

大胆梦想 突破定势 成功创业

Daring Visionaries

创业 梦想家

[美] 雷·斯米勒 ◎ 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

Darling
Visionaries

创业梦想家

[美] 雷·斯米勒◎著

白明亮◎译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

创业梦想家 / [美] 斯米勒著; 白明亮译. —北京: 中信出版社, 2005

书名原文: Daring Visionaries

ISBN 7-80073-962-7

I. 创… II. ①斯… ②白… III. 企业管理-经验 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第074454号

Daring Visionaries by Raymond W. Smilor

Copyright © by 2001 by Raymond W. Smilor and the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kaufman Foundation published by arrangement with Adams Publishing, a Division of Adams Media Corporation

Simplified Chinese translation copyright © 2005 by CITIC Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED.

创业梦想家

CHUANGYE MENGXIANGJIA

著 者: [美] 雷·斯米勒

译 者: 白明亮

责任编辑: 许志玲 汤曼莉

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 12.5 字 数: 136千字

版 次: 2005年4月第1版 印 次: 2005年4月第1次印刷

京权图字: 01-2003-3060

书 号: ISBN 7-80073-962-7/F·858

定 价: 25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前 言

福音传道者与革命者

本书讲述的是福音传道者与革命者——那些无所畏惧的人，他们向往更美好的世界，在生意上独辟蹊径并勇于打破现状。

我对福音传道者和革命者知之甚少，但我认为我已与两者都共过事并资助过他们。我得出这样的结论：所有成功企业家都具有两者的品质。

作为福音传道者，企业家对他们所从事的事业坚信不移，他们以改革的热情，将他们的梦想变为现实。有许多企业家，人们说他们疯了，认为他们的想法永远都行不通，他们的计划根本无法实现，但他们仍反反复复、不屈不挠地做着那些似乎不可能的事情。他们战胜艰难险阻，在逆境中不屈服，并能力挽狂澜达到目的，这种能力源于企业家精神。雷·斯米勒对此作了清晰的阐述。

我第一次听说福音主义是我在苹果电脑公司工作的时候，在那里我得到了软件业福音传道者的头衔。我了解到通过自身的激情、勇气和智慧，企业家可以使与他一起工作的人、为他提供资金的银行家，甚至他的客户也能像他一样充满激情。他如何进行此项工作在雷所描述的企业家诀窍和技巧中得到了反映。

作为革命者，企业家总是藐视传统智慧，冲破技术的界限，向现状挑战。这是对保持经济发展和繁荣所作的巨大贡献的一部分。通过不断推出富有创新性的产品和服务，设计出更好的实施方法，甚至创立新的行业，企业家成为经济发展的催化剂，这对于保持经济的稳定与繁荣十分重要。

在Garage网站（Garage.com），我们在开发一种让公司获取投资的全新方法。利用互联网，我们对企业家获取资本的游戏规则进行更改，而游戏规则的改变正是企业家的所作所为。这就是雷在对企业家经验进行论述时所传达的信息。

我确信企业家的职责是让世界变得更加美好，并通过此举获取一定的经济回报。然而经济回报是让世界变得更美好的愿望的结果，而非源于成为企业家的动机。因此，正如雷在论述创业精神对社会的影响时所概括的那样，企业家有机会、有责任为他所在的社会作出积极有益的贡献。在获得经济利益之后，对于使企业家成功成为可能的社区和国家，他们在道义上有义务通过回报它们，以使世界变得更加美好。

本书发人深省，抓住了企业家的精神实质。它以智慧与学识在向人们介绍的同时给人以鼓舞。它向所有企业家或希望成为企业家的人发出挑战，令他们大胆梦想，勇于实践。

盖伊·川崎

Garage网站首席执行官

序 言

创业者面目

当你照镜子时，你是否看到了一张企业家的脸？

统计数据显示，今天开设公司的人比历史上任何时候都多；新兴的公司是创造一切全新就业机会的来源；女性开办公司的增长率高于男性；少数族裔设立公司的数量创下新的纪录；更多的学院和大学开设了企业家培训课程，课堂内座无虚席；全美各地社区设立了机构对企业家提供支持；更多大型、传统的公司在努力使自己更加富有创业精神。其结果是，创业已成为我们这个时代的社会和经济现象。

