



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

创业者

哈佛弄潮儿的故事

Shaping the Waves

A History of Entrepreneurship at Harvard Business School

〔美〕杰弗里·L.克鲁克香克 著

立那 等译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

SHAPING THE WAVES

创 业 者

——哈佛弄潮儿的故事

〔美〕杰弗里·L. 克鲁克香克 著

立那 等译

商 务 印 书 馆

2009 年 · 北京

Jeffrey L. Cruikshank

Shaping the Waves

A History of Entrepreneurship at Harvard Business School

Original work copyright © 2005 President and Fellows of Harvard College.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

创业者——哈佛弄潮儿的故事/[美]克鲁克香克著;立那等译. —北京:商务印书馆,2009

ISBN 978-7-100-05819-3

I. 创… II. ①克…②立… III. 企业家—生平事迹—世界 IV. K815.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 040519 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

创 业 者

——哈佛弄潮儿的故事

[美] 杰弗里·L. 克鲁克香克 著

立那 等译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05819-3

2009年2月第1版

开本 700×1000 1/16

2009年2月北京第1次印刷

印张 23

印数 5 000 册

定价: 46.00 元

致中国读者

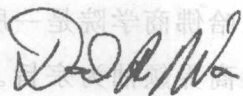
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官 迈克尔·桑德勒



万季美



致谢

这

在这里尤其要感谢 Staples 公司、Office 公司、Zoots 公司、Orbital Cinema 公司，他们给我们提供了很多素材。同时也要感谢鲍勃·赖斯（Bob Reiss），我们曾经合著过一本名叫《低风险，高收益》（Low Risk, High Reward）的书。这次他给创业学领域带来了新的灵感。特别感谢的还包括金·摩尔（Kim Moore）、戴夫·佩里（Dave Perry）、西格·莱斯利（Sig Leschly）和保罗·孔托里（Paul Contori），他们开诚布公地讲述了一些鲜为人知的事。由于这本书耗时过长，戴夫不得不重读了一遍。

在贝克图书馆（Baker Library）历史藏书部工作的劳拉·林纳德（Laura Linard）

本书的出版得益于各位同仁七年多的努力。其中哈佛商学院的两位教授比尔·萨尔曼（Bill Sahlman）和霍华德·史蒂文森（Howard Stevenson）给了我们一如既往的支持，二人坚信哈佛商学院的创业学领域精彩纷呈。麦克·罗伯茨（Mike Roberts）中途加入顾问小组，直到这本书出版，一直尽心尽力。在此感谢三位的鼎力相助。期间，即便是其余的人都想打退堂鼓的时候，也总是有人意念坚定，也总是有人不停地出谋划策。

我们接手这项工作不久，克里斯汀·伦德（Kristin Lund）就加入了我们的行列。有好几章的初稿都是她完成的。尽管最后由于篇幅限制，删掉了大约一百万字的内容——这倾注了我和克里斯汀很多心血，即使是克里斯汀下海经商之后，她对这本书的影响仍然可见一斑。

这本书里出现的每个人都至少接受过一次访问，还有不少不止一次。在此感谢所有人的大力支持。尤其要感谢在波士顿、纽约和硅谷的风险投资团体成员，在他们的帮助下，我们重塑了美国商业历史。同样也很感谢哈佛商学院现任和退休了的教职工，他们慷慨地同我们分享回忆。我很高兴有机会从梅斯（Mace）那儿听到一手资料——夏威夷扑克牌的老兵们如何间接导致哈佛商学第一门创业学课程的诞生。

在贝克图书馆 (Baker Library) 历史藏书部工作的劳拉·利纳德 (Laura Linard) 的同事给我提供了很多重要资料,其中包括帕特·莱尔斯 (Pat Liles) 的论文。最后再次感谢为本书做出贡献的所有人,还有哈佛商学院出版社的朋友们。

杰弗里·克鲁克香克

马萨诸塞州 米尔顿 (Milton, Massachusetts)



序

1947

年，哈佛商学院迈尔斯·梅斯（Myles Mace）教授开设了一门选修课“创业企业管理”（Management of New Enterprises）。该课程面向退役军人，旨在帮助他们创业。到1997年，该课程已发展得相当完善。商学院为MBA开设了二十多门创业学课程，这些课程占二年级所有课程的四分之一。这个创业管理教研室由二十多人组成，发展已经相当完备。另外，哈佛商学院创业学领域的研究、案例以及课程对全美乃至全世界的学者和创业者都产生了巨大的影响。

