

无论你是初创者还是生意遇到瓶颈的经营者或是主管，读完这本书你都将获得丰厚的回报。为什么有很多的企业在耗尽了精力和财力之后，还是看不到成绩？为什么有很多有才华的企业家在生意的路上一波三折，看不到未来发展前景？这本书将为你揭秘——你一早就希望有人告诉你的企业发展之谜。由成功掀起全美企业革命浪潮的优秀企业咨询顾问，迈克尔·格伯，为你解析企业全部的发展历程、教你如何突破企业的瓶颈，将企业立于不败之地。

在听我们诉说这本书之前，我想聊一聊。你的身份是创业者还是被聘雇者？如果你现在有事业，那是你自己双手打出来的、还是父母亲留给你的产业？不论你的身份是创业者还是被聘雇者，在产业经营的时候你有没有跌倒过？你有没有想过要退出？你是如何面对？

我想这些问题有些人可能到现在还存在。接下来要读的这本书，我个人觉得是一个想要创业的人，创业前必读的圣经。读完这本书，他可以很清楚自己在创业前、创业后应该扮演的角色，以及该如何做好准备、有系统地思考。由于整个企业的形成，各个环节它会出现各式各样的问题，如果你都能够了解，我想不单只是创业，你真的就能够创出一个拥有系统的成功产业。

我想创业初期的你跟我曾经都有过一个梦。但一路走来，这个梦是充满喜乐、还是步步惊心？这本书的作者我们来简单介绍一下，叫迈克尔·格伯，是我们教育培训界的前辈。他是 E-Myth Worldwide 咨询公司的创始人兼执行长，也是美国中小企业咨询的专家，一辈子都在致力于推广他自己独到的企业经营观点。为什么会特别讲他独到的企业经营观点？他跟人家在聊如何经营企业的方式跟一般市场上的咨商是不太一样。有多么的不同？看这本书，我们就可以看到一些端倪。

由于他的不同，也成功地掀起了整个美国中小企业革命的浪潮。所以你看一个人，他有办法让所有大多数的人都愿意追随他、照他的方式，而造成一波的流行。这个人多么不简单。同时，他也是著名的畅销书作者。他有写过《创业神话的治疗者》、《创业神话的管理者》、《创业神话的契约人》。创业真的是神话吗？等一下我们来聊一聊。他也荣登很多书籍的排行榜的第一名。此外，他也是一名优秀的演说家，所以是我们培训界的前辈。

这本书是 2007 年出版，所以是一本老书。但是老书归老书，被称为老书当中的经典。什么叫经典？经典就是不管经历多久，它里面的内容依然是最棒的参考，这个叫经典。书中内容是迈克尔·格伯针对他辅导的许多中小企业当中，用一家馅饼店来做案例。这家馅饼店整个经营里面遇到了瓶颈以后，他如何一步一步带给女店主先看到问题、再思考问题、接下来找到解决策略方案。为了要解释和引述，也穿插了饭店管理的故事来做参考，所以这本书整个叙述非常吸引人。为什么？因为它有点像引导式的拼图，一块、一块、一块带你来思考。渐渐你就对“经营”这两个字开始豁然开朗。

他更将大部分中小企业为什么会受挫、为什么会失败的原因讲得栩栩如生，也让我们在这边看到很多我们未曾思考过的问题。或许你现在成功，但是一路走来，可能这个问题你没思考过，因为这个问题你没有跌倒。所以看这本书可以看到很多的东西，也可以看到很多我们该准备的功课。或许以前没有准备好没关系，现在我们还可以做准备。

所以现在，如果你是一个创业者、如果你现在走在这个创业路上走得并不稳定，或者你本身是主管（因为主管带的小团队，也像是一家小公司），这本书——请你们记住，拿起你的纸、拿起你的笔要做笔记了——分为三大部分、切

