

世纪畅优

发“21778”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，获得增值在线课程(教学资源)。



37

QUESTIONS

EVERYONE IN

BUSINESS NEEDS TO ANSWER

商务人士必须知道的 37个问题

一旦你有了自己的答案，
就能开始转变你的职业生涯。

(英) 邓肯·班纳坦 (Duncan Bannatyne) 著

王美芳 译

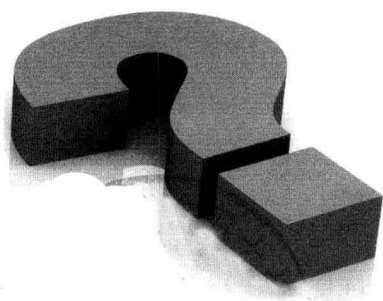


电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

37
QUESTIONS
EVERYONE IN
BUSINESS NEEDS TO ANSWER



商务人士必须知道的
37个问题

(英) 邓肯·班纳坦 (Duncan Bannatyne) 著

王美芳 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

37 QUESTIONS EVERYONE IN BUSINESS NEEDS TO ANSWER

by Duncan Bannatyne

Copyright © 2012 Bannatyne Media Ltd

This edition arranged with HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD (HODDER HEADLINE) through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2013 Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Headline Book Publishing Ltd 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-7399

图书在版编目（CIP）数据

商务人士必须知道的 37 个问题 /（英）班纳坦（Bannatyne,D.）著；王美芳译．—北京：电子工业出版社，2014.1

书名原文：37 Questions everyone in business needs to answer

ISBN 978-7-121-21778-4

I. ①商… II. ①班… ②王… III. ①商业企业管理—研究 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 258603 号

责任编辑：刘淑敏

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13.5 字数：107 千字

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

感谢



谨以此书献给艾比盖、霍利、詹妮弗、伊娃、艾米丽和汤姆。

记住，我爱你们……

首先，我要先感谢我的孩子们艾比盖、霍利、詹妮弗、伊娃、艾米丽和汤姆，还有我的孙女爱娃和奥斯汀。谢谢你们，我非常爱你们。

我还想感谢乔·梦露第六次与我合作，合作非常愉快。此外，还要感谢约翰·莫斯利，乔纳森·泰勒和 Headline 出版公司的团队，以及柯蒂斯布朗的乔尼·盖勒。你们对这本书的写作帮助非常大。

感谢你们！

前言



看过《龙穴》^①的人都知道我们分析投资的方式是提问——利润是什么，规划是什么，主要对手是谁等。这个节目的流行度让我很意外，几乎没有人意识到不只投资者需要问这些问题。无论你是自己经营公司还是受雇于人，问一些关于企业状态的“龙穴体”问题都会帮你将回报最大化，或者找到到达顶峰的最快途径。

本书中的问题设计旨在帮助你分析你的企业状态、所在行业形势和你的优势与劣势。如果你想知道为什么你没有得到很多利润，或者业绩平平无法进步，那么诚实地回答这些问题会有助于你理解原因。一旦你有了自己的答案，

① BBC 推出的节目。一般是 4~5 个投资者坐在台下，寻求投资的人在台上展现自己的产品或创意。



就能开始转变你的职业生涯。

你的职业生涯是什么时候开始的并不重要。

无论我们的事业是 20 天前还是 20 年前开始的，我们都应该问自己同样的问题：机会在哪儿，我的工资怎么样，我跟谁共事，下一件大事是什么。无论你想给老板留下印象还是你就是老板，本书中设计的问题都会帮你从日常工作中得到更多。

邓肯·班纳坦

目 录



第 1 问	我的最佳销售线在哪里?	1
第 2 问	谁是我的继任者?	7
第 3 问	谁是我最大的对手?	14
第 4 问	我应该赚多少钱?	21
第 5 问	下次的技术提升是什么?	29
第 6 问	什么是我的利润?	35
第 7 问	最好赚的钱在哪里?	40
第 8 问	是否值得投资?	44
第 9 问	下一年的利润在哪里?	50



