

南开大学

《创业管理学》MBA 必修课

英文名称为“The Portable MBA in Entrepreneurship”
(第三版)

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 88723232 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885

0451—88342620 88723232

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 88723232 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一章 创业过程

威廉姆·D·拜格列夫 (William D. Bygrave)

我们已经进入了创业时代。据统计，2002 年全球有 46 000 万人参与创业活动，或者是正在努力创建新企业，或者已是新创企业的所有人兼经营者 (Owner-manager)。i[1]在美国，每个工作日的每小时就有 1 000 多家新企业诞生。这些创业家在全球范围内引发了一场经济转型与更新的革命性活动。新创企业的精髓是创业精神，它们为市场经济带来新的活力的同时，提供的大量创新性产品和服务改变了人们的生活和工作方式，如个人电脑、软件、网络、生物制药和快递服务等。同时，新创企业还提供了绝大部分的新增就业岗位，例如从 1990 年到 1994 年，美国 100 人以下的小企业和成长企业产生了 700 到 800 万的新增就业机会，而超过 100 人的企业仅提供了 360 万个就业岗位。1998 年到 1999 年新增的 260 万个就业岗位中，小企业占到了三分之二。

这也是实践创业活动艺术性与科学性的最好时代。但什么是创业？上世纪初，出生于摩拉瓦河地区的约瑟夫·熊彼特 (Joseph Schumpeter) 认为创业家是那些通过提供新产品或服务、创立新的组织形式或开发新的稀缺资源来打破现有经济秩序的人。依据熊彼特的定义，创业家最有可能通过创立新企业来实现“创造性破坏”，但也可在现有组织中实现这一变革。

而事实上，很少有新创企业能像苹果公司构建计算机产业一样，真正具备“创造性破坏”的潜力，进入现有市场是新创企业诞生的主要方式。与熊彼特的定义相比，本书从广义角度定义创业，认为所有在感知机会后致力于创建新组织来捕捉机会的人都是创业家，相应的创业过程包括与机会感知、新组织创立来捕捉机会过程中相关的所有职能、活动和行为，这些新创企业中可能存在少量重组全球经济秩序的革命性组织，如沃尔玛、微软等企业，但现有市场中的新进入者是主流。

这些新创企业的诞生以及其随之而来的成功或失败是一种偶然现象吗？创业活动的艺术性与科学性能否被传授或学习？毫无疑问，教授和他的学生们相信创业技能可以被传授和学习，正因为此，创业教育已经成为美国高等教育发展最快的研究领域之一。卡夫曼基金会 (The Kauffman Foundation) 在 2002 年的研究发现，美国 61% 的大学和学院在创业方向至少开设了一门课程，人们可以通过职业教育、学士、硕士和博士学习等途径了解和研究创业活动。

经过 20 年来的不懈努力，创业理论的知识体系已经形成，高等教育内的这种转型（它本身也是创业变革的典型）也随之产生。人们已经开始深入认识新企业的创建过程。创业虽可被传授，但我们不能保证教出比尔·盖茨(Bill Gates)或唐娜·卡兰(Donna Karan)（唐娜·卡兰在时装界享有盛名，是 DKNY 品牌的创始人。——译者注），就像物理学教授不能保证教出爱因斯坦或网球教练不能教出威廉姆斯一样，不过我们能教给学生创建新企业的方法，同时让他们更可能成为成功的创业家。

新企业创建过程的关键因素

我们首先考察一下影响新企业创建过程的个体、社会及环境要素（见表 1.1）。个体通过审慎地调查或因机缘巧合识别到了创业机会，是否能捕捉到机会取决于其职业倾向、家庭、朋友、经济状况以及资源可得性等因素。

新企业的创建离不开“触发事件”的作用。触发事件也许是创业家没有更好的职业前景。例如，梅兰尼·史蒂文斯(Melanie Stevens)是一名高中退学生，在从事了一系列零碎工作后，已经没有了其他职业选择，她认为开办自己的企业来制造帆布包比为其他人工作挣得低工资更好，几年内，她已经在加拿大开办了连锁销售商店。触发事件也可能是因为失去晋升机会甚至是被解雇或退休。由于医药行业的兼并和联合，霍华德·罗斯(Howard Rose)已经被解雇了四次，同时已具备了足够的大企业工作经验，所以他开办了药品包装公司“瓦维利医药(Waverly Pharmaceutical)”；这样的事例还有很多，如提姆·瓦特斯通先生(Tim Waterstone)被 W·H·史密斯(W. H. Smith)解雇后开办了瓦特斯通书店(Waterstone' bookstores)；安妮·格伦(Ann Gloag)离开她的护士工作，同她的弟弟一起，用她做公交车司机的父亲的 40 000 美元解雇费开办了一个公交车公司——公共马车(Stagecoach)。他们利用了英国公交车产业管制解除的机会。

有时，创业是经过深思熟虑后的理性职业选择。桑德拉·科兹戈(Sandra Kurtzig)是通用电气公司的软件工程师，出于开办一个家族企业以实现在家办公的愿望，她创建的 ASK 计算机系统公司(ASK Computer System Inc.)成为一个年收入 4 亿美元的企业。

潜在创业家是在何处发现创业机会的？这通常与他们目前的职业或经历有关。2002 年一项对 Inc. 500——包括美国成长速度最快的 500 家企业——的研究发现，57%的创业家是在他所工作的产业内发现机会并开展创业活动的，23%是在与其工作相关的产业内发现机会并创业。因此，80%的高成长企业是在创业家过去所工作的或相关的产业内创建的。这并不奇怪，

因为他们正是在工作中得到大部分可行的商业创意。在某些极端情况下，一些习惯性创业家甚至在同一产业内重复创业。乔伊·克罗纳尔(Joey Crugnale)，一名美国快速成长 500 强企业的创建者，在 20 多岁时已经是“史蒂夫冰淇淋(Steve's Ice Cream)”的合伙人，他最终接管了史蒂夫冰淇淋公司，并在全国成立了 26 家连锁分店，还开发了一种新产品——美食冰激淋(Gourmet ice creams)。1982 年，克罗纳尔又创建了贝图西公司(Bertucci)来制作美食比萨(Gourmet pizza)，并将它渗透到全国 90 个饭店中销售。接着，他又成立了内克特饭店(Naked Restaurant)作为“孵化”他新的烹饪想法的场所。第一个产品，用木火烤炙方法制作的内克特鱼(Naked Fish)，在 1999 年问世。第二家饭馆——红油(Red Sauce)，在 2002 年开张，主要依靠贝图西的渠道生产并销售意大利食品。

另外一些人在相关产业内重复创业。1981 年，作为斯坦福大学的计算机科学教授，詹姆斯·克拉克(James Clark)在硅谷创立了一家计算机制造公司，在 1996 年时已实现 30 亿美元的销售额。同时，1994 年 4 月，他又与马克·安德森(Marc Andreessen)一起创立了网景通讯(Netscape Communications)，在 12 个月内，它的浏览器主导了全球网站。在 1995 年 8 月网景上市时，克拉克一跃成为第一名网络亿万富翁。在 1996 年 5 月，克拉克创立了另一家公司——健景公司(Healthscape)，旨在向网景浏览器中加入软件程序，为医生、保险经纪人、病人等提供网络交换数据和商业交易服务。

很少有像韦恩·胡伊赞加(Wayne Huizenga)那样连续在非相关产业创业的创业家：他先是进入垃圾处理产业；接着进入大型娱乐电影行业；然后是自动化销售服务产业。与此同时，他一直是佛罗里达马林斯棒球队(Florida Marlins baseball team)的创始人，并在 1997 年的全球联赛中获得冠军。

什么因素影响着一个体的创业职业选择？与其他人类行为一样，创业精神的培育依赖于个体特质和环境。

个体特质

20 年前，在创业活动兴起之初的 80 年代，以“你准备好成为创业家了吗？”及与此有类似效果的词汇为主题的文章大量充斥于杂志和报纸。这些文章描述创业家的典型特征，经常附带自我评估测验以使读者认识自身是否具备相关潜质。这些文章基于单薄的行为科学，研究创业家与非创业家的区别。这些测验的理论基础源于大卫·麦克莱兰(David McClelland)在《成就型社会》一书中所提到的与非创业家相比，创业家往往具备更高的成就需求并倾向

承担适度风险的观点。一位工程师在完成一项这类测验后几乎放弃了他的创业雄心，甚至向教授求助以确认是否应该因为在杂志中的创业测验得分过低而放弃参与 MBA 创业课程的计划，庆幸的是，他最终参加了这门课程，为企业撰写的第一份奖惩方案就获得了成功。

现在，经过大量的研究，我们知道在创业家与非创业家之间并不存在显著的行为特质差异。无论是创业家还是管理者，只要达到所从事事业的顶峰，都是成功者。即使假定任何潜在创业家都具有对成就的需求，而事实却是其他任何人也在某种程度上渴望成功。

事实上，创业家确实要比非创业家具有更高的控制情结，也就是说他们更渴望控制自己的命运。很多调查证实了这个观点，创业家一致认为赢得独立是自己创立新企业的主要原因。

我们基本上不再使用心理学术语来探讨创业家，取而代之，我们用日常语言来描述从大量创业家身上发现的特质，见表 1.1。

表 1.1 创业家具备的 10Ds

梦想 (Dream)	创业家对自己及企业的未来拥有一个梦想。更重要的是，他们有能力实践这个梦想。
果断 (Devisiveness)	他们从不拖拉，迅速做出决策，行事果断是他们成功的关键。
实干 (Doers)	一旦决定某个行动，他们会尽快付诸实践。
决心 (Determination)	他们全身心地投入新创企业运作，即使遇到难以逾越的障碍，也从不放弃。
专注 (Dedication)	他们将自己的一切都奉献给新创企业，有时甚至以牺牲朋友和家庭的关系为代价。在努力使新创企业的业务走上正轨时，他们往往不知疲劳地通宵达旦工作，一周 7 天、每天工作 12 个小时是很平常的事情。
热爱 (Devotion)	创业家热爱他们所做的事情。正是因为热爱之情促使他们能在最困难的时候挺过来，也正是因为热爱他们所经营的产品或服务使得销售活动极其有效。
细节 (Details)	俗话说因小失大，这句话对新创及成长企业再适合不过了。创业家必须总揽任何关键细节。
命运 (Destiny)	他们敢于控制自己的命运，而不是依靠雇主。
金钱 (Dollar)	赚钱不是创业家辛劳的主要驱动因素，金钱只是他们成功的衡量工具。他们假定如果创业成功了，必将得到回报。
分享 (Distribute)	创业家愿意与决定企业成败的关键员工分享企业的所有权。

环境要素

与个人特质一样重要，环境要素是影响个体成为潜在创业家的外部力量。世界上某些地方的创业活动较活跃并非偶然，硅谷是高科技创业最负盛名的地区。因为在硅谷创业家导师资源相当富足，每个人都能轻易了解身边的成功创业家，这造就了被斯坦福大学社会学家埃弗里特·罗杰(Everett Roger)冠名的“硅谷热(Silicon Valley fever)”——似乎身在硅谷的每个人都迟早会因被这种热情感染而萌发创业念头。同时，硅谷有精通如何选择和训练高科技创业家的风险资本家，有专门向创业家提供借贷服务的银行家，有深知知识产权重要性并明了如何保护知识产权的法律顾问，有专门向这些初出茅庐的新创企业提供不动产租赁服务的地产商，有愿意向无信用记录的新创企业凭借信用销售产品的供应商，甚至有大力支持的政治家。

*创业家导师(Role Model)*非常重要，因为了解成功创业家能增加你创业的信心，提高你创业成功的概率。

潜在创业家通常在家庭生活或工作中与创业家导师建立联系。如果你的某个近亲是创业家，那么你也很可能期望自己成为一名创业家，特别当你父亲或母亲是创业家的时候。在百森学院(Babson College)，主修创业课程的学员中至少有一半来自创业家家庭。但来自创业家家庭不是成为创业家的必要前提，如比尔·盖茨(Bill Gates)从哈佛辍学创办微软公司时，但如果他当时服从家庭传统的话，可能今天就是一名律师，但他身处存在大量创业家的新兴微型计算机行业，所以在他的朋友和熟人中间必定不乏创业家导师。事实上，在美国不乏家喻户晓的高科技创业家，如罗斯·佩罗特(Ross Perot)的名气甚至使他参加 1992 年的总统候选人的选举赢得了 20%的选票。

一些大学是创业的温床。例如麻省理工大学(MIT)在其教职员工和校友中培育了大量的创业家。与麻省理工大学有关的公司将马萨诸塞州的经济从以衰退的鞋业和纺织品产业为基础转变为以高科技为基础。波士顿银行 1997 年的研究显示，马萨诸塞州有 125 000 个工作岗位与 MIT 相关。ii[2]在全国范围内，1996 年有 733 000 人在由麻省理工大学毕业生创建的 8 500 家公司的工厂或办公室内工作。同时，麻省理工大学毕业生创办的 4 000 左右家公司在全球至少提供了 110 万个就业岗位，产生了 2 320 亿美元的年收入。如果将与麻省理工大学有关联的公司比作一个国家的话，它相当于全球排名第 24 的经济大国。麻省理工近邻的东剑桥(East Cambridge)地区被 Inc. 杂志称为“地球上最富有创业精神的区域”。根据 Inc. 杂志，大约 10%的马萨诸塞州的软件公司和 20%的全国生物技术企业的总部位于这块 1 平方英里的地区。

不仅仅在高科技领域存在创业家导师。让我们看看其他例子：

- 据估计，纽约半数以上的便利店是韩国人开设的。
- 由于创业家导师的存在，密西西比三角地区迅速用赢利能力更好的鲶鱼养殖替代了棉花种植。
- 太平洋西北部地区的小型啤酒厂数量明显多于美国其他地区。
- 在缅因州的矿泉井城(Wells, Maine)附近地区是二手商店的聚集区。

1997 年的数据表明美国黑人占全美人口的 12%，却只拥有全国 4% 的企业。^{iii[3]}这种落差的主要原因之一就是在美国黑人中缺乏创业家，也就缺乏创业家导师，在零售业尤其明显，美国印第安人也存在同样的问题。缺乏可信的创业家导师也是前欧共体国家努力成为创业型国家过程中的最大挑战。

其他社会学因素

除了创业家导师外，创业家还受到其他社会学因素的影响。其中，家庭责任感是影响个体成为潜在创业家的重要因素。相对而言，25 岁的青年选择创业是相对容易的决策，因为那时往往单身、没有任何个人资产和负债。而对一个 45 岁的已婚、需要准备供养 10 多岁的孩子上大学、背负沉重的负债和汽车费用并拥有稳定的高收入工作的人而言，选择创业则是很难的决策。1992 年对欧洲高成长潜力创业家的调查发现，他们 50% 的净资产服务于他们的企业，这表明，对 45 岁以上的人而言，一旦创业失败，则代价沉重，甚至很难在其他公司重新找到工作。但即使存在这些风险，大量 45 岁以上的人仍然勇于豪赌，*Inc.* 杂志在 2000 年的调查发现，快速成长 500 强企业的 CEO 平均年龄为 40 岁。^{iv[4]}

决定创业家在多大年龄创业的另一个因素是年龄增长带来的经验与年轻时的乐观主义和充沛精力之间的权衡。随着年龄增长，你获得的是经验，但也可能在你在某个产业呆了很长时间后，因为了解太多陷阱，以至于你对离职创业的成功概率更多的是悲观预期。但是那些具有足够经验并对做管理者自信的人也可能对创业持有乐观态度，也许最理想的组合是就是初学者的心态与产业老手的经验，因为充满自信的初学者乐于从新的视角来看问题。

当罗伯特·斯万森(Robert Swanson)产生创建一个运用生物技术的公司的想法时,他才27岁。那时他对生物技术领域几乎一无所知。通过阅读科技杂志,斯万森找到了顶级生物技术专家并尝试与他们联络。“除了赫伯·玻伊尔(Herb Boyer)教授,每个人都认为我的想法太超前了,从人类荷尔蒙中提取微型生物体至少还需要十年时间,而它的商业化则需要20年”。斯万森向加州大学的赫伯·玻伊尔教授请教,他是公认的生物技术产业奠基人之一。1976年初,两人见面后一拍即合,决定合伙组建生物技术公司,致力于开发重组DNA的商机。玻伊尔将新公司命名为基因工程技术公司(Genentech),即Genetic engineering technology的缩写。仅仅7个月后,基因工程技术公司宣布了它的第一步成功,发现了人类一种脑激素——生长激素抑制素(Somatostatin)。按照斯万森的说法,他们用7个月的时间完成了10年才能实现的工作。

拥有初学者的心态的马克·安德森发现了网络发展的前景,并避开了一些计算机行业的老手,如比尔·盖茨。当马克·安德森充满朝气的创造力与詹姆斯·克拉克的创业睿智相结合时,产生了让人敬畏的组合,在12年左右的时间里一直担任硅谷绘图公司(Silicon Graphics)的创建者和主席。他们的网景公司(Netscape)两年内销售了3800万个Navigator浏览器,使其成为前所未有的新软件市场导入的成功案例。

在离开稳定、收入丰厚、令人满意的工作之前,潜在创业家应该仔细评估他们的新创企业至少产生多少销售收入才能补偿他们现在的工资收入。当他们意识到如果开一个零售店,每年至少需要60万美元的销售收入才可以弥补他们7万美元的薪水及附加福利,如公费医疗项目、退休金收益、长期伤残保险、带薪假期、病假,甚至是食品津贴、儿童日托服务与教育等利益时,这的确能给他们不小的震动。按照一周工作6天,每天工作10小时计算的话,60万美元的年收入意味着12000美元的周收入、2000美元的日收入或是200美元的时收入及3美元的分收入。事实上,在创业期他们的工作时间将更长并更需要责任心。检验婚姻牢靠程度的有效方法就是创办一个企业并将它作为养家糊口的惟一途径。例如,Inc.快速成长500强企业的CEO中,有22.5%在创业期离婚,不过令人欣喜的是,59.2%在创业期结婚和18.3%的离婚CEO再婚。v[5]

当创业家真正开始创业时,他们参加大量交际活动,包括联系顾客、供应商、投资者、银行家、会计师和法律顾问等,所以在着手创业时知道从哪里能得到帮助相当重要。由创业家的朋友及商业伙伴组成的关系网络对推动创业家必需的交际活动具有不可替代的作用。此

外，他们还可以为创业家提供更多的人际关系，因为对任何曾在某个组织中与很多同事一起工作过的人来说，创业将是一个孤独的经历。

令人欣慰的是，现在越来越多的组织向初出茅庐的创业家提供免费或费用极低的帮助。小企业管理局(The Small Business Administration, SBA)在每个州都设有小企业促进中心(Small Business Development Centers)，它们资助小企业研究中心(Small Business Institutes)和退休经理人员服务中心(Service Core of Retired Executives)向创业家提供免费的咨询和帮助。很多学院和大学也提供服务，其中一些特别擅长撰写商业计划书，并往往对创业家免费。美国有数百个孵化器为新创企业提供价格合理的房屋租赁服务，并通过共享复印机和传真机等设备、秘书服务、接话服务等降低新创企业的日常开支。孵化器往往与大学合作，为新创企业提供免费或低价的咨询服务。在美国有大量的协会为创业家们提供接触和交流想法的平台，如在波士顿，128 风险企业论坛为创业家、金融家、会计师、律师及其他专业人士每月一次的 2 小时集体早餐提供空间和便利。

新企业的机会评估

假定你已经发现开办一家新企业的黄金机会，你应怎样评估它的前景呢？或者更重要的是，他人，如一个潜在的投资者或银行家，对你的成功几率将作何评价呢？成功的奇迹看来不可能降临到你身上，因为据估计，只有 10%的小企业能延续到第 10 个年头。这并不是说每年新建的 200 万家企业中将有十分之九破产。大家知道，即使在发生严重的经济衰退时，美国每年申请破产的企业从未超过 10 万家，而平均仅为 5 万家左右，例如，2001 年美国的破产企业数就不到 4 万家。那么，在那些活不过 10 年的非破产小企业身上究竟发生了什么？大多数实际上是逐步消失的：他们中有的始于业余创业，而且从未打算要转变为全职的创业者；还有些被出售了；而另一些则停业清理了。在每年新增的 200 万家企业中，只有 70 万个通过合法程序注册为有限公司或合伙公司，余下的 130 万家从未打算有所发展。因此，新企业存活的可能性不像原先看上去那么小。如果你打算全职创办一家股份制企业，当你自己是所有者时，企业存活 8 年以上的概率超过 25%；若有新的所有者加入，企业存活 8 年的概率则增加 25%。所以，股份制企业的新企业存活 8 年的概率大约为 50%。

存活并不意味着成功。很多创业家发现创业既没有换来幸福生活，又因已将太多个人资产投入其中而难以抽身而退。创业家生涯中最令人振奋的日子是开门营业的那一天，而对不成功的创业家来说，恐怕出售新企业的那一天会更开心——尤其是当大部分的个人资产仍留

存的时候。萧伯纳关于风流韵事的描述也适用于企业：无论哪个愚蠢的人都可以干这种事，但只有天才才能成功的收尾。

怎样才能增加创业成功的概率呢？专业投资者，如风险投资家，有伯乐相马的本领。虽然有时他们也会相错，但平均而言，得到风险投资家资助的新企业存活 5 年的概率高达 80%，远远高于所有新企业的总体比率。采纳专业投资者的标准，创业家能提高创业成功的概率。但极少的新企业——也许不会超过千分之一——有幸成为职业风险投资家的合适候选人，但潜在的创业家们可从专业投资者的评估过程中学到很多。

成功的新企业具备三个关键要素：机会、创业家（如果是高潜力的新企业，还应加上管理团队）和开办企业并使之成长所需的资源，这些要素的相互关系构成了蒂蒙斯(Timmons)框架（见图 1.2）。框架的中心是把这三个基本要素整合为新企业完整的商业计划，并且各个要素之间必须相互适配，第一流的创意加上二流的管理团队是不可能成功的，同样，无论创意与管理团队多么完美，缺乏恰当的资源也注定失败。

任何新企业的关键驱动力都来自于创业家和管理团队。现代风险资本之父乔吉斯·多里奥特(Georges Doriot)曾说过这样一段话：“我宁可考虑投资于二流创意和一流人物的组合，也绝不向一流创意和二流人物的组合投资。”他所言非虚。多年来，他总共投资了近 150 家企业，其中包括数字设备公司，即使在非常艰难的时刻仍然看好他们。不过多里奥特是在上世纪 50-60 年代说的这些话。在那时，每年创立的新企业要少得多，美国企业主导着市场，市场发展得很快，几乎没有什么海外竞争，大多数的创业家都是男性。而今天，全球市场的产品生命周期不断缩短，甚至某些世界领先的工业国已处于低增长甚至无增长的状态，创业成功的关键因素应该是卓越的创业家、一流的管理团队和经典市场机会。

我常听到人们这样议论，创业的成功在很大程度上是靠运气。事实并非如此。我们不会说，成为著名的橄榄球四分卫、伟大的科学家或者杰出的音乐家等等是靠运气，同样，创业的成功也并不比其他领域的成功存在更多的运气成分。在创业时，问题是当你碰到机会，你能否识别到它并有能力将这个机会转化成朝气蓬勃的事业。要做到这点，你必须有所准备。因此，创业跟其他职业一样，*运气就是在你已有所准备时碰到机会*。

1982 年，当罗德·肯尼恩(Rod Canion)倡议建立康柏公司制造个人电脑时，市场上已经存在像 IBM 和苹果公司这样令人望而生畏的竞争对手，并且，还有数百家公司正打算进入或已进入这个市场。例如，1982 年 5 月康柏创立的同一周，数字设备公司就推出了其个人电脑，

另外4家公司也在引入了它们的个人电脑。尽管有竞争，风险投资企业赛文·罗森管理公司(Sevin Rosen Management Company)的本·罗森(Ben Rosen)仍投资了康柏公司。康柏从生产便携式电脑开始，很快就增加了高性能电脑系列产品的生产线。康柏发展得如此之快，很快打破了苹果公司从诞生到名列财富500强的最短时间的纪录。

从康柏公司的项目计划书中，本·罗森究竟看到了哪些因素使它从大量类似的新建个人电脑企业中脱颖而出呢？独特之处就在于罗德·肯尼恩和他的团队。作为一名德州仪器公司的杰出经理，罗德·肯尼恩早已名声在外。而且，个人电脑市场销售额已超过50亿美元，并正飞速发展。所以，罗森发现了一个超一流团队和导向未开发利基产品（便携式电脑）的组合，并有着迅速增长的广阔市场。到1994年，康柏成为个人电脑市场的领导者，占据了13%的市场份额。

机会

恐怕关于新企业创意的最大误解是它必须独一无二。太多潜在创业家都痴迷于寻求独一无二的创意。并且，即使找到了这样的创意，他们却又因担心被他人窃取而寝食难安。因此，他们成了高级保密员，除非签署保密协议，否则他们不愿与任何人讨论这个创意。其结果是，对创意的评估往往成为空想。例如，很多为创业家提供免费咨询的人，往往都会拒绝签署保密协议。坦率地说，当创业家将这些所谓的高级机密、独一无二的创意展示给你时，往往令你大失所望。我曾遇到过一些很典型的事例，如“把比萨饼切成薄片”，“将牙刷和牙膏连在一起的小发明”，“在波士顿开一家墨西哥饭馆”。一名电脑程序员打电话给我，说他开发了一个奇妙异常的软件。最后，在我向他保证不会剽窃其创意后，他告诉我那是用于美容厅的管理软件。当我告诉他，还不到一个月之前，也有一位创业家到我办公室来，展示了同样用途的软件以后，他的情绪就急剧低落。另一位创业家有用氟化物浸润洁牙线的创意。仅3个月后，我访问英国时，在布兹(Boots)——英国最大的连锁药房和主要的医药制造商——就看到了这种产品。

我告诉潜在创业家们，他们的大多数创意别人也曾想到过。打个比方，我向他们指出，人类历史上大多数革命性成果都不是一个人的独创。如华莱士(Wallace)几乎比达尔文(Darwin)还早就发表了进化论；庞加莱(Poincare)差不多与爱因斯坦同时提出了相对论；杰克·科尔比(Jack Kilby)1959年在德州仪器(Texas Instruments)首先发明了集成电路，几个月后，罗伯特·诺伊斯(Robert Noyce)在费尔柴尔德公司(Fairchild)也独立完成了这项发明。事实

上，创意本身并不怎么重要，并且往往多如牛毛。对创业家来说，开发创意、付诸实践并创建成功的企业才是真正重要的。亚历山大·弗莱明(Alexander Fleming)偶然发现了青霉素，但从未把它变成一种有用的药物。大约 10 年后，厄恩斯特·钱恩(Ernst Chain)和霍华德·弗洛里(Howard Florey)发现了弗莱明的霉菌，马上意识到它的潜力，在战时英国把它用来治疗病人。到二战结束时，青霉素拯救的病人已不计其数。它是最富戏剧性的药物学进步，预示了这个领域的一场革命。

顾客需求

很多潜在创业家打电话告诉我，他们有了创办新企业的创意并想来求助于我。很遗憾，我不可能帮助所有的人。因此，我列出了一些问题来判断他们究竟沿着这个创意走了多远。常提到的问题是“你能告诉我潜在顾客的名字吗？”，他们的答案必须非常具体。如果他们有了一种消费品，如一种新的洗洁剂，我希望他们能说出他们所在地区杂货连锁店买主的名称。如果他们不能立刻说出几个顾客的姓名，那就是说，他们还只是拥有一个创意，而不是市场。除非顾客对产品有现实需求——一种被证实的需求，而不是潜在创业家头脑中假设的需求——否则就不会有市场。而且，革命性新产品少之又少，潜在创业家的产品更多是对现有产品的性能、价格、销售、质量或服务等方面的改进。简单地说，顾客必须能感知到新业务或产品能比现有的业务或产品更让他们觉得物有所值。

时机

时间在潜在机会中占有重要位置。在一些新兴产业，机会之窗往往只开启一次。例如，大约 25 年前，盒式磁带录像机首次进入美国家庭，为了方便人们在下班回家的路上买到电影录像带，需要在便利地段开设录像带商店。因此，大量录像带零售点开设在了主要街道和购物中心，它们通常都是独营店。随后，录像带销售渠道发生了变化，全国性的录像带连锁店逐渐兴起，超市与杂货连锁店也进入了这个市场。如今，开设一家独立录像带零售店的机会之窗已经关闭，因为在各个便利地段已有许多大型竞争对手。

在另一些市场中，如高档餐馆，市场需求稳定，逐年变化不大，因此，机会之窗一直开着。尽管如此，时机仍至关重要。当经济滑坡时，这类餐馆往往比中低档餐馆遭受更大的冲击。所以，开设一家高档餐馆的时机应在经济复苏或繁荣时期。

如果机会之窗十分短暂，创意就可能只是一种消费时尚，很快就会烟消云散。只有技巧高超的创业家才能从消费时尚中获益。当露西(Lucy)在波士顿法纳尔大厦市场(Faneuil Hall Market)推出“心中的帆影”(Have a Heart Canvas)——有心型图案的各式鞋带时，货架上的商品很快就被抢购一空，儿童和青少年仍不能为帆布鞋配备足够的鞋带，商店开始大量进货。但是，不久需求突然直线下降，商店和厂商的存货大量积压，结果是商店濒临破产。

大多数创业家应回避这种消费时尚或开启时间十分短暂的机会之窗，因为它常常意味着在来不及筹措各种必需资源和没有做出恰当规划时就匆匆创业，其结果往往是代价昂贵的错误。

创业家和管理团队

不管机会看似多么宝贵，如果缺乏具有足够创业和管理技能的人来开发它，它并不能塑造出成功的企业。那么，这些重要的技能是什么呢？

首先，也是最重要的，创业家应有相同或相近行业的经验。创业是吝啬的活动，根本没有摸着石头过河的空间。如果潜在创业家没有必要的经验，他们应要么在创业前去获取经验，要么吸纳有经验的合伙人。

一些投资者认为，理想的创业家应是在同行业中已有成功创业记录并能组建合适团队的人。*Inc.* 500 杂志排行榜上的 500 家高成长小企业中，50%的 CEO 在创办目前企业前有过一次以上的创业经历。1977 年，在乔伊·克罗纳尔创办第一家冰激凌店时，他已在食品服务业浸润了 10 年左右。1991 年，当贝图西砖炉比萨店(Bertucci Brick oven pizzeria)上市时，克罗纳尔和他的管理团队在食品服务业经验的总和已超过了 100 年。他们将贝图西发展成为销售额达 3 000 万美元、净收益 200 万美元的快速成长连锁店。

任何缺乏相关行业经验的新手都会面临许多难题。有位电子工程师告诉我，他有一个建立快餐连锁店的好创意。我问他曾在快餐店工作过吗？他答道：“没有工作过，我甚至不愿到那里去吃饭，我受不了快餐！”很明显，他不适合当一个快餐业的创业家，正像克罗纳尔不适合当一名电子工程师一样。

确实，也有先前并无经验而取得成功的事例，如安妮塔·罗迪克(Anita Roddich)的博迪商店(The Body Shop)和艾利·卡罗韦(Ely Callaway)的卡罗韦高尔夫公司(Callaway Golf)就是两个有名的例子。但他们是例外，不能证伪这个规则。

仅次于行业诀窍 (Know-how) 的是管理经验，最好具有负责编制预算以及核计盈亏的会计能力。一个想创业的人如果有过提高销售与利润的纪录，那是再好不过了。当然，我们说的是理想的创业家，很少有人能达到如此完美的地步。但是，这并不是说他们就不该创业，而是说他们对所创办新企业的规模应抱现实态度。15 年前，两个 19 岁的学生想在波士顿创办旅行社。当问到他们对这个行业了解多少时，一个回答说：“我住在加利福尼亚，我喜欢旅游”；另一个则保持沉默。他们都未曾在旅游业工作过，其家庭成员也从未涉足该行业。有人劝他们先去取经。一个人参加了航空售票训练班，另一个人选读了一门有关旅行社的课程。他们还与当地的环球旅行社老板成为了朋友，这个人为他们出了主意。6 个月后，他们创办了一家非全日制的校园旅行社。在头六个月，总收入为 10 万美元，利润为 6 000 美元，虽然并不能支付给自己报酬，但他们以低代价和低风险获得了经验。毕业后，其中的一位，马瑞奥·瑞查德利 (Mario Ricciardelli) 将经营校园旅行社作为自己的职业，继续积累着经验。到 2001 年，在经历了很多坎坷后，企业的销售收入达到 2 210 万美元，成为世界上最大的学生旅游企业之一。

资源

难以置信，奥尔森 (Olsen) 和安德森 (Anderson) 以 7 万美元的启动资金创办了数字设备公司 (Digital Equipment Corporation, DEC)，公司在鼎盛时期进入了《财富》500 强前 25 名。奥尔森说：“7 万美元的好处是，它是如此之少，以致你能管好每一元钱”。他也确实管好了这笔钱。奥尔森和安德森搬进了一栋有百年历史的古老建筑，它是 19 世纪一家毛纺厂的厂址。他们添置了旧家具，从西尔斯百货公司 (Sears) 采购了工具，以最低的成本制造设备产品。第一年他们就卖出了价值 94 000 美元的设备，并获得了盈利。对一个新创办的高科技企业而言，这是少有的业绩。

成功的创业家总是谨慎地使用他们有限的资源。他们保持低日常开支、高生产效率，把固定资产的所有权降到最低。通过这些活动，他们把创办企业的所需资本量压到最低限度，并使它不断增值。

明确资源需求，获取资源

为确定创业所需的资本总量，创业家必须明确必需资源的最小集合。因为有些资源可能比另一些更重要，创业家该做的第一件事是确定哪种资源是获取市场成功的关键，换句话说，公司打算在哪些方面比竞争对手做得更好？也就是应把有限资源集中投入的地方。对生产高科技产品的公司而言，技术诀窍 (Know-how) 就至关重要，相对应的，工程技术人员及其设计就是公司的关键资源。因此，公司必须把力量集中于招聘

和保留工程技术人员和保护知识产权，如各种工程设计和专利。对经营零售业的公司而言，最关键的因素就是选址，此时，因房租便宜而选址在贫困地区就毫无意义。对零售店而言，初始选址的失误可能导致致命的错误，因为它往往无力重新选址。

三十二年前，西南航空公司刚创业时，它的战略是以具有竞争力的价格向往来于达拉斯、休斯敦、奥斯汀和圣安东尼奥之间的人们提供快速准时的服务。为实现目标，公司需要运行可靠的低成本客机。它以 400 万美元的单价购买了 4 架新型号波音 737 客机——一种短途航行十分奏效的客机，因为当时美国经济处于衰退期，航空工业受到的冲击特别大，波音公司积压了大量 737 客机。自此以后，西南航空公司就开始在航空业中以最低的每英里成本提供优良可靠的服务。今天，西南航空已成为美国国内最成功的航空公司，而它刚创办时的两个最大竞争对手——布兰尼夫国际航空公司(Braniff International)和德克萨斯国际航空公司(Texas International)已经破产倒闭了。

对于非关键项目应尽可能少花钱。伯灵顿服装公司(Burlington Coat)创始人门罗·米尔斯坦(Monroe Milstein)喜欢讲他如何知道整修租下的第二个店址的费用的故事，他争取到的最低价格是几千美元。有一天，他正在那栋房子里，突然一阵雷阵雨，附近工地上的一群工人跑到他的房子里躲雨。米尔斯坦问这伙人的工头，拆除这栋房子的内部装置要多少钱，这个工头说：“五”。米尔斯坦问：“五多少？”工头答道：“五箱啤酒。”

一套完整的资源束涵盖了企业所需的一切。但在获取这些资源时必须牢记的是，并非所有一切都必须由自己的员工在自己的工作场所完成，向外分包一些工作往往带来更高的效率，这样，企业既不需要自建或租赁车间和设备，亦无需为招募和培训生产工人担忧。通常，让其他企业处理工资、会计、广告、邮寄促销品、保卫等事务，往往能降低管理费用。

即使是新建企业也能从外部供应商那里获得一些非常优惠的条件。一个创业家应尽力去了解潜在供应商的边际成本。边际成本是在现有产品之外，每多生产一件产品需要的成本。那些因躲雨而来拆修米尔斯坦的房子的工人的边际成本实际上等于零，因为他们的工资由其他企业支付，也不需购买工具和材料。

有一家规模很小电子产品企业被一个规模大得多的对手兼并。这家大公司接管了小企业的生产，结果生产成本骤增。分析表明，成本增加主要是由于零部件的采购成本上升，在某个零部件的采购中，大公司的采购价比小公司高出 50%，原来，对同一产品而言，供应商对小公司的定价以边际成本为基础，而对大公司则是以总成本为基础。

精明的创业家能找到在不拥有所有权的条件下控制一些关键资源的办法。一个刚起步的企业不可能资金充沛，能租就不要买，要随机应变。除非经济处于炽热状态，总是有闲置的办公室和厂房可供使用。有时，为了吸引新建企业进入写字楼，房东往往会提供一些特殊交易形式，可能包括降低房租、延期付款、少收甚至不收维修费等等。在某些高科技企业聚集区，有的房东愿以房租交换高潜力新企业的股份。

在供应过剩时，往往能租到十分合算的设备。一家年轻的数据公司正与 IBM 谈判租赁一台全新小型计算机时，其首席工程师发现一家租赁公司有一些完全相同的二手货闲置在仓库内，可按 IBM 价格的三分之一租下其中一套。约 18 个月后，这家公司花完了现金。不过，它仍能说服那家租赁公司延期付款，因为他们仓库内闲置的小型计算机更多了。接受延期付款的条件总比把这些设备重新放回仓库里闲置起来要划算的多。

启动资本

你已经形成了创意；已经仔细估算了开办与发展企业必需的各种资源；已经把所有战略设想纳入了企业的总体规划，那么，你现在应该清楚的是：为了赢得正现金流，你需要多少启动资本，以及你将如何来筹集这笔启动资本？

一般而言，启动资本主要有两种形式：债务和股票。简单来讲，采取债务方式，你无须放弃企业的任何所有权，但你必须用现金支付利息，最终还要偿还本金；用股票方式，你就必须放弃部分所有权，但不必偿还本金，甚至不必支付利息。因此，你必须在支付利息和放弃部分所有权之间做出抉择。

实际情况通常取决于你能筹集到的两种形式资本的数量。大多数刚创业的创业家在选择融资方面不会有很大的机动余地。如果是一家没有资产的高风险企业，就不可能在没有担保物的情况下获得银行贷款——常见的担保物是个人财产。即使创业家愿以个人财产作担保，银行还会要求他们出让大致相当于贷款总额 25% 的股权。

大多数创业家靠自己的积蓄和劳力创业。作为时常引人注目的企业，苹果公司又是怎样筹集启动资金的呢？史蒂文·乔布斯(Steven Jobs)和斯蒂文·沃兹尼亚克(Stephan Wozniak)在硅谷读书时就是朋友。沃兹尼亚克是一个十足的电脑迷，孩提时代就喜欢摆弄电脑，他组装的电脑曾获得过科技博览会的头等奖，他的数学能力测试(SAT)成绩得了 800 分。在科罗拉多大学、德·安查学院、加州大学伯克利分校节衣缩食一段时间后，沃兹尼亚克辍学到惠普

公司(Hewlett-Packard)工作。他的伙伴乔布斯的高等教育经历更为简单：在里德学院待了一个学期后，他就去印度找先知(swami)了，与沃兹尼亚克一起搞微电脑时，乔布斯正在阿塔里公司(Atari)工作，这是一家领先的计算机游戏公司。

乔布斯家车库的生产车间已经难以适应苹果公司的发展，这家由出售乔布斯的大众车和沃兹尼亚克的计算器筹集到的 1 300 美元资金起家的公司需要发展资金，他们向以前的老板请求帮助。沃兹尼亚克向他的惠普公司主管建议生产后来成为苹果 II 型机的产品，一点都不奇怪，他遭到拒绝。因为他毕竟还拿不出电脑设计方面的正式的合格证书，事实上，他连大学学位证书都没有。乔布斯在阿塔里公司试图说服创办人诺兰·布什内尔生产苹果机，但也遭到拒绝。

所幸的是，遵循布什内尔(Bushnell)和硅谷营销专家里吉斯·麦克纳(Regis McKenna)的建议，在 1976 年秋天，他们联系了风险资本投资家唐·瓦伦丁(Don Valentine)，乔布斯的表现就像没有摆脱他魂牵梦绕的先知一样，无疑他不是乔治·多瑞特将军(George Doriot)所谓的一流创业家（多瑞特是风险资本产业的创始人，他的一句名言是“宁愿投资到一流的团队，二流的项目，也不愿意投资到一流的项目，二流的团队”。——译者注），甚至连硅谷临时工的水准也没有达到。瓦伦丁也没有投资，但让他们去找小阿马斯·马尔库拉(Armas Markkula jr.)，一位刚从英特尔退休的有钱人。马尔库拉看到了苹果机的潜力，他也懂得怎样筹集资金。他个人投入了 91 000 美元，获得了美洲银行的信用担保，做了一份商业计划书，并筹集了 60 万美元的风险资金。

1977 年 4 月，苹果 II 型电脑正式问世。它的销量直线上升，1977 年为 250 万美元，1978 年为 1500 万美元。1978 年，作为哈佛商学院学生和数字设备公司正式程序设计员的唐·布利克林(Dan Bricklin)，向苹果公司推荐了专为苹果 II 型设计的第一个电子数据表——Visicalc，它能在几分钟内完成原先要花好多天时间才能做完的任务，微电脑的出现使经理们从计算中心的数据管理员解放出来成为可能。有消息说：“装备了 Visicalc 的苹果 II 型电脑销量急剧上升，个人电脑业也因此诞生。”1979 年，苹果机的销售额跃至 7 000 万美元，1980 年又达到了 11 700 万美元。

1980 年，苹果公司首次公开发行公司股票，筹集了 8 000 多万美元。苹果公司股票的市值造就了许多位百万富翁：乔布斯（16 500 万美元）、马尔库拉（15 400 万美元）、沃兹尼亚克（8 800 万美元）和迈克·斯科特(Mike Scott)（6 200 万美元），他们总共持有苹果公

司 40%的股权。1978 年，阿瑟·罗克(Arthur Rock)投入的 57 600 美元风险资金一下飙升为 1 400 万美元的市值，其回报率是难以想象的天文数字，每年高达 500%多，按每月记为 17%。

1982 年，苹果 II 型机以每月 33 000 台的速度出售，当年销售额为 58 300 万美元。苹果公司也因此名列《财富》500 强的大企业名单中，这只用了 5 年时间，它创造了当时列入该名单的最年轻企业纪录。

很少有企业能与苹果公司的成功相匹及，但是，苹果给出了成功的高科技公司如何筹资的范例。首先，苹果公司的创业家展示了一种血汗股本加个人积蓄的融资模式。血汗股本是指通过参加劳动而获得的代替工资的所有权，然后是一个富有的投资者——有时是非正式投资者或企业天使——的投入，这个人对创业家或该行业有所了解，或兼而有之，他投入一些自有资金换得部分股权。当公司开始销售产品时，可以用库存与应收账款作担保获得一些银行贷款。如果这家公司在广阔的市场中发展迅速，可以通过让出部分股权从正规的风险投资公司筹到资金。大笔的发展资金可以通过风险投资公司或者股票上市的方式筹集。

有时，一些想创业的人告诉我，他们没有开办新企业是因为他们没有筹集到足够的启动资金。对于能筹集资金的期望数量，这些潜在创业家常常或多或少地抱有一些不切实际的幻想。我告诉他们，很多最优秀的企业也是小本起家。例如，在 *Inc. 500* 企业中，42%的企业启动资本不超过 10 000 美元，58%的低于 20 000 美元。只有 21%的企业在开创时有 100 000 美元以上的资金。vi[6]即使在这群创业家中，得到风险资本的也只是少数，风险资本是迄今为止最难获得的种子投资。据估计，在美国，每 1 000 家新企业中只有 1 家在创业时得到了风险资本的资助。

大多数新企业不会成为正式的风险资本或股票上市的候选人，尽管如此，他们必须找到一些股权资本。多数情况下，在耗尽个人积蓄后，创业家会求助于其家庭、朋友、熟人等（见表 1-2）。新企业也可能是令人心惊肉跳的事业，因为创业家们往往会察觉，他们已将个人所有的净资产都投入到了新企业中，并且，新企业已是他们惟一的收入来源，这将给创业家带来双重风险，因为一旦企业失败，他们损失的不仅是个人储蓄，还将失去谋生的手段。正因此，只有当潜在收益达到与风险相称的回报水平时，这种风险才是可接受的。

表 1-2 投资者与创业家的关系

所有国家	美国
------	----

	(%)	(%)
亲密的家庭成员	40	44
其他亲戚	11	6
工作中的同事	10	9
朋友/邻居	28	28
陌生人	9	7
其他	2	6
	100	100

数据来源: Global Entrepreneurship Monitor 2002, www.gemsonsortium.org.

利润潜力

不同类型业务的合理利润水平各不相同。美国公司的平均净收益率为 5%，也就是说，在支付各种费用与税收后，公司投入 1 美元能赚取 5 美分的利润。因此，一家公司能保持 10% 的利润率实属经营良好，而达到 15% 利润率的则是杰出的企业了。*Inc. 500* 企业中，近 50% 的企业利润率不超过 5%，只有 13% 的企业利润率等于或高于 16%。罗伯特·莫里斯协会 (Robert Morris Associate) 公布了不同行业中各种规模企业的利润空间，据此，创业家们可以拿预期收益与同行业相近规模企业的实际绩效作比较。

任何企业都必须赚取足够利润以回报其投资者（多数情况下创业家本人就是投资者）。在扣除企业所有的正常开支后，包括创业家和在企业中工作的家庭成员的正常工资，企业还必须有利润。评估新企业盈利能力的常见错误是忽略创业家的工资。假设有人离开一个年薪 5 万美元和各种津贴的安稳工作，投资 10 万美元的个人积蓄创办了一家新企业。那人应期望新企业仍能支付 5 万美元工资及各种津贴费用。或许在创办的头两年，新企业并不能支付 5 万美元现金，但这笔开支也应该在以后予以补偿。除了适当的工资，创业家还应从 10 万美元投资中取得合理回报。职业投资者向新的高风险企业投资时，至少要求 40% 的年回报率，即 10 万美元的投资每年必须获得 4 万美元收益。这种回报可能是企业出售时的资本收益或红利收入，或者两者兼而有之。但请记住，按每年 40% 复利计算，10 万美元在 10 年后的价值应是 290 万美元左右。既然这种资本回报将导致巨额的增值资本，因此大额资金不大可能作长期投入，除非企业能创造巨大价值，如偶尔有之的高速成长企业，特别是高科技企业。在多数情况下，取而代之的是红利收入，必须从企业的现金流中支出。

不应混淆企业的现金流和收益。快速成长企业最初几年即便有收益，在运作中仍然会出现负现金流，这种情况是很可能发生的，这是因为企业内部并不能产生足够现金流来维持不断增加的流动资金需求和购买固定资产，如厂房、设备等。因此，它不得不借债或筹集新的股权资本。所以，对期望快速发展的高潜力企业来说，谨慎规划现金流，预测未来外部投资需求十分重要。请注意，未来股权投资将会稀释创办人所有权的占有率，如果过度稀释的话，创业家的收益会所剩无几。

一些生物技术公司是典型的案例。在创立头几年，生物技术公司的现金需求总是不断增加以支撑研发活动，有时，每月出现高达 100 万美元的负现金流或透支。在创造可观的盈利之前，生物技术公司能轻易花费 5 000 万美元，根本谈不上什么正现金流。在通过股票公开上市或出售给大医药公司时，生物技术公司的资本收益必须高达上亿美元，甚至是上百亿美元，才能实现投资者投资种子型生物技术公司时期望的至少 50% 的年回报率。不难看出，生物技术公司的创业家群体在筹措资金时，往往不得不放弃大部分股权。一项关于风险资本支持的生物技术公司的研究表明，在公司股票上市后，创业家和管理者所留存的股权不到 18%，而相似的电脑软件公司创业家则持有 32% 的股权。

前面曾提到，大多数企业可能永远没有股票上市的潜力。所有者也不想通过出售企业获得资本收益。在这种情况下，创业家应怎样才能获得满意的投资回报呢？决定投资回报的因素有两个：（1）投资额，以及（2）投资的年回报额。因此，创业家应在开办企业时尽可能少地投入，并确保企业能向他们支付足够的“股息”，以收获适当的年回报率。从纳税角度考虑，该“股息”采用工资、奖金和各种津贴方式，比起采用从留存收益中支付实际股息的方式要划算。当然，支付股息以企业能在运行过程中产生源源不断的现金为前提。对创业家来说，幸福在于正现金流。在成功创业家的人生中，最愉快的日子莫过于公司开始产出现金的那一天。

对于创业家来说，幸福在于正现金流。

一个新企业成功的因素

伟大的日子已经来到。你有了一个创意，拟定了商业计划，筹集了资金。现在，你将首次打开新企业的大门，真正艰苦的工作即将开始。成功的创业企业与一般企业有哪些不同的因素？罗莎贝丝·康特(Rosabeth Kanter)归纳了成功企业的 4F，这里把它拓展为创业成功的 9F（见表 1.3）。

表 1.3 成功企业的 9F

创办人 (Founders)	每个新创企业必须有一流的创业家。
专注 (Focused)	创业企业专注于利基市场，并从事专业化经营
速度 (Fast)	快速决策并立即行动
灵活 (Flexible)	博取众长，随机应变
不断创新 (Forever-innovating)	孜孜以求，不断创新
扁平化 (Flat)	尽可能减少组织结构的管理层次
节约 (Frugal)	通过减少管理费用和提高生产率来降低成本
友好 (Friendly)	与顾客、供应商和员工保持友好关系
兴趣 (Fun)	与创业企业相伴，兴趣无穷

首先，也是最重要的一点，创办人是最关键的因素。其次是市场。这是一个“标新立异的年代”，正如里吉斯·麦克纳 (Regis McKenna) 所述，行业中发展最快的企业总是那些在市场中国围绕细分市场“标新立异”的企业，他们往往是那些有着大众名称的新兴创业企业，而非大企业。因此，专业化是关键，成功的企业必须专注于利基市场。

商业环境的变化速度日益加快。先进的工业经济立足于知识，产品生命周期越来越短，技术创新以无情的步伐向前迈进，政府管制和法规也在改变着，全球沟通与往来变得越来越容易和便宜，消费者能更方便地获取商品信息。抛开成功不谈，在当今的商战中生存，企业必须行动机智敏捷和灵活，不允许惰性使然。看看零售业吧，曾经是零售业巨擎的凯玛特公司 (Kmart)，在那些灵活机智的对手的重重包围下行将垮台。目前，四大成功的零售企业是莱斯·威克斯纳的股份有限公司 (Lwa Wexner's The Limited)、其次是萨姆·沃尔顿 (Sam Walton) 的沃尔玛 (Wal-Mart)、伯尼·马库斯 (Bernie Marcus) 和阿瑟·布兰克 (Arthur Blank) 的家居仓储 (Home Depot) 以及阿妮塔·罗迪克 (Anita Roddick) 的博迪商店 (Body shop)。这些创业家知道，提高效率要求尽可能地减少管理层级。企业战略权威汤姆·彼得斯 (Tom Peters) 常

常挂在嘴边的是：沃尔玛公司只有 3 个管理层级，而在沃尔玛取代西尔斯成为美国仓储式连锁店领头羊之前的几年，西尔斯有 10 个管理层级，“一个只有 3 个管理层级的公司绝不会败给有 10 个管理层级的公司。若不信可以试试，但你绝对办不到。”因此保持组织扁平化，有助于快速决策和灵活性，并能减少管理费用。

创业型小企业是伟大的创新者，大企业正依赖于和新企业的战略伙伴关系，以便获取可观的研发成果。这是正在兴起的趋势。因为急需新处方药物，霍夫曼·拉罗歇(Hoffmann La Roche)公司买下了基因工程技术公司的大部分股份，花 3 亿美元从岬塔斯公司(Cetus)手中买进了广受关注的生物技术聚合酶链式反应 (PCR)。礼来公司(Eli Lilly)买下了一家原创单克隆抗体公司(Hybritech)。20 世纪 80 年代，IBM 几乎每年要花 90 亿美元从事研发活动，但即便如此，也仍不能保持蓝色巨人的领先地位，当其市场被后起之秀无情吞噬的时候，IBM 不得不选择和他们签订一系列战略协议来获取计算机技术，这些企业包括苹果公司、博兰公司(Borland)、格奥公司(Go)、莲花公司(Lotus)、英特尔公司、梅塔夫公司(Metaphor)、微软公司、诺威尔公司(Novell)、斯特拉斯特公司(Stratus)、思维机器公司(Thinking Machines) 等。

1981 年开发出第一台个人电脑时，IBM 像一个蓝色巨人，矗立在计算机产业。英特尔和微软是它的个人电脑部门的两个供应商。与 IBM 相比，英特尔是一个小企业，微软公司也不过是个侏儒。到 2002 年，英特尔的收入是 268 亿美元，微软是 284 亿美元。而发明了个人电脑的 IBM，在 2002 年只占据了世界范围个人电脑市场 6% 的份额。今天，是微软的视窗操作系统和英特尔的微处理器——所谓的 WINTEL——在塑造信息技术的未来。

在生产率方面，那些优秀的创业企业把一些大公司远远甩在后面。根据 2002 年计算机产业统计数字，微软每个员工的收入是 1 001 000 美元，戴尔是 901 000 美元，而惠普是 401 333 美元，IBM 是 253 700 美元。

难怪卡莉·费奥莉娜(Carly Fiorina)和萨缪尔·帕米沙诺(Samuel Palmisano)分别忙于缩减惠普和 IBM 的规模。戴尔将大部分生产都外包出去了，但这并不是解释所有差异的原因。无论你想建立一个大的还是小的企业，信息都是一样的：要为提高生产率孜孜不倦地奋斗。

除非你有一批好顾客、好员工和好供应商，否则无论你怎么干，都不可能取得大的成功。这就是说，你必须塑造一家友好的公司，每个人都是友好的，尤其是与顾客打交道的人。

20 世纪 90 年代中期，尽管因特网带来了极大的威胁，20 岁的微软仍迅速重新崛起，比尔·盖茨在描述这个惊人成就时说道：“这六个月是自微软创立以来我享受的最快乐时光”。在不到 6 个月的时间里，微软开发了一系列引人注目的产品，可与网景(Netscape)的产品相媲美。拥有兴趣是使企业保持创业精神的关键。如果微软的产品开发人员没有兴趣，他们根本不可能为了追赶网景而每天工作 12 个小时甚至通宵达旦。

大多数企业创立初期都具备 9F。不同的是，那些取得成功和不断发展的企业很注意保持与培养这些因素。维护成功的关键是始终保持创业期的瞪羚姿态，而决不要在变成步履维艰的大象后，像恐龙一般惨遭灭绝的厄运。

第二章 机会识别

杰弗里·A·蒂蒙斯(Jeffrey A. Timmons)

被拒绝 39 次对很多人来讲都是不可理喻的，创业家斯科特·库克(Scott Cook)创建一家名为直觉(Intuit)的软件企业的最初计划在获得资助前，曾被很多风险资本投资家拒绝过。成千上万的事例说明了机会识别过程是多么的复杂、微妙和因时而异（包括时间、市场和投资者的其他选择等）。如果世界上最聪明、学识渊博和深思熟虑的投资者错过了诸如直觉公司这样的机会，我们就可以断言：从创意到高成长潜力的机会的行程是令人迷惑、冲突和危险的。如果将这个行程看作是一段经过各种地形和天气的公路旅程的话，有时，明媚的阳光、笔直顺畅的高速路和弯弯曲曲、坑洼不平的单行道等是你到达美不胜收景点的前奏；在途中，你也可能会与龙卷风、尘暴、飓风和火山爆发不期而遇，你还可能会在油料即将耗尽时却发现附近没有加油站，在最关键的时候轮胎却没气了。这就是创业家的行程。

通过变焦透镜(Zoom Lens)的机会

本章旨在通过把变焦透镜聚焦于机会使创业家的行程更加美好。它分享了成功创业家、风险资本家、天使资本家和其他私人权益投资者在寻求将创意这种通常无形的“毛毛虫”转化为风险事业这个极其美丽的“蝴蝶”过程中所使用的地图和标杆。最后，本章考察了创意和模式识别在创业的创造性过程中的角色。

你将会看到用来甄别出在机会连续体稀薄端的起跳点（而并非是终点）上作为高成长潜力的新企业机会的标准。在 100 个创业家当中，有 10% 的新企业就始于这个起跳点。通过变焦透镜来看，这些新企业揭示了创业家行程中高度动态、不断变化的工作艺术性，而不是清单上的公式或条款。创业过程的这种高度有机的和情境化特征强调了确定适配和平衡风险与回报的关键性。正如作者已经赞成了三十年的观点：商业计划在打印出来后就已过时了。在这个塑造过程中创业型领导和投资者给企业增加了巨大的价值。

创意的角色

一个好的创意只不过是创业家手中的一个工具。在创业家把创造力转化为机会的艰巨工作过程中，发现好的创意只是迈出了第一步。

创意的重要性经常会被过高地估计，代价是忽视了相应的产品或服务的需求，这种需求意味着产品和服务能大批量的销售给现实顾客。

而且，仅靠一夜辉煌发迹的新企业是罕见的。在尚未成熟但有发展前景的产品或服务真正成为顾客愿意为之消费的对象前，通常需要做一系列的反复试验和不断的摸索。例如，霍华德·海德(Howard Head)在制作了 40 种不同的金属滑雪板之后，最终才生产出能够稳定工作的模型。事实上，对相当一部分企业而言，生产的最终产品完全不同于最初的设想。请看看下面这些例子：

- F·利兰·斯特兰奇(F. Leland Strange)是夸德瑞姆公司(Quadram)的创办者和总经理，这是一家制图、通信台和其他微电脑台面的制造商。他讲述了自己如何在 3 年内将营销创意开发为一家销售额达 1 亿美元的公司的故事。^{vi[1]}为了启动公司运营，他制定了一项商业计划，公司甚至在两年前就实现了预计收入额。然而，他强调说，这项成功来自于同最初设想完全不同的产品。
- 宝丽来公司(Polaroid Corporation)成立时生产的是基于偏振光原理的产品。据说，这种偏振灯能使驾驶员避免在夜间因受迎面光直射而“眼睛发花”所引起的迎面相撞。然而，该公司发展到目前已成为基于原有技术不同应用的“一分钟”照相的行业领导者。
- IBM 最初是经营电线和电缆，后来扩展到计时钟。20 世纪 20 年代，其年销售额只有几百万美元，它成功的大型计算机业务和个人计算机业务是后来才引入的。

正如一个创业家所描述的：

也许商业计划和商业语言误导了人们对创业的印象，认为它是一个理性的过程。但正如很多创业

家所证实的，开办一个新企业更多的是一系列的突发和开始、头脑风暴和障碍。创建新企业是一个轮回性的偶然碰撞，导致了塑造奇迹的新机会、创意和错误。vi[2]

大的捕鼠器谬误

拉尔夫·沃尔多·埃默森(Ralph Waldo Emerson)曾经说道：“如果一个人能比他的邻居制作更好的捕鼠器，那么即使他把他的房子建在林子里，全世界也会踩出一条通往他房门的路来”，这句经常被引用的话对数代潜在创业家所造成的巨大损害无人能比。

所谓的巨大的捕鼠器谬误因此酿成了。的确，创业家常常假定，他们只要能够想到新的创意，成功就是可能的。而且，在如今这样一个迅速变化的世界中，如果创意是和技术有关的，成功就是肯定的，或者看起来是这样。

事实是，创意是中性的，而且对所有的实际的目的来说，是没有价值的。此外，创意的泛滥确实是非常明显的。例如，在 20 世纪 90 年代的投资高潮时期，风险资本投资家每周就能收到多达 100 到 200 项投资建议和商业计划。然而，其中只有 1%到 3%实际获得了融资。

尽管很久以前 O·B·温特斯(O. B. Winters)给埃默森富有洞察力的回信中提到了来自实践经验的教训：“等待世界踏出一条通向 he 门口的道路的制造商是一个伟大的乐观主义者。但是向世界展示这种‘捕鼠器’的制造商让烟从他的烟囱里不断冒出来”（即让全世界都知道他在生产这种捕鼠器。——译者注）。但谬误仍然继续存在。

谬误的贡献者

几个原因导致了这种谬误长久留存下来。一个原因是对于像 IBM、微软和亚马逊(Amazon.com)这类企业发家致富时的悠闲轻松和创造能力的报道过分简单化。不幸的是，这些特例没有为有抱负的创业家提供有用的指导规则。

另一个原因是，发明者似乎特别易于患捕鼠器近视症。也许他们（如埃默森）在很大程度上缺乏商业社会严峻的、竞争性的现实观念与经验。结果，他们低估了为使一个企业取得成功所需做出努力的重要性。坦率地说，比起为推销产品与服务所做的仔细和辛苦的观察、调查以及满足顾客的种种事务来，搞发明和头脑风暴要有趣的多。

对发明和新产品的依恋所导致的心理上的所有权也促进了捕鼠器谬误。这种依恋不同于对企业的依恋。尽管高度的心理上的所有权和积极参与是创建新企业的必要前提，对发明或产品的依恋的致命错误在于关注点过分狭窄。关注点应该是企业的建立，而不应仅仅是创意的一个方面。

捕鼠器近视的另一个缘由在于技术和科学导向，也就是一种“把它做的更好”的愿望。譬如，一位加拿大创业家和他弟弟一起创办了一家制造卡车座位的公司。它的弟弟发明了一种改进了的新卡车座位。这个创业家知道他们出售这种座位可以赚钱，他们就这样做了。当他们需要扩大生产能力时，创业家的弟弟对制造更多的这种座位的兴趣却不如对如何改进座位的几种创意的兴趣来得更大。哥哥说：“如果我听了他的话，我们今天大概只会成为一家小店铺，或者关门打烊了。相反，我们专心于制造能赚钱的座位，而不只是制造不断改进的座位。今天，我们的公司已经有几百万美元的销售额并且颇有盈利。”

第一个出现

第一个获得最好的创意并不是永久成功的保证。只要问问鲍勃·富兰克斯顿(Bob Frankston)或丹·布利克林(Dan Bricklin)，他们第一个使用电子数据表软件 VisiCalc，而目前微软的 Excel 却占据该市场。

除非第一个获得最好的创意并拥有通过占有很大的市场份额或建立不可逾越的市场进入障碍而抢先于竞争对手的能力，否则第一个出现只不过意味着向竞争对手表明确实存在可供其谋取的市场。

模式识别

正如一个缺少锤子的人不可能建造一栋房子一样，创意是营造工具，离开了这个工具，任何人都不可能塑造出成功的企业。同时，对于评价新企业创意来说，经验极其重要，所谓有经验就是曾经经历过类似的事情。

经验因素

富有经验的创业家们反复展现出迅速识别一种模式以及一个机会的能力，尽管这一切尚在成形之中。卡内基-梅隆大学心理学系的诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)对模式识别进行了广泛的研究。他将模式识别形容为一种创造性的过程，这种过程不仅仅是逻辑的、线性的和累积性的，还是直觉的和归纳性的，涉及到两种或两种以上的全面深入的经验、诀窍和交往的创造性联系或交叉联合。vi[3]西蒙说人们至少需要 10 年才能积累起这“50 000 种”经验，从而使他们能够具有高度的创造性并能够识别模式——这些模式指的是可以从一个地方转移到另一个地方的人们熟悉的情况。

因此，挑选创意和识别一种模式的过程也可以比作把一套三维拼板玩具的部件拼装起来的过程。光把拼板看作一个整体单元是不可能把他们组装起来的。相反，一个人需要看到那些看起来互不关联的部件之间的关系，并且能够在看出整体之前把它们装配起来。

识别可以成为创业机会的创意的能力，源于能看到别人看不到的东西的能力——让一加一等于三或者更多的能力。想象下列这些模式识别的共同思路，以及把某一领域或市场中的知识与完全不同的技术、企业或者营销诀窍联系起来以创造新企业的例子：

- 一家大公司的中层经理参观了位于中西部的客户——一家小型机械制造厂。在一次特定的操作表演中，一名机械工人正在用机械切割金属，令人震惊的是，这个机械工意外地被切割机切到了手，削去了两个手指头。那位经理立即意识到，新型的激光技术将有可能消除这种可怕的意外事故，他随后建立了一家投资额达数百万美元的公司，在这里，把关于激光性能的知识同这种陈旧危险的切割技术联系起来就创造了机会。
- 克雷特和巴雷尔公司(Crate & Barrel)的创办者们在欧洲各地旅游时，看到了在美国还买不到的一些时髦新颖的厨房和家用产品。回国后，他们立即创立了克雷特和巴雷尔公司生产这些产品，并且，从某种意义上说，相关的市场调研已经在欧洲实施了。这样，有关某个地区（欧洲）消费者购买习惯的知识就被成功扩散到另一个国家（美国）尚未被发掘的消费者市场中了。
- 在二战期间，霍华德·海德是一名航空设计工程师，主要工作是利用新型轻金属材料制作效率更高的机翼。海德把有关金属压焊技术的知识从飞机制造业转移到了一种消费品上，即金属滑雪撬，然后又转移到另一种消费品上，网球拍。尽管他的滑雪经验有限，然而他断定，由于木制滑雪撬的局限性，如果他能制造出金属滑雪撬，他将会获得一个重要的市场。他的公司多年来控制着滑雪撬产业。在谈及他因看到网球初学者有控球需要而决定开发特大号王子牌网球拍时，海德说：“我又一次看到了曾对海德牌滑雪撬发挥过作用的方式……我以前已经向自己证明，你能够取得不同的技术和诀窍并把它应用于解决一个新领域中的问题”。vi[4]他开始详细研究网球拍的物理特性和外观，并最终开发了王子牌球拍。
- 德克萨斯州(Texas)一位年轻创业家在 20 世纪 70 年代末期开办了一家组合式房屋销售公司。首先，他把他在纽约花旗银行里担任信贷员的经历成功地运用到德克萨斯的移动和组合式房屋制造公司的的工作中。在 3 年多的时间里，这使他了解了这种业务并懂得了什么是市场机会。然后他在离一个新兴城市大约 25 英里的一个发展中的郊区开办了一个销售点。通过研究竞争对手，分析顾客购

买新组合式房屋的行为特征，他发现了一种孕育着机会的顾客购买模式，即在做出购买决定之前，顾客通常要进入位于 3 个不同地点的商店，在那儿他们可以看到不同的样式和价格水平。他的市场分析显示，在这个城里还有开办 3 到 4 家这类商店的余地，因此他又开办了两家销售商店，分别取不同的名称，有不同但却相互补充的商品品种。在不到两年时间里，尽管面临创纪录的高利率，他的公司的年销售额还是增加了几乎 3 倍，达到 1 700 万美元，他仅有的竞争对手正计划离开。

强化创造性思维

这些例子中描述的创造性思维对机会识别和创业的其他方面有重要的价值。创造力可以学习或增强的观点对那些需要在思维时更富有创造力的创业家而言意义颇深。多数人必然肯定创造力的重要性。孩子似乎拥有创造力，但很多孩子似乎正在失去它。几项研究表明，人们的创造力在小学左右就达到了顶峰，而在小学之后，人们的生活会越来越受到他人或制度的约束和限制。而且，在我们的思维塑型时期，学校过于重视智力学科和思维强度的开发，除了小学，我们的教育大多强调逻辑和理性的推理和思维模式。最后，社会压力对创造力也可能表现为一种消极影响。

有证据表明，人可以在晚年提高创造性思维。举例来说，曼彻斯特 (Massachusetts) 一个叫做剑桥创意思维 (Synectics of Cambridge) 的小组是 20 世纪 50 年代第一个系统地调查创造性思维和举办将创造性思维应用于企业的会议的组。下面就是一些支撑共同研讨小组创造力开发途径的理论基础：vi[5]

- 如果理解了创造性过程实施时的心理过程，创造性过程的效率就能够被显著提高。
- 在创造性过程中，感情成分要比智力成分重要的多，非理性成分要比理性成分重要的多。
- 为了提高解决问题的成功概率，需要认识感情和非理性因素。

我曾参加过其中的一个培训会议，很明显地感受到这些方法的确破解了思维过程并促发了一些非常有想象力的方案。

释放创造力的方法

从 20 世纪 50 年代开始，人们对人类大脑的工作机理有了很多的了解。今天，人们一致认为大脑的两个半球处理信息的方式是截然不同的，左半球执行推理和逻辑职能，而右半球执行直觉和非理性的思维模式。两个半球同时工作时，实际上是从一种模式到另一种模式的转换（见表 2.1）。知道如何控制思维模式对创业家很有利，事实上，也许能够利用两种有趣的方法做到这一点。

最近，教授们已经关注创造力过程。例如，在一个有关个人能力要素的演讲中，迈克尔·戈登(Michael Gordon)强调了创造力的重要性以及头脑风暴的必要性。他认为使用下面 10 个头脑风暴法则能够提高创造力的可见性：vi[6]

1. 定义你的目标。
2. 选择参与者。
3. 选择一个推动者。
4. 自发地、广泛地头脑风暴。
5. 决不批评，决不否定。
6. 全面地记录各种想法。
7. 发现“空白点”。
8. 抵制对一个想法的推崇。
9. 识别最有前途的想法。
10. 提炼和区分优先次序。

团队创造力

团队能够产生个体无法企及的创造力。团队的创造力是惊人的，一组人的整体交互作用能够产生更好的创造性方案来解决问题。

一名缺乏技术训练的百森学院毕业生创建企业的过程是使用团队方法产生创造力的很好事例。他与一个非常有才能的发明家组成了团队，创业者的创业和商业知识与发明家的创造性和技术性技能形成了互补。其结果是，在基于视频的外科手术设备领域，造就了销售额达数百万美元的快速成长企业。

创意何时是一个机会？

如果一个机会并不只是一个好创意，那么它是什么呢？vi[7]一个好机会是诱人的、持久的，并且是适时的。它被固化在一种产品或一种服务上，这种产品或服务为它的买主或最终用户创造或增加了价值。

为了使机会具有这些特性，“机会之窗”必须是敞开的而不是关闭的，并且它必须长时间地保持敞开（见表 2.2）。此外，进入某个独特的市场的可能性存在，并且管理团队能够把可能转化为现实。企业已经或能够赢得某种竞争优势（如实现杠杆效应）。最后，企业的经济状况必须相对宽松，同时存在相当大的利润和成长潜力。

表 2.2 机会的来源

来源	企业的百分比
工作活动	47%
改进现有的产品/服务	15%
识别一个尚有空间的利基	11%
其他来源	16%

资料来源：Adapted from John Case, “The Origins of Entrepreneurship,” Inc. (June 1989): 54. The survey involved 500 of the fastest growing companies.

再次强调，具有上述特性的机会固化在能为买主和最终用户创造或增加价值的产品或服务上。最成功的创业家、风险资本家和私人投资者都专注于机会，也就是说，他们以顾客和市场的需求为出发点，并且从不会忽视这一点。

现实世界

机会是以创意和创业家的创造力为基础产生的。尽管木匠或砖瓦匠的活计类似这个过程，但事实上，它更像是核反应过程中的粒子碰撞或者像海洋上飓风的形成。在某个时点，创意与现实状况和创业家的创造力相互作用，这种相互作用的产物就是机会，围绕这个机会就能创造一家新企业。

创业家开办新企业的商业环境通常是给定的，并且不可能有很大的改变。除了人们对社会和非营利组织做出的一些假定外，创业家们还要受到市场力量和经济约束的限制。例如，考虑一下，如果非营利组织不再将其盈余回报进行再投资，而是支付给管理层巨额薪水的话，那么捐赠会发生什么呢？或者考虑一下如果

社会导向的组织，如博迪公司，将所有努力集中于社会使命而忽视了利润，这又会发生什么呢？很明显，安排好供应商、生产成本、劳工和营销对社会组织(Social organization)的健康发展是很关键的。因此，尽管与盈利组织在不同类型的市场上运营，社会组织和非营利组织同样关心的是正现金流和充沛现金流的产生。盈利组织则是在一个以私人所有和盈利为主要特征的自由企业体系中运作。

机会的孕育体和驱动力

在一个自由企业体系中，当环境变化、无序、混乱、自相矛盾、滞后或者领先、知识和信息缺口，以及产业或市场存在大量真空时，*机会*就孕育其中。

商业环境的变化和对这些变化的预期，对于创业来说是至关重要的，因此对这些变化保持警觉是宝贵的习惯。这就是为什么当别人还在研究机会的时候，富于诚信、创造力和果断的创业家已经牢牢地抓住它了。

*机会*因时因地而异。有些孕育机会的环境是天赋而成的异象，而在更多的时候，它是普遍的，对其他产业、产品或服务同样适用。创业家的交叉联想能触发对现存和即将出现机会的雏形。人们通常认为由资产庞大的巨型企业控制的市场是小型创业企业的禁区，毕竟，创业企业如何能与根深蒂固、资源丰富的现存企业展开竞争呢？但事实上却发生过很多反例，其原因可能有几个。很多研究项目表明，大公司需要多年时间才能改变其战略，实施新战略的时间则更长，因为它需要花费至少六年时间来改变文化以适应新战略。对新企业或小企业而言，10年或更长已经意味着永远了。当第一细胞公司(Cellular One)在波士顿成立时，规模庞大的纽约电话公司(NYNEX)是惟一的竞争者。从各方面来估计，除了庞大的职工总数外，纽约电话公司还拥有两倍的塔炉（每个需花费500 000美元）和2到3倍的广告和营销费用。然而，在5年的时间内，第一细胞公司从零发展到了一个亿的销售收入，并且纽约电话公司每赢得一个顾客，它就会赢得3个顾客。究竟是什么造成了这么大的差异呢？是第一细胞公司的创业管理团队。

一些最激动人心的机会确实来自传统观点所认定的大企业领地：技术创新。小企业在技术创新上的绩效是显著的：二战以来，有95%的激进型创新来自于新建的小企业，而不是巨型企业。实际上，另一项来自国家科学基金会(National Science Foundation)的研究发现小企业每美元研发费用所产生的创新数是1 000人以上的大企业的24倍。

在那些也许永远都不会引起风险资本家注意的普通企业里也许会出现令人兴奋的机会。微型计算机、管理信息系统(MIS)和计算机网络对很多几十年来都没有多少变化的企业产生了巨大的影响。废弃的汽车残骸和汽车零部件回收企业就是数十年来保持不变的好例子。然而，平腾卓汽车有限公司(Pintendre Auto, Inc)在这个领域里看到了一个新的机会，把最新的计算机和信息技术应用到那些依靠原始的手工技术来追踪存

货和为顾客寻找零件的传统企业中。vi[8]仅仅 3 年的时间，平腾卓汽车有限公司就达到了 1 600 万美元的销售额。

另外，管制和技术的变化能极大地改变人们思考机会的方式，因为大多数的最终消费品，从鱼饵到书籍到化妆品再到运动用品，都存在销售和分销经济性。现在，美国有成千上万的电视频道，而在 1993 年仅有 40 到 50 个针对大众市场的频道，这滋生了大量销售额达 1 亿美元的从事“商业信息广告”(Infomercials)的新企业。花费 50 000 到 150 000 美元就能做一个 30 分钟的节目，在洛杉矶，半小时的空中节目的价格为 20 000 美元，在较小的城市则仅为 4 000 美元。我们可以将这与成本在 25 000 美元以上的杂志月刊上的整版广告相比较。随着频道数量的增加，成本和市场焦点毫无疑问会得到改进。传统的通过分销商、批发商、专业商店和零售商的分销渠道将被跳过。创业家会找到方法将那些以前花费在边际利润上的资金转化为他们的商业信息营销预算和企业不断增加的总利润，以前的边际利润主要流向了分销渠道（30%到 50% 以上）。

想一想下面的例子，它们说明了孕育机会的真空现象：

- 电信和航空业的管制解除滋生了成千上万的新公司，包括第一细胞公司和联邦快递。
- 许多机会存在于分散的传统行业，这些行业普遍存在一种手艺或夫妻店式的特征，却不重视营销和财务。很多行业都存在这种可能性：从钓鱼小屋、小旅馆、宾馆到干洗店/洗衣店、五金店、药店、垃圾处理厂、花店、托儿所、帐篷店和汽车修理店。
- 在服务主导型经济中（今天，70%的企业是服务型企业，而在 25 年前只有 30%），顾客服务而非产品本身已成为成功的关键因素。波士顿的论坛公司(Forum Corporation)的一份研究显示，70%的顾客因为低劣的服务而离去，仅有 15%是因为价格或质量问题而离去的。你能想出曾经因杰出的服务而使顾客叫绝的经历吗？
- 有时，现存的竞争者不能或不愿意追随市场步调提高生产能力。例如，在 20 世纪 70 年代末，由于价格有待确定，一些钢铁企业交货延迟了 90 周，国外竞争者当然注意到了这种现象。
- 劳动密集型制造业和规模运输产品大规模转移到海外，如在亚洲、东欧和墨西哥地区生产，计算机的相关产品和微处理器驱动的消费品就是很好的例子。
- 在门类繁多的产业中，创业家有时发现他们是惟一能有所作为的人。在诸如咨询、软件设计、金融服务、流程再造以及技术和医疗产品与服务行业中，技术诀窍垄断的例子不胜枚举。有时候，一

个管理团队就是行业中最最好的，并且在短期内是难以替代的，就像我们总是把夺冠记录和优秀教练挂钩一样。

表 2.3 总结了能够导致高潜力机会的不连续、非对称和变革的主要类型。技术创新（PC 机、无线通讯网络服务器、软件）能触发这种变革，影响和创造新游戏规则（航空、电信、金融服务和银行、医疗产品）。更为重要的是，机会识别过程的关键在于预期这些变革的各种影响。

大机会，小资本

在动态的自由企业体系中，机会对有限数量的人来讲是显而易见的，但并不一定是那些拥有财务资源的人。相反，像霍华德·海德这样成功的创业家把他们的成功归咎于有限的资本资源约束。因此，很多创业家已意识到成功的关键在于自力更生的艺术性，创业正如及时生产系统(JIT)中的零库存：揭示了隐藏的问题并迫使企业去解决。vi[9]看看下面这些例子：

- 1991 年的一项研究显示，在调查的 110 家企业中有 77 家的启动资本不超过 50 000 美元；46%的企业初创时的种子资本不超过 10 000 美元。而且，资本的主要来源是个人储蓄（74%），而不是那些拥有巨额财富的外部投资者。vi[10]
- 20 世纪 30 年代，雅诗·兰黛(Josephine Esther Mentzer)帮助她叔叔销售护肤香膏，不久以后，她就以 100 美元的初始投资创建了自己的产品。在说服百货商店而不是药店来销售她的产品之后，雅诗·兰黛正朝着 40 亿美元规模的企业前进。vi[11]
- 一对漫画和财务才能的绝妙组合，1923 年，罗伊·迪斯尼(Roy Disney)和沃尔特·迪斯尼(Walt Disney)搬到了加利福尼亚并用 290 美元创办了他们自己的电影工作室。到 2001 年中期，沃尔特·迪斯尼公司在资本市场上的价值超过了 400 亿美元。vi[12]
- 一位 24 岁的小伙子在芝加哥一家保险公司工作的时候，为一个负面时事报道(Black Newsletter)发出了 20 000 份问卷，在收到 3 000 份积极回应后，1942 年，约翰·哈罗德·约翰逊(John Harold Johnson)以 500 美元第一次发行了 Jet 杂志。今天，约翰逊出版公司(Johnson Publishing)发行很多杂志，包括 Ebony 杂志。vi[13]
- 在 24 岁时，尼古拉斯·格拉汉姆(Nicholas Graham)带着 100 美元到当地一家纺织品商店挑选了一些式样，做了价值 100 美元的领带。在把这些领带卖给专业商店后，他将这些式样应用于男式内裤，因此诞生了梅西牌(Macy)内裤。这样，Joe Boxer 公司诞生了，“并在第二年的六个月后，销售

额超过了 100 万美元”。vi[14]

现实时间

机会存在于或产生在现实时间中，并且有着所谓机会之窗。一个创业家要抓住一个机会，窗口必须是敞开的而不是关闭的，并且它必须保持敞开足够长的时间以便被加以利用（见图 2.1）。

随着时间推移，市场增长速度也发生着变化。但当市场规模扩大成型后，市场条件就不那么有利了。因而，当市场开始朝大规模和结构化前进时，窗口就打开了。当市场成熟时（如第十五年时），窗口就关闭了。

上图的曲线描述了诸如微型计算机和软件、用于汽车的移动电话、快速换油器和生物工程等典型新兴产业的迅速增长模式。在其他成熟的产业内，增长没有这么快，曲线的斜度也不那么陡，机会也就比较少。

最后，机会之窗敞开的长短至关重要。判断新企业成功还是失败需要相当长的时间。并且，如果它注定成功，我们必须去收获成功的收益。

图 2.2 表明，对获得风险资本资助的企业而言，柠檬（指输家，风险投资家认为投资不成功的企业）大概两年半成熟，而珍珠（指赢家，风险投资家认为投资成功的企业）则需要 7 到 8 年才成熟。收获一颗珍珠需要的时间长度的极端例子是一家硅谷风险资本公司的经历，该公司 1966 年投资于一家新企业，最后在 1984 年初才获得资本收益。

也可以将在现实时间创造和抓住机会的过程视为从一条穿过敞开的机会之窗的传送带上选择物品的过程，即选择机会的过程。在一个变化无常、瞬息万变以及及时机的选择极为重要的市场上，传送带的速度是会变化的，它所穿过的窗口也是不断地开启和关闭。要创造和抓住一个机会，必须在窗口关闭之前就从传送带上选择它。

当潜在机会出现时，发掘它的能力以及在窗口敞开时而不是砰然关上时抓住机会的意识是至关重要的。机会是现实时间的一个函数，这一点在数字设备公司的总经理兼创办人肯·奥尔森在 1997 年说的一段话中有着清晰地阐释：“任何人没有理由在他们家里拥有一台电脑。”即使世界上最领先的专家也不可能预测哪个创新性的创意和概念将会演化成日后的主要产业。这在几个非常有名的创新者的话中可以生动地展示出来。1901 年，在非常著名的飞行的两年半前，威尔伯·莱特(Wilbur Wright)说：“人类在 50 年内都不可能飞行。”1910 年，托马斯·爱迪生(Thomas Edison)说：“镍铁电池将会使汽油汽车……永远不存在。”更奇怪的是，在 1932 年，阿尔伯特·爱因斯坦(Albert Einstein)清楚地说道：“没有任何征兆表明我们可以得到原子能量，原子能只能在我们心中迸发。”

与分析框架的关系

同样重要的是要记住，成功的机会一旦被识别出来，它总是与创办新企业的其他力量相一致。当谈到机会识别时，最重要的是首席创业家和管理团队与机会是否匹配。好的机会总是管理团队所企求的，并且他们有可用的资源予以实现。

为了理解创业愿景与分析框架的关系，把机会看作一个有峡谷、山脉等的三维地形图会有所帮助。每个机会会有三个或四个关键要素（如产权许可、专利创新、惟一的分销权、全明星的管理团队、突破性技术）。这些因素向观察者凸显出来；它们在别人看作障碍的地方昭示着巨大的可能性。因此，很容易理解为什么会有成千上万意外的机会与大量的创业家相适配，但也许不能很好的与表 2.4 中的框架达成合适的适配。

筛选机会

当创业家筛选各种机会时，*机会聚焦 (Opportunity Focus)*是最有效的出发点。筛选过程不应以战略开始（这种战略是由机会的性质所决定的），也不应当以财务和电子数据表分析开始（这种分析是由前者产生的），更不应该以对公司价值以及谁拥有多少股份的估计开始。vi[15]

上述这些做法和其他类似做法，犹如把马车干脆放到马的前面。或许这一现象的最好证明来自 20 世纪 90 年代晚期成立的成千上万家网络公司。此外，正如已经说过的，有许多创办企业的创业家——特别是那些首次创办企业的创业家——把钱花光的速度比他们招来客户和从销售中赚钱的速度要快。导致这种事情发生的原因很多，但是肯定的一点是：这些创业家没有把注意力放在真正的机会上。

多年来，那些具备企业和特定市场经验的人们，总结出了一些经验法则，他们凭这些经验法则筛选机会。例如，在 20 世纪 80 年代中期，一家公司使用这样的法则评估微型计算机行业的创业机会。通过分析 1975 年到 1984 年间美国 60 家新创计算机公司的相关经营数据，这家公司认为新企业进步的主要指标、良好绩效与成功开始的最低标准就是员工人均销售额不少于 75 000 美元，而少于 5 万美元就是存在严重问题的信号。尽管利用经验法则存在着过分简单化的风险，但是在寻找细微差别时可能丢失基本原则，这也同样是事实。

筛选准则：高潜力企业的特征

风险资本家、精明老练的创业家和投资者在筛选企业时都利用这种边界规则。表 2.4 概括了风险资本家常用的一套准则，他们常用它来评价一组高技术倾向的机会。正如后面将要看到的，对大量新企业的审核过程中，风险资本家往往一开始就否决了其中的 60%到 70%，这种判断取决于创业家是否符合这些标准。

然而，这些准则不是风险资本家们独有的，这些以良好商业意识为基础的准则也被成功创业家、私人投资者所采纳。看看下面这些优秀的小企业，它们在创立时没有丝毫的专业风险资本的介入：

- 在马萨诸塞州西部创立了 5 年后，从 0 做到了 1 亿的销售收入的第一细胞公司(Cellular One)的保罗·托宾(Paul Tobin)创办远足公司(Roamer Plus)时只从其他企业的自有资金中筹措了不到 30 万美元的资本。在两年内，这个企业年销售额达到了 1 500 万美元，并且盈利性很好。
- 另外一名创业家只用很少的资本开创了一家小型专业出版公司，并在 1987 年实现了超过 1 200 万美元的销售额。在寻找兼并企业时，他发现对企业的估价前所未有的高。因此，他决定出售企业，而不是寻求兼并企业。1988 年，他将企业以超过 7 000 万的价格卖掉。
- 1970 年初，当创始人的孙子进入时，莫里斯·阿尔帕公司(Morris Alper & Sons)已是历时三代的小型传统食品代理企业，有员工 40 人左右。到 1993 年，全部依靠内部产生的现金流，企业的员工规模扩展到了将近 350 人，并且已经发展成一个一体化的营销服务企业，客户是北美 70 家最大的食品生产公司。
- 1983 年，66 岁的查理·布查(Charlie Butcher)不得不决定是否应该花不到 1 000 万美元收购有 100 年历史的上光剂和蜡制造企业合伙人的股份。这个利基企业有很高的毛利、低运营成本和旨在扩大销售的固定资产需求、稳定的至少 18%的年成长速度和非常好的产品，造就了一家拥有很高自有现金流和成长潜力的企业。他利用银行贷款和卖方贷款(Seller financing)取得这个企业，随后在 1993 年将销售额提高到 5 000 万美元以上。企业仍旧是高盈利的。查理发誓从来没有打算利用风险资本或将企业上市。

这里的出发点是机会，无疑还有顾客、市场和产业。表 2.4 显示有较高潜力和有较低潜力的机会可以怎样按照吸引力尺度来排列。准则为创业家对产业和市场、竞争优势、经济和收获问题、管理团队和致命缺陷以及这些是否构成了一个强有力的机会做出判断提供了一种定量方法。譬如，这些准则中的任何一个占绝对优势的力量可以轻易地转化为一种成功的进入，而任何一个准则中的缺陷可能是致命的。

那些考虑能够产生有吸引力的企业（而不是高潜力企业）的机会的创业家，也能够从关注这些准则中受益。然后，这些创业家就会处于一个很好的位置来决定这些准则如何折衷。如表 2.4 所概括的，具有最大潜力的经营机会将拥有在下列各节中所要叙述的准则中的大部分——或者它们将在一个或几个准则中拥有竞争者望尘莫及的压倒优势。

产业和市场问题

市场

高潜力企业能够确定产品或服务市场利基，来满足某个重要顾客的需求，为客户提供高附加值和高增值的利益。即便没有品牌或各种保证，顾客仍可以接受所提供的产品或服务。对既定产品或服务而言，用户或顾客有可能在一年，甚至不到一年时间内收获开支节省和创造或增值财富等形式的回报。这种回报是可识别的、持久性的和可证实的。此外，产品或服务生命应超过回收投资并加上利润所需要的时间。同时，企业也有能力在单一产品之外扩展业务。如果对顾客的利益不能以金钱来计算的话，那么市场前景是难以确定而且是十分危险的。

低潜力机会往往会忽视顾客需求，它们常常得不到顾客，因为顾客投向了其他品牌的商品。对用户来说，回报时间超过 3 年，而且又是低附加值、低增值的产品或服务，这种机会是缺乏吸引力的。一个企业无力在单一产品之外拓展业务也会促成一种低潜力机会。最早的便携式电脑公司之一奥斯本电脑公司 (Osborne Computer) 的失败，便是一个很好的例证。

市场结构

市场结构包括诸如销售者的数目、销售者的规模分布、产品的差别化、进入和退出市场的条件、购买者的数量、成本条件和需求对价格变化的敏感程度等因素，所有这些都是很重要的。

一个分散的不完善市场或新兴产业通常会有真空或不对称现象，能够形成未满足的市场空缺——例如可以获得资源所有权、成本优势等好处的市场。存在着信息或知识缺口的市场，以及存在盈利的而非压倒性竞争的市场同样具有吸引力。有一个存在信息缺口市场的例子。波士顿的一名创业家发现一家纽约的大公司正打算卖掉位于波士顿商业区的一小栋旧办公楼。这栋建筑的账面价值大约为 20 万美元，因此财务公司将其评估为低价值资产。为了将出售楼房的所得投入到获利更高的经营中，这家纽约公司希望尽快卖掉这栋楼。由于比那些不在这里工作的销售者更了解这里的情况，这位创业家以 20 万美元的价格买下了这栋建筑，随后不到 6 个月就以 800 多万美元重新卖掉了这栋建筑。

高度集中、完全竞争、成熟或衰退的产业是没有吸引力的典型产业。资本需求量和在市场上分销和营销的成本可能使人望而却步，在高度集中性市场中诸如降价的竞争性报复行为可能构成重大的进入障碍（最突出的例子就是有组织的犯罪集团在遭到侵犯时所组织的非法活动和威胁生命的行为）。然而，占据市场有利地位的常规竞争对手通过产品战略、法律手段等进行的报复也可能沉重打击新进入者的收益。

自从管制解除后，航空业已成为完全竞争市场的典型，许多新进入者将会遇到巨大的困难。在波士顿，一位著名的风险资本家威廉·伊根(William Egan)对完全竞争产业缺乏吸引力的事实做了精辟论述，他说道：“我希望处于一个非拍卖市场中。” vi[16]

市场规模

有吸引力的新企业的销售往往面向一个规模大的成长市场（比如，占有较小的份额仍可产生相当大而且是在不断增加的销售量）。超过 1 亿美元销售额的最低市场规模是富有吸引力的。这种市场意味着占有不超过 5%的份额就可能取得很大的销售额，并且对竞争对手并不形成威胁。例如，要在 1 亿美元销售规模的市场上取得 100 万美元销售额只需要占有 1%的市场份额就行了。因此，一个娱乐器械制造商选择了进入现有 6 000 万美元销售规模但年预期增长率为 20%的市场，这意味着 3 年后市场规模将超过 1 亿美元，这保证了企业的创始人可以在不占有主要市场份额的情况下建立一家小而殷实的企业，同时不会招致现有竞争对手的愤慨。

然而，这种类型的市场可能会过分庞大。一个几十亿美元的市场可能太成熟和稳定，这样的确定性水平可能引来财富 500 强企业的竞争；或者，如果市场竞争激烈，却可能导致较低的毛利和赢利性。此外，一个不为人知的或销售额不足 1 000 万美元的市场也是没有吸引力的。为了认识大型成熟市场的劣势，请不妨比较苹果公司 1975 年进入微型电脑市场和今天一家企业进入该市场的差异。

