

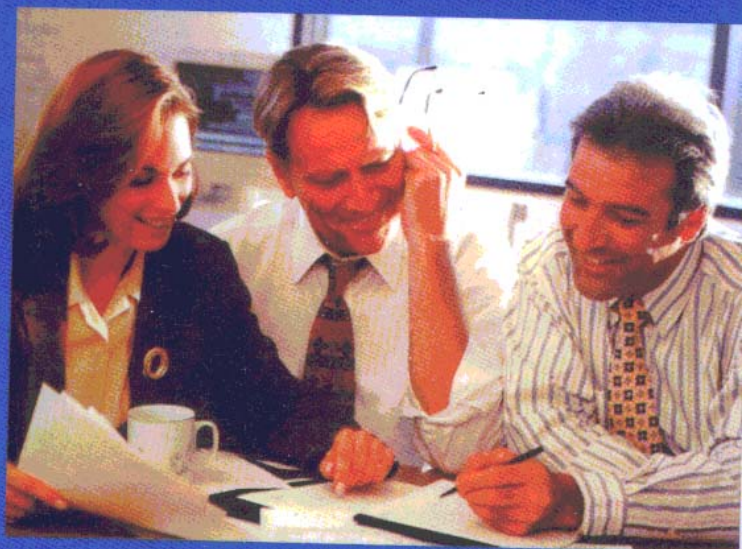
海南出版社

我们的狂想

◎ 乔赖因·戈弗雷 著

by Joline Godfrey

怎样经营
一家体面而又
赢利的小企业



Our Wildest
Dreams

927
海南出版社

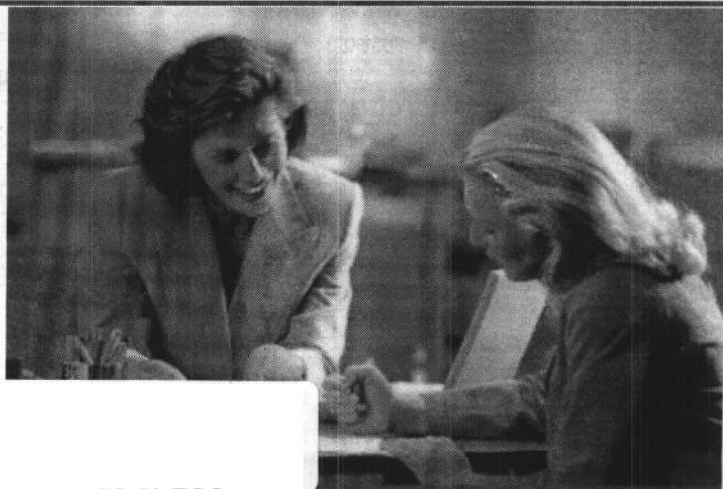
1-276-3
635

我们的狂想

怎样经营
一家体面而又

◎乔赖因·戈弗雷 著

赢利的
小企业



周翔 晓青 等 译

*Our Wildest
Dreams*

Our Wildest Dream

by Joline Godfrew

Copyright © 1997 by Joline Godfrew

中文简体字版权© 2000 海南出版社

本书由 HarperCollins 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-1998-20 号

图书在版编目(CIP)数据

我们的狂想 / (美) 戈弗雷 (Godfrew, J.) 著;

周翔 晓青 译。- 海口: 海南出版社, 2000.7

书名原文: Our Wildest Dream

ISBN 7-80645-805-0

I. 我… II. ①戈… ②周… ③晓… III. 企业管理-基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000)第 66421 号

我们的狂想

(美) 乔赖因·戈弗雷 著

周翔 晓青 等 译

责任编辑: 苏斌

※

海南出版社 出版发行

(E-mail: hnbook@263.net)

(570216 海口市金盘开发区建设三横路2号)

全国新华书店经销

北京博诚印刷厂印刷

2000年7月第1版

2000年7月第1次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 10.25

字数: 220 千字 印数: 5000 册

ISBN 7-80645-805-0/F·71

定价: 19.80 元

前言：是这样开始的

本书是一部不平之作。1989年4月,《Inc.》杂志(译者注——这是美国一份以中小企业为对象的月刊,版面与《财富》杂志相似;因能迎合风险型企业的快速成长步调,在美国中小企业主中颇有影响)发表了年度“梦之队”一文。这篇文章特别报道了一长串明星级的企业家,若把这些人聚到一处,毫无疑问,他们能没完没了地发明新产品,管理一家10亿美元计的公司,并且改变这个世界。《Inc.》杂志的编辑们是这样说的:

