

21世纪创业管理丛书



商业计划

商海创业导航

Business Planning

a guide to business start-up

戴维·巴特勒(David Butler) 著

译



机械工业出版社
China Machine Press

21 世纪创业管理丛书

商业计划

商海创业导航

Business Planning
a guide to business start-up

(英)戴维·巴特勒(David Butler) 著
王瑾瑜 译



机械工业出版社

David Butler: Business Planning: a guide to business start-up
Copyright © 2000 by Reed Educational & Professional Ltd. All rights reserved. No part of this work may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, microfilm and recording, or any information storage and retrieval system, without permission in writing from the Publisher. Authorized edition for sale in P. R. China only.

本书中文简体字版由里德教育专业出版有限公司授权机械工业出版社在中国境内独家出版发行, 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: 01-2000-2193

图书在版编目(CIP)数据

商业计划: 商海创业导航 / (英) 戴维·巴特勒 (Butler, D.) 著; 王瑾瑜译. —北京: 机械工业出版社, 2001.4
(21 世纪创业管理丛书)

ISBN 7-111-08908-1

I. 商… II. ①巴…②王… III. 商业经营—基本知识
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 20752 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑: 常淑茶 版式设计: 霍永明 责任校对: 张晓蓉
封面设计: 姚毅 责任印制: 郭景龙
北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷
890mm×1240mm A5·7 印张·172 千字
0 001~5 000 册
定价: 15.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68993821、68326677-2527



总 序

由机械工业出版社组织翻译和编写的“21 世纪创业管理丛书”出版了，译者和作者约我写序。我感到颇有压力，因为“创业管理”在中国学术界毕竟是一个新的话题，想就这个话题发表些议论。

所谓创业，就是开创新的以盈利为目的的事业。创业可以是以某个商业机会为契机，在既有企业内开拓新的业务，也可以是创办新的企业。但在现实中，人们往往仅将“以某个商业机会为契机创办新的企业”理解为创业，这是狭义的理解。

中华民族是一个勇于创业、乐于创业、善于创业的民族，历史上流传着不少引人入胜的创业故事。特别是改革开放以来，由于经济制度和政策环境的日益改进，以创建和发展民营企业为主导的创业活动日益兴盛，围绕高新技术的创业活动更是如火如荼。这既需要学术界去发现其中的规律，也需要学术界为企业界的创业活动提供一些“知识食粮”。但遗憾的是，目前国内有关创业管理的专著甚少，既缺少理论专著，也缺少实务专著，这不能不说是我们学术界的一个“失职”。

21 世纪是高新技术创业的时代。前一阶段被炒得沸沸扬扬的创业大赛就是一个先导信号。人们谈论创业，但有多少创业者真正懂得创业管理？有多少创业者能科学分析创业的商业机会和风险，从而制定一份切实可行的、能吸引风险投资资金的商业计划书，合理选择新创企业的组织形式，合理安排新创企业的产权关系，合理利用相关资源，合理确定起步项目与成长模式，正确处理新创企业遇到的知识产权问题、税收与法律

问题，……难怪有那么多的创业者“雄鹰折翅”了。

令人欣喜的是，目前国外已有不少与创业管理有关的专著和教科书，而国内学术界也日益关注这一问题，不少专家学者开始研究这一问题，编写这方面的专著和教材。特别是机械工业出版社率先组织的这套丛书，无疑为创业者提供了不可多得的知识支持。

这套丛书有以下特点：第一，涉及创业管理的主要问题。通常，创业涉及到创业机会的发现，创业风险的分析与把握，商业计划的研究与编写，创业的团队组织，组织的产权安排与激励，创业活动的利益分配，创业的资源、项目及财务管理，创业的知识产权与知识管理，新创企业的成长管理，以及围绕创业的税收与法律问题等。应该说，这套丛书对这些问题皆有涉猎。第二，以实务性为主。客观地看，学术界更多关心的是创业中的理论性问题，企业界更多关心的是创业中的实务性问题，而后者可能是目前国内最为急需的。在这套丛书中，无论是译著，还是国内学者之作，都有着鲜明的实务性。译者和作者可谓用心良苦，无非是想为创业者提供实实在在的知识支持。第三，作者都有一定的实践或研究背景。如《商业计划——商海创业导航》一书的作者曾有15年的经营实践；《高新技术创业管理》一书的作者近年来考察了大量的企业创业实践。

