

# 绝对利润

[美] 迈克·米夏洛维奇 (Mike Michalowicz) 著  
向梦龙 译

给中小企业主的利润增长方案

让你的公司从“吃钱怪物”变成“赚钱机器”



Transform Your Business from  
a Cash-Eating Monster to  
a Money-Making Machine

中信出版集团



# 绝对利润

## ——给中小企业主的利润增长方案

[美] 迈克·米夏洛维奇 著

向梦龙 译

中信出版集团

# 目录

[对“绝对利润”的感言](#)

[前言](#)

[第1章 你的企业是头失控的吃钱怪物](#)

[第2章 “绝对利润”的核心原则](#)

[第3章 为企业建立“绝对利润”系统](#)

[第4章 评估企业的财务健康](#)

[第5章 分配比例](#)

[第6章 实施“绝对利润”](#)

[第7章 摧毁你的债务](#)

[第8章 在企业内部找钱](#)

[第9章 “绝对利润”的高级技巧](#)

[第10章 “绝对利润”生活](#)

[第11章 如何防止崩溃](#)

[后记](#)

[致谢](#)

[附录1 “绝对利润”快速设定指南](#)

[附录2 “即时评估”表格](#)

[附录3 关键术语表](#)



献给我的女  
儿阿黛拉  
和她的小猪  
存钱罐

## 对“绝对利润”的感言

达尔尼埃勒·嘉威（Darnyelle Jervey）：“建设一家服务于自己的企业感觉很不错。‘绝对利润’系统正在帮我完成我对自己企业的使命。”

达尔尼埃勒·嘉威拥有Incredible One Enterprises，这是一家企业优化咨询公司，为百万美元级企业的企业家和小企业主提供指导和咨询服务。她在2015年1月开始将“绝对利润”这一系统应用到她的企业。此前她一直在将公司收入的10%存下来，也拥有持续的现金流，但还是找不到利润。她赚来的所有利润都以“再投资”的目的留在了企业里。

在实施“绝对利润”之前，达尔尼埃勒公司10%的利润积蓄大约为65 000美元。在过去的一年加一个季度里，达尔尼埃勒往利润账户里添上了231 763.20美元。2016年，Incredible One Enterprises的利润增长了258%。

底行<sup>[1]</sup>数据：利润为296 763.20美元，收入增长为258%，销售额增加超过100万美元。

卡丽·坎宁顿（Carrie Cunningham）：“我的企业财务有序而清晰。我能赢利、自律、自控并且动力十足。”

卡丽·坎宁顿是Cunnington Shift的创始人，这是一家帮助高成就的专业人士进行积极转变并找到生命中更大成就的指导机构。当她在2014年开始将“绝对利润”应用到她的企业



时，她拥有稳定的现金流，然而仍然苟延残喘。不论她多么努力，她似乎都无法控制企业的财务情况。

在“绝对利润”专家香农·西蒙思（Shannon Simmons）的指导下，卡丽在企业内实施了“绝对利润”。后来，她和丈夫受这一模型在企业中取得的成果的启发，开始将“绝对利润”应用到个人财务领域。他们在2016年底清除了所有债务，也教会了他们年幼的女儿如何使用这一模型。

底行数据：债务清零，产生了季度利润。

克里斯蒂安·玛克辛（Christian Maxin）：“我现在每周只需要60分钟去管理我的财务规划。”

克里斯蒂安·玛克辛是dP elektronik GmbH的老板，这是一家位于德国伊森哈根的公司，是为房门、大门、电梯和栏杆提供电子安保解决方案的市场领袖。在实施“绝对利润”之前，克里斯蒂安一直压力重重，对公司的财务状况“永远感到不安”。他每周需要花很多时间去更新电子表格以及进行规划。

克里斯蒂安从2014年起实施“绝对利润”，现在每周只需花一个小时进行财务规划，他对公司财务状况感觉很放心，并且获得了充足的睡眠。他已经积蓄了很大一笔“缓冲资金”，这让他的企业可以承受短期的销售损失，并且月度纳税也毫无

麻烦。在不到两年的时间里，克里斯蒂安实现了利润增长50%，折算成钱则超过250 000美元，并且使企业规模扩大了20%。

底行数据：克里斯蒂安一眼就能看出企业的财务健康程度；250 000美元的新增利润，20%的企业利润增长幅度。

保罗·芬尼（Paul Finney）：“一旦有了现金，机会就开始前所未见地出现。”

保罗·芬尼是十月厨房有限责任公司（October Kitchen LLC）的老板，这是一家厨师服务公司，供应做菜所需的新鲜及冰冻食材，在康涅狄格州的哈特福德提供服务，也为零售外卖商店供货。保罗和妻子艾莉森沮丧不已，因为他们没法通过辛苦劳作抓住更多的现金流。他们甚至拿不到工资，这影响了他们的动力。2015年，保罗在亚马逊发现了《绝对利润》这本书，很快开始与一名“绝对利润”专家合作。

从实施“绝对利润”起，保罗感觉他的公司获得了“重生”。十月厨房每周的销售额从3 000美元增长至15 000美元。保罗得以将食物成本降低了20%，公司获得了稳定的10%~15%的年度增长率。拥有现金使得保罗和艾莉森发现并且利用了增长机会。十月厨房在2017年正朝着100万美元的年收入前进。

底行数据：周销售额增长500%，成本削减了20%。

海伦·福克纳和罗布·福克纳（Helen and Rob Faulkner）：“在经商18年后，我们终于感觉自己成功了。”

海伦·福克纳和罗布·福克纳拥有并运营着Saddle Camp，这是一家骑马冒险营地和供女孩学习骑马的学校，位于澳大利亚悉尼郊区。为了实现儿时的梦想，海伦在21岁时创办了她的企业。经历了20年的起起伏伏后，海伦准备放弃了。生意不好，他们很快又必须要更换马匹，而且他们没有现金储备。海伦甚至绝望到了这样一种程度，有一次她问苹果手机上的语音助手Siri：“是不是该放弃梦想了？”但她又不甘地问道：“我该怎么让企业获得赢利？”《绝对利润》这本书的资料适时弹了出来。

在实施“绝对利润”后仅4周，海伦和罗布还清了他们的账单，给大笔费用和采购分配资金建立了一个系统，并拿到了第一笔利润分红。他们视“绝对利润”为他们企业里曾经“缺少的要素”，如今它使得他们能持续经营下去。

底行数据：海伦和罗布在开始实施“绝对利润”后的4周内就获得了人生第一笔利润分红，并由此扭转了企业命运。

[1] 底行（Bottom Line），是指财务账目表中最下面的一行或那行上写的表示盈亏的数目，即净利润。后文中与底行相对的顶行（Top Line），则指账目表中最上面的一行或那行上写的数目，即营业收入。——编者注

## 前言

“我是个笨蛋！”

我永远忘不了那天，黛比·霍罗维奇（Debbie Horovitch）站在我面前这样哭喊着。她反复嘟囔着“我是个笨蛋”，泪眼蒙眬。

黛比是闪亮社交公司（Social Sparkle & Shine Agency，一家专门经营社交媒体服务的公司）背后的企业家，在创意现场（CreativeLive，一家在线教育公司）于旧金山举办的一场活动上，她找到了我。我在那里讲授我的第二本书《南瓜计划》（*The Pumpkin Plan*）里介绍的企业成长策略。在活动的一个环节，我解释了“绝对利润”系统的基本概念。“绝对利润”的工具之一是“即时评估法”，这是一种快速评估企业财务健康状况的方法。当我在一名自愿上台的参会者身上演示这种评估时，“绝对利润”系统让房间里的每一个人都恍然大悟。

创意现场所有的讲座都会在网上进行直播，当时有8 000多名观众关注了我的活动。推特和评论开始在全世界的网络上满天飞。因为这种“即时评估法”如此快速而简易，所以看到那么多在线观众说他们马上用它评估了自己的企业，我一点都不感到惊讶。企业家、CEO（首席执行官）、自由职业者、企业主，每个人都在分享自己学到这种方法后如释重负的感受。

觉。他们每个人似乎都突然醍醐灌顶，立马迸发了对于企业资金面的信心。

然后，黛比在休息时找到了我，说：“能和我一起用‘即时评估法’评估一下我的企业吗？”

“没问题，”我说，“只需要一两分钟。”

我嘴巴里叼着一支笔，周围是喧闹的人群，我当场为她的企业进行了评估，就像世界上只有我和黛比两个人一样。我将她的年收入数据潦草地写在黑板上，并计算了百分比。黛比看到结果后，开始颤抖着抽泣起来。她不忍心看到自己的状况，或者说用“即时评估法”评估出来的她所要面对的状况。

“我是个笨蛋，”她说，眼泪顺着她的脸颊往下流，“我过去10年里所做的每件事都是错的。我真是个笨蛋！我是个笨蛋！我是个笨蛋！”

现在我得承认，我是个容易共情的人——当别人哭泣时，我会和他们一起哭。黛比一开始哭泣，我的双眼就溢满了泪水，连嘴里叼着的笔也掉到了地上。我拥抱了她，希望能给她安慰。

10年里，黛比全身心地投入自己的企业，付出了所有，牺牲了个人生活，以此来盘活生意，然而她没有赚到一分钱（或者说成功经营一家企业）。她当然一直都知道自己所有的挣扎背后的真相，但她选择了逃避，继续生活在假象当中。

马不停蹄地辛苦工作确实是掩饰企业健康问题的简单方法。我们都认为，只要自己工作得更努力、更久、更好，只要我们坚持住，总有一天好事会发生。伟大的事业就在转角，对吗？某些就像魔法一样的东西会扫除所有的债务、财务压力和忧虑。但归根结底，我们配得上这些吗？故事会有这样的结局吗？

不，我的朋友，这只会发生在电影中，我们的现实生活绝不会这样。

在进行“即时评估”后，黛比必须直面现实：她的企业正在沉没，前10年它挣扎着浮在水面上，而现在，它正带着她一起沉没。她不停地说：“我是个笨蛋，我是个笨蛋！”

这些话语狠狠地击中了我的心，因为我也曾经历过这些。我完全明白直面赤裸裸的真相时的感受，这些关于自己的企业、银行账户、商业策略以及努力争取而来的成功的真相。

我最初设计“绝对利润”是为了解决自己的财务问题，结果它奏效了。实际上它远不只奏效，它是一个奇迹——积年累月的挣扎和财务麻烦被解决了，不是在一夜之间，而是在数小时之内。我想知道“绝对利润”是只对我自己和我的笨脑瓜有用，还是也能帮助其他人。

所以，我又测试了我合伙经营的另一桩生意，在圣路易斯的一间小皮革工厂。结果它又奏效了。我又用它尝试了其他一些大大小小的生意。它继续奏效。于是我把它写进了我的第一

本书《厕纸企业家》（*The Toilet Paper Entrepreneur*）中的一个不起眼的小段落里。然后发生了一些事情：我开始收到其他企业家的电子邮件，他们说自己尝试了这个方法并看到了成果。我在《华尔街日报》里写到了它，更多的成功故事开始涌现。

在写了第二本书《南瓜计划》后，我将“绝对利润”融入了我的演讲。正是在那次创意现场举办的活动上遇到黛比后，我才开始意识到企业家们对这个主题所需的不止一个段落或者一个章节。太多的商业领袖为了自己的企业胼手胝足、受尽折磨。如果想要真正改变黛比们（或者迈克们）的世界，我知道我必须写一本关于“绝对利润”的书。

英文版《绝对利润》首次出版于2014年，从那时起，成千上万名企业家开始应用这个系统，并变革了他们的企业。他们不仅获得了巨额的利润，还让自己的企业成长为一流的企业。一箭双雕！

当我将本书修订为新的版本时，我正在得克萨斯州或宾夕法尼亚州某处上空35 000英尺<sup>[1]</sup>的高空，也许是在俄罗斯。这些日子我游历了太多地方，不得不靠飞行员告诉我在哪里。同机乘客有的正在看一部已刷了4遍的电影，有的在赶工作，有的正张着大嘴闭目养神，还时不时发出打呼声，还有的望向舷窗外面的云层。我呢？我在思考着飞机正在飞越的所有企业。每一秒钟，飞机的下方肯定都有数以千计的企业在运转着。

SBA（美国小企业管理局）宣称光美国就有2 800万家小型企业。SBA将小型企业定义为年收入小于或等于2 500万美元的公司。我的企业也包括在内，我想你的企业也包括在内。这么说吧，甚至贾斯汀·比伯的企业（他的“小企业”2016年仅售出价值1 800万美元的音乐）也包括在内。所以，这就是光美国就拥有的2 800万名企业家“怪杰”。看看全球企业家大家庭，你会发现小型企业的数量已飙升到超过1.25亿个。这是一大批企业家，一大群拥有胆量、智慧和决心的人，他们确定自己能向世界提供某些有价值的商品，并希望借此有所成就。

这就是你，伙计，一名企业家。你也许正处于早期创业阶段，你的梦想和计划写在一张鸡尾酒餐巾上（或者厕纸——你知道你是谁，我的《厕纸企业家》读者）。如果你刚刚起步，我为你加油。从第一天开始就关注利润，这会拯救你的理智、你的银行账户和你本人。

也许你已经成立或者正在管理一家企业，也许你阅读了本书第一版，想要让“绝对利润”系统更上一层楼。可以这么说，不管你现在处于创业的哪个阶段，你都是奇迹的创造者。你将理想化为现实：你找到顾客，你为他们制造东西，你为他们提供服务，而他们为此付钱给你；你继续销售，你继续提供产品或服务，你继续管理资金。我们所有人都是聪明、努力的人——真正聪明，真正努力。但是有一个真正纠缠不休的麻烦：高达八成的企业会失败，而失败的头号原因是缺乏盈利能力。巴布森学院的报告指出：“缺乏盈利能力一直是企业倒下的主要原因。”<sup>[2]</sup>你感到惊讶吗？可能不会，我也是。确实是



这样，而且这使我想要将自己的悲伤淹没在玛格丽特酒里。大部分小型企业、中型企业甚至某些大型企业都是勉强存活。那个驾驶着新特斯拉，孩子由司机接送上私立学校，住在大别墅里并运营着一家价值300万美元公司的家伙离破产只差一个不景气的月份。我该知道，他是我的邻居。

那个在商务社交活动上宣称“商业伟大”的企业家，就是那个后来在停车场试图问我一个无法解释的问题的女人。她向我哭诉，她已经近一年都没法支付自己工资，并且很快就要被逐出自己的房子。这只是我与害怕说出自己财务真相的企业家诸多相似的对话中的一次。

那个正在改变世界的SBA年度青年企业家奖获得者，被誉为下一代天才、凭借他的商业头脑注定登上《财富》杂志封面的人，正在暗中申请一笔又一笔的银行贷款，以及不停地堆积起信用卡债务以支付工资单。我该知道，那个人就是我。

怎么会这样？我们做错了什么？我的意思是，我们基本上搞定了（或者差不多搞定了）其他每件事。我们白手起家，然而为什么大部分企业都不能赢利？

我过去常常吹嘘自己生意的规模。我标榜自己雇用了更多的雇员，搬进了高档精致的写字楼，商品大卖。然而，真相是我把所有这些当作借口，掩饰了一个可怕的事实：我的企业从来没有产生过利润。实际上，我的企业（以及企业背后的我自己）正在溺水，而我还在试图挣扎（结果只能加快下沉），试图让自己的头露出水面。我会这样解释：“我并不想赢利，我

只想要收支平衡，这样我能节省税收。”换句话说，我宁愿损失10美元，也不愿付给政府3美元。我日复一日地沉没，年复一年地焦虑。

实际上，从开始创业那天起，我就挣扎在生死线上，直到我卖掉了公司，兑出现款。嘿，那一刻我如释重负！我的公司一直在拖我后腿，我终于能摆脱它了。但是，这种如释重负感给了我苦涩的回味。在创办企业的时候，我的目标可不仅仅是活下来。我的意思是，活下来是俘虏和难民的目标，一个商人可不能把这当作目标。我一直坚信问题在于自己。很长时间以来，我认为自己有缺点，我的脑子很糊涂。很久之后，我才问出了下面这个问题：如果问题不在于我自己呢？如果我们一直遵循的系统是有问题的呢？

“绝对利润”有效是因为它不企图纠正你。你努力工作，你有好想法，你已经为了你的企业付出了百分之百。“绝对利润”系统的设计是为了与现在的你合作。你不需要被纠正，系统才需要。

想象一下，有人告诉你，你只要扇动双臂就能飞，然后鼓励你从最近的悬崖跳下——没错，只要扇动手臂，你不仅能跳下数千尺的悬崖安然无恙，你还能飞起来。什么？要摔死了？快！扇得更快点。

为了飞行而扇动手臂是疯狂的，因为人类不会飞！遵循一个不适合人类天性的财务公式，就像拼命扇动手臂，想要起飞。抱歉，伙计，不管你多努力，这都不会起作用。

我们一直在使用的赢利系统实际上十分愚蠢，它很糟糕。没错，尽管它在数学上有道理，但是绝对不符合人性。虽然有些企业靠这个旧系统取得了成功，但它们只是例外，而不是常态。让你依靠传统会计方法来提高盈利能力，相当于要求你跳下悬崖并拼命扇动双臂来活命。也许这样做的人数百万中会有两三个奇迹般地活下来。但是，指着这些奇迹般的幸存者说“看见没，这样可以”，这纯粹有病。数百万人死亡，仅几个人活下来，然而我们盲目地认为，扇动手臂、跳下悬崖是最佳飞行方法。荒谬！

如果你没有赢利，自然的解释是，你的企业增长得还不够快。但我要告诉你一个消息：朋友，你好得很！你不需要改变。旧的利润公式才是问题所在，它才需要改变。

你一定知道我谈论的这个公式：销售额 - 费用 = 利润。初看起来，这个老派的、戴着双焦眼镜的、散发着老人气味的公式很有道理——尽量销售得多一点，付清账单之后，剩下的就是利润。问题在于：永远不会有剩余。扇动手臂，“扑哧”“扑哧”“啪嗒”。

这个旧利润公式制造了企业怪物——吃钱的怪物，但是我们对这个公式忠心耿耿，以致情况越来越糟糕。

解决方案很简单：绝对利润。

是的，就是这么简单。

你要学习的东西如此简单，如此显而易见却有效，你会拍着自己的脑袋说：“为什么不早点这样做？”但有时候，它似乎很难，因为你以前没用过。它会挑战你，因为它会要求你停止扇动双臂，停止无效的举动。（事实上，我们很难停止做某些事情，即使它对你没有好处。记不记得上次喝醉了酒，你对自己说“我再也不喝酒了”？管用了多久？）

“绝对利润”会挑战你，因为你将不得不完全改变对企业的看法，而改变是可怕的。大多数人在尝试新事物上的表现糟糕透了，更不用说坚持新系统了。很有可能，你会考虑试试“绝对利润”，但是你会对自己说，继续用老法子容易多了，即使老法子会让你和你的企业一起慢慢沉没。所以在我们开始之前，我来跟你聊聊在你之前跳上“绝对利润”首航的勇士们。

目前，有128名会计师、簿记员和培训师与我一道指导企业家实现“绝对利润”。（别着急，你绝对可以自己进行，但是对某些人来说，有一个了解其企业底细的会计伙伴手把手地指导是更好的途径。）在这128名“绝对利润专家”（Profit First Professionals, PFPs）中，平均每个专家已经指导10家公司实现了“绝对利润”。这意味着我们已经使用“绝对利润”引导1 280家企业走向了成功。

但是，我猜测大部分读过《绝对利润》的读者已自行按照这个流程行事。因为我每天大约会收到5封来自企业家的电子邮件，他们告诉我已经开始了“绝对利润”流程或者已经使用它变革自己的企业。两年下来，就是3 650封关于实施“绝对利

润”的邮件。但是我知道，更多的人看了这本书直接就采取了行动，什么都没说。所以，按照最乐观的估计，有超过3 000家公司正在实施“绝对利润”。即使这个估计完全正确，我们也只是蜻蜓点水。3 000是个好数字，但是与1.25亿家企业相比，我们甚至还没走上起跑线。所以让我们更进一步，从你开始。

但是首先，我要向你介绍基思·费尔（Keith Fear）。

基思是我的忠实读者，因为他在我首次出版《南瓜计划》时就给我发了邮件。他告诉我，他爱上了那本书，而且他的热气球生意因此直冲云霄。他的企业成长了，但他的利润没有相应地增长。他每年纳税超过100万美元，却仍不得不找另一份全职工作来维持收支平衡。然后他读了《绝对利润》，却什么也没做。

一点行动也没有！为什么？因为基思无法想象“绝对利润”会有用。他一辈子都在扇动双臂，对于一个以经营热气球生意为生的人来说，这听起来尤其奇怪，反馈总是同样的：更努力地扇动。“绝对利润”的概念太过陌生，听起来不太可能实现。但是，经过两年的一次次垂死挣扎后，他认输了，他放弃了熟悉的旧系统，决定给“绝对利润”一次机会。结果……很好，我用基思的信来说明。

迈克团队：

我想花点时间和你们分享一些事情。我读了无数遍《绝对利润》，以致不得不去买了本新的，因为第一本书

的部分书页都被我翻烂了，后来我把它送给了一个朋友，去帮他的忙。我拥有并运营着一家热气球乘坐企业。我在密苏里州的圣路易斯、新墨西哥州的阿尔伯克基和陶斯，以及亚利桑那州卡顿伍德的塞多纳附近都有分公司。

第一次读你的书时，我以为你失去了理智。这不可能起作用。所以，2014年最后几个月我什么都没做，继续做着以前的一切。要知道，那时我的企业利润很少，现金流也不怎么样。说实话，我只能那样处理我的现金问题。终于，大约在今年初，我再次读了这本书，这一次，我开始了尝试。

告诉你这给我们带来了什么：2015年初某天的统计，与2014年的同期相比，净利润增加了1 721%！没错，没打错字。我真的没在开玩笑。我们2015年全年的净利润增加了335.3%！除此之外，我们获得了22%的净利润率！

基思

“绝对利润”拯救了基思的企业。今天他的企业正欣欣向荣。

“绝对利润”也拯救了我的企业，确保了我创办的每家新企业从第一天起就赢利。是的，从第一天起。在我创立最新的企业——绝对利润专业公司那天，我做了两件事情：我签署了公司文件，然后径直去银行开了5个“绝对利润”基础账户。到目前为止，这家公司是我拥有过的最能赢利的企业——盈利能力大幅领先于其他企业。它不是我最大的企业，至少现在还不是，但是它实现的赢利比我之前拥有的任何公司最好的一年都

要多1 000%。这不是打错了数字——多1 000%的盈利能力。这家公司还不到两岁，就增长得如此强势，它将来很可能会成为我所拥有的最大企业（从收益上来说）。

我保证，“绝对利润”会为你带来同样的成功。如果你需要赚取第一笔利润或者只是需要扩大你已有的利润，这就是途径。

帮助你以及所有的企业伙伴变得更能赢利是我的毕生目标，我将飞遍美国以及全世界宣讲“绝对利润”。明天我会在休斯敦的一个活动上向超过1 100家药店的老板演讲，然后在怀俄明州卡斯珀给25个人（如果运气好）讲课，接着会到新奥尔良向200名同胞宣讲，然后（坐飞机、火车和优步出租车）冲向华盛顿特区，进行一次夜间主题演讲。接下来，我会到国外进行更多活动。其间，我每天会接受4个播客节目的采访，录我自己的播客节目（当然是“绝对利润”播客）并在晚上修订这本书。我满怀欣喜地做所有这些事情，我会将这些教给任何人、每个人，我不会停下来，我要革除创业者贫困。

在创意现场那场活动上，等黛比平静一点后，我对她说：“你过去的10年并没有浪费。我理解你现在的感受，但是这句话不对。你需要经历这些年才能走到今天，在这里和我一起做个评估。你需要到达这个受够了的点。”为了最终的改变，她需要“受够了”的时刻。我们都需要。

真相是，黛比绝非笨蛋。笨蛋不会去找寻答案；笨蛋不会意识到有别的办法，即使这个办法就在眼前；笨蛋不会承认自

己需要改变。黛比毅然面对困局，意识到自己的做法不会奏效，决定不再忍受，她聪明而勇敢，是一个英雄。她恳求我将她的故事写入本书，不要用化名。黛比想让你知道，你并不孤独。

我想，你创办自己的企业是基于两个理由：第一，做你所爱；第二，实现财务自由。你为了某个层次的财富而创业，为了将利润收入囊中而创业。

这就是本书存在的原因——我们将把利润放入你的囊中，就从今天开始。你的利润将从今天开始增长，并将永续。

你需要做的只是承诺学习并执行它，不要跳过实践，请一定不要跳过实践！你不能读完这本书，思考完“绝妙的概念”，又像往常一样回到生意上。你需要振作起来，就像黛比做的那样，你需要超越自己对过去的选择所产生的情绪。像基思那样，你需要在读本书时将它付诸实践，在每章结束时遵循步骤行动。你的利润取决于这些实践。

我最大的愿望是让你的企业实现赢利。我知道它会给你的企业和生活带来稳定。我知道你是让其他企业家、你的雇员和朋友或许还有家人去做同样事情的种子。加入我，让我们一起革除创业者贫困。

出版了英文版《绝对利润》第一版后，我收到了大量的反馈和问题，这给了我改进的想法。我还学到了人们在实施“绝对利润”时发现的很多捷径、技巧和方案，他们不吝于赐教。



所有这些精简改进、先进概念和清晰方案都在《绝对利润》的这一修订版里。如果你读过第一版，你会发现核心系统一点都没改变，基础是一模一样的。但是，这次的修订版充满了新知识、新故事和更容易操作的新技术。

如果你是《绝对利润》的新读者，你手上这本书是优中选优。在你的企业中实施“绝对利润”将比以往更容易、更迅速并且更好。

准备好。我们将让你的企业永远赢利，就从你的下一笔存款开始。

[1] 1英尺 $\approx$ 0.3048米。——编者注

[2] 《2015—2016年全球创业观察报告》（Global Entrepreneurship Monitor 2015 - 16 Global Report）。



你的企业是头失控的吃钱怪物



不管在商业战场打拼了几年，你可能都会对这个统计数据有所察觉：差不多50%的企业在5年内会失败。人们没有告诉你的是，实际上那些失败的企业很幸运！大部分活下来的企业正在堆积债务，它们的领导者常常心力交瘁。大部分企业家活在一个财务噩梦里，一个塞满了货真价实的恶鬼弗莱迪·克鲁格（电影《猛鬼街》中的角色）或者弗兰肯斯坦的怪物的噩梦。

如果你读过玛丽·雪莱（Mary Shelley）的经典作品《弗兰肯斯坦》，你就会知道我在说什么。那个高明的医生复活了生命，他把乱糟糟的人体部件拼接在一起，变出了一个怪物般的生物。当然，他的造物一开始并非怪物，起初它是一个奇迹。如果没有付出非同寻常的思考和令人筋疲力尽的艰苦工作，弗兰肯斯坦博士也没法给不应存在的东西带来生命。

那就是我过去的做法，也是你过去的做法。我们凭空构想，给某些并不存在的东西带来了生命；我们无中生有，创建了一家企业。令人赞叹！奇迹！美妙！至少在认识到我们的创造实际上是头怪物之前，我们确实是这么想的。

仅凭一个好主意、你的独特才能还有手头稀少的资源撑起一家企业绝对是个奇迹。你也感觉这像一个奇迹，直到你意识到你的企业已经变成了一个巨大的、可怕的、吞噬灵魂的吃钱怪物。这也是你发现自己是弗兰肯斯坦家族资深一员的时刻。

就像玛丽·雪莱在书里所描写的一样，身体和精神的折磨接踵而来。你试图驯服这头怪物，但你办不到。这头怪物在每一个关键时刻摧毁一切：银行账户被清空，信用卡债务堆积，贷款和“必付”费用清单不停增长。它还啃光了你的时间，你夜以继日地工作，衣带不解，然而这怪物的阴影仍然笼罩着你。你起早摸黑地工作依然没能解放自己，反而让它进一步掏空了你。你夜夜无眠，担心着催款电话（有时来自你的雇员），口袋里空空如也，几乎持续不断地陷入该如何支付下周账单的恐慌。创业不就是为了当自己的老板吗？但现在看起来，这头怪物才是你的老板。

如果你认为经营企业更像一个恐怖故事而不是童话，那你并不孤独。从我写了第一本书《厕纸企业家》开始，我与数万名企业家会过面。让我告诉你，大部分人正在挣扎着驯服自己的企业怪物。许多公司，包括那些似乎拥有一切的公司，甚至称霸整个行业的巨头，离完全崩溃只差一个不景气的月份。

我自己的警钟来自我女儿的小猪存钱罐。

## 改变我生活的小猪存钱罐

在收到388 000美元支票的那天，我失去了方向。那是我将我的第二家公司（我和朋友共同创立的一家价值数百万美元的法医调查公司）卖给一家世界《财富》500强公司后收到的第一张支票。我那时创立并出售了两家公司，那张支票是我需要的证明，它能证明我的朋友和家人对我的看法是对的：对于企业成长，我拥有点石成金的魔力。

收到支票的那天，我买了三辆汽车：一辆道奇蝰蛇（我大学时梦寐以求的汽车，这是我曾许诺自己“某天”获得“成功”后的奖励），一辆路虎给我的妻子，一辆豪华的宝马车作为备用车。

过去我一直笃信俭朴节约，但现在我有钱了（自尊心也随之膨胀），随后我加入了私人俱乐部：在这个地方，你给的钱越多，他们在会员墙上把你的名字放得越高。我还在遥远的夏威夷岛上租了一栋房子，我的妻子、儿女和我可以在那里过上两三周，体验新的生活方式，体验另一半人是怎么生活的。

我认为是时候享受自己赚来的钱了，但我不知道的是，我将学到赚钱（收入）与花钱（利润）之间的区别。它们是非常不同的东西。

启动第一家企业时，我野心勃勃。因为是白手起家，拜访客户时，为了省掉酒店费用，我会睡在车里或者会议室的桌

子底下。所以，当我在汽车经销店让销售员拿出“你们最贵的路虎”时，你可以想象一下我的妻子克丽丝塔（Krista）惊讶的样子。不是最好的路虎，不是最安全的路虎，而是最贵的路虎！销售员高兴地跑去询问经理，轻浮地拍了一下手。

克丽丝塔看着我问：“你疯了吗？我们真能买得起？”

我冷嘲热讽地说：“我们买不起？我们的钱比上帝的还多。”我永远忘不了那天从我嘴里蹦出来的蠢话，那样恶心的话语，那样恶心的自大。克丽丝塔当时是对的，我失去了理智。而且，至少在那一刻，我还失去了我的灵魂。

那天是末日的开端。我踏上了发现之旅，发现在懂得如何赚到数百万美元的同时，我真正擅长的是失去数百万美元。

我信仰的生活方式导致了我的财务崩溃，成功的陷阱是我傲慢的症状之一。我还相信自己的一套方法论：我是米达斯王再世，我不会犯错，因为我有点金之手，知道如何建立成功的企业，我确定投资一打全新的企业是利用意外之财的最佳方式。总之，我把我的创业天才挥洒到这些前景无限的企业上只是时间问题。

我在意这些公司的创立者知道他们自己在干什么吗？不——我知晓一切（用一种大浑蛋的重音读这句话）。我假设自己的点金之手会弥补他们欠缺的商业技能。我雇用了一个团队去管理所有这些新企业的基础架构：会计、市场推广、社交媒体、网络设计。我确信自己掌握了成功的公式：一家充满潜力

的新企业，基础架构，我的令人惊讶的、高人一等的魔法之手（更浑蛋的重音）。

接下来，我开始给他们写支票，5 000美元给一个人，10 000美元给一个人，更多的支票与日俱增。有一次，我开了一张50 000美元的支票来支付其中一家公司的费用。我只关注一件事：销售增长。不经思考地给新企业扔钱其实与我的金钱观并不一致。我是个创业者，这一点我引以为豪，然而，我对自己的错误视而不见。我拉高出货量，做大企业，然后卖掉它们。回顾一下，很明显，我没法让所有这些公司成长到最终成为行业主导的地步（就像我的前两家公司一样），永远不会有足够的收入来承担不断拔高的账单之山。

因为我满满的自负，我没能让开创了这些企业的良好人选成为真正的企业家，他们仅仅是我的棋子。我忽略了这些信号，继续把钱投入我的投资标的，一门心思相信米达斯王能扭转乾坤。

12个月里，我投资的所有公司（除了一家）都垮掉了。我开始写支票为已经关闭的公司付账单，我意识到自己不是天使投资人——我是死亡天使。

这是一次巨大的灾难，不，擦掉这句话，我是一个巨大的灾难。在两三年内，我几乎失去了辛苦赚来的每一笔财富。超过50万美元的存款没了，比存款多得多的投资也没了。更糟糕的是，我没有新的收入。到2008年2月14日，我只剩下最后10 000美元。



我永远忘不了那个情人节。不是因为那天充满了爱（尽管是的），而是因为正是在那天，我认识到那句古话“当你跌到谷底，唯一的方向是往上走”纯属胡说。我在那天才发现，当你跌到谷底，有时候你会深陷其中，谷底的每块岩石都会摩擦着你的脸，直到你遍体鳞伤、鼻青脸肿。

那天早上我接到我的会计基思（不是那个热气球商人）从办公室打来的电话。他说：“好消息，迈克。我快速计算了你今年的税款，刚刚算完公司2007年的收益，你只欠28 000美元了。”

我的胸口一阵刺痛，就像被刺了一刀。我记得自己当时还在想，心绞痛是不是就像这样？

我得努力弄到18 000美元，还要想办法支付下个月的房贷，外加所有的常规支出和意外支出，这些加起来是一大笔钱。

基思结束通话前，说他的服务费账单会在周一到。

“多少？”我问。

“2 000美元。”

我感到插在胸口的刀扭了一下。我名下只有10 000美元，而账单加起来是这个数字的将近三倍。挂掉电话后，我伏在桌子上哭了起来。我远离了自己的价值观和核心价值，我亲手摧

毁了一切。现在，我不但没钱交税，还不知道怎么去养家糊口。

在我们家，情人节是个大节日，可以和感恩节相提并论。在那天，我们会一起聚餐，交换贺卡，在桌子旁分享彼此相爱的故事。这就是为什么情人节是我一年中最爱的节日。一般而言，我会带着花或气球或者两者一起回家。但那个情人节我两手空空。

尽管我试图掩饰，家人还是发觉有什么不对。在饭桌上，克丽丝塔问我还好吗。这时大坝开始崩塌。耻辱感太过强烈，几秒之内我从强颜欢笑变成了抽泣。我的孩子盯着我，震惊不已，惊骇莫名。最后我停止了哭泣，我说：“我失去了所有，每一分钱。”

一片死寂。我重重地坐在了椅子上。我感到太羞耻了，没法面对家人，我赚来的养家糊口的钱就这么没了。我不仅仅是没法养家糊口，我的自大偷走了一切，我为自己的所作所为感到纯粹的、十足的羞耻。

我的女儿阿黛拉（Adayla）那时9岁，她从桌边起身跑向了自己的卧室。我真不能责怪她，我自己也想跑开。

沉默持续了痛苦、尴尬的两分钟，直到阿黛拉走回餐厅，她带着自己的存钱罐，那个她出生时收到的礼物。很明显，它得到了很好的照顾，在使用了这么多年后，罐子也没有一丝裂

纹。她用打包胶带、强力胶带和橡胶带一起将罐底的橡皮塞牢牢捆住。

阿黛拉将存钱罐放在餐桌上，推向我，然后她说了一句话，这句话将陪伴我的余生：“爸爸，我们将扭转乾坤。”

那个情人节早上，我一觉醒来的感受就像黛比在“即时评估”后的感受一样：我就是个笨蛋。但是在那天结束时，我学到了“净值”的真正含义，感谢我当时才9岁大的女儿。那天我还学到，再多的天分、天赋、激情和技能也不会改变一个事实：现金仍为王。我学到了一个9岁大的女孩掌握的财务安全精髓：存钱，不要动它，防止它被偷走——被你自己。我还学到，我可以告诉自己，我的商业天赋、不懈的动力和扎实的职业精神可以克服任何现金危机，但这是个谎言。

实施“即时评估”就像将一桶冰水浇到你头上（如果你几年前做过“冰桶挑战”，你就会知道我所谈论的悚然冷颤是什么感觉），或者它就像你一生中最卑微的时刻，比如你的女儿自愿捐出她的储蓄，将你从自己制造的危机中救出。但是，不管这种痛苦如何剧烈，你最好直面它，而不是在否认中继续生活并经营自己的企业。

## 钱的问题

你可能已经下了很多功夫扩大自己的企业，并且可能在这方面干得不错，甚至很好。了不起！这绝对构成了等式的一半。但是，缺乏财务健康的大幅增长终将杀死你的公司。使用本书，你将有机会掌控金钱。

钱是基础，没有足够的钱，我们没法将我们的信息、产品或服务带给世界。没有足够的钱，我们只是自己所开办的企业的奴隶。我发现这很可笑，因为在很大程度上，我们开办企业是为了实现自由。

如果没有足够的钱，我们就没法完全发现真实的自我，金钱放大了我们自己。我的心里没有一丝怀疑，我在这颗星球上有大事要做。我相信，你所穿的斗篷属于所有超级英雄中最伟大的一个——企业家。但是，你的超级能力只能产生你的能源所提供的那么多力量。你需要钱，超级英雄。

我坐下来评估自己哪里做错了，我意识到自己的巨额花销和傲慢绝对是错误的，而且我还缺乏知识。我知道如何快速扩大企业，但我在理解赢利这方面真的从未毕业。我学到了赚钱，但我从没学到如何保住它、如何控制它或者如何使它增长。

我知道如何用手头现有的资源从无到有地做成一家企业，但是随着收入的增长，我的支出也增长了，我发现这就是我运

营个人生活和企业的方式。我对囊中羞涩时施展点石成金的魔法引以为豪，但是一旦真的赚到了钱，我保证自己会找到很好的理由去花掉它。这就是“支票连着支票”的生活方式，它是可持续的，只要销售持续，没有下滑。

当我的公司业务爆炸性地增长时，我会在“支票连着支票”的基础上运营它们。我不知道这就是问题所在。关键在于业务增长，对吗？增加销售额，利润问题自会解决，对吗？

错！钱的问题会在下面两种情况发生时出现。

销售放慢。这个问题在你“支票连着支票”式地运营公司并且将销售放慢时变得尤为明显：当你的一个大客户破产时，或者你依赖的那个大合同落空时，你的钱就不够支付开支了。

销售加速。这个问题不太明显，它比较隐匿。随着收入爬升，开支也快速跟上。大额存款让你感觉很好，但它们不太稳定，因为你很难维持住持续的新入现金流。一个好的季度会引诱你相信自己的企业会永远上扬式地发展，你开始大手笔地花钱，这成了新常态。但是淡季会快速、意外地到来，随之而来的是现金流的巨大缺口。而缩减开支几乎不可能，因为我们的生意（以及个人生活）方式已锁定在了新的水准。把新租的汽车换成一辆老破车，因为冗员而裁员，对合伙人说不，所有这些都很难做到，因为我们已经许下了诺言。我们不想承认自己运营企业的方式是错误的。所以，与以任何方式削减成本相比，我们宁愿费尽心思去承担高得不可思议的开支。我们拆东墙补西墙，等待着另外一笔大额收入。

这听起来很耳熟？我想是的。过去8年，我与处于各个增长阶段的企业家一直保持着联系，这种顶行性（关注营业收入）、“支票连着支票”的方法学比你想象的更普遍存在。我们认为那些价值数百万美元的公司都财源广进，但其实一家真正赢利的企业是很稀罕的。大部分企业家每个月只能恰好维持开支（甚至更糟糕），并积累起巨额债务。

如果对赢利没有正确的认识，每一家企业，不管大小，也不管多“成功”，都是一栋“纸牌屋”。我通过我的前两家企业赚了一大笔钱，不是因为我采取了过紧的财政措施，我只是恰好走运——盘子转得足够快，公司扩张得足够大，有人愿意买下它，因此解决了财务问题。

## 更大不代表更好

为什么要用“大号的我”原则来定义企业的成功？更多收入意味着你更成功吗？不。我认识太多的大企业老板完全生活在恐慌中，他们用户外家具代替室内家具，因为他们不得不节省每一分钱来维持自己的企业。那是成功吗？难说。

“增长”是几乎每一位企业家和企业领袖的战斗口号。增长！增长！增长！更大的销量！更多的顾客！更多的投资人！但那得走到哪为止？更大的企业肯定意味着更多的问题，而它不一定能保证获得更多的利润，特别是当利润只是希望有剩余而已时。

增长只是等式的一半。它是重要的一半，但也只是一半。你在健身房见过那些胳膊粗壮、胸肌发达的人吗？他们壮得像头牛，腿却细得像牙刷。因为他们只用了等式的一半去锻炼，结果变成了不健康的怪物。当然，他们可以打出怪物般的一拳，但断乎不能往前一步或者移动一下，否则他孱弱的双腿会马上耗尽力气，他可能会蜷缩在地板上，哭得像个孩子。

大部分企业所有者试图通过增长摆脱问题，将希望放在未来产品大卖上，放在顾客或者投资人身上，但结果往往是创造了一头更大的怪物。（你的公司变得越大，你要应对的焦虑也就越多。一头价值300 000美元的吃钱怪物比价值3 000 000美元的更易于管理。我知道这个，因为这两者我都活着运营了下

来。) 这是不顾健康的持续增长。到了顾客或投资人没能出现的那天，你会跌落尘埃，蜷缩着哭得像个孩子。

贾森·弗里德 (Jason Fried) 是Basecamp (项目管理软件) 公司的联合创始人，他为《公司》杂志写过一篇文章<sup>[1]</sup>。他写了他最爱的芝加哥比萨店的失败，店老板什么都做对了，除了企业增长过快。在稳步建立起企业后，他们将店面从20家突然扩大到了40家。但是销售无法覆盖他们的债务，弗里德心爱的比萨连锁店被迫关门了。企业的最佳规模是多大？如果你将利润放在第一，它会自然而然地出现。你将倒推 (逆向工程) 企业的所有要素，正如弗里德所言：“恰当的规模会找到你。”

企业家们为什么一定要追求企业规模越来越大？因为有这么一种假设：企业发展到某个点后，收入会产生利润。你认为自己只需要又一个项目、又一位新客户或者再多一点时间，利润最终会滚滚而来，但是它永远不会。利润总是近在眼前，却永不可达。就像头上挂着胡萝卜的那头驴，驴越来越努力地干活，却永远得不到胡萝卜，永远只差一步。问题是，那头驴……就是你。（原谅我有话直说，我伤害你是因为我真的想帮你。）

这么说吧，朋友：利润不是一个事件。利润不是发生在年终或者5年计划结尾或者某天的事情，甚至不是等到明天的事情。利润必须从现在到永远都持续发生，必须融入你的企业的每一天、每一笔交易、每一时刻。利润不是一个事件，而是一种习惯。



你听过“收入是浮云，利润是常态，而现金为王”这句话吗？它言简意赅地提醒你，不管企业目前的规模如何，你的工作是使利润最大化。关注利润，你将发现它既能提高企业效率，也能令企业增长。反过来却没用。自杀性地认为增长第一却希望在此过程中寻求利润，这种想法非常愚蠢，让我抓狂。

最近我在美国科罗拉多州小小的乔治敦做了一次演讲，那是我的密友米歇尔·比利亚洛沃斯（Michelle Villalobos）主持的一个活动。就像在我的“绝对利润”报告中经常会出现的质疑那样，一名企业家说：“这听起来很棒，但我需要增长，我需要将我所有的钱放进我的企业。”

或许你现在也正有着同样的想法。如果你有，那是因为你陷入了“现在增长，以后赢利”的模式。

我问她：“你为什么想要公司增长？”

“这样我的公司可以接洽更多的客户，产生更多的销售额。”她说。

“你为什么想要这样？”

她看着我，好像我是个外星人。“这样我的公司会更大，迈克。”

“为什么你想要一家更大的公司？”我问。

“这样我可以赚更多钱。”她回答。从她的语调我可以分辨出，她正变得恼怒。

“啊哈！”我说。现在我们已经接近了事情的真相。“为什么不现在就赚更多的钱？”

她想要公司增长、增长、增长，这样她就能在某天获得利润。或者，你想要为了自尊心而增长，为了炫耀，这太傻了（这就是我过去的行为，太令人尴尬了）。如果你想要为了有一天自己能赚钱而努力让公司增长，你正在拖延自己的赢利。

