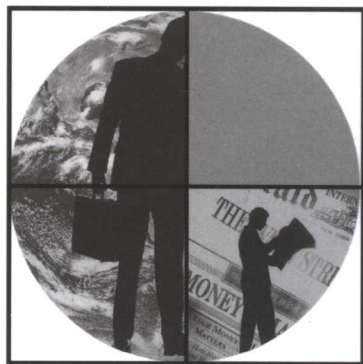
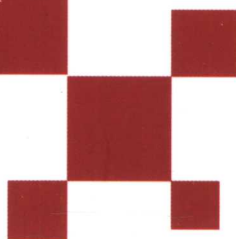




国家中小企业银河培训工程系列教材
National SME Galaxy Training Project Series



创业者丛书 ENTREPRENEUR

经营 一个企业

李军 吴昊 熊飞等编著

MANAGING A ENTREPRENEURIAL
VENTURE



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

创业者丛书

经营一个企业

李军 吴昊 熊飞 编著



机械工业出版社

本套丛书的编写定位于准备创业的广大学生、社会青年、社会各层次群众及正在经营中小企业的创业者,按照一个创业者经历创业过程的先后顺序进行编写,先从如何创办企业入手,然后经营管理一个创业企业,最终收获一个企业。丛书首先给读者提供一个清晰、系统、生动的创业模式与关键步骤,并帮助创业者了解如何获得一些创业资源的相关信息。其次,丛书还采用理论与实践相结合的方式,从管理的科学性入手,结合小企业的管理实践,探讨提高和改善小企业管理的科学之路。

《经营一个企业》是本套丛书的中级本,主要针对拥有企业0~3年的创业者,他们面临的主要是如何解决一个新创企业的生存问题。本书主要讲述如何管理一个创业企业,涉及创业企业管理的战略、组织行为、人员管理、财务管理、税收管理、风险管理、企业领导与组织文化、市场销售与渠道管理等,力图给创业者提供一个良好的创业管理思想指引及工作参考。

图书在版编目(CIP)数据

经营一个企业 / 李军等编著. — 北京:机械工业出版社, 2005.7

(创业者丛书)

ISBN 7-111-17203-5

I. 经... II. 李... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第092750号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:常淑茶 责任编辑:王峰 版式设计:霍永明

责任印制:陶湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2005年8月第1版·第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·17印张·1插页·318千字

0001—5000册

定价:48.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

丛 书 序

加强培训提高中小企业素质

21世纪前20年，对于我国来说，是一个必须紧紧抓住并将大有作为的重要战略机遇期，也是完善社会主义市场经济体制和扩大对外开放的关键时期。我国正处于并将长期处于社会主义初级阶段，生产力水平还比较低，就业矛盾比较突出，市场经济体制还不完善，要实现全面建设小康社会的奋斗目标，就必须毫不动摇地鼓励、支持和引导中小企业的健康发展。

在这个重要战略机遇期内，中小企业的作用和地位日益显现。一是中小企业已经成为拉动我国经济持续快速增长的重要力量；二是中小企业已成为安置社会就业的主渠道；三是中小企业发展有利于推进社会主义市场经济体制的建立与完善；四是中小企业发展有利于推动我国经济结构的战略性调整。

但在我国加入世贸组织的新形势下，中小企业的发展也存在许多亟待解决的问题，如政策环境差、资金不足、人才匮乏、信息闭塞、管理水平低、创新能力差等。这些问题的存在，严重影响了中小企业的健康快速发展。

21世纪是以知识经济为主导的时代，是经济全球化、知识化、信息化空前加快的时代。在这样一个飞速变化的社会经济背景下，企业的发展环境更趋复杂，不确定性大大增加，企业间的竞争条件发生了深刻变化，由于产品寿命周期越来越短，信息、决策、研发、创新等对企业生存与发展具有了至关重要的意义；人力资本已成为决定经济发展、企业竞争成败的重要因素。这些变化促使管理实践不断创新，并呈现出许多新的特点：企业组织管理结构一改曾经占主流地位的“金字塔”式层级结构，而呈扁平状态；管理决策更加

