第一部分

创　　业

要冒一冒险，要创立你自己的公司，要使公司获得成功，就得拿出点勇气和胆量来。无论如何，就像迈克尔·布隆伯格在开篇的文章中所说的，他宁可做光杆将军，也不做忠实的公司卫士。但仅仅一个无畏的决定是不够的，开办一个公司要对包括一系列步骤的商业计划做出理性的思考，还要将你的最初目标与必要的工厂和设备连接起来。然而，就像哈维·沃世通警告的那样："起初的产品和组织从来没有对过。"他确切知道，从革新马车轮子到充气汽车轮胎来开展业务以完成自己的目标，沃世通有信心保持并赢得最重要的投资者。早期阶段你能在日常基础上期望什么？多丽斯·杜拉克——她的丈夫是著名的业界权威彼得·杜拉克，在80岁的黄金年龄时提供了关于自己创业的详细分析。第一部分的文章对创立企业的过程进行了描述，从最初的目标和战略构想到组建公司的基本要点。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

China-Pub.com 下载

迈克尔·布隆伯格

（Michael Bloomberg）

1942—

1981年，迈克尔·布隆伯格作为萨洛盟兄弟（ Salomon Brothers）公司的主要合伙人被终止合同。今天，他经营着自己的布隆伯格 L.P. 多媒体帝国。这家公司包括布隆伯格金融信息和布隆伯格新闻报道两家子公司，前者是网上金融资讯机构，后者则是一家全球性的有线服务公司。该公司的启动资金恰恰是上份合同终止带来的1 000万美元的赔偿金。在马萨诸塞州（Massachusetts）的梅福德（Medford）的“蓝领家庭”，孩子高中毕业后的首选是职业教育，对一个生长在这种环境的男孩儿来说，这并不是一件很糟糕的事儿。早在少年时代，布隆伯格就有自己不同与此的打算，他想成为当时能和安格尔·斯考特（Eagle Scout）平起平坐的最年轻的人。他告诉自己：“现在是时候了，因为我不但能够自给，而且已经学会了和他人一起工作和生活了。”

布隆伯格考取了约翰·霍普金斯（John Hopkins）大学，之后又于1966年获得哈佛大学工商管理学硕士学位。临近毕业的时候，他仍没有任何职业计划，而是打算去维也纳参军，因为他是平足，军队没有接收他。在一个朋友的推荐下，他去了高盛公司（Goldman Sachs）和萨洛盟兄弟公司面试。在两家公司都同意接收他的情况下，他选择了后者，因为它不像高盛那样压抑。最后，布隆伯格被提升为无固定股息股票交易员，在此期间，他因出售大板块股票而名声鹊起。

1973年，他成为主要合伙人。然而 8年之后，布隆伯格突然间成了重组和各种权力斗争的牺牲品。 1981年，当商人们还在使用铅笔和小纸片工作的时候，布隆伯格发现了投

China-Pub.com
下载

资于技术这一商机。“我设想围绕着收集证券数据信息来开展生意，使人们能够根据自己的需要自主地选择有用的信息，然后再提供计算机软件对这些数据进行分析，整个过程并不需要数学家的参与。”在《天生创业者》中，布隆伯格以对新创业的企业家如何避免失败的思索开篇，讲述了他的信条：宁可做光杆将军，也不做公司的忠实卫士。

China-Pub.com 下载

天生创业者

迈克尔·布隆伯格

从出生到24岁，我所做的一切都是为了华尔街。接下来在萨洛盟兄弟公司惨淡经营了15年，直到他们将我赶了出来。39岁那年，我生命的第三乐章才缓缓奏响。不论父母曾经给我灌输什么样的价值观，揣着那1 000万美元赔偿金，加上自尊心受到打击后仅剩的一点点自信，我踏上了创业的征途。

