

如何开一家既赚钱 又享受快乐的



所有开公司的人
将遇到的问题 and 解决方法

The Small Business Handbook
创业向左
快乐向右

[英] 菲利普·韦布 桑德拉·韦布 著 高核 译



创业向左 快乐向右

The Small Business Handbook
The Entrepreneur's Definitive Guide to Starting and Growing a Business

[英] 菲利普·韦布 桑德拉·韦布 著

高核 译



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

创业向左 快乐向右/(英)韦布(Webb, P.), (英)韦布(Webb, S.)著; 高核译.
—北京: 中国市场出版社, 2010.8

ISBN 978-7-5092-0673-7

I. 创... II. ①韦... ②韦... ③高... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 139102 号

Copyright © Pearson Education Limited 2001

Copyright of the Chinese translation © 2009 by Portico Inc.

This translation of *The Small Business Handbook: The Entrepreneur's Definitive Guide to Starting and Growing a Business*, second edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2010-3954

书 名: 创业向左 快乐向右

著 者: [英]菲利普·韦布 桑德拉·韦布

译 者: 高 核

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 710×1000 毫米 1/16 17 印张 260 千字

版 次: 2010 年 10 月第 1 版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0673-7

定 价: 49.80 元

创业到底有多大的风险？

绝大多数人都把驾驶一级方程式赛车看做一件危险的事情。在赛道上以令人窒息的高速飞驰，达到驾驶的极限，一旦出错，赛车手重伤甚至死亡是在所难免的。那么赛车的风险到底有多大呢？实际上，近年来赛车手在比赛中车毁人亡的概率是非常小的——比新创办的企业在头3年的经营中失败的概率要小得多。那么，赛车和经营企业相比较哪一个的风险更大呢？

事实上，当著名赛车手舒马赫跨入他的法拉利赛车时，他已经采取了一切可能的步骤来应对风险。

首先，他已经为比赛做好了一切准备：他的身体状况要能够适应比赛——他有自己严格的训练和作息安排；他的心理状况也要能够适应比赛——他的车队要为他制定适应比赛具体情况的竞赛策略。

其次，他要能够掌控全局。他要精确地知道自己赛车的性能和表现，知道自己的驾驶极限，还要知道自己肩负着引导整个车队的责任。另外，他还要通过与队友的有效沟通来明确自己的要求以及如何去扩大自己取胜的机会。

最后，他要有必要的支持。他必须专注于自己最擅长的事情——驾驶赛车，而一组高级工程师则负责向他提供取胜所需的技术。另外，尽管工程师和设计师是舒马赫取胜的关键，他的支持团队还需要有赞助和融资、营销和市场推广，甚至运作管理和战略管理方面的专业人员。因此，尽管是舒马赫为车队提供了展示自己的创新、技能和进取精神的机会，但实际上法拉利车队的成功是整个车队精诚合作的结果。

可以说，舒马赫与他的法拉利车队所做的一切就是风险管理。他们成功的希望来源于自己最好的团队、最好的技术、明确而适当灵活的计划、关注细节的作风、支持在恰当时机作出正确决策的准确的信息。正是这些因素使得法拉利车队可以把风险降到最低而把成功的可能性增至最大。

这本书就是要告诉你如何在经营自己企业的过程中把风险降到最低而把成功的机会增至最大。这就是：做好准备、掌控全局并充分利用自己周围的辅助支持条件。当然也别忘了，当面临的困难越来越大时，你还会得到来自于各方的帮助，因此不要羞于去寻求这种帮助。

工程雇主联合会市场及对外联络部主任

伊恩·彼得斯博士 (Dr. Ian Peters)

