

How to
Make Big Money
in Your Own
Small Business

国际营销管理大师告诉你

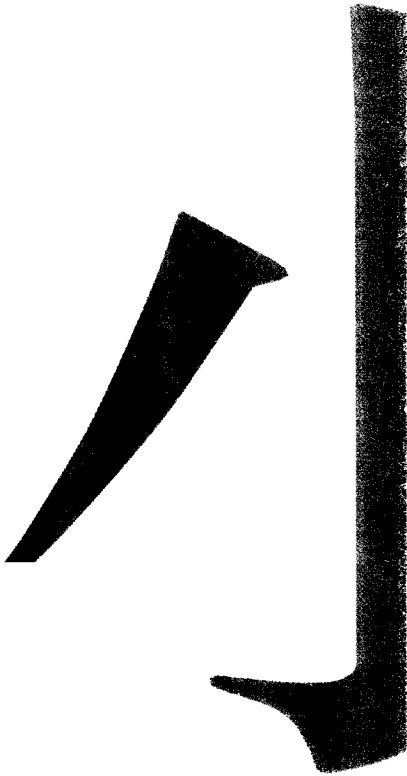
小企业 赚大钱

点拨经营之道，突破营销瓶颈

[美] 杰弗瑞·福克斯 著 耿林 译



世纪出版集团 上海人民出版社



国际营销管理大师告诉你

小企业 赚大钱

点拨经营之道，突破营销瓶颈

[美] 杰弗瑞·福克斯 著 耿林 译



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小企业 赚大钱 / (美) 福克斯 (Fox, J. J.) 著: 耿

林译. —上海: 上海人民出版社, 2005

书名原文: How to Make Big Money in Your Own Small Business

ISBN 7-208-05557-2

I. 小... II. ①福... ②耿... 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 008804 号

出 品 人 施宏俊

责任编辑 王志毅



世纪文景

小企业 赚大钱

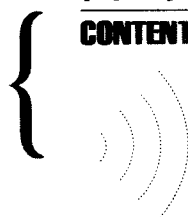
[美] 福克斯 著

耿林 译

出 版	世纪出版集团 上海人民出版社 (200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)
出 品	世纪出版集团 北京世纪文景文化传播有限公司 (100027 北京朝阳区幸福一村甲 55 号 4 层)
发 行	世纪出版集团发行中心
印 刷	北京中科印刷有限公司
开 本	635 × 965 毫米 1/16
印 张	6.75
插 页	1
字 数	94,000
版 次	2005 年 4 月第 1 版
印 次	2005 年 4 月第 1 次印刷
ISBN 7-208-05557-2/F·1247	
定 价	14.00 元

目 录

CONTENTS



引子 你为什么要读这本书	1
1. 太阳底下有新事	3
2. “是”与“否”的不同	5
3. 新点子的源泉	7
4. 小企业主的成功箴言	9
5. 做那些你认为容易，而别人觉得难的事情	11
6. 从狗身上拾跳蚤，没问题	13
7. 首先，要有顾客	15
8. 小企业主考虑问题的优先顺序	17
9. 小企业主，亦称“造雨人”	19
10. 销售应该放在第一位	21
11. 先雇一名销售人员	23
12. 雇用曾经当过报童的人	25
13. 尽量雇用你的家人……除了那些家族基因不再起作用的人	27
14. 付出牛排，收获热狗	29
15. 节省每一分钱	31
16. 捡起地上的回形针……但不要吝啬花是客户身上的钱	33
17. Illigiti mi non carborundum 拉丁语绝不是 一种死掉的语言	35
18. 以“60—30—10”的原则分配工作时间	37
19. 在名誉和财富之间如何选择？选择财富	39
20. 不要在家里办公	41

