

白手创业 28手

白手创业28手

孙南凯 编著

F270-643

版社



前 言

如果你是一个有志的青年，如果你想要成为一个出类拔萃的企业家，那么你就得鼓起勇气去创建一个企业。

也许你资金不足，不熟悉经营管理，也许你根本不知道从哪做起。的确，建立一个新企业决非易事，这不仅要战胜自身的弱点与不足，更加要具有在竞争日趋激烈复杂的企业界中求生存、求发展的本领和胆略，本书就是为此而写。书中所述的创业28种手法，手法紧凑，步步为营，既有实用的自我创业步骤，又有促使企业大发展的宏大构想。

本书广泛地吸取了当代经营管理学的精华，并从美国、日本等著名的大企业家（如阿曼德·吟默、亨利·福特、盛田昭夫、本田宗一郎等）的自传中获取营养，而且还概括彼德·德鲁克、托马斯·彼德斯、罗伯特·海勒等企业管理大师的部分论点，用流畅的笔调和大量生动的事例，形象而深刻地阐述了创办企业的具体做法、原则和经验教训；书中还以大量的篇幅探讨了如何推动企业快速成长、占领市场、赢得竞争优势等方面的新经验、新特点，力求使新企业的经

营者获得现实和有效的指导。

本书最大的特点在于不但阐述了最新的经营管理知识，还详细地记述了四位美国青年企业家创立企业的奋斗历程。其中既分析了他们高超的经营方式，又真实地描绘了他们那种百折不挠、进取不息的创业精神。

如果读者能深入地思考一下书中的内容，并灵活地把其中的技巧和原则运用于创办企业、经营企业的实践中，必能有助于每一位读者到达这样一个目标：成为一位非凡的大企业家。

在本书的编写过程中，得到了许多前辈和朋友的大力支持，李华杰、董伍伦老师为本书审阅了初稿，并提出了宝贵的意见。这本书能与读者见面，还要感谢朱文俊、朱文昇这两位作者的挚友。

作者

1990年8月

目 录

第一手	创建企业	(1)
第二手	筹措资金	(7)
第三手	新企业人员筹组	(13)
第四手	经营地点的选择	(17)
第五手	企业的计划	(20)
第六手	建立市场优势	(24)
第七手	销售的先导	(28)
第八手	价格弹性	(32)
第九手	明天就可实施的价格策略	(35)
第十手	销售的技巧	(38)
第十一手	广告的魅力	(43)
第十二手	建立公关的优势	(48)
第十三手	以创新实现领先	(52)
第十四手	创造性模仿	(55)
第十五手	面对挑战者	(58)
第十六手	边际决策	(62)
第十七手	通往高质量的途径	(66)
第十八手	成本战略	(72)
第十九手	库存管理	(77)

第二十手 透视企业的兴衰·····	(81)
第二十一手 比率分析·····	(87)
第二十二手 卓越的统率力·····	(91)
第二十三手 高效率的组织机构·····	(95)
第二十四手 企业的主角·····	(99)
第二十五手 无形的力量·····	(103)
第二十六手 创业者的谋略·····	(107)
第二十七手 创业失败的原因·····	(112)
第二十八手 迈向成功的力量·····	(116)
附创业例子一·····	(120)
附创业例子二·····	(137)

第一手 创建企业

任何人都懂得这样一个道理：当人们对某件事了解越多，他们就越有可能充满信心地去驾驭它。创建企业也是如此，你越清楚地了解那些关系到企业成败的各种问题，你就越有可能踏上创建企业的成功之路，为此，我们不妨从最基本的问题开始：

什么才算是私营企业

如果几个青年人凑钱开了一间发廊，那么他们算不算是在创业？当然算是在创业，但他们却不一定算是在创建一间私营企业，因为根据《中华人民共和国私营企业暂行条例》的规定，私营企业是指企业资产属于私人所有，雇工8人以上的营利性经济组织。如果他们的发廊符合这一标准，并具有相应的资金、设备、场地条件，就可以向工商行政管理局领取私营企业的营业执照，否则，他们只能领取个体工商户的营业执照，算是个体工商户。

我们并不反对白手创业的青年从个体工商户干起，但如果要考虑创建私营企业，那么，首先就要了解一下，组建哪种法律形式的企业为好。我国的私营企业法允许成立的私营企业有三种：独资企业、合伙企业和有限责任公司。下面我们就分别介绍这三种形式的企业及其优缺点。

