

XIAOLAOBAN
DESHENGYIJING

遍地是黄金 就看会不会捡

小老板的 生意经

(经营攻略版)

老莫◎著

48个同行不会透露的经商诀窍
资深小老板用实例为您细致讲述



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

小老板的 生意经

(经营攻略版)

老莫◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

小生意中，有大学问，但是在学校里学不到，同行也不会透露。本书作者总结自己以及身边好友多年经商经验，将做生意的技巧、诀窍和盘托出，旨在帮助读者拓宽经商思路，看清做生意的门道，花最少的钱，办最多的事，赚到更多的钱。

图书在版编目（CIP）数据

小老板的生意经：经营攻略版 / 老莫著. —北京：机械工业出版社，2010. 10

ISBN 978 - 7 - 111 - 32101 - 9

I. ①小… II. ①老… III. ①小型企业-企业管理
IV. ①F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 193257 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：孙 磊 责任编辑：孙 磊 宋 燕

版式设计：张文贵

责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2010 年 11 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.75 印张 · 1 插页 · 171 千字

0001 - 8000 册

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 32101 - 9

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

销售一部：(010) 68326294

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

门户网：<http://www.cmpbook.com>

教材网：<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

前言

我的第一本《小老板的生意经》出版后，没有想到半年内在网上达到了上百万次的点击率，同时看到很多读者在网上留言，感谢这本书对他们有所帮助。说实话，这是对我最大的鼓舞，比半年内加印多次还要高兴，毕竟我不是靠写作为生的作家，写稿子只是一种兴趣，一种对自己人生经历的总结。

自己的心得和经历，大多是一些“江湖野战”招数，可能和一些 MBA 教材中有些不一样。我一直很奇怪地认为，在中国光学 MBA 的人，很多只能在大公司做个部门经理，却当不成老板。在中国当老板的一定都是“人精”，“人精”是课堂中学不出，只有在实际工作中积累人生阅历后，才能修炼成“精”。

希望读者看了我的书后，能将我的经验当成自己的一种阅历，助你们修炼成“精”。我并不反对大家去学习 MBA 的课程，我自己也学习过 MBA 的课程，那样可将自己的经营管理知识系统化，让自己的知识更有条理，考虑问题更全面。

有读者在网上给我留言说，他在机场候机时，拿起我的书随手翻了一

下，本以为是写给街上卖油条、包子的小老板看的，仔细看了后认为，不光是小老板，其实大老板看了也很有帮助，于是买了本带回去看。这里我要解释一下，为什么我的这本书叫《小老板的生意经》，因为从国家划分企业的标准来说，除零售和住宿餐饮业外，年营业额在3亿元以下都是小老板。另外我还有个考虑，生意额的大小只是一个方面的衡量指标，有的老板生意做得很大，但他的生意格局和操作手法上还是小老板的那种，所以我也称他们是小老板。

之前的《小老板的生意经》主要是从财务管理、现金流的控制作为切入点。出版后收到很多读者的反馈，他们希望更多地看到经营的技巧、思路。所以这本书与第一本在内容不重复的基础上，我着重写了自己和身边朋友的一些经营方法。可能对准备创业的年轻朋友和正在创业过程中的朋友更有帮助吧。

本书还是沿用第一本《小老板的生意经》的写法，先写案例，再作深化的点评，对案例的精华部分做理论上的提高，对应用的领域作发散性提示。案例抛开传统的经营管理分类方式，按操作手法上的特点分类。所选的案例，也不是传统教材中的标准案例，可能有的招数还有点“江湖”味，甚至临出版前还删除了几个有点“打擦边球”的案例。

我并不主张“打擦边球”，我一直认为真正能成大事者，不会做偷鸡摸狗的勾当。正如我在书中有个案例中写道：“人能不能成事，成大事，这和人的格局有很大的关系，只有胸中有大格局的人，才能做成大事。”为了使读者更快、更深地理解做生意的内涵，我如实地写了当时案例中那个小老板内心是怎么想的、怎么做的，怎么设计既能让自己得到利益，又能用什么方法控制局面，自己留一手，作为牵制对方的手段。

