

麦格劳-希尔教育出版集团独家授权



为创业者和管理者提供商业行动指南

创业管理

Entrepreneurial Management

[美] 罗伯特·J·卡尔文 Robert J. Calvin / 著
郑兴山 杨晓玲 霍 婕 / 译

中国财政经济出版社

芝加哥大学商学院EMBA教案

F270
L936:1

列教材

创业管理

罗伯特·J.卡尔文 著
郑兴山 杨晓玲 霍 婕 译

Entrepreneurial
Management

中国财政经济出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

创业管理/(美) 罗伯特著, 郑兴山, 杨晓玲, 霍婕译. —北京: 中国财政经济出版社, 2003.6

书名原文: Entrepreneurial Management

ISBN 7-5005-6575-5

I. 创… II. ①罗… ②郑… ③杨… ④霍… III. 企业管理—研究生—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 045605 号

著作权合同登记号: 图字 01-2002-2380

Entrepreneurial Management

Robert J. Calvin

ISBN 0-07-138200-3

Copyright © 2002 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳—希尔教育出版集团合作出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。
本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得出售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京牛山世兴印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 19.75 印张 226 千字

2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月北京第 1 次印刷

定价: 49.80 元

ISBN 7-5005-6575-5/F·5737

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

作者简介

罗伯特·J·卡尔文 Robert J. Calvin

跨国咨询公司Management Dimensions公司总裁。该公司专业从事 Fortune 500、Inc.100等创业企业和早期阶段企业的咨询业务。作为芝加哥大学商学院MBA项目中讲授新企业和小企业管理的兼职教授，卡尔文既是一名咨询顾问、一位成功的企业家，又是一位受欢迎的教师。他撰写过数本著作，包括《业务成长的销售管理》(Managing Sales for Business Growth) 和《成长企业的销售管理和营销策略优选》(Profitable Sales Management and Marketing for Growing Business)，以及麦格劳—希尔教育出版集团EMBA教材系列中的《销售管理》(Sales Management)，后者作为美国30本2001年最佳商业书之一荣获当年度 Soundview奖。



财经易文

销售热线：010-88191017

电子邮件：webmaster@ewinbook.com

网 址：www.ewinbook.com



财经易文EMBA教材系列

国内第一套专为EMBA系统打造的管理教材
汇集国外知名商学院教授的获奖教案和
著名企业的管理经验

- ◆销售管理
Sales Management
- ◆战略营销管理
Strategic Marketing Management
- ◆财务管理
Finance and Accounting for
Nonfinancial Managers
- ◆兼并与收购
Mergers and Acquisitions
- ◆创业管理
Entrepreneurial Management
- ◆企业战略
Corporate Strategy
- ◆领导艺术
Managerial Leadership
- ◆公司治理
Corporate Governance



财经易文

销售热线: 010-88191017

电子邮件: webmaster@ewinbook.com

网 址: www.ewinbook.com

*In memory of my father ,
Joseph K. Calvin ;
my mother ,
Pauline H. Calvin ;
and my daughter ,
Amy E. Calvin .*

I would like to acknowledge with grateful thanks my wife Jane, for her patience; my daughter Susan, for her support; and my associate Lynne Sinton, for her suggestions. I am also grateful to my editor Kelli Christiansen, who functioned as intellectual partner for both of my McGraw-Hill Executive MBA Series books, *Entrepreneurial Management* and *Sales Management*.

