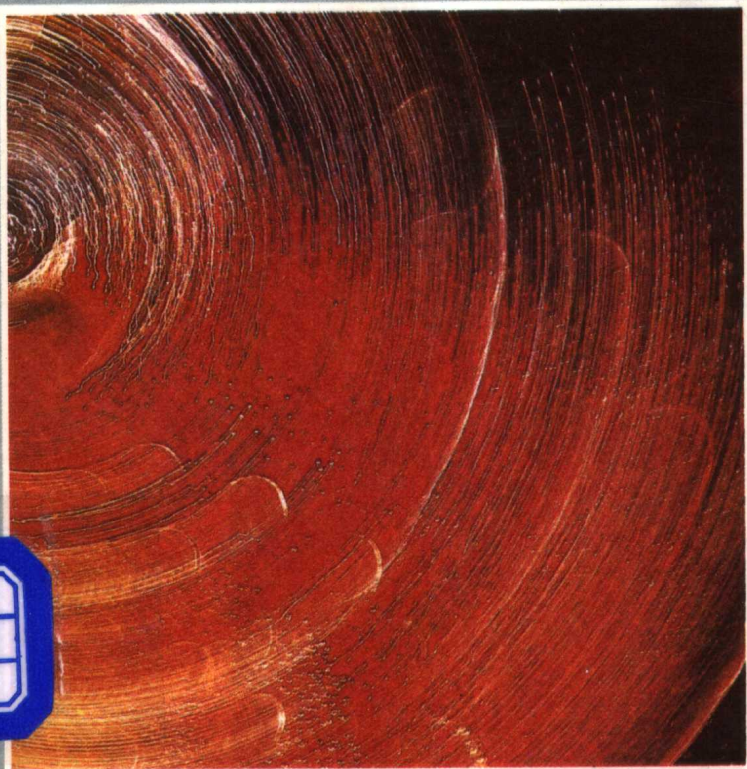


成功的奥秘

〈美〉乔治·C·巴拉斯 著
戴维·霍拉斯
祝彤 译



中国工人出版社

成功的奥秘

【美】乔治·C·巴拉斯

戴维·霍拉斯

祝 彤

著

译

中国工人出版社

成功的奥秘

【美】乔治·C·巴拉斯 戴维·霍拉斯 著
祝 彤 译

中国工人出版社出版（北京安外六铺炕）

新华书店北京发行所发行

国防科工委印刷厂印刷

开本 787×960 毫米 1/32 印张：9.5 字数：138 千

1990 年 2 月第 1 版 1990 年 2 月北京第 1 次印刷

印数：1- 40 000 册

ISBN 7-5008-0524-1/F·32 定价：6.40 元

本书——

献给每年创办成千上万个新企业的人们

献给每年几千家失败企业的拥有者

献给每年获得专利权的千万家个体户

献给一切愿意具有企业主意或已有了主意愿意把它转化为千百万美元却又不得其门而入的人们

乔治·C·巴拉斯
戴 维·霍拉斯

目 录

1	前言
5	第一章 “小兄弟，这是什么呀？”
16	第二章 主意除非转变成产品，否则一钱不值
42	第三章 要想致富百万，必须提供价值百万的东西
56	第四章 我的最大挫折之一
71	第五章 价格等于三倍成本
87	第六章 让他们见鬼去吧，我要创造市场
109	第七章 我学会了鉴别巨大利润
118	第八章 没有人会用每股 10 美分买我的股票
142	第九章 事在人为
169	第十章 专利权是一出笑剧
189	第十一章 “吸血鬼”
196	第十二章 我为什么把公司卖了
209	第十三章 一切可能的不幸之中存在机会的萌

芽

243 第十四章 工作不是闹着玩的

258 第十五章 怎样起步

287 附 录 一、成功的奥秘总结

289 二、新企业中企业家的主要业务原则

292 三、企业家的信条

293 四、开办新企业的步骤

前 言

《成功的奥秘》是为了帮助您向社会做贡献同时成为百万富翁而写的一本书。更具体地说，这本书论述的是形成主意^①进而使其转变为成功的产品投入市场的各方面。虽然本书着重于新产品企业的市场营销方面，但是，许多方针和战略也能适用于服务型企业的市场营销。

许多人有时梦想把他们的主意转变为快速发展的亿万美元公

① 本书中所谓的“主意”，是指能提供产品或服务的满足需求的那种设想。这是企业成功的起点——译者

司，然后再把公司出售给大型联合企业从而得到财政上的独立。关于主意的形成，怎样发明、怎样在企业力所能及的范围有所成就、怎样创立企业以及怎样处理您所能想到的一切有关成功实践的其他主题，目前已经有一些可立即应用的极好参考书。在创建新企业的整个过程中，也有专家可及时为未来的企业家提供咨询。