毫无疑问,我们这里所介绍的,是10年来管理行业中的“梦之队”——这群理想中的人,一步一步地通向完美无缺的梦幻般的巅峰。那么,豁出去了,为这帮小子打赌吧。好吧,为他们的业绩打赌吧。我们准备好了,就是这帮弟兄。

弟兄?当然啦,这份名单中是清一色的男性,其中包括几个我最钦佩的家伙:保罗·霍肯、哈里·夸德拉西(Harry Quadracci)、多纳德·布尔(Donald Burr),当然,还有史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)。“梦之队”还有一帮顾问和董事会成员,包括兰迪·菲尔德(Randy Field,菲尔德夫人的丈夫)。一句话,一帮弟兄。我读到这篇文章时,就感觉到有点什么。并非我对他们

这支队伍有什么异议，可是有那么多妇女经营着蒸蒸日上的企业，她们才横溢、充满激情而又生气勃勃，但却没有一个能在“梦之队”里谋得一席之地，实在是难以置信。

那时，我和我的生意合伙人简·莱特尔(Jane Lytle)正忙于操持我们的奥德修姆有限公司(Odysseum Inc)。我没有时间夸夸其谈。但我很恼火，我不能无声无息地放过这个问题。于是我给《Inc.》的编辑写了这样一封信：

《Inc.》，你真让我失望。仅仅10年的工夫，你就变得沾沾自喜、自鸣得意和头脑僵化。4年前，我小试企业家的身手，加入到冒险行列——我开了一家公司，并成了你的一名忠实读者。你使我始终都能知道谁在做什么，给我提供了许多好的点子、给人以警示的故事和管理思想，这些都令我感到舒畅。你已成为我的一个伙伴。

但是近来，我越来越感到的是心烦而不是激情，是厌倦而不是鼓舞。由于无法指出问题究竟出在哪儿，我仍然每期都忠实地阅读，以试图明白我的不适之处。此后，你送来了你的年度排行榜。在那些令人诧异、叫人大开眼界的镜头闪现中，猛然间，我明白了。《Inc.》，我的摩登伙伴，我的新時代伴侣，我的老朋友，你是性别歧视者。

打住吧！我怎么能指责你这样的事呢？你不是很负责地报道了女企业家了吗？你不是几代里出现的最新潮、感觉最敏锐的女性主义者吗？至少印象是如此，然而露脸的是帮弟兄，看看这些证据吧：

杂志的第74页，你为一个《商界妇女》的电视节目做广告推销(新潮，新潮得很)。在这则广告中，你说妇女拥有的企业在近十年中从70万家增长到300万家——喔！你指

出，女性拥有或管理的公司在国家年收入中占 560 亿美元，接着更进一步说：“到 2000 年，足足有一半的业主将都是女性。”多么令人印象深刻的数字！

那么你又怎能坚持你的“梦之队”都是白人男性呢？你又怎能随随便便地如此认为（“我们准备好了，就是这帮弟兄。”）这是一支清一色的白人男队？（我们叫他们弟兄了吗？真遗憾。我们希望下次的结果不是这样。）什么时候才有下次呢？是第 20 期的周年专刊吗？

行了，如果说这还不足以让我找你的岔子，那么，回头说说你的“时代的来临”这部分如何？你知道，该期的那部分，你特别刊登了一些精明的企业家，将他们推向前台，捧为人杰。据我看来，你所登的 41 位“精明的弟兄们”中，凑巧有 3 位精明的女性。至于受宠的公司呢？你发掘出 12 个，其中又凑巧有 2 个是妇女所有的。

我们把这事儿弄个明白吧。是不是我该认为你应以数量上的优势来编辑你的杂志呢？是不是应按照社会性别和肤色的百分比来分配故事的多寡呢？不，我觉得这没有必要——我想，如果你不是那么心安理得、那么激动于“新时代企业家兄弟俱乐部”的话，你定能看到更加多种多样的企业家。

