



创业者 圣经

现在是白手起家的最好机会。
这本书，将为你指点迷津。

作者：Sath Godin

译言 荣誉出品

本书作者：

Sath Godin

责任编辑：

安步当车

本书译者：(排名不分先后)

安步当车

雷声大雨点大

Joanna

登徒子

拙尘

Kawai

Hongyangchun

Brian

丁丁

Pestwave

电子书制作：

M

本书经译者安步当车重新划分章节，中文译本按照新的章节制作，与原文结构稍有出入，但完全保留了原文精华。

本书为译言众译者协作翻译完成，请广为传播。

1 创业者宣言

最重要的是，我会记住，**过程才是最好的奖赏。**

我将**学习、成长**并尽情享受

创业过程中的**每一个时刻。**

我是一个创业者。虽然没有很多的钱，但我拥有主动性、洞察力和勇气。我的努力和专注将帮助我击败更大和拥有更多资金的竞争对手，并使我成功。我无所畏惧。我把注意力集中在怎样增长业务上，而不让公司政治、职业发展或其他分心之事浪费我的时间。

我将运用我的技能，充分参与公司每个领域的运作。同时，聘用专家来促进事业的成功。为了节省我最宝贵的两项资产：时间和金钱，我会积极和有效地利用一切技术手段。

我的秘密武器之一是懂得怎样克服官僚主义。和其他公司相比，我的企业规模适度，因而更加快捷、更加灵活。

我像一束激光，各种机会层出不穷，试图模糊我的焦点。但是，我绝不会偏离已经确定的目标和计划，直到我自己决定改变为止。因为我知道，计划应该随机应变。我所从事的是一项长久的事业，和机会主义者不同，我创建的企业将永续经营。只有长久的事业，才能成为对我个人声誉和未来的一项投资。

幸存就是成功，每过去一天，我离我的目标就更近了一步。

我发誓要在我所从事的领域懂的比任何人都多，我要不停地阅读、学习和引导。我最大的资产是，通过努力为我的客户所增加的价值。

我要善待周围的人，因为我知道滴水之恩涌泉相报的道理。我在所有的商业往来中都要彻底诚实和公开，而不利用创业者的地位来取得不当的优势。我的声誉将伴随我一生。因此，我将时时投资并尽力维护她。

我是处于劣势努力奋斗的人。人们为我加油，希望我成功，对于他们的帮助，我来者不拒，心存感激。我知道恩惠的巨大作用，如果可能，我也会为需要的人提供帮助和恩惠。

我没有什么可以失去的，这一点将成为我的一项显著的竞争优势。

我是一名销售人员。我的收入迟早取决于销售，归根结底，销售需要靠自己，而不是分销机构或业务代表来完成。我通过帮助别人得到他们需要的东西来销售，通过发掘需求并满足需求来销售。

我是一名游击队员。我将坚持不懈、始终如一地努力推广自己和我的业务。

我会衡量我所取得的进展，在自己和家人面前坦诚面对；我会设立严格的财务目标并诚实地评价我的表现；我会制订时间和金钱方面的界限并在界限范围之内工作。

最重要的是，我会记住，过程才是最好的奖赏。我将学习、成长并尽情享受创业过程中的每一个时刻。

2 创业者比大企业少什么？

就象打乒乓和参加温布尔敦网球赛有着**天壤之别**一样，

创建自己的企业与经营 IBM 绝对是**两个世界的事情**。

我们日常所知的企业通常拥有成百上千的员工，持续的现金流和一个可行的商业模式。

因为这是人们所熟知的企业运作方式，所以有很多人认为，创建和经营企业的唯一方式就是象那些大公司一样，在漂亮的办公室里上班，有秘书打理杂务，年底出财务年报。这当然是一种误解，让我们来看看新创企业和大企业之间有什么不同。

就象打乒乓和参加温布尔敦网球赛有着天壤之别一样，创建自己的企业与经营 IBM 绝对是两个世界的事情。你应该了解他们之间的区别，以便懂得怎样利用新创企业的规模和特色。

传统的大企业主要依靠五个因素来取得成功：

1、渠道

为什么兰登书屋能出版如此之多的畅销书，而华纳音乐则能推出如此之多的畅销唱片？对于大部分消费品生产企业而言，一个合理、高效的销售渠道都是他们能获得成功的核心因素。简而言之，如果产品上不了商店的货架就卖不出去。

那些拥有很多产品的大企业雇得起很多销售人员,他们的众多产品共同分担昂贵的广告费用,而且他们可以高效地为众多零售商补充货品。

传统的零售商要求产品供应商承担风险,保证产品能够卖出去。为此,企业要推出覆盖全国的广告以吸引消费者进商店购买产品,还要支付额外的推广费用,以负担零售商推出地方性的广告宣传。

这也就是为什么凯洛格麦片一直高居市场份额之首的原因。实际上,很多小企业可以做出更美味的麦片,而且价格可以更优惠。但是凯洛格麦片公司可以支付所谓的“货架费”来把产品铺满超市的货架,在周末早晨播放电视广告,派出成百上千的销售代表到全国各地的杂货店推销凯洛格麦片。

凯洛格麦片的成功依靠的是最后也是最重要的一个环节 把产品放到消费者面前。

2、有充沛的资金可供使用

大企业可以借很多很多的钱。对于一家汽车制造商,筹措 2 亿美元来开发一款新车简直是小菜一碟。在那些生产设备、研发、营销费用高昂的行业里,往往是能够筹措到廉价资本的大型企业占据了上风。

比如,微软公司花费了超过六年的时间,才把 WINDOWS 改进成市场上的主流操作系统。此前,微软年复一年地推出品质平平的版本,并承担巨额营销费带来的亏损。微软如何能够负担得起连年亏损?很简单,通过股票市场以很低的成本筹措资金来维持。

大企业所能利用的资本是创业者们作梦也无法比拟的。一个创业者绝不应通过注入巨额资本的方式来形成自己企业的竞争。

如果一个市场能够通过投入巨资来开发的话,那么大企业一定会捷足先登。

3、品牌资产

为何人们情愿选择耐克的新款服装,而对乔氏运动品商店的服装则敬而远之呢?因为耐克花费数十亿美元建立了一个人们信任的品牌,有助于旗下其他新品推出时获得消费者的青睐。

绝不要低估品牌的力量!《财经世界》杂志估计万宝路的品牌价值超过 20 亿美元,虽说任何一家烟草生产商都能制造出同样品质的香烟,但是,只有 Phillip Morris 公司能利用万宝路品牌超过 50%的市场占有率来攫取超额利润。

消费者都倾向于购买知名品牌的产品,而大企业在这方面拥有巨大的优势。

4、客户关系

能够接触到客户,对于很多公司,特别是一些面向企业客户的公司,是一个巨大的竞争优势。时代华纳公司几乎占有美国杂志广告市场的三分之一,每当它推出一份新杂志的时候,它可以利用原有的客户基础来推销新杂志的广告版面。相反,一家羽翼未丰的小公司则只能从头开始开发新客户。

在成熟的市场中,能够与客户建立关系也是一项巨大的竞争优势。

5、能干的员工

大企业鱼龙混杂,不仅有差劲的员工,也有一些非常出色的人。优秀的发明家、设计师、市场营销专家、销售高手、客户服务人员和生产员工,都被拥有崇高声誉、能提供稳定环境和优厚报酬的企业所吸引。而像迪斯尼这样的大企业,则会充分利用其优秀员工的能力,直至极限。

有一次我在迪斯尼公司开会,看到办公桌的一角摞起了高高的一叠文件,当我问起那是什么时,我得知那些文件全是简历,有 200 份之多。其中一份

的简历纸面下还隐约透出私人水印。毫无疑问,这些简历都来自非常出色的人。迪斯尼公司仅仅在洛杉矶一份报纸上投放了一个小小的分类广告,就吸引了200多位优秀的应聘者。大公司确实能够吸引才能超群的人。

大企业拥有更好的渠道、充沛的资金、人们所信赖的品牌、客户和能干的员工。那么,创业者怎么办呢?

3 创业者比大企业多什么？

创业者必须利用他人没有的一些**特长**，
只有这样，新创企业才能**以己之长，攻彼之短**甚至**攻彼之无**，
在竞争中**击垮对手**，取得**成功**。

大企业拥有更好的渠道、充沛的资金、人们所信赖的品牌、客户和能干的员工。那么，创业者怎么办呢？新创公司还有成功的机会吗？

如果创业者在上述五个领域和大公司直接展开竞争，如果一家新创的小企业象一家大公司那样行事，那你绝对没有成功的机会。虎嘴觅食，必成虎食。

设计一款新的电脑游戏软件，然后试图在零售渠道售卖，这绝对是个疯狂的念头，Electronic Arts and Brøderbund 会把你榨干。同样的道理，想和耐克争夺运动鞋市场的份额也是形同自杀的举动。

创业者必须利用他人没有的一些特长，只有这样，新创企业才能以己之长，攻彼之短甚至攻彼之无，在竞争中击垮对手，取得成功。

很多创业者未能领会这一教训，他们痴迷于商业创意的新颖和自己旺盛的精力，以为只此两项就足以带来成功。而结果是，在大企业的优势领域与之竞争，白白浪费了无数的钱财和时间。

这就是我为何对高档食品行业如此困扰的原因。在美国，每年会新推出 2000 多个新的高级食品，其中 1900 个会以失败告终。原因就是推出这些产

品的人们所痴迷的只是一个产品创意，而非生意本身。

成功的创业者知道，单单有能力制造一个好的产品并不意味着他们就应该去生产这个产品。家传秘方也许能做出美味的炸土豆片，但这并不一定表明它就能变成一项可行的生意。

如果有机会在两者之间选择，或倾其所有，投入到一个产品超酷、然而竞争激烈的市场上搏杀，或者在一个产品沉闷的利基市场中闷声发财，有经验的创业者总会选择后者。所以，对那些挤满了有点儿小钱而又满怀梦想的生意人的行当，应该敬而远之，另寻他途。

当然，创业者也拥有许多大企业所没有的东西，借助这些优势，创业者能顺利地创建和发展自己的事业。

1、没有成功带来的包袱

这是创业者最大的优势。大企业有一套墨守成规的做法，比如，员工众多的企业喜欢维持现状，避免变化可能带来的风险；又比如，没有任何一家铁路公司进入航空业，尽管他们完全有能力做到，也会因为固守传统领域而无暇顾及开发诸如航空业这样的新业务。

市场和技术变化蕴含新的商机。互联网上的第一号网站并不属于 Ziff Davis 或微软，而是由一个一夜成名的创业者杨致远建立的。

我十五年前结识 Jim Levy 的时候，他正经营着历史上成长最快的企业之一，借助着推出一个又一个电玩游戏，Activision 快速扩张，攫取了（市场领先者）Atari 2600 大量的市场份额。但是，仅仅一年以后，他的公司就变成了一家臃肿、志得意满且官僚主义横行的企业。

作为一个刚刚毕业的 MBA，自视甚高的我觉得应该给 Jim Levy 一些方向性的建议。于是我从《哈佛商业评论》找到一篇文章，以此为依据，建议他

应该利用公司目前丰厚的利润来开发全新的游戏软件市场。通过为 IBM 和苹果电脑制造软件,他们可以运用市场先行者的地位和资金,来占领更多的市场。

但是 Jim 已经被成功的包袱所拖累。他的投资者和员工并不愿意投资于新的市场,而只想象过去一样获得更多的利润,从而重温旧梦。于是公司不断重复以前的业务。于是,几年之后,公司被别人以令人匪夷所思的低价所收购。

2、容易养活

在海洋里,那些最先消亡的动物往往是大鱼,因为它们需要吃很多才能满足。那些小家伙们,如浮游动物,吃点儿面包屑就过得去了,创业者也是如此。迪斯尼电影的票房价值如果低于四千万美元,他们就不能得到满足。与此相比,佛蒙特的一个创业者于 1990 年拍摄了一部叫“前方在修路”的儿童影片,他在电影赚足十万美元的时候就已经非常高兴了。