增长率

一个有吸引力的市场是规模大而又不断成长的（在这个市场上，占市场增长的大份额几乎不会威胁到竞争对手，而且小规模的市场份额代表着日渐增加的满意销售量）。一个 3 0%到 35%年增长率的市場为新进入者创造了新利基，这不是一个竞争者们争夺相同利基的稳定或收缩市场，而是一个兴旺繁荣的和不断扩展的市场。因此，例如一个现有规模为 1 亿美元，年增长速度为 50%的市场在几年时间内就可能成长为 10 亿美元的产业，并且，如果一个新企业能够在第一年占有仅 2%的份额，它就能在当年获得 200 万美元的销售额。在随后的几年时间里，只要维持市场份额，它的销售额就会大幅度增长。

市场容量

机会存在的另一个信号是市场处在全负荷增长状态，换句话说，也就是现有供应商不能满足需求。在这种情况下，时机至关重要，这就意味着创业家应该扪心自问：“在其他进入者来临之前，选择进入是否能填补需求并能真正增加市场容量吗？”

可得的市场份额

成为领头羊和占据至少 20% 市场份额的潜力至关重要，因为这能为企业带来非常高的价值，否则企业价值比市场价值高不了多少。譬如，一家销售额不足 1 500 万美元的企业，因作为利基市场的主导者占有 70% 的市场份额，所以它以 2 300 万美元的价格被收购了。

在大多数寻找高潜力企业的投资者眼中，一家市场份额不到 5% 的企业是毫无吸引力的。

成本结构

一家能够成为低成本供应者的企业是具有吸引力的，而一家持续面临成本恶化的企业则缺乏吸引力。有吸引力的机会存在于那些规模经济性不显著（或者规模经济服务于小企业优势）的产业中。有吸引力的机会以干中学带来的低成本而自豪。当产品销量小而产品单位成本高时，那些促销成本很低的现有企业可能面临有吸引力的市场机会。

例如，考虑一下约翰逊维尔香肠公司 (Johnsonville Sausage) 的运营杠杆。他们的变动成本是 6% 的劳动力和 94% 的材料。管理层能用什么样的进取性激励措施放在 6% 上来管理和控制其余的 94% 呢？想象一下如果情况反过来又会发生什么样的灾难呢。

斯科特·W·孔克 (Scott W. Kunkel) 和查理·W·霍弗 (Charles W. Hofer) 认为：

总的来说，产业结构……对新企业的绩效的影响要比以前文献中提到的小很多。这个发现是下面几种可能性之一的结果：

1. 产业结构对现有企业的绩效有影响，但对新企业的绩效影响不是很显著。
2. 影响新企业的最重要的产业结构变量与影响现有企业的变量不同，因此，研究还没有识别到在新企业环境中最重要的产业结构变量。
3. 如同这个研究领域的学者所假定的，产业结构对企业绩效没有显著的直接影响。相反，产业结构的影响被其他因素强有力地减弱了，包括新进入时所选择的战略。vi[17]

经济性

税后利润

高而持久的成长利润通常会转化为持久有利的税后利润。有吸引力的机会具有取得至少 10%到 15%，通常为 15%到 20%或更高比例的持久利润的潜力。那些产生不到 5%税后利润的企业是十分脆弱的。

实现盈亏平衡和正现金流的时间

正如前面所提到的，有吸引力的企业实现盈亏平衡和正现金流在两年内是可能的。一旦实现盈亏平衡和正现金流的时间超过 3 年，机会的吸引力相应地就减小了。

投资收益潜力

经济学的终极目标是获得收益。非常有吸引力的机会通常会有产生 25%或更高年投资收益率的潜力。毕竟在网络泡沫破裂后，很多风险资本基金只取得了 1 位数的投资收益。高而持久的毛利润和税后利润通常产生高额的每股收益和股东权益收益，因此为企业产生了良好的收获价格。不论企业是通过 IPO 或私下出售，还是被收购，企业都可能赚取不错的收益。考虑到必然存在的风险因素，低于 15%到 20%的年投资收益率是没有吸引力的。

资本需求

可以得到融资和有着较少或中等程度资本需求的企业是有吸引力的。现实地说，大多数高潜力的企业需要相当大量的现金——几十万美元和更多的钱——来启动。尽管仅靠少量资本或不靠资本启动的企业是罕见的，但是它们确实存在。在如今的风险资本市场上，一家新创企业的第一轮融资一般为 100 万到 200 万美元或更多。vi[18]一些高潜力企业的资本需求，如服务型企业或“现售企业(Cash sales)”，比那些不断需要大额研发开支的高科技制造企业要少。

如果企业需要很多的资金或者不能获得融资，该企业是没有吸引力的。一个极端的例子是一群学生最近所建议成立的一家卫星修理企业。学生们认为这家企业所需要的启动资本在 5 000 万到 2 亿美元之间。这样巨大的项目是属于政府和特大型公司所考虑的，而非创业家和风险资本家所能涉足。

内部回报率潜力

风险回报关系有足够的吸引力吗？这个问题的答案可能是非常个体化的，但最有吸引力的机会通常有在 5 到 10 年内实现最初投资的 5 到 10 倍的回报的可能。当然，极端的例子能产生 50 到 100 倍或更多的回报，但these的确是例外情况。25%或更多的年回报率被看作是很健康的。在 2003 年，不考虑风险的投资只产生了 4%的回报。

自由现金流特征

自由现金流是理解任何企业众多关键财务维度的一种方式：经济性的强有力；资本需求，包括运营资产和固定资产；服务外部债务和权益要求的能力；维持成长的能力。vi[19]我们将非杠杆化的自由现金流(FCF)定义为息前税后收益(EBIAT)再加上摊销(A)和折旧(D)再减去营运资本(WC)和资本花费(CAPex)。EBIAT 由销售、盈利和资产强度驱动。低资产强度、高利润的企业产生了最高的利润和可持续的成长。vi[20]

毛利

高而持久的毛利潜力（单位销售价格减去所有直接成本和变动成本）是重要的。超过 40%到 50%的毛利率提供了一个巨大的内在缓冲器，与 20%或更小的毛利率相比，它允许企业犯更多错误和更轻松地从错误中学习。高而持久的毛利还意味着企业能较早达到盈亏平衡，这发生在创立后两年内对企业十分有利。因此，如果毛利率只有 20%，固定成本（例如保险费、工资、租金和公用事业费用）每增加 1 美元，销售额就需要增加 5 美元才刚好保持收支平衡。然而，如果毛利率为 75%，那么固定成本每增加 1 美元只需要增加 1.33 美元。一位创业家提供了有关高而持久的毛利缓冲器效应的事例，他使一家新兴软件公司的国际部在仅仅 5 年内就实现了 1 700 万美元的高盈利销售额（那时他仅 25 岁）。他强调没有什么能替代惊人的毛利率。他说：“它（高额毛利率）允许你犯将会扼杀一家普通公司的各种错误。我们就犯了所有这些错误。但是我们的高毛利弥补了所有的学费，而且剩下的利润仍相当可观。”vi[21]低于 20%的毛利率，特别是在它并不稳定时，是毫无吸引力的。

盈亏平衡时间——现金流、利润和损失

能快速取得正现金流并能自我维持的新企业是有高吸引力的。这通常在第二年才有可能实现，但越早越好。很明显，仅有较长的窗口并不意味着企业将会是无价的。两个伟大的企业说明，高潜力企业也可能有较长的窗口。皮尔金顿兄弟公司(Pilkington Brothers)是一个生产厚玻璃板的英国企业，在成为一个伟大的企业之前经历了两年半的巨额损失。类似，联邦快递早期经历了一段每月损失 100 万美元的巨型负现金流。

收获问题

增值潜力

立足产业战略价值（如宝贵技术）的新企业是有吸引力的，而那些没有战略价值或战略价值较低的企业则没有吸引力。例如，20 世纪 80 年代中期，多数评论家认为一家小企业拥有一项对施乐战略价值有很强推动力的产品技术，这家小企业当年的销售收入为 1 000 万美元，但头一年损失了 150 万美元，施乐以 5 600

万美元购买了这家企业。需要巨额资本的机会是没有多大吸引力的，因为其退出价值可能会被不可预期的情况严重侵蚀。原子能就是很好的事例。

因此，支配溢价的企业的特征之一是它们对收购者的增值战略有极大的重要性，包括分销、顾客基础、地理覆盖、私有技术、契约权利等。这种企业的估价可能是前一年销售收入的 4 倍、5 倍或更多，而大约 60% 到 80% 的企业的购买价是销售收入的 0.75 到 1.25 倍。

多重评估和比较评估

与上面的观点一致，资本市场赋予私有和公共企业的价值可以被传播。为了评价你打算追随的市场/产业/技术领域内的现有企业，你的部分分析是确定一些历史边界。表 2.4 中概括的准则是可变的，应该被看作是一种边界和出发点。

退出机制和战略

通常，最终被收购或出售的企业（私下或公开地）的开办或发展都围绕着创业家心目中的收获目标。那些有吸引力并实现了出售企业资本收益的企业往往拥有或者构思一种收获或退出机制。对缺乏吸引力的机会而言，往往并不存在这种退出机制。计划至关重要，如经常说的，退出业务要比进入业务难得多。现有的一些有关最终收获企业的选择和可能性的思考是创业过程“天生”和永恒的特征。

资本市场环境

在特定时点，企业出售或兼并时的环境的根源在于资本市场环境。时机是退出机制的关键要素，正如一项研究显示，二战以来，华尔街牛市的平均持续时间是 6 个月。要深入理解资本市场所带来的显著差异，请你回忆 1987 年 10 月的股票市场危机或 1990 年到 1992 年的银行信用收缩或 2000 年的网络泡沫破碎。例如，到 1987 年底，风险资本 100 (Venture Capital 100 Index) 的评估指数下降了 43%，私有企业的估价也随之下跌。IPO 极易受资本市场兴衰变迁的冲击，因此时机就是一切。一些成功企业似乎都是在债务和权益资本很容易得到并且相对便宜的时候建立的。

竞争优势问题

变动成本和固定成本

有吸引力的机会会有成为低成本生产者、实现最低营销和分销成本的潜力。不能取得并维持低成本生产者的地位会缩短新企业的平均寿命。

控制程度

有吸引力的机会会有中等到高等的控制价格、成本和分销渠道的潜力。缺乏主导性竞争对手——没有 IBM——的分散市场具有这种潜力。在这些市场上通常有一位占市场份额不超过 20% 的市场领导者。例如，如果一个新企业独占控制了产品的原材料来源或者销售渠道，即使它在其他领域是薄弱的，它也仍能取得市场优势。缺乏对诸如产品开发和零部件价格等因素的控制，可能使机会毫无吸引力。

通常，一个主要竞争者占有 40%、50%，甚至 60% 市场份额的市场意味着供应商、顾客和定价在较大程度上受控于它，而这给新企业制造了巨大障碍和风险。在这种市场中的新企业毫无自由。然而，如果主导竞争者已经在大规模的成长性市场上满负荷运转，创新或扩大产能时速度缓慢，或者常常怠慢或伤害顾客（记住“贝尔大妈”：贝尔电话公司的谑称。——译者注），此时，可能存在进入市场的机会。然而，创业家难得在充满机会的、活力四射的新兴产业中发现这样懒散的竞争。

进入障碍

获得有利的机会之窗非常重要。已有或能获得所有权保护、管理优势或者其他法律的或契约性的优势都是有吸引力的，例如在某个市场上的专营权或授予销售商的包销权。获得反应时间或前置时间（即从设计或决定生产到实际投产或完成生产之间相隔的时间）优势同样重要，因为这种优势能对其他竞争对手进入市场或扩大经营造成障碍。例如，在技术、产品创新、人员、地点、资源或生产能力方面的反应时间或前置时间优势能使机会变得有吸引力。如果这种联系是来自于多年营造的一流声誉或难以在短期内获得的话，那么，持有成熟的、高质量的、便利的生意联系就构成优势。事实上，即使其他许多要素相对薄弱或普通，这种强大的竞争优势仍可能塑造企业在市场上的支配地位。

如果企业不能阻止其他企业进入市场，或者它正面临着现成的进入障碍，那么它是没有吸引力的。一个很容易被忽视的问题是获得产品销售渠道的能力。这听起来可能很简单，但就是那些风险资本投资的企业也成为了这个问题的牺牲品。佛罗里达航空公司 (Air Florida) 显然已经拥有所有必备的条件，包括大量的资金，然而却不能够保证充足的航空通道，即使售出了乘客座位，公司也没有地方接乘客或让他们下飞机。

管理团队问题

创业团队

配备一支拥有行业超级明星的强大管理团队的机会是很吸引人的。这支队伍在相同的技术、市场和服务领域里具有赚和赔的经验，成员之间的技能应相互兼容并互为补充。如果没有一个称职的管理团队或者根本没有管理团队，这种机会就是没有吸引力的。

产业和技术经验

如果拥有产业（有技术）和市场领域（有可证实的利润）的突出成果，在新企业的竞争领域的重要成就等方面管理纪录的话，这是非常难得的。拔尖的管理团队能够成为产业内最重要的战略竞争优势。想象一下将洛杉矶湖人(L. A Lakers)或圣安东尼奥马刺(San Antonio Spurs)两支球队重新安排到哈利法克(Halifax)和新斯科舍(Nova Scotia)：你认为你在 NBA 中还会有竞争的胜利者吗？

正直

诚信和正直是经济相互依赖成为可能的润滑油和胶水。拥有不容置疑的诚信和正直名声是创业家主要的长期优势，并且在人前人后都应该保持这种品质。有不光彩历史或正直问题记录顶多能算二流团队。

知性诚实

创办者是否知道他们知道什么和不知道什么，以及他们是否知道该对团队和企业的弱点或缺陷做些什么，这是一个很根本的问题。

致命缺陷问题

有吸引力的机会基本上是没有致命缺陷的；存在一个或更多致命缺陷的机会往往没有什么吸引力。通常，这些缺陷对应于前述准则的项目。从市场角度看，常见的是市场规模太小，市场竞争极其激烈，进入市场的成本太高，新进入者难以产出有竞争力的价格等等。有一个进入障碍方面致命缺陷的例子，即佛罗里达航空公司未能将其航次表列于机票预定电脑上。

个人准则

目标和适配

企业要求与创办者想从企业得到的之间存在很好的匹配吗？一个很明智的妇女，桃乐丝·斯蒂文森 (Dorothy Stevenson) 用极富穿透力的话语一针见血地指出了问题的症结：“成功是得如你所想；幸福是想如你所得。”

上升趋势/下降趋势问题

有吸引力的机会不会有太严重的下降趋势风险。机会的上升和下降趋势不是线性的，而且具有不同的特征。上升趋势是容易的，因为成功有一千种理由；下降趋势就相反了，失败是只有一种原因。创业家必须能承受财务状况下降的趋势，能在没有过多债务的情况下实现反弹。如果创办一个企业所面临的财务风险比创业家的资本净值（即比可以合理利用的资源多）和经营企业时的替代性可支配收入还要多，那么这一交易的代价可能太大了。尽管现在的破产法非常的宽容，躲过这样一种磨难所承受的心理负担比起承受其财务后果来不知道要痛苦多少倍。一家现有企业需要考虑，除了明显的财务后果以外，一次失败对于企业的声誉和未来的信用来说是不是过于严厉了。vi[22]

机会成本

机会成本存在于任何新企业机会追求中。一位能够成功经营数百万美元企业的老练创业家具有受中型和大型企业高度评价的才能。当评价机会追求能产生的利益时，创业家必须审慎考虑其他可能选择，包括潜在的“金手铐”（即针对高层经理人员的股票期权。——译者注），并老实计算为追求某个机会带来的任何薪金减少。

此外，机会追求能用难以想象的方法塑造创业家。对于创业家来说，在 25 岁到 50 岁之间经营 2 到 4 个价值几百万美元的企业是完全可能的。这些经验中的任何要素都在影响着创业家对未来机会的占位，尽管未知祸福。既然创业家在早年获得相关管理经验至关重要；既然创业（无论成功还是不成功）需要花费较通常认知的更多时间，那么评估机会时考虑其他可能选择仍至关重要。

值得向往的事情

一个好的机会不仅是有吸引力的，而且还是值得向往的（适合你的好机会）。一个具有强烈个人色彩准则的例子是对于某种生活方式的向往，这种向往可能把某些机会排除在外（某些机会是为别人而出现的）。当问及一家著名高科技企业创办人为什么把总部设在波士顿商业区，而其他类似的公司却设在城外著名的 128 号公路时。他是这样回答的，设在这里是因为他喜欢这个城市并且希望能够走着去上班。他说：“其他事情都无关紧要。”

风险/回报容忍度

正如一首西部乡村歌谣中所说：“你必须知道何时拥有他们，何时屈服他们，何时离开，何时跑开”，成功创业家愿意承担那些可预计风险或规避那些他们不需要承担的风险；这并不是说所有创业家都是赌徒或都有相同风险容忍度；一些相当保守，另外一些则从高风险和高赌金游戏的内在风险中享受着快乐和激动。真正的问题是适配——认识到赌徒和过分规避风险的创业家都不可能维持长期成功。

压力容忍度

适配概念的另一个重要维度是快速成长的高风险企业的压力需求。或者如哈利·杜鲁门(Harry Truman)主席所言：“如果不能忍受高温，那么你就不要呆在厨房里。”

战略差异化

适配程度

考虑到外部环境，各种驱动力（创建者和团队、机会和资源需求）和时机之间的适配程度如何呢？

团队

没有什么能够替代绝对高质量的团队，因为执行、适应力和设计新战略等是生存和成功的关键所在。如果团队能够向新企业灌输一种卓越学习和技能共享的哲学和文化；一种高标准、传递结果和持续改进的伦理，那么这个团队将锐不可当。那些清楚雇佣、非竞争力、所有权权利和交易秘密协定的自由经纪人能够追求机会吗？

服务管理

能连贯传递的“快速服务”(Turbo-service)概念是对抗诸如大型和小型竞争对手的有力武器。家庭供应产业的家居仓储，汽车产业的凌志(Lexus)已在各自产业建立了全新的服务标准。

时机

从企业到历史性战斗再到政治选举，通常，时机都是导致重大差异的因素之一。时间亦敌亦友；太早或太迟都可能造成致命的后果。关键是顺势而动，而不是逆流而上。从战略上来讲，忽视这个原则是危险的。

技术

突破性的专属产品并非成功的保证，但它的确能创造难以战胜的竞争优势。

灵活性

保持快速承诺和解除承诺、在必要时调整和放弃的能力是主要的战略武器，特别是在与较大组织竞争时。大公司一般需要 6 年或更长的时间来改变基本的战略，需要 10 年或更长的时间来改变文化。

机会导向

要在何种程度上对市场保持警觉性？要持续探寻机会吗？如一名很有洞察力的创业家所说，“我们不把找上门的任何机会看作真正的机会。只有我们拒绝了很多机会后，才能真正拥有自己的战略。”

定价

在高速成长的市场中提供高附加值的产品或服务的新企业最常犯的错误是定价过低。价格低于竞争对手 20% 被看作是尽快取得市场进入所必需的。在毛利率为 30% 的企业里，价格提高 10% 就会使毛利增加 20% 到 36%，并在一个固定成本为 250 万到 300 万的企业中会使达到盈亏平衡的销售额降低 90 000 美元。在 300 万美元的销售水平上，该企业将会实现 180 000 美元的额外税后利润。

分销渠道

有时，销售渠道的可得性往往被忽略或被认为是理应存在。新的销售渠道能够越过甚至破坏传统的渠道；例如，直邮、家庭购物网络、商业信息广告和网站等。

犯错的余地

企业及其财务战略如何消化失误呢？在估计收入成本、现金流、时机和资本需求时团队犯了什么样的错误呢？事情已经变得多么糟糕，但是否还能够生存呢？如果证实单引擎飞机发生意外的概率要高出至少 10 倍，你会乘坐什么飞机呢？与飞机一样，高杠杆、低毛利和低运营利润是企业注定失败的信号。

收集信息

很多因素表明，识别蕴含潜在机会的创意是恰当的人、恰当的地点和恰当的时间共同起作用的结果。那么，你该如何提高你成为下一个美体小铺的安妮塔·罗迪克 (Aita Roddick) 呢？以下是有助你产生创意的信息来源：

-
- **现有企业。**购买一家正运营企业是找到新商业创意的最佳方法。这样的创业路径可以节省时间和金钱，并能减少风险。如同信任官员一样，投资银行家和经纪人对要出售的企业非常了解。值得注意的是，经纪人很少为那些待出售的最好私有企业做广告，真正的“宝石”通常被与他们关系密切的个人或公司购买，例如，管理层、董事、顾客、供应商或财务支持者。破产法官有很多陷于严重问题之中的企业，在破产企业的财务残骸之下可能会埋藏着一些非常好的机会。
 - **特许经营。**特许经营是另一种进入产业的方式，不管是运作特许经营模式还是变成特许经营商。这是一个数量庞大的领域。根据国际特许经营协会(International Franchise Association)和商务部(Department of Commerce)的说法，美国的特许经营企业已超过了 2 000 家，每年的销售收入是 10,000 亿美元，占有零售收入的三分之一。vi[23]
 - **专利。**专利经纪人专门将那些个体发明家、公司、大学或其他研究组织拥有的专利销售给那些寻找新的商业上可行的产品的人或企业。一些经纪人擅长国际产品许可，有时候，专利经纪人会购买一项发明，然后将它卖掉。尽管多年来一些不光彩的经纪人损坏了专利经纪人的形象，但一些优秀经纪人促成的交易已经促成了重要的新产品。其中值得议题是，国家专利开发公司(National Patent Development Corporation)促成了博士伦公司(Bausch & Lomb)收购吸水性丙烯酸聚合物，这种材料用于隐形眼镜。下面是一些优秀的专利经纪人：

——MGA 技术有限公司 (MGA Technology, Inc.)，芝加哥。

——新产品开发服务有限公司 (New Product Development Service, Inc.)，堪萨斯城。

——大学专利公司 (University Patents)，芝加哥。

——研究公司 (Research Corporation)，纽约。

——神马公司 (Pegasus Corporation)，纽约。

——国家专利开发公司 (National Patent Development Corporation)，纽约。

- **产品许可。**取得来自大学、公司和独立投资者的众多产品创意的一个好方式是订阅信息服务，例如美国国际技术公告(American Bulletin of International Technology)、新企业文摘 (Selected Business Ventures，通用电气公司发行)、技术市场(Technology Mart)、专利发行公告(Patent Licensing Gazette)，以及国家技术信息服务(National Technical Information Service)。此外，公司、非营利研究

机构和大学也是创意的来源。

——*研发公司*。从事研发的公司开发了他们不打算商业化的发明或服务。这些发明要么不能适应现有的产品线或销售项目，要么不能代表足以吸引大公司的大市场。很多公司通过专利经纪人、产品信息服务或自身专利销售活动将这些发明授权出去。与企业直接联系特许项目往往行之有效。这些积极开展内部专利销售活动的主要公司包括：

海湾和西部发明开发公司(Gulf and Western Invention Development Corporation)

工匠公司(Kraft Corporation)，研发

贝氏堡公司(Pillsbury Company)，研发试验室

联合碳化物公司(Union Carbide Corporation)，原子部门

无线电公司(RCA Corporation)，国内专利使用转让

天合公司(TRW Corporation)，系统组

洛克希德公司(Lockheed Corporation)，专利使用转让

IBM，知识产权和专利使用转让

——*非营利研究机构*。这些非营利组织开展一些与政府和私人产业合同约定的研发活动和一些内部发起的新产品和过程的研发活动，其成果能够许可给私人企业来进一步开发、制造和销售。也许表明这是如何运作的最好例子是巴特尔纪念研究院(Battelle Memorial Institute)参与的静电复印术的开发，后来将该技术许可给哈洛伊德公司(Haloid Corporation)，也就是现在的施乐公司。一些积极开展许可项目的非营利研究机构包括：

巴特尔纪念研究院(Battelle Memorial Institute)

ITT 研究院(ITT Research Institute)

斯坦福研究院(Stanford Research Institute)

西南研究院(Southwest Research Institute)

——大学。很多大学在自然科学领域积极进行研究，并试图直接或通过管理其专利项目的相关研究基金把这些研究中的发明许可出去。麻省理工学院和加州理工学院(California Institute of Technology)定期发行报告，内容包括他们所拥有的并打算许可的发明的简介。此外，因为很多在大学里开发的非常好的创意从来没有正式的许可出路，另一个找到这些创意的方法是熟悉你感兴趣的领域里的研究人员的工作情况。如前面一章所提到的，基因的出现是因为罗伯特·斯万森有意地去寻找生物技术领域里的一位首席科学家，并在旧金山的加州大学找到了赫伯·玻伊尔。积极开展许可项目的大学包括：

麻省理工学院

加州理工学院

威斯康星大学

衣阿华州立大学

普渡大学

加州大学

俄勒冈大学

产业和贸易联系

- *贸易会和协会*。很多产业的贸易会和协会会议是考察很多潜在竞争对手的产品、与分销商和销售代表碰面、了解产品和市场趋势以及识别有潜力的产品的好方法。美国电子协会(American Electronics Association)就是非常好的协会事例，它经常举行研讨会和会议。
- *顾客*。与某种产品的潜在顾客建立联系能够识别需求，并发现现有产品在什么地方存在缺陷或不合适。与主要医院掌管医疗服务的医生讨论可能会产生有关生物医疗设备业务的产品创意。
- *分销商和批发商*。与某种产品的分销商建立联系能搜集大量有关现有产品优势和劣势、产品改进、以及顾客所需新产品等方面的信息。
- *竞争者*。考察相同产业内竞争企业的产品能显示现有设计是否受专利保护或能否被改进或模仿。

-
- **以前的雇主。**很多企业开办时的产品或服务是基于创业家在被他人雇佣时所开发的技术或创意之上的。在某些情况下，研究实验室对技术的商业开发不感兴趣，或以前的雇主对新产品创意并不感兴趣，专利因此被放弃或出售。在另外一些情况下，创意在政府契约之下开发并属于公共领域。此外，一些公司会帮助创业家开创企业，目的是为了获得股份。
 - **专业联系。**通过与专业人员，如律师、会计、商业银行家和风险资本家等的沟通联系也能发现创意，因为他们能够与那些试图许可专利和使用专利性产品或过程来开办企业的人有联系。
 - **咨询。**技术型创业家成功取得创意的一种方法是向对某领域内感兴趣的人提供咨询或工程设计。例如，试图建立医疗设备公司的创业家可为医疗研究者提供咨询或设计实验设备，因为这种活动可能产生能转化为很多研究人员需要的产品的原型。例如，一家生产心理测试设备的企业的产品就是在为马萨诸塞通用医院(Massachusetts General Hospital)提供咨询的过程中形成的；一家设计和生产海洋研究设备的企业的产品也是在为一家海洋研究机构提供咨询的过程中演化而成的。
 - **网络。**网络是产生创意的推动力量，是新创意和珍贵的人际联系的来源。一般而言，这需要个体在非正式基础上的首动性；但在地区层次，组织网络能促进和加快产生联系和发现创意的过程。最近几年，一个波士顿的大量创业活动的密集区出现了几个网络：百森创业交易所(Babson Entrepreneurial Exchange)、新英格兰小企业协会(Smaller Business Association of New England，简称SBANE)、麻省理工学院企业论坛(MIT Enterprise Forum)、128 风险事业集团(128 Venture Group)和波士顿计算机社区(Boston Computer Society)，当然，这里只列举了一小部分。在美国大部分地方都可以找到类似的组织，例如纽约的妇女美国经济开发公司(American Women's Economic Development Corporation)、女性创业家协会(Association of Women Entrepreneurs)、加利福尼亚大学洛杉矶分校毕业生协会的创业家圆桌会议(Entrepreneur's Roundtable)和学院创业家协会(Association of Collegiate Entrepreneurs)。

塑造你的机会

为了将创意塑造成机会，你需要投入全面的研究。关于市场特征、竞争者等可得数据经常与机会的真实潜力负相关。也就是说，如果市场数据容易得到，并且如果数据明显表现出潜力，那么很多竞争者会进入这个市场，机会也就会减小。

好消息：多数数据是不完整、不精确和相互矛盾的，并且，其含义往往也模棱两可。对创业家来说，收集必要信息、观察可能性、在他人只看到浑沌的地方建立关联，都是很重要的。

伦纳德·福德将竞争者情报定义为“高度具体和及时的企业信息”。vi[24]发现竞争者的销售计划、公司战略的关键要素、工厂的生产能力和使用的技术、主要的供应商和顾客及竞争者正在开发的新产品都是很难的。但即使在新兴产业，当你与情报来源接触时，这并不是不能的。vi[25]

使用公开发行资源是这种信息的来源之一，采访他人和数据分析也很重要。福尔德相信，由于企业交易会产生产信息而且这些信息会流向公共领域，那么就能通过理解交易和情报如何运转和流动来定位情报来源。vi[26]

这可以通过合法和合乎伦理的方法来实现。当然，存在一些不讲伦理（但并不是不合法）的策略，包括进行虚假工作面试、让顾客提出虚假投标请求、欺骗和盗窃。创业家需要注意避免这种行为，当有疑问时要咨询法律人士。

请注意，以下的信息来源只是简单的起步。发现情报、将所得信息拓展为有用形式还需要非常多的创造力、工作和分析。例如，竞争者的工资政策和盈亏平衡表很少向外分发，但必须能从源于公开发行的档案、新闻文章或报告、财务比率和访谈的信息中推导出这些情报。vi[27]

发行的来源

第一步是对图书馆和因特网上的资料进行全面的搜索。你能够找到大量发布信息、数据库和其他关于产业、市场、竞争者和职员信息的来源。当你寻找创意时，一些消息就能被揭示。下面列举的是一些能帮助你起步的其他来源。

有价值的信息在《福布斯》、*Inc.*、《经济学家》、《快速企业》和《财富》的特刊和下面的来源找到：

指南和公司信息

- Compact D/SEC
- 美国标准普尔公司数据库(Compustat)
- 北美厂商资料库(Thomas Register)
- 企业和附属公司名录(Directory of Corporate Affiliations)
- 标准普尔(Stand & Poor)的注册公司、主管和总经理

-
- 标准普尔的公司纪录
 - 邓百氏咨询公司的百万美元企业名录(Dun & Bradstreet Million Dollar Directory)
 - 邓恩公司的百万美元公司光盘(Dunn's Million Dollar Disc Plus)
 - 穆迪手册(Moody's Manuals)
 - 世界年鉴(World Almanac)
 - 世界范围内有关公司的财务报告(Worldscope)

因特网上有价值的网址

- Entreworld(<http://www.entreworld.org>)——卡夫曼创业领导中心,
- 快速成长企业(<http://www.fastcompany.com>)
- 有价证券数据(<http://www.securitiesdata.com>)
- 安永国际会计公司(Ernst & Young)(<http://www.ey.com>)
- 可在全球范围内订阅的美国证券交易委员会文件(<http://www.disclosure.com>)
- Inc.杂志(<http://www.inc.com>)

杂志文章和计算化指数

- 道琼斯新闻(Dow Jones News)
- 第一检索服务数据库(FirstSearch)
- 伦理新闻观察(Ethnic News Watch)
- LEXIS/NEXIS 数据库
- 《纽约时代》指数(New York Times Index)

-
- 路透社商业指数(Reuters Business Index)
 - Searchbank 数据库
 - Uncover 期刊数据库(<http://uncweb.carl.org>)
 - ABI/Inform 经济管理全文数据库
 - 《华尔街时报》指数(Wall Street Journal Index)

统计资料

- 经营管理资料(Profiles in Business and Management)
- 联合国国家(United States Countries)
- 邮递区号商业模式(Zip Code Business Patterns)
- 美国国家统计局(Stat-United States)(<http://www.stat-usa.gov>)
- <http://www.census.gov> (这是美国数据中心的链接, 主要是关于统计、财务和运营问题。)
- <http://www.census.gov/stat-abstract> (这是美国统计数字简介的链接。)
- 奈特—里德报业集团的 CRB 商品年报(Knight Ridder...CRB Commodity Year Book)
- 美国制造业(Manufacturing United States)
- 经济统计(Economic Census)
- 经济学数据简报室(Economic Statistics Briefing Room) (<http://www.whitehouse.gov/fsbr/esbr.html>)
- 联邦储备通报(Federal Reserve Bulletin)
- 现代企业调查(Survey of Current Business)
- 美国劳工局统计资料(Labstat)(<http://stats.bls.gov/labstat.htm>)

-
- DRI(aka Citibase)
 - 国际财务统计数字(International Financial Statistics)
 - 路透社联系 PC(Reuterlink PC)
 - Bloomberg 数据库(Bloomberg Database)
 - 美国国家(USA Countries)

规划和预测

- Proquest Direct 数据库
- 计算机产业预测(Computer Industry Forecasts)
- 期刊特殊问题和指数指南(Guide to Special Issues and Indexes to Periodicals)
- 价值线投资概览(Value Line Investment Survey)

市场研究

- 消费市场分析家(LifeStyle Market Analyst)

消费者支出

- 美国人收入的官方指导(The Official Guide to American Incomes)
- 消费者支出调查(Consumer Expenditure Survey)

其他来源

- 华尔街抄本(Wall Street Transcript)
- 公司和产业研究报告(CIRR: Company & Industry Research Reports)
- 经纪人房地产报告(Brokerage house reports)

-
- 公司年报(Company annual reports)

其他情报

既然必须是高度具体和及时的信息，创业家就不能在图书馆找到他所需要知道的每一件事，最有可能从产业专家、供应商等人群得到。下面是总结的一些有用的情报来源：

- 贸易协会，特别是它们的出版物编辑和信息官，是信息的好来源。vi[28]贸易展和会议是发现最新的竞争者活动的主要地方。
- 离开竞争者的员工经常能提供竞争者的信息，特别是当员工因恶劣理由离开时。而且，企业可以雇佣从竞争对手离开的人员，此时考虑伦理问题也很重要。在任何产业中，有经验个体的数量必定有限，为了合法挑战这种雇佣，竞争者必须证明企业雇佣离职员工的目的是得到具体商业秘密。为竞争对手工作过的学生也是信息的另一个来源。
- 咨询公司经常进行产业研究并产生一些可得性信息。通常，在计算机或软件领域，竞争者采用同样的设计咨询师，这些咨询师也能成为信息来源。
- 市场研究公司主要从事市场研究，是情报的来源，例如那些列入公开信息来源企业。
- 关键顾客、制造商、供应商、分销商和购买者：这些群体是最好的信息来源。
- 公共文件：联邦的、州的和地方的文件，如证券交易委员会(SEC)的文件或自由法案(Freedom-of-Information Act)文件能够揭示出惊人数量的信息。目前有处理这种类型询问的企业。
- 反推工程设计能决定生产成本，有时甚至能决定制造方法。这种做法的一个例子是科罗拉多州波尔德郡的高级能源技术公司(Advanced Energy Technology)的经验，他们直接学到了这种策略。它一公布某项专利产品就会收到 50 个订单，其中一半来自只要一两个产品的竞争者。
- 网络不但是新企业创意的来源，也是竞争者情报的来源。
- 其他：分类广告、购买者指南、工会、房地产经纪人的、法院、地方报告者等都能提供线索

第三章 创业营销

阿卜杜·阿里 (Abdul Ali) 凯瑟琳·赛德 (Kathleen Seiders)

营销的任务是识别并满足客户需求。从本质上来讲，营销跨越的范围介于企业及其顾客之间。正是营销把企业的产品和服务传递给客户，也正是营销，把这些产品和服务的信息，甚至连同企业的信息，一同传递到市场。除此之外，营销的任务还包括把客户的信息反馈给企业。

虽然许多人把“营销”这个术语跟广告和促销联系起来，但实际上，营销的范围更宽泛一些。美国营销协会 (American Marketing Association) 把营销定义如下：

计划并执行创意、商品和服务的概念、定价、促销和分销的过程，来创造交易以满足个体和组织的目标。

营销活动的变化取决于企业的类型及其所销售的产品和服务。诸如碳酸饮料等消费品的销售人员，使用的销售手段与诸如网络软件这种企业对企业 (B2B) 产品的销售人员完全不同。服务领域的企业，比如银行，其市场有别于销售耐用品的企业，比如汽车制造商。成功的创业家选择并充分运用营销工具迎接所面临的独特挑战。

营销对创业家十分重要

没有顾客市场，就没有新企业的创立和成长。简单地说，没有顾客，就没有新企业，并且获得并保留顾客的过程就是营销的核心。创业家必须创造供给品（设计产品并制定价格），把供给品投入市场（通过分销）。与此同时，要把供给品告诉市场（进行沟通）。这些活动就构成了营销的 4P 组合：产品、价格、渠道、促销。

创业家经常面临着构思整个营销体系——从产品价格到分销和广告——的挑战。因为把新的产品和服务引入市场很困难，并且是代价昂贵的，对新创立企业而言更难，创业家在其营销中要富有创造力和想象力。许多创业家必须依靠创造力，而不是金钱，来在激烈的市场环境中创造出引人注目的形象。

任何新企业或是处于初创期的企业都必须获得市场对其产品或服务的认可。这个过程的一个重要环节就是建立品牌认知，取决于新企业所处的阶段。这种认知可能很微小，或者甚至是不存在的。获得市场认可的另一个关键是使产品和服务具有差异化，使其特点和价值清晰地传递给客户。除了获得最初的市场认可之外，营销在新企业的早期成长阶段也扮演了核心的角色。在这一阶段，变革对最初的商业模式而言可能是必要的。关注市场增长的企业必须要能够快速转换机制，以吸引新的和不同的顾客群体。

创业家面临着独特的营销挑战

创业营销有别于现有企业的营销，主要有以下几方面的原因：首先是新企业通常占有很有限的资源——财务方面的以及管理方面的。正如他们几乎没有足够的资金来支持营销活动一样，在企业内部他们也几乎没有久经考验的营销专家。大多数创业家在雇用富有经验的营销经理时没有选择的余地。时间——同资金和营销专家一样——也总是处于短缺的状态。许多创业家在执行营销调研、战略测试以及仔细策划营销活动的过程中没有充足的时间。

大多数新企业占有的市场份额很小，甚至没有，并且市场的地域分布也很有限。结果是企业几乎没有规模经济，比如，小企业很难在媒体购买中讨价还价，原因就在于他们的广告范围很有限。创业家通常很难接近分销商——包括批发商和零售商。从顾客的角度来看，创业家的品牌意识和客户忠诚度较低，而这两者是需要逐渐培养的。

创业家面对的是严峻的市场挑战。不仅是信息的局限，而且决策的制定往往被强硬的个人偏见和信念所困惑。处于初创期的企业常常由于其产品的焦点过于狭窄而在其营销中受羁绊。企业可能会假定其产品将会被热情的消费者所接受，而事实上，消费者的惯性会阻止大多数的新产品被接受。对创业家来说，与营销相关的一般危险包括：高估顾客的需求、低估竞争者的回应以及制定分销决策的信息不完整。

创业家向多种顾客进行销售：投资者、顾客、员工和商业伙伴。由于初创期的企业同这些群体还没有建立良好的关系，所以创业家必须坚持顾客导向和关系导向。顾客导向需要了解市场及其动向，与所有利益相关者创造结构化和感情的纽带，必须建立关系导向。

在本章中，我们将深入讨论创业营销。首先，我们将研究识别和评估市场机会。然后，我们关注最大化利用这些机会的市场营销战略的执行。最后，我们再来看如何运用特定的营销技巧来支持一个新企业的成长。

识别并探索商业机会

在每一个成功的新企业背后都有被识别到的具有潜在价值的商业机会，并且在其他企业认识到其潜在价值之前就已被开发了其盈利性。识别和评价商业机会是创业家在创办企业之前必须采取的两个关键步骤。

有时，创业家在日常的生活中会无意地发现商业机会。尽管运气在识别商业机会时偶尔会发挥一定的作用，但更多的是要对商业环境进行必要的系统分析。那么，该如何识别一个值得开发的机会呢？

背景

政治、经济、社会和技术环境的变化打破了市场均衡，并由此创造出新的商业机会。例如，电信业的管制解除帮助世通公司(MCI)和斯普林特公司(Sprint)进入了长途电话市场。随着万维网的出现，网络公司变得空前繁荣。消费者富裕程度及沉迷于支付得起的奢侈品的意愿呈不断上升趋势，允许星巴克(Starbucks)成功地对咖啡收取溢价。

顾客

顾客对现有产品或服务不能满足其需求的不满表明了可开发的机会的存在。联邦快递(FedEx)为成功利用顾客对递送服务的速度慢以及可靠性差的不满，开创了保障递送企业。

竞争者

竞争者不能充分满足顾客需求为其他企业进入这一市场打开了大门。蓝色喷气机航空公司(Jet Blue)进入航运领域的事实，充分说明通过服务于被大的航空公司所忽略的细分市场，创业家能够在成熟的产业内找到机会。

合作者

可得的新分销渠道或供应商可以使新企业更加容易地进入市场，因为现有企业可能与现有的渠道成员之间存在太多的潜在冲突。因特网作为一种新分销媒介的出现，极大地帮助了电子交易(E-Trade)进入经纪人回扣市场。而早已成立的金融机构，如美林公司(Merrill Lynch)，则不能为了引入在线服务而冒疏远全职服务经纪人的风险。

本企业

一个企业应该寻找与自己的核心竞争力相吻合的机会。对创业家来说，个人的专业经验是新机会的极好来源。例如，吉姆·甄斯（Jim Gentes），一个越野赛骑手冠军，用他参加自行车比赛的个人经验设计了一款安全、轻便、高性能的 *吉欧牌（Giro）* 自行车头盔，这是头盔产业的一大革命。

评估市场机会

创业家可能并不缺少创意，并且可能会对这些创意充满激情。在他花费时间和精力去创办一个企业之前评价机会，结果可能会发现这种创意对目标客户是完全失败的，但这种做法是值得的。

评估市场机会可以从以下几方面考虑：外部及内部的 *适配性*；*时间框架*，包括开发速度以及 *决策结果*。

适配性

在评估机会时，创业家必须询问：是否存在对这种产品或服务的需求（产品——市场的适配）以及我们是否正是这种产品的制造厂商（产品——企业的适配）？苹果公司所发行的掌上电脑牛顿（Newton），作为最新的个人数字助理（PDA）的先驱，被认为太小、太早，未能在市场上取得成功。很明显，苹果公司的产品与企业的适配性很好，但在当时，产品与市场的适配性却不是很好。另一方面，IBM 公司建立其电脑的零售店的决策注定是要失败的一一这是产品与企业不能很好适配的一个例子。尽管产品与市场的适配性很好，但顾客都愿意购买其他零售商的电脑。

评估产品与市场的适配性需要掌握市场方面的知识，也需要了解顾客从新企业购买产品或服务的意愿。同样，评估产品与市场的适配性包括考虑企业自身的资源、技能以及利用机会的能力。表 3.1 可以用来评估这种适配性，主要是根据企业在市场——企业的新颖性图中的位置。

表 3.1 企业在新颖性图中的位置

	对市场的新颖度	
	低	高

对企业的新颖度	高	产品——企业的适配性问题	最大的不确定性和风险
	低	相互侵占市场：增量影响的规模	产品——市场的适应性问题

资料来源：Robert J. Dolan, *Managing New Product Development Process* (Harvard Business School Press, 1993), 10.

时间框架

在评价机会时，创业家必须询问：我们开发这个机会需要多长时间？开发速度是在市场中获得竞争优势的一个关键因素。很明显，加速开发的决策取决于开发的风险以及机会成本。当一个创业家进行激进型创新时，他可能会有一定的自由度，但当他开展渐进型创新时，回旋余地可能就会很小。这种渐进型创新产品的机会窗口很短，顾客是不会接受被认为是“太小、太迟”的产品或服务的。表 3.2 能够利用公司在风险/成本图中的位置来评价时间框架。

表 3.2 企业在风险图中的位置

		开发风险	
		低	高
机会成本	高	应急计划	具有挑战性
	低	没有问题	100%正确

资料来源：E. G. Krubasik, “Customize Your Product Development” (Harvard Business Review, November–December, 1985), 45–63.

决策结果

创业家必须在决策的结果知晓之前就做出追求一个商业机会的承诺。自然地，机会评价应该考虑到做出错误决策的隐患。一个创业家应该问问自己，是否犯了利用极其有限的潜能去追求一个机会的错误（“沉船” (Sinking the boat) 过失）。在另一个极端，如果一个创业家不去追求机会，那么他是否犯了放弃一个好机会的错误（“错失船” (Missing the boat) 过失）？例如，施乐公司的波罗奥特研究中心（Palo Alto Research Center）开发了一种技术，但对它的商业化却延缓了好多年；后来，苹果公司成功引进了这项技术。表 3.3 可用来评价与创业家追求机会的决策相关的结果。

创业家如何知道他们所追求的机会是否与市场完美适配，是否需要迅速地进行开发，以及是否企业发展的正确决策呢？我们对这些创业家的建议是：**创业要凭直觉，立业要靠调查！**

表 3.3 决策——结果分析

		结果/绩效	
		差	好
战略决策	执行	第一类错误 ^注	正确决策
	不执行	正确决策	第二类错误 ^注

注：在统计学中，“沉船”错误被称为“帐名调乱错误” (Error of commission)或第一类错误，“错失船”错误被定义为“遗漏错误” (Error of omission)或第二类错误。

获取市场信息

创业家需要开展调查研究来识别并评价机会。直觉、个人专业知识以及激情在这一阶段已经不起作用了。一些研究表明，好的“新企业前期”的市场分析能够降低近 60%的创业失败率。但是很多创业家矢志不渝地坚持他们的创意，往往忽略了负面的市场信息。

我们把营销研究定义为收集并分析一切有助于管理决策的可靠信息的过程。营销研究所能回答的问题包括：什么样的产品属性对顾客是重要的？产品的设计、价格以及沟通方式是如何影响顾客的购买意愿的？顾客一般在哪里购买这种商品？市场在未来将如何变化？

传统的以及非传统的营销研究都能够用来评价机会。通常情况下，由于时间和资源的约束，创业家并不实施广泛的营销研究。然而，他们能够在收集信息时运用创造性来克服部分约束。

有两种基本的市场数据：二手数据和一手数据。二手数据是从已经发行的资料，如行业协会研究和人口普查报告中收集的数据；一手数据是指为了特定的目的通过调查、焦点小组或实验获得的数据。

大量的市场信息能够从二手资料获得。由于与一手数据相比，二手数据需要的时间和资金相对较少，所以我们这里建议创业家首选通过二手数据的研究来获取信息。一些成功的创业家就是通过大学图书馆的数据库资源来收集产品和市场地理分布的基本信息的。

对于一手数据的调查，创业家们可以通过商学院的教师把企业的调研项目派发给学生团队去完成。例如，大多数的市场调研是结构化的，这样学生们就能在真实的世界里参与项目，作为课程要求的一部分。然而，出于质量和时间等方面的考虑，创业家们往往选择市场调研公司来进行一手数据的调研。有些一手数据能够容易地获得，如利用个人访谈或焦点小组，但是必须认识到这种数据存在局限性，如缺乏统计的显著性。

本章末的附录提供了一个对创业家在客户访谈中可能提出问题的清单。这种访谈形式可以结构化为一对一的或者焦点小组。在焦点小组中，5 到 10 个人一组，由一个讨论组长组织，鼓励参与者就企业所提供的产品或服务发表自己的看法。这种焦点小组有不同的阶段，所以你需要提出特定问题以从小组参与者中得到高质量信息。表 3.4 列出了不同的阶段及提出有效问题的技巧。

表 3.4 焦点小组总览

阶段	有效问题举例
介绍	<ul style="list-style-type: none">● 回想你上次购买产品 X 时，是什么引发了你的这种购买行为？● 你使用产品 X 的频率是多少？
建立友好关系	<ul style="list-style-type: none">● 在该行业存在这么多的产品的原因有哪些？
深入调查	<ul style="list-style-type: none">● 现在关于这个市场有一个新创意。这种创意在哪些方面与你在市场上所见到的不同？● 在这种新产品上，忽略了哪些特征？● 为了接受这个创意，你希望了解什么？
结尾	<ul style="list-style-type: none">● 这个焦点小组讨论是否与你的预期相符？

检验一个机会是否值得去开发的标准是看创业家的创意能否被顾客所接受。创业家必须了解顾客的购买决策过程，并且知道怎样去影响顾客的购买选择。表 3.5 显示了在影响消费者的选择过程中，营销工具所起的作用。

制定并执行营销战略

任何公司的营销战略都应与其自身的资源和能力匹配。对于新企业，这一点尤为重要，因为资源是有限的，所以就不允许出现战略失误或者失败。市场细分、目标市场选择以及市场定位是制定市场战略框架的三个重要组成部分。在这一部分的内容中，我们将首先讨论这三种活动及其在市场战略中的作用。然后我们再考察已被广泛研究的营销要素，即营销组合：产品、价格、分销（地点）和沟通（促销）。

市场细分、目标市场选择以及市场定位

*市场细分和目标市场的选择*是用来为企业的产品和服务识别“正确”顾客的过程。细分市场是指按照人口或心理（通常被称为生活方式）上的某种共同的特性来划分的一个顾客群。人口变量包括：年龄、教育、性别和收入；生活方式的变量包括一些描述性词汇，诸如：积极的、个性化的、风险承担以及时间紧迫的。市场细分的过程包括识别细分的重要基础（特征），然后勾勒细分市场的轮廓。通常使用人口特征和生活方式特征的组合来定义细分市场，例如高收入、经验丰富的在生育高峰期出生的人群。营销人员也常常基于顾客的住所（地理位置）、使用某种产品的次数（使用频率）以及他们在产品中得到的价值（产品属性偏好）来细分顾客。

选择目标市场包括比较不同细分市场的吸引力，然后选择最有吸引力的市场作为目标市场。目标市场的定义是最基本的，因为这是企业参与消费者选择的方式。细分市场的吸引力与这个市场的规模、成长率以及盈利潜力有关。目标市场的选择决策也应与企业的实际能力和长远目标相一致。精确的目标市场选择对创业家来讲非常重要：哪一个客户细分市场代表了最好的目标市场通常并不是很明显的，但由于受到资源的约束，尽早识别最合适的目标市场非常关键。一味追求多个目标市场或者等待一个市场的出现是一个代价很高的策略。

为了说明市场细分和目标市场的选择，我们提供一个楠塔基特岛甘露公司（Nantucket Nectars）的实例。这是一个由两个具有市场头脑的创业家汤姆·斯科特（Tom Scott）和汤姆·佛斯特（Tom First）创立的新一代的饮料公司。这家企业的细分市场的重要特征有年龄、个人主义和健康意识。在楠塔基特岛甘露公司的创立初期，其基本目标市场是年轻的、有活力的、追求健康的消费者，他们喜欢通过选择不含碳酸的软饮料打破常规。

市场细分和目标市场的选择都与企业的顾客有关，而市场定位则与竞争者有关。市场定位与顾客对创业家产品的感知有关，而与创业家对产品的信念和主张无关。市场定位通常指

企业产品的某些相对属性，这些产品属性是顾客最关注的，通常包括价格、质量和品种，均能用从高到低的等级来衡量。例如，如果把专供单身青年饮用的饮料的品牌用*价格*和*质量*两个维度显示在市场定位图中，那么，楠塔基特岛甘露公司将被定位在高价格、高质量（右上）象限，而一个商店品牌、罐装的可乐将最可能被定位在低价格、低质量（左下）象限。

营销组合

营销组合——4P——是企业用来实现与营销相关目标的一套工具。实际上，营销组合对于企业的商业模式来说是如此基础，以至于营销战略经常被用来定义企业或公司的战略。在这一部分中，我们要讨论如图 3.2 所示的营销组合的各个要素。我们的焦点是创业市场人员所面对的独特挑战。

产品战略

营销组合中的这一要素常常被分为*核心产品*和*附属产品*。核心产品是指产品或服务的本质，而附属产品是指与产品外围相关的一些特征。例如，戴尔（Dell）公司是一家以个人电脑（核心产品）为主的销售商，但也同时提供发现并故障检修、零件更换等在线及电话服务（附属服务）。

另一种区分产品变量的方式是商品和服务。很显然，饮料和电脑都是有形商品，而超市、网络服务提供商以及银行都是服务业，提供的是服务类产品，诸如食品购买、网络连接和支票账户。产品和服务的界限已经不再明显。况且，我们生活在服务经济时代，国内生产总值（GNP）的大部分以及新的就业机会都与服务密切相关。请记住，产品一词既包括商品，也包括服务。

运用产品战略时，创业家应把注意力放在为客户提供的*价值主张*的优势上，确保*产品差异化*最大，并对客户很明显。创业家在制定战略时应该以*产品生命周期*为指导，在评估消费者能够多快接受他们的产品时以*产品扩散理论*为指导。最后强调，创业家要从一开始就必须关注*质量*。

许多创业家是基于新产的品或产品线来创建企业。当开发新产品时，企业必须保证消费者未满足的需求被实现了——也就是说，存在真实的*顾客价值主张*（Customer value proposition, CVP）。顾客价值被定义为顾客的全部利益与全部成本之差。产品直到被消费

者购买并发挥其优势时，其属性才是利益。创业家需要了解哪些属性是消费者认为重要的，以及消费者在每一个属性上是如何评价企业产品和竞争产品的。表 3.6 可以用来识别创业家在设计产品时应该考虑的产品/服务属性。

表 3.6 重要性——绩效分析

		感知绩效	
		差	好
属性的重要性	高	改进	保持
	低	监测	不再重视

资料来源: Adapted from John A. Martilla and John C. James, “Importance-Performance Analysis” (Journal of Marketing, January 1977), 77-79.

产品差异化对于最初产品的成功以及品牌的长久树立都是重要的。在创立初期，美格波本公司（Maker’ s Mark）是第六代的肯塔基波本（Kentucky bourbon）家族企业，利用美格波本公司与众不同的产品属性（小麦代替了黑麦，6 年发酵，滚筒磨房，户外炊具和小批量生产）建立了一个出众的品牌形象。几十年来，这家公司凭借产品的差异化，巩固了其在质量上的地位。

产品生命周期长久以来一直作为理解产品战略的一个理论架构。产品生命周期的四个阶段分别是：导入期、成长期、成熟期和衰退期，各阶段的营销是不同的。在导入期，市场营销人员应教育顾客并确保销售；在成长期，应培养顾客忠诚，并建立品牌；在成熟期，差异化是非常重要的；而在衰退期，营销的效率是至关重要的。产品生命周期分析能够辨别营销需求在企业成长不同阶段是如何变化的。

创业家所面临的营销挑战是可怕的，在某种程度上因为是他们的企业运营无论是在产品生命周期还是在企业生命周期中都处于导入期或成长期。看一下丝塔茜皮塔饼薯片公司（Stacy’ s Pita Chip）的例子，这是一家快速发展的快餐制造商。这家公司的销售活动始于其企业生命周期的导入期，同时又处于产品生命周期的导入期。它作为皮塔饼薯片的生产

商，是由公司的创始人在波士顿市区的三明治商店里，烘烤皮塔面包时偶然制作出来的。丝塔茜公司在进入由福利托—雷 (Frito-Lay) 这个巨人企业控制的行业时，面临着巨大的障碍。但是通过在主要的食品贸易展销会中频频亮相，数以千计的购买者品尝了他们这种与众不同的食品，这样，丝塔茜公司就赢得了零售商，并获得了货架上的位置。

创业家通常会围绕创新产品建立新企业。在我们当前的商业环境里，随着全球的激烈竞争和科技的快速发展，创业家们所要承受的压力也越来越大。甚至在成功创业之后，仍要不断开发新的产品以便维持获利的市场地位。新产品的开发对于获取市场成功相当重要。创业精神与创新的结合就等于成功。自然地，创业家如果要想确保他们的企业生存下去，就需要把了解产品的机会和新产品的开发过程。

对于企业和市场而言，由于新产品的新颖程度各不相同，所以创业家必须在不同的*风险——回报*之间做出权衡。一方面，开拓性或者激进型创新代表了科技突破或是前所未有的产品。尽管开拓性产品可能会是一项高风险的投资，但却能够带来丰厚的回报。另一方面，创业家可能开发*渐进性创新产品*，即对现有产品的修正或*产品线的延伸*。开发渐进性创新产品的风险较小，但回报也相对较小。

不考虑创业家所开发的新产品的类型，把产品快速投放市场——通过掌握新产品开发过程——对于获得竞争优势是很重要的。新产品开发过程的关键阶段如图 3.3 所示。新产品的开发要花费大量的时间和财务资源，而创业家所拥有的这两种资源相当匮乏。因此，创业家应保持灵活性并选择那些最有助于其特定产品开发过程的步骤。

引进创新型产品的创业家应特别关注消费者接受的行为过程。消费者采用新产品的意愿在科技产品领域也是一个主要因素。这可以用*产品扩散曲线*来考虑（图 3.4 显示顾客细分市场包括创新新者、早期采用者、早期多数、后期多数和落伍者）许多因素影响产品扩散的速度，或者说消费者接受新产品需要多长时间。如果新产品有风险，或很复杂，或不能与现有产品完全兼容，那么市场接受该产品将会是一个非常缓慢的过程。

创业家有时会错误地过度关注产品。他们全神贯注于自己所设想的产品而这种产品却不是消费者所想要的。消除这种思维的危害的一种途径是让消费者参与到产品的设计过程当中来。客户研究中心 (Custom Research)，一个获得波多里奇国家质量奖 (Baldrige National Quality Award) 的市场调研公司，在项目运作之前都会调查它的每一个客户。这样就使公司

明确了客户希望从公司的投资中得到什么。这种提前研究客户的做法不仅可以提供更好的服务质量，而且保证了公司提供的是高度客户化的产品。

也许对于创业家来说最重要的产品属性是质量。产品或服务的质量是必要的，这不仅因为质量能够有效区别不同的产品或服务，而且质量能够获得顾客的肯定并得到积极的口碑。以质量为导向的公司会发现自己很容易开展内部营销。销售高质量产品的员工往往比销售普通质量产品的员工更加热情、更加自豪。

定价战略

制定最优的定价战略是一个严峻的挑战，甚至对于大多数老道的创业型企业也是如此。图 3.5 勾勒出一幅可供选择的多种定价方式的简图。

创业家在创业初期会产生很多成本。有些是固定成本，不随产量变化（诸如设备、器材和工资）；有些是可变成本，随产量变化（诸如原材料、小时工的工资和销售佣金）。产品或服务的价格必须高于其可变成本，否则创业家每卖出一件产品，就亏损一些。为了成功运营企业，创业企业不仅要弥补固定成本和可变成本，而且要获取合理利润。许多网络公司的破产证实了这个简单的财务逻辑：这类公司多数采取的都是走向灭亡的急剧扩张战略，即以低于成本的价格大量出售他们的产品。

创业家可以从财务的角度考虑产品或服务的定价。事实上，大多数创业家在定价时，使用的是*成本定价法*，即在成本的基础上加上预期毛利润。另外一种定价方法，需要对比竞争对手的价格，通常是与成本定价法一起使用的。创业家们使用这些方法的普遍问题是定价太低，进而对公司的长期效益产生不可预期的影响。当然，定价过高也会导致严重后果，因为过高的价格能够导致购买壁垒，使销售额下降。

那么创业家应怎样选择最合适的定价战略呢？与成本定价法和竞争定价相对的是*感知价值定价*，这种方法对于一项新创的产品或服务尤为可行。创业家们也可以交替使用这两类定价方法，在高销售的情况下获得高的边际利润，反之亦然。决定产品或服务的全部价值然后运用有效的沟通手段使消费者购买这种价值是一项具有挑战性的工作，甚至对于成立已久的企业也是如此。

如果可能的话，创业家应把感知价值定价与以前市场上的价格测试相结合，估计在不同价格点下的可能购买力。众所周知的撇脂定价法和渗透定价法，恰巧是定价战略中的截然相反的两个极端。*撇脂定价*的价格相对较高，所以可以在有限的市场份额上获取较高的利润。*渗透定价*的目标是以较低的利润获取较高的市场份额，所以价格相对较低。对于把新产品引入市场的创业家来说，撇脂定价（或改进的撇脂定价）通常是一个较好的选择。除非分销渠道已经完全确立，否则，渗透定价是很难执行的，它通常仅适用于成熟的产品。

价格可以表现为多种方式。基本的价格点或是价格水平是标准的或者说是固定的，*价格促销*——这是营销人员实现具体目标的有效工具，比如把产品引入一个新的消费者市场。价格促销是短期的，常以正常价为基础打折扣，为消费者提供了一种划算的交易方式。价格促销的使用能够提高公司的销售额、奖励分销商、赢得对新产品的认知和清除积压存货。楠塔基特岛甘露（Nantucket Nectars）公司的 16 盎司的鲜桃露在大多数零售渠道中仅售 1.29 美元。这家公司定期调整价格，与其零售商进行价格促销，当鲜桃露的价格跌到 0.99 美元时，通过广告对这种特价商品进行宣传，该产品的销售额将近翻了一番，制造商和零售商都能从中渔利。

价格促销通常对于维持与分销商关系十分必要：批发商和零售商必须提供价格促销以保持竞争优势。价格促销在企业对企业（B to B）市场中的运用也很广泛；例如，公司会对其企业客户持续购买特定的商品或服务实行数量折扣。促销对于创业家是一种重要的工具，常被用来获得最初的市场占有地位。楠塔基特岛甘露公司（Nantucket Nectars）运用促销来激发零售商对其产品的首次购买行为（贸易促销），并向零售商的顾客提供促销以激发他们使用产品（消费者促销）。

一个普通的定价战略是*差别价格*，即对不同的顾客群体制定不同的价格。例如使用商店会员卡的消费者能够享受低价，以及航班中对乘客使用不同的价格结构。*优惠券*是一种广泛使用的差别定价方式，被用来激励那些希望得到折扣的消费者，而对于不想付出额外努力来获取优惠券的消费者激励不大。优惠券可以用于产品制造商，也可以用于服务性公司。零售商、租车公司以及干洗店的折扣优惠券，都是服务行业中运用价格折扣的实例。

价格对创业家来说相当重要，不仅因为它反映了收入和利润，而且对于消费者如何感知该产品在市场中的地位起到一定的作用。价格对消费者来说是一种质量的暗示，即消费者通常以产品的价格来评价其质量，尤其是当消费者对该产品知之甚少的时候。*经济学观点*认为

消费者是理性行为者，仅当产品的感知利益大于其价格时，才会购买该产品。然而研究消费者行为的人认为，消费者的购买意愿受到各种心理因素的影响。如果产品价格高于顾客的价格预期，那么这个价格就被认为是不合理的。

总之，创业家可以灵活运用市场中与定价相关的知识。首先，产品的销售活动应与其价格相一致。降价总是比提价容易，这是因为顾客对提高价格有抵触情绪。产品或服务的差别化或质量越明显，顾客对价格就越敏感——如果感知价值对顾客来说是重要的。一个优秀的创业家应该同时关注竞争对手的定价战略以及与其定价相关的消费者购买行为。

分销战略

分销对创业家而言是一种特殊的挑战，因为在创业初期建立销售渠道通常是很困难的。图 3.6 所示为传统的对消费者和企业对企业（B2B）营销的两种分销渠道的结构。当一家企业引入新产品、价格点以及沟通战略时，通常依赖于现有的分销渠道。例如，高露洁——棕榄公司（Colgate Palmolive）研发出一种新的防晒霜，制定出独特的价格定位并开展了一场新颖的广告运动，但它却最可能依赖现有的批发商和零售商的网络来实际销售该产品。创业家却不可能拥有这种“奢侈”的销售渠道。

找到合适的销售渠道远比进入合适的销售渠道容易得多。比如，创业家如果想售卖食品，那么他们为了在超市货架上占有一席之地而将面临重重阻碍。大多数的超市都是连锁经营的，需要很多的上架费（Slotting allowances）——生产商必须支付的费用，因此采用租用货架的方式很奏效。当这种产品不太为人所知时，即使当经纪人和分销商把新产品纳入了他们的经营范围后，他们可能仍旧不愿意花费太大的精力去销售该产品。

分销对于创业型服务企业和制造企业而言都是存在问题的。服务性企业的分销决策常常是关于经营场所的决策，因为许多服务都需要其提供者直接与顾客交互作用因此服务业在本质上趋向于本土化。服务的有效分销就是服务对目标客户的可得性和可接近性。随着新创立的服务企业的不断成长，开拓新的经营场所成为吸引新的顾客和提高销售业绩的最重要的手段。

星巴克是一家在全球拥有上千家店铺的服务性企业。然而，服务业仅局限于当地，某一地区可能与其他地区的经营状况相差很多。如果某一家星巴克的选址不成功，公司就会在该

地取消租期，而在临近地段重新开店或者在其他地方重新选址。但是如果创业家在他/她第一次或者第二次或者第三次选址时做出了失败的决策，那么财务上的损失就能使整个公司瘫痪。

找到合适的渠道设计

失败的分销决策使很多新企业受到折磨。戴尔公司在其初创时期有些担心直销模式的局限性，于是决定进入零售市场。在这种新渠道中，低产品利润和高促销成本使得戴尔公司大为震惊，这使公司损失了上百万美元，故而公司迅速退出了零售渠道。如果不是迈克尔·戴尔（Michael Dell）承认了他的决策失误并彻底转变了战略，那么戴尔公司可能在成功制定战略的过程中一直徘徊不前。

在分销渠道中存在着大量的*相互依赖性*：每一个渠道都执行特定的职能，并且每个渠道都依赖于其他渠道。创业家尤其倾向于依赖其他企业来完成某些分销任务。许多公司能够快速进入因特网零售市场，因为他们能够将很多事务——仓储、挑选和缴付订单——外包给其他企业，使他们以较低的固定成本维持*虚拟企业*。当然这种外包思想也存在缺陷：质量难以控制，你与客户之间的信息流被中断，以及长期的成本经济性难以实现。

有时候渠道的合作者不知道你需要什么或不知道你希望他们做什么。比如楠塔基特岛甘露公司的创始人汤姆·佛斯特（Tom First）和汤姆·斯科特（Tom Scott）通过拍摄的公司广告而家喻户晓，对分销商在建立品牌地位时的缓慢进展感到极为沮丧，于是他们就自己承担起分销的角色。再比如戴尔公司在损失了数百万美元之后，改变了分销模式，在发现了更有能力的合作者之后，重新与分销商建立了联系。尽管戴尔公司和楠塔基特岛甘露公司的分销失误造成了损失，他们也在教育新企业，哪些是企业的自身能力，而哪些不是。

渠道的动态性

分销渠道战略包括三种*渠道覆盖*：*集约的*、*选择的*和*独占的*。具体战略的选择取决于所售产品或服务的类型。集约覆盖适用于消费品和其他快速变动的产品。碳酸软饮料就是一类最典型的集约型分销产品：售卖地点为超市、杂货店、便利店、饭店、自动售货机、体育赛事现场以及快餐厅出口处。选择型分销需要选择特定的分销商，通常在构建经销商网络时受到地域的局限。美国吉卜特（J-Boats）公司是一家制造帆船的公司，坐落在罗德岛（Rhode Island）的新港（Newport），在公司创业之初就营建了经销商网络，并在国内的不同地区优选了帆船的经销商。选择型分销能够保护经销商和零售商，使其不受竞争，同时通过阻碍价

格竞争来帮助厂商维持价格。第三个覆盖战略是：独占性分销，通常用于奢侈品。例如，内门马库斯公司（Neiman-Marcus）有段时间能够享有排他性的权力来销售赫耳墨斯（Hermes）高端的皮革商品和时装饰品。

渠道合作伙伴关系对创业家有重要意义。随着吉卜特公司的成长，该公司开始对某些经销商产生不满，但有没有合适的补救措施，这是因为在公司最初的合同中没有明确指明对经销商的要求。位于法拉盛的甜甜圈店（Dunkin Donut）是一家大型快速服务的特许经营许可商，近来对该公司的一些特许经营商丧失信心，原因是他们没有保持高水准的服务质量。渠道动态性的本质是不同的渠道成员有着不同的目标。通常最有实力的渠道成员能够占优势；基于这种原因，渠道权力是分销战略中的一个重要概念。渠道合作伙伴关系能够加速年轻企业的发展，保护资源和转嫁风险，所以创业家必须谨慎地不去损害与其客户的直接关系。最重要的是，必须有效管理并监控与渠道合作伙伴的关系。

另一个应用广泛的概念是渠道冲突，指的是由于目标不一致和职责相交迭，导致渠道不和谐的情形。在因特网早期，渠道冲突是一种显著的现象，许多新企业使用“去中间化”（Disintermediation）——砍掉传统分销渠道的中间商，直接进行销售。亚马逊公司是最大的网上书店，曾在图书出版商、分销商和传统的图书零售商之间引起冲突。因为亚马逊公司大批量买进图书，同时又避免零售商必须支付的高占有成本（Occupancy cost），所以能够以非常低的折扣价出售各种图书。独立的图书零售商感觉被出版商和批发商所遗弃，因为后者给亚马逊以及大型图书连锁店折扣，而没有给传统的书店折扣。

当创业家们能深刻理解渠道经济学的话，他们的分销战略就会成功。吉欧（Giro）作为自行车头盔的生产厂商，为格雷格·雷芒德（Greg LeMonde）和兰斯·阿姆斯壮（Lance Armstrong）这两位环法自行车赛的美国冠军定制了头盔，首次获得了以高利润进入零售渠道的权利以及对自行车商店的渠道选择权。这就允许该公司保持溢价，并在专业人士与自行车爱好者中建立了忠诚度。吉欧公司的创始人知道，公司的产品必须对渠道和客户都具有吸引力。

当前的实践证明：多渠道分销能够使企业进入多个细分市场，获得市场协同效应，为顾客提供灵活性，节省顾客的获取成本，并建立购买信息的强大数据库。例如，J·克鲁（J. Crew）对其以店铺为主的企业进行了成功的多样化改建，包括健全目录册与在线渠道。但是多渠道战略增加了运营的复杂性，并且需要更多的资源，所以创业家应谨慎明智地把握这些机会，

并使时机与他们的资源和能力相符合。例如，许多专家讨论**实体商店**(*brick-and-mortar*)（以店铺为基础）零售和**实体与虚拟并存**(*bricks-and-clicks*)（基于因特网）零售的相对优势。如表 3.7，只有个别例外，在互联网零售中具有最强竞争优势的都是已经建立了基于店铺或目录渠道的企业。这有助于解释为什么如此多的纯网络零售商在 21 世纪初迅速激增，而最终却失败了。

表 3.7 在电子渠道中竞争所需的能力

所需能力	不同类型公司的能力水平			
	仅有网络渠道	基于商店的渠道	目录渠道	制造商
建立交易并降低顾客感知风险的强有力的品牌名称和形象	低	中到高	高	中到高
适应沟通的顾客信息的可得性	中到高	高	中到高	低
提供互补的产品或服务	高	高	高	中
提供独特的商品	低	中到高	中到高	高
以电子形式展现产品和信息的能力	高	高	中到高	中
递送产品和接受回报的有效分销系统	低	中到高	高	低

资料来源: Adapted from Michael Levy and Barton A. Weitz, *Retailing Management*, 5th ed. (New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2004), 92。

创业成功的许多巨大障碍都与分销有关。创业家一般会倾向于过分依赖渠道伙伴，并缺乏对他们行业内的渠道行为的了解。所以，创业家有必要花费一定的时间来学习分销，实事求是地制定渠道设计和渠道合作伙伴关系的决策，以便消除威胁，制定有效的分销战略。

营销沟通战略

营销沟通需要向市场传递信息——有关公司产品或服务以及公司自身的信息。

营销组合中的营销沟通要素是一个组合中的组合：*沟通组合*包括广告、销售促销、公共关系、人员销售和直销（有时包含在广告中）。营销沟通组合及其部分关键要素如图 3.7 所示。

沟通组合的成分，与营销组合一样，常被称为*工具*。营销人员对这些工具的使用在各种企业和产业背景下有着显著的不同。消费品企业的沟通通常包括大规模市场方法，如广告和促销，而企业对企业（B2B）产品的公司则使用定制的、交互式的工具，如销售人员直接进行的人员销售。营销人员使用的沟通与公司所要出售的具体产品以及公司的营销目标应保持一致。

无论销售何种产品或服务，把多种工具结合使用是明智的。基于这种观点，就有必要把这些方法整合并协调起来，于是出现了经常使用的一个术语“整合营销传播”。众多因素——包括成本、时间和目标市场——共同决定了企业主要沟通工具的选择。公司必须回答的一个问题是：与我的客户沟通并影响其行为的最有效的方法是什么？创业家对这个问题的回答越快越好。

两个常用来描述沟通战略的术语是*推动*和*拉引*。*推动战略*是指使用诸如贸易促销、商业展销和人员销售等工具，旨在把产品推给分销商或其他渠道成员。*拉引战略*的目标是创造终端用户需求，并且依靠需求来在渠道中拉动产品的销售。拉引战略把目标直接对准最终用户，故而通常使用广告和消费者销售促销，如样品装或优惠券。这种战略对服务企业也适用。例如，美国运通公司（American Express）通过经纪人推动其共同资金，或直接对投资者进行广告宣传，这些投资者就有可能来购买这种基金。

营销沟通是一个广泛的、成熟的领域。许多最常见的工具主要是被大公司所运用，因为大公司拥有细致的营销预算和内部的营销专家。对于大型的、全国范围内的电视和印刷的广告以及渗透面广泛的邮递活动更是如此。在这些工具中，广告领域可能最为宽泛，它包括从布告牌到黄页，到当地的报纸，再到美国橄榄球联赛总决赛的商业广告。直销工具的种类也很多，包括目录、直接邮寄、电话营销以及商业信息广告（直接销售的媒介）。因特网作为最新的沟通媒介，包括标语广告、弹出广告和直接电子邮件营销。

广告

对于创业家，可选择哪些广告形式？答案是任何一种合适的、可以支付的和可衡量的或至少是可以评价的都可以作为选择。创业家可以通过关注附有等级的选择来使用传统的主要媒体，诸如全国性杂志的地方版、当地有线电视台的广播广告以及当地的报纸和广播台。创业家的劣势在于难于实现广告的规模经济。但如果关注成本控制的话，严格锁定某些广告活动也能够有效实施。

除了地区性的和当地的主要媒体，创业家还有众多次要的媒体可供选择，这包括：分类广告、黄页、在线信息服务、宣传册、传单、电子公告牌、本地游说以及教学研讨会和示范课。正如前面提到的，大多数营销专家把多种方法结合使用，因为每种媒体都有其优势和劣势。尽管媒体多种多样，但创业家希望传递给消费者的信息和品牌形象必须是一致的。常提到的两个与广告的目标相关的术语是**覆盖面**和**频率**。覆盖面是根据特定的时间内受到广告宣传影响的目标市场中人口的百分数来测定的。频率是以目标市场的成员在上述特定的时间内受到广告宣传影响的次数来衡量的。

在选择媒体时，创业家应把沟通的目标与媒体的能力结合起来。广播与其他广告媒体相比更亲切、更有针对性；它使广告客户有一定的灵活性，但需要不断地重复信息以获得深刻的印象。电视的覆盖面广，对于展示产品功能也有很好的效果，但费用却很高，需要巨额的制作成本。许多杂志的针对性、包容性也很强，货架寿命也很长（想象一下在候诊室里，一本杂志会被翻阅多少次）。报纸在一定的区域内针对性很强，可作为促销广告的载体，但货架寿命却很短。商业信息广告常被认为是一种直销的工具，需要支付生产成本，生命周期也很短，但说服力很强，并且可以讲述产品的由来。不断发展的网络广告，覆盖的是一类特殊的消费者市场（相对年轻，受到良好教育）。战略性地选择广告媒体时的简要指南见表 3.8。

表 3.8 战略性地使用广告媒体

广告媒体	创业家需要考虑的关键因素
宣传册和传单	<ul style="list-style-type: none">● 允许创造性的灵活性和集中的信息● 生产数量和分销必须有计划地进行
直接邮寄	<ul style="list-style-type: none">● 允许精确定位并鼓励直接回复● 结果是可测量的并能指导今后的活动

信息广告	<ul style="list-style-type: none"> ● 有效地讲述故事和沟通或支持生产效益 ● 生产成本很大但可以测量，对于收集数据效果很好
网络沟通	<ul style="list-style-type: none"> ● 各种选择，如标语广告和允许的电子邮件营销 ● 较好地收集数据和测度回复率
杂志	<ul style="list-style-type: none"> ● 容易确定目标群，使读者沉迷，保存期限长 ● 自由提供预算，但需要较长的引导时间
时事通讯	<ul style="list-style-type: none"> ● 很好地创造机会，最大化控制 ● 费用因素（时间和金钱）应仔细考虑
报纸	<ul style="list-style-type: none"> ● 广告促销的最好方式，限于某一地域范围内或当地的市场 ● 保存期限相当短，通常不能够被仔细地阅读
街头广告	<ul style="list-style-type: none"> ● 具有强烈的视觉效果和重复曝光，被认为可以获得高额投资回报 ● 目标难以确定，因为广告受到张贴地点的限制
广播	<ul style="list-style-type: none"> ● 具有创造的潜力，能有效地与听众沟通；信息极易变换方式 ● 针对性最强，但广告必须重复多次才能奏效
电话销售	<ul style="list-style-type: none"> ● 互动沟通，需要一对一的销售技能 ● 直接回答的方式面临着较多的管制，因为这被很多人看来是冒犯性的
电视	<ul style="list-style-type: none"> ● 媒体和生产费用很高，但到达性很好，展现并演示产品的最有效方式 ● 通常用于品牌建立
黄页	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要的当地媒体，被消费者用来做基本参考，可信性是非常必要的 ● 低成本，但是标准的形式使创造力受到限制

资料来源: Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), 601。

创业家也经常向营销专家咨询如何开展广告活动以及如何设计有效信息。有些新企业利用广告机构，而有些企业与广告专业人士保持联系，这些人往往在创业领域经验丰富。对大

多数创业家而言，最好能够掌握广告、公共关系和营销调研的基本知识以便能够对协助企业早期营销的外部机构和个人做出选择和评价。

促销

促销的三种主要类型分别是：消费者促销、贸易促销和销售促销。消费者促销是指直接给消费者提供的交易，通常用来支持拉引战略。贸易促销是用来给企业的贸易伙伴或渠道伙伴提供的交易——比如分销商和零售商——通常用于支持传统的推动战略。销售促销被用来激励和奖赏公司内部的销售人员或分销商的销售人员。

促销有两种基本形式：价格和非价格。价格促销在本节前面的价格战略中已经讨论过了。消费者价格促销包括：优惠券、折扣和忠诚奖励；贸易价格促销包括：折扣、折让、产品返销保证和上架费（slotting fees）。消费者非价格促销包括：产品样品、广告宣传品（比如印有品牌标识的T恤衫）、竞赛和彩票。贸易非价格促销包括：贸易展览和销售竞赛。

促销产生的影响与广告有所不同。总体看来，促销产生影响的是即时的，是销售驱动的结果，而广告产生的影响是长期的，是品牌形象树立的结果。在过去的几十年中，促销在企业中变得越来越受欢迎。

公共关系

许多创业家把公共关系作为一种战略性的沟通工具，并从中获得了益处。公共关系有两个主要维度：一个是公共宣传报道，另一个是公司沟通。当美林公司（Merrill Lynch）为世贸中心“911”的遇难者发表了一整页的颂词时，这就是一种为表达对遇难者的家属及同事的同情的公司沟通方式。美林公司作为公共电视募捐者或高尔夫锦标赛的发起人，或者宣布总经理的促销公告，都是为了获得积极的公共宣传报道。美格波本（Maker's Mark）公司的首席执行官比尔·塞缪尔（Bill Samuels Jr.）为获得主要机构的公共宣传报道，而使用了个人联系和一份详细的计划：

戴夫·卡瑞努（Dave Garino）是《华尔街时报》肯塔基州的记者。比尔发现自己和戴夫有一个共同的朋友萨姆·沃克（Sam Walker），他和戴夫曾一同去新闻学校学习。比尔知道戴夫要来小镇中报道一件不相关的事情，于是决定尝试一种特殊的方法来说服他写一篇关于美格波本公司的报道。比尔在酿酒厂举行了一个活动，并唯一授予当地的新闻站拥有报道该

活动的权利。他获悉了戴夫下榻的宾馆，安排萨姆在该宾馆酒吧的鸡尾酒会上与戴夫见面。然后，比尔让酒吧的服务员把吧台上的电视都调到正在播出酿酒厂演出的那个当地频道。当戴夫看到这则报道时，他问萨姆美格波本公司是做什么的以及若这家酿酒厂如此有名，为什么他却从来没有听说过。萨姆回答说这是一家当地人最喜欢的一家企业，并提出把他引荐给比尔，戴夫同意了。随后，戴夫和比尔花了三天时间，写完了美格波本公司的报道，发表在1980年8月的《华尔街时报》的首页上。

比尔后来回忆说：“自从那篇报道刊登以后，我们陆续收到了50 000封信件询问我们的产品。电话咨询的铃声持续了几周不断。那时我们只有一个销售人员，于是我们努力想出利用这个机会的方法。”

其余的，正如他们所讲的一样，是历史。

人们一般认为公共宣传报道是创业家最好的朋友，比上百万美元的广告更有价值。这是因为公共关系被认为是更可信、更客观的；记者的话往往比广告机构的更可信。并且，公共关系是免费的。当然，也不总是这样——公关花费了大量的时间和精力，有时也有金钱的付出，并且总是需要有平衡关系的能力来赢得良好的公共关系。如果不是这样的话，就不会有如此多的公共关系机构收取高额费用，并努力地吸引媒体的关注了。

人员销售

对于那些在企业对企业的环境中运营的公司或者需要把产品销售到既定的分销渠道中的公司，人员销售是沟通组合的一个核心要素。虽然有些企业的销售与营销是分开的，但是企业的销售人员仍然是主要的营销工具。建立并管理销售队伍的决策与销售队伍的数量、培训、组织、报酬和销售方法有关。

销售人员被认为是公司最有价值的资产。尽管保留一个出色的销售人员是个非常昂贵的主张，但是新企业总是会面对这样的艰难决策：是自我承担费用直接销售，还是以佣金的形式雇用厂商代表（有时称为经纪人）销售公司的产品（同其他企业的产品一起）。代表们因为与客户存在联系而有优势，但是如果公司投资于自己的销售人员的话，会有更多的控制权，并且与客户有更密切的联系。销售人员可能是按地域，或按产品线、顾客规模、顾客细分市场或行业进行组织的。报酬通常是由基本工资和奖金构成，销售人员的激励与所其获得的新客户、超出的销售定额或增加的盈利有关。目前的营销活动强调对顾客的选择和保留，前提

是基于他们对公司的盈利潜力。销售人员一般应该使用有效的销售材料、可信的技术数据和销售自动化软件来实现有效的销售过程。

人员销售在非正式的个人水平上——通过专业网络——对创业家来说是一项重要的活动。利用人员和行业的联系是成功的关键因素，尤其是在企业的创立期和早期成长阶段。但这是一个耗时耗力的过程，这一点往往被忽略，很少被最优化。吉欧的创始人吉姆·甄斯（Jim Gentes）曾亲自参加全国三项全能比赛和其他高水平比赛以展示他的自行车头盔，并向自行车冠军赠送头盔。吉姆首先从一流运动员那里认识到了认可的价值。

直销

创业家可以在大范围内开展直销活动，也可以在范围上有所局限，仅在当地开展。直销方法包括直接邮寄、目录表、电话营销、商业信息广告和许可的电子邮件（消费者接受的）。直接媒体的有效性是容易测度的，并且这些媒体对构建便于日后的营销和分析的数据库是比较理想的。直销对于新老客户的沟通是一个重要的工具，通过邮件可以保持对客户的跟踪调查，内容可以是感谢的话语，也可以是对近期促销活动的公告。

随着营销活动中科技和数据库的大量应用和因特网渠道的快速发展，一对一的营销变得越来越普遍。这是一种互动的营销，在性质上与人员销售有些类似：一家公司可以在个体的水平上对一个客户进行评价，分析其以前的购买行为和其他方面的信息，然后据此做出回应。正是数据库的使用，营销人员才能进行个性化的沟通并为客户设计特定的信息。

*顾客关系管理（CRM）*系统可用来帮助公司编辑、管理顾客的数据。因为CRM系统是大规模的、昂贵的，精明的创业家可以建立一个更为基础的系统来获取并运用顾客的数据，以促进与客户关系的建立。这个过程包括获得正确的衡量标准——比如，顾客的*获取成本*或一顾客的*平均终生价值*——以及知道如何利用这些标准。

游击营销

游击营销所指的营销活动是非传统的、基础的、有魅力的——能够引起顾客的注意并增进对公司的了解。游击营销的活动常常与“制造响动”和在市场上树立口碑联系在一起。一些专家认为传统的营销人员并没有充分利用公共关系或是在事后才想到公共关系，因此，就为创造性的游击营销人员打开了一扇门。

定义游击营销做什么要比定义游击营销是容易得多。游击营销在市场的各种声音中比较突出并能产生独特的影响：使人们讨论公司及其产品，有效成为品牌的“传教士”。它能够

创造戏剧性场面、引发兴趣、产生积极的影响或情感：各种神奇的效果。但实际上，真正出色的游击营销是难于实施的——可能比出色的传统营销更困难，因为许多公司都付出过努力，但很难突破免费包裹这种形式。

可以把游击营销理解为一种战术，可以运用沟通组合的各种媒体或因素，而不是作为一个完全不同的沟通工具。游击战术可以用于广告（地铁站引人注目的海报）和人员销售（在贸易展销会上进行游说），但更多地被用作某种形式的公共关系——能够储存可见性和积极公共形象的战术。美格波本公司的首席执行官启发《华尔街时报》的记者写了关于公司的报告，这就是游击营销的做法。楠塔基特岛甘露公司的创始人汤姆·佛斯特和汤姆·斯科特是不懈的游击营销人员，他俩在阵亡将士纪念日那天，打扮得像葡萄一样，在鳕鱼角（Cape Cod）公路上不断挥动双臂，致使交通堵塞，上千名路人困于其中；并在露天音乐会上开着紫色敞篷货车，免费赠送饮料，直到这成为一种常规。

目前我们经常说的*事件营销*也包含在游击营销的范围之内，因为它是实验性的、互动的和轻松的。但正如前面所提到的，游击战术变得越来越难以执行，因为每一家公司的营销经理都试图在游击营销中取得成功，并为此做出巨额预算。

索尼·爱立信移动通信公司（Sony Ericsson Mobile）曾在纽约开展了一场游击营销活动，经过培训的演员扮演成游客，让过路的行人简单描绘出公司的新款手机或数码照相机的图案。这是不是带有欺骗性呢？是的，但往往越是平凡的战术，引起的争议越小。

为了宣传美国付费电视网（Home Box Office: HBO）的喜剧连续剧，在加拿大的多伦多精心策划了一次游击营销运动，一组人员背着带有电视设备的背包，在街上向行人展示 30 秒的宣传片；在主要的十字路口用粉笔画宣传该连续剧；在大型传媒机构的盥洗室内张贴广告；在商店或博物馆的玻璃陈列橱内展示该连续剧评论的引文。

大公司和广告机构努力为游击营销制定标准的努力这使得这些战术对于小公司遥不可及。然而，只要创业家能够迸发出创造力的火花，游击营销的成功就是可能的，尽管这需要有持久的创意与充沛的精力。

总之，成功创造营销战略的创业家必须有明确的目标。他们也必须知道一个战略要素是如何对另外的要素产生影响的，因为如果营销组合的各要素：产品、价格、分销和沟通之间不能协调一致的话——如果组合之间缺乏逻辑——战略就不能执行。然而仅有良好开端的战

略并不是完备的，因为市场是动态的，所以远比成熟企业多得多的新企业经常被迫重新评价战略并不断审视战略是如何影响企业成长的。

管理成长的营销技巧

对下一步的全面讨论超出了本章的范畴：年轻企业在追求强力成长时所需的营销过程和能力。但我们认为应该关注的两个关键领域是*理解并倾听顾客*以及*建立可见和持久的品牌*。

理解并倾听顾客

尽管对有些创业家而言，凭直觉制定决策最初可能奏效，但直觉有其局限性。随着企业的不断发展壮大，创业家必须与其顾客保持长期的联系。比如当企业决定引入第二种产品或是新建一处厂房时，就需要考虑这种产品以及这个新场所是否能被市场接受。创业家们常常由于第一种产品或第一处场地的成功而高估了市场对第二种产品或场地的需求，有时由于他们的自信鼓励他们过分依靠直觉。

创业家必须获取市场信息来了解消费者的购买行为顾客对产品设计、定价和分销相关的期望。同时，他们也需要掌握有关如何与顾客有效沟通及如何影响顾客行为的信息。最后，他们还需要获取有关自身营销活动*有效性的*信息，以便不断完善。在某种程度上，营销人员通过使用信息来定制化营销组合，进而建立关系。优秀的创业营销人员可以做任何有利于与客户建立关系的事情。

实施高成长战略的创业家经常需要不断寻求新的细分市场来支持这种成长。当比尔认识到，美格波本公司要想迅速成长，必须找到一个新的细分市场：其他酒精性饮料的饮用者需要转变成波本饮料(Bourbon，美格波本公司生产的一种饮料。——译者注)的饮用者，因为波本饮料的消费者市场已接近饱和状态。比尔没有单凭自己的直觉，而是研究了消费者市场，了解了可以在哪里找到新的顾客以及如何吸引这些顾客。

倾听消费者的方式有多种；有些包括正式的调研，而有些包括非正式的系统来收集信息并扫描市场环境。伦纳德·贝里(Leonard Berry)引用了一个创业家用以建立*倾听系统*^[1]的方法组合，包括：

◆ *交易的调查*：测度客户对企业的满意度

-
- ◆ *新顾客及流失顾客调查*：了解客户为什么选择或放弃公司
 - ◆ *焦点小组访谈*：在特定的话题上获取信息
 - ◆ *客户咨询座谈小组*：从客户中定期获得定期的反馈和建议
 - ◆ *客户服务回顾*：定期的、一对一的评估
 - ◆ *客户投诉/意见获得*：追踪处理顾客抱怨
 - ◆ *全面市场调研*：评估整个市场——顾客以及非客户

建立品牌

所有的创业家都面临着建立品牌的问题，包括建立品牌意识和品牌价值。*品牌意识*是指顾客在提示下识别品牌和回忆品牌的能力。创造激发品牌意识的营销活动也有助于塑造*品牌形象*，后者与顾客如何感知品牌有关。*品牌价值*是指品牌意识和品牌形象对顾客所产生的品牌反应的效用。例如，品牌价值刺激消费者为一个品牌支付溢价——价格超出了产品有形属性本身的价值。

品牌价值可以是正面的也可以是负面的。正面的品牌价值是一个品牌足以威胁到不知名的竞争对手的营销优势的程度。负面的品牌价值是与特定的品牌相关的劣势。品牌的建立与企业沟通战略密切相关。品牌意识的树立通过对该品牌完全曝光——通过广告或公共宣传报道，而品牌形象的塑造是通过公司如何策划它的身份，通过其产品、沟通和员工而实现的。顾客对品牌的实际体验也对品牌形象有强烈的影响。

美格波本公司运用它的沟通战略，通过在有影响力的国内杂志，如《福布斯》和《商业周刊》，刊登幽默的、与众不同的印刷广告，来树立品牌形象，这有助于为波本饮料确立前所未有的高端市场。该公司为波本饮料创造了一个可爱的、真实的品牌个性。由于许多广告采用了比尔·塞缪尔对其客户的公开信的形式，因此比尔·塞缪尔能够代表并个性化这个品牌。

结论

营销常被描述成艺术和科学之间微妙的平衡。当然，培养成为营销专家的专业知识是很复杂的，特别是对于向多方面发展的创业家而言。然而，任务依然存在：掌握顾客和公共关系方面的知识；识别有效的广告工具和有效的实验促销。首先，创业营销人员必须能够销售：

销售他们的创意、产品、激情以及公司的长期潜力。他们必须学习并掌握市场现在及将来发展的技巧。

创业初期的企业通常会发现有必要按比例地提高或改变焦点。在这些情况下，竞争可能成为营销决策的有力驱动器，不管是呆在大型企业的雷达屏下还是为反对克隆入侵而抓紧时间。但是成功的创业家会有一个坚定的、目标集中的营销战略——一致的战略——因此不易偏离轨道。

