

What
the
CEO
Wants You
to Know

第一部分

商业智慧

——商业中的通用语言

第 1 章

杰克·韦尔奇 与街头小贩的共同点 ——商业思维的本质

What
the
CEO
Wants You
to Know

在日常生活中，我们经常有很多机会穿越城市和乡镇，看见大街小巷的小贩们在摊位上或推着手推车叫卖他们的货物。无论是在芝加哥、墨西哥城、圣保罗、孟买、巴塞罗那、旧金山还是纽约，随处可见。

如果你停下来购买商品，也许很快就完成了买卖，然后继续上路。你不会停下来和他们探讨商业问题，毕竟他们做的只是一些非常简单的业务。你能指望从他们身上学到什么呢？

但是，如果你认真地和这些街头小贩讨论他们的生意经，你一定会大吃一惊，那就是：无论他们生活在哪里，销售什么样的商品，来自什么样的文化背景，他们都在以非常相似的商业思维和商业语言经营着自己的业务，即他们说一种通用的商业语言，实践着一种普适的商业规律。

更加令人惊奇的是，这些街头小贩与杰克·韦尔奇（通用电气公司前首席执行官，被《财富》杂志评为 20 世纪最伟大的管理者）、迈克尔·戴尔（戴尔电脑公司创始人）、迪克·布朗（电子数据系统公司的 CEO）、约玛·奥利拉（诺基亚公司的 CEO）、出井伸之（索尼公司的 CEO）这些商业领袖运用着同样的商业思维和商业语言来经营业务。

换句话说，在成功经营业务方面，这些街头小贩和世界上最大、最成功公司的 CEO 的商业思维和商业语言非常相似。当然，领导一家大型公司和经营一家小店之间也存

在一些差异，但是商业本质却是一致的。像杰克·韦尔奇、迈克尔·戴尔和迪克·布朗等领导人，他们管理并领导着庞大的、全球性的公司数量众多的员工，他们通常被称为管理者或领导者，但是，他们首先认为自己是一个商人，这一点和街头小贩并无二致。

我之所以清楚地知道这一点，是因为我有幸直接观察到这样一批商业领袖。在长达30多年的咨询工作中，我有机会“一对一”地与世界上最成功的商业领袖工作，这其中包括霍尼韦尔公司的CEO拉里·博西迪、电子数据系统公司的CEO迪克·布朗、加拿大皇家银行的CEO约翰·克雷格霍恩、杜邦公司的CEO查特·贺利得、花旗集团的CEO约翰·里德，以及通用电气的前CEO杰克·韦尔奇等。我已经十分清楚地了解他们的思维方式，他们总是能够透过复杂的表象看到商业本质，化繁为简，抓住企业经营的根本要素。

当我还是一个孩子的时候，在印度北部农村的一个小镇上，我潜移默化地学会了这些基本的商业原理。当时，我的父亲和叔叔经营着一家家庭作坊式的鞋店，艰难地维持生计，我细心地观察他们如何做业务。既没有经验，也没有正规的培训，他们只能与镇上其他努力维持生计的小店硬碰硬地竞争。我们家的小店不断地学习、改进，随着时间的推移，终于在当地树立起了响当当的品牌，并且赢得了当地农民的信任——我们的忠实顾客。其他的商店起

起落落，唯独我们家的小店兴旺起来，直到现在，这家店仍然由我的侄子继续经营着。

这家鞋店支付了我的教育费用，并且使我能够远离故土追寻梦想。在我 19 岁的时候，凭着我的工程学学位，我在澳大利亚悉尼的一家煤气公司找到了一份工作。不久，该公司的 CEO 发现了我的商业头脑，并对我委以重任，负责制定市场营销计划和价格策略，而不是去设计管道网络。此后，我对商业的兴趣一发不可收，CEO 也鼓励我去哈佛商学院深造，在哈佛，我获得了工商管理硕士学位（MBA）和博士学位，并留校任教。从那时起，我有机会给全世界很多 CEO 提供咨询建议，并给成千上万的领导人教授商业智慧。

在从事管理咨询的初期阶段，当我接触不同规模、不同行业 and 不同文化背景的公司时，我为那些公司领导人所具有的共同点感到震惊。我发现无论公司的规模和所处的行业如何，一位优秀的 CEO 总能够想方设法地把最复杂的公司问题分解成一些最基本的要素——这与我在印度的家族鞋店里所学到的一模一样。

过去几十年的经验使我相信，从街头小贩的业务到乡村鞋店，直至《财富》500 强公司，它们经营背后的原理和原则是完全相同的。成功的公司从来不会忽视那些公司最基本的要素。事实上，它们高度关注公司中的基本要素，这也正是它们成功的秘诀。就像街头小贩一样，它们

对于如何赚钱有着极其敏锐的判断力。我把这种运用商业普遍规律的能力称为“商业智慧”（business acumen）。

记住你的根

很多成功的 CEO 在他们的早年生活中都曾经有过与街头小贩相似的经历，这正是他们商业智慧的源泉。霍尼韦尔的 CEO 拉里·博西迪，其最初的商业启蒙就是一家小鞋店，想象一个小鞋店老板面临的各种商业挑战：不得不思考如何吸引顾客光临，什么款式、颜色、尺码的鞋能够吸引顾客购买，以及如何制定合适的价格策略。如果鞋店业务萧条，他必须考虑是否降价促销，以获得必要的现金净流入，为此，他不得不投入大量的时间和精力。如果他能够实现赢利，节约每一分钱，用对每一名员工，他就能让鞋店蒸蒸日上。可以说，每一个决策都至关重要。

鞋店是博西迪学习商业的起点，后来他在担任通用电气公司高级副总裁、联合通信公司和霍尼韦尔公司的 CEO 时，使用的也是同样的商业语言。

那么，你会使用这种商业通用语言吗？你理解每家公司的运营背后的基本规律吗？你具有真正的商业智慧吗？

很多时候，你在公司的某个部门开始了自己的职业生涯，这个部门可能是销售、财务或者生产部门，它们通常被称为“职能部门”，有时也被称为“职能竖井”或者“竖井”。因为大多数人在一家公司的某个职能部门开始他

的第一份工作，所以当他们获得升职的时候，通常还是在这个职能部门内部晋升，这就好像一个人通过“职能竖井”或者“竖井”垂直地上升。

这样的职业路径会限制一个人的视野，影响他们每天的决策和判断。一个对本部门最好的方案，未必对公司整体最有利。一个人可能是某方面的顶级专家，例如，擅长市场营销、工程设计或者财务分析，但他真的能够成为优秀的 CEO 吗？因此，无论你从事什么工作，身处哪个部门或者“职能竖井”，都需要培养自己的商业智慧。

当你学会把公司看成一个整体，并且能够做出提高公司整体绩效的决策时，你的会议就会少一些官僚主义作风，更多地关注业务本身。当讨论富有建设性和创造性时，你们的时间就会过得飞快。对于工作，你将会更有激情，因为你能看到自己的建议和决策帮助公司不断发展壮大。你的使命感将更加强烈，你的能力也将大大提高。

