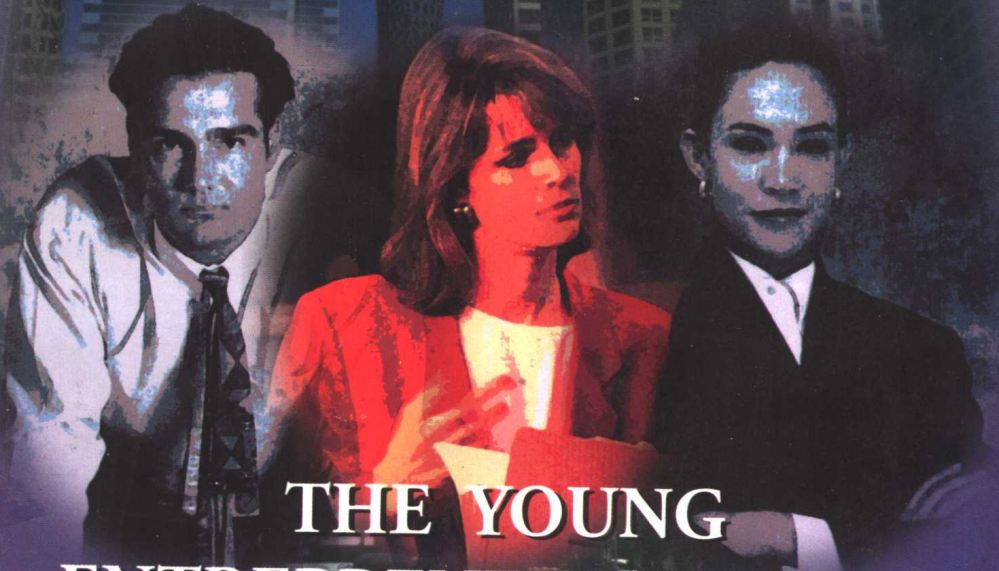


成功者实用技巧译丛

年轻企业家 创业和经营指南

【美】史蒂夫·马里奥蒂 托尼·托尔 著
德布拉·德萨尔沃

A photograph of three business professionals (two men and one woman) in a city setting, likely New York City, with skyscrapers in the background. The man on the left is wearing a white shirt and tie, the woman in the center is wearing a red blazer, and the man on the right is wearing a dark suit. They are all looking towards the camera.

THE YOUNG
ENTREPRENEUR'S GUIDE

STEVE MARIOTTI
with TONY TOWLE and DEBRA DESALVO

新华出版社

年轻企业家创业和经营指南

史蒂夫·马里奥蒂
[美] 托 尼·托尔和 著
德布拉·德萨尔沃
沈 建 吴新梅 译
沈 兵 沈 军

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

年轻企业家创业和经营指南/(美)马里奥蒂著;沈健等译. —北京:
新华出版社 2000.1

ISBN7-5011-4503-2

I. 年… II. ①马…②沈… III. 企业管理—通俗读特 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字第 29522 号

Enpreneur's Guide to Starting and Running a Business, The

Copyright © 1996 by Steve Mariotti

Chinese translation copyright © 1999 by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with Jeff Heman Literary Agency, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字版权属新华出版社

年轻企业家创业和经营指南

(美) 史蒂夫·马里奥蒂 著

沈 健 等译

*

新华出版社出版发行

(北京宣武西大街 57 号 邮编: 100803)

新华书店经销

新华出版社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 10.375 印张 250 千字

2000 年 1 月第一版 2000 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-4503-2/F·647 定价: 18.60 元