四千万美元是十万美元的四百倍。想象一下,在巨人般的大公司视野之外,有多少空间可以供小企业生存发展。要做就做利基市场,而不要面面俱到。

3、亲历亲为

在许多企业里,总经理具有令行禁止的能力。如果通用电气的 Jack Welch 希望新品冰箱的制冰器噪声更低些,工程部一定会留意照办;而当他需要和底特律的大客户安排一次会议时,人们一定会抽时间来和他见面,因为他是全公司的老总。

但在大公司,总经理一般总是与工作现场相互脱离的。通用电气有成千上万的员工,而 Jack Welch 只有一个。当他周围被各怀目的的人们所包围时,他很难有机会接触和触及整个公司,

以前我有一位员工 Jerry 飞往底特律。他早到了四个小时,发觉有一个航班大约 15 分钟后飞回纽约,飞机上几乎空无一人。Jerry 于是询问是否可

以搭乘这个航班，而不是等四小时以后。不管怎么说，这架飞机也飞往同一个目的地，机上又有空位，而且也不会让航空公司增添额外的费用。

检票人员拒绝让 Jerry 搭乘。如果这家航空公司的总经理看到这一幕，你认为他会做出同样的决定吗？航空公司的总经理绝不会在有机可乘的时候而拒绝乘客搭乘，绝不会用如此愚蠢的方式让自己的品牌形象受到损害。问题是，一个牢骚满腹的检票人员接待了 Jerry，而总经理不在现场。

与此相反，创业者就是自己公司的总经理，因此有机会与自己的客户有很多的往来，自己制定政策，也避免了因为不合时宜的规章制度而损失客户。创业者可以利用“亲历亲为”这一能力和灵活性，赢得挑剔的客户。

4、迅捷的研发

有句俗话说得好，“九个女人也没有办法在一个月里生出一个孩子”。因时因地，团队协作有时候并不能加快工作，反而可能降低效率。

有关的研究一再证明，规模小而专注的团队总是比大而官僚的团队行动更为迅捷。显然，挑出四个天才组成一个团队总是比随便挑选二十来个普通的人组成团队更难，也更具风险。这也是很多大公司不善于推出创新产品的原因之一。

大公司倾向于建立一套繁规冗节来减少研发风险，而创业者则无须如此。自己或雇一两个人就可以完成一项研发项目。新创公司由此而在研发上更为迅速和专著，所以，影响深远的新创意从小公司里层出不穷也就不足为怪了。

5、新手的力量

当维亚康姆或微软或通用汽车来询价时，很多小供应商仿佛闻到血腥气的鲨鱼。他们知道大公司的人并不是公司的拥有者，所以提出的要价更高。无论多高的价钱，大公司总是付得起的。

除了能向大企业报出高价外，小公司还习惯于应付大企业提出的很多繁琐和苛刻的要求：订单、官僚文牍、律师、保险条款等等。

大公司有时候咄咄逼人，人们也就用同样的态度与之交往。而创业者经营的是一家小企业，所以你可以不用预付款就取得一个电玩游戏的经销权，或者说服 Mel Gibson 在你的纪录片中现身，或者请你的律师免费为你出谋划策。

6、运营成本低

创业者可以在家上班，没有部门之分和公司专车，只要一部电话、很少的保险保障和不取报酬的员工，新公司就可以运转了。如果一个创业者不能以比大企业低得多的成本运作，那一定是选择了错误的产品类型或者正在以错误的策略经营公司。

尽管大公司具有规模性，他们仍然必须在每一个产品上实现盈利，否则迟早要为此付出代价。每个产品类上亏损而想靠销售额来弥补亏损，最终会在噩梦中醒来。

创业者可以通过其很低的运营成本，特别是当产品或服务无需巨额资本的支撑时，来超越更大的竞争对手。

7、灵活的时间

大公司在经营中缺少时间方面的自由度。比如，他们需要每月支付银行利息，讨好股票市场，按照一定的时间表来发展公司的业务。我们都知道，按照时间表来做事情意味着灵活性的减少。有时候他们必须加快速度，有时候又必须延迟。

而创业者行动隐秘，并未出现在公众视野里。必要时，创业者可以比大企业以快十倍的速度取得进展；而当业务需要时，创业者也可以放缓脚步，用耐心和时间来慢慢孕育和发酵。

4 商业创意和商业模式

在通往创业成功的路上存在着很多**障碍**，
而一个存在缺陷的商业模式可能是其中**最大的一个**。

在听到这样一条新闻故事后，我第一次产生了写作此书的念头。新闻讲的是一个美国创业者在索马里开创付费电话业务的故事。当我听到他的最大开支是雇佣武装警卫保护他的电话机时，我不由地暗自摇头，心想：真蠢，这好比是在枪弹横飞的战区开一家必胜客餐厅。

在通往创业成功的路上存在着很多障碍，而一个存在缺陷的商业模式可能是其中最大的一个。

谋定而后动。创业者最重要的，同时也往往是考虑不周的一个决策是：新创企业到底应该进入哪个行业领域。

我的建议是：不要仓促行事，不要因为熟悉或因为那是儿时梦想就进入某个领域。记住，即使只拥有一家卖蔬菜的小摊子，只要有钱可挣，也比经营一个濒临破产的马戏团要有趣的多。

所以，创业的第一戒律是：创业并不一定需要一个伟大的创意。实际上，一个太过优秀的创意可能会彻底摧毁创业者。

那么，什么才是我们应该避免的“伟大的创意”呢？一个伟大的创意是前人从未做过的事情，是让人激动得无法呼吸的事情，是英勇大胆又无比正确的

事情，是自认为价值连城、而需要向周围人保密的事情。

伟大的创意扼杀创业者。

在我看来，一个创意远远不如一个可行的商业模式那般重要。商业模式，按照 MBA 术语，就是怎样建立企业并从中赢利的一整套方法。下面是一些商业模式的例子，你可以试试能否看出他们出自哪些企业：

1、聘请世界顶级运动员作为代言人。投入巨资播出广告，并利用广告效应使产品进入每一家体育用品商店。在海外用极低的成本生产产品，然后在市场上以高价售出。

2、找到那些关心员工的企业。免费提供他们饮水机，并通过定期送水来挣钱。

3、创造世界上每台个人电脑的操作系统。然后利用控制了这些电脑的操作系统所产生的力量，设计软件、网站、网上服务，甚至旅行社。

没错，上述商业模式来自耐克、Poland Spring 和微软。这些简单的描述之所以称为商业模式，是因为它们是把企业资产转化成现金流的一套配方。没有一套可行的商业模式，企业照样可以进行宣传、雇用员工、花钱开销，但是无法获得赢利。

一个商业模式就是一台机器、一个方法、一项计划，用来从企业系统中攫取利润。

再举个简单的例子：从批发商处购买冰淇淋三明治，用带有冷藏设备的卡车运到最近的海滩零售。

当然，一开始的利润并不那么丰厚。不过当你从更上一层的分销机构购买更多的冰淇淋三明治，比如装满 20 辆卡车，然后以 50% 的佣金招聘一些高中生来进行销售。一个小的生意就这样变成了年销售额成千上万的大生意。

再进一步，你甚至可以直接从生产厂家以极低的价钱进货，在产品上贴上自己的品牌，然后装满 200 辆卡车。你还需要一个车队主管，需要保险，考虑其他无数的零七八碎的事情。这样的话，你就建立了一个商业系统。

我们虚构的冰淇淋巨头在每前进一步时都在作出选择。他选择绕过超市渠道，决定不打广告，也没有把自己定位在最便宜的同类产品，他还决定不进入国际市场，等等。这些抉择向我们显示了一个商业模式的基本要素：

- 分销渠道：在什么地方向消费者销售产品？需要什么样的分销商？
- 销售：谁来负责销售？销售激励政策如何？
- 定价：批发商和零售商的进货价是多少？市场零售价又是多少？
- 生产：怎么生产？
- 原材料：从哪里、怎样得到原材料？
- 定位：产品或品牌在消费者心里占据什么的位置？是什么样的形象？
- 市场营销：消费者怎样才能知道和发现你的产品？
- 进入壁垒：如果竞争者进入同一个市场，该如何反应才能生存下去？
- 规模效应：怎样把生意做大？
- 定位：你的产品在最终用户心目中的位置是什么？
- 市场营销：消费者如何听说你的产品？
- 进入壁垒：竞争对手来了怎么办？
- 可扩展性：如何把生意做大？

5 商业模式为本

当你雇佣**员工**、创立了**品牌和商业秘密**、建立起**系统**后，
你才算是真正建立起了一摊生意。

在开始创业之前理解商业模式的机理非常重要。商业模式应该有下面五个属性：

1、商业模式必须能盈利。

你会惊讶地发现很多人在创业时，单个产品全都亏损，然而他们还想要批量化！你七岁那年摆摊卖柠檬水的经历是最好的一课——要让生意能运行下去，你得赚钱。唯一不同的是，当你七岁时，你的柠檬是免费从你妈那里得来的。

几乎没有哪个生意第一天就盈利。做糕点的要买烤炉、付房租、买原料。搞咨询的得做名片、印宣传手册。问题时，需要多长时间才能盈利？把目标的盈利日期写下来。如果超过很久还没能盈利，或者想法解决问题，或者干脆别干了。如果因为已经亏损了很多而不从亏损的生意中退出，是顶糟糕的商业战略。还需要学会甄别那些让盈利转化为亏损的因素。比如，如果你签了合同按照固定的价格出售产品，但你的供应商可以自由提价，那你只是一个承担了很高风险的中间人。

记得有一个卡通片，一个数学家在黑板上做复杂的论证。黑板上布满了各

种无法辨认的符号，而在最下面，写着“然后奇迹发生”，接着是“证明完成”。如同数学家不能真的依靠奇迹一样，商业模式也不能依靠奇迹。当然每隔一阵，会有新的公司产生新的独特商业模式。但我可以打保票，在创业之前就考虑好商业模式绝对好太多了。

用我最喜欢的冰淇淋的例子，如果你的商业模式中每卖一个冰淇淋都赔钱，而你想用多卖赚回来，这生意是没法做的。象这样离谱的商业模式只有在互联网上会出现，而且也不可能长久。

2、商业模式必须能自我保护。

如前所述，盈利的生意会吸引竞争对手。竞争对手来了怎么办？如果你已经习惯于每个冰淇淋赚一块钱，而突然价格战发生了，每个冰淇淋只能赚一毛钱了。这可不妙。这一属性被称为进入壁垒（barrier to entry）或竞争绝缘层（competitive insulation）。这些壁垒包括专利（其实并不象很多人以为得那么有用）、品牌、排他性的推销渠道协议、商业秘密（如可口可乐的配方），以及先行者的优势。

比如 Blockbuster 录像租赁连锁店。他们通过在全美国开设几千家租赁店建立了难以逾越的壁垒。当竞争对手出现时，最好的地点都被占了。当然可以想见，这个壁垒的建立耗资不菲。

先行者优势是指第一个尝试某个市场并验证了其可行性的人 相对于后进入市场者的优势。比如小时候你第一个开始给你所在小区的邻里修剪草坪。再来一个人就没机会了——你把草坪都修完了。那个后来者只能寄希望于降低价钱或付出额外的服务来把你挤走。

3、商业模式必须能自启动。

创业者最容易陷入的陷阱之一就是试图创造一种不能自启动的商业模式。

比如如果你想卖剃须刀片，必须有很多人想买才行。而如果没有很多人已经在用剃须刀，你就输定了。难道不可能用一点点资金就建立起一个改变旧范式的新商业模式么？当然可能，以前也出现过。但十之有九会失败。为什么？因为当你改变世界之前，资金就用光了。

