

哈佛商学院 **MBA** 管理全集

Library of MBA Management From Harvard Business College



← 管理者卷  
**MANAGERS**

**N**ecessary Readings  
of Carving out

成功企业家必备的10个D

成功企业所需的9个F

评估风险性投资的准则

创业进入的方略和计划书

巧妙融资与策略制订实施

新经济时代的创业理念

# 创业必读

[美] 威廉·沙门 ● 主编

William A. Sarcman

时代文艺出版社

哈佛商学院MBA管理全集  
Library of MBA Management From Harvard Business College

管理者卷  
MANAGERS

创业必读

[美]威廉·沙门 主编  
William A. Sarcunan

时代文艺出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

管理者卷/威廉·沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.

2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1740-4

I. 管… II. ①威… III 经济管理-教程 IV. 1247. 7  
中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004521号

(哈佛商学院MBA管理全集管理者卷)

## 创业必读

---

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 156.75千字

印 张: 7.125印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1740-4/I·1647

定 价: 14.00元

# 目 录

第一章 创业考量过程 .....	(1)
第一节 创业的关键因素 .....	(1)
一、个人要素 .....	(4)
二、环境要素 .....	(6)
三、其他社会要素 .....	(9)
第二节 创业基本要项评鉴 .....	(12)
一、机会 .....	(16)
二、客户需求 .....	(17)
三、时机 .....	(18)
四、企业家与经营团队 .....	(19)
五、资源 .....	(21)
六、创业资本 .....	(25)
七、获利潜力 .....	(28)
八、成功企业所需的9个F .....	(31)
第二章 创投项目评估 .....	(36)
第一节 项目情报的收集与评估 .....	(36)
一、公开出版来源 .....	(37)
二、其他情报 .....	(39)
三、项目要素风险性评估准则 .....	(40)
第二节 辨识创业良机 .....	(45)
一、机会焦点 .....	(45)
二、筛选参谋 .....	(46)

三、关于产业和市场 .....	(48)
四、经济 .....	(53)
五、关于获利 .....	(57)
六、关于竞争优势 .....	(59)
七、关于经营团队 .....	(61)
八、关于致命的缺点 .....	(62)
九、关于个人准则 .....	(62)
十、关于策略性差异 .....	(65)
<b>第三章 创业进入方略 .....</b>	<b>(72)</b>
第一节 研发新产品或新服务 .....	(72)
第二节 开发出类似的产品或服务 .....	(74)
第三节 买下加盟店 .....	(76)
第四节 充分运用现有的产品或服务 .....	(78)
一、转移至新地区 .....	(78)
二、满足供给短缺 .....	(79)
三、运用尚未使用的资源 .....	(79)
第五节 寻求帮助 .....	(80)
第六节 买下营运中的事业体 .....	(82)
第七节 开设零售店 .....	(85)
一、地点 .....	(86)
二、外观及气氛 .....	(87)
三、空间的协调 .....	(88)
四、多付出关心 .....	(89)
五、改善客户关系 .....	(90)
六、促销活动 .....	(91)
七、自助商店的优点 .....	(91)
八、折价商店 .....	(92)

九、规划采购计划 .....	(92)
十、与批发商交易 .....	(94)
十一、如何订价 .....	(95)
十二、简单加成公式 .....	(98)
十三、小商店的库存控制 .....	(100)
十四、保持充分的库存 .....	(101)
十五、计算空间费用 .....	(101)
十六、计算获利率 .....	(102)
十七、存货陷阱 .....	(103)
十八、做好销售记录 .....	(104)
十九、降低运输成本 .....	(104)
<b>第四章 事业计划书撰写 .....</b>	<b>(105)</b>
<b>第一节 各类事业计划书撰写要求 .....</b>	<b>(108)</b>
一、摘要式事业计划书：10 页 .....	(109)
二、完整事业计划书：10 至 40 页 .....	(111)
三、营运用事业计划书：40 页以上 .....	(111)
<b>第二节 事业计划书的涵盖内容 .....</b>	<b>(112)</b>
一、封面目录样式与结构 .....	(113)
二、总裁的话：指引的明灯 .....	(114)
三、公司：你的定位是什么 .....	(115)
四、市场行销相关议题 .....	(118)
五、产品与服务相关议题 .....	(124)
六、销售和促销相关议题 .....	(126)
七、财务相关议题 .....	(131)
<b>第五章 创投资金 .....</b>	<b>(136)</b>
<b>第一节 开发创投资金市场 .....</b>	<b>(136)</b>
一、创投资金 .....	(136)