评论摘要

《年轻企业家创业和经营指南》提供了年轻人成功最需要的两样东西：灵感和实现梦想的工具。

——艾伯特·阿布尼

1996年度美国最佳少数民族制造商

《年轻企业家创业和经营指南》为有意创办企业的人提供了一流的教材。该书以一种生动和务实的方式使您得到独立自主、自力更生所带来的兴奋。

——威廉·比格雷夫

巴布森学院企业管理研究所所长

史蒂夫·马里奥蒂是个有心人。他在这本令人兴奋的创业新指南中，凭自己对企业管理原则的理解将这些知识传授给年轻人，这足以证明他是个有心人。

——邦尼·德鲁

《孩子来钱快的秘诀》一书的作者

毫无疑问，在年轻人经营管理教育领域里，史蒂夫·马里奥蒂和全国企业管理教学基金会是先锋和主导。

——维恩·C·哈尼什

青年企业家组织创立者

这是年轻企业家的最佳教材,论述了创办企业和经营管理的整个过程——从决定自己想经营何种企业到制订一个成功的经营计划。

——乔治·海斯库克
美国直销协会常务副会长

《年轻企业家创业和经营指南》是自助者的圣经。该书不仅讲述了许多年轻人走向成功和获得自尊的故事,而且一步一步地证明:您同样也能成功。

——杰克·肯普
前美国住房和城市发展部部长

美国之所以伟大,其中就有创业精神的作用。《年轻企业家创业和经营指南》为那些想要继承这一传统的下一代年轻人提供了创业的灵感。

——本尼·L·塞耶
全国个体业主协会会长兼总裁

说起同有抱负的企业家合作来,在美国没有一个人比史蒂夫·马里奥蒂更有经验的了。《年轻企业家创业和经营指南》充满了实用的建议和诀窍,在年轻人努力争取实现创业梦想时非常有用。

——杰弗里·A·蒂蒙斯
巴布森学院杰出的富兰克林·W·奥林企业管理学教授

前 言

本书就如何创办和经营一家小企业提供了直接的和生动活泼的指导。读毕此书，您就会有这样的感觉——好像自己同一位批发商谈判过、开了个银行帐户、为自己的小企业注了册、印制了广告传单和商业名片并在跳蚤市场上卖过自己的产品。本书甚至还会带您一步一步地详细制订自己的经营计划，包括您对全年销售、成本和利润情况的预测。

企业经营管理是一门艺术。经营管理就是创造您的朋友和邻居想要购买的产品和服务的艺术。同所有艺术一样，经营管理需要实践和体会才能感受其中的乐趣。首先，经营管理应当有乐趣。

您从本书中学到的经营管理技巧将大大增强您享受人生的能力——不仅是生存而且是兴旺发达。您可知道，去年新出现的就业机会多数是由创业家兴办的小企业所创造的吗？或者，您知道像福特汽车公司和苹果计算机公司这样拥有数十亿资产的企业，多数也都是从一两人的小本经营开始的吗？

您学习经营管理至少有如下3条充分的理由：

1、您能够设法实现自己的理想。本书将教您如何实现美好理想。下面就是一些您要学会做的事情：

●谈判。

- 整理好会计凭证
- 制作损益表。
- 计算投资收益率。
- 阅读《华尔街日报》。
- 备忘录和商业信函写作。
- 上门推销。
- 制订经营计划。
- 将电话作为业务工具加以利用。
- 制订营销计划”
- 筹集企业资本。

2、您将成为一名更好的员工。即使您没有梦想创办自己的企业，您从本书学到的经营技巧也将使您成为人们争相聘用的宝贵人才。雇主将十分欣赏您对企业运作方式的理解。

3、您将成为一名更好的公民。

您在读本书时请切记：您自己具有独一无二的认识，这种认识可以成为赚钱的事业。这种独特的认识是什么呢？这种独一无二的认识就是，您非常了解同学、朋友和邻居。您比别人都更了解他们需要什么和想买什么。他们遇到的什么问题您的服务能解决？您可以向他们卖些什么他们想买而又没处买的东西？如果您开始这样进行思考，您就已经开始在朝一个企业家方向发展了！

这本书并不深奥、难懂。我希望您能快快乐乐地从中学到东西。企业管理的基本原理易于应用于创办自己的小企业。您的企业还会对他人有所帮助。作为新一代企业家的一员，善行和行善全在于您。您的企业能够促进社区建设。

这本书是我对教学中每一堂经营管理课的总结。我写此书的

目的是为了便于各地的年轻人了解经济体制并把企业的经营管理运用于生活。为了明确各个论题以及便于您的掌握和运用，专门词汇及其用法在有些地方我稍作了调整和改动。这些改动只是在广泛商讨和实践后才做出的。这些改动与我的观点一致，即有关如何创办和经营小企业的教学将使一个年轻人更具有独立性，成为更出色的员工和更优秀的公民。

