



HAIWAI
QIYEJIAYICONG

海外企业家译丛

40岁后创业

〔美〕约瑟夫·J·富奇尼 苏茜·富奇尼 著





HAIWAI
QIYEJIAYICONG

海外企业家译丛

40岁后创业

著者/[美]约瑟夫·J·富奇尼

苏茜·富奇尼

译者/童新耕 张宇宏 马 胜

上海译文出版社

Joseph J. Fucini and Suzy Fucini
EXPERIENCE, INC.
MEN AND WOMEN WHO FOUNDED
FAMOUS COMPANIES AFTER
THE AGE OF 40

The Free Press, New York

First Edition, 1987

根据纽约自由出版社1987年版译出

40岁后创业

(美) 约瑟夫·J·富奇尼 著

苏茜·富奇尼

童新耕 马胜 张宇宏译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路955弄14号

全国新华书店经销

江苏丹徒人民彩印厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 7.25 插页 2 字数 160,000

1992年3月第1版 1992年3月第1次印刷

印数: 0,001-10,000 册

ISBN 7-5327-1309-1/F·031

定价: 2.65元

(沪)新登字 111号

译者的话

到本世纪末，越来越多的美国人将要度过他们40岁的生日。在这个过程中，他们将经历一个通常比生命中其他时刻都更加追求实现自我价值的里程碑。40岁是20岁和60岁之间的中点，也就是从成人时期的开始到老年时代的将临之间的中间阶段。人到了40岁以后，是否还有可能成为一名成功的企业家？本书就是专门介绍和探讨40岁以后进行创业并走上成功之路的企业家们。

人过40岁，通常会经历心理学家所称的“中年危机”。在这个时期，人们会扪心自问，他们是否对自己的生活和成就感到满意；同样，这也是一个考虑作出改变生活道路决定的时期。对现有职位感到不满意的中年经理人员常常会体验到自己去创办公司的冲动，他们放弃现有公司职位的安全保障，为自己争取挑战和机会，跻身于企业家的行列去赢取更大的收获。

有许多理由可以解释为什么中年的来临会促使未来的企业家们付诸行动去尝试新的挑战。有些人把他们步入40岁看成是自己对某种产品或服务所具备的一些梦寐以求的想法得以实施的最后一次机会，他们不顾各种反对，甘冒风险，去实践自己的夙愿；有些成熟的经理人员发现自己现在的位

置阻碍了他们未来的提升和发展，就毅然舍弃公司职位的优厚待遇，选择走入企业家的行列。进入80年代以来，美国公司之间的兼并浪潮不断加剧，造成了白领人员遭受解雇的流行病。可能被裁减的中上层中年管理人员会面临两种命运，要么直接被解雇，要么接受提前的退休计划。他们离开原来的公司以后，常常难以找到一份能提供与他们的经验与技能相匹配的工资的新工作。面对这种情况，越来越多的人走进企业家的行列。

我国有句俗谚：人过40万事休。在美国人口结构日益老龄化的趋势中，年满40岁还能创业成功的事实向人们提出了关于什么年龄可以开始进行商业活动的重要问题。是否中年企业家会面临他的年轻同行不会面临的一些特殊问题？是否企业家的年龄会影响潜在投资者看待他们创业投资的方式？是否企业家的年龄会影响他们规划和管理新创办企业的方式？年过40，这对企业家来说是一种优势还是负担？读完本书，你自己就会找到答案。本书就是对40岁以后才开始创办企业，尤其是那些后来颇享盛名企业的创业者们的生活经历及其创业过程进行考察的著作。这些创业企业家都是在40岁以后才考虑创建自己的企业，他们经历了无数艰难和风险，才最终一步步使自己的企业跨入著名企业的行列。

“他山之石，可以攻玉”。本书的两位作者是从事企业家研究的专家，他们曾研究过那些创立了名牌商品的企业家们的创业经历。在本书中，他们对这些大器晚成的企业家的研究也为我们提供了经营管理之道方面的丰富素材和值得借鉴的有用经验。中译本删去了几个相对来说没有多大典型性的企业家，但是仍然保留了原书的风貌和特色。本书原名为《经

