

# 美國創業指南

此電子書內容來源：美國國務院

## 目 录

前言.....	- 2 -
1. 何謂創業精神？ .....	- 2 -
2. 什麼樣的人能成為創業者？ .....	- 3 -
3. 為何要做創業者？ .....	- 5 -
4. 正確決策，避免失誤 .....	- 7 -
5. 單幹還是合夥？ .....	- 9 -
6. 選擇產品與市場 .....	- 11 -
7. 新企業的營銷策略.....	- 13 -
8. 營銷等於銷售 .....	- 14 -
9. 創業者與互聯網 .....	- 16 -
10. 網上銷售 .....	- 18 -
11. 選擇企業形式 .....	- 21 -
12. 制訂企業經營計畫.....	- 23 -
13. 創業的資本需求.....	- 25 -
14. 資金來源.....	- 27 -
15. 知識產權：寶貴的商業資產 .....	- 29 -
16. 小型企業的優勢.....	- 31 -

## 前言

經濟學家和企業家對創業精神有不同的定義。但是，大多數人都同意創業精神在任何社會中對刺激經濟增長和增加就業都至關重要。在發展中國家尤為如此，成功的小企業是創造就業機會和減少貧困的主要途徑。這一組文章介紹了創業的基本條件，並闡述了從準備創業到產品營銷等各個階段的成功要素。

作者珍妮霍爾登（Jeanne Holden）是自由撰稿人，也是經濟問題專家。她曾在美國新聞總署擔任撰稿人與編輯達 17 年之久。

### 1. 何謂創業精神？

什麼是創業精神(entrepreneurship)？這個概念最早出現於 18 世紀，其含義一直在不斷演化。很多人僅把它等同於創辦個人工商企業。但大多數經濟學家認為，創業精神的含義要廣泛得多。

對某些經濟學家來說，創業者(entrepreneur)是指在有盈利機會的情況下自願承擔風險創業的人。另一些經濟學家則強調，創業者是一個推銷自己新產品的創新者。還有一些經濟學家認為，創業者是那種將有市場需求卻尚無供應的新產品和新工藝開發出來的人。

20 世紀的經濟學家約瑟夫·熊彼特(Joseph Schumpeter, 1883-1950)專門研究了創業者創新和求進步的積極性所導致的動盪和變化。熊彼特將創業精神看作是一股"創造性的破壞"力量。創業者採用的"新組合"使舊產業遭到淘汰。原有的經營方式被新的、更好的方式所摧毀。

管理學專家彼得·德魯克(Peter Drucker)將這一理念更推進了一步，稱創業者是主動尋求變化、對變化作出反應並將變化視為機會的人。只要看一看傳播手段所經歷的變化——從打字機到個人電腦到互聯網，這一點便一目了然。

今天的大多數經濟學家都認為，創業精神是在各類社會中刺激經濟增長和創造就業機會的一個必要因素。在發展中國家，成功的小企業是創造就業機會、增加收入和減少貧困的主要動力。因此，政府對創業的支持是促進經濟發展的一項極為重要的策略。

誠如經合組織商務產業諮詢委員會(Business and Industry Advisory Committee to the Organization for Economic Cooperation and Development)2003 年所指出："培育創業精神的政策是創造就業機會和促進經濟增長的關鍵。" 政府官員可以採用優惠措施，鼓勵人們不畏風險創建新企業。這類措施包括實施保護產權的法律和鼓勵競爭性的市場機制。

社會群體文化也與創業精神相關。創業精神在不同文化中的差異在某種程度上取決於創業所能得到的回報。看重社會地位和專業經驗的文化可能不利於創業，而推崇通過個人奮鬥取得成功的文化或政策則很可能鼓勵創業精神。

本文是有關創業精神基本內容的一個短文集中的第一篇。各篇文章將主流經濟學家的思想與許多國家共有的創業實踐相結合。這些文章力圖回答以下問題：

為什麼和如何成為一個創業者？ 為什麼創業精神有利於經濟發展？ 政府如何鼓勵創業並由此促進經濟發展？

## **2. 什麼樣的人能成為創業者？**

什麼樣的人能成為創業者？對此似乎並沒有一定之規。成功的創業者中有不同年齡、收入、性別和種族的人。他們的學歷和資歷也不相同。但研究人員發現，大多數成功創業者身上都有一些共同的特質，其中包括善於創新、專心致志、鍥而不捨、靈活變通、擅長領導、富有熱情、自信和"精明"。

- 創新能力是推動產生新型產品、服務或經營模式的靈感。它促進革新和進步。它意味著一個不斷學習、善於提問並跳出陳規思考問題的過程。

- 專心致志體現于創業者的勤奮工作，每天工作時間可長達 12 小時以上，甚至一周工作七天，特別是在最初的創業階段。規劃和創意必須伴隨勤奮努力才能見成效。專心致志才能使夢想成真。
- 鍥而不捨是一定要取得成功的極其強烈的願望。它包括韌性和百折不撓的精神。它使創業者在九次碰壁之後仍要做第十次努力。對一個真正的創業者而言，金錢不是動力。成功才是動力，金錢只是回報。
- 靈活變通是針對不斷變化的市場需求迅速作出反應的能力。它意味著既執著於理想，又顧及市場現實。例如，有這樣一位創業者，她最初開了一家只賣法式糕點的高級餅屋，但顧客也要買普通糕點。於是，這位創業者並不冒失去這些顧客的風險，而是調整自己的初衷，滿足顧客的需要。
- 擅長領導是指制定規章和確立目標的能力。它表現為有能力確保規章得到遵守、目標得以實現。

- 富有熱情是導致創業者創業和保持業績的力量。它使企業家能夠說服他人相信自己的眼光。它雖然不能取代規劃，但能使他們保持專注，並將其他人的注意力吸引過來。
- 自信來源於周密規劃，從而減少不確定因素並降低風險。它還來源於經驗。自信使創業者既能聽取意見，同時又不會被輕易動搖或感到畏懼。
- "精明"是指既有常識判斷力，又有在相關領域經營或創業的知識或經驗。常識使人具備良好的直覺，知識或經驗則意味著懂行。很多人並不知道自己的精明之處。能夠將家庭開支把握在預算之內的人具備組織和理財能力。工作、學歷和生活經歷都會使人變得精明。

