

THE TOP

◆ 顶尖管理丛书 ◆

美国小企业管理

小企业的管理、生存和发展尤其需要专家的指引，美国国内收入署专家约翰·文图拉的观点对中小企业经营者具有立竿见影的可行性，他的有效建议在全美国的电视和收音机里经常可以听到。本书编写过程中至始至终得到了他的指导。

MANAGEMENT

丛书撰写组/著



陕西师范大学出版社

F279.112/s

美国小企业管理

丛书撰写组：

罗 建 刘承志 黄雪米
何常春 刘恒新 杨 路

陕西师范大学出版社

图书代号:SK185900

图书在版编目/(CIP)数据

美国小企业管理/罗建 刘承志等著. —西安:陕西师范大学出版社,
2001.5

(顶尖管理丛书)

ISBN 7-5613-2199-6

I. 美… II. ①罗…②刘… III. 小型企业—企业管理—美国
IV. F279.712.43

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 024627 号

责任编辑:周 宏

装帧设计:大卫工作室

美国小企业管理

罗 建 刘承志等 著

陕西师范大学出版社

(西安市南郊吴家坟 邮编 710062)

北京通州运河印刷厂印刷 新华书店经销

2001 年 5 月第 1 版第一次印刷

开本 850×1168 1/32 印张 15 印张 字数 420 千字

定价:149.00 元(全套) 29.80 元(分册)

ISBN 7-5613-2199-6/C·39

开户行:西安工行小寨分理处 帐号:216-144610-44-815
读者购书、书店添货或发现印刷问题,请与发行科联系、调换
电话:(029)5251046(传真) 5233753 5307864

写在前面

小企业是商业社会最多样化的企业模式，被无数的创业者首先采用，但只有极少数小企业可以发展壮大。这个过程有时很漫长，可以持续百年以上；有时却快速得惊人，特别是在高科技时代，如微软之类，只需短短的二十余年，就成为全球首屈一指的大企业。

当然，由于小企业的多样化和丰富性，对于小企业的研究，往往停留在个案分析的水平上，难于总结出一种普遍实用的规律性的知识，所以，涉及小企业的许多急需解决的问题都处于悬而未决的状态，往往是既缺乏阐述，也流于泛泛之谈。另一方面，小企业的创立者，往往是缺乏商业经验的人，他们凭着热情、直觉和专业技术，决定开拓自己的天地，最终却发现，在经营遇到困难或试图扩大规模时，找不到比较实用的指导性方略，因为他们学习的许多管略方法往往只适用于大企业，而无法兼顾小企业的特殊性，只好硬着头皮去自己摸索或接受原本可以避免的打击。

最近几年，这种状况在小企业界得到了切实的缓解，是因为至 80 年代以来，对小企业的研究终成规模，众多关于小企业管理的经验被归纳总结出来，以前人们靠着聪明领悟到的一

些经验，变成了可以触摸和实际运用的普遍知识。这样，许多小企业创立者，便可以通过学习和充电，迅速掌握要领，少走许多弯路，节约了许多花在摸索上的时间。

目前，在美国，这个商业触角最丰富也最敏锐的国家，其商业研究几乎穷尽了商业的每一个角落，小企业当然也不例外。许多关于小企业的管理、经营和创业方法的成果，广受人们欢迎。创办自己的企业和拥有自己的公司，几乎成为一种商业信条被年轻人吸取和宣扬。由于此种潮流的推波助浪，小企业管理学也突飞猛进地发展起来，成为一门新兴的知识和实用智慧。

本书吸取了美国众多小企业管理书籍的精要知识，力求实用和具有现实指导性，主要参阅了美国小企业管理局的一些研究成果，希望能够帮助大家理解小企业管理的一些主要因素和重要的实际解决办法。毕竟，在我们国家，创办小企业也正成为无数年轻人首选的经商和发财手段，致富是人人向往的事情，本着他山之石可以攻玉的态度，也应该学一些相关知识吧。希望对小企业者有所启迪，是本书编撰的目的。值得一提的是，本书中的一些经典案例，只要你把它当着自我训练的工具来运用，认真的思考，可以帮助你解决和领悟小企业管理的核心难题。

