

从平民到企业家

——中小企业的创立、发展与管理

张文中 张文芝 编译

科学普及出版社

从平民到企业家

——中小企业的创立、发展与管理

张文中 张文芝 编译

科学普及出版社

内 容 提 要

拥有自己的企业，对于许多人来说，是可想而不可得的事情。创建一个企业，需要一个想成为企业家的人付出巨大的努力。首先，他应当对企业成长的环境进行评估，做出切合实际的选择；其次，他要为企业的发展筹集资财；第三，他要创造良好的管理秩序；第四，他要客观、冷静地评价企业的绩效……。在本书中，或许您会找到答案，或许您会获得启迪与灵感。

本书可供有关管理干部、青年学生、外企职员、个体工商户以及广大有志于管理工作的读者阅读。

从平民到企业家

——中小企业的创立、发展与管理

张文中 张文芝 编译

责任编辑：冯 军

封面设计：王铁麟

技术设计：范晓芳

科学普及出版社出版（北京海淀区白石桥路32号）

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京市燕山联营印刷厂印刷

开本：787×1092 毫米 1/32 印张：5.5 插页：2 字数：130千字

1991年6月第1版 1991年6月第1次印刷

印数：1—2580册 定价：3.00元

ISBN 7-110-01844-X/F·88 登记证号：（京）026号

目 录

第一章 如何建立中小企业	1
第一节 建立企业的前提.....	1
第二节 企业如何筹措资金.....	13
第三节 涉及法律的有关问题.....	17
第二章 小企业、大战略	25
第一节 策略与计划的必要性.....	25
第二节 基本结构.....	26
第三节 经营状况审计.....	30
第四节 增长型中小企业.....	35
第五节 稳固型中小企业.....	44
第三章 筹集银行资金	46
第一节 银行资金对中小企业的重要性.....	46
第二节 为筹资而呈报情况.....	46
第三节 银行贷款.....	48
第四节 银行经理的贷款权限.....	49
第五节 银行手续费和利率.....	52
第六节 银行透支和短期贷款.....	54
第七节 中期和长期贷款.....	56
第八节 银行作用的变化.....	59
第四章 依靠政府的资助计划	60
第一节 筹资方式.....	60

第二节	股本	65
第三节	政府资助计划	69
第四节	风险资本机构、保险公司和商人银行	71
第五节	选择投资机构并与之交往	74
第六节	寻求风险资本所需提供的情况	76
第五章	决策、风险与不确定性	80
第一节	引言	80
第二节	过去成本与未来成本	81
第三节	单值估计	85
第四节	基本概率原则	88
第五节	期望值与贝叶斯决策准则	89
第六节	概率预测	91
第七节	自然状态和支付表	94
第八节	不确定性	99
第九节	敏感性分析和概率值确定	100
第六章	企事业投资效益评价	104
第一节	引言	104
第二节	贴现系数	105
第三节	现值计算	106
第四节	内部报酬率、现值、利润率指数和 其他现金流量贴现技术	110
第五节	传统的非现金流量贴现技术	112
第六节	确立现金流量	114
第七节	通货膨胀	119
第八节	现值表	121
第九节	利率和风险	122
第十节	修理或更换——不规则寿命	124

第十一节 租赁或购买	126
第十二节 资金合理分配和线性规划	128
第十三节 小结和结论	130
第七章 营运资金管理	132
第一节 引言	132
第二节 存货管理	134
第三节 销货客户的管理	142
第四节 现金管理	149
第五节 购货客户和应计费用	151
第八章 回顾、总结与前瞻	154
第一节 评价企业收益的财务方法	154
第二节 结合使用各种财务方法评价企业	157
第三节 财务衡量尺度以外的企业所创收入	157
第四节 对中小企业与大企业创收进行综合 比较的困难	160
第五节 摘要与结论	163
第六节 前景	166
附录	

