

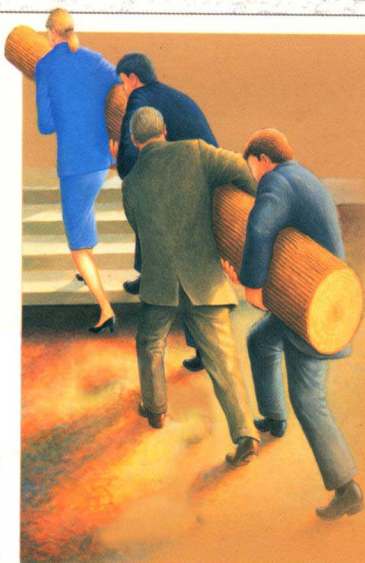
世界成功励志
故事金典

创业

的奠基

CHUANGYE
DE DIANJI

邢春如◎主编



成功不在我们追求的终点，
也不在寒不可及的高处，
它就在你追求的过程之中……

辽海出版社

世界成功励志故事金典·五

创业的奠基

邢春如 主编

辽海出版社

目 录

第一章 创业的策划

如何创业	2
如何管理创业资源	6
如何进行市场营销	12
如何制定发展策略	25
逐步实施既定目标	29
利用自己的创业优势	31
做好创业的准备	33
筹集创业的资金	34
储备创业的社会关系	38

第二章 创业的方法

明确创业方向	45
制定创业目标	46
培养敏锐触觉	48
选择创业领域	51
调查创业市场	53
积累创业经验	58

第三章 创业的规律

处理资金要慎重	67
---------------	----

利用一切有用资源	71
创业者的十大戒律	75
创业须知	83
创业宜果断敢为	91
创业须做好准备	96
创业的五大误区	99
选择行业时的注意事项	102

第四章 创业的资本

热忱是创业的资本	106
欲望推动成功	108
借债起家，渐次发展	112
资金流动方可增值	114
敢于冒险才能抓住机会	118
善于用人乃成功的关键	120
人脉就是金脉	127
如何保障财富	129
金钱的追求	133
空想注定一事无成	138

第一章

创业的策划

如何创业

很显然，一个好主意对于成功创业是不可或缺的。但是有一个好主意对于从事某项事业并非非常重要，还不如发现一个行之有效的企业模式重要。所谓企业模式指的是什么呢？这是一个典型的工商管理硕士课程常用语，其定义是：如何建立一个企业，并从中获利。当然，任何一家公司无需企业模式都可以对外宣布自己的成立、雇用员工、花钱买这买那，但是，企业模式如果有缺陷的话，这家公司就不可能赚钱。本来成功地进入你准备一显身手的行业就已经障碍重重，千万不要让企业模式成为另一个障碍。

在一个自由社会中，政府无权决定谁有权开创某一产业。任何人都有权这么做，在大部分情况下，甚至不需要执照、不需要批准、不需要培训。这里面其实还包含着一个令人不寒而栗的事实，一旦一家公司开始赚钱，立刻会引起别人的注意，马上就会有人起而效尤，从事同样的生意。

企业模式是从某一体系中“榨”取利润的一种机器、一种方法、一种计划。在你的企业开张之前，了解企业模式的机制是至关重要的。企业模式至少应该具有以下五个特征：

首先，企业应该赢利。令人惊奇的是，人们常常在创业之后才发觉每种产品都在赔钱，然后再试图用扩大销量的方法来弥补！

没有什么企业有本事从第一天就开始赢利。面包商必须先花钱购置炉子、付清房租并购买配料。咨询专家必须把名片和介绍其业务的小册子准备好。

问题在于：赢利之前需要等待多久？请写下下一个目标日期。如果你错过了这一目标，想想看怎样加以纠正，否则不如马上出局。如果已经损失了一大笔钱而还继续从事赔本的业务，实在是

一个极糟的企业战略。

请务必找出会使企业从赢利转向赔钱的各种因素。假定你已经签下合同，承诺以固定的价格向对方交货，而你的供应商却可能向你要求提价，这样的话，你其实成了个风险很大的中间人。记住：砍头的买卖有人做，赔钱的生意无人经营。