五十年来，创业学领域所取得的成就具有划时代的意义，已经载入史册。我们也看到，哈佛商学院全体师生和校友在创立创业学的过程中发挥了至关重要的作用。

出乎意料的是，1997年以来，创业学发展十分顺利。我们徜徉在创业学的海洋中，发现它竟如此丰富多彩；世纪之交，创业和创业管理发生了一系列显著的变化，所以，我们想把这关键的几年和期间的感悟记录下来。2003年，阿瑟·罗克（Arthur Rock）（1951届MBA）向哈佛商学院出资创立了阿瑟·罗克创业中心（Arthur Rock Center for Entrepreneurship），创业学史发展的第一阶段——这比我们预期的50年时间长了一些——终于画上了一个圆满的句号。

这本书讲述的是多年来哈佛商学院的师生、校友以及他们在交流与合作过程中迸发的奇思妙想的故事。正是这些故事，哈佛商学院才变得与众不同。

武芒卧桥虱袋日登巢庭, 年 7001 庭。业图卧卧卧卧卧卧卧, 人平处庭向
 视庭年二古登巢庭友, 登巢学业卧卧卧十二丁庭卧**哈佛商学院院长**
 卧登日翼武, 虱卧人庭十二由室福庭庭学业卧个友。一之代**金·克拉克**
 氏美全伙登巢庭以图家, 庭福卧庭庭学业卧庭学商卧卧, 伏民。益宗芒



引言

这

是一本关于网络、关系、纽带、继承、义务的书。

这是一本关于态度的书，关于对人的态度、对商业的态度。

这本书讲的是一群人，他们被创业的纽带绑到了一起——无论他们是否承认。（他们为什么不承认呢？因为“创业者”有时并不被看做是很有魅力的身份。）

这本书里的故事，讲的是那些察觉并引领变革浪潮的人们。这些人很难被分类，他们的共同特征不太多。他们既可能是家里的长子，也可能是捣蛋鬼；既可能幼年丧母，也可能是妈妈的宝贝儿。但几乎无一例外，这些人都热爱创业的“游戏”。

也可以说，这些故事，讲的是一个机构——哈佛商学院——大半个世纪以来，它探究各种方法，试图为创业学这一难以驾驭的学科建立某种体系（同时也在创业这个领域里挖掘各种机会）。这些故事，讲的是那些不安分的、涉足商业实践的学者们，或者——那些涉足学术圈的创业者们。

最后呢，这本书，讲述了哈佛商学院及其毕业生们，以及更大的经济机遇是如何相互作用的。是什么造就了某次机遇的浪潮？弄潮儿们从一个浪潮里学来的知识适用于下一个浪潮吗？上一个浪潮里留传的那



些忠告,我们应该带到未来吗?这样做会不会让我们变得迟钝,以至于丧失对“真正机遇”的洞察力呢?

这本书里的故事,跨越数十年,展现了好几代创业者。它们不同寻常,但并非绝无仅有。类似的故事,总在发生,在《华尔街日报》(Wall Street Journal)的报道里,在风险投资家们的董事会上,在创业者们追逐机会的地下室、仓库、车库和家庭办公室里,在世界各地处处发生。

下面我们以一个戏剧化的成功创业案例作为本书的开篇——Staples(史泰博),办公用品超市。(截至2004年,Staples已拥有1,600个店铺,60,000名员工,年销售额达到近140亿美元。)汤姆·斯坦伯格(Tom Stemberg)的这一惊人创造所涉及的,就是识别出一个浪潮(spot a wave),然后在接下来的二十年里“引领浪潮”(shape a wave),并娴熟地驾驭浪潮。

现在回头看,“引领浪潮”似乎很容易。但那个时候,它当然没这么容易。

“引领浪潮”的创业故事,在本书的开篇——Staples(史泰博)办公用品超市,在风险投资家们的董事会上,在创业者们追逐机会的地下室、仓库、车库和家庭办公室里,在世界各地处处发生。

“引领浪潮”的创业故事,在本书的开篇——Staples(史泰博)办公用品超市,在风险投资家们的董事会上,在创业者们追逐机会的地下室、仓库、车库和家庭办公室里,在世界各地处处发生。

“引领浪潮”的创业故事,在本书的开篇——Staples(史泰博)办公用品超市,在风险投资家们的董事会上,在创业者们追逐机会的地下室、仓库、车库和家庭办公室里,在世界各地处处发生。

目 录

CONTENTS

致谢	i
序	iii
引言	v
第一章 从货架空间到电脑空间	1
第二章 燎原之火	45
第三章 风险投资的出现	59
第四章 创业者登上历史舞台	83
第五章 三城传奇	103
第六章 用脚表决	145
第七章 星空闪现	169
第八章 小玩意 大买卖	207
第九章 银幕魔力	237
第十章 超乎寻常的学习小组	279
后 记 引领浪潮	337
注 释	349