独 资 企 业

独资企业是指投资者只有一人，企业资产归个人所有和控制的企业。独资企业是最古老的企业形式，它不仅在西方社会的企业中占大多数，而且也是目前我国私营企业的主要形式。

独资企业这种形式的企业之所以始终盛行，是因为它具有许多优点，这些优点可以概括为：

一、独资企业的优点：

(1)在经营上制约因素较少。企业的所有者可以完全按自己的方式来经营企业，无需和别的股东商量。又因为企业的规模较小，管理涉及面窄，处理问题迅速灵活。

(2)能够获得成就感。这种形式的企业，经营目标与创办的目标完全一致，企业的成败也取决于创办人的经营手段和努力程度。因此，如果企业获得成功，也就意味着个人的成就。对许多人来说，这种成就感往往比利润更为重要。

(3)利润归个人所得。企业的利润除了纳税外，其余的都归个人所有，不需和别人分摊。

二、独资企业的突出缺点在于：

(1)承担无限经济责任。当企业倒闭时，如果资产不足以清偿企业债务时，企业所有人就要用全部的个人财产来清偿债务。在这种情况下，经营独资企业的风险就会比经营有限公司大得多。

(2)企业规模有限。因为独资企业的投资者只有一人，出资额终归有限。不借助别人或社会上的资金，企业的发展必将受到限制。

(3)对企业所有者的能力要求较高。独资企业的所有者，一般也就是企业的唯一经营者，企业的各项经营管理职能都要由你一人来承担，即使可以授权于下级，但重要的决策仍需你来决定，因此，如果你不具备各项专业性管理技能，则往往难以成功地经营独资企业。

合 伙 企 业

合伙企业是指由两个或两个以上的投资者，为了获利根据契约结合在一起，共同投资，共同经营的企业。这种合伙企业即可以是资本合伙，也可以把技术、专利、场地服务等生产要素折算成资本进行合伙。这种形式的企业在西方最为常见的有：会计师事务所、律师事务所、广告事务所、零售商店等。

一、与独资企业相比，合伙企业具有以下优点：

(1)扩大了资金的来源和信用能力。合伙企业是由各股东共同出资组建的，资本比独资企业雄厚，而且债务由企业资产及各股东的所有私人财产来承担，信用能力也比独资企业强。因此能加速企业的发展。

(2)提高了决策的质量。合伙企业股东人数多，可以集思广益，做出的决策质量就会比独资企业高。如果合伙人各有不同的专长，并适当地划分相应的责权，还能大大提高企业运行的效率。

二、合伙企业不仅具有与独资企业相似的缺点，而且还具有本身特有的缺点：

(1)承担无限经济责任。合伙企业的股东与独资企业的所有者一样，他们的所有个人财产都要对企业的债务承担偿还

责任。

(2)管理上存在缺陷。因为所有的合伙人原则上都应参与企业的经营管理，都有决策权，有风险的重大决策总得互相商量，如果互不信任，出现分歧，就会影响企业的有效运行。

(3)企业规模仍然有限。合伙企业虽然比独资企业能筹集到更多的资本，但和有限责任公司比起来仍相差很远，发展潜力受到限制。

有限责任公司

西方各国的公司法规虽然有区别，但大都允许成立以下四种形式的公司：无限公司、有限责任公司、两合公司和股份有限公司。这四种公司的共同特点是：以营利为目的，依公司法成立的社团法人。目前，我国法律允许私营企业以有限责任公司的形式组建，但现在这种形式的企业还并不很多。

有限责任公司是指由两个或两个以上的投资者依法成立的以营利为目的的经济法人组织，其股东对公司的债务所负的责任以出资额为限。有限责任公司与独资企业、合伙企业不同的是它具有法人资格。这一资格可以使你以公司的名义来经营、与其它企业订立合同，向法院提起诉讼、被法院作为被告等等。成立有限责任公司的程序较为复杂，具体做法要按《中华人民共和国企业法人登记管理条例》来办。

有限责任公司这种形式的企业具有的好处很多，较适于现代社会的经营环境，其优点有：

一、有限公司的优点：

(1)股东承担有限责任。如果公司亏损或负债，要由公司

从其资产中偿还，但如果公司所欠债务超过资产总额，宣布倒闭后，在清偿公司债务时，只以注册资本（即各股东的投资总额）为限度进行偿还，公司的股东不需要以自己的个人财产来赔偿。也就是说，有限公司的股东的责任只是向公司投入一定数量的资本，此外，对公司债务概不负责。

（2）管理效率高。独资企业和合资企业，一般都是由投资者兼任全部的管理职能。但有限责任公司的股东往往因公司规模扩大，而把各项经营管理职能转交给各方面的专家来承担，如销售专家、广告专家、会计师等，这些人都是内行，所以能比股东更有效地管理企业。

