

[美]马克·克雷默◎著

Marc Kramer

企业复兴

中小企业起死回生术

胡蓉 陈亮 庄进香/译

这本书介绍了大量实战经验，提供了坦诚的建议。在你的竞争对手发现它之前赶快阅读吧！

——乔伊斯·弗里德曼



企业胜经 STREETWISE

企业复兴

中小企业起死回生术

Small Business Turnaround

[美]马克·克雷默 著

Marc Kramer

胡蓉 陈亮 庄进香/译

世纪出版集团上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业复兴:中小企业起死回生术/(美)克雷默(Kramer, M.)著;
胡蓉等译.

—上海:上海人民出版社,2003

(企业胜经)

书名原文:Small Business Turnaround Revitalize Your Struggling or Stag-
nant Enterprise

ISBN 7-208-04439-2

I. 企... II. ①克...②胡... III. 中小企业-企业管理

IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 092253 号

策 划 施宏俊 钱红林

责任编辑 李 强



世纪文景

·企业胜经·

企业复兴:中小企业起死回生术

[美]马克·克雷默 著

胡 蓉 陈 亮 庄进香 译

出版发行 世纪出版集团 上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

经 销 新华书店上海发行所

印 刷 商务印书馆上海印刷股份有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 18.25

插 页 2

字 数 293,000

版 次 2003年1月第1版

印 次 2003年1月第1次印刷

印 数 1-7,000

ISBN 7-208-04439-2/F·949

定 价 36.80 元

目 录

鸣谢	001
前言	002

第一部分 制定战略

第1章 企业复兴的步骤	009
第2章 制定一份商业计划	015
第3章 制定经营和产品投放计划	060
第4章 从公司外部聘请复兴专家	082

第二部分 实施战略

第5章 企业复兴期的人力资源管理	095
第6章 撰写营销及销售计划	116
第7章 编制预算与节省开支	140
第8章 处理裁员问题	148
第9章 协商债务	159

第三部分 为将来作好准备

第10章 客户审计	171
第11章 低成本拓展销售渠道	179
第12章 利用因特网减少开支促进销售	187
第13章 融资	218

第14章 选择优质服务商	235
第15章 董事会和顾问委员会的选择及其重要性	254
第16章 走出困境	264

附录 绝密私人投资备忘录

公司投资备忘录	271
目录表	274
投资重点小结	275
赢利用途	279
资本状况	280
风险因素	282
业务情况	286
管理和顾问	288

鸣 谢

在此,我想感谢我的妻子杰姬和我的两个女儿阿丽尔和西德妮,感谢她们在我写这本书期间对我的理解和支持。

我想感谢我的朋友大卫·克拉斯勒博士、加里·萨玛蒂诺和马克·塔拉巴,感谢他们协助编辑本书并对本书的内容提供反馈。

本书的资料都是来自对经验丰富的专业人士进行的采访。在此我要感谢他们在百忙中抽出时间回答我的问题。他们是:尼尔·科尔顿、山姆·弗里德里克、史蒂夫·古德曼、阿斯·利里阿里、比尔·马卡里尔、吉姆·马吐尔、麦克·米勒、艾伯·米勒、尼多·帕拉斯、杰伊·斯塔和罗伯·韦伯。

非常感谢我的编辑吉尔·卡姆斯,还有出版商亚当斯媒体公司(Adams Media)。感谢他们给我撰写本书的机会。

前言

令 一个小公司起死回生就如同重塑身材一样，是一种令人非常痛苦的经历。现在你可能是一个体重为180磅的体育明星，状态极佳，而十年之后你的体重可能会超过220磅，跑20码的路都会令你上气不接下气。

身体变差不是一夜之间发生的，而是要经过一段时间。比如说打网球，你可能不知不觉减少了打球的次数，直到有一天想起自己很久没去过球场。

直到面临生病的危险，你才意识到自己需要锻炼身体、减肥，重新恢复到良好的体态。为了重新达到最佳状态，你不会从一开始就以十年前那样的时间数量和水平去健身房和打网球。你要做的第一件事就是和你的医生一起制定一套你能忍受的健康食谱和锻炼计划，因为快速减肥饮食疗法只能暂时解决你的问题。

让一家企业起死回生如同重塑身材一样。

让一家企业起死回生如同重塑身材一样。你的企业之所以不景气是因为你不再做那些曾令你的企业成功的小事。你变得自以为是。在你

眼里，没有人比你更优秀更聪明。开始的时候，你雇用一些为企业带来理念和热情的员工，但当他们因为别的机会或你未能遵守诺言而离开公司时，你又没有更新人事或提供更好的机会。

