

1

创业 必经的那些事

[美] 迈克尔·格伯 (Michael E. Gerber) 著

THE
E
-MYTH REVISITED

“创业教父”逐一化解创业难题
帮助企业突破经营瓶颈

Why Most Small Businesses
Don't Work and What to Do About It

《公司》杂志500名CEO联名推荐的“企业家圣经”
《商业周刊》、《纽约时报》年度商业畅销书之一



中信出版社·CHINACITICPRESS

1 创业 必经的那些事

【美】迈克尔·格伯 (Michael E. Gerber) © 著

王甜甜 © 译

“创业教父”逐一化解创业难题
帮助你的企业突破经营瓶颈

THE
E-MYTH REVISITED
Why Most Small Businesses
Don't Work and What to Do About It

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

创业必经的那些事 1/ (美) 格伯著, 王甜甜译. —北京: 中信出版社, 2010.10

书名原文: The E-Myth Revisited

ISBN 978-7-5086-2325-2

I. 创… II. ①格… ②王… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第 182893 号

The E-Myth Revisited by Michael E. Gerber

Copyright © 1995 by Michael E. Gerber

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

Published by arrangement with Harper Collins Business, an imprint of Harper Collins Publishers, Inc.(USA)

All rights reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

创业必经的那些事1

CHUANGYE BIJING DE NAXIE SHI 1

著 者: [美] 迈克尔·格伯

译 者: 王甜甜

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 17 字 数: 184千字

版 次: 2010年10月第1版 印 次: 2010年10月第1次印刷

京权图字: 01-2010-3137

书 号: ISBN 978-7-5086-2325-2/F · 2090

定 价: 35.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000

中信出版
CHINA CITIC PRESS

致谢 | THE E-MYTH

REVISITED

我要对所有与我一同撰写本书的合作伙伴们，以及那些在我撰写本书的过程中帮助过我、支持我的朋友和家人们致以最诚挚的谢意。

首先，我要感谢我的妻子伊莲娜·格伯。伊莲娜不仅是我生活中的好伴侣，事业上的好搭档，而且还是一名出色的编辑。我感谢她多年来对我生活上的关心和工作中的支持。假如不是因为她的执著，我将永远都无法品尝到婚姻生活的甜美，只能在孤独中度过我的下半生；假如没有她的陪伴和鞭策，这本书也许永远都无法面世；假如不是因为她对工作的热爱以及追求真理的献身精神，我们的公司根本无法取得今天的辉煌。

接着，我要感谢我的孩子们：莎娜、金、希拉里、萨姆和亚历克斯·奥利维亚，感谢他们对我的支持和关爱。多年来，他们一直以自己的方式关心我，爱护我；我想，这大概是一种只有身为父的人才能体会到的真切感受吧。

其次，我还要感谢所有曾经效力于E-Myth Worldwide，以及现在仍在为E-Myth Worldwide工作的同仁们。正是因为你们的工作，我才有了写作此书的灵感，才能完成这本出色的著作。此外，我还要感谢我的那些客户们，正因为有了你们的亲身实践，我的这本书才有了存在的意义；真心感谢你们即使是在实现书中内容的条件尚未成熟，或是看起来似乎有些无理可循的情况下，也从未动摇过对本书的信心。

我要向多年来因为信任而选择我们的客户致以最真诚的谢意，感谢你们对我们的信任。而就在我们帮助你们走出困境，了解卓越和超越的真谛的过程中，你们也同样为我们上了极其生动的一课，使我们受益匪浅。

此外，我还要感谢南希和德莱弗斯。你们所拥有的超凡的智慧、博爱的胸怀以及宽容的精神无一不深深打动了，对我的影响之大之深远，也许你们永远都不会知道。

我还要将诚挚的谢意送给哈珀公司（HarperBusiness）的弗吉尼亚·史密斯，这位曾经陪伴我走过人生低谷的朋友；感谢她用自己的爱心和充满智慧的友情默默地关怀我、鼓励我，从而唤醒了我体内沉睡已久的乐观积极的本性，重新找回自我，而无须为过往介怀。

