

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编·汪 熙 李慈雄

(第二辑)

一个小企业主的日记

上海工商学院主持翻译

[美] 安妮塔·F·巴拉提纳 著

张小眉 黄志强 译

a m a c o m



CIMIC

上海人民出版社

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第二辑)

135541

F279
95-869
amacom

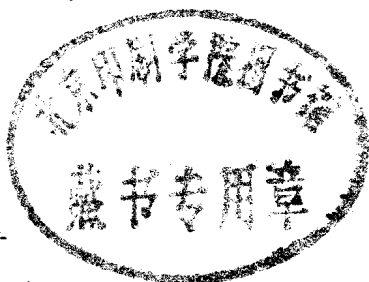


主编·汪 熙 李慈雄

一个小企业主的日记

[美] 安妮塔·F·巴拉提纳 著

张小眉 黄志强 译



丛书策划者

美国管理协会
斯米克集团
上海工商学院
上海人民出版社

上海人民出版社



印院 S098650D

责 任 编 辑 曹培雷
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 二 辑)

主编 汪 熙 李慈雄

一个小企业主的日记

[美]安妮塔·F·巴拉提纳 著

张小眉 黄志强 译

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海天马印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 9.625 插页 2 字数 202,000

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 5 月第 2 次印刷

印数 5,001 - 10,000

ISBN7-208-02507-X/F·516

定价 14.50 元

Diary of a Small Business Owner
by Anita F·Brattina
Copyright(c)1996 Anita F·Brattina.
Published by AMACOM, a division of
American Management Association,
New York. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权，
不得翻印、转载。

主 编 前 言

本丛书的第一辑十本在出版后不久就再版而三版。这是一个重要信息。它说明这套丛书受到社会的热烈接纳。文化现象往往是经济发展直接或间接的反映,这套丛书的畅销,说明它已被当前经济改革的大潮推上浪尖,适应了那些不愿辜负形势,雄心勃勃,建功创业的读者的需要。这些信息鼓舞了我们,再加上读者殷勤的督促(有的是强烈的要求),我们决定出版第二辑。经过与 AMA 国际部总裁范拉尼(D. A. Fanellie)先生和亚太区总裁埃布斯隆(P. M. Absolom)先生磋商,我们选定了现在的十本,构成本丛书的第二辑,作为向读者的回报。

读者们可能已熟悉,美国管理协会(American Management Association,简称 AMA)是美国也是世界上最大的一个企业管理和教育培训及出版机构,它在全世界已拥有 10 万多个企业和个人会员。总部设在纽约的 AMA,它的活动近年来已扩展到欧、亚、美、非几大洲。哪里有经济发展,哪里就有它的足迹。

在 AMA 的出版物中,来自实践又通过抽象思维上升到

理论的论述;来自企业或个人成功和失败的经验与教训的分析;经过实践检验,屡奏奇效的解决难题的方法与策略等,都给每一本书注入了强大的生命力。它的出版势头,历久不衰,我们精选的第二辑是 AMA 新近出版物中优中选优的结果。

在本丛书第二辑出版之际,我们要特别感谢 AMA 和它的出版机构 AMACOM 的通力合作。我们还要感谢上海工商学院孙丕晋副院长及复旦大学、上海财经大学、上海大学商学院和上海工商学院的李葆坤、王明初、章汝荣、舒子唐、夏善晨等教授及斯米克集团的吴一鸣先生等,他们的认真工作为这套丛书的出版奠定了基础。感谢上海工商学院蒋珍一女士,她在头绪纷繁的翻译工作中,发挥了有效的组织协调作用。

最后我们要特别感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士。他们下决心编辑出版这套丛书的卓识远见和高效率的编辑组织能力,保证了这套丛书能及时问世。

和以往一样,我们希望这套丛书对读者接触新事物和事业开拓有帮助。我们期待着读者的赞赏和批评。

汪 熙

复旦大学教授,博士生导师

上海工商学院院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1996年12月·上海

谨将此书献给比尔

前 言

——这一切的起因

4个月前我就决定离开W公司创办自己的营销公司。在作出决定的三个星期中,我见了我们的律师和一个朋友的会计。接着我设计了信封信纸和名片,买了一台新的打字机,还在后卧室另装了一部电话。尽管我的工作在被瓜分(来了一个新的上司,我的工作职责每天都在被剥夺),我却在准备创办我自己的“直接反应营销公司”(Direct Response marketing)。我一边做着这些琐事,一边也不乏去上班的兴趣。此外我也需要薪水支票作为我的启动资金。

