

The Entrepreneurial Age

创业 时代

——唤醒个人、企业和国家的创业精神

拉里·法雷尔 著
李政 杨晓非 译



清华大学出版社



The Entrepreneurial Age

创业时代

——唤醒个人、企业和国家的创业精神

拉里·法雷尔 著

李政 杨晓非 译

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书的支点对全球创业家及其高成长公司的调查,亦即对常识的探求。读者从中可以对亚、欧、北美一些国家和地区的卓越企业创办者的事迹一窥究竟。本书不仅揭示了全球最伟大创业的基本特征、快速创新的黄金守则、发展创业型组织与创业型经济的必要条件,以及关于创业家的天方夜谭与朴素真理,同时还从企业的使命阐述到组织日常运作实践等多个维度为制定和实施商业计划提供了简单而又被证明行之有效的策略。这些对创业与创新务实而又不失洞见的精彩论述,使本书成为总裁、经理人、政府首脑与普通个人于21世纪全球经济时代得以立足并成功的必备工具。

本书适用于有志于创业的群体、公司中高层管理者、各级政府主管经济事务的官员、高校经济管理专业师生等。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

创业时代——唤醒个人、企业和国家的创业精神/(美)法雷尔(Farrell,L.C.)著;李政,杨晓非译.-北京:清华大学出版社,2006.8

ISBN 7-302-12744-1

I. 创… II. ①法… ②李… ③杨… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第025028号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 客 户 服 务:010-62776969

责任编辑:魏 梅

封面设计:范华明

版式设计:郑轶文

印 装 者:清华大学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:160×240 印张:20.75 字数:277千字

版 次:2006年8月第1版 2006年8月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-12744-1/F·1494

印 数:1~5000

定 价:32.80元



拉里·法雷尔

被《世界经理人》

杂志誉为“创业管理大师”。他毕业于哈佛大学商学院，是从事创业研究与培训的世界领先企业——法雷尔公司(The Farrell Company)的总裁和缔造者，也是“财富五百强”企业美国快递公司(American Express)前副总经理和颇负全球盛名的KT(Kepner-Tregoe)咨询公司前总裁，还是美国经济发展协会(Economic Development Society)和伦敦《战略变迁》(The Journal of Strategic Change)杂志的理事会成员，及美国大企业联合会(即美国经济咨商局)会刊的特约编辑和专栏作家。太阳微系统(Sun Microsystems)、可口可乐公司、商业周刊、爱沙尼亚经济部、巴西及南非政府等，都是法雷尔及其公司的客户。

二十几年来，法雷尔公司成功地吸引了四十个国家、操七种以上语言的近百万人与其合作或接受其培训，法雷尔自己也因之成为世界上传授创新与创业知识、指导创新与创业实践场次和受众最多的权威人物。



译者简介

李政，男，1974

年生，天津宝坻人，长期从事企业成长与创业理论研究。1992年9月—2003年7月就读于吉林大学商学院、经济学院，相继获经济学学士、管理学硕士、经济学博士学位。博士学位论文《企业成长的机理分析》（指导教师张维达教授）获2005年全国百篇优秀博士学位论文提名奖、吉林省优秀博士学位论文奖。2003年—2004年赴荷兰阿姆斯特丹大学访问，2006年赴英国埃塞克斯大学访问。

1999年起先后于吉林大学商学院、经济学院任教，曾任国家开发银行吉林省外聘专家，为南开大学工商管理博士后，中国国有经济研究中心兼职研究员。主持中国博士后科学基金项目“绩效导向的大企业内部创业成功因素及其作用机制研究”、吉林省社会科学基金项目“吉林省创业扶持体系研究”、吉林大学社会科学基金项目“创业型经济理论与政策研究”等六项课题，作为子课题负责人参加教育部“九五”人文社会科学研究重大项目、教育部哲学社会科学重大课题攻关项目等五项课题。独立出版专著一部（经济科学出版社中青年经济学家文库），合作出版教材、专著、译著多部，在《人民日报》（理论版）、《新华文摘》（全文转载）、百森—考夫曼创业会议（Babson—Kauffman Entrepreneurship Research Conference）及创业研究前沿（Frontiers of Entrepreneurship Research）等国内外重要报刊、会议发表学术论文三十余篇。