接着我列举了一些拥有企业的妇女，并要求编辑们看看四周形形色色的男男女女们——英裔美国人、亚裔美国人、非洲裔美国人和西班牙裔美国人——他们都在为经济的兴旺而工作着。怒气发泄出去了，我在甚感沮丧（难道事情从来就不曾准备有所改变？难道妇女永远都不能得到点公正的待遇？）之余，回过头来又忙乎起我公司的事来。

两周后，我接到《Inc.》给我打来的电话，并邀我与乔治·盖德伦(George Gendron)总编一道共进午餐。我很惊讶，但还是接受了邀请。与乔治共进午餐真不错。他是个相当为别人着想的人，他无疑很欣赏约会见面和体谅他人的这种做法。他听我说着，询问着，并最终妥协，同意了我的观点。“是的，”他说：“我当然想把面铺得更广点。我们的读者群中女性的百分比相当高，我们不想忽略她们。”我稍稍得到点安慰，但仍心存疑虑，午餐结束时，我希望杂志以后看起来能有所不同。

此后不久，《Inc.》又打来电话。这次是为了一篇特写稿请求采访我。不知为什么，我感到不安，但还是同意了。直到采访结束，我才最终明白我的不适在哪儿。我最初写信的本意是为了激发编辑转换转换意识，而不是为了个人获得承认。尽管乔治和他的同事博·伯林汉姆(Bo Burlingham)已经是一流的采访者——不是满足于“片言只语”(译者注——Sound bites,原指言简意赅的摘录选段、引文，或反复播放的一小段录像)，而是真诚地关注被访者的全部思想——我有点受他们感染，但我无法确信，经过这么一次访谈，这本杂志(或是下一个“梦之队”)就会有所变化。一时冲动(往往是个可信赖的朋友)之下，我建议乔治让我走遍全国，与妇女们交谈，从而建立一个资料库，以便他和他的杂志记者们能用作今后报道的材料。几番说服后，乔治·盖德伦同意了我的建议。他是一个有远见、敢于冒险的人。

我的信在《Inc.》上发表后，我与其他编辑、记者、商学院教授、投资者和其他妇女作了许多交谈，发现了两个事实。教授、编辑、投资者和其他人都向我肯定地说，他们对我提出的问题深表同情，但又说他们并没看到正在经营企业——暗指真正的企业——的妇女。然而，我却认识那些正经营着企业的妇女；我的朋友们认识那些拥有企业的妇女，朋友的朋友认识(并看到)那些

拥有企业的妇女。出于某种原因，这些女企业主就是不为人所见。我开始想，女企业主们就像是吉米·斯图尔特(Jimmy Stewart)(译者注——詹姆斯·斯图尔特的昵称，是美国著名电影演员，专演诚实正派的青年角色)演的哈维(Harvey)——这是我胡乱的想像。我需要文件记录，需要实在的证据。我想，这事对我来说还有点儿陌生，有点儿类似给 UFO 外星人拍照。我能告诉你们些什么呢？

我开始组织《Inc.》的聚餐会。第一步就是搜集姓名、建立资料库。我给那些有商界女同伴的女朋友们打电话，问她们其他商界同伴的妇女的姓名。商校的女校友办公室、妇女办的行业机构以及商会，我一一问到；乘机时，我在当地的报纸杂志上费劲地搜寻有关姓名；我敲开电脑网络，索要姓名和介绍。一个月内，我就列出了一份长长的全国女企业主的名单。那一刻，我的目标并不甚高，不过是与一些志同道合的人享受几次美好的聚餐会，散会时能留下一些提供给《Inc.》的故事和女企业主的姓名地址等方面的资料。我无非是想让《Inc.》能比较容易地把女性囊括进他们的企业报道当中去。

我在波士顿、旧金山、大瀑布城(Grand Rapids)、密执安和明尼苏达州的明尼亚波利斯(Minneapolis)举办过聚餐会，这些聚餐会规模小，气氛亲密，结构松散(没有议程，没有演说者，没有主题)。在桌子当中摆了个录音机，请她们尽情随意地吃喝并畅所欲言。

聚餐会上的女士们(大体上就像女企业主们一样)背景大不相同，分属不同的政治派别，哲学观点迥异。她们受教育的程度、经历、需要和感情都不一样，代表了各行各业。她们被聚合起来向她们的顾客、供应商、雇员、家庭和朋友作出承诺，献身于一天一天为之添砖加瓦的未来。来聚餐的几乎什么人都有，单身的，

