

创业者的 第①堂课

如何做好开业前的商业规划

The Start-Up Guide
A One-Year Plan
for Entrepreneurs

【美】小戴维·邦斯 著
朱颖 译

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

创业者的第1堂课

如何做好开业前的商业规划

[美]小戴维·邦斯 著

朱颖 译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业者的第 1 堂课: 如何做好开业前的商业规划/ (美) 邦斯著; 朱颖译.
—北京: 人民邮电出版社, 2004.1

ISBN 7-115-11948-1

I. 创... II. ①邦... ②朱... III. 小型企业—企业管理—规划
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 105980 号

创业者的第 1 堂课

如何做好开业前的商业规划

-
- ◆ 著 (美) 小戴维·邦斯
译 朱 颖
责任编辑 张宏巍
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67129326
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京顺义振华印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 17.25 2004 年 1 月第 1 版
字数: 247 千字 2004 年 2 月北京第 2 次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2003-0396 号
ISBN 7-115-11948-1/F·497
-

定价: 30.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

序

没人能准确说出每年到底有多少家小型企业创立。五年前比较一致的说法是，全国每年大约有 100 万家新创企业，其中大部分企业采取的是独资经营形式。近年来出现的家庭办公式企业日益成为新创企业的重要部分，这无疑又扩大了每年新创企业的数量。据《家庭办公电脑化》（一本主要针对家庭办公式企业主读者，但实际上适合任何小企业主阅读的优秀杂志）估测，每年大约有 120 万家新建的家庭办公式企业。其他一些权威消息则认为，每年新创企业的总数接近 200 万家，其中包括过去数量被低估了的家庭办公式企业。

企业的成功率则更难确定。根据新泽西州理工学院布鲁斯·克胥夫的说法，创立八年后将有超过半数的企业以各种方式生存下来。小型企业主们或改行换业，或为谋求更好的发展而关门大吉，或干脆与其他企业合并。这些变更并不意味着任何重要意义上的失败。根据我的经验，那些提前制定计划并严格执行的小企业主几乎从未失败过，而那些总是乱打乱撞的企业主却常常债台高筑。其实，如果认真规划，这些债务本来是可以避免的。

作为本书的作者，我有 30 余年的小企业管理经验，在把新创小企业主们常见的错误犯得差不多后，我在行业中幸存了下来。1977 年我创立了自己的小型企业，阿普士达（Upstart）出版公司。它是一个相当典型的初创企业：资金不足；对市场、产品和定价都不确定；在最初的几年里便入不敷出。1991 年我把它卖给了迪尔博恩（Dearborn）财经出版社。对小企业主来说，将企业出售给一个比自己大的企业是一条传统出路。我并不认为这是一次失败！

阿普士达的幸存同样具有典型意义。如果企业主意志坚决，坚韧不拔，并且愿意控制那些可控因素，大多数小型企业都会成功。市场、竞争、产品和消费者感觉的变化都是无法避免的。得益于企业主的远见和计划的周密，一些小型企业适应了这些变化并最终获利。而那些拒绝变化的企业则往往不会成功。

一个不会计划的企业主应该作好失败的打算。我相信这句老话，并且屡屡发现只有那些愿意花时间来考虑经营策略，既理智又热情，且能充分认识到自身局限性的小企业主才会成功。一份正式的书面商业计划是把握好企业和集中精力经营的有效工具——虽然我的确也见过在一些非常成功的企业中，企业主只是把计划放在头脑中，但我们都不是天才，冒这个险是完全没有必要的。企业家们要面对大量风险。书面商业计划在许多方面都是十分有用的，制定并更新一份书面商业计划所花费的精力与它所带来的好处相比实在是微不足道。