创业之前该明白的事

这是作者送给读者的礼物：20条永恒的经营法则。

1. 在开办公司时首先与主要的股东达成股东协议，就企业经营的长远目标达成一致，把公司建立在坚实的基础上。
2. 制订一个详细的经营计划，以保证公司未来的成功，这个计划必须每年更新一次。要确保你的计划有良好的财务状况和现金流，对将来作出了正确的预测。
3. 认真配置公司的资源以求取得效益。要注意细节，节约采购开支，以提高利润。
4. 凡事以顾客为中心。了解他们的需要，与之建立良好而长期的关系。记住，销售才是硬道理。
5. 确保你的长期合同如房屋租赁合同的条款那样保持一定灵活性。当你开展公司业务时，要随时富有想象力。
6. 把你个人的财产与公司的财产分开，不要用个人的财产或有价证券为公司进行担保。
7. 尽量利用各种可能的关系来帮助自己。注意把握所有当地的和区域性的贷款和招聘机会。
8. 不断自我培训，尽可能地增强自己的学习能力。拓宽你的知识面有助于你的公司在将来更好地运营。加入商务俱乐部，参加各种研究会、培训班，阅读杂志、《金融时报》和其他商业书籍。
9. 现金是公司最重要的资源。你必须搞清楚如何去控制和增加自己的流动资金。经常检查库存，做好正确的库存记录，尽量减少库存。
10. 不要把目光从销售上移开。每天和销售部门联系一次，如果出现任何顾客方面的问题，要参与解决问题。
11. 让每一个员工都自觉地充当公司的销售代表，并把它作为自己工作职能的一部分。给客户留下的第一印象非常重要。
12. 通过有效的董事会会议和训练有素的管理者来管理好你的公司。
13. 搞清楚你所卖的东西和面向的目标客户。认清自己产品的独特的卖点，并让市场知道。
14. 用所有的成本留住顾客，记住要定期和顾客沟通，无论你在公司身居何职。
15. 尽可能招聘最好的员工。选择优胜者，不要折中。
16. 使用 SMART 目标方法来进行职业化管理，以使员工理解工作标准并遵照执行。
17. 认真地选择你的会计和法律顾问，在作最后决定以前进行面试。这些顾问应该与你风雨同舟，所以重要的是要花时间选择最适合你公司的人选。
18. 把你的公司卖出去的时期是一段高风险和脆弱的时期，所以要保持警惕，反复检查合同。如果你不放心，作第二种甚至第三种选择。
19. 在你的公司中使用信息技术以获得竞争优势。使用互联网积极地开辟市场。
20. 制订你的生活方式和经营目标的正式计划，以减轻心理压力和缓解时间压力。

菲利普·韦布

桑德拉·韦布

创业的人是啥样儿？

企业家是拥有不平凡抱负的平凡人。

是什么让我们想成为企业家？是要把握人生各种可能的机会，还是要摆脱无所事事去创造一种新的生活方式，或者是要成功地发展自己的一项事业？

无论原因是什么，作为一个企业家你都必须肩负巨大的责任，比如让你的企业能够保持盈利、维持好与银行及债主的关系，等等。你可能会感到很孤独——没有人告诉你解决问题的正确答案，也没有上司来评价你的工作，告诉你

作为企业家，你的自我成就感比其他任何东西都重要得多。

“嗨，就到这儿吧，你干得真不错”。你周围的每一个人都指望着你能解决所有的问题，但实际上这些问题看起来简直就是一团乱麻。

不过，应该说世界上没有任何东西可以与经营和发展自己的企业所带来的自由、创造和发挥无限潜能的感觉相媲美，也没有什么能够比得上你做了一笔大生意后的成功喜悦、你宣布盈利增加时的自我满足和你作为企业所有者的自我成就感。

🕒 我们为什么要写这本书

我们知道在自己创办企业的最初几年会面临很多难以想象的困难。在过去 10 年中我们曾自己创办和管理了 3 家企业，这使我们积累了大量的



经验。我们愿意与你分享自己的经验，以便让你的路走起来比我们容易得多。

我们的这本书及其附带的网站上文件下载资源将为你提供许多特别适合于创业者的基本信息和建议。在网上资源中你可以找到许多自己经营企业时非常有用的文件示范，如实际合同格式、计划安排格式和各种各样的表格实例。如果你觉得它们有用，那就大胆地去用，但在应用之前应该请你的律师和会计师检查一下，看看它们是否适用于你的企业。无论如何，相信它们都会对你有所帮助，至少它们可以为你设计自己的表格和合同提供范例。

当我们在 1996 年卖掉自己的公司以后，我们就感觉到有必要写这本书来通俗地向大家介绍自己成功经营企业的理论和经验。我们相信，你也和我们一样，曾经四处收集能够为发展自己的企业提供实际指导的书籍和资料。我们的成功表明，这本书就应该是你所要寻找的东西。