重视信息的作用，重视计算机、网络在管理中的运用；管理行为由原来的物化管理逐步转变为人性化的管理，尊重人、关心人、激发人、使人的潜能得以充分调动、聪明才智得以充分发挥成为管理的核心。

企业的竞争，从根本上说是人才的竞争，是人力资源开发质量的竞争，中小企业尤其如此。因而，进一步加强企业经营管理人员的培训，全面提高企业经营管理人员素质，培养一大批有志向、懂经营、会管理、善决策、能开拓的新型企业管理人员队伍，已成为提高国民经济运行质量和增强企业竞争力的当务之急。

加强中小企业培训工作，是贯彻落实“三个代表”和“十六大”精神的具体体现，按照《中小企业促进法》的要求，国家发展和改革委员会决定启动国家中小企业银河培训工程。该工程旨在为广大中小企业提供全方位、多层次、形式多样的培训服务，并对各类社会培训机构起示范和引导作用。作为该工程的起步阶段工作，中小企业司组织专家编写了一系列中小企业培训教材。这些教材涵盖了中小企业工商管理知识、创业知识、小企业信用担保体系建设、信息网络技术等中小企业迫切需要的内容。这些教材涵盖面广、内容充实、形式新颖、是新时期中小企业培训和学习的有效工具。

进入新世纪，知识经济时代悄然而至，终身教育和建立学习型组织已成为时代的主流，学习成为每个从业者胜任岗位需求的前提和高质量完成工作的基础。学习、实践、再学习、再实践，这既是形势发展的客观需要，也是广大中小企业经营管理人员的内在要求，更是着眼于21世纪的国家发展战略。我们希望这套新教材的出版能够满足广大中小企业经营管理人员、创业人员、服务机构从业人员等的需要，达到学习新知识、树立新观念、把握新机遇、掌握新技能、促进新发展的目的，为我国经济和社会的全面、协调发展做出新贡献。

国家发展和改革委员会副主任 欧新黔

2003年9月9日

前言

创业是激动人心、催人奋进的，是千锤百炼始见真金的！创业，充满着希望与诱惑，同时也存在着巨大的挑战与风险。创业，以它独特的魅力不断地改变着一个又一个国家和民族的发展轨迹。

创业是一个过程，在这个过程中，凝结着创业者的心血与劳作。创业也是一种精神，它体现着创业者对事业的执着与追求。在步入21世纪的中国，改革开放和经济建设均已经取得了一系列的辉煌成就。经过20多年的艰苦奋斗，我们已经完成了国家经济基础的基本建设，度过了百废待兴、百业待举的发展初期，经过基本积累之后，我们将进入一个经济快速增长的创业时代。创业将成为这个时代的主旋律与最强音！在这个创业时代里，每一个创业者都是值得尊敬的英雄！正是由于创业者的开拓，我们的社会主义事业才会快速发展，我们的强国梦想才会早日实现，我们的民族精神才会再次照亮世界的东方！

创业者，将会是21世纪中华民族崛起的脊梁！

但是激情之后还要有理性。面对当前国内大量出现的下岗与失业人口，如何有效地通过创业来解决就业，是摆在每一位国人面前迫在眉睫的事情。

根据中华人民共和国劳动与社会保障部统计，2004年全国下岗失业人数为1400万人左右，城镇新增劳动力1000万人，如果再加上农村富余劳动力向城市转移1000万人，2004年我国面临的待就业人口总

数就大约有 3 400 多万人，而 2004 年全国城镇实际新增就业岗位只有约 900 万个。这意味着有近 2 500 万人处于自愿或非自愿的失业状态。

与此同时，根据教育部的统计，2004 年高校毕业生总数 280 万人，比 2003 年增加 68 万人，增幅达到 32%。截至 2004 年 9 月初，全国普通高校毕业生平均就业率 73%，实现就业人数 204 万人，也就意味着有近 76 万大学生无法及时就业。