割为十九段的章节，又是一本厚书。我看了以后将这本书分为四大区块、六个部分。

好的，直接进入主题。我要跟大家分享的第一大段落是从第一章到第四章的组合，我给它定了一个标题，也就是《做生意你必须清楚的三个角色》。讲到这边，有没有觉得怪怪的？做生意的不是老板吗？对不起，做生意你需要有三个角色，而你如何来定位以及有效地换挡。书上的标题很有趣，书上的标题叫做《创业神话》。我们刚才看到这个作者所写的书前面四个字都叫《创业神话》，这第一章的标题也叫《创业神话》。

各位，创业两个字一路走来，如果有机会让你再来一次，你真的觉得对于“创业成功”这个名称是鬼话、梦话、大话、还是实话？各位，感受一下，（毕竟）每个人感受不同。第一大段就是要清楚地告诉你，你要有什么？要有觉知，你才能做好准备。创业伙伴，你我都有梦。俗话说得好，“有梦最美，希望相随”，但一路走来，挫折是不是像一把大剪刀，一段一段剪断你当初美好的梦想？

阿道司·赫胥黎有一段名言。他说，人们总是沉醉在自己的工作当中，他们总是无法正确地认识自己。作者明确地告诉我们许多人在创业前，脑中都会编一个英雄故事。创业初期，一个人面对变幻莫测的商业社会、面对各方面的压力挑战，最后终于成功地攀上高峰。（这是）真的吗？作者说事实根据统计，这样的事有，但是少之又少。大多数的创业家最终都无法逃离破灭的现实。创业心，这颗心，不是永恒的。它会随着时间以及困难的挫败渐渐地流逝。

初期的创业家都会遇到两个问题点。拿起笔，记下来两个问题点。第一个，创业的时候冲动。第二个，自己主观的致命假设。各位你有没有呢？创业开始，你自己就（做个）假设。网路前面想要自己创业的伙伴，这一小段仔细听，我们就来聊聊这两个点。

第一点，创业冲动。大多数一开始的创业者可能都会因为某个原因——或许你不愿意居于人下，你不会当人家员工，你有自己当老板的梦想；或许你因为自己的专业技术相当出色，这一行你就是厉害，所以你有了自己当老板的梦想；也或许你看到经营好像并不很困难，随便开个店就有生意了，所以你也想自己当老板。很多很多的或许，但不论理由是什么，你一旦被这个创业冲动这个想法俘虏了你的心跟大脑之后，我告诉你，除了开一家自己的公司以外，你大概别无选择，否则你的大脑会每天烦死你。

第二点，我们可以聊到的创业是致命的假设。许多人因为在某一行业的技术能力不错，比如说做面包烘焙的能力不错、比如说煮菜的能力不错、比如说在做模具上面能力不错，所以你就理所当然地认为这个行业的一切好像你就能够完全了解任何事。对不起，我要打醒你。技术专业不等于做生意的专业，这是两个完全不同的概念。如果这个错误的假设框架没有打破，专精的技术不但不是你经商成功最大的资本，更有可能是你经商上最大的绊脚石。为什么呢？作者就用这本书当中辅导的店家，我们刚才有讲过，这家馅饼店的名称叫“馅饼大全”，利用这个店家来做主角。我们来听听她的故事。

馅饼店的主人是一个年轻的女孩叫莎拉——不是吃水果沙拉的沙拉，人家的英文名叫 Sarah。她当初是极度热爱做馅饼的工作，而且技术非常得好、做得非常好吃。每个朋友都很喜欢她做的馅饼，甚至她的朋友跟她讲：“我告诉你

Sarah，你的馅饼做得太好吃，如果今天你没有开家馅饼店，你简直对不起所有认识你的朋友。”毁了。刚才我们讲的两个点，都在她身上发生了。于是冲动开了这家店，但是现在她面对作者——因为她在做咨商——她在那边坐着，作者也是他的商业顾问。她说：“我不仅仅讨厌这里所有的一切，而且我更讨厌烘焙馅饼。现在我的脑袋一想到馅饼我就烦，甚至闻到馅饼的味道都让我觉得恶心。”一边说一边哭。