Don Katz 创立了一家公司，Audible，用户可以从 Audible 下载书籍的录音。比如你在 Audible 上找到你喜欢的小说，输入你的信用卡号，下载就可以收听了。但 Don Katz 的问题是，用户还得买一个价值 150 美元的播放器才能听。（译者：Audible 的上述模式是在 MP3 播放器出现之前）所以要卖书籍录音之前（这是盈利点所在），他必须先得卖播放器（而且是赔钱在卖）。这可不是一般人能玩的商业模式。

而我们已经熟识了的冰淇淋小贩就有一个可以自启动的商业模式。当然为他的第一辆运货卡车和第一批冰淇淋他要投入些现金。但之后，这个生意就能支持自己的成长了。价值 100 元的冰淇淋 200 元卖掉，然后你就有足够资金买两箱冰淇淋了。

4、商业模式必须可调整。

记得海湾战争时人们对“爱国者”导弹的兴奋吗？这是一个发射以后还可以继续瞄准的武器。你可以随时调整它的飞行轨迹。如果想最大化你成功的机会，你需要这样一个商业模式。如果你所做的是锁定 - 上膛 - 发射，那你恐怕只有向上苍祈祷了。

依赖大量客户或合作伙伴的商业模式远没有可以随时调整的商业模式灵活。比如 Subway 三明治连锁店，有 13000 多家分店，每个都独立运作。假如 Subway 认为未来的发展方向是“烧烤牛肉”，就需要做大量的游说工作劝说每个独立分店的经营者改变方式，购买必要的设备。所以 Subway 基本

上就钉死在那里了。反之，一个有一两处分店的本地饭馆，如果突然间“燕麦麸”流行了，就可以在一两天内把它推上菜单。

而我们的老朋友冰淇淋贩子（烦了吧？）的商业模式完全是可调整的。到冬天了可以改卖热饮巧克力嘛。如果生意火了（别介意我的搞笑啊），添几辆卡车就行了……

5、商业模式要有财务退出策略（但不是必须）。

如果你能创立起一摊生意然后把它卖掉，你就能从你建立起的公司净值中套现。如果你卖不掉，你所得的则是年盈利。两者可能有天壤之别。比如Yahoo，上市8个月后，它的净值有10亿美元，但过去一年中盈利只有2美元。这个5亿比一的巨大比例是不正常、也不长久的。但如果你的目标是在Cancun（译者：海滨度假胜地）的别墅中退休的话，财务退出策略可是不错的选择。

除非能做大到一定程度，卖夹心冰淇淋可没有什么退出策略。

当你的公司还很小，生意其实就是你一个人。竞争对手买几辆卡车都要比买你的公司便宜得多（为什么还要买你呢）。但当你雇佣员工、创立了品牌和商业秘密、建立起系统后，你才算是真正建立起了一摊生意。

6 商业模式为本（续）

没有人来告诉你什么是**可行**的，什么是**不可行**的。

案例一：Stereo Advantage

位于纽约州布法罗市的 Stereo Advantage 是我最津津乐道的创业公司之一。70 年代它刚开张的时候，我就光顾了它，那时候我只有十几岁。从那以后，我眼见着它一天天成长：从一家只有一个门面的小店铺，到拥有数以百计的雇员，再到发展了超过 4000 的商业往来帐户；从服务业领域拓展到综合性商业领域。今天，它在立体音响、家庭影院、手机、甚至是服装等市场都占有巨大的份额。下面就让我们用前面提过的商业模式的五个准则来具体分析一下 Stereo Advantage。

首先，它能够盈利。由于同供货商有良好的关系，它的商品的进价很低，因而售价也略低一些。单件商品的利润不是很高，但销售量非常大，所以每天的结余很多。

其次，它的市场保护也相当不错。在 Stereo Advantage 刚起步的时候，任何人都有能力效仿它；但那时候并没有人真的去做。现在，二十多年过去了，Stereo Advantage 已经闯出了很好的口碑，拥有一大批忠实的顾客，以及优秀的雇员和源源不断的合同，并同供货商建立了互惠互利的深厚良好的关系。后来，有无数家公司企图效仿它，但无一例外都失败了。

第三，它在一定意义上做到了资金自给（self-priming）。初期的风险是很大的。店主需要投些钱来进货、租店面和雇人，但却没有任何保证能够拉到像我这样的顾客。但是随着业务的增长，进货和销售环环紧扣，自给自足的资金链就形成了。刚开始的时候，店主可能只能进两台电视机；等这两台卖出去了，他就可以进八台电视机。现在，他的橱窗里有上百台电视机。（这种渐进式的增长，）要比他在没卖出一台电视机之前就进一屋子的货风险要小得多。

第四，它的业务具有调整能力。如果说，Stereo Advantage 的核心价值是建立在良好的声誉、便利的店面位置以及值得信赖的供货商关系基础之上的话，那么它在业务调整方面就拥有了很大的空间和灵活性。比如，当手提电话风靡起来的时候，Stereo Advantage 很顺利地 from 索尼等供货商那里进了一批货，得以迅速地充实了货架。类似的情形还发生在家庭影院上面。

当然，Stereo Advantage 不太可能去卖汽车，甚至进入高端音响市场对它来说也不是十分有利可图。但是在其商业模式力所能及的范围内，它的灵活性给它带来了很大的优势。

最后，让我们来谈谈财务退出策略。Stereo Advantage 在这方面的条件非常好。任何一家全国范围的连锁店都有兴趣收购它，并在此基础上发展新的连锁网络。Stereo Advantage 的拥有人建立了一支非常有效的管理团队，不需要自己事必躬亲。从很多角度来说，Stereo Advantage 都是一个非常理想的待售企业：其规模不足以上市，但其业务足以延续到创始人身后之时。

案例二：Ray Kroc 和他的麦当劳

Ray Kroc 算得上是有史以来最伟大的创业者之一。他所走的则是完全不同的另一条路。麦当劳从创始之初的目标就是规模化，就是把自己做得更大。（顺便说一句，这个模式并不是 Ray 发明的。）

Ray 在加州发现了一家小餐馆，由两个兄弟经营。他们有一整套系统，做出来的汉堡、薯条和奶昔非常可口。不论是食品还是烹饪方法，看上去都很容易推广。

Ray 意识到，规模化是获取利润和形成竞争壁垒（competitive insulation）的关键。如果他能做到最大，就一定能在竞争中胜出。所以，他开始出售特许权（来扩大规模）。他允许其他人来购买特许权并开设自己的麦当劳分店。特许权的交易很简单：一点点先付款加上每年的利润分成就可以换取到麦当劳的品牌、手册、宣传以及独特的产品。

还是让我们对照前面提过的五个准则，来分析一下麦当劳的商业模式。

首先，这是一个超级获利的模式。生产汉堡等产品的成本很低，而美国在经历了 50 年代的生育高峰之后，迅速增长的人口提供了巨大的市场。

其次，这一模式能够形成很好的自我保护。品牌的价值是无法估量的，而且随着规模的扩大与日俱增。作为市场的先入者，麦当劳抢占了几乎所有的黄金地段，其地理位置价值几乎与其品牌价值相等。（1997 年的任何一天中，每七个美国人中就有一个在麦当劳就餐。）

第三，其资金能够完全自给。Ray Kroc 的天才之处就在于他用别人购买特许权的先付款来支持自己的增长。麦当劳的规模增长得越快，他能够支配的资金就越多。这种策略在今天几乎行不通，但并不是绝对没有可能。

第四，它不具备业务调整能力。经营者们一旦购买了特许权，就不大愿意作出改变。这是克洛克所面临的最大危机。只要还在赚钱，经营者们就会很高兴。问题是，该怎样应对那些不太买你账的地区呢？又该怎样推出新的产品以保持竞争力呢？还有，该怎样把事业拓展到海外呢？当你在世界各地拥有成千上万个特许经营者时，最大的挑战就是如何保持你的灵活性。

前不久在快餐业上演的一幕就是一个最好的例证。行业中坐第二把交椅的汉堡王（Burger King）改进了炸薯条的工艺，并通过声势浩大的全国性广告宣传，对麦当劳的核心产品之一展开了攻击。而麦当劳却无法在短时间内通过改良配方来作出还击。

最后，提一下财务退出策略。Ray Kroc 最终让公司上市，成为了非常非常富有的人。真是完美之极！

发明新的商业模式是一件很危险的事情。而互联网就充斥了各种各样危险的商业模式。几乎每天都会有新的模式诞生，但绝大多数情况下，那些发明者对如何谋生根本就没有概念。

雅虎、Yoyodyne、HeadSpace、iVillage 等互联网公司，都或多或少的从不同角度满足了市场规则。它们都在寻求某种能够规模化并形成行业保护的商业模式，以赚取巨额利润。但更多的互联网企业（包括一些实业公司）都忽略了这样一条至关重要的准则：入门费少并不意味着就是一个好的商业模式。

对创业者来说，这是一个很危险的陷阱。没有人来告诉你什么是可行的，什么是不可行的。假如你需要投入的只是自己的时间以及很少的资金，那么几乎肯定你会迫不及待地实施你的想法，没有人能阻挡你。

7 创业的两个陷阱

这些公司的老板们正在实现他们的人生。

“便宜没好货”

Staples（译者：美国一家办公用品零售连锁店）开张不久，我的一位熟人就开始做一项生意。他的主意很简单：到大公司去用优惠的价格推销办公用品。他打算从 Staples 进便宜货，然后再加价卖给这些公司。

一开始，因为大公司从供货商那里拿到的报价比 Staples 的价格要高不少，使得这位朋友的每笔交易都有少许利润。可是这个主意并不符合绝大多数商业模式的要求。其中最大的一个问题就是：当他苦口婆心的说服顾客价钱是订货最主要的考量时，顾客通常也已经发现 Staples 了，转而从那里直接进货。

这是一个很廉价的生意。因为他不需要任何资金。可是，这并不是一个好的商业模式，他投入的很多时间和精力根本不值得。

请不要落入“廉价”的陷阱，去干一些简单、有趣、或吸引人的事。从长远来看，任何失败的企业，不管它多精彩，都没甚么意思。

Inc500 强是一个衡量全美发展速度最快的前 500 名小型企业的排行榜。榜上大多数是新创公司。有趣的是这些公司分散在各行各业，而且很多都是枯燥无味的。可是这些公司的老板们却正在实现他们的人生。

榜首的那家公司是做牙刷的。前 25 名里有一个经营电子剪贴画的，有一

个给企业做保管服务的，还有一个经营分销蔬菜的。

“做一个创业者还是自由职业者”

创业者梦想要把自己的企业做大。他们更关心企业规模的扩大。因此，他们经常需要超时的工作，拿少少的薪水，以及经历挫折和再起。不要误入陷阱，认为创业就是自己当老板，赚大钱。

8 价值链

产品经价值链所附加的**价值越多**，

产品也就**越值钱**，

你也就**能挣更多的钱**。

找到创业成功秘诀的第一步是，必须先弄清楚自己的业务的价值链。所谓价值链，就是一件产品最终到达消费者手中之前所经历的一系列的增值过程。比方讲，一杯星巴克咖啡始于哥伦比亚的廉价咖啡豆，经过烘焙后运至厂家贴上品牌标签，然后销往各地烹煮成香浓的咖啡。在这个过程中，廉价的咖啡豆经过每一步时都变得更价值，直到最后变成咖啡出售，星巴克咖啡的价格也就水涨船高了。简而言之，产品经价值链所附加的价值越多，产品也就越值钱，你也就能够挣更多的钱。

让我们来看一个商业模式和它所创造的价值链。首先，从价值链的最后一步开始：

1. 谁来购买你的产品或服务（下面简称为“产品”）？
2. 他们打算花多少钱购买这些产品？
3. 在什么销售渠道能购买到你的产品？
4. 产品的单件销售成本是多少？

