

可以想象欲望对一个人的推动作用有多大。

《科学投资》研究发现，成功创业者的欲望，许多来自于现实生活的刺激，是在外力的作用下产生的，而且往往不是正面的鼓励型的。刺激的发出者经常让承受者感到屈辱、痛苦。这种刺激经常在被刺激者心中激起一种强烈的愤懑、愤恨与反抗精神，从而使他们做出一些“超常规”的行动，焕发起“超常规”的能力，这大概就是孟子说的“知耻而后勇”。一些创业者在创业成功后往往会说：“我自己也没有想到自己竟然还有这两下子。”

因为想得到，而凭自己现在的身份、地位、财富得不到，所以要去创业，要靠创业改变身份，提高地位，积累财富，这就构成了许多创业者的人生“三部曲”。做家具生意的吉盛伟邦在上海有很大的名声，它的老板叫邹文龙。邹文龙来自北方冰雪之国的长春，在一向瞧不起“外地佬”，尤其是“北方佬”的上海打出了一片天地，身家要以若干个亿元计算。邹文龙在接受媒体采访时说自己的创业动力来自“三大差别”。这“三大差别”不是他自己提的，是他现在的岳父给他提的。邹文龙说自己早恋，高二就开始谈恋爱，身体又不好，后来女朋友考上了大学，他却落了榜。他女朋友的父亲就对他：“你和我的女儿有三大差别。第一是城乡差别。女朋友是城市户口而邹文龙却来自贫穷的农村。第二是脑力劳动与体力劳动的差别。邹文龙的女朋友已经考上了大学，而邹却不得不接一个亲戚的班，到一个小杂货店搬油盐酱醋出卖劳动力。第三是健康上的差别。邹文龙因为身体不好影响到大学都没考上，难以想象一个身体不好的人以后怎么靠体力活儿吃饭，你怎么能够养得活我的女儿？所以，你和我的女儿谈恋爱，坚决不成！”

要想不放弃自己的女朋友，那就只有一条路，就是消灭“三大差别”。在这样的情况下，邹文龙开始了创业，并且创业成功。现在，女朋友早已变成了老婆，邹文龙还是喜欢对老婆说：“我都是为你做的。”实际上，邹文龙说错了，他不是“为你做的”，而是“为了得到你做的”。这就是欲望的作用，再辅之以出色的行动力，邹文龙终于如愿以偿，“抱得美人归”。

无独有偶，大名鼎鼎的张树新的创业亦是源于一种刺激。只不过，这种刺激比邹文龙的“女朋友”来得更为刻骨铭心，因为关系到父亲的生死。张树新回忆说：“我记得1989年我父亲患癌症来北京，到1992年去世，我们几乎倾其所有，最后想做很多的事情，却总是囊中羞涩做不了。那个时候社会上已经有很多人下海，大街上有很多不同的人的生活状态，你就会觉得你没有能力改变自己的生活状态，不用去讲那么多的大道理。”俗话说，哀莫大于心死。张树新就是在这样一种状态下，由报社记者而下海创业，成为一个创业者。创业的目的很简单，就是没有钱，想有钱，要赚钱。后来张因为创办瀛海威，第一个大张旗鼓将互联网引入中国而声名鹊起。现在张是联和运通投资公司的老板，已经由一个成功的创业者，发展为一个用自己的钱投资的职业投资家。

因为欲望，而不甘心，而创业，而行动，而成功，这是大多数白手起家的创业者走过的共同道路。丝宝集团的梁亮胜现在很有名，上了《福布斯》中国富豪榜，但寻究当年，梁也不过是一打工仔。只是这个打工仔有点与众不同。1982年，梁带着他的太太，和所在内地工厂的其他40多名青工一道被派往香港工作。当时“（梁亮胜）一家在香港只有四五平方米的住房。那是一间不到30平方米的房子，住了三家人，除去公用厨房、洗手间、走道，房间之小难以想象。他两口子住厅，另两家人各租了一间房，因为别人白天上班时要



了，慢慢地爬上去也就不觉得累。再一个就是下海游泳，从不会游泳到喝海水，最后到会游泳，一直到很冷的天也要下水游泳，去锻炼自己在冰冻的海水里提高忍受力。比如：别人要游到一千米、两千米，那么我也要游到一千米、两千米，游到两三千米以后再上岸的时候都不会走路了，累得站不起来了。就这样锻炼自己，来磨炼自己的意志。”当他40多岁辞职来到中关村，面对欺骗，面对商业对手不计手段、不遗余力的打击，都能够坦然面对。所以，中关村能人虽多，倒让这样一个外来的残疾人拔了百万富翁的头筹。

中关村还有一个与王江民异曲同工的人，就是华旗的老总冯军。冯军是清华大学的高才生，读大学时就在北京秀水街给倒货的留学生当翻译赚外快。毕业后也有一个好工作，他却不愿干，宁愿跑到“村里”自己打江山。冯军在中关村又有“冯五块”的称号，意思是说，他每样东西只赚你五块钱。有媒体曾经这样描述冯军在村里的生活，“冯军一次用三轮车载四箱键盘和机箱去电子市场，但他一次只能搬两箱，他将两箱搬到他能看到的地方，折回头再搬另外两箱。就这样，他将四箱货从一楼搬到三楼，再从三楼搬到二楼，如此往复”。这样的生活，有时会让人累得瘫在地上坐不起来。冯军在中关村创业，首先，要丢掉清华大学高才生的面子。俗话说，“物以类聚，人以群分”。在中关村和冯军干一样活儿的人，大多数是来自安徽、河南的农民，如中关村的CPU批发生意，60%以上都由来自安徽霍邱县冯井镇的农民把持着。一个清华大学的高才生，要成天与这样一些人打交道，与这样一些人厮混，不是一件好受的事情，需要很好的心理承受能力。其次，为了让人家代理自己的产品，“村里”那些摊主儿不论大小都是自己的爷，见人就得点头哈腰，赔笑脸说好话。中关村那些摊主儿的素质尽人皆知，好听的话不会多。从“冯五块”这样一个绰号，可以看出冯军当时的江湖“地位”。

现在冯军又遇到了新的难题，就是与郎科的优盘专利权纷争。郎科的创始人邓国顺也是一个传奇人物，从一个打工仔成长为亿万富翁，邓国顺只用了短短几年时间，中间亦经受了无数的折磨。“那种煎熬是一般人不能承受的，可是我们没想过放弃。即使是累得快趴下，钱快花光的时候，我们也不过是想：没钱了，再回新加坡打工，赚了钱又继续搞。”邓国顺说的是他和创业伙伴成晓华几年前一起开发优盘时的情景。现在邓国顺的朗科拥有优盘的专利，冯军的华旗却想来分一杯羹。邓国顺不答应，两家就起了纷争。冯军息事宁人想和解，天天给邓国顺打电话，但是邓国顺一听是冯军的声音就撂电话，逼得冯军不得不换着号码给他打。冯军大小也是个老板，华旗在中关村不算出类拔萃，可也不是籍籍无名，这样低声下气地让人不待见，还不都是为了公司的生意。这是创业者需要忍受的另一种精神折磨。

