

(澳大利亚) 彼得·斯威策 著
童新耕 杨爱根 译

小企业发展 350计

350 ways to grow your
small business

上海译文出版社



小企业发展 350计

350 ways to grow your
small business

701636

上海译文出版社



图书在版编目(CIP)数据

小企业发展 350 计/(澳)斯威策(Switzer,P.)著;
童新耕,杨爱根译. —上海:上海译文出版社,2004.8

书名原文:350 Ways to Grow Your Small Business

ISBN 7-5327-3362-9

I. 小... II. ①斯... ②童... ③杨... III. 小型企
业—经济发展—研究 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 014296 号

Peter Switzer

350 WAYS TO GROW YOUR SMALL BUSINESS

HarperCollins Publishers

图字:09-2003-135

本书中文简体字专有出版权

归本社独家所有,非经本社同意不得连载、摘编或复制

小企业发展 350 计

[澳]彼得·斯威策 著

童新耕 杨爱根 译

上海世纪出版集团

译文出版社出版、发行

上海福建中路 193 号

易文网:www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海市印刷十一厂印刷

开本 890×1240 1/32 印张 9.25 插页 2 字数 190,000

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

印数:0,001-6,000 册

ISBN7-5327-3362-9/F·157

定价:19.00 元

本书如有缺页、错装或损坏等严重质量问题,请向承印厂联系调换

译者序

本书以讲故事、举例子的方式介绍了小企业创立、发展的 350 种方法。

本书作者彼得·斯威策是澳大利亚著名评论家和小企业问题专家,现任《澳大利亚人报》小企业版编辑。2002 年他从过去 5 年在《澳大利亚人报》刊出的小企业成功的故事中遴选出 78 个典型,汇编成本书,题名《小企业发展 350 计》。斯威策通过这些实例,而不是用艰深的理论告诉人们如何才能把小企业办好。在每个故事之后,他都要归纳总结出几点经验教训,以便人们加深领会和熟记。

尽管世界经济已进入后工业化时代,或者说全球化时代,但是无论是老牌的工业化发达国家,还是新兴的工业化国家或发展中国家,中小企业都是国民经济中极其重要的组成部分。根据国内外经济学家的研究,中小企业在国民经济中的重要作用有以下几个方面:

首先,中小企业在国民经济中占有举足轻重的份额。第一,就企业数量而论,中小企业数量要占绝对优势。据统计,在西欧和北美发达国家,中小企业一般要占到企业总数的 95% 以上。即使工业化程度最高、大型企业最多的美国,其中小企业数也在 90% 以上,更不用说一般发展中国家了。第二,就对国内生产总值(GDP)的贡献而言,中小企业一般要占到各国 GDP 的 40%—60%。第三,中小企业对创造工作岗位,提供就业机会的贡献是其他部门所不可替代的。在发达国家,中小企业提供了 60% 的就业岗位,有的国家,如日本和意大利,甚至达到了 80% 以上。

其次,中小企业是技术进步的一支重要力量。许多小企业就是由

一些大学生、科技人员靠一个小发明、一个好点子起家,创办起来的。而当今大量的新技术、新发明也是在小企业里酝酿、实施和完成的。据美国哈佛大学一项研究,美国第二次世界大战后在经济上广泛采用的 703 项发明中,只有 133 项是由科研机构与跨国大公司完成的,其中绝大部分是由小公司完成的。^①

最后,中小企业是最活跃的经济细胞和生长点。同世界上大多数事物一样,企业也是由小到大发展起来的。当今称雄世界的 500 强,执汽车、电子、石油、食品、零售等行业牛耳的巨型跨国公司,如丰田汽车、通用电气、IBM、戴尔、沃马特、可口可乐等巨型大企业绝大多数都是从小企业、小作坊、修理铺、兄弟合伙公司,甚至夫妻老婆店发展起来的。例如:世界零售业巨头沃马特公司就是老山姆·沃尔顿夫妇开的一家小店扩大起来的。

特别需要提到的是,中小企业在扩大就业、缓解经济危机、保障工人生活方面的作用日益突出。在当今我国,鼓励有志者创办小企业,政府支持和扶植小企业,对发展小企业有着特别重要的意义。