附录：

顾客访谈

我们应该向谁提问？

应该问什么样的可能信息？

问题应该采用开放式的还是结构化的？

问题应以怎样的次序排列？

概要：（应符合你的研究需要）

1. 开放性讨论（介绍和热身）：

简单描述研究的目的，自我介绍，确保回答的机密性并陈述预期的面谈持续时间。

开场白：回想一下你上次购买或使用该种产品。

是什么促使或引发了这种行为？你做了哪些特殊的活动以得到这个产品或这种服务？结果怎样？或者说你的这次采购经历感受如何？

2. 当前行为：

最近你怎样购买或使用感兴趣的产品或服务？你怎样决定购买什么产品的？你使用这种产品或服务的频率是多大？你每次购买或使用的花费是多少？你在哪里购买？

3. 有关产品/服务的了解/认知：

在你做出最终的购买决定之前，还考虑过哪些其他的产品/服务/商店？

4. 重要属性：

如果你将购买这种产品，那么你所寻求的是什么？什么是重要的？对你来说，什么特征是重要的？

5. 回答者的感知：

你怎样比较不同的产品和服务？你认为你所购买的产品/服务与竞争对手的产品/服务在这些属性上有什么不同？

6. 总体的满意程度或是对该产品/服务的偏好：

与竞争产品相比，满意程度与偏好等级如何？

7. 产品演示/介绍/描述：

目的：获得对产品概念的反应并引出能识别额外决策动机的回答。

你认为这种创意怎么样？你不喜欢哪些方面？听了关于这种产品的创意之后，你认为哪些因素是重要的而我们却没有考虑到？在选择产品或服务之前，你是否对不同因素的重要程度的认识有所改变？

新产品或服务的购买意图：回答者对购买或使用这种新产品/服务的兴趣和意愿的程度如何？愿以何种价格购买？

我们想知道你想购买这种产品或服务的可能性有多大。

☐ 肯定购买

☐ 很可能购买

☐ 有可能买也有可能不买

☐ 很可能不买

☐ 肯定不买

我们想知道你现在想出多少钱来购买这种产品或服务：

☐ 肯定支付_____美元。

请写出可比产品的定价是_____美元。

那么你现在想出多少钱来购买该产品或服务？

☐ 肯定支付_____美元。

8. 媒体习惯：

你是如何知道该产品或服务的？

你看了、听了或读了什么（媒体）？

9. 人口统计学信息：

在访谈快结束时，询问回答者的个人信息。

年龄、收入、职业、性别、教育情况等等。

公司的规模（收入、全职员工人数、研发员工人数）、资源、经验、技术等等。

10. 结束语：

最后有没有什么建议和想法？

感谢您的参与。

第四章 撰写商业计划

安德鲁·查克冉科斯 (Andrew Zacharakis)

商业计划的目的是讲述一个故事：一个关于你自己企业的故事。商业计划必须指明存在一个值得开发的机会，并详细阐述如何开发它。20 世纪 90 年代后期网络经济繁荣的时候，许多创业家和风险投资家对商业计划的重要性持怀疑态度。这个高密度创业时期的典型代表，如詹姆斯·沃克 (James Walker)，用“一张纸上的无数‘关键点’”为仅成立十天的企业获得融资。他说，“在超强竞争的无线网络世界，这种情况出现得很迅速。现在每一年半就会出现一场革命。”^{vi[1]}这句话带给我们的启示很简单：商业计划的写作需要时间，而创业家的时间是很宝贵的。

大量媒体报导了关于优秀大学生因获得风险投资而退学创业的事迹，他们迅速实现 IPO（首次公开上市），并在 18 个月，甚至更短的时间里，筹集到几百万美元。民间传说这些网络创业家并没有商业计划，仅有几张幻灯片而已，这就是用于识别商机、获得风险投资者和公司上市的全部手段。为什么要花费几周的时间去努力完成商业计划呢？2000 年 4 月纳斯达克 (Nasdaq) 的危机以及并发的许多轰轰烈烈的网络公司的转让，揭示出这些公司的绝大多数都不可能实现盈利——那时不可能、现在不可能、将来也不可能。这种发生在 20 世纪 90 年代后期的神来之钱和迅速回报已经一去不返了。现在，创业资金只能通过撰写聚焦于已完成充分市场调查的珍贵市场机会的规范商业计划来获得。

常见的误解是认为商业计划主要是用来筹资的。尽管好的商业计划有助于筹资，但是这个过程的主要目的是帮助创业家更深入理解他们所设想的机会。由于缺乏对商业模式的深入理解，许多潜在创业家往往固守着那些并不可能盈利的创意。花费相对较少的时间设计可行的商业计划书，能够节省那些可能浪费在追求鸡肋机会上的几千甚至几百万美元。例如，一个人每年收入为 100 000 美元，他花了 200 个小时进行商业计划写作，这就等同于在时间上投资了 10 000 美元（50 美元/小时乘以 200 小时），但是请不要忘记，开发一个有缺陷的商业概念，可以迅速导致数百万的资本流失。尽管大多数的新企业最终走向失败，但如果想要存活两年的时间，就必须获得足够的资金。在不考虑机会成本损失和可能的雇员工资以及发生的其他费用的条件下，创业家惟一的开支恐怕就只有时间价值了，尽管如此，这两年的投资额仍达 200 000 美元。因此，请潜在创业家们提前花费一些必要的时间和金钱，做些对你自己和你的公司有利的事业。

通过提出一些关键问题，为这些问题寻找答案并最终回答这些问题，撰写商业计划的过程能帮助创业家把最初想法塑造为更好的商业机会。例如，每个创业家都需要回答的一个问题是：顾客的需求是什么？同顾客及其他可靠的咨询人员的对话将有助于准确定位顾客所需求和想要的产品。创业前的这项工作可以为创业家节省大量的资金和精力，因为这可以避免创业家在创业后重新定位产品。虽然所有企业都要在顾客反馈的基础上调整其产品供给，但是撰写商业计划的过程可以帮助创业家在创业之前对调整作一些预期。

也许，编写商业计划过程的最大好处是使创业家把机会与各种利益相关者用最有效的方式结合起来。商业计划提供了创业背景，所以创业家能够与最可能的投资者沟通以获得权益投资。商业计划还是说服潜在员工辞去他们现在的工作，而去为一个前途未卜的新企业工作的有利武器，同时，它也是赢得战略伙伴、关键客户和供应商的工具。简而言之，商业计划必须使创业家对他所要回答的各个利益相关者的问题有更深刻的理解。在各个利益相关者看来，一份可靠的商业计划能够给创业家带来信誉。

商业计划的类型

商业计划因目的不同而可以有多种类型。每种类型都需要付出同等水平的努力，并得出相同的结果，只是最终的文稿有所不同而已，这取决于商业计划的使用者是谁以及什么时候使用。例如，当你要把自己的想法介绍给潜在投资者时，你应该给他一份简明的概要性的计划书。随着投资者兴趣的不断提高，他希望对该想法有一个更全面地了解时，他会提出要看更详尽细致的商业计划。即使在权益极度繁荣的 20 世纪 90 年代末期，创业就等同于风险资本，商业计划所提供的仍远比潜在投资者需要了解的多得多。员工、战略伙伴、金融家以及董事会成员都可以从完备的商业计划中找到有用的资料。最重要的是，创业家本身从商业计划过程中获得了难以测量的巨大价值，这不仅因为它能够使他更加有效的运作企业，而且能够清晰地把他的故事与从未看过该商业计划书的利益相关者们联系起来。总之，商业计划的不同读者从中获得的是不同的工作表述。

如果需要对外融资的话，商业计划就需要给权益投资者或贷款提供者 25 页到 40 页篇幅的内容。创业家必须清楚地认识到职业权益投资者（如风险资本家）和职业贷款提供者（如银行家），并不会从头到尾地阅读整个商业计划。正因为此，创业家应按照一种便于重点阅读的格式来撰写商业计划。在本章中，我们来研究商业计划的各主要部分。通常情况是“寓丰富于简洁（Less is more）”。例如，我看到的许多获得风险资金的商业计划的篇幅通常是 25 页左右，而不是 40 页左右。

第二种类型的商业计划是*运营计划*，主要是针对创业家及其团队在新企业的发展、运作和初期增长等

方面予以指导。这种类型的计划没有固定的篇幅，但通常都必须超过 80 页。这两类商业计划的基本组织形式是相同的，只是运营计划的内容更为详尽。这类文件的产生将帮助创业家对决定如何建立并运营新企业形成更深入的认识。

*简明商业计划*比前面提到的两种商业计划短得多，通常不足 10 页，其目的是提供原始商业概念以测试对创业家最初创意的反应。在投入大量时间和精力进行长篇商业计划写作之前，这种计划用于创业家与心腹共同商讨的基础并得到反馈。

当创业家完成了商业计划书撰写过程后，他们应回头重新撰写简明商业计划（又称之为*扩充执行总结*）。这种扩充执行总结是用来引起投资者注意力的。例如，创业家可以把它邮寄给潜在的投资者以激发他们的兴趣并引发讨论。通常，邮寄扩充执行总结比整个商业计划要好，因为投资者更倾向于读概略性的商业计划。如果投资者感兴趣的话，他就会要求创业家安排一次会议来商讨，而如果商讨顺利的话，投资者才会阅读商业计划的全文。

从点子到行动：整个过程

撰写任何商业计划中最难的部分也许是开头。收集数据，使其形成一则连贯的故事，并最终产出成品是一个令人畏惧的任务。正因为此，撰写商业计划的最好方式要按部就班地进行。第一步，为你的创意写一个简短（少于 5 页）的概述。这为你和其他人提供了一个路线图，沿着该路线即可完成计划书剩余部分的写作。第二步，开始着手准备计划书的主要部分。尽管各部分的内容是相互交融相互影响的，但最容易的方法恐怕是先写产品/服务描述部分，因为这往往是创业家构想的核心部分。但请记住，计划书的写作并不完全是一个连续的过程，你可以同时进行不同部分的写作，或是以你认为最合理的顺序写作。最后，在完成了所有部分的初稿之后，就应该回过头来写一个简短精炼的执行总结。执行总结与最初的概要差异很大是不足为奇的，这是由于撰写商业计划的过程中不断修改、不断完善造成的。

商业计划是一个*鲜活文件*。尽管你的初稿可能是完善的，但大多数商业计划可能刚印刷完毕就已过时了。这就意味着创业家在不断修改和更新商业计划。每一项重大修改应该记录并保存下来，时不时地再看一看，你就会从中得到学习。记住，商业计划的重要意义不在于最终产品，而在于你为自己的创意进行商业计划的写作过程中学到的知识。计划书把你头脑中所想的事物联系起来，并为你和你的创业团队明确了目标。同时，它也记录了企业从诞生到成长，到成熟的全过程。撰写商业计划是一件令人激动、富有创造性的过程，尤其是当你和创业团队一起工作的时候。接下来我们看看如何有效进行商业计划的写作。

故事模型

商业计划的主要目标是吸引各种利益相关者，并使他们确信企业的发展潜力。因此，你必须知道这些利益相关者将如何理解你的计划。指导原则是你在写一个故事，好的故事都具有鲜明的主题以及把背景、人物和情节连接在一起的统一的主线。想一想美国最成功的企业，它们往往都具有广泛宣传的主题。当你听到这些品牌口号时，就会立即关注这些企业。例如，当你听到“绝对、积极，一夜抵达”时，大多数人都会把这个品牌口号与联邦快递（FedEx）和包裹邮递联系起来。他们想到的是可靠性——联邦快递所承诺的质量。类似，“想做就做”与耐克（Nike）和运动员的进取形象联系在一起。（如表 4.1 所示）。品牌口号是用一句话甚至是一句话的部分语句，来概括出企业的精髓。每一个与商业计划有关的句子、段落、文章、图表的主题都应与你故事中的统一观念相一致。一个有用的小技巧是把品牌口号标在每一个页面底部的页脚处。许多文字处理软件，如微软的文字处理软件，都可以插入页脚，这样在文档打印出来的时候就可以看到了。当你写作的时候，如果某一部分内容不是建立在这个品牌口号的基础上，或是对其做出解释，或是有其他的直接联系的话，那么最大的可能就是这并不是商业计划的一个必要成分。严格与品牌口号保持一致，就容易写出精炼一致的商业计划书。

表 4.1 品牌口号

耐克	<i>想做就做！</i>
联邦快递	<i>绝对、积极，一夜抵达。</i>
麦当劳	<i>我们喜欢看到你的微笑。</i>
思科	<i>发现因特网上的所有可能。</i>
微软	<i>今天你想去哪里？</i>

故事模式的关键是要抓住读者的注意力。品牌口号是基础，但是往往在写作商业计划时渴望创造大量显而易见的关键点，这使大多数商业计划成了沉重的圣经文字，充满了宣言，只有最勤勉的读者才会费尽心思地读完整篇文稿。毫无疑问，在计划书使用突出的个别关键点（有时成为捕捉点），有助于读者阅读计划书，你怎样制造这些捕捉点呢？可以使用一些有效的方法，诸如广泛使用标题和子标题，战略性地设置“关键点”目录、图表以及使用工具条等等。vi[2]这些不仅可以使计划书的内容丰富，并且具有视觉吸引力。

让我们一起来看看商业计划的主要部分（如表 4.2 所示）。记住，尽管商业计划的形式多种多样，但是大部分计划是由这些部分构成的。尽量使你的计划与这种格式保持一致，因为多数利益相关者习惯于这种格式，这样做便于他们重点阅读。比如说，如果寻找风险投资项目，那么你应该让它方便快速阅读，因为风险资本家通常仅花五分钟左右就能够拒绝一项商业计划，或把这个计划搁置一边，以后再作考虑。如果

一个风险资本家被一个不熟悉的计划的格式所困扰，那么他很可能会直接拒绝这个商业计划，而不是试图从中找出相关的信息。即使你不寻求风险投资，表 4.2 所示的结构也有助于其他的投资者阅读和理解。

表 4.2 商业计划大纲

I.	封面
II.	扉页
III.	执行总结
IV.	行业、顾客和竞争分析
V.	公司和产品描述
VI.	营销计划
VII.	运营计划
VIII.	发展计划
IX.	团队
X.	关键风险
XI.	资金供应
XII.	财务计划
XIII.	附录

商业计划

我们将以商业计划的常见顺序来介绍各个部分，但你可以采取你喜欢的任何顺序来进行写作。

封面

计划书的封面应包括如下信息：公司名称、品牌口号、联系人及其地址、电话、传真和电子邮箱、日期、保密须知和副本编号（如图 4.1 所示）。多数信息是不需要加以说明的，只有个别事项需要说明。首先，新企业的联系人应该是公司的总裁或是创业团队的其他成员。我见过一些商业计划的封面上忘记了写联系人的姓名和电话。想象一下，一个有意向投资的投资者在找不到创业家的联系方式而不能获取进一步的资料时，是何等的窘迫。通常，这种计划书将会被遗弃在一堆被拒绝的文件中。其次，商业计划应有一个诸如下文的保密须知：

本商业计划基于其保密性，只提交经过选择的、具有资格的投资者。在没有得到允许之前，收件人不得将该计划书复制，传递给他人。若收件人不希望投资于本公司，请将本计划书完整退回。

控制分发的人数对于寻求投资而言，尤为重要。特别是当你不想违背美国证券交易委员会（Securities Exchange Commission, SEC）的规则 A（SEC 有一系列规范有限发行的规则，其中规则 A 指在 12 个月内发行金额为 5 百万美元的证券。——译者注）时。规则 A 详细说明了你能邀请有资格的投资者，即那些拥有高净资产和高收入的人。

封面还应有一行以“这是第几个副本”开头，比如：“5 个副本中的第三本”。创业家应对有副本的人做一记录，以便控制流通情况。最后，封面应该是引人注意的。如果你附上产品的实物照片，就可以极大地吸引读者的注意力。同样地，一句有吸引力的品牌口号也能够引起读者的注意力并激发读者往后看的兴趣。

目录

为增强商业计划的可读性，列出详细的目录至关重要。目录应该包括章、节、图表和附录。目录为读者提供了一个到达你计划的线路图（如表 4.3 所示）。请注意，目录是针对某个新企业（史物专柜公司(The History Shoppe)——译者注）编写的，所以，它与后面所要讲的商业计划大纲并非精确匹配（见表 4.2）。然而，表 4.3 所示的商业计划包括了规范商业计划的重要组成部分，并且资料的顺序也与规范的商业计划基本相同。

表 4.3 目录表

I.	执行总结	
II.	行业和竞争分析	
	2.1 行业概述	5
	2.2 竞争者分析	8
III.	公司和产品描述	
	3.1 公司描述	13
	3.2 机会	13
	3.3 战略	13
	3.4 公司履历	14
	3.5 产品描述	19

IV.	营销计划	
	4.1 概述	22
	4.2 客户分析	22
	4.3 营销沟通	25
	4.4 产品组合	27
	4.5 定价	28
V.	运营	
	5.1 概述	29
	5.2 选址	29
	5.3 机器和设备	31
	5.4 保障措施	31
	5.5 员工	32
	5.6 供应商	32
VI.	成长计划	
	6.1 成长时间表	35
	6.2 成长计划	36
VII.	团队	
	7.1 管理团队	37
	7.2 顾问团	39
VIII.	关键风险	40
IX.	财务计划	
	9.1 基本介绍	42
	9.2 假设	42
	9.3 年度财务报表	46
	9.4 月份财务报表	49
X.	附录	

执行总结

这是商业计划中最重要的部分。如果执行总结没能吸引读者注意力的话，他们就不可能再继续阅读计

划书的其他部分了。因此，你需要把商业机会中最具吸引力的方面写在前面。*钩住你的读者*。这就是说第一句或第一段话要高度概括出机会的潜力。“当前的装饰品市场为 5 000 万美元，并以每年 20% 的增长速度飞速发展。并且，因特网的出现也加快了该市场的成长步伐。XYZ 公司的定位是以其所拥有的科技——VOOM 秘密公式，紧随时代潮流。”这就拟定了正确的基调。第一句话告诉我们：潜在的商机是巨大的，以及 XYZ 公司具有一些竞争优势，这足以使其成为这个市场上的大玩家。太多的商业计划以“在特拉华州注册成立的 XYZ 公司，将研发并销售装饰品”作为开头，这无疑会令人产生倦意，一点都不会使我兴奋。在这一点上来说，我并不在意这家公司是否已经注册，或是一家特拉华州的公司（它们不都是吗？）。要么立刻吸引住我，要么立刻失去我。

执行总结通常包括的子部分有：

- ★ 机会描述
- ★ 商业概念
- ★ 行业概述
- ★ 目标市场
- ★ 竞争优势
- ★ 商业模式与经济性
- ★ 团队及构成情况

记住，这些内容是包括在计划书的主体当中的。我们将通过这几部分的完善来进一步使其细化。执行总结应求简短。

由于执行总结是商业计划终稿中最重要的部分，所以这部分的写作应在其他章节完成之后进行。不要把计划书中的执行总结与我建议你在进行商业计划写作过程中第一步要完成的扩充执行总结相混淆。后一个执行总结与前一个执行总结有很大的差别，因为它把你在写作过程中所获得的全部的深入学习都组合在一起。不要重复使用最初的总结。是否重写执行总结完全取决于你在完成商业计划的过程中所作的艰巨努力。

产业、顾客和竞争者分析

产业

这部分的目标是阐明市场机会以及你将如何抓住这个机会。在逐步展开思路并阐明主题之前，你需要提供故事的背景或结构。一个有助于显现机会的框架是蒂蒙斯的机会识别模型。vi[3]运用 3Ms——市场需求(Market demand)、市场规模(Market size)和毛利分析(Margin analysis)——有助于量化创意并评价这个创意的机会强度。首先，调查市场需求：如果市场增长率大于或等于 20%，那么这个机会就更令人兴奋。其次，看看市场规模和结构：当前规模为 5 000 万，并有 10 亿的增长潜力是有吸引力的市场。在一些新兴市场中，这种情况常常出现，新兴市场往往增长迅速并有改变我们的生活和工作方式的潜力。例如，在 20 世纪 80 年代，个人电脑、磁盘驱动和计算机硬件市场是非常火爆的。许多新企业诞生在那个时代并依附于新兴科技，包括苹果公司、微软公司和英特尔公司。20 世纪 90 年代，几乎所有事物都与因特网有关。当我们迈进 21 世纪的时候，生物技术变得很强大。此外，从市场结构来看，小规模细分市场或局部区域分散竞争市场往往能够带来益处。许多大型企业因零售业革命性的市场细分而诞生。例如，沃尔玛、斯特普尔斯公司(Staples)和家居仓储等行业杀手以低价提供上乘商品。这些公司代替了凌乱的地区和当地折扣商店、办公用品店和五金商店。最后是毛利分析，该行业中的企业毛利(收入减销售成本)是否高达 40%甚至更多？高毛利将带来高回报，这会将导致更大的商业潜力。

3Ms 框架有助于区分机会，你应在计划中尽早采取这套分析方法。通过收入、成长和未来趋势等相关指标来描述你所在的产业。在这一部分中，避免讨论你的观念和你打算提供的产品或服务。相反，为了凸显产业中的空间或缺口，仅仅采取力所能及的客观产业分析往往难以奏效。产业目前的细分情况如何以及未来又将如何细分？在确定相关的产业细分之后，应识别你的产品所指向的细分市场。再次，塑造未来市场细分的重要趋势是什么？

顾客

一旦确认了将要进入的市场空间，就需要对目标顾客进行详细的调查。创业家需要利用人口和心理信息来定义谁是目标顾客。创业家把其具体顾客定义得越好，就越可能提供顾客真正需要的产品。可能会争辩说只要是饥饿的人，就是饭店的顾客，但依据这种模糊的定义，创业家难以对其核心顾客进行营销活动。作为年近中年的人，我有一些年轻的家庭成员，我有着与二十几岁时不同的饮食习惯。我频繁改变着已有习惯并且喜欢一定价格范围内的特定食物。创业家需要了解谁是核心顾客，这样就能创造出顾客需要的产品，并根据核心顾客的反馈做出营销回应。

最近，一个风险投资家告诉我，给他留下深刻印象的创业家是那些在进入办公室后，不仅能够用人口学和心理学学术语来识别客户，而且还能记住客户的地址、电话和电子邮箱的人。当你明白谁是你的客户时，你就可以挖掘什么能推动他们购买，你的公司如何开展销售活动(直销、零售、网上销售和直接邮寄等)，

以及为了获得并保留客户，将会付出多大成本等等。在正文中插入以这些基本参数描述顾客的时间表是非常有效的，可以迅速地大量数据相联系。

竞争者分析

竞争分析以顾客分析为基础。具体而言，你已经识别了你的细分市场，描述了顾客及其需要什么。导向竞争分析的关键要素是顾客想从特定产品中得到什么。这些产品属性是通过与你的直接或间接的竞争对手相比较而获得的。竞争分析矩阵(Competition profile matrix)不仅清晰的展示了关键点(visual catch-point)，传达了有关你的竞争优势的信息，而且还是公司战略的基础（如表 4.4 所示）。竞争分析矩阵应放在这部分内容的开头，然后用文本描述的方式对其含义进行分析。在表 4.4 中，创业家使用各种关键因素的 5 级量表（在某种特性上，用 1 表示强，用 5 表示弱）来给每一个竞争对手（或竞争者类型）评级。这样，创业家能把其观念列表细化，如表 4.5 矩阵中的史物专柜公司。不难看出，史物专柜公司在除价格以外的大多数属性上都做得很好。据此得出合理的推测，顾客愿意因史物专柜公司经营观念带来的附加利益而花费更多。正由于此，创业家在其商业计划中搭建了一个平台，利用对产业、顾客和竞争的冷静分析来阐释他的经营观念。以竞争分析矩阵为框架来分析史物专柜公司，就能够对公司的未来做出理性的预测。

如果竞争者是上市公司，就不难找到相关资料；如果是私营企业，就困难一些；但如果竞争者采取的是“绝密”运营模式（还未向外界公开），就非常困难了。从许多图书馆都能获取那些上市公司信息源泉的数据库（表 4.5 列出了一些样本来源），但私营公司或那些绝密新企业将会是更大的挑战。

对经验老道的创业家而言，收集竞争信息的最好方式是通过他们的网络或贸易展销会。谁应该在创业家的网络中呢？首先并且最重要的是创业家在不久的将来所期望的产品销售对象。正如你会（或应该）与潜在顾客进行对话，你的现存竞争者每天都在与顾客打交道，并且你的顾客有可能知道在台面上的秘密竞争。尽管许多创业家担心有效信息会被对手利用，进而导致新的竞争，使现有投资作废，但实际上，那些在真空的条件下（意思是他们并没有同客户交谈，也没有在贸易展销会上露面等等）经营的创业家，远比那些每天都与所见到的人交谈的创业家容易失败。冒这种风险吧。交谈可以使创业家获得有用的信息反馈，以便在新产品投产之前，对市场可能接受、可能不接受的产品进行重新改造。所以，网络不仅可以用来找出有关竞争的信息，也可以提高你自己的投资观念。

企业和产品描述

完成前面一部分的客观分析为描述你的公司及其理念奠定了基础。用一个自然段来叙述公司的名称，在哪里注册以及对于公司理念的简单概括。这一部分还应突出公司目前所取得的成绩以及显示公司发展进

步的里程碑。

应用更多的篇幅用来描述产品。图示应具有视觉冲击的效果（如图 4.2）。突出说明你的产品如何满足顾客价值主张。你的产品中增加了什么？向顾客传递了哪些附加价值？你的产品填充了顾客没有满足的哪些需要和需求？运用派恩（Pine）和吉摩尔（Gilmore）vi[4]的零售业研究理论，史物专柜公司识别出顾客在实际购买中的期望属性。如图 4.2 所示，史物专柜公司说明在每一象限（这四个象限分别是来宾发言人、陈列历史的人造物品、售卖图书及历史商品以及宜人的环境）中是如何满足顾客需求的。这张图抓住了史物专柜公司顾客的价值取向，并解释了史物专柜公司认为顾客愿意支付比其主要竞争对手更多的钱来购买他的图书的原因。

这部分应清晰有力地指明新企业的竞争优势。基于竞争分析，为什么说你的产品比顾客现在消费的产品更优质、更便宜、更耐用？你的优势可能是专有技术、专利、分销渠道等等。事实上，最有力的竞争优势是从大量的因素中获得的，因为这是难以模仿的。例如，史物专柜公司打算利用产品捆绑销售、博物馆一样的氛围、有教养的销售人员（历史迷），并坐落于历史遗址附近。实现这些因素之间的充分匹配就能够让你的新企业与众不同。

创业家还需要识别市场进入与成长战略。由于许多新企业受到资源的限制，尤其是可得资本的限制，所以关键在于核心创业家应开发出最有效的市场进入方式。基于对市场和顾客的分析，创业家需要识别出主要目标市场。关注特定的利基市场或总体市场的某一部分，可以使新企业有效利用有限资源满足该市场中的顾客需求，并证明其商业概念的生命力。

创业家应该在商业计划中推销企业的发展远景，因为这可以表明该企业的真实潜力。因此，应有一两段话来描述公司的发展战略。如果新企业在进入战略上获得了成功，那么就会产生内部现金流，用以支持发展战略；或是在改良评价的基础上具有足够的吸引力得到进一步的权益融资。发展战略应谈及企业将努力获得的处于第二位以及第三位的目标顾客。例如，史物专柜公司计划在美国马萨诸塞州（美国革命战争的发源地）东部的城市莱克星顿(Lexington)建立一家旗舰店，然后拓展到那些具有大量顾客人口和重要历史遗址的其他各州。其他产业可能会沿着别的维度展现其发展战略。比如，科技公司的发展战略可能会从销售给那些希望得到最好效果的使用者（早期接纳者），演变到销售给那些希望使用简便的使用者（主流市场）。

营销计划

在这个问题上，我们已经描述了公司成功进入市场并不断发展的潜力。现在我们需要制定出能使公司

充分发挥其潜力的战略。这一节的主要部分包括目标市场战略的描述、产品/服务战略、价格战略、分销战略、广告和促销、销售战略以及销售和营销预测。让我们依次来看看这些子部分的内容。

目标市场战略

每个营销计划几乎都需要一些指导原则。基于从顾客分析中所获得的知识，创业家需要分别界定产品的目标市场及市场定位。例如，一般而言，产品战略应定位于纯理性购买到纯情感购买的连续统一体之间。例如，当我购买一辆新的小轿车时，理性购买的对象可能是低价可靠的轿车，如福特埃斯帕（Ford Aspire）。然而，同样也会存在一个情感要素，我希望这款轿车成为我个性的延伸，所以基于我的经济收入和自我感知，我将会购买宝马或奥迪，因为这样我就得到了情感上的益处。在每个产品空间中，都有以连续统一体中的不同点测量为基础的产品余地。你还可以找出其他维度来定义这种连续统一体并对市场进行分类。这些工具有助于创业家决定其产品适合哪类市场（或者他们想要定位哪类市场），目标市场战略决定了营销计划的其他方面。

产品 / 服务战略

这部分内容以目标市场为基础，用来描述你的产品如何有别于竞争者的产品。讨论的是为什么顾客转而选择你的产品，以及怎样保留顾客使他们将来不会转向竞争者的产品。使用顾客分析矩阵来界定产品属性，能够得到阐述如何与竞争者相比较的产品属性示意图。最好集中于两个最重要的属性，一个置于X轴，另一个置于Y轴。这个示意图应该可以显示出你与你的竞争者在期望属性上的明显区别。图 4.3 显示的是史物专柜公司的竞争示意图。评价竞争者的两个维度是氛围（这是顾客将逗留的地方）和焦点（广泛的话题焦点或专业性的）。正如你从图 4.3 中看到的一样，史物专柜公司计划营造一种高水平的历史专业化的氛围，所以把它置于右上象限。竞争者的示意图识别了史物专柜公司如何与竞争者相区别的计。史物专柜公司相信历史专业化及其所营造的氛围将会吸引历史迷，并诱惑他们重复光顾。

这一部分也应当阐述你将如何服务顾客。你将提供何种技术支持？你会不会提供保修证书？你将在什么时候对哪种产品进行升级？详细描述这些努力做的事情，因为它们都是为了说明产品的定价战略。很多情况下，创业家低估了服务成本，导致现金流失，并最终导致破产。

定价战略

决定产品的定价方法往往非常困难。两个主要的定价方法是成本加成法和市场需求法。很多证据表明，创业家应避免使用成本加成法定价。首先，很难确定产品的实际成本，特别是经营时间很短的新企业。新

企业常常低估产品开发的实际成本。例如，编写一个软件的实际花销是多少？这里应该包括工资、计算机和其他资产以及日常的管理费用等等。正因为多数创业家都低估了这些成本，所以就产生了一种产品定价过低的趋势。我经常听到创业家声称他们提供低价产品是为了快速进入市场并占有市场份额。低价产品的问题在于日后难以提高价格，低价水平的需求可能会超过现有的生产能力，使你不能提供足够的产品数量，这必然对现金流产生负面影响。

因此，较好的方法是仔细调查市场，在竞争者的产品价格和自身产品定位的基础上确定合理的价格。如果你提供的是低成本低价值的产品，那么该产品的价格就要低于市场的价格。而如果你的产品质量超群，并具有更多的特色的话，那么该产品的价格就可以高于市场价格（大多数新企业的做法）。

分销战略

这一部分阐述你如何接近顾客。分销战略并非仅是运营细节，它对企业命运的决定作用绝不亚于产品。多数运输成本与其分销渠道密切相关。例如，在电子商务极度繁荣的 20 世纪 90 年代后期，普遍认为网络使用和网上购买的不断发展将为纯网络公司带来新的需求。分销战略对这样的公司自然无关紧要。网络宠物公司（Pets.com）以及其他的一些在线宠物供应品公司的战略是在当宠物的主人登陆网站并订购产品后，就能通过美国邮政服务收到所订购的产品。从理论上讲这种方式是有效的，除非市场所能承受的产品价格并不能弥补一袋 40 磅重的狗粮的昂贵运费。

调查顾客目前如何获得该产品是一个明智的做法。如果我是在沃尔玛超市里购买狗粮的话，那么你可能会主要使用传统的零售商店来向我出售新品牌狗粮。这并不是说创业家可以不用实施多渠道的分销战略。如果想实现大幅增长的话，在某种意义上创业家就需要使用普通分销技术，或者对消费者购买过程进行再教育（这将会非常昂贵）。如果你认为沃尔玛超市是最理想的分销渠道的话，下一个问题是：你能够进入吗？作为一个生产狗粮的新企业，能在沃尔玛超市里的货架上占有一席之地是非常困难的，因此，建议可以采取在宠物食品小商店销售的进入战略来塑造品牌影响。简而言之，关键是要识别恰当渠道以及评价它们的进入成本。

广告和促销

与顾客有效沟通就需要广告和促销。受到资源限制的创业家应当仔细选择合适的战略。什么途径可以使你有效到达主要目标受众？如果能够直接说出主要目标受众的名称，那么直接邮寄的方式就比大众媒体宣传有效得多。尝试使用基础技术，诸如把公关努力向主流媒体调整。罗卡（Ryka）制鞋公司的创始人社瑞·珀（Sheri Poe）把其产品转向女鞋，在奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）展销会上向女性吹捧由女性

设计的女鞋，它产生的反响势不可挡。后来，过量的需求给它带来了麻烦，因为不能够供应足够的女鞋。再次谈及 20 世纪 90 年代末网络公司的巨大繁荣，计算机网络公司(Computer.com)在试图建立品牌识别时，犯了一个典型错误。该公司把所募集风险资金的一半投资到昂贵的美国橄榄球联赛总决赛的系列广告，这就是 2000 年 1 月事件（所募集的 580 万美元中的 300 万美元都花费在 3 个橄榄球联赛广告上）。vi[5]

当你规划多种广告和促销战略时，列出详细的进度表以显示出广告路径及其关联成本（见表 4.6 和 4.7）。这些类型的进度表能服务于很多目的（包括提供精确的成本估计），有助于估算你所需募集的资金。在潜在投资者看来，这些进度表为新企业建立了信用度，因为它表明你理解了所在产业的细微差别。

表 4.6 广告进度表

促销工具	一年的预算（美元）
印刷广告	5 000
直接邮寄	3 000
店内促销	2 000
旅行团服务项目	1 000
公关	<u>1 000</u>
总计	12 000

销售战略

这一节将为刚才所讨论的几节内容提供支撑。很明确，它所阐明的是你将把何种水平的人力资本投入到所作的努力当中。你需要多少销售人员、顾客支持等等？这些人员是在企业内部，还是需要外购？如果是在企业内部，那么是固定的销售人员，还是每次的销售活动选择不同的组织成员？如果创业家表述出企业应该如何运营的规划，那么这一节也能有助于建立新企业的信用度。

销售和营销预测

将上述努力的影响进行量化是件困难的事情。然而，为了创造一个有吸引力的故事，创业家需要展示对未来收入的规划。怎样得到这些数字？有两种方法：比较法和累计法。在对产业与市场进行细致调查后，创业家对竞争者及其发展历程有了较充分的了解。比较法是以其他公司实现的销售量为基础，调整公司生命周期、产品属性差异、诸如广告和促销等支持服务后，再对公司的销售做出预测的方法。事实上，创业家往往监控着大量可比较的竞争对手，从而解释他的企业为何与其他模式不同。

对累计法而言，创业家首先确认所有可能的收入来源，然后估计每天或者是更短的时间段中将有多少种收入来源，例如，史物专柜公司从书籍和人造物品中获得的收入。接着，创业家估计每种收入来源的平均售价，估计每天进入商店的人数是多少，以及会有多少比例的人购买收入来源商品。最后，这些估计可以整合到更大的时间区间（如月、季度、年），以获得粗略的估计数字。如果是餐饮业的话，还需要依据季节特征对数字做进一步的调整。

对新企业而言，累计法是不精确的，但它对于评估机会的生命力非常关键。更为重要的是，创业家应把比较法和累计法相结合，评估所得的结果是否能完美的融合。如果这两种方法的结果之间有很大差异的话，就需要回头去检查原因。你从商业模式中获得的知识将会极大地帮助你把机会和利益相关者联系在一起，同时有助于在企业成立之后的有效管理。第五章为如何进行这些评估提供了更多的细节。

毫无疑问，这些预测不可能是 100%正确，但问题是误差程度究竟有多大。对相似公司进行详细调查，将会减少误差。将比较法与累计法进行三角测量，将会进一步降低误差。误差的程度越小，公司现金耗尽的可能性就越小。同样地，缜密估计也会增加你对投资者的信用度。

运营计划

本节的关键是要阐述运营如何为你的顾客增加价值。本节详述生产周期对运营资本的影响。例如，公司什么时候为原材料付款？产品生产需要多长时间？客户何时购买产品，更重要的是什么时候付款？从这一过程的开始到产品售出并收到货款的这段时间将会消耗现金流，并对财务产生影响。相反，许多快速成长的新企业即使增加了销售额、获得了大量的运营利润，仍感到资金短缺，这是因为他们没能在采购、生产、销售和应收款的周期中适当地融资。

运营战略

第一个子部分是战略概述。你的企业在成本、质量、实时性和灵活性方面的差异和优势是什么？重点应放在那些能提供比较优势的因素。

讨论生产设施的地理位置及其如何加强公司的竞争优势也是适宜的，可以阐述可获得的劳动力、当地的规章、交通、基础设施、与供应商的接近程度等。本节也应提供有关生产设施的描述，如何获得生产设施（购买或租用），以及如何应对未来的成长（如租用邻近的厂房）等。既然所有内容都在描述战略细节，你必须用真实的数据来支持你的计划。

运营范围

你的产品或服务的生产过程是怎样的？一张图表便于决定生产过程的哪些方面应在企业内开展，哪些可以外包（如图 4.4 所示）。考虑到现金流的重要性以及资源的有限性，新企业应减少生产设备的固定成本，通常的做法是尽量多地采取外包的生产方式。然而对这一做法有一个重要的说明。新企业应对产生竞争优势的核心生产环节加以控制。因此，如果你利用硬连线（技术用语，译者注）专有技术生产新零件——如语音识别安全门的入口——内部生产硬连线的零件是明智的。另一方面，锁的机械装置则可以按照你所要求的规格外包生产。把非专利的部分外包生产，可以减少生产设备和工具花费的固定成本，这就意味着你只需筹集较少的资金，放弃较少的权益。

正在进行的运营

这部分内容以运营范围为基础，提供各种日常活动的细节。例如，一天可以生产多少单位产品以及哪种投入是必要的？一个运营周期概括图能清晰展现出生产对现金流的影响（如图 4.5）。完成这部分的内容之后，创业家就可以开始确定绩效参数，便于日后监视和修正生产过程。如果这仅仅是一个运营商业计划书，只需要细化到包括具体的职位描述即可，但如果是一个典型的商业计划，就需要比给投资者的更详细，比如，在早期评价阶段就应该展示这些内容。

成长计划

成长计划突出的是成长战略，同时也提供了详细的成长时间表。为了开发产品或服务，许多新企业需要付出巨大的时间和精力。这是你的故事的序言。例如，新的软件或硬件产品常常需要几个月的开发时间。讨论一下你将开发哪种属性，并把他们与企业的竞争优势相结合。这部分还应适当谈论专利、商标以及版权成果。

成长战略

还有哪些工作还没有做？为取得成功，哪些因素需要共同发展？企业面临哪些成长风险？比如，众所周知，软件的开发所花费的时间和金钱远比许多公司最初预想的多很多。细化必需的工作、充分考虑需要哪些工作，都有助于创业家认识并管理有关的风险。在完成了这些细节之后，成长时间表就形成了。

成长时间表

成长时间表是一个标示出主要里程碑的进度表，用来记录进步并做出改变（表 4.8 详细说明了史物专

柜公司在开业之前需要采取的措施)。时间线有助于创业家追踪主要事件,并为这些重要事件设定活动计划,以便最好地完成。这是一个不错的主意,可以在商业计划书中显示已经发生的事件,标示出你已经实现了的发展里程碑。这也有利于把人员与任务结合起来。谁负责确保重大突破的实现?如果你的产品每天都在开发而非进入市场,你将失去每天的销售价值。因此应当努力工作以实现这些时间底线,尤其是在那些赢得市场关键是速度的行业。

团队

商业计划中的团队部分通常是职业投资者在读完执行总结之后要看的部分。这部分对于核心创业家也是非常重要的。这部分描述的是负责关键活动的团队成员,并说明他们具有能担当这些责任的能力。这部分也有助于创业家思考怎样使这些成员更好的共事。以优秀团队为起点的新企业成功的概率将更大。

团队成员的个人简历和角色

每一个故事都需要不同角色的演员。最好的开场白是关键团队成员及其头衔。通常,团队的领导者担任 CEO 的角色。但如果你很年轻,商业经验也很有限的话,就有必要声明随着公司的发展壮大,公司将会寻求一位合格的 CEO,这种做法通常是有效的。在这种情况下,核心创业者可能会担任首席技术官(CTO)的角色(如果是他或她开发的此项技术)或者是负责公司发展的副总裁。但是别让这些选择限制了你,关键是要向投资者证明你所召集的团队是最好的,并且你的团队有能力执行你提议的卓越计划。

通常,相对扁平的简单组织结构图有助于形象展示已经填充的职位和空缺职位,这也为阅读团队成员简历提供了一个线路图。成员简历应该展示业绩记录;如果你以前创办过企业(即使是失败了),重点突出公司的业绩。如果你以前没有创业经历,详述你前一个工作中的业绩。比如,个人简历通常包含对创业家以前所管理人数的描述,更重要的是经济学角度对成功的测量,诸如区域销售额提高了 20%。个人简历应该正视你的领导能力。作为对这一描述的补充,详细的个人简历通常附在附录中。

顾问团、董事会、战略伙伴和外部成员

许多创业家发现,为增强团队的说服力,如果有强大的顾问团,他们就能对投资者产生更大的吸引力。在组建顾问团时,识别出与你所在的行业有相关经验的人。行业专家为你的新企业提供强有力的技术建议的同时,也提供相关的法律建议。其他的顾问团成员可能会引入其他技能,诸如财务、法律或管理方面的知识。因此,在顾问团中经常会见到律师、教授、会计师等人支持新企业的成长。而且,如果你的企业有战略上的供应商或关键客户的话,不妨邀请他们也加入到顾问团中,这样做很有意义。一般而言,往往以

小份额的权益股和参加会议的酬劳作为对这些人的补偿。

在法律上，大多数类型的组织都需要董事会。这与顾问团有所不同（尽管这些人也可以提供所需的专业知识）。董事会的主要角色是代表投资者对公司进行监督指导。因此，商业计划中需要简要描述董事会的规模、在组织中的角色以及当前的董事会成员。大多数的主要投资者，如风险资本家，将会获得一个或更多的董事会席位。通常，创业家以及一个或多个公司内部成员（比如，首席财务官和副总裁）也将占据董事会的席位。对于新创企业，董事会成员的平均数量是五个。

战略伙伴可能不像顾问团或董事会那样是必需的，但仍能为新企业提高信用度。在这种情况下，在公司的成功事例中突出他们的参与是有意义的。列出外部成员的名单也是常规的做法，诸如新企业用到的律师事务所和会计师事务所。这部分的关键是证明你的公司能够成功地执行创意。一个强大的团队提供了坚实的基础，传达出新企业将能成功地开发机会的信息。

待遇及所有权

团队部分的结尾应该是一个表格，内容包括关键成员的责任、待遇和所有者权益。对薪酬分配做出简要解释。许多创业家在前几个月里都不给自己支付任何酬劳。尽管这种策略节约了现金流，但却不能在组织中展现自己的价值。因此，这张表应该包括员工应得的薪水，然后，如果认为有必要的话，在当现金流稳固之后，可以对薪水进行调整。还有一栏用于展示某个人目前或最近的酬劳是多少，而在该新企业中将会得到多少，这也是至关重要的。我们可以看到非常胜任的创业家所得到的薪水比他们在以前的工作中得到的要少，这能够给人留下深刻的印象。这表明创业家自信随着新企业的成长，这些损失的薪水能够得到补偿。当然，创业家计划在新企业不断发展并开始繁荣时，提高薪水。正因为如此，进度表的描述中应该在将来提高薪水的计划下面划线，以示强调。同时，为未来雇用的核心人员预留股份和为现有核心员工（如软件工程师）建立股票期权计划，都是非常好的主意。再次说明，在计划书中应该讨论这些问题。

关键风险

任何新企业都面临着大量可能危及生存的风险。尽管在某种程度上商业计划是在创造一个成功的故事，但是应该承认存在着大量的威胁，否则投资者就会认为创业家是天真无知的或是不值得信赖的，并很可能拒绝投资。你如何在不对投资者有所创伤的情况下描述所面临的主要风险呢？识别风险并陈述你的应急计划（见表 4.9）。主要风险往往是一些主要假设；即如果新企业按原定计划取得成功的时候，必然出现的一些因素。这些主要假设因公司的不同而有差别，但常见的一些类别是：市场吸引力和成长潜力、竞争者的行为和报复、研发的时间和费用、运营费用以及融资的可得性与时机。

表 4.9 史物专柜公司的主要风险

竞争激烈的行业

书籍和录像带行业中，各种不同渠道的竞争都很激烈，包括超市、独立书店、网络零售商、图书俱乐部和专业商店。在这些竞争者中，多数都已在这一行干了好多年，已经形成了重要的品牌识别和忠诚客户，并拥有大量资源对其产品进行促销。我们认为史物专柜公司的经营观念以其提供的有关几类历史商品的全部选择和优越的购物环境，占据了一个独特的地位。然而，地区竞争的激烈程度与日俱增，远远超过了人们的预期，包括网络竞争、图书和录像带的多种邮递方式或是竞争对手非理性定价而导致的难以预料的利润压力等等，这些对公司的财务状况和发展计划带来了极大的负面影响。史物专柜公司可以变更产品的供给，发起额外的营销活动，并且在零售店不能产生足够的销售额时，增加一个网站来销售产品。

市场吸引力和成长潜力

任何新企业所面临的最大风险莫过于在产品研制成功后，无人购买。尽管有许多途径可以将这种风险降到最低，诸如市场调研、焦点小组、产品试用等等。在产品真正进入市场之前，评估需求总量及其增长特征相当困难。这种风险是必须说明的，但必须同时指出公司将采取的战术和应急政策。比如，降低销售风险的途径有多种，通过行之有效的广告和营销计划，同时识别出企业的第一位、第二位、乃至第三位目标客户，这样，在第一位目标客户对产品不感兴趣时，企业还可以针对其余目标客户公关。

竞争者的行为和报复

这些年来我有机会与创业家和学生创业家们共事，他们对直接竞争或者并不存在、或者处于休眠状态而反应速度慢的坚定信念感到非常震惊。我反对把它作为新企业获得成功的关键假设。大多数创业家豪情万丈地认为他们提供的产品是全新的、极好的，与现有市场供给的产品存在着明显的差异。他们甚至声称在不久的将来，现存竞争不可能侵犯他们的领域。应该意识到这种错误评价所带来的风险。为了应对这种威胁，新企业必须存在一定的毛利空间，这样可以用一定的现金来抵挡并反击这种侵袭。你也应该形成一些战略，在袭击发生时保护自己并重新给自己定位。

研发时间和成本

正如在成长计划部分所提到的，许多因素都可以延迟产品研发时间或增加研发费用。商业计划中应识

别出这些可能阻碍研发的因素。例如，在 20 世纪 90 年代末和 21 世纪到来的时候，高科技高度繁荣，熟练软件工程师极度匮乏。这就产生了雇佣并保留高水平专业人员的风险。解决这个问题的一种方式向印度等国家未充分就业的工程师外包研发过程。企业所能提供的待遇、权益分享、自由工作时间以及其他好处也能够降低这种风险。

运营费用

运营费用的增长远远超出预期。销售和管理、营销以及利息费用都是创业家需要监控和管理的范围。商业计划中应该突出说明如何对这些费用进行预算（对照公司和细节分析），但也应该说明有关的应急措施，如减慢雇佣支持性人员的速度，特别是在研发或其他关键任务花费的时间比预期更长时。

融资可得性与时机

现金流对于新企业的生存和繁荣至关重要。大多数新企业面临的一个主要风险就是在筹集资金的时候困难重重，无论是权益融资和债务融资。如果目前为了吸引投资者的商业计划已经取得了成功的话，融资就不是短期风险，但是大多数新企业需要几轮的融资过程。如果企业没有任何长进（或者没有到达关键的里程碑），可能就难于通过有力条件获得额外融资。规避这种风险的一种应急措施是识别出可行的备选融资来源或制定相应策略以减缓“消耗速度”。vi[6]

你的企业还可能面临大量的其他风险。承认这些风险的存在并讨论如何有效规避，这样做会使你的投资者对你产生信心，帮助你提前实施可能需要的补救措施。

资金供应

基于创业家的远景和对资金获取的估计，创业家可以制作一张资金来源和用途的进度表（如表 4.10 所示）。来源部分应详细列出创业家所需的资金以及融资方式，如权益投资和债务融资。用途部分应详细列出如何使用资金。一般而言，创业家应该确保筹集到足以维持 12 到 18 个月的资金。如果创业家筹集的资金比所需资金的多，他不得不放弃更多的股份；但如果他筹集的资金比所需资金少，这就意味着创业家在达到能获得更高评价的里程碑之前就会用尽全部资金。

表 4.10 资金 来源和用途的进度表

资金来源（美元）			资金用途（美元）		
创始人	50 000		存货	94 541	

朋友/家庭	200 000		电脑、软件和办公设备	20 000	
		250 000	租赁物改良	30 000	
			设备和不动产	51 000	
			开户费	17 000	
					212 541
			运营资本/应急准备金	37 459	
					37 459
来源合计		<u>250 000</u>	用途合计		<u>250 000</u>

财务计划

如果前面的内容是对机会以及如何执行的文字描述的话，那么财务计划则是数学公式。收入增长表明机会处于上升的趋势。费用表明开发机会必需的因素。现金流量表是对潜在问题（或关键风险）的早期预警系统，资产负债表能够监控并调整新企业的成长过程。这就是说，编制理想的财务报表是许多创业家最头疼的问题之一。第五章是“预编财务报表”，将会详细说明如何构造积极的财务数据。

这部分应包括对影响收入和开支的重要驱动因素的描述，使读者能够理解积极的财务数据。这部分包括四个子部分的内容。第一个子部分是简要介绍商业模式的总括段。例如，史物专柜公司可能会突出发展规划，以第一年建立的第一家店为基础，到第五年时扩张为三家店。这有助于读者理解收入增长，然后他们可能会重新审视收入来源，以及给出这种观念背后有意义数字的其他任何信息。

第二个子部分应该讨论损益表，包括能产生收入的各种因素，诸如商店交易、购买者占客流量的百分比、平均标签价格等等。讨论季节性因素和其他可能引发销售增长不均匀的因素也是很重要的。然后再讨论费用类别，注意已售商品的成本和主要运营费用类别，诸如租金、利息费用等。根据你的描述，读者应该能够看到真实的财务状况，并且知道进展如何。这部分的关键是要帮助读者理解你的财务状况；不必提供很详细的描述，因为这只有在会计师对企业进行审计时才可能需要。

第三个子部分应该讨论现金流量表，关注的是主要的现金变动，如权益投资和债务支出。描述你的应收账款和应付账款的性质也很有用处。比如，你收回应收账款需要多长时间？如果你在租赁物改良、车间和设备以及其他方面支出了货币，这是可以折旧的，你应该在这部分中提及这些费用。一般而言，现金流量表的文字比损益表少得多。最后一个子部分是资产负债表，你应该讨论主要的资产类型，如存货数量，以及前面分析中不明晰的负债。

附录

附录可以包括任何在你看来能够为你的概念提供进一步支持的所有内容，但这些内容或者因为不适合或者因为太大而不应该插入计划书的主体部分。通常包括核心团队成员的一页左右的个人简历、展示新企业风范的文字、技术规范等。作为惯例，计划书中的图表与相应的文字部分应该放在一起讨论，甚至放在同一页中，这样能方便读者阅读。然而，有些图表是非常大的（例如史物专柜公司的商店布局图），此时，把大图表放到附录中是可以的。

结论

商业计划不仅仅是一个文件，而是一个过程、一个故事。尽管最终完成的是一份书面的计划书，但其中的深入思考和以事实为基础的分析为创业家配置资源和指引企业发展提供了必需的敏锐洞察力。虽然整个过程往往痛苦万分，但原则始终是收入最大化和成本最小化。这个过程能使创业家能够更好地预测未来，而不是被动行事。商业计划书还提供了一个可供思考的话题，这样，创业家就能从许多专家，如投资者、供应商和客户那里得到反馈信息。商业计划是创业家在通往成功的旅程中所迈出的第一步。

其他资源

大量的资源为那些因写作商业计划而需要帮助的人存在。目前有大量的相关软件包能帮助商业计划的撰写，但通常情况下，这些模版具有很大的局限性。文本框要求输入信息，这就使作者陷入了一种毫无激情的无趣基调。学习撰写商业计划的最好方式是挖掘支持性数据，在有灵感时进行写作，与创业家导师和顾问交流草稿。尽管如此，我们还是提供了一些商业计划软件网站的链接。创业家应尽量多读其他有关撰写商业计划的文章、节选和书籍，这样，你将会从中吸收不同的观点，这样就能使你形成自己的风格。下面列出了值得你阅读的一些资料来源。

进一步的阅读资料

A. Bhidé, "The Questions Every Entrepreneur Should Ask," *Harvard Business Review* (November-December 1996): 120-130.

C. Kim and R. Mauborgne, "Creating New Market Space," *Harvard Business Review* (January-February 1999): 83-93.

W. Sahlman, "How to Write a Great Business Plan," *Harvard Business Review* (July-August 1997): 98-108.

J. Timmons and S. Spinelli, *New Venture Creation*, 6th ed. (New York: Irwin McGraw-Hill, 2003). Classic text on the venture creation process.

网站链接

商业计划筹备网站：

<http://www.bplans.com>

<http://www.pasware.com>

<http://www.brs-inc.com>

<http://www.jian.com>

其他重要网址：

<http://www.entreworld.org>

卡夫曼创业领导研究中心（Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership）为创业家提供了一个内容丰富的网站，包括各种信息和其他相关网站的链接。

<http://www.bizmove.com>

小企业知识库（The Small Business Base）是一个提供小企业信息及其指导性意见和工作表的综合性免费资源库。

<http://www.babson.edu/entrep>

百森学院（The Babson College）的创业家网站可以为有兴趣学习和参加创业活动的人链接到各种不同的资源。

<http://www.nbia.org>

美国企业孵化协会（National Business Incubation Association）

企业孵化器培育年轻企业，帮助它们在最脆弱的创业期生存下来并不断成长。

<http://www.nfibonline.com>

全美独立企业联盟(The National Federation of Independent Business: NFIB)是代表华盛顿特区和 50 个州的首府的小企业和独立企业的最大的拥护组织——巨大的资源。

<http://www.score.org/online>

评分协会(The SCORE Association)是美国的非盈利协会,也是美国小企业管理局(SBA)的一个资源合作者,在全美拥有 11 500 的志愿者会员和 389 个地方分会。

<http://www.morebusiness.com>

综合企业资源中心(Comprehensive business resource center)为创业家提供了有关创办、运营企业的模版等等。该网站每天更新。

第五章 风险资本

小威廉·E·韦策尔(William E. Wetzel Jr.)

风险资本是指为新企业所进行的权益以及与权益相关的融资的一个通用术语,它包括对种子期或初创期新企业的融资以及对一些明星企业的搭桥融资以帮助它们进入传统的资本市场,后者往往通过合并、收购或 IPO 等方式进行。不同投资者提供风险资本的目的各不相同。因此,识别风险投资者背景和目的的差异以及他们感兴趣的市場,有助于提高创业家成功获取资本的几率。

本章所涵盖的信息对所有创业家都有裨益,尤其对那些正在寻求权益融资来源的创业家更有意义。原因非常简单:创业初期权益投资的组合在相当长的一段时间里可能不再具有流动性,并且往往会带来较高的风险。因此,作为补偿,投资(尤其是长期资本投资)的预期回报率往往较高。在那些寻求资本的新企业中,只有不到 5%能够产生与这种高风险和低流动性相匹配的预期回报率。如果你确信自己属于另外的 95%,那么就无需再为此浪费时间和精力。

风险资本市场包括两类投资者——风险资本基金和富裕的个体（所谓的天使投资人）。我们将描述出这两类投资者的基本特征，介绍他们所服务的市场，同时就如何筹集风险资本向读者提供相关建议。

在本章中我们会遇到各种各样的行业统计数据。其中，一些是已经（被）证实的经验数据，另一些是可获得数据的近似值，因为精确数据是无法得到的。值得注意的是，这些数据的近似值至关重要，不仅是因为它们容易获得，更重要的是，它们最能够呈现出风险资本市场的现实情形。为了向创业家提供实践性指导，我们对不同风险资本市场的特征进行了一般性的归纳，因此，很多特殊情况是不可避免的。

风险资本市场

对寻找资本的创业家而言，最重要的是要熟悉近年来风险资本市场上的一些反常现象。在过去五年中，风险资本市场出现了前所未有的变化，其结果是，在未来几年中获得风险资本对新企业来说将是一项非常艰巨的任务。下面列出了一些原因：

- 在 2002 年，风险资本支出跌至自 1997 年以来的历史最低点。普华永道 (PricewaterCooper)、投资经济 (Venture Economics) 和国家风险投资协会 (National Venture Capital Association) 的 *资本状况调查 (Money Tree Survey)* 显示：2002 年，受风险资本资助的新企业仅 3 016 家，总投资额为 212 亿美元。这仅仅是 2001 年数据的一半（2001 年总共有 4 712 家公司得到风险投资，总投资额为 413 亿美元），又回到了 1998 年的水平（1998 年是网络泡沫破碎的前一年）。2000 年总投资额为 1 066 亿美元，交易数量 8 221 宗，达到了历年来投资不断攀升的最高点。此后，投资不断下降。两年内，受资助新企业数量降低了 63%，总投资额减少了 80%，同时平均投资规模从每宗 1 300 万美元减少到每宗 700 万美元，减少了 46%。
- 由于受风险资本资助的企业后续融资占了新企业交易的 3/4，那么对初创企业融资情况的回顾具有指导和启发意义。1995 年，18 亿美元的资本注入到了 513 宗对初创企业的交易中。5 年后，也就是 2000 年，初创企业的融资总额增长到 263 亿美元，交易数量为 2 888 宗，大约是 1995 年投资金额的 14 倍和交易数量的 5 倍。初创企业的平均交易额由每宗 350 万美金增加到 910 万美金。在 2002 年间，有 41 亿美元的资本注入到 806

宗对初创企业的交易中，平均交易额达到了每宗 510 万美金。因此，在短短两年中，初创企业的交易数量下降了 72%，投入的美元资本减少了 84%，同时平均投资规模降低了 44%。

- 以风险投资为依托的公司估价也大幅下落，从 2000 年的平均 8 000 万至 9 000 万美元，下降到 2002 年的平均 3 000 至 4 000 万美元。结果，在以后的市场交易中，企业的估价仍保持下跌的趋势。一家西海岸的法律公司 Fenwick & West LLP，以 2002 年第四季度完成风险投资交易的 81 家科技公司的交易活动为样本，发现其中有 68% 的公司估价下降。例如，坐落于加州圣何塞市的 Caspian 网络有限公司 (Caspian Networks Inc.) 是一家提供光开关技术的生产企业，为了融资 1.2 亿美元，将公司估价从 2000 年 12 月份的 8 200 万美元削减了 80.7%。降低了的估价对新投资者是个好消息，但对于原有的投资者来说却是个坏消息。
- 以前，剩余财产分配优先乘数 (Liquidation preference multiples) 极少超过一个投资者的初始投资，现在某些情况下已经增至原值的三倍有余。在 Fenwick & West 公司的样本中，64% 的交易包含着高数额的剩余财产分配要求，并且其中超过 1/3 的交易中的分配优先乘数界于如下范围：1 倍到 2 倍，占 79%；2 倍到 3 倍，占 14%；大于 3 倍，占 7%。不断发生的“破产”交易重复着旧式“风险投资”的老套形式，早期的投资者和创业家们的权益投资不是被严重稀释，就是完全损失掉了，同时剩余财产分配乘数也增加到 2 倍或 3 倍。一个位于波士顿的风险投资公司——哥莱佛林资本公司 (Claflin Capital) 的创始人汤姆·哥莱佛林 (Tom Claflin) 发现，这些贪婪的条件书 (Term sheets，投资者要求创业家签订的合同。——译者注) 的最大问题就是使创业家与投资者的利益不一致，而这是有风险的。他解释说，最终你是想要“创建一个能够激励经理人员与投资者为建立一个高回报的新企业而共同努力的环境”。
- 在过去两年中，风险投资组合连续 7 个季度利润为负，大大降低了风险投资行业的长期回报率。私募投资产业的 20 年期证券组合收益率现在不到 15%，几乎不能满足股东在投资风险基金时预期的 15% 到 20% 的收益范围。
- 2002 年，风险投资产业已远离了昔日的鼎盛时期，风险资本家没有理由募集新资金，基金额仅为 800 到 1000 亿美元。在 2002 年，108 家风险投资基金募集到了 69 亿资本，是 9 年来的低谷，仅占创纪录的 2000 年资本募集总额的一小部分。2000 年，653 家基金共募集到了 1 069 亿美元。同时 2002 年的结果也低于 2001 年的水平，在 2001 年有 331

家基金募集到 407 亿美金。考虑到在 2002 年有 108 家基金将 50 亿美元偿还给了投资者，那么 2002 年净基金筹集总额为 19 亿美元，陷入了自 1981 年筹资 16 亿美元以来的历史最低风险资本流入量。一位业内权威人士特别指出，“我们正处于一个停滞状态。我认为在未来的 3 到 4 年中基本不太可能出现大量资金注入到风险投资行业的情况。”

- 风险投资者的资金退出窗口不断缩小。IPO 市场也处于停滞不前的状态，通过证券公司向战略投资者出售股票也变得越来越难实现。受风险资本支持的企业的 IPO 数量由 2000 年的 441 支下降到了 2002 年的 83 支。受风险资本支持的企业的并购价值在 2001 到 2002 年间下降了 58%，使早期的投资者无法通过卖出他们的股份来获得现金。根据汤普森投资经济(Thompson Venture Economics)和国家风险投资协会的调查，2002 年，风险资本企业总共进行了 300 宗兼并交易，总价值 72 亿美金；与此相比，在 2001 年，风险投资支持的企业（主要是高科技创业企业）共进行了 336 宗兼并交易，总价值 171 亿美金。

马克·海森(Mark Heesen)是国家风险投资协会的总裁，他预测“因为公司价值的提升、IPO 市场及并购市场的复苏都需要一段时间，所以短期私募资金的业绩要恢复到以前的正常水平可能还需要几年的时间。如今的风险投资家关注盈利性好、有发展前景的企业。这样，一旦流通市场形成，这些企业就会为其投资者带来丰厚的回报。”

即使在网络泡沫破裂和经济不景气的双重阴影下，也不要放弃筹资的希望。哈佛商学院实用知识(HBS Working Knowledge)的编辑肖恩·西尔维斯通(Sean Silverstone)在对 2003 年风险资本和私募资本年会的总结报道中说，投资行业的专家们普遍坚信这种向初始点回归的趋势将很快结束。既是风险投资家又是财富杂志专栏作家的斯图尔特·奥尔索普(Stewart Alsop)同样持乐观的态度，他说：“这使我们风险投资家再一次学到了教训，警告我们成立新公司的艰巨工作是没有捷径可走的。在公司成立初期是一个非常好的投资时机。如今创业家接受在对企业估价很低时进行的投资，经理们现在也已经接受了行业危机的洗礼，股票市场终将欢迎新股票的发行。总之，这些是风险投资家们寻求创立新企业的绝佳条件。”

什么时候不要寻求风险资本

在创业家的稀缺资源清单中，时间仅挨着现金排在第二位。在没有确信企业能为你和投资者带来可观的财富之前，不要将宝贵的时间浪费在考虑是否进行风险融资上。你的目标不能仅仅停留在个体独立经营，必

须要有更强烈的愿望去成立一家公司，从而抓住一切可能的利润成长机会，最终为你的股东们提供丰厚的资金回报。此外，你的企业必须定位于能够提供这种机会的市场。

从投资者的角度看，存在着三种创业型企业：

1. *生活型企业 (Lifestyle ventures)*：生活型企业占有所有新创企业的 80% 以上，通常五年内的收入预期不超过 1 000 万美金。这类企业对那些受生活方式动机所驱使的创业家来说是适合的，但投资者对此并不感兴趣。
2. *中间市场企业 (Middle-market ventures)*：中间市场企业的五年内收入预期是 1 000 万到 5 000 万美元。这类企业对创业家而言是好的，但大部分是保持无限期的私人所有或者或被出售掉。他们主要依靠自筹资金，但那些成长迅速、资金需求超过企业内部现金流和留存收益所能提供的支持的企业，可能就需要进行外部权益融资。如果能够适当地设计这类交易，中间市场企业能为投资者（通常是天使投资人）提供令人满意的资本回报和投资退出机会。
3. *高潜力企业 (High-potential ventures)*：每 10 笔企业交易中有 1 到 2 笔是全垒打 (Homerun，棒球术语称全垒打，在风险投资界意谓非常成功的投资)，每个成功的风险投资家都需要利用全垒打对不可避免的失败进行补偿，并且从投资组合中获得正常的收益。高潜力企业五年内的预期收入要超过 5 000 万，甚至多达 1 亿美元。他们一般需要多轮融资，每轮的融资规模是几十万、几百万、甚至上千万美元，并期望在五年内就能够公开交易或被收购。他们是下一代的高通公司 (Qualcom)、脆奶油多纳圈公司 (Krispy Kreme)、宏媒体公司 (Macromedia) 和易趣 (eBay)。只有高潜力企业适合从风险投资基金融资。他们在初创企业中不足 1%。

在实际操作中，你的愿景和商业计划至少要达到这样的预期收益，也就是在五年内你的新企业最少要创造 1 000 到 2 000 万美元的收入，每年至少增长 20%，同时税前边际利润率至少达到 15%。低于上述指标的新企业可以为创业家提供充裕的利润和额外补贴，但这种收入预期对创业家是没有吸引力的。另一种极端情况，当创业家的愿景和财务计划预期能够在五年内获得 5 000 万美元以上的收入、每年以 30% 到 50% 甚至更高的速度发展、将税前边际利润率提高到 20% 以上时，创业家们将能轻而易举地筹集到风险资本。

本文中没有关于新企业、高速成长的中间市场企业、高潜力企业的数量或它们每年资金需求等方面的确切数据。根据美国新罕布什尔大学新企业研究中心 20 年的数据进行经验推测，年增长速度超过 20% 的企业数量大约在 50 万家左右。*Inc.* 500 家成长速度最快的私有企业是最为重要的例子。其中，资本收益潜力诱人的新企业每年大约有五万家。这些高成长企业及初创企业每年的权益融资需求大约在 600 亿美元。

对创业家而言，主要存在两个风险融资的来源：一个是有形的，另一个是无形的。

风险资本基金

有形风险资本市场由《普拉特风险资本来源指南》(*Pratt's Guide to Venture Capital Source*) 一书所列举的风险投资公司组成。在企业融资过程中，选择正确的风险投资公司进行合作非常重要。如果创业家没有研究目标风险投资公司，那么就需要承担调查过程延长、计划过多的风险。风险资本家经常互换信息，所以某位风险资本家对于企业的排斥态度会影响到其他投资者对于该企业的投资行为。

锁定那些投资标准与你的新企业相匹配的风险投资公司，仔细参照《普拉特指南》。这本书每年出版一次，介绍了 1 700 家风险投资公司的详细内容。其中有不到 500 家的风险投资公司能够满足国家风险投资协会的会员资格要求。指南具体包括了以下几点：

1. 完整的联系方式
2. 管理的资本数量
3. 近期的投资记录
4. 行业、企业、地理以及融资对象偏好
5. 对募集资金以及建立交易有帮助的文件

《普拉特指南》是一本用来选定风险投资基金的基本工具书。在过去，世界各地的创业家们为了得到这本书，不惜到处求人、借用甚至是“抄袭剽窃”它的副本。

另外一本同样值得创业家购买的参考书是但丁·费阙拉(Dante Fichera)编写的《2002 年风险投资专家指南》(*Insider's Guide to Venture Capital, 2002*)。除了详尽地介绍了

400 多名活跃在市场上的风险投资家以外，该书还从内部权威人士的角度，向读者介绍了如何进行风险投资，具体包括以下几点：

- 如何找到那些正在寻找与贵公司相类似的企业进行投资的风险基金
- 如何撰写和制订一流的商业计划
- 如何决定你需要哪种资助以及如何获取它们
- 如何领导你的企业顺利渡过创业初期的成长阶段

根据普华永道的统计，现在市场中投资基金的规模一般是在 5 000 万到 15 亿美元之间，风险投资的期限一般是 3 到 5 年。对于 3 到 5 年以上的投资项目，投资基金的投资规模控制在 400 万到 800 万美元之间，同时也会寻找那些预期成长潜力能够达到 7 500 万到 2 亿美元的企业进行投资。风险投资公司的成本是固定的，但通常不包括那些用来寻找投资项目的费用（这些费用一般在 500 万美元以下）。一个风险资本基金一般只能投资 20 家到 30 家的公司，所以在对每一家公司投资前都要进行仔细的筛选和评定。风险资本家要求投资项目的年回报率达 30%、40%甚至更高，同时要求所得总收入是所有投入资金的 5 到 20 倍。

风险基金投资组合中的每个企业最初都属于高潜力企业类型。那些最有可能从风险资本基金中成功获得资本的创业家，都渴望获得数百万或数千万美元的资金支持；并能够满足下列大多数期望：

- 在 5 到 10 年内，毛收入超过 5 000 万美元
- 年成长速度超过 30%到 40%
- 巨大的并且不断增长的国内或国际市场潜力
- 能够创造“超额”利润的竞争优势
- 拥有一流的管理团队，成员都曾成功地创建过新企业
- 每年 40%到 50%的利润率，以现金形式支付给投资者

-
- 依据股权持有时间，投资者的资本收益将是原始投资的 5 倍到 20 倍

从风险资本基金那里获取的融资一般是超过 1 000 万美元的后期阶段（企业生命周期的后期）交易。如果你的新企业正在从机构风险资本投资者那里寻找权益融资，那你的决策很可能是错的。为了节省时间不走弯路，将你的商业计划与 *高潜力企业* 的标准进行对照，。如果你的商业计划不能让人满意的话，最好转而关注无形风险资本市场。

天使投资人

无形风险资本市场是迄今为止最为久远、最为庞大的风险资本来源，由超过 200 万的个体构成，其中绝大多数人拥有的净资产（不包括住所在内）达到了 100 万美元以上。这些人大多是依靠个人奋斗成为百万富豪的；换句话说，他们是具有丰富的商业经验和创业经验的一群人。在美国《福布斯》杂志所列举前 400 位富豪中，60%以上是依靠个人努力而成功的。这些愿意为创业家提供资金的个体就是前面所提到的 *天使投资人*。

新罕布什尔大学新企业研究中心推测，每年大约有 25 万天使投资人向 3 万多个新企业进行投资，投入资金总额高达 200 亿到 300 亿美元。在《福布斯》杂志富豪排行榜中排名第一的比尔·盖茨，在天使投资人排名中的表现也相当出色。由于知识以及财务方面的原因，比尔·盖茨只为生物工程领域的一些新创企业提供资金支持。

最有可能从天使投资人手中获得资本的创业家，都渴望进行数十万或者数百万美元资本的融资。创业家也从那些愿意在新企业的种子期或者初创期介入的个体投资者团队中为新企业筹措资金。这种个体投资者团体同样要求具有吸引力的投资回报率和退出机会，但与风险资本基金相比，他们也会资助那些回报期望相对较低的新企业。-

对拥有高素质的管理者和可行的商业计划的新企业来说，从天使投资人那里获得融资要比从风险投资基金那里获得融资的概率大很多。典型的天使投资人融资是在新企业的早期阶段，向 6 位或 8 位个体投资者募集大约 10 万到 50 万美元的资本。这些联合投资者通常都是值得信赖的朋友或商业合作伙伴。所以如果你能够找到一个天使投资人，那么就意味着你已经找到了一个投资者团体的支持。

但好运气也不可能时时存在，事实上是很难找到合适的天使投资人。原因很简单，天使投资人一般保持不太引人注目的形象。创业家没有《*普拉特天使投资人指南*》(Pratt's Guide

to Angels)做参考，也没有大多数天使投资人投资活动的公开记录。朋友之间的非正式关系网络和一些商业协会将天使投资人互相联系起来。当团体的某个成员发现了一个非常看好的投资项目时，天使投资人才有可能汇集在一起召开特别会议。所以创业家们只有依靠自己的足智多谋和坚忍不拔的毅力才有可能争取到天使投资人的投资。这里有些小建议，提示你如何找到心仪的天使投资人：

- 在离家近处寻找——因为大多数天使投资人进行投资的新企业往往离他们不超过 2 个小时的驾车行程。
- 寻找熟悉你的市场或技术的人——他们更有可能对你的企业感兴趣，他们的经验甚至会比他们投入的资金更有价值。
- 很多天使投资人都是社会慈善事业和公益事业的活动家，所以你可以在当地新闻媒体、董事会以及类似组织的发起人名单中找到他们的名字。
- 无论是在业余爱好还是在本职工作中，大多数天使投资人都喜欢冒险，其中有很多人是私人飞行员和航海家。私人驾驶的飞机或游艇必须要在联邦航空局或美国海岸警卫队登记，而且这些登记情况都是公开的信息。
- 尽管听起来十分荒谬，但是你可以用你所在州的机动车辆管理部门去寻找那些昂贵的高级汽车的主人们。
- 利用所谓的“守门人”(Gatekeeper)，例如那些专门服务于起步阶段和高速成长阶段新企业的律师、会计师以及银行家。最好是让他们将你公司的商业计划递交到他们所服务的投资者手中。
- 最重要的是，在你开始寻找资金之前的至少 6 个月内，要花大力气搜寻那些潜在的投资者，从而不断扩充你的目标投资者花名册。

天使投资人代理性地参与创业过程，也就是说他们会参与创业但是又不会陷于企业经营中；他们给世界带来了新企业但却又不将此作为自己的全职工作。很多在生育高峰期出生的经济条件优越的人在工作放松下来后，都希望能够加入到投资者的行列。他们希望自己在公司中有一定的影响力，但是又不愿意让自己投入到无休止的管理运营琐事中。

新的组织结构在天使投资人市场中不断涌现出来。许多与众不同的天使投资人组成了很多非正式或正式的投资团体。根据新罕布什尔大学新企业研究中心的统计：在美国过去的 5 年中，大约有 50 家正式的天使投资人机构成立。研究中心推测说，目前大约有 170 家正式和非正式的投资组织，涉及美国和加拿大领先的科技和商业领域。这些机构组织通常具有以下几个特点：相对宽松但却明确定义的合法结构；兼职或全职的管理者；标准化的投资过程；通常附之以相应的网站和公共关系活动公众形象；甚至有时候会建立传统的风险投资基金。

在众多因素的推动下，有组织的天使投资人团体的数量不断增加。这些因素包括：

- 希望吸引更好的新企业，产生比个体投资者单独进行投资更高的回报
- 风险资本基金数量的增加以及对风险投资活动兴趣的提高
- 个体投资者和机构风险投资家之间的资本缺口正在不断扩大，从而创造了把多项投资集中起来的需求和契机
- 投资活动存在法律和经济上的复杂性
- 通过个人奋斗而成功拥有高额资本净值的人群在大幅增加，这些人通常都愿意参与投资活动，通过替代性的资产管理方式，更好的管理他们的闲置资金
- 交易流的规模
- 投资者之间良好的社会关系

这类组织要比上个世纪 90 年代早期的投资俱乐部更有组织性、更活跃。读者可以从考夫曼基金会 (Kauffman Foundation) 的“北美洲天使投资人投资群体的发展”（资料来源于 www.entreworld.org 网站）一文中查询更多的详细资料。当天使投资人出现在此类组织中时，创业家就有机会找到他们。此外，一旦投资交易完成，企业也能从这些组织提供的集体性专业知识中受益。

最早的天使投资人联盟之一——位于硅谷的天使投资人联盟 (Band of Angels)——可以追溯到 1995 年，这个联盟投资的新企业中，有 7 家进行了 IPO，有 15 家被兼并，并获得了两位数的回报率。新企业要想获得它的投资，必须坐落于这个联盟的总部附近。天使投资人

联盟是一个正规的组织，成员包括 150 名已卸任和在任的高科技企业的总裁。在联盟每个月的例会上会讨论三家初创企业。被选中进行投资的企业在获得资金支持的同时，还能与那些创建硅谷的投资者建立联系，得到他们的专业指导和帮助。

卡罗莱纳州的天使投资人论坛(the Carolina Angel Forum)是一个庞大的个体投资者联盟，现有 50 名投资者，2003 年，论坛成员会增长一倍，为当地那些打算在初创阶段筹集 25 万到 200 万美元资本的年轻企业提供了机会。在他们每年四次的季度会议上，投资者们会倾听来自两个创业家的报告，之后论坛成员根据报告内容可以随意投资。

为了解决中西部地区天使投资人短缺的问题，成立了新的天使投资人组织——中西部天使投资人互联网协会(the Midwest Angel Network Association)，其中包括三个天使投资人团体：大草原天使投资人团体(Prairie Angels)、北伊利诺斯州天使投资人团体(Northern Illinois Angels)和希瑞斯天使投资人团体(Ceres Group)。伊利诺斯州联合会(Illinois Coalition)、普华永道、芝加哥地区商业议院(Chicagoland Chamber of Commerce)以及迈尔(Mayer)、布朗(Brown)、罗(Rowe)和莫(Maw)等机构组织和个人帮助把这些团体联合到了一起。

技术海岸天使投资人团体(Tech Coast Angels)在其洛杉矶、橘子郡(Orange Country)以及圣地亚哥的各个分会机构中，一共拥有 200 多名会员，而且自 2000 年以来，这个数字还呈逐渐上升的趋势。技术海岸天使投资人团体和在圣盖博(San Gabriel Vally)成立的帕萨迪纳天使投资人团体(Pasadena Angels)，最近联合向一个新企业投资了 100 万美元，这个企业同时还向一家纽约的风险资本公司借入了 200 万美元。技术海岸天使投资人团体指定了 21 家风险投资公司作为合作伙伴，也就意味着很多投资交易可以不断在该团体和合作风险投资公司之间产生。技术海岸天使投资人团体每个月要审批 50 份投资建议。其中选中的 2 至 4 份会进入下一步的审核阶段，投资者们在晚饭时讨论挑选出的报告。通常，筛选出的投资项目中有一半最终能够获得投资者的资助。2002 年，风险投资公司参与了技术海岸天使投资人团体 11 个投资项目中的绝大部分。

创新费城(Innovation Philadelphia)正在建立大西洋中部天使投资人集团基金(Mid-Atlantic Angel Group Fund I)，用于弥补天使投资人基金与机构风险资本基金之间的缺口。该基金控制的资金数量为 500 万至 1 000 万美元，为其会员(投资者)积极参与宾夕法尼亚州东南部、新泽西州中部和西南部以及特拉华州东部的多元化风险资本投资提供了机

会。大西洋中部天使投资人集团基金预期每轮投资的投资总额是 50 万到 150 万美元，对每家企业的平均投资为 25 万到 50 万美元，整个基金预期投资 8 到 12 家公司。

约翰·美(John May)和卡·西蒙司(Cal Simmons)是《每个企业都需要天使投资人》(*Every Business Needs an Angel*)一书的作者，他们向华盛顿特区提出倡议并帮助建立了四家天使投资人俱乐部，这些俱乐部现在管理着 5 000 万美元以上的可投资资产，每个月能够联系到的投资成员达 275 位之多，并且每年都向几十家新企业进行风险投资。约翰·美和卡·西蒙司创建的 4 家俱乐部中，有一家叫做晚餐俱乐部(Dinner Club)，拥有 60 个会员，每个会员投入资金 8 万美元；最终会员们从几十家公司的投资中获得了 500 万美元的联合经营收入。这个团体每个月都要召开会议，听取创业家们的投资计划，开展追踪式市场调研，通过多数人的投票表决确定对新企业的投资。

5 位来自马萨诸塞州软件公司(Massachusetts Software)和互联网协会(Internet Council)的投资者在波士顿创立了共同天使投资人团体(Common Angels)，共拥有 55 名成员，成立 4 年以来一直关注软件行业的新兴企业。共同天使投资人联盟的成员们每个月都会召开一次早餐会议，并已在软件行业投资了 3 200 万美元。常务董事詹姆斯·盖施韦勒(James Geshwiler)介绍说，“我们这里有很多不同的投资方法，就像我们的天使投资人一样数目繁多。”他接着补充道，“如今人们渴望快速挣到一大笔钱的想法已经消失了。投资者正在日渐成熟，他们现在正在采取非常严格的方法。”很多投资者不愿意为那些投资在外的资金和庞大的投资组合承担责任。正如盖施韦勒提到的，“这种现象造就了一种模式，并且是风险投资的制度化模式。”

从新罕布什尔大学新企业研究中心，你可以获得美国任何一家正式或非正式的天使投资人组织的地址录。Inc.com 提供了一份更加简明扼要的天使投资人——投资者网络(Angel-Investor Networks)在线目录。马克·范·奥斯纳布拉格(Mark Van Osnabrugge)和罗伯特·罗宾森(Robert Robinson)编写的《天使投资：将初创基金与初创企业匹配起来——创业家、个体投资者和风险资本家的指南》(Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies-A Guide for Entrepreneurs, Individuals Investors, and Venture Capitalists)一书非常值得阅读。

电子配套服务(Electronic matching services)是一种改进无形天使投资人市场有效性的独特方法。最初基于计算机的配套服务由 1984 年成立的风险资本网络有限公司(Venture

Capital Network, VCN) 提供，它是新罕布什尔大学新企业研究中心的一家附属非营利机构。1990 年，VCN 迁至麻省理工大学，改名为技术资本网络公司 (Technology Capital Network, TCN)，继续发挥原来的作用。国内类似的互联网的目录可以从新罕布什尔大学新企业研究中心获得。

VCN 是 ACE 网络公司 (Access to Capital Electronic Network) 的原型，1995 年由小企业管理署 OA 办公室 (SBA' s Office of Advocacy，是 SBA 内部一个相对独立的部门，其职责是在联邦政府内部替小企业代言、监察各政府部门执行情况，以及开展与小企业发展有关的统计工作和经济研究。——译者注) 发起，是在与美国证券交易委员会 (Securities and Exchange Commission, SEC) 和北美证券理事会 (North American Securities Administrators Association) 的不断磋商中逐渐发展起来，磋商的重点主要包括促进创业家使用种子资金和启动资金、增强天使投资人在风险资本市场中的作用以及通过运用标准州际公开文件和政策，有效减少个人权益融资的成本。

利用安全可靠的网络数据库，ACE 网络公司为创业家融资活动提供了一个国内投资交易平台。它与州立大学的商学院或与以州为单位建立的创业家中心联合经营，通过 63 家网络公司，为美国 46 个州和波多黎各等城市提供服务。国立组织负责所有的教育和培训活动，并监督和管理信息技术和研究合约。这 63 家网络单位的地址目录可以从 ACE 网络公司的网站上找到。ACE 网络公司宣称已经协助 2 500 名创业家获得融资。

天使投资人融资与风险基金融资两者的数据比较显示，这两种不同来源的资本是互补的，互补关系是交易规模和接受投资的企业所处阶段的函数。天使投资人最倾向于早期阶段小规模融资，风险投资基金则更适用于提供那些后期阶段较大规模的融资。在上述两种情况的交集中，他们之间的合作投资也不是什么稀奇事。斯克仁有限公司 (Sychron Inc.) 是一家工作量管理软件的供应商，从西格玛伙伴投资公司 (Sigma Partner)、Dot-EDU 风险投资公司 (Dot-EDU Ventures)、第一欧美风险投资公司 (First European American Ventures) 以及大量的天使投资人那里得到了第一轮的融资。

寻找权益融资：尽早行动

成功地寻找天使投资人融资或风险资本基金融资一般至少需要 6 个月时间（从开始到结束）。新罕布什尔大学新企业研究中心向募集到风险资本的创业家询问风险资本融资需要多长时间，可以发现资本募集过程分为两个阶段：

*第一阶段：*从决定募集资金到第一次同天使投资人或者风险资本基金的主管人员会谈之间的实耗时间。

*第二阶段：*第一次会谈到收到资本之间的实耗时间。

在第一阶段，从寻找到与第一个天使投资人会晤之间的实耗时间的均值是 1 个月，从寻找到与第一位风险投资基金的主管人员或资深专业投资人士会晤之间的实耗时间的均值是 1.75 个月。考虑到天使投资人一般是“隐居”的，那么上述时间从直觉上就不对了。然而，尽管风险投资基金更容易找到，但是往往要耗费更多的精力与时间去安排一次与风险资本家的会谈，这远远要比花费在天使投资人身上的时间多。风险资本家通常对最初 3 次到 4 次打来的电话拜访不予理睬，以此来考察创业家的毅力。

从第一次会面到收到资本之间的时间（第二阶段）差别就更大了。实耗时间的均值在天使投资人融资情况下为 2.5 个月，而在风险资本基金融资情况下为 4.5 个月。从开始到结束，从风险资本基金那里募集资金需要 6 个月时间，而从天使投资人那里募集资金需要 4 个月时间。一位饱经商海沧桑的创业家（现在也是天使投资人）在对本章的这部分内容进行评论时说：“我不相信这是对的，我认为这是修改者的后见之明。我觉得从产生融资的想法到拿到支票需要 9 至 12 个月是更为现实的。”

天使投资人融资一般涉及到一个关系密切的共同投资者团体，这个团体由一个熟悉新企业的技术、产品和市场的创业家所领导。因此，天使投资人融资的时间比较短。一般来说，针对不同的投资项目，投资主管也是不同的，同时每个天使投资人在每个新企业上的投资金额只占他总资产的很小部分。麦克·弗兰克斯(Mike Franks)是先生天使投资人网络公司(Goodman's Angel Network)的常务董事，这是一家位于多伦多的天使投资人组织，弗兰克斯本人也是一名天使投资人。根据他的调查，天使投资人进行尽职调查(Due Diligence，在投资过程中投资方对目标企业进行的一系列调查。——译者注)所花费的平均时间由 2000 年的 3 个月延长到现在的 4 个月。

另一方面，参与投资交易的风险资本基金占基金资产的很大一部分。（，）从未来利润获得的收益以及对有限责任合伙人的信托责任激励着基金总裁进行全面的尽职调查。组织结构和决策权力需要更多的人参与投资项目的批准过程。在后网络经济(Post-dot-com economy)中，按照美国国际数据集团风险投资公司(IDG Ventures)总裁的说法，风险基金通常需要花费更多的时间进行尽职调查。“在投资市场繁盛时期，星期一看到投资计划书，在星期五就必须提交条款交易表单(term sheet)。”他说现在你需要花上5个月的时间进行尽职调查。利用这段时间，风险投资基金与创业家可以建立稳固的关系。（不是所有创业家都认为延长尽职调查是有积极意义的。）

商业计划

一份详尽的、投资者导向的商业计划并不能保证成功筹集到资金，但如果缺少商业计划，那么融资注定要失败。通常投资者希望从商业计划书中找到对三个基本问题的回答，即：是否的确存在投资机会？申请人是否具有能力实现这个机会？投资机会是否能产生现金流？

准备一份成功的商业计划是费脑筋但也是最基本的工作，原因如下：

1. 准备过程的规则迫使你阐述清楚你的愿景及如何和何时达到你的目标。预期要经过几周的艰苦努力方能把这件事做好。
2. 一份写得很有条理而且装帧得很有吸引力的商业计划将增加吸引投资者注意的可能性。因为商业计划是为新企业“说话”的，所以它必须大声和清楚地“说话”。清晰地阐述目标以及实现目标所采用的战略——这种能力是成功创业家的显著特征。那些既能凭目标也能凭本能管理有限资源的创业家正是投资者要寻找的人。执行总结是商业计划中最为重要的一部分。这是你的鱼饵，为了从众多的商业计划中脱颖而出，你的执行总结不仅要仔细撰写，而且要显示出过人的才能。

专家建议

你必须获得最好的法律、会计、银行、财务和管理等方面的咨询。提醒你一点：不要将法律和会计方面的咨询意见与商业方面的咨询意见相混淆。新企业有时会犯这样的错误，即依靠一些律师来设计他们的企业。

你一定慎重小心地对待所选择的顾问，向他们索取证明文书并认真核实。这里有几点建议：

-
- **律师：**你的律师应该在谈判、定价和获取风险融资等方面富有经验，而且还必须熟悉州和联邦政府的证券法规。
 - **银行家：**选择合适的银行家与选择合适的银行一样重要。一位不止一次参与过新企业融资过程的银行商业信贷员可能是提供财务咨询意见和投资人联系方式的宝贵来源。
 - **会计师：**你要从一家专门为新企业设计会计和管理信息系统的会计公司选择一名受人尊重的注册会计师。虽然费用很高，但是能够越早取得一份财务报表的完整审计并附有无条件的意见书就越好。

最后，你应当知道，成功的创业家是咨询建议的最佳来源。询问几名你尊重的执行董事，如有可能，付给他们报酬。你所得的收益肯定要超过你的费用。

合适的投资者

应该把资金的募集过程看成购买资本的过程而不是出售股票的过程。两者的区别虽然细微，但却很重要。风险资本是一种商品，我们可以从不同的来源以不同的条件得到它。对新企业而言，某种来源和条件的组合将比另一种组合更适合，并会对企业的发展产生重要影响。除价格外，下面的因素也会影响到资金来源的选择：

- 投资者的退出预期
- 未来融资的可得性
- 从投资者那里得到的管理援助的质量
- 投资者处理无流动性的高风险投资的经验

最后的交易应该是拥有互补资源和共同目标的职业人士的合作。

寻找见多识广的投资者是融资战略的一部分，他们最有可能被你的新企业所吸引，不管你是否提出要求，他们都会把经营秘诀传授给你。跟创业家得到最有价值的教训的方式一样，其中大多数诀窍是他们自己犯错后总结得出的。称职的投资者是增值的投资者。对于第一次创业的人而言，投资者久经沙场的经营诀窍要比他们提供的资本更有价值。

你的最佳投资者熟悉你的市场、产品和技术，他们通常管理或资助过类似领域里的一家成功的新企业。为了你也为了他们自己，这些投资者会与你的企业保持密切接触。然而，干预和富有成效的关系之间存在细微界线。投资者的专业资格必不可少，但对于建立稳定健全的关系还不够，人际关系的变化将决定这种关系的质量，相互配合必须形神合一。

同个体投资者合作时，关注人际关系的变化和共同目标是很重要的。你们将一起踏上漫长的征程，途中也会遇到风高浪急的情况。如果投资伙伴有帮助你克服困境的能力、经验和意愿，那么新企业能够顺利过关的可能性会大大提高。当征程变得崎岖不平时，你没有必要为与投资伙伴周旋而变的疲惫不堪。

下面的评论诠释出一个成功天使投资人的内心想法。对他而言，成功不只是收益的多少，与价值观和共同愿景的承诺也有关。当担任所投资公司的董事时，他把自己的角色描述为教练和导师，即能与创业家一起分担疑惑、忧愁和所受伤害的人。创造一家非常成功的企业并以合理的价格将其股份卖还给企业创始人，这是投资者想要取得的最终成就。

为投资者关系创建一个合适的结构：执行董事中的一个席位，非正式的咨询角色，或者全职或兼职雇佣。同所有投资者保持经常的接触，财务季报和来自 CEO 的企业状况报告是最基本的。接触可以是一次简单的电话通话、写一封邮件或发一份传真。投资者非常喜欢短暂而频繁的接触。

合适的投资者了解新企业存在的各种风险，并且能在财务和感情上容忍这些风险。当试图解决那些令所有创业家头疼但又不可避免的支付延误等问题时，你根本没有时间与没有耐心和经验的投资者（如来自大夫和牙科医生的钱）周旋。墨菲法则是你的忠实伙伴。

