

IDG新经济工商实务傻瓜丛书



如何

SMALL BUSINESS FOR DUMMIES

经营中小企业



〔美〕埃里克·泰森 吉姆·谢尔 著
韩 劲 雷世和 刘 炜 译
贺卫华 译审

如何经营中小企业

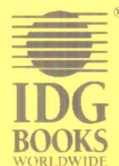
11

企业

- ◎ 中小企业经营宝典
- ◎ 成功制胜的策略和步骤
- ◎ 处理企业财务和人际关系的法宝
- ◎ 中小企业新世纪辉煌之路



企业管理出版社



IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

如何经营中小企业

〔美〕埃里克·泰森 吉姆·谢尔 著
韩 劲 雷世和 刘炜 译
贺卫华 译审

企业管理出版社

北京市版权局著作权
合同登记图字 01-2000-0654 号

图书在版编目

如何经营中小企业/[美] 泰森, [美] 谢尔 著; 韩劲, 雷世和, 刘炜译. —北京: 企业管理出版社, 2000.4

(IDG 新经济工商实务傻瓜丛书)

ISBN 7-80147-352-3

I. 如… II. ①泰… ②谢… ③韩… ④雷… ⑤刘… III. 中小企业-企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 04446 号

英文公告: “The IDG Books Worldwide logo is a trademark or registered trademark in the United States and / or other countries under exclusive license to IDG Books Worldwide, Inc. from International Data Group, Inc. For Dummies, Dummies Man and related trade dress are trademarks or registered trademarks of IDG Books Worldwide, Inc. in the United States and / or other countries. Used by permission.”

中文公告: “IDG Books Worldwide 图形商标是在美国和/或其他国家使用或获准注册的商标, IDG 世界图书有限公司基于国际数据集团的许可, 对其享有独家许可使用权。For Dummies, Dummies Man 以及相关的装潢均是 IDG 世界图书有限公司在美国和/或其他国家使用或获准注册的商标。未经所有人许可, 任何人不得擅自使用。”

IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

书 名: 如何经营中小企业

作 者: [美] 埃里克·泰森 吉姆·谢尔 著 韩 劲 雷世和 刘 炜 译

译 审: 贺卫华

丛书总策划: 原 平

责任编辑: 韦秀环 田晓犁

技术编辑: 胡 晓 杜 敏 马晓光

书 号: ISBN 7-80147-352-3/F·350

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.ccc-eda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph 1979@yahoo.com

印 刷: 北京鑫正大印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 16 开本 20.25 印张 500 千字

版 次: 2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中文版序言

一场新的经济革命正在全球兴起，无论是发达国家还是发展中国家，都在密切关注着这一新的经济形态的形成，并积极研究对策。这场以高科技及其产业为主要突破口的技术革命，激烈地冲击着传统的生产方式和产业结构，将社会生产力推进到一个前所未有的发展阶段，促进人类社会物质文明和精神文明向更高层次发展，这给我国企业带来了前所未有的机遇和挑战。

在传统经济概念中，生产取决于所用生产要素的数量，特别是劳动、资本、设备和资源，而技术或知识被视为外部要素，经济增长模式的核心是资本积累；当代经济的增长更直接地取决于知识的投资，知识不仅可以扩大传统生产要素的生产能力，还具有调整生产要素、创造革新产品和改进生产程序的能力。对于企业管理者和现代组织来说，仅仅考虑投资、设备等传统生产要素是远远不够的，更重要的是获取新知识、新技术、开发新产品、培训生产新产品的专业技术人才。当代经济高度重视信息与技术的发明和使用，小至企业大至国家，经济成功的因素比以往任何时候更加取决于收集和使用知识的效率。随着因特网的迅猛发展，传统经济将与网络密切结合，并将成为全球经济发展的新支柱。对于企业来说，把握有利时机，赶乘新千年网络经济的列车，必然有利于提高企业竞争力，再创企业发展新业绩。

现代信息技术革命推动的信息化浪潮，正在迅速打破与重组世界经济的秩序与结构，发展中国家的企业面临着更为严峻的挑战，承受着经济信息化和全球化带来的剧烈竞争和顷刻被淘汰出局的危险。一方面，企业要适应网络经济的发展，跟上信息时代的步伐；另一方面，要充分利用网络获取信息、利用信息，开拓网上市场，增强国际竞争能力。