每一位創業者都在不同程度上具備上述特質。但如果不具備上面提到的一種或多種能力呢？很多技能都是可以習得的。另外，還可以聘用有特長的人來彌補自己的不足。最重要的一點是，要瞭解自己的長處，進而發揮自己的長處。

### **3. 為何要做創業者？**

一個人為什麼要自己白手起家，創辦企業？或許他/她曾不只一次遭遇解雇。或許他/她對自己眼前的工作不滿意，而且看不到更好的職業前景。或許他/她感到自己的工作不穩定；公司可能在考慮裁員，由此可能會導致失業或事業發展和工資前景不佳。或許他/她沒有得到應有的升遷；或許他/她在現有行業中看不到適於自己興趣和專長的機會。

有些人實際上討厭替別人幹活。他們不贊同基於資歷而非成就的獎勵制度，也不願意必須就範企業文化。

還有些人決定創辦企業，是因為他們對現有行業或職業中的官僚作風或政治人事關係感到失望。另外還有人是因為厭倦了推銷某一產品、服務或在大公司主流運作之外的經營。

在另一方面，有些人熱衷創業是因為受到自行開業的好處的吸引。這些好處包括：

- 創業者自己當老闆，自行作決定，自己選擇商業夥伴和確定業務內容。他們可以自己決定工作時間、薪水和休假。
- 自我創業比替別人幹活更可能獲得優厚的經濟回報。
- 自我創業能使業主參與企業的全部運作過程，從確立理念到設計和創造，從銷售到業務運營和消費者關係。
- 自我創業給人以當老闆的聲望。
- 自我創業給人積累股本的機會，既可保留、出售，也可留給子孫。

- 自我創業帶來作貢獻的機會。大部份新興企業家扶助地方經濟。少數企業家能通過自己的創新而對整個社會作出貢獻。約布斯(Steve Jobs)便是一例。他於 1976 年與人合創蘋果公司，引發了臺式電腦革命。

有些人是在對自己所在地的就業和職業前景進行估量後，有意識地決定走創業之路。

所有理由都同樣有道理；但沒有一個理由能擔保成功。不過，如果有強烈的創業欲望，加之良好的構思、精心的設計及辛勤的努力，最終一定能成就一番樂在其中、利潤可觀的業績。

#### **4. 正確決策，避免失誤**

創辦企業是一種有吸引力的職業選擇。但在著手創辦並管理一家新企業之前，不論其規模如何，都要作出多項決策。有待回答的問題包括：

- 創業者確實願意承擔管理企業的責任嗎？
- 企業應以哪些產品或服務為主？
- 是否有市場？市場在哪里？

- 企業的潛在盈利能力是否能為雇員和雇主提供足夠維持生活的工資？
- 創業者如何籌集創業所需的資本？
- 創業者在開辦企業時應當全日工作還是半日工作？獨自創業還是與他人合夥？

上述問題的答案沒有必然的正誤之分。每一位創業者應當基於自己的判斷作出回答。創業者要在作出上述及其他關鍵決策之前儘量收集資訊並聽取建議。

創業者面臨的挑戰是既要果斷又要審慎。一方面要採取行動抓住機會，不坐失良機，另一方面要盡可能做好一切準備工作以迎接機會的來臨，並減少創業的風險。

準備工作包括評估市場機會，開發產品或服務，制定合理的經營規劃，確定需要多少資本並安排融資。

在對企業家的成功經驗和失敗教訓進行仔細分析後，經濟學家提出了可供創業者借鑒的幾個關鍵因素。考慮到這些因素能夠降低風險，反之，無視這些因素則有可能加速新企業的倒閉。

- **動機：**創辦企業的動機是什麼？僅僅為了賺錢嗎？是的，很多企業家確實腰纏萬貫。不過，在創業階段及企業經營初期，資金往往吃緊。很多創業者直到能夠保證公司有盈利時才開始領取薪酬。



- **策略：**讓產品或服務與眾不同的策略是什麼？是否只在售價方面同他人競爭？價格很重要，但大多數經濟學家都認為只靠價格與他人競爭的風險極大。生產大批產品的大型公司具備壓低價格的優勢。
- **符合現實的構想：**對於企業潛能的展望是否符合現實？運營資金不足是造成很多企業倒閉的原因。創業者往往在制定經營規劃時低估創業成本，同時高估銷售收入。一些分析人士建議將最終成本預算提高一半，並降低銷售額預估。只有這樣，創業者才能客觀地預測現金流量，並判斷自己是否已做好創業的準備。

## 5. 單幹還是合夥？

創業者必須做出的一項重要選擇是：單獨開業還是與其他創業者合夥？他們需考慮許多因素，如每位創業者的個人素質和能力以及策劃中的企業的性質。

美國的研究顯示，新開張的企業中幾乎有一半包括兩位或更多位共同創業者。通常他們之間相互瞭解，而且夫妻檔很常見。

與其他人合夥創建公司有許多優勢。公司成員共同決策，共同管理。他們還可在精神上相互支持，這有助於減少個人壓力。

由多人組建的公司所承擔的風險也較低。如果其中一名創業者不能履行其職責，另一人可代為履行。

團隊成員之間的互動通常能發揮創造力。公司成員可提出各自的觀點，通過"集思廣益"發現解決問題的辦法。

研究結果顯示，投資者和銀行似乎更樂於向由多位創業者興辦的企業貸款。這或許就足以構成合夥的理由。

合夥的其他重要好處是使財政資源和技術專長融為一體。在最佳情況下，公司成員具有互補性技能。例如，有人可能具有工程方面的經驗，有人則具有推銷方面的才能。

總之，如果創業團隊的力量雄厚，成功的可能性就更大。麻省理工學院的羅伯茨教授(Edward Roberts)在《高科技領域的創業者》(Entrepreneurs in High Technology)一書中指出，由具有創業精神的集體所成立的高科技公司，其失敗概率低於個人創立的企業。如果創業團隊中有一名推銷專家，則更是如此。