在为一家大型计算机软件公司工作了许多年以后，我们感觉到自己应该更进一步地去挑战自我，为自己工作的时机到来了。因此，在 1990 年时我们作出了辞职去创办自己的公司的决定，尽管我们很快就发现自己的愿望和热情并不能抵消缺乏经验的弱点。在开始的时候，我们认为应该发挥自己所具有的综合技能特点，为客户提供他们目前还没有得到的服务，因此，我们建立了自己的以提供免费技术服务和安装指导为特色的计算机销售公司。

在最初的 6 个月里，我们非常繁忙，几乎每周都工作 7 天，每天都工作到午夜。随着业务的发展，由于大量的进货和发货业务已经开始侵占我们的生活空间，我们又把公司从自己的车库搬到了写字楼的办公室。一年以后，我们的营业收入已经达到了 22 万英镑。第二年我们又把公司搬到了更合适的地点，销售收入达到 110 万英镑，公司的员工也发展到 7 人。在随后的第 3 年和第 4 年里，公司的收入更是分别达到了 320 万英镑和 660 万英镑，公司也相应发展成为一家股份有限公司。

此时，我们已经拥有了 30 名员工，我们也开始考虑公司在快速发展的阶段如何恰当地设置部门和权责的问题。在本书的第 6 章里，我们将介绍自己如何适应企业的发展并解决企业组织结构、管理体制和人员问题的一

些办法和经验。

随着经营的顺利进行，我们取得了诸如 ISO 9002 认证和杰出创业者奖之类的许多成就和奖励。我们成功地渡过了经济衰退的时期并证实了自己的经营模式是正确的。这是我们在经历了一年多的失误和失败尝试后最终找到的正确道路。在这段我们如今看来是走向成功所

必须经历的痛苦阶段里，我们学到了创立自己的企业所必须掌握的 3 条基本原则。

随着经营的顺利进行，我们取得了诸如 ISO 9002 认证和杰出创业者奖之类的许多成就和奖励。

原则 1：明确你的客户并通过尝试去了解你所定位的市场。

原则 2：在零售市场上，只有 3 件事是最重要的：第一是地点，第二是地点，第三还是地点。

原则 3：绝对不要在你不具备专门技能和知识的行业中创立自己的企业，因为它很可能会失败。

在本书的后面我们将告诉你如何实现快速的增长以及在现金流很紧张的情况下如何维持这种增长。在第 2 章中，我们将介绍如何在势头良好的情况下作好成功退出的策划；第 9 章主要涉及企业的处置和并购问题，将详细介绍企业整体协议转让、股票置换、企业兼并和并购等产权运作方法以及这些运作中应该注意的问题。

在每一章里我们都提供了帮助你去设计自己的管理制度和表格的范例和建议，这些东西对于你稳健和成功地经营自己的企业来讲是必不可少的。通过建立这些制度并花时间去仔细地研究自己的业务，你会成为一个更好的经营管理者。在第 4 章中，你将找到一个详细的管理培训计划以测试你所掌握的新知识。

◎ 如何使用这本书

书中的每一个插图、模型和表格都有印刷版本及在出版商网站上可以下载的电子版本。



即使你还没有开始创立自己的企业，这本书也将为你提供难得的帮助。通过阅读一开始的几章，你将会学到如何策划一个成功的企业、如何融资获得创业资金以及如何避免一开始的风险等知识。

如果你已经创立了自己的企业，也请不要忽略掉开始的这几章。因为按照这几章的要求，如果你希望能够减少将来的困难，也许你还有许多工作要去做。比如说，策划一个好的经营计划，再加上一个新型的股东协议，就可能是让你的企业迈上新台阶所必需的东西。

如同我们当时的情况一样，立志创业的企业家们都应该有充分的动力，这就意味着要延长工作时间以确保业务一旦开展起来就能够成长和延续下去。这是在生理上和心理上都需要极大付出的一件事，因此，对于那些打算开创自己事业的人来说，特别要注意这一点。

