

个体经营谋略与技巧

王树进 编著



3

农业出版社

作者的话

这几年，通过与个体户的广泛接触，我深深地为他们的勤劳和智慧所叹服，也为他们的经营成果而惊诧。我觉得，国营和集体企业的厂长经理们相比，个体经营者有许多先天不足，但对这些个体经营若稍加指点，他们就会如虎添翼，在竞争中取得一席之地。

本书就是抱着为个体户添翼而作。全书共分六章，前三章集中讨论个体经营者应有什么样的战略头脑，应树立哪些基本有益的观念。

后三章着重介绍一些实用的经营窍门和方法。书中的例子都是真实的，其中一部分来源于第一手的调查。如果这些能为搞个体经营的朋友提供一点帮助，我就心满意足了。

在写作过程中，南京农业大学经济与贸易学院褚保金、徐国新二位老师曾为本书贡献了不少精力，除了在构思过程中参与讨论外，还提供了许多资料。在此表示感谢。

目 录

第一章 你了解自己吗?	1
一、形象崛起:是喜亦忧	2
二、个体经营的竞争优势	7
三、脆弱的一面	17
第二章 战略的基本点	20
一、战略三角形	20
二、基于顾客的战略	29
三、基于自身的战略	43
四、基于竞争对手的战略	57
第三章 抉择	66
一、第三产业的召唤	66
二、农村人的特殊考虑	78
三、生存的方式	91
第四章 小窍门	96
一、算一算明天	96
二、招引顾客	104
三、定价与标价	113
四、光照与色彩	122
五、接人待物	129
第五章 合同与谈判	141
一、订合同考虑要周全	141
二、易犯的错误	150
三、合同谈判	156
第六章 护身的法宝	173

一、知法的范围.....	174
二、守法是前提.....	179
三、如何捍卫合法的权益.....	186

第一章 你了解自己吗？

不久前，一家地方报纸登出了一则征婚广告。
广告全文如下：

男，24岁，1.75米，貌好气质佳，本市某高校经济学助教，欲寻23岁以下个体工商户，以共图实业。有意者请与××路××号13幢102号××联系。

一时间，这则广告成了街头巷尾议论的中心。有人赞赏这位青年教师的现代人眼光，赞赏他的宏图大志；也有人嘲笑他穷得难挨，指望与个体户联姻来改善处境。然而更多的人却在感叹个体户这些年来日益上升的经济与政治地位，在猜度那位青年教师的命运，在揣摩那些个体姑娘的反应。

十年前，谁也没有想到个体户会有如此兴旺的今天。如今个体户（雇工8人以上的又称为私营企业），就象雨后春笋般地从各地冒出来。据统计，全国已有1440万户，从业人员已有2600万人，在全社会的高收入阶层中，95%都是个体户。

随之而来的是大众心理上天平的倾斜。人们对

个体户重新作出了评价，对世界产生了新的认识。住我家隔壁的那个小三子，过去大伙都说他不务正业，没出息，而今大家却都说他有开拓精神。他率先有了自己的楼房和摩托车。原来板着面孔教训他的那些干部们，现在却端起了他的酒杯，脸上露出了可拘的笑容……。

变了，人们观念变了！

变了，生活条件变了！

变了，经济背景与政治气候变了！

变了，一切都变了！

一、形象崛起：是喜亦忧

对我们这些从解放前后到60年代末期间出生的人来说，小时候对个体户没什么好印象。那时候我们大多数是从电影、书本和宣传画册中接触个体户的。他们的形象是丑陋的，一个个奸巧滑坏，唯利是图，坑害顾客，挖社会主义墙角。70年代末，社会上真正的个体户渐渐地多起来。如个体裁缝，在每一个集市上都可以看到。当时我正在读大学，星期天很喜欢逛自由市场，特别喜欢请个体裁缝做衣服。因为在国营服装店，做件衣服要花很长时间，而且营业员那冷漠的面孔又令人生畏，做成的衣服也是“老统货”，穿在身上觉得没朝气。而个体裁缝待人热情，可按你的要求剪裁，价格便宜，交

货及时。其他方面亦是如此，如买水果、买成衣等，我们也渐渐地感觉到在个体户这里买比较合算。不知不觉地，对个体户的印象也就好了起来。有时兴致来了，还帮助熟识的个体户做些财务分析之类的事情。当发现一个个体户两天的收入就相当于我们一人一月的助学金时，心里多少还有些羡慕。

尽管当时对个体户的印象不错，也羡慕他们的经营成果，但作为不可一世的大学生来说，我们想也没想过谁会那么贱，去与个体户联姻。可不是吗，当代的知识分子乃国家栋梁，一辈子吃皇粮，岂能俯就个体户门下！

