

市场
成功秘诀

商务计划的制定与实施

内容全新的最佳参考书



轻松愉快地学习如何制定一份赢得市场的商务计划的方法

掌握认识客户，了解竞争及有效地实施商务计划的技巧

介绍如何躲避商务计划的制定和实施中常犯的方法

Paul Tiffany 著
Steven D. Peterson 著
张巧枝 译



电子工业出版社
Publishing House Of Electronics Industry
URL: <http://www.phei.com.cn>

商务计划的制定与实施

F272.2

商务计划的制定与实施

Business Plans For Dummies

[美] Paul Tiffany 著
Steven D. Peterson

张巧枝 译

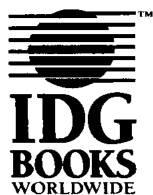
電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

内 容 简 介

本书作者根据自己多年的实践经验和调查资料,运用大量生动的典型事例,阐明了公司从事经营活动必须预先编制商务计划,并随后仔细、认真地付诸实施的重要性。本书将告诉你如何制定一个好的商务计划;如何使你在激烈、复杂的市场竞争中立于不败;如何激发员工最佳潜能从而为公司创造最大利润。本书最后还简要列举了与商务计划制定和实施息息相关的十大准则。

本书的读者对象是那些商海中的经理们、高级职员和财务人员。更广泛地说,只要是商海中的弄潮儿都应认真地读此书。



Business Plans For Dummies by Paul Tiffany & Steven D. Peterson

Copyright ©1998 by Publishing House of Electronics Industry.

Original English language edition copyright ©1996 by IDG Books Worldwide, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with the original publisher, IDG Books Worldwide, Inc., Foster City, California, USA.

...*For Dummies* is a trademark of International Data Group.

本书中文简体专有翻译出版版权由美国 IDG Books Worldwide, Inc. 公司授予电子工业出版社及其所属今日电子杂志社。未经许可,不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。该专有出版版权受法律保护,侵权必究。

书 名:商务计划的制定与实施

著 者:[美]Paul Tiffany & Steven D. Peterson

译 者:张巧枝

责任编辑:王玉国

特约编辑:王晓荣

印 刷 者:北京天竺颖华印刷厂

装 订 者:三河市金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社出版、发行

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036 发行部电话 68214070

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

经 销:各地新华书店经销

开 本:787×1092 1/16 印张:19 字数:453 千字

版 次:1998 年 9 月第一版 1998 年 9 月第一次印刷

书 号:ISBN 7-5053-4317-3
Z · 314

定 价:33 元

著作权合同登记号 图字:01-97-1528

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换

版权所有·翻印必究

译者序

商场如战场。

兵家云：不打无把握之仗。

当今世界，商海风起云涌，市场竞争异常激烈。稍不留神儿，便有葬身大海，全军覆没的可能。此话并非危言耸听。

如果你在商海搏击，如果你不了解那些形形色色的客户，如果你不熟悉那些五花八门的竞争对手，如果你不能够对市场行情明察秋毫、了如指掌，对所做的一切经营活动心中无数的话，那么，你迟早要破产，要失败，要走向灭亡。

难道说，就没有一条光明大道，直通成功的制高点吗？

当然有。Tiffany 和 Peterson 两位将经营理论和商业实践完美结合在一起的学者、企业家，便为你、为我指出了一条通向胜利彼岸的捷径。

不过，你得读一读他们合著的这本引人入胜、妙趣横生的《商务计划的制定与实施》，方能如愿以偿，反败为胜。

这是一本不可多得、实际操作性极强的好书。在本书中，你将学会：如何审视你们公司当前形势，开始率先迈出制定商务计划的第一步；如何认真、仔细地给客户分门别类；如何界定竞争对手的势力范围；如何集中优势兵力，利用你们公司的强项，大干一场；如何精打细算，安排好公司的财务预测和财政预算；如何在茁壮成长，发展势头迅猛的状态下仍能深谋远虑，四面出击；如何去实施经过字斟句酌、潜心研究推出的商务计划，使之变为现实。

