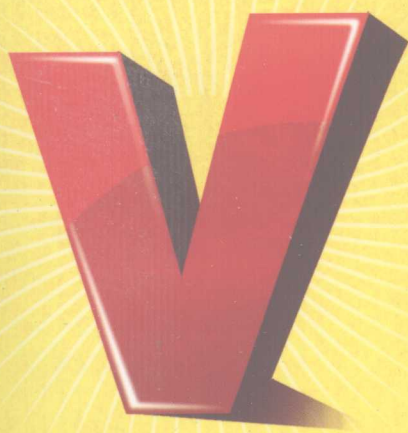


代刘邓
腾腾超
飞飞明
杨杨
著



成功创业者的28条

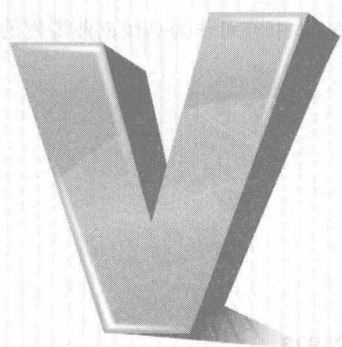


赢道

理想与毅力是发动机
战略与产品规划
打造高效执行团队
“黄金法则”保证现金流
财务分析与融资计划
“资源与人脉关系”
如何赚第一桶金
创业者的十三大败招
如何坦然面对失败
创业前做一个成败预期评估
学习成败的得失
创业者的全方位准备
品格和才能是否适合创业
创业者的压力管理
掌握创业成本构成
如何做到低成本创业
低成本创业的成功模式
创业选项的策略
找天使投资还是风险投资
寻找投资人的筹备工作
掌握风险投资流程和偏好
与投资人洽谈的方法
撰写出色的商业计划书
学习标杆企业的独到经验
展开自我诊断与批判
不要忽略危机管理
卖掉公司，再图翻盘
创业者要学会不抛弃不放弃



清华大学出版社



成功创业者的100条

邓超明 文 / 本

代腾飞 著

赢道

清华大学出版社
北京

ISBN 7-302-09085-0
定价：39.00元

010782750177 2103

030625-01

内 容 简 介

本书从创业者如何寻找商机,如何自我修炼,如何选择项目,如何融资及如何突破经营困境切入,提炼出了“成功创业者的28条戒律”。另一方面,揭示了他们在财务、营销、团队、管理、产品、资本上的操作经验,总结了他们的创业之道。

本书对正在创业和准备创业者都具有很强的操作和借鉴价值。本书亦可作为高校创业课程的教材和创业培训用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

赢道:成功创业者的28条戒律/邓超明,刘杨,代腾飞著. —北京:清华大学出版社,2009.2

ISBN 978-7-302-19186-5

I. 赢… II. ①邓… ②刘… ③代… III. 企业管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第208996号

责任编辑:赵岸英

封面设计:周周设计局

版式设计:杨 洋

责任校对:姜 彦 焦章英

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

地 址:北京清华大学学研大厦A座

邮 编:100084

邮 购:010-62786544

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×250 印 张:17.5 字 数:265千字

版 次:2009年2月第1版 印 次:2009年2月第1次印刷

印 数:1~7000

定 价:36.00元

清华大学出版社

北京

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:030897-01

推荐序

从全球范围来看，广大中小型创业企业都是世界经济的基础，他们雇佣了全球 70% 以上各种肤色的员工，通过不断地创造性工作，推动着世界经济的发展。

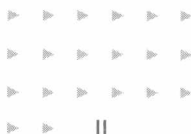
就中国而言，改革开放 30 年带来了中华民族创业精神的兴起，探索者们以顽强的斗志，开创了火热与激情的黄金时代。由此，中国产生了众多创业精英和知名品牌。他们当中很多人都是白手起家的弄潮儿，这些人是社会发展的宝贵财富，也是中国经济繁荣的动力源泉，更是中国创业家群体的榜样和标杆。

改革开放初期，创业家的成功过多地依赖于对资源、要素禀赋的垄断以及制度不完善条件下的市场机会，目前，国内市场竞争更为全球化，在完善市场规则的前提下，公平竞争逼迫本土创业者必须找到自己的核心竞争力，而机会主义者只能是昙花一现。

