

小企业迅速长大的神奇理念
跻身财富500强的葵花宝典

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

[英] 菲利普·韦布 (Philip Webb) / 著
桑德拉·韦布 (Sandra Webb)

小企业
基业长青

Small **Businesses**
Built to Last



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

小企业迅速长大的神奇理念 跻身财富500强的葵花宝典

F276.3

W512

[英] 菲利普·韦布 (Philip Webb) / 著
桑德拉·韦布 (Sandra Webb)

王倩芳 / 译

小企业 基业长青

A Practical Guide to Building A Sound,
Financially Robust Enterprise

Small **Businesses**
Built to Last

中 信 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

小企业基业长青/[英]菲利普·韦布等著;王倩芳译. —北京:中信出版社,2005.2

书名原文: Small Businesses Built to Last

ISBN 7-5086-0368-0

I.小… II.①菲… ②王… III.小型企业-企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 000649 号

Small Businesses Built to Last(ISBN 0-273-65680-5) by Philip Webb and Sandra Webb

Original Edition © Pearson Education Limited 2002.

The Simplified Chinese Edition © 2005 by CITIC Publishing House.

This Translation of *Small Businesses Built to Last* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

ALL RIGHTS RESERVED.

版权所有,侵权必究。

小企业基业长青

XIAOQIYE JIYechangqing

著 者:[英]菲利普·韦布 桑德拉·韦布

译 者:王倩芳

责任编辑:王宏静

出 版 者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者:中信联合发行有限责任公司

承 印 者:北京忠信诚胶印厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:14.25 字 数:200千字

版 次:2005年2月第1版 印 次:2005年2月第1次印刷

京权图字:01-2003-4245

书 号:ISBN 7-5086-0368-0/F·846

定 价:24.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。 服务热线 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

关于作者

菲利普·韦布(Philip Webb)和桑德拉·韦布(Sandra Webb)先是在 IBM 公司工作了一段时间,然后离开了 IBM 公司,在最近的 12 年里他们一直经营着属于自己的主营电脑服务的公司。

他们创建的小企业通常拥有独特之处,尤其他们最近开办的企业总的来说极其成功,在短短 4 年里从一个默默无闻的小企业发展成了年营业额达到 610 万英镑的大企业。令人惊奇的是,他们在 20 世纪 90 年代的经济衰退时期并没有额外争取到投资,但是却有系统地把一个小企业发展成了大企业,取得了令人瞩目的成就。因为他们的小企业取得了成功,所以业界承认了他们的小企业在企业方法论方面作出的成就,并赞同他们提出的标准。

菲利普·韦布目前是英国工业联合会(CBI)东米德兰兹委员会的地区委员,是 BDO Stoy Hayward 咨询有限公司的董事、所有者之一,并且还是 Thinkdigital Solutions 有限公司 (www.thinkdigital.co.uk)的管理董事,而这是一家总部设在英国设菲尔德的公司,专门销售处理公司业务的电子商务软件。Thinkdigital Solutions 的目标是业务迅速扩张,占据全英国的市场。该公司因为运用了本书讲述的道理,所以成了 DTI Smart Award (英国贸易工业部设立的聪明创新奖——编者注)的赢家,并成为 Investor In People Award 奖的得主。

谨以此书献给

我们的女儿索菲(SOPHIE)和玛丽亚(MARIA)
并献给在这些年里支持我们的员工、我们的家人和朋友们

谢谢你们大家

致 谢

感谢艾伯特·汉弗莱
(Albert Humphrey),
他是我们的老师,在我们
企业刚开始创立的那段
时间里给了我们许多指
导。在我们建立持久稳固
的小企业中,他帮助我们
设计出了属于我们自己
企业的方法。他为我们提
供了许多帮助,使我们能
够继续前行,最终实现小
企业基业长青。