上述四个问题涵盖的是非常关键的产品铺货和销售。对创业者来说，The Pet Rock 玩具也许是发生过的最糟糕的事情之一。因为它让人们误以为，把一个奇妙的主意变成全国性销售并不需要花费多大的力气。

这简直是荒谬透顶！要把产品铺遍全国的销售渠道和零售点，没有电视广告，没有一个销售团队或销售公司，没有大规模的库存投入，想都不要想，没有可能。

当你经由现存的零售商售货时，他们为消费者提供了很多价值。零售商为产品提供地方存放，让消费者很容易找到产品，并使品牌所蕴含的可靠性承诺得以兑现。正因为零售商提供了如此之多的价值，他们才理所当然地保留了利润中的一大块。

如果你所经营的是定制服务或高档商品，你应该直接和顾客打交道，这样的话，你能绕过许多中间商，把业务紧紧掌握在自己手中。如果这样做你的收入能满足你的支出，并有所剩余，那么你离成功也就不远了。

对大部分产品来说，价值链最大的一个环节是最后这一步——销售。如果这最后一个环节由你或你的公司来经手，这一环节的利润也就非你莫属了。

例如，一个建筑师把工程分包给承包商，要比一个承包商先拿到项目后再找建筑师，能攫取更多的利润(或者为客户省更多的钱)。

显然，一些服务业比消费产品业更多地直接面向顾客销售。不过，如果你决定向市场推出一款消费产品，比如一个神奇的棋盘游戏，你是否就注定必须经过传统销售渠道呢？是否必须依赖大商场或全国玩具连锁店的怜悯呢？当然不是。

还有很多玩具反斗城以外的地方可以销售棋盘游戏，比如 Catalogs 就可以帮助你在风险很低的情况下接触到一大批消费者。

最后重新总结一下，让我们回顾与价值链相关的四个问题

1、谁购买你的产品或服务？

定义你的目标受众。

2、他们打算花多少钱购买这些产品？

做一个价值分析，算一算与替代产品相比它们值多少钱？

3、在什么销售渠道能购买到你的产品？

了解你能控制产品分销的程度有多大，而零售商或销售代表在分销过程中提供了什么价值？

4、产品的单件销售成本是多少？

把销售成本除以你生产的产品数量，这样你就能估算出这些产品是否值得销售。

如果用冰淇淋的例子来说明上述这四个问题，那就很简单了：

1、谁购买你的产品或服务？

海滩上热得发晕的小孩子们。

2、他们打算付多少钱购买？

一块钱一个！

3、他们在什么渠道购买你的产品？

我们找到最好的销售场地，然后用卡车把产品送到他们身边。

4、单个销售成本是多少？

每小时司机和油料的费用除以售出的冰淇淋数量。

这样我们就有了第五个问题：

5、制造、包装、搬运和储存所销产品的费用是多少？

你知道了这个费用，你就能算出：

6、单件产品的销售利润是多少？

然后你就能估算：

7、你一个月能够达到多少销售额？

如果把广告、培训、经常开支和其他一些成本加上去，我们就完全把价值链弄清楚了。然后你就能找出使生意盈利的办法。

比方讲，你每个月生产产品的机器需要花费 5000 美元的运营成本。每件产品的价格是 2 美元，产品成本是 1 美元。要想把你的销售利润翻一倍，你就得想办法把销售额从每月 5500 件提高到每月 6000 件（增长 11%）。

商业模式专家称之为“敏感性分析”，也就是一种了解业务盈亏平衡点的方法。如果你能在创业前就能对这些有所了解，你也就知道应该在哪个领域更加专著。

创业者将长期经营自己的事业，所以，额外多花些时间搞清楚自己的商业模式，今后能减少不少的麻烦。

9 别在刮胡子的时候创业

每一个 Bill Gates 身后都有 David Seuss , Phillipe Kahn ,

和其它**数百名**我们没听说过的

天赋过人、辛勤工作并富有远见的人。

今天早上我在洗手间用新买的 Norelco 剃须刀刮胡子。盯着镜子,我意识到创业是多么的容易失败。

设想一下我们年轻的英雄正在刮胡子,突然发现提切式剃须刀的刀刃不像以前那么锋利了。他想起自己最好的朋友是个冶金家,或许有一种简单经济的办法将电动剃须刀的刀片磨得更快。

在便利店和网上调研了一天让他肯定了自己的想法——市场上有一些磨剃须刀片的工具,但是难找、又贵又不好用。

他约朋友共进商业午餐。他要求朋友为这个伟大的创意保密,然后进一步描述了远大前景:一个非常棒的低价磨刀片工具。

他完成了商业计划。市场预测、广告标语、公司使命、新品发布计划,应有尽有。

“瞧,”他说道,“有剃须刀的客户超过五百万。如果我们将产品卖给 10% 的客户,那就是五十万套!假设每套赚四美金,我们就发了。”

按照以前所看商业书籍和杂志上的指导，他已经构思出一套回收战略，并想好了如何筹资。就在这里，握完手之后，他们决定合伙。冶金家负责发明产品，拥有公司的一半所有权。他从那儿拿样品。

一个月以后，他带着周密的计划，找到他能找到的最有名气的专利律师。付完五千聘金后，他开始行动了。

下一步就是寻找制造商。事业起步就像芝加哥大火一样，但他有意保守，只生产了一万套，以免引起制造商的注意而大批量生产。

我知道你在想什么，不过，好事还在后边。

一番盘算之后我们的英雄意识到他需付给制造商四万美金。此外他需要雇用几名销售代表销售该产品。他还认为电视购物(因为资金不足,只有一次)有助于增加销量。

突然间，他需要四十万美金。他完了。

事实上他第一天在洗手间时就注定要失败。

销售费用庞大无比。让第一个人购买磨刀装置所花费用也大的超乎想像。这是个零售产品，要在高客流量的地方销售(便利店)。人们不知道该产品的存在，也不确信是否需要该产品。所以你得花钱让人们认识到他们需要一个，那么你不得不和零售商分享很多利润。

消费性产品几乎不可能自助生产。尤其是为了获利必须在便利店里卖的产品。看看当地的 CVS 便利店——自助生产的产品确实少的可怜。

好戏继续上演。

为了卖出这样一个产品，顾客进入便利店时必须要有存货。

所以为了填货架你下个月你要生产更多的产品。当然零售商不会只因为填满货价就会提前给你货款。

对创业者来说最大的不幸就是每个消费者一辈子只需要一件你的产品。没错，在遭遇到种种困难之后，我们的主人公再也不想销售类似的产品了。销售成本不占优势。看，他甚至连口碑也没有赚得——你会将这么一个发明介绍给你的朋友吗？

不幸的是，成功的企业家拥有的信条往往是双刃剑。相信整脚的商业模式会迫使你耗尽自己的时间和资金。所有成功企业的外表——商业计划、营销计划、财务计划、公关代理、专利律师、公司章程——都能掩盖真实的缺陷。

我们的英雄呢？他将公司的一半给了一个不怎么做事，容易被替换的人。做 98% 的工作但只占有公司的一半，他永远不可能筹到足够的启动资金。

幸运的是他的退休金账户上没有多少钱——他当初很可能傻乎乎的把钱都取出来。

成功的创业者懂得这一点：重要的是业务流程而非产品。如果你构建的业务模式不能盈利，你再怎么爱你的产品也无济于事。很快就再也没有值得爱的产品了。

创业者集中精力寻找能支撑业务模式的市场。一个能和你工作形成互动的平台。有了好的业务模式，事情就会变得简单。你投入人力、财力和时间，从市场收回的是销量，现金流和利润。

你可能会想，不是也有创业者将伟大的创意转变成伟大的公司了吗？

那 Steve Jobs、Bill Gates、Phil Knight、Ted Turner 怎么解释？

他们是怎么做的？他们选择了成功的业务模式，而且还很幸运。这都难免。市场有了，他们赢了。但是他们只是特例而已，每一个 Bill Gates 身后都有 David Seuss，Phillipe Kahn，和其它数百名我们没听说过的天赋过人、辛勤工作并富有远见的人。

你可以选择任何行业创业。我建议选择一个适合自力更生者的行业，它有助你成功，让你的付出得到回报。告诉你不做什么比告诉你做什么更容易。既是商业又是爱好的事情通常带给创业者最大的麻烦。比如餐饮、玩具设计和制造业等。

另外，邮件订购、咨询服务等非常有效。同样有效的是像一束激光一样紧盯瞬息万变的模糊市场。

或许这不会让你变成 Spike Lee 或 Marc Andreessen 一样的名人。没关系，他会让你快乐。

10 聪明的创业之路

你充满**决心**，你**专注**，你**输得起**，

你是一个一心想创造**第一流产品**的**创业者**。

当这一天终于**到来**，记得好好**享受**！

我有个能用面料做些小玩意儿的朋友，我就曾有幸看到她用剩余的丝绒做了件令人感到惊艳的披巾。而且，她还喜欢孩子。

于是她决定闯闯玩具业。有四年的样子，她一直试着向 Fisher - Price 玩具或 Mattel 新的抓式玩具兜售一种更棒的尿布袋。她做事情的都很正确：去正确的产品展示会，参加正确的聚会；她小心地与别人交往，谨慎地给自己定位，小心交货；她像鹰一样敏锐地监视自己的各项成本。另外，她始终保持百分之百的股权。

也有一些像样的电话。Fisher-Price 开始就尿布袋和她签署意向合同，Mattel 甚至问起详情。但每一次，最后时刻，这些公司总放了她的鸽子。我的朋友终于认识到，她是在一个并不欢迎她的圈子里打拼。

玩具公司其实竭力将创新者拒之门外。因为他们不想因为那些外来者背官司、惹麻烦。他们并不是满心欢喜，要去寻找一个像汤姆汉克斯那样闪闪发光的明星创意。玩具业就是桩生意，一桩残酷的生意。

她错了 错在有商业无模式。她希望通过创造出一个新的流程来自谋职业，当自己老板，用自己创作的产品的特许收费作为固定收入。但她所选的这个行业，这样的先例实在太少太少了。她或许可以继续设计她的衣服、袋子，把它们当成一个爱好，但她知道那不是个谋生的长久之计，她得另外找条路。

放眼四顾，她认识到出版业每年出版五万个新创意，完全依赖外来者。而那些编辑们也正从外边寻找新的创意。

有了这些知识武装，她又花了些时间来了解她的客户基础：三十家主要的出版商，都很有钱，都热切的想买点什么，都愿意先付后买。这是一个完全不同的行业。她那套用了四年的流程有了用武之地：与感兴趣的人聚会，发明新产品，卖掉它们的特许权，然后赚取利润，一个完整的流程。这一套流程她曾试着用在玩具业，但最终在出版业才玩得转。不同的产品，却是一样的工作。

六个月的艰苦工作之后，她已经能与三家认同她观点的出版商面谈了。她认真倾听，努力掌握他们的需求，他们的顾客的需求，以及这个行业如何运作。

没花一分钱，她已经了解了市场，能在她认为可能畅销的书中造概念。然后她开始进一步深入。她找到了几个能理解她意思的插图画家、专家，给他们钱，预收款的一部分，而不是股权。

一个出版商终于拍板，觉得她的一个日历的概念很值钱。他们预付了她一些钱然后出版了日历。两年后，我朋友公司已经有了两百万的印数。她的日历经常放在 Barnes & Noble 书店的收银台。她被聘为一家全国品牌的代言人。她制作她喜欢的产品，她收到来自全国各地的有趣的信件，她喜欢这一切。

那么，她的成功是因为她的日历创意是出版史上最独特，最为原创的创意吗？或者因为她是一个富于技巧的小说家？都不是。她的成功源于她知道她的市场需要什么。她的成功源于她日积月累的名声。她关注成本，不稀释股权，