我坚信，要让每个年轻人都掌握创办企业的基本知识，需要全国的努力。我发现，城里的年轻人学习工商管理硕士课程没问题。如果这些年轻人能学会怎样创办和经营小企业，那么，乡村和郊区的年轻人也同样能学会。

然而，我最担心的一大问题就是，我们复杂的税法 and 一系列令人困惑的许可证和执照是办企业时将遇到的重重障碍。高税率使穷人很难积蓄足够资本来创办自己的企业。未来的企业家还因为官方的繁文缛节而灰心丧气。简化颁发企业经营许可证的手续和对税制进行彻底改革将鼓励企业家进入市场。在穷困地区设立特别企业区也很有帮助。

如果我在哪方面对您有帮助，或者如果您有意购买其他教材资料，请给我来信，来信请寄：

史蒂夫·马里奥蒂

纽约州纽约市华尔街120号第29层

全国企业管理教学基金会

邮编：10005

序

我是怎样走上企业管理教学之路的

《年轻企业家创业和经营指南》是为那些想创办企业的年轻人写的——无论他们属于哪个种族或是穷是富。本书的内容取材于我多年前在城市向年轻人教授企业管理的经历和自 1987 年以来负责全国企业管理教学基金会的工作。我在纽约市的一些最贫穷地区的公立学校教书时发现，就连最最困难的学生也能成功地创办自己的企业并很好地发展。他们在这个经济体制中亲身体验并由此而增强了自尊，从中获益匪浅。企业管理培训似乎为那些在贫困和暴力现象普遍存在的地区里出生的年轻人灌输了一种树立理想的意识和对自己前途负责的态度。

从 1982 年到 1988 年，我在纽约市布鲁克林区的贝德福德—斯泰弗森特和南布朗克斯区的“阿帕奇堡”等臭名昭著地区的一些公立学校担任经济学、数学和特殊教育的教师。我的经历——起先是隐约地后来才越来越直接地——使我把企业管理原理融入普通教学课程中。我能直接看到，总的来说，对我们的经济体制

是如何运用的，城市年轻人一无所知，或者说他们的认识完全是错误的。这是他们无法在这个体制中施展才华、发挥作用的根本原因所在。随着时间的推移，我对自己在班上逐渐取得的积极效果越来越兴奋。我还发现，我所做的工作也许能在其他社区加以推广。

7年后，这些发现促使我离开了公立学校系统，创办了非赢利机构——全国企业管理教学基金会，其任务过去是现在仍旧是把企业经营管理的基本技能传授给穷孩子。我相信，企业管理知识能帮助这些年轻人实现经济独立，而且，他们由此能改善自己的生活并提高周围人的生活水平。不仅在国内而且在国外，这些理想都在逐步成为现实。

我创办自己的企业

我是间接产生这种想法的。我1977年毕业于密歇根大学商学院，获工商管理硕士学位。在研究生院，因为一篇学术论文发表在著名的经济学刊物《公众选择》上，我赢得了在人文研究所研究经济学的奖学金。我是获选的20名经济学者之一。我们获得的奖励就是，在4个月的时间里，由1974年诺贝尔经济学奖得主F·A·海克指导进行纯经济理论学习、讨论和研究。在夏季结束时，我已得到了基本经济知识的武装，我前往福特汽车公司担任金融分析员。在那里，我那年轻人的热情和国际金融方面的专门知识为自己赢得了“奇才史蒂夫”的绰号。就我这样的年纪而论，可以说我已经承担了许多职责；我对美国最大的一家公司是如何运作的有了相当深入的了解。但我还认识到，大企业不规范的组织结构中往往存在着一定的内部纷争。这样的环境促使我得出一个结论：大公司于我并不适合。我迁到了纽约，开始尝试经营小企业。我创办了自己的小型个体企业——一家进出口公司。这很说明问题。在福特汽车公司等级森严的体制中，我差不多是处于

最低层的。可在纽约，我自己是老板。我没有大量资本，也没有数以千计的员工，但这无碍于我办企业。企业家的独立性对我的自尊心和人生态度都有良好的影响。

但后来，我受到了人生的另一种教训：这是对大城市生活的一种认识。1981年的一天晚上，我在东南区跑步锻炼。一帮孩子截住我，向我勒索了10个美元。我当时穿着运动服没带多少钱。他们殴打我，还侮辱我。后来，我心中的企业家意识就琢磨：为什么这些孩子为了几块钱就去抢劫；如果他们合伙办个企业，会赚更多的钱。