而更为严峻的是，这种就业状况在近几年之内不会得到缓解，主要原因是我国 20 世纪 80 年代生育高峰期出生的人口正在不断进入劳动年龄。并且在扩大高等教育招生规模的政策影响下，自 2003 年以来大学毕业生数量正在迅速增长，到 2006 年预计大学毕业生总数将达到 400 万人，如果按照目前 70% 的就业率计算，将会有 120 万大学生无法按时就业。

怎么办？只有创业！摆脱传统思想，通过我们的双手去为自己创造就业机会，为国家创造财富，是每一位有责任感的中国人的最佳选择！

目前，创业活动已经引起了党中央和国务院的高度重视。国家发展与改革委员会、劳动与社会保障部、教育部、科技部、财政部、国家工商总局、国家税务总局等有关部委正在不断出台促进创业的各种鼓励与优惠政策。全国各地的创业培训工作也在当地政府及有关部门的支持组织下蓬勃地发展了起来。但目前真正适合我国国情的创业者学习与培训的教材却寥寥无几。正是在这种情况下，北航天汇科技孵化器在国家发展与改革委员会中小企业司的支持下，联合北京航博德润科技有限公司，组织编写了本套创业者丛书。

丛书的读者定位于准备创业的广大学生、社会青年、社会各层次群众及正在经营中小企业的创业者。它按照一个创业者经历创业过程的先后顺序进行编写，先从如何创办企业入手，然后经营管理一个企业，最终收获一个企业。丛书首先试图给读者提供一个清晰、系统、生动和可参照的创业过程与关键步骤，并帮助创业者了解如何获得一些创业资源的相关信息。其次，丛书还采用理论与实践相结合的方式，从管理的科学性入手，结合小企业的管理实践，探讨提高和改善小企业管理的科学之路。

《创办一个企业》是本套丛书的初级本，主要讲述一个准备创业的创业者如何进行创业机会的选择与分析，有哪些可以利用的社会资源，

如何进行市场评价与风险分析, 如何组建管理团队、编写创业计划书及成功地创办企业的过程。该书从一个创业者的角度出发, 按照其创业过程中要走的步骤及可能遇到的问题进行编写。

《经营一个企业》是本套丛书的中级本, 主要针对拥有企业 0 ~ 3 年的创业者, 他们面临的主要是如何解决一个新创企业的生存问题。本书主要讲述如何管理一个企业, 涉及企业管理的战略、组织行为、人员管理、财务管理、税收管理、风险管理、企业领导与企业文化、市场销售与渠道管理等, 力图给创业者提供一个良好的创业管理思想指引及工作参考。

《收获一个企业》是本套丛书的高级本, 主要讲述创业成功之后, 如何使创业者获得相应收益, 即企业获得更大的发展或出售企业, 主要包括如何使一个小企业成长, 企业家精神对企业的重要性, 小企业壮大的发展契机与战略, 企业扩张战略及实施, 以及如何评估企业价值以准备企业上市或售出等内容。试图给创业者如何收获自己的创业成果提供一些理论性的建议或启发。

本套丛书的编写结构设计及提纲由熊飞提出, 编写工作的组织与落实由北航天汇科技孵化器负责, 统稿工作由熊飞、李军、吴昊完成, 编写工作得到了国家发展与改革委员会中小企业司服务与创新处有关领导及有关创业教育专家、企业家、优秀创业者和财务管理专家的支持。

参加本书编写的还有杨迎平、刘天平、王焜、刘进、王娟, 在此对他们的辛勤工作表示感谢, 同时还要感谢为本书编写提供了帮助的各位领导、专家及教师。由于时间仓促, 书中难免出现不完善的地方, 欢迎多提宝贵意见。我们衷心祝愿各位创业者创业成功!

