

◎ 国际企业精英智慧风暴

创业

献给创业者
和所有渴望
突破成长瓶颈的
公司

中科院研究生院管理学院鼎力推荐

赢在创新

Entrepreneurial
Momentum

[美] ASPATORE BOOKS(公司) 编

王兵 等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

国际企业精英智慧风暴

闯业：赢在创新

[美] ASPATORE BOOKS (公司) 编

王 兵 等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

Original edition copyright © ASPATORE BOOKS. All rights reserved. Chinese edition copyright © 2004 by China WaterPower Press. All rights reserved.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2002-6345 号

图书在版编目 (CIP) 数据

闯业: 赢在创新 / 美国 Aspatore Books 公司编; 王兵等译. —北京: 中国水利水电出版社, 2004.6

(国际企业精英智慧风暴)

书名原文: Entrepreneurial Momentum

ISBN 7-5084-1295-8

I. 闯... II. ①美...②王... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 045105 号

书 名	闯业: 赢在创新
编 者	[美]Aspatore Books (公司) 编
译 者	王 兵 等译
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市天竺颖华印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 9 印张 90 千字
版 次	2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷
定 价	25.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

策划委员会

中科院研究生院管理学院

主任：霍国庆

委员（按姓氏笔画排序）：

王冬梅 孙 飞 吕本富

李志红 张 焱 张矢的

张玲玲 杨海珍 赵 红

龚其国 彭 赓 熊 波

霍国庆

译者序 Preface

创新动力就是把企业带向更高发展阶段的力量。任何规模的企业都需要创新动力，但是对于处于创业阶段的企业，由于创业者的个人行为往往决定了企业能否生存和成长，创新动力就显得格外重要。世界上现存的企业，无论是业绩骄人的，还是仅能勉强维持经营的，与在创业阶段就陷于失败的企业相比只是少数；兼之管理理论中对创业的研究还很不成熟，在开创自己的事业之前，先参考一些别人的例子，是很有帮助的。本书要和读者分享的，正是一些创业者们如何获得创新动力并走向成功的故事。

人生追求的不仅是财富，还有其他梦想——创造、拥有和成就感，成功的创业就意味着所有这一切。希望这本书能为梦想自己创业的读者带来一些启发。

感谢和我一起翻译此书的于婷婷、王琳、田秋实、刘红章和姜玉涛，有了你们的协助，我才能为读者朋友们献上此书。感谢为我们审校书稿的杨海珍老师和编辑部的朋友们。感谢我的未婚妻汪敏在翻译过程中给我的支持。我们建议您先看一下每章末尾的作者和公司简介，可能有助于您理解正文内容。

最后，任何错误以及有悖于原文的部分，理所当然的属于我自己，还望尊敬的读者朋友不吝指正。

目录 Contents

创业者之旅：通向显赫成就的路标.....	1
戴夫·科恩（Dave Cone）	
Camstar 公司首席执行官	
君子爱财，取之有道.....	17
史蒂夫·迪莫斯（Steve Demos）	
White Wave 公司创建人、总裁	
创业家 101：从明确目标市场到可行性.....	33
迈克·特纳（Mike Turner）	
Waveset 科技公司首席执行官、创建人	
在波涛汹涌的创业激流中掌舵.....	41
弗雷德里克·A·比尔（Frederick A.Beer）	
Auragen 通讯公司合伙创建人、总裁、首席执行官	
探索创新动力的世界.....	51
哈奇·格雷厄姆（Hatch Graham）	
Bandwidth9 公司董事会主席、首席执行官、总裁	
极限创业家.....	63
托德·帕伦特（Todd Parent）	
Extreme 比萨饼公司首席执行官	
长期成功的蓝图.....	73
法尔希德·菲尔多西（Farsheed Ferdowsi）	
PayMaxx 公司总裁、首席执行官	
从小企业到全国性企业.....	93
杰克·拉文（Jack Lavin）	
Arrow 金融服务公司总裁、首席执行官	
到处发射鱼雷！为什么做一艘鱼雷快艇要好过做一艘战舰.....	103
露辛达·邓卡夫·霍尔特（Lucinda Duncalfe Holt）	
Destiny 公司总裁、首席执行官	
旅途中的经验.....	115
阿特·费尔曼（Art Feierman）	
Presenting Solutions 公司创建者、首席执行官	

