

小企业经营 完全指南

[美] 汤姆·吉格斯 菲尔·伯尔斯塔◎著 祝允云◎译

全球顶级创业家全方位 阐释企业经营最优系统

为数千家企业提供顾问咨询的实战总结和思维提炼
用可读性极强的内容帮助创业者迅速掌握经营精髓

为最有雄心的创业者提供的最清晰、
最实用、最全面的经营指南！

哈维·梅凯

畅销书《与巨头共舞》的作者

THE BIG
BOOK
OF SMALL
BUSINESS



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



THE BIG BOOK OF SMALL BUSINESS

小企业经营 完全指南

【美】汤姆·吉格斯·菲尔·伯尔斯塔◎著
赵允云◎译



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

小企业经营完全指南 / (美) 吉格斯, (美) 伯尔斯塔著; 祝允云译.
—上海: 立信会计出版社, 2014.6

(工商智库丛书·经营管理实务)

ISBN 978-7-5429-4205-0

I . ①小… II . ①吉… ②伯… ③祝… III . ①中小企业 - 企业管理
指南 IV . ① F276.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 067254 号

Copyright: © 2005, 2007 BY TOM GEGAX

This edition arranged with THE STEPHANIE TADE AGENCY
through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright: 2014 Orient Brainpower Media Co., Ltd.

All rights reserved.

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 方士华

封面设计 水玉银文化

小企业经营完全指南

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 三河市祥达印刷包装有限公司

开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 24.75

字 数 350 千字

版 次 2014 年 6 月 第 1 版

印 次 2014 年 6 月 第 1 次

书 号 978-7-5429-4205-0 / F

定 价 58.00 元

如有印订差错, 请与本社联系调换

序

1994 年的企业年度颁奖典礼上，我认识了汤姆·吉格斯。对于汤姆和驰加公司的成功我早有耳闻。典礼散场之前，汤姆邀请我改日与他共进午餐。几个星期后，我与他在一家我钟爱的饭店相见。席间，他问我是否愿意做他的顾问。他承诺不会占用我很多的时间，我们可以每隔几个月一起吃顿午饭（他的原话是“毕竟我也是要吃东西的”），到时他问我一些问题。他的渴望与迫切令我印象深刻，所以，经过几天的考虑我同意了。

果不其然，此后，汤姆为我们的每顿午餐都做了精心的准备。他非常珍惜我们在一起的每分每秒，每次见面他都酝酿了一长串的问题，并且下定决心要把每个事情弄懂。直到问题彻底搞清楚了他才罢休，否则便会一直问下去。他是一个不会因为脸面而止步的人。在获取知识或向身边所有取得商业成功的人求教的过程中他不知疲倦，在洞悉商业运营管理之道方面，他同样孜孜以求。他经常带领他的管理团队加入我们的谈话，让我们分享他们的新发现并对一些现象进行二次验证。

功夫不负有心人。在跨国公司占据优势地位的竞争激烈的产业，汤姆和他的驰加公司超越了绝大多数竞争对手。他和他的团队使驰加公司以其独特的企业文化、出色的服务和占据绝对优势的市场份额成为行业内的一支重要力量。

汤姆是个极具团队精神的人，具有作为一位领导者的最重要的素

质——尊重并重视团队中的每位成员。他深知只有和充满了干劲的人一起，在高效商业运营的支持下才能取得成功，由此他创建了关心员工、职责明确又不断完善工作流程的企业文化。

汤姆的《小企业经营全面指南》字字珠玑。它将在你企业管理的每一阶段及每次决策的过程中发挥指导作用。然后，你在前进的道路上，也会取得意想不到的商业成功。

百思买集团创始人

理查德·舒泽

摸着石头过河

从毫无头绪到收第一笔货款

我卖掉了公司，买卖合同也已签好。但是卖掉公司的钱快两周了还没有到账。晚上的大部分时间，我会盯着天花板，盘算着收购驰加公司——我的位于美国中西部的 150 家零售连锁店——是怎么成为“可能”的。明天，明天！凡世通轮胎公司已经承诺在明天上午 10 点之前把钱电汇过来。

