



Mc
Graw
Hill Education

创业

Start up garden

【美】汤姆·伊莱费尔德 著 唐少清 陈恒 林江涌 译 任英杰 校

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



创业

【美】汤姆·伊莱费尔德 著 唐少清 陈恒 林江涌 译 任英杰 校

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业 / 【美】伊莱费尔德著; 唐少清, 陈恒, 林江涌译. —北京: 人民邮电出版社, 2005.4

ISBN 7-115-13057-4

I. 创... II. ①伊... ②唐... ③陈... ④林... III. 中小企业—企业管理—指南
IV. F276.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第013458号

内容提要

这是一本指导人们如何创业的指南, 作者通过介绍20多位美国中小企业业主白手起家、逐步发展壮大的创业历程, 与读者分享了中小企业成长的感悟与所得。在本书中, 作者通过对企业现状进行客观、透彻的剖析, 总结了创业应汲取的教训和应规避的陷阱, 为准备创业和正在创业的人提供了有益的启示和借鉴。本书为所有渴望成就职业梦想和达到事业巅峰的创业者而作。

创 业

-
- ◆ 著 【美】汤姆·伊莱费尔德
译 唐少清 陈恒 林江涌
校 任英杰
责任编辑 赵卉蓉 任英梅
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
北京展望印刷厂印制
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 12 2005年4月第1版
字数: 120千字 2005年4月北京第1次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2002-5869号
ISBN 7-115-13057-4/F·614
-

定 价: 25.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

中文版序

当每年第一缕阳光即将洒向大地时，人们通常都会做同一件事：总结。过去的一年中，中国出现了很多值得回顾和回味的经济现象，“创业热潮”就是其中之一。统计数据显示，在上海、北京、广东等地，平均每天就要诞生百余名小企业家：《中国青年报》曾做过的调查显示，高达90%的被调查者有创业意向。到底是什么原因使这么多人都看好创业这条路呢？

说到创业英雄，大家不约而同都会想到曾一度成为世界首富的比尔·盖茨，2004年胡润百富榜首富的国美掌门人黄光裕。他们的创业故事几乎家喻户晓，极大地鼓舞着人们对财富的追求。2004年海外学子的大量回国，也对创业热潮起到了推波助澜的作用。

众多成功创业者的经历以事实证明，创业对于创业者来说不仅是对财富和事业的追求，而且是个人发展的最佳平台，可以最快并最好地展现个人的风采。

每个创业者选择创业的理由各不相同，他们选择的具体路线也千差万别。有人选择了高科技行业，有人选择了餐饮，有人选择了制造业等等。在各行各业中，创业都有成功的例子。那么创业者该如何去选择行业呢？

创业者在选择行业时，要明晰自己的理想和激情，让理想和激情与现有的技能和优势进行结合，找出可以利用的资源和适宜的机会。对以上因素进行综合考虑后，再决定你最适合的业务经营领域，然后放手去做。这是《创业》一书的作者为创业者提出的众多建议中的一条。

星巴克现在已是一个成功的品牌。其CEO霍华德·苏尔兹在最初



创立星巴克时，只是基于一种简单的理念，即在一个舒适、方便的咖啡馆里为消费者提供优质的咖啡。他的成功之处在于将公司的目标设定为重建意大利浓咖啡酒吧的繁荣，把企业当作一种文化来经营。星巴克终于成为一个快速发展的咖啡公司，成就了把不同的文化应用到美国的成功商业实践。《创业》一书分享了众多成功创业者的经验，星巴克只是其中之一。

成功的创业者很多。但是不是所有的创业者都能成功呢？一些“成功人士”曾在主流媒体上发表观点：“创业只对1%的人适合。”对此，我不想多做评论。但这对于那些计划创业的人是个警告，特别是那些对创业风险没有足够心理准备和对创业准备不足的人。

企业发展没有公认正确的模式，但是创业总有一些规则可以遵循。创业者必须了解创业的相关游戏规则，掌握所要参与活动的规则、方法和技巧，才能成为游戏高手。《创业》一书中介绍了一些与创业有关的关键原则与惯例，能够帮助创业者提高管理能力，并提供更多的选择机会。

