

商业计划

商业计划

[美] 帕特里克·福赛思 / 著
陈赋明 / 译

- ★ 撰写和实施有效商业计划的快速指南
- ★ 覆盖了商业计划的主要领域，从理解为什么要制定计划以及应解决哪些问题，到撰写计划以及利用商业计划来指导经营和确保经营目标的实现
- ★ 包括主要计划工具的介绍，如 SWOT 分析、波士顿和安索夫矩阵，以及银行、会计事务所和菲利浦·科特勒等经商者和管理大师的实践经验和建议
- ★ 包含关键概念术语表和全面的资源指南

ExpressEx

CEIBS

中欧—华夏管理快捷键

商业计划

[美] 帕特里克·福赛思 / 著
陈赋明 / 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业计划/(美)福赛思著;陈赋明译.

—北京:华夏出版社,2003.12(中欧—华夏管理快捷键系列丛书)

ISBN 7-5080-3348-5

I. 商… II. ①福… ②陈… III. 商业计划—基本知识 IV. F712.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 109588 号

Patrick Forsyth: Business Planning

Copyright © by Capstone Publishing

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文版专有出版权由 Capstone Publishing 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合作登记号:图字 01-2003-8880

策 划: 周雪林 陈小兰

责任编辑: 姬利敏

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 世界知识印刷厂

版 次: 2004 年 1 月北京第 1 版

2004 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本: 1/32 开

字 数: 100 千字

插 页: 2

定 价: 15.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

Preface

《中欧—华夏管理快捷键系列丛书》总序

周雪林 博士

(中欧国际工商学院)

在当今的商业世界中,使用频率最高的几个词语也许就是“变革”和“创新”。如果你在 Google 网上键入这两个词语,你将得到 100 万项与此相关的搜索结果,而这仅仅是中文网页的统计数字。

企业为什么要变革和创新呢?首先,信息技术的发展正在改变企业经营的游戏规则,互联网的出现和普及为企业的营销和运作模式带来深刻的变革。其次,世界贸易自由化的加速以及跨国联盟和兼并的盛行,彻底打破了原有的市场界限,世界经济正朝着全球一体化的方向发展。再次,商业利益和社会需求之间的冲突已经变得越来越尖锐,股东权益至高无上的观念开始受到削弱。最后,公司面临的顾客也因为拥有了更多的选择而变得越来越挑剔。所有这一切意味着企业面临的商业世界正在从左栏到右栏的转变:

昨天
自然资源决定力量
生产决定供应
利润靠经验获得
战略以产品为驱动
目标以财务为导向
层级结构

今天
知识就是力量
质量决定需求
利润靠诚信获得
战略以客户为驱动
目标以速度为导向
扁平结构

股东至上
关注价格
追求稳定
强调命令与控制
保持现状
领导是战士

客户至上
关注价值
追求创新
提倡委派与授权
改变现状
领导是教练

在外部环境加速发生变化的背景下,企业和个人如何才能适应复杂多变的形势、始终在竞争中占据有利的地位呢?

毫无疑问,只有那些能不断进行自我调整,以更快的速度适应新局面、新形势的组织和个人才能在未来立于不败之地,才能兴旺发达,这就需要他们不断创新,需要他们成为学习型组织和个人。知识是惟一真正持久的竞争优势的源泉。

从书籍中汲取知识的养分是终身学习的一个重要组成部分,它可以不受时间和地点的限制。然而伤脑筋的是,全世界每年出版的论文书刊数不胜数,它们虽然精彩纷呈,但却良莠不齐。我们如何才能在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章呢?

自1999年以来,中欧国际工商学院利用集各国专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,分批翻译出版,目前已出版80多种图书,不仅受到了同行的好评,也得到了广大读者和经理人的肯定。在此鼓舞下,今年我们又与华夏出版社通力合作,共同推出《中欧-华夏管理快捷键系列丛书》。

本套丛书共分10个分册,每一分册着重探讨一个主题,内容涉及知识管理、全球创新、业务规划、竞争战略、时间管理、领导艺术、绩效管理、现金流管理、客户关系管理以及供应链管理等等。这些都是今日商业人士公认的最重要的主题,同时也是经理人面临的最严峻的挑战。

作为一套为繁忙的经理人量身定做的图书,它集管理大

师智慧、成功人士经验和实务者体会于一体,既有言简意赅的基本概念,更有来自一线的经验技巧,提供迄今为止最全面、最前沿的管理理念和最实用的管理工具。从某种意义上来说,它不仅是一套完整的工具书,而且也是一个小型的图书馆,它能给中国经理人提供全新的学习体验。