但是冯军所受折磨，与俞敏洪比起来，又算是小巫见大巫。俞敏洪是国内英语培训的头牌学校新东方的创始人。对俞敏洪的创业经历，《中国青年报》记者卢跃刚在《东方马车——从北大到新东方的传奇》中，有详细记录。其中令人印象尤深的是对俞敏洪一次醉酒经历的描述，看了令人不禁想落泪。

俞敏洪那次醉酒，缘起于新东方的一位员工贴招生广告时被竞争对手用刀子捅伤。俞敏洪意识到自己在社会上混，应该结识几个警察，但又没有这样的门道。最后通过报案时仅有一面之缘的那个警察，将刑警大队的一个政委约出来“坐一坐”。卢跃刚是这样描述的：

的旅行、参观、学习。像刘力 1995 年创立北京大众拓展训练有限公司,将拓展训练当成自己创业的主要落脚点,灵感就来自于其在英国、瑞典等国考察时,对拓展训练的接触。“当初的震撼非文字所能够表达。”回国后刘力便照猫画虎弄了这么个东西,效果非常好。现在有空到哪儿上一堂拓展训练课,已经成了都市有产阶级的时尚玩意儿,北大等学校在帮助企业训练企业领袖时,拓展训练是其中一项重要手段。

还有西岸的黄勇。西岸是中国最好的几家公关公司之一,去年因为和奥美的合并闹得沸沸扬扬。西岸的创始人黄勇原来是一名比较成功的科技记者,有关媒体这样描述黄勇的创业:“1992 年,黄勇在香港偶然参观了博雅公司在香港的分公司。这次香港之行最后改变了黄勇的命运。博雅的业务让黄勇感觉很有意思,他没想到公关也能成为一种专门的行业。”结果就是,黄勇利用自己做记者时积累的大量资源,先人一步在国内开办起了公关公司。西岸,大概是中国最早的完全市场化运作的公关公司之一,后来因为代理微软公司的“维纳斯”(一种机顶盒)在国内公关界一举成名。记者在北京西单时代广场看到,西岸在这个豪华写字楼租赁的办公场所不下千余平方米。

行路意味着什么,或者换句话说,眼界意味着什么?如果你是一个创业者,开阔的眼界意味着你不但在创业伊始可以有一个比别人更好的起步,有时候它甚至可以挽救你和你企业的命运。眼界的作用,不仅表现在创业者的创业之初,它会一直贯穿于创业者的整个创业历程。“一个人的心胸有多广,他的世界就会有多大。”我们也可以说,“一个创业者的眼界有多宽,他的事业也就会有多大。”

比如科宝。科宝整体厨房如今在国内非常有名,但是科宝在起步时,并不是做整体厨房的,专业是抽油烟机。后来科宝的创始人蔡明发现不少顾客在买了抽油烟机以后,还会向他们订做几格吊柜、橱柜,以便放置一些厨房用品甚至是冰箱等电器。这时候科宝才开始有意识地向整体厨房方面转型。“那时我们理解的整体橱柜就是做几个柜子,把燃气灶和其他厨房用具放在一块就行了。这种状况一直持续到 1999 年 5 月。我去德国科隆参加每两年举行一次的家具配件展,算是开了眼界。看了展会,我发现自己以前做的东西,那哪能叫整体厨房,简直就是垃圾。”

展会后,蔡明从德国直接去了意大利,雇了一个意大利司机,从北边的威尼斯出发一直南下。“我让那司机帮我安排好路线,一路上,只要门上写着 Cucina(意大利语厨房),我就进去看。看了几十个厂家,每个厂家都有几十个甚至是上百个款式。古典的,现代的,大众的,前卫的,各种流派都看了个遍。到最后,看到 Cucina 我就想吐。”

这一路看了 20 多天,蔡明回到国内,下令把他们以前做的东西全部推倒重来。欧洲的各种流派、款式,融进自己的理念。科宝,或者说蔡明,在做整体厨房若干年后,一直到 1999 年的欧洲之行,才明白什么叫真正的整体厨房。这就是行千里路的作用。开阔眼界后的老板,将原本平庸的企业带入了一个全新的境界。与此同时,老板自己也进入了一个新境界,发现了一个新天地。

第四,交友。很多创业者最初的创业 IDEA(主意)是在朋友启发下产生,或干脆就是由朋友直接提出的。所以,这些人在创业成功后,都会更加积极地保持与从前的朋友联系,并且广交天下友,不断地开拓自己的社交圈子。时尚蜡烛领头羊山东金王集团创始人陈索斌的创业 IDEA,便来自于一次在朋友家中的闲谈。昆明赫赫有名的“云南王”、新

晟源(昆明最大的汽车配件公司)老板何新源有两大爱好,至今仍保持着和朋友在茶楼酒馆喝茶谈天的爱好。何新源称其为“头脑风暴”。这样的头脑风暴,使他能够不断地有新思路、新点子,生意越做越大,越做越好。都说广东人是天生的生意人,你看一看,广东人里面有几个是不好泡茶楼的?泡茶楼,喝茶是一方面,交朋友谈生意是更重要的另一方面。原来北京人不太爱喝茶,现在北京的茶馆却多过米铺。这与近几年来北京的商业气味的越来越浓不无关系,茶馆里面的人,十有八九是在交朋友谈生意。

四大创业 IDEA 的来源,也就是四大开阔眼界的有效方法。见钱眼开,莫如说眼开见钱,眼界开阔才能看见更多的钱,赚到更多的钱。《科学投资》奉劝创业者,有空一定要到处多走一走,多和朋友谈一谈天,多阅读,多观察,多思考。“机遇只垂青有准备的头脑”,让自己“眼界大开”就是最好的准备。

4. 明势

明势的意思分两层,作为一个创业者,一要明势;二要明事。我们先来说明势。

势,就是趋向。做过期货的人都知道,要想赚钱关键是要做对方向,这个方向就是势。比方说,大势向空,你偏做多;或者大势利多,你偏做空,你不赔钱谁赔钱!反过来说,你就是不想赚钱都难。

势分大势、中势、小势。创业的人,一定要跟对形势,要研究政策。这是大势。很多创业者是不太注意这方面工作的,认为政策研究“假、大、虚、空”,没有意义。实则不然。对一个创业者来说,大到国家领导人的更迭,小到一个乡镇芝麻小官的去留,都会对自己有影响。在政策方面,国家鼓励发展什么,限制发展什么,对创业之成败更有莫大关系。做对了方向,顺着国家鼓励的层面努力,可能事半功倍;做反了方向,比如说,某个行业、某类型企业,国家正准备从政策层面进行限制、淘汰,你偏赶在这时懵懵懂懂一头撞了进去,一定会鸡飞蛋打。

澳瑞特健康产业集团位于山西长治,是由做过矿工的郭瑞平在一个破产的小自行车厂基础上组建,时间只有短短 10 来年,年产值现在已超过上亿元。郭瑞平发财的秘诀便是顺势而为。本来山西长治地区是个穷地方,一些人连饭都吃不饱,哪里有心思搞什么健身。在毫无经验的基础上,将创业定位于在本地毫无市场的健身器材,在当地许多人看来等于找死。但是郭瑞平有一个很好用的头脑,他利用了当时国家竞技体育与群众体育两手抓、两手都要硬的政策大势,将创业目标定位于“群众喜欢用群众乐用的健身器材”,避开了与国内众多专业竞技体育器材生产厂的竞争,又利用国家发行体育彩票,其中一部分收入指定用于群众健身器材投资的机会,利用一直以来精心与国家体育总局官员建立并保持的良好关系,首先将一整套“群众性体育健身器材”安装在了国家体育总局龙潭湖家属院,然后又从这个家属院走向了全国。你现在走到北京街头看一看,都是这种刷成黄色、红色、橙色的健身器,一组下来少的也有 10 来件,上面都标着“澳瑞特”的字样,仅这一单生意,就让郭瑞平赚了个盆满钵满。