如果你想要公司健康、可持续地增长——毫不奇怪，这将衍生更多的健康增长，现实是你需要倒推利润，将利润放在第一。你没法通过增长摆脱利润问题，你需要首先解决利润问题，然后才是增长。你必须弄清楚怎么赢利，然后抛掉不能赢利的项目。如果以增长为焦点，你会不可避免地不惜一切代价努力让公司增长。是的，不惜一切代价（包括你的生活质量）。如果你首先以利润为焦点，你一定会去弄清楚如何稳定地赢利。赢利、稳定、理智、永恒。

## “支票连着支票”和“恐慌接着恐慌”

你有没有想过，宇宙对你多余的钱了如指掌？一位顾客给你付清了几个月前就应付的4 000美元费用账单，结果这周晚些时候，你的货运卡车报废了，彻底报废。再见，4 000美元。你招揽了一名新客户，一沓钞票入怀，仅仅几分钟后，你记起来这个月是三倍工资月。好吧，至少现在你差不多能负担得起。或者你的信用卡账户因为意外得到了一笔返款，却又为你完全忘了的某件东西付了款。

不是宇宙知道我们的银行账户里有多少钱，是我们自己，我们默认通过我们所信奉的“银行存款余额会计法”去管理企业的现金。

如果你和大多数企业家一样，比如和我一样，你就会经历下面这些。

你查看自己的银行存款余额，看到有一大笔钱。好耶！大概有10分钟，你感觉很棒，然后决定支付之前堆积的所有账单。存款瞬间变为零，很快你的胸口又感觉到了熟悉的紧缩感。

如果我们看到的不是体面的银行存款余额，而是几乎为零的存款，我们会怎么办？我们会立刻陷入恐慌，并随即进入行动模式：需要快速售卖！需要打催款电话！需要假装从未收到账单，或者寄出支票却“不小心”忘了签名。当我们知道自己

的银行存款余额超级低时（我说的是“你所能达到的低”），为了买到我们唯一负担得起的东西——时间，我们将无所不为。

我猜你只会在必要时看看自己公司的损益表，并且我怀疑你很少看公司的现金流量表或者资产负债表。如果你看过，我猜你不会每天都检查这些文件或者完全理解它们的意义，但是我打赌你每天都会检查自己的银行账户，不是吗？这没错，如果你每天都看自己的银行账户，我想祝贺你，因为这意味着你是一位典型的或者说正常的企业领袖，大部分企业家的行为都是如此。

作为企业家，天然的欲望就是找到问题并解决问题，我们就是如此来管理金钱的。如果银行账户上有足够的钱，我们就会认为自己没有资金问题，所以我们会关注其他挑战。如果发现自己的银行账户上没有足够的钱，我们则会立即采取行动，解决我们的资金问题，通常是通过快速增加收入，或者售卖大件货品，或者两者结合的某种方式。

我们动用了必须用来支付自己账单的钱，如果没有足够的钱来支付一切，我们会试图通过销售和募资来获得更多的钱。只可惜，为了支撑新的收入，我们现在又添了一大堆新的相关费用，循环再次开始。如果你不是从一开始就依赖于此，最终唯一的“解决方案”是负债——对你家的房子进行二次抵押、降低与你房子挂钩的信用额度、办一沓叠起来有三英寸<sup>[2]</sup>高的信用卡。许多企业家就是这样做的，最后落得“支票连着支票”和“恐慌接着恐慌”地运营自己的企业。

所以我来问你一个问题：如果这样经营，你对自己扩大企业有多大信心？你认为自己能跳下这辆过山车吗？使用这一系统，你能把自己从债务中解放出来吗？当然不能。

然而，使用“银行存款余额会计法”是人类本性。我们不热衷于改变，改变很难。即使抱着最好的意图，为了改变基于“银行存款余额会计法”来运营你的企业而改变你的人性，你也要花费多年的时间。我不知道，你告诉我，在你自己的怪物摧毁一切前，你有多年的时间来做出改变吗？我自己之前是绝对没有。

这就是为什么如果我们要将自己从“支票连着支票”和“恐慌接着恐慌”的生活中解放出来，就必须找到一个方法与我们的天性合作，而不是作对。

如果没有一个有效的、不需要大规模改变固有意识的金钱管理系统，我们会深陷在挣扎中不能自拔。卖得更多，卖得更快，想尽一切办法赚钱，这是个陷阱，一个危险的陷阱，甚至是将释放弗兰肯斯坦的怪物的陷阱——生存陷阱。

## 生存陷阱

我的园丁厄尼就是一个困在生存陷阱里的典型例子。像美国东北部的大部分园丁一样，厄尼靠清扫草坪落叶赚了不少钱。这个秋天他拜访了我，说注意到了我的排水沟里有落叶，他很愿意清扫它们。他已经有了一名现有客户（我），现在可以向我推销另一项服务，这钱唾手可得。等他到了房顶，他又注意到我的瓦片需要修理，他提供了屋顶修理服务。为什么不再修修我的烟囱？

听起来他像个精明的家伙，对吗？只可惜他是个傻瓜。（我要说清楚：厄尼是个好人。他目标远大，野心勃勃，但他做出扩大服务范围的决定是纯粹的愚蠢之举。）如果任何一笔买卖感觉像一笔好买卖，是因为它有助于将我们从危机中暂时拯救出来。

看看图1—1，厄尼正处于A点（危机点），他想要到达B点（他对未来的愿景）。问题在于，就像我们大部分人一样，厄尼的愿景非常模糊，他没能清楚地表述他的产品或服务以及他想要服务的客户，他可能有这样一个目标：“我想要很多钱，还需要减轻压力。”A点到B点之间的联系从未超出过这样的定义：“卖掉，宝贝！就是卖给任何人任何东西！”从图1—1你可以看到，我们围绕“就是卖”所做的许多决定实际上将我们带离了真正的愿景。当厄尼给我提供一项新服务（因为能产生“快钱”）时，他没有考虑到这与他对自己公司的定义或者公司的服务对象毫无关系。

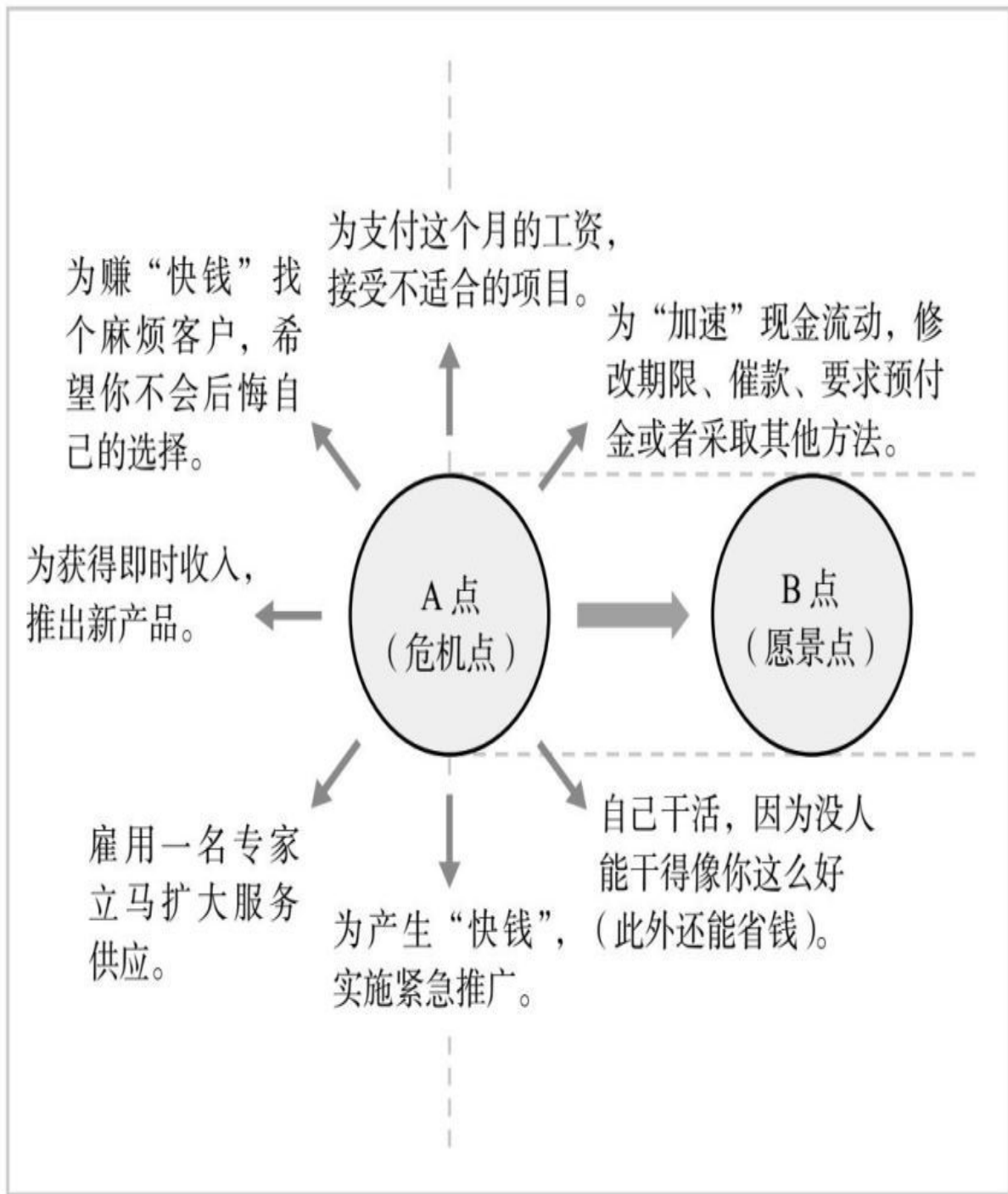


图1—1 生存陷阱

因为这种从现有客户身上赚取“快钱”的机会，让一个清扫草坪的家伙非常容易变为修理烟囱的家伙。这钱来得容易，但是

这样做的成本呢？庭院劳作所用的耙子和鼓风机对于修理屋顶和烟囱毫无用处。现在，这家伙需要梯子、屋面工具、砖瓦还有其他材料。最重要的是，他需要完成这些任务所需的技巧，这意味着他要雇用熟练工或者回炉学习如何清理排水沟、修理屋顶和烟囱。每一项新的“轻松买卖”都会将厄尼带离他的草坪清扫生意。

生存陷阱许诺能带来“快钱”，但是如果像厄尼一样困在其中，我们很少会思考巨大的机会成本。大部分时候，我们无法分辨赢利性收入与负债性收入。与成为某方面的世界最佳、掌握完美且超高效的交付过程相比，我们最后干了很多不同的事情，但每一步都越来越低效，同时我们的企业变得更难管理，运营成本更高。

这个生存陷阱不是朝着我们的愿景出发的，它根本就是为了采取行动——任何行动来摆脱危机。图1—1所示的任何一项行动都将让我们摆脱眼下的危机，但是采取圆圈A左边任一项行动后，我们虽然摆脱了危机（绝对可以），却会在B点与我们的愿景背道而驰。我们会去赚任何人的钱，包括从坏客户那里来的钱，从坏项目那里来的钱，从我们自己口袋里来的钱（如果除了两枚硬币、一条口香糖和几团棉绒外，里面还有东西的话）。这样，我们将困在这趟过山车上，“支票连着支票”，“恐慌接着恐慌”。

图1—1列出的其他行动不会把我们带往相反的方向，但它们也是歧途。只有当你将自己保持在两条水平虚线之间时，你才能将你对企业的愿景化为现实。



生存陷阱富有欺骗性，因为它让我们误以为自己至少在朝愿景步步逼近，似乎我们的错误行为真的很精明或者印证了我们的良好直觉，而且最终会带我们抵达应许之地——财务自由。考虑一下图1—1右侧的行为。例如，一种“就是卖”的方法在纯粹偶然的情况下，有时也能带我们朝愿景前进，我们很容易骗自己去相信我们走在了正确的道路上。有时候，我们不考虑自己的愿景或者通往愿景之路，就做出了一项危机决策，当我们做对了（狗屎运总会有），这时我们会说：“看！我成功了，我达到了！一切很顺利。”但这是随机事件，源自危机，而不是源自专注或者明确。就像因为曾经赢过一张刮刮卡，你就相信买彩票是个好的投资策略一样。正是这种思维方式将我们迅速带回了危机模式。

生存陷阱是头丑陋的怪兽。它为你争取了时间，但是同时这头怪兽正变得越来越大，在某个时候，它会对准你，无情地毁灭你。

稳定赢利有赖于效率。在危机中，你没法变得高效。在危机中，我们认同立马以任何代价赚钱，即使它意味着偷税或者出卖灵魂。在危机中，生存陷阱中的行动变成了我们的惯用方法，直到我们的生存策略创造了新的、更灾难性的危机，直接吓坏我们，或者更普遍地，让我们破产为止。

部分问题源自“银行存款余额会计法”——将银行账户的钱视作一个你无须首先解决税务申报或者报酬问题，便可以用来运营企业的资金池，更别说利润了。这导致了顶行式思维方式——永远只关注收入。这种思维方式进一步被上市公司必须使用以及

大部分小型企业选择使用的传统会计方法所支持——GAAP (Generally Accepted Accounting Principles, 公认会计原则)。

## 传统会计方法正在杀死你的企业

从古至今，或者不久之后，商业界用来记录收益和开支的本质上是同一种方法：

$$\text{销售额} - \text{费用} = \text{利润}$$

如果你像大部分企业家一样管理这些数字——从销售额（顶行）开始，减去与交付产品或者服务相关的成本，接着减去企业运营产生的所有其他成本，包括租金、设施、雇员薪金、办公用品以及其他行政费用、销售佣金、带客户吃午餐、招牌、保险等，然后你还要交税，之后，你才能得到所有者的那一份（所有者的酬劳、利润分配等）。

说实话，企业家几乎从来都拿不到真正的酬劳，如果你敢告诉政府今年决定偷税，因为这样才能有所收获，那么祝你好运。最后，做完这一切后，你的公司实现赢利了。如果你的经历像大部分企业家一样，你永远到达不了“最后”。如果你在等着这些残羹剩饭，在最好的情况下你也只能得到碎渣。

我们今天使用的传统会计方法在20世纪初正式定型，某些细节会不时更新，但核心系统一直没变：始于销售额，减去直接成本（制造及交付你的产品或服务直接产生的成本）以及给雇员的工资，减去间接成本，交税，减去给所有者的钱（所有者份额），保留或分配利润（底行）。不论你是外包了记账事务还是把收据藏在自己床底下，上述基本理论一直没变。

从逻辑上而言，GAAP完全说得通。它建议我们尽量多地销售，尽量少地支出，然后把差价赚进兜里。但是人性不讲逻辑，GAAP在逻辑上有道理并不意味着它在人性上也说得通。GAAP不但接管了我们的自然行为，还让我们相信企业越大就越好。所以我们试图销售得更多，我们拼了命地试图通过销售取得成功，我们竭尽所能让顶行（收入）增长，这样才会有东西（任何东西）漏到底行。它会变成一个无尽循环，让我们追逐每一个被伪装成机会的闪亮物体。

贯穿这个偶然、绝望的增长过程，我们的费用终会迷失——我们如自己所想的那样支付，它们都是必要的开支，对吗？谁知道？我们太过忙于对销售额穷追不舍，试图兑现我们许下的承诺，无暇担心经营费用对利润的影响！

我们试图减少开支，却没考虑投资和成本的矛盾。我们没想过发挥开支的杠杆作用，从更少的经营费用中得到更多的好处，我们没办法做到。我们卖的东西越多，做生意的成本就会上升得越高。人们说想赚钱就要先花钱，但是没有人告诉过我们这句话在真实世界的含义：要花更多的钱才能赚到更少的钱。

随着我们的怪物越长越大，它的胃口也超出了我们的掌控。现在，我们必须承担更多雇员的费用，什么都更多。增长，还要增长。同时，我们仍要处理同样的问题，不过是更大的问题：更多的空银行账户、更厚的信用卡账单、更多的债务，以及不断增长的“必付”费用清单。听起来耳熟吗，弗兰肯斯坦博士？

GAAP的根本缺点在于它违反了人类本性。不论产生了多少收入，我们总会找到花掉它的方法。对于所有的开支项目，我们都有绝好的理由，一切都很合理。很快，我们的银行账户上不管有多少钱都会缩水为零，我们挣扎着支付每一项必要费用。就是在这个时候，我们发现自己掉进了生存陷阱。

GAAP的第二个缺点则是教我们首先关注销售额和经营费用，这再一次违背了人类本性，督促我们去增长自己所关注的东西。这被称为首因效应（下一章会有更多讨论）——我们关注起始的东西（销售额和经营费用），却对随后的东西视而不见。是的，GAAP让我们对利润视而不见。

有一种说法叫“能衡量，始能执行”，GAAP让我们首先衡量销售额（要知道，它在顶行），所以我们疯了一样地去销售，同时，就像对待一个必须要支持的魔鬼一样对待经营费用，对，更多的销量。我们花掉所有，因为我们相信必须这样做。为了感觉良好，我们使用了诸如“利润再投”或“再投资”这样的术语。利润？你的工资？只是事后念头，残羹冷炙。

GAAP的另一个问题在于它压倒性的复杂性。你需要雇一个会计才能搞定它，如果你向你的会计询问GAAP的细节，他可能会迷惑不解。这个系统改变了，有待解释清楚。我们可以玩GAAP的游戏：将数字挪来挪去，在不同位置填充内容，数字看起来不同了。问问安然公司——它在破产在即的时候还能宣布实现赢利。呸！

在进一步解释前，我想要确认在我谈论利润时，你我意见一致。因为会计们对利润的认识可以非常不同。

在写《厕纸企业家》的两三年前，一天我坐在我的会计的办公室里，看着他用铅笔在一张标准便笺纸上写着笔记。他划掉了一些，然后又写下了另一些笔记。接着他看向电脑，吧嗒吧嗒按了一些键，点阵打印机吐出了一张报告。

“好了。正如我所料，迈克。”基思说，目光越过他的约翰·列侬式眼镜。

“什么？”我问。

“你今年有15 000美元的利润。祝贺你，这并不太糟糕。”

我骄傲了一秒钟。太好了，还有利润！我表扬了自己一番。然后我的心往下一沉：现金去哪里了？公司保险柜里一分钱也没有，更别说我的兜里了。

然后，因为对自己不知道答案感到尴尬，我问：“嘿，基思，利润在哪里？”

他指着刚打印出来的那张纸质报告，用他时髦的2号铅笔在纸上画了一个圈。

“是的，基思，我在纸上看得到利润，但是现金在哪里？我想要拿出来庆祝一下，我本人想要这些利润。”

有那么一刻令人尴尬的沉默，基思尽量避免让我觉得自己很蠢。他盯着我，然后说：“这是账上利润，你已经在某些地方把钱花了。不是说现在真的有钱，实际上，利润已经没了。这只是对已经发生的事务进行核算而已。”

“所以你是说我有利润，但现在银行账户上并没有我可以当作利润的钱吗？”

“正是如此。”约翰·列侬的模仿者说。

“啊！这太糟糕了！”

“也许明年会好点。”基思说。

明年？为什么是明年？为什么不从明天开始？我想。

会计对利润的定义异于企业家。他们所谓的利润是指会计报告底部的虚拟数字，而我们对利润的定义很简单：银行的现金——现金，钞票，我们的！

在一天结束、新的一天开始以及两者之间的每一秒，现金都是最重要的，它是企业的生命线。你有没有？如果你没有，你就麻烦了；如果你有，你的企业就能活下去。

GAAP从来不是只为管理现金而存在的，它是一个理解企业所有要素的系统。它有三种关键报告：损益表、现金流量表以及资产负债表。毫无疑问，你需要理解这些报告（或者雇一个理解它们的会计），因为它们让你对你的公司有了全面的了

解，它们是强大而有用的工具。但是GAAP的本质（销售额 - 费用=利润）有着致命的缺点——它是制造怪物的配方，它就是弗兰肯斯坦配方。

为了成功运营一家赢利的企业，我们需要一种超级简单的系统来管理我们的现金，一种我们在几秒钟之内就能理解的系统，而不需要会计的帮助。我们需要一种为人类设计而不是为斯波克（《星际迷航》中的外星人）设计的系统。

我们需要一种能立马告诉我们企业健康度真相的系统，一种我们看到之后就立马知道需要怎么做才能取得企业健康并保持健康的系统，一种告诉我们什么费用是真的需要而什么需要保留的系统，一种不要求我们改变自己就能自动与我们的自然行为合拍的系统。

“绝对利润”就是这个系统。



## “绝对利润”是为了人类而创立的

有多少次，斯波克盯着柯克船长的眼睛说“这太不符合逻辑”？好吧，就像你一样，柯克船长是人类，人类就是不那么讲逻辑。我们是有着猿猴祖先的感性动物，我们喜欢闪亮的东西，如果有免费比萨我们就往肚子里塞，我们会因为大减价买12磅<sup>[3]</sup>的猫粮，即使我们并没有养猫。（好吧，也许只有我这样。）但是我们也知道相信自己的直觉，跟着感觉走，走捷径，善于创新，这样我们就可以继续前进，完成更多事情。

如果你是斯波克，《星际迷航》电影里那个不知疲倦地讲逻辑的外星人，除了尖耳朵和可笑的紧绷制服外，你会遵循所有能查明数据的会计指示。你会每周研究损益表，把它导入资金负债表，当然，还要分析一下你的现金流量表。接下来，你会计算一些关键比率，比如OCR（营业现金率），并将所有这些嵌入你的预算和预测当中。然后你会评估相关的KPI（关键绩效指标）。你会做所有这些，任何时候你都会完全知道你的利润在哪里。但是你没有，是吗？差得远呢。反正我没有。实际上，我现在都不能很好地解读这些文件。（这就是为什么我雇用了几个“斯波克”——我的会计师和我的簿记员。）我是人，你也是。我强烈怀疑你是柯克船长式的人。这是件好事，你是领导你的公司飞船在曲率速度下飞向利润的最佳人选。

作为人类，你可能具有某些倾向。很可能你每隔几天就会登录你的银行账户，或者也许一天几次，查看你的银行账户余额。你可能会基于你看到的余额做出直觉式的决定。有一大笔

存款让你感觉良好，你以为生意蒸蒸日上，于是带客户痛饮无尽美酒，给办公室买下那张足球桌。某天你发现账户里没有钱了，恐慌来临！你开始打催款电话！卖掉那张足球桌！卖掉那台很棒的自动售卖机！卖掉所有的椅子！不管怎么样，不能坐着不动！你做所有这些事的时候还会祈祷有人给你买无尽的美酒。这些以及其他正常的人类行为无意中将你的企业置于不断变化的状态中。

但我有个好消息，人类。我设计了“绝对利润”，这样你一点也不需要改变自己——这是关键点。你总是有机会改变自己，阅读你的财务报表，同步你的应付账款和应收账款，确保一切在预算之内，确保所有财务比率正确。如果你做了所有这些，你总是会明了你的利润在哪里，但是只有斯波克和会计（实际上他们也没有那么多）能做得到，大部分企业家只是退回到了检查银行余额并靠直觉行事。为什么？

就像查尔斯·都希格（Charles Duhigg）在《习惯的力量》一书中所说的那样，人类的本性是在压力下退缩至固有习惯。而创业就意味着恒久的压力，所以我们寻求捷径和快捷的答案，特别是对于我们的财务来说。好消息是“绝对利润”在你的自然路径之内，它与检查你的银行账户这一捷径直接匹配。它不可避免，其设计目的就是弥补你的自然人类行为，因此，它有效。

固有习惯很难消失，所以，为什么要改变你的习惯？我们可以使用一种与固有习惯一致的系统。

“绝对利润”系统在你的会计核算面前。当红灯亮起，需要你（和你的合格会计或簿记员一起）深挖复杂的财会账目时，它会告诉你，而且它会在必要时为你显示你的现金到底在哪里。你会知道你的盈利能力、你的税务准备金、你的薪金以及你必须进行企业经营的工作量，而且不止这些。

## 从此走向幸福

弗兰肯斯坦的结局是文学史上最温情的喜剧结局之一。弗兰肯斯坦博士和怪物讲开了，消弭了误解，成了好朋友，一起创立了一个取得了巨大成功、广受欢迎的冰激凌品牌：弗兰克和斯坦公司。每次看到这个结局我都会淌出欢乐的泪水。

只是开个玩笑。如果看过那本书，你就会知道那头怪物毁灭了弗兰肯斯坦博士生活中的一切——他的妻子、家人、未来的希望，所以他决定复仇，杀死他的造物。猎杀怪物之举伤害了弗兰肯斯坦博士，他死无全尸，怪物紧随其后。在极端情况下，企业家的创业过程与弗兰肯斯坦的遭遇可怕地相似。怪物企业终结了企业家的婚姻，破坏了他们的家庭，对于某些企业家来说，还毁灭了他们对美好生活的希望。我们创造的企业奇迹最终造成了无尽的苦难。这些一旦发生，弗兰肯斯坦博士对怪物的恨意，时常是企业对自家企业的主要情感。

但是你的故事不必非得如此结束，你可以从此走向幸福。好消息是，虽然你的企业也许看起来是个控制你生活的怪物，但它也很强大。不管你的年收入是50 000美元、500 000美元、5 000 000美元还是50 000 000美元，你的企业都可以成为源源不断地产生利润的机器。

永远不要忘记怪物的力量，但你必须明白如何引导和控制它。如果你学会了这个简单的系统，你的企业将不再是怪物，

它会成为一头顺从的牧场最爱的现金牛，而且还是强壮的一头。

我将与你分享的内容将让你的企业立刻地、稳定地赢利。我不在意你的企业规模多大或者你在日复一日、年复一年的“支票连着支票”和“恐慌接着恐慌”状态下生存了多久，你将赢利，永远！你不再只有残羹冷炙，是时候吃正餐了。

就这么办吧。只有一种办法能解决你的财务问题：直面你的财务情况。你没法忽略它们，你也不能让其他人处理它们，你需要掌握数据。但是有个好消息：这个过程真的很简单。实际上，再多看几章，你将从根本上理解它，并应用它。

## 采取行动：给我写封电子邮件

是时候表明立场，负起责任来了。现在给我写封电子邮件（我的邮箱地址是Mike@MikeMichalowicz.com），标题是“我已表明立场”，告诉我你决定赢利，告诉我你将不顾一切地使自己的企业彻底成为永久赢利的企业。如果你决定完全投入，我想要知道这一点。写邮件，做决定，一起来做吧。

[1] 《为什么快速增长会让你的公司更加平庸》（*Why Growing Fast Will Make Your Company More Mediocre*），2016年5月。

[2] 1英寸=2.54厘米。——编者注

[3] 1磅≈0.4536千克。——编者注



## “绝对利润”的核心原则



你可能会认为，我女儿送我小猪存钱罐，试图帮我摆脱财务困境的举动会督促我去改变。

你错了。

当然，那个情人节是一个决定性的时刻。问题是，我不知道从何以及如何开始。在现实生活中，警钟很少像电影中描述的那样敲响。我没有听到我的生活中有《老虎之眼》的伴奏，刺激我进入一段令人鼓舞的蒙太奇剪辑中。我没有喝生鸡蛋、打得负债人跪地求饶或者在一次创业转机出现后跑上台阶高举双拳的镜头。相反，我进入了一段非常黑暗的抑郁和失眠期。我感觉到的耻辱是压倒性的——为我的愚蠢、疏忽的谎言、缺乏勇气告知我的妻子我做得有多糟糕而感到羞耻。

我和你分享这些，不是为了寻求你的同情，而是因为我想你或许也有自己的故事，我想要你知道你并不孤独。如果你还没有经历过黑暗时期，记住，它是可以避免的，我绝对相信这一点。“绝对利润”是避免商业灾难的解决方案。

我是这样处理沮丧的：酗酒（实际上是啤酒……非常多）。我真的不怎么喝酒，但是我开始靠它逃离现实。这个选择导致了更多的屈辱，我尽我所能地掩饰——如果跌坐在沙发上，看着电视购物广告，周围都是百威啤酒罐子能掩饰的话。你可以想象一下，我穿着染了奇多饼干污渍的白色汗衫的样子，这画面并不好看，我甚至不喜欢奇多饼干。



为什么我要看电视购物？我们现在可有2 976个频道。因为在我败光所有后，第一个被取消的服务就是有线电视。我只有一个兔耳天线（搜索一下，年轻的学徒们）和5个网络频道，在凌晨三点，这些频道中只剩下蔬菜粉碎机和电击腰带的最新推销广告。

我厌倦了电视购物广告，打开了PBS（美国公共电视网）。一个健身专家在向演播厅听众解释午夜减肥食品广告推崇的速成方法没有用，也无法坚持，他说我们真正需要的是简单的生活方式，要改变我们在没有注意的情况下的进食方式。他的首选建议是使用更小的盘子。

我打起了精神，听着那个人解释：人类的自然行为是给盘子装满食物，因为妈妈这样说过，要吃掉盘子里的所有东西，扫光盘子。（我仍然搞不懂妈妈的逻辑——非洲还有儿童挨着饿，所以我要填满肚子？）这一信息根深蒂固。改变这个习惯一天是轻而易举的，但是永远改变？很难。这就是为什么那么多节食者体重反弹，为什么人们很少把新年决心坚持到一月底，为什么有纪律性地控制开支如此艰难。

我继续观看这个节目，专家继续说，如果我们使用更小的盘子，我们会吃掉更少的食物，从而吃掉更少的卡路里，还不用改变我们根深蒂固的习惯——装满盘子，一扫而光。

我坐直了身体，思绪被这个新的启示唤醒。这个解决方案不是试图改变根植于我们自身的习惯，因为这些习惯真的很难改

掉，几乎不可能坚持，它反其道而行之，通过改变我们周围的环境来影响这些习惯。

正是在那时，我认识到：我的公司所赚的每一分钱都放在了一个大盘子上，我狼吞虎咽地吃光了它们，为了运营公司而花光了全部。我赚进来的每一分钱都进入了一个账户——我的运营账户，而我“吃光了所有”。

承认这一点让人很痛苦，但我确实从不善于管理金钱。虽然我的企业表现不错，很容易让人以为我懂得怎么把钱管好，但是回顾以往，我认识到事情根本不是这样的。我以为自己大体上勤俭节约，或者以为我是个懂行的企业家，但是实际上，我只在不得已的时候节俭。在我开创首家企业（一家电脑网络集成商，今天它可能会被叫作管理服务供应商）的时候，我没钱。我能销售、服务、运营办公室——在实际上没钱的情况下我设法做到了所有，因为我没钱。

随着生意增长，我开始花钱。钱赚得越多，我花得越多，我曾相信——不，我曾坚信，所有的开支都是必要的。因为我需要更好的设备、一间更好的办公室（一个未完工的地下室可不是做生意的地方），以及更多干活的员工，这样我才能关注销售额。销量增长每往前一步，就要求我的基础设施、人力资源、甲级写字楼空间往上走相当的一步。这就是一种好听的开支说法。

失去一切后，我才发现自己能利用眼前的任何条件工作。给我100美元，我能做到；给我100 000美元，我也能做到。尽管手头有100 000美元做起来要容易得多，但犯错也容易得多。当你

有100 000美元可以处置时，损失掉几百美元，你毫无感觉；而当你名下仅有几百美元时，浪费掉几百大钞，你会扎扎实实地感受到那种痛苦。

回顾我的那些公司，我意识到自己做到了快速增长，却仍然“支票连着支票”地生存，在卖掉它们之后才真正赚到了钱。随着收入现金的增长（如图2—1中的虚线所示），我的费用以相近的速率增长（如图2—1中的实线所示）。我赚到利润的唯一时刻是收入暴增时，因为此时我没有时间去以同一速率花钱（如图2—1中的A点所示）。但是，我会快速增加经营费用，以服务我的“新销量水平”（如图2—1中的B点所示）。接着销量会稳定下来，或者下降，但我的新经营费用水平保持在更高水平（如图2—1中的C点所示），这意味着亏损开始积累，这又使得我不顾一切地去销售得更多更快（这反过来将进一步增加经营费用）。

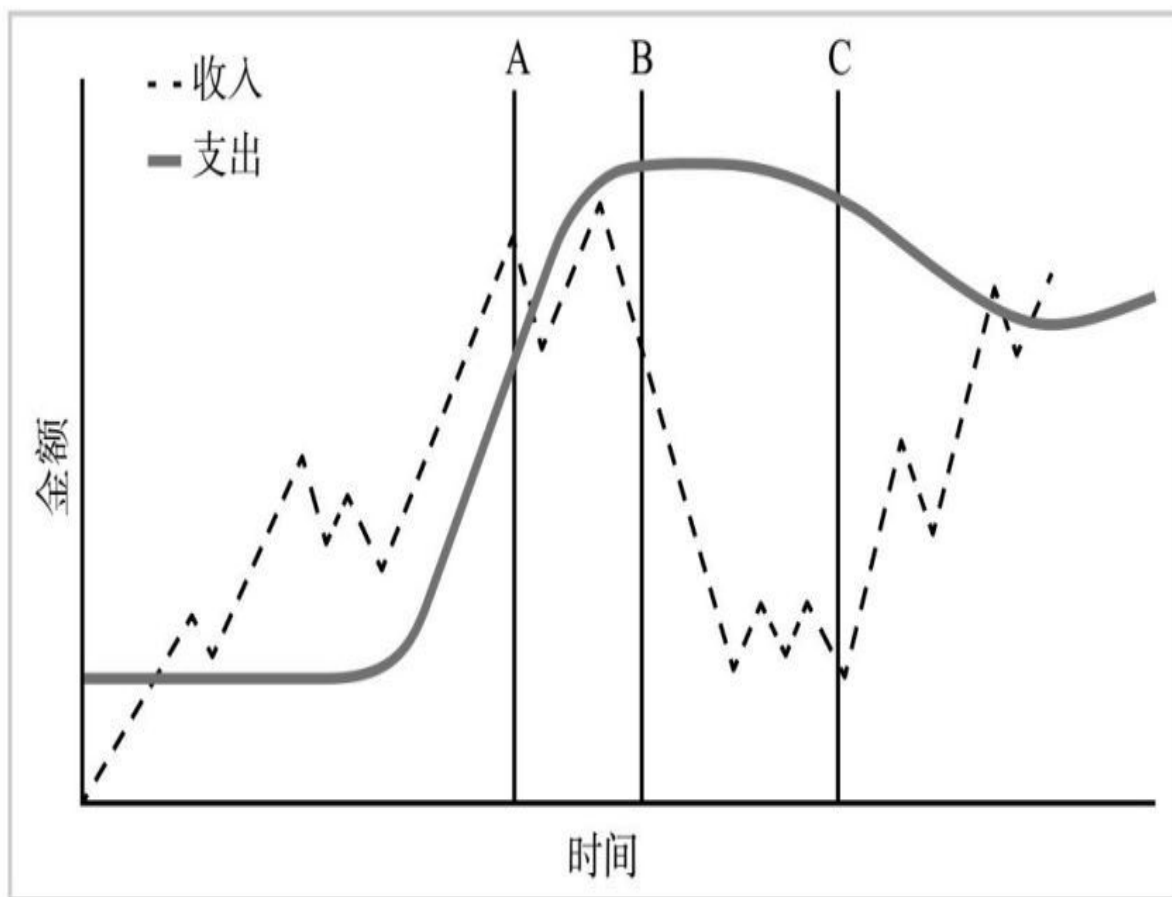


图2 - 1 收入与支出

PBS频道已经切换成了早间儿童节目，我关掉了电视机，开始试着将点滴信息连起来（《芝麻街》里的吸血鬼木偶伯爵也正在干这个，不过是真在电视里看图连点）。如果缩小企业运营账户的“盘子尺寸”，也许我会用不同的方式去花钱。所以，与其试着约束自己的花钱习惯，不如创造一种手头可用的现金比自己实际拥有的少的体验，然后想办法让一切仍然可以运转。我怎么知道这会奏效？因为这已经对数以百万计领着工资的人奏效了——想想401K计划（一种由雇员、雇主共同缴费建立起来的完全基金式的养老保险制度）。正如理查德·塞勒（Richard

Thaler）和卡斯·桑斯坦（Cass Sunstein）在他们的名著《助推》里面解释的一样，人们一旦开始参加401K计划，就几乎不会中断。关键在于起步，这样存款会积累，生活方式也会根据他们剩下的工资进行调整。

如果401K计划就像普通的储蓄账户，人们会发现，时不时想取出自己存款的念头太过于诱人，取出来也很容易做到。他们没这么做是因为投资性账户会收取罚金，使人们取款很困难。用同样的方法，我可以让自己相信并且表现得就像我只有“小盘子”的钱可用（不是一个小盘子外加桌上一个大砂锅）。

但是，怎么处理“剩下的钱”？我可以用它来给自己付工资？交税？

嘿，等等，再等讨厌的一分钟。我真能留出一点作为利润吗，在我支付账单之前？

这就是我灵机一动的时刻，我将利润放在第一位怎么样？

对于一个用顶行思维（关注收入）建立两家企业的人来说，这个想法是天启之音。清晨6点，对于一个满口酒气、汗衫上满是奇多饼干污渍、头发比爱因斯坦还要杂乱的人来说，这听起来像是疯话。谁胆敢把利润放在第一位？我敢！

## “绝对利润”的4个核心原则

我们再花点时间讨论一下节食科学。请别抱怨，这件事很有意思。

2012年，科尔特·范·伊特叙（Koert Van Ittersum）和布莱恩·文森克（Brian Wansink）在《消费者研究杂志》上发表的一篇文章得出结论：美国人的平均盘子尺寸在1900年到2012年间增长了23%，由9.6英寸变为11.8英寸。经过计算后，这篇文章解释，盘子尺寸的增长会助长每个人每天多摄入50卡路里，每年增加5磅体重。经年累月之后，这合计起来就是不得了的重重量。

但是，使用更小的盘子只是因素之一。装在小盘子里的奶油夹心饼干仍然是奶油夹心饼干。健康饮食还有更多要求，它基于减肥和营养的4个核心原则如下。

（1）使用小盘子。使用小盘子可以触发链式反应。当你使用小盘子，你就会摄入更小份额的食物，这意味着摄入更少的卡路里。如果你比平常摄入更少的卡路里，你的体重就会开始减轻。

（2）有序进餐。如果你首先吃富含营养和维生素的蔬菜，你的饥饿感会得到缓解。当你进入下一道菜——芝士通心粉或者土豆泥（它们可不算蔬菜）时，你会自动吃得

更少。通过首先进食蔬菜来改变进餐顺序，你能自动为你的饮食带来均衡营养。

（3）去除诱惑。将任何诱惑从进餐地点移除。人类易受便捷性的影响。如果你像我一样禁不住诱惑，当厨房有一袋多力多滋时，它会一直呼唤你，甚至在你还不饿的时候呼唤你。如果你家里没有任何垃圾食品，你可能就不会跑到商店去买它。（这可要穿上裤子。）你会宁愿吃你储藏的健康食品。

（4）形成进餐规律。如果等到饥饿才进餐，已经太迟了，你会狂吃海喝，然后你可能会吃得太多，撑破肚子。从饥饿变为饱胀，又变为饥饿，这种饥饿感的高峰与低谷会导致摄入过多的卡路里。相反，如果有规律地进餐（很多研究者建议一天5顿），你可以一直不感到饥饿。如果没有高峰与低谷，你实际上摄入的卡路里会更少。

节食行业的人可能还没意识到，他们对企业的健康增长所知甚多。我们来一个一个地检验这些原则。

## 1. 帕金森定律：为什么你的企业就像一管牙膏

从我发现健康饮食的四大原则起，这些年来，我对它们的意义研究得越来越深。PBS健身教练分享的四大原则全部基于行为科学。如果知道了自己行为的诀窍，你就会拥有超越自身的巨大优势。行为科学给了你这个优势，去驯服你最大的对手——你自己。

我们从小盘子开始。1958年，一位名为诺斯古德·帕金森（Northcote Parkinson）的现代哲学家提出了反直觉的帕金森定律：需求会扩展，以匹配供应。在经济学里，这又被称为诱导需求。这就是为什么长期而言，通过扩建道路减少交通拥堵永不会起作用，因为更多的司机总是会开着车出现，塞满这些额外的车道。

换句话说，如果你去一家使用小盘子的西班牙小吃店，你会吃得更少。但是如果你去一家庞德罗莎自助餐厅，那里有着井盖般大小的盘子，你会吃到塞喉咙眼儿。（这是自助餐厅……接受挑战！）

同理，如果你的客户给你一周时间去解决一个项目，你可能会花去整周时间，但是如果她只给你一天，你将在一天内完成。某样东西我们拥有得越多，就会消费得越多。这对于任何东西都是一样的，比如食物、时间，甚至牙膏。

当你有一管全新的牙膏时，你会挤多少出来？一大条，是不是？我是说，为什么不呢？不管怎么样，你有整整一管牙膏，所以你在牙刷上挤了长长的一大条。然后在开始刷牙前，你打开水龙头把牙刷弄湿一点。接着出事了……糟糕，牙膏掉到水槽里去了！但是谁在乎，是不是？这管牙膏刚开封，拜托！还剩下好多好多。所以你又挤了一大条，开始刷牙。

但是，如果你打开洗漱柜抽屉，发现牙膏差不多空了……天哪！情况起了变化。首先你费尽力气地挤、扭、转，然后伸手去拿牙刷，紧紧钳住牙膏管的手一时松了劲，于是挤出的牙



膏像乌龟的头被一个三岁小孩用棍子戳了一样缩了回去。此刻你可以骂几句脏话，但是你没法这样做，因为你已经进入“牙膏开采”的第二阶段：咬牙膏管。在咬的动作和一只手挤压、扭曲牙膏管动作的危险平衡下，同时你的另一只手设法用牙刷毛挖出牙膏，你胜利了。一小条牙膏，这足够换来满嘴的清新口气。

我们根据资源的可利用程度可以改变这么多，这是不是很好笑？有意思的东西在这里：帕金森定律在供应不足时可以触发两种行为，也就是说，如果你的资源不多，你会做两件事。第一件事很明显：你变得很节俭。如果牙膏所剩不多，你就会用更少的牙膏刷牙，这是显而易见的部分。但是另外一件影响深远得多的事情发生了：你将变得极为有创造力，会寻求各种各样的办法从牙膏管里挤出最后一小条牙膏。

如果有一件事会永远改变你与金钱的关系，那就是对帕金森定律的理解。你需要有意地使用更少的牙膏（金钱）来刷牙（经营企业）。如果钱更少，你就会自动更节俭地运营你的企业（这很好），你还会更富有创造性地运营你的企业（这好极了）！

如果首先将利润提取出来，从眼前挪走，你就只剩下一管几乎空了的牙膏去运营你的企业。当运营企业的钱更少时，你会用更少的钱找到办法，得到同样好，甚至更好的结果。通过把利润放在第一位，你将被迫变得更聪明、更创新地思考。

## 2. 首因效应：为什么“绝对利润”的第一部分很重要

你需要理解自身的第二个行为原则——首因效应。这个原则是：我们将过多的意义赋予我们首先遇到的任何东西。这里有一个例子可以帮助你理解。

我将给你看两组词语，一组词语形容的是一个罪人，另一组词语形容的是一个圣人，目的是尽快确定哪个是哪个，懂了没？好，现在看看下面的两组词语，并确定哪组描述的是罪人，哪组描述的是圣人。

(1) 邪恶、憎恨、愤怒、快乐、关怀、爱。

(2) 爱、关怀、快乐、愤怒、憎恨、邪恶。

可能第一眼你会将第一组词语识别为形容罪人的，将第二组词语识别为形容圣人的。如果你这样做了，这是个极好的消息，因为这意味着你正在体验首因效应。换句话说，你将靠“绝对利润”飞黄腾达。如果你在做这个小练习时试着搞清楚问题所在，这也是个棒极了的消息，这意味着你是个企业家，十分乐意打破旧系统（比如只从左到右阅读），还意味着你也将靠“绝对利润”飞黄腾达。

现在再看看这两组词语，你会发现两组词语是一样的，仅仅是顺序相反。

所以，当你在一组词语开头看到“邪恶”和“憎恨”时，你的大脑会给这些词语赋予更大的权重，给剩下的词语更小的权重。如果看到以“爱”和“关怀”开头的那组词语，你会将更大的权重放在那儿。

如果遵循传统的“销售额 - 费用=利润”这一公式，我们会被暗示关注前面两个词语：销售额和费用，将“利润”当成事后的想法，然后我们会产生相应的行为。我们会尽自己所能地销售，然后用赚来的钱去支付费用。我们被困在通过销售支付账单的循环里，一遍又一遍，不知道自己为什么从来没看到过任何利润。现在谁是那个罪人？

