

- 创业的指南
- 致富的路标
- 竞争的策略
- 企业家的成功之路

经营者致富秘诀



7
9

金盾出版社

内 容 提 要

这是一本介绍经营之道的著作。作者以简明的文字和大量的事例，阐述了在现代商品经济市场竞争中，经营者必须具有的经营思想和策略。从选择经营项目到产品开发、销售与服务，从企业内部管理到人才、信息、技术、信誉这些重要问题的处理，都有深入浅出的论述。具有知识性、趣味性和直接参考价值。对于有志从事经营的青年朋友，它将是得力的向导。对于中小型企业、乡镇企业和个体经营者，它是帮助增强竞争能力和提高经济效益的良方。

经营者致富秘诀

陈守信 编著

金盾出版社出版发行

社址：北京复兴路22号南門

电话：815453

人民卫生出版社印刷厂印刷

各地新华书店经销

开本：32 印张：3.5 字数：79千字

1988年6月第1版 1988年6月第1次印刷

印数：1—50000册

ISBN 7—80022—063—X/F·3

定价：1.50元

目 录

一、一条致富的康庄大道·····	(1)
二、经营的新概念·····	(8)
(一) 政策, 致富的路标·····	(10)
(二) 计划性与长远设想·····	(12)
(三) 商品成败的舞台——市场·····	(13)
(四) 生存和发展的土壤·····	(15)
(五) 牢固树立质量观念·····	(17)
(六) 检验的尺度·····	(18)
三、经营的策略·····	(20)
(一) 走好经营致富的第一步棋·····	(21)
(二) 不断推出适销对路的新产品·····	(29)
(三) 质量是名牌产品的命根子·····	(36)
(四) 销售产品的妙方·····	(42)
(五) 服务是竞争取胜的又一高招·····	(48)
(六) 资金周转快慢与经济效益成正比·····	(56)
(七) 严格内部管理是办好一切企业的基础·····	(65)
(八) 经营成败的决定因素在于选用人才·····	(72)
(九) 信息是经营致富的催化剂·····	(78)
(十) 依靠先进技术, 取得竞争优势·····	(86)
(十一) 信誉是商品的特殊通行证·····	(91)
四、经营者的素质·····	(98)
(一) 视野开阔, 有明确的奋斗目标·····	(100)
(二) 执着追求, 从不为一时失利而灰心·····	(102)

- (三) 刻苦钻研，不断攀登..... (103)
- (四) 思维敏捷，善于应变..... (104)
- (五) 具有内在的凝聚力和推动力..... (106)

一、一条致富的康庄大道

近年来，“经营”这两个字在中国大地上几乎对所有的成年人都显示出极大的魅力。由于从事多种经营，使一些过去每天工分值只有几角甚至几分钱的农民和回乡不久的复员军人，成了腰缠万贯，经营几万、几十万甚至上千万元产值的专业户和企业家。

安徽省濉溪县农民丁仰震，五年前卖掉自家的两只羊，得到72元作本钱，带领二十多位农民干起了建筑业。到去年，净利润已达到115万元。

河北省保定市复员军人魏德义，1983年回乡创办了太行建筑设备厂，到今年产值已经达到六百余万元，产品打入国际市场，吸引日、美等国的同行多次专程来考察。

吉林省四平市农民卢志民，接连为生产队办起了机砖厂、轧钢厂、啤酒厂，生产15种产品，1986年总收入1200万元，上交利税440万元，使当地农民人均纯收入达到1100元。

全国著名的优秀农民企业家、党的十三大代表鲁冠球，领导浙江杭州万向节厂把数十万套万向节销往美国市场，年产值几千万元。1986年又投资五百多万元创办农业车间和鳊鱼养殖场，探索乡镇企业以工助农的新途径。

到1986年底，全国集体和个人经营的乡镇企业已经发展到一千五百多万家，吸收了八千多万农村劳动力；多种经营不仅使千百万农民脱贫致富，还在全国农村积累起一千一百多亿元的固定资产，总产值已经相当我国社会总产值的1/4。而当前改革开放的政策，还正在给越来越多的人提供越来越多

