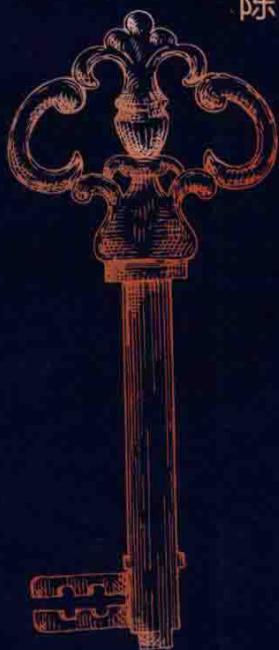


ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT

创业及企业管理

[美] 欧内斯特·卡多特 | 编著
陈中东



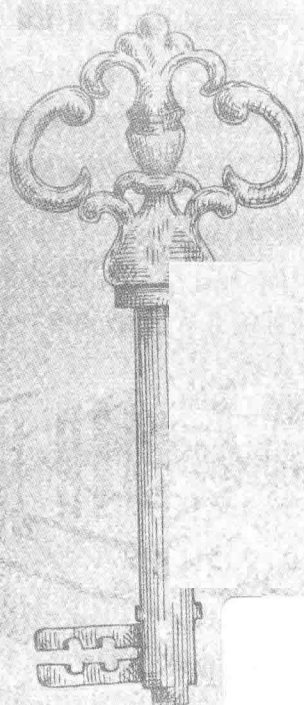
中国劳动社会保障出版社

ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT

创业及企业管理

[美] 欧内斯特·卡多特
陈中东

编著



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业及企业管理/(美) 欧内斯特·卡多特, 陈中东编著. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2017

ISBN 978-7-5167-3002-7

I. ①创… II. ①欧… ②陈… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 079832 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.25 印张 256 千字

2017 年 5 月第 1 版 2017 年 5 月第 1 次印刷

定价: 39.80 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84626437

营销部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 50948191

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

前 言



在“大众创业、万众创新”的政策大环境下，我们本着“方法讲解为主，理论讲述为辅”的原则，按照创业及企业发展的周期规律编写了本教材。本教材贯穿了创业及企业发展成长之路，横跨商学院的多个学科，将市场营销、生产管理、人力资源管理、会计、金融、中长期商业规划、股权融资等企业功能领域整合为一个有机整体，为读者提供系统的商业理念、商业思维方式以及创业和企业经营管理的一系列实用工具。因此本教材对创业者和管理者都有非常大的指导和借鉴意义。

本教材分为九章。第一章“‘商业实战’教学系统与本教材”概述本教材的主要作用和意义，以及与本教材相配套的“商业实战”创业及企业管理实践教学系统。天使投资人和风险投资家无一例外地认为，影响其投资决定的主要是创业团队的能力和素质，“A团队+B计划”的吸引力通常要大于“B团队+A计划”。而创业团队，或者说企业管理团队的高效运转离不开强有力的团队领导和紧密默契的团队协作。因而本教材第二章“领导者与领导力”和第三章“团队协作”着重讲述团队领导者和团队成员所需具备的素质，以及如何培养锻炼领导能力和解决团队可能遇到的各种问题。

“车到山前必有路”这句乐观的常言并不适用于创业和企业经营管理。通过对创业企业和成熟企业的众多失败案例分析，我们发现缺乏明确和合理的企业战略和策略是导致企业失败的主要原因之一。本教材第四章“商业策略：制定及执行”针对这一结症详细讲解应该如何制定商业策略，如何衡量商业策略的执行情况，以及如何适时调整商业决策。在通常情况下，判断一套商业策略是否合理，主要看其是否充分而有效地利用了企业所特有的市场机会。创业企业要快速成长，成熟企业要开辟新市场，各家企业要积极应对市场竞争，都离不开对市场现状和机会的分析。所以本教材第五章“市场机会分析”讲解何时及如何进行市场机会分析，以及如何评估企业所发现的市场机会。

企业的核心竞争力来源于人才，却最终表现在企业的产品和服务上。而产品和服务又最终关系到企业的存活。不管是创业企业还是成熟企业，都是如此。就近来说，手机行业内部巨人的倒下和新制造商的异军突起则充分地说明了这一点。如何利用客户价值和质量功能展开法来指导企业设计其产品和服务是本教材第六章“客户价值及质量功能展开法”和第七章“市场营销的策略性思考”的重点。然而，在现如今，光有好的产品和服务对企业来讲是远远不够的。“酒香不怕巷子深”的时代早已成为历史。定价和广告信息的传递对企业的销售也有着非常大的影响。我们在本教材第七章中深度分析这些与销售有关的重要因素。

