

辞职创业前的 10 堂课

编辑的话：你是否拥有一个价值百万的好主意？你是否害怕失败？你是否厌倦了为别人打工、帮别人赚钱？你是否不愿对老板俯首贴耳？你是否受够了工作辛苦却无所发展？如果你已准备好独自奋斗，那么这本书就是写给你的！

目录：

第一部分

第 1 节：是什么让创业者与众不同

第 2 节：非创业者写的创业书

第 3 节：借口的威力

第 4 节：再也没有高收入工作

第 5 节：从正确的思维方式开始

第 6 节：成为创业者

第二部分

第 7 节：飞速学习

第 8 节：两个不同的世界

第 9 节：工作和劳动的区别

第 10 节：在你辞职之前

第 11 节：沟通的重要性

第 12 节：我的教育在继续

第三部分

第 13 节：没有什么可以失去

第 14 节：过程重于目标

第 15 节：未来一瞥

第 16 节：数字里的故事

第 17 节：最佳答案在心中

第 18 节：六个月的失败

第四部分

第 19 节：找到我的激情

第 20 节：做别人做不到的事

第 21 节：遇到莎伦

第 22 节：玩过游戏之后

第 23 节：商标和商业外观

第 24 节：选择顾客时要挑剔

第五部分

第 25 节：物以类聚

第 26 节：更多的经验

第 27 节：知道何时逃跑

第 28 节：胜利者永远不会逃跑

第一部分

第 1 节：是什么让创业者与众不同

引言（节选）

是什么让创业者与众不同？

我辞职正式成为一名创业者的那天是我生命中最可怕的一天。从那天开始，我不再有稳定的薪水，不再有健康保险或退休计划，不再有病假或带薪假期。

那一天，我的收入变成了零。没有固定的薪水是我体会过的最恐怖的经历之一。最糟糕的是我不知道，在得到另一份稳定收入之前我还得捱多久.....或许要好多年。在我辞职的那一刻，我才明白了为什么那么多的雇员没有去做创业者。那是因为害怕自己没有钱，没有有保障的收入，没有稳定的薪水.....很少有人能在没钱的情况下维持很久。创业者是一些异类，他们的一个特异之处便是能在没钱的情况下理智和聪明地行事。

也是从那一天开始，我的花费直线上升。作为创业者，我得租一间办公室、一个车位、一间仓库，得买一张桌子、一盏灯，得开通一部电话，我得为出差、住旅馆、吃饭、出租车、复印、钢笔、纸张、钉书钉、信笺、营业证书、邮票、手册、产品，甚至于办公室里的每一杯咖啡掏钱。我还不得不雇了一个秘书、一个会计、一个律师、一个出纳、一个商业保险代理，甚至一个看门人。我这时才明白从前别人雇用我的代价有多么高--雇人的花费远远不止员工薪水单上所显示的那些数字。

所以，雇员和创业者的另一个区别就是：创业者得知道如何花钱--就算他们没有钱。

新生活的开始

正式离开公司的那天是1978年6月，我在波多黎各的圣胡安参加施乐公司的"总裁俱乐部"庆典，那是一个表彰公司最佳销售人员的典礼，施乐公司的员工将从世界各地赶来领奖。

仪式棒极了，那些盛大辉煌的场面会永远留在我记忆里--我简直想不出施乐为了感谢最佳销售员们到底花了多少钱。大伙都在庆祝，我却闷闷不乐。在庆祝活动的整整三天里，我脑子里想的只有辞职--放弃稳定的收入和职位。我知道圣胡安的庆祝一结束，我就得开始孤军奋战。我不会再回到施乐公司或是它的火奴鲁鲁分公司上班。

离开圣胡安那天，我们坐的那架飞机出了故障，需要在迈阿密迫降。机长让大家系好安全带，抱住脑袋，做好坠机的准备。要知

道，这可是我成为创业者的第一天，本来感觉就已经够糟的了，难道竟然马上就得准备去死？这可不是一个美妙的开始。

当然了，后来飞机没有坠毁，我接着转机飞到芝加哥，去为我的尼龙维可牢褙裤钱包做一个产品介绍。结果航班晚点，到达芝加哥商业中心时已经过了约会时间，我需要见的那个人--一家大型连锁百货店的采购员已经走了。我又一次在心里嘀咕："看来我的创业生涯一开头就不走运。要是做不成这笔买卖，公司就没有营业额，我就没有收入，桌上就没有食物。"因为我很爱吃，所以没有食物这点最让我心慌。

有人是天生的创业者吗？

"创业者是天生的创业者，还是被训练成创业者的？"当我对我的富爸爸问出这个老问题时，他答道："这样的问题毫无意义，这就如同问，雇员天生就是雇员，还是被训练成雇员的？"他接着说道："人是可以被训练的，他们可以被训练成雇员，也可以被训练成创业者。而之所以世界上雇员比创业者多，那是因为我们的学校总是在训练年轻人成为雇员。这就是为什么这么多的父母告诉孩子好好上学，将来找个好工作。我还没怎么听人说过好好上学，将来当个创业者。"

从雇员变成创业者

我知道，我并非天生就是一名创业者，我必须接受训练。我的富爸爸指导我走上了一条从雇员变为创业者的道路。对我来说，这可不是件容易事。在弄懂他想要教我的课程之前，我得先忘掉以前

学会的很多东西。

然而最困难的一点在于，富爸爸所说的话总是与穷爸爸教导我的截然相反。每次富爸爸提起创业精神，他谈论的总是自由。而每次我的穷爸爸提起上学找工作，他关注的焦点总是安稳。这两套逻辑在我的脑海中不断冲突，让我迷惑。

最后，我去问富爸爸这两套逻辑的区别。我问道："安稳和自由难道不一样么？"

第2节：非创业者写的创业书

富爸爸微笑着回答："安稳和自由可不是一码事.....事实上它们完全相反。你越是追求安稳，拥有的自由就越少。最安稳的人就是那些坐在大牢里的人了，这就是安稳的极致。"他接着说下去："如果你想要自由，就得放弃安稳。雇员们要的是安稳，创业者要的是自由。"

现在，问题就变成了：是不是每个人都能成为创业者呢？我的回答是："是的，这要从转变逻辑开始，从追求自由而不是安稳开始。"

非创业者写的创业书

这么多年来，我读了很多讲述创业者和创业精神的书。我研究了托马斯·爱迪生、比尔·盖茨、理查德·布兰森、亨利·福特等人的生平。我还读了一些关于不同的创业思想以及创业者制胜关键的作品。每本书无论写得好坏与否，总能带给我一些宝贵的思路和启

发，帮助我在成为更出色的创业者的路上走得更远。

回想一下我读过的这些作品，我发现它们可以被分为两类：创业者写的书和非创业者写的书。多数作者自己都不是创业者，而是职业作家、记者或大学教授。

尽管每本书都让我有所收获，但我还是发现有些书中缺了点什么。它们所缺的就是诸如“阴沟翻船”、“背后挨刀”之类的失败经历--几乎每个创业者都会犯下的可怕错误和经历的糟糕境遇。在书中，大部分创业者都是神采焕发、魅力出众、性格桀骜的，困难总是在他们面前迎刃而解。那些关于伟大创业者的作品总是把他们描写得好像天生就是这样--当然了，他们中确实有不少人天生如此。正如世界上有天赋过人的运动员一样，也有天赋过人的创业者，而大多数作品都只写这类人。

大学教授写作的关于创业精神的书籍另有一种味道。他们喜欢把主题煮得只剩骨头，只留下干巴巴的事实或结论。我觉得阅读这类在理论上无懈可击的作品实在让人头疼，因为书中一点点肉、一点点汤都找不到，只有骨头。

这本书为何与众不同

这是一本关于创业精神的书，而它是由一个经历过潮起潮落、品尝过成功与失败的货真价实的创业者所写的。

今天的富爸爸公司已经是一家国际性企业，拥有 44 种语言的产品，在 8 个国家开展业务。这一切都是从我妻子金、我，还有我们的伙伴莎伦·莱希特创办的公司起步的。那是 1997 年，从莎伦家餐

厅的一张桌子上开始。我们最初的投资是1500美元。我们的第一本书--《富爸爸，穷爸爸》--在《纽约时报》畅销书排行榜连续上榜四年半，此前只有三本书有过此殊荣。或许你在读这本书时，它还在排行榜上。

不过，我写这本书可不是为了让你们知道我做生意有多精明--事实上我也不算精明--我们是想写出一部与众不同的关于创业精神的作品。我要告诉你们的不是我春风得意的日子，不是我能日进几百万美元的日子，而是我曾如何自掘陷阱，如何掉进去，又如何努力爬上来的经历。我想，你们从我的失败中会比从我的成功中学到更多。

为何要写失败？

很多人不能成为创业者是因为其害怕失败。通过描写多数人害怕的东西，我们希望帮你弄清楚：你是否适合成为创业者。我们的目的不是把你吓退--而是要让你对于创业路途上可能经历的顺境与逆境形成一个“鲜活”的认识。

我们讲述失败的另一个原因在于：人类的天性是吃一堑才会长一智。学走路总是从跌倒再爬起来开始，学骑车也总是从摔倒并再次尝试开始。如果我们从未去冒跌倒的风险，那就只能一辈子像毛毛虫那样匍匐而行。在许多关于创业精神的作品中，尤其是大学教授们的大作中，所缺乏的也正是对于创业者曾经经历的内心彷徨与困苦的描写。他们从不触及创业者们在生意失败时、资金用光时、雇员散去时、被人上门逼债时的内心世界。大多数大学教授怎么能

够了解创业者在失败时的感受？生活在那个由稳定的薪水和职位搭建起来的、永远知道正确答案和争取从不犯错的学术世界里，他们怎么能够了解这些？

在 20 世纪 80 年代末，我应邀去哥伦比亚大学做一场关于创业精神的演讲。那次，我没有夸耀我的成功，而是讲述了我的各种失败，以及我从中学到的东西。年轻学生们踊跃提问，看来他们是真的对身为创业者所经历的坎坷充满兴趣。我谈到了在创办一家企业时所面临的恐惧，以及我是如何应付那些恐惧的；我向他们讲述了我所犯下的一些最愚蠢的错误，以及这些错误后来是如何成为我的宝贵经验；我讲述了因为我经营无方而关闭一家公司并遣散员工时的痛苦心情；我也讲到了所有这些错误是如何使我成为一个更出色的创业者，一个富人，一个有影响的人，一个财务自由的人，一个不再需要找工作的人。总的来说，我认为那次演讲客观而生动地介绍了成为一名创业者的过程。

第 3 节：借口的威力

几星期之后，那位邀请我去做演讲的学校工作人员被叫到系主任办公室，系主任责备了她，最后对她说："在哥伦比亚，不允许谈论失败。"

借口的威力

很多人都想成为创业者，但总是有各种不辞职的借口。比如下面这些：

- 1."我没钱。"
- 2."我不能辞职，因为我得养小孩。"
- 3."我什么人际关系都没有。"
- 4."我不够聪明。"
- 5."我没时间，我太忙了。"
- 6."我找不到人来帮我。"
- 7."自己开公司要花的时间太长了。"
- 8."我怕。自己开公司太危险了。"
- 9."我不想和员工们打交道。"
- 10."我太老了。"

那位把史蒂文森教授的那篇文章拿给我看的朋友说道："每个年满两岁的人都是找借口的专家。"他还说："之所以有些人想成为创业者却又还做着职员，是因为他们总有一些借口，这些借口阻碍了他们辞职或改变信仰。对于很多人来说，借口的威力比梦想的威力大。"

街头的智慧和学校里的智慧

在武术中，有一个说法："满的杯子是无用的，空的杯子才有用。"这对于创业者来说是个真理。

我们经常听到人说："哦，关于这个我全懂。"这种话是出自于像满杯子一样的人，他们相信自己知道所有的正确答案。而一个创业者不可能无所不知，他们也明白自己永远达不到这一点。他们知道，成功就来自于他们总是空着的杯子。

要想成为成功的雇员，人们则需要知道正确答案，否则的话就会被解雇或失去晋升机会。而创业者不需要知道所有的答案，他们需要的只是询问，这也就是咨询顾问存在的理由。

职员们经常被训练成专才。简单地说，专才就是“对很少的事情懂得很多”的人，他们的杯子一定得是满的。

创业者应该是通才。简单地说，通才就是“对很多事情都懂一点”的人，他们的杯子是空的。

人们上学是为了成为专才--会计、律师、秘书、护士、医生、工程师或电脑程序员。这些人都是“对很少的事懂得很多”。他们越能成为专家，挣的钱就越多--至少他们盼望如此。

创业者的不同之处在于，他们得对会计、法律、工程、商业、保险、产品设计、金融、投资、人事、销售、营销、公开演讲、融资、与难应付的人打交道都懂得一点。真正的创业者明白自己要学的东西太多，不知道的东西也太多，因此无法向专才的方向发展，这对于他们太奢侈了。他们的杯子总是空的，他们永远在学习。

永不毕业

这也就意味着创业者必须是非常超前的学生。一旦跨越了从雇员到创业者的那条界线，我真正的教育就开始了。我立刻开始阅读手边所有的商业书籍、金融类报纸，参加研讨会。我明白我不可能知道所有的答案。我必须学习，而且是快速地学习，直到现在也还是如此。我知道我作为创业者的学业是永远没有毕业日的，我一生都会待在这所学校里。我若不是在工作，就是在阅读或学习，之后

便把学到的东西运用到生意中。

多年来不断学习和充分运用所学知识是助我成功的重要习惯之一。正如我说过的，我并非像我的一些朋友那样，是天生的创业者。在这场龟兔赛跑中，我这只乌龟慢慢地、但是坚定地前进，终于超过了我的一些兔子朋友。他们可能在得到一些成就后就把杯子装满了，而一个真正的创业者永远不会毕业。

创业者的哲学

成为创业者要从改变思维哲学开始。从我在波多黎各离开施乐公司的那天，我的哲学就从穷爸爸的哲学变成了富爸爸的哲学。变化差不多是这样的：

1. 从追求安稳到追求自由。
2. 从想要稳定的薪水到想要巨大的财富。
3. 从信奉依赖他人到信奉独立。
4. 从遵守别人的规则到为自己定下规则。
5. 从听从命令到发出命令。
6. 从说“这不是我的责任”到愿意承担全部责任。
7. 从努力适应一种企业文化到创造自己的企业文化。
8. 从抱怨世界到改变世界。

