

## 城邦出版集團首席執行長何飛鵬談創業精神

# 興趣、熱誠加上認同 讓創業之路無怨無悔

從求學時代開始，只要有機會創業，城邦出版集團首席執行長何飛鵬可說是無役不與，雖然繳出了難以計數的「學費」、付出過不少慘痛的代價，但何飛鵬仍樂此不疲，他所秉持的就是對創業的熱誠，享受一路探索、一路學習和成長的快樂，對他來說，創業的過程比結果更重要。

◎ 撰文 / 許慈倩 攝影 / 翁挺耀

台灣只是蕞爾小島，中小企業家數卻已突破120萬，而且即便面臨金融風暴，創業者不減反增，足見台灣豐沛的創業能量。

根據2009年青創總會針對「民眾創業意願與態度」所進行的調查結果顯示，有高達45.4%的民眾有創業的意願，顯示台灣創業風氣之盛。但是過往的統計資料也告訴我們：69%創業者曾經失敗過，而且其中一半的事業生命在一年內就結束，另外37.5%也在三年內告終。

而何飛鵬身為台灣最大出版集團的首席執行長，有過豐富的創業經驗，其中不乏慘澹的歲月，而他之所以能夠堅持創業，很大的原因在於他看見了自己擁

有創業的基因，他深度挖掘自己的創業韌性、修練自己的創業技巧與專業，不以失敗為恥、不以失去自由為苦，因此能夠交出一張張漂亮的成績單。

何飛鵬認為在百年僅見的金融風暴中，所有的制度與系統全面崩解，創業家將適時肩負起救世主的角色，啟動創業風潮會讓世界重現曙光。但是，他也不諱言，創業這條路，只有極少數人會成功。究竟該不該創業？只有自己能決定，因為所有榮辱、所有辛苦與喜樂，都要創業者自己承擔。

究竟何飛鵬如何看待創業這條不歸路？創業的正確心態與認知是什麼？以下是城邦出版集團首席執行長何飛鵬的訪談紀要：

**Q：您以創業家自居，但為何選擇出版這個行業？您何以認為在出版社勝算較大，是時勢所趨、熱情所在或是其他因素？**

**A：**為什麼選擇出版來創業，我的答案很簡單：這是我唯一會做的事情！我是記者出身，在報社歷練過，接著創辦雜誌、跨足出版事業、也經營網路事業，這些行業都是廣義的媒體，也是我一輩子都在做的、我所熟悉的事。為什麼我會一輩子都做這些事？當然就是拜興趣之賜。正因為我對出版事業有興趣，所以產生熱誠，並且認同這個行業。所以我願意付出一生的努力，全力以赴，無怨無悔。

很多人要創業時，都會先考慮這個行業有沒有前景、做這個會不會賺錢。這些事情固然很重要，但不應該是最優先的考量，你應該先衡量自己的興趣，做你最拿手的事情，那麼當你遇到挫折、辛苦的時候，你就不會輕言放棄。可能有人會反問，如果我有興趣，但是靠這個賺錢的機會很低，那我還要去創這個業嗎？當然你可以選擇不要，假如你無法承受風險和辛苦。而你也可以選擇投入，因為創業就是要在不可能中看見可能，當你做到，你就成功了！如果大家都一窩蜂投入前景似錦的行業，到最後只會變成惡性競爭，要成功反而會更辛苦；而夕陽產業當中，也有經營很出色的例子。

歸而言之，創業的第一優先考量絕對是你對一個行業的興趣與熱誠，還有認同。如果你有興趣的行業剛好是上升中的行業，那麼恭喜你，你成功的機率更高了。只是創業這條路上，辛苦挫折是一定會遇到的，只是早到晚到，絕不會不到。如果你想投身夕陽產業，這代表考驗會早點來到，而這並不是壞事，你有機會比別人更早累積足夠的經驗來應對未來的挑戰。

#### 關於何飛鵬

現職：城邦出版集團首席執行長

學歷：政治大學公共行政系

經歷：《工商時報》記者、副主任，《中國時報》財經記者、召集人，《卓越雜誌》總編輯，1987年共同創辦《商業周刊》雜誌、歷經總主筆、總編輯、社長之職，1995年共同創辦電腦家庭出版集團，1996年共同創辦城邦出版集團，擔任總經理一職。



**Q：時下年輕人並不那麼瞭解自己，也不清楚自己的興趣，但創業的年輕人卻越來越多，這是否注定了年輕人創業失敗的比例偏高？**

**A：**確實，現在30歲以下的年輕人可能有高達60%、70%都不清楚自己的興趣，或者只是把好玩的事情，包括上網、美食、旅遊等當成自己的興趣。這不代表我認為這些事情不能當作事業來經營，重點是，你有沒有看見這些事物的精髓？你有沒有通過這些事物得到成長？

譬如喜歡旅遊的年輕人，他是喜歡去巴里島度假、跟團到全世界趴趴GO，還是像外國背包客那樣，只花3,000美金遊遍整個亞洲？這兩者有很大的差距，有錢有閒，旅遊是一種享受，但背包客必須有周密計畫的能力，要有隨機應變的彈性，也要有吃苦耐勞的決心。