顺势而作,就是顺水行舟。李白诗“朝辞白帝彩云间,千里江陵一日还。”那是指顺水行舟。苏东坡坐船回老家,走得和李太白是同一条路,却整整花了 3 个月。原因无他,太白顺水,东坡逆水。创业的道理也是一样。观察政府,研究政策,是为了明大势。

中势指的就是市场机会。市场上现在时兴什么,流行什么,人们现在喜欢什么,不喜

欢什么,可能就标明了你创业的方向。俞敏洪如果不是赶上全国性的英语热和出国潮,他就是使再大的劲,洒再多的泪,流再多的汗,也不会有今天的成功。

在得风气之先的珠三角,现在还包括长三角,许多中小创业者都非常懂得借势的道理。不少人依靠借势发了家。借什么势呢?借外资企业在本地投资的势,比如说,一个台湾的电脑主板厂家在内地建厂,他不可能什么都自己生产,有一些零配件,包括一些生活供应,都要依靠当地人解决。这就是势,有人称之为“为淘金者卖水”。其实不是卖水,而是大家一起淘金,只不过有人淘的金块大一些,成色足一些,有人淘的金块小一些,成色差一些,但最后大家都有钱赚。在一个地方,大家都在做IT,你偏要去炼铁,你不赔钱谁赔钱?和市场主导一样,这就有一个产业主导的概念。不管做什么,你一定要和身处环境合拍,创业才容易获得成功。《科学投资》传授给你一个诀窍,假如你准备创业,而你的资金不足,经验又不足,那么,你可以看看周围的人都在做什么,大家一起做的,你跟着做,一定没有错,虽然不可能赚到大钱,但赔本的机会也少,风险也小,较适合于那些风险承受能力较弱的创业者。能赚平均利润,对于小本经营的创业者就不错了,通过这样的锻炼,可以慢慢学习赚大钱的本领,慢慢积累赚大钱的资本,一旦机会来临,是龙翔九天,还是凤舞岐山,还不是由你说了算?假如你的本钱雄厚,风险承受能力强,你当然可以从创业伊始就去剑走偏锋,寻冷门,赚大钱,只是这样的创业者不多。

小势就是个人的能力、性格、特长。创业者在选择创业项目时,一定要找那些适合自己能力,契合自己兴趣,可以发挥自己特长的项目,这样才有利于你做持久性的全身心的投入。创业是一项折磨人的活动,创业者要有受罪的心理准备。

明势的另一层含义,就是明事,一个创业者要懂得人情世故。老话说:“世事洞明皆学问,人情练达即文章。”创业的首要目的是合理合法地赚钱,不是改造社会。改造社会是等你发达以后,还需要你有那样的兴趣。创业更不是为了要跟谁赌气,你非要如何如何,非要让对方觉得你这个人如何如何,你才觉得心里舒服,你那是自己为自己设绊。

前一段时间,河北富翁孙大午被抓,很多人在网上为孙大午抱打不平。一些法律、金融专家就对当地政府指责孙大午私自揽储、非法集资不以为然,觉得以孙大午的作为,远远不够不上私自揽储、非法集资,扰乱金融秩序更谈不上。当地税务部门指责孙大午偷税漏税亦迄今拿不出有力证据。但这不是我们关心的内容,我们关心的是孙大午落入今日的局面,由千万富翁沦为阶下囚,有无其自身的原因。

孙大午被抓后,有人说了一句话:孙大午被抓,是因为孙大午不会说话,不会办事。大午集团从1000只鸡、50头猪起家,至今已发展成集养殖业、种植业、加工业、工业、教育业为一体的大型科技民营企业,固定资产过亿元。说孙大午不会办事,肯定不是指他不会办企业。

那么,孙大午不会办的是什么事呢?一是“抠”。大午集团在对外交往上,每年基本没有什么招待费。孙大午从来不请客。就算逢年过节给一些单位送点年礼,也都是十几元一箱的鸡蛋。二是“傲”。平时孙大午只喜欢和学术界名流交往,对政界人士却“不屑”打交道,使一些人感觉孙很清高、很狂,心里很不舒服。三是“轴”,不懂人情世故,与地方政府关系闹得非常僵,和地方的税务局、工商局、土地局等多个权力部门都发生过冲突,

以上这段文字出自 IT 名记刘韧的手笔,很生动。这就是潘石屹那个“一言 8 亿”的传奇故事。后来万通在海南做赔了本,多亏了潘石屹这一耳朵“听”来的 8 个亿,才有了万通的今天。后来兄弟几个又闹分家,于是诞生了潘石屹现在的红石和北京大北窑旁边的现代城。

潘石屹能赚到这笔钱不是出自偶然,而是源于他的商业敏感。我们前面说过陈索斌。陈索斌是一个“海归”,在美国留过学,有经济学硕士的头衔。陈索斌所学与蜡烛无关,在创业之前他亦从未与蜡烛行业有过任何接触。为什么他会选择时尚蜡烛作为自己的创业方向呢?原来 1993 年的一天晚上,陈到一位朋友家中谈事,突然遇到停电,朋友的妻子赶紧找出一截红蜡烛点上,烛光下红彤彤的蜡烛一股股地冒着黑烟,忽明忽暗。朋友的妻子在旁边抱怨说:“如今卫星都能上天了,怎么这蜡烛还是老样子,谁要是能捣鼓出不冒黑烟的蜡烛,说不定能得个诺贝尔奖什么的。”就是这样一句话触动了陈索斌,于是不久就有了“金王”。再不久,“金王”成了中国的时尚蜡烛之王。随着“金王”的成功,陈索斌自然而然也就成了亿万富翁。对蜡烛黑烟的抱怨,相信不只陈索斌一个人听到过,为什么只有他抓住了这个机会呢?这只能归结于陈索斌比一般人更为强烈的商业敏感。

如果说潘石屹、陈索斌最初的财富都是用耳朵“听”来的,那么夏明宪最初的财富就是用眼睛“看”来的。1989 年,在山城重庆开着一家小五金杂货店的夏明宪,忽然发现来买水管接头(一种钢管)的人多了起来。他觉得很奇怪,这些人买这么多水管接头干什么用?后来一打听,才发现是一些先富起来的山城人,为了自身和家庭财产的安全,开始加固家里的门窗。买水管接头,就是为了将它们焊接起来,做成铁门防盗(那时候还没有防盗门的概念)。夏明宪发现这个秘密后,立即意识到自己的机会来了。他马上租了一个废置的防空洞,买来相应的工具,刨、锯、焊、磨地干了起来。一个多星期,他就做了 20 多扇“铁棍门”,赚了一大笔钱。后来顺着这个思路不断发展,就有了现在的“美心防盗门”,与盼盼防盗门一起,成为中国防盗门行业两块响当当的品牌。原来的五金店小老板变成了现在的防盗门大老板,成为山城重庆数得着的一个财主。