1981年，有位个体户以每月300元的高薪聘请专职助手，要求有大学文化程度，以帮助他看报，分析市场动态。而当时应聘者却聊聊无几。

1984年，在北京召开了一个全国万元户经验交流会。某高校的一位教授应邀去作报告，他发现这些个体户气度不凡，那派头连他这个小有名气的教授也自叹不如了。“他们那里，完全是另一个生机勃勃的世界！”这位教授曾不止一次地发出感叹。

1987年，江苏南部某市，一位个体户以每月500元的高薪聘请一名专职秘书，谁也没想到，应聘者竟有400多人，其中有很多是研究生、工程师和大学讲师，还有人懂得3种以上的外语，这位老板不得不委托一个专家小组来帮助筛选。有家报纸的记者跟踪采访这些应聘者，探视他们的应聘动

机，结果发现：应聘者中的绝大多数是了为干一番事业。有位应聘者表示，不给薪水也愿帮他干，图个痛快。他看准了这个老板有志气，有魄力，有远见，能成就大事业。

八十年代的中国，改革的春风化雨，个体经营的涓涓细流膨胀起来。个体户声誉雀起，他们的社会地位和经济地位日趋提高，歧视个体经营的现象日益减少。越来越多的国营或集体企业里的职工离开原来的企业转向个体经营。个体户的形象在崛起！

那么，这迅速崛起的个体户是一个什么样的形象呢？

有钱！

自由！

钻空子！

如果你打算加入个体户的行列，也凭你对这几项评语还有几分赞成。如果你已经在搞个体经营，你会哑然失笑，觉得这样的评语是如何不公正。

情况就是这样，不管你自己是否承认，不管真实情况是否如此，人家对你就这么看。中国有句古话：“人无横财不发。”你个体户也没长三头六臂，怎么别人发不了，而你发了？

在很多人的想象中，个体经营是个神话世界。想干什么就可以干什么，不管干什么都有大把钞票滚滚而来。而这大把的钞票十有八九又来路不正。

很明显，在大众心目中崛起的个体经营者，是一个被歪曲了的形象。这一方面应归功于报刊杂志对个体经营者片面的报道，另一方面与个体户本身的表现不无关系。为了吸引读者，报刊杂志总是喜欢宣传报道极端的例子：传奇式的英雄人物，腰缠万贯的成功者，诈骗犯，违法乱纪的典型等等。在发了小财的个体经营者当中，也不乏有目光短浅、图虚荣或心态失常的人；有的当众洒钞票以显示富有，有的辛劳数月就为开一次“洋荤”，住几天高级宾馆；也有的当众用“健牌”“打梭子”，而背下里自己抽大众烟。稀奇古怪不一而是。大众心目中个体户的形象，就是通过这些点点滴滴的信息而树立起来。

殊不知，这种形象从战略上讲对个体户的进一步发展极为不利。在中国，哀兵必胜。八年前，个体户因为没有正式工作，无劳保福利，收入平平，因而倍受社会的同情。当时若是买东西，在同等质量和价钱的情况下，我总是倾向于买个体户的，其中不能说没有同情的心理。一个小偷，若是偷公家的东西，人们并无多大的反响。若是偷个体户，则必人人骂之。可不是吗，人家本来就够艰难的了，你却趁火打劫，难道良心喂狗了不成！

然而现在，情况就大不一样了。不久前，一个女工拾到一个皮包。皮包里有失主的证件和地址，还有几千元现钞。她本打算送还失主，但她发现失

主是个体户，就改变了主意，不仅没还皮包，还写了一封表示不满与愤恨的匿名信给这个个体户。信中写道：

……你虽辛苦，想必也不比我辛苦到哪里去。为什么我身无分文，而你却如此富有？你的钱是否来路不正，我不在意，但我现在正缺钱花，借你的用用你也不会在乎吧？请放心，来日我若发了财，一定如数归还。皮包里的合同与证件等物，不便随信邮寄，已经烧掉了。特告。

拾者：一个女工

×月×日

这几年，随着个体户队伍的扩大和社会环境的变化，在个体经营的行列中，风气也每况愈下。过去那种恭谦的面孔越来越少了。缺斤少两、以假充真的现象反而越来越多。据我个人的观察和体验，在城市的个体摊贩中，火气大的多了，脾气大的多了，对顾客不耐烦的多了。是财大气粗，还是新增成员的素质低下？原因多半是后者。

有一次，在南京车站，一位外地游客从个体水果摊上买了4斤苹果，怀疑份量不足。摊主便叫他去校称。到公家的店里一校，只有2斤6两，于是退货。但货未退成，却招来摊主及其周围哥们儿的无理推搡。满怀怨屈上了车，打开纸包，大苹果却变成了坏梨子！这当然要归功于那帮哥们儿高超的调

