

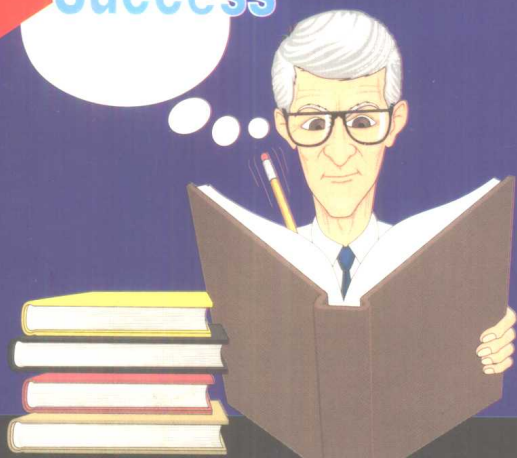


精明管理策略书系

小企业 创业蓝图

〔美〕 蒂姆·伯恩 著

The
Entrepreneur's Blueprint
for Small Business
Success



王茵茵 彭科峰 译



东北财经大学出版社

精明管理策略书系

第二辑

小企业创业蓝图

(美)蒂姆·伯恩 著

王茵茵 彭科峰 译

东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

小企业创业蓝图/(美)伯恩(Burns, T.)著;王茵茵、彭科峰译. 大连:东北财经大学出版社, 1999.8
(精明管理策略书系·第二辑)
书名原文: Break the Curve: The Entrepreneur's Blueprint for Small Business Success
ISBN 7-81044-568-5

I. 小… II. ①伯…②王…③彭… III. 小型企业-企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 17174 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-1999-39 号

Tim Burns: Break the Curve: The Entrepreneur's Blueprint for Small Business Success

Copyright © 1999 by International Thomson Business Press, a Division of International Thomson Publishing Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 1999 by Dongbei University of Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: reader@dufep.com.cn

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 850×1168 毫米 1/32

印张: 9 1/8 插页: 2

1999 年 8 月第 1 版

1999 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 刘士平

责任校对: 任丽莉

封面设计: 张智波

版式设计: 刘瑞东

全套定价: 126.00 元 每册定价: 18.00 元

前言

本书标题中的“Curve”指的是钟型曲线,* 它表示的是对一个团体的测验分数和其他业绩指标的统计结果。一般来说,当个人得分被标在图上时,大部分人的分数都集中在一个特定的值域内,即平均值附近,而其他人的分数则分布在平均值的左右。用横轴表示得分,纵轴表示人数,把分散的点连起来就得到钟型曲线。曲线的起点是低分人数,随着分值提高,曲线渐渐上升,由于大多数人接近平均水平,在这里曲线达到最高点。然后随着分数提高,人数不断减少,曲线下降,到最高分结束。取得最高分通常被称为“结束曲线”(setting the curve)。取得高分、结束曲线是许多有志青年的梦想。不过,在当今竞争激烈的

* 本书译自“Break The Curve: The Entrepreneur's Blueprint for Small Business Success”。

市场环境中,仅仅结束曲线是不够的。你应该力求“突破曲线”,争取取得更大成就,取得更高的生产率,最为重要的是,达到更高的利润水平。

本书是为那些胸怀大志,准备白手起家独立创业的人写的。我深切地感受到企业家时代已经到来,自我雇佣面临着前所未有的大好时机。

本书的目的是向您提供企业家必须掌握的一些基本工具和方法,包括营销、会计、法律和财务等方面的基本知识,以及在制定经营计划时怎样把这些管理工具协调统一起来。我还将探讨获得企业所有权的不同方法,如特许经营和购进。另外,本书将介绍多种自我管理技巧,这些使人达到最佳状态、取得最佳业绩的技巧往往包含在自我发展丛中,而在商业丛中则极少见到。不过,如果没有掌握足够的自我管理技巧,比如如何管理时间、确定目标和稳定情绪,在管理企业时就会力不从心,不可避免地遇到障碍。

企业家精神可以促进公平竞争。它为任何年龄、任何教育水平、任何性别或民族的人都提供了平等的机会。企业家精神的培养有赖于精心制作经营计划,并不辞劳苦地完成大量工作。

在经济突飞猛进的今天,企业家技能尤其可贵。这些技能有助于您抓住时机,建功立业。本书将为您提供企业家必备的经营技能和技巧。您一旦掌握了这些技能,就会在 21 世纪的竞争中游刃有余,尽占先机。