这样的故事有很多。上海有名的亿万富翁、洗浴业和餐饮业大佬施有毅(现任上海云海实业股份有限公司董事长)也是依靠过人的商业敏感发达起来的。施有毅这样叙述自己的经历:“1995 年,我从美国夏威夷坐飞机到东京……朋友带我到一个浴场去……通过洗这个澡,我茅塞顿开,觉得这个搬到中国非常好。”就是这样的一个日本浴,后来洗出了施有毅的万贯家财。施有毅敏感到什么程度?公安部发布法令,严禁驾驶员过度疲劳驾驶车辆:从事公路客运的驾驶员,一次连续驾驶车辆不得超过 3 个小时;24 小时内实际驾驶时间累计不得超过 8 小时。他得知后的第一反应,就是决定到高速公路旁边去修汽车旅馆。

一些人的商业敏感来自耳朵,一些人的商业敏感来自眼睛,还有一些人的商业敏感来自于自己的两条腿。北京人都很熟悉什刹海边那些拉洋车的,黑红两色的装饰,非常显眼。这些人都是一个叫徐勇的年轻人的部下。1990 年,爱好摄影的徐勇出版了一本名叫《胡同 101 像》的摄影集,有对中国民俗感兴趣的外国朋友看到这本影集,就开始请徐勇带自己去胡同参观,讲解胡同文化历史。徐勇立刻就意识到这里有机会。不久他的以

北京“坐三轮逛胡同”为主题的旅游公司办了起来。当初徐勇将自己的想法告诉朋友和家人时，几乎遭到了所有人的一致反对，北京可看的东西太多了，故宫、长城、颐和园……哪一个不比胡同更吸引人，有多少到北京来的人会有兴趣去看那破破烂烂的胡同，北京本地人更不会有兴趣。政府有关部门当时也不看好他的主意。现在，徐勇的“胡同游”却日进斗金，让所有人大跌眼镜。

北京人说一个人不懂事，会说他“没有眼力见儿”，意思是看不出好歹。其实，面对每天在眼前溜来溜去的商业机会，有几个人是有“眼力见儿”的？张维仰和北大名教授张维迎就差一个字，现在是深圳市东江环保股份有限公司董事长。这家公司是国内第一家在香港上市的民营环保企业。1987年以前，张只是深圳市城管部门的一个普通员工。一天，深圳蛇口的一家外资企业找到深圳市城管部门，提出以每吨500港币的高价，请求帮忙处置其公司产生的工业垃圾。城管部门派人拉回来两三吨废物，却不知如何处理。一位工作人员将这些垃圾拿到实验室化验，发现废物中铜的含量很高，经过技术手段加以综合处理，可以制成广泛应用于工业和农业的化工原料硫酸铜。这件事当时也没有谁留意，却被旁边的张维仰默默记在了心里。不久，张维仰辞职创业，从为深圳企业处理垃圾做起，后来发展到垃圾的无害化处理和变废为宝。当时恰逢国家大力倡导环保，张维仰好风凭借力，一下子便发达了起来。应该说，当时这个机会摆在张维仰的每一个同事面前，大家机会是均等的。最后只有张维仰抓住了这个机会，因为他的商业感觉更好，再辅之以强大的行动力，所以，他能够最后胜出毫不奇怪。

谈及商业敏感，梁伯强不能不谈。在财富道路上，梁伯强不是一个幸运儿。他曾经几次被命运打倒在地，但最后又倔强地爬起来。他积累的财富几度灰飞烟灭，但又一次次在他“再来一次”的喊声中重新聚拢。1998年，或许是出于感动，命运改变了对梁伯强的态度，开始对他眷顾起来。1998年4月的一天，梁伯强在一张别人用来包东西的旧报纸上，偶然读到一篇文章。这篇文章的名字叫作《话说指甲钳》。文章说，1997年10月27日，时任国务院副总理的朱镕基，在中南海会见全国轻工企业第五届职工代表时说：“（你们）要盯住市场缺口找活路，比如指甲钳，我们生产的指甲钳，剪了两天就剪不动指甲了，使大劲也剪不断。”文章说，当时朱总理还特意带来3把台湾朋友送给他的指甲钳，向与会代表展示其过硬的质量、美观的造型和实用的功能，并以此为例，激励大家要对产品质量高度重视，希望科技进步和技术创新，开发更多、更好的新产品，把产品档次、质量尽快提高上去。

梁伯强读到这篇文章，眼前一亮。他再一了解，得知这件事令当时国家轻工部压力很大，为此成立了专案小组。轻工部还联合五金制品协会在江浙开了几次会议，寻求突破这个问题的方案，但都没有根本解决。梁伯强得知这些情况后非常兴奋，因为他做了十多年的五金制品，这正是他擅长的事情。他知道机会来了。梁伯强的“非常小器·圣雅伦”指甲钳就是在这种背景下产生的，现在，梁伯强号称“世界指甲钳大王”。一个一向不顺的创业者，在蹉跎了半辈子后，终于靠自己的一次敏悟改变了命运。当然，梁伯强的成功，还有很重要的一点，就是他懂得前文所讲的明势与借势。他借的是朱镕基讲话之势，借的是轻工部“老房子着火”之势，因而一举成功，一鸣惊人。

有些人的商业感觉是天生的，如胡雪岩，更多人的商业感觉则依靠后天培养。如果

实际上，同学之间本来就有守望相助的义务，在现今这个时代，带着商业或功利的目的走进学堂，也并没有什么不妥当。

同学之间因为接触比较密切，彼此比较了解，同时因为少年人不存在利害冲突，成年人则大多数从五湖四海走到一起，彼此也甚少存在利害冲突，所以友谊一般都较可靠，纯洁度更高。对于创业者来说，是值得珍惜的最重要的外部资源之一。

与同学相似的，是战友；可以与同学和战友相提并论的是同乡。共同的人文地理背景，使老乡有一种天然的亲近感。曾国藩用兵只喜欢用湖南人，中国历史上最成功两大商帮，徽商和晋商不管走到哪里，都是老乡拉帮结派，成群结伙的。正是同乡之间互为犄角，互为支援，才成就了晋商和徽商历史上的辉煌。在很长一段时间内，中国几乎所有商业繁盛之地，其最惹眼、最气派的建筑不是徽商会馆，就是晋商会馆。会馆者，老乡交游约会之馆也。如今，一个人要外出创业，比如一个湖南人要到深圳创业，或者一个福建人要到纽约创业，老乡众多仍然是最有利条件之一。这是近年来各地同乡会风起云涌的原因。同学资源和同乡资源，可并称为创业者最重要的两大外部资源。

