

推荐序一

创业真的不用计划书

林伯伋

因特网的发明，引发了新经济的热潮，知识成了新经济环境下最重要的竞争优势。只要拥有专业知识或特殊的 know-how，便可以开创属于自己的事业。另一方面，创业投资公司的兴起，更让创业者不必担忧资金的问题，只要说服对方，让其认同自己的理念，投资者即可筹募到足够的创业资金。

创业门槛的降低，也意味着竞争更加激烈。重要的是如何让投资者听懂自己的创业想法，并相信自己一定能够成功。所谓的创业计划书，只是将创业者心中所想的关于创业的一切事项化为文字，让投资者去理解。然而，要写好计划书，必须理清一些关键问题，如市场定位、经营模式、核心产品与财务规划等，这些才是投资者真正关心的问题。

因此，重要的不是计划书的好坏，而是对于创业的关键问题，创业者是否有具体而完整的想法。

总结我个人的创业经验以及我协助其他创业者创业的经验，我深深地感受到创业并不是一门非常复杂的学问，许多人已经成功地完成了创业过程。这些人在创业初期也许没有非常完整的计划，但一定考虑过类似的问题，即本书作者所提出的 13 个问题，也可以说是现今所谓的有关知识创业的最重要的 13 项原则。在阅读本书 13 个章节的内容的同时，创业者可以一面思考自己所想创立的事业的内容，一面配合这本书中的建议与实务经验，将自己的创业计划完整地思考一遍。如此一来，就等于完成了一份创业计划书，剩下的工作只是将自己的想法忠实地纪录下来，再与创业伙伴认真讨论。凭着这本书的帮助，看来创业真的不用计划书。

作者总结自身多年的实务经验，在本书中提出了有关创业的许多中肯的建议。这是一本难得的、实用性很强的好书。在此，我将这本书推荐给所有的知识创业者，也希望所有人都能够心想事成。

（本文作者为英特连股份有限公司总经理）

推荐序二

创业者的“葵花宝典”

吴世廷

有人开玩笑说，一般人在筹集创业集资金时，会找三个“F”，即：朋友（Friends）、亲人（Families）、相信你的傻瓜（Fools）。这虽是一种戏谑，但也反映出一般人所面临的创业集资的困境。

回想当年我创立多宝格网络行销公司时，要面对的诸如增资、集资以及有兴趣的投资人等问题还真不少。蒋博士在本书中对创业者提出了诸多谆谆告诫，并从投资的角度检视了创业经营的盲点。其立论简明扼要、切中要害，颇让我有相见恨晚的感觉。

初识蒋重光博士于中国成都的 e - China 论坛上。当时，他以简要的 13 点，说明在新经济环境下创业，不需要厚厚的企划书，只需要执行摘要 1 页、计划书 20 页、简报 20 分钟。这令全场与会者茅塞顿开，引起了极大的共鸣。

这本书中有许多精辟的论述，实可以当做创业的守则。如前言中提及的新经济非线性发展的特色，容易导致对领导品牌的误判，给没有包袱的圈外人以切入的机会，一如耕耘机械取代耕牛，重点不在于如何提高牛的生产力，而在于完全取代耕牛，从事农业生产。其他如企业在经营上不仅要清楚需要做什么，即要懂得“取舍”，更要知道不该做什么；“新经济是创业者的天堂，但仅限于你有被利用价值的时候”；“在新经济下，企业不进入前几名将很难生存，所以要随时准备购并与被购并，财务人员应该习惯将公司视为一个最大的商品”，“财务人员应将工作重心放在购并与筹资上”等等都是与传统经济不一样的论点，令人拍案叫绝。

这本书除了为有意在新经济条件下创业的冒险家指明一些具体的、易于遵循的方向外，蒋博士的许多思维及遣词造句也颇有哲学味道，如“可怕的事通常不会立刻发生”，“有时竞争技术与产品，有时竞争人性与智慧”，“找到问题，才能解决问题”，等等。

这是一本没有复杂理论和高谈阔论，但却有简单易懂的大道理的好书，诚为新经济条件下创业者少走冤枉路、早臻成功之境的“葵花宝典”。

（本文作者为多宝格行銷股份有限公司行政总裁）

前言

创业为什么要先写计划书

当今时代，新经济（New Economy）已成为世界潮流，投资人的思维已经发生了变化。创业者若想获得成功，除非把握住瞬间闪现的良机，否则机会往往会稍纵即逝！

新经济时代，是创业者的“温床”。

但是，创业者也必须跟着改进。

在新经济时代，要想让投资人从荷包里掏钱出来，你必须掌握重点。如果你在三分钟内仍不能使投资人的眼睛一亮，你大概就没有什么希望了。

在真实的世界里，对创业者洋洋洒洒、呕心沥血撰写出来的创业计划书，投资人往往在看完执行摘要后，就无情地将其丢进垃圾桶里。

说什么才对？怎么说才对？这就是本书要告诉你的秘诀！只要你确实针对本书所列的 13 个问题，提出你的创见与主张，创业真的不用计划书！

这 13 个问题，我们称之为知识创业的经营逻辑。具体包括：

（1）企业定位。不论你的企业如何复杂，一定要有一

个清楚易懂的概念。

(2) 执行摘要。这是吸引投资人了解你的创业计划的惟一机会。

(3) 正当性。为什么要做？为什么现在做？为什么由你来做？

(4) 你承担什么风险？(不可以为自己准备救生艇。)

(5) 说明企业的远景规划与经营模式(将好的构想妥善包装)。

(6) 介绍产品与服务(既能说明创意，又能保护自己的智慧财产)。

(7) 最想要解决什么问题？(注意：是解决问题，不是制造问题。)

(8) 团队是否完整？缺少哪方面的人才？(了解自己的不足，坦诚地面对它，并要求协助。)

(9) 顾客在哪里？如何留住他们？(如果你是顾客，你会如何作出选择？)

(10) 竞争者在哪里？核心竞争力是什么？(新经济时代，竞争者无所不在。)

(11) 市场占有率怎么样？如何推论？(积极进取与一厢情愿其实只有一线之隔。)

(12) 何时才能做到损益平衡？如何推论？(推论一定要有数据支持，不能凭空想象)

(13) 沟通与传播 (即展现你的表达能力, 这是企业领导人必须具备的重要特质)。

新经济不是泡沫

近年来, 因特网带动了新经济的发展。新经济的发展, 不但创造了许多科技新贵, 更改变了传统经济的发展规律。

过去的经济周期, 每次繁荣大概可以持续四五年, 现在却完全不是那么一回事。

以美国为例, 最近一次经济复苏大约始于 1992 年年初。美国的经济学家与联邦官员从 1996 起便不断地质问这种繁荣能否持续下去。结果, 道琼斯指数 (Dow Jones) 在 1999 年底突破了 1 万点, 以科技股为主的纳斯达克指数 (NASDAQ) 则突破了 4000 点大关。

这等繁荣, 简直无法以传统的经济法则来解释。虽然后市不断有整理回拉的动作, 但已经有人敢于预测经济景气的发展周期。

这种繁荣之所以能够持续下来, 主要归功于两点: 一是因特网的出现, 它的爆发力远远超过了大家的预期; 第二点未预料到的是股市狂风, 股价飙升最高的当然是那些与因特网相关的公司的股票。

在这一波行情中，依循旧经济模式发展的传统产业几乎没有成长，但是整个股票指数的成长仍然非常可观，这便是大家所说的“新经济”。

“新经济”这个名词的出现不过是最近几年的事，但是管理大师彼得·杜拉克（Peter Drucker）早在1969年便已预言，当“知识型工作者”（knowledge worker）大量出现后，经济行为的价值根源将不再是资本。因此，“新经济”有时被称为“资讯经济”（Information Economy）或“知识经济”（Knowledge Economy）。

微软（Microsoft）的创办人比尔·盖茨（Bill Gates）不靠土地、黄金、石油，不靠机器和厂房，他掌握的是处理知识的方法。

由于新经济的基础来自于资讯与知识的运用，因此新经济所创造的财富分布不均也就不令人感到意外了。

以惠普公司（HP）为例，其创办人Hewlett及Packard两位博士于1939年创业，50年后（1989年）两人的股票市值达到10亿美元。反观雅虎（Yahoo!）的杨致远（Jerry Yang），他奋斗成为拥有10亿美元的富豪只花了不到5年的时间。

财富重新“洗牌”的例子，在大公司身上表现得更加明显。

以2000年第一季度的数字来作比较，IBM的市值约

为 1900 亿美元，美国在线（America Online，简称为 AOL）达到 1400 亿美元，思科（Cisco）的市值更是于 2000 年 3 月 27 日超过微软，达到了 5300 亿美元。

历史悠久的美国通用汽车（GM）的市值为 600 亿美元，是思科的 1/10；波音公司（Boeing）的市值则约合 290 亿美元。

台湾地区从事专业晶圆代工的台积电（TSMC）拥有 550 亿美元的市值，比通用和波音的市值都高。

新经济对一般上班族的最大冲击，首推薪资收入已不再具有绝对优势。科技新贵们选择“东家”时，不仅年薪可以商量，更重要的是还要核算股票分红比例。他们开始高度依赖于股票的价值，并且愿意将公司利益与个人利益全面结合起来。

1974 年，全美企业员工同时也是股东的只有 20 万人，1999 年这一数字已高达 1000 万人。高级主管的待遇也愈来愈高，并且以股票选择权来代替薪资收入。如：1992 年科技企业的行政总裁（CEO）的薪资占其总收入的比例平均为 37%，股票选择权占其总收入的比例平均为 45%；但到 1997 年，薪资的比例已降到 25%，股票选择权的比例则上升到 58%。

另一个看似矛盾的现象则是员工对公司的忠诚度大幅降低。员工虽然也开始成为公司的股东，但他们对公司的

前途看得更为透彻，过去代表主流价值的“忠诚”被理解为“应该立即兑现的个人的最大价值”。这也迫使公司必须与竞争对手比赛发行股票的速度与规模，否则有可能一夜之间风云突变。

在新经济的浪潮下，主流价值的取向是“金钱至上”。这种观念当然有其致命的缺点，而且从任何角度来看，都不值得大力提倡。

但是，新经济的威力不能被其负面的表面现象所抹煞，尤其是新经济的基础大多来自于科技创新，并非来自于家族财产或特权的保护。

新经济在本质上是一种智慧的竞争。比起传统经济，新经济又多了一种“赢家通吃”(winner takes all)的特色，使得这场竞争显得格外的刺激。

美国总统克林顿在2000年3月发表了一篇针对新经济的演说，他对“新经济”下的定义是：“以科技为动力，用创新与进取的精神蓬勃发展的经济模式。”

新经济下的商业准则

技术创新造成了无时无刻的竞争。科技的竞争具有以下三种特质，相当于新经济环境下的三条商业准则。优胜劣汰以此为基准，竞争将会更加激烈。

一、不依线性轨迹发展

对于使用耕牛进行耕作的农夫而言，耕耘机械是一项不依线性轨迹发展的创新成果。当农民与兽医努力提高耕牛的生产力时（例如减少瘟疫或增加繁殖），另外一群人（机械工程师）却在开发耕耘机械。这场竞争，在数十年前便已分出胜负，但是类似的竞争一直到今天都还在不断地进行着。

快捷半导体（Fairchild Semiconductor）的创办人摩尔（Gordon Moore）有一项著名的摩尔定律（Moore's Law），即每隔 18 个月，晶片单位面积上的电晶体数量就会增加一倍，也就是说计算机的运算速度就会加快一倍。1965 年快捷半导体开发的最复杂的晶片共有 64 个电晶体，1998 年英特尔（Intel）的第三代 Pentium 则有 2800 万个电晶体。

这不是线性轨迹的成长，这是指数轨迹的成长。

不依线性轨迹发展的特性，经常会造成圈外人有机会加入竞争，甚至引发“版图”重整。亚马逊网络书店（Amazon.com）的崛起对全美最大的连锁书店 Barnes & Noble 造成了无法挽回的冲击，而亚马逊网络书店的创办人贝佐斯（Jeffrey P. Bezos）在此之前与出版业完全没有渊源。

想想看为什么特纳（Ted Turner）能够创办有线电视新

闻网（CNN）？罗迪克（Anita Roddick）为什么能够创办美体小铺（Body Shop）？和贝佐斯一样，特纳和罗迪克原来都不是业内的领袖人物，但正因为如此，他们能够不受传统约束，能够产生创新的见解，突破线性成长的桎梏。

不依线性轨迹发展的特性，也会造成领导品牌的经营者的对大环境作出错误的判断。

Iomega 是可携带型大容量影碟机与碟片的领导企业，它全力推广 Zip 系列（250MB）与 Click 系列（40MB）的产品，希望以此来满足网络时代电脑使用者储存大量资讯的需求。但是，Iomega 忽视了网络与频宽在同时进步，现在已有数十家企业提供 50MB 到 300MB 的免费空间，供消费者储存资料。这使得电脑使用者不必自备影碟机与碟片，就可以下载世界各地的最新资讯。

不依线性轨迹发展的特性，促使英特尔董事长葛洛夫（Andy Grove）撰写出《Only Paranoid Survive》（《十倍速时代》）一书。Paranoid 一词指“偏执狂”，有妄想、怀疑的含义，书名原意为“只有怀疑者才能生存”。

不依线性轨迹发展的特性，一如打牌的对手不按牌理出牌一样，不但造就无所不在的竞争者，而且每一个竞争者都有可能令你手足无措。

二、赢家通吃

科技创新与传统产业的缓慢进步非常不同。创新的技

术极少能与旧规格并存，而且创新并不限于技术本身，还包括如何运用技术创造价值。

说科技创新是一个赢家通吃的赌局结构，最为贴切。

使用早期的个人电脑，消费者需要很多技术支援以及销售上的协助。从 20 世纪 90 年代开始，这些需求都已不再那么重要，戴尔电脑（Dell Computer）顺势兴起，消费者可以通过因特网，直接下产品征订单。戴尔电脑按照消费者的需求组装电脑，从而摆脱了中间商与经销商，成功地开拓了电脑直销市场。

康柏电脑（Compaq）多年来一直是全美第二大电脑公司。当它看到戴尔取得成功后，也跟着加入了电脑直销市场。结果却因为自己的组织结构的限制，使自己既没能取得戴尔那样的绩效，同时又得罪了原来的经销商，可以说是“赔了夫人又折兵”。

赢家通吃的故事在神箭手威廉·泰尔（William Tell）的寓言中表现得十分清楚。威廉·泰尔必须射中儿子头上的苹果，暴君才能放过他们父子；否则，不是儿子被自己射死，便是自己被暴君砍头。

在科技创新的道路上，没有“差不多成功”或“差不多失败”的灰色地带。

成功或失败的定义，原本只是很单纯的“赚钱”二字，但是在新经济的新模式中，又增加了许多新的指标。

网景（Netscape）是生产网络浏览器的始祖，它靠免费赠送 40 万份产品成功地打入了网络浏览器市场。在新经济的法则中，市场占有率是一项重要的指标，在微软（Microsoft）的网络探险家（Internet Explorer）与视窗（Windows）搭售前，网景有过一段赢家通吃的日子。

当科技运用于商业时，真正突显创新价值的应该是经营模式（Business Model）。

三、经营模式重于一切

康柏电脑的失败不在于其管理，真正的原因是它的经营模式没有特色。

这样的故事，每天都在发生。戴尔电脑也曾经一度悖离其经营模式，想涉足零售业。结果，那一年，戴尔产生了经营危机。幸好它能迅速地退出零售业，回归原经营模式。

有经验的投资人在评价新经济下的科技事业时，首先要关心经营模式。主要包括：要做什么？不能做什么？如何与众不同？目的是要让公司更具竞争优势。

谈经营模式的典范，不能不介绍台湾积体电路制造股份有限公司（简称台积电）。张忠谋董事长之所以受人尊敬，不仅因为他首创了专业晶圆代工的经营模式，更重要的是，在台积电早年经营发生困难的压力下，他并未轻易地悖离自己的信念，台积电最终也受到了全球半导体业的

肯定。

新经济是“资讯经济”，也是“知识经济”。传统产业的竞争优势是生产力与价格，知识产业的竞争优势则是经营模式。

新经济是创业者的温床

英国政府在 1998 年底出版的《国家竞争力》白皮书中，清楚地标举出“知识、技术与创意”将是新经济中最珍贵的资产，并且进一步指出，“知识、技术与创意”不只对高科技产业非常重要，在服务业与传统产业中也同样占有重要地位。

新经济的未来属于拥有知识、技术与创意的人。

网络如果是一个池塘，创意便是池塘内的荷叶。荷叶以每天一倍的速度成长，在人们尚未注意的情形下便迅速地覆盖了整个池塘（这也是人们何以经常对着荷花池惊呼的原因）。创意在网络上的扩散速度与荷叶的成长速度相同。

在因特网时代，网络需要更多的创意来刺激，才能够萌芽、成长，传统的“物以稀为贵”的观念在网络环境下已经被彻底改变。

因特网是一个“制造”机会的工厂。创意可以在瞬间

产生意义，而网络将意义转变为动力。

创意就是资产。拥有创意的人可以不用出资就能说服别人来投资，出资者甚至愿意让拥有创意的人以其创意来换取股权。这便是前面谈到的许多财富被重新分配的起因。

在新经济的大环境下，创业者可以不靠背景，只要拥有独特的知识或经营眼光，便有机会成就新的创业传奇。

知识经济为具有创业精神的人提供了无穷的机会。在知识经济时代，国家与企业都必须靠知识创新来提高竞争力。对个人而言，这便是一个创业的最佳时机。

现在，有愈来愈多的大学生身怀针对特殊领域的知识、技术与创意，甚至愿意辍学来创业，其中又以网络和媒体最为普遍。

然而，创业的门槛虽然愈来愈低，创业成功的难度却愈来愈大。

无穷的知识、技术与创意在有限的资本市场上追逐投资人的青睐。对投资人而言，虽然遍地都是黄金，但却处处充满风险。

投资人面对如排山倒海般的创业计划，难以决定哪些应该丢弃，哪些值得深入研究。

投资人的烦恼，就是创业者的机会。

创业者必须深刻了解如何才能单刀直入，在最短的时

间内赢得投资人最大的关注。

创业者首先要推销自己的创业计划

高科技产业虽然在蓬勃发展，但创业者寻求资金的过程仍然是一个辛苦且充满挫折的过程。

新经济可以为创业者提供更多的机会，也让资本家有了更多的选择。创业者不但需要接触更多的投资人，更需要懂得如何以最有效的方式将自己的计划推销出去。

以创业投资为例，我国台湾地区的主要创业投资公司每家每年至多收到 1000 份投资或创业计划；而位于美国硅谷圣荷西市（San Jose）沙丘路（Sand Hill Road）上的一级创业投资公司每家每年收到的创业计划都超过了 1 万份，每一份计划书平均超过 100 页。

创业者应该想一想自己如何才能够从中脱颖而出。

从对方的角度来思考问题，通常能最快地找到答案。

创业者应该研究专业投资人的思维方式。

1999 年底，e Bay.com 拍卖了一顿“名人早餐”，“拍卖品”是硅谷创业投资公司 Draper Fisher Jurvetson（DFJ）的管理总监佐维斯顿（Steve Jurvetson）的早餐时间。总共有 78 人竞标，最后费尔南德斯（Mark Hernandez）以 4400 美元拍得单独与佐维斯顿在硅谷的 Buck's 餐厅吃一顿早

餐的权利。早餐虽然只价值 18 美元，但费尔南德斯有 1 个小时的时间与佐维斯顿畅谈自己的创业计划。佐维斯顿的魅力可见一斑。

Buziness 2.0 杂志曾推选 DFJ 为硅谷眼光最敏锐的创业投资公司，佐维斯顿一年要审查 12 000 件投资案，而其中只有 15 件能够最终得到投资。第四章有 DFJ 投资成功的案例，在某一项投资上，DFJ 曾经在 18 个月内获利超过 1300 倍。

专业投资人其实并不害怕投资失误，因为错误的投资顶多损失一笔钱；专业投资人最害怕错过正确的投资机会，尤其害怕错过“明日之星”。试想如果一位专业投资人曾经错过初期投资雅虎的机会，那么他的损失将可能百倍于错误的投资所带来的损失。

投资人掌管千亿以上的投资资金，他们的压力远远超过创业者。创业者如果能够缓解投资人的压力，毫无疑问他将最有机会获得投资人的青睐。

在新经济时代，知识、技术与创意的价值必须用“经营逻辑”的方式加以表达，通常并不需要撰写 100 页左右的计划书。

所谓“经营逻辑”，就是彻底检验自己的创业计划是否具有基本的竞争力。

创业者应该将宝贵的时间用于让投资人了解其真正关

心的事项。投资人如果对你的计划感兴趣，他们需要了解的是你的基本经营逻辑。

投资人如果有时间翻阅一本百余页的创业计划书，其实他们希望在计划书中找到与创业者的基本经营逻辑有关的内容。幸运的创业者会被投资人邀请面谈，但不论是采取简报，还是餐叙的形式，投资人仍然希望创业者当面回答与其经营逻辑相关的问题。

经营逻辑是一个非常复杂且不易回答的问题。多数创业者无法在与投资人见面的紧张时刻内作出令人满意的回答。但更大的原因是，多数创业者从来没有认真思考过这些基本的经营逻辑。

创业计划必须充分反映创业者的经营逻辑，才能符合投资人的基本需求，创业者也才有机会在新经济的大环境下，从如过江之鲫般的竞争者中找到最有可能与其合作的投资伙伴。

如何满足投资人——知识创业逻辑

要在新经济的环境下开天辟地，人云亦云的“老二”哲学已经很难行得通（记得赢家通吃吗？哪里还有第二名的机会呢？）。即使有成功的后起之秀，也必然具备崭新的经营模式，足以使其后来居上。

创业者所面临的竞争环境尚且如此，创业者对投资人的竞争更为激烈。要想获得投资人的关爱，创业者必须牢记：①计划书是比赛作文，创业是比赛创业者的眼光与经营模式；②计划书绝不是投资人的第一需求，所以不要在其上浪费太多的时间；③要专注于阐述经营逻辑，因为投资人对它最感兴趣。

知识创业的经营逻辑可以用以下 13 个问题来涵盖，所有问题都是从投资人的角度来思考的。创业者如果回答得圆满，几乎可以确定将获得投资人的支持。

- (1) 企业定位。
- (2) 执行摘要。
- (3) 正当性。
- (4) 创业者承担什么风险？
- (5) 说明企业的远景规划与经营模式。
- (6) 介绍产品与服务。
- (7) 最想解决什么问题？
- (8) 经营团队是否完整？缺少什么人才？
- (9) 顾客在哪里？如何留住他们？
- (10) 竞争者在哪里？核心竞争力是什么？
- (11) 市场占有率怎么样？如何推论？
- (12) 何时才能做到损益平衡？如何推论？
- (13) 沟通与传播方式。

这些问题看似平常，所有准备创业的朋友好像都胸有成竹，但是，如果我们进一步分析投资人所期待的答案，将会发现这些问题十分尖锐，很难作答。创业者必须有备而来！

目 录

- 第一章 经营策略的缩影——企业定位/1
- 什么是企业定位/3
 - 企业定位来自于明确的经营策略/5
 - 企业定位的成功范例/7
 - 分析产业，定位企业/10
 - 企业定位在于取与舍/15
- 第二章 惟一的敲门砖——执行摘要/17
- 投资人需要什么/19
 - 执行摘要的基本内容/21
 - 投资人需要什么样的市场/22
 - 下一步便是看“人”/25
 - 财务规划合理即可/28
 - 谈技术不要自我陶醉/30
 - 结论/31

- 第三章 企业存在的正当性/33
- 企业绝不可以像是非营利机构/36
 - 为什么是你，为什么是现在/40
 - 因为正当性衰退而失败的例子/42
 - 因为应该做，所以才做/46
- 第四章 创业者承担的风险/47
- 你是否已经投入了时间与金钱/49
 - 你是否愿意放弃稳定的职位与收入/52
 - 创业失败，代表着你愿意冒险/55
 - 创业者的极致风险/56
 - 同舟共济/57
- 第五章 企业的远景规划与经营模式/59
- 远景规划必须有实现的可能/62
 - 成功的远景规划都是以顾客为定位的/64
 - 远景规划不能见异思迁/65
 - 经营模式应力求创新与授权/67
 - 经营模式应避免夸大与冒进/71
 - 远景规划与经营模式的范例/72
- 第六章 如何向投资人介绍技术/77
- 保密协议范例/80

可怕的事通常不会立刻发生/82

现有的法律保障/86

结语/90

第七章 想要解决什么问题/93

找到问题，才能解决问题/96

专注于解决今天的问题/98

解决问题的设计程序/101

解决问题的配套规划/104

第八章 建立完整的经营团队/107

经营团队的总舵手——行政总裁/110

经营团队的其他成员/115

待命创业制度/117

董事会与经营团队/119

认识自己与认识经营团队/120

第九章 你的顾客在哪里/123

主动出击区隔市场/126

被动应战区隔市场/130

如何留住顾客/133

第十章 分析竞争者与核心竞争力/139

进入障碍与退出障碍/142

发挥核心竞争力的优势/149

- 第十一章 预测市场占有率/153
 顶尖的快速成长/156
 假如不能快速成长/163
 矩阵分析/164
- 第十二章 何时才能做到损益平衡/167
 财务规划的过去与现在/169
 如何鉴定无形资产/172
 损益平衡后的下一步/175
 结论/177
- 第十三章 沟通与传播/179
 沟通与传播的秘诀/182
- 附录一 如何与投资人交手/187
- 附录二 知识创业的正确态度/191