不同年齡層的創業者可組成互補性的團隊。年輕人的特點是樂觀和對前途充滿信心，而年齡較大的合作夥伴擁有經驗和務實的態度。例如，在 1994 年安德森(Marc Andreessen)是一名年輕且才華出眾的電腦專家，有一個獨具創意的想法。矽谷圖形公司(Silicon Graphics)的創始人和董事長克拉克(James Clark)賞識他的構思。他們後來共同開發了"網景導航者"(Netscape Navigator)互聯網電腦流覽軟體，從而改變了個人操作電腦的方式。

不過，合夥辦公司也有潛在的不利因素。首先，公司為共同所有制。創業者一般不應輕易許諾給人股份，除非有意入夥者能為公司做出明顯貢獻。

團隊共同控制決策。如果團隊中某一成員判斷力差或有不良工作習慣，就可能出現問題。

大多數團隊最終會經歷嚴重的衝突。這可能涉及到管理計畫、操作流程或未來目標。衝突也可能源於時間的投入不均衡，或成員之間性格不合。有時這種衝突可得到化解，有時衝突則會導致公司出售，甚至破產。

在考慮與其他人合夥時，創業者有必要認識到潛在的問題。但是，總體而言，合夥經營的好處大於風險。

## 6. 選擇產品與市場

一個希望成為企業家的人需要有一個好的想法，這個想法隨後會成為新企業的基础。

有的時候，創業者首先看到一種市場需要，然後在某個時候產生頓悟——"終於找到了!"——隨即去開發一種產品或服務以滿足這種市場需要。另外一些時候，企業家先有了一個開發產品或服務的主意，然後設法找到它的市場。一位在通用電氣公司(General Electric)工作的蘇格蘭工程師研發出有彈性的泥塊(Putty)，但一無用處。在一位有創造性的企業家手裏，它成了一種"簡易黏膠玩具"(Silly Putty)，於是有了暢銷市場：兒童。

此類想法不一定非具有革新意義不可。從事調查研究，掌握好時機，再加上一點兒運氣就能使普通的想法轉變成成功的企業。1971年，伯克特(Chuck Burkett)創辦了一家製造普通產品——新穎鑰匙圈——的公司。但是，後來他與位於佛羅里達州的商家迪士尼世界(Disney World)簽署合同，開始製造米老鼠鑰匙圈，就取得了巨大成功。

獲得創新想法有許多途徑。大量閱讀、與人們交談並考慮類似以下列出的問題：目前存在的產品或服務有哪些不足之處？還有什麼你想要而又買不到的東西？新技術有什麼其他用途？

什麼是利用或提供現有產品的革新方法？1996年，在澳大利亞有兩位企業家創辦了澳大利亞寵物流動服務公司(Aussie Pet Mobile Inc.)。它上門服務，把寵物的洗澡和梳毛的工作做到工作繁忙的人們家門口。現在該公司是美國擴展最快的連鎖店之一。

社會是否正在改變？哪些人群還有未滿足的需要？人們在想些什麼？例如：對符合健康標準的點心日益增長的需求在美國創造了許多商機。

創辦企業的想法通常屬於安索夫( H. Igor Ansoff) 於 1957 年在《哈佛商業評論》(Harvard Business Review)中所描述的四個類別中的一種：

- 現有市場的現有產品或服務。對新起爐灶的企業，這是一條困難的途徑。它意味著要通過有吸引力的展銷、廣告等手段贏得消費者。其初期費用很大，利潤沒有把握。
- 為新的市場提供新產品或服務。對一個新企業來說，這是最冒險的戰略，因為產品與市場都是前途未蔔。它需要作最多的調研和策劃。但一旦獲得成功，新企業會有最大的潛力並能獲得極大的利潤。
- 為現有市場提供新產品或服務。(這一類別的定義經常包括改進的產品或服務)。例如，一些頭腦靈活的賀卡製造商利用非普遍接受的幽默以及賀曼公司(Hallmark) 或美國賀卡公司(American Greetings)——兩家最大的賀卡製造商——不願使用的問候語在現有的市場上競爭。
- 為新的市場提供現有產品或服務。這個新市場可能是一個不同的國家或地區或一個為特定小客戶群服務的市場。前往顧客家中或辦公室裏提供產品/服務或是在互聯網上銷售產品/服務的企業家也是把目標對準一個新的市場——不想出門購物或太忙沒時間購物的人們。

最後兩類風險較低，且產品與市場調研能夠進一步降低風險。這兩類企業也提供利用有效的起步方法的機會，即創新、建立特色和針對特定市場制定戰略。

## 7. 新企業的營銷策略

創業可帶來的美好前景和自己當家作主的誘惑難免會打動人心，然而，未來的企業家要確定提供何種產品和服務卻並非輕而易舉。有很多因素需要考慮，包括產品或服務的市場潛力、競爭、資金來源以及本人的技能和興趣。然後，還必須想一想：為什麼消費者要來買這個新公司的產品或服務？

想法的獨特新穎是一個重要的因素。獨特新穎的想法能使一個企業在眾多競爭者中引人注目，從而促進一種新的產品和服務進入市場。

最好不要把低成本當作打入市場的惟一方法。新企業往往規模較小，而大公司通常擁有大批量生產帶來的成本較低的優勢。

成功的企業家常以企業的與眾不同、見縫插針和創新取勝。

- 與眾不同就是將新公司的產品和服務與競爭者的產品和服務區分開來。這種努力如獲成功，新產品和服務就較少受到價格波動的影響，因為顧客會把產品的獨特性看得很重。

例如，一種產品在功能上雖與競爭者的產品相似，但具有某些改進操作的特色：體積較小、重量較輕、便於使用或安裝等。1982年，康柏電腦公司(Compaq)開始與蘋果電腦公司(Apple)和國際商業機器公司(IBM)競爭。這家公司的第一種產品就是有把手的一件套個人電腦。這種手提式電腦的構想十分新穎，並取得了巨大的成功。

- 見縫插針指的是提供一種能滿足某一特定部份消費者需求的產品或服務。新企業將目標集中於一個較狹窄的市場，就有可能比與之競爭的較大規模企業更好地滿足客戶的需要。

人口特徵的變化可能會創造為縫隙市場(niche market，又譯作"利基市場")服務的機會。在發達國家，65歲以上的老人已構成一個越來越大的市場。其他縫隙市場包括有某種相同興趣或生活方式的群體，如健身愛好者、冒險旅行愛好者和工作父母。事實上，某些企業專門為工作父母生產加熱後便可食用的"家常飯"。

