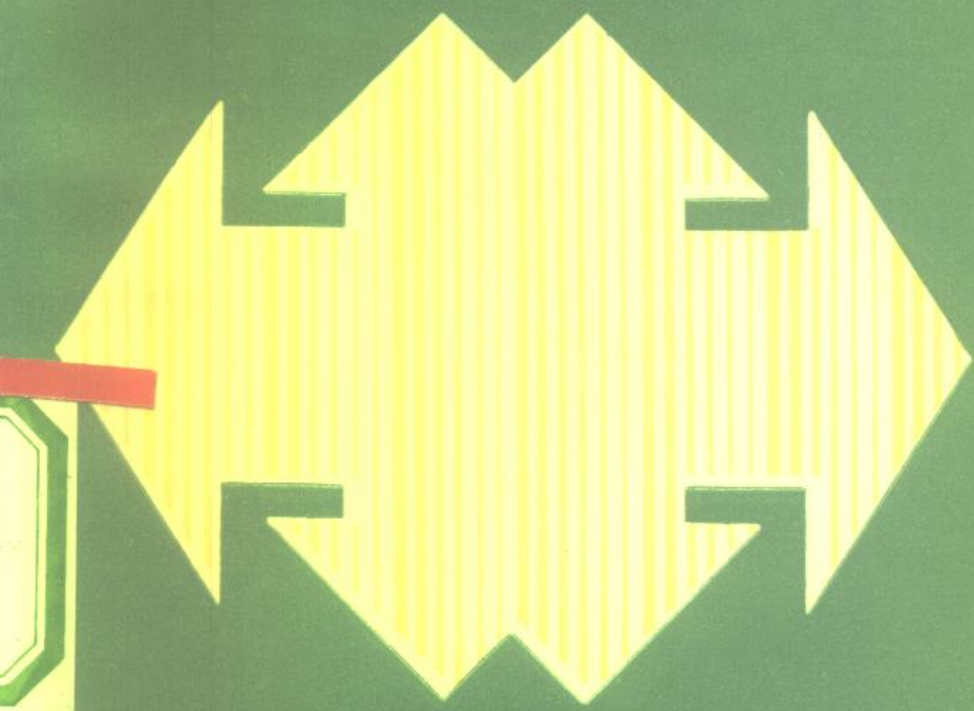


中老年创业 致富之道

[美] 约瑟夫·J·富西尼 苏齐·富西尼 著

姚昌忠 章宏远 王殿松 魏同悟 倪行敏 译



中国经济出版社



2 018 4360 2

中老年创业致富之道

【美】约瑟夫·J·富西尼 著
苏 齐·富西尼

姚昌忠 章宏远 王殿松 译
魏同悟 倪行敏

何作康 校



中国经济出版社

(京) 新登字079号

责任编辑：杨 岗

封面设计：存 善

中老年创业致富之道

〔美〕 约瑟夫·J·富西尼 著
苏 齐·富西尼

姚昌忠 章宏远 王殿松 译
魏同悟 倪行敏

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码：100037)

各地新华书店经销

北京市朝阳区北苑印刷厂印刷

*

787×1092毫米 1/32 7.375印张 160千字

1992年4月第1版 1992年4月第1次印刷

印数：1—7000

ISBN 7-5017-1524-6/F·974

定价：4.20元

序 言

从 1987 年到 2000 年之间，将近有 5500 万美国人要度过他们的 40 岁生日。这时，他们就要走过他们一生当中最具自我评估特色的里程碑。

40 岁是 20 岁到 60 岁之间的中途站，是成人之始和老年之初这段人生的中点。这个时候，人们会出乎本能地扪心自问，他是否真正满意于他的生活和成就。这也是被心理学家们称之为“中年危机”的时候。新闻媒介又耸人听闻地予以宣扬。这时人们会怀着“要么现在建功立业，要么就永远无所作为”的感觉考虑是否要作出改变人生道路的决策。

对于许多人来说，这个危机将围绕着一个单一的问题：“我喜欢我的职业吗？”对工作不满意的中年经营管理人员常常有这样的一种愿望，即宁愿放弃在公司中稳固的位置而去当企业家，从而获得在感情上和经济上有更大收益的机会。

