

1
HZ BOOKS
华章经管

科 林 · 巴露
罗伯特 · 布朗
宁光杰 李布

著译

Principles of Small Business

小企业
三步曲

创立、生存与发展



机械工业出版社
China Machine Press



小企业三部曲：

创 立

生 存 与

发 展

(英) 科 林·巴露 著
罗伯特·布朗
宁光杰 李布 译

Principles of
Small
Business



机械工业出版社
China Machine Press

Colin Barrow and Robert Brown: Principles of Small Business.

Copyright © 1997 Colin Barrow and Robert Brown. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale in the P. R. China only.

本书中文简体字版由ITP公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-99-1715

图书在版编目(CIP)数据

小企业三步曲: 创立、生存与发展/(英)巴露(Barrow, C.), (英)布朗(Brown, R.)著; 宁光杰, 李布译.-北京: 机械工业出版社, 1999.11

书名原文: Principles of Small Business

ISBN 7-111-07404-1

I. 小… II. ①巴… ②布… ③宁… ④李… 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33791号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 杨 雯 邓瑞华

北京市密云县印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

1999年11月第1版 · 2000年3月第2次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 11.25印张

定 价: 25.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

前言

在80年代末，当Connectair(现在叫城市快递公司)的创始人Robert飞往美国为出售他的羽翼未丰但很具价值的公司谈判时，他的同行都祝贺他在短短五年内跨越了“小企业的三个主要困境”。这三个困境是：

1. 进入市场的困难。
2. 在市场上立足的困难。
3. 作出是继续投资还是将企业出售的决策的困难。

在每一个阶段，与不同的经营规划要求相适应，必须解决不同的问题，例如：

1. 制定一个企业计划使创立风险最小化。
2. 制定经营和预算计划以控制成长中的企业。
3. 制定战略性的全局规划以给一个成熟的企业指明方向。

正如Storey教授在1994年指出的那样“正式的计划程序及监控更像是大企业的特征，在英国的小企业里几乎没有什么企业计划”。我们在克兰福德管理学院的研究发现：营业额在500万英镑以下的企业中，50%没有成文的营销计划。更令人深思的是，营业额在1 000万英镑以上的企业中，25%同样缺少计划安排，然而我们并不能说每个企业都不需要计划。

我们充分认识到，无论多么完美，没有一种计划或管理制度能够持久地弥补个人失误或长期缺乏管理所造成的损失。

例证

年轻的企业家Farshad Rouhani，经过一年的艰苦努力使通心面工厂的销售额接近100万英镑，并在哈罗德等地建立了新鲜通心面的零售网。在这时，他决定出去到世界各地旅游一年，他认为自己建立的汇报程序与内部控制能为他所信赖的员工提供完善的工作模式，也能使他在世界各地的五星级旅馆通过发传真来管理业务。18个月后，尽情享受了旅游之乐后，Farshad将零售网托付给破产案管理人，以节约生产能力，因为这时90年代初的经济衰退已开始了。

虽然这是一个相对极端的例证，它简单地强调了计划和控制制度仅支持有活力的管理。这些制度与管理本身一样历史悠久，起源于19世纪初美国的Springfield Armoury。但在当今新的竞争时代，David Birch在其强调小企业的重要性的里程碑式的著作中，估计美国大约800万企业中每年大约有7%~8%要关闭(英国也大致如此)。这意味着每5~6年，“我们将更新美国经济的一半，强调企业的组织管理不会错”。

特别地，我们受到了克兰福德管理学院过去10年两

个主要教学经验的影响:

1. 在研究生企业培训项目(GEP)中帮助150家新企业成立,大多数企业若没有成文的经营计划的帮助,在当时的经济环境中是不可能成立的。

2. 自1989年以来与近300家企业合作的经历。这些企业营业额在100万~2 000万英镑,并在克兰福德管理学院的企业成长项目中登记。其中形式多样的报告方法及经营控制手段给我们留下很深的印象。没有这些,企业主不会实现其最终的财富。

