

卓越

经理人

没有人计划失败，但却失败于没有计划

成功的 创业计划

从目标到实施

(原书第6版)

- 72 个行动步骤
- 41 个企业家的亲身经历
- 丰富的网上资源和社区资源

Small Business

An Entrepreneur's Business Plan (6th Edition)

(美) J.D. 瑞安(J.D. Ryan)
盖尔 P. 希杜克(Gail P. Hiduke)
薛菁睿

著
译



机械工业出版社
China Machine Press



成功的 创业计划

从目标到实施

(原书第6版)

Small Business

An Entrepreneur's Business Plan (6th Edition)

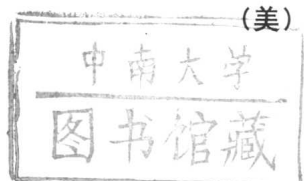
(美)

J.D. 瑞安(J.D. Ryan)

盖尔 P. 希杜克(Gail P. Hiduke)

薛菁睿

著
译



机械工业出版社
China Machine Press

11022/67

本书是所有创业者和所有想要创业人士的成功指南。全书共提供了70多个创业行动步骤、40多个真实案例,详细介绍了成功创业的每一步,全面展示了企业家的思想和他们的冒险活动,帮助读者更加系统、完整地理解并制定自己的创业计划。本书还提供了丰富的社区资源和企业家信息,鼓励创业者多多联系社区资源,寻求可能的支持和指导,是一本实用性极强的创业手册。

J.D.Ryan, Gail P.Hiduke. Small Business: An Entrepreneur's Business Plan

EISBN:0-03-033587-6

Copyright © 2003 by Thomson Learning Inc.

Original language published by Thomson Learning.

China Merchine Press is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权机械工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

981-254-307-4

本书版权登记号 图字:01-2003-2777

图书在版编目(CIP)数据

成功的创业计划:从目标到实施(原书第6版)/(美)瑞安(Ryan, J.D.)等著;薛菁睿译. -北京:机械工业出版社, 2004. 1

(卓越经理人)

书名原文: Small Business: An Entrepreneur's Business Plan

ISBN 7-111-13309-9

I. 成… II. ①瑞… ②薛… III. 企业管理-基本知识 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第102508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:杨熙越 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·26.25印张

定价:49.80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

译者序

商业计划书——“创业成功”的第一步

著名风险投资家——Eugene Kleiner说：“如果你想踏踏实实地做一份工作的话，那就写一份商业计划吧，它能迫使你进行系统的思考。有些创意可能听起来很棒，但是当你把所有的细节和数据写下来的时候，它自己就崩溃了。《成功的创业计划：从目标到实施》就是这样一本帮助你把自己的创业想法落实到纸面上，更加系统地、完整地了解自己的创业冒险旅程的书籍。

译者认为撰写商业计划书的主要目的有二：一是对项目有更加清晰的认识；二是融资。因此整理和撰写商业计划书的过程也是一个项目的推销过程。首先，第一个推销对象就是企业 and 企业家自己。如果连商业计划书的作者自己都不能被说服的话，那么何谈推销给别人，更不用说那些精明过人的国内、国际投资人了。而反过来说，假使项目不错，但却没有最终落实到纸面上，以一种业界公认的方式表达出来的话，也会因此失去很多机会。其次，商业计划书还能帮助企业把项目推销给风险投资人，获取更多的发展资金，谋求更大发展。

本书的主要特点：

1. 完整、细致的行动步骤。本书共提供了72个行动步骤，包括从最初的商业想法，到制定营销战略，以及最终制定和实施完成的商业计划书，帮助你了解创业过程中的每一步。
2. 实际案例说明分析。本书提供了很多实际案例，讲述企业家战略和现实生活中的一些具体应用，旨在帮助读者了解企业家的思想和他们的冒险活动，对创业有一个更加深刻的了解。
3. 样本提供。本书在附录中分别提供了一个简短的快速启动商业计划书样本和一份详细的正规商业计划书样本，而且还向广大读者展示了各种可能用到的表格。
4. 丰富资源介绍。本书各章都由一个主题资源页开始，介绍一些有利于读者了解企业家信息世界的书籍、杂志、刊物、网站和协会来源。除此之外，本书在各章中还提供了社区资源，鼓励大家多多联系社区资源，寻求可能的支持和指导。

