

你應該更

瘋狂

開創新局並能永續經營的關鍵因素

You need to be a little crazy :

The truth about starting and growing your business

「經營事業是一旦開始就無法真正結束的。成功需要堅持也需要勇敢，需要理解力也需要天真，加上一心一意的專注能力，以及一種就算天塌下來我也要這麼做的信心。總之，你得要有點瘋狂。」

——凱·科普洛維茲 (Kay Koplovitz) 等，《Bold Women, Big Ideas》作者

貝瑞·莫爾茲 (BARRY J. MOLTZ) ◎著 郭婷瑋◎譯



港台書

你應該更瘋狂。

開創新局並能永續經營的關鍵因素

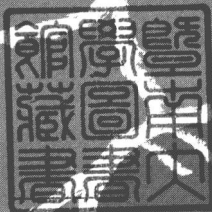
You need to be a little crazy :

The Truth about Starting and Growing Your Business

「這種旅程是一旦開始就無法真正結束的。成功需要堅持也需要勇敢，需要理解力也需要天真，加上一心一意的專注能力，以及一種就算天塌下來我也要這麼做的信心。總之，你得要有點瘋狂。」

——凱·科普洛維茲 (Kay Koplovitz) 等，《Bold Women, Big Ideas》作者

貝瑞·莫爾茲 (BARRY J. MOLTZ) ©著 郭婷瑋◎譯



You need to be a little crazy: The Truth about Starting and Growing Your Business

© Barry Moltz 2004

Complex Chinese translation copyright © 2005 by Faces Publications,
a division of Cité Publishing Ltd

Published by arrangement with Dearborn Trade Publishing Ltd,

Through the Chinese Connection Agency,

A division of The You Enterprises, LLC

ALL RIGHTS RESERVED

你應該更瘋狂

——開創新局並能永續經營的關鍵因素

作者 Barry Moltz
譯者 郭婷瑋
副總編 劉麗真
主編 陳逸瑛
責任編輯 張愛華

發行人 涂玉雲
出版 臉譜出版 城邦文化事業股份有限公司

台北市信義路二段213號11樓

電話：886-2-23560933 傳真：886-2-23419100

發行 英屬蓋曼群島商家傳媒股份有限公司城邦分公司
台北市中山區民生東路141號2樓

讀者服務專線：0800-020-299

服務時間：週一至週五 9:30~12:00；13:30~17:30

24小時傳真服務：(02)2517-0999

郵政劃撥：19833503

戶名：英屬蓋曼群島商家傳媒股份有限公司城邦分公司

城邦網址 <http://www.cite.com.tw>

讀者服務信箱 cs@cite.com.tw

香港發行 城邦（香港）出版集團有限公司

香港灣仔軒尼詩道235號3樓

電話：852-25086231 或 25086217 傳真：852-25789337

電子信箱：citehk@hknet.com

新馬發行所 城邦（新、馬）出版集團 Cit (M) Sdn. Bhd. (458372 U)

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia

電話：603-90563833 傳真：603-90562833

電子信箱：citekl@cite.com.tw

初版一刷 2005年11月30日

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 986-7335-73-2

售價：260元

（本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換）

謝辭

獻給我太太莎拉（Sara），在途中她總是陪伴在我身邊支持我，即使有時違背她自己明智的判斷。

獻給我的兒子，在最黑暗的日子中為我帶來光亮。

也獻給每天清晨勇敢地起床經營事業的企業家們。

3

「我說的旅程是一旦開始就無法真正結束的。成功需要堅持也需要勇敢，需要理解力也需要天真，加上一心一意的專注能力，以及一種就算天塌下來我也要這麼做的信心。總之，你得要有點瘋狂。」

——凱·科普洛維茲（Kay Koplovitz）及彼得以色列（Peter Israel），
《大膽女人，偉大想法》（*Bold Women, Big Ideas*）

