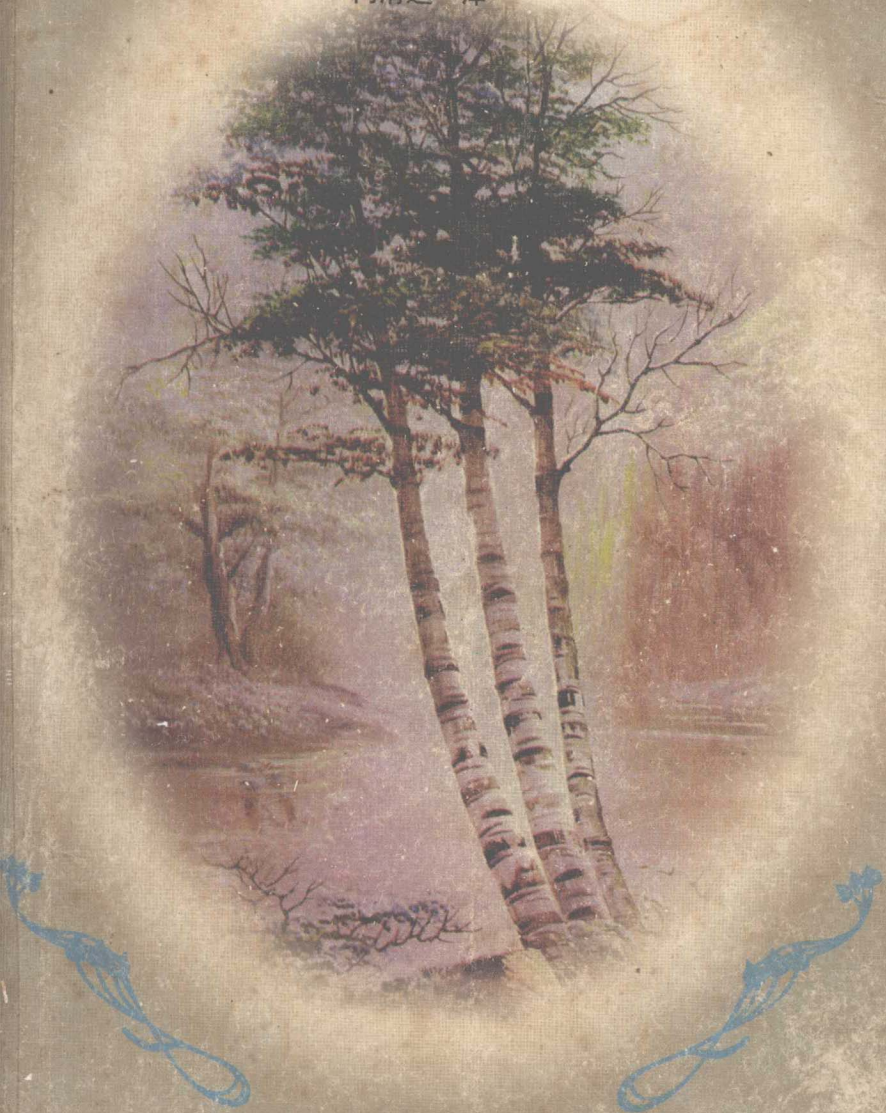


实现创业的梦想

麦 凯 著
向清远 译



哈尔滨出版社

实现创业的梦想

麦 凯·基尔斯 著
向清远 译

哈尔滨出版社

(本书若遇质量问题,可直接向承印厂调换)

责任编辑:黄 强

封面设计:任洁扬

实现创业的梦想

著 作 者:麦凯·基尔斯 著

译 者:向清远

出 版 者:哈尔滨出版社 (邮编:150013)

出 行 者:黑龙江省新华书店

印 刷 者:黑龙江省新华印刷厂

850×1168毫米 1/32 印张:7.5 插页:4 字数:150,000

1997年1月第1版 1997年1月第1次印刷

印数:1-8,000册

标准书号:ISBN 7-80557-396-7 /F·282

定 价:14.80元



企业当自强

吴清友

“实现创业的梦想”这本书最重要、也最可贵的，是观念。

作者强调要有所为，有所不为。创业前，应该先理清自己工作、创业的动机及人生观。我非常认同作者所说的，你的事业就反映你的人格，事业是生命的一部分，是自我的延伸。

因此，我们不应该把这本书局限于经济活动的范围，我甚至可以拿这本书给我的小孩看。因为作者是从生命的主体出发，谈的是人生观，人生志业。这本书不只是想创业的人可以看，而是各行各业想追求自己志业的人，也都很值得一读的书。

