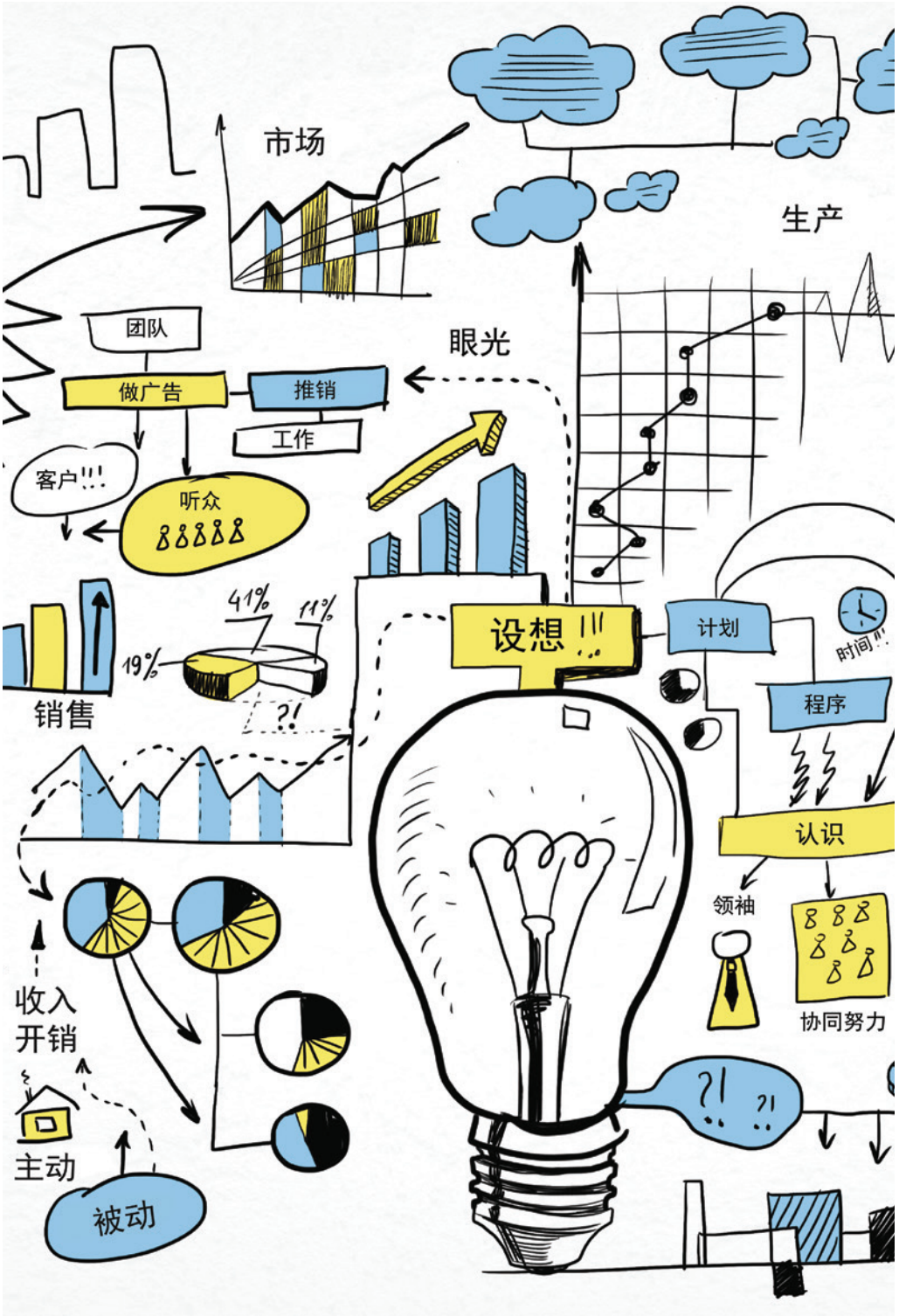
创业

明智创业

实业家创业指南



关于本书作者

迪尔德丽·萨尔托雷利 (Deirdre Sartorelli)

迪

萨尔托雷利 (Deirdre Sartorelli) 是位于马萨诸塞州贝弗利市 (Beverly, Massachusetts) 的埃迪柯特学院安格尔创业中心 (Angle Center for Entrepreneurship at Endicott College) 主任。在此之前，她拥有自己的咨询公司，并在数家高科技公司担任高级管理。

萨尔托雷利女士拥有塞勒姆州立大学 (Salem State University) 本科学位、本特利大学 (Bentley University) 工商管理硕士学位、加利福尼亚海岸大学 (California Coast University) 工商管理博士学位以及斯坦福大学 (Stanford University) 创新和创业专业进修学历。

目录

1 你可以基于一个设想或人生目标而创业
4 | 通过尝试完成构思

2 模块创业程序
18 | 为你的初创公司打持久基础

3 做业主、经理、领袖
34 | 当一个你理所应当的企业领袖

4 赢得、保持、扩大客户
46 | 加速见成效

5 创业融资
56 | 从自力更生到天使投资

6 开业——梦想成真
64 | 初创成功所需计划与关系网

术语 | 74

在线资源 | 76

史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)
“想当公司之主并且创造人生成就……而我只想设计电脑，当一名出色的工程师”。
——史蒂夫·沃兹尼亚克
(Steve Wozniak)

史蒂夫·乔布斯（右）和史蒂夫·沃兹尼亚克在创立苹果公司 Apple 的1976年。他们推出的Macintosh给电脑世界带来巨变。

引言

许多人认为，当企业家是靠天生，而不是靠后天造就。请不要相信这种观点！一个人能够成功创业并不一定是因为他/她有与生俱来的创业才智；你是可以通过掌握知识和技能，而把创业的愿望转化成为自己和家人提供经济保障的具体实业的。

通过与我们一起学习本书内容，你可以掌握应有的思维方式，学到相应的技巧，从而将你的设想变成现实。你会在这里学到创业与守业所需要的基本方法和要领。

我们会首先探讨走创业之路意味着什么。它可能令你吃惊！然后，我们将帮助你推敲你的经营计划，并对它作诚恳的评估。这可能要花气力，但它会使你在创新过程中避免重蹈他人失败的覆辙。

无论是要制作产品还是提供服务，创业都难免会令人感到有些提心吊胆。如果有人说不会如此，那这人很可能从未实践过。我们将讨论如何坦然面对所知风险以及尽可能减少风险的一些方法。我们将帮助你看清公司长期生存和顺利运转所需要的条件。我们希望，在你几个月或几年以后回首时，将对现在的创举深感自豪。

不言而喻，对你的生意至关重要的一个因素是客户。虽然你可能愿意认为所有人都会购买你的产品或服务，但你不能用这种思维方式规划创业。这听起来似乎不合情理，但事实是，如果你试图把产品推销给所有人，其结果会使你无法将它销售给任何人。

最后，我们将帮助你作未来的生意计划。记住，你并非孤军作战。我们会集思广益，讨论你可以如何找到引路人、建立关系网、应对挫折，以及如何在尚未有正式创业计划的情况下，作经营设想。

你准备好登上创业者的火箭飞船了吗？请系好安全带吧！

“我从人、文化、历史、精神世界、爱情、憧憬和奇迹中获得灵感。”

恩肯萨妮・恩科西 (Nkhensani Nkosi)
是南非开普敦 (Cape Town) 的南非时尚品牌公司Stoned Cherrie的创始人。

1 你可以基于一个设想或人生目标而创业

如果你在读这句话，那么你很可能已经问过自己：“如果我自己当老板会怎样？”仅仅是设想当一个创业人，会带来什么感觉？

它可能令人感到兴奋，感到有独立性，涌动出创造激情，但同时可能也意味着产生焦虑、自我怀疑和担忧。告诉你一个秘密：每个成功的创业人都会在某种时候有这种感觉。事实上，许多新公司的创始人都会告诉你，如果没有这种自我怀疑和担忧，他们永远不会成功。这些情绪可以成为动力源泉，化作能量，激励你每天早晨起来，渴望着向世界展示你的能力。

人们可以出于各种原因而创业。经济保障和生活福祉当然往往是首位原因。但是，你的创业举动也可以对左邻右舍，亲朋好友，甚至社区产生积极影响。当别人看到你的勤劳、进取和灵感所带来的回报时，也许会受到激励，进而也去抓住类似机会。这种效果看上去或许无关紧要，但这恰恰是小型社区可以实现真正经济增长的途径。

做创业者会与众不同

并不是每个地方都有重视和鼓励创业的传统。如果你所在的环境并不认为你应该当业主和从商，那该怎么办？在有些地区，文化障碍和习俗偏见会阻止妇女从事商务或独立经营。家庭角色有时会给妇女造成障碍，因为人们认为，从业会使女人忽视丈夫和孩子。即便是未婚女性，往往也难以获得对创业人来说非常重要的借贷抵押担保，并且缺少得到有经验的人指点的机会。

根据2015年国际货币基金组织(International Monetary Fund) 的一份研究报告，减少性别偏见和消除妇女在创业和职业发展方面的障碍可以大大促进经济发展。这项研究以及其他一些研究显示，从事商务的女性会把所赚每一美元的90%花在家庭中，用于教育子女、增进健康和提供更好的营养食品。商务收入的增加会给家庭带来更好的经济保障。这些论据可以帮助你说服家人，让他们相信，你的生意会改善他们的生活。让人们看到有

更好饮食和更好生活的前景，会有助于消除对妇女从业的一些非议。

即使在最好的情况下，创业人有时也会感到孤独。处在一个不鼓励当业主的文化氛围中，创业人的孤独感可能更甚。但是，随着互联网和移动技术的发展，如今比以往任何时候都更容易与其他人建立联系。

你可以与那些与你处境相同的人取得联系，形成关系网。通过这些关系，你们可以分享应对习俗偏见和文化障碍的经验和办法，相互给予精神支持，甚至可以汇集资源，在缺少融资的情况下，帮助彼此的创业努力。

此外，有越来越多的公司和非政府组织在国际上开展项目，致力于为有心创业的妇女提供克服障碍和创业所需的技能与帮助。去寻找这样的机构组织，了解如何注册。有越多的人致力于帮你成功，你就越少感到孤独。你还可以为其他人铺路，成为他们的榜样。

创意可以无处不在！

你可能已经有一个具体的经营设想。在本章中我们会看到，无论你认为自己的想法有多好，都必须有准备作出调整改变，至少有少量的改变。

你可能确实有一个很好的想法，但你仍需要根据现实来完善和检验它。本章将介绍一些具体方法，帮助把你的设想放入现实，放到潜在客户的手中。

也许你拿起这本书时，心中尚没有任何具体的创业设想，但你知道你一定会拥有自己的生意。这个生意的“内容”（即向客户销售产品或提供服务）很重要；同样重要的是，你要当自己的主人，把握自己的未来。

让我们从一个基本事实开始。无论你是否已经有具体经营设想，这点都有用：

一个成功的企业必须满足客户的需求——就这么简单明了。

你可能有很多不同类型的客户；你的最终目的是满足他们的需要。例如，你可能设计了一种新型农用机械，但如果它不符合大批农民的需求或愿望，无论你的设想有多么好也无济于事，你的生意不会成功。

虽然各种研究提供的数字不同，但一个基本事实是，大多数新生企业会失败。既然失败几率如此之高，为什么还有人要创业？我们将在本书中讨论这个问题。你也将学到如何提高你的成功几率。

许多企业遭受失败，是因为没有本着这样一个原则：必须开发客户想要或者需要的产品或服务。发明灯泡和留声机的美国发明家托马斯·爱迪生 (Thomas Edison) 有一句名言：“我不想发明任何无法销售的东西。”这个一个多世纪前的道理对今天仍然适用。

那么，我们到哪里去寻找创意呢？这可能并非如你想象的那么难。创意可以来自许多地方：

- 你过去做过的或现在正在做的工作；
- 学校。你在过去或现在课堂上所学的内容；

“我不想发明任何
无法销售的东西。”
托马斯·爱迪生
(Thomas Edison)

下图：创意要依靠许多灵感来源和对有希望的可能性的探索。

- 你所擅长的事，如某种特殊才能或业余爱好；
- 你的日常生活经验。你是否注意到有对某种东西或服务的需求，然而它尚未得到满足？

创造新事物

这可能是最简单的创业想法。你是否想过："我希望有一台时间机器！"或者："如果农场耕犁只用太阳能会怎样？"创造什么新东西可能是在准备创业时最可以任人遐想的一件事。显然，在我们的例子中，时间机器和太阳能耕犁都不存在。这些想法听上去可能愚蠢。

但是，托马斯·爱迪生有关灯泡的想法在当时听起来可能同样不可思议。你不觉得他刚提出这种设想的时候难以被人当真吗？然而，看看这个设想如何改变了世界。你现在也许正是借助他的发明所带来的光亮在阅读此书。

当然，很难证明爱迪生是否是第一个想到灯泡的人。但他是第一个设计、制造并且——这一点十分很重要——成功让灯泡进入市场的人。

如果你要创造的产品是前所未有的，我们称之为一项创新。有什么因素可以告诉你，客户愿意从你这里购买这种新产品或服务？当许多客户都愿意购买时，就叫有市场成熟度。你将在本章后面学到一些测试市场成熟度的方法。

有时候，你不是要创造前人不曾提供过的产品或服务，但它仍可不失为是值得开发的好商机。你可以向客户销售他们现在不得到其他地方才能买到的产品和服务。而这些客户就被视为现有市场。

现有产品或服务

让我们设想一下你在一天中所使用的各种产品或服务。你可能出现过这种念头："这东西要是能有这个功能就好了"，或者："如果这里的食品店能做到这样就好了"。这些想法对于一个有心创业的人来说很重要。如果你可以做到以下某一点或几点的话，你的想法就有商业价值：

- 开发一种具有更多或更好功能的产品；
- 制造出一个具备现有产品所有功能的产品，但价格更低廉；
- 制造出一种更耐用和性能更可靠的产品；
- 为客户提供一种使用起来更方便或者更容易得到的产品或服务。

每天都有新生企业在对现有产品作出改进，你可以用新的眼光从新的视角看待现有产品或服务。许多创业人都是通过改进现有产品和服务而取得成功的。

现有市场尚未满足需求

需求只是"客户要求"的另一种表达。尚未满足需求意味着，目前的商品和服务商无法提供足够的产品和服务去满足所有客户的需求。在这种情况下，你不需要对市场需求进行太多的调查，因为

你已经知道客户需要你想提供的产品或服务。

可以用新出炉的面包做例子。谁不喜欢新烘烤的面包呢？面包当然不算是新产品。但是，假定在某一城镇，现有的面包房无法提供足够的面包来满足所有顾客的需求。你喜欢烘烤面包，并注意到有些人买不到面包。你也有时间做面包，更重要的是，你擅长做面包。那么，为什么不考虑从事制作面包的生意呢？

现在让我们来推动一下你的想法。与其只是仿效其他面包房的做法，能否作出一些改进？可否考虑将新出炉的面包送货上门？这不仅可以满足那些尚有的需求，而且还能通过结合另一种商务形式而给产品增值。你实际上是创办了一种服务：面包送货上门！所以可见，新商务可以是小提示中所列五点的某种组合。这样做可以为你带来优势，因为它使其他人更难与你竞争。

以新方式让产品抵达客户手中

我们在前面的例子中略微涉及了产品销售方式。与其让顾客登门买面包，你的店可以将面包送货上门。这是以新方式销售产品的一个例子。

将产品销售给客户叫做经销。这个词听起来郑重其事，但其实就是指产品从产地到达客户那里的过程。你应该对经销作认真思考。如果你能以更便宜、更快捷或更方便的方式将商品或服务传递给顾客，他们怎么会不感兴趣呢？让我们进一步扩展你的思路。回到我们的做面包例子，如果将送货区扩大会怎样？如果增添一些其他的烘制食品呢？

也许，你的经营设想是要提供一种服务而非产品。在许多情况下，顾客必须到提供服务的地点才能得到服务。设想一下，如果你能为顾客上门服务，它将会给他们的生活带来方便。你可以在这样两种方法中选择一种：一个是，你在方便顾客的地点建立服务，例如，美发店或裁缝店。另一个是，把工作带回到你的住所或营业地点。这对于缝纫或修理等服务来说是可行的。想想会有多少

小提示

检视新设想

请用以下五点明确你的创意：

1. 它将是全新的产品或服务。此前市场上没有这样的产品或服务
2. 它将是对现有产品或服务的一种改进
3. 它针对市场已有但尚为能完全满足的需求
4. 它将把产品或服务以不同方式提供给客户
5. 它将把多种服务或产品相结合，让客户可以更好地享用

顾客可能喜欢这种便利。他们可能更倾向于使用你的服务，因为这让他们的需要随时可以得到满足。

你需要与可能成为你的顾客的人交流你的设想，确保你的新服务对他们既经济实惠，又更为方便，从而让他们更有可能来使用你的服务或产品。我们将在本章稍后介绍一些与未来服务对象交流的方法。

你想汇聚多种产品或服务

这最后一个类别是，将数个产品或服务“整合”在一起。我们进一步采用一些例子。例如，一个业主一直从事转售他人产品的生意——如手机预付卡。她从批发商那里购买预付卡，然后转售给顾客。现在，顾客需要某些手机配件，如电源充电器。她在开始经营时没有想到这一点，然而由于经常听到顾客询问，她现在决定在自己出售的商品中增添电源充电器。我们还将看到，她不久又想到要增添方便人们随身携带手机的附件。

我们的这位实业家很精明，她确保任何进货都符合顾客需要。通过提供各种不同产品，她可以最大限度地降低经营风险。如果其中一个商品的需求下降，她仍可以通过销售其他商品赢利。在本书后面的章节中，我们将更多讨论如何通过合理规划，最大程度地降低创业新人所面临的风险。

为让你的设想实际可行，必须尝试！

生意的成功——无论经营地点是在家里、在办公室，还是在工厂——都首先来自一个想法。但必须明确指出，这并不是说所有的想法一开始就完全成熟。实际上，你的想法不应该在一开始就全部定型。你需要有开放的心态，在征求客户反馈后，作相应调整。如果你一开始就认为已经百分之百地了解客户和他们的需要，你很容易遭受挫折。

