

韩春绪◎著



60组管理清单提示
创业者和经理人的行动指南

Essence of Business Setup & Expansion
in a Changing World

SOBERING GROWTH

商业乱世里的稳健创业与扩张

冷静成长

中国工人出版社

冷静成长

商业乱世里的稳健创业与扩张

SOBERING GROWTH

Essence of business setup & expansion
in a changing world

韩春绪◎著

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

冷静成长:商业乱世里的稳健创业与扩张/韩春绪著. 北京:中国工人出版社, 2006. 1

ISBN 7-5008-3622-8

I. 冷... II. 韩... III. 商业经营 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 156341 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 62350006 (总编室)

发行热线: (010) 62045450 62005042 (传真)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京金星印务有限公司

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 640 毫米×960 毫米 1/16

字 数: 230 千字

印 张: 15.5

印 数: 7000 册

定 价: 28.00 元

版权所有 侵权必究 印装错误可随时退换

为什么创业和扩张会踏入陷阱？

《冷静成长》告诉我们，很多企业并非败在谋略或竞争，而往往是输于自己草率的计划与实施。这是一个在飞速发展中全面转型的商业时代，面对机会的诱惑与竞争的压力，“冷静成长”的意识往往在不经意间被我们抛于脑后。

什么是“冷静成长”？

冒险不等于盲目，而稳健也不等于保守。“冷静成长”需要科学的分析和计划、严谨的实施和评估、合理的融资及加速，这些都是经营者不能绕开的话题。

如何做到“冷静成长”？

本书通过对经营过程的归纳及相关要点的提示，力图让繁杂的管理事务变得有章可循，方便管理者随手备查、尽可能地系统思考，在第一时间采取有效的行动。

作者简介



韩春绪

早年在国内做高校教师，先后获北京师范大学硕士、澳大利亚国立大学MBA学位，历任中国证券市场研究设计中心国际合作部经理、澳大利亚股票交易所亚洲顾问、澳大利亚瑞蒙科金融信息公司亚洲经理、北京联办投资有限公司高级经理、北京永基世纪企业机构董事副总经理。

多次在《证券市场周刊》、《财经》杂志、中央电视台、北京电视台、北京广播电台等媒体发表经济评论，主笔宏观经济研究、行业报告和公司分析，受邀为国家开发银行等机构作有关经济研究和企业管理报告，并译有《如何赢得财富》等书。

责任编辑/张爱民
装帧设计/九典工作室·陈京旭

出版者序

POREWORD

一直以来，我们都对那些描绘激情与梦想的商业著述情有独钟，而不常探讨关于稳健经营的话题，因为这似乎不足以励志，且显得没有新经济时代的进取精神。创建一家公司并不断发展扩张，是一个令人憧憬无限的梦幻之旅，但更是一条危机四伏的艰险航程。20 年来的中国，经济持续高速增长，商机无限；而与此同时，科学管理的理念和管理技术却依然未能在众多企业中得到普及和贯彻。在这样的商业氛围里，不少成功很大程度上是缘于运气，无谓的冒险经常被看做有胆识的表现。

面对机会的诱惑或竞争的压力，“冷静成长”的意识总是在不经意间被抛于脑后，科学严谨的商业计划在很多时候都被忽略甚至漠视。当失败的因子在繁荣中悄然孳生，或猛烈的变革在瞬息间陡然降临，很多企业都不曾做好准备。不够严谨的商业计划、盲目的扩张和失去控制的实施过程，让太多企业付出了巨大代价——或出师未捷就遗憾地夭折，或在如日中天之际却莫名地衰落。究竟什么错了？这是来自无数经营者面对突如其来的挫败发出的慨叹。将科学管理的理念和技术在企业扩张的过程中付诸实践，对于今天的中国创业者和经理人而言，仍是一个不大不小的挑战。