我们有理由相信,在一个加速变化的时代,真正拥有未来的是那些不断学习的企业和个人。聪明的企业和个人知道,读一本书只是一个过程的开始,而不是结束……

2003年12月

Content


目 录

01	导 言	1
02	何谓商业计划?	7
03	商业计划的演进	17
04	技术因素	25
05	全球视角	37
06	计划过程	49
07	实践操练	77
08	重要概念和思想家	93
09	资 源	111
10	成功商业计划的 10 个步骤	121
	常见问题(FAQs)	133
	译后记	135



01

导 言



- 现实状况
- 失败根源

“如果你对自己要达到的目标没有进行过计划，那么在你担心一无所成时你还能找出什么借口呢？”

汤姆·霍普金斯，美国销售培训师

此言中之意是说给那些管理或参与管理中小型企业的人听的。许多人都很羡慕这样的管理者。通常他们自己就是老板，能够独立、灵活地进行工作，关注自己感兴趣的事情，并且按自己的方式来组织管理，一般倾心于自己所从事的事业。相反，在大型企业里，工作拖沓，官僚风气盛行，管理高层决定了一切，而且每个人讲起话来都显得言语晦涩。

然而，现实总是那么的截然不同。

现实状况

面对压力，小型企业的管理者常常显得焦头烂额，总有各种各样的困难使企业经营显得异常复杂。案头工作、行政管理、纳税、法规、银行以及更多的案头工作、管理、填表等等；总有忙不完的问题，而且都是一而再、再而三地出现。另外，企业，事实上是任何企业，的最终成败，都取决于其在市场上成功与否。企业需要有足够数量的客户来购买其产品和服务，这样才能获得必要的经济回报，才能有实力进行再投资，以实现进一步的发展壮大。



现在管理者显然已经认识到了这一点，但要真正加以实现却仍是困难重重，其中有多原因。高级管理者可能都是些专才。也许企业的创立依靠的是工程或设计能力，他们擅长的也正是这些能力，但讲到企业的经营和管理，则不是他们的强项了。由于企业的经营和管理看上去十分复杂，又特别耗时，这也导致了管理者不太加以重视。再者，创业活动需要预先投入大量资金，而这又不能保证最终能收回成本，获得利润。

然而，任何企业又必须以一个完整的实体进行运作；财务、营销、生产等各环节必须都能发挥有效的作用。要取得企业的成功经营，有一点非常关键，也是企业所有领域的基础所在，那就是计划。这绝不是夸大其词，计划的确非常重要。计划在一张白纸上进行，需要费点时间；但相对计划所带来的利益而言，这点时间是不为多的。计划必须有效实施，并且要不断更新（后者较计划要容易得多，而且时间也少）。

然而问题是，计划过程往往有点学究式，如果你有时间当然好，但有时计划会成了表面文章，不能真正成为企业经营的一部分。如果这样想，就容易忽略计划过程，只是耍一些嘴皮子，或者干脆绕开它。而这是错误的。本文旨在证明计划是具有实际意义的。如果商业计划不能帮助企业的经营管理，提高成功的可能性和明朗化，那么这个计划就不是个好计划。

失败根源

如果我们从反面的角度来看，我们可以来分析一下企业的失败因素。对于新兴小型企业的失败根源素有记载，其中最主要的 10 个原因是：

- 创业者缺乏经验和技能
- 缺乏资金
- 无节制的扩张
- 管理不力
- 信贷和现金流问题
- 错误选址
- 资本支出过高
- 利润抽取过大（业主的薪水）
- 人员问题
- 系统过于复杂

每一个原因后面又有许多子原因，或许还有一段不幸的故事。但有一点很明了：如果有明智的计划，这里的每一个原因都不会成为问题的根源。

商业计划有众多好处，也可以说，它给企业带来了保险——它可以帮助你避免陷入困境。

在这简短序言的最后，我们来看一些至理名言，了解计划的必要性和重要性。路易斯·卡洛尔在《爱丽丝漫游奇境记》中写道：



“请你告诉我，离开这里应该走哪条路？”

“这要看你想上哪儿去，”猫说。

“去哪里，我不大在乎，”爱丽思说。

“那你走哪条路都没关系，”猫说。

“只要能走到一个地方，”爱丽思又补充说了一句。

“哦，那行，”猫说，“只要你走得很远的话。”

优雅、又发人深省，柴郡猫的思维逻辑非常清楚。商业计划是企业成功运营所必不可少的基础；你需要进行计划，并且必须有效，这样才更有可能使你获得你想要的。







02

何谓商业计划?