总而言之，不论是对于想了解创业的人和初次创业者来说，还是对已创业者来说，《成功的创业计划：从目标到实施》都是一本非常好的创业业务手册。它将充当你的地图和领航员，引导你在正确的轨道上发展，更好地认清自己的创业想法，避免无谓的损失。鉴于译者水平有限，翻译中难免有不足之处，欢迎广大读者提出宝贵意见。

前言

欢迎阅读《成功的创业计划：从目标到实施》的第6版。本书旨在向你和像你一样心怀创业梦想的人提供帮助。大多数首次创业的企业家在起步时除了一个商业想法之外几乎一无所有。通过把你的才能和实践方法结合在一起，我们将向你展示如何以商业计划书的形式阐述自己的创业想法。

每个伟大的冒险都是从一张地图开始的；本书将充当你的地图和领航员。行动步骤将向你提供方向和沿途所需执行的任务，而简评则向你提供直接查看试验和考验其他企业家成功故事的机会。

通过完成行动步骤，你将学会如何从一个商业想法开始撰写一份商业计划书、如何寻找自己的目标顾客和如何进行成功有效的营销活动。

系紧安全带，准备踏上你的伟大企业家冒险旅程吧！

结构

找到自己所需的章节

行动步骤分布于前15章当中，从第1章“你的伟大冒险”到第15章的“撰写商业计划书”。

- 第1、2、3章帮助你把重点放在自己和自己的想法上；它们将向你解释如何在投资前在市场上检验自己的想法。如果你只是处于探索阶段的话，请专心阅读这些章节和相应的行动步骤。你不仅是在设计自己的企业，而且在设计自己的人生。
- 第4、5、6章帮助你锁定小企业的成功关键：你的目标顾客。
- 第7章帮助你找寻位置——实际位置或虚拟网上位置。
- 第8章讨论数字——你将需要多少启动资本和运营资本。第9章“摇晃摇钱树”帮助你找寻能够把你的梦想转化为现实的资金。
- 第10章主要讲述版权、商标和专利，帮助你控制自己的知识产权。当你是一个富于创造力的人，正尝试着出售自己的发明或书籍时，这一点尤其重要。
- 第11章帮助你建立制胜团队。
- 第12章指导你处理保险、税务和道德困境问题。
- 第13章将向你提供购买正在经营企业的相关技巧和建议。如果你想加入特许经营行列的话，请先阅读第14章。美国的各个角落都有被特许者的身影，但并不是所有的人都对自己的投资感到愉快。如果你的目标是成为一个“快乐的被特许者”，现在就请翻到第14章。

- 第15章要求你把所有的行动步骤收集在一起，为撰写商业计划书——你的企业启动文件——奠定基础。
- 附录A为小企业提供“快速启动”商业计划书。小企业一般只有一个所有人，或者是只有几个员工的紧密型合伙制企业，通常额外的工作都被外包出去，投资损失也不会让你彻底失败。
- 附录B提供的是关于安妮公司在海洋世界经营精品巧克力和糖果的商业计划书建议书。
- 附录C中包含的表格将协助你进行企业家计划；个人预算、SBA（小企业管理局）贷款表格和其他对你有帮助和能够帮助你节省时间的文件。

主要特征

行动步骤

本书共提供72个行动步骤；从最初的商业想法到制定营销战略，以及最终制定和实施完成的商业计划书，帮助你了解创业过程中的每一步。

企业家描述

在本书中我们将向大家提供一些非常小的案例研究，讲述企业家战略和现实生活中的一些具体应用，旨在帮助读者了解企业家的思想和他们的冒险活动。为了简单和清晰起见，我们对一些案例进行了修改。有些描述是我们把几个案例揉和在了一起，还有一些描述则纯属虚构。

商业计划书

主题商业计划书包括适用于规模极小、启动资本要求极低的企业，如“是的，我们擦洗窗户”，又如安妮公司欲在海洋世界经营巧克力商店的详尽商业计划书建议书（附录B）。

企业家链接

我们在每章开头给出的主题资源页主要以书籍、杂志、刊物、网站和协会为主，这些资源可以指导读者了解错综复杂的企业家信息世界。

第6版中的新亮点

社区资源

企业家的生活有时是孤独的和可怕的；我们鼓励大家多多联系社区资源，寻求可能的支持和指导。从第1章中的年轻企业家组织，到第5章中的发明人协会，再到第15章中的AngelInvestors.com，我们鼓励大家寻找那些和你一样怀有相同梦想的人。

