



创业教我的 50件事

王文华◎著

一个做人，做事，做梦，
做自己的故事

他犯的错，
省掉你未来的痛

趋势科技创始人

张明正 专文推荐



中信出版社·CHINACITICPRESS

创业教我的 50件事

王文华◎著

一个做人，做事，做梦，
做自己的故事



图书在版编目 (CIP) 数据

创业教我的 50 件事 / 王文华著. —北京: 中信出版社, 2013.4

ISBN 978-7-5086-3845-4

I. ①创… II. ①王… III. ①企业管理—经验—台湾省 IV. ①F279.275.8

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 034215 号

本书中文简体版由王文华授权中信出版社在中国大陆地区独家出版发行

创业教我的 50 件事

著 者: 王文华

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: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 9 字 数: 145 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版 印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3845-4 / F · 2834

定 价: 32.00 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。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

推荐序

于是，我们冒个险吧

张明正（趋势科技创办人、王文华的创业伙伴）

故事的开始，要从 2006 年的阳明山说起，那时我刚卸下趋势科技的工作担子，对于资本市场的全球化及贪婪造成的不公不义十分感冒，一把莫名的野火在心中燃烧起来。我抱着雄心壮志，想开创一条能够兼顾获利和公益的社会企业道路，也就是利用管理和科技的竞争力去创造一个鱼与熊掌兼得的新典范。正巧我碰上 Tom（王文华）这位开除自己的总经理，也想做些不一样的事情，发现更好的自己，于是我说：“Fuck the World！（这该死的世界！）Tom 咱们一起去冒个险吧！”我还没有完全了解这个世界，也无法确定未来会怎样，就带领着一群涉世未深、有热血、有理想的 Flowers（若水人），开始了这趟体验之旅。

于是，我们冒个险吧

在整个过程中，我们要做公益，同时也要创造利润。想要自由意识的无为而治，又想追求具体成就。就在这些矛盾与两难里荡来荡去，我感觉好像握着汽车方向盘，一会往左，一会往右，来来回回。我探向窗外，风景似乎有

一种无法形容的变化。其实我正在山路上绕行，一圈又一圈缓慢往上行驶，因为坡度不大，⁷感觉不到上升的进度，以至于到达山顶似乎遥遥无期。啊！事实上，人生旅程不也是这样吗？在求学、工作、爱情等各阶段都在矛盾中挣扎，内心周而复始的盼望又幻灭，然后我们逐渐成熟，在冲突和反思中不断自我成长。

透过 Tom 的书来回顾这段过程，我有了更深刻的体悟，这次冒险不仅是若水的尝试，更是我们内心的一趟冒险。我们允许迷惑，冒怀疑自己的风险；力求完美，冒可能会功亏一篑的风险；希望无为而治，冒可能一事无成的风险；追求梦想，冒义无反顾投入的风险；创造了愿景，没有退路，冒被视为疯子的风险；释放出所有热情与善念，冒被当傻瓜的风险。

若水作为一个社会企业的实验是失败的，因为在改变世界之前，我们应该要改变自己，但要如何改变自己呢？最重要的是，把自己的无知、我执^①、面具去掉，跳出社

① 我执，佛教中指对一切有形和无形事物的执着，是说人类执着于自我的缺点。——编者注

会规范和习性，学会放下，随它去，进而把潜能发挥出来，这也是我要送给各位的第 51 条人生智慧。

心理学中的周哈理窗理论 (Johari Window)，以一个垂直切割的四格窗户来呈现自我与他人眼中的我，四格窗户的左上方是 **Social Ego Area** (别人知道，我知道)，一个符合社会期待的我；左下方是 **Hidden Area** (别人不知道，我知道)，隐藏着个人内心的阴影；右上方是 **Blind Area** (别人知道，我不知道)，也就是每个人自己没有察觉的盲点；最后右下方是 **Unknown Area** (别人和我都不知道)，也就是人的潜意识。当我们试图减少盲点与内在阴影时，心灵的开放空间就会扩大；拿掉面具，超越并达到真实的自我，我们会更加活在当下，时时自由自在，不装模作样，或甚达到庄子《逍遥游》所形容的“乘天地之正，而御六气之辩，以游无穷”。

Tom 这本书能帮助我们做到这一点，把我们的矛盾与脆弱真诚地写出来，它像一面镜子，让我们能够检视所走过的路，并打破从小父母、教育、工作等添加给我们但不自知的习性。同时，它也真实地把我们的挫折与弱点分享

