

The 5 Dynamics of Entrepreneurship
and How They Made a Difference
at DHL and Other Successful Startups

THE FIRST 10 YARDS

草根创业的 5项修炼

(英) 钟普洋 (DHL亚太区创办人) 叶松茂博士 著 高采平 史鹏举 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

The 5 Dynamics of Entrepreneurship
and How They Made a Difference
at DHL and Other Successful Startups

THE FIRST 10 YARDS

草根创业的 5项修炼

(英) 钟普洋 (DHL亚

高采平 史鹏举 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

Po Chung, Saimond Ip.

The First 10 Yards: The 5 Dynamics of Entrepreneurship and How They Made a Difference at DHL and other Successful Startups.

Copyright © 2009 Cengage Learning Asia Pte Ltd.

Original edition published by Cengage Learning. All Rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有，盗印必究。

PHEI is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中国大陆（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2009-3604

图书在版编目（CIP）数据

草根创业的5项修炼 / （英）钟普洋，（英）叶松茂著；高采平，史鹏举译. —北京：电子工业出版社，2010.1

书名原文：The First 10 Yards: The 5 Dynamics of Entrepreneurship and How They Made a Difference at DHL and other Successful Startups

ISBN 978-7-121-10022-2

I. 草… II. ①钟… ②叶… ③高… ④史… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第221171号

责任编辑：刘露明

文字编辑：李 静

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.5 字数：223千字

印 次：2010年1月第1次印刷

定 价：32.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

感谢家父钟重先生，在我创业初期帮助我、
指导我，他有着领导者和创业者应该具备的全部
素质。

——钟普洋

感谢我美丽的妻子淑华，在我创业的整个过
程中，无论高低起落，都选择站在我身旁。

——叶松茂

赞 誉

如果你想取得成功，赚大把的钱，你就应该读一读这本发人深省的好书！钟普洋先生是一位非常有才华的领导者、企业家。他也是我的好友、顾问，这令我备感荣幸。他的智慧和建议会让你终身受益。

——马克·维克托·汉森（Mark Victor Hansen）

曾参与撰写畅销书《心灵鸡汤》（*Chicken Soup for the Soul*）、《有钱人就是这样想》（*Cracking the Millionaire Code*）和《一分钟百万富翁》（*The One Minute Millionaire*）

这是一部非常杰出的作品，能在精神上给人很大的鼓舞，也是一本非常实用的书。很少有这样切合实际的书。如果不读这本书，我很可能会忽略创业精神的实质。

——沃尔夫冈·格鲁尔克（Wolfgang Grulke）

《未来启示十讲》（*Ten Lessons from the Future*）的作者

FutureWorld International 公司首席执行官

如果你今年只打算买一本经管方面的书，你就应该买这本书。在全球化这个词还没有流行的时候，钟普洋已把 DHL 公司发展成了一家国际性的大公司。本书能够教会新的创业者如何成功创办自己的公司。

——哈维·麦凯（Harvey Mackay）

畅销书《攻心为上——活用的商场智能》

（*Swim with the Sharks without Being Eaten Alive*）的作者

这是一本关于成功创业的好书。钟普洋教授的创业 5 要素模板是每名工商管理硕士的必修课。我若是早点知道这些道理就好了，那样我就能节省很多时间和金钱。一定要好好读读这本书，并将它应用到实际工作中去。

——罗伯特·G·艾伦 (Robert G. Allen)

畅销书《无所不能》(*Nothing Down*)、《创造财富》(*Creating Wealth*)、

《财源滚滚》(*Multiple Streams of Income*) 和《一分钟百万富翁》

(*The One Minute Millionaire*) 的作者

序 言

我和钟普洋都是在香港长大的，这是一个富有创业精神的城市。尽管我们都曾经在美国工作过，也适应了那里的生活，但我们尽量使用亚洲的一些案例来证明我们的观点。人们以前并没有太多关注亚洲的企业家精神，因此我们打算用身边的一些案例来谈谈我们的想法。我们公司比较关注东亚地区的生意，在这些地区发生的一些事情以前没有引起人们的太多关注，但是也充分体现了创业精神和创造性。

我和朋友面临的一个挑战是如何写出我们的想法，这与课堂的环境不同，在课堂上我们是单独向学生讲授课程的，所以我们担心两个人同时讲述会显得没有条理。因此，我先展开话题，然后再由钟普洋讲述。

通过在香港大学商学院的授课，我们已经有了比较成熟的关于如何成功创业的想法。我们希望刚开始创业的人士和有经验的企业家都能从本书中学到一些东西。本书并不是为想扩大生意的管理者写的，而是为那些站在起跑线上准备创业的人士而写的。我们希望这些关于如何在创业之初生存下来的探讨会对大家有所帮助。

在遇到钟普洋之前，我教授如何创业时，采取了传统的做法，利用美国主要的研究机构提供的资料。我指定标准的教科书，采用传统的以案例为基础的教学方法进行授课。教学进展得很顺利，大部分学生也觉得从中学到了很多东西，并且给了我较高的评价。尽管如此，我对这些还不是很满意。我发现一些传统创业学以外的课程，也就是对于商学院来说不太典