她告诉顾问，她每天凌晨 2 点就要起床，3 点开始做馅饼，忙到早上 7 点半将所有好的馅饼拿出烤箱，开门营业，开始忙碌的一整天。接待顾客、处理一切、打烊以后要打扫卫生、核对今天一整天的账单、忙完以后才能够吃今天所谓的晚饭，然后开始准备明天要烤馅饼的原料。她忙到几点？忙到 10 点半以后，每天晚上睡眠的时间不到三四个钟头。所以走来这一阵子的创业路面对只有三个字：烦、杂、忙。日复一日，当初的梦想，以为自己开了店就能做自己喜欢的工作，收入就会更好、人生就会变得更自由，但现在真实的事实却是负债累累、身心疲惫。对于每天她最喜欢的烤馅饼这件事情，越做越无力，她已经濒临崩溃了。她一边跟作者叙述她的种种的困扰跟痛苦，一边放声地大哭。

各位，听到这边，我不知道你有没有感觉，但我很有感觉。以前年轻，我也曾经用这样的心境、心态创业过。起初我们每个人都兴致勃勃的对未来充满了希望与憧憬，但真的经营一阵子之后才发现事情没有那么简单。甚至面对一些合伙人（有些人一个人做不了，就找大家合伙），或者面对出资者开始（因为企业的前面的走得不好）有了争执，搞得彼此精疲力尽。失落感、挫折感占据了彼此伙伴的心灵，于是合伙的冲突就会加剧。这时候失去的是我们最珍贵的东西：我们热爱的工作、我们的目标、甚至会失去我们自己。各位，你曾经如此吗？来，边听我说书，边听一边抽离。我们一起以第三者来看这件事情。

女店主 Sarah 最大的框架问题就是经营事业不能单纯只是一个经营者的身份来经营。那怎么办？书上一开始就告诉我们面对经营的开始你要怎样？你要开始改变你的脑袋；你要看清楚你要演的角色。所有想要创业的人都要清楚经营事业必须要有 3 种身份集于一身。哪 3 种？开创者、管理者、专业人士。你本身要有这三个角度一起放在自己身体里面，而且你要一边经营，一边学习这三个身份该有的能力。这段非常的重要，告知所有的创业者如何开始最重要的第一步，觉知这 3 个角色。

接下来我们就介绍一下这 3 个角色。第一个，开创者。简单来讲，他代表的是事业的未来与梦想。他是创造力的泉源，更是事业的开创的领头者，带着你我往前跑的动力。所以这个角色的重点会放在哪里？他的重点会放在未来。

第二个，商业经营所需要的第二身份，管理者。各位，店开了、企业开了，所有的一切，人、事、物，请问要不要管理？要！管理者他代表着所有一切的计划、秩序、规则，这些必须要事先都要设定好、按规定按部就班地去执行。那他代表的是什么？他代表是真实的实际面。重点是放在哪里？事先设计，所以重点是过去。如果开创者代表是未来，管理者代表是过去，如果内在这两个角色没有调整好，我们内在的冲突就会发生。开创要的是不断地变革跟梦想的实践，管理者是要面对现实，而且要维持严谨的秩序跟步骤。伙伴们感受一下，你是不是常常会有“想冲...万一，要变...如果”（的情况）？自己的内在是不是常常不断地冲突？

第三个角色叫专业人士。这个不需要解释。专业人士就是这样：产品也好、技术也好、服务也好，付诸行动的人。这个角色在工作职场上不是拿来想的，他

是直接做的、让他产生的。所以他的重点是现在。“我现在做什么？我现在在服务什么？我现在应该如何把这东西做好？”

我们抽离看这 3 个角色。开创者的角度在未来、管理者的角度在过去、专业人士角度是现在。身为一个商业人，尤其创业者，必须让这三个角色共存于我们的体内，并且保持平衡的状态。我们最大的败笔就是我们不但没有这三个角色，我们还让这三个角色出现了争执。所以该如何随时转换 3 个角色，往更好的角度去讨论、去执行？根据调查统计，数据告诉我们大多数小型的创业家只有 10%留给开创者。你怎么想、怎么设计、怎么去开创、拓展，这个只占 10%。20%留给管理者；我们脑袋这三个还是有的，只是 20%留给管理者，我们只会花 20%的时间想想管理的事情。70%由我们身体里面的专业人士负责。