最后，我要感谢一直以来热情支持我的读者们。

感谢所有支持和关心我的家人、朋友、合作伙伴！谢谢你们！

序 THE E-MYTH REVISITED

从本书首次出版至今，已经过去整整 15 个年头了。对我而言，这是硕果累累的 15 年。在此期间，我身边发生了许多事情——家事、公事、生活琐事。其中有赏心乐事，也不乏痛苦往事。唐璜（Don Juan）在《力量的故事》（*Tales of Power*）一书中曾经说过：“普通人与勇士最根本的区别，就在于勇士会把身边发生的所有事情都看成是一种挑战，而普通人则只会把它们分成好事和坏事两类。”如果他的这一说法成立，那么，我也许应该为自己种种普通人的行为而感到愧疚。只不过，有时候，我也会回忆起当年那个在上帝所赐予的神力驱使下，像勇士一样奋勇向前的我。

15 年里，我经历过捉襟见肘的窘迫，品尝过失意的苦楚，也体验过常人难以想象的成功与辉煌；15 年来，我与妻子伊莲娜风雨与共，驾驶着我们的爱情小舟，顺利地驶入了第 16 个年头；15 年后的今天，作为父亲，我又拥有了两个十分出色的孩子，山姆和亚历克斯·奥利维亚（现在，孩子的数量已经增加到了 5 个，他们的年龄从 9 岁一直到 38 岁），此外，女儿金和女婿约翰又给我添了 5 个可爱的外孙和外孙女，莎拉、伊莱贾、诺亚、汉娜以及以赛亚，使我品尝到了为人祖父的乐趣。15 年来，我周游列国，足迹遍布澳大利亚、加拿大、西班牙、新西兰、日本、波多黎各、墨西哥，以及印度尼西亚；当然，我也几乎走遍了美国各大主要城市，为所到之处的小企业经营者们答疑解惑。他们中的许多人都有过和我类似的生活经历，用过我曾经用过的那些工作方式。由始至终，他们一直都在竭尽全力地支持我、关心我。对此，我感激万分。

简而言之，这 15 年来，我的人生真可谓是丰富多彩、跌宕起伏，欢笑与泪水同在，成功与失意共存。精疲力竭时，我痛苦；意气风发时，我得意。对任何人而言，15 年的经历都是一笔不小的财富，尤其是对我这样一个上了年纪，且倔强得不撞南墙不回头的人而言，这段经历更是弥足珍贵。

而本书正是我最近 15 年来的工作结晶，同时，它也包含了此前我的种种工作心得。当初，我的公司 E-Myth Worldwide 成立近 8 年之后，《The E-Myth》一书才最终出版问世。E-Myth Worldwide 很乐意与读过此书的你，以及那些打算阅读此书的读者们一起分享我的经验，并为你们提供帮助。

《The E-Myth》一书自问世以来，许多读者，以及我们公司所接待的许多小企业家们都希望我能进一步阐明书中的个别观点，从而使他们能更好地将其应用到自己的事业当中。针对多年来读者们对《The E-Myth》一书所提出的各种问题，本书逐一给出了详尽的答案，从而使得新老读者能以更加开阔的眼界来学习《The E-Myth》中所提到的各项经验和原则，并用它们来武装自己的头脑，以充沛的激情与活力经营自己的事业。

怀着这样的心愿，在本书中，我尝试用对话的形式来回答读者们所提出的一些问题，而这些问题全都是原书每一章节里的重中之重。与我进行对话的是一位十分杰出的女士莎拉（这并非她的真实姓名）。在过去的一年中，我和她一起度过了许多美好时光。正是得益于莎拉的商场经验和耐心、智慧与热情，我才能从容面对那些小企业家客户，帮助他们重整自己的经营理念和公司。同时，也正是为了满足莎拉的个人请求，帮助她从所遭遇到的挫折中汲取经验教训，我才最终将为读者们进一步阐明《The E-Myth》中各项观点和原则的念头付诸实践。我希望你们能和我一样，对莎拉所提出的问题感兴趣。

不过，在向你们介绍莎拉之前，我想先介绍一些自己关于小企业以及小企业家们的想法。

我常常被问到这样一个问题：“有什么东西是杰出的企业家们知道，而其他人却不知道的呢？”

对于这个问题，我的观点与常规想法恰好相反。我的经验告诉我，那些

在商场上取得非凡成就的人之所以能够获得巨大的成功，并不是因为他们知道某些为他人所不知的秘诀，而是因为他们具有渴望了解更多事物的强烈的求知欲。

我所接触到的失败个案中，大都存在这样一个问题：企业的失败并非因为其所有者对金融、对市场、对管理和运作等诸方面工作了解得不够全面——即使他们不了解，要想学习这些知识，也并非难事——而是因为他们将时间和精力都放在了为他们所掌握的知识进行辩护的无谓的工作当中。而面对同样的问题，我所认识的那些杰出的企业家们则会不惜一切代价，彻底抛弃过去的知识。