她一直准备成功并防止失败。

没有银行贷款，没有专利律师，一切的一切，是因为她选择了正确的商业模式，把有价值的产品卖给需要的人们。

把事情做对的纯粹乐趣。

正如 Lynn 故事描述的那样：当你在正确的地点，正确的时间，卖正确的产品，那么你能够成功。我在这个宣言里说的很多东西可能让你失去创业的勇气。胜少败多，诚如斯言。但一旦开始，魔方启动，美妙醉人。你的工作被素昧平生的人接受、拥戴。这是急流的开始。

时间回到 1986 年，那时候我第一次出来创业。我通过联邦快递给四十个不同的公司发了邮件。每个公司都愿意买我制作的一本书的广告，一千美元一页，两页起订。我得到了很高的利润率，所以我余下要做的不过是给这些努力一些积极的响应。四十八小时内，电话铃声响起，三十天内，我就卖出了六万美元的广告。这种激动，催你前行。我不能确定这个广告书的主意是不是我最为明智和丰厚的工作。但是这种坚持，这种坚定的，以用户利益为导向的把概念推给用户的方式，促成了我的成功。

另一次，我有个制作本备考 SAT 书的想法。许多出版商收到了这个提议，他们大部分有兴趣，有些召集了面对面聚会，其中一两家几乎就要签订协议了。

我们开始考虑通过拍卖来出售出版权，这出版界的惯例。拍卖时给钱最多的出版商有权成为我们把书籍推向市场的合作商。这时，一家来自 Doubleday 的编辑打来电话。“取消拍卖吧”，她说，“现在就买断的话要多少？”。她出十五万美元，我说有点儿不够。我很坦率。她加倍。“不”，我有点紧张的说。经过两天的讨价还价，我们最终在 60 万美元的价格上成交了。

你也会有这么一天！你会失败，遭受拒绝，挣扎。然后，你也会有这么一

天。因为你充满决心，你专注，你输得起，你是一个一心想创造第一流产品的创业者。当这一天终于到来，记得好好享受！

11 行动重于策划

开创你的**事业**吧。

珍惜**每一天**，珍惜**每一个客户**。

弥补你的**缺点**，发挥你的**优势**，动手创业，**一往无前**！

还记得我问过的那个问题吗？请问全美国到底有多少个加油站？而人们通常都会回答说：我不知道。这种回答无疑是最差的。

如果是我，我会这么回答：“我知道你对这个没概念，但我想让你（不管是用什么方法）好歹蒙一把。”

十有八九，对方都会拒绝猜测。为什么呢？世人皆有胆怯，怯于出错。世人皆恨“错”。

人们惧怕定论，因为害怕定论有错。人们害怕买错车，害怕做出错误决定，甚至害怕穿错了鞋。

创业之初，多有凶险。面对无数报表敏感胆怯，面对商业模式左右为难，最终你发现最容易做到的事，是放弃。你还会这样安慰自己：“我永远都不会象比尔盖茨一样聪明，所以我放弃了”。其实比尔盖茨也没那么聪明，他曾经觉得互联网只是一阵风的事。比尔盖茨开发了三套数据库系统，结果铩羽而归。

没有任何一个创业者可以未卜先知。没有谁能够吃得准，你的目标客户会

不会买帐，也不可能预计到你选择的那门技术到底对不对。你可能会犯错，但是请你习惯它！

面对太多的变化，在我看来最糟糕的事情莫过于错失尝试的机会。我曾在崇尚创新精神的斯坦福商学院求学。而在那个有 300 名同学的班级里，至少半数的人公开宣称自己早晚都是要去创业的。

而今，整整二十年过去了，我们之中真正去创业的只有 30 个人。剩下的人还在等待好时机或好创意或好的投资背景。他们在等待一个十拿九稳的项目和一些保证可以成功的生意。

硅谷曾为美国作出了杰出的贡献。原因之一是它开创了一种“犯错也 ok”的文化。犯错甚至可以促使你成为硅谷的富豪！但是在很多其它地方，其它国度，别人会觉得你是把全部生计押宝在一个可能不成功的事情上，别人会为你那些想法而深感不安。

我能给你的最好的忠告就是：停止策划赶快动手。你不需要从你的日常工作岗位上撤离，但是你需要走出去开始创业。你做得更多，你就越有自信。成功之门永远向你敞开，机会不期而遇。你的生活模式将发生改变，你的知名度会日益增加，你会吸引到另外一群聪明的同仁，有眼光的客户，以及精干的投资人。如果你还在继续策划并且保守不前，那么这一切都永远只是个梦。

开创你的事业吧。珍惜每一天，珍惜每一个客户。弥补你的缺点，发挥你的优势，动手创业，一往无前！

12 财务规划

财务规划不一定要搞得很**复杂**，但必须保持**连贯**，

最重要的是，**实事求是**。

创业者只要还有资金，就不应停滞不前或放弃。而成功，则可以用资产是否增长，也就是拥有的财富是否比创业开始的时候更多来衡量。创业者只有对公司财务进行预先规划，才能避免陷入财务危机，并把自己的注意力集中在业务上。

在决定创业的时候，大多数创业者并未对资金的安排进行详细的规划。相比之下，人们的关注点更多地集中在营销、产品研发或人力资源等方面，而很少愿意为钱的问题而深谋远虑。从某种角度来看，这也有一定的道理，因为归根结底，钱对于创业者而言只是一种手段，而不是目的。如果为了钱而赚钱，想赚大钱而又不想承担响应的责任，那就不要创业，不如去华尔街或一家大公司找份工作。

但是，财务是企业的基础。资金枯竭不仅会导致公司倒闭，员工流失，也会让家人为你担惊受怕。我自己就曾至少三次陷入因为缺钱而濒临破产的边缘。可以肯定地说，如果能提早进行谋划，这样让人既紧张又分心的窘境绝对不会出现。

财务规划不一定要搞得很复杂，但必须保持连贯，最重要的是，实事求是。

让我们从支出部分开始。首先，把每月的固定开支（如房租、工资、租赁费用等）列一张表，然后把过去六个月里的平均每月变动成本加入其中。如果变动成本每月不同，那就找出逐月增减的百分比。比如，如果过去六个月用于支付设计师的费用如下表：

一月	1000 元
二月	2000 元
三月	500 元
四月	0 元
五月	2000 元
六月	500 元

从表中可以看出，你用于设计师的平均每月开支是 1000 元，上下浮动为 1000 元。

根据上面的分析，划分三列来进行开支分析。

最多	2000 元
平均	1000 元
最少	0 元

现在，这三列中的数字很清楚地告诉你，你每月的开支最多会是多少，最少又会是多少。把这三个数字乘以九，你就可以知道，在没有任何收入的情况下，要把公司维持九个月大概需要多少资金。

当然，你肯定是有收入的。由于这收入也是不可预测的，所以如上所示，我们也分出两列，一列标出今后九个月中所有确定的收益，另一列标出今后九个月中所有可能的收益。

已确定收益：

六月	1000 元
七月	18000 元
八月	32000 元
九月	0 元

可能收益：

	最少	平均预期	最多
六月	4000 元	5000 元	15000 元
七月	10000 元	15000 元	40000 元
八月	4000 元	5000 元	15000 元
九月	4000 元	5000 元	15000 元

不要用乐观的数字来愚弄自己。在日常生活中保持积极和乐观向上是一回事，在财务分析中盲目乐观却是另一回事。做收益预测时最好还是现实一点，甚至悲观一点。这样，当实际收益超过你原先的估计时，你就会感到惊喜，而不是相反。

13 销售为王

作为一个**创业者**，你必须把你自己和你的事业**推销**出去。

否则，就**没有事业可言**。

以销售为重心。财大气粗的公司可以先制造产品，然后等消费者来买，你不能，投资前应先做好销售。

业务有了销路，资金就触手可及。公司有了销路，其它问题就会迎刃而解，但公司没有销路则危在旦夕。在第二章我花了许多时间讲述“自启动型”业务。因为一个自启动型业务解决了创业者所关心的大部分问题。它在你深入之前就带来销量。它会自我膨胀，以钱生钱。

你的生意迟早会归结为从其他人或生意中提炼金钱，并尽你所能保持这样。受惑于表象，你可能会把注意力放在你的产品、你的系统、你的策略，或许你小册子上第七页的笔记.....但如果你没有销售，这些都无关紧要。

给自己的第一个问题：“谁会买它？”无论你生产什么，它必须极具诱惑力，可以使人们放弃现有的转向你所卖的。

请务必不要低估这个重要性。一旦你有了销售，你就掌握了主动权。你可以使你的供应商，你的雇员，或者有关你事业的一切都听令于你。

不信？不妨看看当今商业世界的一个关系吧。Barnes & Noble 销售不计其数的书，这就是为什么出版商都前来乞求 Barnes & Noble 的垂青。迪

士尼可以使人们大排长龙去看他们拍的电影，这就是为什么会有那么多的演员和导演乐意为迪士尼效命。顾客就是上帝，因为顾客有钱。如果你知道怎么把钱拿到手，那你就成了上帝！

下面是两条你需要知道的最重要的销售规则：

1、卖大家想买的东西（而且大家知道怎样去买）

这听起来再明显不过了，但实际上不是。例如，福特制造的伊德塞尔（译者注：Edsel，一款著名的失败车型），或者是怪味香蕉片，都得上门推销。这需要一定的毅力和耐心，而这些都不是你能耗得起的。微软就曾引入一堆产品并最终惨败收场。另外迪士尼，苹果，摩托罗拉以及其他举世瞩目的企业巨头都曾有过这种先例。

搞清楚人们想买什么分两步。第一步，搞清楚他们正在买什么。第二步，使他们转变。我们这么说吧，比如，你有个好主意，要给公司度身定做一块放在门口的欢迎地毯，打上他们企业的 LOGO，从而能给来访者一个深刻的印象，这想法简直太妙了。但或者你想不到的是，大部分公司都没有专门的人负责采购这种产品。即使有，那个人不会有预算去买这种玩意。即使她有这预算，她会很犹豫，因为她从未买过类似的东西。万一她的老板讨厌这东西呢？万一有人被绊倒了，控告公司呢？这种产品需要勇气去买。对推销员而言，需要胆量和毅力去卖。简而言之，这些公司不知道如何去买这种地毯。所以如果你非要去卖，你的工作就会因此打断。你桌子上有便利贴吗？如果有的话，那是因为 3M 公司花了很大的力气用几年时间给这个产品做营销才使它流行起来。问题很简单，他们去卖一些压根没人知道自己会需要的东西。办公用品的销售几乎完全基于再订购：当你用完了一样东西，再去买多点。但没人有便利贴，所以它永远都不会用完。

便利贴是件好产品，但公司却遭遇了严重的问题。客户里面没有专人负责购买这种东西，而且销售成本比起预期利润高很多很多。

怎样使人们转变，把他们正在买的转向我所卖的？

解决方法很巧妙。3M 的主席让他的秘书把便利贴派发给其他财富 500 强主席的秘书每人一盒。他们就这么用着了。突然间，其他公司的人都跑来问，“喂，我去哪能弄点来？”然后他们很快就用完了，这次他们得再订购了。这种大公司所能采用的解决方案对创业者来说是非常冒险的。万一这么做没效的话，3M 就得抛弃这种产品。

相比之下，卖一些人们正在买的东西简直容易多了。而这引出了第二个问题：“怎样才能使人们转变，把他们正在买的转向我所卖的？”无论你相信与否，问题的答案几乎跟钱无关。为什么？因为一个受信的供应商会把她的费率降到足够低，使你的订单缺少吸引力。为什么？因为转向一个差劲的供应商会让那个采购员丢掉工作。为什么？因为大多数被采购的产品是看中它能做什么而不是值多少。

