



【美】迈克尔·格伯 著

企业家迷信



新华出版社



THE E-MYTH

MICHAEL E. GERBER

图书在版编目(CIP)数据

企业家迷信/(美)格伯(Gerber, M.)著;洪允息译.

北京:新华出版社, 1996. 4

书名原文: The E Myth

ISBN 7-5011-3160-0

I. 企… I. ①格… ②洪… II. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 06668 号

The E Myth (revised edition)

Copyright © 1994 by Michael E. Gerber

Chinese translation copyright © 1995 by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc.

Copyright licensed by

Arts & Licensing International, Inc., New York

Bardon—Chinese Media Agency (International)

博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

中文专有权属新华出版社

企业家迷信

[美] 迈克尔·格伯 著

洪允息 译

*

新华出版社出版发行

新华书店经销

三河市邮电局印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 6.125 印张 110,000 字

1996 年 4 月第一版 1996 年 4 月北京第一次印刷

印数: 1—5,000 册

ISBN 7-5011-3160-0/F·448 定价: 9.80 元

序 言

时常有人问我：成功的企业家掌握了哪些不成功的企业家所没有掌握的知识？我的回答是：不可枚举。但我看这并不是他们成功的原因。据我所知，实际情况和一般人的看法截然不同。在商场上，成功者之所以能够成功，并不是因为他们掌握了哪些知识，而是因为他们具有永不满足的求知欲。反过来说，在我遇到的失败的企业中，多数的问题并不是业主不大懂理财、经销、管理或营运。他们是不大懂，但是这些东西很容易学。问题是他们以为自己的知识已经够多的了，于是把时间用来为自己的旧知识辩解，而不是用来发现未知的领域。

在我遇到的成功的企业主和那些不成功的企业主之间，还有一个同样重大的差别。那些最成功的生意人都有打破沙锅问到底的决心，不管要为此付出多大代价也在所不惜。他们绝不忽视细节。他们集中注意力抓许多看来似乎无关宏旨、微不足道，但实际上却是每一个企业不可或缺的事情。把这些细小的事情办得一丝不苟，就在整体上构成一种非同一般的要素，一种似乎行将过时的品质，使企业中的佼佼者有别于那些满足于平庸和一般、只求马马虎虎过得去的竞争对手（何其不幸，我们

在日常生活中接触到的企业多数都是这样的)。的确，在杰出企业家脱颖而出的背后，有一个简单的道理：他们真正懂得，一丝不苟地办好小事情会产生令人惊羨不已的影响。

本书专门探讨这一迷人的现象。它将帮助读者看到，开发一个成功的企业实际上就是在思想上和工作中进行永无止境的探索和永不间断的研究，并主动地跟众多力量较量。这个过程以其令人叹为观止的变化，层出不穷的意外和简直无可名状的错综复杂性使我们当中那些虔诚追求知识的人一再感到万分惊奇，以至大惑不解。一位智者说：“了解你自己。”对正走在探求知识的道路上的商界人中，我除了向他们敬赠这一条万流景仰的格言外，还祝愿他们商途顺遂、福星高照。我还可以奉送另一位智者——安东尼·格林班克^①——在《求生存箴言》一书中写的几句颇有启迪意义的话：“你并不需要有国际汽车大奖赛运动员那样的反应能力、赫拉克勒斯大力神那样的肌肉和爱因斯坦那样的大脑才能度过难以对付的困境。你只需要知道怎么办就成了。”这也是本书要探讨的问题。

祝君读有所获。

^① 安东尼·格林班克（1933—）是英国著作家。1967年出版的《求生存箴言》告诫读者如何对付在生活中可能遇到的数百种险情以求生存，内容富于创造性和实用性。——译注

引 论

“我想可能在每个企业里都有人患慢性狂躁症。”

约瑟夫·海勒^①。《杯弓蛇影》

如果阁下是企业主或者想做企业主，那么这本书就是为你而写的了。本书是过去10年间我们花大量时间对数千家小企业进行调研的结晶。它旨在阐明一个观点：我国的企业根本无法成功。这个观点是我们与之合作的不计其数的人根据经验提出并印证是正确的。