第二是职业资源。对创业者来说，效用最明显首推职业资源。所谓职业资源，即创业者在创业之前，为他人工作时所建立的各种资源，主要包括项目资源和人际资源。充分利用职业资源，从职业资源入手创业，符合创业活动“不熟不做”的教条。尤其是在国内目前还没有像美国或欧洲国家一样，普遍认同和执行“竞业避止”法则的情况下，选择从职业资源入手进行创业，已经成为了许多人创业成功的捷径和法宝。如昆明的“云南汽车配件之王”何新源，在创办新晟源汽配公司之前，就在省供销社从事相同工作；有名的宝供物流，其创始人刘武原来也是汕头供销社的一名“社员”，被单位派到广州火车站从事货物转运工作，后来承包转运站，再后来利用工作中建立的各种关系，创立了宝供，通过为宝洁公司做物流配送商，一举成为国内物流业之翘楚。前中学数学教师、“好孩子”创始人、《福布斯》中国富豪宋郑还是通过一位学生的家长，得到了第一批童车订货，这才知道世界上原来还有童车这样一个赚钱玩意儿的。同时，宋郑还做童车的第一笔资金也是通过一位在银行做主任的学生家长获得的。如果没有学生家长的帮助，宋郑还可能会一事无成。而万通的冯仑和王功权原来则是同事，两人曾一起在南德工作过，后来两人离开南德，携手海南打天下，才有了现在的兴旺发达。冯仑和王功权在事业上是一对绝配，仿佛《封神演义》里面的哼哈二将，一个弹，一个唱，配合得天衣无间。

据调查，国内离职下海创业的人员，90%以上利用了原先在工作中积累的资源和关系。

第三是朋友资源。朋友应该是一个总称。同学是朋友，战友也是朋友。老乡是朋友，同事一样是朋友。一个创业者，三教九流的朋友都要交，谈得来，交得上，就好像十八般兵刃，到时候不定就用上了哪般。朋友犹如资本金，对创业者来说是多多益善。“在家靠父母，出门靠朋友”、“多一个朋友多一条路”是至理名言。一个创业者如果不能交朋友，没有几个朋友，肯定只有死路一条。俞敏洪为跟警察交朋友，喝酒喝到差点儿死过去，但他后来发现，自己这“差点儿一死”，值！《科学投资》认为，人际交往能力应列在创业者素质的第一位。

反省精神能够很好地帮助你渡过难关。曾子曰：“吾日三省吾身”。对创业者来说，问题不是一日三省吾身、四省吾身，而是应该时时刻刻警醒、反省自己，唯有如此，才能时刻保持清醒。《科学投资》将自我反省的能力放在创业者 10 大素质的最后一项，并不意味着我们认为它是最不重要的一项。相反，我们认为创业者需要的是综合素质，每一项素质都很重要，不可偏废。缺少哪一项素质，将来都必然影响事业的发展。有些素质是天生的，但大多数可以通过后天的努力改善。如果你能够从现在做起，时时惕厉，培养自己的素质，你的创业成功一定指日可待。

资料来源：辛保平，科学投资，2003(09)。

2. 选择好创新技术的应用项目

创新技术没有被应用或者没有应用到恰当的项目上,对企业来讲是极大的损失,创业者必须尽量保证技术与市场需求的最大匹配才能获得最大的投资回报。可以说,找到了合适的项目,技术创业的成功率就达到了60%。

科技成果是否能够实现高质量的转化是技术发明者与创业者所面临的难题。在一项新的技术或工具被发明之后,技术人员往往会发现其解决了技术方面的某些难题,实现了某些新的用途,然而这并不等于其具备了市场的价值,从技术实现创新到市场价值的实现还有一段距离,还需要创业者进行更加深入细致的探索。当然有些时候,技术人员在进行技术研究时已经能够确定新技术的应用价值,则其研究的成果就可以直接应用。新的技术能够帮助某些人解决某些疑难问题,这便是技术所获得的最直接用户,就如搜索引擎能够帮助上网者快速获取分类信息一样,但并非上网者就能够为其创造利润。

以上问题可以通过建立完善的技术市场来解决,技术发明人可以通过政府下属机构、社会中介机构、投资者和合伙人等多种渠道来发现技术成果转化的方式。而这正是我国多年来所面临的严重问题,即由于没有形成统一完善的技术转化市场而使大量的科技成果资源处于严重的闲置状态,没有发挥应有的作用。据有关资料显示:1985—2003年,18年间我国受理的专利申请总量达308 487件,增长了20倍,增长速度位居世界榜首。但另一组数字更发人深思,我国拥有的80万条专利,其转化率不足10%,其中非职务发明人的成果更是无人问津。一组保守的数据是,我国现有2.8万个科研机构,县以上的专事自然科学研究的单位4 000多个,高等院校研究机构3 509个,大中型企业研发机构6 275个,53个国家级高新技术开发区,270个生产力促进中心,100多个国家重点实验室,100多个国家工程研究中心,30多个民营科技园,还有一大批留学人员创业园和科技孵化中心。这一方面反映了我国的科技规模;另一方面也说明了我国的科技市场交易数目过于庞大而且分散,容易造成拥有科技成果的一方力量太弱,达不到市场转让和交易所需要具备的诸多要素条件。^①

由此可见,在中国技术成果要得到快速合理的转化是技术创业者要重点考虑的一个问题。在这一方面,中国政府基本上只做到了将技术成果的产权进行明晰,而对于技术成果产生后需要进行的交易、融资等种种问题却没有进行解决。通过公开的渠道无法进行技术成果的合理转化,因此就为有眼光的技术创业者留下了极大的发挥余地。可以说在中国,有技术能力又有市场眼光并且能够突破制度缺陷的创业者是最容易取得成功的。

3. 企业内部要建立有效的激励机制

技术创新对企业至关重要,而建立有效的创新激励机制则是保证技术创新效果的关键。不同员工的个人需求、在企业内部的地位和作用等是有差异的,因此需要对各级各类员工采取分类激励办法。创新首先要靠企业家的推动和组织,创业企业的创新风险首

^① 黄伟,中国科技成果转化的现状与发展. 科技成果纵览,2002(5): 7~9



身互联网创立“中国黄页”，只有一间房、一台计算机，一块钱一块钱数着开销，一家企业一家企业上门推销，无数次被当作“骗子”赶出门。1997年年底，马云接受国家外经贸部的邀请，带着“中国黄页”的8个伙伴来到北京，创办了一系列贸易网站，但他明白，这不是他的理想。经历一番内心的痛苦挣扎与自问之后，1999年3月，马云又一次做出了他人生中颇具里程碑意义的决定：南归杭州创业，办一家世界上最伟大的公司。

正因为有着无比坚强的意志力，马云才能够一次又一次找到坚持梦想的理由，从而放弃眼前暂时的安逸。

4. 融贯中西的“洋士绅”

马云虽然没有“海归”的耀眼光环，却也不乏海外文化的滋养；他从小成长于“草根”阶层，对中国国情有着深刻的理解，就连创业的大本营都定在了他土生土长的杭州，这个中国最庞大的民营企业集中地，在这里他的“土鳖”智慧可以得到充分施展。

马云操着一口流利的英语，但他讲的英语却与众不同，讲话的内容和风格很中国化，具有中国式的含蓄、幽默与机智，这使得外国人喜欢听他讲话。在国际交流中保持本土文化的独特性，这是许多人对他的语言天赋的评价，而他做事的风格也正是如此。

