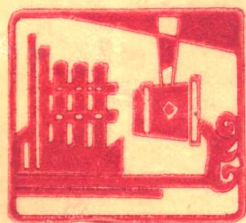


# 小企业 成功之道



中国商业出版社

# 小企业成功之道

[美] 哈维·C·克温兹曼

黄卫东 译

中国商业出版社

Harvey C. Kvenfzman  
SUCCESSFUL MANAGEMENT STRATEGY  
FOR SMALL BUSINESS  
©1981 by Prentice-Hall, Inc.  
根据晋温迪斯-霍尔公司1981年译出

**小企业成功之道**  
[美]哈维·C·克温兹曼  
黄卫东 译

\*

中国商业出版社出版发行  
新华书店科技发行所经销  
阜城县印刷厂印刷

\*

787×1092毫米32开 6,625印张 149千字  
1989年11月第1版 1989年11月第1次印刷  
印数: 1—4000册 定价: 3.50元  
ISBN 7—5044—0409—8/F·260

## 译者的话

一提到企业，人们自然而然就会想到那些赫赫有名的大公司，如丰田汽车公司，国际商用机器公司（IBM）。其实，小型企业在国民经济和社会生活中同样起着重要作用。并且随着科学技术的进步，市场需求的变化及商品生产的专业化、国际化和信息化而将发挥越来越重要的作用。美国的大多数企业都是小企业，日本则更是一个小企业如汪洋大海的国家，其他西方发达资本主义国家也有类似情况。

为了帮助众多的小企业主有效地制订经营管理决策，迅速地增加利润和发展企业，美国马萨诸塞州东北大学的哈维·C·克温兹曼教授写作了这本《小企业成功之道》。作者在长达25年的生活中，担任过75个以上加工制造企业总经理的顾问，并负责指导小企业经理实验班和研究班。他还是美国政府小企业管理局所属退休经理服务团、管理咨询者协会和美国小企业基金会的创始人。正是由于作者在指导小企业中所积累的丰富经验和小企业理论上的高深造诣促成了本书的写作，并使之在多方面独具特色。

本书最突出的特点是它的实用性。正如作者在前言中所指出的，写作本书的目的是为了改善和拓宽小企业经营管理者管理技能，又主要是供自学之用，所以，虽然本书内容也基本上涉及到企业经营管理的各个方面，如生产、市场营销、财务、税收，等等，但作者没有把它写成一本包罗万象、面面俱到的小企业经营管理的教科书，也没有就理论谈理

论，而是用一种能帮助小企业经营管理者将现成的想法转化成可盈利的决策和行动的语言，沟通基本原理与企业经营管理实践之间的联系。为此，作者大量引用了许多活生生的具体案例，以帮助读者理解和领会书中内容，读后令人觉得生动简洁、切合实际而饶有兴趣。

本书的另一个突出特点是，作者反复强调小企业利用外界智力资源的重要性，并使这一观点贯穿全书的始终。发展商品经济意味着竞争——产品的竞争、技术的竞争和市场的竞争，而归根结底又是人才的竞争，智力的竞争。面对对手如林的竞争世界，小企业限于自身的条件——规模小、资金少、技术缺、智力资源有限、管理方式落后，如果不能充分利用企业外部咨询界、学术界的帮助，那是很难立于不败之地的。作者通过分析众多小企业成败的经验教训和回顾亲身指导小企业的实践以后，总结出小企业成功的秘诀之一——充分利用外界智力资源。这些真知灼见，对于我们借鉴国外经验，发展小企业，是很有启发意义的。

在改革、开放的过程中，由于产业结构的调整和所有制关系的完善，尤其是农村商品经济的支柱——乡镇企业蓬勃发展，可以预见，我国的小企业近期内将会出现越来越快的发展趋势。为了适应形势要求，我不揣浅陋，将这本《小企业成功之道》翻译出来，奉献给那些正在从事小企业经营管理的企业家或有志于此的未来的企业家，以期对他们有所裨益。

在本书翻译过程中，承蒙中国商业出版社编辑部的热情鼓励和支持，在此表示诚挚的谢意。然而，由于译者本人水平所限，书中译之不当甚至谬误之处仍在所难免，敬希读者不吝指教。

一九八九年二月

# 前 言

写作这本《小企业成功之道》的目的是为了改善和拓宽那些正在发展的小企业的管理者们的管理技能。本书各章内容涉及到经营管理的各个领域——生产和市场营销、采购和收帐、财务管理和管理制度、会计和税收、保险与法律以及外界智力资源的有效利用。使用小案例有助于企业主或经理了解企业组织的实际情况。