包技巧。车已出站，那位先生气急败坏，但又无可奈何，他彻底地失败了。下一次，他还敢光顾这类摊位吗？此事当地报纸已做了披露，读过此报的人，还敢到这一带的水果摊上来试一试吗？那么真正的失败者到底是谁呢？

总而言之，如今个体户已不再受人歧视了，扬眉吐气了。但与此同时，却正在失去社会的普遍同情和信任。形象崛起，固然可喜，但崛起的形象受到了歪曲，再加上不正的行风推波助澜，个体经营的前景又受到了新的挑战。

假如你已经是个体户，或者正准备加入这一行列，你必须清醒地认识到形势的严峻。条件变了，过去的那一套日渐过时，昔日的成功之道可能行不通了。你需要冷静下来，作一番战略性思考。要分析你的同类，分析你的竞争对手，分析你的顾客，分析你自己。分析，是战略思考的起点。应通过分析，寻找有效的经营战略，矫正或再造你的形象。

二、个体经营的竞争优势

大鱼吃小鱼，这一长期以来被人们默认为真理越来越显得陈旧过时了。实际上，识时务的小鱼，精明的小鱼，总是能躲过大鱼的追捕，有效地生存下去。首先，小鱼有它安全的栖身之所，如浅水、礁丛等地，大鱼无法涉足。其次，小鱼体轻积小，

灵活，转向快，目标小，即使在大鱼的活动地带，也未必都成为大鱼的猎物。何况大鱼生活的主要目标，并非为了捕食小鱼。这就是为什么即使在跨国公司垄断的西方发达国家，仍有很多小本经营的企业在活跃，在成长，在兴旺。我国的个体户绝大多数都是小本经营，在整个社会经济的海洋里，是名符其实的小鱼。相比之下，国营和集体企业，可算是大鱼了。与国营和集体企业相比，我国的个体经营有很多先天不足之处，这一点本章下一节还要专门讨论。现在我们想说明的是，与国营、集体企业这些大鱼相比，个体经营的小鱼们，在很多方面占有相对优势。奇怪的是，这些优势，绝少有人来正面地分析，进而有意识地加以强化和利用。事实上，这几年成功的个体企业家，无一不是有意无意地借助于这些优势。

优势之一：关系简单好成事

先举一个服装店的例子。

A君为了下周的一个约会，特买了一条高级裤料，需要在5天之内做好。他来到S服装店。该店其实也不大，8台缝纫机，2个裁剪师傅，生产科长1人，购销员1人，会计2人，经理1人，书记1人。首先接待他的是位裁剪师傅。量尺寸，A君强调按6寸半剪。

“这有标准，你这样式裤角最小不能小于7

寸。”裁剪师傅带理不理。

A君一再要求，裁剪师傅只得让步，但要A君写个说明，签字画押，A君依从。接下来便问取货日期，回答说：“一般半个月”。

“能不能加个班，在5天内做好？”

这问题已超过裁剪师傅回答的范围。于是叫他问问会计，会计说以前没有先例，而书记正好在此，可请书记决断。

书记通情达理，说搞商品经济，应该顾客至上，灵活办店，原则上为特殊顾客加班，让顾客提前取货是可以的，请他与生产科长具体谈谈。

A君找到了生产科长。生产科长感到有些为难。一条裤子，8台机子，怎么安排？这8台机的操作工，哪一个都不好对付，都有来头。加班费给张三，李四肯定有意见，给李四，又得罪了张三。而这些人又是得罪不起的。5号机子的主人，是书记的侄女，能得罪吗；3号机子的主人，是经理的小姨子，能得罪吗；还有7号机子上的那位，是经理的上司介绍来的……再说，关于加班的事，又没有个章程可依。

于是，生产科长来找书记，表示确实应考虑加班的问题。但关于加班费的分配问题，以及加班任务的分派原则和方法，需要让书记拿个意见，立个章程，好让大家照章办事。弄得不好，加班费和加班任务的分配问题，会挫伤职工的积极性。书记一

想不无道理。但要立规矩，不能不与经理商量，而经理今天又不在店里，于是他让生产科长告诉A君：

“我们明天与经理一起具体研究，至迟后天给你答复”。

A君折腾了半天，事情还是没成。

内部关系复杂，是国营企业和集体企业的通病。企业的领导岗位，有很多不是因经营管理的需要而设置，而是为了安排干部，作为干部下台或镀金的台阶或跳板。国家三令五申要政企分开，精简机构，实行起来谈何容易！实际上机构越简越多，政企越分、关系越微妙。

