



顶级管理经典系列

创业之路

自己当老板所面临的 76项抉择和26种结果

(美) 大卫·L.雷、克利格·R.希克曼 著 胡英坤 译



 东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业之路:自己当老板所面临的76项抉择和26种结果/(美)雷(Rye, D. E.), (美)希克曼(Hickman, C. R.)著;胡英坤译—大连:东北财经大学出版社,1998.4

(顶级管理经典系列)

ISBN 7-81044-337-2

I. 创… II. ①雷… ②希… ③胡… III. 私营企业—企业管理—概论 IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第02425号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-1998-42 号

David E. Rye, Craig R. Hickman: Starting Up: An Interactive Adventure That Challenges Your Entrepreneurial Skills

Copyright © 1997 by Prentice Hall, Inc., a Simon & Schuster Company

Simplified Chinese Translation Copyright © 1998 by Dongbei University of Finance & Economics Press, Published by arrangement with Prentice Hall Direct

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行,未经出版者书面许可,任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

大连海事大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本:850×1168毫米 1/32 字数:262千字 印张:11.25 插页:2

1998年5月第1版

1998年5月第1次印刷

责任编辑:孙晓梅 高 鹏
封面设计:曲 子

责任校对:维 龙
版式设计:王 莉

定价:21.00元

ISBN 7-81044-337-2/F·1023

出版者的话

送走一个世纪,迎来一个千年。站在世纪的门口,窥探未来的秘密,是一件让人兴奋、使人激动、令人神往的事情。21世纪是一个全球趋向大同的世纪,是一个信息充斥社会的世纪,是一个由人力资源、智力资本主宰的世纪,是一个管理精英云集的世纪,是一个金融工具创新、管理方法创新、道德观念创新的世纪。在政言政,在商言商。21世纪的管理人员、营销人员应当掌握哪些知识,应当具备什么素质,如何适应时代变化,这是每一个跨世纪管理人才、营销人才需要认真思索的问题。为此,我们为您奉献一套“顶级管理经典系列”丛书(含“市场营销姊妹篇”)。

首先,请您翻开《管理宝典:开创管理新纪元的36部经典著作集粹》,这是一本世界管理经典著作的集大成者,她能教您《走出混乱》、《追求卓越》,助您适应《大趋势》,掌握《Z理论》,运用《管理秘诀》,实现《先锋管理》,成为《变革的主宰者》。

其次,请您看看《管理宗师:世界一流的管理思想》。百余年来,泰勒、法约尔、马斯诺和彼得斯等人提出过哪些管理思想?为什么这些思想如此受欢迎?他们成功的秘诀究竟是什么?我们能仿效吗?本书将帮您解开心中的谜团,助您摘取“管理宗师”的桂冠。

《创业之路:自己当老板所面临的76项抉择和26种结果》是

一本创业者的必读书籍。她以独特的方式向您展示了告别“打工”生涯、自己当老板所面临的重重困难,以及由此引起的种种难以预料的结果,同时揭示了成功地开办和管理公司的奥秘。走上“创业之路”,您会获得前所未有的自信心和满足感。

《商战法则:全球商界的秘密协定》提供了理解今日文化沟通的一种简单、实用的方法,使您超越国际商务惯例中“做什么”和“不做什么”的简单思维方式,在任何一种文化背景下的商战中都能游刃有余,助您在所有的商务活动中都能硕果累累。

《第三资源:智力资本及其管理》提出了一种全新的管理理念:利用智力资本获得真正的竞争优势。脱颖而出的“第三资源”能使您学会如何记录、管理、控制和审计企业中的智力资本。

《超越数字:成功企业的取胜之道》对美国不同行业的 25 家企业的行政主管和财务总监进行了独家采访,揭示了企业获得强有力竞争优势的奥秘。借助资深专家的专业建议,重新审视企业的实力和优势,帮助您建立起具有美好前景和强大竞争优势的“企业帝国”。

《企业万能:面向企业能力理论》是当代管理学与经济学相互交融的最新成果。作为预示企业发展前景的最新理论,本书揭示看不见、摸不着的知识和技能在企业发展中的重要作用,总结了各国工商企业的重要发展趋势、世界范围的企业集团化浪潮和大批成功企业的经营之道。