人到中年，促使那些可能成为企业家的人们采取行动的原因是很多的。有的人把他们的 40 岁看成是去做长期想做的生产一种产品、从事一门服务行业或经营别的生意的最后机会。另一些成熟的经营管理人员之所以改行从商，是由于发现他们现在职位的升迁道路已经受阻，登攀无望。

最近一些年来，在这些中年企业家的共同想法里，又加进了另一个更为迫切的促进因素，这就是从 70 年代开始并于 80 年代愈演愈烈的公司合并的浪潮造成了纷纷解雇白领

GDD 62/15

雇员的风气。那些设法汰除其多余的高薪管理人员的公司或者采用直接解雇或者给予提前退休奖励金的办法，将其中高级管理职员列入解雇名单。这些被解职的人员为了要找到工资与他们的技能和经验相当的新工作，常要经过一段艰难的时期。面对这种情势，他们当中越来越多的人转向企业界，而不愿再次受雇于人。

美国迅速老化的人口，有愈来愈多的人转向企业界的趋势，这提出了一个重要的问题，即年龄在创办企业方面的作用问题。难道中年企业家面临的特殊问题是他或她的年轻同行们没有的么？企业家的年龄是否影响潜在的投资者对他或她的要创办的事业的看法？这个年龄因素在中老年企业家筹划经营新企业的方法上有何影响？过了 40 岁，究竟是企业家的有利条件还是一个不利条件呢？

为了求得这些问题的答案，我们曾调查了一些人的生活 and 职业。这些人，在中年的时候，创办了诸如拉马达旅馆、温内巴戈、特罗皮坎纳桔汁等著名的公司。在调查中，我们研究了将近 100 名 40 岁以后创业的企业家，从中选择 29 名编入本书。虽然这些选择出来的 29 个人都发了大财，但是激励他们的因素以及他们碰到的困难，对于所有的中年企业家都具典型性。因此，我们相信对他们的事业所作的调查对于我们的中老年企业界问题定会有所裨益。

我们把这些企业家的传略按主题分成 7 类，每一类含 3 到 5 篇。每一类主题都是按照促使这些企业家 40 岁后创办企业的关键性因素而定的。

在“打出王牌”一章里列入了一些人，他们热衷于自己制造出的或发现的某种产品，以致于下决心把它作为 40 岁后企业的基础。

在“加大赌注”一章里写的是一些生意原来就略有成就，但是愈来愈大的雄心壮志使他们冒风险从事一种新的、可能更能赚钱的风险事业。

“乘潮而起”着重描述那些早期就察觉重大的社会的或消费的趋向，抓住时机转向一种产品或服务行业的企业家。

“填补空隙”写的是发现了市场上有未满足的需求或现有公司的市场营销策略中的薄弱环节，乘机打入填补市场空隙的人们。

“翻越樊篱”写的是在某一公司里工作的人，他有开发一种产品的想法，但被雇主否定，于是辞离原公司自家设厂实现自己的想法。

“随遇而安”讲的是某些人先是决心自做生意，然后抓住某种合适的产品或者服务行业，就以它办公司。这些人的愿望是当老板，至于究竟办什么样的企业倒在其次。

最后一章是“造安乐窝”。这些人 40 岁以后开办企业的主要动机是使自己在往后的退休年代里有财务上的安全感或者过一种富裕的日子。

凡是编入本书的必须符合两条主要的标准。首先，此人应是在 40 岁或以后才开办一家有或就的公司；其次，这个新企业应使该企业家在收入、权力和声誉方面有重大长进。

但是由于篇幅的限制，迫使我们删去了许多功成名就的中年起步的企业家。比如雷·克罗克先生和哈兰·桑德斯上校就未被编入本书，因为他们的事迹早被反复报导多次，已是众所周知的了。

除了介绍某些值得提起的较不知名的企业家之外，我们想提供一个行业、产品和服务行业的均衡的横断面。另一个需要考虑到因素是题目应与当代商业市面相关。书中的绝

大多数公司开办于 1960 年以后，那些开办日期在此之前的企业之所以被编入，主要是由于它的创办人开拓了新产品或新的服务，对于市场具有重要的持续的影响。

但我们并不要求开办以后公司的生意一直保持不败的记录。虽然本书所描述的那些人由于经办企业赚了钱，但并非所有的人都得到大吉大利的善终。

企业家本质上是冒险家。他们常常会跟公司里的行政管理人员发生激烈的争执。当企业的发展超出了原先的规模时，公司就雇用一些行政管理人员来经营。随着公司经营圈的发展，在仍然继续要搞风险投机的老板和主张把公司沿着一条较为保守的方向去办的管理队伍之间发生意见冲突已不是什么罕见的事了，这种分歧有可能扩大到使原业主最终降为后座次要角色甚至被赶出公司的地步。