「是浪漫，而不是金錢，讓事業值得奮鬥！」

——藍迪·高米沙（Randy Komisar）及肯特林別克（Ken Lineback），
《僧侶與謎語》（*The monk and the Riddle*）

致謝

首先我想感謝莎莉·杜羅斯（Sally Duros），若不是她根本不會有這本書。二〇〇二年我跟莎莉見面時，寫書的想法還是一團混亂。透過她的指導及錄音訪問，才逐漸釐清我散漫的思緒，得以順利出書。她對寫作材料持續的探索引出了我的文字及哲學中最好的部分。所有因為這本書被她訪問及側寫過的人，都對她的專業及熱心留下深刻的印象。

我也要感謝我最好的朋友詹·史密斯（Zane Smith），他是芝加哥專辦傷害案件的律師。他在我最困難的一九九〇年代，給我最需要的支持。他同時也提供了本書一個實用的標題，因為他在我事業最艱困時告訴我：「貝瑞，他們最狠的方法頂多是你吃掉，但那樣可是犯法的。」

謝謝副翼通訊（Aileron Communications）的大衛·盧迪（David Lundy），他也是芝加哥太陽報（Chicago Sun-Times）的專欄作家。是他第一個寫出我對事業的熱情，讓我體認到我也有些話要說。

謝謝我的編輯——迪朋出版社（Dearborn Trade Publishing）的瓊·馬力西克（Jon Malysiak）對第一次出書的我充滿信任及信心。

謝謝過去一年來，賜予我每個星期五寫作時間與空間的人。感謝家人容許我獨自躲在地下室的辦公室裏度過漫長的時間。感謝芝加哥SPA空間（Spa Space）沙龍的凱特·法蘭區（Kat French）抒解我數小時電腦寫作後的腰痠背痛。感謝潔西卡（Jessica）介紹阿·里法卡·土瑞（Ali Farka Toure）給我，他的曲子已經變成我寫作

時唯一可以聆聽的音樂。

感謝我的雙親亞蘭（Alan）及卡洛（Carole），他們灌輸我凡事求勝的信心。謝謝在千潮（Thousand Wave）道館的空手道老師——南西・蘭諾（Nancy Lanoue）及莎拉・盧登（Sarah Ludden），她們教我領會「押忍」的真義——持續耐心奮戰。

最後要感謝麥克・古柏（Mike Copper），是他真正教會我經營事業的樂趣，願他在天上安息。

謝辭	3
致辭	4
序	8
引言	10

① 你！	15
一切全取決於你怎麼想	

② 控制好你事業的雲霄飛車	49
沒有得到的東西不會失去	

③ 家庭如何配合？	77
幾乎不可能……	

④ 尋找跟你一樣的瘋子！	99
為我們其餘的人建立團隊	

5	擁有一個合夥人	115
	為無性婚姻做好準備	

6	人脈關係不是動詞	131
	拿起名片遞出去	

7	關於我開創與經營事業的事實	151
	讓船頭維持原來的方向	

8	尋找顧客	189
	可不是小細節	

9	回到從前	207
	商人階級的「復古風」	

	後記	223
	書中提及的企業家們	224

序

8

當了超過三十年的企業家，我一直在學習如何面對創業的挑戰，而且總能在別人身上學到些什麼，其中的訣竅是：要向正確的人學習重要且有價值的事情。最好的對象是以前也做過相同事情的人，尤其是曾經花費時間好好思考整個創業過程（包括：企業的高峰、低谷，及所有的缺點）的人。貝瑞·莫爾茲就是這種人，他是個成功的企業家及正確的投資人，與身處最前線的老闆們及經理們一起工作，每天都致力於處理開創及管理事業的各種問題。

在目前的腦力相關事業市場中，雖然資訊十分豐富，但智慧及有用的經驗卻愈來愈少出現。最近這些日子，人們已經很難分辨什麼是有用的、什麼是流行的。有太多以前只成功過一次的奇才現在都宣稱自己是企管專家，他們寫的书猶如食譜一般塞滿了書架，卻缺乏對嚴謹議題的討論。我們已經厭倦了打仗的故事，尤其是二流或三流戰士說的故事。我認為你在投入金錢與寶貴時間在閱讀書籍之前，應該先確定那本書有那個價值。