应该说，机械工业出版社组织编写、翻译的这套丛书，是一个很好的创意，与我们的不少想法不谋而合。2000年底，我们建立了清华大学中国创业研究中心。这一中心是以清华大学技术经济专业十多年的技术创新研究、高新技术创业研究为基础建立的。目前，我们正集中精力研究“网络经济下的创业问题”。我赞同通过出版社和研究机构的共同努力，不断推出指导性和可读性强的创业类实务读物和理论专著，这才不愧对企业界。

值此丛书出版之际，略发议论，是以为序，仅供读者参考。

姜彦福

清华大学中国创业研究中心主任

2001 年春于清华园

译者序

近年来，“创业”已成为国内外业界的热点话题之一。在我国，围绕高新技术创业的话题更是热闹非凡。各地纷纷兴办高新技术产业开发区、党政机关干部不恋官位辞职下海、高校学生保留学籍创办高新技术企业，……客观世界中的创业活动如火如荼，自然需要学术界和出版界为之提供一些“知识支持”。正是基于这一现实，我们翻译了戴维·巴特勒所著的《商业计划——商海创业导航》一书。

戴维·巴特勒是英国南肯特学院“业主与企业管理”课程的创始人。在写本书之前，他已有 15 年的创业经历，深知创业之艰辛与乐趣。在本书中，他系统地总结了自己的创业经验和教训，而力著该书的目的，用他自己的话说就是“为了使读者少经受一些创业的失败和挫折”。

在本书中，戴维·巴特勒详细介绍了创业者在创业过程中可能遇到的种种机会、风险和必须做出的选择，阐述了如何通过创业前期商业计划的制定来抓住机会、降低风险。

在本书中，戴维·巴特勒不仅全面介绍了商业计划各个环节的分析技术和制定过程，而且阐述了实施商业计划的意义与要点。在他看来，制定商业计划的直接目的是为了从银行、其他金融机构或个人投资者手中获得资金投入，而最终目的是通过计划、实施、监控、调整的不断循环，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。因此，该书无疑是创业者必读的创业指导性手册，同时也是帮助新创企业高层经营管理者测评企业业绩的导向性工具。

该书的特点可以概括为两点：第一，全书通篇以发问的形

式提出问题，引人深思；第二，全书内容涵盖创业的方方面面，虽包罗万象，但未陷空谈，每一方面的论述均深入透彻。

需要指出的是，本书的作者是英国人，因此书中有些内容是针对英国的创业环境撰写的，与我国创业的实际法律环境和经济环境多少有些出入。例如，本书第5章介绍的创业活动所涉及各类法律法规都是英国的立法；再如第13章中谈到的新创企业应考虑购买的保险也是英国的保险品种。本着忠于原著的原则，译者在翻译过程中对这些内容未做任何修改，因此希望我国读者在阅读有关章节时能够参照我国的相关立法，了解我国的实际创业环境。

此外，英国还设置了一系列国家职业资格考试（NVQ），对没有正式学历的从业人员进行资格认证。经营管理方面的职业资格考试中涉及商业计划这部分内容，因此原书的作者在每章开篇都将本章的内容与 NVQ 进行了对照，并在本书最后单列一章详细介绍 NVQ 的来历和内容。因为这些内容与我国读者相关性不大，故在翻译中略去了。

有关创业的知识一向被认为深奥难懂，甚至一些术语很难理解；但另一方面，创业知识又是如此的引人入胜。在翻译过程中，译者力图在遵循作者原意的基础上，尽量使用贴切的语言，使中文版的读者品读到本书英文版的“原汁原味”。

因受专业水平所限，译著中不免有这样那样的缺憾，恳请读者见宥并不吝赐教。

王瑾瑜

2001年2月于清华园

前 言

本书是根据我 15 年成功的和失败的经历写成的。我希望我的这些经验和教训，能给读者以启迪，使读者在创业过程中少受一些挫折。

每年都有许多人想办家小企业，自己当老板，而且越来越多的人想走这条路。本书旨在为这些人士提供系统而全面的指导。书中详细介绍了创业者在创业过程中可能遇到的种种选择和风险，探讨了创业过程中必须加以考虑的许多问题。因为要想说服那些对你的商业提议将信将疑的银行经理和风险投资人，这些问题是不可避免的。最重要的是，本书通过对这些问题深入细致的分析，使读者从中得到一把尺子，用它可以客观地测量创办自己心中梦想的企业的真实风险、难度和潜在的收益。

