

The Beermat

好主意

Entrepreneur

变

大生意



[英] 迈克·索森 (Mike Southon) 著
克里斯·韦斯特 (Chris West)

熊晓霞 译

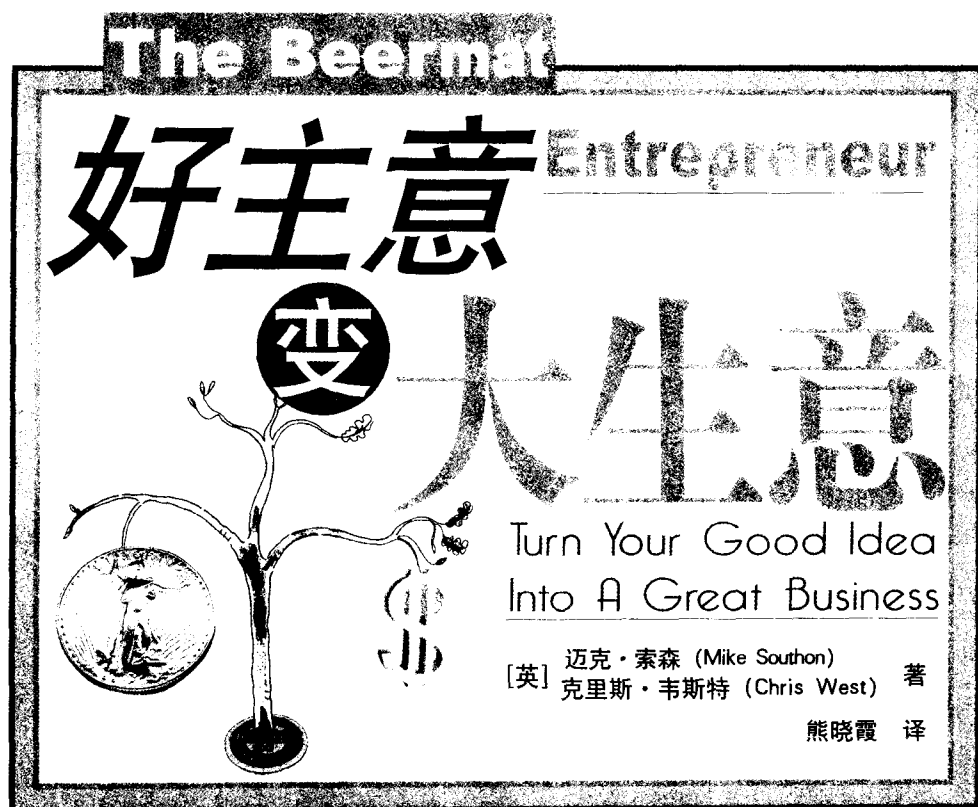


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

Turn Your Good Idea Into A Great Business

许多人有许多好主意，本书告诉你如何把好主意变大生意

许多人有许多好主意，本书告诉你如何把好主意变大生意



企业家都是了不起的人，但他们也需要所有能帮助他们成功的一切。他们既需要激情也需要清醒的头脑，本书将告诉你如何具备这些成功的素质。

这不是一本说教式的理论书籍，而是作者跌宕起伏的生活经历的真实写照。他从关于创业的一个“好主意”开始，系统全面地描述了企业发展的不同阶段（幼苗型企业、小树型企业、橡树型企业）所会遇到的种种困难及其解决方法。这是一本集实用性和操作性为一体的好书，你会喜欢它并将从中受益匪浅。

The Beermat Enetepreneur:Turn Your Good Idea into a Great Business.

© Pearson Education Limited 2002

The Right of Mike Southon and Chris West to be Identified as Authors of this Work has been Asserted by them in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

The translation of The Beermat Entrepreneur:Turn Your Good Idea into a Great Business,First Edition is Published by Arrangement with Pearson Education Limited.

All Rights Reserved.

版权所有，违者必究。

版权登记号：图字：01-2004-6020

图书在版编目（CIP）数据

好主意变大生意 /（英）索森（Southon,M.），（英）韦斯特（West,C.）著；熊小霞译.

