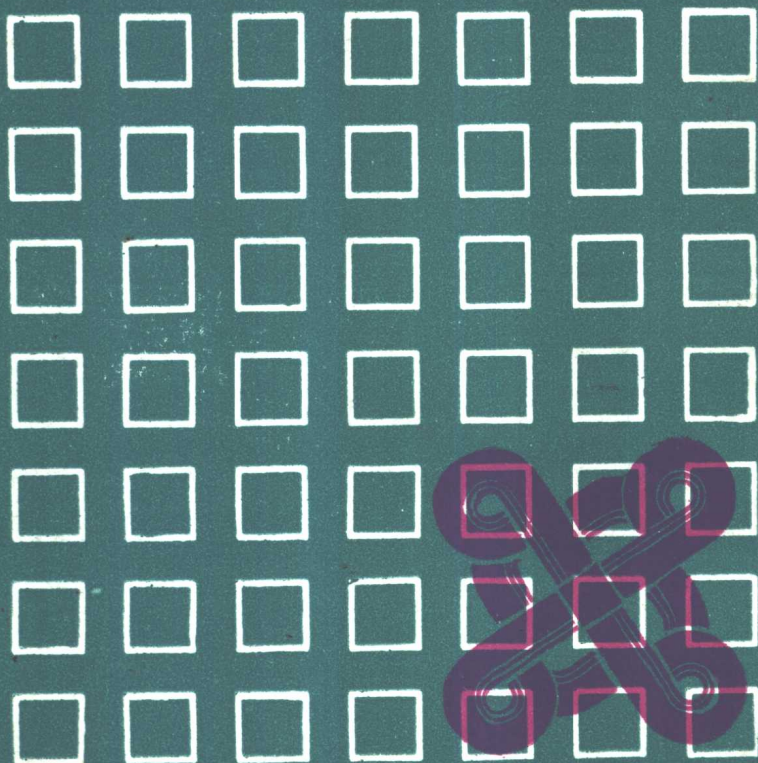


Entrepreneuring

The 10 Commandments for Building a Growth Company

創業十誠

史蒂文·布蘭德著 尉騰蛟譯



創業十誠

著者：史蒂文·布蘭德

譯者：尉騰蛟

出版：長河出版社

灣仔克街308號二樓

印刷：啓示照相印刷公司

黃竹坑道168號八樓

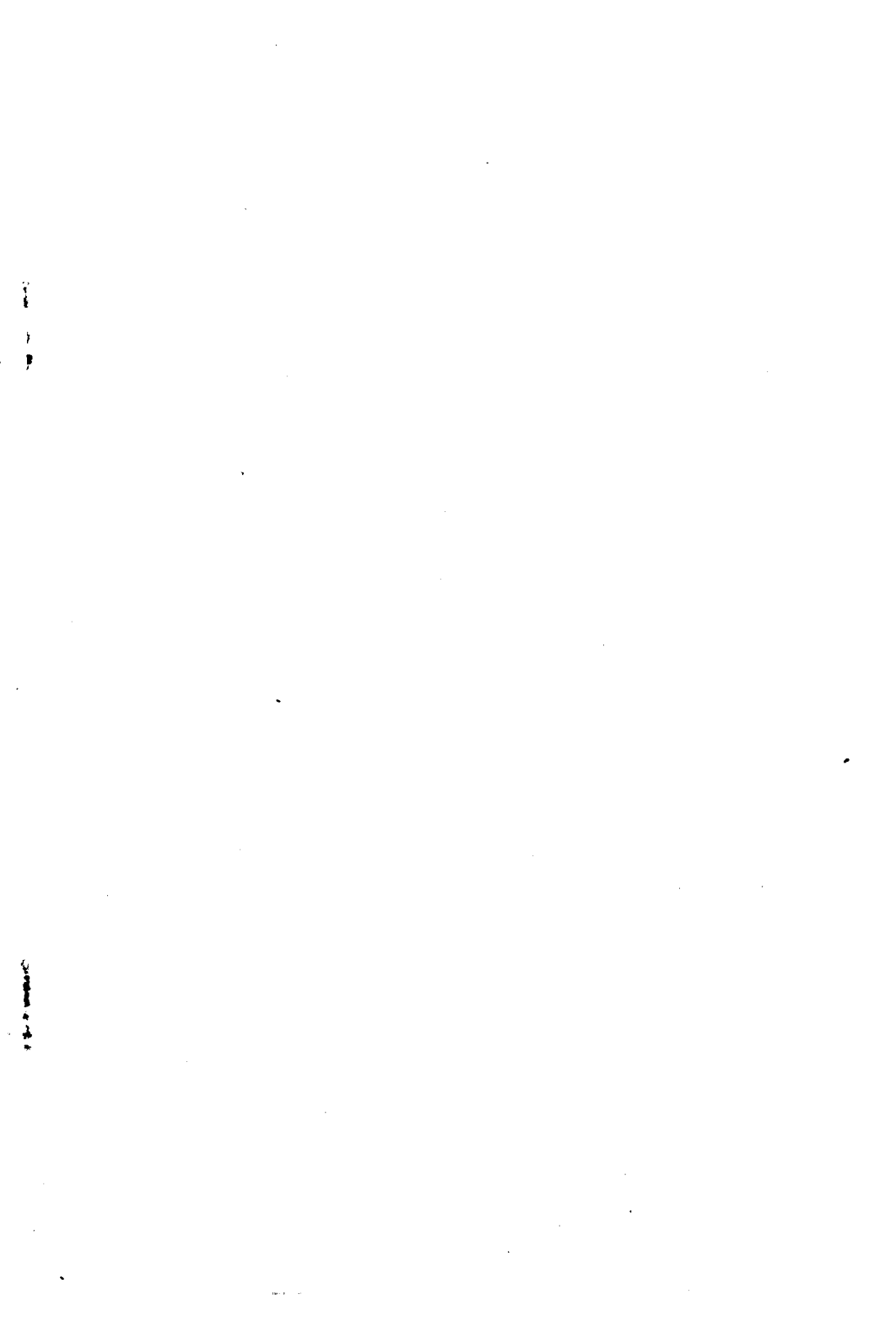
一九八四年五月·香港

Entrepreneuring

The 10 Commandments for Building a Growth Company

創業十誡

史蒂文·布蘭德著 尉騰蛟譯



原著序

這是一本供讀者實際應用的書。「企業家精神」(entrepreneurship)替美國各地帶來了復興景象；它甚至也在海外受到喝采。創新、科技、生產力以及創業，已經成為人們的日常話題。托佛勒認為「第三波」是人類朝前進軍的第三大步，一個正在跨進中的一大步；這一大步將掀起農業和工業革命，為現今的物質繁榮添加動力。當新崛起的微電腦和生化公司的股票上市，使得「資本利得」(Capital gains)再度受到尊崇，甚至被視為一種愛國行為時，創業資本家(Venture capitalists)也就立刻變成美國的英雄。在「動盪的時代」這一事實呈現於眼前時，吃薪水飯，為人作嫁的工程師、中階管理人員、潛在的發明家以及企管碩士，都忍不住說：「機會來了！」他們覺得目前正是創業的大好時機。

在一切都在迅速改變的時代中，「企業家精神」最有發揮的餘地；一九八〇年代雖然湧

起層層的烏雲，但是却隱含許多「大改變」。如何善用這種改變，是一項挑戰；歷史將會顯示從現在到西元二〇〇〇年間，「名利雙收」是屬於那些聰明、大胆，而又能有系統地創造嶄新的服務和產品的人。

