

创业 指南

前言

经济学家和企业家对创业精神有不同的定义。但是，大多数人都同意创业精神在任何社会中对刺激经济增长和增加就业都至关重要。在发展中国家尤为如此，成功的小企业是创造就业机会和减少贫困的主要途径。这一组文章介绍了创业的基本条件，并阐述了从准备创业到产品营销等各个阶段的成功要素。

作者珍妮霍尔登 (Jeanne Holden) 是自由撰稿人，也是经济问题专家。她曾在美国新闻总署担任撰稿人与编辑达 17 年之久。

1. 何谓创业精神？

什么是创业精神(entrepreneurship)? 这个概念最早出现于 18 世纪，其含义一直在不断演化。很多人仅把它等同于创办个人工商企业。但大多数经济学家认为，创业精神的含义要广泛得多。

对某些经济学家来说，创业者(entrepreneur)是指在有盈利机会的情况下自愿承担风险创业的人。另一些经济学家则强调，创业者是一个推销自己新产品的创新者。还有一些经济学家认为，创业者是那种将有市场需求却尚无供应的新产品和新工艺开发出来的人。

20 世纪的经济学家约瑟夫·熊彼特(Joseph Schumpeter, 1883-1950)专门研究了创业者创新和求进步的积极性所导致的动荡和变化。熊彼特将创业精神看作是一股"创造性的破坏"力量。创业者采用的"新组合"使旧产业遭到淘汰。原有的经营方式被新的、更好的方式所摧毁。

管理学专家彼得·德鲁克(Peter Drucker)将这一理念更推进了一步，称创业者是主动寻求变化、对变化作出反应并将变化视为机会的人。只要看一看传播手段所经历的变化——从打字机到个人电脑到互联网，这一点便一目了然。

今天的大多数经济学家都认为，创业精神是在各类社会中刺激经济增长和创造就业机会的一个必要因素。在发展中国家，成功的小企业是创造就业机会、增加收入和减少贫困的主要动力。因此，政府对创业的支持是促进经济发展的一项极为重要的策略。

诚如经合组织商务产业咨询委员会(Business and Industry Advisory Committee to the Organization for Economic Cooperation and Development)2003 年所指出："培育创业精神的政策是创造就业机会和促进经济增长的关键。" 政府官员可以采用优惠措施，鼓励人们不畏风险创建新企业。这类措施包括实施保护产权的法律和鼓励竞争性的市场机制。

社会群体文化也与创业精神相关。创业精神在不同文化中的差异在某种程度上取决于创业所能得到的回报。看重社会地位和专业经验的文化可能不利于创业，而推崇通过个人奋斗取得成功的文化或政策则很可能鼓励创业精神。

本文是有关创业精神基本内容的一个短文集中的第一篇。各篇文章将主流经济学家的思想与许多国家共有的创业实践相结合。这些文章力图回答以下问题：

为什么和如何成为一个创业者？

为什么创业精神有利于经济发展？

政府如何鼓励创业并由此促进经济发展？

2. 什么样的人能成为创业者？

什么样的人能成为创业者？对此似乎并没有一定之规。成功的创业者中有不同年龄、收入、性别和种族的人。他们的学历和资历也不相同。但研究人员发现，大多数成功创业者身上都有一些共同的特质，其中包括善于创新、专心致志、锲而不舍、灵活变通、擅长领导、富有热情、自信和"精明"。

- 创新能力是推动产生新型产品、服务或经营模式的灵感。它促进革新和进步。它意味着一个不断学习、善于提问并跳出陈规思考问题的过程。
- 专心致志体现于创业者的勤奋工作，每天工作时间可长达 12 小时以上，甚至一周工作七天，特别是在最初的创业阶段。规划和创意必须伴随勤奋努力才能见成效。专心致志才能使梦想成真。
- 锲而不舍是一定要取得成功的极其强烈的愿望。它包括韧性和百折不挠的精神。它使创业者在九次碰壁之后仍要做第十次努力。对一个真正的创业者而言，金钱不是动力。成功才是动力，金钱只是回报。
- 灵活变通是针对不断变化的市场需求迅速作出反应的能力。它意味着既执着于理想，又顾及市场现实。例如，有这样一位创业者，她最初开了一家只卖法式糕点的高级饼屋，但顾客也要买普通糕点。于是，这位创业者并不冒失去这些顾客的风险，而是调整自己的初衷，满足顾客的需要。
- 擅长领导是指制定规章和确立目标的能力。它表现为有能力确保规章得到遵守、目标得以实现。
- 富有热情是导致创业者创业和保持业绩的力量。它使企业家能够说服他人相信自己的眼光。它虽然不能取代规划，但能使他们保持专注，并将其他人的注意力吸引过来。
- 自信来源于周密规划，从而减少不确定因素并降低风险。它还来源于经验。自信使创业者既能听取意见，同时又不会被轻易动摇或感到畏惧。

- "精明"是指既有常识判断力，又有在相关领域经营或创业的知识或经验。常识使人具备良好的直觉，知识或经验则意味着懂行。很多人并不知道自己的精明之处。能够将家庭开支把握在预算之内的人具备组织和理财能力。工作、学历和生活经历都会使人变得精明。

每一位创业者都在不同程度上具备上述特质。但如果不具备上面提到的一种或多种能力呢？很多技能都是可以习得的。另外，还可以聘用有特长的人来弥补自己的不足。最重要的一点是，要了解自己的长处，进而发挥自己的长处。

3. 为何要做创业者？

一个人为什么要自己白手起家，创办企业？或许他/她曾不只一次遭遇解雇。或许他/她对自己眼前的工作不满意，而且看不到更好的职业前景。或许他/她感到自己的工作不稳定；公司可能在考虑裁员，由此可能会导致失业或事业发展和工资前景不佳。或许他/她没有得到应有的升迁；或许他/她在现有行业中看不到适于自己兴趣和专长的机会。

