

工商管理经典译丛·创业与创新管理系列

SMALL BUSINESS
AN ENTREPRENEUR'S BUSINESS PLAN

创业计划

CENGAGE
Learning

小型企业与创业管理（第9版）

盖尔·希杜克 (Gail P. Hiduke) J.D. 瑞安 (J.D. Ryan) 著
朱仁宏 李新春 译

CENGAGE
Learning
圣智学习

 中国人民大学出版社

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛·创业与创新管理系列



工商管理经典译丛
创业与创新管理系列

SMALL BUSINESS
AN ENTREPRENEUR'S BUSINESS PLAN

创业计划

小型企业与创业管理

(第9版)

盖尔·希杜克 (Gail P. Hiduke)

J.D. 瑞安 (J.D. Ryan)

朱仁宏 李新春

著

译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

创业计划·小型企业与创业管理：第9版/盖尔·希杜克等著；朱仁宏，李新春译．—北京：中国人民大学出版社，2017.4

(工商管理经典译丛·创业与创新管理系列)

ISBN 978-7-300-24215-6

I. ①创… II. ①盖…②朱…③李… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 034262 号

工商管理经典译丛·创业与创新管理系列

创业计划——小型企业与创业管理 (第9版)

盖尔·希杜克 著

J. D. 瑞安

朱仁宏 李新春 译

Chuangye Jihua; Xiaoxing Qiye yu Chuangye Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2017 年 4 月第 1 版

印 张 27.75 插页 2

印 次 2017 年 4 月第 1 次印刷

字 数 680 000

定 价 59.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

译者序

纸上得来不觉浅，一本真正实用的好教材！这是我们拿到本书原著时的第一反应。惊叹于作者的精心编排、细致务实的分析和独到的见解，我们希望不仅要翻译好更要用好这本书。

作为专门探讨“谁如何识别和开发商机”（斯科特·谢恩语）的学科，创业管理不仅强调商机管理知识的系统性，也注重商机识别和开发技能的实践性。一般教材往往很难平衡好这两个方面，要么知识性过强，从理论到理论，不能真正指导实践，让人感觉隔靴搔痒，说教的成分太重；要么实操性太强，简直就是一本操作手册，从现象到现象，缺乏理论高度，知识零碎，不成系统。从本书的内容编排和创业指导看，很显然，希杜克（Hiduke）和瑞安（Ryan）是平衡理论与实践的高手。在阐述与指导如何“从0到1”（彼得·蒂尔语）的创业过程时，本书至少有三点特别值得称赞。其一，有更为完善和合理的知识体系。除了包括如何优化和检验创业想法、找准目标客户和市场商机、有效使用营销工具、合理进行财务管理、高效获得创业融资、组建优秀创业团队、构筑共赢的劳资关系等内容外，本书还特辟章节讨论创业中面临的知识产权、保险、税收和道德困境问题，以及收购与加盟等创业行为。本书建议以商业计划书的形式整合所有的行动步骤，在附录中提供了两个商业计划书范例。其二，实用性强。书中介绍了很多化繁为简的专业性分析方法，如第1~3章介绍如何根据趋势判别和把握商机，第4~6章介绍如何确定目标客户、找准市场缺口和找到市场定位，第7章介绍创业营销方法，第8~9章介绍创业财务与融资。其中很多方法对于一个经验老到的投资经理来说也是非常宝贵的。各章除设有“创业资源”“创业热情”“地球村”专栏外，还提供了许多励志的创业故事，方便创业者活学活用。可以说，这本书非常适合指导大学生和MBA等创业新人上路。其三，可读性强。本书语言形象生动，有丰富的典型案例，带给人启发，不像传统教材那么晦涩。

当然，对于中国读者来说，捧着这本书也许会有一点遗憾，资料信息和学习案例都是美国的。但我们相信，有心的读者一定会做对比分析，思考中国情境下的创业实践应该如何，通过这种批判性学习往往会获得更大的收益。