一个重大的问题是，认识到这种梦想的人何以如此之少。显然，许多人由于无法揭开创建新企业的奥秘而不敢采取最后的一步，或者，由于他们没有完全做好准备而却步。

假如读了这本书，您就会明白怎样形成新产品主意；您将会了解把产品主意发展为成功的公司所用的战略和指导方针；同时，您还会了解关于企业家的所谓“成功的奥秘”，即：许多人之所以未采取那最后一步的原因，以及他们怎样才能达到这一步。所有这一切，您可向割草机的发明家兼企业家乔治·C·巴拉斯请教。过去10年中，美国仅有四项产品从主意转变成闻名全国的消费品，其中之一就是这个割草机。乔治·巴拉斯会告诉您他是怎样做的，他怎样发现这“成功的奥秘”的，怎样制订行动的计划，从而使您随时准

备好在通往成功企业家之路上起步。总而言之，由于提出一种普遍的企业家学说或模式，把企业家的业务实践同成功的企业所需要的心理素质相结合，著者们填补了企业领域中的一大空白。

编写这本书的想法起源于道化学制品公司得克萨斯分公司资助的一项自由企业大学生的教学计划。这个教学计划是来自该范围内大约 20 所大学和学院的商业学生的竞争性教学计划。为了设计自由企业的建设性体系，各大学或学院在校园内以及在社会上竞相研制最富有革新精神和创造性的、富于想象力而有效的教学计划。

我是得克萨斯州约克孙湖布拉索斯港湾学院学生们参加的教学计划的学院顾问。该计划由设在得克萨斯州奥斯丁市的一家管理咨询公司“国家领导方法咨询公司”主管。

我的学生们下决心要同企业家作一次录相对话。他们希望该录相能表明人们怎样把主意发展为满足消费者需求的产品。

读了报纸上有关割草机和乔治·巴拉斯的文章之后，我建议学生们同巴拉斯先生会晤，看看他是否同意帮助我们。后来，他同意作一次题为“企业的诞生”的 35 分钟录相对话。因为这次录

相非常引人入胜，我便决定把它扩展成一本书，向人们建议有了主意之后，如何把它发展成亿万美元企业。看过这部录相的我的学生们中，有人说：“由于这个故事中的发明家和企业家合而为一，因而使我相信，开发产品并不需要什么超人，只不过是普通的人罢了。这故事对其他人也可能受鼓舞从而导致甚至比割草机更受欢迎的另一种产品……”。我认为他这一番话说得很好。

戴维·霍拉斯

第一章

“小兄弟，这是什么呀？”

巴拉斯的助手敲了一户人家的大门。有个男人应声走了出来，一直走到一块几乎全靠人工修剪的草坪前。乔治·巴拉斯站在离这人约三十多米的地方，手中有一个看来很古怪的小玩意儿。

一看见这个男人出来，巴拉斯就向他靠近，同时清除着院子里紧贴屋边生长的杂草。巴拉斯确信他的表演会给这位可能的批发商留下极深的印象！

这位 47 岁的男人向巴拉斯问道：“小兄弟，这是什么呀？”

巴拉斯向他展示了手中的小

玩意儿。为了安排这次预谋的表演，巴拉斯特意派助手去敲这位可能的批发商家的大门。

这个男人向地上吐了口唾沫，说：“唔，相当漂亮。”然后，便转身进屋去了。巴拉斯站在那儿，一直瞧着这人的背影消失。

他是对割草机表示不感兴趣的最后一个人。

我们把割草机企业的关键日期和事件列表如下：

年份	月份	事 件
1953		轻便钢丝割草机的初次构想
1971	6	“爆米花样机”设想的试验
	10	与机械师研讨生产工作样机设计
	12	完成最后工作样机设计 申请专利 决定“割草机”名称 开始组成公司的工作
1972	1	组建公司 申请商标 委托制造厂生产全套机器

年份	月份	事 件
1972	4	首次向当地电视台发表广告 节目
		提供第一台机器出售
	6	安排在全国范围销售割草机 的主要销售组织
	9	第一个财政年度结束。销售额 为 50 万美元
	10	安排首次批量销售
1973		完成 270 万美元的销售额
1974		完成 770 万美元的销售额
1975		完成 1630 万美元的销售额
1976		完成 4100 万美元的销售额
1977	1	购买“超级杯”职业足球赛 期间的第一家全国广告
	3	出售该公司
	12	年计划销售额为 8000 万美元 (根据前五个月实际销售额 3400 万 ^① 美元估算)