—北京：机械工业出版社，2005.1

ISBN 7-111-15559-9

I. 好… II. ①索… ②韦… ③熊… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第114361号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：徐 井

三河市华晨印务有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·12.5印张·162千字

0001-8000 册

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版



中文版序言

很高兴能把《好主意变大生意》这本书介绍给中国的读者。我第一次来到中国是在 1985 年，从那以后，又数次访问中国。每次来华访问，都能带给我巨大的惊喜，而且，每每受到一些企业家和小企业的盛情接待，使我的每次访问都愉快而繁忙。也正是这些企业家们才对普通老百姓的需求有良好的洞察力，他们也有能力和决心为百姓们提供所需要的产品。

我们这本书已在英国本土取得了巨大的成功，现已或即将以 12 种语言在欧洲和亚洲出版。迄今为止，世界各国都有企业家来信告诉我们他们发现“啤酒杯垫”方法如何有用。这使我可以很有把握地说，这本书所提出的基本原则说明有两点是世界共通的：人的天性和企业本身的天性。

同时我也肯定，中国企业在某些方面有其特殊性，那就是市场和文化。如果你认为在中文版中有些内容应该有所涉及然而却没有谈到，那么请通过我们的出版社告诉我。我们总是渴望了解新生事物。

我期待着另一次中国之旅。届时我希望见到那些已经把我们的方法应用到实践中并取得了成功的中国企业家。

祝你们好运！



作者寄语

与大公司一样，本书是集体智慧的结晶。书中提到的企业家的经验由我提供，虽然通篇使用第一人称“我”来叙述，其实本书是由我和另一个人共同完成的。Chris（克里斯）贡献了他杰出的文学和新闻记者的写作技巧，并加上他自己的商业经验。培生公司的编辑 Rachel Stock（瑞克·斯多克）把我们的手稿编辑出版成一本精美的书籍，更重要的是，她在这一过程中和我们一道分享成功的激情。

当然，远不止于此。许多人在看了我们最初的草稿后，为我们提供了他们有益而宝贵的知识和经验，从而大大丰富了我们作品的内容，也使本书愈加完善。感谢 Bill Thompson（比尔·汤姆逊），他为本书取名（我们花了好几周的时间，为此绞尽脑汁，而 Bill 只花了五分钟的时间）；感谢城市大学商学院的 Martin Rich（马丁·理查）以及 Erik Larsen（埃力克·拉森）；感谢迈克公司的 Robert Tuck（罗伯特·塔克）出色的“啤酒杯垫”的设计；感谢 Scottish Courage 允许我们使用“喜力”（Heineken）这一品牌以及对这一项目的支持。感谢 David Baynes、John Beevor、Christine Comaford-Lynch、Nick Fleisiak、Campbell Fraser 爵士、Rachael Gonzalez、Gervas Huxley、Sally Jones、Simon Linford、Ian Masson、Rick Medlock、Graham Michelli、Jamie Mitchell、Nick Moreno、Steve Packard Dev Patel、Guy Reavley、Carol Sarler、Phil Tee 以及 RiverSoftes 公司的全体员

工，感谢 Peter Wallace、Chris Weller 和 Jim White，感谢 Set 技术培训公司的每一位顾客和员工，尤其是企业家的原型 Peter Griffiths (彼得·格理福斯) 以及各位高层主管 David Griffiths (大卫·格理福斯)、Mike Banahan (迈克·巴纳翰) 和 Andy Rutter (安迪·鲁特)。没有他们，我可能仍在卖脚手架……

关于本书的写作风格有一点需要提及。我们的企业家及其团队的成员可能是男性也可能是女性，为了避免在“他”或“她”之间不停地转换，给读者带来阅读的不便，我们在书中都是用“他”或“他的”来表述。而我们大多数时候用“他们”以及“企业家和他们的团队”等来表达。很抱歉，这里要请严格遵守语法和用词规范的人们多多担待。我们还认为经济学家们常常爱用的名词“货物或者服务”太泛化，所以我们更愿意以“产品”来表达我们的意思。