运用企业成长项目的案例,以及克兰福德管理学院的像Robert Wright这样成功的毕业生的案例,我们尽力阐述在三个主要阶段中企业主和他的团队必须解决的问题。详细的描述如图1所示,主要分环境、人力、营销和财务四个方面。

本书的目的是帮助现在的和未来的小企业经营者,更好地理解Elizabeth Chell教授形容的“在创建一个公司的过程中包含着复杂问题,解决好这些问题对保证企业的持续生存和未来成功是至关重要的。”我们并不是在开发企业成长的新的“生命周期模型”(关于这一模型已有很多),而是更多地关注企业主的决策过程。我们关心的并不是一个经济学家所说的“努力构建一种管理科学,使它体现着像医药一样的持久的真理,是注定要失败的”。我们更关心这位经济学家建议的“商人所需要的

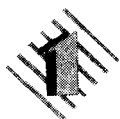
是在面临挑战时有一种工具”。

我们同意Arthur Francis教授所说：“是英国企业的竞争能力而不是英国的竞争能力有待提高。如果在我们的教学与写作中我们能够帮助更多的新企业成功创立，看到更多的新企业上市，这就达到我们的初衷。我们赞同David Storey教授的观点，“英国小企业不能成长为大企业才是这个国家长期经济不景气的重要原因”。我们希望为此作出贡献，并尽量列举那些成长中的企业如何克服小企业的三个困境的成功经验。

一个新企业的成长阶段			
问题	阶段一	阶段二	阶段三
	创业的困难 需要: 企业经营计划	守业的困难 需要: 作业计划和预算	决定是继续投资还是出售企业的困难 需要: 战略总体规划
环境	1. 在你所属的行业里是否还有市场机遇? 5. 你的行业成功的关键因素是什么? - 定义远景和量化市场细分 - 市场调研表明你的产品或服务是有需求 - 客户追踪调研和竞争对手分析 - 桌面研究 - 实地调研		9. 什么在改变你的经营环境? - PEST分析: 政治、经济、社会与科技 - SWOT分析: 优势、劣势、机遇与威胁
人力	2. 你是否拥有成功所必备的人才 - 企业家类型 - 团队 - 企业的法律形式	6. 你是否拥有稳定的管理队伍 - 领导与团队角色 - 招聘与挑选 - 培训员工	10. 你是否能从业主转变为经营者 - 企业的管理需要 - 激励与评价 - 人力资源管理
营销	3. 你的市场进入策略是什么? - 市场细分与竞争分析 - 强调重点与差异性的策略	7. 你是否进一步发展你的市场差异? - 提高质量意识 - 利润合理化与促销 - 表现	11. 你能将营销策略合理化吗? - 产品获利分析 - 提高生产率 - 增加销量
财务	4. 你能否获利 - 收支平衡 - 现金流量 - 平衡财务风险与经营风险 - 融资来源	8. 你如何为进一步发展融资 - 内部来源 - 以利润再投资 - 外部资金来源 - 权益负债值比极限 - 租赁	12. 你能承受财务压力吗? - 出售还是不出售 - 退出途径与估价 - 上市与出售

图1 一个新企业的成长阶段

《创业计划书》写作指南



清华大学出版社

第一部分

创业的困难

从Bolton(1971)委员会(它是政府委派进行小企业经营状况调查的委员会)报告发布以来,英国的小企业出现一次复兴。虽然大多数来自个体企业的增长,小企业中的劳动力从1965年占英国劳动力总数的6.5%上升到1990年的12%。每年新设与倒闭企业的规模很大,例如在1990年新企业的数量为23.5万家,注销企业为18.5万家,结果当年企业净增加5万家。

虽然英国近15年个体户与新企业创立的增长速度比欧洲其他国家更强劲,但小企业的快速增长看上去仍是世界范围内新企业浪潮的一部分。自从David Birch 1979年在MIT证实美国1969~1976年2/3的就业增长是来源于工人少于20人的小企业以后,许多奉行自由政策的政府也开始制定计划,刺激企业制度创新,或为成长中的小企业提供支持。