作者以其丰富的经验，细腻的笔法，详实的典型事例一一做了回答。不论你是业主、公司老板，还是从事其他行业的仁人志士，都将会茅塞顿开，豁然开朗，有所收获的。

张巧枝

1998年8月于北京

关于作者

Paul Tiffany 是加利福尼亚州圣罗萨的一家有着十五年从事管理培训和咨询服务经验的公司的总经理。除此之外,他还在美国许多一流水平的商学院任教,这包括斯坦福、沃顿以及他现任副教授的加州大学伯克利分校哈斯商学院。Tiffany 获得了哈佛大学的 MBA(工商管理硕士)学位以及加州大学伯克利分校的博士学位。与他联系的方式有:电话(800)526-7339;传真:(707)538-3959;E-mail:tiffany@haas.berkeley.edu.。

Steven D. Peterson 是“Home Planet Technologies”公司老资格的合伙人和奠基人。该公司是一家管理培训公司,主要提供一些能使商务策略、商务计划以及一般管理技巧妙趣横生的软件工具。Steven 还创造、设计出了“多才多艺的策略谋划家”,即一种以计算机为基础的,已超出研制阶段的商务仿真模型。该仿真模型研制出了一个动态的商务环境,一些参加者在这变化多端的市场竞争中管理着一些公司并拚死相争。仿真模型中的每一支管理队伍都肩负着研制自己的策略、编制商务计划以及实施计划的重任。

Steven 运用“多才多艺的策略谋划家”为世界各地的公司培训项目增添了份乐趣、垂手可得的经验之谈、团队合作精神以及颇有竞争力的挑战。他和各种各样的行业、规模大小不等的公司都合作过:从电信业到财政管理服务业;从高技术尖端产品到消费品和工业设备,应有尽有。可通过 E-mail 与他联系,网址是:peterson@HomePlanetTech.com.。

Steven 拥有数学和物理学方面的高等级学位:康奈尔大学博士。他是加州大学伯克利分校哈斯商学院的兼职教员。

序

我从未想到会给一本名叫《商务计划的制定与实施》的书叫好,这一点,我不得不承认。在我们拉默森和赛申公司,大家工作兢兢业业,一丝不苟。如同其他行业的老板们一样,我们也在为使客户心满意足并且服务于我们的股东而不断努力奋斗着。公司员工一致认定要创造一种能够达到目标的宏伟业绩。

然而,如同许许多多企盼发迹的公司一样,我们也在为研制出一份能在市场竞争中占据一席之地的商务计划和策略而挖空心思,拚搏不止。开始制订商务计划时,我们拜读了不少权威著作,也请教了许多专业咨询师,并且照着他人推荐的程序逐步去做。我们根据其他指南书中的“智慧之光”的引导,要求我们做的,无一例外地都尝试了一遍。

可是,你知道结果是什么吗?这样做,并没有把我们带到我们想去的地方。计划是如此繁杂,以致于很难顺利地与其他书中所假定的简单公式相吻合。转而思之,我们渐渐认识到计划是个持续的过程而不是具体的一件事儿,涉及到许许多多的分析工作:审视自我,研究客户,分析竞争对手以及市场的总体状况。还要考虑到把与预算连接在一起的计划分步运作,而不是让预算牵着计划的鼻子走路。

因此,我们向本书的作者之一 Tiffany 先生求援。他和我们公司的领导班子一起工作,并且向我们表述了他对商业战略和商务计划的看法。在他和我们公司高层人员朝夕相处几天之后,我们便开始以不同的方式进行工作。听说他要推出这个专题,即抓住计划之精髓的专著,我们无不为之吹呼雀跃,心潮澎湃。

我鼓励大家来读一读这本书,反复思考,仔细推敲,然后嘛,学而用之。这是一本妙不可言的工具书,比以往我们所看到的关于商务计划的任何专著都要好得多。此书实用,实事求是,并且提供了数不胜数的范例和真知灼见。不论你是正着手研制计划,或是多做了解以备将来之用,这本书都能起到立竿见影之效。简而言之,这本书很中用、很顶事儿!