的从事经营的机会。在广大经营者的面前，正在展现着无限美好的广阔前景。

但是，与此同时，全国也有七十多万家集体和个人经营的中小型企业，却因为经营不善而破产、倒闭了，还有十多万家处于濒临倒闭的境地！优胜劣汰，这是商品经济市场竞争的必然结果。但这样的结果对于这些刚刚起步的经营者来说，无疑是一个沉重的打击。留给他们的，只是一段痛苦的回忆。下面，就是这样一个在现实生活中发生的故事：

1985年夏天，河南省太康县新开了一家“上海太康亚文西服联营厂”。这家工厂的经理是二十多岁的女青年李昆兰，李昆兰是近几年太康县农民发家致富的典型。1984~1985年，她种植、养殖一齐上，获得几万元的收入，一时成为这里知名的“女强人”。李昆兰致富后热情扶贫助困，毫无保留地传播养殖技术，知名度越来越高。她看到农村许多专业户产销不对路，买难卖难，症结就在于缺少信息。1985年2月，她联合几家专业户创办了“太康县经济联合社专业户服务公司”，一方面开办信息咨询有偿服务，为全县专业户沟通致富信息；同时，也经营烟酒糖茶以及各种百货的购销业务。李昆兰应邀到上海介绍致富经验时，听到过关于经营服装行业的一些情况，于是在1985年夏天，趁着办起专业户服务公司的兴头，下决心再办个服装厂。她向银行贷款20万元，又动员了4家专业户投资6万元，招收工人时要求带着入股的资金进厂，又筹集了近10万元。总共集资三十多万元，办厂的资金基本上有了着落。

李昆兰凭着自己的满腔热情，说干就干，在当地各界的大力支持下，建厂筹备工作进展很快。当年9月，工厂建成，从上海请来的师傅很快就突击出第一批产品。由于生产

的全部是高、中档西装，再加上选料精良，做工考究，一投入市场，立即受到欢迎，销路很好。除本省以外，河北、山东、贵州等地都跟她签订了销货合同。省电台、电视台和中央电视台纷纷前来采访、录像，李昆兰一时又成为一个新的典型人物。不料好景不长，因为办厂资金铺底较大，流动资金满足不了订货需要，生产很快陷入被动，有资金就干，没资金就停，但生产开支仍然一分钱也不能少，结果入不敷出，全厂的生产积极性受到很大影响。这时，内部的矛盾也逐渐暴露出来，四位“半路出家”的经理，既不懂加工技术，又不懂企业管理，经营很不得法，商品一味追求高档，大批量订货无力接受，小批量订货又看不上眼。面对眼前的困难局面，经理们束手无策，一筹莫展。几位农民出身的财会人员，对企业核算都是门外汉，对资金周转率之类的计算方法一窍不通，无法适应现代企业的要求，财务上也陷入混乱的局面。这个厂的技术力量，完全依靠从上海请来的几位师傅。由于经理们不懂得怎样使用这些雇请人员，有的师傅自恃技高一筹，时不时地拿上一把，不肯把关键的技术全部传授给当地的工人。工人们学不到真正的本事，觉得这样干下去没奔头，纷纷要求抽股离厂。有的师傅预感前景不妙，也就不辞而别。仅几个月的功夫，服装厂分崩离析，搞得一塌糊涂。那三位经理见大势已去，把责任往李昆兰身上一推，也都一走了之。工厂就这样倒闭了。剩下的资产，除偿还部分贷款和股金外，还净负债八万多元。

至于那个专业户服务公司，由于主要经理搞裙带关系，安插亲朋好友，财经制度不严，管理混乱，货物积压滞销，腐烂变质，经营亏损，不到一年就夭折了。年轻的闯将李昆兰，面临的是一系列的挫折和失败。这是1986年第7期《中

国青年》介绍的例子，题目就是《李昆兰的大起大落》。

李昆兰进城办第三产业没有错。从实际情况看，搞生产经营必须具备的五个基本要素——人力、物力、财力、市场、信息，她都具备，条件还是比较充分的。她花钱买来的教训就是在商品经济领域内，不懂得经营是根本行不通的。象她这样农民出身的经营者，不掌握必要的经营知识，一脱离单纯的家庭经济，就势必会栽跟头。