这并不是因为企业的主人和经营者没有努力。他们是努力的，他们为得到回报而作的努力远远超过他们应该作的程度。问题是他们干得不对路，结果使企业陷于一片混乱，以至到了难以管理、变生不测和得不偿失的

^① 约瑟夫·海勒是20世纪美国黑色幽默作家。《杯弓蛇影》是一本小说。伯格引的句子和原文有些出入。原句的确切意思是：“我想，在当今的公司里可能毫无例外地至少有一个人患慢性狂躁症。”——译注

地步。

且看一些数字。

在美国，企业的开业率上升之快令人吃惊，但是企业的倒闭率同样以越来越惊人的速度上升。全国每年有50多万人创办企业，而其中至少有40%的人所创办的企业就在当年倒闭，80%以上的人（40万人）所创办的企业不到5年就倒闭。^①

即使你的企业能够维持5年或更长一些时间，你也不能如释重负地松一口气。那些捱过头5年的企业有80%以上在第二个5年里倒闭。

为什么会出现这种情况？为什么这么多人闯荡江湖，到头来却败下阵来？他们究竟有哪些经验教训没有吸取？为什么有关从商之道的信息俯拾皆是，而真正功成名就的人却寥若晨星？

本书将对这些问题作出回答。它阐述四个根本看法。你如果理解这些看法并铭记在心，就能创办异常成功的企业。反之，你如果等闲视之，就有可能加入那支每年多达20万人的队伍，他们为兴办企业而倾注大量精力和财力，但最后以失败告终。或者你有可能和另外许多人一样，为勉强求得生存而年复一年地苦斗下去。

第一个看法 在我国存在一种迷信——对企业家的迷信。这种迷信认为，企业是企业家为了获得利润而冒

^① 据美国商务部。——原注

着蚀本的危险去创办的。实际情况根本不是这样。人们创办企业的真实意图跟企业家的思想几乎没有关系。今日美国企业倒闭率之高令人震惊，其最重要的原因就是相信了这种迷信。识别这种迷信并反其道而行之，可能是任何企业获得成功的诀窍。

第二个看法 在美国企业界，一场革命方兴未艾，这就是“转钥匙”革命。这场革命不仅改变着我国企业的经营之道，而且改变着一系列观念。比如：“谁创办企业”，“怎样创办企业”，“创办企业成功的可能性有多大”。

第三个看法 “转钥匙”革命的核心是一个充满活力的开发企业的过程，我把它称作“企业开发程序”。这个程序只有被企业主制度化并特意加以贯彻，才能成为优秀企业的一块奠基石。如果一家公司在所有活动中都贯彻这个程序并利用这个程序来掌握自己的命运，它就会永葆青春、蒸蒸日上。反之，如果对这个程序等闲视之（多数公司都是这样的），那就只有接受“听天由命的管理”，发展停滞，直至倒闭。

第四个看法 任何企业主都可以系统地应用“企业开发程序”，其方法是在企业营运中有步骤地吸取“转钥匙”革命的经验。假使那样做的话，这个程序肯定可以使任何愿意为了事业的兴旺发达而付出必要的时间和心血的企业家获得成功。

格伯企业开发公司^①把“企业开发程序”贯彻到由七个步骤组成的“企业开发方略”中去，用于数千企业屡试不爽。你一旦把这套方法应用于自己的企业，就会获得为办好企业而需要的管理水平。

因此，这是一本注重实际成果的书。这并不是说，这里又出版了一本“入门书”。我有跟小企业家合作的经验，我很了解他们最不需要看“企业经营入门”之类的新书了。这类书不顶用，顶用的是人，而使人顶用的是那些使他们懂得需要怎样努力，因而值得他们为之奋斗的观点。你只有把这样的观点和自己的思维方式及经营方式牢固地结合起来，才能使方法具有实际意义。