这本书的特别之处在于，他所谈的是“本”——事业的本质，经营事业要像在经营自己的人生。他不是只强调“末”——赚钱的技术面。

一般的企管书籍往往太强调企业经营的技术面，例如像购买某个公司、合并某个部门，或是如何击败竞争者。只不过是甲先生的钱跑到乙先生的口袋的零和游戏，太强调企业经营的经济指标，而忽略了社会指标。因此，企业常常在赚钱、花钱的过程中，一次、二次对社会造成伤害，结果本末倒置。

像本书作者这样的创业家，是很自在、顺性而且幸福的。他认为事业是生命、生活的延伸，他的创业动机很清楚：要对自己、公司、消费者、社会整体有益，不因为自己想赢而伤害别人。但是他反而把事业经营得很成功，因为他能深入体验生活，比别人早发现需求，而且选定目标以后，就坚持到底。

所谓的需求可能是当时社会所没有的商品与服务，也可能是提供比别人好的商品与服务。最重要的是，他把自己当成消费者，从自己的需求出发。他理性的看待市场，强调事实，相信消费者的判断，没有把顾客当傻瓜。

本书指出，在成熟而理性的市场中，忠诚是主流。所谓市场，包括公司、竞争者及消费者，不正派经营会被消费者唾弃。中国现在也正逐渐迈向更健全、合理而公平的市场，对消费者更有利，也更具保护性的方向，这很适合目前中国的时空环境。

要双赢，不要零和

本书的论点脉络非常一致，作者所强调的“真诚”贯穿在整本书中，无论是谈行销、资金、竞争、成长、服务、甚至经营企画书，都前后一致，呼应他的中心思想，找不到矛盾之处。他不但这样主张，而且自己实际做到，又做得很成功。

例如他的竞争策略不是在于想打败竞争者，而是如何为顾客永远提供最好的服务，打败竞争者有时候不见得对自己有利，或是对顾客、社会有利。因此，这是一种比较建设性的竞争观念，也就是他好，你要比他更好，目标是让顾客得利。对社会而言，这是双赢，善性的循环。又例如他强调长得快不如活得好：质优先，量其次。

这本书为读者提供了一种有创意而积极的人生观：

·他最有创意、有说服力的观念就是对问题的看法。他认为问题分两种：“成功企业的问题刺激有趣，失败企业的问题沉闷无聊。”他鼓励公司经营者创造好问题，吸引优秀人才来解决；鼓励主动发掘问题，从中找到机会，而没有停留在看问题的肤浅面。他认为创业家是比别人有眼光先一步发掘问题、创造机会的人。

·他对运气的看法是：“运气，或是说是善于辨别的能力，是靠努力赢取的，而非凭空而降。所谓运气，是你在自

己专长、所提供的服务，以及事业上下了许多苦工后，终于来临的机会。”他相信运气，但是更相信积极和努力。

·他强调精耕、深耕：“从你创办公司的第一天开始，直到公司结束、转让，或是你退休为止，整个过程就是持久不断的努力。毅力就是要孜孜不倦的处理手边的日常工作，知道没有其他捷径可循。

以人为本

对读者而言，这本书指出的创业家特质是：

- 以人为本。
- 把事业作为人生的延伸。
- 诚恳、真心（无论是同事的分享或对客户的服务）。
- 无论是看问题、机会、运气或努力，都抱着积极的态度，坚持到底。
- 有创意，从生活中找灵感，从问题中找机会，同时还要主动创造好的问题。

我最认同的是，他把人生的理想和志趣与事业结合，他的人生观决定他选择什么行业及如何经营。这种观念可以跨越国界及行业。

我自己觉得选择事业，必须考虑的是“愿”与“力”。

“愿”是指心甘情愿，因为你选择的事业是你生命的一部分，因此你坚持到底，择善固执，你依据生命自然延伸出

来的特质来选择志业，因此才能彻底说服自己。而我指的事业不止于经济活动，无论你是选择当老师或其他事业，都一样。因此，“愿”包括了自我的使命感，所有事业的终极目标应该都是自我实现，这已经超乎了有“偿”（报酬）的领域。

