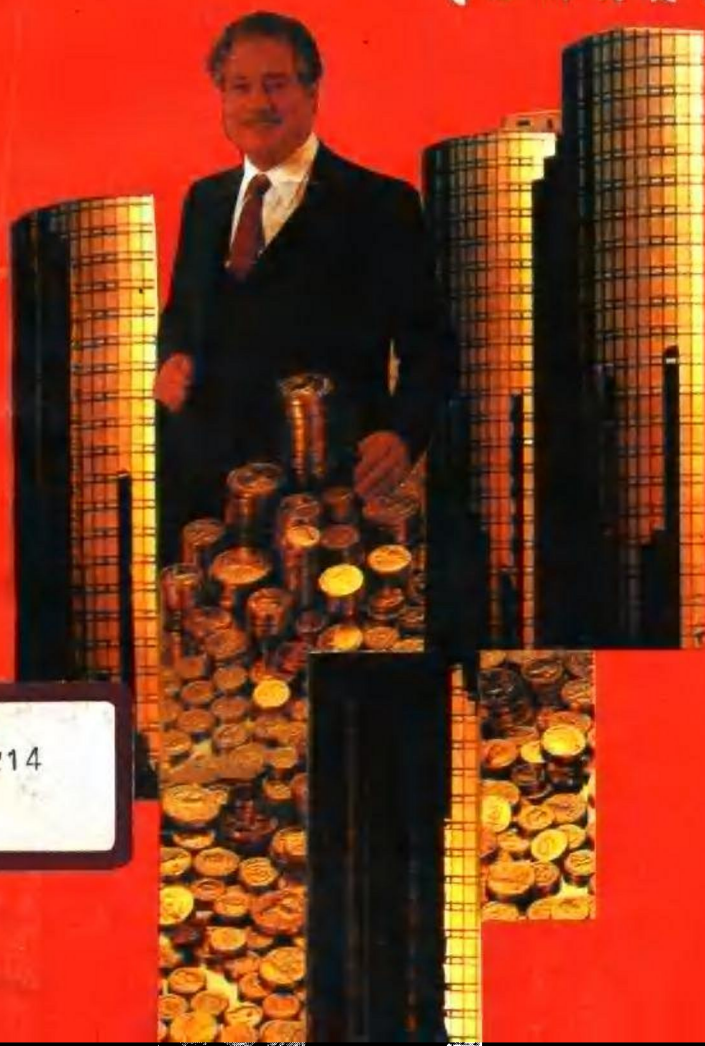




强者为王

美国个体商战中的发财之道

〔美〕卡特·亨德森 著
何其三 钱进 燕兰 译
四川人民出版社



7.1214

强者为王

——美国个体商战中的发财之道

〔美〕卡特·亨德森著

何其三 燕 兰 薛 重 译



000400

Winners
by Carter Henderson

根据美国Holt, Rinehart and Winston

出版公司1986年版译出

责任编辑：颜永先

封面设计：文小牛

技术设计：凌志云

●西洋镜丛书●

强者为王

——美国个体商战中的发财之道

(美) 卡特·亨德森著 何其三 燕 兰 薛重译

四川人民出版社出版发行 (成都盐道街3号)

遂宁市印刷厂印刷

开本787×1092mm 1/32 印张8 插页2 字数152千

1988年12月第1版 1988年12月第1次印刷

ISBN7-220-00618-7 /F·4T

印数：1—10000

定价：2.60元

目 录

伟大事业
经营概念
展望未来
变纸为金
摇动摇钱树
不惜代价
真知灼见
攀登崎岖小路
真正的企业家精神
并没有离去
真正的强者
成功之后怎么办？
上流社会生活

伟 大 事 业

“虽然我们生活在大工业及大公司的时代，但我相信，今天的时代仍是企业家的时代，是个体的时代。这就是今天乃至未来美国繁荣昌盛的缘故。”

——罗纳德·里根总统1985

年3月28日在美国圣·约翰

大学的演讲

在当今美国社会，每天几乎都有数以千计的美国人鼓足勇气，投身到当今美国社会最伟大的行业中去——创办经营自己的企业。

尽管许多人失败了，但却有为数不少的人获得了成功。这些年龄、种族、模样、经营规模迥然不同的男男女女们，在经济上获得自立、精神上得到满足，不少人甚至成为巨富，成绩之辉煌远远超出他们的梦想。