第一章 如何建立中小企业

许多人仅仅因为想当企业主，愿意自行其事，而去建立自己的企业。当企业建立伊始，他们总是盲目地过高估计其单一产品的销售能力。不幸的是，在这样的基础上，成功的机会微乎其微。

本章与下一章将讨论着手建立企业之前必要的初步考虑。本章提出了三个基本问题：

1. 建立企业的前提；
2. 企业筹集资金；
3. 所涉及的法律问题。

第一节 建立企业的前提

一、销售预测

企业的一切经营活动都是围绕销售进行的。预测一个企业能否获利和需要何种资本，首先要估价其产品或服务的销售潜力。如果企业不能售出所有产品，那么其生产组织就不能称为成功。尽管企业有时由于受到各种限制，如生产能力的限制而使其产品供不应求，也不能称其生产组织是成功的。

对于一个已经建立起来的企业，销售预测可能会相对地

简单一些。它可以依靠其本身及行销组织已经获得的市场信息，或通过了解已经拥有的固定客户的需求，或应用某种数学方法来进行未来的销售预测。然而，这对于一个全新的企业来说就困难多了。它没有从行销组织获得的市场信息，没有固定客户，没有用于制定行销计划的经营历史。新建中小企业在进入市场时必须抱有许多信念，而这些信念必须经过严格的判断使之合理化。

对于任何企业，最关键的是顾客。企业的行销依赖其顾客的购买行为。一般说来，我们将产品或服务分为两类，每一类针对截然不同的客户。第一类是消费品，包括快销产品（如冰淇淋）和耐用产品（如洗衣机）。后者的行销依赖于产品的使用情况，而前者则依赖于顾客的重复购买。第二类是生产资料，包括原材料（如木材）、零件（如螺丝），或服务（如广告）和资产项目（如铲车）。同样，后者的销售经常依赖于特定人的使用情况，而前者的销售依赖于重复购买。每家企业都需要理解客户及其购买习性。

小企业预测销售的第一步是了解整个市场。市场对于某一产品的需求不是一个简单的数字，而是一个依赖于行业销售成果的函数。某个市场内部的需求预测依赖于产业销售成果的预测。

对于中小企业，“产品/市场矩阵”是考虑市场预测中各种问题的一个有利分析工具，如图1所示，它使我们把精力集中在那些容易产生分歧的问题上，即新建中小企业所面临的将不同产品或服务引入不同市场的问题。这个矩阵把产品或所提供的服务分为4类。

1. 新产品(或服务)与新市场

中小企业生产产品有困难和最有冒险性的，是在全新的

		产品/服务	
		新的	旧有的
市 场	新的	1	4
	旧有的	2	3

图 1 产品/市场矩阵

市场上引入全新的产品。极其成功的个人微型电脑工业就是一个实例。个人微型电脑工业起初就吸引了许多小企业。

2. 新产品（或服务）与旧有市场

中小企业在旧有市场引进能替代旧有产品或能与之竞争的新产品（服务）。例如，最近成立一家叫做草箱系统有限公司的企业，开始生产并销售硬草箱，在新鲜水果与蔬菜包装方面与传统的软木箱相竞争。

3. 旧有产品（或服务）与旧有市场

中小企业把旧有产品引入旧有市场。例如，在已经拥有5家出售啤酒、果酒和烈性酒商店的市镇中心又新开酒店。这样的企业，其增长潜力受到限制，销售也可能受到竞争者的制约。

4. 旧有产品（或服务）与新市场

中小企业将旧有产品（或服务）引入新市场。例如，在没有提供该产品（或服务）的新居民区和新城开展这种业务。

现详述如下。

1. 新产品与新市场

预测在全新市场上一种全新产品的销售潜力是十分困难

的。而且任何预测都靠不住。即使有条件进行市场研究，也会出现极大的潜在偏差。消费者对于新产品了解很少，如它的功能是什么？怎样使用？无论如何，消费者的购买倾向很大程度上要看产品的价格。而不掌握销售量，要确定产品价格是困难的。即使观察同类市场，也会受到市场范围的限制。忙了一阵以后，也许会发现事实与猜测结果相去甚远。例如，个人微型电脑销售市场就曾被估计过低，即使从事计算机生产的厂商也不例外。