创立企业的过程漫长而复杂，读者必须清楚，给予自己充分的时间（或更长的时间）是大有好处的，对此本书已给出了建议。在（以融资方式或个人出资方式）进行大额投资前，花六个月到一年的时间来修改创业者最初的想法，了解那些能使投资者的企业与众不同的技巧和信息，可以保证创业的成功。潜在投资失误，如资金不足，负债过度，糟糕的员工选聘和错误的企业定位等，是能够并且应该避免的。举个例子，在一个有关小型企业管理的调查中，对“你为什么将企业如此定位”这个问题，最常见的回答是“发现这里存在市场空缺”。市场定位要么成就、要么损害大部分零售业和酒店业，因此会有那么多小企业主陷入困境也就不足为奇了。

磨刀不误砍柴功。如果可以的话，创业者最好先为别人工作一段时间，以了解自己准备从事的行业的详情；研修一些能帮助提高管理技巧的课程；准备一个笔记本，记下自己准备生产或能提供的产品的优势和劣势，描绘出准备进入的市场，以及对竞争的看法和任何可能带来竞争优势的信息；记下比其他人更能让新老板（或是新顾客或客户）满意的方法；并总结出将采取什么样的定价策略，以及哪种程度

的售后服务才会对企业有所帮助。

最重要的一点是创业者要保证经营企业和自己的生活目标一致。小企业能带来财富，但这不应是创业的惟一目标。创业者必须在经商和个人目标之间取得平衡，否则两者都将无法实现。

祝所有的新创企业好运。我希望创业者都会像我一样，发现拥有自己的企业是一件令人激动且受益无穷的事情。

小戴维·邦斯
于英国新汉普郡朴次茅斯市

目 录

第一章 商业基础.....	1
关于小企业经营的六种错误说法.....	4
如何降低初创企业的风险.....	5
第二章 创业前的一年.....	8
修改创意	9
风险评估：决定将要从事的行业.....	11
个人意识	11
商业意识	15
市场意识	16
财务意识	18
克里斯汀·约翰逊和她的世界节拍旅行社.....	20
着手研究	21
通过研修正式的管理课程来提高管理技能.....	25
第三章 创业前的六个月	29
确定生意的侧重点	29
起草商业计划	33
明确目标市场	37

咨询商业和行业组织.....	39
为企业寻找最佳位置.....	42

第四章 创业前的四个月..... 45

为企业命名	45
选择企业的位置	47
建立关系网	48
选择企业外部顾问	49
选择企业的法律形式.....	51
建立记账和会计体系.....	52
学习商业课程	55
查找并利用人口资料.....	57

第五章 创业前的三个月..... 60

确定企业的资金需求.....	60
对期初财务目标的回顾.....	62
确定定价策略	63
召集一个企业外部顾问团.....	66
确定企业的员工招聘需求.....	67
销售预测	67
现金流量预测	69
案例分析	77

第六章 创业前的两个月..... 117

制定营销计划	117
评估非财务目标：企业形象.....	120
评估销售预测	122

准备一张初步的资产负债表.....	122
保证必要的融资	127
保险责任范围	131
解答法律问题	132
确定企业形象、广告、促销和公共关系策略.....	132
订购开业库存	135
改善企业设施	135
启动招聘程序	136
改进任务陈述	137
 第七章 创业前的一个月	 139
调整企业的现金流量预测.....	139
准备开业盛典	141
布置办公室和展示区等.....	142
进行最后的专业检查.....	143
招聘员工	144
确保一切正常	146
执行营销、促销和开业计划.....	147
 第八章 创业中和创业后	 148
安排时间	149
不断更新企业产品/服务	150
核对现金流量预测与实际业绩的出入.....	151
根据需要更新计划	151
同往来银行和供应商保持良好的联系.....	152
使企业的借贷期和融资时间相一致.....	153
评估信用的 5 C 原则	154

总结	156
附录1 创业计划范例	158
附录2 表格和工作表.....	227
词汇表.....	241
资源	249

第一章 商业基础

你可能会在以后的 12 个月中创立自己的企业，成为数十万成功创业者中的一员。

大型企业和小型企业之间在结构和惯例上的冲突是能够克服的。

成功的商人寻求并听从他们所能得到的最好的建议。

你可能会在以后的 12 个月中创立自己的企业，成为数十万成功创业者中的一员。这本书会根据你的兴趣、目标和资源，帮助你制定一些创业步骤，并且帮助你遵循这些步骤，最终建立适合自己的企业。

