



幼狮丛书
生而为赢

BusinessWise

Words of Wisdom for Small Businesses
with Big Ambitions

四两拨千斤

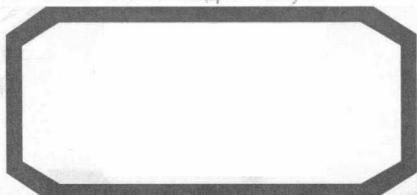
小企业的生存发展智慧

[英] 安迪·库特 明迪·吉宾斯-克莱因 编 孙维 译
Andy Coote, Mindy Gibbins-Klein

中国出版集团 东方出版中心



幼狮丛
生而为



BusinessWise

Words of Wisdom for Small Businesses
with Big Ambitions

四两拨千斤 小企业的生存发展智慧

[英] 安迪·库特 明迪·吉宾斯-克莱因 编 孙维 译

Andy Coote, Mindy Gibbins-Klein

中国出版集团 东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

四两拨千斤：小企业的生存发展智慧 / (英) 安迪·库特, (英) 明迪·吉宾斯-克莱因编; 孙维译. —上海: 东方出版中心, 2018.12

(幼狮丛书)

ISBN 978-7-5473-1354-1

I. ①四… II. ①安… ②明… ③孙… III. ①中小企业—企业发展 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第215617号

上海市版权局著作权合同登记: 图字09-2018-791

Original title: Businesswise: Words of Wisdom for Small Businesses with Big Ambitions

Copyright 2007 Mindy Gibbins-Klein and Andy Coote

First published in 2007 by Panoma Press

All rights reserved.

The simplified Chinese translation rights arranged through Rightol Media
(本书中文简体版权经由锐拓传媒取得 Email:copyright@rightol.com)

四两拨千斤：小企业的生存发展智慧

出版发行：东方出版中心

地 址：上海市仙霞路345号

电 话：(021) 62417400

邮政编码：200336

经 销：全国新华书店

印 刷：杭州日报报业集团盛元印务有限公司

开 本：890 mm × 1240 mm 1/32

字 数：164千字

印 张：8

版 次：2018年12月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-5473-1354-1

定 价：42.00元

版权所有，侵权必究

简介

安迪·库特

▷ 为什么选这本书？

企业通常都很难得到能防止重大错误的关键建议。在企业的每一个阶段都有很多关键决策和关键行动要做，而听取成功企业家的建议能让你受益匪浅。《四两拨千斤：小企业的生存发展智慧》这本书是一些业界专家凝聚心血的建议的集合。不论你的企业是刚刚起步还是已经步上正轨，你都能从中受益。

本书按照循序渐进的方式，从刚刚起步要考虑的事情讲到未来的发展计划。你可以从头读到尾，也可以直接选择流程中的任何一个阶段开始阅读。不论采用哪种方法，我们都相信你能从这些共享的宝贵经验中获益！

▷ 准备工作

史蒂芬·科维在他的著作《成功人士的七个习惯》中指出，

一个成功的习惯就是“从脑海中的结束处开始”。为你的生意做准备也是一样。结束处，也就是成功企业的目标，需要在一开始的计划中就考虑到。

安迪·费尔韦瑟就是以这个内容开头的：如何为你的生意做准备以及如何制订企业计划。这篇文章直截了当地告诉你要完成的任务以及当你打造梦想中的公司时需要注意的事情。这个过程有很多现实因素要考虑，安迪将它们清楚地列出来，希望能给你一个好的开始。

尽管计划很重要，梦想也同样重要。多数企业都是围绕创始人的热忱以及他们对于公司运营的愿景来建立的。罗布·胡克提醒我们，拥有愿景只是等式的一边。我们还需要沟通及庆祝这个愿景。他的文章《如何设立一个能让公司不断前行的愿景》会告诉你更多细节。

▷ 市场营销

再好的产品与服务，没有恰当的人知道它们的存在并理解这些产品与服务能为他们做些什么的话，也是没用的。这就是为何要寻找你的市场并向人们热情展示你的产品与服务的本质。艾伦·雷在他的文章《网络 and 现实营销》中讲到了营销组合。通过探讨人们的动机以及想法，艾伦提出了关键问题：“你的故事是什么？你要怎样向别人讲你的故事？”