第4节：再也没有高收入工作

9. 从对问题无能为力到发现问题并把它变成商机。
10. 从雇员到创业者。

再也没有高收入工作

那么，这对于“上学，然后找一份稳定、高收入的好工作”，或是“好好努力在公司里往上爬”这样的老建议有什么影响呢？在我看来，这些老生常谈已经大大贬值了。很多职员会发现，可以做的工作越来越少，千万里外的人都在和他们竞争。我们都知道，许多员工已经很久没涨工资了。如果国外有人愿意为少得多的工资做同样的工作，又何必给他们涨工资呢？

创业者和雇员的另一个巨大区别是：创业者一定会为从墙到网的转变而兴奋，而雇员们却因这些改变而恐慌。

结论

在我看来，一名创业者和一名雇员最主要的区别就在于：一个追求安稳，一个追求自由。

我的富爸爸说过：“你要是能成为一名成功的创业者，就会得到一种自由，尝过这种自由滋味的人并不多。其结果不单单是拥有很多钱和空闲时间，而是变得对恐惧本身无所畏惧。”

“对恐惧无所畏惧？”我问道。

他点点头接着说道：“看看‘安全’这个词的表面下有什么，你会发现是‘恐惧’藏在下面。这就是为什么大多数人会说‘好好上学’。这不是出于对学习的热爱，而是出于恐惧——怕找不到好的工作，怕挣不到钱。看一看老师在学校里是如何激励学生的吧，是通过创造恐惧。他们说不好好学你就会不及格。他们是用对失败的恐惧来鞭策学生。当学生毕业找到工作后，恐惧又一次成为动力。雇主会有声

或无声地告诉他们‘不努力工作你就得走人’。员工们因为害怕而更努力地工作--对于桌上没有食物的恐惧，对于没钱还房子贷款的恐惧，人们渴望安全的原因正是恐惧。但问题是安全并不能治愈恐惧。它只是把恐惧暂时盖上，可它始终还在那儿，就像一个藏在床底下窃笑的老巫婆。”

富爸爸对我说这番话时，我正是一个高中生。我确实明白为恐惧而学习的含义。“在学校，我不是为了热爱知识而学习，而是因为害怕不及格。我太怕不及格了，所以不得不努力去学那些自己永远也用不上的东西。”

富爸爸点着头说：“为安全而学习与为自由而学习不同。人们如果是为自由而学习的话，肯定会学些别的科目。”

“那学校为什么不多设些科目让大家自己选呢？”我问道。

“不知道。”富爸爸说：“为安全而学习的问题在于，恐惧一直在那儿。而只要恐惧存在，你就很少能感觉到安全。这样你就得上更多的保险，想出更多保护自己的办法。就算你表面上功成名就、无忧无虑，你其实也总是在暗暗担心。在追求安全中度过一生的最糟糕之处是，你拥有两种生活--一种是你正在过的生活，一种是你从未得到过、却觉得自己应该过的生活。这就是为安全而学习的结果，它的最大问题就是无法治愈恐惧。”

“那么成为创业者就不会有恐惧了？”我问道。

“当然不是！”富爸爸笑道，“只有傻子才相信创业者天不怕地不怕。恐惧永远伴随着我们，任何宣称自己无所畏惧的人都是在说

谎。我的意思是‘对恐惧无所畏惧’，也就是说，你不再害怕经历恐惧，不再是恐惧的囚徒，不再像大多数人那样让恐惧决定自己的生活。相反，你会学着面对恐惧，并使它为自己所用。成为一名真正的创业者，你就不会在企业资金不足时逃跑，不会在担心无法付账时发抖，你会鼓足勇气向前，会清晰地思考、学习、阅读、和陌生人交谈，会产生新的想法、采取新的行动。对自由的渴望能给予你勇气，帮你度过没有稳定工作和收入的年月。这就是我所说的自由，是对恐惧的无所畏惧。恐惧每个人都有，区别在于我们是带着恐惧去寻找安全，还是寻找自由。雇员会寻找安全，而创业者会寻找自由。”

“那么，如果寻找安全是因为恐惧，寻找自由又是为了什么呢？”我问。

“勇气。”富爸爸笑了。“勇气这个词来自于法语，lecoeur--心。”他顿了顿，这样结束了谈话：“你是要当创业者还是雇员，答案就在你的心里。”

第5节：从正确的思维方式开始

第一讲成功的生意是在有生意之前产生的

（节选）

从正确的思维方式开始

从小到大，我常常听穷爸爸说这样的话：“上学要拿高分，这样你就能找到一个待遇好的工作。”他一直在鼓励我成为高薪雇员。

而我的富爸爸常说："你该学会开创自己的事业，并且雇用优秀的人才。"他是在鼓励我成为创业者。

有一天，我问富爸爸雇员和创业者之间的区别是什么。他的回答是："雇员们是在一个企业诞生之后才去工作，而创业者是在企业诞生之前就开始工作。"

99%的失败率

据统计显示，90%的新生企业都会在五年内夭折。统计还显示，在那幸存下来的10%的企业中，又有90%会在第二个五年内结束生命。也就是说，大约99%的新创企业活不过十年。为什么呢？原因多种多样，而以下这些可能是最重要的。

1. 我们的学校总是把学生训练成善于找工作的职员，而不是善于创造工作机会和开办企业的创业者。

2. 好雇员并不一定能成为好的创业者，二者所需具备的技能大不相同。

3. 很多创业者没能开办自己的企业，他们为自己工作，成了自由职业者而不是企业主。

4. 很多创业者工作辛苦，而收入却比他们的职员还少。结果，很多人因为精疲力尽而半途而废。

5. 很多创业新手在还没获得足够的实践经验和资金时就开始创业。

6. 很多创业者拥有绝妙的产品或服务，却不具备在此基础上创建成功企业的商业技巧。

打下成功的基础

我的富爸爸说过："创业就像不背降落伞从飞机上跳下去，再在空中造伞，盼着它能在落地前打开。"他还说："要是伞没造好就摔到了地上，要想再爬上飞机跳一回可就难了。"

如果你们熟悉"富爸爸"系列作品的话，你们一定知道，我就是好几次跳出了飞机，又没在落地前把降落伞造好。幸好我掉到地上又弹了起来。这本书就会讲述我的几次这样的经历。挺早以前，我也有一些成功和失败，但都不算大，所以落地反弹起来也不是特别疼，可那都是我开始做尼龙维可牢钱包生意之前的事了。我要在这本书里详细地跟你们讲这些，是因为我犯了许多错误，并且不断地从中学习。我曾经非常成功，那成功就像天空一样高，然而摔下来摔得多重也就可想而知了。那一次我花了一年多时间才缓过劲儿来。不过，那是我这一生中最宝贵的一次商业经验。在重整旗鼓的过程中，我学到了很多生意上的诀窍，也更加了解自己了。

大坝上的裂缝

我在尼龙维可牢钱包的生意上陷入了困境，原因之一就是没有关注一些小事。"登高必跌重"那句老话是有它的道理的。我的钱包生意扩张得太快，远远超出了我们三名创业者所能控制的程度。我们建立的不是一个企业，而是一个超级怪物，自己却还毫不察觉。突如其来的成功也加速了我们的失败。真正的问题在于，我们甚至不知道自己正在走向失败，还以为自己已经是成功人士、富人和天才。我们甚至连专家（比如专利律师）的建议都懒得去咨询，把他

们的话当耳旁风。

那时我们仨都是二三十岁左右，一到晚上就把生意丢到脑后，玩到深夜。我们还以为已经建立了一家企业，以为自己是企业家，对自己的成功故事充满信心，在我们的聚会上夸夸其谈、觥筹交错。很快，我们每个人都买了跑车，并且更频繁的约会女孩儿。成功和钱财蒙住了我们的眼睛，我们看不到大坝上的裂缝。

最后，大坝倒塌了。草草建起的大厦在我们身边倾覆，而我们的降落伞也没能打开。

兢兢业业是否能保证成功？

我的一位朋友辞掉了火奴鲁鲁一家大银行的高薪职位，自己在城里的工业区开了家小餐馆供应午餐。当老板一直是他的夙愿。他在银行管贷款时，看到银行最富有的客户都是些企业家，便也想要跻身其间。就这样，他辞了职，开始追寻自己的梦想。

每天，他和他的妈妈四点钟就起床，开始为午餐做准备。两个人都很勤快，他们洗切煮烧，努力做出又便宜又美味的午餐。

第6节：成为创业者

这之后好几年，我常常在他的小餐馆门前驻足，走进去吃顿午餐。他们看起来非常快乐，为自己的客人和工作感到满足。“我们早晚还会扩大的，”我的朋友说，“早晚会雇人来帮我们干活儿。”问题是他所说的“早晚”一直没来。后来他妈妈去世了，餐馆也关了门，我的朋友又在一家快餐连锁店找了份工作，当上了餐厅经理。

他又做回了雇员。上一回我见到他时他说："收入不怎么样，不过至少工作的时间短多了。"对于他来说，降落伞也没有打开。他在真正建立起一个企业前就摔到了地上。

现在你们可能会说："他至少尝试过了。"或是，"他只是运气不好。如果他妈妈活着，他们可能已经扩大了买卖，也挣了不少钱。"或是，"你怎么能批评如此努力工作的人呢？"我很理解你们的感受，我也不是想批评他们。我们虽然不是亲戚，我却像爱自己的亲人一样爱着他们。我知道他们过得很开心，然而日复一日，生意却没有进展。我写下他们的故事只是想说明这点。生意的垮台也是从生意办起来之前就开始了。他在辞职之前并没设想好自己的生意。

是不是每个人都能成为创业者？

富爸爸希望他的儿子和我都能够明白：每个人都能成为创业者。做一名创业者并没有什么了不起。就算我们真的创业成功，他也不希望我们自命不凡、看不起人。

他告诉我们："任何人都能成为创业者。你邻居的婴儿看护是创业者，福特汽车的创始人亨利·福特也是创业者。任何有一点点想法的人都可能成为创业者，所以不要以为创业者与众不同或是比别人优秀。你们要做的只是弄清楚你们最想成为哪类创业者--是看小孩的还是亨利·福特？他们都为人们带来了有价值的产品或服务。对于他们的客户来说，他们都是重要的。然而他们工作的领域和创业的规模又如此不同，区别大得就像学生橄榄球赛和职业橄榄球赛一样。"

通过这个例子，我懂得了富爸爸的意思。我在纽约上大学时，有一次，我们的校队有机会和几个来自职业球队（纽约喷气机队）的选手赛一场。结果我们溃不成军。很快校队的所有人就都明白了，虽然我们和人家从事的是同一项运动，但完全不在一个水平上。

我当时身为后卫，使我开始意识到自己和职业选手的差别的是，当一名纽约喷气机队队员往回跑时，我试图用猛撞阻止他，但他就像没事人似的直接跑过去了，我甚至怀疑他是否察觉到我撞了他。我就像螳臂挡车一样，没碍着人家却伤了自己。那家伙和我块头差不多，但撞了他一下之后，我知道我们两人的差别可不在体质上，而是在精神上。他的勇敢和坚定决定了他是一个伟大的运动员。

那天的比赛给我的教训就是，虽然我们玩着同一种游戏，却不是在同一水平上竞技。在商业世界中，创业者的游戏也是如此，我们大家都能成为创业者，这不是什么稀罕事。在设计一个生意时，更好的问题是："你想在哪个层次上参与比赛？"

如今，我已不那么年轻气盛和莽撞无知了，也就不再幻想自己有一天能成为托马斯·爱迪生、亨利·福特、史蒂夫·乔布斯或沃尔特·迪斯尼那样伟大的创业者。不过，我依旧以他们为榜样，将他们视为楷模。

这就是富爸爸创业课程的第一课："成功的生意是从有生意之前开始的。"

创业者最重要的工作是在生意开始之前就设计好它。

什么是你开办企业的个人原因？

在本书的开头我们谈到，要成为一名创业者，就必须先弄清创立企业的动机。问问自己下面的问题吧：

- 1.我为什么想拥有自己的企业？
- 2.我对于拥有自己的企业有多迫切？
- 3.我想在哪个级别上参与这场游戏？
- 4.为参与这场游戏，我准备把自己提升到什么水平？
- 5.我愿意花时间去向其他成功的创业者和企业取经吗？
- 6.我害怕失败吗？
- 7.我能把对失败的恐惧转变成发展企业的动力吗？

第二部分

第7节：飞速学习

- 8.我能从错误中吸取教训吗？
- 9.我能建立一个团队吗？还是宁愿自己单干？
- 10.我愿意付出代价吗？
- 11.我愿意现在投入时间，以后再收获吗？
- 12.我愿意把获得经济收益的时间推迟到生意成功时吗？还是现在就需要固定的收入？

在回答了这些问题后，如果你依然坚定地要开始你的生意，那

就继续吧，再问问自己下面这些问题：

- 你以前最大的成功是什么？
- 你以前最大的失败是什么？
- 你争取过几次自由？
- 就算没有收入，你也愿意为这家公司工作吗？
- 你的家人和朋友是否支持你的这项冒险？
- 你是否愿意在 B-I 三角形的各个领域（也就是成功企业的各个主要因素）中教育自己？

在回答了前面所有这些问题之后，如果你还是渴望成为一名创业者，你也许就真能成为一名非常成功的创业者了。

祝贺你已经开始寻找自由！

第2讲学会把坏运气变成好运气

（节选）

飞速学习

2005年3月，我和我妻子金报名参加了鲍博·本杜兰的一个为期四天的一级方程式赛车训练班，那是在亚利桑那的凤凰城。不要问我们为什么会报名。原因很简单--它听起来很好玩，也很刺激。我们不是专业赛车手，也不想当专业车手。

我一直很喜欢关于汽车大奖赛的电影和方程式车赛。我羡慕保罗·纽曼对于赛车的爱好。从我的第一辆车--一辆1969款的达特桑2000开始，我每次买车都是买性能极好的。在日产达特森之后，我买过一辆雪佛兰科尔维特、几辆保时捷，还有一辆法拉利。问题在

于，我的驾驶技术总是不足以发挥这些车的性能。我的妻子金也有一辆动力强劲的保时捷，这就是为什么最后我俩决定到赛车场上去练一练身手。

但从上课的第一天开始，我就发现我错了。那个训练班分为两个班，一个班是“高速驾驶班”，学生都是些普通人，只想学习如何开快车而已。我们上的要是这个班就好了。然而我和金却选择了“大奖赛驾驶班”，在那儿都是职业车手或是有多年赛车经验的赛车爱好者。直到我们注意到第一个班开的是凯迪拉克，而我们开的都是大马力的科尔维特，我和金才发觉我们选错了班。

我们想过要求换班，但后来还是决定留下来与职业车手为伍，我们认为这样能提高得更快些。不过，这个决定也让我心里直打鼓。我知道，我可能马上就要面对一生中最紧张的时刻了。金的感觉也一样。第一天午饭后，我们驾驶着加满油的科尔维特参加了比赛，紧张变成了恐怖。我的精神快要崩溃了。

