

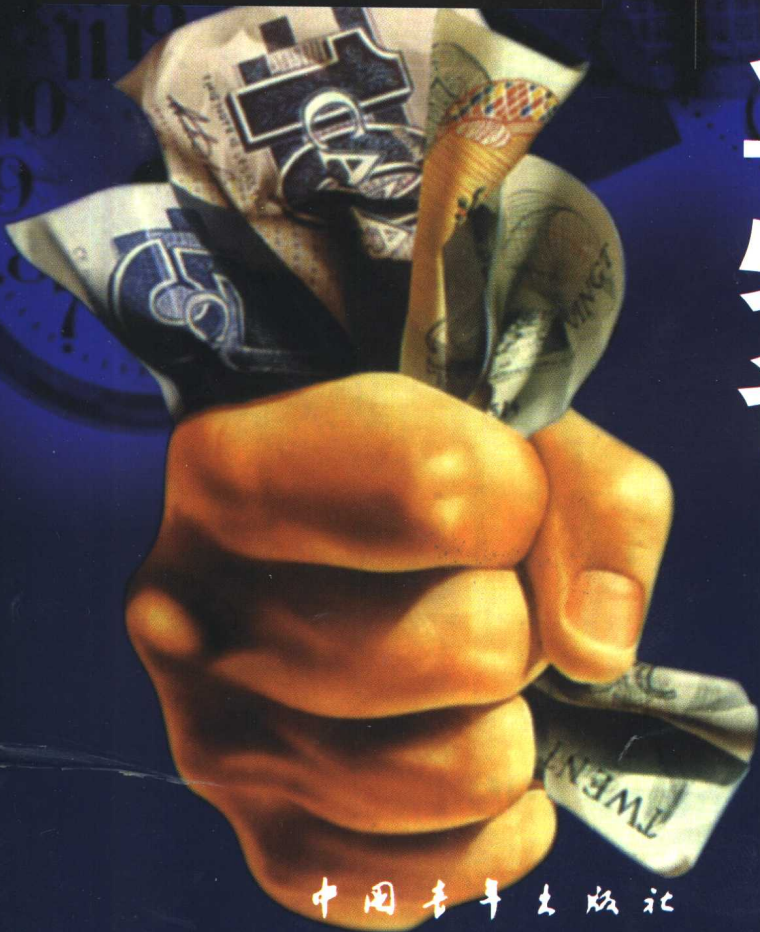
成功

浙人 / 编著

Ceng Gong Chang Ye

策略与艺术

创业必备



中国青年出版社

成功

浙人 / 编著

Ceng Gong Chang Ye

策略与艺术

创业必备

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

图书在版编目 (C I P) 数据

成功创业必备:策略与艺术/浙人编著. —北京:中国青年出版社,2001

ISBN 7-5006-4179-6

I.成… II.浙… III.企业管理-基本知识
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 88003 号

*

中国青年出版社出版 发行

社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708

天津市蓟县宏图印务有限公司印刷 新华书店经销

*

850×1168 1/32 11.25 印张 271 千字

2001 年 1 月北京第 1 版 2001 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:1-5,000 册 定价:19.80 元

2001/03

前 言

拥有并经营自己的企业是经济社会最刺激、最富有挑战性的工作。如果得以恰当地经营,这种工作给个人带来的往往是巨大的财富与成就感,而同时对社会也具有非凡的价值。我们这个社会的大部分产品与服务都是由企业提供的,而成功地创业同时也意味着你以合理的方式、恰当的价格为其他人提供了产品与服务,而且你常常还能为社会创造大量的就业机会。所以,尼古拉斯把创办企业的人视为“自由社会中最重要的人——他们是所有工作及财富的创造者,是其他人赖以生存的人”。这种说法其实并不夸张。

1938年,休利特和帕卡德在美国加利福尼亚州帕洛阿尔托的一间小屋中利用业余时间开始创业,当时他们的资本规模是538美元。而在24年之后,也就是1962年,他们创办的公司进入了《财富》杂志美国工业500强的行列。到了1988年,这家公司进入了《财富》美国工业50强的行列。而当1993年帕卡德从公司董事长职位上退休的时候,公司的年销售额已经达到200亿美元,公司的雇员接近10万,公司每年向教育界和其他非赢利性组织的捐款高达几千万美元。1997年,公司的销售额更是高达429亿美元。休利特和帕卡德于1938年创办的这家公司就是著名的惠普公司。

