

〔文本〕

黄亮与李燕的故事（一）：自谋生路

甘肃人黄亮，现年 40 岁，是某市一家陶器厂的技工，手艺很高，而且还是个好班长，多年来被评为厂里的先进工作者。妻子李燕，38 岁，过去在供销社当过售货员和业务组长，后因单位效益不好，一直赋闲在家。他们 15 岁的女儿在上初中，家里生活虽然不富裕但过得挺美满。

近来黄亮的厂里经常停产，致使收入急剧下降，所以他俩为今后的生活和孩子的学业担忧。黄亮有主见，做事认真严谨，还有管理班组的经验。李燕干活勤快，为人热情，性格开朗，而且身体也很好。他们虽然人到中年，却还想自己积极探索一条新路子，闯出一番天地。

他们所在的城市工业不发达，老百姓收入低，一般的生意不好做。他们注意到本地有人做朱砂泥工艺品，做游客的生意，销路很好。于是，他们打算在家开个手工作坊，制作类似的手工艺品。这样一来，他们不光做生意，也干实业，很合黄亮的心意。

黄亮与李燕的故事（二）：信心与措施

当黄亮把创办企业的打算告诉朋友后，有些人表示疑义，认为办企业要有才干和本钱，要有关系，还得会抓时机，否则一旦失败了就会倾家荡产，所以劝他们要慎重。厂里有的同事还劝他再等几个月，看厂里能否有起色。黄亮没听这些意见，他相信他们夫妻俩会成功。他的自信心是有根据的：

第一，他们看准西北大开发的势头（紧跟国家政策）。近年来，随着西北旅游事业的飞速发展，来甘肃的游客越来越多。游客大都在旅游点买些有当地特色的工艺品作纪念。而朱砂泥手工艺品是最近出现的特产，做的厂家还不多。现在有的产品种类少，制作比较粗糙。如果能参照古老文物开发精巧的新产品（一开始就想到新产品开发，好！），这个市场还有不小的发展潜力。

第二，他们认为自己具备创办企业的基本素质。他们俩有事业心，能吃苦，做事认真努力，还有一定的组织能力。（俩口子中如果有一个是在无形中拖后退，比方：目光短浅、胆小怕事、怕冒风险，或者好吃懒做、怕吃苦、做事不认真努力，那建议他们还是老老实实打工吧。）黄亮抓生产有经验；李燕过去当过售货员，尽管这不算是做买卖，但对如何满足客户的需求很有体会。（一个生产、一个卖，有点搭档的味道了。恩，有效的人力资源整合。）

第三，投资不大，他们的积蓄和收入基本够用。

第四，制作朱砂泥制品，当地原料充足，所需工艺、工具、设备和场地都比较简单。而黄亮和土坯打了 20 多年的交道，改行学朱砂泥的制作技术比较容易，黄亮决心花钱出去学。在开发新产品方面，黄亮虽然手巧，但承认自己的历史知识和美术素养不够，他打算请中学的美术老师提供指导。（提升自己的新产品开发能力，加大产品的知识含量，好！）。

第五，因为没有真正做过生意，他们对于营销、财会等经营技能心里还没有底，知道这是自己的弱项。不过他们打算上夜校学习这方面的知识，此外还可以从几个做生意的朋友那里取些经。单位的会计也表示愿意辅导李艳做帐。（一个好汉三个帮，出门靠朋友。我看好他们的这次创业）。

黄亮和李燕的创业故事(三)： 创办企业的资金从哪里来？

黄亮和李燕决定用自己的积蓄和收入在家开办一个生产朱砂泥手工艺品。他们计划在三月份，即夏季开始前三个月开办企业。他们有两个月做准备。这期间黄亮继续在陶器厂丁作，多少还能领到点钱。黄亮和李燕有 4500 元存款。家里养的几头肥猪出栏能卖 800 元。多余的存粮可以卖 300 元。（为了不贷款这里假设了有了这笔资金。）。他们算了笔账，看有多少钱可以用来办企业：

项目	金额（元）
存款	4500
收入	
1、黄亮父母的支持	550
2、李燕父母的支持	550
3、工厂发给黄亮的2个月基本生活费	300
收入合计	1400
自有资金总额	5900
支出（以后3个月）	
1、日常生活开支（衣食住行和医疗）	1500
2、孩子的学费	700
支出合计	2200
剩余资金	3700