次日早晨，办公室里的气氛紧张得不行。我的首席财务官吉姆·比密斯，10 点刚过就给银行打了电话。钱没有到。中午他再次询问，还是没到。终于，下午 3 点钟，吉姆兴奋地跨进我的办公室，我的合伙人丹·古力特和我屏住了呼吸。当听到他说出“款已到账”这 4 个字时，我感觉比吃了棉花糖还要甜。一阵欢呼之后，我们击掌庆贺并恨不得去拥抱所有能拥抱的东西。

凡世通公司的收购承诺使我迅速从先前的高压下解脱出来，这种状态一直持续了一周，直至这家大型跨国公司发生了全球瞩目的轮胎召回事件，该事件威胁到了整个公司的安危及声誉。我意识到我们的交易已命悬一线。拯救的唯一办法就是大幅降价并签署买卖协议。

丹和我喜欢有福同享。驰加的员工们获得了 1000 万美元的职工优先认股权和企业忠诚奖。他们之中，有的将房子进行了重新装修，有的将学院进修计划也列入日程安排。一位员工和他的妻子靠着这笔“意外之

财”使他们负债累累并濒临破产的副业起死回生。

现金发放后，我义无反顾地开始了顾问、写作和演讲等工作。当然，没有了好的身体去享受，物质的富足仅是虚无的胜利。如今，我已经 60 岁了，明尼苏达州的梅奥诊所的医生却告诉我，我依然拥有 30 岁年轻人一样的心脏。我还得到来自家人、朋友和人生伴侣——玛丽·维斯科特，我的难以替代的力量之源的爱的祝福。

往事不堪回首

回调时间表，回到难以驾驭并危机四起的我的人生早期阶段。19 岁那年，正在印第安纳大学读二年级，同时我还在福特汽车公司做保安。几年来，我往返奔波于大学教室和工厂，有时候忙得在等红绿灯的时候就换好警卫制服。此外，我还送过校报，向同学卖过保险。后来去了位于芝加哥的壳牌石油公司的人力资源部上班，再后来转行做了销售。经过多年的历练，29 岁那年，我树立了要开创一番新事业的远大理想，于是，我把我的想法告诉了丹，一个我手下的销售员。在克服了重重的融资困难之后，驰加终于诞生了。

到 1989 年，驰加已经成为拥有 30 个门店的区域性领头羊。正当生活看上去一片美好的时候，几乎是一夜之间，我所熟悉的一切突然停止了。在 6 个月的时间里，医生诊断出我患上了癌症，持续了 23 年的婚姻也走到了尽头，我的首席财务官告知我公司的备用现金有 100 万美元的缺口，而且公司的信贷额度已为零。

这一切发生得实在是太突然了！在如此短的时间里，人生的 3 个重要支柱——健康、家庭、事业，全部垮掉了。如果那段时间我没有用“我是征服先生”来鼓励自己的话，恐怕很难从困境中走出来。那时的我像行尸走肉一样工作着。我把自己反锁在办公室里，手机调至“请勿打扰”的状态，蜷缩在沙发上，一待就是几个小时。几个月过去后，我才有勇气面对镜子中的自己，并重新担负起责任，让混乱不堪的状

态重新回到正轨。

像关心自己一样去关心员工和客户

回头看去，我凭感觉运营公司的过程是喜忧参半的。我曾经尽我所能地快速发展着，但仍感觉慢了一步；也曾在学会更好地沟通交流和公关建设之前而停滞良久。我没有制订战略计划和预算草案等重要的企业管理规程。我也没有采取技能培训和明确岗位职责的管理办法。鉴于我稀里糊涂地忽略了人生就像一张牌桌这一宇宙间的基本法则，我也只是个平凡的领导者。一个平衡、稳定的人生依赖于健全的智力、心理、身体和精神，忽视了其中任何一个方面，人生这张桌子就会摇晃。像我忽视了其中的两到三条腿，它就很容易倒下。

要想让工作与生活和谐有序是需要时间的。我通过广泛阅读、观看录像、在企业管理研讨会上用心聆听和自我完善来改变自己。自认为无所不知的我，惊讶地发现自己真正懂得的是如此之少。我找到了最好、最机智的企业顾问（雷迪森酒店集团星期五餐厅的科特·卡尔森、明尼苏达双子棒球队的卡尔·波拉德、百思买集团的迪克·舒尔茨）。可笑的是，我曾经以善于发现别人身上的不足而引以为傲，现在却要回过头来审视自己并老实地承认自己多年来容易犯否定、防御与质疑别人的毛病，这是一件令人痛苦同时也是使人高兴的事情。