如果你有创业的意向，我建议你通读本书。本书介绍了创业必备的七种技能，包括如何制定企业的发展方向；如何做好创业的准备；了解影响事业成长的因素；如何依靠自己的力量促进事业的稳步发展；如何在事业的起步阶段整合各方资源；如何进行管理，使自己真正从员工变成老板；如何总结过去并从中吸取经验，巩固并开拓新的事业。只有做好了充足的准备来应对坎坷创业道路的艰辛，创业者才能达到事业发展和个人成长的目标。

如果你已行走在创业的道路上，那么可以选取本书相关的章节进行阅读。本书有大量成功创业者的故事和丰富的资料，吸纳了众多专家学者关于创业的论述和观点，不管你处于创建公司的哪一阶段，本书都会是一本极具实用价值的成功指南，而且是一本汇集众人创业经验的集锦。

如果你是一个想靠自己的力量白手起家的创业者，你可以在本书



中得到创业精神、奋斗精神和人文精神的熏陶，这是你未来克服困难、持之以恒、忍耐和不轻言放弃的力量源泉。

激情、行动和对公司的持久关注决定着创业者创业的发展。《创业》一书不仅包括丰富的成功经验和失败的教训、作者的分析建议，以及专家的看法，而且在创业的不同阶段，作者还有针对性地列出了许多参考书目，供读者进行更进一步学习时参考。我相信本书一定会在不同程度上满足不同阶段创业者的需求。

刘海梅

北京新华信管理顾问有限公司合伙人 副总裁

2005年3月1日



英文版序

许多人之所以能成为企业家，是因为他们在本质上不愿意受人雇用。拥有一份安逸的工作固然不错，但是我们心中经常怀有一种内在的冲动，这种冲动常常促使我们去做一种自己想做，并且能激发我们内在激情的事情。也就是说，人们想做一种不仅能反映我们做了什么，而且还能反映我们自身价值的事情。我从不把企业家的身份看成商业概念，而是把它看成一种人格概念。企业家所做的事情，从最精确的意义上讲，就是要开拓一条适合自己的路，一种可以驾驭的工具，让创业者们沿着这条路不断前行。

以我喜欢的企业家伊奥·曹德纳的故事为例。1957年，伊奥·曹德纳还仅仅是个18岁的小伙子，从那时起，他就开始了自己的事业探索，然而当时他除了自己喜爱的攀岩运动以外，就没有什么特别的想法了。他从父母那里筹借来800美元，购置了一批废旧的铁砧，经过加工，打造成用于攀爬墙岩的新型工具。借助它，伊奥就可以在约史密特大峡谷中自由地攀登了。他从未想过要折腾着开什么公司，但是他自制的金属锥锤工具——坑登器后来却成为攀岩者的必备装备。

伊奥的产品之一——取自约史密特大峡谷的著名矛刺形状的“隐箭”，很快被攀岩爱好者看好，并迅速成为这些登山迷们攀爬大峡谷的标准配置。美国各地的攀岩者都需要伊奥的坑登设备，于是在攀岩之余，他开始出售这一设备。再后来，他将该产品规格化生产，并贴上油印的字条，标明坑登器的型号与价格，以最原始的邮寄目录的方式发送给消费者，同时注明自己不能在夏季之前交货。因为在夏季，他会爬上离地面2 000米高的约史密特大峡谷，在侧壁墙岩上支上一张吊床，惬意地休养上一阵子。



伊奥的生意缓慢却平稳地增长着，他因此赚到了大把的银子，这足以支付攀岩及制造更多坑登器的费用。年复一年，他的客户越来越多，这些人需要更多的坑登器，如此循环，他的业务如滚雪球般地不断扩大，伊奥完成了他的原始积累。但他却从未让生意占据自己的生活，他仅把它当成维持生计的一种手段。