通常你要使你的产品很突出地显得更易用或更有效。易买易用。更容易教会其他人怎么用，更有效地解决问题。

圆珠笔面世后没过多久就替代了钢笔，对吗？你所要做的就是用它一次，看看它究竟有多方便。文字处理软件仅用了 10 年就完全扫平了打字机产业。尽管一个文字处理软件比打字机要贵 5 倍到 50 倍，然而其便利性让它远远物超所值。

假如一个新花店在你所住街区的拐角开张了，在特别的日子给丈夫买束鲜花也方便多了，你会在一分钟内转变。当传真机使得发送信函变得如此便捷，公司便花费上亿美元为其遍布全国的办公室添置传真机。

这条原则是否适用于一个小范围的区域呢？假如你开干洗店或做一个自由作家，或提供会计服务，这个原则对你适用吗？当然！如果你卖的东西能带来更多的便利，更好的服务，更优的性能，又有积极主动的价格策略，这些优点的结合对某些人群有着不可抗拒的力量。他终会转变，把他正在买的转向你所卖的。

它不会适用于每一个人。有些人或许永远都不会转变。但没关系，你不需要争取每一个人。能让你忙得不可开交，财源又滚滚而来足矣。

2、掌握销售过程

“如果有人能做出更好的捕鼠器，人们一定会把他的门槛踏破的。”没有比这更残酷的话了。很多创业者都梦到这句谚语成为真实，但事实上是永远不会成为真实的。

Jane Metcalfe 和 Louis Rossetto 创办了《连线》杂志。客观的说，它是过去 20 年最有创意和最有影响力的新杂志。他们花了两年时间才把第一期弄出来。整整两年，全职，去筹集出版创刊号所需的费用。

如果这所需的只是一个更好的捕鼠器，他们大概一周就搞定了。我说这些并不是为了打击你，绝对不是。如果销售是很简单的话，那大家都会做，自然也就轮不到你了。这是你必上的一堂课，让你把注意力放在合适的问题上。

随便挑一个产业，你会发现有权力的人都是从事采购或者做大量的销售。

斯皮尔伯格是好莱坞最有势力的人，因为他两样都能做。微软是如此令人敬畏，因为它两样都精通。追随金钱！金钱带来权力——做决策的权力，随你所愿开展业务的权力，去雇佣和解雇员工，以及体验萌芽，憧憬和成功的权力。

那些销售代理公司的无赖们信誓旦旦向创业者保证，你们对你们的点子拥有专利，可以保护或授权。这些公司其实是利用了这些想把销售权委任给其他

人的创业者。他们掠夺有想法，但囊中羞涩的创业者。他们神不知鬼不觉地拿走你的钱，最后搞得你破产让你追悔莫及。对很多创业者而言，销售只是一个反思的过程，偶尔回过头来看看就行了。相当随意。第二位要考虑的事情，是为了做自己想要做的而不得不做的事情。大错特错！事实上，销售是你的事业存在的理由。如果你不能把你所做的卖出去，你就帮不了任何人，影响不了任何人，也没法使任何人的生活更简单、便捷、美好。如果你不能把你所做的卖出去，你就没法给自己买单。你就玩完了。

以下这些图表通过三个不同产品说明了价值是如何沿着各个阶段递增的：

I.一双运动鞋（基于 80 美元的售价）：

原料:..... \$1

装配劳力:\$3

运费:\$1

零售商价格: \$40 (厂商要做销售和市场营销，抽取 35 美元)

最终消费者价格:\$80 (零售商要把鞋卖给你，抽取 40 美元)

毫无疑问，纽约斯卡斯迪尔镇(Scarsdale)那个卖运动鞋的人比起在中国缝制这双鞋的人有着巨大的优势。

II.人寿保险头两年保费的使用分配，假定年费为 400 美元：

保险公司拿来投资并用于支付你的遗产继承人的金额:..... \$300

保险公司因营销和企业管理而抽取的金额:..... \$100

用以支付推销员和销售过程而抽取的金额:\$400

真正得益于人寿保险的是推销员，这就是为什么这种人有这么多！

III.畅销书（基于 20 美元的售价）：

作者:..... \$1.70

出版社:\$0.30

印刷厂:.....\$1

零售商价格:..... \$12 (出版商做销售和营销, 抽取 9 美元)

最终消费者价格:..... \$20 (书店要把书卖给你, 抽取 8 美元)

注意, 销售这本书的出版社拥有作者 15% 的收入提成 (有时是在几周之内), 尽管作者可能要花好几年去写这本书。为什么? 因为销售是很困难的。那些能干的人可以为他们的销售能力提出很高的要价。很多创业者在受蛊惑下把销售的环节委托给一个销售代表, 一个代理机构, 或者一个雇员, 大错特错! 销售的环节——不管什么类型的事业——都是你事业的核心所在。只要你能掌握它, 你就能掌握你的公司。否则, 你只能从你的代理请求施舍和怜悯。

当你从销售取得现金流之后, 你会惊讶地发现想买其它你所需的一切是如此轻易。作为买家, 你拥有一切权力。你可以使供应商在出价上争个你死我活, 然后选取最低价。你可以花钱雇到出色的自由职业者来为你打工, 做你想要做的任何事情——建筑、装配、设计、绘画, 等等。

如果你讨厌销售该怎么办? 如果面对消费者会让充满畏惧怎么办? 基本上, 你有两种选择: 你可以找其他方向的工作。或者你可以集中精力去雇佣一些比你更会销售的人。掩耳盗铃、自欺欺人是没用的, 逃避也不是办法。作为一个创业者, 你必须把你自己和你的事业推销出去。否则, 就没有事业可言。

14 借别人的钱办自己的事

建立信用的另一个**关键步骤**就是**坦诚**对待客户，

以**专业**的精神提供服务。

在你还没闯出名头的时候就去找银行贷款基本上是行不通的。银行的钱是要用来生钱的。你在他们的名单上显然排在很靠后的地方。

似乎，唯一的办法就是朝亲朋好友借钱了。

其实，从别的企业那里借钱要远远好过向个人借钱。如果你能够提前从客户那里收取费用而押后向供货商支付费用，那么就等于是用他们的钱来壮大你自己的事业。

与其讨好心存疑虑的银行放贷人员，还不如跟你的供货商和客户商量一下，因为你的事业成功与否，直接关系到他们的切身利益。

假想你是一个单枪匹马的出版商，正与一个面临销售压力的印刷商打交道。他已经把所有老客户的最大潜力都压榨出来了，如果还想再有额外业绩的话，只能是通过寻找新的客户。

而你，就是这个新客户。诚然，你并没有多少信用记录，也没有像样的办公环境，但你的出版物是你最具潜力的资产——谁敢说它不会成为下一个《时代周刊》呢？

现在，那个印刷商跟你是一条线上了。他需要你的业务。他会想办法说服

他的公司给你信贷。归根结底，如果你发达了，他的好处也少不了。

同大的供货商们建立良好关系是保证创业成功的关键之一。它使你处于有利的地位：你可以把宝贵的现金从库存上节省下来，用在更需要的地方。

最好的情况是，供货商甚至允许你延后付账，并且没有额外费用。没错，这就等于是零利率贷款！

曾经有一个创业者，说服了一家印刷商不收任何定金就为她印制了价值两百万美元的出版物，并且还有 200 天的付款宽限期。在此期间，她得以建立了自己的声望，并拿到了足够的广告，从而实现了正的现金流。这个故事也说明，你必须主动去争取。

在竞争激烈的市场里，供货商们往往通过提供信贷来争取客户。拿排版业为例，这个行业里的服务商满大街都是，其设备和技术条件也都大同小异。尽管边际利润很高，但争取到新客户则是一件非常困难和昂贵的事情。

我的公司曾经允诺给一家排版商带来 4 百万美金的新业务，但前提是他必须给我们 90 天的付款宽限期。我的公司因此节省了上百万美元的利息支出，那个排版商也争取到了一个新客户。结局自然是皆大欢喜。

建立信用的另一个关键步骤就是坦诚对待客户，以专业的精神提供服务。你的信用记录是其他公司用来衡量你的重要依据。所以，应该尽可能快地建立起一个良好的信用记录。跟一些供货商们做些小买卖，并且总是用现金支付。然后打电话给 Dun & Bradstreet 公司，让他们开始记录你的信用历史，并告诉他们应该向哪些对象去调查你的信用度。

一旦奠定了基础，你就可以开始同大的供货商们打交道了。刚开始的时候，多跟销售人员接触会很有帮助，他们会教给你许多东西。

1985 年的一天，我拨通了 Beth Emme 的电话。她是世界上最大的印

刷商 R. R. Donnelly 的销售人员。我说服了她请我吃饭（记着，永远让销售人员来请客），然后问了她两个小时的问题。听她的一席话，真让我有胜读十年书的感觉。

结果呢？在接下来的几年里，Donnelly 从我的公司拿到了不少业务，而他们也一直允许我有 90 天的付款宽限期。我总是在期限前付清款项。Beth 也成了我最好的朋友之一。

在你的供货商那里建立信用时，很重要的一点就是不要长时间不付一分钱。你应该每个月都支付一定数额的款项，这样即使他们觉得你的欠款额有点过高，也很难放弃你这个主顾。

客户是另一个重要的资金来源。没错，你卖东西的对象同时也是你的金钱来源！要知道，你之所以能把产品卖给客户正是因为它解决了客户的问题，否则客户就不会买它。（这一点可以用来在谈判中为你争取好处。）

我的朋友 Sam 发明了一种自动售货机，很快就成了抢手货。一家全国范围的连锁店要定购 500 台，并且很急。（这是一笔大买卖！）但有一个问题：每台机器需要 1 万美金的制造费用。

为了筹集这 500 万美金，Sam 心急火燎。当时的利率很高，并且大多数的银行和投资者都不愿意在一个创业公司身上冒这么大的风险。

于是我建议 Sam 去跟那家连锁店谈谈，要求支付一半的定金。这么做是违反惯例的（连锁店通常在货到后 60 天内付款，对于 Sam 来说，这笔钱显然是远水解不了近渴）。

但是，那家连锁店意识到，如果他们不付定金，就拿不到那批机器，损失显然要比支付定金大得多。因此，他们乖乖地付了定金。

就这样，Sam 拿到了 500 万美元的现钞，并且不用付任何利息。

当然，并不是所有时候都会这么容易。有时候，你得给客户一些甜头来让他们提前付款，比如说，打折、送礼物，等等。但是请记住，如果你不开口提要求的话，客户是不会主动给你预付款的。所以，一定要主动去诉求！

15 与赢家联手

如果你和**错误**的人合作，
都会导致你的生意象一个**糟糕的盆景**，
畸形、扭曲地发展。

下面四类人会深刻影响你公司的发展：

- 客户
- 雇员
- 供应商
- 人脉

在每一类别中，如果你和错误的人合作，都会导致你的生意象一个糟糕的盆景，畸形、扭曲地发展。一个恼怒的大客户可能会迫使你签署一个以后会让你后悔的让步协议。同样，难缠的供货商或雇员也会带来不良的后果。

客户

有些客户是高标准、专注、反应迅速的引领市场潮流的头羊。满足了这样的客户后，你会发现很多其他客户也会需要这样的产品。

另一类客户贪婪、狡诈。他们只想让你投入，建立一种围着他的业务转的

合作关系。而一旦出现需要更换合作伙伴的可能，他们会立刻把你甩了。

而还有一类客户他们的品位实在糟糕透顶。他们需要的产品决不会有第二家客户需要。和他们的合作迫使你发展在别的地方用不上的技能，而他们也都不可能为你带来口碑效应。

而最后一类客户就是傻子。他尖叫、他抱怨、他赖着钱不付、他对你撒谎、他要挟你要对质公堂、他向别人诋毁你的名誉。

你需要哪一类客户，还用怀疑吗？

炒用户的鱿鱼，大多数公司根本不会考虑。但有时候这样做是最聪明的选择。几年前，我们终止了与一个我们最好的客户的合作关系。这个客户的生意占我们全部收入很大一部分。但他们的员工很不地道，他们不断质疑我和我员工的诚信。只要有机会占便宜，他们就以撕毁合同相威胁。

