

全美顶尖学府 MBA 教授超一流作品 第一套中英对照 MBA 丛书  
纽约时报强力推出 企业经理的速成宝典

MBA 实战手册 12

成就企业的关键

10 分钟学会一种经营要诀 100 分钟成为企业策划引导者

[美] 爱德华·威廉姆斯 詹姆斯·汤姆普森 埃尔伯特·奈培尔◎著 钟 坚◎译

# 企业营运规划

—企业稳健经营的 25 个重点

Business Planning

25 Keys to A Sound Business Plan

POCKET  
MBA  
SERIES

汕头大学出版社



POCKET  
**MBA**  
SERIES

# 企业营运规划

—企业稳健经营的 25 个重点

**Business Planning**  
25 Keys to A Sound Business Plan

[美] 爱德华·威廉姆斯 詹姆斯·汤姆普森 埃尔伯特·奈培尔◎著 钟 坚◎译

汕头大学出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

企业营运规划:企业稳健经营的 25 个重点/[美] 爱德华·威廉姆斯、詹姆斯·汤姆普森、  
埃尔伯特·奈培尔著;钟坚译. —汕头:汕头大学出版社,2004.6

(MBA 实战手册系列)

书名原文:Business Planning:25 Keys to a sound Business Plan

ISBN7-81036-748-X

I 企... II. ①威...②汤...③奈...④钟... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 013907 号

### **Business Planning:25 Keys to a Sound Business Plan**

By Edward E. Williams, Ph.D., James R. Thompson, Ph.D., H. Albert Napier, Ph.D.

Copyright © 2000 *The New York Times*

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Shantou University Press

Published by arrangement with The New York Times.

All rights reserved.

## 企业营运规划:企业稳健经营的 25 个重点

作 者:[美] 爱德华·威廉姆斯 詹姆斯·汤姆普森 埃尔伯特·奈培尔

译 者:钟 坚

责任编辑:胡开祥 叶 慧

封面设计:郭 炜

责任技编:姚健燕

出版发行:汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编 515063

电 话:0754-2903126 0754-2904596

印 刷:广州大一印刷有限公司

邮购通讯:广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话:020-85250482 邮编:510075

开 本:890×1168 1/16

印 张:9

字 数:31 千字

英文字符:38 千字

版 次:2004 年 6 月第 1 版

印 次:2004 年 6 月第 1 次印刷

印 数:4000 册

定 价:16.00 元

ISBN7-81036-748-X/F·93

版权所有,翻版必究

如发现印装质量问题,请与承印厂联系退换

汕头大学出版社在此隆重推出国内第一套中英对照的MBA系列丛书“MBA实战手册”。这是一套十分实用的工具书，从初级主管到高级经理人，所有工商业界人士都能轻松、快捷地获得宝贵的商业指导。本套丛书的作者皆是任教于美国顶尖学府MBA课程的博士。《纽约时报》的编辑麦克·列维德等也都是商界中的有名专家，他们的辛勤劳动使得这一套工具书能超越同类型的书籍，成为MBA入门的最佳读本。

“MBA实战手册”提供了一流MBA课程的关键要点，本套丛书的编排方式是罗列出25个KEY，将各领域的企管经验以及专业知识，以提纲挈领的方式呈现在读者面前。本系列最大的特色是最简练的形式将教科书中的知识难点融入实际操作中，同时中英对照让你领略到专家原创的精髓观点与准确表达。只要你每天抽出十分钟，结合企业的实际状况进行思考，必定会受益匪浅。现在就备齐本系列的12本书，完成个人的MBA教育。



# 》MBA实战手册《

## ◆领导力与愿景力：培养优秀领导者的25个秘诀

Leadership & Vision: 25 Keys to Motivation

雷蒙·艾戴格教授、巴克·约瑟夫教授◎著

无论是繁荣昌盛时期，还是平淡无奇年代，富有创造性和影响力的领导都是任何一个卓越企业的基石。本书所提出的25个key中，隐含了管理境界的3个层次，从自我激励，到团队管理，以及组织远景的规划与实现，指出了打造核心领导力的努力方向，反映了现代管理学界的主流价值，多角度、深层次、全方位地对你的领导能力进行挖掘和充电。