翻译是一项艰辛的工作，特别是翻译这本有关美国本土创业实践的教材，需要付出的心血和时间更多。本书由朱仁宏和李新春负责统筹和审校，中山大学管理学院的学生积极参与了翻译工作，具体的分工是：孙心怡（前言，附录A、附录B）、张鹏翔（第1、2章）、吕咏诗（第3章）、叶文平（第4、5章）、陈思齐（第6章）、邱姗姗（第7章）、韩剑（第8、9章）、唐嘉宏（第10、12章）、黄哲（第11章）、刘嘉琦（第13、14章）、陈伟（第15章）。各章译者还交叉校对了对其他章节。参与校译的还有卞振华、梁家俊、肖宵、殷鹏煜、曾晓莉，以及东北财经大学工商管理学院的研

究生黄剑和广东外语外贸大学商学院的研究生齐婷婷。

最后, 恳请各位读者将使用本教材时发现的不足之处反馈给我们, 以便修订完善。

朱仁宏 李新春
于中山大学

前言

欢迎阅读本书！本书旨在为众多和你一样心怀创业梦想的人提供帮助。大多数创业者在起步时几乎只有一个商业想法。我们将向你展示，如何通过可操作的方式整合你的才能、激情和想法，将你的商业想法转变成创业计划并获得成功。

每一个伟大的冒险都始于一张地图，本书将充当你的地图和导航者。行动步骤为你提供方向和沿途所需完成的任务。通过本书，你可以直接了解其他创业者经历过的磨炼、艰难和成功。

通过完成行动步骤，你将学会如何从一个商业想法开始，撰写商业计划书，然后识别并确定目标客户，接着决定如何成功发起营销活动。系紧你的安全带，开始伟大的创业探险之旅吧！

本书结构

关注你所需的章节

从第1章到第15章，行动步骤贯穿其中。

- 第1~3章要求你将重点放在你自己和你的想法上，同时研究趋势和未来的机会。如果你正处在创业的探索阶段，首先聚焦于这些章节以及相应的行动步骤。谨记，你设计的不仅是一份创业计划，而且是你的生计划。

- 第4~6章帮助你锁定小企业成功的关键：确定目标客户，了解你的竞争对手，找到市场缺口，找到合适的定位。

- 第7章帮助你利用多种促销工具接触目标客户。

- 第8章将你带入数字的世界——它将让你了解启动资金和运营资金。第9章“撼动摇钱树”帮助你筹集能将你的梦想变为现实的资金。

- 第10章关注版权、商标和专利，帮助你管理好自己的知识产权。当你是一个富有创造力的人并试图出售一项发明或出版一本图书时，这一点尤为重要。

- 第11章帮助你建立一个制胜团队来成就梦想。

- 第12章在保险、税收和道德困境等方面给予你指导。

- 第13章向你提供购买正在运营的企业技巧和和建议。如果你想选择特许经营方式，可先阅读第14章。美国有很多特许经营商，但不是每一个特许经营商都对自己的投资感到满意。如果你的目标是成为一个幸福的特许经营商，先完成一份关于特

定特许经营定位的商业计划书, 再来看你能不能实现目标。

- 第 15 章要求你将所有的行动步骤整合在一起, 为撰写商业计划书 (你的企业启动文件) 奠定基础。

- 附录 A 是一份适用于小企业的快速启动型商业计划书, 这些小企业一般只有一个所有者, 没有或者只有少数员工, 或是额外的工作已被外包出去, 即使投资失败也不会一败涂地。考虑完成一份快速启动型商业计划书, 来决定你的商业想法能否保证企业持续运营。

- 附录 B 展示了安妮公司在海洋世界经营巧克力和糖果店的商业计划提案的案例。

主要特征

行动步骤

本书提供了 70 多个行动步骤, 涉及企业初创时期的每个阶段, 从最初产生梦想到开发市场营销和渠道战略, 最终制定并实施完整的商业计划书。

创业轶事

我们将在书中呈现丰富的战略实战案例, 让读者洞悉创业思维和具体的创业活动。为使叙述简单明了, 我们修改了部分故事, 这些都是创业者分享的发生在过去几年的故事。

商业计划书

本书着重描述的商业计划书中, 有些适用于规模较小、启动资本要求低的企业, 如快速启动型商业计划书 (见附录 A), 以及安妮公司准备在海洋世界经营巧克力和糖果店的深入详尽的商业计划提案 (见附录 B)。