在每一个创业统计数据的背后是一张企业家的脸。也许有你的脸。

创业者面目是从零开始、白手起家的企业家的面目，像自称为“咖啡豆大王”的丹尼·奥尼尔（Danny O'Neill），他从自家地下室开始建立起蒸蒸日上的美味咖啡公司。

创业者面目是缩微的企业家的面目，如里克·克斯卡（Rick

Krska)，他被《财富》500强排除在外后，现在在他的企业里雇用了120多人制造喷墨墨盒和硒鼓（碳粉墨盒）。

创业者面目是从享受福利转向自负盈亏的企业家的面目，像菲丽思·布罗克曼（Phyliss Brockman），她开办了自己的女性警卫公司，为自己和4个女儿找到了更美好的生活。

创业者面目是抓住机会的企业家的面目，像安·麦瑞丽·莫雷尔（Ann-Merelie Morrell），当她在她购买的建筑物中发现玻璃制造厂之后，不知不觉地经营起它来。

创业者面目是在危难之中成长起来的企业家的面目，像玛丽·安妮·马托克斯（Mary Anne Mattox），她在利用有机谷物和豆类等健康食品帮助她丈夫治疗肺癌后，便开设起了天然食品面包店。

创业者面目是改变职业的企业家的面目，像凯·哈默（Kay Hammer），她放弃了研究语言学的工作，开办了一家软件公司。

创业者面目是社会慈善家的面目，像比尔·斯特里克兰（Bill Strickland），他将对陶瓷的热情转向为市内青少年及成人开办非营利性培训中心。

创业者面目是关怀家人的企业家的面目，像尤因·马里恩·考夫曼（Ewing Marion Kauffman），他为家人创立了一家制药公司，后来他发现他可以将该公司发展成为一家资产达几十亿美元的公司。

今天我们的社会中，创业者面目还包括其他的面目——小学教师的面目、大学教授的面目、社区支持者及企业主管的面目、投资者及顾问的面目、决策者和管理者的面目，所有这些面目都是开辟21世纪社会与经济的创业革命的一部分。

创业者面目就是你的面目。根据全美范围内的预测，如果你是700万希望在某一特定的时间内开创自己企业的美国人之一的話，那么创业者面目就是你的面目。或者如果你是希望通过成立企业，自己做老板，自己决定命运的50%的成年美国人之一，或70%的中学生之一的話，那么创业者面目也是你的面目。

导 言

引爆点

是什么使得创业故事如此引人注目？是企业家决定创业的那份勇敢？是企业家贸然行事的强烈意愿？是企业家在困难、挫折和灾难面前有时表现出的惊人决心？是他们能够将必然的失败转变为胜利的那种永不气馁的精神？是他们能够创造的财富和价值？是他们白手起家或从零开始，然后以某种方式神奇地生产出产品并产生利润的能力？是如此多的带有喜剧和悲剧色彩的创业企业的实例？是那些在企业创立和发展过程中包含快乐与失望的尝试？在这些因素中，每个因素都使企业家故事不仅妙趣横生，而且值得学习、发人深思。但某些更深层的东西，至少对我来说，在创业过程中发挥着重要作用。企业家坚信他们影响事件的才能、支配命运的能力和塑造未来的力量。

大量事实证明企业家的确创造了自己的未来。迈克尔·戴尔

(Michael Dell) 19岁时，作为奥斯汀得克萨斯大学的一名学生，在他的公寓里白手起家，发展出一个资产达几十亿美元的计算机公司。戴比·菲尔兹 (Debbi Fields) 创立了国际性饼干公司，就是因为她小时候喜欢烤制饼干。丹·戴 (Dan Dye) 和马克·贝克洛甫 (Mark Beckloff) 半夜在自己家的厨房里研制出健康快餐食谱之后，成立了一家全国性的狗食店。杰克·斯塔克 (Jack Stack) 令濒于倒闭的制造厂绝处逢生，将它变为美国工作条件最好的企业之一。杰夫·贝佐斯 (Jeff Bezos) 对图书销售方式进行了革新，将书店搬到了互联网上。这种例子真可谓数不胜数。企业家对他们自己的美好未来坚信不移。