目录

1/ 写在前面

1/ 第 1 章 小企业是什么样子

要给小企业下定义并非易事。住家附近的小商店、小饭馆，可称之为小企业。而象 IBM 之类，则是大企业。美国小企业管理局为小企业下的定义，使美国近 99% 的企业都变成了小企业。凡是没有垄断它本行业的企业都是小企业，哪怕收入高达 9100 万美元、雇员多达 32000 名，也只能称为小企业。本章顺便阐述了小企业家应具有的企业家精神。

14/ 第 2 章 企业主的重要性

在人们心目中，企业创办者的形象被过分夸张了。他们似乎都是工作狂，麻省理工学院心理学教授的研究表明，此种行为是一种反生产力的行为。研究表明，企业主必备的性格条件有如下几项：①全心投入，辛勤工作；②善于接受不确定性，不畏惧挑战；③健康状况良好；④初涉生意场的男女最常遇到的陷阱是现金与盈利之间的差别，现金能让人觉得富有而忘记盈利。企业主必须自律。⑤他们知道小企业为什么重要，也知道自己为什么要创办小企业。

42/ 案例 1 夏姆洛克汽车服务中心

49/ 案例 2 司各特 T 恤衫

51/ 案例 3 帕勒切传统服装店

59/ 案例 4 贝丝老式糖果店

目录

73/ 第3章 企业的形成

小企业一般有三种形式：①个体经营；②合伙经营；③有限公司。作为个体经营者，你的个人财产与你的生意没有法律分界线，如果你生意做垮了，你将赔掉全部；作为合伙经营者，如果你的伙伴犯了商业错误，你也得承担后果和责任；作为有限公司的企业主，如果你遇到了麻烦，你将在有限责任范围内负责任，最多输掉你的公司，但在经营过程中，你无法逃税，也必须容忍别人来分享你的股份。

87/ 第4章 资金来源

多少有商业头脑的人，甚至在商业方面是个天才，却由于际遇和某种未查明的原因等等，总是无法筹集到足够的资金来开创自己的事业。资金来源是小企业的最大问题。当然，真正的商业奇才总是找得到资金来源的。几乎所有的小企业的创建都是从举债开始的。只要善加分析和利用，你将创造出自己的资金来源。

109/ 案例5 伯尼斯可口熟食店

118/ 案例6 范米尔斯花卉公司

127/ 案例7 莫内音乐学校

134/ 案例8 音像特许经营出租店

139/ 第5章 市场调查与市场策略

市场调查是一项开展业务和了解顾客所必须进行的工作。小企业主必须知道：①市场在哪儿；②市场有多大；③竞争对手是谁；④如何赢得竞争；⑤如何定价，初次定价最大的危险

目录

是定价过低，因为要提高价格比降价更困难；⑥如何获得市场调查所需的信息和资料。了解这些，你就可以制定市场策略了：①列出客户名单；②满足市场需求的办法；③如何把你的市场策略解释得合理又动人。

- 150/ 案例 9 施勒尔特电子机械有限公司
- 159/ 案例 10 阿瑟·桑德伯格的自我发展中心
- 168/ 案例 11 弗兰克林出版公司
- 174/ 案例 12 幸福溪谷家用建筑材料中心
- 180/ 案例 13 巴特爾曼哈頓画廊
- 185/ 案例 14 普拉斯基的美汤
- 192/ 案例 15 德特威勒销售调查公司
- 196/ 案例 16 老巴伐利亚村
- 201/ 案例 17 埃斯特勒职介所
- 205/ 案例 18 企业家信贷集团
- 210/ 案例 19 雷诺兹制造公司
- 218/ 案例 20 传统礼品商店

223/ 第 6 章 资本运营

良好的资本营运对任何企业都很重要，小企业怎能例外。加强对现金流量、盈利帐目以及资产平衡的正确运营，是小企业生存和发展的关键工作。大多数新开业的小企业都是依靠现金运作的，但却未注意现金支付所隐藏的资金运营的真实情况，