近年来,我国随着国有经济改革的深入,有大量工人下岗;随着城市化进程的推进,有大批农民要进城就业;随着教育的普及,愈来愈多的大中学生将加入就业队伍;就业问题已成为我国前所未有的社会热点,党和国家领导人日夜关注的头等大事之一。为了安定社会,深化改革开放,保持国民经济的健康发展,我们的党和政府不断推出再就业工程,如“4050”工程。同时在充分发挥国有经济的主导地位的同时,大力提倡发展私营经济,以便创造出大量新的就业机会。

扩大就业门路,创造工作岗位,最有效的方法就是大力扶植和发展小企业。无论是“4050”工程,还是私营企业,一般都以小企业开始。所有的小企业从诞生的第一天起,就要面临如何提高管理水平,求得企业的生存和发展的问題。但是,许多小企业主发现,一旦企业上了马,工作千头万绪,再要找到时间系统地去学习企业管理知识已是十分困难了。他们迫切需要简明易懂、实用性强的指南,来指导他们的工作。

① 转引自戎殿新、罗红波:《中小企业王国——意大利》,经济日报出版社,1996 年。

斯威策所著的《小企业发展 350 计》无疑是对他们很有实际意义的一本书。尽管国情不同,我们不可能硬搬照抄,但外国的经验和教训无疑对于我们开拓思路,使我们的工作条理化有很大的意义。所以,本书值得小企业主和正准备想自己当老板的人一读,值得刚刚走出校门想要自己干一番事业的人一读,值得每一个想圆自己当老板梦的人,包括下岗的人一读。同时,这本书对于我们的政府部门中管理私营经济的人和管理“4050”工程的人,也值得一读。

本书大部分由笔者翻译完成。此外,杨爱根先生翻译了本书的第 9—14 章,沈泽华先生参与翻译了少数章节。全书由本人统校。不足之处,在所难免,敬请读者不吝指正。

童新耕

2003 年 11 月 12 日

前言

成功的定义有许多,它们无不通过给人们以希望和积极的鼓励,在他人心心中播下成功的种子。企业中确实需要作出额外的努力才能脱颖而出登上顶峰。

乔治·艾伦,美国橄榄球教练,以一个高度成功人士的思维方式,毫不含糊地将成功阐释为:“成功者是唯一的真正活着的人。仅仅开上一辆好车,在一家豪华餐厅吃上一顿美餐,或者看一部好的电影或一个好的电视节目,都不可能得到内在的满足。那些认为他们这样活着是正在享受成功的人都是些半死不活、不知道成功为何物的人。”

美国职业冰球选手雷吉·利奇对成功为何物的理解更加唬人。“成功并非自发燃烧的结果。你必须在自己身上点火。”而相比之下,美国建筑师查理·勒克曼则说得较为理性:“成功还是那个老的ABC——能力(Ability),突破(Break)和勇气(Courage)。”好莱坞女演员罗莎琳德·拉塞尔则有意思地说:“成功乃公共事务,失败乃私人葬礼”,真是一语破的。

对于成功的这些不同的观点,在过去的5年中,我在《澳大利亚人报》上刊登的所有成功故事中都全部或局部地有所触及。任何一个失去完全就业的安全保障、投入商海单独搏击过的人都知道,一个小企业是多么的势单力薄,经营它是多么地令人胆战心惊。小企业中的每一个人之所以始终喜欢阅读其他小企业主的成功经验,其原因也在于此。这是一种经验的共享,并始终是一次学习经验的过程。事实上,许多小企业主经营他们的企业已经把他们忙得不亦乐乎,哪有时间去广泛阅读和全面培训。有鉴于此,《澳大利亚人报》开始每星期四在其商业版

中刊登小企业成功的故事——现在这一专栏已经成为我们在中小企业中所有读者,或者那些正打算将来接受这一挑战的人的必读内容。

眼下,全澳大利亚有超过 100 万家小企业。在 1998 年和 1999 年的两年中,小企业以每年 9% 的速率增长,而以家庭为基础的新的企业更以两倍于此的速率大量涌现。推动这种迅猛增长的部分原因是商品劳务税(GST)的实施和澳大利亚税务署。

澳大利亚的小企业曾经达到约 120 万家之多,由 160 万名企业主经营,其中三分之二的企业以家庭为基础。自从实施商品劳务税以来,由于必须注册上税,所以大浪淘沙,已经淘汰了一大批“新”企业。否则,有说法说其数量可能已经超过 200 万家了。就性别来说,小企业主数量仍以男性为压倒优势(男性 1070300 人,女性 526900 人),但就增长速率而言,女性掌管的企业增长得更快一些。就地区而言,小企业发展最快的数昆士兰州和南澳大利亚州,两地都达到了 14%,西澳大利亚州和首都特别管辖区以 13% 紧随其后。相比之下,维多利亚州的增长率仅为 4%,新南威尔士州的仅为 7%。