终于，我们受够了。我们很礼貌地告诉他们去找一家别的供应商吧。在终于能长长地舒了口气后，我们爆发出巨大的能量。我们找到了四家其他的客户，并带来了两倍的收入。

对于很多公司来说，微软是坏客户的最好例子。微软常常会向供应商订购那些业界其他公司觉得不怎么样的产品。微软还惯于从供应商那儿学习，然后或者把供应商鲸吞，或者抛开供应商自行开发。

微软投入（并损失）了五亿美元开发它的前两代互联网产品（被称为微软网络，即 MSN）。对于产品的发展，微软有一个很自信，但是错误的看法。是的，微软可以负担五亿美元作为学费。但与此同时，其他十几家小公司也因此而被毁灭。

这些小公司的创业者们都签署了以微软为中心的协议。条件是如此苛刻，以至于微软是很多小公司唯一的客户。而利润，如果有任何利润的话，只能最

后进账。

当情况变得明朗，MSN 不再能取悦微软的高层时，微软立刻转向。而一夜之间，整个围绕 MSN 业务的行业全部蒸发。虽然微软所做的并没有违反合同，但微软让他的供应商们巨大的投资完全失去了回报的可能。

有时候，从你的客户，甚至大客户那里去挣血汗钱，不值得。

员工

很显然，优秀的员工会对你的公司有很大影响。但另一方面，糟糕的员工的影响更大。

你选什么样的人呢？聪明、勇敢、麻利、忠诚、坚韧、可靠、有魅力、或是听话的？上述每一类特质的人都能找到不少。

你会发现花多少时间管理你的员工对公司的运营有巨大影响，而员工的才智和闯劲直接影响你的决策。

如果你一心想建立成功的企业，在雇佣员工之前，一定要确保他们也信服你的梦想。而如果要雇佣一个持怀疑态度的人，唯一的原因就是在你的团队里需要一个怀疑论者来平衡冲动地做出愚蠢决策的可能。

员工不光是干活的。他们确立你的公司的步伐、文化、和基调。而面对外部世界时，他们就是你的公司。

我曾经有一个员工，似乎总是苦大仇深的。每个项目她看起来都是负面的，每一笔生意她看起来对我们都是不利的。

她完成本职工作没有问题，但直到她离开我才意识到她给公司带来了多么大的阴影，使我们的员工偏离到不应该去的方向。我真后悔她没有早点离开。

雇人时最紧要的两点是：

1、一定要有一个准确的、书面的东西，描述你想要雇佣的人的任务，以

及他们应有的态度和表现。

2 可以迅速做雇佣的决策，但要有一个 60 天的试用期。如果一个人不能给你的公司带来应有的贡献，长痛不如短痛，请他走人。

供应商

供应商真的对你的公司有那么重要的影响吗？

在传统汽车生产行业，每一个装配点都有大量的来自供应商的部件。一大箱螺钉、螺母、保险杠，等等。如果一个部件装不上，或是有质量问题，生产线上的工人就会把它扔到一边儿，从箱子里换一个部件。这样的方式保证生产线持续运转。

但日本汽车制造厂在制造高品质汽车的过程中采用了一种叫“精益生产（Just-In-Time, JIT）”的技术。每个箱子里只有一个部件。部件的供应厂商就在街对面。在一天当中供应商要供货好多次。

部件有问题怎么办呢？生产线上的工人会按一个红按钮，整个生产线全停下来。所有人都会注意到。

结果呢？日本车零部件的质量一度好过美国车 5 到 10 倍。而这也促使美国汽车制造业的进步和质量的提高。

一个更小的例子是我的好友——丹（Dan）。丹发明了一种用于 Amiga 计算机进行音乐制作的扩展卡。这种扩展卡用到若干芯片。他把公司从零做到业界公认的优秀计算机内置配件生产商。

他成功的原因之一是他的供应商教他如何利用市场上的新配件把他的产品做得更好、更便宜。一般的供应商可能会让丹继续使用价格贵、利润率高的芯片。而真正聪明的供应商却知道真正帮助丹其实是帮了他自己——因为从长远发展来看这是双赢的。

同样，对你的公司来说，如果你的供应商是负责任、高质量、关心你的成功的，你成功的机会也会增大，显然不是所有供货商都能达到这个标准。所以你要花费时间和精力去寻找新货源，引导和激励你的供应商和你更好的合作。

人脉

这是那些和你的工作或相关、或竞争、或只是在你的周围偶尔出现的人。虽然这个人群看起来没有那些卖给你东西、买你的东西、或为你工作的人重要，但他们也对你的决策有巨大影响。

建立人脉不容易。很多创业者或高级管理人员认为他们太忙了，没时间去建立人脉，除非有直接的商务需要。

大错特错。人脉网络会极大地提高你推销产品的效果、产品的质量，以及最重要的，让你从工作中获得的智慧更上层楼。

建立人脉的最有效办法是每周花几小时去施与别人帮助。不图回报的帮助。帮助自己的朋友，也帮助陌生人。

什么样的帮助呢？把报纸上看到有价值的消息或有价值的电子邮件发给别人。或者更进一步，把生意引荐给能比你把这笔生意做得更好的其他人。有机会就为其他公司或个人做做宣传——你所遇到的人也许正是那个公司或个人所需要的。

如果你面试了一个很棒的人，但与你的公司不合适，把他推荐给别人。一下你就交了两个朋友！如果你写一篇文章需要一个案例分析，不妨让别人也参与进来。如果你与一个公司交往过程中有满意（或不满意）的经历，写信给它的总裁，以一个创业者对创业者的角度，告诉她，她的公司做得怎么样。

每周几小时的付出，会让你建立起一个 100 人以上的人脉网络。他们获得了你的帮助，反过来，他们也将给你带来帮助。

另一种选择是更有组织的团体。你可以建立一个小组 或参加一个已有的。比如“青年总裁协会(Young President's Organization, YPO)”是这样一个由优秀公司中 40 岁以下的创业者组成的团体。其他的还有你本地的商会以及 CEO 俱乐部。

要注意的一点是你参加的组织的成员一定要是像你一样积极上进、有能力。围坐在一起怨天尤人对你毫无益处，你需要与那些成功者和对创业充满乐趣的人交流。

我很幸运的应邀在一个每月一次的俱乐部晚宴做讲座，这个俱乐部里正是这样的人。六个在曼哈顿碰到一起的人，在一起交流商战经验、打打牌、听外面请来的专家介绍有价值的东西。俱乐部的所有成员都告诉我这个俱乐部对他们的生意有巨大帮助。

16 合伙人

记住，你投入的最重要的**资源**是你的**时间**，
而且你不可能**保证**你的**搭档**也能投入跟你**一样多**的时间。

这一节内容可能会给您减少一些损失，甚至可以拯救你的企业。良药苦口，但这样的事我经历过，许多创业者也都经历过。

在博弈论中，J. Keith Murnighan 带给我们一个非常有趣的思维实验：假设你接到一位著名律师的电话，她告诉你，“我给你一张去法国的机票，在下周四下午 5 点钟，你将要在巴黎的某个地方见一个人，你不知道他是谁，你也不知道会在哪里见到他，你不能做广告以预先知道他们，同时，他正在找你，如果你跟他相遇，我就会给你 2 千万美元。

那么问题是，你该怎么做？

回答这个问题的人中，超过 2/3 的人都给一个相同的答案：埃菲尔铁塔。那是一个相当明显的地面标志，人们指路的时候大部分都会选择它。

五五分成绝对不是公平的，不可避免地，有人感觉被欺骗了，当然也有人继续前进。

这个意义深远的实验揭示了我们谈判的方式。在交易中，五五分成就像埃菲尔铁塔，一个简单的，看起来很公平的妥协标准。

实际上，五五分成绝对不是公平的。两个参与者永远也不可能贡献相等的

时间、做出相等的贡献，对企业拥有相同的期望，相同的需求并平分收益。

不可避免地，有的人占了便宜，有的人却感觉受了骗。

当 Peter Best 退出甲壳虫乐队时（哦，当然他是被解雇的），John，Paul 和 George 正需要一个鼓手，而 Ringo 在合适的时间、合适的地点出现了。我并不知道这个伟大的四人组合是不是均分收入的，但很有可能是这样。但不管怎么说，Ringo 这个平庸的鼓手都是搭了另外三位音乐天才的顺风船。

公平？我无论如何也想像不到 Ringo 有什么资格能和 John Lennon 平起平坐。

微软的联合创始人 Paul Allen，是该公司早期获得成功一个关键因素。当时，Bill Gates 当然需要他的技术。但如今，当 Gates 继续狂热地追求着微软的霸业时，幸运的 Paul 却不费吹灰之力，看着自己的股票一天天疯长。

记住，你投入的最重要的资源是你的时间，而且你不可能保证你的搭档也能投入跟你一样多的时间。在你创业的初期，将公司的股票贱卖给一些专家，来换取他们带领你进入这个行业的做法的确很诱人。

我认识这样一位创业者，被一个有极广泛的人脉的业内专家打动。这个专家提出可以帮助他进入这个行业，帮他引见潜在的客户。而条件是 20% 的公司股份，而没有任何现金报酬。

六年后，这个创业者仍然在辛辛苦苦地经营着公司，将公司的年销售额做到了 1000 万美元。而当年的那个专家五年前就停止了投资，却仍然把握着公司 20% 的股份。

当然，专业的意见是不可替代的，但这并不能成为其每年享受大量收益的理由。

那么，你应该怎么做？任何事情亲力亲为只会适得其反。公平地对待那些

为你的公司卖力的人是至关重要的。当你想找个合伙人的时候，这里有五个原则值得考虑：

1、成功的计划。

当然，如果你的投资是失败了，转让股份也没有什么损失。但是假如你的投资能够升值到 1 亿美元呢？这种态度能在很多方面给予你帮助，尤其是在你考虑寻找合作伙伴时，它可以帮你集中你的注意力。

2、主意不值钱。

在酒吧也一两个朋友讨论生意的梦想非常有趣。同时，这对于任何人都是公平的。但通常，这些人中只有一个会去做这些事情，然后怨恨就产生了，接下来合作就破裂了。甚至有时候，整个公司都会垮掉。所以，工作的安排也是极其耗费精力的。

主意不会自己生出钱来，赚钱需要汗水、努力和良好的执行。如果你想集体讨论，很好。但要让他们清楚的知道，任何人所获得的披萨、公积金或者其它任何东西，都是建立在对公司投入的基础上的。

你可以这么做，告诉他们：“帮我实现这个梦想。如果真的成功了，我们把生意做起来了，我会给你一张 5 万美元的现金支票，作为你两个小时（或者两天、两个星期）工作的报酬。如果没有成功，那我们什么也得不到”。通常，不想参与其中的人会对固定的报酬感兴趣。顺便说一下，把你们的协议写下来，以备后患。

当 Phil Knight 的胶鞋公司需要一个标志时，他花了 35 美元请一位女士帮忙设计。这对于 Phil 来说是最好的选择，因为他没有支付股权或是设计外包协议。

永远不要因为对方有一个好主意而把蛋糕切一块给他。在你的周围有很多

免费的好主意。唯一例外的是，这个人对他的主义拥有专利或者他的主意能够极大地提升你公司的价值。

3、给双方留下退路。

没有什么事情是永恒的，特别是商业合作关系。我的一个朋友，花了两年时间跟以前的合伙人扯皮，最后没有人赢。确保明确的合作协议，当任何一方离开公司的时候，你们的生意不会受到影响。