目前，创业浪潮已经席卷全球，面对纷繁复杂的全球经济环境，机遇与挑战对创业者并存。

如何不断地走向成功，创业者除了绝妙的创意和商业模式之外，还必须要学会精妙的管理技巧和商业新知，同时也要学会规避发展过程中的种种风险。

全面、深入、系统地总结各种经验和教训，把经验分享给更多的创业者们，协助他们创业成功，帮助他们实现“它山之石，可以攻玉”，这些都是我们政府、公共机构、出版单位及媒体不可推卸的职责和使命。



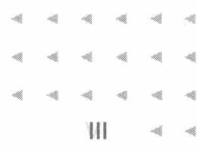
通过对国内近 30 年来成功的创业家进行系统、全面的观察与剖析，一方面，本书揭示了他们在财务、营销、团队、管理、产品、资本上的操作经验，总结他们的创业成败之道；另一方面，通过针对中国改革开放 30 年来创业精英们的能力、素质、知识水平和创业素养的综合比较，从而得出了“成功创业者的 28 条戒律”。这将有益于正在创业的前行者，帮助他们强化自身能力，找到更适合自身的创业之路。

观史，可以知兴衰；读书，可以明事理。目前中国还比较缺乏对创业实践的深入研究。希望本书的出版能够为中国创业家群体的成长提供方法，帮助更多的创业者走向成功。



美国国际商会主席 豪姆斯·司特乐

2008 年 11 月 20 日于上海



目 录

推荐序

第一章 成功创业者史记 /// 1

- 华夏五千年是一部诠释成功创业的史记 /// 2
- 中关村的崛起——改革开放 30 年的缩影 /// 3
- 新经济时代的颠覆者 /// 5
- 创业家如何守业 /// 7
- 从洛克菲勒寻找创业之道 /// 8

第二章 创业成功的七种资源 /// 11

- 戒律 1：理想和毅力是发动机 /// 12
- 戒律 2：战略与产品规划 /// 13
- 戒律 3：打造高效执行团队 /// 34
- 戒律 4：“黄金法则”保证现金流 /// 46
- 戒律 5：财务分析与融资计划 /// 53
- 戒律 6：“资源与人脉关系” /// 74



戒律 7：如何赚第一桶金 /// 81

第三章 成功创业者的自我修炼 /// 87

戒律 8：创业者的十三大败招 /// 89

戒律 9：如何坦然面对失败 /// 94

戒律 10：创业前做一个成败预期评估 /// 96

戒律 11：学习成败的得失 /// 99

戒律 12：创业者的全方位准备 /// 101

戒律 13：品格和才能是否适合创业 /// 108

戒律 14：创业者的压力管理 /// 111

第四章 资金、成本与创业选项 /// 121

戒律 15：掌握创业成本构成 /// 122

戒律 16：如何做到低成本创业 /// 128

戒律 17：低成本创业的成功模式 /// 131

戒律 18：创业选项的策略 /// 134

第五章 如何与投资人亲密接触 /// 139

戒律 19：找天使投资还是风险投资 /// 140



戒律 20: 寻找投资人的筹备工作	/// 145
戒律 21: 掌握风险投资流程和偏好	/// 148
戒律 22: 与投资人的洽谈方法	/// 151
戒律 23: 撰写出色的商业计划书	/// 154

第六章 大败局如何控制 /// 161

戒律 24: 学习标杆企业的独到经验	/// 163
戒律 25: 展开自我诊断与批判	/// 165
戒律 26: 不要忽略危机管理	/// 169
戒律 27: 卖掉公司 再图翻盘	/// 176
戒律 28: 创业者要学会不抛弃不放弃	/// 178



第七章 创业时代的机会 /// 181

创业揭密	/// 182
创业环境有什么变化	/// 183
很多机会在等待勇敢者	/// 191

附录 1 商业计划书的模板 /// 205

附录 2 值得考虑的 22 家活跃风险投资机构 /// 239

后记 /// 267

第一章

成功创业者史记



翻看中国历史，寻找创业成功之道，我们看到的不仅是帝王将相的辉煌，更多的是筚路蓝缕、厚积薄发者的列传！

华夏五千年是一部诠释 成功创业的史记

中华上下五千年来，无论我们承认与否，传统观念始终有这样一种思想——“龙生龙，凤生凤”，意思很简单，聪明有种，富贵有根，藏传佛教中也有转世之说，孟子也说“五百年必有王者兴”。