到第二天上午，我更加犹豫不决。理智在告诉我赶紧退出，找个体面的方式逃走。在课堂上，教练走到我身边和蔼地说：“你开得太慢了，得再快很多才行。”这时候我已经下定决心不再上这个课了，正要开口之际，却听到教练接着说道：“你的妻子就不错，她开得比你快多了。”这话把我的男性自尊心激发了起来，理智飞到了窗外。我没有选择了。如果我妻子比我开得快，我就必须留下。对了，再说明一句，她是这一班12个人里惟一的女士，她对于每次超过男赛手都感到无比兴奋。

烧掉恐惧

整整三天，我心里的不安有增无减。随着速度和进度的加快，我的头脑已经应付不了那么多在高速驾驶的情况下要学习和处理的状况了。第三天午饭时，我问教练为何总是催我提速。我想要先开慢点儿，等对一切操作熟练了再提速。教练笑着说道："我希望你能开快点是因为速度可以烧掉你的恐惧。是恐惧束缚了你。每当恐惧升起时，你的脚下就会不自觉地放松油门。这时，是你的恐惧在驾驭汽车。这就是为什么你感到害怕时我总是让你加油。"

不过，我还是想要逃跑，还是觉得先慢点开才能练好。这时我的教练雷斯说："你瞧，你得相信，有一个大奖赛车手就活在你的内心深处。如果速度不快到一定程度，你永远也没法把他从你心里挖出来。我要你强迫你自己拼命加速，直到你内心深处的赛车手跳出来，接过方向盘。如果我允许你慢慢地蹭，那开车的就永远是个胆小鬼。要让职业赛车手出现只有这一种办法--拼命加速。当你以最高速度前进时，你要相信那个职业车手会来替你开车。"

第8节：两个不同的世界

第四天，我是没能放开，我不停地问着自己到底有什么必要参加这个训练。那天，我们不再开科尔维特，而是换上了真正的一级方程式赛车。我穿着红色赛车服，戴着头盔，笨重的身体简直无法被塞进车座里。我当时的感觉就和进棺材一样，动都动不了，身体里的那个胆小鬼又开始作祟。我想要逃跑。我可以听到一个声音在

对自己说："你不需要做这个，不需要这样来证明自己。你永远也当不成赛车手，干吗要这么干呢？这完全是浪费时间。"

然而不到一个小时，我就变得兴高采烈了，很多年都没有这么开心过了。我在车里感觉轻松极了。经历了三天的训练、恐惧和沮丧之后，突然间，我发现自己在全速飞驰。我不再感到害怕，而是得心应手，欢欣鼓舞。我内心深处的赛车手现身了，他把胆小鬼推到一边，接过了方向盘。

下午，当我们像一群兴奋的孩子那样离开培训班时，普通车班的一群学员走过来说："我们的课也不错，不过我们真希望上的是你们这个班！"

我答道："太逗了，直到今天前，我还一直希望我上的是你们那个班。"

两个不同的世界

我提起这次经历可不是为了吹嘘自己的车技，而是因为我在这个培训班中的经历像极了从雇员变成创业者的经历，那是从一个世界进入另一个世界的经历。

我学到的第一课是：在赛车场上做的事要与日常生活中驾车时所做的相反。比如说，如果在高速公路上行驶时看到前方有一辆事故车，多数人都会踩刹车；而在赛车训练班，人们却告诉我们要在此时要加大油门。

在日常生活中，人们靠踩刹车来停住车子；而在赛场上，要懂得何时利用刹车停车，何时利用油门停车。也就是说，有不同的技

巧来达到不同的目的。相信我，踩刹车很容易，但在要刹车的过程中踩下油门却很难，因为它违反了人的本能。要做到这点，我还需要提高我的精神和思想控制力。在日常生活中，人们驾车时总是有一个最高限速要遵守；而在赛车学校，人们却教导我们超越个人的速度极限。速度和恐惧都锻炼了我的意志，使它变得更坚强。

出色的课程

在赛车学校的四天，我经历了这辈子最陡峭的学习曲线，比起我在海军航空队的受训都有过之而无不及。很显然，鲍博·本杜兰不仅是一名出色的车手，也是一名优秀的老师。很多时候我都在偷偷揣摩他的教学方法，因为我自己也兼任教职。他在课堂里和赛道上的教学方式都让人印象深刻。在四天时间中，他和其他教练们教会我们克服恐惧、超越自己的精神和身体极限以达到更高程度的安全。一旦钻进车里，我似乎就将自己的身体置之度外了，我最在意的事变成了我的妻子金会不会超过我。每次她从我身边呼啸而过，我虽然毫发无损，但自尊心却饱受挫伤。

创业的过程

从普通驾驶者到赛车手的过程需要我忘掉很多已经学会的东西。换句话说，如果在赛道上运用普通马路上的开车规则，就可能会有性命之忧。还有，很多日常驾驶中的明智之举，比如不开快车，在赛车场上就成了蠢行。从雇员到创业者的过程也是一样。它们是两个截然不同的世界，在这里是对的，在那里就是错的。

我在前面讲到我的穷爸爸从政府官员到创业者的过程就是为了

说明这个道理：他在政府机关里所做的正确的事，到了创业者的世界里就成了错误的。

新的创业者必须从无到有地创造一些东西，因此难免会犯错误。为了成功，开始创业的人必须以最快的速度完成以下步骤：

1. 开办生意。
2. 失败并学习。
3. 找到一位导师。
4. 失败并学习。
5. 上一些课程。
6. 继续失败，继续学习。
7. 在成功时停下脚步。
8. 庆祝一下。
9. 数数钱，计算一下损益。
10. 重复上述步骤。

第3 讲弄清工作和劳动的区别

（节选）

第9 节：工作和劳动的区别

工作和劳动的区别

"你们知道工作和劳动的区别吗？"富爸爸有一天突然问我。

我糊涂了，"不是一回事吗？工作不就是劳动吗？"

富爸爸摇着头说："如果你们想要在人生中获得成功，就必须了

解二者的区别。"

"这有什么用吗?"迈克和我耸了耸肩,知道又该受教育了。

"当你爸爸谈到找工作时,他通常会怎么说呢?"富爸爸问。

我想了想,答道:"他会说好好上学读书,然后找个好工作之类的。"

"那他有没有说过'好好做家庭作业,将来找个好工作'这样的话?"

"说过呀,"我答道,"他老是这么说。"

"那么,你们现在能看出工作和劳动的区别了吗?"富爸爸又问。

"不能,"我答道,"听起来都一样。"

"喔,我明白你的意思了,"迈克说,"工作是别人花钱让你干的事儿,但劳动不一定。比如说,做家庭作业这种劳动就没有收入。劳动是为了找工作做准备。"

富爸爸点点头。"对了。这就是劳动和工作之间的区别。你会为一份工作得到报酬,但你的劳动并不总能得到报酬。"他看着我问:"你在家干活儿的时候拿钱吗?你妈妈会因为做家务挣到钱吗?"

"不能,"我答道,"在我家可不行,他们连点零花钱都不给我。"

"那你做家庭作业能挣钱吗?"富爸爸问:"你父亲会不会因为你读了几本书而给你钱?"

"不会。"我答道:"你的意思是说,我做家庭作业是为了找工作做准备,对吗?"

"我就是这个意思。"富爸爸笑了，"至于钱，你做的家庭作业越多，将来所找的工作为你挣的钱就越多。不做家庭作业的人是挣不了那么多钱的，无论他们是雇员还是创业者。"

我想了好久，最后说道："那就是说，我要是在上学时不做家庭作业，就真的找不到收高入的工作了？"

"是的，我必须得承认是这样，"富爸爸说，"至少，那样你就成不了医生、会计或是律师。如果你身为一名雇员，技能不够和学历不高都会使你得不到提升，或是挣不到高工资。"

"那么，我们要是想当创业者，是不是得做些不同的家庭作业呢？"我问道。

富爸爸点着头说："很多创业者都在家庭作业没做好的情况下就辞职了。这就是为什么很多小生意往往会倒闭或是苦苦支撑。"

"所以现在，你就是在让我们为成为创业者而做家庭作业？"

"正是这样，"富爸爸说，"这也就是为什么我不付你们工钱。为我劳动是无偿的，这就是你们的家庭作业。我的雇员不会免费为我工作，他们每做一点事都会要求报酬。这就是为什么他们无法成功。他们永远带着雇员的思维在做事，想要的只是稳定的薪水。"

劳动很多，但没有工作

"在城里的很多贫民区，有许多劳动可做，但工作却很少。"富爸爸接着说。

我想了半晌，最后只是重复了一遍他的话。"有许多劳动可做.....但工作却很少？"我实在是糊涂了，需要好好想想。

"怎么会呢?"迈克问。

"嗯,一个原因是,我们在学校里只是训练人们如何找工作。所以如果没有工作的话,人们就无所事事,尽管可做的事其实非常多。当一家工厂关门或是转移到海外时,总会扔下一群失业的雇员。"

富爸爸接着解释:"雇员们找不到工作,于是就什么都不做。而创业者却能看到很多的机会,他们知道,只要劳动了,工作就会随之产生。"

"所以,那些雇员需要接受再培训。他们得付出劳动,"我补充道,"这才是他们该做的事。"

"这是他们该做的事之一。"富爸爸说道:"瞧,我想说的是,太多的人把劳动和工作混为一谈。太多的人希望免费得到工作培训。即使是有工作的人,也总是期望雇主为他们提供培训,同时付给他们工资。"

"他们希望公司替他们付学费吗?"我问。作为一名从未在大公司工作过的十几岁学生,这对我来说还是个新鲜的说法。

"很多人还希望政府提供免费培训呢。"富爸爸补充道。

第10节:在你辞职之前

"所以你管他们叫可怜的人,"迈克说,"不是说他们穷,所以可怜,而是说他们的态度可怜。他们等待着别人施舍教育和培训,好掌握能用以工作的技能。"

富爸爸点头称是："我见过许多雇员在上培训课时偷偷看表。下课时间一到，他们抬腿就走，哪怕老师还没讲完。我还见到很多人在参加公司培训课时不好好听讲，不是溜出去在走廊里抽烟闲聊，就是跑到酒吧喝酒看体育节目，又或是和女同事眉来眼去。这就是为什么很多人无法获得财务自由。太多的人什么都不学，就算是拿着工资白学也不学。这种人在雇员和创业者中多得是。"

我爸爸就是政府教育部门的，这使我笃信免费教育。我问道："你能再讲讲劳动和工作之间的关系吗？"

"当然了，"富爸爸说，"医生们在成为有收入的医生之前，要付出很多的劳动，他们要学习好多东西。这就是为什么他们后来挣得比大多数人多。"

"因为他们在能挣钱之前劳动了。"迈克补充道。

"就是这样。"富爸爸说："再来看看那些挣了大钱的体育明星吧。我还没听说哪个伟大的运动员会因为训练而拿钱。多数职业运动员都会早早开始练习，练得比别人刻苦得多。在他们获得收入之前，他们早早地投入了大量的时间。为了得到一份职业运动员的工作，他们得提前付出艰辛的劳动。"

"所以你不付我们钱，"我轻声说，"我们在免费为你劳动。"

富爸爸笑了。"就连甲壳虫乐队在成名之前也是免费劳动啊。就像医生和职业运动员一样，他们都在做必须做的事，付出必要的代价。在一开始付出努力时，他们并不要求保险的唱片合同和稳定的收入。"

"我买了他们的好多唱片，"迈克说，"是我帮他们变富了。"

"是他们自己把自己变富了。"富爸爸笑着说："劳动不仅能使人富有，也使人健康。很多人都是因为不劳动而失去了健康。"

"因为他们不锻炼，"我说，"所以健康状况很糟。"

"看到了吗？经济状况很差的人，身体也好不到哪里去。"富爸爸说："那些懒散的人通常不太有钱，身体也不好。"

"所以说，如果我们想要成为创业者的话，就得先付出劳动，做好家庭作业啰？"我总结道。

"这就是为什么我让你们为我免费劳动了这么些年。你们正在为成为创业者做家庭作业。如果我想把你们培养成雇员的话，只要按小时付你们工钱就好了。"

"所以我当教师的爸爸一听说我白替你干活儿，总是很生气。"我说道。

富爸爸又笑了，他点着头说："你爸爸在像雇员一样思考。这就是为什么他认为我应该付你钱。他不懂得无偿劳动的意义，他不知道你们正在接受的是一种宝贵的教育，也不会认识到这种教育的价值。雇员所需要的教育与创业者所需要的教育不同。"

"所以他总觉得你在骗我们。"我说道。

"我知道。"富爸爸笑道："瞧着吧，许多年后，你会因为我今天教你的知识而变得很富有。你所学到的东西比你可以拿到的那点工资有价值多了。"

在你辞职之前

在辞职之前，你必须弄清要开办一项生意需要完成多少种不同的工作。

富爸爸说："一个在某方面非常优秀的雇员--比如说销售员吧--并不总是能在商圈里获得成功。"他的意思是，要使一项生意成功地运转起来，销售只是很多工作中的一项。如果你的生意陷入困境，那就说明你一项或是一项以上的工作没有做好。他说道："一名创业者也许工作得很辛苦，但在某一段时间却只能做好一件事。这就是为什么许多创业者疲于奔命、力不从心的原因。他们可能工作得很努力，却仍然无法完成所有的任务。"

你不需要成为第一个赢家

很多人以为托马斯·爱迪生是第一个发明电灯泡的人，而这个第一帮助他建立了通用电气公司。事实却非如此。有据可查，他其实是第23个发明电灯泡的人。那么，历史为何独独记住了爱迪生这个发明者？为何独独是他创办了世界上最大的公司呢？答案仍然可以从B-I三角中寻找。下面让我们看看他一生的经历，以及他是如何完成B-I三角中的五项任务的。

第三部分

第11节：沟通的重要性

1. 出生于 1847 年。
2. 12~15 岁，在铁路公司卖快餐，同时印制自己的报纸。
3. 15~22 岁，在一家电报公司工作。
4. 1869 年，22 岁时，获得第一项专利。
5. 1876 年，在新泽西建立自己的实验室。
6. 1878 年，发明留声机。
7. 1879 年，发明电灯泡。
8. 1882 年，在纽约市搭建了完整的电力系统。

赚钱：沟通的重要性

你会注意到，在 12~15 岁这段时间，爱迪生没有上学，而是在从事销售工作。他带着糖果和自己印制的小报，爬上爬下一列列火车，向旅客进行推销。这个阶段，他从事的是沟通级别的工作。