培养商业智慧将使你充满激情，就像一个小孩子第一次赚到钱时的快乐，或者就像迈克尔·戴尔，本能地专注于正确的事务，为股东创造巨大的财富。15 年前[⊖]，迈克尔·戴尔在他的大学宿舍里开始了自己的邮购电脑业务，到 2000 年 6 月，戴尔电脑公司的股票市值已经超过 1 300 亿美元了。

⊖ 本书写作时的 15 年前。——译者注

当你学会使用这种商业通用语言后，就可以和公司里任何层次的任何人进行有意义的对话。你将能够打破藩篱——一个职能化的“职能竖井”人与那些穿着考究、说着行话的高层管理人员及 MBA 之间的那堵“墙”。你将感觉到自己与公司业务融为一体，无穷的机会展现在你的面前。

你可以从这本书中学会商业通用语言，然后放下书本，大胆实践，直至这些最基本的商业原理成为你的一种本能，就像那些街头小贩和大公司领袖所具备的商业智慧。你将不断地发现那些商业常识，并迈上培养自身商业智慧的金光大道。

街头小贩的商业技巧

一个街头小贩怎样在一个印度小镇上兜售他的蔬菜和水果呢？一些支付了 75 000 美元学费的 MBA 可能会说“预测需求”。但是，那些印度的街头小贩可不知道这个词汇。他不得不考虑清楚那天早上需要采购什么、采购多少、货物品质如何，以及蔬菜和水果的种类，等等，所有这些都是以他这一天能够卖出什么（他的销售预测）为依据。

然后他将制定价格策略，价格可以根据一天中需求的变化而灵活地改变。他不愿意把没有卖出去的水果（存货）带回家。如果这些水果变质，第二天就会一文不值。

他们之所以不希望保留存货，另一个原因是他们需要“现金”。在销售中，他们每时每刻都在权衡是否应该降价，什么时候降价，以及降价多少的问题。如果他优柔寡断或者做出了错误的选择，那么他就会面临失败。

这一点对于公司也并无两样。比如，美联储提高了利率，那么汽车的需求将面临大幅缩减，但是汽车公司却不可能以足够快的速度调整它们的生产，结局就是汽车公司面临着多余的存货。然后公司将不得不投入大量精力来处理这批存货以收回现金。这就是为什么消费者会在电视上看到类似于“某某汽车公司提供现金折扣”广告的原因。折扣降价和增加广告投入都会降低利润，而且这种促销手段本身也会导致品牌形象贬值。但是，公司必须承担这种负面效应，因为它们需要现金。

每天早晨，街头小贩架起他的手推车，把那些外观最好的水果放在最前排（零售商把这种做法称为推销）。他观察着竞争者，看他们都卖些什么，以及价格如何，每时每刻考虑的不仅仅是今天，还有明天。

如果他的货物卖不出去了，就不得不降价（让渡价值给顾客）、重新陈列货物或者加大吆喝声（广告）以吸引顾客到他的摊位。可能因为今天的教训，明天他将制定一个更合理的价格策略，或者他将改变蔬菜和水果的种类（产品组合）。如果有些因素不起作用了，他就进行调整。

那么他怎样判断和评价自己工作的好坏呢？答案是：

当一天结束的时候，兜里有现金就说明他做得好。每个人都知道现金为王，也就是兜里有钱。世界上任何一种语言都有这个词。那些街头小贩更是一直想着现金——想着是否有足够的现金，如何能得到更多的现金，是否还能继续赚取更多的现金。

如果在一天结束的时候，商贩手中没有剩下现金又会怎样呢？这将是非常可悲的事情。家庭压力会让他无法承受，因为作为挣钱养家的人，这是很丢面子的事，而且不可否认，在印度，此时他的家庭甚至可能还没有足够的食物。这样的环境迫使他强烈关注现金净流入。不管这个小贩有没有意识到这一点，在他的潜意识里肯定是在思考着一些更加深入的东西：他将如何采购第二天的货物，他需要现金来维持业务。

公司也是这样。我们总是会听到某某公司为现金所困。它们可能生产了过多的产品而卖不出去，以致大量现金被存货占用；或者它们投入了过多的资金建厂，过大的工厂规模却不能为公司获取足够多的利润；或者它们以赊账的方式把货物卖给了分销商、零售商，但是货款迟迟收不回来。当公司不能产出足够多的现金时，它们通常会去借贷。当公司借了太多的钱却没有及时解决那些产生贷款需求的问题时，它们就会在偿贷的时候遇到麻烦。一些公司最终将不得不依据美国《破产法》第十一章申请破产保护。

再回到前面所说的街头小贩。每个国家的商贩采购水果的方式都不一样。在印度，当个人的现金积累不足时，他们就去借钱采购水果以赚到更多的钱。为了生计，这些商贩不得不想方设法赚取足够多的现金，从而保证在偿还借款后还有盈余。

小贩每卖掉一个瓜，只能赚到一点儿钱。他的利润，即水果的购买价和卖出价之间的差额非常低。他的利润率（利润占总收入现金的比重）大约在 5%。（对于这个基本概念，各个公司用了不同的术语。有些公司把它称为“销售利润率”或者是“营业利润率”。我们有必要厘清公司里的叫法。但是无论如何，更为重要的是这个概念本身，我将在后面做更为全面的介绍。）

让我们假设这个小贩借了 400 卢比（400 卢比约合 10 美元）。他把这些钱作为定金买了价值 4 000 卢比的水果，那么这些水果就是他唯一的资产。如果他以 2% 的利润率（扣除所有的花费及其工资后的利润）卖出了这批价值 4 000 卢比的水果，那么他就能赚取 80 卢比。也就是说，他用他的 400 卢比资金赚取了 80 卢比的利润，所以他的资产收益率就是 20%。

那么，这个小贩能不能抬高价钱以赚取更多的利润呢？——很有限。因为如果他把价格定得太高，顾客就会流向其他商贩。那他能不能花更少的钱来购得这些水果呢？当然不能，如果他购买的水果都熟过头了，顾客会很

容易看出其中的区别。也可能有些种类的水果卖得更好，那他是否应该只卖那些最赚钱的水果呢？

20世纪90年代初的汽车行业，福特在与通用汽车的竞争中，首先改变了自己的产品组合，从而赢得了决定性的财务优势。当时，福特汽车公司快速地察觉到美国顾客对运动型汽车（SUV）和轻型货车需求的增长。在继续提供所有系列车辆的同时，福特把几条原本生产小汽车的生产线用于生产 SUV 和轻型货车，因为它们比小汽车更赚钱。这使得福特汽车当时的北美市场份额在该产品领域中占据了领先优势。当然，通用汽车现在已经夺回了这一领先优势。