1981年宣布重组大会过后一个月，我意识到1966年提供给我这辈子第一份工作的高盛公司不打算将我作为合伙人了。假如他们同意让我做合伙人，仅仅是为了自尊，我很可能已经接受了。但当他们并没有这样做的时候，我只能失业在家，挨家挨户地去找工作，要么就是创立我自己的公司。为别人打工的前景激不起我半点兴奋之情。或许没有人愿意雇佣我，而且，现在就是这种情况。至于退休，我一直以来都过于忙碌，无所事事的日子我会发疯的。看来除了追逐大美国梦外，我别无选择。

资源不是问题。我也不必为养家糊口担心，这使我有充足的时间。资金也没问题（谢谢，萨洛盟兄弟公司）。我懂得如何管理，我总是在思考原来名片上的两个名字（Bloomberg & Salomon）到底意味着什么。具备了上面这些条件，如果

China-Pub.com
下载

我愿意的话，我就可以做一个企业家，而不仅仅是一个小小的雇员。

我打算冒这个困窘和失败后代价沉重的风险吗？回答是肯定的。幸福对我来说就是未知带来的震颤感，尝试那些所有人都认为根本不可能办到的事情，体会说“前面危险”的心痛。难道安安稳稳、按部就班、循规蹈矩地过一辈子很好吗？当电话响个不停的时候，当人们不断需要你的关注的时候，当你没有一点属于自己的时间的时候，似乎“放弃它”是最佳选择。但是如果这样做了，就不会再有电话来烦我，也不会有人来拜访我，很快我就会咬着指尖变得烦躁起来，不，我意识到这不是我想要的生活。它听起来很好，可是现实中，我需要每一天都活力四射，充满挑战。

过去，现在，直到永远工作都是我生命中重要的组成部分。我热爱工作，甚至今天，已经劳苦工作了30年，每天早晨醒来后，我仍然热切地期待能去干我的事业，创造价值，不断进取，永不服输，去感受伙伴间的情谊，赚取用金钱无法实现的精神上的财富。无论你从事的是商业、学术、政治、艺术、宗教或者其他，请牢记，最高的境界是参与，永远不要充当冷面旁观者。并不是每个人都会有机遇，但拥有它却不好好利用，真是罪不可恕啊！（我曾经引用过这样一句格言：“星期天晚上是我的挚爱，因为当我一觉醒来后便可以在办公室里过上开心的5天。”）

我打算冒这个困窘和失败后代价沉重的风险吗？回答是肯定的。

想一想，你生命中百分之多少的时间是花费在工作和往返于工作地点和住所之间。如果你对此不满意，你很可能是

需要全本请访问 www.ertongbook.com

China-Pub.com 下载

一个相当可悲的人。改变它！和你的同事一起详细制订一个方案；和你的老板进行一下交流，换换脑筋，做一些能让工作精彩、有趣、有挑战性和让人兴奋的事儿。你应该在工作中感到愉快。当然，首要的是有能力抚养孩子。但是当宣布解雇和提升结果的时候，那些脾气暴躁，想方设法偷懒，从不愿与他人合作的人肯定被列入解雇的名单中，失去了提升的机会。工作会影响到你自己、你的家庭、社会以及你周围的一切。

幸福对我来说就是未知带来的震颤感，尝试那些所有人都认为根本不可能办到的事情，体会说“前面危险”的心痛。

因此，在萨洛盟的最后一个月，我决定自己当老板，不再做雇员。在公司当了18年忠实的小兵，我可以自己当将军了。太伟大了！最起码想通了，至于具体如何实现还需一番努力。不幸的是，直到我真正要离开萨洛盟那天，我还抽不出一点时间计划我下一步的举措，甚至一点也不着急。我仍然像往常一样，从早上7点工作到晚上7点，每天12个小时，直到最后一天，很少和他人讨论我下一步的打算。仅仅利用周末，我出去寻找开办自己企业的办公场所。任何人都不能说我没有为萨洛盟尽心尽力到最后一天。

可是，我的确连跑步的时候都在考虑这件事儿（这是我思想最有创造力的时间）。我经营什么呢？因为不具备开办一家钢铁厂所需的资源，我排除了这种可能。换句话说，我压根儿就不愿意从事工业方面的工作。没有音乐天赋，歌曲创作也不可能了，娱乐业也不行。零售业利润低，我竞争不过沃尔玛，那么山姆·沃尔顿的投资将很安全。因为对政府

