

张百章 / 著

小企业的创立 管理

XiaoQiYe De ChuangLi He GuanLi



经济科学出版社
Economic Science Press

▶▶ 张百章 著

小企业的创立和管理

 经济科学出版社

责任编辑：吕亚亮
责任校对：杨 海
版式设计：代小卫
技术编辑：李长建

小企业的创立和管理

张百章 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

第三编辑中心电话：88191307 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esbj3@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

850×1168 32 开 13.25 印张 310000 字

2004 年 8 月第一版 2004 年 8 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-4376-1/F·3648 定价：21.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



第一章 小企业的创办

第一节	企业家	// 2
	一、阅历	// 3
	二、个性	// 4
	三、创业动机	// 9
	四、生命周期对创业的影响	// 10

第二节	条件测试	// 12
	一、创业动机测试	// 13
	二、个性与创业的关系	// 17
	三、相关经验的重要性	// 18
	四、最适宜的创业类型	// 19
	五、初始投入与资金来源	// 23
	六、商业计划	// 25
	七、客户	// 25

第三节 创业评估 // 29

- 一、测评表 // 29
- 二、计算方法 // 32
- 三、生存分析 // 33

第四节 创业策略 // 35

- 一、创建新企业 // 35
- 二、购买现成的企业 // 37
- 三、购买特许经营权 // 40

本章阅读材料 // 46

- 阅读材料一：自行创业的十大策略 // 46
- 阅读材料二：时装大王的创业之路 // 48
- 阅读材料三：美国青年创业看好哪一行？ // 51

第二章 商业计划书

第一节 如何撰写商业计划书 // 55

- 一、商业计划书的基本功能 // 55
- 二、怎样写好商业计划书 // 56

第二节 商业计划书的基本内容 // 59

- 一、计划摘要 // 59
- 二、产品（服务）介绍 // 60

三、人员及组织结构	// 62
四、市场预测	// 62
五、营销策略	// 63
六、制造计划	// 64
七、财务规划	// 65

第三节 商业计划书的检查 // 66

一、管理经验	// 67
二、财力与偿债能力	// 67
三、市场分析的可信度	// 68
四、易读易懂性	// 68
五、计划摘要的撰写水平	// 69
六、全文文法	// 69
七、样品及展示效果	// 70

本章阅读材料 // 71

阅读材料一：商业计划书模版	// 71
阅读材料二：循序渐进完成商业计划	// 81
阅读材料三：纤维丛科技发展有限公司商业计划书	// 83

第三章 创业资金及财务管理

第一节 创业的资金来源 // 101

一、自有资金与借入资金	// 102
二、长期资金与短期资金	// 103

三、内部筹资与外部筹资	// 104
四、直接筹资与间接筹资	// 106
五、筹资的主要渠道	// 108

第二节 筹资的主要方式 // 111

一、吸收直接投资	// 111
二、发行股票	// 114
三、发行债券	// 116
四、信贷融资	// 119
五、商业信用	// 125
六、吸收创业投资	// 128
七、融资租赁	// 130
八、技术创新基金	// 134

第三节 财务控制 // 136

一、财务控制方面的一般问题	// 136
二、财务控制的一般方法	// 139
三、现金流量控制	// 144

本章阅读材料 // 148

阅读材料一：中小企业如何制定最佳融资决策	// 148
阅读材料二：创业企业如何防范财务风险	// 152
阅读材料三：略议中小企业的财务控制	// 156

第四章 特许经营实务

第一节 特许经营的类型及行业分布 // 159

一、特许经营的类型 // 159

二、行业分布 // 161

第二节 如何选择特许企业 // 167

第三节 特许经营合同 // 173

第四节 特许权费 // 182

一、特许权费的构成 // 182

二、资金的筹备 // 186

本章阅读材料 // 187

阅读材料一：北京全聚德集团加盟办法 // 187

阅读材料二：北京业之峰装饰有限公司加盟办法 // 191

阅读材料三：森永装饰公司加盟文件 // 193

阅读材料四：特许经营的“奶酪”我为何吃不到 // 195

第五章 小企业管理实务

- 第一节 管理基本职能实操** // 200
- 一、目标的制定和实施规划 // 201
 - 二、组织 // 201
 - 三、协调和监控 // 203
 - 四、培养和激励 // 205

- 第二节 赋权管理** // 206
- 一、赋权与授权的区别 // 206
 - 二、赋权理论的由来 // 207
 - 三、实行赋权的难度 // 207
 - 四、正确赋权 // 208