第二，企业必须建立自己的防线。一家赢利的企业，必然会引来竞争者。一旦竞争者出现，你该怎么办呢？

假定原来你已经习惯于每出售一份冰淇淋三明治赢利 1 美元的话，与竞争者的价格战一旦打响，也许你每份只能赚上 5 美分了。这样的话，情况就很糟。

对付办法是所谓的市场准入壁垒，也叫做竞争隔绝。

这种壁垒包括专利（其实它并不像大部分人所想像的那么有效）、品牌名、独家经销网、商业秘密（如可口可乐的配方）以及所谓的先动优势。

例如，布洛克巴斯特音像商店在全国各地开出上千家音像商店，由此建立了一条坚固的防线。等到竞争者出现，最好的地段已经无店寻觅了。很容易想像，建立这样一条防线的代价是十分昂贵的。

先动优势是人们的一种美好愿望，期望第一位进入某一行业、第一位把好主意变成现实的人，相对于企图模仿的人会有某种优势。例如，假定已经约定由你为某一片草地割草，第二个人就不再有可能会从事这块地的割草工作，因为你已经在干了。他只能希望通过降低报酬或提出有能力提早完成的提议，把你挤出这一业务。

第三，企业必须有能力依靠自己发展。创业者很容易陷入的一个大陷阱就是，发明了某一企业模式，却无法依靠自己发展。例如，假定你想销售刮胡子的刀片，你必须考虑到你的顾客是各种各样的，如果没有各色各样剃胡子的刀具可以安上你的刀片，你的生意就完了。只用少量的钱是否能把一项配套型的业务搞起来呢？当然行。但是，十有八九你会失败而归。原因何在？因为在你改变世界之前，你就会发觉资金不够用。

第四，企业必须有能力自我调节。大家一定还记得，美国在海湾战争中使用导弹时，人们是多么的激动。导弹这种武器可以在发射之后，对它进行瞄准，在导弹的飞行过程中可以对它的飞行路线进行修正。

如果你希望增加成功机会，你所需要的企业模式就应该是这种类型。如果你为形势所迫不得不锁定某一企业模式，并且非运行不可的话，仅仅依靠祈祷也许并不能使它顺利地付诸实施。

假定某一企业模式依托的是数量巨大的顾客或者合伙人的话，它在灵活机动方面就大大不如随时可调整的那种。以地铁站中的三明治商店为例，它有着 1.3 万个店铺，每家商店都是独立营业的。假定地铁公司认定未来应该销售烤牛肉的话，要说服这些三明治店主转产、购买新设备、改变所销售的产品的话，恐怕将大费口舌。这些店主已经不太愿意转行了。

与此相比，假定有一家本地餐馆，一共只有一两家分店，如果突然人人都想吃新鲜燕麦糖松糕，要不了一两天，它们就会出现现在菜单上。

第五，企业必须制定退出策略（没有当然也行）。假定你创建了一家企业，然后再把它卖掉，你必须能够抽出你所投入的资金。如果无法出售企业，你所能获得的就只是年度利润而已。两者是大有区别的。

例如，雅虎公司的股票上市之后 8 个月，它的资产价值达到 10 亿美元，但是该公司去年的利润仅有 2 美元，5 亿比 1 这样的比例是巨大的，也是不同寻常的，这样的情况是不会持久的。但是，如果你的目标是退休后在什么风景优美的地方购买一所别墅的话，制定退出策略就必不可缺了。

发明一种企业模式是很骇人的。因特网是骇人的企业模式的发源地，在因特网上每天都有新企业开张，其中不少还是由一些连如何谋生都一无所知的人经营的。

最成功的创业者并不自己发明企业模式，他们愿意充分利用已经被证明有效的模式去获得成功。这样做有无穷的好处，主要好处列举如下：你可以确信这样做可以成功既然有人已经在运用

这样的模式维持生计，很可能你也能。

你可以从他人的错误中吸取教训。如果街道那头的那位规模搞过了头，你从中自可悟出点什么。

你可以由此找到良师益友。在什么地方总会有什么人也在利用这一模式，或许他挺乐意把他了解的东西告诉你。

你不是孤独的。对于一位有足够的勇气袭用一个现成的企业模式的创业者来说，并不畏惧探索无底的深渊。

但请不要误解此处的意思，这并不是建议你什么都不干，只是亦步亦趋地照抄哪个傻里傻气的笨蛋。其实，你所需要模仿的只是他的企业模式。如果有谁买了辆卡车运送并出售冰淇淋三明治，因而生活得有滋有味的话，也许你也可以用同样的模式出售番木瓜。