我国目前的社会是以人治为主的。控制国家机器和经济机制运转的主要是人而不是法。党政分开，党仍然控制政府的人事；政企分开，政府控制企业的实质上也是人事。你作为党政干部，辛辛苦苦地干了那么多年，又没犯什么错误，怎么能亏待你呢？现在不搞终身制了，你必须退下来。退下之后，总不能让你和平头百姓一样吧？你的领导才干，你的经验和智慧，难道可以束之不用吗？你还有一份热，难道不应该发一份光吗？于是乎，在下属企业的领导层里安排一个岗位，全在情理之中。就这样，国营和集体企业的领导层面，难免要膨胀起来。甚至乡镇企业也不例外。村支部书记规定几年一换。按规章，换下来后理应成为平头百姓。“有

权不用过期作废”，精明的书记仍深知这一真理，执政期间，则重点“扶持”一二个企业，企业知恩必报，自然要留出位子等待恩公。

职工的来源和结构亦是如此。干部亲属和关系户子弟趾高气扬地闯进企业。每人都有一个后台，而大凡由后台硬塞进来的人，素质都又不怎么样。与此同时，企业内部的关系却复杂化了。一般来说，当管理层面按算术级数膨胀时，孳生出来的关系对则呈几何级数增长。这就编织出制约企业自由度与活力的关系网络来。正是这张沉重复杂的大网，使国营和集体企业的改革步履艰难。

相比之下，个体企业，特别是初创时期的个体企业，关系就简单多了。老板就是企业的主人，有权对企业一切事情作出决策，职工和管理人员可以按需要招聘，人浮于事的现象极为少见。由于关系简单，内耗能量的减少，企业的效率就提高了。

因此，企业关系简单是个体经营的一大优势。而这一优势，在个体企业的初创阶段，在我国的政治体制和城市经济体制改革尚未完善的今天，国营和集体企业是无与伦比的。

关系简单所带来的好处，并不仅仅局限于增加企业活动的自由度，也不仅仅局限于提高企业的效率。由于企业结构简单，特别是管理层面人员的精少，对降低企业的经营成本，增强企业竞争的實力，还将有着重大的意义。因此，搞个体经营，必

须尽力保持并扩大这一战略优势。

优势之二：船小调头快

转向灵活，这是小本经营的共同优势。而个体企业，无一不是从小本经营开始。由于个体企业内部结构简单，从接受市场信息到决策，再到执行，整个生产或经营的过程很短，因此个体企业的小本经营，转向灵活这一优势更为明显。

有一个草帽专业户，利用当地的麦秆编织草帽，每年净收入约有3千元。这一天，他正在北京推销他的产品，看见某商店处理出售大量的毡质披肩。细一打听，原来这些披肩是为支援天津的引滦入津工程而特制的，时下引滦入津工程基本结束，剩余的那些披肩也就没什么用了，所以廉价出售。他暗暗算计了一下，买一只处理披肩不过2毛钱，若把披肩改成鞋垫，每只披肩可改成几双，转手可赚块把钱，于是他就买下了几吨。回去之后，请来几个帮手，又动员全家老小，一起赶制鞋垫，仅几个月功夫，赚了一万多元。

象这样当机立断，迅速转向并立竿见影的例子，在国营和集体企业里是极为少见的。假如他不是个体户，而是个有一定规模的集体或国营草帽厂厂长，他未必就能做出这种事来。据说这位专业户，从此便经营加工、批发鞋垫子的生意来了，并且还带动了周围的乡亲，使他所在的村子成了鞋垫

子王国。

在实际经济生活中，象这样一锤子买卖的机会很多。一般初具规模的企业，对这类一锤子买卖是不感兴趣的，因为它要保持它自身经营的连续性和稳定性，不欢迎这类节外生枝的干扰，不容许捡些芝麻而招来丢掉西瓜的风险。

此外，大企业惯性也大。大企业投资大，回收投资的时间也长，有的企业基本建设就要好几年，上马以后多年才能回收投资。因此，大企业的决策着眼于长期的发展趋势，而不能以短期的信息为依据，而上述的一锤子买卖，可算是超短期的刺激了。

但是，一锤子的能量，往往是足以使小本经营之船转向新的航道。一锤子带来的一小笔超额利润，往往足以支付小本经营者进入新行当的“介入费用”，使他发现并登上新的“大陆”。上述的草帽专业户就是如此。他利用处理披肩这一契机，制成了大量成本低廉的鞋垫子，于是轻而易举打入了鞋垫子市场，从此干起了新的行当。

经营决策，依赖于信息，而信息的基本属性之一就是不完备性。即任何人想完全把握关于某未来事件的信息都是不可能的。因此，任何决策都带有风险。从这个意义上说，企业家也就是冒险家。小本经营由于船小掉头快，因此可以承担较大的风险，经营时发现苗头不对即可转向，从而避免或减