本书案例中的人物都是标准的生意人，首先是利益的博弈，如何获得自己的利润。当然他们也都不是坏人，没有谁抱着“宁可我负天下人”的

单纯利己思想。大部分案例都来源于我自己的真实经历和身边朋友的故事。我们虽然是生意人，但同时更是一个善良的人。

在中国做老板难，做小老板更难。中国的小老板大多是从最低层开始干起，要有像野草一样的生命力，能不能生存要看运气和耐力。中国的小老板还要是什么都能干的多面手，在中国创业既要有“一招鲜，吃遍天”的绝招，还要不能有一块短板。中国的小老板还要像“山大王”一样，除了用制度管理人，还要擅长用兄弟的情义来团结人。

小老板的话题太多了，可写的也很多，如果能抽出空，我还会写《小老板用人管人经》、《小老板的困局和败局》和朋友们分享。

要感谢以下这些朋友，他们通过各种形式参与了本书的编写。他们是曾旭辉，杨成，夏文竹，李士涛，赵莹莹，李俊，曾晓玲，戴斌，戴劲，李娜，莫菲，邓小明，袁荣华。在此一并表示感谢！

套用年轻时看过的一句话和大家共勉吧——“既然已选择了创业做小老板，便只顾风雨兼程。”

目 录

前言

一 核心篇——把握生意本质，才能赚大钱

1. 火车站旁为啥要开烧饼店 / 3
2. 一起卖假货？还是换个法子赚钱 / 8
3. 不做山寨、不降价，找准市场需求是关键 / 13
4. 市场老大不可怕，他的弱点就是我的商机 / 17
5. 把握住人性，自助餐从此不再有浪费 / 22

二 细节篇——精打细算，小细节成就大生意

1. 员工的 400 元夜宵费要不要给报销 / 29
2. 积压商品也能当成钱来用 / 34
3. “麻雀”般的小项目里，却装着“凤凰蛋” / 38
4. 一顿商务自助餐，利润多了 20 万 / 43
5. 跨越太平洋的“小生意” / 46

三 战略战术篇——精准定位，目光紧盯顾客钱包

1. 不做大店做小店，老板为啥要隐瞒实力 / 51
2. 吃准“地方”饭，坐在家中业务不断 / 54
3. 从低价中突围，小纽扣作出大名堂 / 58
4. 客户越少越好办，小众市场好赚钱 / 61
5. 生意求精不贪大，“臭豆腐”也要专业化 / 65
6. 大批量复制，用市场占有率挤压对手 / 68
7. “免费”是一颗巨大的“摇钱树” / 72
8. 突破发展瓶颈，又是一片“艳阳天” / 76

四 市场篇——看别人看不到的，做别人想不到的

1. 独辟蹊径，成就特色经济 / 83
2. 靠废品也能赚得盆满钵满 / 88
3. 产品整合，赤手空拳创出名牌 / 92
4. 渠道就是利润，一样的产品却不一样的价格 / 96
5. 吃剩下的骨头，成了吸引客户的秘密武器 / 101
6. 换个小包装，销售量翻了十多倍 / 104
7. 格子商店，打造现实版的“淘宝店” / 107
8. 逆向思维，旱田里面也能种水稻 / 110

五 执行篇——借力打力，企业越小越容易

1. 借力打力，把客户变成股东 / 117
2. 紧跟政策变化，争取专项资金 / 122
3. 不熟不做，与同行老乡结同盟 / 125
4. 连锁经营，低成本扩张 / 129

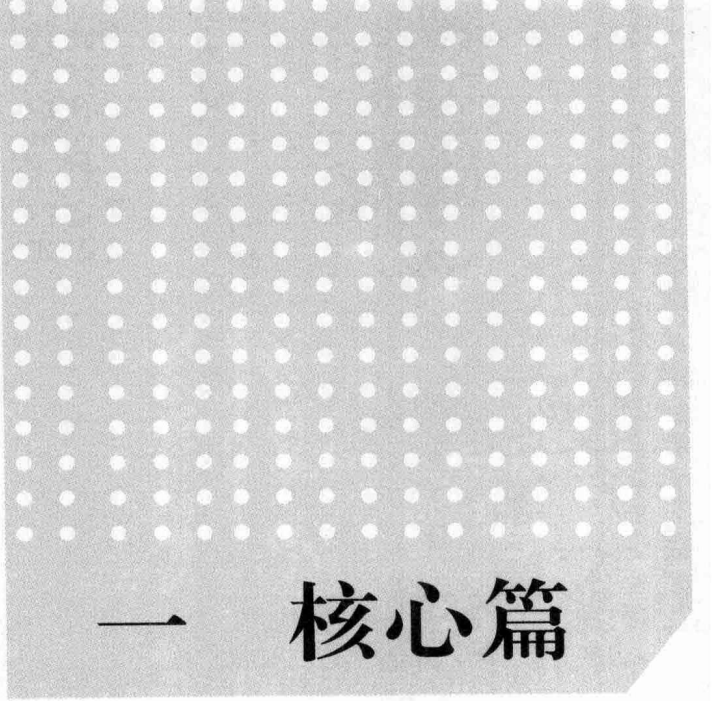
5. 老板自己就是企业最好的代言人 / 134
6. 越低调，越引人关注 / 140
7. 点中要穴，薄利行业也能有暴利 / 143
8. 产品要打包，服务更要打包 / 147
9. 排兵布阵，用管理武装企业 / 151

