

“如果你没有创办自己的公司，你一定会发疯的！因为对你来说，没有什么比创办公司更有创造性也更能满足身体和灵魂需要的了。这本书是帮助你创办公司的非常好的开始。”

——赛斯·高汀 (Seth Godin) 《紫牛》 (Purple Cow) 作者

你需要有些 疯狂

创办和发展中小企业的真理



这是创办公司的真理
也是发展公司的真理
凭借激情、勇气，外加一些疯狂，大胆追求自己的企业家之梦！

[美] 巴里·J·墨尔茨 (Barry J. Moltz) 著
郑闯琦 等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn



你需要有些疯狂

创办和发展中小企业的真理

[美] 巴里·J·墨尔茨 (Barry J. Moltz) 著

郑闯琦 等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

You Need to Be a Little Crazy.
 ISBN 0-7931-8018-X
 English-language edition copyright © 2003 by Barry J. Moltz.
 Chinese (Simplified Characters Only) edition copyright © 2005 by China
 WaterPower Press/Beijing Multi-Channel Electronic Information Co., Ltd.
 ALL RIGHTS RESERVED.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2004-2658 号

图书在版编目 (CIP) 数据

你需要有些疯狂: 创办和发展中小企业的真理 / (美) 墨尔茨
 (Moltz, B. J.) 著; 郑闯琦等译. —北京: 中国水利水电出版社, 2005
 ISBN 7-5084-3030-1

I .你... II.①墨...②郑... III.中小企业—企业管理 IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 057074 号

书 名	你需要有些疯狂: 创办和发展中小企业的真理
作 者	[美] 巴里·J·墨尔茨 (Barry J. Moltz) 著
译 者	郑闯琦 等译
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心) 82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京蓝空印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 14.75 印张 160 千字
版 次	2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷
定 价	26.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
 版权所有·侵权必究

要成为一名企业家，你必须在其他人的眼里变得非常“愚蠢”。

你还必须有能力让自己在这条“愚蠢”的道路上感到舒适和幸福，否则你将无法忍受人们的奇怪目光。

换句话说，要想成为一名企业家，你必须变得有些疯狂。

因为，只有疯狂的人才可以在激烈的市场竞争和动荡的高潮与低谷之间生存下来。

这就是本书作者十多年来，经历了在 IBM 公司的迅速提升、两次创办公司惨败、第三次才得以创业成功后，发出的肺腑之言。

因此，与其说这是一本传授成功创业经验的书，不如说这是一本作者以自己的多次惨痛创业经历为例，教你如何避免创业失败的书。

美国小企业局的官方数据表明，在创办后的前两年里，有 30% 的小公司将无法生存下去；而在创办后的前 4 年里，有 50% 的小公司将倒闭。该局的数据表明，仅仅在 2002 年一年时间内，美国就有 584500 家小公司倒闭。

既然有这么多新创办的公司都倒闭了，为什么还有那么多人像疯子一样不理智地前赴后继去创办自己的公司呢？为什么每年还有 50 多万新公司开张呢？

简单地说，因为这些创办公司的人就是“疯子”。

而这本书的最大价值就是，以一个“疯子”的亲身经历，来告诉即将“发疯”和正处于“疯狂”状态的人，应该怎样绕过那些曾经让自己摔跟头的地方。

不同于其他类似书籍，作者一开始就用了很大篇幅来真诚地劝告那些仅仅想发财的人、无法变得疯狂的人、想过安稳生活的人，要他们赶紧回头，去寻找一个稳定的职位，因为那样同样可以获取稳定的薪酬、令人羡慕的地位和优厚的养老金——而不必踏上把自己的健康和幸福生活、把全家和亲朋都变做人质的充满艰险与超常压力的创业之路。因为