目 录

第一部分 从新的角度观察你的企业 /1

第 1 章 简介——思考训练 /3

第 2 章 风暴之眼 /13

第 3 章 打好基础 /27

第 4 章 承担风险 /43

第二部分 获得竞争优势 /65

第 5 章 电子商务爆炸 /67

第 6 章 关注真实客户 /87

第 7 章 选择你的合作伙伴——培养你的联盟 /105

第三部分 果断、迅速地采取行动 /129

第 8 章 快速变化管理 /131

第 9 章 促进销售 /159

第 10 章 市场领袖 /185

成功的阶梯 /207

参考书目 /215

为你的商业思想增添更多力量 /217

第一部分

从新的角度观察你的企业

Part 1

A New Look at Your Business

- 第 1 章 简介——思考训练
 - 第 2 章 风暴之眼
 - 第 3 章 打好基础
 - 第 4 章 承担风险
-

第 1 章 简介——思考训练

Introduction—
discipline of thought

把接受基本变化当做你日常工作的一部分
所有的公司都与 IT 产业相关
离开你的舒适地带
如何使用本书

在商业圈中生存意味着你必须接受基本变化,把它当做你日常工作的一部分。

把接受基本变化当做你日常工作的一部分

我们创立的这些属于我们自己的企业已有将近 15 年的历史,也可以称得上是“老企业”了。我们能时不时感觉到企业成长的振荡,而且我们每天都面临挑战,但是我们依然很喜欢这样的振荡和挑战。

我们建立过九家企业,出售了三家,关闭了两家,目前在经营的有四家企业。这些企业的业务范围各有不同,分别面向不同的市场,我们发现不管企业属于哪一类产业,也无论规模是大是小,企业都会经常发生变化。

有统计数字表明,80%的新创企业会在经营的头五年里夭折,只要企业逃脱不了这一规律,那么它们就会趋于失败,实现小企业基业长青也就只是一句讽刺而已。那么我们应该如何将成功的机会转化成你可以利用的资源呢?

根据我们经营企业的经验,我们发现不断挑战旧有规则和接受新观念的能力使得我们一直领先于竞争对手。阻碍你做到这一点的最大因素是你自己。正是你的思考方法和实施新观念的方式让你落于人后。

如果在同一个镇中,有一家企业跟你的企业从事同样的业务,并且与你相距五英里,那么从理论上来说,这家公司与你的公司惟一的不同之处是你和你的员工们。如果你要抓住成功的好时机,现在你就必须学会把管理自己的思想、接受变化和灵活应变当做企业发展旅途的好伴侣。

设想你的企业发展的过程就像一次旅行,你必须经过湍急

(续)

的河流和高耸的山峰，恶劣的天气使你偏离原有路线，同时你还必须完成以前从未做过的任务。如果你预先考虑到旅途的下一步，那么这将帮助你更好地为下一次突破作准备。在这种环境下没有什么规则，你离开个人的舒适地带、接受不确定性挑战的能力将引导你获取最后的成功。

以上的情景寓示着企业必须积极应对它们无法控制的不断变化着的全球市场。你的竞争对手如今通过使用先进技术这一手段，已经将业务拓展到了你没有到达的市场领域，拥有了更多的顾客。

如果你总是呆在安乐窝，固守着旧规则，那么随着时间的流逝，你的企业必将渐渐消亡。

你觉得这是耸人听闻吗？看看下面的例子。

表 1.1 是美国《财富》500 强中的十大顶级公司（2000 年）。

表 1.1 十大顶级公司

(单位：亿美元)

1.	通用汽车公司	1 680
2.	福特汽车公司	1 370
3.	埃克森公司	1 080
4.	沃尔玛	930
5.	美国电报电话公司	790
6.	美国国际商用机器公司 (IBM)	710
7.	通用电气公司	700
8.	美孚石油公司	660
9.	克莱斯勒公司	530
10.	菲利普·莫里斯烟草公司	530

对比 20 世纪 30 年代的《财富》500 强，我们看到当年的十大顶级公司如今没有一家还呆在它原有的榜位上。

举个例子，二战结束后不久，道格拉斯飞机公司 (Douglas Aircraft) 的螺旋桨飞机 DC-7 非常流行，卖得很好，直接导致道格拉斯公司领先于波音公司 (Boeing)，成了行业的领头羊。虽然当时已经出现了喷气引擎，但是道格拉斯飞机公司并没有涉足这一市场，

结果波音公司开发出新型喷气式飞机 707，在以后这些年里抢占了大部分市场份额。如今道格拉斯飞机公司已经成了波音公司的一部分。

如果同样的统计数据延续下去，除非今天上榜的这些公司积极面对技术进步和世界市场变化的要求，随着环境的变化改变自己，否则到了 2070 年，它们将重蹈道格拉斯飞机公司的命运。