企业经营管理情况是否良好，商业策略和计划是否合理，企业在未来是否会出现资金缺口？第八章“财务管理”提供了回答以上问题的方法和工具。商业界中的一句常话是“现金为王”。要管理好企业的现金和财务，首先需要了解三大财会报表，并且学会如何进行财务预算和财务预测。前者主要用于判断企业的商业策略是否合理，而后者可以帮助企业提前发现未来的资金缺口。

第九章“商业计划与股权融资”对创业团队和创业企业有着重大的指导意义。或者因为企业经营问题，或者因为扩张发展所需，创业企业或多或少都面临着资金出现缺口的风险。解决办法之一就是积极进行股权融资，包括天使投资以及前期和后期风险投资等。而投资者必定要看创业团队的商业计划书，必定要听创业团队的商业路演，必定要与创业团队进行投资商谈。本教材第九章详细讲解了商业计划书和路演材料的制作，如何进行企业估值，以及投资商谈所需注意的问题等。

本教材所配套的“商业实战”创业及企业管理实践教学系统很好地针对了创业及企业管理中的各种症结。通过在模拟市场环境中进行创业实践，学员可以更好地理解本教材中的各项重点和难点。教材与教学系统的配合使用将有助于提高和完善商业思维及商业技能，避免在创业和企业管理中走弯路，增强企业的存活能力。^①

① 有关“商业实战”创业及企业管理实践教学系统的更多信息请发邮件至 MPL@yyjyjkj.com 咨询。

此外，我们要特别感谢 Harry J. Bruce, Dominique Garval, Dominique Garval, Jacquelyn DeMatteo Jacobs, Joyce E. A. Russell, Ivan Slimák, Robert B. Woodruff 等多位教授和企业家对本教材的贡献和帮助。

Ernest Cadotte

陈中东

2017 年 1 月 18 日



目 录

第一章 “商业实战”教学系统与本教材/001

1. 何谓“商业实战”教学系统	002
2. 教学策略	003
3. “商业实战”教学系统的构成	004
4. “商业实战”实践内容	011
5. “商业实战”实践成绩评定	016
6. “商业实战”与现实中的创业和商业经营管理	019

第二章 领导者与领导力/025

1. 领导力的培养	026
2. 领导者的职责	030
3. 领导力与权力	032
4. 耐力与领导力	036
5. 领导者的故事	039
6. 结论	042
“商业实战”实践教学系统与领导力	044
本章参考文献	045

第三章 团队协作/047

1. 团队与团队协作	047
2. 团队建设的五个阶段	051
3. 开始构建团队	055
4. 团队决策机制：利与弊	060
5. 团队协作的常见问题	061
6. 处理团队争端	064

7. 团队领导者与团队协作	065
“商业实战”实践教学系统与团队协作	068
本章参考文献	069

第四章 商业策略：制定及执行/071

1. 商业策略的起源及必要性	071
2. 制定商业策略	073
3. 执行商业策略	077
4. 绩效计分卡和平衡计分卡	079
5. 商业策略修正	084
6. 来自企业管理者的经验	087
“商业实战”实践教学系统与商业策略	089
本章参考文献	090

第五章 市场机会分析/091

1. 何时进行市场机会分析	092
2. 市场机会分析的流程	093
3. 分析宏观市场环境	095
4. 分析“产品-市场”结构	097
5. 竞争者、终端用户及销售渠道分析	101
6. 摸清市场要求	106
7. 新产品的特殊贡献	107
8. 制定市场策略	109
9. 预测产品销量	112
10. 评估市场机会	117
“商业实战”实践教学系统与市场机会分析	119

第六章 客户价值及质量功能展开法/121

1. 何谓客户价值	122
2. 客户价值的层次	126

3. 客户价值的运用	129
4. 利用客户价值来创造竞争优势	132
5. 质量功能展开法	137
“商业实战”实践教学系统与客户价值	146
本章参考文献	147

