们掌握了规律，在经商中就会获得成功。从这一意义上讲，人人都能经商。经商不是盲目的行动，而总要从一定目的出发。端正经商目的是经商首先需要解决的问题。



1.1.1 经商的冲动

从经商的直接和简单的目的来看，就是为了赚钱，也确实有些人就是为了赚钱开始了经商活动。不过有的人赚了钱却堕落了，有的人赚了钱又赔了进去，有的人则成就了一番事业。经商无法回避赚钱问题，但如果仅把赚钱当作目的，经商绝不会长久得到发展。赚钱应是经商的的手段和条件，经商还应有更高的目的。



1.1.2 社会对经商的需求

我国原来实行的计划经济原本的主观动机也是要发展生产力,以更充分地满足人们的需求,并使社会资源得到合理利用。但事与愿违,主观所确定的目的并没有达到,反而严重阻碍了中国经济的发展。

计划经济的特征可以概括为:计划由国家统一制定,物资由国家统一调拨,产品由国家统购包销,财政由国家统收统支。结果就出了这样的怪事,有一家机床厂机床生产出来,行政主管部门验收之后就存在这家机床厂的院子里,机床厂就算完成了任务。时间一长,机床厂的院子里堆满了机床。实行改革之后,国家不再统购包销,新生产的机床就要自己去卖,于是在订货会上就碰到了——一个强大的竞争对手,对方降价的幅度比这家机床厂大得多。后来发现这个强大的竞争对手就是机床厂的主管部门,而客户与主管部门签了合同,提货的地点就是机床厂院内,就是机床厂前几年生产的机床。这样的管理体制使生产者与消费者相隔离,不能按社会实际需求组织生产,必然造成巨大的浪费。

我国实行社会主义市场经济之后,计划经济的弊病得到了有力的克服。在市场经济条件下,要求企业必须按市场需求组织生产经营活动,企业与企业之间存在竞争关系。在这种情况下,迫使企业必须更好地去满足消费者的需求,更有效地利用资源去降低成本,使不断开发新产品与社会进步的要求同步,经商者从中也实现了

个人的社会价值。因此，谁的经商目的与市场经济的要求越相吻合，谁的经商活动就越有生命力。

市场经济是通过竞争来实现目的，但这种竞争应是公平有序的竞争，竞争活动要受到法制的约束。法制实际上是给经营活动提供了行动的导向和准则，经商者的活动不能背离法制的约束。

实行市场经济并非允许企业无限地自由发展，国家仍然要实行宏观调控。那些损害了社会利益的经营活动，就会受到政策的限制甚至被取缔。有一家乡镇企业，每年虽能有上百万元的利润，但由于是耗能大户，最后还是被迫停产。沿海有一家化工厂效益不错，但造成了海水大面积污染，结果被勒令停产。有一家军工厂要转产民用品，原来是生产步枪的，就转产生鸟枪。几万支鸟枪生产出来之后，马上被查封了，企业陷入了困境。经商不能只考虑赚钱，还要考虑自己所应承担的社会责任。



1.1.3 经商目的与社会需求相吻合

经商者要使自己的事业健康发展，为社会做出贡献，应从以下几个方面明确经商的目的：

(1) 努力满足社会需求

能满足社会需求的企业才有存在的价值。经商直接满足的是消费者的需求，不仅要让消费者满意为宗旨，同时还应承担起一定的社会责任。优秀的经商者往

往懂得以自己的收益回报社会。有一家汽车厂曾向社会宣布,每出厂一辆汽车就种一棵树。海尔公司投资 1 000 万元成立农村放映队,到农村去放电影。这样做的回报是使企业赢得了社会信任,塑造了良好的企业形象,企业必然会得到蓬勃发展。

(2) 活跃社会经济

交易是人类社会发展的动力,交易的领域越广泛,社会资源就越能得到充分、有效的利用。广泛的交易促使社会流通加快,社会财富增多。经商是为加快流通做贡献。流通顺利展开的条件是社会信誉,如果社会信誉低,形成大量不良债务,社会流通就会受阻。经商要想为社会流通做出贡献,就要讲求商业信誉。

(3) 促进社会进步

促成社会进步的条件包括物质文明和精神文明。就物质文明而言,最核心的内容就是科学技术发展。经商者要使自己的事业在市场上有竞争力,最根本的途径就是提高自己经营业务的科技含量和增强创新意识。企业如能做到这一点,就能把企业的进步与社会进步的要求结合起来。企业如能进一步加强企业文化建设,就能为社会精神文明做出贡献。

