



[购买此书或有声书](#)

## 企业家心态

青年成就组织 (JA) 百年历史中的优秀案例

(The Entrepreneurial Attitude)

拉里·法雷尔 (Larry Farrell) • McGraw-Hill © 2018 • 304 页

### 要点速记

- 青年商业教育组织——青年成就 (JA) 认为创业成功离不开巧妙的战略和强有力的文化。
- 企业家必须以产品和顾客为焦点。
- 青年成就组织对建立企业的“老办法”做了新诠释。
- 企业家需要提供不一样的东西——“更好的问题解决方案”。
- 成功的企业家需要知道企业的使命是什么，也要知道如何实现使命。
- 优秀的企业家要能提升员工的“忠诚度”和“业绩水平”。
- 企业家需要努力工作、储备知识、筹集资金及建立友善的企业文化。
- 青年成就组织列出了创业成功者的七大能力。
- 华特·迪士尼认为企业家要具备清晰的使命、关于顾客或产品的愿景、快速创新能力和对所做之事的热爱。

## 导读荐语

拉里·法雷尔创立了法雷尔公司（Farrell Company），这是一家环球企业家训练公司。一直以来，他也都是青年成就组织（Junior Achievement）的拥护者。为庆祝青年成就组织成立100周年，法雷尔总结了该组织历史上最成功的培训案例。他一丝不苟、极其详尽地列出了新兴企业家的“必备素质”。他还插入了著名企业领导者的历史见解，加入了青年成就组织杰出毕业生的感言，并用图表解释了创业成功的原则和要点。法雷尔真心实意地总结了青年成就组织的优点，相信这些内容会让所有新老学员会心一笑。

## 浓缩书

### 青年商业教育组织——青年成就（JA）认为创业成功离不开巧妙的战略和强有力的文化。

青年成就组织（Junior Achievement）将成功创业的要求提炼成五个战略性问题，其学生在制定商业计划时都需要回答这些问题：你喜欢做什么，擅长做什么，希望服务哪个缝隙市场，做这件事需要什么技能，你希望能挣到多少钱？有位瑞典科学家曾在施贵宝制药公司（Squibb Pharmaceutical）工作，他的例子可以很好地说明这几个问题在商业策划中的重要性。这位科学家曾向公司提过一些创新性建议，但由于他想服务的缝隙市场不能为这家跨国公司带来太多利益，因此施贵宝拒绝了他的提议。然而，这位科学家认为老人纸尿裤的产品创意潜力很大，因此辞去工作，全力开拓这个市场。老人纸尿裤填补了施贵宝公司所没有触及的领域，为这位科学家成功赢下了这个市场。

“所有伟大的企业家都会制定巧妙的策略，营造强有力的、具有支持性的企业文化。”

除了青年成就组织提出的大多数关键问题之外，这个转败为胜的故事还能说明另外两个问题：你需要问问自己想做什么，又想用什么方式做这件事。

### 企业家必须以产品和顾客为焦点。

很多成功的企业家是在失败之后才开始制定商业计划，例如松下电器（Matsushita Electric）的创始人松下幸之助（Konosuke Matsushita）。1918年，松下幸之助看中了英国电插座的优良品质，便倾尽一生储蓄将其进口到大阪。他想把插座卖给地区经销商，但没有成功。然而，作为一个推销员，幸之助很有经验。他坚持了下来，想对插座做些改进，于是询问了那些经销商的真正需求。正是这样的询问与调查让他转败为胜，成为了一名百万富翁。

幸之助根据经销商的需求，将单线插座改成了双线插座，从而大获成功。后来，他写了《松下管理哲学》（Matsushita Management Philosophy），介绍了自己如何通过了解消费者需求，从而建立正确商业观念并取得成功。

“要说哪件事情最为重要，那就是必须知道如何制造或交付人们所需的东西。”

企业家都热爱顾客。从沃尔玛（Walmart）创始人萨姆·沃尔顿（Sam Walton）身上，你可以看到大企业家对顾客与产品的热爱。在经济衰退的环境中，沃尔玛却靠着其“超强的信息系统和精明实际的产品采购”降低了商品价格，使企业兴旺发展。沃尔玛还安排了招待员，专门负责招待顾客及回答问题，在顾客服务方面遥遥领先。虽然招待员对顾客的购物过程没有直接影响，但却体现了沃尔玛的人文关怀精神。

沃尔玛也验证了多米诺效应的重要性。该公司的员工购股计划是个非常有力的激励机制。沃尔玛在每间员工休息室都安装了股票行情信息屏，以此强调员工的股东身份。员工购股项目参与度也是管理层年度绩效评估及分红系统的重要组成部分。从本质上看，沃尔玛让员工成为了公司的共同所有人。而最终，它也成了“世界历史上发展最快、规模最大的公司”。