当然，如果市场研究适当、有效，则许多中小企业就可自行其事。总的说来，市场研究的最初步骤应是确定客户及其购买特征。例如，购买者不一定是最后的使用者。如在工业企业中，工程师给出所需产品的特性，而购进这种产品的是专业采购人员。下一步，是观察对产品或服务有利的销售渠道。市场研究或许应考察极其类似的产品，以确定费用的上限，理解消费者的需要和行销渠道。

一旦对市场有所了解，那么，市场研究就进入描述和确定过程。对于你的新产品，最初可以咨询有关市场的专家，然后，可以通过调查获得消费者对新产品的意见。调查以抽样为基础，但抽样的消费者必须具备代表性。潜在的客户可以通过电话、信函和直接访问来建立联系。做了这些工作以后，市场研究不仅能提供市场范围的粗略预测，而且能提出更加适应客户需求的重新设计产品或服务的建议。

如果市场研究提供了对市场范围的预测，那么，下一个问题就是如何获取这种预测。如果你是这个市场的唯一的新厂家，问题就简单了。但是，即使如此，这种独一无二的地位能够维持多久？这对销售数量与销售价格又有什么意义呢？

2. 新产品与旧有市场和旧有产品与旧有市场

由于市场上已经存在可供利用的资料，中小企业进入旧有市场则是一项相对容易的事情。资料主要来源于政府统计机构，此外也来源于同业公会、银行、证券经纪人、宣传媒介、地方政府以及政府赞助的组织(如国家经济发展局)。最有用的资料来源之一，是英国经济学家信息组织出版的月刊《零售商业》。这份刊物纵观整个市场，并从第二手资料中摘取信息。地方图书馆也会提供最近的商业与统计书目。对旧有市场估计当前需求有3种方法：

(1) 系列比率法。这是预测整个市场潜在能力的方法。中小企业可以用一般能用的统计资料来预测特定产品的需求。科特勒(Kotler)运用营养啤酒的例子，说明市场需求的预测方法：

人口×人均个人可任意支配的收入×用于购买食品的可任意支配的收入的平均百分比×用于购买饮料食品支出百分比×用于购买啤酒饮料支出百分比×用于购买营养啤酒支出的预期百分比。

(2) 市场集结法。工业品生产公司用这种方法在特定领域内预测市场潜力，包括确定这种产品的潜在购买者，并把对这种产品的预测潜在购买量累加起来。他们的预测购买量可以建立在已发表的消费工业资料基础上。例如，草箱制造商可以在某个领域内确定潜在购买者，并可应用某一比率，即销售额中用于包装的部分占这些公司整个销售额的百分比。

(3) 购买力索引法。消费品生产公司用这种方法在某个领域内预测市场销售潜力。由于消费者太多，他们就假设市场销售潜力与某些单独的因素有联系(如人口等因素)。例如，酒类专卖业可以参考家用啤酒、果酒和烈性酒的人均消

费数字和所有在商业中心购买消费品的人数。

最后，对于大的消费品生产企业存在着咨询未来趋势资料的可能性。这些资料都是由研究机构提供的。这些机构对零售业进行审计，对消费者进行调查，并把审计和调查结果供许多报刊杂志发表。

当然，预测市场范围只是第一步。接下来的问题就是市场竞争。在市场上能赢得多少顾客？怎样去赢得顾客并保持住顾客？竞争者会采取什么行动？会不会影响自己的销量和价格？是否需要在宣传和推销工作上再花些本钱？对于这些问题，都要通过对市场的调查研究找出答案。