大多数的小公司，面临的都是倒闭的命运。而对所有的小公司来说，面临的挫折和风险都远比成功要多得多。

因此，只有具有疯子一样的激情、如同疯子一样“愚蠢”的人，才可以在企业的创办和生存之路上坚持下去。

然后，作者以自己的亲身经历，详细地介绍了创办和经营小公司过程中的各种陷阱，以及闯过这些陷阱的宝贵经验。所有这些经验中，最核心的一点是，人是最重要的因素。比如，要找到和自己一样有些疯狂的人，才可以和他们一起凝聚为适合小企业的、力量强大的团队。而合伙人的关系，经常会演变为没有性爱的婚姻，因此，必须在“蜜月”之前商定好“离婚”时的协议。这是作者自己被合伙人踢出公司后的惨痛教训。

作者还非常详细地以自己的经历，如同手把手般地讲述了小企业如何组建自己的人际和业务关系网络，怎样才能健康地创建公司，并让公司发展下去，怎样寻找和发展自己的客户等过程。

因此，正如芝加哥大学商业管理学院院长琳达·萨彻伯格所说：“这本书对于任何考虑创办一个公司、处于创办公司之中或者反思他们的企业家历程的人，都是必须阅读的一本书。”

最后，感谢李丽查找了相关的资料，感谢伦墨华对于本书所做的细致校对，孙淑慧、李月圆等人也为本书的翻译做出了贡献，在这里一并表示感谢。

序言

作为一名从业 30 多年的企业家，我相信你永远也不能停止学习那些创办一个新公司所需要的知识，我也相信你可以从任何人那里学到有用的东西。关键在于，你必须从合适的人那里学习重要并有价值的东西。所谓合适的人，是指那些以前创办过公司的人，而且更重要的是，这些人还花费时间和精力研究过创办新公司的整个过程——从高潮到低谷，以及这个过程中所有让人难以忍受的方面。巴里·J·墨尔茨就是这些人中的一个。由于他对创建和管理一个新公司的所有方面都非常熟悉，并且完全依靠自己的能力成为了一名成功的企业家和风险投资者，所以他可以为业主和经理人提供来自第一线的参考和指导。

在当今这个以理念和大脑为基础进行运作的市场上，信息多到难以计数，但是智慧和真正的相关经验却依然少得可怜。而且，对一般人来说，把真正有用的东西和正在流行的东西区分开来，是非常困难的。你的书架上可能堆满了各类企业经营专家的著作，这些著作里充满了业界以前产生的各种经营奇迹，但却一点也不能解决你当下面临的一系列问题。我们都非常厌烦那些关于战争的故事，尤其是那些二三流战士讲述的战争故事。我认为如果你打算用自己的钱进行投资，并且很少有时间去读一本书的话，那么你应该弄清楚自己的所作所为到底是怎么一回事。

当我第一次遇见巴里·J·墨尔茨时，他那关于企业家的独一无二的观点给我留下了深刻印象。他认为一个人要经受大量考验和磨难，才能成为一名企业家。他把一名企业家关心的和可能遇到的几乎所有典型问题，都转化为更加有趣同时也更加难以把握的个人问题：身份、家庭、失败。这些问题并不轻松，并且很可能不是所有人都愿意谈论的。但这并不意味着这些问题就不重要。

身份问题是非常重要的，因为企业家始终会感到困惑：他们所做的一切和他们是誰这个问题到底有什么关系。我们当然都要为自己所做的一切负责，但失败并不会让我们变成一个坏人，而成功也并不能让我们



变得全知全能。

家庭的重要性在于它扩大了我们自己，在这方面，我们所做过的任何工作都没有家庭的作用大。因为你总会有很多工作，但却注定只有一个家庭。

失败对于一个企业家来说是重要的，因为它是你第一次获得或者失去什么，它可能会转化为一次好运、一个时机，或者会激发你的天赋。只有在失败过一次或两次以后，并且真正懂得依靠思考、分析和预测这些除了速度、天赋和具体执行以外的素质，你才能真正听到企业家这个头衔对你的召唤。从一个比较长的时段来看，是脑力而不是体力，是战略而不是力量，是一个高瞻远瞩的想法而不是辛苦地挥汗如雨，才是一个人的真正原因。这一点不管是在公司经营方面，还是在更加重要的人生和生活道路方面，都是如此。