这需要付出艰苦的努力。这些创业步骤会为读者指明方向，引导读者提出问题，并就如何解答给出建议。读者必须详细回答这些问题，从而切身体会到自己是不是应该进入商界。

如果读者发现自己由于企业裁员，资源不足，或任何其他原因而提前退休，这些就更为重要了。自己创业具有很强的诱惑力——但那些能帮助读者在较大型企业或组织中获得成功的本领此时也许对你的工作并不适合。比如，准确执行指令的能力在没有指令的情况下就是毫无用处的。在某个特定的领域，像企业财务方面的高级专业技能，放到小型企业中则不一定适用，小企业需要的是更多的综合技能。

在《财富》500 强企业中，很少有人能接触企业经营环境的各个层面，并且通盘了解包括竞争、经济、政治环境，以及社会和策略环境在内的整

个企业的“完整画卷”。但在小型企业中，一个人最好能够胜任所有的工作，从财务、营销、人事、销售到公共关系等。这里没有任何大型企业的经验可资借鉴。这并不是因为许多技能和经验无法应用，而是因为小企业和大企业的经验极为不同，所以创业者在行动之前必须忘掉大量的既有经验和知识。

我曾经同一位银行界高层管理人士合伙开了一家公司。他极为聪明，做事颇有技巧，拥有工商管理博士学位和多年的实际企业管理经验。但小型企业领域对他来说十分陌生，充满了各种不确定性（例如一次未定期支付的支票）和他以前从未履行过的职责：复印，清扫办公室，催促未及时支付的账目……而这其中最困难的则是将产品打入一个空间不大的市场。他非常怀念在银行业任职时得到的种种利益、地位和权利。他也很怀念和其他经理们共进午餐，和有趣且有权的客户一起开会的时光。所以，坚持不到一年，他便匆匆回到一个舒适的公共机构任职了。在这个领域，这位高层管理人士仍然是颇有能力的，只是他不能将这种能力运用到陌生而易变的小企业领域。我并非在指责他，只是为了说明小企业对他产生的影响。如果把我换到他熟悉的领域，我可能连一个月也干不了。

当然，大型企业和小型企业之间结构和惯例上的冲突是能够克服的。许多人成功地跨过了这道障碍，但这需要时间。虽然越来越多的以前就职于大企业的人转而创立和经营自己的企业（包括那些家庭办公式的个人企业），但却只有那些镇定从容、有条不紊的人才会脱颖而出。因为对于这些有过大企业工作经历的人来说，多年来的习惯和经验不会在一夜之间消失。

第二章和第八章中提供的“行动计划”能够帮助创业者妥善安排时间，有效地利用时间。书中建议的一些步骤只能由创业者自己来完成，有些则应在别人的帮助下进行；还有一些只能由专家来执行。有经验的企业主总是会保证自己的企业团队拥有数位专业人士。这些步骤应该按照顺序执行，但如果创业者具有特殊的才干或经验，则可以将若干步骤合并，从而缩短创业周期。创业者也可以选择、忽略或缩短其中的一些步骤。这取决于创业者自己，但由此带来的风险必须由创业者自己承担。创业者可能会觉得没有时间和机会为别人工作，或者无法在自己准备从事的行业中获得经验。

能在一家合适的企业中担任一年左右的管理职务当然是最理想的，但创业者也可以用一些类似的经验来代替，或者参加一些课程和研讨会来加速学习知识和积累经验的过程。

如果你想找个检验标准来准确判断自己是否胜任小企业经营，那么就请不要白费力气。这样的检验标准是不存在的。任何人都可以成功创业。尽管年龄、精力、态度和能力非常重要，但它们并不是成功的必要条件。年长的人可以创业，年轻人也可以，不论是富有的人还是贫穷的人，不论是白种人还是黑种人，也不论是男性还是女性。