编 者

目 录

从书序

前言

第 1 章 开启财富之门的钥匙

——小企业如何做好产品与市场..... 1

学习目标.....1

案例 喜旺集团的拳头产品发展策略.....1

1.1 大有作为的产品策略..... 2

1.1.1 从经营者的产品眼光谈起..... 3

1.1.2 产品也是有生命的..... 5

1.1.3 最好的质量是成功的要诀..... 7

1.1.4 用好产品组合的利刃..... 9

1.2 战无不胜的市场开拓.....11

1.2.1 准确定位.....11

1.2.2 市场细分.....12

1.2.3 选择合适的目标市场.....14

1.2.4 掌握进入市场的四种方法.....15

1.3 善于培养顾客的忠诚度.....17

1.3.1 顾客至上永远不过时.....17

1.3.2 善于保持良好的客户关系.....18

1.3.3 获取顾客忠诚的钥匙·····	18
1.4 品牌是企业永恒的追求·····	19
1.4.1 明明白白话品牌·····	20
1.4.2 一个好品牌是持续成功的开始·····	21
1.4.3 创品牌首先要学会定位·····	22
1.4.4 创品牌还要有手段·····	22
本章小结·····	24
讨论与思考·····	25
案例 石狮市开发企业产品成功发展案例·····	25

第2章 找准价格的突破口

——小企业如何选择正确的定价策略·····	28
学习目标·····	28
案例 巧妙定价，就能反败为胜·····	28
2.1 好产品还需要正确定价·····	29
2.1.1 不要陷入低价的误区·····	30
2.1.2 善于抓住产品的心理价值·····	31
2.2 定价是一门大学问·····	32
2.2.1 从消费者的需求中寻找答案·····	32
2.2.2 不要忽视需求价格弹性的魔力·····	34
2.2.3 重视成本对价格的影响·····	35
2.2.4 掌握规范的定价程序·····	36
2.3 将定价的艺术发挥到极致·····	40
2.3.1 诱导定价策略·····	40
2.3.2 心理习惯定价策略·····	41
2.3.3 零头定价策略·····	42
2.3.4 撇油定价策略·····	42
2.3.5 声望定价策略·····	43
2.3.6 低价渗透策略·····	45
2.3.7 商品阶段定价策略·····	46
2.3.8 花样百出的降价策略·····	47
2.3.9 高明的无形定价策略·····	47

2.3.10 一视同仁的定价策略	48
2.4 调价尤其要讲究方法	48
本章小结	50
讨论与思考	50
案例 从伟达公司失败的定价策略中得到的启示	50

第3章 打好促销这张牌

——小企业如何选择恰当的促销策略

学习目标	54
案例 发挥“情感推销”的力量	54
3.1 解密促销中的玄机	55
3.1.1 冷眼看透“促销”的真相	56
3.1.2 重视促销就会有收获	57
3.2 促销是可以策划的	59
3.2.1 不可不遵守的准则	59
3.2.2 促销方式要因时而变	60
3.2.3 缜密的调查研究必不可少	62
3.2.4 建立整体促销预算也很重要	62
3.3 小企业促销技巧大盘点	63
3.3.1 活用样品赠送策略	63
3.3.2 活用降价促销	64
3.3.3 竞赛与抽奖促销也是一种好方式	65
3.3.4 商业展览促销不要忽视	65
3.3.5 赠品促销要到位	66
3.3.6 充分利用现场演示促销	67
3.3.7 积分优待促销要想周到	68
3.3.8 将特惠包装促销进行到底	69
3.3.9 活学活用POP促销	71
3.4 充分发挥广告的引擎作用	71
3.4.1 广告——赢的力量	72
3.4.2 运筹帷幄话策划	73
3.4.3 用最少的钱做最有效的广告	74

3.4.4 让媒体为你开路	74
3.4.5 制造超凡脱俗的广告创意	75
3.5 打好推销的“人民战争”	77
3.5.1 人员推销要扬长避短	77
3.5.2 锻造自己的“销售大军”	78
本章小结	79
讨论与思考	79
案例 武汉顶益食品有限公司促销制胜的秘密	80