中小企业必须弄清，所提供的探索性研究是否足以充分地准确地预测企业的销售潜力，较细致的一些市场预测要耗费许多钱。中小企业必须决定使用更多的费用进行深入研究以取得更准确的结论。

3. 旧有产品与新市场

中小企业把旧有产品（或服务）打入新市场，面临着一系列问题。企业可以将旧有市场的数据资料应用到新市场。如果这两个市场极其相似，那么，这样做可能是有效的。例如在一个新城镇开办酒类专卖店，就可以把全国消费额数据套用于本镇人口的数据上。由于目前它是这座城镇的唯一酒店，它有优越条件赢得顾客，出售商品（这个例子将在表1-2中进一步说明）。但是，如果市场不尽相同，如不同的出口市场，那么，用这种方法得出的市场预测就会很不精确。而对整个市场进行研究，才是解决问题的最佳方法。

任何一个新型中小企业，无论如何困难都应设法预测销售额。由于销售额很可能不确定，你可以取估计的上、下限。如果更复杂一点，你可以对不同等级的销售额计算出概

率，如表1-1所示，并通过概率加权销售额，计算出最可能的销售结果。

用概率预测销售额

表 1-1

A 销售预测(英镑)	B 概率(%)	A × B 概率加权(英镑)
1000000	10	100000
900000	15	135000
800000	30	240000
700000	20	140000
600000	15	90000
500000	10	50000

由表可知，最可能的销售预测为755000英镑。

二、成本与盈利

不管出于什么想法建立起来的中小企业，仅仅为了生存，起码也应该收回成本。预测销售额是评价中小企业的第_一步。下一步是预测成本与资金需求，并估计企业的盈利。在这一步骤可能实施之前，有一系列的专门技术需要学习。这些技术将在以后章节中详细讲述。本节只做初步介绍并说明它们在全新企业中的应用。

总的说来，成本分为3大类。

1. 直接原材料。即构成产品的原材料成本，如生产插座扳钳所需消耗的钢材，或者饭店消耗的食物。

2. 直接人工(成本)。即直接从事生产或服务的人工费用。

3. 制造费用（成本）。即生产中的其他费用，如租金、地方税、维修费、管理人员费用、电费和折旧费等。

如果把销售及运送成品的费用（如运送到消费者手中）加到产品成本中去，得出的就是总成本。企业的总成本是由生产和销售产品的数量决定的。

对于一个全新的中小企业，由于没有经营经验可循，无法了解成本习性，可以利用对原材料及工作需求的专业评估来预测其成本。工程师们熟悉生产过程的技术需求，他们能预测所需原材料的数量和对于不同操作所需的人工工时与机器工时。在成本预测中，价格及工资率作为物质量度。对将来的盈利能力进行预测时，关键因素的变化所带来的影响必须考虑进去，如原材料价格、工资率、机器操作工时的变化等。服务行业的预测可能经常包括所需职员的水平及工资率。所以，对于服务行业，这个过程更加直接。即使饭店也有原材料成本，即所提供的食物成本。

对于多数中小企业，制造费用都保持在最低水平。然而，一定的支出是避免不了的。假如租用机械设备或房屋，这些制造费用更显而易见。可是，如果直接购买这些资产，由于这些资产要使用若干年，那么将整个费用都算入某一年度显然是不合适的。在正常情况下，会计师把这些费用计入资产使用全部过程，这种情况称为“折旧”。计算折旧最简单的方法是将其费用平均分配于使用资产的全部时期，即“直线折旧法”。例如，1台价值1.7万英镑的机器，使用5年经折旧后所余价值为2000英镑。即：

$$\frac{17000 \text{ 英镑} - 2000 \text{ 英镑}}{5}$$

在这种情况下，可能会遇到两个问题。第一，有些费用

取决于生产及销售的数量,如原材料成本。有些费用同产品数量却没有对应关系,如地方税。这是规模经济的基础。对于上述两项费用,会计师分别称之为“可变成本”与“固定成本”。固定成本越高,规模经济的潜力越大。总成本会随着生产和销售产品的数量变化而变化。然而,总成本也许不会同产销数量成比例变化,其结果是生产单位的成本在不同的生产水平下也会不同。