《协作制胜:成功的团队管理》通过实例和个案研究,阐明了团队管理成功的必备条件与深层原因,探讨了团队高效运作的机理和方式,分析了团队工作对组织的影响,有助您了解组织中团队工作和团队管理赖以成功的心理运行机制。

《会计精要:管理者必读的教程和案例》是一本针对管理者而

非财会人员编写的教科书,是哈佛商学院 MBA 核心教材。本书阐述了管理者在会计控制中的作用,分析了会计信息对于实现管理目标的重要性和局限性,并以实例方式详细说明了管理者如何如同专业会计师般内行地在商战中成功地运用会计信息。本书有助于管理者、分析家、投资者和工程技术人员快速掌握会计方法和技巧,熟练使用会计语言。

《经营透视:企业分析与评价》通过对四家国际著名公司的系列案例剖析,从财务战略的高度系统讲述了企业分析与评价的体系、方法和策略。本书是由哈佛、麻省理工等一流大学知名教授合编的 MBA 教材,是美国最受欢迎的分析教材。

《营销秘诀:顶尖高手的倍增法则》是营销成交艺术方面的头号畅销书,本书通过对 53 项成功营销范例的详尽分析,总结了最新的简单而有效的营销技巧和策略,描述了营销商与顾客之间的新型关系,并就挑剔式销售、团体销售、电话销售、战略营销、顾问式销售、概念式销售、心灵式销售以及关键帐户销售等新型销售方式进行了详尽讲解。

《营销戒律:致命的 172 条营销神话》作为营销领域的传世之作,曾久居世界各地的畅销书排行榜榜首。她集作者数十年的营销实战经验,以独特的逆向思维方式,详尽地分析了 IBM、百事可乐等世界知名企业的营销实例,揭示了营销领域各种各样的陷阱与盲点。她将引导您重新透视和反思您的营销策略,摒弃错误的营销思想,确立全新的营销理念。

东北财经大学出版社

1998 年 4 月

前言

你刚做了一个一生中最惊人的决定：离开正在缩减的公司，建立自己的企业。你创办企业的技能将马上受到检验。你的目标是：找一家商业公司，不仅可以弥补在股份公司的收入，而且还会为你未来退休提供一切福利。

如果成功了，你的创业之路将会是个巨大的成功，从中你可以体验到工作以来从未有过的满足感，获得你从未想到的巨大财富。如果不成功，你有限的个人资金将会耗尽，可能被迫回去干原来的可怕的工作。

《创业之路》这本书以引人入胜的方法向你展示当今世界最具挑战性和激动人心的机遇：创办和管理自己的公司，使你的实际知识更精湛。

当你为创办企业仔细推敲并进行艰苦抉择时，《创业之路》将促使你运用自己的洞察力和企业家的判断。每一个决定都可能导致不同的结果，而这些结果又充满了

机会、隐患以及你必须做出的可能导致成功或失败的一系列决定。不管做出什么决定,都要进一步分析并采取行动。你必须就财务、竞争、市场份额、个人的意愿以及更多的事情做出艰苦的抉择。每一个决定都可能使你更接近成功一步,也可能离灾难性的失败更近一步。

从一开始,《创业之路》就推出了丰富多彩的演员阵容和具有挑战性的场景,使你沉浸在建立自己企业的生龙活虎的戏剧之中。你将遇到决心敲你竹杠的对手,也会遇到能助你成功的“贵人”,这些会影响你在真实环境中拼搏的每一个行动。在这个过程中,你将学会作者创办成功的新企业的技能。

不论第一次尝试是成功还是失败,最佳结果一定会到来。《创业之路》独一无二的“自己决定”方式使你可以反复试验不同的选择,探寻不同决定的结果。阅读这本包括 76 项抉择和 26 种不同结果的书定会让你激动不已。

把冒险小说的悬念与经验丰富的企业家洞察力结合在一起,《创业之路》使你亲身经历创办迅速发展的美国经济的组成部分——小企业——所必需的一切。这是一本使你的决策技巧更精湛、创造性思维更敏锐的书。祝你好运!