“力”则是指专业条件及市场敏感度等能力。有了清楚的发展方向，你有没有能力做到。

因此，我相信“事在人为”，也就是什么样的人，出自什么样的动机，做什么样的事。只要自己有定见，就会问心无愧，非常坦荡。

大家都说中西文化有差异，但是或许差异主要是在技术面，当谈到事业经营的本质面时，就我在这本书中所看到的，中西文化没有差异。

译 序

为什么不问问我们？

向清远

译者过去的工作地点紧邻北京市仁爱医院，那里环境优美，附近上班族又多，因此很自然地，各种有关“吃”的店如雨后春笋般一个个冒了出来，纵横于附近的五、六条巷子之中，从中式快餐、港式茶楼，到西餐厅、日本料理店等无所不包。

令人感到奇怪的是，在差不多两年当中，平均每三、四个月就会有一家餐馆换老板，而在每家餐馆易手之前，我们几乎都可以凭直觉预测，这家店快垮了。

先要说明，我们绝对不怀疑这些有志于餐饮业的勇者在经营上的诚意。他们大都亲自主理店务，食物还算可口，对待顾客很有礼貌，店中伙计也会说（尽管有时声调略嫌机械会）：“欢迎光临”，或“谢谢，下次再来”等等。

那么，他们为什么会失败呢？

在翻译本书的过程中，作者麦凯经营企业的哲学为我们的疑惑，提供了解答。

基本而言，失败的创业家都不能设身处地的从顾客的角度

度，来反省自己的事业。我们就是顾客！但是，几乎没有一家餐饮店的老板问过我们对他的店有何观感，对于装潢、食物、侍者的服务、甚至价钱是否合理，到底意见如何。他们好像都只凭自己一些模糊的印象与经验，来假设顾客喜欢什么食物，或应该在什么样的气氛中进餐，更没有人会问我们，他的店还可以再撑多久！

事实上，类似的例子在我们的日常生活中俯拾皆是。无论是在仁爱路的商圈、民生东路的住宅区，或是彰化、甚至高雄，每天都有无数的超级商店、小吃店、精品店，面临易手或转让。这些各行各业的经营者，究竟花费了多少力气在寻求顾客的真正需求上？

而在占中国经济活动主体的中小企业中，更不知有多少创业勇士前仆后继的在上演同样的失败故事。

有创意的创业家

麦凯根据自己白手起家的经验，写成了本书。他开宗明义的指出，这本书谈的不是企业发展必须遵循的金科玉律或财星 500 百大企业的管理技巧，而是生意的本质。所以他会说：“大部分的经营理念都是不证自明的：像老实的做生意、找出自己的市场定位、顾客至上、好好聘用人才之类……”然而，“无论企业大或小，最主要的问题都是缺乏想像力。”

他不教读者种种击败竞争对手的伎俩，却强调：“做生

意时，千万不要设法‘击败’竞争对手，而是要提供顾客在你的竞争对手那里买不到的东西。想要击败对手只是白费力气，因为顾客对你们之间的竞争根本无动于衷。”

这本书是为像你我一样怀抱着一点点创业梦想的普通人，以及事业刚起步的小生意人而写的。因为对大多数人而言，“你的事业或许不会成功得让你登上报纸的财经版，但也不至于一败涂地。”事业应该是一个人自我的延伸，但是在一步步走过百味杂陈的创业之路时，你的事业也在考验你的人格。

本书作者的诚恳、幽默、睿智和对世事的洞察力，使此书读来趣味盎然，并且令人深有同感。这本书不但使人更了解“做生意”的真貌，也让我们能更透彻的观察社会，分析世事。

希望所有有志创业，或是已经创业的人（无论成功或失败），都能用心读此书。也希望这本书的出版能为社会带来更多有创意的创业家，不断带给顾客意外的惊喜。

目 录

序 创业当自强·····	吴清友	1
译序 为什么不问问我们? ·····	向清远	6
第一章 白手起家·····		1
第二章 真的成功怎么办? ·····		15
第三章 大企业买不到的优势 ·····		37
第四章 从生活中汲取灵感 ·····		53
第五章 长得快, 还是活得好? ·····		83
第六章 要能好聚好散·····		105
第七章 资金不足, 焉知非福·····		119
第八章 MBA 也不懂的窍门 ·····		145
第九章 吹牛不如说实话·····		167
第十章 你就是顾客, 你就是老板·····		183
第十一章 第一次就用对人·····		201
第十二章 教堂司事的创业传奇·····		223