第4章 让组织更有效地运转起来

——小企业如何进行组织管理	84
学习目标	84
案例 顺势而变的“美的”公司	84
4.1 特殊的情况必须特殊处理	85
4.1.1 不完美的才是正确的	86
4.1.2 感情比制度更重要	86
4.1.3 老板一定要亲历亲为	88
4.1.4 善于处理与合伙人的关系	88
4.2 做好该做的管理工作	89
4.2.1 进行正确的企业组织设计	89
4.2.2 形成自己的管理思想	90
4.2.3 好的制度还要好的考核	91
4.2.4 制度必须从我做起	91
4.2.5 要有明确的管理目标	92
4.2.6 学会对权力的灵活运用	93
4.3 突破管理中的各种障碍	94
4.3.1 不要错误地助长官僚习气	94
4.3.2 授予职位, 还要给予权力	95
4.3.3 善于处理企业内部的各种冲突	96
4.3.4 该变革的时候就不要犹豫	97
4.4 掌握三种重要的管理方法	98
4.4.1 学习目标管理的方法	99

4.4.2 学习“5W/H”分析法	99
4.4.3 学习“企业九查法”	100
4.5 让时间管理为你的成功增加动力	101
4.5.1 做一个节省时间的老板	102
4.5.2 努力提高单位时间的价值	103
4.5.3 不要掉进时间的陷阱	104
4.5.4 做好每一天的每一件事	106
本章小结	107
讨论与思考	107
案例 强化管理使企业旧貌换新颜	108

第5章 好钢就要用在刀刃上

——小企业如何进行人力资源管理 112

学习目标	112
案例 任人唯贤才能够成就大事业	112
5.1 善于沟通的团队才能赢	113
5.1.1 管理其实就是沟通	114
5.1.2 沟通就是要相互信任	115
5.1.3 沟通就要自由、公开	116
5.1.4 沟通就要处理好矛盾	117
5.1.5 沟通的方式要简单可行	117
5.2 只有选对人才才能做对事	118
5.2.1 选人才不等于要选完人	118
5.2.2 不要靠文凭来选人才	119
5.2.3 人才不等于奇才	119
5.2.4 有一技之长就是人才	120
5.2.5 人才也不等于“嘴巴”	120
5.3 使用人才要讲究策略	121
5.3.1 知人善用是第一要诀	121
5.3.2 千万不要大才小用	122
5.3.3 使用人才还要扬长避短	122
5.3.4 用人之术，收心为上	123

5.3.5 制造适当的危机意识·····	123
5.4 有报酬和奖励才会有动力·····	124
5.4.1 用恰当的报酬来吸引员工·····	124
5.4.2 赏罚一定要公正明白·····	125
5.4.3 用加薪来激活员工的斗志·····	126
5.4.4 赞美是一种格外的奖励·····	126
5.5 用“文化”来感染员工·····	127
5.5.1 认识管理这只无形的手·····	128
5.5.2 塑造一种共同的价值观·····	129
5.6 管理员工还要遵守法律·····	130
5.6.1 清楚地了解劳动合同的内容·····	130
5.6.2 劳动合同的解除要遵守规定·····	131
5.6.3 尊重员工应当享有的权益·····	133
本章小结·····	135
讨论与思考·····	136
案例 依靠正确的人力资源管理走出成功之路·····	136

第6章 当好企业的“管家婆”

——小企业如何进行财务管理····· 140

学习目标·····	140
案例 善于借鸡生蛋创造的奇迹·····	140
6.1 有的放矢地制定财务管理制度·····	141
6.1.1 正确认识财务管理的作用·····	142
6.1.2 将财务制度建设进行到底·····	142
6.1.3 对现金进行“铁腕控制”·····	143
6.1.4 建设优秀的企业理财文化·····	145
6.2 成本意识不可或缺·····	146
6.2.1 钱一定要花在刀刃上·····	146
6.2.2 花钱要有个计划·····	147
6.2.3 学会选择花钱的时机·····	148
6.2.4 完善你的存货管理方式·····	148
6.3 细说企业“谋借”·····	150