以上这些只不过是澳大利亚统计局最新公布的资料——《澳大利亚小企业的特点》——获得的一些发现。在这本书中解剖和分析的这些了不起的中小企业,有许多是从郊区的家中起家的。但是,之所以要出这本书,其首要的理由是要告诉我们,这些一流企业的业主是怎么走过他们的历程,怎样使他们的企业走到本国业界的前列的。君不见尽管有些企业是成功了,另一些却仍在为生存而挣扎,还有一些则刚刚达到能让它们的所有者脸上露出一丝微笑,或者至少每天早晨还能露脸接待客户。

本书收集了 78 个成功的故事,它们都是过去 5 年中在《澳大利亚人报》上出现过的。我重访了所有这些企业,取得最新资料,以便根据它们的成长和发展做出某种更新。你们将会看到书中的故事都有写作的日期,这样你在阅读时对它们的背景情况也可以有所了解。比这些故事本身更为重要的是,书末为这些企业主所以取得如此辉煌的成就,归纳总结了 350 条原因(完整的清单见第 25 章)。这是任何人获得一次虚拟小企业工商管理硕士(MSBA)教育的最便捷的途径。许多故事

中的老板都曾在小企业奖评选中得奖,其他的企业其实也是应该得奖的,因为他们在最重要的竞技场上——在使顾客满意的赛场上取得了优胜。

写作本书的目的并不是要以长篇大论,对几个非常优秀的企业的成功做剥茧抽丝的褒扬和分析。相反,本书旨在带领你在许许多多的成功企业中作一次旋风式的旅行,让你从中领悟出小企业成功之道的精粹。尽管它们的经验和代表的行业各不相同,但是它们传达的信息却有着惊人的重复性,任何一个一心一意立志建设一个了不起的企业的人都会随着阅读的进程,悟出道理,学到真经。同时,故事的短小又使人们极容易就将一个商业秘密的大宝库了然于胸,应用于自己的企业。

现在,就请阅读这个由澳大利亚的一些成功企业的最好榜样组成的样板,希望你获得愉快,得到教益。

彼得·斯威策

《澳大利亚人报》小企业版编辑,

2002 年



目 录

前言	1
1 想成为获奖企业吗?	1
2 制订企业计划	21
3 为你的客户设身处地	37
4 推销自己	46
5 全都合乎体系	53
6 找准市场的切入点	61
7 最好的工作方法	78
8 登上 e-列车	91
9 废寝忘食的创业激情	105
10 曾经也是小企业	127
11 澳大利亚最佳出口商	139
12 老大哥的帮助	146
13 聪明的点子	155
14 须有诤友	161
15 特许经营和合作经营	166
16 了不起的发展	184
17 生意之外	197
18 进口	208

19	究竟是谁的产权?	216
20	不入虎穴,焉得虎子	226
21	家族企业	233
22	酷的企业	244
23	服务大顾客	255
24	股票上市	264
25	成功的小提示	268

1 想成为获奖企业吗?

小企业“冠军”是那些在最难获胜的竞争——争夺澳洲电讯(Telstra)与澳大利亚政府的小企业奖的竞争——中获得首肯的经营者。要获得这样一个人人向往的殊荣,这些冠军必须通过引人注目的自我分析和从由一群企业专家组成的评委的苛刻审核中胜出。

这一竞争的最著名的赢家之一就是会计软件公司 MYOB,实际上该公司在 1996 年曾以它的原始名字,数据技术公司(Data-Tech),获得过此奖。近年来,MYOB 再次在评奖中声名鹊起,但这一次是作为一个主要的赞助人而非参赛者。公司的创始人克雷格·温克勒坦言,此项成就在他的极为成功的商业生涯中是最值得骄傲的成就之一。作为一个小企业,MYOB 公司的发展能如此迅猛,最终从一度微不足道的得奖小公司成为发奖的赞助商,这名符其实地与“真正的功成名就”仅一步之遥了。(关于 MYOB 的事迹请见本书第 10 章中更多的介绍。)

本章介绍的是其他优秀获奖者的一些故事。毫无疑问,这些故事会告诉每一个渴望成为下一个 MYOB 式的成功故事的人,为了实现他们的梦想,他们必须积累和具备的所有的主要品质。

