

职业顾问系列

Mistakes I Made My First Five Years in Business

创业陷阱

突破困境的12堂必修课

[美] 伊丽莎白·K·费雪尔 (Elizabeth K. Fischer) 著

冰凌等译



小企业主的
必读书



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn



Mistakes I Made My First Five Years in Business

创业陷阱

突破困境的12堂必修课

[美] 伊丽莎白·K·费雪尔 (Elizabeth K. Fischer) 著

冰凌等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

Copyright © 2002 by Elizabeth K.Fischer
Chinese (Simplified Characters only) edition copyright © 2004 by China
WaterPower Press/Beijing Multi-Channel Electronic Information Co., Ltd.
北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2004-1432

图书在版编目 (CIP) 数据

创业陷阱: 突破困境的 12 堂必修课 / (美) 费雪尔 (Fischer, E. K.) 著; 冰凌等译. —北京: 中国水利水电出版社, 2004
(职业顾问系列)

书名原文: Mistakes I Made My First Five Years in Business
ISBN 7-5084-2290-2

I. 创... II. ①费...②冰... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 076505 号

书 名	创业陷阱: 突破困境的 12 堂必修课
作 者	[美] 伊丽莎白·K·费雪尔 (Elizabeth K. Fischer)
译 者	冰凌 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	880mm × 1230mm 32 开本 5 印张 50 千字
版 次	2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷
定 价	16.80 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

写给创业者的贴心话

《创业陷阱》讲述的是一个营销咨询公司启航的故事。这个公司很小，但却十分灵活高效，富有创意，收益也颇丰。事实上，小型企业已经成为现代经济生活中最具活力的部分，充斥在知识经济和信息经济的各个角落。在快速成长的现代服务业，如咨询、金融、广告、法律、中介、旅游、传媒等领域，小型企业更是如鱼得水，发挥着重要的作用。这一类企业，由于它反应敏捷、商机无限，得到了越来越多初次创业者的青睐。

俗话说，麻雀虽小，五脏俱全。小型企业要在变幻无常的商海中游刃有余，往往需要创业者身兼数任，具备全方面的素质和能力，如战略统筹、财务管理、营销策划、员工管理，甚至包括办公室的日常事务管理。因此我们不难理解，小型企业的管理模式与大中型企业存在天壤之别。而我们看到的多数经营管理类书籍，



往往是针对常规的大中型企业设计的。真正能够对小型企业的创业者有所帮助的书籍，真是少之又少！

如果你是一个创业者，或者你正打算自己创业，你是否遇到或想到过这样一些问题，例如，亲朋好友光揩油不付账怎么办？为了揽到生意一味降价以致自己无利可图怎么办？张不开口拒绝客户的某些要求怎么办？现金流时断时续怎么办？陷入业务低谷，裹足不前了怎么办？与客户或伙伴出现沟通困境了怎么办？……总之，作为一个小企业主，所有的问题都必须你亲自去解决。怎么解决呢？来听听本书作者的建议吧！

《创业陷阱》宛如书林里一朵洁白芬芳的茉莉。作者以亲切自然的语言，将自己创业最初五年遭遇的陷阱一一道来，并展开分析、提出很有借鉴价值的解决方法。作者并没有满腹牢骚、怨气冲天，而是将自己

所犯的错误视为创业的宝贵财富,用她本人的话来说,就是“对错误心怀感激”。作者从容淡定、善于反思的态度,本身就是创业者很好的借鉴。她的经历和她的语言,极易激起读者的共鸣,引发读者的思考。

阅读手中的这本小册子,只需花上你半个钟头时间。但它给你的启发和提醒,却能避免你创业途中的好多弯路。它值得你放在案头,作为创业者忠诚而贴心的伴侣,陪伴你自己的企业起航。它也适合你携带在身边,在商务旅行中的点滴时间里,给你最有价值的启迪。

在本书初译过程中,感谢郑滨、闫向东、曾华文、梁燕、郑闻、李雨纾等人的参与。也真诚感谢曾清燕、徐丽娟等编辑的细致工作。如果没有他们的帮助,本书的翻译出版工作不可能如此顺利。

译者

2004年7月27日

前言

新兴的小型企业如雨后春笋般纷纷问世，甚至有愈演愈烈之势。市场上也充斥着如何创业、如何经营小企业的书籍。在某种程度上，这些书提供了相当有用的金玉良言，指导创业者获得更多的盈利，或节约不必要的开支。

那么，谁还会需要另一本关于经营企业的书呢？

我在创业前也阅读了大量有关如何创业、如何经营公司的书。但我仍在经营过程中犯了各种各样的错误。我希望你能分享我从错误中得到的教训，不要重蹈覆辙。我很幸运，已经从错误中站起来了。我希望你也能同我一样，更希望你能少走弯路，避免失误。