大部分企业经营者无法准确回答其企业定位（business definition）是什么。企业经营者总是认为赚钱最重要，而所有能够赚到钱的方法都不应该排除在外。

企业定位具有排他性，愈清楚的企业定位，对企业的营运限制愈多。但是，任何成功的企业几乎都有清楚的自我限制，因为惟有如此，才能找准市场定位，并以差异化（differentiation）的方式缩小价格战的空间，避免美国哈佛大学管理学教授波特（Michael E. Porter）所称的“竞争合流”（competitive convergence）现象。

企业定位反映企业的经营策略，不清楚的企业定位代表一种不清楚的经营策略。

什么是企业定位

企业定位的定义是：在产业的价值系统中，以自己的产品或服务明确界定自己的角色，并且让消费者清楚地了解这一角色。

拥有超过百万会员的 e Village.com 是全美第一大女性网站。年轻的妇女在这里咨询感情方面的事；初为人母者在这里讨论育婴经验，分享喜悦；婚姻失败的妇女在这里可以互相鼓励，网站还可以为其提供法律援助等服务。这个网站的定位是“女性求生的资源网”。

台湾地区某大食品饲料企业的负责人以“快速成长”作为其企业定位，立志将企业发展为世界上最大的生产鸡肉饲料的企业；同时，转型跨入生命科学领域，使其产品在全亚洲成为家喻户晓的品牌。这样的陈述，应该属于企业的远景规划（参阅第五章），而不是企业的定位，因为它无法让股东或员工了解企业的价值和特点，顾客也无法对该企业的产品和服务产生期待。

以租车公司为例，赫兹（Hertz）、艾维斯（Avis）、国际（National）、预算（Budget）等大型公司的企业定位大同小异，都是针对商务旅客，为其提供高价位的产品与服务。在这样的市场中，新兴的租车公司如果没有独到的企业定位，根本不可能吸引顾客。

企业（Enterprise）租车公司是一家新兴企业，其服务对象是那些自掏腰包的租车者，例如汽车送修时需要租车代步的人，或是在外地念大学的女儿暑假回家，临时需要一辆车的家庭。企业租车公司不在机场设营业站，不花钱做广告，而是靠人际关系口耳相传；企业租车公司的店面很小、车型较旧、车龄较老，但是其价格也比较低，因为该公司的顾客只愿意花最少的钱到达目的地。

这家公司就有一个非常明确的企业定位，有一套清楚的经营策略——限制自己的业务范围。

定位企业，首先需要对所想达到的目标设限。

直觉上，设限代表着无法成长，但这并非事实，因为设限后企业才具有真正的优势，才能够发展壮大。传统的思维方式是：要想获得成长，必须放宽限制。其结果只能是出现“竞争合流”现象。

人不能勉强自己去做与“自己”不同的人，企业经营的道理与此相同——I am not what I am not（我不是那个不是我的人）。

企业定位来自于明确的经营策略

企业定位反映企业的经营策略。

开一个咖啡店，卖一些饮料与糕点，如何才能藉经营策略，将自己与众多的竞争者区别开来呢？

在美国旧金山起家的 Spinelli 连锁咖啡店的经营策略是“锁定”那些喜欢思考的“咖啡族”，我们可以从其商标下方的名言 Fuel for Thoughts（直译为：思考的燃料）中推想出其企业定位。

旧金山紧连硅谷，当地的创新文化主宰着美国的经济，许许多多的科技从业人员每天需要靠新的创意来赢得市场。Spinelli 锁定这些顾客后，就间接地吸引了其他消费者来此喝一杯“能带来创意”的咖啡。

星巴克（Starbucks）开创了都会时尚的咖啡文化，规模和资金与星巴克相比都差一大截的 Spinelli 则创造出了另一种充满想象空间的咖啡价值，成为一种具有特色的品牌。

许多很好的经营策略都会反映在产品商标下的短句（tagline）中，我们不妨将其视为企业定位的缩影。

以生产网络服务器为主的升阳电脑（Sun Microsystems）商标下的短句是 We ' re the dot in .com（直译为：我们是 .com 中的点）。作为网络中的“点”，服务器能将终端机连结成网络，顾客看后自然会一目了然、心领神会。

美国第一家创业投资网站 Garage. com 的企业定位是 We start up startups（直译为：我们创造初创事业）。该定位就能够紧贴着商标，随时将讯息精确地传递给顾客。

而一些老字号的大型企业，由于其早已家喻户晓，所以企业定位已经不再那么重要。例如：飞利浦（Philips）的商标短句是 Let ' s make things better（直译为：让我们做得更好）；美国奇异电器的短句是 We bring good things to life（直译为：我们为生活带来好产品）。这些短句的特点是模糊与空泛，只能提醒消费者它仍然存在，因此只适用于历史悠久的老牌企业。

在知识经济的浪潮下，创业者如果不能对其企业作出明确的定位，势将无法吸引投资人的目光。由于企业定位

来自于企业的经营策略，拥有独具特色和竞争力的企业定位，毫无疑问会吸引投资人竞相争逐。

企业定位的成功范例

不论你所面对的产业环境如何复杂，你的企业一定要有一个清楚易懂的概念。如果连企业经营者自己都说不清楚企业所面对的产业环境，则绝对无法让其他的风险承担人（stakeholder，不论是员工还是股东）与企业同舟共济。

总部位于瑞士日内瓦的劳力士（Rolex）集团的总裁在一次宴会中遇到一位想与其攀谈的访客。这名访客挤到该总裁的身边说：“你们的钟表生意近来如何？”该总裁正色回答：“我们并不经营钟表，我们经营的是奢侈品。”

奢侈品不仅限于钟表，还包括珠宝与收藏品，更重要的是拥有者的地位与名声。劳力士总裁的回答，既直接又精确，既为企业开创了更大的经营空间，又不会混淆顾客对企业价值的期待。

许多人并不了解可口可乐（Coke Cola）的经营策略，不知道可口可乐其实是一家掌握着可乐的原料配方的行销公司，经营遍布世界各地的生产可口可乐的工厂并非其核心业务。

可口可乐将经营策略定位于饮料销售，它拥有世界一

流的行销专家，他们懂得用各种方法，满足各种碳酸饮料消费者的需求。

可口可乐挟其品牌与可乐原料配方的绝对优势，在进军中国市场时，能够不花分文地取得当地饮料生产厂家的多数股权。

可口可乐既非高科技产品，产品的市场成长空间也不大，但可口可乐公司却能年年列入《财星杂志》全美最受钦羡公司（The Most Admired Company）的前十名。由此可见，清楚的企业定位是凝聚共识与价值的最高指导原则。

可口可乐早年也是采用从生产到销售的作业方式，但它随后就发现品牌认同度才是维持市场占有率的主要因素。正是因为可口可乐放弃了产品的生产，所以才没有陷入成本与价格的恶性循环之中。

另一个类似的例子是耐克。耐克（Nike）是一家不生产运动鞋的运动鞋公司，耐克主要负责产品的研发、设计、行销，从而将劳力密集型生产转变为知识密集型生产，将其重心由生产转变为服务。

民用航空事业在国际市场上早已没有了差异化的空间，各航空公司用相同的飞机（波音或空中客车），飞相同的路线（点对点直飞）；乘客们吃相同的餐点（同一个空中厨房的“产品”），看相同的电影，享受相同的优惠条件；甚至连空中小姐们的服务也近乎标准化。

直到长荣航空（EVA Airways）推出豪华经济舱后，一切都为之改观。长荣航空为乘坐豪华经济舱的旅客提供接近商务舱的服务，其票价只比一般的经济舱略高。

这是一种经营策略的创新，来自于深刻的产业分析，引发了对企业定位的重新思考。

事实证明，后起的长荣航空因为主动放弃了争取利润最高的商务旅客，从而成功地回避了与竞争者的正面“交锋”。它锁定大多数对狭窄的经济舱不满意的旅客，符合“对想达成的目标设限”的准则，所以能够在最短的时间内赢得口碑，获取利润。

大企业如此，中小企业的制胜策略也是一样的。

Susie Yee 是一位居住在美国明尼苏达州的亚裔女士，她和她的姐姐已经被不适合亚洲人肤色的化妆粉底困扰了多年，专业化妆师总是给她们用适合白人肤色的粉红色系列的粉底，并且告诉黄皮肤的她们这样化出来的妆非常漂亮。不过，Susie 心中有数，这不是她想要的答案。

亚裔在美国约有 1100 万人，占总人口的 4%，其中讲究化妆的女性顾客所占的比例不及总人口的 1%。虽然大家遇到了相同的问题，但是主流品牌绝不可能为这么小的市场而研发新产品。因此，Susie 以她的积蓄，创办了 Zhen（真）化妆品公司。

Zhen 的企业定位是 Make up for Asian Skin（适合亚洲人

皮肤的化妆品)。短短几年时间，Zhen 化妆品就打入了高级百货公司（Nordstrom）与平价购物商场（JC Penny）。在亚裔人士集中的地区，Zhen 迅速地树立了口碑。如今，Zhen 也在网络上直销（<http://www.zheninc.com>），并且将顾客范围扩大到亚裔男性。

企业租车公司、长荣航空、Zhen 化妆品都是针对可开发的市场及顾客设限，可口可乐则针对可经营的业务设限，这些公司都因为定位明确而得到了迅速成长。

企业只能满足顾客的某一种需求，或者只服务于某一类顾客。鱼和熊掌不可兼得，因为这会造成两头都不讨好的窘态。企业经营策略的重点在于选择与设限，企业定位只能充分反映企业经营策略的特质。

分析产业，定位企业

企业定位不可能凭空产生。

企业定位来自于企业经营者对其所处产业环境的长期分析与了解，他需要具备深刻的洞察力（insight），以及“弱水三千，我只取一瓢”的智慧与定力。

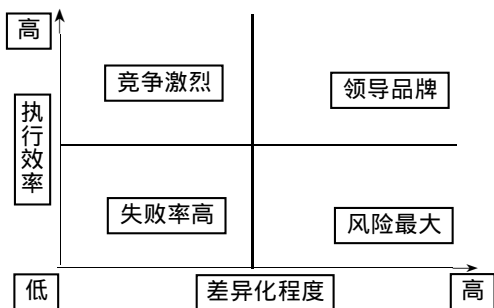
许多具备技术创新能力的企业创办者其实并没有足够的经验，若想从产业的角度出发，找到独到的企业定位，“求新、求鲜”便成为他们成就短期作为的惟一策略。这

也说明在投资人的眼中，新兴的知识创业的风险极高。

为企业找准定位，意味着必须找出恰当的方法，为客户创造更多的价值，而不是只在价格上相互竞争。

目前，太多的企业不在差异化上下功夫，而是互相以同一种方式来参与竞争。这样做反而夸大了价格的重要性，是不必要的。

对企业经营者而言，差异化的道理并不难懂，但是差异化要奏效，必须要与其执行能力互相配合，这才是企业经营者面临的、不容易战胜的挑战。一个好的差异化策略，还需要快速地建立起“滩头堡”。这样，企业的产品才有可能成为一个领导品牌。具有差异化的条件，却没有执行能力的企业经营者，企业将承受最大的经营风险。从下图可以看出二者搭配的不同结果。



企业定位应该起源于产业分析，既要分析产业内的生

态关系，也要分析产业外的客户需求。我们以移动电话与笔记本电脑都需要的可充电电池为例，看看一个产业的不同面向可以产生多少种不同的企业定位。

供资讯与通讯产品使用的可充电电池，分为出厂后的单个电池芯（cell）与经过串联、并联以及加上保护电路后的电池组（pack）两大部分。目前，全世界有能力批量生产电池芯的企业屈指可数，并且都集中在日本；而能够装配电池组的企业，仅中国台湾地区北部就有数十家之多。

可充电电池不像碱性电池那样具有标准规格，市面上有多少款移动电话与电脑，就会需要多少款不同的电池组。销售可充电电池需要专业知识，震旦行与联强国际就是靠坚实的物流系统占领了可充电电池的零售市场。可充电电池是一种消耗品，顾客不可能永远依赖专业销售渠道，于是便有网络直销等新的销售途径出现。在美国，最成功的典范当属 iGo 公司（原名 1-800-Batteries，网址 <http://www.iGo.com>）。

可充电电池对系统商（移动电话与电脑制造商）而言，属于关键零部件，因此针对系统商的销售方式与零售或直销方式大异其趣。

从复杂的电池产业出发，分析个别电池公司的企业定位，乐观的人会发现在垂直的价值链中处处蕴藏着机会，悲观的人则会认为处处隐藏着风险。无论如何，在这样的

环境中，已没有一家电池公司有能力完成从生产电池芯到网络直销各式各样的电池组这一系列工作。电池公司如果不能思考限制其业务发展的因素，专注于发展核心竞争力，终将因腹背受敌而导致经营危机。

在半导体界，因正确的企业定位而扭转整个产业发展局面的例子，首推台湾积体电路制造股份有限公司（简称台积电）。台积电创办于1986年，1994年、1997年其股票分别在中国台湾地区和纽约上市。台积电是全球第一家专业晶圆代工制造厂，它的企业定位源于创办人张忠谋董事长数十年的半导体生产经验所产生的深刻洞察力。

十多年前，有一位加州的工程师想创业，便向张忠谋当时所服务的德州仪器（Texas Instruments）提出投资申请。因其资料未准备齐全，德州仪器无法立即作出决策。一段时间之后，张忠谋向那位工程师询问工作进展，才知道他已经用1/10的资金成立了公司，并且已经生产出了产品。

原来那位工程师从事的是半导体设计工作，他原先需要一笔庞大的资金，以建立自有的晶圆厂，生产由他本人设计的产品。后来，他与一家晶圆厂合作，不但大大降低了投资成本，而且缩短了产品上市的时间。

半导体设计是一种专业技术，本身并不需要太多的资本；但所设计出来的线路，却需要通过晶圆厂生产出来

后，才能够成为商品。由于晶圆厂的投资并非设计者所能负担的（一座八吋晶圆厂的建厂成本约十亿美元），过去的晶圆厂又都归大型半导体公司所有；而独立设计者将线路图交给晶圆厂去生产，常常会因为深恐自己的智慧财产受到侵害而感到不安。这种环境，不但限制了独立设计者的发展空间，而且使设计技术裹足不前。

专业晶圆代工生产的产业价值便在这里显现。台积电成立初期，张忠谋便坚持将其定位为一家专业的、从事晶圆代工生产的企业。企业本身并不从事设计业务，而是全力发展制造技术。这样，企业不但不会与客户竞争，而且能使客户的设计以最低的成本和最高的效率变成商品。

这样坚持下来并不容易。台积电成立初期，全世界的专业半导体设计公司寥寥无几，大型半导体公司更不会将自己设计出的产品假手他人生产。张忠谋的理想历经十年，终于显现出了它的价值。如今全世界有超过 600 家半导体设计公司，新的半导体设计公司以每周一家的速度不断地成立，其中大部分都是台积电的客户。

“台积电只帮助客户创造价值，并为其提供最新的制造程序。台积电不会单独整合科技应用成果，因为台积电不应该与客户竞争。”张忠谋董事长说。

张忠谋被誉为“晶圆代工之父”，这不仅肯定了其经营眼光，更说明其经营理念的远见。如今晶圆代工生产这

种方式在半导体业已被普遍采用，许多晶圆厂也以多余的生产力加入代工生产的竞争。但是，由于它们过去并非从事专业代工生产，因此在取得客户的信任与多样化的制造程序的安排上，一般的晶圆厂始终无法与台积电相比。

张忠谋被美国《商业周刊》评选为杰出的经营者，还有另一层面的含义，那就是如果没有专业的晶圆代工生产，半导体设计公司不可能如此蓬勃发展，应用电子科技的发展以及其对人类生活的影响也就不可能达到今天这种程度。

企业定位在于取与舍

成功的企业定位是一种取与舍的决策。取与舍，强调的是“舍”，也就是要决定放弃。

英特尔在 20 世纪 80 年代末期，眼看自己无法与日本半导体企业竞争记忆体产品，便毅然决定退出记忆体产品市场，专注开发其更擅长的微处理器，其业绩最终呈倍数成长。这就是有“舍”才有“得”。

创业者首先要问自己一个经营上的客观问题：“我的独特定位在哪里？”再针对自己的独特定位，为所想达成的目标设限，并依次分配资源。

当你与同业见面，当你看到关于竞争者的报导，你知

道他们在做什么而不跟着做，是非常困难的；而企业如果只是随波逐流，是不可能成功的。有主见的领导人在听取各方意见后，能够明确地重申立场，安定军心，不为浮议所动。

确认企业定位，好比一个船长确认航行的方向，毫无疑问是最重要的一个研究课题。

难怪有人说创业是在成年人之间进行的、一种残酷的智力竞赛。

执行摘要（Executive Summary）是任何投资或创业计划书的导言，它需要在有限的字数内，忠实地反映出整个计划的特点及价值。

为数不少的投资人只看执行摘要，虽然他们并不愿意对创业者承认这一点。

对投资人而言，一两页清楚顺畅的执行摘要，胜过一两百页冗长的计划书。根据美国《财星杂志》附属刊物《财星中小企业》（Fortune Small Business）的有关报导，在知识经济的环境下，你的执行摘要最多有 30 秒钟时间可以吸引投资人继续深入地了解整个计划。

执行摘要的定位应该非常清楚，那就是：专注于推销你的计划。

一份成功的执行摘要，绝不是以咬文嚼字取胜的。创业者应该直接切入重点，首先激起投资人对计划的兴趣，然后再给予适当的诱因，让投资人愿意继续看下去。

写执行摘要不是比赛作文，但是一定要使用正确的语法和词句。

投资人需要什么

首先，你要了解投资人手中的计划书已经堆积如山，你的执行摘要绝不可能吸引投资人多看一眼，除非你确实

了解他们想看什么。

投资人的终极关切（Ultimate Concern）是“风险”，而天下没有零风险的投资，因此投资人更关心“风险管理”。

科技创业之所以会被认为有风险，主要原因是资讯不流通。

科技变化日新月异，掌握技术的少数人成为创业的灵魂，别人无法了解他们到底在做什么。加上技术性的创业者普遍缺乏公司管理与企业营运的训练，使得投资人更加视科技与知识创业为一种赌博。

投资人需要对创新活动进行系统的管理，所以投资人希望在执行摘要中充分了解市场、经营团队、财务与技术。投资人以能否通过执行摘要判断出整个计划的投资价值，作为第一个筛选门槛。这样做虽然有可能出现“漏网之鱼”，但是投资人要看的计划书实在是太多了，他们不得不这样做。

通过了这一关的执行摘要，在结构上应该已经回答了“市场、经营团队、财务与技术”等四大问题。我们要强调这四大问题的顺序，因为这能够说明如何才能有效地吸引投资人的注意力。

执行摘要的基本内容

执行摘要没有固定的格式，但长度不应该超过 2 页（美国有些创业投资公司规定执行摘要最多 100 字）。创业者必须在这么短的篇幅内，介绍其所拥有的资源以及其计划发展的方向。

执行摘要应该是整个计划书的缩影。本书强调知识创业可以不写计划书，重点是告诉创业者不要把宝贵的时间浪费在做文字游戏上，并非暗示不要为计划书的写作做准备。

执行摘要的写作，仍然需要从计划书的写作角度上来思考。传统意义上的创业计划书的主要内容包括：

（1）公司背景（目标、远景规划、组织结构、主要股东）。

（2）产品或服务定位（产品简介、技术内容、知识产权）。

（3）竞争优势（管理团队、市场前景、营运模式）。

（4）经营策略（发展计划、策略联盟、法规）。

（5）市场分析（产业概况、顾客、竞争者、企业的行销策略）。

（6）财务分析（收益模式、财务记录、资金规划）。

(7) 经营团队 (高层主管、董事会、顾问团、主要管理人员)。

执行摘要虽然是由计划书浓缩而成的，但其展现方式必须配合投资人使用宝贵的 30 秒钟时间的习惯。换句话说，运用不当，投资人可能在任何一秒钟决定放弃阅读；而投资人一旦转向，创业者要想获得第二次机会，势必相当困难。

再强调一次，投资人希望通过执行摘要，依次了解“市场、经营团队、财务与技术”。

投资人需要什么样的市场

市场是一门很大的学问。创业者在进行创业规划时，当然是已经认定有市场机会。不过，投资人对市场的理解，显然与大部分创业者不同。

投资人对市场有两种期待，一是市场的“纵深”够不够；二是占有率。

在市场纵深部分，我们再以曾经介绍过的可充电电池为例 (参阅第一章)。

这个产业的结构十分复杂！2000 年，可充电电池芯 (cell) 的全球产值约为 45 亿美元，其中 95 % 集中在日本；而可充电电池的终端产品 (end product) 电池组的销售总

额却高达 400 亿美元，并且分布在全球各地。

从产品的上游到下游，产值差距达 9 倍之多！这一差距来自于层层转手的产品与服务。

电池芯（cell）组装成电池组（pack）后，再直接卖给系统商（移动电话与电脑业者），或者进入零售市场。这一过程中的每一个环节都对“9 倍”有所贡献。

这便是市场纵深，因为产品能够不断地累积附加价值，从而使创业者有机会改进中间服务，甚至取代中间服务的提供者。这便是 iGo（<http://www.iGo.com>）通过网络直销电池产品而快速崛起的原因。

投资人通过垂直的产业面看“市场”，而拥有技术的创业者（如新兴的电池芯制造厂）只能通过与其核心技术最接近的第一线产品看“市场”，双方的认知当然有天壤之别。

投资人的经验表明，在这么长的产业分工链上，一定还有其他的机会，可以令其多分到“一杯羹”。如果创业者只是投资于电池芯的生产，那么，他不仅必须面对日本大厂的夹攻，还必须加上装配与行销，才能具备更强的竞争力。

投资人不可能在看过执行摘要后，立即对不熟悉的产业有这么深的认识。创业者如果主动提出对市场纵深的分析，并且展现出其意图，强调其经营并不限于方寸之地，

再辅之以完整的策略，形成简洁、明确的企业定位，必然是一份掷地有声的执行摘要，自然会令投资人刮目相看。

可惜的是，极少有创业者能够洞察产业分工系统，因此在“市场”的定义上，创业者常常与投资人产生认知落差，平白失去许多大好的机会。

除了市场纵深，投资人对市场的另一种期待便是占有率。

令产品最快普及市场的方法当然是不赚钱，甚至是不要钱。T.G.Lewis 的畅销书《零阻力经济》（The Friction Free Economy）对这一矛盾现象有深入的研究。

游戏机制造厂先向消费者免费赠送硬件，然后销售软件；喷墨印表机业者先便宜卖出机器，再从墨水匣上赚钱。这一套做法，吉利剃须刀（Gillette）在几十几年前就采用过。它当时的做法是向顾客免费赠送刀架，以吸引顾客购买由其生产的专用刀片。

网景（Netscape）成立的前6个月，免费赠送了40万份产品，很快便占领了80%的浏览器市场。不过现在的情况已大不一样，因为各公司的浏览器自此之后都是免费供人下载。

在新经济的法则中，市场占有率也是一项重要指标。

免费赠送产品，冲击市场占有率，首先要面对的问题是由谁来付钱。答案非常清楚，即通过股票市场，让一般

的投资大众为追逐“梦想”而掏腰包。

3Com 公司的创办人之一麦卡菲 (Robert Metcalfe) 对网络价值下过一个定义，也就是通常所称的麦卡菲定律 (Metcalfe ' s law)。他主张与网络相关的产品和服务的价值应该与使用者人数的平方成正比。换句话说，拥有愈多的使用者，产品就愈有价值。至于制造者是否有利润可赚，似乎并不那么重要。

这种模式显然并不适用于每种产品或服务，因为它违反了凯恩斯所说的经济基础。不过，这种模式仍然会被继续使用，如果你的产品或服务具备这样的条件。

虽然你的产品或服务具备这样的条件，可是在你的执行摘要中却看不出你对市场占有率的丝毫野心，投资人仍然会感到失望。

总而言之，投资人都已被训练出对“市场”有着特别的嗅觉，如果创业者首先拿出一份充满“市场”诱因的执行摘要，他当然有机会获得投资人的关爱。

下一步便是看“人”

如果投资人看完了执行摘要中第一段关于市场的描述后，仍然没有罢手，这个时候，他可能会想：“我倒要看看究竟是什么人有这样的本事？”

前面说过，科技事业的风险来自于少数人掌握着多数的资讯，而这些人普遍缺乏企业管理与营运方面的知识，这使得投资人因为不了解这些人，自己又无法参与企业的管理和营运而感到不安。

执行摘要的第二个要点，便是介绍经营团队，并且让投资人对这个经营团队感到放心。

美国奇异电器（CE）的总裁杰克·威尔许（Jack Welch）曾经说过：“我们惟一能赌的就是我们所选的人（All we can do is bet on the people we pick）。”投资人在确定某一项创业计划有市场机会后，他惟一能发表意见的便是“看人”。

专业的投资人阅人无数，他们看人的眼光绝对比创业者更精确。

创业者应该专注于说明你的经营团队及团队的综合优势（synergy）。

创业者的学历、经历虽然是重要的参考指标，却因为其冗长、无趣而不适合放在执行摘要之中。

领导一个团队，创业者必须了解他虽然无法改变各个成员的个性，但却可以调整他们的行为。管理的艺术在于善用优点，取长补短。创业者必须证明他能够领导这个团队，以及这个团队是由一群能够互补的人组成的。

团队成员过去的成功合作纪录是最有力的证明。如果

团队中某个成员的资历显赫，但整个团队的实力不强，甚至令人有拼凑成军的感觉，投资人将很难相信这样一个团队能成就一番事业。

对于一个新创事业，有两种人绝对不适合出现在经营团队的名单上。一种是有官僚倾向的人。这种人近乎本能地会将“车库”（garage）创业精神导向大公司的管理文化。从表面上看，这能使制度章法齐备，但事实上，这会使新创事业提前僵化。另一种是喜欢以政治方法处理问题的人。这种人的出发点总是防弊而不是兴利，对于必须充分授权及快速成长的新创事业而言，他们是无形的“杀手”。