但这种信仰来自何处？在企业家的成功因素中，哪些有助于对他们的自信心进行说明？我们如何理解企业家的行为动机？

创业时代

我们处在美国历史上最伟大的创业时代。今天开办和创立公司的企业家（无论男女老幼）其数量史无前例。大公司想方设法变得像小公司一样富有创新精神。新的发展中的企业是创造就业机会和财富的发动机。创业机会的多样性和范围之广的确令人感到吃惊。我们已经达到了一个企业创立、创新和发挥主动性的“引爆点”，这种“引爆点”改变了美国的社会和经济状况。

马尔科姆·格拉德威尔 (Malcolm Gladwell) 在其发人深省的《引爆流行》(The Tipping Point) 一书中，对在某种思想或行为的关键时刻，导致所有事物突然间发生变化的力量进行了阐述。“引爆点就是临界点时刻，就是极限点，就是爆点。”格拉德威尔认为一个大的趋势就像流行病一样出现，人们的思想行为就像病毒一样传播。他指出了三个目前流行种类的特点。首先，它们是传染性行为的结果，也就是说，人们受到传染性行为的“感染”，因此复制了这种行为，继而又传染给其他人。第二，微小的变化可能带来重大的影响。一件

事情看似微小，但它逐渐发展，就可能导致人们行为的巨大变化。第三，变化是迅速的，而不是点点滴滴、循序渐进的。因此迅速变化的可能性占据了处于“引爆点”的人们思想的中心位置。

创业已经发展到了“引爆点”。其结果是，我们正面临一场创业革命，它从城市中心延伸到最富裕的郊区，不分种族，不分男女老幼全都卷入了这场革命，它为所有阶层的美国人带来了真正的希望和选择。

企业家类型

为正确理解创业革命的范围和影响，认识不同类型的企业家——抱负型、生活方式型及成长型，十分重要。

抱负型企业家是有野心成为企业家的人。他们梦想开创事业，希望自己成为老板。但他们还没有从目前的工作职位上退下来，投身到不可预测的、有可能惊人的创业旋涡中去。今天在美国有许多抱负型企业家：

- 《全球创业观察》(*Global Entrepreneurship Monitor*) 1999年年度报告发现，在任何时候，都有8.5% (1/12) 的成年美国人在创立新的公司——这一创业比例在被调查的10个国家中最高。
- 《年度全美民意测验》(*Annual National Gallup*) 对美国中学生的调查发现，70%的中学生希望在成年之后拥有自己的企业，60%的女中学生、70%的美籍西班牙中学生和80%的非洲裔美国中学生对开办公司感兴趣。
- 超过1 400所学院和大学开设了创业课程，安排了学术研究课题和实习内容。许多还设立了创业中心、创业专科学位，并开设了诸如电子商务领域的新课程。
- 针对从幼儿园到高中生群体年轻人的创业教育计划现已在40多

个州实施。微社区® (Mini-Society®) 创业课程作为帮助学生获取知识和改善对学校和学习态度的有效手段, 已被美国教育部的国家教育普及网所采纳。

生活方式型企业家是那些创立了适合他们个人环境和生活方式企业的企业家。他们创业的主要意图是为他们自己和家人赚取一份收入。这类企业家被称为小业主或夫妻店主。我不喜欢后面的两种说法。“小业主”体现不出他们为生存而进行的奋斗, 体现不出他们的创新与活力, 而这种创新与活力是所有创业企业的一部分。而“夫妻店”似乎是对所有企业家所必要的干劲和工作的贬低。