其实在《财富》杂志排行榜上,像惠普公司这样白手起家的著名企业很多,比如大家熟知的英特尔公司建立的时间就更短。1968年,格鲁夫、诺里斯和摩尔三个胸怀大志的朋友离开了当时如日中天的仙童公司,另立门户,创办了英特尔公司。次年他们就推出了全球第一颗双级表半导体存储芯片。1971年,英特尔公司的1702型存储器隆重上市,结果,这种产品畅销不衰达五年之久,为公司的发展奠定了坚实的基础。英特尔公司的发展速度是惊人的,在1962年的时候,公司的销售额就高达9亿美元。1985年,英特尔公司要推出386芯片,此举意味着英特尔公司新时代的到来,

也意味着全球个人电脑时代的到来,从此,Intel Inside 的标准走向了全世界。到 1997 年,英特尔公司的全年销售额高达 250 亿美元。

另外,像信息时代的霸主微软公司、1999 年度最大的个人电脑制造商戴尔公司、网络时代的领先者思科公司、全球最大的网络搜索引擎雅虎公司等,都是创办不过二三十年、甚至不到十年的新兴企业,这些公司的成功同时也是个人创业的成功。所以,从这个角度来看,创业活动是个人提升自己价值与成就的利器。通过创业活动与成功地经营,个人可以获得无限的能量。

个人创业活动在美国造就了很多成功的企业和个人,而在中国同样具有非凡的意义。无数雄心勃勃的人和求职无门的人通过创业活动,改变了自己的人生,同时也为他人创造了巨大的价值。创业正越来越成为我们时代的潮流!

根据北京一家权威媒体的调查,想要获得个人事业成功的年轻人,选择创业与选择就业相比,其成功的可能性要高出 4 倍。但尽管如此,很多人还是不敢尝试创业活动,主要的原因是创业过程中伴随着巨大的风险。根据国外机构的调查,新办的自营企业在一年之后仍然在经营的只有 25% 左右,而只有 5% 的自营企业在 5 年后仍然存在。这些数字使很多人对创办企业望而却步。而本书正是为那些有志于创办企业却又感到恐惧的人,以及那些准备创办企业却又缺乏足够经验的人写的。

本书为读者介绍了成功创业的一般原则、对创业活动的机会分析、创办企业的过程、创业资金的筹集、创业营销、企业起步阶段的财务策略、创业用人之道等等问题,书中还配有很多成功创业的经典案例。本书的大部分内容都是创业过程必定要涉及的、却又常常为创业者所忽视的知识,希望本书能为你提供创业的启示!

由于时间仓促和水平所限,书中的错误与疏漏在所难免,恳请专家与读者朋友指正。

最后祝你创业成功!

浙 人

2000 年 11 月 18 日

于北大燕园

目 录

目 录

第一章 成功创业的原则	(1)
第一节 创业动因	(1)
第二节 创业者的素质	(8)
第三节 中小企业成败启示录	(17)
第二章 创业机会:市场分析与调查	(31)
第一节 寻找赢利的领域	(31)
第二节 市场分析与调查	(44)
第三章 正式创办企业	(64)
第一节 选择有利的企业形式	(64)
第二节 开办企业的资源	(75)
第三节 企业注册的过程	(84)
第四章 借力生利:特许经营	(88)
第一节 浅说特许经营	(88)
第二节 特许经营:利与弊	(98)
附录 特许经营协议样本	(107)
第五章 为创业筹集资金	(120)
第六章 营销:成功之道	(134)
第一节 营销是经营的关键	(134)
第二节 分销与促销	(154)
第三节 个人销售技巧	(166)
第七章 广告的策略和艺术	(179)

第一节 广告是一种投资	(179)
第二节 广告的媒体决策	(196)
第八章 企业财务与成本控制	(208)
第一节 企业财务初步	(208)
第二节 财务管理与成本控制	(225)
第九章 企业用人之道	(235)
第一节 企业以人为本	(235)
第二节 报酬、业绩评估与激励	(253)
第十章 风险投资与创业	(264)
第一节 风险投资浪潮	(264)
第二节 如何获得风险投资	(280)
第十一章 经典创业传奇	(290)
第一节 福特:古典创业	(290)
第二节 盖茨:技术天才创业	(300)
第三节 戴尔:经营模式创业	(309)
第十二章 相关法律咨询与上市规则	(318)
第一节 公司法及相关法律	(318)
第二节 经济合同与劳动合同	(330)
第三节 创业板上市规则	(339)
参考文献	(352)