目录

出版者的话

前 言

1	目前的境况	1
2	立即行动	15
3	进行进一步的分析	21
4	建立咨询与培训公司	28
5	创办不动产开发公司	33
6	获得 MBE 特许经营权	38
7	创办汽车配件制造公司	44
8	创办软件和多媒体公司	49
9	在蒙大拿州寻找旅馆	53
10	做一家咨询公司的子公司	57
11	迁至蒙大拿州	62
12	创建个人培训中心	65
13	寻找大客户	70
14	从小公司开始培训项目	74
15	购买土地	78
16	购买住宅和公寓	83

目录

17	增加新地点	89
18	扩大业务领域	92
19	寻找需要营销帮助的软件开发商 ...	95
20	开发自己的软件产品	99
21	购买现存的旅馆	104
22	建造新旅馆	108
23	加入“六大”会计公司之一	113
24	与独立咨询人员联合	117
25	找一份临时工作	121
26	集中力量寻找合适的旅馆	126
27	探索自己的培训方法	130
28	通过购买加入已经建立的合伙 公司	134
29	寻找合伙人,建立项目组	137
30	成为合同培训员	141
31	做一回“零预付款”游戏	145
32	建设公寓大楼	150
33	增加递送业务	153
34	提供直邮服务	159
35	筹集额外资金	164

目录

36	挑选最有潜力的尖端产品	169
37	修复汽车旅馆	174
38	出售汽车旅馆	178
39	专门从事市场营销	183
40	追随最新时尚	187
41	为著名的旅游胜地旅馆工作	192
42	为广告代理商工作	196
43	独立去闯,更好地发挥自己	202
44	发展合伙公司	206
45	坚持唱独角戏	209
46	做培训中间人	213
47	继续购买住宅房	218
48	转向更大的工程	222
49	搬进使用空间较大的新建筑	226
50	增加送货卡车	230
51	与地位稳固的软件公司合并	233
52	取得小公司管理局的贷款	237
53	购买较大的汽车旅馆	241
54	创办有限合伙公司购买旅馆	245
55	提供传统的市场营销咨询服务	250

目录

56	提供以结果为目的的服务	254
57	重点提高个人生产效率	257
58	开发人才培训的新方法	262
59	合资经营新旅馆	266
60	筹措更多的资金	272
61	利用晚间寻找旅馆	278
62	争取蒙大拿的旅馆做市场 营销客户	281
63	建立个人培训网址	286
64	开设个人培训有线电视频道	291
65	坚持已经得到证明的个人 培训方法	295
66	扩大家庭培训项目	298
67	保持较小的营销网络	302
68	建立全国营销网络	305
69	争取公司运输客户	309
70	重点发展居民顾客	314
71	用营销换产权	318
72	开发高级衡量技术	322

目录

73	建立为旅游胜地旅馆服务的营销 公司	326
74	提供市场营销服务获取一个旅游 胜地旅馆的所有权	330
75	与特纳广播公司合资经营	334
76	向股份公司提供特定的培训服务 项目	338
77	成功结果一览表	342

1 目前的境况

有时候呆在床上不起来不是什么坏事。

早上醒来,听见流水声,但那不是你的妻子或丈夫在洗淋浴,而是从屋顶灌进的雨水一直在不停地淌。这房子位于伊利诺伊州的林肯伍德,是维多利亚式的,最近才刚刚装修过。从这天开始,你的日子每况愈下。装修屋顶的承包商破产了,你找了两天还是找不到人来处理这件事。上班路上的交通也是历来最糟糕的。就当你坐在那儿恼火时,偏偏又把一杯热茶洒在膝盖上。当你终于把车开进坎德拉·瑞森斯停车场时,专供高层管理人员使用的停车位又被一辆电公车堵住了。幸好你还带了一把伞,但是当你穿过两百码的停车场时,鞋子免不了还得湿。当你终于坐在办公桌前打开计算机时,你发现了电工到公司总部来的原因。夜间曾断电了好几个小时,附近的电线遭雷击,把你的微机硬盘也烧了,因为你忘记插角柜后面的电源稳压了。你在电脑面前坐了50小时,写关于市场定位的重要报告,今天上午必须送到总裁那里去,但是全被冲掉了,没留任何备份。