本书在写作方法上采取了提问的方式，自始至终向读者提出了一系列的问题，提出这些问题的用意无非是促使读者把它们和自己的商业活动更紧密地联系起来。如果创业者在创业的每一阶段都能向自己提出这些问题，那么，新创企业避开在创业过程中可能遇到的困难就大有希望了。

小企业面临的最大的问题是如何度过前两个年头。创业者如能对制定商业计划和组建企业的过程略知一二就可以大大提高企业的生存概率。本书介绍的就是能够增加企业生存概率的知识和信息。谨祝各位事业有成！

戴维·巴特勒

目 录

总序

译者序

前 言

第 1 章 制定商业计划的重要性	1
1.1 为什么要花费时间制定商业计划	2
1.2 商业计划——思维聚焦仪	3
1.3 商业计划——进展与业绩的标尺	5
1.4 起步阶段与扩展阶段的融资	6
1.5 商业计划的更新频率	8
1.6 商业计划应该制定得多详细	9
第 2 章 商业计划的结构	11
2.1 商业计划的形式	12
2.2 商业计划的格式	13
2.2.1 商业理念	13
2.2.2 业主	15
2.2.3 资源需求	18
2.2.4 财务计划	21
2.2.5 市场营销	23
2.2.6 计划的实施	28
2.2.7 监控系统	29
2.2.8 总结	32
第 3 章 商业理念	33
3.1 企业的目的	35
3.2 是新企业还是原有企业	36
3.3 企业的法律形式	37
3.3.1 个体经营	37

3.3.2	合伙经营	38
3.3.3	有限公司	40
3.3.4	合作经营	43
3.4	外部环境	44
3.4.1	政治因素	44
3.4.2	经济因素	44
3.4.3	社会因素与社会潮流	45
3.4.4	技术变化	45
3.4.5	法律变化	46
3.4.6	环境问题	47
第4章	个人技能	49
4.1	企业要获得成功需要哪些技能	51
4.2	技能审核：你（或你的员工和合作伙伴）已经具备了 哪些技能	52
4.2.1	SWOT 分析法	53
4.2.2	优秀的经理需要具备哪些技能	54
4.2.3	能力火炬	54
4.2.4	计划并确定工作的重要性	56
4.2.5	明确个人目标	57
4.3	自我发展行动计划	58
4.4	有效管理需要定期自我评估	59
第5章	相关法律法规的识别	61
5.1	健康与安全法规	63
5.1.1	1961 年工厂法案和 1963 年办公场所、商店、公路 及房屋法案	63
5.1.2	1974 年工作场所健康与安全法案	63
5.1.3	有损健康物质控制法案	64
5.1.4	1982 年伤亡及危险事故报告法案	65
5.1.5	防火法规	65
5.2	环境与贸易法规	66
5.2.1	环境健康法案	66
5.2.2	1971 年城镇规划法案	67

5.2.3	建筑物法案	68
5.2.4	地方政府其他条例与法案（1982 年颁布）	68
5.2.5	污染控制法案（1974 年颁布）	68
5.2.6	1979 年及 1995 年的商品销售法案和 1987 年 的消费者保护法案	69
5.2.7	广告标准	70
5.2.8	数据保护法案（1984 年颁布）	70
5.3	劳动法	71
5.3.1	雇佣法案	71
5.3.2	雇佣保护法案（1975 年颁布）	72
5.3.3	欧洲工作时间法令（1998 年颁布）	72
5.3.4	雇佣合同法案（1972 年颁布）	73
5.3.5	雇主义务（强制保险）法规 （1992 年及 1998 年颁布）	73
5.3.6	最低工资法规	74
5.4	金融法规与公司法	74
5.4.1	财政法案	74
5.4.2	皇家关税与消费税局增值税条例	75
5.4.3	税法	75
5.4.4	公司法案（1985 年、1989 年颁布）	76
5.4.5	合伙法案（1890 年颁布）	76
5.4.6	企业名称法案（1985 年颁布）	77
5.4.7	版权、设计与专利法案（1988 年颁布）	78
5.4.8	消费者信用法案（1974 年颁布）	78
5.4.9	破产法案（1986 年颁布）与公司董事资格取消 法案（1986 年颁布）	78
5.4.10	合同法（债务追偿等）	80
5.4.11	财产法	80
5.5	反歧视法	80
5.5.1	种族关系法案（1976 年颁布）与平等 工作机会委员会	81
5.5.2	残疾人就业法案（1944 年颁布）	81