## 青年成就组织对建立企业的“老办法”做了新诠释。

梅赛德斯·奔驰（Mercedes Benz）的创始人是卡尔·奔驰（Karl Benz）和戈特利布·戴姆勒（Gottlieb Daimler），产品和顾客是他们各自的工作重点。戴姆勒负责引擎的生产，但他最大的能力在于销售。戴姆勒制造汽车的主要目标在于取悦顾客，他将公司名字改为“梅赛德斯”就是为了留住最大的经销商。戴姆勒之所以密切关注引擎生产和顾客服务，是因为顾客能够推动企业进步。企业家需要客户的反馈，才能知道如何改进产品或服务。尽管需要花费许多精力，但成功的企业家都会关注产品与顾客的关系。

建立企业的旧办法是找到足够多的产品和顾客。企业并购、政府救助和企业战略联盟则比较现代的办法。而不管企业家遵循的是哪种方式，他们都需要明白一个关键的前瞻性问题：企业的最佳前景会是怎样？

““现在的企业家很快就明白，虽然‘做什么’和‘怎么做’都很重要，但商业计划才应该排在首位。在决定怎么做之前，你必须知道自己要做的是什么。””

麦塞庭院景观公司（Messer Landscaping）创始人布艾尔·麦塞（Buel Messer）在推广业务之前，分析了其顾客和产品的关系。根据他的分析，顾客是他最主要的业务资源。他为未来的企业家定制了建立企业的四维销售方案，帮助企业挖掘所有客户资源，提供全方位的产品或服务。麦塞认为，企业家既要向现有的客户销售现有产品和未来产品，也要向未来的客户销售现有产品和未来产品。麦塞和其他许多企业家都不以企业并购和战略联盟作为建立企业的方式。他们遵循的是制作更多产品并将其卖给更多顾客的旧办法。

## 企业家需要提供不一样的东西——“更好的问题解决方案”。

在与老牌大企业的竞争中，小型创业公司往往是通过速度和创意获胜。在创作与创新方面，创业公司通常也能为创始人和员工提供自由空间。拉里·希尔布洛姆（Larry Hillblom）是来自加州的一名法律系学生，他所发现的巨大商机带动了一个行业的发展。希尔布洛姆曾以速递员的身份搭乘长途飞机前往亚洲，运送时间敏感性较强的物品。在这趟旅途中，他萌生了开设国际速递公司的想法。之后，他找来两名合伙人，共同创立了DHL速递公司。他们三人以前都是速递员，公司名称是其姓名首字母组合，但不久后，另外两名合伙人就离开了。

““想让创业公司取得成功，最关键的一点是，企业家必须能够提供更好的问题解决方案。””

创业之初，三个年轻人无法说服银行提供创业贷款，但希尔布洛姆对DHL的生命力有信心。在没有资金和商业计划的情况下，三位创始人本着对其商业理念的信心，以企业家本身固有的“行动”与“发明”精神，迅速投入了这项事业中，成功打造了一家国际包裹递送公司。在不到10年的时间里，DHL已经在50多个国家设立了120个办事处。

按照青年成就组织的说法，DHL的创始人身上体现了企业家的这些精神——“对需求的深切体会、永远怀抱危机感和紧迫感、每天都比前一天更加进步”。速度很关键，迅速的行动甚至比创新更加重要。企业若允许

员工迅速采取行动，往往就能在竞争中取得优势。如果在工作中不受妨碍，那么即便是普通员工，也能发挥所长，产生好的想法并付诸行动。

## 成功的企业家需要知道企业的使命是什么，也要知道如何实现使命。

“热爱工作”和“精通工作”是青年成就组织所提倡的两个基本原则。这是企业家工作时的两大支柱。企业家懂得自我激励，也知道如何激励员工。

罗斯·佩罗（Ross Perot）是电子数据系统（EDS）公司和佩罗系统公司（Perot Systems）的创始人，他的领导事迹让青年成就组织赞叹不已。1979年，佩罗从伊朗德黑兰监狱中救出了EDS公司的两名高管，这样的英勇举动使员工的忠诚度和业绩水平大为提升。

“所有大企业家内心都有一种驱动力，要激发员工对顾客和产品的热情。”

佩罗拥有高超的企业经营技巧，接连创立并出售了两家业绩水平很高的公司。一开始，佩罗凭借妻子的1000美元储蓄金，投资创立了EDS公司。1984年，他以25亿美元的价格将其卖给了通用汽车公司（General Motors）。之后，他又创立了佩罗系统公司。2009年，戴尔公司（Dell）以40亿美元的价格将其买下。佩罗建立的两家公司都进入了财富1000强排行榜，这在商界是史无前例的。

## 优秀的企业家要能提升员工的“忠诚度”和“业绩水平”。

1909年，威廉·利弗（William Lever）建立了全球首个员工购股项目，以这样的方式提高员工忠诚度。1900年，利弗的公司成为了全球最大的企业。除了上述职工福利项目之外，利弗还将美式广告带到了英国市场中，向英国进口了“品牌知名度、日用品包装和缝隙市场”等新理念。青年成就组织以利弗为例，列出了提升员工忠诚度的四种主要方式：

