

企业家实务

M **B** **A** **丛** **书**

[美] 威廉·D·拜格雷夫著
陈 宪等译



上海译文出版社

William D. Bygrave
THE PORTABLE MBA IN ENTREPRENEURSHIP

John Wiley & Sons, Inc. 1994

根据约翰·威利父子公司 1994 年版译出

Copyright©1994 by John Wiley & Sons, Inc.

Translation Copyright©Shanghai Translation Publishing House

Authorized translation from English Language edition publish

All Rights Reserved

图字:09—1995—004 号

企 业 家 实 务

[美]威廉·D·拜格雷夫 编著

陈 宪 等译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

文华新技术公司排版

上海市新华印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 15.75 插页 2 字数 365,000

1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

印数:0,001—8,000 册

ISBN7-5327-2055-1/F·097

定价:22.60 元

出 版 说 明

《MBA 丛书》即《工商管理硕士丛书》，是美国约翰·威利父子公司出版的一套关于工商管理的高级课程。作者都是在美国著名大学和工商管理学院执教的资深教授或者在著名大公司担任咨询的管理专家。

20 世纪下半叶是科学技术发展日新月异，信息技术突飞猛进的时代，90 年代世界发达国家的企业界发生了革命性的变化，具体表现为企业结构的大规模重组，信息技术的普遍应用，重视企业文化的作用，重视人力资源的开发，经营范围的全球化，竞争手段的多样化，以人为本的管理和以业务流程再设计为中心的改革等。这些管理实践上的变化引起了管理思想上的革命性变革，即所谓的“第二次管理革命”。丛书除了介绍前辈管理专家们的智慧结晶，还及时地反映了当前管理思想和管理实践上的许多新的理念、新的工具和方法以及许多创新，为当今的企业领导人进入 21 世纪提供最新的管理理念和手段，以便他们迎接新世纪的挑战。

为适应我国改革开放的大好形势，改进大中型国营企业的经营管理和培养一批急需的高层次经营管理人才，上海译文出版社特将这套丛书译成中文出版，以满足国内的需要。

本丛书既可作为 MBA 课程的教科书，也可作为自修参考书。读者对象为财经管理院校的高年级大学生和读工商管理、

经济等专业的硕士研究生,也可以是各级企事业单位的管理人员、政府部门的经济计划人员和广大的企业家。

《企业家实务》是这套 MBA 丛书中的一种。本书由上海大学国际商学院部分教师翻译,由陈宪教授和刁德霖先生负责。具体分工情况为:前言、第 11 章、第 12 章、第 13 章由陈宪翻译;第 1 章由王国明翻译;第 2 章、第 7 章和第 10 章由刁德霖翻译;第 3 章至第 5 章由冯燕君翻译;第 6 章、第 8 章和第 9 章由李荣秋翻译;另外王国明和赵文伋同志负责了全书的统校工作。鉴于这套著作学术性较强,译文如有不成熟之处,欢迎广大读者指正。

前 言

我

写这篇前言时,正在法国的欧洲企业管理学院(IN-SEAD)度巴布森学院给我的定期休假,此时正是春光明媚的好天气,附近的枫丹白露森林生机盎然,万物复苏,到处充满绿意。自然界正急于更新自己,全然没有意识到经济正处于严冬,陷入衰退的僵局。已经很高的失业率仍在上升。在欧洲,企业家的春天以及经济复苏的苗头似乎远未来到。

美国则与此形成鲜明的反差。当大西洋东岸的那一边仍因“世纪风暴”而陷于瘫痪时,美国企业家的春天却已现端倪。新的就业机会正被创造出来,劳动生产率达到了 20 年来的最高水平。小公司的股票价格创有史以来的最高纪录。长期利率趋于下降。产业界的资本费用处于最低点。

美国企业家干得最出色,他们的成绩绝无仅有,是其他任何先进工业化国家的企业家难以达到的。在美国,创业型公司创造了个人电脑、生物技术、快餐和快递业,改变了零售业,瓦解了美国电话电报公司(AT&T)的电信垄断,恢复了钢铁业的元气,发明了集成电路和微处理器,并建立了全国最盈利的主要航空公司。诸如此类,不胜枚举。确实,经济生活的每个方面都感觉到了企业家的影响。