如果利润位于第一，它就成了焦点，也永不会被遗忘。

### 3. 去除诱惑：一旦你将利润放在第一，你就将它存好吧

我最大的弱点是爱吃巧克力松糕：覆盖着黑巧克力的蛋糕，里面夹了奶油，满满都是爱。不幸的是，厂家停止生产了。但是如果有块这样的蛋糕溜进了我家，即使它在1972年就已过期，我还是会狼吞虎咽地吃掉这种由爱和单不饱和脂肪酸组成的可口佳肴。现在，我总是确保自己身边都是健康食品的选项，垃圾食品再也不在我身边。

金钱也会以同样的方式起作用。如果你采用“绝对利润”系统，你将会体会到“眼不见心不烦”的强大力量。随着利润的产生（记住，从今天开始赢利），你将拿走手头的那些钱。

眼不见钱，这样你也拿不到它。就像对任何你没法方便地去接近的东西一样，你会忘掉它，你将找到办法用你现有的钱运营公司，不用担心那些你没有的钱。然后，当巴菲特先生（呃，就是你的利润账户）放款给你时，它就可以充当一种意外收获。

## 4. 形成规律

形成进餐规律可以防止我们在饥饿与饱胀间波动，这个方法也可以用在钱上面。如果我们养成一种规律（我会在第6章阐述一种一个月两次的方法，我称之为10|25日法则），我们就不会再陷入存款多时疯狂开支、钱不够时感到恐慌的模式。我不是说钱会自动出现，并且你总是手上有钱，但是建立一种规律将让你摆脱日常的恐慌。

实际上，规律还可以作为总体现金流的绝佳评判指标，这一系统是衡量现金流的最佳方法。与其去看现金流量表，（诚实点，你上次看表是什么时候？）你可以只通过查看银行账户就能评价你的现金流，反正你会去查看。

如果你形成了现金管理的规律，你将对你的企业了如指掌。每天你会通过查看银行账户来监控现金状况：登录，花两秒钟查看余额，退出账户。你会快速知道自己账户的当前状况。你可以把你的现金流看作潮水卷上沙滩，如果现金的潮水很大，你会注意到并采取措施（这个时候，在专业人士的指导下看看财务报告会有帮助）；现金的潮水小的时候，你肯定也会注意到。大部分时候，我估计现金的潮水是正常大小的，不

需要你采取行动。但是不管怎么样，你总是会知道，因为你将继续做常规动作：登录你的银行账户。

## 如果预留利润，我怎么增长？

很多人问过我这个问题。现在，我希望已经说服你相信，为了增长而增长就是你最终搞砸公司并破产的方式，但是这并不意味着增长不重要，或者你不应该追求。

多年来，增长策略一直是我的游说套路之一。关于快速、有机增长的理论，我写过多本书（比如《激增》），但是像大部分企业家一样，我过去经常认为这是二选一：要么增长，要么赢利——你肯定没法全都做到。我错了。

我发现最快、最健康的增长来自利润优先的企业。不是因为它们将钱再投资了（将利润再投资的企业没有真正赢利），它们只是暂时持有这些钱（伪利润），然后花掉它，就像其他费用一样。

“绝对利润”能激发更快的增长，因为它让你逆向思考你的盈利能力。当你将利润放在第一位，你的企业会立刻告诉你它是否能承担相应的费用，它将告诉你你是否足够高效，它将告诉你是否获利。如果你发现，在将利润置于第一位后，你仍无法支付账单，你必须处理所有这些问题，并进行修复。

将利润置于第一位，会帮助你弄清楚你做的诸多事务中，哪些赚钱，哪些则不然，然后方向就不言自明了：多

做那些赢利的事情，解决（或者放弃）不能赢利的事情。你会关注那些替你赢利的方面，自然而然，你会越来越得心应手。当你对顾客已经渴望并喜爱的东西得心应手时，他们会更加喜欢你，所有这些会转化为快速、健康的增长。形势一片大好！

专科医生们，比如心外科手术医生，都知道这个秘密。坚持真正专注地做好很少的几件事（比如心脏手术），你会吸引到最好的顾客，独占最大份额的利润，看着你的医术变得世界知名。相反的是，全科医生做了每一件事（从指甲倒刺到皮疹、咳嗽和感冒），却没有专长，所以只能吸引到普通的顾客。当病人的情况变得严重时，比如咳嗽实际上提示了患心脏病的可能性，全科医生把病人交给专科医生（她将因为自己的服务赚到最多的那份钱）。专科医生拥有市区最大的房子，而全科医生甚至付不起助学贷款。

为了实现最大、最快的增长，你需要把你做的某一件事做到最好。为了在某件事上最为擅长，你首先需要确定自己最擅长干什么，再把它做到比现在还要好得多。为了实现这个目标，你只需将利润放在第一位，成为哪方面最好的答案将自我显现。

## 新的会计公式

现在，你已经知道了你的行为背后的逻辑，下一步是在正常的你周围安置一个系统。我们从一个简单的“绝对利润”新公式开始：

$$\text{销售额} - \text{利润} = \text{费用}$$

你将要学到的知识并不新鲜，我怀疑你已经有所察觉——全部或者至少部分，但是你从未做到，那就是“先给自己付钱”加“小盘子进餐”，加“奶奶的装钱信封金钱管理系统”，再加上你先前就有的自然的人类倾向组成的概念。

你要这样应用下面这四大原则。

(1) 使用小盘子。当钱进入你的主要收入账户，让它充当其他账户的托盘，然后你定期将所有的钱从这个主收入账户以预先决定的比例分配给不同的账户。这些账户各自具有不同用途：一个存储利润，一个支付所有者报酬，一个支付税款，还有一个支付经营费用。总体而言，这些账户是5个基础账户（收入账户、利润账户、所有者报酬账户、税款账户和经营费用账户），也是你的入门账户。但是，高级用户将会用到额外的账户，本书第10章将详细介绍。

（2）有序操作。永远要基于分配比例将钱首先分配给上述账户。永远不要首先支付账单！你要及时将钱从收入账户转到你的利润账户、所有者报酬账户、税款账户和经营费用账户，然后仅用经营费用账户现有的钱支付账单，没有例外。如果没有足够的钱支付开支呢？这并不意味着你需要从其他账户挪钱。这只是意味着你的企业在告诉你，你没法承担这些费用，需要摆脱它们。消除不必要的费用将比你想象的更能给你的企业带来健康。

（3）去除诱惑。把你的利润账户和其他“诱惑性”的账户移出接触范围，让接触这些钱变得真正困难和痛苦，从而去除向自己“借钱”的诱惑。你可以使用一个问责机制来防止接触，除非你有正当理由。

（4）形成规律。每月进行两次分配和支付操作（具体来说，建议在10日和25日进行）。不要只在账户里钱多的时候支付，培养一种收入分配的规律，每个月支付账单两次，这样你能看到现金积累和钱的真正去向。这就是定期的和规律的受控现金流管理，而不是凭着你的感觉进行现金管理。

当我开始将“小盘子哲学”应用到我们公司的财务管理上时，我正在做一些咨询工作，并就创业进行演讲。我还将“绝对利润”新系统应用到了我的刺猬皮革制品公司（Hedgehog Leatherwork）上。我已经放弃将酗酒和观看电视广告作为应对机制，我的抑郁也有了好转。当时，我写完了我的第一本商业书《厕纸企业家》，在书里我插入了关于“绝对利润”概念的一个小章节。在这本书出版后，我继续改良这个系统，探索并



且实践，一切都已改变。我开始将它运用到其他企业上面，而它奏效了——对我，对它们，还有对我的读者们。

在我对创业的激情和当下赢利的决心的推动下，我没有等到未来的某个不确定的时期，就开始完善我的系统。在此过程中，我发现其他以“支票连着支票”的方式运营企业的企业家和商业领袖迫不及待地需要“绝对利润”系统。我还找到了运用相似系统取得了巨大成功的企业家和商业领袖。像两支AAA（3A等级，是美国职棒小联盟的最高等级）棒球队的老板杰西·科尔（Jesse Cole）这样的人，在增长企业的过程中，偿清了几近100万美元的贷款。菲尔·蒂罗内（Phil Tirone）在创立他的第一家高赢利的百万美元级企业的过程中，继续租用同一个录音棚，直到他确定自己攫取了足够的利润用来升级——转战到一个卧室。

在下面的内容里，我将分享那些与自己的利润步调一致的人们的故事，以及像你我这样倾尽所有后，仍然最终在最好的日子里破产的其他人的故事。现在，他们已实现每个月赢利并能享受自己的劳动果实。何塞和豪尔赫这两个企业家在创业的头几个月开始使用“绝对利润”，已经经历了不只是非常可观的增长，还有一个月又一个月的7% 20%的利润入账。

## 降低标准

奇普·希思（Chip Heath）和丹·希思（Dan Heath）在其著作《瞬变》（*Switch*）里解释了“降低标准”的概念。我们企业家天生要“提高标准”，让企业变得更大，更勇敢地生存，承担更多。但是，我发现这并非总是获得动力的最佳方法。如果你试图赢利，是时候以“低标准”的一小步开始了。我想要你采取一个小的、简单的、容易的行动，它会开启你的永久赢利之路。没有借口不去尝试，因为这太简单了。

现在我想要你设置你的利润账户。这是启动“绝对利润”系统的第一步，所以现在就做吧。给你的银行打电话（或者在线进行），设置一个新的支票账户，不要纠结它应该是储蓄账户还是流动账户或其他。你思考所花的5秒钟比它产生的丁点儿利息都要值钱。你的目标就是启动，不要后退。

在设置好这个新的支票账户后，给它起名叫“利润”，从此刻起，从你放入正常支票账户的任何一笔存款里，转账1%到你的利润账户，然后继续像过去那样经营你的企业，进行流程和现金管理。只是把钱放到那个利润账户里去，永远不要动它（直到你看到本书我将解释如何处理它的那个部分为止）。

如果你有1 000美元存款，立刻转账10美元到你的利润账户，如果你可以用1 000美元运营你的企业，你当然可以用990美元运营。如果你有20 000美元存款，立刻转200美元到你的利

润账户，如果你可以用20 000美元运营你的企业，你绝对可以用19 800美元运营。你不会想念那百分之一，这就是低标准。

但是神奇的事情会发生，你会开始向自己证明这个系统。你不会通过这种方式一夜暴富，但是你会收获大量的信心，你会一尝它提前保留利润的威力滋味。你的工作是将这一小步保持一会儿，观察你的利润积累。是的，它特别小，但也是利润。这里的目标是战胜你的大脑，让你认识到这个将利润放在第一位的陌生过程一点都不可怕。然后，一旦你找到了“绝对利润”的感觉，你将为更大的成功做好准备，因为你将完美地预备好实践系统的剩余部分，你将全心投入。

## 采取行动：简单起步

(1) 相信这个过程。这非常有效，尽管因为不熟悉，你会抗拒，但请暂时努力去除抗拒之心，舒服地去做过去所做的事情。首先，你要相信这个过程，然后，向自己证明它。

(2) 只开一个新账户——利润账户。为了简单起见，申请一个支票账户，不要担心储蓄账户或其他账户等并不重要的利息问题，目前你的目标是立刻坚定地起步。

(3) 将你目前1%的钱转到利润账户。你已播下这个账户的“种子”，不要碰它，不要转账，现在让它安静一会儿。



为企业建立“绝对利润”系统



我十几岁的时候，我妈妈在伦茨公司做兼职工作，这是一家销售专业机械部件的德国公司。每两周，收到工资后，她会将钱分成几份。我还记得她坐在餐桌旁，把5元、10元装进标记着“食物”“按揭”“共有”“娱乐支出”“度假”的信封。她还有一个用一句德国短语标记的信封，那句话可以翻译成“以备不时之需”。她会把一半的钱装进“按揭”信封，将15%的钱装进“度假”信封，把5%的钱装进“娱乐支出”信封，“食物”“共有”以及以备不时之需的信封则各占10%。

尽管工作时间不太稳定，但妈妈总是有足够的钱购买食物。现在我们要明确一些事情：这并不意味着她总是有同样数量的钱，但她总是有足够的钱。有一些星期，她工作时间少点，因为她生病了或者要到我的学校做志愿者。（当你的妈妈出现在你班上，操纵着德国玩偶讲德国民间传说时，你总是会感到非常尴尬……尤其你还是高四的学生。）另外一些星期，她会加班。她的收入不定，（听起来熟悉吗？）然而她总是有足够的钱，因为一旦将钱放进一个信封，她就会封起来，直到需要的时候才打开。当缺钱时，她从来不从别的信封里挪用钱。她会开车到食品杂货店，直到停好车后才打开“食物”信封。

妈妈会用她现有的无论多少的食物费购物。如果这周手头紧，午餐会是花生果酱三明治，晚餐会是米饭和豆子。钱更多意味着午餐会有冷盘肉片，晚餐会有鸡肉和米饭。如果她发了点小财，我们整天都会有德国猪肝肠吃。除了妈妈没人喜欢德国猪肝肠，所以当她那周加班很多，肯定会发很多工资时，我

和姐姐会试图让她在家里多待一会儿，这样她就买不起猪肝肠了。说句闲话，如果你从未听说过德国猪肝肠，庆幸吧，因为它就是猪肝灌制的腊肠，明白没？现在你也不喜欢了吧？

你也许感到疑惑：那个“按揭”信封呢？如果她那周手头紧，她也不能前往贷款公司，告诉他们那个月她会少付点钱。妈妈知道，如果按照正常日程工作，她工资的40%足够支付按揭账单，但是我们都清楚，天道无常，总会有意外发生。所以她有意设置了50%的分配比例——总是比她需要的多存10%，所以当“正常”的定期交款不够时，她总是有缓冲余地。如果天下大乱（从未发生过，或许因为她总是对此有所准备），妈妈还有以备不时之需的信封作为后备呢。

这个信封系统并非我妈妈独有。她是“最伟大一代”的一员，第二次世界大战中，她所在的小镇几乎遭到了持续不断的轰炸，但她活了下来。从我出版《绝对利润》第一版以来，我收到了无数读者的来信，他们的父母或祖父母也使用了相似的系统。从信封到罐子，再到一个瑞典读者使用的带多个隔层的精巧的铁箱子，许多读者根据自身情况调整了这些系统。在某种程度上，“绝对利润”就是被应用到商业上的信封系统，我不过是用银行账户对它进行了现代化改造。这一系统完美无瑕地为我妈妈工作，我猜测在你的大家庭里，某个人也同样有这样的系统。

怎样将这个系统应用到你的企业？下面我将告诉你一个循序渐进的过程，不需要信封、罐子或者精巧的铁箱子。

## 银行存款余额会计法

大部分企业家默认的现金管理系统就是我所说的“银行存款余额会计法”。颇具讽刺意味的是，会计师告诫我们不要做的就是这个。“不要看你的银行账户，”他们说，“看你的会计系统。”

没错。难道你不就是爱看你的会计系统吗？就像你的朋友给你看的那1 000张美丽的度假照片一样，每张都有一个有趣的故事，你可以整天都看着。不！

如果你明确地遵循会计师的指导，当你为了搞清楚自己有多少现金而查看你的会计系统时，你的预期行为是这样的：你精确地对账、审查损益表及现金流量表，然后将这些数字嵌入你的资产负债表，下一步，你将计算关键指标，如OCR、库存周转率，还有流动比率和速动比率，你将这些嵌入KPI（关键绩效指标），然后你将知道企业的健康状况——噢，趁我还没忘，你每周都要做这个。然后你将清楚地了解企业的状况。会计这样说道。

只是有一个问题：我不知道如何真正解读、联系所有这些文件和比率。实际上，这就是我起初雇用会计师和簿记员的原因。仅仅写下这些都让我头晕目眩。实际上，往事不堪回首。这很糟糕，我的朋友们！真的糟糕！当我思考财务报告文件时，我会开始颤抖，如果我看这些数字的时间太长，我最终会



不可避免地钻进桌子底下吮拇指（这仍然比吃猪肝肠好100倍）。

所以我该怎么办？大部分企业家该怎么办？我们回到银行存款余额会计法。那是什么？我们登录银行存款账户，记下余额，然后，根据我们所见，做出下一步的决定。如果存款余额少，我们就打催款电话，卖力销售；如果存款余额多，我们就投资设备和扩建。这是有效的，多少有点儿。

银行存款余额会计法似乎有效，因为我们生来就喜欢查看快速指标，（比如“我的银行账户里有足够的钱吗？”）然后，我们相信自己的直觉并采取行动。不过，这个系统不能完美地发挥作用，因为我们似乎从未有足够的钱剩下付给自己。这就是为什么我创造了“绝对利润”系统。

“绝对利润”是为了让你能（并且应该）继续使用银行存款余额会计法而设计的。这个系统是用你的银行账户建立的，这样你就能登录上去，查看你的余额，据此做出相应的决定。这是你正在做的事情，所以你不需要改变。“绝对利润”只是在你的银行建立多个账户，这样当你登录时，你会知道钱应该服务于什么目的。你打开你的“信封”，看到你不得不用来花的钱，据此做出你的决定——吃米饭和豆子还是维也纳炸牛排。

“绝对利润”系统不会改变你的行为，但我们将为你围上“栏杆”，我们不但允许你做你一直在做的事情，还将鼓励你去做。

## 五大基础账户

既然你已经看到了这里，我猜你已经接受了“绝对利润”的思想，是时候走出第一步了：建立你自己的“信封”或者说“盘子”。不要推到待会儿再做，该动手去做了。

你马上应该做的是构建“绝对利润”的基础，你的利润将建立在这个结构之上。肌肉如果不能生长在强壮的骨骼结构上，一点用都没有。这些账户就是骨骼。

你需要设置下面这样的5个支票账户。

- (1) 收入账户。
- (2) 利润账户。
- (3) 所有者报酬账户。
- (4) 税款账户。
- (5) 经营费用账户。

确认把这些账户设置为支票账户。支票账户的灵活性所带来的好处将远远超过储蓄账户产生的微薄利息。你可以给你的银行打电话，设置这5个基础账户。大部分银行允许你给账户起个昵称，银行除了账户编号还能在网页上以及报表上把昵称显示出来。你可以像我妈妈给她的信封标记的那样，根据账户的用途给它们起名。

你可以将已有的主银行账户当作5个账户之一，把它重新命名为“经营费用账户”，因为你可能会用这个账户支付你所有的账单。下一步，把你的存款转到你的收入账户里，这对于支票存款来说轻而易举，也就是把存款放进一个新的账户里。对于其他种类的账户，比如信用卡或者电子支票、自动清算付款，你必须在必要时更新你的银行信息，这个过程将花掉半个小时，如果你有很多自动清算付款，也许要花一小时。花点力气，搞定这个。

## 两个“去诱惑”账户

现在，你在你的主银行设置了5个基础账户，下一步是设置两个“去诱惑”账户，把你的税款移出你的视野以及注意力范围。我们还将对你的利润账户做同样的事情。

你可能会想：为什么我需要做这件事？我已经在主银行有了一个税款账户和一个利润账户，为什么还要重复？我们需要这些次要账户的原因是要把你分配以及保留给税款和利润的钱移出你的视野。因为一样东西如果不存在，你就没法消费它。

如果某样东西不太容易得到，我们就不太可能采取非常规措施去消费它。你的利润是给自己的，如果你能轻易接触它，你也许会被诱惑“借”它去支付费用。税款呢？属于政府。我们要确保你不会从这些账户里借钱（“偷钱”的委婉说法）。

如果你从利润账户里挪钱投回企业，你基本上就是在说，你不愿意想办法用你事先分配的经营费用运营你的企业。如果你从税款（你留下来付给政府的钱）账户里挪钱，你就相当于从政府那里偷钱。我想你已经知道，政府是不太喜欢这样的。

找一个你从来没有合作过的银行，通过这个办法，你将不会挪用太多钱，你将很难把这两个账户的余额清零（除非你欠税）。所以，在这个银行，你不用担心可能会产生的最低余额费用。

在第二家银行设置两个储蓄账户（这次你将收取利息，因为你的钱要放上一阵子）。这两个账户分别是利润持有账户和税款持有账户。然后，建立这两个账户与主银行的利润账户和税款账户的连接，这样你就能转账了。

我会简短解释什么时候转账、多久一次。不过现在，我想要谈谈你可能会产生的一个疑问。你可能在想：为什么我要在主银行和我的“去诱惑”银行都设置利润账户与税款账户？我是个企业家！我喜欢捷径！我不能从主银行的收入账户直接转账到“去诱惑”银行的利润持有账户和税款持有账户吗？从技术上讲你可以这样做，但是基于下面两个理由，这是个坏主意。

（1）跨行转账无法立即到账，可能会花费三天或更长时间（周末或节假日会延长时间），当你登录主账户时，看起来钱还在那里。

（2）运用“绝对利润”的目标是让你即时、准确地获知你的现金状况。在同一个银行的不同账户间转账是立即发生的，而通过首先将钱从收入账户转到利润账户和税款账户（以及其他账户），你将立即看到你的钱在各个“盘子”里。既然你的钱清楚明白地在主银行的正确“盘子”里，那你就开始转账到第二家银行的利润持有账户和税款持有账户吧。现在，任何时候你登录主银行，即使流向“去诱惑”银行的转账还没有完成，你也会知道你目前的财务状况到底如何。

## 两个经常被问的问题

我一年大概会在30次大型会议上做关于“绝对利润”的报告，还有很多小型会议、网络研讨会和讲座。不可避免地，当讲座到了问答环节时，有两个问题总会被问到。

1. “我过去从不曾赢利，现在我怎么才能赢利？”

人们很难接受他们可以马上开始赢利的观点，因为这似乎是某种神秘的会计花招。然而，并不是。实际上，它是一种利用了花招的常用会计方法。让利润处于优先地位，你基本上是在改变运营企业的方式。当我听到这个问题时，我总是会讲解帕金森定律：你要花你可用的每一分钱，在艰苦时期把每一美元花在刀刃上，以此推动你的企业前进。我只是请求你先把利润挪走，更节俭地去运营。你已经做到过，你已经找到过方法。有句话这样说：“不去改变就没有改变。”如果不改变你对待利润的方式，你永远不会赢利。

2. “我不能就在电子表格或者我的会计系统里面做这些事情吗？为什么我需要在银行里操作？”

我会用提问的方式回答这个问题：你这样做目前效果如何？你不是已经每天都在电子表格上查看你的现金流了吗？你不是每天都在检查你的会计系统和数据吗？不是吗？完全是的。所以，在会计系统里建立“绝对利润”系统不过是对你可能已经做过并失败的事情进行微小的改良。

不管那些电子表格或者月度报告说了什么，你目前的银行存款余额总是一个决定你行为的强大因素。你必须在银行设置“绝对利润”账户的原因是，这是能把这个系统植入你的正常行为路径的唯一方法。在银行设置这个，这样当你登录银行时，你就无法忽略你的分配步骤。

## 挑选银行

在选择银行时，你选择第一家的关注点应该是便捷选项，选择第二家的关注点应该是不便捷选项。在主银行，你想要很容易地查看你的账户，你想要能很容易地将钱从收入账户转账到其他账户，你想要能从经营费用账户里支付账单。在第二家银行，你不需要便捷选项。记住：眼不见心不烦。我们不会操心无法看见或者无法使用的东西。你使用此时此地拥有的一切功能即可。（更d书f享搜索雅 书.YabookK）

我的一个老朋友彼得·劳特（Peter Laughter）非常了解去除诱惑的威力。他为自己的公司建立“绝对利润”系统时去了一家新银行，请部门经理帮助自己设置了那些账户。经理极为兴奋地接待了彼得，因为将有一大笔钱存到银行。经理像推销员一样向彼得介绍建立新银行账户的所有便捷选项：在线银行、新手支票簿和闪亮的新金融卡。

彼得看着那位部门经理说：“这些我都不想要，我要的是你们最不方便的选项。实际上，我希望我从你们银行取钱的唯一方式，就是我上门请你给我写一张银行授权支票。如果真有一天，请确保我以正当理由使用它，当我请你写那张支票时，我想要你扇我几个巴掌。”

对于吉恩·怀尔德（Gene Wilder）的粉丝来说，这就像是《弗兰肯斯坦》里的那一幕——弗兰肯斯坦博士把自己和怪物锁在一间房里说：“不管你听到这里发生了什么，不管我怎么



哀求你，不管我叫得多可怕，不要打开这扇门，否则你会让我前功尽弃。”

那个银行经理感到困惑了，但他同意尽可能让彼得取钱不便。

银行并不会总是如你所愿。回到2005年我在做法医调查生意的时候，我每年要存（更频繁的是取和借）几百万美元。我在某家银行开了很多账户，但它不够灵活，不愿满足我的需求。然后美国商业银行出现了。它的做法在那个时候前所未有：它在每个工作日的晚间营业，周末也开放。我做生意的时间往往是在一般的营业时间结束之后，它那时还在营业。我去了之前的那家银行支行，告诉银行人员我想要关闭所有账户，因为我想要换到美国商业银行。经理出来问我原因，她像电影里的恶棍一样嘎嘎笑道：“你会回来的。”这是她的原话。

我再也没回去过，我的钱也一样。

你也能换银行。银行的工作是服务于你。就像你不会冒着肉毒杆菌中毒的危险接受本地餐馆没煮熟的鸡肉一样，为什么你要接受与银行的不良关系呢？

很多采用了“绝对利润”系统的人反馈，一些（但是很少）大银行会靠减免费用来吸引合作，但是许多区域或者本地银行以及联邦信贷联盟会很高兴与你合作，许多情况下（像我自己的经历），它们一开始就没有那些疯狂的收费要求。小银

行和信贷联盟对“绝对利润”系统来说是即插即用的，优质的大银行也是如此。

你要这样做：如果你喜欢你现在的银行，你就告诉银行人员那些“最低存款余额”和“转账费”的要求以及所有那些规定都不适合你，要求他们撤销最低存款余额规定，减免其他费用。是的，你可以这样要求。你的银行要么顺从你，要么不会。如果他们顺从，恭喜你；如果不，到新银行去。

你已经朝赢利的企业前进了三步：你给我写了承诺书电子邮件（第1章），你建立了一个“绝对利润”账户，你还转移了你目前拥有的钱的1%。你有了动力，现在是时候加快速度，亲身体验这种简单但强大的转变了。我不会说它就像变戏法，但是看着你的利润和企业一天又一天、一笔又一笔地增长实在是棒极了。不要停在这里，要采取行动。

## 采取行动：让你的企业准备赢利

第一步：设置5个基础账户：一个收入账户、一个利润账户、一个所有者报酬账户、一个税款账户和一个经营费用账户。

大部分情况下，你已经在银行拥有了一两个账户，你可以把主活期存款账户当作经营账户，再设置其余账户：收入账户、利润账户、所有者报酬账户和税款账户。为了简单起见，将它们都设置为支票账户。

一些银行会收取费用或者规定最低存款余额，不要让这些妨碍你。你可以要求和银行经理对话，商量费用和规定问题，如果银行经理不愿商量，你就找家新银行。

第二步：找一家你进行日常运营的银行之外的银行设置两个外部储蓄账户。一个账户是你的“去诱惑”利润持有账户，另一个是你的“去诱惑”税款持有账户。设置它们，可以让你从主银行的相应支票账户直接取钱。

第三步：不要启用两个外部“去诱惑”账户的任何便捷选项。你不需要在线查看这些账户，你不想要这些账户的支票簿，你绝对不想要与这些账户关联的借记卡，你只想要将你的利润和税款储备存进去并且忘记它们……眼下而言。



## 评估企业的财务健康



写完《绝对利润》初稿后，我邀请志愿者来帮我编辑。我有一流的专业编辑团队，但我发现读过我其他书的企业家给出的详细反馈具有不可估量的价值。商业指导丽萨·罗宾·扬（Lisa Robbin Young）是其中的一名志愿“编辑”。她真的在审读本书时就开始实施了“绝对利润”系统。“这本书写得太好了，太有用了，太有道理了，我可不能等。”她说。（丽萨和我一样是实干家，她没有等到读完才开始采取行动，本书还没出版她就动手了。）

但一切并非一帆风顺。这么说吧，我很高兴自己没在丽萨完成“即时评估”的当场。“几分钟后，我勃然大怒！”丽萨告诉我，“我的意思是，我真的很生气，自己竟然在原以为重要并且必要的企业基础架构上花费过多。”

在第一版《绝对利润》出版后的数年里，无数读者和我分享了他们在完成第一步（即时评估）后的初始反应。我经常收到读者来信，他们说自己在完成这一步后，大吃一惊、不知所措，并且像丽萨一样勃然大怒。这就是你真正了解你的财务状况那一刻的真实反应。这是一个简单的过程，但是直面真相就像分娩一样令人痛彻心扉。

如果在看本书时，你正处于财务危机中，你也许不想直面“即时评估”，因为你知道自己将面对什么，对吗？你知道看清这个冷酷、坚硬的真相会很糟糕，十分糟糕。对挣扎的企业家来说，完成这个任务已经很难了，对自以为干得还不错的企

业家来说，这将是一剂效力更强大的清醒针，因为他们对坏消息全无准备。

或者你可以扔下本书，告诉自己你的企业状况很好，继续自己正在做的一切。否认很奇妙，它让你忽略现实，直到现实给你当头一棒。不要被现实当头一棒，不要出事时还一无所知，越快接受这个关乎你企业的真相，你就能越快地就此采取行动。

完成“即时评估”时，丽萨正在进行业务转型，尽管她有5位数的现金流，但她的钱铺得到处都是。“我对于自己的财务状况唯一的感受是麻木。我在超支，但是没有认识到这一点，因为流入还是大于流出。可是我从没有感觉自己取得了任何进展。这时，《绝对利润》让我明白了为什么。”

经过了起初的一些抵抗情绪后，丽萨接受了“即时评估”得出的结论，开始一步步地应用“绝对利润”系统。在开启第一个利润账户后的两年里，丽萨的企业经历了重大的变化。

“过去我常常只在交税的时候才能发现我的‘利润’——你知道，就是美国国税局给我四五千美元返税的时候，”丽萨解释道，“现在我每个季度都会得到自己能‘感觉’到的红利，还有固定的薪金。我还将预扣利润增加到了10%，因为我现在已经缩减了费用，还开发了服务企业的系统，我的开销显著降低了。”她还减少了花在企业上的时间。她说：“我之前实际上是在慢性自杀，现在我一周只需工作几个小时。我得以把精力放在应对阻挡我道路的大石头上，而不是去四处灭火。”

走上了“绝对利润”的正轨，丽萨才认识到自己以前没有挖掘出最大的潜力或者为最有价值的顾客服务。她的服务就像她的钱一样铺得到处都是。丽萨改变了她的商业受众，成立了方舟娱乐传媒公司，一家服务于创业者的商业孵化器企业。

做出转变之后，目前丽萨每个月的收入都会翻番。我知道“绝对利润”系统能促进增长，因为它要求我们聚焦、高效并且创新，但是这一点每一次得到确认都让人兴奋不已。听说了丽萨的爆炸性增长后，我像傻瓜一样朝着空气挥了一拳。

丽萨被现实当头打了一棒了吗？没有。她的企业大杀四方，功成名就。

丽萨说：“近两年来，在重新规划了业务并转换受众后，‘绝对利润’的方法让这一切不费吹灰之力。我今年早些时候的完税额超过过去5年的总和，我还有了足够的存余，没有挣扎。我赚钱了！还能说什么？！这真的太棒了！”

实施“即时评估”法很容易，但直面企业的财务真相又令人非常痛苦。然而，这是必要的一步，它会让你走上通往利润、增长以及你渴望的事业成功的道路。所以，振作起来，年轻人，去实现目标。



## （近似的）即时评估

不管你的企业是没像你希望的那样赢利，还是完全停摆，你都应该睁大双眼。为了让“绝对利润”起效，你需要紧紧盯住它，是时候严肃面对事实真相了。如果你手头有一些文件帮你加快速度，完成下一个阶段，那很好。但是如果你没有这些文件（我在第一步下面列出了清单）或者没法得到它们，没关系，没有它们，我们也能接近真相。

“绝对利润”是一个现金管理系统。我们不做“应计”之类的虚拟现金操作。这真的很简单：你有没有得到现金？你有没有花掉现金？就是这样。除非现金来了，否则一切都无关紧要。这就是为什么我们的重点是只关注现金。如果你想知道“绝对利润”系统怎么处理折旧或者应收账款，那么你还在想着虚拟操作。我们将只衡量真实的现金交易：进钱，出钱，真正的钱，完毕。

在完成“即时评估”时，要记住，不同的企业有不同的架构。我会在下一章帮你准确评估你的特殊企业。现在，在本章你要知道，我提供的大体数据是从我调查的许多财务状况优秀（利润很高）的公司提取而来的。

在开始“即时评估”之前，拿出你的企业去年全年的损益表，拿出去年每一个所有者的报税单，拿出去年年底的资产负债表。你的会计软件（如果你使用了的话）可以轻易把这些打印出

来，报税单除外。如果你没法弄到资产负债表或者损益表，没关系，我们还是能接近真相。

准备好了吗？没有借口，你必须经历这些！准备迎接这个冰桶挑战吧，“绝对利润”的冰桶。

表4—1是“绝对利润”即时评估表，现在请你马上填写这个表！你可以直接在本书填写。翻到本书后面的附录2，你也可以找到即时评估表的全页版本。

表4 - 1 “绝对利润”即时评估表

	实际	TAP( 目标分配比例 )	绝对利润	差额	纠正
营业收入	A1				
材料和承包商	A2				
真实收入	A3	100%	C3		
利润	A4	B4	C4	D4	E4
所有者报酬	A5	B5	C5	D5	E5
税款	A6	B6	C6	D6	E6
经营费用	A7	B7	C7	D7	E7

A1

(1) 在“实际”列的A1栏填写的是你去年12个月的营业收入。这是你的销售收入总额，应该位于收益表的顶行（或者附近）。顶行常用的名称有总收入、销售总额、收入、销售额或者净销售额。

## A2

(2) 如果你是制造商、零售商，或者在你的销售额中有超过25%的部分来自转售或存货汇报，你就在“材料和承包商”行的A2栏里填写材料（非劳动力）成本。再说一遍，这和销售成本不是一回事，而仅仅是材料的成本。你仅仅在材料成本超过销售额的25%时才需要填写。

(3) 如果你的服务大部分由承包商交付，你就将去年12个月承包商的成本填入“材料和承包商”行的A2栏。（承包商是按项目为你工作的人，你不用付他们工资，你付给他们项目费、佣金、时薪，他们自己处理交税、利润等。）某些情况下，你既有材料成本也有承包商成本（想想住宅建设），这种情况下，你就将这两种成本之和填写到A2栏。记住，只填你的材料和承包商成本，而非你雇用劳动力的成本。

(4) 如果你是一家服务公司，大部分服务由你的员工（包括你自己）提供，你就在A2栏填入0。

(5) 如果你的材料成本或承包商成本低于营业收入的25%，你就在A2栏填写0。（我们会在“经营费用”一行说明这些费用。）

(6) 如果你不太确定在“材料和承包商”成本部分填多少，你就填0。不要想太多，也不要对它进行名义上的校正。这里的目的是调整你公司的收入，使它代表你真正得到了多少收入，如果你大部分的成本是在材料、供应商或者承

包商方面的话。再次提醒，只要有一丁点儿不确信，你就在“材料和承包商”行（A2栏）写上0。从长远来看，这会让你更重视成本，从而取得更好的效果。

## A3

（7）现在从你的“营业收入”里减去你的“材料和承包商”成本，计算出你的“真实收入”。如果“材料和承包商”部分你填的是不适用或无，你就直接把“营业收入”的数据复制到“真实收入”行的A3栏。

（8）此处是为了让你了解自己的“真实收入”数据，这是你的公司真正赚到的钱。至于其他东西，如承包商、材料等，你也许能靠它们赚点钱，但它们不是盈利能力的核心驱动力，因为你对它们几乎没有控制能力。对企业家来说，这真的是一个惊醒时刻。一家年收入为500万美元的房地产中介公司下面有几十个中介（承包商），这些中介拿走了400万美元佣金，这家企业实际上是家价值100万美元的企业，却管理着赚了400万美元的房地产中介，但它不是一家价值500万美元的企业。一家年收入300万美元的人力资源公司开单让承包商干活，每年付给这些承包商250万美元，它实际上却是一家价值50万美元的企业。一家年收入200万美元的建筑公司，实际上工作都由内部员工完成，那么这家公司的真实收入就是每年200万美元。统计“真实收入”数据是一种将所有公司放在平等的基础上进行比较的简单而又快速的方法。

“真实收入”与毛利润不同，它是你的总收入减去被用来制造和交付服务或产品的材料成本及承包商成本。而与此不同，毛利润是一个会计概念，计算方法是总收入减去被用来制造和交付服务或产品的材料成本、承包商成本以及你的员工工作时间成本。两者的差别很细微，但非常重要。毛利润包括了员工和你自己的时间成本份额，但重要的一点是：无论销量好坏，通常你都不得为员工的工作时间买单，如果他们花了四五个小时修理汽车变速箱，你可能也要付一样的钱。所以为了简单起见，我们把你雇用的所有员工（无论全职还是兼职）都归类为企业经营成本，而不是商品销售成本。此外，毛利润可以通过挪动数据进行操纵。这有什么好处？我们想要清楚地弄清你的数据。所以“即时评估”在计算“真实收入”时，会避免使用材料和承包商以外的成本。

A4

（9）既然现在已经知道了你的真实收入，我们就首先从利润开始吧。在“利润”行的A4栏写下去年12个月你的实际利润。它是银行所存储的累计利润，或者是除了你的工资之外，作为奖金分给你个人的利润。如果你认为自己赚取了利润，但它既没在银行，也从未作为奖金分配给你个人，这意味着你没有真正赚取利润。（如果事实证明，你赚取的利润比自己以前认为的要少，可能是因为你用它还了前几年欠下的债务，或者可能你在试图重现安然公司的悲剧。）

A5

（10）在“所有者报酬”行的A5栏，请填写去年12个月你以定期薪酬分配的形式（不是利润分配的形式）付给自己以及企业其他所有者的钱。

## A6

（11）在“税款”行的A6栏，请填写你的公司为你支付的税款额。这一点很关键：它不是你缴纳的所有税款，而是你的公司以税款的形式缴纳的钱。税款既包括全部所有者的个人所得税，又包括其他的企业税。美国的公司为个人交税的可能性非常低，所以你很可能也会在这一部分填上一个大大的“0”。如果你的个人所得税没有在你的工资单上显示，或者你在年底必须从自己口袋里一股脑儿掏出来一笔钱，就说明公司没有给你交税，那么请在A6栏填上一个大大的“0”。

## A7

（12）在“经营费用”行的A7栏，请把你的企业在去年12个月所支付的总费用加起来，不包括利润、所有者报酬、税款以及你已经说明了的材料和承包商成本，这些费用列在你的损益表里。现在，人们搞不明白的地方在这里。如果这些数据不能完美地匹配也没关系，这不是会计，你不需要精确到每一分钱，这不过就是一个让我们明白自己大致状况的系统，它能告诉我们需要从哪里开始前进。换句话说，我们

的目的不是得到准确的数字，而是大概明白企业现在的状况。一旦了解了这些，我们就可以开始为你的企业研究一个利润计划，这只是一个起点。随着应用“绝对利润”系统的时间变长，我们将自动调整并得到你的企业的准确数据——只要开始就好。

复核你的工作，把你的“利润”（A4）、“所有者报酬”（A5）、“税款”（A6）和“经营费用”（A7）加起来，看看你是否得到了“真实收入”数字（A3）。如果结果不对，就是漏掉了某些东西，仔细检查，看是否漏掉了什么。确认所有的数字都非常准确后，你再上下调整“经营费用”的数字，使“真实收入”达到平衡，这会让很多专业会计心烦意乱，不过再次重申，这么做的目的只是让你掌握大致状况，此处我们不寻求掌握会计技术。现在，将你的“真实收入”加上“材料和承包商”成本，你应该可以得到“营业收入”的数字。你要确保一切数字对应得上。现在，我们已经完成了第一列的艰苦工作，可以填些简单的东西了。

B4~B7

（13）下一步，根据你的“真实收入”范围（使用表4—2），在TAP列输入“绝对利润”比例（B4~B7栏都要填写）。我把目标分配比例数据称作TAP，它是指每笔将被分配到企业不同要素的存款比例。TAP不是你的起点，而是你前进的目标。例如，如果你过去12个月的真实收入是72.2万美元，你应该使用表4—2中的C列；如果你的企业有22.5万



美元的真实收入，你就使用A列；如果你运营分部（或者你自己的公司）的真实收入有4 000万美元，你就使用F列。

## C3~C7

（14）在“绝对利润”列，从“实际”列（A3栏）复制“真实收入”数据到“绝对利润真实收入”栏（C3栏），然后每行用TAP乘以“真实收入”数字，再在相应的绝对利润栏写下结果。例如，要确定你的“绝对利润”，用B4（利润TAP）乘以C3（真实收入），得到C4（以利润为目标的“绝对利润”金额）。重复这一过程，计算“绝对利润”列的每一栏。[\[1\]](#)这些是每一类的“绝对利润”目标金额。欢迎来到真相时刻。（我希望我们还是朋友。）

## D4~D7

（15）在“差额”列，要用“实际”列数字减去“绝对利润”列数字。[\[2\]](#)这很可能会导致“利润”“所有者报酬”“经营费用”或三者都是负数。这是你的“差额”，即你需要弥补的金额。负数意味着你在这些部分亏损严重。有时候只有一个类别出现问题，但是大多数情况下，企业在“利润”“所有者报酬”“税款”账户都会有亏损，而“经营费用”则会是正数（意味着过剩）。换句话说，我们在“利润”“所有者报酬”“税款”上支付得太少，在“经营费用”上支付得太多。

E4~E7

(16) 在最后一列 (E4 E7)，即“纠正”列，不用填写数字，只用在每一类别后填写“增加”或“减少”。如果“差额”部分的数字是负数，你就在相应的“纠正”栏填写“增加”，因为我们需要增加该类别的缴款，来抹平“差额”。相反，如果“差额”部分是正数，你就在相应的“纠正”栏写“减少”，因为对这一类别，我们需要花更少的钱来纠正它。

## 这些比例和数字有什么含义？

表4 - 2中的数字，是我多年来在与无数公司的合作以及运营自己公司的过程中发现总结出来的。我认为它们代表了非常健康的财务状况，事实上，这些数据并不完美，但它们是绝佳的起点。在进行即时评估时，很有可能你会发现你的真实比例数据一点都不接近表4 - 2中的数据，但是没关系，因为这些比例只是你的目标，是你前进的方向，我们将迈着小步接近这些目标。我们很快会讨论这个，但是现在我先来谈谈这些数据背后的细节。

表4 - 2 TAP

	A	B	C	D	E	F
真实收入范围 (万美元)	0~25	25~50	50~100	100~500	500~1 000	1 000~5 000
真实收入	100%	100%	100%	100%	100%	100%
利润	5%	10%	15%	10%	5%	17%
所有者报酬	50%	35%	20%	10%	5%	3%
税款	15%	15%	15%	15%	15%	15%
经营费用	30%	40%	50%	65%	65%	65%

在确定这些TAP，也就是“目标分配比例”的过程中，我将公司分为以下6个等级。

（1）如果一家公司的年收入少于25万美元，一般它只拥有一位员工：你自己。你是这位关键员工，通常也是唯一的员工（和一些承包商、一位兼职或者可能全职的员工一起）。许多自由工作者处于此阶段，如果他们选择保持现状（只有他们自己，没有其他员工），那他们可以将利润和工

资的比例提高到比我列出的数字还高，因为他们没有员工费用或者不会产生支持多个员工的必要费用。

（2）如果你的公司的年收入在25万<sup>1</sup> 50万美元，你可能会拥有员工。基础系统（比如团队共享的CRM<sup>[3]</sup>）、设备等是必需用品，此外你还需要给你的员工开工资，所以“经营费用”也会增加。在你迈出第一步——从员工变成股东时，“所有者报酬”会下降（还将继续），其他人开始承担业务工作，你通过分配获得利润。

（3）当企业年收入为50万<sup>1</sup> 100万美元时，随着更多企业系统和人员的增加，增长的趋势和模式继续出现。要关注利润增长，因为对很多企业来说，从100万美元增长到500万美元是最困难的阶段，你需要一点储备。

（4）当企业年收入为100万<sup>1</sup> 500万美元时，企业系统成本将不再增加。拥有它们真的很不错，现在企业系统绝对成了必需品，你再也不能把一切只留在头脑中了。通常最大的投资发生在此时，因为你头脑中所有的知识需要转化为系统、流程和检查清单。这意味着投向“经营费用”的分配份额会更大。此时你不再亲自操作大部分的业务，如果你的企业想要增长，你的大部分时间要用来管理企业（而不是操作业务），你剩下的时间要用来推销大型项目。

