

企业家的意愿、能力和辛劳，并不一定能带来成功。我向所有希望看懂创业成功的真正要素的人推荐此书。

威廉·沙曼

哈佛商学院企业家与服务管理部联合主席

创业中的陷阱

A Good Hard Kick in the Ass
Basic Training for Entrepreneurs

(美) 罗布·亚当斯 (Rob Adams) 著
刘昊明 谢楚栋 连晓松 译



机械工业出版社
China Machine Press

创业者系列丛书

创业中的陷阱

A Good Hard Kick in the Ass
Basic Training for Entrepreneurs

(美) 罗布·亚当斯 (Rob Adams) 著
刘昊明 谢楚栋 连晓松 译



机械工业出版社
China Machine Press

F270
Y018

Rob Adams. A Good Hard Kick in the Ass: Basic Training for Entrepreneurs.

Copyright © 2002 by Rob Adams.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Machine Press.

This translation published by arrangement with Crown Publishers, a division of Random House, Inc.

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

All rights reserved.

本书中文简体字版由Crown Publishers, Inc.授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2003-6912

图书在版编目(CIP)数据

创业中的陷阱/(美)亚当斯(Adams, R.)著;刘昊明,谢楚栋,连晓松译. —北京:机械工业出版社,2008.12

(创业者系列丛书)

书名原文:A Good Hard Kick in the Ass: Basic Training for Entrepreneurs

ISBN 978-7-111-16576-7

I. 创… II. ①亚… ②刘… ③谢… ④连… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第181031号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李欣玮

版式设计:刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008年12月第2版第1次印刷

170mm × 242mm · 14.5印张

标准书号:ISBN 978-7-111-16576-7

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

 **Good
Hard Kick
in the Ass**

赞 誉

“从我们的伤疤上汲取教训，可以让你的伤痕不这么深。”

——**迈克·贝策**

伊纳托公司首席执行官

“本书通过现实世界活生生的例子，说明了市场确认、团队建设和市场认可的基本规则。它是所有首次成为企业家的人的必读物，而且对创业老手而言也是一堂进修大课。”

——**加里·尼尔**

共软公司创始人之一和首席执行官

“无论对经验丰富的领导者，还是对企业界新手而言，本书都很适合。它展示了一张通往成功的路线图，可作为所有勇于在企业家世界中历险的人的必读物。”

——**加贝·加布里埃尔**

新物流公司总裁兼首席执行官

“本书既适用于新经济也适用于旧经济的企业家。它的‘迎头痛击’方式，挑战了读者对商务运作的基本认识：如何迈出最健康的步伐。亚当斯洞悉你在企业家世界中取得成功的关键。我愿把这本书推荐给每一个正在考虑成为一名企业家或投资家的学生。”

——**菲利普·泽里洛**

得克萨斯大学研究生院院长兼行政教育学院副院长

“从独立企业家到公司管理者，每个人都能从这本实用指南中获益。我建议读《创业中的陷阱》，学学如何建立真正的未来型企业。”

——阿丽莎·内斯勒

15通道软件公司创始人和首席执行官

“把亚当斯的建议当做企业家的出发令吧，每一个被踢出来的企业家都需要在一个竞争的世界中取得成功。”

——彼得·西蒙

西蒙管理集团创始人和总裁

“本书的价值所在正是我曾犯过书中道出的所有错误。我已6次担当创业公司的首席执行官。早汲取这些教训，我就可以节约很多包扎伤口的纱布，并且让我在走对路子之前少犯6次错误。”

——迈克尔·贝内特

Mission Critical软件公司前首席执行官兼董事长

推 荐 序

当比尔·盖茨和史蒂夫·鲍尔默把我招进微软工作时，我确实不知道自己将在微软从事什么样的工作。我已经在IBM做了多年主管，并且认为自己将在那里干到退休。我不太愿意离开“蓝色巨人”。在今天看来，我认为我在IBM度过的时光非常美妙并且回报丰厚。放弃这样一个稳定又有保障的，而且仍然很富于挑战性的工作似乎是一个疯狂的念头，尤其是当这份工作还是在世界上最好的公司里的时候，而比这更疯狂的是放弃了这份工作后又一头扎进一个刚刚站稳脚跟的企业里。不过微软的这些家伙还是有些想法的，我觉得自己越来越被这项事业所吸引了。最后，我决定加入他们的行列。（我说这些只是让你们清楚我是从什么地方来的，在我们讨论我的雇佣合同时，我更关心我每年能有多长时间的休假而不是公司的股票。看出来了吧，我确实不知道……）

