

完全

傻瓜 IDIOT

“约翰·索蒂诺是企业家的杰出典范，是撰写本书的最佳人选。他能正视困难，并且一次次战胜它们。在公司濒临绝境之时，他总是竭力寻求出路，使其走出低谷。他说他从不气馁。”

——肯·德兰和
达希娅·德兰

做个成功企业家

- ◆ **快捷方法：**帮助您将梦想变成有效益的产品或服务
- ◆ **简易步骤：**指导您制订切实可行的公司计划，筹集必要的资金
- ◆ **专家建议：**有关市场开发、公司组建及其他风险投资的金玉良言

约翰·索蒂诺 著
苏珊·谢丽
陈年庆等 译



辽宁教育出版社

第1卷

傻瓜
IDIOT

《傻瓜》是作者根据自身多年从事企业经营管理工作的经验，结合国内外企业经营管理案例，对企业管理中的一些常见问题进行了深入浅出的分析，具有很强的可读性和实用性。本书可作为企业管理人员的培训教材，也可作为企业管理人员的参考读物。

作者：王明
ISBN：7-309-04511-1

做个成功企业家

- ◆ 经营理念：企业的经营理念是企业发展的灵魂，是企业发展的方向。
- ◆ 管理思维：企业管理的思维是企业发展的动力，是企业发展的基础。
- ◆ 管理技能：企业管理的技能是企业发展的保障，是企业发展的支撑。

作者：王明
译者：李明
出版：中国出版集团



中国出版集团



做个成功企业家

约翰·索蒂诺 苏珊·谢丽 著
陈年庆 陈剑 陈璠 译

辽宁教育出版社

版权合同登记：图字 06-2000-64 号

图书在版编目 (CIP) 数据

做个成功企业家 / 索蒂诺 (Sortino, J.) 等著; 陈年庆等译. —
沈阳: 辽宁教育出版社, 2001.9

(完全傻瓜指导系列)

ISBN 7-5382-6029-3

I. 做… II. ①索…②陈… III. 企业管理—研究 IV. F270
-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 034860 号

Simplified Chinese Language Translation Copyright© 2001 by
Liaoning Education Press.

Complete Idiot's Guide® to Being a Successful Entrepreneur
Copyright© 1999 by John Sortino with Susan Shelly
All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher Macmillan
General Reference.

本书中文简体字版由美国麦克米兰出版公司授权辽宁教育出版社独家
出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

辽宁教育出版社出版发行

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)

沈阳新华印刷厂印刷

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 字数: 280 千字 印张: 12

印数: 1-10 000 册

2001 年 9 月第 1 版

2001 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 严中联

责任校对: 马 慧

封面设计: 吴光前

版式设计: 赵怡轩

定价: 19.50 元

亲爱的读者：

啊，您想自己创办一家公司，或者您现在已经拥有一家公司，在此向您表示祝贺！无论怎样，您已经投身到当企业家的奇妙世界了。

创办和管理自己的公司有极大的乐趣。就像我关注的那样，每天在静静地指令其工作，它每天都能给您带来新的挑战、新的回报和新的经验；当企业家最美好的事情之一就是能不停地学习，您将学到闻所未闻的东西，将遇到各式各样令人神魂颠倒的人物，以及发现您能使过去想都不敢想的事情变为现实。

本书将作为创办和管理公司的工作指南，它将向您讲解各种各样好的、来自实践的有用信息。您不必每件事都比照着去重复做，因为世界上从来没有哪两个人的事情是完全一样的。

我希望，本书将增加您创业的信心并激励您继续为自己的事业而奋斗。切记，在生活的长河中没有一帆风顺之事，作为企业家也不例外。从本书中您能学到什么呢？它将帮助您解决问题和帮助您避免一些可能发生的难题。

前进吧，把公司创办起来！我希望您阅读本书的时候就像我撰写本书一样，充满乐趣；并希望您和我一样，在当企业家的旅程中一帆风顺！

谢谢！

约翰·索蒂诺

前言

当企业家当然是最激动人心、最具挑战性的工作，这是人人都可以选择的发迹道路。

要当企业家则必须有勇气；要有坚韧的毅力和百倍的信心；要有百折不挠的精神及大量令人目瞪口呆的惊人决策。

作为企业家的同行，我们深深地理解和赞赏约翰·索蒂诺创办美国佛蒙特玩具熊公司时遭遇的一切艰难和挫折，理解他使其成为当今令人瞩目的一流公司的过程中的乐趣和自豪，以及理解相关的一切一切。