1974 年，当我离开海运公司时，我的富爸爸告诉我："你必须找一个与销售有关的工作。销售是所有创业者的基本技能。"1974 年，我进入施乐公司做销售员。头两年对我来说简直是受罪，因为我又怕羞、又不愿在顾客那儿碰钉子。但是到了 1977 和 1978 年，我的业绩爬升到公司前五名。

如今，我总是能遇到很多有想法的人，他们想出了绝妙的新产品或新服务，跃跃欲试地想成为创业者。而他们当中大多数人的问题都在于，他们不懂销售，也就赚不来钱。这可能是很多潜在的创业者放弃自己梦想、安于现状的首要原因。

第 4 讲成功能揭示出你的失败

(节选)

现实生活中的好成绩

"如果我在学校表现好，是不是也能在现实生活中做得好呢？"
我这样问富爸爸。

"这就要看你说的现实生活是指什么了。"

我的穷爸爸关掉他的冰淇淋店之后，B-I 三角对我的重要性才显现出来。我爸爸在 50 岁的年纪就输掉了他的退休金和终生积蓄。他没能像很多创业者那样东山再起，而是从此一蹶不振。

他没有重新开始做买卖，而是当上了教师联合会的头头，跑到他的前上司夏威夷州长那儿去给教师们争待遇。他没有总结经商失败的教训，使自己成为更好的创业者，而是再一次变成了雇员，并为雇员们的权利做斗争。

他没能东山再起的一个原因是他用光了钱。他没去学习如何为自己的下一桩生意筹资，而是又跑出去找工作了。事实上，他又回到了原来的老路上，做着他熟悉的事，也就是为攒钱而工作，而不是学些新东西，比如融资之类。他马上回到了雇员的世界里，只有在那里，他才能如鱼得水。

我的教育在继续

当我意识到是"沟通"环节造成了我父亲的失败后，就申请了 IBM 和施乐公司的销售职位。实际上我想要的不是那儿的薪水，而是他们所能给予的销售培训。富爸爸曾经告诉过我，如果你想成为一名创业者，最好在"沟通"这门学问上做好功课，而这也是 B-I 三角的一

层。

两次面试之后，我感觉 IBM 绝非适合我的公司，他们一定也感觉到我绝非适合他们的员工。而在施乐公司，我顺利通过五轮面试，成为最后入围的十名候选人之一。最后一次面试是与施乐火奴鲁鲁分公司的经理面谈。那天，十人中的六人坐在经理办公室外，那情景颇像多纳德·特隆普的电视节目《学徒》。另外四名候选人已经被面试过了。

那时我还在海运公司工作，面试那天穿着制服就去了。我坐在经理室外，偷偷地观察我的对手们。他们所有人都比我年轻，像是刚从学校毕业，个个都很时尚、精神，穿戴得如同公司老板。

那段时间，很多人都在反越战，这也就意味着穿制服的人非常不受欢迎。每次我离开军事基地进城的经历都很不愉快，好几次有人对我吐口水--虽然一次都没吐中。所以，面试那天，当我坐在一群身穿职业装的俊男靓女中间，穿着我的卡其布短袖衬衫、绿裤子，头剃得光光的，真是感觉不合时宜。

终于，秘书叫到了我的名字，轮到我被大老板接见了。我走进办公室，在他面前的椅子上坐下。他从桌子那头探过身来和我握了握手，一点儿时间也不浪费地开始了例行公事的开场白："我看过了你的材料，其他面试你的同事都强烈推荐你，他们相信你将成为我们销售团队的宝贵财富。"

第12节：我的教育在继续

听完这些，我静静地深呼吸了一下，等着接下来的好消息或坏消息。尽管他说的都是些好话，我却发现他不愿多看我一眼，他的目光总是停留在手里的文件夹上。

最后他抬起眼来看着我，说道："我很不想告诉你这个结果，但是我不得不拒绝你的申请。"他站起身来，向我伸出手说："感谢你的申请。"

我也不由自主地站起来和他握手，浑身的血液沸腾了。我想知道为什么。为什么我会被拒？我想，反正也没有什么可损失的，于是问道："先生，作为一种尊重，您可不可以告诉我拒绝我的理由？您甚至没有礼貌性地面试我一下。您能否给我一个理由，为什么要把我从候选人中剔除掉呢？"

"现在还不是时候，"经理说，"目前我们有十位出色的申请人，却只有四个职位。我希望我们有更多的职位招人，但是没有。为何不等一年再申请呢？可能那时你的运气会好一些。现在，如果你允许的话，我想继续面试下一个人了。"

我直视着他，说道："只要您给我一个理由。您都没有面试我，怎么能看出我们之中谁比谁强呢？还有，我觉得这样对待我有些无礼。你们叫我大老远跑来，却连一个礼貌性的面试都不给我。那么，就请您告诉我，您怎么能不面试就做出这个决定的吧。这就是我知道的全部。"

"好吧，如果你一定想知道的话-你是唯一一个没有MBA学位的应聘者。你只有大学学位。"经理边说边走向门旁，示意请我出去。

"等一等，"我说道，"从美国商船学院毕业后，我在海军干了五年，打了一场没人想打的战争。我不是被迫去打仗的，我本来只负责运油，那时我为标准石油公司工作，可以免服兵役，不过我还是志愿上了前线。如今你告诉我说，你不会雇用我就因为我那时没回学校去再读一个学位么？那是因为我有其他事要做，有场战争要打。而你却告诉我你更愿意雇用这些在学校里躲避服役的家伙？"

"这不是我们该在这儿谈论的。我们没必要谈什么战争和政治倾向。"经理说，他那时的年龄和现在的我差不多。"没错，我就是要雇用回去上学的人。职业市场现在很惨淡，我们有很多优秀的申请者，所以我们有条件挑剔。现在，我们只雇用 MBA。我们就是这么决定的。回去吧，去读个 MBA，然后我们说不定可以谈谈。"

"那为什么不早告诉我？"我问道："为什么让我面试来面试去，到现在才告诉我结果？"

"如果有特殊优秀的人才，我们也可以破例，"经理说，"虽然你没有硕士学位，但以前的面试者认为你可能具备其他一些我们需要的素质。不过，那些面试者认为你虽然不错，但还算不上特殊。"

在那一刻，我决定表现出自己的特殊，至少要让在场的人感到难忘。经理一手扶着打开的门，另一只手虚弱地伸出来想和我握手，脸上带着虚弱的笑。我不理睬他伸出的手，而是提高嗓门问道："跟我说说吧，学位和销售有何关系？"听到这话，所有的 MBA 申请者们都转过头，向敞开的门里张望。

"它说明了人的素质，说明了他们的努力和聪明。"

"那么，学位和销售有什么关系？"我重复我的问题。

"好吧，"经理说，"你凭什么觉得自己能卖出东西，海军先生？你凭什么觉得你比这些受过更好教育的申请者更适合做销售员？"

"因为我花了五年时间接受另一种教育，一种在学校里得不到的教育。当这些小家伙们死记硬背应付考试的时候，我正驾着直升机飞行在枪林弹雨里穿行。我受的教育是关于领导力，关于如何带领我的队伍--就算我们都心存恐惧。我不仅在教室里接受了应对压力的训练，而且在真枪实弹的战场上学会了在压力下思考。最重要的是，我学会了在考虑自己之前先考虑任务。而这些学生娃娃呢？高一分两分就是他们最大的理想了吧。"

让我意外的是，经理在静静地听。我引起了他的注意。于是我决定再说几句就走。

"虽然我没拿到MBA，但是我知道我有勇气、有在压力下思考的能力。因为我经受了考验，不是在教室里，而是在战场上。我知道你的任务是打败 IBM，就好像我的任务是打败对手--不过他们可比 IBM 的销售员凶狠得多、顽强得多。在过去的五年里，我接受的训练让我能在战争中所向披靡，这就是为什么我认为我有能力打败 IBM。如果你觉得 MBA 训练好了这些娃娃们去打败 IBM，你就用他们吧。尽管我很怀疑。不过我对自己毫不怀疑。如果我能在战争中取胜，我知道我也能打败 IBM 的销售员--哪怕我没有 MBA 学位。"

第三部分

第13节：没有什么可以失去

整个办公区静极了。我望着那一排膝盖上整齐地摆着公文包的
大有希望的候选人，几乎可以看到他们在发抖。我说的每一个字他
们都听到了。

我转向经理，握了握他的手，感谢他的倾听。该说的都说完
了，我微笑着道："我想我要去为你的竞争对手工作了。"

"等一下，"经理轻声说，"请回我办公室来，我想我有权在我们的
招聘规定上开特例。"

没有什么可以失去

得到这份工作之后，我去了富爸爸的办公室，告诉他这个消息。
我还告诉他我在听说自己没被录用之后说了些什么。他笑着说：
"当我们没有东西可以失去的时候，我们赢的最多。"然后又接
着说道："不过，多数人不想让自己陷入这种境地，他们宁愿有所保
留，而不是置之死地而后生。"

学习销售对我来说比学习飞行还难。事实上，有好多日子我宁
愿回到战场上去，飞行在枪林弹雨里，而不是走在火奴鲁鲁的街道
上挨家挨户地敲门。我是一个极为害羞的人，即使到现在，出席晚
宴和社交活动对我来说还是一种痛苦。那时，每天去敲陌生人的门
让我觉得像在受刑。

连续两年，我都是施乐公司销售团队里最差的销售员。每次在

走廊上遇到那位面试我的分公司经理，我都特别尴尬，我会想起最终让我得到这份工作的那篇越南英雄的演讲。每次的半年总结会上，这位经理都会提醒我：他雇用我是出于信任，而这份信任正在日渐缩水。

最后，到了我快要丢掉工作的时候，我给富爸爸打了电话，想要见他一面。吃午饭时，我向他宣布我失败了。我的销售数字很低，我的收入很少，我在销售员排行榜上总是垫底。“你觉得我的问题出在哪儿呢？”

富爸爸像平常那样笑着。他总是用这种笑来暗示我很优秀，只是在学习的过程当中卡了壳。“你每天要做多少次陌生拜访？”他问。

“情况好的话，三到四个吧。”我答道：“多数时间我都在办公室里忙着，或是躲在哪家咖啡馆里，好鼓起点勇气再去敲下一家的门。我恨陌生拜访，我恨被拒绝。”

“我还不认识什么喜欢被拒绝或是喜欢做陌生拜访的人，”富爸爸说，“但我知道有人克服了对此的恐惧，他们因此变成了非常成功的人士。”

“那我怎么才能不继续失败下去呢？”我问道。

富爸爸又笑了，说道：“不继续失败下去的办法就是更快地失败。”

“更快地失败？”我嘟囔着：“您是在拿我开玩笑吧？为什么要更快地失败？”

"就算你不更快地失败，你也终究要失败。"富爸爸笑道："瞧，你现在正走在学习的半路上。这个过程要求你犯很多的错误，并且从错误中学习。你犯错误的速度越快，走完这一过程进入另一个阶段的速度也就越快。你也可以当逃兵，但这样你就会被淘汰了。"

富爸爸所说的话和爱迪生说的"失败一千次才能发明电灯"的话类似。后来我在赛车学校听到的教导也和这很像。他们都是在说，如果我想更快地通过一个学习过程，就应该愿意更快地失败。

接下来的几个星期，我把富爸爸的建议牢记在心，尽量多做陌生拜访。我以极快的速度一家接一家地敲门。可问题在于，我还是见不到我要见的人。秘书们都很有经验，不让我这种讨厌的推销员打扰到他们的老板。

我没能很快地失败，于是又打电话给富爸爸讨主意。我沮丧地发现，自己甚至连想要失败这个想法都失败了。他又笑着答道："那么，白天继续工作，再找一个晚上的活儿吧，也是做销售，但应该是一个能让你更快失败的活儿。"

我当然又嘟囔上了，我可不想晚上工作。我还是单身，而这里是夏威夷。晚上我想待在瓦齐齐夜总会，不想出门推销。听了我的抱怨之后，富爸爸只是简单地问："你想当创业者的渴望有多强？创业者的第一大技能就是销售技能。如果你过不了这一关，就老实地给人打工吧。这就是你的生活、你的未来、你的选择。你可以选择是现在失败，还是以后失败。"

第14节：过程重于目标

这是一节我熟悉的课，我以前听过它。但主题变了--这次的主题是销售--而课还是一样的课。它的核心内容是：如果我想要成功，就得接受失败。

这时，我脑海中真切地浮现出我的亲爸爸生意失败的画面。我知道关于销售的课程至关重要。我知道如果自己想做 B 象项的创业者，就必须学会销售。然而，我恨透了陌生拜访，它让我日夜恐惧。有一天，在听到四次“我们不感兴趣”和一次“你再不出去我就叫警察”的答复之后，我沮丧到了极点。我没回办公室，而是直接回了家。我坐在自己的小公寓里，开始算计着如何撤退。我甚至想到了回学校去读一个法律学位。但当我躺下来，吃了几片阿斯匹林后，这些念头很快就消失了。现在，是时候换一种新的方式来迅速失败了。

我没有出去找工作，而是接受了富爸爸的建议。我发现，如果你愿意无偿劳动的话，那么找出些活儿干是很容易的。我找到了一家慈善机构，他们正缺人替他们在晚上打电话募捐。于是每天从施乐下班之后，我就跑到另一个城区，从7点到9点半不停地打电话募捐，尽可能快地从中品尝碰钉子的滋味。这样，我一天中不但要做三四次陌生拜访，还要在晚间打20来个电话。我的受挫率和失败率提高了。但奇怪的是，随着失败率的提高，我募来的钱也越来越多了。打的电话越多，我应对拒绝的能力也就越强。我知道了打电话时哪些办法行得通，并开始根据这些拒绝和成功的教训改变我的策

略。晚上我在慈善机构的工作失败得越快，白天我在施乐公司的工作就越顺利。很快我就爬到了销售员排行榜的前列。虽然我在晚间的劳动并没有任何收入，但白天的收入却增加了。

这份兼职甚至于改变了我的娱乐生活。我在慈善募捐电话里遭到的拒绝越多，在瓦齐齐夜总会玩儿的时候也就越开心。我突然敢于和夜总会里的美女搭讪了，也不再那么害怕碰钉子了。我变成了一个很酷、很受欢迎的人，甚至吸引了不少女孩子。对于在清一色全是男性的军校里度过了四年、又在军队待了好几年的我来说，这种身边美女如云的感觉真是不错，这比孤单地坐在吧台尽头的角落里远远地望着美女强多了。

从晚上十点到夜里一点，我是个蹦迪狂，就像乔恩·特拉沃塔在电影《周末狂热》里扮演的角色一样。我甚至置办了一套白套装、高领衬衫和迪斯科靴。每晚我都去迪斯科舞厅，伴着比吉斯乐队的“还活着”乐曲一通狂舞。那段时间我过得很糟糕，我已意识到自己看起来一定特别可笑，但我挺住了。我正在快速地失败，做我的家庭作业，为 B-I 三角中的沟通任务做准备。

等到我进入施乐公司三四年后，我已经在销售榜上高居榜首，钱也赚了不少。失败带来了回报，我的销售业绩始终保持着第一。在我成为第一之后，我知道是从头开始的时候了。我的销售学习该结业了，我该去学些新的东西。但那时我还不知道，销售上的成功正悄然孕育着我一生中最大的一次生意失败。

第5讲过程重于目标

(节选)

成功?

