

本书为成千上万的小企业主、创业者而作,零起点阅读

老板

是怎样炼成的

——小企业经营之道

The Ugly Truth about Small Business

[美]露丝·金 著 耿林 译



YZLI0890117424

明知是成功的一半。

50个实例, 来源于在困境中求生存的
企业家们的亲身经历, 实战经验分享, 你
并不孤独!



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

本书为成千上万的小企业主、创业者而作,零起点阅读

老板

是怎样炼成的

——小企业经营之道

The Ugly Truth about Small Business

[美]露丝·金 著 耿林 译



YZLI0890117424



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

老板是怎样炼成的：小企业经营之道 / (美) 金著；
耿林译. —杭州：浙江大学出版社，2010. 11
书名原文：The Ugly Truth about Small Business
ISBN 978 - 7 - 308 - 08067 - 5

I. ①老… II. ①金… ②耿… III. ①小型企业 -
企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 212898 号

老板是怎样炼成的：小企业经营之道
(美) 露丝·金 著 耿 林 译

责任编辑 叶 敏

装帧设计 虢 剑

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 北京京鲁创业科贸有限公司

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 635mm × 965mm 1/16

印 张 18.5

字 数 172 千

版 印 次 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 308 - 08067 - 5

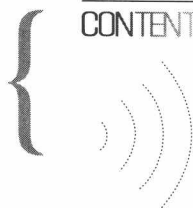
定 价 39.80 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

目 录

CONTENTS



前言：你并不孤独	2
简介：从我们的错误中学习	6
第一章 我们为什么要做企业家	8
第二章 我的故事	12

第一部分 关于小企业经营之道的 50 个故事

1. 我错误地购买了一家企业	18
2. 战争创伤	22
3. 起死回生的人	26
4. 我只能靠自己	32
5. 我们在快速地赔钱	36
6. 我们火上浇油	40
7. “值得信任”的记账员	46
8. 经理带着部门的员工们集体辞职	50
9. 我们离关门大吉只差 6 个星期	55

目录

CONTENTS

10. 我被迫创业	59
11. 我几乎崩溃	64
12. 我看错了人	71
13. 我不能赊账	75
14. 我恨透了我买的企业	79
15. 我被解雇了	83
16. 边际收益太低了	87
17. 我得了心脏病	91
18. 一个强大的竞争对手打算除掉我	94
19. 我生病了，无法工作	98
20. 我之前没找到客户	102
21. 客户不明白为什么要使用我们的产品	105
22. 政府剥夺了我们	110
23. 我的合伙人失去了热情	116
24. 我不得不放弃控制权	121
25. 我对自己的能力不自信	126
26. 我们不知道救世主是否会出现	131
27. 信念帮我渡过难关	134
28. 不应将爱好转变为失业	137
29. 没有人支持我	141

30. 竞争对手挖走了我的员工	146
31. 我们的顾问背叛了我们	151
32. 情绪化阻碍了我	156
33. 我们在最差的时光开张	159
34. 还不够谨小慎微	162
35. 贪婪蒙蔽了我的双眼	168
36. 关键职员辞职了	175
37. 直觉告诉我有什么地方不对劲	179
38. 我全靠自己	184
39. 我一天之内损失了收益的 25%	189
40. 我所在的行业是男性主导的行业	193
41. 跌破市场底价	198
42. 我想成为英雄	203
43. 过于乐观	208
44. 我的出版商破产了	212
45. 意想不到的压力	215
46. 我没有留意财务报表	220
47. 客户威胁不向我们付款	223
48. 我们的事业代价不菲	229
49. 我不能让公司对我有偏见	234
50. 扩张带来的问题	242

目录

CONTENTS

第二部分 你应怎么做

第三章 至关重要的生存策略	248
1. 振作起来，拂去尘埃，继续前进	249
2. 学习如何控制自己的情绪	250
3. 找一种体育锻炼的方法来排遣压力	253
4. 相信你所做的事情	254
5. 要灵活	255
6. 依靠你所相信的企业之外的人士	256
7. 在企业内部，要建立一个团队	257
8. 要建立一份清单	259
9. 要写日志	260
10. 跟着感觉走	260
11. 作出艰难决策	261
12. 寻找应对恐惧的精神力量	262
13. 天使也许会出现	263
14. 让那些积极正面的人围绕在你周围	264
15. 要有耐心	265

第四章 有关合作伙伴的真相	267
第五章 关于企业运营的七大神话	272
神话之一：好酒不怕巷子深	272
神话之二：创办自己的企业可以快速致富	273
神话之三：完美的合作：我出点子，银行出钱	274
神话之四：我这次给客户一个折扣价， 下一次再捞回来	275
神话之五：如果竞争对手可以以某一 价格销售，那我也能做到	276
神话之六：员工是我的朋友	278
神话之七：我需要空闲时间，我不必回答 所有人的问题	279
第六章 至理名言	282
致谢	286