总 序

MBA 在中国的发展,应该说整整有 20 年的历史了。在这 20 年中,这个发展过程基本上可以分为两大阶段,即探索引进阶段与自主发展阶段。

1979 年后,随着改革开放的浪潮,中国的管理教育改革也提到议事日程上来了。如何使中国的管理教育更符合管理现代化的要求,已经成为中国教育界的有识之士思考与探索的问题。正值此时,加拿大政府与我国政府在贸易协定的框架下加设了中国管理教育项目,以期通过对中国中青年教师的培养,加强双方在管理与文化等方面的了解,形成很好的沟通桥梁,进一步推动中加贸易。

在这个大的背景下,从 1983 年开始,在加拿大国际开发总署(CI-DA)的指导下,加拿大麦吉尔大学等加拿大 9 所大学与中国人民大学、清华大学等 9 所中国大学进行了密切合作,积极培训中国的青年教师。一批又一批的中国教师在加拿大获得了 MBA 学位,还有一大批中国青年教师在中国系统地学习了 MBA 课程。最初,中国的教师们对 MBA 教育还只是一种朦胧的认识,只是感到所学的知识内容新颖,教学手段活跃。随着时间的推移,这些教师们才开始真正认识到 MBA 教育体系的

优越性，一些学校也开始尝试举办联合培养的 MBA 学位。中国人民大学从 1986 年起，与加拿大麦吉尔大学合作举办了两届 MBA 班，从而引进了新的管理知识、新的教学理念、新的教学方法。

在探索过程中，当时国家教育委员会以及中国人民大学、清华大学等 9 所院校逐渐意识到我们应该在管理学上有自己的专业硕士学位，自主地发展中国现代管理教育。

可以说从 1989 年开始，自主发展阶段就正式启动了。当时的国家教育委员会先后召开了一系列的会议，探索在中国举办 MBA 的可能性与条件。1990 年，经国家教委的批准，中国人民大学率先启动了这个项目。随后，清华大学、复旦大学、厦门大学、南开大学、西安交通大学等 8 所院校在 1991 年先后举办了中国的 MBA。

在自主发展的最初阶段，可以说，人们对这样一个专业学位并没有很大的热情，也没有认识到工商管理硕士（MBA）与管理学硕士（当时还是统称为经济学硕士）的异同之处。有些人甚至认为这只不过是在大学本科学位上再增加一个第二学位罢了，没有把 MBA 作为一个主流的学位来进行管理。而社会上对 MBA 的认知程度也不高，甚至误以为工商管理硕士就是为工商行政管理部门培养专门人才。当时，学生人数并不多，就业也有一定的困难。

随着市场经济概念的正式提出，MBA 也相应得到发展。正是忽如一夜春风来，千树万树梨花开。MBA 陡然间成为一块金字招牌，到处可以见到有关 MBA 的报道与争论，中国出现了 MBA 现象。学生报名踊跃，办学规模扩大，办学单位增多。到了 1994 年，全国已经有 26 所院校可以授予 MBA 学位，到 1996 年就发展到 62 所院校。

在中国工商管理教育蓬勃发展时期，人们对这个舶来品真有些褒贬不一，开始讨论 MBA 是否过滥了？MBA 能解决中国的管理实际问题吗？MBA 质量能和其他学位相比吗？能与在中国办学的外籍军团真正打拼吗？等等。这一切虽不能都看成是对中国 MBA 的求全责备，但也会看到人们对中国 MBA 所寄予的希望。

2002 年，经教育部批准，中国 30 所院校又正式开通了 EMBA 教育。这又是一个新的挑战。在挑战中，各举办 MBA 项目的学校所要思考的

就是不同条件下，如何树立自己的远景与使命，建立自己的办学体制，创出自己的办学特色，提高自己的办学质量，形成一流的管理教育，特别是如何突出 EMBA 的特色来。

MBA 教育是最容易与世界管理教育接轨的。为此，当我们强调特色时，就不能只强调地方特色，应该有一个全球的眼光，要把管理教育放在整个世界范围内进行综合考虑，不断地吸纳国外先进的管理经验与方法。这是一个方面。而另一个方面就是各个学校的 MBA 项目要形成自己的风格。1998 年中国有 6 位管理学院的院长与教育部官员作为中国管理学院院长代表团访问了美国一流的商学院，与那些出类拔萃的院长们探讨办学理念。在整个访问过程中，逐渐明确了这些世界一流的管理学院的办学特色。例如，位于纽约的哥伦比亚大学和纽约大学的侧重点是国际化，主要是面向欧洲的国际化。此外，他们还依托临近华尔街的优势，办出了自己的财务金融特色。而位于西海岸的加州大学伯克利分校则是更侧重于亚洲方面的国际化。哈佛大学商学院在办学上不突出地缘概念，强调培养企业的领导人。凡此种种，不同的理念驱动了不同的办学体制、不同的教学方法、不同的组织结构，形成了不同的办学特色。