本书所举的实例当中，计算机兰德公司的创业者威廉·米勒德于无心之中为自己播下了毁灭的种子。他过分热衷于获取资金，和马萨诸塞风险资本公司签订了一份欠考虑的协议，以致于发生了一场诉讼，损失掉他私人经营的公司的 20% 股票并被剥夺掉董事长的位置。

在另一种情况下，倘若一位刚愎自用的企业家在权力的支配方面总要保持他独断专行的控制，而不重视内行的经理人员的劝告，其后果同样也会是灾难性的。控制数据公司的创办人兼长时期的董事长威廉·诺里斯投入几亿美元于各项社会性计划，然而许多经理人员和股东认为那样的做法并不符合公司的最大利益。到了 1985 年，直到这个电脑制造厂商在 1985 年赔掉 5 亿多美元之后，诺里斯也就被迫下台。

我们把诺里斯和米勒德这样的企业家的失败的例子也写进本书，是为了说明在有些情况下（而且常常是这样），在

创办的事业当中也会出差错、栽跟斗的。对于企业家来说，风险与盈利并存。而且，不可避免地，总有些承担风险的人与别人的下场不同。因此作为本书的作者，我们认为有义务写入这个风险因素，故而将本书的一部分篇幅用于这种企业家们并不期望看到的结果。

虽然有些例子是以他们对创办的公司失去了控制为结尾，但我们认为他们并不应被看作是失败者。的确，从赤手空拳建立起盈利的公司这一个他们想要达到的目标来看，这些人都是成功了的。而且，对于他们之中的所有的人而言，把脑子里的想法变成为一个公司实体，从而得到内在的满足感，才是最大的收获——这种收获比长期占据董事会的董事长职位或者比一笔不论有多大的报酬都要大得多。77岁高龄的普拉姆利工业公司的乔治·普拉姆利先生说，“对于我来说，做生意就是赌博。我做生意是因为它有趣，金钱倒在其次。”我们认为这一席话把本书里所有人物的心情都一语道破了。

导言：年龄资产

一个中年企业家自营企业的成功机会会有多少？很不幸，不论创业者年龄是大还是小，新企业的生存与兴旺的可能性都是很微小的。根据邓恩——布雷兹特里特公司的统计，10家商店当中将近有4家在庆祝开业3周年之前倒闭。5年之后，这个数字增大到十分之六，10年之后，就达到十分之八。

虽然还没有专门对40岁以上的人创办的商店的倒闭率作过统计，但一般认为，在危机四伏的创业道路上，这些人起步较晚是一重新的障碍。的确，在我国传统上以年青人为主的文化里，年龄总被看作企业成功的一个障碍。有些持怀疑观点的人曾经发出过疑问，40岁以上的企业家是否仍具有使新企业起飞所需的精力和活力，或者问，对于瞬息多变的市场形势，这些人的固定办事方法是否能适应。

对于本书列举的29个人的从商生涯作过研究以后，我们的结论是这些看法是完全没有而且绝对没有事实根据的。年龄根本不是个不利因素，它的确促成了他们的成功，赋予他们许许多多的长处。这些，我们统称之为“年龄资产”。

年龄资产可粗分为两大类，内部的和外部的。内部的年龄资产是由经验磨练出来并且强化了诸如自信、机智、弹性等个人的品质。外部的年龄资产是在从业过程中自然增进的各种优势，例如受人尊敬的专业声誉、财务上的自由以及

