

易中创业丛书

[德] 卡斯滕·拉思讷
卡斯滕·斐泽
维尔纳·G·法依克司

著

胡蔚译

→ 创业者 7 大宝律

创业者手册

⇒ 成功创业必经的 6 个阶段

das
existenzgruender
buch



中信出版社

创 业 者 手 册

[德] 卡斯滕·拉思讷

卡斯滕·斐泽

著

维尔纳·G·法依克司

胡 蔚

译

中 信 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业者手册/ (德) 拉思讷等著; 胡蔚译. - 北京:
中信出版社, 2000.6

ISBN 7-80073-275-4

I. 创… II. ①拉…②胡… III. 企业管理-手册

IV. F270.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 27834 号

First published as “ Das Existenzgründer – Buch ” by Rasner,
Carsten/Füser, Karsten/Faix, Werner G.

©1998 3rd. Edition, verlag moderne industrie, 86895 Landsberg
am Lech, Germany. All rights reserved.

创业者手册

CHUANGYEZHE SHOUCHE

著 者	[德] 卡斯滕·拉思讷 卡斯滕·斐泽 维尔纳·G·法依克司	开本	880mm×1230mm 1/32
译 者	胡 蔚	印张	11.25
责任编辑	肖新明 袁 飞 盛望平	字数	278 千字
出版者	中信出版社 (北京朝阳区新源 南路6号京城大厦 邮编 100004)	版次	2000 年 6 月第 1 版
承印者	中国科学院印刷厂	印次	2000 年 6 月第 1 次印刷
发行者	中信出版社	京权图字	01-2000-1468
经销者	新华书店北京发行所	书号	ISBN 7-80073-275-4 F·203
		定价	26.00 元

版权所有·翻印必究

目 录

自由宣言

独立经营中的自由价值	1
创业者七大宝律	5
宝律一：干！干！干！	6
宝律二：顾客高于一切！	18
宝律三：心无旁骛、力求完美！	26
宝律四：明确前进的方向！	31
宝律五：受制于人？不，谢谢！	36
宝律六：简单和卓越！	39
宝律七：全力以赴！	41
 创业六大阶段	 43
阶段一：经营设想	47
阶段二：市场分析	88
阶段三：经营方案	117
阶段四：财务融资	160
阶段五：企业筹建	213
阶段六：市场营销	216
 创业者的人格魅力	 296

创业者经营计划书.....	312
---------------	-----

没有什么能够阻挡你前进!	314
--------------------	-----

附录：

附录 1：创业者经营计划书（示例）	317
-------------------------	-----

附录 2：创业者行动清单	340
--------------------	-----

独立经营中的自由价值

比尔·盖茨当年如曾向任何一家银行申请过创业基金，以启动微软公司的创建——人们准会微笑着把他打发走，而今天，微软已成了世界级的巨头公司。

洛克菲勒并没有拿着他关于钻塔的点子去找所谓的顾问，他们一定会让他珍惜报酬优厚且稳定的职位，同时提醒他独立创业中可能遇到的诸多危险——人们会劝他放弃成为百万富翁的狂想。

赫尔穆特·魏茨斯坦远不如盖茨和洛克菲勒先生那么有名——不过，他用了10年时间，成功地建立了一个拥有60个职位的技术公司。凭着极大的干劲、热情和自信，把他自身的优势发挥得淋漓尽致。

类似的例子数以千计，这些向往自由和成功的人们，这些渴望振奋和激动的创业者，支撑起了我们这个社会。

亲爱的女士们，先生们：

放在你面前的这本书是一本给你带来勇气的书，一本抱着坚定信念写就的书：请相信，投入独立经营是你迈出的正确的一步——只要这是你深思熟虑后做出的决定，只要你始终把顾客放在第一位，只要你坚定不移地朝着既定目标努力。