对于一个街头小贩来讲，他将不得不面对很多现实。如果他不断地重复错误的决定，他的业务将很难维持下去；如果他不和顾客公平交易，顾客将不会再次光顾，并且他的名声将越来越差。相反，如果他每次都提供公平的交易，他就能逐步建立起顾客对自己的信任，同时提高顾客的品牌忠诚度，所以，他所有的工作都是以顾客为导向的。

向街头小贩学习

运营一家个体公司看起来似乎很简单，但是它也需要很多决策，而且这些决策全凭直觉做出——没有计算机的辅助，没有复杂的预测技术，更没有在风景优美的旅游胜

地召开的研讨会议。这些经营技巧和商业智慧都是在世界各地的城市和乡村中世代传下来的。小孩子在餐桌旁听长辈们讲授经验，然后逐渐地参与到经营中去，最后出去闯荡，开创自己的事业。他们很直接地理解了商业的整个运作过程。

我在印度的成长经历就是儿童如何学习做业务的典型实例。直到今天，我还能清晰地回忆起每天晚上9点左右，我和我的堂兄弟们跟着我的父亲和叔伯们从商店回家，然后聚集在屋顶上乘凉。我们讨论着一天中发生的事情——哪些顾客来了，哪些没来；卖了什么东西，哪些没卖出去；明天早上要从谁那儿借钱，以及村里两家最兴旺的商店正在采取什么有效的经营措施（最佳实践）。

每天我都看到我的父辈们在努力和顾客建立关系，并对鞋的产品组合和价格做出正确的调整。他们每完成一桩交易，那家和我们的鞋店只一墙之隔的竞争商店就要努力地劝说那个顾客退货，然后再从他的店里买鞋。这是一种近乎贴身肉搏的竞争，但每天结束时，我们都能保持收支平衡。虽然我们不会使用新奇的术语，但是我们确实在不断学会一些赚钱的基本道理，慢慢地培养起我们的商业智慧，为我们的股东（家庭成员）创造价值。顺便一提的是，这个价值还包括为我提供正规教育，以及随后的很多机会。

也许你并不是一个街头小贩，也不是一个商店业主。

但不管你是刚刚开始创业，还是已经担任大公司高管，你都可以从街头小贩身上学到很多有用的东西。他们熟谙自己业务中的每一个方面——产品、销售、顾客、利润率、资产收益率。至于你，也完全可以培养起自己的商业智慧，从最基本的层面上了解一家公司怎样才能赚钱。

第 2 章

每个公司的本质都是一样的

——基本要素：现金、利润、
周转率、成长性和顾客

What
the
CEO
Wants You
to Know

商业智慧要求我们了解赚钱的各个环节。回想一下我们是如何学习物理和化学的：首先，我们需要了解原子的结构——电子、质子和中子。一旦明白了这些组成部分以及它们是如何相互作用的，我们就能开始深入学习了。在商业中也是这样。

在两个商人交谈时，不管他们是不是同行，也不管他们是否坦诚交谈，他们都在努力判断：对方的业务是否赚钱？是怎样赚钱的？这种赚钱的方式怎样能够做得更好？商人们（不分男女）都渴望把复杂的商业运营分解成最基本的运作单元。

赚钱的业务由三个基本要素组成：现金净流入、资产收益率（利润率和周转率的结合）、业务增长。真正的企业家熟谙其中的每一个部分和它们之间的相互关系。消费者加上赚钱的三个基本要素——现金净流入、资产收益率、业务增长，就构成了任何业务的中心或者核心。

现金净流入、资产收益率、业务增长以及消费者，业务中任何其他要素都是由此产生的。我们的业务是否在产出现金？是否获得了很好的资产收益率？我们是否留住了顾客？这项业务是否在持续增长中？如果对这些问题的回答都是肯定的，那么直觉就会告诉你，你的业务运行得很好。相反，如果答案是否定的，那么即使是一家大型集团公司，最终也必将变得举步维艰。

不要让你接受的正规教育或者公司的规模影响了你对

商业本质的认知。请像一个街头小贩一样地思考问题吧，透过表面现象看到业务的本质。如果贵公司上述四个基本要素中的某一个或多个出现问题，你就需要运用你的商业本能去修正它。如果你这样做了，表明你已经像一个真正的商人和成功的 CEO 那样思考问题和解决问题了！

现金净流入

现金净流入是衡量赚钱能力最重要的指标之一。一个精明的商人需要知道：他的业务是否产出了足够的现金净流入？产生现金的源泉是什么？现金是怎样使用的？任何一个不善于思考这些问题也说不出答案的商人都注定要失败。

现金净流入（“现金净增加额”）是指在某一段时间内现金的流入总量和流出总量之间的差额。现金流入的来源包括销售产品、提供服务而收到的现金等；现金流出包括支付工资、缴纳税金、支付供应商的货款等。

街头小贩以现金方式经营他的所有买卖。顾客支付现金，他也在同一天以现金支付给他的供应商。对于小贩来说，现金和收入是同一个东西。但是大多数公司都提供赊销服务，所以现金和收入就不同了。公司今天卖出产品，却在一段时间后收到货款，这样就有了应收账款（顾客欠公司的钱）和应付账款（公司欠供应商的钱）的问题。这些款项的支付时间在很大程度上影响了现金净流入。

现金净流入即使对那些最大的公司也会构成大问题。克莱斯勒公司在 20 世纪 80 年代曾经出现现金短缺；大众汽车公司在 20 世纪 80 年代末也曾遭遇现金危机；著名的蒙哥马利·沃德百货公司在过去的 50 年中更是多次出现现金危机。

一个最显著的现金危机案例竟然发生在一家著名的管理咨询公司，这家公司的高级合伙人借了大量的钱来购买该公司，所以每个月都需要很多现金来支付利息。在 1998 年的某个时刻，现金短缺形势已经非常严峻了。在这样的情况下，似乎唯一的解决方案就是出售部分业务，但是这必将减少每个合伙人的股权份额。

就在这笔出售交易将要成交的时候，合伙人终于洞察到问题所在，这才挽救了他们的利益。他们发现公司的付账程序混乱不堪：咨询顾问不能及时地向客户收费，那些客户也总是拖延付款时间。应收账款（客户欠公司的钱）的平均回收期是 84 天，而不是 45 天的行业平均值，时间几乎延长了一倍。但是同时，公司又必须继续支付工资、员工差旅费、管理费用和办公室费用以维持正常的运转。

通过解决付款问题，公司的现金状况得到了极大的改善，恢复了奖金与分红，而且还购买了迫切需要的新的信息系统。当然，合伙人也保住了他们对全部业务的所有权。

现金带给公司生存能力，它就是公司的氧气。现金短缺、不断消耗现金都可能招致麻烦，即使其他赢利因素（比如利润率和资产周转率）看起来很好。

每家公司都要在年报中陈述一年中的现金收支，以及那段时期的现金净流入。贵公司有现金净流入吗？为什么有或者为什么没有呢？如果你的公司没有现金净流入，就应该考察，这究竟是因为贵公司的管理层投入了大量资金以发展公司，还是因为积压了太多的存货。