“内行”的眼力。这眼力能使他警觉地捕捉到某个行业里刚一出现的某种机会。

我们把本书中企业家们所具有的一般年龄资产分成以下8种：

1.自信。担任公司雇员时的卓有成效的经历有助于人们在经营自己的企业时所需的自信心。约翰·萨罗塔基斯就是这样的例子。这个46岁的工程师为大公司干了很长一段时间之后，于1978年创办了他自己的价值2.34亿美元的J.P.工业公司。在此之前，他是底特律联合企业马斯科公司里的一个副主席，负责提高收购来的经营不善的制造工厂的效率。作为公司的一名解决难题的能手，他的才干在公司1970年代里迅猛发展中起了关键作用。在那10年里，马斯科公司的销售额由6.94万美元猛增到7亿2640万美元。受到这个成就的鼓舞，他创办了自己的J.P.工业公司，模仿马斯科公司的办法，具体而微地也是个联合企业，收购了亏损的铅管业和交通用品制造业并使它们都转亏为盈。

2.客观。虽然超过40岁的企业家常表现出对自己能力更多的自信，但是与此同时他们却更易于对自身的局限性有一个现实的看法。由于这种客观性，年纪大些的企业家更愿意听取外界的劝告，或者和一些其专长能与他互补的人们合伙经营。1939年的时候，罗伯特·德·格拉夫产生了头一个大规模推销平装本书籍的想法。他着手拟定创建袖珍书籍公司的计划。但是认识到自己对于公司的经营管理知之甚少，于是这位45岁的企业家聪明地和3位出版界的老手合伙——理查德·西蒙、马克斯·舒斯特以及利昂·希姆金。这三人都来自西蒙—舒斯特公司。这3个人在经营出版公司方面的经验使得袖珍书籍公司一开业就大获成功。

3.智谋。在本行业干了 20 或 30 年之后，年纪较大的企业家已具备一种商业上的“街道机智”意识。当新企业创办过程中遇到财务上的、生产上的和推销上的问题的时候，他可以借助于已有经验从积累下来的浑身解数当中找出创新的解决办法来。创办托儿教习中心公司的佩里·门德尔原是一家购物中心的开发人员，他利用自己在不动产筹资方面的内行知识为他的托儿公司的迅速扩展筹集资金。在 1970 年代初期，门德尔想在全美国建立起托儿中心联号，但他缺少必要的资金。他本可以通过特许权的办法来扩展联号，但是这又使他难以控制托儿服务的水平。于是，门德尔转而采取了他以前在修建购物中心时用过的筹资办法：他向全美国城镇里的投资者呼吁，要他们每人认捐 15 万美元来建造新的托儿中心，作为交换，他同意以 30 年为期租用这些投资者的房屋。这样，利用了这种有保证的现有资金来源，门德尔把他的托儿公司联号扩展成 335 个中心，到 1980 年时，每年净盈利达 220 万美元。

4.弹性。人到中年，在其从业道路上一般已累经坎坷，升迁跌宕历尽磨难。这就使得这些企业具有纵观时事的能力而不为眼前的暂时失利灰心丧气，使得他们在创办企业的过程中对于所碰到的挫折具有反弹能力。正由于这种弹性，年纪大些的企业家常常能够把失误转化成为一个学到的经验。关于这一点，莱斯托伊尔家用吸尘器创办人 55 岁的雅各比·巴罗斯基就是一个例子。二次大战以后，巴罗斯基在新英格兰州的市面上推销莱斯托伊尔产品，虽然在报纸、电台和电视上大作推销宣传广告，这种产品却依然在超级市场的橱柜里积压。后来巴罗斯基终于发现问题在于广告的覆盖面过薄，在太多的城市用了太多的新闻媒介，反而不能使消

费者受到强烈的震撼。他的解决办法是把全部广告费都集中投向一个传媒——电视，并且在一个时期里集中向一个市场推销莱斯托伊尔产品。巴罗斯基先是在马萨诸塞州的霍利奥克展开了一场推销莱斯托伊尔的电视闪击战，然后转向斯普林菲尔德和纽黑文。这样干了4年，莱斯托伊尔的销售额增长了440倍，而这种产品也就在美国的东部和中西部的各个超级市场里卖得出去了。

5.专心致志。有多年生意场经验的未来的企业家能够更好地划定新公司的明确目标，并在时间、精力和资金方面作出现实的规划以获得成功。因为这些人对面临的挑战能够作出更为现实的估量，老练的企业家就比那些较为稚嫩的40岁以下的同行能以一种更大的专心致志去对待他们的新企业。本书中有许多这样的事例，其中包括威尔伯特·戈尔（威尔伯特·L·戈尔联合公司）和默里·哈普尔（Pentair股份公司），都告诉我们，在开办公司的时候，他们作出过一个明确的决心。在一个预定的时间之内要坚持到底（戈尔定为2年，哈普尔定为5年）。通过确立这样的时间规划，这些企业家们有效地在心理上打消了在创业期限里罢手不干的作法。这就使他们更加聚精会神地一心专注于达到他们的商业目标，避免了疑惑不定三心二意的精神烦乱。