有些人实际上讨厌替别人干活。他们不赞同基于资历而非成就的奖励制度，也不愿意必须就范企业文化。

还有些人决定创办企业，是因为他们对现有行业或职业中的官僚作风或政治人事关系感到失望。另外还有人是因为厌倦了推销某一产品、服务或在大公司主流运作之外的经营。

在另一方面，有些人热衷创业是因为受到自行开业的好处的吸引。这些好处包括：

- 创业者自己当老板，自行作决定，自己选择商业夥伴和确定业务内容。他们可以自己决定工作时间、薪水和休假。
- 自我创业比替别人干活更可能获得优厚的经济回报。
- 自我创业能使业主参与企业的全部运作过程，从确立理念到设计和创造，从销售到业务运营和消费者关系。
- 自我创业给人以当老板的声望。
- 自我创业给人积累股本的机会，既可保留、出售，也可留给子孙。
- 自我创业带来作贡献的机会。大部份新兴企业家扶助地方经济。少数企业家能通过自己的创新而对整个社会作出贡献。约布斯(Steve Jobs)便是一例。他于 1976 年与人合创苹果公司，引发了台式电脑革命。

有些人是在对自己所在地的就业和职业前景进行估量后，有意识地决定走创业之路。

所有理由都同样有道理；但没有一个理由能担保成功。不过，如果有强烈的创业欲望，加之良好的构思、精心的设计及辛勤的努力，最终一定能成就一番乐在其中、利润可观的业绩。

4. 正确决策，避免失误

创办企业是一种有吸引力的职业选择。但在着手创办并管理一家新企业之前，不论其规模如何，都要作出多项决策。有待回答的问题包括：

- 创业者确实愿意承担管理企业的责任吗？
- 企业应以哪些产品或服务为主？
- 是否有市场？市场在哪里？
- 企业的潜在盈利能力是否能为雇员和雇主提供足够维持生活的工资？
- 创业者如何筹集创业所需的资本？
- 创业者在开办企业时应当全日工作还是半日工作？独自创业还是与他人合伙？

上述问题的答案没有必然的正误之分。每一位创业者应当基于自己的判断作出回答。创业者要在作出上述及其他关键决策之前尽量收集信息并听取建议。

创业者面临的挑战是既要果断又要审慎。一方面要采取行动抓住机会，不坐失良机，另一方面要尽可能做好一切准备工作以迎接机会的来临，并减少创业的风险。

准备工作包括评估市场机会，开发产品或服务，制定合理的经营规划，确定需要多少资本并安排融资。

在对企业家的成功经验和失败教训进行仔细分析后，经济学家提出了可供创业者借鉴的几个关键因素。考虑到这些因素能够降低风险，反之，无视这些因素则有可能加速新企业的倒闭。

- 动机：创办企业的动机是什么？仅仅为了赚钱吗？是的，很多企业家确实腰缠万贯。不过，在创业阶段及企业经营初期，资金往往吃紧。很多创业者直到能够保证公司有盈利时才开始领取薪酬。
- 策略：让产品或服务与众不同的策略是什么？是否只在售价方面同他人竞争？价格很重要，但大多数经济学家都认为只靠价格与他人竞争的风险极大。生产大批产品的大型公司具备压低价格的优势。
- 符合现实的构想：对于企业潜能的展望是否符合现实？运营资金不足是造成很多企业倒闭的原因。创业者往往在制定经营规划时低估创业成本，同时高估销售收入。一些分析人士建议将最终成本预算提高一半，并降低销售额预估。只有这样，创业者才能客观地预测现金流量，并判断自己是否已做好创业的准备。

5. 单干还是合伙？

创业者必须做出的一项重要选择是：单独开业还是与其他创业者合伙？他们需考虑许多因素，如每位创业者的个人素质和能力以及策划中的企业的性质。

美国的研究显示，新开张的企业中几乎有一半包括两位或更多位共同创业者。通常他们之间相互了解，而且夫妻档很常见。

与其他人合伙创建公司有许多优势。公司成员共同决策，共同管理。他们还可在精神上相互支持，这有助于减少个人压力。

由多人组建的公司所承担的风险也较低。如果其中一名创业者不能履行其职责，另一人可代为履行。

团队成员之间的互动通常能发挥创造力。公司成员可提出各自的观点，通过"集思广益"发现解决问题的办法。

研究结果显示，投资者和银行似乎更乐于向由多位创业者兴办的企业贷款。这或许就足以构成合伙的理由。

合伙的其他重要好处是使财政资源和技术专长融为一体。在最佳情况下，公司成员具有互补性技能。例如，有人可能具有工程方面的经验，有人则具有推销方面的才能。

总之，如果创业团队的力量雄厚，成功的可能性就更大。麻省理工学院的罗伯茨教授 (**Edward Roberts**) 在《高科技领域的创业者》 (**Entrepreneurs in High Technology**) 一书中指出，由具有创业精神的集体所成立的高科技公司，其失败概率低于个人创立的企业。如果创业团队中有一名推销专家，则更是如此。

不同年龄层的创业者可组成互补性的团队。年轻人的特点是乐观和对前途充满信心，而年龄较大的合作夥伴拥有经验和务实的态度。例如，在 1994 年安德森 (**Marc Andreessen**) 是一名年轻且才华出众的电脑专家，有一个独具创意的想法。硅谷图形公司 (**Silicon Graphics**) 的创始人和董事长克拉克 (**James Clark**) 赏识他的构思。他们后来共同开发了"网景导航者" (**Netscape Navigator**) 互联网电脑浏览软件，从而改变了个人操作电脑的方式。