遭抢劫固然是令人痛苦的经历。可我不断痛苦的回想起这次经历，这种回忆比经历本身更加令人痛苦。记忆中的事情好像也有生命，我知道我心理上有了严重的问题。我的战略就是直接面对自己感到的恐惧。我解决问题的办法就是到那些抢劫我的孩子所在的那类地区的公立学校担任教师。我希望自己被分配到“最糟糕”的地区，以此来考验自己；学校管理处正中下怀：我被分配到布鲁克林区的贝德福德—斯泰弗森特地区的男女合校高中。尽管这是我自己要求的，但我还是有点紧张。最近，这所学校是新闻媒体报道的热点：《教师的头发被点着了火》、《教师挨打并被拽下了楼梯》、《校长使混乱的市校恢复平静》等等。

虽然这所学校耗资3000万美元才在1976年建成，但该校很快成了纽约市公立学校系统中也许是全国最臭名昭著的学校。主要是因为学校名声不好，72名教师干脆拒绝到校报到上班——他们宁可被开除。该校的辍学率迅速上升到50%。1978年，纽约市学校评议委员会采取了史无前例的步骤，将整所学校定为试运行。

初为人师

我的战略看来初见成效了。在我到校后不过一个钟头，我开始发现孩子们不再那么敌视和害怕我了。我还发现自己一定会喜

欢教书这行当：我敢肯定，我找到了适合自己的终身职业。但现实很快就严峻起来。我的第一课时是数学补课，班上有 59 名学生——就算课堂环境再好，学生这么多，也很难取得良好的教学效果。全班只有 42 个座位、39 本书。如果全班 76% 的同学出勤，那我就难办了。

一名身材高大的学生问：“您是新来的老师？”起初，我以为他是学校的警卫。结果他是 19 岁的罗伯特，他的数学只有七年级水平——而这是个高年级班。

“对。我姓马里奥蒂。”

“嗯，马里奥蒂先生。”

跟在他后面进教室的另一名学生大叫：“嗨，罗伯特，您哪儿找来了这么个侏儒？”

我尽可能把嗓子压低说：“请坐下来。”

“谁说的？”

“我说的。我是老师。”

“您个子这么矮——像不像个侏儒？”

“现在，请坐下。”

“嗨，他还觉得自己是咱好哥们儿呢。”

“冷静点，老西（老师），没人伤害您。”

“请坐下。”

“别来这一套，老西。”

“衣服蛮不错嘛，哥们儿。可惜您穿着不太合适。”

现在，教室里已经有 46 个学生了，这就是说有 4 个学生得站着而且有七人没有课本。在我字正腔圆地讲话并在黑板上写下课堂纪律时，他们确都很安静。我在开场白的最后，请求他们学习数学的基本知识，因为没有这点知识，他们日后在生活里会遇到尴尬——不仅会发现难以找到工作而且在个人生活方面也将很不方便。然后，我开始讲教材（尽可能地多讲）并进行了基础水

平测验。我发现全班 20% 的同学连铅笔和纸张都没有，我还得去找文具。我对我接的 5 个班级都进行了测试，从分数看，结果令人失望。但总的来说，学生们的表现还是比较好的。

但是，随着时日的过去，我发现补习班上学生的良好表现竟然全是假的。当我开始上分数课时（全班只有三分之一的人能把 $1/3$ 加 $1/6$ 做对），我很快发现没有一个人上课不说话的。教室背后的两个女生在相互教对方新学来的舞步。后排的男生讲话的嗓门比我的还高。我平静地说：“请安静。”没有效果。我喊道：“请安静！”仍然没有效果。然后，我自己干脆坐下，希望这样能使他们感到羞愧而安静下来。相反，他们说话的声音更大了。几分钟后，我尽力将声音放大盖过喧哗，继续为那五六个注意听讲的学生上课。

