

35 堂创业

【美】马克·梭杜斯 著

必修课

这是一个创业的年代！今天的中国，经济成长迅猛，成功机会频频，每一个有才华的年轻人都应考虑如何创业的问题。雄心勃勃的年轻人，你有迎接艰险、百折不挠的勇气吗？当你有了足够的心理准备，那就从读这本书开始吧，祝你们创业成功，事业有成！

——金山软件总裁雷军

BUSINESS LESSONS FOR
ENTREPRENEURS: 35
THINGS LEARNED
BEFORE THE AGE OF THIRTY



MARK D. CSORDOS

图灵出版社
THOMSON

35 堂创业必修课

【美】马克·梭杜斯 著
咏 雪 译

团结出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

35 堂创业必修课/ (美) 梭杜斯著; 咏雪译. —北京: 团结出版社, 2004. 11

书名原文: Business Lessons for Entrepreneurs:

35 Things I Learned Before the Age of the Thirty

ISBN 7-80130-856-5

I. 3... II. ①梭... ②咏... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 114386 号

Copyright©2003 by South - Western, a division of Thomson Learning

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd).

All Rights reserved. 本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有, 盗印必究。

Unity Press is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权团结出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国大陆境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾) 销售。未经授权的书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2004-6208 号

出版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号 邮编: 100006)

[电话 (010) 65133603 65238766 85113874 (发行部)

65244792 (编辑部)]

http: //www. tjpress. com

E-mail: unitypub@263. net

经销: 全国新华书店

印刷: 三河市东方印刷厂

装订: 三河市中门辛装订二厂

开本: 150 × 229 毫米 1/16

印张: 11

字数: 100 千字

版次: 2005 年 4 月 第一版

印次: 2005 年 4 月 第一次印刷

书号: ISBN 7-80130-856-5/F · 67

定价: 19.80 元

(如有印装差错, 请与本社联系)



作者介绍

马克·梭杜斯 (Mark D. Csordos)， 他靠2500美元创造商业奇迹， 27岁便成为《纽约时报》和《时尚》杂志竞相报道的青年才俊。请让他告诉你和企业一起迅速成长的秘诀。马克·梭杜斯， 当代美国著名的领导艺术与时间管理顾问。请让他与你分享贝尔南方、沃尔沃、美国黄页等大型国际知名公司的成功经验。

这是一个创业的年代

这是一个创业的年代！每年各类财富排行榜的发布都给我们以极大刺激，一个又一个30多岁的年轻人的创业成功，为当今中国演绎了一场又一场精彩的创业活剧。今天的中国，经济成长迅猛，成功机会频频，每一个有才华的年轻人都应认真考虑以下如何创业的问题，因为今天是一个创业的年代。

记得我还在上大学的时候，就和几个朋友合伙办了一个小公司；毕业后加入金山，开始了长达十多年的创业之旅；前不久，我将自己在2000年创办的卓越网（www.joyo.com）卖给了“亚马逊”，对于创业二字，我从不陌生。看到这本《35堂创业必修课》的书稿的时候，我深有感触。本书的作者，一个25岁开始经商创业，29岁就将公司卖掉，既没有显赫的名声，又缺乏深厚的商业背景，至今不到35岁。一般人会觉得这样的人有什么经验可言，看完本书，其中收获让我有些意外。无论如何，这确是一本献给有志创业青年的好书，它真实而深刻地分析了创业的经验与教训。书中沉淀的往往是这样的文字：“有一段日子，我每天都躲在家里打棒球游戏和睡觉，只是为了不去向客户推销我的业务，我常被那些冷冰冰的回绝电话吓呆了，当任何事情仍不明朗，我并没有放弃也没有失去信心……”“我们已经拥有了两个客户，至少我们不用‘纸上谈兵’了。”

种种描述让我真实地回想起自己的创业时光，那段艰辛与激昂相随、迷茫与豁然同在、冷静与冲动共生的岁月，没尝过创业艰险的人恐怕对这些文字难有深切体味，而我的感觉却是如此的刻骨铭心。多少个早上醒来，我都会问自己，为什么当初会选择自主创业，为什么只有我们还坚持着做办公软件，我们的开创与砥砺获得了什

么回报？直到今天，我还不敢说我已获得了答案，但有些规律性的感悟已渐渐清晰，十余载金山的坚守让我悟出了这么一条道理，“长跑冠军不是跑得最快的人，能攀登顶峰的也不属于体格最强壮的人，这些成功只能属于那些最百折不挠、坚忍不拔的人。”