冒险不等于盲目，而稳健也不等于保守，因为“快鱼吃慢鱼”的商业热潮中必然暗礁密布，很多商业巨头却秉承“保守”经营风格渡过无数难关，实现“基业长青”。事实上，几乎所有的优秀公司对于每一项业务、每一步扩张都有严密的研究、计划、实施与控制方法，即便鼓励“试错”也是以此为前提。

作者以其在国内外重要经济、金融机构从事研究和在国内企业担任重要管理职务或顾问工作的丰富经验，编写了本书。与众多语出惊人的商业著作相比，这显然算不上是一本读起来轻松有趣的书，里面缺乏惊世骇俗的观点和情节动人的典故，甚至在很多人眼里，它的主张显得保守，而它

的内容亦显得枯燥。但周密的分析、科学的计划、严谨的实施、合理的加速、苛刻的评估等等，这些都是每一位经营者所无法绕开的话题。冷静成长的心态、烦琐甚至枯燥的计划与实施过程，是通向成功的必由之路。本书的价值即在于此，它大体按照企业发展扩张的一般逻辑，将商业计划与实施过程中的主要问题向读者作了清晰的解释。

除此之外，作者还将其间的各项主要工作中需要注意的问题归纳成“工单”，读者可以按照目录及“工单”的索引有针对性地阅读、查询，因而这本书也就成了管理者的随身顾问，或学习者简约有效的小资料库。

作者自序

POREWORD

从澳大利亚国立大学（ANU）攻读完 MBA 学位之后，我先是供职于澳大利亚股票交易所（ASX），回国后又从事行业研究和投资管理方面的工作。后来我还是不安分于研究，又到企业做经理人，这些实践给了我不少经验和感悟。其间我还为一些中小企业提供咨询服务，帮助几万元起家的小公司稳健地成长为拥有数百万资产的企业；其间我也亲眼目睹了很多没有准备、没有计划、没有保障和无视科学的盲目扩张，在短短两年内，将数亿元资产消耗殆尽，企业最终倒闭破产的真实悲剧。这些企业并非输给了竞争对手，大多是输给了自己——缺乏科学的计划和实施，落入扩张的陷阱。

这使我产生了写一本书的愿望——一本侧重于介绍经营实务的书，为那些准备要进入各行各业的新创业者们和那些想要继续发展扩张的企业家们，特别是那些中小企业管理者们，提供一些相对简单实用的理性计划、冷静分析与研究方法以及决策步骤和实际操作案例，以帮助他们成功实现自己的各种发展扩张，得到应有的收益。

很多管理工具和经营手段已经为人所知，在这本书里，我只是试图把企业在发展扩张中所涉及的完整复往的周期与过程归纳出来，把当中最基本却是最关键、容易发生问题的地方，尽可能深入地进行一些介绍。其中包括企业的周围环境，新企业、新业务的决定与选择，企业的收购兼并，人力资源配置，计划实施落实及管理控制，增加现有商品份额，推介新商品，企业项目融资和最后成功变现等等。书中还专门介绍了一些以企业融资为目的的商业计划书的编撰方法及要点提示，并在附录中提供了一个商业计划书的简单纲要性样本。我特别将各项工作中需要注意的问题归纳形成“工作单”（简称“工单”）。读者可根据实际情况与具体需要直接查考，或在此基础上进行有针对性的增删，使之形成带有本企业特点的工作

计划、管理要点的备忘录。

规模或行业的不同，使企业在经营管理上有诸多差异，但仍存在本质上的相通之处。从某种意义上说，一个在大街上卖西瓜的小摊贩与大企业总裁在开展经营时都要进行相应的科学严谨的计划与稳健的实施，因而这本书应该有一定的通用性。希望本书能对创业者、经理人或管理顾问们具有一定的参考价值，也希望对银行、金融从业者以及经济、金融、工商管理等专业的发展和学者有一定资料价值。