不过，合伙办公司也有潜在的不利因素。首先，公司为共同所有制。创业者一般不应轻易许诺给人股份，除非有意入伙者能为公司做出明显贡献。

团队共同控制决策。如果团队中某一成员判断力差或有不良工作习惯，就可能出现问題。

大多数团队最终会经历严重的冲突。这可能涉及到管理计划、操作流程或未来目标。冲突也可能源于时间的投入不均衡，或成员之间性格不合。有时这种冲突可得到化解，有时冲突则会导致公司出售，甚至破产。

在考虑与其他人合伙时，创业者有必要认识到潜在的问题。但是，总体而言，合伙经营的好处大于风险。

6. 选择产品与市场

一个希望成为企业家的人需要有一个好的想法，这个想法随后会成为新企业的基础。

有的时候，创业者首先看到一种市场需要，然后在某个时候产生顿悟——"终于找到了!"——随即去开发一种产品或服务以满足这种市场需要。另外一些时候，企业家先有了一个开发产品或服务的主意，然后设法找到它的市场。一位在通用电气公司(**General Electric**)工作的苏格兰工程师研发出有弹性的泥块(**Putty**)，但一无用处。在一位有创造性的企业家手里，它成了一种"简易黏胶玩具"(**Silly Putty**)，于是有了畅销市场：儿童。

此类想法不一定非具有革新意义不可。从事调查研究，掌握好时机，再加上一点儿运气就能使普通的想法转变成成功的企业。1971年，伯克特(**Chuck Burkett**)创办了一家制造普通产品——新颖钥匙圈——的公司。但是，后来他与位于佛罗里达州的商家迪士尼世界(**Disney World**)签署合同，开始制造米老鼠钥匙圈，就取得了巨大成功。

获得创新想法有许多途径。大量阅读、与人们交谈并考虑类似以下列出的问题：目前存在的产品或服务有哪些不足之处？还有什么你想要而又买不到的东西？新技术有什么其他用途？

什么是利用或提供现有产品的革新方法？1996年，在澳大利亚有两位企业家创办了澳大利亚宠物流动服务公司(**Aussie Pet Mobile Inc.**)。它上门服务，把宠物的洗澡和梳毛的工作做到工作繁忙的人们家门口。现在该公司是美国扩展最快的连锁店之一。

社会是否正在改变？哪些人群还有未满足的需要？人们在想些什么？例如：对符合健康标准的点心日益增长的需求在美国创造了许多商机。

创办企业的想法通常属于安索夫(**H. Igor Ansoff**)于1957年在《哈佛商业评论》(**Harvard Business Review**)中所描述的四种类别中的一种：

- 现有市场的现有产品或服务。对新起炉灶的企业，这是一条困难的途径。它意味着要通过有吸引力的展销、广告等手段赢得消费者。其初期费用很大，利润没有把握。
- 为新的市场提供新产品或服务。对一个新企业来说，这是最冒险的战略，因为产品与市场都是前途未卜。它需要作最多的调研和策划。但一旦获得成功，新企业会有最大的潜力并能获得极大的利润。
- 为现有市场提供新产品或服务。(这一类别的定义经常包括改进的产品或服务)。例如，一些头脑灵活的贺卡制造商利用非普遍接受的幽默以及贺曼公司(**Hallmark**)或美国贺卡公司(**American Greetings**)——两家最大的贺卡制造商——不愿使用的问候语在现有的市场上竞争。
- 为新的市场提供现有产品或服务。这个新市场可能是一个不同的国家或地区或一个为特定小客户群服务的市场。前往顾客家中或办公室里提供产品/服务或是在互联网上销售产品/服务的企业家也是把目标对准一个新的市场——不想出门购物或太忙没时间购物的人们。

最后两类风险较低，且产品与市场调研能够进一步降低风险。这两类企业也提供利用有效的起步方法的机会，即创新、建立特色和针对特定市场制定战略。

7. 新企业的营销策略

创业可带来的美好前景和自己当家作主的诱惑难免会打动人心，然而，未来的企业家要确定提供何种产品和服务却并非轻而易举。有很多因素需要考虑，包括产品或服务市场潜力、竞争、资金来源以及本人的技能和兴趣。然后，还必须想一想：为什么消费者要来买这个新公司的产品或服务？

想法的独特新颖是一个重要的因素。独特新颖的想法能使一个企业在众多竞争者中引人注目，从而促进一种新的产品和服务进入市场。

最好不要把低成本当作打入市场的惟一方法。新企业往往规模较小，而大公司通常拥有大批量生产带来的成本较低的优势。

成功的企业家常以企业的与众不同、见缝插针和创新取胜。

- 与众不同就是将新公司的产品和服务与竞争者的产品和服务区分开来。这种努力如获成功，新产品和服务就较少受到价格波动的影响，因为顾客会把产品的独特性看得很重。

例如，一种产品在功能上虽与竞争者的产品相似，但具有某些改进操作的特色：体积较小、重量较轻、便于使用或安装等。1982年，康柏电脑公司(Compaq)开始与苹果公司(Apple)和国际商业机器公司(IBM)竞争。这家公司的第一种产品就是有把手的一件套个人电脑。这种手提式电脑的构想十分新颖，并取得了巨大的成功。

- 见缝插针指的是提供一种能满足某一特定部份消费者需求的产品或服务。新企业将目标集中于一个较狭窄的市场，就有可能比与之竞争的较大规模企业更好地满足客户的需要。

人口特徵的变化可能会创造为缝隙市场(niche market, 又译作"利基市场")服务的机会。在发达国家，65岁以上的老人已构成一个越来越大的市场。其他缝隙市场包括有某种相同兴趣或生活方式的群体，如健身爱好者、冒险旅行爱好者和工作父母。事实上，某些企业专门为工作父母生产加热后便可食用的"家常饭"。