型的课程，才是最吸引人的。在这些课上，同学们进行角色扮演，与真正的企业家、投资者进行互动，听那些做客的企业家讲述他们的个人经验，我也把自己的一些见闻讲给他们听。同学们的反响很好，我发现传统的创业学课程并没有这些课堂。后来我遇到了钟普洋。

我立刻发现他的想法正是我想要的。他的新颖的创业学课程是促使我与他合作的首要原因。第二个原因是我可以深入地研究敦豪国际（DHL）公司的成功经验。我一直把钟普洋看做是香港第一个真正的企业家，因为在全球化趋势还未出现之前，他就把 DHL 公司发展成了一家国际性的大公司。我同意与他合作出书，前提是要求他给我讲述他的故事，告诉我他作为一名企业家的经历。我想深入了解 DHL 公司的成功经验。

当我们开始整理本书素材的时候，发现选用的资料和方法都是比较合适的，能够很好地传达我们的想法。

关于资料的收集和整理，我们要特别感谢亚洲创业精神及营商价值研究中心，该机构是为收集此类材料而专门设立的。一些亚洲公司是比较独特的，不管你有什么样的地域偏好，你都不应该忽视它们。

创业人士会发现创业是一种很有意义的个人经历。我也意识到，写作如何创业也是如此。策划、写作和完善本书的过程也是一次非常有意义的经历，在此过程中，我们接触并了解了企业家们创业的动力所在。

现在我已经开了个头，接下来就要由我的伙伴来讲述了。钟普洋会从他的个人经历开始讲起，他会向我们讲述他是如何提出这种模式的。他曾经遭遇投资失败、事业受挫，后来得到良师益友相助，最终获得成功。

叶松茂
于香港

鸣 谢

首先我要感谢叶松茂，他同意与我一起写书并帮我完善了我的五项动力模型。叶松茂是一个很好的合作伙伴、很好的教授，也是一个值得信任的朋友。我还要感谢冯国经，他给了我创作这本书的灵感；感谢凌里纳（Leonard Lane），他帮我改进了最初的想法；感谢何承谥，感谢他这些年来对我的一贯支持以及在我最困难的时候提供的帮助；感谢区文中，感谢他对我的想法进行的改进。我还要感谢我的助手陈如诗，在过去的这些年中，她一直支持我的工作。我衷心地感谢 DHL 公司的元老级员工们，也要感谢感谢曾经给过我帮助的其他人。特别是 Adrian Dalsey, Albert Cheng, Andy Tseng, Catherine Kwai, Dave Allen, Eric Wong, Gilbert Wong, Godfrey Scotchbrook, Henry Chan, Ho Si-man, Jane Chung, Jeffry Timmons, John Kerr, K.W.Bae, Ken Sato, King Chung, Larry Hillblom, Martin Fairbairn, Maurice Tse, Max Ma, Paul Chan, Ran Elfassy, Ranjan Marwah, Richard Wong, Rod Feliciano, Vivien Tsang, Wai Chung, William A. Robinson, 我要感谢他们每个人所做的努力和牺牲。最后，我要特别感谢我的妻子海伦和我们的女儿——胤雅、胤淇、胤之，感谢她们对我事业的支持。

钟普洋

我要特别感谢钟普洋，感谢他给了我参与这个项目的机会，给了我创作五项动力模型的灵感。同样感谢香港大学的同事黄祐怡和谢国生，他们给我提供了许多好的想法，并且给了我在该校授课的机会。最后，我要感谢我的工商管理专业的学生，是他们帮我完善了许多关于本书的想法。

叶松茂

目 录

绪论	1
四个象限和一个中心圆	2
我的团队	3
研究现状	4
在巴布森学院的日子	5
创业的 5 要素	6
创业是否具有可教性	7
第 1 章 创业的 5 个要素	9
个人操作系统	10
产品或服务	10
营商技能	11
车库团队	11
文化和环境	12
亚洲创业精神及营商价值研展中心	12
第 2 章 不可缺少的根器	14
生死存亡之道	15
激情、专注并全身心投入	16

承担风险的能力和睡眠因素	19
直觉和常识	22
勇气和耐力	23
智商和情商	25
运气和健康	27
第 3 章 品格病毒破坏信用	32
生物计算机和个人操作系统	34
病毒和一些致命伤	35
孔子的道德观及其现实意义	43
第 4 章 非买不可的产品	47
仅仅有好的想法是不够的	49
独特的市场空间	50
要做就做最大	52
大规模，小成本	53
开发新产品	55
贵得有道理	58
为客户解脱困苦	59
帮客户解脱困苦	62
让客户真正受益	64
第 5 章 不熟不做	67
门外汉不适合创业	68
不可避免的墨非法则	73
跳出框框	78
获取产品知识	81