第七章 市场营销的策略性思考/149

1. 产品设计	150
2. 产品定价	160
3. 产品广告	166
4. 销售渠道管理	174
“商业实战”实践教学系统与市场营销策略	179

第八章 财务管理/181

1. 三大财会报表	182
2. 财务分析	191
3. 财务预算和预测	199
“商业实战”实践教学系统与财务管理	210

第九章 商业计划与股权融资/213

1. 融资渠道	214
2. 天使投资人与风险投资家	216
3. 商业计划	218
4. 商业计划路演和融资商谈	229
“商业实战”实践教学系统与商业计划	232
本章参考文献	233

第一章

“商业实战”教学系统与本教材

本教材和配套的创业及企业管理实践教学系统——“商业实战”（Marketplace® Live）是专为发掘和培养创业者及管理者的市场意识和商业技能而设计和制作的。

教材所涉及的商业管理原则与原理为创业和参与市场竞争提供了强有力的智力支持；而在“商业实战”教学系统中的实践操作则提供了获得第一手创业及企业管理经验的绝佳机会。简单地说，教材是理论和基础，“商业实战”教学系统是实践和经验。教材与教学系统结合运用，形成了一套严谨的、有效的、高度激励性的、学以致用教学方法。得益于“商业实战”教学系统所创造的逼真市场环境和商业竞争，这套教学方法创新性地结合了商业知识讲授、商业经营指导以及创业和商业管理实践，从而达到训练策略性思考、商业思维和团队协作的教学目标。

这一教学方法有以下五个主要优势：

- 深度分析商业管理的各个功能领域；
- 着重强调各个功能领域之间的相互制约和促进；
- 反复训练策略制定和执行能力；
- 紧密结合各学科的基础商业知识；
- 锻炼和提高领导能力、团队协作能力和演讲沟通能力。

这一教学方法目前已经被美国和欧洲众多商学院广泛运用到本科及 MBA 创业类课程和商业管理类课程当中。具体来讲，“商业实战”这一实践教学工具对教与学的积极作用在于：

- 促进对重要商业概念、原则和管理工具的理解，开发商业思维创造力；
- 加强对商业经营管理各个方面相互作用的理解；
- 剖析各条决策对其他决策及企业整体业绩的影响，从而提升决策制定能力；

- ⊕ 锻炼在瞬息万变的 market 环境中进行商业策略部署的能力及执行能力；
- ⊕ 训练财务头脑，分析各种商业决策对企业现金流和盈利能力的影响；
- ⊕ 学习如何利用有限的企业资金来创造最大的客户价值；
- ⊕ 领会市场数据和市场竞争对调整商业战略和明确策略重心的重大意义；
- ⊕ 激励竞争精神和优胜意识；
- ⊕ 通过知识的积累和经验的沉淀来树立商业信心。

1. 何谓“商业实战”教学系统

“商业实战”是一款强效而又寓教于乐的教学工具。在实践系统所创造的快节奏商业世界中，市场瞬息万变，客户要求苛刻，竞争对手总试图鲸吞蚕食我们的市场份额。“商业实战”不仅仅是一种激励性的学习体验，与传统课堂教学相比，甚至可以说是一种在教学方法上的变革性突破。

在虚拟的商业系统当中，由 4~5 名学员组成一个创业团队，共同创建一家企业，不断尝试各种商业战略和具体策略，与竞争对手争夺市场份额。视实践系统版本而定，竞争对手可为计算机控制的虚拟企业，也可为其他学员团队所创建的企业。创业团队在进行实践操作时将涉及创业和商业经营管理的各个核心方面，并力求实现各个方面的协调发展，诸如市场营销、生产制造、物流管理、人力资源以及财务会计等。除此之外，团队建设也是“商业实战”当中必不可少的一环。^①

“商业实战”教学系统分为若干决策周期，一个周期对应着虚拟企业营运的一个季度。在每个决策周期之内，创业团队都必须仔细分析企业的经营现状，提出一套可行的商业策略，并在执行的过程当中不断地加以完善。由于外部商业竞争的多变性和内部决策预期的不确定性，团队将不得不依据市场反馈有技巧性和针对性地调整总体商业战略。当然，在此之前，创业团队得首先学会理解市场和竞争的本质，判断企业管理各方面之间的潜在冲突并加以权衡取舍，以及预测各种决策对企业各方面业绩的影响。这样创业团队才能在企业经营管理上更加得心应手。

