

《街头生意经》

作者：[美] 诺姆·布罗茨基 博·博林翰

前言 诀窍……以及诀窍从何而来 (1)

我们在事业上都有自己的导师，但我们往往没有意识到他们的这一角色。我的第一个导师，也是最好的导师，是一个游走于纽约市区的个体商人，一个“个体户”。作为一个私人商贩，他造访客户，上门兜售服装、日用品等各种商品。他就像是只有一个员工的移动百货商店，亲自控制商业链中的每一个环节：从采购到记账，从赊账管理到账款催收。有时候我会跟他一起去，在路上问他很多问题，而他总是不厌其烦地向我灌输他的那些商业逻辑。在那段日子里，我学到了最为重要的商业概念，这些知识让我受益至今。

但是当时我并不曾心存感激，我只是个8岁的小男孩，而这个游商就是我的父亲。

这很有讽刺意义，我想，在我的成长过程中，我根本不打算子承父业一从商。大学毕业后，我进了法学院，当时的我坚信自己以后是要吃法律这碗饭的，但生活幽了我一默，我最后的结局依然是从商。直到那一刻，我才意识到过去我从父亲那里学到了什么。

父亲是第一个告诉我保持高额毛收入的重要性的人，他当时使用的是另一个词——标高价，其本质是一样的。“标高价的同时还要东西好卖，”他说：“你得选择好的客户。”“不要利用别人。”“要公平交易。”这些真知良训从父亲的嘴里说出来，深深嵌入到了我的思想中。

除此之外，父亲还有一些给我留下深刻印象的言论，“不要杞人忧天，”每当我为未来的事情——比如一场即将到来的期末考试——担忧时，他会问：“你做作业了吗？你复习了吗？”一般情况下我都已经完成了，“那就不要杞人忧天了。”换句话说，就是不要把时间和精力浪费在不可能发生的事情上。

当我抱怨不知道怎样面对生活时，他总是说：“百万财富就在你的脚下，你要做的事情就是去发现它。”直到我成为一个企业家，我才真正理解了他话里的意思。

当我谈到自己想要什么东西时，他总是说：“不去争取，就无法得到。”当我要求增加零用钱时，他总是微笑着鼓励我：“不错的提议嘛，不过呢，并不是你想要就能得到的。”很多年以后，我才理解到这是他给我上的第一堂销售课程。

我在毫不自知的情况下接受了这些训练，它们成为我思想的一部分，并且形成了条件反射，让我不知不觉地按照这些习惯去行事。我有一个非常好的习惯，这个习惯自我父亲的培养，他总是喜欢把问题和挑战分解成最基本的元素。他相信商业上的大部分问题——也包括生活中的问题——无论表面看上去多么复杂，其本质都十分简单。他告诉我，要处理这些问题，你就得审视它最基本的要素，辨别它的真实本质。此外，永远不要臆测，不要只看表面现象。这种思维方式成了我这些年来最有力的商业工具之一。

事实上，我坚信这些思维习惯是造就成功企业家的基石。我本人经营公司长达 30 多年，先后创立了 8 家公司，其中包括一个快递公司，该公司连续三年跻身于《企业》（Inc.）杂志评出的美国快速成长 500 强企业之列，而另一家商业档案托管公司，通过融资合并的形式出售，我赚取了亿美元。同时，我还有幸结识了很多精英企业家，其中有男性也有女性，而在这个过程中，我发现我们有着共同的思维习惯，这也是我们成功的秘密。（其中之一的秘诀，当然也是人生的成功秘诀，就是有一个好伴侣，一个像伊莲这样陪伴了我 39 年的妻子，没有她，我不可能如此成功。）

前言 诀窍……以及诀窍从何而来 (2)

我知道不是每个人都想听这些故事，有很多刚刚起步的创业者，他们更希望我能提供一种循序渐进的方法，或者一组特定的规则，只要套用公式就能帮助他们实现目标。问题是，成功没有固定模式，只有思路——能在人们面对各种变化时帮助他们去应付变局，抓住机会的思路。记住，这些思路不能确保你事事成功，但至少能大大提高你的胜算。能让你胜多败少，你坚持得越久，大获全胜的概率就越高。

我相信大部分人都能养成我所说的思维习惯，并且能通过这种思考方式为自己赚取财富，过上自己想要的生活。成功的定义和成功的方式因人而异，无论是在商业上还是在其他方面，这个世界上总有些天生的奇才，他们总能比一般人更加成功。我们无法成为泰格·伍兹、毕加索或莎士比亚，但是任何人都能学会打高尔夫、画画或写诗，同样我们也能学会如何获得财务自由。

补充说明一下，这个观点在我过去 17 年的商务生涯中经过了无数次的锤炼和考验——从我指导博比和海琳·斯通开始，当时的经历详细记载在本书的第一章中。《企业》杂志的博·博林翰把我对博比夫妇的研究过程写成了一篇文章，这是我们合作的开始，我们在 1995 年 12 月合作开辟了“城市达人”（Street Smarts）这一专栏，在写这个专栏过程中，我大概联系过几千个想要创业或正在创业的人，以及那些在创业过程中遇到各种难题的人。他们分布在世界各地，通过信件和我联系，这些人居住在美国、加拿大、墨西哥，还有一些遥远的国家如韩国、立陶宛、巴西、新加坡以及南非。他们当中有软件开发工程师、保险经纪

人、猎头、艺术家、游泳池安装工程师、铺路工、家具制造商、网站设计师、机械工具销售员、屠夫、面包师以及蜡烛制造商。（好吧，可能没有屠夫，但是肯定有其他的人。）他们有的从事瓷砖生产，有的生产影像检查诊断设备，有开化妆品公司的，有开枕头厂的，有提供招聘服务的，有开店卖小提琴的，有投资公司的，有咨询公司的，有网络公司的，有影视圈的，这些人遍及各行各业。

我看了他们所有人给我的 E-mail，并尽可能给每一个人回邮件。每年我都从中挑出 8~10 个人进行长期指导，在以后的章节中你会读到有关他们的故事。他们的目标多种多样，有的人雄心勃勃要创建大企业，有的人想开办日托中心，而有些人则仅仅只是希望在实现财务独立的同时能有更多时间陪伴家人。每个人对成功的定义都不一样。我们共同的愿望是：拥有更快乐、更富足、更充实的生活，同时为后代子孙创造一个更美好的世界。我的目标则是帮助企业家人养成能够实现以上目标的思维习惯。从他们的成绩来判断，我相信我的努力没有白费——人们并不会因此失去什么，创业本来就是他们自身的追求，而非由我来决定。

此外，我需要特别说明的是，要想养成“成功应对任何变局”的思维习惯，你并不一定得有一个像我这样的导师，当然也不一定要有一个像我父亲那样的前辈。我的很多行为方式都是通过最老式的途径养成的一犯错，碰壁，爬起来，学会下次不再犯同样的错误。但你知道现在的流行说法是：聪明人通过自己的错误来学习，智者通过别人的错误来学习。我想我的经历使我变成了一个聪明人，也希望通过对本书的阅读，我能帮助你成为智者。

第 1 章 怎样获得商业成功（1）

1992 年 1 月一个寒冷的夜晚，我开始了作为一名商业顾问和企业咨询师的职业生涯。当时我和我的妻子伊莲正在一家饭馆里约见我们的朋友博比和他的妻子海琳·斯通。他们提议去一家便宜的餐馆。当我们到达餐馆时才知道，原来博比被辞退了，他原本是一个电脑设备销售人员，这份工作他干了 14 年。博比焦躁不安，怒气冲冲，一再向我们表示他以后绝不再为他人打工。他打算加入海琳的家庭作坊，他们在纽约州贝尔莫市北边拥有一个地下室，海琳在那儿销售电脑配件。

“这太棒了，博比，”我说，“你有商业计划吗？”

“什么是商业计划？”博比问道。

“商业计划就是把你想做的事和你的预期目标展示出来，”我解释道，“如果你想知道自己将要进行的商业活动是否可行，你就需要一份商业计划。”

“当然可行啦，”博比说，“海琳和她的助理葆拉已经做了 7 年了，而她的助理现在正在外面做兼职，他们缺的就是销售，而我认为我就最适合做销售了，怎么可能不可行呢？”

海琳完全不同意他的观点，她说：“这个家伙疯了，我们根本就没钱，甚至连支付账单的钱都没有，我们正在申请房屋净值贷款，这样才有钱给我们最大的供应商付清货款。”

博比认为海琳太过悲观，而海琳则认为博比根本不知道自己在说什么。于是我说：“这样吧，拜托你们，不要草率行事，把你们所有的材料都给我带来，我们坐下来好好研究一下你们的商业计划到底有没有可行性。”我以为我提的小小建议多少能让他们有一点启发，但是事实证明，他们有待接受全面教育。

实际上这是整个咨询过程中最有趣的部分，我的意思是，当时我并不清楚自己到底能将商业知识普及到何种程度。当你面前坐着一对从来没有做过生意，对商业规则和如何获取商业成就一无所知的中年夫妇时，你是否有把握教会他们该如何处理，或是他们只能从现实中学习？我不确定，我花了“一辈子”的时间才学会我现在所掌握的这些商业知识，从一次次头破血流的经验中获得了许多教训。我当然不是在课堂上学到如何做生意的。尽管我拥有法律和会计的双学位，但事实上，在实战中我却必须忘记过去在学校学到的许多东西。没有人天生会做生意，当你还是个孩子时，你能意识到自己正在学习如何经商吗？我一无所知，但是我非常好奇。

要事先行

过了好几天，博比和海琳来到我家，按照我的要求带来了他们过去一年来的销售、成本、费用等等相关资料，换句话说，海琳把她所有的应收账款、已付费和应付账款资料全都带来了。我告诉他们，我们将在饭后讨论这些数字，而在这之前，我想和他们谈论“目标”，一直以来，我都习惯于从谈论商业目标开始。

现在我们知道，无论做什么生意，其初始目标都是尽可能久地生存下来，这样才有机会去判断它有没有可行性。我不关心人们打算开展什么业务或者手头有多少资金，如果不到现实世界中去尝试，你永远不会知道你要开展的业务是否能在市场上立足。毕竟，站稳脚跟是第一步，然后才能继续以后的发展方向，而我想要了解的，就是有关这之后的发展方向的问题。我想听听人们都是怎么想的，然而我听到的都是些无法实现的目标、可能妨碍业务发展的目标，甚至是在其业务范畴内根本不切实际的目标。我想了解到底是什么在驱动着人们。一般说来，感情因素比较常见。

第 1 章 怎样获得商业成功（2）

博比和海琳希望能通过自己做生意来解决生存问题。这非常合理。但是博比当时的想法不止如此。他真正想做的是报一箭之仇，给解雇他的公司一点颜色看看。有这种想法再正常不过了，但是这种想法除了可能会误事之外，不会给他带来任何好处。报仇和他们的长期目标一点关系都没有，他们的长期目标是赢得财

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

务自由，永远不必再看人脸色。这样一来，在目标明确之后，我们就可以把感情因素排除在外了。

目标一旦确立，我们就可以回到可行性这个话题上来了。我告诉博比和海琳：“瞧瞧，我不知道你们是不是真的在创业，也不知道你们是不是能把业务真正开展起来，但首先我们要看看这件事情是否值得去做，至少在书面计划上得让人感觉到这个业务是有成功机会的。”

博比立即开始讲述他的市场计划和业务规划。我打断他的话题，回头问海琳掌握了哪些信息，她展开资料准备开始解释。我对她说：“你不需要解释，我看得懂。”我把资料浏览了一遍，快速地计算了一下，然后告诉海琳：“你来看一下，你的助手葆拉去年赚的钱可比你要多。”我指着几个数字给她看：“这是你去年的销售额，这儿，是除去葆拉的费用之外，你所有的花费，两个数字相减，博比，请你说说是多少。”

博比看了看，说：“10 000 美元？”

“10 000 美元，对吗？现在看看这里，这是你支付给葆拉的全部工资，这是多少？”

“15 000 美元。”

“现在你知道这意味着什么吗？”我问道。

“我想这代表我们在赔钱。”博比说。

“非常好！”我转向海琳，“你在赔钱。现在你该作出决定了。这个买卖在书面上看来的确具有可行性，但是你得削减费用，还得向里面投钱，目前我不知道你得投入多少，但是一定是一笔可观的费用，需要动用你的存款，你真打算这么做吗？”据我了解，他们所需的资金都是从海琳的储蓄账户里支出。她说她得好好想想。

第二天，他们向葆拉解释说博比要加入进来，而目前的业务量不足以同时聘请他们两个人，然后解雇了葆拉。海琳告诉我她和博比都流泪了。“我痛哭失声，”海琳说，“因为博比刚刚遭到这样的待遇，而我们就要对别人做这种事情了。”这确实很为难，但是如果他们想把业务进一步开展下去，这是必须的一步，就像海琳说的，是“被现实一巴掌掴在了脸上”。现在他们的地下室只剩下他们两个人了，解雇葆拉意味着他们从此踏上漫长的经营之路了。

制订商业计划

大多数人在初次创业时都心怀恐惧，这时就需要有一份商业计划。有了商业计划，这一过程就不再神秘了，商业计划能帮助你将感情因素从现实问题中剔除出去。但是如果不了解现金流，你还是无法制订出一份成功的商业计划。而初次

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

创业的人是很少关注现金流的，他们把现金流和销售额或银行存款混淆了。他们相信只要能卖出东西，就能走向成功，但事实上，你得正确地进行销售，才能免于破产。

为了避免失败，首先得意识到你的资金是有限的。这条规则适用于每一个人，没有人在创业初期就能调动无限的资金。你必须确保：第一，你有足够的资金来开始创业；第二，你的资金链必须足够长，这样你才有机会去判断这个业务的可行性。对于可行性，我的解释是，一项业务必须能够赚取足够的钱来支付账单，保持收支平衡，靠其本身的赢利能力生存下去。从本质上来说，商业计划就是对于如何实现商业目标的最佳预测。

第 1 章 怎样获得商业成功（3）

现在，谈到商业计划，我不需要任何夸大其词的表面文章，只需要一份经过修改的切合实际的收入表和现金流量表。人们必须对全年的销售情况逐月分析，做出合理的预估。这是我要求博比给我提供的材料，但是他给出的结论十分荒谬。他过于乐观，这是十分典型的现象，第一次进行创业冒险的人都有这个通病，而与此同时他们还相当怕死。这种心态不但荒谬，而且危险，因为人们可能在这种心态的引诱下，用不正确的方式花掉了有限的资金。

对于博比，我只能从灌输最基本的知识开始。他建立商业规划的基础是他臆想中需要的销售额，而不是他实际的销售能力。他根据自己在老雇主那儿的销售业绩来判断他未来的销售额。他之前销售的电脑清洁设备单价均在 12 000 美元至 20 000 美元之间，他脑子里对于未来的电脑配件销售业务完全没有概念，比如说，一个订单可能只有 40 美元。因此，我只能让他尽可能地关注要点。当时是 1992 年 1 月份。

我问他：“我们想想 7 月份吧，7 月份你能达到什么水平？”

博比回答：“20 000 美元。”

我接着分析：“一个月有 20 个工作日。也就是说你每天要挣 1 000 美元，这个数字现实吗？你的平均订单额是 40 美元一单，这就意味着你每天要接 25 个订单。一天的工作时间是 8 小时，那么你每小时必须有 3 个订单，通过电话下单。相当于每 20 分钟一个订单。整个月都如此，你能做到吗？”我的目的是让博比回到现实中来，我需要的是理性的规划和有根据的猜测。博比终于意识到自己对于 7 月份的销售预测相当不靠谱了，于是他又做了一份新的计划，然后我们反复讨论，逐月分析，直到最终将全年销售额确定下来。

接下来就是最关键的步骤了：确定毛利率。一旦你有了理性的销售规划，就可以按照产品类别把它们拆分开来，并且计算售货成本（Cost of Goods Sold, COGS），或者，在服务行业中，表示为销售成本。从销售额里扣除 COGS，得出

来的数就是毛利润——可以用销售额的一定百分比来表示——也就是你的毛利率。我认为，毛利率是任何新业务中唯一的最为重要的数字。它决定了和你业务有关的一切——你需要多少资金、要达到怎样的销售量、你能负担多少管理费用、何时能确定业务的可行性，甚至可以通过毛利率的大小来确定这个业务到底有没有可行性。

假设你要销售一件商品，售价是 1 美元，而你的生产成本或采购成本是 90 美分，那么你的毛利率就是 10 美分/件，或销售额的 10%。假定你每月需要支付 5 000 美元的管理费用，那么月销售额必须达到 50 000 美元。现在，我们把账期设置为 3 个月，也就是说你要在 3 个月后才能收回这一笔应收账款。这表示你至少得投入 100 000 美元的资金，才能赚回这每月 5 000 美元的管理费用，仅仅只是达到收支平衡，一般来说这不是一个可行的业务。

毛利率是业务的关键，起着决定性的作用。你得从毛利润中拿出钱来支付你的全部费用——包括工资、租金、电话费、燃气、水电、复印等等一切费用。如果毛收入是 10 美分，你得销售 10 美元的商品才能负担 1 美元的费用，这样才能达到收支平衡。如果你的毛利率能达到 40%，则你只需要销售 2.5 美元的商品就能负担 1 美元的费用。对于有限的资金来说，这个差异至关重要。你的毛利率越高，为了达到收支平衡所必须实现的销售额就越低，你的资金链能维持的时间就越长。而对于大多数初创企业而言，时间就是生存的本钱。

第 1 章 怎样获得商业成功（4）

这是博比和海琳必须掌握的最重要的一课，我告诉他们相关的步骤，教他们如何把销售额按类别拆分，如何计算售货成本和毛利率，然后让他们自己完成计算。最后得出来的是一张费用明细及预估管理费用清单。然后把销售额和售货成本以及管理费用相扣减，他们自己就能完成一份月度损益表。然后我又教他们如何做月度现金流预测，这样他们就能自己编制年度现金流量表了。我要做的只是领他们入门，剩下的事情就由他们自己回去做了，全部工作都用纸和笔完成，没有电脑。

这就是全部的培训过程。当你亲笔写出自己的全面计划，亲手计算各项数值，亲自整理全年数据时，两件事情发生了：第一，你开始找到做生意的感觉；第二，你开始了解什么是现实。你了解到销售并不一定产生利润，账面上的销售或盈利不代表你真正赚到了钱，你开始逐渐掌握这其中的关联。

制订商业计划的另一个作用是确定需要多少启动资金。这个数字会体现在现金流量表上。在大多数情况下，你将看到累积现金流量逐月减少，直到有一天业务量起来了，现金流开始增加。这只是一个书面假定，如果现金流没有按计划增加，那么这就是一个不可行的业务，你必须另谋出路。如果业务可行，那么，从理论上说，你需要的启动资金数额就是你的现金流量表上最大的现金赤字数额。如果你投入了这么多资金，那么你就不会遭遇现金短缺的困扰——理论上来说

是这样。但在实际情况中，我通常会把这个数值往上增加 50%。在博比和海琳的案例中，看上去他们在情况最糟的月份里的现金缺口是 15 000 美元。但我告诉他们的是，这笔生意需要投入的资金可能在 25 000 美元，不过他们第一期只需投入 15 000 美元。

为什么我要有所保留？有两个原因：第一，东西总是比你预想的要贵，而收益总是比你预想的要少。所以，你实际需要的资金量往往大于现金流量表上的计划额度。此外，你还需要考虑到心理和感情因素，如果一开始你就被告知有可能需要追加投资，那么你的感觉就和自以为已经投入充足资金的感觉完全不同了。

一个周全的商业计划能帮助你在下一步行动中做出正确的选择，因为你已经了解了企业生存的基本要素。在博比和海琳的案例中，我把生存条件拆解成他们能够理解的术语和他们能够监控的数据。他们明白了销售电脑清洁设备和销售磁盘的区别，前者的毛利率高达 50%，而后者只有 10%。他们开始懂得毛利润、贷方、回款以及其他可能影响现金流的术语，同时也了解到决定他们的企业是否能长期生存的关键因素是现金流，从而判断他们的业务在现实中是否像书面描述的那样有价值。他们正在努力寻找着力点，想要全神贯注地打出一记好球。

我认为海琳已经找到了着力点。她学习速度很快，相比之下，博比花了更长的时间，当然他也需要跨越更多的障碍，尤其是以销售为中心的心态。

亲爱的诺姆：

我的 SOHO 设计公司主要向我们的零售商销售仓库支架和相关设备。我试图将毛利率保持在 25%到 30%之间，但是我不知道这是否合适。我一直在想如果我们减少开销的话，能增加多少收入。