现在请跟我来，听我讲述我所经历的一些错误，以及从错误中学习的心路历程。

写给创业者的贴心话

前言

我的工作守则 /11

我是如何开始创业的 /13

我早就梦想着自己掌握时间、无人能够对我指手画脚的职业生活。今天，我终于决定追随梦想，开一家属于我自己的公司。

第1课 朋友：爱他们，但离他们远点 /21

陌生人的信任令我倍受鼓舞，我因此逐渐成为真正的专家，以回报他们的信任。在与陌生人做生意时，我感到前所未有的轻松和愉悦。几经反省，我终于领悟到一点：跟朋友做生意，对双方都没有什么益处。

第2课 漫无目标 /31

有一阵子，我的工作完全失去了重心。我发觉自己无论多么忙碌，都一无所获。我大惑不解、心情万分焦虑，但却不知如何是好。我什么都在尝试，但都浅尝辄止。我对自己失望透顶，觉得自己就像随波逐流的浮萍，漫无目标地漂荡。

第3课 免费？ /41

如果我频繁地提供免费服务，不但降低了我在潜在客户心目中的价值，而且还令我自我贬低，妄自菲薄。倘若连我自己都小看自己的产品和服务，我还怎么制定出合理的盈利价格呢？如果连我自己都不能正确评价自己的产品和服务，我又如何能够正确评价他人呢？

第4课 拒绝的力量 / 54

“不”字看似简单，但我们中的多数人都很难说出口，尤其是向客户。在我创业头五年的时间里，我曾看到过这样的警句：如果你试图跟任何你所遇到的潜在客户做生意，那你恐怕已经走错路了。直到我真正理解并认同这句话的那时候起，我的生意才扭亏为盈。

第5课 定价：降价容易涨价难 / 65

我首先提高自己的心理价位，而后逐渐提高了服务项目的收费标准。终于有一次，某客户因此终止了与我的生意往来。结果棒极了！我终于看清楚一点：我不能来者不拒，随便来个客户就提供服务。我每天的时间和精力非常有限，我必须限制客户的数量，必须有所选择才行。

第6课 合同：没签约甬动工 / 84

我刚开业时，以为口头约定是做交易的可靠保证。要求客户正正经经地签署协议，似乎是对他们的公然冒犯。结果，我得到了截然相反的教训。

第7课 收费：牢牢掌握主动权 / 94

我的业务充斥着美妙的想法、创意和理念，而开账单不外乎表格、数据、流程等。这两者简直有天壤之别。从业务转向账务，意味着我必须切换到另外半个大脑来思考。很显然，我那另外半个大脑是鲜少开动的。

第8课 沮丧使你裹足不前 / 106

除非勇敢地面对恐惧，否则整个企业都会深受其害。那段时间，我在这个项目上的消极情绪蔓延到了其他业务上。它就如同“精神垃圾”一样充斥着我的脑海。我的工作效率下降了。我模模糊糊地总觉得有什么事情没有做完。日子变得越来越难捱，公司收入也受到了明显影响。

第9课 沟通：永无止境 /115

我以前有个习惯，就是在工作完成之前不愿意说得太多。这种沟通不足的习惯其实是弊大于利，因为别人会觉得我的工作很简单。因为我并没有告诉他们我是怎么完成工作的。

第10课 跟进：和平与繁荣的金钥匙 /127

简直难以置信，这家媒体竟然会出那么多的纰漏，而且根本就没打算校对。我对广告上的错漏一一做了修正，即便如此我还是放心不下，事后又核实了一遍。结果，第二次核实仍然发现了不少问题。这太令人震惊了。

第11课 委员会：“婆婆”太多 /139

我原以为我只需向客户一人汇报工作，但随着项目的进展，我发现每次与客户谈话时都有另外三人在场。客户还倾向于让我通过电子邮件来汇报工作，邮件便于转发给另外三人。他们根据邮件，不断提出新的问题和主张。我不但要回复更多的邮件，而且还经常受到他们电话的烦扰。

第12课 神奇的“成功团队”：化挫折为动力 /150

在我们的“成功团队”里，我在我的“艰难时刻”环节里倾诉自己的经历。而后，团队的其他成员就会帮我分析原因、寻找对策。经过大家的分析，他们认为我的挫折不外乎以下几个来源：难缠的客户、棘手的项目、低微的报酬、苛刻的付款条件等。他们说，这些完全都是我自找的，我不能责怪任何人。

对错误心怀感激 /158

我撰写本书的目的是让读者分享我的经验和教训。我希望它能帮助你从失败中学习和成长。我也希望你能不要重蹈覆辙。但是，我并不指望你什么错误都不要犯，那样你就无法学习和改进了。