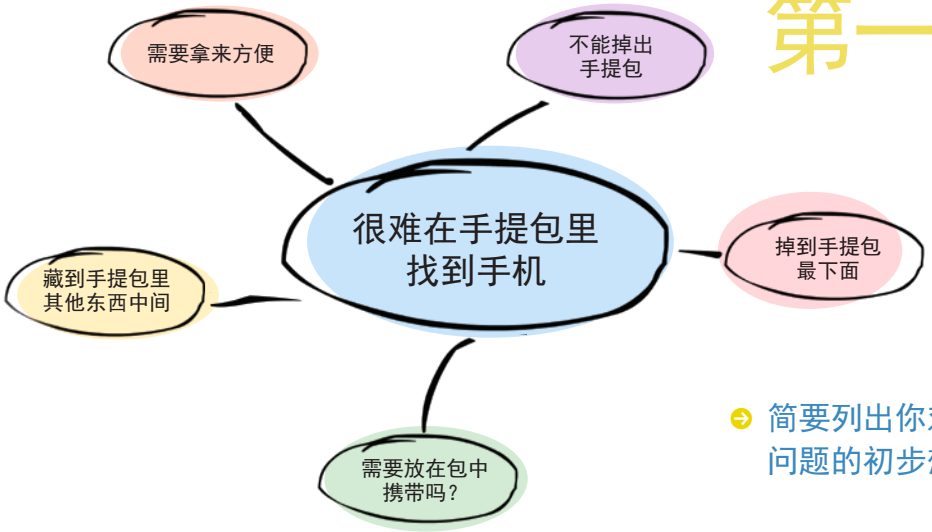
我们把创业思维的第一阶段称之为“创意”。作为成年人，我们对什么可以做、什么不可以做，往往已经形成了习惯的思维模式。还记得我们小时候，因为对什么能做什么不能做毫无所知而享有的那种快乐吗？可能性是无穷无尽的。创业者也需要类似的原创能量。

以下示范可以帮助你找到和发展创意。让我们假设，上面提到的手机预付卡业主注意到，女性需要一个比较容易携带手机的方式，因为她们把手机放进手提包后，手机会掉到包的下面，不容易拿出来。这位业主一直在想，肯定能有一个办法解决这个问题。所以，她在一张纸上写道：“在手提包里找手机难”。（见图）

小提示

思维不能局限于现状，
而是要开始思索各种可能性。

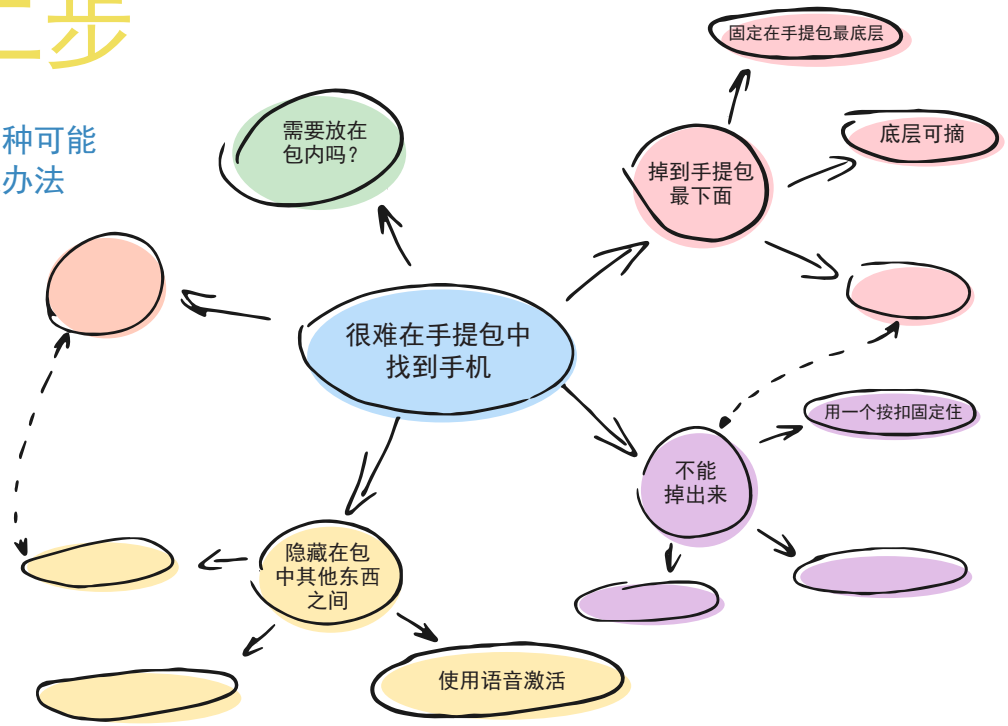
第一步



- 简要列出你对问题的初步想法

第二步

- 尝试各种可能的解决办法



为一项经营设想苦思冥想可以是一件很有趣的事。不要束缚自己——荒唐的方案有可能最终导致成功。

身临其境为她想一想，尽量敞开思路，集思广益解决这个问题。一定不要束缚自己！可能的解决方案将会从原有思维圈子里冒出来。看出这个道理吗？

有些解决方案比其他解决方案更切实际，而有些只是彻头彻尾的愚蠢。然而，如果你想出来一些愚蠢的方案，那其实是一种成功的迹象，因为这意味着你正在挑战最大可能。

在这个练习中，你想出了一个可能的解决方案：在人工编织的提包外面添加一个可以关上的小口袋。照道理，你好像已经做好了开始生产这些手提包的准备。创业不就是要大量销售自己的产品吗？

但是，立即开始生产这些编织包恰恰是你现在最不应该做的。在还没有与一个可能的顾客交流和了解她的想法的情况下，你为什么投资买材料和生产设备？

作为这项练习的一个内容，你接下来应该与其他人交谈如何解决在手提包中找手机的问题。你可以询问他们对你提出的解决办法的优缺点的看法，他们甚至可能会提出他们想到的其他办法。但是，在征询他人意见时要小心，因为你会很容易无意中用自己的言词影响他人，让别人认同你所倾向的办法。你必须防止自以为是；只有顾客才了解顾客的最切实需要。

创业家戴尔·特罗特曼 (Dale Trotman) 为使他的 MedRegis 应用程序能够最有用和最高效，曾在他公司所在地巴巴多斯，与数十名保健专业人员进行了交流。MedRegis应用程序旨在帮助医护人员以电子形式记录、存储和分享患者信息。根据他们的反馈意见，他对程序的原型做了很大改动。

尽早并经常与客户交流

现在，你做好了把设想转成“样品”的准备。我们已经确定，我们不想没有事先与顾客交流就开始大量制造这种编织包。但是，你至少要制作一个包，即你的样品。样品本身意味着它不完美；而且，你不希望它完美。你要让样品只代表你的产品完成后的基本样子。你应该用你认为最合适的材料来简单地制作这个包，外部有一个最为重要的用来装手机的口袋。

一旦有了样品原型，你就应该向可能的客户展示，听取他们的反应。

当你与客户交流时，尤其是当你在争取他们对你的样品的反馈时，你应该多问少说，多听少讲。你的提问应该引发对方作具体的回答，例如用“为什么”、“怎样”、“在什么情形下”等方式来提问。

这些问话可以让你潜在的客户谈他们的看法。就我们的编织包的样品而言，我们可以问：

- 你的手提包里通常装多少东西？
- 你觉得把手机放在包外面怎么样？感到安全吗？
- 你对包外手机袋会做什么改变？
- 你会不会买这样一个包送朋友，为什么？
- 你通常什么时候买新包？
- 你认为面料和做工质量如何？

小提示

在创业时，应尽早和尽可能经常地与客户交流。

从这些问题（和回答）中，你可能会突然发现，这种包可以有新的用途。在我们的例子中，当我们就编织包征求意见时，我们有一个新发现。一个男青年偶然走过，问我们的包是做什么用的。我们很快得知，他也经常遇到找不到手机的麻烦，一直希望能有一个可以安全放手机的包。然后他告诉我们，他的很多朋友也都有同样的问题。我们还了解到，他有兴趣购买这样一个包，只是大概需要不同的颜色。这意味着我们的编织包可能会有另一个市场，或曰客户群。那么，也许应该考虑为男士生产一种包。但是，一定要首先询问更多的男士是否有兴趣使用这种包。这叫测试市场的成熟度。

如果我们仅凭自己的想法，认为我们的包只有一种类型的客户，那么我们很可能会错过有用和宝贵的客户意见，从而坐失产品可能享有的更大销售市场。

永不终止的过程

在了解人们对原型样品的看法后，你现在需要对他们的意见作出评估。你必须重新判断，从可能的客户的反馈中得到的哪些建议或结论可以被用来改进你的产品。

如果你询问了50个人对你的产品的意见，你可能会得到50种不同的意见。但不是所有反馈都同等重要。

决定反馈意见分量轻重的一种方法，是设想什么人对最可能成为你的顾客。在我们的例子中，我们知道女性将是我们的主要销售对象。从反馈中，我们了解到也有可能向男士出售这种包。如果儿童看到这种包也喜欢，尽管尺寸可能对他们太大，又该怎样？

此时，你也许需要作决定。你知道可以很容易制作不同颜色但大小相同的包，从而同时满足女顾客和男顾客的需要。但是，眼下还很难为儿童制作小款包。孩子们的反馈虽然也重要，但目前必须先搁置对儿童包的考虑。虽然这样做看起来也许会失去一些生意，但你在近期的重点是将产品迅速打入市场。所以，我们将这个初期产品的重点放在向女士和男士销售编织包上。

只有顾客了解什么是最佳产品。

这是一个关键点。我们将在下一章中更深入地讨论有关顾客的话题，但你需要习惯面对这样一个事实：你不可能将产品销售给所有人。如果你尝试生产一个能够满足每个人需求的产品，那么这个产品可能不会对任何消费群体产生足够的吸引力。如果发生这种情况，你的生意很可能失败。此外，努力让所有人都称心如意几乎肯定会让你感到惶恐不安，来自各方的要求会令你应接不暇。千万不要掉入这个陷阱。

一个优秀产品达到下列两个目的之一

无论多么简单或多么复杂，任何创业设想要取得成功，都必须达到以下两个目的中的一个：

增加“快感”
——让消费者感到愉快

或者

减少“痛苦”
——解决消费者的困难

想想看，现有的各种产品都能产生上述某一作用。例如，冰淇淋是一个增加快感或者给我们带来快乐的产品。无论你是每天吃冰淇淋，还是不曾尝过冰淇淋，一提到冰淇淋可能就会联想到冰凉甜蜜的开心感觉。闹钟可能是一个减少“痛苦”的产品。如果你必须每天在某个时间醒来，很可能你会用闹钟唤醒你。闹钟的声音可能不让你快乐，但它会解除你的一个困难，减少你睡过头的“痛苦”。

谈到快乐……

我们大多数人都可能在某个时候有过不十分开心的工作，但这份工作收入维持了我们的家庭和个人生活。你读这本书也许是因为你认为，自行创业将会是让你快乐的工作。当然，做自己的老板，会让人感到兴奋和自信。在这本书中，你可以学到一些有助于你把这种幸福感长期保持的方法。

但是请记住，仅仅当创业人并不能保证带来幸福，也不能保证你富有。创业人所面对的经常是艰苦而又寂寞的工作。有时，你可能对推销自己的产品或找到新客户的能力产生怀疑。这并不是劝你不要创业从商，而是希望你能想清楚：你为什么要走这条路。所以，让我们来提出一个你也许会自问的重要问题：

“我究竟应该创什么样的业？”

前面我们提到，可以帮助你决定从事何种类型商务的一个因素是，了解你所具有的特殊才能。这看起来也许很明显，适合你的应该是那些运用你的才华和激发你的兴趣或激情的事。想象一下，如果你每天都可以做让你快乐的事，并且还为此得到报酬，那是多么快乐！

但经历确实如此吗？

这是一个极其重要的问题，答案可能成为决定你创业成败的关键。这本书将帮助你增强信心，使你坚信，只要你想做，你的生意就会继续。

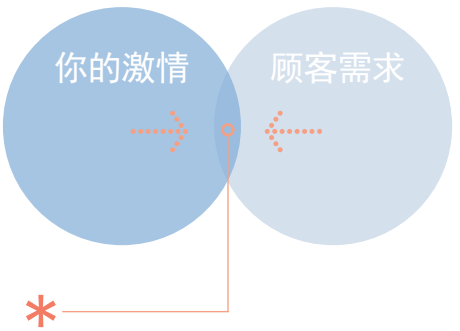
小提示

如果你试图取悦每个人，
你最终将不会取悦任何人。

在新泽西州劳伦斯维尔市(Lawrenceville, New Jersey)，乔安·卡纳迪-布朗 (Joanne Canady-Brown) 的 “The Gingered Peach” 糕饼店生意蒸蒸日上。在2011年刚开业时，她租用了一家商用厨房提供的地方，没有任何雇员。后来，她开了自己的店，雇用了14名员工。

有些创业人之所以失败是因为，他们认为别人跟他们一样充满热情。实际也许是这样，也许不是这样。你必须明确，如何将你的经营设想与客户的期待或对产品的需求相吻合。更具体地说，要思考一下，怎样才能说服人们愿意用他们辛苦赚来的钱购买你提供的东西。如果你找到了把你的激情与客户的需求相交的那个特殊点，那你就找到了基点。以下两个圆圈的重叠之处，便是客户与你的商务交汇基点。

我们前面讨论了做面包和销售预付手机卡的生意。是不是很难想象人们对销售电话卡会产生激情？虽然像电话卡之类的产品似乎并不令人兴奋，但如果我们的创业新人认为，通过销售电话卡，她是在帮助向人们提供联系沟通的更大方便，那就可能带来一种满足感。那么我们的面包师呢？ 她可能是一个优秀的面包师并深爱这一行，但促使她每天一早起来上班的原因，是看到人们能够享受美食。烘烤面包恰是让她可以追求这种激情的工作。对于这两个实业人来说，她们都是既以自身的热情满足了顾客的需求，同时又得到了自己的谋生之路。



找到你的激情与客户需求相吻合的特殊点。

你其实会像科学家一样

以正确的方式开始创业和发展将增加你成功的机会。你也许可以把你的经营设想当作一项实验来对待。

为什么呢？因为优秀的科学家始终在试验和探索。他们会提大量问题。作为创业人，你也必须这样做。在本书中，我们将一起探讨你的创业经营设想，不仅在一开始，而且要经常地检视与它相关的种种假设，并在制定实际创业计划以前就这样做。

否则，我们投入大量时间精力写出的创业计划将仅仅是基于我们自以为了解的情况。如果我们的预计和揣摩并不正确怎么办？那会使整个计划缺少了扎实的基础，很容易失败。我们现在仍处于探索阶段，对创业计划中所需包含的细节还并不清楚。所以，更合理的做法是，首先做一些经营“试验”，了解我们的客户和定价的各种可行性，然后再动手写创业计划。

创业可以成为你一生中最令人兴奋的冒险历程。它充满挑战，需要大量辛勤投入。但是，一旦你的生意开始运转，它将无疑为你带来拥有这份资产的激动。

优秀的科学家始终在试验和探索。他们会提大量问题。作为创业人，你也必须这样做。

舒巴姆·班纳吉 (Shubham Banerjee) 在12岁时，用乐高 (Lego) 机器人套件发明了一种廉价盲文打字机。在家人的支持下，他创立了Braigo Labs公司，进一步开发用于教育和供家庭使用的打印机。

“如果你没有感到乐趣，那就不是真的。”

在加利福尼亚州威尼斯 (Venice, California)，雅各布・梅德韦尔 (Jacob Medwell) 和乔纳森・施夫特曼 (Jonathan Shriftman) 是 Solé Bicycles 自行车公司的创始人，销售特制自行车。

2 模块创业程序

你有了一个很好的创业设想，并相信它会取得巨大成功；然而这只是第一步。你需要把想法付诸行动。

但是，下一步并不是制定创业计划，尽管可能有人会告诉你这样做。相反，你此时应该致力于构建“商务模式”，也就是，要将你创业的各相关部分组合到一起。为此，你需要在开始之前收集尽可能多的信息，包括了解客户的需求，他们的取向和经济能力，从而形成合理的经营模式，最后基于它而制定出合理的创业计划。

本章将介绍一种模块式创业程序。对每一模块将根据创业思维顺序逐一介绍。最后一个模块将取决于你从最早确定的模块中找到的答案。

价值定位

价值定位是一个让你的创业能够与众不同的因素。你想做的事不一定过去没人做过。但这一点不重要；重要的是，你将如何能让你做得与众不同。你的商务所具有的独一无二的特征就是它的价值所在。这些特征构成你的价值定位。你的产品或服务应尽可能独具特色，非同一般；否则，你怎么能让客户选择你而不是你的竞争对手呢？

价值定位时需要考虑四个问题：

- 你的产品或服务解决什么问题？
- 你满足什么样的需求？
- 你所销售的是什么类别的产品或服务？
- 你的产品或服务与同类产品或服务有哪些不同？

让我们通过举例来更好说明。在第一章里，我们的创业人想在她的地区销售预付电话卡。她知道存在对这种产品的需求，但她对客户会是哪些人知之甚少。于是，她询问

了解人们打电话的习惯。她从反馈中掌握了人们最想要的预付卡类型和他们最喜欢的预付卡功能。为了使自己不同于其他卖家（竞争对手），她计划出售最受欢饮的预付卡。通过这种方式，她把销售目标对准那些对目前使用的手机卡感到不满的潜在顾客。为顾客提供最受欢迎的电话预付卡，便构成她的生意的价值定位。

现在我们来看一个实例。欧洲人不仅在当季，而且一年到头都喜欢吃蜗牛。摩洛哥非斯 (Fès) 的欧拉 • 巴拉穆 (Ola Barramou) 本可能是向欧洲出售天然灰蜗牛的众多出口商之一。但是，她开创了一个全年提供优质养殖蜗牛的生意，令竞争对手无法匹敌。这就是巴拉穆的价值定位。

下一步，你需要明白你要为客户解决什么问题，或是你要满足客户的什么需求。预付电话卡业主可能解决的不只是一个问题。她的顾客中有些人想打电话与家人和朋友保持联系，这是一种需要。还有些人是要用电话做生意，这是另一种需要。

对你来说，销售何种产品或服务可能已经很明确，但其实并不一定。例如，我们销售电话卡的创业人意识到，她出售的不仅是一张塑料卡，而是一种便利，或者叫做一种方便人们相互联系的方式。基于这一点，她随后可以添加一些经仔细考虑后选定的手机配件，如电池充电器和手机套，并提供电话维修服务，从而扩大她的产品范围。