仅仅为跟上人口增长,美国经济就必须在每个工作日创造

出 10 万个工作岗位。照此推算,每年必须增添 250 万个新的工作岗位。单考虑出生者人数,而不管新移民的数量,美国从现在起到 2000 年,就需创造 2000 万个新的工作岗位。这些新的工作岗位来自何处? 如果 80 年代的趋势能够继续下去的话,小的创业型企业将创造这些新的工作岗位的绝大部分。根据现在新创办企业的诞生、存活情况,以及就业创造率的趋势,我们估计,从现在起到本世纪末,全国至少还需要 1500 万名新企业家。

由马萨诸塞理工学院(MIT)企业人口学家戴维·伯奇提供的就业统计数字是:在 80 年代,美国经济创造了 2100 万个工作岗位。仅占 5% 的新兴的、成长很快的公司就提供了占 77% 的工作岗位,而占 15% 的上述公司竟提供了高达 94% 的工作岗位。小公司的数量以每年 20% 的速度递增,约新增 50 万个。然而,在这些小企业解决 80 年代美国人就业问题的同时,大公司则成批地解雇雇员。《幸福》杂志排列的 500 家大企业在 80 年代减少了 350 多万个工作岗位。仅在 1988 年,新的工作岗位增加了 360 万个,而《幸福》所列的 500 家企业则减少了 40 万个工作岗位。并且,到 90 年代,这个速度毫无减缓的迹象,这 500 家企业每年仍解雇 40 万名工人。在 1988 至 1990 年间,制造业中几乎失去了 100 万个工作岗位,没有哪个地方比该产业更残酷无情了。相反,那些只有不到 20 名工人的小制造商却增加了 20 万个工作岗位。现在,美国劳动力仅有 5% 就业于《幸福》杂志所列的 500 家制造业企业。

不仅蓝领工人遭到失业的严重打击,到 1992 年 1 月底为止的 5 年里,280 万白领工人失去了工作。1992 年 1 月以来,《幸福》杂志 500 家企业的四大支柱——花旗银行(Citicorp)、数字设备公司(Digital Equipment)、西尔斯—罗巴克公司(Sears Roebuck)和国际商用机器公司(IBM)——已解雇了 10 万名白领工

人。近来,越来越多已取得工商管理硕士学位的人找不到与他们资格相称的管理岗位,这已不足为奇;历来雇用新的工商管理硕士的大公司现在只有极少的空缺。

在商学院的历史上,从未有过大学生如此要求接受企业家教育的情况,而这种要求却不是大多数商学院能很好满足的。根据卡尔·维斯珀的调查报告,确有 317 所美国四年制大学和研究生院(其中 304 所为商学院)都开设企业家培训的课程;根据另一个调查报告,实际上,每个够得上等级的商学院现在都开设企业家培训或相关领域的课程。尽管如此,大多数课程内容的质量或深度是不够理想的。一个对美国主要大学有关企业家实务教学情况的调查表明,在讲授该类课程的院校中,仅有 31% 的大学本科和 13% 的研究生院开设超出基础水平的课程。而且,这些学院中只有不到一半(44%)有专职的讲授企业家实务的师资。在我看来,不包括企业家实务的商务教学,就好像没有助产术的医务训练,是不全面的。毕竟,没有新企业的观念、产生和成长,就谈不上工商业。

《企业家实务》(The Portable MBA in Entrepreneurship)是一本专为未来的企业家,即已经开始经营小企业和希望提高企业经营技巧的人们,以及其他对企业家实务感兴趣的人,诸如信贷员、律师、会计师和咨询专家而编写的。简言之,是为任何想涉足创建和发展企业的人而作的。此书各章均由研究新企业创业的权威人士所编写的。他们中有教授、咨询专家和企业家,在讲授创办企业的技艺方面有着广泛的经验。这些作者实践着他们讲授的内容。他们都早已开始创业活动,就职于风险资本基金董事会,担任高增长企业的经理,筹集创业和发展资本,申请专利,注册公司,最重要的也许是,他们已经创造了新的产品和许多新的工作岗位。而且,他们是不知疲倦的企业家中的佼佼