二、企业天使	(137)
三、自力救济式的融资	(140)
四、其他问题	(140)
第二节 创投资金的成本	(144)
一、初期融资	(144)
二、扩张期融资	(145)
三、各种融资方式的报酬评估	(145)
四、从投资企业中得到“非财务投资报酬”的重要性	(148)
五、为交易定价：以投资者的立场思考	(149)
第三节 投资收获策略	(151)
一、决定投资收获策略	(151)
二、寻找合适的投资者	(153)
第四节 举债及其他融资方式	(157)
一、获取资金——由内部资源开始	(158)
二、营运资金——由应收账款和存货中获取现金	(160)
第六章 创业策略	(161)
第一节 确认目标	(164)
一、想要建立什么样的企业	(165)
二、新事业要求多大的风险与牺牲	(165)
三、能接受什么样的风险与牺牲	(166)
第二节 制订策略	(167)
一、明确界定策略	(168)
二、现行策略的创利能力	(169)
三、现行策略的永续经营能力	(171)
四、对成长目标进行检查	(173)

第三节 执行策略	(174)
一、是否拥有正确的资源与关系	(174)
二、组织有多强	(176)
三、能力自我评估	(177)
第四节 寻找适当的成长速度	(180)
一、事业规模或顾客网络牵涉企业发展	(181)
二、锁定顾客或稀有资源的能力	(181)
三、内部融资能力	(182)
第五节 剔除输家	(183)
一、大胆构想创设新市场	(185)
二、利用外在环境的改变抢占先机	(188)
三、竞争的基础：专利 VS. 积极进取	(190)
第七章 新创业的实施步骤	(193)
第一节 完成构想产品测试	(196)
第二节 初期融资	(198)
第三节 市场测试	(200)
第四节 批量生产及前导销售	(201)
第五节 调整修正	(204)
第八章 新经济时代的创业理念	(208)
第一节 人才决定成败	(208)
第二节 创业家性格	(211)
第三节 成功创业的四大要件	(213)



## 第一章 创业考量过程

### 第一节 创业的关键因素

这是个企业家的时代，企业家们正在推动一场转变和革新世界经济的革命。企业家精神为市场经济注入活力。许多足以改变我们生活和工作形态的创新产品中，绝大部分都是由成长中的新事业所创造出来的：例如，个人电脑、应用软件、国际网络、生化科技药品，和隔日送达的快递服务等，都是这类创新产品。而且，大部分的新工作机会也是由这些创新事业所提供的。

下面将从考察企业创业过程开始进行探讨。首先要谈的，是新企业的催生要素：个人要素、社会学要素，以及环境要素。当人一有创新企业的点子或是新发明时，他可能是经过了刻意的研究，他可能是脑海中偶然的灵光乍现。但不论他决定是否要实现这个点子，关键因素在于：是否具有可替换性的事业前景、家庭、朋友、成就典范、经济状态，以及资源的可取得性。

任何新组织的诞生，几乎总会有一个触动起点：或许可以说，一个企业家的产生，并不是因为会有较好的企业前景。例如，玛兰妮·史蒂芬丝是一位高中辍学者，在换了许多工作之后，实在没有其它工作可以选择了，因此，她便决

定做个小生意，例如：制作帆布袋可能会比替其他人工作赚取微薄的薪水要来得好。几年后，她已经在全加拿大建立起连锁零售店。有时候，人总难免会碰到升官、暂时解聘，或是被解雇的情形。霍华·罗斯曾因为制药工业的合并及重整，被暂时解聘过四次，最后他终于受不了，因此，他开始了自己的药品包装生意——威佛利制药公司。而对其他人来说，企业家精神是来自于刻意的职业选择。珊卓·库尔兹原是“奇异电气”（General Electric）的软件工程师，但却因为想成立家庭、在家工作，于是成立了“ASK 电脑系统公司”（ASK Computer Systems Inc.）。后来，这家公司更成为一家年营业额达 4 亿美元的企业。

