

Small Business Answer Book
Solutions to the 101 Most Common
Small Business Problems



小企业

(美) 吉姆·斯盖尔 著
冯玲 译

101 问



“商业计划中最重要的因素是什么？”

“我怎么花得起时间和金钱培训员工？”

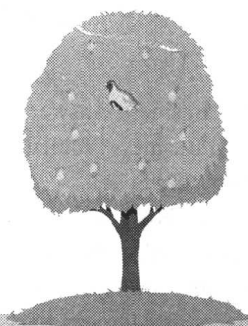
“企业遇到麻烦时我要从哪里着手？”



机械工业出版社
China Machine Press

F276-3

16



Small Business Answer Book
Solutions to the 101 Most Common
Small Business Problems

00181992

小企业

(美) 吉姆·斯盖尔 著
冯玲 译

101 问



石化 S181992F



机械工业出版社
China Machine Press

Jim Schell : Small Business Answer Book : Solutions to the
101 Most Common Small Business Problems.

Copyright © 1996 by Jim Schell.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-3033

图书在版编目(CIP)数据

小企业101问/(美)斯盖尔(Schell, J.)著; 冯玲译.
-北京: 机械工业出版社, 2003.1

书名原文: Small Business Answer Book : Solutions to the
101 Most Common Small Business Problems.

ISBN 7-111-11203-2

I. 小… II. ①斯… ②冯… III. 小型企业-企业管理-
问答 IV. F276.3-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第088734号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 魏杰 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·9.875印张

定价: 20.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



前 言

现在是新私营企业的时代。每年，约有75万人进入这一领域。有的人带着先进的商业计划、现代的融资方式、经验丰富的管理团队；有的人则只有一个想法、一点银行存款和酝酿已久的梦想。有的人带着有关小企业的经历进入这一领域；有的人则一点经验都没有就混进来了。这一领域没有入学考试——小企业主来自各行各业。^①

是的，虽然我们的背景不尽相同，但私营业主们应该有两样东西是相同的。第一，我们都踏上了一条需多面手，又要面对无数头疼问题的事业之船。第二，你必须知道如何回答这些问题，但大多数私营业主不知如何回答。

初读此书，你也会像其他新私营业主一样问这101个问题。这些答案里包含了私营业主必须知道的答案：从刚起步到持续经

^① 在美国，私营企业大多是小企业，因此在下文中会同时使用小企业和私营企业。
——译者注

营；从私营业主自身看私营业主到如何管理雇员；从寻求融资到最后决议。如何使这条颠簸起伏的事业之船生存下去，在这里都能找到答案。

这本书和《飘》那样的小说是不同的，它不需要一页页地读，然后束之高阁落满灰尘；相反，它应该放在你办公桌上最显眼的位置上，有问题时，随时参阅——如果你也和我们大家一样是私营业主。

是的，问题随时会出现，因为这是一个扑朔迷离的行业，特别是对那些有大企业背景的人来说。记住，小企业这个快艇是孤独的。没有法律部告诉我们有关的司法权利，没有人力资源部解决人事纠纷，财务出现问题时没有首席营运官召集会议。我们自己就是这些人，我们要么召集会议，要么根本就不开会。

这里需做个说明，过去的私营业主是注重细节的人，他们需要的答案也是细节上的，他们最初的目标就是如何经营生意。可是，现在成功的私营业主必须知道为什么要创建企业以及如何经营生意。结果，读者会在众多的答案中发现其中夹杂着一些理论，过去成功的私营业主也会理解这些理论的。

为什么我有资格回答这101个问题？因为我有亲身体验。在过去的22年里，我白手起家，4次创业创建了4个成功的小企业，第4个也是最后一个曾有200个雇员，营业额达2 500万美元。

在过去的22年里，我亲自看过、体验过私营小企业是如何被关注的。我体验过小企业所能发生的一切，从轻而易举的成功到令人心跳的现金周转不灵以及小企业主的淘汰出局。我做过无数次印象深刻的正确抉择，也做过同样多次难以忘记的错误决定。结果，我学会了什么应该做，什么不应该做；什么能做，什么不能做，创建与经营小企业的正确与错误做法。我鄙视那些靠时间来验证“尝试”（Trial-and-error）模式的人，但这却是新的小企业主认为的常规做法。我写这本书的目的就是为了彻底摧毁这种“尝试”模式。