从国外网络经济发展看，企业与企业之间的交易占网络交易额的 80%。而我国企业利用网络实施电子商务，目前还处于初级阶段，只有不到 10% 的国有大型企业正在或即将实施。作为我国企业主体的国有企业，只有 17% 左右的企业对电子商务有一定的了解，其中，大型企业的了解接近 100%，而中型和小型企业的比例分别为 20% 和 10% 左右。由此可见我国的社会信息化、产业信息化和网络信用体制同国际先进水平的差距。全社会应该为企业创造网络经营的条件和环境：第一，制定和健全必要的法律法规；第二，解决通信带宽、资费瓶颈等问题；第三，建立网上支付系统；第四，通过财政、税收、金融、政府采购等一系列政策措施，积极支持网络的发展，推动企业信息化的进程。

面对这样的形势，企业应该积极采取相应的对策：第一，加强对现代信息技术、网络经济的认识，树立信息社会的观念，切切实实地认识到企业的市场营销、销售、生产组织、国际贸易、内部管理、财务分析、经营决策都要依赖于信息技术，并尽快地学会掌握信息、分析信息、运用信息。第二，建立企业的信息系统。对企业的内部管理、外部经营、总体规划实施信息化战略。第三，在建立现代企业制度的改革中，注意组织形式、管理程序要与信息时代企业

管理方式相协调，与加强信息管理同时并举。第四，逐步地全面运用信息化管理模式。如建立仓储物流管理信息系统、生产制造管理系统、财务分析管理系统、人才资源管理系统等等，以适应网络经济发展的要求。第五，企业的发展要着眼于未来，重新设计企业的发展方向和产品结构。信息技术的发展将使一些行业迅速发展，使一些行业萎缩或消失，从现在开始就要注重应用信息技术提高企业的竞争力，创造知识型的企业，用信息代替库存，用知识代替资产，掌握主动权，抢占制高点，争取在网络经济时代立于不败之地。

在另外一个层面上，网络经济对我们传统的经营模式、管理理念也形成了冲击，传统企业的管理框架是从上至下、等级森严，强调服从命令，而现在则是提倡跨部门跨文化的团队管理模式，以项目负责人形式来使用企业资源，实现资源配置最优化。同时由于网络技术的应用，90年代中期产生了许多新的管理思想，如ERP、BPR、SCM等等。ERP（Enterprise Resource Planning 企业资源计划）强调利用网络技术将公司的销售、采购、财务、人事等资源高度融合在一起，提高工作效率，资源利用最大化。BPR（Business Process Reengineering 公司再造）则是利用网络技术大胆改造公司原有业务流程和运作模式，通过重新整合，使公司发生实质性的变化，从而更有效地响应市场，服务客户，降低成本，提高效率。SCM（Supply Chain Management 供应链管理）要求在网络经济条件下，企业不断完善内部业务流程，加强与业务伙伴们的合作，以便更好地满足客户要求，其直接的经济利益是为了更好地响应客户，降低成本与存货；战略上的利益则是为了进入新的市场，建立战略伙伴关系，为客户提供个性化服务，从而增强企业的竞争力。

网络经济将为企业多种机遇，主要是快捷地获取大量的信息资源，随着经济的发展，信息资源的作用越来越重要，它正在成为企业、个人和国家增强竞争力的决定因素，闭目塞听将造成土地、资本和劳动力资源的极大浪费，花费人力去研制先进国家已获突破的技术，花费资金去投产落后的产品，将会使企业错过发展的最佳时机。

网络经济也使社会和企业面对新的问题。网络经济使企业的生产方式由传统的粗放型、消耗型向现代的集约型转化，使资本的有机构成提高，传统的企业结构已不适应市场需求。对企业管理者来讲，要不断学习新知识，新技能，改变现有的知识结构，使自己能适应新经济时代的需求。

企业管理出版社出版的美国IDG新经济工商实务傻瓜丛书，将帮助我国企业了解发达国家在网络经济时代的企业经营之道，以利于我国广大企业在网络经济时代的竞争和发展。我们相信，中国企业家通过现代知识的不断更新，将带动企业现代化水平以及管理的革命性发展，促进我国企业在经济全球化的大潮中更好地应对挑战，加快发展。

陈锦华
二〇〇〇年三月

IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

翻译委员会

主 任：尹援平

副主任：张瑞恒

委 员：（按姓氏笔划）

丁 峰	马晓光	王学斌	王贵基
田晓犁	玄肇清	刘国平	刘金剑
孙泽民	远松山	吕国建	朱凤鸣
杜 敏	肖震东	吴太刚	陈永秋
陈忠华	胡 晓	贺卫华	贺启春
阎书会	谭振山	谭繁华	