推荐序

由南开大学商学院和美国百森商学院 (Babson College) 联合主办的“创业研究与教育国际研讨会”刚刚落下帷幕。会议期间,来自美国、英国、加拿大、德国、新加坡、日本等国家和我国大陆、台湾、香港地区从事创业研究与教育的专家学者、企业家汇聚一堂,就创业与创新、创业管理、创业环境、创业教育等问题开展了广泛交流和深入研讨。作为本次大会的执行主席,我深深感受到一股创业热潮正迎面扑来。

从目前国内、国外人们对创业的参与、关注和认知来看,这不愧是一个创业时代。但在二十年前,只有管理大师德鲁克、经济学家拜格雷夫等少数有识之士预见到了这一趋势。本书作者拉里·法雷尔先生不仅同样具有这样的眼力,还较早以此为主题撰文写书、建立专门的机构传经布道,令人钦佩!被《世界经理人》、《联合早报》等称为创业大师的拉里·法雷尔毕业于哈佛商学院,曾任美国快递公司副总经理、颇负盛名的 KT 咨询公司总经理。他于 1983 年创立的法雷尔公司 (The Farrell Company) 在亚、欧、美、非四大洲 20 个国家均设有分支机构,成为世界创业研究与培训的领先企业。在历经顶尖顾问和企业家的各种角色后,法雷尔极力倡导以创业精神的常识基础训练取代复杂的管理学说,并巡回全球为高阶管理干部演讲、举办研讨班。因为有近百万学员参与其中,法雷尔成为世界上传授创业知识、指导创业实践场次与受众最多的人。

当前,全球创业活动比以往任何时候都更为活跃,国家或地区之间的竞争日益聚焦在它们的创业水平及其创新成果上,创业和创新已经成为科学技术转化为现实生产力的桥梁,成为经济发展和社会进步日益重要的推动力。创业不是天才的独创,也不是普通人的妄想,而是每个社会成员改变命运、追求卓越的一种途径,是每个企业不断成长的方式,是一个国家取得核心竞争力的关键。发达国家和发展中国家的经验都表明,创业家在各国经济发展中占有重要地位。他们在不断创新产品和服务,开拓市场新需求的同时,推动着整个经济乃至社会的轮子飞快运转。没有创业家和创业家的创新与创业

活动，我们身边的许多事情都无从谈起。当今时代的一个显著特征就是知识成为比土地、劳动、资金更有意义的关键性生产要素，同时物质资本的地位相对下降，人力资本的地位相对上升。而企业家则是稀缺知识和人力资本的杰出拥有者和创造者。

如何成为一名伟大的企业家？如何在企业、区域和国家层面开展创业活动、注入创业精神？面对这些富有挑战性的问题，拉里·法雷尔先生没有求助于高深的理论和精巧的模型，而是用事实说话，以亲见、亲闻和亲身经历的案例、访谈和商业轶事来加以解答。因此，相比学院派的大量同类著作，本书对创业之道的阐述和概括未必是最优的，但一定是简约的、实用的。如果说，在法雷尔的三部力作中，《*Searching For The Spirit of Enterprise*》（曾被翻译成七种文字出版）是公认的关于创业精神与高成长企业的权威性著作，《*Getting Entrepreneurial!*》（中译本已由中信出版社在国内发行）被誉为“针对 70% 梦想创业者的行动指南”；本书则集大成地全面阐述了创业精神的力量如何帮助个人、企业乃至整个国家或地区在 21 世纪超竞争的时代走向成功和繁荣。

中国经济的发展，需要越来越多的创业英雄，需要越来越多的创业型组织，需要营造创业型经济环境。相信每个有志于此的读者都能从《创业时代》这部“既闪烁智慧光芒又富含实践理性”的著作中受益。本书译者李政博士长期从事创业研究，在企业成长和创业型经济领域都有建树。作为法雷尔先生的朋友，他对《创业时代》中译本的出版倾注了大量心血，这更增加了本书的可读性和应用价值。基于此，我应作者与译者之邀，欣然命笔，是以为序。

张玉利 教授
南开大学商学院副院长
创业管理研究中心主任
2006 年 4 月

中文版序言

《创业时代》一书即将在中国出版，我感到非常高兴和荣幸。首先，我必须感谢李政博士，他两年前在荷兰阿姆斯特丹大学作访问学者时曾倾听过我关于这一题材的演讲。他相信，我的企业——法雷尔公司对全球创业家及其活动的研究成果将对未来中国经济的发展大有裨益。因此，他阅读、翻译、并向中国若干出版社推荐这本书。最终，清华大学出版社成功地将其出版发行，因此我也必须感谢该社的编辑们。