● 苏兹·巴斯是一位眼睛近视、身材矮小、离异并带有两个小孩的妇女。当她在得克萨斯州的奥斯汀创办取名为“闪光灯”的冰制品快送中心时，她对经商创业可谓一窍不通。然而该中心年经营额却达到了40万美元。

● 赫布·科尔温是一位风度翩翩的英俊黑人。他辞去了满不错的工作，卖掉小车，同他妻子卡罗尔在佛罗里达的坦帕城创立了名叫“太阳岸”的供销公司，两年中年营业额从零增长到120万美元，并且还在继续增长。

● 克里斯·恩古叶从越南初到美国时，年仅18岁，仅有点滴从商经验，毫无经商资本，英语也很蹩脚，然而，所有这些并未阻止他在美经商创业。他在内布拉斯加的奥尔哈做起了蛋卷生意。1984年他总共赚得400万美元。

● 艾德·洛一天正帮他父亲拉沙，这时隔壁邻居来找他要些沙土垫猫窝。艾德便向她推荐用吸潮的细陶土。从此，小猫垫料便诞生了。今天，设在印地安那州南本德的艾德·洛猫垫料公司年销售额已达8500万美元。而艾德又开始了新的商业冒险（公司一年付给他100万美元作为他四处闯荡的费用）。

以上是几位你将在本书中结识的成功者。另外，你还

会有幸一睹众多超级明星的风采，诸如联邦快运公司的弗雷德里克·史密斯；玛丽·凯化妆品公司的玛丽·凯·阿什；MCI通讯公司的比尔·麦高恩；温尼贝戈实业公司的约翰·汉森；发明可爱的“白菜娃”布头娃娃的泽维尔·罗伯茨；以及推出苹果牌计算机的史蒂夫兄弟（乔布斯·史蒂夫和沃兹·赖克·史蒂夫）。你可以效仿这些商业巨子在创业中所采取的经营策略。

同时，你还将结识蜚声全美的商战专家，他们曾帮助过不计其数的个体成功者帮他们制订经商创业计划，筹措开业资金，开发新产品，打出行之有效的广告，展开公关战，实行质量管理，战胜危机，直至推销产品，获得高额利润。

最后，你还将从神秘的经商诀窍中得到启迪，获益匪浅，如产品定价，电话销售，信誉再创，估算公司资产，保持家族企业和睦融洽以及事业成功后怎样安排你的生活。

对于大多数的人来说，企业家都是些神秘而不可思议的人物。他们的大名及尊容常常出现在地方报纸的商业栏目中或是电视屏幕上。他们中的许多人商绩卓著、腰缠万贯，生意红火。有些人积累的资产甚至令阿斯托家族^①、洛克菲勒家族以及范得比尔特家族^②这样的大富翁也眼

①阿斯托家族——美金融财阀世家。创始人为约翰·雅各布·阿斯托。
——译注

②范得比尔特家族——美铁路巨头，是最富有的家族之一。创始人为科尼利厄斯和威廉·亨利。
——译注

红。

然而，这些商战中成功者的秘诀是什么？他们是怎样得以创业发迹的？更重要的是，你能否也像他们一样投身到这伟大的行业中去大干一番呢？

夺魁之念

对于成功的企业家，人们早已进行过深入的研究，对于他们为什么成功而其它许多人则失败的原因也早已进行了细致的分析。其中性别、种族、出身背景、年龄、经济状况、受教育程度以及其它许多方面都被视为重要因素。然而，在诸种因素中，最最重要的要算坚定的求胜决心。哈佛大学心理学家大卫·麦克利兰在他的大作《获得的社会》中把这称之为“夺魁信念”。

雷·克罗克创建了麦克唐纳德快餐公司并把它发展成拥有几十亿美元的快餐业帝国。他的私人资产也达5亿美元。他崇尚信念与决心，写道：

世间没有什么能取代

持之以恒。

才智不能；到处都充斥着

身怀绝技的失意人。

天才不能；怀才不遇是

尽人皆知

知识不能，世界满是
有识之人
信念与执着才是万能。

当你决定开始动手时，你也开始了通往成功之路的艰难历程，不懈的努力将把你载往胜利的彼岸。企业家诺兰·布什内尔曾出资500美元与他人共同创办了电子游乐公司。4年后，又以2800万美元脱手，卖给了沃纳通讯公司。对于经商，他简言道，“行动起来，自己动手，就这么简单。”

