

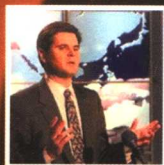
感受伸手可触的智慧 体验近在咫尺的大师

企业家的情商修炼

(美) 彼得·克拉斯 (Peter Krass) 编



史蒂文·P·乔布斯



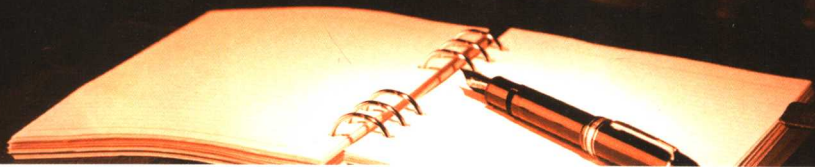
史蒂夫·凯斯



盛田昭夫



霍华德·M·舒尔茨



The Book of Entrepreneurs' Wisdom
Classic Writings by Legendary Entrepreneurs

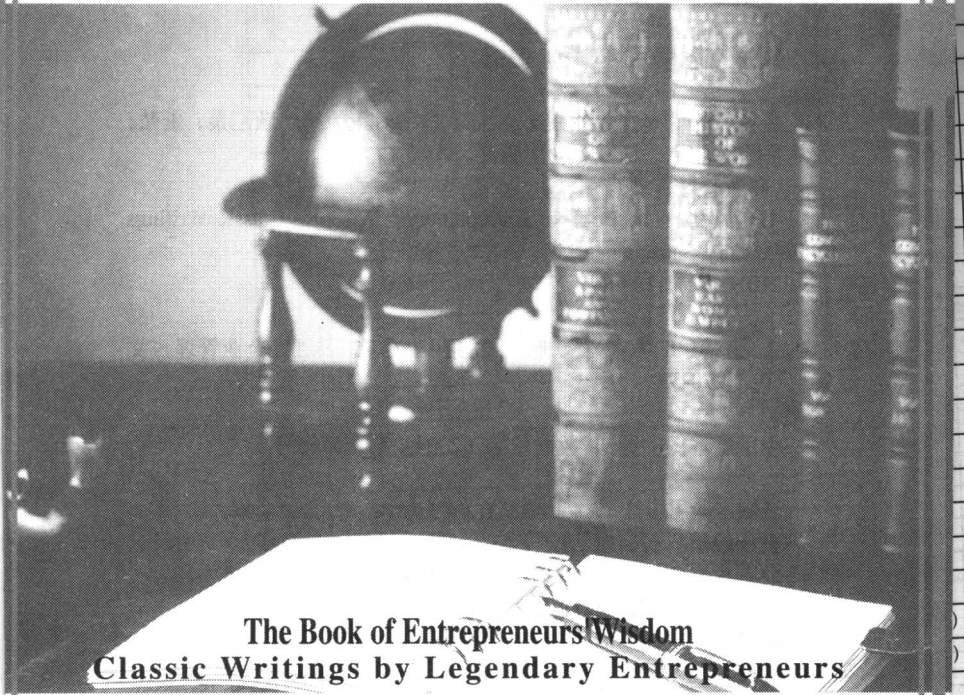


机械工业出版社
China Machine Press

商业智慧丛书

企业家的情商修炼

(美) 彼得·克拉斯 (Peter Krass) 编
耿汇泉 康弘 魏学明 译



The Book of Entrepreneurs' Wisdom
Classic Writings by Legendary Entrepreneurs



机械工业出版社
China Machine Press

Peter Krass: The Book of Entrepreneurs' Wisdom: Classic Writings
by Legendary Entrepreneurs

Copyright © 1999 by Peter Krass. All rights reserved. Authorized
edition for sale throughout the world.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社
在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、
复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2000-1406

图书在版编目(CIP)数据

企业家的情商修炼/(美)克拉斯(Krass, P.)编; 耿汇泉, 康弘,
魏学明译.-北京: 机械工业出版社, 2005.1

(商业智慧丛书)

书名原文: The Book of Entrepreneurs' Wisdom: Classic Writings
by Legendary Entrepreneurs

ISBN 7-111-15496-7

I. 企… II. ①克… ②耿… ③康… ④魏… III. 企业管理-文
集 IV. F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第125536号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 石会敏 王 艺 版式设计: 曲春燕

北京中兴印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 16.75印张

定价: 29.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线: (010) 68326294
投稿热线: (010) 88379007