然而，事实一定是这样的吗？翻开华夏五千年的历史，两个平民老百姓——陈胜和吴广，凭借对“王侯将相宁有种乎”的反叛，揭竿而起，吹响了推翻暴秦的号角，成就了第一个真正意义上的农民起义。正是这句“王侯将相宁有种乎”，成为草根英雄的动力源泉。

《史记》记载，汉高祖刘邦出生在江苏沛县，生于草莽的他，大字识得不多，虽然只是一个微不足道的亭长，但是他胸怀大志、豁达大度、知人善任。樊哙以屠狗为生，曹参和萧何皆是小小县令，周勃以织席为生，陈平只是一介书生，然而他们都得到了刘邦的重用，成为一代开国名臣。

与其说是刘邦成全了他们，还不如说是刘邦善于用人，因为没有他的充分信任，怎么能得到他们的忠心拥护。最终，刘邦在张良、陈平、萧何、韩信等文臣良将的辅佐下，西进关中，亡秦灭楚，统一中国，创建了雄汉伟业，奠定了汉家一统的盛世王朝局面。

明太祖朱元璋被认为是历代皇帝中最为寒苦、也是最能勤谨守业的皇帝。他身上特有的平民气质一直伴随着他的君王生涯。朱元璋少时，父母亲人因瘟疫在半月间相继逝世，生计所迫，他不得已入皇觉寺做行童，每日扫地、上香、打钟击鼓、烧饭洗衣，17岁时离开寺院托钵流浪。25岁时朱元璋投入红巾军首领郭子兴部，身经数百战，在攻下南京后运用“高筑墙，广积粮，缓称王”的战略方针，逐渐壮大军力，先后击破陈友谅、张士诚部，于1368年建立

大明。

朱元璋称帝后半年，部下徐达率北伐军攻克大都，灭元朝。统一全国后，朱元璋采取加强封建专制主义统治的措施，改革中央到地方的行政机构。他废除了丞相制度，设立六部，直接由皇帝负责，调整军事机构，推行科举制度，加强法制。这些举措大大加强了皇帝的统治，成为中央集权的典范。

草根（grass roots）一说，起源于19世纪的美国，当时美国正沉浸于淘金狂潮之中。社会传言，在山脉土壤表层草根生长茂盛的土地下面蕴藏着丰富的黄金。后来“草根”一说被引入到了社会学领域，“草根”被赋予了“基层民众”的内涵。

从历史来看，草根的力量无疑具有颠覆性。正是那些出身草根的政治人物干出了惊天动地的伟业。至于本书探讨的创业领域，平凡的人同样能展现非凡的创造力。

中关村的崛起—— 改革开放30年的缩影

中国改革开放30年来，曾经有过三次波澜壮阔的创业浪潮，前两波创业潮都和一位伟人有关，邓小平的两次“南巡”分别触发了1984年、1992年的“下海热”，1984年甚至被尊称为“中国公司元年”，王石、张瑞敏、柳传志等都在这一年下海创业，这三位创办的万科、海尔、联想日后都成为中国的“标杆性企业”。1999年，互联网触发了第三次创业浪潮，并且一直延续到今天，新经济与传统行业开始走向“妥协”，结成联盟关系。

时势造英雄，改革开放的30年必然成就一大批创业英雄“万类霜天竞自由”，中国最成功的企业无不产生于这一时期。通过这些各具传奇故事的创业人物，可以看出伟大时代之于人的深刻烙印，也可以看出人之于伟大时代的坚实基础，那是相互激荡、相互磨砺的关系。

2007年10月，党的十七大报告提出了实施扩大就业的发展战略，并强调“促进以创业带动就业”。作为扩大就业发展战略的重要内容，报告提出，在坚持实施积极的就业政策的同时，“完善支持自主创业、自谋职业政策，加强就业观念教育，使更多劳动者成为创业者。”也就是说，国家鼓励平民创业，并在制度上创造一个公开、公平和公正的环境，在创业过程中给予真正创业者大力的支持。