验公司：40岁后创立著名企业的男女企业家》，其中第1—11章为童新耕译，第12、13和20—24章为马胜译，第14—19章为张宇宏译。

限于译者的学识水平和能力，译文倘有不妥之处，希望读者能给予批评和指正。

张宇宏

1991年12月

目 录

序.....	1
前言：年龄资产.....	7

打 出 王 牌

1 富兰克·D·希金博特姆	TCBY企业有限公司.....	15
2 比尔·莱文	波斯托速印公司	23
3 约瑟夫·S·图申斯基	超宽银幕有限公司	31

增 加 赌 注

4 雅各布·L·巴罗斯基	阿德尔化学公司 (莱斯托尔).....	41
5 罗伊·J·卡弗	班达格有限公司	48
6 约翰·K·汉森	温尼贝戈工业有限公司	56
7 戴维·明茨	豆腐碟牌有限公司	63

乘 风 破 浪

8 佩里·门德尔	金德幼托学习中心公司	73
9 威廉·H·米勒德	计算机乐园公司	81
10 洛厄尔·W·帕克森和罗伊·M·斯皮尔		

	有线电视家庭购物网有限公司	90
11	拉尔夫·E·施奈德 迪纳斯俱乐部	98

填 补 空 缺

12	威廉·C·诺里斯 控制数据公司	109
13	萨姆·A·萨尔诺 七橡树国际公司	118

跳 过 篱 笆

14	罗伯特·F·德·格拉夫 袖珍本书籍 有限公司	129
15	威利斯·K·德雷克 数据卡片公司	138
16	威尔伯特·L·戈尔 W·L·戈尔伙伴 有限公司	146

使 其 发 生

17	默里·J·哈波尔 彭泰尔有限公司	157
18	默尔·N·诺曼 默尔·诺曼化妆品公司	165
19	约翰·萨罗塔基斯 J·P工业公司	173
20	安东尼·T·罗西 特罗皮克安那橘汁公司	181

营 巢 筑 屋

21	汤姆·达克 “丑小鸭”汽车租赁系统有限公司	191
22	马里恩·W·伊斯贝尔 拉马达旅馆	199
23	乔治·W·普拉姆利 普拉姆利产业公司	207
24	卡尔·G·宗特海默 屈辛那特有限公司	216

序

从1987年到2000年，差不多将有5,500万名美国人要庆祝他们的40岁生日，在这同时，他们也将跨越人生旅途中的一块里程碑：他们将比人生的其他任何时刻都更多地对自己进行自我评价，这是它的显著特点。

40岁是20岁和60岁的中点，是成年开始和老年将临之间的中途站。在这一年龄上，人们会本能地扪心自问，对他们的生活和成就是否真正感到满意；在这个年龄上，人们会在一种机不可失、时不再来的感觉唆使之下，萌发起变革的念头，这就是心理学家所谓的，并为新闻媒介大肆渲染的“中年危机”。

对于许多人来说，这一危机仅仅围绕这样一个问题展开：“我对自己的职业是否满意？”那些受雇于未能充分施展其抱负职位的中年经理们，往往会生出一种想要自立门户的冲动，使他们宁肯舍弃一份可靠的公司工作，去博取当企业家赢得更多的报酬（既是经济上的，又是情感上的）的机会。

年届中年为何反而激起这些有志于当企业家的人奋起的理由很多。有些人把40岁看作实现对某种产品、服务或其他事业所长期怀有的一种夙愿的最后的机会，而其他一些成熟的经理人员则是在发现他们在现有的职位上继续呆下去已经

无望再得到发展和晋升之后，才选择走创办企业之路的。

近年来，在这些一般的动机之外，又新生出了一种更为急迫的动因，刺激中年人走上企业家之路。70年代开始的企业兼并浪潮，到80年代竟愈演愈烈，以致于解雇白领阶层也成为一种流行病蔓延开来。公司为了精简臃肿的中、高层管理机构，或者直接解雇，或者提供奖励鼓励提早退休，使得被解雇的高薪经理人员的数字达到了创纪录的程度。这些丢掉了饭碗的经理们常常费尽九牛二虎之力，也难以找到一份薪水与他们的技能和经验相称的新工作。面对这种困境，他们中越来越多的人正在改弦更张，把开办新企业作为再就业的一种办法。