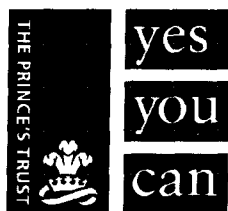
我总是很高兴收到来自读者的建议。我在本书中有什么遗漏的吗？你在创业的过程中有什么经验愿意和我们一起来分享？有什么需要我帮助的？请与我联系，不要有任何顾虑。我的电子邮件地址是：

mike@beeratentrepreneur.com，或浏览 Beermat 企业家网站：

<http://www.beermatentrepreneur.com>。

前言

Foreword



Charles Dunstone (查尔斯·丹斯通),
Carphone 仓储店的创始人。

企业家都是了不起的人，但他们也需要所有能帮助他们成功的一切。他们既需要激情也需要清醒的头脑，本书将告诉你如何具备这些成功的素质。

企业家还需要那些在他们周围的和他们同样优秀的人。我们这里所说的“啤酒杯垫企业家”(Beermet Entrepreneur)是特指在这些优秀的人当中那些有魄力的人，在企业发展的不同阶段，你都需要这类人。首先，在他们当中物色一个顾问。在这一点上，我们信任 Prince 信托公司，从他们那里，我们获得了经验丰富的专业性建议以及精神上的支持。在我刚刚开始创建 Carphone 仓储店时，我很庆幸能得到他们极好的建议与忠告，没有这些，我不可能那么顺利。

这不是一本理论说教的书，而是作者起伏跌宕的生活经历的真实写照。书中充满了睿智，你会喜欢上这本书并从中获益匪浅。我向所有有抱负的企业家推荐这本书。

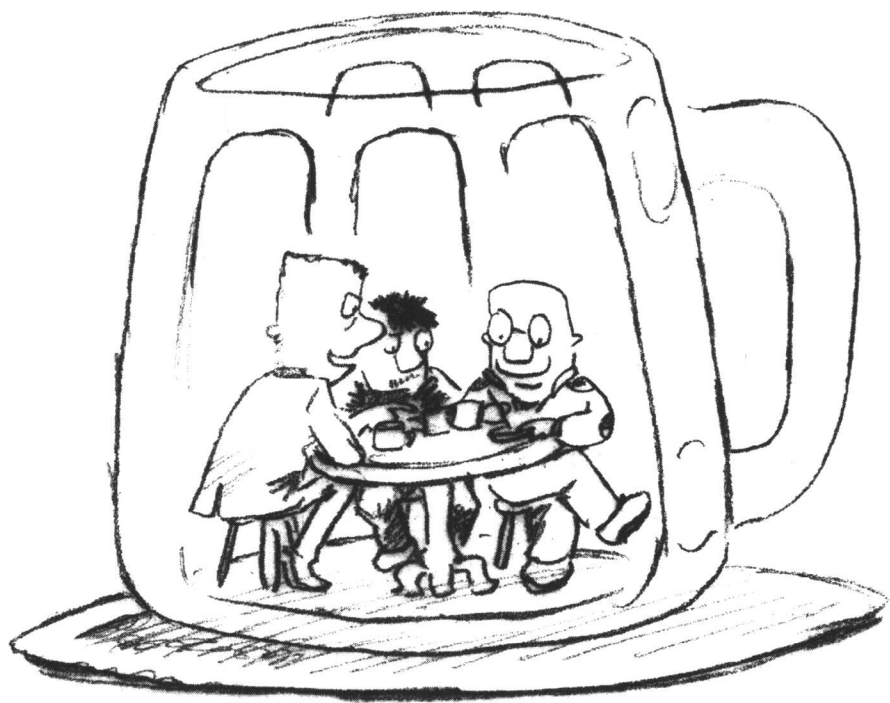
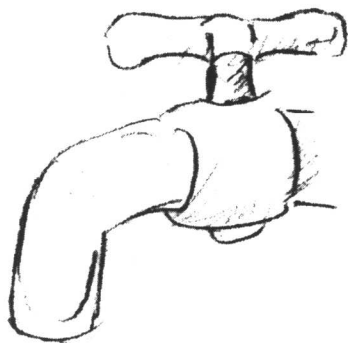
(Charles Dunstone 任 Prince 信托理事会的会员及 Prince 信托贸易有限公司的董事长)