企业家的情商修炼

达美乐比萨——汤姆·莫纳汉

希尔顿酒店有限公司——康德拉·希尔顿

固特异轮胎橡胶公司——富兰克林 A. 塞伯林

美国在线——史蒂夫·凯斯

苹果公司——史蒂文·P·乔布斯

星巴克公司——霍华德·M·舒尔茨

肯德基创始人——科洛内尔·哈兰·桑德斯

索尼公司——盛田昭夫

戴尔公司——迈克尔·S·戴尔

耐克公司——菲利普·奈特

内容简介

本书精选了50多位美国知名企业家的文章。企业家从各自的角度谈创业，内容涵盖了企业家品格、风险资本、杠杆收购与上市、风险与战略、品牌、形象和销路以及企业管理等内容。他们的真知灼见揭示了鲜为人知的创业和艰辛、成功的秘密、管理的技巧、企业家必备性格和品质的重要性。





The Book of Entrepreneurs' Wisdom

导 言

枪手、探险家、开拓者、寻求惊险者——这就是企业家的传奇故事。听听沃伦·阿维斯得意洋洋的一番话吧：“在某种程度上，这个问题的答案集中在枪手神话上，在大家的思想中，特立独行的企业家常被比作轻率浮夸的冒险者，后者正是有关欧文·维斯特（Owen Wister）或者路易斯·L·阿莫尔（Louis L'Amour）的两部传说中的典型。这种性格类型跨越数代。在美国边疆，这个词是‘枪手’；在远洋中，是‘海盗’；在西方资本主义中，就是‘企业家’。”这位阿维斯出租车公司的创立者在其文章中写道：“你是个枪手吗？”由此开始了本书的第二部分。然而，想想要把日常生活的舒适抛在一边而投身于自己的企业中，也很让人伤脑筋，甚至令人恐惧。你具备这样做所需要的胆量吗？你有大胆的性格吗？毕竟，亨利·福特可是亲自驾驶赛车，甘冒生命危险来证明他建造了更好的汽车。而且，你是目光坚定的冷血枪手吗？想想吧，康拉德·希尔顿总是带着一把枪保护自己，以免受到报复心重的竞争者和醒悟的合作者的伤害。

企业界权威、《变革与企业家》一书的作者彼得·杜拉克指出，做一个企业家并不需要特殊的性格特点。他写道，“不在于性格特点。30年中我见过个性和气质千差万别的人

在面对企业挑战时都做得非常出色。”在他看来，行为才是可以学习的东西。他的妻子多丽丝，在80岁高龄时创办了一家企业。阿妮塔·罗迪克之所以建立Body Shop，是因为她的丈夫决心实现自己的梦想——用两年时间从布宜诺斯艾利斯骑马到纽约，而她得养活自己和孩子。因此，也许最恰当的解释就是企业家都以一定的方式创业，他们创立并经营管理自己的企业。不过，这个基本定义还得进一步延伸：他们为适应需要而成为企业家，如乔治·伊士曼，他只不过想发明一种微型相机以便度假时随身携带，后来突然发现自己已成为消费者瞩目的中心；他们是购买现有企业加以改造的人，如维克托·卡亚姆，他非常喜爱雷明顿（Remington）剃须刀，结果干脆将公司买了下来；他们还是富有远见的企业总裁，能用企业家精神鼓舞自己来改变公司，如托马斯·沃森，他创立了大家所熟知的IBM。

从语源学和历史学的角度做一个简要回顾将有助于更好地理解这个定义。“企业家”一词来源于法语“entreprendre”，意思是“从事”。据杜拉克说，是一位法国经济学家J. B. 赛（J. B. Say）在19世纪创造了“企业家”这个词。赛在一篇文章中写道：“企业家将经济资源从生产力水平较低的领域转移到生产力水平较高且收益更多的领域。”虽然赛使用“企业家”一词来说明商业活动，然而根据《牛津英语词典》的解释，“企业家”在英语中第一个常见用法是指“乐团指挥”。这个词与具有丰富想像力和即席创作能力的艺术家联系在一起真是恰到好处。直到19世纪中叶，这个词才被引申用于定义“从事或控制企业业务并承担盈亏风险的人”。

从发现美洲大陆的哥伦布开始，美国一直不断产生各种各样的企业家。哥伦布的故事始于其从西向东航行的念头，这样做的目的是寻找一条通往亚洲更短的路线，以使黄金和香料贸易获得更多的利润。不过，直到他们最后为这个计划祈祷并在1492年1月成立一个金融财团前，哥伦布已经花了6年时间向西班牙费迪南德国王和伊莎贝拉王后推销他的想法。7月，他有了船只，并招募了船员；8月，他出发航行。