诺伯特

亲爱的诺伯特：

你的关注方向是错误的，你应该关注的是如果你的花费增加，你的收入将会减少多少。毛利率和净利润比销售额重要得多。我觉得 50 000 美元的销售额如果能产生 20 000 美元的毛利润，胜过你在毛利润不变的情况下卖出 100 000 美元的产品。为什么呢？因为这意味着你在工作更为轻松，发货量更少，接触的人更少的情况下，赚了同样多的钱。如果我是你，我会去想办法增加我的毛利润，而不是降低它。也许你能把生意做得更好，也许你能降低运输成本。是的，在某些情况下我们也许只能通过降价来解决问题，但是除非确定降价能带来更大的额外销量——这样降价才值得一试。否则请不要考虑降价。

第 1 章 怎样获得商业成功（5）

诺姆

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

几乎所有的企业家在初次创业时都有以销售为主导的心态。他们希望销售额每月、每天，甚至每小时不断增长。我本人也曾经历过除了每周销售数据外，对其他事情一概不关心的阶段。我的投资人也是一样，他们当中有很多还是会计出身，却从来不过问利润情况。他们只关心销售情况。这就是以销售为主导的心态。这种心态的主要观点就是：把全部精力都投入到销售中去。这其实非常危险，特别是当你在地下室里干着小本经营的买卖时，这种心态尤其不可取。

为什么呢？因为销售不等于现金，而现金才是你赖以生存的基础。一旦没有钱，生意就完蛋了，一切都结束了。现在我们又回到现实中：你的资本金是有限的。如果你的毛利率不够，无法达到收支平衡，你就得动用你的资本金来填补亏空。一旦过多动用资金，你的资金链很快就会断裂。我们从中可以得出两条最重要的规则，这两条规则适用于所有的初创企业。第一条，保护你的资金。你的资金应该被运用到能在短期内产生正向现金流的业务中。第二条，尽你所能维持高额月度毛利率。不要跟风去进行任何形式的微利销售。

你可能会觉得这些规则看起来太简单，但你必须严格遵守这些规则。在销售为主导的心态控制下，人们很容易改变主意。博比·斯通就是个典型的例子。在过去 14 年半的漫长日子里，他所接受的训练就是从销售角度出发思考问题。他从未听说过毛利率。他唯一的任务就是在不低于底价的情况下尽可能多地卖出商品，从来不去思考到底产生了多少毛利润。

那么，当他发现在某些月份商品不太好卖时，他会做什么呢？按照他的计划，我们知道他的月度销售额应该达到 20 000 美元，这就是他的收支平衡点。现在一个月已经过去 3 个礼拜了，他只销售了 10 000 美元的商品。他着急了，开始给销售代表们打电话催促，直到有一天突然发现有人愿意购买 10 000 美元的商品，但是要求他降价销售。于是博比和客户谈判之后，给了客户一个好价钱，交易成功了。博比很高兴，因为他实现了销售目标，在搬走了一吨货物之后，他来到海琳面前，高兴地说：“我们成功了，这个月的销售额已经达到预期标准了。”

但是他真的成功了吗？首先，我们看到，他没有达到收支平衡。在和客户的谈判中他把自己的毛利率缩减到了 10%。在这个案例中，如果要达到收支平衡，则每销售 20 000 美元的商品，毛利率就必须维持在 40% 以上，也就是至少 8 000 美元的毛利润。他以 40% 的毛利率销售了 10 000 美元的商品，又以 10% 的毛利率销售了 10 000 美元的商品，整体赢利 5 000 美元，实际上他的平均利润率是 25%，而不是 40%。这样的利润率根本不可能负担所有的花费，这当中有 3 000 美元的缺口，而这个缺口只能用储备金去填补。这样的情况再持续 5 个月，海琳那 15 000 美元的投资就全部花光了。

第二，他在浪费自己的时间，这些宝贵的时间本应该被用在那些能帮助他实现高额利润的优质客户身上，一般来说这样的客户规模较小。这时我们就要提到另一条规则：花时间去联系那些能帮助你实现最高额利润的优质客户，让低利润

客户自己来找你，并且通过谈判提高价格。此外，博比把 10000 美元的订单放在一个客户身上，这样做也不妥，万一客户无力支付货款怎么办？账期过长怎么办？抑或是得打十几个威胁电话，客户才安排付款，发生这样的情况又怎么办？再说了，打电话还得花博比和海琳的钱呢。这些都是风险，而当这些风险都投射在唯一一个客户的身上时，风险就扩大化了。博比就是在以销售为主导的心态控制下，无意中进入了一场赌局，业绩驱动的销售人员从来不关心回款问题。

第 1 章 怎样获得商业成功（6）

请不要误解我的意思，我并不认为销售为主导的心态全无可取之处。只要能保持收支平衡，以销售为主导就是一件好事。我的本意是，如果你完全以销售为主导，那么你就无法掌握业务中的其他要素，而你必须把握住这些要素，才能免遭灭顶之灾。如果仅仅是为了弥补淡季的销量就去犯下一些代价过高的错误，那么我建议你，宁可无所作为地熬过那惨淡的一个月或几个月，也不要压缩你的毛利率。我知道对于销售人员来说这样的选择难似上青天——而大部分企业家都是销售出身——但是这样的选择至关重要。为什么？因为你必须关注你的目标，你的长期目标，你用以制定商业计划的依据和基础。博比和海琳的远期目标是赢得财务独立，问题是他们能实现这个目标吗？他们必须找出答案。以销售为主导的心态将使他们只关注短期目标，阻碍他们去关注长期目标；使他们只关心销量，而放弃研究这个业务模式的长期可行性。如果你遇到连续几个月都销量欠佳的情况怎么办？你可以做出如下判断——这个业务不可行，或者你没有能力维持高额的毛利率，无法实现目标。如果发生这样的情况，你就得提高警惕了。

人们通常会被那些高销量、低利润的月度报表所迷惑。他们会把价格调低，低于竞争对手的报价，这样就能维持销售业绩了。人们会觉得自己干得不错，只要你的销售额一直在增长，回款账期比付款账期要短，你就不会缺钱。但问题是，人们要支付的账单永远比想象的多。你可能在毫无知觉的情况下就面临破产。一切都是突如其来的，可能连续几个月销量下降，你的储备金被吞噬，你失去一切。这种情况经常发生。要避免这种悲惨的命运，你就必须遵守商业规则，监控报表数据。在充分观察了解之后，我们可以绘制出一张图表，这张图表能告诉我们到底发生了什么，能给我们带来商业直觉。图表越来越清晰，直觉也越来越强烈，然后你会发现自己能够做出正确的决定了一或者是到了进行其他尝试的时候了。

坚持到底并不容易，不过对博比和海琳来说，情况则不尽然。在第一年里，他们经常吵架，海琳喋喋不休地劝博比去找一份真正的工作。他们要养家糊口。与此同时，他们还一直在领取博比的失业津贴，以及他的 COBRA 医疗福利^①，海琳一直担心如果这些账户里的钱用完了，他们该怎么办。

我的任务是让他们更全面地看清形势——同时还要保证博比专注于提高利润。他和海琳都在努力奋斗，想把平均利润率维持在 40% 以上，但他同时也一直在接受那些只有 9% 的毛利率的订单。所以我让海琳来负责利润控制。如果一笔生意的利润率低于 20%，博比就得向海琳请示是否要接这笔订单。通常海琳都会拒绝，

博比就会努力争取。他面前曾经有一笔 3 000 美元的订单，不过这笔生意的毛利率只有 13%，能为他们增加 390 美元的银行存款。海琳告诉他不能做，博比就非常不理解：“如果我们不卖东西，生意该怎么做下去啊？”他就是不明白销售怎么就会危及业务，这和他过去 14 年里学到的东西是完全矛盾的。

尽管如此，博比还是坚持参与到我们的行动中。慢慢地，收入开始增加了，客户群也开始扩张。第一年年底，我们坐下来分析时，发现如果没有博比的失业津贴，他们的账面将亏损 5 000 美元。我一开始就警告过他们，在第二年，没有津贴可拿，他们的日子将比第一年更加难熬，事实上也的确如此，当他们遭遇到连续两个月的销量下滑时，他们的财务出现了危机。我给他们两个选择：再投入 10 000 美元的存款，或者两个月不要领工资。他们选择了后者。

第 1 章 怎样获得商业成功（7）

尽管有这样那样的问题，博比和海琳还是慢慢开始掌握诀窍了，他们在连续一年半的时间里逐月监控数据变化，按照不同的产品类别分别观察其销售状况和毛利率，同时还跟踪分析了 10 个不同类别的支出数据。我告诉他们：“随着业务的增长，一般都会产生一些隐性的花销，你们得注意到这些费用，有些花销是不可或缺的。”但是博比喜欢冒险，海琳也随着时间的推移而变得自信起来。

亲爱的诺姆：

我今年 34 岁，正在努力拼搏创业，我老有一种如履薄冰的感觉，要在创业的同时控制好各个环节是非常不容易的，我在广告发布、现金管理，还有很多方面都犯了不少错误。只要你能说得出的环节，我都犯过错误。我想我最大的优点也就是能吃苦而已。我希望我的现金流能跟得上我的那些愚蠢的花钱方式，让我不至于彻底完蛋，在一切还不是太晚时，我需要做出改变。

斯科特

亲爱的斯科特：

你的邮件让我想起了我第一次做生意时的情景，当时我 33 岁，我完全理解你的心情。不管你信不信，多年以后当你回想起现在的情形，更多的是会抱有一些怀旧的情绪。这段经历能让你看清自己的本质。我希望你的生意不会失败，但即使它失败了，你也将从中学到很重要的东西，我相信你的下一次创业会很成功。所以，请坚持下去。

诺姆

临界数量

在商场上，过于放松的心态是危险的一你以为自己逃出了丛林，现在终于安全了，其实依然危机四伏。我这里说的不仅仅是刚刚开始创业的公司，我指的是各种规模的企业，在它们的任何发展阶段都存在这种可能。因为在业务过程中经常会发生结构性的转变，有可能是好的改变，也有可能是坏的改变。对于我来说，生意是一个活的东西，活的东西就会变，人会变，树也会变，生意也一样会变。改变可能来自于客户需求的变化，或客户类型的变化，或出现了新的竞争对手。变化的原因可能有无数种，但是当变化发生时，你可能一开始并没有察觉到，这些变化往往是隐藏在冰山深处，如果发生了不利的变化，而你又没有及时察觉，那么你就有可能被它摧毁。

我让博比和海琳开始跟踪检查他们的报表数据时，就已经考虑到了这一点。我关心的不只是他们眼下的生存，我还希望他们能在一开始就观察到业务的变化，这样他们就会理解今后将面临的诸多改变。当然，我还有另一个目的，毕竟我们知道他们不可能永远处于创业阶段，我们都想知道创业阶段在何时结束，他们将在什么时候迎来我所说的“临界点”。

任何成功的创业早晚都要面对一个特别的门槛，这取决于业务中的某些要素什么时候达到相应的水平。这些要素可能是客户群的大小，可能是活跃账户的数额。人们可能面临不下 10 种类型的临界点，但是不论有多少种临界点，都能用相同的业务术语来表示：能够自我更新的平衡的现金流。我说的平衡不是建立在损益表基础上的收支平衡，我指的是业务发展到一定程度时，每个月自动产生的现金流足以维持业务的延续和发展，而无须向外寻求新的投资。

在所有的创业冒险中，这是一个重要的转折点。在临界点到来之前，那些羽翼未丰的创业公司还得靠外部资金来维持生存。就像胎儿靠脐带来提供养分。在临界点过后，你的下一个目标就不再是判断业务的可行性，而是把业务发展壮大，使之达到自给自足的水平。在这个时期，我们面临的挑战是如何在临界点到来时做出正确的判断。

第 1 章 怎样获得商业成功（8）

在本例中，我们把博比和海琳业务的临界点定义为他们的客户基础的改变——尤指他们的常客数量。通常我们发现，在经过一段时期的合作后，客户会产生忠诚感，基本上都是自发地再次下单。有的客户可能需要通过传真或电话的催促，才会再次下单，这种客户也被归类为常客。相应地，一旦博比和海琳有了足够广泛的客户基础，他们会发现自己终于实现了能保证收支平衡的销售业绩。问题是这个客户基础到底得有多广泛，才能满足他们的需要呢？其实，只要你把握了常客的大致购买频率，就能根据客户数量来推断销售量了。也就是说，可以根据目前的客户规模来预估一年时间内的大致销量——比如说，可以预估明年的销售额。你不可能做到把每个月的销量都预测出来，每个月的销量都是不同的，但是旺季和淡季的销量差距可以互相抵消，算出一个平均值来。我们现在掌握了博比和海

琳的毛利润、费用、坏账率、回款账期和付款账期后，就可以对销售生成的现金流做出预测了。

当你在现金流、销售额以及其他元素之间建立起相关联系后，你就可以非常容易地确定临界点了。只需要回顾之前的数据就可以得出结论。在博比和海琳的案例中，我们知道他们平均每月需要生成多少现金流才能维持企业生存，就可以通过这个数字来推断他们每个月必须达到的销售额，再根据这个销售额来推算所需要的客户数量，这样就可以轻松找出业务的临界点。一旦他们的客户数量达到了这个临界数量，业务就能自给自足，无须再依靠海琳的存款来支撑了，他们要做的事情就只是维持客户数量了。以上结论建立在没有发生意外变化的基础上。

达到临界数量之后，业务的发展会面临一些选择。情况明显和从前大不相同——同一业务的可预见性更强，业务量更大，但是发生变数的可能性也很大。在你眼前展开的精彩世界是你在开始创业时无法想象的。只要你的业务还依靠外部资金养活，你就必须把全部注意力放在努力创业上，而在类似于开发新产品和试行新服务等方面，你就必须非常谨慎了。至少得等到你把基础业务拓展到上限以后，再来考虑这些事情。在这之前，你既没有时间也没有财力去进行试验。这样一来又回到了我开始说的那些规则上，这些规则都是基于一个最基本的事实——资金是有限的。所以在资金耗尽之前，你必须尽全力将业务推动起来。

当我们不再需要考虑现实的资金问题时，情况就完全不同了。你不再依赖银行存款或贷款生存，也无须依靠外部投资来维持业务运转。达到临界点后，你可以通过业务自身生成的现金流来维持生存。你开始把剩余利润存进银行，可以考虑进一步投资，进行扩大再生产，我想你应该这么做。开发新路径的重要性不言而喻，尤其是当你有了强有力的客户群基础后。你甚至可以再去筹借一些资金投入进来，而你的利润足以偿还这些借款。是的，这多少有点冒险，但是因为你的业务已经达到盈利水平，从而允许你去多做些尝试了。毕竟你花的全是自己的钱。如果新的投资足够明智，你就有可能提高自己的业务能力，给客户提供更多的服务，强化你的业务运转模式。在达到临界点后再进行这些尝试，你的生意就不会面临困境。

第 1 章 怎样获得商业成功（9）

在这种时候，鲁莽行事往往是大忌。不幸的是，很多企业家在到达临界点时确实会开始变得激进。这一类的企业家多少是靠运气和直觉走到这一步，但实际上他们对业务动态并不了解，还抱有强烈的以销售为主导的心态。不管怎样他们成功创业了，跳过了创业门槛，而他们在销售上也变得更为野心勃勃，被豪情壮志冲昏了头脑，面对未来全无畏惧，现在的他们激情四溢、扬扬得意，最初的谨慎小心已经随风而逝。对于出现在眼前的每一个新机会都跃跃欲试。如果你的基础业务足够强大，你可以放任自己去试一试。但是，如果你不遵守规则，不密切关注数据变化，那么你或早或晚会麻烦缠身，面临失败的结局。数据能制约你的

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

情感冲动，能控制你的成就感，数据会告诉你：虽然你目前实现了现金流的自给自足，但你的钱仍然是有限的，总有一天会用完。

所以你要保持头脑清醒，不能随波逐流，要学会不让情感左右你的决定。这是一个很长的过程，但这个过程十分重要。因为你必须使自己变得客观，要明白自己到底在做什么，为什么这么做，以及这么做的结果是什么。你可以运用一些业务工具来帮你作出正确的决定。虽然到了最后你的决定仍然可能被感情因素左右，但至少多了一点理性的选择。

博比和海琳在度过了最开始的两三年后，终于到达了临界点。他们有大把的问题需要作出决定。他们想要的成长速度有多快？他们想要做到多大规模？他们还想继续家庭作坊式的运作吗？他们需要雇用员工吗？这些问题接踵而来。而在那时，他们已经拥有了有力的工具，能帮助他们作出明智的决定。

最重要的是，他们已经实现了创业初期所设定的目标，在他们业务发展的第三个年头，销售额由第一年的 162 000 美元增长到了 482 000 美元，毛利率也稳定在了 39% 以上，他们实现了财务独立。

“这个转变蛮有意思的，”海琳回忆过去时说道：“几个月前博比问我‘如果我的前任老板叫我回去工作，我还去吗？’，我说，‘绝不。’我再也不要仰人鼻息，我们凭什么要把自己的聪明才智用在别人的事业上？我们有能力做好自己的事业，再说了，我们现在比从前更有安全感了。”

“为别人打工总是没有安全感的，”博比说：“真的，特别是在如今这个经济形势下，看看我们那些失业的朋友们，我对海琳说，‘我不会再回到老路上去了。’现在我感觉非常好。”

“博比总是说这是他做出的最正确的选择，”海琳附和道：“他说了‘安全感不是从工作中来，而是从你对自己的信心中来。’”

“太好了，”我说：“所谓的职业安全感已经过时了，你的自身价值和谋生能力才是最终给你带来安全感的東西。”

“博比在打工的时候也这么说过，”海琳说：“我总认为那只是他的乐观主义小格言。没想到还真是这么回事。”

要 点

第一点：不要被感情左右而作出糟糕的决定，那会使你偏离你的真实目标。

第二点：了解什么是现金流，提前判断现金流的来处。

第三点：抑制以销售为主导的心态，在一切还不是太晚时，将其转变为以业务为主导的心态。

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

第2章 成功的必备条件（1）

在给博比和海琳充当业务导师的这些年里，我还研究了很多尝试创业的人，以及更多已经创业的人。他们经常问我怎样才能成为一个成功的企业家，我告诉他们，成功企业家最重要的特质是：坚韧不拔。那是一种从失败中崛起的能力，是一种扭转乾坤、变失利为胜利的能力。

每个人都会犯错误，无一例外。此外，只要我们还在做生意，就有可能犯错误，当然，我们都希望最终自己能变得足够聪明，不再犯错误。但那是不可能的，人不可能一直不犯错误。新的错误可能不同于过去的错误，但带来的痛苦和困扰也是一样的，你会感到同样的烦躁和懊恼。但是请一定记住：失败是成功之母。只要不断从失败中吸取教训，总有一天会走向成功。

这里我要提到发生在我的档案托管公司 CitiStorage 的一个典型事例。我至今还记忆犹新：多年以前，我们失去了最大的一个客户。事情发生在星期五下午 5 点（这种事好像总是发生在星期五下午 5 点），当时我正在车上，一个销售人员打来电话告诉我，那个客户刚刚发来传真——这是一家很大的律师事务所——通知我们他们打算在 3 个月后合同到期时把他们所有的资料托管箱从我们的托管中心转走。

要知道转走托管资料可是一件大事，对于客户来说，不但操作起来麻烦，还要支付高额的转出费用^①。因此，客户的离开往往说明发生了严重的问题，而这一次这个客户的离开则完全出乎我们的意料。我当时目瞪口呆。“你说什么？”我问：“伙计，我们怎么会失去这个客户的？到底发生了什么事情？”

销售人员答不上来，我们也没法从客户那儿得到答案。律师事务所的负责人不愿意见我们，也不接我们的电话，我们急切的询问得来的却是敷衍的答复：“这已经是最终决定了。”

很明显，我们把事情搞砸了。和这个客户联系最密切的那名员工在 5 年前就离职了。我们本该和客户保持最紧密的联系，但是我们没有做到这一点。在收到传真后大约一个星期的样子，我提出了请求，最终得到了主任律师的接见——没有任何效果，为时已晚。我们能提供优惠的条款，但却无法弥补多年的失误。而我们的竞争对手却正好符合他们的条件，成了这个客户的新选择。

于是我把所有的经理和销售人员召集到一起，提出问题：“我们从这件事里能学到什么？在将来我们能做出什么样的改变？”我知道，真正的问题不是因为我们犯了错误，犯错误是常有的事。我们之所以失败是因为我们拖了太长时间才发现有问题。从那一刻开始，我们作出了决定：在每一家客户合同到期的 18 个

月前，我们都必须回访他们，进行协商并签订新的合同。如果客户对于续约有所犹豫，我们就必须马上查清原因，在一切还可以挽回之时进行弥补。

我们一开始实施新的策略，就有了一个重大发现。有些客户对我们非常不满，而我们过去却一无所知。有一位客户对我们的在线信息系统十分失望；另一位客户觉得随着信息量的迅速增长，价格应该相应地有所下调，客户是对的，我们做出了改变；第三位客户不喜欢我们目录系统中的某个部分，我们也改成了他喜欢的样子；第四位客户为我们没有按月给他寄报告而抓狂，我们立即开始给他邮寄报告。