与此相适应的是,《哈佛商业评论》把其描述为研究企业计划的“新增长点”。但美国的企业界杂志Inc显示,近2/3的新企业成立时没有正式的经营计划(在1989年Inc统计的100个发展最快的企业中,41%根本没有企业计划,另有26%仅有简单的框架)。制定企业计划并不能完全保证未来事业成功:克兰福德GEP项目中,新企业成立三年后的存活率仅过50%,与同期全国的状况相同,虽然考虑到GEP项目参与者的平均年龄仅22岁,缺乏工作经验,这样的成绩已不错了。但是,在企业成立

之前制定计划还有几个更令人信服的理由，包括：

(a) 通常在书面上犯的第一个错误比在市场上犯错的成本要低(例如：企业在论证阶段得出不可行结论的损失，远低于没有经过研究，直接贷款建厂，而后才发现项目不可行的损失)。

(b) 在严格的市场调研和将结果递交给潜在投资者的过程中，经营理念将会得到修订和完善。

例证

GEP学生Mark Sanders开始计划生产他自己开发的Strida自行车，但市场规模和生产成本很快说明他应改用分包商生产的方式，这样能降低他的风险，也保证产品更快地接近市场。

(c) 对那些无论成立之初还是以后需要融资帮助的企业(融资来自银行、风险资本家或者“商业天使”(business angels))，将会发现准备并提交一份经营计划是融资协议的重要部分。

例证

这是Robert Wright的第四份经营计划，在18个月内完成，最终获得风险基金的支持。这份计划还赢得了一个长期客户，以及他的有创见的建议。这一客户部分得益于风险资本公司的推荐。

“供给方”提出一种新的经营思想，这取决于业主自身的爱好或特殊技术、技能(烹饪、编程、写作)，就

需要证实这一经营思想的市场可行性。对于“需求方”的需求，例如：在一个城市有的产品或服务而在另一个城市没有，与其说证明存在市场需求，倒不如说需证明他们是否能在可接受的价格和质量上得到该产品或服务。

例证

Mark Ranson在医院住院时，很快厌倦了为病人提供的10年前的旧杂志。出院后，他找到一些大的杂志出版商，询问他是否可以买那些一个月前出的旧杂志。对这些旧杂志，Mark只需象征性地支付一笔费用。说服了许多出版商后，马克可以为医院的休息室以半价甚至更低价提供较新的杂志。