6.信誉。企业家在一门行业里或专业里所获得的声誉是吸引投资者和主要雇员的一种无价资产。从业历史更长年纪更大的企业家比那些年龄在40岁以下的人有更多的机会树立起更大的专业方面的信誉。威廉·诺里斯就利用他在两家开拓性电脑公司，即工程研究联合和斯佩里的UNIVAC部里担任经营管理人员时建立起来的信誉，在1957年筹措资金兴办他自己的高技术公司——控制数据公司。当时，在被

称为最早的一项风险投资集资的试验当中，45岁的诺里斯竟向公司外的投资者售出了140万份一元股票。人们买进这些股票的时候，这家拟议中的公司甚至没有雇员，没有设备，而且也还没有产品——只有开办人在电脑行业里的两次证明他的天才的经历。

7.自由。中年和退休年代常常带来一种摆脱了财务上的担忧、职务上的承诺和孩子们的后顾之忧的自由。这就使得人们有心思把时间和金钱投放到新的商业冒险的赌注上去。拉马达旅馆公司就是由一名50岁的亚利桑那州的退休者马里恩·W·伊斯贝尔创办的。此人原先从事饭馆生意，早已是一名百万富翁。另一名退休者，55岁的工程师卡尔·G·索特米尔，1969年时发现自己有了更多的余裕时间进行烹饪消遣。他干了一段烹饪教员和食品作家之后，开办了一家炊事用具进口商店，后来把它扩展成为名叫烹饪公司的食品加工公司。

8.内行知识。一位曾多年从事某个行业的未来企业家更易于了解其内幕活动。这种内行的眼力常常在一种正在形成的趋向和机遇尚未被本行业以外的人发觉之前就看出来了。某些企业家，例如萨姆·萨尔诺就利用了这种知识在40岁以后建立起一个成功的商店。他是田纳西州的孟菲斯人，食品杂货商。1970年代之初。他发现自己被一阵文书事务工作所淹没。那时，由他店里偿付的厂家商品优待券的数量迅速增长，那是由于顾客面临通货膨胀，急于设法压缩他们的食品预算的缘故。忙得不可开交的萨尔诺在万般无奈之中去求当时已设立的票据交换所，它处理如克罗格公司和大联合公司那样的大的超级市场联号商店的票据。他们拒不受理他交来的票据，原因是数量太少。萨尔诺以他的内行眼光立即

意识到其它的独立食品杂货店一定也碰到同样的问题。于是他在 1971 年创办起七棵橡树国际商店，专门处理小额票据的交换所。在以后的 15 年里，他的商店已发展成为庞大的多种票据交换所，下属有独立的和联号商店，其数额仅次于老牌的头号商号领袖 A·C·尼尔森。

当然，我们并不是说本文所说的年龄资产的优势仅仅属于 40 岁以上的人所有，年轻的企业家也会具有跟他们一样不可动摇的自信心以及和他们年长的同行一样的声誉。但是，由于自信心和行业里的高声誉是时间与经验的产物，因此在很大的程度上这些优点更易为年长些的企业家所具有。

总而言之，经验是最好的老师。那些 40 岁以上的人在它的教诲下度过更多的时日。能把他们的经验用于中老年商业冒险的企业家们常会发现在他们的前方存在着最好前景。

第一部分 打出王牌

弗兰克·D·希金博特姆
(1936—)

TCBY 企业公司

“现在是创办全国范围的冷冻酸奶酪联号商店的好时机了。”

1981年10月间，弗兰克·希金博特姆在家乡阿肯色州小石城开了一家冷冻酸奶酪商店的时候，并没有独到的想法。自从1970年代中期以来，为了满足对冰淇淋以外的健康食品日益增长的需求，美国城镇各地的酸奶酪摊店已经如雨后春笋一般到处出现。