这才是睿智的决定。

我认为，这种睿智的决定应用的范围并不仅限于商业活动。

至于什么才是睿智的决定呢？在我看来，其实也就是一些能助你一臂之力，且凝聚了各种先见之明和真知灼见的决定。

无论从伦理上还是从道德上来说，这都是一条放之四海而皆准的真理。

我的这一想法虽说不上是极其深奥的大智慧，可是却有许多人不能理解其中的奥妙。即使他们可能也有过类似的想法，他们也不知道该如何用语言将它表达出来。不过，不管怎样，它依然存在着。你可以从他们的眼中看到它，从他们的骨子里感受到它，甚至从他们的声音当中品味它。

另一方面，尽管人们为了成功，总是会不断地追求一些“更先进的东西”，但是据我所知，脱颖而出的总是那些脚踏实地的人。他们追求细节，讲求实效，从不夸夸其谈，总是能直面平凡生活中的丑恶现实。他们明白在商场上，成功最大的障碍并不是那些高深的商业原理，而是隐藏在各个不起眼的缝隙当中的细节——比如说销售人员与顾客之间的一通电话，又或者是装卸码头上的收银机。

因此，我所认识的商业巨子们似乎都有一种直觉。在这种直觉的引导下，他们明白只有首先关注那些看似无关紧要、枯燥乏味的细枝末节，才能获得最终的成功。（其实，生活又何尝不是如此呢！）

当你用心去关注它们，并且用正确的方法处理它们时，这些极其寻常、

单调乏味的小事情就会展现出它们与众不同的本质特征，同时还会显现出一种稍纵即逝的特质。只要成为它们的主人，你就能轻而易举地从众多平凡的合作伙伴当中辨认出谁才是真正精明的商人；而与此同时，他们中的大多数人却都还沉浸在愚蠢的自我满足当中。

没错，我身边那些伟大的经商者们都有一个共同点，那就是他们都会在这些看似不起眼的小事情上倾注大量的热情和精力，并且高度重视它们所产生的种种影响。

告诉人们要注重细节，恰恰就是我写此书的目的之所在。

这本书就像一个指南针，目的是为那些将实现自己的目标当成一种不断求索的学习过程，并积极参与其中的人提供一些建设性的意见，从而使他们不至于在充满险阻、难以预测、复杂多变的商场上迷失方向。

实现目标并不意味着成功，这样的道理看似简单明了，实际却并非如此。

当然，上文中的成功并不等同于我们通常所说的成功的概念。当人们实现了某一目标后，他会说：“我成功了！”可这句话一经说出，就已成为过去。因为我的经验早已不止一次地告诉我，任何目标一旦实现，就会立刻变成下一个目标的起点。

所以，这本书讲的不是如何抵达终点，而是如何在一个永无止境的游戏不断地重新开始，并且以一种享受游戏的态度开展游戏，乐在其中，从中体会自我意识，乃至人性的蜕变——只有身临其境，用心品味，才能明白个中滋味。

我相信，我们所经营的事业就像是一面镜子。透过它，我们看到的是一个最直观、最真实的自我。因此它可以帮助我们正确地认识自己，弄清楚我们到底知道什么，不知道什么。

我相信，我们的事业会变成一场激动人心的“竞赛”。

一位智者曾经说过：“人贵有自知之明。”除了这句至理名言之外，我能送给那些已经踏上发现之旅的人们的只有祝福和好运了。

除此之外，我还想引用安东尼·格林班克（Anthony Greenbank）的《求生之道》（*The Book of Survival*）中的一句话：“要想在极其恶劣的环境下生存，

其实你并不一定要像赛车手那样反应敏捷，也不需要像赫拉克勒斯那样力大无穷，更无须像爱因斯坦那样拥有超人的智慧。你需要的只不过是清楚地知道自己该做什么。”

祝你们阅读愉快！

迈克尔·E·格伯

加利福尼亚 圣罗莎

2001年6月

前言 THE E-MYTH REVISITED

我想，在任何一家企业中，总有一个人会慢慢地变得疯狂起来。
——约瑟夫·海勒 (Joseph Heller)

《出了毛病》(Something Happened)