第一次與貝瑞見面時，談到經營企業所歷經的嘗試與磨難，他獨特的見解深深打動了我。他把所有典型的問題及考量（關於交易、價值評估、控制……等）視為理所當然，而把重點放在更有趣、更艱難的私人議題上：自我、家庭、失敗。這些都不是軟性的主題，沒人想聽也不容易討論，但不代表不重要。

因為企業家總是對「自己是誰、在做什麼」感到迷惑，所以自我很重要。雖然我們的確應該為自己的所作所為負責，但失敗並不會讓我們變成壞人，同樣地，成功也

不會把我們變成先知。

家庭很重要，因為家庭是我們自己最重要的延伸，比我們所做過的任何工作都重要。你可以有很多工作，但你只有一個家庭。

失敗也重要，因為你的第一次成功（或失敗），可能是運氣好、可能時機對、也可能是你天賦異秉。要歷經過一次或兩次失敗後，你才能學會在速度、天份、執行力外，也依賴自己的想法、分析及預測，然後你才可以自稱企業家。這也是為什麼企業家很少有第二次的成功。長期而言，是頭腦而非肌肉、是策略而非力氣、是健全的遠見而非大量的汗水，造就了企業家們事業及人生真正的成功。

本書中的建議不見得都是「本月精選」，但卻是實際的真相；雖然不全都耀眼而充滿啟發性，但真實的人生也是如此，甚至於有些還可能是你不想聽的。不論你是否才開始要建立你的第一個事業，或是專注於你的第十五個事業，都必須知道這些重要的事。

因此，就像尤基·貝拉（Yogi Berra）說的：「當你遇到岔路，挑一條走！」既然你正要開始一段新事業旅程，就帶著這本書吧，你不會找到其他更好的嚮導了。

豪威·圖曼（Howard Tullman）

企業家及肯達爾學院（Kendall College）校長

伊凡斯敦（Evanston），伊利諾

二〇〇三年五月



引言

10

我是個社會大眾口中的「企業家」，雖然我對這個頭銜始終感到不自在。這個字眼對一家小企業的老闆所做的事來說，似乎有些太過浪漫。有人的確自夢想開始，經過周詳的規劃才創業。但我們大部分的人卻是因情勢所逼，不得不自行創業，然後開始向親朋好友苦苦哀求，期望獲得事業運作所需的資金。一旦開始創業之後，我們日夜操勞，創造出商品來賣給顧客。幸運的話，有人來買我們賣的商品，讓我們得到一點利潤，可以養家糊口。若是鴻運當頭，可能，只是「可能」，有人會來收購我們的公司，我們就可以有額外的賺頭。但大多數的時候，我們只是每天辛勤工作，好讓顧客都高興、公司有錢賺、家人有飯吃。

若只是想維持一個穩定的工作，我也做得到。但我只有初期在IBM才享受到了成功的職業生涯，一九九一年後就再也沒有為他人工作過。我的體內總是有一股力量要我去試試看我的主意是會成功還是失敗。雖然我喜歡學習，但我很少當追隨者；我不喜歡權威，但我喜歡規則。

本書的讀者請別弄錯，長期而言，找份工作比起創業要容易的多，收入也比較豐厚。如果你創業是為了賺錢，算了吧，去找個工作還比較快。賺錢的動機無法支持你熬過開創及建立事業的起起落落。企業家創業的原因，就如同演員夢想成為明星，是沒有其他選擇的，體內的熱情與能量在好日子給他們動力，在壞日子給他們支持。