目 录



中文版序言	
作者寄语	
前言	
引言	1
幼苗型企业	20
小树型企业	96
橡树型企业	152
附录 A	
好主意变大生意：障碍	182
附录 B	
Set 技术培训公司的故事	183
附录 C	
Prince 信托公司	186

引言



从前，有三个人坐在酒馆里聊天……



从前，有三个人坐在酒馆里聊天。

正如人们在酒馆里做的那样，他们在聊着他们感兴趣的话题。两张稍远一点的桌子旁，坐着一帮年轻人，他们正谈论着足球；我们旁边，是一群老人，他们正在谈论园艺；而我们正在谈论生意。

我们当中的一位提出了一个聪明的主意——他总是有一些聪明的主意。但这一次他的主意听起来很不一般，也许这会是一个……我思考了一下，接着我们开始围绕这一设想进行了详细的讨论。由于当时我们手边没有纸，所以就在一个啤酒杯垫上记录下了当时的想法，这就是“Beermat”（啤酒杯垫）的最初构想。

五年以后，我们的公司也就是 Set 技术培训公司已成为拥有 150 多名员工的公司。在那以后不久，公司被转让出去，我们都成了百万富翁。

公司刚刚做到收支平衡时，我就退出了公司。6 个月以后，我开始开创另一项生意。但这并不意味着公司的经营“失败”了，而是公司正在经历从尚未真正发展到起飞的过渡阶段。而现在，我很庆幸这个公司被卖掉了，因为我从这个公司存在的缺陷中学到的正如我从成功中获得的一样多，可谓获益匪浅。以后，我加入了另一个企业家团队，帮助筹建一个软件公司，这家公司的现值是十个亿。我并没有获得任何股权，但这个工作很有意思。后来，我花了 1 年的时间在网络上为一些小公司做事，我要考虑上百个商业计划，并

通往地狱的高速路：

事业发展的“.com”模式

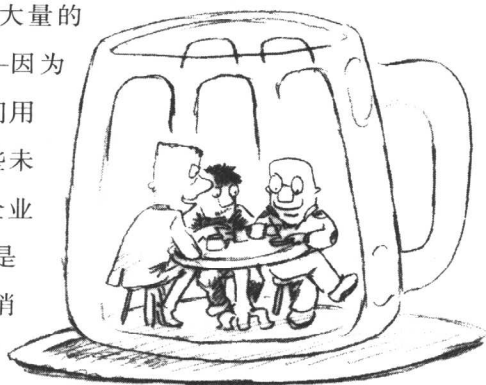
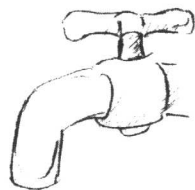
- ➡ 找几个人一起商量出一个听起来很聪明的主意
- ➡ 找几个工商管理硕士制作一个方案，据确定方案，这个主意可以赚到大笔的钱
- ➡ 找一家风险投资公司为这一项目投资百万英镑
- ➡ 物色那些你突然发现你所需要的专业技术人员，如推销员、会计等等
- ➡ 通过上市融资（IPO），你会很快走出“地狱”



和这些计划的制订者们探讨如何将他们仅仅只是头脑的产物变成真正商业企业可行方案。

这不，我因此写了这样一本书。

在本书写作的那段时间，.com “泡沫”破灭的真相正在逐渐显现出来，大量的钱被难以置信地“蒸发”了——因为人们以错误的方式创建企业，他们用错了人，而且竟然荒谬到相信那些未经验证的“观点”；所有失败的企业都犯了一个根本性的错误，那就是无视市场规律（这里的市场是指消费市场，而不是指虚幻的股票





世界和衍生市场)。

我不希望未来的企业家和他们的团队也犯同样的错误。我深知创建企业要做好多工作，所以不希望看到所有的努力都白白浪费掉——如果人们仍然沉迷于“繁荣的.com”这一商业模式中的话，结果就会是这样的。

不要去干以上列举的任何一项“傻事”。

让我来告诉你怎样才能使企业逐步发展并走向成功。

办企业很容易

我知道这一问题困扰了许多人，但是，我确信事实就是如此。几乎所有的我曾经见过的企业都存在混乱——我确实见过很多这样的企业——这都是因为人们把一些原本很简单的事情弄砸了。