但他们考虑起码要留 2000 元存款保底，以防万一。所以实际可动用来创办企业的资金是 1700 元。他们估计这笔钱差不多够了。

黄亮和李燕的创业故事（四）：志向大 起步稳

黄亮与李燕办企业是希望今后生活稳定、经济更富裕。由于黄亮和李燕待人热心，处事稳重，村里人都尊重和信任他们。有人还表示愿意尽力帮助或者合作。创办企业毕竟是他们生活中的一个转折点，因此他们很认真地分析比较了几个方案，尽力降低创业风险。他们起步不想借钱，也不想找别人合作，他们只想量力而行，从小做起，逐步发展。大部分的百万富翁最初不都是用很小的本钱干起来的吗。黄亮的泥匠手艺和李燕的销售经验是很好的组合。由黄亮负责产品设计、生产组织和质量控制，开始多设计几种小：正工艺品，小批量试销。李燕负责原料采购和产品销售，还兼顾农活和家务，另外，孩子课余也可以帮他们干些杂活。他们一家人就可以干起来，先不雇人。李燕无法分身出去摆摊零售，而是把产品批发给旅游点的商店和摊贩。

他们预计投产三个月后，企业的收入将足够家庭开支并有能力扩人生产规

模。到那时，黄亮可以辞掉单位的工作，夫妻俩可以全身心投入企业经营。再雇几个工人，添置些工具和设备，多开发些品种，扩大批量，卖给本地和外地的工艺品批发商。

黄亮和李燕的创业故事（五） 抓住市场时机

随着国家的经济发展和人民生活水平的提高，西部旅游业在迅速地发展。各旅游区的建设为当地人创造了不少就业时机，旅游纪念品的生产和销售也成了当地人一大收入来源。

用朱砂泥制造的手工艺品古朴典雅，很有西北风情，已成为甘肃一带的特色产品，很受游客的欢送。

此外还有些城里人讲究用带乡土气的摆设装饰自己的住家利办公室。

黄亮和李燕知道，旅游纪念品的销售受旅游淡旺季的影响很大，但总的来说，旅游业发展前景广阔，因此他们做朱砂泥手工艺品是有前途的。

为了消除旅游淡季的不利影响，他们将采取几项措施。一是以销定产，防止库存积压。二是不局限于旅游纪念品市场，将来也做装饰品。三是逐步扩大销售渠道，不光供给旅游区的商店，还要把产品卖到人城市。四是多动脑筋多学习，不断推陈出新，永远做别人没做过的产品。五是以后靠产品的文化品位卖个好价钱，不和低档产品打价战。

黄亮和李燕的创业故事（六）： SWOT 分析

优势——黄亮和李燕都很健康，精力充分。夫妻和睦，同心协力，思路比较一致，遇到问题好商量。两个人都能吃苦，有决心干一番事业。黄亮认为自己的泥塑手艺比邻村的人强，还有组织能力，为人忠厚，待人诚恳，有威信。李燕勤快麻利、热情开朗，有采购和销售的经验。孩子已经长大，而且很懂事，不用操心。

劣势——作为新手，黄亮没有管理企业的经验，也缺乏企业管理知识。他为人处事稳重，决策略显缓慢。而李燕有时热情太高，难免会作出一些仓促的决定。他们没有多少钱，也不打算借钱，所以企业的发展资金只能靠利润积累，不可能发展得很快。家庭式的企业人手少，

每个人都必须是多面手，任何事都难以做精。

时机——西北旅游业将持续发展，会长期带动对工艺纪念品需求的增长。朱砂泥工艺品还处么起步阶段，还有很人开掘潜力。先面向西北地区旅游点，将来扩大到国内其他地区旅游点。此外，他们还可以跳出旅游纪念品市场范围，开辟朱砂泥制品的新市场。

威胁——对游客的需求没有底。他们不知道他们的试制品是否会受到游客的欢送，也不清楚游客最喜欢哪种工艺品。他们的作坊不在旅游区，因为人手少，产品卖给商店而不是直接卖给游客，不能及时得到市场需求动态反馈。西北地区的气候特点是季节性很强，工艺品的产销量会有较大的起伏。不过，对他们企业的最大威胁是来自同行的竞争。制作朱砂泥工艺品的投资少，容易上马，会出现许多与他们类似的作坊。由于生产工艺简单，他们销路好的产品别人也能很快模仿。尤其是资金充足的企业，可以用磨具搞批量生产，成本会比他们还低。而且，外地产品也可能大量涌来。