执行摘要中不仅要介绍经营团队，而且要描绘理想的董事会架构（虽然尚未确定谁将要投资）。在科技事业中，人比钱重要得多。经营者尤其是创办人应该责无旁贷地参与董事会的组成。

美国《商业周刊》（Business Week）每年都要在上市公司中挑选出董事会组织最好与最差的企业，并加以比较。董事会组织健全的公司，经营未必飞黄腾达；董事会组织不健全的企业，则没有一家有好的经营绩效。

董事会组织健全与否的最重要的一个指标，便是董事会成员的独立性评分。说得浅白一些，愈是“一言堂”的董事会，分数愈低。

美国奇异电器的总裁杰克·威尔许是这样解释邀请升阳电脑（Sun Microsystems）的总裁史考特·麦克尼利（Scott McNealy）加入奇异董事会的原因的：“史考特反应敏捷，他可以为我们的带来不一样的管理文化，因为公司的年轻干部愈来愈多，我们需要改变。”

想成就一番事业的创业者，不应拘泥于传统的董事会。在执行摘要中，大可以强力保留有贡献但未必参与投资的独立董事的席位。专业投资人看到创业者有这样的主张，往往会表示认同，而不会加以反对（否则，他也能趁早发现彼此理念不合）。

除非投资人本身是产业结构中的一个分子，并且具备相当的经验，否则他就不应该把持董事会，闭门造车。因为在科技事业快速变化的环境中，这样的行为与自杀并没有什么差别。

财务规划合理即可

投资人都了解财务风险是投资必须承担的风险，不可能完全化解。知识创业可以不必先花力气在计划书的写作上，其与一般创业的最大的差别便是省去了财务预算这一庞大工程。

熟悉 Excel 软件的人都知道，使用 Excel 软件，你可以

在电脑上制出极为唬人的财务计划和炫目的图表；而投资人爱看什么样的报酬率，纸上谈兵的财务预算都可以做出来。

问题在于，这样做有什么意义呢？

从原料成本到市场价格，所有的参数都会改变。除非亲自执行，否则计划阶段的财务预算都只能被看做是一种模拟。

不过，有些投资机构非常喜欢花时间来调整预算结果，其目的只是想降低评估者的决策责任。对于创业者而言，浪费时间来与不确定的投资人玩数字游戏，而白白错过稍纵即逝的商机，简直就如同遭受一场酷刑。

硅谷创业投资公司 Draper Fisher Jurvetson (DFJ) 的管理总监佐维斯顿 (Steve Jurvetson) 说：“创业计划不是一份财务合约，它是一个故事。而故事就要有剧情，就需要有血有肉的人去投入。我从来不用 Excel，也从来不谈财务结构的模式，我的时间都用来了解这个故事会有什么样的结局。”

创业者在执行摘要中应该对财务状况有清楚、扼要的叙述，重点包括如何制定产品价格，以及价格策略所能带来的报酬率等。创业者应该特别说明其目前和未来的资金需求，包括如何运用资金以及资金能够维持多久等。从另一个角度来讲，就是创业者应该说明预计的损益平衡点。

在说明这些情况的同时，创业者仍然应该构思一份合理而不冒进的财务计划，只是要注意不能舍本逐末，浪费精力在数字游戏之中。

谈技术不要自我陶醉

拥有技术背景的创业者很自然地会谈论到技术。在撰写执行摘要时，他们很容易将篇幅浪费在解释（有时是炫耀）技术细节上，而忽略了其技术对整个投资计划的商业价值。

投资人很不喜欢这样的态度，原因不是投资人看不懂技术陈述部分的内容，而是投资人觉得创业者没有认真履行其职责。

投资人不需要了解技术细节，相反，投资人希望创业者了解技术细节。

创业者，请不要要求别人来做本该由你来做的事情。

某创业计划书的执行摘要中有这样一段关于技术的描述，它使投资人几乎完全迷失了方向：

由于通过由 IEIF（Internet Engineering Task Force）制定、推广的 MPLS（Multi-protocol Label Switching），可以在未来的宽频环境中扮演提升传输速度的重要角色，各大网络厂商目前纷纷投入，MPLS 很快将会成为普及化的标准。

MPLS 可以在 Layer3 上做到 QOS 及 VPN。通过 MPLS 技术，邮件在网络中传送时，无须重新加密、解密，只需直接在邮件上加上 Tag 标志，在 Layer3 上通过 Tag 的标示，就可以自动寻找路由途径。这比 Frame Relay 在 Layer 2 上通过 DLCI 在电路上切入 PVC（Perminent Virtual Circuit）方便了许多，使 ISP 不再需要管理 PVC，只需通过 MPLS 的 Tag，即可自动寻找目的地。

此外，MPLS 的 Tag 设计也包含了 QOS，在邮件中设定了优先顺序，可以保障用户的频宽。

随着 MPLS 技术的发展，ISP 为用户规划的 VPN 将更有弹性，ISP 在频宽的运用上将有更广阔的空间。

这段文字花了很大的力气来描述投资人不想了解的事项。它的重点其实是想说明创业者想参与即将成为标准的 MPLS，并且利用这种技术来提升网络传输速度，满足消费者的需求。但是，创业者没有考虑到投资人的兴趣，他只注重对技术细节的描述，却忽略了技术对经营的意义。除非投资人对此技术有相当的了解，否则，这样的执行摘要十有八九是无法获得投资人的垂青的。

结论

执行摘要是计划书的缩影或菁华。

不用写计划书，并不代表不需要作如何写好一份计划书的思考，否则，就不可能写出一份具有吸引力的执行摘要。

执行摘要是一块敲门砖，对特定的创业者来讲，他只有一次机会。

把握机会，一掷中的，是创业者期待的一种最好的结局。

我们在此不讨论经营企业的正当性，因为那是法律方面的问题。

我们在此要针对创业者，质问其创办企业的正当性。

对创业者来讲，投资人需要知道你的创业计划为什么值得提出？为什么现在提出？为什么由你来做？

从逻辑上讲，创业者当然觉得自己是创业计划的最佳人选，自己的团队与自己的产品或服务是致胜的武器，因为他们手上只有“自己”这一张牌。

投资人则不一样。投资人要问该计划为什么值得做？为什么现在做？为什么由你来做？因为他们手上可打的牌还有很多张。

关于创办企业的正当性问题，创业者似乎不可能写在计划书或执行摘要中（谁又会自动撰文来论证自己创办企业的正当性呢？）。但是，投资人如果对你的计划感兴趣，他一定会从文字或访谈中求证有关你创办企业的正当性的答案。

创业者必须了解，投资人质疑你创业的正当性，这件事本身即具有正当性。

创业者应该从投资人的角度来考虑这一问题，如果过分“防卫”（defense），只会显示出自己创业的正当性不足。

创业的正当性可以从几个不同的方面来讲，“获利”

毫无疑问是最重要的答案。企业因为有阶段性的任务，可能会暂时不去考虑获利目标，不过，没有一家企业能够永远不获利。所以，企业存在的正当性，首推“获利能力”（profitability）。

有关研究表明，几乎所有正常经营的企业都能够获利。若未能获利，大部分原因是企业的获利能力遭到了腐蚀。

讨论创业者创业的正当性，只要减少那些抵消企业获利能力的因素，投资人就很难再挑剔什么。

企业绝不可以像是非营利机构

日本的松下企业（Matsushita）已有 80 多年的历史，它从一家小规模的家电制造商发展为全球 500 家大企业的第 23 名，其创办人松下幸之助被哈佛大学的企管教授柯特（John Kotter）誉为“20 世纪最了不起的企业家”。

松下幸之助有一句名言：“企业不赚钱是对社会的犯罪。如果我们取用了社会的资金、人才，却没有创造利润，我们就浪费了社会可贵的资源。这些资源如果用在别处，将会产生更大的效益。”

知识创业必然包含有创新的成分，判断一项创新的事业是否具有获利条件，首先需要了解创新者的心理。

早在 500 年前，政治学家马其维利（Macehiavelli）就分析出了三种不适合创新的人：生性懦弱的人、专门附和的人、热衷于权力的人。至于创新的机会，最关键的是时机，而最危险的是过早地发动。

在认知上，与“企业”一词对照的应该是“政府”，或者是泛称的“公共服务机构”。其特点是不以赚钱为目的，所以会自然地形成一种不需要赚钱的文化，久而久之，便会形成想赚钱却没有能力的一群人。

要想排除影响获利的负面因素，公共服务机构就是一面“镜子”。一个没有竞争力的企业，总是可以从公共服务机构身上看到自己的影子。

台积电董事长张忠谋先生在创办台积电之前，曾是财团法人工业技术研究院（简称工研院）的院长。他在创办台积电之后，仍兼任工研院董事长一职一段时间。

当时，工研院面临转型的挑战，必须由单纯执行当地管理部门委托的计划，转变为同时为民间企业提供服务。由于这两种业务的定位与经营体制的差异极大，经常造成内部员工的困扰，甚至招来报怨。这其中有一大部分原因出于员工不能与企业产生互动，不了解企业接受委托的计划都是出于“获利”的考虑。

工研院在面对当地管理部门时，必须说明执行当地管理部门委托的计划所获取的间接效益，以及执行企业委托

计划所获取的直接效益。间接效益包括促成了多少科技投资案，或者因为某项技术而创造出多少产值；直接效益则是为企业增加了多少收入。间接效益部分因为具有相当的抽象成分，因而很容易“注水”、自我膨胀。

一段时间之后，张忠谋董事长忍不住对此发言，他说了一句令大家印象深刻的话：“Dollar sign（\$）才是资本主义社会惟一的共同语言。”张忠谋董事长要求下属不要在有形的间接效益上做文章，一切都要从实质性的获利的角度出发。

公共服务机构主要仰赖的是财政预算，而不是经营成果。套用管理大师彼得·杜拉克的一句话，就是“公共服务机构将成功定义为争取到预算，而不是获得成果”。

虽然获得预算也需要证明过去的表现，但事实上有各种方法可以用来降低预算。不过，企业的应收货款可不是这样的，企业的产品或服务通不过验收，企业就收不到尾款，就会出现亏损。

一个企业只要能在一个市场上有一个小小的占有率，就有可能获得成功。而不论企业的股东还是员工，都会支持企业达成这一目标。但是，公共服务机构并不如此，它的体制被规划成任何人都可以提出不同的意见，主事者必须在夹缝中寻求各方都满意的答案。养成这种习惯的人，如果与创业团队共事，即使不会失败，大家也很难相处。

公共服务机构的另一个特点是它带有或多或少的道德色彩，以至于使它不能从经济效益与成本收益的角度来检讨工作品质。

美国贝尔通讯研究公司（Bellcore）是美国电报电话公司（AT&T）于20世纪80年代分成7个地方贝尔电话公司时成立的研发单位，负责为各地方贝尔电话公司提供技术和其他服务。Bellcore的公司宗旨中的第一条就有“为创造人类福祉”这样的道德叙述，算得上是一种罕见的企业定位。

如果了解了AT&T的辉煌历史，人们就不会意外Bellcore怎么会有这种传承。

20世纪90年代以后，不但AT&T面临着重整，Bellcore也因为营运绩效不理想而无法得到地方贝尔电话公司的支持，终于在1998年卖给了SAIC，并且改名为Telcordia（<http://www.telcordia.com>）。

网景（Netscape）成立的前六个月，免费赠送给用户40万份浏览器产品，但我们并没有看到在其公司宗旨中有“造福人类，促进网络化的地球村的成立”之类的陈述。

知识创新事业多半与科技有关。根据非正式统计，有一半以上的科技创新技术企业源于公共服务机构，包括大学、研究单位、国家实验室等。而且愈是发展程度低的国家或地区，这种依存关系愈明显。企业组成者不一定清一

色地来自这些单位，但却带有相当浓厚的非营利机构的作风，而且会将这些作风有意无意地引进企业中来，造成企业的决策失误或竞争力衰退。

一个具有正当性的企业，应该严格排拒“预算心理”、“官僚架构”及“凌驾于业务之上的善念”。

公共服务机构的逻辑是“预算不能改变，目标可以将就”。

企业的逻辑则是“可以改变预算，但不可以降低客户的满意程度”。

为什么是你，为什么是现在

一份好的创业计划是所有投资人追求的共同目标，好的创业计划包括在正确的时机，由正确的经营者推出市场所需要的产品或技术。

所以，市场决定你的计划有没有正当性。

奇怪的是，许多拥有技术背景的创业者并不完全明了这一点，或者因其技术而骄傲，无法看清事情的真相。中国人有“学徒变师傅”、“媳妇熬成婆”的憧憬，更容易忽略“为什么是我？为什么是现在？”这类问题。

彼得·杜拉克认为：“创新需要对所有必要的因素进行有用及客观的分析（analysis），然后必须经过诊断（diagno-

sis)，才能作出判断（decision）。”

忘记问 Why me？Why now？的创业者，大都只做到了分析和判断，而忽略了诊断，也就是忽视了其他的竞争方案，一味地认定自己的技术与团队是最好的。

彼得·杜拉克认为：“创新应包括对创新机会的彻底思考，即走进市场，观察数字与资料，观察人的行为，再分析应该用何种创新来满足所分析和观察到的机会。”

大部分拥有技术背景的创业者鲜有亲身观察的行为，他们单凭技术，再加上现成的市场调查资料，便轻率地认为“应该是我，应该是现在”。

我们无意对创新者泼冷水，但是，任何能够大胆作出决策的人都能成为创业家。创新就是寻找改变，适应改变，并且将改变视为机会，加以运用。

创新需要满足新的价值，所以必须缜密地检讨计划的正当性。

科技产业经常为局外人提供新的机会，产业内部的人虽视其为威胁，但时势造英雄，许多科技新贵就这样取得了领导地位。这使得更多的技术拥有者往往忽视计划的各个方面，以为只要敢于冒险，就能取得成功（反正是“花”别人的钱）。

松下幸之助先生曾对企业经营者提出过多项忠告，其中有一点特别适用于科技创业者：“不要卖给顾客吸引他

的产品，要卖给顾客对他有用的产品。”

松下幸之助先生的话可以为 Why me? Why now? 做一些注解。

因为正当性衰退而失败的例子

大家都说竞争力衰退会导致企业的经营发生困难，其实这种局面应该这是由于正当性衰退而造成的。

1972 年成立的克莱电脑公司（Cray Research）生产的电脑曾经是计算机系学生的最爱，它的创办人西摩克莱（Seymour Cray）是电脑界公认的天才。快速微处理器开发成功前，克莱的超级电脑（supercomputer）因运算速度快，已领先同业长达 20 年之久。克莱电脑的股价在 1976—1987 年间上涨了 4 倍，1994 年克莱的营业额为 10 亿美元。

1996 年，克莱电脑被矽图科技（Silicon Graphics）以 7.6 亿美元购并，当时克莱手中持有的现金超过 2.5 亿美元。

3 年后，矽图科技丢掉了克莱电脑这个“烫手山芋”，售价不到 1 亿美元，其中包括许多应收账款。

20 世纪 90 年代初期，克林顿政府通过立法，禁止核试爆；同时，编制 52 亿美元的预算，准备以超级电脑来

模拟核试爆。

此时，微处理器的运算速度已大有改进，其他企业通过平行运算方式，开始与克莱电脑展开竞争。这些终于促使美国政府国防先进研究计划处（DARPA）决定逐年降低对采用非平行处理设计的电脑的采购量，克莱电脑的矩阵运算模式在竞争中节节败退。

克莱最后以 2100 万美元的价格将其先进的 Sparc 系统服务器部门，也是其最精华的资产卖给了竞争对手升阳电脑（Sun Microsystems）。接下来的 18 个月，升阳靠 Sparc 系统服务器做了价值 15 亿美元的民用生意。

克莱电脑过于依赖政府标案，结果使自己逐渐失去了企业应该具有的战斗力和竞争力。

1999 年，美国政府又提出超级电脑有技术断层的报告，主张恢复采购克莱系统，但却已经无法挽回因车祸而死亡的克莱电脑的创办人克莱的生命，已经没有人相信克莱电脑还有明天。

美国联合技术公司（United Technologies）是一家年营业额达两百多亿美元的集团，旗下知名企业有开立冷气（Carriers）、普惠飞机引擎（P&W）、奥的斯电梯（OTIS）等。诺顿系统（Norden Systems）只是该集团下属的一家小公司，但却拥有美国战斗机雷达系统的最先进技术。

但是，海湾战争一结束，诺顿系统就被踢出了联合集

团，历经两度转手，人才四散，了无生气。

旁人认为诺顿和克莱不该“把所有的鸡蛋放在同一个篮子里”；作者则认为，他们皆因为习惯于依赖非营利机构的业务，久而久之，使自己变得不像一个营利企业，这才是其失败的原因。

另一种正当性衰退的情形发生在经营者与市场之间。

拥有概念与拥有产品并不等同，经营团队的经验包括对技术与市场的判断能力，而这往往主宰一切。

美国硅谷的企业开发新产品的周期平均为 9~12 月，超过这一周期，产品的开发就极有可能失败。

1991 年，由 IBM 与苹果电脑（Apple Computer）出资 4000 万美元组建的 Kaleida 简直是“天之骄子”。Kaleida 的任务是开发一种名叫 Script X 的多媒体程序语言。该产品花了 3 年时间才开发出来，该产品问世时，竞争对手 Macromedia 与 Asymetrix 已经好整以暇，守株待兔。Kaleida 在 1995 年就结束了营业。

取得一次胜利，只能算是一种侥幸；即使独占市场，照样可以风云突变。

20 世纪 80 年代的文书处理软件 Word Perfect 曾经席卷全球市场，风光一时；但如今放眼望去，我们已经找不到它的使用者。网络环境中，文件互传的相容性重于一切，Word Perfect 的错误在于其在全盛时期姿态高傲，藐视作业

系统自 DOS 转为视窗（Windows）的革命。

Word Perfect 的市场占有率曾超过 70%，而错过开发视窗版产品的机会后，Word Perfect 最后只能以 8.5 亿美元的价格转售给 Novell。

网络的兴起，最终使市场无情地淘汰了这名“老兵”。3 年后，Novell 转售 Word Perfect 给 Corel，只卖得了 1.6 亿美元。

一次失败并不会必然地损及企业的正当性，假如管理者能够及时修正方向的话。

美国史考特技术公司（Scott Technologies）是北美洲消防人员与飞机客舱使用的氧气面罩的主要供应商，它也曾经不自觉地犯过自大的毛病。

十年前，费城消防局希望史考特公司开发让消防队员戴着氧气面罩也能通话的产品，史考特的反应居然是无法办到。这激怒了消防局，很快地，史考特的客户开始大量地流失，竞争者开始快速地成长。

直到史考特的新总裁林德曼（Glen Lindemann）上任后，史考特才开始重视研究开发产品，以满足顾客的需求。林德曼说：“把顾客推给竞争对手是我们的耻辱。”他又说：“没有一个问题是因为太小而不需要处理的。”

今天，史考特公司负责飞机客舱用氧气面罩业务的副总裁卡勒达（Jim Kaletta）乘坐飞机出差时一定会到驾驶舱

与驾驶员讨论，听取他们的想法，了解他们的需要。目前美国有近四百个城市的消防局是史考特的客户，其中包括费城消防局。

因为应该做，所以才做

很多创业者觉得“时间到了”，所以决定创业。他们在观念上缺少市场需不需要我的分析，或者在心中充满了“不拼一场，不能甘心”的念头。

假如是卖饮料或是开出租车，我会说祝你成功，因为最坏的情况只是少赚一点。

知识型的企业面临新经济下三种商业准则的挑战：不依线性轨迹发展、赢家通吃、经营模式重于一切（参阅前言），其结局往往是“不成功便成仁”。

请有意创业的读者多从投资人的角度来思考问题，这样才能减少犯错的几率。

创业者应该承担什么风险？大部分创业者觉得自己已经承担了很大的风险，但是，投资人知道吗？认同吗？

创业者如果要投资人出钱来支持他的创业计划，投资人就会想：“你要我出钱跟你去冒险，那你承担什么风险呢？”投资人不见得会开门见山地问，但是他们一定会在创业者的言谈中找寻答案。

投资人希望创业者与他们承担相同的风险，因为只有双方承担的风险相同时，双方才能够无私地合作。

投资人不一定需要创业者出钱（多数创业者事实上也没有钱），他们需要的是创业者的承诺，包括愿意冒险的承诺。

你是否已经投入了时间与金钱

当创业者有一个好的想法之后，他应该将其付诸于行动，而不能完全等待投资人。

如果付诸行动需要投入时间，大部分的创业者都会利用业余时间，或者牺牲休息时间，为自己的理想做一些努力。但是，如果付诸行动需要金钱，有的创业者便会踟蹰不前。这一方面可能是因为他的经济能力不强，但另一方面表明他可能不愿意冒险，或者对自己的理想缺乏信心。

对技术性的创业者而言，创业初期需要花钱的事项不

外乎申请专利与制作样品。

申请专利属于政府业务，任何人都可以直接走进主管机关，索取申请表格后自行办理，所需费用也绝对是人人都负担得起的。但是，自行制作的专利文件中虽然有清楚的技术内容的陈述，却因为法律部分超过创业者的经验而几乎不可能有好的表现。

许多创业者对需不需要聘请专利律师而有所怀疑，主要是因为聘请专利律师的费用不菲。以台北市为例，有较高知名度的专利律师的每小时索价约在新台币 7000 元以上，而一份包括数十项专利申请范围的文稿，动辄就会花掉创业者数十万元（新台币）。再加上好的专利必须向所有工业先进国家或地区申请，所累积的投案成本与公证费用同样相当可观。

创业者可能不知道，一项专利的技术叙述部分其实只能作为背景资料，几乎不具备法律效力，专利的保护性完全来自于申请专利范围（claims）的设计与陈述。好的专利律师在与技术发明人做了充分的沟通后，能将“点”的研究成果扩充为对“面”或“体”的保护，使其对专利申请者有最高的保障，并且不会与现有的技术发生冲突。

创业者如果自己沒有法律知识，则很难取代专利律师的地位。创业者绝对应该尊重专利律师，因为自己写的专利申请无论怎样洋洋洒洒，其实质性的保障效果都是非常

有限的。

投资人如果知道创业者已经为其产品或服务申请了专利，他便会创业者的决心有所肯定。而一份正在审查中的专利申请，任何人都不可能得知其内容。因此，创业者可以提供申请案号作为证明，表明自己已经有了与投资人同在一条船上的冒险决心。

申请专利的花费是否值得，坦白地讲，只有创业者自己知道。因为专利申请可能不会获准，也可能需要长期与专利主管机关答辩。所以，对于愿意花钱申请专利的创业者，投资人是赞赏其认真程度的。

创业者也可以要求专利在送审后暂缓审查（pending），不过这有一定的时间限制。暂缓审查可以给发明人以补充资料的时间，等发明人获得资金后再加以充实。只要不影响实际内容，专利的保护期仍然从申请日开始。不过，申请暂缓审查的对象是专利主管机关，所需要的专利律师费用已经发生，一文也不能少。

专利的价值与科技创新企业的股票相仿，既可能是黄金，也可能是废纸。拥有专利（或已提出专利申请）的创业者在与投资人进行技术股权的协商中，有机会占得更大的先机。

至于创业者是否应该花钱制作样品（不论是硬件或软件），则视其技术难度与成本高低而定。只要能够清楚地

说明技术与产品的特点，制作样品的投资通常并不是不可少的。因为在筹资过程中，创业者有可能在投资人的建议下，对产品的设计加以改进，而此时花钱制作样品就会变成一种浪费。

制作样品经常所费不貲，除非效果非常理想（对样品而言，这种机会并不太大），否则反而容易降低投资人对产品的信心。这算得上是一种风险较高并且没有多大必要的投资。

你是否愿意放弃稳定的职位与收入

午餐桌上，工程师将新的构想画在餐巾纸上，这往往是改变世界的第一步。可是，假如他画完之后，只是将餐巾纸交给投资人，请求他们投资，工程师将不可能得到任何技术股权，投资人据此投资的可能性也微乎其微。

原因在于这名工程师没有付出代价，他不愿意为一个可能成功的机会承担风险。

有好的主意，还要加上出主意的人愿意像母亲照顾子女般地无私奉献。

1995 年秋，印度裔工程师巴提亚（Sabeer Bhatia）觉得在 POP3 环境下，电子邮件的设定很困难（通过 IP 与 DNS 等设定），使用者一旦离开自己的电脑，就要重行输

入地址后才能开机，才能收发邮件。

于是，他打电话给他的朋友史密斯（Jack Smith），抱怨说：“为什么我们不使用网络来收发电子邮件呢？这样，走到哪里都可以使用。”史密斯立刻听懂了这个可能改变世界的主意，他阻止巴提亚在公司的电话上继续说明他的这一设想，要求晚上回家后再详谈。

在得到 DFJ 创业投资公司 30 万美元的资金后，二人立刻辞去工作，投入到产品的研制中去。

新产品在 1996 年 7 月 4 日推出。他们本来是想“沾”美国国庆的光，不料却犯了一个致命的错误，因为国庆是连续假期，没有任何媒体刊载他们的消息。结果第一天只有 6 人注册成为会员。

30 万美元已经用得差不多了，根本没有余力进行下一步的宣传工作。

但是，奇妙的事情发生了，第二天有 100 人上门，1 周后超过 1000 人，并且大都是学生。

这就是 Hotmail，全世界第一家提供免费 e-mail 的网络公司。该公司在半年内就累积用户超过 100 万人。公司创办人巴提亚和史密斯在公司成立 18 个月后（1997 年底），连同 1200 万名客户的资料库，将整个公司卖给了微软（Microsoft），卖价为 4 亿美元，是其原始资金的 1300 倍，DFJ 当然是最大的受惠者。