本书就是探讨这样一个观点：你的企业无非是反映你本人的一面清晰的镜子。

如果你的思想毫无条理，你的企业也会毫无条理。如果你对企业究竟需要怎么办知之甚少，你的企业也会反映这种局限性。如果你杂乱无章，你的企业也会杂乱无章。如果你贪得无厌，你的雇员也会贪得无厌：他们为你而作的奉献会越来越少，而向你索取的东西却越来越多。

如果你要改造自己的企业（这是为了获得成功所必须做的），你必须首先改造自己。否则，你的企业永远也

^① 格伯企业开发公司是本书作者迈克尔·格伯在1977年创办的，总部设在美国加利福尼亚州。主要业务是为美国小企业提供咨询服务。咨询的中心内容就是本书介绍的“企业开发方略”。——译注

不会使你满意。你一旦改造了自己，你的企业也会得到改造并且成长壮大。

你自己需要进行的第一项改造牵涉到你对两个问题的理解：企业究竟是干什么的？使企业成功地运转需要具备哪些条件？你一旦对此有所领悟，你的企业和你本人的生命都会获得全新的意义。你会恍然大悟：为什么那么多人不能从自己兴办的企业那里得到回报。你会开始明白：不管什么人，只要创业的路子走对了、真正懂得怎样创业并具备必要的手段，就可以得到几乎难以令人置信的机遇。这样的情况我已见过数千次，什么样的企业都有，其中有些企业家在开始时对商场一窍不通。

这样的情况不仅可以发生在你的身上，而且一定会发生在你的身上。

欢迎！享受读这本书的乐趣吧！祝你成功！

你已经走在成功的道路上了！

目 录

序言	(1)
----------	-------

引论	(3)
----------	-------

第一部分 企业家迷信与美国企业界	(1)
------------------------	-------

第一章 企业家迷信	(3)
-----------------	-------

第二章 企业主的三种心态	(8)
--------------------	-------

第三章 企业幼年期	(19)
-----------------	--------

第四章 青春发育期：物色帮手的故事 ...	(24)
-----------------------	--------

第五章 越过“舒适区”	(31)
-------------------	--------

第六章 成熟期与企业家的典型企业观 ...	(39)
-----------------------	--------

第二部分 “转钥匙”革命：企业经营新概念	(47)
-------------------------------	--------

第七章 “转钥匙”革命	(49)
-------------------	--------

第八章 特许连锁原型标准店	(57)
---------------------	--------

第九章 把企业看作工作对象，而不是工作场所	(62)
--------------------------------	--------

第三部分 创办一个成功的企业 (75)

第十章	企业开发程序	(77)
第十一章	企业开发方略	(85)
第十二章	根本目标	(88)
第十三章	策略目标	(93)
第十四章	组织策略	(101)
第十五章	管理策略	(117)
第十六章	人事策略	(127)
第十七章	市场营销策略	(142)
第十八章	系统策略	(153)

跋：让美国企业界实现夙愿 (171)

后记 (181)

第一部分

企业家迷信与美国企业界

第一章

企业家迷信

“他们沉醉于工作，毫无自知之明。”

——奥尔德斯·赫胥黎^①

“企业家迷信”就是对企业家的迷信。这种迷信在我国源远流长，看起来十分崇高。如果要给典型的企业家作一画像，和巨人赫拉克勒斯相似的画面就会浮现在我们的脑际：孑然一身，傲然挺立；为实现独自创业当老板的宏愿，不顾风吹雨打，勇对一切艰难，在险峻的峭壁上攀登高峰。这种传奇式的画面情调高尚，颂扬盖世之才的奋斗，讴歌对至高无上理想的追求。

的确，这样的人是有的；可是据我所知，他们寥寥可数。在我有幸结识并合作过的数千位实业界人士中，真正的企业家很少。我初次遇见他们时，发现多数人的企

^① 奥尔德斯·赫胥黎（1894—1963），美籍英国作家，其祖父为著名英国博物学家托马斯·亨利·赫胥黎（1825—1895）。——译注

业家形象几乎荡然无存。他们攀登高峰的热情已经冰释化解为对层峦叠嶂的恐惧。他们已经无力爬越峭壁，而只能使劲抠住陡壁以免摔下。他们普遍都精疲力竭，精力充沛的人屈指可数。