6.3.1 懂得“谋借”才能赢·····	150
6.3.2 用最小的成本获得成功·····	151
6.3.3 插上风险投资的翅膀·····	152
6.3.4 掌握向银行“谋借”的策略·····	153
6.3.5 花小钱办大事的融资租赁·····	155
6.4 学习必要的财务知识·····	157
6.4.1 资产负债表·····	157
6.4.2 损益表·····	158
6.4.3 现金流量表·····	160
6.4.4 学会从财务报表中发现信息·····	162
本章小结·····	164
讨论与思考·····	165
案例 进行正确的财务管理，走上成功之路·····	165

第7章 不要让纳税成为一种负担

——小企业如何进行税收管理····· 168

学习目标·····	168
案例 巧妙利用分散优势节省增值税·····	168
7.1 培养正确的纳税观念·····	169
7.1.1 依法诚信纳税·····	169
7.1.2 树立税收筹划的观念·····	170
7.2 小企业税务知识大盘点·····	172
7.2.1 了解常见的税务概念·····	172
7.2.2 企业要缴纳哪些税·····	173
7.2.3 纳税登记·····	173
7.2.4 纳税中的账证管理·····	174
7.2.5 纳税申报·····	175
7.2.6 税款缴纳的方法·····	176
7.2.7 如何应对税务检查·····	177
7.3 小企业要重点掌握的四种税·····	179
7.3.1 增值税·····	179
7.3.2 消费税·····	180

7.3.3 营业税	181
7.3.4 所得税	181
7.4 节税是有方法的	182
7.4.1 节税是小企业发展的一种需要	182
7.4.2 小企业的税收筹划	183
7.4.3 避税行为要有规则	185
7.4.4 增值税税务筹划策略	186
7.4.5 小企业消费税税务筹划策略	187
7.4.6 营业税税务筹划策略	188
7.4.7 所得税税务筹划策略	190
本章小结	191
讨论与思考	192
案例 蓝天建筑安装材料公司的税收筹划	192

第8章 避开致命的陷阱

——小企业如何进行风险管理	196
学习目标	196
案例 没有风险管理意识企业就会失败	196
8.1 要做事业就会有风险	197
8.1.1 培养自己的风险意识	197
8.1.2 善于预见风险,才能避开风险	198
8.1.3 面对风险要沉着冷静	199
8.2 从经营者自身做起	200
8.2.1 创业难守业更难	201
8.2.2 要敢于不断反省自己	201
8.2.3 任何时候不要逃避责任	202
8.3 巧妙控制小企业的经营风险	202
8.3.1 决策失误是最大的风险	203
8.3.2 不知深浅,切莫贸然涉足	203
8.3.3 记住:隔行如隔山	205
8.3.4 别把鸡蛋放在一个篮子里	206
8.3.5 走自己的路才能增加胜算	208

8.3.6 建垒筑堡，防患于未然·····	209
8.3.7 大胆变革应对经济不景气的风险·····	210
8.4 小心避开小企业的管理风险·····	212
8.4.1 管理风险无处不在·····	212
8.4.2 警惕企业的财务风险·····	213
8.4.3 人才风险是高悬之剑·····	214
8.4.4 合同风险如暗礁密布·····	215
8.4.5 不懂政策就会吃大亏·····	216
本章小结·····	217
讨论与思考·····	218
案例 红牛是如何战胜危机的·····	219

第9章 插上腾飞的翅膀

——小企业如何高速成长·····222

学习目标·····	222
案例 大连童装厂通过创新做出大市场·····	222
9.1 确立一个有效的愿景目标·····	223
9.1.1 愿景是什么? ·····	224
9.1.2 有愿景才会有动力·····	225
9.1.3 如何打造小企业愿景·····	227
9.1.4 让员工更深刻了解企业愿景·····	228
9.2 用创新来增强你的竞争优势·····	229
9.2.1 不创新就意味着死亡·····	229
9.2.2 从模仿到创新的秘密·····	230
9.2.3 永远保持锐意进取的态势·····	230
9.2.4 小企业的创新原则·····	232
9.3 企业需要有一种精神·····	232
9.3.1 什么是企业文化? ·····	233
9.3.2 企业文化的积极作用·····	233
9.3.3 形成独特的企业文化·····	235
9.3.4 小企业建设企业文化的原则·····	238
本章小结·····	240