第2章 成功的必备条件（2）

新策略实施了四个月，我们做出了四项改进，满足了四位客户的要求，获得了四位客户的忠诚合作。而所有这些收益都来自于一次失败。在之后漫漫长路中，我们以实际行动证明了那一次的失利成了我们公司最有价值的收获之一。

土拨鼠日

现在，显而易见，如果不能从失败中吸取教训，你就当不起“坚韧”二字。对于某些人来说这是件难事。他们忍受着所谓“土拨鼠日综合征”的折磨^①。这和他们自我否定的行为模式有关系，即使一次次被失败撞得头破血流也不懂得吸取教训——多多少少有点像电影《土拨鼠日》里的比尔·莫雷。

我认识这样一个人，他的服装生意很成功，于是他把大笔的钱拿出来为自己和妻子置办房产。当生意上遇到困难时，他发现自己的资金不够了，到最后，他的公司赔了，房子也没了。你猜他怎么做的？他又去创办了另一家服装公司，运作成功之后，又拿出钱来购置房产，再次遇到困难，再次破产。两次吊死在同一棵树上。

你可能会觉得这只是特例，实际上并非如此。我认识的另一个人，他的爱好是并购公司，他从投资者那里拿来大把的钱，然后给自己开出很高的薪水和津贴，导致公司周转不灵。他自信每一份生意都会十分成功，而他的聪明才智对得起他赚的每一分钱。但是他每次都回到了原点：破产。这样的事情他干了五次。

再来看看我的朋友拉尔夫（真名保密）。他的弱点是投机。他擅长创立新公司和提升公司业务水平，但是他会利用这些公司进行疯狂的投机，以追逐商机。他不择手段获取授信额度——甚至到了伪造财务报表的地步。他并不想搞贪污*。因为只想着如何发展壮大，他忽视了前面可能出现的危机。不管什么事情，一旦过了头，早晚会出现问题，拉尔夫就总是陷入一大堆麻烦里。

这些例子可能多少有些极端了，但是受土拨鼠日综合征困扰的人并不少见。从某种角度来说，我们都会因为一些惯性的思维方式而一次又一次地陷入困境，而这些惯性思维方式又总是根深蒂固，难以改变。首先，我们不喜欢承认问题的

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

根源在我们自己，问题都出在其他人身上一出在那些没有按照我们的想法行事的人身上，或不受我们控制的因素上。责怪别人总比反省自己要容易多了，所以我们总是把自己给摔出去。而这样做的后果是，我们帮了自己的倒忙，没有吸取到本应该从失败中吸取的经验教训，也没有机会正视自身的弱点。

接下来要说的是我的亲身经历一要特别说明的是，这次经历是我在商业上遭遇的一次滑铁卢：1988 年，我的投递公司宣告破产。当初我是白手起家，将完美快递（Perfect Courier）公司一度发展 3 000 万美元销售额的水平，连续 3 年在美国《企业》杂志评选的快速成长企业 500 强中榜上有名，之后和一家公关公司 CitiPostal 合并，位列 1987 年《企业》杂志评选的快速成长的公关公司 100 强榜中。但是我不知足，我的梦想是拥有一个价值 1 亿美元的公司，所以当看似为捷径的通道出现时，我毫不犹豫地一脚踩了进去，1987 年，我们和一家名为 SkyCourier 的价值 7 000 万美元的公司合并了。

后来我们发现，这家公司存在问题，十分严重的问题。公司创始人要求我们立即注入 500 万美元的现金以解燃眉之急。我决定从完美快递中拿出这笔钱，这本来并不是什么错误，就算是 Sky 破产，我们血本无归，也不会影响到完美快递的发展速度。但是我很快发现 500 万美元根本不够，还需要再增加 200 万，我又从完美快递里拿出了这些钱。不仅如此，我随后又以完美快递的信用额度为 Sky 公司提供了几百万美元的担保，以维持其生存。

第 2 章 成功的必备条件（3）

后来的两步行动才是非常严重的错误。这个错误把我的基础业务推向了深渊。我当时非常清楚，如果我的第二轮行动失利，完美快递就会陷于困境。如果我们的担保信用因此出现问题，那么完美快递就会破产。

但是我无视眼前的危险，压根儿没有去准备退路。我觉得自己不需要退路。过去那些风口浪尖的历练使得我对自己把握全局的能力非常自信，觉得自己一定可以所向披靡。我没料到的是天有不测风云。第一个打击便是 1987 年的股市崩盘，这对 Sky 的商业打印机业务来说是一场大难，一夜之间它就失去了 50% 的销售额。此外，传真机业务——这项生意已经做了长达 20 年——突然达到了某种临界值，这就使投递业务遭到了毁灭性打击。越来越多的人不再托运文档资料，转而使用传真机来传送文档。在几个月里，完美快递下滑到只剩 40% 的业务量了。

这一连串的打击造成的后果是毁灭性的，1988 年 9 月，完美快递按照联邦破产法第 11 章申请了破产保护，时间长达 3 年，我们的雇员人数从 3 000 人锐减到 55 人，销售额也从 1 亿美元滑落到可怜巴巴的 250 万美元。

这简直是一次文化冲击。我在很多年以后才能冷静下来好好分析当时到底发生了什么事情，为什么会出这样的问题。之所以花了这么长时间才弄清楚状况，是因为我有很多好借口——毕竟我们谁也无法预测到股灾的发生，也料想不到传真

机会给我们带来打击。但是我心知肚明，这些都是借口，真正的问题在于：是什么导致了公司漏洞百出，无法应对时局的发展？

寻找答案的过程对我来说异常艰难。这意味着必须承认一个事实：这次破产在很大程度上源于我的个性缺陷和决策失败。不管怎样，最终我强迫自己承认了我所认识到的事实：我亲手创立了一家令人喜爱的、运作安全、盈利稳定的好公司，却把它置于不应该面临的风险之下，因此造成了它的毁灭。我就是罪魁祸首，此外，这次破产还要归咎于我热爱冒险的天性，以及总爱在悬崖边探头张望的劣习。这就是我自身的性格特点和我自己的“土拨鼠日综合征”。虽说这一次我是被大形势推到了悬崖边缘，但这一切在开始的时候本来是可以避免的。我进行了一系列愚蠢的冒险，进而失去了亲手创立的一切。这次冒险的另一个结果是：成百上千的人因此失去了工作，而更多的人——包括我自己——被噩梦折磨着。

要反省这一切并不容易，这次直面现实的反思是我整个商业生涯中最触及灵魂的经历之一。我并没有因此去改变自己的性格，我知道自己很难改变，也不想改变。我选择了另一种做法，开始集中注意力避免土拨鼠日综合征再次发生。例如，我发现自己总是听不进别人的意见，常常因此忽视了很多好的建议。于是我开始训练自己多努力倾听，不管是否采纳这些建议，首先得确保自己至少能理解那些建议的意思。我还特别重视去发掘那些和我性格相反，但判断力和我不相上下的人的观点。在作出重大决定之前，我都会用某些规则迫使自己考虑结果。

这段时间我的主要成果是调整了自己的风险观念。不要误解我的意思，我和从前一样仍然是个冒险主义者，但是现在我冒险之前都会进行周密考虑。特别是，我会权衡这样的冒险是否会导致别人失去工作。这无疑是我在整个事件中学到的最重要的一课。在见识过失业的痛苦折磨后，我对 CEO 的重大责任有了新的理解：要对雇员的人生负责。

第 2 章 成功的必备条件（4）

由于有了这样的理解，我在评估每一个重大决定时都遵循一个首要原则：一定要保住饭碗。一旦你的基础业务上了正轨，你就得把它的利益放在第一位，不要去做任何可能危及业务的事情。你可以去进行风险投资，但前提是必须保证核心业务的安全，即使投资全部失利，或面临突如其来灾难，也应如此。从那以后我一直小心翼翼地谨守这条规则。随着生意的健康发展，我的心情也一天好过一天，而最令人欣慰的是，现在我每天清早醒来时都能确定——除非那天刚好是 2 月 2 号——今天不再是土拨鼠日。

专注，专注，专注

除了坚韧不拔的性格和从失败中学习的能力之外，一个企业家最应具备的品质还包括自律和专注。没有创业的人无法理解这一点。他们认为成功的秘诀在于

良好的机遇。我记得我的一个老朋友来我的档案托管公司拜访我的时候，他看着仓库里成千上万的托管箱，不敢相信他自己的眼睛。

“这太不可思议了，”他惊叹：“你看准了一个机会，然后一夜之间就发达了，这太惊人了！”

我认为，他本应该知道事实的真相是：我花了十多年的时间来经营这个公司。但是很多人宁愿无视这一点，他们更愿意相信成功的企业家总有些奇遇。比如说：遇到了合适的机会，然后，“哗”，生意一下就起来了。

这种企业神话蛊惑了许多未来的企业家，令他们耗时费力地去追求那些虚无缥缈的机会，希望从中找出必胜的机遇。但是这个世上虽然充斥着各种各样的机遇，却没有什麼一定能让人成功的机会。沉迷在神话当中是很容易的事情，真正困难的一同时也是必要的一是培养自律性和毅力，专注于一次机遇，直到把这个机遇变成企业长足发展的现实。

在企业的发展过程中有两个重要阶段，在这两个阶段中，专注是非常关键的素质，太多的机遇会分散你的注意力，甚至影响企业的命运。第一个阶段就从你准备投入创业的那一刻开始。很多人发现他们无法真正开始投入创业，他们被眼前的各种机会弄昏了头。一直以来，人们不断向我讲述他们脑子中同时出现的各种商业构想，他们想听听我的意见，看哪种想法最有可能确保成功，我告诉他们：“你问错问题了。你应该问，‘我到底想做哪一行？我最喜欢做哪一行？哪一行最适合成为我的终生事业？’”

如果你的创业愿望很强烈，你就需要从所有可以获得的机遇中选择一个——一个比其他想法更能驱动你为之奋斗的构想。然后对其进行彻底的研究。如果你能安排出时间来好好研究一下这个行业当然更好。如若不然，你至少得调查清楚目前这个行业里的企业都是怎样的情况，业务到底是怎么开展的。这就得使用种种手段，包括从商会获得信息、和相关人士交流、会见客户等等。

一定要记住你是在准备做一个长期项目。我经常告诉人们，他们必须计划好在今后的5年内将全部注意力都放在业务上。这并不代表要你放弃生活中的其他部分，但是在工作中你必须全神贯注地为自己选准的方向付出，直到你的公司最终牢牢站稳脚跟，这的确是一段非常、非常长的时间。

因此，你不仅仅需要确认自己是否喜欢这个业务，还要确认它是否适合你去做，这一点非常重要。你是否有足够的资源和技能去开展这项业务？你是否理智地考虑过这项业务会把你带向何方？如果你不把其他杂念赶出脑海，专注于一个方向的话，你就很难回答这些问题。

第2章 成功的必备条件（5）

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

在你下定决心开始新的创业冒险后，更大的挑战将出现在下一个阶段。你会很快发现在身边出现了更多过去无法想象的机会——在你的企业内外这样的机会层出不穷，无比诱人。一不小心你就会丧失对既定方向的专注，偏离了最有可能成功的道路。

在创业初期，只有一种机会是值得你去考虑的。我指的是建立有助于业务发展的客户基础——也就是指通过业务自身生成的现金流来维持业务发展的机会。首先你得分析哪类客户是你应该争取的客户，然后要确定怎样去维系这些客户。之后你就需要心无旁骛地去建立客户基础。

做到这一点并非易事。需要很强的自律能力，这对大多数人来说不是他们的本性。看看我在第1章里提到过的博比·斯通的经历吧，他就是个典型的例子。我认识的大多数初次创业的企业家都不容易保持专注。他们忘了在创业初期两类资源是有限的：时间和金钱，其中的任何一个你都浪费不起。请理解我的意思，我并不是要求你无视周遭的环境，专注不代表固执己见，毕竟你的办法有可能收不到任何成效。

我第一次创立档案托管公司就失败了。最初开始创业的时候，我们对这个行业的信息掌握不够，所以对很多基本概念都不了解，例如怎样跟进客户，怎样收费等等。在我的递送业务中，我们总是因优惠的价格、优质的服务和精良的技术而大获成功，这一次我还打算故技重施。

我们的目标客户是一家大型的律师和会计师事务所，我们在他们的管理人员参加的交易会上设置展位，通过这种方式我们开始了接触，向他们承诺以和竞争对手相同的价格为其提供超乎想象的优质服务。说实话，开给这家事务所的价格比我们想象的要低得多，但是因为他们属于高端客户，我们还有从其他方面获利的机会。猜猜结果怎样？我们一无所获，连一个客户都没争取到。我们必须对营销模式和价格策略做出整体改变，直到我们最终找到一个有效的模式为止。

这里的关键点是，你既要做到全神贯注，又要能够灵活机动。既不能被外界诱惑分散心神，又不能一根筋到底，无视今后可能遇到的困境，困境的到来往往都有征兆。任何商业创意都不可能一开始就取得成效，你必须想办法让它产生效果，要观察、聆听、提问、尝试、改变、完善你的理念，并持续巩固客户基础。这就是创业时要做的一切，且多数人都能做到——只要人们在路上保持专注。在路的终点会有一大笔奖金等着你。当你的企业最终实现自我成长，不再需要小心呵护时，你就可以听从心灵的指示，去追逐新的机遇了。

亲爱的诺姆：

当我还是个高中生时，我就开始和我父亲一起制作家具，拿到展销会上去卖。这个业务发展起来非常容易，但是我父亲并没有把它做大的意思。现在我和我的姐夫正商量着投身家具行业，创立一家殷实的公司，现在的问题是我们无法想象

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

自己到底如何实现这个目标。两个缺乏专业背景的人怎样才能克服种种困难进入到一个陌生领域中去呢？

杰斯

亲爱的杰斯：

看起来你对你想要创建的公司已经有一定的设想。我想你实际上受困于另外两个问题：第一，你没有足够的自信。你对业务的理解比你自己想象的要深刻。第二，你想得太多了，在投资办厂之前，你得先把业务运作起来，而所有的业务都是从小做大的。我建议你拟出一个计划来，确定你和你姐夫在未来 5 年内到底想要达到什么目标，然后推导出短期目标。你可以继续跟随你父亲的脚步，到展会上去卖家具，在卖家具时接触更多人，告诉他们你要开办家具公司。这当中可能会有人感兴趣并且来帮助你。你也可以从中找出一位有类似创业经验的导师。在商业上怀有稚子之心并不是一件坏事。

第 2 章 成功的必备条件（6）

诺姆

眼观四路

现在我们来谈谈灵活机动这个话题。在这里我想将其定义为“眼观四路”，也就是说，你需要拥有洞察身边一切的能力，这样才能找到适当的解决办法，去跨越在旁人看来不可能逾越的难关。

我在 2000 年投身文件安全服务（文档销毁）业务时，就遇到过这样的问题。事实证明，我的时机把握得很好，没过几年，公司就以迅雷不及掩耳之势快速发展起来，每月的销售量增长均达到 150% 以上。这看上去令人兴奋极了，但是我们眼前也横亘着行业里的每家公司都面临的关键问题：管理软件的缺失。我们缺少这个行业专用的管理软件，无法通过软件跟进现有任务、生成会计报表，也无法自动发出账单。

我们为了找到合适的软件而上下求索，和十几家其他的文档销毁公司交流探讨，结果发现他们都和我们在同一条船上。我们又把目光投向其他行业，找寻和我们可能有类似软件需求的行业——比如瓶装水分销商——结果发现我们其实并不像表面上看那么相似。我们甚至联系了我的档案托管公司的软件供应商，让他们的工作人员试着专门为我们这个行业开发一套软件。他们声称愿意这么做，但是需要时间，市场还没有大到值得向文档销毁产品软件进行大手笔投资的程度。他们请我们“再等几年”。

但是我们等不了，没有合适的软件，我们就得人工完成所有的跟单和记账工作。每个月我们得花三四天时间去发账单，并且无可避免地会产生错误：账单格

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

式不标准、客户有投诉。随着销售额的快速增长，我们可以感觉到情况将在短期内不断恶化。

“我们得想点儿办法。”我的搭档山姆说。

“是啊，但是有什么办法呢？”我问。

“我不知道，”他说：“每个人都说这不可能，但一定有办法的。”

我想正是那个时候我下定了决心，无论前面是刀山还是火海，一定要找到解决方案。这项挑战中最困难的部分源于文档销毁服务的多样性。就拿我们公司来说，大概有 40% 的收入来自于特定的任务，这些任务大部分是所谓的“大扫除”服务，我们的一些客户长期积累下来大量的机密文档，需要一次性销毁，我们就去把这些材料取出来，粉碎之后，向客户提交一份彻底销毁证明。

另外 60% 的业务是为客户提供定期服务，这些客户的办公场地里有一些上锁的箱子，每个箱子上都有一个投递口，供员工向内投放需要销毁的敏感文件。问题是他们有两种不同类型的箱子，一种就像是普通的家具柜，我们称为“橱柜”，我们的服务人员到达现场后，会把里面的东西清空，柜子留在原地。另外一种箱子则像带轮子的超大塑胶垃圾桶。我们称为“集装箱”，如果客户那里有这种箱子，我们就把箱子整个运走，留下空箱子替换。

所以我们的箱子有的放在客户办公室，有的要回收，加上前面提到的大扫除服务，差异化十分明显。此外，我们有不同大小的箱子，定价也有高有低。针对不同的客户，按照箱子的数量、尺寸、服务类型、收箱频率以及其他条件的不同，付款条件也不尽相同。我们需要一个跟单及账单管理系统来管理所有这些变量，这并非易事。一个适用于固定箱子的系统，就无法解决移动箱子的问题，反之亦然。此外，和箱子有关的系统肯定无法被应用到特殊任务上，于是我们都被卡在那里了。

第 2 章 成功的必备条件（7）

实际上我心知肚明，我们努力的方向根本就是错的。我们一直在寻求一个全局解决方案—用一个系统解决所有的问题。如果我们换换思路，一次只解决一个问题呢？

这里就不赘述我是怎样解决问题的了，总之在这件事情上我采用了灵活的方式。我知道所有人关注的焦点都在特殊任务上，于是我决定从另一头开始下手，把目光落在了箱子上。有一天，我走进路易斯·维勒的办公室，向这位公司高管宣告：“好了，我有个主意，我们把所有的文档销毁资料都放在一台计算机上，我们不需要什么新软件或者新设备。”实际上，那时候我并没有一个周全的对策，还有一些问题我没有想清楚，但是我有种感觉，如果我和路易斯聊聊，也许能有些启发。

他满怀质疑地看着我：“好吧，说来听听。”

“我们可以使用管理托管箱相同的系统来管理那些箱子，”我说，这里需要解释的是：在我们的档案托管业务中，我们使用条码和手持式扫描仪来管理托管箱。我们把条码表寄给客户，让他们自己贴在托管箱上。当我们的司机去收箱的时候，只需要扫描一下条码，扫描仪里面就会自动弹出一条收据，他把收据交给客户，工作就完成了。而扫描仪里的信息就被相应下载到我们办公室里的计算机上，自动生成发票和报表。

“你在想什么呢？”路易斯问：“在我们的每一个箱子上贴条码？”

“与此类似，”我说：“你可以在每个橱柜上贴上条码。对于集装箱，你可以在它的背面贴一个塑料套，里面放一张塑胶条码，用来记录这个箱子的所在地点、对应的客户以及箱子的大小和类型。当服务人员到达现场时，只需要扫描条码，然后把条码卡从旧箱子里取出来换到新箱子上去。这样条码卡还在原来的地点。”

路易斯想了一会儿，“好吧，”他说：“那么特殊任务呢？”

“这个嘛……它们该怎么办呢？”我问道。这是我还没考虑清楚的部分。

“这一块的业务占业务总量的 40%。”路易斯说。

“不，不是这样，”我说。我突然想到：“它们是占收入的 40%。我们每个月到底接了多少特殊任务？”

“我不知道，”路易斯回答：“5 个？6 个？最多 10 个吧。”

“而我们有 1 000 个箱子，对吧？”我说：“假设我们把每个箱子看成是一个独立的任务，假设我们每月把每个箱子清空一次。现在我们是在拿 10 个任务和 1 010 个任务对比，那就不是 40%了，实际上还不到 1%，也就是说我们解决了 99%的问题。”

路易斯哼了一声。

“让人把 10 个特殊任务的相关信息键入电脑需要多长时间？”我继续说下去：“15 分钟？半个小时？这没什么嘛，即便是手工作业，也很简单啊。”

路易斯坐在那里思考着，然后开始慢慢地点头：“好吧，看来值得试一试。”

这个解决方案并不像第一眼看到的那样简单和完美。我们得做一些试验来确定到底哪些类型的条码最合适（在档案托管业务中，我们为不同的对象选用不同类型的条码）。最后，我们选中了一种能提供所有必要信息，但最多只能容纳 9 999 个各种尺寸箱子的条码。只需要做些小小改动，这样的条码可以满足我们很

