

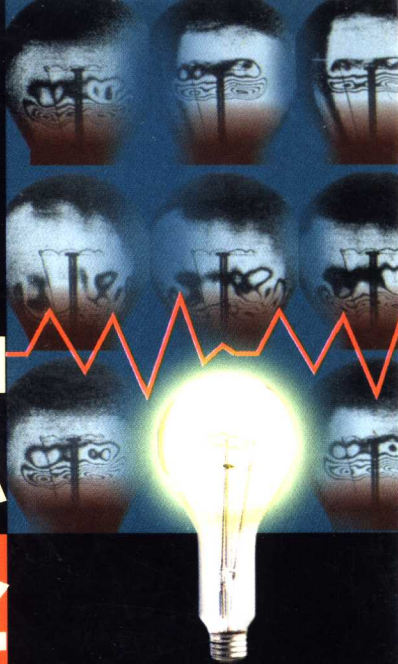
美国小企业研究中心联合会 主编

中小企业的困境与对策

美国55位专家的解决方案

刘燕 张颖 译
林雷 刘延新 审校

中华工商联合出版社



中小企业的困境与对策

——美国 55 位专家的解决方案

美国小企业发展中心联合会 主编

刘 燕 张 颖 译

林 雷 刘延新 审校

中华工商联合出版社

责任编辑:徐海鸿

封面设计:沟通图文

图书在版编目(CIP)数据

中小企业的困境与对策:美国 55 位专家的解决方案/美国
小企业发展中心著;刘燕,张颖译. - 北京:中华工商联合出
版社,1999.1

ISBN 7-80100-481-7

I. 中… II. ①美… ②刘… ③张… III. 中小企业-企
业管理-经验-美国 IV. F279.712.43

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 36581 号

© 1994 by upstart publishing company

a Dearborn Financial publishing, Inc.

版权登记号:图字:01-98-2594 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京朝阳区飞达印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张:11.625 250 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

印数:6000 册

ISBN 7-80100-481-7/F·170

定 价:20.00 元

(版权所有,侵权必究)

11-2100-05

中文版前言

发展中小企业,强化中小型企业经营管理,是我国市场经济发展的必然要求。从我国中小企业的实际来看,发展中小企业需要解决的迫切问题之一,就是要强化中小企业的经营管理。那么,如何提高我国中小企业的经营管理水平呢?由美国小企业发展中心组织撰写的《中小企业的困境与对策——美国 55 位专家的解决方案》一书,给我们提供了参考答案。

本书针对美国中小企业发展中遇到的九大典型问题,请企业家、经营管理权威人士对财务会计报表分析、资金流量规划、员工管理、产权组织形式、市场营销策略、产品技术和质量的提高、成本降低,以及拟订经营发展计划等经营管理的各个方面进行诊断,全面分析,对强化中小型企业的方法及管理手段提出了指导性意见和建议。

本书所涉及的问题,不仅在美国企业经营发展中有代表性,而且在我国中小型企业发展过程中也比较突出。书中谈到的企业规模,相当于我国的中小企业规模,其提供的管理措施和解决方案,无疑对我国中小型企业发展保持永久不衰的生命力,在激烈的市场竞争中走出困境,提高中小型企业的经营管理水平有着重大的现实意义和参考价值。

本书实例中的数据,均以美元为货币计量单位。1998 年,美元与人民币的兑换比价大约为 1 美元兑换 8.27 元人民币。

出版者

1998 年 12 月

前 言

一个中东的轮胎销售商告诉我,他非常担心由于自己的成功而失败。他的生意发展迅速,也许过于迅速了,致使他觉得需要放慢速度。六年前,他以1,000美元的资金起家,目前已拥有了一家资金达150万美元的公司。公司中的雇员的人数和计算机的数量都多于他最初所预料的,同时,他所面临的债务也比他当初想象的要多得多。他将如何处理这个问题?他又能求助于谁呢?