1987年2月6日，《解放军报》在头版头条刊登了一篇南京军区某师师长访问扬州地区的报道。这个师是最先提倡军地两用人才培养的。报道中说，这位师长在与扬州地区领导同志谈话中了解到，军队培训的两用人才在地方尽管很受欢迎，但是光有一技之长，不懂得经营之道，在现今社会商品经济领域内，还是很难发挥大的作用。这个看法，很符合当前的实际情况。战士们出门在外闯荡了几年，复员回家之前，总是有一番抱负的。经过两用人才的培训，对于自己发家致富，更是信心百倍。但在复杂的商品经济和激烈的市场竞争面前，往往拿不出好的办法。据北京军区某部对7个省、25个县的复员战士的调查，在部队学到某些技术，回到家乡已走上致富道路的，一般只占5~6%；比例最大的一个县，能达到11%。绝大部分复员战士，回家一两年内，还都处在寻找致富门路的阶段。也有个别人搞了一段生产经营，但没有成功，主要原因，还是在于不懂得经营。

那么，究竟什么是经营？

经营就是运筹、谋划。在商品经济领域内，经营主要是指经营者通过运筹、谋划，为取得经济效益而进行的一系列活动。也可以说，它是组织生产、产品开发、市场营销和内部管理等各方面的总和。

经营这个名称，在我国已有很久的历史了。早在两千多年前的《诗经》里，就有“旅力方刚，经营四方”的说法。不过当时是农业出现不久的奴隶社会，经营的含义，主要是指用垦荒营造的方法去开拓土地，有筹划、创业的意思。后来商业出现后，经营又包括了通过交易从中获利的意思。我国历史上最早的经营专家，恐怕就要数春秋末年的子贡和范蠡了。子贡复姓端木，名赐，出生在卫国，是孔子的学生。

《史记·货殖列传》里记载他“废著鬻（yù，卖）财于曹鲁之间”，“家累千金”。范蠡，楚国人，当越国被吴国打败后，他出谋划策，帮助越王勾践打败了吴国。功成之后，辞官不做，泛舟而去，传说他就是带着一些珠宝，经商去了。由于他善于掌握时机，又是农牧商相结合，不久就“致财数十万”。后人尊称他为“陶朱公”。我国民间历代所崇敬的“端木生涯，陶朱事业”，指的就是这两位古人。

现代工业出现之后，经营的内涵，就更加丰富了。它几乎包括了商品生产与流通的全部内容，但突出的含义，还是指在市场竞争中的运筹与谋划。这就是通常所说的经营之道或经营思想、经营策略。在发达国家，关系到企业生存与发展的经营问题，早已作为一门重要的学问，引起广泛的重视。1888年，德国在莱比锡创建了世界第一所商业大学，系统地传授经营知识。1916年，德国的滕杜理教授第一次采用了“经营经济学”的提法。此后，西方国家涌现出许多专门研究经营问题的学者，出版了许多论述经营问题的著作。

在我国，历史上长期占统治地位的儒家思想，一向重农轻商，看不起经济工作。尽管历代在经营方面有大量成功的实践，却缺乏系统的总结，流传下来的很少。解放后，在相当长的时间内，又片面地把计划经济与商品经济对立起来，

过分地强调统一计划。生产计划由国家统一下达，原材料由国家统一供应，产品由国家统一包销，企业本身只要按计划组织生产就行了。在这样的情况下，自然很少有人去研究如何经营。结果就出现了“吃大锅饭”，造成企业不重视经济核算，成本高、效益低、资金周转慢，甚至造成技术停滞、产品积压、企业亏损等严重后果。党的十一届三中全会以来，随着我国经济体制的改革和社会主义商品经济的发展，特别是执行“改革、开放”政策以来，企业的外部条件已经发生了重大变化，竞争的局面已经形成，制约企业生存和发展的因素已经从内部走向外部。近年来，国营企业增加了活力，集体企业蓬勃发展，个体经营者、专业户也如雨后春笋，发展很快。商品经济越来越活跃，市场竞争越来越激烈，经营问题也就必然突出出来。有的企业已经因为不善经营而宣告破产。可以说，树立正确的经营思想，掌握现代经营策略，已经成为任何一个经营者在社会上占有立足之地的重要前提。不懂得经营，要想在商品生产和商品流通中生存和发展，取得理想的经济效益，是不可能的。