- 第三节 小企业人力资源管理** // 210
- 一、规范的人力资源管理 (HRM) // 210
 - 二、3P 管理模式 // 211
 - 三、员工能力管理 // 212
 - 四、家族式企业的人力资源管理对策 // 224

- 第四节 风险管理** // 234

- 一、开业风险 // 234
- 二、现金风险 // 236

三、赋权风险	// 239
四、领导风险	// 239
五、财务风险	// 240
六、脉冲风险	// 241

第五节 小企业信息管理 // 244

一、企业信息化工程	// 244
二、小企业的信息化	// 245
三、企业信息化实施原则	// 247
四、小企业实施信息化的 特定原则	// 250
五、小企业信息化解决方案	// 252

本章阅读材料 // 256

阅读材料一：8毫钱利润和“精细化”财务管理	// 256
阅读材料二：小企业信息化应从哪儿入手？	// 261
阅读材料三：家族企业人力资源管理误区	// 273
阅读材料四：团队精神——一个小企业老板的 用人之道	// 276

第六章 小企业营销实务

第一节 市场营销原理 // 281

一、4C理论的产生	// 282
二、4C理论的弱点	// 283
三、营销理论的最新进展 ——4R理论	// 284

第二节 营销系统的构建 // 288

- 一、关于企业形象的建设 // 289
- 二、关于如何建立可靠的
营销队伍 // 289

第三节 市场细分策略 // 291

- 一、市场细分 // 291
- 二、异化策略 // 294
- 三、集中型市场战略 // 300

第四节 产品开发策略 // 305

- 一、产品开发策略概述 // 305
- 二、产品开发的主要方式 // 306
- 三、小企业产品开发策略要点 // 308
- 四、品牌价值开发 // 310

第五节 渠道管理与控制 // 316

- 一、渠道管理 // 316
- 二、渠道控制 // 319
- 三、渠道冲突 // 321

第六节 销售管理 // 322

- 一、销售人员管理、资金管理及
客户管理 // 322
- 二、管理、监督、预警的
图表管理法 // 326

第七节 促销策略 // 329

- 一、渠道促销 // 329
- 二、消费者的促销 // 333
- 三、关系营销 // 336
- 四、产品生命周期各阶段的
促销策略 // 341

本章阅读材料 // 349

阅读材料一：卡斯美的采购管理 // 349

阅读材料二：营销之道：将卖点变为买点 // 352

阅读材料三：小企业专用的“渠道倒立法” // 356

第七章 小企业竞争策略

第一节 小企业的核心竞争力 // 367

- 一、企业核心竞争能力的概念
及其重要性 // 367
- 二、我国小企业核心竞争力现状 // 371
- 三、小企业核心竞争能力的
培育与管理 // 372

第二节 竞争分析的利器——拓势分析 // 375

- 一、拓势分析的概念 // 376
- 二、拓势分析的基本内容 // 377

第三节 竞争策略 // 385

- 一、提高核心竞争力的策略 // 385
- 二、创先市场竞争策略 // 389
- 三、利基营销竞争策略 // 391
- 四、生存互补的协作策略 // 392
- 五、优质服务竞争策略 // 394
- 六、逆向市场竞争策略 // 399

本章阅读材料 // 402

阅读材料一：惠普之道：惠普的核心竞争力 // 402

阅读材料二：家族企业的优势、劣势分析 // 405

阅读材料三：美国斯图·伦纳德奶制品商店：

访问竞争对手 // 406

小企业的创办

创办一家自己的企业已经成为许多人特别是年轻人的梦想，这一点从就业与职场变化的历程上就足以看出端倪。改革开放以来，青年人从业导向经历了几个重要的变化阶段。

第一阶段：1980年至1990年的10年间。尽管出现了大量的“个体户”，但该时期就业的主要方向仍是国企和国家机关，“民营企业”无论从观念上还是作用上均未受到足够的重视。“个体户”是民营企业的初级形式，但在当时处于低水平创办阶段，其创办人及从业者基本由刚从农业经营中游离出来的农民、城市“无业人员”以及极少数干部和知识分子构成。个体户的营业规模及产业构成在整个国民经济中的地位较轻。

第二阶段：1990年至2000年的10年间。邓小平同志“南巡讲话”在20世纪90年代初期推动了新一轮创业潮。随着国企改革步伐的加快，在新企业

体制下创业成为当时许多中青年人的时尚，在民营企业就业和创办民营企业已经成为一股不可逆转的历史潮流。但是，由于各类法律法规尚未建立健全，市场体制的建设尚处于初级阶段，因此出现了的“全民经商”现象，这在一定程度上影响了创业的质量。