### 企业创业过程模型

个人要素	个人要素	社会学要素	个人要素	组织要素
成就	风险承担	社会网络	自由企业家	团队
自我掌握	工作	多重团队	领导者	策略
暧昧不明	欲求不满	父母亲	经理人	结构
忍耐力	工作丧失	家庭	承诺	文化
风险承担	教育	成就典范	远见	产品
个人价值	年龄			
教育	承诺			
经验				
创新	事件	执行	执行	成长
环境		环境		环境
机会		竞争		竞争者
角色模型		资源		客户
创造力		筹划者		供给者
		政府政策		投资者
				银行家

那些想成为企业家的人，是如何想出他们的点子呢？大

多数都是从他们现有的工作中或经验所得来的。据估计，具有高成长潜力的新企业中，90%都与企业家过去的经验极有关联，乃至于与他们过去所从事的行业完全一样。这样的结果并不令人感到惊讶，因为企业家正是从现有的工作中，才得到最具有竞争性的商业点子。有一些企业家在养成习惯以后，便一直在这个行业里打滚。比尔·包杜斯卡是“首席电脑公司”的创立者，离开首席电脑之后，他又创立了“阿波罗公司”，从阿波罗公司退休后，他接着又成立了“明星公司”，而这三家公司都是属于迷你电脑工业。1981年，吉姆·克拉克创立了“视算科技公司”，并在1996年创造了30亿美元的业绩。其后，他又成为斯坦福大学电脑科学系的教授。1994年4月，他和马克·安德森共同创立了“网景公司”。12个月之内，网景的浏览器——探险家(Navigator)——便主宰了网际网路的市场。当网景公司的股票于1995年8月公开上市后，克拉克就成为网际网路市场上的首位亿万富翁。后来在1996年6月，克拉克又成立了另一家公司——“永健”(Healthcon)，融合了网景的探险家软体功能，可以让医师、保险从业者和病人透过网际网路进行业务往来、交换信息。

而究竟左右一个人从事创业的影响因素有哪些？就好像许多人类的行为一样，塑造企业家特色的两大因素，分别是个人要素与环境要素。

●企业家是那些能洞悉机会的存在、并成立一个组织以不断追求机会、把握机会的人。

●整个创业过程中所涉及的任务功能、行动，以及工作，都与成立组织、追求机会息息相关。

## 一、个人要素

大约 20 年前，在自由创业的风气开始盛行的 20 世纪 80 年代里，各大杂志及报纸文章中，经常充斥着“你拥有成为企业家的必备特征吗？”一类的标题或是相关的文字。在这些文章当中，清楚描述了企业家的最重要特征是什么，而且绝大多数都包括一项自我评估测验，帮助读者判断自己是否也具备了这些特征。文章所根据的是一些薄弱的行为学研究，以辨别企业家与非企业家的差异之处。这些测验的基础是由大卫·麦克里兰德在他的著作《社会成就》中所阐述的信念，他认为企业家比非企业家对成就有更热切的需求，而且企业家愿意承担中度的风险。有一位工程师在做完了其中一项测验后，几乎就要放弃创业的野心。他在 MBA 的企业家精神课程一开始时，甚至还请问他的教授，他是否应该选这门课，因为他在杂志上的企业家精神测验中分数很低。但是，他还是选了这门课，而且之后还因为撰写一篇非常成功的事业计划而得奖。

今天，经过更多的研究之后，我们终于了解，没有任何一套完美的行为特征理论，可以让我们用来区分企业家与非企业家。事实上，任何人只要可以在各行各业里功成名就，不管他是一个企业家或是一个行政管理者，他都是目标实现者。假定任何一位想要成为企业家的人，必须有实现目标的渴望的话，那么任何一个要想成功的人，就必须要有野心。