内 容 提 要

本书是现代企业家创办或购买、经营中小企业不可多得的指导书。作者凭借40年经营中小企业的丰富经验，沿着判断是否适合做中小企业、如何开办或购买、如何运营、到最终成为一个成功的中小企业业主这条主线，详尽地阐明了如何构筑个人的财务基础、企业定位、制定企业计划、选择企业制度、确定营销战略、产品的销售、促销和定价、为消费者服务、企业财务管理、避免失败、企业内部人事雇佣及管理、企业税务管理、有关企业的法律制度以及企业在增长中存在的问题及对策等内容。最为可贵的是，该书为创办或购买、经营中小企业开出了许多妙方良策，具有极高的实践指导价值。该书作为 MBA 的教科书或必备的自学用书也是非常合适的。

作者简介

埃里克·泰森 (Eric Tyson)，工商管理硕士 (MBA)，个人财务方面的著作家、讲师和顾问。在过去 40 年的大部分时间里，他一直是他自己的老板。他同各种收入水平、不同背景的人一起工作并给他们讲课，所以他了解与中小企业所有权有关的问题和能给你一个真正朋友的问题。

埃里克作为巨型财务服务公司的管理顾问，苦干了许多年以后，他决定利用自己的知识做实业，并且亲自进行我们所有人都能够接受的个人财务管理。尽管埃里克是耶鲁大学经济学和生物学双理学学士，并且是斯坦福大学的工商管理硕士，但他在“保持简约”方面享有大师的称号。

作为一个有成就的财务专业的自由撰稿人，埃里克的大量作品获得出版成为全国最畅销书籍，他的专著主要是关于个人财务、税收、投资以及购房等方面的。他还是一个辛迪加的专栏作家。他的成就在几百家有鉴别力的出版物和节目中经常受到称赞，包括《新闻周报》、《洛杉矶时报》、《芝加哥论坛》、《吉普林个人财务杂志》、《华尔街日报》，以及 NBC 的今日展示、ABC、CNBC、BPS 的晚间企业报道、CNN、FOX - TV、CBS 国家电台、布兰姆堡商业电台以及商业电台网。

吉姆·谢尔 (Jim Schell)，与人们想象的相反，在中小企业商战中他还不是一个经验丰富的老手。他生长在爱阿华州的第蒙，获经济学学士学位 (1958 年)。吉姆曾在俄勒冈州的克拉玛斯瀑布的美国空军部队服务；在后来不走运的六年里，他在莫兰、伊利诺、明尼波利斯、明尼苏达的一些企业里做事；最后，吉姆的企业家天赋才显露出来。1968 年，当吉姆 34 岁时，他和三个明尼波利斯朋友开办了一家国王球场，当时是美国第一家拍球俱乐部。两年以后，吉姆购买了大众体育运动公司。又过两年之后，他开办了全国电影脚本公司，最后于 1974 年他与以前的一个雇员合伙经营健美训练公司。每次他都是从零开始的，每次都是自己经营。几年中，吉姆先后开办和同时管理了四个公司。他的第三个公司——全国电影脚本公司，最高营业额达 2500 万美元并具有 200 个员工。他在 1990 年出售了他的最后一个公司。

吉姆搬到圣地亚哥后，开始了他漫长的写作生涯，他完成了四部著作：《理财企业家》、《中小企业管理指南》、《中小企业问答手册》和《共同获胜》。此外，他还给商务和贸易杂志撰写许多专栏文章。

吉姆和他的夫人玛丽——一位销售人员培训教师和长期的企业经营合作伙伴，为寻求新的文化撞击，于 1994 年搬到俄勒冈的本德，在那里继续他的写作生涯。他还放弃了创建他的第五个企业——顾问团，使用志愿人员来组织、管理并推动中小企业的业主们组成一些班子，来行使董事会面员的职责。吉姆有三个长大成人的儿子和五个孙子。人们经常可以看到吉姆和夫人玛丽在俄勒冈高尔夫活动中心的一些球场上漫步。

本书导读

.....