激情

我们在每一章中都将重点介绍一位对产品、位置或市场充满激情的企业家。不是所有的企业

家都只在乎钱；事实上，只有少数企业家会这样。我们将重点介绍阿米莉娅·安东内蒂，他发明了安全天然的肥皂产品来保护对化学品敏感的儿子，并因此而成立了Soapworks公司。我们将要重点推出的另一位激情企业家是Comtronic Systems公司的CEO，杰夫·丹青勒，他把公司从西雅图搬到人口只有1 795人的Cle Elum，满怀激情地寻找一个既能有利于自己抚育儿女，又能发展企业的地方。

计划成功

本书的写作目的在于给大家提供一本商业计划书写作手册。借助于我们所提供的行动步骤和你自己的努力，你将为自己的创业梦想绘制行动路线。撰写商业计划书可以强化你的工作重点。重点越突出，你的思路也就越清晰。思路越清晰你的信息量也就越大。在小企业这个大世界里，信息可以帮助你困境中坚忍不拔。商界中有一句格言：没人计划失败，但却失败于没有计划。

在撰写商业计划书之前，你应该认真研究表格。从外观来看，商业计划书只是一叠纸：简短计划书是一小叠纸；对于长篇计划书来说，它是一厚叠可以装订成书的纸。但不管商业计划书有多厚，你的计划书都会是一份有开始、中间和结尾的文件。

本书中共提供了两份优秀的商业计划书作为指导，但互联网有更多的优秀商业计划书等待你仔细研读。

在本书中，我们将提供三种小企业创业方法，希望你可以打开其中的一扇大门，并和其他成千上万名完成本书中提供的行动步骤的人一样取得成功。祝你好运！

我们尽力向大家提供最新的材料，但互联网变化实在太快，而政府项目也会采取新的形式。鉴于小企业的动态本质，我们建议大家每天上网浏览，包括我们的网站及其在<http://management.swcollege.com>上的丰富资源。

由于法律和税务事宜经常发生变化，因此我们建议大家咨询自己的法律顾问和咨询人员，而不要仅仅依赖于本书中所包含的材料。我们在本书中提供了所有的表格，但只作为例子使用，请大家不要在未征求顾问意见的前提下随便使用。我们的社会是一个讲究法制的社会，诉讼事件层出不穷，这就要求你付出努力，尽量不要让自己惹上官司。千万不要吝惜支付法律咨询费！

教师资源材料[⊖]

网站

登录本书网站<http://management.swcollege.com>，获取完整的管理题目列表，包括时间管理和职业信息。

致谢

首先，我们要感谢成千上万名企业家，是他们的勇气、决心、激情和辛勤工作才使我们获得

⊖ 仅供参考。

了撰写本书的灵感。他们的一些个人故事贯穿于本书的始终。此外，我们也尽力去解决他们所面临的一些问题。

借此机会，我们要特别感谢Caterina公司的创始人和总裁乔西·里特凯尔克，她利用自己当前的零售和特许经营实践经验对本书中的每一章节进行了改进。她给出的宝贵见解将为那些登上冒险旅程的人节省大量的资金。

我们还要感谢本书的评审员，他们富于洞察力的评论使本书受益匪浅：

威廉 L. 史密斯	恩波里亚大学
拉廷·巴苏	Ferrum大学
哈里·多米科恩	加州路德大学
大卫·阿克曼	阿拉斯加州大学

同时，我们还要感谢本书团队：迈克·洛希、特蕾西·莫尔斯、黛比·安德森、伊莱恩·墨尔蒙德、琳达·希伦德尔和马西·卢内塔。

感谢黛比·希伦德尔的协助和耐心。

最后要郑重感谢特罗伊和凯西的耐心、支持和无尽的爱。如果没有你们，就不会有这本书的问世！

J. D. 瑞安
盖尔 P. 希杜克

目 录

译者序
前言

第1章 你的伟大冒险	1
1.1 制定自己的路线图	2
1.2 互联网链接	5
1.3 站在企业家的门槛上	6
1.4 企业家时代	7
1.5 加快行动	8
1.6 你当前的家庭情况和财 政状况如何	11
1.7 成为企业家需具备什么样的素质	12
第2章 发现趋势和机会	20
2.1 打开视野,探索巨大的商机	21
2.2 信息无处不在	34
2.3 大环境	38
2.4 发挥头脑风暴,探索小企业 创业之路	38
2.5 生命周期阶段	40
第3章 机会选择	46
3.1 欢迎阅读机会选择	47
3.2 行业调查	49
3.3 对所选行业进行二级调查	51
3.4 针对所选调查进行初级调查	57
3.5 行业细分和空白分析	58