本書並不是認為一九六〇年代（或一九六〇年代的早期，或一八〇〇年代的中期）那種利於創業的局面會再度來臨。本書的前提是：受過良好教育、健康和有環境意識的人，已經越來越多；這些人將鼓勵和支持吻合全球現今實況的新企業。這些實況在此不需一一臚列出來。我們只要說，一九八〇和一九九〇年代的成功企業精神必須要能吻合通貨膨脹、人口動態、通信科技、主要的政治和社會趨勢、家用電腦、經濟循環、浮動匯率，以及到處都擠滿了人的這個世界。對許多人來說，這些實況都是頭痛的問題。然而對企業家來說，這些都是「隱藏的機會」。在一個靜態的社會中，企業家的日子是枯索乏味的。

在本書中，我設法以具有可讀性和實用性的方式，闡述創設和管理一個成長性公司的十大原則。首先，這十條誠律的對象是與成長性公司有關的人；換言之，就是想把公司的規模更加擴大的公司創辦人和管理者。我對於珠寶店、顧問公司或家庭餐廳這類的小企業，絲毫沒有經驗。這類小企業——通常都是根據非常個人化的服務方式——替這個時代增添了不少情趣，並且可能在往後幾年滋長繁榮。我替這些小企業加油。但在這裏我只能說，當我根據自己以往十六年的成功和失敗經驗，以及根據我對別人的觀察而列出這十條誠律，我並沒有

把小企業放在腦中。

第二項警告是，本書涵蓋的內容是我心目中的「主流」問題。至於非屬主流的重要問題，你可以從許多方面得到，例如中小企業管理局、往來的銀行、同業公會、大學教授，以及無數的書本和研討會。你不能誤認辦理公司登記、申請專利及辦理員工保險這類的行政作業，都不是重要的問題。不把這些問題當一回事，是在干冒風險。因此這本書不是有關創辦企業的百科全書。對於創辦新企業具有實務經驗的會計師和律師，可以給你許多幫助。

最後的警告是，這十條誠律——即使你奉行不渝——並不會自動使你變得富有、美麗、英俊和充實，我期盼你能如此。根據實際記錄的顯示，成功的主要條件是：一個可辨認的和有胃納力的市場、充份的資本、一個能力組合均衡的領導團隊、不屈不撓的精神，以及深思熟慮的時機（有人稱之為運氣。）這十條誠律可以協助你以一種務實的方式，將這些要素編織在一起，並且避免企業家在創業的初期，由於企業尚還缺乏動力，並且很容易因著股東爭執、目標不明確、缺乏週轉金或缺乏執行企業職能的人才，而觸犯的一些共同錯誤。

組織化的或機構化的企業精神，是一種相當新的現象。研討會或大學開始探討這一課題，只不過是晚近幾年的事。「創業資金」目前逐漸成為美國一種全日的、專業的行業。美國政府首次認清，「新企業的形成」不但是一個學術觀念，而且是新工作機會的主要和持續來源。「資本利得」再度受到尊崇。科技——傳統上都是由企業家將之轉變成人們購買的東西

——被認為是美國在這個競爭激烈的世界中擁有的第一號經濟武器。對於已經宣稱或是尚未宣稱自己是企業家的人，目前都是一個艱鉅的時代。本書提出的各條誠律，能協助你思考作為一個老闆的基本要項。

誠律一、誠律二和誠律三，所涵蓋的是有關創立新公司的問題：應該讓那些人參加？你要達成的是什麼？誰要購買你所推銷的產品或服務？針對這些問題提出答案，將可避免「錯誤的開始」，並且替你的新企業奠定堅實的基礎。

第四條誠律涵蓋的是：「如何撰寫一份經營計劃」。如果你希望構建一個多元化的企業，你就應該有一份書面的經營計劃；如果你除了朋友和親戚之外，還想從別處取得資金，你就應該有一份書面的經營計劃；如果你想構建一個能夠生存和賺錢的企業，並且在這段過程中保住自己的健康，你就應該有一份經營計劃。最後，這份經營計劃應該接受能幹而又受你尊重的人的批評。

誠律五到八，所涉及的是執行經營計劃的高階人員所將面對的日常運作事情。人事、獎賞、擴大公司規模和付帳單，正如同球賽中的阻擋、傳球、快跑和射門一樣。能把這一切都做得很好的隊伍，就能贏得比賽。