第 10 问	谁是我的最佳客户？	55
第 11 问	谁是我的下一个客户？	61
第 12 问	我的公司还应该做什么？	67
第 13 问	谁没有使全力？	71
第 14 问	在经济下滑期我能否存活？	79
第 15 问	我的钱都浪费在哪里了？	85
第 16 问	我公司的优势和劣势在哪里？	92
第 17 问	下一件大事是什么？	97
第 18 问	我的绊脚石是什么？	103
第 19 问	我认识谁？	110
第 20 问	我需要认识谁？	117
第 21 问	我的对手们都在做什么？	123
第 22 问	对手的弱点是什么？	127
第 23 问	我在哪些工作上浪费了时间？	131

37

DUNCAN BANNATYNE
Questions Everyone
in Business Needs to Answer

第 24 问	有哪些工作不值得我们努力？	142
第 25 问	我的公司应该是什么规模？	148
第 26 问	我们做对了什么，又做错了什么？	154
第 27 问	十年后行业的走向如何？	159
第 28 问	新老板会怎么做？	165
第 29 问	我的公司值多少钱？	170
第 30 问	我是否选错了工作？	175
第 31 问	我在自欺欺人吗？	180
第 32 问	最糟的事是什么？	184
第 33 问	我应该什么时候离开？	188
第 34 问	我是不是在情感上投入太多了？	193
第 35 问	我在害怕什么？	197
第 36 问	谁是冉冉升起的新星？	201
第 37 问	我明天做什么？	206

第 1 问

我的最佳销售线在哪里？



DUNCAN BANNATYNE

37 Questions

Everyone in Business

Needs to Answer

不能回答这一问题的企业家和部门经理人数之多令人称奇。无论你在零售部还是服务部，每个部门都要销售，而你如果想让自己的企业成功，就要知道卖得最多的是什么。

拿我的酒店产业举例。我要了解周末期间营业额更高还是平时更高。我还要了解在餐饮部是鸡肉餐卖得更好还是鱼肉餐卖得更好。在 SPA 区则要了解按摩的需求量大还是美甲的需求量大。为什么要知道这些？因为如果我能知道为什么一个产品比另一个产品卖得好，那么我就能利用这一信息让自己卖得更多，并且让别的产品也卖得多。

要找到你的最佳销售线，首先要掌握每个产品或服务的准确销售数字。奇怪的是，有很多行业从不试图去查找这一信息，而是靠预感和传闻来判断。这是因为他们没有正确收集数据的系统，也就是说，他们要拿到准确数字非常耗时，以至于他们从不费那个力气。他们的销售数据就在个人的电脑或者桌上，却从不进行适当校对。或者他们可能有一本订单簿和销售表单，但从不比较。每个经理都有自己的系统销售数据，但有些人找起来比较费劲。这意味着如果你的企业或就职公司没有甚至不恰当地处理这样的数据，那么你可以通过收集数据为自己赢得赞誉。如果



你做了收集信息的人，你就会发现很快自己在公司里拥有了很大权力。

分析数据

拿到销售数据之后，你就要进行分析以知道为什么这条销路好于另一条。一般来说，消费者会基于以下四方面中的一点来进行购买：价格、质量、服务和便利性。然而，其他的因素也会产生影响，比如时尚、品牌、优惠券或者有力的推销。你需要仔细查看数据来找到销售数据和其他因素间的相关性。例如，看一下最近的一次广告战与需求上升之间是否存在联系，或者特定产品是否会在特定的价格区间卖得更好。也许有的东西卖得好仅是因为摆放的位置比较显眼，印在宣传册首页或处于你购物的楼层。根据你的行业，你可能要看一下你在月末，或每天的开始，或学校放假期间是否有更高的销售量。

你的数据还应该包括哪种途径的销量最高——网上销售、直销、电话销售或分公司销售。这可以帮你锁定资源从而抓住未来的销售方向，挖掘数据程度越深，就会得到越多对提高销量有用的信息。收集的数据越多，就会越有