清科研究中心统计显示，2008年第一季度中国市场上共有18家中外创投机构新设23只创投基金，其中可投资于中国大陆的创投资本高达22.64亿美元；同时，有116家企业得到创投机构的资金支持，已披露金额达到9.41亿美元，比上年同期分别增长了73.1%和124.5%。

中关村科技园区是全国第一个高新技术产业开发试验区，是我国自主创新最具活力的高新区之一。中关村从最开始的“电子一条街”发展成今天成熟的高新技术产业基地，其历史就是一个创业精神、创业文化不断形成、巩固和发展的过程。创业已经成为中关村文化内涵的最重要内容。

以中关村科技园的海淀园为例，园区的科技企业数量迅速发展，已经由1987年底的150家左右发展到现在超过了13000家。在这些企业中，新创企业已成为区域经济增长的主力军。在海淀园的企业中，1999年6月以后成立的企业大部分拥有自己的知识产权，各项主要经济指标的增长速度均在40%以上，在总收入中所占比重达到30%左右，已经无可争辩地成为海淀园发展的主力军。

1992年，冯军从清华大学土木系毕业，他没有去被分配的北京建筑工程总公司工作。创业从两平方米的摊位开始，最初公司除了冯军只有一个员工，冯军本人每天扛机箱键盘到柜台送货，搬完了箱子就出门谈生意，凭借着人缘好和人品好慢慢做大。因为他有一句“加五块就卖！”的口头禅，他的外号就被叫成了“冯五块”。

冯军做机箱、键盘、U盘、MP3、数码相机……并在其中大多数领域都做到了“数一数二”。1993年，冯军成立华旗公司，他创造了连续十年增速超过60%的奇迹，目前已有近2000名员工。1996年，华旗推出爱国者品牌，在

MP3、机箱等领域有相当的知名度。当年很多买他货、笑他傻的小老板都成了他的代理商，每天为他打工赚钱。现在，冯军已经成了“中关村人”的代表与骄傲。

诸如华旗、联想、四通、新浪、搜狐、百度等诞生于中关村的创业故事至今仍鼓舞着众多科研人员、留学生和创业者，在这里，“青蛙变王子，灰姑娘变白雪公主”的传奇是广大创业者所梦寐以求的。当然，目前由于中关村创业成本的上升，大多规模不大的创业企业开始搬离这块“寸土寸金”的地界，在京城更广泛的区域里寻找自己的立足之地、发家之所。

新经济时代的颠覆者

自 20 世纪 90 年代以来，美国和西欧发达国家的经济开始呈现出不同以往的发展趋势，知识经济成为主导，被称作“新经济”时代。何谓“新经济”？经济学家一般认为，“新经济”是在经济全球化和信息技术革命的带动下，以生命科学技术、新能源技术、新材料技术、空间技术、海洋技术、环境技术和管理技术等七大高科技产业为龙头的经济，而且具有低失业、低通货膨胀、低财政赤字、高增长的特点，而这“三低一高”正是多少年来各国经济奋斗的目标。创新则是“新经济”的核心，包括观念的创新、运行模式的创新和新技术的创新等，而人是保证创新的决定性因素。

20 世纪 90 年代，我国加快了融入新经济的步伐，高新技术已经成为国民经济的主流。新经济“依靠人的创造性”的特点决定了平常人同样可以在这个浪潮里搏击，不断地创造奇迹，并且 10 多年来的历史也印证了上述观点。

传统经济是一个金字塔形的组织，如果你并非出生豪门，也不具备资金、设备和原材料等资源条件，你很有可能将和芸芸众生一样，默默无闻地生活在社会的边缘。以高科技、信息网络为主导的新经济时代，没有金字塔，也没有中心，颠覆了传统。无论是陈天桥，还是马化腾、丁磊，虽然他们个性不同，但相同的是善于抓住新经济中的“未来”，短短数年，完成了在传统经济时代

需要几十年的蜕变。

盛大网络从创立到上市，从零到纳斯达克（中国）上市公司市值最大，其创始人陈天桥从零到福布斯富豪榜，仅仅用了3年时间。盛大的成功，是新经济造富运动的奇迹，更是陈天桥草根弄潮儿的奇迹。