目 录

前 言	I
1 企业家的创业过程	1
2 机会识别:对于高潜力风险企业的研究	32
3 进入市场策略	72
4 市场机会与市场营销	85
5 制定成功的企业计划	135
6 财务预测——如何正确进行财务预测	165
7 风险资本	207
8 负债及其他方式的资金筹措	239
9 法律和税务问题	290
10 知识产权	338
11 特许经营	385
12 有偿转让	417
13 企业家经济学	458

1 企业家的创业过程

威廉·D·拜格雷夫*

这是一个企业家创业的时代。企业家们正在推动一项世界性的革命运动,它改变与革新着各个经济领域。企业家是自由企业的精髓。新企业的诞生给予市场经济勃勃生机。不断涌现的新企业会创造出为数众多的创新产品(如个人电脑、软件、生物药品、昼夜传递业务),从而变更我们的工作与生活方式。大多数新的工作岗位也由它们创造出来。据估计,美国每个工作日内的每一小时会诞生上千个新企业。80年代,在美国经济领域内,当大企业丧失了400万个工作岗位时,小的、成长中的企业创造了2000多万个新的工作岗位。在中欧和东欧,有700万个企业家正致力于将后共产主义国家的行政命令式的经济转化为市场经济。中国也在鼓励企业家创业。北京的人民大学也开设了讨论自由企业与企业家的课程。

没有比这更好的时机来实践企业家的艺术与科学。但究竟什么是创业的企业家?本世纪初,摩拉维亚出身的经济学家约瑟夫·熊彼特,在维也纳曾写道:企业家通过引进新产品与新服务,创造新的组织形式,或利用新原料,来摧毁原有的经济秩序。他给了我们关于企业家的一个现代的定义。按熊彼特的定义,企业家可能在现有的企业中完成这种摧毁工作,但更可能通过

创造一个全新的企业来完成这项工作。

很少有新企业具有刮起一阵熊彼特“大风”的潜能,如同苹果电脑公司(Apple)在电脑行业中那样,同时完成创造与毁灭两件大事。绝大多数新企业是进入现行市场的。在本书中,我们采用了一个比熊彼特更广泛的定义。我们的定义包括所有开创新企业的人。我们的企业家是:他能觉察某种机遇,建立一个企业实体,并孜孜不倦地去经营。而创业的过程则包括所有与觉察机遇、创建企业和经营企业相关的全部功能、活动与行为。只有极少数企业家创办的新企业可能具有革命性质,会破坏原有的经济秩序。但更多的可能是渐进型的,它进入的是一个现存的市场。

- 一个企业家善于觉察机遇和创建企业实体,并孜孜不倦地去经营。
- 企业家的创业过程,包括他觉察机遇、创建实体,并孜孜以求的全部作用、活动与行为。

但企业家创业的艺术与科学能否传授?一个新企业的诞生只是一个偶然事件吗?随之而来的成功或垮台也只是一个随意的过程吗?尽管 10 年前——甚至 5 年前——许多商学院的专家坚持认为企业家是不能教出来的。但今日商学院的课程表中有关企业家的内容恰是发展最快的一个科目。发生变化的原因在于 10 多年来有关企业家的整体知识有了发展。创办企业的进程已是众所周知。是的,企业家是可以教出来的。可是我们

* 威廉·D·拜格雷夫(William D. Bygrave)是巴布森学院企业管理研究中心主任,从事自由企业教学,获汉密尔顿荣誉称号的教授。兼任欧洲企业管理学院访问教授。他还是一位实干家,创办了由风险资本资助的第 128 高科技公司,是一家纽约股票交易所上市的高科技公司的部门经理,合伙创办了一家药学数据库,是一家风险投资企业投资委员会成员。

不能保证教出一个比尔·盖茨或利兹·克莱本那样的企业家，正像一个物理学教授不能保证教育出一个阿尔伯特·爱因斯坦，或一个网球教练不能保证教出一个马丁娜·纳芙拉蒂洛娃一样。但如果把具有这类开创企业能力的学生交给我们，我们能使他们成为更优秀的企业家。

开创新企业的关键因素

我们将以考察企业家的创业过程(见表 1-1)为起点，讨论这些个人的、社会的、环境的因素，是怎样使一个新企业问世的。一个人通过仔细的研究或者偶然的机遇获得一个想法——创办一个新企业的创新的主意。他是否决定实现这种想法取决于下列因素，诸如他可选择的其它职业的前景、家庭、朋友、角色模型、经济状况、可供利用的各种资源等。

