

如何做到第一次开公司就赚钱

思路

Think
Like
an
Entrepreneur



向企业家
学习
创业思维

就是不一样



人怕入错行：创业思路决定企业的生死存亡。
为什么有的人创业很快就能功成名就，有的人苦苦挣扎几十年
还是不能让公司发展起来？
每一位创业人、每一位企业家必知必懂必用的黄金定律！
让你不再为生存挣扎，赢在起点的生存法则。

[英] 罗宾·施泰因豪斯 克里斯·韦斯特 著 杜枫 译

 中国市场出版社
China Market Press

思路就是不一样
Think Like An Entrepreneur
向企业家学习创业思维

[英]罗宾·施泰因豪斯 克里斯·韦斯特 著
杜 枫 译

图书在版编目 (CIP) 数据

思路就是不一样：向企业家学习创业思维/(英)施泰因豪斯(Steinhouse, R.),
(英)韦斯特(West, C.)著;杜枫译. —北京:中国市场出版社, 2010.9

ISBN 978-7-5092-0685-0

I. 思... II. ①施... ②韦... ③杜... III. ①企业管理—通俗读物 ②成功心理学—通俗读物 IV. ①F270-49 ②B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 170013 号

Copyright © Robert Steinhouse 2008

Copyright of the Chinese translation © 2009 by Portico Inc.

This translation of *Think Like An Entrepreneur: Your Psychological Toolkit For Success*, first edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2010-5333

书 名: 思路就是不一样——向企业家学习创业思维

著 者: [英]罗宾·施泰因豪斯 克里斯·韦斯特

译 者: 杜 枫

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 710×1000 毫米 1/16 12 印张 148 千字

版 次: 2010 年 10 月第 1 版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

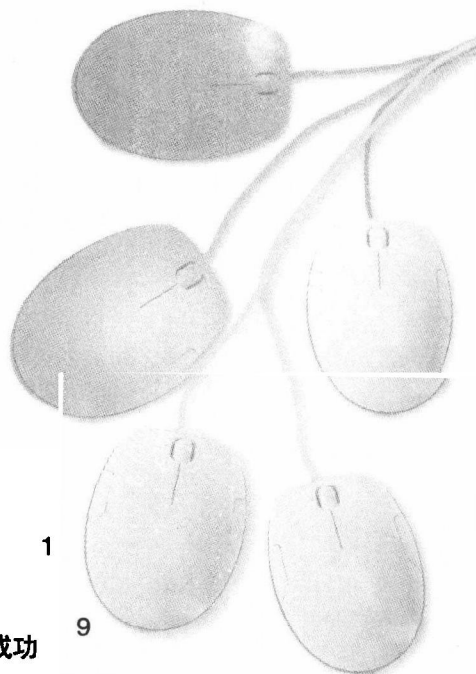
书 号: ISBN 978-7-5092-0685-0

定 价: 38.00 元

思路就是不一样

向企业家学习创业思维

Think Like An Entrepreneur



第一次创业就挣钱的心灵挑战	1
祝中国读者创业成功	8
企业家的创业思维怎样帮助你成功	9

1	第一次开公司怎样启动	1
2	忘掉那些不切实际的想法，打造一个坚实的工作平台	25
3	人？人，人！价值观和心态	51
4	突破和灾难，应对所有的成功和危机	81
5	人！人！人！没有团队是万万不行的	97
6	上升	121
7	享受工作和生活，还有，还有……	141
8	逻辑层次、马斯洛和弗洛伊德	153
9	富兰克林的 13 条价值观	157
10	应用七对应模型	161
11	员工评估表样本	165



第一次开公司怎样启动



你该怎样开始创业？答案是“尽快”。

创业企业家的实践就是：“准备好、开火……瞄准。”这句老话说的就是别想太多，直接开火，连瞄准也不用。所以在这一章里面，我最先要说的也是怎样直接开始你的第一单生意，并且如何利用这第一单生意的经验教会自己如何开始并扩展你的业务，虽然很多这里谈的也许同你的直觉相反。我接下来会解释其实这就是企业家的学习策略。当然，创业也不是鲁莽行事。所以下面我会介绍如何建立你的顾问班底：当你要作很多决策的时候，如何获得资源和人们的帮助。最后，我介绍一个改变自己的过程，这个过程基于把你自己当成英雄，来逐步展开你的人生故事。让我们从这儿开始，听听我视为英雄的温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）在1940年5月他被任命为首相之夜的想法：