- 创新也许是最能界定创业精神的一个特徵。富有远见的企业管理专家德鲁克(1909-2005)曾作这样的解释：创新是"一种产生一整套新性能的变革"。产品创新分为两大类：开拓性或根本性的创新体现一种技术突破或全新产品问世；渐进性创新则是对现有的产品作出修改。

从产品制造工艺到定价政策等企业经营的各个环节都可进行创新。莫纳根(Tom Monaghan)于上个世纪60年代末决定开设以外送为基本服务方式的达美乐比萨店(Domino's Pizza)和贝佐斯(Jeff Bezos)1995年决定开创仅提供网络销售的亚马逊公司(Amazon.com)都是使市场发生根本性变革的销售策略的范例。

欠发达国家的企业家常通过模仿或改变发达国家创造的产品的方式进行创新。德鲁克将这一过程称作"创造性模仿"。模仿者一旦认识到他们能比原创者更好地使产品适用于本国市场并能扩大销路，创造性的模仿产品便会出现。

创新、与众不同和见缝插针是帮助新企业吸引客户和销售产品的有效策略。

8. 营销等于销售

通常营销的定义为产品从生产商转移到消费者过程中的各种活动，包括广告、托运、储藏和销售。但对一个新企业来说，营销即意味着销售。如果没有出钱的顾客来买这些产品或服务，创业者的一切筹划与战略毫无疑问都将功亏一篑。

新企业如何获得订单？创业者在创办企业之前，应该对目标市场进行调研，对竞争产品进行分析。企业家霍兰(Phil Holland)说："大多数行业都有对它们最适用并已付诸实践的具体营销战略。"霍兰于1970年创办了美味油炸圈饼公司(Yum Yum Donut Shops, Inc.)，这家公司逐渐发展成美国未上市公司中最大的油炸圈饼连锁店。他建议要分析竞争对手成功的销售方法、价格和广告。

一位创业者也可以逐步建立起潜在顾客的档案资料，例如通过从当地的教堂、学校和社团或其他组织那里收集人名或邮寄名单。这种资料以后可用于直接邮寄广告——甚至用于在新公司开张时寄发邀请信。

新公司开张后，业主需要在其预算容许的范围内卓有成效地从尽可能多的顾客那里获取对其推出的产品或服务的反馈信息。

一家新企业的最有效的销售人员常常是该企业的领导人，人们几乎总是会接听来自企业"总裁"打来的电话。总裁是胸怀前景的人，了解新企业的优势并能迅速作出决定。微软公司(Microsoft)的盖茨(Bill Gates)等众多著名的企业家都具有出售他们产品的天赋。

雇用销售人员可能是有效的营销方法，对一个以较为狭窄的市场为其目标的企业来说更是如此。通过邮购或互联网直销是花费较低、并能同样获得成功其他选择。

外部的渠道也要加以利用，可以雇用代理商或批发商等中介来推销一项产品或服务。对这些人应公平对待并迅速付款。有些分析家建议把外部的代表当作内部人员来对待，并向他们慷慨地分发奖金，这样他们就会让你的产品或服务在他们代理的众多产品或服务中占有显著地位。

广告与促销是至关重要的营销手段。报纸、杂志、电视和广播的广告对接触广大消费者十分有效。花费较少的选择是印制广告传单，可以把它们寄给潜在的消费者，挨家挨户地分发或在得到许可的商家内张贴。新公司还可以在推出新产品时发布新闻，本行业的杂志通常免费登载这些消息。

有必要在当地电话簿里登记您的公司(例如美国的黄页电话簿)，这类电话簿把同类商号集中在同一个栏目下。在互联网谷歌(Google)或雅虎(Yahoo)等搜索引擎登记也十分有用，消费者利用它们来查找当地的企业。这些搜索引擎经常与公司的网站链接，从而传递更多的信息。

媒体宣传也是一种促销新产品或服务的非常宝贵的方法。新公司应把新闻简报送往各种传媒的办事机构。地方报纸可能会刊登一篇有关新开张公司的专题文章。电视或广播台可能对其业主进行专访。在推动销售方面这一点可能十分有效，而且对方分文不取！

9. 创业者与互联网

互联网——将小型计算机网络互连而成的庞大的网络系统——连通了全世界人民，彻底改变了商贸模式。互联网的许多功能可以用于创办企业。

联络：一名创业者必须同多方联络——例如供应商、分销商和客户。传送信件、报告和照片等文件的成本较低的迅捷方式是向互联网用户发送电子邮件。电子邮件甚至可以作为营销手段。有多种电脑软件可用于保护文件，防止无授权者打开或删改文件，保证共享文件的安全性及文件的易验证性。

调研：创业需要大量的调研工作。创业者能在互联网上非常迅速地找到几乎所有领域的信息。（互联网将文字和多媒体文件汇集起来，形成一个规模巨大的电子图书馆。）很多政府机构、高等院校、民间团体和公司企业都在互联网上提供信息，而且通常这些信息供免费使用。

在网上搜寻信息的最便捷的方式是使用搜索引擎——一种数据检索系统。使用者在电脑键盘上打出有关问题的关键字并点击输入键，往往在几秒钟之内就会得到一连串资料目录。互联网使用者可以点击链接进入具体文件，并在电脑显示屏上浏览文件。最常用的搜索引擎有雅虎 (<http://yahoo.com>) 和谷歌 (<http://google.com>)。

营销：网站——由电子网络连接的载有文字和视觉信息的多个网页，使创业者能够向广大用户介绍新公司及其产品或服务。一般而言，与印刷营销材料的方式相比，网站的建立和更新速度更快且成本更低。此外，网站是全天开放！