营销过程的一部分就是定义你的目标人群，即最有可能购买或是向别人推荐你的产品与服务的人。玛丽珂·亨塞尔就谈

到了这个令很多企业深感困扰的问题：如何才能将目标人群吸引到你的网站上来，并进入销售阶段？她的文章《如何在网络上被你的目标群体找到》讲了几个关键话题，例如搜索引擎优化，以及从搜索引擎到必要的网站绩效调研和调控。

你的网站并不是唯一重要的营销途径。网络还提供了多种与你的顾客、合伙人、相关附属公司、供应商沟通的渠道。芭芭拉·索尔给出了如何用电子邮件和线上合作等工具来沟通的指导。她的文章《如何巧用网络为你的生意添彩》也提醒我们，随着网络变得对企业愈发重要，我们也需要配备适当的保护措施且及时备份。

▷ 销售

尽管我们都知道“酒香不怕巷子深”的道理，但是事实上，多数企业在某个阶段还是会需要销售过程的。人们总是倾向于避免谈论销售这个话题，并且专注于改善产品和服务。大家（错误地）觉得一旦产品得到改善，顾客就会如洪水般涌来，自觉在你的门前和网站上排好队。真相是，你在某个时候很可能必须和销售打交道。既然迟早要做销售，那为什么不从一开始就做呢？

一个悲伤的事实是，你必须天生就是做销售的料才行。你需要能说会道的本事。一部分销售人员被提成支配，他们咄咄逼人、傲慢自负、自私自利，一切都是钱钱钱。你可能认为你不是一个销售员。毫无意外，并不是只有你一个人这

么想。

欧洲最贵最刻薄的销售培训专家会告诉你为什么这样想就大错特错了。马库斯·科希总是爱挑衅。他的文章《销售是世界上最简单的工作》会让你领略到自己的思维是多么狭隘。如果你曾经被占便宜，上当去提供免费咨询服务；如果你曾经参加招标活动却被买家欺骗，或是被忽悠与你的竞争者同时争夺他们的生意；如果你曾经纠结于预测到底哪桩生意能做成；或者如果你曾经为那些潜在买家浪费时间，那么就研究这篇文章吧，听听马库斯的意见。这个过程不会令人感到舒服。但很有可能的是，如果有人抢了你那里满意的现有客户，那么就是马库斯教他们这么做的！这篇文章是对桑德勒销售系统以及马库斯本人的简介。

另外一种销售方式针对那些“偶然销售”，却与任何做销售的人都相关，可见《软销售——如何在不知不觉中做销售》。这篇文章由理查德·J. 怀特所写。理查德的销售方式来源于人们常见的观念：人们情愿主动购买，而非被推销。软销售是一种思维模式，并且这与心理学、动机理论以及极具说服力的话语密切相关。如果你想从潜在顾客那里获得持续性的生意，那么这篇文章里有很多内容都能帮到你。

在很多销售程序中，无论客户关系多成功，总是会有一个最后请求：“你能发给我们一份书面的策划书以便我们做最后决定吗？”埃利斯·普拉特声称，很多业绩都在这里因为不合格的销售策划书而流失。不论你目前在销售的哪一个环节，销售策划书都是一份能够转危为安的销售文件。它也有可能

将一些生意变成损失。销售策划书很重要。在他的文章《写一份成功的销售策划书》中，埃利斯架构了清晰、逻辑明确的策划书写作过程。他还强调了尤为重要的一点：策划书永远不能代替口头成交过程。

▷ 团队管理

企业，尤其是会计、营销、项目经理及信息技术员等专业服务供应商，常常发现自己在为无法独立完成的生意来竞标。为了成功竞标这个生意，他们需要与其他服务供应商组建合作团队。威廉·比伊斯特做这一行有一段时间了，他分享了自己对团队管理的看法并着重强调了虚拟团队的管理。他分析团队做了什么以及为什么失败，并进一步总结出需要避免的深刻教训以及有效管理团队要做的事情。

