



ENTREPRE-
NEURING

〔美〕史蒂文·布兰德 著

台湾 尉膳蛟 译

创业十诫

049977

ENTREPRE- NEURING

创业十诫

〔美〕史蒂文·布兰德 著

台湾 尉膺蛟 译



S0417232



中国友谊出版公司 1985·北京

创业十诫

[美]史蒂文·布兰德著 尉滕蛟译

中国友谊出版公司出版
新华书店北京发行所发行
顺义大营印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ · 5 $\frac{5}{8}$ · 118,000

1985年2月第1版

1985年3月第1次印刷

社目: 114-189 书号: 17309-6 定价: 1.40元

原著序

这是一本供读者实际应用的书。“企业家精神”(entrepreneurship)替美国各地带来了复兴景象；它甚至也在海外受到喝采。创新、技术、生产力以及创业，已经成为人们的日常话题。托佛勒认为“第三次浪潮”是人类朝前进军的第三大步，一个正在跨进中的一大步；这一大步将掀起农业和工业革命，为现今的物质繁荣添加动力。当新崛起的微电脑和生化公司的股票上市，使得“资本利益”(Capital gains)再度受到尊崇，甚至被视为一种爱国行为时，创业资本家(Venture capitalists)也就立刻变成美国的英雄。在“动荡的时代”这一事实呈现于眼前时，吃薪水饭，为人作嫁的工程师、中级管理人员、潜在的发明家以及企管硕士，都忍不住说：“机会来了！”他们觉得目前正是创业的大好时机。

在一切都在迅速改变的时代中，“企业家精神”最有发挥的余地。八十年代虽然涌起层层乌云，但是却隐含许多“大改变”。如何善用这种改变，是一项挑战；历史将会显示从现在到公元二〇〇〇年间，“名利双收”是属于那些聪明、大胆，而又能有系统地创造崭新的服务和产品的人。

本书并不是认为六十年代(或六十年代的早期，或十九世纪的中期)那种利于创业的局面会再度来临。本书的前提

21190/26

是：受过良好教育、健康和有环境意识的人，已经越来越多；这些人将鼓励和支持吻合全球现今实况的新企业。这些实况在此不需一一罗列出来。我们只要说，八十和九十年代的成功企业精神必须要能吻合通货膨胀、人口动态、通信技术、主要的政治和社会趋势、家用电脑、经济循环、浮动汇率，以及到处都挤满了人的这个世界。对许多人来说，这些实况都是头痛的问题。然而对企业家来说，这些都是“隐藏的机会”。在一个静态的社会中，企业家的日子是枯燥乏味的。

在本书中，我设法以具有可读性和实用性的方式，阐述创设和管理一个增长性公司的十大原则。首先，这十条诫律的对象是与增长性公司有关的人。换言之，就是想把公司的规模更加扩大的公司创办人和管理者。我对于珠宝店、顾问公司或家庭餐厅这类的小企业，丝毫没有经验。这类小企业，通常都是根据非常个人化的服务方式，替这个时代增添了不少情趣，并且可能在往后几年滋长繁荣。我替这些小企业加油。但在这里我只能说，当我根据自己以往十六年的成功和失败经验，以及根据我对别人的观察而出这十条诫律，我并没有把小企业放在脑中。

第二项警告是，本书涵盖的内容是我心目中的“主流”问题。至于非属主流的重要问题，你可以从许多方面得到，例如中小企业管理局、往来的银行、同业公会、大学教授，以及无数的书本和研讨会。你不能误认办理公司登记、申请专利及办理员工保险这类的行政作业，都不是重要的问题。不把这些问题当一回事，是在甘冒风险。因此这本书不是有关创办新企业的百科全书。对于创办新企业具有实

务经验的会计师和律师，可以给你许多帮助。

最后的警告是，这十条诫律，即使你奉行不渝，并不会自动使你变得富有、美丽、英俊和充实，我期盼你能如此。根据实际记录的显示，成功的主要条件是：一个可辨认的和有胃纳力的市场、充分的资本、一个能力组合均衡的领导团队、不屈不挠的精神，以及深思熟虑的时机（有人称之为运气）。这十条诫律可以协助你以一种务实的方式，将这些要素编织在一起，并且避免企业家在创业的初期，由于企业尚还缺乏动力，并且很容易因着股东争执、目标不明确、缺乏周转金或缺乏执行企业职能的人才，而触犯的一些共同错误。