黄亮和李燕的创业故事（七）：调查客户需求

黄亮的堂弟黄明在兰州的一家企业咨询公司工作，趁他回来探亲，和他谈了办企业的想法，并向他请教如何进行客户需求调查，学到了一些知识。他们一致认为企业创办初期应面向本地旅游区的游客，向旅游景点的商店供给价格廉价、式样简单，有地方文化特色的工艺品。

如果企业今后想进一步发展，黄明建议重点转向公司客户，例如旅游纪念品公司、工艺品公司、贸易公司等。这类客户对市场比较了解，除了选样定货外，一般指定所需款式，订货量也比商店的大，付款比较有把握，企业的风险小。以后还可以与城里的装修公司合作，提供泥塑装饰品。可惜黄明马上要回去，了解客户需求的具体工作还得黄亮他们自己去做。他们家方圆 100 公里内有 6 处旅游景点，以敦煌为主，都要乘长途车才能去。他们没钱住旅店，每次只能带上干粮早出晚归，多跑几趟。黄亮需要考虑做什么样品，怎么做；李燕需要考虑向谁推销、怎么推销，以及包装、运输、收款、信息收集等方面的事情。所以两个人都得直接去调查。黄亮和李燕决定分头去旅游点，混在人群里观察各种游客都喜欢买什么纪念品(式样、材质、大小，颜色、包装等)，成交价多少。他们还要设法向商店老板和摊贩打听流行纪念品的进货价、付款方式。每次都要买回几个畅销的纪念品样品作为参考。

黄亮和李燕的案例（八）：收集竞争对手的信息

黄亮前后用了两个星期以办事或串亲的名义到邻村去打探，对他们有了大致的了解。他只看了两处作坊，别的没让进。大部分情况都是托亲戚朋友根据他列的简单调查表打听来的。他了解到附近已经有5家朱砂泥作坊，都是家庭式个体小企业。最早的已经开工3年，多数上马不到一年。这些企业雇用的工人从一名到8名不等，都是手工操作，最多的使用5个工作台。年产量最小的不到1万件，最多的4万件，平均大约2.4万件。他们做的都是低价的简单工艺品，零售价在1.5元至5元之间。每家的品种只有3-4个，款式大同小异，都是仿制别人的，只略加改动，没有多少创新。用简单的包装盒装产品，或干脆不做任何包装。单价的区别主要在于规格大小不同，另外还有外观，运输距离和销售环节等几个因素。哪家都没有企业经营计划，都是摸着石头过河，唯一目标是想多赚钱。谁家都不打广告，谁家都不贴商标。没有一家自己开店，都找些亲戚或热人在旅游点摆摊，同时也批发给商店、摊贩。黄亮还打听到兰州郊区有两个小厂，使用钢模制坯，产品精致，品种多，质量稳定，单价也高，最贵的20元。但黄亮还没能力利这样的企业比试，所以不直接与对手竞争。

经摸底调查后，黄亮和李燕对自己的方案信心更足了，脑子里添了不少主意，同时也感到压力大了，他们决心后来居上，一定要比邻村人做得好。

至于更远处的竞争者，黄亮和李燕没有足够的时间和钱去了解，也不知道怎么打听。根据本省报纸刊登的旅游业统计数字和旅游现场了解到的情况，去年仅敦煌一处旅游区就卖了朱砂泥工艺品15万以上，再加上其他5个景点，总共30万件。而邻村几家的产量加起来也不到总量的一半，这说明兰州和外地来货超过一半。旅游点的外来货和本地的产品相比，造型和质量都要好一点，平均贵一元。他们推断远处的对手也是些小型作坊，起步早一些。从价差看，销售多一个环节，产地距离大致300—400公里。

黄亮和李燕的创业故事（九）：产品决策

黄亮和李燕了解到来甘肃的国内游客主要分两类：一是借开会，考察、出差之便观光的人员，二是假期出游的中等收入家庭。他们文化层次比较高，中年人居多。南方有钱人，嫌西北旅馆餐馆条件差，你太愿意来。外国游客比例相当小，中老年居多，买东西比较挑剔，而且要求包装结实美观。中外游客的共同特点是都想带回点纪念品，但不愿多花钱，喜欢式样古朴，颜色雅致、小巧一点的，如果太大，因为旅途长，怕行李累赘。最后，黄亮和李燕

