





中财 B0006731

〔英〕伦迪·科克著

〔中〕夏赛花 唐劲松译

下海第一步

——怎样开公司办企业

C0112/01

中央财政金融学院图书馆藏书章

总号



439192

藏书

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

著作权合同登记章国字:01—1995—380 号

图书在版编目(CIP)数据

下海第一步:怎样开公司办企业/(美)科克著,夏赛花、唐劲松译.—北京:中国青年出版社,1995.5

ISBN 7-5006-1921-9

I. 下… II ①科…②夏…③唐… III. 企业管理—方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 03531 号

社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708

河北香河县印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 1/32 11.5 印张 224 千字

1995 年 10 月北京第 1 版 1995 年 10 月北京第 1 次印刷

印数 1—6,000 册 定价 14.60 元

WHEN FRIDAY ISN'T PAYDAY

RANDY W. KIRK

Copyright ©1993 by **Randy W. Kirk**

Chinese translation Copyright ©1994 by China Youth Publishing House,
Beijing, Published by Arrangement with the Denise Marcil Agency

Copyright licensed by

CRIBB—WANG—CHEN, INC. / BARDON—CHINESE MEDIA AGENCY

ALL RIGHTS RESERVED

目 录

第一篇 筹 备

第一章	为什么要自己经营.....	3
第二章	你有充分的心理准备做老板吗?	7
第三章	开业需要多少资金?	15
第四章	基本预算	22
第五章	做什么生意最好?	27
第六章	经营类型	31
第七章	收购企业	40
第八章	怎样选择合伙人	43
第一节	夫妻合伙	45
第二节	其他家庭成员参加的经营	47
第九章	兼职经营的可能性	49
第十章	目标的确立和事业的成功	52
第一节	自我评估方案	53

第二节 确立目标	63
第三节 目标的优化, 编组以及内在化	64

第二篇 开 业

第一章 最后确认目标	73
第一节 制订未来基本蓝图	73
第二节 多种应变准备	77
第二章 准备经营计划	79
第一节 经营目标	80
第二节 寻求合适的经营地点	87
第三节 选择供货商	95
第四节 基础设施	102
第五节 广告宣传计划	104
第六节 预算你的收入	113
第七节 损益平衡分析	124
第三章 法律咨询	126
第一节 企业性质	126
第二节 营业执照和规章制度	137
第四章 正式开业	140
第一节 开业前的最后检查	140
第二节 开业程序	142
第三节 对经营态度的最后检查	155
第四节 开业前的试营业	157
第五节 开业第一天	158
第六节 开业第一周顺利过关	163
第五章 开业第一个月	167

第一节	反复加强业务培训	167
第二节	作出决定	168
第六章	从开业的第二个月到第六个月	173
第一节	日常统计数字	173
第二节	月财务报表	181
第三节	处理危机	186

第三篇 开业头三年

第一章	经营的业务为什么能成功	197
第二章	经营的业务为什么会失败	202
第三章	万能的现金	210
第一节	记帐的含义	210
第二节	收帐	224
第三节	处理应付款办法	234
第四章	人事管理	238
第一节	不断膨胀的工资，经营业务的杀手	246
第二节	有关人事问题的最后几点想法	247
第五章	成功的销售	249
第一节	个人销售技巧	250
第二节	销售代理的指定、终止、鼓励	268
第三节	广告宣传	275
第四节	促销	282
第五节	商品展销	284
第六节	开拓新的销售领域	293

第四篇 管理自己和职员

第一章	管理化的公司.....	303
第二章	管理经理.....	306
第一节	交流奋斗目标.....	307
第二节	领导.....	310
第三节	奖励.....	312
第三章	培养进取精神.....	316
第四章	当你发现：“这份工作根本不适合我。”.....	320
第五章	确立新目标.....	323

第五篇 管理你的资产

第一章	增长还是不增长.....	329
第二章	通过购买别人的公司获得增长.....	334
第三章	卖出自己的公司.....	339
第四章	出售公司的部分所有权.....	354
结论		357

第一篇 筹 备



· 第 一 章 ·

为什么要自己经营

想拥有自己的企业，有这种想法的人不只你一人。在美国经营自己的企业就像吃苹果饼、打棒球一样司空见惯。几乎没有人不想自己开业经营（这并不是说其他国家或地区没有这种现象。实际上，在澳大利亚、台湾，人们对经营自己的企业比美国人的兴趣更大）。

许多人毅然行事。从销售雅芳化妆美容产品以及阿姆威洗涤用品到购买麦当劳食品集团的部分经销权；从出售一个新点子到成为牙医挂牌开业；从收买老板的全部财产到开办一家五金店，千千万万的聪明人放弃薪水优厚的工作，将一生的全部积蓄投入自己经营的业务中去。