这些年来，我一直坚信一点：不是每一次付出都有回报，但不断付出，就一定有回报。创业不仅仅需要把握机遇，还有一条必不可少的就是坚持！雄心勃勃的年轻人，你有迎接艰险、百折不挠的勇气吗？当你有了足够的心理准备，那就从这里开始吧，祝你们创业成功、事业有成！

金山软件公司总裁

雷 军

2004 年 10 月 18 日

致 谢 信

首先，在此我要感谢我的妻子丹妮斯的巨大支持！她从不怀疑我们是否能做到。我们在一起分享着共同的梦想与见识。

仅以此书献给——

我最亲爱的女儿——阿曼达，我一天中最幸福的时刻就是能看着你醒来和醒来时的美丽微笑。你是上帝送给我的最好礼物。

我的父母——斯科特和杰恩。我爱你们所有的人并感谢你们给予我的信任。我希望能与你们分享我的成功。我为能拥有如此完美的家庭感到无比的知足！特别在此感谢杰恩和她为此书所投入的一切！

我亲密的朋友——吉米、凯文和亚力克斯。我还能说什么呢？真情无价！感谢你们当我还是一个杂货店伙计时就看到了我身上的那种潜力。

给威利·坎贝尔，感谢他在百忙中抽空指导我并提出了许多很好的建议，并为本书写了序言。

给所有的人，无论你身在何处，无论你是否每天清早起床便努力地更为美好的生活而奋斗！

最后，也是最重要的是，感谢你，尼斯·E·布姆。

——马克·梭杜斯

怎样解读这本书

当你读这本书的时候，我想就像我们坐在一起吃午餐一样，能够如此贴近地告诉你在我开始创业前的一些想法和建议。在通过我自身经验总结而成的这 35 堂创业课程中，我坚信每一堂课都可以提升你在创业方面的知识。它们是针对那些初涉商海的人而量身定做的。你平时所学的商务入门课程并不包括“防人之心不可无”、“让我们面对——别人对你撒谎”这样的章节。我衷心希望自己能够为你准备的是商海中更多的、有待拓荒的方方面面，而不仅仅是课堂上学到的那一点书本知识。

我也不想辱没我的读者的智商。我读过许多有关创业的书，我感觉我的读者已足够聪明去了解那些关于如何在会议上表现出色、如何穿整洁的衣服和使用名片等等的说法。我想你肯定知道基本的商业礼节，我不想浪费你的时间去重复那些显而易见的事情。

在许多章节中，例如“学习自我提升的艺术”，我写了许多关于引领你正确方法的小提示。在我自己经营生意的四年中，我在公关方面所花费的开销加起来不到 1000 美元。我没有任何经验与关系，但我的公司却在超过 24 家的媒体上出现，其中包括《纽约时报》等知名刊物。我想你只需照着书中所提示的这十条去做，一定能让你的公司名声大噪。

最后，我希望你不仅享受了此书给你带来的愉悦，而且也为你节省了时间和金钱。所有我钟爱的书都在书的每一页中予以突出并加以注释。这本书的写作风格也可以让你不必从头读到尾。我知道时间对我的挑战性，我总是挑出我想读的那部分先读，然后有时间的话，我再读其他章节。我发现这种方法对我很有帮助。

我想对我的读者说，感谢你们购买我的书，我希望你们能喜欢它。“好运与成功”常伴你身边！除了我女儿的出生，我最满意的事情就是经营着自己的企业。

简介

我的故事

这本书的灵感来自于正当我的人生处于岔路口的时候。我正准备卖掉我的公司，开始反省过去四年所经历的一切，我来自哪里和我曾经学到什么。我决定在我卖了公司之后，列一份清单，记录下我曾经所犯过的错误，以免我在今后再创办公司时重复这些错误。正如我刚开始写到的，我宁愿这些列在清单上的错误成为我学习的课程，而不想让它们仅仅成为我所犯下的错误。当我加入解说词到这张清单上时，便形成了这本书的雏形。于是我决定写这本书，我希望我能将我所有的刚创业时的体会写进此书里。我认为我做到了，我也希望你觉得这本书有用。这是从我混沌的创业初期直到公司被卖掉的那段日子中精选出来的个人体验。