我们加入微软都是为了加入到人类商业史上最有效率的管理机器中来，为我们的团队设定最好、最有前途的目标并展示其第一手价值，这是成功者和失败者之间的差别。我们要抓住每一个市场机会，运用一套严格的程序来评估每一个创意以确定一个产品是否会有市场前途。我们设计用途明确的产品和思路清晰的市场战略。在这整个的程序中，我们始终要考虑客户的想法。我们做的事情中有些失败了，另一些

让我们付出双倍的努力才取得了成功。然而不管在什么情况下，我们都没有偏离过我们设定的目标，并且我们逐渐地摆脱了困境。

微软并不是唯一用这种方式进行管理的公司。IBM也是这样做的。同样，比较年轻的公司不应该有太多的官僚主义并且应该比较容易被塑造。今天，许多公司——并且所有成功的公司都以同样坚韧的意志力从事着他们的事业。在这本书中，你将能够读到一些正在这样做的新公司。

通过本书，你可以了解到一些创业陷阱，帮助你在开展自己的事业时避开它们。读这本书时，我非常吃惊，因为我的亲身经历使我在读它时产生了强烈的共鸣。罗布·亚当斯对于这些事件的透彻描述深深地触动了我，这些事情不仅对于刚起步的公司来说是重要的，对于所有想保持创新能力与竞争力的公司来说都是重要的。我非常感激他阐明并且揭示了那些显得神秘或者是模糊不清的东西，近年来这些东西使得很多刚起步的事业遭到了失败。

现在我在微软的任期已满，开始在一些新公司的董事会中任职。我强烈地向他们建议，希望他们每个人都买这本书，并且要从头读到尾。假如你够聪明的话你也应该这么做，因为罗布·亚当斯不仅理解了，而且在这本书中描述了企业真正需要知道什么和需要做什么。这样他们的公司就能够在今天的经济生活中拓展事业。

麦克·梅普尔斯

微软公司前产品执行副总裁

目 录

赞誉

推荐序

导论	1
第1章 重要的不是创意	12
第2章 你并不了解客户	34
第3章 不要一心打造全能产品	57
第4章 起步阶段, 无须巨资	76
第5章 投资人看重的是什么	97
第6章 收益有保障投资人才会投资	122
第7章 广告和营销不是一回事	145
第8章 不能靠别人销售	170
第9章 大公司也需要像新创企业那样开展业务	191
结 语 紧跟市场需求	212
附录A 公司概况一览表	214
致谢	218
译者后记	220

A Good
Hard Kick
in the Ass

导 论

我负责一个培训中心的运作，为企业家们提供培训服务，以使他们的公司正常运转并发展壮大。我经常听到诸如此类的话：

“我设计了一种新产品，这将是几十亿美元的大生意。”

“我在这个领域已做了十年，很清楚客户的真正需求。”

“现在我要做的就是写出一份极为关键的商业计划，并迅速筹集大量资金。”

“几年后我的公司就会名扬四海。”

当听到企业家们这样高谈阔论时，我恨不得立刻踢他们一脚。为什么呢？因为他们这些想法很愚蠢，与成功经营一个公司的实际需求没有多大关系，这只是一堆空话与幻想。通过此书，我将对那些不切实际的想法进行批驳。如果你也有类似想法，我会改变你的观念，使你脚踏实地地为激烈的商战做好准备，从而取得商战的全面胜利。

在我的职业生涯中，我曾多次涉足新的行业，我不相信创业之路会如此艰辛。谁相信这些废话呢？但是，的确有许多业内人士“想30岁就退休”。我曾听到经验丰富的公司经理们这样说：“互联网蕴涵着500亿美元的市场，我们会抢占0.5~1个百分点。”从事尖端技术开发工作几十年的人说：“进行