"我们只富了六个月,"我跟富爸爸说,"那时候钱滚滚而来,之后就完蛋了。"

"喔,但你们至少尝过百万富翁的滋味了,虽说只有六个月,"富爸爸笑呵呵地说:"很多人还一天都没富过呢。"

"对,可我现在都快破产了,"我嘟囔着,"成功了六个月,然后要付出好几年的代价。"

"至少你品尝过了好生活的滋味。"富爸爸微笑着安慰我:"那种获得国际性的成功、日进斗金的感觉大多数人可都没体验过呢。"

"可大多数人也没体验过国际性的失败和日亏斗金的感觉。"我边说着,自己也笑了起来。

"那你为什么还笑呢?"富爸爸问。

"我也说不清,"我答道,"我想是因为我现在虽然很痛苦,但这种经验却是拿什么都换不到的。就像你说的,我看到了一个完全不同的世界-虽然只看了一小眼。那是一个只有少数人才能看到的世界,而我希望再次看到它。我很激动,为了我曾经看到它的那一刻。"

第15节:未来一瞥

富爸爸靠回到他的椅子上,沉默良久,他似乎是在回味自己一生中的各种成功与失败。最后,他从遥远的思绪中回过神来,说

道："多数人走出家门去工作，是为了从这个世界中寻找安全。对于很多人来说，家庭和工作只是他们逃避残酷现实与竞争的处所。他们想要的只是一张稳定的工资单，还有一个能从外面往家里打电话的地方。"富爸爸顿了顿，说道："有些人却在寻找不同的东西。"

"你是说安稳和金钱以外的东西？"我问道。

富爸爸的眼神中浮起一丝向往，"是的。如果我要的只是一个安稳的工作，一份稳定的薪水和一个除了家之外随时可去的地方，我可能根本不会自己创业。"

"那么你寻找的是什么呢？"我问："如果不是钱和安全的话？"

"一个不同的世界.....一种不同的生活。你知道的，我出身贫寒，但我要的不只是很多的钱，也不只是名车豪宅。我要的是一种只有少数人才能过上的生活。我知道，这样我面临失败的可能会更大，还会经历各种各样的坎坷。然而，我对那种生活的神往却让一切付出都显得如此值得。这不只是挣钱的问题，而是在拿自己的一生冒险。"富爸爸再次陷入沉默，很久很久。

最后，他终于接下去说道："当我的生命终结时，一切都会变成回忆。回忆里有我一生的伟大冒险，有生意的成败、金钱的得失，还有朋友的来来去去。我会回想起那些突然闯进我生命里的陌生人，为了一场冒险而和我并肩奋斗，又在冒险结束后离我而去。这是一个漫长的旅程。但愿有一天，你在自己的旅程中找到那个地方，那个能让你体会生命的从容与美丽的地方。而在你的内心深处，你早就渴望着它，你早就知道你的梦想会成真。"

"你找到那个地方了吗？"我问道。

富爸爸没有说话，只是点了点头，脸上浮现出安详满足的微笑。

未来一瞥

说到这儿，我觉得一切已经非常清楚了。我知道我必须去做。我得去和贷款人沟通，得重振我的企业。我还有很多事情要学，所以我知道该是回去工作的时候了。于是我拿起背包，握了握富爸爸的手，向门口走去。

"还有一件事。"富爸爸叫住我。

我在门口站住，回过身来问："什么？"

"你还记得你春风得意的那六个月吧？"

"是的。"我答道。

"那就是对未来的一瞥。"

"一瞥？"我重复着："你指的是什么？什么未来的一瞥？"

"1974 年，当你决定听从我的建议，而不是你亲生父亲的建议时，你就踏上了一条路。这条路有起点也有终点，它可能会用去你很多年的时间，但终究会有终点。总有一天你所进行的这场斗争会突然结束，一种新的生活则会降临。如果你坚持走下去，你会胜利的。在这个过程中，你会遇到许多挑战和需要学习的东西。它们会考验你、引导你。如果你能通过考试、学到该学的东西，你就能够进入下一个阶段。否则的话，你就会被淘汰。所以说，以前那六个月是让你先瞥一眼以后的好日子，瞥一眼你正在寻找的那个世界-

那个正在等待你的世界。对未来的这一瞥是在向你说：'接着走下去吧。你选的路没错。'它会给你勇气去面对前面的长路，不断地前进和学习。"

"你是怎么知道的呢？"我问道。"你以前也有这样的经历吗？你也很早就窥见过未来吗？"

富爸爸仍然只是笑着点点头。

现金流为何是基础

多数想当创业者的人关注的都是产品层，也就是B-I三角的最上层。产品虽然重要，但观察一下B-I三角，你会发现最基础的一层是现金流。图中的其他层次多数是由它决定的。

我刚开始自己创业时，也总是为新产品或新想法而产生而激动不已，比如我的尼龙钱包生意。尼龙钱包只是我们讨论过的大约 50 种产品创意中的一个。其他主意还包括木制迷宫棋、带粗麻盒子和夏威夷照片的糖果包装、一本杂志，甚至是子弹型的糖球-包装盒上写着"吃枪子儿"。你们看到了吧，我们的 C 型思考是无穷无尽的。

第16节：数字里的故事

刚一选定尼龙钱包做我们的产品，我们三人就赶忙开始设计包装。这又是一项需要 C 型思维的工作，也是我们三个人都喜欢的工作。完成设计后，我们就跑到大街上去寻找投资。大多数潜在投资者都很客气，会花上一些时间欣赏一下我们的产品和包装。然后，

如果感兴趣的话，他们几乎无一例外地会问："能看看你们的数字吗？你们的预期利润率是多少？"我们拿不出数字，便会断然遭拒。

甚至连富爸爸都拒绝了我们，而且是以礼貌的方式拒绝我们的--他的态度很粗暴。他把我的两个合伙人踢出了办公室，只留下我一人，关上门给了我严厉的一次训斥。我在别的书里写到过这个故事，在这里就不再复述细节了，但我得到的教训却值得重复一下。那就是：对于成功的生意人和投资者来说，数字是非常重要的。

如今，我的岁数大了，也变得聪明和富有了一些。每次有人让我评估一个新产品或新生意的时候，我做的事和多年前那些拒绝我的投资者一样：要数字。

这并不意味着我比起1978年来在解读和处理数字方面有了多大进步。区别在于我现在懂得先要数字，之后再请一些受过专业训练的人士来和我一起分析。我的专长在于沟通，我会仔细地研读每份商业计划书。但这并不意味着我有理由忽略我不擅长的现金流，或是B-I三角的其他任何层面。作为一名创业者和投资者，我需要了解一个生意的整体，而不只是我感兴趣的部分。

如果一个想创业的人跑来向我展示他的新产品，我的第一个问题就会是："你有财务测算吗？"如果生意已经建立起来了，我就会问："你的财务报表呢？"我会问这些问题仍然不是我精通它们，而是测试这个人是否做好了起步创业的准备。

如果对方拿出了数字和财务预算，我就会请一位专家，比如像

我的合伙人莎伦这样训练有素的会计师和创业家，来和我一起解读这些数字。数字会讲故事，我需要的就是能读懂数字并向我转述其中的故事的人。作为一名创业者，我相信通过数字讲的故事是很重要的。

数字里的故事

几年前，一个年轻人给我打电话想要见我。我问他见面的目的时，他说道："我有一个商业建议，想要介绍给您。"

"你想让我投钱是吗？"我直截了当地问。

他磕磕巴巴地答道："对，是的。"

通常我对于还停留在纸上谈兵阶段的生意不是很感兴趣，但好奇心促使我答应了和他共进午餐的请求。

一周后，我在本地的一家餐馆和他见了面。他穿得很正式，带来了一份看起来很像样的商业计划书。我说过我不擅长解读数字，但我还要努力读出在他的计划中数字所讲的故事。在财务规划中，我注意的第一个数字就是工资栏。在我看来，这该是故事开始的地方。

这个年轻人為自己设定了 12 万美元的年薪。我的第一个问题是："你为何要从一个尚不存在的生意中拿这么高的工资呢？"

"喔，这就是我现在的工资水平，"他面帶不悅地答道，"再说，我有妻子和三个上学的孩子。我至少得有这么多钱才能维持开销。"

"好吧。"我说完继续阅读商业计划。就像我说的，商业计划和财务预算在向你讲故事。工资栏向我介绍了故事的主角。我窥见了

他的内心、他的思维、他的消费习惯以及人生追求。

在我看来，这样的工资要求就意味着他还在像雇员一样思考，在寻找一份高收入的工作。其实我们已经不需要再吃午饭了，因为我想我了解得已经够多了--我认识了故事的主角，并且清楚自己不会愿意投资给他。

但我们还没有点菜，所以我还得表现出应有的礼貌。我想看的下一个项目是其他支出，以及它们与B-I三角的关联性。换句话说，我的第一步是使用我的P型思维，我需要了解坐在我面前的是个什么人。第二步才是使用C型、A型和T型思维，并且把财务报表与B-I三角中的不同层级建立联系。

我在脑子里画出了这样的图形：

第17节：最佳答案在心中

我的下一个问题是："你现在的工作是什么？你为你的老板做些什么事？"

"我是一个专业机械工程师，"他答道，"我负责客户服务--在我们的系统中跟踪客户订单。我就是由此开发出我的产品的，让我跟您讲讲吧。"

"等一下，"我说道，"我对于你的财务规划还有几个疑问。"我指着"广告和促销"一栏，问道："每月一万美元的这笔花消包括什么？你有什么营销计划？"

"哦，这个我还没仔细想过。我准备雇用一个代理公司，请他们

帮我做营销。"

"你在销售和营销方面的经验如何?"我问。

"我没什么经验,"他说,"我的多数时间都是花在公司内部系统中。我就是这样想出我的新产品的,这种新产品能够革新订单跟踪系统。"

"那你有没有找一位知识产权律师谈谈如何保护你的创意呢?"

"嗯,我倒是想过,但还没找。"

"在你的计划里,律师费只有4000美元,为什么?"

"哦,我暂时不想花那么多钱。以后等公司赚的钱多了,我再多请律师。现在刚起步时,我想4000美元就差不多了。"

"那么是谁帮助你做的这份财务预算报告呢?"我问道:"我没有看到会计费一栏。"

"哦,您说得对。我忘掉这一项了。您觉得要花多少会计费才够呢?"

"我不知道。"我说:"我不是会计师。如果你真的想知道的话,就该自己找一个会计师问问。"

"我怎样才能找到好的会计师呢?"

"你可以给我的会计师打个电话。不过他收费很高,不知你现在是否用得起。"

"哦。"小伙子若有所思道:"我得控制开支,所以得找一个收费低的会计师。"

尽管我对他的主意了解得还不够清楚,但关于他的故事我已经

听得足够多了。我还是看了一下他的产品。不过，如果不去征求知识产权律师的意见的话，那个创意也许永远也不可能成为产品。他没有让我签下任何字据，声明我将对看到的東西保密--这无情地暴露了这位想要创业的年轻人是多么稚嫩。

第6讲最佳答案在你心中，而非头脑中

(节选)

与"你"无关

前一阵儿，一位朋友跟我谈到了他的妹妹，她本来是一名办公室经理，不久前加入了一家网络营销公司。他告诉我："她读过你的书，决心从网络营销公司开始创业。"

"那很好。"我说。

"你能跟她见面聊聊吗？"

我怎么能拒绝呢？他是我的朋友，我答应了。

那位女士在午休时间过来见我。"那么，你为什么要加入这家公司并且决心自己创业呢？"我问她。

"哦，因为我厌倦了老鼠赛跑。原来的工作没有前途。我看了你的那本《富爸爸商学院》，里面说到了网络营销公司的种种好处，所以我决定从这儿起步。我已经交了辞职报告，再过一个月就可以完全单干了。"

"你很有勇气啊。"我称赞道："告诉我你选择网络营销公司的原因是什么呢？"

"哦，我非常喜欢他们的产品，他们的培训看起来也不错。但我

真正喜欢的还是他们的报酬体制-很快就能挣大钱。"

"OK。"我忍住了没有对她的出发点做出批评。"你打算怎么做呢?"

我们的谈话又持续了半个多小时。其实我们真没什么可讨论的，因为她只是刚刚开始。为对我的朋友负责，我让她过六个月再给我打电话，告诉我她干得怎么样。我想那时她会有一些更实际的问题要问我。

六个月的失败

六个月还没到，她就打了电话来，想要跟我面谈。我们的第二次见面有个不愉快的开始。

"我情况不太好，"她开口道，"没人想听我推销，也没人买我的东西。我一提到网络营销，他们就是一副拒人于千里之外的表情。要是他们连一句话都不肯听，我怎么能挣到钱呢?"

"那你参加了公司的培训吗?"我问。

"没有，我不想去。"她恼火地说："他们就知道逼着人练习销售。我不想被强迫。他们还想让我把朋友带去，但我的朋友们不会去的。"

第18节：六个月的失败

"好吧，"我低声说，"那你有没有读一些有关销售的书呢?"

"没有。我不爱读书。"

"好吧，如果你不爱读书的话，有没有去上个销售训练班?"