我个人曾参与过四个小企业的复兴，并且在许多陷入困境的公司里工作过。我第一次参与企业复兴是在1984年，当时我去了一家大的连锁书店，问经理可以推荐我读哪本书。那位经理推荐了克莱斯勒(Chrysler)前总裁李·艾柯卡(Lee Iacocca)的书《艾柯卡自传》(*Iacocca: An Autobiography*)。

虽然这本书写得很棒，但我所经营的的是一个利润仅为200万美元，只有20名员工的零售企业。我不可能做出解雇两万人，关闭多家工厂，要求供货商多给些折扣

或是既不还债也不收债这样奢侈的事情。况且我的员工人数还没多到能够向政府要求一笔低息贷款的程度。

于是,我便开始读像《成功》(*Success*)和《有限公司》(*Inc.*)这样的杂志,并将有关公司复兴的文章剪下来。如果这些文章不能提供足够的信息,我就买一些关于如何写作商业、营销、运作和销售计划以及如何筹资,如何与你的债主协调解决问题的书。

每当我遇到一个企业复兴的案例时,我就会去书店寻找这方面的书。但我所能找到的书都是那些资产达数十亿的大公司的领袖人物写的。上一次我参与复兴的那家公司的创始人曾对我说,如果他可以找到一本书能教他如何一步步令公司的经营重新步入正轨,他可能就不必雇用我了。那样他至少知道该怎样做,而不是依赖别人来拯救他的公司。

上一次我参与复兴的那家公司的创始人曾对我说,如果他可以找到一本书能教他如何一步步令公司的经营重新步入正轨,他可能就不必雇用我了。

就在我完成上一个企业复兴之后,一个朋友打电话约我吃午饭,并告诉我她的公司陷入了困境。但是她想自己解决问题,问我能否推荐几本有关的书读一下。我找遍各种网上书店也没找到一本书能告诉企业主在拯救问题企业时该如何做。

于是,我便开始自己写一本书,并与我的朋友们交流心得体会。这些朋友或者是自己的企业正陷在可怕的深渊之中,或是对自己企业的运作感到不安。他们有的向我提供自己的见解,有的则请我做顾问帮他们解决难题。

当我向出版商们写信提到我这本书时,只有少数人对出版这样一本针对小企业的书感兴趣,而且这些感兴趣的人也是在自己作了调查以后才意识到市面上根本没有一本这样的书。

能和亚当斯媒体公司一起合作并将我的书列入他们的企业胜经(*Streetwise*)系列,我感到无比荣幸。亚当斯媒体公司只对能提供实际解决方案的书感兴趣。这本书涵盖了我和我的客户在拯救濒临倒闭的公司时所必需经过的所有步骤。如果你不愿在律师费上花钱,也可以考虑请一位专家兼职协助你或全权负责你公司的日常经营。我建议你按照以下12个步骤做并读完这本书,以便你和你的管理层能够根据自己的水平和经验来决定哪些该做,哪些不该做,将公司重新带入正轨。

起草一份商业计划。

第一步:起草一份商业计划;

第二步:撰写一份经营计划;

第三步:制定销售和营销计划;

第四步:找出可以削减的开支;

第五步:对管理层和员工进行重组,注入新的能量;

第六步:将机构调整和面临的挑战通报给员工,供应商和客户;

第七步:将财务困难通报给银行和税务部门,并提供解决方案;

第八步:审查现有的客户,找出外界对公司的评价;

第九步:增加或替换现有的专业顾问;

第十步:增加或替换现有的董事会成员;

第十一步:决定是筹集新的资金还是卖掉公司;