最後，誠律九和十是以少量「專業化」來給企業家精神調味。「專業化」這一名詞意指以「客觀」和「超然」的態度面對自己的職業工作。「企業家精神」長久以來都與「血汗的

資產」(Sweat equity)聯想一起，也就是創辦人和企業的結合。這種結合有時候會助長某些效率；然而就長期言，它幾乎確切無疑地會給一個成長性企業加上拘束。當企業家的企業成功地得到成長之後，他只有二條選擇途徑，如果不是本身做改變並隨之成長，就是停止成長。公司是公司；你是你。這二者並非同一個主體。遵循一個適切的經營計劃(誠律四)可以協助你將二者劃分清楚。

這裏有幾句話要談到思想觀念。我長久都認為企業家精神是一種生活型態的選擇；而對於本書觀念有所貢獻的公司創立人、高階主管和創業資本家，也都贊同我這種想法。一九六〇年的公式是屬於那些開始某種事情，將之建立、推銷和發動，並且使之不斷循環的企業家。可是我認為新時代的來臨已經顯露曙光。一九八〇年代的企業家將是企業家團隊中的一份子；這一團隊會堅守同一條船，更為重要的是，他們會不斷創新。結果，將出現許多中型規模的公司，例如坦頓電腦(Tandem Computer)、第一聯合(First United Bancorporation)、三合系統(Triad System)、西迪(Cdex)、智生(Intellectics)和法福公司(Fafco)。三合系統、西迪、智生和法福公司，可能正是未來成功企業的模式。所謂的企業家，較少是「自己做老闆」，而較多是「讓我們構建某種具有嶄新價值的事」。這種情況並未削減傳統「獨腳戲」的需要和機會，而只是要擴大企業家俱樂部の入會資格。

企業家俱樂部是一個好俱樂部。企業家精神是一種活力充沛的生活方式。本書中的十條誠律，正是要擴大它的會員人數。

史帝文·布蘭德

於加州波洛阿多

一九八二年五月

目

錄

原著序

誠律一

誠律二

誠律三

誠律四

誠律五

誠律六

誠律七

三

一

二

三

四

五

六

七

誠律八

一一九

誠律九

一二七

誠律十

一三九

附錄一 如何做行業分析

一五七

附錄二 經營計劃的內容表

一七三

附錄三 西迪公司經營計劃書

一七七

第一誠

創業股東應限於那些對企業目標看法一致，並能直接貢獻的人。

我們加入一個成長性的新公司，成為所有人、投資人或主要幹部，各有不同的動機。有人因為在這種公司中，可以獲致個人發揮的機會，從而獲得廣泛的滿足感；有人則為了賺錢；有人既要賺錢，也要求滿足感。如果主要創業股東對企業的期求不一致，衝突必會出現，也勢必損及企業元氣。促使創業股東對企業目標有一致的看法，是一個困難重重而富啟發性的過程。

新企業的創業股東，就是拥有初期股份，或參與經營決策的人。新公司成立的初期階段十分重要，公司的格調和型態都會在這段期間內形成。如果格調或型態染有太多妥協色彩，或刻劃太多激烈爭辯的痕跡，這一企業的基礎就不會穩固。

以下就是「未來」企業家在邀集新公司的主要參加人時，可能會犯的共同錯誤：

- 創業股東是自然形成的。
- 家人、私人律師、保險代理人、會計師和銀行人員，不加選擇地被用為顧問。
- 犧牲創造性衝突，而製造「和諧」的假象。
- 所雇用之管理人員，其報酬是以股票取代薪水。
- 董事會全部，或主要是由內部的人組成——公司高階主管、他們的配偶和朋友。
- 動機歧異的一群人，混雜在同一條「財務救生船」上。