你如何创建一个善于应付生存挑战的稳定的企业？我们将在下一章讲到你如何成为一个随时保持企业家头脑的人，这样你可以确保灵活应变和积极革新成为你的企业文化的一部分。

20 世纪 30 年代的公司与今日的商业公司最大的不同之处在于发生变化的步伐原来是以年为单位计量，如今以月为单位计量。图 1.1 阐述了这一不同，它表示 5 000 万用户接受新技术需要多少年的时间。

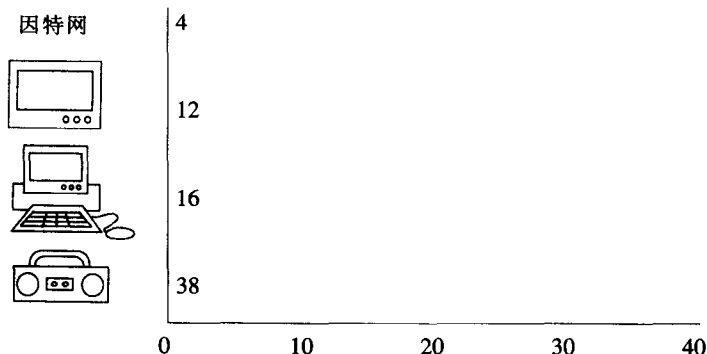


图 1.1 人们接受因特网的速度快于以往任何一种技术

所有的公司都与 IT 产业相关

因特网的迅速发展是 20 世纪最突出的事件，它已经并还将继续对地球上每个人的生活和每个企业产生最重大的冲击。（见第 6 章“关注真实客户”，获取更多电子商务发展信息，了解如何将之转变成你的竞争优势。）

如图 1.1 所示，IT 和电子商务的迅速发展与你的企业的发展前景直接相连。你必须理解技术的种种变化，并且要抱有将你的公司建设成独一无二的企业的新观念，在此基础上改变你自己的思维过

程，这对你来说绝对必要。

你的思考训练必须包括以下几点。

1. 了解你自己的舒适地带以及如何扩大它的边界。
2. 非常了解因特网。
3. 每月自动地挑战你自己和你的公司。
4. 期望你的员工活力充沛。
5. 管理和控制以上四点的训练。

什么是舒适地带，我怎么了解我自己的舒适地带？

简单地说，**舒适地带**（comfort zone）是一系列价值观念，这些观念是以你的童年时期或以后的生活经验为基础发展起来的，它们影响你，让你用错误的规则去开拓自己的事业。例如，如果你父母特别穷，那么你可能就比较节俭，当你手里余钱不多时你会感到不舒服。再假如，你的家庭或你的朋友并不热望自己过得更好，你可能会相信你能达到的成功有一个极限，你不能超越它。舒适地带不是真实的，它们只是一层玻璃顶，阻碍你自己专业地发展你的企业。

问问你自己一些简单的问题，这会对你确定自己的舒适地带有帮助。这些问题的答案将给你一些指导，让你明白自己的舒适地带的边界在什么地方。

1. 如果你透支 1 000 英镑、10 000 英镑或 20 000 英镑，你的感觉怎样？
2. 你觉得牺牲短期利益以得到中期回报怎么样？
3. 你如何看待细节和计划？
4. 你如何看待想变得有钱的想法？
5. 相对你的竞争对手（们），你觉得自己怎么样？
6. 你能轻易而迅速地解雇一个人吗？
7. 如果企业经营很差，你会
 - （a）挣扎下去？
 - （b）假装没有这回事？

(续)

(c) 立即采取措施削减成本?

8. 你害怕作公众演讲吗?

9. 你愿意独自行动吗?

10. 你介意在短时期内被别人嫌恶吗?

11. 你对坚持每周学习有多热心?

12. 你对理解复杂的事情有什么感想?