本书的背景和理念是，我们将该书作为一本对中小企业提供忠告的指南。我们认为，我们在该领域所提供的建议是不同于其它的有关中小企业的书籍的：

首先，我们具有中小企业的经验，并愿与你共享这些经验带来的利益。我们有40年创建和经营七个成功中小企业的经验。而且我们每天和中小企业业主一起工作。吉姆领导众多的中小企业同行团体，并以中小企业管理局(Small Business Administration)的名义为中小企业主提供无偿的咨询服务。埃里克的工作是对中小企业主提供财务咨询，并讲授财务管理课程，他以前曾作过企业管理顾问。

通过该书，我们可以共享我们已经获得的经验，希望我们的忠告能使你从你的管理工具箱中清理出实践证明是错误的东西。我们也将与你在后面的章节中分享大量的奇闻逸事，但每一个事例都是以真实的故事为背景的。

其次，我们对中小企业所有权持客观的观点。尽管我们坚信中小企业的创造力，但是我们并不是在这里为它作宣传。

可悲的是，许多关于中小企业的书籍是一些人按确定的议程赶制出来的：有代理商销售，有传销，有高价研讨会向读者骗售。结果，中小企业往往看起来比它真实的色彩更显得光彩夺目，就像孩子们与其苍白的父母所显现的差异一样。但是，你不会看到我们就像父母在深夜一次次为婴儿更换干净的尿布和凌晨给她喂奶一样所付出的辛劳。我们这里既传递坏消息也传递好消息。如果你是那类对该领域的竞争跃跃欲试的人，那么，我们希望你参加这个令人见多识广并使人灵感倍增的竞赛。

我们采取一个整体的步骤。因为中小企业往往既耗费心力又令人陶醉，所以经营你自己的商店就可能耗费你的一生。尽管人人都知道生活远不只是做生意，但是每天忙于结账并为事务所困扰简直是一种令人窒息的挑战。基于这一点，为维持幸福的个人生活和经济生活这个更大（也是更重要）的目标，我们特别注意向你介绍一些经营中小企业的实际情况。

我们对你作何假设

许多有关中小企业的书籍作出了大量不确定的假设。其一是，太多的这类书籍假定它们的读者正准备加入中小企业。我们在此不作这种假设，你也不应作这种假设。这就是为什么在我们设计的章节中有帮助你判断中小企业是否真正适合于你的原因。我们清清楚楚地说明开办企业和中止经营的条件，并指出危险的信号。我们认为，你自己没有能力作出决策；我们只知道时间是你最宝贵的资源，而且认为我们能够帮助你节省时间。如果你作出错误的选择，那将是对你生命年华的极大浪费。

中小企业是我们这些已经加入或者梦想着加入这一行列的人的事业。拥有中小企业是“美国之梦”、“暴富之路”和“资本主义孵化器”的有机统一体。毫无疑问，“做你自己的老板”是一个诱人的概念。

然而，不是每一个人都可以做老板。对于那些眼下还不是老板的人来说，当他们厌烦现在的老板或工作时，梦想拥有自己的企业是完全自然的。就我们听说的那些已经成为百万富翁甚至亿万富翁的企业家由穷到富的故事而言，你的梦想更具诱惑力。

但是，在你的梦想中，要知道中小企业所有权也有一些不那么诱人的方面。主要是需要许多年的艰苦工作和大量的艰难决策，之后我们所承担的风险才能转换为报酬。而最艰难的是极度寂寞的企业家生涯。

即使你碰巧既是老板同时也是唯一的雇员，那极有可能是你的工作情形，我们谈论的也不是这种产生孤独的寂寞。我们谈论的是对许多新的中小企业主来说带有普遍性的那种寂寞，不论你是咖啡店老板，或者是水管工，或者是经营小印刷厂的老板：我们所谈论的是承担责任上的寂寞——金钱不愿意与你为伍时的那种寂寞。

当然，作为最终决策者的那种感觉可能正是吸引你做中小企业的第一位原因，但是这种吸引也有它不好的一面：最突出的缺点是让你走弯路，走弯路导致犯错误，而犯错误对中小企业主来说，需要付出最昂贵的“学费”，而且也是最危险的。

但是等会儿，在你心情沉重地回去做你的日常工作之前，我们有一些好消息告诉你。你很可能犯的错误在你之前已经有人犯过——包括我们在内。如果你能在某种程度上避免他们所走的弯路（这也是我们在这里要帮你做的），那么你成功的机会就会增加几倍。

如何使用这本书

我们这本书试图满足不同风格的读者。一些读者可能从头读到尾，而另一些读者则把它作为一本参考书，用来回答特定的问题或者着手一个即刻就要成立的公司。基于此，该书设计成每章都各自独立。

