

天下文化

大翻身 時代

白手起家的百億富豪
教你預見商機 × 創造價值這門課

史維歐克拉、科亨 著 陳以禮 譯

THE SELF-MADE
BILLIONAIRE
EFFECT

by John Sviokla
and Mitch Cohen

HOW EXTREME PRODUCERS CREATE MASSIVE VALUE

Mark Zuckerberg

Elon Musk

Jeff Bezos

Sara Blakely

Michael Bloomberg

Sergey Brin

Warren Buffett

John Paul DeJoria

Sir James Dyson

Bill Gates

Terry Gou

Steve Jobs

Dietrich Mateschitz

Joe Mansueto

Larry Page

Howard Schultz

Oprah Winfrey

Chip Wilson

Sir Richard Branson

Ming Chung Liu

Amazon.com

Berkshire Hathaway

John Paul Mitchell Systems

Spanx

Virgin Group

Microsoft Corporation

Morningstar

Red Bull

Starbucks Coffee Company

Facebook

Imagination

Agency

Execution

The Risk Equation

BWL038 工作生活

大翻身時代

白手起家的百億富豪
教你預見商機 × 創造價值這門課

The Self-made Billionaire Effect

How Extreme Producers Create Massive Value

史維歐克拉 John Sviokla、科亨 Mitch Cohen —— 著

陳以禮 —— 譯

大翻身時代

The Self-made Billionaire Effect

作者 — 史維歐克拉 John Sviokla、科亨 Mitch Cohen
譯者 — 陳以禮

事業群發行人／CEO／總編輯 — 王力行
副總編輯 — 周思芸
研發副總監 — 張奕芬
責任編輯 — 吳毓珍（特約）、張奕芬

出版者 — 遠見天下文化出版股份有限公司
創辦人 — 高希均、王力行
遠見・天下文化・事業群 董事長 — 高希均
事業群發行人／CEO — 王力行
出版事業部副社長／總經理 — 林天來
版權部協理 — 張紫蘭
法律顧問 — 理律法律事務所陳長文律師 著作權顧問／魏啟翔律師
社址 — 台北市 104 松江路 93 巷 1 號 2 樓
讀者服務專線 — (02) 2662-0012 傳真 — (02)2662-0007；(02)2662-0009
電子郵件信箱 — cwpc@cwgv.com.tw
直接郵撥帳號 — 1326703-6 號 遠見天下文化出版股份有限公司

電腦排版・製版廠 — 中原造像股份有限公司
印刷廠 — 中原造像股份有限公司
裝訂廠 — 中原造像股份有限公司
登記證 — 局版台業字第 2517 號
總經銷 — 大和書報圖書股份有限公司 電話／(02)8990-2588
出版日期 — 2015 年 12 月 25 日第一版第 1 次印行

Copyright © 2014 by PricewaterhouseCoopers. LLP
Complex Chinese edition copyright © 2015 Commonwealth Publishing Co., Ltd., a division of Global Views - Commonwealth Publishing Group
This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company, arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

定價—NT\$350
ISBN—978-986-320-894-5（英文版 ISBN：978-1591847632）
書號—BWL038
天下文化書坊—www.bookzone.com.tw
本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。
本書僅代表作者言論，不代表本社立場。

推薦序	創造價值才能成為百億富豪 張明輝	3
-----	------------------	---

前言	掌握商機這門課和你想的不一樣	9
----	----------------	---

一旦發現自己成為多數中的一員，
就該是停下腳步、重新思考的時候了。

第一章	創業完全真相 —— 解開對創業家的七大迷思	19
-----	--------------------------	----

所謂一等一的聰明人，
不但要能同時處理兩個相互對立的想法，
還要能夠慎謀能斷。

第二章	富含同理心的想像力 —— 讓產品炙手可熱的藝術	47
-----	----------------------------	----

靈感無處不在，但是要能找到為它效勞的人。

第三章	有耐心的急驚風 —— 如何在不確定年代成功	87
-----	--------------------------	----

大家總是說，時間會改變一切，
事實上，需要做出改變的，是你自己。

大翻身時代

白手起家的百億富豪
教你預見商機 × 創造價值這門課

第四章 具開創性的實做者
——如何把大想法推上市場 121

想法有原創性，就不用擔心被他人剽竊，
你的想法會讓對方如鯁在喉。

第五章 扭轉評估風險的方式
——如何規避與承擔風險 159

勇於向強權挑戰，以光榮的方式贏得勝利，
即便要摻雜失敗的苦澀，也遠勝過與不曾欣喜、
也未曾感傷的空虛靈魂為伍，
因為他們只能徘徊在晨曦的晦暗中，既不了解勝利，
也無從得知挫敗。