客户分类

客户有很多不同的需求和希望。你应该针对他们的需要分门别类，从而有利于市场推销。这被称为“客户分类”。你可以通过以下两个问题界定客户群：

你为谁创造价值？

以及

谁是你最重要的客户？

一家生意不可能为所有人做所有的事。如果你试图取悦每个人，那么你最终不会取悦任何人。在电话卡业主的顾客中，有些人是要与亲人保持联系，另一些顾客则需要与商务伙伴交往，这是两个不同的群体和两种不同需求。我们将第一组顾客称为“联系群体”，第二组是“交往群体”。“联系群体”每个月可能不会使用大量的手机时间，但他们可以成为常客。我们的业主也许应该向这些顾客提供每购买六张卡可得一张免费卡的鼓励。而“交流群体”平均每个月可能会使用较多的手机时间，因为手机是他们谋生的一个基本手段。我们的业主可以为他们提供某种类型的销售额折扣。(你将在第四章读到有关如何赢得顾客和保持顾客的更多内容。)

这两种类型的客户群对这位业主的生意都很重要，但他们有不同的需要，因此需要采用不同的经营方式。但是要注意：你不应划分过多的客户群，否则你将难以照顾各方各面的特殊需要。关注三到四个客户群比较适中。

小提示

需要最多关注对你生意收入贡献最大的客户。

上图：通过印有汉字装饰的玻璃窗，可以看到一些年轻食客在一家时尚餐厅内用餐。

下图：这是位于印度达兰萨拉 (Dharamsala) 的一家专门经营藏族美食的餐馆，年轻食客们边用餐边交谈。

小提示 让顾客容易得到你的产品。

要确定谁是你最重要的客户可能并不容易。你可能本能地认为“所有客户”都重要。当然，你应该尊重每个客户。但从商业角度来看，他们不完全平等。

例如，如果你有一个可占你销售额80%的客户群，那你就要对这个群体给予最多关注。再进一步：在这个特定客户群中，可能有一个客户的购买量最大，那么这个客户应该得到某种特殊对待。这不意味着你忽视其他客户，而是你在面对不同的需求时，要有轻重缓急之分。

这在实际中意味着，对于那些只购买很少东西但需要你付出大量时间或精力的客户，你应减少关注。否则，你有可能失去那些对你利益更大的客户。你需要习惯接受这样一个事实：并非所有客户都对你的利润作同等贡献，因此不能平等对待所有各方。

客户关系

我们在这里把注意力集中于客户不是偶然的。如果不注意这一点，你最终创办的生意可能不为很多人所需要。在客户关系这一节中，我们将从人的角度来探讨如何与购买你产品的顾客打交道。

顾客期待你与他们有一种关系。这种关系很可能因不同的消费群体、不同的产品和服务而不同。

美国的汤姆·萨奇 (Tom Szaky) 最初想到，可以利用一些不易回收的废物——如包装材料、酒瓶塞和橡胶手套等——制造新产品。但他需要建立一个提供大量废物的资源链，并为他的产品建立大批客户。后来，萨奇主要通过激发人们的环保意识，利用互联网在22个国家征召了约4000万人，为他创立的特拉循环公司 (TerraCycle) 收集垃圾。萨奇向他们提供可从特拉循环公司换取产品的积分，从而将他们变成了客户。

现在假设你决定经营服装制作。你建立了让你的生意与同行人不同的价值定位，也明确了一些客户群，其中之一是年轻专业工作者。

通过与这些年轻专业人士交谈，你发现，提供着装指点可以对这个群体的人有益。也许你还决定可以提供洗衣或出售领带及一些小装饰的服务。这些顾客可能喜欢你对他们以及他们的穿着需要所给予的特别关注。他们会期待你与他们有一种特殊关系，随着时间的推移，他们很可能会成为你的忠实顾客。

你需要投入大量时间和精力来了解这个客户群体中的每一个人。你必须了解每位顾客所喜欢的颜色以及哪种风格对他或她最合适，并提出中肯的建议。但投入这些时间和精力是值得的，因为它很可能为你带来更多订单。

小提示

通过多听少讲增进客户关系。

在俄罗斯格罗兹尼 (Grozny)，年轻的时尚设计师法蒂玛·蒂萨耶娃 (Fatima Tisaeva) 正在清点店中的库存，她的商店专门销售穆斯林传统女装。伊斯兰服装市场预计到2019年会增长40%以上。

也有些顾客可能只是来洗衣服而无需其他服务；他们对商务关系的期待不同。这一部份顾客可能仅把洗衣当做商务交易。但这完全不是坏事；这些顾客为你带来生意，而不需你投入那么多时间和精力。

让我们稍稍展望一下未来。你的生意一直运转很好，你意识到你需要增加人手来帮助满足越来越多的客户。你希望新员工能够像你一样熟悉客户需求，因为你相信，正是一流的客户服务让你的生意与众不同。只要销售额能够超过增加员工的开销，这就是一个正确决定。(我们将在第三章详细讨论这一点。)

了解顾客想与你建立和保持什么样的关系并作出相应规划是你作为业主的责任。

经销渠道

在过去和迄今世界仍有些地区，农民和手艺人通过位于河边或城镇的集市进行商品交易。这是他们销售自己的产品或服务的途径。同样道理，你也需要通过一个系统，将你的产品或服务送到客户那里。**经销渠道**指的就是将产品或服务送到客户手中的途径。

让我们来考虑以下问题：

- 你如何把产品或服务送到客户那里？客户又希望如何得到产品或服务？
- 如果你使用一个以上的经销渠道，它们相互协调吗？
- 哪些渠道最经济有效？

你所在城市的某一家商店可能是多家小服装商的经销渠道。对这些小商来说，单独拥有自己的商店可能开销太大，而利用别人的商店来销售自己的产品比较合算。

经销产品的方式有可能是开发生意时的一个决定性因素。特立尼达的达里尔·桑德斯 (Darril Saunders) 知道，如果她不能在超市里销售她的品牌可可饮料“奇异加勒比山之骄”(Exotic Caribbean Mountain Pride)，那么，她在岛上的顾客很有限。所以，她投入大量精力，满足连锁超市对供应商提出的从商品条码到包装规格的多种要求。

对于桑德斯来说，超市是一个“中间人”。她自己不可能获得超市可以带给她的顾客量。超市处于桑德斯和顾客“中间”，它们也要赚钱。桑德

小提示 在为产品定价时，需要考虑：

- 制作产品的费用
- 手工艺水平如何
- 可以为顾客生活带来多少方便

斯必须把这一点纳入可可饮料的定价模式。

她可以通过不只一种方式这样做：

- 提高价格，从而支付超市所收费用；
- 保持价格不变，减少每瓶饮料的利润，期待薄利多销。

经营手机电话卡生意的创业人已经知道顾客希望买什么样的卡，现在她决定在自己的城镇中心地带租一个售货亭，因为有可能买卡的顾客经常光顾这个地区，而且这里一般往来行人很多。顾客也会高兴地看到她总在这里，因为这意味着他们随时都可以买到电话卡。

渐渐地，手机卡生意越做越大，这位业主考虑向邻近城镇扩大。她在每个城镇都雇用妇女来销售电话卡。每一个代销人基于销售额获取报酬。这个百分比被称为**佣金**。这些妇女构成一种经销渠道。手机卡的价格必须考虑到佣金开销。

如果我们这位业主的一位朋友打算在一个拥有更多潜在顾客的较大城镇里设一个商亭，也来替她出售电话卡，她该怎么办？这个朋友要求得到更高的佣金，因为与那些女销售人所在的城镇相比，他的地盘更大。这是一个好办法吗？可能是，如果他能带来足够的销售利润的话。

经销一定会增加经营开支。因此，你应该慎重考虑这类开支，在扩展经销渠道与增加利润两者间找到平衡。

互联网是现代经销的一种手段，其影响范围以及对商务的重要作用会不断增长。在许多国家，产品和服务既可以在实体商店购买，也可以从网上订购。

但是，正如要避免客户分类过多一样，生意也会出现经销渠道过多的现象。客户的数量是有限的，如果你的多个经销渠道是在竞争同一批客户，那有些渠道就不会赢利。此外，每个销售渠道都需要你投入时间和资源，因此会分散你对客户的关注。

收入模式

收入模式指一个框架，它用来明确收入来源渠道、产品/服务价值、基于价值制定的价格以及谁会支付这一价格。“收入”通常意味着“销售”，这两个词在这里意思相同。

收入模式是公司商业模式的一部分。如何决定价格取决于收入模式，但也基于其他因素，如需求量和客户群。收入模式与一个公司的经营战略相关，而制定价格则主要是一种策略，可以经常改变。

让我们来考虑有关收入的几个问题：

- 我的客户出钱是为得到什么？
- 我的客户的支付能力如何？
- 我应在产品或服务中投入多少资金？

你的生意不可能满足所有人的所有需求。

小提示

一开始你可能需要向你的合作伙伴证明，你知道如何取得成功。

- 我应如何为产品或服务制定价格？

让我们以一个出售皮革制品的业主为例，解释收入模式的概念。他制作这类产品已经多年，以工艺精湛著称。人们知道，从他那里购买的提包或钱包经久耐用。他认识到——这与上述第一个问题相关——与竞争对手的产品相比，他的客户愿意付较高的价格购买他的产品，因为他的做工质量给他们带来更大价值。

像其他人一样，他的顾客认为在他这里买包很合算。鉴于他们当地常规的购物方式，许多人会讨价还价。他很清楚自己的产品应该有什么价格。如果他要价太高，就不会有很多销量；如果他要价太抵，则不可能支付成本。

为将自己与竞争对手区别开来，他决定为顾客提供保修。例如，如果他的产品在使用第一年开线，他将免费修复。但他很清楚，由于他的做工质量好，发生这种情况的几率很小。所以，将提供保修纳入售价是一个保险的做法。

顾客喜欢有担保的产品，以便最大限度地减少遇到次品的风险。在他的竞争对手中没有一家提供保修，因为他们的皮革制品质量不如他的好，提供保修会减少利润。我们的皮革业主认为，他的产品价格应该不同于低质产品的价格。那么，什么是公平价格呢？

以下是为产品或服务确定公平价格的几个主要因素：

- 顾客能够支付得起；
- 制作产品或提供服务的成本；
- 竞争对手的价格；
- 顾客对某种产品或服务的价值的看法。

这位皮革品制作商知道，他的产品的使用期可以超过竞争对手的四到五倍。他是不是应该把价格定为高于竞争对手的四到五倍呢？这样做不一定可取。根据他对当地市场的了解和成本计算，他也许会把价格定在高于竞争对手的两到三倍。

在这个价位上，他的产品销售量相对不错。但是，来自顾客和其他市场的反馈让他相信，在稍低的价位上，他的销售量会增加。他预计，增加销售得到的收入会大于降低价格减少的收入。这也就是为什么我们称定价为一种策略而非战略；你可以根据经验调整价格。

一个创业人为产品定价的方式就是其收入模式，每个业主都需为自己的生意制定这样一个模式。一个简单的

确定价格的方法是：制造产品的成本加上你希望获得的利润。但是，你还应该有进一步的考虑，包括顾客愿意支付多少、竞争对手的产品以及市场条件等。

主要合作伙伴和供应商

我们通过这一章逐步为你的商务模式奠定基础。下面这一节将要求你考虑顺利经营所需打交道的人和公司。而且，如果你手头没有大量现金，与一些重要的合作伙伴联手可能是拓展商务的一个好方法。

首先，让我们来考虑以下问题：

- 谁是你的主要合作伙伴？
- 谁是你的主要供应商？
- 你的合作伙伴向你提供哪些关键产品或服务？

你的**主要合作伙伴**可以是供应商、经销商、你向其销售产品的公司或是出售配套产品或服务的企业。让我们还是以手机卡业主为例。无论她所销售的是哪家电话公司的电话卡，该公司都可能成为她的重要合作伙伴之一。皮革制品业主可以把他的皮革供应商视为合作伙伴。

小提示

以诚实和尊重的态度对待你的主要供应商。发生分歧时，应尽快和公正地解决。

这位乌干达经销商专售由迪光设计公司（d.light design）设计和推销的太阳能灯、手机充电器及家用发电机。该公司于2007年由斯坦福大学（Stanford University）研究生萨姆·戈德曼（Sam Goldman）和内德·托苏（Ned Tozun）创办，向供电网无法达到的社区提供电力及相关融资。

小提示

要判断哪些因素对你最关键，可以问自己这样一个问题：“为使顾客满意和销出产品，我绝对必须做的是什么？”

2014年，加拿大人乔丹·惠兰 (Jordan Whelan) 创立了电子商务和推销平台“Framestr”和一家专门生产纸板家具和推销陈列品的公司“我们的纸生活”（Our Paper Life）。

创业人和供应商可以成为——但并非一定成为——合作伙伴。如果他们的业务关系是基于相互信任、开诚布公，风险共济和可能给双方带来竞争优势的回报，那么双方可谓很匹配，有助于形成良好的商业联盟基础。

如果你与另一个公司或个人的关系至少具备以下一个特征，那么，这个公司或个人就可以被认为是一个关键合作伙伴：

- 成功或失败同舟共济；
- 有机会一起开发产品和服务；
- 有共同的客户；
- 有机会分担费用。

请记住，商务联盟并不总是平等的。例如，如果我们的业主能够出售许多电话卡，则她和供应商都有盈利。如果她的销售量很小，她可能不得不停业；然而，电话卡供应商会继续存在，因为它还向其他业主提供电话卡。作为小生意业主，我们的业主的选择余地较小。

在你刚开始创业时，你在供应商那里没有多少谈判实力。只有当你证明自己是精明的业主，并且能够让生意发展起来时，你才能够与供应商有更好的交易。

有时，与供应商的商务联盟关系通过合同得到明确表述。这意味着你可能要签署文件，承诺销售一定数量的产品或达到一定的销售额。合同还可能要求你不得销售那些被视为是该供应商竞争对手的其他公司的产品。如果你不能达到足够的销售量，或是你的供应商发现你在销售与之竞争的产品，你就可能被认为违反合同，进而被取缔合同关系。

与供应商也有可能形成比较非正式的商务关系，不具备法律约束力。例如，你和对方都觉得一起做生意对彼此都有好处，进而决定联手。这样的合作关系可以像有法律约束力的合作伙伴关系一样成功；在任何一方不满意的情况下，更容易结束关系。

谁有可能成为你的**主要供应商**？供应商是为你提供你的经营不可或缺步的资源的商家。如果你有一家面包房，向你提供面粉、酵母等材料的都是关键的供应商。他们提供的是关键材料，缺少它们，你无法做面包。

你必须认真对待这类关系，因为你的生意有赖于这些关系。但并不是每个供应商都对你十分重要，例如，为你提供纸袋的商家，因为没有纸袋并不妨碍你烘制和销售面包。

关键资源

你的经营不可缺少的物资是你的**关键资源**。例如，对于我们的皮革制品业主而言，关键资源是皮革。

通常，关键资源即是你产品所需的材料。但也并非总是如此。对于我们的电话卡业主来说，关键资源不是电话卡本身，而是卡上所配置的通话时间。对于一个从事辅导的人来说，自身的知识是关键资源。

你应该为防备关键供应品的突然中断而制定后备方案。当供应物资的车中途抛锚或是暴风雨造成道路不通

小提示

如果你为客户带来某种特殊价值，你应让产品或服务的价格体现这一价值。

卢旺达农民加工咖啡豆，出售给美国公司。

时，你可能会连续几个小时、几天或几星期得不到你的资源供应。

在准备开业时，你可能需要购置一些具体业务用品。开业经营所需要的资金往往是你的主要资源。刚起步时，这种资源很有限，所以不要大手大脚。你在开支上必须有轻重缓急，作每项开支前要问自己："这是我眼下真正需要的吗？"

抓主要事项

当意识到成功与否的责任完全在你自己肩上时，可能会带来某种焦虑，但也可能令人振奋。为自己工作可能意味着每天工作时间长，一年到头没有假期，许多事情需要亲力亲为。例如，下订单、收款、付账、完成客户服务的种种需要。那么，创业人应如何做到轻重缓急有条不紊？回答是，明确什么是你的**关键商务事项**，即与制作产品或提供服务最相关的工作。

以下问题可能有助于你界定这类工作：

- 我的价值定位要求做什么？
- 为保障我的销售渠道必须做什么？
- 为赢得和留住客户必须做什么？
- 为确保有良好的入来源必须做什么？

在糕饼店，烘烤是一项关键工作。而阅读有关面点制作的历史书籍则不是，尽管这以后可能会派上用场。如果你的生意在很大程度上依靠广告，则可以将广告视为关键性工作。

通常，如果你生产和销售商品，这些产品的生产就是关键工作。同样，如果你提供服务，则该项服务就是关键工作。确保你有稳定的客户流是关键工作。

看清哪些工作最为根本，可以帮助确经营中的轻重缓急。有时你可能会想做一些不十分重要的事，但这只应排在你完成关键工作之后。

开支结构

我们的最后一个模块是开支结构，即针对所有关键需要的支出，如时间、材料、租金、工资和广告费用等。之所以把这个模块放在最后，是因为只有在完成了对先前那些方面的思考后，才能知道需要将哪些开销包含在这一结构中。以下问题有助于你作判断：

- 在你商务运作中最重要的开销是什么？这些将成为你的主要开支。
- 哪些关键资源最昂贵？
- 在你的关键性工作中哪项费用最高？

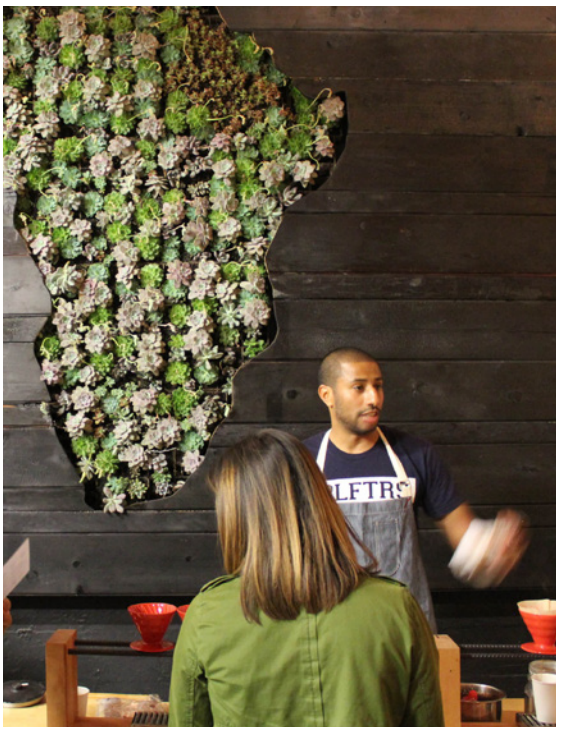
为确定这些关键性开支，需要回想你的价值定位，即让你的产品或服务对客户有吸引力的要素。如果你是制作产品，所有材料和相关部件将是你的关键开支。对于销售商来说，购货的费用是关键开支。我们的电话卡业主知道，她还必须支付售货亭租金和营业税。