除非你的利润极其丰厚（税后利润高于 20%），否则快速成长的新企业会产生对资金贪得无厌的欲望。理想情况是，你的最初投资者准备为企业的成长提供额外的资金。如果不是这样的话，应该确信他们会预料到有这种资金需求，并且对于第二轮和第三轮融资的成本（股权稀释）抱现实态度。预编财务报表为你同最初的投资者讨论这些问题提供了基础。

尽职调查

一旦你和预期投资者达成初步协议，投资者将开始着手所谓的*尽职调查*。尽职调查是投资者在做出最终投资决策之前必须完成的工作，包括对管理团队背景的核查、产业研究、竞

争分析、识别主要风险以及其他各种不应该进行投资的原因（常常是无形的）。本质来说，尽职调查是对商业计划的详细评估。尽职调查的完成预期需要 2 到 3 个月的时间。

决定投资者是否向新企业投资的最重要变量是创业家与其管理团队的诚实正直、能力和事业心，因此创业家对于任何细节都要严格地坦诚相待。如果想蒙混过关，投资者终将把你抛弃。融资的关键是降低风险，而不是天花乱坠的虚夸。

同时，尽职调查是双向的。创业家应该同样在意投资者的资质。你的银行家、会计师、律师应该了解当地风险投资家的情况，他们会很高兴将你引向理想的合作伙伴并让你离开不理想的合作伙伴。如果预期投资者的名声不太好，你应该继续寻找其他的投资者。如果你在同天使投资人打交道，应当要求得到证明人和记述他们业务和教育背景的简历。你要同每一位证明人交谈。

切记你将同你的投资人共同经历充满压力的日子，为寻找合适投资者所付出努力是值得的！你能做的最有价值的工作就是与那些曾经得到过预期投资者资助的创业家们交谈。向投资者索取一份他们投资过的公司的 CEO 名单，包括那些经营失败的公司。如果投资者不能为你提供任何相关资料，就没有必要同其合作，应该继续寻找新的投资者。如果得到名单的话，给所有 CEO 打电话，向他们询问下面的问题：

- 除了资金以外，投资者是否还向你提供了其他的帮助？他们是如何做的？
- 当遭遇挫折和失望的时候，投资者是如何反应的？
- 如果你需要重新融资并选择投资者的话，你会把他们列入备选方案吗？

考虑到将理想、鲜血、汗水、眼泪和金钱转化为市场领导地位所要面临的种种挑战，你不能单凭一两个故事就给自己拖延或莽撞行事的借口，这样的话新企业必将失败。CEO 们需要经历长期的不懈努力和数轮融资过程以后，才能最终拉近与投资者的关系。但是你也应该听说过很多折射出人类重要品质的感人故事，例如支持、奉献、宽容、理解、彼此牺牲，甚至友谊。如果你能如此待人，那么请相信你的预期投资者一定也不是贪婪的资本家。

所有上述问题都集中于投资者同他们押上赌注的管理人员之间的关系，这些问题可以帮助确定你和投资者是否会成为好的合作伙伴。在这些问题上使你自己满意是购买资本和出售股票之间细微区别的一部分。

风险资本的成本

风险及风险资本的成本在新企业的不同发展阶段有很大的差别。下列对融资阶段普遍认可的定义出自《*普拉特风险资本来源指南*》。

早期阶段的融资

种子阶段的融资：这是提供给发明人或创业家用于检验一个概念是否有资格获得创始资本的数量相对较少的资本。如果起步成功了，这笔钱可能用于产品开发、市场调研以及管理队伍的建立和商业计划的制定。

起步阶段的融资：这笔钱提供给完成那些正在进行产品开发和初步营销的企业。这些企业可能处于组织过程之中，或者可能已经开业 1 年或不到 1 年，虽然尚未出售过产品，但已经做过市场研究，召集了关键管理人员，制定了商业计划，并且已经做好产品销售的准备。

第一阶段融资：该项融资提供给那些已经用完了他们的创始资本（经常用于原型产品的开发和市场测试），需要资金进行大批量制造与销售的公司。

第二阶段扩展融资：这种融资为正在进行产品生产和运输并且应收账款和存货不断增加的企业的初步扩张提供营运资本。尽管企业已经取得了进展，但它可能尚未获利。

第三阶段或夹层融资：这种融资提供给销售量正在增加并且达到盈亏平衡点或已有盈利的企业进行大规模扩张，用于营销、营运资本、工厂的进一步扩建或者改进产品的开发。

过渡融资：当一家企业处于生命周期的两个阶段之间或打算在 6 个月到 1 年时间内公开上市时，可能需要这种融资。过渡融资可以用下一轮融资或公开承销的收入来偿还，可能涉及主要股东地位的调整。

要求的回报率

尽管每个创业家都对自己“有把握的事情”信心十足，但失败的新企业要远远多于成功的新企业，投资者需要几宗大的成功投资来抵消其他的投资损失。根据融资的阶段和涉及的风险，25%到 60%甚至更高的收益率是可以实现的。风险与回报间的典型关系如表 6.1 所示。

表 6.1 调整过风险的风险资本成本

阶段（风险）	期望利润率（%）
种子阶段	80
起步阶段	60
第一阶段	50
第二阶段	40
第三阶段	30
过渡阶段	25

表 6.1 中的数字是投资交易所要求的期望报酬。老练的投资者知道，不管他们的尽职调查如何完善，只有 1/5 或 1/10 企业的投资回报能够达到或超过他们的期望。投资者喜欢说他们从没有进行过一项糟糕的投资——所有失败的企业都是在投资交易完成后才变得糟糕的。换言之，需要一项或几项大的成功投资来补偿不可避免的损失。

表 6.1 中的利润率是粗略的近似值，新企业和投资者的独特特征将决定适当的回报率。你必须清楚地认识到，投资者所感知到的风险越小，他们要求得到的投资回报率也就越低，即创业家为得到既定数额的资本所必须放弃的股权份额也越少。换句话说，你依靠创始者资本、血汗股本和自力更生融资可以生存的时间越久，资本的成本就越低。

成功投资者的新企业组合所实现的回报率很少比优质普通股的多样化组合所实现的回报率（即 20%到 25% 的投资回报率）高出 5 到 10 个百分点。应当记住，如果新企业失败了，投资者一般会比创业家遭受更大的损失，而如果新企业成功了，创业家却是最大的赢家。基于这个原因，因几个百分点的所有权问题争来吵去而失去投资者是没有任何意义的。

投资者倾向于按资本收益的倍数（时期回报）而不是投资回报率(ROI)来考虑问题。资本收益倍数与投资回报率两种数据之间的换算比较简单，表 6.2 阐明了换算关系。使用表 6.2 的方法是在 ROI 一栏中选择投资者要求的投资回报率，然后选择退出年限（即投资和变现之间的股份持有时间），与投资者要求的 ROI

相对应的资本收益倍数可以在退出年限一栏中找到。例如，要求 ROI 为 50%、预期股份持有时间为 5 年，资本收益倍数为 7.6，风险资本家习惯将其表述为“7.6×5 年”。

表 6.2 资本收益倍数（时期利润） / ROI（回报率）转换表

ROI	退出年限				
	3	4	5	7	10
25%	2.0	2.4	3.1	4.8	9.3
30	2.2	2.9	3.7	6.3	13.8
40	2.7	3.8	5.4	10.5	28.9
50	3.4	5.1	7.6	17.1	57.7
60	4.1	6.6	10.5	26.8	110.0
80	5.8	10.5	18.9	61.2	357.0

非财务回报

非财务回报的影响是风险投资基金和天使投资人之间的另一个区别，个体投资者常常从风险投资中寻求财务和非财务回报。

非财务回报可以分为几类，其中有的反映了社会责任感，有些则是对许多人有激励作用的 *心理收入*（所谓的 *热线按钮* (Hot button)）。下面列出了有影响的非财务回报，包括：

- 在长期高失业率的地区创造就业机会
- 开发对社会有用的技术（例如医疗、能源和环境技术）
- 帮助城市经济的恢复
- 扶持女性和少数族裔创业家
- 从帮助创业家在自由企业经济体系下建立成功企业获得个人满足

除了给企业带来传教士般的热情以外，天使投资人一般还希望从投资中寻找乐趣。多数天使投资人可以被描述为冒险型资本家。

对企业特点与投资者特质之间的匹配很敏感的创业家能够以对双方都有吸引力的条件募集资金。

给交易定价：像投资者一样思考问题

根据预期收入、利润、增长率以及未来的融资要求（股权稀释），创业家与投资者应该对融资 5 到 10 年后或协商的投资退出日期的企业价值达成共同愿景。（，）按照美元和价值而不是按所有权百分比来思考问题。就这个问题进行谈判时，基于现实假设的商业计划（书）对创业家很有帮助。

对投资交易的定价决策涉及 4 个基本原则：

1. 创业家和外部投资者之间的所有权分配是根据新企业的未来预期价值和以竞争性价格补偿投资者所需的股份决定的，而不是根据双方的相对投资额决定的。
2. 新企业的业绩记录越长，投资者感知的风险越低，资本的成本也就越低（见表 6.1），购买任何既定数额资本所需的股份也就越少。
3. 新企业在未来任何一个时点上的价值越高，购买任何既定数额资本所需的股份就越少（见表 6.3）。
4. 收获投资需要的时间越短，购买任何既定数额资本所需的股份就越少。股份持有时间对投资者非常重要，收获的延迟会显著减少实际的 ROI。

表 6.3 说明了未来价值和股份持有时间如何影响使 400 万美元投资产生 50%的年回报率所需要的新企业的股份比例，这种影响是非常显著的。对于两年后预期价值达 8 000 万美元的企业，投资者需要掌握 11%的股份；而对于 7 年后预期价值达 8 000 万美元的企业，投资者需要占 85%的股份。表 6.3 左下角的 N/A 表明，如果股份持有时间太长或者企业的未来价值太小，投资者将要求超过 100%的股份，也就是说，这样的投资交易是不存在的。

表 6.3 在 400 万美元投资上实现 50%年回报率所要求的所有权比例

退出年数	公司未来的价值（单位：百万）					
	\$10	\$20	\$40	\$60	\$80	\$100
2	90%	45%	23%	15%	11%	9%
3	N/A	68	34	23	17	14

4	N/A	N/A	51	34	25	20
5	N/A	N/A	76	51	38	30
7	N/A	N/A	N/A	N/A	85	68
10	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A=没有合适的；不能进行投资。

大多数投资者并不希望在新企业中拥有控制性股权。一些投资者认为，任何投资者都不应拥有控制性股权，应至少需要两个人来决定企业目标、方向或融资等方面的重大改变。如表 6.3 所示，只有在需要证明所投资资本是值得的时候，投资者才要求超过 50% 的股份。投资者期望你和你的管理团队能够将企业经营地非常好。当心那些有“控制癖”的投资者，包括以前做过营运经理的人，他们总是认为可以比高层管理者更好地管理新企业。

定价模型

定价指投资者为企业提供资金所获得的股份比例。投资交易定价作为风险投资最为核心的部分，是科学，是艺术，也是美国式讨价还价。种子阶段和初创阶段新企业价值的确定更多的是一种“神秘艺术”。理论上，投资者试图估计企业在未来某时点的价值，然后以预期投资回报率将未来价值折现得出现值。而在实践中，有前景的新业企业通常凭经验来定价。其中有一个经验方法用于对那些价值 200 万到 1 000 万美元的种子期企业进行定价。以 200 万美元创建的新企业，定价时还要考虑以下几个方面的因素：经验丰富的管理团队，其中的成员过去曾经一起合作过；巨大的市场潜力；签署的战略性伙伴合作关系；实际的进入/竞争者壁垒；投资者利益。

定价模型是投资定价的谈判和协议达成的非常有效的工具。通过关注定价模型和资本市场上决定价值的假设，你可以在投资者要求的股份过高时避免一些影响谈判的情绪偏见。讨论一下投资者的定价模型、假设和可能性，可以揭示出你的预期与投资者预期之间的差异。协调这些差异是很重要的，下面的例子使用传统的折现现金流方法，但关注的是未来价值而不是按表 6.1 调整过风险的投资回报率计算出的现值。

假定一家新企业在第一阶段融资中筹资 400 万美金，预期 5 年后的税后边际利润率为 10%、收益为 4 000 万美元。假定 5 年后公司预期以每年至少 20% 的速度成长，并且很快就进行 IPO，同一产业内类似规模、风险和成长速度的企业的公开交易股份的市盈率为 15 左右。基于这些数字和投资者要求的 50% 的投资回报率（如表 6.1 和表 6.2 所示，5 年后的收益是他们最初投资额的 7.6 倍），创业家必须向投资者提供 51% 的公司股份，见表 6.3。

上面这个简单的定价模型揭示出：400 万美元的新企业能够创造 4 000 万美元的收益和 10%的税后边际利润率。按照市盈率为 15 计算，权益资本的市场价值为 6 000 万美元。为了实现 50%的利润率，投资者需要得到的回报是他们 400 万美元投资的 7.6 倍，也就是 30 400 万美元。由于投资者的投资价值 30 400 万美元，他们应该获得 6 000 万美元公司市场价值 51%的份额。

如果 400 万美元代表了公司价值的 51%，也就意味着公司接受投资后的现值为 780 万美元(400 万美元 /0.51)。在接受投资之前，公司价值为 380 万美元(780—400 万美元)，是创业家识别市场机会、所投资的资本和血汗股本（用来利用机会创造新企业）的结果。

更精密复杂的模型（见表 6.4）包括了最好和最坏的情况，可以被看作上述的假设和结果，发生概率是十分之一。通过关注各种结果以及出现的概率，创业家和投资者能够完成财务风险评估和制定融资价格的艰巨任务，同时将主观争论和强烈个人情绪的影响降到最低。双方应该感受到定价结果是公正和公开达成的。然而由于创业家的积极乐观和投资者的怀疑踌躇，你应该意识到是不可能在你的计划上达成真正的共识。大多数投资者认为，创业家最坏的情况实际上是最好的情况。

表 6.4 定价模型——芝加哥方法

投入资金	400 万美元		
要求利润率	50%		
	成功的情况	幸存的情况	失败的情况
1. 5 年之后的收入水平	4000 万美元		
2. 3 年之后的收入水平		1000 万美元	
3. 2 年之后的收入水平			0
4. 退出战略	新股发行	收购	清算
5. 流动情况下的税后边际利润	10%	5%	0%
6. 流动情况下的收入	400 万美元	50 万美元	0
7. 流动情况下的价格收入比	15	12	0
8. 流动情况下的公司价值	6000 万美元	600 万美元	0
9. 50%以上贴现率的公司现值	790 万美元	180 万美元	0
10. 每种情况的概率	60%	30%	10%

11. 在每种情况下的预期现值	474 万美元	54 万美元	0
12. 公司的加权平均现值	530 万美元		
13. 投资前的公司价值	330 万美元		
14. 400 万美投资要求的股份比例	76%		

*流动指企业成长过程中的一个时点。这时，投资者的普通股股票可以出售，或者出售给企业或者出售给第三方。

计算机电子数据表是检验各种可供选择的假设的必要工具，但也要谨慎防范可能出现的电子数据表瘫痪失灵。投资者对企业的销售/营销、管理、生产和技术更感兴趣，财务计划是企业愿景的结果，但反过来不成立。

条款清单——将投资交易结构化

这是创业家需要帮助的部分。条款清单是创业家和投资者之间的法律合同，描述了提供资金的条件。因为与定价有关，条款清单对创业家和风险资本家具有深远的意义。加里·格劳瑟(Gary Glausser)是伯其篋风险投资公司(Birchmere Ventures)的合伙人和CFO，他说：“当事情突然发生并且很狂热时，人们进行交易时就不太注意一些细节。由于资金是流动的，所以钟摆很明显是偏向于企业的；但现在钟摆摆向了另一个方向，风险资本家正在支配条款。”

如果你正和风险资本基金打交道，一旦就投资交易的金额和价格达成初步协议，你将收到一份非约束性承诺信和一份陈述下列交易条款的条款清单：

- 投资的数额
- 投资的形式
- 投资所代表的所有者权益份额
- 要求你同意的条款

风险投资者使用的证券类型包括普通股（一般是天使投资人的投资交易）、可转换的优先股或者是具有可转换特性和担保的次级债（一般是风险资本基金的投资交易）。天使投资人的投资交易一般不像风险资本基金那样严格地进行组织。有些天使投资人，如果他们同创业家的协议不能用两页纸写出来的话，他们就

不愿进行投资。风险基金的条款清单通常需要不低于 15 页纸的合同，包含了投资者（包括他们予以丰厚酬劳的律师）所坚持要写成书面协议的全部内容。

条款和条件主要是用来保护投资者利益的法律义务。初期制定的条款清单对于识别那些可能变成“交易杀手”的问题（如果这些问题没有得到处理和解决的话）是有用的。

在评审被提议的条款表单前，请做好你的准备工作！决不能低估与其他创业家交谈过程中获得的才智和图书馆、书籍以及研讨会的价值。波士顿风险投资公司的亚历山大·威尔默丁(Alex Wilmerding)编写的《条款清单及评估——从内部看风险资本条款清单和评估的复杂性》(*Term Sheets & Valuations—An Inside Look at the Intricacies of Venture Capital Term Sheets & Valuations*)是一本非常值得阅读的著作，从一家有名的法律公司选了一个真实的条款清单，并逐行针对每一个条款予以详细的描述，识别出了哪些条款有利于创业家，哪些有利于投资者，哪些属于中立条款，哪些可以进行磋商，以及哪些要点需要充分关注。

事实上风险投资交易中的每件事都是可以谈判的，包括风险投资的条款和条件。在你没有弄清投资者提出的条款和条件之前，不要去寻求资本，它们都会在条款清单里讲清楚的。在谈判开始之前，你和你的律师与财务顾问一起把条款清单仔细看一遍，不要顾忌自己会提出什么愚蠢的问题。在审查条款表单时，唯一愚蠢的问题就是你不提问题。在募集资金的压力下所做出的让步以后可能会导致毁灭性的冲突。由于大部分条款是可以谈判的，你必须理解这些条款，识别出那些对投资者最重要的条款及对你来说可接收和不可接受的条款。最终的合同应当是一份双方都感到他们受到公正对待的合同。当你在承诺信和条款清单上签字后，认真的尽职调查就会开始。

这里要给出全部的条款清单会过于复杂，值得引起特别注意的条款和条件包括：

- **清算偏好：** 当公司过早解散时，投资者希望能够优先于其他股东享受剩余财产分配。
- **防止稀释保护：** 如果公司经营状况处于下降趋势，防止稀释保护会对股东产生重大影响。要了解防止稀释保护的加权形式和整体抵制措施(Full ratchet)的含义。
- **投票权：** 寻找一切特殊特征，例如对于出售或合并公司的否决权。
- **董事会人员构成：** 董事会的人员构成为公司的未来发展创造了关键动力。

-
- **股权售让规定：**如果公司创始人或主要的员工股东离开公司，投资者希望拥有以成本价格购买任何悬置股份(Unvested shares)的权利，权利期限可以超过 3 年到 4 年。
 - **期权买卖特权：**按照这个条款，投资者可以要求公司在 X 年以后回购他们的股份，从而使投资交易具有负债的性质。

收获战略

风险资本是“*耐心等待的钱*”。投资者的回报采取了在很长一段时间后获得长期资本收益的形式，在这段时间内投资基本不具有流动性。由于对收回投资的时机和方法的期望极大地影响了投资决策，你应当做好准备，在同投资者谈判的初期就来讨论这些问题。基于为创业家和投资者创造大量财富的收获构思是资金募集过程的核心。

尽管每个企业、每个产业都是独特的，成功的企业一般都需要几年时间来创建和发展。收获战略应当慎重考虑一个中长期的时间框架来反映这个事实，该时间框架对高潜力企业来说至少为 3 到 5 年，而对于中间市场企业则长达 7 至 10 年。公开发售股票、兼并或者整体出售是高潜力企业的常见退出策略。管理层和员工持股计划(Management and Employee Stock Ownership Plan, ESOP)是中间市场企业投资者常采取的收获策略。

对中间市场企业来说，耐心和共同的退出期望是极其重要的，因为中间市场企业是指那些在多数风险投资者 5 至 10 年的退出时限内不大可能进行公开股票发售或被大公司兼并的企业。如果一位投资者期望通过把股份售还给企业或其管理人员而变现，那么你要确保这笔交易的条款和条件取决于企业的经营业绩和现金流量，而不是系于原始投资的某个任意决定的倍数。你的法律和财务顾问可以帮助设计可接受的“期权买卖特权”安排。

失败者的教训

大多数创业家吸取教训要付出很大的代价——通过犯错误。然而，创业家可以从别人的错误中吸取某些教训。譬如，投资者拒绝投资计划的理由可能是有启发性的。从投资者访谈中收集上来的普遍理由包括：

- “在大多数案例中，管理层似乎不能胜任工作。”
- “在价格上不能达成一致”

-
- “风险 / 回报率不能令人满意”
 - “不切实际的想法太多”
 - “缺少一份清楚的商业计划”
 - “不熟悉经营”
 - “两个主要负责人中的一个没有充分发挥作用，而是过多地卷入其他活动了”
 - “对被提议的企业不感兴趣，不能从中看到任何的社会经济价值”
 - 就天使投资人来说，任何原因都可能使企业不具有吸引力——包括“配偶不同意”。

结论

创业家和风险投资者处于自由企业体系的核心。过去的 20 年里，大公司纷纷裁员，创业家不断涌现，所有这些现象都表明美国经济结构“巨变”的加速。本章是为那些正直、能干和具有事业心的创业家所写，他们创办的企业为他们自己和投资人创造了财富，也为未来创造了就业岗位、创新的产品和服务、出口贸易和税收。

美国的商业史是权益融资的历史。募集资金是艰苦的，多次的被拒绝只是融资过程的一部分，但商业史和股票市场会为那些坚持到最后的创业家们谱写出赞颂的乐章。

第六章 负债以及其他形式的融资

乔尔·M·舒尔曼 (Joel M. Shulman)

成功募集到低成本资本并不等于获得了成功

大公司拥有大量的资金。迄今为止，在所有类型的企业中，上市大公司拥有的资本的成本最低。但是与小企业相比，低成本资金可能是大公司唯一重要的比较优势。虽然至关重要，但很遗憾的是大公司经常会忽略这一优势。

财富 500 强企业拥有公开发行的股票、公债、抵押贷款、增级的信用贷款、供应商融资贷款以及少数情况下的商业票据（直接发行给投资者的短期负债）。这意味着大公司除了拥有生产的规模经济、知识产权、研发能力和专业化管理等优势外，还拥有获得低成本资本打败其他企业的实力。大公司能够直接与投资者取得联系，只要在德励财经资讯(Telerate)、路透社(Reuters)或彭博博格(Bloomberg)的终端发布一条关于利息率的消息，就可以在短短几个小时之内筹集到几千万美元资金。诸如福特(Ford)、通用电气这样的大公司每天都在以这种方式进行融资。而经营小企业的创业家们则需要借助他们的现金储备或延长信用卡结算时间才能获得贷款，还有一些创业家不得不求助于家人和朋友来获得风险资本。

融资高手可以完全绕开金融中介机构，直接向投资者贷款，从而节省大笔的交易费用。总之，与中小企业相比，大公司拥有更多的融资来源、更低的利息率、更少的交易费用和更加便捷的融资方式。上市大公司所拥有的融资来源是小企业可望而不可及的。尽管大公司具有如此多的优势，却频繁遭遇失败。成功地募集到低成本资本并不等于成功的经营，除了筹集资金以外还存在着其他很多决定成功的因素。大公司需要良好的投资机会和高效管理投资者资本的组织结构。另外，大量资金不计成本地挥霍只能造成资金的浪费。随着资金的慢慢流失，现金流的不复存在只是时间早晚的问题。然而，经营小企业的创业家们面临着相反的问题，他们没有多余的资源去浪费，所以在企业经营过程中，使用每一美元都非常谨慎小心。

假设大公司和小企业面临同样的机会，由于小企业为募集风险资本需要付出艰苦卓绝的努力和高昂的成本，因此我们可以想象小企业能更高效地利用这些资本。此外，由于小企业主和创业家细心谨慎地经营着小企业，所以在企业内部，员工和管理人员浪费企业资产的可能性相对较低。这意味着，由创业家高效率管理的小企业比大公司内相似的新企业产生的回报要高。大公司整合低成本资本的能力与小公司经营运作的高效性相结合，能够产生强大的合作运营模式。然而，纸上谈兵总是要比付诸实践容易得多。经营小企业的创业家需要从各种权益和债务资源中艰难地积攒他们的资本。本章主要介绍传统融资方法以及目前市场上的一些创新方法，重点讨论营运资本的有效管理问题。实际上，成功的创业家可能无需学习这部分内容，因为他们每天都在感受着我们所描述的经历。

募集资金——从内部来源着手

创业家通常从内部资源着手，筹集所需的启动资金、用于成长的资金和企业运营资本。这与成熟大企业的管理者或所有者的融资方式截然不同，后者往往从企业运营中获利以及依靠外部来源募集资金。内部融资与外部融资的主要区别在于内部融资来源不需要外部分析师，也不需要投资者在投入资金前对投资进行独立的价值评估。此外，由于外部投资者和债权人与创业家对企业远景预期不一样，所以他们会从不同的角度去看待潜在的风险/回报。一旦企业建立了财务记录，外部投资者和债权人会要求相对确定的投资回报。

图 7.1 列示出一系列的融资方式以及企业选择这些方式的大致时间。在企业萌芽期，大部分资金来自创业家自己的腰包。例如，在创业初期创业家会使用自己的储蓄存款、信用卡以及其他一些私有资产，例如私人电脑、传真机、家具和汽车，并在家里办公等。

在创业家使用自己的个人资产来源后不久，也可能向亲戚、朋友和银行寻求资金支持。创业家一般更愿意使用别人的资金，而不太喜欢使用自己的资金，因为一旦投资化为泡影，他们还有一笔储备金能够养活自己和家人。如果创业家放弃赖以生存的工作而全职投入创业去实现梦想的话，这种储备金现象就会变得格外明显。创业家在这种情况下需要承担的成本具体包括：

- 1 来自于先前那份工作收入的机会成本

- 1 用于初始投资所放弃的资金利息

1 一旦创业失败，再次被前雇主（或其他老板）雇用就可能有困难

更为尴尬的是，在偿还旧债的同时还必须得寻找新工作，满怀希望的创业家很快意识到创业的整体成本非常高，

家人和朋友是创业家创业初期的自愿资助者，通常在没有正式还款进度安排和明确利息费用的情况下，自愿为创业家提供资金支持，然而这些资金还远远不够。

总成本中也包括了非财务性的间接成本，例如来自家庭的压力、内部监控、紧张的关系，因此可能极为昂贵。而且，由于家人和朋友的自有资金不够充足、预期报酬不同以及贷款种类有限，所以他们不能充当财务媒介。这些原因促使创业家希望尽快从外部传统来源取得资金。问题是，在银行贷款给他们之前该去何处取得资金呢？

创业初期阶段会经历负现金流

15

10

5

0

-5

-10

0 2 4 6 8 10

平稳的回报

J 曲线

内部回报率

%

年

对成长潜力大的新企业而言，创业家在创业初期通常会消耗资金。（，）这使得通过传统融资来源进行融资变得相当的困难（如银行贷款）。表 7.2 中的曲线图就是著名的 J 曲线图，显示了新企业在不同的回报时期，现金流的一般变化情况。创业企业通常在最初的几年亏损，其中在第二年和第三年亏损的程度还可能会进一步加剧；在随后几年里，现金流会逐渐改善，呈正向增长。如果在低现金流阶段，新企业没有获得再融资或者没有追加的现金流投入，创业很有可能会以失败告终。高潜力企业在这个阶段还没有完全发展壮大，因此几乎不可能靠所拥有的不可转让知识资本进行再融资。这正是很多新企业在最初的 5 年里衰亡的主要原因之一。由于新企业的经营历史有限，信用资产不足，银行通常不会贷款给它们。因此，一旦风险资本家或是风险资金提供者中断未来投资，新企业将没有足够的资金持续发展下去。例如，新企业通常会在早期关键阶段耗尽全部资金，由于没有后续资金的支持而不得不中止经营。

机构投资者和拥有高资产净值的天使投资人认识到，任何新企业都会存在这些风险，因此还是会对它们进行投资。他们指出，10 项投资一般只要有 1 到 2 项能够成功，并用来补偿那些不成功的和失败的投资。他们以投资组合的方式分散风险，通常会评估很多新企业，然后从中选择相对很小的一部分进行投资。传统投资者的投资导向不同，机构投资者和天使投资人在进行投资时，会以多样化的方式投资所拥有的资本，从而希望整体投资的平均回报率能够达到一个令人满意的数值。然而，大多数创业家仍然无法获得风险投资。这意味着创业家们必需巧妙地处理好企业营运资本的需求。最好的方法也许是在需要资金之前，管理好应收帐款和存货，保持现金流为正。这使得创业家能够为企业运营融资，在某些时候尽管边际利润相对较低，但现金流却是正的。

营运资本——从应收帐款和存货中获得现金

收回应收帐款和支付应付帐款的时间是决定一家公司现金充裕还是现金不足的关键因素。例如，营运资本的净增长（也就是流动资产减去流动负债）不一定意味着资产变现能力的增加，其中一个原因便是营运资本的净增长是由流动资产的增加和流动负债净值的增加所造成的。这些流动资产（例如应收帐款和存货）与企业经营活动密切联系，一般不能用来提前变现支付债务。债务通常由流动性金融资产来偿付，比如现金和有价值证券等。因此，只有流动的金融资产才可以用来评估公司的资金流动性和清偿能力。公司可以通过加速现金流入和延迟现金流出的方法改善现金流转的状况。例如，当公司资金周转困难时可以要求他们的客户提前支付货款。这样在保证为客户提供正常的产品和服务的同时，可以为企业经营筹措资金。也许，客户可以从中获得折扣或者是优先服务作为提前付款的回报。公司在无法从客户那里获得加速现金收入的情况下，需要从其供应商那里借入或者取得信贷。

一旦公司不能及时地清偿债务或是偿还短期负债，通常会导致破产。因此，公司资产的变现能力可以通过比较流动财务资产和短期负债之间的差额，相对精确的估算出来。这就是所谓的净流动资产结余(Net liquid balance)。

图 7.3 指出净流动资产结余实际上只是净营运资本一部分，以及它是如何构成净营运资本的。净营运资本(Net working capital)可以通过以下两种方法计算出来：

1 计算流动资产和流动负债之间的差额（如上所述）

1 计算包括所有者权益的长期负债和长期资产（例如固定资产）之间的差额。

第一个公式经常会被人们错误理解为两种易变现部分的差额，然而第二个公式指出长期负债减去长期资产的余额，通常用于补充流动资产，其中有一部分是具有变现能力的。同时第二

个公式还可以使我们把流动资产和流动负债视为由流动财务资产和可赎回负债部分和营运部分组成的。

净营运资本实际上是营运资本需求量余额的总计。这说明在净营运资本中仅仅有一部分是具有流动性的。随着小企业的不断成长，短期营运资产也会随之增加。如果短期营运负债与短期营运资产增加的比率不相同的话（例如创业家在没有收到客户款项的情况下向供应商支付货款），创业家会发现尽管在公司账面上可能会表现出利润，但是净流动资产结余却在减少（假定公司在长期融资协议中没有增加融资数额）。同时，如果营运资本需求量增加的幅度超过利润增加的幅度，那么公司的资产变现能力也会降低。需要说明的是，由于股东权益增加而产生的利润应该属于图 7.3 中长期负债一栏。

上文突出了传统变现能力比率（例如流动比率和速动比率）所存在的一个根本劣势。使用这些比率可以衡量出公式中流动金融资产和营运资产的变现能力。但是，由于营运资产与公司的经营活动密切相关，那么从公司持续经营的角度看，运用变现能力比率评估这些资产并没有什么意义。请注意区别从流动性角度看待问题和从清算角度考虑的差异，清算观点

(Liquidation perspective)认为一旦企业出现危机，资产将被全部廉价出售以偿还财务债务；而变现能力观点(Liquidity perspective)则认为企业履行财务债务的同时并不会削弱未来经营活动的生存能力。从企业持续经营的角度看，净现金流量结余与总资产之比——这种新的比率可能要比流动比率和速动比率在评估企业变现能力方面更具预测性。

短期现金的来源——增加应付帐款，减少应收帐款

创业家往往不能确保持有足够的现金来满足企业经营的需要。当创业家试图扩大库存时，通常会减少现金的持有量；当创业家收到客户的一份大批量订单时，往往会增加应收帐款融资，

同时降低公司现金持有量。为了使公司现金余额恢复到要求的水平，创业家可以尝试多种方法来获得额外的短期资金。

以尽可能低的成本筹集短期资金是创业家应恪守的筹资准则。一旦无法取得无成本或成本极低的现金，他们不得不开始寻找那些较为昂贵的资金来源。例如，创业家在面临现金短缺时首先会寄希望于从公司的供应商和客户那里寻求帮助。创业家指望供应商是因为供应商可以通过赊销产品和服务的方式为公司提供信用贷款。他们通过延期付款的方式可以增加赊购额；此外，创业家还可以提前从客户那里预收货款，获得额外的现金。

短期银行贷款

如果无法获得上述那些相对低成本的现金或是由于对方的恶意导致这些现金的成本过高时，创业家可以转向银行申请短期贷款。创业家还可以尝试把公司的两种流动资本资产——应收帐款和存货转化为现金，以解决现金短缺的燃眉之急。例如，创业家可以将公司的应收帐款抵押给信贷公司以换取贷款或是将应收帐款出售给代理公司以取得现金。同理，创业家还可以用公司的存货做抵押来换取贷款；值得说明的是，为了保证存货的有效管理，管理人员一定要制定一套存货管理系统。

商业信用

商业信用是一个重要的并且低成本的现金来源。几乎所有创业家都会在不同程度上用到商业信用，原因是他们不能在收到产品和服务后及时支付给供应商款项，而是代之向供应商开据发票，只要创业家能够在未来 10 天、30 天甚至更长期限内支付货款即可。从供应商首次提供商品和服务开始，到客户最终支付所有款项为止的这段时间里，供应商有效地为创业家提

供了短期贷款。这些短期贷款总额或是帐单数目总计反映出了创业家的商业信用。创业家通过延迟付款的方式，可以实现从供应商那里更多地获取贷款额度的效果。

创业家为了能够延长付款期限，完全可以放弃利用现金折扣。举例来说，公司通常能在及时付款的情况下享受一定的优惠。假定如果能在 10 天内及时付款，就可以享受 2% 的折扣；如果创业家为了增加公司的现金持有量没能在 10 天内付款，则必须在 30 天内全额付款且没有折扣。显而易见，这样取得现金的成本过于昂贵。因为为了多使用这笔资金 20 天就必须放弃 2% 的折扣，这意味着创业家要占用这笔资金就必须支付大约 36% 的平均利息率（年利率）。

然而，创业家可能会反驳说，由于在实际操作上他会放弃折扣并尽可能延期付款，一般不会对在短短 30 天内就把款项付清，所以实际的利息成本不会达到 36% 这么高。企业通常会尽可能地拖延付款时间，甚至试图在 60 天内才把款项付清。这样相当于花费 2% 的折扣就可以多持有现金 50 天，真正的利息率仅为 15% 左右。

这就引出了延迟付款的问题。很多创业家并不认为 30 天或者其他任何既定期限为实际的最终期限，取而代之的是他们会设法弄清楚进一步拖欠付款就会受罚的确切期限。举例来说，供应商通常会采取以下的几项措施，来对付那些过于延期付款的企业：

1 要求今后的订货全额付款

1 把这个企业报告给商业信用管理局 (Credit bureau)，这样做会在所有供应商中降低该公司的信用等级

很多现金管理人员认为，只要在发生上述处罚前付清全部款项，就可以最小化现金持有成本、最大化现金持有数量。但是这种方法却存在着很多潜在风险，例如有可能名誉扫地、供应商降低赊销限额、供应商提高价格以补偿延期付款，以及超过供应商最终付款期限会招致处罚的风险。

与供应商协商

尽管创业家需要更多的信贷并希望能够延期付款，但是也会尽量规避上述那些由于延期付款可能造成的风险。通常，创业家会选择与供应商进行协商，争取更多的赊销付款条件，即使其中有些条件是暂时性的。如果创业家能够与供应商就延期付款的赊销条件（例如 60 天或 90 天）达成协议，那么就可以在不损害与供应商关系和公司信用评级的前提下获得额外的商业信用。有一点非常重要，需要我们牢记在心：供应商正在与其他同行竞争，试图给自己增加更多的业务量。赊销付款条件是供应商们相互竞争的方法之一，这正好给创业家提供了便利。正如下订单前需要询价一样，创业家也希望通过鼓励供应商之间的竞争来获得最为实惠的赊购付款条件。

一些供应商利用充分优惠的商业信用支付条件作为促销手段吸引客户，在分销商试图进入一个新地区而使出浑身解数吸引消费者尝试新产品而放弃市场现有产品时，尤其可能发生这种情况。此时，各种优惠的赊购条件可能要比激烈的广告战、精干的销售团队来得更加有效。实际上，这种信贷可以是折扣的增加或全额付款期限的延迟，还可以采用变通的方式，如存货贷款。

季节性企业信用条款

如果企业经营活动与特定的季节性变化密切相关（例如很多零售行业），那么创业家会发现，在不同的季节赊销条件会有很大的差异。以零售商为例，他需要从秋季开始为圣诞节的销售旺季准备大量存货，所以经常会在秋季发生现金短缺的情况。很多供应商了解这一点，通常愿意为零售商们提供 30 天的延期付款期限。

一些供应商甚至会提供极其优惠的赊销条件，目的是为了使自己的产品制造周期平稳有序。可以想象一下，一位生产体育器材的制造商可以在圣诞节前的短短几个月里，几乎卖掉他全年产量的一半。制造商不仅仅是在夏末的时候生产并交付绝大多数产品，更重要的是需要制定出全年大致的生产和货运进度计划，并按部就班开展下去。为了实现计划，制造商往往会向零售商们提供季节性日期表。季节性日期表为那些非旺季发出的订单提供了更长时间的延期付款期限。例如，体育器材制造商对 5 月份收到的订单提供 120 天的付款期限，6 月份收到的订单提供 90 天的期限，以此类推。这不仅可以促使客户及早向供应商下订单，而且还帮助体育器材制造商合理安排生产任务，即使在淡季也可以维持正常的生产运营。

商业信用的优点

商业信用具备两个非常重要的优点，从而使其广泛应用于企业经营。第一个优点是商业信用的便利性和迅速的可获得性；由于无需进行交易，企业在使用商业信用期间不用支付高昂的交易费用，也不必支付任何法律费用。在供应商接受某家公司为自己的客户以后，通常的赊购付款期限会自动延长，尽管最初规定的付款期限时间较短。

商业信用的第二个优点与第一个优点有着密切的联系，是指随着公司的不断成长，从应付帐款来源获得的贷款额度会自动上升。应付帐款可以视为一种自动的融资来源。随着销售额的增加，供应商需要不断上调生产计划以适应市场需求，进而必须采购更多数量的原材料以维持生产所需。当应付帐款不存在明确限制时，为追加原料下订单就能自动生成新的应付帐款，或是当生产过程持续很长时间，供应商在出售产品之前无法支付货款时，也需要追加新的应付帐款。但是如果不存在商业信用的话，那么供应商所能获得的原料数量会大幅降低。

加快应收帐款的回收

迅速增加的应收帐款占用了公司大量现金，甚至可能导致现金周转困难。然而，一旦收回这些应收帐款，企业会获得相同数额的现金。公司可以使用银行存款箱(Lockboxes)、电汇(Wire transfers)等方法迅速并且及时地收回拖欠的款项。然而，问题在于：现金短缺期间如何适时加快应收帐款的回收速度？

回收应收帐款的最有效方法是直截了当地索要现金。如果创业家仅仅是每个月寄出一份账单列示过期帐款的话，根本无法给予客户足够的压力来迫使他们迅速的偿还欠款。所以创业家如果能在账单上写下一段亲笔留言、打一个催款电话或是寄一封正式信函向客户直接索要现金的话，通常可以促使客户更加迅速地支付所拖欠的款项。举一个极端的例子，如果客户每个星期都会频繁地接到同一个创业家的催款电话，那么他为了逃避创业家的骚扰，宁可赶紧还款。当然这些激进的收款方式成本往往很高，还可能会损害公司对于客户的信誉，吓跑新客户，使那些原本宽容的供应商们失去老客户，甚至会产生关于企业现金不足、信用风险偏高的不利谣言。

延长应付帐款期限和尽快回收应收帐款实际上是同一问题的两个方面。大多数创业家都努力延长应付帐款的付款期限，并尽可能快地收回企业自己的帐款。创业家通过使用上述两种方法，可以最大化公司的现金持有量，同时不必损害公司与供应商以及客户的合作关系。<, /P>

虽然定期向客户索要欠款是收回应付帐款最为快捷的方法，但是创业家也可以通过改变销售条件及时地收回现金。以下是创业家通常使用的几种方案：

1 使用折扣：是指公司向及时付款的客户给予一定的现金折扣，例如在 10 天之内付款，就可以享受 2% 的折扣。同理，公司为了激励客户迅速还款，可以在原有商业折扣的基础上增加 1 到 2 个百分点。

1 严格付款条件：如果公司具有一定竞争优势，那么创业家完全可以要求客户在 15 天内付全款，在下订单时预交押金，只接受货到付款(Cash on Delivery, COD)订单，甚至可以要求客户在下订单时就支付全款。但是如果其他竞争对手向客户提供相对宽松的赊购付款条件，那么公司很难执行上述这些措施。

1 强调现金交易：一些创业家，尤其是那些直接销售给终端客户的创业家，可以增加现金销售的比例。

1 接受信用卡：通过银行信用卡、旅游卡和娱乐卡进行的销售可以在几天之内兑现成现金。但是信用卡公司通常会收取销售额的 3% 到 7% 作为手续费。

1 对拖欠付款进行罚款：现在，有的公司对那些延期付款的客户每月处以拖欠款项 1.0% 到 1.5% 的罚金。但是在竞争性市场环境中，这个举措也难以推行。

通过应收帐款融资取得银行贷款

使用激进的追债方式及时收回应收帐款，设法取得所拖欠的款项是创业家获得周转资金的方法之一。但是创业家往往担心这种激进的收款方式可能会冒犯他们的客户，甚至造成客户的流失，因此决定借助财务公司将其应收帐款转变成现金。在这种方式的融资中，创业家有两种可供选择的方式：抵押(Pledging)和代理融资(Factoring)。下文将具体介绍这两种方法。实际上，财务公司和银行在这两种融资方式的基础上可以提供许多不同的方法。

应收帐款抵押

应收帐款抵押是指将应收帐款作为抵押，向财务公司和银行贷款的融资方案。创业家将应收帐款抵押给财务公司后，会得到一笔贷款；当创业家的客户支付账单时，创业家就向该财务公司偿还贷款。

在应收帐款融资中，创业家没有必要通知客户他们的账单正在被当作贷款的抵押品。因此，这种抵押融资又称为非通知融资(Nonnotification financing)。此外，一旦客户无法支付货款，创业家个人而不是财务公司，必须要弥补上这个损失。因此，当客户无法履行还款义务时，贷款人（财务公司和银行）拥有对借款人（创业家）的索取权。

通常，财务公司不会按所抵押的应收帐款账面总价值发放贷款，一般根据以下三个因素确定贷款信用额度与应收帐款账面价值的比例关系：

1. 借款人客户的信用等级：如果借款人的客户不能及时甚至无法支付货款的话，那么很明显，这类客户所对应的应收帐款不具备足够的担保能力。
2. 应收帐款的笔数和金额（因为笔数少、金额大的应收帐款更容易管理）。
3. 借款人的信用等级：因为财务公司更希望借款人能够偿还贷款，赎回抵押物。通常，如果一家公司以及他的客户具备良好的信用等级，那么这家公司可以借到应收帐款账面价值 75% 到 90% 的贷款。而信用等级低的公司一般只能借到其应收帐款账面价值的 60% 到 75% 的贷款。

将应收帐款作为抵押是一种信贷成本相对较高的融资方式。另外，贷款人在评价公司信用风险的时候还会产生相应的附加费用。因此，这种应收帐款融资业务仅适用于那些无法获得其他资金来源的小企业。

应收帐款代理融资

代理融资可以定义为以一定的折扣将应收帐款出售给财务公司的短期融资方式（又可称为代理商）。目前市场上存在很多代理融资的衍生方法，但是我们下面给出的案例仅仅讨论代理融资的核心问题。公司通过代理融资可以将其信贷部的职能转让给代理商。也就是说，由代

理商接管了贷款审核和应收帐款回收的工作。一旦代理商以信用风险不合格为由拒绝某个潜在的客户，公司要么拒绝这个客户的订单，要么坚持要求客户现金付款。

下面我们将通过一个例子诠释代理融资方式的具体运作过程。假设拜格列夫有限公司(W. Buygraves)（买方）向塞尔门公司(Saleman)（卖方）订购了价值 10 000 美金的外国产木材和大理石。塞尔门公司委托其代理商接管这批订单，负责检查拜格雷夫有限公司的信用等级。一旦审核通过，代理商会批准公司接受这批订单。随后塞尔门公司托运这批货物并向拜格雷夫有限公司开具发票。发票上写明拜格雷夫有限公司需要向代理商支付的货款。同时塞尔门公司将发票的复印件递交给代理商，代理商在收到发票复印件后，按照发票面值的大约 85%，也就是 8 500 美金支付给塞尔门公司。随后代理商必须要从拜格雷夫有限公司收回价值 10 000 美金的应收帐款。当代理商收到货款以后，还可以汇给塞尔门公司一小笔额外资金以告之实际收到的货款要高于最初估计的数额。

代理商收取费用的内容比较广泛。这些费用包括：

- 1 利息费用：通常根据赊欠账单的期限天数计算得来，相当于年利息率 15%到 30%
- 1 回收欠款费用：通常是额外的 6%到 10%年利率
- 1 信贷评估费用：或者是发票面值的一定比例，或者是根据浮动金额计算出来

代理商手中所持有的保留金额在数量上要远远多于上述各种费用的合计，这部分保留资金一般不会及时地支付给塞尔门公司；从保留金额中扣除代理商索取的费用，将其余部分还给塞尔门公司。

利用存货取得贷款

企业的存货是一种经常被用作贷款抵押物的资产。采用这种融资方式，创业家在获得所需现金的同时，仍然保留有存货的使用权。根据贷款人对于公司实际存货的控制程度大小，可分为四种基本的存货抵押贷款方式，具体如下：

1. 动产抵押：是指用特定的存货作抵押的贷款方式
2. 浮动（即一揽子）留置权：是指借款人用其全部存货作抵押的贷款方式
3. 实地仓储抵押：是指贷款人将那些储藏在借款人仓库中的抵押货物分隔开并予以看管
4. 公共库存：是指贷款人将抵押货物转移到一个独立的仓库

这四种贷款方式将会在下面详细介绍。

动产抵押

动产或财产抵押是指用特定资产作担保的贷款。例如，借款人可以抵押 5 000 台新冰箱作为贷款的担保物。为了保障债权人在诸如企业破产之类的环境下获得补偿的权益，动产抵押必须要精确地逐条记录下各种抵押物品的清单。以抵押冰箱为例，贷款合约中要写明抵押给贷款人的每种冰箱的型号。一旦借款人卖掉了其中一部分或是收到了一批新的冰箱，都必须要重新拟定动产抵押合约，而且特别要注明这些抵押物品的变更情况。

由于动产抵押详尽地描述了各种抵押品的属性，因此为贷款人提供了非常可靠的安全保障。贷款人只借出低于抵押品市场估计价值的贷款，可以进一步降低信贷风险。贷款额度的多少往往取决于抵押品是否便于运输和销售。在上述案例中，由于冰箱易于销售，借款人可以获得的实际贷款等于全部抵押品价值的 90%。但是如果借款人的存货属于特殊用途的专业产品，例如推土机铲斗，那么对于借款人而言很难销售掉这些产品以偿还贷款，因此他只能获得抵押品实际市场价值的 50% 甚至更低的贷款。由于动产抵押详尽地描述了抵押品的各种属性，从而限制了借款人对于这部分高价值存货的使用。

浮动留置

浮动留置是指借款人抵押公司的全部存货进行融资，而不是使用特定库存商品作担保的贷款方式。使用这种贷款方式，借款人不必列出各种抵押品的清单，也不必每次卖掉某个库存商品或是收到新货以后，重新拟定贷款合约。然而，由于这种贷款方式管理上的灵活性，所以很难为贷款人提供任何的信贷保证。例如，借款人可能已经售完大部分库存商品，根本无法保证剩余存货能否偿还贷款。基于这个原因，在企业使用浮动留置贷款时，只能从银行以及财务公司那里贷到占其存货的市场总值很小比例的资金。

实地库存

实地库存是一种用于充分保护贷款人权益的抵押贷款方式。根据实地库存协议的安排，借款人需要从仓库中划出一片区域供信贷公司使用；这片区域可以是一间房子，也可以是普通仓库中的一块专用区域。财务公司随后会锁上并看管这片抵押仓库区域，用于存放借款人用作担保的实际存货。财务公司根据公平的存货市场价值，按照与企业达成的某种贷款比例向企业发放贷款；企业会开给财务公司一份仓库收据作为补偿，赋予财务公司对于抵押货物的所有权。当企业存货数量庞大或是价值昂贵时，通常会选择使用实地仓储的方式进行贷款，例如建筑钢材、大批化学品以及钻石等库存商品。

公共库存

公共库存是一种与实地仓储类似的贷款方式，但是需要将实际存货由借款人工厂转移至独立的仓库。与实地库存相似，当企业偿还贷款后，财务公司会把抵押的库存商品让渡返还给企业。因此，这种融资方式也可以确保抵押物足以用来补偿贷款，充分保护了贷款人的权益。

目前市场上存在很多关于库存贷款的衍生方法。例如，一些有担保的仓库允许使用支票支付贷款，随后将这些支票交给财务公司，从而将相应数量的库存商品由财务公司让渡返还给企业。一旦这种协议能够被各方所认可，将有助于借款人更加迅速快捷地收回存货的所有权。

仓储成本

仓储公司一般会收取服务费和利息费两项费用。其中服务费通常是根据一个固定基数另外加上贷款金额的 1%到 2%计算出来，具体包括了提供实地仓储设备的成本和把存货转移到公共仓库的运输费用。此外，仓储公司还要收取 10%或以上的利息费用。由于建立库存系统的固定成本很高，因此只有那些库存商品价值高于 500 000 美金的公司才适于使用这种融资方式。

从客户的预付帐款中获得“融资”

正如我们在前文中所讨论的那样，一些公司的确可以从他们的客户那里获得融资。然而，只有一些大规模、复杂的长期项目才有可能发生这种情况，包括国防合同商、工程承建商、船舶制造商以及管理咨询公司。这些企业一般会将项目划分成一系列阶段性的工作任务，每完成一个阶段就收取一部分费用。与那些完全自我出资并在完成后才收到付款的项目相比，这样的企业大大减少了所需的现金量。此外，还有一些企业的客户会在购买之前付款。例如很多邮购公司就是按照这种付款模式进行操作的。

选择正确的短期融资组合

创业家都希望以最低成本募集到所需的短期资金，而融资成本最低常常可以通过融资组合来实现，比较常见的融资方式包括商业信用、无担保贷款、抵押贷款、应收帐款融资和存货融资等。尽管无法估测出每一种可能的短期融资组合的成本，但是创业家凭借自身从业经验以及主观选择形成的融资组合，必将实现成本的合理性。同时，创业家必须清楚了解公司未来的资金需要，充分认识到目前为获取短期资金所使用的某些融资来源对于企业未来的影响。

为了挑选出最优融资组合，创业家应该考虑以下几方面的因素：

1 企业目前状况和需求

1 各种融资组合方案的当前和未来成本

1 企业未来状况和需求

对于小企业而言，在选择融资组合方案时，可能会受到诸多限制；同时系统的短期融资组合方案对于企业成长也不一定十分重要。此外，大企业在选择融资组合方案时，可能会因为可供选择的方案数以万计而无从下手，举棋不定，使得短期融资决策变得更加复杂。但是选择正确的融资组合对于创业企业而言具有至关重要的财务价值。

传统的银行贷款：短期银行借款

创业家充分利用公司的商业信用并尽可能快地收回了企业的应收帐款后，下一步将转向银行申请短期贷款。最普通的银行贷款是 90 天的短期无担保贷款。其他常见的信贷方式还包括从 30 天到 1 年期的贷款以及抵押贷款。这些贷款的利息通常在银行优惠贷款利率到高出优惠贷款利率约 3%左右的范围内变动，其中银行只向那些经济实力最强大的客户提供优惠贷款利率。

通常，创业家不是立刻需要资金，但是他能够预测出在未来的某个时点（例如 6 个月后）上的准确资金需求。因此创业家并不需要现在过早借入所需资金而白白支付 6 个月的利息费用。相反，他会向银行正式申请信用额度(Line of credit)；信用额度是银行对于企业的一种承诺：只要公司财务状况良好，无论何时需要资金，银行都会以最大限额给企业贷款。接到申请后，

银行通常会审查公司每年给予客户赊购的最高限额。读者需要注意的是，信用额度并不能担保银行将来一定会贷款给企业，而是当公司确实需要资金时，银行会审查公司当前的财务状况以确保公司的实际情况与原先的计划相一致，才会贷款给公司。

银行也会给予企业保证信用额度 (Guaranteed lines of credit) 的承诺，也就是说不论情况如何，银行保证会以最高限额向企业提供资金贷款。这种承诺解除了公司在资金短缺时无法获得贷款的后顾之忧。但是银行通常会对这种保证信用额度的承诺收取额外费用，一般按照每年信贷额度中未使用资金数额的 1% 全额提取。例如，如果银行的保证信用额度为 100 万美金，而公司只借入了 300 000 美金的贷款，那么公司将要支付给银行的承诺费就是未被贷出 700 000 美金的 1%，也就是 7 000 美金。

作为对提供保证信用额度的补偿，银行往往会要求企业保持补偿性最低存款余额（即在存款账户中保持指定的不计息的数额）。例如，创业家在获得价值 100 万美金的保证信用额度时，银行要求他在无息账户中存放的存款数量至少要达到信用额度的 15%，所以创业家就需要保证他银行的活期存款全年都维持在 15 万美金以上的水平。但是银行并不向这部分活期存款支付利息，而是作为银行全年为企业提供的保证信用额度为 100 万美金的补偿。一旦银行在一年之内为企业提供了贷款，那么银行通常会按照与企业协商的贷款利率收取费用。

贷款的到期日

,

短期银行信贷最常见的贷款期限或到期日是 90 天；但是创业家通常可以通过与银行协商，申请到 30 天到 1 年的贷款期限。对于银行而言，即使在创业家确实需要更长期限的贷款时，还是会倾向于选择 90 天；因为银行在这 3 个月的贷款期间内，能够定期地检查企业的财务状况；

一旦发现企业经营状况恶化，银行可以及时停止向企业继续贷款，从而避免蒙受未来的经济损失。

相反，对创业家而言，更希望贷款期限能够与他们预期的资金使用时间相匹配。因为与一连串的不断续借的短期借款相比，期限较长的贷款能够有效降低银行由于企业暂时性的运营状况不佳而拒绝续借贷款的可能性。

利率

商业银行的贷款利率通常按照以下两种方式变化：

1. 一般利率水平随着时间长短而变动
2. 在某一特定时期，对不同贷款人采用的利率是不同的

大多数商业银行的基础利率通常为最低银行利率，也就是商业银行提供给他们最优业务客户短期贷款时的优惠贷款利率。每次变动时刊登在金融报刊标题页上的正是这种利率。因为基础利率是大多数贷款协议制定贷款利率的基线，所以美国国会以及工商业界都会非常关注，并经常根据国家的经济活动对其变化水平进行预测。

在历史上，基础利率是贷款利率的基线；在很多贷款合约中，贷款利率的计算方法是按照基础利率加上 2 个百分点得来的。然而随着银行业开始更加主动地制定贷款和服务的价格，使

得基础利率不再像过去那么重要了。随着基础利率的变化，补偿性最低存款额(Compensating balances)的方法（即借款人同意在其无息账户中存放一定数额的资金）也不再被广泛使用。

现在流行的贷款计息趋势是按照超过边际资本成本以上的某种比率计算贷款利息(To price the loan at a rate above the marginal cost of funds)，其中边际资本成本通常是由企业存单的利率所表现出来。然后银行在资本成本的基础上增加一定利率的差幅，其合计数就是银行向借款人收取的利率。伴随着银行货币市场的利率变化，以这种方法计算出的利率水平每天也都在不断地变化。由于负债管理贯穿于银行经营管理活动的始终，而且越来越普遍，因此贷款利率的高低将成为国内外各个银行吸引客户的竞争手段，同时也是银行经营管理人员妥善管理可贷资本所要面临的挑战。由于银行间为了抢夺企业贷款客户而彼此竞争，以及来自商业票据市场的激烈竞争，使得一些财务状况稳健的大公司坐收渔人之利，常常能够以低于基础利率的利率获得贷款。

利息可以理解为借款人在某个特定时期内，使用银行信贷而需要向银行支付的租金。支付利息的多少取决于以下几方面的因素：

1 贷款的数额

1 贷款的期限

1 名义年利率

1 还款时间安排

1 计息的方法

各种用于计算利率的方法都是从单利计算方法演变而来。单利是在特定期限内贷款尚未还清时，根据贷款数额计算出来的利息。例如，公司以 15% 的利率，借入 100 万美元的资金，并要求在每年年底支付一次利息；那么单利就是 100 万美金的 0.15 倍，即 15 万美金。

在使用附加利息(Add-in interest)方法进行计算时，利息是根据原始本金的全额计算的。该利息额立即加到原先的本金中去，用本金和利息的合计数除以计划付款的次数以确定每次付款额。当付款只有一次时，这种方法同单利完全一样。而当计划进行两次或两次以上付款时，使用这种方法的结果是实际利率大于名义利率。举例说明，如果借入 100 万美金的贷款，期限为 1 年，每 6 个月等额付款一次，那么每次需支付 575 000 美金；由于借款人并没有在全年使用全部资金，因此实际利率要高于 15%。

银行贴现法(bank discount method)通常在商业贷款中广泛使用。这种贷款方式往往不需要企业立刻偿还本金，贷款期限通常为 1 年或少于 1 年。利息按照贷款总额进行计算，借款人实际获得的资金量是偿还给企业的贷款总额与利息总额的差额。在下例中，实际利率为 17.6%。100 万美元的贷款总额减去 15 万美元利息的差额 85 万美元就是借款人 1 年可以获得的实际贷款额度。使用借款人实际可获得的资金数量 85 万美元去除利息费用 15 万美元，即可得到实际利率 17.6%。如果银行信贷要求 10% 的补偿性最低存款额，那么借款人将无法充分地使用全部贷款；贷款总额减去最低存款要求额后的所剩部分才是借款人实际使用的资金数额。在这种情况下，用 15 万美元的利息除以实际可用资金 75 万美元即可得到实际利率，为 20%；其中 100 万美金贷款减去 15 万美元的利息，再减去 10 万美元的补偿余额，可以计算出企业实际可使用的贷款数额为 75 万美元。周转贷款协定中的实际利息成本包括了利息成本和承诺费用两个部分。举例说明，假定 TBA 公司与银行签订了 100 万美元的周转贷款协定，贷款利率为每年 15%，TBA 公司必须为信贷额度中未使用部分支付 1% 的承诺费。所以如果这家公

司贷款 50 万美金,实际年利率为 16%,这可以通过下面这个公式计算出来: $[0.15 \times 50 \text{ 万}) + (0.01 \times 50)] / 50 = 16\%$ 。

由于存在很多影响实际贷款利率的因素,因此在评估贷款成本时,只有实际年利率(the effective annual rate)可以作为评判标准,从而确保企业的经营决策是根据实际贷款成本制定出来的。

担保物

为了减少放贷风险,银行通常要求企业在申请贷款时,需要用特定的资产作担保。担保物可以是任何有价资产。一旦企业无法偿还贷款时,银行有权占有并处置该担保物,将所得价款用以补偿企业所拖欠的款项。

公司所拥有的专用高价资产项目,比如房产、计算机设备、大型机器设备等,以及所有特定种类的资产项目,比如全部原材料或是全部存货等,经常被用作银行贷款的抵押担保物。此外,银行还接受企业使用存货留置作为贷款抵押,虽然这种资产项目的个别资产是低价的,但是全部资产的总价值非常昂贵,足以用作贷款的担保物。

给小企业发放贷款时,银行面临的风险最大,所以银行通常要求小企业的抵押贷款比重很高,甚至有可能达到 75% 也不足为奇;相反,由于大企业的贷款风险较低,议价优势更强,所以银行仅仅要求 30% 左右的抵押贷款比例。

为了规避贷款风险并保证贷款的顺利回收，大多数银行普遍采用的一种策略是要求贷款公司为其主要管理人员投放关键人保险。因为贷款的偿付往往取决于创业家或经理人是否能够成功地经营公司并为公司创造利润；所以如果创业家或关键经理人发生意外，将有可能影响到贷款的安全回收。为了避免这种不确定性，银行通常要求公司为创业家和关键经理人投放定期人寿保险。一旦关键经理人死亡，保险公司将会向银行支付保费，以偿还公司所欠债务。

向小企业放贷时，银行通常会要求由公司所有者和高层管理人员亲自签收贷款。一旦企业无法偿还债务时，银行有权追究签署人的无限责任，提出对签署人私人财产（例如，住宅、汽车和股票投资）的索偿权。

申请银行贷款

为了尽可能地成功申请到银行贷款，创业家需要与银行保持良好的合作关系。创业家和企业高层管理人员亲自到银行拜访，每个季度定期向银行寄送企业的损益表、资产负债表以及现金流量表等，都可以帮助企业与银行建立并保持良好的合作关系。

企业获得银行信贷（既包括信用额度，也包括实际贷款）的实际过程一定是建立在与银行信贷人员取得联系并进行充分沟通的基础上操作实施的。银行信贷人员在与企业进行沟通中，非常希望了解企业以下几个方面的信息数据：

1 企业需要多少资金

1 企业如何使用这部分资金

1 企业采用何种方式向银行偿还贷款

1 企业何时向银行偿还贷款

如果创业家能够引用企业以往经营成果以及实际预测作为支持论据，对上述问题给予充分详实的回答，那么他们获得信用额度和实际贷款的概率将会大大提高。

限制性契约

银行的定期贷款是借贷双方正式谈判后的协议贷款。由于部分贷款条件是双方协商认可的，所以银行通常会试图在贷款期间对借款人的经营活动设置各种限制或契约。这些限制内容是针对具体借款人情况和需求的异质性而提出来的，所以很难对它们做一般性的归纳。本节会具体介绍一些普遍使用的限制条款及它们的含义。实际上，所有这些限制条款在一定程度上，都是可以协商讨论的；财务主管的明智之举是能够仔细研究贷款合同，并设法协商修改银行可能提出的任何不合理的限制条款。

在贷款协议中的限制条款具体可分为以下几种类型：

- 1 一般条款通常包含在大多数贷款合约中，用来强制借款人维持企业的清偿能力并限制现金外流。

1 例行条款同样也包含在大多数贷款协议中，在贷款期间一般是无法修改的。

1 特别条款是根据借款人的情况，为了达到预期的整体保护水平而制定的。

下面将会详细介绍上述各种限制性条款的具体内容。

一般条款

在所有的一般条款中，最为常见的是要求企业保持营运资本的相关规定。这种规定通常只是简单地要求企业的净营运资本必须保持某一特定水平或是维持在特定水平之上。但是当预测到企业将快速成长时，银行会对企业必要营运资本数量进行相应的增加。例如，银行规定在贷款期限的第一年里，企业营运资本必须维持在 500 000 美元以上；第二年维持在 600 000 美元以上；第三年维持在 750 000 美元以上，依此类推。但是当借款人的商业活动与季节变化密切相关时，银行对于企业营运资本的规定也会做出相应调整，使这些限制条款呈现季节性变化。

涉及营运资本的条款往往通过对借款人流动比率（流动资产除以流动负债）的规定实现对营运资本的限制，例如要求流动比率保持在 3:1 或 3.5:1 以上。实际数值是基于银行对借款人的认真评价以及对特定行业安全比率的考虑而制定出来的。

营运资本条款易于理解，并被广泛使用。然而不幸的是条款的实用价值非常值得怀疑。因为正如本章所讨论的那样，一家企业即使拥有充足的净运营资本，却仍然可能会陷入现金短缺的困境。

另一种被广泛应用的限制性条款是限制借款人的资本投资支出的相关规定。银行可能已经进行贷款，为借款人提供了额外的营运资本，但却并不希望看到公司将资金用于购买或投入到资本设备中去。限制性条款会对公司在贷款期间内投资到资本设备中的资金数额加以限制。银行通常会选择接受借款人以短期折旧费用进行的投资，但是不允许超过这个额度。这种规定可能会对那些快速成长的公司造成严重的制约。如果限定的最大支出不足以维持企业在充分竞争水平所需的生产资本，那么任何一家公司都会意识到这种限制条款对于企业经营的严重危害。

大多数定期贷款协议还包括了防止借款人在未得到贷款人允许的情况下出售或抵押公司资本资产的限制性条款。这类限制性条款不干涉公司的正常产成品销售，但却包含了关于流动资产使用的限制性规定，例如借款人在没有得到银行明确同意的情况下，禁止将应收帐款出售给财务公司进行短期融资，禁止销售任何原材料库存，禁止向库存财务公司抵押存货等。

有关追加长期贷款的限制性条款在贷款合约中也十分常见。理论上，借款人在定期贷款期间是不允许再进行任何形式的长期贷款的，但在实际操作中，银行通常会允许公司适当利用新的债务资金以支持公司的发展。这类限制条款往往还规定借款人在没有得到银行准许的情况下，禁止进行任何形式的长期租赁。

从禁止或限制支付现金红利的相关条款中可以清楚地识别出现金流对于成长性企业的重要性。同样地，如果不能完全杜绝企业支付红利的话，那么银行要么选择设定一个绝对值限额，要么根据某一规定的净收益百分比进行支付。很明显，后一种方法对于借款人的约束能力相对较弱。

例行条款

在大多数贷款合约中，第二类限制性条款所涉及的例行规定内容通常是固定不变的，一般涵盖了以下几方面的例行规定：

- 1 借款人必须向银行定期提供财务报表，并维持足够的财产保险。
- 1 借款人承诺不出售重要部分的资产。大多数贷款协议中还包括禁止借款人抵押资产的条款，该条款常常被称作不准抵押条款。
- 1 禁止借款人签署任何可能危及还贷能力的新的租赁协议。
- 1 借款人在没有预先获得贷款人同意的情况下，禁止收购其他企业。

特别条款

最后，有些限制条件更多地是与借款公司的管理而不是该公司的财务状况有关。例如：

- 1 关键领导者必须签署雇佣合同或者必须在保险公司投入价值可观的人寿保险。
- 1 银行会要求获得“在公司高层管理人员发生任何变动之前被咨询”的权利。

1 有些限制性条款禁止给高层管理人员提高薪金以及其他的补贴。

限制，性条款对于获得定期贷款非常重要。一旦公司违背任何一项条款，银行有权采取法律行动收回其贷款，从而可能会迫使公司由于无力偿债而破产。但是另一方面，人们认为限制条款可以保护借款人和贷款人双方的利益，因为只要借款人不违反限制性条款中的每项规定，公司就不会陷入严重的财务危机，因此限制性条款赋予银行协助企业运营和指导的权利，这也正是制定限制条款的目的所在。事实上银行是非常不愿意让客户破产的。然而，当借款公司违背限制性条款的有关规定时，银行会利用它强有力的谈判地位，要求更为苛刻的贷款条件和对公司运营的某种控制权利，作为公司继续获得贷款所要付出的代价。

从房屋净值贷款(Home equity loans)中获得资金

近几年，很多创业家使用房屋净值作为信用额度进行融资。由于这种融资方式能够促进企业成长，因此明智的创业家们常把这种信用额度看作新企业筹资的一种便捷公开的融资来源。随着全美（尤其是东海岸和西海岸）房地产价值的提高，新企业使用房屋净值进行融资的能力也略有提高。从房屋净值的实用性和可得性来看，其信用额度已经逐渐取代了小企业贷款的使用和申请。因此我们可以推断随着效率和可得性的增强，未来的新企业会更为广泛地使用这种融资方式。

设备融资

企业可以通过借入中期资金来购买资本设备，这种融资方式通常是以设备本身做担保的直接中期贷款。银行和信贷公司都可以按照这种方式向企业提供设备信贷，而非银行机构组织给

企业资本设备提供中期信贷时，往往会收取相对较高的利息费用。这种融资方式是以银行定期信贷作为担保的直接定期借款。

与其他形式的抵押贷款一样，贷款人会对担保物的质量进行评估，然后按照担保物市场价值的一定比例向企业提供贷款。在确定还款时间安排时，借款人通常会保证设备的价值要高于实际借给企业的资金。此外，借款偿还的时间安排一般要与设备的折旧进度相一致。

另一种设备融资方式是有条件的销售合同，即付款等一切条件完成后再转移产权的销售合同，其中付款期限一般要跨越 2 到 5 年的时间。在这类合同中，设备购买者同意在几年中以分期付款的方式购买某设备。在分期付款期间，买方拥有对设备的使用权，而卖方在设备款项尚未付清前，保留对设备的所有权。企业一般在无法找到其他融资来源时，才会以这种条件购买设备。一旦买方无法按期付款，卖方可以在任意时间收回对设备的所有权，因此卖方承担的风险很小。设备销售商按照有条件的销售合同销售设备时，通常会把合同售卖给银行或信贷公司，在这种情况下，交易将变得十分有趣，其中包含了购买者的设备融资和销售者的应收帐款融资这两种融资形式。

通过有条件的销售合同获得的信贷额度比购买设备的全部付款要少。购买者通常只希望预付全部货款 25% 到 33% 的定金，剩余部分按照长期融资方式以后按期支付。但是这种信贷的费用可能会非常高，因为与能够广泛使用的标准化设备相比，那些专业化极强或是易于被迅速淘汰的设备会使卖方承担较大的风险，同时向小企业销售类似专业化设备收取的利息往往会超过 15% 到 20%。

从政府资助项目中获得初期融资

很多政府资助项目为小企业，尤其是那些初创企业，提供了丰富的融资来源。例如，创业家可以通过美国小企业管理局担保的贷款中获得企业创建和成长所需的资金。一些创业家还可以通过小企业投资公司(Small Business Investment Companies-SBIS)获得资金支持。小企业投资公司由小企业管理局授权并控制，但也可以发放贷款。有关小企业管理局以及资助创业家的其他政府项目资料将会在下一章中详细介绍。

大公司帮助小企业——一种新的融资模式

在大公司眼中的完美世界里，最有效率的资金使用者应该是那些拥有最好的投资项目和最低成本的资金的企业。组织高效的经营模式可以使企业不断发展壮大，帮助企业更加有效的运转并创造价值。实际上，集权管理的大公司也正是在上述这个前提的基础上运营的。大公司随着时间的推移不断发展壮大，以其强大的实力在市场中占有绝对领先的地位。因此对那些经营小企业的创业家而言，根本不存在任何发展的希望。

然而，在现实世界中一般不会发生上述情况。尽管大公司拥有战略优势，但是它们往往不能利用这些优势。因此问题的关键不在于资金的成本，而是取决于资金的合理分配。谁可以获得资金？以什么价格获得？至少在募集资金方面，确实是大公司占优，小企业处于劣势地位。

然而，大公司的执行总裁们已经意识到他们需要更好的方式来分配低成本的资金。同时，小企业也在不断寻找获得战略优势的新途径，从而使它们在运营中更为独立自主。这两类企业拥有不同的比较优势，恰好可以互补：大公司易于获得低成本资本而小企业能够更加高效地经营。因此，目前在上市大公司和小企业之间正在逐渐形成一种现实的合作方案。其中，大公司可以通过向小企业投资而得到发展，这种更为有效的成长模式会使大公司从中受益。反之，小企业不仅可以从大公司那里获得低成本的融资来源，同时还可以获得战略合作优势。虽然这种方案尚处于逐步完善过程中，并没有给小企业带来更多资金支持，但已经逐渐引起

业界的关注。同时，小企业需要学习如何充分利用他们的现金转换周期，在依赖现有融资来源的同时努力使融资成本最小。本章主要介绍了小企业在现有融资来源中如何使融资成本最低。作者希望在所有融资来源中，大公司和小企业的合作方案能够帮助小企业持续生存下去。

第七章 对新企业和小企业的外部援助

伊丽莎白·J·盖特伍德(Elizabeth J. Gatewood)

你可能从未听说过，联邦政府、州政府、地方政府以及非营利组织都在向企业提供大量的外部援助和有用的资源。本章将提供一张各地区的创业援助图。

为什么你应该考虑外部援助计划

对于所有创业家来说，外部援助资源不仅有用，而且必不可少，因为成功创建并管理新企业是非常复杂、耗时和困难的工作。你必须重视所有你能得到的帮助。

遵循传统思维的守旧创业家(The stereotypical entrepreneur)——指年纪很大的人，他们不需要帮助——在政府援助面前甚至可能会“退缩”。有些创业家甚至认为政府的规定（特别是在征税、员工利益和环境控制领域）可能会限制小企业的发展。然而，许多政府机构是负责援助创业的，其原因在于小企业所具有的创造就业岗位的潜力。

据美国 SBA 发布的信息，在美国，小企业创造了四分之三的新增就业岗位，产值达到全国私营企业总产值的一半以上，提供了 55% 的技术创新；超过 2 500 万的小企业（占所有企业的 99.7%）向美国 50% 以上的劳动力提供着工作和收入，更激发了创业活动的繁盛。除了那些在商业杂志和普通报刊上占统治地位的财富 500 强企业以外，小企业已成为美国经济的核心。

尽管不是所有的成功企业在初创阶段都需要外部援助，但是很多成功的创业家是利用政府担保的创业贷款、有利的政府契约或有关商业计划开发的政府资助建议（Government-sponsored advice）创建了企业。下面举几个例子：

-
- 罗斯·佩罗 (Ross Perot) 创建电子数据系统公司 (Electronic Data Systems, EDS) 之初就与德克萨斯州和联邦政府的医疗保险制度计划签订了合约。
 - 苹果计算机有限公司和格雷调查有限公司 (Gray Research, Inc.) 在创业初期获得了小企业投资公司的资助。
 - 耐克 (Nike)、联邦快递 (Federal Express)、康柏 (Compaq Computer)、温尼贝戈实业公司 (Winnebago Industries)、西恩蒙公司 (T. J. Cinnamons) 和教父比萨公司 (Godfather's Pizza) 都受到了 SBA 商业计划的援助。

外部援助在小企业成长的整个阶段，对不同产业、不同收入水平、不同种族、不同性别的创业家都有帮助。

你应该考虑一下外部援助，因为它们可以免费或者以较低代价获得，并能带来有用的服务。在艰难的创业进程中，外部援助还能为企业带来竞争优势。

在美国每个人都可以获得外部援助

获取商业信息：商业开发计划

大多数小企业所有者或者打算创业的人，首先需要考虑商业开发援助，包括管理和技术援助，例如：识别并了解相关的商业技术信息，并利用这些信息评价新产品、商业概念和商业计划，其中许多信息都来自 SBA。

小企业管理局 (SBA)

由于认识到创业活动的重要性，1953 年美国国会创建了 SBA，这是一个独立的联邦政府机构，旨在促进小企业的发展。尽管其他联邦机构也会向不同经济群体提供服务，但是 SBA 作为主要的管理机构，其职责是资助小企业、提供咨询服务、援助并保护小企业的利益。2003 年，该机构拥有 70 个地区办事处和众多的分支办事处，散布在整个美国，每年的贷款担保批准总额超过 12.3 亿美元。

只有满足一定规模标准的小企业才有资格享受 SBA 的服务。这些服务不仅包括由 SBA 资源合作伙伴（这个问题将随后进行讨论）执行的商业开发计划，还包括贷款、采购援助

(procurement assistance) 和国际贸易援助。1953 年的“小企业管理法”将小企业定义为“一个独立所有和运营的企业，并在所运营的领域处于非统治地位。”为了便于统计，SBA 定义小企业为雇员人数少于 500 人的企业。在提供商业开发援助、贷款和其他服务时，SBA 依据雇员规模或年收入的标准评判小企业是否有资格获得援助。当然，这些标准因产业不同而不同，同时也在不断发生变化。

SBA 使用北美产业分类体系 (North American Industry Classification System, NAICS) 手册定义产业，适时调整和阐明资格标准。2002 年 SBA 界定的小企业销售额和雇员规模标准如下：

- 服务和零售业：年销售额低于 600 万美元到 2 450 万美元的企业，具体的数值取决于具体产业。
- 零售业：雇员人数不超过 100 人的企业。
- 制造企业：在评定之前的四个季度内平均雇员人数不超过 500 人的企业，其中包括所有分支机构的雇员；而平均雇员人数超过 1 500 人的是大企业。如果雇员人数在 500 到 1 500 之间，SBA 则以具体产业的规模标准作为基础进行界定。
- 建筑业：申请之前的三年内平均年销售额低于 2 850 万美元的企业，对于专业承包人，销售额不能超过 1 200 万美元。
- 农业：平均年销售额介于 75 万美元到 1 050 万美元之间，具体取决于特定的产业。

SBA 已经逐渐减少对小企业管理和技术援助的直接供应，而委托其各地区的代表机构提供，如技术和管理援助主要通过一些鼓励创新的机构提供，这些统称为 SBA 的资源合作者，下面将进行具体描述。SBA 提供有关资源合作者的服务信息，并且，他们的网站上也有如何创建并管理新企业的内容。

如上所述，SBA 还通过资源合作者支持商业开发。这些资源合作者有：

- 小企业发展中心 (SBDC) 计划

-
- 退休经理人员服务中心（SCORE）计划，该计划并入了 1982 年成立的经理人员活力公司（Active Corp of Executive）（ACE）计划。

这些 SBA 的资源合作者在 2002 年援助了 100 多万的客户和培训参与者，但这还不到整个美国 2 500 万小企业数量的 5%——显然，其他的小企业还在等待消息。

小企业发展中心（Small Business Development Centers, SBDCs）

美国国会在 1977 年启动 SBDC 领航计划，目的是为现有的和未来的小企业所有者提供能被广泛利用的管理援助和建议。1980 年，国会将 SBDC 计划制定成法律，并授权 SBA 监督该项计划。

SBDC 在中心地区和交通便利的场所向小企业和新企业提供多种多样的信息和指导，即提供一站式援助，。他们向新企业和现有企业提供免费的咨询服务以及价格合理的研讨会和专题学术讨论会。目前有 1 100 多家服务场所分别由 58 个 SBDC 管区来组织——在 50 个州及哥伦比亚、关岛、波多黎各、萨摩亚群岛和维尔京群岛，每个地区至少有一个 SBDC（德克萨斯州有四个）。

每个州都有一个由地方长官签署、发起并管理 SBDC 计划的领导组织（通常设在州立大学，有时就在州政府内）。领导组织协调计划安排，通过每个州内的分支机构和卫星定位网络提供服务给小企业。分支机构位于学院、综合大学、社区学院、职业学校、商会和经济发展公司（economic development corporations）。

SBDC 援助主要包括两部分：一对一的免费咨询和便宜的课程培训。定制化的咨询服务内容比较广泛，从由经验丰富的产业顾问对商业计划进行非正式的详细评估到对成长企业提出有关新区域或产品市场的拓展计划建议，再到帮助企业整合利用贷款。

有时，SBDC 也会提供收费的专业化服务，如介绍会计、法律和技术领域的知识，作为免费咨询服务的补充项目。一个位于休斯顿大学的 SBDC 拟定了新计划，对这些专业服务降低费用。SBDC 提供的服务还包括向小企业所有者介绍有能力的咨询人士。

SBDC 培训研讨会的定价会打折扣，远低于市场价格（例如一堂 4 个小时的小型课程，教你如何撰写商业计划，费用只需 30-60 美元）。这些研讨会由 SBDC 的员工或者当地公认的专家来主持。研讨会的主题包括：

- 战略计划编制
 - 商业计划编制
- 市场分析和战略
 - 政府公关
 - 国际贸易
- 产品可行性和开发
 - 技术通路
- 组织分析
- 财务控制
 - 贷款援助
 - 现金管理
 - 记帐和会计

一些 SBDC 也是以专门提供特殊领域的援助为特征的中心，这些特殊领域包括：

- 政府契约（供货合同）
- 国际贸易（现有企业寻找国际扩张政策，新企业则聚焦国际贸易）
- 技术转让和产品开发——对新产品或服务的商业化进行指导，包括专利使用费协定、专利研究和新产品评估方面的建议。

每一个 SBDC 中心都有专职和兼职人员，并招收来自专业或贸易协会、法律和银行业界、学术界和商业委员会的合格志愿者，向客户提供建议。许多 SBDC 也会花钱聘请非官方部门的顾问、顾问工程师和测试检验师，来帮助那些需要特殊专家意见的顾客。

SBDC 严格遵守客户的商业机密。只有直接和企业接触的顾问，才会获悉企业运营的细节。所有的顾问，不论是员工、聘请的咨询师或是志愿者，都必须签署利益冲突协定。这份协定明令禁止一些行为，如透露有关客户信息给任何非 SBDC 的人员或其他客户，向客户索要或接受礼物，以及向 SBDC 客户投资。

SBA 给每一个州的 SBDC 提供不超过运营资金 50% 的资助，其配套资金则来自于州立法机构、私营部门基金和津贴、州和本地商会、州特许的经济开发公司、公立和私立大学、职业和技术学校和社区学院。SBDC 的成功表现为赞助者捐款的日益增加，可能会超过配套资金的 50%。SCORE（将在这章的下一部分介绍）全部由 SBA 资助，而 SBDC 并不是这样，它可以相对独立于 SBA，自由开发计划和服务。

SCORE

SCORE 是成立于 1964 年的志愿者组织，成员包括 10 500 多名退休和在职的行政管理人员和小企业所有者，他们自愿提供专业的管理建议来帮助目前的和未来的企业所有者和管理者。大多数 SCORE 志愿者是已退休人员，但也有一些人仍在工作岗位上。SCORE 通过保密咨询服务、培训和研讨会向企业提供商业信息和管理帮助。

SCORE 提供的信息和咨询服务内容如下：

- 企业创建的短期咨询服务
- 为现有顾客的长期咨询服务
- 团队咨询服务（当需要咨询多名专家时）

SCORE 服务的行业相当广泛，例如：形象艺术公司、考古咨询公司、安全系统商店，这可以在 SCORE 的办事处进行咨询，也可以在客户的办公地点或在线咨询。SCORE 网站（www.score.org）每月的平均访问量为 70 000 次。在 2002 年，49 399 名创业家参与了 SCORE 的电邮咨询业务，这项业务一周七天，每天 24 小时随时接受咨询。

SCORE 提供创业启动前 (prestartup) 的研讨会，这是 2001 年 SCORE 提供的 5 500 次全国研讨会中所涉及的一个主题，在该年，参与研讨会的人达到 387 938 人。SCORE 积极参与商业信息中心 (Business Information Centers, BICs) 的运作。2003 年，全国有 80 多家 BIC，主要分布在大城市。BICs 一般有一个视频录像库，提供计算机服务，包括在线研究能力能力和应用软件，以及其他针对创业家的商业图书馆服务。

从 1964 年以来，SCORE 已经帮助了将近 450 万名客户。在 2002 年，其 500 万美元的预算支持了 800 家咨询服务机构，通过 389 家分支机构提供相关援助。

SBA 资源合作者活动概要

如表 8.1 所示，2001 年，SBDCs 和 SCORE 已向将近 40 万名小企业所有者和潜在的小企业所有者提供咨询服务。同年，它们提供的培训活动也吸引了将近 450 000 名参与者。

获取资金：来自 SBA 的财政援助

负债推动成长。根据完美商业计划创建新企业的创业家同小企业所有者所面临的相同挑战是如何寻找启动运营、营运、扩张和成长所需的资金，多种机构可以满足这些需求。

SBA 为小企业和新创企业提供的财政援助计划，使它们的企业发展计划更加完备。SBA 通过向其他机构提供贷款来为小企业担保贷款，通过它的小企业投资公司项目 (Small Business Investment Company Program) 提供风险资本，并通过向非赢利组织贷款来给小企业提供小额贷款资助。

SBA 的财政支持对美国小企业的成长已经变得非常重要。从 1991 年到 2000 年，SBA 帮助近 435 000 家小企业获取了超过 946 亿美元的贷款，超过了该机构 1991 年以前的所有历史记录。在美国，没有其他机构像 SBA 一样为这么多的小企业融资负责，即使在世界范围内也是罕见的。

表 8.1 企业发展计划：SBA 的资源合作者 (2001 年)

	SBDCs	SCORE	Total
咨询服务			
客户	228 424	165 387	393 811

咨询时间（小时）	1 158 916	1 020 139	2 179 055
每个客户进行咨询的时间 （小时）	5.07	6.17	11.24
培训的单位	18 481	4 291	22 772
参与者	341 148	103 491	444 539
培训时间（小时）	1 610 217	441 978	2 052 195
每个单位的参与者	18	24	20

2001 年，SBA 对美国小企业财务方面的支持超过了 165 亿美元；批准了 5 万多家小企业总共近 122 亿美元的贷款；通过风险投资计划向小企业投资 45 亿美元。许多 SBA 贷款计划是以特殊的团体和需求为对象的，贷款者可以同时利用不同的 SBA 财政援助计划，但其贷款担保最高限额为 100 万美元。在有些 SBA 计划中，实际上的限额可能更大。

贷款担保

7(a) 常规贷款担保 (The 7(a) General Loan Guarantee)

这是 SBA 财政上促进小企业创建和成长的主要方式(7(a) 的名字参考原 SBA 法律的部分)，它代表了机构贷款总额的 83% 以上。7(a) 贷款是由私人提供给小企业的贷款，如果没有 SBA 的担保，小企业将不可能获得贷款，而 SBA 担保的数额最高达到贷款者提供数额的 75%（如果贷款总额不超过 15 万美元，担保比例为 85%）。

2000 年 12 月，由于 7(a) 计划规定最高贷款金额为 200 万美元，其中 SBA 的最高担保金额为 100 万美元。尽管最高贷款金额为 200 万美元，但是平均贷款金额要小得多——22 万美元。贷款最长的偿还周期是 25 年，主要是针对土地、建筑和设备的贷款；营运资本的一般偿还周期为 7 年。资金可用来做营运资本，建造、扩张或更换设备，购买机器或装置，购买土地和建筑，获取周期性的信用贷款最高限额，保证库存量。在某些情况下，贷款还可以用来做再融资。

普华永道的研究指出，获得贷款担保的企业比同样的未获贷款担保的企业显示出更高的成长性。也许只有那些拥有很好的商业计划和创业团队的企业才能通过主要贷款者和 SBA 担保评估的筛选。

低文档计划 (The Low Doc Program)

该计划扩充了 SBA 的担保贷款范围。大多数银行先前都不愿意发放此类贷款，因为它们认为贷款数额太小而不能获利。低文档计划通过减少贷款者必须提交给 SBA 的文档工作量，鼓励传统的贷款者发放不超过 15 万美元的贷款，SBA 将对这些小额贷款提供高达 85% 的担保比例，15 万美元以上则担保 75%。除了某些类型的贷款外，借入资金主要用于 7(a) 贷款所规定的目的。通常，运营资本的偿还期为 7 年，房地产和设备的贷款偿还周期最长，为 25 年。新企业、在过去三年中年销售额不超过 500 万美元的企业、雇员人数不超过 100 的企业都有资格获得低文档贷款。贷款结果是以申请者的声誉和信用记录为基础的。

封口计划 (The CAP Lines Program)

设计该项计划是为了改善小企业使用运营资本和短期资本的方式。SBA 根据商业贷款者提供的信用概念，提供担保比例高达 75%、年限为 5 年的贷款，最高贷款担保数额为 100 万美元。利率由借贷双方商议决定，但要服从 SBA 不得高于最低银行利率 4.25 个百分点的规定。借入资金可以用来满足周期性的资本需求，如高峰时期对存货和应收帐款提供垫款，为与合同相关的直接劳动力和原材料、直接劳动力和原料的建造和革新成本以及合并短期负债提供资金。

504 认证开发公司贷款计划 (The 504 Certified Development Company Loan Program)

该计划通过认证开发公司 (CDCs) 为固定资产提供长期、低息的资金。CDC 基金计划的典型结构包括 50% 的传统银行融资、40% CDC 二次按揭和 10% 的所有者权益。CDCs 是非营利经济发展机构，由 SBA 认证，各州发放执照，在指定的县内经营。1996 年全美大约有 270 家 CDC。它们通过向私人投资者销售 100% SBA 担保的债券来筹集资金。

这类贷款通常高达 100 万美元（在某些情况下可以达到 130 万美元），还贷时间为 10 到 20 年。这些资金可以用来购买土地或厂房；建造、翻新或扩大厂房；购买机器或长期设备。贷款需要抵押或个人担保，利率为 5 年期和 10 年期的美国国库券利息率外加一个增量，手续费大约为债券面值的 3%，可以从借入资金内扣除。符合 504 计划条件的公司，其前两年的可计资本净值必须低于 700 万美元，平均税后净收入低于 250 万美元。参与投机性投资或投资于租赁房地产的企业不能参与此计划。CDCs 在选择项目进行资助时，会考虑创造就业和保留就业的因素。

国防贷款及科技援助计划 (Defense Loan and Technical Assistance (DELTA) Program)

该计划是 SBA 和美国国防部 (Department of Defense, DOD) 的联合成果, 它向受国防缩减影响的小企业提供资助。贷款可以经由 7(a) 贷款计划或 CDC 发放, 7(a) Delta 贷款的最高金额为 200 万美元, 而 CDC Delta 贷款的最高数额为 130 万美元 (达到项目总额的 40%)。如果同时使用两种类型的贷款, 或公司已经获得 SBA 的其他贷款, 那么 SBA 所能担保的总额为 125 万美元。获得的资金可以用来获取资产、原材料、存货, 进行翻新, 租赁改良, 扩大规模, 重组及付清短期债务。

污染控制贷款计划 (Pollution Control Loans Program)

这是 SBA 在 7(a) 计划下提供的一种贷款担保, 主要面向正计划、设计和安装污染控制设备的小企业。设备必须缓和、控制、预防和减少污染。贷款的最大担保额为 100 万美元, 如果公司拥有 SBA 的其他贷款担保, 其数额将因余款限制而降低。

其他贷款

灾难重建贷款 (Disaster Loans)

SBA 对处于总统和 SBA 主管指定的灾区内企业提供两种类型的贷款。一种是由于灾难引起的未保险财产损坏, 另一种是灾难造成的经济损失, 遭受这两种情况的企业都可以获得低利率的长期重建贷款。对于房地产、机器、设备、供应品和存货财产的损坏可以申请自然灾害重建贷款, 任何规模的非农产品受灾企业最高贷款金额为 150 万美元。对遭受经济损失、灾后缺少恢复正常运营所需营运资本的小企业和农业合作社 (这类组织很难从其他来源获得贷款) 的贷款金额也高达 150 万美元。自然灾害重建贷款利率为 3.189%, 为营运资本提供的灾后重建贷款利率不超过 4%, 而其他的银行贷款利率都高达 6.378% (2003 年 1 月 14 日的利率)。贷款期限可以与贷方协商, 最长为 30 年; 而其他银行贷款都限制在三年期内。遭遇安德鲁飓风和中西部洪水破坏的企业都是这项计划的受益者。

超小额贷款计划 (Micro-Loans)

1996 年, SBA 实验性的超小额贷款计划开始通过 48 个州、华盛顿特区及波多黎各的 101 个非赢利组织 (例如社区服务和教会团体) 分发贷款。这种超小额贷款是以妇女、低收入者