这本书将向你展示诱人的机会和前景，它使你的决心更加坚定：做一个自由人，独立经营，独立决策。没有上司来对你指手

画脚，告诉你什么是对的，什么是错的；你不必再为“我究竟是在为什么、为谁工作”这样的问题而困惑。

“没有谁比自愿为奴者更丑陋！”两千年前的塞内加就已说出这一真理。夺走人类行动自由的雇佣制度正是现代的奴隶制。在喧嚣动荡的现代经济生活中，公司职员这一身份给人带来的安全感已一再被证明只是一个危险的错觉。

与此相反，在独立经营中充满了新的机遇和前景。今天，为了在激烈的国际竞争中站稳脚跟，现代机构和国民经济需要体制灵活、善于创新、乐于承担风险的小企业进入各种年轻而富有活力的市场，而这恰恰是独立经营的特点所在。

因此，我们不想在本书中列举一长串忠告和警诫，并有意识地避免把此书写成一本“独立经营风险录”。你从我们这儿得到的既非“保你轻轻松松得到资助金”的绝妙高招（这样的保证是不现实的），也不是一张清楚明了的经营步骤表，可以从中照搬“模式 F”和用“方法 08/15”，依葫芦画瓢。

如果是这样的话，你的事业不会进展半步。你必须对市场做一综合考虑，必须进行清晰的分析，必须注意观察市场上最细微的发展，抓住每一个商机。通过独立经营你的事业，你将成为真正的实干家、活动家和策划者。这也同时意味着，每一经营计划、每一经营策略都必须是个性的设计，必须各具特色，互不雷同。**创业者手册**会使你热血沸腾、信心百倍地去争取成功，开创未来，创建属于你的事业。

我们会告诉你，怎样系统地制定一份周详的经营计划，如何有目标、有步骤地实现这一计划。对一位初次创业的企业家来说，“实干”是最重要的前提。至于详细的分析统计和经营计划的制定和进一步的完善，以及最后结果的得出，这些具体工作你完全可以交给专门的职员去完成。

从今天起，你就必须惜时如金。你得时时注意企业的运转是

否顺利，与顾客保持联系，必须竭尽全力工作，创建令人信服的业绩，使新客户乐于与你建立长久的业务关系。

创业者手册会帮你制定一份实用且出色的经营计划和工作进程表，在接下去的几周内，你必须按部就班地完成计划内的工作。按照我们提供的工作方式，你会获得一个具有市场潜力、完全符合市场需求的经营思路。你得记住，爱钻牛角尖的家伙不会得到市场的一分酬劳，市场只偏爱满足需求、刺激购买欲的商品。最关键的不是你能做成什么，而是顾客需要什么！

以下三步将使你从一名创业者成为一位成功的企业家：

第一步：仔细调查和周密分析！

☞ 市场在哪里？我的顾客需要什么？我有什么对策？

第二步：确定行动步骤！

☞ 到什么时候应该解决什么问题？

第三步：坚定不移地干下去！

☞ 干！干！干！

一名企业家永远不会无所事事，这类人的特点在于充满干劲，勇于挑战风险，勤奋，对市场情况了如指掌，对目标无比坚定执著。无疑，在创业和经营时期，时间永远是稀缺的资源。你常常需要挑灯夜战，即使是周末，你也无法与家人和朋友分享快乐，还得放弃观看足球赛的乐趣。

不过，这是值得的！独立经营将带给你无穷的快乐，因为这意味着自由，正如阿尔贝特·施魏茨尔在诗中大声宣布的一样，这意味着你放弃了稳妥而一成不变的生活，选择了机遇。也许你将会一夜无眠、绞尽脑汁，只为按时把货物交到客户手中，此时，请你捧起施魏茨尔的诗歌，他誓做一个自决、自立的人的宣言会带给你新的勇气。当然，这样的选择也与困难和风险紧密相