组织化的或机构化的企业精神，是一种相当新的现象。研讨会或大学开始探讨这一课题，只不过是晚近几年的事。“创业资金”目前逐渐成为美国一种全日的、专业的行业。美国政府首次认清，“新企业的形成”不但是一个学术概念，而且是新工作机会的主要和持续来源。“资本利益”再度受到尊崇。技术，传统上都是由企业家将之转变成人们购买的东西，被认为是美国在这个竞争激烈的世界中拥有的第一号经济武器。对于已经宣称或是尚未宣称自己是企业家的人，目前都是一个艰巨的时代。本书提出的各条诫律，能协助你思考作为一个老板的基本要领。

诫律一、诫律二和诫律三，所涵盖的是有关创立新公司的问题：应该让哪些人参加？你要得到的是什么？谁要购买你所推销的产品或服务？针对这些问题提出答案，将可避免“错误的开始”，并且替你的新企业奠下坚实的基础。

第四条诫律涵盖的是：“如何撰拟一份经营计划”。如果

你希望构建一个多元化的企业，你就应该有一份书面的经营计划；如果你除了朋友和亲戚之外，还想从别处取得资金，你就应该有一份书面的经营计划；如果你想构建一个能够生存和赚钱的企业，并且在这段过程中保住自己的健康，你就应该有一份经营计划。最后，这份经营计划应该接受能干而又受你尊重的人的批评。

诫律五到八，所涉及的是执行经营计划的高级人员所面对的日常工作。人事、奖赏、扩大公司规模和付帐单，正如同球赛中的阻挡、传球、快跑和射门一样。能把这一切都做得很好的队伍，就能赢得比赛。

最后，诫律九和十是以少量“专业化”来给企业家精神调味。“专业化”这一名词意指以“客观”和“超然”的态度面对自己的职业工作。“企业家精神”长久以来都与“血汗的资产”(Sweat equity)联想一起，也就是创办人和企业的结合。这种结合有时候会助长某些效率，然而就长期言，它几乎确切无疑地会给一个增长性企业加上拘束。当企业家的企业成功地得到发展之后，他只有两条选择途径，如果不是本身做改变并随之发展，就是停止发展。公司是公司，你是你。这二者并非同一个主体。遵循一个适切的经营计划(诫律四)，可以协助你将二者划分清楚。

这里有几句话要谈到思想概念。我长久都认为企业家精神是一种生活形态的选择；而对于本书观念有所贡献的公司创立人、高级主管和创业资本家，也都赞同我这种想法。一九六〇年的公式是属于那些开始某种事情，将之建立、推销和发动，并且使之不断循环的企业家。可是我认为新时代的来临已经显露曙光。八十年代的企业家将是企业家团

队中的一份子；这一团队会坚守同一条船，更为重要的是，他们会不断创新。结果，将出现许多中型规模的公司，例如坦顿电脑（Tandem Computer）、第一联合（First United Bancorporation）、三合系统（Triad System）、西迪（Cdex）、智生（Intelligenetics）和法福公司（Fafco）。三合系统、西迪、智生和法福公司，可能正是未来成功企业的模式。所谓的企业家，较少是“自己做老板”，而较多是“让我们构建某种具有崭新价值的事”。这种情况并未削减传统“独脚戏”的需要和机会，而只是要扩大企业家俱乐部的入会资格。

企业家俱乐部是一个好俱乐部。企业家精神是一种活力充沛的生活方式。本书中的十条诫律，正是要扩大它的会员人数。

史蒂文·布兰德

于加州波洛阿多

一九八二年五月

目 录

第一诫	(1)
第二诫	(9)
第三诫	(17)
第四诫	(25)
第五诫	(61)
第六诫	(71)
第七诫	(81)
第八诫	(91)
第九诫	(97)
第十诫	(107)
附录一 如何做行业分析	(121)
附录二 经营计划的内容表	(135)
附录三 西迪公司经营计划书	(141)
结束语	(175)

第一诫

创业股东应限于那些对企业目标看法一致，并能直接贡献的人。

我们加入一个增长性的新公司，成为所有人、投资人或主要干部，各有不同的动机。有人因为在这种公司中，可以获得个人发挥的机会，从而获得广泛的满足感；有人则为了赚钱；有人既要赚钱，也要求满足感。如果主要创业股东对企业的期求不一致，冲突必会出现，也势必损及企业元气。促使创业股东对企业目标有一致的看法，是一个困难重重而富启发性的过程。

新企业的创业股东，就是拥有初期股份，或参与经营决策的人。新公司成立的初期阶段十分重要，公司的格调和形态都会在这段期间内形成。如果格调或形态染有太多妥协色彩，或刻划太多激烈争辩的痕迹，这一企业的基础就不会稳固。