目录

CONTENTS

21. 依价值定价	43
22. 售出财富，而不是产品本身	45
23. 永远接下生意	47
24. 利用杠杆效应	49
25. 找个专职司机	51
26. “如果他死了，你会怎么办”	53
27. 打一剂 FTD 预防针	55
28. 不要用光现金	57
29. 专利和专利保护	59
30. 定期召开结收账款和定价会议	61
31. 让“市场”和“生产”对话	63
32. 企业经营者不能算是老板	65
33. 作好即时记录	67
34. 时刻处于工作状态	69
35. 不要让任何人做得比你更好	71
36. 为你的生意而工作，而不是仅仅待在 生意里	73
37. 如何应对经常性“出局”	75
38. 远离所谓的委员会、促进会	77
39. 谨记 C 字黄金律	79
40. 今天的技术，明天再用	81
41. 签送 500 张节日贺卡	83
42. 给顾客“惊喜”	85
43. 小企业主的日程表	87
44. 新企业设想	89
45. 必须知道你的盈亏平衡点	91
46. 计算盈亏平衡点	93
47. 如何估计市场大小	95
48. 如何获得启动资金	97
49. 赚大钱	99
后记	101

你为什么要读这本书

如果你想建立自己的小企业，或者你已经拥有了这样一家企业，那么就快来读这本书吧。

小企业是赚钱的地方！在美国，5%的纳税人缴纳了全部税收的51%。如此少的人缴纳了如此多的钱！然而，在这5%的超级纳税人中，有多达65%的人是小企业主。这些小企业主的平均收入超过40万美元。那可是一大笔钱！

据美国政府部门统计，在美国至少有2500万家小企业（所谓“小企业”是指雇员少于500人的企业，它可以是有限责任公司、合伙人企业，或者个人独资企业）。无疑，这个数目是在不断增长的。像服务生、的士司机、卖柠檬汁的、报童，他们都可以算是小企业。高尔夫球童、保姆、各类演艺人员、全权委托的代理销售人员，他们也都是小企业（当然，还包括那些犯罪组织，但是它们一般都不会在IRS正式注册）。

在2500万家小企业中，有大约2000万家雇员少于50人，有将近1700万家只有一两个雇员（包括业主在内）。

我们可以这样称呼小企业主：代理商、承包商、资本家、咨询专家、投资人、发明家、特许经营者、商人、合伙人、发起人、经纪人、按摩师、律师、艺术家、建筑师、银行家、木匠、工程师、杂货店老板、理发师、画家、管道工、餐馆老板等等。

成功的小企业主是形形色色的，他们或许是中学辍学者，或许是哈佛的MBA；也许年轻，也许年长；可能是男人，也可能是女人；他们有的出身卑微，有的却长于豪门。但是，他们都努力工作。他们都创造价值。他们开出大量的支票用于支付巨额的抵押贷款和费用。无论是好是坏，他们都掌握着自己的命运。

小企业是赚钱的地方。小企业也是激发思想的地方。每年，小企业

创造的就业机会相当于整个美国经济净增加的工作岗位。小企业平均每个员工所创造的专利数是 1000 家最富有的大企业平均每个员工所创造专利数的 15 倍，而那些大企业可是拥有庞大研发预算的。

小企业更是行动的舞台。一个小企业主一天所做的事比一个在福布斯 500 强企业中工作的 CEO 一个月所做的事还要多。与那些大公司的首席执行官不同，小企业主每天要做的事情包罗万象：销售、购买、借贷、清理单据、收账、付账、发明、创新、变革、预测、决策、冒险，诸如此类。

能干的小企业主们每晚入睡前都在紧张地思考着：如何纳税，如何向供货商付款，如何偿还银行贷款，怎样解决各种问题，怎样创造更多收益，怎样做正确的事情，以及如何把正确的事情做好。而每天早晨一睁眼，他们就要开始寻找各种途径去促使企业成功。

小企业能赚大钱！正如卡尔文·柯立芝^[1]所说：“美国式的生意就是‘小企业，赚大钱’。”