这不是一本很厚的书，但对我来说，如此大规模的写作还从未进行过，过程之艰难可想而知。感谢我的中学同学刘福利先生，他朴实的语言和实事求是的作风，给了我写作的灵感；感谢我的小学同学苑洪娥女士，她执著不屈和顽强的精神，激励着我完成了本书的写作。我还得尤其感谢我的父亲韩长荣和母亲张连俊。他们不仅把我带到这个美好的世界上，给了我健康身体，还给了我坚忍不拔、与人为善的品质；更要感谢我的妻子赵越英，她总是在我遭遇困顿的时候给我最大的安慰与鼓励。没有他们，几乎不会有我的现在。

书的写作之烦琐，正如经营一家企业，执行与愿景总有相当的差距，不尽如人意之处在所难免。真诚希望各位读者能提出各种宝贵意见。

我的 E-mail 是：hanchunxu@sina.com

韩春绪

2005 年 9 月 · 北京

目 录

CONTENTS

出版者序

作者自序

工单索引

导言 步步为营	(1)
第1章 把陷阱考虑在先	(4)
◎提防扩张的陷阱	(4)
◎避免陷阱的基本原则	(6)
保证足够现金	(6)
做好周密计划	(8)
保证对金融机构的诚信	(10)
科学地融资	(11)
◎对以往教训的总结	(12)
◎紧急措施	(14)
第2章 调研分析	(16)
◎总体分析	(17)
SWOT分析	(17)
商业分析的融资价值	(18)
◎市场研究	(22)
了解市场	(22)
界定市场	(23)
市场细分	(24)
市场规模分析	(26)

◎客户分析	(26)
现有客户分析	(26)
潜在客户分析	(27)
◎竞争分析	(28)
竞争商品分析	(28)
竞争对手分析	(28)
竞争手段分析	(30)
◎商品分析	(31)
边际成本分析	(31)
现有商品分析	(32)
新商品开发	(35)
◎项目分析	(36)
◎预算分析	(38)
◎风险分析	(38)
 第3章 计划	(41)
◎计划的价值	(41)
◎业务计划	(42)
现状分析	(42)
未来预测	(43)
目标策略	(45)
行动计划	(46)
管理控制	(48)
◎销售计划	(49)
赢得忠诚	(49)
销售策略	(50)
◎财务计划	(51)
文字化	(51)
现金流预测	(52)
资金计划	(55)
◎人力计划	(55)
◎企业发展扩张计划的编制	(57)

◎计划的变化	(58)
◎附：创业计划要点	(59)
特别注意的问题	(59)
创业企业的营销策略	(61)
第4章 融资	(64)
◎尽可能不到市场上融资	(64)
整合内部财务资源	(64)
获得政府部门及社会机构的支持	(65)
◎到市场上去融资	(67)
商业银行贷款	(67)
企业债券	(74)
股票市场	(76)
金融租赁	(80)
投资基金	(86)
风险资本	(87)
金融公司	(88)
投资银行	(89)
战略投资人	(89)
承包商	(89)
企业客户	(90)
材料供应商	(90)
◎如何选择融资方式	(90)
◎外部融资的原则	(91)
必不可少的敏感性分析	(91)
控制适当的负债比率	(91)
关于负债比率的传统观念	(92)
利息保障	(93)
◎ 如何赢得银行的信任	(94)

第5章 变化	(96)
◎工作场所的变化	(96)
别让资产成为负担	(97)
做好计划	(99)
初次选择应异常谨慎	(101)
进入新场所的注意事项	(102)
◎添置新房产的资金安排	(103)
按揭贷款	(103)
定期借款	(103)
长期租赁	(104)
短期租赁	(105)
调动内部资源	(105)
评 价	(105)
税务计划	(106)
◎选择新工作场所需要考虑的问题	(107)
◎员工的变化	(109)
扩充人力资源的原则	(109)
如何成功地招聘	(110)
第6章 实施	(113)
◎建立控制	(114)
◎业务管理	(114)
管理好现金流	(114)
关注销售目标	(115)
关注生产目标	(115)
控制库存	(116)
◎行政管理	(116)
薪金管理	(116)
费用及车辆管理	(117)
◎人力资源管理	(118)
建立良好的沟通渠道	(118)
培训的收益大于付出	(121)