^① 不论是在中国，还是在创业最为活跃的美国旧金山湾区，创业团队核心成员之间出现问题是创业失败的普遍原因之一。

2. 教学策略

为了配合创业教育的需要,学员在“商业实战”系统中需要从零开始创建一家企业并进行经营和管理(此外,本教材及配套的“商业实战”教学系统也被普遍用于管理类教学)。出于充分利用教学时间的考虑,“商业实战”对虚拟商业世界内的时间进行了加速,对商业和市场周期进行了压缩。在教学期内,学员可以集中式地体验创业和企业经营管理。视版本而定,学员将在4~8个决策回合内不断地拓展业务,增加新的赢利点,与行业内其他企业争夺市场份额,最终获得盈利。为了达到这一目的,学员在每一决策回合内需要分析市场机会,制定商业战略,评估各种替代决策,在最大化股东价值的目标下选择最优的决策方案。之后“商业实战”教学系统将依据内设的各种数据模型来整体衡量系统内各个企业所做出的决策,然后计算出市场竞争结果,即企业在该决策回合内的业绩。同时,系统内的企业统一进入下一决策回合。

如何使自己的企业成为更强有力的竞争者?答案是,在透彻分析终端客户的意见反馈、竞争对手的商业部署以及企业内部的经营和财务数据的基础上,调整策略方案。随着系统内虚拟企业的成长,“商业实战”将逐步加入新的元素。这些新的元素可以被看作是新的挑战 and 新的教学点。学员会发现,每一季度(亦即一决策回合)的竞争重心都不尽一样。这是“商业实战”教学系统在引导学员体验创业及企业发展的四个阶段:创业阶段、初步扩张阶段、快速成长阶段及成熟阶段。在进行实践操作的时候,“商业实战”系统会明确的告知目前企业所处的发展阶段。本教材和“商业实战”系统帮助文档的相应章节对各个发展阶段内企业的任务重心都有描述,例如,在特定发展阶段内需要做出的各种决策、需要处理的各种潜在问题、需要考虑的各种相互制约及促进关系,以及需要做出的权衡取舍。

“商业实战”是一套连续有机的教学系统,下一决策回合内的企业内外状况总是基于上一决策回合内企业采取的决策方案。这样学员将能更深切地体会到所制定的各种商业决策对企业发展和业绩的不同影响。“商业实战”教学系统的设计初衷是要反复地锻炼使用者进行创业和企业管理的多方面能力和技巧,例如,管理企业现金流、通过产品设计来传递客户价值、预测市场需求并按需生产、管理物流机制、激励企业员工、剖析企业盈利能力,以及进行战略部署和协调管理。事实表明,以上这些方面的短板直接导致了诸多创业企业的最终失败。因此,在“商业实

战”中的反复训练将使学员大受裨益。

商业竞争是市场经济永恒的主题，也是企业经营的最大挑战之一。“商业实战”教学系统的精髓之一就在于竞争机制的引入和对竞争结果的优化处理。为了赢得市场竞争，团队必须在思维上领先，在行动及部署上领先。竞争机制的感染力和号召力在一定程度上保证了教与学的质量。竞争对手总是在处心积虑地抢夺市场份额，该怎么样反击？期待各个优秀团队在“商业实战”市场竞争中各显身手。

3. “商业实战”教学系统的构成

“商业实战”教学系统主要由四个部分组成：商业背景、若干细分市场、诸多决定企业市场需求的因素以及需要创业团队做出的商业决策。

3.1 商业背景

“商业实战”以刚萌芽的国际微型计算机行业为背景。为了在不失教学意义的前提下尽量简化系统，“商业实战”教学系统会假设目前是微型计算机行业引入期的开端。也就是说，不存在行业历史，也不存在成熟的计算机制造企业。各创业团队所分别创建的企业就构成了系统内的整个微型计算机行业。从拥有的企业资源和市场信息的角度来讲，所有的创业企业处于同一起跑线上。

“商业实战”教学系统内的所有企业将在全球范围内进行商业竞争。在不同的国家和地区，客户对计算机产品的需求和预期会有所差别。同样的，由于汇率的变动和关税的存在，各个国家和地区的市场潜力及经营成本将会不同。而整个国际微型计算机行业又将受到国际政治局势和经济发展情况的影响。系统也可以淡化国际概念，把这些不同的国际市场看成是某一国内的不同区域市场；某些“商业实战”的复杂版本才会涉及汇率、关税和政治经济情况等。

所有团队的企业都将通过企业自身建立的销售渠道来销售计算机产品。视版本而定，销售渠道可为企业在全世界范围内的主要城市所自主设立的实体销售中心，也可为企业的网络销售中心，或者为两者的结合（见图1—1）^①。创业企业所要设计、生产和销售的计算机产品为商用计算机，而非家用计算机。所以，创业企业的商业策略应当专注于面向企业客户的直销。