China-Pub.com
下载

失去耐心，我对政界毫无兴趣，所有当选的官员不必担心。是不是开办另外一家证券交易所和我以前的同事竞争？没错，就这么做。或许我可以像许多被迫离职的董事长一样当个全职顾问。不，在远处看着女儿埃玛（Emma）和乔治娜（Georgina）骑马，我不算个好的旁观者。对我来说，宁可自己亲自去做，而不仅仅为别人提供建议。

我用那些资源、能力、兴趣和社会关系做什么呢？我回想起在华尔街的日子。很明显，经济正在发生变化，服务业在国内生产总值中占的比重越来越大。凭我的才智、经验、财力以及对美国经济动向的了解，万事俱备。我打算开办一家专为金融机构提供帮助的公司。这些金融机构有称职的交易者和销售员，有能干的经理和计算机专家，但缺少掌握证券和投资工业知识的专门人才，也不懂得如何利用技术知识来工作。

我所要做的便是提供一种现在没有的增值服务。我设想围绕着收集证券数据信息来开展我自己的生意，使人们能够根据自己的需要自主地选择有用的信息，然后再提供计算机软件对这些数据进行分析，整个过程并不需要数学家的参与。这种能力是市场上惟一缺乏的。一些大的包销公司试着用内部系统来满足这一需要，但每个系统都要求博士操作，一般人则被搁在了一边。

1981年，当需要分析一种证券相对另一种的优势时，华尔街的大多数公司仍沿用70年代中期我在那里当小职员时的做法：一群年轻人手拿2号铅笔，不停地记录众多交易者的种种猜测。快速显示政府股是否将比公司股上涨速度快的信息，能让聪明的投资者脱颖而出，这使他们和那些缺乏这种判断力的人相比，有了巨大的竞争优势。当美国将要爆发预算赤字时（发行了数十亿的国库券），我的这一措施会吸引每个金融、证券和联合投资者，我开发的产品有潜在的巨大市场。

China-Pub.com 下载

如果你希望获得成功，你就要有远见，一个不必冒险的、切实可行的且满足顾客需要的远见。符合这些条件，就动手去做。不要对其中的细节问题有太多顾虑。

每家大型证券公司都各自收集数据信息，这样做成本是很高的。更糟糕的是（对他们，但对我来说并不是）他们还在依赖算盘、计算尺，或者现代些的小型计算器来加工处理这些信息。我可以让他们少花钱，就是使用最新式而且最先进的系统，因为许多使用者分摊费用，所以我有明显的成本优势。如果大多数公司都使用我的数据和分析，我就可以创建一种该行业的标准，因为存在竞争，任何局内人永远都做不到这一点。还有一点同样重要，我不是经纪人或商人，也不用感谢任何人，这些优势能够保证我的产品是独立的，别人不可能主张任何权力。最棒的是，现在还没有人做这件事儿。

如果你希望获得成功，你就要有远见，一个不必冒险的、切实可行的且满足顾客需要的远见。符合这些条件，就动手去做。不要对其中的细节问题有太多顾虑。不要再怀疑你的创造力。避免过多分析新项目的潜力。不要对长期的事情做太多筹划。

银行和风险投资者是你最大的敌人。他们因为怀疑企业家的才智，在借款之前，坚持主张必须有一份详细的运作计划。他们需要企业家提供5年计划，这种做法使预先6个月的谋划很困难，对那些稳定成熟的业务他们也这样要求；当对新产品及它的消费群、消费量无从知晓时，他们仍坚持“收入预算”原则。最让人无法容忍的是，他们认为你也应该用他们认为敏锐的观点去看待如何经营新业务才会有用。通常情况下，他们“去异求同”，除去了很有潜力的东西。