这一行业和25年前相比更复杂了，但是回报也更令人欢欣鼓舞。现在的天空少了许多限制，像比尔·盖茨，泰德·特纳（Ted Turner），^①过去成功的小企业主今天继续证明着这一点。

我得承认书中的问题并不独特，它们是每个小企业主都会在

① CNN的创办人。——译者注

这不可预测的事业中碰到的。不论他是男是女；不论上市企业还是私营企业；是成功还是失败；也不论他是比尔·盖茨和泰德·特纳，还是你的邻居，每一个私营业主都会碰到的。

问题的答案却是独特的，像已经汲取其精华的企业主获得的一样独特，希望这些业主中也包括你。

浓缩小企业经营技巧的101问

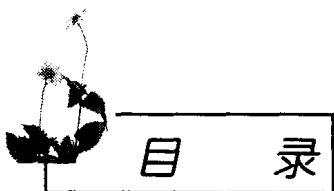
想成为一个自由并充分
发挥自我的小企业主吗？

通过本书你可以学到：

- 如何合理地管理库存
- 如何建立属于自己的网络
- 如何找到适合自己的会计师、律师及咨询人员
- 何时及怎样发展、卖掉或者兼并其他企业
- 怎样成为成功的小企业主

本书将101个精要的问题分插在以下内容中：

- ✿ 财务与生产
- ✿ 员工与文化
- ✿ 小企业的兴起
- ✿ 深刻的洞察力
- 与外面的人合作
- 私营业主和小企业
- 从别人那里吸取经验
- 一些个人方面的问题
- 从作者的经验中感悟真谛



前言

第一部分 私营业主和小企业

问题1: “什么是私营业主?”	2
问题2: “现在的私营业主和过去的有什么区别?”	5
问题3: “什么是私营业主成功最关键的决定因素?”	8
问题4: “什么是私营业主最喜欢的学习工具?”	10
问题5: “什么应该是私营业主最喜欢的学习工具?”	12
问题6: “什么是小企业?”	15
问题7: “什么是小企业失败的第一原因?”	18

第二部分 小企业的兴起

问题8: “什么是创建企业最重要的因素?”	22
问题9: “我自己有好主意, 为什么要找合伙人?”	26
问题10: “细分市场有多重要?”	29

问题11: “为什么需要商业计划?”	32
问题12: “商业计划中最重要的因素是什么?”	34
问题13: “远见、使命、目标, 它们有什么好处?”	40
问题14: “我了解所有关于产品、行业、细分市场 的事, 还有什么事需要了解?”	42
问题15: “今天的小企业要面对如此多不利的乱七 八糟的事(大企业威胁、政府管制、融 资、利率、国际竞争), 我怎样克服这 些困难?”	45

第三部分 财务

问题16: “上市还是私有?”	48
问题17: “是否保持少数股东?”	50
问题18: “不同的融资方式是什么样的?”	52
问题19: “为什么融资如此困难?”	58
问题20: “我怎样能找到合适的银行?”	61
问题21: “我怎样能留住合适的银行家?”	65
问题22: “贷款时我希望以什么样的利息还贷?”	68
问题23: “利率是可以讨价还价的吗?”	70
问题24: “我应该签个人担保吗?”	71
问题25: “什么是天使? 我怎样能找到?”	73
问题26: “资产负债表、损益表、现金流量表, 我	

必须都懂吗？”	76
问题27：“什么是财务比率？哪个比率最重要？”	81

第四部分 员工

问题28：“什么是企业主最重要的责任？”	88
问题29：“我的员工老是不明白是谁出了问题？”	91
问题30：“为什么我的员工不能融洽相处？”	94
问题31：“为什么我的员工不像我期望的那样反 应？”	97
问题32：“每天有这么多的重要事……从计算机 到应收账款，从现金流量到库存。我 哪有时间管理和引导雇员？”	100
问题33：“我需要雇员手册吗？”	102
问题34：“什么是组建团队最基本的因素？”	105
问题35：“我怎样找到和招聘到好的雇员？”	108
问题36：“招销售人员时要看什么？”	112
问题37：“什么是明星员工？”	115
问题38：“什么是企业的关键岗位？”	117
问题39：“我怎么花得起时间和金钱培训员工，大部 分员工都不会留很长时间？”	119
问题40：“为什么要激励员工？如何激励？”	122
问题41：“我需要组织结构图吗？”	124