商务运作中还有其他类型的开销。例如，**营业开支**，其中包括租金、税金和工资；这是经营所必须的开支。营业开支有些是一次性的，如营业注册费。但很多是经常性的，如租金和水电费。

“我确信，下一个米老鼠 (Mickey Mouse) 应该诞生在中国，那里……每年有2000万个婴儿出生。”

——罗宝文 (Poman Lo)

罗宝文 (Poman Lo) 是位于香港的教育玩具、动画、游戏和音乐影像制作公司世纪创意科技有限公司 (Century Innovative Technology) 的创始人，产品主要针对中国市场。出生于房地产之家的罗宝文，一直没有放弃要创立一家中国版迪斯尼公司 (Walt Disney Company) 的梦想。



“我能做咖啡，并且我能做得很好。”

——凯巴·孔特 (Keba Konte)

位于加州奥克兰市 (Oakland) 的一家咖啡吧，隶属凯巴·孔特 (Keba Konte) 创立的红湾咖啡公司 (Red Bay Coffee)。孔特是一位艺术家和连续创业家，他拥有数家咖啡吧、一家餐馆、一个画廊和一个都市花园。

小提示

注重打造优质产品，提供优质服务，合理收费。

对营业开支的透彻了解对你的成功至关重要。但它不一定很难。其实，通过建立一个简单的开支结构，会方便你的经营管理，使你了解何时生意顺利，何时需要调整策略。

营业开支分为两类：

- 固定开支，即无论销售量是一还是一千，你都必须支付的费用。例如，商店房租。无论销售量多少，你每月都要付租金。
- 可变开支，随销售量或服务量多少而增减的开支。在皮革制品业主那里，皮革是可变开支。如果他销售量高，他的原材料花费就大。如果他销售量小，他需要的原料支出也相对减少。

产品价格能够低于成本费用吗？在某些情况下，的确可以。有时商家会为了吸引客户，以低于生产成本的价格或利润很低的价格出售产品。但是，不建议你在刚开始营业时使用这种方式，这时需要的是倾力打造优质产品，提供优质服务，让收费价格合理。

交谈，倾听，建立

在本章中，我们介绍了商务模式的基本结构。你了解到，听取有可能成为你未来顾客的人的反应，将有助于给你的经营模式打下扎实的基础。(第六章讨论的创业计划书将基于你的**商务模式**。) 如果你对客户需求持开放心态并愿意作出调整，你就会加大成功的机会。

移动银行

移动银行在全球日益普遍。在银行服务费用昂贵或银行办公地点稀少的地方，移动应用程序可以让人们通过移动网络完成资金转账，因而尤其重要。这种服务让用户可以通过支付小额费用，将钱存入与手机相连的帐户，用PIN密码短信向他方（包括出售产品和服务的商家）转移资金，包括定期提款或存款。移动银行大大降低了资金往来的费用，有助于为新创生意扩大客户群。它在基础设施严重缺乏的非洲地区发挥重要作用。但由于大部分手机银行业务不受管制，应用程序的安全度不尽相同。

“现在生活好多了。”
随着游客和生意增加，
“我重新燃起了生活热情。”

在2004年海啸中失去家人的印度尼西亚兄弟艾万·和伊桑·贾迈勒丁 (Erwan and Ichsan Jamaluddin) 在亚齐 (Aceh) 海滩上开了一家冲浪板租赁和维修店。

3 做业主、经理、领袖

许多创业人最关心的是开业，而较少思考开业之后应该怎么办。然而，注意思考生意的日常运作是成功的关键。一旦生意启动，它就必须运转，而且要有效率。做到这一点所需要的手段与我们前面所谈到的略有不同。掌握这些手段对你和生意大有好处。

开始营业后，你可能发现需要雇用人手。你可能需要更多的商品和更大的库存空间。这些当然都需要资金。这是一个让你既当业主，又发挥创意的时刻。

为此，本章将集中讨论以下五点：

- 规划
- 组织
- 领导
- 雇人
- 审计

规划——从不停止！

当你有了一个经营设想时，你会憧憬未来，有一个愿景。希望这是一个宏大的愿景或梦想——“宏大”由你自己定义。但是，将愿景转变为现实的道路很

少是笔直的。你会遇到挑战，需要调整计划，例如，要对公司价值重新定位，或是需要开始利用某项技术发展带来的优势。做到既心怀愿景，又善于调整，会让你更有可能成功，并且在遇到困难时不灰心。

以下是创业人愿景举例：

- 我想帮助村里每个人都能和家人保持联系。这可以是我们的电话卡业主的愿景。
- 我的生意将使人们生活得更轻松。这可能是我们的皮革制品业主的愿景。
- 我们的店将有助于社区健康快乐。基于这个愿景可能会出现一家新的面包店或提供清洁用水的服务商。

美国教师托妮·马拉维利亚 (Toni Maraviglia) 心中有开办虚拟辅导班的愿景，为的是向肯尼亚偏远或闭塞地区的学生提供教材和辅导。她的合作伙伴、肯尼亚技术专家凯格·卡吉切瑞 (Kago Kagichiri) 帮助她将这一愿景变为现实——她成立了利用手机平台提供互动式教材的 Eneza 教育公司(Eneza Education)。

你是否注意到，这些愿景表达的是创业人所希望实现的总目标，但没有涉及具体的产品或服务？这是因为，对同样的愿景采取不同的途径，可以带来不同的产品或服务。这些途径，或曰策略，可能随着时间的推移而必须改变。这就好比，一条船离开一个村子前往另一个村子。在途中，它可能因为暴雨需要减慢船速；可能为绕开岩石或浅水区而迂回前进。虽然前往另一村的愿景没有改变，但可能需要使用不同的导航策略才能到达。做生意也是如此。

你可能需要扬帆或划桨来让船前进。落实“导航”策略的那些计划或程序称为战术。创业和经营需要包含策略性和战术性的思考。

以下例子属于策略：

- 添加另一种销售产品方式（或第二章所述的经销渠道）；
- 添加另一个收入来源，例如：裁缝店里增添洗衣服务，或面包房增添送货服务；
- 更换一种新的、更高效的制造产品或提供服务的手段；
- 增添与主要盈利产品相关的附带产品从而扩大赢利机会；如手机店增添手机配件或珠宝店增添手表电池。

以下例子代表战术：

- 在销售淡季提供折扣；
- 当供应商价格下跌时进货；
- 如果顾客多购买一件物品，提供打折；
- 如果你对供应商作出长期进货承诺，商讨让其给你更多折扣。

你的经营愿景应该基本不变。如果你不断改变愿景将会造成困惑。但是，实现这一愿景的策略，或者与之相应的某一具体目标，可以改变。战术手段则可以根据市场情况，比较频繁地变更。可以将战术手段比作工具。如果盖房子，你不可能用锯子来做一切。当房子逐渐盖起来时，你需要使用锤子、钉子和其

他工具。同理，当你的生意逐渐成型时，你需要使用不同的手段促使其增长和赢利。这些战术应始终基于你的愿景，有助于你的商务目标。如果你不确定是否需要采用某种手段时，不妨问自己："这样做会使我的生意更接近目标吗？"

廖传扬 (Sean Leow) 设想建立一个中国新潮艺术家和音乐家网群。他创立了"新茶网"(Neocha)，旨在扩大艺术家的知名度和让他们相互交往。但是，由于广告和移动收入未能如愿以偿，他请熟人亚当·肖科拉 (Adam Schokora) 帮助将业务转为侧重内容制作、市场调查和活动承办，从而改变了最初的策略。

创立公司时有许多需要讨论的问题。在线内容平台Dable的创始人和雇员正在韩国首尔 (Seoul) 的谷歌 (Google) 园区进行讨论。

你创业的愿景应基本保持不变；如果不断改变会造成困惑。

组建——决定恰当形式和步骤

大多数人创业都是为营利，这些公司被称为是**营利性**的。还有些人创办公司是为了支持社会、环境等事业，而不是为了赚钱，这些公司被称为是**非营利性**的。本书的重点是营利性创业。大多数小生意的**组织方式**都与千百年来一样，即从个体经营开始，生意归一人所有。全部盈利以及所有**责任**都属于这个业主。这是最简单的商家结构，也是最常见的商家结构之一。

商家的另一种组织形式是**普通伙伴关系**。这种类型的商家由两人以上共同拥有。每个合作伙伴为整个经营或某一部分的经营提供资源，包括出资、出场地或出劳力等。同样，生意盈亏由所有合作人分摊。例如，如果两个人联手创业，他们每人可以成为公司50%的股东。但也不一定是50%；双方可根据彼此投入的资源商定。

根据**有限责任合作**条款，通常由一人担任“总”合伙人，负责所有日常经营决策，如与供应商打交道和招聘雇员等。被称为“有限”的其他合作伙伴通常不参与日常运作。 一般来说，每个合作伙伴所承担的风险只限于其所投入生意的金额。

有些创业人联合起来，依靠**合作**使风险较为分散。这类形式的商家由成员共同拥有和经营，盈亏同分。与资源微薄的个体业主相比，合作性商业组织使成员享有更大的采购和推销实力。

还有一种形式的商业组织是**上市公司**。这是一种在证券交易所发行股票进行自由交易的公司。我们不会讨论这种法律结构，因为最常选择这种结构的是增长迅速的大型企业。

对你来说，最有可能选择的形式是独资、合伙人或合作关系。每个国家的创业规则不同。你应了解在你所在的国家注册公司和名称需要采取哪些步骤，并获得所有必要的许可证和执照。例如，如果你出售食品或饮料，也许需要遵循有关卫生健康的规定和要求。

了解与你的商务相关的法规，有助于你避免与当局发生矛盾和付出昂贵代价。

正道经营

如果你所在国家是一个新兴市场，你的商务就是在为经济发展作贡献。但国家法律法规可能并不反映这一点。因此，注册公司可能并非易事。官僚主义甚至腐败的存在，可能会使获得经营许可和证书更加不容易。

尽管你想尽快开业，但你必须抵制用贿赂方式加速官僚审批程序的诱惑。你应以公正和诚实的态度从业。长远而言，商业诚信会提高你的声誉，而信誉良好的公司吸引顾客，所以它是值得的。

如果你是腐败行为的受害者，你应用安全的方式寻找其他可能有同样遭遇的人，让他们知道你的经历。人多力量大，这会减少势单力薄感。如果你觉得有关当局会支持你，特别当你是敲诈勒索、盗窃或欺骗的受害者时，请向当局举报。这将是对罪犯者的警告：你知道他们的所作所为。

一般而言，创业启动的速度越快越好。但是，如果这意味着要使产品、服务或公司的质量、安全性或诚信打

折扣，则不可取。请记住，你的产品与你的信誉息息相关，反之亦然。例如，不要为省钱而采用劣质材料。不满意的顾客可能会把他们不快的经历告诉其他可能的顾客，由此而给你造成的销售损失可能远远高于使用便宜材料节省的费用。

领导——你能做好！

人很容易陷入自认为可以独当一面的思维模式中。如果你的生意很小，这在刚开始也许可行。但是，当生意发展时，你必须认识到，总有一天你会无法自己处理一切，进而需要帮助。雇员可以从事制作产品、直接向顾客销售、处理库存或其他工作。

有雇员意味着你成为他人的老板，而与雇员打交道需要一套特殊本领。

真正的领导者知道并承认自身的短处和局限性，并学会依靠别人。员工看到你能自然地依靠他人的知识和技能，便会更愿意提问题，提建议和承担更大责任，而这些有助于你生意的成功。

对于创业人来说，领导能力经常是最具挑战性的一个方面。领导他人似乎比财务、客户关系或制造产品等工作更难。如果你的创业是另辟商务蹊径，就更可能如此。处在领导地位要求你既懂业务，也懂人。大多数为你工作的人都希望做得好，并希望得到肯定。然而，雇员也是有感情有看法的人，你需要在领导过程中考虑到这些。对有些人来说，理解别人的动力来源轻而易举。而对另外一些人来说，这需要靠经验积累。无论哪种途径，领导能力是可以练就的。回想一些你所欣赏的领袖：是什么因素使他们成为优秀领袖？

无论你是否聘请他人，你都是自己生意的领导。人们会观察你，看你是否胜任。你是想成为一个能够采取主动并激励他人的领袖呢，还是一个很难作决定并且很少关注员工的人？

许多书籍都谈到如何成为有感召力的领袖。你可以读一读这类书，但是如果你没有时间或是没有书的话，你可以在此熟悉一些了不起的商务领袖的共同特征。他们：

- 做事讲诚信；
- 坚持自己的愿景；
- 接受别人的反馈；
- 对待顾客像家人或朋友；
- 经营方式能够激励人；
- 以高标准要求员工，但对他们工作出色予以表扬。

按照这些原则行事，人们就会愿意为你工作。

在生意需要帮手时，家里人可以成为第一个和最方便的来源。很多原因可以使家庭成员成为最得力的雇员。但这种安排有时候不一定行得通。例如，请考虑应如何处理下列情况：

- 家人迟到或缺勤。
- 工资和晋升。家人是否应比其他优秀雇员得到优先考虑？
- 培训。家人对你的指教或表扬会作如何反应？
- 接受。家人是否会接受你为老板？

你也许决定不将商务与家庭混为一体。那么，你需要从外聘用符合你业务条件的人。没有人比你更了解你的经营需要和客户期望。你要仔细考虑这些需

要和期望，聘请有能力满足这些需求的人。应考虑对所有新雇员采用30天或60天的试用期。为他们制定明确要求，观察他们在试用期间的工作表现。如果他们犯了错误，为他们提供帮助，特别是在初期。但是，如果经过应有的时间后，他们的业绩仍不能满足预期要求，则应请他们离开。

作为领导，你必须做到对手下工作人员十分了解。无论你有一名还是二十名雇员，每个人都会带来不同的才干、期望、态度和想法。作为领导和经理，你的责任是学会如何让雇员发挥他们的最大能力，同时减少消极态度和行为。培养领导能力需要时间，但这是非常值得的。

人员配置——销售与开支平衡

员工是公司的脊梁；如果他们直接与客户或供应商打交道，也许可被称为公司的“面孔”。员工既可以有助于你的生意发展，也可以拖你的后腿。如果你因一时急需人手而匆匆雇人，结果可能适得其反，雇员非但未能给力，还造成损失。例如，一个不好的雇员可能会把客户关系弄糟，进而让你失去回头客。

由于增加员工需要支出，你必须考虑怎样做才更有利——让销售额达到足够雇新人，或是雇新人来促进销售。这需要靠你自己形成判断正确时机的直觉。以下是需要雇用人手的一些迹象：

- 由于业主无法处理客户需求的增长，销售额下滑；
- 客户满意度下降；
- 正在为扩大业务做准备；
- 出现了一个战胜竞争对手的机会；
- 业主因需要应付一切而疲惫不堪；
- 一些重要的业务不能完成。

你可能还需要与一些外面的专业人员（如会计或律师）合作。可将这些专家视为你的短期雇员。你在需要他们工作的时候支付雇用费；除非必要，否则不需要将他们列为你的正规雇员。你甚至也许可以用实物交易的方式换取他们的帮助。

当销售额不足以支付一个员工的工资时，你还会聘人吗？回答是肯定的——在某些情况下。有时候，在打开大量销路之前，业主需要为产品或服务造声势。这需要投入大量时间和精力。在这种情况下，业主不得不在开始赢利之前预支费用。（我们将在下一章讨论如何通过外部投资来做到这点。）一般规则是：新雇员应能带来足够其工资开销的销售额，并增加公司利润。

积少成多——利润、亏损皆是如此

现在我们来看**现金流**。来自销售的资金流入公司，这被称为现金流，你在管理生意时需特别予以注意。现金流是每一个大小商家的命脉。

今天的销售额会支持明天和后天的销售。在理想情况下，它让你能够支付租金、货源和员工，生产更多产品，销售给更多的客户。现金流减速并不一定意味有严重问题。对于有季节性的产品或服务销售来说，在淡季收入下降是可接

“好像每个人都对自己的现状很满意……他们不想冒险摆脱束缚。而我一直想展翅高飞。”

—— 席登·库马尔 (Siddhant Kumar)

席登·库马尔 (Siddhant Kumar) 克服了种姓歧视压力，于2012年在印度德里 (Delhi) 创立了生产桌面游戏的公司 FunRally Games。

“我们不是要创立有某一使命的公司，但我们将一个使命变成了公司。”

——布雷克·麦柯斯基 (Blake Mycoskie)

布雷克·麦柯斯基 (Blake Mycoskie) 是美国生产鞋子和眼镜的TOMS公司创始人。该公司每出售一双鞋子，就将一双新鞋送给一个贫困孩子。

小提示

将你的经营目标分成可衡量的一个个小里程碑。

小提示

倾听顾客、员工和重要合作者的意见是你从业中的一项重要工作。

受的。但是，对一个全年运营的公司来说，如果在长时期内，现金流出量大于流入量，或是出现其他现金流问题，这很可能意味着存在某种会给公司带来危险的更大问题。

在前面提到的电话卡业主的例子中，有些商界客户要求“赊账”买她的电话卡，承诺在他们的生意赚钱时还账。这意味着她在销售时没有得到收入，必须等到以后收款。这种安排使她的收入要取决于客户的销售成功。由于从电话卡销售得到的现金不足，她需要动用她的储蓄（如果有的话），以便保持现金流动。如果她最终无法从客户那里拿回钱的话，她的生意可能会陷于困境。