是什么原因促使一个人甘冒风险，置自己的财产，婚姻，甚至充满生机的健康身体而不顾？为什么总有人愿意为收入少得可怜，也可能没有收入而每周工作六七十小时？是那些创业者甘愿放弃安逸的生活，步入生活的快车道呢？是什么原因让他们这么拼命干呢？

是为了钱？为了将到万能的美元及部之而来的一切？我们是一个胸怀大志，都想成为唐纳·杜姆斯都样杰出企业家的民

族吗？很难说，也许是，也许不是。有人选择了经营自己企业的道路，希望比受雇于人挣更多的钱。为了将来能挣更多的钱，他们愿意承受烦恼和暂时性的生活拮据。最初因为钱而自己干的那些人总是盼望着“致富”。但是可观收入的诱惑还不足以吸引大多数人这样做，哪怕是暂时性的牺牲。若单为钱的考虑，我们发现一些人会选择一条更保险的路来达到同样的目的，比如继续学习深造，换职业，或从事挣佣金的推销工作，用不着开辟自己的业务。

除钱以外，自我独立意识是驱使雇员想当老板的最重要的因素。这种类型的人很难为他人工作，他们喜欢按自己的方式行事，认为替别人做事，如同愿意跟鲨鱼一起游泳，不可理解，他们不在乎自己的业务有多么成功，也不在乎自己以及家人所做出的牺牲。他们宁愿经营个体修鞋店也不愿做一个上千万资产的联合大企业子公司的副总经理。令人吃惊的是有如此多的小零售商属于这一类。更令人惊讶的是，如此多的医生、律师、会计师以及其它行业的人员仅仅为了“替自己干活”，挣的钱比他们应该挣得的少得多。

最近加入自我雇佣行列的是一批具有管理才能的女性，谁迫使她们这么做的？那就是：她们老板大谈男女机会均等，也可能为此做出了一些努力，可在他们的门上却仍然挂着“不招收女性”的牌子。那些有才华，踌躇满志的女性认识到施展自己才华的唯一机会就是创办自己的企业。

小业主中另一个较大群体，是一些渴望对社会做出特别贡献的人，他们认为只为了挣钱而工作是不可能的。你可以找到这样的业余爱好者，他想要弄清楚在 Dubugue 的火车模型收藏者们是否有地方买卖、交换他们的收藏品。

在这个群体中有愿意为那些付不起律师费的人提供低价法律服务的律师，有出于同样动机而工作的医生，以及其他从业者，有独立教区的牧师，还有专业学校、合作团体、信贷协会的创始人。在他们看来，小规模经营是一条为社会服务的途径。这个群体的人数正在不断增加。

有趣的是，这种为别人着想的做法往往比专为发财而经营收入更多，在经济上更成功。也许这正是他们企业不断为社会贡献所带来的必然结果。如果业主的最初目的是赚钱，通常可以看到他愿望上的急剧变化，当进展艰难或者非常顺利时，许多满脑子钱的人对此失去兴趣，而那些追求更高境界的人会感到一股不断进取的强大力量。

需要证明自己具有某种能力也是主要动机之一。父亲或母亲、妻子或丈夫，或对他有影响的人，如果经营自己的企业非常成功，或者谈论其他一些经营自己企业的成功者，会怂恿他尝试自己经营。竞争对手比初入道的商人能挣更多的钱，他把小企业看成是保持优势的唯一希望。作为儿子则认为他应把家业发展下去，甚至比父亲经营得更好。这些人从这种不健康的心态出发来经营自己的企业本身就非常不幸。正因为这种不健康的动机，有些非常成功又有一定声望的商人，他们非常富有却又很不幸。

单纯为了上述某一个目的而自我经营的人很少。大部分人的动机是以上各种因素的综合。譬如，对经济上独立的要求和对掌握命运的渴望交织，形成了强大的动力。不管什么理由，最重要的事实是，我们中的大部分人愿意尝试自己经营。而拥有自己经营的企业是非常理想的事情。

本书的这一部分将客观地阐述所有制问题。其目的旨在提

供一整套切实可行的方法，引导人们对自己是否应该自己经营做出符合逻辑的判断。本部分将尝试向你概述整个决策过程的各个环节。

· 第 二 章 ·

你有充分的心理准备做老板吗？

不是吓唬你、恐嚇你、给你进取的心泼凉水，也不是阻止你当老板的尝试。做一个老板可能是你一生中最难做的事，也许是你所选择的最富有挑战性的人生之路。

当老板每天要做出一些决策。有时候，这些决策往往在还没有获得足够资讯信息的情况下做出的。一些决策上的失误很可能会导致你所开创的事业、苦心经营的一切毁于一旦。你以前所挣的钱，包括替别人打工挣的钱、跟别人合伙经营挣的钱，你的配偶挣的钱或者其它外快收入，所有的这些钱你都投入到你自己经营的事业中去，在所不惜。自己当老板，什么事都凭自己做主，风险自己担当，成果自己独享。事业上的苦甜，由你一人品尝，这也就是我们常说的“人到高处倍孤独”。