写作本书的另一个目的是为了满足不同那些处于今天这个剧烈变革和动荡不安的企业界中的小企业主继续自学的需要。本书包括企业日常事务管理的基本知识，它从发展变化的观点出发，以崭新的、实事求是的、切合实际的方式阐述了最重要的经营管理理论。

本书不是为理论而讨论理论。我的目的是试图用一种语言——将能帮助小企业的总经理和管理者们把现有的思想变成可盈利的决策和行动的语言——沟通基础理论与企业实践之间的联系。

通过本书，我将自己的一些经验——它导致了本书的写作——贡献给读者。27年来，通过教育、培训、教学和现场咨询等方式，我担任过一百多个发展中的公司的指导教师。作为东北大学小企业管理副教授，我曾担任小企业研究所学术负责人。我还创办了小企业管理局的退休经理服务团、管理咨询者协会以及美国小企业基金会。

在《小企业成功之道》的写作过程中，有几百个企业主或经理向我提供了他们的问题或成功的经验。结果，我能建

立很多供小企业主或经理及其管理人员使用的有根据地决策的新方式。我感谢米莉森特·金杜在本书编辑过程给予的大力帮助。最后我要衷心感谢我的妻子法勒、儿子马克·艾伦和斯科特·戴维，在我写作本书时，尤其是在周末、夜晚和节日里所给予我的理解、合作和耐心。

哈维·C·克温兹曼

于马萨诸塞，切斯纳特希尔

# 目 录

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| <b>第一章 市场营销、推销、广告和助销</b> ..... | ( 1 )  |
| 第一节 市场营销工具.....                | ( 1 )  |
| 推销 ( 1 ) 广告 ( 3 ) 助销 ( 4 )     |        |
| 第二节 市场营销与市场营销组合.....           | ( 6 )  |
| 第三节 决定市场营销的优势和劣势.....          | ( 10 ) |
| 市场营销功能的权衡 ( 12 )               |        |
| 第四节 外界市场营销帮助.....              | ( 13 ) |
| 本章小结.....                      | ( 16 ) |
| <b>第二章 生产</b> .....            | ( 18 ) |
| 第一节 生产管理工具.....                | ( 18 ) |
| 生产类型 ( 18 ) 小型加工制造商的优势 ( 19 )  |        |
| 何时避免竞争 ( 20 ) 产品计划 ( 22 ) 工厂布  |        |
| 局 ( 22 ) 生产方法 ( 24 ) 产品检验和质量控  |        |
| 制 ( 25 )                       |        |
| 第二节 各种生产管理工具.....              | ( 26 ) |
| 生产标准 ( 26 ) 作业评价大纲 ( 27 ) 生产控  |        |
| 制 ( 29 ) 成本控制 ( 29 )           |        |
| 第三节 扩大经营时生产工具的运用.....          | ( 34 ) |
| 规章制度、程序和文书工作的重要性 ( 37 )        |        |
| 第四节 权衡“实干”与“管理” .....          | ( 39 ) |

|                                                                                                                                                                                               |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 应该扮演什么角色 ( 39 ) 指导工长 ( 41 )                                                                                                                                                                   |        |
| 本章小结.....                                                                                                                                                                                     | ( 44 ) |
| <b>第三章 制度与记录</b> .....                                                                                                                                                                        | ( 46 ) |
| 第一节 小企业中制度与记录的应用.....                                                                                                                                                                         | ( 46 ) |
| 制度、程序和记录的作用 ( 46 ) 建立制度和记录 ( 47 ) 要求的资料种类 ( 48 ) 哪些地方需要制度 ( 50 ) 记录保存表格 ( 54 )                                                                                                                |        |
| 第二节 记录与制度化管理的意义.....                                                                                                                                                                          | ( 57 ) |
| 记录与制度的优点 ( 57 ) 无章可循时的问题 ( 59 )                                                                                                                                                               |        |
| 第三节 业主或经理的责任.....                                                                                                                                                                             | ( 60 ) |
| 保持记录和制度的完好 ( 62 )                                                                                                                                                                             |        |
| 本章小结.....                                                                                                                                                                                     | ( 63 ) |
| <b>第四章 财务管理</b> .....                                                                                                                                                                         | ( 65 ) |
| 第一节 财务管理工具.....                                                                                                                                                                               | ( 65 ) |
| 资产负债表及其派生的各种比率 ( 66 ) 资产帐户 ( 66 ) 负债及资本净值帐户 ( 68 ) 财务比率指标 ( 70 ) 损益表 ( 营业报表 ) ( 73 ) 要求的帐户细目 ( 74 ) 惠勒公司的年度损益表 ( 74 ) 月损益表——经营工具 ( 77 ) 时间要求 ( 79 ) 现金流转计划 ( 79 ) 现金预测表 ( 80 ) 确定盈亏平衡点 ( 82 ) |        |
| 第二节 短期资金与长期资金的获得.....                                                                                                                                                                         | ( 84 ) |
| 短期资金来源 ( 84 ) 来自经营活动的资金 ( 85 ) 来自银行之类机构的资金 ( 86 ) 无担保贷款 ( 87 ) 担保贷款 ( 87 ) 长期资金来源 ( 89 ) 产权筹资 ( 92 )                                                                                          |        |