## ◆企业融资：顺利募集资金的25个要点

Business Financing: 25 Keys to Raising Money

迪利普·劳助理教授、理查德·卡多索教授◎著

本书结合企业融资的4大条件：便宜、及时、稳定和弹性，以及资金市场、企业本身，把企业有关贷款融资方面的知识分成25个要点，提供多样化的资金渠道，以建立有效而正确的企业融资观念，并吸收会计学专业训练的精要之处。从筹备贷款到善用贷款，以及各种注意事项均作了详尽的介绍。

## ◆创造成长优势：让公司茁壮成长的25个关键法则

Growing & Managing a Business: 25 Keys to Building Your Company

凯瑟琳·艾伦教授◎著

企业如何在扩大规模的同时创造并保持竞争优势？本书指出要充分了解企业和行业的特质，并随着环境的变化采用正确的策略；企业内部必须制定严谨的制度，有效管理企业成长的进程；弹性组织将更能随机应变；规划远景的基本思考方向。同时涉及到筹集资金的方法、企业文化与员工认同的重要性、模式的创新等等。只有准确把握企业成长的契机，才能构建根基厚实的成长优势。

## ◆财务成本控制：控管公司财务及现金流动的25个要点

Tracking & Controlling Costs: 25 Keys to Cost Management

穆罕默德·胡森教授◎著

本书从成本控制的角度入手，讲述21世纪成功掌握企业成本控制的重要思想。以最基本的“成本-收益-利润”观念为基础，逐步介绍诸如目标成本法、价值工程、作业基础成本制度、标杆评比以及改善方法等成本控制方式，是企业管理者进行有效成本控制的最佳顾问。

## ◆活用营销策略：商品营销的25个成功策略

Sales & Marketing: 25Keys to Selling Your Products

迈克尔·卡明斯副教授◎著

本书全面介绍了企业营销活动的各个环节，从分析目标市场，产品设计、生产制造、销售渠道安排、价格制定、促销沟通，到将商品送到消费者手中，为读者深入分析有效而正确的营销实务重点。同时更以最为简明扼要的方式，清楚说明各种协调、调整与控制技巧的实务范例，还涉及到营销4P、市场定位、确立品牌等概念及具体的分析，为企业人士提供在激烈竞争中生存、获利和发展的最佳策略。

## ◆建构公司组织：选择公司组织模型的25个要点

Organizing a Company: 25 Keys to Choosing a Business Structure

杰伊·斯科拉教授、约瑟夫·彭乔瓦尼教授◎著

什么样的组织模式最适合您的公司？本书分析了各种公司模式的利弊，以及合伙或独资经营模式差异的介绍，为读者说明如何依照创业者本身的条件，以及对事业未来发展的期待，选择最适合、最有效率的公司组成方式。本书还介绍了如何安排公司结构，以获取最大限度的法律优势、税务优势与经营优势，不仅是创业者的入门指南，更是发展中企业主的最佳参考资料。

## ◆精通财务报表：掌握财务数据的25个诀窍

Analyzing Financial Statements: 25 Keys to Understanding the Numbers

艾瑞克·普雷斯副教授◎著

良好的财务控制是企业成功的重要保证，财务报表各项项目的结果涉及到投资者、债权人、经营者、政府有关管理机构等方方面面的经济利益关系。本书列举了掌握财务报表数据的25个关键，从各类表单（资产负债表、损益表……）到各个财务项目（折旧、销售成本……），以及财务分析方法，让忙碌的企业经理人，也能在短期内完整而有效地掌握审阅、使用财务报表的要点，理解数字背后的决策价值。

## ◆企业国际化：成为全球化企业的25个契机

Going Global: 25 Keys to International Operations

杰弗里·伯斯传副教授◎著

走向国际是企业发展的一个不可忽略的问题，如何做好准备，面对更多机会却更难以预测的全球市场？本书将为你衡量企业、产品竞争力；介绍进出口业务的法规、关税、运输成本、期货等基本问题；关注外国政府的动向、留意贸易壁垒的设立；分析回避外汇风险等方法，为企业走向世界提供全面的指导。