小企业经营之道

本书为成千上万的小企业主而作，他们中有些人可能正在考虑是否建立小企业，有些人已经创立了小企业，另一些人则正在经营小企业。

我希望你在这里读到的故事能够给你安慰，给你希望，给你想法，让你明白你并不孤独。

前言：你并不孤独

祖父总是跟我说，世界上有三种生意人。

第一种人犯错误，却不从中汲取经验教训。这类人会犯同样的错误。

第二种人犯错误，但从中汲取经验教训。这类人不会犯同样的错误。

第三种人从他人所犯的错误中汲取经验教训，他们避免了犯与其他人相同的错误。当然，他们也会犯些错误。但是，通过从其他人所犯的错误中学习，他们节省了自己的时间，精力和金钱。本书可以帮助你成为第三种生意人。

我们来看看真相。作为小企业主，当我们被问及“生意如何”时，即使最大的客户破产了，银行账户上只剩 3 美分，不知道去哪里找钱来付账，我们也会说，“很不错”。我们很少会相信什么人，而把自己的真实情况如实相告。

我于 1979 年开始创办第一个企业。当时我 22 岁。那时，我确实不知道办一个企业是多么困难，又是多么有价值的事情。归根结底，我理想化地认为创办和运营企业是一件容易的事情。我的理想主义最终变成了现实主义、奋争和成功。运营企业几年以后，我已说不清楚成为一名企业家是福还是祸。但我知道要掌握自己的命运，而拥有自己的企业是掌握命运的最佳途径。

在过去的 25 年里，我运营了 7 家企业。其中 4 个是成功的，两个刚成立不久，现在下结论还为时尚早，而第七个企业则是一个彻底的失败。

我曾为了筹措资金找过一份工作。起初，一切很顺利。压力消除了。我不再为账单发愁，我有了固定收入。但不到 6 个月，我就开始讨厌这份工作。18 个月后，我辞了职，我发誓不再为其他人工作。我要设法找到自己的生存之道。我和我丈夫花了数年的时间才堵上 70 万美元的资金缺口。

每当我开创一个新企业，挑战就会更大。面临的情况也会更复杂。我开创的一个比较简单的企业是一家 T 恤衫公司，其目标市场是职业工程学会的学员装。我们的目标就是要获得足够的利润，保证我们每年的山区旅游，并设计新的 T 恤衫。我们成功了。

最近开创的企业之一，前景网络电视公司（ProNetworkTV. Inc.），面向互联网电视的纵向需求，是一家复杂的企业。创办这家企业使我陷入前所未有的梦魇中：在一天之内，丢掉了 160 万美元的合同，损失了 80 万美元的投资，失去了所谓的“合作伙伴”。

这一经历，令我真正震惊的不是这些数字，而是人竟会给企业带来如此大的风险。我开始疑惑是否还要继续做下去。为什么人们会置自己于压力，不眠之夜，以及恐惧之中？我们内心深处有怎样的力量可以激励我们前行？

我发现我并不孤独。我认识到，在美国有 2 300 万小企

业主在经营小企业的过程中，都应对着自己的挑战，迎接着自己的胜利。许多人在困境中找不到转机。毕竟，我们这些企业家能够咬牙坚持。本书可以给你带来转机。

本书包含了 50 位愿意慷慨地与你分享他们经历的企业家的故事。你会看到独资经营企业，合伙人企业，股份制企业，从初创企业到价值几百万美元的企业，服务型企业，制造类企业等各种各样的企业。你会读到有些企业会犯一些错误，而这些错误你不要再犯。

读这些故事时，你会发现不同的企业家对于企业困境的定义是不同的。你也许认为他或者她的经历并不是“很糟糕”。然而，经历这些事情的人却感到非常可怕。有些人坚持下来了；另一些人则关闭了原来的企业，重新创办了另一家企业。也有一些人关掉生意，选择了其他谋生之道。有一些人正在经历着梦魇。他们不知道黑暗尽头是否能重现曙光。

所有的人都非常慷慨地与你分享了他们的经历，无论你是正在经营自己的企业，还是正在考虑建立自己的企业。有些企业家要求我换掉他们的名字以及企业的名字。我答应了他们的请求。虽然他们的名字是化名，但他们的故事是真实的。从与我分享经历的每一位企业家那里，你都可以学到东西，并可以通过这种学习来避免一些压力的产生。

这是一本励志的书——它能够带来希望——它能让你感觉到你并不孤独。当你阅读这些故事时，那些企业家用以解

决危机的灵感会使你受益匪浅，能够帮助你应对作为一个企业
业主所面对的危机。你可以从他们的经历中学习，成为第三
种生意人。

简介：从我们的错误中学习

无论你是正在考虑创办一家企业，还是正在运营一家企业，或者是已关掉一家企业，你都不是孤独的。有成千上万的曾经的、现在的、未来的企业家为你提供设想、激励和指导。你所要做的就是虚心求教。