在过去的1年中,工作上真是越来越不顺手。我觉得对自己部门的控制越来越少。经营自己的公司,不要上司,不要董事会,也不要勾心斗角的小动作——这种想法变得越发诱人。读过了W公司的雇员手册后,我已选定了最后一次去正式上班及第一天正式当我自己的咨询公司的首脑的日期。如果我留任到3月15日(还要等待3个月),我就有资格从W公司拿到100%而不是80%的退职金。公司就能多一些启动资金。

我之所以选择营销咨询这一行是因为我有7年从事公共

关系、文件起草、营销及广告的经验。而且在过去的 1 年中，我一直在帮我在全国各地的朋友和同事们处理营销和广告方面的问题。因为我在 W 公司的职位正岌岌可危，这些事给了我特别的乐趣。帮助这些小企业真的使我感到很愉快，即使都是不收费的。假如我离开了 W 公司，我就可以计时收费。

不过，比在自己的公司里可以做自己想做的事，更重要的是再也不用去做自己所不想做的事。我不用去为自己不敬重的人工作，也不会有人未经我本人的同意而改变我的工作职责，我也不用再为公司里的勾心斗角而担心。我将终于能够努力工作并获取与所付出的心血相称的酬劳。简简单单，清清白白。我准备好了。

我丈夫提议在我上完 W 公司最后一天班后的星期六带我去玛特尔海滩。我高高兴兴地把最后几件个人物品收入箱子，与我的秘书达丽妮吻别；星期五下午约 4：00 时，我独自一人向我的汽车走去。箱子被送入了地下室。我帮比尔把旅行用具装进了汽车。第二天早晨，我们就出发去玛特尔海滩。

我与达丽妮告别时眼睛是干的。我知道我还会见到她，因为在过去的 3 个月里我们已成了私交。我从决定离开 W 公司的那天起就把自己要办公司的事情悄悄说给她听。有时我们一连几个小时谈论公司能做哪些不同的事情。她和我成了一同密谋策划的人。我们甚至在下班后还见面，我们各自的丈夫也一起来。这样相互之间了解就更多。上班时有达丽妮，家里有比尔，我的啦啦队声音够响的。我自我感觉好极了，从未如此胸有成竹地要去冒险探索那个未知的世界。

我已付清了信用卡上的全部欠款，有 1.5 万多美元的积蓄（包括我的退职金），还有一辆用了 4 年的汽车，车款已付

清,看上去像新的一样。我有一柜子四季服装,可维持几个季度而用不着添置大件。我们所住公寓的房租也付得起。比尔目前的这份工作(他是市里一家医院的医疗摄影师)才做了18个月,但看起来相当稳定。我们还没有孩子。我这一年27岁。我当时认为,要创办一个企业,没有比这更合适的时候了。

目 录

主编前言

前 言

第一、第二年	设想的形成 着手创业 举步维艰	1
第一年		1
第二年		21
第三、第四年	雇用行家.....	42
第三年		42
第四年		71
第五、第六年	新的失误 改变方向 审视内心	
寻找答案		96
第五年		96
第六年		115
第七、第八、第九年	审视外部进一步寻找答案	

建立基础	132
第七年.....	132
第八年.....	149
第九年.....	171
第十、第十一年 学会在坚实的基础上发展企业	217
第十年.....	217
第十一年.....	264
后 记	281
鸣谢(有关人物表)	283
值得购买的书	291

第一、第二年 设想的形成 着手创业 举步维艰

第 一 年

概 况

- 从 业 类 型:** 营销、邮寄(direct mail)和电话营销咨询
- 公 司 地 点:** 寓所的第二卧室
- 雇 员 人 数:** 无
- 业 务 来 源:** 朋友、给生人打电话
- 启 动 资 本:** 8000 美元退职金
- 月平均销售额:** 没有顾客及潜在顾客。一切从零开始,只有一些打算和一张家庭成员、朋友及同事的名单。
- 单次平均售额:** 350 美元
- 最 大 挑 战:** 控制自己的热情
- 简 评:** 离开原先的工作时很激动,但当要集中目标从事某项服务时却激动不起来了。我的

市场在于那些需要我的营销或广告服务的人。

4月2日

这是在玛特尔海滩度假的第三天,也是我做直接反应营销公司首脑的第三天。那些在W公司的日子已成为过去。这次度假与我以往的度假有点不一样。

我在一个笔记本上记着各种咨询的设想。我可以与州里的某个人联系,提议由我来教他们如何利用邮寄和电话游说推销出更多的装饰性汽车牌照,那样他们就能增加税收。

另有一种经营设想:我可以到去年我们买沙发的那家家具店去,向他们推销邮寄销售,让顾客来他们店买更多的家具。我有许多工作可做。前途一定会不错。

4月4日

在旅馆与达丽妮通话。她说了不少恭维的话。我们只共事了一年,但我却觉得生来就与她相知。在办公室时她对我的价值是无可估量的,不用任何培训她就能准确地理解我需要的是什么,我们之间的配合极其令人愉快。