目录

小企业主错误地认为他们拥有的现金便是他们获得的利润。事实上，经商的目的为了获利，钱只是利益的一种，如果其他利益比钱更重要，两者不可兼得时，应舍钱而取利益。

237/ 第 7 章 经营小企业

经营企业是一门艺术，但经营小企业有一些独特的技巧。美国小企业管理局在研究中发现，经营小企业应做到以下几点：
①制定任务报告，让它告诉你往何处去；②学会雇人，能够雇佣重要员工的企业必能够立于不败之地；③善于测试工作能力；④理解各种小企业管理模式，找出适合自己哪一种；⑤必须明白知道自己的企业需要多大强度的管理；⑥善于授权。

- 260/ 案例 21 拉理汽车配件公司
 - 264/ 案例 22 “亲吻”化妆品有限公司
 - 270/ 案例 23 马里水暖设备供应公司
 - 279/ 案例 24 瑞士菜肴餐馆
 - 284/ 案例 25 科津斯基百货公司
 - 288/ 案例 26 格努伯装饰系统有限公司
 - 299/ 案例 27 卢茜莉家庭西装店
-

304/ 第 8 章 企业计划

创建一个新企业或扩张现有企业的最重要一步就是制订企业计划。这个计划包括：企业的发展目标；明确面对可能的竞争；知道自己要达到目标所需要的资源和资金。准备企业计划有八大益处：①企业计划是筹集资金的通行证；②有系统的企

目录

业计划使商业错误只出现在纸上；③企业家会因此发现价格的秘密；④把企业策略更好地告诉员工。没有人会料到每一件将要发生的事，但企业计划使任何变故发生时，都能迅速调整适应。

319/ 案例 28 特惠礼品商店

322/ 第 9 章 新风险企业

对新风险企业而言，关键词是管理。在现营企业中，“既有的东西”是妨碍企业家精神的主要障碍，在新风险企业中，则是缺少“既有的东西。”除非一家新风险企业发展成一家公司，保证由能力强的人来管理，否则，不管它有多么出色的进取主张，吸引来多少资金，产品多好，甚至需求也很大，它都无法长此存在下去。必须做到：①把注意力集中在市场上；②具有财政上的远见；③建立一个高级管理班子。

357/ 第 10 章 创新与创新机会

企业家必须创新。创新将为你创造出新的资源。凡是能改变已有资源的财富创造潜力的行为，都是创新。很少有技术方面的创新能够与社会性的创新相比拟。小企业的创新应集中在以下几个方面：①为顾客创造实用性；②定价必须完善，你可以让顾客认为，他不是为某件“东西”付钱，而是他们为自己的需要付钱；③注意顾客的现实，他们无论买什么东西，都得适应他们的现实，否则便毫无用处；④为顾客提供有价值的东西。

385/ 第 11 章 出路

每年都有数以万计的小企业主全部卖掉或部分卖掉他们的企业，这样做的原因是多种多样的，一些人是想退休了，一些

目录

人是对自己从事的工作厌烦了，还有一些人是认为自己已经到达巅峰，想与大企业联合起来发展。但出售企业并非是无奈之举，反而可能是创造更大辉煌的选择。

394/ 第 12 章 小企业为什么破产

美国小企业管理局认为，小企业破产的原因在于：①缺乏预先的规划；②缺乏小企业管理技巧；③援助不足；④不关心该企业的日常细节；⑤不充足的财政来源和现金匮乏；⑥不恰当的组织结构；⑦不能充分履行义务；⑧不能适应变化；⑨不能面对现实。必须明白：开创一个企业是激动人心的，富有挑战性的，也是令人精疲力竭的。⑩缺乏运气。

402/ 案例 29 罗德尼高级家俱公司

412/ 第 13 章 危机管理中的人性面

即使是最有自信心的企业主，应付危机中的企业，都会倍感吃力。美国小企业管理局建议你面对危机时的正确态度和方法是：①承认你的企业遇到了麻烦；②对付你自己的愤怒。愤怒是正当的，但丧失理智是愚蠢的；③克服你的恐慌，将自己从严重的自我怀疑中解脱出来；④寻找帮助；⑤避免拖延；⑥别让压力得逞；⑦相信新的一天。记住，你不是第一个也不是最后一个遭遇严重企业难题的人。⑧从容处理人际关系。