如果你为一家大公司工作，那么你所在的子公司是否产生了现金呢？你们在某个地区（比如说巴西）的业务是赚钱还是花钱呢？有时候你会听到子公司总裁说：“我正在努力使我的子公司赚取现金，而不是业务增长。”这反映了高层领导对该子公司的期望。比如，高层可能会做出决策，用这个低速增长业务产生的现金（比如说年增长率为1%~2%），支持另一个处于快速增长行业的子公司的研发部门（R&D）、营销部门和工厂扩建。

有时候，一个家族公司把该业务作为其收入的主要来源，公司仅仅是“赚钱的工具”，家族成员希望通过公司赚取现金来满足他们当下的需求。

人人都要重视现金

在人们的日常生活中，大多数人都能理解现金，比如，在拿到薪水之前收到账单该怎么办。但是在一家大公

司中，很多人却无视现金，或者认为这只是财务部门的事情。

其实，公司中的每个人都应该注意到他们的工作也在消耗现金或者产出现金。一个销售代表通过商务谈判获得对方 30 天的付款期，这比 45 天的付款期要聪明得多，因为这样公司就能更早地获得现金，使得这笔现金的价值得到更早的发挥，也就是说，让这笔现金能够用于其他方面。一个工厂管理者如果规划混乱，就会导致大量存货积压，从而占用大量现金。

建立一个新工厂的决策将会影响现金净流入。以米勒啤酒公司为例。菲利普·莫里斯（Philip Morris）在 20 世纪 70 年代购买了该公司，建立了一家地区性酿酒厂，该工厂很快就步入高速增长的轨道，市场份额很快从 8% 增长到将近 20%。受到这个利好的鼓舞，管理层决定投资 4.6 亿美元兴建一家新的酿酒厂，从而在市场份额不断攀升的同时提高生产能力。但是，就在新工厂还没有建成和投入运营的时候，它们的主要竞争对手安海斯-布希公司采取了一系列雄心勃勃的营销措施，阻止了米勒公司的发展计划，因此，米勒公司的市场份额并没有如愿实现增长，新工厂的开工也延误了好几年，公司的现金净流入变成了负数。公司投入现金建设新工厂，但是却没有现金收入。

即使是收发室人员也对现金净流入负有责任。他们分

类、整理和送出邮件，包括信件、账单和支票。请注意支票非常重要！

假设支票信件在周五上午抵达，收发室可能在那天下午才把它们分类和送出。这些支票可能直到下午 4:30 才送达相应的接收部门，但这时负责应收账款的人员已经准备回家了。他们将在星期一打开信件。那支票到什么时候才能转成现金呢？——在它到达银行的三天之后。

让我们再来分析支票信件是如何邮寄的。在很多公司，发票是星期五下午 2:00 以后才准备好，星期一上午寄出。也就是说，如果能赶在星期五下班之前寄出发票，公司将提前两天收到付款，现金状况也将随之改善。由此可见，大批的人参与并维持了现金的流动，其中包括收发室的员工。

近年来，一批精明的企业家摸索出了一套现金净流入的好办法，其中很多努力都集中在存货管理上，因为大家都知道存货套牢了大量现金。让我们以亚马逊（网络零售的先驱之一）为例，它是一家在线书店，能够每周 7 天，每天 24 小时营业。在刚起步的时候，亚马逊并没有存货。这使得它与那些需要把大量书籍存放在书店和仓库中的传统书商相比拥有巨大的现金优势。亚马逊通过互联网收取订单，然后再用别人的配送设施把货物发送给顾客。书被发送以后，顾客需要立即通过他们的信用卡公司支付书款，而亚马逊则在几周以后才向它的供应商支付货款。这

样就产生了大量的现金，公司可以把这些现金用于市场营销以获取更大的销量。（亚马逊后来改变了运营方式，建立了自己的仓库，所以现在它也有存货了。）

与此类似，戴尔公司直销个人电脑。顾客必须在订购电脑时、收到货物前用信用卡付款。戴尔公司通常在收到电脑配件 30 天后才支付供应商货款（这些供应商生产单一的电脑配件），公司只保持 6 天的存货量。这样，在一段特定的时间里，戴尔公司的现金流入就会大于它的现金流出，业务增长得越大，产出的现金也就越多，所以，有人把戴尔公司叫做现金机器。

像戴尔这样的所谓“新经济”公司并不是唯一能使现金净流入的公司，很多“传统”的公司，比如，通用电气、麦当劳、联合技术以及福特公司都是很好的现金净流入者。通用电气已经连续 10 年实现了现金净流入。通过提高生产设备和生产流程效率，通用电气减少了存货需求，并且在不建新厂的情况下提高了它的产能。

精明的商人知道现金净流入能够有助于业务增长。通过明智的投资，现金能够提高公司的赢利能力。此外，现金还带来了一个心理影响因素：当公司使用自己的钱而不是借来的钱时，高级管理人员会更倾向于做出大胆的投资，这无疑将产生更大的潜在回报。

资产收益率

或许你会简单地认为赚钱就是获取利润——“低买高

卖”，但事实上，它意味着更多。

不管公司的规模和行业如何，你都在使用自己或他人的钱实现成长。你会从银行贷款或者使用自己的储蓄，这些钱代表了你的投资，或者叫做你的投资资本。如果你继承了这家公司，那么这些“投资”就一起属于你了。

你的投资将以某种形式体现出来，它可能是产品（存货）、一家小商店和一些货架（或设备），甚至可能是顾客给你的一张欠条（IOU），因为他买了一些商品回家（应收账款）。

你投资的东西就是资产。一个汽车制造商的资产包括工厂和装配车间、办公大楼、计算机系统，以及金属板材、油漆和零部件的存货，等等。这些资产都是你能看到的和触摸到的，称为有形资产。那些大件，比如大楼和机器，一般不会出售，所以有时候也被称做固定资产。

即使你的公司不是一家制造公司，也会有投资行为。例如，服务行业中的保险业，不需要零部件存货或者生产设备，但是它的现金还是以其他方式被占用。比如，政府监管部门要求保险公司保持一定数额的现金储备以支付顾客的索赔。这些现金储备也是一种资产。

作为一个具有伟大商业智慧的人，应该清楚公司的有形资产，同时考虑如何利用这些资产赚钱，什么样的投资

能够产生丰厚的利润？简言之，也就是你的资产收益率（ROA）能够达到多少？这些资产产生了足够多的投资回报了吗？

有些人喜欢把这个概念叫做投资收益率，或者股权收益率（股权就是股东们投资给公司的钱）。这两个名词之间的差别是技术性的，其实它们代表了同一个概念：用你的投资或者用股东的投资给公司赚了多少钱。