想为新公司建立网站的创业者可以聘请专业公司，也可以购买专用软件自己动手。很多大学都开办了网站设置课程。

一个网站必须有域名和网址。互联网网站的域名和网址通常是相同的。网站的域名和网址必须登记注册。[Http://rs.internic.net](http://rs.internic.net) 网站根据国别和所用语言汇总列出已经注册的网站。商业网站的网址均采用统一资源定位地址 (Uniform Resource Locator, 简称 URL)。网址的末尾通常是 .com，表明是商业网站。如果某个域名连同末尾的 .com 已经是注册网站，同一个域名往往还可以用 .net 的结尾形式注册。好的商业网站的域名不仅好记，还能让人马上联想到有关公司及其产品或服务。

创业者需要在网络空间拥有一席之地，建立自己的网站。很多商业性的互联网服务提供商 (ISP) 承办租赁服务器的业务，收取低廉的月费或年费。

提高网站的知名度极其重要。一个网站的网址可以印在名片、信笺信封和宣传册等一切与新公司有关的用品上。创业者还可以付费在非竞争性网站上做彩色广告，例如经营相关配套产品的网站。点击广告条通常能进入做广告者的网站。

创业者还可以向知名的互联网搜索引擎提供有关其网站的信息。很多搜索引擎承办在满足特定搜索词条时优先列出特定网站的收费业务。以网上购物者为例，他们经常使用搜索引擎寻找提供特定产品和服务的商家。

网络安全：就象店主要锁好店门一样，使用互联网的创业者必须采取措施保障其电脑系统的安全，堵住可能出现的安全漏洞并防范病毒。最有效的措施之一是安装安全软件。另一项有效措施是安装互联网防火墙，筛检并封锁计算机网络与互联网之间的不安全通道。创业者可与技术咨询公司签订合同，由他们负责安装上述及其他保护电脑的程序。关于电脑安全的信息很多，而且往往是免费的。例如，致力于加强互联网安全意识的组织国家网路安全联盟(National Cyber Security Alliance)即向用户提供知识性资料和其他信息来源。

巴布森学院(Babson College)创业学副教授兰格(Julian E. Lange)指出："对于资源有限但富有创造力的企业家而言，互联网为创办新企业和增强现有企业的实力提供了重大机会。"新兴企业将寻找途径为互联网使用者提供便利。现有企业将利用多种多样的互联网应用程序——从客户服务和订单处理直至投资者关系管理。兰格表示，对很多创业者而言，互联网带来的挑战在于它提供了"让用户满意和开创激动人心的事业的种种机会"。

10. 网上销售

很多业主在互联网上销售产品或服务。为什么？通过互联网可以进入巨大的、日益扩展的市场。据提供全球市场信息的尼尔森公司(ACNielsen)提供的数据，2005年全世界约有6.27亿人次在网上购物。

通过互联网销售，一家街头小店或在家中经营的公司可以在全国乃至世界范围内找到潜在的客户。业主在网络上销售，就能与较大的竞争对手在更平等的基础上竞争。

在互联网上销售自然是要付出成本的。但建立和管理网站的费用已经下降，网站设计和管理公司的数量增加。事实上，有些业主发现经营网络商店比雇用大批销售人员和维持传统商店要省钱。

有些商号企业(如书店、航空旅行社和股票交易所)因网上销售的成功而发生了巨大的变化。其他一些企业，如游乐场、保龄球场或水电煤气电话等公用事业公司初看上去也许并不适宜于利用互联网，但也可以通过设立网站进行售票、打折推销或让客户在网上付款。

要做网络生意，业主必须：

- 进行域名注册，即登记网站名称与地址。

- 购买或向互联网服务供应商租赁服务器。购买设立网站的互联网软件，或雇专家来办。设计一个有吸引力、易于查阅的在线商店。
- 设置在线商品或服务目录。用明白易懂的语言提供书面信息，避免使用技术术语或晦涩的行话。用大量照片促使潜在的客户购买。提供有关电话订购或网上订购的一目了然的说明。
- 确定付款方式。有些公司在发货前或发货后发帐单，但这样做可能会耽误收取货款，另一种可选择的付款方式是客户用信用卡或借记卡在线付款。一家公司可以从银行或其他在线处理信用卡的机构得到一个由银行授权的交易处理帐户(商人帐户)来处理从信用卡交易中所得的收入(及各种费用)。另一种替代方式是，聘用一家在线收款服务公司——如WorldPay (www.worldpay.com)——来处理这些交易。
- 确保网站的安全，特别是要保护客户的财务信息。与违反安全规则可能带来的危险相比较，雇一名技术专家所花费的费用和时间是值得的。
- 制定货运政策。可供选择的办法包括由商家承担货运费用(不收运费)、将运费包括在定价内或清楚地标明运费。不应让客户在交易的最后环节因发现需缴付运费而感到意外。客户可能会因此取消订货。
- 向客户提供电子邮件地址或电话号码，以便他们提出批评、建议和表扬。务必对这些意见作出回复。这样做有助于争取回头客。

在线商店建成后，还有很多事要做。业主需要吸引潜在的客户。为网站做广告的方式很多，一种方式是在商务收据、信笺、业务通讯和其他材料上印上网站地址。另一种方式是与谷歌(Google)和雅虎(Yahoo)等搜索引擎联系，通过网站设计中的关键词使搜索引擎使用者能进入业主的网站。例如，一家经营阿富汗风味菜肴的餐馆使用的关键词或词组可包括"阿富汗菜肴"、"传统烹调"、"当代烹调"以及"辣味牛肉泥"(bulani)、"鹰嘴豆泥"(hummus)、"咖喱烩菜"(korma)、"烤肉串"、"肉丸"(kofta)、"羔羊肉"、"蒸饺"之类的食品名称。