拉尔夫·劳伦是位获得巨大成功的时装设计师。但当年不过是个小商贩，专门贩卖波士顿一个领带加工厂商生产的领带。他遵循布什内尔“行动起来，自己动手”的原则，别出心裁地设计了一批富有特色的领带，交由那个厂商生产。厂商认为“人们不会喜欢拉尔夫·劳伦的风格。”但劳伦却说道：“我并不这么认为，我觉得自己能行。我有才能，我想自己继续干下去，我必须坚持。”

正是这种毫不动摇的自信心，力量以及坚持下去的信念造就了千百个成功者，使他们的事业繁荣兴旺。在美国历史上，还很少有像今天这样适于经商赚钱的大好时光。

美国社会生活各个方面所发生的翻天覆地的变化，都为具有创新、开拓精神的企业家们创造了大显身手的场所，提供了众多的机会。随着单身家庭和妇女有偿劳动大

军的急剧增加,对白托中心和快餐馆的需求猛增。科学技术的突飞猛进已渗透到整个新兴产业,无论是生物工程,电视录像,还是机器人。另外政府对金融、交通及通讯业管理控制的放松,本身就为大量新企业的诞生创造了条件。并且,当今美国社会存在的人口老化问题也刺激了护理院、退休老人院以及盈利性医院这类机构的兴旺发达。

对于那些渴望成为企业家的人来说,这简直是千载难逢的好时机。他们有着众多的机会,并且充满活力的美国经济体制将有助于他们把梦想变为现实。比如近年来要求筹措风险资本的人大为增加;开设讲授怎样经商办企业课程的学校陡增。种类繁多的专业杂志应运而生,诸如《有限公司》、《风险企业》、《经商》等等。新开设了60多个“企业孵化器”,在那里,新生企业可以找到生产场地、得到扶持和帮助并听到明智的忠告。华盛顿大学工商管理学院的卡尔·维斯珀教授说道:“显然,企业家的人数急剧增加,就连我们这些人身上也潜伏着一股经商热望。恐怕美国人人都是如此。”

1980年白宫小型企业会议(在1986年9月30日之前将再度召开这样的会议)的总结报告这样概括道:“从更深层的意义上说,小企业是人类与生俱来权利的体现。正是通过这些个体企业,我们才得以把握住了我们所珍视的自由的权利以及获得机会的权利——掌握和操纵自己命运的自由;靠自己的智慧和努力追求富裕、成功的自由;有为自己的利益而冒风险的机会。并且,敢于承担风险和责任

的人愈多，维护和巩固政府民主的人就愈多。”

致富的八个步骤

假如你想经商创业，且已拿定主意，不达目的誓不罢休，那么本书所讨论的经营策略将给你以启迪，使你受益匪浅。你可运用这些策略来攀登以下列出的通向成功的八级台阶，将你对新产品或服务项目的设想变成你自己拥有的赚钱企业（当你攀上顶峰时，财富正等待着你）。

1. 将你设想的新产品或服务项目概念化。
2. 预测能使你的经商计划夭折或有助你计划成功的经济变化趋势。
3. 制订出开发、销售新产品或是发展服务项目的切实可行计划。
4. 筹集开业所需的资金、设备、场地等。
5. 正式开业。
6. 扩大生意。
7. 战胜危机，度过逆境。
8. 达到最大销售额，获取最大利润。

历来都是先有设想，才有公司——对顾客需要什么，会买什么的设想。这样生意才会兴旺发达，设想可以不着边际，既可是吉姆·汉森式的设想，也可是特德·特纳式的设想。吉姆·汉森想出一个制造新玩偶的主意，他称他们为“麻乖乖”（其中包括青蛙克米特，猪小姐和他们的朋

友)。而特德·特纳则在亚特兰大收买了一家管理经营不善、濒于倒闭的小型超高频电视台，并将其改造成超功率的“超级电视台”，这样就能通过地面卫星接收装置，使美国千百万电视观众收看国内外电视节目，《我怎样在邮购业务中盈利100万》一书的作者约瑟夫·科 斯 曼说道：

“一个好的产品或服务项目能使你的后半生过得舒适、奢华。”

然而，即便是宏伟蓝图已经描成，要把它变成生意兴隆、财源旺盛的公司，仍须有切实可行的行动计划作保证。几乎没有风险投资者会对你的设想投资，他们甚至不屑与你一谈，只有在他们仔细研究，审核了你的经商计划，确定其可行性后，投资方能成其为可能，对经商策略进行认真的思考是十分必要的，这能使你把握住重心，将注意力放在促使设想变为现实所需的步骤上。