六 人脉篇——靠人赚钱，胜过靠机器赚钱

1. 用利润的 70% 奖励团队，值不值 / 157
2. 潜伏在生意场，找到客户好开张 / 162
3. 同乡同学，共用一品牌，共享一渠道 / 165
4. 人抬人，口碑传播最管用 / 169
5. 对客户的小员工，反而要更关心 / 173
6. 回报家乡，更是在帮助自己 / 176

七 营销篇——宣传推广，小企业也能成为大明星

1. 如何花最少的钱，做最有效果的促销 / 183
2. 最便宜的广告，效果却最好 / 186
3. 100 元一碗的粥，噱头用来换名声 / 189
4. 巧做网络营销，小钱也能做大推广 / 192
5. 一元钱的成本，让城里的每个人记住自己 / 196
6. 真材实料做广告，看了一眼就忘不掉 / 199
7. 200 元的报名费，上百万元的广告效果 / 202



一 核心篇

**把握生意本质，
才能赚大钱**

1. 火车站旁为啥要开烧饼店

常言道，做生意就是拼谁的“码头”好。同样的生意，在不同的地段，生意的好坏可能相差十几倍甚至几十倍。肯德基和麦当劳的负责人说，他们成功的经验之一就是选择了最合适的地方做快餐。可相似的地点、相似的生意，有的人定位精准挣到了钱，有的只能混碗饭吃，这又是为什么呢？

小李是铁路职工，因身体不好，长期跟车做乘务员有点吃不消，近段时间赋闲在家。铁路局火车站有很多门面招租，实行内部竞标。总的来说，价格比对外的价格有些优惠。

小李前期也去了解了一下情况，基本上这些门面都是用来做行李寄存处、小超市和小饭店。小李也有几个以前的同事在承包店面，总的来说还没有谁赔钱，只是个辛苦操心的活，每天都得有人守着。挣的钱比上班多一些，大约一年下来除了成本费用，能有8万~10万元的收入。

小李也没有想太多，心想自己的身体现在跑车受不了，守店应该还是没有问题的，不过是每天拖的时间长一点，每年的收入虽说不是很高，但比上班还是要强一些。同时，万一自己不想干，还可再私下转包给铁路系统以外的人，赚点小差价。于是，小李参加了竞标。小李的家底有限，面积大、位置很好的门面，竞争的人多，价格也高，自己也拿不下来。最后，小李只拿到一个位置相对不是很好的店面，是在公交车进站那个地段，并非火车站进出站口的黄金位置。店面的面积也只有10平方米。虽说是这样，小李还是很高兴，终于找到一个力所能及又能改善家里生活条件的谋生手段了。

小李没有做生意的经验，不知从何下手，于是请来自己长年做生意的哥哥大李帮忙把关策划。

大李对小李的事很热心，专门抽了一周的时间，进行了多方面的调查，最后建议小李开一家阿郎烧饼店。

小李有点不明白，怎么大李就看中了这个生意呢？大李笑呵呵地解释道：“做生意看起来很复杂，其实有很多的门道和花样，但最本质的东西，就是解决顾客的需求。只要将顾客的需求分析透了，你的服务又做到位了，生意就做成了。具体到你的这个店，我们来分析一下，火车站的店面都是为上下车的乘客服务的，没有什么居民到这边来消费吧。”小李笑着说，“这是当然了，火车站边的东西比其他的地方要贵好多，谁会没事跑到火车站来购物呢。”

大李接着说，“乘客的需求一般就是解决一些基本的出差生活要求，谁会期待在火车站能品尝当地的特色美食，所以火车站边上的饭店主打的都是快餐、盒饭、包子、点心等，对吧？”小李说，“这是自然了，没有人期待能在火车站吃到当地名厨做的名菜。”