3.6 进一步发挥头脑风暴,寻求 可能的解决方案	60
3.7 矩阵分析	61
3.8 企业定义	63
第4章 目标顾客概评	68
4.1 概评的力量	70
4.2 制定概评	75
4.3 让顾客概评成为一种本能反应	88
4.4 想像你的目标顾客	89
第5章 了解并打败竞争对手	95
5.1 谁是你的竞争对手	97
5.2 顾客触点	97
5.3 竞争和定位	99
5.4 如何区别自己	99
5.5 竞争的生命周期	104
5.6 成熟市场中的竞争和定位	105
第6章 营销概述	113
6.1 推销战略	115
6.2 制胜推销战略	124
6.3 销售代表作为联系人	126
6.4 人际网	129
6.5 把提供特别的顾客服务作为 一种推销手段	130
6.6 为推销战略贴上价格标签	132

第7章 位置、位置、位置	136	10.4 哪种企业形式最适合你	222
7.1 位置的重要性	137	10.5 保护自己	229
7.2 位置过滤	138	10.6 版权、专利和商标	230
7.3 最适合企业家发展的城市	140	10.7 守法做广告	237
7.4 到哪儿寻找位置信息	143	第11章 建立制胜团队	242
7.5 签订租赁合同之前	149	11.1 创业团队	243
7.6 商业房地产	149	11.2 虚拟组织	245
7.7 办公室/业务/零售位置备择	153	11.3 独立承包商	246
第8章 数字和鞋盒会计	161	11.4 团队成员	248
8.1 用数字绘制公司蓝图	162	11.5 远离法庭	251
8.2 启动	170	11.6 雇员的真正成本是多少	253
8.3 销售预测	173	11.7 核实证明人	256
8.4 季节性预期	173	11.8 雇员租赁	258
8.5 预计月度损益表和现金流量表	175	11.9 寻找导师	258
8.6 保本分析	178	11.10 建设团队个性	259
8.7 留下纸面记录	186	第12章 保护自己的“孩子” 和你自己	263
8.8 财务比率	187	12.1 保险	264
第9章 摇晃摇钱树	192	12.2 犯罪：做好准备，采取防范 措施	268
9.1 投资前	195	12.3 税务人员来了	270
9.2 先摇晃最多产的枝干	198	12.4 退出战略	273
9.3 自筹资金	198	12.5 道德	276
9.4 朋友和家人	199	第13章 购买企业	282
9.5 银行	200	13.1 为什么购买正在运营的企业	284
9.6 SBA项目	204	13.2 从外部调查企业	287
9.7 州项目和当地开发机构	207	13.3 从内部调查企业	289
9.8 出资人	207	13.4 按获利能力付款——走向成功	301
9.9 向销售商融资	208	13.5 购买决定	304
9.10 风险投资公司	210	13.6 为谈判做准备	305
第10章 法律问题	215	第14章 调查和购买特许经营	310
10.1 计划未来确有必要	216	14.1 特许经营	311
10.2 从一开始就寻找和雇佣一名 经验丰富的律师	218		
10.3 备择企业法律形式	219		

14.2	上网了解特许经营	312
14.3	小心诡计	314
14.4	为什么购买特许经营权	315
14.5	调查特许经营机会	318
14.6	不购买特许经营的理由	325
14.7	购买特许经营	325
14.8	你能成为特许者吗	326
14.9	特许经营趋势和最终的思想	326
第15章	撰写商业计划书	330
15.1	如何开始撰写商业计划书	333
15.2	附信	336
15.3	商业计划书的组成要素	337
15.4	摘要	338
15.5	部分I	339
15.6	行业概述和目标顾客	341
15.7	竞争	342
15.8	营销战略	343
15.9	地理因素和选址/设施位置	344
15.10	管理	345
15.11	退出战略	347
15.12	部分II	347
15.13	预计损益表和现金流量表	350
15.14	资产负债表	350
15.15	尾声	352

附录A	快速启动商业计划书	356
A.1	快速核对表	357
A.2	商业计划书结构	358
A.3	一个伟大的梦想等同于一个伟大的企业	358
A.4	谁是你的竞争对手	358
A.5	价格应该定为多少	359
A.6	目标顾客概评	359
A.7	如何和该顾客建立关系	359
A.8	你的启动成本如何	360

A.9	绘制前三个月的销售目标图表	361
A.10	费用预测	362
A.11	任务清单	363
A.12	轮到你了	364
A.13	是的,我们擦洗窗户	365