425/ 第 14 章 财政麻烦的早期信号

对于小企业来说，要彻底使自己避免财政困难是不可能。但可以通过熟悉财政麻烦的早期信号，而把内外问题造成的影

目录

响减到最小。运用一切有效手段检测企业机体的健康程度，在问题出现的早期就对其进行准确的定位和处理。财政麻烦一般出现在现金周转中，所以正确理解现金周转是小企业成功的关键。

442/ 第 15 章 寻求生存的危机管理

小企业要渡过危机，企业主必然熟悉诊断和处理企业问题的方法。问题解决程序是：①鉴别；②诊断；③正确行动；④制定不蹈覆辙的策略。认真做好以下工作：①调度财力，提高企业生存的可能性。②首先把注意力集中在企业问题中有致命危险的地方；③更有效地使用企业财力，使其好转。如此做，你将生意兴隆。

第1章

小企业是什么样子

近年来，小型企业在发达国家再度蓬勃兴起。

大多数发达国家，工作人数的6%—15%就业于小企业。以英国为例，2700万工作人口中有340万受雇于小企业。工、商业雇员有一半以上在小企业工作。

意大利90%的工厂属于小型企业，吸收了总就业人口的84%。丹麦92%的制造厂是小企业，雇佣了43%的劳动力。

要为企业下定义并非易事。最典型的例子莫过于住家附近一人开的小商店，小饭馆，这些都称之为小企业。而像IBM，通用汽车，之类超级集团，我们当然称之为大企业。但在这两个极端之间的企业又如何区别它是大是小？这就要取决于衡量大小的尺度了。

美国政府于1953年成立的小企业管理局（SBA）为小企业下的定义囊括了美国近99%的企业。成立小企业管理局的目的是为那些无法从别处以合理方式筹到钱款的小企业提供中介服务，帮助它们得到长期贷款。

SBA不辞辛苦，甚至还根据不同的工业部门，及同一工业部门中主要产品为小企业制定了不同的定义。

但这些定义也并非一成不变，特殊情况下，也允许有所松动。例如，1966年SBA便将美国汽车公司归为小型企业之列，让它有资格参加政府某些合同的投标。而那时美国汽车公司已在全国第63大制造局，有员工32000名，销售总额达9亿9100万美元。

SBA为了给自己找到充分的理由，在衡量企业大小时用了一种极罕用的方法——即是说，凡没有垄断它本行业的企业都可以归为“小”三列。美国汽车公司轻而易举便达到了这一要求。

SBA定义下的小企业实际上包括了不少中等规模的企业。比如说有家企业雇员近1000人，年销售额超过5000万美元。很少有人会把这种企业当成了小企业。

1969年7月，英国成立了以J.E. 博尔顿为主席的委员会，专门研究小企业在国民经济中的现状问题以及这些小企业所能得到的各种设施，并给它们提些建议。

在当时，对小企业的定义便是雇员少于200人。而委员会觉得这一定义帮助不大，便又加上了一些自己的观点。他们觉得小企业对市场的占有额还应该再相对小些，应由小企业主自己经营，独立自主而不仅仅只是大公司的下属公司。制造业雇员人数限定为200人，零售业则以每年营业额50000英镑为限（按1970年物价），建筑业人员限定为25人。

在哈罗德·威尔逊与哈罗德·麦克米伦任主席期间，委员会又进行了两项研究，发现小企业与大企业最大的不同在于其筹资方式。例如，小企业更依赖银行贷款和商业信用。归于小企业，但实际上规模中等的企业总是无法从公众中筹到风险资本，它们必须依靠所有者自己的资金和董事的贷款。

法国对小企业这个词的翻译是“Petite et moyenne enter-

第1章 小企业是什么样子

prise”（小型和中型企业），常简称为“PME”。但这个词并不包括雇员少于10人的公司，而这类公司占了所有企业的90%，雇佣了总劳动力的1/6。这些微型企业统治了手工业，非食品零售业，旅馆，餐饮业，汽车修理业等。

法国也和其他许多国家一样，没有一个对“小企业”的官方定义。但在税收，工业关系，政府鼓励等方面却有许多数量上的定义。就用最广泛的（也是最受批判的）定义以雇员人数为基础：

