

要做的事太多，时间又太少，怎么办？

超速启动

100

天创建你的企业

KICK-START YOUR BUSINESS

100 Days to a Leaner, Fitter Organisation

〔英〕罗伯特·卡莱文◆著
梁 豪◆译

87396

F-270-51
20:17

超速启动——100天创建你的企业 ◆
KICK-START YOUR BUSINESS

巧绘蓝图——商业计划书写作秘诀 ◆
THE BEST-LAID BUSINESS PLANS

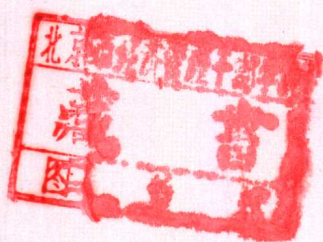
至尊智慧——出奇制胜的营销战略 ◆
DO SOMETHING DIFFERENT

淡化规模——小企业如何打造大品牌 ◆
IT'S NOT ABOUT SIZE

蛙跳扩张——增长企业财富33妙方 ◆
DOING THE BUSINESS

坚守底线——企业财务FAQ答疑 ◆
THE BOTTOM LINE

事后诸葛——成功者的创业经验 ◆
20/20 HINDSIGHT



图书在版编目(CIP)数据

超速启动/(英)卡莱文著;梁豪译. —北京:经济
日报出版社,2003.1
(维珍企管宝典)
ISBN 7-80180-143-1

I. 超... II. ①克...②梁... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 101470 号

Kick-Start Your Business

Copyright © Robert Craven 2001

本书由英国维珍出版社授权,贝塔斯曼亚洲出版公司转授权,
由经济日报出版社在全球独家出版中文简体字版。

超速启动:100 天创建你的企业

著 者	[英]罗伯特·卡莱文
译 者	梁 豪
责任编辑	傅 源 汤雪梅
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮政编码:100054)
电 话	010-63567690(策划部) 63567683(发行一部) 63567687(直销部) 63588447(发行二部)
网 址	edp. ced. com. cn
E - mail	edp @ ced. com. cn
经 销	全国各地新华书店
印 刷	杭州出版学校印刷厂
开 本	640×965mm 1/16
印 张	21.625
字 数	200 千字
版 次	2003 年 1 月第一版
印 次	2003 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-143-1/F·053
定 价	30.00 元

版权所有 盗印必究. 印装有误 负责调换

丛书总序

为一本商务著作作序，感觉有点怪。这或许是因为我自己从来不曾按照书本做生意。我依直觉行事，不理睬墨守成规者的建议。对此，有时候我懊悔，有时候又颇为自得。

我的一点心得是，生活中没有什么只对不错的行事方法。确保企业成功的“灵丹妙药”纯属子虚乌有。维珍航空公司的方法可能不适合英国航空公司，适合你企业的法子搬到别的企业，可能会牛头不对马嘴。但是，建议，只要有助于你战胜困难、使企业成功，就是好的。我向来坚信不疑的是，在作决策之前听听大家的意见，集思而广益。

这套丛书中的任何一本均系由相关领域的专家撰写而成，他们在书中提出了许多有趣又不乏启发性的观点。不过，做你自己觉得对的事情，这才是最重要的。

从事商务是一件有趣的事情。以此为乐，成功就在眼前。

祝你好运！

理查德·布兰森

（维珍创始人、维珍集团董事长）

罗伯特·卡莱文是华沃维克商学院最受尊敬的教师之一。他的课上得生动有趣、令人激动，能够调动学生积极参与，所以他们不会敬而远之，远远地坐在后排座位上，也不会只是被动接受而已。

我很想知道这样一种授课风格是如何转变为文风的，我也高兴地看到，正像他的学生被他的课深深吸引住一样，本书的读者也将被本书深深吸引住。企业业主——本书的读者——必须对自己企业的关键领域用十分制进行评估。对于他认为极其重要的财务、市场营销和营运的有关领域，罗伯特·卡莱文正是用这些分数来集中讨论的。