你并不需要念 MBA 学位才能理解资产收益率这个概念。我可以来证明这一点。很多年前，我带一队 MBA 学生到离尼加拉瓜的马那瓜湖（Managua）大约 12 公里的一个露天市场。在那里，很多批发商和农民（几乎全是妇女）在兜售菠萝、衬衫、项链等各种商品。

我们来到一个推着手推车卖衣服的妇女跟前，我问她哪来的钱支付她的货物。她说，她是以每月 2.5% 的利率借来的。一个学生做了简单的速算（2.5% 乘以 12 个月）年利率居然高达 30%。那个妇女纠正了他，因为通过利滚利，年利率实际上会达到 34%。

那她的利润率又是多少呢？只有 5% 左右。我们不得不询问她如何能在借高利贷的情况下生存下来。

或许是感到这个问题愚蠢，她用左手托着右肘，然后对着空气画了几个圈。她的动作意味着货物周转——存货的周转。

她的直觉告诉她，良好的收益率来自两个因素——利

润率和周转率。卖出去一件 10 美元的衬衫，她只能得到 50 美分的利润，所以为了支付贷款的利息和重新进货，她必须在每周的每一天不断地卖出她的货物。卖得越快，她就能积聚越多的“5%”。

周转率描述货物周转的时间长度。让我们想象原材料经过工厂加工，成为产品，然后这些产品从货架卖到顾客手中，这就是一个周转。

让我们再想象一家杂货店。店主很少在商店建设本身投钱，他的销售只为积累现金，所有的资产都以存货形式存在，那么这家杂货店是每天都能够卖空货架、重新购入货物，还是需要一周的时间来卖空货架呢？显然第一种情况比第二种情况存在更高的存货周转率。对于很多公司而言，存货周转率是一个很有启发的数字。

有些人用存货周转来描述存货周转率的概念，也就是一年中存货周转几次。比如在沃尔玛，厕所用卫生纸的每年周转率是 360 次，这就意味着沃尔玛几乎每天都能卖出全部的存货。每天沃尔玛都能收回它用于厕所用卫生纸采购上的钱，并且还要加上一定的利润。这确实是对货架空间的极好利用。

不管资产以何种形式存在，计算资产周转率都很简单：在一段特定时间，比如一年中的总销售收入除以总资产。如果你想算出存货周转率，就用总销量除以存货总量。但是让我们忘掉数学，牢记周转率这个概念。货物必

须经由公司到顾客手中——越快越好。

从接到订单到货物抵达顾客手中需要多少时间？从公司收到原材料到产出成品，从零售商店、仓库或配送中心卖出去又需要多少时间呢？

在美国，一辆新轿车从工厂出货，最后到达消费者手中平均需要 72 天。在此期间，工厂用来购买这辆汽车零部件的钱就被套牢在这辆车上了。制造商得不到这笔钱，更不能把它用在任何其他用途上，直到汽车到达消费者手中。如果这辆车能早日到达消费者手中，那么制造商沉淀在铁路、汽车、运载船上货物中的资金就会少很多。这就是我强调周转速度加速的意思。

资金周转得越快，收益率也就越高。事实上，资产收益率就是利润率乘以资产周转率。这是一个普遍的商业定理，可以简单表达如下：

$$\text{资产收益率} = \text{利润率} \times \text{周转率}$$

即
$$R = M \times V$$

这不是金融术语，但 $R = M \times V$ 是一个非常有用的商业工具，值得大家记住。这个公式的结果 R 以百分数的形式表达——比如 8%、10% 或者 15% 的收益率，是一个可以直接用来比较的简单数字。

在衡量一家公司的运营状况是否良好时，一个好的 CEO 并不是很关注精确性的。他用资产收益率（或者一个类似的指标）来对运营情况做出直观的判

断。通过简单比较，他能知道今年的状况是不是好于今年和前年，是不是好于它的竞争对手，是不是在它应该处于的范围内。那些最好的公司税后资产收益率都大于10%。

理解利润的意义

在本书中，我们用利润这个词来指代税后净利润，也就是说公司在支付了所有的费用、利息和税费之后所挣的钱。这些费用包含了与产品的制造和销售相关的费用，加上维持公司正常运营所支付的利息，以及所得税支出。

净利润来自毛利，毛利也是了解商业本质的一个重要指标，用一家公司或一条生产线的总销售收入减去制造或购买该产品、服务的直接成本，就可以计算出毛利。比如，一个商店业主以每双30美元的价格购买了1 000双鞋，然后再以每双50美元的价格卖出，那么他的总销售收入就是50 000美元（1 000双×50美元=50 000美元），他在鞋产品上的直接费用（采购货物的成本）是30 000美元（=1 000双×30美元）。用这两个数（总销售收入和总成本）就可以算出毛利。

$$\begin{aligned} & 50\,000 \text{ 美元（销售收入）} - 30\,000 \text{ 美元（销售成本）} \\ & = 20\,000 \text{ 美元（毛利）} \end{aligned}$$

店主的收入减去销售成本，获得20 000美元毛利，他的销售毛利率是40%。

回报率如何计算

有些公司使用的回报率指标略有不同，它们不使用 ROA，而是使用投资收益率（ROI）或者股权收益率（ROE，净资产收益率）。不要被这些缩写吓倒，其实所有这些指标在概念上都是一样的。它会告诉你通过使用你的资产、公司的投资或者股东们在公司的投资（股本），公司已经赚了多少钱。

计算 ROA、ROI 和 ROE 并不困难。首先，我们从通用公式 $R = M \times V$ 开始，其中 R 代表资产收益率， M 代表利润率， V 代表周转次数。如果要计算资产收益率，我们就把利润率乘以资产周转次数（资产周转率等于销售收入除以资产）。让我们以一家公司为例进行计算。例如，这家公司的利润率是 5%，销售收入为 100 亿美元，资产是 20 亿美元，那么：

$$\text{资产收益率}(R) = 5\% \times (100 \text{ 亿美元} / 20 \text{ 亿美元})$$

根据计算，ROA 是 25%。要计算投资收益率，需要把利润率乘以资本周转率（资本周转次数等于销售收入除以投资额）。假设这家公司的利润率是 5%，销售收入为 100 亿美元，总投资额为 50 亿美元：

$$\text{投资收益率}(R) = 5\% \times (100 \text{ 亿美元} / 50 \text{ 亿美元})$$

根据计算，ROI 为 10%。计算股权收益率，就要把利润率乘以股本周转次数（股本周转率等于销售收入除以股本量）。假设利润率是 5%，销售收入为 100 亿美元，股东的股权为 10 亿美元（其中扣除了公司从银行借的钱），那么：

$$\text{股权收益率 (R)} = 5\% \times (100 \text{ 亿美元} / 10 \text{ 亿美元})$$

根据计算，ROE 是 50%。

很多商人和投资者都非常重视并且一直追踪着毛利的变化，因为它提供了有关业务性质变化的重要线索。比如，当毛利率从 52% 跌到 48% 时，就要去探个究竟：到底是因为你用了更多的钱来生产产品还是因为费用不变，价格却因为竞争而降低了呢？在个人电脑（PC）市场的早期阶段，PC 厂商有着将近 38% 的毛利率。但是紧接着就进入激烈竞争阶段，PC 的价格急剧下降，毛利率降低了大约 20 个百分点。为了生存，PC 厂商不得不全盘改变他们的经营方式，比如实施配件的外包生产、削减费用和增加周转率等。