做出了他们的产品决策。

顾客——面向占游客大多数的中等收入者。

产品特点——贴近丝绸之路的背景主题，先做骆驼、菩萨和飞天3种。通过造型设计和古旧的色泽突出古朴和乡土特色，让他们的产品在市面众多工艺纪念品中突显，吸引客户的注意力。

产品规格——为便于游客携带，只做小的。

产品设计——请他们认识的中学美术老师和历史老师指点，参考文物图片和成功的纪念品样品，自行摸索设计。

黄亮和李燕的创业故事（十）：价格决策

黄亮和李燕多次分头去敦煌等6个旅游点蹲点调查，最深刻的体会是：游客看中的商品，只有价格公正时才会买。而对商贩来说，只有在他们觉得有利润时，才会积极进货和推销，以便能从中挣到钱。所以他们给商贩定的批发价，以及商贩给顾客定的零售价对企业的成功都至关重要。但是黄亮只知道自己做一个工艺品的成本大概多少，而李燕觉得零售价她掌握不了，因为取决于商贩的本领和游客的接受能力。他们搞不清批发价定为多少才合适。怎么办？他们决定把调查记录的资料整理出来，从了解到的零售价出发往回倒算批发价和成本价。记录说明，游客购买与他们的产品类似的朱砂泥小工艺品花费2—5元。零售商一般在进货价上加价20—30%；竞争者一般是在产品成本价上加价40—50%。据此，李燕提出，如果他们的产品在敦煌一带零售价为2元，就好出手。如果他们也照搬商贩和竞争厂商的加价规则，那么给商贩的批发价(出厂价)不能高于1.5元。这意味着他们的成本价应控制在1.2元左右，对此黄亮觉得比较有把握，他们的价格政策就这么确定了。至于比敦煌更远的旅游点的零售价，由于商业环节多，听说在3—4元之间，游客也能接受。

黄亮和李燕的创业故事（十一）：选择地点

黄亮和李燕家住家传下来的一座宽敞的院子里，有四间大瓦房。对于他们来说选址很简单，因为做小型朱砂泥工艺品的作坊用料少，冷塑工艺简单，工具设备不多，不用烧窑，占地少。所以作坊就可以建在自己的院子里，根本不需要也没条件另外找地方。不过地点设

在家，对销售方式有影响。李燕如果去旅游点摆摊，只能顾一两处，顾不了所有点。跑路很辛苦，路费不少，要付摊位费，而且顾不了家。因此，他们决定不作零售。

选择做批发，不用每天跑旅游点，路程对他们而言不是大问题，乘汽车即可。起步时，由李燕定期送货去旅游点，产品体积小，重量不大，李燕每趟可以手提两个纸箱，装好几百件。如果货多，可以租用送货小面包车，运费不贵。等将来业务量真正大了，他们再考虑购买交通工具送货。

黄亮和李燕的创业故事（十二）：促销方法

黄亮和李燕照黄明的建议买了一本讲解销售管理的小册子，读了之后，他们很受启发，但使感觉到绝大部分促销方式对他们这个行业的家庭企业不适用。例如，报纸广告：游客来去匆匆，很少看当地报纸，更不注意上面的广告。而本地读者，很少去旅游点，不买当地纪念品。广告牌：旅游点附近严格限制设广告牌，只有食品和饮料广告，没见过做工艺品的广告。商标：手工艺品贴上商标不伦不类，像大工业生产的标准化产品，失去了手工艺的特色。

黄亮与李燕商量出来的促销方式极简单：

盖印：黄亮要像名工匠师傅那样在产品上留下自己的印记。他要设计和刻制一大一小两个精美的图章，小的盖在泥坯的底下，显得严肃，吸引顾客的注意力；大的盖在只想的四周，在商贩那里树立形象，因为没钱定做专门的纸箱。

报纸宣传：黄亮有个老同学是地方报纸的记者。黄亮打算以后请他写篇文章，从自我创业的角度宣传他的企业。

促销：旅游点卖纪念品的商贩绝大部分是本地改行的农民，比较实在。谁的东西好，能挣更多的钱就进谁的货，不必请客送礼，订货都是小老板自己做主，不存在给采购员回扣的问题。所以黄亮和李燕促销的关键就是要保证产品款式新颖、质最稳定、价格低廉、交货及时。每次开发出新产品，要送些免费样品给商贩试销，请他们摆在显眼的位置。