多年内的使用需求。另外，我们解决了任务跟进和账单管理的问题，我们为客户带来了新的便利：计算机生成的收据和发票。这个系统不但改进了我们的工作流程，也让客户得以轻松监控我们的工作，从而对我们账单的精确性更有信心。这使我们取得了竞争对手无法超越的优势——至少在他们也开发出自己的系统之前是这样。

第2章 成功的必备条件（8）

X 要素

成功企业家的还需要另一个必备素质——也可能是最为重要的素质，一种教不会也学不来的素质，你可能具备，也可能不具备这种素质。

亲爱的诺姆：

我现在 49 岁，面临职业转型。我在 1975 年开办了一家运输公司，到 20 世纪 90 年代中期我们发展到了拥有 28 名员工，然后我决定把公司卖掉，1997 年我将公司全盘出售，之后，我休整了 9 个月，建造了一栋房子，然后开始寻觅新的职业。最后我在一家计算机公司找到了一份销售工作，在那里我一直和老板闹别扭，我过去从来没有给别人打过工，也不了解“皇帝的新装”心态。两年后，因为不会看人脸色，我被解雇了。休息了一段时间后，我又重回人才市场，我在想我是不是太顽固，不适合与人共事。我以后能在打工中找到快乐吗？有希望吗？人们不会再给一匹老马任何机会了吧？

布鲁斯

亲爱的布鲁斯：

我们当中的很多人都太有主见，不可能长时间给别人打工。我知道我就不可能再给别人打工，但是那不代表不能与人共事。考虑一下做个独立分包商吧——做销售以外的工作。如果你真的很想参与到业务管理当中，找一家需要有经验的企业家来做领头人的小公司去当职业经理人，如果这样没有用，那就自己创业。

诺姆

请不要误会我的意思，我不认为人们能学会有关创业和发展业务的全部知识。不是任何人只要走上这条路就能创造出有价值的公司，但是一正如我之前所说——人们可以养成一些特定的思维习惯，遵循特定的原则，使成功的可能性更大，同时将失败可能造成的损失降至最低。而且，任何人都能理解这些原则。

原则虽然易懂，但若想成功运用，你还需要一些其他的东西。和技能相比，它更像是一种性格特征，深藏在人们的内心深处，从表面上是看不出来的。我甚至不能确定拥有这些特质的人是否意识到自己有这种特征，除非他们经受过一系

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

列的考验后慢慢认识真正的自己。但是无论他们是否意识到这一点，这种性格特征无疑是存在的，并且能使人取得在他人看来不可能实现的成就。

参考一下玛尔姬的例子，我是通过我妻子伊莲认识她的。作为一个早年离异，要抚养三个孩子的单身母亲，玛尔姬靠做家教、当老师、兼差办事员来谋生。郁郁寡欢的玛尔姬最大的梦想就是开办一个婴幼儿日托中心。她向伊莲倾诉了自己的想法，伊莲就带她来见我了。

但很不巧的是，要在纽约州开立日托中心是一件难于上青天的事情，除非你有很多钱。玛尔姬当然没有钱。在接收第一个孩子之前，你必须取得正式执照，而这需要花费一年的时间，只有当你通过了一系列检查后，才能取得执照。这意味着你必须建立一个完全符合国家防火、安全、卫生法令要求的营业场所，而在执照办理期间，你得支付场地租金和建设成本，没有任何收入。如果你的执照办不下来，之前的投资就全部白费了。即使拿到了执照，那也只是万里长征踏出了第一步，你还得把业务做起来呢。

第一次和玛尔姬见面后，我很清楚她的胜算实在太少了一连一成的把握都没有。她没钱，没经验，没有合作伙伴能和她分担困难。她没有雇员也没有客户，没有谈过生意，任何类型的创业对她来说都是无比艰难的。一个日托中心？看上去离她实在太远了。但是我不愿意打击追求梦想的人，玛尔姬已经下定了决心，因此我答应给她提供建议。

第2章 成功的必备条件（9）

我们从分析开立日托中心的必要条件开始入手，眼前的困难实在令人气馁。为了使财务风险最小化，我们决定让玛尔姬买下营业场地，而不是租赁场地。这样一来，如果她拿不到执照，还可以把房子卖掉，而不是受困于长期租约。

这样一来玛尔姬就得开始找地方，想办法买下它，进行必要的整修，支付贷款月供，做一切该做的事情，以便当一或，确切说，如果执照办下来时，玛尔姬能够成功创业。所谓一切该做的事情，指的是包括市场调研、资金筹集、价格制定等在内的种种工作。此外，这些工作必须在业余时间去做，玛尔姬可没有能力辞职创业。

我以为玛尔姬在了解自己到底要面对什么之后，会知难而退。但是我错了，她很快投身到市场调研之中，她调查了当地所有的日托中心，并且和另一个州的一个日托中心一位经验丰富的日托管理人交上了朋友，后者给了她大量的宝贵建议。她收集了各种执照申请表格，分析申请步骤，研究如何获得执照。另外，她还不知疲倦地和她通讯录上的所有人联系，以获得投资。最后，她拿到了15万美元，这些钱全部来自她的亲人和朋友。

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

但不只如此，玛尔姬的最大收获来自她的房产交易过程，她看上了一处闲置的楼房。房主准备搬到另一栋楼去，需要一些时间来准备搬迁，而玛尔姬恰好能在交接上给他留出充分的时间。因为过去没有从业历史，她无法申请全额贷款，只能承担一小部分首付，但是她相信一旦日托中心运作起来，情况就会改变。

于是他们达成交易：玛尔姬承担这栋房子目前剩下的月供，然后按照房屋的报价再支付一部分钱，剩余的房款以房东为她提供的二次贷款来支付。过一段时间玛尔姬将再次融资，付清余款。此外，她和房主在交接时间上达成了一致，这样她就能在付款之前，提前很长一段时间先去申办执照了。这样，她在初创期花费的成本就比我们预想的低得多了。

最后，玛尔姬花了两年时间才把一切全部准备就绪。由于她的坚持不懈，日托中心终于在 1999 年 7 月开张了。这是一个了不起的成就，玛尔姬感到自己终于实现了愿望，但事实上最大的挑战即将到来。

为什么呢？因为一旦你开张做起生意来，所有的事情都会发生变化。新的压力接踵而至，在解决问题的过程中，人们的紧迫感也随之增强。在没有客户的时候，拖延并不会成为灾难，某个设备到货晚了点儿？这不是问题，你可能会因此而烦恼或抓狂，但一般来说后果不会太严重。可一旦开业，若雇员们还没有到岗为客户服务，或者客户要的东西你拿不出来，这就另当别论了。你必须当机立断，采取行动。很快你就发现身边有大堆的问题，每一个问题都需要马上解决。如果你是第一次创业，很有可能在面对每一个问题时都会有相同的反应：紧张。尽管绝大部分问题都是可控制的，但在你看来，这些问题全都像是大难临头。

想要走向成功，首先得克服紧张情绪。不仅仅要对自己解决问题的能力有信心，还要改变整体思路。在创业之路上，各种复杂的问题像洪水般不断涌现出来，这是再自然不过了，而你要学会的是去享受这个过程。怎么享受呢？去体会解决问题的乐趣和激情吧。

有的人没法做出这样的转变，我认为玛尔姬就是其中一员。首先，她非常不喜欢作决定。她总是沉迷于收集和分析各种观点，在某些情况下这可能是一种优良品质，但对于创业却没有任何助益。

事实上，在最初的几个月里，玛尔姬看起来很悲观。她为种种问题抓狂，感到自己快要崩溃了。她不知道怎么处理和家长们的关系，她认为自己永远找不到合适的员工。员工们总是迟到早退，她不得不临时找人来工作，以确保师生人数比例符合法定标准。每一个路障看起来都不可逾越，每一个难题看上去都像是即将压垮骆驼的最后一根稻草。

在经历了开办日托中心所面临的种种困难后，玛尔姬非常沮丧地发现之后要面临的难题更多。我断定她根本不适合做生意。幸运的是，我们为她留了后路，玛尔姬还可以把房子卖掉，继续做一些风险不那么大的事情，这一点伊莲早已经提醒过她了。

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

但是玛尔姬坚持下来了，她一点一点地改变了自己的思路。在向我和伊莲汇报情况时，我感觉到了她的转变。她不再把重点放在描述困难的严重程度，而是开始提出可能的解决方案，征询我们的看法。同时，随着业务的进一步增长，她的问题越来越多，但是她的紧张情绪反而渐渐消失了。到第一年年末，她已经完全进入状态了。

这已经是差不多 10 年前的事了。日托中心取得了巨大的成功，像种子一样生根发芽，茁壮成长起来。现在如果你的孩子想进入玛尔姬的日托中心，还得填表等候通知呢。玛尔姬现在正享受着业务运营的过程，她承认自己最初的确感到厌烦，也曾经动摇过，不知道自己到底还能走多远。但是她坚持下来了，当她意识到自己可以解决当时发生的任何问题时，她的态度就发生了转变。当我问到是否有一个具体的转折点时，她说：“有的，就是在伊莲告诉我可以选择退出时。”

玛尔姬自己都不明白是什么让她坚持下来的，我也没弄明白。是激情？是坚忍？是坚韧不拔？是勇气？或仅仅只是因为顽冥不化？不管是什么，也不管是怎么来的，这就是一个企业家需要拥有的最重要的特质。它在根本上决定了我们的成败。

要 点

第一点：成功的要诀是，坚韧不拔，直面失败，这将使你成长为一个更优秀的商人。

第二点：从拒绝借口开始，深入了解你的内在本质，看清失败的真正原因。

第三点：专注和自律比寻觅机会更加重要，但是也要辅之以必要的灵活性。

第四点：基本来说，没有现成的解决方案，你需要眼观四路寻求良方。

第 3 章 为什么创业会失败（1）

人们在初次创业时总会得到这样那样的忠告，其中有那么多错误的建议，以至于我有时都想不通他们的企业是怎么存活下来的。比如，你总能听到别人说，要想创业成功，就得有与众不同的产品或服务，事实上几乎没有人能做到这一点。或者有人告诉你，选择一个竞争不那么激烈的行业去做，最好有一个属于你自己的市场。我的建议则恰恰相反。我从来不愿意做第一个吃螃蟹的人，我喜欢有大批的竞争对手。是的，我也想与众不同，但是在一个行业中赚到钱的人越多，我加入这个行业时的感觉就越好。我评估新业务时遵循三条简单的准则，我想这三条准则对于 80% 的初次创业者来说，都是管用的。

第一条，要有一个被市场检验了 100 多年的理念。当然可能不需要 100 年那么长，重点在于这应该是一个久经考验的、能在市场中立足的理念，一个能被人

们理解和接受的理念。而不是什么革新思路。为什么？因为只有通过市场锤炼出来的理念，才是最珍贵和最有价值的。

20 世纪 80 年代早期，我在亚特兰大推广投递业务时遇到了重重困难。我们向客户邮寄传单、到客户办公室递送广告，开展了一系列公关推广活动。想让人了解我们的投递业务并非什么全新的技术。但在当时，亚特兰大的公司是怎样处理寄送业务的呢？他们让秘书坐出租车去送包裹。秘书们不喜欢我们的服务——她们更喜欢离开办公室外出办事——公司却并不了解她们的这一癖好。我们做出了种种努力想把秘书的这部分工作争取过来，但我要告诉你的是，我们付出了高昂的代价，遭到了惨痛的打击。相比之下，我更愿意加入到竞争更激烈的市场，和几百家竞争对手齐头并进。

当然，要想在竞争中浮出水面，你还是得有自己的特色。这就要提到第二条准则了：进入老化的市场。我的意思不是叫你进入“过时的”市场，而是进入到大多数公司无法和客户保持步调一致的市场。在这个市场中，客户的需求可能已经改变了，而供应商们还没有察觉到。可能他们没有掌握最先进的新技术。不管怎样，市场需求已经升级换代，而因循守旧的专业厂商却并没有发现这些变化，没有及时跟上变化的脚步。

我的档案托管公司 CitiStorage 就是一个很好的例子。当我开始研究这个行业时，我发现，除了几家大的公司外，其他的档案托管公司都处于休眠状态。他们用陈旧的仓库来存放客户的闲置文档，却没意识到这种方式已经过时了。随着大城市里办公场地价格的上涨，客户们开始考虑托管常用文档——也就是那些他们时不时要用到的文档。档案托管业务开始向档案检索业务转型，而大部分人却没有意识到这一点。除了两家大公司，Iron Mountain 和 Pierce Leahy，这两家公司后来成为了行业巨头。他们及时察觉了这一转变，在郊区建立起巨大的现代化的档案托管中心。在这个过程中，他们一举成为业界先驱。

我当时感觉到这里面还有机会，但是并没有完全理解清楚。为什么其他的公司会沉睡呢？为什么他们还在继续这种过时的业务呢？为什么它们还能保持原来的客户群呢？最后我终于找到了答案：最大的客户不会转移他们的文档。他们不想把档案保存在那么远的郊外，就是怕万一他们突然急需一个特殊文件时，没法及时拿到。

第 3 章 为什么创业会失败（2）

这就引出了创业成功的第三条准则：准确定位。我会在市中心建立大型的现代化托管中心，这样一来，我利用现代化的设备和最新的技术为客户提供档案检索服务，从而区别于老式的档案托管公司；而我所处的位置离客户特别近，这又使我在和业界巨头的差异化竞争中胜出一筹。

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

实际上，在任何形式的创业过程中，合适的定位都非常关键，但其原因往往出乎人们意料。定位其实和保持高额毛利率有关系，你必须保证高额的毛利率，才能尽可能地拉长创业初期的资金链，使业务成功运转起来。如果你是刚入行的新手，那么你就不能去和别人比拼价格，这会使你早早出局。但是另一方面你又必须赢得客户，这就意味着你得提高服务附加值。

那么，怎样做到在利用现有资金，不增加直接成本，不削减毛利率的情况下，提高服务附加值呢？这就得通过市场定位来实现。例如，我意识到最新的档案检索技术能帮助我降低直接成本，我只要在建立托管中心的时候，把层高建得比竞争对手高得多，就能够在 1 万平方英尺的土地上放下超过 15 万个托管箱，而在他们的托管公司里，同样的面积只能容纳 4 万到 5 万个箱子。

以上就是我的成功创业三准则：一个久经考验的理念，一个面临升级换代的行业和一个适当的市场定位。我知道人们会琢磨：“如果每个人都照你说的准则去行事，那我们到现在连车轮都没发明出来。”当然，他们是对的，我不想打击那些有眼光的天才们，我全力支持行业创新和专利技术的发展，如果你是另一个托马斯·爱迪生、弗雷德·史密斯或比尔·盖茨，那就忘掉我的准则，前进，去改变世界吧。

但是我们中的大多数是平凡人，没有什么太远的抱负。只要公司能做起来，正常运营下去，我们就知足了。如果你是我们中的一个，请接受我的忠告：不要追逐什么新奇理论，跟着强大成熟的观点走就行了。

购买企业还是自行创业？

另一个不应该被接受的建议是：最好不要白手起家去创业，买下一家公司就好了。很多人认为这样可以防范风险，节约资金，一个成熟运作的公司能帮助你更快达到目标。千万别相信这个谬论！对于大多数初次创业的企业家来说——特别是对那些以前从来没有参与过公司运作的人来说——脚踏实地亲自运作起来的公司生存的可能性更大。

这样做的理由有很多，首先，如果不从一开始就参与其中，你就很难理解一种业务的运作规律。你错失了从实践中吸取经验的机会，这些往往是创业初期特有的机会。你无法理解业务发展中的关键联系。你不知道在紧急情况下如何处理，你会犯下代价更为昂贵的错误，公司可能不得不缩小规模，甚至从头来过。

不管你学得有多快，你很可能发现，你面临的挑战要比你在购买这家公司时发现的多得多，通往成功的道路上陷阱密布。你尽可能地努力研究，但是不到付钱的那一天，你不可能知道你到底买下了一家什么样的企业。而一旦付钱，一般来说你就很难回头了。连最有经验的生意人都有可能*上身。对于没有经验的买手来说，他们能依靠的只有卖家的同情心和良知，或是中介（如果有中介的话）的专业水平，而卖家和中介的脑子里可能只有一个想法：成交。如果你不小心，就可能作出冲动的购买决定。

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

第3章 为什么创业会失败（3）

这样的事情曾经差点发生在乔希身上，这个 30 多岁的年轻人在几年前来向我求教时告诉我，他准备购买他的第一家公司，需要我的帮助。他在好几天前就策划了一次会议，准备在会上签署一些文件，向这家公司投入 10 万美元的定金，其中 60% 的资金是不可撤回的。他的父亲，一位加拿大企业家，认为他正在犯错误，但是他告诉乔希，只要他能得到经验更为丰富的人的签字保证，他就可以继续做下去。乔希想让我帮他看看这个项目，提些建议。我答应了。

实际上，他想要购买的这家公司是家做草本护肤液的小分装商，通过独立的销售代表将产品销往专卖店和分销渠道。这家公司的创始人从家庭作坊开始创业，经过了 3~4 年的良好运作，至少在她的财务报表上看来，这家公司的状况很好。现在她怀孕了，想把公司卖掉，套现 25 万美元。

这家公司看上去就是乔希想要购买的那种公司，价位也在他的预算之内，又有成长潜力。虽然还是一家新公司，但是已经有了良好的盈利能力。从他得到的财务报表上来看是这样的，这家公司号称在当年已经做到万美元的销售额，盈利 4 万美元—差不多 20% 的回报率。同比增长明显，在之前的一年里销售额是万美元，盈利万美元；而再往前一年，他们的销售额只有万美元，亏损 1 万美元。

这样的数据走向看起来很完美，乔希认为他能维持该公司的现状，并且建立真正意义上属于他自己的业务—实现他多年的梦想。他简直迫不及待了，他把卖家给他的材料复印了寄给我，几天后，他来到我的办公室，随身带着一份由卖家的律师发给他的保密协议初稿。准备在第二天早上和卖家会面，签署协议，并支付定金。

我给他的建议是，给律师打电话，取消这次会面。

“你是什么意思？”他问：“他们想速战速决，还有其他人出价呢。”

我说：“乔希，你根本没有准备好签署任何协议。你可以告诉律师，两天后你会再联系他。”

真正的问题在于他甚至还没有掌握足够的信息来回答交易中最基本的问题：你买的到底是什么？他自认为是买下了一个拥有良好产品线的公司。但却无法说出这个产品线好在哪里—或者价格是否合理—因为他对于这片市场一无所知。

他不了解的问题有很多，比如，前十大客户是谁？他们每一家所占的销售百分比是多少？他不知道客户的采购模式每年是如何改变？有回头客，还是公司是否需要不断开发新客户来替代那些不断离去的老客户？是否有一两家客户在销售额中占据不同寻常的高比例？如果是，为什么会这样？

还有，销售代表们的情况又如何呢？假设公司付给他们的佣金为销售额的15%，那为什么第一年的佣金是15%，而第二年是12%，到第三年又变成了7%呢？是因为销售代表离开了，他们的客户变成了公司的直接客户？还是另有原因呢？还有，公司到底有多少位销售代表？他们各自为公司带来了多少业务量？最大的生产商能赚多少钱？

当然，这还只是开始。在乔希作出购买决定前，还有大把的问题需要他去找答案。只有在取得这两三年来针对客户及销售代表的统计分析数据以后，我才能确定这家公司是否值得购买。这些数据能直观地告诉我们这家公司是否真正拥有令客户和销售代表们满意的产品线。如果连这些信息都没有，乔希根本就没有必要在里面投入时间和金钱。

第3章 为什么创业会失败（4）

乔希联系了卖家，向她索取这些资料。卖家的答复是在签署协议前她不能泄露客户和销售代表的姓名。我告诉他，“没问题，你让她用客户1、客户2、客户3、客户4来替代客户姓名，用A、B、C、D来替代销售代表的姓名，总之在签署任何东西之前你必须看到这些数据。”

我还建议他让卖家的律师修改协议，改成可在三周内全额退还定金。他凭什么不能在短时间内自由地改变主意呢？律师同意并修改了协议，不过事后证明，已经没有必要修改协议了。

几天后乔希收到了他要的资料，从这些资料上可以看出公司不同的情况。第一，每年都来订购产品的常客只占客户总量的15%，订货量只占销售额的30%。换句话说，乔希得自己去搞定剩下的85%的客户和70%的销售额，这样才能达到平衡状态。此外，他还得组建新的销售队伍：这家公司每年的销售代表更换率高达50%以上。

很难看到如果乔希买下这家公司能有什么收益。产品并没有那么好，客户忠诚度也没有那么高，品牌效应呢？似乎也不是那么强。专业的销售团队呢？他还得自己重新组建。根据计算，如果他自己亲自创业，购买一个实验室来做这些事情，投入的资金根本用不了25万美元。事实上，如果他真想拥有一家草本护肤液公司，亲自创业反而更靠谱。