课堂失控

情况越来越糟糕。我每天差不多都要失去对课堂秩序的控制。一个学生竟然把另一个学生的外套点着了火——那个受害的学生与我一样大吃一惊。我愤怒地责令放火者滚出教室，当天，这名学生被开除了。另一次，我要上第八课时的课，可我被锁在教室外面。学生好象永远也不会开门似的。最后，正当我想承认自己彻底失败了、想找位警卫帮助时，一名女生看我可怜，把门打开了。

在我的 3 个补习班中，每个班上都有六七个学生严重破坏课堂纪律，我每隔 5 分钟就必须停下来让他们安静。等上到第三堂课的时候，我把所有的男生都赶出了教室。可笑的是，正是这些调皮捣蛋的男生让我得到了宝贵的深刻认识，使我走上了企业管理教学之路。我带他们到外面的餐馆吃饭，问他们在课堂上为什么表现这么差。他们说，我的课枯燥无味，没什么可学的。

我问他们，难道我在课堂上讲的东西就没有一点让他们感兴

趣的吗？一个学生立刻说：在我说起我自己办的进出口公司的时候，吸引了他的注意力。他连珠炮似地背出了我在课堂上提到的各种数字，计算了我的利润率，还得出结论说我的企业经营情况挺好的。我惊喜地发现，在这些被认为学生几乎全是弱智的公立学校中居然有如此精明、具有商业头脑的学生，这是我平生第一次隐约地认识到，不仅是我自己的教学方面存在着问题，而且，正规补习课程方面也存在着问题。

在我上第八课时的课时，我真担心那些男生会把我轰出教室。班上最不守纪律的男生是米尔斯、布拉多克和莫罗。他们好像真的很恨我，而我也不喜欢他们。他们在班上捣蛋，发出各种动物的怪叫声、恶狠狠地咒骂我，还以极大的敌意来对待同班同学。通常，我用心平气和的口吻威胁他们：如果再捣蛋，就给您们不及格。我尽量不失那种调侃的态度，结果，他们倒以为那是软弱的表示。有一天，我一坐下，就觉得上衣背后有什么粘乎乎的东西，我知道：我今天一开始上课就会特别难。我站起身，看了一下椅子，发现有一大团口香糖。全班哗然。后来，学生们看到我脸上那种受了刺伤和厌恶的表情，他们静了下来。一名叫泰蕾兹的女生走上前来说：“马里奥蒂先生，您没事儿吧？您背上有口香糖，我帮您揪掉。”她尽量把口香糖揪掉。我尽可能以幽默的口吻说：“从口香糖的量来看，我觉得这准是出自一个大嘴巴人之口。”可是，没有一个人发笑。

我尝试讲一个新内容：分数。但是，这时候教他们学新东西让他们烦躁不安。突然，从教室的后面传来了收音机的响声。

我说：“请把收音机关掉。”

拉蒙说：“这不是收音机”是功放（功率放大器）。”

噪音分贝猛升，米尔斯和布拉多克离开座位，开始在教室前面跳起了舞。班上的其他学生也开始和着节拍鼓起掌来。我跑到教室的后面，威胁拉蒙说：“关掉，否则，我让你不及格。”此时，

拉蒙也在跳舞，对我一点不理睬。米尔斯跳上了我的讲台，继续跳舞。

我大声喊道：“你这个混蛋，把该死的收音机关掉！”有个学生模仿我的声音对我喊到：“不准说脏话，马里奥蒂先生。”我一把抓住收音机走到教室前面。我松了口气——米尔斯从我的讲台上下来了，坐回到自己的位置。可他边走还边骂我。我感到我的脸都在抽搐。另一个捣蛋鬼说：“瞧，马里奥蒂精神崩溃了！”米尔斯大声嚷道：“马里奥蒂，你控制不了这个班级的秩序，是因为您没种。”我对他大喝道：“住嘴！坐下！接着做作业。”

妮科尔上来问我问题时，我还气得浑身发抖。她问我：“您能告诉我怎么解这道题吗？”我开始教她怎么解题，突然，一个纸团击中了我的一只眼睛。我大怒：“谁干的？”全班又再次大乱起来。米尔斯跑到教室前面，摘下墙上挂着的美国国旗举着那面旗好像举着杆梭标似的。他还假装用旗杆来戳我。然后，他举起旗杆，做投掷状。我喝令他：“把旗放下。”一名叫阿博特的男生（他是百慕大人）从后排走上前来，一把将米尔斯抱住。我上前夺下了国旗挂回墙上。我走出教室，背上又挨了一纸团。