"没有，那些人只想赚我的钱，我可不想把钱给他们。"

"好吧，"我说，"那你想做什么？"

"我想做的就是一周只工作几个小时，收入很高，这样就有很多钱和很多时间来享受生活了。"

"知道了。"我开始偷偷笑了。

"那么，请你告诉我该怎么办吧。"她对我的失望已经写在了脸上。

"试试能不能把你原来的工作找回来。"我建议道。

"你是在说，我不可能建起自己的公司来吗？"她问道。

"不，我可没这么说。"

"那你指的是什么？"她问："人家说你是聪明人，又写了那么多畅销书。告诉我你是怎么想的吧，我受得了。"

"好吧，"我的语调变得严肃起来，"你有没有注意到，你在和我谈话时用了多少个我呢？"

"没注意，"她答道，"这有什么关系吗？"

"是这样的，我听到你说，'我情况不好，'我不想上培训课，'我不爱读书。"

"嗯，我确实说了很多我。那又怎么样呢？"

我尽量温和地说道："因为建立一家公司与你无关，而是与其他人有关。是与你的团队、你的顾客、你的老师、以及你能如何为这些人服务有关。听起来你相当以自我为中心，相当自我导向。"

很显然，她不喜欢这样的话。不过她还是靠回到椅子上，静静

听了下去。我可以看出她听进了我的话，同时也在思考着。她理了理思路，然后答道："但我真的是不爱读书，也不爱上培训课。我真的讨厌被拒绝。我恨那些死脑筋，他们就是不肯买我推荐给他们的东西。我恨自己在精神上所受的折磨，也恨自己一无所获。"

我缓缓点了点头，温和地说道："我理解，我也体验过同样的心情。我也讨厌读书、讨厌学习、讨厌培训、讨厌付咨询费、讨厌长时间工作却没收入。但我还是都做了。"

"那为什么？"她问道。

"因为我不是为我自己做的。我的工作与我无关，而与其他人有关。"

"那么你学习是为了更好地为他们服务，为你的顾客服务？"

"没错，"我答道，"不光是为我的顾客。我之所以学习、培训、练习，是为了他们的家人、他们的社区，为了一个更美好的世界。这与我无关，也与钱无关，而是与服务有关。"

"哦，其实我也乐于服务他人，"她迫不及待地插话道，"我一向很喜欢帮助人。"

"是的，我能看出你有一副好心肠。问题是，你首先得有服务的资格。"

"资格？你指的是什么？"

"你看，医生要先上很多年医学院，才具备为患者诊治的资格。我还不认识有谁头一天还是办公室经理，第二天就上手术台去给别人眼睛开刀。你认识这样的人吗？"

"不。"她摇头说道："这就是为什么我需要学习、参加培训和练习的原因了？因为这和我无关，而和我要服务的人有关，对吗？"

我们的讨论又持续了一个多小时。她确实是个好心人，而且非常真诚地想为别人服务。她所要做的只是获取自己所需的技能。我向她解释了 P 型、A 型、T 型和 C 型思考者的区别，并且告诉她，她正在从网络营销公司学到宝贵的 P 型思考技巧。临别时我对她说："任何生意中最困难的部分，都是和人打交道。"

我们还谈到了《从优秀到卓越》那本书，谈到了卓越是一种选择，而非来自于运气或机会。为鼓励她继续干下去，我说道："你的公司想要培养你们的，不是让你们在与人交往方面做到优秀，而是让你们做到卓越。这是一种宝贵的技能，有助于你为他人服务。但只有你自己才能做出这一选择。大多数人只做到优秀就心满意足了，因为他们只需要服务于自己。"

她走之前又问："可是，任何人做生意不都得为别人服务吗？"

我答道："根据我的经验，多数人工作只是为了赚钱。只有很少的人是为了服务别人。不同的人，不同的使命。"

第四部分

第 19 节：找到我的激情

在下一章里，我会讲到如何把带有不同使命的不同的人团结在一起，组成一个优秀团队。这是很重要的一点，因为人们各自带着

不同的目的来工作。如果他们的目的与公司的使命相冲突，结果往往会一蹋糊涂，还将造成金钱和时间的损失。很多企业失败的原因也在于人与人的差异。

第7讲使命的高度决定了产品

(节选)

找到我的激情

很多年前，富爸爸曾对我说：你一旦去完了一段旅程，就把最好的收获带在身上，把其他的抛在身后，然后你再继续走下一段路。如此不断前进。

在金和我不断学习的过程中，富爸爸的话显得十分有用。突然之间，我发现我已经从我过去的几段经历中吸取了最精华的东西。我的经历中包括讨厌的学校生活、在海军陆战队服役、做尼龙钱包生意等。虽然经营尼龙钱包生意的过程充满了艰辛，但我却获得了许多宝贵的经验。而现在，在研究人们是如何学习的过程中，我过往所有的经验都派上了用场。我那些零零碎碎的经历都有了意义。

1985年8月前后，我找到了我的激情所在。我的下一个生意已经在头脑中成形了。从1986到1994年，金和我组织了一家机构，开办了“创业者商学院”和“投资者商学院”。与传统的商学院不同的是，这家商学院没有门槛。我们不需要成绩单。我们向学生要求的只是学习的愿望、时间和应付的学费。

我们运用学到的教学技巧来教授人们会计和投资的基础知识-这通常是六个月的课程，而我们在一天之内就可以教会。我们并不

空谈经商，而是让班上的学生实际建立一个生意，其中会触及到 B-I 三角的各个层面。我们不会空谈团队建设，而是要求每一个团队集合起各项技能。在课堂比赛中，不是第一个完成任务的人，而是第一个完成任务的团队为获胜者。我不知道你们是否了解，要让 15 个不同年龄、不同性别、不同身体状况、不同性格的人组成团队完成一项游泳和自行车或跑步比赛有多么困难。有的时候，一个团队成员甚至会背着队友跑过终点线，这让我想起了我们在越南的情景。当然了，作为一家实践商学院，我们要拿钱来玩游戏。每个学员交出一些钱凑在一起，只要获胜，就可以拿走。一个获胜的 15 人团队或许能赢走 5 万美元的奖金。

在我们的投资者商学院中，我们并不讲述投资知识，我们建起了一个股票交易室，不同的团队代表不同的共同基金和基金经理。随着市场条件的变化，队员们需要调整他们的投资策略。在课程结束后，同样也是由获胜的团队赢走所有的钱。

1993 年，尽管我们生意兴隆，利润丰厚，我还是感到该是再次前进的时候了。1994 年夏天，金和我售出了我们在公司中的股份，退休了。我们的投资所产生的正收益已经大于我们的支出，我们终于摆脱了老鼠赛跑圈。尽管我们还不算富有，却已经获得了财务自由。如果你能找到一本《富爸爸年轻退休》，你能在封底上看到一张金和我骑在马上，立于一座俯瞰碧海的峰顶的照片。我们因为早早退休得到的第一个奖赏就是斐济岛的一次度假。那年金 37 岁，我 47 岁。

知道何时停止

吉姆·科林斯在《从优秀到卓越》中用很大篇幅谈到了应该知道何时停止的问题。2004年，当我阅读他的这本书时，我又想起了我在1984年和1994年的两次止步。并没有什么信号，也没有什么冥冥之中的声音在昭示我“该是停下来的时候了”。每一次，我只是在某一时刻感觉到自己正在经历的旅程快走到尽头了。是时候停下来，开始一段新的旅程了。

我总是会遇到一些生意人，他们想要停止，却停不下来。原因是各种各样的。一个最常见的原因是他们的B-I三角还不稳定。为克服这些弱点，创业者经常需要更努力、更长时间地工作。另一个原因是，创业者一旦停下工作，经济上就入不敷出，这是B-I三角不够坚实的缘故。还有一个原因是，一个人虽然已经成为了成功的企业家，却只能继续工作下去，因为他不知道下面该做些什么。按照吉姆·科林斯的说法，一个人可能需要先停下来，休息一段时间，然后再寻找新的事情干。以我的情况来看，我正是这么做的。我只是先让自己停下来，让尘埃落定，等上几年，看看之后会发生些什么。

第20节：做别人做不到的事

第8讲设计一家公司，做别人做不到的事

（节选）

建立一个新的B-I三角

1996年，当我从亚利桑那州的比斯比山中出来时，我所有的成

果只是用铅笔描画的一张现金流游戏草图、电脑里那份《富爸爸，穷爸爸》的大纲，加上一份两页纸的商业计划。作为我尚未建立的新公司的惟一员工，我知道下一步该是找到合适的人建立起一个团队。

画出游戏草图是最容易的部分。找到能够设计信息系统、使游戏发挥作用的人是第一步。产品的设计必须能够彻底地改变人们对金钱的观念。那时候我认识的惟一个具备这样头脑的人是我的老友罗尔夫·帕塔，人们都叫他斯波克，因为他长得很像莱昂纳多·尼莫在影片《星际迷航》里扮演的斯波克。他也确实像尼莫扮演的角色那样聪明。

这就是四种思维方式的重要之处了。在这个阶段，我为项目带来的是C型思维和P型思维。根据我十年的教学经验，以及对人们的学习行为的了解，我的创造力足以使我设计出游戏的草样，而斯波克带来的是T型和A型思维。作为一名训练有素的注册会计师和MBA，一位智商极高的前银行家，斯波克生活在自己的世界中，很少有人能和他交谈，他说的英语是一种方言，我很怀疑人们是否听得懂。

我去了他家，在他的餐桌上展开了我的草图。我尽力通过语言、手势和在图上圈圈点点来让他明白我的意思。我们终于说透彻了。那时，是我们项目中的C、P型思维在同T、A型思维交流--我希望他能成为T、A型领导者。

讨论了一小时之后，斯波克的眼睛里终于闪出了光彩。他开始

明白了P和C的一面。"人们为什么会需要这个游戏呢?"他问道:"这些只是基本常识啊。"

我笑着答道:"你是MBA,又是注册会计师,以前还是银行家,所以这对你来说是基本常识。但对于一般人来说,这就像外语一样呢。对多数人来说,这是一种全新的思考方式。"

斯波克也笑了。"给我三个月,我会给你你想要的东西。"我们谈妥了他的服务费用,握了握手。我很有信心自己找到了正确的人选来完成这项任务。

在这三个月期间,我们不断交流。三个月后他设计好了所有复杂的算术公式。我也完成了我的任务--改进了草图。斯波克、金,还有我,我们一起玩起了游戏。让我们惊喜的是,它运转得很好。这是一个不太容易玩的游戏,但数字方面都很正确。我们满意极了。

我下一个去见的人是迈克·莱希特,我们团队中的律师。正如我在前面说过的,迈克是全世界最受尊敬的技术、专利和商标知识产权律师之一。

当年布朗队离开克利夫兰迁到马里兰州的巴尔的摩,更名为巴尔的摩布朗队时,克利夫兰市就是聘请迈克的律师楼SquireSandersandDempsey制止了他们使用原名。结果球队后来改称巴尔的摩渡鸟队了,而布朗队的名字依然留在了克利夫兰。这就好像是有人对我说:"你可以搬家,但你的名字罗伯特·清崎得留在这儿。它属于亚利桑那州的凤凰城。你再找一个新名字用吧,比如

乔·史密斯。"

迈克一拿到我和斯波克的游戏样品，就开始准备各种法律文件，以便通过专利、商标等形式把我的知识产权保护起来。在我离开他的办公室时，他说道："我一得到专利局的回复就给你打电话。

"

"这要多长时间呢？"我问道。

"可能需要一段时间。这要看他们收到的质疑有多少。他们也完全有可能驳回我们的专利申请。到那时我们再想办法。"

斯波克又开始工作了，这次运用的是他的 A 型思维。他开始在计算机上试运行我们的游戏。他完成了 15 万次模拟游戏，无一失败。当他交给我计算机测试的那张统计单时，笑得嘴都咧到了耳朵根。这个项目带给他的挑战让他十分愉快。

直到今天，我还对于他那些纸张上的算术公式一窍不通。但当我把这些纸张交给迈克·莱希特时，他笑得和斯波克一样开心。我觉得自己在他们面前又成了小学生。两位总得 A 的学生在为他们的考试成绩而高兴，而我这个总是得 C、得 D、甚至得 E 的学生还在奇怪他们有什么可兴奋的。

第 21 节：遇到莎伦

你们可能已经猜到了，我现在正在建立一个新的 B-I 三角。作为创业者，金和我对我们的使命一清二楚。现在，作为项目领导者，我在五项任务的指导下组建着我们的团队。

遇到莎伦

大约一个月之后，迈克·莱希特给我打电话，说道："你现在可以做下面的事情了，你可以去把你的游戏展示给大家看了。我们还没拿到专利，不过申请已经提交，你也写了说明。当然，你还是得在人们看到你的产品前让他们先签保密协议。"

你们也许还记得，这正是我在做尼龙钱包生意时忽略的一步。在发明那种产品的几周之内，我就在毫无法律保护的情况下开始销售产品。不到三个月，我们的竞争对手就开始卖和我们一样的产品。我犯的是一个毁灭性的错误。但那次得到的教训却给了我超值回报。

"在我挂电话前还有一件事，"迈克说，"我记得你第一次来我办公室时说，你的使命是为人们创造财务幸福。"

"没错。"我答道。

"那么你是想用这个游戏完成这个使命吗？"迈克的语调更像是在陈述一个事实，而不是在提问。

"是的。"我说。

"仅仅通过一个游戏教会人们如何管理金钱，教会人们会计和投资的基础知识？"这也不像是一个问题。

"这就是我正在做的。"我肯定地答道。

"你会介意我把你的游戏告诉我的妻子莎伦吗？她是一位注册会计师。她曾经为一家大型会计公司工作，后来又创办过几家公司。但我想告诉她的真正原因是，她和你有一样的想法。她也热衷于教

授人们财务知识。我想她对此会特别感兴趣的。你介不介意我跟她说说--只是你大概的创意，而不是细节？"

"我不介意，请便吧。"我有些犹豫地答道："但请提醒她我不是一位注册会计师。"

"你不是注册会计师？谁能想得到啊！"迈克笑了起来。"我一定转告她。"于是他挂了电话。

我犹豫的原因已经在本章的开头说过了。和富爸爸一样，我是一个在 B-I 三角的各个层面都未接受过正规训练的人。在设计游戏时，每次一想到我这个没受过正式会计培训的人却在开发教授会计知识的游戏，我就有点心虚。迈克只是开了个玩笑，但这个玩笑却触到了我敏感的神经。现在他要去告诉他的妻子，一位注册会计师。我感觉自己就像个跳梁小丑一样，马上就要被人识破真面目了。

重要试验

接下来的几个星期，金、斯波克和我把我们的游戏样品准备就绪。我们和不少朋友一起玩了游戏，它运转得很好，因为我们的朋友都是专业投资者。现在我们该去做一下贝塔测试了--也就是看看它对普通人的效果怎样。

那时候，游戏图还是简单地画在厚纸上，我们用不同口径的子弹做棋子。棋子很合适，因为它们的重量正好可以把纸压平。

我们订了一间可以容纳 20 个人的酒店会议室，然后就开始打电话邀请不同的人--多数是陌生人--来玩我们的游戏。你可能想像不到

那有多困难。当人们听说我们的游戏是一种投资和会计教育工具时，多数人都不会找借口推托。

"那是不是需要懂数学？"有个人问。

我刚说"是"，他就挂了电话。

就在我发愁找不到足够的人时，迈克打电话来了，"嘿，你介意我带我妻子和女儿来参加测试吗？"