决定成功或失败的素质包括毅力和耐力（体力和脑力的），克服困难的勇气，在对情况不甚了解的情况下做出决策的能力，沟通技能，以及适当（并非卤莽）冒险的决心。并非每个人都拥有这些素质，但大部分人可以培养。

经验告诉我，有一个原因可以解释为什么有些人获得成功，有些人却遭受失败。两者的区别不在于学识，而在于行动。与其说成功者在能力上具有优势，不如说他们在行动上强于他人。如果成功能归于一个公式，这个公式应该是这样的：做那些你认为应该做的事。

——罗杰·W·巴布逊，金融家，教育家，企业家

要创立一家企业，创业者不必是个天才，但他一定要具备常识，且愿意面对和接受自身的局限性。认真地阅读本书并制定一个有助于融资的商业计划能极大地帮助创业者了解自己的工作。创业者必须做到这些，这是他们的责任！

成功的商人寻求并听从他们所能得到的最好的建议。拒绝寻求和听从这样的建议并不能证明性格的刚烈，相反只会招致失败。企业的外部顾问能够帮助创业者根据事实而不是依靠空想做出决定，对实际情况进行核实，并给创业者一些建议，帮助企业运行得更好。这一点在创业前期尤为重要，因为这个时期创业者可能不清楚应该提出哪些问题。本书中给出了一些问题，但每个企业、每种市场定位都会面临各自具体的问题，无论内容多么

详尽的书籍都无法提前考虑到所有的问题。

关于小企业经营的六种错误说法

经营小型企业是获得财富的好办法，但这需要时间。

关于小企业经营有许多错误的说法。创业者千万不要被以下这些常见的、危险的错误观念所误导。

1. *我能用最少的资本来创立企业。*资金不足（投入企业的资金太少）通常会导致负向的现金流（现金流出额大于现金流入额），是小企业失败的最大原因。也许有人确实能够以最少的资本创立企业，但在能够估测出企业成功所需的投资金额时为什么要冒这个险呢？拥有充足的资金储备能让创业者们睡得更安稳，避免做出让人提心吊胆的决定，并给予他们运营企业所需要的自由空间。

2. *创业后马上能以企业为生。*请忘掉这个错误观念！大部分企业主发现，在创业六个月到一年以后，他们才能从企业获得一份体面的收入。早期的支出总是超过收益。单凭这个原因，创业者就应该尽可能地先把创业当做一项兼职或周末职务；或者在企业能给他带来回报前做好靠存款（或另一份收入）维持生活的准备。由于家庭办公式企业有利于减少资金需求，因而是一种不错的创业方式。通过这种方式来节省资金是很明智的，但它也并非适用于所有企业。

3. *自己当老板。*企业和顾客才是真正的老板，他们会让创业者每周忙碌 60 个小时甚至更长的时间。其他老板还包括雇员、供应商、往来银行和投资者。

4. *顷刻之间能变富有。*一夜暴富的故事通常是虚构的（发家者此前多年的经历被刻意隐瞒了），即使真有也是凤毛麟角，如同彩票极低的中奖率一样。经营小型企业是积累财富的好办法，但这需要时间。著名的小型企业研究员戴维·柏奇发现，在有显著发展的企业中，超过三分之一的企

业只有在快速发展十年或更长的时间以后才开始积累财富。

5. *我永远不会失去什么。*创业者可以融资，借用他人的钱。这是句无用之言。融资策略只对于极少数资本雄厚、规模较大、能获得贷方充分信任的企业适用，初创企业很少能达到这些标准。如果要向他人借钱，情况也是一样的，尽管所有的书籍都会让创业者借钱发财，但要借到钱并不容易——在根本没有必要的情况下大举借债对企业来说没有任何好处。