格雷沙姆化妆品公司,2001 年度澳大利亚最佳企业奖得主,是这些故事中的第一个。

2001 年 8 月 4 日

通过头发摘取最佳小企业的桂冠

尽管澳大利亚的父母们挠着头皮,搞不明白他们的孩子为什么要把发蜡和发胶涂在头发上,让它们如同尖刺一般一根根竖起,就像见到了鬼魂似的,然而有四个昆士兰人却爱上了这如同枪尖一样竖起的发型。

布里斯班的格雷沙姆化妆品公司的老板们是经历了一番不可不谓惊心动魄的风雨,才被评判为全国最佳小企业的。

这四位商业伙伴——约翰·卡什、卡伦·卡什、达里尔·扬和科林·扬——是击败了总共 1100 家参赛公司和 163 家决赛公司后,才夺得 2001 年度澳洲电讯和澳大利亚政府小企业奖的。

格雷沙姆化妆品公司是一家经营头发护理用品批发业务的公司,公司大本营设在穆拉里(Murarie)的郊外,在国内向 4000 余家美发厅,在国外向 13 个国家供应护发产品。

公司生产包括从发蜡、发胶、头发定型液和头发染色光亮剂,到香波和护发素等在内的所有头发护理产品。本年度的销售额正逼近超越 1800 万澳元的大关。

这个四人组合终于在从朋友手里买下这个企业后 8 年,创造了一个企业成功的故事。

“这个成功归功于给了我们鼓舞并付出汗水的人——我们的员工,”卡什先生如是说。

卡什家和扬家的四个人总揽了公司的全部事务,分担了包括行政管理、生产、销售和市场营销在内的一切责任。

除产品质量以外,格雷沙姆化妆品公司成功的一个关键是,与它的美发厅客户形成了合作伙伴关系。

“这种关系是全方位的,”扬先生说,“他们造就了我们的今天,因为他们不仅仅是顾客。事实上,我们所有的销售人员都是理发师。”

从该企业获得的教益

- 假如你培养和鼓励你的员工,他们也能成为企业的推动者。(在入围澳洲电讯和澳大利亚政府小企业奖决赛后,格雷沙姆的老板们真的送他们的大部分员工飞往墨尔本去了。他们在胜出后的庆祝大会上就像大奖赛总决赛的胜利庆祝一样,老板和员工在舞台上欢乐地互相拥抱在一起。肯定地说,有 20 个人登上舞台共同分享了这一胜利的喜悦。在今后,对于这个团队来说,这将会是一个巨大的鼓舞。)
- 亲身参与,了解企业。
- 将你的客户发展为合作伙伴——这种关系应该是“全方位的”。
- 雇用合适的、真正懂得顾客的人做销售,要不就培训他们达到此要求。

格雷沙姆化妆品公司

以下为约翰·卡什 2001 年在布里斯班希尔顿酒店所作的讲演。他极其乐意与其他的小企业主和想要成为小企业主的人一起分享他的成功故事。

分享激情和前景目标

谢谢你们邀请我来。能够来到这里与这样一群成功和干劲十足的人一起说话,真使我有一种受宠若惊之感。我们公司最近出足了风头:在有 1300 家公司参加的评奖中,我们赢得了 2001 年度全国性的澳洲电讯和澳大利亚政府小企业奖。我们赢得:

- 昆士兰州雇员人数少于 50 的小企业奖
- 昆士兰州不分类别的企业奖
- 全国范围雇员人数少于 50 的小企业奖
- 年度全国不分类别的小企业奖

比这风头更重要的是,在一个竞争高度激烈、被欧美巨型跨国公司控制的产业中,在所有销售的品牌中我们排名第一。我们参与竞争的细分市场是经理发店卖出的零售护发产品的市场。但我们并非一直是在这一行中。

8年前,一个机会使我们离开在一个非常大的跨国公司中的舒适、安全和收入不菲的职位,去就任一个不那么安全、不那么舒适和收入极其低微的职位,当上了我们自己公司的董事。

当然我们义无反顾地跳进去了!每一个过来人都知道这其中交织在一起的酸甜苦辣,特别是如果你还有抵押贷款要支付,有嗷嗷待哺的孩子要喂养时。

我们是花了5万澳元的巨款才拿到企业50%股份的,今天回过头来看我们当时的所得,我想我们付出的太多了。

我们买下的品牌当时只有4种产品,包装差劲得可怕,总销售额不过40万澳元,利润3万澳元。幸运的是,我们总共四个董事都来自典型的澳洲斗士家庭,习惯于靠Vegemite果酱三明治和新鲜空气就能生存下来。不管怎样,我们四个董事分享了那3万澳元,当然那点钱算不了什么。