毛利率降低也有可能是因为顾客结构发生了变化，比如，卖出的产品多属于低利润率产品，而高利润率产品卖出去的比较少，这种趋势会继续加速吗？

理解周转率的意义

很多人都把注意力集中在利润率上，而忽视了周转

率。其实，那些成功的 CEO 与许多其他管理人员的不同之处就在于：他们能够同时考虑利润率和周转率。这种双重关注就是商业智慧的核心。

周转率对每家公司都非常重要。首先让我们来分析那些拥有大量固定资产（工厂、机器或楼房）的公司。以美国电话电报公司（AT&T）为例，它在电线、电缆、卫星和微波发射塔方面进行了大量投资，随着长途电话业务价格的下降以及利润萎缩，提高资产收益率的唯一途径就是提供资产周转率。AT&T 必须要用那些资产赚取更多的钱。这就是为什么我们会看到这家公司（当然还有其他电信公司）不顾一切地扩大营业额（收入），并像街头小贩一样努力地寻找合适的产品组合。AT&T 的 CEO 麦克·阿姆斯特朗也公开表示，AT&T 在 2000 年、2001 年和 2002 年的最大目标就是增加销售收入。

轻资产公司能够创造三位数的资产收益率。比如戴尔公司，它主要是一家计算机装配厂商，本身并不生产很多计算机零配件，所以戴尔公司并没有很多建筑和制造设备。在 1999 ~ 2000 财年，戴尔的投资收益率（invested capital，这是戴尔内部使用的一个衡量指标，它们相信这个指标更好地衡量了它们的效率）居然高达 243%！是前一年的两倍。

戴尔公司并不是因为高利润率才获得如此高的收益率，而是因为迈克尔·戴尔领会到了周转率的意义。他注

意到一些低利润行业，比如超市，能够在3%~4%的低利润率下获得令人钦佩的高收益率，这使得他思考为什么它们能做到这一点，于是他发现了 $R = M \times V$ 的另一部分——周转率。

你能猜出戴尔公司的存货周转率是多少吗？在2000年1月28日结束的财年中，其存货周转率是50次/年。戴尔公司的存货量非常小，因为它的计算机都是根据客户订单定制的。也就是说，它按照顾客要求的配置来装配，然后在不到一个星期的时间里发货。现在很多公司（比如联合技术公司、普拉特和惠特尼公司）的高层管理人员都去戴尔公司参观，学习它是如何以如此低的存货量来保证按要求生产和发送的。

因此，在你磨炼商业技能的时候，请仔细思考资产收益率这个概念，以及它的基本组成要素：利润率和周转率。然后考察自己公司的资产收益率，如果你觉得不够高，就需要采取一些措施来改善它。即使你没有得到所有的答案，这也将有利于你提出一些正确的问题，例如，与行业中最好的公司相比，你的资产收益率如何？在过去的几年中，资产收益率的状况是变好还是变坏了？不管在哪个行业，哪些公司拥有最高的利润率、最高的周转率或者最高的资产收益率？你能从它们那里学到什么？

资产收益率一定要高于你使用自己的钱或别人的钱（银行家或股东的钱）所付出的成本（所谓的资本成本

率)，这是商业运作的真理。如果资产收益率低于资本成本率（一般在10%或更高），就会引起投资方的强烈不满，因为管理层正在损害股东的利益，使股东的财富遭受损失。

有些公司的部分业务、分公司或生产线挣的钱还不足以支付资本成本，所以它们必须想办法，要么提高收益率，要么干脆撤销这部分业务。这就是为什么我们会经常看到很多 CEO 或事业部门主管人员决定要卖掉（剥离）一项业务或者中止某条生产线。20 世纪 80 年代初杰克·韦尔奇在通用电气就使用了这项原则。他说，通用电气的任何一项业务，如果不能做到行业第一或第二，如果不能达到合适的股东投资收益率，就要被冻结或卖掉。

即使你不知道公司的资本成本到底是多少，但通过采取一些措施来提高收益率，形势还是会大不一样的。假设你在一家汽车公司工作，你会发现小型轿车业务的收益率有问题。事实上，全世界的汽车制造商在轿车业务上的资产收益率都要低于 2%，即低于资本成本率。这部分业务该如何来获取更高的收益率呢？我们需要从资产收益率的两个方面来入手：利润率和周转率。

业务增长

业务增长对公司发展至关重要。每个人、每家公司，乃至每个国家的经济都必须要有增长。那么，你在为一家业

务增长的公司工作吗？它的利润持续增长，周转率没有下降吗？如果业务增长率非常低，或者出现负增长，这意味着什么呢？

如果全公司或者你所在部门的业务落后于竞争者，你的个人发展也将受到影响。如果公司的销售收入已经有五六年时间保持不变，员工将失去晋升或继续发展的机会。高层管理人员将考虑削减费用、裁减员工，以及减少管理层级。他们将停止研发和广告投入，一些优秀员工将离开公司，最后公司进入恶性循环，员工也将为此蒙受重大损失。

当今社会，公司没有成长就意味着落后于这个每天都在前进的世界。如果你不发展，竞争对手就将最终超越你。以西屋电气为例，它曾经是和通用电气相比肩的。但是因为公司没有专注于业务增长和生产率提高，最终它失败了，到现在已经不复存在了。再比如曾经的数据设备公司，不久以前还是世界上第二大计算机公司，但是在世界步入 PC 时代的时候，它仍坚持生产中型计算机。当那些新冒出来的 PC 生产商，比如戴尔和康柏快速增长的时候，它却没有，结果为康柏所收购。

公司增长带来一个心理效应，增长会激活一家公司。一家快速增长中的公司将吸引更多有着新鲜思想、有才能的人。公司给他们提供了施展才华的舞台，创造了很多新的发展机会。员工们喜欢听到顾客说他们的公司是最好的

公司，以及将有更多的业务之类的话。

关于股东价值

每项业务的收益率都必须高于它使用别人（银行、股东、业主）的资金所付出的成本。为了确保这个原则处于工作的中心，很多公司都用了一种所谓股东附加值（SVA）的衡量指标。SVA 是一种判断企业是否总体表现良好的快捷方法，可以初步判断公司是否满足投资者的基本要求。然而，尽管 SVA 是一个很有用的单一衡量指标，而且它能反映出公司赚钱的质量，但是它对理解公司内部真正的运作情况并没有很大帮助。这也是很多优秀的 CEO 从来都不会漠视赢利的那些最基本指标（现金净流入、利润率、周转率、资产收益率和业务增长）的原因。一个街头小贩也正是通过关注这些基本元素来做出调整，并且实现继续赢利的。当然，这对于一家大公司同样适用。发现潜藏在现金净流入、利润率、周转率、资产收益率和业务增长下的真实情况将有助于我们集中注意力，做出正确的调整 and 改变。