以下就是“未来”企业家在邀集新公司的主要参加人时，可能会犯的共同错误：

创业股东是自然形成的。

家人、私人律师、保险代理人、会计师和银行人员，不加选择地被用为顾问。

牺牲创造性冲突，而制造“和谐”的假象。

所雇用之管理人员，其报酬是以股票取代薪水。

董事会全部，或主要是由内部的人组成——公司高级主管、他们的配偶和朋友。

动机歧异的一群人，混杂在同一条“财务救生船”上。

现让我们稍加深入探讨这六种共同错误：

创业股东是自然形成的 在一个周末欢宴后，或在工作之余的闲聊中，突然冒出了一个有关新产品，或服务方式，或配销方式的新创意，在场者立刻被这个新设想吸引住了。当然众人悠然神往的表情，不用小说家描述，我们也不难想象。然而在往后成立的新事业中，却常常包括一些勉强加入的投资人或主要干部。

自然产生的股东，可能恰好是所需要的人，但也可能并不是。新企业的理想投资人和主要干部，应该是根据企业未来成功所需要的条件而选择的。从熟识的人当中选出来的创业股东，很少恰好是适当的组合，即使他们是同事，同学或亲戚。

一位企业家如何一方面探求创意，鼓动别人的热忱和兴趣，一方面又按照理想，把主要参加人限制为哪些对于企业所要实现的目标，能够看法一致和做直接贡献的人？“慎重”在这里可能是最好的劝告。你必须先有构建企业的

蓝图(经营计划),然后才知道需要哪一种投资人和主要干部。

从以下实例中,可以知道由于创业股东之间利益的冲突,而犯了第一诫。

案例1—1

有一位聪明,精力充沛,未能从高中毕业的青年,构想出一种新跑鞋。他把这个构想告诉担任会计员的叔叔。这二个人筹集了十万美金,其中大部分都是对跑鞋有兴趣的朋友。这十万美金是投入公司的所有资本。新鞋推出市场后,市场反映甚佳。这家公司成为当地钦羡的对象。外面的投资人希望扩充规模,以便可以大捞一笔,担任总裁的创立人,希望扩大研究发展,以便继续推出新设计的鞋。但担任总经理的叔叔,则对五万美金的年薪和为数不少的股息甚感满意。结果,公司开始停滞,然后逐渐萎缩。最后没有一个人获胜。创立人失去了他的英雄地位;叔叔失去了他的金饭碗;投资人的资本泡汤了。各个参加人所盯住的地方不一样。(所要实现,为谁实现,以及何时实现的目标。)

第二种共同错误当中,有很多都涉及管理事项。

家人、私人律师、保险代理人、会计师和银行人员,不加选择的被用为顾问 增长性公司不是运气得来的。这当中需要许多管理的专知,以及对于政府要求和法律规章的熟悉,才能使企业的营运顺利进行。一般的律师、会计师或

保险代理人，他们同你谈话，给你忠告，寄来文件请你签字，然后寄来收费单。其中具有专门知识和可靠的经验，可以协助你构建一个新公司的人很少。专业知识是相当狭窄的一种实务范围，你如果缺乏专业知识的协助，就会有得忙的。

在每个大都会区域中，都会有一些可以给新公司提供协助的会计师和律师。你要找出他们；跟他们会晤；跟他们讨论收费；查核他们的经历。然后再选出你中意的人，并听听他们的意见。做为一位现代的企业家，你并不是要凡事皆知，而是要知道何处可以寻到答案。（至于如何提出“适当的问题”，本章稍后会说明。）

银行人员呢？一般来说，银行人员对于如何构建一个企业，并没有特殊的、深入的经验；虽然在八十年代中，他们都基于事实的需要而加紧学习。优秀的银行人员对贷款都很在行。在第八诫中，我会告诉你如何开发长期资金来源。培养与银行人员之间的工作关系，是非常重要的事。但是不要将之与你自己公司的财务计划混为一谈。为了拟定财务计划，你需要一位精于理财的人——尤其是初创企业和中小企业的财务规划。有时投资银行家、创业资本家，以及财务或会计教授，也能提供协助。曾经参与一、二家公司创立阶段的财务工作者，可能是最佳的入选。

牺牲创造性冲突，而制造“和谐”的假象 企业家都倾向自信。在现今这个竞争激烈的世界中，为了表示心胸开放，他们也会征求别人的意见。然而忠言逆耳，只听进自己想要听的话，却是人类的本性。根据经验，坏消息愈早知道，损