正在迅速走向暮年的这部分美国人中的这种日益增长的开办企业的倾向，对于年龄在创业中所起的作用提出了一些重要的问题。中年企业家是否面临他们的年轻同行所没有的特殊问题？企业家的年龄是否影响潜在的投资者对于他们所开创的冒险事业的看法？年龄是否影响他们规划和管理新企业的方式？对于企业家来说，年过40到底是一种资产还是一种负担？

我们调查了在中年时创办了诸如拉马达旅馆、迪纳斯俱乐部、温尼贝戈工业有限公司和特罗皮克安那橘汁公司等著名企业的那些人的生活 and 事业，试图找出这些问题的答案。在研究过程中，我们仔细考察了近百名已年过40的企业家，并最后选定24名汇入本书。尽管这里所选的24名企业家都获得了非同一般的经济上的成功，但是，激励他们取得成功的种种因素，以及他们所面临过的种种挑战，在所有的中年企业家中间都是具有典型性的。因此，我们相信对于他们的人生历程

的考查，将为我们解开年龄/企业家问题之谜投上一缕宝贵的光明。

我们将这些企业家的简介汇编在7个带有标题的章节之下，每一章节下有3至5篇个人的简介。标题的题目就是促使企业家40岁后创业的关键因素。

在“打出王牌”这一章中，我们汇集了那些热衷于他们所发明或发现的某种特定产品，并下定决心把它作为40岁后创业基础的人士的故事。

“增加赌注”这一章包含的故事，讲的是那些已经有了还算成功的企业，但他们在越来越大的野心驱使下，甘愿冒失去安全可靠的地位的风险，去追求一种新的、可能更加有利可图的机会。

“乘风破浪”专题描写那些在最初阶段就发现了重大的社会或消费倾向，并利用这种机会，以一种产品或服务抢占大潮主流的企业家故事。

“填补空缺”叙述那些发现市场未被填补的需要，或已有的公司市场营销战略上的弱点，而跻身进来填补空白的那些企业家的事迹。

“跳过篱笆”描绘了那些在为另一公司工作时就形成一种产品的概念，在这种思想被他们的雇主否决后愤而离去、独立奋斗的企业家的故事。

“使其发生”讲的是首先下决心要自己开业当老板，然后再着手寻找一种用以建造公司的产品或服务的人的故事；与他们想要登上驾驶座的欲望相比，他们的企业性质是极其次要的。

最后，“营巢筑屋”描绘那些40岁以后创业的动因主要是

确保自己经济收入的可靠性，或者使退休生活富裕多彩的人的传略。

我们为汇编到本书中的主人公规定了两条必须符合的基本标准：首先，这个人必须是在40岁或以后才创立了一个成功的公司；其次，从收入、权力和/或威信来看，这家新企业对于这位企业家来说，必须代表了向前迈进一大步。

遗憾的是，受篇幅所限，我们不得不省去了许多在中年时就创造了令人难忘的企业成就的人的事迹。两位美国最著名的40岁后创业的企业家，雷·克罗克和哈兰·山德士上校未被收编入本书^①，因为他们的故事在过去已被人们广为传颂，所以再在本书中赘述，很少会有什么效果。

除了想给一些值得赞誉的知名度较小的企业家给予承认之外，我们还想为读者提供一幅主人公的全景图，使各种行业、产品和服务都得到十分平衡的反映。我们考虑的再一个因素就是我们的主人公与当代商业舞台的关系。本书中报道的大多数公司都是1960年以后开办的。在此之前开办的公司之所以也被包括进来，是因为其创始人所开拓的新产品或服务对于市场有着一种重大的、持久的影响。