我明白。大多数企业家都是守口如瓶。我们曾信任别人，告诉别人自己所遇到的问题，却受到了伤害。结果，我们不再相信别人，不再告诉别人自己的实际处境……除非这个别人是那些可能永远不会创立或运营自己企业的人。也许，这就是我们作为企业主最大的弱点。我们很少与人分享，也很少向他人求助。无论怎样，我们都知道我们是正确的，我们要战胜艰难困苦来证明我们是正确的。

人们渴望分享。你所要做的就是提问。在我为写本书进行调研的过程中，我发现了这一点。那么，你怎样可以找到那些值得信赖的人？

有时，你可以向陌生人提问。你可能读到某人的一篇文章，感觉这个人会喜欢你。你可以给他发一份电子邮件。你也许会感到惊讶——他竟然回复了你的邮件，而且他愿意帮助你。

你可以和与你同机，坐在你旁边的人交谈。在飞机上，你可以与别人深谈，因为此时人们没有担心；你们再见面的

可能性很小。人们在飞机上会更多地相互分享。我之所以这么说，是因为我乘飞机总里程达到 200 万公里，在飞机上与上千人进行过交谈。

你要鼓起勇气给你敬佩的人打电话，写信，或者发电子邮件。找那些与你不在同一行业的，在你眼里是成功人士的人们。请他们共进早餐，午餐，或晚餐。你会惊讶地发现从他们那里学到的东西绝对值得你请他们一餐饭。这办法可行。你怎样才能引起他们的注意？我发现最佳途径就是隔夜给他们写信。这样，你绝对有理由期待他们能抽出宝贵的时间赴约。要诚实——有时，你的理由就是要别人帮你出主意。毕竟，他们曾经历过你正在经历的困境。最后，你要机动灵活地调节自己的日程安排以迎合他们的时间。赴约前要准备好问题清单（如果对方要求提供问题清单，你不要感到惊讶）。要做笔记，要从他人的智慧中汲取营养。

本书可以给你灵感，帮助你战胜艰难时刻，战胜资金短缺，以及许许多多你运营企业时遇到的现实问题。

当你有了成功的经验或失败的教训后，你要乐于与那些正在路上的，怀揣梦想而经营自己的企业的人们分享。他或者她也许正在忍受不眠之夜，压力，恐惧，以及生存危机。伸出援助之手，帮助他们渡过难关。

第一章 我们为什么要做企业家

一句话，要有激情。我们要对所做的事情有激情。当然，除激情之外还有很多其他理由，但是最主要的就是我们热爱所做的事情。受教育水平并不重要。是否有资金支持也不重要。我们之所以成为企业家，是因为我们看到了需求，我们喜欢或者愿意做一番事业，而达成这一目的的唯一途径就是拥有自己的企业。

杰夫，拓展训练公司的 CEO，给出了简明扼要的论断，“我认为一直驱使我前行的最大动力就是我对所做的事情充满激情，因此，失败，无所作为，或者不成功，这些都不是我的选项。”

以下几点就是我们之所以成为企业家的理由。

企业家与大企业文化不相容

我们不适应大企业的文化环境。所以，许多企业家告诉我，他们之所以选择自己办企业，是由于他们厌倦了自己的成就不被认可的感觉。当他们开始创立自己的企业时，他们的努力终于被认可了。有人一开始给大企业工作，之后却发现大企业了无生机。一些人一开始为大企业工作，而大企业认为这些人不合适。

萨莉购买了她的上一家企业，这是他们经手的最大一笔买卖，价值超过 400 万美元。她还建了一个分部。然而，她辞职了。当被问及这样做的原因时，她说，“一旦决定让自己去开拓，明白了你真正热爱的是与那些你愿意与其共事的人们一起工作，你就停不下来了。这可以激发你的活力。一旦决定去做，你就不愿停下脚步。这也就是你能克服困难，向着梦想前进的力量源泉。”

凯瑟的评论概括了很多离开“舒适而保险”的一份大企业的工作的理由：“我厌倦了美国企业中的那种紧张和忙碌。我感觉自己像是在受奴役：为了极小的升迁机会而努力工作。我决定去做自己喜欢的事情，所以我辞职了。”

大多数企业家不适应大企业的条条框框。我们冲破条条框框，不喜欢按规则出牌（除非这规则由我们自己定）。终于，我们厌倦了，开创了我们自己的企业，开始掌握自己的命运。

我们别无选择

有时，我们并没有预料到自己会做企业家。一位被动地、莫名其妙地成为一位企业家的人告诉我，他办自己的企业的原因是因为他不能融入公司的环境。当他被解雇的时候，他不得不开办了自己的企业。

保琳需要找事情做，因为她丈夫参加了罢工。这就迫使