◆投资管理：保证有效投资的25个法则

Managing Investment: 25 Keys to Profitable Capital Investment

罗伯特·泰戈特教授◎著

当你拥有大量闲置资金的时候，你是否想过投资？本书主要讲述企业是如何规划运用资金进行有效投资，其系统地介绍了现金流量、投资风险、投资策划等方面的知识重点，同时运用各种计算公式分析投资成本、管理效益等等，并结合实例说明各种理财模式。

◆董事会运作：董事会与经营者的25个互动原则

The Board of Directors: 25 Keys to Corporate Governance

玛丽安·詹宁斯教授◎著

本书讲述的是美国公司董事会的组建与运作方式，为我国企业董事架构的完善提供了一个很好的参考模型。作者用最简易的方式以序列式说明，逐一阐释董事会与经营者之间的互动模式以及企业统理的基本原则，为新企业的建构提供具体而实用的经营启示。

◆企业营运规划：企业稳健经营的25个重点

Business Planning: 25 Keys to a Sound Business Plan

爱德华·威廉姆斯教授、詹姆斯·汤姆普森教授、埃尔伯特·奈培尔教授◎著

本书将如何经营一个企业从开始应该注意的事项逐步告知读者，一共总结出25个经营事业的关键，从分析企业的使命感、影响企业成败的关键一直谈到投资报酬与资金的获得。同时以全面性的考量面对当下企业经营的疑问以及未来可能出现的变局，是企业迎接新时代、规划经营远景时最完整的观念引导者。

◆如何编制预算：有效运用财源的25个弹性规则

Forecasting Budgets: 25 Keys to Successful Planning

诺曼·摩尔副教授◎著

如何编制一个最有效的预算？本书就预算的精神、预算编制要注意的事项以及预算编制的内容作了详尽的介绍。包括成本分析的技巧以及弹性预算、短期现金流量的应用、长期性资本支出预算等。为读者提供目前最先进的预算制度，是企业者制定经营发展计划时最明确高效的指导原则。



# 目 录

- 规划 1 企业应有各自的宗旨 10
- 规划 2 界定企业经营的业务内容 把握商机 14
- 规划 3 必须找出影响企业经营的外部因素 20
- 规划 4 分析企业的本质 展望未来 26
- 规划 5 经营理念是企业成功的关键 30
- 规划 6 多方面确定企业的主要优势 34
- 规划 7 具体分析企业的主要劣势 38
- 规划 8 拟定完整的经营计划 42
- 规划 9 经营计划必须细致精确 46
- 规划 10 财务报表是经营计划的核心 52
- 规划 11 进行策略规划以决定企业所提供的产品和服务 56
- 规划 12 制定有效经营的计划 60
- 规划 13 第一年是新企业运营的关键时期 66

## Contents

- Key 1* Every business should have a mission 11
- Key 2* Every business needs to define what the business does and identify a market opportunity 15
- Key 3* The entrepreneur must identify the external factors that may have an impact on the business 21
- Key 4* Business success depends on analyzing the nature and contemplating the future of the business 27
- Key 5* The business idea determines the key factors that result in business success 31
- Key 6* The major strengths of the business should be identified in detail 35
- Key 7* The major weaknesses of the business should also be identified in detail 39
- Key 8* A complete business plan should be prepared 43
- Key 9* The business plan should be specific and well written 47
- Key 10* Financial statements are the heart of the business plan 53
- Key 11* A strategic plan should be developed to determine what products or services the business is going to offer 57
- Key 12* An operating plan should be prepared to determine how to run the business effectively 61
- Key 13* The first year of operations is an important time for a new enterprise 67