1. 太阳底下有新事

令人惊奇的是，人们常常听到这样的老话：“太阳底下无新事。”更令人震惊的是，竟然有那么多人认同这一愚蠢的说法。“太阳底下无新事”是拒绝思考的借口。它轻视创新，蔑视创新精神，更诋毁了创新者。它是完全错误的！不要让这种拒绝创新的想法阻碍了你。

太阳底下有新事。确实，新想法每天都在不断产生。值得庆幸的是，索克（Jonas Salk）博士相信会有战胜疾病的新方法，从而有了脊髓灰质炎疫苗的诞生。更值得庆幸的是，为了击败其他疾病，为了阻止像造成葡萄球菌那样的超级病菌的复活，研究者们正在努力 working。如果当年托马斯·杰弗逊和约翰·亚当斯能简单地通过电子邮件来传递他们那些脍炙人口的书信，如果汤姆（杰弗逊）能简单地拿起电话直接打给约翰（亚当斯），那么他们就能在每封信上节省数周的时间。

创新的潜力是无穷无尽的，我们可以创造新的产品，建立新的销售和服务方式。星巴克的创造性革命改变了已经延续几个世纪的咖啡调制、售卖和服务方式。一位母亲发明了带有两个把手的奶瓶，解决了多少代婴儿和幼童总是不断将奶瓶掉到地上的问题。拍卖如同商业本身一样古老，而 Ebay 通过“在线”拍卖创造了一个大生意。（对了，亚历山大·格雷汉姆·贝尔不是也发明了“在线”吗？）那个将小轮子安在手提箱上的人，一定已经是某个地方的百万富翁了。所有这些简单的想法都是创新商业模式的基础。

如果你认为你发现了能更好地为顾客提供所需的办法，你可能就是对的。不要去理会诸如“这个以前做过了”或“那个已经试过了”的评论和“劝告”。这些评论和“劝告”都是思想的毁灭者。一定要坚决摒弃这些毁灭者。

那些关心新事物、新方法和新思想的人是这样一些人——重要的客户、企业主、雇员、供货商、投资者、税务人员以及公众。

问问那些在专利局工作的人，太阳底下是否有新事。显然，“太阳底下无新事”的想法有多么荒谬。

太阳底下有新事。你的想法也许就能造就一个小企业。付诸努力！去实践你的想法吧！阳光下，你将迎来令人瞩目的时刻。

2. “是”与“否”的不同

某个大企业认定的“坏”主意也许就是 开创一家新企业的契机。

“是”与“否”这两个词对企业家、小企业主们和对大企业的领导、经理们而言具有不同的含义。对于企业家来说，“是”意味着“行”、“好的”、“太棒了”、“成功”和“前进”！对于大企业的领导来说，“否”则意味着“搞清楚点”、“有问题”、“失败”和“停滞不前”！这两个小小的词汇对于小企业主和大企业的领导的不同影响并非微不足道，恰恰相反，它是强有力的。

大企业的领导听到 99 次“是”，才能听到一个“否”字，因此，他们听到“否”时，就停滞不前。而企业家们听到 99 次“否”，才能听一个“是”，所以，他们会勇往直前。

其实，新想法的发源地正是那些大企业。请睁大眼睛盯住那些被大企业的经理人员漠视、忽略、放弃和拒绝考虑的点子。20 世纪 70 年代一个在美国处于领导地位的饮料进口商放弃了进口瓶装水的想法。因为，他们认为像毕雷（Perrier），依云（Evian）以及佩雷格瑞诺（Pellegrino）这样的瓶装水根本没有市场，他们振振有词地诘问：“人们可以在酒吧痛饮，又何必从瓶子里喝水呢？谁又愿意喝带气泡的水呢？”但是，事实上有上百万的欧洲人喝这类瓶装水。美国有上百万的人或是造访过欧洲，或是有欧洲血统，这些都足以证明，瓶装水在美国具有很大的市场潜力。而认识到这一点的企业家就着手办了一家进口这类饮料的小企业，如今，它已经发展壮大为一家大型的进口企业了。帕奇克（Paychex）是一家雇员不足 50 人，提供工资核算和其他服务的成功的巨型企业，它的创业故事也印证了我们的观点。帕奇克的创始人，B. 托马斯·高里萨诺曾将他