人们常常把经营和管理并列在一起，其实经营和管理并不是一回事。经营是一门研究如何获取经济效益的应用科学。经营的核心是决策，就是决定干什么、怎么干。经营所谋求的是如何以最小的代价，取得最大的经济效益。管理的功能是执行，主要是解决保证生产秩序、提高工作效率的问题。有这样一个简单的公式：

$$\text{经济效益} = \text{经营目标} \times \text{效率}$$

也就是说，要想提高经济效益，只从加强管理，提高生产效率上下功夫还达不到目的。决定的因素，是经营目标是否正确。目标正确，效率越高，效益越大。如果目标出了

偏差，生产效率高反倒可能造成大的损失。有这样一个例子：美国生产汽车的第三大企业克莱斯勒公司，管理严格、生产效率高是很有名的。1978年，由于经营决策出了问题，没有针对世界上先后两次出现的石油危机，研究制造省油的车型，而是照常生产耗油量大的豪华型轿车，结果产品滞销，出现亏损。这个厂各个生产环节一环扣一环，衔接得很紧，当时发现了问题，也很难立即停下来。由于产品型号不对路，目标错了，这时生产效率越高，造成的亏损就越大。1978~1981年，竟亏损到36亿美元。这不仅使整个工厂濒临倒闭，也创下了美国企业亏损的最高纪录。后来，克莱斯勒公司请来被福特汽车公司解雇的艾科卡当总经理，大刀阔斧地从经营方针到经营策略都进行了重大改革，这才使整个企业起死回生，恢复了活力。到1984年，公司盈利达到24亿美元，又创下一个扭亏为盈的新纪录。这件事在美国被认为是一件了不起的奇迹。

经营和管理，是目的和手段的关系。两者有区别，又有联系。对于各种类型的生产单位来说，经营和管理也是分不开的。不重视经营，生产单位没有明确的长远目标和正确的策略，就会失去方向，造成损失。不重视管理，没有得力的措施作保证，任何生产活动也难以正常进行；工作秩序和工作效率得不到保证和提高，也不会有好的经济效益。

1987年9月6日，赵紫阳同志在中南海接见鲁冠球等十位农民企业家时说：“企业家就是善于经营管理企业的专家”，“我国还有很多资源没有开发利用，或者说没有很好地开发利用，关键就是没有能人、明白人、有本事的人去经营”。赵总理语重心长地对这十位农民企业家说：“希望你们通过自己的行动和榜样的作用，使更多的有经营才能的人成为农

民企业家，为发展农村经济贡献自己的力量。”

掌握经营之道，提高经营才能，这是振兴中华，发展我国社会主义商品经济的需要，也是使我们尽快摆脱贫困，走上富裕道路的关键。这是历史赋予每个有志于经营者的光荣任务，也是当代青年在四化建设中大展才华的必由之路。

二、经营的新概念

经营，是一条致富的途径。但能不能经营得好，真正实现自己的理想，达到致富的目的，首先还要看你有没有正确的经营思想。

不少人从事经营的念头，是在周围一些专业户、个体户发家致富的影响下产生的。北京有个姓张的青年工人，擅长绘画，1979年辞了工厂的工作，当了个体经营的手工艺品专业户。几年来，他不分昼夜地苦干，产品打入国际市场，已经积累起四十多万元的固定资产。这样的“能人”对社会上的年轻人，就有很大影响。现在许多年轻人都认为，当个个体经营的专业户，在社会上闯出一条路子，干出一番事业，造福乡里，发家致富，那才算有本事，有能耐。部队即将复员回乡的战士当中，很多人也有这个想法。这样的想法是有一定道理的。在当前我国社会主义制度下，无论国营的、集体的、还是个体经营的生产或服务单位，都是为发展社会主义经济，为建设社会主义创造财富，根本利益是一致的。充分发挥自己的积极性，为社会主义的商品生产和商品流通服务，满足人民日益增长的各种需要，又为国家增加积累，这本身就是对社会的贡献。据《人民日报》报道，到1986年，全

国一千九百余万个体经营者已向国家缴纳税金40亿元。换句话说，国家靠多种经济成份并存的政策，不用投资就得到这样一笔收入。无疑对国家、对人民都有好处。

赵紫阳同志在接见十位优秀农民企业家时说：“在社会主义制度下，个体企业和私营企业都是同强大的社会主义经济联系在一起的，在发展社会主义商品生产中，同样能起到应有的作用。这些企业在我们国家是允许的，也是合法的，应当受到鼓励。”