开创一个新营生从来都不是一件容易的事，尤其光靠自己的力量独创一个公司，没有任何别的公司的帮助，没有固定的工资收入和没有可靠的效益，更是困难重重，令人敬佩。

约翰·索蒂诺1980年创办第一家玩具熊公司时，一无所有，有的只是他的希望和梦想以及不可动摇的信心；他坚信自己会把公司办成出色的玩具熊制造企业。开创时他只有几个小钱，几乎没有经验，也无人帮助；但他非常自信，终于一点一滴地，到1994年他把佛蒙特玩具熊公司发展成为一个拥有2050万美元资产的大公司了。

是什么原因使约翰·索蒂诺成为企业家的杰出榜样和撰写本书的最佳人选的呢？那就是索蒂诺能面对困难并克服一切困难，从而使公司兴旺发达。当面临绝境时，他处于最佳的奋斗状态，寻求出路，他说他从不气馁。

我们遇到约翰时，是他刚在美国纽约沃尔(Wor)广播电台给佛蒙特玩具熊公司做广告。我们每天广播经济专题节目，当时约翰完全被广播迷住了。我们也非常乐意利用电台广告为这家公司的成功做点贡献。广告以后他取得了很大的成功，并制订了一个“良好电台广告”的标准。

见过约翰的人都知道，他是一个喜欢说笑逗乐的乐观人，也知道他有很高明的能力使工作变为乐趣，对自己，对雇员，对他涉及到的所有人都一样逗乐。他按照他宣扬的方式去生活——关心雇员，时常给他们以关照。

我们都是做父母的人了，但还常常被约翰的家庭价值观所打动。他是一个十足的好人，在佛蒙特玩具熊公司取得如此惊人成就的今天，仍然没有一点架子。

如果您真正想学习创办、组织和经营您自己的公司，那么您读这本书算是找对主了。

整套成功企业家的“傻瓜”指南，以绝对有益、引人入胜的方法，带您了解当企业家的全部过程。

约翰让别人分享他的知识、他的幽默和他细致入微、不拘陈规的洞察商界的方法。文体非常易读易懂，他以特别清晰、有用的方法，献出他实在的意见和资料。语言流畅而风趣。

预祝想当企业家的您或已经拥有公司的您时来运转！好好读这本书吧，把它带在身边，随时读读。我们认为，在今后的许多年里您会一直注意这本书，会得到它的教益。

肯·德兰
达希娅·德兰

作为美国广播界惟一对夫妻搭档，肯·德兰和达希娅·德兰是人们公认的金融专家，具有35年做个人理财节目的丰富经验，他们主持的节目“多兰夫妇”每周在全美国170多家电台播出，深受听众喜爱。他们被美国《新闻周刊》杂志授予惟一的四星级金融广播成就奖，并入选《名利场》杂志1996年广播名人堂。

简介

创办和管理您自己的公司有很多事情要做,要比得到一个好主意或打电话给黄页电话簿公司要求登记电话复杂得多。在开始运作以前,有很多很多工作要去想、去做。当今的交易环境又特别复杂并且还不停地在变化。

在成功地创办和管理您自己的公司以前,您需要做的第一件事,就是确信您心中已经拿定了主意,愿为创业去做一切必要的工作,并在心中有一个发誓性的承诺。

如果已经拿定主意了,接着您得想想,将办什么样的公司,公司设在何处,怎样筹集资金,谁能帮忙等诸如此类实实在在的问题。

一旦您的公司创办起来了,您得解决雇员、缴税、法律事务、经营管理、一个接一个的登记表等等问题。

当企业家是项艰苦的工作,那是毫无疑问的。但是,我们当中的绝大多数人都没有这种感觉。本书将解决这些问题,而且比这些问题多得多。

原计划本书作为商业指南使用,但本书也是一个激励人不断上进的源泉。如果您确实想当企业家,在信心还不太足时就读读这本书,并记住,事实上每个创业者都曾经遇到过困难和挫折,处理它的诀窍就是克服它继续前进。

内容简介

第一部分“企业家的心态”,从分析做个成功的企业家需要什么素质开始,认为做个成功企业家最重要的条件是坚定不移和充满信心,并始终保持那种状态。

在第一部分,您将花点时间去考虑公司失败意味着什么,去思考有时公司失败和是失败者有什么差别。您知道,这是毫不相关的两回事。

因为当企业家是特别紧张的经历,所以本书将要建议您怎样去保持工作、家庭、朋友和社会活动之间的平衡。

在第二部分“开始讲业务”中,开始真正讲业务了。您将寻找各种业务机遇并测算哪种业务对您最有意义。您得检查利润和合作者的不足,查看计划和征税问题,并看一看组成公司意味着什么问题。

第二部分也包括，以我之见，这是本书最重要的一章，“全部重要公司计划”。请仔细阅读本章内容，怎样强调它的重要性也不过分。当您编制计划时放在手边参考参考。记住，筹集资金是另一个重要问题，本章也涉及此内容。