（5）当企业年收入为500万<sup>1</sup> 1 000万美元时，通常会有一个管理团队进入公司，将公司推向下一个阶段，由此开始形成明显的管理中层。创始人开始越来越关注其专项。所有者的薪资稳定，其大部分的实得收入来自公司的利润，而非其工资。

（6）当企业年收入为1 000万—5 000万美元时，企业通常会稳定下来，并能取得可预测的增长。创始人的收入几乎全部由利润分配组成。所有者的工资与他们所在的岗位有关，但一般无关紧要。这一规模的企业在很多方面会发挥效率的杠杆作用，以最大化其盈利能力。

表4-3所示是“即时评估”示例。它是一家法律公司完成我刚刚介绍的过程的示例：“即时评估”透露了一些令人痛苦的事情：这家企业远没有赢利——它应该每年将额外的118 000美元（D4栏）存进利润金库里，而利润账户（A4栏）里只有5 000美元，可见这家企业基本处于临界点。一个糟糕的月份就会让这家公司倒下。

表4-3 已完成的法律公司“即时评估”表

	实际 (美元)	TAP	绝对利润 (美元)	差额 (美元)	纠正
营业收入	A1 ( 1 233 000 )				
材料和承包商	A2 ( 0 )				
真实收入	A3 ( 1 233 000 )	( 100% )	C3 ( 1 233 000 )		
利润	A4 ( 5 000 )	B4 ( 10% )	C4 ( 123 000 )	D4 ( 118 000 )	E4 ( 增加 )
所有者报酬	A5 ( 190 000 )	B5 ( 10% )	C5 ( 123 000 )	D5 ( 67 000 )	E5 ( 减少 )
税款	A6 ( 95 000 )	B6 ( 15% )	C6 ( 184 950 )	D6 ( 89 950 )	E6 ( 增加 )
经营费用	A7 ( 943 000 )	B7 ( 65% )	C7 ( 801 450 )	D7 ( 141 550 )	E7 ( 减少 )

两个所有者一共拿了190 000美元的工资（A5栏），对于这种规模的企业来说，这太多了。所有者可能过上了这家企业难以负担的生活，他们需要将工资缩减67 000美元（D5栏）。

随着企业变得更为健康，税款可能会增加（C6栏）。（虽然支付的时候很痛苦，但缴纳更多税款是企业健康的标志——你赚得越多，才交得越多……直到你赚得多到能游说政客们，什么税都不交为止。别和我提这个！）而那些“经营费用”太高，差额都超过141 000美元了（D7栏）。

看看这个“即时评估”，很显然这个公司的领导需要让企业变得健康：缩减所有者工资（E5栏），缩减经营成本（E7栏），可能还要缩减员工工资。这会为利润释放现金流，我们需要增加利润（E4栏），还可以为所有者及企业的税款保留更多现金（E6栏），这要求企业家具备勇气，因为这将会带来痛苦。

“即时评估”能让企业快速明晰问题，它也能让人如梦初醒。不要再拖延了，不要再希望大客户、大额支票或者其他什么东西会将你从日复一日的恐慌中拯救出来。我们完全知道自己需要干什么。

一家公司要达到财务健康，需要的是一系列日常财务小胜利，而不是某个重大时刻。赢利不是一个事件，它是一种习惯。

## 别慌！

你可能还记得我在“重建”阶段时写的第一本书——《厕纸企业家》，我用来创办自己企业的一系列原则就是这本书的基础。这些原则中的首要原则是节俭。我完全相信，所有企业家都能用很少的本钱或者不用本钱就能开办一家企业，并且能用银行里面仅有的存款使企业增长。这本书满篇都是创办和运营企业的省钱招数，从它出版起，我收到了数以千计的企业家的来信，他们在创办或者运营自家企业时听取了这一建议（或者它的变体）。

我来告诉你，对于节俭我并没有信口开河。在疯狂开支之后，在我的“上帝发现时刻”之后（如果上帝是“几乎破产”的别名），我回到了起点，回归了初心。不是因为我被逼这样，这一次是因为我想要如此。我把以最小代价得到企业所需当作我的使命，并引以为豪。我的办公室租金每月要花去几乎1 000美元——与之前的每月14 000美元相比不值一提。我以巨大的2.5折拿到了我小心使用的会议室家具。我的白板是自制的，用的是制作淋浴间、牙线和某些车蜡的白板材料。（记住这个，马盖先<sup>[4]</sup>！）

请想象一下，当我评估自家企业发现我尽管超级节省却仍然亏损时的惊讶。毫不夸张地说，我震惊了。“我还要多便宜地弄到这东西？”我想着，沮丧不已。



然后我意识到——废话，这和我在费用项目上花多少钱无关，问题在于我根本不应该在一些费用项目上花钱。例如，我不是真正需要一间办公室，我又没见客户或者接待顾客。我正在写书，构建我的演讲职业生涯，这意味着我要单独一人在旅途上、在电话和网络会议上花大量时间，我的承包商可以在家轻易完成他们的工作。

真相是，我之所以需要一间办公室，是因为它让我感觉正式。在小猪存钱罐事件后，我急需这种感觉。但是底线在于，如果我想要每月都获取利润的话，我就不能再这样做。所以我转租了办公室，并在一家饼干厂找到了好办法——从一个老友那里蹭到了免费办公室和会议室。我全面缩减了费用项目，直到亏损停止、企业利润增长为止。额外的福利是免费的饼干还有腰上大概5磅肉，所以……最后并非真正的福利。

从发现这一点以来，许多年里，缩减成本变成了一种几乎是令人愉悦的策略挑战。但是要享受这个过程，你首先得面对一些残酷的真相。我曾将“即时评估”应用到无数家企业，人们的反应从“真的吗？我能这样做”，到“你以为你是什么东西？迈克，告诉我，我的企业应该在哪里？你对于我的独特行业一无所知”，再到膝关节弯曲、眼泪滚滚滑落脸颊。人们很难面对这个残酷的真相：你的企业比你以为的境况更差。但是现在你知道了，而知识就是力量，现在我们可以挽救它。

你不是个笨蛋，你什么都没做错，你无须羞愧并且你手上有这本书，你正在发现真相，正在发现实现目标的另一条路。

你不会再问“我怎么才能让企业变得更大”，你会问“我怎么才能让企业变得更好”。

## 如果你的公司是一家全新企业

如果你刚刚创办企业，没有收入，“绝对利润”该如何起作用？应该等到有了可供“绝对利润”系统起步的东西再说？不！蹲身起跑，整个企业的未来在前方等着你！这实际上是启用“绝对利润”的最佳时刻。为什么？因为这会让你从一开始，在你的企业还未成型的时候就养成一个强大的习惯，并且，或许更重要的是，它能避免你形成将来很难改正的财务坏习惯。

此外，在企业建设的初期，你需要花尽量多的时间在销售和业务上面，随后是系统和流程建设。因为这些理由，你最好别操心去获得企业完全正确的比例。

你只需简单地使用“即时评估”里为你的目标分配款项设置的比例，不过要从为利润账户分配1%开始（为什么是1%？你会在下一章弄清楚。）50%作为所有者报酬，15%给税款账户。把利润按季度调整增加到更高的比例，一步步推动你的企业更接近本书推荐的TAP。至于本书结尾我分享的“绝对利润”进阶策略，在你的企业能活跃一年之前，就不要想了。新企业的目标是形成追求“绝对利润”好习惯，这种习惯是企业取得成功的基础核心，然后企业经营者要用所有清醒的时间来启动业务。

## 采取行动：完成“即时评估”

第一步（也是唯一的一步）：本章整体实际上都是一个大的行动步骤，所以你如果还没有完成对企业的即时评估，现在就做。当你有更多时间或者敢于直面现实时，如果你正式进行这个练习，你就能从本书学到更多有用的东西。所以别说了，行动吧……现在就做！

### 请读读这段话

如果你对自己以及你所做选择感到不知所措，感觉很糟糕，或者对“即时评估”得出的数字感到愤怒，这里有一些事情我想让你知道：你很正常，完全、彻底、百分百的正常。

如果你现在不愿面对本书的剩余部分，没关系，停下来，当你感觉准备好了的时候再回来。但是你要做一件事情：在另一个银行设置一个利润账户，每次你存钱的时候，转1%到这个账户。我知道这是微不足道的，你可能认为这个数额太小，没法影响你的企业，但这正是你将利润分配比例保持较低水平的理由。你可以像以往那样运营企业，你什么也感觉不到，但是你会开始形成这个将永远改变企业的习惯。很快，随着新利润习惯的建立，不知所措、愤怒和沮丧的感觉会逐渐消失。然后你会再次翻开本书，深入钻研“绝对利润”系统的剩余部分。

[1] 得到“绝对利润”（C4栏）的公式是 $C3 \times B4 = C4$ 。得到“绝对利润”所有者报酬（C5）的公式是 $C3 \times B5 = C5$ 。得到“绝对利润”税款（C6）的公式是 $C3 \times B6 = C6$ 。得到“绝对利润”经营费用（C7）的公式是 $C3 \times B7 = C7$ 。

[2] 得到利润差额（D4）的公式是 $A4 - C4 = D4$ 。得到所有者报酬差额（D5）的公式是 $A5 - C5 = D5$ 。得到税款差额（D6）的公式是 $A6 - C6 = D6$ 。得到经营费用差额（DT）的公式是 $A7 - C7 = D7$ 。

[3] CRM指的是顾客关系管理工具（customer relationship management tool）。

[4] 马盖先，动作片《百战天龙》中的主角，擅长用普通生活用品制作工具。——译者注



分配比例



多年前，一位同事跟我分享过一个关于实现财务目标的充满力量的故事。一位崭露头角的励志演讲家参加了一个演讲训练营。在一次课上，导师解释了如何进行现场推销。他说：“如果采用这个方法，80%的听众会在演讲结束后买你的产品。”

带着数页笔记和满腔热情，我们的后起之秀开始了巡回演讲之旅。起初，她只圈住了25%的听众。为了达到80%，她稍稍调整并提高了自己的策略技巧，反复复习笔记。随着时间的推移，她的结单率升高到了50%，然后是60%。又一年后，她在演讲后总是能将产品推销给教室里75%的人。她取得了杰出的成果，但还是没达到她的导师承诺的那个水平。

一天早晨，她和几个同事坐在餐桌旁吃早餐，那个导师恰好也在。她迫不及待地和他交谈，想得到指示以获得最后那遥遥无期的5%。最终实现80%的秘密是什么？她跟导师谈了她的故事，导师的下巴都要惊掉了：“80%？你以为我说了80%？我其实说的是18%！”

我跟你讲这个故事是为了说明一些我相信的真实可靠的理念，因为我已经经历过——无论目标数字是多少，如果你朝着它努力，并且相信它是可能的，你就不仅能实现它，还将越过其他人设置的“合理”数字。

“绝对利润”在很多层次上都有效。它从设定分配比例开始，也就是你将钱转给利润账户、所有者报酬账户和税款账户

的比例，本章我们将要把它们弄清楚。到本章结尾，你将对你的企业进行量身定做的评估。如果你更希望立即行动，启动“绝对利润”系统，请直接翻到第6章。之后你随时可以回到本章，细微调整各账户的比例。无论怎样，只要你真的在运行“绝对利润”系统，你就走在胜利的道路上。



## 两个常见问题

“即时评估”得到的结果是一个范围，每家企业都会有细微差别（不过，你的企业和你所在的行业没有你认为的那样独特）。你在“即时评估”后得到的数字不会完全正确，但在一次更详细的评估之后，它们可能会接近最终的数字。

在开始之前，我想要讨论企业家们在决定开始遵循“绝对利润”系统时会面临的两个问题，但这两个问题不会并存。

（1）不要迷失在细节里。首先，一些企业家犯了陷在细节里的错误，在开始行动前花几个小时、几天、几周甚至更长时间去完善自己的比例。更糟糕的是，一些困在细节里的企业家抽不出时间做任何事情。这是我们的宿敌：分析停滞。在本章，我们将直达本质，但是如果任何时候你认为自己迷失在研究 - 改进和比例 - 改进的兔子洞里，请立刻停下来，换到下一章。完美主义会毁灭任何梦想，你最好直接开始。

（2）三思而行：另一方面，如果你像我一样，你也许会犯步子太大、太快的常见错误。我是那种在获悉全部信息之前就开始行动的人，因为不管怎样，大部分学习过程都发生在行动当中。但是如果准备不足，成功就有风险。这种情况下，自大的我会责怪系统，而其实错误在于我没能做好必要的准备。

我见过企业家在启动“绝对利润”系统时，立即分配了20%的利润比例。他们说：“这太简单了！我懂了！棒极了！20%！我完成了！下一个问题。”别这么快。这是个经典错误，我自己也犯过。第一天实施就全负荷运转“绝对利润”，就像你第一次献血就献5加仑<sup>[1]</sup>血。你知道这样做会发生什么事吗？你会死！整个人体输送的血都不到2加仑，无论如何，在达到你的5加仑的目标之前，你就得双膝跪地。但是，有一种更安全的办法能达到你的目标。如果我们慢慢捐献少量的血，最终我们会献出5加仑，这就是累计得到。

TAP，即目标分配比例，就是你前进的目标。明确地说，TAP不是——再说一次，不是——你的出发点。我的TAP来自对几乎1 000家财务最优秀的公司的调查和评估，横跨所有行业 and 所有规模的企业，还有对数千家公司的分析，这些公司已应用“绝对利润”系统并由此加入财务精英行列。你要立志朝TAP前进。此刻，你也许在想：“迈克，你不了解我的行业。我永远达不到那些数字的水平。”这种时候，我必须搬出像亨利·福特（Henry Ford）那样的大腕，他曾说：“无论你认为你行或不行，你都正确。”在设想你的企业或所在行业的盈利能力时，你要乐观一点。换句话说，你要认为你行。

也许你的企业目前的数据比TAP还好。如果是这样，恭喜！但是，这并不意味着你就能放慢脚步了。你仍然需要督促自己，试着成为精英中的精英。

## CAP

CAP（当前分配比例）指的是你的企业现在所处的状况。这是一个随着时间推移你会缓慢而坚定地调整以越来越接近TAP的数字。例如，你的企业规模对应的利润TAP可能是20%，但是你的历史利润分配比例可能是0%。（如果是这样，你也不要烦恼，这是常事。）如果你直到今天都没有进行过利润分配，那么你的利润CAP就是0%。

要让你的公司步入财务优异的企业行列，你就要缓慢、审慎、坚定地朝着TAP前进。你要做的是把CAP从0%推进到1%，下一个季度，继续将CAP推进到3%，再下一个季度，将它推进到5%。

有些人刚听我分享完CAP，却还是这样想：别人告诉我“要么做大，要么别干”，所以我要全部拿走，把每一分钱都当作我的利润。如果你把桌上大部分食物都囤积给了自己，你就没给你的企业留下任何燃料。记住，现在是你的企业而不是你靠着这些剩余的残羹冷炙维生，换言之，你留下的残羹冷炙必须够你的企业继续发展壮大。

成功应用“绝对利润”的关键在于以一种重复模式将许许多多的小步骤串起来。所以别紧张。

在缓慢锻炼你的“绝对利润”肌肉的过程中，我们还将让你进入一种简单、重复的模式。企业家通常会以一种反复无

常、嘈杂的节律管理自己的钱，这会产生混乱和恐慌。但是到本章结束，我们将带你养成一种简单的节律，让你头脑清醒地控制你的财务。

我们来研究一下。

## 你的利润目标分配比例（利润TAP）

“即时评估”是你所有TAP的起点。如果你喜欢分析，你可以将TAP改良到更适合你的行业。顺便说一句，这并非必要，因为TAP只是目标。在你推进并调整CAP的过程中，你自然会发现最好的方式。

现在你需要做一点研究工作，设定更明确的目标数字。这里有几个办法可以帮你。

（1）研究上市公司：研究一下上市公司按规定必须公开的财报。用“金融市场概述”作为关键词在互联网上快速搜索一下，你会找到几十个报道上市公司财务状况的网站，你要至少研究本行业或者相近行业的5家公司。你如果找不到自己的行业定位，可以扩展一下。例如，如果你找不到上市唱片公司，可以扩展到娱乐公司，选5家接近的。

（小技巧：我最喜欢的报道网站是Marketwatch.com，因为这个网站易于操作。你还可以试试雅虎金融和谷歌金融。）

从服务我们的目的而言，你要查一查这些公司过去3~5年的损益表。如果你真的想要研究，还应查查这些公司的资产负债表和现金流量表。

将每一年的净收入（利润）数除以总销售额或收入数<sup>[2]</sup>，得出平均值，这就是发现任意一家上市公司的利润率的方法。对这5家上市公司逐一进行计算，你会发现行业整体的平均利润，然后将行业整体的平均利润用作你的利润TAP。

（2）回顾一下你的公司过去3~5年的报税表，据此确定利润最高的一年，要基于比例，而非钱的绝对数额来确定。为什么我们想要这个比例？因为一家报告只有100万美元利润的10亿美元级公司迟早会有大麻烦。只要有一天坏日子，100万美元根本不够摆脱困境。但是报告有100万美元利润的500万美元级公司就在大杀四方。这样的公司什么都不怕，对坏日子也不屑一顾。

（3）或者，最简单的办法，直接根据你今年的预计收入来确定你的利润比例数值，用上你在第4章填写的“即时评估表”里的去年12个月的收入。

或许你的公司永远到达不到你渴望的TAP，但是这会迫使你持续思考你的行为和做法，这样你的公司就能接近或者也许能超越这些TAP，甚至能成为行业的新TAP标准。那很了不起。如果你的公司真的超过了你的目标TAP，记得告诉我，我想要通知其他所有人去提升自己的水平。

因为，此时你的利润账户将会资助你的利润分配份额，作为你的紧急基金，你会希望你的公司的CAP快速超过5%。例如，如果你存入公司年收入的5%，这代表了大约21天的经营现金，在你的收入骤降时，这笔钱会助你将企业维持下去。（如果你的收入枯竭，你会停止分配给利润账户和税款账户，并停止给所有者的利润分配。）3周时间用来解决问题并不算多，但是末日审判很少发生。更常见的是，收入会随着时间的推移而缓慢减少，在萧条时期你至少有进账，这与末日审判相比更像是“手指倒刺审判”。（我知道这个玩笑很糟糕，但我喜欢。所以它还是会保留下来。）

如果你的销售彻底停止，一点收入都没有，下面有一些关于企业寿命的经验。

- （1）5%的利润分配=3周的经营现金。
- （2）12%的利润分配=2个月的经营现金。
- （3）24%的利润分配=5个月的经营现金。

为什么当利润分配比例大体上翻番时，企业寿命却几乎翻了三倍？第一眼看去，从数学上这似乎说不通。但是它说得通：你的利润分配比例越高，你运营企业的效率就越高，这意味着你需要支付的经营费用越少。所以更高的绝对利润比例意味着你不仅会留存更多，还会花费更少，从而为你争取更多的缓冲时间。

## 丰厚利润会招来激烈竞争

我们的目标是让你的利润分配比例越高越好，但是，超高的利润率不可维系——至少长时间而言，如果你的收入不景气，则绝对不可维系。理由是如果你能一直赚取丰厚利润，比如说50%分配给利润，经营费用只占收入的10%，那么你的竞争者会弄清楚你的底细。然后，为了招揽生意，他们会降低价格（他们可能承担得起这样的利润率）。如果此事发生，为了维持生意，你也不得不降价。对于竞争性的“鲨鱼”来说，丰厚的利润就像水中的鲜血。维持高利润唯一的方式是抓住时机牟利，并且保持创新，找到提升利润率的新方法。

## 所有者报酬TAP

你给除自己之外的员工付钱，却不得不靠信用卡和向岳父岳母借钱度日的日子已经一去不复返了。记住，企业要为你服务，不是你为企业服务！再也不要那点剩饭了！

所有者报酬是你和其他权益所有人（股东）因为你们所做的工作获得的报酬数量。我猜你很熟悉“自营业主”这个概念，它的意思是你拥有这家企业（拥有股权），而且你还在运营这家企业（作为员工为该公司工作）。所有者报酬就是我们为你和这家企业的其他自营业主保留的钱，即你们因工作而得的工资。（不在你公司工作的股东只会得到利润分红。）你的

工资应该与你所做的工作的现行酬金匹配，换句话说，就是换个人做的话你必须付给他的钱。

在选择你的所有者报酬TAP数字时，你可以考虑两个选项。

(1) 现实地看待你所做的工作。如果你有一家小公司，比如，有5个员工，你可以叫自己CEO，但这只是你名片上的头衔。你可能还做了大量的其他工作，你可能花了很多时间销售、完成项目、接洽顾客以及处理人力资源问题。事实上，你可能只有20%的时间真正在做CEO的工作：愿景规划、战略谈判、收购、向投资者汇报、接受媒体采访等。你可以根据你80%的时间所做的工作，以及你愿意付给做同样工作的员工的合理薪金来确定你的工资，然后评估在企业内工作的所有股东的薪金。

把所有者报酬的工资加起来，你设为所有者报酬TAP的收入比例必须至少能承担所有者报酬的支取。记住，你可能会加薪，可能还会得到因为工作出色而获得的奖金。所以请把这个比例设为你定的工资数目的1.25倍。比如说，你在一家收入为1 000 000美元的企业和4个股东一起工作，他们每人支取50 000美元的工资，那么你需要将你的所有者报酬TAP设为至少25%。

(2) 根据你的“收入范围”，选择我在“即时评估”里建议的比例（参考表4-2）。转入所有者报酬账户的钱将分给所有的股东——不必非得平均分配，也不必根据股权比例进行分配。所有者报酬是谈判达成的协议。



如果你和其他在企业工作的股东只是员工的话，为什么你应该拥有一个单独的账户？因为你是最重要的员工，就算你非得解雇人，我猜在解雇自己之前你会先炒掉其他每个人。想想你最好的那个员工，我打赌你会采取多重措施确保自己照顾好了这个人，我打赌你会尽你所能让你最好的员工感到高兴，包括付给他符合身价的工资，对吗？好，你猜怎么着？小伙子！你自己就是你最好、最重要的员工。我们必须照顾好你。

涉及工资时，不同的企业结构要求你以不同的方式对待所有者报酬。S类股份有限公司（将公司税转嫁到股东个人税的一种公司类型）与有限责任公司或者独资企业不同，这两者又与C类股份有限公司（股份有限公司的标准类型）的处理方式不同。所有者报酬分配仍然以同一方式起作用，你只需要与你的会计合作，确保这份钱合适又合法地流出。我强烈推荐获得“绝对利润专业公司”认证的会计，他们完全知道如何支持你的“绝对利润”企业。

## 给最重要员工的酬劳不要过低

在和朋友罗德里戈吃晚饭时，他告诉我他的企业年收入为350 000美元，自己却靠低于最低工资的薪水生活。

我雷厉风行地拿过餐巾，蘸着辣番茄酱，匆匆记下罗德里戈的数据。将他“真实收入”的350 000美元乘以35%（来自“即时评估”），我算出来的结果刚刚超过122 000美元。

“你有多少合伙人在企业工作？”我问。

“我自己，还有一个人。”他回答。

除以2，每份所有者报酬的数额略多于61 000美元，但这是在他们做等量工作的情况下，可以五五分成。我们在前面部分讨论过，所有者报酬理应代表你做的工作。

我详细询问了罗德里戈的工资，他说：“我每年拿走大约30 000美元，我的合伙人离开去找了一份全职工作，所以他现在没拿一分钱。我们雇了三个全职员工，每年支付65 000美元的工资，我管理他们。”

我想说我震惊了，但是这种情况太过常见。拿着低于最低工资的钱，罗德里戈怎么能养家糊口？我认为他肯定在用信用卡、家庭借贷甚至房屋抵押贷款来弥补他微不足道的收入。

“如果你的三个员工决定同一天都离职，你会怎么办？”我问。

“我自己会做所有的工作，我的合伙人会回来。”

“那你为什么不那样做？”我问。

“因为这样我会困在业务当中，企业就得不到增长，”罗德里戈解释道，“我不想做业务，我想让企业增长。”

罗德里戈的想法是正确的，但他进行了错误的实践。

迈克尔·格伯（Michael Gerber）在他的经典必读著作《创业必经的那些事》里这么解释：我们应该管理企业，而非

操作业务。这种“内外之别”的哲学完全正确，然而大部分企业家在执行的时候却产生了困难。管理企业并不意味着雇一堆人操作业务，然后花整整一天时间回答他们没完没了的关于怎么干活儿的问题（你过去干的活儿）。管理你的企业关乎构建企业系统。完毕。

但是，罗德里戈和如此多的企业家没搞懂的是，发展企业并不是一夜之间从啥活儿都干变成啥活儿都不干。从操作业务到管理企业的转变是随着时间的推移发生的——缓慢地、谨慎地，一小步跟着另一小步。（现在你看到主题了没？）这就是“即时评估”的所有者报酬比例背后的推理过程：公司按小时分给所有者较大的比例，随着公司增长分配更小的比例。

在公司的早期，年收入低于250 000美元时，你不仅是最重要的员工，可能还是唯一的员工。如果你的年收入低于500 000美元，你还有一两个员工，你仍是关键员工，这意味着你必须做90%的工作，因为你要养家糊口。你把剩下10%的时间用来记录你做的每一件事，这样你可以将工作系统化，其他少数几个员工或者承包商不需要你的参与就能完成工作。大体上，10%的时间里你是真正的企业家（构建系统），而90%的时间里你是自己公司里一位努力工作、卖力销售的员工。

这就是为什么在初期你要获得大笔薪水——再也不要“碗底”的那点剩饭了，你没法靠最低工资甚至更少的钱生活。再说一次，再次感受一下：我的企业服务于我，我不服务于企业。给自己的辛勤工作支付微乎其微的工资是一种奴役。你应该永远从CAP（你现在的状况）开始，每一季度增加1%。[\[3\]](#)

随着你的年收入超过500 000美元，你会转而花更多时间构建系统。现在你20%的时间是系统开发者，10%的时间是管理者，70%的时间是员工。（记住，你越擅长创造系统，管理的需求就越小，因为完成工作的流程具有持续性。）随着年收入增长超过100万美元，你的工资比例将进一步下降，因为你做业务工作的时间会越来越少，管理企业的时间会越来越多。

但是记住，你有可能会一直从事业务工作，因为即使你成为构建系统的大师，80%的时间都在这个神奇领域工作，你仍得花大约20%的时间去处理大宗销售。几乎每一个企业家和CEO都要掌控大宗销售。我敢打包票，亚马逊公司在完成一笔亿万美元级别的交易时，杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）一定在现场。在谈判大宗交易时，你应该在现场，坐在谈判桌的主席位。

颇具讽刺意味的是，回到业务工作是创造企业系统的最佳方式。随着你铺设的系统就位，你的收入会增长到相应水平，你可以逐渐安插优秀人才去应用这些超级棒的系统。

底线在于，不要为了让数字好看，缩减你的工资。每家企业的目标都是财务健康，达到这个目标需要效率。你的殉道者综合征帮不上任何人的忙，让自己成为替罪羔羊无助于提升效率，只会阻碍它。

## 你的税款TAP

格雷格·埃克勒（Greg Eckler）很喜欢交税时间。格雷格是丹佛房产专家有限责任公司（Denver Realty Experts, LLC）的老板，他读完《绝对利润》的前期草稿就开始将之应用到企业上。我们从大学起就是好友，还加入了同一个商业社团，所以他很好心地读了草稿，并给了我反馈。为了贿赂他完成这个工作，我告诉他如果他读完了草稿，并且应用了“绝对利润”系统，我将永不会泄露他在社团的外号——“埃克臭狗屎”。糟糕，对不起，格雷格！

回到格雷格和他对交税时间奇特的爱，我的意思是，谁喜欢交税时间？好心的“埃克臭狗屎”就是这样的人。为什么他会爱上交税时间？因为使用“绝对利润”系统的好处之一就是格雷格再也不用担心没有足够的钱交税。

“我把所有文件在1月4日前都给了我的会计，因为我等不及让他们告诉我欠了多少。2015年末，我的税款账户里有30 000美元，而我只需要10 000美元支付我的账单。哇！中奖了！”

格雷格告诉我他从一开始就迷上了“绝对利润”，他看不到任何理由停下来。“只需要瞧一眼我的银行应用软件，我就能知道诸事皆顺，这让我心境平和……登录……平和。”

“绝对利润”不是审计到每一分钱——这是你的会计员和簿记员的工作。它使用尽可能接近准确的数字，既快速又容易地掌握你的会计过程。我们根据真实收入数字计算各种比例，这对于你所有的“小盘子”账户来说同样适用。

所以我们清楚，税款账户的设计是为了支付企业税款和所有者的个人所得税（这是一大块）。我再说一次，因为这一点经常被忽视：你的公司（假设你拥有它）要预留你的个人所得税，然后支付它。事情是这样的，你创办企业，部分是为了达到财务自由。所以如果是这样，你的公司难道不应该给你交税吗？当然。所以这完全就是你应该做的。

当你该纳税时你提交了季度业绩，公司就要为你马上付款，不要陷在细枝末节里面。如果你从工资里支取税款（也许你不会像有限责任公司一样拿分红，而是像S类和C类公司一样拿工资），这个系统也能起作用，届时公司会为你报销税款。所有的税是由你的企业而不是由你自己支付。明白了吗？好的。

达到税款TAP的第一步是确定你的收入税率。税率范围极为广阔，取决于你的个税和公司利润数目，还有你的居住地。撰写本书时，许多企业家的所得税率大概为35%，其他人可能少点，一些国家可以超过60%。

“绝对利润”系统的一个目标是让公司负责所有种类的纳税义务。你要强制规定你的会计，让她告知你和企业会被征收的所有种类的税。

这里有三种办法确定你的税款TAP。

(1) 研究你的个人税和企业税的报税表。将你的税加起来，然后计算你缴纳的税相对于你的真实收入的比例，再算算前两年的。研究你的税款占真实收入的比例，将让你正确了解你目前的税务责任。

(2) 从你的会计那里了解年初到现在你的企业的预估税务责任，然后计算税收占企业年初到现在的真实收入的比例。

(3) 直接使用美国企业的35%——如果你的企业其他国家，直接使用你的收入水平的平均普遍税率作为你的税款数。这或许不完美，但通常相当高效。尽管最理想的数字是既不会让你在年末多交税，也不会让你收到退税，但最好高估一点，收到退税再考虑怎么花这笔多余的钱，还是比下面这种情况要好：接到你的会计基思的电话，因为你钱不够，不得不求你女儿从她的小猪存钱罐里借点钱。相信我。

但是等一等：如果税率是35%（再说一次，对于收入水平更高的美国公民而言），为什么我只预留15%给税款（我前面在“即时评估”时分享过这个）？我们做点简单计算。

## 简单计算

在你将钱转到了你的利润账户、所有者报酬账户和税款账户后，现在我们将确定你的经营费用账户的比例。留给这笔费用的比例在40% 60%之间。这是你能动用的支付所有费用的钱。

接下来，用100%减去这个比例。所以如果你的整个经营费用账户占 55%，你会剩下45%。这个45%是你将被征税的数额。

（费用常常不会被收税，这就是为什么有些会计会鼓动你在年尾购买设备或做其他的大额采购。）现在用你的非运营比例（在本例中是45%）乘以你的应纳税收入比例（在本例中是35%），你得到的大概是16%这个比例，这就是你的税款比例。

既然你已经更准确地了解了你的真实比例，那就准备好开始吧。下一章我将带你经历“绝对利润”的第一年，非但如此，我还会阐述你从第一天起需要知道的一切。祝贺你！你活下来了。给我发张自拍。

我能感觉到你想要投入实践的饥饿感。擦掉口水，开始行动吧。

## 采取行动：运用你的先进知识

第一步：遵循上面的详细步骤，根据你的行业和其他因素确定你量身定制的利润、所有者报酬、税款比例，并将这些设为你的TAP，你的目标。这就是我们在地图上前进的目的地，但非我们的起点。



第二步：因为你选择直面本质，确定你的利润、所有者报酬、税款比例后，现在停下来，调整“即时评估表”里的数字。

第三步：设置你的CAP。对于本季度的剩余时间，将你的CAP设为比过去高1%——把你的利润、所有者报酬和税款增加1%，经营费用缩减3%。每一季度，我们将CAP推进1%。随着时间推移，你将坚定不移地朝一家越来越健康的公司和一个越来越鼓胀的钱包前进。

[1] 1加仑 $\approx$ 3.7854升。——编者注

[2] 如果你的公司销售的产品有超过25%来自材料而不是劳动力或软件，如制造商、饭店和零售商，那么就用毛利润（有时也叫作毛收入）作为真实收入的数字。毛利润计算的方式类似于我教你确定真实收入的方法，你需要根据这个来评估你的企业。无论何时，你在算你的企业的账或者评估其他企业时，总是要根据真实收入（毛利润）来进行。

[3] 有时候你可以（并且应该）更激进地调整你的CAP，其他时候则应该更谨慎。每个季度调整CAP是外界专家具有极大价值的绝佳例子。



实施“绝对利润”



在所有读完我的书后立马实施“绝对利润”的企业主中，豪尔赫·莫拉莱斯（Jorge Morales）和何塞·派因（José Pain）是非正式的第一批。我说的不是本书，而是《厕纸企业家》，里面有很短的篇幅概述了“绝对利润”的理论。在本书出版后，我在新泽西纽瓦克为我的早期读者举行了一次见面会。豪尔赫和何塞从南佛罗里达州长途跋涉赶来参加。他们从自己的利润账户里拿钱出来支付了到新泽西的旅费。但是这不仅是一次出差，他们还带来了自己的妻子，还在会后游览了纽约城（在结束纽瓦克大观光后）。豪尔赫和何塞全心投入了“绝对利润”，即使根据的只是我写的两个单薄的段落，他们也看到了成果。

豪尔赫·莫拉莱斯和何塞·派因在2007年开启了专业ECU（电子控制单元）维修的生意，他们梦想着有一天能享受拥有一家企业带来的巨大好处：利润，或者想花就能花的余钱，同时还要减少工作。

对此，许多成熟企业家会心照不宣地发出轻笑，因为他们会认为豪尔赫和何塞是幼稚的白日做梦家。他们难道不知道企业精神就是个人牺牲吗？空闲时间存在的唯一理由是你能用这些时间做更多工作。除非特别幸运，否则他们要花上很长时间才能赚到足够的钱来沉迷于自己的小爱好里，对吗？

错！

在运营企业两年后，豪尔赫和何塞得出结论：享受创业好处的唯一办法就是每年逐步增加他们的工资。（做到这一点已经让他们比大多数企业家情况更好，他们确实有足够的钱支付自己的工资，而没有掉入债务的死亡陷阱。）

然后他们读了《厕纸企业家》里关于“绝对利润”的小部分内容，马上开始应用这个系统。接下来几年里，豪尔赫和何塞对“绝对利润”系统进行了细微调整，以适配他们快速增长的企业，同时调整了利润账户比例，让“绝对利润”控制增长，这样他们就不会因为大笔采购或者过高的工薪落到破产的下场。

2013年，他们超越了会计所做的收入预期。之后每年，他们的销售收入都有增长，接下来两年，他们的年收入将突破100万美元。他们的员工增加了三倍，但是得益于精明而细心的规划和“绝对利润”系统，他们没有陷入经营费用过高的挣扎之中。更重要的是，他们的企业在服务于他们，他们的工资与他们在专业ECU维修公司的职位和工作相匹配，利润账户支付的大笔款项，让他们能过上创业时梦想的生活方式。所有企业家的那个梦想——我们的企业会提升我们的生活质量，而不是毁掉它——被豪尔赫和何塞实现了。他们没有服务自己的企业，相反，他们的企业服务了他们。

在我修订本书时，我写下，几年后我与豪尔赫及何塞联系，发现“绝对利润”帮助他们。豪尔赫兴奋地和我谈起他的风筝冲浪和滑雪之旅——他骨子里是位冒险家，然后我们谈到了生意。

“我们现在有6名员工，我们支付了高于行业平均水平的工资，”豪尔赫说，“我们可以用现金支付昂贵的设备，从长远来看，这会帮助我们提升效率，赚取更多利润。我们将利润比例增加了9个百分点。”（我提醒一下你，这9个百分点的利润远超他们每两周给自己支付的丰厚工资。）

豪尔赫解释道，遵循“绝对利润”系统意味着他们手头总是有足够的现金，供他们充分利用一些帮他们省钱的交易，比如提前支付整年服务的顾客可以享受打折。一旦启动并执行，“绝对利润”能让他们快速做出采购决定，无须担忧承担能力。

他们的会计起初并不买账，但现在已信服豪尔赫和何塞不仅仅是幸运而已——他们使用的系统能让每一笔交易都赢利。他们的会计现在完全加入了进来，全程支持他们。

“绝对利润”有效。完毕。无论你是使用我在“即时评估”里给你提供的比例，还是选择自行评估你的企业和行业的细微差别（见第5章），然后形成自己的目标分配比例，它都有效。你会问，它如何做到使用不同的比例都能奏效？因为你的利润、所有者报酬税款TAP只是目标，你并非以此为起点，而是以此为目标来建设。在你建设的过程中，你将企业转化为一架高效、精干的效率机器，它从每一笔存款中都能产生利润，无论多少。

本章我将精确指导你如何应用“绝对利润”，逐步、逐日、逐月，循序渐进地达成你的目标。你的利润比例也许看起

来过高或者高不可攀，但是到今年年底，你的企业将比你想象的更接近目标，你甚至可能将它抛在身后。

# 第一天

## 1. 知会你的员工

豪尔赫和何塞从一开始就把他们的财会专业人员纳入了“绝对利润”的实施过程当中。“我们最初了解到‘绝对利润’，就感觉它对我们有重大意义，”豪尔赫有一次在电话中告诉我，我们就他们的进展进行过多次的电话交谈，“获得数据后，我与簿记员和会计员一起，做了当年的预测，然后我们研究了我們想要以此为始的利润账户比例。”

有了会计对“绝对利润”系统的原则和流程的支持，豪尔赫和何塞得以成功地对企业进行了系统级的应用。他们的会计帮助他们达到了“绝对利润”的目标，并坚持了下来。

但是并非每位财会专业人员都会买账，可能你跟他们说这个系统，他们会说：“呸！”我等会儿告诉你怎么去说服他们。你只要知道，你可以独立地成功运行这个系统，或者更好的情况下，你可以获得另一位买账的财会人员的支持。

为了减轻你的负担，我编写了一张会计、簿记员、财务规划师等人员的名单，他们不仅理解“绝对利润”，还会实践它。假设有位股票经纪人说，你应该全仓购买XYZ股票，然而他自己并没有全仓购买，我的意思是，他真的相信那只股票吗？很显然，他没有相信到将自己的终生积蓄投入进去的地步。如果某人自己都不采纳自己的建议，我也不会根据他的建议进行投资。我们推



荐的专业人员不仅理解“绝对利润”，他们自己还会使用，和现有的客户一起使用。

## 让你的会计、簿记员买账

当你“管钱”的员工听说“绝对利润”时，请做好准备迎接他们不悦的神色。当然，你的会计或者簿记员也许懂行，她可能热情万分，准备支持你。不幸的是，从我的经验来看，大多数人不会。

对于你的会计或簿记员来说，单纯“将利润置于第一位”这个建议就可能会让她头晕目眩，就像《驱魔人》里的那一幕。你需要理解她的立场，因为你的会计专业人员是在过去的条条框框下成长的。会计方法之所以是今天这样的，是因为它过去一直都是这样。如果你想要管理现金流，老规矩是编制相应的预算，然后坚持下去，按照会计说的那样做就行，不要偏移，你就能赢利。

如果你有一位开明的财会专业人员，她会全盘接受“绝对利润”，她会渴求找到更好地支持你并且让你更易赢利的方法。告诉她拿这本书来入门，绝对要告诉她了解一下绝对利润公司，她可以接触到专门给财会专业人员的训练和工具。

但是如果你的会计或簿记员坚持立场，告诉你她不愿实施“绝对利润”，怎么办？这样做：问她是否具有实施“绝对利润”的亲身体验（或者类似的首先给自己付钱的系统），如果她没有，请她解释为什么它不能奏效，请你做好看到她一脸茫然的

准备。因为如果她已经妥当实施了首先给自己付钱的计划，她会知道它确实能奏效，每次皆然。

如果你的会计或簿记员接着告诉你“其他人都没这样做”，你应该打她一巴掌（当然这是打个比方）。因为即使她仅有的那几个客户真的没这样做，也不意味着整个世界都是如此。恰恰相反，每天越来越多的企业都在使用“绝对利润”。

如果你的会计或簿记员继续表现得像头固执的公牛，接着问她：“在你的指导下，你有多少客户在持续赢利？所有？一半？一个都没有？”等她咕哝几句，或者哭出声吧。

大多数使用符合公认会计准则的旧现金管理方法的会计，如果能拥有几个赢利的客户，那完全是运气好，剩下的客户可能几乎每个人都正在挣扎着活下去。这应当是他们的惊醒时分。

请你的会计从头到尾读完《绝对利润》，并支持你完成这个过程。如果他们不愿听你的（记住，你是客户，他们的任务是专门支持你将利润最大化），你可以去找新的财会专业人员，他们不仅支持“绝对利润”，还受过专业训练。在离开你的老顽固会计时，给她一本《绝对利润》作为分别礼物吧，还有一张我吐舌头的大照片。

## 2. 设置你的账户

在我们开始之前，你最好已经在你的主银行设置了5个基础账户（收入账户、利润账户、所有者报酬账户、税款账户和经营费用账户），在你的“去诱惑”新银行设置了那两个账户（利润

持有账户和税款持有账户）。如果你还未完成……你还在等什么？！我的意思是，如果你自己都不努力，我们怎么一起进步？再说一次，不要试图走捷径，比如在电子表格或者你的会计系统里做这些事，绝对不要试图在你脑子里做这些事情。不要迟疑，赶快动手设置那些账户！

现在你要做的是给每个账户添加一个昵称，在账户名边添上CAP，还要放上加了括号的TAP。例如，如果你在给利润账户起昵称，CAP是8%而TAP是15%，这个账户的昵称就是“利润8%（TAP 15%）”。这能让你快速确认钱的去向，以及你试图达到的最终分配比例。在登录银行账户的数秒之内，你就能极为清楚哪些钱可以用于哪些目的、你可以支配的钱有多少以及你为自己的现金流设立的目标。

在银行设置账户的最后一步看起来应该像这样（当然，在你已经为企业选定了合适CAP和TAP的情况下）：

收入 \* 8855

利润 8% （TAP 15%） \* 8843

所有者报酬 20% （TAP 25%） \* 8833

税款 5% （TAP 15%） \* 8839

经营费用 67% （TAP 45%） \* 8812

CAP——轻身出发

我们在不断推进，亲爱的！我们在你的银行设置了那些账户，我们对于起昵称越来越熟练。我们在“即时评估”阶段已经确定了每个账户的TAP，但是TAP只是愿景而已，它是我们前进的方向，并非我们的起点。我们从可管理的利润、可行的所有者报酬和合理的税款储备开始，这会留给我们足够的时间去缩减费用，动手吧，在你的企业内部找到赢利的机会，调整以适应这个新系统。我们即将指派给每一个账户的比例就是CAP。

对于你的CAP，我们从每个账户的“零日”贡献水平<sup>[1]</sup>开始，然后增加1%，让我们进入“绝对利润”实施过程的“首日”<sup>[2]</sup>。

这可能意味着对于一些账户来说，零日水平是零。如果你的企业从未赢利，或者如果你有时盈利有时亏损，你的利润一直是零，那么我们给利润账户的轻身启程是1%CAP（就是历史的0%加1%——从今天开始），如表6 - 1所示，随着开始进入以季度进行调整的节奏，我们会逐渐增加幅度。

表6 - 1 “绝对利润”实施过程的首日

	零日	调整幅度	首日
利润	0%	+1%	1%
所有者报酬	17%	+1%	18%
税款	5%	+1%	6%
经营费用	78%	-3%	75%

如果你的公司历史上支付总收入的5%作为税款<sup>[3]</sup>，我们将设置你的税款CAP储备为6%，直接在你的零日税款分配比例5%的基础上加上1%。如果你的工资相当于收入的17%，我们要在17%的基础上加1%，这样你就有了18%的所有者报酬CAP，诸如此类。即使我们的目标要比这高得多，我们也要从现状开始，即给利润账户、所有者报酬账户和税款账户各加1%。接着我们从经营费用账户减去其余三个账户的调整幅度之和。

为什么在可能做得更多的情况下，我们要从小的比例开始？这里的主要目的是为你建立一种新的例程序。我想让这些调整幅度小到让你感觉不到，目的是立刻设置这些自动分配程序，然后每个季度调整比例，直到我们能与目标分配比例达成一致为止。积跬步，可至千里。