附录B	安妮公司的商业计划书建议书	369
B.1	安妮公司的附信	370
B.2	安妮公司的商业计划书建议书	370
B.3	摘要	371
B.4	管理和招聘	372
B.5	商店概述	373
B.6	营销	376
B.7	商店经营	377
B.8	财务管理	378
B.9	安妮公司的预测租金税和年度最低保证	380
B.10	安妮公司的估计资本投资	380
B.11	制定销售预测和数字的假设	381
B.12	安妮公司的附录(我们将向海洋世界提供附录A-J,但并不包括在本文中)	381

附录C	表格、表格、表格	383
C.1	个人预算	384
C.2	个人财务报表	385
C.3	申请雇主身份号码	387
C.4	企业损益表	393
C.5	企业净利润	395
C.6	自雇税	397
C.7	雇佣资格验证	399
C.8	企业贷款申请	402
C.9	LOWDOC贷款申请表	406
C.10	保密/不竞争协议	408

第1章 你的伟大冒险

探索合适的创业机会

企业家链接

书籍

The Young Entrepreneur's Edge: Using Your Ambition, Independence, and Youth to Launch a Successful Business, Jennifer Kushell, Random House, New York, 1999.
The Practical Dreamer's Handbook: Finding the Time, Money, and Energy to Live the Life You Want to Live, Paul and Sarah Edwards, J.P. Tarcher, New York, 2000.
What No One Ever Tells You About Starting Your Own Business: Real Life Start-up Advice from 101 Successful Entrepreneurs, Jan Norman, Upstart Publishing Co., Chicago, 1999.

网站

www.americanexpress.com/homepage/smallbusiness.shtml, (American Express)
www.quicken.com/small_business, (Quicken)
www.entreworld.com, (Kaufman Center Resources)

协会/组织

National Association for the Self-Employed, www.nase.org, 800-232-6273
National Federation of Independent Businesses, www.nfib.com, 800-NFIBNOW
Young Entrepreneurs Network, www.idye.com, 617-867-4690

出版物

Entrepreneur Business Start-ups, www.entrepreneur.com
Fast Company, www.fastcompany.com
Inc., www.inc.com

企业家洞察力

The Book of Entrepreneurs' Wisdom: Classic Writings by Legendary Entrepreneurs, Peter Krass(ed), John Wiley & Sons, New York, 1999.
The Monk and the Riddle, Randy Komisar and Kent L. Lineback, Harvard Business School, Boston, 2000.
Think and Grow Rich, Napoleon Hill, Wilshire Wilshire Book Co., North Hollywood, CA, 1990 (reprinted).



学习目标

- ◆ 决定如何切入，存活和发展业务
- ◆ 发挥头脑风暴，制定小企业取得成功的清晰画面
- ◆ 确定社区中成功和不成功的企业
- ◆ 个人优势发现
- ◆ 改进个人信息收集技能
- ◆ 通过采访小企业主，拓展自己的小企业知识
- ◆ 了解自己的财政和家庭状况
- ◆ 审查成为企业家的三种途径
- ◆ 开始书写冒险笔记以备将来起草商业计划书之用
- ◆ 设计自己的企业家风格

人生苦短，仅此一回。所以你一定要努力，得到自己想要的，享受人生，赚取金钱，充分发挥自己的潜力。

那么如何去做呢？有些人的选择是自己做老板。如果你正在考虑自己创业，那么这本书正好适合你使用。

考虑一下如下问题吧：你期望自己在2010年做些什么？在2015年做些什么？你目前的最佳行动方针是什么？最适合你的业务是什么？你的优势在哪里？你希望有生之年可以获得什么？你的梦想是什么？最重要的是你的激情是什么？本章将帮助你解答这些问题。

这是一个成就企业家（entrepreneur）的时代。据小企业管理局（SBA），www.sba.gov，的统计数字，目前全国大概有2000万家小企业。每年，新成立的小企业有100万家。如果你想自己创业，建立一家小企业，那么你就是目前怀有同样梦想的700万潜在企业家群体中的一员。企业家调查协会（www.wm.edu/PSYC/erc.html）的统计数据表明1/3的美国家庭与小企业相关。私营部门的大多数就业机会都是由雇员不足20人的公司所提供的。时不我待，这是一个成就企业家的绝好时候。你可以拥有人生中一段最愉快的时光。跟我们来吧！