20世纪60年代到70年代，伊奥的经营活动中加入了两个关键人物：一个是汤姆·福劳斯特，也是一位攀岩爱好者，他与伊奥一起将每一块攀岩金属件重新设计——从背带到坑登锤；另一个是克里斯提尼·麦蒂维特，他承担了整个公司的经营管理工作。公司因此而集聚起更大的力量，年销售收入从100万美元上窜至200万美元、300万美元、500万美元，最后飙升到1 000万美元，业绩逐年增加。在此期间，曹德纳每年至少要有半年的时间在山间攀岩度过，其他成员也都进行着诸如攀岩、滑冰、冲浪等多项运动。有趣的是，他们均以“产品测试”的名义开展这些活动。

接下来，曹德纳的公司经历了两个重要阶段。第一个阶段是把公司的业务与环保的热情结合起来。当他意识到坑登器会在岩石上留下永久的疤痕后，他们便重新研发出一种流线形的、不留齿痕的新型攀爬工具，以替代依靠金属齿销嵌入岩石裂缝这一原理制作的金属坑登器。第二个阶段是设计出了一系列适于户外冒险活动的运动服，并取了个漂亮的名字叫“帕塔哥利亚”。

写到这里，你大概已经能够猜测到故事接下来的内容了。如今，“曹德纳齿”和“帕塔哥利亚”已经成为世界驰名的品牌了，而他的公司也因此远近闻名。这是一个经过20年砥砺最终成功的经典创业故事。现在，这家由伊奥创立的生产帆布背带的小公司在加利福尼亚已拥有大型写字楼、年收入上亿美元，并跻身于世界知名品牌之列。

然而，直到今天，曹德纳和其他几位关键人物仍保留着户外探险活动的热情。已更名为帕塔哥利亚的公司名列世界促进环境进步的少数几家公司之中，它们率先使用回收的旧塑料瓶，经过加工制成合成



纤维，然后用来制造“帕塔哥利亚”牌运动服装。伊奥·曹德纳如今已经60多岁了，他每周仍然坚持冲浪与攀爬训练，无论是在家，还是在环球冒险旅途之中，这种生活习惯一直保持至今。

我把伊奥·曹德纳的故事在这里与大家分享，因为它也是汤姆·伊莱费尔德著术的一个极好例证。汤姆·伊莱费尔德写作并出版《创业》，对那些把经营公司视为毕生的事业，把创业当成生命一部分的企业家们来说，有很大的帮助和指导价值。为此，我感到由衷的高兴和欣慰。

很多次，我被朋友、熟人或者朋友的朋友、熟人的熟人问及相同的问题：“我想创建一家公司，您能给我推荐一本合适的指导书吗？”这时，我通常是列出一长串书名，让他们选取其中的有关章节自己去看。今天，终于有了这样一本能作为全面指导的创业指南，可以推荐给创业者阅读。

近20年来，人们对企业家的看法发生了一些变化，企业家已经从一个“超人”——想像力超出凡人的神秘术士，转变成一个掌握了一套实用方法和技巧，人人都可以模仿和学习的普通人。企业家最重要的作用是把各种关键要素整合到一起，并加以实践。在本书中，汤姆以出色的手笔和翔实的资料，将企业家的能力和技巧融合到一处，使之成为一本极具实用价值的成功指南。这本书不是为那些想要创立一家类似美国苹果公司、思科公司，或要白手起家创建世界500强企业，而一朝成为亿万富翁的人所作，而是为那些想要创造一种生活工具和手段，而且这种工具又恰好能最好地反映出他本人激情的创业者所作。

在我工作室的书架上，摆放着少量的几件物品——几本我最喜欢的书、我父亲与我爷爷（爷爷在合影那天，因飞行失事去世）的合影和一个“隐箭”牌坑登器（由伊奥·曹德纳用他最原始的铁砧人工锻造而成）。我把“隐箭”牌坑登器的发明者作为我所认识的企业家的最好典范。记得我的一位老师曾经对我说过：“生活的关键是首先弄

清楚，你将如何把自己的生活转变为别人无法绘制的具有创造性的艺术品。”企业家所做的事情就是要用他们独有的数字画笔去描绘其生活，那是一条充满乐趣的生活之路，也是惟一能创造出杰出作品的上升之途。