俄亥俄州克里夫兰市拉默森和赛申公司
董事长、总裁约翰·舒尔茨

目 录

引言	(1)
你为何需要这本书	(1)
如何使用本书	(2)
本书结构	(2)
第一部分 选定你的去向	(2)
第二部分 争取更大的市场份额	(3)
第三部分 权衡得失,展望公司美好前景	(3)
第四部分 展望美好未来	(3)
第五部分 计划编制者的百宝箱	(3)
第六部分 十准则集粹	(3)
本书中使用的图标	(4)
何去何从	(4)
第一部分 选定你的去向	(5)
第一章 开始研制公司的商务计划	(7)
向计划索取最大效益	(8)
展望未来	(8)
回首往事	(9)
环顾四周	(9)
确定计划编制者名单	(10)
商务计划:黑字落到白纸上	(10)
总经理简短致辞	(11)
公司总体情况概述	(12)
商业环境	(12)
公司简要说明	(12)
公司策略	(13)
财务状况评述	(13)
实施计划	(14)
第二章 标出恰如其分的路线图	(15)
编制公司的使命宣言	(15)
行动起来	(16)
用公司的生意来吸引众人的注意力(50字之内)	(17)
引入近期奋斗目标和远期奋斗目标	(18)

费这么大劲儿干啥	(18)
近期目标和远期目标	(19)
高效与实效	(20)
目标管理	(21)
制定公司自己的远期目标和近期目标	(22)
远期目标编制指南	(22)
近期目标编制指南	(23)
走正道儿	(23)
避免摔跟头	(24)
时间就是一切	(25)
第三章 找准方向 扬帆启航	(27)
价值为何举足轻重	(28)
艰难的选择	(28)
迷途羔羊,心中无数	(29)
拥有价值尺度的价值	(29)
明确公司的价值尺度	(31)
投资者	(32)
还有一些伙计们	(32)
公司现行的信条和原则	(34)
编制价值宣言	(36)
推出一份价值宣言的捷径	(36)
推出一份价值宣言的漫漫长路	(37)
编制公司的远景规划	(37)
第二部分 争取更大的市场份额	(41)
第四章 验证商业经营环境	(43)
明确你要做些什么	(43)
分析你们公司所属的行业	(44)
公司架构	(46)
市场	(47)
关系	(49)
财务	(50)
数据	(51)
明确至关重要的成功因素	(52)
技术	(53)
生产与加工	(53)
人力资源	(53)
组织机构	(54)

服务	(54)
选址	(54)
市场营销	(54)
产品分销	(54)
政府管理部门的规章制度	(55)
积极准备,迎接机遇和挑战	(55)
又是一个美丽的早晨	(55)
天有不测风云	(57)
 第五章 仔细审视客户	(59)
验证谁是你的客户	(59)
笑容写在脸上的好客户	(60)
鸡蛋里挑骨头的坏客户	(61)
归属他人帐下的客户	(62)
找出客户购物的原因	(63)
了解客户的需求	(63)
明确动机	(64)
明确客户是如何选来选去的	(65)
客户的透析就是现实世界	(66)
选定的五个步骤	(66)
放眼全局	(67)
和经营客户打交道	(69)
间接需求	(69)
有板有眼地对待决策	(70)
需要认真对付的力量	(71)
 第六章 给客户分门别类	(73)
界定市场切块的含义	(73)
划分市场切块的种种方法	(75)
谁来买东西	(76)
他们都买些什么	(80)
他们为什么要买这些东西	(83)
明确可用的市场切块	(86)
市场切块是否恰到好处	(86)
客户能够明确判定吗	(87)
市场切块能够可望可及吗	(88)
明确市场切块是如何发挥作用的	(88)
 第七章 确定你的竞争范围	(91)