# 目 录

- 规划 14 成长策略可能受到经营方向与目标的影响 70
- 规划 15 未必要扩大规模 74
- 规划 16 注意简单的增长模式计算 78
- 规划 17 增长模式计算应包含投资报酬率分析 84
- 规划 18 长期发展取决于获得长期融资的能力 88
- 规划 19 经营风险的关键在于经营杠杆 92
- 规划 20 成功的关键在于决定达到损益平衡点  
的时间及方式 96
- 规划 21 商业授信是重要的短期融资来源之一  
但却经常被忽略 100
- 规划 22 部分企业可以从银行取得融资 106
- 规划 23 代收融通可作为新企业的重要资金来源 112
- 规划 24 出售普通股可能是一大错误 116
- 规划 25 风险资金难以取得 但值得争取 122
- 索引 132

## Contents

- Key 14* Growth strategies may be affected by the goals and objectives of the business 71
- Key 15* There is no law that requires a business to grow 75
- Key 16* Simple growth calculations are easy to make and should be a focal point for the entrepreneur 79
- Key 17* Growth calculations may be expanded to include return on investment (ROI) analysis 85
- Key 18* Long-term growth may depend on the ability to get long-term financing 89
- Key 19* Operating leverage is a key element in determining the riskiness of a business 93
- Key 20* Deciding when and how the business reaches the break-even point is critical to its success 97
- Key 21* Trade credit is often overlooked as a key source of short-term financing 101
- Key 22* Bank financing may be available to certain business 107
- Key 23* Factoring may be an important source of funds available to a new business 113
- Key 24* Selling common stock to outsiders may be a big mistake 117
- Key 25* Venture capital is not available for most entrepreneurs, but it can be attractive for the few that qualify 123
- Index* 132

# 规划 1

## 企业应有各自的宗旨

众所周知，企业策划决非易事。然而，如果可以采用系统的方式，就可以增大成功的筹码。首先，我们必须知晓各事业之所以存在的理由。其次，每一位创业者都必须明白自己为何推陈出新。无论动机如何，创业者总会有各自的创业理由。许多创业者的最初理念，只是想脱离受雇生涯，希望能通过自己已有的经验，开创个人事业。然而，并非事事都尽如人意，市场变化风起云涌，最老练谨慎的大企业家也有失策的时候。因此，如果仅出于摆脱现有工作的目的而创业的话，恐怕就只有以失望而告终了。

人们常常为表现自我而独辟蹊径，希冀创办全新的事业，以求发展壮大。这种企业经营的动机是可以接受的。总之，成功的企业必然有存在的理由，必须能够创造利润。我们可以这样认为：如果企业到了一定时间，还不能开始获利，大概就很难长期生存下去了。

因而，只是想开创新事业的想法以及单纯只想挣钱的欲望，都不足以构成企业生存并获得成功的理由。公司发展还要符合经济规则才行。企业所生产的商品及提供的服务，应能满足市场需要，达到足够的销售量，才能构成企业生产该产品或是提供该服务的理由。例如，一个想开饭店的朋友说：“我是一个非常棒的厨师。因为喜欢圣地亚哥气候，所以就想在那里开个饭馆。”然而，如果没有人来吃饭，他的饭馆很快就会倒闭。而人们购买商品则受到

# KEY 1

## *Every business should have a mission*

Creating and planning a business is not easy, but the task can be approached in a systematic way that will maximize the probability of success. First, it should be recognized that every business has to have a reason for its existence. Second, every entrepreneur should know why his or her new business should come into being. Entrepreneurs start new businesses for lots of reasons, some good and some not so good. Many entrepreneurs simply want freedom and independence from the work place. Unfortunately, the market place may be more demanding than the most meticulous boss, and the entrepreneur who starts business just to get away from the constraints of a job may be sorely disappointed.

It is not unusual for entrepreneurs to want a creative opportunity, and they embark on a new business as a means of self-expression. This motivation for owning and operating an enterprise is certainly acceptable, but in the final analysis few businesses are deemed successful unless they make money, and for good reason: Few entities can exist for long if they do not become profitable at some point.