以上就是汤姆·伊莱费尔德在本书中将要与大家分享的精要之点。

《基业长青》作者吉姆·科林斯
科罗拉多石头城



致 谢

《创业》的出版发行，得到了许多朋友、同事的帮助和支持，如果没有他们，这本书就无法在如此短的时间内与大家见面。刚开始，写作本书仅仅是应一位叫埃里克·泰松的朋友之邀，然后是在与玛丽·拜特勒一起工作的日子里，我发现了一个商人的创业经历，她对工作的挚爱使其在创业中找到了“自我”，这也正是我创作本书的初衷。

对于所有在《企业》杂志社一起工作的同事们，我要衷心地感谢他们。《企业》是一个关注中小企业成长的杂志社，在这里工作的经历是我一生中最宝贵的财富。尤其要感谢我的同事约翰·盖斯、玛塔曼格斯多夫、大卫·怀特福特、杰里·优西姆、约·玛特、克莱·芬内特、德伍·弗里德曼、克里斯·卡吉阿诺、阿勒萨达拉·比阿奇、埃德·威勒斯、卡仁·开尼、兰茜·莱宁斯和乔治·格德隆等人。

其次要感谢教我如何写作和编辑的人们，他们是大卫·威格德、大卫·罗斯保姆、阿特·克雷尼、汤姆·迪耳、比尔·泰勒、瓦乐里·莫诺等，由于他们勤勉而有效的编辑工作使本书更加完美。

再者要感谢为我的写作提供便利条件和写作空间的人们，感谢汤姆·菲那德斯给我提供办公的便利，感谢萨尔·克勒里兹为我提供出外考察的交通便利，感谢拉里·考教我如何聪明地理财。

同时感谢支持和鼓励我的热心读者们，他们是卡门贝尔·埃尔沃斯、萨拉哈·劳逊、凯茜·奥罗逊、艾娃·格罗斯曼、约翰·马克、萨吉·卡班达、托德·巴拉特等人。

最后要感谢毫无保留地指导我如何进行企业经营的人，如威尼·法里尔、比尔·伊萨克、杰克·考夫特、阿维·多尼兹、彼得·森格、吉尼·达克、阿曼·贝德。



我现在已经掌握了一套最好的企业经营管理的办法，因此要特别感谢那些花费宝贵时间与我交流的企业家们，这些企业家包括：盖斯·兰卡托、斯科特·肖、艾米·米勒、罗萨妮·考迪、马里隆·麦考夫、凯文·开希曼、劳拉·佩克·芬尼玛、马丁·巴宾克、凯瑟琳·弗舍尔、格莱格·拉特曼、艾·汉德莱、汤姆·福斯特、汤姆·斯科特、加里·赫斯伯格。

还要感谢那些书中没有提及的朋友和亲人，没有这些人的帮助，我的写作很难坚持到今天。这里要提的是M·J·威德曼、克里斯·史密斯、罗尼·培尔塔特等人。

在过去的岁月中，我非常有幸同许多出色的编辑一起工作，我感谢他们——帕特·苏里瓦、苏珊·里瓦、凯瑟琳·莱德、米奇·巴特、鲁克·米歇尔。他们的支持和非凡的洞察力使我受益良多，尤其是珍妮·格拉斯，我要感谢你教我写作关于企业商业类书籍的技巧。

我要特别感谢吉姆·科林斯有价值的建议，感谢彼德·杜塔——我一生中最好的朋友，感谢凯斯·福拉特斯给我自由写作的机会。

当然，也要感谢凯伦·巴德提供其所研究的有关资料，以及艾伦·拉姆布为本书所做的调查和反馈。

丹尼尔·格林伯格是我值得信赖和感激的经纪人，他的积极努力促使我圆满地完成了本书的写作。玛丽·格里琳是一位富有耐心同时也非常出色的编辑，她给了我出版《创业》的机会。

最后，要感谢我的家人。我的母亲丽兹和父亲罗斯总是鼓励我、支持我，妻子吉尼格无私的爱给了我坚持下去的力量，感谢女儿露西和海莱给我的生活增添的无穷乐趣，尤其要感谢大女儿露西给我的支持。