第三部分“公司的基础工作”，它是管理公司的螺丝钉与螺丝帽关系的工作。将学习公司的主要成本内容：总的管理成本、商品成本、市场开发和销售成本。讲述怎样预测和控制每笔业务的成本，同时还打算探讨有关效益问题，并告诉您遇到这些问题怎样去运行。

在第四部分“谁都不能独挡天下”中，您将见到许多种人，他们都具有一定的能力，有些和您的公司有联系。您必须懂得，整个公司仅靠您一个人管理是不行的，您需要依靠大家。重点是去发现他们的能力，安排他们的工作，并让他们愉快地和您一道工作。

您也将见到另一个问题，即正确处理家庭与朋友之间的问题，因为当您碰到这个问题时，您会感到没有比它再重要不过的了。

“随公司的发展而变化”这是第五部分的内容，本部分是研究当公司发展了，带领公司去上市、出卖或归并它；也讨论了解公司组织情况的重要性，并保持注视公司发生的每项工作。

第六部分“企业家的机遇”，带领您超越到公司以外，去创办和管理公司。在这部分您将看到企业家们可以干的其他事情，如帮助其他创业者，或当重要的独立投资者等。

当您懂得了办公司和怎样运作公司时，各种机遇则自动出现，您也会看到，建立和保持良好的声誉是多么的重要。

当您读完本书以后，您对创业和管理公司等问题将有很好的洞察力，将有更好的操纵挑战的能力和获得企业家更好的回报。

补充

本书除有创办和管理公司方面的有价值的资料外，还有大量实践活动和作者经历、说明某种意义的细节及能悟出什么道理来的内容。这些补充内容都放置在方框中，并给出专门名称。归纳如下：



趣闻

有关创业和当企业家的趣事，绝大多数内容以作者约翰的实际经历为基础。



理想

理想大，目标高，在求得多方帮助之下，很快达到目的。本栏各种忠告将帮您达到目的。



铭言

有些人观察问题的方法和别人不同，作者就是其中之一。此处刊登作者对名词解释和思想方法的说明。



圈套

办公司时有很多圈套，要悟出道理来。这栏有不少引人注目的道理。

目 录

第一部分 企业家的心态

第一章 有梦想并付诸现实	3
这需要坚定的信心和艰苦的工作，但可以使您的梦想变为现实	
第二章 您下决心去干了吗	14
企业家不是公园里悠闲的散步人，要考虑是不是值得去干	
第三章 公司失败不等于您是失败者	26
一次公司失败不等于世界末日来临	
第四章 平衡调节艺术	37
在生活的各方面必须有合理的比例，保持平衡	
第五章 企业家的好运和坏运	51
做好驾驭自己企业的准备	
第六章 无论干什么都要最佳	65
无论干什么，拿出您最好的一击	

第二部分 开始讲业务

第七章 哪种业务对您有意义	77
选择业务时要考虑的多方面因素	
第八章 找出您能成功的业务	88
有些业务与其他相比可能给您带来更好的机遇	
第九章 独办或合伙办公司	99
决定合伙办公司时选择合伙人应当特别仔细	
第十章 创办公司时要考虑的方方面面	110
让我们谈谈组织、税务、业务范围等等	
第十一章 您是想买一个旧商号还是建一个新公司	123
弄明买旧商号与建新公司的优缺点并谈谈特许经营	
第十二章 全部重要公司计划	137

这是绝对重要的工作，帮您管理和吸引投资

第十三章 筹集公司资金 149

筹资的地方很多，问题是去哪儿集，如何集

第三部分 公司的基础工作

第十四章 总管理成本 165

设法使这些成本下降，以节省公司的大笔资金

第十五章 销售与市场开发 176

给全部相关的人员制订成本控制目标

第十六章 商品成本 195

市场开发与销售是有关的，但又明显不是一回事

第十七章 利润 206

获得利润可做很多事，但必须先做一件

第四部分 谁都不能独挡天下

第十八章 您的创业队伍 219

公司的关键工作是选好创业队伍

第十九章 雇员 231

您的雇员应比固定职员多得多

第二十章 董事会和股东 244

处理好董事会和股东的关系，这是大利润

第二十一章 组建强大的帮助网 254

知道到哪儿去寻求帮助，则可获取很多帮助

第二十二章 家人和朋友 266

保持和家人、朋友的平衡，是维持健康生活的基本

第五部分 随公司的发展而变化

第二十三章 密切注视您的公司 279

必须了解您公司发生的每件业务

第二十四章 做好随公司发展而变化的准备 290

了解公司发展的原因和状态有利于做好应变准备

第二十五章 寻求公司前景 300

有许多机遇可供您和公司选择	
第二十六章 上市	311
公司上市是特别好的经验，必须知道怎样去做	
第六部分 企业家的机遇	
第二十七章 企业家的全部	325
回顾全部经验，寻求新希望	
第二十八章 帮助其他企业家	335
有很多方法去帮助刚刚创办公司的人	
第二十九章 当独立的投资者	344
研究一下圈外的情况	
第三十章 建立声誉	352
留下的东西比要去干的事情还重要	
附录 术语汇编	361