市场销售，只需要做些广告。”或者，一位《财富》500强的成员这样认为：“我们没有竞争对手。”而我要说的是：“你们在做白日梦！”

放弃空谈，全力以赴

忽然之间，创业公司像雨后春笋般涌现出来。20世纪90年代后期，在投资扩张热潮的影响下，这些公司中有很很大一部分在时机尚未成熟之时就已公开招股，那些甚至还未实现IPO的公司，也雇用了几百名职员，并为他们配备了符合人体力学的办公椅，大肆铺张浪费，结果却一头撞在南墙上，以失败收场。首先，全面溃败的是“企业对客户”类公司，特别是那些仅靠网络广告、公众团体或介绍费进行创收的公司。随后，像多米诺骨牌一样，许多通过互联网开展业务的“企业对企业”类公司也开始倒闭；很多其他类型的创业公司也摇摇欲坠。

到底是谁创办了这些公司？一群傻瓜吗？恰恰相反，大部分创办者都才智过人、精明能干，他们计划将生意做大，使每个人都富起来。问题是，他们的运作程序存在根本漏洞。创业之初，他们未能进行准确的市场定位，也没有确立为这一市场提供最好服务的策略和方法。相反，他们吸收所有可用资金，增加产品，然后努力筹划如何占领市场。他们使用的是我称之为“预备、开火、瞄准”三步曲经营方式。他们无比迅速地注入大笔储备资金，对于如何使其升值根本没有考虑，收益率也从未在他们的脑海里出现过。结果如何呢？公司（暂不提股东）效益在他们眼皮底下不断流失。

下一个失败者是谁？不得而知。但是，如果你有幸阅读此书，并遵循书中的原则，失败降临到你头上的概率将会大大降低。

我在奥斯汀经营一家商业风险基金会AV实验室，这里的企业家们能得到跨越风险障碍这个极高的横木所需的帮助。很快他们就打消了需要一个独一无二的好主意这种念头。本书中，你接受的培训将与他们所受的训练完全相同。你会发现，主意并不重要。生意成功靠的不是独特想法，而是一个团队的运作能力。也就是如何更好、更快并以更低成本制造、经营和销售产品，

以及如何将这一切做到近乎完美。

在此你会了解到，每种产品都面临着竞争，即使是低利润产品。如果你认为自己的产品不存在竞争，那是因为你缺乏对市场的充分分析，或者是你的产品或服务根本无力参与竞争。

要想使公司实现飞跃发展，就需要一大笔资金。我们商业风险基金会中大部分企业家也是这样认为的。确切地说，是在我们将大量事实摆在他们面前时才这样认为的。说到筹集资金，创业之初有一些就足够了。然后，集资事宜可以根据公司实力扩充计划的实施进程来安排。

总之，本书将有助于你及时调整资产负债情况，帮助你抛弃所有关于创业企业的不切实际的想法。正如我们的企业家一样，你将懂得，成功创业之路只有一条，那就是努力奋斗，遵循基本原则。

我的格言：恪守基本原则，否则是自寻死路

我们的商业风险基金会创办于1999年。众所周知，这一年是“新经济”发展的鼎盛时期。我们是西南地区最大的投资机构——奥斯汀投资公司经过资产重组后派生出来的。在准备进行数百万美元的投资之前，奥斯汀投资公司与这一地区所有新成立的公司都意识到，大部分创业公司都需要不断适应和逐渐成熟，而且需要转移部分风险。

创业需要什么？需要一个商业风险基金会这样的环境，以使创业者们为残酷的市场竞争做好准备。在商业风险基金会中，我们扮演的并非只是一个早期投资人的角色。我们为新公司提供实现飞跃发展所需的起步资金，而且我们同样会充满斗志地与它们共同努力，帮助他们顺利度过几个关键时期：

- 准确进行市场定位。哪些人会成为我的客户？（想一想，你是否知道？反复思考一下。）
- 设计一个能够盈利的经营模式。我怎样才能赚到钱？（当然不能是一种“杀手型产品”。）
- 聘用一个卓越的团队。谁对我的成功最有帮助？（抱歉，可能不是你