1.1 制定自己的路线图

本书及其所提供的行动步骤可以作为你创建小企业并取得成功的路线图。从行动步骤1开始，本书将引导你走过纷杂的市场——趋势、目标顾客、推销；购物中心、电子数据表和安静的灰色银行大楼；待出售的独立企业；特许经营机会——个人创业所涉及的一切事宜。

途中，你将结识有趣的人，经历一段有趣的冒险旅程。此外，通过完成行动步骤，你将可以为自己的小企业成功绘制出个性化的路线图。如图1-1起草完整商业计划书（business plan）所需的因素将清晰显现出来对你的成功机会进行评估和阐述。每一个行动步骤都将引领你深入自己的业务，照亮通往商业计划书终稿的道路。

你的旅程可以从详细审视自己和自己所掌握的技能开始。你喜欢从事何种工作？当前工作所给予你的安全感如何？你适应现在的工作吗？你相信自己会成为一名企业家的内在推动力是什么？你的价值观是什么？你喜欢做什么？你喜欢与什么样的人共事？你的激情在哪里？

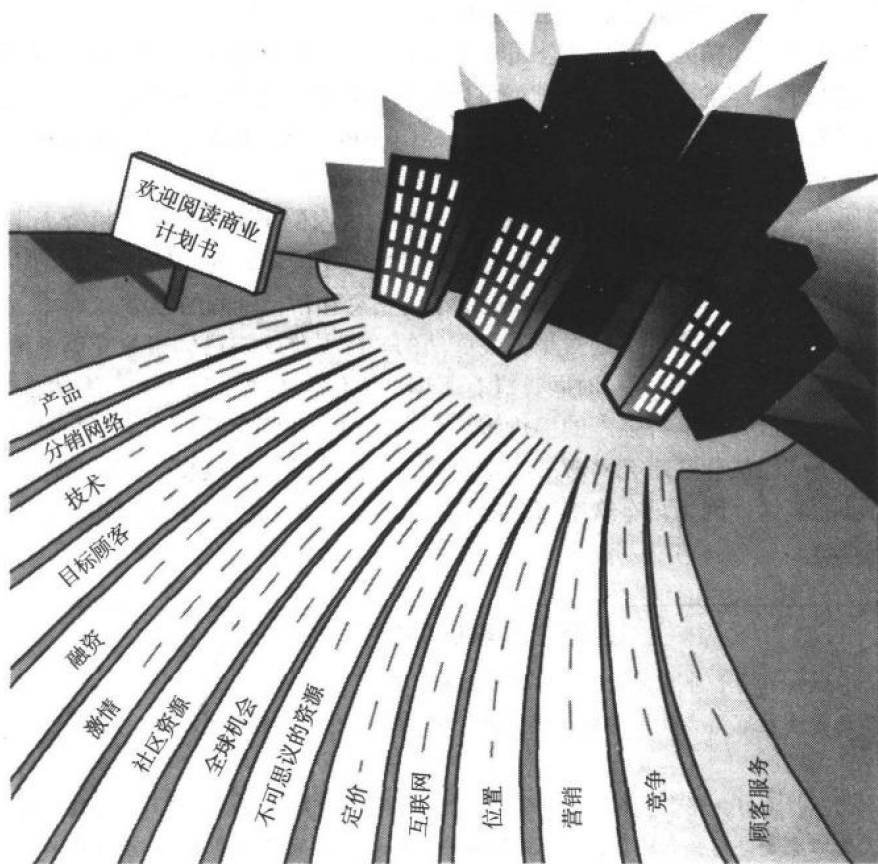


图1-1 企业家路线图

接下来，返回来看一下市场。市场热点是什么？市场上什么在走下坡路？什么能持久？人们在购买什么？失败者和成功者的区别在哪里？

想出一项适合某行业发展的业务，想想如何利用该项业务赚钱，一定要享受这个过程。

接下来就轮到定位目标顾客、评估竞争、制定推销战略和物色经营位置了。到时候，你就能知道自己的发展方向并会感到命运在自己的掌握之中。

读到第15章时，你将会收集到足够的材料来撰写商业计划书，向外界展示自己的业务，即向银行家、卖主、贷方、投资资本家、信用经理人、主要雇员、你的家庭和你的朋友展示自己的业务。最终形成的商业计划书将是未来企业发展的蓝图，将提供行业排演，激发潜在投资人的兴趣、展示自己的计划能力、介绍顾客青睐自己的产品或服务的理由。计划将成为发挥自身创造潜力的手段。