第十二步:估计自己未来在公司的作用。

每个公司都要经历起伏波折,因为这是景气循环的一部分。

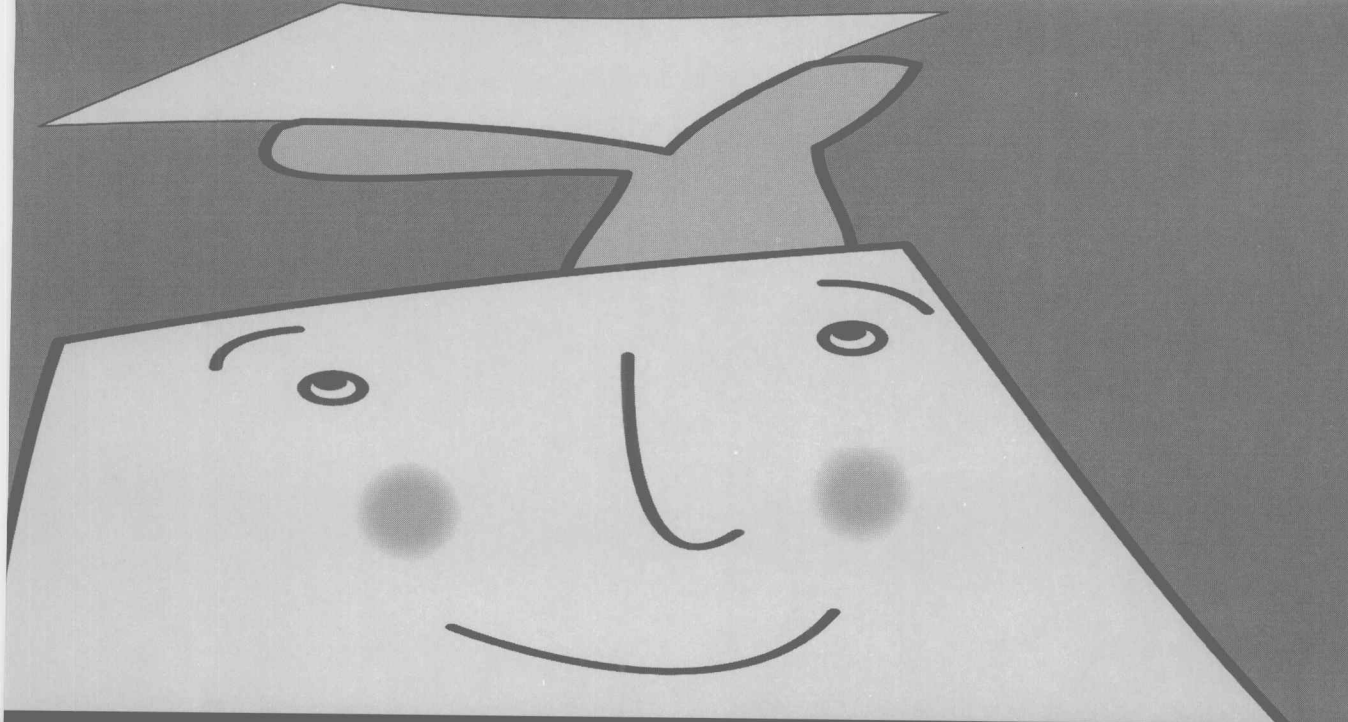
这本书带着你走过以上的每一步并向你提供关于小企业如何成功的真实案例。只要你的企业还有市场,你所要做的就是保持冷静,不要被拯救公司所要面临的巨大困难所吓倒。每个公司都要经历起伏波折,因为这是景气循环的一部分。

每个公司都要经历起伏波折,因为这是景气循环的一部分。

以下是通往成功的三把钥匙:

1. 开支要保持在低水平,员工的素质要保持在高水平;
2. 向员工提供失败、学习、发展和成功的机会;
3. 尽量使你的顾客满意,利润稳健。

让我们开始帮你将公司恢复到并超过以前的水平!



