

企业家 修炼教程

——成功经营小企业

【英】保罗·伯恩斯 著

宋庆云 杨桦 史雪莲 译

献给所有创业者

和潜在创业者

以及正在迈入

企业家行列

的有志之士



献给所有创业者和潜在创业者以及正在迈入企业家行列的有志之士

企业家修炼教程

——成功经营小企业

【英】 保罗·伯恩斯 著

宋庆云 杨桦 史雪莲 译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家修炼教程：成功经营小企业 / [英]伯恩斯著；宋庆云等译.

—北京：人民邮电出版社，2003.2

ISBN 7-115-10972-9

I. 企… II. ①伯… ②宋… III. 中小企业—企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 098338 号

企业家修炼教程 ——成功经营小企业

- ◆ 著 [英] 保罗·伯恩斯
译 宋庆云 杨 桦 史雪莲
责任编辑 赵卉蓉 魏冠明
- ◆ 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
北京市朝阳展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本：720×980 1/16
印张：28.5 2003 年 3 月北京第 1 版
字数：528 千字 2003 年 3 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记 图字：01-2002-3518 号

ISBN 7-115-10972-9/F·402

定价：55.00 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 67129223

——献给我的妻子——

Jean



前 言

小型公司——这一企业形式占据了商业世界的统治地位。本书讲述了它们从起步到发展的历程，虽然它们有的会强大起来，有的会失败，但大多数都会有一个稳定的发展过程。本书着眼于这些小公司对社会的贡献，以及它们同大型公司在本质上的差异。另外，还介绍了它们是怎样成为一个小公司而不仅仅是大公司的缩版，以及这些小公司怎样进行商务活动，怎样解决它们面临的问题。同时探讨了有关家族企业及由此引发的复杂性等问题。

不可避免地，本书谈到了企业所有者经理和人们最感兴趣的企业家，谈到了个人和家庭对他们从事事业的影响、激励，谈到了他们的管理方法——作出决策、平衡风险及收益，以及他们与大公司经理的异同。当企业发展时，企业家如何发展变化，是哪些特质造就和促成了他们的生意。

本书还是一本实践教科书，它包括了一个企业家在创业阶段及成长阶段所涉及的各种管理实务。本书由阅历丰富的咨询专家根据自己 30 多年来在小型企业工作中积累的经验编纂而成。管理小型企业是一项整体的工作，需要的技能和知识包括市场营销、财务、金融、人力资源和战略发展等。在 100 多个微型案例中，理论一直与案例紧密相连，它们将教会你这些概念是怎样实际应用在那些成功发展壮大的小型企业之中。正是由于这些成功的故事——当然也有失败的——使得本课程的学习生动有趣。本书中还包括了一些提示——包括利用网站，使学生既可以得到实际有效的帮助和建议，又可以获取最新的研究成果及信息。另外，书中还有一些推荐的书目及杂志，以供读者进一步研究之需。

当今商学院面临的最大挑战就是如何激发和发展学生的企业家技巧或企业家精神，本书即为解决该问题而编写。本书在激发学生潜力的同时，还提供了—一个框架来系统地培养这些宝贵的技巧。

书中附有详细的讲解资料。每章都配有论文和讨论题目以及练习和作业。然而，企业家精神在本质上是一项实践工作，因此，是一系列的商业构想和创业活动造就了一项创业计划。同样，在一个已有的企业中，任何活动都需要审计才能得以发展，这些活动需要得到形式票据和核对清单的支持。本书中同样也有一些形式的商业计划，主要案例涉及零售业、服务业和制造业等。

保罗·伯恩斯

致 谢

本书集笔者 30 年来对小企业工作的研究经验精心编著。首先，我感谢那些与我一起工作过的无数小企业家——他们中有人成为百万富翁，也有人失败。他们使我了解了他们面临的难题和问题，从而总结出一般性的规律，是他们启发了我。同样感谢 South Bank 大学、Cranfield 大学及 Warwick 大学的学生们，是他们激励我完成这本教材，并检验了教学成果。

我过去只是在一些著作的写作中充当配角，这是我独立完成的第一本著作。此后，我和 Jim Dewhurst 完成了后面的一系列著作。不幸的是，几年前他去世了。我从他身上学到了很多，我非常怀念他。