致 谢

首先让我感谢我最亲爱的未婚妻丹尼斯给予我耐心的支持和理解。她有时备受冷落,却还得继续忍受我伏案耕耘另一本书。丹尼斯,是你的动人微笑给了我前进的动力。

我还由衷感谢国际汤姆森商业出版社的朱丽叶·托玛斯女士、吴苏珊(音译)和维欧娜·弗利尔女士对本书给予的支持与帮助。对于帮助我进行编辑工作的安娜·辛普森也致以谢意。

另外,我特别感谢以下允许我在本书中引用其著作的人士。首先,让我向CPAE的布莱恩·特莱西先生表示感谢,他允许我引用他的优秀有声读物中的材料——“成功心理”。我还非常感谢帕梅拉·魏格玛女士,她允许我使用她发明的竞争矩阵分析法。玛丽莎·艾略特女士让我对金融

业有了更深的了解,而乔迪·霍纳则浏览了本书营销部分的内容,在此深表谢意。国际小旅店店主行业协会允许我利用他们的行业研究结果,特此致谢。另外,我由衷感谢我在 Staines, Eppling & Mayer 律师事务所的秘书加里·戴洛姆以及其他同仁的支持。Staines & Eppling 事务所的萨拉·戴维斯为本书的校对工作做出了不可磨灭的贡献。本书中的图文版面设计应该归功于 Inguna 图文通讯公司以及克莱尔·威克尔女士,她还负责我的幻灯片软件的设计工作。我还要感谢企业家教育协会的 R. 麦克·戴维斯,他帮我拟订议题,并对初稿提出修改意见。此外,我还要感谢新奥尔良大学小企业发展中心的艾利斯·肯尼迪给予我的友谊和大力支持。最重要的是,我万分感谢我所有的经营小企业的学生和客户们,他们让我对企业家世界有了更加深入的了解。本书要奉献给他们以及读者中的未来企业家。

目 录

前言

致谢

第一部分 企业家人门

3 第1章 导言——人人都是企业家

17 第2章 选择自己情有独钟的经营方向

30 第3章 建立人才基础——物色合适人员

45 第4章 经营计划——企业家蓝图

第二部分 制定经营计划

61 第5章 营销调研——调查你的经营方向

78 第6章 营销分析——确定目标市场

91 第7章 制定营销计划

110 第8章 商法、税法基础——选择企业的组织形式

121	第9章 高级商法——避免法庭纠纷,了解知识产权和其他法律问题
135	第10章 会计入门——学习会计,其乐无穷
150	第11章 预计开办费,编制预计财务报表
170	第12章 高级会计——财务分析
183	第13章 企业融资基本原理——产权与负债
196	第14章 高级融资——银行家及其他
210	第15章 综合汇总——经营计划脱颖而出

第三部分 经营计划以外

217	第16章 其他市场进入策略——特许经营和收购企业
232	第17章 自我管理基本原则——创造个人佳绩
251	第18章 科技点滴——即刻充电!
258	第19章 展望未来——遗产计划和退出策略

索引

图目录

8	图 1.1 大部分企业倒闭的原因
10	图 1.2 企业家四要素
22	图 2.1 选择职业:热爱产品或工作过程
32	图 3.1 没有企业家是孤军奋战的
42	图 3.2 借助商业顾问的优势
47	图 4.1 经营计划:势在必行
52	图 4.2 经营计划要素
66	图 5.1 一般调查战略
81	图 6.1 勾勒出顾客形象:了解你的顾客
83	图 6.2 市场细分
93	图 7.1 营销组合构成要素
112	图 8.1 选择组织形式的要素
137	图 10.1 理解关键财务指标
139	图 10.2 现金流量表
142	图 10.3 资产负债表原理
144	图 10.4 资产负债表
145	图 10.6 现金流量表和资产负债表的关系
155	图 11.1 编制预计财务报表

158	图 11.2 固定成本和可变成本
160	图 11.3 盈亏平衡分析
187	图 13.1 负债及产权融资对资产负债表的影响
200	图 14.1 和银行家打交道