周围的亲戚朋友中有些人自己经营，你会觉得他们很烦人，他们一会儿抱怨自己的工作时间太长，一会儿抱怨资金短缺，一会儿又为失去一个大客户而烦恼。你百思不解，为什么他们把问题说得这么严重。在工作中你不断地熟悉业务，对雇佣工人或解雇工人，产品报价、款项托收、诉讼等问题有一定的了解，你觉得自己已经非常了解当老板的艰辛。其实你并不完全了解。

在家时，你若是缺钱花，可以找同事借上 20 或者 50 美元，熬到发薪水的星期一。要是借不到钱，你还可以向兄弟、父亲借上 1000 美元，将生计维持到获得纳税补偿的那一天。可是，你的企业若是短缺资金，你明晨去哪儿筹措 15000 美元周转？找不来资金的话，银行就会拍卖抵押你的企业固定资产、甚至你的房子。要是短缺的不止 15000 美元而是 30000 美元，筹措起来就更困难了。

在家里，你最喜欢去的食品店停业了，你可以开车跑过几个街区，上别的食品店买东西。要是作为一个老板，某一个特种商品的供货商破产了，要去找货源弥补就难了。如果没法弥补，一些小商贩可能会使你的销售额减少 30%，造成亏损。若无法补回销售额下降带来的亏损，你又面临着该解雇谁，该缩减哪项开支的困境。

决定租房或者买房，就该签订长期协议，意味着每个月需支付一定量的租金。一段时间后，如果你想中止租用公寓的协议，就得赔偿相当于几个月租金的违约金来做低价抵押，不做低价抵押，原先签约时所付的定金就全部搭进去了。要是租用一套商业设备，则不管你以前经营状况如何，签订租约时掏出数万美元的租金是很平常的事。

在做雇员的时候，你的助手辞职搬离了这个州，你可能为增加的一些额外的文档工作抱怨，但你至少可以找一个临时工帮忙，或者培养一个新的助手。在你找到或者培养出合适的助手以前，你总是可以勉强应付手头上的工作。要是当老板的话，请想象一下，在这仅有三个人的商店，你的得力助手离你而去，就在街那头开店和你竞争，这该多让你伤脑筋。

你可能要说，这是在吓唬你，我并不是在吓唬你，只是想

提醒大家，膝盖易碎的人不适宜溜冰，优柔寡断的人不适合当医生，而缺乏勇气和果敢的人最好不要自己经营。

有了不怕挫折的思想准备后，自己当老板确是一个非常有趣，富有挑战性，比一般工作更有意义的工作。有时候你紧张得心都快跳到嗓子眼里了，有时候又觉得工作负担太重，超出了自己的承受能力。可是，当一大笔款项落入你的户头，或者第一个赢利总算落实的时候，这将是多么难忘的人生感受，一生又能有几回！当老板，你为人提供就业机会，让就业的人挣钱赡养家庭，连一般人都明白这是件大好事。就算是开一家很小的公司，只有一个雇员，一年只有 100000 美元的销售额，你也同样为自己所做所为而感到高兴。

当老板之前，你先要问自己几个问题：“在最初创业的 4、5 年里我是否能坚持每周工作 60 或 80 小时？是否愿意把毕生的精力投入像坐原子滑车那样激动人心的事业中去？是否有胆识每天做出几项令人棘手的决定，这些决定不仅与自己的投资有关，而且对雇员的生活及其家庭有影响？在紧要关头，自己的家庭是否愿意节减开支，渡过难关？”然而最重要的一点就是：“对失败是否有足够的思想准备？”

话说到这，再回过头来仔细想想，认真考虑一下以上提出的每个问题。坦率地找出这些问题的答案，否则继续读这本书也无济于事。你可能会说你确实找不出问题的答案，只有尝试过当老板才知道。这一点不会有人反对，不过你自己做出最佳结论是问题的关键，因为你当老板后很快就要面对这些问题。

让我们再讨论上面提的最后一个问题，这个问题就是“失败！”即使你的企业是一个成功的企业，同样会遇到失败，在通往成功的路上会有许多次失败的教训，就算你一步一步按本书