在过去几年中，我同 Grant Thornton 的合伙人接触很多，他们大概是全英国在小企业工作中最优秀的会计师。他们教给我很多东西，并且对这本书的很多内容给予了帮助。特别要感谢 Andrew Godfrey、Bill Blythe、Nike Saville、David White 及在 Bradenham Manor 培训中心的所有优秀员工。

感谢南安普顿大学的 Peter Jennings 对本书草稿提出宝贵建议。希望这部终稿有很大进步。

最后要感谢我的妻子 Jean，她在整个过程中显示了极大的耐心和理解，并校对了最终的书稿。

我们已同所有的著作权持有人进行了接触，但若有遗漏，请出版者在第一时间采取必要的措施。

课程 设置

读者对象

本书主要针对商学院在校本科生和研究生，目的是培养他们的企业家素质和企业家技巧。

1. 商学院一年级本科生通过本书可以学习一些初步的企业家技巧，初步了解商业环境中的创业项目。

2. 商学院高年级的本科生和研究生可以更加深入地学习，不仅要了解企业的创业阶段，还要顾及到企业成长阶段。那些事先粗读过技巧基础章节的学生也可以进一步学习。学生们可以进行创业企划或企业成长审计。对于那些学习过商业管理的学生来说，企业家精神课程目的是整合应用他们过去所学过的各功能性学科并提供实践。

3. 对于高年级专业课程中的企业家精神和小型企业课程，学生（包括 MBA）可利用本书进行适当的研究，以加深对企业家精神和小企业经营的理解。

章	读者群 1	读者群 2	读者群 3
1	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
2	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
3	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
4	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
5	☆☆☆	☆	☆
6	☆☆☆	☆	☆
7	☆☆	☆☆	☆☆
8	☆☆☆	☆☆☆	☆
9	☆	☆☆☆	☆☆☆
10		☆☆☆	☆
11		☆☆☆	☆
12	☆☆	☆☆	☆☆☆
13			☆☆☆
14		☆	☆☆☆

注释：☆☆☆：核心，精读

☆☆：相关，但不核心

☆：根据兴趣或技巧水平来决定深入与否

虽然我们认为学生对本书的全部内容都会非常感兴趣，但是由于时间的关系及不同读者在技巧及背景上的差异，读者可以只深入阅读相关章节。下面的图表表明了本书各章节同上述 3 个读者群之间的相关关系。

学生会发现第 6 章和第 11 章的财务概念很难掌握，因为很多课程都想要省略掉这些，许多技术性的内容被放到了这些章节的附录里。

企业家案例

有关企业家精神的课程正在被商学院客座讲师极大地丰富着，尤其是企业家本身。它们可以告诉学生事情真实的一面，并常有一些有意思的“大无畏”故事。我从来不会忘记在戈兰费尔德一个 MBA 班上的故事，这个故事令人难以置信。老师为学生们讲述了一位追求完美的企业家的故事。他在 16 岁时离开学校，在英格兰东南部的超级市场中，用卖肉赚来了他的第一个 100 万英镑。Anita Roddick 也曾说过，她决不会从商学院招聘员工。这种做法一直延续着。我的经验是这些说法使得小企业与企业家精神课程引人注目。无论老师多好，单纯的理论讲解永远不能替代事实——那些做事的大人物。案例可以在实践中帮助学生发展技巧并归纳出学习的要点。

学习目标和章节参考

每章都有清楚的学习目标，要求学生进行相关的讨论，写论文，完成作业并进行实践。同时书中还推荐了一些精心挑选的参考书目、网站及杂志目录。

案例和总结

本书中有 100 多个与课文内容相关的小案例。主要是为了解释要点，同时也反映了管理小企业的实际情况。每一章后的总结将案例与该章要点联系起来。

论文和讨论题目

每章均有多个题目供小组讨论或写论文使用，这些题目可作为基础的教学指导，帮助学生联想课文内容，发展他们批判性的理解能力，真正懂得这些课文的意思及在现实生活中的意义。总结和讨论的课题帮助学生区分主次，提高自学能力。