我们的忠告是，想做企业家的人，无论是否有足够的资金，都要完成企业计划这一重要步骤，因为制定企业计划是为了降低企业家和投资者的风险。它要证明：

1. 对提议的产品或服务有确定的市场机遇。
2. 企业家和团队是合格的管理者。
3. 市场进入策略是合适的。
4. 企业有最终获利的前景。

上述每一点都要在以后各章讨论，其目的是帮助新的和未来的业主、经理驰骋市场。

Chapter 1

第 1 章

你的行业中是
否有市场机遇



创业伊始，对企业主来说，界定新企业所处的行业是十分重要的。做到这一点的一个有效方法是为企业制定远景规划。

1.1 远景规划与目标

按照Mathew Manimala的研究，成功企业家有一个共同特征：他们都有一个明确的远景规划，即使他们不能确切知道如何实现它。

远景规划与目标的重要性主要表现在以下两点：

- 将你自己和你未来雇员的工作集中于一个特定的市场。
- 将注意力集中于需要解决的问题上。

大公司往往花费很长的时间反复讨论远景规划，理论上，新企业经营范围越窄，则新企业面临的这项任务就越容易完成。

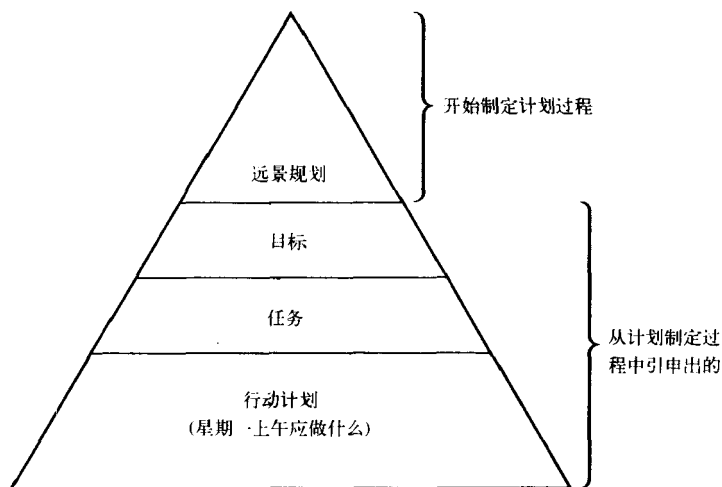
首先，远景规划范围应尽量窄些，以便为企业的每个人指明方向、提供指导。集中是企业成功的秘诀，因为只有集中于特定需求，才能使小企业与大的竞争对手区分开来，没有比一开始就做许多不同的事情更会让小企业很快被淘汰出局的了。

其次，远景规划必须能打开足够大的市场，以使企业成长并充分发挥它的潜能。

总之，远景规划应解释为：

- 你所属的行业和你的目的。(例如: Quantum公司, “我们属于运动汽车行业, 计划是开发、制造、销售家庭四座运动汽车”)。

- 在以后一至三年内你想达到的绩效, 比如你的战略目标(例如: Bagel Express “我们想像麦当劳在美国做汉堡一样在伦敦做bagel, 并在18个月后赢利”)。



注: 远景规划与目标陈述“是什么”、任务与行动计划陈述“怎样做”。

图1-1 远景目标的金字塔

- 怎样实现你的目标, 即你的产品价值与标准是什么(Quantum公司, “我们将用轻型、玻璃纤维结构制造

汽车，但却有运动汽车的外形与性能”）。

总之，规划必须符合实际、能够实现，并且简明扼要。

许多公司将它们的具体目标(它们视之为机密)与远景规划(它们意识到需要通过会议、公司文件广泛沟通来提高公司的凝聚力与集中度)区分开。如何实现具体目标，如在18个月内收支平衡、获得资本的合适收益等，将在下面几章讨论。

通过完成远景规划将市场范围缩小以后，你就要集中精力研究这一特定的细分市场，以决定这一市场对你的产品或服务的需求。

1.2 市场调研

你不必亲自去开一家商店来证实你的产品或服务有没有顾客，事先自己做一些市场调研会给你的事业成败以很清楚的指导。

市场调研能让企业家较清楚地知道他的经营思路是
否有市场机遇。调研的目的有两个：

1. 证明经营想法的可信度。企业家必须首先向自己，随后向外界融资者证明新产品或服务的市场机遇的可信度。如果新企业要吸引外来资源，这一点就更为重要。

2. 设计一个符合实际的市场进入策略。该策略要以满足客户的真实需求为基础，并确保产品质量、价格、

促销方式及销售渠道相互支持并集中于目标客户。

事先的市场调研非常重要，否则就有盲目进入的危险，正如军队中的一句话“用于侦察的时间不会是浪费的时间”。这一点在成立新企业时也同样正确，你特别需要研究：

1. 你的顾客——谁将买你的商品和服务？你要满足的特定顾客需求是什么？顾客有多少？

2. 你的竞争对手——有哪些已成立的企业正在满足你的未来顾客的需求？它们的优势和劣势是什么？

3. 你的产品或服务——应怎样去满足顾客？

4. 你的价格定在什么位置才会赢利？

5. 需要什么促销方式才能深入到顾客，他们读什么类型的报纸、杂志？

6. 你的企业在哪儿选址才能以最低成本快捷地到达顾客？

调研并不仅仅在创业阶段是重要的，企业成立后，调研也应成为企业生命周期的一部分，因为顾客与竞争对手在变，产品有生命周期。但以后的调研会容易些，因你有了可供调查的现成客户。

1.2.1 第一步

创立企业要进行两种类型的研究：

1. 桌面研究，或对已发表信息的研究。