让我们先考虑以下各点。

你阅读本书的理由之一是你是一个富于创造的人。你喜欢建设、组织工作，你喜欢播下种子、看着它们成长，你喜欢开发项目，你喜欢生产。当大脑快速工作时，你的想法之多可能会超出你的应付范围。这时候你就需要制定计划，把自己的精力放在正确的轨道上。也许你一直梦想着自



4 成功的创业计划：从目标到实施

己做老板。那么，如果你准备好了，梦想就会成真。

准备需要花费时间和精力以及联系公司将来所处的大型商业社区。一旦开始，引擎快速转动、你对行业和市场有了一定的了解，那么你就可以联系企业家、协会、投资者论坛和网站社区。在本文中，我们将重点介绍社区资源，但这也只是冰山一角而已。展示坚毅不拔的精神，为你和你所从事的业务搜寻最佳的资源。你将为自己的行为感到高兴！

我们希望通过强调全球村背景下的全球信息来启动大家的国际性思维。机会无限，但很少有企业家能走上国际化的道路。做行业或市场的先驱者，向美国境外的60亿人口提供服务。

资源框主要包括网站、书籍、协会和能提供绝佳信息和帮助资源的程序。

我们坚信，如果没有激情，你绝对是不会成功的。除非你对自己的事业充满激情，否则你绝对承受不了每天10~14个小时的工作时间、没有假期、工作强度高、压力大、无休止的员工问题、现金问题、银行拒绝放贷和一种强烈的挫折感。在本文中，我们将重点介绍那些对自己的产品和服务、雇员、市场或想法和梦想充满激情的企业家们。阅读他们的故事，探索自己的灵魂。相信自己，相信自己的激情，因为只有这些信念才能引领你走向成功，成为优秀的企业家。以下文章将让你的激情涌动。

激情

确定企业家的关键闪光点

衡量自己是否具备成为企业家素质的人应该考虑如下事宜：

MIT技术转让是企业家型负责人约翰·普雷斯顿讲述自己对“激情”的理解。世界上存在成功所必备的激情吗？

企业家具有成功推动力。他们将想尽一切方法调查、避开和克服阻挠他们达到目标的一切困难。

企业家给人的印象是他们将会成功，他们的列车将要离站，而他们不管怎样都会身在其中。

潜在的企业家应该询问自己：他们离开当前的位置是因为其他原因，还是因为他们想做一些有创新的事情。

他们能够全身投入吗？他们能够设定目标并完成它吗？

他们能放弃短期取得利益的绝佳形式吗？企业家通常不会注意对于任务的完成并不重要的细节。这一点通常与在较大和较严格的公司中取得成功的所需相反。

警告：具有该特点的人一定要找一些比较擅长处理细节的人做帮手。

但通常来说，与在大型公司工作相比，企业家可能对情况的掌控更多。

但他们不应该为了控制而控制。他们应该问一下自己：“我是一个控制狂吗？”

如果情况确实如此的话，这些潜在的企业家应该问一下自己：他们是否愿意与同类型的人共事？

创业压力会非常大。

我的一位创业客户是一家由前Digital雇员和前Data General雇员在40多岁时创建的公司。

他们每个人在以前的公司中都担任要职，都需要超时工作。他们承认，直到自己创业办公司他们才真正了解到其中的压力。

“在DEC，我从来没有出现过在半夜醒来，全身是汗，无法再次入睡的情形。”该企业客户说。

不是所有的创业者都会面临如此巨大的压力。问题是：创业者们做好迎接压力的准备好了吗，或者说，更重要的是他们的配偶和孩子们准备好了吗？

这里我们可以用过山车来做比方，原因如下：



过山车急速行驶，忽高忽低。潜在的老板们有能力处理这些极端情况吗？过山车在行驶过程中所经历的上下快速翻腾通常接续速度极快。创业者们同样也会面临这种情况，大家对此应该有心理准备。