大李看小李一直在点头，也就没有停顿。接着说，“你也看到火车站边上只适合做三四种生意，这由这个地方的特色所决定，什么样的地方只能做什么生意。而你的店面离进出站口远了一点，做行李寄存处，做不过那些离进出站口近的店，乘客不会拖着行李舍近求远，同时你的店面面积相对小，存不下多少东西。如果做小超市也不合适，一方面还是面积太小，乘客一般怕小店欺客，卖的东西价高，质量上也没有保证；另一方面你的店面离进出站口有点远，乘客大包小包提着行李当然希望离火车站越近购物越好，可以少提几步路。那么你只剩下开饮食店这个选择了。我又调查了一下，火车站边上的饮食店生意一般化，所以才建议你开有点特色的烧饼店。”

小李听了大李的长篇大论，心里暗暗佩服，大李分析问题还真是一套

一套的。这时大李卖了个关子，停下来不说了，反过头来问小李，“那你知道为什么我没有建议你开个包子店、面馆或者快餐盒饭店呢？”小李想了一下说，“是不是你看到现在火车站边上相同的这些店面有很多了，担心我没有特色，生意做不起来，所以让我做个别人没有的，人无我有嘛。”大李笑了笑，说，“你这个理由也不错，只不过这不是最核心的问题，而是没有看到问题的本质。就算火车站边上没有一家包子店，我也会建议你开烧饼店”。

小李这时有点不明白了，大李谈兴渐浓，点着一根烟，接着说，“我们还是回到刚说的对顾客本质需求的分析上，乘客在火车站吃饭是为了解决最基本的温饱问题，那么他们需求的是价格不贵、能充饥、方便不耽误时间、口味上也还能过得去的食物对吧？”小李听到这不由地插嘴说道，“哥，你说的都有道理，难怪大家都是开这几类的饮食店，不过，你说的这几个要素，包子店、面馆、快餐盒饭店也都有啊。”

大李看了小李一眼，说：“从小你就喜欢插嘴，现在这个毛病还没有改啊。是的，很多人都看到了上面几个要素，所以大家才做这几类的生意。但做生意有个短板理论，它是说生意就像一个圆木桶，木桶由很多块木板组成，生意的好坏就如桶里能装多少水。而决定桶里能装多少水，并不在于其他的木板能有多长，而在于木桶最短的那块木板有多长。我刚才的话还没有说完，小李那由你来分析一下，为什么现在这些饮食店都挣不到多少钱呢？”

小李这下子可真的回答不出了，心想我要是也能找到他们不挣钱的原因，我也和你一样能吹会侃，做起生意来也有板有眼了。大李看到小李发呆的样子，不禁笑了笑，接着说，“这块短板就是卫生，火车站边上的洋快餐因为有统一的卫生监控体系，所以人们不担心他们会出卫生方面的问题，可以放心地去食用。而目前我国一些火车站附近的小店给人留下的印象并不好，万一在出差过程中吃坏肚子怎么办？谁还会千里迢迢地赶过来

打官司？火车站边上的店做的都是过路客的生意，没有去想怎么招回头客，服务质量本来就要差一些，所以乘客对小饭店多数不太放心，能不在火车站边上吃就不吃，只有扛不住了，才勉强对付一下，这样的生意怎么会好呢？这就是火车站附近的小饭店生意总不能火、挣不到多少钱的原因。包子的馅是什么做的？面粉有没有变质？做快餐用的是不是地沟油？每个人在吃饭时抱着这些疑问，互相不信任，怎么会有好的生意呢？”

小李听了大李的一番话，半天说不上话来，平时自己也有这种感觉，只是没有像大李一样能分析得这么到位。他挠挠头说道，“哥，按你这么说，我的生意就做不成了？我绝对注意自己的产品卫生，保证让所有的人吃了都不闹肚子，你看行不行？”

大李叹了口气，说道：“这不是我们现在要讨论的重点，以后国家在卫生饮食方面抓得更严了，谁家做的食品不卫生，罚他个倾家荡产。这样才能让大家在任何地方都能吃到放心的食物，那么以后这个行业的短板也就不存在了。现在能解决这个短板的就是一些洋快餐和几个大的中式快餐的连锁店，对于小店来说没有更多可行的方法，因为你的顾客大多数一辈子只能到你的店里消费一两次，你根本没有机会在短短的时间内让他们对你建立信任。对于小店来说，销售出的产品才是几元或者十元、二十元的食物，怎么能有更多的资金投入来建立品牌呢？”