“当我凌晨三点上床的时候，我清楚地意识到我完全地放松：终于我有了指导全局的权力。我觉得我过去的一生都是在命运的牵引下为这一时刻，为我走上这条道路做准备。我在过

去六年持续而具体的警告现在悲剧性地被证实了。现在没有人能够反驳我。我不能被指责说挑动战争或积极备战。我想我对现状有充分的了解，我确信我不会失败。所以，即使今天早上有些不够耐心，但我睡得非常好。完全不需要做一个令人振奋的梦。因为现实比梦境要好。”

我的第一个商业想法远算不上高明。我本来计划借些钱，然后将其投资在精心选择的股票上，交易原则是“高点下跌 10% 止跌”。投资模式是，我计划坚持持有那些上涨的股票，并抛售那些下跌的股票。当上涨的股票从高点下跌 10% 时我就止跌出售，这样我就能在我损失所有上涨空间之间退出。我跟我父亲说了我的计划，对自己的计划充满自信。我等他答复。他红着脸大骂说这是他这辈子听到过最蠢的事。我有点感觉受到伤害，反问他：“那你有什么建议？”他回答说：“就他妈挣钱就行了。”

他是对的，当然，完全正确。我需要走出家门，做生意，找出并提供人们所需要的服务。我第一个真正的业务是一家职业中介机构。在我搞清楚我到底想创建什么业务之前，我从事兼职的程序员工作。似乎有很多这样临时的程序员需求，所以我就在了一本杂志上刊登了招聘广告。我注意到我那些程序员同事很喜欢读这本杂志（不是电子杂志，是纸质的那种）。登了广告后，不少简历应征而来。我就给几个大机构打了电话，提供这种临时的程序员外包服务。几个机构应了下来。他们做得非常好。程序员和公司，每个人都很高兴。我就这样开始了自己的职业中介业务。我做了几年职业中介服务、人力资源外包管理，这个生意为我后来的真正大生意——房地产事业，奠定了财务基础。

尽快达成第一个交易

这个建议不是我的原创。很多成功的企业家都会告诉你如此。但是很多新的创业者还是忽视了这一点。他们一遍又一遍地重写他们那长长的商业计划书，把钱花在市场营销上，或是，更常见的，总在继续完善他们的产品。后面这条，更是一般技术型创业公司的常见病，特别当公司的创始人是一群没有太多商业经验的技术人员的时候，更会如此。很多人会推迟出售一种新产品，因为还有问题没有解决，或是他们不愿意提供低水平的东西（“因为那上面有我们的品牌”）。这些理由可以理解，不过就是这些原因使大多数创业失败的。

难道你该随便跻身任何业务中去？

是，这也比光坐在那里做白日梦好。当然，还是要对你正在从事的事情做个快速而系统的分析。你的想法从理论上也要合理：必须有能够支撑你和你的业务存活下去的市场潜力。从短期来看，你必须知道，需要多长时间这份生意能够养活你自己。从长期来看，这份生意是否能成长为超出一人公司的规模。我把这个分析思考过程，称为“五分钟商业计划”练习。

作为一个商业教练，我遇到过很多也想成为商业教练的人。他们想成为一个全职的商业教练。但他们当中的很多人并没有做过这个“五分钟商业计划”练习。我问他们大概计划一个小时收费多少。他们只看了一下基础报价就回答说“大约每小时 50 英镑”（顶级的商业教练，当然每个小时挣的是这个数字的很多倍，但如果你觉得 50 英镑是你的极限，它就会成为你的极限）。但是，他们没考虑到一周不可能服务超过 10 人次。没有教练能做那么多，那太累了，而且你还要花时间在日常工作、记笔记和市场宣传上。所以经过以上分析，你会发现每周最多只能有

500 镑收入，而且还要扣掉市场宣传成本、日常管理费用，加上一个报税会计师的费用。

同时还要考虑时间问题：如果目前没有生意，你需要一段时间的积累才能搞定一批客户。那如何在这段时间养家糊口？在实践中，通常大多数成功的商业教练开始时都是除了做商业教练还要身兼多职。可能在你仅靠商业教练工作养活自己之前要花很长时间培育这个业务。