(4) 合理利用社会资源

这一问题在我国尤为重要,因为我国是一个资源短

缺的国家。这一客观的制约条件，决定了谁能最有效地利用社会资源，懂得珍惜社会资源，谁才有可能在竞争中成为优胜者。

社会资源的含义十分广泛，例如生态环境也是经商的资源。太湖流域的乡镇企业有一个时期发展很快，但没注意保护环境，使太湖受到了污染，不得不回过头治理污染，许多企业不得不停止生产，因为已经没有环境资源可供利用。因此，在最初确立经商目的的时候，就应当关心地球给予我们的资源。

金钱带来的诱惑并不一定会产生罪恶，金钱与卑劣的动机结合在一起才会产生可耻的行为，金钱与进步的事业相结合，产生的就是高尚的成果。山东有一位村支书通过经商带领全村乡亲们走上了富裕之路。沈阳有一名老劳模办企业，发挥老劳模的技能，赚了钱帮助那些生活困难的老劳模。这些都是在社会上被广泛颂扬的事迹。经商当然要赚钱，但只有在正确的目的支配下才能成为健康发展的事业。



1.2 成功经商者的特征

人人都能做生意，但是做生意的人并非都能成功。时势造英雄，没有改革的环境就不会造就出一批企业家，但有了经商的机会，有的人也没有成功，更谈不上成为企业家。那些成功的经商者都是捷足先登的人，当机会到来的时候，他们进入经商的领域并坚持下去；当

别人犹豫不决的时候，他们已经成就了一番事业。

我国实行经济体制改革之后，出现了一批乡镇企业家和民营企业家。相比之下，这些人并没有什么特别的地方，如果从一般意义上看，也谈不上具有较高的素质，而是普遍存在着文化水平较低的现象。但他们是经商的成功者，这是无可否认的事实。他们抓住了属于他们的机会，在改革的大潮面前没有犹豫，勇于行动使他们抢先一步。抢先一步，海阔天空；落后一步，寸步难行。

当然，创业之后也还有个守业的问题，在新形势下不断补充知识，对这些人也成为当务之急。新的形势会产生新的机会，抓不住新的机会就会失去原来的事业。抓住新的机会不仅需要勇气，而且需要知识。令人十分惋惜的是，许多经过艰难创业、已经发展到相当规模的企业垮了下去。这样的企业有一名创业者，却少一名企业家。

企业家不应是一个廉价的头衔，企业家有其特殊的含义，并不是一个人当了经理或厂长就是企业家，正如一个歌唱者不等于是歌唱家，一个教书人不等于是教育家。

那么有了一定业绩，甚至已经有了一定规模的事业的经商者是不是企业家呢？这也谈不上是企业家，只能说是个合格的经营管理者。企业家的标志之一是经商者具有了自己的管理哲学，管理哲学是企业家的本质特征。

管理哲学的基本内容是世界观和方法论。就世界观而言，经商者对其从事的事业有着坚定的信念和执著的精神；就方法论而言，经商者有一套独特而有效的经营方法。管理哲学决定了人们经商过程中的基本态度，而“你的态度决定了你的高度”。态度决定着人生活的各

个方面，决定着人事业的成败。

企业家的管理哲学不是外输的，而是内省的，也就是说，是从实践中体验出来的，正因为如此，经商信念才会坚定不移。管理哲学也不是经验形态的东西，而是经过升华的认识，是上升到一定高度之后形成的理念。管理哲学又不是哲学家的哲学，不完全是思辨的道理，而是通俗的、指导企业行为的原则。企业家的管理哲学要演化为员工的行动，因此必须通俗。

管理哲学表明人的基本态度，总的来讲，它包括对人的态度和对事的基本态度。从对人的态度方面讲，它包括对自己的态度和对他人的态度。现代社会存在着高度分工，谁能将高度的分工整合成一种力量，那么谁就是成功者。这就要求经商者认清自己的角色，不需要谦虚；同时又要认清别人的角色，不要狂妄，调整好人与人的关系，对内形成企业的凝聚力，对外关系就会变得十分通畅，从整体上促成事业的兴旺发达。