- 創新也許是最能界定創業精神的一個特徵。富有遠見的企業管理專家德魯克(1909-2005)曾作這樣的解釋：創新是"一種產生一整套新性能的變革"。產品創新分為兩大類：開拓性或根本性的創新體現一種技術突破或全新產品問世；漸進性創新則是對現有的產品作出修改。

從產品製造工藝到定價政策等企業經營的各個環節都可進行創新。莫納根(Tom Monaghan)於上個世紀60年代末決定開設以外送為基本服務方式的達美樂比薩店(Domino's Pizza)和貝佐斯(Jeff Bezos)1995年決定開創僅提供網路銷售的亞馬遜公司(Amazon.com)都是使市場發生根本性變革的銷售策略的範例。

欠發達國家的企業家常常通過模仿或改變發達國家創造的產品的方式進行創新。德魯克將這一過程稱作"創造性模仿"。模仿者一旦認識到他們能比原創者更好地使產品適用於本國市場並能擴大銷路，創造性的模仿產品便會出現。

創新、與眾不同和見縫插針是幫助新企業吸引客戶和銷售產品的有效策略。

## **8. 營銷等於銷售**

通常營銷的定義為產品從生產商轉移到消費者過程中的各種活動，包括廣告、托運、儲藏和銷售。但對一個新企業來說，營銷即意味著銷售。如果沒有出錢的顧客來買這些產品或服務，創業者的一切籌畫與戰略毫無疑問都將功虧一簣。

新企業如何獲得訂單？創業者在創辦企業之前，應該對目標市場進行調研，對競爭產品進行分析。企業家霍蘭(Phil Holland)說："大多數行業都有對它們最適用並已付諸實踐的具體營銷戰略。"霍蘭於1970年創辦了美味油炸圈餅公司(Yum Yum Donut Shops, Inc.)，這家公司逐漸發展成美國未上市公司中最大的油炸圈餅連鎖店。他建議要分析競爭對手成功的銷售方法、價格和廣告。

此电子书内容来源：美国国务院 电子书由禁书网热心网友制作。

## [大陆直连看禁书禁闻禁文禁网禁片禁歌禁曲](#)

[禁书网](#) 提供禁书下载阅读，禁书目录，禁书网 <http://www.bannedbook.org/> 是最大最全的禁书下载基地，中国禁书，大陆禁书应有尽有。

禁书禁闻禁片大陆直连：<http://bannedbook.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/>

一位創業者也可以逐步建立起潛在顧客的檔案資料，例如通過從當地的教堂、學校和社團或其他組織那裏收集人名或郵寄名單。這種資料以後可用於直接郵寄廣告——甚至用於在新公司開張時寄發邀請信。

新公司開張後，業主需要在其預算容許的範圍內卓有成效地從盡可能多的顧客那裏獲取對其推出的產品或服務的反饋資訊。

一家新企業的最有效的銷售人員常常是該企業的領導人，人們幾乎總是會接聽來自企業"總裁"打來的電話。總裁是胸懷前景的人，瞭解新企業的優勢並能迅速作出決定。微軟公司(Microsoft)的蓋茨(Bill Gates)等許多著名的企業家都具有出售他們產品的天賦。

雇用銷售人員可能是有效的營銷方法，對一個以較為狹窄的市場為其目標的企業來說更是如此。通過郵購或互聯網直銷是花費較低、並能同樣獲得成功的其他選擇。

外部的渠道也要加以利用，可以雇用代理商或批發商等仲介來推銷一項產品或服務。對這些人應公平對待並迅速付款。有些分析家建議把外部的代表當作內部人員來對待，並向他們慷慨地分發獎金，這樣他們就會讓你的產品或服務在他們代理的眾多產品或服務中佔有顯著地位。

廣告與促銷是至關重要的營銷手段。報紙、雜誌、電視和廣播的廣告對接觸廣大消費者十分有效。花費較少的選擇是印製廣告傳單，可以把它們寄給潛在的消費者，挨家挨戶地分發或在得到許可的商家內張貼。新公司還可以在推出新產品時發佈新聞，本行業的雜誌通常免費登載這些消息。

有必要在當地電話簿裏登記您的公司(例如美國的黃頁電話簿)，這類電話簿把同類商號集中在同一個欄目下。在互聯網穀歌(Google)或雅虎(Yahoo)等搜索引擎登記也十分有用，消費者利用它們來查找當地的企業。這些搜索引擎經常與公司的網站鏈結，從而傳遞更多的資訊。

媒體宣傳也是一種促銷新產品或服務的非常寶貴的方法。新公司應把新聞簡報送往各種傳媒的辦事機構。地方報紙可能會刊登一篇有關新開張公司的專題文章。電視或廣播台可能對其業主進行專訪。在推動銷售方面這一點可能十分有效，而且對方分文不取！

## **9. 創業者與互聯網**

互聯網——將小型電腦網路互連而成的龐大的網路系統——連通了全世界人民，徹底改變了商貿模式。互聯網的許多功能可以用於創辦企業。

**聯絡：**一名創業者必須同多方聯絡——例如供應商、分銷商和客戶。傳送信件、報告和照片等檔的成本較低的迅捷方式是向互聯網用戶發送電子郵件。電子郵件



甚至可以作為營銷手段。有多種電腦軟體可用於保護檔，防止無授權者打開或刪改檔，保證共用檔的安全性及文件的易驗證性。

**調研：**創業需要大量的調研工作。創業者能在互聯網上非常迅速地找到幾乎所有領域的信息。(互聯網將文字和多媒體檔彙集起來，形成一個規模巨大的電子圖書館。)很多政府機構、高等院校、民間團體和公司企業都在互聯網上提供資訊，而且通常這些資訊供免費使用。

在網上搜尋資訊的最便捷的方式是使用搜索引擎——一種資料檢索系統。使用者在電腦鍵盤上打出有關問題的關鍵字並點擊輸入鍵，往往在幾秒鐘之內就會得到一連串資料目錄。互聯網使用者可以點擊鏈結進入具體檔，並在電腦顯示幕上流覽檔。最常用的搜索引擎有雅虎 (<http://yahoo.com>)和穀歌 (<http://google.com>)。