把握住竞争对手的价值含量	(92)
判定谁是你真正的竞争对手	(94)
客户选择引起的竞争	(94)
产品用途带来的市场竞争	(96)
不同战略引入的市场竞争	(96)
未来的市场竞争	(99)
跟踪追击竞争对手的一举一动	(100)
探听虚实,摸清竞争对手的实力	(100)
评价竞争对手的策略	(102)
预测竞争对手的动向	(103)
明确竞争对手的奋斗目标	(103)
揭开竞争对手的种种真面目	(104)
爱拼才会赢	(105)
整理事实和数据	(105)
选择该打什么仗	(106)
第三部分 权衡得失,展望公司美好前景	(109)
第八章 设置公司的起跑线	(111)
情景分析	(112)
明确自身优势和劣势	(112)
参照系	(113)
公司实力和资源	(114)
至关重要的成功因素	(120)
分析形势的第三标尺:时间	(122)
回头再看一眼竞争对手	(122)
完成你的“斯沃特”分析工作	(122)
第九章 集中精力 精益求精	(125)
描述你们公司的经营活动	(126)
构筑一个典型的价值链	(127)
比较不同的价值链	(128)
锻造属于自己的价值链	(130)
坚持到底就是胜利	(133)
寻求富有竞争力的优势	(133)
瞄准公司的核心力量	(135)
确保优势长在	(136)
标出自己的资源	(137)
第十章 心中有本明白帐	(139)

批阅损益表·····	(140)
收入·····	(140)
费用·····	(142)
利润·····	(143)
解释资产负债表·····	(144)
资产·····	(145)
负债和所有者权益·····	(147)
验证现金流量表·····	(148)
现金的流进与流出·····	(149)
所剩几何·····	(151)
评估财务比率·····	(153)
短期债务偿还·····	(153)
长期债务偿还·····	(155)
相对利润·····	(156)
 第十一章 预测和预算·····	(159)
构筑公司的财务预测·····	(160)
预计损益表·····	(161)
估计资产负债表·····	(165)
现金流量预测·····	(168)
探究其他的暂行代用方法·····	(169)
杜邦公式·····	(169)
“如果…结果将会怎样”分析法·····	(171)
编制财政预算报告·····	(171)
财政预算报告内有何物·····	(172)
预算的执行·····	(173)
 第四部分 展望美好未来·····	(177)
 第十二章 有备无患 随机应变·····	(179)
界定变化产生的范围·····	(180)
经济方面的发展趋势·····	(181)
技术方面的发展趋势·····	(184)
美国政府行为方面的发展趋势·····	(186)
文化方面的发展趋势·····	(188)
预测变化·····	(190)
发展趋势预测·····	(190)
方案设计·····	(192)
评价变化的影响·····	(193)
掷骰子定取舍·····	(193)

胜败、输赢	(194)
第十三章 讲求章法 通盘考虑	(197)
让你的策略别出心裁	(197)
策略的含义	(198)
策略何时发挥作用	(199)
应用活灵活现的策略	(200)
低成本的艺术	(201)
标新立异,红杏出墙	(205)
关注焦点	(208)
验证其他策略	(211)
上,下,或者左右开攻	(211)
你追我赶	(213)
提出属于你自己的策略	(215)
第十四章 多种产品 齐头并进	(217)
正视产品生命周期	(218)
开始跋涉	(219)
长大成人	(219)
人到中年	(220)
老之将至,扬鞭奋蹄	(221)
现在的处境	(221)
想点辙儿,求发展	(222)
产品是那产品,市场也依旧是那市场	(225)
新市场或新产品	(227)
新产品和新市场	(229)
有价证券投资与实践	(231)
策略性经营单元	(231)
有的放矢,死活也得争当名星	(232)
强壮无比,魅力无穷	(236)
第五部分 计划编制者的百宝箱	(241)
第十五章 实施你们公司的商务计划	(243)
塑造你们公司的光辉形象	(244)
让你的商务计划栩栩如生,走向真实生活	(245)
组建机构	(246)
研制程序	(249)
训练、培训公司员工	(251)
鼓励领导发挥表率作用	(251)