"你妻子？"我吞吞吐吐地说："注册会计师？"

"是的，我想这样她能对你的东西有个初步概念。"

"好吧。"我虚弱地答道："那你女儿呢？她多大了？"

"她 19 了。那天她上学会路过那儿，我想让她参与一下会很有意思。"

"好吧。"我再次无力地回答，同时心里对自己说："哦，太棒了，一个会计师和一个十几岁的小姑娘。说不定是个有个性的的小姑娘。"

当我告诉金，迈克要把他的妻子女儿带来时，金说道："太好了。我们正好还缺两个人。真是太巧了。"

"哦，天呐。"我摇着头说，心想一定是有什么无形的力量在捉弄我们，让那么多人退出了，正好剩下两个空位。而金正是这么想的。

第22 节：玩过游戏之后

玩过游戏之后

一个阳光明媚的星期六上午，测试开始了。有一个答应来的人缺席了，莎伦、迈克和他们的女儿雪莉却十分准时。在我和莎伦握手之时，再一次忐忑不安起来。

介绍了一番游戏规则之后，大家开始玩起来。他们玩了很久。当时有两桌，一桌四个人，一桌五个人。大约过了三个小时后，莎伦举起手，示意她赢了，其他人继续玩下去。

在两桌人继续玩游戏时，莎伦站了起来，把她的女儿也带走了。之前她已经跟我们说过，她得送女儿去学校--雪莉是亚利桑那大学的学生。我没来得及和莎伦说话，所以也不知道她对游戏的想法。我开始在脑子里想像一位注册会计师会对我和我的游戏鄙夷到什么地步。

最后，到了差不多中午一点，我们结束了游戏。参加的人都很沮丧，我觉得他们憋了一肚子气，都快要打人了。除了莎伦以外，没有一个人摆脱老鼠赛跑圈，没有一个人赢得游戏。人们离开时，很多人礼貌地握了我的手，但都没有多做评价。多数人只是用古怪的眼光看看我就走出去了。就连迈克也没能玩赢，我能看得出他也挺沮丧。我们握手时，他说道："游戏真难啊，看来我永远也别想摆脱老鼠赛跑圈了。"从他说话的那种语气，我感觉他简直恨不得咬我一口。

在收拾我们的盒子时，金、斯波克和我小小地总结了一下。"可能太难了。"我说。金和斯波克点点头。

"可是迈克的太太莎伦就赢了。"我那永远乐观的妻子金说。

"对，可她是个会计师啊，"我嘟囔着，"她并不需要那个游戏，而需要那个游戏的人却玩不好。他们脱离不了老鼠赛跑，他们学不到什么东西。他们最后只是变得垂头丧气。"

"我已经尽力把它弄得简单了，"斯波克说，"要是再简单，可能就要影响设计这个游戏的目的。"

"好吧，咱们先把盒子装上车回去吧。金和我明天要去夏威夷。我们会考虑一下这个项目是该继续还是放弃。"

接下来的那个星期，每天金和我起床之后，喝完一杯咖啡就去海边散步。我的情绪也时好时坏：头一天我会无比振奋地决心把项目继续搞下去，第二天醒来时又变得心灰意懒，觉得还是放弃算了。就这样过了一周。那真是一次糟糕的假期。我们收拾行李去机场时，金说道："你干吗不给莎伦打个电话呢？何必要瞎猜她的想法，直接打电话给她问问就是了。"

"可她是个会计师，"我说，"她肯定看不上那个游戏，她会觉得我是滥竽充数，游戏也好不到哪儿去。"

"她又没这么说，"金说，"这都是你自己说的。"

我之所以花费这么大篇幅描写这段经历，是因为那对我来说是一段艰难的日子。很多人会因为害怕冒险而不敢继续一个项目，我也一样。在那段时间里，金和我心里都十分矛盾。我们不知道是该前进还是放弃，是该继续追求我们的使命还是回去赚钱。

一回到凤凰城，我们就给莎伦打电话约她见面。我站在她那位于富人区的大房子外，按响了门铃。我和金做好了最坏的心理准

备，想要听一听她对游戏的意见和想法。

"我喜欢这个游戏，"莎伦说，"它比我想像得还要好。起初我一看到游戏的组成部分--工作、财务报表，还有那么多的数学计算，还以为游戏会很沉闷呢。但后来发现它确实把很多重要的东西揉合在了一起。"

"谢谢。"我说道："我知道你是一名注册会计师。你不知道我为此有多紧张。"

"很多注册会计师都需要这个游戏呢。但让我更兴奋的是我的女儿雪莉喜欢它。"莎伦笑着说，难以掩饰对女儿的自豪："你知道她在测试之后跟我说了什么吗？"

"不知道，请告诉我们吧。她是参加测试的人里最年轻的，我们很想知道一个十几岁的孩子会怎么看我们的游戏。"

"好吧。那天我们离开会议室的时候，我原以为她会埋怨我--你知道这些年轻人。那天我们本来是该送她回宿舍的，而游戏花的时间又比我事先告诉她的要长得多，再说她玩得也不顺。"莎伦说："走的时候我以为她会抱怨我们去晚了，可她却说，'妈，这个游戏真是不可思议。我学到的东西比我高中三年学到的都多。'这时我就知道你发明了一个伟大的产品，而且它确实能够改变很多人的生活。"

第23节：商标和商业外观

金和莎伦有说有笑地聊了下去，我却开始走神。我的思绪飘得很远很远，我无法相信，当年富爸爸教给我的那些课程就这样被我

浓缩到了一个游戏中，而且得到了莎伦这样的专业人士的认可。我们穿过了针眼。我们已经把从富爸爸那里学到的东西转化成了一种实实在在的产品。

这是1996年夏天的事了。之后，金和我聘请了一位出色的制图专家凯文·斯多克，设计游戏的最后成品。然后，凯文把他的作品寄给了加拿大的一家游戏制造商。1996年11月，我们在一个朋友在拉斯维加斯举办的研讨会上推出了游戏的销售版。游戏运行得十分成功，参会者都十分喜欢它。这正是我们所期待的反应。紧接着，我们飞往新加坡，在另一个朋友的投资培训班上使用了它，效果同样出色。

在金和我四处旅行展示我们的游戏期间，莎伦当起了志愿者。她坐在我的电脑前，努力整理我的书籍草稿。她提出对此分文不取，而只是想为我们的使命贡献一点力量。她把我七零八落的稿子变成了《富爸爸，穷爸爸》一书。1997年4月8日，在我50岁生日那天，书稿在莎伦和迈克家中正式完成了。不久之后，莎伦、金和我创办了富爸爸公司。莎伦应我们的要求出任CEO。现在再来看一看我们的B-I三角，你就可以看出我们又完成了哪些工作。

我、罗尔夫和凯文负责产品。迈克负责法律。莎伦负责系统和现金流。金和我负责沟通。这就是我们的团队。

其中金、莎伦和我是领导者，莎伦是CEO。

商标和商业外观

凯文·斯多克还和迈克·莱希特合作开发出了产品的商业外观，也

就是帮助顾客识别富爸爸品牌的美术设计。你可能会注意到，我们的所有产品都有类似的主题、外观和感觉。我们使用的颜色是某种特殊的紫色、黄色和黑色。人们看到产品上的这些颜色，很容易就能认出它们是来自“富爸爸”系列。就像迈克所说的：“一切都不是偶然的。”如果有人仿冒，迈克的团队就会立刻行动起来。我们的商标和商业外观都属于知识产权，在全世界拥有巨大的价值。在中国，人们将“富爸爸”系列的成功称为席卷全国的“紫色风暴”。

我们的公司刚一成立，业务几乎马上就起飞了。订单像雪片般飞进来，现金也源源不断地流入账户。我们立刻还清了所有的贷款，公司像芝麻开花一样飞速成长。我们一开始把办公室设在莎伦和迈克家的一间储藏室里，很快就搬到了车库，然后又迅速扩张到他家的每间空房间。不久之后，我们就需要在外面买下一座写字楼来容纳我们不断扩充的公司了。《富爸爸，穷爸爸》登上了《华尔街日报》和《纽约时报》畅销书排行榜，它是极少数并非由大出版社推出却能上榜的图书之一。（第一版是由莎伦和迈克所拥有的一家出版社“技术出版社”推出的，而且我们是自费出书。）紧接着，图书公司开始踏破门槛，想要花大价钱和我们签下出版合同。媒体女王奥普拉·温弗里也打来了电话，自从我在 2000 年夏天上了她的节目之后，公司的业务更加红火了。我们真的差不多是一夜成名。

第 9 讲不要为卖便宜货而打得焦头烂额

（节选）

选择顾客时要挑剔

上高一时，我有一次和富爸爸走过一家酒店门口，这时我们听到一个声音在高叫："我一分钱也不会再付给你们！你们没有遵守合约！"

我往里望去，只见一个五口之家正站在柜台前，那个怒气冲冲的父亲正对着柜台后的服务员--一个身穿夏威夷印花衬衫的本地小伙子高声叫嚷。"但是您付的只是订金啊，"小伙子说，"剩下的钱您还该付给我们呢。您不付钱的话我没法帮您办入住。本来剩下的金额您在一个月前就该交齐了。我们能一直为您保留着房间就很不错了，这可是我们的高峰季节。"

"替我留着房间算你们走运！"那位父亲怒吼道："不然的话我的律师会来找你们的！"

"但我们还是需要请您付款。"小伙子并不让步。

第24节：选择顾客时要挑剔

"我告诉你我会付你钱的！你没长耳朵吗？先给我们办入住，然后我就付钱。"那位父亲咆哮着："我这儿有张支票，开给你们的。你先带我们进房间，然后我立刻就把钱付清。"（那时候还没有信用卡。）

"您得付现金。支票不行。这就是为什么我们要求客人提前一个月付支票，这样我们才有时间结算。"

"你有毛病吗？"那位父亲的声音从胸腔深处直吼出来。"你们这儿的人听不懂英语吗？我告诉你我会付你钱。现在带我们去房间。"

我是不是得叫你们的老板来？"

门口看热闹的人聚了起来。为了不影响生意，服务生把一家人堆得小山似的行李挪到一辆行李车上，带着他们去房间了。

"旅馆肯定收不到钱的。"富爸爸边向前走边说道。

"你怎么知道？"我问道。

"我们三年前和那家伙打过交道。他当时对我们耍的手段也是如出一辙。他住进房间，签好支票，然后立刻就通知银行拒付。"

"那他拒付之后呢？"我问道。

"等到我们发现支票无法兑现时，他已经离店了。我们给他打了一次电话收款，他已经回了大陆。我记得他们是住在加利福尼亚。"

"那结果怎么样？"

"我们跟他说，如果他不付款的话就会去起诉他，他才答应付我们一半的钱。他说我们的服务不好，他认为我们只配拿到那么点钱。他说他会发发善心，把余款的 50%付给我们。我们想了想，起诉的费用比剩下的那一半钱还高，就只好同意了。即使是这样，我们收到他付的那一半费用也是在六个月以后了。"

我们都沉默了起来，又走了一会儿，我禁不住问道："做生意是不是总会遇到这种事？"

"是的，很不幸，就是这样。总是有好顾客也有坏顾客。幸好我们发现我们的顾客里 80%都是好顾客，只有 5%像刚才那个人一样，另外 15%居于二者之间。"富爸爸答道。"哦，可笑的是，那个家伙居然还有胆子来找我们。去年他又打来电话，想要预订我们这儿的"

一个旅行团。真是够厉害的！"

"那你们给他订了吗？"

"你开玩笑吗？"富爸爸笑着说："我已经把他解雇了。我们的预订部有一张黑名单，上面列着所有不得接待的客人，他也在上面。我们接电话的员工记得他的名字，所以直接告诉他我们的团已经满了。"（那时还没有计算机可以保留客户信息。）

"你解雇你的顾客？"我觉得奇怪。

"当然啦。"富爸爸说。"你可以解雇坏顾客，就像解雇一名不合格的员工一样。如果你不能清除掉坏顾客，好顾客也不会愿意留下，他们中的很多人都会跑掉。"

"但是如果有人抱怨你们的服务，会不会他们说的也没错呢？"我问道。

"是的，"富爸爸答道，"确实经常是我们的错。我们的员工有时是会犯错或得罪顾客，这会影响我们整个公司的业务。所以我对于客户的每次投诉都非常认真。这就像你过马路时得往两个方向都看看一样，我们要先检查一下自己有没有问题，再看是不是顾客的错。"

"要想解雇人很难吗？"我问道。作为一个 17 岁的年轻人，我觉得解雇人，尤其是一个成年人，那场面一定相当难堪。我自己可做不到那种事。

"解雇人永远不会是愉快的事，"富爸爸说，"这是每名创业者都要应付的最不愉快的事情之一，然而又是非常重要的。你的工作就

是人的工作。人是你最大的资产，也是你最大的负债。有一天你也会遇到不得不解雇人的状况。我敢肯定那会是你终生难忘的经历。"

富爸爸和我走进了一家饭馆，找了张桌子坐下点午餐。服务员给我们倒了水，递上菜单，介绍了他们的特色菜就走开了。富爸爸立刻接着讲下去："对顾问们也是一样。你必须能够解雇不合格的顾问。如果你的会计或律师工作不得力，或是力不从心，或是他们只知道收钱而并非真心帮助你，你的企业会蒙受损失的。你要是不能摆脱这些坏的顾问而给企业造成了损失，就是你的责任。坏的顾问给企业带来的损失要远远超出你支付的顾问费。我曾经有一个会计，他给了我糟糕的税务建议，结果害我交了将近六万美元的罚金。此外，我不得不又花了一万两千美元去请了另一家会计公司来，才帮自己摆脱困境。还有，这问题搞得我焦头烂额，我有好几个月没能好好工作，结果生意也大受损失。所以说，作为创业者，你必须清楚你不仅得为自己的错误负责，还得为别人的错误负责。"

第五部分

第25节：物以类聚

"那你对那位会计很恼火吧？"我问道。

"有，也没有。我真的难以开口责备他。那时我的生意发展得太快，弄得我无暇顾及咨询顾问们的水平。我当时觉得会计们反正都差不多。那个会计不懂装懂，可能是怕丢掉工作吧，结果瞎给我提

建议。我的生意规模很快就超出了他能驾驭的水平，他根本应付不了。我应该早点叫他走的，但我太忙了。此外，我喜欢他的为人，而且认识他家人。我一直期望他能随着公司的发展一起提升，不幸的是他没能做到。最后，我不得不让他离开，那还是在他的建议给我造成那么大的损失之后。所以我没有责怪他，最终该负责的是我。随着公司的壮大，顾问人员们要么跟着公司一起成长，要么离开。这就是我得到的宝贵教训。”