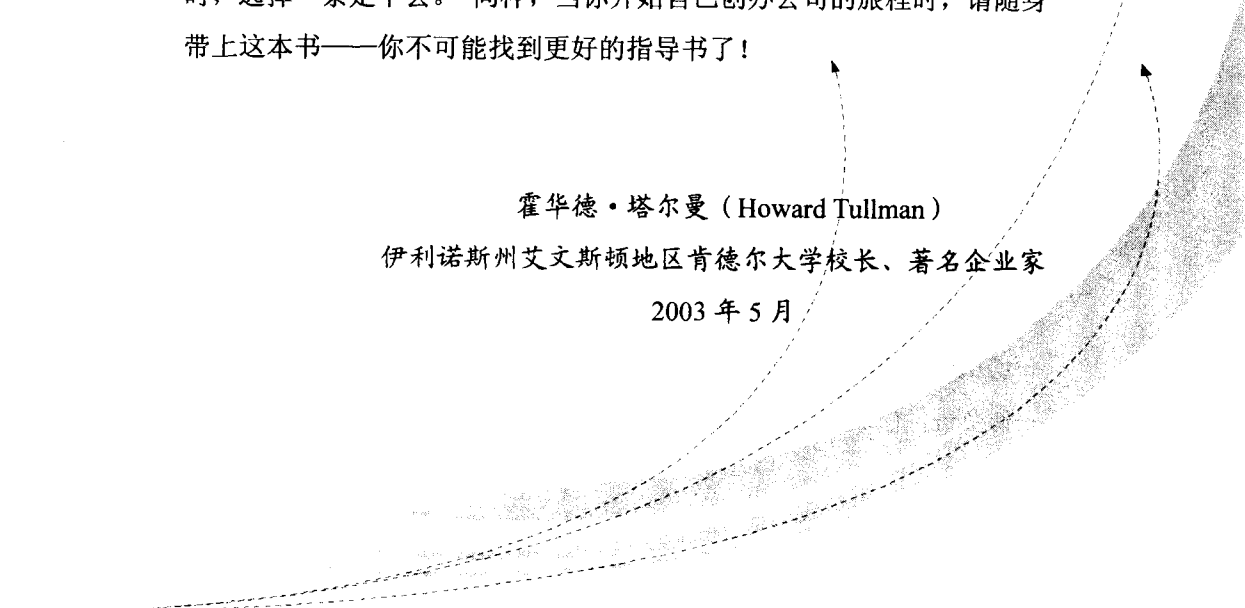
这本书中提供的建议或许不是时髦的，但绝对是现实和真实的。这些建议或许不是引人浮想联翩和鼓舞人心的，但我们人生的真实一面也恰恰如此。甚至这些建议也不是你喜欢听的——不管你目前是第一次创办公司，还是准备创建自己的第 15 个公司。但是这些建议绝不是没有意义的，相反，明白它们的含义非常重要。

因此，正如瑜伽修行者伯拉（Berra）所说：“当你来到道路的岔路口时，选择一条走下去。”同样，当你开始自己创办公司的旅程时，请随身带上这本书——你不可能找到更好的指导书了！