一丝阳光终于穿云破雾照到你的身上。你去找总裁马丁·坎德拉,解释为什么不能按时给他那份报告时,他笑了,并说:“不要为此担心,过来,我有一个特大的新闻告诉你。”

你在总裁对面坐下时,虽然感到边边角角仍然有些不对劲,但这是这天第一次心情愉快,你的脑海中闪现着晋升和大幅度涨工资的前景。突然闪电又一次袭来。

“就你的才能而言,我为你找到一个真正的机会。”坎德拉说,“由于合并,你作为市场调研与分析部经理的位置被取消了,你可以做我在你这个年龄做的事情了,自己去闯出一条新路来。当然,我们将给你一小笔离职金帮你起步。”

“合并什么?”你倒吸了一口气。

“上周末,”坎德拉继续说,“赫希特·勃兰特——德国拥有 300 亿美元资产的化学公司向我们的主要股东出了一个出人意料的报盘。经过反复的认真思索,我们同意达成这笔交易。”他没完没了地讲合并从长远看会给坎德拉·瑞森斯带来所需的增效作用。同时,他还一再地抱歉你的工作被取消了。但是他坚持,这决不是一个错误,而是一个机会。当然他从未提到出售公司短期内给少数坎德拉·瑞森斯的股东将带来巨大财富。就在你认为情况不能更糟的时候,你失了业,而且 6 个月前马丁·坎德拉给你的允诺:在一年内把你提升到副总裁的位置上,现在已变得毫无意义。现在惟一的一线慰藉就是你的离职金——18 个月的薪水,不加奖金,一共 14.4 万美元,在一年半的时间里支付。不幸的是,在这个年龄上(一个月前你刚过 45 岁生日),你估计找到另一份工作差不多也得花那么长时间,到时候这些钱也差不多用光了。那天晚些时候,一位再就业专家提示你,一个月寻找工作的时间预期补偿费大约是 10 000 美元。加上奖金,你去年挣的钱刚过 12 万美元。如果不

是公司合并使一切发生了变化的话,今年你会挣将近 13.5 万美元。根据再就业专家的意见,你应该在 14 万到 16 万美元之间寻找总的补偿,这意味着你有 14~16 个月的时间找工作。

几天后,你回到办公室,同科室的七名同事开了一个简短的告别晚会,合并后这七个人中只有两人留下。你感到恐惧和不安,这种复杂的沮丧情绪在内心深处越来越强烈。“公司就像政客一样,”你暗想,“当他们需要你的时候,他们总在你身边;但是,当你需要他们的时候,一找到合适的机会,他们就溜掉。”你为自己的消极态度责备自己,因为它听起来有点像你那个在钢铁厂工作的父亲,他是美国社会惟一的仍然公开表扬约瑟夫·麦卡锡众议员的人。你提醒自己,虽然马丁·坎德拉接受合并有他自私自利的原因,但他的确给了你一些好的忠告,就像你父亲过去经常讲的“如果生活给你柠檬,那么就做柠檬汁”。那天结束的时候,你把几件个人的东西装进手提箱,永远地离开了坎德拉·瑞森斯公司。那天是 6 月 10 日,你开始了戏称“延长”的暑假生活。“谢天谢地,总算出来了。”你一边感叹着,一边爬上你的兰格洛瓦 4.0,这是一个月前刚买的新车,标价为 5.4 万美元。唉,你是多么希望你能把那辆 1982 年产的丰田赛利卡再多开一段时间。但是你把这种想法马上赶走,对自己说:“没关系。做过的事就让它过去吧,看光明的一面。”至少你爱人有一份好工作,她是环境保护部门中西部地区的预算主任,年薪 52 000 美元,还有额外的福利待遇。要不是两个孩子都在上大学(每年要花 54 000 美元),你大概可以呆在家里,什么工作也不干,画画、写小说、享受人生。到目前为止,你和爱人一直支付孩子在鲍登和斯沃斯茅的费用,因为你们的收入和财产状况一直是很不错的,所以没有资格享受财政补助。如果 18 个月后,你找不到另一份工作,情况肯定会起变化。如果有极大的耐

心、坚忍不拔的精神和好运气,你能够履行资助孩子接受大学本科教育的诺言。当你的离职金用完的时候,你的儿子在鲍登还有二年才毕业,而女儿斯泰西将从斯沃斯茅毕业了。感谢上帝!