企业模式是相同的——同样的经销方式，同样的竞争压力，等等。一旦你决定创业，你有充分的余地施展你的发明创造能力，但是，何不利用现成而且经过验证的经验呢？

你要搞企业的话，总不会是一朝一夕之功，总须待以时日。请花上一个月的时间来对企业模式进行考察，这可以省却你今后的不少麻烦。

但是，请务必不要自欺欺人地以为：别人需要的也正是你所需要的，别人向往的也正是你所向往的，别人购买的也正是你所购买的。硅谷的企业家们也总认为：无论什么时候每个人都一直在使用笔记本电脑。

遗憾的是，所谓“成功的企业家必须有信心”的说法其实也是一把双刃剑。对一个错误的企业模式有信心，会把你拖进一条死胡同，大量吞噬你的时间和金钱。一家企业看来似乎非常诱人：企业计划、销售计划、筹款计划、公关部队、专利律师和企业章程等所有这些成功企业的标志，但往往很可能掩盖了企业内部的真正缺陷。

成功的创业者应该了解：你的企业应该着重过程，而不是产品。

创业者的工作重点应该是：为使某一过程持续下去，必须找

到市场，找到一个会响应你努力的机制。如果存在这样一个有效的企业模式，一切都很简单：你投入时间、精力和金钱，你的市场以销售量、现金流量和利润作为回报。

但是，你可能会想，不是已经有不少企业家把好主意转变成了大企业吗？如何解释斯蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨菲尔·奈特或泰德·特纳的成功呢？他们这批成功者又如何解释？他们选择了最佳企业模式，交上了好运。

总会轮到什么人交好运的。市场其实已经一切就绪，他们于是凭借着好风就此青云直上了。但他们的成功是一种证明规则之可恃的例外。因为，在每一位成功的比尔·盖茨后面，总有着戴维·舒斯、菲力普·卡恩和另外许许多多才能出众的人在苦苦追求着他们的梦想，然而却至今默默无闻。

如何管理创业资源

人、技术、资源和市场是创业的四要素，人是这其中最核心的要素。对于一个新创企业，更需要合理配置人力资源的数量与质量，否则就有可能造成人员冗多或人手短缺，这样势必会造成企业成本的增加、工作效率的降低，甚至会使创业夭折。因此，与创业企业不同发展阶段相适应的人力资源对创业者而言就显得尤为重要了。创业者应在下面几点多用点功夫，这将会有利于其企业更健康的发展。

创业者应根据创业战略对企业的人力资源的需求进行合理的规划。新创企业的人力资源规划就是指：根据创业战略，分析新企业行业环境中人力资源供给与需求状况，制定必要的政策和措施，以确保有适当数量的称职人选在需要的时间段内做应做的工作，还要给他们创造一个良好的工作环境，使“人”与“事”有机地结合起来，事得其人，人尽其才。

人力资源规划有利于企业达到以下目标：

- (1) 有助于预测人力过剩或不足的情况。
- (2) 有利于获得并保留企业所需要的适当数量与质量的人才。
- (3) 有助于帮助员工改进个人的工作技巧。
- (4) 有利于做好人员替换的安排。
- (5) 有利于配合其他部门的运营计划和工作安排。

人力资源规划是对企业需求人员供需平衡的动态管理过程。因此在进行规划时，必须要考虑企业的外部环境、战略规划、财务预算等，在此基础上预测企业内人力资源的供需状况，然后比较供需双方，如供需平衡，则不需要调整，否则就应采取适当的应对措施，调整双方从而达到平衡。

创业常常是一个或几个人发起的，而且常常难以覆盖多种技术或管理工作。但无论是什么样的企业，都需要不同层次、不同领域的职员。人力资源的选择与发展就是从外部的人力资源中选择适合本企业的人员并不断提高他们多方面的综合素质。这主要是通过招聘和培训两种方式来实现的。

工作分析又称职务分析，它是通过一系列的程序，找出某个职位的工作性质、任务、责任及执行工作所需要的技能和知识。分析完成后，可在组织内编制一系列的工作说明，这很有利于组织的人力资源管理。

创业之初，公司有了适当的人选，又有良好的培训帮助他们发挥特长，自然事半功倍。这时，要特别注意激励机制的建成。

创业者有创业的激情，他们把这种激情传递给创业团队，从而形成创业精神，而后创业团队要把这种创业精神通过各种激励手段灌输给所有的员工，使他们积极地、创造性地执行创业计划，完成创业的目标。