用：收集一段时间的销售数据就能看到销售的趋势，也可以告诉你是否某个产品今年卖得比去年这个时候更好，或者你的销售量是否下降。

一旦你发现了这些模式和关联性的存在，下一步就是自问这些模式和关联性的意义。广告战与销售量的急剧变化肯定关系非常紧密，但其他的因素也会有一定的影响。也许为你销售商品或服务的销售员比其他销售员受过更好的培训，也许供应商给他们提供了促销材料帮助他们完成销售，也许有人能为终端使用者提供更好的价值，也许你的销售团队本身就在使用产品因而可以在与客户谈论时表现出自己的激情。

有一种极为简单的方法可以让你看出客户选择这个产品而不选择另一个产品的原因——那就是直接问他们。客户已经习惯了给出反馈。请问您从哪听说我们？谁帮您完成了今天的购买？是否以正式的问卷来向客户提问并不重要，也可以让你的销售团队去询问客户为什么选择这个产品，最重要的是向几个重要客户询问他们的想法：重点在于你问或不问。



利用数据

一旦了解了顾客购买特定产品的原因，你就要开始好好利用所得到的信息了。正确使用数据后，你的最佳销售线就会卖得更好。

例如，你现在能够更准确地预测在特定时间内的某种商品到底能卖出多少，这意味着你可以看着库存控制过程，并确保主要商品不会断货。你可以确保在关键时刻有人处理需求，同时这些员工经过了培训。而且如果你知道你可以将某种产品卖得更多，那么你就可以站在有利的位置上与供货商谈更好的条件，这些条件反过来又能让你在每笔生意中获得更多的利润。

最佳销售线收集来的数据还可以帮助你提升其他产品和服务的销量。如果你的研究表明更好的培训，更好的促销讲座，或者不同的价格区间促进了一种产品的销量提升，那么就有理由在所有产品和服务中应用那些技巧。几天的培训会提高多年的销售吗？在促销控制器上的一点小投资会带来更高的客户需求吗？

最后，在看销售数据时，你应该同时问自己一个补充问题：什么东西没有卖出去？你的公司有没有哪种产品或

服务根本就没人感兴趣？在库房里有没有哪种没人要的商品占地方？在大多数客户想要做按摩时你是不是还在教你的员工怎么做美甲？你不仅能用这些数据来将最佳销售线上的利润最大化，同时还可以减少那些没多少人想要的产品带来的损失。

第 2 问

谁是我的继任者？



DUNCAN BANNATYNE

37 Questions

Everyone in Business

Needs to Answer

1997 年我收到一位名叫尼哥尔·阿姆斯特朗的年轻会计寄来的简历。他没有通过成为注册会计师的所有考试，但他在另一家当地企业工作过，他信里的附件说他在寻求一份不仅涉及数字的工作。我请他来谈话，最后在我的新健身俱乐部里为他提供了一份财务总监的工作。我负责任地告诉大家尼哥尔在班纳坦健身有了一个长期而稳定的未来：14 年的努力工作和奉献让他成为了现在的首席执行官。

继任问题对于企业来说至关重要。如果公司里的所有人才，联系和动力都来自同一个人，那么当这个人要离开公司时公司就会变得一文不值。而如果你是公司的创始人，这里的劳动力又都靠你来决定一切，那么企业不经历阵痛就无法向前发展。确定并指导继任人是确保企业继续繁荣的方法之一。

继任问题重要性的最好例子来自苹果公司。当苹果创始人之一史蒂夫·乔布斯 1997 年重返苹果时，公司的境况十分艰难。股价跌到了谷底，销售不断下滑，苹果已经被看做一家给怪人做电脑的公司了。但接下来就有了 iMac，紧跟着的是 iPod。然后是 iTunes，iPhone，iPad，还有苹果商店，成千上万的客户花成千上万个小时玩这些玩意。史