一个新企业实体的诞生，几乎总有一个触发事件。企业家未必都有良好的职业前景。例如，米兰尼·史蒂文斯就曾从中学退学，经历了一些不起眼的工作后，筋疲力尽。她终于决定，在自己的小企业内制作各色帆布包，比起为别人工作拿低工资要好得多。几年后，她在加拿大建立起一连串的连锁零售店。有时候，一个后来成为企业家的人得不到提升的机会，甚至被解雇或开除过。霍华德·罗斯由于他所在的药物制造业的兼并与联合，曾被 4 次解雇。他烦透了。于是，他开创了自己的药品包装业，韦弗利药物公司(Waverly Pharmaceutical)。蒂姆·沃特斯通在他被 W·H·史密斯开除后，创建了沃特斯通书店。

对另一些人来说，企业家则是周密思考后的职业选择。桑德拉·库尔特齐格原是通用电气公司(General Electric)的一名软件工程师，她想成家，并在家中工作。她开创了阿斯克电脑系

统公司(ASK Computer Systems Inc.),现已是一个年产值 4 亿美元的企业。

未来的企业家们是从哪里获得这些想法的?大多是通过现有的职业或经验中获得的。据估计,90%的新企业是建立在与原有行业同类型的或紧密相关的行业中,企业家先前曾从这些行业中取得经验。这并不奇怪,因为他们能从现在的工作中获得好的主意。某些已养成习惯的企业家曾反复从事同类行业。比尔·普特斯加原先是普赖姆电脑公司(Prime Computer)的创始人,他离开后组建了阿波罗公司(Apollo),并从那儿退休。随后,又组织了史迪拉公司(Stellar)。所有这些企业均属于微电脑产业。

是哪些因素影响一个人开始企业家的生涯?从行为学来说,企业家的品质是由个人的品性与环境所形成的。

个人的品性

约 10 年前,在那个企业家们创业的 80 年代初,杂志、报纸上有许多命题为“你具有成为一个企业家的素质吗?”或类似题目的文章。文章描绘了企业家的许多特征,还常常提供一种自我评估的测试,使读者明确自己是否具有这种素质。这些文章都是基于区分企业家与非企业家的肤浅的行为研究。这些测试立足于一种信念,即企业家比非企业家有更高的成功的需求,同时,他们又是适度的风险承受者。它首先是由戴维·麦克莱兰在他的《获取成功的社会》一书中提出的。有一个工程师在做完了个测试后,几乎放弃了成为一个企业家的雄心壮志。他在开始工商管理硕士课程的学习时间问他的教授,他是否该进这个班学习,因为他在一份杂志的测试中得分很低。但他仍然参加了学习,并为某企业写了一份获奖的计划,这是一个成功的

开端。

今天,在更多的研究之后,我们知道没有什么简单明了的行为特性可区别企业家与非企业家的方法。它只是证明了一个人,不管他是一个企业家或是一个管理人员,发展到任何职业的顶端时,就是一个成功者。可以这样说,任何想成为企业家的人都必须有成功的需求,任何其他怀有取得成功的雄心壮志的人也是如此。

事实表明,企业家比非企业家确有较强的内在控制力。就是说他们有更强烈的掌握自己命运的愿望。

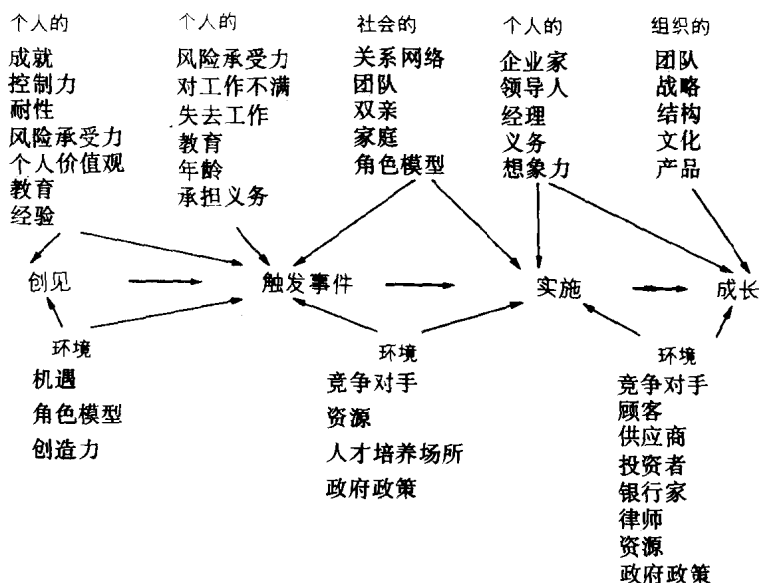
最近,在英国有一个具有广泛代表性的小企业主抽样调查显示,50%以上的企业主经营自己的企业是出于“独立”的动机,只有18%的企业主说是为了赚钱,还有10%,则有其他种种原因,如爱好、挑战、有更多的创造空间、自我满足等。