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| 第三节 财务计划和控制的重要性.....          | ( 94 )  |
| 财务计划 ( 94 ) 财务预测和预算的运         |         |
| 用 ( 97 ) 业主或经理的个人技能 ( 98 )    |         |
| 业主或经理个人技能的估价 ( 98 ) 聘用职       |         |
| 员 ( 100 ) 请求外界的帮助 ( 101 )     |         |
| 本章小结.....                     | ( 102 ) |
| 第五章 信用与收帐.....                | ( 104 ) |
| 第一节 信用的价值.....                | ( 104 ) |
| 信用与小企业 ( 104 ) 运用信用增加销        |         |
| 售 ( 105 )                     |         |
| 第二节 信用陷阱与收帐管理.....            | ( 108 ) |
| 对流动资金的影响 ( 108 ) 信用与收帐问       |         |
| 题 ( 109 )                     |         |
| 第三节 保存准确的信用与收帐数据.....         | ( 110 ) |
| 所需的记录 ( 111 ) 制度与程序 ( 111 ) 信 |         |
| 用资料的来源 ( 112 ) 信用与收帐管理帮助的     |         |
| 来源 ( 114 )                    |         |
| 本章小结.....                     | ( 115 ) |
| 第六章 采购与存货管理.....              | ( 117 ) |
| 第一节 管理材料能增加盈利.....            | ( 117 ) |
| 采购与存货管理的评价 ( 117 ) 通过改善材料     |         |
| 管理增加盈利 ( 119 ) 有计划的采购 ( 121 ) |         |
| 采购要求与记录 ( 122 ) 采购方案能降低商品     |         |
| 成本 ( 123 ) 存货管理 ( 124 ) 制度与记  |         |
| 录 ( 124 ) 有效的存货管理 ( 126 ) 材料控 |         |
| 制 ( 127 ) 纪律严明的组织 ( 130 )     |         |
| 本章小结.....                     | ( 131 ) |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| <b>第七章 会计与统计——预算与费用控制</b>   | (133) |
| <b>第一节 会计资料与统计资料的重要性</b>    | (133) |
| 管理信息系统 (133) 会计资料的搜集整       |       |
| 理 (136)                     |       |
| <b>第二节 预算与费用控制</b>          | (136) |
| 准备一份预算 (137)                |       |
| <b>第三节 聘用会计师</b>            | (143) |
| 会计师做些什么 (144) 与会计师一起工       |       |
| 作 (146)                     |       |
| 本章小结                        | (146) |
| <b>第八章 税收管理</b>             | (148) |
| <b>第一节 了解纳税义务</b>           | (148) |
| 税收对管理决策的影响 (149) 税收对长期计     |       |
| 划的影响 (150) 管理决策 (152)       |       |
| <b>第二节 税收资料和税收咨询的来源</b>     | (153) |
| 内部税收信息系统 (153) 税收资料与建议的     |       |
| 外部来源 (154)                  |       |
| 本章小结                        | (155) |
| <b>第九章 保险管理</b>             | (156) |
| <b>第一节 企业风险的处理</b>          | (156) |
| 保险的作用 (157) 风险的种类 (157) 购置  |       |
| 的保险范围 (158)                 |       |
| <b>第二节 风险管理方案</b>           | (160) |
| 保险提供什么 (160) 风险管理方案的拟       |       |
| 订 (162)                     |       |
| <b>第三节 与专业保险代理商或经纪人一起工作</b> |       |
|                             | (163) |