最后，乔希决定还是放弃，他告诉卖家自己对这笔交易没有兴趣。他郁郁寡欢，但是又无法改变那些数据所代表的现实。我最后一次看到他的时候，他还在寻找值得购买的企业。我不知道他最后能不能找到——也可能最后他终于醒悟到：购买企业不如自己创业。

亲爱的诺姆：

大约一年前我从东北地区移居到佛罗里达州，之前我在东北区拥有很多家照片处理店。我在佛罗里达州买下了一家商业印刷公司。我花了大量时间去学习背景知识。现在我准备开始打广告了，但是我很怕出错，尤其是在定价的时候，你觉得我需要请专业人士来提供指导吗？

山姆

亲爱的山姆：

我觉得不需要，你已经有商业经验了，你的商业直觉将胜过任何一个“专业人士”。另外，也许你并不会——当然也并不应该——完全听从一个“专业人士”的建议，如果他的建议和你的想法完全相左。既然如此，你又何必把钱浪费在一个你不会听取他意见的人的身上呢？如果是我，我会去做行业调查，找出谁是竞争对手，他们主营什么业务，他们的产品质量和服务水平如何，诸如此类，然后作出自己的决定。

诺姆

行不通的商业计划

很多人在制订创业计划的时候都有点概念混淆，他们认为商业计划是用来筹集资金的。算是如此吧，新业务的启动的确需要钱，而要筹到钱，的确需要有个商业计划。但是，钱并不是最重要的东西，如果你只知道筹钱而不知道该如何聪明地花钱，就会铸成大错。

不幸的是，从我收到的商业计划来看，大多数人会犯这种错误。我指的是那种夸夸其谈的、制作精美的、长达上百页的商业计划，这些计划被打印在高档纸张上，里面充斥着漂亮的照片、表格、饼图、流量表以及所有你想得到的数据。这些计划非常完美，太出色了，唯一的问题是：那些数据完全不靠谱。现实中的业务运作根本不可能达到那样完美的状态。

我至今记得一份看上去非常专业的计划，是一对夫妇给我的，他们准备筹集5万美元的资金来办一家饼干企业。从计划上来看，他们准备用这些钱在短短两年内把业务从无到有做到290万美元。要知道，这样的成长率是在任何行业都很难达到的。一个连区区5万美元的创业资金都没有，而要依靠外部投资的饼干企业更是不可能做到这一点。在达到目标之前，你的资金链可能早就断掉了。当然，在白纸黑字上看来，这些数字并不夸张，他们的计算也没有任何漏洞，这反而引起了我的疑心。

第3章 为什么创业会失败（5）

我了解到这份计划是由没有任何从商经验的丈夫撰写的，编写计划时使用的工具是一个极其复杂的商业计划软件包。细细研究这些数据以后，我才弄明白他

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

是怎么弄出这个荒谬的计划来的。第一，他设置的回款账期短得离谱，只有 20 天，而付款账期他设置为 60 天；他还低估了在必须设备上的投入，认为所有的设备只要他签字就可以租到一而不需要任何押金或其他抵押物。这所有的假定没有一个是符合实际的。如果把这些替换成更为现实的数据，就会发现，要想在第二年达到 290 万美元的销售额，他们至少得再筹集 20 万美元的外部资金。

我并不认为这个丈夫有意欺骗别人。坦白说我怀疑他甚至不知道自己在干什么。我想他就和大多数人一样，被自己的创想和创业激情驱使着，脑子里除了想着尽快筹钱开始运作外，放不下任何别的东西了。

那么，你该怎样筹集资金呢？得有一个商业计划，对吗？他出去买了个软件，就靠这个软件他一步一步写出了这个计划的大纲，然后生搬硬套地往里面塞了些数据，让这个计划在 5 万美元起始资金的基础上，通过数据的演算，达到了他们设定的两年 290 万美元的最终目标。

所有的东西看上去都真实简洁，最后做出来的文档也无比完美。我从业 30 余年，从未见过一份这样漂亮的计划书。但是在这份计划书里包含着的，不是成功的秘诀，而是灾难的根源。

我坚信创业计划必须自己亲手写出来，不应该依赖于任何软件。你只需要诚实地回答 4 个问题：（1）你的理念是什么？（2）你打算怎么实现这个理念？（3）你认为生产和销售产品需要投入多少成本？（4）你认为当你开始创业进行销售时可能面临哪些问题？这四个问题清晰地反映出了你对将来业务的看法——要卖什么，需要多少成本，市场在哪里，怎么找到客户，多长时间能完成一项交易等等。必须彻底坦诚地去面对，而不是被自己的经济状况蒙蔽了双眼。在列计划时，要把谋生或筹资这样的想法先放在一边，这些都会随着时间推移而解决，你要做的最重要的事就是把你的想法和判断诚实地写在纸上。

为什么要这样？因为在筹集资金之前，你得先测试这些想法的可行性。要在有机会改正的时候尽可能多地把错误找出来。

并且，请相信我，每个人在制订第一个创业计划时都会犯错误。这与你是否聪明或是否细心没有任何关系。是人都会犯错。我在创立投递公司时，曾以为自己可以在 30 天内回收账款。真正运营起来才发现实际上回款期是 59 天。当我创立档案托管公司时，我以为一个箱子每月可以收 35 美分的托管费，实际上后来我们发现如果不把价格定在 22 美分，根本就无法获得大量客户——这样一来实际价格就比我的计划价格低了 40%。

重点在于你必须给自己足够的时间来发现错误。你不可能事先找到所有的错误，但是你可以把它们减到最少。怎么做呢？市场调研是一件利器。去调查清楚按照业内惯例，付款期是多长，回款期是多长。你可以试着做几单生意，寻找更便宜的办公场地和办公家具，去找租赁公司谈谈，看看你能得到什么样的待遇，

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

可以尽你所能地做好一切准备。之后，也只能是在这之后，你才算是做好了，可以吹着口哨去筹钱了。

第3章 为什么创业会失败（6）

在整个长途跋涉的过程中，你会发现这样的调研是最好的投资。只有做完了这份作业，你才更有可能筹到所需的资金。更重要的是，你将更清楚该如何合理运用创业资金。这将大大延长创业资金链的延续时间，直到你不再需要这些资金——也就是业务达到自给自足，建立起健康稳定的现金流循环。这样一来，你的目标就实现了。

最重要的资源

虽说保住创业资金是一件非常重要的事，但是失去创业资金却并不算是企业家的最大风险。毕竟只要你够努力，总有一天能把钱赚回来。而有一种资源一旦失去，你就再也找不回来了。从这个立场来看，它甚至比金钱更有价值，更重要。失去了它，你就没有机会实现你的梦想了。我说的这种资源是：时间。

亲爱的诺姆：

我正准备筹建一家教育机构，但是没有人来报名登记。我在各种*和节庆日的展会上发布这个消息，我在报纸上刊登广告，在街区开立门店，我们的价格比竞争对手要低，且不收注册费，但是仍然无人问津，我们还能做些什么呢？

凯西

亲爱的凯西：

不要因为暂时还未达到最初设定的市场目标，就断定你的生意不可能成功。我在开创投递公司时，就曾经寄发过大量邮件，承诺免费5次试投递。但是我没有得到任何回馈。我一直为此感到困扰，直到一个经理告诉我：“我们每天都有成打的投递业务，前5次免费算不了什么，可是总得想想之后的50次吧。”所以说市场还是有的，而我尝试的吸引客户的方法是完全错误的。在你这种情况下，价格并不是家长考虑的主要因素，想让他们把孩子交给你，首先他们得了解你、信任你、认可你。换作是我，就会试着在社区俱乐部、社团、教堂以及各处会堂去做些工作，然后把当地人对你和孩子的关系的好评印在传单上。之后，门店就开始变得重要了，价格也开始纳入考虑范围。但首先你得建立起自己的口碑来。

诺姆

让我告诉你关于罗布·莱文的故事吧，他曾经来找我探讨有关他创办杂志的问题。他计划把这本杂志命名为《纽约企业报告》，目标客户是纽约市中心的小企业主，杂志的内容主要是对成功企业家的访谈，以及专家建议的文章。我都不

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

知道自己怎么会答应见他的，我认为创办杂志是一个非常糟糕的主意，这个行业多年来都不怎么景气，看上去在近期也不会有改观。创办杂志本来就艰难，对于新手来说更是难上加难，你不但要和行业里的同仁们较量，还要和提供免费信息的互联网一比高下。再说了，还有很多更轻松、更容易赚钱的谋生途径。

不过我有一个铁打的原则，那就是绝不打击别人的创业梦想。我只对人们的创业方式提出我自己的看法。人们经常会尝试一些方法，而以我多年的从商经验来看，这些方法注定会失败。在这种情况下，我会向他们建议一些别的方法，但是在一个人身上有效的方法可能换到另一个人身上就成了失败的导火索了，所以我会尽可能的先研究和掌握提问者的情况，再给他合适的建议。

就像所有第一次上路的企业家一样，罗布·莱文是一个相当精于世故的生意人。1991年从大学毕业后，他在安达信做了4年的会计师，然后重返校园取得了MBA学位。随后，他分别在三家小公司任职CFO或CEO，这些公司的年销售额大约在100万美元到2500万美元之间。在和我取得联系之前的一年，他离开了最后一家公司，做一些顾问工作，同时寻找合适的创业途径。但是，虽然他有30万美元的存款，而且他的妻子有一份高薪的工作，他却不能没有稳定收入，勉强度日：他妻子刚生下第一个孩子。

第3章 为什么创业会失败（7）

有人告诉罗布，他创办杂志一定可以成功，因为他自己本身就很热爱这类工作，并且他做的一切计划都和这个有关。他花万美元建了一个网站，如果没有相应的杂志发行，他的网站就无法盈利，也做不下去了。他还考虑通过研讨会和网络工作组来赚钱，但如果没有杂志作为平台，这些想法就很难实现。问题是他有可能就这样成功投身出版业吗？

在研究过一系列数据后，我的结论是：可能性不大。就像所有创办新企业的企业家一样，包括我在内，对于可能实现的销售额和实现这些销售额所需要的时间，罗布的估计太过乐观了。同时他彻底低估了成本费用。其中有一个数字给了我特别深刻的印象，他竟然以为通过直邮寄出的订购单能够获得10%的目标客户反馈。我不太懂得直邮这种营销方式，但是我知道没有哪本新杂志能够得到10%的客户反馈。如果邮寄成功，1%到2%的反馈倒是有可能的。这就要占用他更长的时间，花费更多的资金，这样一来他的成本就比他为杂志定价时所依据的成本高得多了。

“这个办法行不通，”我告诉他：“这样一来，你的资金链在你站稳脚跟之前就断了，你得换个思路，能放弃做杂志吗？”

我在他脸上读到了震惊和懊恼。仿佛我侮辱了他。后来他告诉我，我的建议伤透了他的心，狠狠打击了他的自尊。

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

但是这其实是个很简单的逻辑，没有广告收入，罗布就无法生存，而所有广告发布商的第一个问题就是：有多少人订阅你的杂志？如果没有稳定的读者群，就不可能有人在杂志上投放广告。而快速建立读者群的最佳办法就是免费阅读，向企业和商业团体免费提供杂志。即使这样，广告发布者在向新刊物花钱投放广告时，还是会无比谨慎。不过至少他们在了解到杂志的读者群数量后，多少是有可能考虑试一试的。

如果罗布坚持让读者花钱订购杂志，就实现不了广告收入。最终他将浪费大量的宝贵时间。即使他在把所有的钱花掉之前抽身逃出来，这样的失败今后也会成为他的噩梦。他也许又得从头开始，给人打工，花上一到两年时间，才能重新回到当初离开职场时的状态。就算是这样吧，也许他从失败中学到了重要的教训，甚至有可能筹集到资金再次尝试创办杂志。但是，同时，他也可能又花上三到四年时间，然后重回起点，一无所获。而放弃创办杂志这种念头，选择其他的道路，他或许还有成功的可能。

这些都不是他想听到的建议，他怒气冲冲地离开了。我试着抛出橄榄枝，告诉他也许在以后他能试着把免费阅读的杂志变成收费杂志。这在理论上来说是可行的，但是我打心底里明白，如果他能通过免费杂志建立一个成功的公司，他可能以后永远也不会对这份杂志收费。从业务的立场来说，这倒不是什么生死存亡的关键。我怀疑的是他很有可能把时间和金钱浪费在能充分满足他的自尊心，却无法给公司带来任何好处的项目上。

不管怎样，毕竟他是唯一要作决定的人。“你不能忽视自己内心深处的感受，毕竟那花的是你自己的时间和金钱，”罗布临走时我对他说：“我经验丰富，但这并不意味着我就是完全正确的。”大概一天以后，他给我打来电话，告诉我他决定采纳我的建议。他也做了相关研究，意识到我对于直邮反馈率的观点是正确的。真实的数据让他无法反驳。所以他决定改变计划，用免费杂志取代了收费订阅。我在电话中祝他好运。几个月后，他又打来电话问我是否愿意接受他的访谈，作为杂志创刊的首页故事。这一次，我欣然应允了。

最后，事实证明在纽约市创办商业杂志并不算是个坏主意。《纽约企业报告》取得了巨大的成功，并且至今仍在不断做强做大。就算是这样，以罗布的才能，如果从事另一个行业，没准能比做杂志更成功，但是他听从了内心的呼唤，去做了自己喜欢做的事情，而这一点比获得最大的投资回报率更为重要。从另外一方面来说，罗布承认如果他固执己见地按照自己最初的设想去行动，他肯定不会达到今日的成就。“现在回头看看，我当时对什么事情都乐观过头了，”他说：“毫无疑问，我很有可能因此把钱全部花光，当时我不明白，但是现在我全明白了，我看得太远，以至于根本就沒注意到短期的存亡。”

通过他的例子，我们发现最为重要的是：他至少用了三年时间，这些时间被用来打好业务基础而不是没有头绪地忙忙碌碌，他对这些时间的合理利用使得他最终实现了他的目标。

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

要 点

第一点：有很多竞争对手其实是一件好事，因为培育新市场是一项代价昂贵的任务。

第二点：如果你第一次创业，那么亲自创业比购买公司要好。

第三点：第一个创业计划应该尽可能简单，应该由你本人亲自完成，应该是写给你自己而不是写给潜在投资者看的。

第四点：你的时间比金钱更宝贵，千万小心不要做无谓的浪费。

第 4 章 钱从哪里来（1）

那么现在我们开始谈谈钱的问题。对于创业者来说，没有比筹钱更神秘莫测的事情了。我常常听人们说起这件事。这些未来的企业家大多数有着绝妙、强大的创业计划，这些创意经过他们的认真调研和反复测试，可谓是天衣无缝。但是一无论他们怎么努力——就是找不到投资者。“我做错什么了？”他们往往会问：“我怎样才能找到像你这样的人呢？”他们并不需要找到像我这样的人，他们真正需要的是对投资者心态更深入的了解。

让我们来看看乔丹和赛思的故事吧，他们创立了一家网络公司，他们认为能壮大为全国性的中小企业网络开发服务提供商。他们从自己的积蓄中拿出 20 万元投入其中，销售额从第一年的万美元做到第二年的万美元。在此期间，他们围绕市场做了很多功课，采取了各种策略去把握和利用市场机会，他们充分利用了另一家公司的客户关系，这是他们在曼哈顿创办的一家经纪公司，运作非常成功。他们发现在之后 5 年内如果想使业务继续上升，就需要再投入 200 万美元，而他们已经准备去发掘潜在的投资者了。乔丹希望我帮他们看一看商业计划，提些建议，我答应了。

商业计划是在我们会面的前一天送到我手里的。这是我所见过的最棒的商业计划之一——长达 35 页，硬壳封面上印着公司的名字和 LOGO，内容简明扼要、切中肯綮，业务背景信息、市场状况和发展战略都是正确的。数据看上去也没有漏洞。但是有几样东西引起了我的注意。当我和他们见面时，我问他们准备找谁去筹钱，他们告诉我，在几天后他们将和风险投资者们开一个会。我告诉他们：“风险投资者是不会为这个计划买单的。”

风险投资者们至少得考虑三个问题。

第一，对于创业者来说，这个计划几乎完全没有提到投资人可以得到什么样的回报，或者最后怎么套现。这是一个重大的漏洞，去找人投资你的业务时，怎么能不和他谈投资回报率呢？

第二，这个计划声称投入资金中的很大一部分将用于购买家具、设备以及其他固定资产。风险投资者会问：“为什么要买？为什么不租？”风险投资者善于利用一切可以利用的资源——这当然是有理由的：你在创业初期融资过程中负担的债务越多，相应需要达到的等值成长率就越高，这就有点像用最低的首付买房。失败的风险越大，成功后的回报就越高。乔丹和赛思并不了解他们的融资对象的投资理念。

这项计划的最大问题出在一张标有“预期资源及收入使用方案”的页面上的一小段注释里，注释是这样写的：在 200 万美元的投资中，将有 20 万美元用于“为管理层和核心员工偿还贷款”。我不知道有什么人在发现创始人打算把 10% 的钱放进自己口袋里以后，还会继续考虑对这个项目进行投资。风险投资人自然不会接受这样的条款。而这一条很可能被当做是拒绝整个计划的最佳理由。

如果乔丹和赛思换一个方式，将说法改成：“瞧瞧，我们在过去的两年里已经把辛苦赚来的钱都投在这个业务里面了。现在我们需要你来追加投资，但请放心，在你的投资获得回报、成功套现之前，我们绝对不会把我们自己的钱从中取出来。”这样的解释肯定会赢得投资人的欢心。但是我们看看乔丹和赛思做了什么？他们把强大的积极因素变成了巨大的消极因素。我又问他们除了风险投资商外还有没有别的目标人群，他们说还在考虑一个医师组织。

第 4 章 钱从哪里来（2）

我不知道医师们会怎么想，但好像人们一旦需要筹钱，就会去找他们，给人感觉好像是医师们随时都在准备为这些貌似天上掉馅饼的名目去投钱。“你们打算从每个医师那里拿到多少钱？”我问。他们告诉我，最少 25 万美元。我又问：“你们不认识这些人吧？对吗？”他们说的确如此。

很少有医师会向初创企业投入 25 万美元这样大额的资金。这些富有的精英人士更倾向于给亲戚朋友投资，或跟在其他的业余投资爱好者身后走。他们会问的第一个问题就是：“我要投多少钱？”每个人都有一个投资上限，可以是 1 万美元，或 2 万美元，也可能是 10 万美元。不管投资项目的档次如何，你不可能偏离这个标准太远。即使投资者们出于友情给你面子，坐在你的报告会上听你讲述融资计划，也不能保证你不会因为开价过高而失去他们，他们根本不会认真考虑你的项目。

因此，提前了解对方愿景是很重要的。特别是在面对那些非专业投资人士时，这一点尤为关键。你不能直接问他们想投多少钱，不过你可以从中间联系人那儿探出口风，或者和了解这类人群的投资习惯的会计师或理财顾问聊一聊，也许他们中的大多数以万美元为投资上限，那么你要想得到 100 万美元的资金，就得找 40 个医师。最重要的是，当你知道了他们的投资上限，就可以为他们量身打造一个令他们感到舒服的投资方案——或者干脆就决定不去找他们筹钱了。

不管怎样你必须做足功课，对于大多数投资者来说，你只有一次机会，一旦搞砸就无法挽回了。人们不会说：“等你改好了再回来吧。”如果你还不知道该怎么做就贸然一脚踩进去，你将很难再得到另一次机会。因此，为了充分利用这难得的机会，你就得像做商业计划那样认真地设计你的融资战略。你必须做市场调查，尽你所能地找出潜在投资者——他们想要什么？他们的投资标准是什么？他们是怎样评估一个新项目的？——这一切都必须在向他们要钱之前了解清楚。

有些调查来得很容易。例如，银行家们都很乐意向你讲述他们依据什么标准发放贷款。而对于风险投资者来说，如果你用恰当的方式和他们接触，他们也乐意让你了解他们的投资理念。你还可以选择去拜访一些曾经成功融资的商人，向他们取经。但是，最好的调查往往是在你出去找钱的时候完成的。这就是为什么我经常告诉人们要给自己制造几次失败的融资经历的原因。我的意思是，在你的潜在投资人列表里找出四到五个不太可能给你投资的家伙，故意把他们列为你的首批拜访对象，正因为事先就知道可能被拒绝，你就一定能从每一次被拒中学到经验。你应该做好计划，争取尽可能从中学到更多东西。

例如，你可以整理一份问卷，然后回到拒绝你的人那里，明确表示这次你不是来融资的，声明你尊重他们的决定，不会要求他们再次考虑此事。告诉他们你只想从这次经历中学习，如果他们能解释拒绝你的原因，你将感激不尽。你可以要求他们彻底坦诚地回答你的问题：是因为不认可你本人吗？是因为不认可这份商业计划吗？还是因为你要价过高吗？

通过这种方式收集到的信息能强化你的商业计划，提高你的解说水平，让你在真正面对那些可能投资的人时，有更多的把握和信心。你会更清楚他们关注的重点，确保在推介过程中迎合他们的需求。迎合他们的需求并不代表欺骗他们。当他们的要求和你的想法不一致时，你就没必要去争取他们的资金了。