尤其令我欣慰的是，这本全面反映我创业思想体系的书能够在中国面世。因为我倾注毕生心力所从事的创业研究与培训实际上是在 1981 年从中国开始的。那时，我还是美国一家管理咨询公司的总裁，并且刚刚毕业于哈佛商学院，应中国科技部的要求，赴北京做题为“美国企业战略”的演讲。那是我的首次中国大陆之旅，必须承认，我是以典型的美国管理咨询顾问的形象出现。我对当时涌现的所有大企业管理理论都很感兴趣，而创业则并不在我所关注的范围之内。

我在北京的演讲即将结束之际，一个身材消瘦的中国男子走到报告大厅前的讲台旁。他用不连贯的英语紧张地向我表达，我是二次世界大战后他所见到的第一个美国人。“二战”期间他曾作为一个年轻的司机给美国军队开吉普车。他感谢我来中国与他分享“管理智慧”。我问他是做什么的，他说自己是北京郊外一家钢铁厂的经理。然后我问他手下有多少人，他答道：“六万五千！”我对这位谦谦君子所拥有的职权范围感到颇为吃惊。最后我问他有没有关于企业的具体问题需要问我。他说，“是的，有一个我非常感兴趣的问题你没有提及。”他从口袋里掏出一张字条，上边工整地写着一个单词——“创业家”。“我想了解这个，你能教我做一名创业家吗？”

我从来没有忘记那个我当时无法回答的问题。那个听起来很简单的问题，出自看似如此单纯的人，却完全困扰了我。我们那些著名的公司客户从

从来没有问过，我们确实没有在哈佛商学院学过。经过此后两年时间不断地思考，我认定这是管理学和经济学中最重要的一个问题。于是我在 1983 年决定成立一家世界性的公司，只做一件事情：研究和回答那个北京朋友提出的问题。这已经是 23 年前的事情了。

《创业时代》一书是对那个最重要问题的最全面回答。它基于法雷尔公司对世界上最伟大创业家的深入研究，也基于我们自己过去 23 年间在跨越七种语言的 40 个国家对上百万学员培训所积累的经验。我们在研究中认识到的一个最基本的事实是，创业精神能够且应该被渗透到三个广阔的领域：个人成就的取得、大企业成长和国家的经济发展。因此，本书分为三个部分：

第一部分：创业的个人——讲述个人如何能够成功地创建自己的企业。拥有成为一名创业家的知识和自信，这是中国任何个人或家庭在未来全球经济中获得生存和成功的最佳武器。因此，每一个中国公民都应该了解创业，并且至少将其视为一种职业选项。

第二部分：创业的公司——阐明大公司如何使其整个组织都重新焕发创业精神，以具有更强的竞争力和创造高成长。在超竞争的 21 世纪全球经济时代，成为“创业型组织”是中国现存大企业得以存活和竞争致胜的惟一途径。

第三部分：创业的国家——提出所有政府的职责首当其冲都是帮助它的人民变得富强。中国和其他国家一样，要实现国家的繁荣，最重要的因素之一就是持续、大规模的创造就业机会，而这正是创业活动所能做到的。来自世界各国的所有证据都清楚表明，在整个国家培育一种“创业型经济”是创造就业的最好方式。

但愿所有读者都能从《创业时代》的一个部分或更多部分中受到鼓舞并发现实用的价值。当然，在上述所有三个经济领域创造并保持创业精神对未来中国在 21 世纪的经济发展和长期繁荣是至关重要的。

拉里·法雷尔

2006 年 3 月 26 日

于美国弗吉尼亚斯汤顿

www.TheSpiritOfEnterprise.com

致 谢

在本书的撰写过程中，我最明智的决策莫过于让文字代理鲍勃·迪福里奥（Bob Diforio）寻找一家中小型图书出版商。我的第一本书碰巧是由世界上最大的一家出版公司出版，但跟它的合作，简直就是一场噩梦！并非因为那儿的人不好。就像我在书中描绘的那样，任何一个公司，当它变成巨无霸时，都极有可能引发这样的不愉快。只是官僚体制的拙劣无能在出版界似乎更为典型。由于我的书只不过是他们当年正在出版的数千种图书之一，编辑从来没有认真地和我探讨过其中的内容。而他们的宣传部经理，就像淘气的孩子不停地把玩旋转门一样，总是以同样的问题开始与作者交谈：“你那本书叫什么来着？”最后我终于恍然大悟：我一方面在写书颂扬创业精神的伟大力量，另一方面却同世界上最大的官僚机构之一签署了合同，将书出版！