第一章 从货架空间到电脑空间

让

我们回到 20 世纪 80 年代早期。吉米·康纳斯(Jimmy Connors)还在为夺得大满贯而不遗余力;黑胶唱片和电唱盘还在吱吱扭扭地放着音乐;有氧运动和山地车开始流行;可携式摄像机和电子游戏已经很时髦了。在加利福尼亚的车库里,几个小青年正在组装第一台个人电脑。

里根时代刚刚开始。联邦政府实施了强硬的金融政策,终于有效地控制了高达两位数的通货膨胀。里根政府采取的供应经济学政策(即通过减税而刺激生产和投资),使经济开始复苏,并开始刺激证券市场。垃圾债券正在激发一场新的合并浪潮。华尔街的热情逐渐高涨,但国内制造业仍是举步维艰。美元的升值扼杀了国内的出口。曾经不可一世的克莱斯勒(Chrysler)汽车公司,竟然到了靠政府援助才能免于破产的地步。在密尔沃基(Milwaukee),哈雷·戴维森(Harley Davidson)——美国最后一个摩托车制造商——不得不寻求关税保护,来应对国际竞争。

这是 1982—1983 年的冬天,哈佛商学院二年级的学生在仔细地对经济领域进行着考察。很多人都计划,毕业之后去咨询公司或者投资银行。根据以往的传统,这些地方给刚出炉的哈佛 MBA 的薪水一般都很高。而高薪就意味着可以很快还清巨额的助学贷款。还有就是,咨询公

司和投资银行好像不会受到竞争的影响,这对其他行业来说可是个极大的困扰。

托德·克拉斯诺(Todd Krasnow)将来可不想做什么顾问,或者进什么投资银行。他现在也上二年级了,但还不是很确定自己毕业之后想要做什么。但是,他知道自己现在想要做什么,那就是去上最受欢迎的二年级课程——零售课。零售业在当时还不是很火爆,但是教这门课的沃尔特·萨蒙(Walt Salmon),却是个知名的老教授。他说话温和,一头红发。教授是这个领域的权威,他的课经常爆满。克拉斯诺去恳求萨蒙教授,希望能让他选修零售课:选这门课就一点都没有可能吗?

面对这个如饥似渴的学生,萨蒙能做的,也只能是鼓励他说,可以在前几次上课的时候,到教室看看,如果有人退出的话,他就可以来了。

克拉斯诺同意了。一连好几天,他每天都去奥尔德利希楼(Aldrich Hall),从上面的楼梯往下看——所有的座位都有人——他仔细做着记录,因为他还心存希望。最后,萨蒙不得不告诉他,看来,不可能有空位了。克拉斯诺只得离开,放弃了这门课。

二十年匆匆而过,现在已经是 21 世纪了。克拉斯诺说:“回头看看,发现挺搞笑的。从哈佛毕业那年,也就有两个人做起了零售业,我是其中一个。可是我却没能选上那门课,尽管我当时非常想上。”

历史往往倾向于记载结果。对于没有结果的事,或者可能发生但并没有发生的事,是不会有记录的。在 1983 年初,曾经有一个学生苦苦追求自己的理想,被一位教授注意到了——然后什么也没有发生。一个没有结果的故事。

可是,没过几年,托德·克拉斯诺和沃尔特·萨蒙发现,他们的人生道路再一次交叉了。这一次,是一起帮托马斯·斯坦伯格(Thomas Sternberg),一个 1973 届 MBA,创建一个公司。他们打造了一家非凡的公司——公司甫一建立就以火箭的速度发展,速度之快甚至超越了最乐观



的估计。¹

Staples 的故事,牵涉到好几个城市,以及一系列的(但是相关的)行业。它包含着几代商人的心血。这些商人在互相竞争,但又在相互帮助——他们依靠的是个人能力,但同时又懂得合作的力量。他们之间的相互影响竟是如此的神奇,以至于机遇的大门不断地向他们敞开,新的经济领域不断地被他们开拓。因此,他们就自然而然地成了之后改革者、企业家的铺路人。在这条路上,上百万的美元滚滚而来,成千上万的工作岗位也跟随而至。

通常,这样的成功故事,都会在哈佛商学院找到根源。一直以来,学院就有一个绰号——“资本主义的西点军校”。可见,它与美国乃至全世界的大公司,关系非同一般。这个稍显过时的绰号,给人们的暗示是:单向交流。就像棒球分会与全国棒球协会的关系一样。但是,还有一个更好的比喻,可以呈现出一幅更生动的图画——想一下实验室里的烧瓶:多种性质不稳定的成分在这里接触、混合、相互作用。把原来的主意放到新的渠道中会怎么样?或者利用原有的渠道,去实现一个新的想法呢?