就像每个中小企业主都有名称一样，该书巧妙地冠以用途标志。这里有几个渠道，你可以循着这些渠道找到你可用的资源。

为作出重大决策……

你的第一个中小企业的决策可能会揭示你尚未为这项事业做好准备，至少目前还没有。第一章试图帮助那些正骑在墙上而不知从哪边下来的人。我们为你设计了一套帮助你判断中小企业是否适合于你的测试试题，通过给你提供的测试，我们帮助你作出正确的选择。

无论你和你的律师怎样创造性地试图构想你的业务，中小企业的生意都是有风险的。在这一点上不要搞错了。因此，在你面对风险之前，我们建议你打理好你的个人财务。第二章将论及个人财务问题。

作为一张路线图……

中小企业的早期发展阶段有如此多弯路或叉路，以致于你看不清要走哪条

路。第三、四、五章给你提供到达终点所需要的线路图。所有那些创业时的典型障碍在这三章中都被推倒，从制定合法的企业计划到建立正确的合法的企业框架，再到确定符合你需要的筹资方式。

等一下。你说你正在考虑购买一个现存的企业而不是创建一个新的吗？那也很好，但是你应该在作出这个决定之前先问几个问题。买现成企业比较新创企业有哪些优势？我应购买哪种类型的企业？应该怎样决定我能支付的价款？税的含义是什么？完成销售之后我应该做的第一件事是什么？在第六、七章中你会发现这些问题（和更多问题）的答案。

作为问题的解答器和参照系统……

不久，你将会发现中小企业所有权在解决问题上真的有做不完的练习。第八章到第十七章是设计用来帮助解决中小企业的最迫切需要解决的问题。下面列出这些问题的一部分：

- ✓ 销售创造：没有销售，就没有收入。周期性创造。
- ✓ 市场营销：尽管中小企业的这些功能如销售、会计以及运营都是最基本的用笔记录的结果，但市场营销就不能这样了。市场营销是灰色的、模糊的，而且很难定义（现在试着用一个简单的句子来定义市场营销这个词）。对我们多数人而言，营销是做生意中不能自动实现的那些方面一。
- ✓ 雇员：决定什么时候及雇用谁是至关重要的，但也是困难的决策。那么，即使你雇用的雇员适合相应的工作，你也要为了留住他们而设计激励政策——有时也要替换他们。
- ✓ 运作问题：运作是一大堆的日常职责，你从早上来到办公室或商店的那时起，就开始考虑如何度过一天，直到你晚上回家时为止。要考虑的事项包括从收回应收账款目到了解财务报表，再到照顾好你的顾客。而且不要忘记其中最首要的问题是：管理现金。
- ✓ 长期计划：中小企业业主认识到长期计划很重要，但不幸的是，他们太忙于从 UPS 卡车上卸货而来回奔走，以致于顾不上做计划。他们说明天一定做计划，但是，唉，明天从来没有来到过。
- ✓ 会计和簿记问题：双人会计制度？现金流量计划？当前的比率、快速比率和存货周转速度？你很可能说“让我休息一下。一个巧克力饼干厂商都得做些什么呢？”你将看到的！
- ✓ 技术问题：似乎只是昨天才发明了传真机。今天，新的远程通讯和信息收集工具的出现要比政治家承诺减税和改进政府服务的速度快得多。跟上时代步伐有时是挑战性的，但你能够做到。
- ✓ 开拓新的筹资渠道或更新现有的筹资方式：金钱是每个中小企业赖以生存的食粮。如果你缺少资金，你可能就不能使你的企业在你期望的道路上前行。没有资金就等于没有能量推动你的企业前进。
- ✓ 其它：此范畴包括，但不仅限于这些问题，像产品更新、定价、作预算、企业拓展、政府法规、消费者服务、所有权问题以及生活方式等问题。

作为一个指导者……

它应该是一个法则：每一个小企业主都应该有他/她自己的顾问。不幸的是，我们极少有人这样做。同时，我们的 500 强企业在很早前就了解顾问的重要性，

结果是今天每一个新的管理人员身边都有一个指导者辅佐他。那些指导者都是典型的灰白头发的有经验的商界老手，都是在实践中磨爬滚打积累了丰富的经营经验的人。

从第十八到二十章，你所需要的指导者会帮助你发展你的企业。在这几章中你将分享许多建议、忠告和提示，其主题是区分维持一个不景气的或一般的企业与发展一个健康成长的企业之间的不同。这几章的内容是关于以下主题的提示：如何有效地利用计算机、如何提高你个人的管理技能以及在什么地方能找到最好的能促进你的企业成长的学习工具等。