“解雇他很困难吧？”我问道。

“很难。但如果你不能雇人或解雇人--也包括雇用和解雇你自己--你就没法当一名创业者。记着这点：作为创业者，你的成功或失败在很大程度上取决于你手下的员工。如果他们的能力够强，你的公司就能成长壮大；反之则不行。如果你雇人只是因为你喜欢这个人，或因为他们是你的亲戚，那么当你需要这些人离开时，你就很难做到。这样，你的员工的水平就无法提升。要记住，人与人是不同的，他们拥有不同的能力、追求、梦想、作派和经历。作为创业者，你得懂得和各种各样的人打交道，否则受损失的还是你。”

“所以你老跟迈克和我说，‘领导者的任务就是把人组成团队。’”

“这可能是最重要的一项任务。要记住，不同的业务吸引的是不同类型的人。比如说，销售人员通常和行政管理人员不同。他们是差别非常大的两类人，简直是泾渭分明，所以你也得以不同的方式对待他们。比如说，在招聘销售员时，永远不要让一位行政人员去面试求职者。他招来的多半不是生龙活虎的推销员，而是安安静

静、老老实实的角色。行政人员招来的人多半更喜欢填各种表格，做做案头工作。"

"为什么会这样呢？"

"这就叫物以类聚。行政人员认为案头工作才是销售中最重要的环节，他们对于销售的艰难毫无概念。这你将来会明白的。总的来说，销售人员也不怎么喜欢行政人员。为什么呢？因为销售员一般都害怕案头工作，就像行政人员害怕推销一样。所以，不要试着让一位明星销售员去坐办公室，或是让一位档案员出去上门推销。"

"那两者之间最大的冲突是在哪儿？"我问道："在销售和行政管理之间？"

"哦，不。"富爸爸斩钉截铁地说："一家企业就是一个庞大的矛盾体。它只是人类冲突的一个模型。大家的自我意识必然会产生碰撞。看一看B-I三角你就明白个中原因了：一个企业是一盘大杂烩，把不同的人、不同的脾气秉性、不同的才能、不同的教育背景、不同的年龄、不同的性别和不同的种族汇集在一起。每天一上班，你遇到的最多的问题可能就是人的问题：销售员做出的承诺公司无法实现，顾客会发火；律师不同意会计师的观点；装配线上的工人认为工程师的设计有问题，等等。管理层和工人们斗；技术人员和创意人员斗；研发部门和人事部门关系不好；上过大学的看不起没上过大学的。此外再加上性别歧视问题，简直是一幕幕情景剧。大多数的公司根本就不需要竞争对手，因为在公司内部就充满了竞争对手。有时我简直无法想像，公司每天就这样运转下去，大家居然还

都把工作做了。"

"这就是为什么创业者必须知道何时该解雇谁吧？如果有人打破了平衡，整个企业会因为内乱而失控。"

"没错。"富爸爸淡淡一笑："我敢肯定你每天在学校也会看到同样的景象。在你的同学中间，你就能看出不同性格的冲突了。"

我笑着说："在我的橄榄球队、棒球队、甚至乐队里，我也都能看到。"

"所以说每个队都得有个教练，乐队得有个指挥，每家公司都得有个领导。领导的任务就是把不同的人组合成团队。好多小公司之所以成长不起来，就是因为它们的领导者不会或不愿跟各式各样的人打交道。如果做生意根本不用和人打交道的話，就太容易了。"

第26节：更多的经验

这时服务员走过来，问我们是否点好了菜。等她走开后，富爸爸又接着讲了下去："我告诉你三个诀窍吧，是关于在公司里处理人际问题的。第一个诀窍，我把它叫做屁股上的伤疤原则。每个人都有自己的优点和才干，也都有缺点和短处--也就是'屁股上的伤疤'。任何人，包括我自己都是优缺点兼备。如果一个人'屁股上的伤疤'超过他的优点和才干，那么就是该让他换地方的时候了。"

我吃吃地笑着说："你这个屁股伤疤理论说不定哪天能得诺贝尔奖呢。"

"是该得。"富爸爸说。"这世界上每个需要与人打交道的人都该

起立为我鼓掌。"

"那第二个诀窍呢?"我问道。

"雇人要慢，裁人要快。"富爸爸说："在雇用一个人时，必须非常严肃认真。不要心急，要仔细地筛选。而需要让一个人离开时，要快刀斩乱麻。不少经理们总是给员工太多改过的机会。如果你无法以某种理由解雇他们，那就把他们调到另一个部门，让他们去做一些无关紧要的事吧，以免他们影响了其他的同事。或许你能帮他们找着新工作，他们也会愿意去，甚至能干得更好。或者为辞退他们多付些钱。从长远来看，你虽然付了钱，但受的损失可能反而会小一些。记住，你的做法要宽厚，也要合法。你对所有人都要给予应有的尊重。很多次，当我不得不解雇员工的时候，他们都并不生气，反而都能想通。我发现如果员工们业绩不佳，那不一定是因为他们懒惰。很多人只是由于各种原因而情绪不佳。如果身为老板的你能想出办法让他们舒心，就尽量去做吧。"

"是不是有些人是好员工，只是被分配错了部门?"

"这种事经常发生。"富爸爸说："事实上，是我找到了好员工却把他们分配到错误的岗位上，我就是让他们不快乐的人。"

"那你会怎么做呢?"

"嗯，很多年前，我有一个年轻伙计，是个特别棒的销售员。他工作很卖力，对待顾客也十分尽心，替公司和他自己赚了不少钱。于是，过了几年后，作为奖励，我把他提拔为销售经理，让他管理12个人的销售团队。他头一年干得还不错，但之后就开始经常迟

到，销售数字日渐下滑，他的手下也对他不满意。

"你把他解雇了吗？"

"没有，我那样想过，但我觉得最好还是再听听他的想法。于是我找了一个时间，坐下来和他倾心交谈了一次。我终于找出了问题所在：我提升了他，事实上是把他变成了一个行政管理人员，让他去做他最讨厌的案头工作。哦，当然了，他有了一个响亮的头衔--销售副总裁。他的工资更高了，有了公司的专车，但他讨厌那些堆积如山的文件和没完没了的会议。他只想走到大街上去，去见他的客户。"

"结果他回去做销售了？"

"当然！好的销售员是可遇而不可求的。我给他提了薪，给他一间更大的办公室，为他保留了专车。他自己挣得更多了，也为公司挣了更多钱。"

"那第三条经验又是什么呢？"我问。

"第三条经验是：世界上有两类沟通者，"富爸爸说，"在愤怒或郁闷时，第一类沟通者会来跟你当面说，他们会把牌摊在你面前的桌子上。"

"那么第二类呢？"我问。

"第二类会在背后捅刀子。他们会造谣、传闲话、说你的坏话。他们会跟别人抱怨你，但永远不会当着你的面。这些人只能算是胆小鬼。他们缺乏直面你的勇气，不敢坦率直言。他们还经常把自己的怯懦归咎于你，说是因为你太专横、不愿听他们的意见，还会把

他们解雇掉。他们对你的看法也有可能是对的，但总的来说，这类人喜欢背后议论，而不是当面说清楚。”

“那你怎么对付这一类人呢？”我问。

“哦，办法之一就是，每次开会我都会提醒员工注意这点，然后就随他们去。我会跟他们说：‘有人喜欢当面直言，也有人喜欢背后议论。你们是什么样的人呢？’一旦大家心里都对这两类人有了数，他们就会想起谁老是喜欢捕风捉影或是在背后说人坏话。这并不能完全制止住那些人，但会使情况有所改善，大家整体的交流效率会提高。我还告诉他们说，如果有人要刺伤我的话，最好是从前胸而不是后背。所以我并没告诉他们该怎样做，只是让他们自己选择。”

第27节：知道何时逃跑

“你有没有前胸被刺过呢？”我问。

“哦，有好几次呢，那是我活该。我需要有人纠正我、提醒我的错误。我的前胸被刺得越狠，今后有人在背后刺我时我就伤得越轻。”

“那么大家是不是都很怕被解雇呢？”

“大概是吧。”富爸爸微笑着说：“不过沟通很重要。这就是为什么出色的沟通技巧在商业世界里如此重要。有时候，说的是什么不重要，重要的是你说出来的方式。所以，如果你要和人沟通的是一些不愉快的话题，你就该尽量激发你的创造性思维，找出一种最温和、最善意的方式来说出你必须说的话。而且永远要记住，交流并

不只是说，交流也包括听。如果两个人心里有火气，又都在说着话，那么冲突就增加了，而交流就减少了。上帝赐给我们两只耳朵一张嘴的原因就是让我们少说多听。"

"那么就是说，创业者相当一部分工作是在处理人的问题，而在沟通必要的信息时，沟通技巧非常重要。"

富爸爸点点头，接下去说道："领导力需要有出色的沟通技巧。要想成为一名更好的创业者，你就得集中精力提高你的沟通技巧。开发领导能力的第一步就是锻炼自己面对面交流的能力，并且不断提高它。如果你是属于背后捅刀子那类的沟通者，我将很怀疑你的公司能不能发展起来。创业精神属于那些有勇气的人，而不是懦夫。如果你能持续不断地改进你的沟通能力，你的企业就有希望成长壮大。但要记住，即使一个人一直在说话，他也不一定是在交流。在销售上，'说'不等于推销。沟通可比只动动嘴皮子要复杂得多。"

在富爸爸享用他的午餐时，我静静地坐在一边，思绪又回到了那位恼火的一家之主--我的富爸爸曾经解雇的顾客身上。我问道："所以说，你们在拒绝那个坏顾客的时候，告诉他你们客满了。这样比直接说出你们对他的看法要好，是吗？"

"是的，作为创业者，你的任务之一就是保护你的公司和员工不受廉价顾客的搅扰。所谓廉价顾客，就是那些总是要求得到东西而不愿付钱的人。我必须找到一个方法解雇这样的顾客，但又要避免不必要的麻烦。我知道如果我直接拒绝这样的顾客，他们是会在我

们背后捅刀子的。这就是为什么我总是强调：在拒绝廉价顾客时，要表现得礼貌和委婉。"

"这样歧视没钱的顾客难道不是很残忍么？"

"我说的不是没钱的顾客，"富爸爸提高了声调说，"我用的词是廉价--廉价的顾客，而不是穷人。这两者是有区别的。富人中也有廉价的顾客，这与他们是否有钱无关，而是一种心理状态，有时候我甚至觉得那是一种心理疾病。还有，我也无法把廉价顾客和喜欢讨价还价的顾客归为一类。其实每个人都喜欢讨价还价。我们都希望自己花出去的钱物有所值，但廉价顾客却总是以损害别人的利益为宗旨。一个廉价顾客几乎和小偷差不多，或者说他们就是小偷，只不过他们偷的不是钱，而是你的时间和精力，他们也偷走了你的好心情。"

"像遇到刚才发生的那件事，一个蛮不讲理的顾客会起诉你的公司，官司会拖上好几个月。如果是那样的话，倒不如干脆让他住霸王店算了。不然，在整整几个月的时间里，你工作以外的生活都会被搅乱。这种人似乎天生就喜欢捣乱，他们会不断改变主意，总是会假称我们对他们做出过一些什么承诺。就算明明已经谈好了价钱，他们转过头还会再次杀价。他们似乎就是很享受这种感觉。让我们花费时间最多的总是这些人，而不是我们的好顾客。所以，坏顾客会让好顾客受损失，这就是为什么我说必须解雇廉价顾客。他们让我们付出的代价太高昂了。这是一个非常重要的经验，如果你想要自己创业的话就得记住这点。永远要记住，要把你的好顾客悉心照

料好，同时摆脱廉价的顾客。"

第10讲 知道何时"逃跑"

(节选)

知道何时逃跑

不喜欢你目前的工作并不能成为辞职创业的理由。可能这听起来算得上一个理由，却不是一个足够有力的理由。它缺乏一种强大的使命感。虽然每个人都有可能成为创业者，创业精神却不是人人都具备的。

第28节：胜利者永远不会逃跑

有一句老话说："胜利者永远不会逃跑，逃跑者永远不会胜利。"我个人不同意这句话，它未免有些武断。在我的经验中，胜利者也应该知道何时逃跑。有时，在生活中，你得懂得止步。如果你发现自己走进了死胡同或是误入歧途，最好能勇敢地承认。

在我看来，真正的逃跑者是仅仅因为一件事遇到了困难就逃走的人。我在生活中也多次扮演过逃跑者的角色。我曾经逃过减肥项目、逃过健身课，我也曾从女友身边逃开，从生意、写作和学习等事情中逃开。每一年我都会把一些事情推到"明年"，以此为借口逃开。所以，我知道什么是逃跑，我是一个逃跑者。

我的创业过程之所以没有半途而废，是因为我真的太想成为创业者了--做梦都想。我想要享受那种自由、独立和财富，想要像其他成功的企业那样为这个世界做出贡献。即便如此，那个强大的"逃

跑"念头还是时时纠缠着我，等待我掉进它的陷阱。在我身无分文或是欠了一大笔钱时，逃跑是最容易的事；在债主来要债时，逃跑是最容易的事；在税务局催交税款时，逃跑是最容易的事；在项目失败或是合伙人离去时，逃跑也是最容易的事。每当我遇到困难，逃跑的念头就如影随形地跟着我、等待着我。

对我来说，成为一名创业者是一个旅程，一段我还在走着的旅程。我相信我得不断地学习新的东西。我喜欢经商，也喜欢解决商业问题。有不少次我为了遏制长期亏损而不得不关掉一家公司，掉转方向重新开始，但从我创业的整个旅程来看，我从未在这个旅程中逃跑过--至少到现在为止是这样。这是一个我喜欢的旅程，它带给我的是我想要的生活。所以，就算其间充满艰险，我还是觉得十分值得。不过，对我来说充满艰险并不意味着对每个人都充满艰险。我写作这本书的一个目的就是帮助那些尚未或刚刚走上这个旅程的人走得更顺当些。

在结束本书之前，我想告诉你们一件小事，正是它鼓舞着我不断前进。那就是黑暗中的曙光，往往出现在最黑暗的时刻。在我经营钱包生意的那家公司的办公室里，我曾经把一张纸条粘在电话座机上--那张纸条本来是包在一颗中国的幸运糖果里的。上面写着："既然任何时候都能逃跑，又何必急着现在逃呢？"在那些艰难的时刻，我能为自己找到太多逃跑的理由。然而，每当我挂上电话，看到幸运糖里的那句话时，我就告诉自己："我很想逃跑，不过今天还是算了，明天吧。"幸好，那个明天一直没有到来。