**營銷：**網站——由電子網路連接的載有文字和視覺資訊的多個網頁，使創業者能夠向廣大用戶介紹新公司及其產品或服務。一般而言，與印刷營銷材料的方式相比，網站的建立和更新速度更快且成本更低。此外，網站是全時開放！

想為新公司建立網站的創業者可以聘請專業公司，也可以購買專用軟體自己動手。很多大學都開辦了網站設置課程。

一個網站必須有功能變數名稱和網址。互聯網網站的功能變數名稱和網址通常是相同的。網站的功能變數名稱和網址必須登記註冊。[Http://rs.internic.net](http://rs.internic.net) 網站根據國別和所用語言匯總列出已經註冊的網站。商業網站的網址均採用統一資源定位位址(Uniform Resource Locator, 簡稱 URL)。網址的末尾通常是.com，表明是商業網站。如果某個功能變數名稱連同末尾的.com 已經是註冊網站，同一個功能變數名稱往往還可以用.net 的結尾形式註冊。好的商業網站的功能變數名稱不僅好記，還能讓人馬上聯想到有關公司及其產品或服務。

創業者需要在網路空間擁有一席之地，建立自己的網站。很多商業性的互聯網服務提供商(ISP)承辦租賃伺服器的業務，收取低廉的月費或年費。

提高網站的知名度極其重要。一個網站的網址可以印在名片、信箋信封和宣傳冊等一切與新公司有關的用品上。創業者還可以付費在非競爭性網站上做彩色廣告，例如經營相關配套產品的網站。點擊廣告條通常能進入做廣告者的網站。

創業者還可以向知名的互聯網搜索引擎提供有關其網站的資訊。很多搜索引擎承辦在滿足特定搜索詞條時優先列出特定網站的收費業務。以網上購物者為例，他們經常使用搜索引擎尋找提供特定產品和服務的商家。

**網路安全：**就象店主要鎖好店門一樣，使用互聯網的創業者必須採取措施保障其電腦系統的安全，堵住可能出現的安全漏洞並防範病毒。最有效的措施之一是安裝安全軟體。另一項有效措施是安裝互聯網防火牆，篩檢並封鎖電腦網路與互聯網之間的不安全通道。創業者可與技術諮詢公司簽訂合同，由他們負責安裝上述及其他保護電腦的程式。關於電腦安全的資訊很多，而且往往是免費的。例如，致力於加強互聯網安全意識的組織國家網路安全聯盟(National Cyber Security Alliance)即向用戶提供知識性資料和其他資訊來源。

巴布森學院(Babson College)創業學副教授蘭格(Julian E. Lange)指出："對於資源有限但富有創造力的企業家而言，互聯網為創辦新企業和增強現有企業的實力提供了重大機會。"新興企業將尋找途徑為互聯網使用者提供便利。現有企業將利用多種多樣的互聯網應用程式——從客戶服務和訂單處理直至投資者關係管理。蘭格表示，對很多創業者而言，互聯網帶來的挑戰在於它提供了"讓用戶滿意和開創激動人心的事業的種種機會"。

## **10. 網上銷售**

很多業主在互聯網上銷售產品或服務。為什麼？通過互聯網可以進入巨大的、日益擴展的市場。據提供全球市場訊息的尼爾森公司(ACNielsen)提供的數據，2005 年全世界約有 6.27 億人次在網上購物。

通過互聯網銷售，一家街頭小店或在家中經營的公司可以在全國乃至世界範圍內找到潛在的客戶。業主在網路上銷售，就能與較大的競爭對手在更平等的基礎上競爭。

在互聯網上銷售自然是要付出成本的。但建立和管理網站的費用已經下降，網站設計和管理公司的數量增加。事實上，有些業主發現經營網路商店比雇用大批銷售人員和維持傳統商店要省錢。

有些商號企業(如書店、航空旅行社和股票交易所)因網上銷售的成功而發生了巨大的變化。其他一些企業，如遊樂場、保齡球場或水電煤氣電話等公用事業公司初看上去也許並不適宜於利用互聯網，但也可以通過設立網站進行售票、打折推銷或讓客戶在網上付款。

要做網路生意，業主必須：

- 進行功能變數名稱註冊，即登記網站名稱與地址。
- 購買或向互聯網服務供應商租賃伺服器。購買設立網站的互聯網軟體，或雇專家來辦。設計一個有吸引力、易於查閱的線上商店。
- 設置線上商品或服務目錄。用明白易懂的語言提供書面資訊，避免使用技術術語或晦澀的行話。用大量照片促使潛在的客戶購買。提供有關電話訂購或網上訂購的一目了然的說明。

- 確定付款方式。有些公司在發貨前或發貨後發帳單，但這樣做可能會耽誤收取貨款，另一種可選擇的付款方式是讓客戶用信用卡或借計卡線上付款。一家公司可以從銀行或其他線上處理信用卡的機構得到一個由銀行授權的交易處理帳戶(商人帳戶)來處理從信用卡交易中所得的收入(及各種費用)。另一種替代方式是，聘用一家線上收款服務公司——如WorldPay ([www.worldpay.com](http://www.worldpay.com))——來處理這些交易。
- 確保網站的安全，特別是要保護客戶的財務資訊。與違反安全規則可能帶來的危險相比較，雇一名技術專家所花費的費用和時間是值得的。
- 制定貨運政策。可供選擇的做法包括由商家承擔貨運費用(不收運費)、將運費包括在定價內或清楚地標明運費。不應讓客戶在交易的最後環節因發現需繳付運費而感到意外。客戶可能會因此取消訂貨。
- 向客戶提供電子郵件位址或電話號碼，以便他們提出批評、建議和表揚。務必對這些意見作出回復。這樣做有助於爭取回頭客。

線上商店建成後，還有很多事要做。業主需要吸引潛在的客戶。為網站做廣告的方式很多，一種方式是在商務收據、信箋、業務通訊和其他材料上印上網站地址。另一種方式是與穀歌(Google)和雅虎(Yahoo)等搜索引擎聯繫，通過網站設計中