发展并提高技能	(252)
营造一种公司文化氛围	(253)
第十六章 向他人学习：一份商务计划样本	(257)
第六部分 十准则集粹	(271)
第十七章 与商务计划相关的十个问题	(273)
你的目标与你的使命是否紧密相连	(273)
你能否抓住主要的机遇	(273)
你是否已经做好了面对威胁的准备	(273)
你是否已经确定了自己的客户	(274)
你能否与自己的对手竞争	(274)
你是否知道自己的优势和劣势	(274)
你的策略是否有意义	(274)
你能否躲在数字后面	(275)
你是否真正地为迎接变化做好了准备	(275)
你的计划是否清晰、简洁并且不过时	(275)
第十八章 商务计划十大决不应犯的错误	(277)
开始没有制定计划	(277)
轻视价值观和梦想	(277)
猜测客户	(278)
低估你的竞争对手	(278)
忽视你自己的优势	(278)
错把预算当成计划	(278)
对合理的风险躲躲闪闪	(278)
允许一人支配计划	(279)
害怕有所改变	(279)
忘记制定激励和奖励措施	(279)
第十九章 拥有最佳商务计划的十大组织	(281)
Netscape 通信公司	(281)
哈佛大学	(282)
LEGO 集团	(282)
梵蒂冈(圣马力诺共和国)	(283)
通用电气公司	(283)
六十年代的波士顿凯尔特人队	(284)
麦当劳快餐店	(284)
麦当娜·路易斯·希考妮	(285)

西南航空公司	(286)
??? —— 你来选一个	(286)

引言

你把这本书从书架上抽出来，决定尝试一下，这是个蛮不错的举动。你一抬腿就迈到了正道上。信不信由你，我们用不着偷偷摸摸地去打听你的底细是什么。实际上，就目前来讲，我们乐意认为，你会发现自己正处于以下几种情形之中：

- ✓ 你有个伟大的构想，愿意摆弄个新式的玩意儿，并且等不及自己开个公司来实际操作了。
- ✓ 你的老板做生意达到了一个新的制高点，而且想让你在三周之内给他提交一份商务计划。
- ✓ 你做生意从不讲究什么商务计划，而且总能屡屡出奇至胜，步步登高。
- ✓ 你认为你为公司制定出了一份商业计划，但是看起来该干的活儿它没能干好。

我们猜的沾不沾边儿？无论你处在何种情形之下，你都用不着指望那些“说客”来炮制什么商业计划。读一读这本书就足够了。我们没法告诉你将来的生意会做到什么程度。但是有一点，我们帮助你拼凑出来的商务计划，会为你的将来奠定良好的基础。而且，你每走一步，我们都会与你同行。

你为何需要这本书

尽管你还不知道如何研制出一份商务计划，但是知道计划的重要性就说明你够聪明的。根据我们多年与大大小小的公司打交道积累的经验，我们知道，商务计划至关重要，无论去哪儿，这都是唯一的出路。

本书将手把手、一步一步地帮助你研制出自己的商务计划。在拼搏的征程上，你会发现生意场上从未意识到的事情，一些会在竞争中助你一臂之力的事情。得，我们还会添加一些笑料的。

当然啦，对于你们当中的某些人来说，商务计划就是一份要求你拼凑起来，为刚刚起步的公司积攒钱财的东西。往好了讲，商务计划仅仅是一种形式而已；往坏了说，商务计划便是件令人讨厌的事儿。但是，商务计划不是放在那儿就可以赚钱，它是一种威力无比的工具，一种定会使你们公司成为更好的工作场所、公司生意更加兴旺发达的工具。

那么，商务计划真的具有魔力？这里不谈什么魔术之类的事情。商务计划之所以物尽其能，发挥正常，是因为它逼着你停下前进的步伐来思考一下你正在做的事情。商务计划会敦促你勾画出公司的希望所在以及你是如何使这些宏伟蓝图付诸实施。这样一来，你们公司的商务计划便扮演起一个模板的角色，指引着你一步

步迈向既定目标。举例来说：

- ✓ 商务计划要求你仔细审视自己所属的行业、客户以及市场上的竞争状况，从而决定你真正的机遇以及所面临的挑战是什么样子。
- ✓ 商务计划也会认真地对待你的公司。这样一来，你自己能够以诚实和客观的眼光来辨别公司的实力和资源，公司的优势及劣势，还有那些实实在在的强项。
- ✓ 商务计划帮你协调好财务报表、公司预期目标以及预算之间的关系，由此，你可以洞察目前的处境以及将来的走势。
- ✓ 商务计划鼓励你拿出商业战略和应变手段从而加大前进征途中的成功机遇，使你面对变幻莫测的未来，做到心中有数，有备而来。