如果你也这样做，那么在向买家提供赊账时要千万当心。这种方式在合适的时候明智使用，可以发挥一定的作用。但如果你是刚刚创业，时机并不合适。

可将现金流看作是一条被水库拦住的大河。你控制着水库（你的收入）。你知道需要让水流动以保持下游的健康环境（即支付供应商、员工等）。但是你不应在短时间内释放太大量水，这可能会很快导致水库（现金储蓄）枯竭。但你也不能放水太少，否则下游将无法生存（供应商可能关张，员工可能会辞职）。你应该尽可能长久地保持现金，但要记住，正如你依赖客户的及时付款一样，其他人——主要合作伙伴、供应商和员工——也依赖于你的及时付款。

可以回想一下一个家庭预算是如何运转的。假设你的家人很节俭，只能从他们的积蓄中拿出少量的现金给你。这是你的**初始资金**。如果你有工作的话，你的工资就等于是**现金流入**。你用来支付账单和购买吃穿用的钱是**现金流出**。剩下的金额则是你的净**现金流量**。

概括起来说，就你的生意而言：

- 初始现金：你手头上的或是准备投入你的生意的钱。
- 现金流入：从销售进入你的公司的钱。
- 现金流出：你用于支付供应商、员工以及支付贷款和租金的钱。
- 净现金流量：前三项之和。

你要让生意呈正向现金流。负现金流意味着你有欠于人——员工、供应商或合作伙伴。虽然这种情况偶尔会发生，但你应避免，特别是不要长期持续。这就是为什么控制开销非常重要，尤其是在初期。

需要对经营所需开销作慎重考虑。例如：

- 原料
- 工具和设备
- 运输
- 生产制造
- 办公空间

所有这些都是绝对必要吗？例如，如果你是经营制造产品，请专门生产商制造可能比你购买昂贵的机器设备自行生产要便宜得多。2009年，当乔纳森·施夫特曼和雅各布·梅德韦尔创立 Solé Bicycles 公司推销定速自行车时，他们在中国找到了一家廉价制造商。

专门或主要为经营运作而购置的财产或设备等称为**商业资产**。拥有这样的资产对你有利，因为你既可以利用它们从事制造或提供服务，同时还可将它们用来作担保。但要意识到，你可能需要借钱来支付这些资产。或者，如果买不起，你可以租用机器、工具、车辆和办公空间。

小提示

开销时要三思而行。你的支出应基于你的经营基本需要。

利用图中这种容器，人们可以在家里养面包虫，这类虫子在一些国家被视为美味佳肴。凯瑟琳娜·昂格 (Katharina Unger 左) 和朱莉娅·凯辛格 (Julia Kaisinger) 为她们的初创公司Livin Farms开发了这一产品，该公司是位于中国的商务加速器项目之一。

我们上述皮革制品业主在创业时购买了一些工具。这些工具成为他的商业资产。他当时没有多少现金，所以从父亲那里借款，承诺在两年内还清。他的销售量正常，所以可以适度支付每月贷款。借款是一种商业债务。在下一章中，我们将讨论筹集资金的其他途径。

创业之初，你要最大限度地减少开销。争取有足够的销售额来支付贷款、租金和货源等费用。

我们的电话卡业主有足够的经验，能够对销售作出预测。她买下了足够数量的电话卡作为库存，但拒绝了一个主要供应商要她购买更多卡的压力。购买超过她支付能力的电话卡，会导致库存占用太多现金。而皮革制品业主有足够的现金，可以在价格下降时存积皮革，于是他通过扩大库存，节省了支出。上述两位创业人都展示了很好的控制开销的能力。

如果一个商家无力支付开销，再好的经营理念也不会成功。当廖传扬在上海主办一个很有排场的艺术和音乐派对启动他的新茶公司时，没有太多考虑开销问题。后来，他为保全公司裁员，并搬到一个较小的地方办公，并改用较低价的网页寄存服务。

刚开业时，一定坚持要求对方即时付款。

大宗的支出费用很容易看到和跟踪。但像办公用品之类的小笔费用可能容易被疏忽。但是加在一起，这些小笔费用也可以导致收入下降。

例如，我们的电话卡业主在当地报纸上做广告，认为这样可以提高她的销售额。但通过比较登广告以前和登广告期间的销售额，她意识到，广告带来的销售增长微乎其微。于是她停止了价格昂贵的广告，依靠口碑和成本很低的传单促销。她在此表现出财务掌控力。

以领袖姿态领导公司

在制定了经营模式和启动经营后，你现在面临许多操作问题。需要在创业带来的兴奋感与日常经营活动——管理、销售、付账、处理客户和员工需要、跟踪货款以及与供应商谈判——之间，找到平衡点。

你在本章中了解到，作为一个新业主，你可能会被周围的人，特别是你的员工，看作是领袖。你的成功将在很大程度上取决于你是否能够以你的热情感染他们，激励他们发挥最大才能，为你的公司作贡献。

小提示

真正的领袖能够认识和承认自己的不足与局限，并懂得如何依靠他人。

上图：硅谷 (Silicon Valley) 企业家盖博伟 (Bowei Gai) 在2013年前往世界各地采写了一份初创社群报告。

下图：来自印度孟买 (Mumbai) 的阿比纳夫・苏雷卡 (Abhinav Sureka) 毕业于马萨诸塞州以创业专业见长的巴布森学院 (Babson College) 。全美国大约有2000所高等院校设有创业课程。

“不要相信会在一夜之间获得成功。如果深入观察，你会看到人们曾付出过艰苦的努力。”

贝尔·佩斯 (Bel Pesce) 是一位作家和连续创业家。在巴西圣保罗 (São Paulo)，她最新的创业公司FazINOVA致力于帮助学生发展创业技能。

4 赢得、保持、扩大客户

你可能认为，只要提供好产品或服务，就不难赢得客户。但其实不一定。而且，即使你能够吸引客户，又应该如何保住他们呢？

在本章中，你将学到如何识别可能的客户，说服他们购买你的产品或服务，并让他们成为你的忠诚客户。我们还将讨论如何以开放的心态对待发生的变化，以及如何有效处理失误。这些对你的成功也很重要。

赢得客户

客户既可以很容易了解，也可以犹如一个谜。他们为什么选择此产品或服务而非彼产品或服务？你必须设身处地从顾客的角度思考才能得到答案。你从顾客的角度考虑越多，你获得正确答案的机会就越大。

你可能会问，“他们不是像我一样吗？”而其实并不一定。而且，顾客与顾客也绝非完全相同。他们有不同的喜好、品味、需求和欲望。你怎样才能满足这样多元的人群需求？你无法满足。你必须专注于你认为可能购买你的产品或服务的顾客。你必须尽可能地了解这些有可能成为你的顾客的人及其特征。以下是一些可以帮助你做到这点的几个问题：

- 我的大多数顾客是男性还是女性？
- 他们一般多大年龄？从事什么工作？住在哪里？如何休闲？
- 他们有什么样的购买习惯？他们如何看待我的竞争对手的产品/服务？
- 他们可能会在我的产品/服务上消费多少？

将可能的顾客变成购买你产品或服务的实际顾客是一个循序渐进的过程。(见第53页图表)一开始会有三个阶段，而他们有可能停止在其中一个阶段：可能不知道你的产品；可能知道你的产品但不感兴趣；对你的产品或服务感兴趣但尚不感到有实际购买必要。

针对第一阶段的情况，你要考虑如何让人们知道你的产品。最明显的方式是通过广告。可以考虑通过当地

报纸、广播电台；如果是在非洲等地区，可以通过移动电讯手段，打出小广告。印刷传单相对廉价，可以引起人们的注意。

如果没有资金做广告，你可以调动自己的想象力。世界各地的许多创业人都曾使用过低成本或无成本的“游击推销”术——如涂鸦、贴纸和醒目的窗口展示等——来招揽顾客。在哥伦比亚波哥大 (Bogotá)，吉格利奥拉•艾卡迪 (Gigliola Aycardi) 与生意合伙人在他们开设的第一家 Bodytech 健身房安装了落地窗，让行车中的人和走路行人都可以看到里面的健身器材和正在锻炼的人。

也许你自己的一些专长可以用来宣传你是这一领域的专家。你在哪些方面出名？你能种植庄稼或植物吗？你能做针线活吗？你的高科技技能？将自己定位成专家有助于你公司的信誉。人们喜欢从那些对所销售产品有深入了解的人那里购买。

艾里斯•黄 (Iris Huang) 与人共创 Glogou Inc.，通过中文社交媒体帮助美国公司在中国市场推出产品和服务。她的中国市场专业知识得益于她的背景：在美国获研究生学位之前，她在中国生活成长和受教育。

顾客必须知道你的产品或服务如何满足他们的口味、喜好或生活方式。为帮助他们了解这些，你可以利用他们的感官——让他们接触或使用你的产品，给他们一个样品尝试一下，或是自我发布视频介绍。允许顾客“尝试”你的产品可以引发他们想象自己使用。

人人挣钱不易，所以让人花钱也不易。人们不愿花钱的原因往往是害怕作出错误的决定。通过向他们保证你销售的东西会让他们的生活更轻松、更好、更有意义或更有趣，你可以减少人们的顾虑。可以直接或间接地通过电子邮件、社交媒体或意见卡与他们沟通，让他们了解可以具体如何使用你的产品或服务；询问他们对竞争对手的产品的看法——有哪些满意或不满意。这证明你关心他们的需求。你也可以通过提供保修或退款保证，消除人们的犹豫，让他们相信值得为你所销售的东西掏腰包——这些都是你应做的工作。

在你与未来可能的顾客交谈时也许会发现，你的产品或服务并不适合他们。在这种情况下，正确的做法是不要坚持推销，而是为他们建议另一种产品或服务。他们会感谢你的诚实，甚至可以把他们的朋友介绍给你。无论哪种方式，你可能都会得到更多生意。

商家在赢得客户方面会不会花费过多？会不会超过初次销售给这个客户的产品所带来的收益？会的。但业主可能确信，客户的长久价值将大于为吸引他们所付出的费用。为赢得客户所费的开销可以是双面刃——既可帮你成功，也可使你垮台，因此必须对它有清醒认识。

保持客户

在为争取客户付出了很大努力和资本以后，难道不应该以同样的努力留住

小提示

为你的生意做免费广告的一些方式：授课，接受报刊采访，写博客，发布网上通讯。

利用城市空闲土地和都市周边地区种植可为居民提供新鲜而营养的食材，同时改善环境。下图：世界上最大的屋顶农场布鲁克林农场 (Brooklyn Grange)，2010年建于纽约 (New York)。上图：路易斯・米兰达 (Luis Miranda) 在加州萨克拉门托 (Sacramento) 近郊种植有机农作物。

他们吗？从事咨询事务的李氏资源国际公司 (Lee Resources International Inc.) 发现，平均而言，吸引一个新客户要比保留现有客户的费用大五倍。

你可以用几种方式来帮助保持顾客。第一个，也是最简单的方式，是**顾客登记**。这使你可以在售后与顾客取得联系，了解情况。你已经了解在争取客户时听取他们的意见的重要性，而售后顾客的反馈将有助于你保持这些顾客。

你希望了解顾客购买的产品是否使用顺利；他们对你提供的服务是否满意。仔细听取他们的反馈。如果他们满意，你让他们知道，你希望他们继续购买你的产品。如果他们不满意，了解原因，解决问题。另外，采用可行的办法弥补，包括提供换货或再次服务。如果还是无法解决问题，主动提出退款。无论你是经营亲自与顾客打交道的小生意，还是拥有数千客户的大企业，这种做法都适用。

许多创业者不采用顾客登记。他们不想听到坏消息或面对令人不快的顾客。但是，这样做有可能让他们失去一个不满意的顾客，而这个顾客有可能将经历转告更多人。因此，你可能失去的不是一个而是很多顾客。

拿出专家身份为你的商务增添信誉。

保留客户的另一个策略是提供产品更新。这种更新往往是跟在技术产品推出之后。例如，销售手机和电脑的公司会定期发送软件更新。这是保障客户忠诚度的一个很好方式，因为它表明你重视产品质量和用户是否满意。

在非技术行业中也可以采用产品更新。以销售电话卡的业主为例。她在一段时间之后增添了出售手机套。如今，她得知有了防水手机外壳。于是她可以开始添加这类产品，并说服顾客有必要使用这种外壳。

从根本上说，保持客户就是培养他们的忠诚度。可以用奖励办法鼓励顾客不断使用你的产品或服务。采用奖励方式表明，你知道顾客可以有其他选择，而你以提供优惠的方式鼓励他们继续留在你这里。这种方式不应太复杂或太难使用。以我们的面包师为例，他/她可以采用让顾客每买六个面包便得到一个免费面包的鼓励办法。他/她可以给顾客发一张印有七个圆圈的卡片。顾客每买一个面包，面包师就在一个圆圈上打上面包房的标记。顾客在买过六个面包之后，可以将卡片交回去换一个免费面包。这个做法可以重复使用。

具体奖励办法完全取决于你自己，可以是免费物品、下次购物折扣、某种特殊待遇或是抽奖机会，等等。无论你使用什么方法，都必须让顾客理解和感到有意义，否则无法起作用。你一定要让顾客非常清楚你的方式。顾客需要知道跟随你对他们自己有哪些好处。

小提示 对顾客进行登记，解决任何售后问题。

采用奖励忠诚的方式，也是与你最重要的客户建立关系的一种途径。通过这个方式，他们可能更愿意与你分享他们的个人资料和喜好。利用这些信息，你可以使他们感到享有特别待遇。例如，让他们第一个知道他们所喜爱的新产品到货。通过这种奖励忠诚方式收集到的客户信息，可以帮助你作出更明智的经营决策。

发展客户群

你的经营发展可以有两个来源：一个是更多客户，另一个是对现有客户（**客户群**）增加销售。我们现在来讨论第二个来源。

你已经学过如何将可能的顾客转化为实际顾客的一些方式。一旦成交，你需要注意建立和加强与这些顾客的关系，以便有更多销售。你可以使用四种不同的销售技巧提高销售额：

- 升档/追加销售
- 分拆销售
- 交叉销售
- 推荐销售

升档/追加销售是指让客户购买更多的相同产品、更高档次的产品、升级或其他附加产品。例如，我们的皮革制品业主可以给精选高档产品定更高价格。他首先向顾客展示价格较高的产品，因为这会比较低价产品带来更多盈利。

分拆销售是指将产品或服务各组成部分分成单项零售。让我们以一个经营二手服装店的业主为例。她将某一家衣橱中的服装全部买下，然后以高于整批收购的价格来单独出售每件服装。

交叉销售——即出售那些与你已经提供的产品相关的产品——这是增加收入的好策略，因为你已经获得了顾客的信任，他们可能更愿意从你这里购买相关产品，而不再去寻求其他卖家。例如，养鸡场可以在销售中增添鹌鹑蛋、鸭蛋以及一些禽肉类产品。

虽然升档/追加销售、分拆销售和交叉销售都是非常有用的销售技巧，但是，得到**推荐**是吸引新客户的最有效方式。对你感到满意的顾客，会劝自己的朋友熟人从你这里购物，犹如你的免费推销人。你需要做的只是请求满意的顾客将你的业务介绍给他们的朋友熟人。如果顾客真的喜欢你的产品或服务的话，可能不需你提出，他们会主动这样做。

你可以用送资金券或打折扣的方法奖励推荐。这些是完全符合规矩的做法。例如，我们的电话卡业主送给顾客五张名片，请他们将他们的名字写在卡片上，分送给朋友。当一个新顾客进来并向业主显示这样一张卡时，推荐新顾客的那位顾客就可以得到一张预付的五分钟电话卡。

在现实生活中，奖励推荐的形式各种各样，可以从邀请出席独家产品派对，到购买不对公众开放的特款产品。例如，数字文件托管服务公司 Dropbox 为推荐新客户的用户和被推荐的新用户提供额外 500MB 的免费存储空间。女孩玩具和游戏制造商 GoldieBlox 为推荐和被推荐的顾客在下一次购买时提供20%折扣。这样做可以一举两得：GoldieBlox 赢得了一位新顾客，同时鼓励作推荐的顾客再来消费。

创新求变，保持领先

如果一个企业固步自封，则不可能长久。实业人要想成功，必须欢迎变革——对自己和对生意都应这样。商家不遇竞争对手是不太可能的，竞争的压力可能会迫使你在某个时候作出改变。

你必须保持领先于竞争对手一步。这可能意味着需要提供新的产品、功能或服务，这将促进你的业务扩展。让我们回到前面提到的一些创业人，看看他们是如何掌握变革艺术的。

我们的面包房业主在当地有一个竞争对手。为了取得优势，她引进了一些糕点产品。她拥有扩大产品种类的设备和知识。新产品项目与她的价值定位相辅相成，使她能够领先竞争对手一步。皮革制品业主根据顾客要求开始生产一些防水产品。这种新功能使他的产品比竞争对手的产品更具吸引力。

这些商家是根据市场的信号而作出改变。你还需要适应市场的条件。许多人深爱自己的创业初衷，不情愿作出改变。激情能激发创业动力，很重要；但是，你需要不断基于市场现实，检视自己的愿景。

应该有意识地观察需要作改变的迹象：

- 客户建议你调整产品；
- 你的一些客户开始转向你的竞争对手；
- 新技术使经营更快捷、更便宜或更简单；
- 难以留住优秀员工。

小提示 顾客喜欢感到格外受关注。当一个顾客达到忠诚消费人的目标时，不管你给予什么奖励，都应郑重其事。

如果无论怎样努力，你的业务似乎都不见起色怎么办？放弃你的梦想吗？你知道，答案绝对是“不”。

创企意味着做新鲜事和承担风险。这方面的努力很少能够完全按计划进行。如果销售计划落空，只有很少销量或销量下降，你应寻找原因：也许你对顾客来源的预测太乐观了；也许你未能严格控制开销；或者你的管理欠佳。一旦确定了造成经营困难的原因，就要纠正，就要调整方向，避免再重犯同样错误。千万不要继续坚持那些让你陷入困境的做法，否则你很可能得到同样结果。

对你自己投资

正如商品会变陈旧一样，业主和领导方式也有可能落伍。被日常工作现状推着走是很容易的。如果你发现自己陷入这种状态，那不是好征兆。成功的实业人要经常以新的角度检视营业和你自身，并对新思维和新方式持开放态度。

你需要挑战自己，打破常规思考，促进自身的成长，提高领导能力。你需要通过向他人学习，保持清新的思维，充实“领袖的灵魂”。在自己身上花时间不是不务正业。正像你需要在员工身上投资一样，你必须对自己投资。这里是自我投资的几个方法：