的關鍵字使搜索引擎使用者能進入業主的網站。例如，一家經營阿富汗風味菜肴的餐館使用的關鍵字或片語可包括"阿富汗菜肴"、"傳統烹調"、"當代烹調"以及"辣味牛肉泥"(bulani)、"鷹嘴豆泥"(hummus)、"咖喱燴菜"(korma)、"烤肉串"、"肉丸"(kofta)、"羔羊肉"、"蒸餃"之類的食品名稱。

提高網站知名度至關重要，吸引別人的注意力是網上銷售的第一步。

## 11. 選擇企業形式

在許多國家，企業家在創業時必須選擇一種企業形式。基本形式有個體經營企業、合夥公司和公司。這些形式各具優點和缺點。而且，適用於商家的法律和法規因國家和地域而異。企業家應向律師或其他專家諮詢，以確保獲得所有必需的執照和許可證，並瞭解所有法律義務。在許多國家，當地商會或企業理事會也是很好的資訊來源。

**個體經營企業：**在個體經營企業中，業主為公司擁有者，承擔公司所有債務和法律責任。75%以上的美國企業屬於個體經營企業。例如自由撰稿人和諮詢者、小型餐館和商店、以及在家中經營的企業。

這是最容易和成本最低的創業形式。一般而言，商家在辦理所有必要的手續之後即正式開業。不利因素是，個人承擔無限責任——如果公司破產，創業者可能損失所有個人和企業資產。

**合夥企業：**合夥企業通常至少由兩人擁有資產，共同承擔責任，利潤分成。其最大好處是共同承擔責任。合夥制的另一好處是擁有更多的投資者，知識和技能也更全面。

合夥制有兩大類：一般合夥制與有限合夥制。在一般合夥制中，任何一位合夥人對其他所有合夥人的行為負責。所有合夥人還對公司債務承擔無限的個人責任。相比之下，有限合夥制至少有一個承擔全面責任的主要合夥人，另有一個或多個有限合夥人，後者承擔的責任僅限於他們在合夥企業中投入的資金。

合夥制最大的劣勢是可能出現意見分歧，無論合夥人相互認識多久，了解多深。專家們一致認為，由有經驗的律師起草合夥協議對合夥企業的成功至關重要。協定內容通常包括：

- 建立解決分歧的機制；
- 規定每位合夥人對合夥企業的貢獻；
- 分配管理責任；
- 確定在合夥人一旦離去或去世之後的應對措施。

**公司制企業：** 公司制企業適合於那些計畫從事大規模經營的企業家。作為法律實體，公司的存在不依賴於其擁有者。公司可起訴別人也可被別人起訴，可收購或出售資產，亦可提供貸款。

公司分為若乾股份，可由一人、數人乃至許多人擁有。公司擁有權基於股份佔有比例。股東對公司的債務不承擔責任，除非他們為公司債務作出個人擔保。股東承擔的責任不超過其投資數額。公司更容易獲得投資，並可通過發行股票集資，還能在所有權發生變化後繼續經營。與其他經營形式相比，公司在償債責任方面提供更多保護。公司的發展前景也是無限的。

然而，成立公司比其他形式的企業更為複雜，成本更高，通常也受到政府更嚴格的監管。

## **12. 制訂企業經營計畫**

一份全面的企業經營計畫對於初創的公司來說至關重要。它闡明了創業者的設想，等同於該公司的一份簡歷。

撰寫企業經營計畫有許多理由：

- 在作出重大的財務與個人承諾之前，使自己確信新的企業值得一博。
- 幫助管理層制定目標和作出長期規劃。
- 吸引投資者，取得資金。
- 向有必要與之建立聯盟或簽訂合同的其他公司說明本企業的業務。
- 吸引人材。

一份企業經營計畫有助於企業家合理地分配資源，處理意外發生的問題，並作出有益的企業決策。

一份結構合理的計畫是任何貸款申請書中的重要內容，它應具體說明企業將如何償還貸款。企業家還應考慮到企業啟動的各項開支及潛在的風險，以免顯得幼稚無知。

但據安德魯·紮哈列基斯(Andrew Zacharakis)說，一種普遍的誤解是認為企業經營計畫主要用於籌集資金。紮哈列基斯是巴布森學院(Babson College)的創業學教授，他認為企業經營計畫的主要目的在於幫助企業家更深刻地理解他們原先設想的機遇。他解釋說："企業經營計畫程式通過提出重大問題、為尋找答案進行研究並作出回答使企業家把原先的設想轉變成更好的機會。"

某些創業者制訂兩份計畫：一份供內部使用的計畫和一份用於吸引外部投資的營銷文件。在這種情況下，兩份計畫的資訊基本上是一樣的，但重點有所不同。例如：用來指導企業運作的內部計畫沒有必要詳細列出管理團隊成員的資歷。但在用於市場促銷的計劃中，管理人員的背景和經驗可能是最重要的內容。

一份標準的企業經營計畫通常約為 40 頁。它應當採用清晰易讀的格式，例如標有圓點的序列列表和簡短的段落。語言應當便於理解，避免使用行業術語。

其基調應講究實際並充滿熱情，並須著重介紹事實，以便說服人們在新企業中投入資金或付出時間。

一份標準的企業經營計畫包括：

封面(計畫名稱)

目錄

概要

公司介紹

產品/服務



市場與競爭

促銷與銷售戰略

運作計畫

管理團隊/組織結構

財務

附件

概要是一份優秀計畫的基石。人們通常首先閱讀概要，以便決定是否需要閱讀其他內容。概要應當簡潔明瞭地闡述技術、營銷、財務和管理等方面的情況。更為重要的是，它需要說服讀者：這是一個值得投資的新企業。

公司介紹部份突出說明企業家的理想、戰略和目標。

產品/服務部份應著重介紹新企業的特徵與優勢所在。它與競爭對手有何不同？它是否具有創意？

對於新成立的企業，經營計畫的財務部份通常包括三項預測：資產負債表、損益表和現金流量分析表。編制這些報表要求對費用與銷售作出詳細的估算。費用相對說來比較容易估算。銷售情況預測一般基於市場研究，常常利用競爭者所提供的同類產品與服務的銷售資料。