至今，全世界的微软网站（MSN）的用户继续使用 Hotmail，而且几乎所有的网络服务供应商（ISP）都提供相同的服务（免费 e-mail）。

巴提亚和史密斯对自己的创新有信心，DFJ 当时却未必这样想，否则不应该只有 30 万美元的微薄投资。假如不是巴提亚和史密斯愿意放手一搏，DFJ 是不会投资的，他们的主意也一定会被别人“捷足先登”。

对巴提亚和史密斯而言，放弃前一份工作也许不是那么困难，因为前一份工作并不具有特别的吸引力。但是，对于那些在知名企业服务的中高级管理人员来讲，让他们放弃稳定的收入，割舍耀眼的头衔，投入到一个未知世界（虽然有丰厚的股票）中去，确实是很难作出抉择的。

许多大学教授或在研究机构从事研究开发工作的优秀人员也有过这样的困扰。面对创业机会的诱惑，他们都有过挣扎。一般的安排是请他们在新创企业中担任顾问性质的工作，但不介入企业的经营管理。不过，除非他们的技术能找到一群既有效率又有经验的团队来运作和管理，否则投资人对于关键人物无法（甚至不愿意）共同承担风险难免会有微词。

创业失败，代表着你愿意冒险

“失败为成功之母”这句话对科技创业者来讲，绝对不是老生常谈。

创业失败（failure），并不代表着创业者是一名失败者（loser）。

美国硅谷的一级创业投资公司 Kleiner Perkins Caufield & Byers 的合伙人康普顿（Kevin Compton）所描绘的现在的创业者的模式是：“毕业，创业开公司，失败，找工作，上班，再创业。”康普顿说：“他们认为失败是勇气的戳记。”

美国硅谷新时代的知识创业者的价值观是：

（1）失败就像南军经历过南北战争一样，只不过是历史而已。

（2）有经验强过没有经验，失败也是一种经验。

（3）失败是我的 MBA（工商管理硕士）。

（4）失败一点也不稀奇。

（5）只有不断尝试，才能获得成功。

美国《商业周刊》曾经分析硅谷文化与蓬勃发展的创业之间的关系，结果发现“失败几乎没有惩罚”的重要性居第一位。美国的投资人、创业者、股东、员工以及他们

的家庭都有相同的认知。

中国人向来认为“多做多错、少做少错、不做不错”，硅谷恰好相反，而这正是鼓励创新文化发展的源头。

有些投资人甚至只愿意投资于有过失败记录的创业者或团队，这不仅因为这些创业者或团队已经“付过学费”，更重要的是，这样的创业者或团队毫无疑问更愿意承担风险，因为他们已经了解了“游戏规则”。

创业者的极致风险

投资人希望创业者承担相等的风险，除了前面举过的例子，常见的无形风险大多以家庭为主。例如，投资人不希望创业者有后顾之忧，他们希望创业者与公司合为一体。这就如同让创业者抛弃家庭一样，虽然有些残忍，但却是千真万确的。

创业者所承担的风险是相对的，所获得的报酬也是相对的。创业者所承担的风险的极致，便是创业者也成为主要的投资人。

如果创业者自己有相当的现金投资，加上他所获得的技术股权以及他因为其他身份（如他也是公司的重要职员）所取得的公司股票，创业者便有机会成为最大的股东。对于其他投资人而言，再也没有比这更好的“定心

丸”了。

创业者参与投资到一定规模后，自己可能会以最大股东的身份来管理企业。此时，各种角色之间便会发生利益冲突，因为他既要代表投资方，本身又是被投资方。以创业者要求持有技术股权为例，就会有将钱从左口袋移到右口袋的嫌疑。此时，创业者应该考虑到其他投资人的感受，以免引起误会。

创业团队除了金钱投资以外，还可以以创办人（founder）的身份取得反映技术与经营价值的额外股权，即国外所称的 Founder's Equity（创办人股权），硅谷标准大约在 30%~50% 之间。对于早期加入的共患难的员工，大都直接发给其股票，作为对其的薪资补偿，或者采取其他的激励措施。扣掉这两部分，投资人初期的持股权利往往不及其投资总额的 1/2，但专业投资人一点也不在意，他们怕的只是创业者因懈怠而贻误了商机。

同舟共济

十多年前，在李国鼎先生等的介绍下，台湾地区引进了美国的 Venture Capital 观念，作为发展科技产业的资金基础。由于 Venture Capital 的字面翻译为风险基金，令当时相当保守的金融界无法接受，因此才会出现创业投资基

金这样的“代名词”。短短十年，创业投资基金在台湾地区科技产业发展中的角色已经得到了肯定。

“风险基金”顾名思义，就是要将资金用在有风险的投资事业上。投资于具有风险的事业，当然不应该由投资人单方面地承担风险。

创业者有想法是一件快乐的事，创业者找到资金是一件更快乐的事，但是在新创企业公开上市前，有一段很长的路要走，出钱与出力的双方只有推心置腹，共同努力，事业才会有起飞的机会。

投资人投资 1000 万，也许只占其个人资产的 1%；投资人希望创业者能相对地出资 100 万，但这 100 万却是创业者的全部资产。投资人缺这 100 万吗？当然不缺。投资人的目的是要创业者与他同舟共济。

创业者要吸引资金，绝对要做好与投资人共同承担风险的准备。

记住 No lifeboat theory(无救生艇理论)！电影《泰坦尼克号》中的爱情故事曾经感动过许多观众，但是，如果当时船上有足够的救生艇，故事就有可能出现另外一种结局。

创业者如果给自己留了后路，他的行动决心就会大打折扣。

请切记，不要以为投资人看不出来你已经为自己准备好了退路。

要打造一个“世界级企业”，不能没有远景规划，经营模式（business model）只是实现远景规划的方法。

台积电（TSMC）的董事长张忠谋在为“交大”高级主管企管硕士班（EMBA）授课时说，美国的《独立宣言》其实就是一篇非常好的远景规划范例，这篇文章创作于200多年前，但所追求的三项目标依然是今日美国的价值取向，可见《独立宣言》作者的前瞻远见性。

美国的总统候选人在竞选总统时几乎都要提出有力的远景规划，才能赢得选票。约翰·肯尼迪（John F. Kennedy）便是个极会设定远景规划的总统，其就职演说文情并茂，精彩程度不输于《独立宣言》。

近代另一位善用远景规划的美国总统是里根（Ronald Reagan），他把美国塑造成一个军事强国的形象，其所做的远景规划对于巩固美国的领导地位有相当的帮助。

远景规划源自于信仰，坚定的远景规划来自于坚定的信仰。

大部分的中小企业经营者最关心的还是能不能赚钱，而对于企业有没有远景规划，他们不是不了解其意义，就是即使了解了，也不关心。

远景规划不应该随着企业的成长而自然地形成，企业负责人要明确地制定出企业的远景规划，这是企业负责人的责任。

台积电的远景规划是要成为全球客户首选的虚拟晶圆厂。张忠谋董事长认为，企业的核心成员应该志同道合，“志”就是远景规划，“道”就是企业的文化。

当企业发展到一定规模后，企业的内部的结构开始变得复杂。此时，远景规划就显得更加重要，因为企业的经营理念已无法通过口头传达出去，而是需要以共同的远景规划来凝聚。

“一步一个脚印”不能称为企业的远景规划，“产品比别人便宜 20 %”也不能称为企业的经营模式，但是，这两种叙述却是许多企业经营者对企业的远景规划与经营模式的认知。

如何规划三至五年以后的企业发展格局就是企业的远景规划，而怎样才能实现远景规划就是企业的经营模式。

科技企业实现远景规划的时间也许根本要不到三至五年，但是不论时间有多长，都是企业对其成长目标所做的具体规划的缩影。

远景规划必须有实现的可能

企业的远景规划不应该是空中楼阁式的梦想，因为企业需要凝聚股东、员工的向心力，使其愿意共同去实现梦想。所以，企业的远景规划一定要有实现的可能。

新加坡就是一个既有远景规划，也有经营模式的国家。早在李光耀担任总理时，新加坡就定位为成为一个“现代化的亚洲传统价值的代表”。近几年新加坡致力于发展资讯业，远景规划是“亚洲地区的资讯领导者”。

有人批评新加坡的管制太多，就如同有人批评台积电的强势领导文化一样，但是，只要领导人有着坚定的信仰，这样的远景规划就应该受到肯定。

“远景规划”陈述目标，但又比“目标”的层次更高。实现远景规划的方法即企业的经营模式，好的经营模式可以实现任何不可能实现的远景规划。

美国第一家利用网络直销机票的公司 Priceline. com 成立两年多之后，市值一度超过美国三大航空公司（联合航空、美国航空、达美航空）的总和。这三家航空公司拥有的飞机总数超过 1400 架，而 Priceline. com 只拥有电脑与终端服务器，Priceline. com 的制胜点便是它的经营模式。

Priceline. com 是否以“囊括机票市场”为远景规划不得而知，但它却首创了利用网络直销机票这种经营模式。让顾客在网络上竞买机票，确实一度令各航空公司叫苦连天，因为当 Priceline. com 包办了大部分的机位时，航空公司将不再拥有定价的权利。

好的远景规划再配以好的经营模式，企业几乎无往不胜。

成功的远景规划都是以顾客为定位的

制定远景规划的基础就是要有正确的目标，而检验目标是否正确，惟一的标准就是投资报酬。

大部分公司以产品为中心，而将顾客变成了“副产品”。成功的企业应以顾客为中心，为顾客提供任何能够满足其需要的产品与服务。

公共汽车按照固定的时间表营运，乘客必须到站台候车；而出租车没有时间表，哪里有人招手或呼叫，就会立刻前往。传统的组织形态只能按照时间表运作，即时经济（real-time economy）将企业引向出租车式的竞争，你若慢了一分钟，顾客便会搭乘别人的车走了。

环绕着顾客与投资报酬的远景规划及经营模式看起来顺理成章，但你一定不知道有多少知名企业一心要反其道而行之。

许多企业并不为顾客而存在，它们是为竞争对手而存在的，以击败竞争对手为目标。这就像反对党为反对执政党而存在，热恋中的情人为对方而活着一样。假如竞争对手发生了变化，甚至突然消失，这些企业便会立刻失去存在的意义。

韩国的三大企业一向关注企业的成长，关心企业如何

愈变愈大，这使得他们在策略上做了许多不明智的选择。例如：三星集团首先涉足半导体及液晶产业，大宇及现代集团也紧跟着大举投入；现代集团最早开始制造汽车，大宇紧紧跟进。其结果是大家最终都血本无归。

加拿大的两大主要航空公司过去也是如此。加航（Canadian Airlines）与枫叶航空（Air Canada）在加拿大政府限制美籍航空公司增加班次的保护下，互相以对方为竞争对手，一方增加班次，另一方立刻跟进，而不管市场需求状况。1999年，温哥华与多伦多之间的直飞班次一度比人口超过其许多倍的美国东西两岸间的直飞班次还要多，结果造成这两家公司在2000年年初被迫合并经营，加航还准备申请破产保护。

选择经营策略时，惟一值得信赖的指导原则就是投资报酬率，企业应该通过经营管理和资金运用来获取比较丰厚的利润。

能够在投资报酬率上获得肯定的远景规划，才是能够凝聚共识的远景规划。

没有人会永远相信一个没有实现可能的远景规划。

远景规划不能见异思迁

前面强调过志同道合，企业的远景规划应该清楚地展

现，并且切实融入到企业的价值系统之中，坚定地执行下去，任何与企业的远景规划有关的内部矛盾都有可能在最短的时间内摧毁一个企业。

人不会轻易地背离其信仰。我们发现，偏离远景规划的原因通常是企业的负责人怀有更大的野心，企图抓住更多的机会，结果反而使目标变得不明确。

A 频道（Cahnnel A）的 A 代表亚洲，它是美国第一个以亚裔人士为对象的网站，是由旧金山 Examiner 报社负责报导亚裔人士活动的资深记者 Steven Chin 创办的，专门在网络上报道亚洲的各种风土人情。A 频道于 1997 年由 Steven Chin 集资 230 万美元创办，各方反应相当积极。它的远景规划是成为亚裔美国人的入门网站。

A 频道的观众初期确实是以亚裔美国人为主的，但当它引进亚洲制造的“茶包”，准备在网络上销售之后，这一状况开始发生了变化。“茶包”吸引了许多非亚裔美国人购买，公司的另一创办人 Peggy Liu 开始觉得产品市场不应该限于亚裔人士，公司业务也不应限于提供资讯服务。她主张减少网站所提供的资讯的数量，多做有亚洲风格的商品的网络直销业务，并将网站定位由杂志形态转变为企业对消费者（B to C）形态。

Peggy Liu 的决定造成公司原来由新闻记者组成的经营团队无用武之地，新的企业定位不但没有吸引到更多的客

户，反而失去了原来的客户。

A 频道仅维持了大约一年，便于 1998 年 7 月因资金耗尽而结束营业。

有人说新经济条件下什么事情都会改变，“变”才是惟一不变的。

IBM 的笔记本电脑系列的名称是 THINK。

耐克（Nike）运动鞋的口号是 Just Do It。

在远景规划与策略上，到底要不要变，能不能变？想清楚以后再做，还是先做了再说？确实令人眼花缭乱。但是，无论如何，都不应该不坚持就调整方向，因为这不是从善如流的变，而是根本就没有目标、没有信仰。

经营模式应力求创新与授权

有人认为新兴科技企业所面对的是即时经济，所以只能且战且走，无法制定远景规划。这是将远景规划与经营模式混为一谈的结果。

美式足球中，四分卫（quarterback）的目标是“达阵”（touchdown），而冲锋、迂回、快跑、撞人都是他的“经营模式”，没有人因为球场混乱而忘记他的目标是要将球射入球门。

目标既定，需要且战且走的是经营模式。

因为环境在时时改变，所以经营模式也要不断地创新。

创新的经营模式是应付即时经济的惟一的致胜武器。相对于公共汽车而言，出租车是应即时经济所需而产生的新的经营模式。

在电脑网络上追踪快递邮件当前已送到了何处，已经不再是一种新的服务项目。奇异（GE）虽是一家百年老店，却能让购买飞机引擎的客户不仅可以在网络上制订规格，而且可以天天在网络上了解其所订引擎的工程进度。

有一个假日，我急需购买一台电脑，但是我的信用卡却无法使用，发卡银行说我的信用额度不足。我在免费电话上一再请求发卡银行放宽额度，因为我一向都是准时缴款的，但是电话那端回答道：“对不起，能授权的人现在都不在这里。”

即时经济下的经营模式要的就是能够立即作出反应，不论是在网络上与售后服务人员对话，还是采用其他方式，都需要充分的组织授权。

传统的组织授权是职位和级别愈高的人，其权限愈大。

新的经营模式应该是愈是与客户接近的人，其权限愈大。

早在1989年我就体验过美国电报电话公司（AT&T）

的授权文化。

当时我从美国打电话回台湾地区，因为错将传真号码当做电话号码，所以每次都无法通话。而当时传真机尚未普及，我不知道是什么原因，就拨 0 请接线生帮忙。

“我拨了好多次都无法拨通，对方好像是一台电脑，能否帮我试试看？”我说。

“没问题。”接线生说。

“先生，这可能是传真机或数据机的电话号码，你能确定你所拨的号码是正确的吗？”接线生问。

“难怪我拨了好多次都是这样！”我恍然大悟。“谢谢你，我再查查看。”我说。

“先生，请等一下，你说你拨了几次？”接线生问。

“五次吧，大概五次。”我说。

“接通后第一分钟收费两元，这样我先从下个月的账单上扣除十元，如果不够，你可以在收到账单后再告诉我们。”接线生竟然这样说。

我立即回答：“不，是我弄错了号码，我可以接受收费。”

接线生说：“这是公司的规定，没有接通的电话不能收费。”

这位接线生没有什么了不起，了不起的是 AT&T 的授权文化。

多年后我把这件事转述给台湾地区“中华电信”的总经理吕学锦先生，供其参考。因为我看到当时台湾地区有许多电话被人盗打色情电话的案例，而“中华电信”的标准答案都是先缴钱再申诉，否则就停机。

有的四分卫能够达阵成功，有的则不能。接近客户与充分授权的经营模式达阵成功的机会最大。

世界移动电话生产企业诺基亚（Nokia）被《财星杂志》（Fortune Magazine）评为“地球上最少官僚阶层的大公司”。美国麻省理工学院（MIT）的经济学教授赫斯琼（Bengt Holmstrom）是诺基亚的董事之一，有一次他在芬兰诺基亚总部当面问诺基亚总裁欧立拉（Jorma Ollila）：“你一定有什么经营秘方，快告诉我吧！”

就在问完这句话后的一个星期，欧立拉在旧金山出席一个法人投资说明会，当场被股票分析人士问住，答不出话来。

欧立拉却不慌不忙地请他的部属代答。

他的经营秘方就是懂得让人来替他经营事业。欧立拉本身并没有技术背景，而通讯技术却在不断地进步。欧立拉说：“我的工作就是确保让那些拥有正确知识的人来作决策。”

诺基亚最为人称道之处便是它的内部创新文化，这当然与欧立拉的“经营秘方”有关。

人都有创新的能力，授权代表着鼓励大家创新，但是人人创新岂不是天下大乱，又该如何管理呢？

如果有主管这样问我，我的答案是：“这是你的事，你处理不了，我就找能处理的人来代替你。”

知识经济下的主管应该是教练（coach），而非管理者（manager）。教练教授四分卫达阵的技巧与原则，但不会上场牵着四分卫的手，与他共同“作战”。

经营模式应避免夸大与冒进

林君（Sean Lin）就读于斯坦福大学医科专业，1999年6月，他与来自印度的同窗辛何（Meetpaul Singh）共同创办了 e Patient. com 网络公司。他们的计划一经推出，立即获得了包括一级创业投资公司 New Enterprise Associates 等在内的 1000 万美元的投资。

林君的母亲是来自台湾地区的移民，英文程度不高。1998年，她罹患乳癌，虽然有最好的药物治疗，但在心理上却完全依赖另一位也是来自台湾的乳癌痊愈的患者。通过母亲，林君发现重症患者最需要的除了医生与家人的安慰外，还需要与其同病相怜的其他患者的安慰。

借助辛何的程序和技术，林君与辛何开创了全世界第一个让病人相互交流病痛经验的网站 e Patient. com。这是

一个充满了人情味的网站，能够让最孤独无助的人在这里找到同样有切肤之痛的难友。而这对他们来讲，比任何其他人（包括最爱的家人）的安慰都更有效。网站则靠刊载与医疗器材有关的广告营生。

如今 e Patient. com 已经结束了营业。两位创办人承认虽然他们的远景规划很好，但其经营模式出了问题：“首先，我们不了解病患是否会使用网络；其次，我们不应该将生意依赖于一个大部分客户都是电脑初学者的市场。”

e Patient. com 有一个美好的计划，而且是少数真正能够从人性出发的创业计划，但其“家庭作业”做得不够，加上过于冒进的经营模式，最终还是浪费了一次机会。

远景规划与经营模式的范例

成功企业的远景规划与经营模式，大都可以在其公司简介与财务报告中看到。远景规划是目标的综合陈述，经营模式则是达成远景规划的方法。有人重视结果，有人重视过程，成功的企业则对两者同样看重。

IBM 台湾地区分公司强调追求卓越及最高品质的服务，以做到让客户完全满意。在每年的就业调查中，IBM 都能高居外资公司榜首。同时，IBM 以客户满意为目标，是业界的高标准代表。这一点，与 IBM 合作过的企业大都

有此体会。

台积电强调职业道德，不与客户竞争，其远景规划是使台积电成为客户首选的虚拟晶圆厂。台积电的企业定位特殊（参阅第一章），因此非常强调职业道德，希望确保半导体设计厂商对它的信心。

美国德州仪器（TI）的远景规划是成为网络社会所需的数位解决方案首屈一指的供应商。

美国惠普（HP）强调以尊重和正值与客户合作。在资讯界，惠普的员工素质与售后服务一直受到相当高的肯定。

日本资生堂化妆品公司的企业理念是“美化人生”，远景规划是“跻身国际”，经营模式是提供使“顾客心灵满足的服务”，管理方式则由日本“心照不宣的经营（以心传心）”转变为现代企业“制度化的经营（透明管理）”。

企业与人一样，贵在自知。有些本土企业不可能动辄就奢谈进军国际，但这也并不代表它无法走出一条自己的路。

始创于1987年，遍布台湾地区各大城市的连锁茶艺馆“耕读园”的远景规划是打造一个“茶与文化的休闲企业王国”，包括发扬品茗艺术，“以粗茶见真性，以不受局限的中国园林景致佐茶”等。耕读园现已在台湾地区茶艺馆中居领导地位。

声硕科技专营电脑辨声技术，其远景规划是从现阶段的中文繁、简体字出发，逐步开发亚洲语系与欧美语系的语音科技，自称要让“声硕语音科技研究中心”成为台湾地区训练语音科技人材的中心。这是一个比较理性的企业。

晶元光电是发光二极管界的后起之秀，其远景规划是成为“世界级光电零配件制造中心”。它很清楚地界定了自己的企业特性。

不只是企业，公共服务机构也都需要有明确的远景规划。第三章提到的财团法人工业技术研究院的远景规划是成为国际级的应用研发机构，并对员工提供一个充满挑战性的愉快的工作环境。

管理大师彼得·杜拉克的名言是：“企业的经营目标，就是要创造顾客。”企业经营者在拟定远景规划时，应该从著名的“杜拉克三大问”开始，即：“我们目前从事什么行业？”“我们未来会从事什么行业？”“我们应该从事什么行业？”

企业经营者必须首先清楚地回答这三个问题，然后才能制定出有价值的、能够被认同的远景规划，最后才能产生可以执行的经营模式。

新经济在蓬勃发展了一段时间之后，于2000年上半年又面临着“洗牌”与重整，在这一波“良币驱逐劣币”

的“淘汰赛”中，投资人常常从三个角度来观察一个新创事业的起飞机会，即：①能否获利；②能否省钱；③有没有创新的经营模式。

投资人认为，上述三个基本条件至少必须满足两项，这个创业者才有资格被列入投资评估的范围之内。

由此可见，在正确的远景规划下，经营模式占有举足轻重的地位。

向投资人介绍技术，应该是创业者驾轻就熟的工作，同时也是创业者面临的最具矛盾性的挑战。

创业者要考虑如何说明他的技术，才能既让投资人了解，又不至于使自己因为透露了技术的细节而陷入绝境。

有些创业者要求先与投资人签署保密协议，然后才肯谈产品与服务。但是，在投资人眼中，这是外行的做法。

专业的投资人如果处处受制于保密协议，将不可能开展任何投资业务。相对地，专业的投资人只要有一次被怀疑剽窃，或者对创业者的技术做了不正当的运用，他都将无法立足于投资圈，因为来自同业的压力绝对比来自保密协议的压力大。

创业者应该考虑清楚，除非你能从可信赖的人那里筹集到足够的资金，否则你迟早都要将构想讲给陌生人听，但这并不表示你无法保护自己。

创业者要切记，不要知无不言，不要言无不尽，不要炫耀知识，不要卖弄学问。

创业者总是以为投资人想窃取他的知识，事实正好相反，投资人反而害怕创业者的技术所有权不够“光明磊落”。

聪明的创业者知道如何保持平衡，才能既满足投资人“知”的权利，又不至于泄露天机。

如果你是 Hotmail 的创办人，你的想法只是开辟一种新

的经营模式（参阅第四章相关内容），请问你该怎样接触投资人？

以下是一份标准的保密协议，其保密程度是投资人所能接受的上限，如果超过这一限度，就有可能影响他们的投资业务。该协议的第二段是投资人对创业者的相对要求。

创业者不要以为签订了这份保密协议，就可以畅所欲言。创业者应该知道，如果你怀疑某个投资人违规使用你的创业计划，在法律上你有举证的责任（burden of proof）。举证本身有一定的难度，所以法律上常有“举证之所在，败诉之所在”的说法。更何况如果真的对簿公堂，旷日费时不说，你的创业计划也一定早已过时。

保密协议范例

ABC 先生（以下简称创业者）为开办_____事业（以下简称本计划），提供给 XYZ 创业投资公司（以下简称本公司）相关书面或非书面资料（以下简称创业文件），并有意邀请本公司进行投资及业务合作。

创业者保证所有创业文件（包括简报及概念交换）均为创业者有权处分的，创业者愿意将其对投资人公开并接受投资人的评估。

本公司同意所有创业文件（包括简报及概念交换）仅供本公司针对本计划进行研究及评估时使用，创业者与本公司基于本协议，同意履行对该等创业文件之保密协议。

创业文件包括：

（1）创业者就其创业计划而提供给本公司的有关其业务、经营及财务等相关资料；

（2）创业者与本公司交谈和讨论的有关其业务、经营及财务等方面的相关内容；

（3）创业者与本公司往来、交易之任何有关双方业务合作或服务的契约。

创业文件不包括：

（1）由创业者或其董事、顾问、主管、员工揭露而成为公开资料，或者已经成为公开资料的；

（2）由本公司提供给创业者的，已经成为非机密性的资料。

本公司受本协议约束，同意仅将创业文件作为内部评估以及本公司与创业者之间可能的未来交易之用，绝不用于其他目的。

本公司及公司董事、顾问、主管、员工，以及被本公司委以重任的必要的第三者皆同意视该创业文件为机密资料并予以保密，不得直接或间接揭露部分或全部该资料予不相关之他人。

依据相关法规，创业者与本公司之间任何有关本计划的书面及口头陈述，本公司及公司董事、顾问、主管、员工，以及被本公司委以重任的必要的第三者都必须善尽保密之责。

创业文件在下述情况下将不再被保密：

- (1) 由创业者或本公司以书面方式同意而揭露的；
- (2) 根据有关法规或法令的要求而揭露的。

在双方业务合作或交易协议结束后，本公司同意归还创业者所提供的创业文件，或在创业者的要求下销毁其，并保证不得保留或影印备份文件。

双方签名（日期）

可怕的事通常不会立刻发生

在新兴企业的创业阶段，创业者向投资人揭露其技术与服务的相关内容，风险其实很有限。因为除非进入障碍非常低，否则投资人若不借重创业者的专才，绝对会事倍功半，甚至引发不必要的纠纷。