Part 1

Mapping Out Your Strategy

第一部分

制定战略

第1章

企业复兴的步骤

第2章

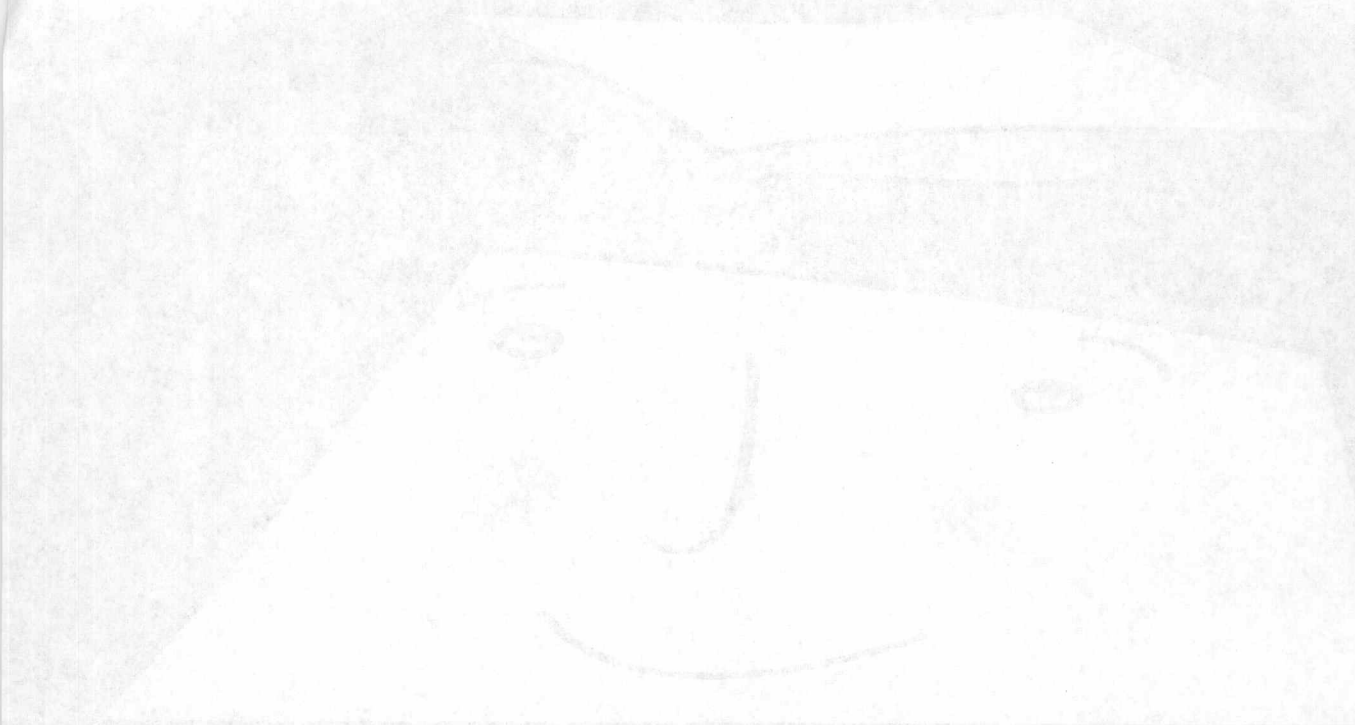
制定一份商业计划

第3章

制定经营和产品投放计划

第4章

从公司外部聘请复兴专家



《西游记》人物故事

《西游记》是中国四大名著之一，讲述了唐僧师徒四人西天取经的传奇故事。本书以生动的语言，讲述了唐僧师徒在西天取经路上的种种磨难和趣事。

第1章

如来佛祖降魔

第2章

孙悟空出世

第3章

唐僧取经的缘由

第4章

如来佛祖降魔



该部分讲述企业领导人如何实施他们的计划：

- 重塑士气、吸引并留住员工；
- 通过市场营销扩大销售；
- 学会控制成本和债务协商。



第1章 企业复兴的步骤

不愿做小事的人,也别指望他能做好大事。

——劳伦斯·D.贝尔(1894—1956)

美国直升机制造商

大部分关于企业复兴的书,比如由原斯科特纸业(Scott Paper)的主席兼首席执行官的阿尔伯特·邓拉普(Albert Dunlap)主编的《我们想要的商务》(Mean Business),都是由掌管财富500强公司的主管们写的。这些人都拥有裁退大批员工,开发养老基金和银行贷款来注资以及将巨额资产变现来减少债务的能力。

然而在不贬低这些人物的成就之余,很少有中小企业能创造出如此富有戏剧性的变化。这些中小企业可能会很难从银行借到一笔信用额度。典型的情况就是他们没有有价值的资产可以出售以提高现金拥有量,他们也支付不起裁退大批员工的费用。

另外还有一类书是由商务咨询师写的关于财务和会计问题的书。但不幸的是,这类书中有许多只涉及到公司主管在复兴过程中所面临的问题的一部分,而且它们当中也没有一本书提供了关于如何制定商业计划来筹集资金和如何制定营销或销售计划来增加销售的例子,他们也没有涉及关于人员管理的问题和公司领导所犯的错误。

他们也没有涉及关于人员管理的问题和公司领导所犯的错误。

在我的职业生涯中,我参加过许多小公司复兴和开办小公司的活动。我发现在这两种情况中经常会碰到很奇特、有时甚至是很痛苦的挑战。为了成功达到复兴企业的目的,你必须保持旺盛的精力,要有自信,坚忍不拔,并且能够每天都保持一种

积极的心态。你的员工、股东和家人都指望你来领导和保持稳定。

公司领导们在面临需要复兴企业的困境时,刚开始他们都会感到害怕,可能会怀疑自己是否具有挽救企业所必须具备的技能。他们甚至会觉得自己很无用,感到很伤心。但是不能让这样的感情持续太久,因为它们会影响到你在复兴企业时所必需的精力和能力。

怎样知道企业陷入了困境?