当然，企业的成功包括努力工作以及其他许多因素。比如说，五年里每天努力工作 20 个小时。但是，如果你很喜欢这项工作的话，你甚至还会比这更玩儿命。和彼此投缘的人在一起，又有适当的动机，

当然，企业的**成功**
包括**努力工作**
以及其他**许多因素**，
比如说，五年里每天努力工作 20 个小时。

在大多数时候你会同意我的这一说法的（企业并不总是在任何时候都一直那么轻而易举地使你称心如意）。

请注意对于“如果你喜欢做企业”这一说法防止误解的说明。如果你不具备创业的一些基本要素——创意、技术、人——那么你确实不应该创建一个企业或商业组织。真的。收起你想涉足金融业的雄心吧，去寻找另外的谋生方式，到另一个领域里展露你的才华（这同样重要）。

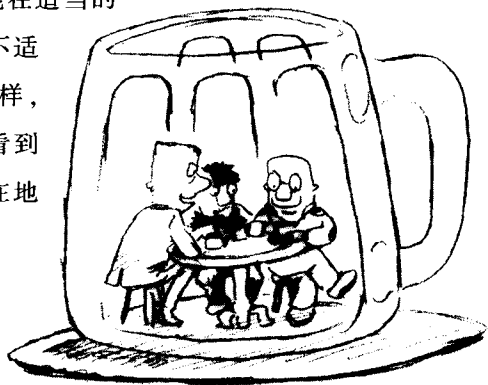
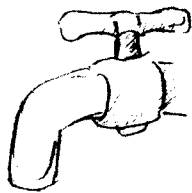
企业的成功还包括艰难的抉择——不是经常，但是偶尔会需要这样做。然而，这些抉择常常不像它们看起来那么难。你心里很清楚，你不得不作出抉择。这仅仅只是有无毅力的问题。

成功还需要看你的运气如何。正如高尔夫球玩家 Gary 说的那样：“我练得越辛苦，我的运气就越好。”

尽管如此，我仍然坚信，企业的成功意味着“遵循正确的模式”。这正是本书的宗旨所在：模式开始于自我检验，成长于顺其自然，其潜在的意义在于：你正领导一个组织，这个组织影响了上千人的生活：消费者、员工、股东……

成功的企业是一种有生命的事物。因此，像所有的生物那样，它也有其自然的成长模式。在危急的时候，如果你无视这种模式，正如你不能在适当的时间移植小树苗或把小树栽种在不适宜它们生长的土壤里它们会死一样，你很快就会发现，在花园里，你看到的不是姹紫嫣红，而是一根根戳在地里的枯树桩。

有些人回避谈论模式。难道





管理企业不需要才能和想像力吗？难道管理企业没有科学那样多的艺术性吗？了不起的企业家并不专门深究理论，而是像莫奈和伦勃朗那样，走出家门，跨入现实生活中去，买来工具，把理想的图画一小块一小块地绘制。

我只能说，我看到失败或成功的企业越多，就越发相信，成功的企业都有其成长的模式，必须确保企业遵循这些成功的成长模式。我深入研究了这些模式，现在让我来告诉你们这些模式是怎么回事。

也许，这好比是在好莱坞教如何编剧那样。对情节的发展有严格的规则，这些规则保证节目能吸引观众并演下去。但是，演员自己无法保证演出成功，如果他们仅仅是遵从这些规则而没有充分展示自己的表演才能的话，结果可想而知（尽管有足够的电视租用空间让他们尽情地表演，效果也不会好）。所以，你需要睿智和规则来胜人一筹。

这就是为什么当你踏上成功企业之路时，你必须问一问自己——

我最合适的位置在哪里

在一般人眼里，正在成长的公司就是某位超凡企业家或领袖人物及其麾下聚集的一群追随者。真实的情况远比这要微妙、复杂得多。是的，毫无疑问，会有像布朗森或罗迪克这样的杰出人物处于中心地位，但这并不代表事情的全部，甚至不能代表事情的一半。在以企业家为中心的这个同心环周围，围绕着很多有特殊才能的人，没有这些人，企业无法维持下去；没有他们，企业家只能把他们的时间用于做梦或仅仅是让酒吧里的人记住他们。