如果你自己拥有一家公司或者是一个商科的学生,你就会知道他可以着手之处不止一个,解决问题的“正确”答案也不止一个。困难的是忽略问题的表面现象,从而判断哪一点值得最先考虑。

所以,在本书当中,我们就诸如这位轮胎商的每一个实例分别向至少五位专家请教。他们将告诉你在特殊的商业情况下他们所采取的措施。我们认为就一个问题寻求多种解决方法,非常有助于帮助你制定下一步的计划。

在我们发表了这位轮胎销售商的故事及专家对他的建议的六个月后(你会在第一章中读到这一部分),我们收到了他的来信,就像收到了一位好友的信。他在信中写道:

“我想让你们知道文章出版之后所发生的变化。我开始为今后三年中的工作订出详细的商业计划,着力于减低经费

支出。这项措施似乎已经生效了——净利润已上涨了 8%。经过认真考虑之后，我决定放弃购买第二处场所，创办分公司，而是集中精力发展东方轮胎公司。渐渐地，生意越来越顺手了。我终于可以说：“我走出困境了！”

我希望读者能从本书研究的例子中得到启发。这些例子取材于近五年在《中小企业论坛》上发表的最受欢迎的文章。

《中小企业论坛》是由文斯克森大学出版的全国发行的商业杂志。我们的目标是向小型企业的业主提供有用的、重要的信息。与我们联系您可以打电话 608-263-7843，或发电子邮件，网址是 Wilson @ admin. uwex. edu，您还可以与我们通信，地址是：432 North Lake Street, Madison, WI 53706 - 1498。

我完成了书中大部分的实例研究，可是我却讲不清哪项工作我最喜欢——和业主谈话，请专家，还是处理读者来信。我非常高兴能把这本书呈献给广大读者，欢迎广大读者批评指正。

凯瑟琳·斯蒂弗
《中小企业论坛》主编

目 录

第一章 “我的公司正在快速发展,我现在应该做些什么?”

..... 罗伯特·M·萨曼(1)

这一章当中所讲述的例子是有关一位从事轮胎销售的商人所面临的问题。他的公司正在迅速发展当中,而他的问题是“我现在应该做些什么?”六年前,杰克·海瑞以1,000美元起家,现而今,他的公司已成长作为一家拥有150万美元资金的企业,同时,也面临着现金紧张及其他成长中的问题。目前,杰克除了拥有比他最初梦想的要多得多的雇员和电脑设备之外,还欠下了比他当初所预料的要多得多的债务。

他的事业是即将要起飞呢?还是眼看着要付之一炬?他应该做些什么呢?就他的问题,六位专家提出了他们的建议。

第二章 “让我们相信你能够自己解决流动资金问题”

..... 罗伯特·克鲁伯与凯瑟琳·斯蒂弗(52)

银行方面现在增加了贷款前的各种要求。与一年前相比,他们更希望业主提供全面的商业计划。许多业主发现银行甚至要求再次贷款企业也要出具商业计划。我们这次研究

的案例是一家开业已 15 年的公司。他们的贷款六个月后就要到期了。不幸的是,该公司正面临着资金流动问题,而放款方对此已警觉起来。

有七位专家对这个公司的问题提出了各自的解决方案

第三章 “我知道我现在过分依赖两个主要客户。 但我能怎么办?”

..... 凯瑟琳·斯蒂弗(106)

考乐提蜂蜜销售股份公司从事蜂蜜包装与销售。该公司目前正处在进退两难的境地。他们所面临的问题是许多小企业家都非常熟悉的。该公司过分依赖两个主要客户,他们的的问题是“我能做些什么呢?”

尽管买卖是盈利的,销售也是处于增长之中,业主简·斯德伯还是觉得她目前的处境很不稳固。她知道她应该扩大客户范围,但是目前的工作已令她分身乏术,她又怎么能开展额外的工作呢?

五位专家就简如何集中精力开拓市场提出建议。

第四章 “我应该遵循什么样的行业道德标准?”