China-Pub.com
下载

不久前，一个风险投资家来拜访我们，他投资的两家公司都很成功。他出生在第三阶层家庭，属于自己闯出来的那种人，他认为自己能够创造奇迹。这家伙说我们正在做的一切都是错的，我们太混乱了，根本干不成，我们没有超人的洞察力去预测未来的增长，太愚蠢了。说完后他就走了，并建议他的合伙人不要购买我们的产品。原因是什么呢？我们对他应该如何经营我们的公司的观点不感兴趣。出于这个原因，他那样做就很正常了。

银行和风险投资者是你最大的敌人。他们因为怀疑企业家的才智，在借款之前，坚持主张必须有一份详细的运作计划。他们需要企业家提供 5年计划，这种做法使预先6个月的谋划很困难，对那些稳定成熟的业务他们也这样要求；当对新产品及它的消费群、消费量无人知晓时，他们坚持“收入预算”原则。最让人无法容忍的是，他们认为你也应该用他们认为敏锐的观点去看待如何经营新业务才会有用。通常情况下，他们“去异求同”，除去了很有潜力的东西。

我曾经看过一个潜在的竞争者演示典型的本末倒置的计划的错误。他用幻灯片演示了其新公司的运输部的情况。那里有传输带、打包机、装载设备，还有一组白领技术人员，时刻准备完成每周发送成千上万的货物的任务。惟一的小毛病是什么？他们连一件东西都没有生产。他们从来也没有生产过。

在布隆伯格，我们总是先生产，等到财务和运输在整个过程中变得重要起来，若不解决就面临停滞或有麻烦的时候才去考虑它们。销售是惟一和开发同步进行的环节。这样，

China-Pub.com 下载

我们在开发的同时就能收到顾客的反馈，他们就被卷入了我们的革新过程（他们渐渐相信这是他们所需的产品）。这种策略也不是万无一失，但在别人答应和你结婚前就筹备婚礼，也未免太荒唐了吧。

著名顾问的成功模型推崇开始时就控制建造，但这种过早的准备是阻碍生产的，事实上，它常转化为排斥生产任何东西。你根本不知道要运送什么，不能预测以什么顺序去做。你不能确知，谁将买这些东西。为什么要用水晶球占卜来的东西搅扰正常的事物呢？如果你具备随机应变的能力，你就能做到当确实需要的时候才动手去做，不会在此之前盲目行事。

销售是惟一和开发同步进行的环节。这样，我们在开发的同时就能收到顾客的反馈，他们就被卷入了我们的革新过程。

在计算机时代，什么时候需要就什么时候工作是指及时解决问题，而不是等问题堆了一大堆或排起长队时才去做，那是僵化的、官僚主义的做法。这种体制下，你是按照事先安排好的顺序去做事（也就是说，积压成堆的事，放在上面的先解决；而对排队等待解决的问题，则按先来后到的顺序依次去做）。但如果你及时解决问题，那么输入和输出互不干扰，你可自主选择需要做的事，根据经常变化的外部标准决定什么时候该去做（例如，当前要做的是马上回复顾客的抱怨，或者，你把配偶的生日忘得一干二净，等到那天最要紧的就是买份礼物送给对方）。看看你的桌面，井然有序吗？或是像我的一样，堆了一大堆？做个选择吧。

然而，不要认为取得成功不需要计划和分析。恰恰相反，利用它们，而不是让他们束缚住你。筹划好，按现实生活所

China-Pub.com
下载

需安排工作，把握时机。不必徒劳地担心那些不确定的因素，它们大部分都是些虚无缥缈的东西。

条理分明地、客观地思考一下你真正想做些什么。设计一下整个过程的所有步骤，包括做什么、时间、地点、原因及如何实现。确信这并非自己一时冲动的想法，然后，坐下来，把你的计划写出来。有句谚语是“写不出来，说明你不知道。”试一试，一动笔，保证你会觉得要写的东西太多了。你发现你将问自己：“为什么现在我想要这个特殊的东西？”“我们想使用什么地方的资源？”“我们凭什么认为其他人——供应商、顾客、潜在的对手打算与我们合作？”等等，你将发现自己问了在提笔之前没有注意到的最基本的问题。