我把问题一个一个列出来，然后通过纯净心智与调节情绪来改掉坏毛病。我学会了关心别人，这换来了员工与家人的更多支持。新的、经过系统训练的思维方式令我办事效率更高、决策更明智、心态也更平和。接下来奇怪的事情发生了，我发现我在个人素养上提升越多，公司的获利越大。企业年收入实现了每三年翻一番，到1999年已达到2亿美元。利润表现甚至更好。在《开明领导学101》中我学到的第一节课便是签订能够让人们担负起责任的协议。如果你能像关心自己的福利一样关心员工与顾客的福利，成功自然就会降临。

区别在哪里

你的鞋子因踩灭灌木丛中的火而被烧焦了。你做着 UFO（达不到的财务目标）的噩梦。全能的应聘者变成了废物，会议引发的问题比能解决的还要多。你的办公室在下班后变得不堪入目，你可能是个凭感觉行事的人。与之相反的则是一位开明、高效的领导——他冷静、自信、控制力强。他们的区别具体表现在哪些方面呢（详见表 1）？

表1 两种不同老板的具体表现

凭感觉行事的老板	开明高效的企业家
以自我为中心的日程安排导致突发事件随时发生	在关照员工之前关照好自己（包括智力、身体、情绪、精神）
做事没有规划或战略过于超前，无论哪种方式都要常常灭火	意识到快速变化的市场环境需要随机应变，知道如何将简略计划分解为可操作的步骤并且交由合适的人负责
任何时候都以最低的成本做事情，寻求更有利的底线	好的路线是唯一的路线。知道短板是可以变为优势的，因为只是未做或再做一次的区别
关心细节，事必躬亲，忽视员工的创造性和主动性	懂得团队成员需要得到怎样的指导及何时为有才能、有干劲的员工松绑
随时打压提出有价值的批评意见的人	以正式或非正式的方式征求对其本人及公司的建议
认为员工执行任务的唯一原因就是服从命令	对待员工的态度是：怎么可以帮助他们成长并获得成功
害怕在自己手下努力工作的人会超过平庸的自己，为此放弃最好、最优秀的员工	为每个岗位配备最合适的人，从而提升每个员工的业绩
并不关心正在发生什么的做着白日梦的人，视琐碎的事情为干扰	像猫一样警觉能够带来良好的人际关系、持续的质量提升和竞争优势

体制和态度造就竞争优势

当驰加历经短短 8 年时间，营业收入从 4 千万美元攀升到 2 亿美元之后，外界开始窥探其中的奥秘。有人希望与我共进午餐以获取有用的信息，也有人在招待会上一边拍着我的肩膀一边开玩笑地说：“赐予我一点魔法吧。”每个人都希望我能将创造奇迹的方式精炼成一句话，正如电影《毕业生》中醉醺醺的系主任将年轻的达斯汀·霍夫曼拉到一边并直截了当地建议他去“做美容”一样。事实上，我们能与世界上最大的跨国公司竞争并取得长足发展的秘密可以归结为一个简单的词——相互协同（因为在 20 世纪 90 年代“纵向联合”一词还没流行开来）。

在没有找到管理要素的合适组合之前，我们并未急于扩张。我们的使命引导富有领悟力的人们营造关切、负责任的企业文化，每个人都能获得快速处理和清晰沟通的支持。此外，还适当地通过鼓舞、激励和教育培训等自我修炼的方式获得成长。我们还在企业实现 7 个关键功能的过程中融入了种种策略。这个绝非胡说八道的管理体制使得我们公司扣除利息、税收、折旧和分期付款前的收益额是如此的充盈，以至于我们从未为了融资而被迫卖掉股份。