..... 凯瑟琳·斯蒂弗(136)

在这一章我们的专家所做的回复之中你恐怕无法找到一致的意见。事实上,通过这个例子我们可以了解到探讨这个问题的多种方法。

五位专家对这个棘手的问题发表了意见。

第五章 “如何对待问题雇员?”

..... 凯瑟琳·斯蒂弗(160)

在小型企业当中,产品和服务在某种程序上都是容易掌握的,而最难以处理的常常是对有问题的雇员的管理,寻找公司可负担的医疗保险,以及尽最大可能使公司避免各种纠纷和诉讼。

这一章所研究的例子是关于一家会计师事务所的。该事务所的一名高级主管不知如何处理两名雇员的问题。这两名雇员一个态度蛮横,难以管理,另一个则刚刚有点起色就想远走高飞。

七位专家对此提出了详细的建议。

第六章 “怎样才能找到高水平的雇员?”

…………… 凯瑟琳·斯蒂弗(194)

这一章所研究的问题是有关一家软件开发公司的。这家公司的总裁金·威利弗德提出这样的问题:“我怎样才能找到高水平的雇员?”金知道她再也不能一个人处理公司的一切业务了,她需要找到一名副经理来帮她管理公司财务。她第一次在人才市场上寻找一个可以改变公司现状的人。

这件事她做起来有几分勉强。这是因为她以前曾在雇佣职员方面出过错。她认为,她以往最严重的管理错误就发生在招聘上面。

本章共有九位专家就此提出了他们的建议。

第七章 提高质量:过分?不够?还是已太迟?

…………… 大卫·S. 克鲁斯、凯瑟琳·斯蒂弗(235)

这章当中所讲的公司实行了一套提高质量的计划。像美国许多企业一样,他们试图搞清楚通过短期内对设备和人员培训的投入来提高质量,来换取未来长期的好处是否值得,特别是在这种投入会使公司的财务处于困境时。八位著名的专家就该公司下一步该如何做提出了各自的建议。

第八章 “我想卖掉公司,从何做起?”

…………… 唐纳·瑞那迪、凯瑟琳·斯蒂弗(272)

在对他的公司进行估价的过程中,本·洛根忧心忡忡。公

司价值由什么来决定呢？未来的计划比以往的业绩更重要吗？估价的方法准确吗？出售公司应该做好什么准备？

就目前的状况，四位专家从不同的侧面提出了建议，多方面地讨论了这个复杂的问题。

第九章 “我能把公司卖给儿子吗？”

…………… 唐纳·瑞那迪、凯瑟琳·斯蒂弗(324)

在这一章当中，本·洛根对他的 29 岁的儿子的管理能力的感觉越来越没有把握，这加深了他目前状况的复杂性。

本·洛根想同时解决好三件事：尽快卖掉公司，让家人幸福，维持自己未来的经济状况。这些目标能同时实现吗？他应该优先考虑那件事？我们的几位专家提出了各种建议。

第一章

“我的公司正在快速发展，
我现在应该做些什么？”

罗伯特·M·萨曼

事情发展得太快。我们负债累累。有些时候我感到自己甚至不知道如何从事轮胎的销售。

像每个星期四的晚上一样，海瑞一家人围坐在一起共进晚餐，饭桌上谈话的主题当然是轮胎。

比尔正在劝他的儿子杰克不必为 5 万美元的贷款而担心。“等到我们生意红火起来的时候，一切就会好起来。再说，每个生意人早晚会欠大笔贷款。你不欠 100 万美元就不算是有钱。”

“爸爸，我们发财可能会比想象的快一些。”

卡洛尔·海瑞在这 30 年当中满耳都是有关轮胎的话题。她在一旁皱起眉头，问道：“最近几个星期你们总是担心生意上的事。到底发生了些什么？”自从她的丈夫加入到儿子的生意当中，他们平时谈的除了轮胎没有别的。可最近的谈话总显得很不对劲。

“我不知道，妈妈。事情发展得太快。我们负债太多。有

时候我觉得自己甚至不知道如何从事轮胎的销售。”