但是，能够共苦，未必代表着能够同甘。有许多故事都是发生在企业有一点起色之后，典型的模式不外乎创业者与投资人产生经营理念方面的矛盾，导致双方渐行渐

远；或者是企业内部产生了管理方面的问题，造成员工另谋创业机会，回过头来与公司展开竞争。

技术与服务的核心价值，在这个阶段最容易受到伤害（volatile）。因为此时公司的业务还没有步入正轨，对知识管理（Knowledge Management）还没有形成一套做法，但是企业的远景已出现一线曙光，投资人、经营者或核心职员都有可能对公司的发展方向产生不同的理解或期待，如果有人有心另起炉灶，对手就会趁虚而入。这才是最危险的时刻。

1995 年是网景（Netscape）创业的第二年，其开发的浏览器航海家（Navigator）刚刚在网络世界刮起一阵旋风。当时人人都看好网景的发展前景，但是网景公司内部对航海家的搜寻功能并不满意，四处找寻对搜寻引擎有研究的新公司。

麦克·康恩（Michael Kahn）自斯坦福大学毕业后，一直在硅谷的一家软件公司工作。1992 年他创办了微引公司（Microguide），开发网络搜寻引擎产品。三年后，微引推出了 Guru（导师）系统。因为 Guru 有近似人工智慧的功能，可以排除不相关的搜寻结果，所以立即被网景“盯”上了。

康恩与他的工程师们接受了网景主管的拜访，网景当场提出购并微引的建议，并邀请微引与网景以专案方式开

始合作。

康恩受宠若惊！网景在 1995 年 8 月首次公开发行人时，一夜之间市值就达 23 亿美元。康恩曾听说过网景想凭借购并来获得快速成长，但没想到网景的规模与影响力会如此巨大。他们迫不及待地准备与网景合作。

除了执行专案合作计划外，网景还对“导师”系统进行了全面测试，并继续与康恩协商购并事宜。网景对测试结果极为满意，1996 年 8 月公开宣称 Guru 系统比网景的产品更好。

1996 年 9 月，在没有任何预警的情况下，网景挖走了微引的两位主要工程师，并且在当年 10 月挖走了第三位。

网景对康恩说 1997 年 1 月就可以办理购并手续，但届时网景并没有履行其购并承诺。

等到微引的第四位工程师投奔网景后，微引已经失去了购并的价值。

微引于 1998 对网景提请诉讼，网景则宣称从来没有使用过 Guru 系统。

而网景没有商业化地使用 Guru 系统，的确是事实。

网景挖到了微引的人，其价值超过了整个微引公司，而且价格比购并微引公司更低廉。

这场官司现在仍未结案，但是微引与康恩已经成为历史。微引胜诉的机会渺茫，即使庭外和解，也拿不到网景

当年承诺的购并额的 1/10。

在硅谷，技术创业者被他所信赖和倚重的其他合伙人出卖的事时有所闻。这些人包括创业投资公司、律师、会计师等。创业者要想状告他们，几乎是寸步难行，因为在高科技界，他们的势力和影响几乎无所不在。

快捷半导体（Fairchild Semiconductor）是英特尔的前身，20 世纪 80 年代风起云涌般的半导体创业风多数与快捷半导体有关。在快捷半导体从事晶片设计 30 年的工程师邦达利（Narpat Bhandari）1987 年也跃跃欲试，准备独自创业，因为他设计出了一种全新的快速晶片。

邦达利找到了当时在硅谷刚刚崭露头角的律师事务所 WSGR（Wilson Sonsini Goodrich & Rosati），由其代理他的创业计划。从申请专利到募集资金，全部由 WSGR 的合伙人索西尼律师（Larry Sonsini）亲自承办。

新公司亚斯本半导体（Aspen Semiconductor）顺利成立，硅谷的塞浦路斯半导体（Cypress Semiconductor）投资 1360 万美元，并且口头答应给邦达利 200 万美元的现金以及塞浦路斯半导体和新公司的部分股权。邦达利委托索西尼律师起草签约文件。

1987 年 8 月的某一天，邦达利赫然发现索西尼律师同时也在代理塞浦路斯半导体的法律业务。邦达利质问有关利益冲突的问题，索西尼律师回答说绝对不会，并且说这

样做更有利于与塞浦路斯建立长期合作关系。

6个月之后，邦达利被塞浦路斯半导体解除了新公司行政总裁的职务，理由是他的领导有问题。此时，邦达利才发现他所信赖的索西尼律师并没有为他起草股权与技术酬金方面的合约；更糟糕的是，快捷半导体开始以他可能不当使用公司技术为由，对他提请诉讼。

索西尼律师坚称他在1987年5月就停止了代理邦达利与新公司的业务。邦达利对此予以否认，但他提供不出任何证据。

最终，邦达利花了8年时间打赢了这场官司，塞浦路斯半导体与亚斯本半导体向他支付了75万美元的赔偿金（两家公司都由索西尼律师代理法律事务）；快捷半导体因为被国家半导体（National Semiconductor）购并，起诉失效，逃过了一劫；邦达利状告索西尼的部分，则达成了庭外和解，具体条件不得而知。

而WSGR现在已经成为硅谷最大的律师事务所（<http://www.wsgr.com>），旗下律师超过600人。据称，硅谷有70%的高科技企业是其客户。

现有的法律保障

担心、害怕不是办法，创业者应该了解法律对这些状

况有哪些保护性的规定。

法律规定的知识产权包括：①著作权；②对智慧创作物的保护，如专利、集成电路、电脑软件、工业设计、商业秘密等；③对营业标志的保护，如商标、服务标志等。工业财产权特指第二项与第三项。对科技创业者而言，当然以第二项最为重要。

技术性的创业，不论是开发产品还是整合应用系统，甚至是软件与网络的服务模式，都可以申请专利。创业者在向投资人介绍技术前，完成基本的专利申请工作是绝对有必要的。这又回到创业者是否有决心去冒险（参阅第四章相关内容）的问题上来，因为如果创业者没有决心去冒险，是不会自掏腰包数十万元，进行申请专利的准备工作的。

依据台湾地区的有关规定，专利分为发明、新型及新式样三种。按照有关规定，凡是利用自然法则的技术创新，都可以申请发明专利。如：“不须使用底片之照相机”规定，对于物品形状、构造或装置进行创新或改良的，必须申请新型专利；而“照相机之快门装置”规定，对于物品的形状、花纹、色彩或这三者结合之创作，必须申请新式样专利，如“流线型照相机”。

发明与新型专利申请均须满足“产业可利用性、新颖性及进步性”这三大要求。在进步性上，发明应具有高度

的创作水准；新颖性则要求在物品形状、构造上有所创新，并且能产生某一新功能或者能增进功效。此外，凡是熟习该项技术者所不能轻易完成的才符合进步之要件。

申请专利的范围，应具体指明申请专利的标的、内容及特点。除了必要的构造说明外，各部分之间的联系应一并叙述，以使同业均能了解，此即为最大范围。申请专利范围的上限是不能大到与先前的技术相重叠。

我们经常看到舍不得申请专利的发明人喜欢径自为产品加上无关的元件，或者以数值等细节来限定产品的操作条件。事实上，这样做反而会缩小申请专利的范围，影响有效保护的空间。

发明、新型、新式样专利均自公告日起给予专利权。发明专利权的期限自申请日起算，20年届满；新型专利权的期限自申请日起算，12年届满；新式样专利权的期限自申请日起算，10年届满。

由于专利法并不保护概念，发明人必须揭示具体的技术内容，才能获得专利法的保护。科技领域有许多并不属于专利保护范围的业务机密，常常令创业者和投资人感到困惑。

例如，一张电路设计的图纸因为不是一件完整的产品，也不是一项独立的技术，所以通常无法申请专利保护；即使申请了著作权保护，也只能及于图纸重制，而不

能及于产品本身。这些都属于商业秘密的范围，或者属于所谓的 Know - How，都不属于专利法保护的对象。

依照有关法律规定，商业秘密就是不易为公众所了解的、能够为该秘密的所有人带来一定经济利益的独特的资讯或方法。商业秘密首先必须符合以下几个保护要件：①非一般涉及该类资讯之人所知的；②因其秘密性而具有实际或潜在之经济价值的；③其所有人已采取了合理的保密措施的。

商业秘密不需要事先向主管机关登记，只要符合法律规定的保护要件，即可得到保护；商业秘密也没有保护期的限制，只要能够一直保存下来而不被公开，就能够永久得到商业秘密法的保障。

许多国家对商业秘密并没有单独的立法，而是在不正当竞争法中做了一些规定，如日本、韩国、德国、法国等。而在美国、中国，则是通过专门的法律，对商业秘密加以保护。

一般情形之下，企业与员工间的聘用合约的效力会超越法律规定（但不得违背法律）。员工在签约后，其所有的智慧财产权都将归公司所有；公司则对获得专利的员工发放奖金，专利授权所得到的权利金也将按照一定的比例支付给员工。

对于与电脑程式有关的商业秘密的保护，如电脑程式

的原始码 (source code)，一般除了采用商业秘密的相关规定加以保护外，也可以采用著作权法的相关规定加以保护。

因为商业秘密的价值在于其不为旁人所知的商业价值，因此，未来相关的法律、法规极有可能会朝着有利于企业的方向制定或修改，这些都值得创业者注意。

结语

爱尔兰人说，上帝在打击你之前，一定会先发出警讯。不过，这些警讯你不一定看得懂。

新经济是创业者的天堂，但是仅限于你有利用价值的时候。

我们必须承认，正因为一朝致富的故事天天发生，许多人需要拥有技术的人帮助他们实现梦想。拥有技术的人应该格外谨慎，因为“利”字当前，很多事情不可能像技术那么单纯。

不入虎穴，焉得虎子。科技创业是风险事业，对投资人与创业者皆是如此。风险事业当然会有激烈的竞争，有时是技术与产品的竞争，有时是人性与智慧的竞争。技术创业者也应该将其智慧用在技术以外的事务上，熟谙人情世故。这样做，才不至于走错一步，全盘皆输，事后还要

被别人取笑你不够聪明。

做一名技术人员很单纯，做一名企业家则必须非常敏锐。不仅要对市场敏锐，也要对人敏锐；否则，就有可能忽略“上帝的警讯”。

你的创业计划想解决什么问题？如果你不能清楚地说明，则你的创业计划的前景堪忧。

在解决问题的同时，创业者可能会产生新的问题，高科技的产品或服务尤其如此。新的问题可能没有答案，可能要等待更新的技术来解决，这些都是创业者实现其创业梦想所面临的危机。

大部分的新技术可以解决一部分问题，但是实用主义者专看未得到解决的那部分问题，并且因此而不敢去冒险。

创业者应该尝试着将其新技术与周边产业结合起来，共同解决更大、更多的问题。这样做还可以创造出新的价值链。

一般来讲，投资人对技术与产业不太熟悉，创业者应该向投资人翔实地说明可能引发的副作用或产生的新问题，而不能坐等投资人自己去发现。这样做对创业者与投资人日后的长期合作有百害而无一利。

“找到利润市场，就是找到一个产业的解决方案（solution）！”DFJ 创业投资公司的管理总监佐维斯顿（Steve Jurvetson）说。在他的字典中，“解决方案”是关键字眼。能够找到一个“独特”的解决方案，不管公司的创办人有无经验，有无人手，这个公司都是一座值得投资的“金矿”。

找到问题，才能解决问题

解决问题，首先需要找到问题。这牵涉到对问题的体会及观察，创业者若非深受其害，便是有非常多的经验累积，否则他们就不具备解决问题的能力。

解决问题经常不是因为创业者拥有技术优势，而是来自于创业者对不合理的经营状况不满意，聪明的创业者会加以思考并试图改变这种经营状况。

以因特网为例，一个极不合理的现象便是 ISP（网络服务供应商，如“中华电信”）彼此间的抵制常常使消费者在浏览网站与发送电子邮件时遇到重重障碍。例如，某用户申请了一家 ISP 账号，而他要看设在另一家 ISP 上的网站时，就必须依靠两家 ISP 间的联系，使用有限的频宽来读取。ISP 彼此间以限制频宽作为竞争的武器，以增加用户的不便来获得竞争优势，而这样做是错误的。

这便是美国网上网（Above Net）所要解决的问题。网上网的创办人段晓雷先生来自中国台湾地区，网络刚出现时他管理着一家 Internet 公司，经营 ISP 业务。当时 ISP 的经营模式是提供主机代管、拨接上网、电子邮件等服务，并向使用者收取费用；同时，还要投入大量资金，建构网络干线。这好比快递业除了送信以外，还要自费去修建高

速公路，以便于自己行走。

段晓雷反过来思考 ISP 的营运模式，他认为不同网站的资料分散在各处，使得使用者必须到各处去浏览，结果很容易造成网络“塞车”现象。他的解决办法是将网站集中建在一条“主干道”旁，使用者有需要时，马上就可以上主干道去浏览，从而大大减少“绕道”的时间。

1996 年 2 月，段晓雷以 40 万美元的资金创立了网上网公司，提供主机代管（Co-location）服务。网上网很快便成为各大 ISP 的网络中心点（Hub）。段晓雷比喻网上网是一家百货公司，提供专柜空间，备有水电、安全、防震、不断电系统以及超大频宽，可以让业务量快速成长的 ISP 及 ICP 安心地在此做生意。

在当时，这是没有人做过的新的尝试。网上网后来在纳斯达克（NASDAQ）挂牌，1999 年年中每股股价高达 150 美元。但是，在网上网创办之初，投资人无法了解它的业务性质。当时段晓雷回台湾寻找资金，他将网上网的股票按每股 1 美元出售，仍然四处碰壁。

网上网只做基础建设（修建“网络高速公路”），并且只服务于企业客户或 ISP 业者，不为个别消费者提供拨接服务（这是另一个自我设限的例子，请参阅第一章）。如今，网上网的主要业务是串连美洲与亚洲、欧洲的网络高速公路，其资产总额已达 30 亿美元。

网络的成长空间极大，同时也表明其中有待解决的问题极多。

目前，许多业者摩拳擦掌于改进频宽和无线网络传输技术，这使得今后网络上的每个部分随时都有可能处于上线的状态，频宽问题与“塞车”现象可望得到彻底解决。但是，解决频宽问题，意味着需要大量的资金投入，而目前的资金仍显不足。

全世界的电信覆盖率目前仍远远低于电线覆盖率。为了使非洲国家也能拥有纽约市那样的频宽，美国有一群科学家新近发明了以电磁波传送资讯的技术。他们运用由电流引动的磁场来传递资讯，从而使资讯在任何有电的地方都能以 2.5Gb/sec （每秒 25 亿位元）的速度传送，是目前拨接速度的数万倍以上。美国佛罗里达州正进行此项技术的测试工作，读者可以参考网址 <http://www.mediafusion-llc.com>。

科技在超速发展。不要认为我们过去太幼稚，也不要对我们的未来感到惊奇。

专注于解决今天的问题

以创新科技解决问题时，常犯的错误是“过度设计”（over design），以及在商业模式上的“过度运用”。技术人

员的通病是将简单的事情复杂化，动辄就将所有的技术都拿出来，结果却适得其反，徒然设计出许多不必要的功能，增加了使用者的负担。

日本生产的录放影机在 DVD 等新设备尚未普及前，是家庭必备的影音娱乐设备。但是，根据美国消费者联盟的统计，购买录放影机的家庭，有 60 % 的表示其功能过于复杂，操作困难；更有 75 % 以上的用户表示，他们只会录影、放影，最多学着使用预约录影，至于录放影机的其他功能，他们则完全没有使用过。

日本的家电企业听到了消费者的批评，同时也面临着降低成本与维修费用的压力，于是便于 20 世纪 90 年代起，着手简化该机种的功能，并且承认这是一种产品“过度设计”的缺陷。

美国的网络杂货店 Peapod. com 则是一个在商业模式上“过度运用”的典型例子。Peapod. com 是美国第一个真正的全方位的网络超级市场，服务对象是美国的高收入家庭。这些家庭的成员可能抽不出时间来购物，Peapod. com 便为这些顾客提供专用冰箱，并安装在顾客的车库里。顾客可以上网点击所需的杂货，Peapod. com 的送货卡车隔日将其送到顾客的车库，再以标准化的槽柜（rack）送进专用冰箱，同时将空的槽柜取回。

在 2000 年的第一季度，Peapod. com 的营业额比上年

同期的 1800 万美元增加了 38%，达到了 2500 万，但是亏损也从上年同期的 500 万美元增加到了 1300 万美元。

Peapod. com 以过于前卫的模式解决问题，它遇到的麻烦至少包括物流配送与顾客信任。

Peapod. com 成立后，首先购买了数百辆漆有 Peapod. com 字样的送货卡车，接着购买了大量的冰箱，免费提供给顾客使用（顾客不可能购买这种冰箱）。更重要的是，它必须说服顾客允许 Peapod. com 的服务人员登堂入室，在顾客家中无人的时候也可以进入车库（车库一般可以直通正屋），补货、取槽柜。

Peapod. com 还要面对 Safeway 等现有大型连锁超市的竞争。对 Safeway 而言，网络配送只是它的另外一种服务；但是对 Peapod. com 而言，一切都需要投资。

以上两个事例或者是因为产品的“过度设计”，或者是在商业模式上“过度运用”，提供给消费者超过“今天”需求的产品或服务，结果都无以为继。

“莫为之前，莫为之后”，是古书《东莱博议》中指导政治人物知所进退的名句，也可以作为创业者解决问题的指导原则。

解决问题的设计程序

发现问题与机会，或者为旧问题提供新的思考角度，都需要丰富的想象力和先进的科学技术。

从人的心理来分析，解决问题首先要有一个开放的心态，以及愿意学习的意愿。

几乎所有的技术工作者都在求学过程中接受过解决问题的训练，但是，自己开创事业毕竟与模拟练习不同，因为此时会有先入为主的观念，致使自己无法看清替代方案的全貌，甚至连问题的真面目都看不清楚。

“素直”二字，是日本松下株式会社创办人松下幸之助的名言，日文发音是 SUNA-O，含意为纯朴、诚恳、老实、端正。“素直”代表着一种开放的纯真和诚挚，具有这种品质的人不会有预先设定的立场及偏见，因此能够很快地适应新情况；反之，怀有偏见的人会将白纸看成彩色纸，将直线看成曲线。他们因为看不清事情的本质，所以容易作出错误的决策。

解决问题首要正确地界定问题。例如，大家认为线上购物都需要线上付费，其实未必，“企业对企业”（Business to Business，简称 B to B）的网上交易就不可能采用线上付费的方式。所以，交易的安全性问题未必是电子商务推广

的最大障碍，信赖产品及厂商等心理层面的问题反而是其较难突破的樊篱。

解决问题的程序应该包括：①了解问题；②寻找可能的解决方案；③评估和选择最佳的解决方案；④观察、记录和分析。

解决问题可能会有许多可行的方案，而且可能没有哪一个方案明显的是最好的。解决问题的整个过程应该是深入地了解问题，考虑各种解决方案，并尝试着评估各种方案，最后在时间与资源有限的条件下，选择一个最适当（但未必是最好的）的方案。

“最适化”（optimization）在于如何系统地整理、组织所掌握的知识，以便对方案进行评估并作出选择。对于一名工程师而言，学习“最适化”的目的，并不仅仅在于求得一个答案；通过“最适化”的学习过程，他还可以建立系统的思考模式，能够系统地整理、组织相关的知识，以便对方案进行重新评估并作出选择。

台湾地区的“中华创业投资网”（<http://www.biz-poster.com>）便是一个观察问题和解决问题的范例。“中华创业投资网”观察到高科技领域的创业者需要资金，却无法广泛地接触到投资人；而投资人急于寻找投资机会，去无法长期为不确定的方案花费时间与金钱。

“中华创业投资网”也观察到高科技的创新机会无穷，

投资人既不能被淹没在数以千计的创业计划书中，也不可能永远仰赖中间人代为筛选投资机会。

“中华创业投资网”希望成为一个为高科技创业者与投资人提供服务的平台，能够为双方安排一个“有效率、有效果、平等且安全”的交易界面，让双方能够自行配对，进行有效的沟通。

“中华创业投资网”让创业者使用一套逻辑来说明其创业计划，内容包括所有投资人在进行初期评估时需要了解的事项。“中华创业投资网”在收件后会张贴公告，供投资人查阅，并存入资料库，以便为创业计划与投资入今后的投资组合提供方便。

投资人可以免费阅览创业计划中的部分内容。对于感兴趣的个案，投资人可以付费阅读完整的创业逻辑问卷，并且可以与特定的创业计划的作者在网络上先行对话。投资人在对创业者有了深入的了解之后，再决定是否需要安排面谈。

通过这种模式，即创业者通过一种全新的筹资渠道，不但可以接触到最多的投资人，找到最合适的投资伙伴，而且可以在与投资人沟通的过程中，为自己设计一种更具竞争力的合作模式。同时，投资人也可以使用这种全新的方式来寻求投资方案，并且可以在最短的时间内接触到最多的“明日之星”。

解决问题的配套规划

接下来要谈到整合的概念。

策略不只是一连串的活动，策略更是一连串“有系统的互动式活动”。如果你只有少数几点优势，你很快就会被模仿；但是，如果你靠价值链来衍生优势，价值链中各项活动的总和将会使竞争者的模仿行为变得非常困难。

台湾地区的企业面临的一个大的问题是价值链不够完整，换句话说，代工产业缺少从事一连串价值活动的机会，因为最有价值的活动客户都已经自己完成了。

这是果，而不是因！真正的因在于台湾地区的企业对解决问题的定义不够清楚，或者只是狭隘地从“制造”这一过程出发，寻找解决问题的方法。

日本索尼（Sony）是一个以制造业为核心的企业，它不像可口可乐或耐克（参阅第一章）那样，只负责产品设计、销售等活动。下面我们举两个索尼的例子，可以为台湾地区的企业提供借鉴。

索尼公司于1986年开始研发可充电锂电池，1991年率先将可充电锂电池推向市场。索尼当时研发锂电池的目的很简单，即拯救已经陷入价格战的家用摄影机（Camcorder）。索尼希望通过锂电池的推出，将家用摄影机的录

影时间由 30 分钟提高到 1 个小时。

当时，锂电池并不赚钱，可是索尼公司能够为解决为题而动用整合策略，并最终产生了优势。后来，随着笔记本电脑与移动电话的发展，锂电池事业不断成长，索尼也始终居于锂电池市场的领导地位。

索尼的最新产品 Memory Stick 是另外一个整合的案例，我们可以了解它如何从制造的角度出发，产生更多的价值，为问题提供全面的解决方案。

Memory Stick 是一种快闪记忆体（flash memory）装置，长度只有一片口香糖的 2/3，厚度与口香糖近似。这种装置的容量达 64MB（6400 万位元），是 1.44MB 磁盘容量的 40 倍。

索尼开发该产品，是将其作为旗下所有数码装置储存资料与交换流通的媒介。通过该产品，举凡数码相机、MP3 数码随身听、笔记本电脑等的资料分享都可以以 memory stick 为标准。

索尼还准备开放规格，让竞争者都能够使用，希望借此将 Memory stick 推广为跨品牌、跨机构的标准记忆媒体。

索尼的出发点是想解决数码产品在资料储存与流通方面存在的问题。在 Memory Stick 问世前，动辄 2MB 以上的资料很难找到适用的媒体来储存，使用者只好用有线或无线的方式将资料传输到电脑后再做进一步的处理。

台湾地区科学园区的旺宏半导体是全球生产供 Memory Stick 使用的快闪记忆体的大厂。索尼公司的设计，为快闪记忆体创造了非常大的商机，连中下游厂商也跟着一起受惠。

可见新技术的确只能解决一部分问题。除非结合周边产业，共同解决更大、更多的问题，否则新技术不可能创造出新的价值链。

索尼的例子，说明这样的思考确实可以为企业带来成长。

当然，索尼是一个在内部进行垂直整合的集团，个别企业要进行不同产业间的横向整合并不容易。但是，即使不朝这个方向努力，至少在创业阶段应该思考如何向这个方向发展，否则，创新事业很快就会陷入价格战的恶性循环之中。

美国哈佛大学管理学教授波特认为，营运竞争与策略竞争都很重要，但是大部分的公司只将资源投入营运竞争，因为从事营运竞争，可以将所有的资料进行量化比较；而从事策略竞争，则很难被正确地评估。

波特于 1999 年受邀到中国台湾地区演讲时清楚地指出，企业需要树立更清晰的目标。市场将会要求企业更加强调差异化，而不只是成本竞争。

要做到这些，最根本的就是企业必须具备全面创新的能力，并藉此提高其解决问题的能力。

美国旧金山“21世纪因特网风险伙伴公司”(21st Century Internet Venture Partners)的合伙人温左特(J. Neil Weintraut)说：“创办企业，寻找资金不是问题，组建团队才是问题。”