表目录

20	表 2—1 选择职业的误区与实际情况
69	表 5—1 竞争矩阵分析
74	表 5—2 “住宿加早餐”旅店行业分析
75	表 5—3 奥尔良城堡的竞争矩阵分析表
106	表 7—1 营销计划工作表
108	表 7—2 奥尔良城堡的营销计划工作表
117	表 8—1 商业组织的形式
140	表 10—1 会计科目表
147	表 10—2 柯妮咖啡馆——资产负债表
148	表 10—3 柯妮咖啡馆——收入与支出
149	表 10—4 柯妮咖啡馆——现金流量表
152	表 11—1 创办资本需求
163	表 11—2 奥尔良城堡的创办资本需求分析
164	表 11—3 奥尔良城堡的预计财务报表
165	表 11—4 奥尔良城堡的月份预计(第一年)
167	表 11—5 奥尔良城堡的预计资产负债表
167	表 11—6 奥尔良城堡的预计财务报表(第二、 第三年)
174	表 12—1 柯妮咖啡馆——资产负债表
176	表 12—2 柯妮咖啡馆——现金流量表

第一部分

企业家入门



导言——人人都是企业家

小企业创业蓝图

未来王国是头脑的王国。

(温斯顿·丘吉尔)

☛ 企业家潮流风起云涌

也许你根本没冒出过当企业家的想法,但是当今世界经济发展突飞猛进,要求每个人都像企业家一样思考和行动。在商业领域中,从事业有成的企业主到刚刚踏上事业之路的年轻人,从失业的职员到被临时雇用的新人,都要适应这一趋势。虽然世界经济日见增

长,但公司大批裁员的消息却不断占据财务报导的头版头条,就业形势每况愈下。随着 21 世纪的到来和全球经济从制造业时代步入信息时代,对企业家式思维和能力的要求只会精益求精。

许多专家,如彼得·德鲁克,已经意识到传统的工作即将消亡。德鲁克在其新作《变革时代的管理》(Managing In A Time Of Great Changes)中预言:传统的工作必将被工作团队所取代,这种工作团队按照分包合同组织起来,分别从事不同的项目。

这种观点指出,个体经营(自我雇佣)的趋势不会像 80 年代初争相裁员的潮流般昙花一现,而是表明工作的性质发生了根本性的变化。不仅企业面临员工骤减的前景,就是硕果仅存的员工们也面临更加艰巨的任务。随着大企业日益要求其员工表现得像企业家一样,技术专家独领风骚的年代即将一去不复返。

独立创业方兴未艾

虽然个体经营的趋势尚不明朗,但是不要袖手旁观,指望有朝一日乾坤重转。尽管某些行业和岗位要相对安全一些,但在当前的经济形势下,并没有绝对的安全性可言。像 IBM 一样竭力维持不裁员政策的大公司很快就会陷入到财务危机之中。即使你的老板是难得的菩萨心肠,可一旦公司被最冷血的买主所收购,饭碗也难免不保。

在这种形势下,最好的办法就是发扬独立创业精神。简而言之,首先要严格查看一下自己的经验、资源、教育程

度和兴趣,然后根据当前的市场状况衡量这些技能,为自己发掘一席之地。你越早学会根据这些条件来思考,就能越早把自己从靠一家公司谋求生计和幸福的内在风险中尽快解脱出来。对于事业刚刚起步的人来说也是一样。虽然大公司能够为你提供一流的经验,但还是要记住,应该像经营自己的企业一样来经营自己的事业。

虽然大企业的安全性相对较有保障,但你得为此付出代价,也就是缺乏自主权。从根本上来说,雇员把整个事业前途交付到雇主手中来换取工作的保障。有时,这样做对雇员来说确实奏效,不过他们也难免遇到不尽人意的上司、强加于人的工作和出乎意料的调动。

这倒不是说大公司的内在情况有多么恶劣,也不是说大公司正濒临绝境。我本人曾效力于美国一家名列《财富》(Fortune)五百强的大公司,我对那段快乐的日子记忆犹新,它使我积累起宝贵的工作经验。那时候我精力充沛,干劲十足,根本考虑不到其他问题。然而,在大公司工作也有明显的缺陷,比如公司文化消极的一面和毫不情愿的工作调动。

当然,个体经营并不是能带来快乐的万应灵丹。我在创业时期进行的营销调研无休无止;我那部电话一声不响,备受冷落;我在取得头一笔大额进账之前熬过了无数难眠之夜。这些都成了刻骨铭心的记忆。然而从长期看来,个体经营能提供完美的结合点——做自己喜爱的工作的机会和做好这份工作带来的经济保障。另外,企业家能够一手掌握自己的工作,而不是被动地任人调遣。

现在正是自己立业的大好时机。科技进步促使许多行