▷ 财务

作为创业者，你很有可能只是草草扫一眼财务话题。正如马克·李指出的，理解企业的财务非常重要，同时找一个合适的会计师更是能有翻天覆地的变化。会计师们不尽相同，因此你需要遵从马克在《如何寻找、挑选及任用会计》文章中给出的建议。他解释了用有限公司形式运营意味着什么，以及从不同类型的会计师那里能够获得哪些不同建议。他还解释了为什么某些工作，只有有资格证的会计师才能胜任。

很多看起来有很好的商业模式、肯定能成功的企业最后都失败了。为什么呢？因为它们没有现金了，而现金是支付供应商以及税务局最重要的东西。如果企业里没有现金流，那么其他所有衡量成功的因素都没意义了。因此，你值得读一读利亚姆·沃尔的《现金流》。在他的文章里，利亚姆给出了计划现金流要考虑的问题，并且强调了真正重要的部分。他给出的建议应该引起所有企业的关注。

▷ 保持专注

当创业者与当员工很不一样，尤其是很多公司一开始都是从总监的家里开始运营的。西蒙·菲利普斯在他的文章《在家工作的专业人士》中谈到在家工作的专业人士如何好好平衡工作和休闲的时间，从而达到“更高效”而不是“更多任务”的目的。西蒙讨论了在家运营公司的好处以及挑战，并给出了很多能提升这一体验的建议和想法。

对那些在家工作或在家运营自己公司的人来说，“不要在今天做明天要做的事情”能产生很奇妙的共鸣。因为没有人来操控我们的工作，我们很容易就会陷入拖延症的陷阱。你觉得你能做任何事却最终什么也没做成的感觉，对于很多自雇人士来说再熟悉不过了。妮科尔·巴赫曼在《打败拖延症》文章中给出了应对方法。从判断你的拖延症模式开始，做出一些改变，并且现在就做。

▷ 沟通与社交

社交对于建立和维持你的生意至关重要，你开始积累声誉时，一定会倾向于积累好的名声。在朱迪丝·杰曼的文章《当一扇大门关上……》中，我们遇到了凯斯。凯斯最近脱离了大公司的生活，开始自己做生意。但他不明白为什么自己有很好的社交网络，却就是揽不到生意。他发现了在网络上和现实生活中建立声誉和可靠性是企业存活下来的唯一方式。此外，他还学会了通过写博客和社交的方式来发展支持者。凯斯的故事最后有一个好结局。很多有类似凯斯的情形的人却总是没有好结果，除非他们被正确的人用正确的方式看到。

你的沟通的意义就在于理解接受者。不管你的论点多么好，如果应该知道的人没有看到的话，那你的论点也是没用的。《传播你的信息》是由沟通专家明迪·吉宾斯-克莱因写的。明迪是英国顶尖的文案写作者和发表咨询师。她帮助企业润色讯息并在图书、文章、博客等地方发表。作为“书籍助产士”，明迪使得许多图书得以面世，包括这一本。明迪建议你为自己的公司想标语时慢慢来。在如今这个快节奏的社会里，明迪的建议值得尝试。

看起来整个世界，特别是网络社会，都会说英语。于是你就觉得没必要为这世界上的多种其他语言而费心。值得注意的是，当阅读第二或第三语言时，我们很难完全理解到原文的含义。多数企业应该考虑将宣传册、报告、网页以及信件等用目标

收件人的语言来编写。皮埃尔·伦纳德擅长翻译各种语言，并非常善于做专业翻译。你的企业可能需要在文化和语言上都完好地传达信息。

翻译并不仅仅是语言。在国际社交中，你既要确保社交行为，又要遵守文化要求。国际交流的选择多样化也带来了相应挑战：如何确保向没有共同文化背景的人正确传达信息。这个情况要求我们有耐心、容忍度、并信任心存善意的人。我们都知道文化上的误解曾在历史上导致了什么，如果在文化上互相理解结果是否会不一样呢？妮科尔·巴赫曼会告诉你。