所以,你们可以想象,我们所有人都得上门推销,所有人都得到仓库里按定单装箱。如果有坏账收不上来,我们都得出动上门追讨钱款。通常他们都支付了。

创业初期十分重要的是,要尽快增加销售和扩大产品系列,发展新客户和扩大销售网络。对于会计师和银行经理来说,第一年必须盈利是关键,否则我们就会被赶出局。所以,不存在什么“假如”、“但是”和“也许”之类的可能。

我们的前景目标就是要制造能与跨国公司竞争且会为澳大利亚的理发师自豪地向顾客推荐的澳大利亚护发护理产品系列。

但在那时期,还没有真正成功的澳大利亚品牌的护发产品。我们还想创建一家更进一步以顾客为中心的、更容易相互做生意的、更少些刻板的、更务实的公司,这是一家能为理发师们认同并

且感觉自己是其一份子的公司。

虽然跨国公司做生意的方式非常苛刻，相互之间竞争异常激烈，但是，它们其实都难有伯仲之分。而我们必须有所不同！我们必须创造一种文化，使我们的员工热爱到这里来工作，并且会把他们的那种热情和激情传递给我们的客户。所以，我们最初的市场营销策略是，在如何与理发店做生意上要尽可能地与别人有所不同——但实际上我们根本就没有做营销预算。

建设一支独特的销售队伍

我们的出发点是在专业理发师中建设一支销售队伍。这与跨国公司的做法背道而驰。

它们雇用的是身着深藏青西服套装和白衬衣、戴领带、受过高度培训的销售代表。他们可以从齐格·齐格勒，汤姆·霍普金斯和戴尔·卡内基那里引经据典，但是他们无法认同理发师，不屑与他们为伍。事实上，倘若你是一个理发师，那么十之八九你是肯定得不到他们的销售员职位的。

我们的销售代理是理发师，他们看上去像理发师，穿着像理发师，通常原来就是理发店的店主。他们与我们对从理发店卖出澳大利亚人所拥有并制造的护发品品牌的眼光一致他们同时也是佣金代理商——销得越多，挣得越多。

我们发现，热情的理发师比伶牙俐齿、受过高度培训、承受到他们自己的预算压力的销售员，更能把产品卖给其他的理发师。

询问他们的需要

我们然后询问理发店的店主：

- 他们愿与什么样的公司做生意？
- 对与他们打交道的人，他们喜欢他们什么，不喜欢什么？
- 他们最喜欢什么产品？
- 他们认为什么产品很一般？

经调查询问后我们发现,我们的目光变得越来越清晰了,变得越来越与理发店的想法一致了。于是,我们就有了一个非常强烈的概念,围绕着它去建设一个品牌和公司。我们也可以围绕这一概念来激励理发师们。我们甚至可以让他们在佣金代理人的基础上就想为我们工作了。

真实的世界

胸中满怀着那样的热情,头脑武装了理发店所需要的强烈概念,我们踏上去悉尼参加第一届贸易展览会的路程。

一般来说,各跨国公司参加这些展览都要花掉数十万澳元。他们会邀来国际艺术明星,租用巨大的展台,招待歌舞表演等等。

而我们的预算是:

- 开车去悉尼的汽油费
- 午餐费——我们睡在朋友公寓的地板上
- 最小的 3(英尺)×3(英尺)摊位
- 租一张牌桌展示我们的四个产品,仅此而已。(尽管我们的夫人们很辛苦,奔出去花 200 澳元买了几个花瓶插上干花——但我们认为太浪费了。)

毋庸讳言,在那次贸易展览会上我们遇到了麻烦,没有太多的理发师分享我们的远景目标。他们中大多数都这样说:“听上去很好,当你们的产品系列在本世纪上市时,请打电话给我们。”

很清楚,当时打造产品系列已经成为我们急需要解决的当务之急。但在那时,我们对于产品配方仍然没有丝毫的经验,而仅仅启动,我们就必须至少实实在在地向市场推出 6 个新产品。

我们从理发店那里搞到了一张他们使用和喜爱的最佳产品的清单,在此清单上,我们又加上每家公司产品系列中的优胜产