同样，他对企业的未来发展潜力所做的研究，也将促使读者对企业的诸多领域，如资源、经验、控制和辅助、观念、创新和领导，进行评分。对于一个领域的得分比另一个领域低或者高，读者往往也得给出何以如此的理由，甚至得请企业里的其他人也来给这些领域打分，看看分数是否符合企业的实际情况。这些分数有助于激发讨论，并能将罗伯特·卡莱文所说的注意力集中到关键问题上。

如果说本书的第一大特点是凸显读者参与的话，那么，第二个特点就是它对简单性的强调。罗伯特·卡莱文着重指出，尽管企业经营不同于火箭科学，但是，对于经营成功



企业所需要的思想，决不可等闲视之。他要求读者进行自我评估而得到的分数，并不单是辨认企业优势和劣势的根据。他正确地突出的是，在信息充分的情况下，业主必须作出清晰明确的决策。而这种清晰明确性，惟有剔除难免要关心的日常事务，并回答罗伯特·卡莱文所提出来的问题，才有可能达到。

第三个特点是，罗伯特·卡莱文强调，对于企业，不管是成功还是不成功，归根到底都应该由管理企业的人来承担责任。倘若企业取得成功之时，一切荣耀与赞美全都归于企业业主，那么，在企业不成功之时，失败也得由他来承受。

最后，我希望读者也会像我一样，喜欢本书篇章结构上的前后一贯性。我发现，从“经常问到的问题”所得出来的结论，是非常有价值的。

所以，假使你想要拥有这样一本书，它能够促使你去思考自己的企业，而且会提供活生生的真实案例，那么，本书正是你之所需。本书的案例，几乎全都取自罗伯特·卡莱文与之有过接触的小企业。

本书并没有告诉你该如何如何做。但是，它将促使你对你自己的企业提出问题，使你能够发现你所未知的东西，或在可以获得信息有限的情况下，作出尽可能最优的决策。而这，肯定是有价值的。

戴维·斯托里教授

（沃维克大学沃维克商学院中小企业研究中心主任）

本书的写作,是我 20 多年来从事企业管理、帮助别人使他们的企业获得成功的一个成果。成功企业似乎总是存在着一些共同因素。有一些东西,是这些企业所集中致力的。

随着时光流逝,这些“成功秘诀”渐渐浮现出来,它们往往是相当简单的,一点都不复杂。企业界的咨询人员、顾问、学者和专业人员似乎施放了烟幕弹,让这些基本技能罩上了神秘的面纱。本书就是要揭开罩在这些秘诀、魔法规则上的神秘面纱,让它们的真面目呈现在你眼前,并告诉你如何应用它们。

不管你的企业是大是小,你对你的企业进行整理分类,将它改造成高效率企业所需要的工具:工具、资源和将计划转变为具体行动的接触点,本书都是应有尽有。

经营企业要专一,舍此而外,别无其他。事务太多,时间就越少。当你开始觉得自己像个“忙忙碌碌的傻瓜”时,危险往往就来了,也容易让人产生你可能已经茫无头绪的想法。

如何让你的事务井井有条,让你的企业跟着你转?这是一套切实可行的方法,书中还包括有一系列业已证实有效的可以“对你的企业进行整理分类”的工作表。“创办企



业的方法”远非“自己做事务”之类的指南可比，它会使你发生巨大的飞跃，告诉你如何应用你那些卓越的、富有创意的想法。

而这，就不是一本书所能做到的了：它是一套计划，由于某种原因，它还是一种生活方式。本书由评论、工作表和生动的讨论组成，还包括一份规划你的企业使它走向未来的路线图。

你的公司，你的未来，或许因本书而定。

本书为谁而写？

本书的目标对象是管理自有企业或他有企业的人。

经营自己的企业本身就是一种了不起的成就。有时候，经营自己的企业，感觉上像是在踏着下行的滚梯往上跑。不管你是单干还是雇用了10到15名员工，本书所提供的原则都有助于你提高工作效率和利润率。