霍华德·塔尔曼（Howard Tullman）

伊利诺斯州艾文斯顿地区肯德尔大学校长、著名企业家

2003 年 5 月

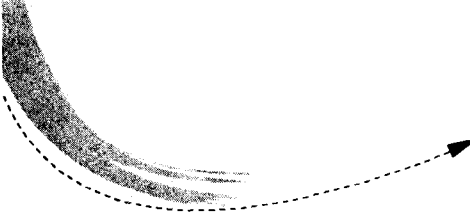


按照被我们的社会所认可的大多数有关企业家的定义，我无疑是一位名副其实的企业家，尽管我从来没有因为这个称号而感到舒服过。相对于一个小公司的所有者所做的一切来说，这个称号听起来明显过于“浪漫”。确实，一些人是怀抱着梦想和仔细的计划开始创办自己的公司的，但大多数人则是因为环境改变等偶然因素而加入这个行列。然后我们节衣缩食、到处搜刮，甚至企求亲朋好友，以便酬得资金，把我们的公司开办起来。一旦公司运转，我们又夜以继日地生产产品，想方设法卖给顾客。如果我们是幸运的，有人购买我们的产品，并且让我们能够盈利，那我们就可以继续生存下去。如果我们非常幸运，或许，仅仅是或许，有一天有人收购了我们的公司，那么我们就会得到额外的收益。但大多数时候，我们都艰难地度过每一天，以便取悦于我们的顾客，以便让我们的公司赢利，然后养活我们的家人。

对于我来说，找一个稳定的职位并非难事，只要我愿意就行。但经历了在 IBM 公司最初的职业成功之后，从 1991 年以来，我始终没有为其他人工作过。有一些内在的东西驱使着我，我想看见自己的想法成为现实或者遭遇失败。尽管我喜欢学习，但从来不愿意做一个追随者。我不喜欢在别人的权威下工作，但却喜欢管理他人。

各位读者，你们不应该再犯错误。要懂得谋取一个职位比创办自己的公司更加容易，而且会有一个稳定的长期收入。如果你创办公司的目的只是为了赚钱，那么忘掉这个想法，赶紧去谋取一个职位。赚钱的想法永远也不会支持你去忍受创办和发展一个公司所难以避免的在高潮和低谷之间的巨大折磨。一个企业家之所以创办自己的公司，正如一个演员渴望成为明星一样，是因为他别无选择。他只能听任内在的激情和能量驱使着自己，既要经历公司的良性发展，也要熬过公司的困难时期。