第一部分

企业家的心态

如果您想当企业家，您就得弄明应当具备什么条件，懂得这些，您才是真正企业家。

因此，首先让我们花点时间谈谈梦想问题，并谈谈为什么要当企业家，谈谈当企业家到底意味着什么，以及讨论在此领域中将会遇到什么样的困难与回报。

当您读完本部分以后就可以确定是否具备进入企业家这个大世界的心态了。





有梦想并付诸现实

本章提要

- 梦想是成为企业家的门坎
- 很多因素可以激发人当企业家
- 毅力是企业家最有价值的素质
- 自信是当企业家的第二种最有价值的素质
- 一旦决定当企业家了，就开干吧

不同的人有不同的梦想。

可能您还记得，甚至从孩童时期就想过总有一天您将发明一种神奇的机器，它将能干一番大事。后来您也常这么幻想，躺在草地上，眼望蓝天滚过的彩云，像您的机器正在干什么？您只知道机器是某种真实而特定的东西。

可能那是一种时间机器，能把您和您的伙伴带到过去和将来，或者您想过发明一种东西，能够在您家的后院生产雪，即使炎热的八月，只要您喜欢，无论何时，想滑雪就滑雪，想打雪仗就打雪仗，可以随时进行；发明这样的机器行不行？它能“啜”的一下把您送到学校，您没有必要走路了，也没有必要挤公共汽车了；或者发明一种机器，能够生产食品送给孩子们，这样您妈妈必须时常叮嘱您，别弄那么多吃的！可能您也想过发明一种机器，能帮助患者康复起来，从而您的祖母也没有必要再坐轮椅了。

可能您生活的美梦来得较迟，那也许在大学时代，梦见深夜出生，和朋友们凌乱地说着话，最后以某种方式制订了一系列远景规划。

可能是重大的生活事件促使梦境的出现。据我体会，也许是某人结婚、生孩子，也可能是亲戚去世，一大堆事情都能促使您出现梦境。也可能您的梦境产生于必然，当时您需要有生活来源，于是您就设计了一个能提供生计的美梦。

激发我创办佛蒙特玩具熊公司的原因是出于对我长子(格拉哈姆)的疼爱。在长子婴儿时期，我就对玩具熊感兴趣了，我们每天在幼儿园玩几个小时的玩具熊，四周塞满了动物玩具，都不知道是什么地方生产的，有的还是进口的外国货。出于某种原因，我感到不安。我下定决心要送给孩子一个玩具，其产地他想去就去。我还决定将熊做成工艺品，并使它成为家庭永久性的收藏品。

在我了解玩具熊以前，整天被玩具熊迷住了。我发誓把玩具熊做成世界上最好的，好到任何人也没有见过的那么好。您知道吗？当时我就是这么想的。

不管您的美梦怎样，也不管是什么时候有的。当前惟一重要的事情是：您必须有梦想，而且是您自己的梦想，有了梦想，剩下来的一切事情就都可能了。



圈套

几乎每个初出茅庐的企业家都会经历这种境界，他(或她)拿不准，为了使美梦成真，是否必须做出一切牺牲。作为一个刚刚起步的企业家，很可能会错过许多场精彩的足球赛；没有时间去谈论家庭晚餐，没有时间陪朋友，也无暇参加其他活动。如果您不愿意做出这些及其他必要的牺牲时，那么您最好坐下来好好想想，您的梦想有多少是属于您自己的。当企业家是件艰苦的事，并不适合所有的人。

如果您有梦想就会成为企业家

所有的企业家都有梦想，有些人策划得好，一步步地去实践；但是还有一些人的梦想几乎是偶然发生的事，一现即逝，它确实像是在打赌。然而，那些有梦想的企业家，美梦激励和推动着他(或她)沿着通向目标的道路前进。

当然，要当企业家，需要您有很多梦想，假如梦想是企业家奋斗的基石的话，那么您还得有大量的砖头、砂浆和工具，使得基石成为坚固而有用的东西。

您需要有信息和知识，需要有钱，需要有无穷无尽的精力，并且愿意为您的奋斗献出无限的时间。您得把喜爱的闲暇活动都抛到一边去，哪怕是玩一会儿也不行。