美国甚至全世界的电子商务都为大企业服务，马云却看到，中国80%以上的企业都是中小企业，购销资讯缺乏、产购信息不对称、国际贸易成本偏高，都是让这些中小企业十分头疼又一直没有办法解决的难题。马云还认为，中国加入WTO只是时间问题，很多中国中小企业迫切需要自主控制的外贸渠道。马云给阿里巴巴的战略定位是为中小企业提供电子商务服务。在当时，中国大量互联网企业盲目复制欧美国家模式的时候，他不但开启了具有中国特色的电子商务之旅，而且创造了一种电子商务的新流派。这是一个国际化与本土化结合的探索过程，需要有置之死地而后生的勇气，但唯有如此才能真正探索出一套属于自己的模式，创造出“凤凰涅槃”的美丽神话。

阿里巴巴对雅虎中国的并购，又是马云国际化与本土化结合的大手笔。2005年8月11日，马云宣布：阿里巴巴收购“雅虎中国”全部资产，同时得到雅虎10亿美元投资，阿里巴巴还获得雅虎品牌在中国的无限期使用权以及雅虎全球技术的无限制免费使用权。这是我国互联网行业迄今为止最大的一起并购，被业界称为互联网行业的“世纪联姻”。这场并购是一个史无前例的创新，马云将它形容成“中国企业不走出国门就可以做全球化的一个案例”，他说，阿里巴巴与雅虎的这次合作，不仅中国少见，全世界也独一无二。

尽管没有出国念过一天书，马云却精于西方的运作方式，用严格的制度保证整个公司在高效、严谨的模式下运行。在阿里巴巴成立之初，仅50万元的资产规模，马云就不惜代价聘请国际第一大会计师事务所普华永道做公司的财务审计，小企业却有大胸怀。

马云的眼光是世界的、是战略的，但他心中依然有化不开的“杭州情结”、“家乡情结”。如今，阿里巴巴做大了，但对杭州良好的投资环境、创业环境依然情有独钟。在阿里巴巴上市后，公司又立马在杭州投资了“淘宝城”，总投资高达13.6亿元。

在马云看来，国际化并不意味着一味“进口”或“复制”发达国家的商业模式。国际化应是立足本土、以我为主的国际化；本土化是国际品位、全球视野中的本土化。只有国际化与本土化的相得益彰，才能实现内生创新与对外开放的和谐。

(3) 我国对外开放程度大大提高,外资的涌入激发了国内市场的进一步竞争,中国企业进入国际市场不可避免。

在这三方面中行业竞争市场供求关系的变化起着基础性的推动作用,有学者认为目前中国的绝大多数行业都已进入了同质化竞争的时代,而其重要表现就是商业模式的趋同。各个行业产品创新所带来的先发优势持续的时间越来越短,由于品牌的差别化塑造需要长时间的积累,无法使企业在短时间内建立起绝对的竞争优势。在此情况下,商业模式的变革与创新应当成为目前中国企业积极探索的一个方向。

宏观经济的变化同时要求企业必须要具有国际化的视野,在自身的企业使命、战略设计、竞争优势方面面向国际化的市场和规则,也使企业能够通过与国际市场之间的融合学习到更新的商业模式。

2) 技术环境变化推动商业模式变革

每一次技术的重大变革都对环境造成了极其深刻的影响,技术改变了企业的生产、管理状态,同时也改变了市场运行模式。近年来的信息技术革命带来了全球经济一体化,推动了知识经济的全面发展,传统工业企业通过信息技术进行了深刻的调整,加快了企业的生产和运作效率。在这个过程中,技术既是环境变化的原因,也是环境变化的推动力量。比较明显的是,互联网技术的产生诞生一批网络公司,这些网络公司都通过寻求自身的价值找到了合适的商业模式。另外,IT 特别是互联网产业与传统产业的紧密结合也产生了一批超越传统产业运作方式的商业模式,如近年来携程网、PPG 以至国美、苏宁等企业通过互联网技术优化企业价值链结构,也造就了新的商业模式。

技术的变化无可避免地改变了企业与顾客的互动方式,原本通过传统渠道的被动接触来获得顾客,现在则是需要企业在纷繁复杂的市场情景中抓住顾客的注意力,通过对目标顾客群数据特征的掌握来获得更加精确的营销信息。最典型的改变就是顾客通过网络来购买商品,接触企业的促销信息,更多地通过递送方式来取得商品,越过了传统的门店和商场等环节。而这也正是当当网、阿里巴巴、PPG 和携程网等企业快速兴起的原因所在,这些公司将网络作为与顾客接触的第一销售场所,通过建立良好的搜索、浏览等网络体验来使顾客渐渐喜欢上这种便捷的消费方式,并且对产品和服务质量进行反复的改进以获得更加忠诚的顾客。

3) 人员的变化加快商业模式变革

人员的变化主要是指企业员工素质结构的变化,员工素质结构包括知识结构、专业结构、性别结构、年龄结构、部门结构、职务结构、管理权限结构和性格结构。以知识结构为例,我国在近些年的教育事业的发展促进了国民知识水平的整体提高以及知识结构的多元化,这使得我国企业可以通过引入各种知识背景的人才创造出更加多样化的商业运作方式。我国学者彭剑锋认为,商业模式创新的最大障碍来自于人的思维方式和行为方式,而首先是需要企业家思维要创新以及自我超越,另外是领导团队的领导能力必须要提升,否则即使好的商业模式也无法延续。

在新经济成为经济增长主要方式的情况下,企业需要更多地发挥员工的创造性来发现新的市场机会和创意,员工也需要获得更加自由的工作环境,这种双向的转变对企业和员工都大有裨益。在这方面做的最成功的当数美国的 Google 公司,其为员工提供了

以及组织结构图。

6) 出色的计划摘要

商业计划书中的计划摘要十分重要。它必须能让风险投资者有兴趣并渴望得到更多的信息,它将给读者留下长久的印象。计划摘要应该是放在最后要写的内容,但却是出资者首先要看的内容,如果公司是一本书,它就像是这本书的封面,做得好就可以把投资者吸引住。要像对待广告一样来写摘要。

对于商业计划书的要素,其他有经验的人也有类似的观点。吴明华认为,写一份完整的商业计划书,需要明确地说清楚6个方面的事情,即企业现状或简介、商业模式、市场规模与策略、竞争与壁垒、团队和融资财务计划。这6个方面的问题是商业计划书里必须有的内容,其中投资者最为关心的是商业模式、市场规模与策略、团队和融资财务计划4大内容,这4大内容尤其需要创业者在计划书中重点分析和描述。在计划书中,商业模式部分主要是要说明自身的企业是怎么赚钱的,主要包括提供产品或服务的对象描述,产品或服务主要内容是什么,如何获取资金回报,以及产品或服务是如何制作与提供的等。此外,投资者还非常关心这个项目未来的发展潜力,即市场规模与策略。这部分内容主要包括自身所提供的产品或服务所处的市场总额有多大,目标是占有多大的市场份额。这一部分是让投资者了解企业所处的市场总量有多少,如何占领这些市场。这样,看了这部分内容,投资人就能判断这个市场上能不能培育出一家足以在公开市场上IPO的公司出来。团队一直都是投资者最为看重的一个因素,很多投资者甚至不看项目只看人,追着人来投资,可见创业团队和个人是多么重要。这个环节主要包括目前股东层的履历与背景,经营管理层的履历与背景,目前团队的分工与激励机制,以及内部的决策机制等内部控制制度等。