从你开始创业的第一天直到你退出为止，无情的压力是始终存在的。如果你认为等你雇用了其他员工后情况会有所改变，那你就大错特错了：

我们所遇到的所有企业家都无一例外地认为，对人的管理是企业管理当中最困难的一个方面。

由于时间的压力和维持竞争地位的考虑，一般小企业都不太愿意与其他同行企业作横向比较。然而，在企业间缺乏相互比较和学习机制的情况下，你又如何能够指望企业的生存和发展呢？如果所有企业都只能靠自己摸索去学习，一次次地重复面对别人遇到过的障碍，那么你就不难理解为什么有如此之多的企业在创办的第一年就垮掉，更不用说存活到第二年了。实际上，英国在 1999 年新创办并办理了税务登记的十几万家企业中，仅有 20% 的企业在 4 年以后仍然存在。我们坚信，在阅读了这本书以后，你的企业将是这 20% 的企业中的一员。

因此，小企业必须抽出时间来做与同行的横向比较分析以找到最适合自己的运作方式。在本书的最后，我们列出了一些有用的地址和网址以供参考。从这些信息来源中，也许你可以找到对企业早期发展非常有帮助的支持和建议。

最后，我们在此祝愿你和你的企业取得很大的成功，并且希望这本书

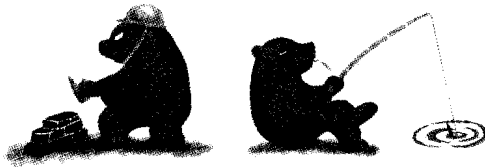
创业的人是啥样儿？

能够给你带来帮助并增强你应对未来挑战的决心和信心。我们愿以以下一段话与大家共勉。

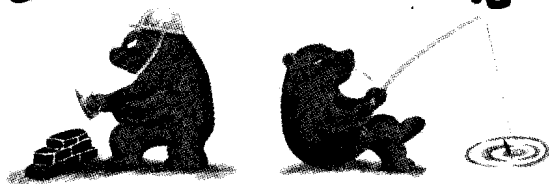
也许我并不知道答案，但我将去寻找它；

也许我并没有时间，但我将去挤出它；

也许我并不是最大和最好的，但我将是最有信心的。



创业向左，快乐向右



创业的人是啥样儿？ I

创业向左 1	整体规划	1
创业向左 2	经营计划	19
创业向左 3	开业场地	35
创业向左 4	创业技能	51
创业向左 5	业务重点	95
创业向左 6	人员管理	139
创业向左 7	管理快速发展的公司	179
创业向左 8	依托法律和财务	199
创业向左 9	掌握兼并技巧	213
创业向左 10	电子商务和新经济	231
快乐向右 11	时间和压力双赢管理	245



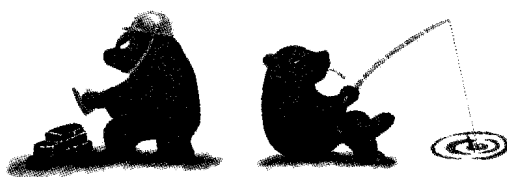
整体规划

认清创办企业的目的

拟订公司章程

明确公司经营中的理念

创业向左，快乐向右





如果我们在创办自己的计算机服务公司的时候，就有足够的远见按照3个步骤去行动，我们会少走许多弯路。换句话说，从而节省大量的时间和金钱。

尽管这些步骤看起来是显然应该做的，但我们所接触过的企业家中只有很少的人打算这样做。

那么我们的建议是什么呢？不过是简单的3个步骤，即我们建议你在创立自己企业的时期应该尽早去做的3件事（见图1.1）。

◎ 1. 认清创办企业的目的

就是要通过股东意愿调查搞清楚你自己创办企业的要求以及你对未来的期望和看法。

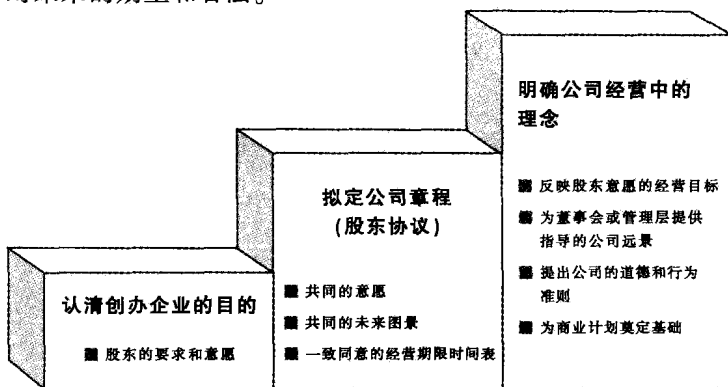


图1.1 创立企业的前3个步骤

◎ 2. 拟订公司章程

如果你不是企业唯一的发起人股东，就必须按照法律要求拟订公司章程（股东协议），明确你们共同的发展远景、企业使命和目标、在财务上希望达到的成果以及大家一致同意的经营期限时间安排。