現讓我們稍加深入探討這六種共同錯誤：

創業股東是自然形成的。在一個週末歡宴後，或在工作之餘的閒聊中，突然冒出了一個有關新產品，或服務方式，或配銷方式的新創意，在場者立刻被這個新構想吸引住了；當然衆人悠然神往的表情，不用小說家描述，我們也不難想像。然而在往後成立的新事業中，却常常包括一些勉強加入的投資人或主要幹部。

自然產生的股東，可能恰好是所需要的人，但也可能並不是。新企業的理想投資人和主要幹部，應該是根據企業未來成功所需要的條件而選擇的。從熟識的人當中選出來的創業股東，很少恰好是適當的組合，即使他們是同事、同學或親戚。

一位企業家如何一方面探求創意，鼓動別人的熱忱和興趣，一方面又按照理想，把主要參加人限制爲那些對於企業所要達成的目標，能夠看法一致和做直接貢獻的人？「慎重」在這裏可能是最好的勸言。你必須先有構建企業的藍圖（經營計劃），然後才知道需要那一種投資人和主要幹部。

從以下實例中，可以知道由於創業股東之間利益的衝突，而犯了第一誡。

案例一

有一位聰明，精力充沛，未能從高中畢業的青年，構想出一種新跑鞋。他把這個構想告訴担任會計員的叔叔。這二個人籌集了十萬美金，其中大部份都是對跑鞋有興趣的朋友。這十萬美金是投入公司的所有資本。新鞋推出市場後，市場反映甚佳。這家公司成爲當地欽羨的對象。外面的投資人希望擴充規模，以便可以大撈一筆。担任總裁的創立人，希望擴大研究發展，以便繼續推出新設計的鞋。但担任總經理的叔叔，則對五萬美金的年薪和爲數不少的股利甚感滿意。結果，公司開始停滯，然後逐漸萎縮。最後沒有一個人獲勝。創立人失去了他的英雄地位；叔叔失去了他的金飯碗；投資人的資本泡湯了。各個參加人所盯住的地方不一樣。（……所要達成，爲誰達成，以及何時達成的目標。）

第二種共同錯誤當中，有很多都涉及管理事項。

家人、私人律師、保險代理人、會計師和銀行人員，不加選擇的被用爲顧問。成長性公司不是運氣得來的。這當中需要許多管理的專知，以及對於政府要求和法律規章的熟悉，才能使企業的運作順利進行。一般的律師、會計師或保險代理人，他們同你談話，給你忠告，寄來文件請你簽字，然後寄來收費單。其中具有專門知識和可靠的經驗，可以協助你構建一個新公司的人很少。專業知識是相當狹窄的一種實務範圍，你如果缺乏專業知識的協助，就會有得忙的。

在每個大都會區域中，都會有一些可以給新公司提供協助的會計師和律師。你要找出他們；跟他們會晤；跟他們討論收費；查核他們的經歷。然後再選出你中意的人，並聽聽他們的意見。做爲一位現代的企業家，你並不是要凡事皆知，而是要知道何處可以尋到答案。（至於如何提出「適當的問題」，本章稍後會說明）。

銀行人員呢？一般來說，銀行人員對於如何構建一個企業，並沒有特殊的、深入的經驗；雖然在一九八〇年代中，他們都基於事實的需要而加緊學習。優秀的銀行人員對貸款都很在行。在第八誠中，我會告訴你如何開發長期資金來源。培養與銀行人員之間的工作關係，是非常重要的事。但是不要將之與你自己公司的財務計劃混爲一談。爲了擬定財務計劃，你需要一位精於理財的人——尤其是初創企業和中小企業的財務規劃。有時投資銀行家、創業資本家，以及財務或會計教授，也能提供協助。曾經參與一、二家公司創立階段的財務工作者，可能是最佳的人選。

犧牲創造性衝突，而製造「和諧」的假象。企業家都傾向自信。在現今這個競爭激烈的世界中，爲了表示心胸開放，他們也會徵求別人的意見。然而忠言逆耳，只聽進自己想要聽的話，却是人類的本性。（老史，你說的對極了，這的確是一個龐大而又未開發的市場！）根據經驗，壞消息愈早知道，損失也愈小。