让我们看看互联网和其他技术公司都发生了什么。直到最近，年轻人还是非常渴望进入 .com（互联网代称）公司的，甚至为此推迟他们正常的学业。像思科、英特

尔、诺基亚、微软以及甲骨文这样的公司吸引了无数的人才，即使泰利金（Teligent）公司这样的新兴小公司都能吸引到美国电话电报公司的前总裁阿里克斯·曼多。那些值得尊敬的老公司却不得不为从最好的学校招揽人才，以及留住他们最好的员工而劳神。到底那些公司的吸引力何在呢？那就是公司增长，以及增长所带来的机会和刺激，当然还有那些公司所能提供的建功立业、创造新事物以及成功的机遇。

业务在正确的轨道上增长

业务增长从其本身来讲并不一定有什么好处。增长必须要赢利和可持续，业务增长必须要伴随着利润和周转率的提高，现金净流入能力也需要保持同步。

很多家公司在公司处于较小规模的时候尝到了成功的喜悦，但是随着公司规模的增长却慢慢地陷于困惑，失去了对那些一直伴随着它们赢利的基本元素的控制。一个典型的案例是，某公司为餐馆提供饮料装置，每安装一个装置将花费2 000美元，但是公司会从每家餐馆每个月收到100美元作为其提供饮料的原料费。依靠这种方式，公司开创了一个有利可图的事业。但是生产饮料装置所需的钱是借的，而且那些饮料的利润非常低，根本不足以支付借钱的利息，然而公司当时已经被盲目扩张迷惑住了。

随着这个野心勃勃的年轻人不断地扩张他的业务，公

司很快就入不敷出了，并且最终导致破产。贷方认为公司需要换一个新的 CEO。

有时候，公司高管会因为给了销售团队一些不恰当的激励而在无意中鼓励了非赢利性增长。例如，一家销售收入为 1 600 万美元的注模公司以销售人员卖出去的塑料封装的金额数为依据奖励他们，而不论公司是否在这些销售中赢利。当公司从两家大客户手中接到价值 400 万美元的新订单时，每个人都非常兴奋。但是在接下来的三年里，随着销量的增长，利润率却出现萎缩。最后，CEO 终于意识到这两笔让每个人都兴奋异常的新业务实际上是一个吞钱机器。一个新的塑料封装的价钱还不足以支付生产它的花费。更加糟糕的是，销售团队每年都要降低价格以留住客户。

盲目的扩张计划通常逃不过破产的悲剧。2000 年 8 月，一家曾是美国最大的器材零售商之一的公司加入到申请破产保护的行列，因为它的一项雄心勃勃的扩张计划被证明是错误的。

20 世纪 90 年代，公司雄心勃勃地开始快速扩张，其中包括在一年中建立 80 ~ 100 家的分店，有些是首次开在美国以外的国家或地区。此后在整个 20 世纪 90 年代，销量稳步上升，收入从不到 5 亿美元一直上涨到 20 多亿美元，至少在扩张的早期阶段，公司股票的每股收益率也在慢慢地不断攀升。但是从 1995 年开始，随着公司扩张步

伐的加快，出于某些原因，公司的收益率开始急剧下滑。

其中一个原因是，公司一直沿袭旧有的经营模式，试图通过设备本身的销售以及它的高利业务（为顾客提供赊账）来实现赢利。但是在此期间，信用卡行业已经发展壮大。顾客可以通过信用卡而不是公司提供的赊账服务来购买设备。这样，公司就失去了一个重要的收入源。此外，他们的赊账经常是提供给一些高风险的顾客，其中很多人到最后根本不付款。同时，新开店面的营业额也一直不能达到预期，而旧店面的销售收入又伴随着公司一些必要的革新措施的失败而出现缩减。

直到1998年，公司一直在亏损。1999年，公司开始收缩关闭了部分分店，还卖掉了一些业务单元。即便如此，公司的债务负担仍然非常繁重。终于在2000年8月，在新任CEO的领导下，公司根据美国《破产法》第十一章提出了破产申请。

所以，请不要把公司的规模作为其是否成功的衡量指标。奋力争取更多的营业额并不一定是好的经营方式。你需要知道为什么以及怎样使业务增长。同时，还要考虑你的公司是否在一条可持续的轨道上发展壮大。

看看你的现金发展状况，或许在销售收入增长的同时，你的现金状况变得更糟了。再退一步讲，你的业务增长是在产出现金还是在消耗现金？你的利润率是改善了还是变得更糟了？

即使赢利增加了并且现金也增长了，其实还是有很多可选方案。你可以用这些资金来开发一个新产品、购买一家新公司或者去一个新的国家发展业务。可能公司需要给产品增加一些新功能以提高其吸引力，也可能需要降低价格以满足顾客需求，当然这些需求是以赢利为基础的。

发现那些有利可图但别人却做不了的业务增长机会，也是商业智慧的一部分。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿就知道如何壮大自己的事业，即使他的同行们认为这是不可能的。1975年，西尔斯公司的CEO罗巴克在西北大学凯洛格商学院的课堂上说，美国的零售业是一个成熟的、零增长的行业，这也是他为什么开展多种经营、转向金融服务的原因。但是与此同时，山姆·沃尔顿却增开了很多新店，并且把他的资产收益率牢牢地保持在行业平均值以上。

沃尔玛已经拉开了与西尔斯的差距。尽管在公司的规模上两者大致相同，但是在1月31日结束的2000财年中，沃尔玛的销售收入达到1 650亿美元。同期，西尔斯的销售收入大致是400亿美元。沃尔玛在扩张过程中，利润率和周转率都得到了提高。可以说，它出众的资产收益率为其全球性的扩张提供了资源。

那些赢利的增长机会表面上看不太显眼，这一点对于那些已经定型的大公司来说尤其如此。但是凭着钻劲、坚韧和一定的冒险精神，你和你的同事们就能够发现它。以

福特公司为例。1999年1月，在一个有证券分析家参加的聚会上，杰克·纳塞尔告诉投资团，福特正在评估几种业务增长的方案，并且要实施最有创造价值潜力的方案，其中一个方案就是给汽车所有者提供一系列服务。纳塞尔试图让福特步入一条与购买和开发相关的产业之路。所谓相关产业，是纳塞尔用来形容那些与核心业务有所不同但又密切相关的市场业务，就像耐克在经营它的核心业务——运动鞋的同时也出售运动服。