◎ 3. 明确公司经营中的理念

在第1步和第2步的基础上，就很容易让大家就公司经营的远景和实现目标的思路达成一致，形成共同的企业使命和目标，并为制订公司的商业计划奠定基础。关于如何制订经营计划的问题将在第2章介绍。

认清创办企业的目的

现在市面上已经有许多试图分析成功企业家的个性特征和说明如何成为成功一族的书籍，其中最有特色也最具阅读性的要算韦斯·罗伯茨（Wess Roberts）博士所著的《狂人阿提拉成功的秘密》和乔·嘉宝（Joe Garbo）所著的《懒人的轻松致富之路》两本书了。

然而在这里我们假定你已经开始创办企业，而且你真正所需要的是搞清楚自己的能力和地位以求得企业经营的更大成功。搞清楚股东们这方面的个人情况关系到公司章程（股东协议）的形成。

由于你已经开始运作，这些问题也许你只是表面上大概清楚了，但实际上在这个时候这些问题的每一个方面对你都很重要。如果股东们无法就企业的目标达成一致，或者无法相互理解各自的目的，以后发生冲突就在所难免了。即使夫妻共同创办企业，这种情况也可能发生，而且正是由于夫妻关系的存在，这种矛盾有时会变得更加尖锐。

反之，如果每一个企业在开始创办时就拟订好公司章程（股东协议），以后股东们发生冲突和采取不利行动的可能性就会大大降低。千万记住，在股东层次发生冲突是既浪费时间又会对企业造成很大损害的事。因此，



在这一部分我们还将讨论当关键岗位的负责人临近退休时如何安排继承人的问题。

在企业发展的关键时期，因循守旧或缺乏方向往往会无可挽回地阻碍企业的发展。这显然是一个方向性的重要问题，也是我们为什么在本章的一开始就特别强调企业目标和方向的原因。

下面，请你认真阅读并填写后面的“股东意愿调查表”（此表格在本书的网上资源中也有，文件名为 Shareholders' Audit.doc）。

千万要注意，不要把你自己都不相信的或仅仅出于宣传目的而被提出的远大目标写到自己的股东意愿里面去。因为如果你所表述的意愿最终无法实现，其后果会比你根本不表达这种意愿的情况还要糟。

然后，你就可以进入下面的第2步了，在那一部分我们将介绍股东协议的结构和内容，具体表达股东意愿调查的结果。但我们的角度是从策划出售你所创办的公司入手，而结果则是在第2章“经营计划”中所要用到的股东意愿、经营思路和经营目标的综合表达。

股东意愿调查表

请认真仔细地填写以下内容

姓名：_____ 年龄：_____

要求方面

1. 最低的总工资收入：_____元（每年/每月）
2. 你愿意投入到创办企业的资金数额，是以你的现金投入还是以你的资产抵押担保？

3. 你要求持有的股份比例是百分之几？

4. 一共有多少股东？_____
5. 他们分别持有的股份是百分之几？_____
6. 其他股东的退休时间是否与你的一致？

7. 你是否认为目前的股份划分是公平的？

8. 如果是两人合伙，请说明股份划分情况如何。

9. 你们是否已经有了一个具有法律效力的股东协议？

10. 如果你和其他股东完全闹翻了，会出现什么情况？

11. 你想为公司工作多少年，这是否与其他股东的想法相一致？



12. 如果你去世了，你希望由谁来继承你的股份？

13. 在出现上述情况时，你是否愿意按照事先约定的数额把你所持有的股份自动回售给公司，并就此事宜办理保险？

14. 请描述一下股东们之间的工作关系和个人关系：

15. 每年你期望从公司得到的回报是多少？

16. 请描述一下你所期望的其他福利待遇：

17. 你希望在公司担任什么职位？

为什么？

18. 你与公司之间是否签订了劳动（雇用）合同（仅限于有限责任公司的情况填写）？

19. 你所要求的红利分配政策应该是什么样的？分红的时间间隔应该多长？

意愿方面

20. 打算退休的时间？