创业联系

创业生活有时会令人感到寂寞和提心吊胆, 我们鼓励你接触一些社区、政府和企业资源, 以寻求帮助、指导和方向。从斯坦福大学的创业者播客到天使投资协会, 我们鼓励你找到怀揣着和你同样梦想的人, 以及可以培育你的梦想的组织。

全球资源

为了鼓励创业者接触美国以外的市场, 本书提供了全球统计资料和资源。

创业激情

我们在每章都会重点介绍一位对产品、定位或市场充满激情的创业者。不是所有的创业者都只对钱充满激情；事实上，只有少数创业者是这样。许多创业者的精神动力是帮助别人。因此，我们重点介绍了像 Cabana Life 品牌创始人梅利莎·帕波克 (Melissa Papock) 这样的创业者，她在被确诊患上恶性黑色素瘤之后，为女性和儿童开发了一系列防晒服。另外一个富有激情的创业者艾琳·帕克 (Eileen Parker) 是 Cozy Calm 的创始人，她创办了一家为感觉处理障碍患者提供加重毛毯的公司。

第 9 版的新亮点和改进之处

每章都增加了新的资源和网站。本书对约 40% 的创业轶事以及“创业资源”“创业热情”和“地球村”等专栏进行了更新，或者添加了新的信息。

为了反映社会的变化，在整本书中我们都强调社会型和混合型创业者。

第 2 章和第 3 章向创业者重点介绍了一些新的趋势和机会。我们特别关注了热点话题，如水资源短缺、不断攀升的自然资源价格，以及大量使用移动终端设备的一代人。我们还探索了一些大规模、有较强影响力的市场，如年纪渐长的“婴儿潮”一代、千禧一代和我世代。

第 4 章和第 6 章扩展了数据在产品定位和选址决策方面的运用。我们在第 5 章拓展了竞争分析和战略的内容，以便让读者利用在第 2~4 章中获得的研究信息，制定更加全面、更有竞争力的计划书和战略，以更好地满足目标客户的需求。

我们将促销、分销和选址决策结合在一起讨论，因为当下网络的影响几乎存在于所有创业决策中。

第 10 章是关于专利、商标和版权的最新信息。

第 13 章和第 14 章识别并描述了一大批决定购买正在运营的企业或特许经营权的创业者。在特许经营经纪人以及社交网络特许经营网站方面，本书都提供了更有深度的信息。

为成功做计划

我们写作本书的目的是采用商业计划书形式向你提供一本创业指导手册。我们提供步骤，你付出努力和艰辛的工作，一起为你的创业梦想绘制行动路线。撰写一份商业计划书可以强化你的重点，重点越突出，你的视野也就越清晰。看得更清晰会提升你的自信心。在小企业的大世界里，正如在生活中，信心会帮助你克服困难继续前进。在商业领域有一句格言：如果你没有好好计划，那你就准备后事吧。

在撰写商业计划书之前，你应该研究一下格式。从外观看，一份商业计划书就是一叠纸：简短的计划很薄；长篇的计划很厚，装订后像本书。不管商业计划书有多

厚,必须包括开头、中间和结尾。但实际上,你的计划没有终点;因为当今世界发展如此迅速,以至于你的商业计划书将变成一份富有生命力、不断变化的文件。

本书提供了两份优秀的计划书作为指南,互联网上有更多优秀的商业计划书等待你去仔细研读,我们将提供指引。我们尽力向大家提供较新的材料,但互联网变化太迅速,政府项目也不断推陈出新。由于当下商业活动瞬息万变,大家可浏览一些网站(包括我们的网站 <http://academic.cengage.com/management/ryan>) 来获得大量资源。本书或任何网站上的表格都只作为范例,未经许可请不要用作他途。

本书提及了三种创业方式:白手起家创建自己的企业、特许经营和买下一家企业。我们希望你可以打开其中的一扇大门,并同遵循了本书中行动步骤的创业者一起追寻成功。祝你好运!