第4章 钱从哪里来（3）

大致上这些就是我对乔丹和赛思所说的观点，但是他们似乎另有主张。他们去找风险投资商，结果自然是被拒绝了。几个星期以后，乔丹给我打来电话，说赛思决定结束和他的合作关系，赛思想要继续寻找能让他们把20万美元的先期投资兑现出来的投资商。而乔丹认为这样做纯粹是浪费时间。最后，他们只能拆伙，分头行动。这个事件说明了在商业上有些教训比其他的来得更昂贵。

银行的选择

创业初期的筹资当然十分重要，但是公司一旦建立并运作起来，你就必须把注意力集中在建立另一种财务关系的过程中——和银行之间的关系。现在的问题就成了：选择什么样的银行进行合作？

曾经有一位被《企业》杂志列入 500 强的 CEO 找我探讨这个问题，想知道如何保持信用贷款的最高限额，以确保他的公司在扩张时不会遭遇财务短缺。他准备用应收账款作抵押贷款，他的 CFO 想通过一家银行来办理，而他的会计师却推荐他去找资产抵押贷款公司。他说自己对目前的合作银行并不满意，准备终止和该银行的合作，有什么理由能够让他不去和贷款公司合作呢？

我告诉他：“我能想到 10 个理由，你要几个？”

我知道银行家有多难对付。我与之吵架最多的人就是银行家。有时候他们对客户的态度之差令人发指，你得费很大力气才能让他们优先考虑你的问题。这些人是我见识过的最不称职的销售人员。但是，不管是否需要贷款，每家公司都得和银行扯上关系，你得利用一切机会来与一家银行建立良好的合作关系。事实上，如果你不贷款，日子还好过一点，那么为什么要强调和他们保持良好关系呢？因为迟早有一天你得向人借钱，而当那一天到来时，你肯定不希望自己落到只能向贷款公司借钱的地步。

千万别误解我的意思，我不是反对贷款公司。他们在经济体系中扮演了很重要的角色，为许多公司的金融发展提供了重要助力。并且，和银行家不同的是，他们都是超级棒的销售人员。是的，他们自己也承认向他们借钱比向银行借钱要贵，但是相应的他们为你做的也更多（至少他们声称如此）：他们监控你的账款回收情况，检查你的客户信用度，帮你保持应收账款的最高回收率。此外，和他们打交道速度很快，没有痛苦，只要两周不到的时间就可以完成交易，还不需要提供什么经过审计的财务报表。

对于缺乏现金但是拥有大量应收账款的公司来说，这是非常具有诱惑力的，特别是当你刚刚在银行碰了钉子以后。从贷款公司贷款和从银行贷款是不同的。（我这里指的银行贷款是指传统的商业贷款，为了本次讨论的目的，我把提供资产抵押贷款的银行分支机构与贷款公司归为一类。）最关键的不同之处可以总结为一个词：控制。

当你从贷款公司借钱时，你就放弃了对应收账款的控制。客户不再将账款直接支付给你，而是转入了贷款公司的银行账号。你拿到的是支票复印件以及有关付款详情的完整财务记录，贷款公司控制了现金。如果出现争端，或者业务发展出现问题，贷款公司就会冻结你所有的银行卡。虽然贷款公司毫无疑问更希望你的公司取得成功，但是当你遭遇困境时，他们也没有什么非得全力帮助你的理由。毕竟他靠的是你的客户而不是你本人来偿清借款。这就是为什么贷款公司不强制要求你提供经过审计的财务报表的原因。在这里真正起作用的是你客户的信用价值，而非你本人。

第 4 章 钱从哪里来（4）

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

而在面对银行时，情况则完全不同——因为银行和贷款公司经营的业务是完全不同的。他们不是靠管理应收账款来赚钱。他们的利润来自于优质的贷款。只有在银行确信你有能力偿还本息时，才会允许你用应收账款做抵押来借贷。他们要的不是你的应收账款。

这种情况下，应收账款还是在你的手里，你承担管理、监控和回收应收账款的责任。而即使如此，你仍然得定期向银行汇报应收账款的状态，并且——如果事态发展不乐观——银行有权利随时收取你的应收账款。不过即使走到这一步，你还是拥有更多的机动余地，以及更多的生存机会，因为一旦你成功，银行就能获得既定的利息，所以它关心的是你的业务是否能继续下去，他们想要得到回报，而如果你的公司不复存在了，他们的回报也就没有了。

我的意思并不是说向银行借钱就等于银行会在不景气时保护你的公司，它不会的。我的意思是，当你去借钱的时候，实际上你是在建立关系，只有当你了解另一方到底想要什么的时候，你才有可能建立良好的关系。银行想要对一个运营良好的企业——以及杰出的商人——进行投资；而以资产为基础的贷款公司，则只想获得一笔优质的应收账款。这就是为什么向银行借钱比较难的原因：你得用自己的信用做担保。这同时也是为什么在获得贷款以后你得做更多工作的原因。没错，贷款公司能为你提供银行所不能提供的服务，但是这些事情本来就是任何公司自己应该做的。

我建议你选择向银行借钱的真正原因是，这笔贷款给了你一个展示自己的机会，让人们知道你了解自己作为借款人的责任，并且作为一个商人，有能力去达到这些标准。让你有机会通过履行承诺而和贷款人建立起良好的关系，也就是说，有助于帮你赢得信任。

亲爱的诺姆：

我正在寻找投资人，想听听你的建议。如果我自己不往企业里投钱，那我应该做些什么来吸引投资者呢？我现在能想到的唯一主意就是签一份保证书。

戴夫

亲爱的戴夫：

如果你的人力资产（Sweat Equity）不足以吸引外部投资者，那么我对你的保证书是否能起到作用表示怀疑。也许你可以考虑先找一些“名片资金”，我的意思是，你可以把你的地址簿拿出来，给地址簿上的人打电话，包括相熟的朋友和亲戚。在外部投资者眼中，你向亲朋好友借来的钱也可以算作是你自己的钱。在向朋友和家人借钱的时候，你承担的是将来失去和他们的良好关系的风险。对外部投资者来说，这可以被算作是除了你的时间以外，你本人做出的最重要的投资。

诺姆

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

最后，相互信任是加强与银行关系的重要因素，但是很多企业主对银行的感觉并不是信任，他们往往生活在被催还贷款的恐惧中，这种事情的发生往往不分时间，任何原因都有可能导致这种情况的发生。我知道有这么一家公司，该公司三代企业主和一家银行合作了 50 年，却因为一次错发奖金而被银行甩掉了。还有一家公司则因为银行改变政策，不再做应收账款抵押贷款而被银行中止了合作。还有另一家公司则因为它的主要客户被认为发生了信用危机而被银行请走。在我本人的职业生涯中，也发生过两次被催还贷款的情况，而我不希望这样的事情再发生在任何人身上。尽管如此，其中的第二次的经历比第一次感觉要好，并且使我通过那一次事件学会了怎样自我保护。

第 4 章 钱从哪里来（5）

我第一次被银行抛弃是在 1985 年，当时我的投递公司正处于疯狂扩张的阶段。公司拥有 17 个不同的企业实体，每一家都和同一家银行合作。我一直感觉良好，直到有一天，在没有任何预警的情况下，我收到了 17 封信，通知我在 30 天内清偿所有贷款。我当时目瞪口呆、怒不可遏。我打电话给我的信贷经理质问他：“你到底在干什么？你就不能在寄这些信之前先打电话与我沟通一下吗？”他向我道歉，并且告诉我银行决定停止以应收账款为抵押的贷款业务，不再与之前的企业继续合作，而我还有一个月时间去寻找新的借款人。

第二次类似的事件发生在 1995 年。这一次的经历就比上一次令人愉快得多了。我又一次被通知说银行要改变政策，停止应收账款贷款业务，转换新的业务线。这一次我的银行经理亲自来找我，向我解释情况：“我们把客户分成了三个类别，第一组客户是我们想要保留的，这些都是好公司，符合我们的新业务计划。第二组是我们不会再加以考虑的，他们有 30 天时间清偿贷款，终止合作。第三类就另当别论了，这里面是一些非常好的客户，包括你这样的，仅仅只是不符合我们的新业务发展方向而已，我们会帮助你找到一家新的银行，你不需要着急，慢慢来就好了。没有任何压力，我们只是希望能在 6 个月内完成交接，如果可能的话。”

他的话暴露出一个很重要的事实，我突然意识到上一次事件中到底发生了什么：我被归到第二组里去了。再回想一下当初，我意识到如果我当时保持冷静，而不是怒发冲冠的话，还是有机会被归到第三组里去的。我应该只问银行经理：“出了什么问题？我们能想想办法吗？”就是这样的，毫无疑问，我的臭脾气使银行坚定地选择了尽快让我滚蛋，很多企业主都会犯和我一样的错误。

事实上，企业家在和银行打交道时，容易犯下七大错误，并且完全意识不到这些错误会怎样危及他们和银行之间的关系。避免犯这些错误能使你少受许多痛苦。即使你的银行终有一天可能会因为某些不以人的意志为转移的原因而甩掉你，你也有可能成为第三组客户而获得更好的机会。

第一大错误：延迟提交财务报表。银行也是在做业务，他们面对的清规戒律比你得多得多。为了确保银行的运作遵守规则，监管机构至少一年进行一次检查，而内审员则是每季度甚至每月进行一次审查。如果你不及时提交财务报表，你的记录就不完整，这样就会给你的银行经理带来麻烦，他/她负责监控的客户账户上就会有不良记录，而这最终会成为他们停止为你服务的原因。

第二大错误：花费未托收资金。为了防止银行降低信用评级，为了不支付利息，有的公司会拿一些刚收到的支票做抵押，等于是马上把银行尚未托收到的资金花出去了，这种做*给银行的收支平衡状态带来负面影响。在这个过程中，有些公司也许会省下不少钱，但却付出了得罪银行的代价，使银行失去了原本可以得到的收入。这也成为他们终止服务的另一个原因。

第三大错误：反应不积极。银行经理经常会对你的财务报表产生疑问，而你可能不知道如何回答他。有些人在被要求解释财务状况时，往往不是让会计提供必要的信息，而是采取自我防卫的态度或者干脆大发雷霆，他们按照自己的意志行事，不给予积极反馈。当监察机构向银行经理提出同样的问题时，银行经理也无法给出满意的答案，在遭到打击后，银行经理又多了一个终止与你合作的理由。

第4章 钱从哪里来（6）

第四大错误：忽视和银行的关系。当你不再需要从银行借钱时，你很容易忽视你的银行经理。有那么多其他的烦心事要去专心应付，你可能会辩解道：“为什么要去和银行纠缠不清？我们好聚好散就得了。”但是当你真正需要银行的帮助时，再去建立关系，就太晚了。如果没有事先建立良好的关系，一般来说你可能会两手空空地离开。所以，定期约见银行经理还是很重要的。我和我的合作伙伴已经养成了每三个月和银行经理见一次面的习惯。

第五大错误：没有充分告知银行。银行经理对重大的坏消息的承受能力并不比我们强。他们也理解在业务过程中总会有一些突发情况，但大多数问题都是可以预测的，而银行经理希望尽可能多地得到事先预警。他们还需要你给他们信心，让他们相信你还能控制局面。这就是为什么他们要求你提供年度预报的原因。如果你每一年的实际情况都和你事先的规划相去甚远，他们会得出“你根本不知道业务方向”的结论，甚至更糟的是：你已经乐观过头，非常危险了。

第六大错误：无视规则。任何时候银行放款给你，一定会有一些附带条件，也就是那些包含在贷款协议里的条款。很多人不理解或忘记了这些条款，或者仅仅只是忽视了它们。我认识这样一个人——我们叫他马文吧——他和他的合伙人决定让公司直接给他们支付 50 万美元的奖金，这样他们就不用为这笔钱交两次税了。（如果他们按常规操作，公司就得首先申报 50 万美元的收入，支付营业税，然后再支付个人所得税。）

不幸的是，他们忽视了这笔支出对他们的负债平衡率的负面影响。此举降低了公司的负债平衡率，使之低于银行规定的下限，当银行经理告诉他们公司的负债平衡率已经低于下限，要他们改变现状时，他们大发雷霆。他们说，公司几十年来一直是这家银行的忠实客户，银行没有权利对他们指手画脚。

亲爱的诺姆：

我只有 22 岁，但是我筹划自己创业已经很长一段时间了。我对计算机很感兴趣，并且有一个颠覆性的新理念，只需要 10 万美元我就能启动我的计划。我岳父有办法取得这样一笔钱，现在的问题是，我不知道如何开口向他借钱。

布兰登

亲爱的布兰登：

企业家都是天性乐观的人，但是在看到自己潜能的同时还要留意可能的风险。让我们来坦然面对吧：向姻亲借债有一个潜在的风险，所以你首先要问自己，如果我把钱全赔了怎么办？如果可能产生严重的人际后果，我宁可到别处去想办法。生意上的失败本来就够受的了，更别提还要把家庭关系搅和进来。但如果这笔钱的损失对你的姻亲来说不算什么，不会造成家庭破裂，那么找岳父借钱当然更容易。只要把你的底牌都亮出来，告诉他你的计划一定会成功，但如果不成功，他就得认赔。问问他是否有兴趣，并且向他保证，即使拒绝投资也不会影响你们的感情。还有，要记住除了你的姻亲外，你周围还有很多筹资渠道。

诺姆

以上就是一个例子……

第七大错误：争辩。很多商人认为他们拿了银行的钱就有权利随意支配——特别是当他们拥有长期优质的客户时。他们把银行的钱当成了自己的钱，所以当银行要钱的时候他们往往勃然大怒。但是银行有权在借款人违反协议规定时把钱收回来，毕竟协议中的条款是合理的，而银行也有它必须遵循的规定，如果一笔贷款的发放不符合标准，就会导致很严重的违规问题。

第 4 章 钱从哪里来（7）

当银行决定改变借款政策时，抗议是没有用的，这一点在之前我的亲身经历中已经谈到了。暴跳如雷不会让银行忘记你的违约行为，争辩抗议一样也无法改变银行的既定政策。相反，这会成为一个致命伤，让银行多了一个把你扔出去的理由。这样的事情就发生在马文和他的合伙人身上。

以上的七大错误本身都算不上什么致命的问题。即使是马文也能够挽回和银行之间的关系，如果他能够保持冷静、合理地处理问题、制订一份计划让银行重

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

新调高他们的信用评级，情况也许就不一样了。建立关系需要花费时间，而破坏关系同样需要时间。一个错误会带动另一个，环环相扣，其危害不断累积，并且都是表面上看不出来的。不到最后一刻，你可能不会发现自己到底处于什么样的境地。总有一天，你可能会收到催款信，也可能会接到银行经理的电话，你可能发现自己被归为第二组或第三组客户。你有可能永远不会收到那样的信件或接到那样的电话，但是如果不幸收到了，被友善地请走肯定胜过被唐突地踢出局。

你自己的银行

肯定有那么些时候，你会遇到信用紧缩，无论如何努力也拿不到贷款。幸运的是，如果你的公司是在供货后才收回客户账款，那么无论你做的是哪种买卖，一旦发生信用紧缩的情况，你总有备选之策。只要你还没有把应收账款抵押给别人，你就拥有自己的内部银行，你要做的只是开始像银行家一样思考。

所谓应收账款，究其效果来看，是你放给客户的贷款，监控好你自己的贷款组合当然是个好主意，尤其是当其他的现金资源即将枯竭的时候。你该问问自己，你用于回收账款的时间是否太长？你的平均回款时间是否在增加？如果是，为什么？是否需要更经常地给客户打电话催款？当客户自身出现问题时，是否会和你闹别扭？在这种情况下，你也许需要和他们确定新的还款期。他们是否在利用你的软弱？这种情况下你是否打算向他们施加压力一甚或终止和这家客户的合作？

当然，如果你将应收账款抵押给一家银行或贷款公司，我想你一定对于他们的情况了然于心，借钱给你的人无疑会确保你紧盯账款，应收账款就是他们借给你这笔贷款的保证金。如果应收账款长期无法收回，你就拿不到供你生存的现金了。所以有一种强大的动力驱使你查清楚到底谁会准时付款，谁会拖欠账款，然后向后者追讨账款。但是即使没有这种动机，我们也应该积极跟踪应收账款，就好像有贷款公司在身后追讨一样。不幸的是，在公司发展的过程中，我们很容易丢弃这个原则，尤其是当你的现金流足够强大，银行存款足够多时。

我是在 2006 年准备卖掉我名下的三家公司时发现这一危机的。在查看了我们的应收账款情况后，有意向的买家希望我们把坏账储备金提高 20 万~40 万美元，这就意味着购买价格大概降低 200 万~400 万美元。“你说什么？”我问：“我们的应收账款状况一直很健康，我们手上保管着客户们的箱子，他们如果不付钱就拿不回档案。”

“是的，不过，您自己的记录上都写着有 40% 的应收账款的回款账期是 120 天，” 审计员说：“这个时间太长了，可能会出现坏账的客户比你想象的要多。”

我很震惊。虽然我们的客户中有很多是医院和政府机构——他们付款稳定但是速度较慢——但 40% 这个数字的确比我估计的要大得多。我们有一个非常好用的系统，用来跟踪应收账款回款情况，但是我并没有投入太多精力去注意这个方面。毕竟我们的现金流看起来出不了什么问题。毕竟我们每月都能按时支付账单，并

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

且留有足够的现金。我从来没有想过我们可能会在账款回收上出现问题。因此，回款监控在我的日程表上从来就没有占据过很高的优先级。

第4章 钱从哪里来（8）

但是损失 200 万~400 万美元的可能性立即引起了我的注意，我向买家保证几乎所有 120 天账期的账款都是可以收回的，我们将证明这一点。之后的 4 个月我们都在做这件事。

我们从查看过去三年的应收账款月度统计分析数据开始——也就是每个月的应收账款回收比率的整体趋势，分别对比了 30 天、60 天、90 天、120 天甚至更长时间未清账的数据。我们发现 120 天账期的数据在整个三年期间呈稳步上升趋势，平均每月增幅约在上下，按照一年周期来计算，增幅就在 6% 左右了。你可以依照这个比率来计算，也就是说，刚开始的时候你有 10% 的应收账款属于 120 天账期这一类——这个比例取决于你所从事的行业以及你的客户类型——而在第三年，120 天账期的客户比例攀升到了 28%，这或多或少就是我们现在所面临的情况。

我们意识到问题的原因有一部分出在账款回收部门，这个部门人手不够，超负荷运作。因此我们为这个部门增加了员工，目的不是为了向长期未清账的客户索债，而是要他们盯着这部分客户的数据，确保其在未来不再继续增长。这就是解决问题的第一步：确保不再继续犯同样的错误。（参阅 16 章）然后我们再回头解决历史遗留问题。接下来我们把注意力转移到了如何向超过 4 个月仍未付账的客户讨要账款上。

由于尚未落到周转不灵的地步，因此我们避免了人们在去要钱时常犯的两大错误。当你急需拿到一笔钱时，你通常会去找那些可能会痛快地给你付钱的客户——也就是你的最佳客户，那些一直按时付款的客户。你向他们施压让他们提前付款，或低声下气央求他们。对于你最重要的这部分客户，同时也是决定你公司生死存亡的这些人来说，这两种做法无疑都是不利于你们双方关系发展的。第二个错误就是让财务人员收账。他们不像其他人那么了解客户，人际关系网也不够强大，有时候可能会在无意中把盟友变成了敌人。销售人员、客服人员或者经常接触客户的运营人员能用更好的方式提出要求，也更善于利用“知恩图报”的心理。

有了这层心理准备后，我们把 120 天账期的客户分几批交给了销售人员、服务人员和运营人员，由他们去联系客户。接下来发生的事情对我们来说是一个启示，有些客户由于自身的原因而没有为我们所提供的服务付费，却把自己的错误归咎于我们。一个客户说：“我当然会付你们钱，但是你们为什么隔这么长时间才给我打电话？你们拖得太久了，怎么不早和我说？”实际上是他们的财务部门出了问题，如果我们不打电话，他们可能还发现不了，客户其实是在抱怨我们没

有更早提醒他们。可谁又知道呢？也许他们说的有道理吧。不管怎样，我们向客户道歉了，然后继续向前。

另一个客户的例子则让我们发现了我们的开票程序需要改进。这是一家医院集团，他们的采购订单系统和我们的系统不匹配。而我们却在不知情的情况下，强迫对方的财务人员按照我们的系统来执行工作，而不是让我们的计费程序去适应他们的付款程序。当我们向客户询问怎样才能更快收到他们的账款时，他们告诉我们需要提交哪些信息，以什么样的格式提交。我们立即在自己的系统中做了适当的修改。