问题42: “什么是责任? 它对我的生意有多重要?”	127
问题43: “工作描述是必须的吗?”	129
问题44: “我的员工需要目标吗? 如何设定目标?”	132
问题45: “每年的工作总结是必须的吗?”	135
问题46: “报酬有多重要? 什么是最好的报酬计 划?”	139
问题47: “正面的激励有什么好处?”	143
问题48: “什么是授权?”	146
问题49: “帮帮我, 我不喜欢解聘, 怎样才能避 免?”	149

第五部分 生产

问题50: “分销是什么? 有多重要?”	152
问题51: “什么是质量?”	154
问题52: “什么是控制费用的最好办法?”	157
问题53: “会议真的有必要吗? 怎样提高企业的会 议效率?”	160
问题54: “我的企业很小,还用不起全职秘书, 我该 怎么办?”	165
问题55: “我应该用严格的规矩和章程来管理企业 吗?”	167
问题56: “我的实际库存与账上库存永远对不上,	



为什么？”	169
问题57：“什么是应收账款，我该如何提高？”	172
问题58：“我想增加企业的利润，从哪里开始呢？”	176
问题59：“我的企业发展得太快了？”	179
问题60：“如何保证我的企业是在可以控制的速度下发展的？”	182
问题61：“什么是现金流量？为什么现金流量很重要？”	185
问题62：“企业遇到麻烦时，我该怎么办？”	188
问题63：“如果我淹在水里，我还能怎么办？”	191
问题64：“我怎样知道何时是卖掉企业的时候？”	193
问题65：“一旦我决定卖掉企业，接下来做什么？”	195

第六部分 文化

问题66：“什么是文化？为什么它很重要？”	200
问题67：“我如何影响企业文化的发展？”	202
问题68：“文化的关键因素是什么？”	203
问题69：“为什么我管理自己的时间是文化问题？我怎样才能改进企业管理时间的方法？”	205
问题70：“一旦企业的文化建立起来了，如何改变它？”	208

第七部分 与外面的人合作

- 问题71: “我应该聘咨询顾问吗?”212
- 问题72: “怎样确定什么样的咨询人员是最适合
我的?”214
- 问题73: “我可以寻求政府部门官员的帮助吗?”216
- 问题74: “高级退休人员服务企业可以帮我解决问
题吗?”218
- 问题75: “我需要律师吗?”221
- 问题76: “怎样找到好律师?”224
- 问题77: “会计师有多重要? 我怎样才能找到适合
我的?”227
- 问题78: “如何找到和留住好的供应商?”232

第八部分 从别人那里学东西

- 问题79: “什么是导师? 他有多重要?”236
- 问题80: “怎样才能找到并留住导师?”238
- 问题81: “我需要董事会或顾问吗?”241
- 问题82: “董事会和顾问委员会有什么区别?”245
- 问题83: “什么是网络?”247
- 问题84: “哪里可以找到最好的网络机会?”249

第九部分 一些个人方面的问题

- 问题85: “什么是成功企业主的个性?”254
- 问题86: “我不喜欢冒风险或赌博, 这是不是说我不能做成功的企业家?”257
- 问题87: “当企业发展之后, 我必须从企业家变成经理吗?”259
- 问题88: “当企业发展时, 我必须掌握的管理技巧有哪些?”261
- 问题89: “怎么知道企业已经发展到穷途末路了?”264
- 问题90: “在企业主的生活中, 配偶应扮演什么角色?”266

第十部分 深刻的洞察力

- 问题91: “我该怎么办? 从头开始还是买个现成的企业?”270
- 问题92: “为什么企业要么发展, 要么死亡, 而没有其他选择?”273
- 问题93: “时尚的管理是新术语还是现实?”276
- 问题94: “为什么我要与员工分享盈亏状况? 他们又不懂!”279

问题95: “‘客户是上帝’, 这个原理真的对吗?”	……282
问题96: “为什么销售赚这么多钱? 就该是这样吗?”	……284
问题97: “小企业在未来10年会怎样变化?”	……287
问题98: “来吧, 小企业不会都这么困难, 成功的真正秘诀是什么?”	……290

第十一部分 从作者的经验中得到的经验

问题99: “那么, 斯盖尔, 在你的企业主生涯中, 什么是你犯的最大的两个错误?”	……294
问题100: “那么你成功的两个主要原因是什么?”	…297
问题101: “如果你可以重新来过, 哪件事是你想做而且与过去不同的?”	……299

译者序