100年后，我们开始见到在美国已被广泛认可的早期企业家的名字，本·富兰克林、伊莱·惠特尼以及塞缪尔·科尔特。看到机会并紧紧抓住，惠特尼就是这种英雄企业家的一个例子，从耶鲁大学和一所培养牧师的文科学校毕业后，他去了佐治亚州为种植园里的孩子当家教。然而，由于对薪金不太满意，他一直没干那份工作。在无事可做的情况下，他将注意力放在了普遍存在于种植园和整个南方的一个难题上：如何从棉花中提取出棉籽，这在当时可是非常乏味并费时的事。结果是他发明了轧棉机。由于惠特尼坚持推广制造业中可互换零件的观念，使他声名远播，也向大规模生产迈出了十分重要的一步。

在第七部分“企业管理”的首篇文章中，富勒公司创始人富勒，坦率地承认：“我经常头昏脑胀，不是由于兴奋，而是由于困惑迷乱。”管理一个急速发展的企业，事无巨细，使他饱受重压。然而幸运的是，他进行了调整，使企业更加繁荣兴盛。并不是所有人都能做到。

这么多的企业家在企业成长时遇到困难，是因为他们老是在打破规则，或者只是没有意识到它们。他们首先是创新

者，就像他们应该这样似的。他们甘冒风险，并且有意思的是，许多冒险并非出于自觉，而是无知的结果，是不知道他们在做什么或是为什么这样做的结果。理查德·布兰森在其《冒险》一文中承认：“我所能做的最出色的事情，就是当我们在做决定时，我和沃金的同事们不去试图合理解释我们要做的事。”对于限制下滑趋势的方法，他建议避免心理上的预先承诺。换句话说，就是你必须不顾一切地击败竞争对手。另一个方法是深入到基本事实中去，这样你可以完全了解所发生的事情。的确，杰出的企业家都是些卷起袖子大干一番的人，他们有着本行业的广博知识。看看出版商本杰明·富兰克林，他从12岁起就双手沾满油墨；或者达美乐比萨饼店的创始人汤姆·莫纳汉，作为一个具有10亿美元资产企业的首席执行官，还穿着带有比萨饼调味汁的衣服，就像那是红色勇敢勋章；或者科技奇才迈克尔·戴尔，他在大学宿舍里小心翼翼地升级旧的个人电脑，然后再卖出去。

然而，企业家并非仅仅是有着生动故事的精力充沛者，整体来说，他们在经济中扮演着重要的角色，从创造新的产品到提供新的工作。19世纪70年代，大量的企业家被作为一股力量受到重视。这其中的一个主要原因是银行和银行家的兴起，像J. P. 摩根，他乐于为托马斯·爱迪生提供资助。战争通常也为企业家提供了巨大的机会，例如西蒙·拉莫，专门研究武器设计，他的文章会在本书第四部分出现。产生企业家的另一个因素是文化价值。20世纪90年代，反叛的一代（包括迈克尔·戴尔）更是导致企业家激增。毫无疑问，企业家是反叛者，而社会变革和偏见使他们脱颖而出。

虽然企业家们形形色色各不相同，但是最终他们面对许多相似的问题。这本书，像本系列的其他分册一样，正是专门针对这些问题而集成。对于企业家来说，其生活首先就是创业，因此这一段应该居于首位。这本书包括一系列的故事，生动地叙述了企业家的生活。每一部分的开头都有一些文字概括目的，明确主题。例如第三部分“风险资本、杠杆收购和上市”，讨论了融资的方方面面问题，从筹集种子资金一直到顺利上市。这一部分的主题之一是学习银行家的语言，从他们的角度描述你的企业。当然，无论是在融资、创立品牌还是在管理上，每一个企业家都有自己独特的见解。为了对他们的观点的来龙去脉有个大致的了解，在文章的开头简要地介绍了企业家的生活经历及文章的写作背景。

虽然这些企业家都在自己独一无二的企业里耕耘不息，但他们还是有着许多共性，这包括愿意果断地投入到新的风险中去，愿意牺牲自己甚至是他们的家庭，愿意放弃舒适的生活不断地去冒险，愿意执着地追求自己的梦想。他们中的大多数都不是理查德·布兰森那样的性格外向者，但是在内心深处，他们都有勇气根据自己的主张面对世界。就像状态良好的运动员或坚强的士兵，企业家必须做好准备打一场让人精疲力竭的战斗，而你正可以通过这些篇章向一些传奇人物学习。毫无疑问，这些资本主义冒险家将会鼓舞你冒一冒险。