在创建中国自己的办学特色中，除了要有明确的办学理念、改变传统的教学方法以外，教材也是一个非常重要的载体。有段时间，学校一直对在教学过程中学生应该使用什么版本的教材争论不休。到底是直接使用英文教材好，还是用翻译教材好，还是用中国教师自己编著的教材好，众说纷纭。根据我的教学经验，在课堂上直接用英文教材，学生由于没有一个真正的外部英语语言环境，加上管理教育不同于一般的理工科教育，学生在准确把握英文教科书的内容上会有一些的难度，从而影响了课堂的教学质量。中国教师编著的教材，可能会受到作者对其学科知识的掌握程度以及写作布局谋篇上的影响，使学生的学习中出现一些偏颇。

在这种情况下，国内一些大的出版社分别组织编译了在国外畅销的教科书，弥补教学上的短缺。中国财政经济出版社易文出版中心根据目前的需求，与美国著名的出版集团——麦格劳—希尔教育出版集团协作，推出了本套 EMBA 系列教材。据我所知，这是目前市场上惟一一套

专门为 EMBA 教学而设计的教材，包括《销售管理》、《创业管理》、《战略营销管理》、《兼并与收购》、《财务管理》、《公司战略》、《领导艺术》、《公司治理》等，其中有一些是根据 EMBA 教学的教案整理而成，而这套书的作者都是国外著名大学的教授和著名公司的高级管理人员。这实在是一件大好事。而且这套书的译者都是国内相关领域内的专家学者。从中我们可以看出，该出版社可谓是匠心独运、另辟新径，将使读者获得超值的享受。同时，这些教材的问世，也会给我们这些教育者一些启迪。目前，一些学校开设的 MBA 课程，还是用具体专业的名称冠在具体课程的名称上，如“人力资源管理”、“组织行为学”等，没有再进一步细化。这样充其量是该专业的一个概论，不可能形成一个真正的专业，学生的知识也不可能进一步深化。从本质上讲，这就无法很好地开展 EMBA 教学。希望我们的 MBA 教育者们能够通过国内外的学术论文以及这些教材，不断思考我们自己的教材问题，不断思考我们自己的教学方法，开办出更好的 MBA 项目来。

最后，再一次感谢中国财政经济出版社对我国 MBA 教育事业的贡献！

徐二明

2003 年清明

译者序

第二次世界大战以来，特别是 20 世纪 80 年代以来，全球社会政治经济生活发生了巨大的变化。经济全球化不断推进，新技术革命浪潮此起彼伏，新事物层出不穷，整个世界处于不断加速的变化过程中。在这样的时代，作为经济生活重要组成部分的各类小型企业（或创业企业）面临着巨大的机会和挑战，小企业本身也在全球变革的浪潮当中充当一个先锋的角色。

我们知道，对于小企业来说，以前其面临的环境基本上是稳定和可以预测的：国界限制了创业企业之间不受控制的经营活动，这使得创业企业的经营活动和竞争范围主要集中在一国的国内进行；国家或地区对产业的立法制约了许多竞争者的进入和产业内部的竞争及游戏规则；传统的小企业政策及相关管理制度或模式框定了企业组织的工作方式。与此同时，传统的小企业所有者或者家族成员对其员工进行着严格的控制和管理。在这种相对稳定的条件下，创业者可借助大企业组织的计划、组织、激励、协调和控制模式来进行管理。然而，近年来，受政治、经济和社会剧烈变革和知识经济超强竞争的影响，那种稳定的“经济国界”和那种常规的传统管理模式已经不再适应当前时代的挑战，小企业的经营环境已经从过去相对平稳的静态环境中走向日益复杂多变和充满不确定性的动态环境。动态环境给企业带来许多严峻的挑战，并造成了激烈的竞争割据。小企业面临着行业内、外部大小企业在行业竞争格局确定下的常规竞争和/或竞争格局变化下的更严峻竞争。它促使创业者必须更多地关注市场和顾客的需求变化，重新考虑其经营战