给读者，让别人知道更多的幕后运作，希望读者不要再重复我们曾经犯的错误。

我屡战屡败的案例

北越树农养小猪的实验，曾被我希望它成为若水的全垒打，因为它有增加就业、利用闲置资源、创造新能源、物尽其用等一举数得。

那时我们在北越种树，一年只有两个雨季适合耕种，于是我们开始想怎么让农人及其家人，在休耕时间一样有薪水可以拿。我把脑筋动到生物质能源上，突发奇想地认为我们可以弄来一群小猪分给每个家庭，排出的猪粪可以形成沼气，而沼气可以转化为能源，这将形成一种 **perfect business model**（完美的商业模式）。我找到了屏东科技大学顶尖的农耕研究团队提出此建议，也打电话给我在台畜企业担任总经理的小学同学，向他请教如何给小猪打预防针等问题。我利用过去的管理经验，一步步将想法付诸实施，却发现许多未预料的问题发生了，包括猪粪污染水源、猪得传染病、沼气转换能源需要相当的技术设备等，几乎每

件事情都事与愿违。

你可以想象，一个在云端杀毒悠游自如的科技人，穿起雨鞋在围起的猪圈中，面对成堆的猪粪，当下仰天长啸。当我做了所有该做的基本动作，但换来的是北越的村委书记对我说：“张同志，你太天真了。” Damn（该死）！早知道不做比做好。

所以，诸位读者，你觉得该冒社会企业这个险吗？创业是什么碗糕？人生的旅程真的要遭受如此折磨吗？找份安稳的工作，似乎也是种不错的选择。像各位读者一样，到 Starbucks（星巴克）点杯“高高”的卡布奇诺，淡定地坐在沙发上欣赏 Tom、Steve 及 Flowers 在若水两年中卖力的演出，活像一部精彩的纪录片，篇篇精彩，保证你翻开了就放不下。

（Ps. 如果你还愿意加入若水，请把你的简历发送到 sabrina@flow.org.tw）

推荐序 于是，我们冒个险吧 // IX

chapter 1

再见，模范生

- 01 每个人都有令自己惊喜的潜力 // 003
- 02 机关用尽，不如顺其自然 // 008
- 03 跟和你截然不同的人交朋友 // 011
- 04 改变的第一步，承认自己的虚伪 // 015
- 05 搞“运动”，还是搞“活动”？ // 018

chapter 2

“水泥”，溶化成“水”

- 06 “Why”比“What”重要 // 022
- 07 如果不能做得更好，就做得与众不同
// 025
- 08 别一厢情愿，先从“验证”开始 // 027
- 09 不做什么，跟做什么一样重要 // 030

- 10 成熟，就是懂得兼顾表面矛盾的事物 // 034
- 11 反复分析，不如相信直觉 // 038
- 12 做“水”，别做“水泥” // 041

chapter 3

住进“五层楼”的豪宅

- 13 学习“看事情的五层次”，往高处看 // 048
- 14 都知道“愿景”重要，却整天忙于“事件” // 055
- 15 思考并写下个人的“愿景”、“使命”、“价值观”、“商业模式” // 058
- 16 跟曾经失去过的人共事，因为失去，让他们有能力爱自己以外的其他人 // 064
- 17 在“搭便车”和“做选择”之间，取得平衡 // 072
- 18 先学会赚钱，再拯救世界 // 076
- 19 如果能盖花园，就别盖停车场 // 079

chapter 4

倒出热血，拼出命盘

- 20 主动去追求你要的，从被拒绝中思考到底有多想要 // 086
- 21 把公司的每一分钱，当成自己的钱来用 // 092
- 22 别人不看好，自己要反省，反省后还想做，就义无反顾地去做 // 097
- 23 单打独斗的时代已经过去，这年头做事要靠社群 // 101

- 24 当圣贤或恶魔比较容易，难的是在矛盾、暧昧、谈判、妥协之中匍匐前进 // 106
- 25 不熟悉的人总是给你赞美，这时更需要现实的检验 // 115
- 26 缺乏商业模式的梦想，难以永续 // 122
- 27 喝咖啡，换座位，烹调集体智慧 // 127

chapter 5

飞向哈佛，回到部落

- 28 每个人想要的人生不同，别强势推销自己的价值观 // 132
- 29 尊重别人的尊严、权利以及与我们差异 // 134
- 30 出来做事，就是要解决问题，别在第一次意见不合时走开 // 139
- 31 不断反思言行是否还符合公司的愿景 // 148

chapter 6

完美风暴

- 32 当“完美风暴”来袭，钻进台风眼找原因 // 154
- 33 无法割舍，最后就变成多头马车 // 157
- 34 都是“事件”，变成瞎忙；没有“事件”，变得松散 // 159