有一条要求我们是没的，即我们的主人公在创建了他们的公司之后，必须保持不间断的成功纪录。尽管本书对其生涯作了描述的所有主人公全都从他们的创业努力中得到了经济上的利益，但也不是所有的故事都是以无可争辩的幸

① 雷·克罗克(Ray Kroc, 1902年—)，美国快餐业之父，创建了遍布世界的麦克唐纳快餐店。山德士(Harland Sanders, 1890—1980年)，美国著名企业家，1929年在肯塔基州开设饭店，出售家常便饭，深受顾客欢迎。1939年以秘密配方烹制出美味的肯塔基炸鸡，风行全世界。被肯塔基州长授以荣誉上校军衔。

——译者

福结局结尾的。

企业家生来就是冒险者；他们常常在气质上与公司的行政管理人员不相协调，这些管理人员都是在公司的发展已经度过了初创期，在某种典型的环境中被吸收到公司来进行管理的。随着公司周期性地向前发展，风险企业的创始人希望继续追求高度风险的事业，而公司的管理班子则倾向于将企业导向较为保守的方向，两者之间形成冲突的情况并不罕见。这条分歧的鸿沟可能会扩大到最终使创始人沦入在公司里坐冷板凳，甚至不得不完全离开公司的境地。

本书的主人公之一，计算机乐园公司的创始人威廉·米勒德，在漫不经心之中撒下了毁灭自己的种子。当时他过于急切地想搞到资金，所以与马萨诸塞州的一家风险投资公司签订了一份不明智的协议，这协议以后导致了一场法律诉讼，使他付出了失去他私人控制的公司的20%股份，并被剥夺董事会主席职务的代价。

在另一些场合，当一名个性坚强的企业家极力要维持对权力的专制控制，不注意专业经理人员的忠告时，其结果也可能同样是灾难性的。控制数据公司的创始人和长期担任董事长的威廉·诺里斯，在社会发展计划中倾入了成亿的美元，而许多高级经理和股东都认为这样做并不是对公司最有利的。但一直到1985年，这家计算机制造商遭到了5亿多美元的损失之后，诺里斯才最后被迫下台。

我们在本书中纳入了诸如诺里斯和米勒德这些企业家的有争议的事迹，用以表明在初创事业中某些事情是有可能——常常也确实——出问题的。对于企业家来说，风险和报酬都是固有地存在着的，而且，不可避免地，某些冒了风险

的人日子也不会像其他人那样好过。作为作者，我们觉得有义务将一定的篇幅留给那些结局有失理想的企业，以便将这种风险因素正确地呈现给读者。

尽管本书主人公中有一些人最后失去了对他们所创建的控制，但我们的观点是，不应将他们看作失败者。确实，与他们确定所要完成的目标——从平地而起建设一个赢利的企业——相比，他们都是成功者。对于他们所有人来说，将一种思想塑造成了一个公司的现实，他们从中所获得的固有的满足，是远非任何报酬可比的最大的报酬——它是比任何长久的董事长的任期，任何经济上的补偿，不管它有多大，都更大的报酬。我们相信77岁的普拉姆利产业公司的乔治·普拉姆利在说出下面的话时，总结了我们所有主人公的情感：“经营企业对我来说是一种游戏。我之所以要干是因为它给我带来乐趣。赚钱则是极其次要的。”

前言：年龄资产

人已中年，再创办自己的企业，这样的企业家成功的机会究竟有多大呢？不幸的是，不论创办者的年龄多大，任何新企业生存下来的机会都是微小的，更不用说兴旺发达了。根据邓恩-布拉德斯特里特公司的统计，每10家企业中，差不多就有4家未能生存到庆祝成立3周年。到5周年时这个数字增加到6个，而到10周年时则增加到8个。

尽管现在还没有40岁以上的男女所创办的企业的失败率的专门统计，但一般认为，这些人既然起步已晚，只会给本已荆棘丛生的企业之路增添另一个障碍。确实，在我们传统上面向青年的文化中，年龄典型地被认为是企业成功的一个障碍。有些怀疑论者还怀疑，40岁以上的企业家是否具有开创新企业所需要的毅力和精力，或者怀疑，他们是否已经太拘泥于成规，以致于不能对任何市场中必然会出现的变化作出反应了。