结了婚的,有孩子的,没孩子的。她们的种族各不相同,而且有三代妇女都参加了聚会:(1)在当代妇女运动出现以前(即60年代前)就开始创业的妇女,(2)奋斗在60~70年代,但已从心理上赞同提高自觉意识并支持作为她们梦想支柱的女性主义(feminist)政治家的妇女(包括我自己在内),(3)后女性主义时代(post-feminist)的年轻一代女企业家,这些人现在仍面临着各种困难,但有工商管理学硕士学位(MBA),能感知无限的未来,大多不在乎一切试图施加给她们的压力和障碍而勇往直前。

聚餐会相当激动人心之处就在于,这些女同胞们跨代的交谈、不同的想法和经历都是令人迷幻的兴奋剂。她们那么积极地倾听别人的意见、交流信息和互相了解,我被深深地吸引住了。这些人乐于成为群体一分子。在欢声笑语中,在热烈争论中,她们很快就找到了自己满意的位置,她们商讨着并得出让人信服的结果。就像她们公司的对手一样,女企业家们往往比平日更要坚持成为那些将她们排斥在外的集团中的一员。聚餐会显然是一种奢侈的、远离常规的难得的乐事。能亲身感受一下这些女性的思想与感情的活力和生机,我觉得极为幸运。我感到很自在,我明白我就是这群充满魅力的人中的一个。

聚餐会后,我着手准备给《Inc.》的报道,此时我又重新翻阅了谈话记录本,整个人又再一次地愕然、惊奇和激动。不断重现的主题和思想,意义极其深远重大,这些女性和她们的企业对范围更广的工商界有着某种根本性的重要意义。

本书的资料由餐桌上的女企业家们提供。然而,在收集整理过程中,我还与成百上千的其他女企业主们会见交谈过。你也将从她们中的一些人那里了解些情况。自那时起,我就一直在搜集其他女企业家的姓名和故事。现在,人人都向我提供这类人的姓名,就好像我在集硬币或是邮票一样。朋友们和陌生人都惦念着

我的收藏并为之添置家当。

聚餐会过后，我应邀向许多人讲述我的经历。我惊讶人们对那些妇女和她们的企业的好奇心和神秘感以及提出来的问题是如此的一致和集中，这些问题是：

她们是什么样子的？

她们是怎样开始创业的？

她们面临的困难是什么？

她们如何在她们的生活中保持平衡？

本书并不涉及所有的女企业家。我们在文化、种族、年龄、经历和对各种问题的观点上都大相径庭。我只讲讲在我冒昧地给《Inc.》写那封信的前后我所遇到的一些妇女的事，当然，由于她们是我所了解和我所感受到的，就不免会受到我个人观点的左右。但是，它提供了对过去的两年中不断摆在我面前的问题的一些答案。你将看到一些拥有真正的企业、真正不同的、真正的女性。

请继续关注《Inc.》杂志。我又订阅了这本杂志，但我不能保证会有更多的女企业主的报道出现在这本杂志里。就像任何一家好的公司，他们听到了。

我的故事

我成长于一个家族企业中。祖母在缅因州经营一家小小的日用商品公司，性格坚毅刚强。她操持一切——账册、生意、雇人

和辞退员工。祖父掌管那间牛奶屋，监督奶制品发送到各家各户和零售店。他聪明、温和，对我祖母强硬的性格起到了调和作用。我父亲接管这家公司前，一直在为他父亲做事。

我老早就明白一个企业需要的是什么——工作时间要长，人人都得卖力干活，质量和服务都要严格地达标。我还明白——就算当时还不自觉——成为这家公司的一员也算是件相当不错的事儿。由于我是我“祖母的孙女”，我对这一点的重要性心怀自豪感。对那帮来了又走的年轻小伙子们（甚至后面即将提到的年轻姑娘们），我模模糊糊地有所了解，他们在业余或是全天候地干活的同时，还在上中学或大学。其中有几个人时不时地住在农场，人们也把他们当作农场的人。他（她）们认为，拿到大学学位很重要，工作时间和任务经常换来换去，以便保证不拉下功课，同时又能干完活。日子是很艰难的，有时，牛奶变酸了；有时呢，顾客意外地要得很多，以至当天早上瓶装好了的牛奶还不够；有时呢，机器又出了毛病——所有这些，我都记忆犹新，我也不曾忘记由我祖父母的企业而产生的似乎是很美好的感受。然而，不论我祖母的态度如何，我从未觉得自己可能成为这份产业的一分子，而且其他任何人也不可能。