汤姆·伊莱费尔德

目 录

1

导 言

11

第1章 顺应内心的召唤

在选择行业时，要有适合自己的理想与激情，并让你的理想与激情与现有的技能和优势相结合，找出你可以利用的资源和适宜的机会，设定个人目标和人生使命，选择出由以上因素共同决定的最适合你的业务经营领域，然后——放手去做。

37

第2章 边学习、边计划

拥有出众的产品或一流的服务是企业生存的先决条件。如果你的产品不比其他任何厂家的产品都好，你就无法把握机会。

67

第3章 关乎企业发展的数字

经营企业如同驾驶汽车，坐在驾驶员位置的人是你，我们可以将公司的财务指标看成是仪表盘和指示器。你可以不看仪表盘就开动汽车，但是你必须经常检查时速和油量。销售额不等同于现金，现金是企业生存的基础。你用光了现金，企业也就停止了运转，故事也就到此结束了。

91

第4章 整合资源

“依靠自己的力量白手起家”不仅仅意味着一味的节流，而是一种朴素的世界观和价值观，是一种以最合理、最有效的方式解决问题、满足



客户需求、增加附加值的公司治理方法。它会成为公司的经营哲学，同时也是一种使管理更加高效的方法。

115

第5章 人员管理

“企业的成功大多归因于那些与你一起工作的人。而不仅仅是企业家个人，企业家的工作就是为企业遴选正确的人。”记住，你聘人时，要以最终聘用到合适的人为标准，那样你才能获得最大化的力量。

139

第6章 公正的管理

正如人的成长一样，企业也会在自然中成长，而且会随着企业的成长发生变化。但不幸的是，大多数企业并没有按照自身的规律运作，而是按照所有者或者经营者的想法在运作，而这些想法往往与企业自身的发展规律相悖离。

157

第7章 终生学习

挑战与财富无关。成功的企业家总是把创造财富看成是实现梦想的副产品。如果你关注的仅仅是财富，将财富作为衡量成功的唯一手段，那么你注定在这两方面都要失败。

Startup garden

序言

创业

Introduction

让企业成长

写作、出版《创业》应归功于我的朋友盖斯·兰卡托。他是托斯卡利里冰淇淋及咖啡连锁店的创办者、经营者及所有者。在我看来，该连锁店制作的冰淇淋（可能纯属个人偏爱）是世界上最好的冰淇淋。如今，在我的家乡马萨诸塞州的剑桥城，已经有了三家分店。

盖斯很好找，无论是白天还是黑夜，通常情况下，你只需要到与麻省理工学院操场仅数楼之隔的总店里就可以找到他。他是个慷慨、友善且精力充沛的人，每天总是在不停地忙着三件事：给顾客准备鸡蛋冰淇淋，检查制作芒果冰水的原料，或是与送咖啡豆的送货员聊天逗乐。在盖斯经营的冰淇淋店中，盖斯是所有人的中心，他管理员工就像当地警察谈论政治一样轻松。他手下的大部分员工都是来自麻省理工学院的学生。在他的小店里，盖斯就像一个快乐、自由的天才，他推动着托斯卡利里冰淇淋及咖啡连锁公司一步步稳步发展。

在盖斯的连锁店中，有一种独特的精神，这可以从盖斯身上看到，这种东西一直如磁铁般强烈地吸引着我。像其他任何小企业一样，托斯卡利里连锁公司除带有其经营者的个性烙印之外，还蕴涵着一种企业文化，或者说是企业精髓。这种企业精髓正是我多年来一直寻找，并最终在托斯卡利里连锁公司中找到的。盖斯在经营托斯卡利里连锁公司的过程中，不仅得到了财富，也掌握了如何经营和发展一个小企业的技巧，正是这种经营和发展小企业的想法引导我拿起笔来，并最终成就本书。

15年前，我在《剑桥新闻》杂志担任记者时，与盖斯初识，从那时起，我就把工作重点集中到企业领域，尤其是中小企业的发展领域。我选择企业报道的原因其实很简单，在剑桥时，我厌倦了在报媒中违心地说一些不得已的假话。我对人们正在做的事情一直有种报道的激