第一章

白手起家

在这漫漫长路上，
公司赚过钱，也赔过钱，
请过上百个员工，成立分店，
添购设备；
却也曾濒临破产边缘，
引来一群虎视眈眈的竞争者，
其中有一些还曾经是我的朋友兼合作伙伴。

第一章 白手起家

20年前，当我开创第一家店时，其实对做生意并没有多大兴趣，我只不过想把身体养好而已。

出生没多久，我就受到哮喘病的困扰，所以长大后，我开始试验不同的食谱，发现很多食物与我的病情确实有些令人不安的关联。而在我放弃了一般美国食物——也就是糖、脂肪、酒、化学品及添加物后，我觉得好多了，呼吸也顺畅得多。但假如我偷偷吃个汉堡包，喝杯可乐的话，身体立刻抗议。

实验了一年，得到一个令人十分沮丧的结论：为了身体健康，我一定要变成“食物怪人”。我很高兴与那些“垃圾食物”（junk food）道别，却发现如果每星期不花上10小时到处搜购食物，例如到各种不同的民族食品店、农作物摊、修士开的面粉磨坊、日本城以及其他偏僻的食品店铺寻觅，我就没办法维持我的自然食谱。那些所谓的健康食品店真的帮不上什么忙，最主要的原因是在他们的观念里，健康食品就是由一些穿着护士制服以及白色丝袜的女人所卖的高价成药和维他命。

我再也受不了这样耗费时间，决定自己开一家健康食品店。这不但在波士顿是创举，对全美国来说，也是先驱。

创业的漫漫长路

第一年，每天都差不多赚进300美元，而且我也从中得

到许多乐趣。因为公司规模小，我和顾客以及供应商之间的关系十分亲密。但生意开始愈做愈大，坐办公桌的时间逐渐比坐在柜台后的时间要长，我觉得不再像以前那么自得其乐了。

一年年过去，公司赚过钱，也赔过钱，请过上百个员工，在美国东西两岸成立分店，添购了批发和生产设备；却也曾濒临破产边缘，引来一群虎视眈眈的竞争者，其中有一些还曾经是我的朋友兼合作伙伴。

在这漫漫长路上，我几乎犯尽所有的错误：借了太多的钱；有时人手不足，有时却冗员太多；不是管理不够完善，就是存货过多；和员工日渐疏远，又或者没有充分授权；我甚至看不懂资产负债表（我现在会看资产负债表了，可是仍会犯其他错误）。

七年后，当我把生意转手让人时，艾尔温贸易公司（Erewhon Trading Co.）每天仍有 25000 美元进帐，那是 1973 年的事。然后我离开美国，拿起笔杆来写了一本关于苏格兰某个部落的书，这是我一直都想做的事。

找不到工作的企业家

几年后，我带着在苏格兰结识的澳洲籍太太回美国，却为自己找到另一个创业的理由：没有人肯聘用我。我从来没有当过受薪阶级，也没有大学文凭，而经营公司的经验并不

等于在美国大公司工作的资格，所以我完全不符合任何职位的要求。翻遍星期天报纸的征人广告，找不到任何会考虑聘请我为他们冲锋陷阵的公司。我又不想再回学校念书，只得重作冯妇。也就是说，我又再度成为创业家。

开始时，我只间接参与其事，担任食品公司、印刷厂及废料处理厂等不同公司的顾问。此外，我还帮过三家身陷危机的公司起死回生——分别是时装公司、行销公司和能源公司。我还写了一本书，讨论个人和大机构对未来的影响力。

做了3年自由自在的纾困专家后，我在8年前和朋友史密斯（Dave Smith）一起创办了史密斯与霍肯公司（Smith & Hawken Co.）。今天，你仍可以在我们位于加州磨坊谷（Mill Valley, California）的办公室里找到我。

这本书直接来自于上述的商业经验。当我创办波士顿那家健康食品店时，我对做生意简直一窍不通。但我尽力而为，开始阅读一切相关资料。我订了华尔街日报，可是被它搞糊涂了；也勤读各大商业杂志，然而财星杂志（Fortune）500大企业的世界好像和我扯不上关系。我偷偷溜进哈佛商学院的课堂旁听，他们的个案研究和我的情况简直风马牛不相及。

我愈多方探寻，愈觉得惶恐。对“正统”的企业界知道得愈多，我只有愈怀疑自己是否真的在做生意，因为我做的事与他们截然不同。即使到了今时今日，每当我读到一般的商业杂志时，都还有那种感觉。