可是，他们一定做过企业家。他们毕竟创办过自己的企业。他们一定有过梦想，为了使梦想成真才肯冒这个险。果真如此的话，他们的梦想现在到哪里去了呢？为什么破灭了昵？当初创业的企业家又到哪里去了呢？

答案很简单：企业家只存在于瞬间，只在飞逝的一秒钟里存在，接着就不见了（就多数情况而言，永远不见了）。即使企业家幸存，那也只是一种迷信，起因于对“谁办企业”和“他们为什么办企业”这两个问题的误解。这种误解使我们美国人滥用资源、坐失良机、浪费生命，付出了难以想象的惨重代价。

这种迷信和误解就是我说的“企业家迷信”——对企业家的迷信。它植根于我国一种浪漫的看法，即认为企业是企业家兴办的，而多数情况并非如此。

那么，在美国，创办企业的究竟是些什么人呢？他们为什么创办企业呢？

企业家狂热症

为了对企业家迷信以及构成其核心的上述误解有所

了解，让我们对办企业的人作更细致的观察。我们不观察他办企业以后的状况，而是观察他办企业以前的状况。

你在创办自己的企业以前处于什么状况？（也可以这样设问：如果你现在打算办企业，那么你现在处于什么状况？）如果你跟我所认识的 99% 的人情况相同，那么你所处的状况是正在为别人工作。

你在做什么工作呢？你可能和几乎所有将创办企业的人一样，正在做专业技术性工作。你可能是木匠、机械工或者机械师。你可能是簿记员或者髻毛狗剪毛工；制图员或者高级理发师；普通理发师或者计算机程序编制员；医生或者文书；平面造型艺术家或者会计师；室内装饰设计师、管子工或者售货员。不管你从事什么职业，你是做专业技术性工作，而且十分擅长。不过你是为别人做专业技术性工作。

有一天，不知何故，情况发生了变化。这可能是由于天气有变、某人生日或者你的孩子从中学毕业。也可能是由于你在星期五下午收到了工资袋，或者是由于老板坐姿不端正因而斜着眼睛瞅你。也可能是由于你感到在老板的成功里有你的一份贡献。而他并不赏识。

哪一个原因都可能，但是什么原因并不重要。有一天，不知道何故，你突然患了企业家狂热症。从那一天起，你的生活就和往昔不可同日而语了。

你好象这样自言自语：“我这样干活究竟是为了什么？为什么要为这个家伙干活？真见鬼！我掌握的这一

行知识和他一样多。没有我，他就没有企业可言。连傻瓜都可以办企业。我就是在为傻瓜干活。”

你留意到对自己说的这些话并且真正往心里想，于是决定你的命运的时刻到了。你为自己果断地解决难题兴奋不已。独自创业的想法魂牵梦萦。自己当老板，干自己的事业，不再听命于人——这些想法具有不可抗拒的诱惑力，令你十分高兴。

你一旦染上企业家狂热症，病情就没有缓解的可能。你摆脱不了这个病。你必须办企业。

一个致命的想当然的看法

你深受企业家狂热症的折磨，终于接受了有关办企业的一个最糟糕的看法，大受其害。所有独自创业的技术专家们都有这个看法，而这个看法一旦形成，就决定了一个企业从举行开业大典到停业清理的命运。

这个致命的想当然的看法是：你如果了解一个企业的专业技术性工作，也就了解有这种技术性工作的企业。

这个看法是致命的，因为它完全不合乎事实。实际上，这个看法就是多数企业倒闭的根由所在！

一个企业的专业技术性工作和一个有那种技术性工作的企业——这是两件完全不同的事！但是办企业的技术专家们看不到这一点。对他们说来，企业并不是企业，