在过去的三年里，美国硅谷地区创企业者的数量增加了四倍，可是技术人员数量却只增加了两倍。考虑到一个科技企业可以以极快的速度成长，投资人最关心的事项中，经营团队所占的比重已经愈来愈大。

你的经营团队是否完整？你还缺少什么专业人员？

创业者都会组建自己的经营团队，而且几乎所有的创业者都是从以自己为中心的同心圆开始，逐步向外拓展经营团队的。这便产生了一个结构性的盲点：臭味相投，物以类聚。

投资人会怀疑创业者有多少人能够用？创业者的经营团队中有多少人是其同学、同事甚至亲友？他们难道就是创业者参与全球竞争的“战斗队伍”吗？投资人无论怎样看好某一个投资机会，他都会对一个“封闭性”的团队持怀疑态度。

投资人的怀疑不是没有根据的。专业的投资者阅人无数，他们看人的眼光自然比创业者更准确（参阅第二章）。

创业者生怕投资人看出自己的弱点，并会因此而缩手。创业者没有想到，投资人会尽一切力量保证他的投资

能取得成功，其中当然包括帮助创业者克服困难。

投资人喜欢创业者坦白承认他的经营团队有哪些不足，因为这代表着创业者有务实的态度，他们知道并且愿意面对自己的弱点。

事实上，美国硅谷的专业创业投资公司早已形成了一套“待命创业”（Entrepreneur in Residence，简称 EIR）制度。EIR 制度也被戏称为“总裁出租”（CEO for rent），它将给予那些有潜力并且愿意承认弱点的新创企业最迅速、最强劲的管理协助。

许多创业者是第一次创办公司，没有什么经验，这一点可以理解。但是，投资人无法信任没有经验的经营团队。创业者如果找到经验丰富的管理人才加入经营团队，甚至加入董事会，都会让投资人放心，当然也就比较容易获得资金。

了解自己的不足，并且诚实面对，要求协助，投资人才知道如何帮助你。

经营团队的总舵手——行政总裁

好的经营团队有如一块磁力强大的磁铁。英雄相惜，强大的团队能够不断地吸引更多的高手加入，为企业创造更强的竞争力。

在一个科技定位的企业中，效率与决策速度几乎决定一切。网景（Netscape）的前任行政总裁巴克思戴尔（Jim Barksdale）的三大管理原则是：①看到蛇立刻杀死它（迅速作出决定）；②不要再去翻动死蛇（对已决定的事情，不要再去谈论）；③不要忘记，许多新机会乍看之下就像是一条蛇（对创新要有准确的判断力）。

集体参与决策的制定过程，是一项很好的制度，但是只能在有限的条件下实施。这正如一艘船即将沉没了，船长难道还要通过开会的方式来解决吗？

船长应该直接下命令，以及时采取应变措施。

经营管理不是一套在各种情况下都能够使用的办法，也不是在同个一公司内的各个部门间都能够使用的办法。

科技企业为追求效率，必须权责分明。大部分的科技企业都采用“四长制”（执行长、技术长、营运长、财务长），近年来资讯应用日渐重要，有些企业开始设置资讯长的职位。一般认定的经营团队，指的便是这些“长”（chief officer）的组合，至于常见的副总经理、协理、经理等，只是对相关的“长”负责，而不是直接面对董事会的经营团队。

执行长（Chief Executive Officer，简称CEO），是自西方企业引进的角色，有人称其为行政总裁。CEO与总经理（General Manager）不同，他应该比总经理有更为高瞻远瞩

的眼光。行政总裁是“培育”出来的，而不是如工匠般“训练”出来的。一个企业的行政总裁应该负责并做好以下七件事：

（1）发宏愿（决定企业的远景规划，指出企业要向什么方向发展，培养员工对企业环境变动的敏感度）。

（2）定大计（分析企业的竞争优势，发掘企业的核心能力，规划能够使企业达到经营目标的经营模式）。

（3）变组织（组成工作团队，配置达成目标的资源）。

（4）行法度（设计生产流程，制定切实可行的执行方案）。

（5）立典范（培育企业文化与企业的价值观，并与所有员工建立共识）。

（6）知统御（树立领导风格，授权以激励员工）。

（7）追实效（追踪顾客满意程度，考核财务绩效，建立有实绩的企业实体）。

愈是高阶层的领导者，愈不依赖其专业技术作出决策，而是凭借想象力（创造力）来担负领导的责任。

一言蔽之，行政总裁要把握好企业的整体营运方针，并且负责产出及执行的结果。不论是出现方向错误，还是执行结果不如预期的那样好，行政总裁都是在第一线承担责任的人。

美国《财星杂志》对传统企业的行政总裁与网络企业

的行政总裁之间的差异做过生动的比较，参见下表：

传统企业的行政总裁	网络企业的行政总裁
鼓舞员工，赏罚分明，提升士气	宣扬理念，吸引员工主动跟随
保持警觉，注意竞争对手	保持怀疑，注意各种变化
人性化管理	坦白沟通，不假辞色
最多只懂一点资讯技术	至少也是资讯通才
讨厌模糊不清的状态	喜欢有创造性的模糊
平均年龄 57 岁	平均年龄 38 岁
富裕	极为富裕

为使下属贯彻其经营理念，在国外，行政总裁（CEO）拥有绝对的人事任免权。一个 CEO 绝对可以成为权威领导人，“你不喜欢我，明天就不用来上班”，因为 CEO 本身就是一个随时准备“走路”的角色。

美国康柏电脑（Compaq）的行政总裁费佛（Eckhard Pfeiffer）于 1999 年 4 月仓促下台，原因是没有及时规划出网络直销的经营模式，以至于被竞争对手戴尔电脑（Dell）节节逼退。

超微半导体（AMD）无法战胜英特尔，其生产的 K6 微处理器在 1999 年第一季度只售出了 370 万台，低于 1998 年同期的 430 万台，价格也由每台 78 美元下跌到了

67 美元。超微的行政总裁拉萨（S. Atiq Raza）于 1999 年夏天辞职，并且被从超微董事会中除名。

“厉害的鸚鵡”刘英武曾是 IBM 总部职位最高的华人，20 世纪 90 年代初，宏□的（Acer）创办人施振荣为将宏□发展为跨国企业，“三顾茅庐”请刘英武回台湾，对 Acer 进行整顿。在 Acer 集团内部，刘英武的权力仅次于董事长施振荣。但是，刘英武仅在位三年，终因文化差异与策略失误而导致改革失败，最后面对结算出的六亿多元亏损而黯然下台。

新创企业的行政总裁应该坦白地承认自身的弱点，而非常成功的企业的行政总裁也不能自满。

1999 年 7 月走马上任美国惠普科技（HP）全球总裁兼行政总裁的菲奥莉娜（Carly Fiorina）时年 44 岁，是惠普成立 60 年来第一位非惠普出身并且没有工程背景的行政总裁。

1998 年，惠普的全年营业额虽高达 470 亿美元，但已有两年没有成长，并且经营策略不明。许多人对公司的未来深感忧虑。由于美国电报电话公司（AT&T）早在几年前就将设备事业部门独立出来，成立了朗讯科技（Lucent Technologies），并且极为成功，惠普因此聘请负责朗讯科技全球服务部的菲奥莉娜出任惠普的行政总裁。

惠普的遴选委员会与入围候选人面谈，其他人都是抓

住一切机会，推销自己，只有菲奥莉娜反问“惠普要成为什么样的公司”，“惠普要由什么样的人来管理”。

海克邦（Dick Hackborn）是惠普资深的副总裁，也是董事会成员之一。菲奥莉娜对他说：“我需要董事会内有既熟悉惠普的文化，又熟悉数码产业的人来帮助我。”

菲奥莉娜常说“我知道我的不足”（I know what I don't know）。正因为具备这样的特质，她最后得到了这个职位。

每一个人都有极限，在科技界，昨天的辉煌纪录，今天可能会一文不值。只有虚心求教、善用资源的行政总裁，才有机会带领企业不断地成长。

经营团队的其他成员

一般的企业分工，是在执行长之下，或者在与执行长平行的一级主管中，至少应该设立：财务长（Chief Financial Officer，简称 CFO），负责财务与法务；技术长（Chief Technology Officer，简称 CTO），负责技术研发、生产管理以及设备的购置、维护与整合；营运长（Chief Operation Officer，简称 COO），负责业务行销与策略联盟等。

财务长对新创企业的任务，应该以筹集资金与推动“首次公开发行”（IPO）为主。具有帮助公司上市经验的

财务长，了解证监会对上市公司的要求，知道如何与股票承销商周旋，他的经验可以使初创公司少走许多弯路。

随着企业资讯化成为竞争的必要条件，也带动了企业对资讯长（Chief Information Officer，简称 CIO）的需求。

资讯主管过去一直被忽视，企业的资讯化也几乎没有策略可言。资讯部门早期隶属于财务部门，后来逐渐发展为具有独立作业功能的部门，名称以“电脑中心”为多。资讯主管的称呼则由早期的“IT Manager”演变为“MIS Manager”。

资讯长（CIO）的名称始于 20 世纪 80 年代初。近年来，大家才清楚地了解到 CIO 应该参与企业决策，他对企业的资讯事务拥有实际执行权，并且可以向最高主管直接报告。

CIO 不仅仅是一个职称，他需要参与企业的整体运营，并且应该对企业的生产流程有深刻的了解；CIO 除了需要掌握资讯技术外，更需要有优良的沟通、协调能力；CIO 必须成为技术与业务部门之间沟通的桥梁，也是企业生产流程再造与转型的“推动力”。

过去，企业经营者往往用“成本中心”的思考模式来看待资讯部门，未来的资讯部门则应该是一个“利润中心”，甚至是一个“价值中心”。

创业者不论拥有什么背景，要组建一个具有国际级战

斗力的“四长”（不包括资讯长）或“五长”（包括资讯长）的经营团队，都不是一件简单的事。

领导经营团队，创业者必须认识到：他无法改变别人的个性，他只能协调团队成员的行为。一个经营团队应该由一群能够互补的人组成，而要做到这一点，团队成员过去的成功合作记录是最有力的证明。

介绍经营团队，也要介绍他们何以能够愉快共事；否则，不妨打开心扉，接受投资人所做的待命创业制度的安排。

待命创业制度

待命创业（EIR）首先出现于美国硅谷的创业投资公司，可以被看做是一种最高职位的人力派遣制度。它的逻辑是投资人决定亲自经营一个有潜力并且需要帮助的公司，目的是让这个公司能够在最短的时间内取得最大的经营绩效。

硅谷的大型创业投资公司经常网罗有经验的成功创业者，让其留在公司内，等候机会，这就好比战国时期孟尝君养食客一样。以 Kleiner Perkins Caufield & Byers 为例，被该公司 EIR 制度聘请的“食客”，在待命期间，每人每个月有一万美元的报酬。而一个具有丰富产业经验的 EIR 成

员，手上随时有十件以上新的创业计划供其挑选，他当然只选最有助于他完成任务的、机会最大的计划，然后放手一搏。

创业者不要对此持怀疑或害怕态度，因为这些 EIR 制度的外派人员如同战场上的“雇佣兵”一样，对染指你的“心血结晶”一点兴趣也没有。

他们代表创业投资公司，进入公司的经营团队，有的可能也会成为公司董事会的一员。他们对公司完全没有情感，也没有尽忠诚的义务。他们只需要在规定的时间内完成任务，然后拿钱（或股票）走人，因为还有更多的机会在等待他们。

套用一句香港人的话，他们是“打工皇帝”，他们即便是被派到你的公司担任行政总裁，也只是为人作嫁衣而已。

创业者会发现，整个计划发展至此已经主客易位。但是，如果你的计划的吸引力不够，恐怕没有机会得到 EIR 的协助。

与 EIR 合作，绝对是一件痛苦的事情，因为没有人会为任何事而保留情面。不过，这是一种成长的痛苦，尤其在看到企业的经营绩效之后。

许多创业者自 EIR 的手中接回企业的经营权时，都会对这些“雇佣兵”感激万分。不过，EIR 的代价（薪资与

股票)也不低,因为科技企业不是成功便是失败,投资人不能忍受一个“好死不如赖活着”的新创企业的存在。

董事会与经营团队

科技企业的外在环境瞬息万变,经营团队与董事会的关系因此而显得格外重要。创业者不应该将董事会视为对手,而应该将其视为诤友。相对地,执行长(CEO)应该是董事会的咨询对象。在日常管理中,CEO一定要有主见,并且要适当地担负起强势领导的责任。

好的董事会与经营团队之间应该保持相辅相成的关系,他们之间既非敌对,也绝不是对方的“橡皮图章”。我们经常看到创业者因为对董事会不服而采取防卫措施,如刻意不让任何股东在董事会占有多数席位,以便能够在表决时保有优势。这样的组合,其实已经埋下了不信任的种子。

董事会的职责,应该是监督公司大方向的运作,以及保留任免CEO的最后“法宝”。中国台湾地区的家族企业多数会控制董事会,很多非家族企业也是由大股东来控制董事会。国外公司由家族把持的例子则不多,董事可以由CEO聘任,属于荣誉职位(参阅第二章)。许多大公司的CEO照样会被自己聘请的董事要求辞职,这种情况在IBM

与美国运通（American Express）都曾经发生过。

董事会的席位是一种“名气”。许多公司最常犯的错误是轻易地授让董事会的席位给亲友或者某个大人物，而前者不可能对公司的经营提出客观见解，后者根本没有时间关心公司的经营，结果都会变成“橡皮图章”，使执行长完全无法发挥作用。

一个能够协助执行长开发市场、建立网络的董事会的重要性不亚于一个优秀的经营团队。

认识自己与认识经营团队

不少高科技界人士及投资分析师认为，优秀的工程师往往怀有远大的理想，他们可以成为称职的技术主管，但往往不适合统领整个公司。现在有愈来愈多的创业者在了解自己的个性与能耐后，愿意将自创的公司交给真正的管理人才去管理，自己反而退居幕后。

雅虎（Yahoo!）的创办人杨致远（Jerry Yang）就是一个很好的例子。杨致远承认自己对管理一窍不通，如果他当年坚持要坐行政总裁的“宝座”，相信没有人能反对，但是雅虎可能也无法取得今天这样的成就。

美国最大的创业投资媒介网站 Garage. com 的创办人川崎（Guy Kawasaki）早年服务于苹果电脑（Apple Com-

puter)，后来因写了几本与高科技创业有关的畅销书而享有盛名。虽然许多创业者与投资人都是冲着“川崎”这块招牌而来，但是川崎只愿意宣扬其创业精神，而不愿意负责 Garage. com 的管理工作。

川崎先生的头衔也是 CEO，但不是 Chief Executive Officer，而是 Chief Evangelizing Officer（传道者）。他希望将他的创业经验与大家分享，进而鼓励大家使用 Garage. com 提供的服务（参阅附录二）。

除了行政职衔外，组建经营团队时，还要遵循所谓的“五个字母”定律，也就是要网罗五种性格互补的人，他们可以用五个字母 A、E、I、O、U 来代表。

A：Administration，行政能力强的人，他们会留心细节。

E：Entrepreneur，创业精神强的人，他们喜欢冒险，喜欢尝试新鲜的事物。

I：Integration，整合能力强的人，有他在的场合，大家都会觉得很有成就感。

O：Output，产出导向的人，动作快、责任感强。

U：Understanding，敏感度高的人，他们随时会注意企业外部大环境的变化。

最高主管本身的实质性工作，则要视他是一个什么样的人而定。

最高主管的职责，应该是确保企业各项主要活动都有合适的主管，并且都能负起责任。

经营团队中的每一个人如果都能了解自己的不足，并且能够礼贤下士，相信该企业离成功已经近了一大步；相反地，经营团队中如果有人隐瞒或夸大学历、经历，则有可能会严重破坏企业与投资人之间相互信赖的关系。

创业者一定要清楚，你付出的是知识与青春，投资人付出的是钱。

投资人出了钱，理所应当会要求创业者全力以赴，创造价值。投资人毫无理由去掣肘创业者。换句话说，董事会与经营团队应该共同兴利，而不是互相猜疑。

投资人如果问你“你的顾客在哪里”，恭喜你，你所做的努力已经取得了初步成效。

回答这个问题时，你应该将重点集中在“市场区隔”（market segment）上，然后分析市场区隔内的顾客为什么愿意与你做生意。

所谓市场区隔，是指将市场划分成有意义、相似及可辨认的群体。区隔市场的基础包括地理、人口统计、利益、使用率等。

你要探讨如何为顾客提供有价值的产品与服务，以及其所产生的价值和效益如何。

你还要思考如何防止竞争对手与你抢夺同一个市场区隔内的顾客，或者如何有效地建立进入障碍（entry barrier），以使自己保有更长久的竞争优势。

我们在前面的章节中一再讲过，价格战是一种最简单的策略，因此效果也最有限。你更应该思考如何才能避免落入价格战的漩涡，而不是如何以低价引发“战争”。

如何留住顾客是你需要研究的另一个课题。你的竞争对手只要不断地赠送折（扣）优（惠）券，你的现金流量就会出现問題。除非你的产品或服务有独特的价值而无法被取代，否则，你的顾客就会轻易地“琵琶别抱”。

主动出击区隔市场

从企业的角度来看，只有产品才是掌握在自己手中的“武器”。不论是在市场上居于领导地位的企业，还是新创企业，对于市场与顾客，都不具有绝对的影响力。企业应当将全副精力集中在能够为市场与顾客创造价值的产品或服务上。

与其被市场区隔，何不主动出击区隔市场？

只有好的产品或服务才有机会主动出击区隔市场，甚至“挖掘”出原来不存在的顾客。

1999年，美国苹果电脑推出了 iMac 个人电脑，第一周就卖出了 15 万台。iMac 揭示出了许多未来个人电脑的发展趋势。

首先是造型。iMac 拥有多种颜色、半透明的彩色机壳，圆锥弧度的机身，监视器、主机合一的设计。它打破了个人电脑保持了 20 多年的传统。美国的有关调查显示，iMac 的消费者中，有 52% 是因为外形而购买。

其次是使用简单。iMac 可以在 30 秒内完成装机，并且所有的配套设备都使用相同的插槽。同样的市场调查，39% 的购买者是因为“简单”而选择 iMac 的。

iMac 定位为“因特网用的电脑”，它不仅不在主机内

部安装高速数据机，而且不附软碟机。消费者对此有意见，但苹果电脑创办人贾柏斯（Steve Jobs）坚持不改变。贾柏斯认定，网络时代的资料存取应该通过网络进行，使用个人磁盘的时代已经结束了。

除 iMac 之外，1999 年的电脑市场上也出现了其他低价电脑。由韩国人投资的 eMachines 公司在美国推出了 399 美元起价的个人电脑。该公司成立半年后，立即跃居为北美第四大个人电脑品牌。

宏碁电脑（Acer）希望以 XC 颠覆电脑产业的“游戏规则”。该公司董事长施振荣认为，个人电脑太不容易使用，使得全世界只有 1% 的人会使用。资讯产业要开拓中下层市场，需要开发出更简单、更容易使用的 XC（XC 代表不是 PC，X 代表不确定的特性）。

“XC 最好不要叫电脑！”施振荣说。

个人电脑产品的转型，使资讯产品的定位开始变得模糊。这对于企业而言，挑战不仅来自于如何提高产品的性能，更来自于营运模式的改变。电脑企业开始与家电企业一样重视行销。

苹果电脑花一亿美元推销 iMac，却只字不提 iMac 的性能。苹果电脑认为他们不是在卖电脑，而是在卖一种消费品。

在科技产业中，总是会有人来颠覆旧规则，真正的赢

家是那些能够抓住瞬间机会的一小部分人。

美国哈佛大学管理学教授波特认为，企业应该作一些比市场区隔更深层次的思考，也就是“产业区隔”。波特教授以五种力量分析了确立和保持竞争优势的基础：

（1）竞争者越多，或者竞争越激烈，企业的获利空间越小，竞争优势的确立越困难。

（2）潜在竞争者的威胁越大，企业保持竞争优势就越困难。

（3）替代品越多，企业扩大市场占有率就越困难。

（4）供应商的议价能力越强，企业的获利越小。

（5）顾客的议价能力越强，企业的获利越小。

波特认为企业必须脱离这个循环圈，才能保持领先地位。这有点像佛教主张的跳出轮回，方可进入涅槃。

市场区隔的定义原本是根据购买行为将市场划分为许多消费群，再以最低的行销费用创造最好的销售成绩。有人认为，只要一家面店的面好吃，男女老幼都会光顾。其实，面好不好吃，属于“产品质量”的讨论范围，而要使产品在消费者中建立口碑，则需要好的指导策略，也就是市场区隔策略。

许多企业将产品的行销重点放在青少年身上，它们未必是想赚青少年的钱，只是将进攻青少年市场视为第一要务，因为青少年的可塑性强，对新产品的接受程度比

较高。

iMac 的定价为每台 1299 美元，就是以学生为第一行销重点，其策略的用意十分明显。

麦当劳（McDonald's）登陆中国台湾地区时，市面上没有美式快餐，麦当劳需要“培养”顾客。由于麦当劳提供的快餐并非以口感取胜，如果不进行市场区隔，势必无法确定自己的角色。因此，麦当劳首先从消费能力不强的青少年开始，进行产品行销。青少年市场虽无法带来较大的利润，却能成功地树立品牌。第二阶段，麦当劳开始攻占儿童市场，以儿童套餐及玩具来刺激全家消费。这一连串市场区隔策略使得麦当劳能够稳坐快餐业的头把交椅。

“异业结盟”则是一种企图藉混淆市场区隔来“挖掘”自己的顾客的做法。诸如订报纸送移动电话、买移动电话送出国旅游等都是常见的例子。

“异业结盟”可以使杂志出版商将一本杂志以低于成本的价格卖出后，再向在该杂志上刊登广告的企业收取广告费用。

“异业结盟”是一种联合行销、各取所需的模式，是一种在已经区隔化的市场中寻找利润的方法。

被动应战区隔市场

有条件主动出击区隔市场的例子并不多。苹果电脑的全球市场占有率一直保持在 10 % 左右，却能够保证在每次主动出击后都能取得成效，这与宝马汽车（BMW）有点类似，二者都是以大胆运用最新科技而倍受瞩目，但却都不是市场上的主力。

大部分的企业玩不起主动出击区隔市场的“游戏”，所以只能被动应战，接受已经区隔化的市场，并在该市场中将自己的核心价值极大化后，再寻找生存空间。

位于台北市敦化南路上的小西华饭店（Sherwood Pettit），是西华饭店的第二家分店。小西华附近有远东饭店、福华饭店和凯悦饭店，小西华要想取得优势，就必须占领市场。

小西华通过筛选顾客来提高其知名度与价值。小西华以限量的手法提供精致的服务，客人到小西华用餐，不一定有位子，必须事先订座。

如今，台北街头林立的连锁咖啡店越来越多。统一企业与美国最大的咖啡连锁店星巴克（Starbucks）共同投资成立统一星巴克，太平洋集团与从事食品业的顶好面包投资伊是咖啡，再加上数量极多的“日系”咖啡，已然形成

了三足鼎立之势。

伊是咖啡是三强中惟一没有外国经营资源的业者。为了开发市场，伊是除了咖啡连锁店业务外，也企图成为业内的上游供应商。从咖啡批发、零售到设备、器材的代理，伊是“通吃”。伊是的咖啡烘焙厂提供五星级饭店与快餐业需要的咖啡原料，该业务量占其连锁店业务量的40%。

除了中、高价的咖啡连锁店外，三四十元一杯咖啡的平价咖啡店并没有被市场淘汰。平价咖啡店以量取胜，可以降低成本；平价咖啡店采取自助式服务，可以节省劳动力成本。另外，平价咖啡店还提供三餐，以扩大消费群，这也是一种优势。

1999年，电脑微处理器的领导者英特尔的行銷策略发生了变化。英特尔的新产品一向着眼于高价市场，等到电脑普及、降价后，再自然地流入低价机种。英特尔能好整以暇，一方面是过去没有人认真思考过电脑“平民化”的问题；另一方面是英特尔一直居于业界的领导地位，没有遇到足以与其相抗衡的对手。

随着网络的发展，电脑开始进入家庭，超微的微处理器开始专攻英特尔疏于经营的市场。英特尔决定从被动转为主动，开始针对不同的市场，开发不同的产品。

英特尔董事长葛洛夫（Andy Grove）的新策略是将电

脑市场区分为三大类：①“玩家”型，拥有最先进的性能，能够吸引追求新技术的消费者与高级企业用户；②全能型，以家庭及一般企业用户为目标，具备高效能和弹性配备等特点；③基本型，能够满足新使用者的基本需求。

目前，英特尔的 Celeron 针对低价市场；Pentium 针对高价市场；至于中价位的市场，则由 Celeron 的高级产品或 Pentium 的普通产品共同占领。

这种市场区隔模式早年曾被美国通用汽车（General Motors）发挥得淋漓尽致。通用旗下有经济型的雪佛兰（Chevy）；中价位部分有针对年轻人的庞地克（Pontiac），针对上班族的别克（Buick）和针对中老年人的奥斯摩比（Oldsmobile）；真正高价位的则有凯迪拉克（Cadillac）。

20 世纪 90 年代，通用又增加了钷星（Saturn）系列，希望吸引那些既具备一定的经济能力，又重视品质的新时代的消费者。

一个企业随着业务的发展，会有不同的市场区隔“筹码”，有时主动出击，有时被动应战，但重要的是都要把握好机会，不要错失良机。

宏碁集团一直以进军北美市场为理想，最成功的时候，宏碁电脑的市场占有率达到世界第七，但是，北美市场一直是宏碁的“最痛”。多年来，宏碁更换过主管，改变过策略，从零售到网络直销，各种方法都尝试过，可是