为什么这本书能给您带来丰厚的投资回报

该书所介绍的都是经过证实、操作性强的方法技巧，我并不打算叙述可能有效的写在黑板上的理论。本书中所列出的所有方法都是富有成效的。我在自己工作的实验室可以自由地尝试并学习企业管理的科学和艺术。通过阅读本书，你可以学到我在日复一日地制订销售与赢利计划、制作工资单、面对每次决策所带来的种种后果等这些实务中所学到的一

切。成绩是显而易见的：我将一个我父亲作担保的亏损 6 万美元的小团队带领成为一个具有 2 亿美元营业收入的大企业。

管理伦理方面的新课程。大多数管理者或企业家一开始都会认为他们必须在两种管理学方法论中做出选择：或者利益高于人，或者人高于利益。这是一种错误的选择。我提供第三条路径：开明的企业家将责任与效率务实地结合起来（利益在前），同时公平友善地待人（人在前）。一些管理者采取生硬粗暴的管理模式或许能在短时间内取得良好业绩，但是这种方式在营业额比较低的企业是难以奏效的。长时间地在一个冷漠的领导手下干活会让员工不断失望并最终离开。相反，员工喜欢坚定果断同时又富于关怀的领导模式，这会让他们找准位置并提升业绩。只有意志坚定并心地善良的领导才会将人们团结在一起愉快地工作并取得健康持续的长期受益。

这是一本详尽的案头参考书。不论遇到了怎样的挑战，只要迅速地查阅相关章节，你就能知道下一步该怎么做。面试的人要来？赶紧先看看雇用篇。绞尽脑汁也想不出什么好的办法？你需要看看高效体制篇。销售情况下滑？翻到关于销售的部分秉灯夜读吧。无论你翻到哪一页，都会发现它能给自己带来帮助的贴心技巧：

- 提升品牌价值（第 51 章）；
- 开员工们乐于参加的会（第 26 章）；
- 创立价值创造基金（第 10 章）；
- 建立活泼向上的企业文化（第 17 至第 21 章）；
- 保护企业利益（第 6 章）；
- 增强供给链（第 50 章）；
- 确保建议得到良好落实（第 24 章）；
- 扩大市场份额（第 52 章）；
- 获取并传达明确的信息（第 28 至第 33 章）；

- 获取外部建议（第 7 章）；
- 提升你和其他人的水平（第 43 至第 49 章）；
- 发现、雇用并留住最好的人（第 12 至第 15 章）；
- 激发员工去做令顾客满意的事（第 53 章）；
- 处理不良行为（第 22 章）；
- 压缩成本，提升底线（第 54 章）；
- 设计并实施富有战略性和操作性的计划（第 23 章）；
- 打造好的团队（第 16 章）；
- 管理封闭过程（第 27 章）；
- 提升员工表现（第 39 至第 42 章）；
- 管理财务功能及与借款方的管理（第 54 章）。

怎样使用这本书

你可能会问：“我第一步应该做什么呢？”一旦你勾画了最新的商业计划，并且相信你的模式可以制造现金，就需要根据使命、愿景和价值观进行可行性分析。接下来你需要物色优秀人才、建设企业文化、实施完美流程、进行顺畅沟通。你还需要教导自己的员工不要轻易满足，提醒他们要不断学习，以帮助其达到个人事业的高峰。

其实只有一个问题，你生活在真实的世界。生意就像人生一样，是秩序混乱并麻烦不断的。那么，从哪里开始解决呢？这需要先弄清你为之痛苦的根源——什么事让你在夜里突然惊醒——然后去解决。无效沟通可能是罪魁祸首。在你的员工气呼呼地离开的时候，无效沟通还会破坏最佳的实施战略，并妨碍企业使命、愿景和价值观的实现。或者，从一个部门开始——用谈判获得更好的收购协议替代管理失误，会损伤提供有竞争力的商品的市场能力。这会带来销售业绩的下降，由此导致你最好的销售人员很容易被效益更好的公司挖走。注意，这是你点亮智慧的时刻，你的整个运作是相互关联的，这些都会在这本《小企业经营全

面指南》中得到体现。它的每一部分与其他部分都是紧密相关的。如果哪个环节出了问题，整个循环系统会跟着出错甚至崩溃。哦，但是什么时候所有的事情都能高效运转呢？那也正是奇迹发生的时候。