“只是暂时的现金上的困难。做生意的都会碰上这个问题。”比尔回答道。

“我简直烦透了你们总是谈论这件事。你们为什么不问问其他人的意见呢？”

杰克望着他的母亲，问道：“您指的是什么？”

“我的意思是你应该把每一年当中发生的事情记录下来，拿给别人看。询问一下他人的意见。谁知道呢？没准儿一切都会好起来。或者也许你可以做点别的什么事。不管怎样，我真的不愿听到你们总是抱怨不停。”

杰克听了后说：“没准儿她是对的。”

比尔耸耸肩，说道：“大概没什么坏处。”

“我会考虑这件事的。”杰克说道。

下面的就是几周之后杰克写下的材料：

东方轮胎公司发展史

1989 年，在我 20 岁的时候，我决定创建我自己的公司。因为我曾经在利伯提轮胎销售公司（我父亲是该公司的合伙人之一）工作过几年，我决定从事轮胎销售。

当我在利伯提轮胎销售公司上班时，我注意到许多轮胎交易商不愿问津二手拖车轮胎市场。但是由于许多运输公司在运输中的需要，二手轮胎还是有一定市场的。许多公司用拖车来运货，拖车是由铁路运输的。到站之后，运输公司把装满货物的拖车从火车上卸下来，挂在卡车上，把货物运送到买

方公司。为了安全起见,像 UPS 与圣特非铁路公司这样的运输公司使用的拖车需要装备着地面1/8"的轮胎。如果拖车的轮胎报废了,为只运行很短一段距离的拖车购置新的轮胎就显得很不合算。因此,许多运输公司希望在市场上购买到着地面为1/8"的二手轮胎。我找到了我的生财之道。我要从事二手轮胎的交易。

首先我需要创业的资金。我向我的父母借了1,000美元,开始了我的事业。我花了其中的400美元买了一辆货车,就这样,在1989年3月14日,东方轮胎公司正式成立了。

接下来我需要一间办公室。我的一个做拖车生意的朋友向我提供了存货的地方,还允许我用他的电话,租金每月100美元。起先我只做二手轮胎的生意。我跑到当地的一个轮胎商那儿问他们我可否用每只2~5美元的价格购买他们的二手轮胎。正如我在前面所提到的,许多轮胎商对二手轮胎的交易不感兴趣,愿意用低价将这些轮胎处理掉。

轮胎分为三类:二手轮胎,翻新的轮胎与新轮胎。二手轮胎是用旧的,但还未经加工过的轮胎。翻新的轮胎是已经加工过,在光秃的轮胎表面粘上了新的橡胶的轮胎。新轮胎是指直接从轮胎生产厂家购买的轮胎。

这里有一只不同类型轮胎的价格表。下面的表格说明一只标准的1000×20拖车轮胎的进价,售价与销售成本情况。

	二手轮胎	翻新轮胎	新轮胎
进 价	0~20 美元	60~80 美元	130 美元
售 价	35~50 美元	79~105 美元	154 美元
销售成本	0~40 %	76 %	84 %

我已做好了一切准备；我拥有了一辆货车，一间办公室，价格 40 美元的二手轮胎的存货。我记得在写给女友的信中我告诉她，如果一切按计划进行，几年之内我就会成为一个百万富翁。事实证明，做的要比说的难得多。

在接下来的两个月中，我每天打 10~15 个电话，跑 3~4 家公司，丝毫没有进展，直到我来到迪柏卡车拖车公司。他们的主管人本·瓦尔特问我是否有 11.00×22.5S 型号的轮胎。（我所有的存货都是最普通的 11.00×20.00 型的轮胎）我甚至不知道一只 11.00×22.5 的轮胎是什么样子，但我立刻回答道：“有，今天我就可以把货送到。”离开他们公司之后，我立即给我父亲打了个电话，问他什么是 11.00×22.5 的轮胎。下班之前，我已以每只 5 美元的价格买了 5 个那种型号的轮胎，并以每只 35 美元的价格卖给了他们，净赚 150 美元。我至今还保存着我的第一张发票。它时刻提醒着我销售的黄金法则：坚持就是胜利。