通常的做法是签订 Shotgun 协议，也就是任何情况下，合伙人 A 以特定价格收购合伙人 B 的股权。合伙人 B 有几天时间来决定是出售股权还是以相同的价格购买合伙人 A 手中相等的股权。这很简单，也保证公平。

4、按劳分配。

创业者们常用的分配方式是按劳分配。假设两个人合伙开了一家公司，他们分别拥有 5% 的股权，剩下的 90% 共同拥有。每六个月，90% 的那部分按照预先的协议，根据在业务、销售或产品开发上投入精力的多少进行分配。两年后，90% 就会分完。而两个合伙人中，贡献越大的那个人最终获得的股权也越多。

5、永远不要混淆权利和利润。

五五分成的最大问题是没有人负责，总要有一个是老板。所以，要将公司的控制权和利润分配区分开来。要保证有一个决策人，特别是在早期。如果你不能完全信任你的合伙人并将公司托付给他，或者反之，那么你就需要另寻一个合作伙伴或者离开去做点别的生意。

17 打广告

广告不是**烧钱**，它是一种**投资**，
一种**开销**不多，但**效果**不错的投资。

- 从一开始，你就可以着手在收入中分配市场投入的分额。
- 在你把自己收购之前开始做市场推广。
- 信件，电话，横幅，广告牌，甚至电视广告——它们都比你想象中的来得便宜，而你应该做的，是花钱去获得更多的现金流。

我再重申一遍以上的三句话，就象金科玉律。

因为广告不是烧钱，它是一种投资，一种开销不多，但效果不错的投资。

最好是当你将时间和金钱这两个资源充分组合利用的时候——你将获得丰厚的回报。一个持续的、统一的、精彩的市场推广，持续数个月甚至数年直到最终可以在赢利上稳操胜券。

广告营销的四个重要法则：

1、在广告上有规则地花钱

的确，广告营销会造成恐慌。它貌似很像扔骰子，你砸了钱但是什么也没得到。你继续砸钱，还是什么也没得到。然后，在一段时间以后，它开始发挥作用了。但是，很多人并没有这个耐心，过早放弃了做广告。

做广告的最好方法是给整个广告项目做预算，弄清楚你的竞争对手在广告

上花了多少钱。（如果他们做的是印刷品广告可能好算一点，如果他们用的是直邮广告那要稍微麻烦一点。一个比较巧妙的办法就是去找一个跟你们没有直接竞争关系的人问问。）然后，在你的收入中划定一个合适的百分比，按照行业的平均水平即可，不用花过多的钱导致不必要的损失。

再然后，每个月，无论你需要还是不需要，都把这些钱花出去。在时机好的时候要做广告，在时机不那么好的时候也要做广告。因为做广告就像种花，你肯定不想错过任何一个开花的时刻。

2、坚持就是胜利

在我住的地方，有个叫 Steve 的小伙子每周都会当地的报纸上打广告。Steve 是个修厕所的，我至今也没修过厕所，但我可以跟你打赌，如果我家的厕所坏了我一定会翻报纸找电话叫 Steve 来修。Steve 在这样的营销方式上收入颇丰。他花了很多钱，持续不断地推广告。我信赖 Steve，我觉得既然他有那么雄厚的财力可以持续不断地打广告，那么他修厕所的技术一定不错。

做市场的人会重点关注两个主导因素：到达率和推广频率。到达率是测算多少人看你的广告的一个衡量标准。推广频率是测算这些人多久会看一次你的广告的衡量标准。

到达率取决于目标市场。如果你在报纸上或者电视上打的是个很泛泛的广告，那么对于你所需要的目标人群来说，它非常非常贵，我一再重申这一点。

反过来说，你应该通过更直接的媒介去获得你的目标客户的关注。Stereo Advantage 公司，我在前面《商业模式为本》一章也提到过的，曾经在同一份报纸上推广了长达 15 年之久的一个主题广告。每到周五，这个公司都会在布法罗新闻专栏中购买三分之一版面的广告，以示他们的与众不同。你可能不会在第一时间看到它，或者在第二时间关注它，不一定在第三次就会阅读，也

未必在第四次就会动心购买，但是你会对此记忆深刻，会觉得这家店办事认真并且不可能朝生暮死！

3、简洁

你心里很清楚自己没有足够的资金去浪费。你大概也不会有那么多闲钱只是为了买个好名声。你所拥有的，是一个直白的机会。哪怕生硬一点，你只需要简洁明了地说明为什么客户要付给你钱。

找五个陌生人来读你的广告，问问他们能明白你是干什么的吗？他们知道你的联系方式了吗？他们可以从中获得什么？

标题是用来吸引客户阅读你的广告的邀请信——如果你的广告是一封信，一个广告大牌或者一个 TV 秀。如果你不能让潜在客户产生参与的意愿，他们就会把广告抛之脑后。

一旦他们对你的广告产生兴趣了，你必须马上抓住这个兴趣点。（在你的潜在客户面前要表现得象水晶一般晶莹剔透，而接下来的事情就很容易了，他们会主动联络你的——正如你希望的那样。）

4、测试和评估

如果一个广告不管用，那么稍加调整并且再次投放。统计客户来电，衡量销售业绩，核查咨询内容。你对这些越了解，你的广告才会越有用。在测试环节上要严格控制，每个一段时间就做个媒介测试。让你的每一个广告都能获得直接的反馈。建立一个收集市场反馈的机制十分重要，即使这样可能会在公司内部引发一些矛盾。

总而言之，你就是要开口问。没有什么生意是秘密到不能跟你的客户挑明了讲的。带他们去吃饭喝咖啡，纯粹就是聊天也好。问问他们有没有注意到你的对手，问问他们是什么原因最终让他们走进你的店里。

不要太心急。在你处于劣势的时候不要妄想一下就能击垮对手。在你改变营销策略的时候，你将失去之前所有挖空心思吸引过来的原有的客户。你必须重新来过。

正如“游击营销之父” Jay Levinson 所说，不要轻易替换你的广告，除非你实在感到腻了，也不要是客户感到腻味之前轻易替换掉。真要换广告，那就等到在你收钱收到腻味的时候吧！

18 为河马清理牙齿的小鸟

大大小小的公司热切地**寻觅**着那些

能将它们正在**浪费**的资产变成**现金**的创业者。

我儿子 Alex 对纽约自然历史博物馆的一幕场景感到很惊奇：一头巨大的河马，比一辆沃尔沃还大，张着大嘴。但在这个野兽的嘴里，却有一群小鸟儿。

“那些小鸟在干什么，爸爸”？他很好奇。像往常一样，我告诉他很多，即使有一些他不想知道。我解释说，那些小鸟吃河马嘴里的虫子，（这些虫子）河马够不着。这样的话，它们都获得了快乐：鸟儿们轻松的就吃上大餐，而河马也免受虫子叮咬之苦。

创业者可以从这些小鸟身上学到很多。通过与河马创造的互利互惠的关系，你能大赚一笔，构建自身信用，而且可以避免被河马吞掉。

找家比你大、更富有、更稳定的组织吧。与他们合作，可以带给你信誉、机会，有时候，甚至是现金流。

多数大公司的创始人并不喜欢他们公司现今的模样。他们责骂公司的行动迟缓、官僚主义，很多事他们都无能为力。他们需要一个像你这样的人，能承担特定任务，使公司资产快速增值。

你会惊奇的看到你是如何轻松地向大公司授权品牌，交易广告空间或者承接项目。偶尔，大公司甚至会提前向你付款，最大限度的增加你的成功机会。

西部电气本来是真空管的头号制造商（老式收音机的‘芯’）。其在堪萨斯的工厂被通用电气收购后却倒闭了，品牌也封存在人们的记忆中。

一个创业者到通用电气获得了西部电气品牌的授权。而且他让通用电气向工厂投入，自己实际没花什么钱。通用电气获得了一些边际收入，而这个创业者却得到了品牌和一家工厂，一家本来需要花费几百万美元的工厂。

那些你认为制造了产品的公司并不是它们真正的制造者，你会被惊呆了：为儿童制造的 Fishe-Price 眼镜、Sears 屋顶服务、Flintstones 的维生素片等等。大大小小的公司热切的寻觅着那些能将它们正在浪费的资产变成现金的创业者。

是不是很容易？只要遵循这些创业的规则，你就自然而然的成功了？没问题。但遵循所有规则并不容易，需要付出，需要专注。你可能无法一次全部用上，但这是一个好的开始。

祝好运。

祝你愉快。

谢谢阅读。

附 Sath Godin 简介

赛斯·高汀[1]（出生于 1960 年 7 月 10 日），是上世纪 90 年代后期以来一系列商业领域专著的作者，也是一位演讲家。其第一部畅销书是关于特许经营（permission marketing）的著作。

背景

1982 年，高汀毕业于塔夫斯学院（Tufts University），获计算机科学和哲学学位，并从斯坦福商学院获得了市场营销方面的 MBA 证书。1983 年到 1986 年间，他在 Spinnaker 软件公司任品牌经理。

1995 年，高汀创办了 Yoyodyne——最早期的在线营销公司之一。1998 年，他把这家公司卖给了雅虎。作为交易的一部分，高汀成为了雅虎负责特许经营的副总裁。

高汀还曾担任过《快速企业》（Fast Company）杂志的专栏作家。

2005 年下半年，高汀开办了一个聚合推荐的网站 Squidoo。

著作

高汀写了很多书，包括一些同市场营销毫无关系的书籍。不过，高汀最有名的还是他的市场营销理念。他在这方面的著作有[2]：

《大红毡帽》（The Big Red Fez）

《电子营销》（eMarketing）

《特许经营》（ Permission Marketing ）一译《愿者上钩》

《生存并不是全部》（ Survival is not Enough ）一译《公司进化》

《释放创意病毒》（ Unleashing The Ideavirus ）一译《喷嚏营销》

《紫牛》（ Purple Cow ）

《免费力量大》（ Free Prize Inside ）

《行销人是大骗子》（ All Marketers Are Liars ）

《大声牛》（ The Big Moo ）

《Small is the New Big》

理念

高汀的理念结合了三个要素。首先，随着电视工业综合体时代（ TV-Industrial Complex ）的结束，市场营销者们失去了对广告人群和广告时机的控制。其次，在一个消费者更占主导地位的市场里，营销人员必须表现出对消费者更大的尊重；营销人员不能滥发电子信息，不能使用欺诈手段，要信守承诺。最后，高汀断言，推广一个创意的唯一途径就是要使被推广的创意引人注目。高汀把推广创意的人称为“打喷嚏的人”（ Sneezers ），把被推广的创意称为“创意病毒”（ IdeaViruses ）。他把那些出众的产品或服务称为“紫牛”。

高汀以其独特、鲜明和生动的演讲风格著称，并拥有一大批追随者。他的博客很受欢迎[3]。

高汀还热心于公益活动。2005 年，他发起了“大声牛”项目，组织了 32 位在商业领域里有名望或是崭露头角的思想家一起写一本书，并将全部版税收入捐给了慈善机构，捐助总额达到 20 万美金。高汀的新项目

Squidoo.com 同样致力于让普通人能够更容易地支持慈善事业。网站将 5% 的年收入直接捐给慈善机构，并且鼓励用户向他们中意的慈善机构捐出一页的版税收入。

译者注：

[1] 这里用的是国内较通用的译名。其它译名还有：塞思·戈丁，西斯·高汀等等。

[2] 高汀的书很多都有中译版，比如：中信出版社出版的《紫牛》、《公司进化》、《喷嚏营销》等，商智文化出版的《创意巨人》套书（含《行销人是大骗子》、《紫牛》和《免费力量大》三本）。

[3] 根据 Technorati 的排名，高汀的博客目前排第 23 位。

[更多内容请点击 译言 创业者圣经小组。](#)



译言 荣誉出品

发现，翻译，阅读中文之外的互联网精华

请加入我们 <http://www.yeeyan.com/>