这样的经历与我和奥沃斯出版社（Allworth Press）的合作相比，真是天壤之别。身为奥沃斯的创建者和发行人，太德·克劳福得（Tad Crawford）先生是我所遇到的第一个真正对我的写作意图和内容感兴趣的出版主管。我的编辑尼科尔·波特（Nicole Potter）先生时常找时间与我交谈，似乎确实喜欢我的书，这和从前的体验大相径庭。不仅如此，奥沃斯的其他有关人员，无论是在编辑部、营销部，还是在宣传部，都知道我的名字和这本书的名称。最重要的是，他们都对《创业时代》的出版赋予极大的热情。

一位副总裁与我签约于“越大越好”的出版集团公司。对他而言，奥沃斯是一个新世界。由于那是我的第一本书，我曾向他求教写成一本传世之作的任何建议。他的回答不假思索：“写它 300 页，这样我们就可以至少定价为 20 美元，并上欧普拉·温弗里（Oprah Winfrey）的脱口秀节目。”我问道：“就这些啦？”“就这些。”他回答。

感谢上帝，那些小规模、创业型出版社还确实存在于图书出版业；感谢你们——所有在奥沃斯工作的员工们！

序

作为公司的鉴定者，要确实是在华尔街赢得一席之地，彼得斯和沃特曼应该另寻一份工作。

——葛雷菲·克莱斯塔尔（Graef Crystal）

克莱斯塔尔报告

迄今为止，我的公文包里仍然夹着《商业周刊》1984年11月5日这一期。我随身携带它是为了让自己保持谦逊，并以此来提醒自己不要轻信任何管理顾问所说的话，即使它们的出处是有史以来最著名的商业书刊。我的公司那时初出茅庐，而创建的基础实际上是一份合约，即被授权为汤姆·彼得斯（Tom Peters）在全球范围引荐其“卓越”理念。我们一直在稳健发展，当著名的以“哇！”作封面的那期《商业周刊》问世时，已在大约十五个国家建立了合资公司。这篇封面故事娓娓道出一个令人吃惊的事实，那就是在《追求卓越》出版以后不到两年时间内，已足足有1/3的所谓“美国最佳运营公司”出现了严重的财务危机。

哇！现在谁最好？

如今，名单上的43家“卓越”公司看起来都不保险。一项最新分析表明，这43家公司中仅有31家尚存生机，至少名义上如此。美国最著名的薪酬顾问葛雷菲·克莱斯塔尔先生经常严厉斥责那些首席执行官们，因为他们甚至在自己公司内部开始出现危机时，也不忘牟取丰厚薪水。克莱斯塔尔又将敏锐的目光投向那些在《追求卓越》名单上残存的公司，看看它们如何向投资人履约尽责。结果让人感到失望。克莱斯塔尔在报告中指出：“忠实地信守彼得斯-沃特曼理论要比简单地将钱投放在普通标准普尔500基金所赚取的

利润少得多。”经过一段时期的测算，克莱斯塔尔发现，如果投资于“卓越”公司的100美元今天值836美元，那么胡乱地投资在标准普尔指数基金的100美元今天值1046美元，后者较前者高出了21个百分点。如果那些所谓“卓越”公司的投资回报率连所有大公司的平均水平都不及，那算什么？这是一个值得深思的问题。然后克莱斯塔尔扪心自问：彼得斯和沃特曼(Walterman)在选择全美最佳营运公司时原本应该采用什么样的管理标准呢？

显然，这本著作的结论确实有些毛病。不过，对我而言当务之急是要尽快推出一项新产品。在20世纪80年代早期，让德国人、日本人以及我在全球范围内的其他客户购买基于美国管理模式的产品实在太难了。“卓越”理念看来已经开始沦为美国另一种并不实用的管理时尚，多亏了《商业周刊》以及它所报道的那些令人遗憾的事实。我们的创业团队迫切需要一种取而代之的管理模式。