关于长期发展的问题也许对商业教练业务来说不重要，这个业务不具有可扩展性，也不需要扩张。

与此相反，临时兼职员工的中介服务机构显然是一个好点子。初始设立成本很低，很快就有现金收入，市场前途无限。另外我开业的同时，仍然自己兼职做程序员，所以有钱养活自己。所有我需要做的就是让业务发展起来。

五分钟商业计划

- 开张之后，这个业务能不能养活我自己
- 需要多久才能达到这个目标
- 在新业务能够养活我自己之前，我怎么养活自己
- 从长期来看，这个业务具有可扩展性吗？能成长超过我自己吗？

如果你的想法从理论上可行，那就要尽快从实践中测试它是否可行。找任何对你提供的东西感兴趣的人来买它！

如果你有足够的精力，对自己和自己产品的价值充满信心，你一定会找到一个买家。不光如此，这个买家还会真心地喜欢你和你的产品。在我所有的业务里，当我开始销售的时候，对我的产品和服务还没有理

解得特别透彻。尽管如此，我总还是能找到愿意购买我产品和服务的买家。而且他们对买到的东西很满意。他们觉得我缺少的相关经验被热情和信念补充了：没有什么能比一个真心认为你很重要的人为你服务更好了。他们知道因为我是新手，所以最初的几个客户对我特别重要，因此我会特别上心地为他们服务。

对此情况，一个好的比喻是披头士早年在汉堡演出的情景。你有两个俱乐部可以去。一个有一流的音乐家，演奏得很好但对所演奏的音乐没有激情。另外一个，是一帮刚刚出道、从英国来的天才。你选哪个？我每次都选披头士。

我二十刚出头的时候，有一个银行经理，他贷款给我，好让我能付公司雇来的临时工工资。他说他知道我的业务刚刚起步，但是他相信我有朝一日能成功。他愿意发掘那些未来的明星。事实上，很多人都愿意同那些未来之星一起合作。

达成一笔交易，当然意味着要出去见客户销售。接触新客户、卖一个新产品有时令人害怕，特别是当你没有什么创业经验的时候。一些人就是讲：“虽然感觉到恐惧，但还是勇往直前地去做。”（苏珊）

但是我发现先看看有啥可怕的再说，也许更有用。当你在电话机前，突然对打这个推销电话感到紧张的时候，大声地问你自己：“最坏会发生什么？”也请你大声回答：

■ 他会说不。也许吧。所有的销售人员都知道他们必须要亲吻很多青蛙，大多数青蛙并不会变成王子（买你的东西）。你能不能利用这个否定的回答，把它当成一个趁机做市场调查的机会？我自己是把所有这样的销售电话都当成市场调查机会的，不管对方有兴趣还是没有兴趣。用不是那么对抗的口吻，问一下那个人，为什

么没有兴趣。有时候可能转换成一次很有启发的对话（有时候，问不出什么结果也是正常的）。

■ 他会生气。这不太可能发生。如果因为什么原因对方因为这个电话生气，那是对方的问题。不是你的问题。

■ 他会讨厌我，并且对每个人说我是个混蛋，从此毁了我的声誉。这个更不可能。下意识里经常有这种荒唐想法，只要大声地说出来，这些恐惧暴露在外，反而就不可怕了。

如果你有了一个不太好的可能，不是一个愚蠢的结果，只要问你自己：“就算这样又如何？”

你的回答也许很傻：“这是我可能遇到的最好的卖这个产品的机会，一个完美的客户，如果我弄糟了，以后一路走下坡。”不要阻止自己去想这个傻答案，就这样想下去，但关键是要问自己一下，“最好的机会？”“完美的客户？”“从此走下坡？”

把你脑子里类似的东西都清理干净——NLP 理论把这些叫“限制性观念”——这是一个很好的对企业家精神的培训。下一个机会永远存在。没有一个客户是完美的。永远有更多的、比这个好得多的客户。没有结果是命中注定的。

一个更现实的感觉到的“最坏结果”是一系列的坏运气、失败和否定的结论，并且没人告诉你为什么。所有销售人员都遇到过这种时刻。此时最好的解决方案是休息一下，停下来，当你焕然一新后再出动。