5.5.3 残疾歧视法案 (1995 年颁布)	82
5.5.4 性别歧视法案 (1975 年、1989 年颁布)	82
5.5.5 平等报酬法案 (1970 年颁布)	83
5.5.6 工会改革与就业权利法案 (1993 年颁布)	83
5.6 信息来源	83
第 6 章 财务计划	85
6.1 个人预算表	86
6.2 盈亏平衡分析	88
6.3 预算计划	90
6.4 现金流预测	93
6.5 利润 (或亏损) 预测	97
第 7 章 财务控制	101
7.1 基本账户与复式记账法	102
7.2 预算与现金流监控	105
7.3 毛利与成本加成	106
7.4 库存管理	106
7.5 应收账款与应付账款账户分析	109
7.6 信用控制程序	111
7.7 财务比率	113
第 8 章 资金来源	115
8.1 适当的资金来源的影响因素	116
8.2 中小企业的融资渠道	117
8.2.1 股本或资本	117
8.2.2 无担保贷款	118
8.2.3 透支	118
8.2.4 贷款担保方案	118
8.2.5 中短期银行贷款	119
8.2.6 长期银行贷款	119
8.2.7 私人投资者的股本——普通股	120
8.2.8 私人投资者的股本——优先股	120
8.2.9 公司债券	120

8.2.10	抵押债券	120
8.2.11	商业抵押贷款	121
8.2.12	风险资本	121
8.2.13	分期付款	121
8.2.14	租赁或合同租赁	122
8.2.15	应收账款让售或销售发票贴现	122
8.3	其他适合大型组织的融资方式	123
8.3.1	商业债券	123
8.3.2	商业汇票	123
8.3.3	通过证券交易所或其他投资市场发行的股票	123
8.3.4	可转换债权	124
8.3.5	资本准备金	124
8.3.6	金融机构长期贷款	124
第9章	销售与市场营销	125
9.1	市场调研	127
9.1.1	市场的规模与性质	128
9.1.2	目标市场份额	128
9.1.3	竞争的性质	129
9.1.4	比较产品与服务	129
9.1.5	市场细分	130
9.2	市场营销计划	132
9.2.1	产品	133
9.2.2	价格	134
9.2.3	渠道	135
9.2.4	促销	135
9.2.5	人员	136
9.2.6	物质	137
9.2.7	过程	137
9.3	销售计划	137
9.3.1	销售活动	137
9.3.2	销售技巧	139
9.4	目标确定与绩效测评	140

第 10 章 质量监控	143
10.1 企业为什么要力争获得人力投资或 ISO9000 认证	144
10.2 质量系统是如何运作的	146
10.3 如何实现质量目标	147
10.4 小企业应如何监控自己的质量系统	150
10.5 小结	152
第 11 章 客户服务	155
11.1 客户有哪些期望	156
11.2 企业为什么要提供客户服务与客户关照	157
11.3 如何制定客户关照制度	159
11.4 如何实施客户关照制度并确保达到预期目标	160
第 12 章 基地要求	163
12.1 需要什么样的经营场所	164
12.2 需要多大的经营场所	165
12.3 获得经营基地有哪些渠道	167
12.3.1 不动产所有权	167
12.3.2 租赁购买	168
12.3.3 租用协议	169
12.3.4 其他注意事项	169
12.4 房屋基地需要哪些保险	170
12.5 此外还应购买哪些保险	171
第 13 章 实物资源需求	175
13.1 如何确定实物资源需求	177
13.1.1 运输工具	178
13.1.2 固定装置与设施	179
13.1.3 厂房与机器	179
13.1.4 家具及办公设备	180
13.1.5 转售存货	180
13.1.6 原材料与零部件	181
13.1.7 易耗品	182
13.1.8 公用事业	182

13.2 企业与供应商的关系	184
第 14 章 员工的招聘与录用	187
14.1 工作描述	191
14.2 资历要求	192
14.3 雇佣条款与条件	192
14.4 职位空缺的广告宣传	194
14.5 筛选过程	196
14.6 人才选拔方法	197
14.7 面试	198
14.8 公司纪律与申诉程序	199
14.9 员工的评价	201
第 15 章 商业计划的撰写	203

第1章 制定商业计划的重要性

- ☞ 为什么要花费时间制定商业计划
- ☞ 商业计划——思维聚焦仪
- ☞ 商业计划——进展与业绩的标尺
- ☞ 起步阶段与扩展阶段的融资
- ☞ 商业计划的更新频率
- ☞ 商业计划应该制定得多详细