和少数民族创业家为服务对象，尤其针对那些处于经济衰退地区的创业家。这些贷款帮助创业家成立或扩张本土小企业，创业家不一定拥有资本，但必须具备经营小企业所必需的技能。

超小额贷款从几百美元到 35 000 美元不等，平均贷款金额为 10 500 美元。这些资金可用来做营运资本，增加存货、供应，购买各种设备和机器。贷款最长期限为 6 年。利率会因中介贷款机构以及它们购买国库券支付的成本而发生变化。

履约保证担保计划

由于小企业承包人不能从正规的债券市场上获得履约保证，所以 SBA 向有资格的小企业承包人提供担保合同。要想获得该计划的支持，承包公司必须在过去三年的平均年收入低于 600 万美元。

SBA 提供的合同保证金最高为 200 万美元，依据合同金额和承包公司的状况，担保比例为 80%和 90%两种。经核准处于社会和经济不利地位的承包公司，无论其合约的规模，都可以获得 90%的担保。其他公司合约金额低于 10 万美元的可以获得 90%的担保，而合约金额超过 10 万美元的获得 80%的担保。

小企业需要支付给 SBA 占合约金额 0.6%的担保费用。一旦债券发行，小企业还要支付担保企业的债券溢价。2002 年，SBA 向 6 320 家企业提供价值超过 14 亿美元的履约保证担保合约。

小企业投资公司计划(SBIC)和专业化小企业投资公司 (Specialized Small Business Investment Companies, SSBIC) 计划

SBIC 和 SSBIC 是由 SBA 特许并管制的私人拥有和管理的投资公司。他们通过 SBA 担保获得优惠利率的贷款并向 SBA 出售优先股来增加他们的自有资金。他们向小企业提供股本和长期贷款，要想获得该计划支持，必须满足 SBA 的小企业标准（可以查看之前的部分）。

SSBIC 与 SBIC 运行模式相似，但由于他们向处于社会和经济不利地位的个体所有的小企业提供资本，因此获得了来自联邦政府的额外支持。（1996 年的小企业计划改进法案 (Small Business Program Improvement Act) 废除了 301(d) 部分，结果是不允许再发放新的 SSBIC

许可证，但已经发行许可证仍然生效。)一共有大约 200 家 SBIC 和 100 家 SSBIC。这些组织在 2002 年提供了 3 836 项普通的 SBIC 和 168 项 SSBIC 资金。

SBA 利率政策

担保贷款的利率是在不高于 SBA 规定的水平下，经过借贷双方协商达成的。利率可以是固定的，也可以是变化的。对于固定利率的贷款，还款期限小于 7 年的，利率不能超过最低银行利率 (Prime rate) 2.25 个百分点，而还款期限等于或超过 7 年的，利率不能超过最低银行利率 2.75 个百分点。对于小于 25 000 美元的贷款，最高利率为 4.25% 和 4.75%。对于贷款额为 25 000 到 50 000 美元之间的贷款，最高利率为 3.25% 和 3.75%。

可变利率贷款是以最低银行利率和 SBA 可选钉住利率 (Optional peg rate) 为基础。SBA 的期权钉住利率按季计算，在联邦登记处 (Federal Register) 公布。借贷双方协商的只是加在最低银行利率之上的部分。所有的担保贷款都需要贷方支付担保费用，费用金额会因贷款的类型而有所差异，有时候该费用也可由借方支付。

如何申请 SBA 贷款担保

SBA 有五个一般性的信用要求，如下：

1. 申请者必须具有好的声誉和好的信用记录。
2. 申请者必须有企业管理的经验，并证明贷款担保对于成功运营企业是必不可少的。
3. 申请者必须拥有足够的资金——包括 SBA 担保贷款和个人股本——以便在坚实的财政基础上运营企业。如果是小企业，就意味着在运营的早期阶段，必须有足够的现金来支付启动开支，承受预期损失。
4. 如果是现有企业，必须提供过去的收入记录和未来的期望收入，以显示其偿债能力。
5. 如果是新企业，创业家必须至少提供全部启动资本的三分之一。因此申请的贷款不能超过企业中所有者权益资本价值的两倍。

借方妥善保管贷款，并提供个人担保。SBA 通常用两周时间处理担保请求。

寻找 SBA 批准的贷款者

在 1995 年，SBA 贷款计划至少由大约 7 000 个贷款者组成，其中，950 多个贷款者已经被指派为 SBA 首选的或 SBA 认证的贷款者。由于这些 SBA 首选的贷款者经过授权，不用预先咨询 SBA 就可以申请 SBA 贷款担保，因此确定企业所在区域的 SBA 首选贷款者是十分必要的。向 SBA 认证贷款者借款的好处在于贷款担保决定的处理只需三天时间。要找到首选和认证的贷款者，可以致电 SBA 区域办事处。

政府采购的促成技巧

联邦政府是一个大型消费者，每年它从美国企业购买价值千亿以上的商品和服务。在 2001 年，政府机构向小企业提供了 105 000 份合约，几乎占小企业 177 000 份主要合约的 60%。2001 年政府采购业务总额大约为 2 350 亿美元，其中 38%的、近 900 亿美元的合约由小型主要承包商或小型转包商获得，大多数合约规模都相当大。在 1997 年，所有政府采购合约中只有 23%提供价值 25 000 美元或低于 25 000 美元的业务，其总价值为 7.27 亿美元，只占所有采购开支的 0.4%。

PRO 网络

小企业法（Small Business Act）面向小企业提供获得政府采购合约特权的优惠待遇。SBA 设定了与主要政府采购机关的合作计划，在这些机构管理下，计划采购产品由采购官员进行再检查，并为小企业投标者设置了全部或部分的合理条款。合同优惠系统被称为保留法（set-asides），它们是针对小企业、处于不利地位的小企业和妇女所有的小企业。

小企业法还要求大型政府承包商转包合同给小企业。SBA 通过与承担主要联邦工程的承包商协商转包给小企业的工程数量，来开发转包合同机会。

为实现这些目标，SBA 运用 PRO 网络作为采购信息的电子通道，该网络包含超过 195 000 家小型、劣势、8(a)、经济落后地区（HUBZone）和妇女所有的企业组成的计算机数据库。它对所有想要寻求联邦合约、州合约和私营合约的小企业开放。PRO 网络提供了缔约官员的搜索引擎，为小企业提供了营销工具，提供了获取采购机会的纽带。PRO 网络系统可以通过 NAICS 编码、关键词、位置、质量证书、企业类型、所有人种族或性别及许多其他标准来搜索企业。

与联邦政府做生意有以下几点好处：

- 广泛的购买需求——多样化
- 信誉卓著
- 潜在的长期合同
- 确保公平的详细投标程序

另一方面，也存在不利的情况。由于投标过程中的相互竞争，可能会降低企业的利润率。由于官僚方面的原因，企业需要仔细注意有关的手续。

SBA 和少数族裔企业转包合同的制定

SBA 经授权在小企业法（Small Business Act）8(a) 部分规定所属范围内与其他联邦机构订立商品和服务合同，然后再转包给处于社会和经济不利地位的个人所有公司。8(a) 计划是一种商业开发计划，用来帮助处于社会和经济不利地位的个人进入经济主流，采取的方式是使用联邦合约。参与 8(a) 计划的企业说明其劣势的特征及来源之后，SBA 对其进行审定批准。最长的资格年限为最初计划认证后的九年。

与劣势企业相关的所有政府采购业务中的一半以上都是由 8(a) 计划引导的。2001 年，总共有 6 942 家企业参与了 8(a) 计划。总价值 43 亿美元的新合约和修正合约授予了积极的计划参与者，另外有 20 亿美元授予了计划中的研究人员。另外，SBA 还有权在 7(j) 部分的法案规定范围内，向 8(a) 客户和高失业领域的小企业提供管理和技术援助。（了解不同类型计划提供的援助类型的细节，可以参看表 8.1）

美国国防部 (Department of Defense) 发起的采购援助计划

国会已经建立了一项国家政策，声明国防部所使用的产品和服务应有相当一部分从小企业和小型的劣势企业购买。该政策为保持有力的、多样化的产业基础，增加国防相关采购业务中的竞争需求奠定了基础。因此国防采购官员要和小企业、小型劣势企业以及妇女所有的小企业保持联系。

于是，国防部根据国防采购技术支持计划（Defense Procurement Technical Assistance, PTA），支持各种采购咨询服务。PTA 是一项合作计划，国防部与州和当地政府及非赢利组织分担服务成本。这些服务（在不同的州有不同的名称）可以帮助创业家向国防部销售产品和服务，还可以帮助小企业确认购买其产品和服务的政府机构，如联邦、州立、农村和地方机构，这样，就能识别现在和将来可利用的投标机会。

PTA 以技术数据、制图和咨询服务的专有知识形式提供采购援助，帮助小企业完成投标全过程。他们提供有关政府规范、标准和法令的资料库，包括联邦采购法规（*Federal Acquisition Regulation*）（描述针对所有联邦机构的基本缔约规则）和关键补充规则、军事规范和标准。PTAs 可以使用技术数据、形成部分定价记录，帮助客户开发质量控制手册，通过计算机将客户商业能力和产品与政府机构所购买的许多产品和服务相匹配。PTAs 可以使用计算机软件浏览美国商业新闻报 *Commerce Business Daily* 和美国政府购买和销售目录（U.S. Government Purchasing and Sales Directory）。美国商业新闻报纸刊登了许多政府投标需求、合同裁定、转包合同提示。而政府购买和销售目录则列出了趋向于购买特殊产品和服务的军事和民用机构。PTAs 还帮助企业实现投标过程中的电子数据交换（EDI）。

海外销售：全球化下的国际商务

根据 SBA 的统计，美国每十亿美元出口将创造大约 3 万个工作岗位，小企业占了所有出口商的四分之一。由于小企业在出口中的重要性，SBA、SBA 的资源合作伙伴、美国商务部（U.S. Department of Commerce）、美国进出口银行（U.S. Export-Import Bank）和海外私人投资公司（Overseas Private Investment Corporation, OPIC）都有帮助参与出口企业的商业开发和财政援助计划。

出口商务开发计划

美国出口援助中心（U.S. Export Assistance Center, USEAC）

USEAC 座落于美国的各大主要城市。他们提供了单独的访问场所，将 SBA、美国商务部、对外商业服务机构（Foreign Commercial Service）、进出口银行以及当地的国际贸易计划所提供的服务整合起来。

USEAC 还为企业提供一对一的咨询服务，以帮助他们确定目标市场、开发国际营销战略。他们也提供出口资金方面的援助。

2002 年，全国一共有 20 家 USEAC，分别座落于亚特兰大、巴尔的摩、波士顿、夏洛特、芝加哥、克利夫兰、达拉斯、丹佛、底特律、洛杉矶、迈阿密、明尼阿波利斯、纽波特海岸、新奥尔良、纽约、费城、波特兰、圣何塞、西雅图和圣路易斯。

自动贸易定位支持系统 (Automated Trade Locator Assistance System, ATLAS)

国贸办 (Office of International Trade, OIT) 发起的自动贸易定位支持系统，旨在向出口商提供有用的计算机服务，通过扫描各种大型的数据库，提供国际市场营销和贸易信息。ATLAS 可以确定以单位销售额和美元数量分级的特殊产品的最大市场、这些市场五年的趋势和主要的国外竞争来源。ATLAS 系统设计用来满足已经确定目标市场的企业的需求。你对产品和地理市场的描绘越具体，就能获得越有用的信息。

可以在 SBA 地方或区域办事处免费使用 ATLAS。SBA 将通过 SBA 网站在互联网上指引提供 ATLAS 信息，称为出口路径 (Export Access)，列在 OIT 的网页链接上。在 SBA 和联邦律师协会的协议规定下，出口法律支持网 (Export Legal Assistance Network, ELAN) 由有经验的国际贸易律师提供免费的最初咨询，包括从合同谈判到代理/分销协议、出口执照要求以及信用证收集流程。

国际贸易中心

SBA 资源合作伙伴在国际贸易中具有特殊的使命。600 个 SCORE 成员具有国际贸易经验，许多 SBDC 也通过其国际贸易中心 (International Trade Center) 提供国际贸易援助。这些中心可以帮助客户：

- 评估企业和产品出口的潜力
- 分析和研究潜在出口市场
- 界定市场进入战略
- 选择分销网络

-
- 管理出口物流

国际贸易总署

美国商务部（USDOC）还通过国际贸易管理局（International Trade Administration, ITA）帮助企业拓展其国际贸易能力。ITA 设计运行国内外计划，激励美国出口的发展，主要的计划包括出口咨询和援助。

美国企业借助 ITA 可以接近全球范围的专家网络，专家的种类包括：

- 可以提供多种产品和产业出口咨询服务的贸易专家
- 精通国际经济政策和特殊市场的国际专家
- 帮助开发贸易促进计划的产业专家
- 可以告知国内产业相关的有利贸易准则的进口贸易专家。

ITA 的美国商务部（U.S. Commercial Service）可以使用包含大约 1 800 名贸易专家的网络，这些专家分布于 83 个国家、103 个美国城市以及华盛顿的商务部总部。该网络覆盖了 96% 的美国产品和服务的全球市场。

你可以从所在美国商务部办事处获得下列服务。这些服务不是免费提供的，其价格不等。联邦政府经贸数据资料库（National Trade DataBank discs）的收费是 50 美元，各国家的定制化市场分析（Customized Market Analysis）价格为 1 400–1 600 美元。

- 发展出口的专家意见：

——出口限定计划（Export Qualifier Program）通过计算机诊断问卷帮助企业评估其是否做好出口准备。

- 确定目标市场：

——联邦政府经贸数据库包括 190 000 多份贸易相关文件、特殊产品市场调研报告和贸易统计资料。信息由 20 家机构进行收集，每月更新一次，存储在两个光盘上。该

数据库可以在联邦收藏图书馆中使用，也可以通过互联网在 STAT-United States 网站 (www.stat-usa.gov) 上进行链接。

——定制化市场分析 (Customized Market Analysis) 能评估产品在特殊市场上的竞争力。它包括对特殊产品客户访谈或调查的集中顾客调研。尽管这种服务有很大的潜在价值，但是对小企业而言成本过高。

- 寻找潜在的合作者：

——代理/分销商服务 (Agent/Distributor Service) 可以帮助你找到最多六个外国代理。这些代理在看完产品说明书后可能会有兴趣推广你的产品。

——国际企业简介 (International Company Profile) 帮助你评估潜在的海外合作者的可靠性、信誉度及在当地企业界的地位。

——美国商业新闻 (Commercial News United States) 是美国新产品和服务的名录，这些产品和服务销往超过 145 个国家的 120 000 个潜在海外购买者、代理商和分销商。

——国际采购服务 (International Buyer Program) 带来了世界各地的和你需要的参与美国贸易活动的海外顾客的代表团。

——贸易机会计划 (Trade Opportunities Program) 及时确定海外销售线索，并将这些信息提供给美国的企业。

——出口商名录和视频/目录展览会 (Catalog and video/catalog exhibitions) 是每年为特定地区市场中的一些行业所组织的。商务部将美国出口商的名录和视频展示给各个市场的潜在代理商、分销商及其他顾客。参与展览会的出口商通常每次获得 50 条线索。

——贸易代表团/贸易展览 (Trade mission/trade shows) 是由州、地方或私人团体组织的，帮助美国企业代表访问目标海外出口市场，以介绍和出售产品。

——组织者代表团 (Matchmaker delegation) 是企业进入出口市场的组织者代表团。组织者计划每年访问 15 个以上的国家。组织者代表团的成员评估针对某个市场的产

品的潜力，然后将其介绍给潜在顾客和经营者。该计划也适用于正在考察出口市场的创业家。

——金钥匙服务（Gold Key Service）向正在考察出口市场的美国商业人士提供下列服务：

市场定位简报

专门市场调研

潜在合作者介绍

会议翻译

所有的服务由海外工作的商务官员组织进行。这项服务第一个工作日的费用为 500 美元，以后按国内作业时间每增加一个工作日的费用为 250 美元。你需要在抵达的六个星期前，正式通知商务官员。

美国商务部的出口管理局（Bureau of Export Administration）为受限制的出口运输发放执照，特别是计算机、电子工业、通信业和生物工程领域。

出口财政援助

SBA 为保护贷方的利益，避免出口商的违约行为，提供了两种类型的出口贷款担保。这两种贷款都需要以美国基础资产作抵押。2001 年，SBA 担保了由商业贷款人发放的 425 份出口贷款，担保额为 16 700 万美元。

出口营运资本贷款担保（Export Working Capital Loan Guarantees）

这些都属于短期贷款担保，用于在美国创建一年以上的小企业。贷款提供了营运资本，用以获得存货，支付直接生产成本，购买用于出口的产品和服务或支持备用信用证。SBA 可以担保低于 100 万美元的数额或贷款数额的 90%。出口营运资本贷款担保可与国际贸易贷款担保结合起来，贷款期限为一个会计周期或一年。

国际贸易贷款担保

这些担保贷款是由私人贷款者提供，旨在帮助那些参与国际贸易或正努力从进口竞争压力中复原的美国公共事业。贷款中固定资产部分不能超过 100 万美元，非固定资产部分不超过 75 万美元。贷款不能用来进行债务再筹资。SBA 担保比例不超过贷款的 75%（如果总贷款额为 15 万美元或低于 15 万美元，比例 85%）。公用设施设备偿还期可达 25 年，运营资本的期限为 3 年。贷款所得资金是用来满足 7(a) 贷款计划（之前介绍的部分）指定用途的。

美国进出口银行（Ex-Im Bank）

进出口银行对小企业采取了三项出口财务利率计划：运营资本担保计划、出口信用保险以及为往国外销售美国产品和服务扩大融资的担保和贷款计划。在最近的五年里，进出口银行援助了近 12 000 家企业的出口活动，小企业占其中 87% 以上。2001 年有益于小企业的进出口交易总额为 18 亿美元，占到所有进出口银行交易的 86%。

运营资本担保

进出口银行计划与 SBA 的出口运营资本贷款担保十分相似。贷款担保提供了运营资本，用以获得存货或支付直接生产成本，购买出口的产品和服务或支持备用信用证。担保可能针对单一的交易或一个循环信贷额度，期限通常为 12 个月并可延期。只有在美国创立、经营时间一年以上的企业，才有资格获得该计划的支持。但与 SBA 不同的是，进出口银行不要求企业满足 SBA 界定的小企业条件。进出口银行担保贷款金额的 90%，对贷款规模方面没有限定。

出口信用保险

进出口银行提供多种保险契约，保护美国出口商避免因商业或政治风险造成的外国顾客拖欠货款的行为。其中有一项适合小企业的计划，它提供 180 天的短期保险单，可以对 95% 的商业风险和 100% 的政治风险进行投保。出口商必须对所有的出口销售活动进行投保，而不仅仅是特殊的销售活动。计划针对的企业需要满足下列两个条件：一是前两年年平均出口销售量低于 500 万美元，二是符合 SBA 小企业的界定。

直接贷款和担保

进出口银行向购买美国资本产品和服务的外国顾客，提供商业融资的直接贷款和担保。贷款和担保额占出口价值的 85%，偿还期限为一年或一年以上。但是，每年只提供很少的这类直接贷款或担保。

美国海外私人投资公司 (Overseas Private Investment Corporation, OPIC)

一般而言，OPIC 鼓励美国企业向发展中国家、新兴民主国家和自由市场经济国家投资。OPIC 提供了许多计划来确保美国企业防御政治暴乱、财产征收和货币风险。它还通过向美国投资者直接贷款和提供贷款担保的形式，给与中长期资金支持，对其现有工厂进行新投资、私有化及扩张。如果投资者对企业现代化和进一步扩张追加投资，那么该企业就符合这项计划的条件。

直接贷款通常从 200 万到 1 000 万不等。这些贷款特别用于涉及小企业或合伙的重大工程。贷款担保通常高于 1 000 万美元，最高可达 2.5 亿美元。2002 年，有 150 多个国家和地区进入了 OPIC 计划列表。

针对特殊团体、地区和产业的外部援助

妇女商业援助计划 (Business Assistance Programs for Women)

根据美国妇女商业研究中心 (Center for Women's Business Research) 的统计，在 2002 年，妇女占有大部分股份或独立经营的企业数量达到了 620 万家。据估计，这些企业的销售总额为 11 500 亿美元，雇佣人数为 920 万。SBA 预计妇女主导企业还会增加 314 000 家企业，到 2005 年之前，妇女主导企业将占到所有企业的一半。

尽管这种趋势在不断扩大，但是仍很少有单独针对妇女的特殊支持计划。于是，引发了一场争论，那就是妇女是否需要特殊的计划，或者说她们使用面向大众的商业计划能否获得更好的效果。

所有的 SBA 办事处都会指派特定的工作人员作为妇女企业所有权的代表 (Women's Business Ownership Representative)，他们的职责是讨论妇女可利用的资源，并提供使用那些资源的支持。一项名为妇女创业培训网络 (Women's Network for Entrepreneurial Training, WNET) 的计划已经在将近所有 50 个州展开，为小企业所有者提供导师服务。指导

计划将拥有五年经验的成功妇女企业所有者与经营一年以上具有成长潜力的妇女企业所有者进行配对，指导关系将持续一年。

另一项名为示范工程（Demonstration Projects）的妇女计划，已经在许多州建立了为现有和潜在妇女企业的所有者服务的中心。中心提供管理方面的咨询和培训、市场营销和财务服务。尽管面向所有的妇女，但它主要是为不能正常使用传统渠道提供的服务的妇女所有者所开发的。

少数族裔企业援助计划（Assistance Programs for Minority-owned Business）

最近来自统计局的有关企业所有权统计表明，在美国，小企业分布格局正在发生变化（见表 8.2）。尽管美国的少数族裔小企业数量仍只占有企业群体的很小比例，但是 1997 年，在所有 2 500 万家企业中少数族裔企业超过了 310 万家，其数量的增长率远远超过了非少数族裔的企业增长率。1992 年到 1997 年少数族裔企业总的增长率为 57%，而非少数族裔企业只为 15%。预期未来还会持续这种快速增长率。

表 8.2 1992-1997 少数族裔企业的增长

	1992	1997	增长率 (%)
非洲裔的美国企业	621 000	823 500	33
西班牙裔美国企业	772 000	1 200 000	55
亚洲和太平洋岛国裔美国企业	603 500	913 000	51
美国印第安裔和阿拉斯加土著裔美国企业	102 300	197 300	93

美国商务部下属的少数族裔企业发展局（Minority Business Development Agency, MBDA），是唯一特别为发展美国少数族裔企业团体而制定政策、计划的联邦机构。MBDA 提供了一个包含大约 50 个少数族裔和当地土著美国企业发展中心（Minority and Native American Business Development Center, MBDC/NABDC）网络，这些中心都分布在少数族裔人口密集的地区。

每个中心都在自动化商业企业定位系统（Automated Business Enterprise Locator System, ABELS）中开发并保存一个现有少数族裔企业状况的列表。政府和私营企业用 ABELS

系统获得官方信息，以确定少数族裔卖方是否有资格提供他们所需的商品和服务。获得 ABELS 使用资格的企业必须为非零售企业，而且还要满足下列条件：

- 少数族裔至少拥有 51%的所有权、控制权，并进行有效管理
- 能向其他企业、私营组织和政府机构提供产品和服务

由于 MBDA 没有制定贷款计划的权力，所以中心不能提供和担保贷款，但 MBDC/NABDC 进行付费企业发展咨询服务，费用从每小时 10 美元到 60 美元不等，这取决于企业销售总额的大小（表 8.3），提供的特色服务包括贷款包装、商业计划编制、市场营销和财务分析。

每一个 MBDC/IBDC（Indian Business Development Center，印第安人企业开发中心）的最高联邦资金支持不超过全部计划成本的 85%，剩余的 15%将通过私人支持提供。

其他的少数族裔援助计划在政府采购部分进行了讨论。

表 8.3 MBDC/IBDC 费用

销售总额	每小时费用（美元）
<100 000 美元	10
100 000 美元-299 999 美元	20
300 000 美元-999 999 美元	30
1 000 000 美元-2 999 999 美元	40
3 000 000 美元-4 999 999 美元	50
5 000 000 美元以上	60

退役军人商业援助计划

SBA 有一项特殊的使命，就是帮助退役军人创业并持续经营。每一个 SBA 地方办事处都指派专人作为退役军人事务官员（Veterans Affairs Officer），这些官员经过特殊训练，可以指导退役军人获取商业援助。除了 SBA 资源合作伙伴提供的普通商业开发咨询服务和培训

课程（退役军人可以自由参加），SBA 和它的资源合作伙伴还经常主持针对退役军人的特殊商业培训会议。

例如，在波斯湾战争期间，SCORE 开设研讨会，教授被后备军召集的商业人士如何处理突然和长期离开其企业的情况。SCORE 成员在后备军离开期间，还会指导其家庭成员和其他管理企业的人员。

对农村地区和农业创业家的商业援助

在描述针对该群体的计划之前，首先要指出农村地区与农业并不是同义词。不是所有的农村地区的创业家都参与传统的农村务农工作，因此要根据所在区域和所处行业来考虑不同的潜在援助来源。例如，美国农业部（U.S. Department of Agriculture, USDA）提供这样一些计划，包括管理和技术援助、担保和其他贷款、津贴和合作协议（不仅限于传统农业地区）。

农业推广服务局(The Agricultural Extension Service)

该服务局是美国农业部的延伸机构。尽管农业推广服务在所有政府拨给土地的大学和几乎所有的 3 150 个农村都设有机构，但是针对企业的服务随着地区不同有很大的不同。它经常向农村地区企业提供管理和市场营销援助，这些企业包括农业和以自然资源为基础的企业、生产商、零售企业和服务企业。这些服务的目的在于增加现有企业的收益性和成长性，并确定被忽视的细分市场。

美国农村商业合作服务中心（Rural Business-Cooperative Service, RBS）和产业担保贷款计划(Industry Guaranteed Loan Program)

该计划提供的贷款担保与 SBA 的各种担保很相似，SBA 的担保是面向个人、公共和私营组织以及位于人口为 50 000 或低于 50 000 的城市周围的联邦政府公认的印第安人团体（除了慈善事业、宗教和共济会机构和组织），但是人口在 25 000 或 25 000 以下的农村社团有申请贷款的优先权。获得的资金可以用来做运营资本，设备采购，改进、建设或获取固定资产（包括土地和建筑物），在某些情况下可作为债务资金募集。

最大的贷款金额为 1 000 万美元。总资本中最少有 10%需要是现有企业的所有者权益（对于新企业要达到 20%）。对土地和建筑物的期限可达到 30 年，机器和设备的期限为 15 年，运营资本 7 年。RBS 的贷款担保不需要证明若没有担保你就不能获得贷款的情况。利率可以是固定的，也可以是变化的，取决于竞争性的银行业利率。

RBS 中介再贷款项目

该计划向非赢利组织发放贷款，这些非赢利组织再依次将资金贷给他们服务领域的小企业。这些资金可用来开办一个新企业，还可用来扩张现有的企业。非赢利组织可提供每项工程成本的 75%，金额为 15 万美元的贷款。要获得 RBS 的支持需要满足下列条件：

- 项目必须创造新的工作或保留原有的工作。
- 基金发放地区是人口为 25 000 或低于 25 000 的农村地区。
- 申请者必须在申请该计划之前，已经被至少两个其他计划来源拒绝。
- 申请者必须证明其不能对工程进行融资。

向非赢利组织的贷款利率为 1%，期限达 30 年。向最终接受者征收的利率必须是合理的，由中介机构和接受者协商达成。

对城市创业家的商业援助

美国住房和城市发展部（U.S. Department of Housing and Urban Development, HUD）提供社区发展赠款权利计划（Community Development Block Grant (CDBG) Entitlement Program），每年向有资格的城市和城市内的县授予赠款。大都市统计区（Metropolitan statistical area, MSA）的中心城市、人口在 5 万人以上的城市及人口至少为 20 万的县（除了符合人口条件的城市）都有资格获得赠款。每个社区的赠款数量取决于对社区需求的测度，如贫困程度。

只要获得赠款的社区进行的活动符合计划的国家目标，就可以自由地发展满足当地需求的计划，这些计划可以用于满足住房、公共建设工程、经济发展、公共服务、采购、清除或重新恢复不动产以及有关城市需求的管理和计划编制的需求。国家目标是要帮助中低等收入人

群，防止和减少贫民区和杂乱地区的出现，满足紧急的社区需求。新企业和小企业可以使用一些社区建立的周期性贷款物资。

2003 年，该计划的预算资金总额为 47 亿美元，但是这些资金中只有 10%可以用于经济发展工程，而只有更小的比例能直接帮助企业。

对贫困地区的创业家的商业援助

美国商务部通过经济发展管理署(Economic Development Administration, EDA)向经济贫困地区提供援助。

经济调整计划第九条(Economic Adjustment (Title IX) Program (EAP))规定把资金提供给长期遭受经济下滑(周期性困境)的社区或者遭受突然的严重事件的社区，比如飓风和工厂倒闭等损坏社区经济稳定性的事件。在任何一种情况下，得到第九条规定资助的社区都有很高的失业率和很低的平均收入。EAP 的资金帮助必须用来规划或实施经济的重建。

一些社区已经选择建立周期贷款物资，作为重建工作的一部分。那么资金就可以资助给小型企业用以建立和扩张商业和职位保留项目，并且可以实现废弃土地和工厂的再发展。

工程和技术支持

根据 SBA 的资料，20 世纪,美国的小型企业发明了飞机、气溶胶罐(用于调味品容器)、双面针织物纤维、心脏瓣膜、光学扫描仪、起搏器、个人电脑、隐性眼镜和拉链产品。尽管制造一个更好的捕鼠器不会导致你家中的老鼠惊慌逃窜，但是技术创新是一种有价值、有竞争力的优势。在认识到这一点后，许多联邦政府活动开始促进技术创新。不幸的是，这些联邦技术支持项目十分松散，这也是多年来各种不同的创新项目出现的结果。

联邦政府同时提供企业发展计划和财政支持计划。面向科技产业的发展计划包括：

- 小企业发展中心 (Small Business Development Centers)
- 国家创新专题研习会 (National Innovation Workshops)
- 制造技术推广合作计划 (Manufacturing Extension Partnership Program)

-
- 联邦实验室技术转让联合体 (The Federal Laboratory Consortium for Technology Transfer)
 - NASA 区域技术转移中心 (NASA Regional Technology Transfer Centers)
 - 国家技术信息服务局 (The National Technical Information Service)
 - 联邦现行研究数据库 (Federal Research in Progress Database)

财政支持计划包括：

- 小企业创新研究计划 (The Small Business Innovation Research Program)
- 小企业技术转移计划 (The Small Business Technology Transfer Program)
- 高级技术计划 (The Advanced Technology Program)
- 能源相关的创新计划 (Energy Related Inventions Program)
- 创新概念计划 (Innovative Concept Program)

所有的计划都会在后面的章节中讲述。

小企业发展中心 (SBDC)

SBDC 为刚刚起步的小企业提供技术服务。这些服务包括为获得产品许可证提供支持或者通过新产品开发帮助小企业逐步成长。一些 SBDC 还提供创新评估服务来确定一个新产品概念的潜在商业价值。

国家创新专题研习会

作为 SBDC 的伙伴，能源部和商业部每年在全国资助开设 6 到 7 个创新专题研习会。这些为期两天的研习会是面向发明家和技术型企业。研习会提供如下信息：

- 联邦政府在小企业创新研究及其他联邦或州级项目中的可用的科研资金情况
- 联邦实验室中的可用技术支持

- 联邦和各州的技术信息资源

他们同时提供更加广泛的企业支持信息。

制造技术推广合作计划

商务部和国家科技部（National Institute of Science and Technology, NIST）资助区域制造技术中心（Manufacturing Technology Centers）来帮助中小型制造企业在全球市场中竞争。中心鼓励对现代科技和商业实践的吸收采纳，通过采纳这些技术可以极大地提升生产力、效率和利润率。

在 2002 年，已经建成了涵盖全部 50 个州以及波多黎各的 400 多家制造技术推广中心。每个中心都与联邦、州和当地政府、工业和教育机构建立了合作关系。

服务会根据当地客户的基础和区域需求有所改变。总的来说，中心提供深度的制造及技术需求评估，帮助企业选择合适的技术和工艺流程，并将这些技术规划整合到公司的运作中去。制造技术推广中心拥有很多制造辅助软件，包括计算机辅助设计、计算机辅助制造、计算机辅助评估、标杆工具以及基于 PC 的硬件系统。

1989 年开始，超过 149 000 家企业得到了援助，其中包含从工厂地板布局到发票处理过程中的各个方面。

联邦实验室技术转让联合体（The Federal Laboratory Consortium for Technology Transfer, FLC）

2000 年，联邦研发实验室收到大约 250 亿美元的资金（大概为当年联邦研发总投资的 38%）。联邦实验室可以与个人或者公司签署协议进行合作研究，美国政府同时掌握了上千项专利的许可权。考虑到联邦实验室的数量及其技术资源的复杂性，创业成功的关键在于如何获得这些资源。

许多个体联邦实验室，比如洛斯阿拉莫斯国家实验室（Los Alamos）和桑地亚国立实验室（Sandia），已经超出了那些帮助中小型制造企业的范围。这些计划受限于每年的预算再授权，但是它们已经形成通过增加实验室预算来扩展服务的趋势。这个趋势说明许多联邦实验室将

有潜力的技术资源向个体企业进行技术转移的需求。联盟实验室的成员包括所有重要的联邦研发实验室及他们授权的组织，这包括来自 17 个联邦部门机构的 700 多所实验室。

FLC 为创业家和小型企业提供访问技术、尖端科学家和工程师的机会来解决问题，同时提供最好的仪器和设备。FLC 成员花费他们总预算的 5% 左右来开展实验室外的技术转移。

援助请求从创业家或者小企业出发，通过 FLC 区域协调人到达实验室代表，然后到达可以解决问题或提供资源的技术专家那里，任何服务都无需成本。

NASA 区域技术转移中心 (Regional Technology Transfer Centers, RTTC)

RTTC 的使命是转移并支持 NASA 和其他联邦科技的商业化过程。RTTC 顾问在技术的鉴别、评估、获取和适应方面提供援助来适应特定商业需求。

六个 RTTC 与 NASA 中心相连，并与 60 所大学和其他非营利组织建立联系。他们提供 NASA 数据库中大约 100 万份文献以及 400 多份电子数据库，数据库包括精挑细选的 15 000 份科学技术文献。

国家技术转移中心 (National Technology Transfer Center, NTTC)

NTTC 通过对比特定的商业需求与相应的 NASA 或联邦资源，帮助企业获得 NASA 和其他联邦技术资源。NTTC 将会搜索 NASA 和联邦数据库，并加快与 NASA 或联邦实验中能够解决企业问题的专家的沟通。NTTC 与联邦实验室协会、NASA 区域技术转移中心及其他对商业技术转移感兴趣的组织保持紧密联系。

NTTC 同时也为公众和个人开设国家电子公告板服务。这个免费的服务包括新技术的通告、技术问题的回答及技术转移会议的通知，还包括许多可以搜索的数据库。

国家技术信息服务局 (The National Technical Information Service, NTIS)

这是美国商务部的一个机构。NTIS 是针对科技、工程和商业相关信息的国内国际信息系统。NTIS 作为由联邦生成的计算机化数据文件、数据库和软件的中心资源，它的网上数据库可以通过网络获得。

联邦现行研究数据库 (Federal Research in Progress Database, FEDRIP)

FEDRIP 是商务部的一个计划。这个数据库包含由美国政府资助的研究项目的概要。

截至到 2002 年，这个数据库已经包含 218 000 篇有关预备项目、现行项目和完成项目的报告。每一个 FEDRIP 的条目包含标题、主要投资人、执行方和赞助方、详细的概要、项目目标以及中间数据和资助金额。这些概要会在科技报告或者期刊文章出版之前，提供最新的某个科技领域的研究进度。这个数据库每月更新一次。

小企业创新研究 (The Small Business Innovation Research, SBIR) 计划

许多高科技企业都是通过与政府签订研发合同起家的。如果你的企业有能力做技术研发，你应该考虑申请 SBIR 计划。

SBIR 计划是由 SBA 相互协调联邦政府的多家研发机构建立起来的计划，但并不由 SBA 管理。SBIR 计划始于 1982 年，与小企业创新发展法案 (Small Business Innovation Development Act) 同时确立，这个法案要求只有联邦政府机构在外部研发合同上的预算超过 1 亿美元才能建立 SBIR 计划。联邦机构从每年的研发预算中提取固定比例作为 SBIR 计划额的资金来源，一般预留研发预算的 2.5% 专门用于资助小企业。

SBIR 计划旨在资助有科学依据的研究计划，这些计划一旦成功会产生“重大的公众利益”。SBIR 的三个目标是：

- 增加小企业在联邦研发领域中的参与度
- 促进联邦研究的商业化应用
- 鼓励对于公众利益的创新

SBIR 计划包含一个竞争性的三阶段奖励体系，它为提出满足不同联邦政府机构特定研发需求的合格的创新研究的小企业提供机会。

- 第一阶段：SBIR 的获奖者会得到 10 万美元用以评估创意的科学价值和技术可行性。这个过程一般不超过 6 个月。只有在第一阶段获奖的企业，才有资格即进入第二阶段的评选。

-
- 第二阶段：获奖者会得到 75 万美元来开发样机、生成最终产品以及深入开发第一阶段的研究成果。这个阶段一般不超过两年。
 - 第三阶段：企业会把第二阶段的成果商业化。尽管这被认为是第三阶段，这个阶段需要用到个人或非 SBIR 的联邦资助。SBIR 不会投资在第三阶段。但是这个阶段会包含与联邦机构签订产品合同的过程，为联邦政府将来所使用。

SBIR 计划自 1983 年启动以来扩展速度十分迅速。在第一年里，就有 686 家小型高科技公司得到了总额 4 450 万美元的资助。在 2001 年，这个计划又先后资助了 3 215 个第一阶段获奖者和 1 533 个第二阶段获奖者，奖金总额 15 亿美元。

在 2002 年，共有 10 个联邦机构参与了 SBIR 计划：

1. 农业部 Department of Agriculture
2. 商务部 Department of Commerce
3. 国防部 Department of Defense
4. 教育部 Department of Education
5. 能源部 Department of Energy
6. 健康与人类服务部 Department of Health and Human Services
7. 交通部 Department of Transportation
8. 环境保护局 Environmental Protection Agency
9. 国家航空航天局 National Aeronautics and Space Administration
10. 国家科学基金会 National Science Foundation

SBIR 提议应不超过 25 页，按照特定机构的格式排版，提议应该说明：

- 一个基于充足证据的假设

-
- 对于技术信息的清晰利用
 - 对于近期文献和方法的熟悉程度
 - 足够的经历和培训
 - 一个切合实际的成果
 - 技术创新
 - 有潜力的商业应用

奖项包含的科学研究范围很广泛，从人类生存环境和太空生物到空中数据链驾驶舱管理，从基于神经网络的语音识别到水产养殖。

想要有资格入选该计划，企业必须要以营利为目的，同时员工人数不能超过 500 人。所有者至少拥有 51% 的股权，并且包括所有者及其亲属必须是美国公民或者拥有美国承认的永久居住权，项目的主要研究人员必须是企业的员工。

小企业技术转移计划（STTR）

STTR 计划是联邦政府相对较新的成果。它通过促进小型企业和非赢利性研究机构的合作来鼓励创新。与 SBIR 相似，它是由 SBA 协调的，但不归 SBA 管理。由 5 个联邦机构为 STTR 计划预留其一部分研发预算作为小企业和非赢利研究合作的经费，包括：国防部、能源部、健康与人类服务部、国家航空航天局和国家科学基金会。

STTR 计划类似 SBIR 计划，包含由三个竞争阶段构成的奖励体系。

1. STTR 获奖者获得 10 万美元的奖金用来进行一个创意或技术在科学、技术和商业方面的可行性的探测。这个阶段大约需要一年时间。只有第一阶段的获奖者才有资格进入第二阶段的竞争。
2. 这个阶段的获奖者会得到 50 万美元的资金来深入分析研发的结果和商业潜力。这个阶段为期最多两年。

-
3. 公司试图把第二阶段的成果转化为商品。STTR 在第三阶段不会投入任何资金，但是获奖者还是可能从其他联邦机构获得资助。

有资格得到 STTR 资金的企业，必须要以营利为目的，同时员工人数不能超过 500 人。所有者至少拥有 51% 的股权，并且包括所有者及其亲属必须是美国公民或者拥有美国承认的永久居住权。非营利研发机构必须建立在美国。但与 SBIR 不同，STTR 的主要研究人员可以不是企业的员工。STTR 计划在 1994 财政年度开始设立奖项。在当年，有 198 个奖项、总额 1 900 万美元的资金颁发给了小型高科技企业。这些企业与非赢利性的研究机构一起承担研发项目。在 2001 财政年度，联邦参与机构分别在第一阶段和第二阶段为 224 家和 113 家企业颁发了总额 7 800 万美元的奖金。

高级技术计划 (Advanced Technology Program, ATP)

商务部和国家标准与技术研究院 (National Institute of Standards and Technology) 也为另外一些企业或领导工业潮流的合资企业颁发奖金，获奖机构包括企业、大学、联邦实验室以及非赢利性的独立研究机构。该奖项是为了促进创新研究和开发最先进的通用技术等，这可以潜在地改善美国经济增长率和生产率。这些通用技术成为广泛的产品和生产工艺潜在应用的基础。技术可以来自任何科技领域。

过去的奖项涉及了从陶瓷制品到金属加工工艺，从光数据存储系统到组织工程等各个方面，该奖金用来资助实验室技术原型的开发和技术可行性的论证，而不是用来开发商业原型、商业可行性论证及产品。

给予个体企业的奖金被限定在 200 万美元以内，其中包括三年直接的研发成本。对合资企业的资助为期 5 年，奖金数量则根据可得资金决定。但是 NIST 对于合资企业的资助不超过总研发成本的 50%。对于 ATP 计划的投入已经由 1990 年的 1 000 万美元，发展到现在的 20 亿美元。

这个奖项是以商业和技术价值以及对美国商业的潜在利益为依据，其竞争十分激烈，2002 在 5 451 个提案中只有 642 个获得了奖项。在价值 20 亿美元的 ATP 资金中有 60% 发给了 195 家由两个以上的机构组成的合资企业，其中 32% 的资金由员工不足 500 名的小企业获得。剩余的 40% 资金则发给了 447 家独资企业，这其中 65% 是小企业。此外，在由大企业所领导的 ATP 合资企业中，小企业也占有相当大的比例。

创新概念 (Innovative Concepts, Inn Con) 计划

这个由能源部提出的计划为个人、小企业以及大学的研究人员提供种子资金，以帮助他们判断其节省能源的新创意和发明是否在技术和经济上可行，同时，该计划也向其他有潜力的科技、商业合作伙伴提供交流机会以及可用的资金资源。Inn Con 会选择与能源相关的主体及申请，给与 1 至 2 年的资助。大约有 15 个项目会在这个期间得到两个层次的帮助：75 000 美元作为项目早期开发，还有 25 万美元用来进行项目的原型开发和商品化。请在提案申请中注明你的名字，以方便申请通告联系：

U.S. Department of Energy

Inventions and Innovations Program

1000 Independence Avenue, SW

Washington, DC 20585-0121

面向州和当地居民的外部可用援助

国家资源

州、当地和区域发展机构会模仿、支持及扩大针对新企业和小企业的帮助。就像联邦机构一样，他们的服务是针对企业发展、创建以及小企业财务、物资供应和国际贸易的，其客户包括身处农村、萧条环境或者想要创立科技公司的妇女、少数族裔、创业家。

你首先应该拜访州立商务部，这是一个很好的找到其他资源的出发点，比如本章提到的州、地区或者当地发起的管理支持和财政支持计划。这些管理和技术支持包含从商业策划到许可证阶段，可以帮助企业寻找资金和来自州或联邦政府的物资供应机会。他们特别为少数族裔和妇女开办的企业提供州证明计划。

地区资源

商业司法机关

这些是城市为中心建立的地方商业组织，它们经常为打算重建或开始运营的企业提供帮助。这些机关可以提供有关本地法规和税率的信息。它们同时也与经济发展组织紧密合作来游说市政府为这些企业提供更好的商业条件，还为商业领导包括创业家提供一个交流、讨论共同问题的平台。

孵化器

这些组织孵化许多正处于初创阶段的企业。孵化器里的企业共享服务和设备，并且占用的建筑空间正逐步减少。目前，全美的孵化器已从 1980 年的 12 家增长到了 800 家，在孵化器里成长起来的企业有 87%取得了成功，这要比创业的平均成功率高。除了提供低成本的保护和服务之外，孵化器所能提供给企业的最大利益就是由商业援助专家提供的支持和咨询。

大学图书馆

尽管大学没有得到直接帮助创业的授权，许多大学的商业图书馆，特别是那些公立大学，专门为商业需求提供信息。他们提供合理定价的信息服务，包括：

- 影印版或者图书出租
- 政府出版物
- 公司年度报告
- 科技信息
- 商业管理信息
- 市场或产品研究
- 计算机软硬件评论
- 税务或法律信息查询
- 专利和商标查询
- 技术标准和细则
- 消费者信息和人口普查数据
- 公司财务信息
- 邮政标签

-
- 其他搜索帮助

公共图书馆

由各城市承建的公共图书馆的经济分馆也提供有用的资源。

第八章 法律和税收问题

查理德·曼德尔 (Richard P. Mandel)

5 年前大学毕业后，托尼 (Tony) 和詹妮弗 (Jennifer) 都为一家电脑磁盘驱动器制造商工作，这家企业制造和销售各种用自制的特殊软件驱动的驱动器。这些产品的销售情况非常好，但常常收到投诉，客户抱怨这些驱动器与电脑连接后的反应速度太慢。

托尼在该公司的销售部门工作，对这些抱怨比较了解，常常与工程部的詹妮弗讨论客户的不满。考虑了一段时间后，詹妮弗相信终端用户可以通过装入一种新软件来解决这个问题。

一个下班后的晚上，这两位年轻人决定创办自己的企业来开发和销售这种软件。詹妮弗估计开发和完善这种软件要花费 6 个月的时间，托尼则认为在此后的 8 个月内他可以销售出相当可观的数量。此外，托尼还相信 he 可以从富有的马克斯 (Max) 叔叔那儿得到足够的资金来维持创业初期的运营。但是，他们两人都认识到，当自己的产品上市并大量销售时，可能还需要银行和投资者来提供资金。此外，虽然两人在短期内可以完成所有必需的工作，但可以预期在长期经营中还得需要程序编辑人员、销售人员和打包运货人员等。他们都知道哪些人适合这些岗位。詹妮弗和托尼对自己的计划很兴奋，准备提交辞职书。

本章涉及的是创业家在离职创业前必须考虑的法律问题（例如，新企业能否与前受雇企业合法竞争），接着将讨论在创业前需要解决的相关问题，包括如何选择合法的企业形式（如公司或合伙公司），如何为企业取名，以及如何避免与创始人初始投资有关的潜在纳税陷阱（诸如如何制定股东协议和如何处理股份安排）。还有涉及同雇用员工有关的法律和纳税问题，以及保险和与为企业提供资金有关的纳税问题。

涉及离职的法律问题

充满热情的创业家或许对自己打算要做的事太兴奋了，以至于忘记了自己曾经干过什么。许多人很惊讶地发现，来自前受雇企业的严厉限制条件可能影响自己的行动自由。其中有些限制条件是创业家在原工作岗位期间签订协议的结果，还有一些则可能属于必须遵守的法律条款，即使员工没有签订协议甚至都不大了解。

公司机会准则(Corporate Opportunity Doctrine)

公司机会准则传统上是代理人应该对委托人忠于职守的结果，最普遍的表现方式是：“*禁止公司的管理者或者董事、合伙公司的合伙人或处于类似地位的人识别到了本公司有价值的商业机会并利用该信息为自己或者竞争者谋利。*”

例如，某公司的一位董事如发现本公司的某个竞争对手将要上市出售，该董事不能自己筹集资金去购买这家企业。因为他是公司的董事，为了履行其对公司的法律责任，必须向董事会反映这个机会，让董事会决定（该董事不参加）本公司是否购买这个竞争对手。只有当该公司充分了解情况并已决定不去利用该机会之后，该董事才可以将这个信息为自己所用。即使如此，作为本公司竞争对手的新“东家”，他必须辞职，离开原来公司的董事会。

忠于职守(Duty of loyalty)的范围一般会根据法律而调整，以反映个人在企业内的职位。虽然总经理和董事会成员可能必须汇报与公司事务有关的所有机会，但是下层的员工很可能只承担与其岗位机会直接相关的责任。因此，销售经理必须向公司报告一切自己遇到的与公司产品有关的销售机会，但不必向公司报告潜在的企业收购信息。

托尼和詹妮弗必须考虑公司机会准则，因为詹妮弗创造的产品能更快的驱动雇主制造的装置，而这种机会至少与詹妮弗的工作直接相关。当然，在公司的层级中，詹妮弗和托尼的职位都可能很低，因此有关的职责也很有限。此外，该公司的官员们对公司磁盘驱动器的速度缓慢以及这个问题可用比较复杂的软件进行解决这一事实都相当清楚，只是他们对企业软件方面的兴趣不大。

从先前的雇主那里招募雇员

由于詹妮弗和托尼深深地沉浸在自己的梦想之中，因此他们开始锁定一些今后可能希望加入他们公司的雇员。在某些情况下这样做也可能存在问题。

雇员对雇主忠于职守另一方面的法律要求就是*雇员不能有意识的采取行动去损害雇主业务*。或许这完全是普通常识，雇员毕竟是因为完成了促进雇主利益的任务才收到薪金支票。我们不期望法律鼓励一个拿薪金的销售人员经常介绍客户去光顾竞争对手，我们也不期望法律赞成一个工程师将自己最好的创意送给另一家公司。同样，法庭认为，请求和引诱同事离开其工作岗位是违反忠于职守责任的。

法庭强制实施这一责任的可能性在某种程度上讲取决于该雇员在公司中所承担的工作的性质及其职位。托尼和詹妮弗都不需要害怕因相互说服对方离开而遭报复。如果说服另一个雇员与他们一起离开，他们的责任可能也不很大，尤其是当他们的谈话发生在下班之后。

然而，如果托尼或詹妮弗在人事部门工作，其工作内容涉及员工的招聘和留存，这种行为很可能使他们面临责任问题。另外，如果他们的计划涉及到雇员的大批辞职，*可能导致公司持续有效运行的能力遭到损害*，法庭很可能采用禁令或其他方法进行干预。当被告的工作描述中包括维持受损害部门的有效运营时，这种情况就更为严重。

使用专属信息

另一个可能的复杂情况是托尼和詹妮弗使用了属于他们原先雇主的信息和技术，这种信息不一定属于受到正式保护的专利权或版权。*公司进行保密来防备外界人员了解的任何信息很可能被视作商业秘密而受到法律保护*，其中可能包括发明和技术，也可能包括其他有价值的信息，诸如客户名单、定价战略以及独特的经营方法。

在本例中，开发出解决软件速度问题的概念若是詹妮弗工作的一部分，那么该概念很可能属于公司，因此詹妮弗和托尼不能将其用于自己的新企业。然而，这个概念仅仅是由该公司开发的还不够充分，还必须具有独特性，并且其他企业的软件工程师不了解这个概念。该公司必须采取措施，使这个概念保持上述状态。

因此，公司应该为这类信息的任何实物表现形式标上“保密”字样，限制将其散布给那些对保护秘密信息既没有法律责任也没有契约责任的人。另一方面，假如公司故意或无意地将信息散布给外界人士，那么公司很可能就失去了限制使用的权利。

许多公司要求雇员签订明确说明雇员责任的协议，以保护商业秘密。有些雇员误认为这种责任只适用于签订协议的人。*尊重雇主的商业秘密并保守该秘密的责任是由法律规定的*，

而不是取决于协议。此外，不管什么理由，在雇佣关系结束后，这种责任仍将无限期地持续，直到秘密信息已经公开。

要求雇员签订保密协议的雇主一般不是不知道法律的普遍适用性，只不过是为了确认雇员们已知道自己在这方面的责任。如果有个雇员错误认为自己有权利并向外人泄漏了专有信息，那么对雇员的损害行为进行诉讼的权利对雇主来说是种小小的安慰。

对詹妮弗和托尼来说很幸运，因为他们只是确定了该行业中众所周知的一种需求；他们尚未提出解决问题的具体软件方法。根据这些事实，完全有理由怀疑他们的新企业将使用在法律上本应属于原先雇主的信息。

在新企业中保护专属信息

在詹妮弗和托尼开发出一种可以满足已确定需求的产品时，他们就创造了一些属于自己的专有信息。这时，他们将不得不考虑各种方法来保护这些信息，不让那些没有对专有信息付款的竞争者和终端用户使用。

根据其产品的性质，可以通过版权法或专利法得到保护措施。这两种选择都要求以透露信息作为交换来取得政府提供的保护。因此，他们面临的风险是：其他人可以围绕专利权进行设计或者围绕版权改进软件。这种情况下，托尼和詹妮弗将不可能有足够的资金用于起诉来保护自己的权利。

因此，他们可以选择放弃法定保护，采用非透露政策把专有信息作为商业秘密来保护，同时与客户签订非常严格的特许协议。我们将在第 10 章进一步讨论对知识产权问题及各种知识产权保护方式的相对优点及风险。

对先前雇主的非竞争责任

与不透露专有信息责任有关的是 *不同自己雇主竞争的责任*。像大多数早已讨论过的责任一样，这种责任来自于雇主和雇员之间的信用关系，尤其是忠于职守。创业家怎么能够既从其雇主那儿接受薪金支票，同时又在建立一个竞争企业，或者为一个竞争企业工作，或者为一个竞争企业提供资金呢？

法律规定，当所有的雇员、高级职员、董事、合伙人等与雇主的联系有效时，有不同他发生竞争的责任。不过，同保护专用信息责任不一样的是，当关系结束时，非竞争责任不再继续，责任的延长需要有雇员的合同许诺。因此，在没有合同的情况下，只要托尼和詹妮弗退出他们现在的工作（而不是在退出以前），并且不使用以前雇主的专用信息，那么他们就可以同以前的雇主直接竞争。

可以用不同的衡量方法来分析非竞争协议。首先，必须检查该责任的范围。在某种极端境况下，雇员可能已经同意在自己与公司的联系结束时，不再从事与以前雇主所从事或计划从事的任何业务有竞争活动。另一种情况是，该雇员可能仅仅同意不去抢夺以前雇主的任何客户，或者（更加限制一些）不与他们做生意，即使是对方先接触自己。这些协议也可根据雇用关系结束后延长时间的长短以及涉及地区的大小进行权衡。

进行权衡是重要的，因为对于雇佣问题，许多州认为这类协议触犯了政府的基本政策，如鼓励竞争和让每个人充分施展其才能等，有些州事实上拒绝实施非竞争协议。不过，大多数州声称只实施在具体环境中合理的那些协议。因此，政府的某些政策同雇主在保护其企业和商誉中所认可的利益是相抵触的，真正实施的只是那些旨在阻止损害雇主合法利益的限制性条款。

例如，对居住在方圆 25 英里以内的客户提供服务的医院，很可能对该地区以外不实施非竞争协议。此外，虽然制造商可能对直接接触顾客或者了解公司技术和产品的管理者、销售人员或工程师实施这种协议，但是却不大可能对离开公司而几乎不影响公司信息的簿记员也实施相同的协议。即使是高级职员、销售人员或工程师，在雇主可能需要保护自己的商誉和企业不受新竞争者影响的合理时间之外，也可能会抵制一个试图继续有效的协议。

影响非竞争协议实施的另一个可能因素是在非竞争期间雇主是否同意给予前雇员部分或者全部的补偿。还有，对雇员不能实施的非竞争协议，却可能对企业的出售人或有股份要赎回的主要股东加以实施。最后，有些州的法院尽管发现非竞争协议的时间或范围有不妥之处时，但在可接受的情况下还是最大限度的去实施该协议，因为这些州的雇主们从中可以得到安慰。相反，其他法院则可能采用全部实施或全部不实施的方法。

在托尼和詹妮弗的案例中，没有显示他们已签订过非竞争协议，所以，他们在采取积极措施去建立自己的新企业之前，只需辞去现在的职务。辞职后，他们不再受非竞争的限制。

选择律师和会计师

在创业时，人们自然不愿意支出不必要的费用，而许多人觉得雇用律师和会计师正是这样的费用。不过，正如早已证实的那样，能够越早请教这些专业人士，企业就越可能避免高代价的错误。很想重复一句老话：“不是现在付钱，就得以后付钱”，选择后者成本要高得多。

选择一位对创办小企业富有经验的律师

由于美国法律没有正式规定律师的专业性，故如何选择一名恰当的律师的问题变得很复杂。在各个州只有一种执照，一旦取得执照，律师就可以在法律的各个领域开业。但现实生活中，美国的法律职业已非常专业化，许多律师把他们的业务限制在一、两个专门领域。因此，大多数专利权律师在其他方面做得很少，而大多数熟悉诉讼的律师集中于打官司，而公司法律顾问很少知道如何在法庭打官司。正像这些法律领域主要是由特定法律专家从业一样，代表创业企业和小企业领域的律师也正在成为一门新兴职业。

托尼和詹妮弗最好请专门律师来谈谈其代表小企业的经验。企业内的“通才”可能没有充分认识到本章（以及本书其他地方）所描述的许多技术性问题。同样，对创业有经验的律师对新企业独特的现金流问题相当熟悉。企业对法律服务的需要往往远远大于其支付能力，这一事实在企业初创时尤为明显。因此，律师可能愿意做出分期付款或其他安排，以避免企业发展初期基本规划的延误。

从业于该领域的许多律师已采纳了一种方案，那就是接受新企业的股权作为收费安排的一部分。有趣的是，许多律师并没有用降低收费来作为对权益的交换，只是说明将权益作为接受合理风险的代价，因为企业不成功就不可能支付律师费用。当律师的建议影响公司的股票价值时，这种安排可能会导致危险的利益冲突。例如，当公司公开发行股票为律师的股份创造了流通市场的情况下，创业家怎么可能会相信律师有关公开发行股票建议的公允性呢？自从到了网络概念股时代，这样的安排就变得很少了。

选择当地一家小型会计事务所

选择一位会计师至关重要。虽然全国性和国际性会计公司的专业知识水平是无可比拟的，但它们中的大多数没有创办像托尼和詹妮弗所设想的那种小企业的经验，因为他们的收费结

构与小企业很不适应。当地的许多会计公司拥有服务于小企业创立所需的各种技能，并且可能对前面已提及的现金流问题很敏感。

尽管如此，还是要尽早地雇用会计师，这样会计师就能够建立信息管理系统，介绍合适的电脑软件，让公司的经营记录从一开始就走上正轨。这给企业提供了必需的工具，可以及时对照预算评估所采取的活动是否成功，避免因延误而无法调整；预防在年底时不得不通过零碎和缺损的资料重新修正公司的成果，这是一项代价不菲和令人沮丧的工作。

选择企业的法律形式

企业形式

詹妮弗、托尼和他们的律师在处理完与离开现在岗位有关的一系列问题以后，遇到的首要问题之一乃是他们应为自己的新公司选择哪种合法形式。他们可以有多种选择。

独资企业 (Sole Proprietorship)

最基本的企业形式（这种形式总是适宜的，除非某个创业家选择其他形式）是独资企业，这是由一个人拥有并全面掌管经营活动的企业，因此并没有创造新的法律实体；创业家直接开展经营，或者独自一人或者与雇员们一起，但没有合伙人。这是最简单的实体，但却是一个对詹妮弗和托尼没有吸引力的实体，除非他们中的一人选择放弃所有权，仅仅充当一名雇员。

合伙企业 (Partnership)

对托尼和詹妮弗来说，默认的方式是合伙企业。这是两人或多人作为共同所有人从事经营进行赢利、共享利润共担亏损而产生的合法形式。由于托尼和詹妮弗欣然期望共同拥有和共同控制，他们将发现自己应建立合伙企业，除非他们选择其他形式。

公司 (Corporation)

另一种可以选择形式的就是公司。这种形式由州政府批准，作为例行公事，创业家要提交申请书并支付手续费。它是独立实体，与其所有人即股东分离的法律实体。詹妮弗和托尼也可以选择这种形式组成公司，由两人分享股份。

限制性有限责任公司 (Subchapter S Corporation)

公司的一个变形是所谓的限制性有限责任公司。如果一家公司通过了若干检查，可选择这种形式。然而，必须知道这样的选择影响的仅仅是该公司的纳税状况。在其他各个方面限制性有限责任公司与普通公司毫无区别。詹妮弗和托尼可能发现这种企业形式也是有吸引力的，其理由将在本章后面进行论述。

专业公司 (Professional Corporation) 和有限责任合伙公司 (Limited Liability Partnership)

这是公司形式的又一个变形。一般说来只有那些想提供专业服务的商界人士才会选择这种形式，譬如医生、律师、会计师、建筑师以及社会工作者。创立这种公司主要是让这些专业人士利用只有公司才有的某些纳税机会，而没有授予他们向一般商业公司提供的有限责任。

然而时过境迁，原来只适用于公司的许多税收优惠已经扩大到独资企业和合伙企业，原来只与公司有联系的一些有限责任也已扩大到专业公司。因此，这些形式之间的差异已大大缩小。无论如何，托尼和詹妮弗不会从事专业服务，因此这种企业形式对他们来说是不适用的。

有限责任公司 (Limited Liability Company)

最近几年来，所有的州都立法要求企业按照有限责任公司形式来管理，这些实体被“股东”所有，他们要么自己经营，要么雇佣管理者经营他们的公司。所有的管理者和员工都从有限责任中受益（就如他们在有公司中的一样）。大多数情况下，与限制性有限责任公司的课税相似，但是不需要遵后面提到的对限制性有限责任公司的限制。

有限合伙公司 (Limited Partnership)

另外一种可能的合法形式是公司和合伙企业的混合，叫做有限合伙公司。这种企业有一个或几个普通合伙人(从事经营)和一个或几个有限合伙人(消极投资人，类似于企业中无其他利益的大众股东)。因为托尼和詹妮弗都打算积极参与经营，所以都不是有限合伙人。一旦马克斯叔叔进行投资并心甘情愿呆在幕后，他就有资格成为有限合伙人。

非营利实体 (Nonprofit Entity)

概括可采用的企业形式时不应遗漏非营利实体。这种企业一般采取公司和信托形式，并选择非营利地位作为纳税依据。虽然许多企业创办时不创造利润，但非营利(更确切的是“不是为了利润”)地位只适用于某些类型的实体，如教会、教育机构、社会福利组织以及行业协会。如一个组织具备这样的条件，那么其收益是免税的(只要它不偏离其免税的目的)，而符合另外的某些审查，则对这些非营利组织的捐助也可能是减税的。不过，由于托尼和詹妮弗不打算经营一个具备非营利性质的企业，故他们无需探讨这种选择。

选择企业形式

面对所有的选择，打算创业的人将根据与自己企业需求相关联的若干问题来比较各种企业形式，这时，企业的律师和会计师都非常有用。

虽然可以在几乎数不清的因素基础上比较这些形式，但是通常最相关的因素包括控制问题、个人责任、税收因素以及管理成本。在下面各节中详细地讨论这些问题，表 9—1 提供了这些问题的概况以及这些问题是如何影响各种企业形式的。

控制问题

就控制问题而言，独资企业是最简单和最直接的形式。因为企业只有一个负责人，所以这个人大权独揽。不过，这种选择对托尼和詹妮弗都不适用。

他们能作的最简单选择就是合伙企业。在这种形式下，控制权是根据合伙企业协议在负责人中间进行分配的。尽管书面协议一般不是法律所要求的，但是合伙企业经营中出现的控制问题及他问题都促使人们赞成用书面协议明确细节。公司所有决策或者通过一致表决通过，或者采取少数服从多数的办法(让马克斯叔叔成为对投票结果起决定作用的一票)。他们可能对一些重大决策要求一致通过，而对其他的决策只要多数同意就可以了。另外，詹妮弗和托尼可以把某类决策授权给积极合伙人(指他们自己)中的一人或两人。

不管权力在合伙企业协议中是如何分配的，都必须让第三方相信，任何合伙人有权让合伙企业接受合同的约束，正常进行合伙企业的业务。因此，不论他们之间商定些什么，马克斯叔叔同第三方是不受任何约束的，他只是对自己违反与其他人协议的结果负责。这也适用于任何从事合伙企业营业活动的合伙人所发生的民事侵权行为所造成的结果。这种协议的松散性很可能使詹妮弗和托尼不敢选择合伙企业形式。

一个公司，不管是专业公司还是商业公司，也不管是否选择限制性有限责任公司形式，都由三个管理层控制。一般来说，股东按拥有股份比例表决，诸如选举董事会、出售或解散企业、修改公司章程等事宜，在所有的情况下，决策实际上是由占多数股份或 2/3 以上股份的人做出。因此，若托尼、詹妮弗以及马克斯叔叔各拥有 1/3 的已发行股份，托尼和詹妮弗(如他们表决一致)就可以不顾马克斯叔叔的反对选举整个董事会和出售企业。马克斯叔叔甚至在董事会中连少数人的地位都得不到。但若是詹妮弗和托尼相互之间有分歧，马克斯叔叔将成为至关紧要的一票，这就可能促使他们为他考虑无表决权股票或某种类似的手段。

董事会做出企业所有长期或重大政策决策并选举公司的高级职员，表决最终总是由多数决定。高级职员至少由总经理、财务主管和秘书组成，处理企业日常业务，是唯一能使公司接受合同约束及违约约束的权力层。

在这种情况下，托尼或詹妮弗中的一人会成为总经理，而另一个或许会是执行副总经理和财务主管，其他普遍使用的头衔是总裁、最高业务主管和财务副总经理。公司的律师充当秘书并非罕见，因为人们认为律师具有准确地记录公司事务所需的专门知识。我们还可预计托尼和詹妮弗会说服马克斯叔叔不要去争一官半职，从而排除他代表公司去同第三方交涉的权力。

有限责任公司的运行和一般的合伙公司相似。所有成员都可以在成员协议中达成的范围中进行控制。但是，多数情况下，有限责任公司会任命一个或者更多的“管理者”(通常是公司成员，但也有例外情况)来控制大部分的日常运营。在托尼、詹妮弗和马克斯叔叔的例子中，希望这三位成员任命托尼和詹妮弗为管理者，以避免马克斯叔叔在商业利益上与外部企业交涉的权利。

有限合伙公司的所有控制权集中在普通合伙人手中，他们行使在有限合伙公司协议中规定的控制权(正如合伙公司协议中分配的那种控制权)。有限合伙人实际上无控制权，除非有限合伙公司协议同意他们参与重大问题的决策，如出售或解散企业。显然，只有普通合伙人拥有保证合伙公司遵守合同或不侵犯第三方利益的权利。因为要求有限合伙公司将其普通合伙人的名字呈报州府存档，所以第三方应当知道有限合伙人(其名字没有出现)不可能有这样的权利。

所以，仅仅就控制问题而论，托尼和詹妮弗可能反对一般的合伙企业而倾向于有限合伙公司、有限责任公司或公司。不过，个人责任的考虑将大大影响他们的决策。

个人责任问题

当企业的流动负债超过其支付能力时，所有者是否必须补足差额？如果这样，很容易在企业的损失达到最高峰时导致所有者个人的破产。这种不愉快的结果并非一定源于管理不善或营业条件恶劣，甚至一宗未保险产品购买人的侵权索赔，或运货人鲁莽驾驶的受害人投诉都可以导致其发生。

对*合伙企业*和*独资企业*来说，它们不是与其所有者分离的法律实体。因此，若企业不能偿付企业的债务，最终就转嫁成所有者的债务，这种无限责任的风险足以使人们在创业实践中避免选择这种企业形式。但一个人的咨询公司除外，因为对一个人的咨询公司来说，任何情况下的负债都是其所有者错误行为带来的直接结果。

如果这种无限责任使詹妮弗和托尼不安的话，那么想象一下这对马克斯叔叔又意味着什么，显然马克斯叔叔会有大量的资产遭受损失，并且他可能被排除在企业的经营管理之外。由于合伙企业的债务是所有合伙人共同的责任，因此若托尼或詹妮弗自己没有大量资产，那么马克斯叔叔将负责偿还合伙企业的全部负债。这样一来情况就更糟了。

马克斯叔叔在*有限合伙公司*中不参与企业的经营，但对公司债务承担的是有限责任，所以他可以从中得到安慰。因此，若有限合伙公司不能偿还其债务，马克斯叔叔将损失其投资额，但是他不必要用个人财产去偿付合伙公司的债权人，只是偿付他曾承诺的投资数额。

不过，有限合伙公司并不向普通合伙人提供这种保护，他们承担的是无限责任。尤其当托尼和詹妮弗没有大量资产时，他们或许认为可以冒冒这个风险。然而，即使现在的情况是如此，但负债发生时情况可能就不一样了。

解决所有这些问题的方案看来只能是*公司*和*有限责任公司*，因为所有者只承担有限责任。在这类公司中的三方参与者都不会用自己的私人财产去支付债务。若该公司最终无力偿付，公司的债权人只得依靠公司的资产偿付并承担亏空额。

当然，这种解决方法不像听起来那么简单。首先，债权人同创业家一样了解这些规定，因此，一些规模较大的债权人，如银行和其他金融机构，在提供信贷前，将坚持股东实行个人担保。还有，法律已提出若干措施，允许债权人在某些情况下“撕破公司的面纱”，追讨失败公司的股东。这样情况一般分为两种。

第一种涉及的是创立时就融资不足的，即“资本化单薄”的公司。一家公司创办时应该同时要有资本和负债的保障，能足以偿付公司预期要支付的债务。只要一开始有资本，而且没有因股利或其他向股东的分配而被消耗的话，即使在资金被不成功的经营耗尽之后，对公司实体的保护还是存在的。

第二种可能导致“撕破公司面纱”的情况是股东没有将公司或有限责任公司视为与自己分离的实。创业家下面的一种或几种举动可能就是证明：

- 同第三方交涉时没有使用公司、有限责任公司或类似的法律名称。
- 将公司资产和个人财产混合存在银行的私人账户中，或者让个人使用公司的资产。
- 没有保留商业和法律记录，没有定期举行董事会议和股东会议。

总之，如果公司所有者自己都不考虑公司和自己的差异，那么为何还要债权人去考虑这种差异呢？

然而，假定托尼和詹妮弗想避免承担个人责任，公司和有限责任公司的形式对他们来说应该是有相当吸引力的。不过，重大的企业决策也离不开对课税问题的考虑。

课税问题

关于课税问题，最容易理解的企业形式还是*独资企业*。计算企业的财务结果，其利润或亏损出现在唯一所有者的纳税申报单上。他可以采用从企业中以工资形式取走的方法来减少大量利润，但是那样做对课税没有影响，因为他同时增加了应纳税的工资，而增加的数额恰好就是其利润减少的数额。任何利润所采用的税率是纳税人根据该利润和其他所有应纳税收入的合计数来确定的最高边际税率。若有亏损，企业的这个结果就成为一种避税港，可以抵消相同数额的其他应税收入。

合伙企业的课税方式与独资企业非常类似。既然合伙企业不是独立的法律实体，故企业本身不需要纳税（尽管在很多情况下，合伙企业需要提交资料详细的纳税单）。合伙企业的利润或亏损由合伙人报告。唯一复杂的就是要分配合伙人所报告的利润或亏损的百分比，这通常按合伙人在合伙公司协议中所规定的利润和亏损分配方法来确定，但前提是这种分配能反映“实际经济情况”。

有限合伙公司的课税与合伙企业完全一样，根据有限合伙公司协议，利润和亏损在所有的普通合伙人和有限合伙人之间予以分配。既然詹妮弗和托尼预期企业在刚开始时很可能亏损，所以合伙企业和有限合伙公司的避税港问题可能对马克斯叔叔很有吸引力，因为他当然有其他想避税的收入。

在这两种公司中，由于有限合伙公司接受了有限合伙人的地位，马克斯叔叔可以避税而不用要承担个人责任，故他更喜欢这种方式。马克斯叔叔或许很很要求协议将 99% 的亏损分配给他，因为他需要的避税额可能比詹妮弗和托尼要多。不过，除非他缴纳 99% 的资本并将收到同样百分比的利润（包括营业利润和资本利得），否则这样的分配可能通不过“实际经济情况”的检查。

马克斯叔叔利用早期亏损得到避税港的又一障碍最近通过的被动亏损规定。简单地说，若马克斯叔叔没有积极参与经营（他是有限合伙人，根据定义，这就属于这种情况），企业分配给他的任何亏损只可用来抵销其他被动活动产生的收入（例如在其他有限合伙公司中的投资），但不能抵销薪金、利息和传统的有价证券投资的股利收入。

若组成公司，托尼和詹妮弗无疑要提防令人恐惧的“双重课税”。这种恐惧产生的原因是，在课税问题上公司被看作是独立的法律实体，因此要单独支付公司层次上的所得税。当公司创造利润时就产生双重课税，公司根据利润纳税，并将部分利润作为红利分给股东。然后股东必须根据红利支付所得税，导致同一收入两次纳税。

如果公司根据利润纳税后，把剩余的留存用于经营，那么情况还是相同的。当该公司最终被出售时，由留存收益造成的增值将要被视为出售的股东资本利得予以征税。

然而实际上，双重课税对小企业来说更多是一种虚构的故事，而不是真正的恐惧。在大多数情况下，它实际上提供了大量经济节约的机会。首先，大多数小公司通过对其所有者增加工资和奖金来减少甚至消除利润，但这种报酬不能超过美国国内税务署 (Internal Revenue

Service)所认为的不合理程度。如果用这种方法抵消利润,所有者们将会把他们的钱从公司转移出来,按这个数额支付自己的个人所得税。

另一方面,如有必要留存一些收益的话,则公司将以低于股东分得这些收益后所要支付的所得税来交纳收入税,因为对公司征税是按最低边际税率,而不是像对股东那样按最高边际税率。以后当该公司出售时,股东将按有利资本利得缴税,而公司在此期间可利用这些钱创造更大的价值。因此,真正支付令人恐惧的双重课税的小公司几乎是没有的。

此外,若公司符合某些适当要求,它可以选择(按照国内税务法规的限制性有限责任公司条款)按合伙企业形式纳税。它所产生的利润或亏损不论多少都是按股东拥有的股份比例出现在他们的纳税申报单上,而公司将仅仅提交资料详细的纳税单,其条件是该公司的股东不能超过 35 人,全部是自然人,并且是美国的定居者或美国公民。该公司不能有子公司,而且只能有一种股票。

在若干情况下,选择限制性有限责任公司形式可能是很有好处的。例如,如果企业预期是赢利的,且马克斯叔叔坚持要分享一份利润,那么托尼和詹妮弗用提高薪金和奖金的方法是不可能避免双重课税的。因为马克斯叔叔没有为企业提供服务,支付给他的任何报酬自然被认为是不合理的。但是在限制性有限责任公司中,既然没有公司税,支付给马克斯叔叔的股利只按个人所得税课税。

若企业相当成功,托尼和詹妮弗取得报酬时不用担心其薪金因不合理而被非难,因为不存在公司报酬扣除的问题。还有,若预期企业短期内亏损,马克斯叔叔则可以把他的那份亏损(按其股份的百分比确定)计入避税港(根据前面所述的被动损失),甚至托尼和詹妮弗也可以利用亏损去抵冲年初在原来工作中所得到的薪金。若公司最终在清算中出售其所有资产并将所得分配给股东,那么选择限制性有限责任公司形式也可以避免双重课税。另一方面,若詹妮弗和托尼最终打算出售他们的股票,会发现限制性有限责任公司很难让他们获得免税的员工收益,并且在课税时不会将一部分资本利得排除在外。从这点看,选择有限责任公司形式可能更好。

最好的结果是托尼、詹妮弗和马克斯叔叔选择公司形式、限制性有限责任公司待遇并安排一些符合“实际经济情况”和被动损失规则的情况使得马克斯叔叔可以最充分的利用短期损失。但是,既然在限制性有限责任公司中,利润和亏损必须与股份所有保持一致的分配方

式，并且只有一种股份，任何给予马克斯叔叔的不合比例的亏损分配要和不合比例的控制及后期利润分配保持一致。随意性的利润、亏损和控制分配可以在普通公司或者有限合伙公司内完成，但是合伙的一方或者多方必须承担无限责任。

设计有限责任公司的形式就是为了适应这种情况。他们承担有限责任和限制性有限责任公司的税收待遇，同时避免限制性有限责任公司严格的资格要求。没有这些限制，有限责任公司可以对利润和控制随意进行分配，而这种做法在限制性有限责任公司中是被禁止的。但是，有限责任公司必须按照合伙企业税收制度来计算它们的收入和损失（这点与限制性有限责任公司不同，后者用的是公司税收制度），这样可能会有一些负面影响。例如，一些出售企业的免税方法对于有限责任公司不适用。在另外一些情况下，允许有限责任公司分配给马克斯叔叔更多的损失。

同律师和会计师讨论过这些问题之后，詹妮弗和托尼可能为他们的产品选择有限责任公司。这样的实体避免他们承担个人责任，允许他们作为管理者进行控制而不受马克斯叔叔的影响。只要公司结构合适，马克斯叔叔就可以在可利用的税收制度下最大限度地利用可能的短期亏损。然而，过重的管理成本也可能使他们推翻这一决定。

管理成本

不论詹妮弗和托尼选择哪种企业形式，都会产生管理成本。比如，从一开始营业他们就应该为企业申请联邦政府的企业识别号，以便于与联邦政府相互联系，包括提交纳税申报表（真正的或资料性的）以及所得税和工资税的扣缴。

州一级的企业应该取得销售税使用税的注册号，以便报告与收集这类税，并在购入再销售物品时从消费税中予以抵扣。非营利实体有 18 个月的时间向国内收入署申请并获得非营利地位。此外，如前面所述，所有企业实体会发生一定数量的额外会计费用，特别是在计算和报告应税利润和亏损时。

然而，公司、有限责任公司和有限合伙公司还会产生某些额外的管理负担和费用。除纳税申报表外，这些公司形式还必须向州政府提交年度报告，一般只报告该公司现在的地址、高级职员、董事、管理者、一般合伙人等信息，不过还要附有年度的管理费，除了州政府可能征收的最低所得税外，这种费用必须要予以支付，以避免企业被州政府强制解散。

另外，常常有这样的情况，一家公司根据某一州的法律成立却在另一州的法律监管下经营，特拉华州的公司法因在处理股东问题上特别同情管理人员而出名。对小企业而言，这是一种值得怀疑的优势，但是许多公司仍然在特拉华州成立，目的只是为了显示其成熟老练。此时，公司不仅必须向特拉华州(或选择成立的任意一个州)支付创办费和年度管理费，而且还必须向实际营业所在的各个州支付费用。许多全国性的大企业实际上向所有的 50 个州支付这些费用。

虽然詹妮弗和托尼可以采用合伙企业的方式来避免这些费用，但他们的结论很可能是公司或者有限责任公司的优越性要远超出这些费用。

为企业选择名称

为企业选择名称在开始时可能是个人偏好问题，没有多少法律后果。然而，企业的名称最终是企业声誉的载体，所以创业家必须小心谨慎地选择一个不会与其他企业混淆的名称。如果取名时不太留心，创业家迟早会发现发现，自己花了相当多的金钱和精力，却是在提高其他实体的声誉。更糟的是，创业家可能因侵犯他人权利而遭到起诉。

即使不考虑这些问题，选择公司、有限责任公司或有限合伙公司形式经营的创业家必须按组织形式选择名称。尽管合伙企业和独资企业不需要这样，但公司、有限责任公司和有限合伙公司是通过向州政府提交章程才开办的。作为程序的一部分，各个州政府将进行检查，看看未来新实体选用的名称同目前在该州注册的其他实体所用的名称是否“雷同”。这些实体包括根据该州法律成立的实体和有资格在该州经营的外国实体。即使取的名称与其他实体的名称不一样，有的州政府也会认为存在误导性的名称而拒绝予以承认。

然而，通过这一检查还远远不足以保护声誉。因为在本州没有其他实体在使用本公司的名称并不表示在其他州就没有实体在使用这个名称。此外，即使通过了公司、有限责任公司或有限合伙公司的名称检查，也不能保证在本州或其他州没有人正打算为他们的合伙公司、独资企业或产品/服务使用与本公司相同的名称。

幸运的是，发现你选用的名称是否在被他人使用或保护该名称以后不让他人使用是可能的。许多公司已经编纂了包括大量实体和产品名称的数据库，这些服务包括了美国法律承认的所有公司、有限责任公司和有限合伙公司的名称。有些数据库还加上了全国各地的商标注册和服务标志注册。大多数律师拥有综合性极强的数据库，其中包括来自工商企业名录和大

城市电话簿等来源的名称。某一名称一旦通过检查，你就可以比较确信：如果保护好它，那么它就是你的了。

当你打算在某个州使用名称、标识或标语，通过向州政府商标注册处申请名称(及相关的标识或标语)，你可以以较低的费用得到有限的保护。若企业提供的是服务而不是销售商品，州政府服务标志注册处可以提供同样的保护。这些注册提供的保护只延伸到整个州内部，但可以通过预先联邦政府注册来取得在其他任何地方的保护。因此，向州政府注册充其量仅仅是优先使用这个标志的证明，要能在更广的市场领域继续使用标志，则必须向联邦政府注册。

最有效的保护方式是向联邦政府注册。这种注册禁止没有获得优先使用权的任何人将来在美国的任何地方、在相关的产品和服务中使用该标志。由于这种保护是比较严厉的，所以必须通过美国专利局的严格审查才能授予。如果标志的名称早已被他人使用，这种注册当然会遭到拒绝。如果名称太普通，描述的是某一类别中的全部商品和服务而不是某种确切的商品和服务，也可能遭到拒绝。因此，在詹妮弗和托尼创办企业一例中，“磁盘驱动软件”这个名称很可能被拒绝。(有关商标注册的法律条例将在第 10 章中阐述。)

一旦詹妮弗和托尼为企业和产品选好了名称，并选择了令人满意的某种程度的保护，那么他们的注意力就可以转向企业的启动资金。

与创始人初始投资有关的课税陷阱

若让他们按自己的方法去做，托尼和詹妮弗为了不进行有形投资，很可能为该公司发行股票。毕竟他们是指望马克斯叔叔为短期经营提供运营资本，而自己的投资打算则是今后为公司提供服务。

过去，这种计划与当时的公司法律限制是相冲突的，因为这些限制要求股票的发行采取提供资产和现金的方式，并至少应等于已发行股票的面值。这些限制是以保护公司债权人的理论为基础的，债权人能够确认公司拥有的资产至少等于该公司先前已发行股票的面值总和。低于面值的已发行股票被认为是“掺水股”，股票持有人或股票发行人要独自承担亏损。

然而，随着多年的发展，许多提供保护的规定已慢慢消失。例如，以最低面值(如每股 0.01 美元)甚至零面值来发行股份一直是很常见的。公司可以按照其认为是合理的价值发行

股票，因此不存在达不到面值总和的风险。另外，可以通过发行股票来交换无形资产（如过去提供的服务），这也是长久以来的做法。不过，根据大多数的公司法规，为未来服务发行股票仍然是非法的，尽管许多人建议使其合法化。

但是，同公司的这些问题相比，更实际的问题是国内收入署的法规表明以交换服务转让给雇员的任何财产(包括股票)是应税收益。因此，即使托尼和詹妮弗可以根据公司法获取股票来交换他们未来提供的服务，但他们将面临意外的应税负债。

要解决所有这些问题，可能需要托尼和詹妮弗动用他们有限的资源，并向该公司缴纳最低的现金数额以交换他们的股票。只要该数额超过股票面值(最低面值或零面值)，就可避免与为未来服务发行股票相关的课税问题。不过，若他们的投资就是该公司最初的资本化程度，那么该公司的境地非常危险。

诚然，詹妮弗和托尼没有理由对个人承担责任感到害怕，因为在他们进行最低额投资的同时，马克斯叔叔投入的却是现金。然而，马克斯叔叔的参与使詹妮弗和托尼面临一种自认为已成功避免的风险。由于马克斯叔叔支付的股票款要比詹妮弗和托尼支付的多出许多，所以国内收入署很可能认为詹妮弗和托尼获得了廉价购股的机会以作为他们向雇主提供劳务的一种交换。从而，托尼和詹妮弗可能因马克斯叔叔股价和他们股价之间的差异，再一次面临意想不到的所得税问题。

解决这个问题的一种方法是推迟马克斯叔叔的投资。在托尼和詹妮弗投资相当长的时间以后，直到人们认为该公司股票业已升值时，再让马克斯叔叔进行投资。不过，这种方法基本上是一种幻想，并且托尼和詹妮弗等不了那么久。为了解决这个问题，必须为马克斯叔叔的投资设计一种非普通股的证券。

看来可立即采取的方法就是为马克斯叔叔创造一种优先证券，如具有清算优先权的优先股，数额与其投资数额相近，在有限责任公司内也可以设计类似的优先股。暂且假定原计划是将普通股平均分给各方的，马克斯叔叔就很可能坚持要这种证券，否则托尼和詹妮弗在该公司成立后可以立即解散公司，带着马克斯叔叔三分之一的投资款项一走了之。马克斯叔叔除了拥有清算优先权外，或许还会坚持要求其股份增值，而公司可以选择让他在股利和优先清算支付以后参与剩余利润的分配来应对。

然而，向马克斯叔叔发行优先股，公司就不再符合限制性有限责任公司的标准，因为此时公司所拥有的股票已不止一种，表明有时课税和公司法相互联系这一特征对企业是无益的。如前所述，有限责任公司则没有这样的限制。

另外一个解决的办法是利用债券。假如马克斯叔叔支付的每股股价与詹妮弗和托尼所支付的相同，又假定他的剩余投资款项以贷款的形式投入，那么他的股东伙伴就不存在应纳税的报酬性收入，而他自己依然保留了从限制性有限责任公司获得好处的机会。

即使该公司不选择限制性有限责任公司的组织形式，债务性投资仍然为马克斯叔叔日后从公司中以债务偿还方式获得非应税分配提供了可能性，而且万一公司被迫清算的话，作为债权人他拥有优先权。马克斯叔叔通过拥有的额外普通股，自始至终保证自己参与企业的发展。

当然，好事过头可能就是坏事。太高的负债比率可能使全体股东因投资不足而遭到谴责，结果导致公司的底牌被人看穿。过高的负债权益比率或不重视债务形式和偿还计划，可能导致国内收入署将这样的债务重新划为权益，从而征收前面所说的大量不利于企业的税款。

磋商股东协议和合伙公司协议

詹妮弗、托尼和马克斯叔叔之间就各自投资的协商结果通常在股东协议中予以记录。在组成合伙企业或有限合伙公司的情况下(这种情况不太可能发生)，分派产权利益、利润及现金流量分配权等非常类似的条款也要写入合伙企业协议。然而，不管是哪种情况，理应建议各方除了这些问题外，还要对他们关系发生时的其他棘手问题达成书面协议。

议定雇用条款

例如，托尼和詹妮弗应就他们提供服务的义务以及相应的报酬，与马克斯叔叔达成协议。处于托尼和詹妮弗地位的人放弃报酬，而与投资者共享企业利润的例子是极为罕见的。一则，他们在经营期间以何为生？二则，企业利润表示的正是支付资本成本(马克斯叔叔的票据利息)和企业费用(包括给其雇员的合理报酬)以后剩余的金额。因此，詹妮弗和托尼应将协商的雇用条款写入股东协议，阐明他们的责任、职务、报酬以及有关的问题。

由于三位股东每人所持有的仅仅是少数股份，因此雇用条款显得尤为重要。托尼和詹妮弗可能都希望排斥这样的可能性，那就是马克斯叔叔与他们中的一位联手，利用股份的多数，拥有免去另一位公司董事、高级职员和雇员的资格。假定该公司的股票不上市的话，那么这样的举动将在短期经营中从根本上破坏持有人所持股份的价值。

为了避免争端，简要说明各方的责任和报酬依然重要，但刚才提到的消极情况在合伙企业中乃是非法的(除非某方因一系列的渎职行为而被罢免)，因为多数合伙人违背了合伙公司法所规定的每位合伙人应对其他合伙人负有忠诚的信用义务。尽管公司的股东之间没有这种正式义务，但近来许多州已把合伙人的信用义务扩大到了非上市公司创办人之间的关系上来。类似的条例有时也适用于有限责任公司中，因此在许多州，若托尼和马克斯叔叔无端罢免詹妮弗的工作和公司职务，即使没有股东协议，她仍可以有效地诉诸法律。

协商股票的处置

詹妮弗、托尼和马克斯叔叔之间的股东协议中可能还包括其他项目，许多这样的协议涉及到某些情况下股东持有的股票如何处置。

股票的转让

首先，合伙人可能都希望他们的股票不能自由转让，某股东出售股票可能把新的“合伙人”强加给他们。尽管联邦政府和州政府的证券法规使非上市公司很难销售股票，并且这种股票没有任何市场，但是在适当的情况下股票还是可以转让的。为了避免这种可能性，股东协议通常要求想向第三方转让股票的任何股东必须先向本公司的其他股东提供机会，后者通常可以以常规价格或者按第三方提出的价格购买这些股票。

股东去世时股票的处置

股东协议还应该提到某个股东去世时各方股票的处置问题。各个股东不会甘心让股票转给死者的配偶、孩子或其他继承人。而且，假如公司经营一直很成功，某股东去世时，其股票价值很可能是一笔相当可观的金额。如果这样，国内收入署就会根据股票的价值征收遗产税，而不考虑这种股票是一种非流动资产。这种情况下，股东的遗产就可能需要转让，将这样的股票部分或全部换成现金，以便支付税金。如果股东协议禁止股东在世时自由转让股票，

并要求在股东去世时以合理价格赎回股票的话，国内收入署很可能按该协议来确定股票价值，从而避免烦人的估价争论。

一旦股东去世，任何赎回条款尤其是遗产方面的强制性条款立即会带来资金可得性问题。即使在公司因损失其最有价值的一位雇员而举步维艰的时候，公司还必须得凑集足够的现金去买下死者的股票。因此，为了避免这种灾难性的结果，许多赎回安排都由股东的人寿保险来提供资金。这是对公司关键人物的额外保险，公司这样做是为了弥补人身伤亡的影响，然而，在进行这样一种安排时，各方应了解两种截然不同的模式。

第一种是传统模式，称为赎回协议。根据这种安排，某股东去世后，公司便拥有该股东的人寿保险金，并有责任购买该股东的股份。第二种模式叫互购协议，让每个股东都相互拥有其他股东的保险金，按比例份额购买死者的股份。表 9—2 说明了这两种安排的基本区别。

第二种模式有些必须认真对待的技术问题，但这种安排可能相当有利。首先，若股东较多，由于每个股东必须拥有和保持其他各个股东的保险金，因此互购协议就变得相当复杂。必须要有一种技术方法来保证所有的保险金是有效的，即所得金额确实是用于预定的目的。要做到这一点，常需要安排第三者来保存契据，待条件完成后交给受让人。此外，若股东年龄差别很大，有些股东就要多付保险费。人们可能忽略这种差别，认为这种安排是多付多得，他们所投保的对象会先死。还有一种方法就是通过调整各方在公司中的报酬来平衡保险金的影响。

表 9-2 股票赎回协议和股票互购协议的比较

	对纳税的影响	对选择最低税额的影响	对充足的公司盈余的需要
赎回协议	无累进制	本期收益优惠累积的风险	需要足够的盈余
互购协议	累进制	无影响	盈余是无关的

然而，如果能克服这些复杂问题，那么互购协议就比赎回协议好得多。例如，万一马克斯叔叔去世，公司将其股票买下，那么托尼和詹妮弗每人将拥有 50% 的公司股票，但他们以后的销售成本基础仍然是原先支付的最低股价。在互购安排的情况下，他们将直接买下马克斯叔叔的股票，结果依然是五五开，但他们以后的销售成本基础等于他们原先投资加上用来购买马克斯叔叔股票的保险所得金额。以后他们出售股票或者出售整个公司时，资本利得将大大降低。