大学毕业后，当我逐渐了解了我的选择时，我通盘考虑了一下（在 60 年代，社会服务、教育和图书馆等行业似乎是向妇女开放的仅有的真正可能的职业）。于是，抱着“行善”的愿望，我离家去学习从事社会工作。我文凭已到手，又对“行善”的繁难复杂有了相当的评估。我加入了宝丽来公司（Polaroid Corporation），成了一名见习社会服务者。

我做了整整 10 年的公司女职员。起初，加盟到一个名字响当当、实力雄厚的大公司，真是件让人头脑发昏和令人兴奋的事。毕竟，正是这家公司向物理法则发起挑战，发明了即时成相

拍立得相机。而且，这家公司由爱幻想的“兰德博士”(Dr. Land)起家——他以为自己在生意行当中找到了艺术和科学的交汇点，此人还是头一个欢迎文科毕业生和装配线工人进入他个人的实验室的人，他认为好奇心比创造过程更重要，发明创造比学位、规则和履历表更重要。也正是此人在70年代将他的公司停业一天，将数千名雇员用大巴拉到一个空荡荡的大仓库里，那么激动、那么尖锐地提出了种族主义问题。以至于在此后许多年里，该公司雇用的美国黑人竟胆敢指望获得受人青睐的职位。我去宝丽来时，我为之工作的人都是兰德的弟子和被提拔者。我是那些试图使他的价值观、信仰和传统生生不息的故事和传说的心甘情愿的听众。

当时，我是绝对地迷恋这家公司，它似乎极其看重学习的价值，强烈信奉企业道德品行和正直诚实的必要性。作为一名社会服务者而受训的我，力图相信这个办公大楼和仓库里的职员多半来自麻省理工学院的公司，对它的雇员是关心和尊重的，对学识和发现予以奖赏，并能大胆地在所有的前沿阵地向科学和社会挑战。

我在宝丽来时，正值卡特总统当政。赞助性行动(译者注——affirmative action，是美国为鼓励雇用少数民族及妇女而采取的行动)法案已经起草，且在很大程度上已经实施。妇女和少数民族觉得已有点希望，他们确实能进入真正的公司决策和权力机构的生活当中。尽管高级管理层中的黑人屈指可数(而妇女则压根儿没有)，但我却相信我们能看得到变化。当时，我年轻，我天真，我犯傻气。

但这并非一个酸葡萄的故事。不寻常的机遇、了不起的导师、非凡的冒险和大量的学习，在我的宝丽来生涯中一一留下印记。我一直在一个旧实验室的地下室里酝酿一个公司，直到

1984年，宝丽来的总经理同意给我提供创业资金。他愿意给我一个机会，这是我能跳出宝丽来、进入实业界的一个关键因素。对于他的支持，我深怀感激之情。

然而出于某个原因，我在地下室里运作，这是通向成功的惟一路径。我与宝丽来合作的头几年，理所当然地按惯例走——因为我是女性。我在赞助性行动部工作，投身到支持经理和副总裁们——哦，还有总经理他本人——改变招聘和雇人的陈规陋俗的事业中。我与那些想跻身酬劳高、非传统性的工作行列（如管理、工程师、化学药剂师和制造等）的女性一道工作，也碰到过试图弄懂如何“成功”的含义的群体和个人。

在雇用我时起作用的那个男人为公司总裁效劳。比尔·里贝尔斯基(Bill Rebelsky)，人们亲切地称他里贝尔，是芝加哥大学文科毕业生。他所在的公司，工程师和科学家占了主导地位。在公司早期，由兰德及其圈内理想主义者制定了一套标准、目标和政策，雇员们已对此怨气冲天，里贝尔向总裁书面汇报陈述苦情，以试图消除雇员们的不满。正是这个里贝尔，在必要时，促使修改了那些政策，使之得以施行至今，并顺应了雇员们的要求。事后，赞助性行动办公室向他复命，他又报告了总裁。