提高网站知名度至关重要，吸引别人的注意力是网上销售的第一步。

11. 选择企业形式

在许多国家，企业家在创业时必须选择一种企业形式。基本形式有个体经营企业、合伙公司和公司。这些形式各具优点和缺点。而且，适用于商家的法律和法规因国家和地域而异。企业家应向律师或其他专家咨询，以确保获得所有必需的执照和许可证，并了解所有法律义务。在许多国家，当地商会或企业理事会也是很好的信息来源。

个体经营企业： 在个体经营企业中，业主为公司所有者，承担公司所有债务和法律责任。75%以上的美国企业属于个体经营企业。例如自由撰稿人和咨询者、小型餐馆和商店、以及在家中经营的企业。

这是最容易和成本最低的创业形式。一般而言，商家在办理所有必要的手续之后即正式开业。不利因素是，个人承担无限责任——如果公司破产，创业者可能损失所有个人和企业资产。

合伙企业：合伙企业通常至少由两人拥有资产，共同承担责任，利润分成。其最大好处是共同承担责任。合伙制的另一好处是拥有更多的投资者，知识和技能也更全面。

合伙制有两大类：一般合伙制与有限合伙制。在一般合伙制中，任何一位合伙人对其他所有合伙人的行为负责。所有合伙人还对公司债务承担无限的个人责任。相比之下，有限合伙制至少有一个承担全面责任的主要合伙人，另有一个或多个有限合伙人，后者承担的责任仅限于他们在合伙企业中投入的资金。

合伙制最大的劣势是可能出现意见分歧，无论合伙人相互认识多久，了解多深。专家们一致认为，由有经验的律师起草合伙协议对合伙企业的成功至关重要。协议内容通常包括：

- 建立解决分歧的机制；
- 规定每位合伙人对合伙企业的贡献；
- 分配管理责任；
- 确定在合伙人一旦离去或去世之后的应对措施。

公司制企业：公司制企业适合于那些计划从事大规模经营的企业家。作为法律实体，公司的存在不依赖于其拥有者。公司可起诉别人也可被别人起诉，可收购或出售资产，亦可提供贷款。

公司分为若乾股份，可由一人、数人乃至许多人拥有。公司拥有权基于股份占有比例。股东对公司的债务不承担责任，除非他们为公司债务作出个人担保。股东承担的责任不超过其投资数额。公司更容易获得投资，并可通过发行股票集资，还能在所有权发生变化后继续经营。与其他经营形式相比，公司在偿债责任方面提供更多保护。公司的发展前景也是无限的。

然而，成立公司比其他形式的企业更为复杂，成本更高，通常也受到政府更严格的监管。

12. 制订企业经营计划

一份全面的企业经营计划对于初创的公司来说至关重要。它阐明了创业者的设想，等同于该公司的一份简历。

撰写企业经营计划有许多理由：

- 在作出重大的财务与个人承诺之前，使自己确信新的企业值得一博。
- 帮助管理层制定目标和作出长期规划。
- 吸引投资者，取得资金。
- 向有必要与之建立联盟或签订合同的其他公司说明本企业的业务。

- 吸引人材。

一份企业经营计划有助于企业家合理地分配资源，处理意外发生的问题，并作出有益的企业决策。

一份结构合理的计划是任何贷款申请书中的重要内容，它应具体说明企业将如何偿还贷款。企业家还应考虑到企业启动的各项开支及潜在的风险，以免显得幼稚无知。

但据安德鲁·扎哈列基斯(Andrew Zacharakis)说，一种普遍的误解是认为企业经营计划主要用于筹集资金。扎哈列基斯是巴布森学院(Babson College)的创业学教授，他认为企业经营计划的主要目的在于帮助企业更深刻地理解他们原先设想的机遇。他解释说："企业经营计划程序通过提出重大问题、为寻找答案进行研究并作出回答使企业家把原先的设想转变成更好的机会。"

某些创业者制订两份计划：一份供内部使用的计划和一份用于吸引外部投资的营销文件。在这种情况下，两份计划的信息基本上是一样的，但重点有所不同。例如：用来指导企业运作的内部计划没有必要详细列出管理团队成员的资历。但在用于市场促销的计划中，管理人员的背景和经验可能是最重要的内容。

一份标准的企业经营计划通常约为 40 页。它应当采用清晰易读的格式，例如标有圆点的序列列表和简短的段落。语言应当便于理解，避免使用行业术语。

其基调应讲究实际并充满热情，并须着重介绍事实，以便说服人们在新企业中投入资金或付出时间。

一份标准的企业经营计划包括：

封面(计划名称)

目录

概要

公司介绍

产品/服务

市场与竞争

促销与销售战略

运作计划

管理团队/组织结构

财务

附件

概要是一份优秀计划的基石。人们通常首先阅读概要，以便决定是否需要阅读其他内容。概要应当简洁明了地阐述技术、营销、财务和管理等方面的情况。更为重要的是，它需要说服读者：这是一个值得投资的新企业。

公司介绍部份突出说明企业家的理想、战略和目标。

产品/服务部份应着重介绍新企业的特徵与优势所在。它与竞争对手有何不同？它是否具有创意？

对于新成立的企业，经营计划的财务部份通常包括三项预测：资产负债表、损益表和现金流量分析表。编制这些报表要求对费用与销售作出详细的估算。费用相对说来比较容易估算。销售情况预测一般基于市场研究，常常利用竞争者所提供的同类产品与服务的销售资料。

撰写企业经营计划表面上看来工程浩繁，但有许多方法可使这项工作更容易。首先，有许多电脑软件包可用来生成一份标准企业经营计划。数不胜数的谈论创业的书籍提供了详细的说明，许多大学都有支持创办新企业的项目。