过山车危险吗？也许应该说是很刺激才对。不带降落伞从飞机上跳下来，这才是真正冒险的事呢！

虽然人们经常说企业家爱冒险，但他们中的大多数人都不会从飞机上跳下来。

相反，虽然他们不害怕承担可能失败的项目，他们也会尽可能把风险降到最少。

他们是创新者吗？

企业家们审视问题，并积极寻求新的做事方式。

他们能够建立一个团队吗？

企业家的想法和做法通常会与众不同，但大多数成功的企业家都不是孤僻的人。

麻省理工斯隆管理学院教授Ed罗伯特在《高科技产业中的企业家们》一书中指出根据其调查结果，由3个或3个以上人组成的企业家团队的成功概率更大。

他们有能力发现自己的优势和劣势吗？他们能够找到和刺激那些具有互补技能的人员吗？

这些创业者是控制狂吗？

许多人抛弃大公司的高薪工作是因为他们想自己创业当老板。一个简单的事实是没有人可以真正成为自己的老板。一名企业家必须能够应付许多人，包括顾客、投资人和雇员。

对于那些已经给出满意回答，不再被劝阻不要创业的人来说，有一些家庭作业要做：

1. 与对创业感兴趣的人接触。
2. 广泛阅读报纸上刊登的有关创业企业家的故事。
3. 加入企业家网络。与人们交谈。加入三大会计公司、律师事务所的邮寄名单。
4. 阅读传记——不仅是今天的企业家，还包括那些曾经创业的人。
5. 询问这些人他们的成功需归结于哪些素质。这些人是如何面对失败的？
6. 最重要的是，探究灵魂，考虑激励措施。

资料来源：Copyright 1994, Boston Business Journal。作者乔·哈吉马和乔治·皮拉，jhadzima@world.std.com。

约瑟夫G. 哈吉马，Jr是位于波士顿的律师事务所Sullivan&Worcester的合伙人和联合董事，负责高科技/新企业集团。同时他还是麻省理工斯隆管理学院的访问教师。

1.2 互联网链接

使用本书中所提供的链接，登录互联网（Internet），随时了解商业和世界的最新发展动态。

本文中包括的所有的链接都可以在我们网站<http://management.swcollege.com>上找到。我们在网站上提供热门的商业和一般性链接、统计、协会和其他资源，并不断地更新。在本文中，我们将重点介绍一些非常有用的站点。记住，互联网资源无限，就看你肯花费多少时间进行网上冲浪了。

随着阅读的不断深入，撰写商业计划书行动步骤的完成，你将能够获得丰富的信息，提出内行问题、与企业家进行交流，以及在互联网上找到大量的营销和金融资源。举例来说，以前如果你在互联网上输入网址www.sba.gov，你就会到达小企业管理局的主页，本书印刷时，该网站非常活跃。如果你输入一个网址，而页面为空——互联网上站点的更替速度非常快——坚持下去，你就会找到自己想要的网站或取而代之的网站。



网站链接起点

- www.sba.gov
- www.entreworld.com
- www.brint.com
- www.entrepreneurs.about.com
- www.allbusiness.com
- www.inc.com
- www.fastcompany.com
- www.nfib.com
- www.smartbiz.com

随着我们相继阅读完本书的各个阶段——个人评估、趋势、位置、数字处理、法律问题和撰写计划书，我们将会用到互联网。举例来说，如果想看商业计划书样本的话，你就可以翻到本书最后一章和附录部分；或者你也可以登录网站www.business-plan.com和www.bplans.com。万维网为人们提供了大量有关如何制定企业蓝图的样本（有些是免费的，有些是收费的）。本书将告诉大家如何改进自己的想法以撰写出一份能够在当前发展迅速的社会中取得成功的商业计划书。商业计划书样本大纲如图1-2所示。随着行动步骤的不断完成，你将为自己的冒险建立起自己的商业计划书。

SBA商业计划书基本大纲	
以下为商业计划书的样本大纲。	
1. 封皮	D. 保本分析
2. 目的说明	E. 预计收入预测（损益表）
3. 目录	三年总结
I. 业务	第1年按月详述
A. 业务描述	第2年和第3年按季详述
B. 营销	预测依据的假设
C. 竞争	F. 预计收入流
D. 运行程序	遵循E的指导方针
E. 人事	III. 支持文件
F. 商业保险	• 委托人过去3年的纳税申报单
G. 财务数据	• 个人财务情况说明（所有银行都有这些表格）
II. 财务数据	• 如果是特许经营业务，则需提供特许经营合同和由
A. 贷款申请	特许经营授予人提供的所有的支持文件
B. 资本设备和供应清单	• 办公场所租房协议或购买协议
C. 资产负债表	• 营业执照和其他法律文件复印件
	• 所有委托人的简历
	• 供应商的意向书等

图1-2 商业计划书大纲

注：更多信息请登录：www.sba.gov/starting/indexbusplans.html, accessed December 20, 2000.

1.3 站在企业家的门槛上

成为一名小企业家有三种途径。第一种方法是搜索、定位你所喜欢的行业，并购买它。听起来很简单，是不是？商业经纪人说得更容易，所以一定要小心！