感觉好点了吗？很好。事实上，即使你好好地处理了你的恐惧心理，你也许还是会在拨电话的时候感觉到一丝丝的畏惧。没问题，即使是好演员也会在上台前紧张，他们说这让他们保持兴奋的状态。或者当你做了所有可以做的准备之后，你可以鼓励自己“虽然感觉到恐惧，但还是

勇往直前地去做”。

如果你感到畏惧，这里有一个有用的、可以帮你打开话头的短句。你给陌生人打电话推销的时候，其实是要占用他的时间和注意力。所以要尊重这个事实。我给陌生人打电话的时候总是这样开头：“我是 x 公司的罗宾，现在你方不方便说几句话，我想向你介绍一下 A。”对于征得对方同意占用他们时间说几句话的这个请求，对方常常不太情愿地回答：“可以，不过就几分钟。”所有你需要的只不过是初步建立联系，并且看看他们有没有可能成为你的客户。

当然，你也许不需要通过给陌生人打电话来拉到你的第一个客户。许多创业者开始的时候给一个公司工作，自己创业的时候原来的公司就成了他的第一个客户。这是一种很好的开始。但是也可能有危险，使你容易自我满足而裹足不去外面的广阔天地开拓你的新客户。其他的创业者也许先向朋友或了解或信任他的人推销。不管你如何开始你的第一个交易，总之越快开始越好。

学习企业家的学习模式

现在，你有了第一个客户。很好，你可以真正地被称为一个企业家了。还差一点就可以成为理查德·布兰森 [Richard Branson, 维珍 (Virgin) 集团的创始人] ——其实你跟布兰森还是差很多的。不过你已经开始了。现在是要好好学习一下你的业务。

企业家学习的模式与大多数人不同。我将它称之为“动态学习”，其他大多数的学习实际上是静态的。大多数人认为学习需要花很长时间。从上大学，确定一个专业，然后学习几年理论知识。接着是进入工作场所，将所学习的理论付诸实践。经过一段时间，你发现所学的理论有些



并不适用（也有些根本就是错的），另外有些实践中总结出的真知灼见并不符合理论系统却真的有用。经过五六年的时间，你的理论和实践知识差不多有了很好的平衡，并且开始自认为是一个专家了。过了 10 年，你真的可以成为一个行业的专家。事实上有一个理论就是：“十年原则”，每周工作 40 小时，连续 10 年，一个人应该可以完全掌握一个行业的知识，成为该行业的专家。

动态学习——企业家的学习方法与上面截然不同。进入一个业务，从这里和那里得到一些建议。剩下的靠猜。先干起来，发现错误，想办法改进。对于英国的大多数人来说（海峡那边的欧洲情况更糟），这是不合常理的。我们被告知，要上学，做个好孩子，好好学习，学成之后，找工作。企业家从给他们自己一个工作开始，然后自己教自己需要知道的知识。

当我决定要开始 NLP 培训课程这个业务的时候，我自己完全不是 NLP 课程管理的专家。我为这个想法而着迷，并且 NLP 培训课程这个业务也通过了五分钟商业计划分析。我认识一个这方面的专家，我就问他愿不愿意教授这个课程。当他答应了之后。我就计划了一个时间，并且直接去会议中心订了个教室。我接下来可有不少要学的——如何对课程定价、如何向目标受众做推广、如何销售、要教授内容的具体形式和如何获得具体支持。

这个学习过程，我完完全全地乐在其中。我知道有足够的时间去学习和实践（我的教室预订提前了五个月）。我们成功地开了课。但是在幕后，我出过很多组织错误，当然我也从错误中学到了不少。下一次的课程顺利多了。我现在自己也获得了 NLP 培训师资格。我们的课程是全英国最好的课程之一。

当然，我说的是学习企业家精神，不是每一个工艺或细节。我自己

从学习到能够教授 NLP 的过程，包括去英国和美国上课、长时间的练习、研读非常难懂的查姆斯基（Chomsky）和巴特森（Bateson）的著作。但这属于理论学习。运营一个业务从本质上来讲是一个实践活动，你可以从三个方面来学习：