如果你制定经营计划时，考虑到了以下两点，那么成功的把握就更大。第一，顺应美国经济发展的趋势。第二，尽量避免被它令人敬畏的力量压碎。正如我们所知，这种从工业经济向信息经济过渡的趋势，使美国中西部的钢厂纷纷关闭，代之出现的是从马萨诸塞州128号公路到加州硅谷的那些欣欣向荣、富有生气的知识密集型产业。

一旦经营计划完成，你就必须着手筹集开业用的财力物力。尽管你这个企业家毫无疑问是启动你冒险事业所需的火花塞，然而最终能使整个事业运转起来的，则是美

国的自由企业制度，这一制度随时准备满足你的任何需求。风险资本、熟练技术工人，生产资料，以及急于兜售产品的供货商们都将为你能在全球市场上争得一席之地而尽力，这样，经过深思熟虑的经营计划，一夜之间就能变为现实，结出丰硕的成果。

就拿两位蒙特利尔记者突发的经商奇想来说吧。1980年，当司各特·艾比特和克赖斯·哈尼坐在厨房里边喝咖啡，边玩一种100美元一回的游戏时，哈尼突然提议他们来发明一种游戏软件。至于当时的动机他已全然记不起了。艾比特认为他们要发明的这种游戏（机）须与日常琐事有关，于是他们便立即动手打扫干净餐桌，草草拟出了游戏的玩法，在不到一个小时内，“琐事追踪”游戏软件便问世了。艾比特和哈尼，连同哈尼的哥哥以及一位律师一道，办起了一家公司。靠向32位朋友出售200元一股的无投票权的股票^①筹到了资金，并与在加拿大和美国的公司签订了分销合同。“我们深信不疑它会走俏，”艾比特说道，而且事实证明的确如此。在不到4年的时间里，“琐事追踪”游戏软件在全世界的销售额已达10亿美元，并仍在继续上升，已接近20亿美元。

在准备工作尚未就绪以前就贸然开业是十分危险的，并会有损你金融肌体的健康。联邦快递公司近来人们心

^①无投票权的股票——在美国有些公司的普通股分为有投票权（B种股票）及无投票权股票（A种股票）。有投票权股票可以选举董事。在美国无投票权股票不能上市。——译注

目中最成功的新办企业之一。但当时投资者在创办人弗雷德·史密斯尚未进行独立市场调研,证实他的设想的确富有潜力,定能大功告成之前,拒绝向他提供开展隔日小邮包快递服务所需的风险资本。史密斯为此不仅做了一次,而是做了两次可行性调查,最后才得到这笔投资。

许多私人新兴企业刚起步时本小利薄、场地简陋,诸如苹果牌计算机这样的成功企业都是这么起家的。然而偶也有一出现就羽毛丰满、财源茂盛的企业,如像在60年代华尔街那带有浓厚冒险色彩和赌博性投资的时代里,金融老板格里·蔡的“曼哈顿基金会”在正式开业之前,实际上就已从客户那里融到2.47亿资金。这是探索和容易失误的阶段。在这一阶段,要想生意站住脚,不致夭折并兴旺发达起来,就必须随时纠正战略上的失误。阿瑟·琼斯是“诺提勒斯运动医学实业公司”的创始人,他说:“成功来自于英明的决策,英明的决策又出自于经验,而经验则是通过错误和失败获得的。”

潘西·埃伦·埃斯曼是在加州圣何塞的鸡舍里开始兴办生意的。很快,她便领受到了琼斯精辟论断的正确性。她制作和销售一种适于婴儿在盆里洗澡时用的泡沫橡皮垫,这种垫子能将婴儿托起,这样给婴儿洗澡就很方便了。一开始,她不谙生意场上的讲价之道,采购原材料时多付了很多钱,并受人哄骗,在一处很不当道,口岸极差的地方摆了个商品展销摊。之后又收到一封寄自一家生产同类产品(取名为“帕珀”)的公司的恐吓信,被迫将自

己产品的名称由“小帕珀”改为“潘小西”，这样白白将价值2000多美元印有老名称的商品包装浪费掉。而当她刚开始有起色时，竞争者们蜂拥而至强迫她削价，埃斯曼从所有这些挫折中吸取了教训、总结了经验，并最终使她的生意在4年之内翻了10倍，盈利500万美元。