Entrepreneurial
Momentum

创业者之旅：

通向显赫成就的路标

戴夫·科恩 (Dave Cone)

Camstar 公司首席执行官

2. 你能做好它吗？

3. 有人会资助你去做它吗？

开办一家新公司时，许多人尚未准备好应付未来繁重不堪的事务。你要单独负责作决策、拓展业务、吸引客户、拟订计划并予以执行。你几乎要花费一天中的每一个小时去考虑下一步将会发生的事情，以保证业务增长。只有在你确信自己会乐于接受这些无法避免的挑战之后，才可以考虑去独自承受它们。成功只有在最大投入和付出之后才会到来，仅仅认为潜在的业务“可行”是远远不够的。你即将选择的道路必须既能鼓舞你前进，同时又能给你带来某种程度的满足。

拥有某种特殊的技能或天分是很重要的，因为它们最终将转换成公司的产品。在公司的创建阶段，最重要的事情之一，就是准确预测有多少潜在客户将使用你的产品，拥有特异的专有技术和能够更好地制造某种产品或提供某种服务，是确保客户到来和增加营业收入的最佳方法。如果起初客户没有像你所期望的那样快地到来，那么就坚持不懈地提供最高品质的产品和服务，以期获得最大可能的长期成功。你事业的长期成功依赖于建立一个连续的客户链，他们中的大多数人就是通过相互推荐和朋友介绍才注意到你的产品的。

抓住机遇和赢得起步

机遇有大有小，种类也不尽相同。能够识别机遇并落实它，是创业中一个至关重要的方面。我的公司之所以能够起步，是因为遇到了一位在内部生产设备和商业运作体系方面需要帮助安装和调试的客户，这位客户使我开始了咨询业务。因为有了这个机会，我才能扩展业务范围，树立起能够运用最



新技术迅速解决复杂制造系统问题的声誉。

从我个人事业发展的体会来讲，赢得最初起步的关键是同一家大型企业建立了合作伙伴关系。作为一个初阶创业者，你不要害怕和同行业中的大企业合作，特别是你由此可以分得他们不愿做的一小部分工作时。我曾经参与了 IBM 公司的商业伙伴计划，当 IBM 公司的销售人员开始与外部的软件商和实施咨询顾问开展更多的合作时，我也参与了这些工作。有时候，IBM 公司的当地客户需要实施协助，这些销售人员就会找到我，因为我知道这些高科技是如何运作的。我的咨询工作使我已经接触到了那时的新技术，而且我有同那些面临制造流程管理问题的企业合作的丰富经验。

在这一阶段，被介绍给潜在的客户，毫无疑问是非常重要的。我不仅建立了未来发展所必需的业务关系，还得到了和他们合作的机会，并能观察、学习他们在解决所面临问题时的精髓思想。对于初阶创业者来说，同实际的客户发生这种接触很重要，因为这使你为真正的问题设计服务和创造解决方案，能大幅提高你的成功机会。你创造出人们已经需要的方案，而不是为一个可能的问题找到理论上的解答。

赢得最初的客户以及建立你的业务

尽管业务发展的每个阶段都会遇到新的障碍，但我深信，说服最初的客户信任并支持你的公司，是每位企业家面临的最艰难的挑战之一。当你刚刚起步时，与其说是在推销你的公司，不如说是在推销你自己，你要使客户相信你有能力解决他们的问题。你需要一个有吸引力的远期目标与他们分享，而且需要听取他们的意见。在这时你不需要解决每个潜在客户的所有问题，然而如果你知道第一个客户问题的答案，你就可以将同他合作的经验用