个体经营的专业户，算不算“企业”？一般说来，专业户生产经营的规模比较小，但它是直接从事商品生产或劳动服务的独立经营、独立核算的经济组织。如果具备了企业的下列基本条件，可以说，也就是户营规模的个体企业：（1）有掌握一定生产技术的生产者和组织生产的管理人员；（2）有进行生产所必需的劳动资料，如机器设备、生产工具、厂房或生产场地等；（3）有一定的流动资金；（4）能够生产出国家计划或市场需要的产品，或者提供一定的劳动服务；

（5）有独立核算的会计制度；（6）有在国家银行设立帐户、结算和贷款的权利；（7）有对外签订合同和进行协作的权力；（8）按照国家经济法规的规定，经过审查、登记、批准，已经取得法人资格。

无论办多大规模的企业，都要有一个明确的指导思想，也就是经营思想。正确的经营思想，用一句话来说，就是以经济效益为中心做好各项工作。个体经营的企业，是独立经营、自负盈亏的经济核算单位，经济效益如何，直接关系到经营者本人的切身利益。应该说，以经济效益为中心是比较明确的。但是，能不能围绕这个中心把各项工作做好，使经济效益真正长期、稳定地落到实处，并不简单。因为取得最

终的经济效益，要靠整个生产经营活动的各个方面都能协调地运转，任何一个环节出了问题，都会影响最后的结果。因此，作为独立经营者和企业的领导人，是不是树立了正确的经营思想，是不是时时、处处以经济效益为中心去考虑问题、处理问题，还要取决于是不是具有以下几个基本观念：

（一）政策，致富的路标

政策是代表国家利益的。社会主义制度下的各种经济成份，国营的、集体的和个体经营的，都必须把自己的一切经济活动置于国家政策允许的范围之内，自觉地维护和执行国家的政策，切实把国家的利益放在第一位。在这个大前提下得到的经济效益，才是合法的、有保证的。那些违反政策，钻政策的空子，不惜损害国家利益，不择手段地追求经济效益的行为，与以经济效益为中心的经营思想，是毫无共同之处的。这是一个很重要的原则问题。经营者必须首先树立起明确的政策观念，从积极意义上讲，这是社会主义制度下大小企业领导人和个体经营者应该具备的起码的爱国热情和社会主义觉悟；从消极意义上讲，在政策问题上犯错误，轻则失去信誉，重则身败名裂，经营手段再高，也难以挽回影响。当前，个体经营者在这方面问题比较多，以执行国家税收政策为例，据某大城市对7.5万个体经营者的调查，1986年自报营业额4.3亿元，主动纳税1950万元，但有不同程度偷税漏税行为的，就占90%。有个经营妇女首饰的个体户，自报营业额200~300元，抽查的当月达到7.6万元，匿报了营业额99.6%，偷漏税近3500元。我们想想看，没有国家的现行政策，就不可能有这么多人从经营中获利，自己获利了，又不顾国家的利益，偷税逃税，这实在是很不应该的。

还要看到，国家现行的经济政策，除了限制违反国家利益的一面，更重要的还是起着调动各个方面的积极性，为建设社会主义服务的作用。特别是改革、开放的一系列政策，在招工、贷款、资源开发等方面，为开展多种经营，提供了很大的方便。有人统计过，仅1983~1985年的中央三个关于农村工作的“一号文件”就有近二十个“允许”，四十多处“可以”。正是这一个又一个的“允许”、“可以”，一步接一步地放开，从各个角度为各种经营活动展示出广阔的前景。只看到政策的限制作用，看不到政策提供的有利条件，也不算树立了正确的政策观念。安徽省巢湖市养蜂专业户程文显，1985年看到政府放宽了私人招工的政策，便立即着手筹备蜂蜜制品厂。他在附近车站、集市上公开贴出了招工广告，条件是：（1）25岁以下未婚男女青年；（2）高中毕业；（3）身体健康无任何疾病；（4）要经过文化考试和严格的体格检查。虽然只招12名，报名应考的却有六十多人。这种公开招工的办法，保证了工人的质量。到1986年底，他所创建的蜂蜜营养制品厂，已经用这种方法招进94人。当年创产值197万元，其中出口值价一百二十多万元。他的成功，就在于吃透了政策。天津市静海县有个青年，发现当地优质骨灰盒供不应求，便试制雕花骨灰盒出售，试销结果，很受欢迎。在考虑扩大经营时，他想到政府扶植残疾人的政策，便向民政部门申请，组织残疾人加工制作。这件事既能满足人民群众的需要，又解决了残疾人就业问题，立即得到政府的支持，不仅处处给予方便，还免去了一切税收。由于经营顺利，很快有了积累，又先后开办了旅馆、饭店等几个服务项目。这个青年人适应政策搞经营，也是个有政策观念的好典型。