总之,我们不想再用心理学方面的专门词汇来谈论企业家,而只以日常用语来描绘他们的特性,成功的企业家们的特性(见表1-2)。

环境因素

恐怕对一个想成为企业家的人来说,外部环境的影响与个人素质具有同样的重要性。在这个世界上,有些地方无疑对创办企业更为有利。硅谷是闻名于世的高科技区。在硅谷的每一个人人都知道各人是如何成为大企业家的,各种角色模型不胜枚举。这种情形被斯坦福大学社会学家埃弗里特·罗杰斯称为“硅谷热”。看上去似乎在硅谷的人迟早总会乐于此道而开创企业。风险投资者懂得如何选择与资助高科技企业家,银行家专为他们提供信贷,律师懂得知识产权的重要性以及如何保护它,土地所有者在向这些公司出租房地产方面很有经验,供应商也

表 1-1 企业家创业过程的模式



愿意对一些没有赊购记录的公司赊销商品,甚至政治家也支持他们。大家都来促进这个过程。

角色模型(或译“行为榜样”)是十分重要的,因为了解成功的企业家使你自己变成一个企业家的行动显得更有把握。想成为企业家的人,最先是在家里或工作场所接触角色模型。的确,如果你的亲属(尤其是你的父亲或母亲)是一个企业家,很可能你也会希望自己成为一个企业家。巴布森学院半数以上学习企业管理的学生,来自拥有自营企业的家庭。但企业家并非都必须来自拥有企业的家庭。例如,比尔·盖茨出身于一个有律师传统的家庭,但当他离开哈佛后,筹建了微软公司(Microsoft)。当时微电脑产业刚问世,一些企业家正在推动这个新兴行业的建立,所以在他朋友和相识者中有许多角色模型。英国风险资

表 1-2 成功企业家的 10 个 D*

理想 (Dream)	企业家对他们自己及其企业的未来具有眼光。更重要的是,他们要具有实现这种愿望的能力。
果断 (Decisiveness)	他们不因循拖拉,而是决策敏捷,这是成功的关键。
实干 (Doers)	一旦决定某个行动,他们总是尽快实行。
决心 (Determination)	他们全身心投入事业,绝少半途而废,即便面对似乎难以逾越的障碍。
奉献 (Dedication)	他们献身于事业,有时甚至以牺牲与朋友、家庭的关系为代价。他们工作起来不知疲倦,创业时一天工作 12 小时,一周 7 天工作是常见的。
热爱 (Devotion)	企业家热爱他们的事业。爱心使他们能承受困难,爱他们的产品或服务,以致使他们的销售十分有效。
周详 (Details)	据说过细会导致过错。然而,当一个企业处于起始与发展阶段时,企业家就必须仔细周详。
命运 (Destiny)	较之依靠雇主,他们更愿把握自己的命运。
金钱 (Dollar)	致富并非初衷。但钱是衡量他们成功的尺度。他们认为,如取得成功,就应得到奖励。
分享 (Distribute)	企业家往往与他们的主要雇员分享企业所有权,因为他们是企业成功的关键。

* 作者把企业家的行为特征,归纳为上述 10 点。在英文中上述 10 点均以“D”字母为首,故称“10D”。——译者

本协会主席最近注意到一个现象,由于英国早期高科技企业的崛起比美国相对要少些,因此角色模型也就少得多。在美国,高科技企业家如史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨、肯·奥尔森都是家喻户晓的名字。其中,罗斯·佩罗曾是知名的总统候选人,1992 年他在美国大选中曾获 1/5 选票。