的大学同学。)

- 列出实力雄厚的后续投资人。哪种投资人会建议并支持我向前发展？
(好的投资人不会要求很快得到回报。)
- 确信产品具有可操作性。从技术角度讲，产品是否可行？（你的目标不是令世界震惊，而是依靠符合消费者需求的产品占领市场。）

我们已经取得了成功，特别是当你回顾我们走过的这段时期时，会清楚地看到这一点。商业风险基金会与很多其他“创业孵育”及“创业加速”机构同时出现，其目标是将全新的（通常与因特网有关）公司激活。

现在，AV实验室仍然存在，那些从这里“毕业”的公司大多也同样活着。

什么原因呢？因为自实验室创办之初我们就遵循最基本的原理。我们强迫那些大部分时间只知道大喊大叫的创业者将时间用于客户确认上，找出真正的客户群，发现他们的喜好、特点。

我们曾反反复复地给创业者们培训，努力找到利润导向的企业发展模式。你也许想不到，是企业就得赚钱这么简单的道理却难以被接受。当然，我所指的绝不是傻瓜一类。

我们曾引导创业者们为企业的发展做出正确的领导和投资选择。领导才能是一个团队成功的第一决定因素。如果你理解成除出资人之外的其他人担当首席执行官，这也没错。

从商业风险基金创办之时，我们就吃尽了苦头，更是多次自酿苦果。

资本已经不再是过去的商品了，AV实验室有3个引人注目的价值命题——除了管理的天分和事业启动时需要的加速推动力之外，资本对于这些公司来说也是必不可少的。

对于坚持这些基本的原则还有所怀疑吗？应当确信，我们必须这样做。尤其是在事业初创阶段，我们经常思考我们做事的方法是否正确。我们可以用企业对客户这种投资方式作为例子。当我们开始开展业务时，每个人都往这些公司里投钱。我们受到了诱惑，相信我，肯定会这样的。但是我们强制自己要按合理的程序办事：谁是客户？会带来麻烦的地方在哪里？究竟怎样

才能够赚到钱？假如我们处在非常兴奋的状态下，我们是无法回答这些问题的。所以我们对这些问题先避而不谈。我们同样避免对事物人为地进行过高评价，刚刚开始干事业的人往往会得到这样的评价。

这么做是很困难的，但我们不能靠相信神话来做出判断。我们同样不能靠相信神话来运作我们的企业。

当整个泡沫最终在我们的眼前破裂时，AV实验室和我们的公司仍然存在，所有这些都证明我们的做法是正确的。现在，我们冷静下来后，我们知道坚持按基本原则做事的做法是正确的。

谁是罗布·亚当斯？为什么要听我讲道理

AV实验室的建立基础正是我在本书中所宣扬的观点——这些观点是从我的商业经历，主要是关注于企业运作的商业经历中学习来的，其中的一些观点是我克服了很多困难才得出的。

作为一名有MBA学位的工程师，我完全可以选择为一家实力雄厚的软件公司工作。但我选择了事业刚刚起步的莲花发展公司（Lotus Development），那时它刚刚为公众所知晓。我亲身经历了莲花公司由1-2-3起步到上市的市场拓展过程，在这一过程中公司的收益从一年几百万美元上升到了一年几十亿美元，我也从中认识到了伟大的管理方法对于企业来说是多么重要。在莲花公司的全盛时期，我非常了解其内部情况，我禁不住为自己有这一经历而欢呼雀跃。

为了能够重现莲花公司的辉煌，在20世纪90年代初（这也是风险投资发展缓慢的时期），我与人合作在风险投资的支持下成立了马特商业公司（Matters）。依照最近几年的商业标准来看，这家公司是非常成功的。但这只是在一个相对静止的时间内来考察这家公司，事实上马特商业公司尽管有真正的客户群体、强劲的风险投资支持和一个强有力的团队，却仍然无法在商业竞争中生存下来。我从中学到的知识是无价的，其中一点被我运用到了与AV实验室团队的合作中：假如你的产品为开拓市场所付出的代价太过高