- 定期与其他实业家联系；
- 阅读和在线浏览有关经营的读物；
- 主动与一些可能成为导师的人接触；
- 参加你所在地区的创业活动。

与其他实业人交流或曰“建立关系网”几乎可谓必须。通过这样做，你可以分享你的经验，并向他人（最好不是你的竞争对手）学习如何应对你所面临的挑战。互联网和移动技术手段使建立关系网更加容易。这些活动的

从可能的顾客到实际的买家

了解
让顾客知道你出售什么

兴趣
激发他们对你所售产品的兴趣

说服
让他们愿意购买你的产品

购买
他们确实购买你的产品

目的是让每一个参与者都有所收获，相互交流。如何对付难缠的客户？肯定有人经历过。你在记账方面学到了一些新东西？群体成员中肯定有人可以从你的经验中受益。感觉身陷困境或是面临挑战？有时你可能只需要让有类似经历的人听你倾诉。与其他实业家建立关系的一个附带好处是，大家可以相互推荐客户。

在一些报纸和商业杂志上，你可能会读到一些可以启发和激励你的有关实业家如何取得成功的事迹。

一些专业知识书籍和信息——如会计、财务或管理——往往可以在网上或地方图书馆找到。如果你周围没有图书馆，可以考虑在你的关系网成员中创建。

互联网是一个很好的资源。许多网站都为实业人提供免费指导。

争取客户，欢迎变革

本章我们着重讨论如何建立客户群：如何赢得客户，以及如何保持和增加客户量。

顾客是商家的生命线。如果你能让顾客满意，你就会发展。否则你的盈利就会下降，你为吸引顾客花费的开销付诸东流。

如果你不喜欢变化——变化有多种形式——你就不太可能始终做到让顾客满意。通过密切把握与顾客、竞争对手和雇员的关系，你能适应任何变化。

当进展不顺利时

“有失必有得，所以我从不放弃。如果我的生意进展不顺利，我可能会搬到一个能够进展顺利的地方去。”

——肯尼亚缝纫店店主马莫·希罗 (Mamo Shiro)

“我会努力改进不如意的地方。如果还没有这种情况，我会努力避免那些有可能对我的生意不利的事。”

——肯尼亚基沙鲁 (Kisharu) 电脑教育公司业主苏珊·科雷尔 (Susan Koilel)

“你需要仔细找出问题的根源，然后再做尝试。”

——肯尼亚苏苏瓦山 (Mount Suswa) 导游公司业主戴维·森普 (David Sempui)

你需要通过向他人
学习来保持思维清新，
充实“领袖的灵魂”。

下图：连续创业家哈西娜·赛德 (Hassina Syed) 在她的喀布尔 (Kabul) 巴达姆巴格 (Badam Bagh) 现代农场。这是她所创实业之一。

上图：前音乐活动主办人多米尼克·库尔斯-拉蒂格 (Dominic Cools-Lartigue) 在伦敦 (London) 开设了“街头盛宴”(Street Feast) 美食市场，让人们可在同一地点，伴随着悦耳的音乐，品尝到许多不同风味的食品。

“万事开头难；那是凭信念一击的时刻。但我认为最重要的就是干起来。开始行动。”

收集难回收废物并将其转变成色彩斑斓的消费品的特拉循环公司创始人汤姆·萨奇（Tom Szaky）在新泽西州特伦顿(Trenton)。

5 创业融资

创业人往往被认为是冒险者。许多人可能不会想当实业家，因为他们不喜欢风险。但告诉你一个秘密：大多数成功的创业人也不喜欢风险，他们只是通过努力降低风险而已。本书可以帮助你朝这个目标努力。

那么，创业有哪些风险呢？

经营需要开支。创业可能对你的经济稳定构成很大威胁。但不要担心，可以有很多方法筹集资金，你的家人和朋友也可以作贡献。

创业人去哪里找资金

所有新公司基本都需要有资金才能启动。创业家将它称为**创业资本**。你需要多少创业资本取决于你的生意性质。

你在开业前需要有某些基本物质基础，称为资产。资产是有价之物，可以帮你营利。下面是几个例子：

- 布料：如果你做衣服
- 面粉：如果你经营面包房
- 预付电话卡：如果你出售手机用品
- 电脑：如果你设计应用程序或网站

再来考虑你所需要的专门工具、器具、机械或设备。你需要租商店或售货亭吗？要回答这个问题，你需要理解所要开设的生意性质。如果你对此不很明确，应当去和那些经营与你计划中的生意相似的人交谈，并观察他们的做法。集中考虑你必需的东西。这有助于最大限度地减少你的财务风险和你所需要的启动资金。当你的生意成功时，你可以考虑添加其他相对次要的东西。

创业人到何处去找创业资本？

小提示

创业之初，你需问自己："我的销售确实有赖于这项资产吗？"如果回答是肯定的，那就应该置办它。

自力更生

首先应考虑利用自己的积蓄和资源——即"自力更生"。这是因为创业人需要做到：

- 对经营运作保持完全掌控；
- 考察自己在没有外部贷款或投资的情况下能够具有的最大经营实力；
- 证明自己的经营理念可行；
- 显示自身对这项创业生意的承诺。

在刚开始运作时，靠自力更生可能已经足够。这往往意味着要为找到免费资源作出一些牺牲和格外的努力，例如，利用废金属材料制作简单设备，或者借用当地学校教室授课等。如果你决定以这种方式开始，那么平时要注意减少自身消费，尽可能利用自身资源，多做有薪金报酬的工作，以便增加你的积蓄。

使用个人积蓄作为创业资本有一些优势：不用付利息，资金完全由你控制，并表明你对这项生意的承诺。但要谨慎，如果你把积蓄耗尽，你将缺少应付紧急情况的资金；如果创业失败，你的资金便付诸东流。

你的个人积蓄可能不足以让你开业。在这种情况下，最接近于用自身积蓄的做法是，从家人或朋友那里借款。他们也可以通过其他方式支持你，例如，在业余时间为你效力。

捐款

也许你父母或哪位祖父母特别想看到你取得成功。也许你有一些相互支持的朋友。他们可能愿意为你捐赠一些资金。

捐款不需要偿还，可视为对你创业所投的信任票。但要谨慎行事，这样做也会有一些后果：捐款人可能要求对如何经营拥有发言权，或是在你成功时分享利润。请记住，创业失败可能影响你与家人和好友之间的关系。

贷款

你还可以从家庭成员、朋友或是非亲属投资人那里借贷创业资金。贷款是必须偿还的，在大多数情况下还要支付**利息**。你必须与投资人事先商定利息和偿还贷款**期限**。偿还期限也许定在你能开业时，也许可以分期多年。作为创业

人，你必须在何时可以有盈利和用多长时间偿还贷款之间作出权衡。

在20世纪90年代，戴蒙德·约翰(Daymond John)在一家快餐店工作，他母亲将位于纽约市布鲁克林区的房子作抵押，为他的FUBU嘻哈服装公司提供了创业资金。到2010年中期，该公司发展成销售额达60亿美元的全球性公司。

约翰的母亲为支持儿子的创业理想而承担了经济风险。创业人从家人那里获得经济支持是相当常见的。但是，双方都需要慎重掂量新创实业的赢利潜力可能给家庭经济稳定带来的影响。

另一个例子：一位实业家的移动应用程序可以帮助农民直接与食品超市联系，免除了中间商的参与。农民通过应用程序发布他们所要出售的东西，并从超市获得更好的价格。而超市通过这一应用程序，可以销售更新鲜的产品，更受顾客欢迎。

这位应用程序创业人不需要租用商店，也不需要库存。但是，如果他为购买一台二手笔记本电脑和支付发布应用程序的费用而几乎用尽自己的个人积蓄，那么，他需要找到另一个融资渠道来保持运作。他可以请家人捐助，也可以寻找贷款。

无论现金来源和形式如何，创业人都需要与捐助人或债权人签署协议。我们大多数人都不会记住口头协议中的每一个细节。通过用书面文字写下赠款或贷款协议的基本条件，你是在帮助自己和你的捐款/贷款人。告诉对方，这种协议有助于你获得重要的经验。协议不需要复杂，但需要明确。

考虑贷款时要有创意。你可以考虑用产品或服务来偿还贷款人或支付利息。例如，面包房的业主可以用在6个月内每周送一个面包的方式来偿还为她提供小额贷款的人。但是，需要再次强调的是，就像货币贷款一样，这种做法也要写成一份书面协议。

微型贷款

有些机构组织向创业人提供小额资金。这些“微型贷款”有时足以让生意开张营业。

对于那些规模很小的生意来说，微型贷款可能是一个很好的选择，因为它至

小提示

即使是从家人或朋友那里获得捐助或贷款，你也应立一份书面协议。

少可以提供创业人所需的部分资金。但是，就像任何贷款一样，在申请微型贷款前也应作一番调查了解。有的微型贷款组织可能会收取高利率，或者条件苛刻。

如果你考虑申请微型贷款，最好事先向使用过同一微型贷款人的其他业主了解情况。可以问下列问题：

- 在签署协议之前，协议的条款容易理解吗？
- 在你理解协议之前，是否有被催促签字的压力？
- 我对那些向微型贷款组织提供原始捐款的人有任何义务吗？有些组织会要求你为捐赠人提供你的业务进展报告。
- 利率合理吗？微型贷款的利率应该相当低。
- 对男女创业人一视同仁吗？

来自有良好信誉组织的适额微型贷款，也许恰好能满足你的开业所需。

共享所有权

获得创业资本的另一种方式，是以提供生意的部分所有权作交换。投资人可以为你的生意投资进而在其中占有部分所有权，即股权。假设你认为你的生意最终价值是2000美元；所有权100%属于你。但你邻居中的一位有钱人提议给你出资100美元，在你的生意中拥有份额。于是你让他享有5%的所有权(鉴于100美元是2000美元的5%)，你则继续有95%的所有权。

这是用简单化的方式说明如何计算分享所有权。由于没有固定规则，以分享股权换取资本可能会很复杂。

下面是分享所有权的一些好处：

- 你获得所需的创业资金；
- 为你提供资金的人自然希望你成功，因为你拥有他们的资金；
- 如果你的生意获利，你的投资者只获一定比例的利润。

但也有不利：

- 投资者想参与经营的程度可能超出你自己的愿望；
- 如果你的生意没有盈利或出现亏损，你可能要面对失望的投资人；
- 你不再是这份实业的唯一所有人。你的投资者也是业主，即使他们不在你的公司上班。

众筹

众筹是一种比较新型的创业资本来源。如果互联网对你来说方便而廉价，这可能是你的一个选择。

众筹使你有机会吸引一批普通“大众”，他们手中可能有一些闲置资金，愿意投入到你的产品，换取一份谢意或是更实质的回报。

开展网上筹资，应首先到众筹网站填写个人资料，并扼要说明你的想法。你在本书第二章写出的创业经营模式会在这里派上用场。你还可以通过社交媒体扩大传播你的信息。

你需要提出你想要筹集的金额。人们在众筹网站上承诺捐款（通常是少量的）是因为，他们认同你的经营理念。你必须在获得捐款之前达到你所设定的筹资目标，否则你将一无所获。

小提示

在从他方获得贷款时，一定要明确对方准备以何种方式或何种程度参与你的经营管理。

上图：2010年，巴维士·阿加沃尔 (Bhavish Aggarwal) 在印度孟买创立了以出租车为主的交通网公司Ola Cabs。这家公司随后扩展到其他城市和行业。

下图：越南下龙湾 (Ha Long Bay) 出售纪念品的小贩。

小提示

如果你必须让别人加入你的生意股权，你应保持50%以上的股份，即做有大多数股份的控股人，从而保持对生意的掌控。

有些资金可能完全是捐赠。但在其他很多情况下，你必须对投资者作出承诺，一旦产品开始生产或是生意开业，你将向他们提供产品或作少量偿还。一旦达到集资目标，众筹网站通常会收取相当于筹集金额一个小百分比的费用。

众筹可能是小规模创业的理想选择。随着越来越多的人使用互联网，众筹可望成为征集创业资本的一种越来越常见的方式。

然而，前面所讨论的注意事项也适用于众筹。因此，无论是通过捐款、贷款或其他方式获得资金，你应确保你理解所有细节，特别是你的责任。

天使投资者

天使投资者通常是富人，他们通过两种方式为创业公司提供资金：一种是提供以后可能成为股本的**贷款**；另一种是在公司中拥有一定百分比的所有权。天使投资者通常专门投资于某一领域，最常见的是那些他们曾取得成功的领域。这意味着他们不仅拥有资金，而且还拥有对一个新生创业人来说颇有助益的专业知识。

有些天使投资者的动机是为了行善。他们为创业人提供指导，调动自己的人际关系，并分享有利于初创企业的知识经验。

天使投资者的投资金额可以从几千美元到数百万美元。你的初创公司所得到的天使投资，或任何其他原始投资，被称为**种子资金**。正如植物生长是从种子开始一样，初创公司是靠种子资金起步。在你使用了个人积蓄或来自朋友和家人的资金之后，天使投资可以成为资助你的进一步来源。比天使投资更高一级的是**风险投资**。

风险投资

风险投资公司从个人、公司和投资公司聚集起数百万美元资金，并入一个基金，然后将这种基金用于投资具有高增长潜力的创业公司。风险资本家 (Venture Capitalists，简称VC) 专注于他们具有专业知识和兴趣的领域。他们通常比天使投资者更多地参与管理“他们的”创业公司。

通过风险投资基金进行融资的创业公司必须能够显示有稳固的资产，这可能包括知识产权、有说服力的高收入预测、或雇员人数的快速增长。这些创业公司经常开发创新产品，因而风险高。作为对资助高风险创业的交换，风险投资基金通常要求在公司中占有股权。

收支平衡点

开始创业的人经常会问："我的公司什么时候能有盈利？"或者"我需要达到什么样的销售量才能支付成本开销？"如果你有投资人，他们很可能也会提类似问题。第二个问题涉及一个称为"**收支平衡点**"的概念，即在销售额达到一定数量时，预计收入额与经营成本总额相等。所有高于这一水平的销售额都属于盈利，它是公司财务健康的表现。

计算收支平衡点，需要你明确什么是固定开销和可变开销。（参见第二章的有关讨论）收支平衡点等于固定开销被单位销售价格和可变开销之差相除所得结果。

退出策略

当公司发展到某个阶段，投资者会想撤出他们的资金，这包括他们的原始资金，外加增值额。所以，当你最初和有可能投资的人接触时，他们也许会问你："你的退出策略是什么？"他们所要知道的是你的相对长期经营计划。下列哪一个是你的计划？

- 由其他公司收购或与其他公司并；
- 卖给其他私人投资者；
- 通过首次公开发行（IPO）股票上市出售；
- 买进另一家公司并继续自己拥有。

要仔细考虑退出策略问题。但是，首次与潜在投资者相见时要谨慎行事。如果你很早就谈退出策略，他们可能会对你究竟多么重视这项创业产生疑问。

银行贷款

有些创业人周围没有银行服务。对另一些创业人来说，尤其是刚起步的人，银行贷款不是一种可行的资金来源。银行不愿借资给这样的创业人，因为他们通常没有抵押品或是住宅、汽车之类的资产可以用作偿还贷款的担保。

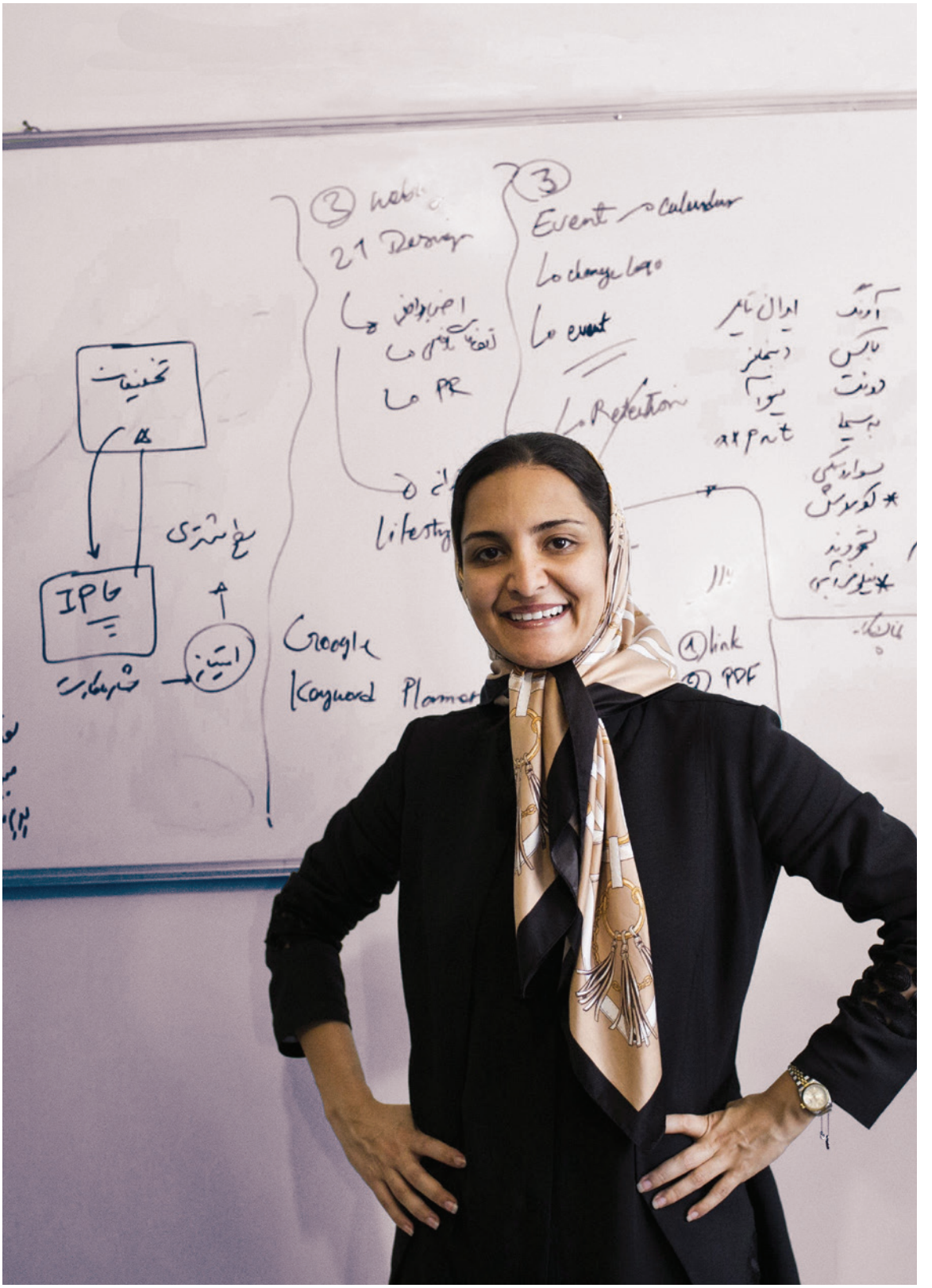
银行要求借贷人拥有抵押品，因为如果你不偿还贷款，银行可以将抵押品出售，用其收入支付贷款。