第一章 成功创业的原则

第一节 创业动因

90年代中期,特别是1998年以来,中国高校开始兴起创业活动与商业计划大赛的热潮。与此同时,中国网络经济的发展,加上风险投资概念的出现,美国纳斯达克创业板和香港二板市场的推动,以及新闻媒体的推波助澜,使创业这一概念变得更加深入人心。更多的人走上创业的道路,这对很多年轻人来说是一个前所未有的重大契机。自己创办企业,这是我们生命旅程中一个制造转机的观念,这有可能成为我们真正追寻梦想的开始。

自营企业的好处

创办自营企业为你提供了施展才华的机会。如果你的项目非常好,加上经营得当,你就可能在较短的时间内使企业积累起巨额的财富。企业经营好的时候,你就有权力决定多少钱用于消费,多少钱用于再次投资,多少钱用于慈善事业。如果你能使你的小企业获得成功的话,你还可以考虑是否要上市,使其股份成倍增值,或你也可以把企业卖掉。无论怎样,你自己也可以通过成功的小企业获得丰厚的收入。从世界富豪排行榜的记录来看,世界首富无一不是创业者,而且一般他们都在年纪轻轻的时候就创办了自

己的企业。比如,美国著名的证券投资大师沃伦·巴菲特在 20 岁出头就创办了自己与他人合伙的投资公司,尽管他入市时只有 100 美元的自有资金,但经过苦心经营,他后来积累了 100 多亿美元的巨额财富。IT 时代的天才比尔·盖茨读哈佛大学没有毕业就与好友创办了微软公司,通过短短十多年时间,使微软公司成为了美国最好的企业,盖茨本人也荣登世界富豪排行榜首位。

还有很多人创办自营企业看重的是自己做老板这一点。按自己希望的方式来做,实现高度的自我控制,这不是处在员工的位置上所能做到的。在大多数情况下,企业主在自己的企业里是完全自主的,他们可以根据自己的观点、眼光、判断力和兴趣来规划企业的发展蓝图,可以根据自己对色彩、环境的偏好来布置办公室,可以尝试前所未有的企业经营方式。

天生的企业家往往很难在等级制组织中发挥自己的作用,他们不喜欢其他人凌驾于自己的头上,无法适应按部就班的生活节奏。他们希望整个机构按照自己的意图来运作,他们确信自己指挥自己比他人控制自己更好,也愿意承担责任与风险。如果他们发现自己处于一种驾驭局面的位置上,他们会感到更欣慰,更有动力去拼命地工作。这样的人能够从高度自我控制的工作中得到快乐。按照企业咨询专家莱伊的看法,“他们有着令人难以置信的需求,即按照自己的意图来做自己的事。他们需要根据自己认为能够成功的行为直觉来抉择和行动”。

某国际机构在 90 年代初进行了一项研究,他们就创办自营企业的动机调查了数百家中小型自营企业。调查显示,企业主创办自营企业的主要动机如下:

(1) 对个人成功的满足。有 98% 的企业主把对个人成功的满足列为重要的动机。按照马斯洛的需要层次理论,这种满足可以归结为企业家对于自尊和自我实现的需要。几乎任何一个人都具

有对实力、成就、名誉和威望的需要,并通过这些来获得他人的尊敬与认同,获得自我实现的满足感。而创办并成功的经营企业往往可以成为个人满足感的来源。一般来说,在任何一个社会,成功的企业家几乎都具有很高的社会声誉,是青年人竞相模仿的对象和年轻女子青睐的群体。

(2) 资本增值。一般来说,创办企业是实现资本增值最有效的方式。对于大多数人,无论是储蓄,还是购买股票,其增值的速度往往都比不上创办自营企业。如果有很好的项目,在几年内,企业主的资本有可能实现几十倍、甚至几百倍的增长。