互购协议的另一好处是，尽管收到的人寿保险金是免税的，但对没有选择限制性有限责任公司形式的公司来说，就可能产生税金优惠项目，公司将要支付最低的税金。这种税金优惠项目不适用于个人，因此采用互购协议就可以避开。

最后，互购模式排除了公司在某一股东去世后没有足够盈余资金买下其股票的可能性。在有限责任公司中对于债权人的义务也有相似的限制。若股东的人寿保险金只能弥补亏损，无法用来购买其股票的话，那真是令人啼笑皆非。

雇佣中止时的股票处置

当然，股东协议除了死亡情况还会提到其他情况时的股票处置方式。雇佣终止后的股票购回可能对双方都很重要。前雇员的股票不再代表雇佣机会，因此他更喜欢的是投资变现的机会。公司和其他股东对消极股东的存在是不大满意的，因为后者利用了他们的努力。因此，合伙公司协议和股东协议一般都会把公司不再录用的股东或合伙人的权益重新购回。当然，这只适用于那些把为公司尽责作为其最初参与基础的股东或合伙人。例如，这样的规章对马克斯叔叔就不适用，因为他的参与完全是以投资为基础。

这部分的协议还会涉及一些针对雇员兼所有者的具体问题。例如，公司无法取得保险来承付雇佣终止时的购股义务。因此，公司可能在现金不足时遇到需要购回股票的问题。此外，除了要有足够的盈余，对于导致公司破产的股票购回，法院一贯是禁止的。解决这种问题的一般方法就是责成公司在若干年内分期购回(提供适当的利息和证券)，或者在公司因某种原因无力购股时责成其余的股东个人购买。

此外，这些协议通常还对未到期就要退出的股东或合伙人进行罚款。在本例中，马克斯叔叔所作的投资就要靠托尼和詹妮弗的努力，而托尼和詹妮弗彼此都要靠对方的努力。若托尼或詹妮弗两人中有一方决定离开企业的话，那么另一方是否有权按市场价格全部买下对方的股票呢？通常，这些协议中有所谓的授予条款，要求在按全价购回之前有一个指定的服务期。例如，某一授予条款可能规定，除非托尼在公司里待满一年，否则他的股票在其离开时将予以没收。一年后，他的五分之一的股票将按全价购回，但其余的将予以没收，在以后的每年底再授予另外的 20%。

这些条款除了鼓励雇员留在公司，还有复杂的课税影响。如前所述，如某个雇员以低于市场价格取得股票的话，那么其折价部分将被视为应税报酬。国内税收法规规定，非授予股

票的报酬收入在股票授予时才予以纳税。但此时，收入的数额按照股票的支付价与授予时的价值之间的差额进行核算。避免这种结果的唯一方法就是按购股时所计算的报酬收入支付税金，即使当时股票尚未授予，那么以后每年年底要按股票授予部分计算应税收入。对托尼和詹妮弗来说，这一条款是一个陷阱；虽然作为投资方他们安排了原始投资，因而在购股时无报酬收入，但如果当时没有全部授予，那么以后每年年底要按股票授予部分计算应税收入。因此，他们必须做出选择，在购买时计算其收入以避免纳税祸患，即使当时无收入可计算。他们必须在收到股票的 30 天之内，而不是在他们可能认为的年底，做出选择。

有些股东协议除了规定授予条款外，还通过对自愿离职或因故中止雇佣的所有者做进一步处罚来激励创始人。因此，詹妮弗和托尼可以在协议里规定，如他们是非自愿终止的话(包括残疾或者死亡造成的终止)，那么授予的股票全部按市场价格予以购回；如他们因其他原因离开的话，那么只按市场价格的一半予以购回。当然，由于前面提到的信托忠诚概念的扩展，无故的非自愿终止是不大可能的。

议定公司利润的分配

股东协议、成员协议和合伙人协议可能还包括许多与具体行业的特定情况和环境相关的其他条款。因此，合伙公司、有限责任公司和限制性有限责任公司常常强制性规定向合伙人或股东分配利润，其金额至少是各人因企业盈利而发生的应税债务数额。如果马克斯叔叔同意接受无表决权股票的话，股东协议可能还包括解决托尼和詹妮弗之间在重大问题上出现僵局的条款。否则，有表决权的股票五五开可能使公司陷入瘫痪。为了预防这一问题的发生，公司可能采用各种仲裁条款。

议定股票购回

有些股东协议还进一步规定，像马克斯叔叔这样的投资者有权要求公司在指定的未来日期，按某种预先确定的公式价格购回其股票，因此，在非上市公司中他不会永远是固定的少数投资人。反过来，有些协议规定若资本不再需要，公司有权按预先确定的价格购回这种股票(通常有溢价)。当然，有没有这样的条款取决于各方的谈判实力。

聘用雇员的法律和税收问题

从创业开始起，托尼和詹妮弗就已经知道，如果他们成功的话，他们将必须聘用工程和市场营销两方面的雇员。因而，他们应该考虑因雇员出现而引起的一些问题。

雇员作为新公司代理人的责任

人们应该懂得雇员是公司的代理人，因而通过许多代理条例来进行管理，条例明确了合伙人与合伙企业、高级职员与公司的关系。因此，雇员具有前面所说的忠于公司的职责，以及保守机密、对自己的行动负责以及不与公司进行竞争的义务。

而詹妮弗和托尼更感兴趣的是雇员在影响企业与第三方(如客户和供应商)关系上的潜力。这里，代理条例要求划清合同责任和诸如民事侵权行为的非合同责任之间的界限。图 9.1 提供了雇员这些责任的总览。

如果授予雇员行动的权利，雇员就可以迫使雇主接受与第三方的合同。因此，若托尼和詹妮弗聘用一位销售经理，并告诉他有权成交不超过 5 万美元的各种销售，那么他就可以行使这种权力，而不用进一步请示上级。他同样拥有不言而喻的权力，从事成交所必需的一切工作(如以公司名义签订购货订单、安排发货，甚至可能更改公司某些标准的保证条款)。

然而，雇员常常有越权行为。为了说明这一点，假定托尼和詹妮弗的销售经理决定成交一笔价值为 10 万美元的商品销售，这笔交易超越了明确规定的权限，不属于他的权力范围，因为这是明确禁止的。但从客户的角度来看，公司的销售经理似乎有权成交所有的销售业务，一位不了解雇员权限的客户根本不会认为有什么不妥的地方。法律规定，雇员在其似乎拥有的权力范围之内显然是有权订立合同的，从而证明在这种情况下客户是对的。既然是雇主给雇员安排了职位，而且雇主没有告诉客户该雇员应有的权限，那么雇主应对雇员的行动负责。

在合同之外，雇主对雇员的权力也应负责。根据 *长官负责*(Respondeat superior)规则，雇主对雇员在雇用范围内的任何行动负有责任。因此，如果销售经理在联系销售业务的途中发生交通事故，那么雇主对损失负有责任。雇主的这种责任不以雇主的过失为前提，是一种 *无过失责任*，是经济能力判断的一种结果，因为雇主能够更好地分担客户和保险公司的损失。按照这种观点，雇主对雇员在雇用范围以外的民事侵权行为和犯罪行为一般是不负责任的。例如下班后或谋求个人利益时发生的行为。另外，雇主对非雇员的代理人(所谓的独立订约人)的民事侵权行为或犯罪行为一般是不负责任的，因为非雇员代理人完全可以分担其客户和保险公司的成本。

不过，雇主不应该大批聘用独立订约人，以此来避免各种责任。首先，将潜在雇员列为独立订约人在法律上未必有约束力。他们将留心雇主所实施的控制水平以及其他有关的因素，据此做出决定。此外，雇主的许多活动被认为是不可委托的(例如危险废料的处置)。雇主想躲在独立订约人的后面，逃避这种活动造成的后果是不可能的。

禁止雇用歧视法

除了这些普通法以外，还有许多法规影响着雇用关系，其中最有名的可能是禁止雇用歧视法。该法规包括 1964 年的民权法第七条、雇用法的年龄歧视条款和保护残疾和怀孕雇员法，这些法规都禁止性别歧视、民族歧视、国籍歧视、信仰歧视、年龄歧视和残疾歧视等。有趣的是，这些法规没有禁止性方向的歧视，虽然有些州和地方的法规是禁止的。

禁止歧视不仅适用于聘用，而且还适用于提升、解聘和雇用条件。事实上，在性骚扰方面还是有性别歧视的，这种歧视与聘用、提升和解聘无关，只是对雇员造成了一种所谓的不友好氛围。

这些法规对*随意雇用*(Employment at will)这种古老的习惯法概念却是例外，这个概念允许雇主不管有理无理可以任意聘用和解聘雇员。这种习惯在没有反歧视法规的地方以及未订立雇用合同的地方仍能找到。尽管有此习惯，许多州的法院对下述情况的随意雇用还是反对的：雇员因拒绝从事非法活动而被解聘或雇员因遭欺诈而被解聘，结果雇主从中获利。此外，有些州的法院还是愿意寻找隐藏在雇主认为没有法律约束力的雇员手册或人事信息之中的雇用合同。

其他雇用法规

当托尼和詹妮弗开始接纳雇员时，他们就会遇到许多其他的法规，这些法规对雇用关系和工作场所本身作了规定。例如：

- 职工退休收入保证法案(ERISA)和国内税收法规(Internal Revenue Code)对雇主想维持的符合课税条件的养老金、利润分配或福利计划的形式和数额是有严格规定的，对有利于业主和高薪雇员的歧视行为一般是禁止的。

-
- 职业安全与健康法案(OSHA)和根据该法案通过的规定严格规定了工作场所的保健条件,对违者进行重罚。
 - 公平劳动标准法规定了不能免税部门(一般是非行政部门)的雇员的最低工资和加班工资,以及禁止雇用童工和其他条例。
 - 社会安全和失业救济——公司发现自己要为每个雇员交纳这两种基金,而且还要从雇员的工资中代扣社会安全税和所得税。至于失业救济,交纳的数额可能取决于几年来解雇雇员的数量,这就促使詹妮弗和托尼要从自愿离职或因故解聘的雇员那儿争取取得赔偿。
 - 工人赔偿金——工人赔偿金制度很可能要求公司承担工人赔偿金保险,以便取得赔偿金。工人赔偿金或许是一种负担,但是工人赔偿金从一开始就是雇主和雇员利益之间颇受欢迎的妥协。为了避免诉讼的成本和不确定性,雇员拥有获得支付工伤费的保证,但却失去了因伤痛、损失和受罚要求提高数额的起诉机会。雇主们放弃了许多原先可用于对付雇员的习惯法的保护,这能够避免习惯法引起的极高的裁决费。

雇用协议

除了在雇用所有雇员时需要考虑习惯法和有关法规以外,雇用工程和市场营销方面的专业人员时还有一些新问题。这些人很可能要求有雇用协议和某种形式的行动计划。

议定雇用期限

雇用协议的吸引力主要在于它是对雇员免受无故解聘的一种保护。因此,协商的主要内容很可能就是雇用合同的期限。虽然人们可能认为,对于雇员来说,这种条款的缺点就是他必须继续留在已经厌倦的公司里。但是法院普遍认为不能强迫雇员违背自己的意愿而为雇主工作。法院曾声明任何存在抵触的统治均属于一种奴役!因此,雇用合同实质上是单方面的,即雇主答应雇用某个雇员一段时期,并给予相应的薪金、奖金和奖励条款,但是该雇员可以随时离开公司而不承担任何后果。所以,托尼和詹妮弗最好不要签订雇用协议,若非要签订的话,公司至少要得到某种好处。

议定雇员责任

议定雇员责任的好处通常是以本章开始时所讨论的 *非竞争*和 *专有信息契约*等形式体现的。例如，作为对两年雇用协议的交换，一位软件工程师可能答应在其终止工作后一年之内不在软件开发行业工作。然而，正如前面所提到的，托尼和詹妮弗以前工作的雇用协议中根本不存在专有信息责任，因此法院很可能拒绝对雇员实施非竞争条款。尽管有人可能主张公司需要某种保护，防止前任的销售经理将公司的客户引到竞争对手那儿去。但是这种主张要用到软件工程师身上，看来就比较困难了。当人们认识到在任何情况下，习惯法和禁用专有信息的合同会禁止这样一位工程师去利用在以前雇主那里学到或开发的专有信息时，这就更可以理解了。

议定与雇主分享权益

高级雇员除了要求工作的安全感以外，还常常要求分享公司的成果。要做到这一点很容易，只要授予股份。但詹妮弗和托尼最好拒绝这样的要求，因为这样做或许会打乱公司的权力平衡以及主要股东的经济报酬预期值。满足这些要求的方法是实施与公司成果挂钩的奖励计划，或者更有效的是实施与为各雇员规定的目标完成情况挂钩的奖励计划。

假如这样做雇员仍不能接受的话，其报酬可以利用影子股份，即股份增值分享权与公司的经营状况挂钩，这样看上去他是获得了股份的利益，但实际上并不要求占有股份。这些奖励计划给予雇员的奖金等于该雇员在拥有一定数量的股份时所得到的股利分配额，同时还通过股份增值部分的支付对其进行奖励。但是，这种计划对拥有相当谈判实力的雇员来说可能仍然无法接受，因为没有给他表决权。此外，因为雇员没有真正拥有股份(资本资产)，他无法将增值的部分作为资本利得予以报告，从而享受较低的联邦所得税税率。因此，在某些情况下可能有必要向雇员授予某种形式的股份。

正如前面所提到的，向雇员直接授予股份被视为应税事项。如股价与支付额之间有差额的话，雇员对此差额要支付所得税。然而如前所述，如该股份是可予以没收的话，例如该雇员在指定日期未到就离开公司，那么征税就可以推迟。毫无疑问，托尼和詹妮弗将会根据雇员实际留用的时期决定股份的授予，所以这种规定是适用的。

当然，这种规定的消极面是当雇员最终取得该股份时，如支付额与授予时的股价之间有差额的话，那么应税利润是根据该差额计算的。更糟的是，这种事项的税款是在雇员收到现

金之前支付的。雇员出售该股份可以得到现金，但一般他们都不希望在此时将其售出，况且非上市公司的股份根本就没有市场。

向雇员提供股票认购权

发行股票认购权常常被认为是解决应税问题的一种方法。公司授予雇员在相当一段时期内按固定价格购买公司股份的权利，因此雇员可以在不投入现金的情况下观察认股权的价值，其价值随着相对于雇员购股必须支付金额的股票价值的上升而增值。当然，若授予认股权是应税项目的话，那么这种认股权就很值钱。不过，除非认股权可以转让而且有明确的市场可予以出售(在当前这种情况下可能性极小)，否则授予的认股权是不需纳税的。

遗憾的是，当雇员最终行使认购权购入股份时，国内税收法规要求确认此时以支付额与股价之间差额形式存在的收益。这时雇员在没有得到现金和几乎不想出售或不可能出售股份的情况下又一次发生了纳税的问题。

美国国会在认识到这个问题以后，已对符合某些要求的雇员认股权提供了比较有利的纳税待遇：

- 必须依照公司股东通过的认股权计划发行奖励认股权(Incentive stock option, ISO)。
- 实行价格必须是发行认股权时股份的市场价格。
- 认股权最长不得超过 10 年，每年可以行使的执行金额不得超过 10 万美元。
- 或许最重要的是，雇员必须持有依照认股权购买的股份，时间以行使认股权后一年或授予认股权后两年哪个长为准。

如符合这些要求，雇员在根据认股权取得的股份真正出售以后(有现金可支付税金)才进行纳税，而且收益是按有利的长期资本利得税率进行计税。

公司还可能要求雇员在终止雇用关系后将这种股份售还给公司。从公司的角度，唯一的缺点则是公司失去了原本在支付雇员报酬时可以得到的抵扣。托尼和詹妮弗可能觉得如要向

主要雇员授予所要求的奖励，那么这种计划乃是颇有吸引力的一种方法。表 9-3 比较了与员工分享权益的不同方法。

表 9-3 权益分享方法的比较

	授予日	风险的转移	出售股份
法定股份	一般收益	x	资本利得
没收的风险	无收益	一般收益	资本利得
选择地 83 (B) 节没收的风险	一般收益	无收益	资本利得
	授予日	实行日	出售股份
随时确定价值的无条件认股权	一般收益	无收益	资本利得
无确定价值的无条件认股权	无收益	一般收益	资本利得
奖励认股权	无收益	无收益	资本利得

保险

创办企业的费用是相当可观的。州政府要求的费用以及聘用律师和会计师的有关成本早已作过阐述。随着雇员加入组织，社会保险、失业补助及其他成本也随之增加。正如前面所提到的，许多州政府要求有雇员损害赔偿保险，可是该保险并非是应予考虑的唯一保险。

财产保险

首先，托尼和詹妮弗应对可能拥有的所有设备或存货进行财产保险。事实上，若他们的企业获得贷款的话，贷款人很可能将存货和设备作为担保品，并且坚决要求对其进行保险（保险所得付给贷款人）

负债保险

托尼和詹妮弗还应该考虑购买负债保险，用以补偿对他们提出的关于产品负债的索偿权以及其他可能的民事侵权行为的索偿权。正如前面所提到的，这样的保险常常可以在公司投资不足时缓和原告提出的索偿，而原告的意图便是要洞察公司的内幕。许多州政府要求车主购买负债保险，并以此作为汽车注册的一项条件。雇员的民事侵权行为造成的负债危险前面已作过讨论。

关键人人寿保险

前文已分析过购买人寿保险的可取性，其目的是依照互购协议或赎回协议补偿股份的赎回，但在企业里这并非是人寿保险的唯一作用。设想一下托尼的过早去世将会带来什么样的后果呢？詹妮弗或公司可能不仅需要重新购回托尼的股份，而且公司的经营也可能在寻找新的销售经理期间停顿下来。假如公司对托尼的生命拥有额外的人寿保险(称为“关键人”人寿保险)，那么公司在经营衰退以及现金减少时会有渡过这一难关的资金，同时该资金可用来寻找托尼的接班人并支付其报酬。

营业中断保险

所谓的营业中断保险实际上与主要人员保险相类似，在许多灾难性的停业情况下将弥补公司的某些现金流量。然而，这种保险一般相当昂贵，不大适合于新企业。

雇员的集体人寿、伤残和健康保险

随着公司的发展和雇员的增加，作为雇员整体利益一部分的保险需求也将增加。许多公司为其雇员提供集体人寿保险或集体伤残保险，后者可以帮助企业避免雇员因重病而无法工作所引起的精神上的困境。削减雇员的薪金也许看起来是不可想象的，但是长期支付双份全薪可能会超出公司的承受能力。以合理的成本购买保险并给以相当的扣减(如 90 天至 180 天)也许可以解决这一问题。此外，在许多行业里雇主为雇员提供健康保险已成为常规。

向雇员提供的这三项保险可以免税，而公司可以扣除保险费成本。然而，合伙企业中的合伙人、有限责任公司的成员和限制性有限责任公司中的重要股东都不能享受这种免税的好处，必须将这些保险报告为应税收入。因此，托尼和詹妮弗选择限制性有限责任公司的一个消极结果就是公司为他们提供的任何人寿、伤残或健康保险都将包括在收益之中。现在，集体健康保险中只有 70% 可以扣除。

筹集资金

招聘雇员必然会使托尼和詹妮弗考虑到公司的另一种需求。虽然马克斯叔叔的投资就短期而言可能是绰绰有余，但其他的投资来源最终必须确认。尽管新企业的筹资问题已在第四章至第九章中作了详细的讨论，但本节中还将对未来的法律和税收方面的问题予以阐述。

贷款

首先想到的资金来源便是向商业银行或其他金融机构贷款人举债筹资。众所周知，尽管这些机构不太喜欢向新企业提供贷款，但若有足够的抵押即担保的话，那么这种贷款还是可能的。这种贷款根据情况可以采取定期票据、信用额度或周转信用计划等形式。不过，贷款人往往坚持这种贷款要有担保。

留置权

这种担保至少包括对于借款人全部资产的一种权利。在詹妮弗和托尼这个例子中，贷款人将根据公司资产的统一商业法规第九条行使留置权，这些公司资产包括：

- 机器设备(计算机、文档柜和书桌等)
- 存货(他们的软件拷贝以及空白磁盘、纸张和铅笔等)
- 应收账款
- 所有的无形资产(版权、专利权以及与他们产品有关的商业秘密)

请注意，根据法规，任何行使这种留置权的事实都要归档，这样，贷款人或购货人将不会上当受骗。

- 根据该法规的条款，这样的文件将使贷款人对新的资产行使留置权，这些新的资产包括：
- 提供贷款后购买的新的机器设备，除非这些新的机器设备是赊购的，而且留置权已授予销售商或贷款人

-
- 以后产生的应收账款
 - 所有新的存货，不过已经通过正常经营途径售给客户的任何存货都将自动地从留置权中减去，贷款人今后进一步向公司提供的任何金额将会被留置。

假如贷款最终拖欠不还，那么贷款人可以占有担保品并安排其出售，所得收入用于补偿占有和销售担保品的成本以及贷款中尚未支付的金额。若有剩余，将分配给次优担保的债权人，最后再分配给借款人。

尽管这种留置权看起来可以提供足够的担保，但是大多数贷款人还是坚持另外要有几方担保人。有时可以让政府机构如小企业管理署进行担保(见第8章关于如何获得担保的内容)。不过，贷款人几乎都要求借款方的主要股东进行个人担保。在我们这个例子中，个人担保当然包括托尼和詹妮弗，可能还包括马克斯叔叔，因为他在公司权益中占有的份额大，而且显然他很有钱。在很多情况下，贷款人会进一步要求要以股东私人财产的抵押权对担保人进行担保。这样，马克斯叔叔可能会发现，贷款人将要求他在个人保证和住宅抵押上都要进行签字，或者可能要求他保证将其担保品存在其私人经纪人的账户里。

创业家希望用公司形式或有限责任公司形式来达到围绕有限责任的个人担保，不过，对特殊的贷款人而放弃这种保护是不得已的。股东仍将得到保护，不受其他供应商和民事纠纷原告的影响。

课税影响

作为战略，若在贷款业务的组织上不够谨慎的话，提供担保这种方式可能对课税会有严重的消极影响。例如，若托尼、詹妮弗和马克斯叔叔计划与当地一家小银行打交道，他们或许会发现该银行在任何情况下都不愿意向公司进行贷款。两位股东根据这种情况可能作出如下选择：以自己私人的名义借款并将借来的钱投资到公司中去。然后当公司向股东分配利润的时候，用公司的利润去偿还贷款。然而，这样安排的结果是，股东从公司中得到的是应税的分配收入(以工资形式或者股利形式)，但在偿还私人的贷款中得不到抵减。

假如他们能够说服银行向公司贷款并接受个人担保，那就好多了。于是公司可以直接偿还贷款(减去企业贷款的利息)，而钱款决不会通过股东之手。另一种方法(不过另外会有某些

风险)就是股东可以直接向银行借款,并给予第二抵押作为担保品,从而使作为抵押利息归还的利息可以予以扣减。

令人啼笑皆非的是,如果公司选择限制性有限责任公司的处理方法,那么战略考虑可能要反其道而行之。因为马克斯叔叔特别希望看到自己的个人收益体现公司的短期亏损,在限制性有限责任公司的处理中他关心的是可以利用这种亏损的金额,作为自己减少应税所得的依据。这种依据包括他支付股份的金额,加上他直接向公司贷款的金额。若公司计划向银行借款,而马克斯叔叔只是对该贷款进行担保,贷款的金额不会增加他的应税依据(即可列支亏损)。要是他自己向银行借款,并把借款借给公司的话,他的应税依据就会增加。当然,不论哪种情况,他能利用的亏损金额都可能会受到前面所讨论的无利息损失标准的限制。

向外界投资者销售证券的法律问题

除了向金融机构申请贷款以外,詹妮弗、托尼和马克斯叔叔还可以转向外界的投资者。尽管要把风险资本家吸引到这么小的新企业中来是很困难的,但邻居、朋友、医生、律师、牙科医生和其他个人或实体等对小额投资是感兴趣的,因此还是能够得到投资的。如果他们选择这条途径的话,关键是要注意两种常见的误解。

虽然大多数商人都知道联邦政府和州政府对提供和销售证券作了规定,但是大多数人还是认为这些法规只适用于大公司的行为,而与小企业无关。这是许多像托尼、詹妮弗和马克斯叔叔那样的人所持有的危险误解之一。事实上,这些法律(尤其是1933年的联邦政府证券法、1934年的联邦政府证券交易法以及州政府的“蓝天”法规)适用于所有的发行者。

另外,即使许多商人知道这些法规的范围,但他们还是认为这些法规只适用于权益证券(主要是股票)的发行者。这也是一种误解。这些法规适用于所有“证券”的发行者,不仅仅是股票的发行者。除了股票以外,证券还包括大多数债券(除了期限很短的贷款外)、认股权、购股权证,以及其他各种形式的投资。这种投资者以投资的方式买下上市公司的股份,并指望通过他人的努力获得投资的成功。因此,这些完全不同的证券,就好比夏威夷共管领土上不同的桔子园,甚至好比昆虫,按照各自所处的环境,遵守证券的规章。

法规范围之广使有些人断言,这些法规还包括特许权机会的提供。提供特许权的人认为,特许权持有人的成功通常并非仅仅取决于特许权授予人的努力,还要求特许权持有人方面做出相当的努力。这种争议尚未有定论,不过联邦贸易委员会已经通过法规,要求特许权授予

人根据证券申请上市登记表所要求的相同信息范围进行实事求是的反映。许多州政府已颁布了类似的特许权注册法，大多数的特许权在提供时要求向联邦政府和州政府进行双重注册(第十一章将进一步讨论特许经营)。

一般说来，在未向有关政府当局，如联邦证券交易委员会进行上市登记(费用很高)之前，证券法是禁止企业向公众发行证券的。证券法还对证券发行中的欺诈行为予以处罚，不仅对完全虚假的声明要进行处罚，而且对投资的重要事实不予揭示也要进行处罚。由于上市登记复杂而费时，故证券法允许在特殊情况下对上市登记的要求采取例外，但即使这样还是要遵守反欺诈的法律条规。因此，对这三位创业者的要求就是要确定能使他们免于上市登记的证券法条款，并要懂得他们必须(以所谓的发行通告形式)向潜在投资者进行充分的事实揭示，不要触犯反欺诈条款。

1933 年的证券法中就有一条州内免于上市登记的规定。根据联邦政府按宪法只能管理州与州之间贸易的一般原则，很显然地方上发行的股票就可免于上市登记。不过，这种免于上市登记的范围比较狭窄。不仅所有购买证券的人都必须住在一个州里，而是所有的受让人也必须住在同一个州里。此外，证券发行公司必须遵照该州的法律建立公司，而且大部分的经营活 动也必须在那里进行。由于这些限制条件，免于上市登记可能只对股票发行量极小的公司才是有用的。还有，同意股票发行免于上市登记的只是证券交易委员会，州的证券法可能还是要求在州内进行花钱费时的登记注册。

联邦证券法中更流行的免于上市登记乃是非公开的证券发行，其理由是这种业务“不属于公开发行”。在过去的 10 年里，证券交易委员会根据免于上市登记原则颁布了旨在让小企业在少量证券发行中便于筹集资金的法规。因此，到写本文时为止，证券法的 D 项法规规定，任何发行价值低于 100 万美元的证券都可以免于上市登记。高于 100 万美元的，法规要求提高透明度(不过还是没有要求完全的上市登记)，并对受让人的数量作了限定，最高不超过 35 人，包括没有人数限制的所谓资信投资者在内。因此，资信投资者不仅包括一些机构，还包括那些有净资本或稳定年收入而不需过分保护的 个人。然而，即使撇开该法规，证券发行人还是可以证明，向比较复杂的投资者发行，由于投资者与发行人有特殊的关系，这种发行“不属于公开发行”的业务。

然而，联邦证券法中的免于上市登记并不是承认州证券法中的免于上市登记。事实上，在许多州里向投资者发行证券要依照各州的“蓝天”法规。然而，幸运的是所有州的法规事

实上都承认对非公开发行（特别是向 25 人或少于 25 人的发行）进行类似的免于上市登记处理。

因此，托尼和詹妮弗很可能寻找一种不必向联邦政府和州政府进行上市登记的投资方式。不过，他们要遵守法规中的反欺诈条款，这一点是至关重要的。所以他们应当寻找一名专业助手，划定全面发行证券的范围，揭示投资者需要了解的关于公司的一切情况，以便投资者做出明智的投资决策（风险资本的进一步讨论参见第七章）。

结论

考虑到本章所述的各种法律和税收问题，人们很想知道，如果托尼、詹妮弗或者其他创业者充分了解行将面临的各种复杂情况，他们是否还会选择这条创业之路呢？不了解这些情况就是有意识地去选择在不懂规则的情况下参加一场比赛。不管人们是否愿意对这些情况做好准备，问题总是客观存在的。可以相信，如果托尼和詹妮弗花些时间去了解创业者所面临的这些法律问题，那么他们的企业取得成功的可能性会大大增加。

第九章 知识产权

约瑟夫·S·扬迪奥里奥 (Joseph S. Iandiorio)

对于一家新企业来说，知识产权是其最有价值、最重要的资产之一。知识产权是指企业的无形资产，包括专利权、商标、版权和商业秘密等，拥有这种资产可以防止竞争者进入自己的市场，并且对于企业来说，它可以代表另一种收益来源。然而，它们往往被忽略、被误解，甚至被低估。为了充分保护和利用这些资产，创业家、小企业主、经理，还有管理、财务和技术方面的顾问、律师、会计师、银行家和风险资本家，必须认识到这些权利是什么以及如何保护和维持这些权利。在全球化竞争中，在创意与信息变得比产品和商品更具有价值的国际市场上，这种认识显得极为紧要。北美自由贸易协定（NAFTA）和关贸总协定（GATT）两项国际协定的正式通过正好验证了这一点。

基本点：什么是可保护的和如何保护？

萌发创意或设计出新产品或新方法后，首要的问题就是：我能够保护它吗？我能阻止竞争对手模仿它吗？保护新创意具有十分现实的原因，投资者不愿把钱投入到那些无法建立独

特产品地位的新企业，股东们也反对公司把资金投资于很容易被模仿的产品计划之中。如果模仿者能以类似产品紧随你进入市场，那么所有为完善这个新创意而花费的时间、精力和金钱，还有为此所做的宣传和促销，都将可能成为一种浪费。并且，为把创意从概念变成可批量生产的、可靠的和有吸引力的产品或服务，你必须支付大量费用，但模仿者却省去了这些费用，因此他们可以降价出售仿制产品。

以下是一些可能受到保护的事物：

- 新产品及其名称
- 新方法
- 过程
- 新服务及其名称
- 新的促销或销售方案
- 新包装
- 新设计

一旦确定新创意、新产品或新方法有资格获得一种或几种形式的保护，如专利、商业秘密、商标或者版权，那么就应当尽可能快地取得保护。每一种形式的保护都以不同的方法获得，并提供不同的权利。下面的各节就讨论这些不同形式的保护权。

例如，一种当代典型的产品——台式电脑。电脑有一个载有软件的磁盘，有常见的电子元件，包括存储器、中央处理器和辅助电路。电脑上标有制造商的名称和商标，并附有用户手册。什么是可以受到保护的？应该如何保护呢？以下几节将帮助你解决这些问题。

专利

有三种类型的专利：实用专利、设计专利和植物专利。*实用专利*是在寻求保护一项发明时通常会想到的专利。对任何新的有用的工艺、机器、材料的制造或组合、改进（包括老设备的新使用方法，或者是已知成份的新组合），提供实用专利。*设计专利*只适用于物品的新

设计，如它的装饰外观。近年来，随着新商业方法和生物技术发明的增多，专利已经变得日益重要，特别是在有关人工培植的生物品种的专利保护方面。下面讨论的大部分内容是关于实用专利的，也有一部分是关于设计专利的特殊内容。独特新品种植物在无性繁殖方面的发明或发现，也可以获得 *植物专利*。

实用专利

实用专利包括三类发明：

- *化学发明* 包括新化合物、老化合物或新化合物的新制造方法、老化合物或新化合物的新使用方法，以及老化合物的新化合方法。化验报告、生物材料和方法、药物、食品、药物治疗法、塑料、石油衍生物、人造材料、农药、化肥和饲料都是可以受到保护的。
- *普通或机械发明* 包括从齿轮、发动机到镊子夹、螺旋桨，从拉链到毛皮衬里的钥匙孔镶饰，到雅克·库斯托牌水下呼吸器调节器的一切东西。再如，复杂的纺织机、宇宙密封舱锁和密封垫，以及尿布别针，都是可以受到保护的。
- *电气发明* 包括从激光到电灯开关，从最小的电路元件到整体系统建筑构想的每一样东西。

此外，各种形式的电脑软件均可以享有专利权：

- 应用程序，例如用于控制化学加工厂或橡胶模压机的电脑软件，可以享有专利权。
- 在经纪业公司或银行里操作现金管理账户的软件，可以享有专利权。
- 在只读存储器中收录的关于新型转速计的全新概念的微代码，可以享有专利权。
- 在电脑运行时指导数据处理的内部程序或操作程序，可以享有专利权。

实用专利权的获得

要获得一项实用专利权的基本要求是，创意是新颖的，而且要以具体的形式体现出来。这种形式可以是物品，也可以是一系列实施步骤。

只有在发明专利公布之后才产生专利权保护的问题。在专利受保护期间，专利拥有者有权不准他人制造、使用、销售或进口他享有专利权的发明。以前，美国专利从公布之日起 17 年内，享有以上权利。但是不久，情况就发生了变化：1995 年 6 月 8 日以后公布的专利，从专利申请书被递交之日算起，将享有 20 年的专利保护权。在 1995 年 6 月 8 日以前公布的专利，仍是享有 17 年的专利保护。那些在 1995 年 6 月 8 日以后公布但专利申请书是在 1995 年 6 月 8 日以前递交的专利，可以在“从公布之日起享受 17 年专利保护”和“从递交申请起享受 20 年的专利保护”两种形式中，选择保护期限比较长的一种。

当发明人或发明团体开始构思发明的时候，他们就开始争取获得专利权保护了。按照惯例，代表他们的注册专利律师将准备一份专利申请书，并向美国专利商标局提出申请。从递交申请书之日起，是专利待决期，但这并不表示已授予申请人权利或专利权保护。只有当专利商标局同意该发明可以取得专利权并公布了该项专利，专利权保护才予以实施。

专利申请书必须包括对这项发明完整清晰的解释，但没有必要写成面面俱到的指导手册。只要申请书说清该项发明的概念，使一位熟悉该发明相关技术的人无须多费周折就可以制造和使用这项发明就足够了。此外，解释中还必须包括一份发明人所知道的有关实施该发明的最好方法说明。例如，发明人不能以该发明的次佳实施方法作为专利权申请的内容并对最佳实施办法进行保密，这样做会使最终的专利权归于无效。

递交专利申请书的时间是关键。在美国，专利申请书必须在发明首次公开披露、公开使用、销售或打算销售起一年内递交，否则就不准提出申请，永远丧失了获得专利权的机会。这就是所谓的一年宽限期。这一规定不久将可能改变为没有宽限期（也就是必须在发生上述任何一种行为之前就递交申请书），以便同其他大多数国家的做法相一致。

在印刷出版物中对于发明的说明，构成了对发明的公开披露，但仅发一份通告是不够的，除非其中含有对发明的解释。只要对出版物的发送不施加限制，出版物的数量较少是没有关系的。

一项发明的市场测试、展示，甚至发明人自我使用，都足以使一年宽限期开始启动。但为了实验目的而公开使用发明则不属此例。一项发明的公开使用是否属于特殊的实验性使用，对这一点的检查是严格的。发明人必须表明其行为是检验发明物的运行和功能，而不是检验基于该发明的产品的吸引力或市场销路。此外，还需提供关于这种检验的若干证据。譬

如，如果将发明物的样品送交潜在顾客评价，最好要有证据表明顾客已返还填好的评价表，而且发明人对这种评价已经给予考虑，甚至根据这些评价改进了发明。

在申请专利的一年前销售基于发明的产品会阻止该发明获得专利，即使这项发明很隐蔽地置于一个更大的系统之内以致很难发现它。只要含有该项发明的设施被出售了，这就足以阻止获得专利权。发明人已经或试图把发明进行商业应用后，必须在一年内递交专利权申请书。因此，对于一项蕴含在生产性机器中的发明来说，尽管这台机器被安置在一间上锁的、安全的屋子里，但只要这台机器生产出来的产品第一次被出售，递交专利权申请书的一年期限就开始了，即使这台机器可能从未被除发明人本人以外的任何其他人知道或看到。另外，并不仅仅是销售会触发一年期限，只要用于销售就够了，即使这笔交易从没有做成。

获得一项实用专利权的标准

一份专利权申请书包括三个基本部分：

1. 具体描绘该发明的图画
2. 这幅图上具体描述发明的文字说明
3. 一项或几项权利要求

有时候（通常是在化学发明的情况下）图画会被省去。享有专利权的发明的定义，即受到保护的产权，并不是在申请书中的图画部分和说明部分所显示的内容，这仅仅是一件特定的具体物件的说明。专利权的范围是由申请书上的第三部分，即权利要求所限定的。

要使一项专利权符合申请资格，所提出的专利要求必须是新颖的和非明显性的。*新颖性*是一个相当容易确定的标准：假如较早的专利、出版物或产品完全包含了要进行专利申请的发明，那么这个发明就不是新颖的。*明显性*有些难于领会。即使一项发明可能是新颖的，它仍然可能是明显的，因此不享有专利权。明显性的检验相当主观：发明物和所有以前的知识（包括专利、出版物和产品）之间的区别是不是到了这样的程度，即该项发明对于一个在与这项发明相关的技术领域具有普通技术的人来说，在发明被创造出来的时候已经是显而易见的了？如果是的话，该发明不享有专利权，即使它是新颖的。

从专利权可得性的角度看，用一个例子可以使人们更好地理解 *新颖性* 和 *非明显性* 的含义。假定一个人用力把一个木螺丝钉拧进硬木头中去，他知道问题在于他用螺丝刀刀口在螺丝钉头的凹槽上使不出足够的旋转力。于是他想到一个巧妙的办法，就是把凹槽做得深一点，这样螺丝刀刀口就可以吃进去深一些，接触凹槽上更多的表面积，因此可以使出更大的力量去拧动螺丝钉。这是个好主意，但是这又引出了另一个问题。更深的凹槽离螺丝钉头部的边缘也就更近了，支撑减弱了，金属的疲劳线也就出现了，最后会导致螺丝钉头部断裂。于是发明人又想到一个主意，就是使用一种有两条较短的交叉刀口的新型螺丝刀，它在有两条交叉凹槽的螺丝钉头上有更多接触的表面积。

但是还存在一个问题。尽管双刀口不需要很深的凹槽，但现在凹槽多了一倍，螺丝钉头部变得很脆弱。现在发明人又有了另一个办法：仍然保持螺丝刀的十字形刀口构造，不过把它们的四个尖角去掉，这样，螺丝钉上的两条凹槽就不必一直开到离新型螺丝钉头的外缘很近的地方了。

结果是：他发明了飞利浦斯头螺丝刀，用于飞利浦斯头螺丝钉。这项发明无疑是“新颖”的，在此之前无人做过这种设计。它也是“非明显”的，因此享有专利权。外加的第二个刀口和去掉刀口上的尖角导致了一种全新的螺丝刀概念。这种概念是享有专利权的。

现在假定有另一个人，在看见这种双刀口飞利浦斯头专利公布后，改进了自己的螺丝刀。*她*的发明是使用去掉尖角的三叉刀口（把螺丝钉头部切成面积相等的六块）的螺丝刀。这个设计不享有专利权，它肯定是新颖的，但它是非明显的吗？很可能不是。第一位发明人产生增加刀口和去掉尖角的想法后，简单地再增加更多的刀口是很明显的。

起草专利权要求书

一旦确定可享有专利权的发明存在，它就必须通过恰当起草的专利权要求书来取得保护。在考虑公布专利权的时候，正是这种权利要求是美国专利商标局审查人员所要分析的，正是这种要求决定某个人是否侵犯了一项专利权，同时也正是这种要求界定了专利所有权。

权利要求书是专利权中最重要的部分，但如果权利要求书仅包括你的发明却不能保护你的产品或生产方法免受竞争对手的模仿，那么它也是没有什么用处的。这句话听上去是不是自相矛盾呢？看看下面的例子后你就明白了。

假设有一位发明人去见一位专利律师并向他出示了一种滑雪时在山坡上携带饮料的新发明。该项发明消除了打碎玻璃、砸瘪金属或压扁酒囊的危险，还可以免除携带任何额外器皿之需。它是一个空心的滑雪杖，滑雪杖有一根长杆、一个空舱和一个手柄。手柄上有一条细孔与空心长杆互通，在空心长杆内部靠下的部位是一层塑料内衬并形成了一个空舱用来贮存酒液。这层塑料内衬紧紧贴附在长杆内壁上。一个系着细绳的塞子插在细孔上，堵住了空舱。发明人希望获得滑雪杆的专利权，因此他协助专利律师写了一份滑雪杖的说明。他们写的权利要求如下：

一个携带液体的空心滑雪杖，包括：

- 一个空心的长杆；
- 用来隔出一个贮存液体空舱的、紧附于空心长杆内壁上的一层内衬；
- 长杆上的手柄；
- 手柄上用来连通空心长杆内的空舱的一条细孔；
- 用于堵住细孔的一个系着细绳的塞子。

这份专利申请书递交上去了，美国专利商标局审查了这份申请，并颁发了附有上述权利要求的专利。发明人很高兴，但没高兴多久，因为一个竞争对手发明了一种相似的但不用内衬的空心滑雪杖。这个竞争者只焊了一块穿过长杆内部的金属片，就做成了一个密封空舱。这位竞争者避开对专利权的侵犯，因为他没有使用内衬，而这层内衬是第一个权利要求说明中的一部分。另一个竞争对手用一个上等桃花心木塞代替了系着细绳的塞子。这次专利权又没有受到侵犯，因为他的发明物上没有系着细绳的塞子。

竞争者要构成侵犯专利权的事实，就必须侵犯了专利权的权利要求。要侵犯专利权的权利要求，侵权工艺或侵权产品就必须包括该权利要求的每一个组成部分。

寻找产品制造的不同方法能够避免上述问题。这样做可能要求从销售、营销、设计以及生产者和发明人方面投入力量。经过一番深思熟虑之后，可能拟就如下一个更好的权利要求：

用于携带液体的一个空心的雪杖，它包括：

-
- 一根空心长杆；
 - 在空心长杆内构造的用来贮存液体的一个空舱；
 - 长杆上有一个手柄，手柄上有一个连通空心长杆内空舱的洞孔；
 - 手柄上有用来关闭洞孔的装置。

有人仍然可能以省去关闭洞孔装置的办法，围绕上述权利要求进行滑雪杖的设计。滑雪者可以用拇指堵住洞孔并且希望自己不至于跌倒。不过，对于阻止别人在不侵权的情况下制造出有意义的竞争产品来说，上述的权利要求实际上已经是相当妥帖了。不过，文字表达的权利要求范围再大也总是有限的，最后，如果权利要求包括的范围越来越大，而不详细说明滑雪杖或空心长杆，该权利要求就将适用于一个瓶子或者一个带盖的壶，这样就不能获得专利权。仔细地起草权利要求是很关键的。

发明人身份

另一个重要的方面就是发明人身份。在美国，必须由发明人（或团体）自己提出专利申请而不是其他人。发明人是发明思想的创始者。一个项目的领导人并不仅仅因他对该项目的管理地位而成为一项发明的发明人，一位技师或工程师也不可能仅仅因为造出了第一个正式产品而成为发明人。发明人可能把他的专利申请书出售或转让给其他某个人，如他的雇主、某个企业中的合伙人、他新创建的企业或另一位发明人。这样，最初的发明人就不是专利权的拥有者了，但该专利权仍然要以他们的名字进行申请。

临时性专利申请

现在一种新型的专利申请——临时性专利申请已经出现了。临时性专利申请仅仅需要这项发明及其图纸的书面性描述，与常规的申请书不同，不需要权利要求书和誓约。它的目的是允许企业快速和廉价地获得一些能存档的东西，以便企业确立一个能被完全专利申请所依据的较早的申请日期，这样完全专利申请可以在一年以后递交。有人对这种方法的效果表示怀疑。临时性专利申请在十二个月以后将作废，所以完全专利申请必须在十二个月内递交，同时必须涉及到临时性专利申请的内容以便获得较早申请日期的好处。然而，临时性专利申

请必须非常完善，以便支持后来递交的完全专利申请所透露的内容。否则，专利申请日期将被废除，享有专利权保护的发明面临被公共所有的风险。

设计专利

曲棍球制服、妇女服装、电脑外壳、汽车车身、建筑、鞋子和运动台记分牌都可以享受设计专利权的保护。但是，这种类型的专利只适用于*外观*，而不适用于创意或潜在概念。你所看到的就是你应该得到专利保护的。*设计专利*的花费一般来说比实用专利要少，而且，在有些情况下，这种专利就是所需要或可以得到的唯一保护。

设计专利权只有 14 年的保护期，但是与其他专利受相同规则的制约。这就是说，新的和原创的装饰性设计要想受到专利保护，必须是新颖的和非明显性的，并且必须在首次公开使用、出版、销售或用于销售的一年之内提出专利申请。

商业机密

*商业机密*包括专利权所涉及的每一个方面，而且还涉及许多其他内容。商业机密是一种知识，包括那些为了获取超过竞争对手的优势而必须保密的商业知识或技术知识。顾客名单、稀缺原材料的供应来源及交货迅速或价格低廉的供货渠道也可能是商业秘密。当然，秘密的制作方法、配方、技术、制造诀窍、广告计划、营销方案以及经营计划都是可以受专利保护的。

发明不像专利那样有标准可循。如果创意在当前背景下是新的，并且对特定产业或产品而言是保密的，那么它就可以作为商业机密受到保护。不同于专利权、商标和版权，取得商业机密保护没有正式的程序。商业机密保护是因机密的性质和保守机密的努力而建立起来的。

只要知识或信息是保密的，一项商业机密就应永久地得到保护而不被所有那些秘密得到它的人和那些靠盗窃得到它的人所泄露。与专利保护不同，对于商业机密的没有新颖性或限定性的法定要求。

与专利权相比，商业机密的不利之处在于，不保护那些通过合法手段发现的商业机密，例如偶然意外的泄漏、独立的发明和反向设计。许多项重要的发明，譬如激光、飞机都是由

不同的人差不多同时发明的。商业机密保护不像专利权保护，并不允许第一发明人阻止第二个以及后来的其他发明人利用发明。

下述案例阐明了专利和商业机密之间的区别。一位女士设计了一种新颖的钥匙圈并马上提出了专利申请。这是一个简单的设计，很容易仿制。当专利权尚待批时，她按 5% 的特许费价格把特许权卖给了一家制造商，并且达成协议，如果该设计在 5 年内没有获得专利，许可费将降到 2.5%。这项专利一直没有颁布，许可费遂降至 2.5%。在后来的 14 年中，制造商的销售额为 700 万美元，由于其他人能随意仿制这个钥匙圈的设计，制造商的经营优势丧失了。该制造商否认这份特许费合同继续有效，理由是仅取得了比他的竞争对手领先一小步的地位，合同就要求他永远为此付钱，然而即使该专利权颁发了，也仅仅只有 17 年的专有权。法庭裁定该制造商必须履约支付特许费，只要他继续销售钥匙圈，发明人就可以一直向他收取 2.5% 的特许费。如果该专利权颁布了，特许费只能延续 17 年！

许多公司同时使用这两种方法。他们提出一项商业机密的专利申请，并在专利待决期间保守该项发明的秘密。当该项专利权即将颁布之时，公司就对该商业机密的市场地位重新估价。如果市场竞争激烈，他们就支付专利费并且让专利颁布。否则，他们就不支付专利费，让专利申请自动放弃，同时继续保有商业机密。但目前专利法有了新的变化，在专利申请书被公开 18 个月以后，早期的申请商业机密保护的日期将是无效的，除非发明者或者其代理人采取了积极的行动阻止这种公开，譬如，不同意在其他任何国家对这项发明进行专利申请。

据评估，某些商业机密具有几百万美元的价值，而有些实际上是无价的。例如，可口可乐的配方是世界上保管得最好的商业机密。作为人所共知的“商品 7X”（Merchandise 7X），该配方从 100 年前被发明起就被严密地保护起来，在可口可乐公司内只有两个人知道，并且配方放在乔治亚州亚特兰大市信托公司银行的保险库里，该保险库只有经可口可乐公司董事会的同意才能开启。公司拒绝透露知道配方的人的身份并禁止他们同一时间乘坐同一架飞机。可口可乐公司决定放弃在印度这个有着 55 亿人口的潜在市场生产可口可乐，因为印度政府要求他们披露可口可乐秘密配方以作为在那里经营的一个条件。尽管围绕着可口可乐配方的某些神秘可能只是营销骗局，然而毫无疑问，该公司拥有受到小心保护的并且极有价值的商业机密。

要建立商业机密权，保密能力是必不可少的，没有这一点就没有商业秘密产权可言。确保这种机密有四个基本步骤：

-
1. 同所有的雇员、代理人、顾问、供应商和任何一个将要接触秘密情报的人签订防止机密泄露协议。该协议应能约束他们未经许可不使用或不泄露情报。
 2. 采取安全防卫预防措施，限制第三者进入使用商业机密的房屋建筑之内。坚固的锁、环形栅栏、警卫、徽章标志、参观者签到本、护卫队、指明的禁入区，都是商业机密拥有者可以对含有这种机密的区域实施控制的一些方法。
 3. 在含有商业机密的特殊文件上打上机密标记，并把它们放在一个限制进入的保密地方，譬如一个保险箱或锁上的抽屉或柜子里。
 4. 确保所有的雇员、顾问和其他同商业机密有关联的人、有机会接近商业机密的人或者了解商业机密的人都清楚那是商业机密，并确保他们认识到这些商业机密对公司所具有的价值，以及认识到对保密的要求。

商业机密拥有者很难把上述这些事情都做到，但必须作充分的工作。这样，滥用商业机密的人就没有理由说他不知道这是机密，或者说从没有人采取预防措施来指明某件事物是商业机密，以此来为自己的行为作合理辩解。这一点很重要，因为商业机密保护不像专利权，对产权不提供“所有权证”。

因为没有正式的保护程序，往往只有对商业机密滥用者提出诉讼时，商业机密拥有者才会采取必要措施来确立他的商业机密权。在诉讼中，商业机密所有者必须证明他所采取的预防措施是充分的。

滥用商业机密一般分成两种：某个同商业机密持有者拥有秘密关系的人违反了保密义务，或者某个不承担保密责任的人利用不正当手段发现了这种机密。

商业机密盗窃问题通常涉及到前雇员。当然，好雇员在雇用期间会学习到许多关于企业的知识。他所学到的一部分知识在离开公司时将作为工作经验被带走。这是不能阻止的。问题是，他只是来得精明走得更精明吗？或者说，他带走了公司的某些独占性信息吗？

比如，一家多年来一直为政府制造小器具的公司没有获得每年例行合同的续约。当这家公司问及为何得不到续约时，得到的解释是一家竞争对手以更低的价格在供应相同质量的小器具。经过调查，该公司确认这家竞争对手位于同一个镇上。令人不可思议的是，竞争对手

生产的小器具与该公司的产品在各个方面都完全相同，而竞争企业属于公司以前的一个雇员所有，他一年多以前离开了公司。用友好方式解决双方矛盾的努力失败之后，双方遂对簿公堂。诉讼期间，公司发现这位前雇员复制了公司制造这种小器具的详细设计图。这就省去了所有的设计和绘制费用，使竞争对手可以用低得多的价格向政府出售这种小器具。但是，这位前雇员并没有偷窃任何东西，因为公司老板每年要重新绘制那些破损、撕坏或需要更新的重要工程图纸，并且把那些旧图纸扔掉。这位前雇员证实，有一天他开车路过时，看见那些旧图纸从垃圾箱里露了出来。他把车开过去，把图纸从垃圾箱取出来，把他需要的放进汽车里，剩下的仍然扔回垃圾箱。这就是他如何把小器具做成与公司产品一模一样的原因。法庭裁定他对滥用商业机密负有责任。他擅入他人领域获得了图纸，而且当他是一个对公司负有保守秘密责任的雇员时，他获悉了他先前的雇主处理旧图纸的做法。法庭遂颁发一项禁令，禁止该前雇员在几个月的期间内出售小器具，这段时间等于他因为不需要自己设计图样而节省的时间。

但是，如果该前雇员没有擅入他人领域从垃圾中获得图纸会怎样呢？如果他等到垃圾清扫工把垃圾运走然后问道是否可以仔细瞧瞧垃圾，那将会怎么样呢？或者如果他走到垃圾堆放场把图纸从污泥中拣来，那又将会怎么样呢？商业机密的拥有者是什么时候放弃被丢弃在垃圾堆里的商业机密资料的所有权的呢？

商业机密极为宝贵，常常比专利权更有价值，能够构成有利可图的许可计划的基础。应尽早和始终如一地小心识别和保护商业机密。

商标

商品上标明商品来源的文字、标记或者二者的组合都可获得商标保护。任何文字，甚至一个普通的单词，例如“看”、“生命”或“苹果”，都能成为一个商标，只要这个词不是作为描述来使用的。对于水果色拉来说，“苹果”不能作为商标得到保护。“苹果”对于电脑来说则肯定可以作为商标受到保护。

普通形式，例如几何图案形状（如圆形、三角形、正方形）、自然形状（树、动物、人类）、各种形状的组合或者颜色都可能得到保护。甚至单色的石竹花也被作为建筑绝热物的商标得到了保护。三维形态的如瓶子和容器的形态及建筑特征（譬如，麦当劳的金色拱门）也可以得到保护。

尽管人们一般只谈到商标，其实这个术语还包含着其他类型的标志。商标是用在商品上鉴定其来源的任何特别的文字或符号或其组合。然而，一个服务标志是用于同提供服务有关的文字或符号或其组合。蓝十字 / 蓝盾公司（Blue Cross / Blue Shield）、万全保险公司（Prudential Insurance）和麦当劳公司分别是健康保险服务、一般保险服务和餐饮服务的标志。服务标志所有权的确立是通过标志与服务一起作广告，这与广告做得不够的商标相反——标志必须用在交易的货物之上。

还有其他类型的标志。一个集体的标志表明组织成员的身份，例如工会、大学生联谊会或同业公会。一份证明标志表明一方已符合某些品质标准，如人们比较熟悉的 Quality Court 汽车旅馆、美国保险商试验室（Underwriter's Laboratory）和好管家（Good Housekeeping）的批准标志。

如果你使用任何这样的名字或特征来确定和区别你的产品，就要想到商标保护。商标所有权允许你阻止他人在类似商品使用相似标志，因为这有可能使消费者混淆商品的来源，该权利适用于商标所有权的整个有效期内。

对于企业来说，商标可能比其所有专利权和商业机密之和还有价值。想想某些商标的突然出现及其价值的突然增加，比如魁西纳特（Cuisinart）、哈根达斯（Haagen-Dazs）和本·杰里（Ben & Jerry's）等商标，再想想像 IBM、微软或通用电气这样的商标名称给一种全新产品增加的价值。

商标不像专利权，它的确认没有任何正式政府手续。要得到商标所有权只需第一个在用于交易的商品上使用该商标就行了。只要商标拥有者一直使用这个商标，它就一直是其拥有者的产权。但商标必须一直使用，因为如果三年不使用就可能被取消该商标的所有权。

商标不应被描述为使用该商标的商品，尽管它可能使人联想起商品。但是，选择一个对商品来说是别出心裁的、奇异的商标可能效果会非常好，因为包括竞争对手在内的每一个市场参与者，都有权使用一个描述性词汇来指称自己的商品。所以，这样的标志不能获得独占的权利。

商标的拥有者还应该小心防止因没有注册而不受保护的情况发生，如阿斯匹林（Aspirin）、赛璐玢（Cellophane）、立诺林（Linoleum）等商标。因此，仅是简单提到邦迪（Band-Aid）、杰乐（Jello）或克里内克斯（Kleenex）是不合适的，这些商品名称的正确表达形式应当是邦迪牌创可贴、杰乐牌水果冻或克里内克斯牌面巾纸。

明智的做法是对打算使用的新商标进行调查，以便确认采纳并使用该商标是没有任何法律问题的，也就是说，要证实没有其他人在同样的或相似的货物上使用同样或相似的商标。当发现你的新商标已经被另一个人使用时，你改换商标，这会把消费者搞得晕头转向，而且承担所有更新印制、广告宣传和促销材料的费用也非常昂贵。

商标注册

尽管没有必要，但注册商标却总有好处，是一件很值得做的事情。商标注册可以在个别的州里进行，或者也可以得到联邦注册。州注册只在准予注册的特定的州内有效，并要求只在这个州内使用该商标，联邦注册适用于所有 50 个州，但是要获得注册资格，该商标必须在州际或国外贸易内使用。联邦注册的明显优点是，即使只跨越一个州的州界使用某一商标，也就是说，标有该商标的商品只在一个州与另一个州或国家之间交易，就足以在所有 50 个州确立该商标的联邦保护。因此，如果你在马萨诸塞州、新罕布什尔州和罗得岛州使用你的商标，但没有进行联邦注册，那么如果一个后来的使用同样商标的人并不知道你在使用这个商标，而且对该商标作了联邦注册，你可能就不能在其他所有州里使用你的商标，换句话说，那个后来的商标使用者将在其余 47 个州拥有对该商标的权利，即使该商标实际上只是在俄勒冈州和加利福尼亚州使用。

只要正当地使用商标，习惯法就一直保护你的商标权利，但你必须定期对商标进行重新注册登记。联邦注册的有效期可达 10 年，州注册的有效期则各不相同，但一般也是 10 年。

纵观美国的商标法历史，在美国专利和商标局注册所遵循的是习惯法。你要确立商标所有权，就必须在用于交易的商品上使用该商标，你要在美国专利和商标局注册商标，就必须证实该商标的确是在使用。

这一条规定已经有所改变，现在可以申请注册一个尚未被使用但正打算使用的商标。在美国专利和商标局审查了该申请并确认该商标可以进行注册之后，要求申请人在 6 个月内证明实际使用了该商标。如果提出充分理由，6 个月的期限还可以延长。不过，在注册之前，甚至在实际使用该商标之前，仅仅提出商标注册申请就能取得比那些较早实际使用该商标但没有申请注册的人更大的权利。

商标所有权

对商标所有权问题要谨慎处理。商标不能像书桌、汽车或专利权、版权那样单独出售或转让。商标必须同企业或与商标有联系的商誉（Goodwill）一起出售，否则商标将被放弃。此外，如果商标被许可用于某种产品或者服务，那么就必须规定这种产品或服务的质量控制条款。也就是说，商标拥有者必须要求许可证持有人保持使用该商标的产品或服务的特有质量水准，否则就要受到取消商标使用许可的惩罚。商标拥有者还必须通过定期检查测试或其他监督办法来实际实施这种控制，以保证许可证持有人的产品质量达到规定水平。

商标所有权对企业来说是至关重要的。当魁西纳特开始销售食品切碎机时，利用魁西纳特这个商标大力推销产品。该公司的成功很大部分归功于这样一个事实，即这种机器是由一个值得自豪的、有质量意识的法国公司——罗伯特·库佩公司（Bobot Coupe）制造的。在魁西纳特商标受到美国消费者欢迎之前，罗伯特·库佩公司已经制造这种机器多年了。当价格竞争出现时，魁西纳特公司找到了更便宜的货源。罗伯特·库佩公司没有专利权，也没有其他产权保护。当魁西纳特公司开始以魁西纳特商标销售 X 牌商品后，接着一场激烈异常的争辩就在法庭和美国各大报纸上展开了，但是这种争辩完全没有用处。整个市场是用魁西纳特的名字创造出来的，魁西纳特公司有权把自己的名字使用于它选中的任何人在任何地方制造的任何机器上。罗伯特·库佩公司曾经帮助创造了食品切碎机的市场需求，但却败诉了，只剩下它的食品切碎机。

欧洲商标

现在统一的欧洲商标注册已经可行，即众所周知的《共同体商标》（Community Trade Mark），在其中任何一个国家进行的单独注册将在整个欧盟中都有效：这样的好处是进行单独申请而受到充分的保护。然而，也有一些缺陷。譬如，欧盟任何国家的一个用户可以阻止该商标在其他地方进行注册，并且从成本的角度考虑，共同体商标的申请是不经济的，除非该商标在三个国家以上出现。不久，借助于一个新的协议，即《马德里协定》（Madrid Protocol），商标注册将有可能同时在美国和其他国家进行。

版权

版权指著作的所有形式。著作这个词汇可以作范围非常广泛的解释，包括书籍、广告、小册子、特别印刷品、目录、手册、零部件一览表、促销资料、包装和装饰性图画、纺织品

设计、照片、图片、电影和电视图像、音响录音制品、建筑设计，甚至软件和数据库。不仅文字形式的软件和数据库，甚至电子存储器中储存的软件和数据库，都是受保护的。

实用的物品，例如一枚皮下注射针头，一把锤子或者一个灯座，不能成为版权的标的，而彩色玻璃窗、软件、猪形储蓄罐，以及可作为一盏灯用的雕刻品，却都有资格获得版权保护。

版权不保护创意（仅仅只是一种创意），而是保护创意的表达形式，但这只是一个广义的解释。例如，即使不是照抄每个字，你仍然可以侵犯一本书的版权；即使对该书进行了一次次的归纳概括，将书的主题转化成七个不受版权保护的基本内容中的一个，书的主题仍然是受保护的。这一点在软件领域就更明显了，使用一本书中的讲义编写出的计算机程序会侵犯该书的版权。在另一种情况下，一个程序受到另一个程序的侵权，即使第二个程序是用完全不同的语言为完全不同的计算机所编写的。受到保护的表达形式不仅仅是实际的书写、编码，而且还包括潜在概念或算法，即流程图。版权是一个巨大并且容易取得的保护来源。

版权的有效期延续到作者有去世后的 70 年。对于法人“作者”和用于出版的作品，该期限为从作品第一次发表算起 95 年，或者从其创作开始算起 120 年，以其中较短一个期限计算。在版权期内，其拥有者拥有再创作、实施和展示该作品的独占权。

确立版权

历史上，依据法律，版权是通过发表作品，如书、绘画、音乐、软件、指导手册，确立的，并附有版权告示，通常用“Copyright”，“Copr.”或[®]表示，后面附有首次发表的年份和版权拥有者的姓名。版权告示可能出现在一本书扉页的背面，或者是手稿或广告的正面，或者一件雕塑作品的基座上。必须保证告示能看得见和看得清，但是应该放在不妨碍作品美感的地方。如果已经发表的作品中有一些没有这种告示，其版权就永远丧失了。没有发表的作品不需要版权告示，需要通过使作品保持秘密状态来进行保护。出版物带有版权告示就是所要求做的全部事情，向版权局申请注册并不总是马上非做不可的事情。

按照 1976 年颁布的法律，如果只有少数几本省略了告示的话，没有版权告示的出版物是可以矫正的，向版权局注册该作品的版权可在 5 年内进行，并要尽力把版权告示加在那些发表时没有告示的作品上。告示必须加在同一作品的所有形式上。例如，对软件来说版权告示应当出现在荧屏上、编码中、磁盘上和只读存储器里，即在软件驻留或运作的任何地方。有

一种情况是，侵权者偷偷地从只读存储器中读出享有版权的软件，因为只读存储器上没有告示，尽管其他地方都有告示。

目前，根本不需要版权告示。为了成为国际版权条约（即著名的伯尔尼公约）的成员国，美国不得不取消了所有为确立一件作品的版权所要求的正式手续。现在，一个简单的事实，即作品被创造——不论是否发表——就足以确立它的版权了。我们不清楚取消对版权告示的要求是不是有追溯效力。因此，在 1989 年 3 月以后发表的新作品不再需要版权告示，但是那些出现在该法律修正案以前的被要求标明告示的作品，为了谨慎行事起见，应当继续注明版权告示。

虽然版权告示不再是强制性的了，但仍然是有价值 and 值得做的事情，因为它提供了明确的告示：本作品是受版权保护的。

版权注册

版权注册是非强制性的，但是它可带来有价值的额外权利。如果版权拥有者注册了版权，依法令他可以不须证明他的实际损失就可获得赔偿。在证明实际损失既困难又破费的版权案例中，这是一种实实在在的好处。

注册版权需要填写专门的表格，并把它和一定数额的注册费、供保管的已发表作品的两份副本或未发表作品的一份副本一起寄给版权局，同时对那些打算申请注册的贵重且难以保管的副本提供便利：三维立体作品可以用照片来解决，大型计算机程序可以只用该程序的开头 25 页和结尾 25 页来解决。此外，如果该程序中含有商业机密，按规定将保管物中的这些部分掩盖起来。

小结

现在来考虑一下本章开头提出的问题：台式计算机的哪些部分是可以得到保护的？它们如何受保护？计算机的存储器、电路和中央处理器，同它的结构一样，可以受到专利权或商业机密的保护。计算机软件也可以受专利权的保护。软件还可以受版权和商业机密的保护（软件保护在本章的后面部分要详细讨论）。计算机用户手册也可以受版权和商业机密的保护。公司名称和品牌可以是商标。计算机的外壳一样可以受设计专利的保护。

因特网

因特网给知识产权带来了新压力，在因特网上对有版权保护的材料进行上传和下载可能属于版权侵权行为。这样的侵权行为在一些案例中也有体现，在这些案例中，电子布告栏操作员和管理员因为曾接受和存储受版权保护的材料而被判定为侵权。

域名现在正呈现出商标的一些特性。有一些例子，其中，一方在其域名中包含了另一方的名称或标志，这就导致了侵权。现在有一种域名纠纷解决系统，向商标所有者提供了追究域名抢注者法律责任的较便宜的方法。

知识产权的国际保护

在现代国际竞争舞台和全球市场上，仅仅在美国得到专利权、商标和版权保护已经不够了。知识产权的国际保护经常需要延伸其范围，而且费用可能十分昂贵，但是在有些情况下可以用某些办法减少或推迟支付其费用。若你打算在某个国家销售新产品，或者竞争对手可能打算在某个国家制造你的产品，这时你必须考虑在这个国家的知识产权保护问题。

在一个国家取得的专利在任何其他国家并不受保护：一项发明必须在每个国家都获得专利才能得到充分保护。此外，在各国申请专利需要满足不同的条件，否则就得不到专利保护。最重要的限制就是*期限*，你必须在一定期限之内提出专利申请，不然就*永远失去提出申请的权利*了。

专利申请的最后期限

并非所有国家关于专利申请最后期限的规定都是一样的。如前所述，在美国，发明者可以通过解释发明的出版物，或公开使用该项发明，或对该发明进行销售来公开他的发明，在这之后的一年内他可以申请该项发明的专利权。这个一年期限被称为宽限期。

其他许多国家没有宽限期，例如英国、德国、瑞典、法国、意大利、瑞士、比利时、奥地利、荷兰、澳大利亚和日本。在什么才能算得上是使一项发明公开的问题上，各个国家的观点略有不同。在日本，一项发明若在提出专利申请之前公开使用，那么它不会获得专利，除非该发明只是在日本公开使用；而在法国，在任何地方公开发明的相关内容都会阻碍其获得专利权。

所以，虽然美国允许一家企业有整整一年时间试销它的新产品，但大多数其他国家要求在一项发明的任何公开披露之前，即在发明者甚至还无法确定他的新产品是否是一个较大的成功之前，就提出专利申请。满足这种要求的费用是不小的，特别是在美元对其他主要国家货币的汇率下跌的时候。

如何延长专利申请最后期限

然而，有一些途径可以使你能够更快地在国外申请专利，例如人所共知的《巴黎公约》（Paris Convention）中的规定。如果你在美国提出了专利申请，然后从在美国提出申请之日起一年内在该公约的任何一个成员国提出申请，那么你在美国的申请日也可以算作你在该成员国的申请日。这样，通过在美国就某项发明提出申请，你可以把在美国的首次申请日保持一年之久。这意味着你可以在美国提出一项专利权申请，而后通过广告宣传、发表文章和销售产品来立即公开自己的发明。然后，如果在一年内该项产品看来较为成功，你就可以在选定的外国提出申请，即使先前对该项发明的公开使用按常规将会阻碍你在那些国家提出申请。

你还可以用其他方法来推迟国外申请费用的支付同时保留你的申请权利。最近通过的《专利合作条约》（Patent Cooperation Treaty, PCT），允许在支付各个国家申请费用之前延迟 20 到 30 个月，如果在美国申请日之后一年内你提出申请并要求得到 PCT 待遇，你可以获得 PCT 选择权。

这样，在你的美国申请日之后一年内，通过在一个特别指定的 PCT 办事处提出一项 PCT 申请，并通过指定某些国家，你就可以在美国申请日后的 20 到 30 个月中不再为保留你在这些国家提出专利申请的权利而缴费。这样就可以为试销产品提供额外的 8 或 18 个月时间。这的确带来了提出 PCT 申请的额外费用，但是如果你考虑到 6 个或更多国家中提出申请，那么为额外的 PCT 申请支付费用可能是非常值得的。理由如下：

1. 它推迟了你可能现在还没有的或者虽然有却要作其他紧急用途的现金的支付。
2. 它提供了对专利申请的一致检验。
3. 如果这种产品被证明不怎么成功，你可以决定不在 PCT 所指定国家中的任何一个提出申请而节省了在所有 6 个国家提出申请的费用。

另一个具有节省费用特点的国际专利惯例是《欧洲专利公约》（European Patent Convention, EPC），它和《巴黎公约》及《专利合作条约》（PCT）是一致的，使你可以申请一个单个的欧洲专利，并在 17 个欧洲国家中指定一个或几个你希望自己的专利获颁发的国家。

有许多国际条约也一样对商标权和版权产生影响。

许可证贸易和技术转让

许可证仅仅是合同或协议的一种特殊形式。合同的每一方允诺做些什么或支付些什么以作为对另一方做些什么或支付些什么的回报。用于解决技术转让，或者更广泛地说，用于处理知识产权（即专利、商业机密、专有技术、版权和商标）的合同被统称为许可证。获得许可转让的可以是任何东西，包括在 T 恤衫上使用米老鼠标记或者拷贝《星球大战》电影的权利、以麦当劳的名义进行经营的权利，以及使用制作计算机微型芯片的专利方法或复制、使用并出售软件的权利。软件许可证仅仅是许多类型许可证中的一种，对它的基本考虑同其他许可证一样，但要注意适用于软件环境的特定条款和语言。

共同关心的问题条款

*许可证*这个术语专门用在涉及知识产权的一些不同类型的合同中，主要包括转让、独占性许可证和非独占性许可证。这些内容将在本节中用到。

转让是产权的银货两讫的买断，权利从拥有者或转让方转移到买方或受让方。转让可以采取多种形式：

- 可以适用于一个完整的专利，包括该专利之下的所有权利。
- 可以适用于所有专利权中的一个未分割的部分（例如 30% 的未分割利益）。
- 可以包括限于美国任何地理区域内的一个专利权中所包含的一切权利。

许可更像是出租或租赁。产权的拥有者，即许可人，保留*所有权*；而购买方，即持证人，按照以专利权、商业机密、专有技术、版权或商标形式出现的产权的许可得到*实施的权利*，*独占性许可证*给予持证人根据产权排斥每一个人，甚至排斥许可人独家经营的排他权利。而

非独占性许可证正相反，允许持证人根据许可的产权进行经营，但是不保证其独占权。许可人努力寻找更多的持证人并给予他们许可。可能有些人已经获得了许可，但许可人可以根据所有权继续给予他们许可。

按照定义，由于受让人获得了产权的完整权利和所有权，因此转让是独占性的。许多持证人宁愿得到转让或独占性许可，因为他们需要一个没有竞争对手的竞技场，以便从产权中实现收入最大化并证明许可成本是值得的。

无论是独占性许可还是非独占性许可，都可能包括分让许可（Sublicense）的权利，即持证人授予其他人许可证的权利。这一权利减少了许可人对产权的一部分控制权，扩大了持证人对于所有分让许可证持有人的行为与费用支付的责任。分让许可是一种有价值的重要权利，并不是自动随着主许可权转让的。分让许可权的授予必须明确表示。一份许可证书中的可转让（transferable）这一术语，表示许可证可以作为一个整体和与该许可有关的持证人的部分业务一起被转让；它没有授予分让许可的权利。

许可人常常更愿意给予持证人非独占性许可，因为这样做可以从许多不同的持证人那里获得许可费收入，增加了成功的赢利机会。此外，如果对所有可靠的企业来说知识产权是可以自由获得的，就没有一个企业会被遗漏或受到损害。所有企业都有同等的竞争机会，而被拒绝的潜在持证人提出诉讼的可能性也减少了。

界定许可的知识产权

要明确地界定许可的知识产权必须十分小心谨慎。例如，考虑下列问题：

- 获得许可的是多项专利、一项专利，还是一项专利中的一部分？
- 获得许可的仅仅是商标，还是整个公司形象（包括名称、广告、促销计划和图形）？
- 如果关系到版权，是仅仅涉及以同样的印刷形式复制一本书或其他印刷资料的权利还是涉及下列权利？

——翻译成另一种语言

——改编成戏剧、电影或电视

——派生作品的创作

——将其人物和情节在 T 恤衫和玩具上作商业推销？

- 如果涉及专有技术、商业机密，这些又该如何界定？

持证人必须确信他们得到了他们所希望和需要的东西。许可人必须讲清楚所授许可权的界限，在一项软件许可中，如果授权只是准许使用软件，而不是对它进行修改或与其他软件合并，那就必须予以明确说明。

许可限制

一项许可可能有许许多多不同的限制条件，包括时间、单位数量和所售产品或服务的美元价值方面的限制。许可还可能受地域上的限制，这种限制也是非常普遍的，限定持证人只能在指定的地区或市场中利用许可权。

确定许可的价值

在许可权谈判中，人们普遍最关心的问题可能是，如何确定一项知识产权的价值？首先，要确定取得该项知识产权和建立该项知识产权需要花费什么。例如，下列所有各项花费是形成知识产权最起码的成本：

- 完成新发明所含的研究与开发成本
- 创造新的商标或拥有版权的作品的的设计成本
- 对发明商业化的成本
- 对商标或拥有版权的作品进行广告宣传和促销的成本，这种广告与促销费用每年合计可达数百万美元之多
- 附带费用，例如法律费用、管理费用和会计费用

其次，要确定这项知识产权如何影响产品或企业的盈利。你能够由于产品是知名产品或出于发明赋予这种产品新的特色而索取更高价格吗？你能够由于发明的新技术而削减你产品的成本吗？如果能，就确定一下这些数字的价值。

你还可能确定知识产权通过开辟新的市场或在现有市场中获得更大占有率增加了多少总收入。所有这些数字都可以折算成用于估价的美元数额。

许可费率

对专利、商业机密或专有技术的非独占性许可的许可费费率一般为 5%，但并不是固定不变的。比如，专利的非独占性许可的费率可以达到 10%、20%、25%，甚至更高。独占性许可的费率要高一些，因为持证人得到了完全的独占权，而许可人却要承担持证人支付许可费的风险。基于同样的原因，独占性许可人一般要求持证人支付一笔初始费用。侵权诉讼中，法庭在确定合理的许可费以作为损害赔偿金时，一般考虑下列因素：

- 专利的剩余有效期
- 获专利权的发明相对于其他先前发明的优势和独特特征
- 大部分消费者偏爱基于该专利生产的产品的证据
- 可接受的非侵权性替代品的缺乏
- 侵权者对专利权的利用程度
- 侵权者因专利权获得的利润

许可证协议谈判

在任何商业性协议中，一方向另一方所承诺的是利润或收入的一个百分比或是所售商品的许可费，同时协议暗含着勤奋工作和守信的承诺。但是许可人一般要寻求某些方法来确保持证人尽最大努力利用许可权并使许可的收入最大化。其中一个方法就是简单地在协议中加上一个条款，让持证人答应其他的“最大努力”。另一个办法就是规定持证人必须实现某些目标，比如要求有一笔对许可产权进行推广和开发的最低限度投资，可以用货币、人力劳动时间，甚至特别说明的行为或销售目标来表示。此外，还可以使用更简单的规定最低许可

费的方法：不管持证人的销售情况如何，每年必须支付一定的最低限度的许可费。这对持证人来说不是一个令人愉快的条件，但可以使许可人放心许多。

最保险的事情是找到能胜任的、热情的持证人。预先对持证人作一点调查（在资本净值、信用等级、经验、声誉、制造 / 销售能力、以前的成功 / 失败记录等方面），可以减少很多担忧，并排除有风险的持证人。如果发生未达到协议目标的情况，*复归条款*(Reverter clause) 要求从持证人处收回许可权并把其控制权归还给许可人，这是最终的保护。通常许可人最关心的是持证人可能会出售一种或多种竞争性产品，导致明显的利益冲突。*非竞争条款* (Noncompetition clause) 可以防止这种情况的发生，但会引起反托拉斯的危险，而持证人也不喜欢对他们行动自由的限制。其他方法可能更妥当，比如规定最低的绩效水平。

机密泄露条款 (Confidential disclosure clause) 几乎对所有的许可证协议而言都是必需的，特别是那些涉及商业机密、专有技术和专利申请的协议。这种条款不仅对于保护作为许可对象的知识产权是必要的，而且对于保护双方将在许可期间、甚至在许可实施之前的谈判期间相互获悉的所有技术、经营、财务、营销和其他方面的信息也是必要的。

国外许可证

前面所提到的一些条款和问题通常适用于所有许可证协议，包括美国国内和国外的。此外，还有其他一些条款更是特别适用于国外协议。

由于每个国家对知识产权的处理有些不同，因此地理区域对许可证问题而言是很重要的。与专利、商业机密或专有技术有关的产品的制造与使用可能必须限定在美国，但是允许其在全世界范围内销售。支付条款中必须规定所要使用的货币以及由谁来支付税款或转让费用，订约双方必须提供政府准许许可费和资本收回本国的批件。

许可证协议是一种特殊形式的合同，在合同里各方都承诺做一些事情以换取另一方的承诺，是以双方在经营上的相互理解以及实现经营目标的共识为基础的。但是，由于协议主题、知识产权（专利、商标、商业机密、版权和专有技术）的独特性，许可证协议比普通合同复杂的多。这些产权要求对于它们的创造和维护采取特别的行动。在将产权进行许可可以实现收入最大化并防止其损失时，必须非常小心谨慎。

软件保护

计算机软件保护多年以来一直是争论的主题。有一段时间，人们强烈反对把专利权授予那些包含在软件中或涉及软件的发明。现在情况变了，计算机软件普遍得到了专利保护。商业秘密以前可用于保护软件，但只有当你保守软件机密时才能获得这种保护，这样一来就很难获得专利保护。现在版权局（Copyright Office）提供了一种处理方法，使得软件版权可以进行注册，同时包含在该软件中的商业秘密仍可以受到特别保护。

软件专利

计算机软件可以得到广泛的专利保护，专利保护的范围超出了编码或程序、软件的结构和组织、用户接口和程序菜单，甚至包括一些基本概念或算法。所有形式的软件都可受专利权保护，不论你如何感觉到它的存在，在控制工业设备或流程时，在进行数据处理时，还是在操作计算机本身时。

譬如，通常按脑力来执行的软件实施步骤是可以申请专利权的标的。因此，虽然管理企业的方法不是可以申请专利权的标的，但完成一项经营活动的软件却是可以申请专利权的。例如，自动地在一个经纪人证券账户、几个现金基金和自动维萨信用卡（Visa）/支票账户之间转移客户资金的系统的软件实施是可以申请专利权的标的。同样，把一种语言翻译成另一种语言（俄译英）的软件方法是可以得到保护的。

许多数据处理软件的专利权已经公布，下面就是一些例子：

- 亚马逊公司的专利：“one-click”
- 用于在商品展览会和会议上登记参加会议者的系统
- 证券经纪费用现金管理系统
- 证券自动交易系统
- 用于向未来负债提供资金的保险投资计划
- 管理一项汽车贷款的软件
- 用于实现产业资源分配最优化的软件

-
- 用于自动确定和分离文档（文字处理）的不同部分的软件
 - 用于返回到文件上指定点的软件（文字处理）
 - 用于确定投保特定气候条件的保险费的软件

用于操作计算机本身的软件也是可以获得专利的。譬如，已经颁布的专利有：

- 用于把一种原程序转变为一种目标程序的软件
- 用于把一种程序设计语言转换成另一种程序设计语言的程序
- 用于控制下拉菜单条的光标
- 用于在视频显示窗口显示图像的软件
- 具有窗口能力的计算机显示器

软件可能是由老程序组成，但只要是用不同的方法组合起来并产生不同的结果就可以，因为在专利法中明确规定，只要软件整体是新的，老程序的组合也可以获得专利。事实上，大多数发明是人们熟知的零部件或步骤的重新组合。

设计专利也已被用来保护软件。对于由计算机软件在荧屏上制作的图形已经颁布了设计专利进行保护，比如各种不同的显示图标，有一个例子就是可视电话中的图标。

软件版权

对于软件的版权保护虽然不像专利权保护那样，不过也还是相当广泛的，但是各法庭在处理版权保护问题时的分寸却不完全相同。

所有形式的程序都可受版权保护，如流程图、源程序、汇编程序、目标程序，不管是操作系统还是应用程序，都一样。直接同计算机使用者进行交流的程序和那些虽然看不见但在内部管理着计算机系统的程序，它们的版权可申请性并无区别。深藏在微处理器中的微电码和微程序，包括包含在一个硅片中的程序，也是受到保护的，甚至数据库有时也是受版权保护的。

有关数据库的更加微妙的版权问题已经发生了。允许用户利用和分析另一个具有版权的数据库的计算机程序提供者被认为对侵犯版权负有责任，因为为了分析数据，上述程序首先必须复制数据库中的一部分内容。

软件商业机密保护

软件也可通过商业机密的方法受到保护，可以单独得到保护或者连同专利与版权一起得到保护。通常，所有在一部发表的版权作品中公开的情报是属于公共领域的。然而，美国版权局充分识别版权保护与商业机密保护的协调性，规定了特别的申请程序以保护在获得版权的软件中的商业机密。

如何避免知识产权保护初始阶段的陷阱

通常，当一个人想要保护新创意或新产品，往往想到专利、商业机密和版权。但是早在他有机会确立这些保护形式中的一种之前，游戏的输赢已见分晓。这就是为什么知识产权保护的基本形式，如机密披露协议、雇用合同和顾问合同，是如此重要的原因。不论想法或产品是否可以受到专有法定权利（如专利权或版权）的保护，在开始阶段，即在得到这样的保护之前，仍然有必要*保守基本信息的机密*，以防它们被公开使用或披露，从而导致权利的丧失，并且鼓励其他人在你之前寻求法定权利。

机密披露协议、雇用合同和顾问协议在有些方面是相同的。它们规定了各方在一种新的概念、产品或方法开发的早期关键阶段的义务。它们常常被忽略，而到发现时已经太晚了，因为那时候关系已经发展到相当程度，而问题已经产生了。为了恰当地保护企业，必须同雇员、顾问以及在某些情况下同供应商和客户订立协议，以使企业的所有重要情报得到保密，并且把这些情报的所有权授予企业。

人们普遍认为只有技术信息才能获得保护，但事实并非如此。下列所有信息都是可以得到保护的情报：

- 关于新产品或产品线的创意
- 一项新的广告或营销计划
- 一个新商标的创意

-
- 一个重要供应商的身份
 - 一项再融资计划

而且当所有这些信息用于建立竞争优势和获得更大市场份额的时候，甚至可以比技术信息具有更大的价值。

雇用合同、顾问合同和机密披露协议应该在双方关系开始建立之前、在任何工作开始实施之前、在任何关键情报披露之前以及在任何资金转手之前就签订并签字。一家企业万万不可匆忙实施计划，以防最终不能取得为之付出代价的东西的完整所有权，而雇员、顾问等在没有明确了解他们因建立这种关系而放弃了哪些权利的情况下，决不应急于取得这项工作。

起草雇用合同

雇用合同必须对双方都是公正的，并且应该由受雇者签字，至少那些可能接触公司机密事务的人或者可能为企业出主意或提供发明的人都要签字。如果合同曾被有效执行过，还应当简短易读。

雇用合同像所有协议一样，必须双向考虑。如果我同意按 3 000 美元的价格为你油漆房子，我给你的考虑就是油漆你的房子，你给我的考虑就是 3000 美元。在一份雇用合同里，雇员的考虑包括所有保守秘密的承诺以及想主意和提供发明；企业的考虑是雇用雇员。因此，最好是在未来的雇员就要开始工作之前，向他提出这些合同。

当工作开始后，要考虑的就是雇员的“继续”雇用问题，这好像有点危人耸听的意思。尽管“继续”雇用肯定是一种恰当的考虑，但在解释这些合同时，法庭很容易发现雇主通常占有优越的讨价还价地位，因此，他们一般希望看到，当合同拿出来让双方签字时，雇员有拒绝而不必蒙受痛苦与损失的公平机会。在雇员为了获得工作已经从远方把全家迁移过来准备开始工作的那天，把雇用合同放在装着养老金、医疗保险和其他表格的袋子里提交给雇员签字不是一个好主意。

转移雇员对公司创新的权利

在一份雇用合同中，最重要的条款之一就是雇员同意向公司转让他们在所有创意、创新和创造中的全部权利、所有权和利益，包括设计、开发、发明、改进、商业机密、发现、著

作和其他作品，还包括软件、数据库和其他与计算机有关的产品和方法。不论这些东西是否可以获得专利权或版权，都要进行转让。如果这些东西做出来、构想出来或第一次由雇员付诸实践，它们就应该转让给公司。不论该雇员是单独工作还是同别人一起工作，也不管这项工作是否在正常工作时间内做的或在公司内做的，雇员都要承担这种义务。只要这种工作是在公司经营、研究或调查的范围内，或者这种工作是产生于或受启示于任何为公司所做的工作，那么它的所有权就应当转让给公司。

这项条款不应该试图强迫雇员将所做的每一项成果的所有权，甚至同公司的业务没有关系的成果的所有权转让给公司。譬如，一位工程师受雇为一家电器公司设计相控天线阵雷达，他可能发明了一种新式的马蹄铁或写了一本关于障碍赛马历史的书。试图根据雇用协议迫使这种成果的所有权转让给公司，可以被视为过分的和不可能实施的行为。把在雇用结束之后或雇用开始之前的一段时间所完成的发明、创新和其他作品的所有权授予雇主的一个条款也属于同样情况。

作为这种转移或转让条款辅助的是，雇员同意马上向公司或向公司指派的任何人公开他的发明、创新和作品，并帮助公司获得知识产权保护，包括在公司所指定的所有国家获得专利保护和版权保护。在这一方面，雇员还要同意完成下列工作：

- 专利的申请和版权的申请
- 已颁发的专利权和版权注册的转让
- 为完善各种产权和明确把他们的知识产权所有权授予公司所需的其他必要文件

如果在雇员离开公司之后需要进行这些活动，他仍然有责任履行他的义务，但是公司必须支付他因此用去的时间和开销。

兼职雇员如何泄露秘密

另一个重要的问题是兼职问题。当一家出售计算机辅助设计与计算机辅助制造(CAD/CAM)工作站的公司并不介意他的程序设计人员是否利用他们自己的时间去兼职打工时，这家公司就要小心避免出现非常敏感的情况。例如，一家 CAD / CAM 公司发现，在一周的大多数日子里，包括星期六和星期日，从下午 3 点到 8 点出现通话时间长短不等的数额巨大的电话费。公司

怀疑电话帐单存在问题，但发现电话的确是从公司打的，对象是远在几英里外的一家较大的电脑制造商。该电脑制造商声称不知道这件事。但是经过一番长时间调查之后，人们发现该公司的一名雇员被电脑制造商的一位中层经理雇用从事咨询工作，以开发一个软件系统。该雇员坐在公司办公室里自己的办公桌边，通过联接他电脑终端的电话线一直在为电脑制造商提供咨询。该雇员并没有在自己的公司少上班；他增加了工作时间来弥补兼职所费的时间，他正在开发的软件也并不属于公司的 CAD/CAM 领域。但是这件事所揭示的情况是令人不寒而栗的。一想到在这家巨大的电脑制造商和公司之间存在着一条信息通道，想到有些什么信息从这条通道上被泄露出去，就足以使公司的高级职员和经理们在事发后的一段时间里坐立不安了。

为了防止这种事情的发生，雇员应该在雇用合同中答应，在被公司雇用期间，将不会发生公司现在或者可能以后被牵连进去的任何其他雇用约请或者受聘活动，也不会公司的上班时间内从事兼职工作或者使用公司的设备或设施搞兼职工作。

非竞争条款

一个密切相关的概念是非竞争条款，依据这个条款，雇员同意在被公司雇用期间以及在脱离公司雇用之后的相当一段时间内不同公司进行竞争。这是一个更加敏感的领域。很容易理解，公司不希望它的关键销售人员、高级职员、管理人员、营销负责人或设计负责人转到竞争对手的新工作岗位上，并且掌握关于他的前雇主的最好客户、新产品计划、制造技艺或新的营销方案的内部线索。但是法庭不喜欢阻止一个人获得生计。譬如，法庭不会强迫一个终身从事雷达工作的工程师拒绝接受一个相同领域的竞争对手提供的工作，而去接受一个设计移动电话的工作。一个倾毕生精力于推销和销售窗帘与幕布的人不可能被强迫改行去销售地毯或旧汽车。

然而，一个人在公司经营过程中的地位越高、越重要，防止这个人同公司进行竞争的可能性就越大，只要雇用协议对此作了规定。高级职员、董事、创办者、大多数股东和其他重要人物都受这样的条款制约。即使如此，条款中的排除范围在时间上和距离上必须公正合理。几个月、一年，甚至两年都是可以接受的，这取决于技术和市场的发展速度。对一个销售运输机的销售人员而言，世界范围内的排除是可接受的，而在餐馆业，几英里的排除距离就足够了。若合同的排除范围超出了公正界限，那么它是无法得到执行的。

保证前雇员不同公司竞争的一个办法就是允许公司在某一段特定时间内把这位雇员当作顾问来雇用。这样，这位雇员所参与的重要情报领域就可以逐渐过时和被淘汰，这样到了雇员可以到竞争对手的企业去的时候，对原先公司就不再具有威胁了，同时雇员也可以得到相当的补偿。

然而要记住，即使前雇员可以自由地进行竞争，他们仍不能自由地取走（在他们记忆中的或做成记录形式的）任何商业机密或者任何对公司来说是机密的或专有的情报，或者以任何方式使用、泄露它。为了强调这一点，雇用合同应当规定，雇员在被雇用期间或者在其后的任何时候，不能向别人泄露为他自己的或别人的利益使用任何商业机密或同任何公司业务有关的任何机密或专有情报——技术的、商务的、财务的、销售的、营销的或其他等等。限制也可以保护同任何公司当事人、顾客、顾问、许可证持有人、分支机构的业务有关的这类情报。

同非竞争条款一起，雇用合同应当规定所有体现或包含公司知识产权或情报的文件、记录、模型、电子存储设备、产品原型和其他有形物件都是公司专有的和独占的财产，雇员必须在雇用终止之前或者公司要求的更早时间之前交还给公司。雇主和雇员都必须理解这个重要规定。在某些州，法律对取走有形商业机密财产的行为处以严厉的刑事制裁和罚款。

防止雇员挖走人才

另一个可能的冲突领域是雇员被挖走，即现在已被竞争对手雇用或自己创办一家竞争性企业的前雇员挖走公司的现雇员。当前雇员担任高度信任和机密的职位而且他打算雇用的雇员对其极其尊敬时，挖走雇员就是一个特别敏感的问题。当受诱惑打算离开公司的雇员因其专业知识或人员数量对公司经营影响较大时，他们被挖走会对公司造成重大破坏。无论在何种情况下，这种员工流失对公司都是有威胁的，因为商业机密和专有技术可能会转移到竞争对手那里。可以用一个条款来处理这个问题，禁止雇员在受雇期间以及此后的一段时间内为竞争对手挖走其同事。