目 录

导言

第一部分 创业

宁可做光杆将军，也不做公司的忠实卫士。

——迈克尔·布隆伯格

迈克尔·布隆伯格 布隆伯格L. P. 多媒体公司	2
天生创业者	4
哈维·S·汎世通 汎世通轮胎公司	13
创办企业	15
安迪·凯斯勒 速率资金管理公司	25
往前走——跳过去	27
金·波莱塞 玛瑞姆巴互联网软件制造业	30
一个技术梦想的实现	31
诺姆·布罗德斯基 “完美快递”公司	34
成功新企业的三个准则	36
多丽丝·杜拉克 RSQ公司	39
创业之路	41

第二部分 特立独行的性格和企业家必备的品质

根据我的经验，成功的秘诀之一就是拥抱失败。

——巴里·迪勒

沃伦·阿维斯 阿维斯出租车公司	50
你是个枪手吗	52
巴里·迪勒 家庭购物网	69
不舒适的地带	71

沃利·阿莫斯 菲莫思·阿莫斯饼干店	76
承诺的力量	77
安德鲁·卡耐基 美国钢铁公司	81
残酷的问题	83
莉莲·弗农 莉莲·弗农邮购公司	87
企业家的成功之道	88
马克·H·麦科马克 国际管理集团	96
企业家必读	98

第三部分 风险资本、杠杆收购和上市

我在寻找会提问“我怎样才能将这个企业经营成功”的企业家，而不是提出“我怎么挣到钱”的人。

——阿瑟·罗克

汤姆·莫纳汉 达美乐比萨饼店	110
银行家拿着企业家获得成功的钥匙	112
康拉德·希尔顿 希尔顿酒店有限公司	117
一座百万美元的高山和一顶红色的帽子	119
艾琳·史密斯 酒店咨询业务公司/出版公司	124
钱：为一个正在成长的小企业融资的原理	126
阿瑟·罗克 阿瑟·罗克公司	134
风险投资的战略与战术	136
亨利·R·克拉维斯 科尔伯格/克拉维斯/	
罗伯茨康伯尼联合创始人	146
杠杆收购能够帮助美国恢复竞争优势	148
王安 王氏实验室	156
上市	158

第四部分 风险与战略

为了成功，或许对我们来说最重要的事情是牢记现在我们距离实现这一使命还有多远。

——史蒂夫·凯斯

理查德·布兰森 维京大西洋航空公司	166
冒险	167
斯科特·麦克尼利 太阳微系统公司	174
90年代胜利的企业模式	175
西蒙·拉莫 TRW公司	184
预测的技巧	186
戴夫·托马斯 温迪快餐店	194
嗅觉的秘密	195
J. C. 潘尼	200
为什么买方市场改变不了我们的计划	201
维克托·卡亚姆 雷明顿公司	211
雷明顿的营销和制造策略	213
富兰克林·A·塞伯林 固特异轮胎橡胶公司	221
是买还是卖——哪个更上算	223
史蒂夫·凯斯 美国在线	231
建立媒体的10条戒律	233

第五部分 发明家成长为企业家

我们生产、宣传和销售的不单单是一件摄影器材而是一种理念。

——乔治·伊士曼

亨利·福特 福特汽车公司	248
我如何取得事业的成功	250
史蒂文·P·乔布斯 苹果公司	257
当我们发明个人电脑时	259
乔治·伊士曼 伊士曼·柯达公司	266
让相机像铅笔一样使用自如	268
埃德温·H·兰德 宝丽莱相机发明者	272
在创造者的眼里	273
诺兰·布什内尔 乒乓球游戏发明者	279
要想赢得商战的胜利，做你熟悉的那一行	281
本杰明·富兰克林 著名出版商	289

给一位年轻商人的建议	291
克拉伦斯·伯宰 冷冻食品大王	294
假如我21岁	296

第六部分 品牌、形象和营销

成功的品牌，必须是独树一帜、令人难忘的；它所代表的是一种让人赏心悦目的产品；它应当有健全和畅通的销售渠道。

——霍华德·M·舒尔茨

霍华德·M·舒尔茨 星巴克公司	308
创立一个品牌的最好方式	310
科洛内尔·哈兰·桑德斯 肯德基创始人	317
“肯德基上校”形象的诞生	319
盛田昭夫 索尼公司	324
尊重市场规律，推动营销	326
马奎斯·M·康弗斯 匡威运动鞋公司	334
我对成功管理的尝试	336
约翰·H·约翰逊 《黑人文摘》、 《乌檀》杂志创刊人	341
打破广告界限	343
迈克尔·S·戴尔 戴尔公司	349
服务营销	351
阿尔·纽哈特 《今日美国》创刊人	359
表现力和营销术	361
P. T. 巴纳姆 最伟大的演出经纪人	368
美利坚博物馆	370