失也愈小。

新企业的主要创业股东在做决定的时候，应该维持平衡和客观的观点。因此创业股东当中不能有“唯唯诺诺”，或不能对所要决定的事做直接贡献的人。

案例1—2

有三位杰出科学家在新崛起的生化工业中，发现了一个大好机会。就技术方面来说，三个人联合起来可以解决其中的所有问题。他们在这件事情上研商了几乎一年之久；后来碰到一位正在寻求研究题目的企管研究所学生（他对生化工业一无所知）。这位学生利用电脑从各种角度做预测，然后替他们撰拟了一份周详的经营计划。这四个人无论在公事上或是在社交上，都能融洽相处。各种预测看起来都很好。四个月之后，他们从国外一家创业资金公司那里募到了资金；年轻的企业硕士被聘为新公司的总经理。你现在想想：这些预测的可靠性如何？（别忘记，这些预测都是替三位科学家做的，而不是由这些科学家做的。）这位新总经理是否有资格构建一个要发挥这三位科学家的技能的生化公司？这些创业股东之间的某些创造性冲突，如何织入这一潜在增长公司的形成阶段中？

所雇用之管理人员，其报酬是以股票取代薪水 在新企业的草创阶段，资金几乎都很紧俏，如果增长迅速的话，紧俏的时间还要延长。有钱之后才能雇人；有人之后才能推动企业的巨轮，使得资金流转。雇进人手之后就会有激励

问题，而解决的办法又常常是拨发若干股票。其实，拨发股票是一种坏办法。

以下就是这一办法并不妥当的原因。股票会落入你将来不能不开革的人手中。股票会落入并不适于做投资合伙人的手中；而你将来却另外还有募集资金的途径。当公司（一般都是董事们）负担得起时，这些股票最好重新出价购回；然而流传在外的股票很容易落入竞争者手中，使他们有权得到公司的季报或年报。

这是否表示不能让草创时期的管理人员得到公司的股票？答案是“不错！”在新企业达到某种程度的稳定之前——例如在资金周转情况正常化之前，公司的所有权以及未来报酬，一定要限于那些能对企业做独特和直接贡献的主要人员。而在公司获得初步的稳定之后，也要经过深入、详细和长期性分析，才可以进行第二阶段的资本募集。股票的实际价值如果低于购买人付出的金额，或是帐面价值下跌，则不能成为一种激励工具。

董事会全部，或主要是由内部的人所组成——公司高级主管、他们的配偶和朋友 除了法律事项外，董事会的主要工作是协助和鼓励企业的最高主管，以及在必要时将之撤换，从而追求股东表明的利益。这种利益一般都是财务性的，因此一个增长性公司的董事会，理想上都是全力协助公司的最高主管，在某种期间内达成最高财务成效。如果最高主管（企业家）能广纳建言（看上面的“创造性冲突”），他就不会只听取内部的人、配偶或朋友提供的建议。一个组成分子健全的董事会，不必花什么代价就可以扩大新公司的管理

视野。如果有一、二位具有适当背景的人参加董事会，则可以使公司初期的班底更为健全。坚强的董事会阵营，可以成为以上所提“适当的问题”之唯一最佳来源。

动机歧异的一群人，混杂在同一条“财务救生船”上 在以往，专业投资人喜欢用抵押权或“人情债”绑住自己所支持的企业家，使他“鞠躬尽瘁，死而后已”。这种时代虽然已经过去了，可是其原则却依然适用。在管理者当中，有人本性喜欢追求长期收益；有些人喜欢追求称心如意的年收入；还有的人喜欢追求专业性的挑战和贡献、问题之解决、“表现”以及名声。精明的企业家会“明察”每一位可能成为创业伙伴的人的内在诱因，并且慎重思考基本团队分子之间能否合作无间。

如果能加入一群有才干的人所组成的小组，同心协力创办一家新公司，而每一个人又都有发挥自己长处的机会，则实在是一种无比荣耀的事。然而当外界的投资人因为误信管理阶层可以在某一期间内将业务扩大，使他可以获得丰厚的利润，由而加入这家公司时，则将来就很可能发生问题。

简言之，第一诫非常重要，因为新企业是一种极脆弱的东西。它就象一个蛋壳一样，如果不从各个方向保护的话，很容易受损。新公司需要有完善的内部制度做支柱，才能抵制外界的压力。适当的支柱需要适当的人才来构思和搭建。企业家应该把数量适当的适当人才化为一体。人数太少则力量不足；太多则会混乱；引进不适的人，则会造成倾轧。