- 雇员少于10人：工艺业和微型企业
- 10—40人： 小型企业
- 50—500人： 中型企业
- 500人以上： 大型企业

应该指出的是，“雇员”这个词只包括领薪水的员工，一般来说不包括企业主和其直系家属。法国一半以上的企业没有领薪水的雇员。

在法国，很久以来50名雇员便是一道重要的门坎，因为达到这一水平，企业便必须成立一个工会。许多业主认为工会会影响他们的权威和独立性，所以宁可重新开拓企业，与老企业平行发展也不愿越过那道门坎。但近年来这一门坎的降低使50大关不再那么重要。术语PMI (Petites et moyennes entreprises industrielles) 便包括了从事工业活动的PME（小型、中型企业），但这并不包括建筑和民用。雇员人数少于10人的企业中也划了一道界线以区分工艺业和其他微型企业。

在手工业行会里注册的个人或公司可以得到一些经济支持，但注册范围严格限定于雇员10人以下（不算某些家庭成员和学徒），而且从事某种特定手工行业。

这些手工业都必须要求业主直接参与生产，范围包括烘

烤,屠宰业,建筑,木工。业主很可能也是合格甚至优秀的工匠,但这并不是注册的必要条件。

税收数据主要用于财政税收目的。如果销售额低于 180 万法郎,就可能得到一定数额的税收返回。

较小的国家如丹麦、爱尔兰给企业下的定义进一步适当地缩小了它们的规模。例如,在丹麦,小企业是指雇员在 49 人以下的企业,中型企业在雇员人数为 50—199 人,大型企业员工超过 200 人。丹麦只有 400 家企业可以达到大型企业的标准。如果采用美国式定义,丹麦根本就没有大型企业。

从组织上定义小企业

有人曾给小企业下过这样的定义:所谓小企业,即业主认为它小的企业。这种观点也不无道理。

美国组织研究者 L.E. 格雷勒发现企业的成长可分为五个明显阶段,并深入剖析了一个企业要扩大规模从一阶段走向另一阶段所必需的企业结构,策略,行为等方面的调整。他的研究表明大多数企业没有认识到或者说没有及时认识到这点。他们中最好的便是在自己所处阶段的边缘跳上跳下,最差的便是以一败涂地告终。

(一) 第一阶段:在创见中成长

任何企业都是这样开始的:忽然有人有了个好主意,认为某种商品和某种服务有良好的市场。如果这个主意不错,那企业便可以成立起来并成功地发展演变。公司的始创者是一切的

4 核心。假如企业成功并稳步发展——只有 60%—70% 的初建企业如此,剩下的在这一阶段便已失败——问题就会来了。企

第1章 小企业是什么样子

业的发起人曾以其创见性的主意，个人的非正式的经营风格而建立起企业，但现在靠这些已不能适应企业的发展。一切动力都要靠企业发起人来提供，所有的主意都由发起人来出，所有的决定都要他来拿，这时候他便会不堪重荷，为种种管理细节，经营部门所困扰。除非企业发起者能改变公司的组织结构，组建一支管理队伍，否则公司不可能有进一步发展，也不可能离开其发起者，具有独立的生命。这时候便很可能出现走一步退两步的情况，或者出现轻度的滑坡。第一步发展阶段一般要持续几年，甚至在一些极为个别的情况下会持续几十年。这一阶段的结束以出现领导“危机”为信号。（危机，来自于中文，按字面意思翻译是危险的机会）。

50%以上的企业，不到五年便无法支撑下去，还有 25% 的企业在 10 年之内以失败告终。

（二）第二阶段：在管理中成长

需要有力的领导人领导公司渡过这一危机，他或她必须具有很强的领导能力，并且能够为企业的发展提供明确的方向和目的性，奋勇直前，绝不后退。

在这一阶段，企业发起人用来领导其公司的思想见解应该被正规化下来，需要制定一定的政策，成立自己的领导班子，给重要的成员指派重要的角色及需要达到的目标，在提高企业效率方面，发起人自己的领导风格已退居其次，有时候，发起人并非是领导公司渡过这一阶段的最佳人选。如果他或她缺乏管理才能，就应该退出或把公司卖出。

这一阶段的成功取决于发现人才并留住人才，这并非易事。克朗菲德的一项研究表明这是 80% 以上的发展中企业的老板最关注的问题，约有 50% 的老板最关心的是消费市场问