现在我独自一人。有一段时间,我只得自己打字,自己整理文件,还得自己安排约见。不过我们会继续像朋友一样交往。我想使我们之间的关系完全平等,我不再要她当我的秘书,因为我付不起她目前的那份工资和各种津贴。不过重要的是我得重新把握自己的生活。

4月6日

过几天我们要回家了。第二卧室现在已是直接反应营销公司总部，我将坐在23年前比尔上高中时他母亲给他的那张书桌前。去年12月我就买了一架电子打字机，所有那些办公用具、名片、信封等等都已整整齐齐地叠放在那儿等着我。

我一个顾客还没有。但是我有许多设想，还有许多朋友，他们都要我一旦营业就给他们打电话。我和人家说了4个月了。我简直不能相信一切终于准备就绪了！我从8000美元的退职金里拿出200美元开了一个活期帐户，把剩下的钱与其余的积蓄一起存入储蓄帐户。

4月7日

我做得对吗？我放弃了一个收入颇丰的工作。我的别克牌云雀轿车已开了6.3万多英里，用了4年。也许在辞职前我应买一辆新车。还是不去想这些了。

许多家庭都装有卫星接收天线，这里面有没有经营机会？

4月10日

这是从玛特尔海滩回家的第一天。比尔上班去了，我有咖啡壶中剩下的咖啡可喝。公寓里静极了，我打开了收音机。我现在能穿牛仔裤了，等我写完这张要做的事情的清单，我要去作一次长时间的散步，同时合计合计该从何处着手。

所得教益

1. 着手创办

我和许多小企业主交谈过，我们大家着手创业各有不同的原因。不过我很少遇见有人仍然不折不扣地在做他们一开始时计划想做的事情。我觉得你必须看到创办一个小企业背后的那个推力。我辞职是因为我当时的情况糟极了而想脱身，创办一个企业仿佛是种颇有新鲜感的替换。我遇到过许多小企业主，他们之所以创办企业，有的是因为不愿被调派异地，还有的是因为上司不愿听取他们的某些很好的经营设想等等。这就是我们大家的情形——都乐意脱离原先的处境，并且都乐意来探索这个被称为企业经营的新领域。

许多刚启动的企业开始时都只有一名顾客，此人是企业主辞去工作前就认识的。不过许多我所交谈过的人所经历的情况与我的情况都一模一样：开始时有设想但没有顾客，充满了热情和干劲，有某种惊人的紧迫感。这股冲劲陪伴我们度过最初的几年，这段时间里我们学到的东西最多。

6月10日

一晃已过了两个月，我不想写这个日记。我的主要工作似乎只是在给我的朋友和以前的同事们写公务信，告诉他们我已离开 W 公司并且已开办了自己的这个公司。我设法每天至少寄出 5 封营销信。如果我在看报时读到某个公司我认为能利用我的服务，我也给他们去信。几乎天天与达丽妮交谈。她设法避开 W 公司的话题。我告诉她我在做些什么。她又向我重提她的设想：某种我们可以一起推销的商品。她对做合伙人不感兴趣。她认为我在错过某种机会，但她的设想与我原先的意图相去甚远。照她那样做就要生产出某种东西。那就意味着要有制作商，要投递，要雇用人员。

我原先的意图是专门搞邮寄和电话营销咨询。到目前为止还无人问津。提供指点而要收费,情形当然就不同了。我的第一个客户是帕蒂·欧。她就是去年11月就对我说我该考虑创办我自己企业的那个人。因此,作为向她表示感谢的一种方式,我为她的企业做四期商务通讯,每季一期——免费。第一期已经做好,漂亮极了。她非常喜欢。她问我能否再找人设计打印出来,设计打印费由她来付。我虽然没得到钱,但感觉很好,因为又能做事了。我还有退職金可以维持下去。

6月11日

想起迫使我辞职的W公司里的勾心斗角,我仍然耿耿于怀。我知道我该高兴才是,因为正是这种情形给了我创办自己公司的动力,但我不免总觉得是被出卖了。我再也不愿被人耍弄。我曾以为只要我努力工作、不管闲事,我的贡献总会得到公认,太幼稚了。

6月12日

3个月过去了,我意识到事情做起来要比我原先想象的难得多。我想做出真正出色的工作,但是当我终于得到一件像为帕蒂·欧做商务通信那样的活干时,我得依靠美工设计者及打印者的质量,还取决于我把要求向他们交待得如何。当我在W公司与这些制作商打交道时,我是个顾客,但所付的钱不是我的。现在,未经精打细算而付的每一块钱都将是我自己的损失。我以前从未意识到自己那时是那样无知,我那时是依靠了许多其他的人才做好自己的那份工作的。没有了我所习惯的人员和资源,真正是非常孤独。