第二个问题是当中小企业生产两种或两种以上产品时,有些成本要由不同产品来分担,就出现了如何在各种产品之间分配成本的问题。这个问题可以用一些方法来解决。以上两个问题都将在下一章进一步介绍和解决。

由于销售价格会受到单位成本的影响,因此,很难确定计算成本应在预测销售之前还是之后。同时,单位成本也受生产与销售数量的影响。

如果你已拥有现存市场和应索取的既定价格,那么这个问题就不存在了。可是对于新市场来说,这的确是个问题。

在预测销售量与成本时,你将知道生产(或服务)计划能否盈利。表1-2提供了一个酒类专卖店的简单盈利计划的例子。此例是预测销售在先。

利 润 计 划

表 1 2

利润计划说明						
1. 周转额和毛利估计如下						
	每周家庭 平均费用 (镑)	花费于专 卖费用 (%)	渗透目标 (家庭 数目)	每周预计 周转额 (镑)	利润率 (%)	每周估计 毛利 (镑)
啤酒	2.06	15	900	278	25	70
果酒和烈性酒	0.96	50	900	432	10	43
其他	0.48	50	900	216	15	32
烟草	2.37	15	900	320	10	32

续表

软饮料	0.32	50	900	144	21	30
糖果	0.47	50	900	212	20	42
总计				1602		249
营业周数				50		50
全年预计周转额及估计利润				80100		12450

2. 用于支付两个非全日职工的工资

3. 折旧

汽车和固定设备及装置已提5年折旧，钱柜已提10年折旧。

	资本支出(镑)	折旧率(%)	折旧额(镑)
交通工具	2500	20	500
钱柜	1000	10	100
固定设备与装置	5000	20	1000
共计	8500		1600

4. 制造费用和管理费用

	(英镑)
工资	2000
地方税	400
电费	400
警报系统运行费	100
保险费	100
电话费	200
交通工具运行费	300
杂费	500
共计	4000

由此可以得到，偿付抵押借款和提款前预计纯利润，

$$12450 - (4000 + 1600) = 6850 \text{ (英镑)}$$

三、资本需求

企业的资本需求来自两个方面。第一，企业需要的主要资产，如机械、设备、交通工具及房屋。典型的中小企业一般都租用许多这类资产，以在企业获得现金收入之前延缓任何现金支出。然而，有些项目却是必须购进的。第二，任何

中小企业都会在营运资金上投资，如对库存和债务人投资。同时，由于债权人（购货客户）采取赊帐，中小企业也可从他们那里得到一些资金。推测营运资金投资数额的关键，是要懂得投资数额完全取决于时间，即原材料转变为成品需要的时间，销售成品需要的时间，包括销售获得现金需要的时间和支付原材料及人工需要的时间。显然，服务行业用于营

营运资金需求

表 1-3

1. 月预测销售及费用		(英镑)		
销售(和产品)	(英镑)	10000		
原材料	4000			
工资	1500			
制造费用	1000	6500		
		3500		
推销和运输费用		2500		
月预测盈利		1000		
2. 预测时间跨度				
原材料	1个月的生产所需			
在制品	1/4月的生产(只完全预测1/2)			
制成品	1个月的生产			
购货客户	3个月支付			
工资	1个月支付			
销货客户				
3. 预测营业资金需求				
	原材料	人工	制造费用	总计
原材料	1个月	—	—	
在制品	1/8	1/8	1/8	
制成品	1	1	1	
购货客户	(3)	—	(3)	
人工	—	(1)	—	
销货客户	2	2	2	
总投资时间				
月费用	4000 英镑	1500 英镑	1000 英镑	
总投资费用	4500 英镑	3180 英镑	125 英镑	7813 英镑