对于投资者而言,最后关心的就是需要多少钱和如何回报的事情了,即融资的财务计划。这一节比较专业,很多创业者都是输在这一点上。一些创业者说不清楚自己拿了资金到底应该怎么花,花完了之后达到怎样的目的,投资人怎么退出以及退出的回报等。

很多创业者以为商业计划书是写给投资者看的,因此总是想如何能打动对方,在内容和形式到装帧设计都非常讲究。对于商业计划书所着力强调的重点而言,弄清楚哪些方面可能会使读者反感也非常重要,一般来讲,编制商业计划书切忌出现以下观点和做法。

(1) 求多求全:商业计划并不要求必须在20页以上,不是越多越好,写得越厚越好。很多时候简单明了,更能说明你的底气很足,说明你能把握好关键点。

(2) 空话太多:很多创业者的商业计划书一开头就是大话连篇,从宏观经济说到世界形势。其实不然,大家别小看投资人的智慧,他能投资你,一定是了解你的行业的,因此你就不用做市场基础教育培训了,直接进入主题,简单明了,反而更能说明问题所在。

(3) 呆板不生动:商业计划书最需要数字与图表,而不是像本小说。写小说可以写得密密麻麻,但商业计划书要的是简单明了,最忌讳的是写得太正规,全是字,能用图与数字表示是最好的形式。

(4) 闭门造车:商业计划书要公司全体团队来写,一份好的商业计划书,绝对不应该是创业团队某个人的闭门造车,应该是整个团队的讨论与沟通后的结果。分工协作永远

中间顾客群体的认同。投资者在这个阶段进行投资多采取比较慎重的态度,企业需要用充足的数据证明自己有足够的市场份额,带来良好的回报。

④ 下降阶段:由于技术的变化、社会的变化、人群的变化或是外国企业的竞争,有些企业开始被社会淘汰或是在竞争中被淘汰出局。企业在这个时期只有采用新的技术,推出新的产品或服务才有生路。如果企业应对有方,有足够的科研开发力量,或者有足够的资金购买新的技术,推出新的产品,企业则可以进入新一轮的发展,赢得投资者的青睐。处在这个阶段的企业需要重点突出在研究发展方面的成就和市场发展计划来说服投资者,让他们相信你是有希望的。

2) 描述行业的发展和经济大环境

(1) 创业企业和经济领域。

经济领域范围很广,包括企业所在行业的总体经济情况。你的企业可能属于其中的一个领域或几个领域,在商业计划书中很难面面俱到地详细分析你所从属的所有领域,但是至少应该知道你从属的主要的经济领域过去的发展情况和未来的预期。

(2) 经济循环的敏感性。

有些行业明显地依赖于国家或国际的经济情况,人们很难认识到当整个经济不景气时行业的脆弱性。那些有赖于其他企业才能生存的企业,如办公用品、技术设备等在经济危机时也必然受到冲击。但是有些企业则正好相反,它们的发展逆经济危机周期变化而变化,越是经济危机它们的生意越好。特别是专门从事企业破产的律师行业,越是经济危机,它们的生意越是兴隆,有些行业则对经济循环有很强的抵抗力,受经济危机影响很小,如廉价娱乐业、必需消费品和食品行业等。

投资者一般常从以下几个方面分析经济循环对你的企业的影响,企业要认识到自己企业对其他企业的依赖性、如你的企业位于一个明显依赖于某一个产业或某一个大企业的小社区,当经济循环影响到这个产业或这个大企业时必然会涉及你的企业。

3) 其他影响企业发展的因素

除了上述因素影响行业的发展,从而关联到企业的发展以外,还有很多自然的或人为的因素影响企业的发展。下面就对商业计划书中需要重点说明的几个方面加以介绍。

(1) 季节的影响。

有些行业受季节变化影响很大,在撰写企业报告的财务情况部分时,特别是企业的现金流动时,一定要考虑季节因素对你的企业销售情况的影响,尤其是对销售额和现金支出的影响。同时,还一定要考虑购买材料的支出与销售产品回款之间的时间差。在考虑从购买零件或原料支出到产品销售回款之间有几个月的时间差时,还必须考虑银行利息对这个时间差的影响。在准备这部分内容时,最好详细地按照影响你的企业的各种季节列出表格进行分析。

(2) 科学技术变化的影响。

在今日的世界,科学技术的变化深刻地影响到每一个行业。如果你的企业受科学技术变化影响很大,在商业计划书中一定要写明科学技术对你的企业的影响,以及说明所在企业采取什么措施去应对科学技术的变化,你们是怎么利用科学技术为提高企业的经济效益服务的等。如果你们需要资金经常购买先进设备,在撰写商业计划书的财务情况

息处理和库存控制等产生积极影响。使用计算机、机器人、光扫描或其他新设备可以降低成本和增加产量,以增加企业的利润。如果你的企业通过采用新技术取得了上述效果,应该在商业计划书中突出显示采用高新技术对企业的正面作用。

对主要靠开发或利用新技术的企业,技术是这些企业的核心,高新技术直接决定这些企业的生存。投资者需要知道有关这些技术和如何使用这些技术方面的详细信息,所以对这些主要依靠技术生存的企业在商业计划书中还要专门加一小节描述有关技术方面的情况。这个小节可以用“技术”作为标题,描述有关企业所采用技术的基本概念、技术特点、科学性,以及技术在生产上的实际应用情况等。商业计划一定要提供一些有关技术方面必要的信息,但是要注意在提供信息和数据的时候要适可而止,防止泄露企业的商业机密,那些有可能泄密的资料一定不要写进商业计划书。

如果从银行或某些对技术缺少了解的投资家那里申请投资,不必要写得太详细,只需要泛泛地做一个简单介绍就可以。如果商业计划书只是为了达到内部交流的目的,则应该尽可能地详细,可以包括敏感的技术情报,但是一定要格外小心,确保机密不会外泄。

(2) 生产部分主要应该包括的内容。

① 劳动力。关于劳动力方面需要这些内容:企业需要什么样的员工?各种员工需要多少?企业如何使用这些员工?上级主管的命令如何传达到员工?命令传达途径如何?你们是否雇用临时劳动力?

② 生产率。生产率是衡量企业为了生产某一产品或服务需要的时间和人数的指标。税率与企业的利润直接相关。如果你可以在短时间内生产更多的产品或服务,则花在工资、机器设备和厂房设施上的每一元钱可以创造出更多的利润。在商业计划书中要介绍你们采用什么方法增加效率而又不降低产品和服务的质量。

③ 生产能力。生产能力反映的是就企业目前设施、设备和员工的情况而言可以生产多少产品或服务的能力。如果你有多余的生产能力,说明利用现在的设施、设备和员工,你有能力生产出多于现在销售量的产品或服务。

多余的生产能力表示对现在的设施、设备和员工的一种浪费,说明你花了多余的钱购置设备和雇用员工,但是这部分多余的能力并不生产任何产品或服务。

在商业计划书中需要提到企业能不能找到什么办法利用或减少这些多余的生产能力。如果接近或达到最大生产能力,则需要阐述你们准备如何扩大生产能力,保证企业的持续发展。

④ 质量控制。企业采用质量控制就是要确保每一项产品或服务都保持相同的标准。包括定期常规检查整个生产过程,对产品随机取样进行抽查,对员工进行质量管理方面的培训和奖励项目,进行顾客意见调查等。