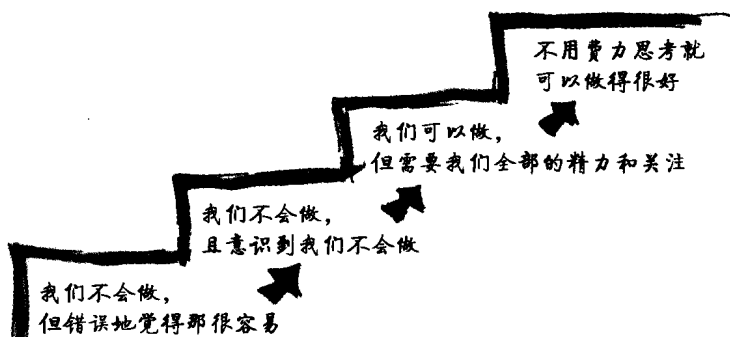
■ 要有学习的自信心

■ 采用理性的方法

■ 一定的时间期限

大多数实践的学习也有其规律，我们从没意识到自己没有能力，到意识到自己没有能力，到有意识有能力，最后达到没意识有能力的阶段。换句话讲，就是：

1. 第一个阶段：我们不会做，但是我们错误地觉得那很容易
2. 第二个阶段：我们不会做，我们意识到这一点，我们不会做
3. 第三个阶段：我们可以做，但是需要我们全部的精力和关注
4. 第四个阶段：不用费力思考就可以做得很好





这个模式不是从 NLP 或 TA 理论中来的。具体来源已不可考。有可能是 1970 年前后戈登国际培训公司的诺尔·布殊 (Noel Burch) 首先提出的。

学骑自行车的经历就是这个学习规律的一个经典例子。我们小的时候，看到其他孩子骑自行车觉得那很容易（没意识自己没有能力阶段）。我们找来一辆自行车，骑上它，开始踩动踏板，跟着就摔倒，哭了起来（意识到自己没有能力阶段）。孩子们常常在这个时候就说，我再也不骑自行车了。不过，常常第二天他们又骑了起来。很快他们就能够做到了，并且把他们的精力和注意力都放在这个新学的技术上，你可以注意一下这个学习阶段孩子的脸。当然，最后，“骑自行车，太容易了”。

有些人开始创业后，会在跌倒的时候放弃（有意识没能力阶段）。但企业家会觉得这很刺激。他们会感觉到心理学家埃伦·温纳 (Ellen Winner) 说的那种要征服新事物的冲动，不发现是什么使他们失败绝不罢休。

困惑是第二阶段意识到自己没有能力做某事的自然反应。这可能是很痛苦的，它让我们回到童年那些因为不会做很“容易”的事而倍感惭愧的记忆。作为一个成年人，要学会如何面对困惑。这是学习过程中一个自然的组成阶段，而不是“这东西不适合我”的标志。享受不确定的结果，你不确定它把你带到哪里，但是你的“企业家芯片”将指导你找到比现在更好的地方。

组建一个顾问团

动态学习的一部分是从各个地方、任何可能的地方收集建议。这样意味着要建立一个顾问团队。我这么说可不是指一堆刚毕业的 MBA，每

天花你几千英镑的咨询费来告诉你一些你早就知道的东西。我指的是你可以向他们求教的那些有丰富知识和经验的老手，通常这些建议还是免费的（如果不免费，比如律师和会计师类的专业咨询服务，记得要讨价还价）。

分清楚以下两类建议是非常有用的：来自导师的高层次指导和关于如何做具体事情的指点。

尽快给自己找一个导师。这对于没有在企业创业气氛浓厚的家庭长大的人来说格外必要。我父亲就是我的导师，并且是一个非常好的导师。当我刚开始创业的时候，我几乎每天都给他打电话。我会告诉他我现在遇到什么问题，他的第一个问题常常是“你认为你该怎么做”——一个企业教练的标准对话模式，让我可以自己把事情搞清楚。他会倾听我的回答，然后或者同意我的看法（这是再确认）或是建议考虑其他方案。他仅在他认为我的方向完全错误的时候才会给我明确的建议（做这个!）。

多年过去了，我父亲过世后，当我事业遇到麻烦的时候，我找到了一个新的导师叫巴里·珀森（Barry Person）。巴里对房地产业务了解不多，但是他帮我找回了自信心，重新点燃我一定要成功的决心，这些才是我当时最需要的。他向我内心深藏的每一点不安发出有力的挑战。通过他的指导，我变得更加坚强，逐渐成为一个更好的企业家。