教师资源材料

教师手册和试题库

教师手册包括教学辅助材料,如学习目标、课程大纲、给特邀发言人的建议和课程项目等。试题库中有很多判断题、多选题和简答题。

幻灯片

幻灯片的设计丰富多样,在努力保持学生兴趣的同时强调每章的要点。幻灯片只能从网站上获得。

目 录

第 1 章 伟大旅程：探索最合适的方式	1
1.1 绘制路线图	2
1.2 以创业链接开启创业之路	5
1.3 创业时代	8
1.4 加速旋转.....	10
1.5 你当前的家庭和财务状况.....	13
1.6 成为创业者的代价.....	14
小 结	23
制胜关键	23
另一个视角	24
第 2 章 把握趋势和识别机会：开阔你的眼界	25
2.1 开阔眼界，发现机会.....	25
2.2 环境变量.....	30
2.3 变化的家庭结构和人口统计特征.....	31
2.4 “婴儿潮”爆炸.....	35
2.5 千禧一代的崛起.....	38
2.6 我世代始终在线.....	40
2.7 大众市场的分化.....	40
2.8 响应社会和文化变化的特许经营商.....	43
2.9 信息大爆炸.....	44
2.10 技术革命	45
2.11 信息无处不在	49
2.12 总体构想	53
2.13 构想自己创业的方法	54
2.14 头脑风暴	55
2.15 生命周期	56
小 结	57
制胜关键	57
第 3 章 机会选择：思维过滤	59
3.1 欢迎了解机会选择.....	60
3.2 行业研究.....	62
3.3 为你所选择的行业进行二手调研.....	65
3.4 对你所选择的行业进行一手调研.....	72

3.5	行业细分与缺口分析	73
3.6	设计思维	77
3.7	明确你的业务	78
3.8	开始你的电梯游说	80
3.9	可行性分析	82
	小结	83
	制胜关键	84
第4章	分析目标客户：寻找客户需求	85
4.1	分析的力量	86
4.2	我们可以从公开出版物中学到什么	89
4.3	开展分析	92
4.4	B2B 客户分析	97
4.5	一手调研的必要性	98
4.6	实地访谈	98
4.7	观察目标客户	99
4.8	调研法	100
4.9	将客户分析作为习惯性思维	101
4.10	形象化目标客户	103
	小结	105
	制胜关键	105
	另一个视角	106
第5章	了解和击败竞争对手：寻找市场缺口	108
5.1	谁是你的竞争对手	109
5.2	竞争触点分析	111
5.3	竞争情报	113
5.4	继续侦察竞争	114
5.5	二手调研来源和报告	117
5.6	调查制造商和科技公司	118
5.7	竞争与产品生命周期	121
5.8	在成熟的市场竞争与定位	123
5.9	通过改变打造独特性	126
	小结	128
	制胜关键	129
第6章	选址和产品分销：备选方案评估	130
6.1	分销渠道	131
6.2	家庭办公室	133
6.3	联合办公区	135
6.4	孵化器	136

6.5	零售和服务性企业的传统实体店选址	137
6.6	筛选零售位置	138
6.7	零售和服务性企业选址信息	142
6.8	代理商和经纪人扮演的角色	143
6.9	签订租约之前	145
6.10	针对制造商的额外选址决策	147
6.11	备选的零售店铺位置	148
6.12	互联网	149
	小 结	150
	制胜关键	151
第 7 章	联系和吸引客户：市场营销与促销	152
7.1	市场营销概述	153
7.2	促销战略	156
7.3	通过优质的客户服务促销	157
7.4	公众免费宣传	159
7.5	社交网络	160
7.6	其他促销要素	162
7.7	作为连接桥梁的销售代表	169
7.8	小型商业网站	171
7.9	在促销战略中应用价格标签	173
	小 结	174
	制胜关键	174
	另一个视角	175
第 8 章	创业初期的注意事项与财务预测：财务数据的研究与准备	177
8.1	用财务数据勾画企业的未来	178
8.2	启动成本和一些关注点	181
8.3	自给自足	185
8.4	产品或服务定价	186
8.5	季节性方案	191
8.6	经济周期	193
8.7	销售预测和假设情境分析	195
8.8	损益表和现金流预测	195
8.9	资产负债表	202
8.10	盈亏平衡分析	203
8.11	书面记录和应用软件	205
8.12	财务比率	206
	小 结	208
	制胜关键	209
	另一个视角	209