不要认为取得成功不需要计划和分析。恰恰相反，利用它们，而不是让他们束缚住你。

既然你发现不是全部明白，强迫自己讲讲那些被忘记了的、忽略的、低估的或是掩饰的东西。为了那些心存疑虑的陌生人把这些写出来，他们对这个项目的效用缺乏信心；也为了那些对你的幸福没有既得利益关系的人，他们不同于你的配偶、父母、兄弟姐妹和孩子。确保你的书面描述从头至尾条理分明、完整、可行。

然后，将你写的东西撕了。

好极了，撕了它。你已经完成了分析过程。你已经找到了实现计划的足够渠道，你可以驾驶着你希望的本特利牌车一个接一个地穿行过去了。你已经计划好了如何面对大量的万一事件。你已经将你的想法告诉了别人。你甚至已经描绘

需要全本请访问 www.ertongbook.com

China-Pub.com 下载

出了前几个步骤。

但是在现实世界，除了你练习应对的快球之外，每天还会有曲线球和滑行球抛出来。你不可避免地会遇到各种预想不到的问题。有时候，你不得不做和计划相反的事。当你必须快速做出回应时，你不想有一个过份详尽的、不能变通的计划挡着路。到现在为止，如果你不是该知道的都已经知道了，就是什么都不知道，这辈子也不可能再知道了。至于退休，顺其自然吧。

1997年

China-Pub.com
下载

哈维·S·汎世通

（Harvey S. Firestone）
1868—1938

汎世通轮胎一直是著名的品牌，然而，这是公司的创始人花了很长时间才想出来的名字。哈维在1900年创建一家建在俄亥俄州阿克伦的轮胎和橡胶公司之前，曾换过很多工作，包括口服液销售员。固特异（Goodyear）和固特锐（Goodrich）早已经在这里建立起来了，并且极力排斥新来的企业。这样一来，多余的汎世通起初几年一直亏损，几乎被迫关门。幸运的是，汎世通轮胎的设计有了很大的突破，它能使橡胶轮胎紧固在车轮边缘，这在当时是一个很大的问题。 1906年，汎世通终于有了大的突破，福特公司订购了2 000套轮胎，第二年汎世通卖出了105 000只轮胎。

两个男人之间的关系发展很快，而且不只局限在橡胶领域。从1916年开始，他们和托马斯·爱迪生（Thomas Edison）及自然学家约翰·伯勒斯（John Burroughs）开展了一系列的年度露营旅行活动。和这些富有远见的人呆在一起，汎世通认识到给远见下定义并不需要神秘玄虚的东西。确切地说，他认为远见“不是未来的梦想，它是运用头脑中的价值观念所进行的一种全面考虑”。“全面考虑”意味着对未来社会的需要有一个切实的理解；“价值观念”，意味着最好的企业准则必须满足未来的需要。他自己的远见包括在利比里亚和新家坡建造橡胶园，因为他预见到垂直整合和全球化企业将会极其重要。

像大多数成功的企业家一样，汎士通是一个行动家。他说：“雄心不光是盯着目标，而要脱下衣服，激流勇进，将理想的小船驶向成功的彼岸。”在《创办企业》中，他解释了自己是如何放弃自己的职业，如何促使他需要的人向自己

China-Pub.com 下载

的企业投资。他也警告未来的企业家最保险的计划也会出问题：“任何有活力的企业的业务都必须调整，但对一家新企业来说，调整必然激烈。”

China-Pub.com
下载

创办企业

哈维·S·汎世通

手里握着钱，我打算自己创办企业。假如一个男人没有资金，通常情况下对他来说开办自己的企业就等于浪费时间，除非他能借到低息长期资金，但是这种成功的机会非常渺茫。一开始就能预见一个新企业到底需要多少资金是不太可能的。