这样的比例往往让企业的开拓跟战略规划没有办法有效地运转、没有有效地执行。这 3 个角色只要清楚他们的定位，其实要协调平衡并不难。开创者是为你我未来的企业，描绘出来一份蓝图跟工作计划；管理者就是负责将一切应有的工作秩序做好规划执行，让我们整个的东西产生效率而不杂乱；而专业者就是将我们最好的产品和服务呈现给客户。如何让三个角色平衡地运转在我们的脑子里、心里、态度里，然后把它设计成一个企业经营里面该注意的地方？虽然说起来蛮简单的，其实是一个大功课。

我们一开始都是因为开创者这个角色带领着我们幻想着未来、幻想着美好，所以讲到这边我们来做一个简单的企业思考。思考一下，看看你的企业有没有这个问题。第一个，静下来，将商业人该有的三个内在角色写下来（开创者、管理者和专业者）。若是一至十来评分，你每个角色占几分？角色之间是否产生

了偏差？第二个，你想要成立一家什么样的店面或企业？请你仔细用情景及感受描绘出来，让你的梦想具象化。

讲到这边，我想前面的这一小段是一个开场。作者非常的鲜明也很中肯地让我们了解到，企业经营的同时三个角色在我们身体里面的重要性。一个小小的观点，三个角色，打开了许多中小企业老板失败的盲点。我们也请现场的 YYC 两位最重要的领导人，除了回馈这前面一小段内容的感受以外，我相信在 YYC 辅导那么多中小企业的同时，是否也有看到有一些领导人或创业家自己本身三个角色不平衡的状态？我们也请我们两位贵宾来聊一聊，谢谢。

课后回馈一：拿汀叶欣向

谢谢老师。我们服务了中小企业四十八年，真的是看到很多不同的案例。就好像老师说的，大多数的老板属于是专业人士和管理者，每一天都在忙。刚才老师讲 Sarah 那个案例，我相信都发生在很多老板的身上。我们也看过一些老板只是在想未来，但是没有找到好的人帮他把这些未来的东西实行下来。所以我觉得老师刚才讲的真是很重要，一个人也好、一家公司也好，要有 3 个角色。公司不可以有一个人只是去想然后没有做的人、也不可以只有做的人没有想的人、更不可以没有计划的人在里面。要三个齐全，公司才可以越做越大。

课后回馈二：龚铭恩

谢谢老师的分享。刚才老师说到创业的冲动和主观致命的假设，老师你说你自己很有感受，我也非常有感受。想当初我也是 YYC 的前身 SF Yap&Co 的一个员工，所以当时看到叶先生做会计做得那么成功，自己也有冲动说能不能够成为这样的会计师。我认为我自己做的话，我可以睡到自然醒，时间由我掌控，

一切我说了算。结果创业了之后，我从星期一做到星期日，没有社交生活。想到那时候创业的那过程...现在讲到我真的有点要流眼泪了。

所以老师讲到这个篇章，开创者就是未来，我们就是要有对未来的梦想。我觉得这个在创业也是一定要有这样子的冲动。如果我们太过专业、很理性地去想——其实有时候我们会计师太理性，看得会比起一些做生意的朋友或企业家多。他们的梦想是支持他们出来开店的一个重要的因素之一。我觉得在创业的时候，开创者的分数必须要很高。目前在开创者这边，我只给自己打6分。因为我们现在主要是在做着管理者跟专业人士的这一块，（所以）我给自己打到7、8分左右，因为我目前来到的是另外一个阶段。

所以接下来还要再听老师的分享，然后再看是不是要把梦想者或者开创者那块再发挥一点点。毕竟现在也是一个要创新的这个时代，而且尤其是疫情过后，整个行情又是完全不一样的世界。