一九八一年在我的職業生涯剛開始的時候，我是布蘭登大學（Brandeis）政治系畢業生。在畢業的三天前，IBM給了我一份在芝加哥的工作，離家有數千英哩之遙，



年薪是一萬八千九百美元。那時正值經濟蕭條時期，在畢業後的那個星期一，我無事可做，於是剪了頭髮、刮乾淨鬍子、買了藍西裝及白襯衫，接受了那份工作。兩個星期之後，我開始了在IBM的職業生涯。我樂在其中，交了一群新朋友，擁有一間湖畔套房及兩套西裝，口袋裝滿鈔票。IBM教我電腦、販售技巧，以及如何成為公司的一分子。接下來的九年之間，IBM交待給我的任務都無往不利，我幾乎年年高升。在一九八八年遇到未來的太太時，我告訴她我有一天會成為IBM總裁，問她想不想搬去住在紐約的阿蒙克（Armonk），IBM總公司所在地？如同我所預期的，我沿著公司的階梯一步步往上爬。

11

然而，這段經驗在我踏出大型企業的世界步入小型公司的世界時卻毫無用武之地。我在IBM的客戶之一是「惠特曼－哈特」（Whittman-Hart），那時他們還只是個小型成長中的顧問公司。創始人之一——鮑伯·波納德（Bob Bernard）後來在一九九〇年代（並非與我一起）創建了一間價值數十億的大型企業，叫做「三月初一」（March-First）。鮑伯帶領我進入小型企業節奏快速且刺激十足的世界中。在IBM待了九年之後，我一心想追求更多的責任及較鬆散的組織結構。

大約在這個時期，我讀到一本保羅·豪克（Paul Hawken）的書《培植一間企業》（*Growing a Business*），書的內容一下就抓住了我的注意力。在之前我已經開始經營自己的小事業，替一本叫《是，我們送達》（*Yes, We Deliver*）的工商名錄拉廣告。在那個網際網路發明前的時代，並沒有好方法可以找出所有的郵寄地址，所以我夥同朋友



及女友創造了一個方法出來。我一邊在IBM上班，一邊努力兼差。一年之後，我們倒閉了。不過，企業家之蟲還是持續默默啃噬著我。

因此，我離開了IBM，變成惠特曼－哈特公司業務部主任。我把舊的藍西裝換成頂級設計師Hugo Boss的衣服，而且收入達到六位數。在新的辦公室裏有高背綠色皮椅、柚木傢俱及雷射印表機，我還有個私人助理——丹妮絲（Denise）。