这本书是专为企业家们写的，但也是为围绕在他们周围的人们写的，他们和企业家一样重要。这些人不是——这就是许多企业犯错的地方——被动的伙伴，而是拥有自己权利的关键人物。

对任何想要营造企业环境的个人来说，第一个问题一定是：
“我最适合扮演的角色是什么？”

企业家……

由于他们所具有的缺点（详见以下内容），企业家是非常特殊的人群。你是他们中的一员吗？请看着镜子诚实地说：是这张你凝视着的脸吗？

企业家是非常自信的。他们是天生的乐天派；他们完全知道自己能做的是什么。这种乐观常常是不具理性的——这种态度常常会惹恼他们的那些更现实主义的朋友——但也仅仅是使他们情绪激动而已。“我能做！”并且他们也会去付诸实现。他们并非没有恐惧感——任何神志正常的人都会有。一旦他们身不由己地开始做时，他们的“信心”就将“恐惧”碾得粉碎，然后继续去做需要做的事情。

企业家们都是具有超凡魅力的人，他们激励人们。他们不仅仅是乐天派，他们还用这种乐观去感染、传播、渗透他们周围的人。所以，他们所吸引的人绝不会是胆小鬼，而是精力充沛、想像力丰富的优胜者也就不足为奇了。与商业伙伴、员工、资助者相处，最重要的是与他们的客户相处，他们需要一直保持这种魅力。很好，

企业家是非常 **自信** 的。

他们是天生的

乐天派；

他们完全知道自己能做的是什么。



他们好像已经从中获取了用之不竭的资源。

我很少看到外表上具有超凡魅力的人，然而，在适当的环境中，近距离地去观察企业家们会发现，他们都具有这种超凡魅力。比如说，比尔·盖茨似乎就缺乏这种魅力。但是，多年以前我看见在一群情绪不佳的人当中，他就像一块磁铁，显得如此有魅力。

企业家们都精力充沛，他们只打算用其中的一点点就足够了。但是，他们知道如何使自己充满活力。我所见过的企业家睡眠时间都比常人少。

企业家都迷恋工作。他们时时刻刻都在谈工作。这在晚上可不是最好的事，但这确实有助于成功。

企业家们都有雄心。很显然，你会说，这是企业家不可缺少的特质。然而，雄心本身并不能造就企业家。简言之，仅仅有概念化的雄心——“我想成为有钱人”——是远远不够的。企业家的雄心是

如果你是一个企业家的话，请你

关注**具体的事情。**

更重要的是，

倾听你

最亲密的同事

谈的具体事情。

“要改变事物”并且知道他们有必需的资金来做事。他们能改变任何事情，从衣服的原料到高科技软件的应用。无论何时，无论什么东西，企业家都要改变它们。

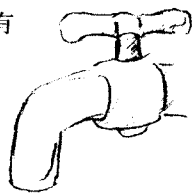
企业家都很匆忙。他们不仅仅是要改变事物，而且要快速地改变。

这种做法像你吗？太好了。

现在有一个困难。

企业家也是傲慢的。自己认为自己在每一件事情上都很棒。虽然在他们周围有一个强大的团队——没有这样的团队就没有他们今天的兴盛，但企业家们认为：“我擅长做每一件事，只是我没有时间去做，所以，我不得不让人替我去做财务、销售、生产管理以及等等一些事。”如果企业家抱着这样的态度的话，团队就仍然需要保持警惕，以免受企业家的热情所干预。最糟糕的事情是这种干预会引起可怕的矛盾。总有一天，企业家会在办公室里着急地跺着脚安装灯泡，接着又沮丧地给顾客打电话，尝试重写软件，然后又……

傲慢是企业家充满自信和富于想像力的另一面。富有想像力并不总是好的特点，希特勒和斯大林“认为自己是正确的”，但是温斯顿·邱吉尔和其母亲 Theresa 也认为他们自己是正确的。



企业家还有操纵欲。正如傲慢是企业家充满自信和富于想像力的另一面一样，操纵欲也是企业家魅力的隐秘一面。企业家要用人，他们会激励人才，也会给他们很高的薪水，让他们能够完成那些仅仅靠企业家自己的能力永