如何使用本书

不管你是谁，也不论你干的是什么样的工作，是某个大公司的一分子，或是自己做老板，独挡一面，本书都会使生意越做越火，不断地走向成功。

依据自己的实际情况，你可以从以下几个不同的方面浏览本书，汲取营养：

- ✓ 如果商务计划对你来讲是件新鲜玩意儿，那么，你可能想从头开始学起，并且让我们做你的向导。我们将领着你肩负着公司使命，把公司的商务计划付诸实施，并且在通向成功的整个征程上，我们都将使你免遭灭顶之灾。
- ✓ 如果说你在这方面积累了一些经验，那么，你可能想单刀直入，迅速切进某个有意思的领域。比如说，如何才能找出那些导致生意走向成功的关键因素，或者寻找公司的优势是什么，劣势又是什么。开始浏览本书之后，不论读到哪里，你都非常可能发现值得你花些时间继续读下去的章节。

请记住，无论你发现自己处在何种位置上，此时此刻开始研制一份商务计划都为时不晚，而且把你现有的那份计划加工得更加完美一些也正是时候。无论你属于哪一种情形，你都能在这本书里找到要找的东西。

本书结构

本书依据商务计划的主要成份分为六个部分。然而，你没有必要通读六个部分，而且你当然也用不着非要依据先后顺序逐一去读。每一章都着力阐述商务计划的某个专题。相比之下，有些章节更合乎你的需要。请自由自在地随意跳跃，找出那些你真正感兴趣的章节仔细品味吧。

第一部分 选定你的去向

在你拼凑商务计划之前，你必须制定出将来的去向。这一部分通过为你公司明确使命，以及公司的近期目标和远期目标，将会帮助你走向正确的航道。在此之后，我们会和你一起对公司的价值以及你对未来的构想进行研究。

第二部分 争取更大的市场份额

为使商务计划真正派上用场,你必须对所追逐的市场有所了解。在这一部分,我们会和你一起研究你所属的行业,并通过明确你们公司的机遇和挑战来指明通向成功的路径。我们还会和你共同分析你的客户,从而使你能够了解他们是些什么人,他们需要什么,你又该如何对他们进行分类以便更好地为他们提供服务。最后要说的是,我们将与你一道放眼市场竞争状况,并努力寻求致胜的妙招儿。

第三部分 权衡得失,展望公司美好前景

在这一部分,我们将全部精力倾注到你们公司身上。我们将帮你尽可能客观公正地研究公司的实力和资源,明确你所依赖的优势以及需要面对的劣势。再者,我们会帮助你集中精力去做那些你能发挥出最高水平的事情,帮助你确认你为客户所提供的实实在在的价值是哪些,你与竞争对手相比真正的优势又是哪些。最后,我们会带领你全面分析自己的财务状况并且帮助你编制出一份财政预算。

第四部分 展望美好未来

研制商务计划的主要原因首先是为迎接前面的生意机遇做好准备。第四部分会帮助你展望未来并为将来发生的变化做好准备。我们将介绍若干个典范式方案供你选择,并且向你展示出如何把它们与自己公司的战略一起使用。我们也分析了你们公司日渐庞大、势力增强时,你应该采取的各种各样的走势。

第五部分 计划编制者的百宝箱

如果你不能把你的商务计划付诸实施的话,那么,它是一点用处也没有的。在这一部分,我们会帮助你修整公司,使之尽可能高效、富有活力地运作。我们还将帮助你训练好公司员工,使他们掌握一些为完成你公司商务计划中制定目标所必需的技能。最后,我们会向你展示一份真正的商务计划,从而使你彻头彻尾地搞清楚你所瞄准的目标是什么。

第六部分 十准则集粹

十准则集粹囊括了在你编制商务计划的全过程中该干些什么,不该干些什么等方面的提醒、暗示、耳闻目睹以及警示信号等等。这些篇幅以宽大背景为焦点,因此,无论什么时候你想了解一下自己当前的处境以及主攻方向,均可以翻到此处,看一看,想一想。