的想法提供给他老板，却被否决了，“我们认为这不是个好主意”，这就是高里萨诺得到的全部回答。但是，今天，帕奇克的销售额已超过1亿美元，而且正在日益发展壮大。

大企业充斥着不愿克服“否”的人们。大企业讨论革新，但并不实践革新。如果你目前正在为一家大公司工作，那么你就应该时刻睁大眼睛、竖起耳朵。这里也许有许多被放弃的新想法，而这些新想法也许又恰恰是创建一个伟大企业的契机。

3. 新点子的源泉

这里有一整套激发创业思想的方法，它可以指导你从哪个方向着眼，沿着哪条路走可以有机会建立一家小企业。

(1) 问镜子里的自己：“我可以做些什么？”

这一技巧是创建一家赚大钱的企业的基础。

(2) 观察你的家庭，你能不能运营一家家庭企业？

也许你可以先去为一家家庭企业打工，学会每一件事情，然后再着手建立自己的家庭企业。

(3) 观察你目前所在的公司，你能不能创立一家企业，去做那些目前所在公司不做的事情？是不是存在一个你所在公司应该提供相关服务而目前却没有提供的市场？

(4) 关注那些你所在公司拒绝或漠视的想法，或是曾经尝试却失败了的想法。这些通常就是创建小企业的机会。

(5) 阅读关于特许经营权的杂志。购买一项特许经营权，或者建立一家属于快速增长行业的企业，比如经营一家专门针对 30 岁以上女性的健身沙龙。市场上确实存在许多好的特许经营机会。

(6) 提供有民族风味的产品和服务，关注日益壮大的少数民族人口，卖给他们所需要的东西。比如，看看什么样的产品是人们在美买不到而只能去多美尼加共和国购买的呢？学习西班牙语，把东西卖给所有的西班牙客户。

(7) 人们需要各种健康服务，而且随着年龄的增长，对健康服务的要求也与日俱增。

(8) 收看有关原创技术的电视节目，比如房屋维修、园艺、家庭装饰等。这些节目代表了某种市场趋势以及大众的想法。有没有为客户清理车库的企业？有没有网上提供花卉和园艺灌木植物图片的企业？有没

有为繁忙的人们（这类人可能夫妻双双外出工作，可能频繁出差，可能家庭成员构成复杂，也可能是以几种情况的某种组合）提供个人家政服务的企业？（繁忙的生活和工作使家政服务对这些人而言属于必需品。）

（9）购买你所服务的企业。这类购买策略可以称做 LBO（杠杆收购）和 MBO（经理层收购）。

（10）会计、有诚信的律师、企业的贷款人、经济人，以及分类广告是提供企业出售信息的源泉，买个有潜力的企业吧。

（11）如何评价你打算购买的企业，你能把一家类似的企业经营得更好吗？你还应关注的是：在你所生活的地区有人做相同的生意吗，有没有需求？

（12）实践你曾有过的某个想法，某个你与别人已经谈论多年的想法。通过实行你的学校计划，构思一个新的商业设想。

4. 小企业主的成功箴言

为了创业，为了成功，你必须……

(1) 写一页纸的文字，极其清晰地描述你的企业为什么能够成功。你必须将这个描述读给 15 岁到 85 岁的人们听，如果他们能接受，说明你是正确的。(参见 44 章有关样本企业的描述。)

(2) 确知你的企业是否有或者将会有顾客。

(3) 计算你的预算平衡点。(参见 45 章和 46 章)

(4) 计算你的市场规模。(参见 47 章)