略、经营模式和经营方法，要求创业者们必须按照市场的要求开发出新的产品，拓展新的销售渠道，实施新的融资策略，进行更多的创新；同时，动态的环境也使得创业企业结构和运行过程更加复杂化。不断加剧的竞争态势促使小企业在创建、成长、经营多样化、全球化和技术进步等方面的经营活动变得更加复杂。另一方面，小型企业有着转型容易、融资渠道广泛、灵活多样和决策快捷等特点，而这些特点正顺应了经济的发展和变革。在这快速变化和剧烈竞争的年代，小型企业从来没有遇到过如此多的机遇和挑战。而在这潮涨潮落的商海之中，我们读到的不仅仅是许多成功者的故事，也有不少失败者的辛酸和苦苦挣扎者的茫然。

为了在激烈的市场竞争中立足并且发展壮大，小企业需要降低成本，保持产品或服务的高质量，加快新产品开发进度，提高企业劳动生产率，改进售后服务，这意味着小企业必须找到适合自身的经营方法或模式。

毫无疑问，激烈的变革浪潮和竞争态势加剧了小企业的成功难度，减少了其成功的可能性。同时也需要使创业者进行权变式的管理。但是，即便是创业者采取权变式的管理也需要从别人成功的经验模式和失败的教训中吸收养分，避免陷入误区和犯类似的错误。在这里，《创业管理》则提供了创业者认真总结的经验和教训，论述了供创业者们和管理者学习的成功模式、模型和方法。如本书作者在前言里提到的那样：这本书包含了丰富的知识、信息和教训，帮助你成为那些 30%~40% 的幸存者当中的一员并进一步成为那些更小比例的佼佼者中的一员。

从内容上看，本书的前言部分言简意赅，是全书思想的提炼和浓缩。在前言部分归纳成功模式的基础上，后面几章用大量篇幅和案例分析来探讨创业者需要考虑的问题和值得借鉴的成功模式，这些方面几乎涵盖了小企业日常经营管理的方方面面：撰写商业计划和战略计划；合理融资；财务控制；差别化、目标营销和目标顾客；高效低成本的营销组织和营销途径；廉价构造产品和服务的需求；适当定价；收购现有企业；开发和推出新产品与服务等等。

作者罗伯特·卡尔文是一家专门从事跨国咨询业务的公司——

“Management Dimensions”公司的总裁，这家公司为许多大大小小的企业在创业和成长过程中提供业务咨询服务，本书的许多案例是作者亲自收集并编写的。卡尔文是一位成功的企业家，也是一名优秀的教师，其另外一部 EMBA 教材《销售管理》(Sales Management) 作为 30 本 2001 年最佳商业书之一而荣获了 Soundview 奖 (the Soundview Award)。我认为，成功的商业模式在经济全球化的今天具有普遍性。《创业管理》这本书汇集了作者本人在诸多企业管理实践中获取的宝贵经验和理性商业思考。可以预计，本书的出版将为我国各类创业者特别是那些小型企业创业者们提供一个实战法宝，为那些即将成为创业者的人们提供获得成功的一份商业行动指南，为许多梦想成为创业者的人们提供又一本生动教材。同时，衷心希望本书在国内的出版发行能给国内企业管理的教育界人士带来一股清新的风，为从事实际企业管理工作的人们带来一场及时的雨。