企业形象大使：李燕仪表端庄大方，生性开朗，以自己的老实、勤奋、自信、友善与商贩打交道非常合适，靠她当好企业的形象大使。

赊销：他们打算对知根知底的商贩搞赊销，放款30天，但不超过每月销售量的一半。

黄亮和李燕的创业故事（十三）：销售预测

黄亮和李燕记得有条生意经：买卖成功的关键是摸清市场和竞争对手。他们知道，企业的主要风险来自于市场需求变化和竞争对手的对策。为此，黄亮和李燕决定认真做好当地市场销售预测。他们用了几周的时间自己去调查，还通过亲戚、朋友等多种渠道收集竞争对手的生产和销售信息。搞销售的人嘴比较严，大部分情况是从那几家作坊的工人那里套出来的。下面是竞争对手前一年的产量：

项目	作坊 1	作坊 2	作坊 3	作坊 4	作坊 5
工作台数量	1	2	4	4	5
平均月产量	600	1240	2450	2380	3100
上一年总产量	7200	14880	29400	28560	37200

他们还从报纸上看到敦煌一年卖的朱砂泥手工艺品超过 15 万件。附近其他旅游点还卖了 15 万件，总共 30 万件。扣除上述 5 家的产品近 12 万件和兰州市郊两个企业的中高档产品 7 万件。余下 11 万件是本省其他地区或外省贩来的货，约占总量的 1/3。而他们对外地竞争对手的情况，除产品样式、价格和总量外，其他知道得很少。好在商贩普遍反映朱砂泥工艺品需求旺，有多少卖多少。游客数量年年走高，商贩看好今年旅游旺季，他们认为是可信的。只要供不应求就有机遇，不管还有多少家上马，不管现有的厂家打算增产多少他们一定要抓住这个机遇，争取在 3~4 个月内把销售量提高到 1200 件。不过头几个月销售量肯定会比较低。下面是他们的销售预测：

3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
300	600	800	1000	1200	1200	1200	1200	1200	1200

黄亮和李燕的创业故事（十四）：谁当老板？

黄亮和李燕要办的企业是家庭式个体企业，他们自己就是业主。在有能力雇用别人做工和管理之前，企业的职工就是他们两个。夫妻俩就企业的管理和分工坐下来商量，聊聊各自

的长处，适合做什么工作。经过认真分析，他们认为自己各有特长。黄亮见多识广，有主意，适合负责产品设计、生产管理、工艺技术和企业计划。李燕心细，善于言辞，适合管账、采购和销售。他们最后达成共识，黄亮可以当经理，但在大事上，两人共同商量决定。

黄亮和李燕的创业故事（十五）：确定职工的岗位职责

黄明曾提醒过他们要及早制定岗位职责。开始时企业虽然只有他们两个人，但分工明确，可以防止重复和遗漏。有了它，对于将来定岗位、定职工、定职务、定工资以及监督考核都会有参考作用。所以他们就列了一张简单的表：

岗位	工作说明	所需素质或技能	谁的任务	
			第一阶段	下一阶段
经理	做计划、制定目标、监督实施、协调内部关系、与工商税务等单位打交道	有主见、认真、果断、善于应变、容易交往	黄亮	黄亮
财务	出纳、收款、记账、管理现金、盘点库存	认真踏实、有条理、老实	李燕	李燕
销售管理	市场调查、与顾客建立和保持良好的关系、接订单、销售预测、制定价格、提出促销方案、发货送货、采购原料	认真、思路敏捷、有生气、善于与人交往、有判断能力、守信用	李燕	李燕
生产管理	组织生产、监督生产、控制质量、管理工具设备和技术资料、维修、制定生茶计划	认真、了解产品、懂技术、动手能力强、善于和个人相处、善于处理解决矛盾	黄亮	黄亮或其他人
产品设计开发	跟踪市场需求动态、收集样品、设计制作样品	有美术和文化修养、有创造性、多面手、懂工艺	黄亮	黄亮或其他人
生产工人	配料、搅拌、制坯、晾晒、雕琢、涂色、包装	有人责任心、勤快、能吃苦、手巧	黄亮	工人

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/976113123135010102>