（3）企业资本来源广。有限责任公司的股东只承担有限的经济责任，投资风险比独资企业和合伙企业小，而且股东不一定要参与经营管理，因此，有限责任公司可以吸收更多的股东，能筹集到巨额资本。此外，企业经主管部门的批准，还可以以公司的名义发行债券，吸收社会闲散资金。

（4）所有权转让方便。公司股东在大多数情况下，可以根据个人意愿转让、出售自己的股权，而不必象合伙企业那样，退股往往导致企业的解散。

二、有限责任公司也具有的一些突出的缺点：

（1）组建困难。因为我国目前尚无正式的公司法，组建公司必然涉及许多复杂的法律问题，此外，企业要取得法人资格也不容易，需要经过复杂的程序并具备相当的资金、设备、场地、人员条件。

（2）不能保密。有限责任公司有义务每年向每一位股东报告企业详细的财务数据，如销售收入、毛利润、净利润、总资产和总负债等。如果股东人数较多，这些重要的数据就可能被竞争对手掌握。

创业者若能仔细地权衡各种形式的企业之利弊，再结合自身所具备的条件，就一定能做出明智的选择。

第二手 筹措资金

要开办一家企业，最重要的条件是什么呢？毫无疑问，许多人都会说：要有资金，显然，在一般的情况下，这句话无疑是绝对正确的。一笔充足的资金是创业的必要条件。没有资金，任何优秀的经营者的创业构想，都会沦为空谈。

也许你对上述观点会反驳道：那么，为什么许多白手起家的大企业家，在没有多少资金的情况下，也能成功地创业呢？的确，古今中外，有许多企业巨子，在自己没有几个钱的情况下，开创了庞大的事业，但只要详细地探究他们的创业历程，就会知道他们的手段之高明，绝非普通人所能比。他们能从银行、股东或别人那里筹措到资金，从供应商那里赊购到原料，从其他公司那里租赁到设备，从销售商或用户那里收取预付款，总而言之，他们在筹建企业时，就能把自己所掌握的资金扩大几倍，甚至于几十倍。

现在不少青年人，一谈起创业，就会摇头说：“我没资金啊！”事实上，与其说他们没有资金，不如说他们缺乏筹集资金的能力和魄力，只会用自己的钱去创业，说明你的经营意识还相当原始，现代的经营方式的特点之一就是要善于利用别人的或社会的资金去扩大自身的实力。

估算投资额

筹集起来的资金太多或太少，都可能造成麻烦，太多的

资金会使你过于乐观，造成使用上的浪费，资金太少，可能你的企业还没有上轨道就要关门大吉了。因此，在筹集资金前，精确地估计出投资额是非常必要的。

创建企业，不论规模大小，都需要在两个方面准备资金。

一、在固定资产方面的投资。你准备创建的企业可能是工业企业，也可能是商业性企业，但起码你需要有个生产车间或是仓库，或是商店、店铺，或是办公室。同时，你还得在里面配备设备，或许还要翻新、装修一番。这些花费加在一起，可能是一笔不小的投资，当然，如果你能租用到场地或设备，这笔钱可能就会少些。

如果把固定资产方面投资罗列一下的话，它们大概要包括以下内容：场地购置、租用生产和办公设备以及交通工具等。

二、需要在经营方面准备足够的“流动资金”。这里所说的“流动资金”指的是在你获得收入之前能维持正常经营活动所需要的资金。现实往往很残酷——很少有企业一开始就能顺顺利利地使利润滚滚而来。大部分的企业在创办的前几个月，甚至于前几年里都要赔钱。在这段时间内，企业员工的工资和你自己的生活费用要付，还要购买原材料，存货也要占用资金，另外还有其它日常管理费用都要在“流动资金”中开支。因此，这段时间一定要准备有充裕的流动资金，否则，你的事业就可能半途而废。

筹资途径

在估算投资总额后，创业者就可以展开全面的筹资活

动。说到筹集资金，有些人马上就会想到向亲戚朋友借钱。找私人借钱，对从事几千元的小本经营也许还可以解决问题，但对于创建私营企业而言，就远远不够用了。

下面我们将介绍一些比较正规的筹集资金的方式。其中某些在国外通行的集资方式正在国内逐步采用，另外一些则需要你根据中国的实际情况加以改进利用。

根据资金的使用限期，企业筹措资金的方式一般可以分为三种，即：长期资金筹措、中期资金筹措和短期资金筹措。每一个善于经营的企业家都会综合地运用这三种筹资方式，使企业资金的来源多样化，形成一个稳定、经济的资金来源体系。