正如以往常常发生的那样，需求成为创新之母。我脑海中不禁闪现出两个想法，它们都与我的困境息息相关。第一个想法，到底是什么能使企业成长与繁荣呢？如果就连《追求卓越》也没有找出最根本的因素，答案究竟在何处呢？我突然意识到，也许彼得斯和沃特曼以及整个管理精英阶层提出了一个错误的问题，或者说，至少正在错误的地方寻找有关答案。也许我们的着眼点不应是那些举世闻名的巨型公司；也许当它们成为著名大企业时，已经无法提供此类问题的答案了。万一它们的黄金时期已经一去不复返，现行的管理经验并非其早年得以增长的要素，而恰恰是导致目前日益衰落的原因，那又当如何呢？看吧！要找到成功企业的真正基础，我不得不深入调查那些创业家们，正是他们创建了所有这些著名公司，并推动了其昔日的高速成长。

第二个想法与第一个想法相辅相成，就是这样一种观念，即公司随着时间的推移不断地发生着变化。因此这里真正的关键在于深入理解公司生命中的各个阶段，而非浮光掠影或假定今天的管理思潮是所有企业成功的源泉。事实证明，理解组织的动态生命周期是我们所做的最重要发现之一。不得不承认，正是由于我刚刚创办了自己的公司，这些见解才来得更容易一些。我清楚地知道，作为一名创业家，为使企业正常运转，每天必须优先考虑和处

理的事情与我先前在大规模成熟企业中就任总裁或高级经理时的所作所为大不相同。由此，我变得越来越兴奋。于是在职业生涯中，我首次进行系统的、第一手的研究，以促使这些想法深入下去。到1985年底（“哇！”文问世一周年），我坚信我正在做一件很有趣，而且可能非常重要的事情。此外，出于不断支付我在伦敦、中国香港和美国办事处员工薪水的需要，我和助手开始就创业实践的力量问题给那些有志于此的人作报告、举办研修班。这些活动则以半供认、半期许的基调进行：

50年来我们都错了。最终，这里有的是关于企业成长的简约、旧式的真理。企业成长和一般管理分属于两个截然不同的领域。企业家使企业得以成长，经理们通常只是管理企业。因此，即使再多的管理理论、重组行为或派大家都去商学院学习也不会换来企业一分一厘的成长。要想使企业成长，你必须制定高远的目标，绝对以顾客和产品为重心，行动、行动、再行动，并且拥有一批自我激励的员工。而这就是所谓的具有创业精神。

当然，以上所谈论的正是我们至今仍在讲授的四大创业之道，也构成了本书的核心“技术”要素。不幸的是，我们的理论比市场超前好几年，——从创业的角度来讲，为使别人信服，我们走过了一段异常艰辛的道路。回忆起20世纪80年代中期那段苦涩的日子，我仍然心有余悸。那时我试图说服公司决策层，应该对其管理人员进行培训，以使他们在各自的岗位上像创业家一样行事。1985年10月，我在IBM亚洲公司做了第一场关于创业精神的商业报告。分公司总裁当时对我的演讲似乎不屑一顾，他分明是在传递这样的信息：“我们可是IBM。凭什么要让自己的经理人员像创业家那样做事？”十年左右的时间而已，情况竟是大不相同。

走近创业精神

回首1985年，我们的理论的确领先于市场好几年。但是十五年之后，将



创业实践精髓注入成熟组织以求得高度发展这一理念已经在全世界范围内赢得广泛关注。我首部关于这一题材的书——《重寻企业精神》于1993年出版。我们的命题自始至终为：是创业精神，而非管理技术，驱动着所有公司的成功与高成长。我在《重寻企业精神》这本书中指出，大企业正因受到雪崩般纷至沓来的管理思潮、人事理论、金融技巧以及官僚规则的重压而窒息，因为它们与企业的成长毫无关系。我的“处方”不厌其烦却又直言不讳：早该解构20世纪的大企业，并以创业的要点重新开始了。

该书出版七年以来，我遇见过许多喜欢这一“处方”的人，他们分布在全世界各地。无论是客户、同事还是新闻记者，对我们来说，他们的支持和将我们的创业假说在真实世界的应用，都是不可多得的最大认可。他们中的大多数是公司经理，急于在高度竞争的全球经济中寻求企业成长的全新方法。令我吃惊的是，他们中竟然还有不少政府官员，范围从一般行政人员到政策制定者。前者希望其官僚机构更具客户导向和创新性，后者则在创造就业和经济发展中运用创业精神的伟大力量。当然，他们中间更不乏“梦想创业家”，即那些在各行各业寻找适当时机以采取断然行动而创办自己企业的人们。这些来自世界不同角落的杰出人士，无不渴望参与自从工业革命以来人类在追求经济繁荣的方式上的最大转变。