生活方式型企业家发展了对社区安宁、舒适至关重要的企业。今天, 由于生活方式型企业的增加比以往任何时候都快, 这使我们能够拥有更多的客户权益、更大的多样化以及更多的选择。现在面包店、咖啡馆和珠宝店比过去任何时候都多。此外还有更多的酿酒厂、餐馆和蔬菜店。互联网催生了大量的软件开发商、零售业主以及服务商。正是由于生活方式型企业家数量的大规模增加, 才使得我们的生活更加丰富多彩。

- 1998年有超过77万家企业登记注册。自1990年开始, 每年有600 000多家企业注册。这与20世纪50年代每年约100 000家企业注册形成鲜明对比。
- 1998年有4 100万家SOHO (小型办公室/家庭办公室)。大约一半的家庭企业从事服务业, 服务内容从提供咨询服务到美术设计。其他的则为: 销售 (17%)、技术及行政支持 (15%)、维修服务 (11%) 以及艺术 (5%)。
- 1999年, 910万名妇女拥有的公司 (占美国公司总数的38%) 创造了2 750万个就业机会和大约4万亿美元的销售总额。雇员达到和超过100名的美国妇女创办的企业所创造的就业增长速度比

所有企业的就业速度快6倍。1996年，在8个美国妇女拥有的企业中只有1个是有色人种妇女所拥有的。少数族裔妇女开办的企业数量在1987年到1996年期间增长了153%——比整体增长率大了3倍。

- 1997年，美国约有350万家少数民族人士拥有的企业，比1987年增长了168%。美籍西班牙人拥有的企业占到140万家，其次是亚裔美国人拥有的企业（110万家），然后是黑人企业（88万家）。所有这些都比1987年有了很大的发展。

成长型企业具有尽快和尽量发展企业的愿望和能力。这些企业是美国经济中最具活力的就业机会创造者：

- 这些“在创业道路上狂奔的瞪羚”，马萨诸塞州剑桥市Cognetics公司的戴维·伯奇（David Birch）这样称呼它们，也同样得到了发展。根据他的估计，约有300 000家雇员人数在50名以上的美国公司以每年20%以上的速度在发展。其中很少一部分，包括微软和戴尔计算机公司发展更快，并使《财富》500强的构成发生了很大变化。
- 成长型企业家协会和联盟在地方、地区和全国建立起来。美国经济发展企业家协会拥有8 000多家企业和300多万雇员会员。年度企业家协会的6 000名会员创造了2 000亿美元的收入和200万个就业机会，并在整体上以每年约15万个的速度增加就业机会。青年企业家协会组织拥有3 000多名40岁以下，年收入至少100万美元的会员。成长型公司委员会拥有1 500名会员，每位会员年收入都在300万美元以上。
- 目前《福布斯》排名前400位的最富有美国人中，约80%是第一代企业家，他们最大的共性可概括为“白手起家或从零开始，发展出创造巨大财富的大型企业”。自该杂志1982年开始公布

排名榜以来，创业家每年都在榜上保持绝对多数。

一种新型劳动力

我父亲在20世纪90年代初退休以前，在俄亥俄州克利夫兰市布鲁克帕克街的福特汽车公司发动机厂工作了38年。他每天按照管理人员的指示做他的工作，然后由工会验收，日复一日，年复一年，将近40年天天都是如此。作为回报，公司保证他享受到满意的工资、福利、工作保障和丰厚的退休待遇。他经历了美国上一代工人的最后阶段。

我记得那种工作是什么样的。20世纪60年代初在大学期间，我做了一段时间那样的工作。我的工作是将装配线上每18秒钟通过一个的发动机组上的三个螺栓拧紧。我左边的工人将螺栓放到发动机组上，我将它们用气枪拧紧，而我右边的工人用抹布将它们擦干净。一次，我们三个决定将三个人的工作合并成一个人做，这样我们就可以每次工作半个小时，休息一个小时。这做起来很容易，但我们差点为此被开除。我们认为我们是在提高劳动生产率——一人做三个人的工作，但车间主任批评我们不工作，工会代表说我们实际上在做减少两个工作机会的事！所以我们三个又回到从前——装螺栓，将它们拧紧，把它们擦干净，每天工作8个小时，每周6天周而复始，重复进行。