第七部分 企业管理篇

员工不是为我工作，而是与我合作，我们在同一家企业共事，互相尊重对方的贡献。

——艾尔弗雷德·富勒

艾尔弗雷德·富勒 富勒刷具公司	378
控制的必要性	380
德比·菲尔兹 菲尔兹太太甜饼公司	391
我的经营哲学	393
H. 罗斯·佩罗特 电子数据系统公司	398
变革带来乐趣	400
菲利普·奈特 耐克公司	407
全球制造战略：耐克的故事就是经营有道	409
阿妮塔·罗迪克 Body shop创始人	419
四字宝典	420
阿妮塔·F·布拉蒂娜 迅应销售有限公司	425
一个小企业家的日记	427
托马斯·J·沃森 IBM的创建者	443
企业的成长从培养高素质的员工开始	445

第八部分 个人创业

无论别人在做什么——不要盲从！

——塞缪尔·戈尔德温

赫尔曼·W·雷 福里托-雷快餐公司	454
个人创业	456
本·科恩/杰里·格林菲尔德 本-杰里公司	473
面包圈、冰淇淋还是比萨饼	475
约瑟夫·C·威尔逊 施乐公司创建者	486
无人问津的产品	488
肯尼思·H·奥尔森 数码设备公司	496
数码设备公司：前25年的辉煌	498
塞缪尔·戈尔德温 电影业先锋	509
你永远能做得更出色	511

第一部分

创 业

要冒一冒险，要创立你自己的公司，要使公司获得成功，就得拿出点勇气和胆量来。无论如何，就像迈克尔·布隆伯格在开篇的文章中所说的，他宁可做光杆将军，也不做忠实的公司卫士。但仅仅一个无畏的决定是不够的，开办一个公司要对包括一系列步骤的商业计划做出理性的思考，还要将你的最初目标与必要的工厂和设备连接起来。然而，就像哈维·汎世通警告的那样：“起初的产品和组织从来没有对过。”他确切知道，从革新马车轮子到充气汽车轮胎来开展业务以完成自己的目标，汎世通有信心保持并赢得最重要的投资者。早期阶段你能在日常基础上期望什么？多丽斯·杜拉克——她的丈夫是著名的业界权威彼得·杜拉克，在80岁的黄金年龄时提供了关于自己创业的详细分析。第一部分的文章对创立企业的过程进行了描述，从最初的目标和战略构想到组建公司的基本要点。



迈克尔·布隆伯格

(Michael Bloomberg)

1942—

1981年，迈克尔·布隆伯格作为萨洛盟兄弟（Salomon Brothers）公司的主要合伙人被终止合同。今天，他经营着自己的布隆伯格 L.P. 多媒体帝国。这家公司包括布隆伯格金融信息和布隆伯格新闻报道两家子公司，前者是网上金融资讯机构，后者则是一家全球性的有线服务公司。该公司的启动资金恰恰是上份合同终止带来的1 000万美元的赔偿金。在马萨诸塞州（Massachusetts）的梅福德（Medford）的“蓝领家庭”，孩子高中毕业后的首选是职业教育，对一个生长在这种环境的男孩儿来说，这并不是一件很糟糕的事儿。早在少年时代，布隆伯格就有自己不同与此的打算，他想成为当时能和安格尔·斯考特（Eagle Scout）平起平坐的最年轻的人。他告诉自己：“现在是时候了，因为我不但能够自给，而且已经学会了和他人一起工作和生活了。”

布隆伯格考取了约翰·霍普金斯（John Hopkins）大学，之后又于1966年获得哈佛大学工商管理学硕士学位。临近毕业的时候，他仍没有任何职业计划，而是打算去维也纳参军，因为他是平足，军队没有接收他。在一个朋友的推荐下，他去了高盛公司（Goldman Sachs）和萨洛盟兄弟公司面试。在两家公司都同意接收他的情况下，他选择了后者，因为它不像高盛那样压抑。最后，布隆伯格被提升为无固定股息股票交易员，在此期间，他因出售大板块股票而名声鹊起。

1973年，他成为主要合伙人。然而8年之后，布隆伯格突然间成了重组和各种权力斗争的牺牲品。1981年，当商人们还在使用铅笔和小纸片工作的时候，布隆伯格发现了投