(二) 计划性与长远设想

计划性是现代经营活动必须具备的条件。随着科学技术的发展，生产技术越来越复杂，内部、外部的协作关系越来越多。要取得理想的经济效益，没有周密的设想和具体的经营计划，只凭个人的主观愿望，盲目蛮干，是根本行不通的。在这个方面，正是个体经营者的一个弱点。据一位记者对华北地区某县12个乡镇的35个个体经营企业的调查，急功近利，缺乏计划，特别是缺乏长远规划与设想等类似的问题，非常严重。这些乡镇企业许多是按股集资办起来的。集资的动机往往就是看到别人的企业办得很兴旺，于是盲目组合，匆匆上马，既没有长远的设想，也没有完整的生产经营计划。结果也常常是因为得不到什么经济效益，高高兴兴地结合，别别扭扭地散伙。在利润的分配上，也没有明确合理的方案，有的就是挣多少分多少，干到哪算哪。有个村办了一个明胶厂，是由9个股集资33万元办起来的。从业人员51人，年产值40万元，当年就净得利润18万元，每个股能分到2万元。有人预测，如果再投资8万元增加一些设备，就可以生产出市场急需的食用胶，年利润可以达到30万元。这样扩大再生产，只需要每股少拿9000元利润就能办到。由于多数入股者不同意，很好的一个发展机会就白白丢掉了。

计划观念也包含着长远的战略观点。经营者既要善于用计划把生产和各项经营活动，组成一个有机的整体，围绕统一的目标进行工作；又要善于从发展的眼光，制订出长远的经营规划。没有远期规划，经营上就会犯“近视眼”的毛病，很难保证长期、稳定的经济效益。1984年，在北京举办的全国食品、包装机械展销会上，陕西三原县农民企业家

郭建民创办的美乐公司，签订了一千二百多万元 的产销合同，这个数字相当上海三十多家工厂成交额的总和，占了展销会成交总额的1/7。在这样的成绩面前，郭建民没有沾沾自喜，他想的是如何扩大自己技术人员的队伍。在1985年的北京展销会上，郭建民又取得很大成功，成交总额占了大会的1/4。此时他考虑的是如何先搞起简单的发酵工程设备，然后再开发其他先进的产品。到1986年，美乐公司总产值已达到一千六百多万元，上交利税五百多万元，郭建民被选为全国最佳农民企业家之一。此时他筹划的又是如何建立一个跨省市的食品包装技术工程集团，把科研和生产拧在一起，进一步开拓生产经营的新局面。脑子里经常保持一个明确的计划，在成绩面前总是想着下一步，就是他成功的奥秘。有了长远规划，在一个较长的时间内，就有了奋斗目标，既不会为眼前的成功所陶醉，也不会为一时的失败所吓倒。

（三）商品成败的舞台——市场

经营问题，实际上就是生产单位与市场的关系问题。凡是商品生产，都离不开市场。市场动态是每个经营者在任何情况下都必须十分关注的问题。只顾闷头搞生产，对市场需要一问三不知，绝不是一个好的经营者，也不会有好的经济效益。市场观念也可以称为信息观念。成功的经营者，总是以很大精力掌握市场信息，针对市场需要，生产适销对路的商品。山西高平县有个村庄，地少人多，生活很苦，村里有个能人为帮助乡亲们脱贫致富，就到处打听市场信息。1984年，听说南方有个城市廉价处理一批碎布头，每公斤才一元左右。他想如果利用村里闲散劳动力，把这些五颜六色的布头加工成童装、椅垫、拖布之类城里市场上需要的日用品，就