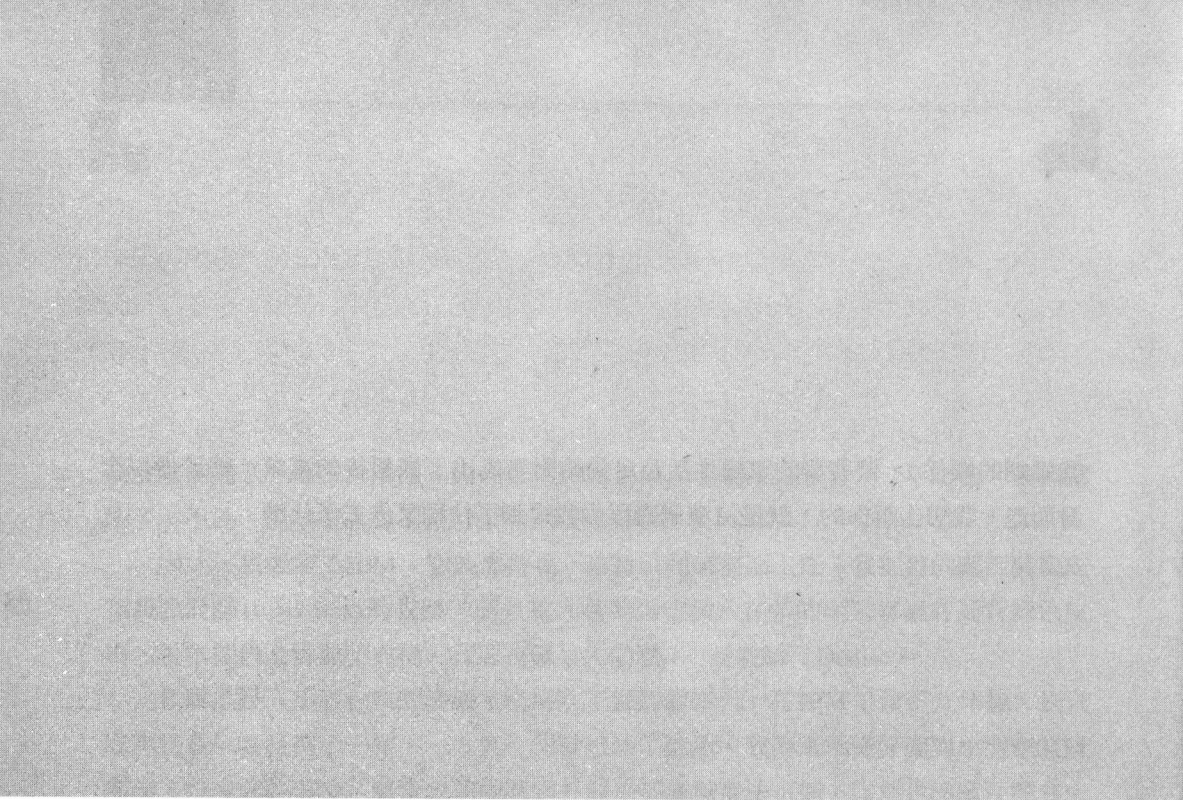
我驟然跳入小型企業的淺灘，結果跌了個四腳朝天。在IBM工作了九年後，我只在惠特曼－哈特待了一年，一九九一年就被炒了魷魚。我尚未準備好面對小型企業快節奏、割喉式的環境，整個公司由裏到外似乎都毫無章法可循，當然也沒有什麼七十五年歷史的古老準則可以遵守。

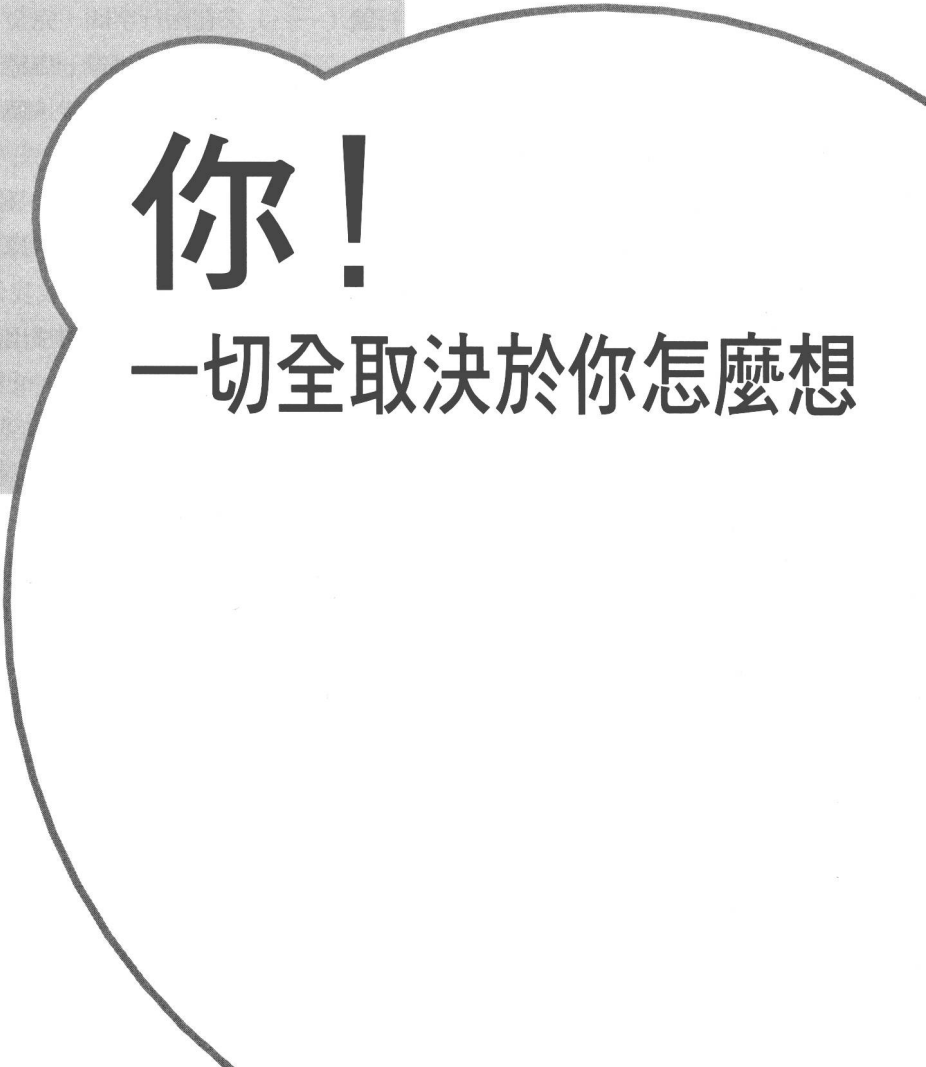
整個公司由鮑伯·波納德經營，他現在是該公司碩果僅存的創始人，同時身兼總裁及執行長兩職。我第一次看到老闆的決策型態，是如何影響整個公司內外的每日生活。鮑伯深具時尚感，據說他有四十套以上的西裝，每天在辦公室都可以欣賞時裝表演，男士的穿著打扮比女士還講究。我們每個人都想炫耀自己的Hugo Boss領帶及亞曼尼（Giorgio Armani）西裝，多虧了鮑伯我才有了新衣櫃。直到現在，我只要在盛裝的場合就不禁想到鮑伯。