无论是我的父亲还是我都不明白也不关心我们的工作与从该综合企业出厂的汽车成品有什么关系，更不知道、也不关心我们会对企业的竞争力产生什么样的影响。

我们知道那种类型的劳动力已经一去不复返了。但代替它的是什么样的劳动力？

我的儿子马修是一名21岁的大学生。他对工作有着完全不同的看法。他不相信一家大的公司会提供工作保障，他认为大公司死气沉沉，会限制他去做他想做的事。他不相信当他很老的时候，他还能从社会保障中受益。他喜欢想像自己做老板，这样能够更多地自己支配自己

的命运。他想做点值得做的事情。他已经拥有了两个自己的公司，为他提出的饭店概念编写了商业计划，并在高中毕业前在两家创业企业实习（其中一家失败了，另一家成功了）。他代表了美国新一代的劳动力。

丹·平克斯（Dan Pinks）是FreeAgentNation公司的创始人，他喜欢将我儿子称为“自由代理人”。在自由代理人时代，工作变成个人的事，他们选择去做他们喜欢做的事情。这种新型劳动力是一种创业型劳动力，他们更希望不受约束地飞翔。其结果是，人们正对成功进行重新定义，更加注重自主性，对他们的团队、关系网络和同事的忠诚取代了对组织的忠诚。

两种经济的故事

美国自由代理人经济印证了查尔斯·狄更斯小说《双城记》中著名的开场白：“这是一个最美好的时代，也是一个最糟糕的时代。”对于工人们来说，也有两种经济——大公司经济和创业经济。

一方面，许多工人在经历着巨大混乱。劳动保障、资历，以及忠诚等传统价值观念受到对于灵活性、生产力以及成就需求的冲击。受国际竞争、创新性劳动力解放、对新技术的要求以及对工作更分散、更自主的团队方式要求的压力，大企业大幅度裁员，更改了奖酬体制，并改变了管理结构。也就是说，他们在想方设法使自己的企业变得更具创造性。

1960年，约15%的美国工人从《财富》500强企业获取薪水。到1970年，这一比例上升到21%，并持续了约10年的时间。1980年，《财富》500强企业中工人数量开始持续下降。今天，只有9%的工人在《财富》500强企业中工作。自1980年开始，《财富》500强企业削减了500万个工作岗位。对于那些被裁掉的工人来说，这些企业更可谓“不幸的500强”。这一情况被绘成插图刊登在了1996年2月25日

出版的《新闻周刊》杂志的封面上。在“企业杀手”的标题下是4位《财富》500强企业首席执行官的照片。在他们名字的下面，像罪犯头像下的编号一样，列出了他们所裁掉的工作岗位数量：数据公司（Digital）：2万；斯科特公司（Scott）：1.1万；美国电话电报公司（AT&T）：4万；国际商业机器公司（IBM）：6万。其他大公司的首席执行官在文章中以罪犯相片集的方式列出，每张照片下面用红字标出了他们分别解雇的人员数量。封面上的副标题是：“公众也非常恐慌，有没有更好的办法？”

创造就业机会的企业

是的，有。另一方面，对美国工人来说，这是一段最好的时光。从1980年开始，产生了3 400万个新的就业机会。那么，由谁来雇用他们呢？企业家们！企业家们在为自己创造就业机会的同时，也为他人创造了就业机会。

美国小企业管理局（Small Business Administration）的统计数据显示，1992~1996年产生了1 118万个新的就业机会。所有这些净增新就业机会几乎都是由员工不足500人的企业创造的，其中52%的净增新就业机会是由1~4人组成的微型企业创造的。新企业所创造的就业机会占总就业增加人数的约70%。职工在500人以上的企业在此期间净减少了约65万个工作机会。