这些只是一部分为了帮助你定义自己的舒适地带而设定的问题,了解自己在做什么事情或什么状况下感到舒适或不舒适之后,现在你对自己的舒适地带有一个比较清晰的认识了。

试着写下尽可能多的让你觉得不舒服的区域,最后你能得到一系列将来可能会限制或阻碍你发展的区域。

舒适地带限制企业发展,所以应该打破这些玻璃顶。

离开你的舒适地带

下一步就看你的了。在我们的创业生涯中我们已经养成了经常挑战自己的舒适地带的习惯。鼓励自己接受向公众演说,克服害怕心理是拓展自己的舒适地带的最快最有效的方法。在这一点上我们必须提到,如果你不喜欢让自己陷于尴尬境地,那么你还可以借助于一些支持和训练计划,比如当地的小企业服务中心 (Small Business Service) [以前称为企业链接 (Business Link)]。如今,“如果我能,那么我愿意”已经成为我们的个人发展规划的标语。

企业领导人不断地接受培训和发展是小企业产生分化的惟一的也是最重要的因素,任何一个小企业都有这种分化问题。

正是这一点能够让你自然而然地拓展自己的思考训练,要想成功地实现小企业基业长青需要这种思考训练。

本书将帮助你这个企业领导者训练自己掌握必要工具,改正现有企业的缺点并提出发展规划,迎接接连不断的挑战,应付市场变

化和新的市场状况。

我们将此书分为三个部分，你可以有条理地慢慢观察自己现有的企业，这样在你进入未知领域之前你就不会遗漏极为重要的背景信息和训练计划了。

如何使用本书

【要 点】

每一部分都有一些极其重要的内容可以帮助你实现小企业基业长青，因此你要仔细阅读每一小节，在每一章的结尾处都附有一个要点表，你要确保你的企业已经考虑了其中每一点。我们总结出来的这些要点可以让你在进入下一章的阅读之前回顾自己的企业是否已实施或仔细考虑了每一个要点。把这些要点当做阅读指南，在进入下一章之前慢慢吃透其中的内容。

本书可以分为以下三个部分：

【1. 从新的角度观察你的企业】

准备

这一部分启发你用崭新的方法反思自己的企业。你将学会用全新的眼光观察你的企业，并有结构地准备一些想法和主意。

本书刚开始的这四章说到要创建一个持久存在的企业，你就必须离开你的舒适地带，接受基本变化。你要检查自己的市场地位并提出适合自己的价值提案。只有完成这一切后你才能制定出一份 90 天改造企业的发展计划。

这一部分的后半部分将提示你，创建一个安全的环境需要遵循什么步骤，以及如何正确地判定你的企业应该保持何种适度规模。这一部分的结尾处提到要发掘你的企业“珠宝”、改变旧习惯以及拓展你的企业，这些能帮助你更好地为迎接挑战作准备。看完这一部分，你就能够继续前行，开始适应将来一定会遇上的变化并作出相

应的计划。

2. 获得竞争优势

计划

第二部分分为三章，这三章分别阐述了我们觉得最为重要的三大战略。对任何一个小企业来说，要增加它们的竞争优势，理解并采用这三大战略是非常重要的。

这三章分别是第5章“电子商务爆炸”、第6章“关注真实客户”和第7章“选择你的合作伙伴——培养你的联盟”。在你成功地完成第一部分的要求以后，你已经整理出了一些现有企业发展战略的思想和观点，现在可以进一步制定新战略了，它们可能会让你远离自己的舒适地带，但是这些发展战略中包含的信息能够帮助你克服可能会遇到的任何恐惧。

这三章将为你提供足够的认识手段，帮助你看清自己的市场地位，采用更有活力、成本更低的方式经营企业。它还将帮助你理解一些问题，比如，如何引进电子商务和怎样让IT为你的企业服务，让你初步理清管理脉络。了解电子商务以后，你可以使用自动化的IT产品，这样你可能会用一种以前从未想过的方式成为你的客户轻易离不开的一部分。接着我们将详细地讲解你的真实客户是谁，如何创造高质量的重叠盈利机会以及如何持续提高订单价值这些问题。

第7章讨论你应该选择合适的合作伙伴以支持你的客户，提高你的市场地位。选择合适的合作伙伴结成联盟将为你打开一片新的市场前景。最后我们将探讨收购的好处，以及如果要收购另一家公司，企业领导人应该怎么做。

读到第二部分最后，你已经获得了足够的信息去制定和实施发展战略，帮助企业发展。现在要做的只是按照既定的计划去实施这种改变。