① 原文误为 5400 万，此与年计划销售额 8000 万不符，故予更正。——译者

起初就象用丢弃的爆米花罐头盒和几根钢丝合成的那个古怪的东西，现已成了草坪割草机。当时的微型企业已发展成为一个两亿美元的产业。

草坪与花园行业杂志把这个钢丝割草机描述为该领域最重要的东西——从行业的“法宝”以至竞争的“好手”。割草机销售额从第一年的50万美元，第二年就增至270万美元，第三年增至770万美元，第四年增至1650万美元，第五年增至4100万美元，而1977年的销售额可达8000万美元。1978年估计类似产品的行业销售额为2亿美元。

创办象割草机这样的新产品企业是有风险的。许多权力机关认为美国创办的企业的失败率是相当高的。虽然不同的研究互有差异，但是，一般认为所有新企业的60~80%在前五年中会失败。

也有一些值得注意的例外，大约70~80%“风险企业公司”投资的新企业是成功的。这些企业的资本家是否了解他人所不了解的情况呢？他们的结论是：高成功率不只是靠碰运气，而且还取决于企业家的素质。他们认为新企业的三项

要素是：（1）具有决定企业优势的带头企业家；（2）可行的企业主意；（3）筹措资金。他们认为其中决定性的要素是带头企业家。换句话说，新企业的最终成就将取决于带头企业家的心理素质。在研究了割草机的奇迹并会见了乔治·巴拉斯一年多之后，我得到了相同的结论。这种“与众不同的特点”就是本书中所谓“成功的奥秘”。

《成功的奥秘》采用问答方式由一位成功的企业家乔治·巴拉斯告诉我们他是怎样成功的。由于新企业成功的最重要的因素是带头企业家，我想由他来讲述他怎样成功是恰如其分的。

本书着重利用乔治·巴拉斯作为成功企业家的角色模型。

南方卫理公会大学卡鲁士私营企业管理研究所所长约翰·韦尔斯，在企业家与企业发展国际讨论会（ISEED）计划中阐明了角色模型在企业家中发展中的重要性。该计划是为探讨、交流有关企业家与企业发展最新思想和认识而定于1975年在辛辛那提城举行讨论会的计划。

根据韦尔斯所说“一位典型的土生土长的企业家能向未来的企业家提供的启迪、动力与知识，如同一所大学向多数大学生所提供的相同。”未

来企业家“仅只需要企业家能力的理论核心或基本观点”。“他只需要橡树的果实，就会长出橡树来（即：开发成功的企业）”。

乔治·巴拉斯和我都赞同韦尔斯的意见。乔治根据他自身的经验，而我根据对企业家的研究和探索。换句话说，成功的企业家不仅取决于有业务知识，而且取决于有正确的企业家意识和基本观念。本书的目的就是要向您揭示这种意识和基本观念。

考虑到许多职业都有学徒、训练、实习、初级岗位以及为愿意致力于该职业的人们所制订的教学计划，角色模型的重要性也就更值得注意。对企业家来说，情况并非如此。没有使您成为企业家的公认的道路。相对说来，很少有几所学院开设有关企业家方面的课程，而那些设置这类课程的学院通常最多只开设一两门课程。学院的企业教学计划主要是准备某人为他人（比如某大公司）工作而设计，不是为自主经营者设计的。

哈佛大学的巴特里克指出：“有一些人由于其祖先曾是企业家而拥有专门知识，但是大多数人并非如此。对许多人来说，在造就企业家方面任何实际的鼓励或帮助只是偶然事件或运气。”

关于角色模型的重要性的另一位提倡者是知名黑人企业家约翰·H·约翰逊。他是《乌木、黑玉和黑人世界》杂志的出版商、最大的寿命保险公司的总经理、时新可意化妆品公司董事长以及二十世纪福克斯、格雷霍德、阿瑟·D·利特尔和贝尔与豪厄尔诸公司董事会的成员。约翰逊说：

“许多人不相信成功是可能的，因此，他们在创办之前就失去信心。他们认为，一切暗算、舞弊都不利于他们。”于是他说：“是的，您的确需要成功的模型。”他又说，尽管人们有不少困难与障碍，但他们仍然能够获得成功。

希望通过阅读用乔治·巴拉斯自己的话编写的成功的故事，有关新产品企业的许多风险将会减少。虽不可能保证成功，但是，制定使您更有成功希望从而在实际上减少市场经销新产品时所含风险的方针和步骤，这是有可能的。非常重要

的是，它将向您表明如何象企业家那样思考。

本书各章的对话部分后面一节的标题是“关于怎样象企业家那样思考和工作的指南。”这一节的下面有详细说明。同乔治·巴拉斯几小时的谈话结束时，我急于想研究我们实际一起探讨过的各个领域。我要了解他的经验和建议怎样同其