⑤ 设备和办公用品。在商业计划书中还要列出企业的主要设备和设施,包括生产设备、交通工具、厂房设施、商店设施和办公用品等,还要写明是否租赁,是否分期付款等。描述设备和设施的状况,是否可以继续使用,或需要技术改造,或需要维修,如果需要更新,需要写上预定时间。

3) 库存控制的描述应该包括的内容

(1) 库存管理。

建立一套库存控制系统,增加从销售到生产,再到采购等环节之间的信息流动。

业企业而言,如果从外部获取专业技能是否会泄露创业企业的商业机密,从而导致创业企业错失商业机会。

4) 企业的价值观与发展目标

企业价值观与发展目标的准确定位对于组建一支优秀的创业团队至关重要。在任何一个创业企业里,都需要建立起一种良好的创业氛围和创业环境。尽管这种良好的创业氛围和创业环境是由企业创始人通过鼓励先进、鞭挞后进、尊重团队成员贡献等一系列措施逐步建立起来的,但是,如果企业创始人能够在一开始就把那些认同企业价值观和发展目标的人选入创业团队,将有利于创业企业良好创业氛围和创业环境的形成。那些成功的创业企业,其个人的目标和团队成员的整体目标往往能够很好地结合起来,企业的目标能够得到团队成员的大力支持。这种个人利益和部分利益、整体利益之间的一致性是企业价值观的本质所在。因此,企业创始人在组建创业团队时必须要考虑团队成员之间价值观的一致性,对企业共同价值观和发展目标的认同感。在这个前提下,企业创始人对哪些人适合哪个关键岗位、哪项关键任务,每个岗位的职责、每项任务的要求都必须十分清楚,力求把企业中能力的重复、职责的重复降到最低。但是企业的关键任务、关键问题常常不可预测,经常会发生原定人选没有完成预定任务,另由他人完成的情况。为此,在创业团队里始终保持一种责任共担、信息共享、适度松散灵活的氛围,有利于发挥团队成员的个体优势和灵活性,提高企业制定决策的效率。同时,企业创始人在考虑企业价值观问题时,还需要考虑每一位团队成员的周围是否有人在支持他,这关系到企业在困难时期创始人是否需要担负起鼓励、支持团队其他成员的责任;关系到团队成员都具有什么样的企业价值观、是否与企业的发展目标一致等。要建立起一家成功的企业,团队成员之间必须真诚团结、目标一致,都能够全身心地投入创业企业的工作中去。团队成员之间还需要达成一个共识,那就是企业的创建和发展是一个动态的过程,团队成员之间的分工、责任与任务随着企业的发展需要进行必要的调节。团队成员之间需要互相信任,企业创始人如果不信任他人就无法使企业获得成功,但是,如果企业创始人盲目的信任同样也不会取得成功。

2. 创业团队的激励

创业企业的团队激励机制主要有物质激励和精神激励。物质激励包括股票、薪金、补贴和奖金等,精神激励包括实现个人的发展和个人的目标,掌握发展自主权,培养管理技能使自己能担当起企业里的某一角色等。同时,不同的团队成员对物质激励的理解也有所不同,这取决于团队成员的个人价值观、个人的发展目标和愿望,有的团队成员追求长期资本收益,有的团队成员则偏向于短期的资金安全和短期资金收益。

团队激励机制对于创业企业的长期持续发展具有重要意义。企业创始人作为团队设立的激励机制应该起到提高创业团队的积极性,使团队成员能够更好地把握企业商机的作用。这种激励机制必须贯穿于建立团队、增强创业氛围、培养团队有效性的整个过程中。一个创业企业能否吸引到所需要的高素质团队成员并留住他们,这在很大程度上取决于企业能够给予他们的物质报酬和精神报酬,即团队的物质激励和精神激励。团队成员的技能发挥、经验积累、敬业精神、风险意识和对创业企业的关心程度等都是通过合理的报酬制度,即通过团队的激励机制来实现的。

1) 激励制定的影响因素

在创业企业发展的各个阶段,创业团队的激励机制应体现出灵活性,不同时期的激励应有所不同。对于团队成员的自我发展机会和自我实现机会这种精神激励应贯穿于企业发展的全过程,而对团队成员的物质奖励则应在企业发展的不同阶段有所不同,物质奖励对于团队的所有成员来讲都是至关重要的。在创业企业发展的早期阶段,企业能够给予团队成员物质奖励的能力是有限的,企业创始人在一开始就必须仔细而全面地考虑企业的总体情况,立足于企业发展的全过程去制定团队激励机制。这个全面的奖励制度必须要能够保证企业具备长期支付报酬的能力,不会出现团队成员在贡献水平提高的情况下企业没有能力加薪,也不会出现在有新成员加入时企业付不出薪水的情况。

企业的外部创业环境对创业企业建立的激励机制也会产生重要的影响。一方面,企业和外部投资者之间的权益分配会影响到团队成员所能获得的权益份额;另一方面,创业企业所制定的激励机制也将影响到投资者和其他人对企业的可信度,他们会通过企业的激励机制来判断创业团队的敬业精神。特别是企业创始人不能够太过贪婪,过分强调自己的控制权,把创业企业的大部分所有权都揽在自己手里,而是要与团队成员一起共同努力创造一份更大的事业,并与团队成员一起共同分享这份伟大的事业。为此,企业创始人必须十分明确,把握住一个好的商业机会,建立起一个好的创业团队,与团队成员实行分散持股、财富共享,要远比掌握企业的控制权、拥有企业的大部分所有权重要。

由此看来,企业创始人制定团队早期激励机制的关键任务就是为创业团队合理地分配企业的所有权。同时,企业创始人还必须十分重视制定激励机制的程序,在创业企业内形成一种良好的创业氛围,要让所有的团队成员都感觉到自己为企业所做出的贡献必须要对得起企业给予自己的物质奖励和精神激励。创业团队的每一个关键成员都必须致力于为企业建立一个最佳的激励机制,使这个激励机制能够尽可能公平地反映所有团队成员的责任、风险和为企业做出的贡献。一个好的激励机制能够体现出特定的企业目标,能够有助于团队成员实现个人的价值。

2) 物质激励的运用

关于创业企业的物质激励问题,即团队成员之间的报酬分配问题,没有现成的有效公式可以套用,也没有一个固定的有效答案。但是,企业创始人在制定报酬分配制度时必须要注意以下几个关键问题。

(1) 不能搞平均主义。平均主义分配方式所包含的风险和潜在的危险很大。一般情况下,不同的团队成员对企业的贡献不可能完全一样,那么企业制定的报酬分配制度就应该合理地反映出这种差异。为此,应该根据每一个团队成员为企业贡献价值的大小制定差异化报酬分配制度。

(2) 要体现工作业绩。对于企业而言,不管团队成员的努力程度如何,最终都必须体现在工作的业绩上。这里的业绩是指团队成员在创业企业早期发展的整个过程中所表现出来的业绩,而不是这一过程中某一阶段的工作业绩。对于创业企业而言,在企业成立后的几年时间里,每一个团队成员所做出的贡献都会发生变化,有的贡献程度变化会很大。如果企业的报酬分配制度不能体现出这种变化,那么这个创业企业很快就会因为这种不合理的报酬分配制度而土崩瓦解。为此,创业企业制定的报酬分配制度必须要能