^① 某些相对简易的“商业实战”版本可能只涉及其中部分城市。



▲ 图 1—1 全球微型计算机市场

企业的销售人员将采取直销的方式在其所属的市场区域内进行销售。如果在某个城市开设了实体销售中心，可以在销售中心内设立一个产品展销厅，以便潜在客户来体验和学习使用本企业的计算机产品。

学员将在系统内建立一家生产工厂。厂址一经选定则不能变迁。所有产品将以散装货物的形式从该工厂发送到客户手中。如果在客户下单时出现了产品缺货，那非常遗憾，企业将失去该客户。当市场上有类似的替代产品时，客户是不会等待的。除非该客户对企业的品牌忠诚度非常高——然而品牌忠诚度是无法在一早一夕之间培养出来的。需要小心的是，好事不出门，坏事传千里。如果客户因为缺货而对创业企业产生了怨言，他们的不满将经由各种可能的渠道传到其他潜在客户的耳中。所以，在系统中，前一季度的缺货将导致企业的市场需求量在下一季度有所减少。这一传导机制由“商业实战”的内置数据模型来控制。

3.2 细分市场

“商业实战”教学系统中的微型计算机市场由五个细分市场组成：经济型、实用型、创新型、极致型和商旅型。相对简易的某些系统版本可能只涵盖部分细分市场。

经济型计算机细分市场的规模巨大。该细分市场的客户要求计算机简单易用，

预装常用的办公软件。他们对价格的敏感程度相对高。

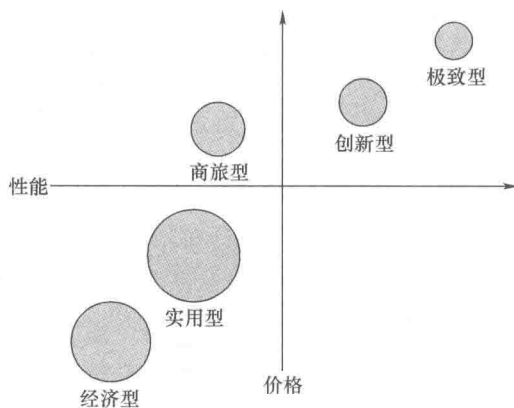
实用型计算机细分市场的规模在所有细分市场当中最大。该细分市场的客户要求计算机能满足办公的多种需要。他们不需要顶级的配置，计算机性能一般即可。相对高性能来说，一台使用方便的计算机对他们更具吸引力。他们对价格的敏感程度适中。

创新型计算机细分市场的规模相对较小。该细分市场的客户需要运用计算机来完成大型的运算任务，例如工程、会计和库存管理。他们追求的是最新的技术，在可承受的一定范围内，为了高性能他们不惜支付高价格。

极致型计算机细分市场的客户需要一台顶尖性能的计算机来运行大型的工程和制造类软件。只要计算机性能卓越，价格对他们来讲不是问题。在微型计算机行业的发展初期，计算机性能受微型计算机技术的制约，此类客户更倾向于购买大型服务器和小型计算机。在微型计算机技术出现重大突破之前，他们大部分会一直持观望态度。

商旅型计算机细分市场的客户需要一台能在旅途中使用的计算机。他们主要是经常出差的企业管理人员和销售人员，对价格的敏感程度适中。

图 1—2 准确地描述了五个细分市场的特征。图中圆圈在坐标平面内的位置对应着各个细分市场对微型计算机产品的性能和价格要求。圆圈面积则对应着各个细分市场的规模。从图中可以看到，虽然同属微型计算机市场，每个细分市场的需求和期望都不一样，因此所谓的“以市场为导向”就是指要针对细分市场的特征采取不同的商业策略。例如，针对不同细分市场的广告所要传达的消息应该有所区别，



▲ 图 1—2 行业细分市场（市场结构）

广告投放的媒体选择也应该是不同的。虽然同个行业的细分市场之间可能出现部分重叠的情况,但一套优秀的商业策略应当具有准确的针对性。也就是说,商业/产品/服务的定位一定要准。另外,在“商业实战”教学系统中,细分市场在不同区域市场内有着不同的市场规模。