(3) 收入。在一流的大公司做事也许很体面,如果能做到经理,那就更令人尊敬,但从收入角度讲,即便是一个小企业的老板其年收入也可能就比一家大型企业的部门经理高。按照目前中国的工资水平,月薪达 10 万元的公司经理还很少见,但年收入超过 20 万的小企业主非常多。经营良好的小饭店、汽车修理铺、服装店等等,其老板的年收入往往都达几十万。如果你想获得很高的收入,最有效的方式就是创办自营企业。

(4) 能够按照自己喜欢的方式做事。有 88% 的企业主把这一项列为创办企业的重要动机。一个人在公司做事最常见的方式是按照既定方式做,或者按照上司的意图做,个人很难按照自己喜欢的方式来做。在一般的大公司里,科层制,加上威权式管理使得个人的经营思想和创见很难在公司里得到重视。而自营企业为创业者提供的施展个人全部才华与意志力的舞台。

(5) 个人自由。有的人喜欢上午睡觉,晚上工作,有的人喜欢 3 天周末,有的人每周工作 7 天,如果这样的人在公司里做事,就必须适应公司统一的管理制度和工作时间。而作为自营企业主,你的自由度就大大提高了,你可以安排管理制度和工作时间。这一切都取决于你的判断和偏好。除此之外,你还可以选择做很多

你在大公司无法做的事情。

(6)生活有安全保障。创办一个业绩良好的自营企业往往还意味着你的生活有了真正的保障,因为你拥有资本。但如果你没有自己的企业,无论你是在大公司还是其他机构工作,你都无法完全掌握自己的命运。比如根据公司的状况和你的表现,你有可能被解雇,从而失去支付高昂房租的能力。当你拥有一家成功的自营企业,那种安全感是其他方式所不能比拟的。

英国一位畅销书作家科林·巴罗曾经这样记录一些企业主的良好心态:

“它给你一种完全控制自己命运的感觉,那是非常令人兴奋的。”

“你感觉到真正的在做有成效的事。你按照自己的意愿使用自己的时间。通常这意味着你在整天地工作,一个星期工作六天。但是……不会觉得是一桩苦差事。”

“我的获益远不只在收入方面。它增强了我的自信,使我更加稳重,更加敢于面对风险。”

“拥有再多再好的物质财富与取得成就的感觉也是根本无法相比的。”

“一开始感到非常兴奋,你终于竖起了自己的旗帜。接着,就要等待生意的出现,这是一段相当长时间的煎熬。银行经理和你的爱人开始不耐烦起来,你也有点怀疑为什么要干这事。如果你明智的话,就会尽力做好经营计划,确保费用支出适当,渡过这一困难时期。那是一种精神享受。”

有一位相当有成就的证券经纪人离开了自己的行业,而开始创办自己的企业。他这样描述自己创办企业的动机:

“做企业家是生活的一个方面,它不是一种职位,它是生活的一个方面。你不能靠做企业家来挣钱。我没有选择有利的时机离

开经纪行业,我放弃原有职业去从事另一种职业只是为了某种成就感。那时,我 27 岁,每年可挣近 20 万,我要获取大量的财富没有什么问题的。但是作为人,我需要一个长期目标。如果你对钱感兴趣,你就应该乐于创造财富,而不是仅仅获得收入。如果你想获取收入,你就不要创建自己的公司。获取收入是人的最低层次的欲望。

“在我从事经纪行业的时候,有一家商学院就曾请我去讲一讲我的职业生涯。我确实从没有感到取得这样的成绩有多么伟大,因为全国的证券经纪人有好几万,而我仅仅是这一群体最优秀的 20% 中的一个。然而,当我脱离经纪行业开始新的尝试时,我就要面对许多人的批评。但是我需要开拓新的事业,因为从这时起,我开始对我自己感到更满意了。”

“作为企业家,当你开创成功一项事业并开创了一项新兴的事业时,你要知道为实现目标你要经历什么困难,你会面临各种各样的批评。作为成功者,你应该以此为荣。现在当有人请我去演讲的时候,我确实感觉到愉快,因为创建一个企业不是一般人所能做的,它是最令我激动的一件事情。我不认为企业家等同于证券经纪人,企业家所要做的事情并不是轻而易举的。”