此外，大多数银行都要在向你贷款之前看到详细的书面经营计划。我们在本书前面说过，在对经营作出尝试并获得一些经验之前，创业人不应写经营计划书。

筹集资本，避免陷阱

本章概述了创业资金的各种来源，它们包括你自己的积蓄、家人捐赠、贷款、分享股权、众筹、风险资本基金、天使投资，以及在极少数情况下，银行贷款。

你在起步时，应该首先考虑不会给你造成债务的方案，当然，如果你没有资金，可能别无选择。外来投资有其优势，因为股权合作伙伴或投资者可以为你带来所需要的技能或专业知识。



“在伊朗，人们过去不知道初创公司是什么，或者把它与欺诈联系在一起。但现在初创公司受到重视，人们对它有了信任。”

在伊朗德黑兰 (Tehran)，纳扎宁·达涅什瓦尔 (Nazanin Daneshvar) 于2011年创立了具有开拓性的电子商务公司Takhfifan，向大约100万订阅者提供减价信息和优惠券。

6 开业——梦想成真

至此，本书着力于为你创业打基础。如果这个基础扎实，你的生意将会像一座坚固的房子，经得起时间的考验。

现在，你应该开始考虑如何宣传你的生意设想。在创业领域，推销**宣传**(Pitch)是常用词。无论你是农民、裁缝还是移动应用程序制作人，你都必须能把自己的产品或服务向多方进行推销宣传。在本章中，我们将探谈如何使你的说明，或曰推销，有效地打动人心，以及如何构思和写出更详细的商务计划，或者叫经营计划书。

有效宣传推销

回想童年，你还记得父母或祖父母为你讲过的故事吗？想想是什么因素使故事那么有趣。

- 令人兴奋的题材？
- 有趣的人物角色？
- 行动的召唤？
- 一种看事物的新方法？
- 故事引起的美好情感？

商务宣传介绍的实质，是说明你的经营设想的来龙去脉。一开始就要抓住听众的注意力，然后激发他们的好奇心，吸引他们的兴趣，并让他们感到兴奋。

你的推销宣传应根据对象不同而有所不同，如客户，供应商，合作伙伴，家庭成员，朋友或投资者。你的宣传要能够促使听者采取行动：

- 购买你的产品；
- 帮助完善你的设想；
- 为你介绍重要的联系关系；
- 为你提供有价值的生意忠告；
- 投资你的生意。

不管对象是谁，要集中谈你为什么要创业以及计划如何实现目标。但不要做得过分：应简明扼要，省略细节。你的听众会向你提问那些他们认为重要的细节。仔细听取他们的问题和建议，因为其中可能意味着一些你需要解决的重要问题。如果你是在寻求忠告，应毫不犹豫地提问题。

客户

客户可能是最容易的宣传对象。你需要向他们说明你的产品或服务。这是一个“销售宣传”，它应该打动顾客，让他们购买你的产品或服务。你的宣传要以向顾客销售产品或服务的强烈愿望为动力。

为此，在作销售宣传之前，你必须了解顾客需求。根据你销售的内容，向每个顾客或顾客群进行的推销宣传可能相似，也可能要因人而异。例如，一个销售鸡蛋的农民可以向所有的客户作同样的宣传；但是，一位教授电脑技能的实业人则很可能要对老年客户和身为孩子父母的客户采用不同的宣传方式。一般来说，推销宣传应该简短，有时你只有五分钟时间；当然在某些情况下，例如推销复杂的技术产品，你可能需要更多时间，然后还需要做一些额外解释。

你的推销宣传必须真实可靠。不尽诚实的推销也许能使有些人来买你的产品，但你不能长期保持他们。当顾客发现你不真诚，他们便不会再从你这里购买产品，而且很可能会把这种不好的经历告诉其他人。你可能会因此失去商机。所以，诚实的推销宣传对你更有益。

小提示

好的推销宣传能够打动听众，让人们采取行动。

安德鲁·鲁加西拉 (Andrew Rugasira) 将他在乌干达创立的优质非洲咖啡公司 (Good African Coffee) 转向国际市场，打造全球咖啡品牌。他的公司培训了14000多名咖啡农，并将他们聘为供应商。

小提示

你的推销宣传应强调你的商务能够如何满足客户需求。

供应商/合作伙伴

对有可能成为你的供应商或业务伙伴的人，介绍宣传应不同于销售宣传。你需要强调共同的惠利和可与各方共享的成功。

你的介绍宣传应展示，供应商/合作伙伴的成功将与你的成功密切相关。例如，前面销售预付费电话卡的业主可以提出，一旦她达到一定的销售水平，她要求得到一些特殊折扣或是几张免费卡。通过这样做，她让供应商与她的成功息息相关。如果她达到约定的销售水平，则双方都是赢家：她可以得到折扣，她的供应商可以实现更大销售额。

你可以通过提出某些要求而让你的供应商/合作伙伴参与你的成功：

- 出售达到一定数量后给予折扣；
- 提供资金帮助你宣传产品；
- 达到一定销售量后给予年度现金回扣；
- 向顾客推荐你的商务。

家人和朋友

你已经知道，家人和朋友的支持对你的创业非常重要。但是要获得他们的支持，你需要让他们知道你的动力是什么，为什么你认为你会成功，以及他们可能会从你的成功中得到什么。

将你的创业设想推销给家人和朋友的一个简单方法，是让他们知道你的成功会给他们的生活带来哪些有利影响。这可以是：

- 确保能有更多（更好）的食物；
- 更可以有机会受教育和得到医疗保健；
- 让你成为家中年轻人的榜样兼雇主；
- 帮助你的社区提高生活水准。

投资者

正如我们上一章所讨论的那样，你可能需要筹集资金来启动或拓展业务。在这种情况下，你必须向投资者推销你的经营理念。投资者想要赚钱。因此，你的推销宣传必须通过以下问题向他们展现如何赢利：

- 你正在解决的问题或你正在利用的机会；
- 你的产品/服务的价值定位（参见第二章）；
- 你的生意如何赚钱（你可以将第二章中的商务模块作为这里的模型）；
- 为什么你的产品/服务独一无二或者与现有产品不同；
- 你计划如何赢得、保持和发展客户；
- 你有哪些竞争对手；
- 你以及你的合作伙伴（如果有的话）的背景和经验；

- 销售预测（至少12个月，最长三年）；
- 你的经营现状。有无销售？
- “提要求”。

虽然“提要求”列在最后，但却是你推销宣传中的一个关键内容。正如这个词所意味的，你之所以作说明宣传，是为了从你的听众对象那里得到某些东西。通常是资金，但也可能是别的，例如重要的生意引领，经营辅导或指导。在下列三方面中，从一方面或多方面来考虑“提要求”：

- 财富（金融投资）
- 人才（分享专业知识）
- 时间（辅导或传授）

无论你要求什么，你都需要说明将如何在你的创业中使用投资者、导师或同行企业家的财富、人才或时间。

做充满信心的实业家

有些创业人善于与人交流，有些则会在向他人介绍自己的设想时感到紧张——特别是如果涉及要求资金或其他形式的支持。无论你是与客户沟通，还是与未来可能的投资人打交道，心情紧张是很自然的。你对你经营理念的热情和你对市场的了解，是让你能够平静下来并让听众安心的最有效办法。

创业人对自己的事业感到兴奋是顺理成章的。不要试图隐藏你的兴奋；兴奋情绪可被看作是有激情、有精力。投资者、未来的商业伙伴和其他人，都喜欢看到兴致勃勃和有激情的人！

有些技巧可以帮助你提高信心。科学表明，挺拔直立的姿势可以帮助增加身体内与信心相关的化学物质——那些有助于调节头脑灵敏度的物质。联想一下野生动物在高度兴奋时会怎样：它们会通过扇动羽毛或抖动鬃毛让自己显得更高大。

所以，在作商务介绍或与投资者会面之前，将双手放在双髋上走路，这会让你暂时、但有益地增强信心。另一种让你放松并增强信心的方法是，缓慢地做深呼吸。试着专注于呼吸，你的身体就会开始放松，你的心情就会平静下来。

另外一个诀窍是按照“假设”行动。当你要开始进行对创业举足轻重的一件事时——打电话给一个客户、要求贷款或者去作说明演讲，你应把自己“假设”为已经是一个成功的企业家。注意观察已经在做你想要做的事的那些人。他们如何表现自己？他们怎样谈话？他们当中有什么共同品质吗？我们并不是说你应该表现得傲慢自大，而是说你要显示出自信。对你所谈的内容要热情洋溢。不屑多时，你就不再是在表演了。

创业计划书

如果你向投资者很有力地阐明了你的创业设想，引起了他们的兴趣，他们可能会要求看你的创业计划书。创业计划书包含比口头介绍详尽得多的细节。推销宣传可以看作是你的经营“蓝图”；而创业计划书则应包括你的听众需要知道的细节，以便他们了解你准备如何将蓝图变成现实。

小提示

请求借用其他实业家的才干或时间；他们通常会慷慨提供忠告。

上图：从左至右：塔纳尤特·赛哈伊卡姆 (Tanayot Saihaikam)、坎雅·团莱 (Kanya Thuaylai) 和他威柴·汶吞 (Taweechai Boontum)，他们是泰国销售手工娃娃的Saanha公司的创始人。

下图：你弹吉他还是玩其他乐器？为什么不试着开一家乐器店？

在创业计划书中，你可以对所构建的商务模块和推销宣传的内容加以扩大充实。具体内容取决于你要创立的商务。但是，务必简明扼要，因为读者通常不会有很多时间。让我们来看一个简要的大纲。

- **梗概**——这可以是有关你的商务的一页纸简介，说明你的业务和你的价值定位。
- **产品/服务**——简要描述你想提供的产品或服务，以及它将如何服务于人。
- **客户**——谁来购买你的产品或服务？你如何赢得、保持和发展客户？（见第四章）你应该表明你了解未来客户：他们的购买习惯、取向和其他特征。
- **竞争**——有哪些人在做与你同样的事？你的产品与竞争对手的产品有什么区别？如果目前没有竞争对手，你对未来竞争有何预测？有什么因素可以使其他人难以攻入你特有的经营范畴吗？例如，如果你发明了一个独特产品，是否有专利法可以保护你的创造，使其他人难以推出类似产品？
- **推销**——你如何让客户知道你的产品或服务？是通过口碑、广告还是其他方式？你如何向客户销售或提供你的产品/服务？（见第二章）
- **运作**——这一部份介绍你如何生产和销售产品，以及如何跟踪和记录开销、收入和利润。它包括雇员人数和你所需的关键货源等细节。你在第二章中已经详细明确了这些方面。尽力回答以下问题：
  - 如何制作你的产品或提供服务？你需要多少人手来制作产品或提供服务？你需要哪些资源来制作产品或提供服务？
  - 你如何监控你的财务？（见第三章现金流量部分）
- **管理**——你打算如何规划、组织、配备员工、领导和掌控你的经营？（见第三章）介绍一下你自己和你的专长、主要雇员以及你聘为顾问的导师。解释为什么你是领导这一创业的最佳人选。
- **财务**——在一份简单的创业计划书中，你只需要回答两个问题：

小提示

从失误中学习，纠正路线，继续努力前进。
你获得成功的决心和毅力将能让你度过难关。

小提示

当你第一次创业时，必须从别人那里学习很多东西。

你的产品/服务将收取多少费用？你如何得到付酬？ 但是，如果你的业务比较大或比较复杂，你可能需要对前12个月甚至前三年的销售额作出预测。

请人帮助写计划书

在第二章中，你在商务模块上所花的功夫应该有助于你写创业计划书。但是，如果缺乏写作技巧，你可以制作可视版商务计划。你可以用任何感到得心应手的媒介——如纸张、黑板或电脑——进行绘制，尽量用某些图表来说明你要做的事。

俗话说，一图胜千言。图绘可以帮助人了解你的商务及目标。然后，你本人或你的助手可以尽力将图绘“翻译”成文字。这样做还有另一个好处：画图可以打开你的创意思路，使你想到那些可能被忽略的细节或机会。

即使在一个文字创业计划书中，你也可以用一些图绘来表达你的想法。请到 http://griffinworx.org/viztoolz/ 参看将商务模式可视化的方法。

此外，务必小心保管好你的创业计划书，不要让它落入你的竞争对象的手中。

导师及其他资源

自信是大多数实业家都具有的一个关键品质。但是，过分自信可能会使你认为你不需要其他人帮助，而这可能导致你遭受挫折。在生意场上，你必须依赖他人——如导师、合作伙伴、投资人、供应商、经销商和买家——以及他们的特长和坦诚相待。你可以从他们那里学到很多东西。

到哪里去找这些人？从所在社区开始。努力在你的附近找到那些卓有建树并愿意分享经验的业界人士。在有些社区，业主会举办一些非正式的碰头会，大家分享信息，互相帮助。这是建立业务人际关系网和向其他从业人学习的好方法。了解他们如何行事以及他们所关注的话题。

在这种会议上，你可以获得有关你经营设想或计划的一些反馈。你还可以得到来自他人成功或失败经历的忠告。虽然最终还是要靠你自己作决定，但这将让你的决定有更可靠的基础。

如果你所在地区没有类似的商业友人群体，可以考虑自己组建，比如邀请几位业主到你家或咖啡厅相聚。几周之后再次邀请他们，并请每个人带一个业界朋友。

在一些较大的城镇，商业组织可以成为获得商务咨询的良好渠道。有些组织甚至举办免费或收费很低的创业讲习班。

越来越多的新兴市场和发展中国家赞助旨在鼓励创业的全国培训班。如果你生活在这样一个国家里，应该利用这种机会找到导师和其他形式的指导和支持。

大型企业、政府、大学、商企加速器、商业竞赛以及非政府组织也在地方一级促进创业。

介绍宣传你的创业设想，让美梦成真

你已了解如何为创业做一件重要事情：介绍宣传你的创业缘由和相关努力。通过这样做，你会获得建议和指导，以及必要的人脉和资金。

如果导师或投资者要了解更多信息，你的下一步是，拿出创业计划书。你需要向他人展示你理解你所开创的业务，并有未来愿景。如果你成功做到这点，你的生意便将起步或扩展。随后，你的经营——以及你这位实业领袖，将受到市场的检验。

探险刚刚开始

创业是探险。没有细心准备，你不会去长途旅行或登山。同样，如果没有仔细考虑过所有基本因素和详细的规划，你也不应该开业。本书为你提供了一个思考和规划的框架。成为一个实业家意味着你要永远学习。我们所讨论的问题可以成为你的路线图，帮助你朝正确方向前进。你准备好开始你的创业探险了吗？

小提示 高水准的创业计划书包含下列预测：

- **收益表**
  销售额减去开销
- **现金流**
  初始现金 + 销售 − 费用 = 净现金流量
- **决算表**
  资产：其结果应是为经营所必须购买的项目。负债：你欠的款项（对供应商，员工，房东等）和任何贷款。股权：你和他人在公司中的资金
- **收支平衡点**
  你期待在什么时候收入开始等于或超过支出费用？投资者将希望知道你预计能够多快达到至少收支平衡

小提示

你必须能够向不同对象介绍宣传你的创业设想和做法。

由乔安娜·拉斐尔 (Joana Rafael, 图中) 与他人共同创办的葡萄牙公司里斯本创新集合体 (Lisbon Innovation Kluster/LINNK)是数以百计企业孵化器和加速器中的一个，旨在为初创或扩展公司的人提供帮助。

术语

- 天使投资者 (angel investor)—— 为有前途的初创公司或生意投资的人，并有时帮助提供建议和相关联系
- “提要求” (“ask”)—— 在推销宣传某一创业或经营设想时，请他人提供资金、咨询或辅导的做法
- 资产 (asset)—— 用于企业经营和营利的现金、库存、设备、房屋等形式的有价值财产
- 决算表 (balance sheet)—— 展示公司资产和债务以及特定时间内股东所持股票状况的财务报表
- 初始现金 (beginning cash)—— 用于开始创业的现金
- 底线 (bottom line)—— 从收入中扣除所有成本开销后的净收益
- 收支平衡点 (break-even point)—— 收入（销售额）与开支相等之际，通常被视为衡量经营成功的一项关键指标
- 商务联盟 (business alliance)—— 通常包含关键合作伙伴的合作关系，旨在使两家或多家公司通过合作将彼此收入最大化
- 经营模式 (business model)—— 企业或生意成功运作的方案，包含对收入来源、客户群、产品、资源和资金来源的明确规划
- 商务推销 (business pitch)—— 向未来可能的投资者或其他有关方面简明而有力地阐述经营设想或计划
- 创业计划书 (business plan)—— 一份书面文件，详细描述新公司的愿景和目标以及实现方法
- 现金流量 (cash flow)—— 公司销售收入和开销支出的资金
- 现金流入 (cash inflow)—— 流入的资金，通常来自销售，也可以是由投资者、家人或贷款注入的资金
- 现金流出 (cash outflow)—— 用于支付货源、工资和其他费用的资金
- 抵押品 (collateral)—— 承诺担保贷款的有价之物。在贷款未能按期偿还时，出贷方可以拥有抵押品
- 佣金 (commission)—— 在出售一定数量的商品或服务后支付给雇员或经销商的酬劳，通常是销售额的一个百分比
- 合作社 (cooperative)—— 由成员共同拥有的实业，利润和损失由成员分摊
- 开支结构 (cost structure)—— 公司用于确定生产产品所需费用以及该产品将带来多少利润的方法
- 交叉销售 (cross-selling)—— 销售与自身现有产品或现售产品相关的产品
- 招揽客户开销 (customer acquisition cost)—— 为吸引客户所花费的各种开支
- 客户群 (customer base)—— 公司现有的全部客户
- 客户“登记” (customer “check-in”)—— 一种帮助在售后确保客户满意的做法
- 客户分类 (customer segmentation)—— 将客户按相似特征划分为群体，同一群体的客户对广告应会产生相似的反应
- 需求 (demand)—— 消费者对购买某一产品或服务的愿望
- 经销 (distribution)—— 货物向商店和其他销售实体的流动