一、长期资金筹措

长期资金筹措的主要目的是为了扩大资本额或投入较大规模的发展计划，因此，筹资必须谨慎，如有失误，势必影响到企业的发展。企业长期资金筹措的主要途径有以下几种：

(1)发行股票。发行股票是西方国家的企业筹措长期资金的最主要方式，它能大量吸收社会闲散资金，形成庞大的生产力。由于我国目前在发行股票方面还没有颁布明确的法令、法规，并且尚不允许成立私营股份公司，所以在这里不详谈了。

(2)发行债券。企业所发行的债券是企业对外举债并承诺在一定时期内还本息的凭证。债券与银行贷款比较起来，它的借期更长，通常为3~20年。企业每年不论盈亏都要向持券人支付固定的利息。

由于债券的利息往往比存款利息高，信誉较好的企业，一经有关部门批准，发行起来并不困难，但是，只要债

券一到期,企业就必须向债券持有者支付全部的本金,而发行股票的企业则不会有此负担。因此,可以说,企业发行债券实质上就是向社会借了一大笔利息高,借期长的债。

(3)合资经营。合资经营是创业者吸收资金,弥补资本不足的重要手段。合资的形式很多,可以是利用土地、厂房、技术等生产要素进行的合资经营。

私营企业的合资对象相当广泛,可以与一家或多家相同所有制形式的企业或不同所有制形式的企业合作,甚至可以根据我国的中外合资、合作经营企业法与国外的公司、企业和其他经济组织或个人进行合资、合作经营。

二、中期资金筹措

中期资金筹措的主要途径有两个,即:银行贷款和租赁。

(1)银行贷款。在我国,依法成立的私营企业或个体工商户均可向中国工商银行、中国农业银行等金融机构申请贷款。虽然各银行在贷款条件、期限、数额等方面均有政策性规定,但在实际执行过程中,各地分行又有很大差别。在一般情况下,私营企业要想获得银行贷款,起码要在两个方面使银行感到满意。

首先,企业要向银行方面提供足够的抵押品作为贷款的担保或委托保证人进行担保。可当作抵押品的东西很多,如厂房、设备、有价证券、商业票据、信用证等,但银行一般按抵押品的实际价值的50~70%借出贷款,因为银行知道,一旦企业无法偿还贷款,需要拍卖抵押品时,抵押品很少能以原价卖出,所以为了贷款的安全,总要在抵押品的价值上打个折扣。

其次,企业必须建立良好的信誉。在你向银行申请贷款

时，一定要准备好详细的财务报表、成本预算、贷款使用计划等文件，供银行经理或信贷员们研究。当你与银行方面进行交谈时，必须坦白诚实，如果你有所保留，迟早会被发现。从银行获得贷款后，千万不要兴高采烈地一走了之，再也不与银行联系了，你还要随时把银行经理当作你的顾问和知己，这必能大大增强银行方面对你的信任。

在我国的许多城市中，还没有集体所有制的金融机构，有些地方有些金融服务部或城市信用社，这些金融机构能贷出的资金虽然不多，但贷款的条件宽松，形式灵活，手续简便，不失为私营企业的重要资金来源。

(2)租赁。租赁业务在国外极为普遍，大的如巨型电脑设备、喷气式飞机等，小的如服装、玩具等都可以租赁到。近年来，租赁业务在国内也有了迅速的发展，许多企业都学会了把暂时闲置的设备、厂房租出去来提高经济效益。

你若能以合理的价格租用到购置价格昂贵的生产资料，那么，这种利用分期付租金代替一次性支付的方式实质上也是一种变相的筹资方式。

租赁对缺乏大笔资金的创业者来说，不失为一种有现实意义的筹资手段。此外，那些以租赁设备为主的企业，始终都可以通过不断租赁新设备来替换旧设备的方式来赢得生产效率和技术上的优势，而不必冒设备陈旧、老化的风险。

三、短期资金筹措

短期资金是指供企业在短期内使用的资金，通常也称流动资金。主要用于购买原材料、发放工资、缴纳税款等，短期资金一般在短期内（产品出售后）即可以收回。筹措短期资金的最主要途径有两个：

(1)向开户银行借入流动资金。流动资金贷款与向银行申

请的中、长期贷款不同，一般不需要抵押品或担保人，银行往往根据以往的经验 and 企业的资信程度规定一个最高限额，在这个限额内，企业可以随时支取或偿还流动资金。

(2)商业信用。商业信用是一家企业从另一家企业取得短期资金的最常用方法。例如，当甲企业向乙企业购买产品时，甲企业通常可以在收到产品后一定时期内付款。这样，在这一一定时期内，甲企业实际上就是向乙企业借了款。商业信用的传统在中外都很悠久，使用也极为广泛，你的企业如果不能充分利用或提供商业信用，就会使自己在竞争中处于不利的地位。

此外，短期资金筹措的方式还有收取预付款、商业票据贴现和抵押等等。