第 6 章 被忽略的技能：销售	83
被忽视和被轻视的	86
最重要的创业技能	88
营销不等于销售	93
应对拒绝	110
第 7 章 设计——最核心的创业技能	114
卢浮宫的金字塔之争	115
创业者和建筑师	118
设计是一项整合技能	119
创造有效的运作模式	124
只利用现有资源	128
仿效类似的经验	132
节约成本和避免问题的出现	140
多方面的技能和细小的决定	142
不断培养创业设计能力	145
第 8 章 身兼多职的团队	147
身兼多职的团队	149
可升级的团队	153
成功的关键因素	156
第 9 章 自我激励的团队成员	158
预测指标 1：按时完成任务	160
预测指标 2：立即行动	160
预测指标 3：执行自己的计划	161

预测指标 4: 愿意承受痛苦	161
评估指标 1: 把工作看做是一场竞赛	162
评估指标 2: 假设愿景已经实现	163
评估指标 3: 直面恐惧	164
评估指标 4: 改善与他人的关系	164
消极指标 1: 创作瓶颈	165
消极指标 2: 这是不可能的	165
消极指标 3: 高中综合征	166
消极指标 4: 不断变换任务	167
第 10 章 节俭吝啬乃生存之道	168
现金为王	170
自力筹资	171
再谈墨菲法则	178
最好的时期和最糟糕的时期	181
如何做到节约开支和保持高效	183
第 11 章 部落和部落首领	194
不能重复同样的错误	195
以部落价值观作为家庭价值观	196
部落生存本能	199
尽最大努力	202
部落的实质: 关怀的文化	204
第 12 章 大卫与歌利亚: 行动的 5 个要素	207
指控	210
政府的反击	212



结盟.....	214
最终的胜利.....	216
在困境中求生存：行动的 5 个要素.....	217
创业的前十码.....	222
后记 A 从 5 个要素到 3 个原则.....	223
后记 B 寻道者、门徒和大师.....	227
附录 A 部分英文名字对照表.....	230
参考文献.....	232

绪论

“钟普洋，你是一个企业家，”我的朋友、高尔夫搭档冯国经对我说，“你为什么不考虑一下我们能否教授如何创业呢？”

我当时正在一家高尔夫俱乐部打球，它拥有一个非常美丽的球场，坐落在香港岛的东南角。冯国经是一名毕业于麻省理工学院的工程师，拥有经济学博士学位，曾经在哈佛商学院担任教授。之后，他回到香港继承了家族企业。不久，这名天才的商人将利丰集团发展成了全球最具规模的供应链管理公司之一。他对公司进行了全面改革，把它发展成了一家相当有实力的公司。冯国经也是香港大学校务委员会主席。

在那个美丽的秋天的早晨，在岸礁、大海和蓝天的映衬下，那个草坪显得格外美丽。球座位于距离草坪 170 码（1 码=0.90 米）的一个平台上，它们之间有一个长达 100 码的隔离带，隔离带下面是太平洋。头脑中还在想着冯国经的问题，我挥动球杆把球打了出去，看着球迅速地飞向右边，被一块岩石弹了回来，落入了滚滚的波涛中。我深吸了一口气，然后开始咒骂。我的失误不是因为听了冯国经所说的话，而是因为一些痛苦的回忆正在袭扰着我。我的头脑中有了一个想法。

你应该知道大多数城市都有一些纪念品商店，这些商店出售一些 T 恤，上面写有“我的父母到过（某地），我得到的就是这件 T 恤”这样的字眼。在那个空气清新而又凉爽的早晨，我站在草坪上，考虑着我是否也应该为自己制作一件 T 恤，上写：“我失去了很多钱，我从中得到的是新的想法。”

当然，我也不是特例，许多人在信息产业的泡沫中损失了大笔的钱。虚幻的新经济不过是海市蜃楼。把球杆放入球袋之后，我看着冯国经，突然有了关于未来的新的想法。

我的首要目标就是要为那些创业者提供一些建议，告诉他们在创业时如何生存下来并取得成功；次要目标就是为风险投资者提供一个框架，帮助他们修改其投资计划，规避投资风险；最后一个目标就是发现那些不良的投资计划，使一些投资者不会继续投资那些本不该存在的、没有发展前途的企业。对我来说，最重要的目标是为那些新的创业者提供一个框架，告诉他们在创业初期应该做什么。



四个象限和一个中心圆

从那以后，我开始抓紧时间准备。我给一些人打电话，然后和妻子一起去了加利福尼亚的新港海滩，在那里我们拜访了凌里纳夫妇。凌里纳是 DHL 公司亚太地区的战略评估顾问，由他来评判我关于创业的想法是否可行最合适不过了。在接下来的一周，我们一起讨论我的创业思想的各个方面。一周快要结束的时候，我们大概有了 60 页的笔记。回到香港后，我开始整理这些资料。在此过程中，我发现所有的东西都可以被划分为四类：产品、团队、技能和环境。我画了一个长方形并把它分成 4 个部分。

关于产品和服务的想法通常是最先出现的，因此我把“产品/服务”放在了象限的左上方。然后，创业者要组建一个团队，因此我把“团队”放在了右上方。右下方是“环境”，也许它只是创业者的起居室、书房或车库。最后，我把“技能”置于象限的左下方，它包括创办公司所需的一切技能。