想在一个企业开始的前几年就能赚钱的想法是不切实际的，也的确不太可能。起初的产品和组织往往没有对过。不管设计得多么细致，第一件产品都必须要在市场中不断完善。一家资源丰富且有经验的企业，在生产之前，能进行长时间的广泛的实验及使用测试，这样可以减少许多风险因素。但是它既不能提前知道公众是否接受该产品，也不能知道这件产品在实际服务中能否站得住脚。新企业会认为他们每一步都很认真，每种调查研究也做过了，但事实上新企业能够做的大部分探索试验是瞬间即逝的。首先，推销者自己永远也不可能像公众那样以冷静客观的心情去接近任何新东西；其次，缺乏有关正确试验的知识。

任何有活力的企业的业务都必须调整，但对一家新企业来说，调整必然激烈。特殊情况下，产品本身不需要修补，

China-Pub.com 下载

需要改变生产方法，如果两者都需要改变，那么，很可能，说明人员组织不合格——不管是3个人还是1 000人。

一开始就能预见一个新企业到底需要多少资金是不太可能的。想在一个企业开始的前几年就能赚钱的想法是不切实际的，也的确不太可能。起初的产品和组织往往没有对过。

在创办一个新企业的过程中，尽管纸上记录的是建立小规模的组织，最后真正建立的却和起初的设想相去甚远。业务总是要不断地削减和尝试，但是刚开始的时候这种削减和尝试不得不进行得如此之快以致于这一阶段几乎没有真正赚钱的机会。特殊情况下，你可能要支付借款的利息，但是除非你暴富，否则任何企业快速地偿还贷款注定导致失败。

尽管是人之常情，然而，任何承诺尽快还款的行为都是极为不明智的。因为，假如一个新企业成功了，它得极其慎重地分配利润。如果你正在前进，你手里的每一分钱对你投资业务都很重要。你用自己的钱投资的业务越多，你就会越富有。那种开始很快、马上赚钱的且各方面看起来都像是宝库的企业，通常不会维持很久。这就如同向城里围观马戏团的人群兜售花生一样，一锤子买卖。

我认为自己已有的45 000美元够干番事业了。这样做要投入很多钱冒险，别人建议我趁早打消这个念头。那时候，每一个雄心勃勃的年轻人都有建立自己的企业的欲望。除了标准石油公司外，大的公司还很少见，人们将标准石油公司视为一种神秘现象，而不是一种未来企业的模式。今天，一个经营自己企业的年轻人很难赚到钱，除非他有一个不愿卖

China-Pub.com
下载

给别人的新想法。今天，大公司的回报比个人单干希望能挣的钱要多。能力和过去相比，回报要高得多，这并不是人们比以前大方了，而是因为大企业必须有完备的管理，完备的管理需要成本。

那种开始很快、马上赚钱且各方面看起来都像是宝库的企业，通常不会维持很久。

在我工作的早些时候，企业领导拥有公司的绝大部分，他把自己的员工看成仆人而不是同事。良好的管理与以前相比一点儿没有减少个人的因素，但是在任何规模的企业中，一定数量的决策及执行职责必须委托给他人去做，并且除非受委托者得到与他们能力及责任相称的报酬，否则他们注定会变成趋炎附势者，这家企业也会被毁掉。

在我真正有机会选择未来之前，Kelly-Springfield轮胎公司让我去芝加哥担任经理，我接受了。公司的销售原则和我的爱好不一致。他们的做法是以原材料和劳动的成本给轮胎定价，这在我看来是很荒谬的事。卖家应该制定一个包括一切费用的价格，并且应早利用它。我大约休了 8个月的假期，在克利夫兰我决定离开公司，于是提交了辞职信。然后，我着手建立自己的橡胶公司。我在筹资方面没有任何困难，要不是银行家的捣乱，公司也已经通过检查了。银行家为了提升急于将手头的房产出售，他们坚持将该房产作为我们的工厂——尽管事实上它决不适合轮胎生产。假如公司的组织者一开始就不答应，接下来答应的可能性就会很小，因此我停止了谈判。

阿克伦的一家生产螺旋钻和铸件的公司，有一个橡胶部

需要全本请访问 www.ertongbook.com