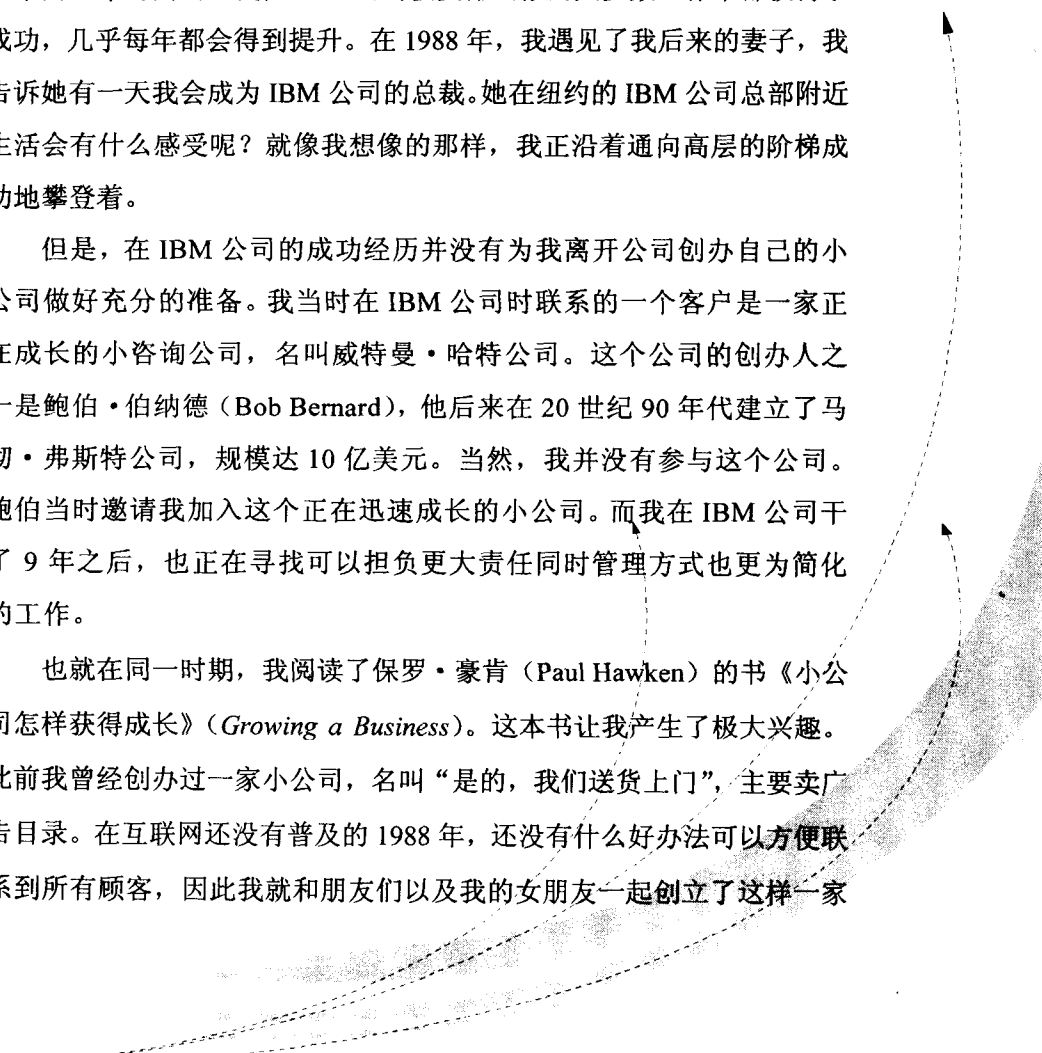
1981 年，我是以一个布兰蒂斯大学政治学硕士的身份开始自己的职



业历程的。在我还剩下 3 天就要毕业时，IBM 公司录用了我，工作地点在芝加哥，离我家有 1000 英里远。他们给我的薪水是 18900 美元。当时的经济衰退依然在持续着。毕业之后的星期一我无所事事，于是理了头发，剃了胡须，穿上蓝色的外套和白色的衬衣，接受了这份工作。两个星期后，我来到了芝加哥，在比格布鲁地区开始了我的职业生涯。我喜欢自己的工作。我有一群新的朋友，在湖边有一个只有一个房间的公寓，我还有两套外套，我的口袋里有足够生活用的钱。IBM 公司教会我使用计算机，教我怎样去做销售，怎样成为一个具有合作精神的公民。在接下来的 9 年时间里，我在 IBM 公司被安排去做的大多数工作中都获得了成功，几乎每年都会得到提升。在 1988 年，我遇见了我后来的妻子，我告诉她有一天我会成为 IBM 公司的总裁。她在纽约的 IBM 公司总部附近生活会有什么感受呢？就像我想像的那样，我正沿着通向高层的阶梯成功地攀登着。

但是，在 IBM 公司的成功经历并没有为我离开公司创办自己的小公司做好充分的准备。我当时在 IBM 公司时联系的一个客户是一家正在成长的小咨询公司，名叫威特曼·哈特公司。这个公司的创办人之一是鲍伯·伯纳德（Bob Bernard），他后来在 20 世纪 90 年代建立了马彻·弗斯特公司，规模达 10 亿美元。当然，我并没有参与这个公司。鲍伯当时邀请我加入这个正在迅速成长的小公司。而我在 IBM 公司干了 9 年之后，也正在寻找可以担负更大责任同时管理方式也更为简化的工作。

也就在同一时期，我阅读了保罗·豪肯（Paul Hawken）的书《小公司怎样获得成长》（*Growing a Business*）。这本书让我产生了极大兴趣。此前我曾经创办过一家小公司，名叫“是的，我们送货上门”，主要卖广告目录。在互联网还没有普及的 1988 年，还没有什么好办法可以方便联系到所有顾客，因此我就和朋友们以及我的女朋友一起创立了这样一家