我现在仍然有一些导师，他们同时也是我的一些专业顾问。包括我的银行经理，他同很多企业家合作，完全理解创业者的思路和运作模式，并且经常把其他企业家的经验分享给我。银行经理经常被描绘成官僚、机器人的形象，有些的确如此，但是不要假设你的银行经理也是官僚，除非他们表现得确实像机器人。我的律师，格林·史蒂文森（Glenn Stevenson），作为导师指导了我 20 年。连现在我写作的时候，我脑中还

可以听到他的声音，建议我：“罗伯特，有些时候，最难做的选择、也是最好的选择，就是什么也不做。”（像很多企业家，我有 TA 理论里说的那种“尽快做事的驱动”，内心总希望所有的事情在昨天就能做好）

我从导师们那里得到的最好建议都是比较“高层”的建议。我这么说，是指这些建议对启发我的灵感和建立正面的态度非常有用，而不是基础性的对“怎么做这个事情”的建议。

你当然也需要基础性的“怎么做这个”的指点。要做一个努力收集各种信息的人，不耻下问，向各种人讨教。很多专家都会高兴地给你一些建议，秉承你帮我、我帮你的原则，助人为乐。

我的一个客户说过这样一个故事：“当我刚开始的时候，我对记账这事一无所知。于是我就从黄页目录里找到一家会计公司，给他们打了一个电话问该怎么做，他们给我解释得很清楚，当时也没收费。从那时到现在有 20 年了，我还雇那同一个会计师帮我做账。”

利用专业服务

我说过有些专业顾问可以成为你的导师。不幸的是，不是所有专业顾问都会给你帮助，有些人根本没用。专业顾问可能存在两种问题：一是他们可能满口专业技术术语来唬人；二是他们的态度常常很负面。

先讲唬人的这类。专业人士通常用自己的专业用语讲话，以为你自然就该明白。其实他们不应该如此，而应该用通用的语言来同你沟通。第一，这是基本的礼貌问题。第二，如果一个人只能用所谓的专业术语来解释一件事，有很大可能他根本就不是真的理解它。你应该对那些律师和会计师刨根问底，直到你非常清楚每个单词、短语、句子和段落的意思。如果必要，让他们逐字逐句的翻译解释。不要接受像这样：“鉴于以上部分同意的上述规定，在合理的范围内”的标准套话。要清楚地

写明你可以做什么、不可以做什么，其他人可以做什么、不可以做什么。

第二个问题，负面态度。律师和会计师都很谨慎，那是他们的职责所在，我不怪他们这个。他们的工作就是考虑所有的可能性并保护他们的客户——或者我干脆直说了吧，保护他们自己。所以他们天生悲观。“假设这个发生的话，假设那个发生的话……”

企业家不能这样，我们必须乐观。有计划，理性乐观，但必须乐观。那我们遇到这样的冲突怎么办？一种选择是完全不理这类专业建议，不过这常常导致糟糕的结果。另一个更好的选择是把他们的建议缩点水。反问你的律师或会计师：“如果我做了这个，最坏的结果是什么？”如果结果是灾难性的，那么仔细注意他们的建议。不过，他们口中的最坏的结果常常只是小问题。

里克，一个房地产企业家，说过：“我告诉我的律师，就这样做。如果他真的非常不情愿，那我就会搞清楚问题，看看怎么做更好。”

记住，法律并非黑白分明，关键在于如何解释。而能解释法律的是法官而不是律师。如果事情很明显已经触犯了法律，不要去做。从长远的角度，你发展出的“企业家芯片”的一部分就是法律方面的判断性。它会告诉你是该抄个近路呢，还是要清楚地遵循法律的界线。

从哪里你可以找到好的专业服务？我倾向于找那些从大公司出来，刚刚自己开业的律师或会计师。他们既有丰富的经验，又急需客户。他们自然会更了解你的问题，因为他们也在创业过程中。你需要这样一种关系：你可以随时找到他们，谈几分钟，问些问题，但不是每次都收费。

与此相对，我发现最讨厌的律师或会计师是那些大公司里面的新手，他们既有大公司的傲慢又兼有新手的天真无知。

所以，作为一个创业者，你需要建立一个顾问团队，包括：