创业者怎样做才能激励包括创业团队在内的所有的创业人员呢？通常，激励措施大致包括三个方面的内容：目标激励、精神激励和物质激励。目标激励是通过不断地树立新目标或让员工为自己树立新目标而激发他们的事业心，使其始终有所追求，不断创新；精神激励，就是通过给予员工各种精神奖励，培养其集体

荣誉感，为其工作提供精神动力；物质激励就是为员工提供大于或等于与其付出相适应的薪酬。对于创业初期的企业来说，各方面对资金的需求都很巨大，不大可能拿出很多钱来激励员工，因此目标激励和精神激励所占的比重要大于物质激励的比重。

创业人员，特别是其中的技术人员，往往有强烈的事业心与成就动机，大多都希望能够在所学的专业领域施展抱负，对他们而言，在专业领域取得成绩、获得名声、施展才华正是其理想实现之所在，要比对物质的追求更强烈。因此，对这些人更多的是精神激励，给他们创造一个宽松的工作环境，保证他们可以自由地施展才华。另外，技术人员的技术专利、专有技术还可以作为一种出资的形式折资入股，这不仅仅是一种公司的产权形式，更是一种很好的激励机制。对创业团队这一高层的企业管理组织而言，除以货币收入的形式把企业的收益分配给其团队成员外，还可以实行股权、期权的激励机制。股权分配的具体做法是将创业企业的部分收益转化为企业股份分配给创业成员，或设立管理股，让创业成员以企业股份的形式享受企业经营收益。

当然，现在还存在一些虽然传统却十分有效的激励方法。例如，某商业银行在创业初期，分配给第一批创业人员每人一套20多万元的豪华住宅，唯一的条件就是员工不跳槽，就可以无偿使用，否则企业就收回其住宅。在创业初期，这种做法起到了稳定军心的作用，使员工没有后顾之忧，他们就会努力、踏实地工作。可见，这不仅仅是一种激励的方法，还是一种留住人才的好办法。

作为一个创业者，尤其是作为一家公司的领导，不意味着你什么事情都得管，因为你所领导的毕竟是一家公司，一个企业，而不是一家小作坊。而有些领导在工作中也许喜欢大包大揽，希望公司里的每一件事情都经过他的努力，顺利地完成了。但事实上，这种愿望是好的，但结果却常常事与愿违，甚至会适得其反。

首先，你的精力不允许你这样做。因为一个人的能力、精力都是十分有限的，就算你一天到晚24个小时不休息，每天都拼

死拼活地去努力工作，你的公司也总会有许多事情是你无法照顾到的。更何况，你也不可能总是如此，因为你毕竟只是一个人，你也需要休息，需要一个普通人的生活。

其次，尽管公司是你创办的，但这并不意味着公司就是你一个人的；退一步讲，就算你创业的公司算是你一个人的，那你雇佣了那么多的下属又做何用？你的下面有这么多不同等级的人，如果你把所有的事情都做了，他们又去干什么呢？

再次，如果一个大包大揽，公司里的许多下属会对你的这种做法产生意见和不良情绪的。因为他们也有自己的事业心，这么做就等于使他们在公司里形同虚设，使他们的存在毫无意义，从而认为你是一个权力欲很强的人，并进而产生抵触情绪。

当然了，还会有一些你的下属会因为你长期的这样大包大揽，凡事都有你来过问和代劳，而养成懒惰、工作消极的毛病。久而久之，他们会疏于思考，遇到稍微有点难度的工作就会等着你这位“救星”出现，这就使得公司的活力大打折扣。

因此，一个领导者，你如果不想做这样得不偿失的事，那么在你刚刚上任的时候，你首先要做的，并不是去解决一个又一个具体的事情，而是去了解你的下属们，看看他们每个人的工作特点和工作特长，充分调动他们的工作积极性，然后去根据他们的工作特点和工作特长，去给他们安排适当的工作，自己去抓一些影响公司前途和命运的大事，也就是真正做到“分工放权，纲举目张”。

所谓分工放权，就是说你要大权集中，小权分散，把职务、权力、责任、目标四位一体授予合适的各级负责人，这是你用人的要诀。“事无巨细皆决之”、“事必躬亲”是封建时代领导者的做法，而在企业界里，这就是一种家族式的陈旧的作坊式的管理方法，在现代企业制度里已经不再使用。