我手头还有许多空闲时间，所以我继续联系客户。我喜欢和这些人交谈，从他们那儿尽可能多地学些商业知识。他们似乎也喜欢教我一两招。随着我与潜在客户的来往，我的销售额也在逐渐增加。拖车轮胎交易市场不是很大，在这里，人人都相互认识。当人们将我评价为一个可以信赖的“不错的家伙”时，小额的订单开始找上门来。到了 7 月份，我平均每周售出 20 只轮胎，获纯利润 600 美元。我的支出只包括货车的汽油钱，每周 25 美元的办公室租金及每周 25 美元的我父母的贷款。我扬帆上路了。

东方轮胎公司

统一收益与成本分析

6 月 30 日为止的财政年度

	1995 年		1994 年		1993 年	
	销售		销售		销售	
	美元	百分比	美元	百分比	美元	百分比
净销售额	1,344,055	100.0%	1,411,491	100%	1,311,865	100.0%
销售成本:						
期初存货	62,577	4.7	58,366	4.1	65,190	5.0
购买	897,417	66.8	902,793	64.0	868,658	66.2
运输	14,634	1.1	1,820	0.1	15,152	1.2
工资	80,119	6.0	16,908	1.2	{	{
商店成本	6,808	0.5	89,818	6.4	15,601	1.2
期末存货	(113,040)	(8.4)	(62,557)	(4.4)	(58,366)	(4.4)
总销售成本	948,495	70.6	1,007,148	71.4	906,235	69.1
毛利	395,560	29.4	404,343	28.6	405,630	30.9
运转支出:						
工资	134,584	10.0	150,453	10.7	171,128	13.0
广告费	7,006	0.5	11,283	0.8	10,487	0.8
折旧	14,000	1.0	20,693	1.5	22,031	1.7
保险	23,934	1.8	24,513	1.7	18,199	1.4
租金	40,250	3.0	42,000	3.0	35,000	2.7
税	75,198	5.6	59,272	4.2	48,481	3.7
电话费	12,011	0.9	14,286	1.0	11,444	0.9

东方轮胎公司

统一收益与成本分析

	6 月 30 日为止的财政年度					
	1995 年		1994 年		1993 年	
	销售		销售		销售	
	美元	百分比	美元	百分比	美元	百分比
公用事业	6,099	0.5	5,873	0.4	7,318	0.6
其他	<u>43,660</u>	<u>3.2</u>	<u>55,271</u>	<u>3.9</u>	<u>51,706</u>	<u>3.9</u>
总运转支出	<u>356,742</u>	<u>26.5</u>	<u>383,644</u>	<u>27.2</u>	<u>375,794</u>	<u>28.6</u>
运转收入	38,818	2.9	20,699	1.5	29,836	2.3
其他收入(支出):						
利息收入	6	0.0	82	0.0	—	—
利息支出	(6,457)	0.5	(11,860)	(0.9)	(15,092)	(1.2)
其他收入	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>—</u>	<u>693</u>	<u>0.1</u>
付 所 得 税前收入	32,367	2.4	8,921	0.6	15,437	1.2
所得税	<u>10,034</u>	<u>0.7</u>	<u>2,657</u>	<u>0.2</u>	<u>86,7</u>	<u>0.1</u>
纯收入	<u>22,333</u>	<u>1.7%</u>	<u>6,264</u>	<u>0.4%</u>	<u>14,570</u>	<u>1.1%</u>
备注:由于四舍五入,一些数额没有加上。						

在我第一笔买卖成交的六个月后,东方轮胎公司开始盈利。利润虽不多,但却能保持持续不断。我用这些利润进一步开发翻新轮胎和新轮胎市场。与二手轮胎不同,翻新轮胎与新轮胎不容易搞到,所以我开始购进小批存货。1990 年 2