|                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| 代理商的种类 (163) 保险公司的类           |              |
| 型 (164) 与专业人员一起工作 (165)       |              |
| 本章小结 .....                    | (166)        |
| <b>第十章 企业经营中的法律问题 .....</b>   | <b>(167)</b> |
| 第一节 企业的法律问题 .....             | (167)        |
| 基本法律问题 (168)                  |              |
| 第二节 法律问题的解决 .....             | (170)        |
| 认识法律问题 (170) 减少法律问题 (171)     |              |
| 法律咨询来源 (171) 紧密的工作联           |              |
| 系 (172)                       |              |
| 本章小结 .....                    | (173)        |
| <b>第十一章 有效地利用外界智力资源 .....</b> | <b>(175)</b> |
| 第一节 认识外界帮助的重要性 .....          | (177)        |
| 业主或经理的任务 (177) 企业的管理与技术       |              |
| 要求 (179) 管理风格的重要性 (180)       |              |
| 第二节 不断认识各种外界智力资源 .....        | (181)        |
| 常用的专业服务 (181) 运用管理及与之有关       |              |
| 的服务 (182) 鉴别技术经验与技能资          |              |
| 源 (183)                       |              |
| 第三节 熟悉兼职助手并为之配合工作 .....       | (188)        |
| 寻找、鉴定和挑选方式 (188) 建立和谐的工       |              |
| 作联系 (192) 项目的实施和目标的实          |              |
| 现 (194) 对外界服务的估价与回顾 (195)     |              |
| 本章小结 .....                    | (197)        |

# 第一章 市场营销、推销、 广告和助销

小企业的业主或经理必须认识到，没有顾客也就没有企业——不管它的产品或劳务是如何的成功。市场营销并不仅是一门将商品或劳务出售给顾客的艺术，还是运用一系列具体措施的最终结果。这些措施包括：产品或劳务的开发、定价、产品配销、广告、派员推销、助销及对销售（服务）人员的培训和指导。对任何企业来说，这些措施都是为了一个目标——出售产品或劳务。

## 第一节 市场营销工具

小企业的销售职责落在业主或经理的肩上。销售量的剧增和骤减都给小企业带来的压力要大得多，因为那些与之竞争的大企业往往有丰裕的存货和坚实的财政后盾。为了战胜竞争者的这些优势，小企业的业主或经理必须制定一个市场营销方案以最好地利用有限适用的市场营销技能。为此，业主或经理必须熟悉下列市场营销工具：推销、广告和助销。

### 推销

人们只有在希望获得金钱以外之物时才会去购买。容易理解，有些欲望是为了满足基本生活需要，或者是受了外界意见的影响。而推销则反映了企业在适当的地区、适当的时间、以适当的数量和价格销售适当商品和劳务的努力。

推销基本是有计划的经营活动。这是使企业所生产或所提供供销售的商品符合顾客需求的过程。它包括选择和获得

适用的产品、确定在适当时刻保存合适的存货数量和质量、制定适当的价格。

虽然加工制造商、批发商、零售商和服务性企业都要掌握推销技能，但它对于零售商和服务性企业显得尤其重要。零售企业和服务性企业在推销上的余地要比加工制造商和批发商小得多。例如，在现代零售活动中几乎不可能与顾客讨价还价。如果标定的价格不合顾客意愿，就不可能成交。然而，加工制造商、批发商和某些服务性企业常可通过讨价还价达成适当的价格——买卖双方都满意的价格。

业主或经理必须清楚地了解其企业所能提供满足的特殊的产品或劳务需要。他们必须创造和改进可能满足目标市场的新产品。他们必须密切注视由于市场需要突然变化而出现的时机。他们必须避免掉入由于下列错误态度而造成的陷阱：“我们至少已经有10年是这样出售这种产品。不管风吹浪打，我们还将继续这样销售。”

为了成为一个有效的推销者，业主或经理必须始终密切注视着市场。他必须经常围绕企业所能满足的需要询问下列问题：

谁？——谁是我们的主顾？谁是我们的竞争者？

什么？——顾客买了些什么？他们将会买什么？潜在的市场是什么？

何时？——顾客什么时候需要我们的产品或劳务？他们将在什么时候购买我们的产品或劳务？

何地？——他们在什么地方使用我们的产品？顾客在何地或将在何地购买我们的产品或劳务？

为什么？——为什么顾客将会购买或已在购买我们的产品或劳务？

怎么样？——他们如何购买我们的产品？买多少？愿出多高的价格？

公司经理有责任经常根据预期的季节性销售水平考虑上述问题，因为销售额很少是1年到头都是均衡不变的？

## 广告

广告的基本作用是向顾客介绍产品的效力和用途。

然而，除了介绍以外，广告还必须使潜在买主确信所提供的产品或劳务优于其竞争者提供的产品或劳务。

为此，小企业的业主和经理可以使用下列广告媒介：无线电广播、电视、报纸、杂志、直接邮件、传单、广告牌以及单件购置服务（Point-of-Purchase aids）。由于资金有限，小企业经理必须明确了解在不同的市场环境中最适合使用哪种广告。他应该制定一个方案而不是根据手中的资金随心所欲乱做广告。