仍然大幅亏损。这其中的原因很多，各种说法莫衷一是，但是宏□始终没能提出扭转乾坤的可行性方案。

宏□的董事长施振荣 1997 年接受美国《商业周刊》访问时曾痛心地说：“硅谷一家濒临破产的公司的形象都要比台湾地区上市公司的好。”这句话反映的是重视创新与重视产量的不同价值，可是却导致了一种不必要的结论，即认为除非在北美市场以自有品牌取得一席之地，否则其他的都不算成功。

20 世纪 60 年代，美国兴起了一股去非洲狩猎的风潮。当时，环保组织推出了一个广告，呼吁大家不要捕杀野生动物，其中有一句话是：“你不需要打倒非洲大象来证明你是男人，你应该让女人怀孕，以此证明你是男人。”这句话可以供许多进行市场区隔规划的人参考。

如何留住顾客

企业都知道和客户维持关系的重要性，但是只有少数企业能够掌握其中的诀窍。当企业的专长不在于行销时，企业在面对顾客时常常会感到特别棘手。

“中国生产力中心”前任总经理万以宁先生说：“要让顾客满意，自己的定位一定要清楚。”

任何企业对顾客来讲，都有一定的价值，而且这个价

值决定了顾客的期望值。企业要了解顾客对其产品或服务的使用经验，顾客的使用经验能够反映出对企业最珍贵的讯息。

戴尔电脑最懂得如何切中顾客的要害。戴尔发现大企业在采购大批电脑后，往往要由资讯工程师逐一安装特定的软件，而这要耗费许多人力。戴尔主动提出在为特定的客户组装电脑时就安装好他们所需的软件。这些事情对戴尔来讲轻而易举，但却为顾客提供了极高的附加价值。

戴尔也从中学会了如何观察产品的生命周期，懂得了如何与顾客保持长期关系。

美国的甲骨文电脑公司（Oracle）旗下有数千名外勤工程师与销售人员，他们过去都使用由日本东芝生产的笔记本电脑。东芝的笔记本电脑不仅价格昂贵，最令员工抱怨的是，东芝无法与甲骨文的工作密切配合，如甲骨文的新进人员经常苦等一个多月，都得不到自己的电脑。

戴尔电脑的副总裁拜访了甲骨文，并做了一场简短的报告，立即抢到了全部订单，但在其简报中却只字未提戴尔产品如何比东芝优异。

戴尔的简报只透露出三点讯息：①戴尔与甲骨文的人事部门合作，保证在甲骨文的新进员工报到的前一天就备好他所需要的电脑；②电脑出现故障时，由戴尔提供另一台电脑来替换，以保证甲骨文的员工在电脑的修理期间不

中断对电脑的使用；③不论东芝提出任何价格，戴尔都比东芝低 15 %。

戴尔因为最早推出网络直销电脑业务，所以敢于以成本优势夸下海口。同时，戴尔清楚价格战不是最终答案，所以备有另一套对手几乎无法取代的“核心价值”。

资讯（Information）技术是了解、观察顾客使用经验的武器。第一家网络书店亚马逊（Amazon.com）的最大资产便是它的客户资料管理。亚马逊有许多意想不到的服务，如顾客点选书籍后，系统会自动告知“买这本书的人还买了哪些书”，以及顾客购书后可以发表书评等，这些都是令顾客津津乐道的贴心设计。

英国《经济学人》杂志提出顾客的“终身价值”（Lifetime Value）观念，指出开发顾客的终身价值是企业经营的理想境界。这份报告中提到了宾士汽车的客户调查结果，宾士发现宾士车主的第二辆车多数是旅行车，于是决定开发宾士旅行车，以延续宾士与忠诚顾客之间的关系。

中小企业也需要运用资讯技术，进行客户资料管理。

中小企业为节省成本和保持效率，应该避免“平地起高楼”式的传统思维，多选择、使用一些由“应用服务提供商”（ASP）提供的服务。

例如，名列美国成长最快的企业之一的关键途径公司（Critical Path）成立于 1998 年，是美国第一家专业电子邮

件服务商。目前，许多大企业已不再投资于非核心业务的资讯系统，而是由 ASP 向其提供所需要的服务。耐克运动鞋（Nike）就是关键途径的客户之一，世界各地的消费者寄给耐克的电子邮件实际上都寄给了关键途径公司。这样，耐克不需要负担任何设备投资费用及管理费用，就能享受到由第一流的客户管理系统提供的服务。

通过客户资料管理，位于第一线的电话客户服务中心（Call Center）的角色也由客户的“出气筒”转变为企业的策略部门，其目标是建立客户的忠诚度。

在网络上推出虚拟的客户服务中心，则是另外一种新潮流。客户甚至可以利用聊天室，提出问题，企业的专门人员为其做线上解答。解答者来自全球各地，能够真正做到零时差服务。

在网络时代，客户对企业的忠诚度变得非常低。因为所有的变化都发生在弹指之间，企业如果不能在其核心价值上寻求客户的认同，势将无法长期保有竞争优势。

美国的买网（Buy.com）早在两年前就推出了网络比价的平台，任何制造商都可以在固定的规格下直接接触终端消费者。

从结构上看，这股潮流对那些过于重视生产技术的企业来讲是十分不利的。不过，危机就是转机，优秀的企业正好可以趁机脱颖而出。

最后问一个脑筋急转弯的问题：什么老鼠用两只脚走路？你可能会回答是米老鼠。再问你：什么鸭子用两只脚走路？你的回答可能是唐老鸭。

错了！所有的鸭子都是用两只脚走路的。

为什么你会说是唐老鸭，因为你已经被第一个问题所引导，进入了迪斯尼的“幻境”。

不要忘记“非顾客”。他们可能比顾客更重要。如果你的企业的市场占有率是三成，则说明非顾客占了七成，而这是一个潜力庞大的市场。这正如其他的鸭子虽然都是用两只脚走路的，而你却视而不见。

产业的巨大变动经常起源于非顾客。他们没有成为你的顾客，是因为他们不需要你的产品，或者他们能够找到更好的产品。

不要落入自己专业的“幻境”，这样，你才有机会看清顾客的全貌。

有两个人相约去打猎。两人行走在山间，突然遇到了一只凶猛的老虎。其中一人说：“快跑！”另一人则悲观地坐了下来，哀叹：“跑有什么用，你跑得过老虎吗？”第一个人回答说：“我并不需要跑赢老虎，我只要跑赢你就够了！”

企业之间的竞争主要是较量如何满足顾客，因为顾客不是选择你，就是选择你的竞争者，只要你比竞争者多一点或快一点满足顾客，你就更有可能胜出。

千万不要说你没有竞争者。你可能今天没有竞争者，但是明天一定会有。如果你真的没有举足轻重的竞争者，你的竞争者就是你自己。

不要企图隐瞒竞争资讯，因为投资人一定会有某种渠道去自行查证。如果投资人比创业者先找到竞争资讯，创业者在投资人眼中若非愚蠢，便是不够诚实。

面对竞争，你一定要认真分析竞争者的时间表和竞争者的资金实力，尤其是面对已成气候的主要品牌，因为它们最有可能在一夜之间成为你最可怕的竞争对手。

到那时，你的优势又该如何保持呢？

你应该根据以上的分析，确立和保持自己的核心竞争力（core competence）。

分析竞争者与自己的竞争机会，一般以美国哈佛大学管理学教授波特的“五力模式”为典范（参阅第九章）。

波特教授以五种力量来分析确立和保持竞争优势的基础，包括来自潜在的竞争者、现有的竞争者、替代品的竞争、供应商及顾客的威胁。

在现实生活中，科技企业的负责人喜欢引用“障碍”模式，因为每一个企业都有机会运用独特的技术或策略，对竞争者形成障碍。而这也是知识创业最吸引人的地方之一。

进入障碍与退出障碍

1999年，中国台湾地区的各大城市有三个月的时间都在刮“葡式蛋塔”的旋风。

清晨5点，台北市汉口街与怀宁街口，有一群人排列整齐，静候7点钟的来临。其中有学生、上班族，也有中小企业的负责人。他们都在等着购买新鲜出炉的“葡式蛋塔”——一种自澳门引进的小西点。店门口高挂着“每人限购五打”的布条，消费者仍担心买不到。

1999年8月由台北开始窜起的葡式蛋塔热，立刻“烧”至台中、高雄及东部的花莲、台东。据业者保守估计，当时台湾地区一天可以卖出6万个葡式蛋塔，一度使稳定的蛋价飞扬。

这种“葡式蛋塔”的旋风来得快，去得也快，到了

1999 年年底，许多刚刚开张的葡式蛋塔专卖店已纷纷转行，消费者只能在传统的面包店中偶尔看到葡式蛋塔的影子。

葡式蛋塔失败的原因是“一窝蜂”式地上，而导致“一窝蜂”式地上的原因是“进入障碍”（entry barrier）偏低，“退出障碍”（exit barrier）不够高。

1999 年也是印刷电路板业（PCB）的噩梦年。1999 年，印刷电路板的总产量虽然在增加，但其总的销售额却在下滑。各厂商花了一年的时间大打价格战，结果是拿到订单的厂商没有赚到钱，失去订单的厂商在咬牙苦撑。

一窝蜂式地扩大产量是造成这种局面的罪魁祸首，过多的产量使得同业间自相残杀。1999 年的第二季度，印刷电路板的报价比第一季度平均低 15%，以后更是逐月下跌。

各厂商都假设其他同行会先撑不下去，到时候供过于求的情况就会得到缓解，印刷电路板的价格自然会回升。没想到事与愿违，人人都在苦撑，没有人愿意提前出局。

为什么“打死”不退呢？原因是“退出障碍”太高。退出会使厂商血本无归，输的更惨。PCB 业者大量扩产、密集增资，不但把进入障碍垫得更高，同时也筑起了一道道退出的“高墙”，把大家“绑”在一起内耗。

根据品管专家张忠朴先生的分析，1995 年，生产印刷

电路板的企业中，列总资产前 15 名的平均产值为新台币 16.33 亿元。如果以此为进入障碍，则退出障碍约为新台币 3.27 亿元（假设固定资产占总资产的 40%，变现率为 50%）。这两个数字到 1999 年已大幅上扬，进入障碍为新台币 41.85 亿元，退出障碍则为新台币 11.5 亿元。

以前挑起价格战，只是一种“纵火”手段，自己只做壁上观。

现在打价格战，则会导致玉石俱焚。

印刷电路板的激战源于“一窝蜂”式地扩大产量，而导致这种“一窝蜂”式地扩大产量的原因是大家都想称霸市场，都想把进入障碍垫高，却没想到最后把自己也围困在了其中。

据统计，全世界 20% 的印刷电路板的产量集中在以台湾地区某机场为中心的一小时车程的区域内，这种产业聚集形成了较强的接单优势，但也形成了“关起门来做老大”的风气。业者只想到击败隔壁的同业，却不去思考如何与另外的 80% 竞争。

这样的模式，不可能对客户产生“非我不可”的价值。

价格竞争不是办法，价值竞争才有意义。

张忠谋先生一再说台积电从事的是服务业，台积电是价值创造者，这很值得 PCB 业者借鉴。

PCB 业者在经营管理上必须改弦易辙，扬弃“重产轻销”的传统，方可打通生路。

“进入障碍”与“退出障碍”始终是企业研究和拟定竞争策略时所要思考的重要问题。

过去，许多人认为“独树一帜、与众不同”是设置进入障碍的窍门。

在电脑界，“相容性”这三个字过去是不存在的。20 世纪 80 年代的消费者在购买电脑时，是不会去问磁盘能不能互换或者作业系统有什么不同，那时的竞争基础就是利用“不相容”来区隔消费者。

大约自 1983 年开始，相容性开始受到重视，因为消费者开始了解使用电脑是为了促进沟通（先从文件的交换开始），而一个垂直、封闭的电脑系统是无法与不同的系统沟通的。这就好比全世界只有你家有电话，而这完全不符合安装电话的目的。

大约到了 1990 年，个人电脑由 DOS 系统进入到视窗（Windows）系统，但是很多软件并没有配合这种平台的改变而发生变化，如文书处理类的“昨日之星”（Word Perfect）（参阅第三章）。结果这些软件最终都被淘汰出局，原因就在于它们“拒绝相容”。

今天的电脑已经不只是一种大型计算机，而是一种多媒体工具，其整体应用价值来自于“相容”。升阳电脑

(Sun Microsystems) 早就提出了这样的观念，他们高喊“网络就是电脑”(Network is computer)。

“相容”使企业失去了“个性化”的舞台，“相容”使得企业必须成为规格的制定者。而不是规格的追随者。只有这样，企业的产品才有机会成为领导品牌。

“相容”使得企业必须要抢占市场，即使亏本也在所不惜。

大家终于理解：设置进入障碍，重点不应在于不与别人相容。不相容的确会使进入障碍加高，因为不相容会使自己变成一座“孤岛”。但是，在使别人无法进入孤岛的同时，也使别人不愿意进入孤岛。

进入障碍与退出障碍的交互运用，便是企业竞争的真实写照。依照排列组合关系，进入障碍与退出障碍可以造成以下四种状况：

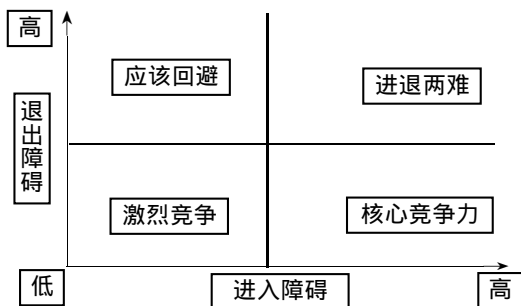
(1) 进入障碍低，退出障碍低，会形成“劣币、良币混淆”的恶性竞争局面；

(2) 进入障碍高，退出障碍高，会形成进退两难的经营困境；

(3) 进入障碍低，退出障碍高，这是企业最害怕的一种状况；

(4) 进入障碍高，退出障碍低，这才是企业经营的理想状况，但需要发挥核心竞争力才能达到。

这几种状况可以用下图来表示：



读者从上图中可以看出，葡式蛋塔与印刷电路板分别处于左下与右上两种境况。

竞争的最高境界应该是掌握竞争的主动权，包括制定价格的权力、领导潮流的眼光、领先技术的能力等等。惟有如此，企业才有机会运用自己的核心竞争力，加高进入障碍，同时不会加大自己退出的困难。这也是上图右下方所示的竞争模式。

软件业即属于这种竞争模式。微软、组合国际（Computer Associates）、趋势科技（Trend）等都具有“进入障碍高”与“退出障碍低”的特点，原因是软件业的最大价值是人，而不是机器设备；其最大的竞争优势是知识的管理，而不是资产的管理。

一般的观点认为，软件业的进入障碍很低，但若想达

到相当的规模，其进入障碍便非常可观。不过，软件业的退出障碍并不会随着企业生产规模的扩大而加高，因为企业并没有很重的资本负担。

其他产业领域内的企业一样可以设法以“核心竞争力”来参与竞争。

要保持核心竞争力，第一件事情就是要排除非核心的竞争业务。

许多企业都了解不需要自己经营员工餐厅，不需要自己做清洁。这类庶务性的工作，很容易找到专业的应用服务供应商（ASP）来代劳，而且他们做得更快、更好、成本更低。

但是，多数企业无法了解应该将非庶务性的事务也委托给别人来办理，企业则专心地将自己的成本与管理用在核心业务（core business）上面。

一个企业在决定大量采用委托作业时，所带来的影响不止于成本变动，企业还会因此而去分析其所有的工作项目，研究其在哪些方面胜过竞争对手，然后将力量集中于发展具有核心竞争力的业务。

第九章提到的关键途径公司（Critical Path）是美国最大的专业电子邮件服务商，包括耐克运动鞋在内的许多迫切需要资讯技术、但其本身并不从事资讯业的公司现在都是它的客户。

企业要保持核心竞争力，就应该使用核心成员，发展核心技术，达成核心目标。惟有如此，企业才能因降低资本投资而降低退出障碍，以及因发展核心业务而加高进入障碍。

发挥核心竞争力的优势

核心竞争力有很多种，如：台湾地区三商银的核心竞争力是据点多；新银行的核心竞争力是服务与资讯化；芭比娃娃（Barbies）的核心竞争力是深植人心的芭比的造型以及时时推陈出新的人物造型；迪斯尼（Disney）的核心竞争力则是创造新的人物以及商业化的整体行销策略。

进入网络时代后，将再也没有所谓的“传统产业”，只有“传统产品”。

以前谈核心竞争力，重点放在成本管理及品质管理方面；以后谈核心竞争力，重点应该放在创新及策略管理方面。

美国明尼苏达矿业制造公司（Minnesota Mining And Manufacturing Company，通称 3M）是一家对核心技术运用得非常成功的国际企业。

3M 的核心技术之一便是独步全球的黏贴技术。一般人对 3M 黏贴技术的了解大多来自于办公室用的半黏贴纸

(Post-It)，但是 3M 运用相同技术，业务涵盖了磁记录媒体（录音、录影磁带）、胶卷，甚至民航客机的机尾喷图贴纸，由此可见其附加价值有多么可观。

组合国际（Computer Associates）的总裁王嘉廉善于运用公司的核心技术来创造价值。这位华裔软件大亨半年内就在台湾地区开办了 4 家合资公司，并且在祖国大陆投资于 3 家软件公司。20 多年来，组合国际在全球购并了超过 60 家公司，靠的就是转移其核心技术。1999 年组合国际的营业额达到 50 亿美元，营运收益高达 20 亿美元。

组合国际以输出核心技术见长，另一家凭借输入核心技术而崛起的企业则是独霸网络科技的思科（Cisco Systems）。

思科只有 15 年的历史，但其市价已超过了英特尔。思科的总裁钱伯斯（John Chambers）认为，思科独特的购并策略是其成功的关键因素。“思科总是用最快的方式获得最新的技术。”钱伯斯的信念是：“买技术比自行研发快！”挟着资金及购并团队的专业知识，6 年来，思科以 180 亿美元购并了 42 家公司，迅速成为全方位的网络服务供应商。思科的购并策略是锁定研发团队，“以资金协助工程师完成产品，通过我们的行销组织来销售产品，共同、迅速地创造商机！”钱伯斯说。

组合国际以迅速“清理”购并对象著称，思科则因总

裁钱伯斯过去在王安电脑曾亲手裁员 5000 人，了解哪些是最不得已的手段，以留任被购并公司的员工而闻名。二者都懂得如何在购并中保留真正的核心竞争力。

对于核心竞争力，大都不能进行量化管理。

核心竞争力对制造业的冲击最大。

在网络世界，竞争是全球性的。核心竞争力弱的企业将会被市场无情地淘汰，根本就没有责难或抱怨的机会。

投资人关心你的企业的市场占有率有多大，他们想知道你的企业准备如何快速地成长。

思科（Cisco systems）的总裁钱伯斯（John Chambers）说：“大的不一定能赢得过小的，但是快的一定会赢过慢的。”

在美国，电话在 50 年内才达到 90 % 的普及率，录放影机则用了 18 年。新的科技产品与服务，绝对不可能再有这么长的生命周期。

这么长的时间，足够让你的对手击倒你数十次。

科技企业不进则退，成长（非常快速的成长）是一条必须走的路，市场占有率则是企业快速成长的指标。

不要告诉投资人全球网络每年增长 30 %，投资人想知道的是你如何才能从中分到“一杯羹”。你需要一套完整的计划，你需要向投资人说明该计划的优势，以及你的中长期竞争策略。

规划企业的成长方案，需要一套可行的逻辑。换言之，“如何推论出答案”比答案本身更重要。

规划企业的成长方案，当然要积极进取，但是千万不能一厢情愿地去做。积极进取与一厢情愿之间，往往只有一线之隔。

投资人从你的推论中可以看出你的逻辑能力，因为经营企业的风险即在于此。没有逻辑的推理，会使积极进取

变成一厢情愿。

预测企业的成长速度或市场占有率，最常犯的错误便是忽略产品订单的“再现性”。市场占有率绝不能根据少数产品订单来估计，因为每一笔订单都有其出现的背景，包括季节性因素（如遇上圣诞节）、采购性因素（如对手无法准时交货）等。如果把短期订单当做长期订单，一厢情愿地估计企业的成长速度，将非常危险。

难怪西方人说，只有那些再度光临的顾客（returned customer）才是你真正的顾客。

顶尖的快速成长

科技企业必须快速成长。能够快速成长的企业，才有机会赢得市场占有率。

要想获得快速成长，企业必须摒弃传统的管理思维和传统的成长策略。

不一样的策略源自于不一样的思考（out-of-box thinking），不一样的思考源自于不能轻易达到的目标。所以，在设定成长目标时，要有非常强的企图心，如果目标只有60分，你绝不可能考上第一志愿填报的学校。

“杀手级”策略（killer strategy）是能够激烈改变“游戏规则”的策略，与之相配合的管理思维包括“愿意冒

险”、“不墨守成规”以及“有成为标兵的强烈企图心”。

雅虎就是一个快速成长的成功例子。在网络领域，雅虎不仅来得早而且来得巧。从搜寻引擎开始，雅虎不断地在网络上推出创新服务。如今，从电子邮件（免费申请）、网络商店（每月只需 10 美元，即可开店）到电影欣赏（最新影片）与多媒体，雅虎几乎无所不包，雅虎已成为许多人上网的开机画面。

雅虎经常以精确的眼光买下有潜力的新兴的服务项目，并将其纳入自己的经营范围。美国的传统媒体刚开始时并不将其当做一回事，等发觉苗头不对再奋起直追时，才发现“进入障碍”已非常高。雅虎更是凭借这种做法从股票市场上筹集了大量资金，使其不但有足够的资金支持，也使其市值高到令传统媒体买不起。

冒险与打破传统的风险很高。雅虎的创办人年轻，他们既不怕冒险，同时也没有包袱。

当然，并非人人都有这种胆识。

没有胆识，但有足够的敏锐度，再加上快速的动作，一样有机会获得成功。

自 ISP（网络服务供应商）起家的美国在线（<http://www.aol.com>）就是在成为 ICP（网络内容供应商）之后，以迅雷不及掩耳之势购并了传统媒体时代华纳（Time Warner）集团，一举囊括了报纸、杂志、电视、网络等传

媒领域。

其他国家的传统媒体有了这一前车之鉴，不可能再让网络对手得逞。所以在美国之外，我们只看到传统媒体涉足网络业，却尚未看到网络业“吃”下传统媒体的例子。

但是，美国在线并不是第一个 ISP，也不是 ICP 的领导者。美国在线起步虽晚，却能看准趋势，毫不犹豫地出手，最后击败 Compu Serve 与 Prodigy，脱颖而出。

Compu Serve 与 Prodigy 何以落败？美林证券（Merrill Lynch）为什么不是网络证券交易的先驱？通用汽车为什么不是最早的购车网站的投资人？背后的道理是一样的。

当 Cars Direct. com（<http://www.carsdirect.com>）创办第一家全方位购车网站时，通用仍坚信在消费者买车时，不能没有销售人员的解说服务；当 Charles Schwab（<http://www.schwab.com>）与 e Trade. com 首开利用网络下买单业务的时候，美林证券认为这样做会减少券商的利润，而一再以老大的姿态对其予以抵制，但是终究无法与全体消费者“为敌”。

通用汽车与美林证券都是墨守成规，企图以传统思维来与新模式竞争。面对“激烈改变游戏规则”的策略竞争，传统思维仍然认定利润与周到的服务才是最重要的。他们的“命题”本身就有问题，难怪无法与新的对手竞争。

新的对手固然有“开创者的优势”(First mover advantage),也就是所谓的“先见之明”,但他们必须快速成长,才有机会领导市场潮流;而能够领导市场潮流的标准,才有机会成为“准标准”(de facto standard)。

美国《福布斯》(Forbes)的“愈快愈好”(ASAP)专栏评选出来的1999年美国成长最快的20家公司全都利用因特网,提供崭新的服务。

排名第一的是位于旧金山的关键途径公司(Critical Path),1999年的营业额为1600万美元,成长率为1701%,2000年预计增长624%(参阅第九章)。全美国到2002年,将会有5.5亿个电子邮箱,而现在只有不到10%的公司从事电子邮件的系统管理业务,关键途径的前途继续看好。关键途径在1999年3月顺利挂牌,在财务竞争上已经可以高枕无忧。

排名第二的是位于硅谷的Covad公司,1999年的营业额为6600万美元,成长率为1148%,2000年预计增长278%。Covad由三位英特尔的前主管创办,自1997年起推出DSL业务,目标市场是那些靠拨接上网的用户。Covad目前为全美56个都会区的用户提供DSL快速上网服务。1999年底,美国联邦通信委员会(FCC)要求地区电话公司开放线路给所有DSL业者,这对Covad今后的发展更为有利。

位于宾西法尼亚州的垂直网公司（Vertical Net）排名第四，1999 年的营业额为 1600 万美元，成长率为 426%，2000 年预计增长 400%。垂直网是从美国在线的企业对企业（B2B）部门独立出来的，其股东包括微软公司。垂直网的执行长华许（Mark Walsh）自嘲垂直网是“最不性感的网络公司”。垂直网专营不同产业的买卖平台，目前已开发出了 50 多种产业的网络交易界面，包括极其专业的污水处理业在内。自 1999 年 2 月挂牌后，垂直网的股价最高曾飙升 10 倍。

排名第十五的是位于硅谷的 Phone.com 公司，2000 年预计营业额为 5100 万美元，成长率为 282%，2001 年预计增长 87%。Phone.com 在北美洲首先推出无线上网业务，其市场占有率一度曾高达 100%。

《福布斯》“愈快愈好”专栏以“加速匝道”（Ramp）的模式定位这些快速成长的企业，就像上高速公路前车辆会在匝道上猛烈加速一样，这些公司都具备加速成长（acceleration growth）的特点。