第9章 撼动摇钱树：寻找资金	211
9.1 投入资金之前	213
9.2 征信机构：他们了解你什么	214
9.3 首先摇动最多产的摇钱树分枝	217
9.4 自我融资	218
9.5 家人和朋友	219
9.6 银 行	220
9.7 小企业管理局项目	224
9.8 卖方融资	227
9.9 天使投资人	228
9.10 风险投资公司.....	230
9.11 社会创业资金.....	236
小 结.....	237
制胜关键.....	237
另一个视角.....	238
第10章 法律问题：远离法庭	241
10.1 放眼未来	241
10.2 在公司成立之初聘请经验丰富的律师	243
10.3 选择最适合的企业组织结构	245
10.4 评估企业结构	246
10.5 家族企业	253
10.6 商标、版权以及专利	255
10.7 注册商品	262
小 结	263
制胜关键	263
第11章 团队建设与共赢：精诚合作，遵纪守法	264
11.1 创业团队	265
11.2 虚拟组织与外包	266
11.3 与其他企业合作	268
11.4 独立合同工	268
11.5 员工租赁	271
11.6 筹备招聘工作	271
11.7 面试的注意事项	274
11.8 员工的实际成本	277
11.9 遵守劳动法律	278
11.10 团队成员.....	281
小 结	288
制胜关键	289

另一个视角	289
第 12 章 保护你的企业和你自己：保险、犯罪、税收、退出策略与伦理道德	291
12.1 保险和管理风险	291
12.2 员工犯罪：做好准备——采取预防措施	296
12.3 网络问题	298
12.4 纳税人	300
12.5 退出策略	302
12.6 道德标准	304
小 结	305
制胜关键	305
另一个视角	306
第 13 章 购买企业：避开区区	308
13.1 为什么要购买企业	309
13.2 如何购买/不购买	311
13.3 开始调查机会	314
13.4 调查经纪人和待售列表	317
13.5 如何对企业进行内部调查	320
13.6 权衡要价	325
13.7 保护自己	331
13.8 购买决策	334
13.9 准备谈判	335
小 结	336
制胜关键	337
另一个视角	337
第 14 章 探索特许经营：多听多看	341
14.1 特许经营的范围	341
14.2 探索第三条途径	344
14.3 提防诈骗	347
14.4 加盟商可以得到什么	348
14.5 特许经营商可以得到什么	351
14.6 加盟商的其他问题与关注点	352
14.7 购买特许经营权所涉及的程序	357
14.8 购买一项现有的特许经营权	361
14.9 购买一项新的特许经营权	362
14.10 特许经营权的另一面：不购买的理由	363
14.11 你能成为一个特许经营商吗	363
14.12 特许经营趋势以及最后的特许经营想法	365
小 结	367

制胜关键	368
第15章 整合你的计划：投入热情	369
15.1 准备写商业计划书	370
15.2 商业计划书的要素	374
15.3 第I部分：企业描述	377
15.4 企业分析和服 务	378
15.5 行业、市场概况及目标客户	379
15.6 竞争分析	381
15.7 营销策略	382
15.8 选址和运营	384
15.9 管理和人员	385
15.10 退出策略	387
15.11 第II部分：财务部分	387
15.12 预计损益表	388
15.13 资产负债表	391
15.14 结 语	393
小 结	393
制胜关键	394
另一个视角	394
附录A 快速启动型商业计划书	396
附录B 安妮公司商业计划提案	408
术语表	422