连。所以，我们也不想给你戴上玫瑰色的眼镜，使你误以为创业成功是轻而易举的事情，这样的想法会使你处处碰壁，很快就被撞得鼻青脸肿。

自主经营意味着自觉自愿地承担起对自己和他人的责任，尽可能地避免依赖银行或机构，宁可从小项目做起，也不能一开始就孤注一掷。

自然，你辛勤工作的成果也只属于你一人。在今后的日子里，你知道你在为什么而奋斗。不是为一个天知道叫什么名字的机构组织，在那儿，你只能盲目地去适应某一制度，没有决策权，无法施展自己的聪明才智——从今以后，你只为你自己工作！

尽情享受“成功的振奋和激动”，勇敢地去接受独立经营的挑战！如果你真的渴望自由，你就一定能得到它，你将成功地塑造一个独立的自我。

有志者，事竟成！

祝你成功！

卡斯滕·拉思讷 卡斯滕·斐泽 维尔纳·G·法依克司

创业者七大宝律

随着你步入独立经营的领域，你会发现有些事并不如你原来预料的那样。作为咨询人员我们曾目睹许多创业者的成败，在他们的创业过程中我们发现了一个共同的特点：往往不是一些专业问题决定了某项事业的成功与否，而首先是观念、意识以及相应的行动方式问题。这对你来说意味着什么呢？如果你想获取事业上的辉煌，你的人格魅力、你的动力来源乃至你的行为方式会发挥更关键的作用 (!)，而是否具备财务及市场营销方面的最新知识倒不是最重要的。就是在这种情况下，我们归纳出创业者七大宝律，正好构成一部“行为法典”，它们会助你独立经营的事业获得一个成功的起点。好好遵循这些规律吧，把精力放在最重要的地方，你必将登临成功的巅峰！

基本行动要义

宝律一：干！干！干！

“本来我们应该……！”“那么，或许什么时候我们得……！”
“这好像挺重要的，我们该……！”

……我们该干什么？是强调拐弯抹角说话的重要性？还是去申报破产？你一旦开始创业，就应该让这些阻碍你成功的废话在生活中消失。任何事情，只要对你的事业有利，去做就是了！

我们把第一宝律称作“**基本行动要义**”。今后，抓住所有可能决定你事业和确实能够推动你事业发展的机会，对你来说，比什么都重要；还有一点，得把孕育着成功的商机和纠正企业弊端的措施分开。

从今天起，你就得不停地叮嘱自己：“到某月某日我必须达到这个和那个目标。”这能带动你的事业不断向前发展！将你的创业行动方案制成一个计划表。起初，亟待解决的问题会堆积如山，因此，很有必要：