很明显地，企业家比非企业家拥有更多的内在自我掌握能力。也就是说，他们对于掌握自己的命运，有着较高的欲望。最近在英国进行的一项抽样调查便是以具有广泛代表性

的小型企业主做为对象，其中有超过 50% 的受访者表示，“独立性”是激发他们经营个人事业的最主要动机，只有 18% 的受访者指出“赚钱”是其主要的理由；另外 10% 的受访者回答的原因是“其他”，内容包括就业、挑战性、更多的创造空间，以及个人需求的满足等等。根据最近的另一项研究发现，在 121 位俄罗斯的企业主当中，80% 的企业主表示他们成立自己的事业，原因是想要自己当老板，而且拥有自己的事业可以让他们觉得享受到更大的自由和自主权。

总之，现在每当我们谈论到企业家精神的时候，我们不再使用心理学上的辞汇，而改用我们每天常用的语言来描述其特点。下面将成功企业家们最重要的一些特点一一列出。

#### 成功企业家必备的 10 个 D

**梦想 (Dream)：**对企业家本身和他们的事业来说，企业家可以预见未来会是什么样子，而更重要的是，他们有能力去完成他们的梦想。

**果断 (Decisiveness)：**他们从不耽搁时间，而且会迅速做出决策。迅速是他们成功的关键要素。

**行动者 (Doers)：**一旦他们决定了行动方案，会尽快加以执行。

**决心 (Determination)：**他们会全心全意地投入，以完成其风险性事业。即使面对无法超越的障碍，他们也很少放弃。

**专注 (Dedication)：**他们全心专注于事业，有时甚至不计代价地牺牲与朋友及家人的关系。他们无休无止地工作；对一个正努力要让事业起飞的企业家来说，一周工作 7 天、一天工作 12 小时，已是家常便饭。

**奉献 (Devotion):** 企业家热爱他们的工作, 而且这种热爱是在他们遇到逆境时的一大支柱。而且这种对自己产品和服务的热爱, 使他们在销售时效果更佳。

**仔细 (Details):** 俗语说, “仔细会让人着魔”。这句话用在创立企业并让企业茁壮成长上, 再适当不过了。因为, 企业家必须掌握所有关键性的细节。

**命运 (Destiny):** 企业家想要掌握自己的命运, 而不愿依赖雇主。

**金钱 (Dollar):** 变得富有, 并不是推动企业家的主要力量, 钱充其量只是一项成功的指标。企业家的假设是, 如果成功, 就会获得报酬。

**分享经营 (Division):** 对于帮助企业、使企业成功的决定性重要员工, 企业会与他们分享事业的所有权。

## 二、环境要素

企业家想要掌握自己的命运, 而不愿依赖雇主。

变得富有, 并不是推动企业家的主要力量。钱, 充其量只是一项成功的指标。企业家的假设是, 如果成功, 就会获得报酬。

对于想要成为企业家的人来说, 和个人要素一样重要的, 应该要算是外界的影响了。我们毫不意外地发现, 世界上有某些地方比其他地方更具有企业家精神。高科技领域是最具有企业家精神的地方, 比如硅谷。在硅谷里, 大家都知道有人以企业家的身分将硅谷发扬光大, 使硅谷到处充满着成功的典范。正因如此, 才有斯坦福大学社会学家艾佛略特以及罗杰斯所称的“硅谷热”出现。感觉上, 好像在硅谷里

的每个人，迟早都会染上那份狂热，而且人人都想拥有自己的企业似的。为了加速这种过程的发展，于是出现了一些了解如何选择并培育高科技企业家的“创投资金投资者”（venture-capitalists）、一些擅长提供贷款给企业家的银行家、一些了解智慧财产权并知道如何加以保护的律师、一些对于将房地产出租给初设公司相当有经验的房地产商、一些在新公司没有信用历史的情况下，仍愿意以信用交易方式販售产品给他们的供应商，以及声援这些公司的政治人物。