我的背景是不会引人注目的。正如托马斯·爱迪生对于天才的说法：“天才就是九十九分勤奋加一分天分。”我不是天才，但我努力工作，永不言放弃。我先后读了三家大学，最后从路特金大学获得大众传媒学位。由于整个大学期间，我都在做全职工作，所以我的成绩平平。我还因此错过了许多学校组织的社会活动，于是我努力地工作以弥补这些遗憾。我不欠一分学生贷款，还在大学的最后一学期买了自己的房子。那时我还忙里偷闲地约会并在大学最后的日子遇到了我的妻子，一天我们在开车的途中便订下了终身，我们曾经开玩笑说说不定哪天我们就创建了我们自己的公司，她当上了副总裁。结果我们真的做到了。

我在1994年夏天修完了路特金大学的所有学分，1995年正式从春季班毕业了。我从16岁就开始在A&P（一个连锁超市）工作，毕业后我便开始做全职工作，开始挣更多的钱，但这是一份没有前途

的工作。如果我留下来与他们一起干，我想今后 20 年我都会在干同样的工作。我想拥有自己的生意，但我不知道将经营什么样的生意，我自己适合做什么生意。我读了大量的商业杂志，我被一段关于秘密购物调查的文章所吸引。我说：“我能干这个！”我征求了我的理财师和我最好的朋友对此事的看法。他们都认为我们能做这个生意。就是那么容易，C&S 秘密购物调查公司诞生了。

首先，既然大多数人问我的第一个问题就是——什么是秘密购物调查，那我就向你们简单地介绍一下。秘密购物调查很简单，那些假扮成“购物者”的员工就像一个普通顾客一样走进客户的公司场地，根据某一预先设定的标准，给他们的客户服务评分。这些评估将被写进一个标准的表格中，然后送到公司的管理部门。这给企业主和管理层一个观察他们运作情况的机会，它将客观地告诉他们顾客是如何被对待的。我们的第一位客户就是必胜客比萨饼店。我给你演示一个标准的“购物调查”。我和我妻子身着牛仔裤和 T 恤衫在星期六下午 6 点准时走进必胜客比萨饼店，我们只是一对去用餐的夫妻。（显然，被评估的员工事先并不知道我们是秘密购物调查公司的。）我记下我们走进餐厅的时间和多长时间被安排入座。然后，我们开始观察多长时间有女招待员过来招呼我们，通常我们会记下被观察的员工的名字。女招待员会被要求做许多的事，例如迅速走到桌旁、给客人建议点菜（开胃菜和沙拉吧）、告诉我们需要等多长时间我们点的比萨饼才能送上来。当然这一切都是在友好中进行的。在等待我们的食物的同时，我们会观察餐厅是否干净、是否客满、餐厅温度是否适中、员工是否勤快，还是只是在那瞎转悠以及我们所能观察到的一切。食物端上来以后，我们会观察它是否令人食欲大增、价格是否公道、食物热度是否适中以及要花多长时间才能把食物端上来。这些信息都会被收集在报告中。每一家比萨饼餐厅都用同样的表格，分数在 0 - 100 分之间。我们会将报告传真给公司的老板，他们再将它分发给各分店的经理，每个员工都会参与讨论这份报告，包括好的和坏的。受到好评的员工将获得奖励，那些做得不好的员工将重新被培训以保证出现的问题不会被再次重复。每位餐厅的员工是不会知道到底哪位顾客是秘密调查者，包括必胜客

老板，所以报告具有真实的观察性。如果必胜客的老板走进任何一家分店做我们同样的调查，他会很快被认出，得到与一般顾客不一样的待遇。你可以在任何一种生意中进行秘密购物调查，例如超市、餐厅和酒吧、汽车经销店、旅行社、购物中心和书店等。这本书并没有许多秘密购物的例子，但至少你会了解我在谈论什么。

我在1996年5月（我25岁时）结了婚，所以我清楚我应该保留我的全职工作，攒一些钱，并在业余时间开始创建我的公司。在我婚礼前的那段日子里，我没有成功地找到过一个客户。我还是将几乎所有的时间都用在A&P的工作上，我对“生意场”上的事一点也不了解。我只找到了一个上面所提到的客户——必胜客比萨饼店。这个老板拥有18家分店，所以这是一个好的开始。在我们的第一次电话会谈中，他要求我将有关资料传真给他。我当时却连一台传真机都没有，我只好说我无法传真给他。他认为是我们的传真机坏了，所以他接受了。我不失时机地建议他面谈一次，于是他便邀请我去会谈。我拿着一份宣传手册忐忑不安地去了。现在回头看来，我并不是要去交我的大学作业，但那的确是我当时全部的感受。他应该是看中了我的某些方面，否则他也不会用我们公司的服务。我们公司一直在为他们服务直到两年后他的公司被卖掉。