1. 确定行动方案！
2. 确定必须优先解决的问题！
3. 确定每一计划的完成时间！
4. 干！干！干！

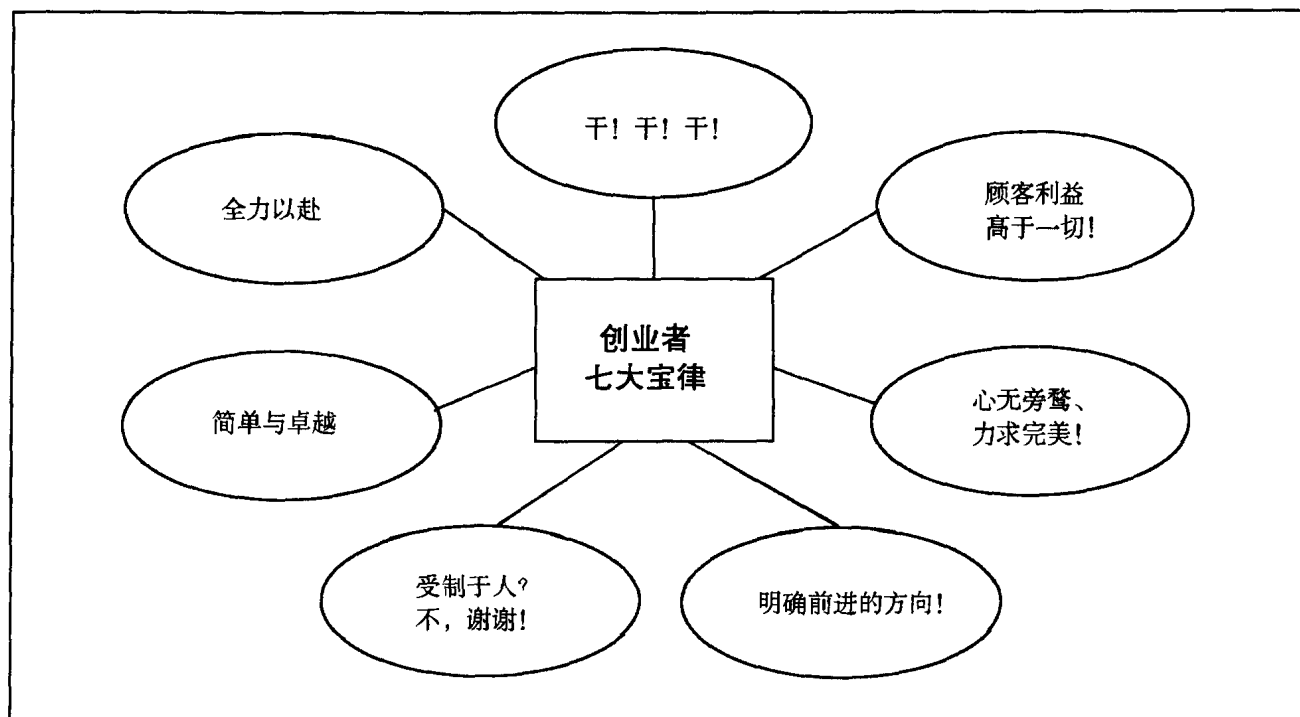


插图 1：创业者七大宝律

有了“创业行动计划表”，你就能断定今后几周乃至几个月内最重要的任务是什么。我们将本书内所有重要的创业方案都标上了“行动！”这一字样。建议你把这些方案记入你的计划表，按部就班地完成所有任务。这听上去挺简单，的确也不麻烦，而且“我们也许应该……”这样的废话会大大减少。

把创业行动计划表立即复印 100 份，放在这本书边上。你还得随身携带一份空白日程安排表，你会发现，随时随刻你都可能想到一些必须解决的问题。

为使你免于陷入小事的纠缠以至丧失了对全局的把握，我们建议你：针对创业过程中不同范畴的任务各制定一份计划书。比如你可以把工作划分为以下几大块：

- 关于经营思路
- 关于市场分析
- 关于未来经营方案
- 关于财务
- 关于企业筹建
- 关于市场营销
- 关于日常事务（记录每日必须处理的各种“小”任务）

“干！干！干！”意味着：告别抱怨

当然，困境是难免的，营业额的起伏波动也在情理之中，顾客又迟迟不上门，于是你终于发现，不是所有的对手都在睡大觉。可是，抱怨和牢骚并不能平息惊涛骇浪的市场风暴，也不会给你带来任何进展，它们只能使你斗志涣散，止步不前。

创业行动计划

工作范围: _____

[illegible]

干！干！干！

“干！干！干！”意味着：只抓住最关键的

你只需关注那些确实能推动事业发展的项目。如果你是生产商，那么必须由你出色把握的只有两件事：降低生产成本；追求利润最大化，使产品符合市场需求！因此，你完全不必为优化财务组合和软件管理操心，也不必非常外行地跑去设计信笺，或去钻研法律，希望弄出一份完美无缺的合同草案。这些问题自有专家和咨询公司来解决！

创业者布告牌

太棒了！咨询公司来加盟！

各类创业咨询服务人员会助你一臂之力：财务顾问！法律顾问！广告公司！电脑专家！对你在创业中遇到的相关问题，这些女士先生在各自的专业领域远远要比你高明得多。

我们之所以如此强调这一点，是因为许多经营者宁可花时间亲自处理这些事务，这的确不花一分钱，可也不会带来一分钱利润！他们这样做的借口通常是：“那得花多少钱！我可花不起。”但是，考虑一下下面几个观点，这个借口就很难成立了：