3.3 决定市场需求量的因素

决定企业市场需求量的因素主要有以下三个:市场的销售潜力,经济周期和经济状况,以及市场竞争的性质和强度。

3.3.1 市场销售潜力

市场销售量取决于区域市场范围内潜在客户的数量和客户群体的构成。区域市场范围内,人口基数越大,潜在客户数量通常来讲就越多。这些潜在客户分属于不同的细分市场,属于各个细分市场的比例将由该市场的区域特性决定。例如工业基础、地理环境、气候条件,以及当前的经济状况。

3.3.2 经济状况

市场需求量总是随着经济的起伏而波动,例如经济的季节性、经济的周期性和长期的商业趋势。就经济的季节性来讲,需求量在年终,或者说第四季度,一般来说会达到一年来的顶峰。这是因为很多企业会选择在年终进行大采购,而年终的节日效应使得普通消费者也更乐意购物。需求量在来年的第一季度会有所下降,但仍会维持在一个较高的水平。需求量在第二季度会达到低谷,接着在第三季度有所回升。同时,依照“商业实战”的背景设置,国际经济呈上扬趋势,但增速较缓。企业在跟踪国际经济形势的时候同样不能忽略国际政治形势。系统内的“行业新闻”会对国际经济、政治形势,以及微型计算机行业的发展趋势作跟踪报道,包括这些因素对行业市场需求量、汇率和关税等的影响。

3.3.3 市场竞争

潜在需求量不等于实际市场需求量。“商业实战”教学系统中,最初的市场需求量为零。在微型计算机行业的发展初期,企业和竞争对手将共同创造和塑造出一个微型计算机市场。为了达成这一目标,企业必须:(1)定位潜在客户,并在客户聚集区建立销售渠道;(2)在客户可承受的价格范围内销售符合他们需求的计算机产品;(3)利用广告及其他营销手段来引导潜在客户;(4)雇佣优秀的销售人员来获取目标客户。

在理解“潜在市场需求”这一概念的时候,许多创业者和企业都犯了一个原则

性的错误。他们以为潜在需求会自动转化为市场需求量，只要雇用了销售人员企业就会源源不断地收到订单。然而实际情况是，**市场需求是被企业创造出来的**。为了销售产品和销售更多的产品，企业必须建设和扩张销售渠道，必须不断完善产品和广告设计，必须尽量降低产品成本和价格，必须在市场营销方面投入足够多的资金。如果企业不针对某一细分市场进行营销活动，那么该细分市场的实际需求量将几乎为零。相反的，如果众多企业在同一细分市场上大量进行营销和销售，这一细分市场的实际需求量可能超出潜在需求量很多倍。

简单地说，企业是市场需求的创造者，而非被动接受者。行业内所有企业的商业活动将共同决定行业的需求量。所以，虽然“商业实战”教学系统内的市场调查报告按区域分别列出了各个细分市场的潜在需求量，但实际需求量将总是会或多或少的有所不同。而后者到底为多少，则要看各个企业的决策方案有多强效，市场营销有多激进。

3.4 商业决策

企业的盈利能力通常来讲取决于商业决策的力度和效用。在“商业实战”教学系统中，企业的决策方案将涵盖以下五个方面：市场营销、生产制造、供应链物流、人力资源以及财务管理。^①这些方面的决策应当以系统中市场调查报告所提供的各种有关市场、竞争对手和企业财务的信息为导向。它们将共同决定企业的核心竞争力。例如，市场营销类决策（品牌设计、定价策略、销售渠道管理、广告方案）会直接影响到产品销量；人力资源类策略（员工雇佣、员工培训、激励机制）关系员工效率；而生产制造和供应链物流这两类决策共同决定了销货成本和产品可靠度，进而影响到企业的产品价格和盈利能力。

企业在财务管理方面的选择由企业外部融资环境和企业业绩决定。而财务管理类的决策会影响到企业其他方面的所有决策以及企业的发展速度。^②在这一方面，重点是现金流管理。在刚创建企业的头几个季度，学员会发现销售收入根本不足以支撑企业的发展。产品开发、销售渠道、工厂产能及员工雇佣等方面要求企业进行大量的前期投资，而这些投资并不能立竿见影地创造收益。也就是说，企业的支出

① 相对简易的某些版本可能只涵盖这五个方面的部分决策。例如，在某些版本中，工厂只能建在中国上海，而无其他选择。

② 我们的研究发现，财务管理不当，或称现金流管理不当，是创业失败的十大主要原因之一。