低处的果实最先被摘掉——这对于获得初步成功是非常重要的。一些转变的发生其实仅需要观念上的简单转变，其他则需要更多的思考和计划。让你的团队都参与进来，通过头脑风暴所得出的结论，你完全可以相信。当关系得到了修复与巩固，人们感觉受到尊敬和重视的时候，变化发生了。相互协作的雪球越滚越大，能量越来越足，当你看不到开头也看不到结束的时候，效果显现了。

在商界有两件事情是永远不会改变的——变化和越来越快的速度。有一件事情是变化的——应对的能力。开明领导所做的更多的不是确保应对，而是引领潮流。

前 言 摸着石头过河

从毫无头绪到收第一笔货款 // 001

第一部分 开始行动

如果连这些都不知道千万别着急创业 // 001

第 1 章 下决心 // 003

辞职之前需考虑的非常规事项

第 2 章 跑市场 // 008

对方方面的数据进行分析以决定自己适合做什么

第 3 章 做计划 // 011

了解自己能够成就怎样的事情

第 4 章 找投资 // 015

吸纳资金的同时并不放弃控制权

第 5 章 精准定位 // 019

明确名称、地址和差异性

第6章 落在纸上 // 025
用法律保护自己的利益

第7章 建立强大的董事会 // 034
获取帮助，摆脱烦恼，申请外援

第二部分 明确使命、愿景和价值观

得到管理团队发自内心的认可 // 043

第8章 精心雕琢的使命 // 045
是校正员工行为的北斗星

第9章 勇敢又现实的愿景陈述 // 050
写在纸上的一系列梦想

第10章 清晰明确的核心价值观 // 052
品质和更大利润之间的平衡

第11章 超越个人利益的社会责任 // 058
诚信的商业行为会提升收益

第三部分 招兵买马

精挑细选才能招到优秀员工 // 065

第12章 求贤纳才 // 067
把自己当成超级天才的侦探

第13章 面试游戏 // 071
不要破例跳过标准招聘流程的某些环节

第14章 熟知劳动法 // 080
清楚劳动法中允许与禁止的条例

第15章 欢迎新员工 // 085
从第一天开始就让员工感到舒适

第四部分 营造积极向上的企业文化

文化是需要不断经营的 // 089

第 16 章 重视团队合作 // 091

把员工个人的雄心融入团队的抱负

第 17 章 遵守卓越领导的 22 条法则 // 094

凭经验和感觉行事的老板可以借用这些定律

第 18 章 以自己的下属为荣 // 105

优先考虑创造力高的人并给他们一些特权

第 19 章 把人力资源部当成战略合作伙伴 // 109

将注意力从文档转向合作

第 20 章 放松可以减少抱怨 // 112

别那么高高在上

第 21 章 工作场所的福利 // 116

这部分产出一般是投入的 3 倍

第 22 章 善意面对员工的低迷表现 // 119

帮助承受巨大压力或处在严重危机之中的员工

第五部分 各就各位

建立一个结构完整的组织 // 125

第 23 章 制订战略计划 // 127

开发实力和机遇，消灭弱点和威胁

第 24 章 执行是王道 // 133

明确预期，然后激发、学习和跟进

第 25 章 有条理地解决问题 // 134

持续的思考可以解决任何问题

第 26 章 让会议更高效 // 138
严谨的会前准备和严格的会议纪律

第 27 章 不断地发现问题、解决问题 // 142
持续的系统更新

第六部分 零障碍沟通

少点自大，多点认同感 // 145

第 28 章 主动倾听 // 147
尤其是当这次谈话非常重要的时候

第 29 章 高效表达 // 150
写与说都要简单明了

第 30 章 传递期望 // 155
让大家感受到鼓舞而不是失望

第 31 章 集思广益 // 158
新鲜的点子总是来自第一线

第 32 章 面对面交流 // 161
一对一表达批评需要技巧

第 33 章 正视自己的不足 // 168
尽管可能会痛苦，你也要知道员工是如何看你的

第七部分 训练员工

鼓励、掌控，但千万别盛气凌人 // 173

第 34 章 感同身受 // 177
心怀善意和认同感可以帮你赢得人心

第 35 章 艺术而又科学地设定目标 // 181
最好是使劲跳后就能触摸到