他是个特立独行的人，积极上进，富有才智，而且喜欢扰乱既定航程。尽管如此，比尔·里贝尔斯基仍能挥舞权力的鞭子，因为他已经争取到了他的资格——他替公司经管着好几个制造厂，还在荷兰开了一家新厂。在一个技术专家的世界里，他依照他们的规则来玩着游戏，接着，赢得了遵照他自己的意志来玩的权利。他要我也如法炮制。在接下来的两年里，他强拉硬拽并不断责骂着，让我参加了公司诸如制造和质检等这样的主干部门的工作。虽然他对职业阶梯(career ladders)的观念不屑一顾，予以拒绝(他会讥诮地说：“究竟有谁能想像生活能纯净到容许职

业阶梯呢?”)，但他还是想让我具备足够的资历，以使我在进入更高层管理的机会中不被拦阻在外。

有一阵子，我在主要分支机构和部门接受所派任务。我开始积累“职位肩章”。卡利克斯—科罗拉鲜花公司(Calyx and Corolla)的老板鲁思·欧韦迪斯(Ruth Owades)说：公司的绝大部分工作都令人厌倦。遗憾的是，她当时需要资金。我想，男人们愿意去“受罪”，那是因为他们相信他们最终会劳有所得，而且最终会等到跻身他们孜孜以求的阶层中的机会。可是对于我来说，无论我成为多么主流的一部分，无论我弄到多少“肩章”，我都从未指望混迹于这些家伙们——处在顶层的我的朋友和同辈们——当中去，很显然，这一事实是多么令人痛苦。更重要的是，在我经手企划了一系列的大型特别项目后，我开始认识到，如果我生活在边缘，免受头衔的限制，我会更快活，会享受到更多的自由，会更易于得到机会、学识和权力。多年来，我没有头衔、没有预算、没有部门可失去。相反，我却有了开始(无意识地)磨砺实业家性格的一系列计划。我不自觉地停止了努力赢得那场我真的不喜欢、似乎总是顽固地排斥妇女的游戏。

许多妇女选择了一条不同的道路。她们接受更多的教育，为成功整装待发，在种种似乎为她们登上顶峰作准备的工作上耗费时间，总之，她们力图按照摆在她们面前的游戏规则来生活。苏珊娜·戈登(Suzanne Gordon)在一本名叫《男人梦想的囚奴》(Prisoners of Men's Dreams)的书中描写了这类女性。她称她们为“机会平等女性主义者”(equal opportunity feminist)，并说她们“闯入男性的王国……不得不按这个王国的规则游戏”(P. 4)。她认为，她们这么做，放弃了为每个个人而改变这个游戏的女性主义者最初的设想。这些妇女中的一些人已干得相当出色。不幸的是，对其他太多的妇女而言，“玻璃天花板”(译者注

——the glass ceiling,指公司女职工晋升的无形障碍)依然高高悬在头顶。

由于我天生不能严格遵守游戏规则,因此我游离于正式的组织结构之外。在一定程度上,宝丽来公司的文化容忍了我经营一个相对独立的机构的才能(很难相信在 IBM 公司,我能如此自由而能逃脱责罚),而且这也多亏了我知道,在一群管理者整天咕咕哝哝“幻想,幻想,劳而心伤”地抱怨个不停的世界里,能够通行无阻地搞点临床心理战。就是说,让许多人相信我会点什么,甚至也许很重要。他们大概什么也不知道。甭管“它”是什么,一些人发现它管用,并尊重我以多种有趣的方式运用实施一些技巧;我召开了一个从事非传统性行业的妇女会议;我邀请哲学家、伦理学家和作家,并接办了 250 名高级官员参加的一个关于伦理学 and 管理的学术会议;我亲历了公司一个完整的部门解体的过程(并伤心地以亲身经历为基础撰写研究报告);我忙于做市场计划和人际关系研究计划,忙于咨询、设计和学习、学习、再学习。我有许许多多的方式玩得很开心很开心。我有机会接近全国知名专家,可以花销他人的预算,有宝丽来的大名作我的后盾,它的大门最大限度地敞开着。多好啊!我已不那么年轻,已不那么天真——已不再是从前的那个糊涂人。

我在宝丽来的最后一次工作分派,又一次非常好的机遇。(公司女职员们请注意,比起头衔、晋升和实权来,公司所能提供的机会来得容易得多。一个机敏的女人一点也不缺少机会!)我的另一位指导老师杰里·萨德贝(Jerry Sudbey)——一个真正的理想主义者——是兰德的弟子、全球性生产的首脑人物(一个无人替代的重要位置),他受命监督一种对公司很重要的新产品的开发和引进。辉煌年代一去不复返,兰德已经有点不光彩地隐退,销售日渐下降,那些既无开拓者眼光又无开拓者魄力的职业