由指导者进行指导和传授就是这几章的内容。

本书使用的图标

为了帮助你找到你所需要的信息，进而帮你走上企业成功之路，我们贯穿全书设置了一些标识，叫做图标，用以指明重要之处。



该符号是为了让你既安全又容易地进入中小企业所作的有的放矢的提示。



我们从自己的经历中提炼出一些例子供你参考，以减少你走弯路所损耗的时间。学习欣赏你的企业家朋友经营公司的模式，并从他们的经验教训中受益。



完全是经验的结晶。我们将引导你走过那些在我们的中小企业生涯中经常遇到麻烦的地方。



我们尽可能地远离律师，并提醒你也能这样做。但是，有时请教律师是解决你的企业问题既安全又有效的方式。该图标指示你该请教律师的那些时候。



中小企业之路可能充满了危险，该图标指示危险所在并帮助你转危为安。



该图标指示切勿忘记。



我们信息的核心。你将会发现在一章中只有一个这种图标。当你看到这个符号时，就坐下来留心看——这个忠告将帮助你到达事业的顶点。



密切注意提防披着羊皮的狼。一些交易可能好得不太真实，而且一些人可能心怀自己的利益，而不是你的。



该图标提示你在行动之前要做认真的考虑和检查。在这里你有许多重要的选择，所以不要草率行事。



该图标为那些喜欢钻研乏味资料的人指出，当你开始做实际工作时很可能容易忽视的在企业内部的一些事务。

一个共同的特点

《再访E的秘诀》(The E-Myth Revisited) (哈波商务出版) 一书的作者米切尔·格伯 (Michael Gerber) 指出，“每一个成功的企业家都具备一个共同的特点，就是无止境的求知欲”。如果米切尔是正确的话——我们相信他是正确的，那么你就通过了成为成功的企业家的第一次测试。你买这本书就表明你学习的愿望，持有它，你就走上了正确轨道。

中小企业不是火箭科学，你不需要具有很高的智商就能开办和运营一个成功的中小企业。你需要的是帮助。而这恰好是我们写这本书的目的。

你选择我们作为你的向导，我们将把你带进激动人心的中小企业世界，我们感到由衷地高兴。

经营中小企业秘诀



本书作者为中小企业成功特别提示 20 条：

1. **判断中小企业是否适合于你。**花一些时间来探究你是否适合于经营你自己的企业。有些人更乐于做其它选择而且会有更好的收入。
2. **打理好你的个人财务。**在你进入企业竞争之前，先打理好你的个人财务。
3. **找到你合适的位置。**许多中小企业业主的成功并非是在独一无二的或创新的企业里获得的。因此，把握你的技能、兴趣和就业经历，选择最适合你的企业。
4. **从你的企业计划中受益。**你的企业计划应该帮助你搞清你的企业是什么、定位在什么地方以及如何筹办等问题，以便让你在还不算太晚的时候回答这些棘手的问题。
5. **不要以为你需要银行家和投资者。**绝大多数中小企业都是白手起家的。
6. **为你的企业确定最合适的名称。**在企业运作的头几个月或头几年里，你必须掌握许多技能。除了决定哪些工作需要外聘或雇员来管理外，你还需要做好企业所必备的背景条件。
7. **没有销售就不会有一切。**有多少好产品由于没有摆上货架而不能实现销售计划，销售驱动企业运转。你需要制定一个好的市场营销计划，这个计划要详细说明你将怎样提高、促销、定价和销售产品或提供服务。
8. **你得了解顾客的需要。**无论你有多忙，尤其是在企业创建之初的前几年里，你要把 25% 的时间花在你的客户身上。要是你不了解他们的看法，你就不能作出正确的企业决策。
9. **为你的顾客解决问题。**让你的顾客满意的最好办法不是向他们销售产品，而是为他们提供解决问题的办法。要知道这两者的不同。
10. **质量，失去容易复得难。**质量不是目的，而是无尽的奋斗历程。一旦你忽视了质量，你会永远偏离你的奋斗目标。
11. **盈利性第一位，报酬第二位。**要注意中小企业不要在雇员、顾问的报酬以及房子装修上毫无节制地用钱。对于中小企业来说，盈利性必须居第一位。要明白怎样去计算你的现金流量和重要的财务比率。
12. **雇用能人。**如果你打算让你的企业持续增长，那么你的第一项任务就是在关键位置上组建一支高级雇员队伍。
13. **不要独自前行。**要利用可利用的资源，像中小企业同行、指导者、贸易协会等，他们可以帮助你在开办和运营企业的过程中少走弯路。
14. **供应商也是伙伴。**好的供应商对你的企业如同好的客户一样重要，对你的企业来说也是很重要的。要像对待顾客一样对待供应商，并发展你们之间的