在研究了本书所编入的24名个人的经历后，我们得出结论，这些担心完全是毫无根据的杞人之忧。实际上，年龄远非是一种债务，它反而赋予他们许多我们称为年龄资产的优势，为这些企业家取得成功提供了方便。

广义上的年龄资产有两类：内在的和外部的。内在的年

龄资产指的是随着阅历的增加而形成和强化的个性特点，如自信、应变和韧性等。外部的年龄资产指的是在职业生涯中累积起来的环境优势，如受人尊敬的专业声誉、经济上的自由度以及使人对某一特定行业中出现的新趋势和机会保持警觉的“知情人”地位。

我们已经归纳了8项为本书中所有的，或大多数企业家所共有的年龄资产：

自信 一个人作为公司的雇员所取得的实绩记录，将帮助他建立起自立门户所必需的自信心。1978年，46岁时创办了资金2.34亿美元的J·P工业公司的约翰·萨罗塔基斯就是这样的一个例子。在这以前，他的大部分经历是为大公司工作。就在他自己的公司开张之前，他仍是底特律的大型联合公司马斯科(Masco)公司的一个集团的副总裁，负责改善兼并进来的经营欠佳的企业的效率。在该公司70年代的非凡发展中，他的解决公司难题的能力起了关键作用。在这10年中，马斯科公司的销售额从0.694亿美元一跃而达到7.264亿美元。在这一成功的鼓励下，萨罗塔基斯创立了自己的J·P工业公司——一个小型的联合公司，马斯科公司的翻版，专门买进那些经营不善难以维持的管件行业和运输用品行业的公司，加以整顿，使之成为赢利的企业。

客观 尽管40岁以上的企业家往往表现出对于自己能力的较高自信，但他们同时也更倾向于对自己的局限性有一种现实的认识。由于这种客观性，年长一些的企业家也更加能向外人讨教，或者与专业背景不同的人联合，以弥补自己的不足。早在1939年，当罗伯特·德·格拉夫第一次想到出版大众化的平装书的主意时，他就制订了创办袖珍本书籍公司的

计划。然而，由于意识到自己对公司的管理几乎一无所知，这位45岁的企业家明智地吸收了三位出版业中的老手，即理查德·西蒙、马克斯·舒斯特和利昂·希姆金（三人全都来自西蒙-舒斯特公司）作为伙伴。这三人在出版公司经营管理上的经验，帮助了袖珍图书公司一举取得成功。

应变 年事稍长的企业家经过实际工作中二三十年的跌打滚爬的磨炼，已经锤炼出一种“精明透彻”的生意意识。对于在新企业开办过程中出现的财政、生产和市场营销等诸多方面的问题，他们可以求助于自己的经验宝库，找出创造性的解决办法来。佩里·门德尔，前购物中心的开发人、金德幼托学习中心的创始人，就是依靠他在房地产融资方面的透彻知识，为他的幼托公司的迅速扩大筹集资金的。在70年代初，门德尔缺乏建立全国性的幼托中心连锁网所必须的资金，他本来是可以**通过**转让特许权来扩大公司的，但这样做就会使他难以保持对于金德幼托服务质量的控制。所以，他转而采用一种以前建设购物中心时曾经用过的融资计划来代替：他在全美国的城市里征集投资人，提供15万美金建造一所新的金德幼托中心，而他则同意向投资人租赁中心的建筑物30年。由于现成的资金来源得到了保证，门德尔得以将金德幼托的连锁网扩大到335个中心，到1980年时，年净收入达220万美元。

韧性 在人到中年时，一般的人都已经走过了大部分职业历程都会有的高峰和低谷。这使得企业家能够高屋建瓴，超越暂时的挫折，把眼光放到更远处。所以，在创办企业时，即使遇到任何逆境，他或她也会有较好的准备。由于这种韧性，较为年长的企业家常能够**将**一次错误变成一次学习的过程。