於是，在一九九一年經濟蕭條時期，我踏出門口開始我的創業探險。接下來的十年之內，我經歷了所有能發生在企業老闆身上的事。在我經營第二個事業時，我被其他兩個合夥人踢走。我在一九九九年網路泡沫時期賣掉了第三個事業（很幸運，由於



我婚姻的關係)，帶著我的家庭生活及足夠的財富逃出了我最後的事業，終於得以全身而退。我想告訴你的，就是這整個過程中我得到了什麼又失去了什麼。





你！

一切全取決於你怎麼想



擁有力量與勇氣

還記得在九〇年代中期，朋友曾給過我一個有彩帶的徽章，徽章的正面有些詭異的標誌和花紋。翻過來，徽章背面潦草地刻著：「賜予——力量——與勇氣」。令人不解的是，「力量」這個詞以連字符號（——）夾在兩行字間，完全不合文法。當時我只覺得這是個不錯的禮物，如此而已。幾個月後，我的事業一塌糊塗、諸事不順，偶然間在抽屜中發現這個徽章，那時我已絕望到不擇手段的地步，便把徽章拿出來戴在脖子上，期望它能幫助我渡過陷入谷底的日子。

在我開創、經營事業的十五年間，有時訂單源源不絕、持續成長，新客戶不斷打電話來拜託我賣東西給他們，我總是希望這種日子永遠不要結束。反之，在其他慘澹經營的日子裡，不管價格再怎麼低都沒人想買我們的東西，換成我們要拜託顧客來買；在最糟的時候，模範員工辭職、電話系統故障、電腦當機無法出貨，我巴不得這一天趕快結束，也不知道回家後要如何回答老婆迎面而來的問題：「親愛的，你今天過得好不好？」

在這種悲慘之日的隔天，我會以恐懼的心情起床出發到辦公室，擔心接下來不知還要發生什麼衰事。然而，那個徽章以神奇的方式幫助了我，我把它拿出來，以手指劃過刻在上面的字「力量與勇氣」，然後把注意力集中在如何撐過這一天。我告訴自己：「今天，只要達到這個小小的目標就夠了。」

有時，倖存即以足夠 ☐☐☐☐