- 35 “无为而治”的分寸，难以拿捏 // 161
- 36 看法不同，不必争得你死我活，先放下差异，继续尝试 // 164
- 37 明知要专注，但割舍很困难 // 167
- 38 了解更深的层次后，不必坚持原先的看法 // 169
- 39 “No bullshit”不只是不说谎话，还要不隐藏真话 // 172

chapter 7

朝廷大官，变成梁山泊好汉

- 40 屁股的敌人是沙发，走出去，化被动为主动 // 178
- 41 先承认自己做得不好，才有可能做得更好 // 184
- 42 挫折时回顾历史，孙中山可以帮你 // 190
- 43 当同事能心平气和地反对你时，你就有机会反败为胜 // 197
- 44 我们都是流浪者，就做彼此的手和脚吧 // 210

chapter 8

镁光灯灭了，我们才能看清自己

- 45 镁光灯灭了，才能看清自己 // 216
- 46 油然而生，自我改造，26岁就可以创业 // 227

chapter 9

我不喜欢自己变成这样

47 自己推销的东西，自己先做到 / / 236

48 分手不必沉重，下次还会相逢 / / 240

chapter 10

人生半满，刚刚好

49 下台比上台重要 / / 246

50 相信自己，是那个与众不同的人 / / 250

附录 王文华的创业心得 / / 258

chapter 1

再见，模范生

过去，我有意识、无意识地把自己放在一块牌子后面，那块牌子上有“斯坦福”、“MBA”、“华尔街”、“迪士尼”、“MTV”。这块牌子教会了我很多商业和人生的道理，让我赚到一点钱和一点名誉。但从那天起，我把牌子拿掉了。第一次，赤裸裸地做自己……

2009年10月29日，我和创业伙伴——“趋势科技”创办人张明正（Steve），坐在北京水立方体育馆对面的饭店里。我想起，过去两年半中像水一般的旅程。我们正在等一位大陆的企业讲师，聊聊我的第二个创业计划。这一回，我做的是提供企业教育训练的“梦想学校”（www.dreamschool.com.tw）。我的第一次创业是“若水国际股份有限公司”（www.flow.org.tw），是Steve和我在2007年8月创立的。一起经营若水两年半后，我离开了，想出来再闯一次。Steve乐观其成，也给了我很多建议，甚至陪我一起到北京请教专业人士。在饭店等待时，Steve问了我一个很深入的问题。这问题他之前暗示过我几次，我也听出来了，但没有深入地谈。人到北京，彼此都卸下台北的心防，他就直接问我：“创业需要不断地push（推动），逼自己，也逼别人。你个性这么温和，你确定要走这条路？”这问题由Steve来问最为贴切。一方面因为他有创业成功的经验，另一方面我们共事两年半，他了解我的优缺点。这个问题，让我开始回想，2007年到2010年创业的这两年半时间，我学到的东西。关于做人、做事、做梦、做自己。看着窗外的水立方，我的思绪也像水立方外观的泡泡，一个个慢慢浮起。我沉默了一会儿，然后开始回答Steve……

每个人都有 令自己惊喜的潜力

01

我从没想到会走上创业这条路。创业让我相信：每个人都有令自己惊喜的潜力。

大学念的是文学，毕业时，我甚至没想过有一天会走进企业界。直到 1992 年进入斯坦福商学院，我才开始培养起对商业的兴趣和能力。那段故事，写在《斯坦福的银色子弹》里。

斯坦福位于硅谷，硅谷是美国高科技创业的大本营，所以斯坦福重视创业课程，也培养出了很多创业家。HP（惠普）、Nike（耐克）等公司的创办人，都是斯坦福商学院的校友。Google（谷歌）、Yahoo（雅虎）的创办人，也是斯坦福大学其他学院的校友。

斯坦福虽以创业著称，但在我入学的 1992 年，网络

还没兴起，所以创业还不像今天这么热门。纵使在斯坦福，大部分的同学，包括我，还是向往到一家大公司上班，特别是投资银行、管理顾问这两个行业。所以投资银行中的“高盛”，管理顾问中的“麦肯锡”，是大家挤破头想进去的公司。其他如“迪士尼”、“P&G”（宝洁公司）也很热门。那届 300 位同学毕业后真正去创业的，不到 10 个。甚至有人八卦说：“创业？是不是找不到工作才要创业？”

我跟大部分人一样，毕业后进了一家大公司。在纽约的金融信息集团 Dun & Bradstreet（邓白氏公司）工作了 5 年。然后回到台湾，接下来的 5 年进过两家公司：“迪士尼”和“MTV”（全球音乐电视台）。

10 年进过 3 家大公司，我是标准的企业宝宝。那段在大公司经历的酸甜苦辣，我写在《开除自己的总经理》一书中。

我喜欢大公司，喜欢秀出名片时别人主动给我的尊重，那是一种沉默的放水、免费的虚荣。我不必费尽唇舌解释公司或我在做什么，我可能是个烂人，可能在公司表现得很糟，但一张大公司的名片，就可以帮我遮羞。

转折点出现在 2005 年。经过 10 年的打拼，我当上了总经理。梦想成真，我的表现却差强人意。于是我决定开除自己，离开 MTV。

离开时我对大公司没有任何怨言，也相信将来会再回去。当时离开，只因为自己江郎才尽，需要学习。我