西方管理界有句行话叫“有责无权活地狱”，你把权力授予敢于负责任的下属，对你的下属来说是人尽其才，对你的公司管理而言是提高效能，这才是有效的管理者和领导者。所以，西方管理学者卡尼奇曾经说过：“当一个人体会到他请别人帮他一起

做一件工作，其效果要比他单独去干好得多，他便在生活中迈了一大步。”

中国有句老话，用人不疑，疑人不用。这就要求我们要充分信任自己的下属，放手让他们去工作，如果你不信任就不要用，用之必信。对能力比自己强的人，不要嫉妒，不要担心“功高盖主”。有一些领导者或者老板总是担心自己的下属工作能力比自己强，因而不敢充分地信任他们，这是非常愚蠢的行为。

卡耐基本人对钢铁的制造、钢铁生产的工艺流程，按他自己的说法，他知道的并不多。但是他的手下有三百多名钢铁方面的精兵强将在这一方面都比他懂得更多，而卡耐基的卓越才干就是善于用人。卡耐基专门笼络能力比自己强的人聚集在自己的周围，这是他最终登上美国钢铁大王宝座的最重要的原因。

而与卡耐基相反的是被誉为美国汽车大王的亨利·福特及其孙子亨利·福特三世。福特汽车公司在市场上的沉浮其主要原因就在于公司的用人方面。

福特家族是靠制造汽车发迹的。福特汽车公司创始人亨利·福特出生于一个农民家庭，16岁时他到底特律在美国大发明家爱迪生照明公司当工人。当时汽车刚刚诞生不久，从1899年起，福特先后两次创办汽车公司，均以失败而告终。失败的原因是因为老福特既是企业的所有者，又是企业的经营管理者，同时他又缺乏专业知识。

1903年，亨利·福特与几个同行合伙聘请了一位专家——詹姆斯·库兹恩斯担任总经理，第三次办起了福特汽车公司。他生产的汽车均以自己的名字命名，所以，福特汽车闻名于世。

库兹恩斯上任后，在老福特的支持下采取了三项重大的措施，即市场预测、产品价廉物美、建立销售网络。就这样，在不到七年的时间里福特汽车公司便一跃而成为世界上最大的汽车制造公司，福特先生本人也因此而获得了“汽车大王”的称号。

1943年福特二世因病去世后，当时已经80高龄的老福特将在海军任职的孙子小福特招回，担任公司的副总裁。福特三世于1945年担任公司总裁。福特三世上台后很快使每月亏损九百多万

美元的福特公司获得新生。在他经营的 35 年里，保住了其祖父传下的美国第二大汽车公司的地位。他所采取的革新措施是：首先，打破家族统治的传统，开始重金聘请外界管理人才，而且在实际工作中让他们有职有权，并将原来只供家族人参阅的资料，毫不保留地提供给了他们。由于从外界聘请的经理能及时掌握情况，又有充分的权力作出各种必要的决定，公司从此走上了希望之路。

其次，对领导体制进行了改革，由原来的集权制改为分权制。把公司分成 15 个自治部门，各部门经理全权负责本部门的工作，还可根据实际需要和具体情况作出各种决定。

再次，开发了国外市场。20 世纪初福特汽车公司是美国 and 世界上最大的汽车公司，业务上步步登高呈现出一派繁荣景象。

20 年后这个美国汽车大王的地位逐渐让位于美国通用汽车公司。福特汽车公司的这种颓势是如何造成的呢？

主要是现代企业的领导体制、现代企业领导体制曾经历了四次大的变迁：家长式的行政领导“硬专家”（即精通企业生产技术的人）领导——职业“软专家”（即熟悉企业经营管理的人）领导——专家集团式领导。每一次变迁都给科学、技术及生产带来了发展的动力。凡是顺应了这个潮流的企业，都不同程度地得到了发展，反之则遭到了挫折和失败。福特一世没有顺应潮流，违反了领导体制及经济管理固有的规律，被企业的发展冲昏了头脑，在 1915 年辞退了库兹恩斯，实行他个人独裁，退回到了第一阶段——家长式领导体制中去。老福特独揽公司的一切，取消了经理制，公司的高级领导人员不过是虚设的组织形式，在一定程度上成了他的“私人秘书”，公司里的一切重要决定、一切人事安排、一切生产和买卖事务都是他一个人说了算。公司没有经理部，没有开过任何形式的讨论会或研究会。这种家长式的领导体制造成公司管理的极度混乱。在用人上任人唯亲，在公司担任高级职员的五百多个人中竟然没有一个大学毕业生。这种局面加速了福特公司的退化。同时，老福特还一意孤行，听不进忠言，凡有异议者，都被他视为眼中钉，因而使一些能干的人纷纷离