企业陷入困境并不会发生在一夜之间。

企业陷入困境并不会发生在一夜之间。这种变化可能会发生在几个月到几年的时间里。怎样知道你的企业已经陷入或正在跌入可怕的

深渊? 以下简单列举了一些症状:

- 市场在增长,而销售却在下降;
- 现在的顾客因你这方面的原因而离开;
- 客户抱怨他们的电话没有得到回复;
- 越来越多的客户项目超出了预算;
- 利润在减少而支出在增加;
- 员工对企业的发展方向感到不明确,员工与员工之间,甚至员工与客户之间都在传播这样的消息;
- 员工向管理层反映他们觉得没有人在领导他们;
- 员工出现迟到、早退的情况;
- 员工每月的例会不再举行,优秀员工开始离开公司;
- 员工不再信任管理层;
- 员工开始为小事而争吵;
- 原本每周召开的管理层例会变成了什么时候想开就开;
- 管理层不再作为一个团队一起工作;
- 公司不再能支付其供应商的款项。

在根据自己的真实情况作出评估之后,如果你发现了这些症状,并意识到你自己已经陷入了困境,那么你需要采取以下步骤来帮助你的股东、员工和你自己走出困境。

成功实现企业复兴的十个要点

本书集中探讨如何令小企业或大型企业集团名下的一家小企业复兴。管理层面临着无数的问题,有的大的有的小。最好的处理办法就是将它们分成十种类型,然后集中精力予以解决。下面便是成功实现企业复兴的十个要点:

1. 最高领导者应该坚强、果断并善于与人交流;
2. 商业计划、营销或销售计划必须主题鲜明、集中,以便公司中的每个人都理解并支持这项计划;
3. 公司经理应有能力面对逆境,并愿意长时间工作;
4. 员工应该愿意作出牺牲,每周愿工作40小时以上;
5. 公司应该拥有一个坚强的、经验丰富的董事会或顾问委员会;
6. 公司供应商对于他们的服务和供货所应得到的款项能表现出灵活的态度;
7. 公司的银行贷款负责人应理解公司当前的困难,并对公司的未来有信心;
8. 公司中的每个成员必须致力于保证质量;
9. 市场需要公司的产品或服务;
10. 管理层必须聘请精通公司业务并曾经参与过企业复兴案例的会计师和律师。

公司经理应有能力面对逆境,并愿意长时间工作。

这十个成功实现企业复兴的要点也可看成是经营一个成功企业所必不可少的关键。我见过许多公司的创始人都具有优秀的销售技能或技术水平,但他们却不是

好的生意人。

如果现有的管理层各负其责并愿意立即作出调整以适应企业复兴的需要,就不用撤换他们。但遗憾的是,通常现有的管理层会认为他们做的都是正确的,而没有意识到公司遇到了麻烦。我就见过这种认为自己所做的都是正确的企业家。他们相信只要稍微作出一些变动,公司就会好起来。他们不会去对他们自己、他们的经理、他们的员工、他们的产品或服务、或他们做生意的方式作出评估。他们也不会扪心自问是否在以上所说的每个方面都已尽可能地做好了。

复兴公司或改造一家问题公司并不需要极大的智慧。

复兴公司或改造一家问题公司并不需要极大的智慧。它需要相关各方具有一些常识、果断、诚实,并能理解每个人都必须作出一些改变才能促成公司的成功。对于员工和企业主来说,成功并不意味着能赚钱;它意味着做好一件工作,公司有源源不断的生意。如果公司成功的话,钱自然会滚滚而来的。

成功实现企业复兴的十个步骤

针对成功复兴的十大要点,你应该顺序执行以下十个步骤。许多中小企业主都曾成功地利用过这些步骤:

第一步:制定商业计划、销售或营销计划和经营计划

在第2章里我们将详细讨论商业计划的价值和结构。但是为了突出这些步骤的目的,在此我们只讨论书面计划的重要性。每年都制定计划的公司很少会陷入困境。计划书能记载下过去的成功和失败,并为将来设计出蓝图。

投资者、管理层和员工们都必须清楚公司的未来计划。他们需要知道自己适合于哪部分工作,自己如何能为公司出一份力,并根据自己的专业向公司提供建议以帮助公司取得成功。

第二步:会见重要员工、董事会或顾问委员会

你必须将公司里的关键人物召集起来召开一个大家可以各抒己见的讨论会,