在熟稔核心理念后，豪尔赫和何塞选择的“绝对利润”比例起点是中等的2%。因为他们是在5年多前做的决定，是在我细化这个系统之前，所以他们选择的数字不是基于我刚与你分享的1%规则。他们之所以选择了2%的分配份额，是因为起初豪尔赫不愿开始实施“绝对利润”，尽管他那时已经知道它具有重大意义。

“我想如果逐渐实施的话，我可以看清楚‘绝对利润’的运行方式，”豪尔赫解释道，“最终我认识到，在2%这个点，没有任何借口能让我不去尝试。因为如果你的企业不能承担截留2%的收入，那么可能这家企业不值得你为之奋斗。”

慢慢着手，真正慢慢地动手，将比例设在让你找不到任何借口不去尝试的水平。

你设定的这些起始CAP比例是季度分配比例，这个季度余下的时间我们将使用这些比例，无论下一个季度是从下周还是90天后开始。

大多数企业过去从未赢利，只是给所有者付了尽可能接近常规工资的钱。这种情况下，零日利润比例是0%。不要为此烦心，大多数公司都没有历史利润，你可能也在此列。其他情况下，只要公司开会，所有者就从企业拿钱，他们也不能确定这些钱是所有者报酬还是利润。答案很简单：这些钱都是所有者报酬，没有一点是利润。这种情况下，你的零日利润比例是0%。还有些情况下，你从损益表上看得到利润，但是你却只拿钱出来尽你所能地支持你的个人生活。对于本书而言，这仍是一种无利润的情况，因此将零日利润设为0%。

你的零日所有者报酬是你今年从公司收到的工资，无论是以工资单还是分红的形式，其尚未被归为利润（我在前一段落进行过解释）。说得再清楚一点，可能你没有利润，所以所有者报酬可能是你收到的全部。用所有者报酬除以公司的真实收入，你就得到了历史所有者报酬的比例。

如果你还有点不清楚哪些钱分配给利润，哪些钱分配给所有者报酬，你可以直接这样做：0%给利润，将你及公司其他所有者收到的所有钱放进所有者报酬的类别，弄清楚真实收入的历史比例。再说一句，查一查公司每一位所有者的报税单，你可以找到所有者报酬，然后加起来即可。

你的零日税款是你的企业（不是你个人）缴纳的税款。你的公司曾直接给政府交过税吗？是？那就加上这个数目。公司曾代表你直接给政府交过税吗？这句话的意思是你是否收到过个人所得税的税单，然后公司又写了张支票支付了它？是的？那么再加上这笔钱。但是你是否从你的公司得到过分红或者工资，然后又从自己荷包里交了税？这种情况下，你支付了自己的所得税，但你的企业没有，所以你不能将这笔钱加进去。大多数情况下，企业不会代表自己的所有者交税（即使应该如此），所以这里的计算很简单。你可以将零日税款设为0%，或者设为非常低的比例，来说明已支付公司税的去处。

我推测，大多数企业（也包括你的）的规定是企业既不会给所有者支付利润，也不会代表他们交税。所以这种情况下，我们将利润设为0%，将税款设为0%，将所有者报酬设为用分配给所有者报酬账户的所有款项除以真实收入。如果这让你完全混乱，一

点也不用担心，“绝对利润”系统能自我纠正。你要做的就是直接将历史利润和历史税款设为0%，弄清楚所有者报酬的比例。

经营费用历史比例就是余下的所有部分，它应该反映在你的损益表里。它包括你所有的费用，从销售成本到SG&A<sup>[4]</sup>，以及中间的每一笔成本。（唯一的例外是，你曾调整过真实收入，我在本书前面解释过。）然后，你的费用是所有的费用，除非你为了得到真实收入而调整过。如果你还有点混乱，没关系，我们会让它变得更简单：请将你所有的费用放在这里，然后除以真实收入（你的真实收入与总收入是同一个数字），最后使用这个算出来的比例数字。

这些数字不需要精确无误。如果你是个会计一般的人，你可能想要数字精确到每一分钱，但是这并不必要，也不可能，甚至毫无帮助。这里的目的是得到一个粗略的起点。“绝对利润”系统设计的目的是现在就能开始——这是主要目标，随着时间推移，它会做出细微调整，得到精确的比例。

在做完这几步后，你的零日比例看起来可能像这样：

收入 \* 8855

利润（0%）\* 8843

所有者报酬（4%）\* 8833

税款（0%）\* 8839

经营费用（96%）\* 8812



从这些比例，我们可以看出这家公司没有历史利润，付给了所有者（或者所有者报酬账户）4%的企业收入（真实收入），96%的收入都支付了账单和工资单。实际上，这不仅仅是个例子而已，这完全就是很多年以前我的一家旧企业的CAP。为了博君一笑，我决定看看我在20世纪90年代拥有的旧企业系统，那是在我开发“绝对利润”之前。那时候，这家企业用“支票连着支票”的方式运营，只用一个银行账户操作。1990年，这家企业收入刚超过100万美元，我的合伙人和我拿到手的有40 000美元，公司花掉的费用有960 000美元。不太好笑。这很难看，我当时毫无头绪。就像有人把我的双手绑在了背后，蒙上了我的眼睛，塞住了我的嘴巴（我的意思不是说我真的经历过这个），然后把我放进了一架挥霍钱财的机器里，就好像一个人形大小的雪花玻璃球里塞满了钱，我却抓不住一点。

这些比例是我的现实，如果你也是这样，我不会感到惊讶。

既然我们已经知道了你的零日比例，我们将自然进入“绝对利润”系统。为此，请给你的零日利润加上1%，给你的所有者报酬加上1%，给税款加上1%，给经营费用减去3%。

在我的例子里，我过去那家公司的零日利润是0%，所以加上1%后，新的利润CAP是1%；零日税款分配份额还是0%，所以我加了1%，税款TAP变成了1%；原来的所有者报酬是4%，所以现在我将其设为5%；原来的经营费用是96%，所以它现在被下调了3个百分点，变成了93%。账户看起来像这样：

收入 \* 8855

利润 1% (TAP 10%) \* 8843

所有者报酬 5% (TAP 10%) \* 8833

税款 1% (TAP 15%) \* 8839

经营费用 93% (TAP 65%) \* 8812

希望你能从我过去那家100万美元级别的企业里看到一些启示。运用“绝对利润”系统之后，我和我合伙人的报酬立刻从之前的每年40 000美元升到了50 000美元，我们在完整年度的年末可以得到10 000美元的利润，我们还将储备10 000美元给税款，支付我们的个人所得税。我们现在被自己的公司逼迫以每年930 000美元的成本运营企业，而不是960 000美元。我确信我们可以找到一条路，因为对于现在必须做些什么，我已经再清楚不过了。

### 3. 第一次分配

你知道那句谚语“今日是你余生的第一天”吗？我很喜欢这句话。对我来说，这句话代表着一种深刻认识：我们可以瞬间改变我们的生活（还有我们的企业）。就是现在，就在此刻，我们将让你的企业赢利，我们在未来的每一天都会赢利。请别只是读读而已，然后就翻到下一章。我想要你现在就行动起来。

现在，此刻，看看你原来主账户的银行存款余额，就是我们改名为经营费用的那个账户，然后减去你从这个账户支付的任何一笔大额支票或款项，将剩下的钱转账到你的收入账户。

现在，我们将进行第一次分配。根据你设定的CAP将收入账户里的钱分到其他账户（利润账户、所有者报酬账户、税款账户和经营费用账户）。这是你破天荒的第一次“分配”，也将是除存入未来销售带来的存款外，你未来对这个收入账户所做的唯一操作。

我们现在就进行分配。比如你的旧主银行账户里有5 000美元，你已经把这个账户改名为经营费用，并查明你还有3 000美元的支票和款项尚未付清。这意味着你目前可用的只有2 000美元，将这2 000美元转到收入账户，然后从收入账户将所有钱根据各自比例转到各个账户。用各个比例数字乘以2 000美元，将这几笔钱分至各个账户。还是以我为例，2 000美元的分配如下所示：

收入 \* 8855 → 该账户原有2 000美元，整体归为0美元

（这笔钱根据我们已设的CAP，分配给利润账户、所有者报酬账户、税款账户和经营费用账户。）

利润1%（TAP 10%）\* 8843 → 分配20美元到此账户

所有者报酬5%（TAP 10%）\* 8833 → 分配100美元到此账户

税款1%（TAP 15%）\* 8839 → 分配20美元到此账户

经营费用93%（TAP 65%）\* 8812 → 分配1 860美元到此账户

如你所见，你会看到，尽管比例数字不太漂亮，但很显然，很大一部分钱去了经营费用账户。知道你现在拥有一个系统并让人清楚明白是一种不错的感觉了吧？但是接下来的画面就不太好看了——然而这恰恰是我们的目的，因为随着时间的推移，这会促使你让这些分配比例越来越好，这会促使你缩减费用，或许更重要的是，你会找到办法增加你的利润（通过创新想出更新、更好、更有效的步骤）。这个系统必然会让你清楚你有多少钱，每笔钱使用的目的是什么。在这种清晰度下，你可以做出好得多的决定来提高企业的健康度。

既然你已见过例子，今天你有存款要存吗？如果有，结算这笔存款，存入银行，然后立刻将这笔钱分入各个账户，接下来每笔存款都这么做。（如果你有很多存款，不要担心，你不需要每天都操作或者一天操作多次，我们很快将教你进入一种每月两次的节奏，这会让上述过程更可控。）

## 4. 我们的第一天，我们的第一次庆祝

祝贺你！我不是说说而已。你刚刚迈出了一大步。这可能是你整个商务生涯中第一次有意首先考虑你的利润。在此之前，你要确定你处理了你的利润、个人收入和你的税款，这很重要。这是迈向一家非常、非常健康的企业的一大步。你真棒！今晚好好喝一顿，除非你不喜欢喝酒，如果这样的话，告诉我，我会替你喝一杯。

## 第一周：缩减费用

既然我们正在把钱转入利润账户、所有者报酬账户、税款账户和经营费用账户，那么我们需要从什么地方弄来这些钱？只有两种办法可以达到目的：增加销售额和缩减费用。增加销售额非常可行，（你读过《南瓜计划》和《激增》，对不对？）这是实现大规模利润增长的关键，但这需要时间，不会一夜之间发生。缩减费用总的来说是一种迅速发生的过程，通常也很容易。从我遇到过的企业来看，大多数企业一夜之间缩减10% 20%的费用是相当容易的，比如未使用的经常性会费、打不动任何人的写字楼、仅仅因为可以算作费用所以“有理由存在”的昂贵汽车，甚或是对你的事业无甚助益的多余员工，这样的无价值费用都可以缩减。缩减非必要费用可能会让你心理上产生一些痛苦，但这比无中生有变出新销量要容易太多。

豪尔赫和何塞根据他们现有的承担能力，而非他们希望某天能达到的承担能力运营企业。这里的意思是，在雇用某个人或者高价采购时，他们有时不得不先停下来等待。“当大笔费用出现时，”豪尔赫解释，“我们会坐下来，问我们自己，我们真的需要这个吗？如果我们确定它会在年末损害我们的利润，我们就不会买它。”

我们在这里刚说明了至少3%的收入的去处（利润账户、所有者报酬账户、税款账户各1%），所以我们需要通过缩减3%的费用来将账抹平。为了达到目的，我需要你打印出下面这两样东西。

(1) 你去年12个月的费用。

(2) 任何经常性费用：租金、订阅费用、网络费用、培训、课程、杂志等。

现在将所有费用加起来，然后乘以10%。你必须缩减10%的费用！就现在！不要啰唆！

那么为什么我们明明“只需要缩减3%”，却缩减至少10%？因为缩减开支并不意味着账单一夜之间会消失。要还清我们清理的费用项目所欠下的余额可能还要花一两个月。更重要的是，我们需要开始建立现金储备，因为到下个季度开始前，我们将转另外3%到你的利润账户、所有者报酬账户、税款账户，然后再下一季度还有另外的3%。所以我们要快速明了钱的用途。

通过下列措施你可以轻易找到费用缩减的首个10%。

(1) 取消所有不能帮助你高效运营企业以及取悦顾客的项目。

(2) 除工资外，商议余下的每一笔费用。

我会在接下来分享更多关于缩减费用的内容。你将要成为一名节俭（不是廉价）的企业家。你将学会只用你所需，不再浪费。你会为你的用度大方付钱，但你将减少用度。你会渐渐爱上这一点。

## 一月两次：10日和25日

多年前我曾向好友德布拉·考特赖特（Debra Courtright）解释“绝对利润”系统。德布拉运营着一家账务企业DAC管理公司。从她将“绝对利润”整合进企业的那天起，德布拉用它挽救了一家又一家公司。实际上，她不仅仅是挽救了那些公司，还持续不断地将它们变成了摇钱树。

开始教她如何在她的客户身上使用“绝对利润”时，我驾车去了她在新泽西州费尔菲尔德的办公室，那一整天都在研究所有的先进策略。培训日刚开始一小时，她不仅完全掌握了那些概念，还拿起电话打给一个客户，帮助她建立了一个利润账户。

我总是随身携带移动办公设备（一个装着笔记本电脑、其他电子设备和像米兰薄荷饼干这样的关键救生物资的背包），所以在德布拉和客户讨论基础概念时，我完成了任务清单上的几个任务。我知道我要支付一些到期账单，所以我登录网上银行账户，查看经营费用账户，确保所有的支付都是现在有效。是的，利润账户是最新的。税款账户看起来不错。所有者报酬账户已办好。其他我们会稍后讨论的高级账户都好。现在是时候从经营费用账户支付我的账单了。

“为什么你在今天支付账单？”德布拉问道，吓了我一跳。我不知道她正在我身后，目光越过我的肩膀看着屏幕，我实际上吓得从嘴巴里喷出了些咖啡。如果你见过德布拉，你永

远也猜不出她是个训练有素的超级忍者。她肯定是，因为她有一种能力，能在你注意不到的时候出现在你身边，特别是当你处于正要做些财务蠢事的边缘时。

我糊涂了，回答：“呃……因为我有时间，它们到期了。”

德布拉说：“好吧，这很蠢。”（忍者说话可不偷偷摸摸。）

德布拉就是在那时候教了我10日和25日现金流节律，也就是说，一月两次——每月10日和25日支付费用。就是在那天，这个流程和“绝对利润”合二为一。谢谢你，德布拉！（如果这是你的真名。）

我立刻在自己的企业实施了这个流程。我任由账单堆积，坚持存入收入，但就这样而已。我再也不在有时间或者有人打电话让我查看是否收到发票的时候算账了，我进入了一种节奏，只在每月10日和25日算账（如果那个月的10日或25日恰逢周末或节假日的话，就在它之前的那个工作日）。

首先，我将过去几周存入的新存款加起来，然后进行“绝对利润”分配，把钱转入每一账户，再结算所有账单，将其置入系统。

魔法开始一点一点显现。我变得对账单越来越不敏感。在收到大笔账单时我不再立刻查看银行账户，想知道为什么花了这么多钱，什么时候才能付清；相反，我开始有了更多的掌控



感。一个月两次查看账单和存款，每个月都是同样的日期，我看出了一种模式：我注意到80%的账单都是在月初到期，一小部分在下半月到期；我看出我的存款平均分布在整个月。

我认识到自己有很多“小的”经常性账单，加起来却是一大笔钱，都是一些非必要开支。我开始看到趋势，理解了我的现金流。我开始堆积账单，还掉我能支付的，然后将没能支付的账单扔回去；我开始管理账单，并取消非必要项目；我开始及时支付账单——每一张账单。

利兹·多布林斯卡（Liz Dobrinska），这位设计了我的网站的图形大师告诉我：“我不知道发生了什么，迈克，但是你现在每次都能按时付账。我盼望我所有的顾客都像你一样。”

在开始听从德布拉的建议之前，我给利兹付账总是断断续续。有时候我在账单刚到的那天支付，其他时候，我会等上60天或90天。这并非因为我想占她便宜，我不过是处于反应模式而已。我那时的记账方法不是能理解现金流或取悦我的关键供应商的有效方法，10日和25日节奏改变了一切。下面是启动的方法。

**第一步：**将所有收入存入你的收入账户。

**第二步：**每个月的10日和25日，根据你的CAP，将前两周的所有存款转入你的每一个“小盘子”账户，和之前的钱放在一起（如果有的话）。例如，假设你过去两周有10 000美元总存款，根据下面例子里的比例，你可以这样分配这10 000美元：

收入 \* 8855 → 该账户原有10 000美元，全部分配后归为0美元

利润 1% (TAP 10%) \* 8843 → 原有20美元 + 分配的100美元 = 120美元

所有者报酬 5% (TAP 10%) \* 8833 → 原有100美元 + 500美元 = 600美元

税款 1% (TAP 15%) \* 8839 → 原有20美元 + 100美元 = 120美元

经营费用 93% (TAP 65%) \* 8812 → 原有1 860美元 + 9 300美元 = 11 160美元

第三步：将你的税款账户和利润账户里的所有余额转入你第二家（去诱惑）银行的相应账户。

收入 \* 8855 → 0美元

利润 1% (TAP 10%) \* 8843 → 120美元 转入利润持有账户

所有者报酬 5% (TAP 10%) \* 8833 → 600美元

税款 1% (TAP 15%) \* 8839 → 120美元 转入税款持有账户

经营费用 93% (TAP 65%) \* 8812 → 11 160美元

第四步：你的所有者报酬账户有600美元付给你自己，按你之前分配的比例只拿走一部分作为双周工资，剩下的积累起

来。本例中，我们假设你的双周工资是500美元，这样所有者报酬账户里还留有100美元。

在继续下去之前，我知道你看着这些分配比例和现金分配金额，心里会想：到底怎么回事？！靠这点钱谁能活得下来？所有的钱都被刮走了！完全正确！这个系统会让你立马清楚有多少钱从你的企业经手，它就像一个满是窟窿的口袋。我们会很快调整这些分配比例，不停地调整下去。但是现在，即使这很痛苦，享受清晰的好处吧！（尽管是痛苦的清晰。）

第五步：用经营费用账户里剩下的11 160美元来支付你的账单。本例中，我们假设你在这个支付周期产生了10 000美元的费用。（这应该会让你有点反胃，我们会减少的。）将剩下的1 160美元留在该账户里。

完成这一步后，账户看起来像这样：

收入 \* 8855 → 0美元

利润 1% (TAP 10%) \* 8843 → 0美元

所有者报酬 5% (TAP 10%) \* 8833 → 100美元

税款 1% (TAP 15%) \* 8839 → 0美元

经营费用 93% (TAP 65%) \* 8812 → 1 160美元

你的“去诱惑”银行接受了破天荒的第一笔存款，这里的账户看起来像这样：

利润持有 \*99453 → 120美元

税款持有 \*9967 → 120美元

利润持有账户和税款持有账户持有的钱将累积在你的第二家银行。随着新存款入账，你将它们存入收入账户，未来每个月的10日和25日，你将重复上述5个步骤。

请着重记住：有可能你的账户没有足够的钱支付账单或者支付你所需——这应当是一声洪亮的警钟。如果你没有足够的钱支付账单，那是你的企业在嘶声尖叫，警告你承担不了你自己产生的账单；或者如果没有足够的钱付清你自己的工资，那是你的企业在大吼，你不能再用之前一直使用的方式运营企业了，否则你将继续损害自身利益。实施“绝对利润”不会引发这种危机，它只会帮助你注意到危机——你的花费超过了企业的承担能力，但是不要慌，通过使用CAP，你能舒服地把支付日调整到每月10日和25日的节奏。即使你在这两天无法支付一切，你也必须培养这种节奏，因为它会让你了解到钱的积聚和流动。就像心脏有节律地泵出鲜血，产生心跳，企业的命脉——金钱也应当以相似的节律流动，而不是在你有资金的时候，随机、惊慌地涌来涌去。

## 第一个季度

### 按季分红

新季度来临。好耶！你即将收到平生第一张季度利润分红支票。没错，亲爱的，现在你的企业正在服务于你，你每个季度都将收到利润分红支票——每90天，你将分享利润。就在此处，你的弗兰肯斯坦的怪物开始变成强大、可爱的野兽，它会用银盘盛上一顿美餐，配上完美的加州黑皮诺葡萄酒招待你。难道你就不想捏一捏怪物胖乎乎的脸蛋？

利润分红是给投资股东（你和其他用金钱或汗水投资企业的人）的奖励，奖励他们创办企业的勇气和风险承受力。不要把利润分红和所有者报酬搞混了，后者是为企业劳作所付的工资。利润是拥有企业的奖励，就像你因为拥有一家上市公司的股票而获得利润分红，所以你也能从自己的公司那里获得一份利润。利润是给投资股东的奖励，所有者报酬是付给企业自营业主的钱。

日历上的季度<sup>[5]</sup>如下划分：

一季度——1月1日—3月31日

二季度——4月1日—6月30日

三季度——7月1日—9月30日

四季度——10月1日—2月31日

在每个新季度的第一天（或此后的第一个工作日），你将拿走利润分红。记住，利润账户服务于如下几个目的。

- （1）付给企业投资股东的金钱奖励。
- （2）衡量增长的标尺。
- （3）紧急现金储备。

合计该账户所有的利润数量（不过别加上当天你收到的由存款分配而来的季度分红份额），拿走50%的钱作为利润，其余50%留在账户里，作为储备。

不用理会你开始实施“绝对利润”的时间，在新季度的第一天拿走当季的分红。例如，假设你决定在8月20日应用“绝对利润”，从那天开始你把钱分配到各个账户，等到10月1日，或者你记账的那个新季度的第一天，你要分掉利润账户里的利润。不论你是从7月3日还是9月30日开始的这一流程，下一季度仍然在10月1日开始，所以你要在那天分掉前一季度的利润。你何时开始实施“绝对利润”无关紧要，紧要的是你要培养一种季度节律。

欢迎来到一流企业行列。你现在每个季度都要拿走分红，就像你从一家大上市公司拿走的一样。这些公司公布季度收入后，要将一部分利润分给股东，这也完全是你现在将要做的（看，你现在成熟了）。顺便说一句，按季度是一种伟大的节律。两次分红间的时间足够长，长到你会开始盼望它、期待它，但又不会频繁到感觉它们就像个人收入的正常部分。

每个季度，你会拿走这个账户50%的钱，留下50%。例如，假设你在实施“绝对利润”的第一个季度，利润账户存下来5 000美元，新季度的第一天，你要拿走2 500美元作为投资股东的分红，留下完整的50%。

如果你的公司有多个所有者，你要根据每一投资股东拥有的股权比例分配利润分红。按照上述场景而言，如果你拥有该公司60%的股权，另一个合伙人拥有35%，还有一位天使投资人拥有5%，分红分别是1 500美元（给你这位持股60%的所有者）、875美元（给持股35%的合伙人）和125美元（给投资者）。

关键在这里：利润分红永远不能回流到公司。你不能使用那些花哨的概念，比如再投资、利润再投资或者利润留存之类。这些概念不能掩盖一个事实：你在拆东墙补西墙。你的企业需要用它来经营费用里产生的钱运营。利润再投资意味着你经营企业的效率不足以用经营费用运营企业。如果你把利润投回去，你就体验不到你的公司服务于你这一重要奖励——你只会放走那头怪物。所以要持续拿走利润，每个季度，并将它用于自己的需要。这是庆祝时刻！

## 庆祝时刻！

当你拿走利润分红时，这笔钱只有一个用途：服务于你的个人利益。利润旨在奖励你有胆量投资你自己的企业。你可以用它来买能给你带来个人快乐的东西，也许是和家人出去吃一

顿大餐，也许是在你的退休基金里再加一笔钱，也许是去买你关注已久的新沙发，也许是去过一个梦幻假期。

在开始实施“绝对利润”的5年里，豪尔赫和何塞过了几个梦幻假期，去了百慕大、欧洲、中美洲、澳大利亚、新泽西纽瓦克（什么？好吧，这可是花园之州），还将这些假期作为礼物送给了他们所爱的人。这些家伙真正知道怎么庆祝！

“在开始将‘绝对利润’运用到我们的企业之前，我们有点迷失方向，不知道企业什么时候才能腾飞，提高我们的生活质量，”豪尔赫告诉我，“我认为没人只想为了工资而工作，你需要更多的动力。现在，在这个季度末尾，我们真的盼望着计划怎么花这笔额外的钱。”

无论做什么，你必须把利润用在自己身上！为什么？因为就是用这种方式，你才能将弗兰肯斯坦的那头吃钱怪物变成持续回馈和支持你的摇钱树。每个季度，随着你可以庆祝的利润到来，你将越发热爱你的企业。

## 交税

每个季度，你还要付清季度估税<sup>[6]</sup>。你的会计可能会帮你预估每个季度你要交多少税。在付清估税时，这实际上会减轻你感受到的痛苦，因为每个季度就在这同一天，除了你的工资外，你还会拿走自己那份利润。

## 一小步



每个季度，你需要评估你的当前比例，推动它们更接近于你的TAP。你可以推动你想要的任何一种比例达到你的TAP，但是记住，目的是永不退步。我宁愿你小步接近你的目标利润比例，也不愿你向前迈一大步，却在一个月后退回去。

如果你保守地修正你的比例，我建议你每个季度操作三个百分点。我的意思是你可以将你的利润账户比例从5%推动到8%，或者将你的税款账户比例从11%调到12%，将利润账户比例从5%调到6%，将所有者报酬账户比例从23%调到24%。

如果你可以进一步调整，无论如何，尽力一试。只是你要记住，不可以“复原你的比例”，因为这会损害你已经形成的新习惯。不要忘了，在下一个季度开始，你还得从头再来一遍。花一会儿工夫思考一下你的做法。你现在正在按季度分红利润，这会迫使你找到更有效的经营办法。这不是很酷吗？你的小公司现在做的事情和行业内的大咖做的一模一样。在彭博电台滔滔不绝地谈论着某某上市公司“高于预期”的季度利润和股东分红时，你可以微笑，为那些上市公司股票持有者和他们持有的微小份额感到可怜，因为你可拥有着自己公司的大量股票。天哪，这感觉太好了！

## 第一年

因为你培养了按季度评估并调整目标分配比例、庆祝你的利润兑现并重新评估费用的节奏，放大到一年，也没有什么是你特别需要做的。在年末你需要为你的财务管理增添的唯一一件事情是完税。

你要确定你所欠的税额以及偏离了估税的金额。如果你所欠税额超过税款账户所有，可能有几件事出错了：你可能没有在你的税款账户里存下足够大的比例，或者你没和你的会计一起按季度检查你整年的税款储备做得怎么样。

如果你在年末欠税，税款账户里也没钱，这就是除利润分红外，你可以从利润账户提钱的时刻。实际上，你必须这样做。如果没有利润分红给股东，你不会进监狱，但是如果你不交税，你就会。除非你想负案潜逃，和美国税务局玩猫鼠游戏，我不建议你这样做。甚至玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）也没法逃税。这种情况下，把你的税款账户和利润账户里的钱拿出来交税，然后调整税款账户的比例，确保明年你有足够的钱交税。

在调整税款比例时，你要减去同样数值的利润比例。是的，你这么做法是在损害利润，但下个季度你会想法再次提高利润，现在的关键是确保你为交税做好了充分准备。

如果你的税款账户留下了太多钱，祝贺你，你可以把这些钱挪到你的利润账户，拿走一笔利润分红。你可能还能减少税款TAP，将你的利润分配比例增加同样的数量，不过请先和你的财务专家确认一下。

## 紧急资金

随着利润在账户中积累，你只拿走50%作为利润分红，剩下的钱将作为紧急资金。你相当于变成了自己的银行，这是好

事，但是手头有太多现金会成为一种负担（不幸的是，人们喜欢控告有钱人），钱应该用来投资，而不是存在那里日复一日、年复一年地发霉。这里简单分析一下如何处理你的紧急资金。

在前文，我提到过三个月是理想的现金储备期限，如果你的销量踩了急刹车，一分钱都赚不进来，你存下来的钱可以够你毫发无伤地运营企业三个月，记得吗？好吧，利润账户就是这些储备积累之处，就是为了应对上述情况。如果你看到里面的钱超过了三个月的储备量，要知道这是将钱投回企业的好机会，你可以做一些合适的资本投资，使之带来更大的增长和更多的利润，或者拨款给“保险库”账户（这是个小悬念，你后面将学到这个）。

## “绝对利润”是一种生活方式

豪尔赫和何塞实现了美国梦。你去问问他们，他们会告诉你，他们毫无疑问在过着最初创办专业ECU维修公司时决定追求的生活。如果你遵循本书概述的这些步骤，你也会在将来带着惊奇和感恩回顾你的“绝对利润”第一年。

几天前在结束和豪尔赫的通话前，我问他：“你认为你会抛弃这个系统吗？”

电话里出现了一刻停顿（绝对是意味深长的那种停顿），然后豪尔赫提高声调说：“你在说什么？不，为什么？‘绝对利润’是一种生活方式——在所有方面。”

生活方式。我喜欢这点。

“当你产生创业的想法后，‘绝对利润’应当是你做的第一件事。你产生了想法，你爱上了这个想法，但是归根结底，你必须存活下来，至少你必须满足你想要的那种生活的期望。”

说得好，豪尔赫。我爱你的程度超过你想象。当你达到百万美元收入里程碑之时，我将和妻子克丽丝塔飞去与你共度风筝冲浪之旅，去何塞用利润分红装修的豪华厨房共饮美酒。

## 采取行动：准备好伟大的一年！

第一步：创建一张“庆祝清单”。想出一些花掉季度股东分红的点子，包括小爱好和大嗜好，然后将这张清单放在你看得到的地方，激发你的灵感和动力；在季度末到来时，这张清单将作为一种提示，引导你说服自己这些钱有更多的实用用途。如果其中一个点子是在某次活动上与我会面，和我分享你的“绝对利润”成功故事，那就再酷不过了。但是如果是让我飞过来看你，这样我们可以一起玩风筝冲浪，那就真的再酷不过了。

第二步：在你的日历上将10日和25日永久勾出。在那两天，你只需要花5分钟来操作核心流程，检查5个基础账户的余额，了解你的目前状况，分配资金，将利润和税款账户的钱转入“去诱惑”账户。如果你有簿记员，她可以进行其他操作，比如付账单、对账，以及为你的公司成为利润制造机器而鼓掌。

[1] “零日”贡献水平指的是你在实施“绝对利润”前分配给每一类别的历史比例。

[2] “首日”是你第一次将新CAP调整到每一账户。零日是在“绝对利润”之前，首日是你指派分配比例的第一天。

[3] 记住，这里指的是你的公司为企业和所有者个人所得税缴纳的直接税款和 或为所有者报销的税款（或者自动从他们工资里扣除的）。

[4] SG&A指的是销售成本、一般费用和管理费用。

[5] 某些企业选择建立财务季度，与日历年不一致。这种情况下，调整你的利润分红和其他“绝对利润”活动，使之与你的财务年相匹配。任一情况，你都

可咨询绝对利润公司哪种季度安排最适合你的单位。

[6] 某些企业股东基于公司结构，会直接从工资单里支取税款。这种情况下，在每一季度，企业通过将税款持有账户里的钱转到股东手里，“报销”股东自动支取的税款。



摧毁你的债务





## 你无法速效摆脱债务

衣冠楚楚的贫困仍是贫困，就因为你的企业在大赚特赚，也不意味着你抓得住这些钱。太多企业家相信顶行收入（营业收入）定义了成功，然后他们据此行事。再来一位大客户买账，企业家就要扩张办公室场所；一笔大单入账，他们就要吃一顿豪华晚宴。这就像让弗兰肯斯坦的怪物穿上燕尾服，让它跟着《装扮高雅》的旋律跳舞（多谢梅尔·布鲁克斯，怪物看起来洗心革面了，但其实没有。只要脑子出点差错，比如大客户决定不付钱了，怪物就会暴跳如雷，一切都烟消云散）。

在写《绝对利润》初稿期间，有一次我的手机接到了朋友皮特的电话。我正等着这通电话，我们说好那个周末在纽约城吃晚餐，因为皮特是大苹果城的居民，他知晓所有热门餐馆。我以为他打电话过来是确认计划，然而那通电话却非我所愿。

“对不起，迈克，这周末不能吃饭了。”皮特说，他的嗓音有点发紧。

“天哪，这糟透了！我真的很期待。不过没问题，兄弟，我们再商量，”我边说边看着日程表，“发生什么了？你要出城吗？”

“是啊，差不多。好吧，不是的，”皮特叹了口气，说道，“我，呃……我破产了，迈克。我破产了。”

皮特解释说银行收回了他的循环信用额度。如果你不太熟悉这种经历，我现在解释一下：你可以从银行申请循环信用额度，这是一种银行账户，作用就像信用卡，只要在信用额度以内，你可以从中支取任意资金，然后延期还款。只要你能每个月支付利息和最低还款额度，就没问题。

不过在协议里有一条恼人的小规定：银行随时可以收回全部借款。即使你每个月都及时付清了月度账单，即使你所欠金额并不高，银行也可以不经警告就撤回你的信用额度，你只有30天时间用来偿清每一分钱。

皮特被收回了信用额度。他的额度有多少？100万美元。他从循环信用额度里支取的数量有多少？100万美元。他的公司现金储备里可以利用的钱有多少？零。无须多言，曼哈顿的晚餐告吹了。

皮特吞吞吐吐地说：“迈克，你能帮我吗？我会听你的话，我什么都会做。如果你让我在街上裸奔，我也没有二话。”

我当然愿意帮他摆脱这笔巨额债务。裸奔在纽约街头的逸事也许能帮他获得关注，多年后能给我增添足够的笑料，但绝对无法解决他的债务问题（特别是他还有因举止轻浮收到的罚单）。所以，我们那晚花了两个小时打电话详细研究“绝对利润”。

起初皮特感到迷惑不解，为什么我在他深陷困境时还在大谈特谈利润？你可能也会有这样的感觉，我明白。当你处于皮特一样的绝境时，思考利润是出奇艰难的，更不用说就此制订计划。你也许没有百万美元的债务，但我猜，无论你背负多少债务，有时感觉就像负债100万美元一样。

这是终极存亡时刻。如果你把所有能量都聚焦在还债上，那也将是你成就的顶点，你仍然会困在顶行思维的陷阱里，这可能会导致更多的债务。

我们几乎可以将所有重大转变追溯到一个重大时刻，那就是当坚持某种行为的痛苦大过消弭痛苦的努力时。你会度过危机还是纠正问题的根源？

当生活“收回借款”，我们就要采取行动。问题是，大多数时候我们采取的行动只是被动反应，一种想立刻止痛的冲动。我们上天入地想救出自己，却很少想过要做出长远的改变。为什么那么多曾成功减肥的人又反弹回去（体重还不只是长回去）？因为他们一旦实现目标，就会回归旧习惯。没错，人们不想在余生的每天早晨都只喝一加仑水、吃葡萄柚，或者在健身器上花那么多的时间。胖子的痛苦一去不复返了，还去上动感单车课干吗？

痛苦一旦消失，我们在重大时刻决定采取的行动也将烟消云散。葡萄柚被葡萄软糖代替，水变成了苏打水，健身器被扔进了地下室，所有的美好打算都自生自灭。当体重带着复仇之心归来时，有什么好奇怪的？要知道，现在你的心里知道你在

必要时可以减肥，谁关心你是否还多长了几斤？你总是可以速效减肥，对吗？去《超级减肥王》节目试试？而且“手术减肥”总是一个选项。

这也是我的朋友皮特打算做的事，只不过他面对的是危机——他相当于得了一次财务心梗。他的重大时刻一来临，他就变成了带有使命的男人，要立刻摧毁债务！他的行为（或者反应）相当于速效节食，他并没有多想如何让企业永葆健康。

如果皮特通过速效节食模式成功解决了这场危机，他在几个月或几年后又陷入同样境地或者更糟糕的概率有多大？可能性很高，高到我敢说这是必然结果。

即使你和企业的债务就在眼前，你也必须建立将利润置于第一位的习惯。你仍然（并且一直）要首先付钱给自己。当你养成了基于该系统的财务健康习惯时，你就永远地解决了这个问题。财务危机将变成过去式，因为如果有人要收回你的借款，你是有现金支付的。

我这样告诉皮特：“如果你欠了债，比如说一千美元、一百万美元，或者两者之间的金额，你需要一劳永逸地解决债务问题，同时有条不紊地构建利润。”

我正在教给你的“绝对利润”系统，将让你的企业坚持定位为一家超级健康的企业，从你最有效之处着力，为理想客户制造产品和服务。这种精准定位会自然地降低你的成本，允许你更快地还债，最终增加你的利润比例。调整之处在于当

你分配利润时，99%的钱被用来偿还债务，剩余的1%用来奖励你自己。通过这种办法，你不但可以迅速偿清债务，还能加强你的“绝对利润”习惯。

简而言之，如果等到偿清债务后再实施“绝对利润”，你不太可能构建起能永久根除债务并创造持续利润流的企业效能。如果你现在就开始执行这个习惯，最终99%的利润会花在建立你的现金储备和你自己的所有者分红上面。

## 享受储蓄胜于消费

一个周日早晨，我正在浏览电视节目，这时我看到了苏茜·奥曼（Suze Orman）在向大约50人的群体讲解个人财务策略。在讲座中途，她停了下来，环视房间四周，说道：“解决债务问题的办法就这么简单，如果你想摆脱债务，你从储蓄中得到的乐趣就必须要比从消费得到的乐趣更大。”

这番话让我头脑中灵光一闪。我放下咖啡，望向窗外。苏茜继续说着，但我已沉浸在顿悟之中，什么也没听到。我只是在脑海中一遍又一遍地重复着她所说的储蓄胜过消费的话。就是这个，我想。财富是情绪的游戏，商业成功是情绪的游戏，绝对利润是情绪的游戏。最终一切会归结为我们自己对自己行为的解释：“我做的事情让我高兴了吗？”

如果此刻某件事让你快乐，你会继续做它。如果消费让你快乐，你会消费得更多。这些消费可以是买任何东西，从一条新裤子到新雇员到新堆积的债务。如果储蓄让你快乐，你会寻找一切机会存得更多：优惠券、销量、便宜货——天堂，100%都存了下来，因为你消除了所有费用——涅槃了！

那天听了苏茜的话后，我终于完全明白了安东尼·罗宾斯（Anthony Robbins）说了多年的“痛苦和快乐”动机。痛苦时刻就像是被踢屁股，最终你会说“受够了”，痛苦让你鼓劲推开大门。对我来说，痛苦时刻是我的女儿将她的小猪存钱罐推给我，试图将我们家从绝对的财务废墟里拯救出来；对皮特来

说，痛苦时刻是被银行告知收回借款。但是痛苦让你采取的行动只够摆脱当前的痛苦，接着它会失去作用。苏茜则教会了我另一半：快乐。

很简单，我们逃避痛苦，追求快乐；我们过分关注当前，很少关注长远。当前的痛苦能开启行动，但快乐可以保持行动。你可能是因为痛苦拿起了本书，你可能会快速看到结果，因为你的努力会减少痛苦，但是你能让这件事永远起效的唯一办法是每次练习新习惯时能立即得到快乐。就像在健身房，在你决定付出努力前，从镜子里看到小肚腩的痛苦只会促使你锻炼减掉小肚腩那么多的量，而将其变为一种持续习惯的唯一办法是开始享受你的锻炼。

你要去选择，让不花钱的快乐超过花钱时的快乐。当底行增长时，你应该给自己更多快乐（而不仅是顶行），当利润比例增长时，你也应该给自己足够的快乐。

当你选择不花钱时，认可这一点，给自己一点赞扬，快乐地舞动一下。每次存钱时庆祝一下——无论是10美元还是10000美元。播放你最爱的音乐，调大声，让自己变得真正快乐。随着时间推移，你会训练自己的大脑将快乐及庆祝与选择存钱而不是花钱的行为等同起来。

## 为最差的月份做好准备

我们企业家都是一帮乐观主义者，我们必须是。成为企业家需要巨大的勇气，我们的乐观胜过一切。这种乐观主义会发挥作用，直到发挥不了作用为止。我们会掉入这样一个陷阱：相信我们近来最好的月份是新常态，然后我们开始按照这种“常态”运营企业。到下个月或者再下个月，情况不够理想、业绩下滑时，我们就会猝不及防。

为了避免短视行为同时又保持乐观，你始终要查看你的12个月滚动平均收入以及相关数字。在比较数字时，你要比较你的当前月份与前一年的同期月份，这种比较加上滚动平均值会让你更清晰地了解你目前的状况。

在最好的月份变成你的平均月份之前，它都不是常态，而是期望。如果你基于收入最好的月份做决定，企业会出现现金短缺，而且这将快速出现，债务将开始堆积，然后你会回到过去的模式：卖得更多——增长，增长，增长！假装你最好的月份是常态必将你锁死在“生存陷阱”中。

事实上，会计们对此有个内部笑话。我曾和得克萨斯州弗里斯科的税务与簿记解决方案公司的创始人安德鲁·希尔（Andrew Hill）和加里·纳恩（Gary Nunn）打电话讨论企业家的花钱习惯，他们跟我讲了一个会计师的内部笑话：无论什么时候，客户因为一笔意外收入找到他们后，无一例外会说：“我甚至不知道怎么去花这些钱。”



每次，安德鲁和加里的反应都是：“哦，你会找到办法的。你可能在下个月之内就会想到办法。”

也许这个内部笑话对你来说没好笑到要在地面上打滚的地步，但是对安德鲁和加里来说就有这么好笑。他们一直从企业家那里听到同样的话，而每一次，到下个月之前，他们的钱都会花光。

这就是为什么分配比例是如此有价值的工具。作为企业家，你的收入会有波动，有些月份很好，有些月份糟糕，大多数时候是平均水平。但是企业家的典型行为是，看着最好的月份告诉自己“这是我的新常态”，然后开始按照此水平消费，从企业分钱。

分配比例基于真实的结果——银行的现金。没有打赌，没有假设，没有“我们下个月会补回来”。预测只是观点，现金才是事实。

每个月10日和25日，分配比例将数目会变动的一笔笔钱转到你的各个账户，比如说所有者报酬账户，然后你根据事先定好的工资从这个账户提取你的所有者工资。如果账户里的钱比你的工资要多，多余的钱留下，积累起来。这样，当（注意我不是说如果）疲软月份出现，如果所有者报酬账户有积蓄，你的工资就不变；如果所有者报酬账户的钱不够付你的工资，你就不能拿工资，你还需要做出缩减其他成本的艰难决定，你最好还要加紧招揽好客户以促进你的顶行收入增长。

那么你该如何预测你的公司可能支持的所有者工资是多少？查一下最疲软的三个月，算出平均值，这就是你可能获得的最低收入。然后，确定你的收入将被分配到所有者报酬账户的比例（例如，35%乘以最差的三个月的平均月度收入）。每个季度，我们会根据工资账户有多少钱以及里面的钱积聚的速度是否超过提取的速度来调整薪酬，你可以根据你的12个月滚动平均值来确定自己的工资。只要账户能积聚更多现金或者保持平衡，你的工资就很合理（这是你的公司可以健康支持的水平）。

## 冻结负债

我教过你怎么保证你的企业立刻赢利，就从你的下一笔存款开始。现在我要教你的是怎么立刻停止积累债务，以及怎么摧毁你目前背负的债务。这种你将学到的方法，我称之为“冻结负债”。它将指导你的企业急速偿清已积累的债务以及冻结新负债，同时还能继续保持你的“绝对利润”习惯。

现在，别慌。我没让你卖掉所有，然后把家搬到河边货车上去，我甚至没让你终止所有开支——这会不可挽回地损害你的企业，我只是让你致力于冻结开支，这会将你从让人元气大伤的债务里解放出来。

这里的目的是缩减成本，不是损害企业本身。你可以解雇所有员工，关闭网站，拒绝付任何人钱，以及和你的新室友、挣扎的励志演讲家马特·福利（Matt Foley）一起搬进河边的货车里……但这样你会倒闭。你想要减掉企业的脂肪——那些没能产生收入或帮助产生公司收入的部分，但你不想减掉肌肉——那些你绝对需要以交付产品或服务部分。

对那些在存钱时感到快乐的人来说，“冻结负债”是狂欢派对。下面这些步骤将开启你的派对，你只需要一支铅笔。

## 打印和标记文件

(1) 打印出你去年全年的损益表，以及你目前的应付账款报告、信用卡账单、贷款账单和其他任何与债务有关的表格，还有去年全年你的企业银行账户产生的支付详单。你如果没有损益表，就收集其他的文件。

(2) 仔细检查每笔费用（过去和当前），即使你不再产生费用。对于直接产生利润（Profit）的费用，用“P”标记；对于尽管必要但可以用更便宜的项目替代（Replace）的费用，用“R”标记；对于交付产品非必要（Unnecessary）的费用，用“U”标记。