第1章

伟大旅程：探索最合适的方式

学习目标

- 发现最合适的创业形式。
- 为了制定商业计划，从现在起把好的商业想法和信息记录在创业笔记中。
- 了解如何利用文章获取大量创业资源。
- 了解创业的三种方式。
- 识别多种创业类型。
- 判断当下的经济和技术环境是不是创业的好时机。
- 评估你的家庭和经济状况。
- 对你的优缺点作出大胆的评价。
- 通过头脑风暴勾画一幅清晰的小企业成功图像。
- 探究当地社区财务成功的企业，注意观察什么因素会导致财务成功，什么因素会导致失败。
- 通过访谈小企业主，扩展你对小企业的认识。
- 设计你自己的创业生活方式，包括你愿意为创业投入多少时间和精力。

人生苦短，每个人都想实现自己的愿望，成为最好的自己。通往梦想的路有很多，有些人选择了创业。如果你也想拥有自己的企业，那么本书正是为你量身打造的。

试想一下：你希望自己2020年在做什么？2030年呢？你现在最应该采取的行动是什么？哪个行业最适合你？你的强项是什么？你的梦想是什么？最让你兴奋激动的是什么？

这是属于**创业者**（entrepreneur）的时代。根据小企业管理局（Small Business Administration, SBA）的调查，全球现有2 700万~3 000万小企业。根据考夫曼基金会（Kauffman Foundation）的报告，每年都有超过50万家新企业诞生。

如果你想创办一家属于自己的小企业，那么你就是渴望成为创业者的600万人中的一分子。创业研究联盟（Entrepreneurial Research Consortium）的数据显示，每三个美国家庭中有一个会参与创办小企业。私营企业中大多数的工作机会都是由员工少于20人的小企业提供的。根据小企业管理局的调研，小企业雇用的员工中约40%是高新技术工人，并且平均每名员工申请的专利数高达大企业的13倍。

这是创业的**黄金时期**，把握住你的命运。

1.1 绘制路线图

如果你采取本书中所列的**行动步骤** (action steps), 就可以在成功创业的路上走得更远。本书从“行动步骤 1”开始, 将带你穿过喧闹的市场。我们不仅讨论趋势、目标客户、推销, 也讨论大卖场、电子表格和网站及肃静的灰色银行建筑, 还会讨论待售的独立企业和特许经营机会等。一路下来, 指引你为新创企业撰写商业计划书 (business plan) (见图 1—1)。

行动步骤 1

创业笔记

如果你是个热爱思考并且富有创造力的创业者, 一定会把自己 90% 的思想写在信封背面或者记录在手机里。在过去, 这招还可行, 但现在, 由于你致力于创业, 使用什么样的工具就显得十分重要。利用电脑上的一个文件夹就可以记录下你的新想法和商业计划, 这些内容构成你的**创业笔记** (adventure notebook)。记录下所有的小事项, 比如文章、广告和名片。你的创业笔记将成为商业计划书的核心, 它主要包括:

1. 12 个月的日历
2. 会议日历
3. 事情的优先级
4. 所有行动步骤都从第 5 条开始
5. 想法列表——可以不断更新
6. 发现列表——记录下你所遇见的成功或失败的企业, 并且找到它们成功或失败的原因
7. 团队成员列表
8. 为创业准备的文字和数据信息
9. 有帮助的网站
10. 专家列表——包括律师、注册会计师、银行家、成功的企业家等
11. 潜在客户列表
12. 供应商列表

我们提供行动步骤, 而你需要努力给圆梦之旅设计规划图。撰写一份商业计划书可以锻炼你的专注度。当你更加专注时, 你看问题就会更加清晰, 这会提升你的自信。商业活动与人生很像, 自信往往能够支撑你走到最后。

在写商业计划书之前, 你应该留意它的样式。从外观看, 商业计划书更像一本书; 短期计划 (如附录 A) 就是一本薄薄的册子, 长期计划 (如附录 B) 则厚得像字典。不管商业计划书有多厚, 都应该包括开头、中间和结尾, 更重要的是, 它可能需要不断修改。即使你已经制定了计划, 并开始付诸实施, 也千万别把商业计划书束之高阁, 要随着创业的进程不断地查看和修改。