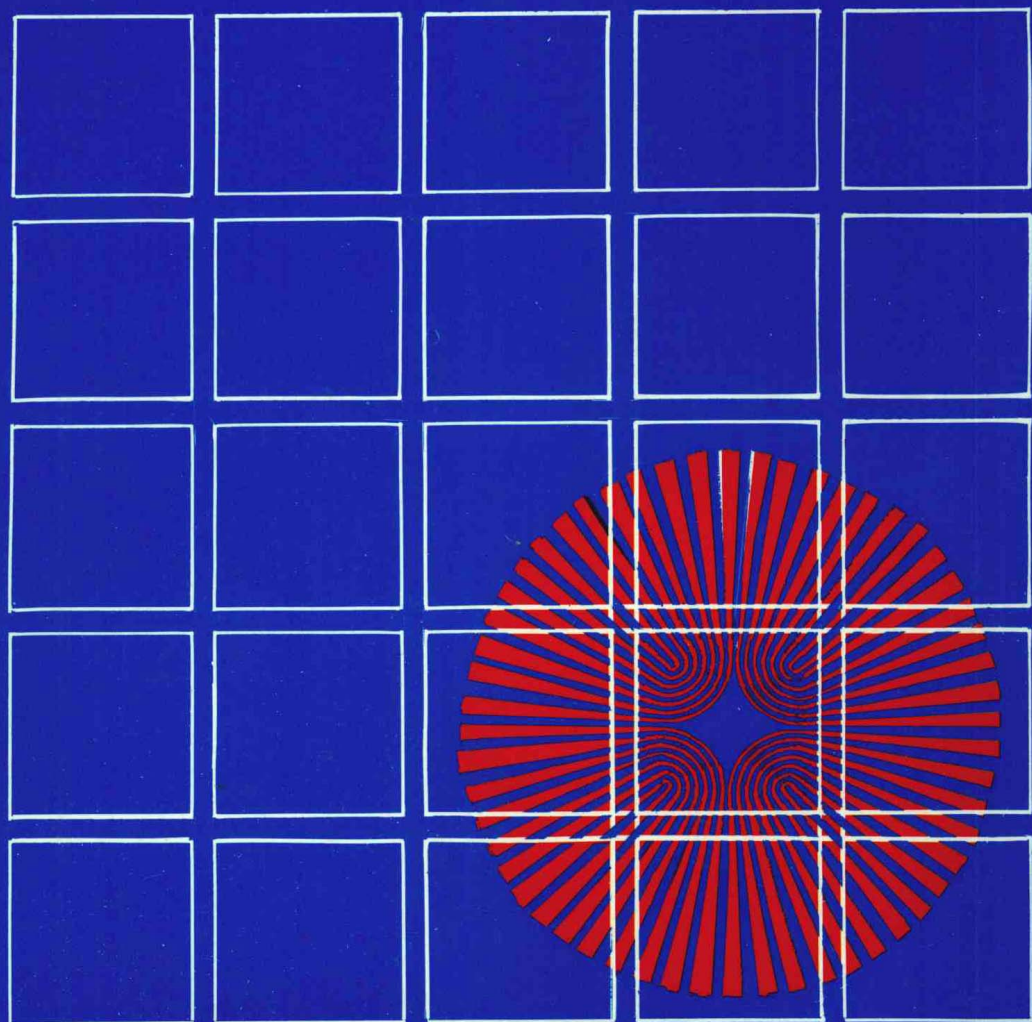


Entrepreneuring

創業十誠

史蒂文·布蘭德著 尉騰蛟譯



Entrepreneuring

The 10 Commandments for Building a Growth Company

創業十誡

史蒂文·布蘭德著 尉騰蛟譯

管 理 化 出 版 社

創業十誡

編著者：史蒂文·布蘭德

出版發行：管理化出版社

青山道875號8樓C座

印刷者：廣源印務局

香港仔黃竹坑道843號七樓

定價：港幣 \$

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新企業的百科全書。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下堅實的基礎。

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的入會資格。

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

三

誠律一

一一

誠律二

一二

誠律三

三一

誠律四

四一

誠律五

八五

誠律六

九七

誠律七

一〇七

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
誠律八		一一九
誠律九		一二七
誠律十		一三九

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，就是擁有初期股份，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。他把這個構想告訴擔任會計員的叔叔。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。這家公司成為當地欽羨的對象。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為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，為誰達成，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，不加選擇的被用為顧問。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。

新企業的主要創業股東在做決定的時候，應該維持平衡和客觀的觀點。因此創業股東當中不能有「唯唯諾諾」，或不能對所要決定的事做直接貢獻的人。

案例二

有三位傑出科學家在新崛起的生化工業中，發現了一個大好機會。就技術方面來說，三個人聯合起來可以解決其中的所有問題。他們在這件事情上研商了幾乎一年之久；後來碰到一位正在尋求研究題目的企管研究所學生（他對生化工業一無所知）。這位學生利用電腦從各種角度做預測，然後替他們撰寫了一份週詳的經營計劃。這四個人無論在公事上或是在社交上，都能融洽相處。各種預測看起來都很好。四個月之後，他們從國外一家創業資金公司那裏募到了資金；年輕的企業碩士被聘為新公司的總經理。你現在想想：這些預測的可靠性如何？（別忘記，這些預測都是替三位科學家做的，而不是由這些科學家做的。）這位新總經理是否有資格構建一個要發揮這三位科學家的技能的生化公司？這些創業股東之間的某些創造性衝突，如何織入這一潛在成長公司的形成階段中？

所雇用之管理人員，其報酬是以股票取代薪水。在新企業的草創階段，資金幾乎都很緊俏；如果成長迅速的話，緊俏的時間還要延長。有錢之後才能僱人；有人之後才能推動企業的巨