如果你正在经营着一家小公司，或者说你想拥有一家小公司，那么，本书正是为你而写。

本书蕴涵了在过去的24年中，我们在E-Myth Worldwide上倾注的无数精力和时间。

书中所体现出来的那份信任，是我们这20多年来的工作结晶，是我们与无数合作伙伴——各位小企业家——共同缔造，并努力维系的劳动成果。

现在，大家都认为，每一位小企业家都具备成功所需的实力，可就是无法让自己的事业更上一层楼。

而且，我们还发现，小企业家们的付出与回报是不成比例的，前者远远高于后者。

当然，问题的原因并不是因为小企业家们消极怠工，而是因为他们的工作方法不正确。

由此导致的结果就是他们的工作陷入一片混乱——管理不当，付出的努力得不到应有的回报，公司和个人的前途难以预测。

让我们先来看一组数据吧。

美国企业注册成立以及破产的比例正以惊人的速度增加着，而一家企业从创立到破产所经历的时间也越来越短。每年，美国注册成立的公司超过 100 万家。数据显示，一年之后，这些新创立的公司当中至少有 40% 宣告破产。^①

五年之内，当年创立的 100 万家公司中，超过 80% 的公司，也就是说，超过 80 万家公司宣告结束。

更坏的消息还在后面。假如你所经营的小企业成功地度过了第一个 5 年或者更长时间，你绝对不能因此就轻舒一口气。因为，在那些好不容易熬过了第一个 5 年的小企业当中，有超过 80% 的公司很难顺利度过第二个 5 年。

为什么会这样？

为什么有如此多的人投身商海，结局却只能是接受失败呢？

有什么经商法门是他们所不知道的呢？

在今天这样一个资讯发达的社会，关于成功的信息无处不在，可是为什么只有少之又少的人可以获得最后的成功呢？

本书将会为你解答以上所有的问题。

本书的核心要点有四个。如果你能完全理解这四大要点，并将它们牢记于心，你就会获得一种神奇的能量。这种能量不仅能够让你的付出得到应有的回报，而且还能帮助你建立一家与众不同的成功的小企业。

但是，假如你漠视这些要点，那么，不久的将来，你很有可能就会和上文中的部分小企业家一样，为了公司的生存，成天在破产边缘挣扎。或者更糟糕的是，你可能会和剩下那些耗费了精力与资本却无功而返的小企业家一样，成为破产大军当中的一员。

核心理念 1 在美国，有一个神话——我称之为创业神话——讲述了许多创业者们如何冒着血本无归的风险创立各种小规模的公司，并最终成功获利。不过，故事背后的事实却并非像故事本身这么简单。现实中，人们创建小公司的原因几乎与所谓的创办实业公司无关。实际上，众多小企业

① 根据美国商务部的统计数据。

的失败率之所以能够迅速降低，其最主要的原因就是人们开始相信“创业神话”。理解创业神话，并将这一理解应用于小企业的开创及发展活动中，这就是所有企业获得成功的秘诀。

核心理念 2 今天，美国的小企业正在经历一场变革。我称之为转折性革命 (Turn-Key Revolution)。这场革命不仅让美国乃至全世界企业家们的做事方式发生了改变，而且也对所有进入这一领域的人以及他们的做事方式产生了深刻且深远的影响，甚至就连那些已经成功生存下来的小企业家们也因为受到了它的影响而发生了变化。

核心理念 3 转折性革命的中心环节是一种动态的过程。在 E-Myth Worldwide，我们称之为公司发展规划。当小企业家们将这一方法系统化，并正确地应用于各自的公司之后，该方法便能以让人难以置信的速度提高整个组织的效率。经验告诉我们，假如一家小公司能将这一方法正确地运用到它所有的活动当中，通过掌握这一方法来掌控自己的命运，那么这家公司一定可以永葆活力，长盛不衰。不过，如果有哪家公司对此方法充耳不闻——正如大多数小企业所经历的不幸遭遇那样——将企业的管理完全寄托于好运的眷顾，结果只会使企业停滞不前，并最终走向失败。一旦你选择了后者，等待你的只能是悲剧的结局。

核心理念 4 按照循序渐进的过程，公司发展规划完全可以被系统地应用于任何小企业，从而帮助它们在各自的企业管理中实施转折性革命。如此一来，小企业的发展就不再像以前那样是个未知数，而是可以事先被企业家们所预测。各位小企业家们只要投入所需的时间和精力，假以时日，事业的飞黄腾达必定指日可待。