车辆汇入主干道后，车速虽然很快，但引擎的转速反而可以降低。《福布斯》认为，科技企业采用同样的模式，应该在猛烈加速后再脱离匝道。脱离匝道的指标是：“来自新客户的收入开始低于来自旧客户的收入。”这代表着新技术或新的经营模式已经得到了市场的肯定，企业往后

可以自然地成长。

关键途经公司在两年内购并了 38 家公司，员工人数由 3 人猛增至 793 人。

思科于 1984 年成立，当时公司仅有员工 4 人，第一年的营业额为 150 万美元，获利 8 万美元。2000 年，思科的员工数达到了 2.9 万人，营业额达 214 亿美元，获利 22 亿美元。

这是标准的匝道式成长模式，就像引擎的转速表指针在瞬间进入红色警戒区一样，车辆的各种机件都要保持最紧张的状态，以便汇入主干道（在市场上获得一席之地）。

旧金山“21 世纪因特网风险伙伴公司”（21st Century Internet Venture Partners）的合伙人温左特（J. Neil Weintraut）对创业者的忠告是：“聘高手，聘快手（Hire High, Hire Fast）。”

高手与快手不只是技术好、效率高，他们是一串粽子的带头人，抓住他们，就等于抓住了一串粽子。

关键途径的执行长希其（Doug Hickey）过去是 MFS 公司的总经理，他曾使 MFS 的营业额在 6 年内由 3000 万美元增加到 8 亿美元；总经理柴契尔（David Thatcher）过去是一位喷墨印表机的零部件供应商，曾在两年内使营业额从 0 增长到 6500 万美元；行销副总裁温博（Sharon Wienbar）过去负责 Adobe 的日本分公司，曾在 5 年内使该公司

的营业额从 300 万美元增加到 1.5 亿美元。

《福布斯》“愈快愈好”专栏评选企业的要素以“人”为主，他们相信能够快速成长的公司，都需要一支能够运作匝道模式的经营团队，否则一定会“翻车”。

匝道式成长模式并不是在今天才出现的。

19 世纪，美国烟草公司（American Tobacco Company）因为 18 岁青年邦撒克（James Bonsack）发明了自动卷烟机而使营业额在 3 年内猛增了 74 倍。亨利·福特（Henry Ford）研究开发平民化的 T 型车，设立了汽车工业的第一条流动式的装配线，从而将每辆汽车的装配时间由 12.5 个小时降至 1.5 个小时，福特汽车的营业额也从 1910 年的 1600 万美元激增至 1921 年的 5 亿美元。

匝道式的快速成长模式一定具有以下要素：

（1）拥有新技术或新的经营模式，并且足以改写“游戏规则”；

（2）能确保原材料与零部件的供应及时跟上；

（3）能确保产品运送的物流机制及时跟上；

（4）能尽一切可能刺激市场需求；

（5）确认以上项目后，把“油门”踩到底，冲上匝道；

（6）不断研究降低成本的方法，并且设计顾客喜欢的方案；

(7) 在取得一定的市场占有率后，能够功成身退，留下美名。

假如不能快速成长

科技企业要取得快速成长，并非没有前提。

快速成长的企业，其技术或经营模式都有相对的甚至绝对的优势。快速成长只是企业将其优势发挥得淋漓尽致的一种策略，否则在遇到后来居上的竞争者时，企业的优势可能会荡然无存。

匝道式成长模式还要有足够的资源才能付诸实践。如不具备这些条件，企业反而会立刻被竞争对手以更丰富的资源取而代之。

大部分的企业不具备快速成长的条件，这时就应该记住“添饭”哲学：开始时只盛半碗才能吃得最多。

统计发现，企业失败的原因大都与策略定位及策略执行不能契合有关。

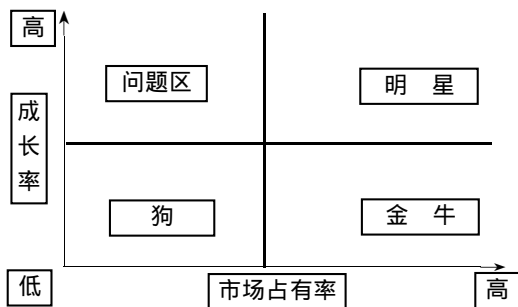
有能力快速成长的企业，投资人对其寄予了厚望，“弹药”源源不绝；但是，如果企业无法做到加速成长，反而会在现金宽裕的情形下失去机会。

另一个极端则是没有能力快速成长的企业，硬要“打肿脸充胖子”，想挤进加速匝道，结果当然是快速地耗尽

“粮草”后无以为继。

矩阵分析

波士顿企业顾问公司（BCG）以动物化的定义分析成长率与市场占有率，并广为流传。其中，成长率是与整体经济发展的成长率作比较，市场占有率则是与最大竞争者的市场占有率作比较。具体分析见下图：



上图中，矩阵的纵坐标是成长率，横坐标是市场占有率。矩阵的右上角是成长率高、市场占有率高的“明星”产品；左上角是成长率较高、但占有率有待加强的“问题区”产品；右下角是成长率不高、但却掌握着绝对的市场占有率的“金牛”产品；左下角是成长停滞、占有率低的“狗”产品。

“问题区”的产品，通常受到消费者的欢迎，但却无法普及。如：快闪记忆体（flash memory）在移动通讯市场上的销量大幅增长前，便属于这类产品。

“问题区”的产品大都有定位的弱点，调整定位后有可能一飞冲天。所以，“问题区”产品的销售往往是销售人员认为最具有挑战性的工作。

“金牛”产品的成长率不高（因为市场已经饱和），但市场上仍然处处看得到这类产品。这类产品的现金流量大，毛利可能并不丰厚，但是，以量取胜往往是企业的主要获利手段。

管理者将成长率与市场占有率做成矩阵，加以分析，其中以奇异总裁威尔许应用得最为彻底。威尔许将公司内各种产品以上面的矩阵图定位，对无法跻身前三名的，他就会采取措施，解散或卖掉这个部门。这种管理方式让奇异公司的上百种产品都能在市场上进入前三名之列，而且很多产品是市场上的第一名。

“明星”产品不一定能带来财源，所以需要有“金牛”产品来担负起财务责任。

管理企业，应该清楚产品的定位，及时调整“问题区”产品的定位策略；同时，还要认清“狗”产品的前景，及时调整，绝对不要手软。

新创的科技企业，产品多半落在“问题区”，必须迅

速摆脱“叫好不叫座”的局面，向“金牛”，甚至向“明星”方向移动。所以，新创的科技企业需要快速地成长起来。

创业者如果缺少这样的认识或准备，那么，他充其量只是一名优秀的技术专家，而不足以承担带领企业快速成长的重大责任。

在这种情形下，无论投资人对你的计划多么感兴趣，他们的反应都可想而知。

在第二章中我们讲过，投资人知道财务风险是投资活动必须承担的风险，不可能完全消除。所以，知识创业者不应该将太多的精力浪费在财务预算的浩大工程之中。

除非亲自执行，否则计划阶段的财务预算只能是一种模拟，而且在不同的假设条件下，财务预算的结果会有天壤之别。既然是模拟，创业者就不应该浪费时间来玩数字游戏，而白白错失稍纵即逝的商机。

但是，投资人一定要请你估算达到损益平衡的时间。

对新创企业而言，最重要的是迅速占领市场（参阅第十一章），达到损益平衡的时间则可以大胆地假设。

而经营中的企业在推论达到损益平衡的时间时，一定要有数据支持，否则无法取信于人。

最后一定不能忘记，不论是网络企业，还是传统制造业，现金与现金流量都是企业经营的基础，推论达到损益平衡的时间时，千万不可忽略现金与现金流量。

财务规划的过去与现在

什么是损益平衡？

损益平衡可以分为动态与静态两类，当月（或当季、当年）的损益平衡属于动态平衡，累积损益平衡（弥补累积亏损后产生的盈余）则属于静态平衡。

损益平衡的计算方法非常简单。例如，某商店的月营业额为 100 万元，营业开支为 18 万元，营业利润为 25%，则其损益平衡点为 72 万元（18 万除以 25%）。也就是说，该商店当月必须有 72 万元的营业额，才不至于亏损。

至于累积损益平衡，则要包括开店的装潢与设备投资等在内。其计算可以用会计方法逐年编列折旧成本，再予以摊销。

投资人为什么要问创业者何时才能做到损益平衡？

一方面是因为损益平衡确实很重要，但另一个原因是：损益平衡可能是新经济下惟一还具有参考价值的财务数据。

在新经济的环境下，财务规划的变动非常大。由于今后所有的公司都将涉及到网络（有程度上的不同），所以这种改变已经不能被视为“潮流”，而必须被看做是一种“标准”。

过去的财务操作，都是假设“公司要永续经营”；在新经济的条件下，企业不进入该领域的前几名将很难生存，所以购并（与被购并）比永续经营更重要。

为了随时准备购并与被购并，财务人员必须习惯“公司本身就是一个最大的商品”。

过去的财务人员将工作重心放在成本管理、现金流量

分析、资金调度等方面。对网络企业而言，这些都是微不足道的，财务人员应该将工作重心转向为购并与筹资做准备。

要筹资，就要说明资金用途；要购并，就要评估资产价值。

传统的筹资目的是为了扩大企业的营运范围，网络公司的筹资目的则是为了增加公司购并或被购并时的价值。

网络经济的价值在于经营模式，企业可能缺少可评估的有形资产，因此“对经营模式价值的理解”必须取代传统的查账作业。

经营模式的价值在于未来，而不是现在，所以购并者大多选择换股方式进行购并，以便保留足够的现金。

为了取得换股优势，企业要争取尽快上市。

网络经济在 2000 年上半年面临局部的调整，投资人已经学会从三个角度来观察一个新创事业的起飞机会：①能否获利；②能否省钱；③有没有创新的经营模式。投资人认为，这三个基本条件必须满足两项，新创事业才有价值。

在这样一种混沌的局面下，“损益平衡”成为最后一项有意义的财务指标，不过却也不断地受到质疑。如：e Bay. com 是最早产生利润的网络企业，但是也会被质问：“为什么要产生利润？为什么不将利润用于增强明天的竞

争优势？”可见损益平衡仍然不是网络经济下大家都能够接受的准则。

这一连串的变动，对财务人员的冲击是非常大的。

如何鉴定无形资产

一般制造业的价值，不外乎参考公司净资产的市价、重置成本来计算，或者以公司税后盈余的倍数来计算。但是，对于网络或软件公司，鉴定其价值的依据主要为反映其无形资产与潜在价值的获利能力，而这些都不是传统的财务报表所能够反映的。

既然公司是一件商品，财务人员怎么能连其价格都无法确定呢？没有价格标签的商品，如何能够吸引买主呢？

国际知名网络公司，如雅虎与亚马逊的净利润都不理想，但它们都能以无形资产所产生的获利能力而一再地被股市投资者认同。我们在评估企业的价值时（不论是自己的企业，还是别人的企业），都要了解如何鉴定企业的无形资产。

“同业比较”是鉴定企业价值最常用的方法，但由于网络或软件公司大量采用产业联盟这种方式，因此常常会产生会计认知差异。如：本益比（Price Earning Ratio 或 P/E Ratio）是最常用的数据，但是，如果会计认知有差

异，收益（Earning）部分就会产生差异，结果会造成鉴定困难。

美国会计协会近年来推广了一种统一鉴定企业价值的会计处理新模式。其具体做法是将公司的整体价值分为两大类，一类是独立的企业本身的价值认定，一类是联盟或购并后的价值认定。

企业的本身价值取决于企业的获利能力与资本市场对其的评价。鉴定价值的方法包括“所得鉴价”（Income Approach）与“市场鉴价”（Market Approach）。

“所得鉴价”法强调以未来的税后净收益来反映企业的经营绩效，以公司未来几年的预计净收益换算成现值后，再加以推算。财务人员必须依据资金成本和经营风险，决定计算净现值（Net Present Value）的折价比率（Discount Rate）。资金成本愈高或经营风险愈高，折价比率愈高。

例如，某网络公司的经营模式的生命周期为3年，资金成本的折价比率为30%，第一年的预计现金净收益是100万元，第二年是300万元，第三年是800万元，则其鉴价后的现值应为755万元。计算公式为：

$$\begin{aligned} & 100/1.3 + 300/1.3^2 + 800/1.3^3 \\ & = 755 \text{ (万元)}. \end{aligned}$$

这种方法的缺点表现在两方面：一是技术瞬息万变，企业未来的收入是否能够准确地推算出来不无疑问；二是企业可能尚处于产品开发阶段，如果企业某一年的现金净收益为负数，这种计算就没有任何意义。

“市场鉴价”法是以同业的资本市场价值除以其营业额或利润，再用来推算自己的价值。但是，如果同业的比较资讯不易取得，或同业的经营策略和产品定位与自己的不尽相同，都会影响鉴价结果的可靠性。

至于联盟或购并后的价值认定，则更为复杂，通常采用贡献比例分摊法（Contribution Method）来计算。

例如，甲公司（未上市）与乙公司（已上市，市盈率为 20 倍）合并。乙公司的年度净利润为 1000 万元；甲公司拥有新产品的专利技术，但年度净利润仅为 100 万元。合并后，两家公司的市值为 2.2 亿元（100 万加 1000 万，再乘以 20），甲公司合并后的价值为 2000 万元（2.2 亿元乘以甲公司的总体利润贡献比例约 9%）。

采用这种计算方法的前提是两家公司的合并效益可以用数字来量化，但却无法在甲公司尚处于亏损状态的情形下使用。

损益平衡后的下一步

上市，是大多数公司在有盈余（达到当年的损益平衡点或累积损益平衡）后所采取的做法。但是，在网络经济的环境下，愈来愈多的公司懂得利用风险更高的市场，达到上市的目的；某些市场甚至可以接受尚未做到损益平衡的公司提出的上市申请。

上市，代表着企业的信誉有了一个新的起点；上市，是初创企业成长的过程，是公司从公开市场募集资金的手段。上市的影响应该是正面的，因为企业必须接受更严格的约束，企业的发展也必须更关注于保持较高的成长率，以便与财务预测的结果相符。

美国的高科技上市公司大都集中在纳斯达克（NASDAQ）股票市场。许多人不知道，其实非美国注册的公司也可以在美国股市挂牌，其中以“直接上市”、“发行托管凭证”与“借壳上市”等方式最为常见。

外国公司既可以直接在美国股市挂牌，也可以通过海外控股公司在美国股市挂牌。如果在其他国家和地区成立控股公司，在财务操作上必须符合美国与其他国家和地区的会计制度。中国著名的“中华网”（China.com）和中国台湾地区的和信超媒体都是以“直接上市”的方法实现

上市梦想的。

目前纳斯达克股票市场规定，公司净资产达 600 万美元，税前利润达 100 万美元即可申请挂牌。考虑到科技企业的获利能力并不在初创期，因此它也准许净资产为 1800 万美元、但无税前利润，或者总资产为 7500 万美元、但无税前利润的公司提出上市申请。

在美国，企业的上市条件并不苛刻，只要符合法律规定，又有券商愿意承销，几乎都可以成功。

托管凭证（American Depositary Receipts，简称 ADR）是另外一种外国公司到美国股市挂牌的方式。如中国台湾地区的台积电（TSMC）即通过这种方式在美国股市成功地挂牌。

发行托管凭证的方式可以分为已发行股或新上市股两类，前者是让股东获利了结，后者是为公司筹募资金。

发行托管凭证，需要由外国公司首先向美国证监会（SEC）提出豁免登记申请，然后找一家银行代为发行托管凭证，并决定多少股外国公司的股票可以转换为一份托管凭证，再向 SEC 提出申请。

发行托管凭证，股票承销商的作用非常重要。如果没有他们的“配合”，公司的股价很难攀高，甚至会跌破发行价。

借壳上市（shell company）在中文里的负面含义居多，

而在美国，这却是非常专业的领域。通过借壳，企业可以立即成为上市公司中的一员，然后利用上市公司的身份，在股票的二级市场上筹资，让股东们获利了结。

此外，在上柜市场（OTC），企业能够很容易地以低价或换股方式与上市公司合并后，立即从公开市场上募集到资金。

准备在美国上市的公司，在向美国证监会提出秘密申请（Secret Filing）之前，有一段时间可以用来做好非常重要的准备工作，这就是拟定公司的营运计划与财务操作方案。

结论

损益平衡只是起点。

新创的科技企业，其价值变化都在瞬息之间，所以不能用传统的按部就班的财务模式来对其进行管理。

创业者需要做好随时兑现公司最大价值的心理准备，因为风险事业的管理不在于实现自己的梦想，而在于要对股东有所交代。

至此，投资人已经对你的计划有了一个相当全面的了解。

如果投资人认为这是一个有意义、有价值的计划，投资人还需要观察你的沟通能力与传播技巧。

在面谈中，投资人会给你一个机会，让你来介绍你的专业知识。

投资人这样做，当然不是为了学习新的技术或知识，虽然这一点也非常重要。

投资人仍然是围绕着他们的投资收益来考虑的。

投资人希望你能够用浅显易懂的语言，将你的专业知识介绍给非专业人士并引起他们的兴趣。

投资人要观察你能否胜任一个企业的领导者的职位，因为企业领导者掌握一定的沟通与传播技巧的重要性绝不比其拥有的技术小。

成功的企业都要走上市这条路，而上市公司的专业经理人经常需要面对非专业人士。因此，向他们介绍你的专业知识此时便显得非常重要

你的沟通能力与传播技巧虽然不会影响产品的技术品质，但绝对会影响投资大众对公司价值的理解。

投资人在听完你的介绍后，应该对你的技术与专业更加了解，千万不能让他们反而更加困惑。

有些学究型的创业者，如果无法用浅显的词汇介绍他

的专业知识，投资人可能会请他将企业领导者的职位让给别人。他虽然不服气，但是必须承认这无关权力之争。投资人无意伤害他，投资人只是要确保他的投资能够获得最大的收益。

沟通与传播的秘诀

这里不谈办公室管理人员之间的沟通，也不谈家庭成员之间的沟通。这里要谈一种结果经常与预期不同的沟通，也就是内行人与“圈外人”（或外行人）之间的沟通。

企业负责人必须掌握一定的沟通技巧，否则有可能弄巧成拙，造成极为严重的后果。

我们经常听到企业负责人在开完记者招待会后，私下里责怪记者不够用功（他们不敢公开批评），误解了他的原意。这种情形也经常发生在开完股东会之后，而且影响可能会更大。

《荒谬管理》（Management Of The Absurd：Paradoxes In Leadership）一书的作者理查德·法森（Richard Farson）认为，沟通与传播都必须先认清一个事实，即“事情不会百分之百地依照别人教你的那一套发生”。

沟通与传播的重点首先在于你能不能化繁为简，以及你如何运用对方的语言来进行沟通与传播。

思考习惯可以分为水平式与垂直式。记者每天接触不同的人与事，这些人与事的变化又多又快，使他们的思考不容易深入受访对象的各种细节之中，所以他们的思考是水平式的；投资人（专业法人）每天要分析、评估许多公司，他们的思考也是水平式的。而企业的经营者从产品的设计、生产、销售到售后服务，都必须不停地思考，他们的思考深入但不够宽广，所以是垂直式的。

对于任何一件事物，愈是局外人（外行人），愈有可能采取水平式的思考方式。

内行人往往觉得与外行人进行沟通很困难，原因就在于他们之间思考方式的差异。

企业为了吸引媒体的注意力，创造价值，除了本身要有题材（正面的或负面的）外，更重要的是要改变思考方式。这样，才能与圈外人沟通。

许多技术主管误认为进行沟通与传播一定需要雄辩滔滔的辩才。

而我们发现，滔滔不绝的人其实并没有在进行真正的沟通。优秀的沟通者与传播者，首先要学会“听”，其次是具备逻辑思考与学习的能力。

你要以客观、开放的态度，了解对方所提问题的背景，然后有针对性地来回答。你绝对不能强迫他人按照你的节奏“起舞”。

你听得愈仔细，就会感到愈累。所以，本能地你会选择说，而不是选择听。能克服这一点，你便会向沟通与传播的更高“境界”跨上一步。

不要打断别人的讲话。这不只是一种礼貌，打断别人的发言，在某种程度上还表示你不想听，或者你以为你知道他要说什么（事实证明，大多数情况下你是错的）。

还有一点，有些人在听到别人的讲话中对他有批评时，心里就开始思考如何辩证与防卫，自然就得不到完整的讯息。

全神贯注地听，需要具备能够虚心接受批评的谦卑态度。

如果你的身份是“说”，而不是“听”，你应该首先了解你的听众。如果你不能彻底地了解你的听众，那么，无论你多么口若悬河，都有可能是在浪费时间。

与不认识的人进行沟通，要尽可能多地了解对方的背景、喜好及想要解决的问题。如：对方如果没有技术背景，你与他谈技术就是话不投机。

台积电董事长张忠谋的态度是：“从不高估对手的专业知识，但也不低估他的一般智慧。”他给部属的忠言是：“努力提高自己的沟通技巧，达到沟通的最高境界。”

要做到有效的沟通，沟通者必须收起“知识的傲慢”。你可以责怪记者不用功，但是如果因为你的语言生涩，说

理不清，导致投资人对你不信任，造成股价下挫，你就不可能去责怪全体投资人。

沟通与传播的专业能力可以通过训练来培养，企业经营者也可以聘请专业的公关人员，负责处理例行的与媒体的交流。这样的人选需要具备抽丝剥茧、化繁为简的基本能力，他们能够在短时间内将刚刚接收到的资讯归纳、吸收后提出简报。

千万不要找一个习惯于按照指令工作的人来处理企业的公关事务。

创业者与投资入来往时，应该遵守以下准则：

（1）给投资人留下你不缺钱的印象（不要等到缺钱时才去找投资人）。

（2）准备执行摘要 1 页、计划书 20 页、简报 20 分钟。不要说废话，一切都要回归基本面。

（3）找一家有帮助创业者募集资金经验的律师事务所与你合作。

（4）要明白：请人介绍投资人，再登门拜访，主动邀约，大多数情况下是在浪费大家的时间。

（5）密集接触，不要一个一个地来。如果你只获得一家的支持，条件一定不会是最好的。

（6）把你的移动电话号码留给对方，不要让投资人找不到你。

（7）对于你不了解的投资人，至多给他们一份执行摘要。

（8）除非投资机构的高层亲自要求，否则不要立即提供全套的计划书。

（9）不要与投资机构的中低级主管谈，因为他们只会否定，而完全没有决策权。

（10）简单报告你的创业计划，是成败的关键，不要拒绝任何能显示简报效果的方法。

（11）做简报时，一定要等大家都就座后再开始。该

来的人如果没有听到报告的内容，简报注定要失败。

（12）报告中途的评论是最有价值的部分，不要排斥，不要自卫，要仔细聆听。

（13）会谈一定要有结论。如果有下一次会谈，散会前一定要约好时间。

（14）不要透露你的其他洽谈对象。投资人如果真的感兴趣，他们自己会组建投资团队。

（15）制造有很多人要投资于你的计划的印象，这些投资甚至超过你的需求。

（16）投资人问你的计划价值多少时，不要急于回答，要请他先说。

（17）投资人告诉你他们没有兴趣继续谈，一定要请教原因，因为这是最宝贵的学习机会。

（18）你的投资顾问如果自己并不投资，你就没有必要让他继续担任你的投资顾问。

这是美国最大的创业投资媒介网站 Garage. com 的创办人川崎 (Guy Kawasaki) 于 2000 年 5 月在美国所做的一场演讲中的重点内容。

川崎先生早年服务于苹果电脑 (Apple Computer), 在硅谷高科技界, 他以创业精神享有盛名。他认为, 科技创业者应该具备十种正确的人生态度。

1. 拥抱变化

19 世纪的制冰业, 是派人在结冰的湖面或河面上将冰块锯下后, 交给顾客使用。制冰工人的工作后来被专业的制冰厂所取代, 制冰厂后来又被电冰箱所取代。

假如制冰工人当初愿意接受这种改变, 而不是去抗拒这种改变, 他们将有机会转入新的技术领域, 而不是眼睁睁地看着自己的工作被别人取代。

2. 己所不欲, 勿施于人

航空公司的总裁如果也乘坐经济舱作长途旅行, 飞机的经济舱应该不会是现在这个样子。因此, 不要把你自己的产品卖给别人。

3. 专注于执行面

我以前认为好的创意是成功创业的基础, 现在我发现能够执行一个好的创意才是成功创业的基础。我每天都有很多好的创意, 但是除非我亲自去执行, 否则它们仍然只是好的创意而已。

4. 不要藏私

我从来没有见过一个藏私的人会成为一名成功的创业者。你有好的创意，你应该假设至少有十个人有同样的想法，你应该赶快与人讨论，发现缺点，并组成团队来执行该创意。

5. 追求正确的目标

为什么要创业？为了赚钱。为什么要赚钱？为了买车子、房子或是私人飞机？财富只能带来有限的快乐（happiness），无限的喜悦（joy）必须靠做一些对社会有用的事情来获得。如果人们因为你的产品、技术或服务而变得快乐，你才会有真正的喜悦。

6. 不停地学习

长江后浪推前浪，创业者一旦停止学习，他成功的机会便会微乎其微。

7. 简单扼要

创业者不需要咬文嚼字，而是应该直接切入重点。这样做最能避免产生误解。

8. 设立典范

创业者都有机会取得成功，而成功的人备受瞩目，所以创业者一定要趁早养成以高标准行事的习惯，这样才能在成功后自然地成为社会典范。

9. 不怕失败

认为你不会成功的保守的人愈多，愈代表你的计划真的有点名堂。大胆去做吧，即使失败也值得。

10. 珍惜缘分

任何成功，不论是获得金钱还是名声，都不能代替亲情与友情。