向大萧条挑战

只要有正确的经营设想和计划，即便是在最恶劣的条件下，也能创办成功的企业。这在经济大萧条时期是屡被证实了的。迈克·卡伦（世界头号“物价破坏者”）在长岛开办了名叫“库伦国王”的减价超级市场，吸引了百里以外的顾客远道前来光顾。查尔斯·雷文森在经济萧条处于谷底时，开创了“雷维隆”公司，并使其资产接近20亿美元。他别出心裁地想到，如果他的公司能推出五彩缤纷，并与口红相配的指甲油，那么妇女们一定会蜂拥而至，争相购买，结果他成功了。1933年3月4日，也就是新当选的罗斯福总统道出“唯一能令我们惧怕的事就是恐惧本身”这一伟大名言的同一天，年仅22岁的道格拉斯·利开办了一家新企业，并很快在纽约的时代广场打出了使整个世界为之惊叹的辉煌广告，令广场生辉。

一旦开业，就必须扩大生意，否则企业就将逐渐衰亡，而扩大生意往往靠多销售你的原产品和不断拓展与之有关的新业务。这需要艰苦的努力和丰富的想象力。创办年

盈利额为2000万美元家族企业的劳伦斯·赫尔克就具有非常丰富的想象力。他公司的业务是培养啦啦队长。他把自己描绘成“这一行里资格最老、最富有的啦啦队长。”早在1946年到1948年，他还就读于达拉斯的南梅思迪斯特大学时，就是一名啦啦队员了。今天，他经管着350家啦啦队指导所，每年有15万年轻人前来受训。他还为观看体育竞赛时喜欢着啦啦队装的人开辟专门指导所。最近又在日本开设了办事处。赫尔克在50年代就开始经营辅助性业务，如今，他的“啦啦队供应公司”控制了60%的啦啦队用品市场，出售队装、绒球等啦啦队用品，所有这些都是由他自己的工厂生产制作或者承包给其它生产商。

当企业成本估计中的学习曲线①上升、经营势头良好，并开始产生规模经济②效益时，就势必会遇到逆境和危机。设在加州圣克拉拉城的“集中技术有限公司”董事长阿兰·米歇尔斯说道，办公司是“一种恐怖和混乱的尝试”。的确，他言之有理。成功企业家的标志之一便是具有跨越一切似乎是无法逾越的障碍的能力。当查尔斯·拉托勒斯把自己的玩具公司卖给“州际百货公司”时，他这一不明智的举动给自己带来了灾难。因为那是家管理混乱的

①成本估计中的学习曲线（改进曲线）——这种曲线是基于产量成本其累计平均单位成本是按固定率下降的原理估计的。——译注

②规模的经济——指企业规模，生产要素比例等必须符合市场需要所带来的效益。规模的经济可分外部和内部的。外部经济与该工业的位置有关。而内部经济则取决于企业自身的组织或努力，主要有（1）生产要素的使用比例；（2）行政管理的节约；（3）市场上大宗原料采购与销售成本的降低；（4）大企业借贷成本的降低；（5）自己拥有研究机构。——译注

直接零售商店，8年后便倒闭了，拉托勒斯也跟着倒霉。然而他毫不气馁，经过不懈的努力，公司终于起死回生，从毁灭中重新站了起来，并成为全美最大的玩具零售商行，创纯利7500万美元。

假如你能战胜所有可能摧毁公司的危机（甚至连像“AT&T能源公司”和“通用电气公司”这样庞大的企业也难免不受影响），那么，你就有希望跻身于年销售额达2500万美元的约1.5万家公司之列。

公司发展的最后这一阶段所面临的挑战就是保持企业的活力。要做到这一点，有以下几条途径：

● 引入、开发新项目和新产品。比如联邦快递公司的弗雷德·史密斯开发出一种电子传递系统，利用人造地球卫星来传递信息，凡美国范围内的文件和信函，两小时之内就能投到。

● 兼并其它公司。据《有限公司》杂志刊载，设在洛杉矶的佩达斯国际公司就是通过这种途径于1984年迅速发展为美国私营企业的。该公司董事长迪克·多茨这样说道，“我们将企业家集中起来。”

● 杜绝、铲除影响企业迅速发展的官僚作风，保持企业活力，要做到这点，你可聘请一位高级专业管理人员来帮助你处理公司的日常事务。许多成功的大企业都是这么做的。

对于大多数成功的企业家来说，经商创业是当今社会最富吸引力、最激发人的事业，他们把它视为生命，为它冒