当5月来临的时候，我和我亲爱的妻子一起去度了两周的蜜月，之后我再也没有回到A&P上班。我并没有通知他们也没有告诉任何人我要辞职。当我最后一个晚班结束时，我打完卡便再也没有回去了。我的父亲认为我一定是疯了——不打任何招呼离开工作了九年的地方，而且那时刚刚结婚还要供房。我所想做的就是拥有自己的公司，让A&P永远都没有机会再雇我回去。我惟一的选择就是只能成功。我也给了我妻子很多信心，她百分之百地支持我并对我充满信心，无论现在或将来。我的朋友曾经说过：“你只有破釜沉舟了。”

刚开始的几个非常艰难。我们没地方可去。我常被那些冷冰冰的回绝电话吓呆，我没有将我们的服务推销出去。我在生意场并没有任何可帮助我或支持我的朋友。有一段日子，当我妻子去上班时，我就独自一人躲在被子里反思自己有多害怕。也许我应该在凌

晨3点起床去送报纸以补贴家用。当时任何事情都不明朗，但我并没有放弃，也没有失去信心。从那以后，我接到了一家连锁超市打来的电话，想看看我们的秘密购物调查服务如何。之前他们曾找了一些秘密购物调查公司，结果都不能令他们满意。我告诉他们的代表，明天我将送一份我们的评估表给她看一看。在这行业工作九年，我清楚地了解他们真正在寻找什么。我复印了一份为必胜客比萨饼店准备的表格并附上适合超市用的问题传真给了他们。第二天我们就被雇用了。在同一周我又收到了一个来自百吉饼连锁店的电话，这时我已有足够的勇气去处理它了。虽然我很清楚那次会谈将不会有结果，但我们已经拥有了两家客户，并逐渐步入了正轨。至少我不用再“纸上谈兵”了。

在一年半以后，我们逐渐赢得了更多的客户。1998年2月，我们的秘密购物调查的事迹被《纽约时报》的一篇文章所报道，并被刊登在该报的商业专刊上。从此，我们公司迎来第二个飞跃。这无疑是付了费的公关宣传。这篇文章不仅让我们从家里的办公室搬了出来，而且也让我们被《时尚》、《商业启动》等杂志的主要专栏争相报道。1998年，我分别被新泽西州的两家出版物报道，进入他们的“40岁以下杰出人物”排行榜，这一排行榜是专门为40岁以下的杰出人物所设立的。1999年2月，我再次接受了《时代周刊》长达半版的人物专访。我们的生意在成长，我们的公司也开始引人注目。

但不是所有的事都是那么完美。我妻子辞职加盟了我的公司。工作时间过长以及不断的争吵耗费了我们的精力。夫妻一起创业的确非常困难。最后，我妻子退出了我们的生意，开始做全职太太。我也厌倦了争吵，想换另一项我过去没有时间做的事情去干。我渴望着重新回到家庭生活里去。1999年1月，我妻子怀了我们的第一个孩子。经过讨论，我们决定卖掉公司。那年6月，我正式卖掉了C&S秘密购物调查公司。

这本书意想不到地带动了一个新企业的诞生。我最初打算像大多数作家一样写咨询信（有关你和你的书的介绍信）和书的提纲（你对你想写的书的构思以及读者群定位）给代理。经过几个月与代

理的接触，我失去写书的信心了。还有另外几家代理对我的书感兴趣，但不准备在封面上署我的名字。一天，我与两家对我的书感兴趣的代理谈话。一家不想让我按自己预先的构思写，另一家则在没有读过我的修改意见前就对我说她会给我答复的。我和我妻子都非常失望，感到我们的辛苦即将付之东流了。当今图书出版的一个问题就是市场竞争如此激烈，代理和出版社都想卖那些他们不需要费劲就能卖出去的书。哪怕是一个知名作家的次等作品，对一个代理和出版社来说都要比卖一个无名作家的伟大作品更容易些。从出版社购买版权到图书出版上架大概需要近一年时间。

这时，我突然想到我本身是一个企业家，要写一本有关企业的书，那为何不写我自己？我写了一本让众多代理都感兴趣的、有品质的书，并且我已经写好了提纲和供代理卖给出版社的营销计划。甚至当书出版以后，作者还要亲自去做推广。我想，既然我已经做了大量的工作，我何不从出版社分一些利润，然后再付给代理15%的利润呢？如果我自己出版了这本书，我就不用重写某些章节以取悦编辑，还能按我安排的时间表来出版这本书。我虽然要承担一些资金风险，但我可以拿到所有的利润。这难道不是作为一个企业家所应有的最主要的东西吗？