(3) 审查每笔费用，包括给员工的工资、佣金和奖金、办公室租金、设备费、医疗保险、原材料费、办公室音乐服务订阅费，一切。如果钱从企业流出，我们需要将其归类为P、R或U费用。我发现这些东西会变得非常主观，所以请把铅笔削尖一点。还有，考虑寻求外部帮助（比如绝对利润专家）指导该过程。

(4) 现在在那些经常性费用上面画个圈（就算这笔费用每次的数量都不同），意思是这笔费用在下一年会至少产生一次，或者更频繁地产生，比如每月或每周。这就是为什么我们将你所有的费用分类，包括你有段时间没有产生的那些费用，它们会提示将来的情况。

## 现在做一下算术

(1) 将当前所有费用加起来，包括你标记和圈起来的所有项目，排除任何税款支付项目以及所有者分红或工

资。现在用这个结果除以12，确定你的每月“用度”——你每个月确定自己需要支付的总金额。

(2) 根据你的“即时评估”结果，确定你当前的每月经营费用与理想金额的差值。例如，如果你目前平均每月的经营费用为52 000美元，你的“即时评估”结果要求你每月将经营费用控制为30 000美元，那么你需要将你的经营费用缩减22 000美元。不能再犯过去为之辩解的开支错误，不能再说“但我什么都需要”，你不能！

(3) 扯掉创可贴要比它自己掉下来容易得多。研究缩减经营费用的计划，直到你能以低于“即时评估”确定的TAP的10%的经营费用运营企业为止。从首先缩减U费用来开始，然后找到用替代项目减少R费用的办法，再评估P费用，看看是否能更合适地系统安排这些费用。

但为什么计划要超过缩减经营费用TAP的10%？因为当你缩减费用时，你可能会意识到有些费用会对企业产生负面作用，你没法及时用替代品代替它，你可能需要重新接受一些费用，我称这种费用为“反弹费用”。它会产生，我们只是需要做好准备。

## 团队瘦身

劳动力成本一般都是企业经营中最贵的部分。你的劳动力成本合计之后，可能会被归为P费用。你当然需要员工，但也许并非全部。所以，你要一个人一个人地评估你的劳动力成本，将里面的P费用与R费用和U费用分开。

如果你的公司正在堆积债务，很常见的原因是劳动力成本太高。削减劳动力成本的问题在于我们的大脑会很快找出辩护理由，让员工留下：公司是我的，我没法自己工作，我需要指导团队工作。此外，他们需要工作（没错）；他们是公司的一部分（可能也是真的）；公司没有他们会倒闭（绝对不可能）；如果我裁掉他们，我就没人干活儿了（几乎不是真的）。

人员过多的企业家要么试图尽快从业务中脱身（他们喜欢认为自己现在是经理，或者更好听点，需要花更多时间放在合作“愿景”上），要么相信系统并非企业的核心（其实恰好相反）。你需要裁员。你必须认识到，从操作业务切换到管理企业可不像切换电灯开关那么容易，这是个渐进的过程。通常一个人员过多的公司里最未充分发挥作用的员工就是你自己——老板。是时候回去真正操作些业务了，未来我们将逐渐让你自内而外地进行转变。

现在，回到你人员过多的公司，评估每一个人，确定他的职位对于业务是否必不可少（不是人，而是职位）。如果某人身兼多个职位（比如，你的前台接待是否还是内部推销员），问问你自己，是否每个职位对于业务都必不可少。

下一步，评估你的团队成员。如果他们都被归为P，他们要么需要被挪到企业内部的其他职位，帮助企业赚取更多利润，要么可能被公司裁掉。现在该准备裁员了。在详述之前，我想让你知道，我知道这有多糟糕。我知道你有多想避免这样做，因为我也曾如此。曾经有一天，我要在我拥有25名员工的公司

里裁掉10个人，那是我职业生涯中最艰难的一天。我不得不裁掉几乎一半人，不是因为他们做错了什么，而是因为我的错误——我搞错数字了，我雇人又快又频繁，还毫无必要。

我还想让你知道，无论这有多糟糕，裁人都是必要的。试图留住公司无法承担的几个员工，只会让事情更糟糕，甚至导致所有员工失业。因为优先裁掉业绩不好的员工和公司非必要的职位，你不仅是在节省留住这些员工的成本，还在构建更有效的基础架构。

记住，解雇了员工，你还给了他们寻找更合适的工作的自由。没错，解雇那些你雇来时诚信良好的员工，让你感觉糟糕透了，但如果把他们留在没有前途的岗位上会更糟糕。我亲身体验过，就在今天早上，我查询了那天我不得不裁掉的10个人的领英档案，他们现在都有了更好的工作。

在裁员时，找个第三方（或许是你的企业合伙人，你的人力资源主管，或者你如果在内部找不到人，可以找你的律师——这是你需要承担的少数费用之一）见证裁员，请他们在与每位员工会面时帮你解释形势。在律师的许可下，首先，向员工解释裁员理由；其次，提供你能负担的支持，比如帮助推荐他的简历甚或提供一些遣散费。

绝对不能对员工降薪。要求所有人在工资更少的情況下继续努力或者更努力地工作，比继续裁人更加打击公司的士气。我曾这样做过，结果整个队伍都灰心丧气了，剩余员工几乎有

一半都开始寻找一份更稳定的新工作。突然之间，很多人开始请病假，我的一名关键员工也找了另一份工作。

## 更多缩减项目

现在最困难的部分结束了，除了你标记为P的费用外，让银行停止账户里的所有自动扣款，然后通知你的供应商，你正在停止自动扣款，以后会用支票付钱——我可没建议你还不债或者毁约，我只是想让你强烈地意识到你支付的每一笔款项。

给每一家信用卡公司打电话，请求他们给你发一张有新号码的新卡，并告诉信用卡公司，旧卡上的任何一笔付款都不能算在新卡上。（很多信用卡公司这样为你提供方便，但这是你不想要的方便。）你需要这样做，因为你的旧卡已经被连累——被你自己。这一步也将停止自动付款，然后，就像上一步做的一样，通知每家供应商，你正在取消自动付款。在标记了P、R和U费用后，这种简单而有效的方法可以处理你可能遗漏的任何一笔费用。

这些经常性费用会产生隐患。我曾掉入定期健身房会员费的陷阱。我在信用卡账单上见过这笔费用，但因为每个月“只有29美元”，我无视了它。我再也没去过健身房，但我告诉自己：“我会继续付这笔费用，因为这个月我会找个时间去健身房的。”

然后，某天我的信用卡因为可疑活动重发了新卡。（可能我的信用卡公司怀疑我怎么既能成为健身房的长期会员又是麦



当劳的常客。)在信用卡被取消的当天，会员费也停止了。

但故事没有就此结束。当时我意识到自己锻炼得远远不够，所以我叫了些朋友一起开始锻炼。其中一位朋友是同一家健身房的会员，一周可以免费带一位客人进去。猜猜谁和他一起？如今我在同一家健身房一年平均锻炼五十几次，分文不用付，而他也锻炼得更多了，因为他有了一位积极的健身伙伴。

关键在这里：削减成本是极易推到明天去做的事情，这是“明日综合征”——我明天再做。对于我自己（我猜你也一样），拖延的事情堆积一年以上是很快的。通过重发信用卡，你再也不会拖延削减成本。

你可以等一天再做的事情在这里：你计划今天购买的东西。还记得那个我失去第一笔财富，成为死亡天使的故事吗？你可能记得到最后，我投资的公司只有一家没有破产。唯一的幸存者是刺猬皮革制品公司。公司老板保罗·沙伊特（Paul Scheiter）是个出色的家伙，我认为他是我最好的朋友。

几年前，有一次我去密苏里州圣路易斯拜访他，在开车去他的皮革工坊的路上，我们经过了一家家得宝门店。经过时，保罗说：“哦，我需要为办公室买点电气用品。”然后他笑起来，继续驾驶。

“怎么不买了？”我问。

“我会买的，”他回答，“不过再等一天。”

第二天，我们开车经过同一家家得宝。保罗看着标志牌，咧开嘴大笑，然后转开视线继续驾驶。我问他：“我们不是需要电气用品吗？”

“我们绝对需要。再等一天。”

这个模式持续了整整一周。到了拜访结束，保罗驾车送我去机场时，我问他为什么他还不去买那些他需要的电气用品。这时他跟我分享了他的“再等一天”技巧。

如果保罗需要买东西，他会挑战自己再过一天没有这种东西的生活。每一次他放弃买什么东西的机会，他就会受到鼓舞——他为又能忍受缺乏这样东西一天而感到兴奋不已。

有时候，在玩这个游戏时，保罗发现他不再需要原本打算去买的产品或服务。玩这个游戏打开了其他可能性，并真正测试了你对某样东西的需求度。有时候你没法绕开，你不得不花钱买某样东西，因为你真的需要；而通过“再等一天”，你不仅把账户里的经营现金又留住了一天，还给自己多了一天想出替代方法的时间。

（1）砍掉列出来的任何U费用（非必要费用）。如果你怀疑自己是否真的能砍掉它，那么砍掉它。费用项目加回来总是很容易。对于R费用（可替代费用），是时候该谈判一下了。当某笔开支可以被代替时，你就处于了谈判位置。一切都可商量——你的租金、信用卡利率和债务、你的供应商账单、你的软件许可、你的互联网费、你的体

重、身高、年龄，一切。你现在的工作是联系每个供应商，在不伤关系的情况下，以最有意义的方式减少成本。但是不要直接打电话，先做点研究，找到可替代的、更便宜的提供者，做好接受替代品的准备。

(2) 从小的必要费用开始谈判，锻炼自己的谈判肌肉<sup>[1]</sup>，慢慢强大到可以谈判更大的费用。谈判本身是一个大主题，但是现在，要认识到表现强硬并非总是最有效的途径。表现得有教养、坚定、愿意让步最终达到双赢是最佳方法，目标是以更低代价得到同样的结果。这并不意味着你需要以更低价格保持现状不变，你还能找到替代品——或许是不同的东西，但更便宜。例如，一些酒店会收房间的网费，一些则不会。如果你没法让酒店取消或减少房间网费，问问酒店大堂的Wi-Fi（无线上网）密码，去那里工作。

(3) 对于每笔你能够永远取消的费用，在上面划一条波浪线；对于每笔你可以减少的费用，划一条直线。现在将节省的总额合计一下，看你是否达到了目标数字。记住，目标是低于经营费用TAP的10%。如果你还没完全达到，没关系，我们会回过头来处理。现在，任务完成。如果你成功实现了费用削减目标，也没有喝多，我要说你干得不错。喘口气，感受一下巨大开支的压力离你而去的感觉。这是艰难的一天，但是完成了它，你就已经将自己推向了巨额利润。

现在你已准备好高效增长你的企业了。

削减成本令人尴尬。你的名声不错，你吃饭总是买单，或者开着一辆好车，你是那种开比萨派对、发假日奖金的“好老板”。一旦你完成了“债务冻结”，你感受到的轻松会远比你害怕的尴尬更强烈。

无论你欠了多少债务，记住，总有出路。不只如此，记住，你不是第一个走出来的人。很多人都从财务绝境中恢复了过来，关键之处掌握在你手里。

成功的新定义不是最多的收入、员工和办公场所，而是通过最少的员工以最便宜的办公场所获得最大的利润。它基于效率、节俭和创新制胜，而不是规模、气派和外在。我们的任务是转变创业者对成功企业的看法——由“赚得多”变为“省得多”。我们的任务是革除创业者贫困，要实现这点，实施“债务冻结”总是直击要点。

## 如果你欠银行100万美元

银行业有一种说法：“如果你欠银行1 000美元，这是你的问题。如果你欠银行100万美元，这是银行的问题。”记得皮特吗？在那次电话后，他创建了一个利润账户，疯狂地缩减费用，然后打电话给银行。几乎一切都可谈判，当你欠银行100万美元，却还不了钱时，银行会听你的想法。皮特想出了一个非常可行的还款计划，三个月内，他已经解决了5%的债务，还实现了赢利。他还加入了一个互助小组——我的小组，我们互相监督了多年直到现在，尽管我发誓要对皮特的进展保密，我还是直接说出来吧：非常了不起。多年前皮特打电话给我的那个晚上，可想而知，他身心崩溃，现在他却是自信的典范。皮特的做法是借由小行动的力量，一系列持续的小步骤可以产生大成果。

使用“绝对利润”原则得以偿清百万美元级债务的远不止皮特一个人。就在我修订本书时，我收到了一支小联盟棒球队萨凡纳香蕉队的老板杰西·科尔（Jesse Cole）的来信。杰西附信寄来了他的棒球卡，照片中他穿着一件明亮的香蕉黄西装。我很高兴，杰西很明显是我喜欢的那种人。

杰西在信里介绍，他一年前读了《绝对利润》，遵循这个系统，他将俱乐部提升到了一个新水平。因为当时我离出版商的交稿截止期只剩4天，所以我打电话采访了杰西。我必须要将他的故事加进我的书里。“绝对利润”拯救了一支棒球队？这

可是个大新闻。我的意思是，现在光想到这点都能让我骄傲得喘不过气来。

作为两支棒球队——萨凡纳香蕉队和加斯通里亚灰熊队的老板，杰西将生意重心转至娱乐，复兴了球队。尽管大多数老派的球队老板致力于建设更好的棒球队，杰西却改变了目标：这样球队不只打棒球，还要吸引球迷。他引入了舞蹈教练教球员们跳舞，让他们局间在球场表演；他组织了奶奶选美大会，带来了各种美食，包括你可以想到的各种烹饪方式，比如炸、烤、煮、捣碎、切片、切块制作的香蕉。几个月内，俱乐部从大概填满200个座位变成了4 000个座位全卖光。

此时，杰西和妻子选择摆脱超过100万美元的债务——他们只用两年就欠下了这么多。

“我们思考了我们的生活质量，我们承受的压力，我们每晚只能睡两三个小时的事实，然后决定使用‘绝对利润’系统摆脱债务，”杰西解释道，“它奏效了！我们偿清了一大笔，两年内我们付了130万美元给灰熊队和香蕉队的前老板，我们将实现100%的零债务。”

现在，我想在这里停一下，为即使在欠债的情况下也要选择赢利做一下有力论证。事实上，当你欠债时，你需要比以往更能赢利。有些人说他们在还清债务前没法赢利，但这并不正确，因为摆脱债务的唯一办法是赢利。债务积累是因为你的经营费用超过了支付它们的现金，所以你必须去借钱，你去贷

款，申请信用额度，结果一叠闪亮的塑料信用卡。然而获得比你目前开支更多的钱的唯一办法是赢利。

要清楚，杰西和妻子运营着两家赢利的棒球俱乐部，区别在于他们使用利润分红根除了债务，他们没有无节制地花钱。实际上，他们在收获或许是“绝对利润”最大的好处——必然的创新。例如，大部分棒球俱乐部不自觉就购买了一种售票系统，每个赛季需要运营费30 000美元，每售一张球票还要给售票系统公司一份回扣。尽管他们有钱跟随这个潮流，但他们是“绝对利润”企业家，他们知道必须找到这种昂贵售票系统的替代办法。

“我们最后花6 000美元买了10万张香蕉形状的打印球票，”杰西说，“这很简单，还有助于推广品牌，它花的钱比其他系统少多了。”这种球票还能起另一个作用，它们是纪念品。创新的终极意义是以更廉价的资源获取更多的利益。

对于每笔费用，杰西会问它是否适宜他们的整体品牌——娱乐胜于棒球，以及他是否绝对需要这笔费用。如果他不需，他会找到办法抛弃它，或者打很大的折扣。

杰西的成功很杰出，通过创新和天才，他拯救了两家困境中的棒球俱乐部。如果你像杰西一样，当前的主要事项是减除债务，那么至少给自己留一小份利润。大部分利润分红拿去还债，但是留一小部分（1%）用来奖励你自己，或许是一个美味的香蕉船冰激凌。

## 事半功倍

你同样也必须利用小行动的力量。以最少付出获得的最大回报是什么？在涉及纠正错误时，我们需要获得情绪的动力。这种情况与去健身房类似，如果你10年来第一次回到健身房，像疯狗一样锻炼，你可能在头天会感觉很不错，但是一两天之内，你会浑身酸痛，导致可能再也不会去健身房了。一次疯狂努力后很少能获得动力，获得动力要慢而不懈，微小、重复、持续的行动，串在一起，能形成强大的动力（把这句话快速说10遍）。

戴夫·拉姆齐（Dave Ramsey）在他的名著《资金运转完全手册》里解释了“债务雪球”的概念。这个概念反逻辑，但完全符合人类的心理活动。拉姆齐告诉我们，逻辑会让我们先偿还利率最高的债务，但这并不会产生情绪动力，反而会慢慢毁掉让你感受到动力并让你重焕活力以对付下一笔债务的契机，任何契机，因为该契机已被全部还清。拉姆齐认为，你应当将所有债务从小到大分类，无视利率高低，只有在两笔债务数目相同时，才考虑首先偿付利率高的那笔。

拉姆齐告诉我们在偿还所有债务时，每次只还最小还款金额，除了清单顶端那笔——最小的那笔，然后全力尽快解决第一笔债务。一旦第一笔债务付清，接着对付清单上的下一笔，将你用来支付第一笔债务的钱作为最小还款金额；一旦第二笔还清，再还下一笔，将支付第二笔债务的钱作为第三笔债务的最小还款金额。看清楚雪球怎么滚大的没？看清楚你根除债务



的热情和兴奋是怎么增长的没？每次支付的钱不用超过之前的花费，你会获得越来越多的乐趣。苏茜和戴夫都会为你骄傲。

但是拉姆齐的方法，还有苏茜和我（以及任何稍微清醒的人）的方法的诀窍在这里：在偿还旧债时你不能增加新债。否则只是将钱挪来挪去，还清旧债，又欠新债。你需要首先“冻结债务”，然后才能摧毁它，一劳永逸。

## 采取行动：打倒债务！

第一步：从“债务冻结”开始。停止支付任何经常性款项，消灭一切你不需要的开支，不惜一切代价让你的“月度开支”低于“即时评估”建议的10%。

第二步：用99%的利润份额偿还债务。剩下的1%，你仍需要用于庆祝。我知道这点数额不多，但你仍可以奖励自己，即使你被还债所累，你仍需要在过程中庆祝，现金利润分红（无论多少）会帮你做到这点。

第三步：从“债务雪球”开始。还清你最小的一笔债务，在清偿每笔经常性收费账单的过程中，用空出来的款项对付下一笔最小的债务。

[1] 要锻炼你的谈判肌肉，从谈判小的替代性费用开始，慢慢强大到可以谈判更大的费用。谈判本身是一个大主题，我建议你读一下罗杰·费希尔（Roger Fisher）、威廉·尤里（William Ury）和布鲁斯·巴顿（Bruce Patton）合著的《谈判力》（*Getting to Yes*）。也就是说，在我自己写一本这方面的书之前，我建议你读这本。



在企业内部找钱



你的公司比你想象的有钱，你只是不知道去哪里找——迄今为止。

有一次做完“绝对利润”的报告，我受邀与伟事达的董事会成员共进晚餐，伟事达是一家由企业老板、总裁和执行官组成的机构，他们自称“世界一流首席执行官组织”。这是一个独特的场合，因为以往我都是站在几百人面前演讲60分钟，然后下台走人，现在我却是坐在圆桌边，要坐上几个小时迎接“绝对利润”相关问题的猛攻。

有位执行官是席间唯一的咨询顾问，他阐释了自己认为“绝对利润”没有作用的理由。为了保护他的名声，我叫他“错先生”吧。他提到了所有经典的荒谬观点。“除非你已经产生利润，否则你没法突然一下子就能拿走利润。”“错先生”奚落道，环视席间寻求赞同。“利润是底线，”他争称，“创业者如果想要增长，不可能节省开支。”等等，等等，等等。错！错！错。最后一句迷思真的惹恼了我，因为正是这种思维阻碍了企业老板们，不仅让他们不能从艰苦努力与才华中获益，还阻碍了企业的增长。

接着另一位绅士，我称他为“创新者先生”，灵光一闪，不假思索地脱口而出：“隔开卡车，隔开卡车，隔开卡车。”所有人都看着他，以为他脑子有毛病，然后他做了解释。

他说：“我用自己的‘绝对利润’版本发展了一家5 000万美元级别的公司。”

“创新者先生”解释，他的公司运送的润滑油有两种主要客户：一次储存数百加仑的企业，比如捷飞络，以及将夸脱<sup>[1]</sup>包装的润滑油放在售货架上的零售店，像沃尔玛。他用两种卡车运输润滑油：油罐车运给各地的捷飞络，货架卡车运给沃尔玛。他的企业几乎将每一方面都复制了一遍：两种卡车、两种司机、两种客户服务团队，每样都是两种。

“成本太高了，我们勉强维持着。”他说。

“创新者先生”知道他必须要削减成本才能实现赢利目标。所以他逼迫自己在服务同样数量的客户基础上，削减至少1/3的成本。他持续询问自己一个更大、更好的问题：我们怎样才能以1/3的成本继续做好目前的事情？

然后有一天他想到了。“把厢式货车隔成两半怎么样？”他讲述道，“一边是罐式，另一边是货架。”现在他的公司能由同一个司机驾驶着同一种卡车将油运输到各地的捷飞络和沃尔玛。“创新者先生”把想法化成了行动，最终超越了他的目标，将费用缩减了几乎一半。这个简单的转变让他得以将勉强维持的企业发展为一家5 000万美元级别的公司，有着很好看的损益表底线数据。

“错先生”没有再放厥词，“创新者先生”微笑着付了那次吃饭的账单。

钱遍地都是。<sup>[2]</sup>钱总是可以通过精简和创新找到，一切从问出那个大问题开始，那个不可能的问题，那个其他人不敢问

的问题，除了你没人敢问。

## 挖井比等老天下雨更明智

我从没遇到过企业家不想雇那种商业奇才的，那种能靠着一笔又一笔的大单扭转乾坤的神奇推销员，就像那些公司所说，他们能让你拿到你的曾祖母萨丽无人认领的财产。请别介意这个事实：我们这些热爱自己公司和做法的老板和领袖才是终极的奇才，正是这种解决现金流危机的顶行式方法才拖了公司后腿。如果你的效率不高，那么为了更多收入而发动销售队伍也不会帮助你的公司，因为归根结底，新客户产生的收入总是对应着相应的成本。这一切可能得不到遏止。

如果你想提高盈利能力（你最好想要这样做），你首先就必须提高效率。仅仅关注销量的增加就像在房子边上摆一堆水桶，穿着遮羞布大跳狂热的祈雨舞蹈，却无视你脚下的大量水源。

以爱达荷州为例。爱达荷人每年只能享有平均17英寸的雨量，比全国平均值低20英寸。因此，该州95%的水供应来自地下。135英里<sup>[3]</sup>长的大迷河汇集落基山的水，流经爱达荷州，然后直接消失在地下。从大迷河、斯内克河以及其他地下水源来的水汇集在斯内克河含水层，分布范围广达400英里，这些水能满足爱达荷州大部分的农业所需。你现在正大嚼特嚼的爱达荷土豆，多亏了地下水供应，而不是爱达荷人在互联网上学到的祈雨舞（尽管爱达荷人知道怎么配上他们的放克音乐）。

为什么你应该关心爱达荷和那里的地下湖？因为你公司95%的盈利能力取决于表面下（销售之后）发生的事情，而不是明面上的事情（销售本身），就是这些发生在“地下”的事情将助你“找到”大笔财富。



## 利润挤压现象

几年前我受邀在华盛顿特区举行的全球学生企业家奖颁奖典礼上做报告，全世界各地的一流大学生、企业家汇聚一堂，因为他们惊人的影响力接受表彰。典礼那天早餐时，我坐到了格雷格·克拉布特里（Greg Crabtree）边上。格雷格是《简单数字，直率谈话，巨大利润》的作者！格雷格马上吸引了我的注意力，他正在和餐桌上另一位先生谈论大学橄榄球。我插入了他们的讨论之中，不久谈话转到了企业家和赢利。我记得当时还在想：“等等，我们谈的是大学橄榄球和赢利。上帝真的存在！”

格雷格讲述了一些他在自己书中分享过的关于如何使赢利最大化的信息，之后我问道：“有没有利润太高这回事？有没有天花板？”

“你总是想要扩大利润，”格雷格回答，“事实上，你必须如此，因为总有外部力量持续不断地带走你的盈利能力——你的竞争者。在你寻求赢利增长的过程中，甚或你不去寻求，你的竞争者都在做着同样的事情。每个人都试图变得更能赢利。随着企业变得更能赢利，竞争压力发挥作用，为了吸引更多顾客，价格开始下跌。

“当你成功使盈利能力出现飞跃时，竞争者会发觉这点，他们做到同样的事情只是时间问题。接着有人为了得到更多客

户会降低价格，其他所有人，包括你在内，为了维持生意，不得不做一样的事情。利润就是这样被挤压出去的。”

我们都见过格雷格反反复复描述的这种现象。例如，平板电视机。它于21世纪初开始在市面上流行，但直到2005年左右仍是一种奢侈品，后来大屏幕电视机的成本开始每年下跌25%。到21世纪的第一个十年末，供应商将价格下降得如此之狠，以至于零售商实际上是在送电视机。后来，因为电视机的制造变得越来越容易，利润飙升，但只持续了很短一段时间。没过多久，所有人都开始再次降低价格来俘获需求，甚至已经到了现在这种地步，看起来似乎零售商需要付钱送你一个小的或者去年型号的平板电视机。奥丽维亚牌平板电视机的制造商Syntax的首席执行官詹姆斯·李（James Li）这样谈论他的竞争对手：“如果他们降到3 000美元，我会降到2 999美元。”

利润是种狡猾的动物。当你的利润率高时（通常超过20%），人们发觉后几乎会立马开始复制你的做法，他们会寻找办法比你的公司更好、更快尤其是更便宜地完成。无论如何，我不是在说你应该停止投资效率建设，从而（暂时地）增加利润。我的意思是即使你认为你很擅长赢利，实际你并不是，市场竞争最终会很快挤出你的利润，所以你要继续寻找更好、更快和更低廉的做法。好的一面是在你维持稳定的利润分配比例时，你自然会被迫找到办法，例如，当竞争发挥作用，价格下跌，你的利润分配会感受到这种挤压，这意味着是时候再次创新了。

## 事半功倍

现在你已经弄清楚了，单单关注顶行数据不能赢利。事实上，销售额大却缺乏效率，只会让效率更为低下。换句话说，销售额越大，你越不可能赢利，这是一个恶性循环。所以也许需要缓一下或者停止销售，同时寻求提高效率的办法。在关注销售额之前，你必须先搞定你的基本效率问题。还记得那个牙膏的比方吗？把这个过程视作将你的普通规格牙膏换成旅行装牙膏，你会怎么让它更耐用？记住，帕金森定律是你的盟友。一整管牙膏可以用4个星期，一管快用光的牙膏也可以做到。这要求在节俭（谨慎使用）和创意（像扭、转、挤压牙膏一样压榨你的头脑）间取得平衡，才能做成其他人之前都没想到过的事情。

效率能增加你的利润率，或者增加你从每件产品或服务中所赚取的利润金额。增加的利润率会在无须增加销量的情况下提高公司的利润。到时候，你再次启动销售机器（我们以后会讨论），利润将一飞冲天。所以方法很简单：实现更高的效率，卖得更多，再次提高效率，卖得再多一点。随着时间的推移，效率和销量你追我赶地提高，最终两者会同时发生。

让你的公司更有效率，可不仅仅是取消多余的休息时间和划去开支。想要利用在公司表面之下流动的利润地下河，你需要研究企业每一方面的效率。用同样或非常相似的问题服务同一类型的（好）客户，以及完善解决方案，这样你能用这些方案始终如一地解决他们的问题，这是提升效率的两条路径。你

想要复制你最好的客户——那些需求一致的客户；反过来，你想要减少流程的多样性——那些最能满足你最好客户需要的最少流程。想想麦当劳，这家公司是棵摇钱树，因为它用很少的产品，薯条、汉堡包和炸鸡，为饥饿的人们提供食物。至少在那个时刻，那些人对饥饿的关心超过自己的健康。用可以重复的最少产品服务核心顾客的一致需求，这就叫效率。

我想让你为自己树立一个大目标：研究你企业的每一方面，搞清楚如何做到事半功倍。这是件大事，所以我会再说一次：如何做到事半功倍？

这里的“事”指的是财务成本和时间成本（你的时间、员工的时间、软件的时间、机器的时间）。例如，如果你拥有一家扫雪公司，目前每小时能扫一个停车场的雪，我会要求你搞清楚，如何在30分钟（一半时间）扫掉两个停车场的雪（功倍）。

你的第一念头可能是：“你说得倒容易！这不可能，迈克！你不了解我的企业！你疯了！”我不会被批评惹恼，甚至是那些从未翻开过本书的人的宣泄，因为我知道大部分唱反调的人都是出于恐惧。也许你也吓坏了：也许你已经为企业做出了个人牺牲，你可能再也找不到牺牲的理由了，因为你将拥有陪伴家人和朋友的时间；也许你害怕用更少的时间做得更多会让你的作用无足轻重；也许你担心顾客如果知道你能事半功倍的话，可能不想再付这么多钱。

不管理由是什么，如果你相信这种方式不可能提高效率，你就陷入了“让别人操心”的模式。问题是，我的朋友，别人真会搞定，这只是时间问题。

相反，如果你说，“唔……我思考一下。我会找到办法”，你就会让公司走上赢利一飞冲天的道路。为什么？因为创新会以小进步、大飞跃，以及两者之间的任意幅度发生。做到事半功倍是迫使你认真思考的大目标，它会带来小的和大的进步，一切都会体现在底行数据上。

以更少的资源实现更好的效果就对我的企业产生了重大影响。我在刺猬皮革制品公司非常积极，“绝对利润”的实施所激发的创新度，我强烈怀疑皮革业从未有人达到过。为了不买皮革业常用的传统昂贵设备，我们被迫寻找更便宜的新方法来实现同样的效果（很多情况下，我们实现了更好的效果）。当你在家得宝、好必来及其他废品场四处搜寻材料时，你能努力实现的东西非常惊人。（强力胶布很有用，哥们儿。）我们发明的新系统以1%的成本实现了比行业标准更好的效果。因为实施“绝对利润”，我们进行了数百项创新——调整、改造、创造全新系统等种种创新，都是因为我们不得不这样做。我的编辑强烈要求详细描述我们的发现，但因为我们的流程是专利，我不得不搁置了这个要求。对不起，考希克，我可不想让你离开图书行业去创办一个富有竞争力的皮革企业！

大多数企业家只关注小的进步：“我怎样才能让这个加快几分钟？”小问题只会产生小答案。渐进改善和巨大发现，两者你都会想要，而问出大问题会让你两者兼得。

将一个停车场的扫雪工作加快5分钟对你的底行数据产生不了多大的影响，取消休息时间或者在该上厕所时“憋住”也一样。

但是如果你越关注大幅提高效率，例如除雪速度加倍的扫雪机，你就越能接近事半功倍。你会发现所有小步骤将共同起作用，让你更接近最终的巨大胜利。这种效率的提升会随着销售额的增加而放大，那就是比例的力量。因为现在你能更高效地为每个停车场扫雪，每个新账户都是增加利润的机会。

还记得“创新者先生”吗？他问：“我怎样才能削减1/3的成本，还能服务同样数量的顾客？”隔开卡车，隔开卡车，隔开卡车！

还有另一个卡车故事：你知道UPS（联合包裹运输服务公司）的车几乎总是向右转弯吗？2006年，UPS敢于问出了关于油耗的效率问题。他们发现，UPS司机在左转道上花的时间越少，等红灯和过路口烧的油就越少，每一司机的空闲时间也越少。UPS现在每年能从这一改变中节省600万美元。

UPS没有在大第一次效率改革后停下脚步。下次你看到他们的司机运送包裹时，观察一下他，找找他的钥匙。提示你一下：钥匙不在他的兜里（这是个福利）。UPS司机发现，每次回卡车时在兜里掏钥匙会花掉5-10秒时间（或更多）。UPS发现，将钥匙挂在小指头上更有效率。现在，UPS司机只用快速转动手腕就能拿到钥匙。将这节省的5-10秒时间乘以一天的50个站点和无数司机，你会得出一个巨大的节省数目。

而且他们没有就此停步。UPS还发现每两天一次而不是每天一次清洗卡车可以节省数百万美元。随着时间推移，这节省了海量的时间、能源和水，而卡车看起来一样闪亮。

瞧，在你第一次听到我的挑战时，或许这看起来不可能，但如果你从未严肃问过自己“我怎样才能做到事半功倍”，你又怎么能知道你不能？

## 逐步削减费用

韦斯利·罗沙（Wesley Rocha）10年都没有涨过工资。作为LinkUsystems（一家为房地产业和小型企业提供市场服务、工具和网站设计的公司）的创始人，韦斯利看着公司增长，自己的收入却停滞不前。“我那时不明白为什么尽管我们似乎赚了更多钱，却从来存不下来，我一直为财务状况感到焦虑。”

韦斯利在一个周末读完了《绝对利润》，他很快意识到自己的费用完全失控了。“我没法在不严重损害项目或者企业的情况下立即实施（削减成本）。我确实需要所有员工，需要支付90%的费用，因为我们被卡住了，我们做出过承诺，”韦斯利说，“我害怕太快实施‘绝对利润’会出什么差错，所以我不得不开始思考怎样才能小心地削减费用。”

慢慢地，韦斯利开始一步步削减费用。“不幸的是，去年我不得不解雇了6个员工，但是通过砍掉不能赢利的产品和服务，通过再创造和优化流程，通过提高企业其他部分的效率，我得以填补了因他们离去而留下的空缺。”韦斯利解释道，“现在，在一个项目上马之前，我就能够确定什么费用可以支付，否则，我们就必须想别的办法。”

“想别的办法”，这句话我爱听，不，“我们不得不找更多的钱支付它。”不，是时候摩拳擦掌，找到走出迷宫的另一条路了，因为不会有外界援助。



在实施“绝对利润”的第一年，韦斯利的利润翻了番，这让他的年收入增加了大概46%，在工资和支付款之间。“我能够留出钱交税，用利润交首付买了一栋房子，这在以前是不可能的。”

再次出现了这个词：不可能。起初，韦斯利认为自己不可能做到缩减费用的同时还能继续服务客户。然而，在一年后，他做到了，这让他得以做到另外一件“不可能”的事情。他用了10多年呕心沥血经营企业都做不到的事情：省钱付了房子的首付。在过去的每一年，虽然企业有增长，但他留不下一点钱，然而通过缩减费用和提高系统效率，他在企业内部找到了钱。

你不必非得在放下本书后马上精简员工，你可以慢慢进行，只是一定要启动。

## 炒掉坏客户

如果你读过《南瓜计划》，你就知道那本书表面上被标榜为帮助企业领袖将公司成长为行业巨头的系统，其实它暗地里是一本关于效率的书：抛弃吸干我们、吃光利润率的客户，我们就可以用更少的资源做到我们最为擅长的事情，为那些我们服务得特别好的客户留出位置。归根结底，我们既要提高顶行收入，也要提高底行收入。

芝加哥的企业增长咨询公司Strategex推动的一项研究核算分析了1 000家公司的税收、成本和利润。他们的发现完全就是“废话”时刻，就像“废话，我知道这个，但我从未在自己的企业里对此做过什么，因为我就是喜欢受罪”这句话里的那种“废话”。

Strategex将每家公司的客户根据其产生的收入大小按降序分成4类。例如，如果一家公司有100个客户，将产生最多收入的25名客户列入前1/4，将接下来25名产生收入最高的客户列入第二个1/4，以此类推。Strategex发现，前1/4的客户产生了总收入的89%，而最后的1/4的客户只与总收入的可怜的1%有关。

更糟糕的还在后面，研究发现，服务每一类客户所需付出的努力（成本和时间）差不多是一样的。这意味着服务一名带来大笔收入的客户所需要付出的努力和服务一名对收入几乎毫无影响的客户是一样的。

然后令人感到尴尬的“吸气”时刻来了。Strategex的利润分析显示，前11 4的客户产生了一个公司150%的利润，中间两个四分位组的客户实际上收支相抵，而最后的11 4，也就是只产生1%总收入的客户，却让公司损失了利润的50%！到头来，最好的客户产生的利润被部分用来抵偿了最差客户所导致的损失。

我确信你太了解这种情况了。那些给你付不了几个钱的客户，却总是抱怨你收费过高，做得又不好；那些什么事情都让你再三重复的客户，却从不为你的工作或者时间付钱。这些客户正在花你的钱，摆脱他们，快！

抛弃帮你赚钱的客户乍看起来反直觉，但不要忘记我之前说过的：并非所有收入都一样。如果你移除最差的非赢利客户以及与之相关的非必要费用，你会感受到利润率的飞跃和压力的减少，通常几周之内就有成效。同等重要的是，你会有更多时间寻找和复制那些最好的客户。我数不清有多少读者分享过他们的故事，在实施了我在《南瓜计划》中透露的这个增长策略（以及其他）后，他们的顶行和底行收入大大提高。我知道这听起来像吹牛，但我真的没有吹牛。这个系统不是我想出来的某种奇迹，它只是简单的数学。

我知道你在挣扎着想“支付本周工资时还要抛弃客户”，内心很忐忑，特别是如果你还在努力争取客户的阶段。但是记住，与利润相关的是分配比例，而不是单个数据，所以放轻松点。从抛弃篮子里的一个烂南瓜开始——那个你有时会幻想把他送往一个荒芜小岛或者运到火星的客户。那个客户在你和员工心里造成的不适情绪会立刻消失。你从其他客户那里赚来的

利润，你为了留住这个坏客户而付出的花费，现在都会留在你的口袋里。既然不再需要去满足他的特殊要求，你就有了时间和精力去寻找另一个更好的客户——理想的客户，最好客户的复制品。

## 复制你最好的客户

我想让你花点时间，想想你最喜欢的客户：你总是会接他电话，会毫不犹豫对他说“是”的人或公司。毫无疑问，这个客户会按时足量为你的服务付钱；他信任你、尊敬你，也听从指令；你喜欢这个客户，他也喜欢你。现在假设这个客户拥有5家相同的兄弟公司，它们都想和你合作。这难道不会让你的企业兴旺吗？难道服务这些客户不是很容易吗？难道这不会让你的底行收入保持健康吗？我们假设有10家相同的公司，或者100家相同的公司。

对于世界上任何一家B2B（商对商）企业来说，赢得其最好的客户的100个复制品将让其跻身行业前列，它会统治行业。对于B2C（商对客）企业也是这样，就算它们的客户只有10%表现得像头号客户那么好，这些企业也会统治行业。

拥有相似需求及极相似行为的客户具有几个能魔法般制造利润的优点。

（1）你将变得超级高效，因为现在你服务的是极少却稳定的需求，而不是大量不同的需求。

（2）你会很喜欢与客户合作，这意味着你会自然而然地提供更好的服务，因为我们会满足我们喜欢的人的需求。

(3) 市场推广也会变得自动自发。物以类聚，人以群分（真的），这意味着你最好的客户会与其他具有你寻求的“最好客户”品质的企业领袖在一个圈子里。你最好的客户棒极了，记得吗？你喜欢他们，他们也喜欢你，这意味着他们只要有机会就会替你美言。

找到你最好的客户的复制品，恰恰就能提升效率，所以他们就像金子一样珍贵，找到他们，扶持他们，然后找到有更多最佳客户活动的圈子，与他们结交。

## 帕累托重叠

你可能熟悉帕累托原则，俗称80/20法则。如果你是历史爱好者，你应当知道维尔弗雷多·费代里科·达马索·帕累托（Vilfredo Federico Damaso Pareto），他是一名意大利经济学家，他研究19世纪晚期的意大利财富分配问题。他发现20%的意大利人口拥有80%的土地，他还观察到自己的花园中，20%的豆荚结出了80%的豌豆。接着他往下看自己的脚，惊呼：“我的天啊，我有5双鞋，但我80%的时间穿的是这双靴子！”

帕累托原则也可以应用到你的客户当中：20%的客户为你带来了80%的收入。更进一步，你80%的利润来自你提供的20%的产品和服务。

这一先进策略的关键在于联系了这两者——你的客户和你的商品。一部分顶级客户买了你大部分的赢利商品，

一部分顶级客户需要的是利润率最低的商品；同样，一部分糟糕的客户一直在买你的赢利商品，而一些客户始终就那么糟糕，反反复复买那些你不能赢利的商品。

一旦你看到了这种重叠现象，做出决定就会变得非常容易：摆脱那些只想要你最不能赢利的产品和服务的客户。满足那些不适合你公司的客户或顾客的需求，会让你损失金钱。

同时，找到新办法满足那些确实购买了你能赢利的商品的弱小客户。通常，如果你与他们当面商讨，设下新的期望，建立新的交流方法，糟糕的客户也可以变成更好的客户；你也要与不买你能赢利的商品的顶级客户会面，搞清楚怎么将赢利商品推销给他们。

当你关注“绝对利润”时，仅仅挑选你愿意合作的客户和顾客，你就能急剧增加你的利润。你不仅能靠削减不买赢利商品的弱小客户的服务费用省钱，你还能解放你的时间、活力和创意，关注你喜爱的客户，他们能带来利润。帕累托原则是一种先进的“绝对利润”技术，如果应用到你的客户群，它将具有双重用途——省钱和赢利。你必须喜欢上这个！

## 聪明地销售

我提到过我的园丁厄尼，但我想让你多了解一点他的历史。这段历史说明了事情陷入销售“兔子洞”的速度有多快。在秋天，我会付钱购买草坪服务，清理我院子里的所有落叶。几年前，这家企业的老板厄尼敲开了我的门。他说：“我注意到你家排水沟里有落叶。”他提出有偿清理掉它们。而我，就是他们所称的“易推销的人”。

于是厄尼扩展了他的服务范围。快钱！为了完成这个工作，厄尼买了些梯子装在卡车上。不过，上了房顶后，厄尼意识到他需要工具疏通雨水管。他还盯上了更多机会——损坏的瓦片、裂缝的烟囱和屋顶的软点，这是木头腐坏的迹象。再一次，他问我想不想修理，我说“好吧”，于是他跑出去买了些工具，一个雨水管疏通工具、一把带锯、水泥和砖瓦用品，他还雇了个临时工。厄尼到那天快结束时才回来匆匆完成了工作。为了在黄昏来临时照亮工作区，他甚至买了探照灯。

最后，我为所有的活儿支付了1 500美元。这对厄尼来说还不错，考虑到清扫草坪只能得到200美元。但他赚这1 500美元的那天，花掉了约2 000美元去投资购买工具等，外加来来回回的车马费和雇用工人的费用。

厄尼在我身上损失了钱，但他的销售额大幅增长了。接下来他打算用新设备和工具服务其他客户，从理论上讲，他将把钱赚回来，还会有盈余，但问题是，这种需求很少。随着账单



累积，为了卖得更多，压力开始增加，你最后会落到这种地步：处理你经验有限并且有时兴趣寥寥的项目。

随着你做的事情种类越来越多，你需要买更多工具和设备，雇更多的专业劳动力。而这一切东西都不会发挥出最大的潜力，因为你做了许多不同的事情，而不是一件事情。你的员工坐着无所事事；在你整理草坪时，你的梯子就白白倒在那里；在你修理屋顶时，落叶清扫机静静躺在你的卡车里。

你陷入了“生存陷阱”，最终你对任何事情都不是很擅长。例如，等厄尼结束那天的工作，他却说：“我明天会早点回来，再清扫这块草坪。”

为什么？因为他把排水沟里的树叶扔到了他刚清扫完的草坪上，还有瓦片等。他的额外工作要求他实际上重新干了他原本的活儿，而他买的所有新装备就躺在卡车里，没有用到。这种效率怎么样？什么效率也没有。

街对面，我的邻居比尔和莉莎雇了另一个伙计肖恩在秋天清扫他们的落叶。他的收费也是200美元。在厄尼修理我房子并赚了1 500美元的那天，肖恩又服务了4户人家，还敲了另外两户人家的门，看他们草坪的样子，他们也需要帮助。我猜，如果那晚厄尼和肖恩一道喝酒的话，厄尼会吹嘘自己完成了肖恩一倍半的销售额，但是最后肖恩会付喝酒的账。肖恩实现了高效工作，并将其视作盈利能力的秘密配方——完成更多的相同工作，以越来越少的资源带来越来越好的结果。

扩大销售是增长利润最艰难的方法，因为在最好的情况下，分配比例也保持不变；而在最差也是更常见的情况下，为了支持销售而产生的费用会更快增长，导致更低的分配比例和更低的利润率。