第 4 章 钱从哪里来（9）

还有一个例子是，我们的账单没有被送达给相关的人。在解决另一个问题的同时，我们发现联系人的名址更新不够及时，在初次存留了联系人的联络信息后，就没有人再去更新信息，直到 5 年后需要续签合同时才有人去查看这些信息。而与此同时，一些联系人的个人联络方式已经改变了，也可能换了部门，付款程序可能也变了，甚至连公司的名称和地址都改变了，而我们并不清楚这些，或者可能我们的收款人员知道这些情况，而寄账单的人却不知道——出于安全考虑——处理钱款的员工没有权限修改我们系统中的信息。因此我们开发了新的程序来协调部门间信息的交换，确保账单投递不再出错。

还有一些我们不太喜欢的客户。主要是一些小客户，我们的收款人员曾多次提起他们。这些客户付款相当不自觉，我们得一直跟在他们屁股后面催账，通常得花半年到一年时间才能收回账款，他们总是在需要用到箱子的时候才给我们付钱。

这种类型的客户实际上是在从你的口袋里往出拿钱。一开始，客户承诺一签合同就给你付钱，而实际上你没有拿到这笔钱，让我们假设他的逾期账款为 1 000 美元。如果他不及时支付，你就得向银行多借 1 000 美元，银行收你 9 分利，则年息为 90 美元，因此你这 1 000 美元的账款实际上就只有 910 美元了。与此同时，你的财务人员每月花半小时给这个家伙打电话，听他编造出各种蹩脚的借口和虚假的承诺，一年下来就是 6 小时，如果你给财务人员付的薪水是 25 元每小时，等于每年又在这类客户头上浪费了 150 美元，也就是说那 1 000 美元的账款现在变成了 760 美元。

看看这些和毛利率有什么关系吧。一般来说，这么小的客户，毛利率至少应该达到 40% 以上，如果低于这个利润率，即使对方按时付款，这个业务也不值得去做了。因此，以 1 000 美元为例，你应该获利 400 美元，但是因为他拖欠账款长达一年——从而导致你浪费了 260 美元来支付银行利息以及人力成本，这些费用本来是不必产生的一你的毛利润现在为 140 美元。也就是只有 14% 的毛利率。我不好说别人的情况，但是如果我们自己的客户全都这样，那就只有关门大吉了！我不想和这样的客户打交道，所以我们只能叫他们要么付钱，要么走人。

最后，我们把 120 天以上账期的客户比例降低了 50%。那些意向买家都觉得不可置信。他们坚持要再派审计人员来查账，而这些审计人员又再次证明了我们所言非虚，我们确实做到了。我们不只解决了当下的问题，还实施了新的程序，防止今后再发生同样的问题。虽然我们最后并没有把公司卖给这些人，我还是要感谢他们指出了我们在应收账款上出现的问题，使我们变成了更合格的“银行家”。

要 点

第一点：在向人筹钱之前，要确保你知道他们的投资意向和能接受的投资额度。

第二点：尽早和商业银行经理建立良好的关系，只要能从银行借钱，就不要向贷款公司借钱。

第三点：银行家也是商人。你希望你的客户怎么对待你，你就怎么对待他们。

第四点：你的应收账款就是你放给客户的贷款，要确保你的投资组合的健康度。

第 5 章 神奇的数字（1）

对于那些刚刚开始创业的人来说，我这儿有一条最好的建议：从第一天开始，就使用手工记账。亲手跟踪记录你每月的销售额和毛利率，不要使用电脑。根据产品类别、服务类型以及客户的不同分类写下相关数据，自己把数字算出来，不要使用比计算器更复杂的工具。

这也是我对博比以及海琳·斯通反复强调的（详情请参见第 1 章），包括我自己在刚开始创业的时候也是这么做的。如果照做的话，你可以大大降低受挫的可能并且能大大提高成功的几率。说到底，不管你做何种生意，要想取得成功，就必须具备对数字敏感的特质。你得非常清楚数字之间的关系，了解它们之间的内在关联，并且能够判断哪些是重点数据，需要特别监控。我们通过数字来经营业务。它能帮助我们在最短的时间内花最少的力气来赚取更多的钱——这也应该是每一位企业家的目标。至于把赚到的钱花到哪里又是另一回事了，如果你愿意你可以把它全都送人。但是首先你必须得赚到钱，这些数字就能帮助你更有效率地赚钱，只要你能学会数字的语言。

手工记账是我所了解到的破译数字语言的最好办法，至少当你将其应用到一些特定的业务中时，你就会发现这个方法的实用性。一旦你掌握这个破译方法，就可以通过电脑来做账。但是刚开始的时候就使用电脑只会让你错过一些东西。只有通过手工记账我们才能发现数字之间的潜在关联。事实上，如果我们没有尽早启用手工记账的方法，我们的业务很可能根本无法立足。

我们参考一下艾妮莎·特尔沃的例子，她刚开始创业的时候是 1992 年，也就是现在的艾妮莎国际公司。创业 4 年以后，她的事业还是处在水深火热之中，于是她找到了我。她当时告诉我她的化妆用品业务的销售额已经从 0 开始做到了 150 万美元。“……而我并没有从这样的业务成长中获得什么利益。”她当时认为她需要一些更强大的促销工具，而我则怀疑问题出在别的什么地方，不管怎样，我答应了与她见面。

很快我就发现艾妮莎做的是亏本生意。她也意识到出了问题，因为她在每月付款的时候都感到捉襟见肘，但是却找不到问题的根源。她了解产品的成本，也明白产品的定价。可是为什么会长期出现资金短缺的问题呢？她断定是因为没有足够的销售额。而真正的问题是她没有收集到某些简单易得的信息，这些信息往往能够帮助她了解业务中发生的各种情况。

对于她的这种状况只有两种假设。一种假设是她销售的产品的毛利率不够高，没法平衡她的花销，她仍然在亏本。另一种假设就是她赚的钱并没有存入银行，而是挥霍到别处了。根据她的业务特点，第二种假设不太可能成立。她批发化妆刷、粉扑、化妆盒以及礼品系列，并把它们销往美国的大型百货商场。当艾妮莎取得订单后，就会给远东的生产厂商下单，厂商生产出来之后直接把货发到客户手里，在艾妮莎收回货款后，她再安排给厂商付款。

这下我明白了，她手头的现金压根儿就没法入账：她手头根本就没有现金。而且我怀疑她在应收账款方面有很大问题，同时在给供应商付款方面也存在很大压力。我猜测她接了一些低利润的订单。但是究竟是哪些订单呢？为什么会这样呢？是否是某些产品定价太低了呢？还是她针对某些客户的让利空间太大？由于她自己并没有跟踪销售情况，所以我无法帮她找到原因。于是我让她回去把最近三个月的销售情况写下来，上面要记录每一个客户的发票总额，以及每一批订单的货品成本。清单拿来以后，我只看一眼，就了解到她存在客户问题。在一些订单中，她实际上是在亏本经营，而另一些订单中，她所赚取的利润太低，无法维持业务的良性运转。

第 5 章 神奇的数字（2）

下一步，我给她一个表格，让她根据产品种类记录每一次的销售额以及利润额。每到月末，她都要分别写下每一类产品的当月以及当年累计得出的销售额、成本、毛利润以及毛利率（也就是毛利润占销售的百分比），然后再算出总额。她每个月只花了不到 30 分钟所做的这些工作，让她一眼就能看到赚了多少钱，是怎么赚到的。同时她还另外做了一份记录，用来跟踪每一个客户逐月的销售额以及毛利润。

这些报表无疑是很好的提示。艾妮莎后来告诉我，她感觉现实在她脸上重重地掴了一巴掌。她第一次明白应当采取什么方法来赚钱，在这之前她一直都是在有限的条件下尽量凑合，从此以后她才开始了解如何进行控制。她面临的并不完

全是低利润销售的问题，她也拥有一部分相当不错的客户和产品，却被其他客户和其他产品拖了后腿。我告诉她基本上有四种方法解决这类状况：提价；缩减生产成本；向低利润的业务说不；找到新的高利润产品。艾妮莎决定四种方法都用上。

大家要了解一点，我并不认为艾妮莎一开始的时候完全不应该销售薄利产品。就像我之前提到过，在刚开始创业的时候，我们要保持一定的灵活性。你得一点一点地发掘和整合各项业务，就好像我们玩拼图一样。刚开始的时候，通过薄利多销的方式可以帮助艾妮莎与那些生产商建立良好的关系——由于她能提供大笔订单，生产商也就愿意让她赊账，而这成为艾妮莎保持资金链完整和企业存活的关键所在。

但是一旦学会如何通过做生意来谋生之后，她就应该立即将注意力转向如何增加利润。可是她没有这样做，因为她根本不清楚当前的业务发展正处在什么阶段，她甚至没有意识到自己必须作出决定，她没有掌握任何有效的信息，只是凭着直觉和猜测做事，而事实上真正能帮助企业生存下来的恰恰是那些信息。

你在创业伊始就应该收集这些信息，特别是要密切跟踪毛利润的变化，高毛利润就意味着高额毛利率，而毛利率才是我们赖以生存和发展的主要资金来源。

千万不要将这一跟踪过程交给自动化的工具，比如电脑。你必须亲自写下这些数字并且算出百分比。如果是电脑作业，这些数字就变得抽象。它们将会混在一起，扰乱你的注意力，让你没法专心分析其中的关系。如果你真的想掌控你的业务，那你对它们的了解就应该尽可能深入。

不要误解我的意思，我不是反对电脑。相反地，我在从事投递业务时就已经开始使用电脑，在这方面可谓行业先驱。我一直使用最先进的技术来辅助业务发展，我自己拥有各种功能强大的电脑工具，更不用提会计这个档次的电脑应用了，而且我也创立了好几家公司。但是在我创办档案托管公司7年以后，我仍然更愿意坐下来亲手记录和跟踪每个月的关键数据——当时我们的销售额高达上百万美元。

这些全部都是商业教育过程中不可忽略的重要部分。即使你是哈佛的MBA，在麦肯锡工作了10年，你仍然需要手工跟踪这些数据。我保证你能从中有所收获。艾妮莎就已从中受益。在这些新知识的武装下，她掌控了自己的命运，并且把艾妮莎国际打造成了全美美容刷行业的领头羊。2006年被塔吉特百货公司①美容部提名为年度最佳供应商。该奖项主要是针对那些能为公司提供卓越的商务体验、创新的产品设计以及优质服务的供应商。我相信艾妮莎如果没有充分掌握业务数据，根本就无法取得如此出色的成绩。创业初期进行手工记账的做法帮助她成就了一个杰出的企业。

第5章 神奇的数字（3）

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

我真的不得不再次强调对数字的敏感力有多么重要，特别是在事态还不是太严重的情况下，我们是可以通过分析数字来辨别出一些潜在问题的。这样我们才能及时作出一些决定来防止问题进一步恶化。

拿我的档案托管公司的例子来说吧，那是在 2003 年的春天，我们公司的业务发生了迅猛的增长，每周一早上我都会收到一份长达两页纸的报告，这份报告涵盖了我们公司业务的方方面面，除了其他信息外，档案托管业务的报表中记录了上一周存入的新箱子的数量。几个月以来，曼哈顿地区客户托管的箱子数量呈现稳步上升趋势——这部分客户主要是律师事务所，会计师事务所以及医院——这些客户在“9·11”事件之后开始尽可能多地把他们的重要文档保存工作外包给我们。这样一年之内，我们的业务量增长了 55%。但是有一天早上看到报表的时候，我着实大吃一惊，上一周的新收箱子数竟然比上上周减少了 70%。

这简直让我惊呆了。新收箱子的数量是业务中的关键数据——是一周以来实际总销售额的可靠指标。尽管新收箱子的数量只代表了总收入的一个方面，但在那时我已经明白，我们的销售额的增长应该与任何指定时间段的新增箱子数量直接成正比。如果你在 9 月 1 日告诉我整个 8 月份增加了多少个箱子，我就能立刻告诉你 8 月份的实际销售总额，实际误差只有 1%~2%。如果新箱子的数量下跌到如报表显示的水平，那我们的总体增长率就会出现明显的下滑。

这个信息非常重要，但如果不是因为事先发现了在新箱增加数的基础上计算总销售额的公式，我们是无法这么快得出结论的。在一开始的时候，谁也没想到存在这样的公式。我们有许多创收渠道，除了一直专注的托管服务外，我们还提供一些客户自选的收费服务，此外还有移出费用、特殊项目的收费等。新箱账户只占我们销售总额的一个很小的比例。如果没有掌握关键数字，我就得把每一项收入来源中的销售额累加起来得出一个总量。而在实际操作中，我们要等到每月的账单全部都做出来以后才能知道总体销量是多少。

但是我并不想等那么长时间，如果我能找到与销售总额成一定比值的数字，就根本不需要等。经过几年的研究，我只要瞄准新箱数量就能根据公式算出销售总额，这个数据与实际销售总额总是*不离十的。为什么是通过新箱数量呢？我也不知道，有点类似于只要知道百货商店卖出鞋子的数量就能推算出这家店的销售额。当然，公式也起着重要作用。

我认为每一种生意都有类似这样的关键数字。我认识的一位饭店老板是通过在晚上 8 点半的时候顾客等位的时间来推算出晚上的收入。我的朋友杰克·斯戴克是 SRC 控股集团公司的合伙创始人以及 CEO，也是开放式管理的先行者。他告诉我有一个齿轮制造公司的老板，通过发货重量就能算出销售额。仅仅是通过重量来计算，而不是通过赚到多少美元，或者做成几笔订单，或是齿轮类型的数量。

事实上，我所认识的最棒的生意人都有他需要每日每周追踪的关键数字，它是成功经营企业的关键要素。关键数字带给你的财务信息能帮助你及时采取措施。业务的变化速度比会计做月报表、季报表、年报表的速度快多了。如果等到业务结束后的几个星期甚至几个月后再来查看报表的话，你很有可能要付出巨大的代价来处理遗留的问题。同时你也极有可能失去很多的机会。你需要实时信息，获得实时信息的唯一方法就是总结出一些简单的评测参数，利用这些参数来分析指定时段的业务变动情况，随时把握业务的脉搏。

第 5 章 神奇的数字（4）

当然，销售额也是评测参数之一，不过，它并不是唯一指标。如果你只是一味地把目光放在销售上，那么你可能会陷入严重的困境。帮一个公司走向成功的关键要素不是销售额，而是利润和现金流。很多公司陷入破产的困境，就是因为他们的老板一味地追求提高销售额，事后才追悔没有重视利润和现金流。

关键数字在销售中是非常重要的。但是每一类业务的关键数字都不尽相同，而且找到它也并不那么简单。我通常要花几年的时间来追踪各项数据，最终找出一个参数来辅助我了解销售情况。

拿我在 2000 年春天开始创业的文档销毁业务为例吧。就像我之前提到过的，我的公司是通过两种服务来赚钱的，一种是所谓的清除服务，就是把客户长期积累下来的大量的敏感文件处理掉。另一种服务就是为客户定期处理日常工作中产生出来的文字材料。在后一种情况下，我们会在客户办公室周边放置带锁的箱子。

每个月做清除服务的次数并不多，所以清除服务所得到的收入是很容易追踪的。因为箱子的种类不同，尺寸不同以及更换次数等等的不同，箱子生意要灵活多变得多。所以很多因素都会影响销售总额。我花了 3 年时间跟踪这些箱子业务，却仍然无法确定销售中的关键数字。一种可能性是新增箱子的数量，另一种就是外置箱子的总数量。或者可能是更换箱子的频率。或者也可能是其他某些因素。我追踪了所有这些数字，同时也跟踪观察了其他几项数据，最终我确定，每周扫描的箱子数量是最能和整体销售额挂钩的。而在这之前，我们是花费了大量的时间才逐渐积累了足够的经验和足够的箱子数，从而最终成功确定二者之间的正比关系的。

找到关键数字到底有多重要呢？让我们看一下在我的新箱数量急剧下降以后，我的档案托管业务面临了怎样的情况吧。在那一天之前，我们一直在不停地招人。我们需要大量人手来打理新收进来的托管箱，因为新员工当中只有大概四分之一的人会留下来长期工作，所以新招进来的员工数目是我们实际需要人数的四倍。当我看到新箱数量的下跌后，立即就联想到我们的业务增长速度降下来了，这就意味着预期的现金流量减少了。当然，这样的下跌可能只是一周的不正常表现而已，但是我不想抱有任何侥幸心理。如果我们的年增长率真的跌到了这个地

步，那么就意味着我们目前配置的人手已经超员 30 人。即使把这种下跌现象看成是自然的回落，我也不能再按照原定的计划继续招人了。如果销售额不反弹回去的话，我们可能还得裁掉一批人。

于是我根据这一周的数据，临时停止了招聘。“我想保住每个人的饭碗，”我说：“让我们静观其变吧。”我们在期待业绩复苏，但销售额仍在继续下滑。这种情况从一个星期持续到一个月，再到四个月，事实很明显，我们面临的不是什么自然的回落。市场发生了改变。客户们显然已经把所有该托管的文档都已经全部托管出去了。虽然我们的销售额仍在上涨，但是年增长速度已经从 55% 跌落到 15% 了。

为增长买单

让我们重回之前的话题，谈谈跟踪非销售数据的重要性，尤其是现金流数据的重要性。我的意思是，销量好固然不错，但利润高才是真正的优势，不过真正决定企业生死存亡的关键还是现金流。这也是大多数初次创业的企业家们跌倒的地方，他们无法理解为什么销量的增加就意味着现金流的减少——而现金流的减少就意味着危机的到来。

第 5 章 神奇的数字（5）

按照惯例，我还是从实际案例来说。当我第一次开始创办公司时，对于销售额和现金流之间的关系我完全没有概念。我以为销量就是一切。如果有人来找我，给我一笔百万美金的订单，我唯一的问题就是：“什么时候开始？”只要是能接到的业务我全做，而且是尽快去做，公司的业绩开始疯涨。在短短五年内，我们的销售额从零起步，迅速做到了 1 280 万美元——这样快的增长速度使我们轻而易举地跻身于 1984 年《企业》杂志 500 强之列。我们的现金流一直存在问题，但一直没有引起我的重视，当时我正忙于销售呢。

亲爱的诺姆：

我的业务现在已经达到了一定阶段了，过去我只需要请两个兼职会计帮我打理账务，现在我需要一个全职的管理人员了。我已经为改变做好了准备，但我不知道每天应该查看哪些数据。

加利

亲爱的加利：

每一门生意都有其自身的关键数据，我想你已经知道什么是你的关键数据了。你怎样判断某个礼拜或者某个月的业务是好还是坏？销量下跌时会出现什么征兆？多长时间能收回账款？这全都是非常简单的、常识性的东西。你的财务人员应该帮你判断出哪些数据是需要由你来监控的，并且定期按时提交给你。当你

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

招聘管理人员时，在面试中就要确认他/她是否能完成这个任务。如果你觉得自己对数字不太敏感，没关系，直接说出来。把你的问题告诉这些候选人，如果他们给不出满意的答案，就不要雇用他们。

诺姆

现实当然不会忘了给我当头一棒，这次是以现金短缺的方式来教训我，有一次我连续 4 个星期都拿不到薪水。伊莲当时非常沮丧。“你是什么意思？你没法给你自己发薪水了？”她不可置信地说：“我还以为生意好得不能再好了。我以为销售量早就突破极限了。你做得这么出色，怎么会连续 4 个星期都拿不回钱来？到底怎么回事？这太离谱了！”

事实上我没法给她解释，因为我自己都不明白是怎么回事——但是我意识到自己必须找出答案。最后，我找到了。从那以后我学会了向前看。不管你期望的销售额是多少，你都得想办法赚取足够的现金来支持业务的增长。否则，你就是自寻死路。你将处于失控状态，六神无主，为了谋生不择手段。拿不到薪水？这还算好的。有些人因此而逃避缴纳所得税，这样做不但违法，而且是愚蠢的。无论是利息还是罚金，都是世界上最不值得的花费。此外，你的债主也会找上门来，因为你接下来很可能无法再支付欠费的账单。这简直就是场噩梦！

那么，该如何为业务增长做计划呢？更准确地表达就是：你怎样确定为了使销量增加需要额外投入多少资金？要开始为新的业务做计划，你得先提出正确的问题：

1. 要多少钱，得花多长时间？
2. 毛利率是多少？
3. 要增加多少管理费用？
4. 得等多久才能有回报？

如果你能回答以上四个问题，你就可以粗略估算一下到底需要多少额外的资金了。

我们举个例子。假设你预测的下年度销售额能达到 10 万美元。毛利率为 30%，在新的业务中，你仍想维持现有的毛利率，但是你知道你得增加 1 万美元的管理费用——用于支付佣金、簿记费用等各种名目的花销。再进一步预估一下，你的平均回款周期（回款账期）大约稳定在一打比方——60 天。

第 5 章 神奇的数字（6）

以下就是你现在该做的事情：

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

在新业务开展伊始就要计算你的售货成本 (COGS) — 你必须把这笔钱先安排出来, 才能规划下一步的销售行为。鉴于你的毛利率设定为销售额的 30%, 那么你的售货成本则为销售额的 70%, 也就是 7 万美元。加上因扩张业务而新增的管理费用 — 1 万美元 — 现在我们得出结论, 你要在一年后达到 10 万美元的销售额, 就得付出 8 万美元的成本。把这部分数据拆分到每天的花销来看, 新的业务每天花费的成本为美元。如果你再把这个数字乘以回款账期, 也就是 60 天, 你就知道总共需要追加多少投资了。为了保险起见, 我习惯把回款账期的天数再多加 20%, 也就是拿每日成本乘以 72 天的账期, 而不是 60 天。结论是: 72 天 × 美元 /

天 = 15 781 美元。

要知道, 这是最直接、最简洁的公式。有些人可能认为这公式中有些假设是不成立的一例如, 你本人每次都是第一时间支付账单。但是, 从定义上来说, 所谓预测本来就不是精确的。我只是为你提供了一些简单的工具。这个公式能帮助你未来的资金需求做出合理的预估, 而且它是一个相对而言更为谨慎的公式, 谨慎一点总是没错的。

现在有了这些信息, 你会怎么做呢? 你肯定不愿意放弃增加销售额的机会, 于是你就得想办法增加额外的现金流。也许你能通过缩短当前客户的回款账期来削减成本。也许你可以将付款账期向后推一两个星期。也许你可以和新客户谈成一笔生意, 而这笔生意的付款速度比平时都要快。你也可以找到主要的厂商, 对他说: “听着, 我有个重大利好消息, 和咱俩都有关系, 我刚谈下了一家新客户, 这家客户的订单很多, 但是我以后就得 60 天才能和你结账, 而不是 40 天了, 你能接受吗?” 一般说来很少有厂商会拒绝。

最后的办法就是去借钱 — 如果你不介意增加银行债务和还贷成本的话。与其这样, 你可能宁愿选择几个星期不拿薪水。我本人在最近这些年里再也没有重演这个过程, 希望在将来永远也不会再出现这样的事情, 我相信我妻子也有同感。她比较喜欢我每个礼拜都能拿到薪水。因为这样让我们有一种控制局面的感觉。在生意上, 如果你没有健康的现金流, 就无法掌控局面。这一课, 越早学到越好。

亲爱的诺姆:

我是一个演艺人员, 同时也是一个网球专家, 我办了一家体育教育公司, 通过现场音乐网球演出来推广网球教育, 同时设立网球职训中心。我想把公司发展起来, 我有激情, 对这个行业也有长远的眼光, 但是我没有做生意的背景。我有机会成为一个商人吗? 是不是应该去找人来帮我把业务做起来?

