

皮尔森教育出版集团全球畅销书

所有开公司的人  
必将遇到的问题  
和解决方法

怎样  
开一家  
又赚钱  
又享受快乐  
的公司

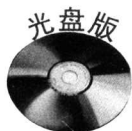
11 个  
要点

(第2版)

[英] 菲利普·韦布 (Philip Webb) 著  
桑德拉·韦布 (Sandra Webb) 译  
高核

中国人民大学出版社

THE SMALL BUSINESS HANDBOOK



皮尔森教育出版集团全球畅销书

THE SMALL BUSINESS HANDBOOK

# 怎样 开一家 又赚钱 又享受快乐 的公司

所有开公司的人  
必将遇到的问题  
和解决方法

# 11个 要点

(第2版)

[英] 菲利普·韦布 (Philip Webb) 著  
桑德拉·韦布 (Sandra Webb)  
高 核 译

中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

11个要点：怎样开一家又赚钱又享受快乐的公司（第2版）／（英）韦布等著；高核译．

北京：中国人民大学出版社，2005

ISBN 7-300-03600-7

I. 1...

II. ①韦...②高...

III. 公司—企业管理

IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第132477号

**11个要点——怎样开一家又赚钱又享受快乐的公司（第2版）**

[英] 菲利普·韦布 (Philip Webb) 著

桑德拉·韦布 (Sandra Webb)

高核 译

|      |                                                                   |                     |              |
|------|-------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|
| 出版发行 | 中国人民大学出版社                                                         |                     |              |
| 社 址  | 北京中关村大街31号                                                        | 邮 编                 | 100080       |
| 电 话  | 010-62511242 (总编室)                                                | 010-62511239 (出版部)  |              |
|      | 010-82501766 (邮购部)                                                | 010-62514148 (门市部)  |              |
|      | 010-62515195 (发行公司)                                               | 010-62515275 (盗版举报) |              |
| 网 址  | <a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>       |                     |              |
|      | <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网) |                     |              |
| 经 销  | 新华书店                                                              |                     |              |
| 印 刷  | 三河市华晨印务有限公司                                                       |                     |              |
| 开 本  | 787×1092毫米 1/16                                                   | 版 次                 | 2005年3月第1版   |
| 印 张  | 20                                                                | 印 次                 | 2005年3月第1次印刷 |
| 字 数  | 260 000                                                           | 定 价                 | 48.00元       |

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

## 关于作者



菲利普和桑德拉·韦布夫妇，在开办自己经营了12年的计算机服务公司以前，曾经在IBM公司工作。

他们一起经营的公司可以说是相当成功，因为公司自开办以后发展神速，在4年之内营业额就达到了610万英镑。而且这种奇迹般的发展

还是在20世纪90年代的萧条时期，在缺乏投资的情况下依靠卓有成效的管理控制取得的，这对于小企业来说实属难能可贵。他们的公司也因为成功和高标准的管理规范而引起了人们的兴趣和关注。

菲利普·韦布现在是英国工业联盟（CBI）东部大区咨询委员会的主任、柏德豪咨询有限公司（BDO Stoy Hayward Consulting Ltd）的合伙人和总裁，他还担任着Thinkdigital Solutions有限公司（网址为[www.thinkdigital.co.uk](http://www.thinkdigital.co.uk)）总经理。该公司位于谢菲尔德，其主要业务是为大公司提供电子商务软件解决方案并将于2001年上市之后将规模扩大一倍，以成为覆盖整个英国市场的全国性公司。该公司是英国贸易与工业部（DTI）卓越奖的获得者，也是杰出创业者奖的获得者，其成功之道和经营的基本原则在本书中都作了详细介绍。

# 致读者

---

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，把你的公司建立在坚实的基础上。
2. 制定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，对将来做出了正确的预测。
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，要随时富有想像力。
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色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、周刊、《金融时报》和其他商业书籍。



所有开公司的人必将遇到的问题 and 解决方法

9. 现金是你公司最重要的资源。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，不要折衷。
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，在做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，做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. 制定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

# 前言

---

绝大多数人都把驾驶一级方程式赛车看做一种危险的事情。在赛道上以令人窒息的高速飞驰，达到驾驶的极限，然而一旦出错，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之小的——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。

第三，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必需的技术。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、明确而又适当灵活的计划、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)

# 目 录

---

## 引言 企业家精神的实质 1

### 要点1 整体规划 7

认清创办企业的目的

拟定公司章程

明确公司经营中的理念

### 要点2 经营计划 29

编制公司经营计划

### 要点3 开业场地 49

选择经营场所

做出租赁或购买决策

### 要点4 创业技能 65

企业经营木筏模型

了解财务和会计问题



所有开公司的人必将遇到的问题 and 解决方法

熟悉财务会计术语  
进行销售预测  
构建企业组织  
组织设计原则  
确保董事会良好运行  
公司治理结构  
管理培训速成模块

**要点5 业务重点 117**

精通销售业务  
进行营销管理  
留住公司客户

**要点6 人员管理 169**

做称职的经理  
聘合格的员工  
培训和关怀新员工  
设置业绩标准  
实施绩效考核  
制定任务目标  
年度表现总结  
采取处罚措施  
辞职处理

**要点7 管理快速发展的公司 219**

进行现金流管理

**要点8 依托法律和财务 241**

聘请律师或法律顾问

选用会计师和审计师

**要点9 掌握兼并技巧 257**

出售公司

并购竞争对手

**要点10 电子商务和新经济 277**

了解新经济

应用新经济中的技术

新经济时代的企业经营

注意电子商务安全

**要点11 时间和压力双赢管理 293**

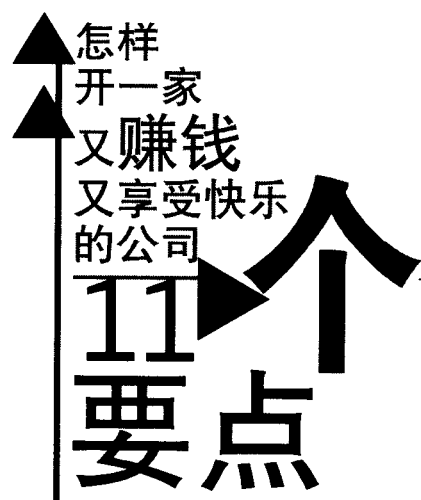
合理安排时间

排出工作的优先顺序

明确需要解决的问题

享受成就和快乐

**译后记 307**



# 引言

企业家精神的实质

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？

作为企业家，你的自我成就感比其他任何东西都要得多。

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“嗨，就到这儿吧，你干得真不错”。你周围的每一个人都指望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像的困难。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赠送的光盘将为你提供许多特别适合于创业者的基本信息和建议。在光盘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，几乎都是每周工作 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。结果，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。

随着经营的顺利进行，我们取得了诸如 ISO9002 认证和杰出创业者奖之类的许多成就和奖励。

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。在本书后面的第 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 ISO9002 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，但是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。

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做好成功退出的策划; 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和在随书附送的光盘中可以找到的电子版本。要阅读电子版本, 你需要使用 Microsoft Office97 版本以上的软件来打开。详细的阅读说明在光盘上的 Readme.doc 文件中。光盘中的每一个文件都非常易于阅读和修改, 以适应你自己公司的需要。

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。如果你认为等你雇佣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 年以后的今天仍然存在。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合适自己的运作方式。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。



所有开公司的人必将遇到的问题解决方法

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。