福特发现，一个购买汽车的消费者需要为汽车筹措资金，给汽车上保险，并在一段时间后对汽车进行维护并购买替换件。信贷、保险、维护和汽车配件是分散的市场业务，但是它们又与原始的汽车销售业务紧密相连。在汽车的整个生命周期中，一个车主总共为其花费约68 000美元——这几乎是车主平均购车费用的3.5倍。福特希望通过参与所有这些行业来实现增长和产生股东价值。这就是福特在1999年购买科威克修理公司（Kwik-Fit，一家欧洲汽车维修连锁店和汽车保养公司，为各种品牌的车提供附加的服务）的原因。

福特还计划利用电子商务来为公司增长注入旺盛的活力。它计划用互联网来更快地与更多的客户建立联系。同时互联网还能帮助他们与供应商和分销商更好地沟通，以缩短供货时间。这种方法使客户满意度和销售量都得到了提高。

了解顾客

街头小贩非常了解他的顾客，通过观察顾客，他能知道他们是否喜欢自己的水果，还能看出他们的喜好是否在改变。那些具有商业智慧的 CEO 也一样与顾客紧密联系，而且他们坚信，如果没有顾客的满意，他们的公司将难以兴旺发达，甚至难以存活。这是一个普遍适用的真理。

尽管很多公司都用科学的研究方法（比如问卷调查和访问目标人群）来尽可能了解顾客的需求，但是那些最好的 CEO 并不只依赖这些分析数据。他们知道，如果没有行动，就会错过市场中很多的重要变化和机会。他们中的很多人做出了特别的努力来直接观察那些使用其产品和服务的顾客，并且与他们交流。山姆·沃尔顿就是那些从来没有和消费者中断过接触的 CEO 中的一个卓越典范。即使在他经营着一个 300 亿美元收入的零售业帝国时，他还是会定期去店里亲自察看运营状况。

2000 年 5 月，当凯马特的新任 CEO 走马上任时，查克·科纳韦（Chuck Conaway）曾经和新任命的人力资源主管戴维·罗兹在预先不通知的情况下，视察了很多分店。他们在那里和顾客以及商店员工进行直接交谈。顾客很快就主动地提供了一些信息，其实科纳韦和罗兹也已经注意到了这些情况：等待付款的长队、杂乱的过道以及货架上的缺货都给顾客的购物体验带来极大不满。正因为如

此，凯马特的增长速度减慢，利润率和周转率有沃尔玛的一半就很不错了。可见，与顾客直接的、未经过滤的接触和沟通有利于发现那些有待提高的特定领域。

杰克·纳塞尔也花费了很多时间与世界各地的顾客进行沟通，以获取他们使用福特汽车和货车体验的第一手资料。他到世界各地旅行的时候，也要特地指定去一些年轻人聚集的地方以观察颜色和式样的流行趋势。

直接接触能够提供很多其他市场调研方法所不能提供的信息和见解。例如，纳塞尔在迈阿密拜访一群西班牙裔年轻人的时候，有一个司机告诉纳塞尔，他没有给车另外添加任何附件。但是当纳塞尔钻进汽车和这个年轻人一起驾驶的时候，他发现这辆车实际上还是装了很多新的附件，包括一个拖车挂钩、一个专门的广角后视镜、一些橡皮垫以及几个驾驶灯。不过这个车主已经把这些东西都看做“这辆车的一部分”了，所以他根本没有想到它们。

1997~1998年，福特豪华车的市场份额出现萎缩，纳塞尔对接近顾客重要性的坚定信念促使他决定把林肯-水星分公司（Lincoln Mercury）搬到加利福尼亚。这样，豪华车集团的领导人就能与加利福尼亚州富有的消费者们有更直接的接触，而这些消费者往往决定了豪华车市场的流行趋势。

作为一个好的CEO，必须要明白以牺牲顾客利益为代价来单纯追求赢利是非常短视的行为。杰克·纳塞尔在2000年8月召回了福特探险者（Ford Explorer）上使用的

650 万个凡士通轮胎，让三家工厂停止了原来的生产任务，用三个星期的时间更换汽车轮胎。他意识到，虽然福特的短期利益会受到损失，但是顾客的安全性必须是第一位的。毕竟，如果没有顾客信任，其他一切都免谈。

在你的公司，可能你们会谈论那些购买和使用你的产品的“顾客”。他们可能是也可能不是那些产品的最终使用者——消费者。同时理解这两者非常重要。当高露洁-棕榄（Colgate-Palmolive）开发新产品的时候，它试图去了解消费者的需求和需要，但是它的很多环节，物流、折扣、订单的计划安排、上架和推销，都是面向沃尔玛这样的顾客的。

当你考虑消费者的时候，请把他们想得简单一点。你能描述消费者在买什么吗？可能不只是这个产品本身，还有可靠性、便利或者是服务。对于很多公司，包括对于那些街头小贩来讲，消费者购买的东西还包括信赖。

很多公司之所以陷入困境就是因为其领导人失去了与消费者的接触。让我们再以西尔斯为例来说明了解消费者的重要性。在 20 世纪 80 年代末和 90 年代初，中产阶级妇女都对高利润的名牌服装进行减价的大型百货商场，或者从提高了服装的档次和质量却保持低价位的折扣商店购买服装。西尔斯完全失去了对这个趋势的把握，它还一如既往地保持与那些折扣商店相比丝毫不具竞争力的价格，从那些他们合作了很多年的供应商那里进货。可以说，其服装式样和价格都不是消费者所期望的。

亚瑟·马丁内斯（Arthur Martinez）1992 年加入西尔斯管理营销部门，并于 1995 年被任命为 CEO。他终于发现了女性消费者不喜欢西尔斯提供服装的真相。于是西尔斯扩充并重新设计了女装部，后来这一块业务产生的利润差不多占了西尔斯 2/3 的营业收入（公司正常营业的利润，不根据出售资产、支付联邦税务以及类似的收入或费用做调整）。西尔斯开始着重突出那些受欢迎的名牌，并且通过“西尔斯温柔的一面”这种活动宣传了这一改变。

西尔斯关注消费者的努力终于得到了回报：销售收入从 1994 年的 290 亿美元稳步地上升到 1995 年的 310 亿美元，再到 1996 年的 330 亿美元，而同期的营业利润率也从销售收入的 4.9% 上升到 5.4%，再到 6.1%。但遗憾的是，到了 20 世纪 90 年代末，在与塔吉特、沃尔玛以及其他零售商的竞争中，西尔斯再次失去了立足点。

当你发现不能保持原价和维持原有毛利时，就应该去和消费者进行交流，直接地、不经过滤地观察他们，而不是通过分销商或其他中间人的眼睛。

我们总是谈论顾客忠诚度。但是在每一次与顾客的接触、交流中，你都需要赢得这种忠诚度。顾客需要一个简单的理由来购买你的货物，你必须提供他们真正需要或希望得到的东西。顾客的这些需求信息都可以从他们本身那里得到。这是一个常识。但是你肯定会感到非常惊奇，因为这种商业常识经常被人们遗忘或缺失。