来解决未来面临的问题。

在很多方面，第一位客户对你来说都是至关重要的。我的第一位客户提供了开发我的第一套软件产品所需的资金，其行为很像现代风险投资家所为。在我的咨询生涯中，我逐渐注意到了一些共同需要，并着手设计解决这些问题的产品。在这个阶段，由于缺少开发和设计产品的资金，所以我必须找出潜在的客户，并使他们相信我能够做出我想做的产品，而且愿意为我在设计工作中付出的努力掏钱。我向他们提出能够满足他们需要的软件开发建议，他们协助筹集软件开发资金。而作为对他们的信任和投资的回报，他们将得到一套有用的解决方案。他们的投资不仅获得了回报，而且在某些情况下，还可以从将来的软件发售中得到版权费。

幸运的是，这些早期的客户认为我们的方案能以合理成本迅速解决他们的问题。他们的资助让我能够雇用程序员完成最初的系统（我们公司现在的首席技术官就是早期的程序员之一）。我们做出原形，然后把它们大量出售给新老客户。从每次成功的发售中，我们都能找到另一位客户，他会让我们进一步改进和完善现有产品。尽管这种策略在现今经济状况下更加难以实施，但创业者们仍应考虑如何使那些最初的客户成为自己事业的一份子。建立关系以及信任客户，在事业发展的初期阶段尤其重要，这应该成为你事业发展长期规划的基础。

吸引和保持长期客户

为了吸引和保持客户，你要做的就是去解决现存的实际问题，并反复地在不同环境中实施这些解决方案。有太多的公司先试图对一个理论上存在的问题求出一个理论上的解决方案，而后试图让客户相信他们可能存在这个问题。从我的经验来看，这种方式很少奏效。现在的客户有紧迫的问题需要解





决，为了成功，你必须能够专心听取他们的问题是什么，并给出解决方案。

如果客户自己不太清楚或难以表述他们的需求，你必须提一些问题并给出建议，以帮助他们找出自己的需求。把问题限定在他们所能理解的术语和你所能解决的范围之内。吸收你从先前所有的业务和客户那里学到的知识，并应用到新的产品和服务中去。每个新客户都应该能推动你事业的发展，提高你解决问题的能力。我已经说过，只要客户愿意为方案掏钱，使你能够进行最初原型的设计，他们就是你创业的种子基金。向你的客户寻求有关设计的反馈意见——很多时候他们能指出你所忽视的问题，这样可以节省你的时间和精力。客户是你事业生存和发展的血脉，对待他们应该像对待盟友一样。你所考虑的每个行动，都应该建立在如何能最好地满足他们需要的基础之上。

成功管理的技巧

分散权力

对一名企业家来说，最痛苦的事情之一就是分散权力，但随着你业务的增长，这却是完全有必要的。不要试图让自己做所有事情，因为你不可能有足够的时间、知识和技能来应付每件工作。尽管只有你自己知道你擅长的技能、局限之处以及何时需要帮助，但你仍然需要让别人提供帮助。例如，尽管我有开发软件的设想，但我自己去编程就太浪费时间，在成本上也是不允许的。我雇用合同程序员，说出我想要的，他们就去完成剩下的工作。我能够通过销售和咨询方面的努力工作保证公司初期的现金流，确保产品开发更加迅速。



不要脱离现实

尽管这一点我上面已经提到过，但它值得再次强调：围绕实际问题和实际客户，开发你的产品、服务和解决方案。我们在过去几年里，已经看到太多的人试图解决理论问题，他们把研发人员集中到房间里，创建一个项目，而后想方设法把它应用到客户身上，我认为这种做法就是在试图建立空中楼阁。保持业务的成功不能依靠说服客户去相信他们可能有一个特定的问题，尽管也许你有解决它的方案。客户们会迅速发现他们买了一些无用的东西，并且不好的评价很快就会传开。应该花些时间去研究和倾听潜在客户的需求，如果你的产品不适合他们的需要，那就投入时间去寻找满足这些需要的方法。