陈天桥17岁考入复旦大学，1993年提前一年大学毕业，当时，浦东新区刚刚开始开发，陈天桥以自己的眼光做出了人生中第一个富有远见的选择，来到了浦东。刚刚工作的时候，他出乎意料地迎来了长达10个月被“雪藏”的寂寞，满怀抱负的陈天桥被分配到陆家嘴集团公司，他的工作是每天在一个小房间里放映有关集团情况介绍的录像片，一放居然就放了10个月。10个月里，陈天桥根本无法去跟别人谈论自己的远大理想，也没办法在简单的放映工作中施展他的才智和抱负，他第一次体验了人生巨大的落差。年仅20岁的陈天桥品尝到寂寞的滋味，并将寂寞化成了日后享用不尽的财富。

“我从复旦毕业，是跳级生，又是全市优秀学生干部，过来就让我干这个……”这时候，年少气盛者或许会很快走人，去找个不会如此“委屈”自己的地方。但是陈天桥的过人之处在于，他很快就意识到寂寞也是磨练意志的绝佳机会。这段时间，他潜心读了很多书，形成了他后来独特管理风格的基色。陈天桥说，“在我当时这样一个年纪，这样一个背景，我能耐得住10个月的寂寞，躲在一个小房间里放录像，我自己感觉这对后面的年轻人还是有所启示的。很多年轻人觉得自己怎样怎样，要干这个，要干那个，但无论干什么，首先要适应环境，而不是等着环境来适应你。”

10个月之后，正好集团下属的一家企业有个干部挂职锻炼的机会，集团选定陈天桥担任那家有着200多人企业的副总经理。后来陈天桥回忆说，如果那样的日子再延长10个月，他可能就坚持不下去了，而今天的人生道路可能也就变成另外一副样子了。

创办盛大网络后，陈天桥成功地改变了游戏产业的格局。2001年11月盛大公司进入网络游戏的时候，中国网络游戏市场80%以上的份额都掌握在经营日本JSS公司《石器时代》的华义、经营中华游戏网的《金庸群侠传》的智冠等中国台湾游戏运营商手中。仅仅用了一年半的时间，盛大把《传奇》做到了

占中国网络游戏 68% 的市场份额。据估计, 2002 年盛大的进账超过 6 亿元人民币, 纯利润超过 1 亿元人民币, 每天的收入超过 100 万元人民币。

创业家如何守业

改革开放 30 年, 随着第一代创业者的功成名就, 接班人问题已经成为关系企业未来生死存亡的战略问题。如果子女德才兼备, 子承父业自然是大多数民营企业最佳的财富交接模式。然而, 根据麦肯锡调查显示, 由于找不到合适的接班人, 90% 以上的企业无法摆脱“富不过二代”的宿命, 95% 以上的企业更是无法实现“富不过三代”。根据统计数据显示, 香港富豪在交棒给第二代的过程中, 剔除其他市场因素, 其家族上市企业股价平均下跌了 80%。

真的是“创业难, 守业更难”。以李嘉诚家族为例, 李嘉诚现已年届 80 岁, 年事已高, 但仍不肯退休, 其中重要的一个原因就是 he 还未找到合适的接班人选。在外人眼中, 其长子李泽钜虽然企业管理能力不差, 但其治理企业的手法毕竟不同于父亲, 要他接管江山, 企业内的老臣们未必会服气。至于 40 岁出头的次子李泽楷, 虽然年轻有为, 但做事却一向与父亲对着干。李嘉诚担心接班人不能使李家企业继续发扬光大。

在香港, 富不过三代的看法很流行: 第一代人创业, 第二代人守业, 第三代人挥霍。这种家族企业上一代打江山, 下一代咬着金钥匙接手以致家族企业无法发扬光大的例子比比皆是。

为了破除“富不过三代”的家族企业宿命, 最近几年, 香港的豪门在经过半个世纪的艰辛创业后, 都开始为如何解决新一代接班人难的问题费尽思量。有百年历史的香港著名企业李锦记, 自创始人李锦裳 1888 年创办以来, 已经经历了 4 代, 有 120 年的历史。李锦记公司主席, 也是李家第四代接班人之一的李惠民透露, 现在也不能不担心“富不过三代”的问题, 因为第五代人对接管家族企业没有什么兴趣, 所以, 李锦记公司不得不做出一个重大的决定, 要