撰寫企業經營計畫表面上看來工程浩繁，但有許多方法可使這項工作更容易。首先，有許多電腦套裝軟體可用來生成一份標準企業經營計畫。數不勝數的談論創業的書籍提供了詳細的說明，許多大學都有支援創辦新企業的項目。

### **13. 創業的資本需求**

新企業在開始經營的頭幾個月鮮有收益。創造利潤需要時間，收入通常不足以償付創業成本和每月開支。因此，創業者必須預估需要多少資金，然後籌集這筆資金，才能將自己的夢想變成現實。

創辦一個成功的企業不一定需要大筆現金。在 1970 年代中期，約伯斯(Steve Jobs)和沃茲尼亞克(Steve Wozniak)為創辦蘋果電腦公司(Apple Computer)賣掉了一輛大眾(Volkswagen)小麵包車和一個惠普(Hewlett-Packard)科學計算器，籌集了足夠建立一個臨時生產線的 1300 美元資金。1997 年，馬丁(Bill Martin)和賴特(Greg Wright)利用他們大學宿舍裏的免費互聯網連線，拿出 175 美元——用于支付新澤西州公司註冊費 75 美元、互聯網功能變數名稱登記費 70 美元、伺服器月租費 30 美元——創辦了一個如今已大獲成功的金融網站 [www.ragingbull.com](http://www.ragingbull.com)。

很多創業者利用不超過 5000 美元的資本創業，剛夠用來設置企業，購進第一批貨物，以及制作一些廣告宣傳品。節約開支的方式很多：例如，起步階段可以在家裏辦公，不必租賃辦公室；或者租用而不購買辦公設備。

不過，所有創業者都必須預估在企業開始贏利以前需要多少現金來支付費用。完成這項估算所能借助的最佳財務工具是損益表和現金流量表。現金流量反映出能用於採購和支付帳單及其他費用的可支配資金，即特定時期內現金收入與現金支出的差額。

應當在進行上述估算時附加文字說明，對任何特殊開支或計算過程中所使用的各種假設作出注解。

- 損益表列明創業者所有的收入和開支(包括折舊額和抵押借款)預算，以此計算企業的月度和年度利潤。折舊是計算資產逐年貶值的方法。
- 現金流量表對銷售額和各種費用作出統計。這項統計的週期可以是一周、一個月或一個季度，但專家建議新企業在開始經營的頭一兩年每個月至少製作一份現金流量表。這項統計用來估算年度運營所需的資金。通過累計現金流量，創業者能夠預測企業在初創階段所需的資本總額。

月度現金淨流量反映出創業者每月的現金收入在扣除當月現金支出後有多少盈餘或虧損。在第一個年度，月開支往往超過月收入。很多時候，貨款還沒收到貨物便已付運。與此同時，創業者還要支付種種費用。因此，累計現金流量，即現金流量餘額逐月相加，往往會產生一個越來越大的負值。

新企業的轉捩點出現在月銷售額足以支付當月的各種費用之時。從這時起，累計現金流量將逐漸由負數轉為正數。扭虧為盈之前的現金流量總額就是新企業大致需要的資本總額。

財政預算難免失准，其中的原因很簡單——並非任何情況都能事先預料。因此，專家建議創業者在現金流量表的資金需求額上另加至少 20%，以便為應對不測事件留出餘地。

在進行上述估算後，創業者方能努力籌措資金並更加明確地集中力量創業。

## **14. 資金來源**

很多創業者在開辦新企業時往往在籌資方面遇到困難。有很多資金來源可供考慮，因此充份探求各種可供選擇的融資方式對創業者來說十分重要。創業者還應向多種資金來源申請資金。

**個人儲蓄：**專家們一致認為任何新企業所需資本的最佳來源是創業者自己擁有的資金。這樣的資金使用方便，取款迅速，沒有還款期的限制，也無需轉讓股權(所有權)。此外，使用自有資金也向潛在的投資者顯示，創業者願意拿出自己的資金承擔風險，在艱難時刻會鍥而不捨地作出努力。

這些人信得過創業者，是僅次於創業者本人的獲得資金的最方便來源。一般來說，可省去向其他方借錢所需辦理的手續。但獲取這樣的資金應備有借據，當作貸款

處理。不應向這些人提供企業的部份所有權或決策權，除非他們具備相關的專長。這種獲取資金途徑的主要缺點是，萬一企業失敗虧本，可能會損害親情關係。

**信用卡：**創業者個人的信用卡是輕鬆獲取資金的一個來源，特別是可用於購買影印機、個人電腦和印表機之類的辦公設備。獲得此類物品一般不需預付款或支付很少的預付款，每月支付的金額也很少。其主要不利之處在於要為每月不能完全付清的信用卡欠款支付很高的利息。

**銀行：**銀行是相當謹慎保守的貸款機構。誠如成功的企業家菲爾·霍蘭 (PhilHolland) 所說，"很多未來的創業者會很失望地得知，銀行不向處於起步階段的企業貸款，除非有企業外的資產用作貸款的抵押。" 很多創業者根本就沒有足夠的資產從貸款機構獲取抵押貸款。

但是，如果一個創業者在銀行開設的儲蓄帳戶裏有存款，一般來說就可以把自己的存款用作貸款抵押。如果創業者信用好，從銀行獲取個人貸款也會相對容易。這些貸款往往是短期貸款，數額要比企業貸款少。

**風險投資者：**這是有較大發展潛力的起步企業獲得資金的主要來源。但是，風險投資者堅持要求新企業向他們轉讓部份所有權。

- 正式的機構性風險投資基金通常是由退休基金之類被動有限合夥者提供多數資金的有限合夥基金。這些基金有大量資金可供投資。但是，獲取風險資本的過程很慢。有關這些基金的詳細資訊可參閱《加蘭特風險投資與私人股本目錄》(Galante's VentureCapital & Private Equity Directory) 等書籍。
- 風險投資公司是向新企業投資的大型公司。這些公司除投入大量資金外，往往還提供技術和管理方面的專業知識。但與其他獲取資金的途徑相比較，獲得這類資金需要花費較長的時間。此外，這類公司往往尋求對新企業的控制權。