向前走和向前看

另一个使得许多创业者蒙受损失的原因，就是追赶潮流。有太多公司一直在关注其他人在干什么，却没有思考他们自己的业务能如何改变。市场是动态发展的，因此变化是随时发生的。你会看到新的竞争者出现，新的技术发展，新的市场开始运作。保持你的业务向前发展，需要有一个一致的计划并坚持它。你应该把注意力放在管理你现在所做的，并一直保持长远的远期目标。这不意味着你应该忽略你周围的竞争对手和市场动向，相反，最好花时间去研究你的市场可能如何改变，以及是什么导致了它的改变。不要追随你的竞争者的一举一动，要考虑将会发生什么；创建一个计划使你的业务可以平稳发展，充分利用机遇而不牺牲时间和已付出的投资。

建立长期价值

创建一个有用并可重复应用的架构，在软件工业中是至关重要的，但同样的理论也可以应用到所有的行业中。它们的共同之处，是去寻找和解决你

的客户需要解决的问题。我见过的最成功的企业都是坚守这条原则，然后完善其余细节。

以长期成功为目标的企业都注重创造最大的客户价值，这些公司已经建立了能够在一定范围内应付许多问题的全方位解决方案。一方面，客户的问题能够得以解决；另一方面，这些公司也找到了应对没有预料到的问题的方法，通常这些问题也会在类似条件下发生。你能创造出的解决方案包容范围越宽泛，就会有越多的客户上门。

对于创业者来说，建立长期价值的挑战是要管理这一过程，以确保解决方案不会在某方面走得太远，而无法应用到其他环境中。我的商业计划总是足够灵活，即便需要多花一点时间和成本去开发，但它能满足很多需要，解决很多问题。我公司所做的就是设计出一个能吸引更多客户，并且在变化的市场需要面前，能给我更大灵活性的解决方案和产品。

决定和保持你的事业发展重心

我在创业初期面临的问题之一，是决定从事哪一项事业：是提供咨询或服务，还是制造产品？经营一个纯服务型组织的思路，同经营一个制造型公司完全不同。尽管两者都致力于解决客户的问题，但咨询型组织专门从事用一个已被证实可行的方法去解决相类似的问题。身处领导者的职位，你要致力于确保你的公司处于专业技能领域的中心，因为你的客户是由于你在解决这些特定问题上的声望才找你的。客户为你提供的服务付钱，因此你的前期投入很少，现金流的多少取决于完成一项工作所耗费的时间。作为经理人，你还需要专注于开发新客户和出售你的服务。

制造型公司也致力于解决客户的问题，但它们是以一种完全不同的方式来实现的。制造型公司试图开发标准化的产品以解决相类似的问题，但这样做包含了更多风险。咨询人员只要到场就能拿到报酬，而制造型公司开发产

品是希望能在将来得到报酬。如果你生产某种产品，你必须在研发和销售队伍上投资以赢得客户。并且，你还必须建立一个支持部门来协助你的客户，以确保产品能像你所宣称的那样发挥功用。

显然，一个制造型公司在投资上有更大的风险和不断增长的需求。对制造型公司来说，尽管生产出第一件产品并赢得客户是非常严峻的挑战，但主管们必须着眼于未来。制造型公司必须不断增强自己，在软件行业中尤其如此。对于计算机硬件和其他耐用商品，一旦一件产品完工，工程师们和整个公司会转向另一件或下一代产品。但软件产业的结构变动性更强，软件开发必须持续改进，因为一件产品从没有真正地“完工”。软件制造者必须把新技术集成进去，以使软件适应发展变化的环境。软件公司设计的解决方案，必须能让客户很容易地将其集成到现有系统中去。

我们并不是在一夜之间就决定成为一家制造型公司的。在大约 6 年的时间里，我们的业务是 50% 的咨询和 50% 的软件产品开发。在那段时间里，我们同时沿着两条平行的路线走着——为我们客户的特殊需要开发定制的解决方案，同时试图创建一个能应付我们客户面临的大多数问题的标准解决方案。