我不知道如何来应付这种局面。我当时真想离开这所学校，一走了之。过了一两分钟，我意识到我不能这么做。我在走廊上，镇定了一下；我想到了与第三课时的那些孩子一道吃饭时的情景。他们说，除了讲企业、讲钱，我讲的课枯燥无味。约摸三分钟后，我回到了教室，没有说什么，就开始进行模拟叫卖，假装向全班推销我的手表。我一一列举了我这只手表的好处，向学生们解释为什么他们应该从我这里以6美元的低价购买这只表。我马上注意到，我一开始谈到钱和通过卖什么东西来赚钱，学生们马上就安静下来、两眼放光，十分感兴趣。当时我并没注意到这一点。可这一无奈之举确实为我选择事业指明了方向——向城市里的孩子传授企业经营管理之道。

我吸引了他们的注意力，就开始从销售谈判转到通常的算术课：如果您以 3 美元的价格买了一块手表，然后，您以 6 美元的价格将其卖掉，你就赚了 3 美元，即百分之百的利润。我自己还没有意识到，我已经在向学生们谈到了企业经营的基本原则，贱买贵卖；用更高级的概念说，就是投资收益。

发掘潜力

那天晚上，我认识到，我必须开始采取严厉的态度——不能再做好好先生了。我甚至对着镜子进行了表情训练。我决定自己进教室后必须随时准备发火。我知道，我必须非常警惕。我具有做老师的胆识。我不能让几个调皮捣蛋的学生毁了我的生活。我不断想起塞缪尔·约翰逊的名言：“没有比自己快要被绞死时更令人专心致志的了。”除非我能控制各堂课的秩序，否则，我对那些好学的学生就没有什么价值可言了——何况许多学生都很好学。我打定主意：不仅要严厉而且要开始围绕学生明显对经营感兴趣的特点来设置课程。

学生们马上就注意到了这种变化。

万达问：“今天您怎么了？”

丹娘问：“史蒂夫先生，您为什么要让我们累死累活地学？”

塔瓦纳问：“哥们儿，您为什么笑也不笑？”各个课时的所有学生的行为举止都立即有了改善。班上的喧哗声一下从尼亚加拉瀑布声降低到时髦餐厅里的轻声细语。

最后，该上第 8 课时那个班的课了。这可是促使我改变态度和做法的班级。我提前到了教室，收拾了一下残局，把椅子都摆好。等我收拾停当后，仍不见有学生来。我站在教室门口，等待他们的到来。他们立即觉察到情况不同，自己做得太过分了。有些学生在走进教室时低声说：“嗨！您好！”我在黑板上写下了这些字：

“现在：坐下”

拿出一张纸。准备考试。”

上课铃声响了，我把教室的门带上，把每天的作业发下去。5分钟后，我听见走廊上隐约传来了脏话声。前一天在课堂上侮辱我的那帮小痞子来了。他们用力踢门；突然间，我觉得怒气冲天——有他们就没有我！

我把门打开。米尔斯想进来，可我推着他的肩膀把他轰了出去。我不是打了他吗？可在这时，我什么都不管了。我只觉得自己是正确的，振奋不已。

“嗨，哥们儿，您推我干嘛？”

我什么也没说。

布拉多克真的很吃惊。他问：“您这是怎么了？”

莫罗也嘟哝着说：“我们昨天不是有意的。”米尔斯只是目不转睛地看着我。我知道这次我赢定了。

“我要求你们道歉。我要求你们作书面道歉。”

“我们没对您怎样？”

莫罗想从我身边溜进教室，可被我堵住了。我平静而冰冷地说：“我要求你们道歉而且必须是书面的。”

布拉多克表示反对。“没人伤您。”然后，就是一连串的脏话。

我面无表情地说：“你又出口骂我了，你这个小混蛋，非一脚把你踹出学校不可！”

“怎么了，马里奥蒂？又没人碰您。”

我改变了战略，开始加重了语气的分量：“你们这帮蠢货上周四把我的课搅糟了。你们不让自己的人学习。你们是哪路傻瓜？”

有谁说：“马里奥蒂，哥们儿，冷静点。哥们儿，没人想伤害您。”