优秀的基本态度使人能产生一种魅力，这种魅力能对周围的人产生巨大的影响力，这种影响力体现为在关键时刻个人的行动勇气和表现出来的一种令人钦佩的品质。绵阳市新皂化工总厂是从 800 元贷款起家迅速发展起来的，现在已是具有相当规模的企业。它的厂长陈文兴是一位庄稼汉出身的企业家，20 世纪 70 年代初，他与一伙同乡的庄稼汉背井离乡到西北高原去当“解匠”。在陇西荒莽的大山褶皱中，在浩瀚的戈壁荒滩旁，他们的盘缠被盗，囊空如洗，被饥饿与困顿击倒在一眼破旧的窑洞里，连续好几天粒米未进。就在这生死的关头，陈文兴一声不吭地站了起来，冒着被永久掩埋

撞、连滚带爬地走了 60 多里荒野沙丘，用自己一身半新半旧的衣服和一双胶鞋，从山民手中换回了一摞玉米饼子，把一伙还躺在破窑里奄奄待毙的四川老乡从死亡线上救了过来。从此，对陈文兴的信赖和友谊，就像烙印一样深深地铭刻在乡亲们的心头。实行经济体制改革之后，乡里面办企业，陈文兴自然就成为带头人。大家团结在陈文兴周围，很快就使企业走上了兴旺发达之路。

人选择了一种工作也就选择了一种生活方式，选择经商就要具备经商者处理事情的基本态度，那就是从实际出发，敢于发挥想像力，迅速行动起来，以积极进取的态度克服困难，去争取属于自己的机会。长沙卷烟厂生产的低档香烟一度大量积压，产品没有销路，企业严重亏损，陷入困境。肖寿松在这时出任厂长，担起企业扭亏为盈的重任。当时企业面临的首要问题就是怎样把积压的产品销出去。这时，柬埔寨刚刚实现停火，这位厂长冒着巨大危险带人到柬埔寨前线战壕里向战士分发香烟。在这样的时刻能吸上一口烟，那是一种什么样的感受！随着和平日子的到来，战士们带着这种感受奔向四面八方，使长沙卷烟厂的香烟在柬埔寨有了极高的知名度，成为十分畅销的产品。积压产品销出去之后，他们又狠抓新产品开发，创出“白沙”牌系列名牌香烟，国内市场份额也迅速提高，长沙卷烟厂也由一个十分不景气的企业发展为效益在同行业名列前茅的企业。企业家所显示出的才能不是在思辨中，而是在行动中，对他们来讲，遇事在头脑中的第一个信号就是“试一试”，试一试是事业成功的开始。

从经商的基本态度出发，在行动中最重要的有两

点：第一，抓住属于自己的机会；第二，利用好已掌握的资源。

对于经商者来讲，最重要的是要有机会。机会不是等来的，而是积极探索获得的。机会并不神秘，有时就出现在自己的身边，关键在于有无抓住机会的思想准备，“机会属于有准备的头脑”。

这种准备包括三个方面，即动机的准备、观念的准备和才能的准备。观念和才能的准备固然重要，但首先要解决的是动机准备，就是说要有获得机会的强烈欲望。北京叉车总厂负责销售的宋副经理，是一位对营销工作入迷的人。有一次他在报纸上看到一条消息：“哈尔滨市委书记与市长带头上街去打扫卫生。”他马上就写去了一封信，信中写到：“我在报上看到你们这些高级干部带头上街打扫卫生，你们的这种精神使我深受感动。但你们仅带头打扫卫生并不能从根本上解决问题，要想从根本上解决问题，需要实现清扫垃圾机械化，而实现清扫垃圾机械化的全部设备，我们可以为你们制造。”在一般人看来没什么希望的事，却获得了意想不到的成功。对方不但回了信，而且来了人，由此他们厂的产品就打入了东三省，并常胜不衰。经商的成功并不神秘，它比常人多的就是不放过每一点线索去寻求机会。

经商要有一定的条件，要有可利用的资源，如掌握一定的技术、原料、厂房等。但如果主观上总是考虑具备了什么资源才能经商，那么经商就只能停留在愿望上。正确的思路应是看看现有哪些资源，利用这些资源能干些什么。北京旺乐高童装厂厂长武长征，原来只是北京第四针织厂的一位人事干部，后来带了三个人搞三产。几经探索确定下来生产从刚出生到一岁半儿童的衣