- 天使投資者往往是那些擁有資本並願拿來冒風險的成功的企業家。這些投資者常常堅持要求成為他們所支持企業的發揮實際作用的顧問。獲取天使投資者的資金比公司風險基金要快，天使基金投資于起步企業的可能性也更大。但天使基金作為個人的投資，數額可能小一些，與銀行業的聯繫也少一些。

**政府專案：** 很多國家的中央政府和地區政府提供鼓勵中小型企業的專案。在美國，小型企業局(Small Business Administration)以充任私營機構所提供貸款的擔保人的方式向小公司提供幫助，而這些小公司除以這種方式獲取資金外可能並不符合獲得商業貸款的條件。

## **15. 知識產權：寶貴的商業資產**

知識產權對企業家而言是一種寶貴的資產。知識產權是指由企業家及其雇員創造的具有商業價值並享有合法產權的知識財富。這類發明創造包括新產品及其名稱、新方法、新工藝、新的促銷計畫或新設計。

無形資產圍不住也鎖不住。而專利權、版權和商標權則能防止競爭對手盜用其他個人或公司的創意。

保護知識產權是務實的商業決策。一項出色的創意若被他人盜用，已投入其中的時間和資金就會付諸東流。競爭對手可以壓低價格，因為他們並未付出開發成本。知識產權法規的宗旨是保障發明創造者在一定時間內利用創意獲取利潤，賺回開發成本，並以此鼓勵創新。

知識產權可以買賣、以特許權方式租賃或免費轉讓。一些企業通過頒發特許權或出售專利及商標創造了千百萬美元收入。

每一位元企業家都應當對知識產權有所認識，以便在全球化的市場中保護有關資產。知識產權律師能提供有關資訊和諮詢。

知識產權的主要形式如下：

- **專利：** 專利允許發明人在一定期限內禁止他人製造、使用、許諾銷售或銷售其發明創造，大多數國家都以 **20** 年為限。專利期滿後，專利變成公共所有，任何人都可使用。
  
- **版權：** 版權保護作家和作曲家等創作者的原創作品。一般說來，版權不保護創意本身，只保護創作出來的作品——從錄音製品和書籍到電腦程式和建築作品。版權所有者獨享其作品的複製權、改編權、發行權、公演權和展覽權。
  
- **商業秘密：** 商業秘密是指為取得商業競爭優勢而對他人保密的資訊。知識產權法律事務所"揚迪奧裏奧和特斯卡"(Iandiorio and Teska)的合夥創辦人揚迪奧裏奧(Joseph S.Iandiorio)解釋說："客戶名單、稀有原料貨源以及供貨速度較快或價格較低的供應來源都可能是商業秘密。保密工序、配方、工藝、製作方法、廣告計畫、營銷計畫和企業經營計畫等當然都屬於受保護範疇。"

商業秘密通常得到合同和保密協議的保護。此外沒有其他的法律保護形式。最有名的一個商業秘密是可口可樂的配方，**100** 多年來始終不被外人所知。

商業秘密只有在有關資訊未被披露時才有價值。意外披露商業秘密以及通過反向工程或獨立研發等正當手段獲取商業秘密均不承擔責任。

- **商標權：**商標權保護標明商品來源並用以區別於其他廠家商品的單獨或組合使用的標誌、文字或圖案。例如，蘋果電腦公司(Apple Computer)使用被咬掉一口的蘋果圖形連同"R"標識作為註冊商標。服務標記與商標類似，標明服務的提供者。商標和服務標記使企業有權禁止他人使用以假亂真的類似標識。

在大多數國家，商標經註冊後才具備法律效力，其有效期不僅可以延長，而且可以無限延長。消費者根據商標購買他們特別喜愛的公司的產品——例如芭比娃娃或豐田汽車。版權和專利權都有一定的有效期，但很多公司的商標卻隨時間而增值。

## 16. 小型企業的優勢

任何醞釀成立新企業的創業者都應審視並充份利用小企業相對大企業的競爭優勢。通過精心規劃，創業者可減弱大企業的優勢，從而增加成功的機會。

大企業的好處不言而喻。它們比小公司擁有更多的資金來源，因此可提供全面的產品並投資於產品開發和推銷。大企業具有規模效益，它們進行批量生產，因此成本低，價格也可能相對低廉。許多大公司因擁有知名品牌而享有信譽，並能夠通過龐大的組織機構推展業務。

小企業如何競爭？

一般來說，剛創辦的小公司比大公司更靈活，並能對行業或社區發展作出迅速反應。與那些機構臃腫的大公司相比，小公司更善於創新，推出新產品和新服務的速度更快。無論面臨新的消費趨勢和人口變化還是競爭者的廣告，小公司通常能夠在數日而不是數月或數年內作出決策。

小公司有能力和服務，以滿足客戶的特殊需求。小公司老闆或經理一般遠比大公司高層主管更瞭解其客戶群。如果產品或服務的改變——甚至經營時間的改變——更有利於客戶，那麼小公司則可能作出改變。甚至在產品開發過程中也可以讓客戶發揮作用。

小企業的另一優勢來自高技術人員全面參與新企業的管理。具體而言，高級合作夥伴或管理人員從事低於其最高技能水平的工作尤其使企業受益。例如，企業家施托爾策(William J. Stolze)1961年在紐約州羅切斯特城幫助創辦了RF通訊公司(RF Communications)，當時三名創始人來自"通用動力"(General Dynamics)，他們分別在那家大公司擔任高級營銷和工程管理職務。進入新公司後，市場推銷專家的頭銜為"總裁"，但實際工作是爭取訂單。兩名高級工程師不再擔任主管人員，而是開始設計產品。施托爾策在《創業》(StartUp)一書中說："在我所瞭解的大多數新創企業中，身居要職的主管辭去了在大公司中擔任的更為重要的負責工作，這為新公司帶來巨大的競爭優勢。"

新創企業的另一優勢是其人員——創業者、合作夥伴、顧問、雇員乃至家庭成員——熱情很高，決心很大，這使他們更加勤奮，效益也更好。

最後，許多小企業和新創企業有一種氣氛，即員工們非常投入，目標明確。這就是"創業精神"。當人們攜手努力為更大成功創造機會時，氣氛變得非常活躍，令人振奮。這種氣氛能夠吸引人材，並激勵他們盡力工作。