6. *只有钱才能生钱。*这句话只说对了一半。好的经营创意可以吸引资金，糟糕的创意不能，而且也不应该去吸引资金。有些企业创立的要求很高，因而需要大量的资金投入。大部分制造业企业需要在机器、工厂和设备上投入大量资金，因而他们无论如何都是需要钱才能生钱的。还有许多企业的创立要求并不高，如服务性企业、一部分零售企业、批发企业或销售企业，对资金的要求都不太高。如果创业者缺少资金，就应该尝试建立这类企业。任何类型的企业都有可能让人发家致富。

如何降低初创企业的风险

如果事实说明舍弃一个创意是有益的，那么请做好舍弃它的准备。

以下方法已被证实能降低初创企业的内在风险，值得创业者纳入他们的创业计划：

- 在自己准备从事的行业中获得管理经验。经验不是学习的惟一途径，但它们却是最好的老师。将经验与课程学习、研究、商业活动结合起来，创业者差不多就迈出了成功的第一步。

- 提前准备。令许多企业家引以为荣的行动定位必须与对未来的展望和认真的计划相结合。一份书面的商业计划是一份低价的创业保障，它会帮助创业者把重点放在企业的重要部分，明智且稳妥地使用资源，省去大量麻烦。

● 确保获得家庭的支持。尽管创业者不会每周工作 168 个小时，但他们的家庭会这样以为。如果家庭能给予他们在创业阶段需要的理解和情感上的支持，创业者成功的机会就会大大增加。创业需要投入大量的时间和精力，会常常整天忙碌，甚至可能一连数月都是如此。作为小企业主所肩负的责任会令创业者焦虑，再加上收入的不稳定，那些与创业者关系最亲密人的常常面临着压力和危机。

● 作好在疲惫、沮丧时仍坚持下去的准备。这种情况是随时可能碰到的。精力十分重要，毅力也必不可少，因为人们在遭遇困难时很容易（心甘情愿地）放弃。内行们喜欢谈论“五码线现象”，即企业主历经挫折，灰心丧气，于是在终点线即将到达时选择放弃或犯下愚蠢的错误现象。从头创立一家企业非常困难。创业者（也只有创业者自己）必须为整个企业的启动和运作提供动力。现有的企业已经在内部建立起了动力体系，而新创企业则没有。不断为企业注入活力是件十分累人的事，但创业者必须完成这项工作，因为其他人是无法代劳的。

● 在行动之前用事实来证实自己的想法和预感。跟那些一时兴起而做出的决定相比，以事实为依据的决定更有可能成为正确的决策。经营企业并非儿戏，仓促决断有葬送企业的危险。如果某个创意经过仔细考虑后仍然是可行的，那它就是一个好的创意。还记得“欲速则不达”和“三思而后行”这两句老话吗？它们一样适用于商界。

● 做自己擅长和感兴趣的事。这样可以使创业者保持热情。如果创业者喜欢销售但讨厌记账，那就雇用一位记账员，从而让自己有时间做自己喜欢的事。创业的一个理由就是能够运用自己中意的技能，满足自己的兴趣。要听从自己内心的意愿（这决不简单，但总是必需的），对自己诚实。如果不喜欢统管全局，承担责任或害怕冒险，那还是不做创业的尝试为好。

● 不要因为自尊而不肯放弃错误的东西。如果自己的某个创意让人疑虑，不要仅仅因为不愿放弃而竭力坚持。创业者可以修改创业计划，转换到别的行业，或克服这个创意中任何不妥的地方。这些都是可行的。坚持不懈和顽固不化之间有很大的区别。如果这个创意让人怀疑和担忧，那么它对创业者来说也许并不合适，或者目前还不是完成它的合适时机。如

果事实说明舍弃这个创意是有益的，那就请作好舍弃它的准备。商业计划价值的一部分就在于它能针对某些危险发出预警。

如何使一家初创企业走向成功，我们没有任何地图指引，也没有捷径可寻。但是，只要创业者注重个人目标和期望，确保将它们体现在自己的企业目标中，并且保持小心谨慎，成功的机会便会大大增加。