关注员工的健康与安全	(121)
◎财务管理	(122)
信息要求	(122)
人员要求	(122)
第7章 加速	(125)
◎特许经营：一种加速创业的方式	(125)
特许经营的两种模式	(125)
特许商品	(126)
特许商业模式	(127)
特许经营购买计划	(128)
信息渠道	(128)
特许经营的稳健操作	(130)
◎收购兼并：一种加速扩张的方式	(131)
明确收购目的	(131)
收购方式	(132)
收购的一般过程	(133)
收购的原则	(134)
搜寻收购目标	(135)
对收购对象的综合评估	(138)
开始接触	(139)
了解对方的需求	(140)
细节谈判	(141)
安抚员工	(142)
收购定价	(143)
资金安排	(145)
托管收购	(150)
注意收购的风险	(152)
第8章 评估	(157)
◎评估的内容	(157)
风险评估	(157)

企业业绩	(159)
历史信息	(160)
财务报告	(160)
数据整理	(161)
会计与出纳在评估中的价值	(162)
◎评估的方法	(163)
业绩分析	(165)
流动资本分析	(170)
股东价值回报	(172)
◎行业分析	(177)
◎风险指标	(179)
◎现金分析	(181)
现金流量表	(182)
评价	(184)
第9章 变现	(189)
◎出售策略	(190)
详细计划	(190)
被动出售	(191)
主动出售	(192)
◎方法渠道	(193)
上下游企业	(193)
竞争对手	(194)
正式场合	(194)
代理人	(195)
普通媒体	(195)
专业媒体	(195)
专业顾问	(196)
◎企业包装	(196)
资产负债表	(197)
金融负债	(197)
股东回报	(198)

供货商与客户	(199)
地理分布	(199)
运输配送方式	(200)
外观品质	(200)
设备更换周期	(201)
人员情绪	(201)
内部沟通	(202)
知识产权及无形资产	(202)
业主愿望	(203)
税务影响	(203)
第 10 章 商业计划书的编写和使用	(206)
◎商业计划书的基本结构	(207)
◎关注读者需求	(208)
◎书写质量	(209)
◎相关内容说明	(210)
◎编写任务分配	(213)
◎发送文件	(215)
◎正式会谈	(216)
附 商业计划书格式样纲	(220)

本书中的工单

工单0	企业发展扩张的一般步骤	P 3
工单1	如何做好企业的生存保障	P 15
工单2.1	市场研究需要了解的基本信息	P 22
工单2.2	界定市场	P 23
工单2.3	市场细分的三个基本方面	P 24
工单2.4	影响客户的因素	P 26
工单2.5	竞争对手分析	P 29
工单2.6	主要竞争手段	P 30
工单2.7	现有商品分析	P 32
工单2.8	商品信息调查渠道	P 32
工单2.9	发展扩张需研讨的问题	P 40
工单3.1	业务扩张计划的框架	P 42
工单3.2	发展扩张目标的标准	P 46
工单3.3	行动计划的主要内容	P 47
工单3.4	人力资源计划要点	P 56
工单3.5	编制企业发展扩张计划	P 57
工单3.6	创建新企业需要注意的事项	P 60
工单3.7	创业企业的市场营销策略	P 62
工单4.1	整合内部财务资源	P 65
工单4.2	公共领域的资金机会	P 66
工单4.3	企业为获取资金援助向政府等有关部门提供的信息	P 66
工单4.4	商业银行贷款审查范围	P 68
工单4.5	企业申请贷款卡所需资料	P 69
工单4.6	企业申请建立信贷关系所需资料	P 70
工单4.7	银行调查内容的基本信息	P 71
工单4.8	企业债券发行上市资格与申请文件	P 75
工单4.9	企业股票发行上市资格与申请文件	P 78
工单4.10	金融租赁企业有可能询问的一些关键问题	P 82