找到一个非家族成员来担当公司总裁的大任。

总结起来，为什么“富不过三代”，从表 1 中，我们可以看出创业者和接班人在若干方面具有迥然不同的差异，下一代缺乏维持财富的能力，更不要说创造财富了。我们认为，这些接班人已经丧失了祖辈赖以成功的草根精神、创业精神，从而在竞争激烈的社会中很快丧失了生存能力。

表 1 创业者和接班人特征差异

创业者的特征	接班人的特征
一切为了发展	只关注花花世界
理性自律	无约束放纵
巨大的个人发展压力	随心所欲
坚强的奋斗性格	脆弱的浪漫性格
向社会争取的意志	偏好自由的惯性
珍惜财富	挥霍财富
为了成功的自我牺牲	不顾大局的任意妄行
目标明确	目标缺失

从洛克菲勒寻找 创业之道

在洛克菲勒璀璨夺目的一生中，其八个成功习惯是他成功的基石，这些习惯也许在现在看来，并非什么秘密武器，但是将其融于一生的岁月，最终取得极大的成功，实属难能可贵，值得学习和借鉴。

1. 让合适的人做合适的事。他雇用了合适的员工，在雇人时尤其重视应聘者是否适合企业的文化。他的用人规则非常简单：少用人，付高薪，多提供培训和发展机会。

2. 一页纸战略。“你的公司做得越大，成长得越快，你要处理的问题就越多。这时候，不要说一张纸，就是一打纸也难以记录你公司的所有事情，这些事情都将旨在描述你公司的远景、任务以及战略。但是你要学会找到简化事情的途径，那么再多的事务在你面前也会显得明了清晰了。”

3. 核心价值观的使用。多一些规则，多提醒自己，按规则办事——这是决定你是否为你的公司创建了稳固的文化基础的三个关键因素。

4. 明确企业五大优先任务。在公司管理中，有必要向员工们说清楚必须予以完成的五大优先性任务，因为这些都是把公司推向下一个发展高度的重要力量。而且，公司中的每个人都应该根据公司的优先性任务确定他或她自己的5大优先性任务，并明确自己的行为，这对取得高绩效至关重要。此外，还有必要对5大优先性任务中的首要任务予以澄清——首要性任务应比其他优先性任务更重要。

5. 确定企业的季度主题。如果公司目标和优先性任务总是让人记不住或容易被人忽视，那么它们就起不到应有的作用。一旦你已经为你的公司员工确立了下一个季度或下一年度的重要任务，接下来要做的就是将这些任务与必要的感性认识联系在一起。可以通过以下方式确定和强化企业的季度主题：

(1) 使用优先性任务和临界数字推动主题活动；(2) 跟踪和记录；(3) 奖励和庆祝。

6. 收集和分析雇员的反馈。“不要说人们喜欢挑战！当问题一而再、再而三地出现的时候，我们就要予以解决。解决问题的过程也许不是那么容易，甚至很难，但是，解决顾客问题却是商业发展的当务之急，而且只有通过问题的解决，才能提高顾客对你的产品和企业的忠诚度，从而为你的企业发展提供新的机会。但是一再出现的问题却像一个坏家伙，它像水中的石头，拖着你的公司一天天地往下沉，使你的顾客和雇员越来越感到心灰意懒。”

7. 召开每天和每周管理层例会。每天，洛克菲勒都会与他的主要员工坐在一起，一边午餐，一边说话，这种习惯几乎从未中断。当然，他们也参加每天的例会。洛克菲勒明白，“公司”一词的含义就是“面包共享”，他知道，把自己的助手和顾问每天召集来一起吃饭，这无论在私交还是在工作关系上都有助于自己和他们之间加强联系。这些人以后会更努力地为公司工作。所以，你要是问“有必要每天都开例会吗？”洛克菲勒的回答肯定是“绝对有必要”。

8. 将品牌保证作为工作重心。“什么是与你的顾客关系重大的事情？什么