昂以至于市场开拓无法进行的话，不管采取什么样的销售和市场模式都无法使你获利。

在马特商业公司之后，我成了普及软件公司（Pervasive）在市场营销方面的副总经理。在普及软件公司，我看到了创业者在开拓市场方面的热情，在这方面他们有现成的产品和创新的渠道。普及公司有与马特公司相同的条件——巨大的客户群体、金融支持者和强有力的管理团队，这些相同的因素使得公司成功上市并能够扩股。

在整个职场生涯中，我从事过很多与资金有关的工作。我参与了收购莲花的工作以及风险资本在马特商务公司和普及软件公司的运作。有不计其数的商业合作者与我讨论过他们的融资问题，我为他们制定相应的策略。在几年以前，我也与他们一样作为融资方与人讨论这些问题。而现在，我在支票的正面而不是背面签字。我有机会看到数千本商业计划书并且与数百家企业会面。我已经通过直接和间接的方式投资了几十家企业。我是一个做软件出身的人，AV实验室也是一个软件基金，我们所有的公司都是做软件的。

在做这些业务的同时，我开始认识到一些在创业阶段不容忽视的规律。通过一些公认的理论我看到了一系列已知的风险。我认识到由不确定因素造成的风险是可以由创业者控制的：市场、商业模式、团队、投资人。我问自己，是否可以将这些不确定因素向其他人描述出来呢？是否可以发展成一套理论和一些能付诸实践的建议呢？

结果就在这本书中。书中包含了我这些年从创业者和风险投资公司身上学到的许多东西。这些东西同样反映了我作为得克萨斯大学商学院研究生院和其他商学院企业关系助理教授的经历。我发现最好的学习方式是通过“战斗故事”来进行学习，这些故事同样将在这里讲述。

转变思想，丢掉幻想

假如你翻开了这本书，你也许是想自己创业了，或者你可能要在一家已经建立的公司内成立新的部门，或者你希望用网络或其他新技术来为你正在

运营的事业提供新的动力，或者你希望知道在当今这个令人迷惑和眼花缭乱的瞬息万变的经济时代里，究竟什么东西能够在商业运营中真正发挥作用。

不管你是因为什么读这本书，我确信你是个聪明人，而且你非常了解人情世故，我说得对吗？

同样地，我打赌你对于开始一项事业有些非常愚蠢的想法。回到本篇的开始，看看我所听到的那么多人所说过的话，有没有与你想法相同的？我想应该有。

那么，人们究竟是怎样得出这些谬论的呢？他们从很多的途径得出了这些结论。我想造成今天这些原因的罪魁祸首就是商业传媒。

商业传媒编造了大量的有关企业创业的文章、轶闻和思路。对于这类东西我有一个统一的称谓：商业色情文学。就像其他行业一样，商业上的不同性可以产生娱乐性。但就像色情文学一样，这些并不代表真实的世界。

商业神话：令人感到刺激的幻想

现在市面上大约有700种与商业相关的杂志，而在1990年，这类杂志的数量还不到现在的一半。许多杂志都把目光投向了快速发展的互联网，并对创办网络公司表现出了强烈的兴趣。甚至在20世纪90年代末期，《福布斯》和《财富》也加入到支持网络公司的大潮中来。不断壮大的《福布斯》硅谷办公室所撰写的文章成为该杂志最具活力的栏目。当然，互联网本身更是容纳了数千个为经济和金融服务的网站。我们也不要忘记，有线电视中也有类似美国全国广播公司的有线电视新闻网（MSNBC）及亚洲财经频道（CNBC），许多炒股专家和经济分析家都在这里滔滔不绝地吹嘘着最新的财经理论，分析着市场形势。

所谓的“新经济”大潮给这些经济类的媒体提供了一个绝好的机会。这些媒体喜欢夸大诸如“亚马逊”和“易趣”等网络公司的“一夜暴富”，但是不知何故，他们却试图忽视这些公司成功背后所付出的艰辛。评论家和分析家过分渲染创建网络公司的百万富翁的最新收入，从《快速企业》杂志（Fast Company）到《红鲱鱼》（Red Herring），这些年轻的网络富翁