后来我意识到，开发产品比提供服务存在更大潜力。软件市场正在变化，而标准化的产品对寻求在短期内解决急迫问题的公司是必需的。尽管企业们仍旧需要咨询服务来选择和组合特定解决方案，但如果我们把更多的时间和资金投入强化解决方案中去，那我们将获得在迅速发展的市场中取得主导地位的机会。

这一决策确实面临风险，但我自信比竞争对手有更大的优势：我们已经在我们的市场上投入了大量时间，积累了相当高水准的专业技能。如果产品的发展势头没有我们期望的那样好，我们可以从咨询业务的回报中得到资金支持。幸运的是，我们开发出了一个引起市场强烈反响的产品，这让我们能



依旧关注发展和完善这一产品，以使该解决方案可以应用于更广大的市场，同时也可以进一步扩大我们的业务范围。

开展业务

在决定生产软件之后，我们早期的商业战略是在确保生产稳定可靠的产品同时，赢得市场份额和客户认同。我们坚持定期咨询内部相关人员以及回访外部客户，征求他们对市场未来走向的看法。通过维系这些开放的沟通渠道，我们能迅速重新评估我们的目标，并在问题恶化之前就着手解决。不仅如此，这些持续的会谈让我们专注于核心业务：提供解决生产商实际问题的软件。我们从不认为自己已经做得非常好，但我们总是寻求能比别人做得更好的方式。

因为我们是一家软件公司，开展业务需要我们不断地估计技术创新会在我们的客户身上产生什么影响。随着我们业务的增长，面临的挑战就变成没有人知道哪一种新型操作平台将成为行业标准。我们的软件需要同我们客户的硬件兼容，但那些硬件将发生很大变化。我们必须同我们现有和潜在的客户会谈，推断他们会把资源投向何处，然后决定我们将如何最大化我们的机会。值得庆幸的是，我们当时决定把赌注押在一个后来广为制造业接受的系统上，但事情也完全可能向相反的方向发展。对我来说，其中的不同在于我们倾听客户意见，并寻找能同他们合作的途径，来开发他们最可能使用的解决方案。

随着因特网的发展，我们再一次求助于我们的客户，寻求能同他们一同利用这种强大技术的方法。关于如何利用因特网的问题，在很多公司做出不着边际的承诺时，我们意识到我们的客户并不打算听这些远期目标和梦想，他们想看到经反复证明过的成功。我们又一次开发了客户所需要的解决方案，我们与他们合作，以确保我们的改进和创新是有用和必要的，而不是仅仅为

了添加一些无用的装饰。

产生和保持创新动力

说“创新动力”其实是有些夸张，其实根本不可能实现直线上升的利润和市场渗透。在微观层面，经营中总是充满了开始和停顿。如果你将图示的利润和市场份额线放大，你会发现它们不是光滑的，而是由许多日常波动组成的。作为一名企业家，你的目标是将这些小的变动趋势持续向着“正”的方向，然后你才会看到业务和利润的增长。身为领导者，你应该把注意力放在如何使向上的变化最大化，同时使向下的运动最小化上。

对于创业型的领导者来说，获得发展动力的关键是坚持不懈。在商业周期的每个阶段，你需要对新环境做出反应，也要管理内部的冲突，这都很有挑战性。为了使我们的事业向前发展，就需要留意那些未来的动向和挑战。

我们可以把建立发展动力设想为带你的狗散步，你知道你想走的路线，但狗并不知道。你走的时候，狗会不断地离开你的路线去探索外边的区域，你的任务就是要让狗回到路线上来。有时候狗会发现很有趣的东西，它需要多一点时间去弄明白，但更多时候它只是随便四处看看。你要倾听并对狗的需要做出反应，同时保持向前走，这些行为体现了你对狗的执著。最终，狗意识到你是由于有新的和更好的东西去看，才把它拉回路线上的，它就会变得对你将走向哪里比你现在处在哪里更有兴趣。取得发展动力就需要紧紧抓住拴在狗脖子上的皮带，同时在你前进的时候，还应该乐意做一些探索。

开辟出一块地盘

通过对客户服务的一贯承诺和持续提供安全可靠的产品，我们已经在制