創業也一樣，因為興趣而產生的熱誠，因為熱誠而帶來的認同，會在創業過程中起三種效益。

第一：你不會輕易放棄，而且興趣、熱誠和認同還會形成你的正向功力，並阻斷逆向事物或

思考。

第二：你會毅然決然斬斷所有後路，以破釜沈舟的決心，將所有意志與力量集中在開創事業上。

第三：當你遇到挫折與辛苦時，會比較容易調適心情，而且快速的補齊不足之處，當環境差的時候，能夠忍住、守住，環境好的時候，更願意認真學習，包括領導統御能力，動員與組織人的能力，以及對產品與所在行業專業知識的精進等等。

回歸到問題，在年輕懵懂時創業，失敗的機率確實會比較高，但是如果這個創業是基於興趣、熱情與認同，即便是失敗，都有它的價值。

另外，對於還未確認自己興趣的年輕人，我認為先行就業，然後在組織中一面磨利自己的劍，一面發覺興趣所在，不失為縮短嘗試錯誤的做法。

**Q：多數人的創業都是著眼於「有利可圖」，許多人也認同獲利是企業的天職，請問您如何看待獲利這件事，而面對虧損，您的看法又是如何？**

**A：**許多人的創業確實是為了

想發財，同樣的，獲得「財務自由」也是我想藉由創業達到的目標之一。

從現實面來看，沒有錢就代表玩完了（game over），所以我非常鼓勵創業者一定要有「創業第一天就要下定決心，一定要賺錢」的態度——即便這幾乎是不可能的任務。但這種決心，會讓你態度積極，把每一分錢都當作最後一分錢來用。這會縮短你賠錢的時間，讓虧損降到最低。

現代企業通常是用財務報表來衡量經營成敗，這是有意義的。因為財務報表明白指出企業到底是盈是虧，如果公司賠了錢，就代表你經營公司的方法不對，那麼你就要去想辦法，包括去募款增資、強化經營體質、改變公司收支狀態、或者在行銷上下功夫等等。另外，在創業之初，就應該設下停損點，當財物虧損到達某一個臨界點，而無法停損時，也要有勇氣承認失敗，及時收手，畢竟企業也有其生命週期。

無論如何，資金並不是創業的先決條件、賺錢也並不是創業的所有真相，我深信只要有一股熱忱，就足以創業，但缺少了熱忱，擁有5億資金也不見得能夠成功。

**創業最重要的就是興趣、熱誠和認同，  
有了這三者，才能享受吃苦當作吃補的創業樂趣。**



**Q：您曾在許多場合分享創業定律，您認為創業最重要的定律為何？**

**A：**我一直在強調創業最重要的就是興趣、熱誠和認同，有了這三者，你會把所有的挫折視為成長的契機，你也能享受把吃苦當做吃補的創業樂趣。當然，賺錢的決心也很重要，不要輕言增資，那麼你會更珍惜手中的每一份籌碼。

另外，我還要提醒創業者：創業是條不歸路，老闆是最不自由的。時下很多年輕人因為受不了公司一堆綁手綁腳的制度，而跳出來創業當老闆。但是當了老闆之後，才發現老闆比員工更不自由，因為老闆同時要面對客戶、供應商、員工，還有同業的競爭等等，老闆必須扮演好每一種角色，事業才能順利運作。

老闆絕對不是大家想像中的：上下班時間自己決定，禮拜幾要休假随心所欲，喜歡和誰做生意就和誰做生意，想罵員工就罵員工……，你絕對不會在任何一个創業成功的大老闆身上看見

這種輕慢的態度。而且做為員工，可以離職走人，但是老闆就沒有離職的自由。

世界上沒有任何一種創業不需要興趣和熱情來支撐，也沒有一種創業不需要全心投入，以斬斷後路之姿逼自己只能前行，更沒有一種創業不需要以身相殉——這是創業者必須有的態度和認知。

**Q：您認為媒體創業的成功模式是否可以應用在貿易產業？而您自己是否有考慮跨界創業？您看好有潛力的產業有哪些？**

**A：**創業者必須具備兩種專業，一種是創業精神，也就是你對於要創業這件事情所秉持的態度和理解；另一種則是所創的行業必須具備的專業。至於我今天所談的，比較偏向第一種的創業精神，也就是認知、態度和原則，這部分是任何產業都適用的，包括汽車零件或農產品的經營等也都適用。

其實我是一個興趣廣泛的人，但是我知道每個人都只有兩隻手，時間也都有限，所以要選擇有興趣和有意義的事業。除了媒體之外，目前我個人比較關心的是和「綠色」相關的事。一方面我心裡有一畝田，也嚮往退休之後過著田園生活，另一方面地球生存危機迫在眉睫，從事綠色產業特別有意義。我也相當看好綠色產業的前景。

另外，任何改變遊戲規則的行業都有機會。例如網際網路打破了時空的藩籬，徹底顛覆了世界，所以由internet所帶動的產業革命是相當驚人的。當然在你創業的領域中，你有能力去改變產品品質，能夠去進行服務創新，能夠加入節能減碳的概念等，都足以形成你的優勢。

最後我還是要提醒創業者，不要問什麼行業有機會，而要看自己準備好了沒？除了我耳提面命的創業精神外，對外部環境的敏感度，讓你能夠進行破壞式創新，那麼你就離創業成功更進一步了！■