那就是第一版中简介的结尾部分。从那以后，我开始从事演讲生涯，我做有关目标设定、时间管理、客户服务以及如何开始创业的培训。我已经先后与沃尔沃^①、温迪屋、贝尔南方公司^②、美国黄页以及夏普怀特公司合作过。我自己出版图书的冒险也成功了。一位来自汤姆森公司的编辑读了我的书后，说：“我们想出版这本书！”这便是你手中正在读的这本书。

① 沃尔沃汽车公司：北欧最大的汽车企业，也是瑞典最大的工业企业集团，世界20大汽车公司之一。创立于1924年，创始人是古斯塔夫·拉尔松和阿萨尔·加布里尔松。沃尔沃公司的产品包罗万象，但主要产品仍然是汽车，沃尔沃汽车以质量和性能优异在北欧享有很高声誉。沃尔沃公司除了大客车、各种载货车在北欧占绝对统治地位外，它的小客车也以造型简洁，内饰豪华舒适而闻名。

② 贝尔南方公司（BellSouth Corporation）：美国大型通信公司，总部设在乔治亚州的亚特兰大，其母公司是美国第二大无线电声音与数据的提供商。公司拥有200亿美元资金，近65,000位职员，2200万条服务通道，160万家DSL订户，和460万家长距离订户。

这就是我的故事。我没有把它当作一本教科书来写。我希望你在读了我所学到的某些课程后能够轻松、容易地开始你的创业。记住一切都是从梦想开始的……

“一个人的生活质量取决于他对优秀所能承担的责任的多少，无论他选择的努力方向如何。”——文斯·罗姆巴蒂

序 言

商业上的成功与人们的各方面息息相关，而不单与事情本身有关。这是一本关于理解如何激励人们去做的书：为什么、什么时候、在哪里做这样、那样……不做这样、那样。韦尔奇^①正因为比任何对手都更能理解这一点，才成为世界企业界的楷模！

如果了解和掌握这些商业知识需要你毕生的精力的话，或许你可以去读马克·梭杜斯的这本书。他在剖析商业活动以及强调人们的主观参与对商业活动的影响方面具有自己独特的见解。他在书中强调了动机是创建一个成功的企业并成功经营它的最基本的条件。

即便你是身处商海沉浮中的企业家，动机也是任何一种类型生意的基础。如果你只是任何一个组织中的一部分，你就要对整个组织中的某一特定部分负责。你还需要与人相处，你更需要了解什么是你寻找的、什么是你所期待的以及如何让事情朝着你所设定的方向发展。

我听到了一些“老前辈”对马克的首肯——马克能公正地评价客户、老板、秘书和妻子以及他们这样做的理由，使得马克的每场演讲都增色不少。我仿佛也看到了在演讲现场，那些面带微笑的企业家由于赞赏马克对真实商业圈的客观描述而在不断地点头。

了解你自己创业的优势与劣势是你开启成功之门的钥匙之一。有了马克给你的这把钥匙，你便能自如掌握创业的要领，同时也教

^① 美国通用电气（GE）的前任总裁，被誉为当代美国最成功的企业掌门人之一。在他任职的二十年中，通用电气的市场价值由130亿美元上升至5000亿美元，排名从原来的世界第十位提升至第二位，销售额从250亿美元攀升到1110亿美元，盈利额从15亿美元飙升到107亿美元，他使GE一次又一次地登上“全美最受推崇公司”的宝座。他所推行的“六个西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代企业。

给你体验经商乐趣的方法。

——卫星计算机操纵系统顾问、前航空宇宙主管威廉姆 H. 坎贝尔

目 录

致谢信	(1)
怎样解读这本书	(1)
简介	(1)
序言	(1)

第一部分:权谋之术

第1堂课 你做过正确的事吗?	(3)
第2堂课之一 防人之心不可无	(12)
第2堂课之二 防人之心不可无	(17)
第3堂课 给我看钱	(19)
第4堂课 让我们面对——别人对你撒谎	(22)
第5堂课 不要感情用事	(27)
第6堂课 给出你最好的,但不是付出你的灵魂	(31)
第7堂课 高处不胜寒——第一次当领导	(34)
第8堂课 学习自我宣传的艺术	(40)

第二部分:时间与经验

第9堂课 设定目标的无穷力量	(51)
第10堂课 抓住机遇	(54)
第11堂课 败于计划和计划失败	(59)
第12堂课 不要事事亲历亲为	(63)
第13堂课 投入的成本和时间越多,你所期待得到的结果	