练习和作业

同时该书还配备了练习题和作业,这样可以使学生做一些同将来的深层次研究相关的工作。从我个人经验来看,这些工作既有案头工作,如浏览网站;也有其他一些有趣的工作,如采访企业家。在相关章节中,有一些财经方面的练习题,在每章结尾处配有标准答案。另外小测验可以帮助学生检验自己对课文的理解程度。

企业家精神练习

在本书结尾处有一些练习,可以使学生评估他们自身是否具有成为企业家,是否具有创立自己企业的素质,同时帮助他们对企业进行规划及评估该事业是否具有发展潜力。这些练习分为3部分。

梦想练习

通过练习让学生可以评估自己成为企业家的素质,同时还让他们意识到自我雇用的后果。第2章后就有5个练习可供进行。

创业练习

任何一门培养企业家的课程都应该以实际项目为中心,其中最常用的是刚起步的企业。商业计划的发展决定了这一时期。理想状态下,学生都应准备一份他们认为有商业潜力的企划案。这就需要他们有创造力和富于企业家精神。同时还促使他们不要仅仅停留在企划概念上,而应使这些概念具体化,将它们写下来,使大家看到这些概念可以变成现实。这一过程需要的不仅是创造性,还需要出色的管理条理性,它包括那些需要单独教授的职能性课程。通过这部分练习,学生可以将项目由设想变成一个完善的商业计划。学生需要通过各种形式报告和工作表来进一步发展实用技巧。不管是个人工作还是团体工作,这些练习都需要在相关章节完成后才能进行。一般,我要求学生既要给同学看他的商业计划,又要给客座评审教师审查。

创 业 练 习

章 节	练 习	主 题
4	1—3	商业构想
5	4—9	可行性: 顾客和利益分析、市场调查、收支
6	10—11	平衡、资源收益和现金流量评估
8	12—15	商业企划
12	16	获得融资

成长审计练习

另一种适合于年龄稍大、经验较丰富的学生练习，是对小企业的成长前景写一份报告。它要求学生走出校门，同企业家真正地交流，看一下小型企业到底是什么样，促使他们把理论概念同实际结合。如果是一位成熟的 MBA 学生，他就会告诉企业家，在外人看来，该企业如何如何，并对他们的企业提出一些有用的建议。当然，经营小型企业是一件独立的工作。这种项目可以大大加强大学研究同小型企业群体之间的联系。

类似的练习要求学生对于一个已经存在的企业进行发展审计。这项工作可以由一个人完成，但依据经验，最好还是由一个小组完成。最好是在相关章节都学完后进行，因为很多学生并不具备丰富的商业经验，那些对账单和工作表可以帮助学生进行深层次的审计。有时学生的报告可以为案例学习的发展奠定基础，有时他们建立的个人联系还可带来新的研究机会。

成长审计练习

章 节	练 习	相应的活动
9	1—2	所有者经理的个人素质 管理层
10	3—6	产品市场报价 竞争性环境 财务表现
11	7—10	对发展机会的评估

在最终的分析中，任何一门企业家培训课程都要求学生像企业家一样思考，要使学生认识到市场中的机会，并且产生一种去做的劲头。使学生有力量 and 信心相信他们自己可以把握自己的命运，认识到企业家对小企业及整个社会的重要性。

本书课程学习要点及技巧

学生在学习本课程中，会参加许多学术讨论，做很多练习，进行很多有针对性的活动。在课程结束后，学生应掌握如下重要的技巧：

- 信息阐述、批判性分析及评估；
- 数据分析和阐述；
- 识别问题、解决问题的技巧；

- ICT 技术应用；
- 进行独立的或团队性的工作；
- 编纂书面资料和口头演讲。

全书学习目的

学完本书，学生应该达到下面要求：

1. 清楚了解小企业的运营环境及环境对企业的作用；
2. 清楚小企业发展壮大过程及企业家在其中角色的转换；
3. 了解企业家的本质；
4. 全面掌握企业创立和发展所需的各种条件；
5. 全面掌握企业创立和成长所需的信息及建议来源；
6. 掌握企业创立和发展所需的资本；
7. 有能力进行准备性工作，进行商业企划，并向投资者进行讲解；
8. 有能力实施、执行并监管该企划的实施；
9. 有能力建立评估信息体系来控制刚起步的企业；
10. 了解对小企业适用的发展战略及其优势和不足；
11. 有能力对企业进行成长审计和评估其潜能；
12. 了解企业家应用的各种思路，并知道每种选择的优劣；
13. 掌握一系列实用的管理技巧。