大李话锋一转，说，“国家的大事我们以后再说，我们还是说说你的那个小店吧。开阿郎烧饼店，你的原材料很简单，制作也很方便，乘客可以看到你现做现卖，在卫生方面让他们放心很多，将这块短板补上了不少。同时口味也大众化，很多人能接受。价格也不贵，每张饼才2元钱，一般人吃两张饼就差不多了，在制作时间上也快，不需要顾客等。对于赶时间的乘客来说，他还可以边拿在手里吃，边去赶车，很方便。并且这个品牌在全国很多地方都有加盟店，很多人都吃过，所以看到你的这个招牌，就

知道你的产品是个什么样口味和价位，省去了他们选择时的不确定性。对你来说，还有几个好处，你以前没有开过饮食店，如果开其他的店你一下子不好入门，饮食店的管理也是门学问，而且你手艺上也跟不上。如果加盟他们这个品牌，他们可以对你培训，你学会这个手艺也不难。尤其这个投资也很小，对于你来说没有资金上的压力。”

经过小李这样麻雀解剖般的分析，小李想清楚很多事，以前只是看到生意表面上的一些东西，谁知背后还有这么多的门道。小李的店在一个月后终于开张了，学成回来后的小李，带着两个小工，穿着整齐雪白的厨师服，每天在店门口搭起的透明玻璃工作间里不停地忙碌，每个操作都能让乘客看得清清楚楚，大大减少了乘客对卫生方面的担心。小李的店一天下来能卖出上千张烧饼，周围比他位置好、店面大的其他饮食店，每月的盈利比他少好几倍。小李也慢慢学会了怎么做生意，他把矿泉水、饮料，杯装的豆浆、绿豆粥和阿郎烧饼搭配起来一起卖，生意越做越火。



老莫心得：

要解决问题，首先要分析问题，找出主要矛盾、次要矛盾，分别制订解决方案，加以实施。不过，找出主要矛盾，找到根本原因并不是那么容易，人们常常会把目光停留在很多表面的矛盾上，最后不能很好地解决问题。如我们很多的老板一谈到竞争对手时，总是从价格、服务、促销政策上进行对比，这些方面当然是需要对比的，这些数据也都很有参考价值。不过，如果只是在这些方面进行简单地比较，就会限制自己，在价格上拼，利润会降低；在服务上比，成本会提高；在促销政策上比，会影响到整个产品线是否能持续发展。这个时候是不是应该静下心来找找最本质的问题到底在哪？

2. 一起卖假货？还是换个法子赚钱

现在，我国有很多地理标志农副产品，借助当地特有的种植、养殖技术和加工条件，在市场上深受欢迎。例如，湖南的浏阳鞭炮、西湖的龙井茶、阳澄湖的大闸蟹等，都因为拥有国家地理标志产品头衔，使品牌更响亮、市场更大。共享这个品牌的当地人，也都尝到了甜头。可也有些地方的名优产品没有申请到国家的地理标志，还有些地方因为管理不到位，品质上没有监控，直至将原来的名牌做烂了，最后不得不改行，退出市场。那么，在没有规范管理的情况下，是不是只能随波逐流，大家都做伪劣产品赚点现钱，等做不下去了，再一起改行呢？

小张的家乡盛产黑木耳，家乡大大小小的黑木耳加工贸易类企业有几百家，在全国黑木耳市场占了30%左右的份额，很多人都通过这个产品发家致富了。于是，做这行的人就越来越多，反正这行技术含量不高，又都是当地人，都有自己的收购和加工渠道。现如今如果哪个东西能挣钱，大家就一窝蜂冲上去，每个人都去分得一杯羹，接着就会恶性竞争，将这个行行业慢慢搞垮，谁都不挣钱。最后大家再去寻找新的领域，开始新一轮的恶性循环。

小张刚开始做黑木耳生意的时候，每年能批发5万公斤，每公斤干黑木耳批发还有2元的利润，到后来每公斤的利润压到0.4元，批发量每年也只增长到6万公斤。这个生意都快没有办法做下去了。于是有的人开始从成本上下工夫，将一些发霉、变质、腐烂的黑木耳用墨汁或者其他材料浸染后，添加糖、淀粉，再经过硫酸铜、硫酸镁、卤水、尿素、明矾、氨