13. 创业的资本需求

新企业在开始经营的头几个月鲜有收益。创造利润需要时间，收入通常不足以偿付创业成本和每月开支。因此，创业者必须预估需要多少资金，然后筹集这笔资金，才能将自己的梦想变成现实。

创办一个成功的企业不一定需要大笔现金。在 1970 年代中期，乔布斯(Steve Jobs)和沃兹尼亚克(Steve Wozniak)为创办苹果电脑公司(Apple Computer)卖掉了一辆大众(Volkswagen)小面包车和一个惠普(Hewlett-Packard)科学计算器，筹集了足够建立一个临时生产线的 1300 美元资金。1997 年，马丁(Bill Martin)和赖特(Greg Wright)利用他们大学宿舍里的免费互联网连线，拿出 175 美元——用于支付新泽西州公司注册费 75 美元、互联网域名登记费 70 美元、服务器月租费 30 美元——创办了一个如今已大获成功的金融网站 www.ragingbull.com。

很多创业者利用不超过 5000 美元的资本创业，刚够用来设置企业，购进第一批货物，以及制作一些广告宣传品。节约开支的方式很多：例如，起步阶段可以在家里办公，不必租赁办公室；或者租用而不购买办公设备。

不过，所有创业者都必须预估在企业开始赢利以前需要多少现金来支付费用。完成这项估算所能借助的最佳财务工具是损益表和现金流量表。现金流量反映出能用于采购和支付账单及其他费用的可支配资金，即特定时期内现金收入与现金支出的差额。

应当在进行上述估算时附加文字说明，对任何特殊开支或计算过程中所使用的各种假设作出注解。

- 损益表列明创业者所有的收入和开支(包括折旧额和抵押借款)预算，以此计算企业的月度和年度利润。折旧是计算资产逐年贬值的方法。
- 现金流量表对销售额和各种费用作出统计。这项统计的周期可以是一周、一个月或一个季度，但专家建议新企业在开始经营的头一两年每个月至少制作一份现金流量表。这项统计用来估算年度运营所需的资金。通过累计现金流量，创业者能够预测企业在初创阶段所需的资本总额。

月度现金净流量反映出创业者每月的现金收入在扣除当月现金支出后有多少盈余或亏损。在第一个年度，月开支往往超过月收入。很多时候，货款还没收到货物便已付运。与此同时，创业者还要支付种种费用。因此，累计现金流量，即现金流量余额逐月相加，往往会产生一个越来越大的负值。

新企业的转折点出现在月销售额足以支付当月的各种费用之时。从这时起，累计现金流量将逐渐由负数转为正数。扭亏为盈之前的现金流量总额就是新企业大致需要的资本总额。

财政预算难免失准，其中的原因很简单——并非任何情况都能事先预料。因此，专家建议创业者在现金流量表的资金需求额上另加至少 20%，以便为应对不测事件留出余地。

在进行上述估算后，创业者方能努力筹措资金并更加明确地集中力量创业。

14. 资金来源

很多创业者在开办新企业时往往在筹资方面遇到困难。有很多资金来源可供考虑，因此充份探求各种可供选择的融资方式对创业者来说十分重要。创业者还应向多种资金来源申请资金。

个人储蓄：专家们一致认为任何新企业所需资本的最佳来源是创业者自己拥有的资金。这样的资金使用方便，取款迅速，没有还款期的限制，也无需转让股权(所有权)。此外，使用自有资金也向潜在的投资者显示，创业者愿意拿出自己的资金承担风险，在艰难时刻会锲而不舍地作出努力。

这些人信得过创业者，是仅次于创业者本人的获得资金的最方便来源。一般来说，可省去向其他方借钱所需办理的手续。但获取这样的资金应备有借据，当作贷款处理。不应向这些人提供企业的部份所有权或决策权，除非他们具备相关的专长。这种获取资金途径的主要缺点是，万一企业失败亏本，可能会损害亲情关系。

信用卡：创业者个人的信用卡是轻松获取资金的一个来源，特别是可用于购买影印机、个人电脑和打印机之类的办公设备。获得此类物品一般不需预付款或支付很少的预付款，每月支付的金额也很少。其主要不利之处在于要为每月不能完全付清的信用卡欠款支付很高的利息。

银行：银行是相当谨慎保守的贷款机构。诚如成功的企业家菲尔·霍兰(Phil Holland)所说，"很多未来的创业者会很失望地得知，银行不向处于起步阶段的企业贷款，除非有企业外的资产用作贷款的抵押。" 很多创业者根本就没有足够的资产从贷款机构获取抵押贷款。

但是，如果一个创业者在银行开设的储蓄帐户里有存款，一般来说就可以把自己的存款用作贷款抵押。如果创业者信用好，从银行获取个人贷款也会相对容易。这些贷款往往是短期贷款，数额要比企业贷款少。

风险投资者：这是有较大发展潜力的起步企业获得资金的主要来源。但是，风险投资者坚持要求新企业向他们转让部份所有权。

- 正式的机构性风险投资基金通常是由退休基金之类被动有限合伙者提供多数资金的有限合伙基金。这些基金有大量资金可供投资。但是，获取风险资本的过程很慢。有关这些基金的详细信息可参阅《加兰特风险投资与私人股本目录》(Galante's Venture Capital & Private Equity Directory) 等书籍。
- 风险投资公司是向新企业投资的大型公司。这些公司除投入大量资金外，往往还提供技术和管理方面的专业知识。但与其他获取资金的途径相比较，获得这类资金需要花费较长的时间。此外，这类公司往往寻求对新企业的控制权。
- 天使投资者往往是那些拥有资本并愿拿来冒风险的成功的企业家。这些投资者常常坚持要求成为他们所支持企业的发挥实际作用的顾问。获取天使投资者的资金比公司风险基金要快，天使基金投资于起步企业的可能性也更大。但天使基金作为个人的投资，数额可能小一些，与银行业的联系也少一些。