在查尔斯河(Charles River)畔,修剪得相当不错的校园,仿佛传达着一种强烈的区域感、使命感和永恒感。的确,最初的人脉就是在此建立的:学生与学生之间;学生与老师之间。随后,在商业困境中的上千次携手前行,使这些人脉经受住了时间的考验,而变得更加牢靠。如果我们把人们之间的联系叫做“人脉网的节点”,那么战场一般的校园,就是一个极其特殊的节点。

这是一个范围相当广泛、力量十分强大的网络。绝不是那种“酒肉朋友”的关系——什么胡桃木餐厅啊、傍晚的雪利酒啊、商业的避难所啊——都不是。(如果真的有过类似的关系,那也是很久很久以前的事了。)这是一种有机的联系、不断发展的联系、会自我更新的联系、互相激励的联系。这些人在一起改写游戏规则、改变商业世界格局的同时,一



不小心就会变成巨富。与其说这是通讯录一样的联系,不如说更像神经网络的那种联系——可以不断自我完善的联系。有这样三个同班同学,毕业之后,他们决定一起创业。其中一个,提供了非常关键的资金;另一个,用这笔风险投资,创办了一家企业,随后发展成一个行业;他们创造了历史,随后又去投资一系列其他的产业。(这个故事,将和其他故事一起,在本章出现。)或者,由于电话中的一次自我介绍,促成了一家小合资公司;在合适的机遇下,这次尝试性的合作造就了一个蓬勃发展的企业。

这是一个既有广度,又有深度的网络。托德·克拉斯诺说道:

在这里,你建立了很好的联系。这种联系有着历史的支撑。和你有联系的人,工作在各个领域。如果你想找人帮助集资,或者对某件事搞不清楚,或者想了解一下保险业——你常常会发现,自己班里的同学就是这方面的专家。这会很有帮助。

再回到哈佛——那个特殊的网络——新观念在不断诞生、被详细讨论。在以前学生创办的公司里,教授们会花上几个月甚至几年的时间,来验证某些观点。(有时候,当教授们开始相信,这些公司将大获成功时,往往会成为他们的第一批投资人。)商学院的另一个教师,利用自己几次创业的经验,写了一个案例,改变了一个教学团队的理念——这是一个乐于促成新思维的团队——最终,一个经过反复修改的版本,出现在了 MBA 的课堂上。工作底稿在办公室之间往来穿梭,穿梭在哈佛与“真实世界”之间。就这样,一个新的观念产生了,一种新的联系也随之建立了。

哈佛还会以某些形式,对这个人脉网络进行一下管理。比如说,聚会上、专业课上、学院的行政会议上,以及其他场合中;人们聚集到一起,联系就产生了。波士顿是这些集会的首选,但有时候,在商学院的硅谷研究中心、海外研究中心、地区毕业生的聚会上、学院的各种俱乐部会议



上,都可以建立联系,有时候甚至是通过卫星连接。又有新的成分被加了进来,开始在锅里翻炒。

要理解这种复杂的人脉机制,先看一个例子:Staples,办公用品专家。但是,故事不能从1986年马萨诸塞州布赖顿(Brighton)那个光秃秃的、铺着水泥地板的Staples商店讲起。(托德,我们没有顾客!想想办法呀!)

事实上,我们还要再往前看看。故事的开始和另一个哈佛毕业生有关:他坚信,一个有抱负的年轻MBA,如果对零售业感兴趣,在自己创业之前,首先要获得一些经验。

源起珠尔

在汤姆·斯坦伯格走进哈佛校园之前20年,唐纳德·珀金斯(Donald Perkins)刚刚从这儿离开,手里的MBA证书还墨迹未干。

珀金斯,出生于圣路易斯(St. Louis),获得奖学金进入耶鲁大学。其间,在商船上干了两年之后,回到耶鲁,于1949年完成了本科学业。刚开始,他考虑可以到法律界去拼搏一番,后来还是决定学习商业——主要是因为哈佛商学院给他的经济支持。就这样,1951年从哈佛毕业后,他开始在美国空军任职。三年之后,在准备复员时,唐·珀金斯惊喜地发现,由于他的教育背景和特殊经历,很多公司都想雇佣他。

经过一番讨价还价之后,他决定签约芝加哥的珠尔公司(Jewel Companies),它是中西部城市的一个大连锁超市。他签约的首要原因是,公司的董事长——弗兰克·伦丁(Frank Lunding)亲自接待了他。尽管珀金斯认为这位董事长还算不上什么“企业家”,但至少,他对管理和培训有自己独到的看法。并且,公司的高层管理者对这些看法似乎还比较认可。珠尔公司吸引珀金斯的另一个原因是,他可以在工作的第一