没有事先采取增效措施和搭建系统的销售是一种危险游戏，只会导致更多的费用和更少的理想客户。将效率策略应用到你的顶行收入上，炒掉坏客户，复制好客户，改良你的商品，充分利用你的资源，然后聪明地销售，这才是提高盈利能力的万全之策。

## 采取行动：抛掉重负

第一步：关注你企业的某一个方面（对你的最佳客户有好处的），逼迫自己弄清楚如何做到事半功倍。

第二步：用本章概述的参数，确定你最弱的客户，炒掉最弱的客户——我并不是建议你进入“不爽就辞职”模式——不要自断后路，礼貌地结束这些关系。你们不会再“约会”，但你们仍可以做朋友。

[1] 1夸脱=0.946升。——编者注

[2] “钱遍地都是。”以前我自己都不相信这个观点，直到我遇到了贝基·布兰顿（Becky Blanton）。我在《激增》里分享过她的故事。

[3] 1英里 $\approx$ 1.6093千米。——编者注



## “绝对利润”的高级技巧



我诚挚地邀请你参加“利润研讨会”，这可能是世界上第一个专门关注利润的会议。我在2015年发起了这个会议，据我所知，没有其他会议与之类似。在第一次会议里，参加人员只有会计师、簿记员和商业指导，他们学习了帮助客户及自己提高利润的方法。随后它发展成囊括各种类型的企业家、会计专业人员和商业专家的会议，他们想要学习和分享赢利策略。

在最近的这次会议里，我们办公室的埃琳·莫杰（Erin Moger，我们称呼她为莫）在进行一次关于“绝对利润”的问答报告时，有位参会者举手说，由于他的企业有特殊要求，标准的“绝对利润”基础五账户不能适用。

莫从台上往下看，说道：“如果有需要，可以添一个账户。”

就是这样。也许你有一家周期性的企业，钱的流动起起伏伏。此时增添另一个账户（具体来说是添加一个滴注账户）会有帮助。也许你需要不时地支付一大笔现金，添置设备，那么再添一个设备账户也会有帮助。

想要将“绝对利润”提升至更高水平，并根据你的企业定制它，真的很简单。按莫说的去做：另添一个账户。

当你为了适应你的独特需求而开始添加新账户时，你可以把自己当成“绝对利润”的高级用户。

就这样说吧：“绝对利润”相当于你第一次跑马拉松。在开跑之前，你需要保持体形，做好拉伸。所以请一定要继续阅读本书，但是在完成至少两个完整季度（180天以上）的“绝对利润”核心内容之前，不要实施这些内容。你有没有两周一次进行利润分配？你有没有在积累一些利润，不管它有多少？你有没有体验过一些利润分红？你有没有参与某种形式的会计活动？如果这4个问题你都回答了“是”（真正的“是”），如果你能够确保不违反规则，你就可以穿上跑鞋，向前跑了。

开始的时候你要放松自己，绕着街区走一走，然后开始进行“慢跑 - 走 - 慢跑 - 走”这样的活动，慢慢地，你将跑得更快，距离更长。现在你已经是他们中的一员了——跑步者。是时候为马拉松进行训练了。

## 高级简化

在自行实施“绝对利润”的几年后，我意识到，如果我深入调整我的系统，我就可以真正将我的金钱管理工作提升至更高水平。我在本书开始教给你的那些内容发挥了很好的效果，但是某些时候为了理解企业的财务健康状况，我仍然需要做会计工作。有时候我的存款并没有算作销售收入，它们只是偿还了费用。其他时候，客户会给我下一年将做的零星工作预先支付一些现金。有时候我需要进行大笔采购，而我想要省出这笔钱。我的企业不是唯一需要小调整的企业——我请教过的每一个人都需要，你也一样。而过程很简单，你只是需要多几个账户。

尽管开设额外的账户看起来没有简化过程，但其实绝对简化了。无论何时，你都能清楚、精确地了解你必须在企业的特定方面花多少钱，这样你才能做出更好的决定，而投入与那些账户不符的项目、供应商和开支中去的可能性将更低。同样，如果你在任何时候都完全了解有多少现金流入你的企业，你就能更好地决定需要将人力、物力投入哪里。

你已经开了5个基础“绝对利润”账户——收入账户、利润账户、税款账户、所有者报酬账户和经营费用账户，外加两个在另一家银行开设的不能碰的去诱惑账户：利润持有账户和税款持有账户。下面是我建议考虑开设的几个额外账户，视你的企业需求而定。

### 保险库账户

我们从积蓄一些现金开始，因为这是我的乐土（谢谢，苏茜·奥曼）。“保险库”是一种风险超级低、附有利息的账户，你可以用来应对短期的应急情况。在某些时刻，将50%的钱留在利润账户里作为紧急资金还不够谨慎，因为这种资金流动有点无法预测。不景气的一个季度给利润账户做不了多少贡献，加上你还拿走了50%作为利润分红，现在利润账户的储备可能不足以维持企业运转了。每家企业应当拥有三个月的储备金，这意味着就算一笔销售收入也没有，企业也可以支撑三个月的开支（一个季度）。问题不在于你会不会遇到不得意的时候（比如，你的供应商停业，你最大的客户破产，你最好的员工离职创业成为直接竞争者，而你的客户决定与他合作，等等），而在于你什么时候会遇到。“保险库”就是为此而准备的。

当你设置保险库账户时，你还必须建立一些使用规则。我的意思是当你面临绝境，需要动用这笔钱时，你还有提前写好的说明指导你怎么继续进行。例如，如果这笔钱因为销量下跌而被取出，你可以预先计划，如果两个月内情况没有改善，除了努力提升销量外，你还可以缩减相关开支。很少有人恐慌时刻还具有清晰思考或应对得当的纪律性，这就是为什么我们要提前为自己记录一些简单的使用说明。

“保险库”及整个“绝对利润”系统背后的思想是，在任何金钱危机出现之前就做好决策。事实上，你的经营动态也许不会改善，但你的决策在真正的财务冲击之前就已早早确定。所以“金库”的目标不在于争取时间，虽然它可能会为你解决意外的挑战争取时间，但它真正的作用在于强迫你提前做出重要决定，这样你的企业才不会陷入现金危机（回到“生存陷阱”）。



## 库存账户

本账户是为大笔采购以及为存货提供资金而设。例如，我朋友JB的屋顶盖板公司，售卖承包商完成工程所需的材料。JB了解每笔订单的基本需要，通常每笔订单是50或100美分，然而他的供应商要求最少一次订购一万单。这要花掉JB 5 000美元。每笔订单要花掉JB 10个月以上的时间，所以他开立了一个被他称为“大采购”的账户，他每次存入下一笔大采购所需金额的1/20（每次250美元）到这个账户。为什么是1/20？因为他知道10个月后他将需要下一笔订单。他也采用了10日/25日节奏，10个月，每月两次，等于在下一笔大采购之前进行了20次分配。通过这种做法，JB得以在大账单发生之前就将其“蚕食”，等到要花那5 000美元进行下一笔大采购时，他已准备好。过去，这一账单往往让他措手不及，不得不挣扎着支付，现在他基本上感觉不到一月两次分配到库存账户的这250美元。

## 转手账户

有些企业从顾客处收到的收入不能分配到利润账户或所有者报酬账户。有时候你以成本价（或接近成本）将服务或产品提供给你的顾客，有时候你直接收到成本作为补偿。例如，我有很多次出差，几乎每次我的客户都会报销我的旅行费用，这种收入不能分配进行工资支付或添加到利润账户去。这是转手收入，直接进入本账户，然后转到对应的厂商，支付账单。如果我提前支付了账单，这笔钱就要存入转手账户，然后转入（在10日和25日）经营费用账户，因为我之前是从此账户付的账单。顺便说一句，

对于所有这些高级账户，昵称随便你怎么起，我称此账户为我的报销账户。

因为你不想让这种钱进入收入账户，所以可将此账户设置为支票账户，直接将报销款（或转手款）的钱存进去。

## 材料账户

如果你大部分的收入（“即时评估”所指明）都只是顶行收入，而没有流动到“真实收入”去，那么你大部分的收益都是转手收入，你企业的核心大体上就是管理这种转手收入。如果是这种情况，为分配给材料购买的专款设立一个材料账户，不要将其分配给其他东西（永远不要！）。如果因为某些原因，到季度末的时候此账号有钱剩余（换句话说，你的利润率超出期望），将余额转到你的收入账户，按相应比例再分配。材料账户的功能与转手账户一致，但需将其单独设立，这样你就知道其专为材料而建。

## 承包商或佣金账户

如果你的企业不购买材料，而是改为使用承包商或收取佣金的人，那就设立一个承包商账户或佣金账户，分配资金支付给这些人。像对待材料账户一样对待它，但是将其应用到承包商或者收取佣金的团队成员上。如果你的企业既购买材料也使用承包商，那就同时使用材料账户和承包商账户。

## 员工酬劳账户

员工薪金相对来说更可预测，全职员工拿月薪，兼职员工大多数情况下按每周工作平均小时数计酬。这意味着你可以查看你付给员工的累计工资总额，以及相应的工资税，并在每个月的10日和25日从你的收入账户（如果你使用高级版“绝对利润”）或经营费用账户（如果你使用基础版“绝对利润”）分配资金到员工酬劳账户。如果你使用了薪酬发放服务，设置成从该账户（不是你的经营费用账户）支取工资。

## 设备账户

与你的库存账户一样，本账户专为你将来需要进行的大笔采购而设，例如采购新电脑或一台高级3D打印机。评估一下你可能在未来的设备采购上花多少钱，除以你必须为其存钱的月数，再将结果除以2，每个月的10日和25日将该数目大小的钱分配进来，为该笔大采购积攒足够的钱。

## 滴注账户

本账户为零售商、预付款和提前付款而设，这是你的公司在未来一长段时间将完成的工作，而你还未消耗该工作所需的资源。比如说，你获得了一个大项目（顺便说一句，恭喜你），你从客户那里提前收到了120 000美元，你在未来一年内将分月完成这项工作。这意味着每个月你实际上将赚10 000美元。所以当你收到这张支票时，将这120 000美元放入滴注账户，然后设置成每个月自动将10 000美元转账到收入账户（更好的做法是每个月10日和25日分别转账5 000美元）。你不要动滴注账户里的余

额。你只需要在“滴注”这笔资金其中的一份时，将钱——本例中是每月10 000美元——分配到收入账户。

“滴注”账户助你管理你所赚取的真正现金流，这样你就可以管理你的经营费用和成本，例如，每月需付给干活员工的钱。我帮助过亚利桑那州普雷斯科特市TravelQuest International公司的朋友应用滴注账户。他们为顾客提供一生一次的旅行，去全世界最佳地点观察日食，到南极看极光，到外太空体验零重力，等等。人们可以提前5年预订这些旅行，而该公司大部分的费用发生在旅行进行的当年——请进入滴注账户。

## 小额备用现金账户

设立一个银行账户，申请一张借记卡以备小额现金购物，例如客户午餐，然后从经营费用账户定期分配金额到小额备用现金账户。我是怎么做的？我每两周给自己分配100美元，也给少数几个需要的员工。这笔资金用来支付礼物、午餐和其他小额费用。对不起，如果是我买单，我们可能不会上8道菜，如果我的小额备用现金账户支付不起，也就不在我预算之内。

## 预付款账户

我在第6章分享过，你可以通过预付服务来节省数量可观的钱。预付6个月的汽车保险比每月支付要更便宜，如果你提前支付整年费用，一些服务会给你更大的折扣。专门为预付款设置一个账户，这样你就能在适当的时候从这些折扣中获益。如果没给

你打折，你也有足够的钱支付几个月或者整年的服务，可以提议预先付费来争取折扣，大多数企业会乐于合作的。

## 营业税账户

如果你的企业收营业税，你收取的每一分营业税都要立刻分配到本账户。例如，如果你的产品卖100美元，营业税率是5%，你就要将105美元存入收入账户。首先，将这5美元转入营业税账户，然后对剩下的100美元进行“绝对利润”分配。营业税从法律上而言甚至不是你的钱，你只是相当于政府的代收人，所以永远不要将这笔钱当作收入对待。你只管向百姓（客户）收取这笔营业税，再交给国王（政府）。

表9—1是我自己的账户设置情况。当然，账号是编的，余额也非真实数字，但是它们确实显示了非常典型的现金流动情况，账户名是我指派给账户的真实名字。每个账户名的边上是分配时（每个月10日和25日）划拨入该账户的金额或比例，括号里是该账户的TAP，你也应该这样做。

查看一下这些数字，我可以立即看到企业的当前状况。我能在任何时候运行“即时评估”。在本例的情况下，我将我个人的必需月收入定为每月10 000美元。这样我就可以立刻计算出我在每两次分配日之间需要获得多少总营业收入。

表9 - 1 迈克的账户设置表

第一家银行（以下简称银行 1）（用于企业经营）		
账户名	账号	余额（美元）
收入	**3942	13 432.23
利润（15%）（TAP 18%）	**2868	0.00
所有者报酬（31%）（TAP 32%）	**0407	4 881.88
税款——政府的钱（15%）	**4365	0.00
经营费用（39%）（TAP 35%）	**5764	3 676.1
小额备用现金（75 美元）	**4416	142.66

第一家银行（以下简称银行 1）（用于企业经营）		
账户名	账号	余额（美元）
员工酬劳（1 500 美元）	**8210	1 845.46
报销（0%）	**4247	212.58
滴注（0%）	**8264	27 500.00

第二家银行（以下简称银行 2）		
账户名	账号	余额（美元）
利润持有	**1111	14 812.11
税款持有	**2222	5 543.91
保险库	**3333	10 000.00

## 写下流程

创建一个单页文件，定义每一账户的功能；解释每一账户服务的目的，以及你将遵循的流程。例如，在当月的10日和25日记录，收入账户的所有钱都根据相应比例被分配到了利润账户、所有者报酬账户、税款账户和经营费用账户，特定金额——75美元转入小额备用现金，500美元转入员工酬金账户——从经营费用账户转入相应账户，银行1的利润账户和税款账户里的所有钱都被转入银行2。

这个流程是一个系统，所以需要记录。你的簿记员要替你承担这一工作，否则，你也许会哪天喝多后一夜醒来忘了你为账户设定的规矩。嘿，你可能会将你所有的钱分配给埃里克·埃斯特拉达（Erik Estrada）粉丝俱乐部基金，一个你是唯一成员的粉丝俱乐部（甚至埃里克自己也退出了）。



## 将注意力从“月度开支”上挪开

臭名昭著的“月度开支”很容易让人分心。重播的《泽西海岸》就讲了这个。月度开支是GAAP思维的残余，这种思维直接告诉我们，要维持营业，每个月需要开支多少。这是胡说八道。月度开支的焦点在于费用，而非利润。月度开支的概念让你关注费用，不惜一切代价通过足够的销售额赚取开支费用。换句话说，它将成本置于第一，目标成了支付费用，而非提高赢利。你能想到“生存陷阱”吗？好，我就猜你能。

你关注什么，就得到什么，所以，停止关注费用。关注利润，费用将被自然搞定。将注意力从月度开支挪开，关注你的“分配所需收入”。这是你为了得到一家健康企业、支付你想从企业获得的工资以及拿走你理应得到的利润，而在10日及25日存入的钱。

我的生意伙伴欧比——罗恩·克诺比（Obi-Ron Kenobi）（如果你还不清楚，告诉你，我会给每个人起绰号）教了一种简单方法：将你的月度所需个人收入除以2（因为你每个月拿两次工资），然后用这个数除以“所有者报酬”的分配比例。以表9—1中的金额数为例，我会用5 000美元除以0.31，结果得到了刚刚超过16 000美元的企业收入，这意味着每个月10日和25日，我需要弄到大约16 000美元并存入收入账户才能支付得起。真的就这么简单。

每年有24次分配，所以按年度计算，用16 000美元乘以24，你就能得到所需的年度企业收入，本例中是384 000美元。每个工资结算周期要拿走5 000美元的话，你需要产生384 000美元的收入，当然，这依据的是特定的分配比例。

所以，当我看到自己的收入账户（见上所述）时，我立马就知道我目前还缺3 000美元，我需要增加销量。每隔两周，收入账户在分配时归零，我需要重新存满16 000美元或者更多。没错，我的滴注账户有大笔进账，但是这笔钱是供我在未来12个月要交付的服务使用，所以只能算作每个分配周期约1 000美元。使用这个系统，我的最低销售收入变得非常、非常清楚。

## 如果企业不止一个所有人

关于“所有者报酬”，还有一点要说明：如果你有一个或多个合伙人也要领工资，你需要加上这个或这些所有者的所需总收入。所以，如果你每月需要10 000美元，你的合伙人也需要10 000美元，每月的所有者总工资就是20 000美元。将这个数除以2，再除以0.31，你就得到了超过32 000美元的“分配所需收入”。

## 为什么银行1的利润和税款账户要归零

你可能还会注意到银行1的利润（15%）账户余额为零。这是因为它就是一个把钱暂存一两天的托盘。钱从收入账户分配到银行1的利润（15%）账户，然后在同一天，我发起转账到银行2，将银行1的利润（15%）账户里全部的金额取出来，转入银行2的利润持有账户，利润在此处积累。我看得出来，看起来我将在本季度末尾为这7 000多美元的利润好好庆祝一把。简单的算术： $14\ 812.11 \times 50\%$ 。

我的税款（15%）账户也设置为同样的托盘功能。分配，立即去除诱惑。

此外，你可能注意到表9—1中并没有银行汇总的“总数”。这些账户并不会自动相加，显示总计综合余额。许多银行为方便起见这样做，但我建议你关闭该选项（如果可以）。所有账户的总数会再次将你所有的钱显示在一个大盘子里，这恰恰是你想要避免的。查询总数会让你头脑混乱，所以不要做。

## 集资

集资是一种冒险举动。我一般不鼓励，除非你对投资能带来超多利润抱有极高的信心。你怎么知道投资能否带来更多利润？你只有在已赢利的时候才能知道。先赢利，当你知道了到底是哪些企业要素产生了这些利润时，你就可以考虑利用外部资金放大赚钱效应。当然，还有更多因素要考虑，但是盈利能力是基本要求。此外，我希望你在找钱之前，先和一个懂集资的会计专业人员或财务专家谈谈。

如果你真要集资，你需要采用一个“绝对利润”的高级技术。你猜对了：设立另一个账户，将其命名为“外部资金”。将所有的钱都放在这个账户里，按计划、按规定使用这些你与投资者达成协议的资金。如果你现在还不需要这笔钱，它会留在那里，等待合适的时机和用途。实际上，有一家快速增长的实时跟踪公司TSheets就是这样做的，其共同创始人马特·里特（Matt Ritter）为自己的公司集资1 500万美元，得到这笔资金后，他聪明地持币观望，等待时机成熟后，用这笔钱扩大了赚钱效应。

记住：本部分的所有内容也适用于贷款资金的获得和使用。等到赢利的时候，再使用资金扩充业务。

## 如何确定你能否负担得起新员工

要确定你能否负担得起新雇员，或者确定你的企业目前人手不够还是人员过多，有一个真正简单的公式。你公司的每名全职员工，应当产生150 000 200 000美元的“真实收入”（更多的话更理想，不过这是最低值）。所以，如果你想要一家百万美元级的公司，你得负担得起4 6名员工（你自己也在内）。这只是个大概数目，每家企业都是不同的，但是不要把你超级不同的现状当作雇更多人的借口。

效率永远是你的目标，永远。不是去雇你丈夫最近有点倒霉“急需一份工作”的表哥；不是为那个聪明孩子找位置，他有无数好点子供你使用……某天。你现在是个“底行”人士，记得吧？将利润放在第一位，那就是你为什么要审慎对待费用的原因。

记住，我们说的是“真实收入”，不是顶行收入。减去材料和承包商成本，再除以这个神奇的数字范围，才能得到你的理想员工数目。

再说一次，这不是一个精确、完美的系统，但它会让你更好更贴近现实地理解人手不够或人员过多意味着什么。这些数字不完美的原因是劳动力成本差异非常大。在麦当劳炸薯条的哥们儿比设计下一代智能手机的女士赚的钱要少得多。炸薯条的哥们儿只用帮着卖薯条，但工程师女士创造的可是新产品和持续的收入。

据《简单数字，直率谈话，巨大利润》的作者格雷格·克拉布特里所言，如果你在运营一家技术企业，你的“真实收入”必须是总劳动力成本的2.5倍。这是因为技术行业传统上需要的是昂贵劳动力（训练有素、对收入影响重大的人士）。另外，如果你处于廉价劳动力领域，例如我前面提到的快餐店，你的“真实收入”必须是总劳动力成本的4倍。

例如，假设你是一名制造商，“真实收入”有6 000 000美元。如果你雇用的是廉价劳动力，例如流水线员工，你就用6 000 000美元除以4，得到1 500 000美元。这意味着你的总劳动力成本（厂房工人和办公室文员）不应该超过1 500 000美元。假设你是一名“真实收入”有6 000 000美元的制造商，但使用的是昂贵劳动力，例如科学家和工程师，将“真实收入”的6 000 000美元除以2.5，得到总劳动力成本为2 400 000美元。

## 小技巧

有些高级“绝对利润”策略只需要极少时间却能产生超高的效率。我一直在调整和提高我的系统，所以如果你想要知道我最新的发现，并且也想分享你的发现，请访问我的博客。下面是我迄今为止最喜欢的策略。

### 政府的钱

从税款账户“借”钱太容易了。（其实就是偷，但你不需要我告诉你这个。呃，我刚告诉你了。）钱就躺在那里，后面带着一串零引诱我们：也许可以用它派上好用场。在我们从税款账户挪钱时，我们不会马上感到痛苦，但是当交税时间来临，我们会陷入真正的大麻烦。欠下我们支付不了的税款，意味着最低程度我们也将为所欠金额付利息，可能还有罚款。

聪明的策略是首先将这个账户移到你看不到的第三方银行，然后将税款账户改名为“政府的钱”。现在，我猜你会像我一样，更不愿“从政府那里偷钱”，不会再“从税款账户借钱”。

### 隐藏账户

根据“眼不见心不烦”理论，如果你看不到，你就更不可能找到理由从你的账户转移或者支取资金。有些银行允许你“隐藏”账户，这样你在登录网上银行时，不会第一眼就看到



它们。所以，试试隐藏除经营费用账户之外的所有账户，运用这个技巧，你仍可以付款，使用“绝对利润”系统，这仅意味着现在在做出开支决定时，你不会考虑其他账户了。

## 外部收入账户

有可能在你的企业成熟过程中，你会添加不同的账户收取收入。你可能会有一个贝宝账户来收取资金，或者一个电汇账户供国际贸易或本地转账使用。这些账户的麻烦在于你也许会将其视作“外快”，就像你自己的额外小额备用现金一样。但它们不是外快，而是你收入的一部分，你需要确保能保护并分配这笔资金到主银行账户去，就像你对待任何一笔存款一样。

要实施这个策略，请设置你所有的外部收入账户，使得每天任一笔外部收入都能转账到你的主收入账户。一些银行会让你设置对外部账户里的全部余额进行自动转账，这很理想，只要你能保持最低余额，以免产生无关的管理费用。

如果你没法设置自动转账，在进行每两周一次的分配时，直接将这笔钱分配到收入账户。不过记住，这些转账可能会花几天时间，所以你的收入账户不会马上到账，要等到下一个分配周期才能将钱分配到各个账户。

## 账户简要

为了追踪账户动向，为你的关键账户设置电子邮件或短信的自动通知，让银行在每月10日（你所有的钱积累的日子）和

15日（你所有的钱分配以及所有支票寄出的日子）通知收入账户和经营费用账户的余额，在24日（积累日）和30日（分配日）再通知一次；为小额备用现金账户设置每日的余额通知：手动查看其他账户。

这种快速报告将确保你敏锐地意识到现金如何流入（收入账户），以及你的企业可供开支的有多少钱（经营费用账户），你自己的开支预算是多少（小额备用现金账户）。

## 银行支票

在付清一笔款项之前，我们仍会把这笔钱视作是自己的。有时候我们会忘记自己写过这张支票——你好，资金不足费和一张直通地狱第九层的票。本技术会立刻改变局势，与其手写支票再邮寄（如果你没把信封落在小车地板上的话）去支付，不如用银行支票。

银行支票又叫银行付费或银行支付程序，由你的银行快速处理。更重要的是，银行会立刻将你“写”的支票上的钱取出来。这样，一旦处理完一次支付，你就知道钱永远没了。

是的，银行凭空赚钱，你会损失本应在供货商接受和处理付款的那几天里赚到的利息。但是我要说：“谁在乎？”事情是这样的：如果你通过手工处理支票和转账管理了数百万或数十亿美元，将钱紧紧抓住几天是个好策略，因为就算只有几天，你的运营资金赚取的利息也不可小视。但是对大多数企业家来说，这种利息可以忽略不计——通常每年在5美元左右，你

在寄送支票的邮费上花的可比这还要多！所以让银行干这个累活儿吧，为什么不呢？

## 采取行动：计划推进

选择本章详细描述的一个高级技巧或策略，添加到从现在开始长达6个月的任务清单里。加上一个时间如此长的任务项目也许看起来很变态，但如果不注意这个，你可能最终会忘记有高级策略可以帮助你将“绝对利润”——和你的公司一道——提升至更高水平。



## “绝对利润”生活



“如果钱赚得够多，你就不必做预算。”

我在第6章分享过豪尔赫（专业ECU维修公司的共同创始人和所有者）的近况。在谈话的最后，他向我扔了这么一句话。我必须承认，我身体里的那头节俭怪兽一开始很反感这句话，因为这完全失控了。但是豪尔赫是我的“绝对利润”的典型代表——喜欢风筝滑浪的好家伙，所以在他解释自己的意思时，我闭上了嘴。

“我的妈妈有份好工作，她是制药经理，”豪尔赫开口说，“很久以前，我还在上大学，有一次我们去美国家纺连锁店购物，她像疯了一样买东西。因为我当时银行账户里只有60美元，完全不敢想可以买这么多东西，于是我问她：‘你会不会给你买的東西做预算？’就是在那个时候她说：‘如果钱赚得够多，你就不必做预算。’”

“这句话听起来可能不对，但因为我使用了‘绝对利润’，我也不必做预算。”豪尔赫继续说，“在度假时，我们随心所欲。我们没发疯；我们没住四季酒店。但是我们会想去哪儿就去哪儿，想去哪儿冒险就去哪儿冒险。我们从不会想，我们负担得起吗？我不是个百万富翁，但因为我遵循了‘绝对利润’，我就不必在旅行时或者花我的利润分红时拘束自己。”

啊，我明白了。这种情况下，预算是一种限制。如果是“绝对利润”的话，我们为了让企业赢利，已经实施了大量的

（好的）限制。但是当钱已经赚出来，到该奖励的时候，就要解除这些限制，这合情合理。

豪尔赫和我一样不喜欢使用信用卡。因为他遵循“绝对利润”，他也不必非得使用。他和何塞就是简单观察一下销售额，只要每个月超过了最小金额，他们就知道一切都没问题。他们创造了一种自己很喜欢的生活方式，他们能支撑得起，因为他们知道利润分红不仅会到来，而且他们的企业不用利润分红也会继续增长。

“绝对利润”能帮你创造你想要的生活方式，即便你才刚刚开始使用这一系统。劳丽·达彻（Laurie Dutcher）是 Secretly Spoiled 公司的CEO、会计师和老板，她的公司三年前才开始使用“绝对利润”，她告诉我，她用破天荒的第一次季度利润分红（也就是两年9个月前）带家人去度了第一个迪士尼假期。劳丽是工作狂，她将一切献给了企业——大部分的时间和所有的收入。

“我当时过着支票连着支票的生活，”劳丽告诉我，“我不拿工资。”

劳丽一将“绝对利润”整合入她组织良好的企业系统，一切就都发生了改变。数月之内，她的个人财务状况稳定了，到她的第一次季度分红来临时，她有了足够的钱带家人度过了第一次迪士尼乐园之旅。

“那次旅行棒极了，我们后来还度了好几次假，”劳丽说，“但真正让我震惊的是，在经历了将所有钱投入企业还以为这是增长的唯一方式之后，当我开始给自己付钱并首先关注利润时，我的企业实际上增长得更快！”

太多人习惯“不惜一切代价”去建设企业（包括不拿酬金和无限推迟赢利），劳丽也一样，她必须学会允许自己使用辛苦赚来的钱，不仅给自己开工资，还要享受——为她的家人提供一种经历，不仅能提高他们的生活质量，还能创造充满珍贵回忆的人生。企业再也不是一头吃钱怪物，非但不是，在劳丽和家人第7次前往迪士尼乐园时，它还会对他们说：“祝你旅途愉快！”没人会厌倦迪士尼乐园。

这不应当让你震惊：你刚学到的有关创造“绝对利润”企业的一切知识也可以应用到你的个人生活上。我的意思是，如果你思考一下，运营生活就像运营企业一样：你挣到收入，你花掉金钱。你的收入不时发生变化，你永远不知道什么时候会大难临头，让你的银行账户见底。你对自己的生活会有愿景，就像你对企业有愿景一样。在阅读本书前，你的这个愿景可能建立在一张幸运的彩票或者什么飞来横财上。

现在你知道得更多了。你知道如果要为紧急情况以及生活的享乐时刻节省足够的钱的话，你需要在花钱之前就把这笔钱提出来。你知道小盘子会帮你的生活方式瘦身，帮你专注于最重要的事情，帮你找到有趣、有创意的方法实现目标。你知道你对生活的那个愿景不会系于运气或命运，你可以挣来，不



是通过两美元的威力球彩票，而是通过简单的习惯改变，以及持续的实践。

你知道吗？这很了不起！你的企业是你创造的奇迹，而现在，通过实施“绝对利润”系统，你还确保了它的卓越——不仅仅是赢利方面，还有你的企业对世界的积极影响。

## “绝对利润”的生活方式

“绝对利润”生活方式的终极目标是财务自由，我把财务自由定义为可以在任何时候做你选择做的事情，这种选择会随着时间的推移而发生改变。豪尔赫和何塞用他们的“绝对利润”分红度过了很多在中美洲、加拿大、欧洲和澳大利亚的假期。今天他们的选择不同了：豪尔赫仍然很喜欢冒险，但他更关注帮妻子完成法律学位，通过律师资格考试；他的合伙人何塞关注为家人购买以及装修一栋漂亮无比的房子，这栋房子因为像家园频道上的房子一样棒，现在上了很多商业广告。财务自由意味着你已经达到了这个点：你储蓄的钱产生的利息可以支持你的生活方式，并且还能持续增长。通往财务自由之路由简单的小习惯改变铺就，让这些习惯系统化，并应用到你的企业和个人财务上。

现在，我写本书不是为了教你怎么处理家庭预算或者401K计划，但我知道这一点：如果你拥有一家企业，你的个人财务健康就与企业的财务健康息息相关。实际上，把企业比作你的孩子这个比方只有部分正确，更好的比方是你的企业是你的连体双胞胎，将你自己和企业分离，需要手术般的精确度，即使手术成功，你与企业也永远共享一个灵魂。

所以，我的灵魂伴侣，你需要将你现在为了纠正企业所做的（或者准备做的）一切，也应用到你的生活里。

(1) 直面现实。这一步现在要更容易点，因为你已经面对过公司财务的现实。你现在要做的是合计一下你的月度账单，外加你的年度账单和你欠的债务。

(2) 如果你有任何债务，停止继续产生。冻结你现在用现金支付不了的任何购物。

(3) 建立个人“绝对利润”习惯。建立自动支取机制，这样每次你发工资时——现在应该是每月10日和25日——一定份额的钱会立即转入一个退休储蓄账户。如果你欠了任何数额的债务，将这份退休金比例定为1%，直到债务偿清。用你在必要开支后的每一分钱根除债务。

(4) 设置你的“小盘子”。设立5个基础账户、多个日常账户和大事账户。

① 收入账户。这个账户是你存钱的地方，将钱从这个账户分配到其他账户，不要将它用于其他目的。

② 保险库账户。最开始，这是一个“这可糟了”账户，如果当可怕的情况发生，这里的储蓄必须要能让你支撑那个月。如今，苏茜·奥曼建议储蓄相当于8个月的生活费，但对于这个星球上的普通人来说，这并不具有立即可行的意义。但是，你可以逐步接近这个目标，注意方法——你知道，就是“绝对利润”的风格。保险库账户较好的起始余额是一个月的租金或按揭金额，如果你现在就能将这笔钱空出来，马上转账到保险库账户。记住，这个账户必须很难接触（例如，不同银行、无在线银行、无支票本等）。一旦你根除债务，保险库账户里的钱就会一直增

长，带着这种目的，你存在此处的现金将最终成为你的收入来源之一，这里的钱将帮你赚更多的钱。

③ 定期付款账户。该账户为你的定期账单付款而设，包括固定的（如按揭或汽车贷款）、变化的（如水电费账单）和短期的（如你孩子牙箍的分期付款）定期账单。确定你的变化定期账单的月平均值，再加上10%，然后合计出固定定期账单，将这两者加起来，再加上短期定期账单的费用，这个数额就是你每个月将从收入账户转入定期付款账户的金额。如果你现在就有，马上转进去。

④ 日常账户（多个，有必要的话）。要维持家用有许多的日常开支，如杂货、衣物、学校用品、女童子军食品、约会之夜、跑鞋、保姆费、洗漱用品、雪地轮胎……好吧，也许我列得已经够了……再来一条萨摩耶狗？不？好吧，我停下来。

为家里负责支付这种种类型费用的人建立一个日常账户，根据开支要求，在每个月10日和25日从收入账户里转给每个人所需的金额。例如，我和妻子都会给家里买东西，我是开市客（Costco）之王，她去杂货店，我们都会给汽车加油，都会支付孩子的开支。给每个人申请一个借记卡，这样购买项目马上可以从账户里扣除。

⑤ 债务摧毁者账户。该账户接受所有剩余资金，目标是根除债务。遵循戴夫·拉姆齐的建议：确定每笔债务的最低还款金额，然后，不要管利率（除非极高），首先偿还最小的那笔债务。清掉这笔债后，继续还下一笔。拉姆齐明智地告诉我们，付清一笔债务，不管多小，会创造激

励你更快偿清剩余债务的心理动力。记住，我们是情绪野兽，不是逻辑动物。

⑥ 生活中会发生大事件，例如买房子、买车、为婚礼买单（很可能是你孩子的婚礼……也许是你自己的）、上大学等等。事情是这样的：这种事情有一些很好的财务计划，例如529计划（美国的一种教育基金），你也许可以从这些账户点子中获益，但并非强制要求。

如果你正欠着债，我建议你停掉你的信用卡。记住，与人性合作远比与人性斗争容易，所以去除诱惑是最佳方案。

但是，我的确有一个例外：企业家的收入是高度不可预测的。你可能在惊喜的一个月后马上面临零收入的一个月，接着是不差的一个月，再接着是“为什么我费这事”的一个月。如果你遵循“绝对利润”，你的所有者报酬账户应当能解决这个问题，你的收入会变得稳定，但在开始时，可能不会。如果你在创业，起初你可能弄不到任何现金。基于这些理由，我相信留一张信用卡可以帮你度过艰难时期——将这张信用卡放入一个封好的信封，贴上标签“仅限应急”，将它交给一个信任的朋友保管。我是认真的，你必须去除诱惑。

下面是你运用“绝对利润”管理应急信用卡的方法。

每个季度，当你在还债方面取得进展时，降低信用卡额度，幅度为已偿清债务金额的50%。比如你有一张信用卡，最高额度是10 000美元。到该季度末尾，你成功偿还了那笔债务的3000美元（干得好，我的朋友），现在你还有7 000美元债务和

10 000美元额度。我想让你做的是打电话给信用卡公司，请他们将你的额度减去1 500美元，就是你在第一个季度偿还金额的50%。现在，你的债务还有7 000美元，而你的信用卡额度是8 500美元。通过这种做法，你给自己装上了某种形式的栏杆，一种保护自己并让债务总额下降的机制（你应该说服自己再次增加信用卡额度也没关系嘛），同时信用卡缓冲保护一直存在，以免在疲软月份出现紧急情况。

继续每个季度都按照这个方法做，直到你的信用卡账单清零、信用卡额度为5 000美元为止。把这张信用卡放进一个信封，藏到一个安全的地方（无须多言，你的钱包不安全）。更好的做法是让那个可靠的朋友替你保管。这是你的应急额度。

现在，会有人说：“但是迈克，如果我停掉信用卡，我的债务信用额度比会失去借款方的支持，借款利率会上升的。”

对于这种顾虑，我会说：“谁在乎？”

这里的目的是通过根除债务来移除你生活里的财务压力，而不是为了欠下更多低利率的债务。我们可以到你不欠债的时候再操心提高你的信用评分。还记得萨瓦纳香蕉队的老板杰西·科尔吗？如果他能在不到两年内偿清130万美元的债务，你也可以燃尽你的债务，没错，燃烧。烧了它的肖像，拿个小桶和一些甘蓝冰沙，开始为你自己庆祝这个“火人节”。把那些债务全部烧光。

## 撕掉创可贴

在我的女儿把她的小猪存钱罐交给我帮我解决我自作自受的财务危机那天，我的车道上还停着我的全部三辆豪车，我还是那家我从未去过的乡村俱乐部的会员——这产生了大量的定期费用，相当坦白甚至更为尴尬地说，我甚至叫不上这些费用的名字。

在那一时刻之前的数周和数月里，我知道我没时间了，但我还是紧紧抓住那种我赚来（而不是“学会”）的生活方式，那种我认为自己应得而不肯放弃的生活方式。但我女儿惊人的无私举动将我唤回了现实。这些东西都无关紧要。

对我们这些情感丰富的人来说，不愿放弃我们不再负担得起（或者起初就负担不起）的东西是很普遍的。我们执着，一直希望某些事情会“奇迹般出现”“扭转败局”，这样我们可以慢慢消解痛苦，静候时机。我们这样做是因为我们痛恨失去，更准确地说，我们避免失去某物的欲望要远大于获得某物。这种行为反应被称为“损失厌恶”。

损失厌恶无处不在，它非常强大，如果和禀赋效应联合——这一理论声称，我们对所拥有的某项物品价值的评价要比未拥有之前高得多——你要应对的顽固程度，类似于和一个三岁小孩争夺他最爱的被子。（“是我的！”）

例如，你青睐的那辆红色保时捷——毫无疑问，拥有它很棒，但是你一旦拥有了它，可远不只“很棒”了。现在，它变成了酷炫的化身（你也是），你要擦亮车，你要带朋友开它去兜风，你要在每张自拍照上用这辆红色靓车当背景（当然，只是碰巧）。你爱它，因为既然你拥有它，你和它的关系就变了，即使那还是你曾在展示厅觊觎过的同一辆车。

然后你收到通知：你又拖欠了付款。如果你再欠一次，他们会收回你的宝贝。那你要怎么办？退回那辆车？不，你取消了女儿的芭蕾课（她反正跳得不好）、你的健身房会员（反正你很糟糕）和去好望角的旅行（因为每个人都知道去好望角的人都很糟糕……非常糟糕）。你每天晚上都吃拉面。见鬼，你甚至取消了车的保险，把它藏在你的车库里等待“手头宽松的日子”再开。所以如果你没法开它怎么办？至少你没失去它，至少它还是你的。

我的行为就是这样：我到处去削减开支，但看哪里都不应该削减。然而，我没法支付账单，刷爆了信用卡，我只能削减一些东西勉强混过去。下一个月一切又从头来一遍，并且只会更糟糕。敷衍地处理账单和募集资金是长期压力的来源。

在“小猪存钱罐时刻”之后的那个晚上，我回忆起了过去我习惯做的事情，在创业早期手头很紧时，我不会一鳞半爪地削减开支，我会全部削减掉。

我该回归有效的做法了，是时候撕掉创可贴了。



我砍掉了一切。豪车？砍（我用两辆基本型二手车代替了那三辆车）。摆阔的俱乐部会员？砍。像网飞账号这样的奢侈品？砍。让这更容易的是，我意识到没人会说半句废话，我的意思是，真的没人在乎。我猜你不知道当我处于痛苦挣扎时，我会乱砍滥伐，你一点也不会想：“嘿，我想知道老迈克的财务状况有多糟糕。”我打赌你现在也不会为我而叹息。这很冷漠，因为这就是现实。

当你意识到，认识你的人当中，99.99%的人不会在乎你拥有什么或者你在哪里混或你的境遇怎么样，而且那0.01%不管什么原因受不了你的人会直接用手指着你，恶毒地嘲笑你，然后把他们自我厌恶的痛苦投向其他人，你会更容易抛弃光鲜的一面。

当你意识到，真正了解并爱着你的人当中，99.99%的人会团结在你的勇气周围，就像我的家人为我做的一样，那就是你站起来时刻，忽略自己，说出来，“让我们行动吧”。

## 告别债务

现在，你的企业每个季度都将给你发一张利润分红支票。开心！庆祝时间！你知道当你的个人债务变为鸭蛋时，最好的庆祝方法是什么吗？举行一个“告别债务”的派对。这超级好玩，可以像这样：一拿到分红支票，你就放一首歌，点燃你的激情——我的选择是金属乐队Metallica的“*Seek and Destroy*”，不过如果你没有梭鱼发型，只管做你自己的事。但是，看在上帝的份儿上，别打开巴瑞·马尼洛（Barry Manilow）或者鲁佩特·福尔摩斯（Rupert Holmes）的歌……我们想要摧毁债务，不是和它相爱。

然后，喝上一杯酒，或者随便什么能让你痛快的东西。最后，拿你99%的利润分红偿还债务（先还最小的那笔），用你的借记卡还债，或用网上银行立刻完成。然后——只有在这个时候，才能举起酒杯说：“为我干杯！”接着我们跳舞（或者边听金属乐队边摇动我们汗津津、杂乱的梭鱼发型的头发）。派对大概在10分钟后结束，但是那笔债呢？永远消失了！嘿，是不是痛快极了？

你可能会想我在这里有点讥讽，但我没有。对我来说，还债是胜利，胜利让人很快乐。

随便你怎么使用利润分红剩下的1%，但用的时候要感觉像是一种奖励：出去吃个大餐，如果钱不够吃饭，去买个冰激

凌。不论分红有多少，珍惜它，用它庆祝。你的企业仍在服务于你，同时还在消灭债务。

奖励是“绝对利润”的重要特征，我们必须庆祝。许多专家会告诉你只用根除债务，这样的问题是，尽管减少债务能减轻痛苦，但它提供不了多少快乐，两者都体验就比较理想——会更有效果。摧毁债务的感觉很好，而一边回味撕碎信用卡账单一边享受一瓶美酒，感觉会更好。

在根除了你的主要债务——信用卡、银行贷款和助学贷款之后，开始用你的季度利润分红的45%消灭剩下的长期债务，将55%留下来供自己挥霍。这是另一个心理学动作：拿走你劳动果实的大部分并用来挥霍比拿走一小部分要更令人满足。所以用45%加快偿还除正常每月开支（按揭、汽车贷款）之外的长期债务，剩余的留下供你去糟蹋。（什么？我可没评价你。我什么都没看见。）

等你完全拥有了自己的汽车和房子，偿清了生命中的每一分债务，100%的利润分红就全归你了。这一次最好举行一个正式的派对，我说的是名牌好酒，也许可以来点夹心比萨而不是原味比萨。最好能邀请我和我的妻子，我们会驾驶风筝滑浪而来。

## 锁定你的生活方式

根据帕金森定律，如果你的兜里有10美元，你会花掉10美元。随着收入增长，加之帕金森定律接管，我们会花掉多赚来的每一分钱。

既然你了解你的工资，也真的拿走了它，你需要量入为出地生活，你要锁定自己的生活方式。这句话的意思是，无论情况变得有多好（这将变成一种挑战，因为既然你已经将利润置于第一，情况将变得好极了），你也不能因为情况好转而大肆挥霍。你需要积累现金，大量的现金，这意味着你不能买新车，不能买新家具或者度疯狂假期。接下来5年里，你要锁定这种生活，过这种你现在正在设计的生活，这样你所有多余的利润就会帮你得到终极奖赏：财务自由。

现在不要对我有情绪，我不是让你别和你的爱人出去吃饭或者周末外出，你需要享受生活，我明白也支持这一点。我让你做的是，为了让“绝对利润”对你的生活产生永久性的影响，你需要在你的收入与开支之间挖一条鸿沟。你的现金积蓄越多越好，因为到某一点后，钱会自己生钱，钱会从投资中产生利息和收益。记住，一旦每年你积蓄的钱产出的新钱超过你一年的开支，你就达到了财务自由。