你一下午都在一个“真正”的墨西哥餐饮店与你的妹夫——一个精明的注册会计师,但非常无聊——一起谈论你的经济状况:两张人寿保险单,加在一起是 6.9 万美元;按市场现值计算,股票大约有 4.2 万美元;全额保险计划目前值 5.8 万美元;个人退休金和以前基奥计划(指自由职业为退休存的款)加在一起是 2.6 万美元;两周的玛瑞奥特分时享用度假住房所有权,大约值 2 万美元;芝加哥郊区的家值 40 万美元,但愿能值这么多钱;三辆车大约值 7.8 万美元;哈利一大卫森健身器可能值 8 000 美元。在负债这一栏,你列上:35 万美元的家庭住宅抵押;5.4 万美元的每年大学教育支出;6.2 万美元买车贷款;其他项目的消费债务大约 1.7 万美元。你目前净剩约 21 万美元。以后的 18 个月里,每个月家庭全部税后收入大约是 1 万美元。去年每月的平均支出是 1.3 万美元,包括每月支付给大学的费用。这两年你已经为自己走入困境埋下危机,杰克上大学时,你花存款,但当时你还有希望当上副总裁,工资和奖金都会增加,那时就能把这个窟窿堵上。这又使你想起父亲最喜欢的一句口头禅,“小鸡没孵出来之前不能算数”。你可以随时卖掉房子搬进公寓。公司在缩减,家庭为什么就不能呢?你妹夫说他急着去见一个客户,胡子上还粘着重新烧过的咖啡豆,就急急忙忙地离开了,留给你那张未付的帐单。你面对这具有讽刺意味的情形苦笑。值得庆幸的是,在见他之前,你从自动取款机里取了一些现金。

以后几个星期,你一直勤奋地活动,恢复你过去忽视的朋友和熟人关系网,浏览报纸,写信,然后用电话进一步跟踪,与物色高级

管理人才的人联系。你忙得不可开交。到8月中旬,你经历了两次面试,结果一无所获。你又定于下周进行第三次面试,这次是到一个玩具制作公司,看上去前景更不乐观。再就业顾问劝你不要灰心,但是你没想到情况会是这样糟。几个星期你都忽略了爱人,很少与在家休假的两个孩子说话。这两个孩子每人都干两份工作,力求支付他们自己的学费。你感到有一种奇怪的令人麻木的痛苦每天在侵蚀你,你必须努力奋斗,你不认为自己是彻底的失败者。

第三次面试,玩具公司26岁的总裁说你的水平远远超过工作要求。面试后,你爱人建议,在孩子们回学校之前去布莱克山做一次野营旅行。开始你反对,说你只能使这次愉快的活动令人扫兴,但是你爱人坚持让你去。

“那将对你有好处。我们今年夏天需要有一会儿平静,如果你坐在家里为自己感到难过,我们就做不到那一点。”

“我不为自己感到难过。”

“面对现实吧,你一个月都没有冲我笑一下。”

这刺痛了你,“我在为我们的前途发愁。”

“你需要停止为未来而生活几天,享受现在。别发愁了,才只有两个月,今年夏天不会再来。和你心爱的人呆上一些时候,即使那意味着你要迫使自己忘记令人发愁的事情。也许休息几天不去想它有助于你重新摆正生活的位置。”

“不仅是那令人讨厌的找工作,我感到好像在机械地敷衍,令我丧失人性。更糟糕的是,当想到另一个我不能掌握自己命运的公司工作,我就从心里感到恶心。努力工作,业绩突出再也不能保证你成功。坎德拉就证明了这一点。我实际上是害怕找另一份工作。”