第三阶段：2000 年至今。中国正式加入 WTO 以后，特别是党的“十六大”以来，人们的思想观念发生了根本性的变化，与国际接轨的新企业体制成为创办企业的惟一形式，民营企业在国民经济中占有举足轻重的地位。创办民营企业成为中青年人特别是高教育学历层创业的主要形式，而这些企业绝大多数是小企业。

通过创办小企业，所学知识得以应用，科技成果得以产业化，市场进一步活跃，产品供给进一步多元化，这些因素均会对经济增长产生良好的刺激作用。所以，鼓励创办小企业是一项基本国策。同时，由于小企业投资少、生产经营周期短、营运的技术环境与条件相对较低，因此特别适于创业初期的投资人。目前工商行政管理部门对企业注册条件正在进一步放宽，“门槛”进一步降低，这些都为普通平民百姓的创业提供了方便，小企业创业会再次形成高潮。

每一个人都有机会和权力创办自己的企业。但是，创办一家企业哪怕是一家小企业，也需要具备一系列条件，只有具备相应的条件才有可能顺利创业并使之走向成功。具备一名企业家的素质是创业的基本条件之一。



第一节 企业家

无论是大企业还是小企业，创办企业的主要人员都被称为

“企业家”。英文 entrepreneur 主要强调的是生产经营的决策人，他们创办从事生产经营的组织、承担风险并获得利润。中文将该词译为“企业家”是最合适不过的了。“企”字在《说文解字》中释为“足”字，即千里之行，始于足下，即刻开始的意思。又当“举踵”解，即踮起脚后跟，表达对美好事物的盼望。企业，从动词角度讲，就是带着良好的愿望和远大的抱负去创办一项事业；从名词角度讲就是完成这一事业的机构。企业家当然就是这一事业及其机构的创办人。

尽管创办不同的企业需要的条件各不相同，但有一些条件是共同的，也就是说不论你创办何类企业，无论你创办的企业规模有多大，你都必须具备一些最基本的条件。换句话说，你有必要对你个人及你的合伙人的基本素质、基本条件及相关能力进行一番考察。考察的内容固然很多，我们提供一些最主要的方面供你参考。



一、阅历

没有人天生就是企业家，但相关的生活阅历一定会使企业家的成长过程更为顺利。如果你生于开办小企业的家庭，耳濡目染，在家庭的熏陶下，你会对小企业的经营管理行为以及市场的某些特点比他人了解得更多一些。抑或你的朋友圈中有精于此道的商人，因此你对经营管理一家企业也会略知一二。可别小看这些点滴经历，它会给你相当大的创业信心，同时在必要的时候，比如遇到一些棘手的问题时，它会作为“参照系”为你提供一些可资借鉴的经验。说得绝对些，如果你所拥有的这些“资源”都是些失败的经验，那也一定是好事一桩，因为“教训”对于创业者来说是最宝贵的财富。

或许更多的人并不具备以上条件，但若系统学习过企业管

理、财务会计、市场营销、人力资源管理等等课程，具备了一定的知识结构，也就具备了一定的创业优势。这类人缺乏的是经验，因此要特别需要虚心学习别人创业的经验，如果可能的话，应与有经验的人共同创业，优势互补。

说到经验，有些人在别人的公司（包括大公司）工作了一段时间，积累了不少经验和其他相关资源，也想独立创业，这种现象是比较普遍的。有学识、有经验是创业者的优势，这或许会使他们在走入管理正轨的过程中步伐更快些。但是须切记，自己做一家之主，另起炉灶过日子，其决策内容、责任、思考问题的范围、工作环境、方式方法诸多因素与为别人“打工”不可同日而语，做领导与做部下的主要区别绝不单单是“感觉不同”，最大的区别是能力和素质的不同。你没做好这方面的准备，创业的风险就会陡增。

二、个性

个性是个比较敏感的话题。如果过分强调了个性在创业过程中的重要性，那么就等于说企业家是天生的；如果忽略了个性的重要性，显然也是不客观的，因为个性在创业过程中的确十分重要，甚至可以说，在有些情况下企业家的个性是起决定作用的。

心理学对“个性”的解释是：个人带有倾向性的、本质的、比较稳定的心理特征（兴趣、爱好、能力、气质、性格等）的总和。显而易见，每个人的个性都是不同的，但我们在研究中发现，在成功的创业者中，可以找到较为类似的性格特点，尽管这些特点也是千差万别的。可以肯定地讲，具备这些性格特点对创业是大有裨益的。