The simple desire to have a business is not sufficient to justify the existence of an enterprise. Even the desire to make a profit is not sufficient for a business to succeed. There also has to be an economic explanation for a firm to thrive. A business must produce goods and services that people will buy in sufficient quantities to justify producing those goods and services. The entrepreneur who says, "I want to be in the catering business in San Diego because I am a good cook and I like the climate in San Diego," may not be in business very long if nobody buys his or her food. Unfortunately, there

很多因素的支配，既要考虑价格，又要考虑商品的质量，市场上还有哪些选择也是很重要的因素。就算你是圣地亚哥最好的厨师，如果饭菜价格不合理，饭店就难以经营下去。另外，如果外卖服务不够及时，饮食环境不能引发人们的食欲，那么，你所经营的餐馆同样不可能维持太久。

企业之所以在竞争中获得成功，是因为精明的创业者能及时发现市场需求，并随时因应市场变化而做出适当的调整。若想所售商品及其配套服务受消费者欢迎，就应确保价格能为消费者所接受。同时，企业还应具备能创造利润的成本结构。这样，在保证商品畅销的同时，还可保证企业的成本利润。

因此，我们不难看出，新企业的开创人在考虑承办一项全新的业务（或者维持旧事业）时，首先要考虑的就是企业生存的理由。如果能把这些原因用简短的语言形式加以表达，来反映创业者本人服务市场的动机，将不失为明智之举。而所有这些，均构成了企业的宗旨。企业宗旨正如下所述：“ABC公司希望提供X（位于企业即将设立的地区，或是目前已有的产品或服务地区）和高品质的Y（所提供的产品或者服务），同时可让企业主获得个人与财务上的独立。”

个人事业的成功需要长期不懈  
的努力，需要全身心的投入。

——史蒂文森《对不起了，闲散之人》

are a lot of reasons people don't buy things, The price has to be right. Quality is a consideration. What else is on the market is a factor. You may be the best cook in San Diego, but if you can't sell your food at a reasonable price, you will probably not succeed. Also, if you can't deliver on time and can't provide a tasteful setting for your meals, your business will not endure.

The successful business comes into being and survives because a smart entrepreneur has identified a real demand for specific goods and/or services. Furthermore, the demand must be satisfied by being able to sell those goods and/or services at a price people can afford. Finally, the demand must be met with a cost structure that will yield a sufficient profit to justify the investment in time, energy and money that must be made by the entrepreneur and his backers (financial and otherwise).

Given the caveats outlined above, it should be obvious that the first thing an entrepreneur should do when he is contemplating establishing a new business (or continuing an existing one) is to determine why that business should exist. It is smart to spell out the reasons in a short narrative statement that reflects the motivations of both the entrepreneur and the market served. This narrative statement is called an enterprise mission. A possible mission statement might be: "The ABC Company wishes to provide X (for the product and/or service area where the business will be, or currently is, located) with the highest quality Y (the product and/or service being provided), while permitting the owner(s) of the business to achieve personal and financial independence."

*Perpetual devotion to what a man calls his  
business, is only to be sustained by perpetual  
neglect of many other things.*

—Robert Louis Stevenson, *An Apology for Idlers*



## 规划 2

### 界定企业经营的业务内容

#### 把握商机

界定企业经营的业务内容看似容易，实则不然。举例而言，有一家名为国际服务公司（S.C.I.）的企业，因为该公司提供的是有关埋葬死者方面的服务，所以人们想当然地认为，公司的业务是殡仪馆连锁经营事项。S.C.I.公司是1962年沃特瑞普在美国德州的休斯敦所创立的，他很快就发现，该公司真正应该经营的，是替想要出售家族殡仪馆和墓地的人提供一个次级市场。当然，公司的运营部分还是很重要的，而S.C.I.公司所买来的事业也必须要继续提供优良的丧葬服务。但是让该公司真正成功的（销售额从1962年的10万美元增长到1998年的30亿美元），主要还是在于在并购方面取得的成就。

为使经营的业务内容获得众人认可，就要激发内部有创意的思考，同时又明确界限，以保证企业发展的方向。只是简单地指出S.C.I.公司拥有墓地并提供殡仪方面的服务，其解释并不全面。另一种较为广义的解释是，殡仪馆的真正目的是提供、处理与死者后事相关的服务与商品，这种解释恐怕也不够完整。比较妥帖的界定为，殡仪馆和墓地实际上是针对不愿处理追悼和埋葬死者等令人难过的