雇员的版权所有权

所有权中最具威胁的是版权的所有权。如果获得版权的作品是由一位雇员创造或创作的，公司就自动拥有了版权。但是该雇员必须是一位善意的雇员，也就是说，必须有正常雇用关系的一切行为。如果公司和作者在所有权问题上发生了争执，法庭将设法确定作者是否确实

是一个雇员。这个人在公司每周是否有全日制工作、津贴、所得税预扣、失业保险、劳动保险，是否有一间办公室或工作场所？如果作者不是一个正式雇员，作品的版权属于这位作者，而不属于公司！

这意味着如果公司雇用了一个非全日制雇员、一个顾问、一个朋友或一个兼职者，这个人最后会拥有作品的版权。因此，当这个非正式雇员完成了将使产业彻底改变并给企业带来巨额收入的软件系统时，是这位雇员而不是公司将拥有该软件的版权。公司将拥有雇员为公司开发的软件系统的具体包容物，但是雇员将拥有一而再、再而三地再生产、复制和出售这个系统的权利。这种事情发生过。一个花费了成千上万美元开发出一种软件系统的公司拥有成品，但是不拥有这个产品的版权。那位非正式雇员拥有版权并有权无限制地再生产这种产品并把它出售给那些最想得到它的人——尤其是公司的竞争对手和客户。

这是一个令人寒心的局面，但只要有点深谋远虑也很容易避免这种情况。解决办法是容易的：只要把它做成书面形式。在工作开始、酬金易手或计划公布之前，*让版权作者在一份书面合同上签字*，合同明确说明，无论该作者以后将被看作是雇员还是非雇员，任何可获得版权的资料中的所有权利、所有权和权益都要转让给公司。缺少这样一份明确的书面协议会破坏伟大的梦想，毁灭友谊和合伙关系，并且使企业陷于瘫痪乃至破产的地步而合同的各方却在为谁拥有成果、书、软件、招贴或者记录如何当一个成功企业家的录像带而争论不休。

作者或艺术家的道德权利

另一个必须考虑的方面是作者在其作品中的道德权利。在美国，艺术家在他们的视觉作品中的道德权利是受到保护的。道德权利有各种不同的解释，如归属和完整的权利或渊源和完整的权利。这意味着一个艺术家有权坚持他的名字同作品相联系，或者如果在艺术家看来作品已经被删改得支离破碎时，拒绝让他的名字同作品相联系，并且还坚持他的作品不被支离破碎地删改；这就是说，作品的完整性必须得到维护。譬如，道德权利原则曾经被援引来阻止移走一堵绘有彩色壁画的墙壁。

确立道德权利原则的美国法律规定，艺术家的道德权利不能转让，但是可以由艺术家用一份书面声明来放弃，该声明特别指明作品和弃权声明书所适用的使用方法。

因此，在每一个关于版权问题的协议中，要谨慎地包括一个条款，其中谈到的艺术家特指一件或几件作品并且放弃使用所有作品的一切道德权利。条款中还要提到包含道德权利原则的版权法 106 款（a），这是一种聪明的做法。

前雇员的权利

在雇用合同里还有另一个问题需要考虑。当新雇员要被雇用时，找一份他与前一位雇主或者与前几位雇主所签的雇用合同的复印件，以确定该雇员现在是否可以以他所谋求的职位自由地为这个公司工作。前雇主也有某些权利，这些权利可以正确地或错误地同该雇员的新雇用状况发生冲突。

顾问合同

顾问合同应当包含和雇用合同中相似的一些条款，还有些额外的条款。一份顾问协议应当清楚地规定被雇用的顾问所要完成的任务——例如，研究一个新领域；分析或解决一个问题；设计或重新设计一个产品；建立一条生产线；或者协助营销、销售、管理、技术或财务方面的事务。重要的是要显示：

- 顾问为什么被雇用
- 期望顾问做些什么
- 顾问在公司的商业机密、秘密的和专有的信息方面可能会接触到什么东西
- 期望顾问在创新、发明、专利和版权方面向公司转让些什么权利

很明显，公司雇用顾问是希望拥有该顾问被雇来所从事的工作的成果，就像雇用雇员时的情况一样。但是顾问的本钱是专门知识和在特定领域内迅速完美地解决问题的能力。对于顾问将转让或不转让什么必须在合同内划定明确界限，以便合同双方安心。

顾问关系按其性质来说可以向每一方大量透露另一方的商业机密、秘密的和专有的信息。公司可以用对有关信息的明确认定和通过采取惯常的商业机密保护措施来保护自己。公司还必须只向顾问透露进行工作所必需的情报，还要限制顾问在为别人的工作中使用情报的自由和限制他们扩散情报。顾问必须用同样的方法来保护自己，防止公司滥用顾问的特别知识、解决问题的方法和分析技术。

有一个经常被忽略的方面是笔记、备忘录的所有权和失败的调查途径。错误的开端和失败可能和解决问题的办法一样重要，特别对竞争对手来说是这样。与此有关的是原始数据的所有权问题。原始数据就其本身的权利来说可能是极有价值的，但是也可能被用来轻易地重建顾问工作的最终结果，譬如说一份市场调查。

机密披露协议

当披露创意、情报、发明或具有特殊价值的任何知识时，接受方应签署一份机密披露协议以保护披露方的利益。由于下述原因，披露机密可能是必要的：

- 使制造商有兴趣取得制造和销售一种新产品的许可证
- 雇用顾问在某一领域内提供建议
- 允许供应商报出准确的价格
- 容许顾客决定是否需要一种产品或者对一种产品进行修改
- 使投资者有兴趣对企业投资

这种协议不仅对于保护知识或情报本身是重要的，而且对于维护有价值的相关权利，比如*国内和国外的专利权*，也是重要的。这些协议应当简短扼要。

起码，接受方应当同意对于所披露的一切情报保守秘密。情报指的是所有商业机密和所有专有的和秘密的情报，不论是有形的还是无形的，口头的还是书面的，也不论是什么性质（例如技术、销售、营销、广告、促销、经营、财务或者商业）。

接受方应当同意秘密接受所有这类情报，并且未经披露方明确的书面同意不能使用或泄露这种情报。应当在合同中明确，接受方对于能证明是属于公开领域的任何情报，对于它已经知道的，或者是别人告诉它的情报，均不承担义务。

应当限制接受方只能把机密信息披露给特定的人，比如那些为实现合同目标需要知道机密的人或对接受方负有保密义务的人。此外，接受方应当同意，他的任何收到任何情报的雇员有义务按书面雇用协议保守情报的秘密。接受方还应当在保护接受到的机密时将像保护自己的机密那样小心谨慎，并且不能低于合理的保护标准。后面这段话是必要的，因为某些企业没有保护标准，甚至对于自己的重要机密也采取极为草率的态度。

应当制定关于收回所有机密披露信息的有形物件的条款，包括图样、蓝图、设计、设计参数、专著、规格书、流程图、草图、说明书和数据。还应该制定一个条款，防止机密的接受方[进入](#)竞争企业或者引进属于被披露信息领域的竞争性产品或服务。接受方常常要求得到

一个时间界限，在这个界限以后接受方可以自由地公开或使用这种情报。这样一个时间界限可以从几个月延伸到好几年，取决于情报的生命周期、有无仿制的趋势、竞争者的生产准备时间以及在一个特定产业中现有的其他因素。应当在协议中使用强硬和清楚的语言规定，协议对于情报没有给予许可权或任何其他权利，不论是明显的还是暗示的。

虽然披露方和接受方之间的机密披露协议是理想，但并不容易得到，接受方可能争辩说，这样的协议是不必要的。他们会说“信任我”或者可能干脆拒绝，理由是这违背其政策。有些大公司则把局面扭转过来，要求在任何情报的披露之前签署他们自己标准的*非机密披露协议*。

根据非机密披露协议（通常叫做*创意提交协议*（Idea submission agreement）），披露方放弃了除美国专利权或版权规定之外的所有情报权利。在那些保护之外，接受方可以自由地使用、公开情报，或者随意处理情报。这不能简单地归因于骄傲自大或自卑。大公司部门繁多，有些部门在进行新创意的研发，而其他部门对此一无所知。此外，在若干案例中，法庭认为在没有书面协议甚至*非机密披露协议*（该协议解除了接受方对创意的散布和使用的任何限制）的情况下，公司对滥用创意和情报负有责任。

如果达不成协议或者提出了非机密披露协议的反提议，披露方必须决定是把创意秘而不宣还是在接受方的诚实问题上冒一次险；然而，在这种情况下，为避免一个粗心的或不谨慎的接受方把想法公开或滥用，聪明的做法还是把最初的披露减少到最低限度以减少损失。

法庭已经认可的一种中间根据是由合同各方的行为所证明的一种*默示保密关系*（Implied confidential agreement）。在一个案例中，披露方用一封信诱使接受方对某个特殊问题产生兴趣，并表明这个问题是机密的，结果在机密的披露方和接受方之间举行了一次面对面的会见，在会见时全部的创意都披露了。后来，接受方使用该创意生产了产品，披露方提出诉讼并且胜诉了。这封信建立了一种接受方未加拒绝的保密关系，而且接受方通过和披露方会面并且未加评论或排除就接受对方的创意已经承认了双方的保密关系。接受方没有在信上签字，但就整体情况看，它仍然构成了对接受方公司的限制。

总结

保护的基本形式，如雇用合同、顾问合同和机密披露协议，不需要写得很复杂或很冗长，但在创意产生的最初阶段，对于保护和维护公司某些最有价值和最关键的知识产权来说，这些协议是很重要的。

第十章 特许经营

史蒂夫·斯皮内利(Stephen Spinelli)

2003 年，美国近 60 万家特许经营店的销售总收入将近 10 000 亿美元，占美国零售总额的 35%，并且有 8 万家特许经营店已走向全球化。在 20 世纪 90 年代，那些上市特许经营公司的绩效比标准普尔指数 500 企业（Standard & Poor's 500）表现得更为出色。从 1972 年到现在，特许经营每年都在迅速增长，其原因在于每一家特许经营企业都象征着一种由相关企业组成的广泛网络，这将注定特许经营企业在今后十年的更快速增长。特许经营的绝对规模使它值得我们好好研究。

什么是特许经营

多年来，特许经营一直被描述为一种金字塔式的雇用形式。内布拉斯加大学（University of Nebraska）的特许经营学教授罗伯特·T·贾斯蒂斯（Robert T. Justis）从广义上将特许经营定义为拥有某种服务或已注册商标的所有者、生产商或经销商（特许授予者）所利用的商业机会，他们赋予某个人（特许经营者）在当地销售该产品或服务的专营权利，从而得到报酬或专利权使用费，并确保产品质量的标准化。

商业模式特许经营（Business format franchising）定义为特许授予者和特许经营者之间的契约性的、不断发展的商业关系。商业模式的概念包含营销计划、记录在案并已付诸实施的程序、过程帮助，以及业务发展和创新。商业模式特许经营是经营企业的一种总体方法，比仅以销售产品为目的的特许经营更加错综复杂。为了生存，这种商业模式特许经营中的互动关系必须像市场一样灵活。

历史背景

对从商人员或学生而言，很少没有听说过关于麦当劳及其创始人雷·克罗克（Ray Kroc）的故事。尽管他们对特许经营的发展做出了不朽的贡献，但特许经营产生的历史仍需追溯到更早以前。

遍布英国的“小酒吧”网点可能是世界上最古老的特许经营体系。在罗马人占领不列颠的那段时期，教堂是为旅行者提供食物、饮料和商品的主要供应者。那时的宗教信条规定，必须为每位旅行者提供两天的免费食宿。这些特权的滥用，导致了公元 740 年至公元 750 年间相关商业企业的迅猛增长。

到 957 年，埃德加国王（King Edgar）发现酒馆太多了，因而下令每个村子只能有一家酒馆。作为该法令的一部分，一些公共标准建立起来了。商业模式要求有一种标准度量，限制数量并禁止向牧师出售啤酒，同时还成立了监控体系以对违反法令的人进行罚款。特许经营应运而生。

随着人口稳步增长，逐渐形成的消费者以及经济发展现实迫切要求该行业进行合并，全国的酿酒商都认识到保护市场份额的重要。“酒店老板努力克服为跟上迅速发展的事态和应付各种各样持续增长的需求而遇到的困难”，越来越多的小酒馆业主和酿酒商结成了同盟。到 19 世纪初期，超过半数的酒馆都以某种协议的形式相互联合起来。1818 年，英国下议院公众酿酒厂委员会（The House of Commons Committee on Public Breweries）特别指出，联合经营酒馆比松散经营酒馆“要有序得多”。特许经营由此真正确立。

美国的特许经营始于 19 世纪 40 年代，并且持续发展到现在，形成了两种截然不同的特许经营类型。第一种是产品特许经营，由一些复杂耐用品的制造商创造，当这些制造商发现已有的批发商不愿或没有能力销售其产品时，他们开始建立自己的销售体系，创立特许经营体系，以替代高成本的公司自营批发商店。第二种类型是商业模式特许经营，形成于 20 世纪 50 年代，当时批发商店本身已明显成为一种创业的媒介。

特许经营体系可以是由特许授予者经营的批发商店和特许经营者经营的批发商店的组合，也可以只是特许经营者经营的批发商店。美国特许经营系统中有 87% 的批发商店由特许经营代理人经营。属于商业模式特许经营的企业类型通常为餐馆、食品和非食品零售业，以及商业服务公司；不属于商业模式特许经营的有加油站和软饮料装瓶商之类。Midas 公司和 Dunkin Donuts 公司是商业模式特许经营的两个典范，而索尼家用电子产品零售商则是产品特许经营的例子。

成为特许经营者还是开创单独企业

特许经营成功的关键和做任何其他生意基本相同，区别在于决定特许经营成功与否的大量因素已经过实践证明，并已证明能够适用于各个地区。因此，特许商业模式是以这样一个假设为基础的：价值是通过小心经营、测试和实施商业上可行的创意而创造的。如果这个假设已实现（用你的努力来证实），那么这个体系的成功首先就取决于特许授予者是否有能力将该体系传递给能胜任的特许经营者。长期来看，它的成功与特许授予者是否有从特许经营者那里接受和吸收反馈，并利用反馈信息来修改这个体系的能力密切相联。

成为特许经营者，还是独自创业，要做这样一个选择，取决于你对以下两个重要问题的回答：

（1）商标价值、经营体系、规模经济和支持过程是否足以减轻风险，并确保你能与特许授予者分享

权益（较之特许经营费用和支付的专利权使用费）？

（2）以自己的个性和管理方式，能否与特许授予者或其他特许经营者共享自己企业的决策权？

对于那些需要通过量化来确定选择特许经营或自创企业的人，可使用以下公式：

特许经营费用+专利权使用费现值（PV）=源于特许经营商标价值的净收益增长的现值（PV）

现值（PV）是一笔资金的现在价值（关于 PV 含义的举例，请参见第十四章）。如果你的分析结果证明上述等式成立，或等式右边比等式左边大，那么，选择特许经营就是恰当的。

本章大部分内容集中于特许经营所提供的服务和体系的数量及质量。选择特许经营还是自创企业，这是一个关于勤奋和评估特许经营竞争优势的问题。这些优势在数量上应当足以补偿特许经营费用、专利权使用费和管理工作所付出的代价，而之所以要竭尽全力，是因为特许授予者和特许经销代理人之间订有合同。

特许经营合同

理想的特许经营关系是存在于特许授予者和特许经营者之间，以及各特许经营者之间的合作关系。但是，为了确保对他们之间的权利和义务以及相关费用达成理解，合同仍必不可少。在购买特许经营权中，这个合同常被称为许可证协议，或特许经营合同。美国社会中特许经营的规范程度较高，在发生诉讼时，许可证协议是一份明确的声明书。

在成熟的特许经营体系中，商号名称权和商标专用权是特许授予者拥有的最有价值的资产。在商业模式特许经营中，有文书证明的经营体系是商号名称权和商标专用权的组成部分，它们共同决定了这项特许经营权的市价。有时，建筑规格、设备设计、保密的配方或饮食调制法都可能是特许授予者资产中的重要部分（例如，肯德基的创始人山德士上校（Colonel Sanders）坚信，他的秘方是肯德基家乡鸡这种商品及其形象不可缺少的一部分），还有些资产也许是取得的专利权或版权。

通过许可证协议，能够深入认识特许经营与特许经营候选人的义务。特许经营是一种合法的专业化经营，一些公司把全部业务都集中于这一领域。请律师审核许可证协议是申请特许经营过程中的必要开支。作为这种法律审核的一部分，这位律师应当用通俗语言预备一份有关协议的要点提要。

在许可证协议的订立或审核过程中，业务问题会交织于莫测高深的法律用语中。许可证协议中的细节

问题订得越实际，则越有助于维持健康的长期关系。然而，在履行许可证协议时，特许授予者要支付监督费用，这笔费用必须与这种关系中的其他费用，例如诉讼费用和质量关注等开销一并考虑。

我们用许可证协议或者特许经营合同作为特许经营的指南，理解该协议条款是努力建立特许经营的风险管理过程中必不可少的一部分。以下几节着重分析了特许经营合同中的正常经营参数，特别突出了其中可能存在的一些缺陷。对特许经营机会的正确估计方法是，结合自办企业所能获得的预期利润，来对特许经营的价值和成本进行估价。

特许授予者提供的服务

合同的这部分较之详述，特许经销代理人的义务细节部分总是简洁一些，但是，提到的一些关键问题已可充分说明特许授予者的明确意向和义务。特许授予者提供的服务分为初始服务和持续服务两种。业务种类不同，特许授予者提供的服务也存在较大差异。作为经验之谈，未来的特许经销者应当撇开自己在该行业的个人知识和经验，然后问问自己，这些初始服务是否足以使特许经销企业以恰当方式建立起来，以便在开业当天及以后能高效运营。

地产开发

由于许多商业模式的特许经营都包含了房地产成分，因而地点选择和建筑格局，以及监督管理都非常重要。像“位置、位置、位置”，“成功就在眼前”，以及“‘B’级地点会使你的收益能力降为‘F’级”（即选择二流地点会降低特许经营店的盈利能力。——译者注）等等标语并非夸张之辞。经销店所在的位置常常是销售地点以及服务递送体系的物理基础，通常没有严重的经济压力是不会轻易更改的。大多数授予特许者会同意所选的位置，因而他们并非人人都会亲自去寻找一个好地点，而且很少有人愿意承担寻找一个好地点的责任。

寻找地点的关键方面包括全面了解基本目标受众（Primary target audience, PTA），即最可能成为你的顾客的人，以及基本目标受众在各种不同环境条件下对经营店的青睐程度。特许授予者价值的一个重要组成部分来自于其积累并处理来自各营业单位的数据资料的权利。尽管特许授予者不能也不应当提供有关具体商店的信息，但他仍可以提供分析后的资料汇编。这就是基本目标受众信息的收集方法。如果确定地点是特许经营者的责任，那么必须有明确的文件支持的程序将基本目标受众与地点特征联系起来。一般地点参数包括成本、人口、交通量、交通方式、可见性、城市分区规划和各种许可证，以及进出便利度。

成本

一家假日旅馆的特许专营店要求至少 200 万美元投资，其中大部分用于房地产。实际上，开设一家专营店所需资金的大多数是地产投资资金。一个建立已久并决定改为特许专营店的零售企业必须对地点特性进行全面分析以揭示某些可成功扩张的地理位置标准。因为对于大多数的特许经营来说，地产非常重要，因此占地费用应该在融资模式中不断重新评估。在不同的区域改变的人口、基础结构和成长阶段等将会强烈影响专营店的盈利能力。

与一家大型的商业房地产经纪公司接触并总结地点特征、收集最近出售或出租的具有可比特征的地产案例、以及房产或占地成本与特许授予者的指导方针是否相关，授予特许者应当密切关注这个过程，特别是当他正在考虑扩展到一个新的区域时。即使购买价格相同，租赁条款也会随时间和区域的差异而变化，因此，要确保用于计算租赁成本的“资本化率”具有可比较性。资本化率是土地所有者期望其房产相应于被租赁的财产（在此指上地和房屋）价值的投资回报百分比。租赁期限即承租人按合同规定占有产权的时间，应与许可协议的期限相符。

人口

特许授予者会设想在多大的市场区域内有多少基本目标受众？例如，Service-Master 草坪保养公司追踪的是他们服务区域内的双收入家庭。应把服务区域内最低基本目标受众人数与特许授予者的预计市场占有率和预计销售额结合起来：

- (1) 半径 3 英里
- (2) 人口 50 000 人，PTA20 000 人
- (3) 市场占有率 10%
- (4) $2\,000\text{PTA} \times \text{每年光顾 } 3 \text{ 次} = 6\,000 \text{ 位顾客}$
- (5) $\text{特许授予者的预计销售额} / 6\,000 = \text{平均价格}$

做一份电子数据表分析，提高数据容量以追踪这些数据。你的预测是否合理，是否与特许授予者预测的数字相符？现有经销店的营业会证实这些预测吗？

交通容量

交通量以每天的行人或车辆数度量。许多特许授予者会规定一个最低交通量，一般以 12 或 24 小时为

计量基础。注意特许授予者挑选出的经销店或那些对自己的销售量表示满意的特许经营者的经销店。大多数州的汽车部门、注册处或市政工程部门都有交通量信息。

交通方式

街角位置、工作场所的路边还是住宅的路边，以及交通速度等都只是与交通方式有关的关键问题的一部分。一个炸面团或咖啡专营店可能要求坐落工作场所的路边，因为在急匆匆地去上班时，顾客一般不太愿意穿过川流不息的马路到对面驻足喝杯咖啡。这就是微弱回报和大量回报的微妙差别所在，或者说得更严重些，是失败和成功之间的差别。

可见性

可见性对于因一时冲动而购买的商品特别重要。在中午十分饥饿的时候，人们看到快餐招牌时也许会冲动行事。幼儿园（一个特许专营店的发展领域）也许是个需要考虑得更周全的选择，而并非一种冲动性的购买。

可见性包括三方面的问题：招牌、建筑物和房产人口处等三个因素。汽车在预定店址所在的路上以最高速度（不要与标牌上的最高限速混淆）行驶时，从第一眼看到每一个这样的标志直到到达店址的人口处，共行驶了几英尺、过了几秒钟？司机有没有充足的时间从最初看到该店址到轻松地拐入该地点？就这三个可见性变量而言，能够提供充足拐弯时间的地点在这个领域是最重要的。

季节性对可见性性也有一定影响。冬季看一个地点与春季枝繁叶茂时看同一地点可能会产生极为不同的效果。

分区规划和许可

州与州之间，以及各地方自治区之间，涉及城市分区规划的费用和时间要求会有显著不同。在选择地点的过程中，常常需要一位土地方面的律师，还需要建筑师、勘测员、土木工程师和交通专家。州立法规对环境影响的研究也越来越重视。应该把这些专业人员的费用作为应尽努力的一部分估算一下。

通常要求特许经营者预先承担这些费用。如果由特许授予者负担这笔开销，它们常常用于房地产开发费用中，并将会在经销店的租金上反映出来。在特别复杂的城市分区规划事务中，这笔费用可能使原计划超支，远远超出其最终市价，并有超出特许授予者的财务预编财务报表中原定占地成本的潜在可能。

入口和出口

这是用于进入和退出某个地点的房地产业行话。1986 年创立的 Checkers 汽车驶入式餐馆，要求大多数店址平面图上有两个直通出口，以便汽车川流不息地出入。规划委员会频繁地修改店址规划，甚至在最后一刻也是如此。入口和出口布局上的一个巧妙变化将会显著地改变店址收购标准。

结论：切勿忽视选址成功的因素

如果特许经营是一个正在营运的公司为扩展而选择的手段，那么使现有选址成功的因素与为出售给特许经销代理人而建立的商业形式相匹配是很重要的。忽视这一点将是致命的错误，特别是由特许经销代理人负责寻找新位置时。克服位置缺陷非常困难，并且通常不可能改变他们。

在增长迅速的特许经营体系中，为了迅速获得市场占有率，特许经营授予者一般更倾向于与独立商店达成发展的妥协。特许经营决定的作出常常是渴望迅速发展的结果。如果目的在于长期稳定的话，就不能让这种做法主宰良好的商业运营。

让特许经营的行家提供不动产开发的具体投入，这对特许授予者和特许经营者都有利。有些特许经营店坐落于大型购物中心内——例如 T-Shirt Plus。专营店位置和人口统计问题应受到同样的关注。成功的特许经营店将为特许经销代理人创造利润，并积蓄扩展资本，使特许授予者获得更多的专利权使用费。如果这家特许经营店经营状况很糟，并最终破了产，特许授予者可以迅速地改造这个单位，把它作为“自营商店经营”也可以把这份产业买给无关的第三方，但这一做法只能在不动产是被谨慎地购买和开发的情况下才能实施。

投资房地产是一种独立于特许授予者和特许经营者的商业投机。在评估特许经营机会时，应根据市场租金计算占地费用。这可用每平方英尺租用市价乘以计划工程的占地大小，或者，利用市场租借率（Market lease factor）乘以整个工程耗资。市场租借率是土地所有者在市场现有需求的基础上征收的租借率，如萧条市场中为 8%（新英格兰，1992 年 8 月），扩张性市场中为 12%（纽约，1987 年）。

希望成为房地产占有人或出租人的特许授予者有必要解决租金关系。一些特许授予者利用所谓的“百分比租金”（Percentage rent）来计算特许经营者的占地费用。实施百分比租金有很多方法，最简单的方法是按一个恒定的最大销售额百分率收取租金。这在起动阶段还有利，但在业务飞涨阶段会导致高于市价的租金，那些成本和价格都迅速增长的企业更是如此，这还会引起特许经营者收益的急剧减少。这个租金方案在开始时可能看上去很吸引人，但以后会变得累赘不堪。百分比租金的变通方法多种多样。其他方法包

括征收基本租金，即每月的最低数目加上最大销售额中抽出的较少比例，或者是稍低于市场租金的数额加上最大销售量与计划盈亏平衡销售量的一个百分比。有些特许授予者会提供各种各样的选择，而有些则不会。特许经营者应当在分析预编财务报表并有了承担风险心理准备后再与许可方谈判这些选择权。

现有的关于阐释不动产关键性变量的专门知识也是特许经营权购买的一部分。因此，必须使特许经销代理人充分相信，具有必要的专门知识是适当的，是能够获得的，并且是可被利用的。

建筑规格和监督

在所选基地初步合格的基础上，特许授予者应把建筑部门引进这个过程。特许授予者通常有一套标准的蓝图。大多数州要求对图纸进行修改，并加盖该州建筑师的印章以保证其符合该州建筑法规。地方市政当局还可能要求作进一步修改。一些特许授予者甚至将自己的计划修改到地方水平，但大多数人不会这么做。模型计划的复杂程度将会大大影响修改费用和效率。非常概要的计划为建筑的创新性留有很大的余地，但会降低标准化程度，丧失效率，并降低房地产市价。

除具体蓝图之外，特许授予者可能提供建筑监督。投标合同、图纸认可、施工监控和最后的综合清单是建筑监督的几种类型。要提防那些控制着建筑全过程但却没有独立投标的特许授予者。只要这项建筑工程同时也为特许经营者带来利益，就可把它作为利润中心。通过承包商市场可以对此进行最佳的监督工作。即使这个建筑过程完全处于特许授予者的监督之下，也应使特许经营者参与这个过程。这样，特许经营店的经营者可以更好地了解这一建筑，并更协调地与之相处。建筑规格中经营者必须熟悉的某些次要方面包括暖气、通风和空调，以及地下室水泵的运转情况等。

培训

培训是重要的初始服务，而持续培训也很有益处。许可证协议必须确定特许授予者履行这一责任的具体形式。它的内容远不止于一本手册和课堂教学。培训可因特许经营店的具体情况而异，但都应当包括有组织、有监督的现场工作经历。完善而稳定的特许经营体系要求在购买特许经营权之前已有在体系中一年的经营工作经验。但这也并非一个定式。一旦这个经营店开始营业，就要求特许经营者担负大部分或全部现场培训工作。培训手册、测试、诸如录像之类的培训辅助工具，以及颁发证书的程序往往是由特许授予者提供的。

如上所述，商号名称权和商标专用权是特许经营体系中最有价值的资产。这是由于该商品是在产品前后一致的基础上转到消费者手中，而消费者则通过支付一笔包含边际利润的价格来认知商品的价值。不良

培训方式将削弱交货的标准化和产品质量一致，可能降低商标价值。

开业前支持

支持性服务计划的基础是开业前支持的水平和复杂程度。开业前支持是开办新特许专营店的一项集中的多功能规划。存货、设备购买和装配、职员招聘和培训，以及初始阶段的市场营销都是关键变量。以合理的位置方案为基础，着手前做好充分准备，这将可以创造成功的契机。善于提供先进开业援助的特许给予者，往往也能提供合同所要求的持续服务。开业的糟糕体验是关系到特许经营质量的一个不祥预兆。

持续服务

许多许可证协议都把特许经营权（专利权）使用费定义为因使用知识产权而支付的报酬。但是，特许经营关系的持续性通常取决于特许经营者支付给特许授予者的专利权使用费的成本价值比的合理化程度。特许授予者不仅必须建立服务体系，而且必须在提供服务时维护和补充该体系。

每一位特许经营者的行动都影响商标的价值，从而影响特许经营的价值。特许授予者的行为也会影响特许经营的价值。双方必然相互依赖，并且在积极支持这个体系时获得利益。承认并声明这一相互依赖性的特许经营协议是有利的，特许经售者的绩效一定程度上依赖于特许授予者所提供支持的质量和数量。反过来，特许授予者提供的支持程度常常与特许经营者的绩效成反比，绩效不佳的特许经营者常常会得到更多的关注。尽管这是当商标价值受到威胁时的合理反应，但特许授予者均衡应用资源是成功的关键因素。

经营绩效和标准监督

通过建立统计和财务监督机制，特许授予者能够辨别出优秀经销人和潜在的失败者。针对已发现的问题投入资源有助于维持一个稳固的体系。在特许经营体系里，经营体制或营销计划常因一些优秀的经销人而改变。最佳的特许经营体系不仅收集资料，同时对资料加以分析，并迅速地把所获信息传达到各个特许经营者以获得反馈信息。合同有没有提出这个信息渠道的职责？

现场支持

许可证协议中应规定特许授予者要带着预定目的对特许经营者的营业地点进行定期访问。高效的议事日程中应包括绩效审核、现场训练、设备检查、本地营销审核和营运审计。事实上，一些特许授予者把他们的现场考察任务作为外交性的或贬损性的实践。现场功能的实质性内容越多，特许经营者就越容易证明他所花的专利权使用费成本是值得的。另外，在诉讼的情况下，一个佐证翔实可靠的现场支持方案可以缓

解特许经营者的索赔要求。

了解特许授予者提供现场支持动机的途径之一是调查提供给现场支持服务人员报酬的方式。如果驻地职员的报酬与特许经营者的经营绩效和最终获利率相当，那就说明特许授予者并没有耍花招。值得警惕的是，他们所得的奖金是由于专营店销售总额的增长而非单个商店销售额的增长，以及他们因为使用特许经营者的产品而得到报酬或奖金。捆绑销售的安排将在后面讨论。然而，现场支持体系是特许授予者所选择的影响策略的实际应用。

经营的研发

研发的规模经济是特许经营的主要优势。规模经济效益通过集中的、可控的和标准的特许授予得到充分的实现。对特许经营的研究应当追踪特许经营店在 2—4 年内业务水平的变化。这个体系中的变化是怎样受到鼓励、培育、其成果又是怎样被获得和交流的？这就要参考一种实用的机制或者在许可证协议中把它专门概括出来。

这对于特许授予者来说是一个困难重重、颇为棘手的领域。特许授予者必须确保标准化，但同时必须鼓励革新。要解决这个矛盾必须认识到，变化必然会发生但必须加以管理。特许经营提供了高效的管理变革机制。顾客需求、法律环境、竞争，以及绝大部分的特许经销代理人的创业热情将会扩展标准化的外延。

认识到了这一点，特许经营就必须在许可证协议中拟定规则，优化为完善该体制所作的努力。在特许经营体系中，由于特许授予者并不经营许多自营商店，因而现存的特许经营机构或代理群体应在审核和批准产品或业务转变问题中发挥作用。有时，许可证协议的营销服务部分会包括这些变化。

营销、广告和促销

这是在发展特许经营关系中最敏感的领域之一。市场营销使得商号名称与商标在消费者的脑海中留下深刻的印象。如果传递的产品证实了所发出的营销信息，特许经营的价值就提高了。商店的发展增加了预算，分摊了营销成本，也完善了这个体系的营销计划。

融资并实施营销计划的机制有很多。一般来说，特许授予者控制着全国广告基金。每位特许经营者都要拿出其最大销售额中一定比例的资金。然后，特许授予者制作电视、广播和报纸广告，直接邮寄广告和销售现场宣传材料，并根据基金数额的多少来买下载时间和空间。由于要完全均等地把这些服务分配给各个特许经营者事实上是不可能的，许可证协议将详细说明“尽最大努力”做到大致平等对待，或使用类似的词语。“尽最大努力”难免会造成某些特许经营者的广告多些，而另一些人少些。一段时间以后，这

种状况会达到平衡，但必须有监督管理。

特许经营第二层面的营销、广告和促销是区域化的，一般是在一个“主导影响区”（Area of Dominant Influence, ADI）的基础上构成。在一个特定的 ADI——例如康涅狄格州的大哈特福德市（Greater Hartford）——中的所有商店都要拿出销售额中一定比例的资金给 ADI 广告合作社。这个合作社的首要职能一般是购买传媒并采用特许授予者提供或批准的广告，并协调区域内的促销活动。如果在许可证协议中特许专营店有一个区域性广告合作社要求，那么它也应拥有标准化的 ADI 合作社规章制度。这些细则会列出诸如选举权之类的条款，并定义费用参数。组织不善的合作社将使只有一家特许经营店的特许经营者处于劣势。相反，合作社的一位出资大户也可能发现，他的选举权低得很不相称。

广告的最终层次一般被称为当地广告或当地商店营销。在这个层次上，合同要求特许经营者直接支付广告费用。依照特许授予者的指导方针，所允许的广告费用范围很广。然而，许可证协议可能并不明确。特许授予者会努力保留对这个问题的处理权，以确保其在市场中的最大灵活性。公司自营商店的广告要求应与那些特许经营单位相同，以避免特许授予者自行其是。过去的行为是合理性的最好判断标准。

特许授予者监督并强制使用营销费用至关重要。顾客离开一个 ADI 而进入另一个，很可能是由于受到邻近地区广告的影响。另外，不支出广告费用意味着整个体系失去营销效果。特许经营中固有的营销杠杆作用就是这样实现局部最优化的。

产品购买条款

特许经营体系的一个主要优势在于大量购买和存货控制。对于这点许可证协议中有多种解释。大多数特许授予者不一定受最佳价格要求的约束。不断变化的市场、竞争者和美国的反托拉斯法规使特许授予者无法保证做到这一点。特许经营店应当运用最大努力或良好的信念标准来获得全国和地区性的产品合同。

依据产品特性，地区性交易可能比全国性交易更有意义。鉴于运输重量和成本，或服务需求，地区性合同可为特许经营者带来更多的益处。聪明的特许授予者一定会认识到若这一点事实如此，而并不采取行动的话，那么特许经营者将填补这个空隙。每月的 ADI 会议便成为一种扩大的研讨会。这种特设组织将导致质量管理松懈，并使特许经营者超越许可证协议的限制增加合伙人。这一特性的进一步活动可能瓦解这一特许经营体系，甚至使特许授予者实际上被废弃。在一些个案中，特许授予者和特许经营者经营的购买合作社和平共存，以竞争者的姿态行动，并降低经营者的成本。然而，双重购买合作社往往会降低规模经济，并分散系统资源，同时为冲突提供温床。

出于质量控制目的，特许授予者会保留公布产品规格说明书的权利。这份说明书将非常明确地标明在经营过程中使用的原材料或物品的质量标准。随后，一批经许可的供应商的名单就根据这些规格说明产生。这份名单可能演变成一份特许经营的“**搭配销售**”(Tying arrangement)，它往往发生在商业模式特许经营的许可证协议限定特许经营者购买一种特定牌子的产品时。这一安排不同于产品规格说明书，因为品牌而非产品内容，是产品合格的规格。这里的重要问题是，特许经营和产品的搭配销售是否为特许经营者在市场上创造了提高价值的机会。如果回答是肯定的，那么是否有适当的控制手段来确保扣除增加价值后的定价还能带来利润。这无法确切地定量说明，但是，如果许可证协议具体说明了这种搭配销售，那么建议未来的特许经营店主在购买经营权之前最好再三权衡。特许授予者应当给出看重或放弃这种搭配销售的区别。

在许可证协议需要最终只有一个供应商的许可供应商名单时，很少有明显的搭配销售。如果增加其他供应商几乎不可能，这实际上就是搭配销售。另一种搭配销售发生在产品规格说明书已写好，以致只有一种牌子能满足要求。特许授予者应直接或间接地公开自己或其他高级职员从特许经营体系的产品购买中获得的报酬。市场价值增值测试在此又成了可信协议的检验。

运作说明书

商业模式被记录在一本或一系列的说明书中，但这应该在许可证协议中注明。运作说明书是特许经营资产的核心，因为它描绘了如何把商号和商标传送给顾客的方式。特许经营权的购买应在市场有效性的基础上进行。但是，为保持可行性，运作说明书必须是内容不断变化的文件。1984年，雷·克罗克曾说过：“我不知道我们在2000年会提供什么样的服务，但我知道我们将会比其他任何人提供更多的服务。”

前面所讨论的研发问题在具体实施前必须记载在运作说明书中。变革的方法对于特许经营体系的正常发展是至关重要的，这里再次强调了标准化和变革之间的微妙界线。有一些许可证协议包含这样一个条款，即特许经营者必须遵循现行运作说明书中列出的经营体系，而这种体系可能因时而异。假定这个体系必须变革以保持竞争优势，那么特许经营者应该为这种变革的产生有其正当的商业理由而感到欣慰，并愿意忍受经营技巧方面更少的个人控制。

专家支持

特许授予者的组织设计必须与特许经营所需的支持一致。如果不动产是一个系统变量，那么在特许授予者的组织中必须有充分的不动产专门知识，以满足特许经营权销售产生的需求。这在所有的管理制度中都应有所体现。

区域权利

要建立一个对特许授予者和特许经营者都公平的保护性地理区域是很困难的。鉴于人口统计是一个不断演变的因素，因而市场区域也会不可避免地发生变化。由于公路改造或大型购物中心的建立，今天适合开一家店的地区明天可能容纳三家特许经营店。特许经营体系越新，这个问题就越明显。

如果无法判断市场可能的渗透程度，那么又怎能确定地理位置和顾客呢？单个特许经营权出售时，其地址有时就是唯一受保护的领域，这使特许授予者确信这个市场已得到充分开发，但它对特许经营者很少提供保护。当单个经销商店达到了预定的市场占有率时（通过交易销售额、顾客或产出单元），特许授予者会据此判定顾客们的需求还没有得到充分满足。他关注的是，顾客的需求没有满足将给竞争者以可乘之机。由于市场领导者的广告和促销，“盲目模仿”的经营者可以通过市场领导者的市场亮相促进自己的起步。的确，这对于某些特许授予者来说是一个可行的市场策略。众所周知，快餐经营者总是有目的地将店址选在直接毗邻市场领导者的地方。

处理这个问题的一种方法是使单个地点的市场占有率标准定型，这样可以给经营者提供机会，获得与现有特许经营者同等的回报。在既定时间期限内，既定品牌市场占有率的渗透会激发另一个经营地点的开发。在第一个经营地点上的特许经营者享有第二个经营地点的第一优先取舍权。要享有这个权利，可能要以其资产负债表和经营标准为条件。这种方法考虑到市场的充分开发，而执行的特许经营者也能获得同样振奋人心的收入增长。

与区域问题相关的是“重新选址条款”。此项可能是独立的，也可能包含在专用区域条款或经营条款中。它赋予特许授予者权利，可以强迫特许经营者在特定的经济和人口条件下另择店址。一般说来，当特许经营者被要求投资于不动产时，特许经营合同中就不会有这一重新选址条款。

欧洲的特许经营权购买在法律方面的考虑则大不相同。如果特许经营公司大到足以影响国与国之间的贸易，欧盟的竞争法规将发生作用。制定这些法规的目的在于规范反竞争合同或行为。欧盟内部通常禁止专属区域协定。但是，可以批准地段豁免，结构合理的特许经营专属区域可能会有资格得到这一豁免权。

协议条款

总的来说，特许经营关系是在长期基础上建立起来的。一般签订 15 年或 20 年的协议，但有些可能只有 5 年，关键在于契约展期权。如果协议条款得到履行，特许经营者自然希望这种关系持续下去。有些州的契约展期权通过立法产生，在其他州则有法院强制实施展期的法律先例。

特许经营店的候选人应当谨防签订没有说明展期事宜的协议。这可能预示着特许授予者事先已有不给予展期权的打算。由法律强制实行展期的费用太高，甚至特许授予者可能会强加很大一笔展期费用作为继续维持特许经营关系的条件。许多特许经营体系的历史并不长久，对其来说展期不是一个很容易考查的问题。因而，它应该在合同中加以规定。

企业出售

优秀的特许授予者会花相当多的时间建立选择特许经营者的标准。他们希望对选择自己的合作伙伴能有一定程度的控制权，这一点是可以理解的。特许经营者的动力在于拥有一家企业并从这种所有权中取得不断增长的利润，以及在最后得到资本收益。所有关于控制现有特许经营公司出售的问题都应当在许可证协议中给予说明。此外，执行这种控制的程序也必须明确说明。

另外，其他三个条款也会影响特许经营者能否出售这家企业。

1. 优先取舍权：有些许可证协议赋予特许授予者这一权利。这样的话，许可价格应等于或高出有诚意的第三方所出的价格。通常优先取舍权将阻止企业的出售，因为未来的买主可能并不愿意把自己的时间和金钱投入一桩有可能被特许授予者从他手中轻易抢走的交易。

2. 购买全部产权方案：在特许经营关系的开始阶段，特许授予者具有了解成功特许经营企业最终价值的有利条件。特许授予者一贯的做法是在许可证协议中订立购买全部产权的方案。

3. 许可证协议：有些协议要求现有特许经营店的买主签上“许可证协议的现行形式”。当然，新的特许经营者无法知道这将引起未来什么样的变化，特许经营者也没有义务修改许可证。因而，特许经营公司在市场中的价值可能因特许授予者单方面的决定而发生重大改变。如果新形式的协议改变了报酬结构，设置了搭卖安排或者修改了受保护区域或条款，

其价值必然会减少。

特许经营者的死亡或无能

绝大多数许可证协议由个人签订。这往往意味着特许经营者将用全部或大部分职业生涯来经营特许经营店。同时，交易关系的经济情况也是由签订协议的个人来保证的。尽管往往难以监督特许经营者的个人努力程度，但是，当特许经营者死亡或无能时，他或她的财产可能被强制进行处理，以致公司被低价变卖，甚至失去特许经营权。解决这个问题的合理规定是由特许授予者提供短期援助（计酬），代为经营特许经营

营店，直到该店被出售或转交给能够胜任的继承人。

仲裁

对只有一个店面的经营者来说，诉讼费用常常高得令人无法承受。特许授予者有时不在协议里注明仲裁条款，因为这个条款可能为一个小小的特许经营店的特许经营者提供抱怨或取得赔偿的机会，而没有该条款他们就无法抱怨获取的报偿。不过，这一条款可以减少发生小争议的可能性。仲裁以私下的程序进行，由一位对争议问题有专门知识的人来裁决这个争端。仲裁可能有约束力，也可能无约束力，它通常对较小的特许经营代理人有利，但也正在获得特许授予者越来越多的支持。

许可协议的终止

对违约问题必须作特别陈述。只要这种违约现象不是一再发生的，规定一种合理的权利以补救这种违约现象就显得很重要。协议终止意味着特许经营者必须停止使用商号名称和商标，以及特许授予者的其他财产权。实际上，这也意味着扔掉标记，更改企业名称，并归还所有运作说明书、营销和促销资料。

某些情况下，特许授予者会把财产租赁权和许可证协议联系在一起。终止其中之一即意味着另一个失效。这一联系甚至在特许授予者并不拥有与“权利转移和承租”协议相关的财产时也会发生。这个协议是作为一个租约的附约签订的，它指出，许可证协议的终止引发的是特许授予者取代特许经营者在租赁中的位置的权利而非义务。为使权利转移有效，出租人必须是转让行为的一方。

购买特许经营权的非契约性考虑

财务分析

如果财务状况受到威胁，你的创业梦想将会变成一场梦魇。购买特许经营权的一个优点在于它有一份可供细查的记录，对所提供的特许经营的前景应该能得到深入分析。特许授予者一般都会很明智地以一种有助于认真经营的方式来包装所提供的特许经营权。在财务方面颇有见地的特许授予者在特许经营权销售市场上占有定价优势，吸引着更有经验的特许经营者，并为他们在资本市场中提供有利地位。

美国法律要求特许授予者公开展示所提供的特许经营的有关细节，然而特许授予者对关于经销商业绩的收入声明是可以有所保留的。联邦政府的要求是通过履行“统一特许经营权出售通函”(Uniform Franchise Offering Circular: UFOC)来实现的，这份通函要呈请联邦贸易委员会(Federal Trade Commission: FTC)备案，是一件涉及公共档案的事务。“统一特许经营权出售通函”必须在特许授予者收到购买费或举行第一次个

人会晤的 10 天以前送交特许经营者。许多州都有相似的但常常是更为严格的披露要求。

绝大多数特许授予者都遵守披露法规。特许经营的招商活动只要与联邦贸易委员会或州法规略有背离就要被废止。这种披露包含基于特许经营者经历的预编财务报表。这些并不是为任何个人投资而设计的；它们是综合经营的平均水平。无疑，新的经营者将会发现披露的预编财务报表与实际状态之间存在的不一致。下一部分我们将集中讨论可能出现差异的地方。

估计启动成本/初始投资

如果特许经营权中有不动产成分，它常作为租赁或出租的财产处理，不包含在启动预算中。如果拥有不动产是特许经营者战略计划的一部分，它必须独立于特许经营投资另作核算，主要包括租赁物的改进、家具和固定设施、机器设备、工具等。即便是所谓的交钥匙安排（Turnkey arrangements）也会有一些有关租赁利息的启动费用。设备有时也可以租赁，在餐馆特许经营中尤其如此。

低的初始投资可能会显著影响运营费用，租赁仅仅是一种平衡启动成本的方式。启动损失应从初始资本中拨款，但并不总在财务披露范围之列。你应设想在最坏情况下的方案，即使在特许经营中，资本不足也是失败的一个主要原因。

计算盈亏/损益表

候选的特许经营者应该调整所有的财务数字，以反映计划运营区域的实际情况。例如，在纽约经营的费用可能比在爱达荷州的波卡特洛市高，但收入也可能更高。关于经营者报酬的决策应合并入预编财务报表（或现金流量预编表，这将在后面讨论）之中。披露的报告一般显示出经理报酬的平均水平，而不显示付给特许经营者的任何酬劳。特许授予者往往假设特许经营者就是经理，如果特许经营公司的所有权涉及一人以上，其报酬问题在上文中已回答得很全面了。

记住关于租赁与购买的对比。如果租赁是一个杠杆作用的决策，那么就应在此将其成本计算进来。而且，披露的预编财务报表可能不包括利息支出。特许授予者所持的态度是：资本化方法变化如此显著以致于呈报一种平均水平是不切实际的。

预编财务报表中有时容易被忽视的另一个问题是折旧和摊销。这些非现金项目代表企业为固定资产减值所付的成本。理解折旧和摊销会有助于做出更好的定价决策和更准确的边际利润计算。

预编损益表的制作常常是年度性的。在营业的头一年里，按月计算销售额和费用的利息将是非常宝贵的。许多金融机构要求 36 个月的预编财务报表。尽管一些特许授予者会制作或帮助制作这些附加月度预编财务报表，许多人还是因害怕误导特许经营者而产生一些债务，从而适当地避免这种做法。特许经营者眼中的创办援助几年后就可能会被当作承诺，特别是在法庭上。

编制资产负债表

编制一张健全的期初资产负债表对特许经营者的长期良好发展有很大的帮助。小企业常常专注于损益表，而忽视了资产负债表的重要性。商业模式特许经营在服务业特别是在零售经济部门中举足轻重。根据行业性质深刻认识零售环境中的流动资本管理，有助于建立有利的供应商关系，并促使顾客支付现金，这可能为你提供重要的短期杠杆。正如损益表一样，购买特许经营权给予你一个利用资产负债表中相关历史资料的独特机会，从而通过正确的投资为你的公司打下良好的基础。

应该为处于理想状态的特许经营者构造完整的一系列财务比率。一般说来，每个人都应当注意清偿能力、资本、债务和适用于特许经营者要求的贸易比率。理论上说，衡量清偿能力是为了评价一个公司获得运营资本或应付突如其来的偿债要求的能力。最理想的清偿能力标准随行业不同而显著变化。购买特许经营权使你在启动前就能了解一些详情和风险，精明的特许授予者一般愿意提供这类分析结果。“统一特许经营权出售通函”的初始投资部分根据特许经营者的特定需要修改后，会定义特许经营者的资本需求，但不会限定其的资本形式。可以利用从特许授予者那儿索取的历史数据，算出稳定比率，从而帮助解决这个问题。如果特许经营中带有捆绑安排，这一点就尤为重要，即使该安排是非正式的。另外，当特许授予者是主要供应商时，存货估计要做到非常精确。但是，特许授予者一般会谨慎地避免利益的冲突，例如过度的启动存货要求等。

现金流量预测

不管选择何种商业手段，良好的现金流量总是令人愉快的。但是，收益率并不等于良好的现金流量；一个赢利企业也可能由于现金流量不足使发展受阻而导致失败。现金流量预测也应在 36 个月的基础上做出，这样才能和估计的损益表和资产负债表相匹配。在特许授予者的现金流量表预测中常被遗漏的项目包括：寻找预期特许经营者的开销、专家咨询费用和寻找店址与获取费用。若没能考虑到这些因素，甚至在启动前就会使现金流量陷于困境。

特许经营的筹资

特许经营的筹资要求与创办其他企业没有什么不同。经营场地的收购或改建、家具和固定设施、机器设备和流动资本都在筹资之列。由于商业周期而造成的现金流量短缺可以在以后补足。特许经营的筹资优势在于特许经营者的不断增加而导致的可变因素。特许授予者提供一整套畅销产品和经营方法，特许经营者是这一交易的“合伙人”，他引入额外资本并承诺创办企业，这应该能够给筹资机构更大的安慰。恰当地显示成功因素的可转移性是贷款申请的主要原则。已有的赢利业务活动可以更容易地说服放款人，从而

有利于你的筹资。

特许授予者应系统地与大银行接洽，以帮助他们建立对特许经营这一新观念的信心，并为特许经营者消除最初障碍。设计贷款申请时应充分利用寻求特许经营时所作的努力。总的来说，特许经营体系及其中所有营业的经销店应当展示其既是一种一体化组织，又是一个独立的经营机构。这可以激励特许经营者成为一个能够独立取得成功的人；同时，暗示其作为特许经营系统中的一份子，其前途又会更加美好。银行家可能会把长期定义为债务尚未偿还的那段时间，如果特许经营体系的成功运营超出了贷款期限，贷方就会获得更大的安慰。

从特许经营者的观点来看，特许经营是一种风险管理工具。增长的成功前景将使其考虑更多可靠的银行贷款。看一看特许经营体系为适应市场需求而变革的例子有助于规划未来的成功。特许授予者的组织结构图和支持角色是与银行家一起审核时的恰当材料，它让尚未开始营业的特许经营者的组织更加规范，这是单独创办的企业所没有的优势。在初创期充分利用这个特许经营优势可能获得更有竞争力的贷款和更有用的借款，使你具有远远超出非特许经营竞争者的综合优势。即使具有这些优势，特许经营者以现金投入企业所作的个人承诺也是必不可少的。在调查阶段所作的财务分析对于寻求融资很有帮助，出于保障债务的目的，应在预测时附加预期贷款和随后的还本付息等问题。

贷款条件会根据特定的企业、特许授予者的实力、特许经营者的实力和一般的经济状况而有所不同。对于经证实的初始投资的贷款可能高达 80%，但更常见的是 50%至 67%。机器设备的贷款期限一般为 3 至 7 年，并配合相应的分期摊销办法。如能证实有二手机器设备市场，特许授予者能使贷款对价值的比率大大增加。房地产贷款期限可能有 3 至 5 年，并在 15 至 20 年内分期摊还。有的特许授予者愿意提供一些融资，更多的一些愿意协助分摊债务。但是，不能指望把特许授予者作为一个获取资本的途径。

特许授予者必须认识到特许经营者投资不足的问题。特许经营要求特许经营者投入很大一部分资金。从理论上说，这可能导致难以承担的风险前景，并使特许经营者坐失良机。特许经营者投资不足的问题总是与受保护区域和扩张权利问题交织在一起。有的特许授予者在赋予各项权利时，还要加入扩张的要求，在向某个特许经营者出售某个地理区域的经营权利时尤其如此。通常，大家对发展进度表事先已经达成了共识。但特许经营者一旦无法根据该协议条款（有时称作“地区发展协议”）在此区域扩建，就会导致对特许经营独占权的丧失。

多家特许经营店所有权

在美国，几乎 90%的特许经营者只有一家特许经营店。但是一些特许经营者发展成了大公司所有者。

一个以堪萨斯州为基地的必胜客（Pizza Hut）特许经营已经向全国各地发展并成为大众贸易的公司。许多有钱的特许经营者都有 10 个或更多的特许经营连锁店。特许经营的最大的吸引力在于，作为特许经营者的个体会有重大的发展潜力。

一个单独的特许经营者通过在一个单位区域开一两家特许经营店并取得成功，或者带着特定成长目标购买更大范围的特许经营地理领域来实现有机成长。我们来讨论一下后一种情况。购买已定义的市场区域的特许经营权力可以使特许经营者预测潜在特许经营店的最大数量，并能够与特许授予者协商扩建的计划，协商结果将在“区域发展协议”（Area Development Agreement, ADA）中记录。迅速发展的帕尼罗餐饮公司(Panera Bread)利用“区域发展协议”作为它增加新餐馆的主要途径。“区域发展协议”常常批准特许经营者在特定时间特定地理区域内发展和拥有特许经营店的独占权。要发展的特许经营店的总数和开发时间安排都是已经确定的。只有当发展规划目标能够达成，特许经营者才能保证独占权。特许经营者可获得的优势是拥有在地点选择上的更大程度的自由、更好的潜在发展机会以及逐渐减少的特许经营费用。其缺点是更高水平的资本要求、超额的支付费用和发展新的特许经营店的压力，而后者可能会使你忽视目前经营的责任。对特许授予者来说，“区域发展协议”，能够带来超额的现金以为早期的资本需求融资并加快发展速度。不太好的情况是当每一个特许经销商都发展起来，而且更大的特许经营者倾向于在特许经营关系中比单独的特许经营店主拥有更多的支配权力时，那些现金收入只能作为收入入帐。当然，对于区域发展协议实施不佳的特许经营店，是很难取消其作为单独特许经营店的许可证明的。

国际特许经营简介

美国南方公司（The Southland Ice Company）旗下第一家便利店 Tote'm 商店创立于 1927 年。1946 年，该公司将其商店改名为 7-Eleven 以体现其营业时间。该公司于 1964 年开始了特许经营，1968 年签署了第一份美国区域的许可协议，1971 年同墨西哥人签署了第一份国际许可协议。1991 年，南方公司被其日本的特许经营者购买。2003 年，几乎 80% 的“7-Eleven”的 24 400 家特许经营店都设在美国以外。

因为特许经营是成长的一种手段，因此许多特许授予者都会问：为什么特许经营止于美国边界呢？国际特许经营在最近 10 年内作为特许经营新的发展形式发展起来。在 1990 年以前，美国在国外的特许经营只意味着东京或者是罗马紧靠西班牙阶梯（Spanish Steps）的麦当劳店。然而甚至早在 20 世纪 70 年代，欧洲背景的特许经营已经在美国存在了，如 Dynorod 和 Prontaprint。亚瑟·安德生（Arthur Andersen）1995 年的一项报道显示 ^{2/3} 决定向国外扩张的美国特许授予者是在与国外特许经营者首次接触的基础上开始发展国际特许经营。^{vi[1]}到了 2003 年，数以千计的美国饮食、零售和服务业的特许经营已经涌现在世界各地市场。

然而，存在于美国国界之外的特许经营关系的复杂性在不断增长，这也超出了这一节的范围。国际特许经营始于对国外管理特许经营的法律的基本的了解。一份很有用的归纳总结不同国家的特许经营法律法规的文件可以免费从特许经营咨询公司（Franchise Consulting）的网上下载。可以访问 <http://www.franchiseconsulting.net>，并从主页上点击“International Franchising”，然后找到名为“Compliance with Foreign Country Disclosure”的下载地址[即可](#)。

特许经营权出售的管理

美国有管理特许经营的法律法规体系。实际上，出售特许经营权与出售证券一样，需经过详尽研究方可实施。从联邦一级来说，政府通过由美国证券管理组织（American Securities Administrator's Organization）拟定的统一出售特许经营通函（Uniform Franchise Offering Circular, UFOC）强制要求广泛的公开披露。在这份公开披露文件中必须包括许可证协议的复印件、可行的地区发展协议和一份标准的公开披露项目详细清单。

接下来就是成本和继续营业支出的细节，以及产品搭卖安排。典型地，文件开篇一般先叙述该特许经营的大致情况。特许授予者必须同时列出关于诉讼、破产和商店易主、收购及停业等详细内容。文件中还概括了特许经营者的责任和特许授予者提供给特许经营者的服务。通常，文件中还有一份摘自特许经营店经营历史情况的财务报表汇编。如果 UFOC 中未给出财务信息，特许授予者必须在收益声明文件（Earning claim document）中向预期的特许经营者公开关于特许经营权经济情况的所有报表。如果这种声明是用公开方式提出的，譬如登在报纸上，那么不管 UFOC 的内容和用途如何，都要提供一份收益声明文件。

特许授予者一定要向联邦贸易委员会（Federal Trade Commission, FTC）提交 UFOC 备案。许对证协议的任何更改或任何实施的文件都必须至少在签字前 5 天呈请备案。预期的特许经营者一定要签发收据以示收到 UFOC，这张收据由特许授予者存档备案。尽管联邦贸易委员会明令要求披露，但并不会就其内容发表意见或表示肯定。

许多州政府都通过了针对特许经营问题的专门法规，其中也要求有披露文件。财务问题和停业问题的披露要求常比联邦要求更广泛。特许授予者面对着复杂的法规泥淖，因此在斟酌全国性扩张计划时必须充分考虑到法律费用。

特许经营的局限性

特许授予者必须认识到，在出售特许经营权时，其在企业中的“权益”也同时被出售了。快速的成长

和深受鼓舞的管理团队也诞生了，但是，同时产生的是合作伙伴而非雇员。那位合作伙伴，即特许经营者，将以时间、精力和资本冒险一试，并且希望有所回报。由于许可证协议的长期性，特许授予者必然受到这种合作关系多年的束缚。任何一个考虑通过出售特许经营权扩张企业的人都必须认识到，一个“体系”的利益必须能够经受时间的考验。

冲突的根源

作为理解特许经营含义的一部分，我们应当注意到这一关系中所潜在的冲突根源。如上所述，特许授予者建造了一种经营原型，完善了系统文件，建立了基本的辅助措施，遵循各种法规要求，然后才出售第一个特许经营权。一般来说，在收到任何特许经营费用或专利权使用费之前特许授予者一般已用去了一大笔资金。因此，特许授予者的很大一部分成本必然是固定成本。随着特许经营者和经销店所构成的体系的成长，特许授予者的成本在一个日益增大的基础上进行分摊，经销店数量的增加又使特许授予者为每个特许经营者提供服务的平均成本减少。

从收益方面看，特许授予者总希望使该系统的销售额最大化。特许授予者源源不断的收入来自特许经营者支付的特许经营权使用费，即交给特许授予者的最大销售额的一个百分比。当经销商的数量增加时，特许授予者提供给每位特许经营者的服务平均成本就降低了。相对于更低的对于特许经营者的单元辅助费用，来自于特许经营店的数量和各个经销点的销售额的系统成长可以给特许授予者更高的收益。

另一方面，特许经营者渴望得到最佳的单位销售额（并不一定是最大销售额），以便使利润最大化。最佳单位销售额的一个重要方面是市场中特许经营店的最佳数量（同样，也不一定是最多）。在此，特许经营者的经营模式比特许授予者的经营模式有更多的可变开支。言外之意，即在定价、促销和经销店的发展方面两者可能存在敏感的争论点。冲突的潜在性可能随着更大、更有经验的特许经营者的出现而激化。随着如今市场的高度竞争，特许经营者必然有更高的教育程度、具有更多的资本、企业家驱动和组织管理技巧，并且能够建立完全一体化的公司。

低效投资

尤其是在只有一家特许经营店的特许经营体系中，特许经营者要将个人财产的很大一部分投资于自己的企业。这与大规模经营相违背，因为大规模经营中增加一个商店并不会耗费很大部分的公司自有资本。因此，这样一位特许经营者在面临支付大量资本时，可能是非常强烈的风险抵抗者。放弃这笔投资也许可以创造竞争机会，或者简单地使该系统的潜能达到局部最优化。

结论

特许经营可以最完整地表述为一种独特的法人组织的联盟和一种独特的资本筹措方式相结合的产物。为使特许经营的远行能达到最佳状态，特许授予者和特许经营者的目标必须一致。两者的关系必须是一种相互密切影响的、动态的关系。尽管许可证协议才是特许经营中的焦点所在，但是，如果对协议严格加以解释，通过法律途径解决冲突的可能性就会增大。对一个特许经营体系来说，如果能认识到相互依赖是一种既存事实，其投资收益最大化的可能性也会更大。这种相互以来和特许经营中固有的经济规模使因特网和内部网络得到了最大程度的应用。通过在特许经营系统中有着企业家烙印的网页现在特许经营者及授予者可以在他们之间以及与价值链中的合作者如供应商等之间进行更好的沟通。特许经营创造财富的潜力现在看来似乎更好了。

第十一章 创业家与因特网

朱莲·E·兰格(Julian E. Lange)

因特网给企业和社会带来了巨大的影响，其应用范围如此广泛以至于很多人都忘记了以前没有因特网时他们是怎样做事的。过去，因特网是一种只被科学家和“技术人员”所了解的通讯媒介，现今已经变成一种基本的工具，为人们提供了获取大量信息的途径，从经济数据、公司报告、产品宣传单、股市行情到爆炸性新闻、音乐表演、即时信息和在线课程，而这些仅仅是其中的一小部分！更为重要的是，作为一种全球现象，因特网使全球的企业、组织、政府和民众之间难以数计的互动成为可能。

在上个世纪 90 年代，许多创业家利用因特网的优势来创业或扩张现有企业，*网络公司* (Dot-com) 成为*新经济*的象征。随着 IPO 市场的繁荣，风险资本规模日益扩大，很多新企业在创意的基础上得到资金支持，而这些创意只是表现为几张幻灯片而已。当然，众所周知的是，网络公司泡沫最终破裂并改变了人们以往对因特网的乐观态度。IPO 市场实际上已经关闭，风险资本也在显著减少。一些新企业取得了成功，如易趣、亚马逊、Google，而大多数以前快速成长的新企业都失败了。另外，当砖加混凝土(Bricks and mortar)“旧经济”中的企业慢慢意识到因特网所带来的变化并将因特网纳入到运营中改善商业模式时，大量新竞争者已经开始出现了。

在网络公司一败涂地的时候，创业家面对的基本问题是：（1）因特网^上的现实机会是什么？（2）如何识别和开发这些机会？（3）随着时间的推移，这些机会可能会发生什么样的变化？事实表明，仔细观察网络本身的经历可以找到这些问题的答案。网络公司的崩溃^在给很多公司和相关人员带来极大痛苦的同

时，也给创业家带来了很多的经验教训，其中包括健全的企业实务准则在新经济中没有过时。为了创建并发展成功的企业，创业家应密切关注基础原理。特别值得注意的是，企业必须展现出一些重要特征，包括：

1. 满足市场需求的产品或服务。
2. 能够提供实际销售量的商业模式，这种实际销售量指的是那些对产品/服务满意的顾客产生的销售量。
3. 能相对迅速取得正现金流并随后赢利的能力。
4. 由拥有互补技能和经验的人组成的一流创业团队。
5. 收集并且调控充足资源的能力。
6. 对运营细节的密切关注。

创业家应当感到振奋的是，尽管可以获得的投资资本在下降，但是那些没有偏离上述原则的企业依然能够吸引投资者的眼球。

本章为创业家们介绍了因特网所带来的机遇和挑战。我们将简略描述因特网的概况、现状、前景、历史和一些基本特征。那些已经熟悉因特网的读者，可能想跳过本节，去看“因特网商业模式”和“如何使企业从因特网中获利”的章节，这些章节探讨的是为什么要在因特网上发展，以及如何利用因特网为企业进一步的目标和新产品/服务的发展而服务的问题。因特网的发展异常活跃，而且变化很快，以至于世人很难与之同步。本章将通过给出具体的参考网站和社会机构来提供一种与因特网同步的方法，而这些网站和机构将是你以后经常访问的。

尽管因特网对于大多数人来说很熟悉，但人们可能并不知道其确切含义。因特网是一个连接着世界上数亿台电脑的巨大网络媒介。2002 年底，全球大约有 66 600 万因特网用户，并且有望在 2005 年底突破 10 亿（见表 12.1）。vi[1]美国拥有最多的因特网用户（预计在 2005 年底将突破 20 000 万，或达到世界用户的 20%，图 12.1）。日本、中国、德国和英国分列前五位。美国因特网用户的月增长率已经从 20 世纪 90 年代中期 10%到 20%的超速增长中放慢下来，以 8%的复合年增长率增加。预计在未来的五年内，美国之外的因特网用户数将以两倍于美国速度增长。

表 12.1 2002 年底因特网普及率最高的前 15 个国家

名次	国家	因特网用户	百分比
1	美国	160. 7	24. 13
2	日本	64. 8	9. 73
3	中国	54. 5	6. 71
4	德国	30. 4	8. 18
5	英国	27. 1	4. 08
6	韩国	26. 9	4. 04
7	意大利	20. 9	3. 13
8	加拿大	17. 8	2. 68
9	法国	16. 7	2. 50
10	印度	16. 6	2. 49
11	巴西	15. 8	2. 38
12	俄罗斯	13. 5	2. 03
13	澳大利亚	10. 5	1. 57
14	西班牙	10. 4	1. 57
15	台湾	9. 5	1. 43
	十五强总计	496. 0	74. 48
	全球总计	665. 9	100. 00

资料来源: Egil Juliussen, *Computer Industry Almanac*, Web site(www.c-i-a.com), 2002.

因特网的人口统计

上网群体的人口统计资料正逐步形成。图 12.2 和 12.3 表明, 在美国, 当男性保持所有用户群和最年轻用户群 (11 至 20 岁) 内的绝对优势时, 女性已经在新增用户群中 (在过去的一年中开始使用因特网的用户) 超过了 50%。vi[2]中老年人 (50 岁以上的人群) 是因特网用户中增长最快的部分, 2000 年达到因特网用户总数的 38% (1998 年占 19%)。vi[3]这个群体是因特网市场中颇具潜力的部分。这些人中有一半以上没有退休, 大约 30% 的人赚到 50 万美元并拥有超过 10 万美元的流动资产。大部分的美国个人电脑拥有者家庭(93%)连接了因特网, vi[4]这些用户中的绝大多数至少与一个在线用户群保持联系。vi[5]此外, 大多数因特网用户每天联网数次 (图 12.4)。vi[6]一旦联网, 58% 的人玩游戏, 30% 的人使用个人电脑/网络在线来进行个人理财。

因特网的起源

大约 30 年前，因特网作为一项工程由美国国防部发起。冷战期间，美国认为能连接关键军事计算机和科学计算机的网络极其重要，对科学社群和核灾难事件时的信息交换很有帮助。因此，由美国国防部高级研究计划署（ARPA：Advanced Research Projects Agency）资助的 ARPANET 诞生了。最初，ARPANET 规模很小，只包括一些主要研究性大学的科研部门。20 世纪 80 年代早期，仍然只应用于学术和军事领域。80 年代中期，军事部分从网络中分离出来，但商业使用仍受很大限制，因为网络还是由政府资助的。普通非技术性用户对使用网络失去了信心，因为他们需要学习很多生僻的计算机语言命令，才能使用今天人们熟知的因特网。用户界面还是基于文本的，由一行行的计算机专用术语组成，与苹果公司 Mac 机器和微软的 Windows 操作系统相比，那时的因特网缺乏使用鼠标点击的便捷性。

万维网的出现改变了这一切。由欧洲粒子物理实验室（European Particle Physics Laboratory,）的提摩西伯纳斯·李（Timothy Berners-Lee）领导的一组科学家断定，开发一个包含图表、声音、录像以及文本的用户界面并且在一个信息屏幕上连结全世界各种来源的数据将会大受欢迎。后来，在 20 世纪 90 年代初，伊利诺伊大学的国家超级计算机应用中心(National Center for Supercomputer Applications)发起了第一个称为浏览器的计算机程序开发活动，以此来实现这些想法并为非技术用户提供一件基于图示的工具。因特网迎来了多媒体的时代。

因特网基础速览

各种各样的工具和应用软件可以帮助用户在因特网上获取和交流信息。这些工具为新企业提供了一种创建网络的方法，以提高企业的成长性和效果。今天，大多数人已经通过各种方式来使用因特网，哪怕只是用它来给朋友、家人发送电子邮件。如果你对因特网的商业用途还不甚了解，那么你应当花些时间来补习：去一家不错的书店查查关于计算机的书籍(或者去现实的书店，或者去像亚马逊一样的网上书店)，你将找到大量介绍如何使用因特网(网络)的书籍；养成“网络冲浪”的习惯；看看其他人在做什么，然后熟悉这些领域。那时，你才能更好地评价因特网为你的企业提供的各种机会。作为创业家，你们当中的一些人无疑会利用这些机会为企业和他人创造新的能力。

网站

20 世纪 90 年代，人们对因特网的兴趣高涨，毫无疑问这与万维网(网络)的发展直接相关，因为万维网能简化多媒体图表、声频，并能被大多数用户容易掌握。网页浏览器即微软的 IE 和网景公司的浏览器（Netscape Navigator）允许你查看网络中特制的、整合了网络多媒体功能的资料。网络的另一个重要特征

是使用超级链接，允许用户从一个特定的网站里，查看以实时方式组合在一起的多种来源的资料。为了以多种形式展示有关信息，超级链接可以把网络资料转变成动态的媒体。使用超级链接的一个重要例子就是企业网站，在企业网站上，公司向顾客、潜在顾客、供应商、员工、股东、求职者、新闻媒体和其他人公布他们感兴趣的信息。通过使用超级链接，公司主页的电子访问者可以直接连接到他们愿意访问的、与公司相关的其他地方（也是你鼓励他们访问的地方），例如产品描述、工作职责、公司传记、重要员工的照片、技术支持信息或者一条由 CEO 发布的消息。

同样重要的是，你还能得到很多关于访问者的数据，这对你收集产品或服务的反馈信息很有帮助。你可以直接对访问者进行问卷调查，或者简单收集一些信息，比如访问时间、访问网站的哪些部分以及他们在网上逗留的时间。这种互动是网络的基本特性之一，也是网络被纳入公司战略的最重要原因。不管是大公司还是小公司，顾客关系管理（Customer Relationship Management, CRM）和建立品牌忠诚度一直都是非常重要的目标。进入新世纪，接近用户和市场已经成为企业的一个重要议题，而网页和网络通常会为此提供很多极好的机会。

用户网(Usenet)

万维网的另一个有用功能是用户网，是一种集中探讨成员所关心的特定话题的讨论小组系统。目前存在数以万计这样的新闻组，有数百万人参与其中。你可以使用你的浏览器软件，或者使用一个称为*新闻阅读器 (Newsreader)* 的程序访问用户网。网上有很多这样的可下载程序。你能在网络上找到新闻组（例如，<http://www.liszt.com>）或者在互联网服务供应商那里查到供参考的新闻组。你也可以通过咨询参考找到感兴趣的新闻组，例如各种各样编辑出版并且经常更新的因特网黄页，在网上(虚拟)书店 和现实(砖价混凝土)书店里都能找到。加入新闻组之后，你将收到在新闻组上张贴或发送的消息。你的浏览器和新闻阅读软件有过滤消息的功能，可以依照*线索操作 (Threads)*，与一个特殊主题相关的消息)。新闻组有两种基本类型，*节制性的* 和 *非节制性的*。在非节制性新闻组里，所有成员能看到所有张贴的消息。顾名思义，在节制性新闻组里，张贴的消息首先被节制者(Moderator)查阅，其中一部分在这个过程中就被过滤掉了。

尽管各种新闻组在内容和侧重点上差别很大，但是其中却有某些不成文的、默认的规则控制着新闻组的使用。从企业用户的立场来看，最重要的规则是在很多新闻组是不接受广告，但并非所有新闻组都如此。在一些企业导向的新闻组里，广告是允许的，但你必须在张贴任何带有广告性质的消息之前查阅该新闻组的政策规则。大多数的新闻组里有一个叫做 *FAQ(Frequently asked questions)* 的文件，意思是经常被问及的问题，涵盖了新闻组里大部分的规则。在你向新闻组里发表消息前一定要阅读这个文件。

邮件列表

邮件列表与新闻组类似，但存在一些重要的差别。邮件列表把电子邮件作为媒介来交流想法。你需要“预定”列表才能加入一个邮件列表。预定是件很简单的事情，你只要把你想加入列表的邮箱地址和请求发送给列表管理员即可，列表管理员通常是一个称作列表服务器的程序。取消你的电子邮件列表预定同样也很简单，只要向列表服务器发送一个请求，删除你在预定列表里的姓名即可。邮件列表是非节制性的，你不需要任何特殊软件就可以阅读张贴的消息。大概是因为电子邮件非常普及，邮件列表的数量要远远多于新闻组的数量。邮件列表发布广告的规则和新闻组很相似。记得一定要先查阅是否所有的广告都可以发布，然后按照规矩行事。如果你要发布广告，就尽量多安装些内容。

搜索引擎

搜索引擎是个软件程序，可以帮助用户找到他感兴趣的话题的信息，这种工具已得到大量的开发。一些搜索引擎只是作为网站的一个特色，这种网站还提供很多服务（例如，美国在线网站(AOL.com)），另一些搜索引擎则是网站的主要特色，也是用户登陆该网站的原因。以下的网站包含了有价值的搜索引擎：

google: <http://www.google.com>

altavista: <http://www.altavista.com>

askjeeves: <http://www.askjeeves.com>

lycos: <http://www.lycos.com>

yahoo: <http://www.yahoo.com>

SearchEngine Watch.com: <http://www.searchenginewatch.com>

InterNIC Whois?: <http://www.Internic.net>

网络公司的经历

在 20 世纪 90 年代后半期，因特网和万维网使从根本上改变商业交易方式成为可能，引起了极大的震动。很多年轻的创业家，怀着改变世界、收获资金回报的志向去创业，他们有新创意、活力和热情，并且通常拥有独特的技术技能。当时广为接受的观点是所谓的“旧经济”的规则在新的网络公司世界里已不再适用。许多人甚至宣称，利润在初期是不必要的，甚至销售也不重要。速度是率先进入市场的关键，成功的

关键是要吸引“眼球”或访问者去访问你的网站。“眼球”将导致市场份额的增加，而市场份额的增长最终导致利润的增加。一些 CEO 甚至宣称，网络公司过早获利是一种错误，因为获利将意味着公司在市场营销方面做得不够，没有吸引更多的眼球，也没有建立忠诚顾客的基础。很多风险资本家支持上述论断。那些零利润或是只有微利的新兴网络公司，往往被顶级股票承销商和风险资本家以夸大的价值炒作上市。

vi[7]

所有这些行为引发了我们现在所指的网路“泡沫”。一些投资家通过这种行为得到了巨大回报，而大多数的投资家却一无所获。在 2000 年 3 月 10 日纳斯达克指数达到最高点之后，网络股及绝大多数技术股的价值一泻千里，往往在相当短的时间内损失的比最高点价值的 95% 还多。IPO 的数量逐渐减少，而且从风险资本家和天使投资者那里为网络公司筹集资金变得极其困难。假若认识到风险资本投资活动和 IPO 市场（它为风险资本投资家提供了退出机制）的动荡之间的密切联系，发生的一切就并不令人惊讶了。

网络公司的崩溃是否意味着网络企业有着先天性的缺陷？很可能属于不良投资？并不尽然！网络公司为创业家和投资者上了惨痛但非常重要的一课，其中最为重要的是，合理的企业实务“法则”在网络时代还没有过时。但是，它们必须在保持基本完整性的同时，适应新的环境。大多数网络公司的失败是因为他们缺少一个合理的商业模式而且没有遵循基本的商业法则。明智的创业家已经领悟了 *现金为王* 的道理，而且明白了市场不会原谅那些不吸取基本的商业教训的创业家。同样重要的是，要了解你的顾客的需求和忌讳；尽早挑选顾客；对费用保持敏锐关注；利用杠杆原理创造性地配置资源以及尽可能达到无亏损的现金流和利润率。

因特网商业环境和商业模式

2001 年，在美国经济低迷期间，福里斯特公司（Forrester Research）发表了一篇名为《*电子商务为何不会消亡*》的报告，并修订了它对电子商务的预测，vi[8]证明其乐观态度的理由包括：电子商务与顾客授权的联系、网上购物的便捷性、有愉快的网上购物经历的人们愿意重复这一活动的倾向。事实上，虽然美国经济存在缺陷，福里斯特公司和其他市场分析家还是继续预言，在电子商务市场中企业对消费者（Business to consumer, B2C）和企业对企业（Business to business, B2B）部分的快速成长。vi[9]随后的一份报告，将 B2C 市场的优势归因于顾客乐于持续购买礼物这种小件物品和房子、娱乐商品这种大件物品，以及越来越的参与网上拍卖活动。

表 12.2 包含了对电子商务市场的中期预测。在美国，电子商务的开支（包括 B2C、B2B、基础设施及其他商品和服务）预计在 2006 年会从 2002 年的 16 000 亿上升到 71 000 亿。全球电子商务金额在 2002

年是 23 000 亿，到 2006 年将达到 128 000 亿。在 2002 年，美国电子商务占全球电子商务金额的 70%，但是到 2006 年，这个比例会下降到 55%。因此，预计其他国家或地区的电子商务会比美国发展得更快（70%/年 Vs 45%/年）。在 2002 年到 2006 年这段时期，B2B 市场将能与 B2C 一较高下（表 12.3 和表 12.4）。例如，在 2006 年，全球 B2B 为 123 000 亿，B2C 交易只有 5 620 亿。2006 年北美在 B2B 和 B2C 两部分的电子商务中都占最大值（分别是 59% 和 39%），随后是亚太地区 and 西欧地区，分别占有 39% 和 58% 的份额，世界其他地区占了剩余的份额。

表 12.2 电子商务总额（10 亿美元）

	2002	2003	2004	2005	2006
美国	1 610.4	2 527.6	3 759.7	5 296.9	7 091.6
美国以外	683.0	1 351.2	2 441.4	3 943.8	5 745.7
全球	2 293.4	3 878.8	6 201.1	9 240.7	12 837.3

资料来源：Forrester Research。

表 12.3 2006 年 B2B 市场份额预测

地区	网上交易	百分比
(10 亿美元)		
北美	7 249.2	59.1
亚太地区	2 460.4	20.0
西欧	2 320.3	18.9
拉丁美洲	93.1	0.8
东欧	83.9	0.7
非洲及中东	<u>68.6</u>	<u>0.6</u>
B2B 总计	\$12 275.5	100.0%

资料来源：Forrester Research。

表 12.4 2006 年 B2C 市场份额预测

地区	网上交易	百分比
(10 亿美元)		
北美	219.8	39.1
亚太地区	185.2	33.0
西欧	138.3	24.6
拉丁美洲	7.0	1.3
东欧	6.3	1.1
非洲及中东	5.2	0.9
B2C 总计	\$561.8	100.0%

资料来源：Forrester Research。

网络商业模式

电子商务市场可以分为三个主要组成部分：B2B、B2C 和其他（包括基础设施供给者和其他硬件、软件供给者和服务供给者）。基础设施供给者（例如，网络建设公司）是因特网市场中第一个获利的。B2B、B2C 和服务供给者发现利润是个难以实现的目标，尤其在网络公司迅猛发展的阶段。

因特网市场变幻莫测，收入模式和商业类型都在不断地被创新、改进和抛弃。以下是一些正在因特网上采用的收入模式：

- 交易费用模式：**在这种模式中，公司对其提供的商品和服务收取费用。这种模式的一个实例就是旅游城市网上旅行社(Travelocity)，它会对卖出的飞机票收取一定费用。
- 广告支持模式：**在这种模式中，网站的访问者被网站的内容吸引但不需为此付费，而广告客户为了接触经常光临该类网站的访问者，需要向网站运营者付费。采用这种模式的各种网站将广告支持和向顾客收取一定费用结合起来，因为大多数网络公司的经历表明，广告并不能提供足够的支持来获得利润。蓝山网站 (Bluemountain.com) 就是一个例子。这是一个很受欢迎的网站，在那里顾客可以为家人和朋友发送电子贺卡。发送某些电子贺卡并不收费，同时，网站通过将提供的某些生日贺卡和节日贺卡 *销售* 给顾客来收费。另一个例子就是像雅虎这样的 web portal。

表 12.5 休闲及工作访问人数最多的 10 大品牌（2003 年 2 月）

	品牌	点击次数 (000)
1	雅虎	80 745
2	微软	75 228
3	MSN	74 270
4	美国在线	69 721
5	Google	40 310
6	亚马逊	34 518
7	里尔	34 182
8	易趣	34 109
9	Lycos Networks	30 116
10	About Network	23 275

资料来源: Nielsen//NetRatings, 2003.

表 12.6 网上 10 大广告客户 (2003 年 2 月)

	品牌	播放次数 (000)
1	雅诗兰黛公司	3 472 486
2	亚马逊公司	3 239 163
3	NetFlix.com	2 765 256
4	Classmates Online	2 595 426
5	西南贝尔电信公司	2 348 631
6	美国互动	2 078 961
7	美国电话电报无线服务公司	1 557 273
8	X 10 Wireless Technology	1 401 316
9	1-800-Flowers.com	1 333 219
10	国际送花会	1 314 667

资料来源: Nielsen//NetRatings, 2003.

表 12.7 休闲和工作访问人数最多的网上 10 大母公司 (2003 年 2 月)

	品牌	点击次数 (000)
--	----	------------

1	美国在线时代华纳	89 898
2	微软	89 187
3	雅虎	80 780
4	美国政府	44 885
5	Google	40 340
6	易趣	35 617
7	亚马逊	35 345
8	里尔网络公司	34 213
9	About-Primedia	33 512
10	Terra Lycos	31 967

资料来源：Nielsen/NetRatings, 2003.