创业成为美国会生就业蛋的金鹅。新企业的增长源于两个因素——一个是人的因素，另一个是结构因素。结构方面，美国创造了一个有利于企业创立和发展的环境。该环境将市场潜力与基础设施支持（如融资保证、税收减让以及政府补贴）结合起来，重视教育，培育支持独立和自力更生的价值观念，尊重那些企业创立者，并容忍创业过程中的失败。

个人因素方面，企业具有创业的正确态度。马里恩实验室的首

席运营官吉姆·麦格劳（Jim McGraw）在该实验室蓬勃发展的年代，抓住了企业家的主流思想，他声称“态度决定结果”。《全球创业观察》对10个国家创业情况的对比研究报告把这种态度称为“创业能力”。该研究声称“要进行创业活动，一个人必须具有创业能力（动机和技能），通过创立新的企业以充分利用机会”。研究发现与其他所有国家相比，美国人具有最高的创业能力！

只有企业家具有开创新公司的动机和技巧，只要美国社会提供一个鼓励他们如此创业的社会环境，那么结果将使创业经济中充满就业机会。

本书内容预览

本书分为六部分，对创业潮的原因和方式进行了分析。第一部分“企业家精神”重点阐述了企业家内在动力背后的精神层面的东西。它分析了企业家创立和发展企业的内在动力产生的原因，以及他们立志成就某些重大事情的内在原因。与此同时，还讨论了构成企业家态度的热情、目的、设想、目标以及乐观等问题。

第二部分“创业成功的秘诀”对导致某些企业家飞黄腾达，而某些企业家半途而废的原因进行了论述。该部分对企业家应该如何增加创立和维持健康企业的机会进行了剖析，并提出了建议。它涉及机会寻求、行为倾向、自己当老板、承担风险以及将才干引入成长型企业等问题。

第三部分解释了企业家做什么。“企业家的技巧”分析了企业家经营成长型企业所使用的具体技巧。它强调了关系网络、销售、领导、学习、建立关系以及计划的重要性，并对企业家学习这些重要技巧可以采取的措施提出了建议。

第四部分“企业家的经验”提供了身处创业企业中人的真实感受。它从内到外展现出企业家从企业创建到企业经营的整个过程。该部分

显示了创业过程中所具有的风险性，描述了企业家如何认识自己所处的混乱和模糊不清的环境，回顾了经营成长型企业的自相矛盾之处，并阐述了资金筹集的失败与潜在的机会。

第五部分“黑暗面管理”揭示了创业痛苦的一面。它详细记述了企业家在创业过程中可能遇到的重大个人问题和障碍，并对企业家应该如何处理这些问题提出了建议。它集中讨论了失败、筋疲力尽、对竞争残酷性的感悟、在自己公司受排挤或被踢出自己公司，以及所面临的孤独等问题。

有关“创业的社会影响”的观点贯穿整个第六部分。该部分讨论的主题包括工作机会和财富的创造、建立共同体、道德规范、名誉以及教育等。该部分阐述了创业对保持经济活力和社会安宁所发挥的作用。

每部分都对企业家进行了详细描写，他们的事例和经验解答了本书该部分所讨论的问题，并在结尾对企业家进行了概括性描述，其全面、深入的故事将该部分不同的主题贯穿起来。

创业现象

出于某些非常现实的原因，我们已经到达创业活动的“引爆点”。推动力和拉动力的结合激励着个人去尝试创业的道路。推动力可能是失业、对现有工作不满意、不断萦绕在心头的莫失良机的感觉。拉动力包括市场机会的诱惑、通过互联网接触客户机会的增加、可利用的资本、对独立的渴望、媒体对企业家所持的积极观点以及成功榜样的影响。

在一个经济混乱失衡和充满市场机会的年代，创业被证明是一种通往独立自主和为其他许多人创造更加美好生活的真正平等途径。每位实现了创业的企业家都相信他或她能够创造自己的未来。本书讲述的就是企业家应如何开拓他们的未来。