正在努力让发展更有条理的成长型企业也是本书的目标对象。

企业发展本身就会产生问题。提高销售额、保持盈利能力和现金流转的压力都会带来梦魇般的问题。本书的写作，是作者在遇到这类问题的公司工作的一个成果。

本书的目标对象还包括努力使自己更像企业的大型企业。

政治家在表扬“企业家的能力”时，实际上并没有对它进行界定。企业发展、成熟后，往往会引进管理体制和既定

模式，而它们会阻碍创新和能力的培养。结果，企业丧失了年轻企业常见的热情。这类企业必须恢复灵活性以及与之相伴而生的刺激感。

最后的目标对象是觉得自己遇到了“玻璃天花板”的企业。

尽管我们卖命地干，有时候可能就是无法完成工作。这种“只差最后一口气”的现象，并不少见。或许，你该重新思考一下了，要对目前正在做的进行重新评估，考虑可以利用的替代性方案。我们将考虑你如何才能够打破这些“玻璃天花板”。

这本书不是什么？

本书不是商学院的教科书。在写作过程中，我根本就没有把谁当学生。目的也不在帮助你通过考试。书中既没有抽象理论，也没有与企业管理实际不太相干的案例研究。

为什么写这本书？

我在各种规模的企业工作了 20 年，担任过多种角色：教练、培训员、专家顾问、分析师、严厉的批评者、咨询者，以及局外董事。简言之，我受邀来使这些公司更像企业，或者使它们更有条理、更有效率。我受够了华而不实的理论说教，所以我做事的方法向来是提供实用的、可以产生实实在在的结果的解决方案。



一直以来，我都在受邀对各种帮助人们发展企业的书籍发表评论。我发现，有些书尽管不是隔靴搔痒，却也无法达到预期目标。

我一直在寻找能够帮助人们经营好企业的书，而本书就属于这类书。我希望它对你经营企业有所裨益。

本书与本丛书的其他著作有何不同？

首先，本书集中探讨为企业，比如你自己的企业，所知的有效的方法和工具。它是数千位实业家在自己企业应用这些工具而产生的合作（和反馈）结果。这些工具都是有效的。

书中有大量的案例研究和活生生的事例，这些事例与你手头正在处理的问题密切相关。你可以访问我们的网站 www.kick-start.com，进一步查询这些企业的发展方法。

本书分为两大部分，它们各不相同，但又相互补充：

- ✓ **第一部分说明审视并改进你的企业的方法：观点、思想、案例研究（真实事例）。**
- ✓ **第二部分涉及要审视并改进你的企业，你需要做什么：工作表、你思考企业及其未来所需的工具与训练。**

购买本书后，你可以参加网上论坛，在那里，你可以和其他看法一致的商人分享你的问题。你现在就可以签约参加 Kick-starters 商业团体，在那里表达你自己的意见，或者

要求提供建议和帮助：www.egroups.com/group/kick-starters。

如何应用本书？

按预定目标，这本书是作为改进你的企业的一个工具来出版的。你可以按照你自己的风格来阅读本书，也可以逐页往下读。或者稍稍浏览第一部分，继而集中心思读第二部分“百日训练”。你还可以跳过第一部分，直接阅读“百日训练”并开始照此行事。此外，你可以随意浏览本书任一部分，然后立即在自己的企业开始应用那些“经验教训”。

做“百日训练”的几种不同方法

严肃的工作从这里开始。100天不过是14个礼拜多一点。告诉你如何按部就班地管理企业，命令“今天你干这个，明天你干那个”，并不是本书的初衷。进行填鸭式灌输，也不是本书之所欲为：你依然得花几小时来做这件辛苦的工作。至于哪种方法最适合你应用本书，你自己决定好了。