第六章 當開創者遇上執行者
——找到自己的最佳拍檔 199

宇宙是破空而出與軌道運行之間相互傾軋的擂臺，
而一向處於上風的，是破空而出。

結 語 每個人都要有創業家精神 231

致 謝 261

附 錄 白手起家的百億富豪們 269

**The Self-made
Billionaire Effect**

How Extreme Producers Create Massive Value

BWL038 工作生活

大翻身時代

白手起家的百億富豪
教你預見商機 × 創造價值這門課

The Self-made Billionaire Effect

How Extreme Producers Create Massive Value

史維歐克拉 John Sviokla、科亨 Mitch Cohen —— 著
陳以禮 —— 譯

推薦序

創造價值才能成為百億富豪

張明輝

PwC (PricewaterhouseCoopers) 是全球最大的會計專業服務機構，2015 會計年度全球合併營收 354 億美元，專業人員超過 20 萬名，營運據點遍布在全球 157 個國家地區。PwC 的使命 (Purpose) 是「營造社會誠信，解決重要問題」，透過使命的實踐為社會創造價值。

秉持創造價值的理念，PwC 成立全球議題倡導單位 (Thought Leadership)，負責研究全球在各領域面臨的各項議題，並針對這些議題提出看法及解決方案。本書作者史維歐克拉 (John Sviokla) 是 PwC 全球議題倡議長，而科亨 (Mitch Cohen) 是 PwC 美國聯盟所副所長兼美國所議題倡議長。他們長期針對全球議題進行研究，並尋求解決方法。本書源起於兩位作者在研究企業策略時，史維歐克拉提出研究全球最具價值創造力的億萬富翁的人格特質，為此，兩位作者前後花了兩年的時間，秉持 PwC 講求科學實證的研究精神，集結

各聯盟所團隊力量，研究了全球 120 位白手起家的億萬富翁，甚至和其中的 16 位進行深度訪談。

這項研究結果顛覆了許多關於創業家的刻板印象，例如：在這些調查對象中，出身極貧寒與極富裕者人數相當；未完成大學學業與取得博士學位者人數相當；超過 90% 在不同領域有過成功經驗，而非一次性的幸運奇蹟；超過 70% 在 30 歲之後才提出具有創新價值的想法，而非少年得志；超過 50% 在 18 歲之前開始第一份工作，但 66% 在 23 歲之後才第一次創業，他們通常會花好幾年時間充實專業能力與實務經驗，而非一夕致富；有 80% 是在產業成熟且高度競爭的紅海中致富，而非沒有競爭對手的藍海；來自十九個不同的產業，只有不到 20% 來自科技產業，和來自財務管理與消費品產業的人數相差無幾。

如果出身、學歷、運氣、年齡、產業這些都不是原因，那麼白手起家的致富關鍵是什麼？這項調查分析還原了這些億萬富翁在白手起家之前的起心動念，歸納出他們的成功關鍵，其實在於特殊的人格特質。例如：在想法上，他們能以豐富的想像力，結合出眾的同理心，從消費者的角度提出更好的想法；在掌握機會方面，他們很能掌握大趨勢，並且耐心的等待商機成熟，但在此之前，他們不會在原地空等，反而是會更積極的做好準備；而在行動方面，他們除了努力實現自己的創新想法之外，甚至會在各個執行細節上不斷的改

善及創新，包括產品設計、訂價、物流配送、銷售策略等環節；在對風險的態度上，其實他們和大多數人一樣不喜歡冒險，只是他們不以主觀的風險意識來評估風險，而是會多方思考替代方案，然後針對不同方案客觀的評估及比較風險，因而可以避免發生高估創新失敗風險，或低估維持現狀風險的情形；在領導風格方面，他們幾乎不會單打獨鬥，而是更傾向於和能挑戰自己或是與能和自己互補的人結為伙伴關係。

兩位作者在提出與直覺印象背離的真實統計數據，以及歸納白手起家億萬富翁的人格特質之外，也不忘在每一章的最後提供建議方案，企業組織可以從中知道如何培育或找到更多具有特殊人格特質的人才，以持續創造企業價值；至於個人，則可以從中了解如何提升個人對於新價值的創造及掌握能力。

本書出版後在美國商業界廣受好評。今欣聞台灣的天下文化精心策劃出版中文版本，期待本書中文版的問世，能夠為刻正亟思創新之道的寶島台灣，無論是政府、企業或個人，帶來具有突破性的創新思維，進而創造社會整體價值。