我的工作守则

经过五年的艰难创业,我总结出一些纠缠不清、浪费精力、毫无收益的生意陷阱。接手这样的生意无助于我达到自己的奋斗目标。因此,我制定了下述“工作守则”,避免今后重蹈覆辙:

- ◆ 不要与委员会合作。
- ◆ 尽量选择那种一个人说了算的机构作为服务对象,而不是任由总经理、经理等多人指手画脚的机构。
- ◆ 跟有能力作决策的人合作。
- ◆ 在生意场上,要把朋友看作陌生人。
- ◆ 相信直觉,如果感觉情况不太对头,那就别做。
- ◆ 每次开始工作之前都要先签好协议。
- ◆ 项目的定价要对自己和客户双方都公平。
- ◆ 不要为了拉生意就向客户提供免费建议。建议



是我要卖的产品。我要是都白给了，那就无法赢利。

- ◆ 希望别人怎么评价我，我就怎么评价我自己。

在本书中你将看到，我是如何从所犯错误中总结出上述守则的。在阅读本书的过程中，你不妨对照自己所犯的错误，列一个属于你自己的“工作守则”。将它贴在醒目的地方，尝试着遵守自己的守则。不久你就会发现自己的生意开始蒸蒸日上了。

我是如何开始创业的

我呢，同多数雄心勃勃的年轻企业家一样，也是从刻板的大公司跳槽后开始自己创业的。之前我在一家电视台担任销售代表。不客气地说，由于我的不懈努力和热情服务，我的客户资源在电视台是首屈一指的。不过，经理们对此却很不情愿，因为这显得我要比他们能干多了。比上司能干，这在公司里是万万不可的事情。

前两任销售主管千方百计想要挖走我的客户资源，我为此没少费心血，才算保全了客户名单。后来，公司总部又派来一位销售主管，他显然比前任更为心狠手辣。他聘用了一名新的销售代表，并将我四分之一的客户划给了这位新手。非但如此，他还告诉我：倘若我的总销售额超过指定水平，还将有更多的客户资源被划走。当我问他如何奖励我增加的销售额时，他竟然回答说将提高我的配额。瞧瞧，这算什么！

我是如何开始创业的

在这种情况下，我面临三种选择。一是改变我的工作方式。也就是说，工作别这么卖力，不要再费力培养新客户，也不必想着从老客户那里拿到更多生意。说到底就是改变自我。我思忖再三，实在不愿改变自我，于是索性放弃了这一选择。

第二种选择就是按照老样子继续工作下去，我行我素，不理睬什么新规则。然而，一旦我的客户资源达到并超过额定水平，照样会被无偿划拨给别人，我不得不再次沮丧万分。当我对镜自视时，呈现在我面前的将无疑是个十足的傻子。毕竟，销售主管已经有言在先了，不是吗？倘若继续发展的话，我和销售主管的矛盾还会进一步恶化。看来，第二种选择也不是长久之计。

第三种选择就是追随梦想，开一家属于我自己的公司。我早就梦想着自己掌握时间、无人对

我指手画脚的职业生活。我当时的财务状况还过得去，足以满足一个小企业的起步之需。于是，我决定一试身手，自己创业。我盘算着，即便公司分文不赚，大不了回头继续给别人打工呗。

主意虽定，但我并没有翌日就递交辞呈、旋即开张。

首先，我读了一两本有关创业的书。读了这些书我才意识到，原来我还真是创业的好苗子呢。我行事比较主动，有毅力，喜欢自己拿主意，挺有创意，乐于冒险，还有其他一些成功创业的性格禀赋。难怪我在大公司做事时常常有出格之举，原来像多数企业家一样，我这种人是很难安于现状的。读了这些书，创业的念头在我脑海中变得愈发清晰、愈发热切了。

接着，我开始考虑从事哪个行当。当然，最简单的转型是能利用我做电视台销售代表时构建

我是如何开始创业的

的客户资源。广告和营销也是我的专业领域。于是，我很自然地想到了广告代理业。不过，我所在的这个城市里，商家们似乎不太热衷于打广告。只有三五家经营得不错的广告代理商，其余多数都关门大吉了。

原因何在呢？

我征询了许多客户对广告代理的意见，以寻求该问题的答案。客户们的回答几乎如出一辙。他们觉得广告代理商总是自以为是、包揽一切，根本不认真倾听客户的想法和需求。而且，他们还觉得广告代理收费过高、成本昂贵。不仅如此，由于广告代理商掌握了主动权，使得他们的广告开支每每超出预算。

通过此次调研，我发现商家们大多苦于缺乏营销方面的指导和建议。只要给予他们适当的建议，他们自己就能够与各种媒体打交道，进行产