比如，位于俄亥俄州克利夫兰市的林肯电气公司（Lincoln Electric）也许是世界上最具创业精神的大公司。凭着每年15亿美元的销售增长额，该公司也是世界上规模最大的焊接设备制造商。然而，这家公司最了不起的事迹在于，它的员工是世界上薪水最高的工人。为了尽可能地了解林肯公司的独特经验，我拜访了总裁佛瑞德·麦肯拜克（Fred Mackenbach），他是美国中西部常识派的典型。他以提问的方式开始我们的交谈：“为什么大型组织趋向于态度保守、言辞陈腐，而与创业精神背道而驰呢？”然后又自答道：“我们认为道理其实非常简单。当你像对待创业家一样对待工人时，工人自然会做得像创业家。每当我告诉别人林肯公司的工厂工人可赚得十万美元以上年薪时，他们总是非常吃惊。那么，为什么工人就不应该拿到这样的工资呢？事实上，他们就是很敬业的创业家，坚持不懈地寻求更好的方法以生产出成

本更低的产品，从而出售给尽可能多的顾客。”麦肯拜克带着一种信奉公司创业精神的人所特有的开明与热情，总结道：“林肯电气公司员工所做的不仅仅是增加公司的净收益，而是比这重要得多。试想，他们是我们自由企业制度赖以建立的真正基础。”

曾秀丽 (Jannie Tay)，新加坡女创业家，她创建的钟表公司 (The Hour Glass) 以新加坡为基地批发零售高档钟表和珠宝，销售网点遍布亚洲许多国家，总资产达 3 亿美元。我最初见到她是在 1995 年举办的新加坡创业会议上，当时我俩同是发言人。从她讲话伊始，我就认定将来有必要对她进行一次全面采访，并写进我的下一本书中。她接受了我的采访，而且我相信读者会对访谈内容充满兴趣。你将从中看到，曾秀丽的使命就是让她的员工传承其创业精神。下述摘自访谈的一席话，足以说明她为什么堪称亚洲创业精神的最杰出代言人之一。“众所周知，就在几年前，创业还不被看作是什么体面或值得骄傲的事情。在新加坡人眼里，创业者都是惟利是图的人，他们在原公司任职时一无所成，而且行事多少有些不择手段。若干年之后，我们渐渐明白，作为一名创业者意味着正直、诚实和坚守信誉。”

接下来我们再看罗伯特·斯多里 (Robert Storey)。他是威斯康星州一家中小型信用合作社的首席执行官。他证实我的创业原理对小企业来说同样很重要，并且振奋人心。他给我写信时谈到他是多么喜欢阅读“这部伟大的商业著作”。他在信笺抬头所署的头衔是 CEEO，而非 CEO。于是我打电话给他，对他的誉美之词表示感谢，并请教 CEEO 的含义。“我原先是信用合作公司的首席执行官，但在读了你的书之后，我就把它改成首席创业家兼执行官了。我要求所有员工都读一读这本书，如今我们正在变得更加富有创业精神。”罗伯特·斯多里也许是世界上第一个“首席创业家兼执行官”，并且是我们的理论在威斯康星州最热烈的追随者。

谈到热烈的追随者，几乎没有人能胜过巴西洛克维尔国际集团 (Rockwell International of Brazil) 总裁弗朗哥·克兰爵 (Franco Calandra)。当然，就这种热烈程度而言，巴西人都不甘落后。在汽车配件制造这一竞争残酷的行业中，弗朗哥显示出非常强的竞争力。他也完全接受将所有员工都转变为小创



业家的思想。他告诉我们：“创业精神项目（我们的研修班）不仅改变了我们的经营方式，还改变了我们的生活。”我们还同样收到了巴西全国各地客户的热情反馈，以及上千名经理的支持——这些经理们曾和奥兰多的迪斯尼大学一起参加过我们的研修班。于是我不得不反过来将巴西人誉为全世界最热衷于创业精神的学习者。也许他们每隔几年就会遭遇一次金融危机，但是他们从未被击垮。这种创业精神，尤其是对其饱含热情的追求，一直被巴西人保持并发扬着。