自营企业的不利之处

当大多数人想到要创办自营企业时,往往被失败的恐惧所淹没。而这种恐惧大体上是与自营企业的风险联系在一起的。经营一家企业要比在任何一家公司工作风险都大,同样,如果你所经营的自营企业破产其代价也不是你被公司解雇所能比拟的。在为其他公司工作的时候,你的基本工资和职务工资都是有保障的,如果你干得好,那么你会得到业绩奖金;即使公司整体经营出现了危机,你可以选择离开公司,在另一家公司,你仍然可以获得相应的

待遇。但是,如果你经营的是自己的公司,那么你的收入就可能全部来自于你的自营企业,如果出现市场波动或市场风险,这一切的后果都会由你来承担。如果你的公司一个产品都不能卖出去,那么你可能没有一分钱的收入,而你的房租、工人工资、办公费用还是照样要开支。

如果你创办是个人独资企业或合伙制企业,那么经营失败不仅会使你的努力全部付诸东流,还有可能使你背上沉重的债务包袱,甚至倾家荡产。因为作为独资企业或合伙制企业,你本人或是你和你的合伙人要对企业的全部债务承担无限责任。即便你创办的是有限责任公司,经营失败也会严重地挫伤你的锐气,使你的投资打水漂。这种风险与在大公司工作的风险相比,要大很多。正是由于这一点,人们才会对创办企业产生那么大的恐惧。

而恐惧的本质是对市场不确定性的担忧,但从另一个角度看,正是不确定性成为了社会进步的动力。不确定性一方面造就了企业家——即主动承担风险和不确定,并希望通过这种不确定获益的人;另一方面使人们发明了各种对付不确定的工具与方法,火这种东西某种程度上就是用来对付黑夜的不确定的。所以,真正杰出的人会恰当地控制对失败的恐惧,并把对失败的恐惧转化为一种积极的推动力量。

自营企业另一个可能的弊端是企业主处在一种长期的紧张、持续的压力和长时间的连续工作状态。调查表明,创业者所承受的压力要比一般人高很多,同样,他们工作的时间都比一般人要长。一项对美国创业百万富翁的调查表明,他们一般每周工作 7 天,每月工作 30 天,一年工作 360 天。这种工作模式和心理状态可能会对他们的家庭和社会生活造成很大的影响,甚至会严重地损害他们身体的健康。

科林·巴罗在他的书中这样描述这些人所面对的不利处境:

第一章 成功创业的原则

“想到要对企业经营的成败负全部责任就会产生一种十分孤独的感觉。”

“你必须执著专一,这会使你在家庭和朋友面前显得自私。我的婚姻因此而破裂。”

“你必须时刻准备亲自做任何需要做的事。一个小公司支付不起各种辅助服务,例如打字、接待来客、处理邮件等,你可能首先得习惯当杂工。”

“这种工作的许多方面并不讨人喜欢。例如,对客户做乏味的劝说、向不按期付款者讨债、代收增值税等。”

“你必须对你的雇员负有强烈的责任感。对他们不能态度傲慢。要知道,他们的工作和前程都把握在你的手里。”

“无论你对雇员和供应商多么客气,他们都不会同情你。如果你的雇员不努力工作,就解雇他。如果你的供应商使你受到损失,就换掉他们。”

“开始的时候真是惨极了。你坐在那里干巴巴地等电话,当电话铃响起来时,你又祈祷上苍,来电话的是顾客而不是债主。”

“我时时刻刻感受到责任的困扰。几乎每天晚上都为此出一身冷汗。”

尽管很多人感到处在创办自营企业的紧张与煎熬中,但他们仍然选择这种生活与经营方式。如果有机会,他们仍然会创办并经营自己的公司,并期望从中得到物质的或精神的巨大回报,他们也懂得任何宝贵的东西需要自己付出巨大的代价,不需要任何付出而得来的东西也一文不值。

第二节 创业者的素质

很多人都有创办自营企业的想法,但只有少数人真正创办了自己的企业,而最后小企业得以做大,成为大型企业和著名公司的就更少了。在一般情况下,一家小企业在5年之后还在经营的可能性小于20%。根据美国小企业局的资料,美国每年诞生几十万家自营企业,同时又有几十万家自营企业破产或关闭。中国的情况也很相似,每天有成千上万的饭店、理发厅、制鞋厂、小型电脑公司、网络公司在开张;同样,每天都有成千上万的中小企业在倒闭或易手。