的笑脸不断地出现在每一家经济类杂志的封面上。创办网络公司看起来变得那么容易。从很多方面来说，创建这样的公司非常容易——太容易了，至少在筹措资金这方面是如此。在校大学生（或者说十几岁的少年）在他们的宿舍就可以从银行得到贷款来创建公司。从没有过零售经验的人可以在网上建立一个宠物食品公司。为了进一步使这种趋势看起来合情合理，有资格上《福布斯》杂志的企业一个又一个地复制着电子商务。媒体也在那里推波助澜，摇旗呐喊。

因此，那么多心智健全、聪明的人也都投身到创业的大潮，也就不足为奇了。但在他们中间，没有几个人真正懂得如何进行企业管理。他们所了解的，只是简单的、通俗意义上的企业运营规律。他们错把幻想当现实。

你知道吗？就是这样，他们仍旧乐此不疲。

网络时代全盛时期的神话继续影响着我在过去几年中遇到的无数人的想法。即使是一些阅历丰富的商人，他们也像二十出头的年轻人一样，醉心于这样的幻想。这些鬼念头是那么地深入人心，在人们的思想里是那么地根深蒂固，以至于“企业家们”都知道，或许是他们认为他们知道，究竟该如何去做。但绝大多数时候，他们完全错了。

网络公司也该遵循基本商业规律

如果你在最近几年曾经被网络公司的神话所吸引（谁没有这样的经历呢），这本书将把你从迷梦中唤醒。在看过书中所记录的AV实验室的创业者们的故事后，你将摆脱对网络公司神话的迷信和误解。你将像那些成功的创业者那样，坚信基本的商业规律。

你可以看到创办企业并不神奇——只是要遵循正确的规律，并把它们应用于新的领域。在本书中，我们这个写作团队将会检验这些规律。通过本书，你可能会体验到快乐，也可能会感到痛苦。你将不断从书中获得大量有关如何建立和经营一个公司所需的实用信息。

你应该注意到，一些网络公司的产品涉及了非常复杂的科技。例如，一个网络公司开发软件以帮助客户使用一个全新的网络。再比如，网络公司的

产品被用于帮助企业在复杂的网络交易环境中监控被称为“交易程序”的过程。我在书中尽力向读者简要介绍相关的科技。我也建立了一个附录A以供读者浏览、参考。从技术角度来说，除非你像我一样对软件如此着迷，否则你不可能完全理解网络公司运营的本质。如果事实真是如此，也请稍安毋躁。因为科技在这里并不重要。那么，本书将要讲述什么？本书将讲述创业者在经营网络公司过程中所得到的经验和教训。

大公司的经验

本书的另一特点是在正文中穿插了对知名公司的成功经验的说明。这些内容能让读者了解到，那些规律并不仅仅适用于公司的创建阶段。在公司的起步阶段，创业者会为未来的发展定下发展战略。但是当公司发展达到一定规模时，智慧型的团队将不会放弃早先应用的基本规律。那些取得了巨大成功的公司，就像本书中提到的那些公司，会一直贯彻那些基本规律。

说了这么多，我仿佛已经听到了第一次翻阅这本书的读者的抱怨了。噢，这本书又是讲戴尔的奋斗历史的。我真的还要再读与微软有关的课题吗？难道我们看到的关于思科以及亚马逊的材料还不够多吗？哪怕是再让我看到关于它们的一个字，我也会觉得恶心。

别忙着下结论，请忍耐一下吧。你可能认为自己已经阅读过了关于戴尔、思科、亚马逊的所有材料。但如果你完全是根据别人的评论认知他们的话，我不是想批评你，你可以在本书中得到一个新的观点，正所谓旧瓶装新酒。

非常重要的一点是，要想成功，大公司必须比刚成立的网络公司做得更加积极。这正是为什么我在全书各处零散地介绍完大公司的成功经验后，还在结语中列举AV实验室的创业者们对本书课题的一些看法的原因。我还在文中介绍诸如奥斯汀的 Vignette 公司和 Blanc & Otus 公关公司的商场新贵是如何运用本书所阐述的规律来解决客户遇到的问题并最终成为其市场领头羊的。

小结

除了说明外，本书将每一个陷阱的要点都收录在该章末尾的“本章精华”