所以，成功的典范是相当重要的，因为只有了解成功企业家的历史才能更确定自己的行动从而使自己朝相同的方向迈进。那些想要成为企业家的人所崇拜的成功典范，主要是家人和工作上有关的人。事实上，如果跟你很亲近的亲人是位企业家，相信你自己也会非常想要变成和他一样，特别是当这个亲人就是你的父亲或母亲时，更是如此。在柏布森大学中，有超过一半研究企业家精神的学生，其家人就是企业主。但这并不是说，必须来自这样的家庭，才能成为一个企业家。例如此尔·盖茨原本要追随家族传统成为一名律师，而最后却从哈佛大学辍学，并创立了微软。当时的他，身处于一个由一群自由企业家所创立的新兴电脑工业，因此在他的朋友和熟人之中，有着许多成功典范。“英国创投资金协会”的主席最近观察发现，相较于美国，英国之所以在早期缺乏高科技公司的成立的原因之一，就是英国几乎没有显而易见的成功典范，而在美国，有的是像史帝夫·约伯斯、比尔·盖茨，以及肯·欧森等家喻户晓的人物；而且其中又以洛斯·培洛（Ross Perot）更是有名，因为他在1992年参加美国总统大选时，获得了五分之一的美国人民支持。

有些大学在培养企业家精神方面不遗余力。例如，在麻

省理工学院的教员和校友当中，就出现了无数位的企业家。那些与麻省理工学院有所关联的公司，将麻萨诸塞州（Massachusetts）由一个靠制鞋和纺织等夕阳工业为主的经济体，转型成为一个以高科技为主的经济体。根据波士顿银行在1989年的研究，从第二次世界大战结束一直到1988年之间，在麻萨诸塞州内单单是由麻省理工学院校友所成立的公司，就有663家，并替麻萨诸塞州的居民创造了30万个工作机会，以及高达100亿美元的总收入；而且这些公司于1988年在全世界的总体销售额，大约是400亿美元。《公司杂志》更将紧临麻省理工学院的东剑桥地区喻为“全世界最具企业家精神的地方”；根据这篇文章的报导，在麻萨诸塞州里，10%的电脑软件公司以及25%的生化科技公司，都将其总部设在那块方圆之地内。

成功的典范不只是在高科技的产业内才能看得到，我们不妨来看看下面的例子：

(1) 据估计，纽约市当中所有的便利商店，一半均为韩国人所有。

(2) 在那些成功典范者的远见之下，将获利较丰的鲑鱼养殖业带入密西西比河三角州，并取代了原有的棉花业。

(3) 美国的太平洋西北岸所拥有的酿酒业者较美国其他地区为多。

(4) 光在缅因州的威尔斯小镇附近，就拥有六家二手书店。

非裔黑人占了美国人口的12%；1992年，全美所有企业当中，只有3.6%的企业是由黑人所成立。非裔黑人之所以缺乏自有企业，主要原因之一是他们当中可做为成功典范的创业企业家——特别是商店店主——太少了。在美洲原



住民中，也存在类似的问题。对身在东欧国家的人来说，缺乏信赖的成功典范，也是他们努力成为企业家的过程中将面临的重大挑战之一。

### 三、其他社会要素

除了成功典范之外，还有其他社会学上的要素会对企业家造成影响。例如，在决定是否要成立一家公司时，家庭就扮演了重要的角色。比较上来说，当一个人只有25岁、未婚、没有任何个人资产和受扶养亲属时，创立事业会是一个简单的生涯决定。而对一个45岁、已婚、拥有准备要上大学的青少年子女、面临沉重的房屋贷款负担以及汽车贷款，再加上目前所有的工作是一份稳定高薪的人来说，要做这样的创业决定就困难多了。例如，在1992年一项对欧洲高潜力的企业家们所做的调查发现，平均来说，他们的净资产当中有50%是与其事业密切相关的。如果超过了45岁而在创业上失败，那么要想借由替另一家公司工作来重建事业生涯，就不是件容易的事了。尽管有各种不同的风险，但是超过45岁仍跳入创业行列中的人还是很多。事实上，根据《公司杂志》选出成长最快速的前五百小型公司（Inc. 500），他们总裁的年龄几乎都是50岁。

企业家该在什么年纪创业的另一个决定因素，是要在随年龄增长而增长的经验及乐天思想及旺盛精力两者间取舍。年纪愈大，累积的经验也愈多，但是有时候在一个行业待太久之后，反而会因为太了解许多陷阱的存在，而对创业成功的可能性感到悲观；而一个刚刚累积足够的经验、并拥有充分自信的经理人，比较有可能会对创业生涯感到乐观。因