这样的事实说明一个最简单的道理:创业成功的可能性并不大,而要成功地经营企业并使其成长为著名企业,其可能性更小。那么是什么造就了自营企业的成功呢?最基本的一条就是创业者本身的能力、意志、个性等等。不是任何人都能成功地经营企业的。在一般人看来,成功的创业者往往精力充沛、意志坚定、善于在做事的过程中学习、思想活跃,具有智慧、创新能力、勇气和决心。

尽管人们有可能描述理想中的创业者形象,但当我们把这一形象和现实生活中出色的创业者相对照时,我们往往会发现其实并不尽然。有一些成功的企业家并不像我们所想象的那么杰出,他们当中有很多人相貌平平,学历也只是大学或专科水平,甚至更低,而且他们也像普通人一样有很多弱点和缺点。美国著名管理大师彼得·德鲁克这样描绘成功的创业者:

“有的偏激,有的驯服;有的胖,有的瘦;有的焦躁,有的从容;有的喜欢豪饮,有的滴酒不沾;有的英俊热情,有的呆板冷漠。”

这样的描述使得急于创业的年轻人感到扑朔迷离,仿佛纯粹是偶然性在决定着一个人能否成为成功的企业家。但实际上,尽管成功的创业者千差万别,但其中还是有很多共同的东西可以描述这一特殊群体的特征。根据学者和有关机构对成功的自营企业主和企业家的调查与分析,发现这一群体在能力和意志上具有一些普遍的特征:

健康与精力

几乎所有的企业家都认为健康和精力充沛是成功创业的第一前提。这里的健康不仅是指身体处于没有疾病的状态,体格强壮,能够支撑长时间的工作,而且还指在心理上能够承受外界的压力,能对环境的变化做出调整,能够以一种恰当的心态来面对工作和生活中的问题。心理的健康对企业家的成功尤其重要,往往是一个人能够应付巨大压力的前提。除此之外,企业家应当是精力充沛的人,他们往往要比他们的雇员工作时间更长,很多人一天工作长达 12 小时,特别是在事业初创阶段,工作时间每天可能高达 16 小时,工作时间长,加上巨大的风险与压力,没有过人的精力是很难出色高效地完成工作的。

很多创业者在刚刚成立自己的公司时,要对各个部门的工作进行规划和指导,要处理不断出现的各种问题,同时可能还要会见很多客户。当雇员下班回家休息的时候,他们还要对一天的工作进行总结,计划明天或下周的工作。更重要的是,他们要不断地思考来改进经营,提高业绩。没有过人的精力,这些工作是无法顺利完成的。

自信

你要自己创办企业,一个前提就是你认为自己比别人要强,你

或者是看到了更好的机会,或者有把握比竞争对手以更低的成本提供更好的产品和服务。这代表了一个人的自信,在创业者成功的道路上,几乎没有其他东西比自信更为重要。自信是创业的前提,也是成功经营一家企业的基础。

在企业经营的过程中,最大的挑战就是市场的不确定性,有很多成功的企业在初创阶段经历过巨大的挫折,如果创业者没有坚信自己的观点和判断的勇气,他往往不能承受市场波动或者暂时不利局面所带来的巨大压力。而自信的创业者大多数在身处逆境的时候能够充满信心,坚定不移地推行自己的经营计划和方案,最终使企业获得成功。所以,从很大程度上讲,是自信在支撑着创业者。

自我控制与约束

创业者喜欢控制自己的工作与生活方式,他们不喜欢按照来自外界的命令来行事。严格的科层制和按部就班的工作节奏会扼杀人们的个性和创造力。夸张一点说,在实行科层制的大公司中,是找不到创业者的,因为他们已经习惯了按既定方针办事。而杰出的创业者都有一种强烈的内在要求,那就是希望按自己的想法经营企业,他们还希望根据自己的眼光、判断力来改革现有企业的战略、管理模式和营销策略。一旦当这些人真正拥有自己的企业,再也没有上级来对他们指手划脚时,他们这种天才的管理才能和市场嗅觉就会发挥作用。创业者在对自己实现完全的控制时,他们才感到如鱼得水。

自我约束也是创业者的一种必备条件,有些创业者常常分不清重要的东西和不重要的东西,比如他们在刚刚开办企业的时候就看重漂亮的汽车、豪华的总经理室,甚至还有年轻迷人的秘书,相反他们对公司的发展战略、营销定位和成本控制倒不大在意,这