有些大学是企业家的温床。如马萨诸塞理工学院(MIT)的教职员与校友中已出现了许许多多企业家。与 MIT 相关的一些公司使马萨诸塞州的经济从以衰退的制鞋业与纺织业为基础转向立足于高科技的产业。据波士顿银行 1989 年的研究报告,

从第二次世界大战结束到 1988 年,在马萨诸塞州单单由 MIT 校友建立的企业就有 636 家,创造了 30 万个就业机会,为该州居民增加了 100 亿美元收入。1988 年这些公司在全世界的销售额达 400 亿美元。MIT 和它毗邻的东坎布里奇已被《公司》杂志称为“地球上最企业化的地方”。大约有 10% 的马萨诸塞州软件公司和 25% 的生物工程公司的总部都设在这一平方英里的土地上。

角色模型不仅仅存在于高科技领域。我们看看下述事例:

- 在纽约,据估计半数便民商店是韩国人所有的。
- 在密西西比三角洲,可见到不少成功的角色模型,那里的鲶鱼养殖业比棉花生产收益更高。
- 在太平洋西北角,小型酿造厂比美国任何地方都要多。
- 缅因州韦尔斯附近集中了多家旧书店。

与亚裔美国人相比内地非洲裔的美国人中缺乏企业家的角色模型,尤其缺乏店主这类角色模型。在土著美国人中也存在同样的问题。前共产主义的欧洲国家在努力转向企业化的时候,对他们的重要挑战之一,也是缺乏可信赖的角色模型。

其他社会因素

除了角色模型,还有其他社会因素在影响企业家。在决定是否开办一家公司时,家庭责任是一个重要因素。相对而言,当一个人只有 25 岁,单身,没有多少个人资产和生活上依靠他的人时,较容易作出创办一个企业的决定。但当一个人已是 45 岁,已婚,有几个孩子正准备进大学,承担着沉重的抵押借款、车辆开支,而他又有一个安全和收入较好的工作时,他就很难下决心创办企业了。一个最近关于欧洲有发展潜力的企业家的调查发现,他们平均有 50% 的净收入是受其企业约束的。同时,45

岁以上的企业家如果经营失败,很难再重新建立另一个公司。但是尽管风险不少,许多 45 岁年龄的人仍愿冒险一试;事实上,列入《公司》的 500 家发展最快的小企业中具有代表性的总裁就是年已 50 的企业家。

另一个与企业家创办企业的年龄有关的因素,是随年龄增长而来的经验与青年人的乐观主义和活力之间的权衡。随年龄增大你会获得经验,但有时你在一个行业中待了很长时间,你知道了如此多的难处,以致当你决定搞自己企业的时候,会对成功的机会抱悲观的态度。一个有些经验、有信心当好一名经理的人,最易对企业家生涯抱乐观态度。把这种观念综合起来,一个开创者的心态应当是既具有一个企业老兵的经验,又能看到崭新的前景和富有实干精神。

罗伯特·斯旺森在产生要投资生物工程,开办一家公司的念头时,只有 27 岁。那时他对这个领域几乎一无所知。靠读科研文献,他选定了几位主要的生物工程科学家,并与他们联络。“除了赫布·博耶,几乎每个人都说太早了。他们认为从人体荷尔蒙中分离出第一批微生物至少要 10 年,要拿出有商业价值的产品可能要 20 年。”斯旺森听取了旧金山加州大学教授赫布·博耶的意见,后者是某些专利的共同发明者。据一些观察家认为,这些专利构成了生物工程工业的基础。斯旺森与博耶相遇于 1976 年初,他几乎马上同意合伙开发重组脱氧核糖核酸的商用产品的可能性。博耶命名他们的企业为遗传技术研究公司(Genentech)。7 个月后,这家公司宣布了它的首次成功,用遗传工程方法生产了人脑荷尔蒙——Somatostatin。斯旺森说,他们在 7 个月内完成了 10 年的开发过程。

在抛开安全、收入高和惬意的工作之前,未来的企业家们应十分谨慎地估算,为保持他们现有的收益新企业必须达到的销