这位45岁的企业家甚至连一种独特产品也没有。他的新店里出售的酸奶酪，跟他们夫妻俩以前常去达拉斯作商业旅行时经常光顾的尼曼——马克斯午餐柜台上品尝的酸奶酪是一模一样的。

但是，和那位既没有发明汉堡包也没有发明快餐餐馆的雷·克罗克一样，希金博特姆的才华并不在于提出一种新的食品的想法，而是发展出把一种好的想法变成一个极其赚钱的生意所需要的推销和经营方略。他的TCBY企业公司已成为冷冻酸奶酪行业里采用麦克唐纳式的转让特许权和推销技术的第一家公司。

用这种办法，这位朴实无华、不装腔作势的南方佬就在

转让食品特许权历史上创造出了一个最为惊人的成功故事。继 1982 年（公司全年营业的第一年）整个销售达到 180 万元以后。TCBY 商店销售额 1983 年跃至 520 万美元。1984 年为 1150 万美元，1985 年为 3414 万美元，1986 年为 7000 万美元，到 1987 年就达到 1.3 亿美元。而在他的公司中，希金博特姆本人的资金占 45%，在 1986 年底已值 1.6 亿美元以上。

和麦克唐纳的创办人克罗克不同，克罗克的经历坎坷不平，在做汉堡包生意之前，曾当过音乐师和售货员，希金博特姆作为一名保险公司代理人、饭店老板和食品制造商，在创办 TCBY 的时候已经发了财。其实，把他的设在达拉斯的饼干混合公司卖掉之后，他本想在 44 岁时及早退休，可是那时他又决定“闹着玩儿”似的开了一家冷冻酸奶酪商店。

“我骗别人说，我是想每天去高尔夫球场的路上有点事干干。”他说，“其实哩，在我卖出了我的饼干混合公司之后，我是想在小石城这里做一种新的生意，开一个商店出售跟尼曼——马克斯公司一样的冷冻酸奶酪的想法似乎是非常诱人的。”

“大约有一年光景，每当我们去达拉斯，我的妻子和我都要去吃那里的酸奶酪，它的味道好极了，比我尝过的任何一种冷冻酸奶酪都要棒得多！”

和尼曼——马克斯公司的酸奶酪供应厂家商定协议之后，希金博特姆投资 4 万美元开设起他自己的 TCBY，即“这简直不是酸奶酪”（This Can't Be Yogurt 的缩写）商店。一个叫做“我简直不相信它就是酸奶酪”的公司跟他打了一场官司之后，他被迫把商店改名为“这个国家里最好的酸奶酪”（The Country't Best Yogurt）。这场官司花掉他 77.5

万美元，是他的冷冻酸奶酪公司经历过的唯一一次重大挫折。

希金博特姆的头一家商店由儿子赫伦经营，这店生意很好，他很快在小石城北部开了第二家商店，请来他的内亲沃尔特·温特担任经理。过了几个月，在阿肯色州的康韦又开了第三家商店，由小儿子托德经管。

到了1982年春天，希金博特姆面临着一个重大的决策：他或者继续以小型的地方联号商店方式成功地经营TCBY商店；或者，他就应不失时机地投入资金从头开始办一个兴旺发达的全国性行业。

“这是创办一个全国范围的冷冻酸奶酪联号商店的最好时机。如果我们不干，别人就会干的。”他回想说，“我把这件事跟我的全家人反复商量。他们都同意要继续干下去，愿意为创建这个公司出力。”

希金博特姆是一个聪明的、爱动脑筋的人，作为一个为富有的农场主们筹划不动产的保险公司代理人，他早已发了财。他遵循“以最快的速度成为最大的”战略，把TCBY创办成冷冻酸奶酪市场上的主要商号。这个战略曾经使得别的人，如雷·克罗克和卖多米诺皮扎饼的汤姆·莫纳汉这样的快餐企业家们，很早就创办成功，并且成为实际上难以超越的在本行业里领头的商号。这个战略对于这位TCBY的创办人也同样起作用。1985年3月，TCBY在美国分布的商店数量已达118个，与他竞争的由新奥尔良州的扎克开设的居第二位的著名冷冻酸奶酪只有40个分店。到了1980年底，TCBY商店数增至500个，除了北达科他州和佛蒙特州以外已遍布美国各州。

这种几何级数的扩大是通过出让特许权的方法达到的。