自从 1977 年 E-Myth Worldwide 成立以来，已经有超过 25 000 名小企业家加入到了我们创业神话计划当中，并在我们的帮助下运用公司发展规划，成功地挽救了自己的事业。成功的案例不计其数。

我有一个大胆的推测，那就是在指导小企业进行转折性革命、应用公司发展规划这一问题上，恐怕再也没有哪家组织能够做得比 E-Myth Worldwide 更加出色了。另外，我们所推广的方法并不是所谓的“魔术子弹”，可以一劳

永逸，我们倡导的神奇方法同样要求经营者付出艰辛的劳动。因此，实施这一方法所得到的结果总是让人心满意足，而这也是我知道的唯一一种能使小企业者们得偿所愿的方法。的确，这种方法不仅能让你的事业重新焕发生机，而且也能让你的生活也随之发生变化。

本书的核心内容是教会你如何走向成功——绝不是简单地教你“如何去做事”。因为你和我都知道，那样的书对我们毫无帮助。

真正值得人们学习并为之奋斗的是一种理念，以及对于自己该做的事情的一种清楚的认识。

只有当这种理念已经完全融入到你的思想中，影响你的做事方法之后，所谓的教你“如何做事”才会变得有意义。

这就是本书的核心理念——你所经营的公司其实就是你本人的最好写照。

如果你思想散漫，做任何事总是漫不经心，那么你的公司肯定也不会大有作为。

如果你做事总是杂乱无章，那么你的公司也一定是一盘散沙，毫无规划可言。

如果你很贪心，总想得到更多的东西，那你的员工也肯定会变得很贪心。他们对你的付出会越来越少，可是向你索取的却越来越多。

如果你对于该如何经营自己的公司知之甚少，那么这种局限性也一定会通过你的公司体现出来。

因此，如果你要改变你的公司——为了让公司永葆活力，长盛不衰，改变势在必行——你必须首先改变自己。如果你不愿意改变自己，那么，你的公司将永远都无法给你想要的一切。

首先需要改变的是你的想法。你必须改变自己之前对于商业的真谛以及思想的重要性的认识。

一旦你完全理解了每家公司的所有者与其公司之间的必然联系，我敢肯定，你的公司，还有你的生活，一定会重新焕发出活力，也会变得更加有意义。

看完此书，你将会明白为何如此多的人创办公司，最终却都铩羽而归。

你将会看见，其实只要方法正确，理解无误，每个小企业家都会得到许多发展事业的珍贵机会。

许多人在创办企业之初，对商业几乎一无所知；可是无论他们所创办的是何种企业，只要经过我们的指导，最终都能得偿所愿。这样的案例在我们的客户当中简直多得数不胜数。

而我最大的愿望还是，在你开始阅读本书之前，成功就已经降临在了你的身上。

THE E-MYTH 目录

REVISITED

致谢 / XI
序 / XIII
前言 / XIX

第一部分 创业神话

第一章 受挫的创业者 / 003

过去的几十年中，在我有机会接触到并能与之共事的商界人士里，几乎没有谁是真正的创业成功者。谁都有对未来的向往，只不过绝大多数梦想最终都无法逃脱破灭的现实。

误解付出的代价 / 004

创业冲动 / 005

致命的假设 / 006

看到年轻女人烤馅饼。看到年轻女人开了家馅饼店。看到年轻女人渐渐老去 / 008

第二章 三重身份 / 013

所有想要创业的人都必须集三种身份于一身：创业者、管理者和专业人士，并且同时肩负这三重职能。而这三种身份和职能却互不认账：哪一个都想领导其余二者，而不愿被领导。

胖子和瘦子 / 014

创业者 / 017

管理者 / 019

专业人士 / 020

第三章 失败的杂技高手 / 027

你的脑子里除了这周没做完的工作，就是下周需要做的事情。突然，你意识到你根本不可能做完这一切。要你一个人做完那么多的工作，简直就是不可能的事！

成长历程 / 028

专业人士的困境 / 031

经营游戏 / 033

第四章 管理者的觉醒 / 037

对你而言，要想改变行为方式，就必须唤醒身体内已经沉睡了很久的其他两种个性——创业者与管理者，并帮助他们发展那些对你的事业有所帮助的技能。

第一名雇员 / 038

意外的转折 / 041

个性的苏醒 / 043