观点 1：如果你的经营思路连这些必要的开支都无力承担，那么它在较长的一段时期内是不会带来可观利润的！

观点 2：由于缺乏专业知识，你会在财务、合同和广告宣传上损失很多钱。

观点 3：与财务顾问、律师和广告公司的合作也可以做到经济实惠。

因此**“行动!”**：一开始，你就得寻求财务顾问的帮助。他会告诉你各类与财务相关的问题，帮你清算复杂的工资财务事宜，也会为你企业的申报和筹建工作提出有效的建议。一位财务顾问在创业伊始就是必要的，而律师则不然。经常会有人向我们索要合同标准样本，只要对样本稍加改动就可以在实际经营活动中使用——这样，几乎所有的法律问题都已经解决。不过，对文本小小的改动也可能引发重大的法律问题。我们将告诉你，哪些事项是你在最重要的合同条款中必须仔细考虑的；在首次起草合同时，你可以在哪儿找到合同样本（见附录：合同样本）。在此基础上，你就能完成首份合同草案，接下去，你得和你的律师一起修改此份合同。**“行动!”** 他会指出可能出现歧义的地方，告诉你什么地方必须修改，特别是，他会向你解释某些措辞可能产生的后果。

现在，我们已经碰到了第一个决定企业成败的**“难题”**：**我怎样才能找到可靠的顾问？** 哪位财务顾问是权威？求助于哪位律师才能使我的事业蒸蒸日上？谁能为创业者提供专业咨询？

好主意往往并不贵，没有主意却会让你付出昂贵的代价！

企业经营管理咨询并非只有大企业需要，对所有的创业者来说都是必需的。因此，创业伊始，你就得找一位能干的经营管理咨询顾问。**“行动!”**

不过，要找到这样一位可靠的合作者谈何容易，并不是每个咨询人员都确实明白独立经营意味着什么。进行经营管理咨询就像是去考驾驶执照，你必然会找一个知道自己在说什么的人教你开车。这样说是什么意思呢？去考驾驶执照时，如果你知道教你开车的这个家伙只是听说过开车的技巧，见了方向盘就像魔鬼见到圣水，对起动、换档、加速和交通法规只会在嘴上夸夸其谈一

番，实际上却一窍不通，那么，你一定会转身就走。

在你寻找一位经营管理咨询顾问的过程中，你也同样得注意类似的问题。你首先必须打听清楚，你的这位顾问自己是否就是一个成功的独立经营者。雇员身份或是具有“官方背景的”咨询人员在创业问题上只能给你提供十分有限的帮助，因为他们没有亲身经历过独立创业。一个惧怕经营风险的人，不但不会给你以动力，反而会向你提出种种疑虑，阻碍你事业的发展。因此，找一位体会过什么叫做“自负其责”、深知独立经营中存在着哪些圈套的顾问和专家，才能真正给你以帮助。比如，施坦因拜斯促进经济发展基金会在赫仁贝格企业管理研究所设立了一个创业者咨询所，在那儿，所有的咨询人员一律是独立经营者，他们凭借自己在经营管理中的经验为同样是独立经营者的客户提供信息、提出建议，对客户进行培训。

一位好的经营管理顾问会给你系统实用的建议，把你逐步引向成功之路。你可以和他们讨论你的经营思路，形成一套周密的经营战略、营销和融资计划。

当然，不管怎样，去一趟当地的工商会或是手工业行会还是值得的。在那儿，你会了解到关于经营创业和本地区该行业的基本情况。“行动！”通常这类咨询是免费的。

找一位合适的财务顾问！

可惜你无从找到一张本地区最佳财务顾问和律师的名单，所以，你只能依靠熟人的推荐了。你可以先向同样从事独立经营的朋友打听一下他们曾经共事过的可靠的顾问。下一步，你得和你的新合作者约一个非正式会面的机会，看看你和他是否投缘。你可以了解一下他是否有过类似的客户，再顺便问一下他要的价格。此外，你得说明，你可用计算机使合作变得容易，并与他约