广告支持模式在电子商务的早期是“眼球”竞争的核心，它也证实了对大多数的 B2C 企业来说，眼球并不能以足够快的速度转变为能给企业带来收入的顾客。表 12.5 和表 12.7 显示了一些有趣的数据，包括拥有最多的因特网访问者（包括休闲和工作）的网站和在网上做了最多广告的公司。表 12.7 表明在 2003 年 2 月，美国在线时代华纳、微软、雅虎拥有最多的因特网用户。另外，表 12.6 表明，在同一时间段，雅诗兰黛和亚马逊网站给人留下了最深的印象。因此，尽管最网络最初被看作是“平静的”竞技场，但当它开始吸引访问者和广告客户的美金时，情况就变了。

- **中介者模式：**在这种模式里，企业作为一个中介者，将希望进行交易的买家和卖家集合起来。例如，易趣便属于这一类，它对每一笔交易收取小额的佣金。
- **链接网站模式：**当一些网站比其他网站吸引到更多的访问者时，一些受欢迎的网站则发展基于佣金的模式，在这种模式里，这些网站向链接到其网站上的其他网站支付佣金。亚马逊便使用这种模式，并向那些相链接的网站支付一定标准的佣金。
- **订阅模式：**某些网站会向访问网站的用户收取一些费用（例如，按月或按年）。这种模式一个很好的例子就是《华尔街日报》，它既向进入网站的用户收取固定的年费，又向从它的档案文件里下载文章副本的用户收取不定额的额外费用。

现有企业如何从因特网中获利

成功的创业家有三个突出的特点：快速、敏锐、灵活。vi[10]在很多情况下，因特网一般可以为初创企业和更小的种子期企业提供更为平静的竞技场。人们常常根据内容来评判网站的吸引力，同时有吸引力的网站也被看作是大的现有企业的杰出表现。因特网的存在也会帮助公司与顾客和供应商、投资者、专业服务人员等其他的利害关系者更加关系密切。某些任务，比如对产品资料的需求，可以容易的实现自动化，因此，因特网也能帮助公司获得快速反应能力的美誉。

在你打算建立网络平台之前，做出恰当的决定是很重要的。因特网是一种非常有效的工具，也是帮你的企业实现目标的有效途径。与此同时，明确上述的那些目标，考虑怎样使因特网战略与公司总战略保持一致又能补充公司总战略，都是很重要的事情。建立因特网既要花钱也要花精力。它的维护费用相当昂贵，而不是轻轻松松就能承担的，但是它也能带来无形的好处：把你的企业定位成掌握最新技术的先进企业。当你决定制作网页时，下面的几点会有所帮助：

- 公司的短期目标和长期目标是什么？
- 哪些资源是可用的？
- 公司会对制作网页所需的努力做长期承诺吗？
- 在整个努力过程中，或是在个别活动中，可能出现怎样的效益/成本比率？
- 在特定的成本和努力水平下，可能得到什么样的预期效果？
- 完成该任务的实际期限是什么时候？

一些传统的公司任务可以通过因特网得到补充，这些任务包括：

- 顾客服务/支持
- 技术支持
- 数据检索
- 公共关系和投资者关系
- 产品和服务销售

- 建议/信息的获取

我们之前讨论的所有工具和具体应用对你选择网站的类型和内容来说是很重要的。如果公司拥有可供下载的文件,包括公司宣传文件甚至是产品试用版软件,那么可以提升企业对顾客的价值。有些公司有效地利用电子邮件发布新产品和产品更新换代的信息,而几乎所有的公司都利用某种形式的电子邮件与企业股东进行沟通。许多公司通过网站提供广泛的支持性服务。让我们更详细的了解一下这些活动。

顾客服务/支持

通过使用网络,许多的顾客支持活动能够迅速有效地完成,包括最新的产品资料、产品升级信息以及对一些普遍问题的简短描述和解答。网络的很明显的一个特征就是它是一个交互式的媒介。当你快速获得顾客需求的同时,你也能收集到顾客的相关信息。这可以通过追踪访问企业网站特定区域的顾客数量和直接调查访问者来做到。问卷调查必须十分谨慎,以免令人厌恶,使人们不愿意再访问该网站。调查样本必须是随机的,问卷也应该言简意赅。顾客反馈功能是一个比较受欢迎的特色,顾客可以通过电子邮件向公司的相关职能部门反映意见。这种顾客反馈功能不仅能向顾客授权,而且能提供一个十分有效的渠道,以便更好的了解产品是如何在市场上被接受的。虽然网络支持不会完全替代人与人之间的正常接触,但是它能极大地减少需要员工干预的问题的数量。

比如亚马逊。如果你在浏览器地址栏中输入亚马逊网站的网址(<http://www.amazon.com>),将会看到一个图 12.5 那样的界面。你最先注意到的将是一个便于用户访问的主页。如果你的用户名为 William D. Bygrave,页面顶部的标签中有一个是“William’s Store”,而且下面会有一句问候语“Hello, William D. Bygrave. We have *recommendations* for you.”,单词“recommendations”将链接到亚马逊网站的另一个网页,这个网页将向你推荐各种图书、数字摄影器材以及其他一些近期购进的商品。比如,你以前所购买图书的作者的新作,或者与以前所购买的书籍属于同一领域的书。这些都会推荐给你考虑。网站在主页左边纵向列出各种待售产品的链接。在主页的左上角有订购满 25 美元可免费送货的广告,在网页的右上角特地显示出来的是 Tamrac5242 型摄影包,因为在 William 的购物意愿清单里有它。最后在右边往下还有三项:(1)一条个性化的消息——“威廉,检查一下有没有什么你需要的新东西”(William, check out what’s *New for You*);(2)消息中心有新消息的一个通知;(3)提醒你的购物手推车里还没有一件物品。

通过网站购物在视觉上很有吸引力,而且操作也相对简单。亚马逊网上书店已经设计了一种既简单又直观的网上购物手推车和付款系统,而且使用手推车同使用顾客账户一样,只需单击网页顶部的标签就可以,点击一个标签后可以方便顾客点击就近的另一个标签。顾客服务也是只需点击网页底部的一个链接就

行（在图 12.5 视图外）。另外，亚马逊网上书店开辟了读者——顾客社区，用于交流关于各种书籍和作者的评论。亚马逊网上书店同样也遵守着一个最重要的网站设计规则：经常增加新的内容，给用户一个经常光顾网站的理由。

技术支持

技术支持是另一个富有成效的领域，被看作是网站的必备内容。如果你的公司销售基于技术的产品，顾客会频繁的询问有关产品功能及其安装的问题。一个描述问题及其具体处理办法的 Word 文档或者 pdf 文件[11]将能解决许多类似的问题。网站的这一特点意味着你的公司是每周 7 天、每天 24 小时的营业及解决顾客的问题。这种程序同样能够减少技术支持人员花费在简单问题上的时间，让员工能够集中精力去处理更为复杂的问题，从而降低成本。

现在许多公司在自己的网站上提供在线服务论坛，在论坛上来实现技术支持的功能。这些论坛提供软件下载（有时提供上传）、用户之间的邮件讨论，同时也方便用户询问电脑技术支持人员和用电子邮件接收对询问的回复。

数据检索

在企业成长过程中，各种各样的信息都非常有用。涉及到的信息包括：

- 顾客
- 竞争对手
- 产业趋势
- 供应商
- 经济环境
- 财务业绩
- 预测

因特网是一个关于上述信息的超大知识库。问题是如何去发现、寻找你所需要的数据。

我们已经讨论了网络平台是如何向顾客提供有益的交流机会的。顾客对产品的反馈和对顾客所需求的产品信息的观察报告提供了关于顾客偏好的数据，这些数据是十分有用的。我们也可以很容易的通过访问竞争对手的网站来获得竞争对手的数据。通常，通过对竞争对手网站结构和内容的仔细分析，我们可以获得许多关于竞争对手产品配置和营销方法的信息。

因特网上有许多关于产业趋势和经济环境的历史数据资源可供收集。查找这些资料最便捷是一些高校的图书馆网站，如百森学院图书馆网站 (<http://fusion.babson.edu/html/library>) 包括行业分析、概述和预测、行业统计、经纪行报告、贸易协会数据以及市场研究报告等资源（既有网上资源，也有其他类型的资源）。百森学院的所有学生、教师、职员、校友和远程学员无论在校内外都可以随时访问、获得这些信息。校外的访问者可以在终端上通过支付一笔很小的费用来获取这些信息。由美国商务部建立维护的联邦世界信息网 (<http://www.fedworld.gov>) 是美国联邦政府数据的中枢来源，也是一个查找美国小企业管理局 (SBA) 发布的信息的好地方。美国证券交易委员会 (SEC) 的 EDGAR 数据库 (<http://www.sec.gov/edgar.shtml>) 是获得上市公司在证券交易委员会的存档资料的好去处，包括上市公司的年报和季报以及首次公开募股等。除了上述网站，你还可以通过访问纳斯达克的主页 (<http://www.nasdaq.com>) 或者美国有线电视新闻网财经频道网址 (<http://www.money.cnn.com>) 为 IPO 考查不断变化的环境。如果你想要检查立法的发展情况，你可以在 <http://thomas.loc.gov> (以公共教育和信息传播方面的杰出人物托马斯·杰弗逊命名的一个网站) 网站上找到那些未表决的议案的全文。许多日报的网站随时随地都可以在线访问。非常多的商业报纸和期刊也是可以在线访问的，但只有部分内容是完全免费的，其他的（特别是他们的档案文件）是需要付费的。比如，华尔街日报在线 (<http://www.wsj.com>) 就对那些正规报纸版面报导的新闻话题做深入的特别报导。完全的在线服务需要预付订金，对于现有纸质报纸订阅者实行一定的折扣。使用超级链接让我们能够更为简便地从这么多的数据源中进行数据的定位和检索。

许多数据都可以通过一些在线服务来获得。在线服务的一大优势就在于其有权使用各种私有数据库，但是多数情况下你可以通过你的因特网服务提供商 (ISP, Internet Service Provider) 来直接连接使用。比如，下列一些数据源：

- 全球 Access 数据库 (<http://www.primark.com/ga/>): 1 万多家 SEC 上市公司的年度报告和其他档案资料
- Ebsco Host 外文全文数据库检索 (<http://www.ebscohost.com>): 提供商业和管理类主题文章的全文

-
- 胡佛在线 (<http://www.hooveronline.com>): 提供共 14 000 多家上市公司和私有公司的基本信息
 - ProQuest 数据库 (<http://www.proquest.com>): 包括 700 多种刊物, 广泛的涉及了多种行业的交易和行业信息
 - 汤姆逊研究网 (<http://www.research.thomsonib.com>): 提供投资银行分析家们写的关于上市公司的研究报告

公共关系与投资者关系

从顾客服务和技术支持活动到公共关系和投资者关系的领域只是一墙之隔。CEO 们经常将网站主页作为一种向外界传播企业文化和传达企业在行业中的领导地位 (或者所希望达到的领导地位) 的工具, 企业的顾客可以同证券分析家们一样很方便地阅读企业提供的产品资料和公告。因特网提供了成本非常低的途径来分发产品公告和附属的营销材料, 而且其即时有效性对分析家和投资家搜寻资料信息非常有利。

出售产品和服务

对创业家来说, 在网络上出售商品和服务有巨大的吸引力。最初, 人们认为网络公司能够通过网络使商业运作领域变得更为平等公正, 这种观点还认为, 网络是一个虚幻的世界, 这也正诠释了影片《*梦幻之地*》中“我们建立了这个地方, 然后人们就来了”这句话。不幸的是, 在许多情况下这些都没有能够实现。表 12.6 举例说明了网络广告的使用仅仅是集中在少数的公司。

从根本上来说, 决策涉及到你的公司是想要开设一个自己的店面式网站 (使用因特网服务提供商或者公司自己的服务器作为主机), 还是在其他公司的网站上开设一个店面式网页或者网上虚拟购物商店, 还是同其他网站建立一个联盟协议, 在协议中你的公司委托这些网站将顾客引导去你的网站。每个战略都包含前期成本, 想拥有自己的网站就同时涉及到开发成本和维护成本。联盟关系意味着较少的服务器等前端费用和持续维护费用, 但是却会发生一些广告费用, 而且对被委托公司的控制必定不如对自己公司的控制。你的决策部分停留在单独的一个网站是否能吸引足够多的访问量或者是否能从其他网站的溢出访问量中获益。决策很大程度上依赖于联盟网站的特性或者开发者对网上虚拟购物商店的设计。最理想的方式是对网上虚拟购物商店购物的人数进行统计分析或者尽量使得联盟网站与大多数其他网站相似, 从而促使网上购物者通过链接来访问你的网站。

案例: 网上时装购物商店 (Internet Fashion Mall, IFM)

本·那拉辛(Ben Narasin)是波士顿预备公司(Boston Preparatory company)的创始人和 CEO，这是一家制造高质量低价位男式运动衫的企业。从公司在时装行业的优势地位上，纳拉辛看到了一个发展网上虚拟购物中心的机会。网上时装购物商店以大众市场和时装贸易为目标，向访问者提供途径去一些领导潮流的时装商店、杂志和大商场。在一年时间里，IFM 已经证明它十分受其顾客和潜在顾客的欢迎。IFM 是一个典型例子，一个有见识的创业家抓住了一个机会，并将新技术运用到了他十分熟悉的领域。就像其他许多网络公司一样，IFM 也受到了网络泡沫的影响。本·那拉辛改变了公司的商业模式以适应变化的商业环境，同时使公司上市。不同于许多网络投机行为，IFM 在其股票价格同其他多数网络公司的股票价格一起急剧下降时，尽力做到了保持持有大量的现金。所以在这个关键时期，IFM 公司能够继续生存发展下去。vi[12]

设计商业网站时应考虑的因素

因为网站是一个电子软件产物，所以一个潜在顾客离开你的网站而去其他网站只是瞬间的事情。因此，在设计网站时你应该遵循一些简单的法则来使得网站更能吸引并留住顾客。

- 确保网站有非常丰富的内容，并且能引起目标顾客的兴趣。
- 确保内容是经常更新的，这样你的顾客和潜在的顾客才会经常回到你的网站看看。
- 设计链接来保证顾客对网站的兴趣，尤其是在他们初次访问时。在网站的首页上设计顾客所感兴趣的领域的其他网站的链接对你来说是没有意义的。因为顾客可能不会再来。
- 一定要有一个与网站访问者互动的途径，这可以在所提供的产品和服务的基础上实现。亚马逊网上书店就是这样一个例子，它提供一个方便的渠道来供顾客对所出售的书籍做评论。
- 拥有一个电子邮件响应机制，这样可以及时的得到顾客的反馈。
- 安装某种形式的跟踪软件，这样就能够决定网站的哪个区域应该放置顾客最感兴趣的部分，哪个区域应该进一步改进。
- 定期的考虑重新设计和更新用户界面，使顾客感到新颖。

网上支付以及网络安全问题

在网络普及的早期，许多人不愿在因特网上发送私人付款数据（比如信用卡和银行帐号），并且现在

仍然如此。这种忧虑和担心部分是由于网络与生俱来的开放性，因为网络最初的起源就是作为免费信息交换的一个媒介，加之又有许多电脑黑客侵入系统、电脑病毒快速蔓延的案例引起了公众的注意。

幸运的是，政府和行业正在通过各种方法来处理这些问题。然而，从另一方面来说，一些具有足够的技术和决心的人仍然还是可以攻破大多数的安全系统。因此，从保护个人信息和财务隐私的角度来看，本质问题是维持公众对网上交易的信任需要何种程度的安全。

顾客大体上已经改变了他们最初不愿在网上处理商业事务的观念，这归功于技术的进步以及网上贸易商对他们销售过程的关注。方便网上订购产品的一个最简单的方式就是让顾客拨打 800 免费电话业务，然后从电话中给他们付款信息。公司也在网站上发布一些自己卓有成效的对策来让顾客清楚如何才能保护自己的个人数据。安全套接字层(SSL, Secure Sockets Layer)协议在浏览器中的使用已经提供了一种保障交易安全的附加层。不仅如此，一些公司已经为方便网上交易开发出了可选择支付系统。vi[13]近几年网上购买支付的显著增加证明大量的顾客已经十分适应这种形式的商务活动，就像当初对电话销售的抵触一样，最终也慢慢地消除了。vi[14]

降低成本

增加收入并不是通过网络来提高公司效益的唯一途径，减少提供必需性支持服务的成本也可以提高公司的净收益。比如，联邦快递的包裹追踪服务。

作为联邦快递运营战略的组成部分，联邦快递安装了一套条形码技术系统，并使用相当轻巧的手提设备将信息扫描输入到数据处理系统。然后顾客可以通过拨打一个服务电话来查询包裹是否已经递送，到达的时间是什么。在 1996 年，联邦快递开始建立一个基于网络的追踪系统。顾客可以通过使用浏览器访问联邦快递的网站 (<http://www.fedex.com>)，输入追踪号，然后观察包裹在到达目的地途中各个步骤的进展情况。据估计，通过这套系统，联邦快递最初每年节约了 1 000 万美元以上，因为每一个跟踪咨询服务大概需要 6 美元，且一个月的咨询量超过了 14 000 个。系统的亮点在于使联邦快递有效地将业务的大部分成本转移到顾客（他们使用自己的电脑和浏览软件）那里，同时以几乎忽略不计的边际成本来提高顾客服务的质量。这样就最大限度地节约了成本。

企业内部网和外部网的发展已经成为另一种降低成本和提高效率的途径。企业内部网是为了方便在公司内部进行交流的网络，包括文件、日程计划、顾客信息和产品数据的交换。企业外部网是一些设限的网站，是为了协调公司和其他一家或多家公司的不同活动。外部网常用于协调卖主和顾客的相互作用。外部

网网站的典型特征是受密码保护，而且基于安全的目的网站都是独立于公司内部网开设的。企业外部网通常需要比内部网更充足的资本投入。因此，必须在建立和维护一个企业外部网的成本与提高同供应商、顾客和战略伙伴的相互关系的效率二者之间做仔细的权衡。

商业建议和情报的获取

除了我们在本章前面已经提到过的一些数据源，因特网还为创业家们提供许多机会来获取商业建议、实践管理经验以及一些普通的商业出版物。通过在线论坛、新闻组、邮件列表和一些专业网站，创业家们能够得到许多资源。下列是这类资源的一些例子：

- 百森学院的亚瑟·M·布兰科创业研究中心网站（<http://www2.babson.edu/babson/babsoneshipp.nsf/public/homepage>）。长久以来，百森学院一直是创业理论领域的领导者，其网站介绍了各种项目纲要、课程、辅助活动、研究以及百森学院采用的积极教学理念。就像前面提到过的一样，百森学院图书馆网站（<http://fusion.babson.edu/html/library>）是一个对创业家创立和发展企业来说非常有用的典型资料来源。
- 埃温·玛瑞恩·考夫曼基金会(Ewing Marion Kauffman Foundation)网站（<http://www.emkf.org>）是一个对创业家来说十分有用的网站。除了在它的主页上介绍正在进行的项目外，考夫曼基金会的*创业家世界*(EntreWorld)网站还为正在创业而且有抱负的创业家们提供大量有用信息的网站（<http://www.entreworld.org>）。它的搜索引擎是创业家寻找大量实践信息的杰出工具。
- 美国小企业管理局网站（<http://www.sba.gov>）包含了大量关于中小企业贷款和其他可行计划的信息，也是一个小企业的全面的资料来源地。
- 关于创业教育的创业领导数据交换中心（www.celcee.edu）是一个非常有用的在线资源，可以用来获取关于创业教育这一课题的不同资料，包括简单介绍、录像、图书、官方出版物、期刊文章以及软件。这个网站是由埃温·玛瑞恩·考夫曼基金会资助建立的。
- 麻省理工学院企业论坛（<http://web.mit.edu/entforum/www/>）和麻省理工学院企业家俱乐部（<http://web.mit.edu/e-club/WWW/e-club-home.html>）这两个网站都包括许多关于创业、风险资本和商业计划等信息的链接。
- 爱德华·楼伊基金会(Edward Lowe)网站（<http://www.lowe.org>）把为帮助创业家发展他们的企业提

供信息、研究和指导性经验作为目标。

- 新闻组和邮件列表服务是创业信息的来源。托皮卡（Topica）网站（<http://www.topica.com>）有一个搜索引擎，通过它你能搜寻到关注创业的邮件列表和用户网新闻组。一旦预定了一些邮件列表或者加入了某些新闻组，这些讨论将通过网络延伸到其他相关网站。此外，当你第一次在浏览器上启动使用新闻组时，你能加入一些新用户的新闻组（例如，`news.announce.newusers` 和 `news.newusers.questions`），它们会指引你所感兴趣的新闻组在哪。
- 商业在线服务上的各种论坛和资源网站（比如，电脑服务公司（CompuServe）和美国在线）迎合了创业家们的兴趣。例如，在美国在线上查看“事业和工作：新建企业”这一方面的内容。

创业家感兴趣的其他网站包括：

- 华尔街时报在线版（订阅）：<http://www.wsj.com>
- 国会图书馆：<http://www.loc.gov>
- Ziff-Net 网（电脑杂志、新闻、和软件来源）：<http://www.zdnet.com>
- 在线书店：<http://www.amazon.com>
- 美国有线电视新闻网(CNN)：<http://www.cnn.com>
- 美国电话电报公司 800 通讯查询业务：<http://www.tollfree.att.net/index.html>
- 电话通讯簿：<http://www.swichboard.com>
- 里尔网络公司（流媒体格式的视频/音频的来源）：<http://www.real.com>
- 白宫：<http://www.whitehouse.gov>
- 邮政局：<http://www.usps.gov/consumer/rates.htm>
- Land's End 公司（一家邮购零售商）：<http://www.landsend.com>
- Travelocity.com（网上在线旅行社）：<http://www.travelocity.com>

网络相关的创业机会

网络的快速发展创造了一个充满大量机会的环境，可以让创业家创造软件、硬件产品和商品及服务来满足市场需求。

亚马逊网上书店就是一个网络软件创业家取得巨大成功的经典例子。杰夫·贝佐斯(Jeff Bezos)，亚马逊的创始人，当时看到了围绕某一产品的创业机会并认为人们未事先考查就愿意购买这种产品，而且，产品的制造似乎相对容易。公司取得了巨大的成功，尽管有许多挫折和磨难，仍然在网络经济过热的时期生存了下来。亚马逊网上书店也象征着另一个重要的网络趋势——“旧经济”里砖加混凝土型的传统企业和“新经济”里的网络公司两种商业模式的逐渐融合。在网络时代的早期，人们常说旧经济里的企业在变化了的新兴网络世界模式的理解上“不行”。事实上，某些时候确实是这样，但实际发生的却更为有趣。结果是许多新经济里的公司在现金流、成本和运营控制的重要性以及收入和利润的必要性上的理解也不行。像巴诺连锁书店（Barnes and Nobel，亚马逊网上书店的竞争对手）这样的传统公司，已经开始运用网络的有利条件来整合它们的运营实力和商店与仓库的网络。同时，像亚马逊这样的公司已经认识到了在物质世界里运营作为一个关键成功因素的重要性，并且已经采取措施来弥补它们在这些方面的不足。

最后，电子商务将变成仅仅是普通的“商务”或商业。为了使自身更有效率和效果，网络企业和传统企业都迅速地认识到，新兴的 B2B 和 B2C 模式真正代表了前沿工具在业务流程中的应用。进入新世纪，将电话或汽车作为必要的商业工具来使用是没有什么值得炫耀的，但这两个新事物的使用却曾经根本改变了企业交易的方式。将因特网整合到既有的商业实践中去将有可能经历同样的过程。

因特网在不停地快速发展着。在这一章里，我们是以 *万维网*和*因特网*可相互替换的形式来关注网络的，但因特网比万维网范围更广。微小的设备将嵌入衣服中来与洗衣机和干衣机进行信息交流以确保洗衣机中的水和干衣机的温度适合。为了保持适宜的库存和生产流程，公司的各台电脑之间将比现在更有效的进行数据传输。简单的说，我们看到的仅仅是冰山的一角，还会有大量的令人兴奋的创业机会。

以下是一些创业家可以把握的存在于因特网市场中的机会，但是无疑你可以想到更多：

- 许多涉及到因特网软件应用的机会，包括向电脑提供额外的视频和音频功能的新的插件程序的开发。
- 因特网软件开发工具的创造。

-
- 功能日益强大的、自动的、专业的搜索引擎的发展和创造。
 - 压缩技术提高的实现。
 - 硬件和软件安全产品的创造，包括高级安全和加密技术。
 - 改善的网络电话性能的发展

在硬件的创新进步中同样也存在着许多机会，这些硬件是为企业和个人提供因特网功能所必需的。多媒体性能的提升需要硬件在数据生成方面进行改进。具有创造力的创业家可以在下列领域做出有意义的贡献，这些领域包括：

- 计算机之间和计算机与外部设备之间高速通讯设备的开发和改善。
- 电池寿命与运行性能的改进。
- 利用硅元素以外的材料，开发更小巧的功能更强大的电脑芯片。
- 网络技术的进步。
- 改良的电缆技术。
- 改良的人造卫星技术。

第三个存在机遇的领域位于为因特网用户提供的服务中，这些服务是：

- 提供在开发有效的长距离学习系统的技术上和设计上的服务。
- 开发和维护网站。
- 帮助企业利用和整合新技术提供咨询服务。
- 提供业务流程咨询服务。

结论

因特网的确在改变着人们生活、工作、学习和开展商业活动的方式，使它们朝着一个更快速更残酷

的方向改变。对那些资源有限却具有创造性的创业家而言，因特网为建立新企业和提高现有企业的绩效提供了很有意义的机会。通过向因特网用户提供能提高其浏览的新颖的服务和创新的硬件及软件，新企业会在技术进步方面得到发展。现有企业也将会从多种多样的因特网应用中获益，比如顾客服务和支持、销售和订购过程自动化、数据检索、投资者关系、采购等。网络泡沫为创业家上了痛苦但有用的一课，成功的企业必须建立在合理的商业法则之上。从网络商业模式如何发展和哪种模式将最终成功中，我们可以看出这一点。很明显，许多有才能的创业家已经看到了因特网所带来的挑战，因为这些挑战也是满足顾客需求和创建激动人心的新企业的机会。

第十二章 管理成长中的企业

唐娜·凯利(Donna Kelley) 爱德·玛瑞(Edward P. Marram)

J·彼得曼公司(J. Peterman Company)在创建初期取得了惊人成功，但在快速成长的同时，该公司发现自身存在着组织上的问题：缺乏完善的管理结构、充分的内部控制和足够的资源来管理运营，各个部门之间出现隔膜，老员工和新管理队伍之间也产生了摩擦，整个公司都处在内部混乱之中。

在发展之初，企业能够清楚地看到自身的优劣势；但随着企业不断成长，视野也变得模糊起来：生产线在缺乏清晰战略的指导下盲目扩张；细分市场的竞争日趋激烈，但参与市场竞争所需的可靠独家信息却在减少。1999年，J·彼得曼公司倒闭之后，约翰·彼得曼总结到：“在企业成长过程中总会出现一段时期，作为公司创始人和高层管理者的你开始意识到公司在被其自身的动力推动着前进，你当然可以影响这一状况，但更多的时候你是在盲目跟从这种动力。”^{vi[1]}

约翰的经历在创业家当中并不罕见。实际上，正如第一章所述，新企业能够存活8年的概率大概只有50%。这说明，新企业在经历了初创期存活下来以后，不能依赖过去的成功而止步不前，为了维持企业的生存，还要继续面对组织变革的严峻考验。

今天，每个企业都面临着全球化竞争和瞬息万变的复杂环境，产品的生命周期越来越短，顾客的需求千变万化，知识的进步也越来越快，这为新企业的建立和初期的成功提供了源源不断的机会。即使在根基稳固、资产雄厚的大企业掌控的产业里，情况也是如此。但同时我们也应看到，这仅仅为成长中的小企业把握早期优势创造了短期窗口，企业必须建立一个能在多变的环境中高效运营的组织，必须在为未来的新业务打基础时做出正确的决策，以确保能维持企业的长期发展。

创业型企业在成长过程中面临着各种各样的挑战，本章的目的就是明确这些挑战并帮助创业家理解、

管理和保持企业成长的关键因素。本章涵盖了各种企业，从小企业到大企业，从由创始人管理的企业到外聘职业经理管理的企业，从快速成长的产业或市场内的企业到发展缓慢的产业或市场内的企业。

成长阶段模型

成长阶段模型描述了新企业经历的一系列成长阶段，每个阶段都有其独特特征和挑战。企业在成长早期阶段遇到的问题同后期阶段遇到的问题是完全不同的，因此所做的决定和提供的解决方案也不同。通过明确组织在生命周期中所处的位置，创业家可以分辨出那些是常规问题，哪些问题需要特别注意。例如，在初创阶段，创业家一般会直接参与所有的活动，但在以后的各个阶段，创业家就不应过多的参与各种活动。

本章研究的重点是企业初创阶段和成熟阶段之间的成长阶段。

在初创阶段，商业机会得到了具体开发，但主要的销售活动还没有开展。创业者四处获取所需的资源，同时还要组织企业运营，可以说，他们什么事情都做。这些早期的重要工作会在本书其他章节具体阐述。本章关注的是，一旦创业家开始了创业活动，并且把握住了机会使公司实现了初步成功以后，这些创业家该如何继续公司的运营。该阶段的首要任务是建立一个能够有效管理企业成长的组织。

从企业生命周期的另一端看，是成熟阶段和后续阶段，企业必须很好的处理这个根基稳固的组织可能出现的各种情况。一方面，系统和结构已经确立，很难改变，企业文化可能会阻碍企业的进一步成长，甚至导致衰败。另一方面，如果企业能够不断的自我更新，在必要的时候采取自我转变的措施，那么企业还会继续发展。

对新企业来说，成长阶段的首要任务是确保企业发展到成熟阶段。为此，企业需要一个专业化的组织，既能够对外部变化做出反应，又具有足够的创造性，能够通过创新思维不断开拓新业务。

表 13.1 介绍了五种成长阶段模型并概括了各种模型的要点，之后分别阐述了每个模型中早期成长阶段和后期成长阶段的特征和企业面临的主要挑战，以及创业家在这些阶段的企业管理中应采取的关键措施。当公司成长的时候创业家会经历哪些事情？为了管理和维护公司的成长，他们需要做什么？对成长阶段模型的回顾为我们全面理解上述问题提供了帮助。这种理解将纳入我们的讨论当中，也是我们对管理创业企业的成长开出的一剂良方。

管理和维持企业成长

与管理企业成长密切联系的活动包括建立一个能够适应企业初期成长的组织，关键在于组织中的人员、控制和融资。确保企业持续成长所需付出的努力包括：建立一个能够规划企业未来的组织，包括授权、专业化和战略规划。这些问题都应在成长阶段一一处理。如果处理太早将会阻碍创业的灵活性和开拓业务的能力；如果处理太晚，那么建立的组织就不会高效地运行，也不会对未来做出有效的计划。

正如图 13.1 所展示的，成长阶段分为早期成长阶段和后期成长阶段。早期成长阶段开始于企业以很快速度显著成长的时候，后期成长阶段开始于企业以平稳速度快速成长并且根基更加稳固的时候。

处理管理和维持企业成长遇到的挑战需要耗费相当多的时间和资源。然而，在企业成长过程中，时间和资源都很稀缺。因此，创业家在早期就应该考虑好如何有效的管理和维持企业成长，并将各种工作优化排序。在这种情况下，创业家前期所做的大部分努力将直接导致对企业成长的管理，让人员、控制和融资早些到位很必要。如果组织因不能够有效处理现有的运营活动而失败了，那么它对未来计划也是没有任何意义的。

在后期成长阶段，企业应更加专注于对未来的规划；在能有效管理快速成长的组织中，创业家还应设立适当的机构确保稳步成长。事实上，企业维持成长的工作与管理成长的工作是相辅相成的，如图 13.2 所示。在努力实现专业化并开始做战略规划的时候，企业还需要改变运营管理和人员安排，从而建立一种新的成长模式，以确保组织能够对其有效管理。

管理成长

为了能有效管理快速成长，创业家应着重关注三个关键因素：人员、控制和融资。

人员

新企业在人员问题上常犯两种错误，一是用人不当，二是让不合适人员继续留在企业。在企业创立早期，组织成员既要熟悉自己的本职工作，也要根据组织需要投入到其它工作当中。对创业团队来说，为了用最小的投入获得最大的收益，保持灵活性和广泛的技能更为重要。但在企业成长的早期，员工缺乏推动组织成长所需的技能，但这一点表现得并不明显，因为当人们在为企业的成长忙得不可开交的时候，很难会去考虑学习更多的技能为今后做准备。

当企业开始需要专家和经理时，一些员工可能有能力接受挑战，承担新的职能和责任。但是，适应这些新角色需要时间，而随着企业成长速度加快，时间变成了一种十分宝贵的财富。因此，为了获得成功，企业经常需要对外招募合格人才。

大部分的创业家对早期员工十分信赖。确实，创业家已和这些员工并肩作战很长一段时间，会不断委以他们重任，会看到他们为了公司发展做出的贡献和牺牲。但是总会有一天，创业家发现，安排给这些员工的任务已经超出了他们的能力。这时，创业家必须认识到对利害关系者的责任要重于一切（包括任何员工的需求），这些利害关系者包括投资者、债权人、顾客、供应商等。

继续信赖早期的员工并委以重任同根据企业发展需要来进行人员调整是相互冲突的两种选择，而且通常会伴有创业家和员工之间距离的增大。这种距离在组织吸纳新员工时不断扩大，会减弱企业的凝聚力和为企业目标而奋斗的动力，而正是这个目标使企业获得了最初的成功。因此，企业不得不在挫折和危机中提升员工低迷的斗志，同时还要应对老员工同外聘的新员工、高层经理之间的磨合与对抗，并且这些新员工和经理又都缺乏在本企业工作的经验。

成长中的企业需要建立一种企业文化来激励和引导员工适应上述转变，保证在创业家的理念被组织使命取代的时候能够继续激励和引导员工。例如，石原农场公司(Stonyfield Farm)建立了一种信息共享、通过例会增加沟通、允许团队自主调动员工主动性的企业文化，同时通过利润分配、员工持股、内部培训和提拔来激励员工。企业成长需要内部文化的支持，企业还必须采取行动来强化企业文化。

控制

当企业开始运营后，内部活动（如接收帐款、支付帐款、监控库存）通常会有一个非正式系统。在早期成长中，由于销售量的增加需要更多的现金来支持营运现金周期（从因库存导致的现金流出到产品销售后的现金流入）的延长，企业必须努力去满足不断增加的现金需求。

有效的控制系统包括如下活动：

- 制定并连续性地评估应收帐款和收帐政策。
- 开发一套库存系统，将库存不足和库存过剩的风险降到最低。
- 建立一套应付帐款政策，既能延缓现金支出，又能通过分期付款维持与供应商的关系。
- 保证支出的有效利用。
- 运用度量法（Metrics）来监控应收帐款、应付帐款、库存和财务绩效的发展趋势。

企业成长过程中的政策和相应的控制机制对其现金状况有很大影响。应收帐款政策必须有利于迅速

获取现金，同时尽可能通过提供有吸引力的付款条件来实现收入最大化。让顾客提前支付的典型方法就是向提前支付的顾客提供折扣。但对应收帐款最重要的影响还得需要一些新企业内通常缺失的东西：对收帐政策保持持续关注，这样既能确保准时付款，又能减少坏账造成的损失。应收帐款政策应当考虑以下几点：

- 何时需要关注账户余额或催款单
- 何时/如何对到期帐款进行磋商
- 何时/如何采取收账措施

库存控制需要同时平衡库存不足和库存过剩造成的威胁。库存不足意味着损失销售额。库存过剩不仅限制了现金的运用（直到产品卖出），而且承担着由于产品过时、被盗、灾害、损坏造成损失的风险。

应付帐款政策应当尽量延缓支付，还需要管理好应付帐款，与供应商保持良好关系。当企业刚成立时，供应商可能会对付款条件提出非常严格的要求。随着企业的成长，企业可以和供应商协商出较为宽松的付款条件。

为了在现金管理实践中发现是否有低效之处或是否需要调整政策，企业可以确定一系列的度量法来监控和揭示应收帐款、库存和应付帐款的发展趋势，例如，接收应收帐款、周转库存和支付应付帐款平均花费的时间。

成本管理既需要对费用支出作决定又需要制定对监控费用的管理。随着销售量的扩大，成长型企业的销售和管理费用经常会快速增加。这是理所当然的，因为销售量扩大需要市场营销活动作支持，而处于发展阶段的组织也需要管理费用。但这些都需严格的监控，确保各项活动的高效性并防止发生超支。例如，某些广告可能比其他广告的效果更显著，或者在某地区很有效的广告，但是可能只适合该地区，在其他地区就不起作用了。

当进入到多元化市场、销售商品的种类越来越多时，通过检查支出的效用来分析不同产品的状况或市场份额的状况对企业是很有帮助的。创业家需要了解每种产品的成本以及每种产品是否盈利。企业产品组合所获得的利润必须能够抵消其管理成本。

在用度量法控制现金的同时，企业可以发展绩效度量法来协助投资和支出决策。初创企业很少像稳定的大企业一样用绩效度量法来评估计划的实际效果，而是更多把它用于评估创业决策。随着企业经营活动的扩张，经理们可以发展度量法来解决下面的问题：

- 哪些产品和服务能带来最高的收入和利润？
- 哪些顾客或者顾客群是可靠的（即时支付，违约的风险低）？
- 支出在市场营销、销售等方面的费用效果如何？在不同的市场是否存在差异？

当企业考核关键指标时，如何对优劣做出判定？对于某些财务比率，企业可以用公开发布的资料所提供的产品平均水平作比较。然而，创业企业采取的政策经常和大公司有所不同，例如，为了建立品牌知名度而花费在市场营销上的支出。用度量法观察某些指标随时间的变动趋势可能更有效，例如，应收帐款收账期的延长意味着收账政策的松懈，库存周转期的缩短意味着库存短缺风险的增加。度量法的改变可能会反映出现有政策的变化。此外，若度量法出现了重大改变，企业需要查找改变原因，并考察是否有必要调整政策。

创业型企业跟踪控制和绩效的方法之一，是通过一套非正式的“热键”来帮助他们理解企业现状和需要投入时间和精力。这里有一些关于创业的“热键”度量法的例子：

- 一家非常成功的咨询公司通过它的 B 报告来衡量绩效（见表 13.2）。他们有一个 Excel 电子数据表，上面将每个顾问的名字排成一列，横栏代表一年中的每个星期。如果顾问想要在某星期结账，那么公司就在对应栏里写上“B”。如果某个顾问专栏里的 B 很少，那么创业家就知道这个顾问的工作存在问题。
- 一家公司发明了一种“红线/绿线”的方法。每次花钱的时候，他们就加长红线，每次取得收入，他们就加长绿线。如果红线比绿线长，他们就知道应该查找出问题的原因了。
- 一家咨询公司在其时间表里有一个“未结账客户”类别，顾问可以将他花费在未结账顾客身上的时间记入时间表。如果某个特定客户未结账的时间很长，他们就知道存在服务质量上的问题了。

表 13.2 B 报告举例

顾问	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	52
约翰	B	B	B	B	B	B	B												
唐娜·凯丽	B	B	B																
爱德·玛瑞	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B								

随着发展成熟和资本积累增加，企业会以过去的成功为标杆来调整正式发展规划。然而，企业的早期

阶段，通过开发适合自己的一套热键，创业家能够确定哪里能够帮助企业成功。

融资

有经验的创业家明白“现金为王”的道理。企业成长需要现金，现金不仅能对当前的成长，还能为未来的成长做准备。通过提高现金流，企业在成长过程中能更好地避免现金危机，并且避免受到难对付的债权人或投资者的支配。新企业甚至应该为未来的成长自筹资金，以减少对昂贵的资助来源的依靠。

创业家可以通过缩短营运现金周期或提高收入来增加他们通过内部融资实现的成长量。为缩短营运现金周期，创业家可采用一种“早收账，迟付账”的方法。正如第七章所提到的，为实现“早收账，迟付账”的目标，可采用如下方式：

- 获得顾客的部分预付款
- 对提前支付的顾客提供折扣
- 实施严格的收帐政策
- 出售或转让应收帐款
- 与供应商协商优惠的付款条件

随着企业成长及产品和服务业务量的扩大，创业家应重新评估定价，即确定顾客愿意为产品付多少钱，而不是根据成本和利润制定价格。即使现金流很充沛，企业也应全力寻求增加收入的途径，这能保证及早发现组织运营低效的问题。因此，在努力通过内部融资实现企业成长的时候一定要加强控制。

一旦控制到位，内部筹资就不仅仅是有效控制的问题了，还需要找到产生现金的有效途径。例如，一家计算机硬件公司发现，由供应商来完成组件工作比自己做更便宜。创业家应当不断向自己发问，比如：我的产品成本花费在哪里？怎样才能减少花费？怎样才能使管理费用最小化？

另一种保存现金的方法是降低库存水平和最小现金结存(Minimum cash balance)。如上面所建议的，切记不要造成现金或是库存的短缺。如果现金有剩余，可以用于能产生短期利息的投资或信用线，而这又可以帮你度过临时现金短缺的危机。创业家还可以采用租赁而不是购买的方式。如果已经购买了固定资产，那么出售或租赁闲置资产也是一个不错的选择。

企业应当密切关注现金对未来发展的潜在影响，并在现金危机发生之前就未雨绸缪，做好现金储备工作。那么，减少前期的研发投入会限制企业开发新产品以及将产品快速投入市场的效率吗？降低库存水平会导致存货短缺和顾客的不满吗？事前现金管理并不总是行得通，但至少可以避免出现现金危机的后果。

储备现金最重要的工作是缩短运营现金周期并增加利润,这些工作本身不需要花费资金。然而,快速成长企业可能需要另辟渠道为成长融资。这种融资不但是为了支持销售量的增加,也是为了新政策的实施,如给与顾客优惠的付款条件或承担大批量订货等政策,以及支持对新产品或服务的投资,因为这些都会消耗现金。

尽管有的企业取得了成功,前途光明,但在企业的成长生命周期中,可采取的选择往往不多。例如,在企业成长的早期,银行通常不愿意向其贷款,但是对开发或销售计算机设备的计算机制造商而言银行却可能愿意贷款。当新企业成立一年后,如果它的主要顾客是一家根基稳固的大公司,并且创业家信用很好且愿意亲自在应收帐单上签字,那么银行会非常乐意按应收帐款的一定比例向其贷款。

在企业成长过程中按照阶段来考虑融资问题是很有帮助的。在企业生命周期早期阶段关闭的融资来源在后期阶段可能会敞开。因此,对企业目前的融资来源和发生的变化定期进行考察是很有意义的,可以帮助发现新的低成本融资来源。因此,企业可以识别到低成本的再融资的新机会。

对处于成长阶段的企业而言,融资来源包括:

- 核心管理层的投资
- 创始人贷款
- 家人和朋友
- 天使投资人
- 资产贷款,例如,应收帐款、库存或设备
- 设备租赁
- 信用卡

当企业采取扩张行动,例如从事国际贸易或将新产品或服务投放市场的时候,需要更适合高风险和长期投资的融资渠道。银行通常不会向高风险的扩张活动贷出大量资金,因为这列活动不能在短时间里产生回报。企业最有可能依赖权益来源。

但是还有一些其他的为企业成长融资的方法。企业可以求助于那些追求非财务回报的战略投资者,

他们更有可能提供有利的融资条件。企业还可以考虑通过特许经营来拓展业务。在采用这些融资模式时，必须要考虑其风险。例如，企业的潜在顾客可能与企业的战略合作伙伴是竞争对手，由于合作伙伴对企业有一定的控制权或容易获得对潜在顾客有影响的信息，因此潜在顾客将企业与战略合作伙伴之间的关系看作对自己是很危险的而不愿意与企业打交道。

维持成长

为了维持成长，企业需要从三个关键点着手：授权、组织专业化和战略规划。

授权

正如约翰·彼得曼所说：“作为公司的创始人和高层管理者，你总是愿意指使你雇用的人做事，很难克服这种想要领导别人的本能。我一开始并没打算管理这些管理人员，这其实是一个工作岗位，但是由于一直空缺，而我曾为公司提供过很好的创意，因此，这项工作被纳入我的职权范围之内。”^{vi[2]}

当企业刚成立时，创业家一人承担了很多职务。但是随着企业的成长，创业家必须从“做事”向“管理他人做事”转变，并且逐渐地把更多的权责下放给他人。

出现以下这些情况就说明创业家需要授权了：

- 需要做大量的决策，而且决策的数量还在不断增加。创业家很努力地工作，但是收效甚微。
- 需要决策的事情更复杂更专业，因此很难做决策。创业家越来越怀疑他/她自己的决定。
- 每个人都一直努力投入工作，而且事事都做，但是错过了很多重要的事情，出现越来越多的错误。
- 如果创业家没有直接参与工作，那么工作就没有任何进展。

面对这些挑战，创业家可能回过头来做他/她以往干得最漂亮的工作，而忽视了他们自我感觉不佳或没能力处理的工作。例如，一个技术型创业家可能返回去继续做他最擅长的新产品开发，而忽视了企业不能准时付账的问题。创业家专注于他们最擅长的工作是件糟糕的事情，更糟糕的是，没有人去关注企业内存在的那些最关键的问题。

员工们可能不会感到授权不足的问题，因为他们每件事都去问创业家，然后回来执行命令，这让他

们感觉很舒服。因为决策是由创业家做出的，所以他们不需要对结果承担任何责任。如果创业家允许员工对决策承担责任，那么也要允许他们出错，然后让他们从错误中学习。但是这种情况，无论员工还是对创业家都不会感觉很舒服。

授权，虽然对企业顺利度过早期成长阶段很必要，但是对创业家来说通常很难完成。他可能继续努力尝试做每件事，当他没有能力再这样做下去的时候会心灰意冷。当大量等待决策的事情堆积成山的时候，他就不再是那个雷厉风行的人物了，而且慢慢地，他在许多方面都很难提供决策了。

图 13.3 展示了授权的典型途径。正如图中所示，创业家的授权工作从安排给员工具体任务开始，随着授权的继续，创业家把完成各项目标的权责下放给专家，然后是经理，不需要他们理解目标之间潜在的关联。然后，将这一系列目标转给他人，如经验丰富的管理者或与该活动密切相关的团队。这一过程能够使创业家从日常琐事里挣脱出来，使他能够专注于最擅长的事情，同时，让最有资格做决策的人去做决策。

为开展授权工作，创业家应做到以下几点：

- 识别组织的主要活动和完成活动所需的技能。
- 评估组织成员的技能，确定缺乏的技能能否通过内部人才开发或对外招聘得到填充。
- 将员工和经理分配到各个活动领域。
- 确定这些活动的宗旨和绩效目标，逐步把活动交给在该领域经验丰富的人完成。
- 定期回顾进展状况。如有需要，可根据经理们提交的汇报重新制定宗旨和目标。

实现组织专业化

授权工作不能独立完成，还需要有意识的组织建设来协助。创业家应采取以下措施：

- 组建一个有效的领导团队。
- 创建一个外部人员网络，由他们充当咨询顾问的角色。
- 构建一个能按照活动领域考虑问题的组织。

领导小组必须协调好所有能推动企业持续发展的关键领域。最初，新企业的目标反映的是创始人的愿

景，但会逐渐转变成反映所有员工/经理的愿景。随着组织的成长和明确定位，组织的目标和创始人的目标会经常存在分歧。此外，很多创始人之间的目标也可能会存在分歧。

随着企业的成长，改变最大的其实是创业家本人。那些在某个阶段取得成功的经验并不能保证在以后的阶段也同样有效。对创业家来说，认真看待这个问题大概是最困难的。他必须审视自己的目标和能力能不能够领导组织向新的高度进展。如果有必要的话，他必须选择，或者离开组织，或者在组织中找到一个合适的位置，并在那里做他最擅长的工作。

领导小组需要与资深董事会成员合作开展工作。董事会往往在企业建立之初已形成，但它的构成在不断变化。最初，董事会可能是非正式的，成员由那些可能没有高层管理经验但能在事业上助创业家一臂之力的人担当。在早期成长阶段，董事会成员发展为包括退休的银行家、投资家和律师等能提供运营指导的人。

随着专业化的实现，企业的战略目标需要董事会更强有力的支持，因此，董事会需要一些对市场和产业有敏锐洞察力和远见的成员，例如，其他的 CEO、产业专家和相关业务的资深主管。很多投资者会要求加入董事会，这是避免其他能支配公司决策的利害关系者与他们争夺利益的明智之举，这些利害关系者包括供应商、顾客和债权人。

公司领导层和董事会的才能和经验可以通过咨询委员会和顾问得到补充。例如，为了预测产业技术的发展趋势，公司可以从大学、政府实验室和其他公司召集一群技术专家。另外，公司可以引进市场营销咨询公司来制定向海外市场扩张的策略。

当公司通过授权提高了领导能力和效率后，还需要建立合适的组织结构。这项工作需要对组织进行部门划分，使各部门将精力集中于关键任务并把结果汇报给创业家/领导小组。此外，各部门提供的信息可以用来评估绩效和帮助制定决策。

部门通常根据各项职能进行划分，例如：

- 研发部
- 行政部
- 销售和市场部

-
- 策划部

部门还可以根据其他因素划分，例如：

- 地区
- 产品线
- 顾客群

中层管理人员的增加使新企业变得官僚化，扁平化是保持创业精神的关键，但是他们正在背道而驰。然而，通过部门划分，每个部门都可以作为一个更小的创业单位来运作。

同时，企业需要防止整体范围内的沟通和敏捷反应被阻挠，在将企业进行结构化的同时还要注意保持其创业精神。正如前面所提到的，组织文化可以按照沟通愿景、容许承担风险和失败、鼓励成员充分发挥才能的方式来设计和强化。

战略规划

在起步阶段，新企业的规划是非正式的，每个人都知道创建企业的原因，企业的目标也不言而喻。新企业的战略是不断变化的，并能对新信息做出反应，但是基本上也是非正式的，受所有者支配。在起步阶段的企业战略无疑是模糊不清的，但随着时间的推移，企业战略会随着创业家决策风格的变化而变得明朗起来。明茨伯格（Mintzberg）和沃特斯（Waters）将新企业最初的战略描述为：“将基于领导者愿景的已有战略合理化、精心阐述并使所有人都清楚。”^{vi[3]}

然而，在成长阶段新企业迟早会需要战略规划的正式化，需要把自己作为一个企业而不是一种产品来考虑。不幸的是，很多企业“在处理成长中的管理问题时没有战略，还是在重复他们以前做的事情。”^{vi[4]}但是，顾客需求会改变，市场会变化，现有的和新的竞争对手也会开发新产品和服务。新企业在成长过程中需要反复思考如何在一个不断变化的环境中竞争。

缺少长期规划的恶性后果是企业成长速度减缓，这常常归咎于由于销售不佳。但若是没有新产品或新战略，现行方案的收入肯定也会停止增长。新企业的成功可以从两个角度解释：存在市场缺口和拥有填补这个缺口的产品。新企业之所以最初能享受到成功的喜悦，是因为他们向市场提供了市场需要的产品，而这种产品很少有能与之竞争的替代品。但是，或者因为产品最初的产量不够，或者因为产品易被改进，总

之很快它就难以填补这个缺口，而这个时候，竞争者带着能更好的满足市场需求的产品进入市场，竞争当然是不可避免的。

奥士邦(Osborne, 1994)对 26 家私营企业进行了比较，其中有 20 家企业在经历了最初的成功后停滞不前，而另外的 6 家却能在度过创业阶段之后继续保持成长。资源不足、创业家管理不善以及官僚化的出现只是导致成长停滞的次要因素，最主要的原因是他们对所处环境中不断变化的机会和状况缺乏预测和快速反应。vi[5]

图 13.4 表示的是企业成长中的战略规划和把握机会的全过程。组织战略是根据外部环境的状况和变化以及对内部能力的认知而形成的。因此，这样的战略可以指明企业在哪些领域有能力抓住机会，而这种机会又会使企业在外部环境中建立竞争优势。例如，直觉公司(Intuit)因 Quicken 个人财务软件获得了最初的成功，紧接着，为现有顾客创造新产品，如 Quicken Deluxe 产品；将现有产品打入国外市场；将新开发的产品打入新市场，如将 Quick Books 产品提供给小企业。这些都反映了直觉公司的战略：为个人和公司理财提供使用简单、可负担得起的、顾客驱动的解决方案。

尽管我们可以有意识地制定战略，但是战略可能不会按照你的意图发展。因此，战略规划需要考虑到学习和反馈以及内部能力和外部动态环境之间的相互作用，这些因素很可能会导致最初战略意图的修改。vi[6]这既需要内部的驱动，也需要对外部的反应。

企业在成长过程中需要对环境变化作出快速反应，同时要保持住转换战略的能力，即在变化了的环境里建立新的独特性的来源。作为一家新企业，可软驰健身中心(Crunch Fitness)在纽约城里竞争激烈的有氧运动健身房市场中获得了极大的成功。它是通过提供新颖独特的有氧运动培训班、建立独一无二的品牌形象并且大胆采用独创的市场营销手段才获得成功的。当其他有氧运动健身房由于有氧运动潮流的衰落和多功能健身俱乐部的出现而垮掉的时候，可软驰健身中心则改变战略，转变成能提供全套服务的机构，同时也继续保持了它一直以来依仗的独特性。

随着企业的成长，战略规划取得的成果得益于内部人员和外部人员提供的关键信息，因为这些信息将影响企业的决策。例如，顾客提供了市场需求的信息，专家提供了市场和技术等重要信息。企业可以建立一个职能部门，来收集和监控外部信息，研究外部环境中可能出现的发展趋势和机会。认真挑选董事会成员，包括从企业外部请来的专家，并使他们完全参与到战略规划的过程中，可以为企业开辟出多种可选择的发展道路。问题的关键在于，不论对内还是对外，企业都要采用一种主动的、先发制人的方式来寻求途径建立和扩大企业价值，而不能是后发制人。

战略规划过程不仅仅是规划，还包括有效地执行。创业家需要从以下几点着手以确保规划落实成行动：

- 战略目标在整个组织上下得到树立和广泛的交流。
- 管理层有能力贯彻和监督战略的执行。
- 各个职能部门通过战略目标联合在一起，发展完善绩效评测，有助于企业决策。
- 领导和经理足够灵活，能根据反馈信息改变计划，允许对新的机会进行小范围实验，允许利用新的信息修改战略。

很多时候，新企业制定了战略，但影响战略实施的不同职能之间不能协调一致。例如一家软件公司，只是通过内部筹集现金的融资方式来支持企业运营，并且只雇用了很少的员工。这些人成功地开发了一种高质量的产品并以很低价格投入到较大的市场中。正如他们当中一人所预料的，这种产品的市场需求量很大，势如洪流，但是公司的财务战略却阻碍了他们完成大多数的订单，而且他们不可能在短时间内招聘并培训足够的员工。最终，他们被迫将整个产品连同知识资本一起低价出售。

管理成长和维持成长的整合与协调

图 13.3 将管理成长和维持成长描述成两个互动的、平行的过程。当企业为了维持成长而设立适当的机构时，还需要重新审视它在管理成长时采取的行动。企业必须确保它为成长付出的努力与管理成长的机制是一致的。

例如，企业是侧重于地域上的扩张还是侧重于新产品的开发，这对研发和市场营销的支出来说着有着完全不同的含义。当企业在考虑成长的选择时，需要重新评估它的人员、控制系统和财务战略。

当企业在追求新的成长时，适当减速可能会是一个很好的方法，因为这给企业提供了一个提高管理成长能力的空间。专营海产品批发的帝后国际股份有限公司（Empress International Ltd.）的董事长约耳书·库冷（Joel Kolen）强调说：“创业家从成长中抽身而退做短时间的休息并加强像大公司一样的控制，不仅能使企业轻松地从管理成长过渡到维持成长，而且能使企业的优良传统不会在完成大量新订单的忙乱中被丢掉。”^{vi[7]}

结论

创建企业是冒险的活动，但是守住企业更充满挑战性。当新企业跨越了初创阶段后，需要确保它的组

织有能力管理成长。另外，它还需要为长期发展做准备。

我们回顾了管理成长的三个关键因素——人员、控制和融资，以及维持成长的三个关键因素——授权、专业化和战略规划。但这些决不是所有的内容，而只是繁忙的创业家们应当关注的几个重要方面。为了管理和维持成长，创业家需要了解他们在企业生命周期各个阶段所面临的挑战，制定一个有效的计划来迎接这些挑战，并随着环境的变化重新审视计划。

然而，所有活动都必须保证企业不脱离其创业根基。新企业不仅缺乏大公司的资源，还可能因组织变得官僚化而抑制了创业精神，面对这些挑战，新企业必须坚持创业导向。他们必须有意识地保持创业精神，一旦失去了，必须向企业灌输活力，重新唤起创业精神。

第十三章 收获新事业：价值获取时期

威廉·佩蒂(J. William Petty)

我们已经创造了价值——现在该做些什么呢？

收获战略——两个创业家的故事

比尔·沃夫（Bill Waugh）的创业始于在德克萨斯开办的一家主要靠借款支撑的餐馆。15年后，他的企业成长为包括遍布美国西南部 84 家餐馆的卡萨·波尼塔公司(Casa Bonita Corporation)，年收益一般超过 5 000 万美元。

一些有意买下这家企业的购买者多次同沃夫接洽，虽然沃夫总是乐意聆听，但是却无意出售。直到尤尼盖特有限公司(Unigate, Ltd.)开价 3 200 万美元并承诺让沃夫至少再担任 5 年总经理

的时候，沃夫开始考虑并最终决定卖掉公司。确定了成交日期后，沃夫前往位于伦敦的尤尼盖特有限公司总部，在协议书上签了字，并得到了那笔钱。但是，在返回美国的途中，沃夫对卖掉公司重新考虑后改变了主意。到达纽约时，他认为自己已经铸成大错。因此，他没有继续返回德克萨斯，而是在纽约住了一夜并在第二天又折返至伦敦打算重新买回自己的公司。虽然沃夫愿意支付 100 万美元来解除协议，但是却无济于事。他极其沮丧地回到德克萨斯，感到自己已经失去了自我的根基。情况更糟的是，沃夫随即发现自己在如何经营公司的问题上与尤尼盖特有限公司的管理层存在重大的原则性分歧。

爱德·伯纽（Ed Bonneau）用 1 000 美元创建了一家非常成功的太阳镜公司——邦努公司（Bonneau Company）。他白手起家，并在后来使公司的销售额达到了 5 000 万美元。他曾有机会能以 2 800 万美元出售自己的公司，但是他拒绝了这个出价。6 年多以后，他再次有机会卖掉公司，可是当时行业内的竞争和合并非常激烈，造成公司价值开始下跌。当他认识到自己可能无法按新环境的需要来管理公司时，他只能决定以 2 100 万美元把公司卖掉。

我们从这两个案例中能学到什么？首先，收获公司所创造的价值要比预期的更困难，甚至会令人失望，因此清楚地认识这些重要问题对创业家取得最终成功至关重要。

在财富创造的三个过程——创建、成长和收获中，收获是第三个也是最后一个阶段。收获是指创业家和投资人从企业退出和变现投资的过程。虽然价值创造三个阶段都是创业过程的重要环节，但是，创建和成长阶段受到的关注要比收获阶段大得多，即使许多收获失败的创业家从未充分认识到他们所付出劳动的全部价值。

20 世纪 90 年代，大量的创业家从企业中退出，其中许多企业都创立于 20 世纪五六十年代。据一项全国（美国——译者注）调查估计，48% 的家族企业在 2003 年前都会被转手。[1]

单从财务角度分析，收获战略意味着获取或释放价值、降低风险和选择退出。但是，对创业家而言，收获的意义不只局限于金钱，还包括个人的和非财务的因素。所以，当创业家没有做好准备去迎接收获战略造成的生活方式的转变时，即使出售公司的货币价值可以接受，他们仍然会对收获的整体结果感到失望。因此，收获战略的设计对创业家的个人成就和财务业绩都发挥着同样重要的作用。这给创业家的启示在于：实行有效收获战略的时机不是将来，而是现在。[2]

当一个企业准备实行收获战略时，首先要考虑两个关于价值的问题：第一，目前的所有者/管理者正在创造价值吗？你只能收获你所创造的。当一个企业的投资收益大于投资人所投资金的机会成本时，这个企业就创造了价值，而这又同时与企业营业利润率和投入总资本的使用率相关。第二，新的所有者能够比当前所有者创造更多的价值吗？如果可以，那么企业在新所有者手中就会有更大价值。企业成长到收益开始下滑时再出售给可以带领其更好发展的人，这已被证明是一种价值创造的途径。

如何在新老所有者之间分配新增价值，主要依据谈判时双方势力的相对强弱，即谁最想达成交易或者谁最有影响力。

在这一章，我们首先介绍对私有企业的所有者和投资人行之有效的收获方式，然后分析收获时评估公司价值的两种基本方法，最后通过已经参与过企业收获的创业家和投资人的一组表述来系统总结开展有效收获战略的经验教训。

收获方式：我们如何获取已创造的价值？

收获投资的方式一般有三种：（1）出售企业，（2）把企业自由现金流释放至所有者或者（3）借助 IPO 在股票市场公开发行人股票或者是进行股票的私募配售。

方式一：出售企业——一般路径

毫无疑问，企业出售是创业家和投资人收获投资最常用的方式。与任何收获战略一样，出售企业也要面临如何评估公司价值和如何构建交易结构的问题。但是，以往研究表明，财务因素并不是唯一重要甚至也不是最重要的。贝蒂、拜格雷夫和舒尔曼（Petty, Bygrave, and Schulman）通过对一组已经在 1984 年至 1990 年间出售的个人私有企业（价值在 500 万美元和 1 亿美元之间）的所有者进行访谈后发现：

1 出售企业最常见的原因与财产规划和所有者投资多样化的机会有关。

1 创业家出售企业后通常都会后悔。他们逐渐认识到，企业是他们所做的许多事情的基础，不管是在商业领域还是在非商业领域。如果创业家在企业出售后继续管理企业，他们新的所有者监督下开展工作会导致幻想最终破灭。而且，在企业文化方面的差异将成为涉及交易双方企业的一个严重问题，尤其对卖方创业家而言更是如此。

1 虽然收获战略确实能提供创业家长期以来所追求的流动资金，但是一些创业家发现管理这些钱要比他们预料的更困难和无趣，而且不如经营自己的企业有成就感。

1 许多卖方所有者并不满意“专家”们提供的建议。事后他们会觉得要是和曾有过出售企业经验的其他创业家多交流一下就更好了。

1 大多数创业家都依靠他们的助手和顾问来确定企业出售的合理价格，但是，许多创业家感到他们自身对可接受的企业价格具有判断力，而且这种本能也许要比那些辅助计算更有影响力。此外，虽然价格是一个重要议题，但却很少是争论的根本点。

1 只要收购还没有完成，就还可能存在巨大的风险。在谈判过程中，管理部门的焦点从企业营运转至完成出售。现有管理团队的成员预期在企业被收购后获得晋升，若谈判失败他们的希望就会落空。因此，交易夭折后企业需要花几个月的时间才能重振旗鼓。而且，尝试出售企业所带来的动荡可能会导致管理团队中核心成员的流失。

当出售一个企业时，在各种实际条件下，创业家一般有三种选择：战略型出售、财务型出售或向员工出售。战略型购买者看重的是协同合作，财务型购买者关注的是现有企业的现金流，而员工购买者则对维持就业感兴趣。对此，我们将逐一进行分析。

战略型出售

从出售方角度看，战略型收购的核心之处在于：战略型购买者应当依据他们所能够产生的协同优势来评定企业价值。由于战略型购买者认为企业价值包括企业的独立特征和协同优势，因此，他们往往要比那些仅仅评估企业独立实体价值的财务型购买者付出更高的价钱。如果潜在购买者是当前的竞争对手，而且如果收购会给潜在购买者带来超越自身水平的长期持久竞争优势（如低生产成本或高产品质量），那么买方很可能会乐意为收购多出一些钱。

财务型出售

与战略型购买者不同，财务型购买者主要依据独立的企业现金生产潜力作为价值来源。财务型购买者希望获取的价值来源通常与未来销售额的增长、成本的降低或者二者都有关系。这一点对打算购买企业的一方而言意义重大。购买者往往会改变企业经营，给企业员工施加更大的压力，并做出一些原来的所有者不愿意或不能够制定的决策，这通常会导致企业员工成本的升高。

在 20 世纪 80 年代，杠杆收购（leveraged buyout, LBO）就相当于财务型收购，当时也被称为破坏性 LBO，即大举借债收购企业，企业新所有者并通过廉价出售所收购企业资产来快速偿还债务。但是，在 20 世纪 90 年代，破坏性的 LBO 被建设性的 LBO 所取代。顾名思义，建设性的 LBO 意味着构建一个较大的公司然后通过 IPO 公开上市。在 20 世纪 90 年代，私募股权资本的投资者成功地完善了建设性的 LBO，在公开资本市场创下了空前业绩。创造性的 LBO 可以开始于收购一家平台公司（它过去曾是一家公共贸易公司或是某个较大企业分支机构），然后，该公司再通过收购许多小型企业来充实完备自己。这些后续的收购扩展了企业从事相关或全新事业的能力。新组建的联合体经过 5 到 7 年的个人经营创造了成功的业绩，最终公开上市了。虽然建设性的 LBO 在 20 世纪 90 年代风靡一时，但是最近却风头锐减，这主要是由于 IPO 市场的衰退所致。

有时，企业的高层管理团队是 LBO 的重要股东，这也被称为管理层收购（Management buyout, MBO）。研究表明，MBO 可以增强管理的集中度和强度，对企业经营绩效极为有利。[3]

MBO 可能是让渡企业所有权的有效方式之一。当管理者非常想成为企业所有者却又缺乏收购企业的财务资本时，如果他们能够承受巨额负债融资所带来的压力，那么，MBO 就有可能是最佳的解决方案。

员工持股计划

员工持股计划（Employee Stock Ownership Plans, ESOP）是指把企业部分或全部出售给其员工的方式。各种企业基于诸多原因都曾运用过 ESOP。但是，作为创业型企业的出售方法之一，ESOP 无疑是位居战略型和财务型出售之后的最后选择。

ESOP 的基本安排如图 14.1 所示。其中有三方主要参与者：雇主公司、贷方和 ESOP。一个 ESOP 信托公司以 ESOP 的名义从贷方借款，并购买雇主公司的普通股。然后由信托公司负责代管负债，并由雇主交给信托公司一定的股息和资金。这些股息完全是免税的，而资金的减免额最高也可达到薪水总额的 25%。[4]事实上，公司的资本本金和支付利息都可能免税。当负债全部偿清时，股票就被解除信托并记入 ESOP 参与者的账上。

就雇主公司而言，它可以进行股权融资并支付免税的管理费用。如果雇主不能支付足够的资金给代管债务的信托公司，那么，贷方可以追索信托公司所持有的 ESOP 的资产。

员工持股计划并不是包治百病的灵丹妙药，不应该被盲目使用。只有当解决了所有者和员工之间的冲突并使双方都能从中获益的情况下，把企业部分或全部出售给员工才可能发挥功效。虽然支持者认为员工所有能够激发斗志，促进员工更加卖力的工作和减少浪费，但是，由激发斗志所带来的员工努力工作的价值在企业之间却是千差万别的。

方式二：释放企业自由现金流——有耐心的创业家之选

第二个收获战略是有序地退出所有者的投资。如果所有者只是简单地出售企业资产并不再从事企业经营，那么这个退出过程就是即时的。但是，对于一个能让投资者获取诱人回报率的价值创造中的企业而言，这种即时退出的做法就不具有经济意义了。一个企业所获得的回报率要大于投资者所投资金的机会成本，仅这一事实就表明持续经营的企业要比没有生命力的企业更有价值。所以，我们不应该总想着把公司合理化，也不应该只是简单地保持企业的增长，而是要在此过程中增加自由现金流来回馈投资者。

自由现金流是指在公司所有经营需求得到满足后，公司分配给投资者的负债和权益的现金量。具体如下所示：

自由现金流=税后营业利润+折旧-企业增长所需投资

在企业早期，所有的现金流通常都用于企业成长。因此，这一时期的企业现金流往往为零或者负值，这就需要企业所有者通过外部融资来保证企业成长的资金支持。随着企业的成熟和业务增长机会的减少，企业所有者经常会有大量的自由现金流可以支配。除了把所有的现金流再投资于公司之外，企业所有者还可以通过撤回现金来获取投资回报。如果他们这样做，那么只有那些维持现有市场所需的现金数量可以得到保留并用于再投资；这就使企业几乎没有机会来采取任何行动去扩大现有市场或者开拓新的市场。

通过撤回企业自由现金流进行收获战略有两个基本优势：第一，当所有者收获投资时，他们仍可以保留企业的控制权；第二，他们用不着去寻找购买者或者承担完成出售所引致的损失。但是，这种方式也有弊端。在企业面对有价值的成长机会时减少再投资，会导致创造价值的流失，并使所有者进行的投资收获难以维持住企业的竞争优势。如果这样下去，最终收获的企业价值就会在无意间比长期持续经营所潜在的价值减少许多。与其它收获方式相比，有序地撤回投资可能还有税收方面的缺陷。例如，如果一个企业只把现金流作为股息分配，那么

企业收入和股东个人的股息收入都要作为收入被征税（这对于独资企业、合伙企业和 S 型公司而言不是问题）。

最后，对于只是厌烦于日常经营活动的创业家来说，长时间内慢慢抽取自由现金流需要很多耐心。如果企业内部有其他人能发挥所需的经营管理作用，这种方式就注定会失败。

方式 3：IPO——这真是一个收获方式吗？

许多创业家都把 IPO 的前景奉为自己职业生涯所长期追求的“圣杯”。但是，在现实中，IPO 首先被用来筹集股权资本来保证企业成长，其次才被用来收获所有者投资。所罗门美邦公司 (Salomon Smith Barney) 的副总裁利萨·D·斯坦 (Lisa D. Stein) 总结上市的原因有以下几点：
[5]

- 1 为了偿还某些现有债务而筹集资本

- 1 为了保证未来增长而优化资产负债表

- 1 为了创造资本来源以备将来有选择性地使用来满足企业持续成长的资金需求

- 1 为了获取流动资金来储备将来收购所需的资金

1 为了开创公司股票의流通市场

1 为了扩大公司的股东基础

1 为了形成对公司及其永续发展的长久关注

虽然这些上市的动机并不包括创业家从企业退出的最终需求，但是，有证据表明 IPO 最后确实可以实现收获战略。在近十年的 IPO 之后，董事及主管的所有权比例的统计数从 68% 下降至 18%。[6]此外，新创企业为了实现资本扩张往往会选择上市，而现有企业则为了清偿所有者的股份而选择上市。同样，虽然最初的所有者在 IPO 时保留了较多的股票所有权，但是在 IPO 之后，控制权的更迭也是频频发生。[7]研究表明，利用 IPO 可以通过公司的最终出售使得创办企业的所有者价值最大化。[8]所以，IPO 虽然不是创业家首要的收获机制，但是上市确实能给所有者提供更多的流动资金，并有助于他们的最终退出。

一般而言，IPO 有以下几个基本步骤：[9]

1 企业所有者决定上市

1 即便还没有完成，最近三年的财务报表都要接受审查

1 草拟一个证券发行推荐书(S-1)的注册说明书

1 注册说明书要遵照美国证券交易委员会（SEC）约 30 到 35 天的审查期

1 管理者要对 SEC 的意见和建议做出回应，并印制描述企业和股票发行情况的非正式招股说明书

1 企业花费 10 至 15 天的时间“路演”来介绍和阐明其对包括机构投资者、中级市场和个人投资者在内的所有潜在投资者的投资特性

1 在股票被批准上市发行的前一天，股票发行的实际价格才被确定。按照发行需求，股票定价应能促成股票在二级市场上建设性的交易

1 数月的工作随着一件事情的发生而圆满结束——股票公开上市并等待事情的结果

IPO 的过程：创业家的视角

IPO 的过程可能是一个创业家一生中最振奋人心又最令人灰心丧气和精疲力尽的经历。管理者常常发现他们并不喜欢置身于多变的公开资本市场和投资者那些窥探性的问题当中。

Inc.100 的一项调查显示：参与过 IPO 的 CEO 们表示，他们每周花费 33 小时、总共用四五个月的时间忙于上市。[10]对于许多人来说，IPO 过程的成本似乎过于昂贵了。他们发现自己常被误解而且几乎对决策的制定毫无发言权，那些寄希望于投资银行家和整个过程本身的幻想

也相继破灭。有时，他们会困惑自己究竟在什么地方失去了对过程的控制权，许多参与公司上市的创业家对此都颇有同感。

为了从创业家角度理解 IPO 的过程，有必要考虑在 IPO 过程中权力的转移。当这一系列事件刚开始时，公司的管理部门掌握控制权。他们可以决定是否转为上市公司，并决定谁是投资银行家。但是，当招股说明书备齐后，“路演”也已开始时，公司的管理人员，包括创业家本人，就不再具有决策的首要发言权。这时，投资银行家掌握控制权。最后，市场协助投资银行家开始接管，而最终将是市场支配最后结果。

除了由谁控制 IPO 过程中的局势发展和决策问题之外，创业家需要了解投资银行家协助 IPO 实施的动机也是一个很重要的问题。谁才是投资银行家的主要客户？虽然，发行股票的公司通过支付酬金以及参与交易的方式对承销人的工作予以报答。但是，投资银行家协助进行 IPO 活动的经济意义就不如他们参与其它活动，比如参与公司收购活动的经济意义大。在交易的另一端，这个银行家也在向客户们出售股票。

虽然创业家一般都非常愿意企业公开上市，但是他们却不喜欢对股票价格无能为力的感觉，也不愿意接受市场价格无法反映公司实际价值的事实（无论企业规模大小，管理者普遍有此共识）。他们认识到，资本市场是目光短浅的，管理者在短期绩效的压力下，不再能够考虑股东长期利益的最大化。

琼斯、科恩和科波拉（Jones, Cohen, and Coppola）（1992）对此作了如下描述：

在未上市公司，即使目前的收入状况较差，管理者仍可以自由地关注长期目标。但在上市公司，投资者的收入依赖于公司绩效和整个市场的业绩。股东希望公司在销售、利润、市场份

额和产品创新等领域都能实现稳步增长。管理者必须把潜在的长期收益与股东反应、对股票市场价格的影响和长期销售目标可能一无所获的风险进行权衡。（p.398）

私募股权配售：IPO 的替代选择

至此，我们已经对 IPO 有了基本认识。通过这种方式，一些公司把股权出售给了公开股票市场。还有一种可供选择的股权方式，即把私募股权资本注入公司内部。这种方式对于家族企业尤其具有吸引力，有利于企业实现所有权从上一代到下一代的让渡，并同时能供提供成长所需资金。

在保持控制权的同时还要筹集流动资金和实现企业成长，这可能是家族企业所面对的最困难的任務。而家族所有权和领导权的代际传承使这一困难具有双重性。财产规划对资本和流动性的需求以及绝大多数家族所有者控制企业内主要资产的事实使情况更为错综复杂。

当所有权在家族企业内部进行让渡时，三个因素之间的分配尤为重要：为现有家庭成员提供流动资金、为企业持续成长筹集资金和保持家族对企业的控制权。一项以已经或正在交接企业所有权的创业家为样本的研究表明了这三个要素之间的相对重要性。[11]在被访者中，85%的人认为保持家族对企业的控制权“非常重要”。大约 45%的人则认为给企业持续成长筹集资金和满足家庭成员个人流动资金的需求“非常重要”。当被问及如何筹资来实现权力交接时，被访者的回答情况如下所示：

赠与

38%

卖方融资	24%
买方个人融资	14%
第三方融资	12%
其它	12%

除此之外，所有者表示，相对于股权融资，他们往往更愿意选择债务融资的方式。在已经发生的让渡过程中，不论是通过转换权还是许可权，投资方权利从负债到股权的转移还从未发生过。在准备让渡权力并打算采用第三方融资的受访者中，23%的人认为上述特点是融资安排的内容之一。同样，67%的所有者承认他们的投资人都有一个战略退出计划。但是，在还未经历过权力让渡的企业所有者中，三分之二的人对投资人退出企业的时间安排方面并没有明确地认识和预期。

可供家族企业实现权力让渡的融资备选方案是有限的。[12]在许多案例中，退出企业的所有者们明显具有充足的个人流动资金而并不需要进行外部融资。虽然通过企业运营现金流可以进行融资转型，但是，只有在以限制企业成长机会为代价的情况下才可行。对于那些确实要寻找第三方融资的创业家来说，融资的首选来源就是传统的银行家。

私募配售

把公司股票卖给私募股权投资者是公司上市的替代选择，但是这仅仅对具有成长潜力和经济吸引力的公司才奏效。而且，和 IPO 一样，创业家可能最需要在公司内保留一部分重要的投资。

波士顿的资产伙伴公司(Heritage Partners)就是私募股权投资者为成熟的、成功的家族企业进行融资的一个例证。资产伙伴公司将此称为“私募 IPO”。[13]

为了说明私募 IPO，我们先假定一个公司通过 LBO 以 5 000 万美元的作价售出。这种出售最可能运用 80%的债务融资，其中包括 2 800 万美元的主债（Senior debt）和 1 200 万美元的次债（Subordinated debt），另外还有 20%的股权融资。对于许多创业家而言，这种安排可能难以接受，即使所有者可以进行套现。他们只是不想让公司受制于高财务杠杆交易。

另一种替代方法可以提供较少的现金，但却能够保留家族的控制权。在这一过程中，上述企业将作价 4 500 万美元出售——这要比上面所说的 LBO 的定价少 10%。卖方可以收入 3 800 万美元的现金，而不是全部的 4 500 万美元。但是，家族所有者不用放弃他们所拥有的全部或大部分所有权，而是以 700 万美元获取 51%的股权作为对自己留在公司的交换。其余 3 800 万美元的购买款项可以从两处筹得：一是 2 400 万美元的主债，二是由私人投资人提供的 1 400 万美元，而后者中有 700 万美元用来购买普通股以获得 49%的公司所有权，另外 700 万则是优先股。优先股每年都有股息（这些股息是在最初几个交易年度中以新增股票的形式提供），而且有权获取新增普通股以使私人投资者的经济所有权——而非投票权的份额最高达到 65%，但这种情况只有当管理者没有完成规划时才会出现。例如，管理者预计今后 5 年的即期收入将会增长 60%。如果这一目标没有实现，管理者的经济所有权份额就会依据未完成的指标多少而相应减少，但是不会少于 35%。这种分配结构可见图 14.2 的示意。

两种资本结构的差异是很明显的。后一种结构的负债利息率要比 LBO 低，并且允许企业的现金流用来推动企业成长，而不是过于强调债务的偿还。这种安排既允许上一代所有者进行套现，也能保留下一代对企业的控制权和企业成长所需的现金，这是一个双赢的局面。如果企业经营良好，年轻一代也很有可能实现巨大的经济利益。

综上所述，创业的收获战略有三种基本方式：出售企业和分配企业自由现金流，以及通过 IPO 或私募配售实现新股权的注入。许多创业家通过 IPO 让公司上市，而出售公司也是收获战略的经常路径。根据购买方的性质，又可以把公司出售分为三种基本形式：战略出售、财务出售和通过 ESOP 把企业卖给员工。

公司价值：到底能收获多少？

收获战略的一个重要内容就是确定企业的价值。如前所言，只有创造了价值，才有收获的意义。虽然评估企业价值的方法多种多样，但有两个基本方法最为常用：（1）市场可比较评估法；（2）贴现现金流的现值评估法。

市场可对比评估法

通常，买卖双方都是以收入相当的“可对比公司”的市场观测价值为基础来评估一个企业的收获价值。对可对比公司市场价值的观测可以参考其公开交易有价证券的市场价格，或者是包括可对比公司销售额在内的实际交易量。

收益可以用净收入、营业收入或者是在利息、税收、折旧和摊销支出前的收入（EBITDA）来衡量。例如，购买者拟以约四倍于 EBITDA 的价格加上公司现金并减去未清负债来收购公司权益，但是由于买方收购公司和卖方拆分公司的意愿在程度上有差异，因此，收购价格可能会随之成倍地走高或走低。

在通过公司收益资本化确定其价值时可采取不同的措施，但基本思想是相同的：即确定“正常化收益”，并按某个资本回收率（亦称资本化率）或者按某个收益乘数将其资本化。该比率的确定通常凭借一般知识和评估人员的经验。但是，我们在进行价值评估时，应该对公司的风险和预期收益增长的情况有个清楚的认识。公司风险越大，乘数就越低；预期收入增长越多，所用乘数就应该越高。而且乘数也会随着竞争状况发生变化。例如，在 20 世纪 90 年代后期，一个高潜力企业可以以六七倍于 EBITDA 的价格出售，但在 2003 年售价可能只是四倍于 EBITDA，而这种贬值很大一部分原因是由于市场条件的变化。

为了说明基于收益乘数的企业股价，我们以维萨达公司(Visador)为例。这一家族企业的 CEO 罗伯特·霍尔（Robert Hall）收到了一份基于 EBITDA 乘数计算的购买该企业的报价。提供给他估价公式如下所示（单位：万美元）：

净收入	467.6267
-----	----------

加：

收入税	316.7992
-----	----------

利息费	11.5098
折旧和摊销	117.6648
EBITDA	913.6005
EBITDA 乘数	5×
企业价值	4568.0025
减：长期负债	135.0000
权益价值	4433.0025

但是霍恩拒绝了这一出价，并提出公司权益不少于 5400 万美元才是可以接受的，这就意味着 EBITDA 的乘数为 6。买方最终接受了霍恩的这一要求。

如何适当地运用收益评估来确定公司价值是谈判进行当中一个重要主题。一些人主张公司的市场价值应当基于未来的现金流而不是其报告的收益。并且他们认为，在可接受的一般性会计原则下，影响公司报告收益的方法太多，这使得预期评估的具体价值千差万别，而公司的内在价值却没有任何变化。对这些人而言，一个公司的价值就是公司自由现金流的现值。

自由现金流评估法

自由现金流评估法把企业价值视为预期未来现金流的现值。具体而言，一个企业的经济或内在价值等于以企业资本成本贴现的自由现金流的现值，加上企业非经营性资产的价值。非经营性资产包括对有价值证券的超额投资和企业超额年金基金数量等项目。然后再扣除企业未付有息负债的价值，计算出股东或权益价值作为企业价值。

企业自由现金流的计算如下所示：

营业收入 + 折旧和摊销

= 利息、税收、折旧和摊销前收益 (EBITDA)

- 税收支付

= 税后营业现金流

- 对固定资产（工厂和设备）和其他资产的投资

=自由现金流

我们把计划期内自由现金流的现值与计划期后现金流余值的现值相加，其和就是企业自由现金流的现值，即：

企业内在或经济价值 = 现值（计划期内现金流）+ 现值（余值）

T 年计划期内，自由现金流（ FCF_t ）的现值（PV）计算如下所示：

其中， k 是贴现率，与企业资本成本率一致。例如，如果你计划在第一年和第二年分别收益 400 美元和 450 美元，所需回报率是 15%，这些现金流现值的计算如下所示：

从第 $T+1$ 年开始的第 T 年现金流余值的价值计算公式如下：

在此，我们假定现金流余值以恒速 g （必然小于 k ）增长。如果你的预期回报率是 15%，那么起始于第三年并以 5% 恒速增长的 500 美元现金流在第二年底的价值计算如下所示：

然后，我们就可以计算出余值的现值如下：

在上述例子中：

接着，可以计算出组合计划期内自由现金流和现金流余值的现值（PV），具体如下：

在此例中，现金流的总现值应该是 2853.81 美元：

自由现金流模型分析

前文我们描述了运用收益乘数对维萨达公司进行价值评估的方法。现在让我们再依据自由现金流对该公司进行价值评估。为此，需要维萨达公司的以下信息：

1 初始销售额，维萨达公司去年的销售额为 4545.2 万美元

1	包括计划期内和计划期后在内的预计销售额增长速度
1	预期营业利润率
1	收入税率
1	营运资产与销售额的预计关系——营运资金净额与销售额的比率，固定资产占销售额的百分比，其它资产相对于销售额的比值
1	公司资本成本

这些变量被视为价值动因，因为它们代表了推动公司经济或内在价值的重要因素。

在对维萨达公司的自由现金流进行预计时，我们应该对公司每个价值动因进行估计。如上文所示，公司最近一年的销售额为 4545.2 万美元，而随后的一些预期就要以公司的历史绩效和管理者对那时情况的评估为依据了。当然，应该有多个假设体系，下表是其中一套假设条件。

年

1-5（%）

6-10（%）

11 之后（%）

销售额增长率

12

8

5

经营利润率

16

14

10

收入税率

35

35

35

净营运资本（与销售额比率）

13

13

13

固定资产（与销售额比率）

18

18

18

其他资产（与销售额比率）

1

1

1

基于以上的假设条件，图 14.3 列示了对 Visador 公司自由现金流的预期值。例如，第一年自由现金流的计算如下所示：

（单位：百万美元）

销售额	50 906	[45 452 去年销售额 \times (1+12%增长率)]
经营利润	8 145	[50 906 销售额 \times 16%经营利润率]
税款	2 851	[8 145 经营利润 \times 35%税率]
税后利润	5 294	[经营利润－税款]
营运资本净额	709	[(销售额变化 50 906－45 452) \times 13%净营运资本比销售额]
工厂和设备	982	[(销售额变化 50 906－45 452) \times 18%固定资产比销售额]
其他资产	55	[(销售额变化 50 906－45 452) \times 1%其他资产比销售额]
总投资	1 745	[投入营运资本、固定资产和其他资产的投资总额]
自由现金流	3 549	[税后利润－总投资]

应当注意的一点是，自由现金流是通过计算税后营运利润并扣除补偿投资后得出的，而补偿投资又是用资产占销售额的特定百分比与当年销售额变化量相乘的结果。

还需要说明的一点是，我们并没有像通常计算自由现金流那样加回折旧费用。相反，自由现金流模型一般假定折旧费用等同于重置固定资产的成本。这也意味着账面上的折旧费用等于经济上的折旧费用，即替代折旧资产的实际成本。因此，我们没有加回任何折旧费，也没有把替代现有固定资产的成本视为现金流出。只有当销售额增加了，固定资产才有可能增加。

按照图 14.3 所示的自由现金流，我们预计 Visador 公司的权益价值应为 3960 万美元：

（单位：百万美元）

自由现金流的现值：

第 1 年至第 10 年（计划期）

25 789

自第 11 年开始及以后（余值）

第 10 年的 61 496

当前的 15 201

企业现值总额 40 990

减：负债价值（账面）（1 350）

股东价值 39 640

第 1 到第 10 年现金流的现值等于，把每年现金流贴现至今并对将结果进行汇总后的得到的总额。第 10 年余值（开始于第 11 年之后的所有未来现金流价值）的计算如下所示：

（存在四舍五入的微小差异）

把第 10 年余额贴现至今得出了以下价值计算：

综合两个现值之和就为我们提供了约 4100 万美元的公司价值；扣除 135 万美元的负债后得出约 3946 万美元的权益价值。可以发现，自由现金流的价值本质上与购买者最初提供的报价相同。而且，购买者所支付的 5400 万美元的高价事后被证明要多于公司所值价值。

制定有效的收获战略

正如上文所强调的，退出或收获战略的实施在创业过程中十分重要，即使许多创业家往往在遇到危机或无法预料的事件时才考虑到这一点。我们已经介绍了在私有企业进行投资收获的方式，并分析了在此过程中用来评估公司价值的两种基本方法。下面，我们再为收获战略的有效实施提供一些建议。我们所提供的内容都是以深度访谈为基础的，访谈对象是一些创业家、投资人和投资银行家，他们遍布美国各地，都曾经参与过一个或多个公司的退出战略。

[14]

现金是设计收获条款的重中之重

同等条件下，创业家一般都更喜欢现金而非股票和其他报酬形式。电信企业切诺基公司 (Cherokee) 的创建者比尔·贝利 (Bill Bailey) 建议创业家要谨慎行事——获取现金。他特别提到，有的人之所以选择一半现金和一半股票是被股票价值可能上涨的想法所诱惑。但是，贝利认为这种诱惑应被摒弃，大多数创业家也持同样看法。维萨达公司 (Visador Corporation) 的前 CEO 罗伯特·霍尔 (Robert Hall) 对此这样描述：“我们能拿到手的股票售价为 20 美元虽然很重要，但是现金要远比那 20 美元重要得多。”但是，CMI 公司的埃德·切尔尼 (Ed Cherney) 认为，除非有什么特殊原因，否则他不同意贝利和霍尔的观点。对此，他作了如下解释：

每个创业家都想预先得到所有现金，在理想世界里我也有同样的要求。但是，我希望与我的事业共同发展。我更感兴趣的是，在将来以某个合理成本来获取现金。能贷给我现金并且自身资金十分充裕的战略伙伴对我而言比如何快速敛财更为重要。我并不关心最终能否拥有一切。但是，购买者会认识到我对拥有个人流动资金很感兴趣。所以，他重新调整了交易结构，并让我获得了 50 万美元，即使这并不是最初协定的内容之一。

从投资者角度来看，在风险资本企业西南资本公司(Capital Southwest)供职的帕特·海姆纳尔(Pat Hamner)和蒂姆·史密斯(Tim Smith)相信，现金是排除税收影响之外最佳的选择。他们建议：“要以现金为起点，并始终致力于此。”当面对相互竞争的购买报价时，问题就出现了，创业家必须用现金报价和有机证券报价以及二者多种组合的报价进行充分比较。

任何规则都是见仁见智。一些风险资本家觉得用股票支付还是用现金支付并无优劣之分。梅菲尔德基金会(Mayfield Fund)的威廉姆·安格尔(William Unger)和乔治·巴甫洛夫(George Pavlov)就认为现金和股票没有什么差别。这种一视同仁的态度反映了他们对那些具有雄厚年金基金的有限的合作伙伴的偏爱。他们更关心股票今后销售中的任何限定条件。

收获的计划 and 长期的管理

投资者总是关心如何退出，创业家也需要具有这一理念。私募权益投资集团资产伙伴公司(Heritage Partners)的无限责任合伙人彼得·赫门(Peter Hermann)注意到：“人们往往无意中选择退出，并未为此有所规划。”但是，赫门认为：“当你开始赚钱时，退出战略就随之启动了。”同样，零阶段资本公司(Zero Stage Capital)的戈登·拜提(Gordon Baty)在对投资范围和退出战略有了清醒认识的情况下才去进行每一笔投资。用他的话来说：“我们为收购作计划，以 IPO 为预期。”曾供职于饶奢·皮尔斯·瑞森公司(Rauscher Pierce Refsnes)的杰克·科尔尼(Jack Kearney)表示，应该事先预期退出战略，除非“创业家打算在 CEO 的位

置上干一辈子……现实中什么最差的情况都有可能发生，由于健康或其它原因，你可能不得不马上卖掉公司。”当利公司(Donnelly)的吉姆·尼斯特(Jim Knister)建议创业家提前两三年就要开始考虑将来如何退出的问题，这才便于他们对公司进行正确的定位。

当创业家计划进行 IPO 时，这类建议尤为重要。经营上市公司需要向股东披露信息，而个人所有企业就不需要这样做。具体而言，上市意味着：（1）要保持一个能够把商业活动和创业家个人生活明显区分开的会计程序；（2）要建立一个强有力的董事会，董事们有能力并愿意提供有价值的经营建议；（3）管理公司并使其创造成功的经营业绩。这些需求和其它要求一样，是萨本斯—奥克斯利法案(Sarbanes-Oxley Legislation)为提高上市公司治理水平所提出的极为重要的条件。

适时的退出也非常重要，因为机会稍纵即逝。除了那些有兴趣出售企业的创业家之外，有意愿并有能力购买企业的买主的出现也会提供退出的机会。从 IPO 角度分析，红火的市场可能会提供非常诱人的机会，就如同 20 世纪 90 年代的情形。所以，卖方必须做好准备在机会来临时随时采取行动。

而且，创业家通常并不重视在收获个人公司投资时遇到的困难。一名投资者把退出一家企业比喻为“就像经历了一次大脑手术——虽然已经做了很多，但是有很多事情都可能出错。”不论是通过出售企业还是发行股票，退出战略会占有公司管理团队大量的时间和精力，使他们不能专注于日常的事务。其结果往往是企业失去管理的中心和动力，导致业绩开始下滑。

[15]

即将被出售的不确定性通常还伴随着员工士气的下降。由于员工对新老板的前景存在顾虑，其所产生的压力会影响整个企业。萨特·黑尔风险投资公司(Sutter Hill Ventures)的林·贝克尔(Lynn Baker)建议：“不要为了拥有流动资金而创办公司。企业经营要以持久发展为目

标。” CCI 鍾德公司(CCI Traid)的吉姆·波特（Jim Porter）是这样描述当年硅谷高科技创业热潮和借助 IPO 轻松出售企业的情景的：

一些人总是依据短期收益而不是长期价值来考虑问题，这就导致了 IPO 推出战略的实施。我看见越来越多的人在他们还没有结束第一个公司经营时就已经开始为下一个公司做计划了。他们从第一个企业退出，并用拿到的钱开办第二家企业，然后再把企业卖掉，从而让自己的收益节节攀升。在一个红火的市场上，你完全可以这样做并能侥幸成功。

所以，虽然一个创业家应该具有收获或退出战略意识，但是，如此热衷“玩收获游戏”而忘记自己的第一要务是非常危险的。

一些观点

创业家应当做好退出的打算。已经卖掉两个公司的创业家埃德·切尔尼说：“不要等到一些引人注目的事情发生了再去整装待发。要开始考虑退出战略，并仔细检查运行的过程，这样做才能让你在一些大事发生时有时间考虑自己的选择。”另一方面，创业家要始终专心致志，以免企业失去经营中心。

预期冲突——情感和文化

已经购买其它公司的创业家不要再为出售自己的公司做准备了，参与收购其他公司的创业家对出售自己公司所带来的紧张和压力仍然准备不足。已经参与过多次企业收购活动的吉姆·波特说：“购买的确要比被出售有趣得多。”买与卖之间一个非常现实的差异在于创业家与他

或她所创建企业的个人联系，购买者能够非常冷静和超然，而出售方则可能更在意非财务方面的因素。

由于这一点以及其它方面的原因，创业家通常不会是一名好员工。那些使他们成为成功创业家的素质会让他们难以在一个新所有者手下工作。事实上，在企业卖出后仍打算留在企业的创业家的幻想会很快破灭，他们最终的结局都是过早地离开企业。

林·贝克尔观察发现：“在收购方和被收购方企业的管理者之间存在着文化冲突的危机。以前的创业家不再满意公司现在的文化，这种反差是无法抗拒的。”在本章最初的例子中，当埃德·伯纽卖掉了自己的邦努公司时，他选择作为顾问留在公司里，虽然购买者从未征求过他的建议。伯纽回忆道，他“无法想象会有一个人能够并愿意购买企业而不去经营企业的。购买企业的人可能并没有任何经营专长或是其它什么经验，但是他们实际上对此并不介意。”

创业家呆在售出企业的每时每刻都会面对不同程度的冲突。虽然冲突性质不同，但对冲突的感知强度是不会变化的。创业家应当对文化冲突有所预期，如果冲突不发生，他们应对此感到惊喜。

获取好的建议

创业家通过从重复性的日常活动中获取经验来学习经营企业。但是，他们一生中可能只有一次机会从事收获事务。因此，他们确实需要从有经验的专家和亲自经历过收获战略的创业家那里获取好的建议。曾在西南证券公司(Southwest Securities)工作过的比尔·戴德蒙(Bill Dedmon)建议：“不要孤军作战，因为把你和你的事业分割开是一个具有决定意义的过程。”在西克斯/缪斯/泰特/弗斯特公司(Hicks, Muse, Tate, & Furst, 世界上非常有名的一家投资公司。

——译者注)工作的杰克·佛斯特(Jack Furst)相信顾问可以给创业家一个现实可行性对照检查。他认为,如果没有独立的顾问,创业家通常会陷入无条件卖掉企业的想法中,而事实上,他们只有在出现不切实际的高价时才会考虑把企业出售。

同时,创业家与已经出售公司或是已经让公司上市的其他创业家的交流也是聪明之举。虽然专业化建议很关键,但是,创业家也应注意与经历过退出战略的创业家多交流。没有人能比那些有经验的人更好地用事实和感情描述你所预期的事务。他们的观点恰好会与专业顾问所提供的建议相得益彰。

IPO 的陷进

“IPO 就是大路尽头”可能是创业家最错误的观念了。他们通常认为让公司通过 IPO 上市就意味着“大功告成”。而事实上,上市只是一个企业发展过程的一个过渡期。许多创业家会吃惊的发现,上市发行股票仅仅是一个开始,而不是结束。首先,创业家在 IPO 完成之后的一段时间内无法进行套现。从某种意义上说,新股发行中投资者的决定是依靠创业家作为企业背后的推动力量——即,他们的投资对象是创业家,而不是企业。虽然每日股票牌价能够使管理团队的业绩得以维持,但是,在创建人考虑把企业交接给新团队手中而自己可以去钓鱼消遣以前,企业必需要达到一个新高度。埃德·伯纽在考虑从他的企业退出时,就遇到过让他感到意外的事情。以下是他对这一过程的描述:

那些年,我曾多次考虑过 IPO 的问题。我让一些投资银行家来看看我的公司,并和他们探讨上市的问题。他们说:“好的,你可以上市。”然后他们问我为什么想让自己的公司上市,我说:“首先,我想从公司中收回我的钱,因为我的每一分钱都困在这儿了。”他们回答说我不能这样做。当我问及投资人的想法时,他们告诉我:“上市的目的不是把钱弄出来。”

林·贝克尔把创业家对 IPO 的典型想法比喻为“‘《新娘》杂志综合症’ (Bride Magazine syndrome)，创业家好比即将参加婚礼的新娘，只把目光盯在婚礼当天的事务上，却没有清醒地考虑随后多年的婚姻生活。上市公司老总的生活与个人所有企业的头头儿完全不同。主要投资者每天都会打电话过问情况，有时候会提一些非常古怪和异乎寻常的问题。”在这种情况下，获得好的建议就成为必需。

最重要的一点：想你所想

对一名创业家而言，从企业中退出一直以来就是生活中不可或缺的一部分，是一段充满感情的经历。当一个创业家把他（或她）的大部分工作生活投入到企业发展中时，收获战略的实施往往伴随着切实的失落感，正如我们之前对比尔·沃夫案例研究的结果。所以，创业家应当认真考虑他们自身的退出动机以及为退出后做些什么进行计划。收获投资的创业家通常对今后的生活充满较高预期，如可以拥有充足的流动资金等，但是他们中的许多人对一些情况并不了解。退出的确可以给创业家提供他们长期以来所追求的流动资金，可是一些创业家会发现，与经营自己的公司相比较，管理金钱并没有他们预期的那样富有成就感。

当创业家开始更充分地认识到自我认同与自己的事业是如此密不可分，他们的幻想也会破灭。虽然吉姆·波特把退出的首要目的理解为挣钱，但是通过观察许多所有者的套现情况，他认识到金钱并不是退出战略中让人深感满意的方面。

总而言之，让你维持生活并感到有价值的不仅仅是金钱。我看见一些人不顾一切去索取金钱，他们宁愿牺牲自己的妻子、家庭和自我价值感去赚钱。我还记得有一个野心勃勃的人，他让自己的公司公开上市，并立即买了一辆火红色的法拉利车开到大街上，却撞到了电话线杆子上，结果他在 IPO 的钱到手那天离开了人世。你可以发现一些家伙，包括参与过锤德公司 IPO

的一些人，变得疯狂。他们在夏威夷、塔霍湖等地到处买房子，去索取那些他们并不需要的东西。

彼得·赫门坚信，“出售人的后悔感”确实是许多创业家都要面临的重要问题。他的建议是：“去探寻你的内心世界，看看你想通过退出得到什么。是金钱、公司的健康成长、你的管理团队还是继承人的交接？”对这些问题和类似问题的回答，决定了退出在多大程度上能够实现一个人生活各方面的抱负。但是，还是存在一些情感上的冲突，如同 Cherokee 公司的比尔·贝利所描述的：

在你一生中上了年纪的时候，你便开始更多地考虑家庭。对我而言，有钱为自己和家庭做一些长远的计划第一次变得重要。可是，当你在出售一家企业或是其它一件东西时，唯一可以理解的就是这一过程带来的兴奋感和从事这件事情的愉悦感。

同时，还要建议创业家应该意识到退出后可能出现的潜在问题。有不少关于创业家在出售企业或企业上市后一无所获的故事。埃德·切尔尼说：“应付成功要比应付挑战困难得多。人们忘记了帮助他们获得成功的素质——工作伦理、家庭责任和任何有利于创业家的特征。一旦金钱滚滚而来，……人们就开始忘却那些优点，问题也就随之而来。”

对于那些相信自己很容易适应退出后的变化甚至很有可能再次创办企业的创业家，五月地基金公司(Mayfield Fund)的威廉姆·昂格引用了马基雅维利(Machiaveli)在《君主论》(The Prince)里的一句话：“应该记住，创建事物新秩序是最困难的事情。”