〔作者為資誠聯合會計師事務所（PwC 台灣聯盟所）所長〕

推薦序	創造價值才能成為百億富豪 張明輝	3
-----	------------------	---

前言	掌握商機這門課和你想的不一樣	9
----	----------------	---

一旦發現自己成為多數中的一員，
就該是停下腳步、重新思考的時候了。

第一章	創業完全真相 ——解開對創業家的七大迷思	19
-----	-------------------------	----

所謂一等一的聰明人，
不但要能同時處理兩個相互對立的想法，
還要能夠慎謀能斷。

第二章	富含同理心的想像力 ——讓產品炙手可熱的藝術	47
-----	---------------------------	----

靈感無處不在，但是要能找到為它效勞的人。

第三章	有耐心的急驚風 ——如何在不確定年代成功	87
-----	-------------------------	----

大家總是說，時間會改變一切，
事實上，需要做出改變的，是你自己。

大翻身時代

白手起家的百億富豪
教你預見商機 × 創造價值這門課

第四章 具開創性的實做者
——如何把大想法推上市場 121

想法有原創性，就不用擔心被他人剽竊，
你的想法會讓對方如鯁在喉。

第五章 扭轉評估風險的方式
——如何規避與承擔風險 159

勇於向強權挑戰，以光榮的方式贏得勝利，
即便要摻雜失敗的苦澀，也遠勝過與不曾欣喜、
也未曾感傷的空虛靈魂為伍，
因為他們只能徘徊在晨曦的晦暗中，既不了解勝利，
也無從得知挫敗。

第六章 當開創者遇上執行者
——找到自己的最佳拍檔 199

宇宙是破空而出與軌道運行之間相互傾軋的擂臺，
而一向處於上風的，是破空而出。

結語 每個人都要有創業家精神 231

致謝 261

附錄 白手起家的百億富豪們 269

The Self-made
Billionaire Effect

How Extreme Producers Create Massive Value

前言

掌握商機這門課 和你想的不一樣

一旦發現自己成為多數中的一員，
就該是停下腳步、重新思考的時候了。

——馬克·吐溫（Mark Twain）

想想看，如果當年雅達利（Atari）能夠留住賈伯斯（Steve Jobs），讓他在公司內部研發第一台迎合大眾市場的個人電腦，這家公司在八〇年代初期該是何等風光？如果凱斯（Steve Case）繼續留在百事可樂，而不是冒險自立門戶創立美國線上（AOL），他又能替百事可樂創造多少業績？要是髮妝用品公司JPMS（John Paul Mitchell Systems）共同創辦人狄傑里爾（John Paul DeJoria）當初沒有因為特立獨行的銷售手法被老闆開除，麗得康（Redken）現在還是各種頂級沙龍美髮保養品的第一品牌嗎？

再想想，如果麥爾斯實驗室（Miles Laboratories）當年能夠採行年輕資淺律師賈哈里斯（Michael Jaharis）的建議，在止痛藥物乙醯胺酚市場主動出擊、打響名號，現在泰諾（Tylenol）會是一個家喻戶曉的品牌嗎？又或者投資銀行所羅門兄弟能夠留住彭博（Michael Bloomberg），或是貝爾斯登能夠充分利用羅斯（Stephen Ross）的開創性觀點，結果會有什麼不一樣？

不光是賈伯斯、凱斯、狄傑里爾、彭博和羅斯，包括Broadcast.com 創辦人庫班（Mark Cuban）、Celtel 創辦人伊布拉欣（Mo Ibrahim）、石化能源業鉅子皮肯斯（T. Boone Pickens）等極端成功的創業家，他們在發展自己事業之前，都曾任職知名企業。這群知名人物中，有些人是為了擺脫原公司的束縛選擇離開，有些人則是因故被迫離職，他們的共

通點是：在離職之後重新出發，憑藉著個人才能開疆闢土，最終自立門戶成為百億富豪。

這些人建立的事業版圖（其中不乏有人多角化發展，跨界經營得有聲有色），如今都成為相關領域最具代表性的品牌。包括他們在內，全球大約有八百位自立門戶而成為百億富豪的精采案例，這些人經營領域之廣，我們每天睜開眼睛都看得見也用得到，甚至沒有一天能夠不用他們提供的產品與服務。

想想看，要是這些世上罕見的創意高手留在原公司內部開發產品、創造價值、追求夢想，雇用他們的企業會變成什麼樣？或是換個方式問，為什麼市場上沒有任何一家公司能夠像這些自立門戶的百億富豪一樣，創造出可觀的品牌價值？在上述諸多例子中，現有的大型公司毫無疑問都有能力辦到這點，畢竟這些百億富豪都曾為大型公司效力。

很多精明幹練、績效卓越的企業領導人目睹公司被快速變遷的外在環境逼得喘不過氣，這個關鍵問題不時縈繞他們心頭。在現今的經營環境下，該如何建立、維持企業價值的基本經營假設已經不再一成不變：多大的規模才能有效經營？哪些人是競爭對手？誰才是我們的客戶？客戶對我們的期待是什麼？價值鏈該如何分工？又會在哪裡產生什麼風險？要解答這些問題，亟需新思考與新作為。

全球最大的專業服務機構 PwC (PricewaterhouseCoopers)