- 经销渠道 (distribution channel)—— 将产品或服务传递给消费者的公司、供应链或中间商
- 股权 (equity)—— 本书中指拥有一个商家的所有权；它还可以有其他含义
- 固定开支 (fixed cost)—— 不随生产或销售商品或服务数量的增减而变化的开支
- 普通合作关系 (general partnership)—— 一种商务结构，由两个或更多人共同拥有一份实业并分担盈亏
- 首次公开发行 (initial public offering/IPO) —— 趋于成熟的公司首次向公众出售所有权股份，从而募集资金
- 关键活动 (key activity)—— 对公司至关重要的经营活动或项目，有助于让客户感到产品或服务的独到之处和价值
- 关键费用 (key cost)—— 与支撑公司价值定位的产品或服务相关的费用
- 主要合作伙伴（联盟）(key partner [ally]) —— 对公司成功至关重要的个人或商业实体
- 关键资源 (key resource)—— 对生意运转至关重要的成分，如原材料或专业知识
- 关键供应商 (key supplier)—— 提供对生意运转必不可少的商品或服务的供应商
- 债务责任 (liability)—— 公司在经营过程中聚起的财务债务或责任
- 有限责任合伙 (limited partnership)—— 一种商务关系形式，其中有两个或多个合伙方共同经营。合伙人基于各自投资额分摊盈亏
- 贷款期限 (loan term)—— 借款人必须偿还或重新谈判贷款的期限
- 市场成熟度 (market readiness)—— 有足够数量的客户愿意购买产品或服务的状态，使生产商或服务商在经济上有生存可能
- 净现金流量 (net cash flow)—— 从现金流入（收入）中扣除现金流出（开支）后的剩余金额
- 建立人际关系网 (networking)—— 将熟人和同行联系在一起，通过经常举办集体活动和相互交流相互受益
- 营业开支 (operational cost)—— 维持商务运作所需费用，如租金、水电和纳税
- 上市公司 (public company)—— 首次公开出售股份并在证券交易所进行交易的公司
- 推荐销售 (referral selling)—— 通过现有客户争取新客户
- 收入模式 (revenue model)—— 用来明确收入来源渠道、产品/服务价值、基于价值制定价格以及谁会支付这一价格（客户分类）的框架
- 种子资金 (seed money)—— 使初创企业能够起步和运转的原始资金
- 独资经营 (sole proprietorship)—— 由一个人拥有并经营的商业实体，是最简单的经营形式
- 创业资本 (startup capital)—— 创业所需的资金
- 分拆销售 (unbundling)—— 一种推销技巧，将原来整体提供的商品或服务分成单项零售，价格总和带来更大盈利
- 升档/追加销售 (upselling)—— 一种销售技巧，吸引客户购买更贵的产品、更高档的产品或附加品，从而增加销售盈利
- 价值定位 (value proposition)—— 简要阐明产品或服务对其销售对象具有的独一无二宝贵特征
- 可变成本 (variable cost)—— 基于生产量或销售额而变化的开销，如原材料或销售佣金
- 风险投资 (venture capital)—— 投资者为具有高增长潜力的初创公司提供的融资

资料来源：Businessdictionary.com Investopedia; Wikipedia

在线资源

起步和加速增长

- 全球全力 (endeavor)——为具有高增长潜力的创业型公司提供加快发展指导和支持的机构 www.endeavor.org
- 全球学生实业家奖 (global student entrepreneur awards)——在拥有和经营商务的学生之间的竞赛 www.gsea.org
- 高盛万名妇女项目 (goldman sachs'10,000 women)——针对女实业家的项目，提供商业及管理教育、指导和资本渠道 www.goldmansachs.com/citizenship/10000women
- 格里芬威克士 (griffinworx)——商业孵化器/加速器公司，在世界各地帮助地方业者推敲完善经营设想 www.griffinworx.org
- 凯罗斯协会 (kairos society)——年轻创新实业家网络，提供同行支持、指导和投资关系 www.kairossociety.com
- 创业 (launch)——美国民间-政府合作项目，帮助选自世界各地的创新公司完善经营设想，推销他们的产品或服务 www.launch.org
- 创业实验室 (launchlab)——非洲大学校园内的企业孵化器网 www.launchlab.co.za
- 非洲狮 (lions@frica)——民间-政府间合作项目，帮助未来的创业者学习商务技能和启动基于非洲的商务 www.lionsafrica.org
- 世界种子星 (seedstars world)——通过竞争方式推动、连接和投资于新兴市场初创企业的公司 www.seedstarsworld.com
- 智利初创 (start-up chile)——政府资助项目，包括提供种子基金 www.startupchile.org
- 初创场 (startup farm)——巴西技术创业加速器公司 www.startupfarm.com.br
- 印度初创 (startup india)——包括金融支持在内的政府项目 www.startupindia.gov.in
- 里奥初创 (startup rio)——巴西民间-政府间合作项目，为初创公司提供早期指导、运作场地和设备 www.startuprio.org
- 初创周末 (startup weekend)——由谷歌赞助的在周末举行的企业家、商务培训人员和投资人聚会 www.startupweekend.org
- 科技之星 (techstars)——侧重于导师辅导的技术加速器公司，在美国、英国、德国、以色列和南非设有分部 www.techstars.com
- 不合理集团 (unreasonable group)——多功能服务组织，帮助具有重大社会影响力的现有公司进一步发展 www.unreasonablegroup.com

资金：寻找你的天使

- 阿斯蒂亚 (astia)——针对女实业家拥有的高增长风险企业的投资项目 http://astia.org
- 谷歌初创社区 (google's startup communities)——为创业圈内的企业提供财务支持和其他资源的合作项目 www.googleforentrepreneurs.com/startup-communities
- 萨凡纳基金 (savannah fund)——种子资本基金，投资于撒哈拉以南非洲地区处于创业早期的高增长技术初创公司 http://savannah.vc
- 泰罗纳风险投资 (tayrona ventures)——在哥伦比亚和拉丁美洲各地投资初创公司的基金 www.tayronaventures.wordpress.com/

众筹：寻找众多天使

- 去筹资 (gogetfunding)——帮助用户筹集任何所需资金 www.gogetfunding.com
- 众筹创意平台 (indiegogo)——帮助需要资金的实业家筹资 www.indiegogo.com
- 募资网敲门砖 (kickstarter)——资助艺术、摄影、电影、设计、游戏和技术方面的创意项目 www.kickstarter.com
- 微型贷款网站 (kiva)——向微型企业贷款 www.kiva.org
- 生意牵线 (play business)——为创业公司与墨西哥的小型投资者牵线搭桥 www.playbusiness.mx
- 发射场 (rockethub)——为寻求资金的艺术家、活动家和实业家提供支持 www.rockethub.com

利用互联网销售你的产品

- 穿起生命之珠 (beadforlife)——为女工匠与街头智慧商学院 (Street Smarts Business School) 有关的买家牵线搭桥，六个月免费课程 www.beadforlife.org
- 环形山创意 (crater creations)——将肯尼亚马赛部落 (maasai) 的产品推广到市场的非营利机构 www.cratercreations.org
- 睿行国际 (rising international)——帮助发展中国家妇女通过美国的家庭聚会销售手工制品的服务组织 www.risinginternational.org
- 首格 (soko)——通过移动网络将发展中国家的女工匠与买家联系起来的服务组织 www.shopsoko.com

利用互联网收款

- bKash——孟加拉国移动金融服务公司，为没有机会或仅有有限机会使用传统银行的消费者提供服务 www.bkash.com
- 非洲移动金融服务(mfs Africa)——非洲一些主要移动电信运营商使用的货币转账平台 www.mfsafrica.com
- m-pesa——可在非洲、阿富汗、印度和东欧使用的沃达丰 (vodafone) 手机货币转账系统 www.mpesa.in/portal

免费资讯

- 企业家 (entrepreneur)——内容由创业人免费提供的杂志 www.entrepreneur.com
- 创业 (entrepreneurship)——考夫曼基金会（kauffman foundation）为实业家、决策人、投资者、导师、研究人员和学者提供的免费内容 www.entrepreneurship.org
- inc.——免费提供创业与发展信息的杂志 www.inc.com/guides/start_biz
- 创业文摘 (startup digest)——有关高科技和高增长创业公司活动的文章、视频和信息选编 www.startupdigest.com
- 美国小企业管理局 (u.s. small business administration)——为小企业提供帮助的美国政府机构，用英文和西班牙文提供信息 www.sba.gov

扩大关系网

- b.e.a.m——帮助与全球实业家、投资人、开发商和商务记者取得联系的应用程序 www.beam.today
- 业主创意咖啡馆 (business owners' idea café)——年轻人交流创业设想和策略的互动论坛 www.businessownersideacafe.com
- 创始人之约 (founderdating)——创业人相互帮助创办和发展公司的网络 www.founderdating.com/about
- 创始人网络 (founders network)——帮助实业家学习、成长和战胜挑战的科技公司创始人网 www.foundersnetwork.com
- 全球创业周 (global entrepreneurship week)——在世界各地年轻人当中弘扬和提倡创业精神的年度活动 www.genglobal.org/gew
- 同行 (peer)——用于搜索专业人士并通过视频与他们直接交谈的应用程序 www.peer2.me
- startifi——实业家和投资人的社交网络 www.startifi.com
- 女性2.0 (women 2.0)——信息和联系网站，帮助妇女开展技术创业 www.women2.com

培训及工具

- 创始人研究所 (founder institute)——针对新生实业人提供的每周培训课程及商务发展功课 http://fi.co
- 国际青年成就组织(junior achievement worldwide)——致力于为学生提供创业和金融教育的组织 www.jaworldwide.org
- 实验室 (Laboratoria)——致力于培养妇女成为网页设计师并为她们与雇主牵线搭桥的社会企业 www.laboratoria.la
- strategyzer——多语言服务，帮助创业人确立价值定位，建立商业模式 www.strategyzer.com
- 优达学城 (udacity)——教授创业的免费视频课程 www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245
- viztoolz——用于设计、测试和建立任何类型商务的自导可视化思维工具 www.griffinworx.org/viztoolz
- 非洲青年领袖倡议 (young African leaders initiative)——美国政府项目，为非洲实业家、专业人士和公民领袖提供培训和交流机会 www.yali.state.gov

女实业家资源

- 阿斯蒂亚 (astia)——针对女实业家拥有的高增长风险企业的投资项目 http://astia.org
- 穿起生命之珠 (beadforLife)——为女工匠与街头智慧商学院 (Street Smarts Business School) 有关的买家牵线搭桥，六个月免费课程 www.beadforlife.org
- 在线妇女网 (eWomenNetwork)——女实业家交流网站 www.ewomennetwork.com
- 高盛万名妇女项目 (goldman sachs'10,000 women)——针对女实业家的项目，提供商业及管理教育、指导和资本渠道 www.goldmansachs.com/citizenship/10000women
- 实验室 (Laboratoria)——致力于培养妇女成为网页设计师并为她们与雇主牵线搭桥的社会企业 www.laboratoria.la
- 睿行国际 (rising international)——帮助发展中国家妇女通过美国的家庭聚会销售手工制品的服务组织 www.risinginternational.org
- 首格 (soko)——通过移动网络将发展中国家的女工匠与买家联系起来的服务组织 www.shopsoko.com
- 女性2.0 (women 2.0) ——信息和联系网站，帮助妇女开展技术创业 www.women2.com

“永远为一种令人兴奋得不安的事发奋！”
拉里·佩吉(Larry Page)

1998年，谢尔盖·布林 (Sergey Brin) 和拉里·佩奇 (Larry Page) 在加州斯坦福大学附近一个车库里创立了谷歌。这是他们在加州威尼斯 (Venice) 公司总部。

美国国务院
United States Department of State

国际信息局
Bureau of International Information Programs

国际信息局代理协调员：乔纳森•黑尼克 (Jonathan Henick)

国际信息局副协调员、出版负责人：妮科尔•丘利克 (Nicole Chulick)

编辑部主任：迈克尔•杰•弗里德曼 (Michael Jay Friedman)

执行编辑：安德烈•日那尼茨基 (Andrzej Zwaniecki)，
玛丽•羌柯 (Mary T. Chunko)

作者：迪尔德丽•萨尔托雷利 (Deirdre Sartorelli)

艺术总监|平面设计负责人：黛安•伍尔弗顿 (Diane Woolverton)

平面设计：朱莉娅•马鲁舍夫斯基 (Julia Maruszewski)，
萨拉•威尔金森 (Sara Wilkinson)

图片来源

封面
- 封面和封底: ©Shutterstock

前言
- 封面内页: Dierdre Sartorelli提供
- 第3页: ©Picture Alliance/ Photoshot

第一章
- 第4页: Per-Anders Pettersson/ Getty Images.
- 第7页: ©Shutterstock
- 第15页: Jeff Wojtaszek Photography
- 第17页: ©AP Images for Microsoft

第二章
- 第18页: Solé Bicycles提供
- 第21页: 上图: Bloomberg/Getty Images; 下图: Bloomberg/Getty Images
- 第23页: AFP/Getty Images
- 第27页: DIV at USAID/flickr提供
- 第28页: Richard Lautens/Getty Images
- 第30页: Westrock Coffee提供
- 第32页: 上图: Bloomberg/Getty Images; 下图: Randolph Belle/RBA Creative提供

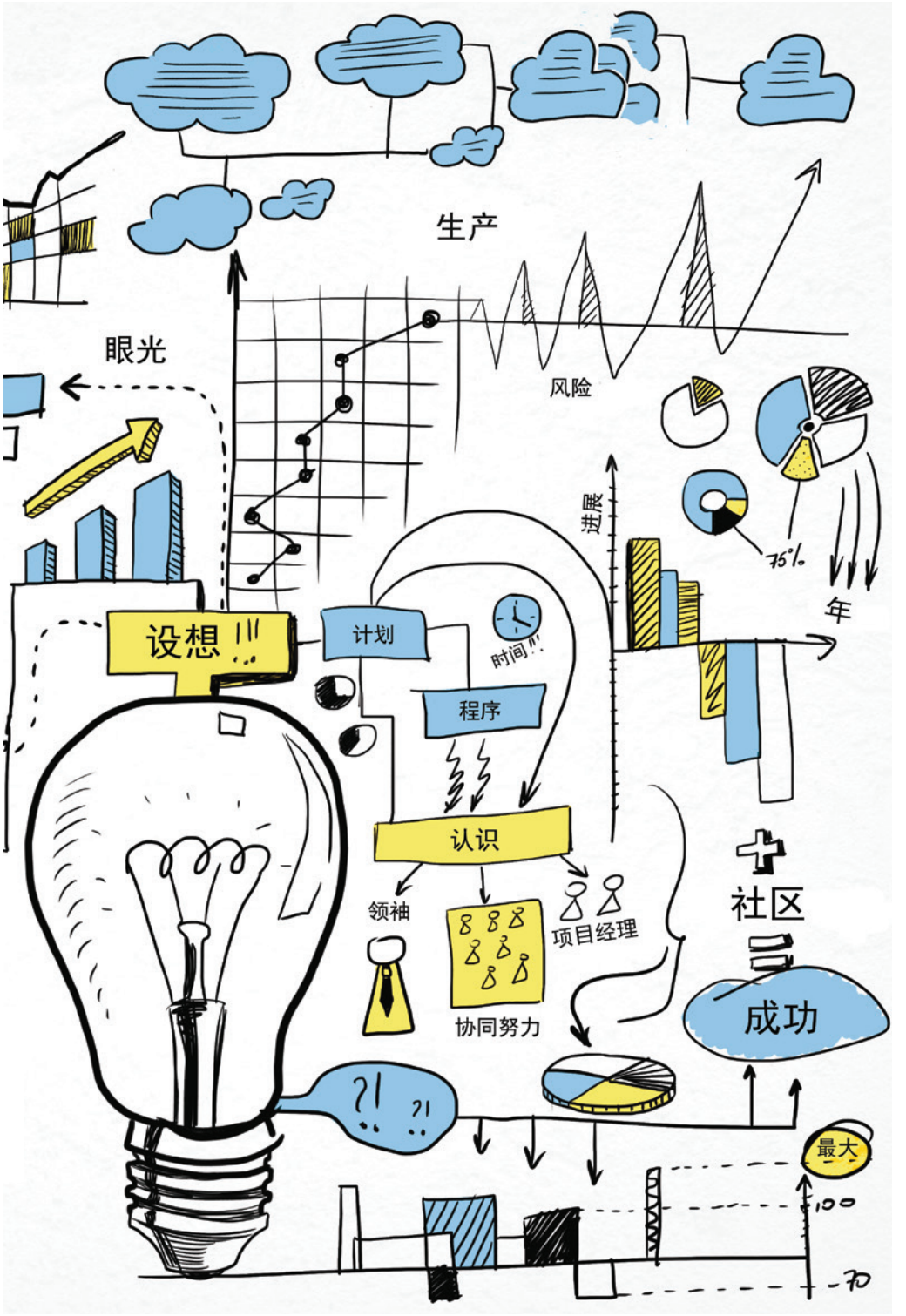
第三章
- 第34页: Bloomberg/Getty Images
- 第37页: ©AP Images
- 第41页: 上图: Mint/Getty Images; 下图: Kwaku Alston/Getty Images
- 第43页: ©AP Images
- 第45页: 上图: 盖博伟提供; 下图: ©AP Images

第四章
- 第46页: Paolo Fridman/Getty Images
- 第49页: 上图: ©AP Images; 下图: ©AP Images
- 第55页: 上图: Felicity McCabe/Getty Images; 下图: Romeo Gacad/Getty Images

第五章
- 第56页: ©AP Images
- 第61页: 上图: Bloomberg/Getty Images; 下图: David McKelvey/flickr提供

第六章
- 第64页: Behrouz Mehri/Getty Images
- 第66页: Jonathan Torgovnik/Getty Images
- 第69页: 上图: Thierry Falise/Getty Images; 下图: Barry Austin/Getty Images
- 第73页: Bloomberg/Getty Images
- 第79页: ©AP Images

创业

明智创业

实业家创业指南