▷ 企业长期成功的策略

你的企业在成长过程中会依赖你。即使你外包一些非核心业务，你还是为企业最终成功负责的主要人物。长期的生理与心理健康是小企业主的头等大事。医疗成本在不同国家不尽相同，但是缺席工作对于企业的成本一目了然。伊莱恩·戈尔德与那些想要为健康做出改变的客户合作，并且分享了一些维持健康生活方式的建议。借用美国思想家爱默生的名言，伊莱恩认为：“健康是你的最大的财富。”

最后，汤姆·埃文斯高度赞扬了合作的美德。他认为合作是人类生存繁衍的内在价值。当然，在做生意的时候，很少有一个小公司就能负担所有所需资源的情况。合作一直存在。汤姆认为合作是好事，并且如果方式方法正确，合作还能达到更好的效果。他用了苹果公司的音乐播放器作为例子来证明合作普遍

存在,并不是小公司特有的。很多例子和实际应用都证明了他的观点:合作是企业的未来,并且合作从来没有比现在更容易的时候了。

▷ 我们祝你的生意一切顺利

这本书是帮你将商业想法成功落地为企业,并将企业变为长期成功的工具。不过最主要的原料并不在这本书里。没有你和你的热情与能量,什么都不会发生。的确,没有你的话,这本书里给出的建议都没什么用了。不管你是从头开始读这本书还是一章一章地看,我们都希望这些观点和建议能帮助并启发你。如果我们让你的企业变得更好或是以任何方式变得更加有回报,那我们就达到了目的。

准备工作

目录 | Contents

简介 安迪·库特 / 001

准备工作 / 001

为你的生意做准备 安迪·费尔韦瑟 / 003

如何设立一个能让公司不断前行的愿景 罗布·胡克 / 012

市场营销 / 023

网络和现实营销 艾伦·雷 / 025

如何在网络上被你的目标群体找到 玛丽珂·亨塞尔 / 043

如何巧用网络为你的生意添彩 芭芭拉·索尔 / 054

销售 / 063

销售是世界上最简单的工作 马库斯·科希 / 065

软销售——如何在不知不觉中做销售 理查德·J. 怀特 / 073

写一份成功的销售策划书 埃利斯·普拉特 / 083

团队管理 / 097

团队及虚拟团队管理 威廉·比伊斯特 / 099

财务 / 113

如何寻找、挑选及任用会计 马克·李 / 115

现金流 利亚姆·沃尔 / 125

保持专注 / 137

在家工作的专业人士 西蒙·菲利普斯 / 139

打败拖延症 妮科尔·巴赫曼 / 151

沟通与社交 / 171

当一扇大门关上…… 朱迪丝·杰曼 / 173

传播你的信息 明迪·吉宾斯-克莱因 / 184

文化和语言：如何将障碍转变为竞争优势

皮埃尔·伦纳德 / 192

国际社交 妮科尔·巴赫曼 / 206

企业长期成功的策略 / 217

健康是你最大的财富 伊莱恩·戈尔德 / 219

合作精神 汤姆·埃文斯 / 228



BUSINESS WISE

准备工作

为你的生意做准备

安迪·费尔韦瑟

▷ 介绍

为你的生意做准备需要意志力和决心。你不再像大公司一样有触手可及的支持团队了，因此你需要有一套全新的想法。我希望这篇文章没有过多专业术语，并且能在制订企业计划的过程中帮到你。这篇文章讨论的内容并不是企业成立过程中的一部分，它更多的是提供一些做商业计划的普遍方法。我们会从多个方面讨论商业计划，并由此总结出为创业做准备的正确方法。

准备工作的关键环节是明确目的：你的企业计划取决于想要看到成果的人，并且要根据已有信息而行动。目的能很好地解释你为什么在企业的前五年（甚至更久）需要财务预测、市场调研策略以及企业的其他各个方面。具体来说，我们会讨论制作企业计划的原因以及如何做一个以个人需求为基础并积极可行的计划。这篇文章的目标是为你提供能够切实应用到制作创