同时，我还希望每位学习该书的企业家都会有更多的成功机会。

目 录

第 1 部分 企业家之梦

第 1 章 小企业与大企业	3
梦境中的事物	4
企业家	6
所有者经理	8
小型企业	9
为什么小型企业各不相同	11
随意型企业 and 成长型企业	12
英国的小型企业	13
国际范围	17
推动小企业成长的因素	18
理论上的考虑	18
总结	19
第 2 章 英雄和超级英雄	24
与生俱来和后天培养	24
性格特征	26
所有者经理的性格特征	27
企业家的性格特征	30
前辈影响	34
企业家文化	40
总结	43
第 3 章 机遇与创新	47
企业家精神的工具	47
发明和创新	49
创新之父	51

机会的源泉	52
小型企业的创新	55
大型企业的创新	56
解构大型企业	59
小型企业的成长和自我雇用	60
全球市场、细分市场和电子商务	61
总结	64

第2部分 创业之初

第4章 新创企业的起步阶段	71
创业决策	72
设想	76
个人贡献	80
消费者	81
竞争	82
营销战略	84
资源	91
策划	93
总结	95
第5章 新创企业的实际操作阶段	99
营销策略	100
价格	104
差异性	110
关注消费者	112
企业家式的营销	116
市场调查	118
销售技巧	122
企业的法律形式	125
在英国获取帮助和建议的渠道	128
总结	130
第6章 新创企业的控制和决策	136
现金流和死亡谷	137

利润表	139
资产负债表	143
财务推动因素	145
盈亏平衡点	149
决策	152
总结	157
附录: 控制企业的信息	164
第 7 章 电子商务	179
电子商务带来的机遇	180
企业—企业贸易	185
企业—消费者零售	186
信息与特定兴趣网站	190
网站的创建	191
电子商务如何影响市场战略	195
帮助和建议	197
总结	199
第 8 章 制定企业商业计划	203
为什么需要商业计划	204
制定商业计划的过程	204
SWOT 分析	208
商业计划真面目	209
投资者的观点	210
介绍融资情况	213
商业计划模板	214
总结	219
附录 1: Sport Retail 的商业计划	222
附录 2: Jean Young 的商业计划	228
附录 3: Dewhurst Engineering 的商业计划	234
第 9 章 从企业家到领导者	241
改变或消亡	242
企业家组织	245
改变技能	248
应付危机	253
领导者角色	254

创建企业文化	256
领导风格	258
组建管理班子	263
董事会	266
总结	267

第3部分 企业成长和成熟

第10章 企业的发展与成功	277
成功的要素	278
发展的障碍	281
保持竞争优势	282
价值链	285
产品生命周期	286
产品组合	290
财务分析	294
SWOT 分析	299
总结	303
第11章 企业的增长与腾飞	309
增长方式选择	310
现有产品/服务和现有市场	311
产品/服务开发	313
市场开发	315
多元化	319
风险	322
兼并与收购	323
战略发展	325
计划与控制	328
总结	329
附录：预测和预算——一个全面的案例	332
第12章 小企业融资	344
资金	345
银行融资	351

银行家视角	354
与银行的关系	356
风险投资	357
替代资本市场	361
融资缺口	362
总结	363
第 13 章 家族企业	369
家庭的优势	370
家族企业是个大事业	371
文化冲突	374
继承	377
冲突的焦点	378
内向型企业	381
冲突的解决	382
继承的管理	383
总结	386

第 4 部分 全身而退

第 14 章 企业退出	391
停滞和破产	392
破产	393
破产的因素	395
预测破产	400
收获	402
公司评估	404
无限循环	406
总结	407

第 5 部分 附 录

企业家精神练习	413
梦想练习	413
创业练习	414

成长审计练习	424
进一步学习参考书目	430
进一步学习参考网站	433
进一步学习参考杂志	437