(5) 明确你能得到所需的最少客户量的理由，或者明确你能够获得成功所需的最小收益的理由。

(6) 明确你怎样才能鉴别、吸引、赢得和维系客户。

(7) 明确你需要多少钱起步，又需要多少钱维持运营。

(8) 明确你的企业为什么能赚钱。

(9) 明确你所提供的产品或服务的特点（即与其他产品的差异所在），并且根据这种特点，以其对顾客的价值来定价（相对于以总成本定价而言）。

(10) 明确你如何提供产品或服务。

(11) 明确你需要什么样的人，并且制定一个雇用他们的计划。

(12) 明确你企业的经营地点。

(13) 为你的企业起个好名字。

(14) 束紧腰带，拔出宝剑，狠狠地刺入市场。

(15) 最最重要的是，你必须拥有强烈的愿望成为你的企业的造雨人，你必须开始销售，永不歇脚！

5. 做那些你认为容易，而别人觉得难的事情

如果其他人打算做某事，比如想制造一台太阳能割草机，那么肯定存在一个割草机市场。如果有许多人打算去骑婆罗门公牛，去上法学院，或是去编写软件，那么就一定存在需要他们提供产品和服务的市场。如果你做某件事情比较容易，而其他人做起来却比较困难，同时还存在一个你能施展身手的市场，那你就有赚钱的机会了。

你可以通过做那些对你来说容易，对其他人来说困难的事情赚钱，而那些其他人就是你的客户。你能够赚钱是因为你可以为这些客户提供他们所需并且比其他他人更有优势。你的优势也许是先天的一种对色彩的敏锐感觉，一种寻找问题解答的能力，一种让别人感到舒适的能力，或是一种惊人的记忆力。无论你的优势何在，它都可以产生具有优势的产品与服务，这类优势包括对客户需求的更快速反应，更快速地进入市场，更低的成本，或者是以上优势的某种组合。

比如，你能写出极具煽动性的广告语，这就是一种少有的天赋，那么你就可以开一家广告代理公司，或者成为一位收入颇丰的自由撰稿人。如果你有能轻易在水中找到鱼的天赋，那么你就可以成为一名垂钓指导。如果你有非凡的组织能力，你就可以创立一家会议筹备企业，或者运作慈善捐款活动（当然你能因此而得到报酬）。如果你有数学方面的天赋，你可以开一家小型证券交易所，或是一家专教小孩算术的家教公司。

不要忽视或埋没天赋的才能或技巧。大多数人错误地认为如果他们能轻易办到某事，其他人也能轻易办到。或者由于天赋的才能来得太容易，所以人们往往忽视它，将它视为普通的能力。如果你将自己的天赋视为普通之物，首先，你就不会为加强你的才能和天赋而努力，其次你也不能正确估计你所拥有的才能的价值（而这个价值正是顾客愿意为之

付钱的东西)，再次你也许既不会为增进你的才能而努力，也不能正确评价它。

为了赚钱，你必须尽最大努力做那些对你来说相对容易的事。你必须工作、工作、再工作，实践、实践、再实践，以求增进你天生的才能。尽管你的天赋来得很容易，但这并不意味着你可以不去努力。尽管某些有价值的东西对你来说很容易得到，但这也不能保证你就能轻易获得成功。

篮球明星泰德·威廉姆斯（Ted Williams），他绝对是一位令人生畏的投手，具有非凡的体能。他曾经被问及投中球对他来说为何轻而易举。“很简单，”他说，“我每天挥动1000次手臂。”泰德在更衣室，在厨房，在卧室里，每时每刻都在对着真实的或是假想的篮筐挥动着手臂。他每天挥动1000次手臂。他每天挥动手臂的次数比其他人多出900次。对泰德来说每天挥动1000次手臂正是轻而易举“投中”的原因。

做对你来说更容易的事情仅仅是一个起点，但它的确是一个起点。努力工作，努力实践，这样，你才能提高天赋的价值，才能将它卖个好价钱。依靠你的天赋创建你自己的企业吧。