- “热爱工作”——提升忠诚度，需要从企业创始人自己做起。雇佣那些热爱工作、且在意企业运作和企业绩效的人。
- “给予自主权，设立责任制”——当员工拥有权力和空间时，他们更会努力工作。而管理层必须为员工设定目标并给出建议。
- “有福同享，有难同当”——企业家与员工需要同休戚、共进退。
- “以身作则；绝不妥协”——员工的眼睛是雪亮的，因此企业领导必须以身作则，让人看到其对产品和顾客的热爱。

## 企业家需要努力工作、储备知识、筹集资金及建立友善的企业文化。

青年成就组织认为努力工作是最重要的管理和领导原则，企业家应当不断提升自身技能。约翰逊出版公司（Johnson Publishing）创始人约翰·约翰逊（John Johnson）出身及其贫穷。后来，他从母亲那里贷来500美元，创办了《黑人文摘》（Negro Digest）。后来，约翰逊又创办了《乌木》（Ebony）和《黑玉》（Jet）杂志，开创了一个媒体帝国，成为第一个登上福布斯（Forbes）全美富豪400强排行榜的非洲裔美国人。1995年，比尔·克林顿（Bill Clinton）总统为他颁发了总统自由勋章。

“除了必要的金钱 and 知识储备外，企业家还需要向外界寻找支持力量，以应付经营时的各种状况。””

青年成就组织在调查中发现，创立新公司的平均成本为15000美元，政治家和政府投资者大都认为这样的投资数目最为有利。企业家往往会从个人储蓄、信用卡和来自亲人朋友的贷款等个人资产中“筹借”这些资金。作为一个企业家，必须为人们提供独特的产品或服务。

创业需要适量的金钱与知识储备，此外还离不开友善的企业文化。友善的氛围能够推动企业家个人进步，而与企业家有着共同愿景的、有创新精神的员工也能够从中得到更多支持。初创公司时，企业家往往以家人和朋友为重要支持力量。

## 青年成就组织列出了创业成功者的七大能力。

青年成就组织建议企业家尝试传统的创业办法，如参加创业研讨会、融入创业者社交圈及寻求成功者的指导等。该组织列举了企业家需要具备的七大能力：

1. “自驱力和主动性”——99项目（Project 99）公司联合创始人约书亚尔·普拉森西亚（Joshuel Plasencia）认为，拥有这种能力的人不惧失败，懂得用巧妙的方式挑战极限。
2. “掌握项目、团体或任务的所有权”——香港活动家兼社会企业领导人丹尼尔·张（Dancil Cheung）呼吁创业新秀们要在各自的领域中建立良好信誉。
3. “利用想象力进行创作和创新”——亟能实验室（Polarlab ag）联合创始人克劳迪欧·罗西（Claudio Rossi）建议未来企业家要找到最能激发自身灵感的事业。
4. “与他人合作，实现共同目标”——胜利酿酒公司（Victory Brewing）联合创始人比尔·科威拉斯基（Bill Covalesski）建议企业家要留意其所服务的群体。
5. “不论是遇到困难还是期限延误，都要完成任务和目标”——Paycor首席执行官鲍勃·库格林（Bob Coughlin）认为企业家不应为自己设限。
6. “学会观察，巧妙解决困难”——人民倡议基金会（People Initiative Foundation）创始人丹尼尔·安特维（Daniel Antwi）鼓励企业家将对社会具有宝贵影响的想法变成现实。
7. “相信自己能够成功”——理发师温泉（The Barber's Spa）创始人马里奥·埃斯库迪亚（Mario Escutia）教导企业家要相信直觉，并寻求专家建议。

## 华特·迪士尼认为企业家要具备清晰的使命、关于顾客或产品的愿景、快速创新能力和对所做之事的热爱。

影视帝国开创者华特·迪士尼（Walt Disney）认为企业家有四大基本需要：清晰的使命、关于顾客或产品的愿景、快速创新能力和对所做之事的热爱。迪士尼鼓励他们去做“能够带给人们愉悦的事情”。

## 关于作者

拉里·法雷尔 (Larry Farrell) 还写过另外三本领导力书籍。他也是法雷尔公司 (The Farrell Company) 的创始人，这是一家环球研究与创业教育公司，其足迹遍布全球40个国家。



喜欢这个知识锦囊吗？

[购买此书或有声书](#)

<http://getab.li/38390>

此浓缩书/精华本仅限Tesco员工阅读。

getAbstract为本浓缩书/知识锦囊负编辑出版全责，尊重并承认原作者及原出版机构的版权。getAbstract版权所有。本浓缩书/知识锦囊任何部分均不得以任何形式（电子、扫描、拍摄等）被侵权翻印、复制或转录。若有合作意愿，须获得瑞士getAbstract AG书面授权许可。