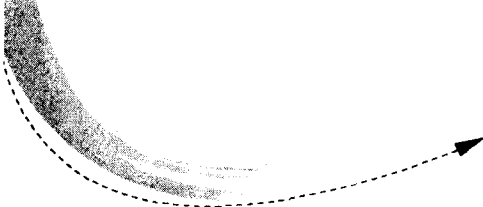
公司。我一边在 IBM 公司上班，一边兼职，很辛苦地经营着这个公司，但一年之后，我们还是不得不关闭了它。我第一次尝到了当一名企业家的艰辛。

接下来，在 1990 年，我离开了 IBM 公司，成为了威特曼·哈特公司的销售部主管。我换下了自己的蓝色外套，穿上了顶级设计师设计的职业装，拿到了高达 6 位数的薪金。我的新办公室里有着高靠背的绿色皮革椅子和全套高级柚木家具，配备有高级激光打印机，公司还安排丹尼斯小姐做我的私人助理。

可是我并不知道自己已经陷入了小公司退潮的阴影之中，还在笨拙而没有前途地挣扎着。在 IBM 公司度过了 9 年成功的职业生涯之后，我在威特曼·哈特公司仅仅呆了 1 年，就在 1991 年被解雇了。我远没有为进入这种发展速度很快但也非常残酷的小公司环境做好准备。这种小公司，里里外外似乎都无章可循，它当然不会有长达 75 年的公司章程需要你去遵循。

并且，这个公司被鲍伯·伯纳德牢牢控制着。公司的创办者目前只剩下他一个人，他同时也是公司的总裁和 CEO。也就是在这个公司里，我第一次看到某个人的决定和风格是怎样影响整个公司从内到外的所有日常事务的。鲍伯对时尚有着强烈的爱好，有人告诉我说他在那个时候就有着 40 套甚至更多礼服。在办公室里，每天都在进行着时装表演，而且是男士比女士的穿着更加时髦。我们都想炫耀自己的服装。多亏了鲍伯，我才有了自己的新衣服。即使到现在，我依然能在穿着上与时尚潮流同步，这时我就会想起鲍伯。

总之，在 1991 年的经济衰退中，我被公司赶了出来，于是开始了自己的企业家征途。在接下来的 10 年时间里，我经历了大多数公司创业者所经历的事情。在我参与创办的第二个公司，我后来被另外两个合伙人



踢了出去。我的第三个公司（多亏了我想结婚的念头），在互联网泡沫还在不断增长的 1999 年被我成功出售。我和我的家人逃脱了泡沫破灭的厄运，经济上没有受到丝毫损失。在成为企业家的道路上，我的所失与所得就是本书想要告诉你的故事。

目录

译者序

序言

简介

第一章 你.....	1
一切都取决于你的内心.....	1
力量和勇气.....	1
勇气是成为企业家的关键因素.....	2
为什么我们要去当企业家?.....	3
你必须疯狂.....	5
不要浪费你的勇气.....	6
如果你想赚钱,那就去找一个工作吧.....	9
你或许应该让自己在那个地方停下来.....	10
如果你选择做你喜欢的事.....	11
创办公司是我自己选择的毒品.....	12
激情是命定的.....	14
怎样才能抓住激情?.....	15
企业家是天生的乐观主义者.....	17
激情就是奋起一跃.....	18
你的公司就是你寻求的更高起点.....	20
拯救一个人,就拯救了整个世界.....	23
那么,我怎样才能确定自己的激情呢?.....	24
只有经验会教你.....	26
看,听,学习.....	28
你已经拥有了自己的公司.....	29
第二章 控制好公司的“过山车”.....	37
你不可能失去未曾拥有的东西.....	37