你改革企业所需要的分析工具，本书中应有尽有。如何让梦想成真，将它们付诸行动，才是真正的困难之处。所以，读完书中告诉你如何“超速启动”企业的案例研究与典范之后，如何落实它们这份苦差事，说到底还得你自己来干。

为了企业的未来，对你现在正在干什么，以及你打算干



什么，你得腾出时间来思量。更为重要的是，分析而不作出决策、付诸行动，与浪费时间完全没有区别。本书尽力帮助你作出决策，提供范例，给你鼓励与支持，以便你将计划付诸实施。不过，使它们变成现实的，不是区区本书，而是你自己。

“百日训练”包括 17 个部分或者说练习，如果你全部按照所建议的来做，预计大约需要 18 到 20 个小时。每一个部分都有时间提示，当然，你可以根据自己的需要而加以调整。

依据你自己的需要，你可以：

- ✓ 首先阅读第一部分，假定费时 2 周，然后做第二部分的练习，假定费时 1 周（就想得较多且想进一步贯通全书的读者来说）。
- ✓ 直接读第二部分，尽可能快地钻研一番，然后用第一部分来检查做这些练习的方法是否正确。做这些练习的速度是，比如说，每周做 3 到 4 个练习。
- ✓ 将你认为企业需要改进的领域挑选出来，然后在第一部分阅读相关章节，并在第二部分做相关练习。
- ✓ 将事务搁置两个整天，按照训练所建议的办法工作。剩下的 98 天用来完善你的新计划。

“百日训练”是非常管用的。坚持实施 100 天计划，在时间上可作如下安排：

第 1 周：浏览本书第一部分。

第2周:全神贯注于第一部分中与你的企业的关键领域相关的内容。

第3周:集中思考并作出决策,依据第二部分的练习对剩下的时间进行计划安排。

第4周:决定并传达你的新计划。

第5~7周:实施计划。

第8周:回顾到目前为止的计划。祝贺你取得成功。从经验中吸取教训。相应地调整计划。

第9~10周:实施修订过的计划。

第11周:回顾到目前为止所取得的进步。祝贺你取得成功。吸取经验教训。相应地调整计划。

第12~13周:实施已修订的计划。

第14周:回顾迄今为止所取得的进步。祝贺你取得成功。从经验中吸取教训。相应地调整或制定新计划。

你喜欢怎么应用这本书就怎么应用。我惟一的要求是,你要把它作为改进你的企业的工具。利用网上论坛让我和成员们知道你的企业发生了什么变化,让我们分享你的成功、失败和你的学习心得。

如果你不行动,你的企业是不会发生什么变化的。行动是本书的核心。我只能告诉你可以用的工具,你自己必须去应用它们。

见到本书时,你感觉到了有买下它的冲动,——这一事实表明,你想进行一些变革。但是,只是买下这本书是不够的。要从中得到某种好处,你得与你的团队协同工作,使企



业前后判然有别的重大变化变成现实。这项工作的回报是相当丰厚的。

去干吧！

KICK-START YOUR BUSINESS



丛书策划：傅 源

装帧设计：

艺术指导：鲍佳轩



维珍企管宝典

- ◆ 超速启动——100天创建你的企业
KICK-START YOUR BUSINESS
- ◆ 巧绘蓝图——商业计划书写作秘诀
THE BEST-LAID BUSINESS PLANS
- ◆ 至尊智慧——出奇制胜的营销战略
DO SOMETHING DIFFERENT
- ◆ 淡化规模——小企业如何打造大品牌
IT'S NOT ABOUT SIZE
- ◆ 蛙跳扩张——增长企业财富33妙方
DOING THE BUSINESS
- ◆ 坚守底线——企业财务FAQ答疑
THE BOTTOM LINE
- ◆ 事后诸葛——成功者的创业经验
20/20 HINDSIGHT

15658

Virgin

维珍企管宝典

WARWICK
BUSINESS SCHOOL

Centre for Small and Medium Sized Enterprises