去。而且，福特公司的车型生产非常单一，这与老福特的顽固、保守的作风相类似。这种做法与通用公司的做法形成了鲜明的对照。所以，通用公司在后来能取而代之福特公司的霸主地位，实际上是一种必然。

福特三世刚上任的前几年，风行“选贤任能”的政策，使公司的业务扭亏为盈。可过了几年之后，他认为自己已经“毕业”，先后辞退了蒲里奇、康德森、米勒、艾柯卡等公司总裁，自己又重新掌握了公司的全权。可是在60年代企业进入专家集团式领导体制的情况下，福特三世又重犯了他祖父的错误，越来越独断专行。这一违背领导体制的做法，使福特公司不但无法发展，营业额也大为下降。他在用人方面招之即来、挥之即去的做法，主要是他认为公司是他家族的企业，他是这个家庭企业的主人，他要说了绝对算，绝不允许下属人员“功高盖主”。他感到有这种威胁时，无论这个人贡献有多大，功劳有多高，一定要将其解职。福特三世掌管企业的三十多年里，无法挽回企业昔日的雄风，这不能不说是他的用人上出了大的问题。到了1983年，福特公司终于易主，不再是福特家族的私有企业了。

从卡耐基和福特公司正反两方面的事例中我们可以看出，一个企业在用人上的正确与否，决定了一个企业的成败。只有“分工放权”，企业的管理才有“纲举目张”，事业也才能蒸蒸日上。所以，健全的、科学的用人制度是一个企业的生命。

如何进行市场营销

当一个创业公司刚刚成立的时候，许多创业者关心的往往是产品是否能够按质按量地生产出来。随着企业生产正式开始运作，创业者这个时候才会发现，产品能否按时生产出来固然很重要，但更重要的是生产出来的产品能否销售出去，因为这才是你的企业是否赚钱的关键所在。

就世界范围来说，企业界对市场的导向作用的认识，对营销的理解，也经历了几个重要的发展阶段。当工业化刚刚开始的时候，由于那时的物资相对地说很匮乏，市场上的产品很少，所以人们非常注重生产。而当工业化早已完成，人类社会进入到数字化、信息化的今天，人们更注重的是销售与营销，因为目前的市场基本上是供大于求。

市场营销的五大理念

从市场营销与市场竞争的角度来说，企业和其他组织一般是在五种理念下从事其市场营销活动的。这五种理念是：

第一，生产观念。生产观念是最古老的观念之一。这种观念之所以最古老，是因为人类社会长期处于一种物质匮乏的状态下。生产观念认为，消费者喜爱那些随处得到的、价格低廉的产品。其实，这种观念只有在两种情况下才是成立的，第一种情况是对某个产品的需求大于供应，因而顾客最关心的是能否得到产品，而不是关心产品的一些细小特征。于是，生产者关心的唯一问题就是扩大生产规模。这一点在中国解放初期和“文化大革命”中体现的最为明显。第二种情况是产品成本很高，必须提高生产率，降低成本来扩大市场。

第二，推销观念。目前在中国依然很流行的观念即为推销观念，或者叫销售观念。销售观念认为，如果任其自然的话，消费者通常不会足量购买某一种产品。因此，企业必须积极推销和进行大量的促销活动。这种观念的前提是，他们认为人们通常表现出一种购买惰性或者抗衡心理，所以就需要去说服他们尽量多买一些，公司可以使用多种手法多种方式进行有效的推销，以刺激消费者大量地购买。

推销观念大都被用于推销那些非渴求性的商品，也就是指促使消费者购买那些一般不会想要去买的商品。同时，推销观念也用于在产品过剩的情况下，其目的是销售它们能够生产的东西，而不是生产能够出售的新产品。现代经济的一个最主要的特征就是大多数市场和行业都是买方市场，卖主不得不拼命地争夺顾