- 商业计划定义
- 不断变化的商业环境
 - 什么是竞争?
 - 有限资源
 - 推动企业发展
- 必须对经营活动加以控制
 - 总结

“如果你伸手想抓星星，你可能一个也得不到，但你也不会弄得满身是泥。”

李奥·贝纳，李奥贝纳广告公司创始人

经营中小型企业绝非易事；而近几年出现的竞争压力和市场萧条也使得企业经营异常困难。如果你管理的企业是你自己的，你很清楚它是那么的脆弱，就像你很清楚上一个月的销售情况一样。企业要取得成功，总是存在着那么的影响因素。如果你是为别人来管理企业或与别人共同分担风险，你的这种感受也轻不了多少。

那么，你如何来保证你的成功呢？遗憾的是，我们没有什么神奇的公式可以用于计算，因此，我们写这篇文章也并不是为了给你提供这样的一个公式。企业的成功取决于方方面面：销售的产品、销售地点、销售方式，以及售前、售中及售后的服务质量。所有这些因素都是很重要的，包括“吸引业务”的过程，即通常所说的“市场营销”。人员的招聘及有效管理也很关键。此外，还有设计、创新、行政管理等其他领域。

我们开始描绘一个复杂的场景。那么，什么是计划呢？计划乃成功之基础，也支撑着企业的复杂结构。它保证了企业的合理组织结构及发展方向，使企业经营更为容易，更能取得成功，并最终实现目标。《牛津商务词典》对“商业计划”一词下了明确的定义。



商业计划定义

“一个详细计划，它设定了企业在一段时期内的目标，通常是3年、5年或10年。许多企业都会制定商业计划，尤其是在企业经历了一番挫折或企业政策进行了一次重大调整之后。对于新兴企业来说，商业计划也是企业筹措资本或贷款的必要文件。商业计划应该尽可能量化企业目标，提供至少头两年的月现金流和生产数据，其后几年的相应细节可逐渐减少。商业计划还必须简要阐明企业实现其目标的战略和策略，应该提供至少头两年的预计季度损益账户，以及其后的年损益账户。集团公司的商业计划经常称为公司计划。”

商业计划应该考虑4个具体因素。下面将逐个进行简单分析。

不断变化的商业环境

没有哪个企业的生产经营活动能够与外界影响完全隔绝。企业管理者必须认识到，在企业周围有许多影响因素在对企业发生着作用。有些影响因素是对企业有利的，有些作用不大，而还有一些则完全是不利的。所有这些因素可以归为6类。

- 经济环境：财务因素常常看起来是企业经营的约束条件，事实上它们的确如此。考虑一下借贷利率、税额、经营成本等；而有利的经济状况能推动支出，对企业经营有益。
- 技术发展：这可能有利，也可能不利。例如技术发展

可能会起到帮助作用（如文字处理器提高了报告质量），但技术不断更新又需要投资和培训。同时企业又会面临高度的不确定性；谁又能准确预测出互联网或网络公司的未来发展前景呢？

- 社会变革：社会变革可能会带来各种影响，正如英国和其他国家得出的老年人人口统计数据，这可能预示着商机（敬老院/老年人休假），但也可能减少了其他领域的发展潜力。
- 政治法规：政府也可能对企业生产经营和市场产生影响。它们主要是通过立法手段来实施的，如对药品进行强制性测试，制定安全措施监督汽车轮胎生产，以及控制目前或未来的学校教育或道路开支水平。

近几年又出现了另一种影响因素。

- 环境因素：环保运动已对许多产品领域产生了影响，如宣传使用循环纸张（卫生纸/文具）或禁止使用有害化学品或添加剂（现在大多数气雾产品已经禁止使用氟利昂）。

属于这些影响因素的所有要素都孕育着机遇。只要我们对它们加以考虑，我们是能得到好处的。

会对所有企业带来影响的另一个因素是：

- 竞争压力：我们需要对竞争的构成要素有一个广泛的了解（参见下框）；任何领域的行动都可能会影响到你的企业，让你猝不及防。而且，最好是将客户与竞争压力联系起来。市场由客户和潜在客户构成，在本