道格拉斯·诺曼（Douglas Notman）博士是圣玛丽医院（St. Mary's Hospital）的内分泌科主任，这家医院坐落于密歇根州大激流域。我在小镇演讲期间，诺曼博士不辞劳苦专程来旅馆找我聊天。他谈起话来滔滔不绝。他有许多改善医院状况的好主意，其中首当其冲是医护观念上的突破，即真正把患者当成顾客。他推断，一旦医院的主管人员认识到这一点，可能会就医院的医疗产品和服务质量征求患者意见，以及时改进。我不得不承认，我从未在一家医院或医生的办公室看到为此而设立的意见箱。他强调，正是《重寻企业精神》改变了他对一家医院应该如何运营的看法，而这对医生和管理人员的意义都举足轻重。看来的确如此。如果就哪些行业给顾客提供的服务最糟糕展开调查，毋庸置疑，“恐怖冠军”肯定是这样一些医院：在一个拥挤不堪的场所，卫生保健活动以某种方式勉强为之。我们衷心祝愿这位好医生的努力能够获取很大的成功。

伯尼·维莱加斯（Bernie Villegas）博士是亚洲一名重要的经济学家，也是菲律宾前总统克拉蓉·艾奎诺（Corazon Aquino）的经济顾问。他还是亚洲太平洋大学的创始人和校长，而这所学校几年来一直是法雷尔公司（Farrell Company）在菲律宾的特许会员。伯尼对创业精神在发展中国家所产生的巨大经济效应这个问题颇有研究，且见解独到，“经济发展必须以创业活动为基石，焦点聚集在中小企业上。它们的劳动密集程度更高些，适应环境变化的能力也更强。这两个特征使得它们对于任何发展中国家的经济都具有极其重要的价值。”

平心而论，伯尼的见解适用于任何经济，在这方面，即使美国也不例外。

肯塔基州科学与技术协会会长克里斯·凯麦尔 (Kris Kimel) 就是一位发展创业型经济的强力倡导者。在他致力于研究“开创肯塔基州的创业型经济”课题时，我听过他许多“赶尽杀绝”的观点：“试图在肯塔基州再建一座丰田工厂是最不值得我们花费时间和金钱做的一件事情。原因是，这些工厂在时万事大吉，可它们一旦离开，就会留下一个经济灾难，而这种情况又时有发生。我们需要内生的繁荣，我们需要肯塔基自己的‘微软’。这就是这个课题如此重要的原因所在。”

当然，我也不能忘记《商业周刊》那个对总裁和董事会而言都桀骜不驯的编辑主任金·甘兹 (Kim Gantz) 女士。金在《商业周刊人》中致词，这意味着她知道如何吸引你的注意力。一天，她出乎意料地打电话告诉我：“拉里，也许你还不知道，你提出了本年度最热门的话题，我们已经决定就它组织一次全体总裁会议。”设想 10 年前你很难在《商业周刊》、《财富》、或《华尔街日报》等刊物上找到有关创业精神的只言片语，这确实是一条重要新闻。时过境迁，如今在这份著名的蓝筹出版物中，小企业专栏和创业题材的封面特写已经屡见不鲜。因撰写《大趋势》而享有盛誉的约翰·奈思比 (John Naisbitt) 告诉我，他用同样的方法，即通过分析媒体对相关题材报导的增长情况，预测了创业的前景。结果表明，对于创业时代快速来临的重要意义，你怎样理解都不过分。

你准备好了吗？要想在当今世界找到公司创业的生动迹象，就请来巴黎看一下。在这个文化比商业更加闻名的都市，从官僚主义到企业精神，你会感受到一种引人入胜的转变。艾尔维·汉比克 (Herve Hannebicque) 是一个很喜欢挑战的法国人。在过去的五年中他已经负责培养了 53 000 名公司创业家，这在全球同类项目中首屈一指。他也因此而理所当然地获得了殊荣。艾尔维是我所见过的第一个富有创业精神的高级副总裁。他在法国电子行业中的龙头老大 (年销售额 80 亿美元) 汤姆森多媒体公司 (Thomson Multimedia S.A.) 就职，该公司以汤姆森消费电子的名义在全球范围内运营。我和艾尔维初识于华盛顿，那天刚好周六，我一边与他交谈，一边驱车带着他在城区兜风。后来，这次会面演变为一场全天讨论，内容相当广泛，从美国的经理