经理们，越来越无力使昔日的珠宝重放光芒。每个人都在梦想一次成功、一种神奇的新产品和一项万无一失的方案。

在杰里的相邀之下，我加入了他的新产品开发小组。他不能肯定他是否完全知道他要我干些什么，但他对我们俩之间的理解却相当有把握——而我们也这么做了。我的工作是观察。哦，我也干了许多其他的事儿，效过许多力。但我主要还是观察——注意纷争中的市场部和工程部的动态，副总裁们分管和效忠的领地，以及愚人之忧和孩子气的行为，这些人在人如沙流不断、市场变幻万千而又不可预测的环境里，拚命地想保住头衔，把持各个部门、人头和预算。这段时光令人大彻大悟。自此我才知道，那么多妇女被排除在外的游戏简直不值得一玩。

一年半后，新产品开发完毕，投入生产。我参加的开发小组被解散了。一天，工作完后，杰里带我去喝酒，我们商讨起我今后的选择。我可以接受另一项任命，在制造部为他工作，也可以在人事部谋一份重要工作，或者还可以混混沌沌地过上一两个月，看看下一步的发展。我选择了第三种。

我仍是一名好的公司女职员。我对兰德的最初设想忠贞不二，我(和其他许多人一道)悄悄地在脑海里留出一隅，希望能重振公司早期的雄威。我仍旧相信，他的为学习而学习、致力于艺术和科学的交汇以及公司人员与产品数量相当等这一套最初设想还是行得通的。的确，这个公司若要重现旧日的辉煌，这一点十分必要。创办我自己的公司，以便很好地尝试一番他的理想，这个念头一直徘徊在我脑海中，没有挑明。我更加热中于影响新职员——这些男人衣冠楚楚，认为他们心中自有答案(行了，我是有点发狂了，但那都是些施之于己从而忘了现实的把戏)。

我去墨西哥做了一次短期度假，并心怀开创一家企业的想法回到了美国。事情就这么简单。想法已经明晰——不再为公

司行政分心，抛开那些让我束手束脚的例行公事，免去那扰人心绪的电话和乱糟糟的账单。在太平洋的一座小小的渔村，我伫立着，眺望着海湾，心灵顿悟之间，一个想法应运而生。谁能知道，是什么酿就了思想的最后成形和企业家冲动的横流？谁能知道，为什么1个月甚或10年来的所有的思想和体验，霎那间汇织成了清晰可辨的图案？是不是茉莉的芬芳在陌生的环境里诱发了化学反应，才使得这个念头浮出脑海？是不是鸣鸟罕有的宁静勾起了回忆？天知道！在许多的顿悟方式中，有一种叫做“度假休息”的技术。这就是一种让大脑脱离既定的轨道，请进新信息并“随心所欲”的技术。无论如何，一家公司就此呱呱落地了。

度假回来后，我又与杰里碰了头，请求他给我6个月的时间试试我的想法。我明白这个新企业还不能算是我的，只能是我为宝丽来而开的。我将借此试试一种全新的模式，开始一场小小的复兴。杰里同意了，于是接下来的6个月里，我进行调查，与人交谈、旅行，尽我所能地了解我的想法的可行性。深信自己已熟悉情况，且在杰里的全力支持下，我开始着手“将其他人拉下水”，也就是我们所说的为此想法而寻求支持和资金。

很清楚，至今为止，杰里·萨德贝是我度过难关时的靠山。杰里是少有的杰出人物之一，这种人真正相信差异的丰富性，重视看似疯狂的想法，愿意承担实验、学习和耗时耗资的风险，并予以热忱的支持。没有他，我处在边缘的那段生活将困难得多。

尽管路途曲折，挑战频频，但这个不成熟的想法还是权作了一种实在的幻想，而且渐渐地我得到了支持。在墨西哥锡瓦塔内霍(Zihuatenejo)那心明眼亮的一刻足足过了一年之后，宝丽来的总经理与我达成一项协议：如果我能同意让该公司作为一个独立实体脱离出去，分出少数股份给母公司宝丽来，他将拨款来开发样品，并支持我一年。趁他没改变主意，我同意了。很快，我