伙伴关系。

15. 利用福利措施。你能够给你自己和你的雇员提供的最有价值的福利是退休储蓄计划。而且要了解怎样提供保险和其它的利益才能同时减少你的纳税金额。

16. 忽视规章制度问题是危险的。联邦、州和当地政府机构要求营业执照、注册登记以及开业许可证等一整套齐备的手续。是服从，还是面对无情的惩罚，甚至可能是关闭企业？

17. 要了解税法。要重视那些影响你的中小企业的税务问题。如果运用得当的话，你就可以合法地少缴成千上万美元的税金。

18. 就是这些人犯傻！无论一个小型企业发生什么事，都是在企业里工作的人做的，企业的结果都是他们通过努力而得来的。

19. 快、好和便宜，你任择其二。等待那些试图把所有的事情都归于市场的人是严重的麻烦。集中做你能做得最好的事。

20. 意外收获——激发一种学习热情。当你的企业在变化和发展时，你也需要随之发生变化和成长，尤其当你成为经理时。所有成功的企业业主有一个共同特点，就是保持学习的热情。

目 录

第一部分 成为一个企业家

第一章 你适合做中小企业吗.....	(3)
什么是企业.....	(4)
中小企业（也是大企业）的基本要素.....	(4)
中小企业是大企业追求的目标模型.....	(6)
不同的人、不同的企业、相似的议题.....	(7)
我们给企业家的定义.....	(7)
是中小企业还是恶作剧.....	(8)
金字塔型体制及其同类.....	(8)
居家工作的机会.....	(9)
中小企业业主的才能测试：你具备中小企业业主的素质吗.....	(9)
准备	(10)
试题	(10)
给测试打分	(11)
通过该测试就能保证做一个成功的企业家吗	(12)
作出决策去拥有一个中小企业	(13)
拥有自己企业的理由	(13)
不拥有自己企业的理由	(14)
开办自己企业的决策	(15)
成为一个更好的雇员	(15)
在一个更大的公司做管理工作	(16)
从大公司转到小公司工作	(16)
购买一个现有的企业	(17)
向别人的企业投资	(18)
第二章 构筑你个人的财务基础	(19)
安排好个人财务的重要性	(20)
割断脐带更加轻松	(20)
提高企业生存能力的可能性	(20)

保持家庭和谐	(21)
你在个人财务上要做的事情	(22)
评估你的财务形势和目标	(22)
缩减你的开支	(25)
建立你的现金储备	(26)
利用业余工作保持收入稳定	(26)
评价和替换福利	(26)
养老储蓄计划和退休金	(27)
健康保险	(27)
伤残保险	(28)
人寿保险	(28)
牙险、视力险及其它保险	(29)
社会保障税	(30)
休假	(30)
管理企业开办后的个人财务	(30)
 第三章 找到你的适当位置	 (32)
为什么你不需要一个新的定位或一个伟大的计划	(32)
怎样选择你的企业	(34)
考虑你企业的类型	(35)
善用“意外机遇”	(35)
把握你的技能、兴趣和工作经历	(36)
缩小选择范围	(37)
充分利用政府资源	(39)
认识你的首要资源——你自己	(40)
 第四章 把你的构想变成计划	 (42)
你的企业宗旨——在你选择去作规划时	(42)
制定你的企业宗旨	(43)
让你的企业宗旨深入人心	(44)
你的企业计划：没有它就不要开始办企业	(44)
作为路线图的企业计划	(44)
作为筹资工具的企业计划	(45)
撰写企业计划	(46)
第一部分：企业概况	(46)
第二部分：管理	(48)
第三部分：营销计划	(48)
第四部分：管理计划	(51)
第五部分：风险	(52)
第六部分：财务管理计划	(53)
注意更新企业计划	(55)