从接手本书原稿到交稿的过程中经过了多次反复的讨论和修改。虽然译者为此付出了许多精力，但由于译者水平有限，再加上时间仓促，疏漏之处在所难免，希望专家和读者不吝赐教。

本书由郑兴山担任主译，杨晓玲、霍婕担任副译。全书由郑兴山统稿、校阅。上海交通大学安泰管理学院博士生刘晨、邸强、张会芸参与了本书部分初稿的翻译。孙晶晶同学协助翻译了前言部分。周洁如老师对本书的翻译工作进行了指导。在此向他们表示感谢！

郑兴山

2002 年 9 月 25 日

于上海交通大学 闵行东川花苑

目 录

译 者 序	(1)
导言 业以证明的成功模式	(1)
创业者的回报和风险	(2)
创业者创立新企业的优势和劣势	(2)
集中资源为客户定制产品	(6)
成功地应付变化	(7)
节约成本、有效的销售组织和市场营销方法	(8)
确定价格以使今后一段时间收入最大化	(9)
适当融资	(10)
适当的财务控制	(12)
有效利用信息技术	(13)
有效使用有限的人力资源	(19)
优质运营	(22)
改变现有的产品以满足特殊市场中未得到满足的需求	(23)
商业和市场计划	(25)
避免成长中的羁绊	(27)
传统经济与新经济	(35)
使用恰当的决策模型、方法和标准	(36)
问题与习题	(38)

第一部分 融资和控制

第 1 章 撰写商业计划和战略计划	(43)
计划的主题	(45)
管理	(46)
客户和潜在客户	(47)
市场	(48)
竞争	(50)
产品或服务	(52)
渠道选择	(54)
销售人员	(55)
营销	(57)
运营	(57)
财务报表和计划	(61)
执行官总结和任务阐述	(63)
短期历史	(64)
临界风险和应急计划	(64)
事件时间表	(65)
问题与习题	(66)
第 2 章 合理融资	(67)
借贷融资	(68)
股权融资	(78)
融资资源列表	(97)
问题与习题	(97)
第 3 章 财务控制	(99)
财务关键控制点	(100)
应收账款账期	(100)

存货	(101)
资本支出	(103)
财务比率	(103)
资本营业利润和利用率	(103)
销售预测	(104)
部门项目费用预算	(106)
关键控制点的整合	(108)
现金流	(109)
非财务关键控制点	(110)
问题与习题	(111)

第二部分 市场营销和销售

第4章 差异化、目标营销和目标客户	(115)
战略价值原则	(116)
战略服务—利润链	(117)
调整消费链、分销渠道和客户经历形成差异化	(120)
目标和市场细分	(123)
核心竞争力	(131)
全球化思考	(133)
问题与习题	(138)
第5章 高效低成本的营销组织和营销方法	(139)
买方行为	(140)
渠道选择	(142)
销售队伍的构建	(145)
人员的获取和配置	(147)
销售人员的盈亏平衡点	(149)
工作量	(151)
区域盈亏	(153)

雇用销售人员和选择渠道合作伙伴	(154)
培训销售人员和渠道合作伙伴	(159)
销售人员报酬	(172)
非货币激励	(179)
绩效评估	(180)
问题与习题	(181)

第 6 章 创造市场需求 (183)

广告战略和预算	(184)
最大化广告费用	(187)
互联网	(189)
电子邮件营销	(197)
新闻稿及宣传	(198)
商业展示会	(200)
商业刊物广告	(204)
消费类刊物上的广告	(206)
报刊广告	(206)
杂志广告	(208)
电台广告	(209)
电视广告	(210)
直接邮寄广告	(211)
磁盘和光盘	(214)
产品目录	(214)
专用品目录	(215)
销售目录	(217)
宣传册和报刊文章汇编	(217)
以附寄为手段的广告	(218)
传单	(219)
广告牌和标语	(220)
黄页和商业目录	(220)