下面5条建议可以帮你锁定未来5年的生活方式。

- (1) 总是从寻求免费选项开始。

(2) 当二手货可以产生同样效果时，永远不要买新的。

(3) 如果可以打折，永远不要全价买东西。

(4) 首先要谈判并寻求替代方案。

(5) 推迟大额购物，直到你能写下10个替代方案，并仔细考虑了每一个为止，为“绝对利润”季度分红节省你的挥霍开支！耶！

毫无疑问，“绝对利润”的生活方式是一种节俭的生活方式，但节俭的生活方式绝不是廉价的生活方式。与大手大脚相比，节俭的你有能力也将会生活得非常好（真的好）。为什么？因为节俭会去除财务压力，让你能更好地珍惜和享受你购买的东西和经历。大手大脚的人买的是同样的东西，但他们买的东西会产生巨大的压力。谁有时间处理这个？记住，衣冠楚楚的贫困仍是贫困。

如果盯着未来5年对你来说时间太长，没关系，我为你准备了B计划（而如果你真的坚持了5年，这也是你的生活方式锁定期到期之后的下一步）。这个计划叫作“楔入”，一个在创业圈子里传播了好一阵子的概念，据我所知，这个概念是由布赖恩·特雷西（Brian Tracy）提出的。“楔入”理论指随着你的收入增长，慢慢（有意识地）升级你的生活方式。每一次你的收入增加，你要将一半增额存下来，这样就不会让你的生活方式变成如帕金森定律所示，“用尽一切可用资源”。

例如，如果你拿到手的收入是100 000美元（税后，由你的企业所付），你的“绝对利润”生活方式会让你每年存下来20 000美元，用80 000美元生活，你可以从此处开始“楔入”，100 000美元之外的每笔收入的一半会直接进入保险库账户。保险库账户开始累积现金，从“见鬼，我没钱”的存款变为“天啊，好多钱”的存款。

我们假设你拿到手的收入增加到了135 000美元，比前一年增加了35 000美元，那么，你应该将35 000美元的50%（17 500美元）存入保险库账户，留下117 500美元。因为你以“绝对利润”的生活方式生活，现在你要拿走20%作为储蓄——这个数字现在是23 500美元，这样你的年储蓄额上升到了约50 000美元。你现在的生活费更多——94 000美元，准确来说，增加了14 000美元。你的生活将继续改善，而“楔入”系统与“绝对利润”通力会让你的储蓄爬升得超级快，让你更接近财务自由。

## “绝对利润”育儿经

不管你是靠什么赚的钱，宇宙似乎总会让我们找到赚钱的办法，这就是为什么我不会白给孩子零花钱。相反，我会建立一个工作清单（家务活的一种形式），列上相应的价钱，贴在冰箱上。孩子自己决定干多少活，赚多少钱。就在我写这段话的当口，我的女儿正在度为期6周的夏威夷假期——她自己付的钱，三年前她用自己赚的钱去了西班牙。当然，做爸爸的有点吹牛，但我还是会强调这一点：“绝对利润”给孩子们的目标是让他们珍惜金钱的价值，学会管理它，剥离任何特权意识。下面是基本做法。

给你的孩子一些信封（你知道的，普通信封），让他们给每一个信封标记。

（1）一个为大梦想而准备，就像我女儿的马。让他们把家务活工钱的25%存进这个信封。

（2）一个信封是为了帮助养家。这个数目应当是个定期数额，例如每周将5美元贡献给杂货店或娱乐活动。关键是确定定期费用，这样他们会习惯于经常付款。确保这个金额与孩子的年龄相适应。

（3）一个信封为影响力而准备。让他们将5% 10%的收入放入该信封，由他们自己选择捐献对象，或者以有意义的方式使用，就像创立他们自己的企业，既能服务社区又能赚钱的那种！

（4）一个信封是“保险库”。让他们将把10%的资金存进去以备不时之需（希望你的孩子永远不会遇到意外，但你会想要他们从一开始就做好准备），这个信封随着钱的积累会变成投资来源。

（5）一个信封作为私房钱，买他们需要或想要的任何东西——玩具、音乐、书籍等。让他们赚钱的同时，玩得开心！

无须多言，孩子们必须听从“绝对利润”的金科玉律：在做任何事之前，总是先将钱分配到不同账户（信封）去。这一系统将让你的孩子学会很多和金钱价值有关的东西——怎么理财，怎么赚钱，怎么为你的梦想提供资金。起初这感觉有点奇怪（我说的就是你们，“直升机父母”），你肯定会遇到一些反抗，但这是一份大礼。想象如果有人教过你这些重要的教训和策略的话，你的财务生活会变得多么的不一样；或者如果你足够幸运，你的父母教会过你，试想一下这些知识会怎么样帮助你，它也同样可以帮助你的孩子。

这很有趣，读者们提到最多的是“小猪存钱罐”故事，这个故事留在了他们心中，我知道肯定也留在了我心中。它会永远印在我的脑海里，我知道它也将是我死前最后的念头。

我的女儿阿黛拉现在已经长大了，我的母校弗吉尼亚理工大学录取了她。在驾车送她去迎新会的途中，我们停在了一家连锁餐馆。吃午饭时，我提起了那个小猪存钱罐的故事——从她9岁后，我从未问过她这个故事。



“你在说什么？”她问。

我把故事讲了一遍，她摇了摇头，说自己一点也记不起来。有那么一会儿，我有点伤心，这样一个重要的时刻对她来说居然只是一段一闪而逝的记忆。但我马上意识到，她当然记不起来。对于她来说，将她辛苦赚来的一分一厘送给我是自然而然的事情，就像为一位老人开门一样。良好的理财习惯和关心他人对她来说是自然流露，这不需要额外的技巧或思考，她就是这样的人。

我把阿黛拉送到校园，我像往常一样唠叨着让她好好利用大学的机会，等等等等，一些爸爸会说的话。克丽丝塔和我要求我们所有的孩子都要参与支付教育费用。阿黛拉还不知道，最后的一点利润分红已经付了她的大学学费。她为大学准备的钱将留给她的婚礼——一个小猪存钱罐形状的巨型婚礼蛋糕。

## 采取行动：“绝对利润”的生活

第一步：为你的个人开支建立相应的“绝对利润”分配账户。

第二步：根据你最近的付款，以及本章解释的“生活方式锁定”知识，弄清楚你真正的生活开支是多少。

第三步：和你的所有家人坐下来，谈论一下数字。告诉他们你要用“绝对利润”做些什么，它会给家庭的长期

财务健康带来什么样的积极影响。如果有帮助，你可以告诉孩子们，是“迈克叔叔”提议的这个方法。



## 如何防止崩溃



“绝对利润”最大的敌人不是经济形势、员工、顾客或者你的丈母娘（好吧，有可能是你的丈母娘），而是你自己。这个系统很简单，但你必须拥有贯穿始终的纪律性，大部分人失败就是在这里。我们做不到一直“冻结债务”，或者根本不去冻结。我们做不到削减人事开支或者搬进一个丁级写字楼。我们想必不会挑战行业常规，不会尝试革新。我们反而会偷自己的钱，拿本应分配给利润的钱去付账单。我们会从税款账户偷钱，给自己付工资。我们会去借钱，会去乞求，会偷（自己的）钱。当我们让“绝对利润”崩溃，最重要的原因是什么？因为我们习惯单打独斗。

写本章的初版时，我正在东海岸经历一个最糟糕的冬天。我听说美国其他地区天气也很糟糕，但我感觉自己被雪困在房子里困了84年。我记得我很害怕打开天气频道，担心自己最终可能会彻底发疯。我不能确定哪个州天气最差，尽管我从心底知道这是我心爱的新泽西，但我又很相信这里是明尼苏达州——实际上，我敢肯定这就是明尼苏达。

我最好的伙伴（好到穿一条裤子的那种好伙伴）和本星球最好的作家之一安贾妮特·哈珀（Anjanette Harper）就住在边界那一头的纽约。我们通过电话分享着那些火热故事，关于最近的暴风雪怎么侵袭城里的每个人，这时她说：“迈克，我曾在明尼苏达的诺斯伍兹跋涉一英里还活了下来……在一月份。我们在齐腰深的雪地里，除了一个指南针、几根火柴以及一包格兰诺拉麦片之外，什么都没有。今年冬天可影响不了我。”

安贾妮特继续跟我说了一个好笑的故事，与危机瓦根训练营（没错，这是它真正的名字）有关，她和同学一起参加了这个在明尼苏达州伊利市附近举行的冬令营，当时她13岁。

“很荒谬，我们这一群城市孩子在那年最冷的一个月，被送到极北方的一个环境营地。除了刷牙外，我们不被允许使用唯一的室内卫生间。说正经的，马桶座上缠了强力胶布。没办法，我们不得不穿上三层衣服外加大衣跋涉到树林里的室外蹲式厕所小便。试一试在漆黑的午夜去一个小木棚屋冰冷的马桶上个厕所，附近还有两个狼群在向彼此嚎叫。”

安贾妮特继续跟我说了更多她在危机瓦根训练营的冒险经历，我笑得直不起腰，但等她解释了辅导员是如何成功让营员们改变了浪费的习惯，我意识到，我必须和你们一起分享她的故事。

“第一晚，吃完晚饭后，我们被要求将盘子里的剩饭剩菜刮到一个桶里。一位辅导员给全部剩饭剩菜称重，宣布我们成功浪费了几磅食物。我们这群富家子弟是这样回应的：‘那又怎样？’接着我们被上了一课：每天几磅垃圾加起来就是几吨，很快累计起来就是几块堆满垃圾的填埋场。接下来，我们收到了最后通牒：在本周结束前必须将每餐的垃圾减少到几盎司<sup>[1]</sup>。我记不起如果我们做不到具体的下场是什么，但肯定是无法忍受的东西，就像被迫互相搭档跳方块舞<sup>[2]</sup>。”

安贾妮特继续解释在接下来的几天，她和同学们如何彼此监督每顿饭后留在盘子里的食物数量。他们制定策略，想出方

案——最重要的是以小份额作为起始数量。

“我们互相帮助，”安贾妮特解释道，“如果我吃完了饭，盘子里还剩了些素食土豆泥，而泰德和布赖恩还想来一份，我会将剩菜递给他们。如果盘子里食物堆得太高，我们会轻推彼此（或者互相喊叫，随你选）。越往后，看起来我们可能达不到目标了，我们真的给彼此施加了压力。因为，面对现实吧，我们刚刚进入青春期，如果可以避免触碰彼此，我们什么都会做，更不用说搭伴跳方块舞了。”

到最后一顿晚饭时，安贾妮特和她的同伴营员们甚至让自己都吓了一跳——他们让那个桶里的垃圾降到了零！零！什么都没有！就像没人需要做和那两个词相关的任何事情，那永远不应该放在一起说出来的两个词……方块舞。

本质上，安贾妮特和她的朋友做的是团结起来保证他们实现目标。利用一个相互问责的朋友或团队的好处非常大，最主要的好处有下面这些。

（1）你的韧劲会飙升，因为其他人在依靠你，而老朋友间的竞争不会伤害彼此。

（2）当你与其他人一道经历一个痛苦过程时，痛苦会减弱。

（3）与其他人执行一个计划或系统的行为会保证你更可能做好自己的角色。

（4）当你与你的伙伴和 或团队定期见面时，你会进入一种节奏，这种节奏会让你更容易坚持到底，实现目标。不现实的大目标会分解为更小的可实现的节点。

“绝对利润”有效，找一个有责任心的伙伴将保证你让它起效。

单打独斗是企业家在实施“绝对利润”时会犯的最大错误（1号错误），但还有其他错误。在本章我会分享一些企业家易犯的错误，告诉你在运行“绝对利润”系统时该如何避免它们。不要担心，我的解决方案当中没有一个方案要求你跳方块舞。（无意冒犯我喜欢跳方块舞的读者。）



## 2号错误：太多太快

新入门“绝对利润”的企业家刚开始就给利润账户分配20%甚至30%的比例，这太过于常见了。等到下个月，他们会认识到自己承担不起，于是又把钱取回来付账单，这会挫败整个进程。你必须分配利润，还不能接触它，所以你就必须确保你的企业可以应对营业收入的减少。

为了增加利润，你需要变得更有效率，以更低的成本取得同样甚至更好的成果。“绝对利润”是从最终目标往前倒推。曾几何时，你习惯于为了赢利而试图变得更高效。现在，通过以绝对利润，你必须变得高效才能支持它。同样的结果，逆向工程化。

这就是为什么我建议你以低比例开始，不要陷入一口吃成个胖子的陷阱，别前面拿走太多利润，后面等账单到期时，又把这些利润的大部分退回经营费用账户。以低比例开始，建立这个习惯，以每个季度增加额外1%或2%的方式，将你的“绝对利润”分配比例推进到你的目标。起步慢点，缓慢而审慎地推进，这仍会迫使你寻找变得更好、更有效率的方法，而且你还不会因为压力太大或任务太难而被诱导放弃整个系统。

豪尔赫和何塞曾经因为对起初的低比例取得的成果感到不满意，就将20%的收入分配到了利润账户，但很快他们意识到自己的企业既无法支持那么多的利润，也无法以原有的方式增长。所以他们调整比例最终找到了平衡：他们发现9%的利润既

高到足以让紧急资金和庆祝资金发挥显著作用，又不会低到妨碍他们占领市场的战略。

他们的战略是实现不断领先行业的创新。为了达到这个目标，他们制订了强大的人才挽留计划，给员工支付了高于行业正常水准30%的工资。是的，他们付给员工的工资比竞争对手的更多，这样既能留住市场上最好的工程师，还能赚到对于本行业来说十分丰厚的利润。这就是对你的利润进行逆向工程的威力。你要找到支撑赢利的要素——这个例子里是能长期跟随你的优秀员工——并致力于此，同时抛弃不能赢利的东西。

豪尔赫和何塞根据短期和长期需求因素，定期调整利润账户的比例。他们做了每一件正确的事情，他们成功、兴旺的企业也证明了这一点。

“过犹不及”是可能的，即使是在你看着利润账户快速增长的时候。无论你是在开始实施“绝对利润”的时期，还是后来你看着未来特别光明的时候（犯的这个错误），一定要尽快纠正这个错误，否则你会发现自己又滑回了“生存陷阱”。

### 3号错误：增长第一（而利润随后）

“我喜欢‘绝对利润’的主意，但我想让自己的公司增长。”

这可能是我和别人分享“绝对利润”时，收到最多的反对意见了。太多企业家相信鱼与熊掌（利润和增长）不可得兼，这么多企业家认为非此即彼让我大为生气。要么选增长要么选利润，你可不能两者都拥有。胡说！利润和增长可以结伴而行，最健康的公司会搞清楚如何始终如一地以赢利优先，然后竭尽一切增长企业。

也许是我们反复听说的那四五个故事产生的光环造成企业家中形成了这个利润和增长的迷思。你知道的，故事里说，那些公司先是飞速增长，在无数投资者给它们投钱后，开始大规模赢利。我的意思是，难道你不想你的企业成为下一个谷歌或者脸书吗？如果这样，路径很清晰：复制它们。这一策略的问题在于，这些雷同的神奇成功故事背后的公司都是创业游戏的彩票赢家——它们不是常态，甚至都不接近常态，它们是百万分之一概率的反常成功，这种情况下正确的方法是增长、增长、增长，增长激发了赢利。然而这种“不惜一切代价增长”的方法很少能实现赢利。事实上，你很难找到这种故事去证明，因为这种“不惜一切代价增长”的心态已经产生了遍地的被放弃、废弃和毁灭的企业，你从未听说过，因为没人会谈论这些失败品。这是另一种怪异的人类行为，被称为选择性偏倚，但或许你很熟悉推特。

在创业10年后，推特公司仍未能赢利。从2011年起，它损失了20亿美元，尚未找到办法产生一分钱的利润。为了找到赢利方法，它不停地雇用新的管理团队、新的领导层、新的一切，但它就是做不到。这是不是很疯狂？首先增长，以后再搞清楚怎么赢利？推特一直就在试图这样做，而除非它能凭空创造奇迹，不然它的投资者资本池将会慢慢干枯。在本书付印期间，该公司等待出售的谣言一直在坊间流传，但似乎无人感兴趣。也许买家们变得越来越老练，他们下定决心，如果一家公司没法弄清楚如何赢利，他们就不能买。

只关注增长而将利润留待未来解决会产生问题，讽刺之处在于推特只是其中的一个巨型例子而已。这种心态无处不在[\[3\]](#)，这种场景在大大小小的企业里都在上演。不惜一切代价增长，直到无钱可用为止，结局就是痛苦孤独地死亡。

将利润置于第一时，你的企业会自然而然地为你显现增长之路。我不知道如果推特的创始人从第一天起就致力于赢利的话，推特会有多不一样，它真的很可能会成为一家非常不同但健康得多的公司。

也许取得过巨大成功的企业家及创智赢家节目的导师马克·库班（Mark Cuban）的律条将为此正名。在2009年2月一篇题为《马克·库班刺激计划》的博客文章里，他概述了企业兴旺以及他会为这种企业的增长而投资的条件，我最喜欢的是第（1）条和第（4）条。

(1) 其可以是一家现有企业或创业公司。

(4) 其在90天内必须能赢利。

我相信你需要从今天开始赢利。世界上最著名的投资者之一以慈悲为怀，他向你显示了他的仁慈。

## 4号错误：削减了错误的成本

现在你该知道我是个吝啬鬼了。我省钱上瘾，当我能彻底消灭一种费用时，我最为兴奋。不过，并非所有费用都应当削减。我们需要投资到资产上，我将资产定义为能提高企业效率、让你以更低的成本获得更多效益的东西。所以，如果某种费用能让你更易取得更好的效果，保留它，或者去采购。

我曾经参观过一个刀具公司的厂房。我注意到他们使用的是旧工具，其中一名所有者说：“没错。我们甚至还有20世纪60年代的系统！我们通过保留旧设备省了太多钱。”

在参观中，我还注意到他们生产的刀具质量不太稳定：一些刀具很锋利，一些则不，刀把很少有贴合紧密的。正巧，那周前几天我曾参观过另一家刀具公司，我发现每一小时的累计制造时间里，他们能连续不断地生产出一把把完美的刀具，生产量是那家还身处充满披头士乐队尖叫粉丝和自由性爱年代的公司公司的4倍。

钱要靠效率赚取，请投资效率。如果一个采购项目能给你带来底行收入，并创造显著的效率，想办法削减别处的成本，宁愿考虑别的或者打折的设备（或者资源，或者服务），也不要为了所谓的节省牺牲效率。

## 5号错误：“利润再投”和“再投资”

我们用一些华丽术语给从各个分配账户取钱支付经营费用的行为找正当理由。最常用的术语有“利润再投”和“再投资”，这两者其实就是换一种说法描述“借”。我曾这样做过，为了支付经营费用，我从利润账户拿钱去“利润再投”，天啊，我现在想来多么后悔！

当你的经营费用账户里的钱不够支付费用时，这是给你的过高费用亮起了红灯，你需要想办法快速纠正。极少情况下，这还可能意味着你分给所有者报酬账户或利润账户的钱太多了，这仅发生在你一开始给所有者报酬账户或利润账户定的比例太高的情况。如果是这样，那是因为你选定的利润或者工资比例超过了你的能力，企业效率还没能到达支持你的盈利能力的程度。但是再说一次，你的经营费用亮红灯很少是因为这个原因。

同样，有些企业家继续用信用卡支付日常开支，称其为信贷额度。这并不准确，因为你并不拥有这些钱。你的信用卡消费额度几乎永不会成为帮你度过企业短期资金缺口（例如，一件利润丰厚的活儿没有按照承诺按时付款）的过渡性贷款。不，信用卡只能用来支付费用，产生债务，简单而直接。用信用卡支付你承担不了的东西也是在警告你的经营费用太高了。停止使用信用卡，留待真正的紧急情况或者特殊场合（比如你必须去购买以产生收入的项目）使用。

当你发现自己陷入感觉需要“利润再投”的情况时，停下来，重新评估，总是有更好、更可持续的办法来维持企业的财务健康。你需要投资思考，而不是再投资金钱。



## 6号错误：打劫税款账户

在实施“绝对利润”的前一两年，你可能会困在税务窘境里，因为你只付了预估税款。例如，你的会计可能会基于企业去年的收入和利润率预估你应当每个季度交5 000美元的税。

随着利润账户和税款账户的增长，你可能会惊讶地看到你每个季度存下来大约8 000美元的税款。看到这里，你也许会想：“嘿，我的会计说我每个季度应当交税5 000美元，我的税款存得太多了。”你脑子里甚至可能有个小声音说：“不要碰那笔钱，你可能需要用它交税。”然后一个更大的声音说：“不，不要担心这个，你可能不会欠税，就算你欠了，你还有时间。”它在暗示你提取3 000美元发给自己或支付账单。一个还要大的声音（我自己可能会听到的）会说：“为什么不用这笔钱去租一辆全新跑车呢？这不但可以算在企业费用里，你还可以立马变成世界上最性感的人。”不要听！危险！危险！

这是巨大的错误。

随着盈利能力的增长，你的税款也会增加。实际上，交税增加提示你的企业健康程度也在改善。现在，我不是说你应当交更多的税（税款和其他费用一样），而是要认识到，你的税款会随着你的企业健康度的改善而增长。所以，不要从税款账户偷钱，不要认为你不再需要用这钱交税，你会需要的。

有时候，你需要的可能超过你的想象。有一年，我搞砸了，我每个季度付了预估税款，然后当我发现有剩余时，用多余的钱增加了自己的所有者报酬。笨蛋！预估税款是基于你去年的收入，如果你今年利润更多（你会的），你会交更多的税，但是你的预估税款不会变。如果你花掉了税款账户里“剩余的钱”，只是因为你分配的比预估值多，你会在交税时间大吃一惊。

每个季度和一个既擅长利润最大化也擅长税负最小化的会计师（如果你不确定他们是否擅长，请他们谈谈他们的方法）谈谈，估算一下你该如何处理税务。不要从税款账户里拿钱出来！你的企业正在飞跃增长，你未来肯定会交更高的税。

另一种税务问题与还债有关。我称其为以钱赎罪，因为如果你欠债，你需要消灭债务，实施“绝对利润”在一开始会产生伤害，我理应知道，因为我就遇到过。

问题在这里：政府给你的费用减税，但是不会将你存下来还债的钱视作一种费用。信用卡的收费、利息和信用卡费可以列支，但你用来还信用卡的钱不能。

我难以相信我会这样说，但是在这个例子里，政府是对的。你在做出采购的那年已经享受过赋税优惠，不管是用现金、信用卡，还是用银行贷款或者信用额度来源的资金付款。随着你开始赢利，债务偿清，你将为此笔收入交税。还债和纳税感觉就像双重打击，但其实不然，你只是需要用钱赎你的“罪”。

## 7号错误：增加复杂度

随着“绝对利润”日渐普及，我发现了一个完全意想不到的失败点：人们认为它需要更加复杂。这是一种怪现象，但是许多企业家惯于与会计细节斗争，以至于感觉自己也需要与“绝对利润”做斗争。如果他们没有斗争，就会认为什么地方错了。所以他们为了增加复杂度直接编造了一些规则。我知道这听起来很怪，但我看到这种现象反复发生。

我见过企业家通过引入折旧或者摊销之类的东西修改自己的银行余额。不要这样做，现金就是现金，你要么有要么没有。

我见过企业家拿了利润分红，存进储蓄，然后用来买东西或者用来租赁，还说这不是一种费用，因为这是他们自己的钱。啊啊啊！这是自我欺骗。这就是一种费用。利润是给企业投资股东的奖励（以现金分红的方式），是他们在企业工作所得的工资（所有者报酬）之外的收入。

这个系统超级简单，它的设计就是为了与你的自然本性合作，所以它很流畅。不要想太多，不要增加复杂度，不要试图在智力上“战胜”这个系统。对于这个事实要感到心安理得：有时候得到你想要的结果比千辛万苦得到你不想要的结果要容易得多。

## 8号错误：跳过银行账户

有些伙计试图简化绝对利润，不设立那些银行账户。他们只让自己的簿记员管理，他们毕竟是企业家，没有时间留给“非必要”的杂事。所以，他们用一张电子表格或者修改会计系统里的账户表格，模拟“绝对利润”的小盘子银行账户，接着，“绝对利润”立刻失败了。如果遇到这种情况，他们会抱怨系统，但问题在于他们根本没有用过系统。

“绝对利润”必须直接建立在你的自然行为路径上。因为你登录银行账户查看余额，做出决定，就必须在那里建有“绝对利润”。电子表格和会计系统里的总账报表很好，但它们反应太慢。当你在做即时的财务决定时，你看不到它们，你只会在事情发生后看到它们。在战斗结束后再想出战斗计划已然无用。

银行建立的“绝对利润”在你每次查询账户时会出现在你面前，让你得以实时管理赢利并做出现金流决策。设立账户意味着你无法避开，这完全就是它所需的一切。

## 绝对利润专家

尽管你绝对能坚持“绝对利润”并避免自己犯最大的那些错误，但与一名“绝对利润专家”——簿记员、会计师、商业指导及其他训练有素、有资格助企业赢利的人员——合作会让这一切更容易。在自己（不幸）发现问题之前，与在其他公司见过相似问题的人合作，这就像在健身房和教练合作，而不是孤身奋战。训练师会帮你更快达到健身目标；绝对利润专家让你更快赢利，且问题更少。有一位训练师在健身房等你，你的内在责任感会更强，你的锻炼也会更安全和更有效。

如果你在让你的簿记员或会计接受“绝对利润”方面有困难，我恳请你考虑与一名绝对利润专家合作。

我自己的企业和生活因为“绝对利润”而柳暗花明。我永远感激它给了我财务稳定和自由，但我还知道放弃“绝对利润”有多容易。在我的“忍者”簿记员德布拉开始给我施加压力之前，它发生在了我身上，我已见过它发生在许多企业身上。人们不仅放弃了它，甚至更糟。

我们很容易回到老办法，因为它们似乎有道理（其实没道理），或者因为我们的会计说我们不应该操心（其实我们应该操心），或者因为我们认为用老办法更开心（其实我们并不开心）。

我会给你留下伟大的运动员罗杰·班尼斯特爵士（Sir Roger Bannister）的一句名言，他粉碎了4分钟跑不完一英里的迷思：“如果一个人可以在痛苦的努力中将自己推向更远的地方，这个人就能获得胜利。”

对极了，罗杰爵士。

## 采取行动：和你的会计面对现实

和你的会计、簿记员或者商业指导（理想情况下三个人一起）坐下来，如果有一名在本系统受训的绝对利润专家更好，一起想出一个行动方案，确保你不会将太多收入分配到利润账户，会分配足够的钱到你的税款账户；安排季度检查程序，确保你能始终逐步积累你的利润以及其他分配份额，同时减少经营费用。

如果因为不管什么原因，你还未在银行建立“绝对利润”系统，看在诸神的份儿上，现在就做。向克劳迪奥·桑托斯（Claudio Santos）学习，在我敲下本章最后几句话时，他从南非给我写了封电子邮件，他说：“刚开始看你的书，似乎没法放下。不管怎样，只管遵循你的指导，按你说的做。”克劳迪奥开了账户，写了封邮件告诉我，就像我在第1章请你做的一样。我强烈预感他即将看到他的利润发生积极的转变。

就是这样。尽管去做。

[1] 1盎司  $\approx$  28.3495克。——编者注

[2] 方块舞，最古老的美国民族舞蹈之一。——译者注

[3] 在2016年2月18日，丹·普利迈克（Dan Primack）在题为《优步公司称其在美国已实现赢利》的文章里指出，优步声称其目前在美国总体实现了赢利，但优步全球各分公司的费用如何分配尚不清楚，所以优步何时以及如何赢利也尚不清楚。我怀疑如果他们用过“绝对利润”的话，就会非常清楚……查看一下利润账户即可。

## 后记

里克·巴里（Rick Barry）是历史最佳罚球手之一。他12次当选NBA（美国职业篮球联赛）全明星，还是奈史密斯篮球名人纪念堂成员。在他的运动生涯中，罚球命中率是89.3%——在NBA，平均罚球命中率是75%，许多篮球运动员经常会罚失。史上最伟大的两位篮球运动员——沙奎尔·奥尼尔（Shaquille O'Neal）和威尔特·张伯伦（Wilt Chamberlain），他们俩的罚球命中率都低于53%，职业生涯都罚失了超过5 000个罚球。

巴里是怎么做到命中如此多罚球的？他用的是“老奶奶式罚球姿势”（又叫“端尿盆式”）——低手罚球。

颇具讽刺意味的是，低手罚球不是指将手放在篮球底下，而是罚球手的双手抓住篮球两侧，将球放到腰部高度，然后从下往上挥动手臂，向前投球。这会发生两件有趣的事情：首先，极大简化了手部动作，与举手过肩投球要求协调多个关节的动作（可以看作有更多变量）相比，低手投球固定了手臂，腰部抬起（看作变量更少），结果就是更稳定的投篮；另外一点是给篮球施加了更多的后旋，其下降位置会更好。如果球碰到篮筐，会更多地往上弹，使得球会留在更靠近篮筐的地方，这意味着球更可能进筐。

如果你试一下（或者坚持）用里克·巴里的老奶奶式姿势罚球，你的罚球命中率会急剧上升。然而你可能不会在你的哥们儿面前这样做。大学和职业篮球运动员采用老奶奶式罚球姿



势？绝对不行。即使人们付给最精英的运动员数百万美元让他们得分，而使用老奶奶式可以帮助他们得更多分，职业选手也不会占这个便宜。担心看起来很蠢或者生涩的恐惧压倒了逻辑，尽管逻辑会告诉运动员低手姿势会给他们更高的成功率，甚至可以让他们进入纪录簿。你看，有着蹩脚罚球命中率的威尔特·张伯伦成了传奇球员，部分原因是他在1962年为费城勇士队战胜纽约尼克斯队的比赛中得了破纪录的100分，这多亏他得到了更多的罚球分数。实际上，他也破了罚球纪录，他怎么做到的？在那场比赛里，张伯伦采用了老奶奶式罚球。

谁知道老奶奶式罚球居然如此厉害？我愿我自己投得像个老太太，我愿自己一直像她一样投球（因为我在小时候干过），永远不要因为酷而减少得分。学到教训了，奶奶。我将永远不会因为酷而减少得分，那么，永远，永远不要因为酷而损害利润（即使没有其他人开始将利润置于第一位）。

“绝对利润”正在变得极为流行，我不能再兴奋了。但是有可能你仍是朋友当中第一个实施“绝对利润”的人。当你是第一个尝试新事物的人时，你的好朋友会嘲笑你。欢迎来到会计和理财界的老奶奶式罚球姿势：“绝对利润”。现在实施“绝对利润”，企业的成功和功绩就在你眼前。但是对于不熟悉这个系统的人来说，这看起来是一种笨拙或者过于简单的会计和簿记法。

当你走上自己的罚球线——银行，并打开一个你现在知道将改变你生活的账户时，你可能会听到嘲笑和奚落。没关系，就像巴里一样，你知道它有效，你有很多人支持你。每天，真

正的每天，我都会收到至少5 6封读过《绝对利润》的人发来的电子邮件，他们告诉我应用“绝对利润”如何帮他们转危为安。这还只是电子邮件，我还持续不断地收到脸书帖子、推特、普通邮件（随你相不相信）和电话，有些人甚至给他们的“绝对利润”成功故事写了文章——有些故事我在本书里分享过，其他的我在讲座里分享过，有些哥们儿我在“绝对利润”播客节目里采访过，所有人都永久保存在我的硬盘里。革除创业者贫困是我的一生使命，我的读者是其中一部分，你是其中的一部分。

我力争记起所有名字，但我只记得起故事。有一个有机耕种农夫，在经历了14年的失败后，决定放弃努力，关闭农场。在执行决定前，她决定试试“绝对利润”。6个月之内，她收获了第一笔利润，此后她振作起来，企业继续增长、赢利。一对在澳大利亚中部养马的夫妇，生活在一个人口只有10个人的小镇里，不久前他们给我写了封信：他们的婚姻本来已在悬崖边上，因为企业正在缓慢吞噬他们的灵魂，“绝对利润”拯救了他们的企业、他们的婚姻。我收到过无数赢回了自信、赢回了快乐、赢回了理智和周末的CEO和企业家的来信，收到过不再被焦虑、失眠和运营一家不赢利企业导致的病症困扰的人们的来信。

至于我，运营一家“绝对利润”企业和采用“绝对利润”的生活方式让我对自己的财务状况有了绝对自信，这将我从寻求大订单的无尽搜索中解放了出来。我不再去追寻圣杯，我不再需要。我不再希望某天有人会从天而降，购买我的企业，从

我将“支票连着支票”的企业中拯救出来。我的企业今天在赢利，明天、下个月以及未来的岁月里也会继续赢利。我无债一身轻，取得了一个又一个的财务胜利——在每个月的10日和25日。

解决问题的常规反应是试图改变我们的习惯。在《习惯的力量》一书中，查尔斯·都希格说习惯是“咔嚓、呼呼”。由某件事物触发（比如一个空银行账户）——咔嚓——我们进入常规反应模式，举个例子，慌忙打催款电话——呼呼。都希格在他的书中指出，改变习惯是可能的，但真的很难；相反，能控制我们的好习惯并保护我们远离坏习惯的简单系统将迅速带来积极而永久的改变。

这就是“绝对利润”的全部，一个与我们的天性合作的简单系统。你需要做的就是遵循它。你不用非得读一个MBA（工商管理硕士），或者上一门会计课程，或者开始如饥似渴地阅读《华尔街日报》上的文章。你甚至不需要知道如何解读你自己的损益表、现金流量表和资产负债表，你不需要改变或“纠正”你自己来让它发挥作用，它就是能发挥作用。

我何必要求你改变自己的本性？你一直能够靠自己的做法让你了不起的企业增长——不管以什么标准，它都很了不起。现在我们需要做的就是控制你的好的财务习惯，为之装上护栏，让你远离你的“人性”。

就是这么简单。我们将把利润置于第一位。完毕。

走到罚球线上，忽略那些反对者，抓起球，像老奶奶一样投出。不要花半点心思在乎别人怎么想，他们只是还没明白。就像巴里以及张伯伦在那场传奇比赛里那样得分，你会看到你的利润和企业在一起增长，你顺其自然地行动。相信我，你绝对不会看起来像个老奶奶，你看起来会更像一名创业天才。

你不需要奇迹，也不需要拉斯韦加斯的幸运一夜，你不需要一笔意外之财、一名大客户或者世界级的表现去实现你从打开第一盒名片起就对你的企业持有的愿景。你只需要把你的利润放在第一位，其他一切会自动就位。这不是什么高端科技，你不必非得上辈子做尽好事才能得此福报。你离财务自由真的就只差几个“小盘子”。

## 致谢

如果只靠自己完成这本书，可能我要多花10倍的时间，篇幅也不到现在的1/10。付印之前我最后一次匆匆翻阅了书页，我起了鸡皮疙瘩，我真诚地相信本书将改变世界。原因是我了不起的同事和朋友组成的团队付出的不懈努力，所有人的动力都是为了服务企业家，帮助他们永远赢利。

首先，我要感谢写作伙伴安贾妮特·哈珀。我们创作《绝对利润》的第一版时，目标很简单：“写一本改变世界的书。”重新修订的《绝对利润》第二版更进一步，我可以自豪地将“这本书将改变世界”这句话印在书上。安贾妮特，你是阴，我是阳。5本完成，向20本出发！

当一个男人订了一个甜菜三明治和4杯咖啡当午餐时，你就会知道你在和一个在更高水平上的人合作。考希克·维斯瓦纳特（Kaushik Viswanath）是《投资组合》的编辑，他逐页逐句、数十次的修改，让《绝对利润》更容易掌握，同时从未损害整个系统、语气和我的风格。谢谢你，考希克，谢谢你提出了“绝对利润”的概念，进一步让我成为我。

谢谢利兹·多布林斯卡（Liz Dobrinska），我的平面设计师，她说过，“噢！我有个主意！”然后给模糊的概念赋予了强大的图像。公开致谢“Go Leeward”公司，它无疑是世界上最好的演讲机构，让我环游全球向愿意聆听的每个人演讲“绝对利润”。

还要感谢几个每天都在教育会计师、簿记员、商业指导和企业家“绝对利润”的幕后英雄，他们是真正的利润勇士。罗恩·萨哈瑞恩（Ron Saharyan，更出名的名字是欧比——罗恩·克诺比），他是我认识的“绝对利润”最大支持者，如果你在街上碰到欧比——罗恩，很可能他会送你一张“绝对利润”贴纸，或者一本书、一件T恤。非常感谢克里斯蒂娜·博尔达克（Kristina Bolduc，更为人所知的名字是凯比），她让“绝对利润专业人士”团队蓬勃发展，还有埃琳·莫杰和米凯什·斯卡利斯（Mikes Scalice，更熟的名字是“夏威夷伐木工”），他们俩一起帮助一家又一家企业掌握了“绝对利润”。

我的感谢如果没有包括你这位勇敢的企业家，就还不完整——你就是超级英雄的化身，你在为自己、家人、员工和全世界争取赢利。继续战斗，超级英雄，继续战斗。

最后感谢我灵魂中的第一位——克丽丝塔，你是我的生命。

## 附录1

### “绝对利润”快速设定指南

#### 一次性设定

(1) 在你当前的银行设立5个基础账户——收入账户、利润账户、所有者报酬账户、税款账户、经营费用账户，将其设为支票账户，我们称这家银行为银行1。

(2) 在另一家银行设立两个新的储蓄账户——利润持有账户、税款持有账户，我们称这家银行为银行2，这里的目的是去除你从这些账户“借钱”的诱惑。

(3) 利用“即时评估法”（见附录2）确定你的企业的TAP，但是开始时先实施CAP，这样你的企业可以合理应对当前季度的剩余时间。

#### 每日

(1) 销售或者其他业务收入带来的收款都要存进收入账户。

(2) 如果你使用了“绝对利润”高级账户，将报销费、预付费用的收款存入各自账户。

(3) 每天花一分钟检查银行1的账户余额，查看企业关键部门的现金流趋势，这是你一直需要查看的现状！

## 每月10日和25日

(1) 基于你正在使用的CAP将收入账户积蓄的所有资金转入银行1的其他账户。

(2) 将银行1利润账户里的所有钱转入银行2的利润持有账户。将银行1税款账户里的所有钱转入银行2的税款持有账户。这一步会使银行1的利润账户和税款账户的余额变为零。

(3) 如果你使用了“绝对利润”高级技巧，将“员工薪酬”或者其他固定金额从经营费用账户转入各个对应账户。

(4) 从所有者报酬账户将工资分配给企业所有者，剩余的钱留在所有者报酬账户。

(5) 从经营费用账户支付账单。

## 每季度

(1) 将利润持有账户里50%的钱作为利润分红。记住，这笔钱是给企业所有者的，不能用来“再投资”或“利润再投资”。

(2) 从税款持有账户交税。

(3) 与你的会计人员或绝对利润专家会面，调整利润、税款、所有者报酬和经营费用的CAP，以最大化你的财务健康。



## 每年

(1) 和你的绝对利润专家或会计师和财务专家回顾你的财务情况。

(2) 由你和你的财务专家确定给保险库账户、退休金账户进行年终拨款，或者进行合适的资本并购。

## 附录2

### “即时评估”表格

	实际	TAP	绝对利润	差额	纠正
营业收入	A1				
材料和承包商	A2				
真实收入	A3	100%	C3		
利润	A4	B4	C4	D4	E4
所有者报酬	A5	B5	C5	D5	E5
税款	A6	B6	C6	D6	E6
经营费用	A7	B7	C7	D7	E7

## 附录3

### 关键术语表

**CAP（当前分配比例）：**你当前将钱分配到各个账户的比例。5%的利润CAP意味着每月两次，你将收入账户中5%的余额转入利润账户。

**零日| 首日：**零日是你实施“绝对利润”之前的那天。首日是实施“绝对利润”的当天。

**冻结债务：**冻结债务的意思无外乎“不再欠一笔新债”。这是一个严格、逐步的过程，削减你的非必要开支，停止产生新费用，并找到办法使企业变得更能赢利。

**债务雪球：**戴夫·拉姆齐提出的概念，债务雪球是一种处理债务的方法，先偿清最小的那笔债务，这会帮你为处理更大的债务及实现财务自由建立动力。

**禀赋效应：**行为经济学研究发现我们倾向于认为我们拥有的东西比未拥有的东西价值更高。

**GAAP（公认会计原则）：**公认会计原则是大多数企业使用的一系列会计标准和程序。GAAP认为，销售额 - 费用 = 利润，从而将利润视作事后的考虑。

**即时评估：**损益表和资产负债表既乏味又费解。即时评估是一种能让你快速、清晰认识企业当前财务健康状况的工具。

损失厌恶：与禀赋效应有关的概念，损失厌恶是一种心理学现象，它让我们拒绝放弃已拥有的东西，即使放弃是为了相同或更好的收获。

经营费用：在“绝对利润”系统里，你应当从经营费用账户支付你所有的账单。

帕累托原则：另外一个为人所知的名字是80/20法则，帕累托原则认为80%的效应来自20%的原因。换句话说，你80%的收入倾向于来自你20%的客户。为了进一步增长收入，试试复制这最好的20%客户的生意，并且和他们做更多生意。

帕金森定律：C. 诺斯古德·帕金森的名言：工作会变得更多以填满可用的时间，同样你的企业也会用光所有的资源。这又被称为诱导需求，这就是你需要在花光利润前先保存好它的主要原因。

首因效应：人性倾向于更关注我们首先遇到的东西。所以，如果利润对你很重要，将利润放在第一。

利润研讨会：我的年度利润大会。

PFP：经过认证的会计专家，通晓“绝对利润”系统。

《南瓜计划》：我的书，关于如何优化企业以实现最大增长。

真实收入：在实施“即时评估”时，我们用真实收入作为毛利润的替代品。在大量使用承包商和 或材料的情况下，将收入减去这些成本，可以得到公司获得的“真正的收入”（如真实收入）。传统会计方法计算的毛利润基于不同解读可以产生不同结果。真实收入的目的在于简化计算的变量。

销售额-费用=利润：传统会计公式，我们将转换该公式以实现赢利：销售额 - 利润=费用。

《激增》：我的书，关于抓住顾客需求波动的时机和技巧。

生存陷阱：当你以支票连着支票的方式经营企业时，你会发现自已掉入了生存陷阱，为了产生收入不顾一切，即使这会伤害公司的愿景，超过了顶尖客户的需求范围。

TAP（目标分配比例）：你最终应当分配给利润账户、税款账户、所有者报酬账户 and 经营费用账户的理想收入比例。对于利润账户、税款账户和所有者报酬账户，你将逐渐增加CAP，朝TAP推进。对于经营费用账户，你将逐渐降低CAP。

《厕纸企业家》：我的第一本书，关于如何白手起家（钱不多或没钱，没受过教育或没有经验）创立一家公司。

楔入：一种随着你的收入增长，逐渐升级生活方式的系统。

图书在版编目（CIP）数据

绝对利润 | （美）迈克·米夏洛维奇著；向梦龙译. -- 北京：中信出版社，2021.1

书名原文：Profit First: Transform Your

Business from a Cash-Eating Monster to a Money-Making Machine

ISBN 978-7-5217-2247-5

I . ①绝… II . ①迈… ②向… III. ①企业利润- 研究 IV. ① F275.4

中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第221296号

Profit First: Transform Your Business from a Cash-Eating  
Monster to a Money-Making Machine by Mike Michalowicz

Copyright © 2014, 2017 by Mike Michalowicz

All rights reserved including the right of reproduction in  
whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an  
imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin

Random House LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2021 by CITIC Press  
Corporation

ALL RIGHTS RESERVED.

绝对利润

著者：[ 美] 迈克·米夏洛维奇

译者：向梦龙

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）

字数：168千字

版次：2021年1月第1版

京权图字：01 - 2019 - 5499

书号：ISBN 978 - 7 - 5217 - 2247 - 5

版权所有·侵权必究



# Table of Contents

[扉页](#)

[目录](#)

[对“绝对利润”的感言](#)

[前言](#)

[第1章 你的企业是头失控的吃钱怪物](#)

[第2章 “绝对利润”的核心原则](#)

[第3章 为企业建立“绝对利润”系统](#)

[第4章 评估企业的财务健康](#)

[第5章 分配比例](#)

[第6章 实施“绝对利润”](#)

[第7章 摧毁你的债务](#)

[第8章 在企业内部找钱](#)

[第9章 “绝对利润”的高级技巧](#)

[第10章 “绝对利润”生活](#)

[第11章 如何防止崩溃](#)

[后记](#)

[致谢](#)

[附录1 “绝对利润”快速设定指南](#)

[附录2 “即时评估”表格](#)

[附录3 关键术语表](#)

[版权页](#)