在计划广告时，必须重点考虑的一点就是企业以往在广告上的费用开支情况。基本方法就是回顾一下过去在广告上的费用开支及由此而取得的直接利益和间接利益。当业主或经理构思旨在实现盈利目标的广告计划时，必须考虑下列诸点：（1）产品类别，即它是供生活消费还是工业生产用；（2）潜在主顾的购买习惯；（3）竞争特性；（4）最理想的销售价格；（5）期望的边际利润；（6）市场范围；（7）配销方法。

为了有效地使用资金，其策略就是制定一个集中的有计划的方案。在资金有限的情况下，大手大脚的做法必然效果很差，正如在下面的案例中安·艾森所发现的那样。

安·艾森曾经在中西部经营一个由3个洗衣店组成的联营店。她因为无法增加洗衣店的营业额而

感到失望。每隔4~5个月，她就花一大笔费用在报纸上做一次广告。她的洗衣店清洁整齐，洗衣质量好，因而赢得了一批非常忠诚的主顾。但是安·艾森需要更多的主顾，尤其是对其中的一个店。

恰巧她去访问了邻近大学市场学系的系主任，并把她的困境告诉了他。教授随后参观了安·艾森的洗衣店并询问了一些问题。他的分析表明，安·艾森并没有真正根据她所希望解决的问题有的放矢地制定广告计划。

这位教授和安·艾森共同制定一个计划，把3份传单连续邮往那些住在服务有问题的洗衣店周围地区的潜在顾客。结果表明，安·艾森以前在报纸上做广告完全是浪费钱，因为她过去一直在向其市场范围以外的报纸读者做广告。

通过周密分析存在的问题，然后决定对于所处的市场条件采用何种广告是适合的，并且花适当的时间制定一个有的放矢的广告方案，业主或经理就会极大地改善使用有限资金的机会，并获得成功。

### 助销

所谓助销指的是那些促使其他销售努力（如广告）更加有效的活动。它的对象可能是最终消费者、商业或代销组织。助销活动包括这样一些内容：创造特殊的陈列、提供贴现、组织竞赛、分配免费样品、提供免费介绍性服务以及对产品进行示范讲解。助销活动常与某些特定的广告项目相联系。

助销是零售、批发和加工制造等行业中的小企业经理广泛应用的工具。它既可用于销售流行的产品，又可用于销售滞销或过时商品。后者应用于零售店的一个实例就是PM

即贴现商品的使用。业主或经理可以用贴现商品推出滞销货以便腾出资金购进新的系列商品。加工制造商向零售商提供贴现商品作为奖励，以加强其产品 在商店中的竞争能力。

竞赛可用作激励人们销售更多的 助销工具。例如，加工制造商常使用这个方法以在众多的代 销商中建立健康的竞争地位。竞赛 优胜者一般就是那些前 1 年销售额 百分比增加较多、开辟最新客户、 或者销售某种特定产品最多的销 售人员。经常报告销售力量开展 竞赛的情况，对于保持良好的竞 争气氛是至关重要的。

竞赛的目标也可能是顾客。加工 制造商可以在特定时期内 在其零售顾客中发展竞争以实 现预期的销售量。奖励形式通常 有：附加的贴现、特定区段旅游 或其他奖品。零售商常用竞赛 鼓励其顾客购买高档商品或在 他们的商店花去更多的钱。零 售商、超级市场、汽油站和其 他一些企业使用的印花和器皿 折扣是增加销售额的最成功方 法。

特价处理也是一种助销方法。 常使用这种方法介绍新产品以 出售整个产品系列或者采用批 量折扣的方法鼓励集中在一个 商店购买。

业主或经理必须对助销活动进 行控制，以此作为实现销售额 的手段。他们很容易掉入这样的 旋涡，即把低利销售处理当成 经商的常用方法。这样做的效 果是引起长期价格上的下降和 毛利的减少。企业经理必须有 使用助销的自我准则。有时在 助销中采用书面形式是明智的， 因为这样可把所有要素（包括 截止日期）都说明清楚。

助销对增加销售额非常有效。 但是公司经理必须认识到，助 销既带来了机会也带来了危险。