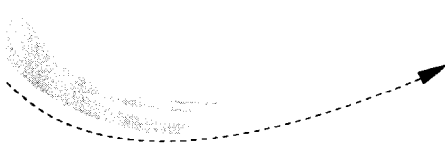
这是你在发展公司时的惟一道路	37
没有路线图	38
控制一切的想法并不可行	39
你能在公司的顺境和逆境时期都从容应对吗?	41
通往成功的头号真理: 幸运	42
通往成功的真理二: 时机	43
这取决于你怎样对待失败	45
失败不是个人的	46
失败是伟大的老师	47
谦虚都能教你些什么	49
忘记文斯·伦巴底的话	51
你是否知道应该在什么时候放弃?	51
穿越封锁线	53
做出合乎道德的决定并不容易	54
即使你的成功也会伤害你	57
他们能做的最坏事情也不过是“吃掉”你	58
第三章 你的家庭装备好了吗?	65
几乎没有	65
警告: 前方危险	65
先创办公司, 再成立家庭?	67
你把自己的家人变成了公司的人质	68
谁愿意再次体验那样的生活?	70
警惕——从家人和朋友那里借钱!	71
借钱, 意味着把感情支持扔出了窗外	72
你的公司和你一起在床上睡着了	73
公司会——也终将——让你积劳成疾	75

既成功又幸福,意味着个人生活和职业生活的完美结合	77
这并非在家举行的企业家测试	78
这个可爱而贫穷、牙齿脱落的企业家	79
第四章 找到像你一样的狂人	86
将团队发展成你自己的一部分	86
关键是什么样的人,而不是什么样的事	86
人就意味着一切	87
和优秀的人在一起	88
享受成功与失败	89
物以类聚,人以群分	90
直面对手对团队的考验	92
为什么我们彼此之间很难相处?	93
领导力来自你对他人的信任	94
什么时候点燃炸药?	96
怎样才能解雇公司“家庭”里的员工?	96
团队成员什么时候会辞职?	98
第五章 拥有一个合伙人	101
要为没有性爱的婚姻做好准备	101
高处不胜寒	101
忘记阴影,坦诚相待	102
所有合伙人都不是生来平等的	104
合伙人之间是一种没有性爱的婚姻关系	105
什么时候合伙人之间会陷入冲突?	108
退出战争——越快越好!	109
第六章 “建设关系网”并非那样简单	115
带上名片去努力吧	115

经商——经营关系网	115
是人，而不是资本	116
才是我的首要选择	116
你的关系网就是公司的生命	117
不要操之过急	120
星巴克咖啡馆就是商场中的瑞士	122
积累你的人际关系货币	124
发展你的人际关系网	125
在联系业务时不要使用“财阀”这个词	127
自然地结成联盟	128
第七章 公司创建和运营之道	133
顺其自然	133
从你的脚下开始出发	133
梦想不可能实现的美梦	134
尽善尽美地开始	135
单枪匹马去创业	136
以一个顾问的身份创业	137
好主意并不总会使公司发展	139
在新闻报道中你无法发现下一个热点领域	140
没有什么绝佳的时机	141
一流的团队加上二流的理念可以成就一个公司	143
你无能为力！	144
我的工作职责里并没有这些	145
创业，会让你最好和最坏的方面都暴露无疑	148
先走出去，再回头总结经验教训	149
要关心你的公司	150

目 录

现在就立即把精力集中到公司上面	151
警惕超速杀手!	152
他们的金钱能让你变得愚蠢	154
别让自己一文不名	155
为你的里程碑而干杯	158
精简你的梦想	158
成功如同接近死亡的感觉	159
没有人可以救助你, 没有人	160
困境中的成长	162
第八章 寻找客户	171
这并非什么细小事情	171
让我看看你的客户	171
违反企业家商业规则	172
每个人都有可能, 却并非都是客户	174
如何面对绝望	175
窗户上的小狗有多大?	176
和那些愿意和你做生意的人做生意	178
每个人都要做销售	179
找到可以激励自己的东西	181
需求和供给	182
第九章 回到过去	186
新的商人阶层在重新崛起	186
新一代企业家	186
商人阶层再次出现	188
衰落, 不断衰落	189
好时期会产生浪费现象	191



更深地挖掘利润	192
如果其他公司处境艰难，而你则欣欣向荣	193
定义成功	194
时间将治愈一切伤口	195
后记	202
附录 有代表性的企业家	204