政府项目：很多国家的中央政府和地区政府提供鼓励中小型企业的项目。在美国，小企业局 (Small Business Administration) 以充任私营机构所提供贷款的担保人的方式向小公司提供帮助，而这些小公司除以这种方式获取资金外可能并不符合获得商业贷款的条件。

15. 知识产权：宝贵的商业资产

知识产权对企业家而言是一种宝贵的资产。知识产权是指由企业家及其雇员创造的具有商业价值并享有合法产权的知识财富。这类发明创造包括新产品及其名称、新方法、新工艺、新的促销计划或新设计。

无形资产围不住也锁不住。而专利权、版权和商标权则能防止竞争对手盗用其他个人或公司的创意。

保护知识产权是务实的商业决策。一项出色的创意若被他人盗用，已投入其中的时间和资金就会付诸东流。竞争对手可以压低价格，因为他们并未付出开发成本。知识产权法规的宗旨是保障发明创造者在一定时间内利用创意获取利润，赚回开发成本，并以此鼓励创新。

知识产权可以买卖、以特许权方式租赁或免费转让。一些企业通过颁发特许权或出售专利及商标创造了千百万美元收入。

每一位企业家都应当对知识产权有所认识，以便在全球化的市场中保护有关资产。知识产权律师能提供有关信息和咨询。

知识产权的主要形式如下：

- 专利：专利允许发明人在一定期限内禁止他人制造、使用、许诺销售或销售其发明创造，大多数国家都以 20 年为限。专利期满后，专利变成公共所有，任何人都可使用。

- 版权：版权保护作家和作曲家等创作者的原创作品。一般说来，版权不保护创意本身，只保护创作出来的作品——从录音制品和书籍到电脑程序和建筑作品。版权所有者独享其作品的复制权、改编权、发行权、公演权和展览权。
- 商业秘密：商业秘密是指为取得商业竞争优势而对他人保密的信息。知识产权法律事务所"扬迪奥里奥和特斯卡"(Iandiorio and Teska)的合伙创办人扬迪奥里奥(Joseph S. Iandiorio)解释说："客户名单、稀有原料货源以及供货速度较快或价格较低的供应来源都可能是商业秘密。保密工序、配方、工艺、制作方法、广告计划、营销计划和企业经营计划等当然都属于受保护范畴。"

商业秘密通常得到合同和保密协议的保护。此外没有其他的法律保护形式。最有名的一个商业秘密是可口可乐的配方，100多年来始终不被外人所知。

商业秘密只有在有关信息未被披露时才有价值。意外披露商业秘密以及通过反向工程或独立研发等正当手段获取商业秘密均不承担责任。

- 商标权：商标权保护标明商品来源并用以区别于其他厂家商品的单独或组合使用的标志、文字或图案。例如，苹果电脑公司(Apple Computer)使用被咬掉一口的苹果图形连同"R"标识作为注册商标。服务标记与商标类似，标明服务的提供者。商标和服务标记使企业有权禁止他人使用以假乱真的类似标识。

在大多数国家，商标经注册后才具备法律效力，其有效期不仅可以延长，而且可以无限延长。消费者根据商标购买他们特别喜爱的公司的产品——例如芭比娃娃或丰田汽车。版权和专利权都有一定的有效期，但很多公司的商标却随时间而增值。

16. 小型企业的优势

任何酝酿成立新企业的创业者都应审视并充份利用小企业相对大企业的竞争优势。通过精心规划，创业者可减弱大企业的优势，从而增加成功的机会。

大企业的好处不言而喻。它们比小公司拥有更多的资金来源，因此可提供全面的产品并投资于产品开发和推销。大企业具有规模效益，它们进行批量生产，因此成本低，价格也可能相对低廉。许多大公司因拥有知名品牌而享有信誉，并能够通过庞大的组织机构推展业务。

小企业如何竞争？

一般来说，刚创办的小公司比大公司更灵活，并能对行业或社区发展作出迅速反应。与那些机构臃肿的大公司相比，小公司更善于创新，推出新产品和新服务的速度更快。无论面临新的消费趋势和人口变化还是竞争者的广告，小公司通常能够在数日而不是数月或数年内作出决策。

小公司有能力改变产品和服务，以满足客户的特殊需求。小公司老板或经理一般远比大公司高层主管更了解其客户群。如果产品或服务的改变——甚至经营时间的改变——更有利于客户，那么小公司则可能作出改变。甚至在产品开发过程中也可以让客户发挥作用。

小企业的另一优势来自高技术人员全面参与新企业的管理。具体而言，高级合作夥伴或管理人员从事低于其最高技能水平的工作尤其使企业受益。例如，企业家施托尔策 (William J. Stolze) 1961年在纽约州罗切斯特城帮助创办了 RF 通讯公司(RF Communications)，当时三名创始人来自"通用动力"(General Dynamics)，他们分别在那家大公司担任高级营销和工程管理职务。进入新公司后，市场推销专家的头衔为"总裁"，但实际工作是争取订单。两名高级工程师不再担任主管人员，而是开始设计产品。施托尔策在《创业》(Start Up)一书中说："在我所了解的大多数新创企业中，身居要职的主管辞去了在大公司中担任的更为重要的负责工作，这为新公司带来巨大的竞争优势。"

新创企业的另一优势是其人员——创业者、合作夥伴、顾问、雇员乃至家庭成员——热情很高，决心很大，这使他们更加勤奋，效益也更好。

最后，许多小企业和新创企业有一种气氛，即员工们非常投入，目标明确。这就是 "创业精神"。当人们携手努力为更大成功创造机会时，气氛变得非常活跃，令人振奋。这种气氛能够吸引人材，并激励他们尽力工作。