戴维

亲爱的戴维:

世界工厂网——为企业成长提供动力!

<http://www.gongchang.com>

我想你低估你自己了，你拥有的商业技能比你想象的要多，你拥有客户，不是吗？你有销售能力，也有市场推广能力，这就是一个商人需要具备的最重要的两项技能。好吧，你也许不懂财务知识，但这并不代表你就不能学习和掌握数字，和财务技巧相比，数字才是你必须了解的。我鼓励你继续下去。想拥有商业经验，只有一个办法：走出去接受考验。不尝试就不可能成功。即使失败了，你至少也为下一次创业积累了宝贵的教训。

诺姆

最终的回报

当你坚持到最后，毋庸置疑，创立公司的辛苦终会得到回报，兑现奖金的时刻就是你卖掉公司的那一天。遗憾的是，很多企业主都错过了这个奖赏——或者错过了其中一大部分——因为他们不了解应该根据哪些要素来计算公司价值，也没有保留财务记录，无法进行全面的评估。但是这些都不妨碍企业主们高估其公司的价值。

第 5 章 神奇的数字（7）

《企业》杂志快速成长私营企业 500 强名单上的公司就是最好的例子。我看了其中一些公司的申请表，至今还记得其中有一家，去年的销售额达到了 6 000 万美元，却还在亏本，而这家公司的老板还认为他的企业价值达到 5 000 万至 1 亿美元。很显然，他们并没有听过 20 世纪 90 年代那些没有利润的网络公司所发生的故事。另一家公司拥有 650 万美元的销售额，但是却只有不到万美元的净利——这些都解释不了为什么这些企业主会认为他们的企业价值 1 亿美元到 2 亿美元。实际上，我可以断言，500 强名单上有一半的公司自我估价都高得不可想象，而剩下的也都估得不低。

我十分理解这些《企业》杂志 500 强的 CEO 们和过去的《企业》500 强 CEO 们是怎么得出这个结论的。毕竟，作为同类，我们都相当自负，自负并不完全是坏事，如果想快速把企业做强做大，做到榜上有名，你的确需要一点自负。但是在衡量企业的现金价值时，自负可不是什么好事。我们通常会在打听同类公司的价值后，给自己的公司估出最高的价格——而这个价格通常是实际价值的好几倍。

并不是只有那些快速成长的公司会给自己过高估价，我之前创立文档销毁公司时的合作伙伴鲍勃和特蕾西·费斯汀曾经听说过一家小公司正在寻找收购者。这家公司老板的要价是公司年销售额的两倍，大概 120 万美元。因为其他文档销毁公司都是以三倍于年销售额的价格出售，所以鲍勃和特蕾西都认为我们应该买下它。实际上他们犯下了书本上最常见的错误。

你不能光凭销售额去给任何公司定价。没错，每个行业都有其简单的经验判断方法可以用来估量企业价值，通常是用销售额来表达，但这仅仅是出于习惯或为了省事。而大多数买家真正感兴趣的是现金流，自由的现金流并不是从销量中得来，而是从利润中生成的。

事实证明，鲍勃和特蕾西看中的这家公司实际利润非常低。这家公司由父子二人经营，只有一辆配备了碎纸机的货车。他们关注的只是如何谋生，因此他们大量承接超低价格的业务——区区 6 美分一磅的价格。他们这样做可能很适合其自身的生存状况，但对于我们这样的公司而言，没有任何价值。

从一开始，我们光是收集纸张，并确保安全碎纸的成本就不止 6 美分/

磅了一更不用提管理费用。当然，这对父子可以不考虑管理费用：他们根本就没有这方面的花销。除了提供服务的成本外，他们没有任何其他费用。这样一来，他们没有毛利润也可以生存下去。但是没有任何一家存在管理费用的企业可以在没有毛利润的情况下存活。有了毛利润，你才能支付管理费用，才能产生净利润，有了净利润你才能构建公司并获得投资回报。我们永远不会考虑购买一家没有毛利润的公司。我们甚至不会考虑购买这对父子的客户名单，因为在现实操作中，如果我们按实际的价格去向这些客户收费，这些客户全都会跑掉。

现在你会觉得奇怪，为什么那对父子会觉得他们的公司价值 120 万美元？这也是大多数人会犯的错误。当你听说行业内有一家公司以 3 倍于其年销售额的价格被出售时，你自然而然地就会觉得你的公司也属于那个范畴，也值这个价，这和人们总觉得自己的房子和当地街区刚刚卖出的一套房子价值相等一样——即使你完全不清楚那套房子里有什么配置或者买家看中的是什么。

第 5 章 神奇的数字（8）

通过和有兴趣的买家们对话，我最终克服了这种自我膨胀的倾向，我建议其他企业主也这样做。你应该从了解潜在买主的需求开始，当然，这在很大程度上也取决于你的潜在买主是谁。有些买家是出于战略原因，有一些是想获得更多的市场份额，有一些是看到了你与他们有潜在的互补优势，而有一些则是想提高自己的身价。不管是什么原因促使他们来做这笔交易，我敢打赌他们首先关注的都是收入，而不是利息、税收、折旧、摊销或息税前利润(EBITDA)等。当你从这个数字中扣除每年的新增资本支出——也就是基本建设费用(或固定资产及资金投入 CAPEX)后，就能得出一个非常准确的指标，这个指标可用以衡量你的现金流的健康度。也就是说，你能清楚地看到公司在一年里赚取的现金在支付了所有的运营成本、扣除了各项费用并预留出最小值的基本建设费用后的情况，而得出来的这个数值还不包括税费和利息的收支（这部分费用可能是无须支付的），也没有扣减折旧费用或摊销成本（这部分费用属于财务机制，主要反映企业成本和特定资产的生命周期）。

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

假设买家能确认你公司的息税前利润，其他要素就可以逐渐纳入谈判议程。我之所以说“假设”，是因为大多数小公司根本就没有审计过财务数据，也没有保留好财务记录，以至于它们根本无法对自身的息税前利润做出合理的评估。而这些数据的缺失，可能会导致你无法将公司卖给那些精于算计的收购者，更不用提卖高价了。

让我们假设你拥有一家很不错的公司，有丰厚的息税前利润，并且你可以证明这一点。你仍然不能高枕无忧。买家们还有一大串的问题：这样的息税前利润是如何生成的？你是否拥有一个广泛的、多元化的客户群基础？客户是否和你签订了长期合同？你的价格是否符合市场定价标准？

我认识一个人，他所在的行业里有一些公司以销售额的三倍甚至四倍的价格被卖掉了。他也想卖掉自己的公司，但就是不明白为什么没有人来买。问题在于，他有几个大客户，这些客户为他贡献了大半的销售额，而且他们付的价格都高于市场价格。之所以发生这种情况，可能是由于客户随着时间推移由小到大成长起来后，却还执行小客户的价格，没有享受到大客户的折扣。也可能是因为负责该客户的跟单人员不负责任，没有好好跟进。不管出于什么原因，他在短期内也许能像海盗一样敛得一笔财富，但是从长远来看他无疑是在自掘坟墓，一旦客户醒悟过来，这桩买卖就算完了。如果这样的客户在你的销售名单中占据了很大的百分比，那么你将承受灾难性的损失。聪明的买家都会注意到这个潜在的危险，并相应地从你的企业价格中扣除这部分费用——也可能就此决定停止收购。

那么现在让我们假设你的公司运作良好，出售的价格可能是你的息税前利润的5~10倍。（我在这里要把那些基于互联网的“概念”公司排除掉，或者是那些有爆发性增长潜力的公司，这样的公司有他们自己的一套价值衡量规则）。确切的倍数由各种不同的要素决定，比如利率。当利率上涨时一钱就变得更值钱了一则倍数趋于减少。如果利率下调，则倍数通常会增加。这个倍数还和潜在买家的竞争激烈程度以及市面上待售的优秀公司的数量有关，也与你公司其他的特殊要素有关。比如，未投入使用的生产能力，也可能使价格激增。但是无论你在哪个行业，最终的成交价格往往都是在你的息税后利润的5~10倍之间。

为什么？因为买家们购买的是你公司未来的赢利能力。他们可能赚到的钱越多，他们愿意支付的购买价格就越高。相反地，现金流断裂的风险越大，他们愿意支付的价格就越低。然而，显而易见的是，在你出售公司以后，业内人士并不会谈论买家花了多少钱，实际上你自己可能也不会明说到底卖了多少钱。相反，你会把它转换成销售额的倍数或按照其他行业内众所周知的经验法则来计算。例如在档案托管行业，我们经常听说有人把公司按每个箱子多少钱的价格卖掉了。似乎那些买家只买下了他们的客户和已有的箱子业务量。但如果是整体出售，这种行业习语只能算是一种速记式的评估方式。很遗憾的是，这种方式误导了人们——比如那对父子的碎纸团队——让他们用一种错误的方式去评估自己企业的价值。

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

那么这是否意味着那对父子不可能把自己的公司卖出去呢？也不尽然，我严重怀疑有理性的人会花 120 万美金买下这家公司，当然，如果找对了买家，比如说，和这对父子十分相似的人，情况又另当别论。第一个问题就是：这家公司是否能生成足够的现金流以维持其自身的生存，同时还有多余的钱来支付这对父子的每月花销，比如说，坚持个 5~6 年？第二个问题是：对于买家来说，是买下这家公司划算还是白手起家更合适？我没法回答这些问题，但是我希望这对父子在打算卖掉公司退休之前，能先回答以上的问题。

要 点

第一点：只要一开始创业，你就应该手工跟踪每月的销售和毛利率数据，直至培养出对数据敏锐的感觉。

第二点：在拿到销售报表之前就应该找出能够反映企业实时状态的关键数据。

第三点：销售额越大意味着现金流越少。在还有时间解决问题之时，先判断好未来的现金需求。

第四点：了解息税后利润，用息税后利润的倍数——而不是销售额的倍数——来衡量你的企业价值。

第 6 章 成交的艺术（1）

在进行下一步讨论之前，我想先花些时间聊聊关于谈判的事情，我想大家都清楚，这是做生意的一项基本功。实际上，谈判在一桩业务中占据了很大的比重。从构思创业梦想那天开始一直到你套现出局为止，你将面临的是一个接一个的谈判。这些谈判可能拥有不一样的名目——比如“筹钱”、“销售”、“租赁办公场地”、“招聘员工”、“买保险”、“安装电话系统”等等——但从本质上说，在这些活动过程中的每一步都涉及谈判，如果你对这些过程不甚了解，就得付出代价。为什么呢？因为如果你不知变通，就有可能过多关注自己的需求，而听不进对方的说法。结果就可能错过一个好买卖。

我可以举一个相当典型的例子给你看，这件事情发生在我们建造仓库的时候，当时谁也没想到会发生时间上的延误，但现实的情况已经摆明我们是无法按时建成仓库了，新收的箱子都没有地方放了。我们必须马上寻找新的存放地点，并且还不是随便找个地方就可以的。我们需要一种特殊的仓库，要有非常高的层高；必须近，得在离我们只有几站地的范围之内；还得能让我们马上搬进去。

我知道光是符合前两个条件的地方就已经屈指可数了。任何人只要能达到以上三个条件，就可以任意摆布我们了。这样一来，我在谈判中可能就处于很不利的地位。如果光想着找到一个合适的地方，我可能就不得不把所有希望寄托在地

产中介身上，但是我又想做成一笔好买卖，那么这条路就行不通。如果我既想找个好地方，又想有个好价钱，就只能靠谈判来解决。

这场谈判就从我给中介打电话开始，这里就要提到谈判的一个通用原则：谈判是从和对方的第一次交流时就开始的。我把我的条件告诉了地产中介，并声称愿意按照当时的市场价格付费——大概每平方英尺 5 美元。对方告诉我，先不管价格如何，符合我要求的场地本来就很少。

我说：“没问题，我在其他地区也在寻找场地，先看看你这里有什么好房源吧。我还是倾向于在这周边租场地的，但是如果价格和租赁条款太不靠谱的话，我也会考虑其他地方。”

我的这种做法多少有点虚张声势，不到万不得已我是不会考虑去其他地方的。是的，如果价格和租赁条款太令人无法接受，我还是会考虑换地方，我也的确在留意其他地方有没有价格优惠的合适场所。但是我不能让地产中介察觉出我的真实意图，一旦让他们知道这个地点对我来说有多重要，那么我在谈判中就会处于劣势。谈判就是这样的，你得让对方一直猜不出你的真实意图和优先级，否则就得不到你想要的结果。如果你一定要得到你想要的结果，那就得接受一场不那么有吸引力的交易。

几天后，中介给我打来电话，说找到了一个合适的地方，不去看看可惜了。我去看过之后，发现这个场地相当完美。“这样的地方还凑合吧，”我对中介说：“多少钱？”

“业主开价美元每平方英尺，租期 5 年起。”

“太荒唐了，”我说：“超过美元我就不考虑了。”

当然，这一次又是虚张声势。我可能不得不按照他的价格租下这块场地，毕竟我们的现状容不得我耽误太多时间。但是我现在还要考虑另一个因素：我们的第二个仓库几个月内就能完工了，如果我签一个 5 年的租约，就可能面临容量超标的风险了。那么为什么我把谈判的重点放在价格上而不是放在租期上呢？这就是一个策略问题了。这就引出了我的另一个原则：要先就次要重点开始谈判。要知道——在谈判结束时——你可以让对方在其他方面得到他们想要的东西，在这个前提下，当你最后提出你自己最想达成的条件时，就拥有了更多讨价还价的权利。

第 6 章 成交的艺术（2）

之后的几个星期里，我们一直在价格上磨嘴皮，中介在其中来回斡旋。最后业主把价格降到了美元每平方英尺，中介告诉我他不会再降价了，因为还有另外两家有意向的客户也是这个价格。我说：“好吧，还有另一个问题，也许我们应该坐到一起商量商量。”

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

谈判过程的关键点就是双方负责人的面谈了，大部分人都因为将注意力过于集中在自己的要求上，而把谈判搞砸了。谈判其实就是取舍之道。要想得到你要的东西，就得先找出对方要什么。要做到这一点，只有一个办法——倾听。我在倾听时一定会遵循两条基本原则。第一：不要做任何假想。我的意思是，不要臆想对方的意图。不管你的猜想是对是错，这样的猜想都会蒙蔽你的大脑，让你听不进对方真实的诉求。

第二条原则是：永远不要以为自己比别人聪明。如果你觉得自己比别人聪明，就会降低对他人的关注。每次谈判时我都随身携带一个黄色的小便签本，在第4页或第5页上，我写了三遍“蠢货”二字。一旦我感觉自己很了不起时，就会拿出便签本，翻开那一页，暗中给自己泼一盆凉水，再回头倾听对方的说辞。

这位业主并没有遵循我的原则，准确地说，他不是来谈判的。他一走进来就开始说价格，他说他不会考虑低于美元的价格，这是他的最后底线，还有另外两家客户已经准备按这个价格成交了，因此他不会做丝毫改变，“就这么定了。”“没有什么可说的了。”另外，他又补充了一句，他希望租期最少是5年。

我认真地听他说着，然后发现了他的真正意思：价格是不可能再谈了，但是5年的租期可以再谈。

这就是我想要的全部空间了，我说：“这样吧，我觉得美元太贵了，但是我们可以先把这个放到一边，我们谈谈租赁条款吧，我们目前的业务前景都不太明朗，所以不可能租5年那么久。”

我向他解释了我现在的情况。他说：“没问题，但是价格得是美元。”

于是我说：“好吧，如果你一定要这样，我想我也勉强能接受，不过条件是你让我选择随时无条件中止合同就行。”最后他答应把强制租期减少到7个月，而我答应支付每平方英尺的租金。这是一桩完美的交易，我们都最大限度满足了自己的要求。

但是如果这位业主采用不同的方式来和我谈判，可能他会得到更多的好处。他应该抱着倾听的态度来进行这次谈判，应该想办法让我先说。他的开场白最好是：“布罗茨基先生，很高兴认识你，我想你已经和中介的人聊过了，他们已经把我的租赁条件说得很清楚了，现在您准备好签约了吗？”

这样一来，我就得说我觉得价格太荒唐了，然后他就可以坚持声称给我的价格不能低于给其他意向客户的价格，然后我就只能提出修改5年租期的条款。这时候，他可以打断谈话，说：“我们要把合同里的每一项都过一遍吗？首先，你要求降价，然后你要求缩短租期，接下来你就得谈暖气和空调的问题了，我们到底还要不要做成这笔交易！”

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

他本可以把我逼上梁山，让我亮出底牌。我当然还是可以要求提前退租，但是就得为此付出代价。然而，他没提任何要求就给了我提前退租的权利，结果我走出谈判室时，实际上是以5年期的长期租约的价格拿到了短期租约的合同。

第6章 成交的艺术（3）

我想对于业主来说，他也有所收获，那就是拥有了一个心满意足的顾客。此外，这次谈判以后，我的业务出现了转机，最后他的场地被我们承租了5年，不只如此，15年后，我们还在那儿，我们租赁了比开始谈判时多出两倍的地盘，这样看来，这场谈判对于我们来说就是彻底的双赢了。

亲爱的诺姆：

我听说，在谈判中经常会发生这样的情况，就是下一个该说话的人突然不见了。我现在正在争取一个非常大的客户，我非常重视这个客户，特别想和他们做成生意。我提交了一份建议书，中间联系人把我的建议书交给了他们的财务人员。按道理他们应该还盘的，我给这个联系人打了两次电话，但他也没有得到任何消息。我知道他认为我们可以为他的公司提供一笔储蓄金，他们公司就可以借花献佛去讨好客户。他准备在近期的一次会面中把储蓄金的消息告诉他们的一个客户。我应该在会议之前打电话联系他，还是等着看他下一步的动作呢？

丹尼尔

亲爱的丹尼尔：

如果我墨守成规，生搬硬套我之前提到的原则，那么我的很多谈判都会走向失败。我觉得你既不用担心谈判失败也不用担心得不到这位客户——早晚你能和他做成生意的。现在的问题是，为什么你的联系人不给你回电话？有些人的性格就是报喜不报忧。除非你能让他们消除顾虑，否则你永远不会知道发生了什么。如果我是你，我会等到最后一天过去后，给他一个电话留言，就说：“我想我们本应该在昨天有一次会面的，不过没关系，我只想让你知道，即使这一次的交易不成功，我们还是很有兴趣和你继续今后的业务，所以请你有空的时候给我回个电话。”

诺姆

侦探的习惯

成功的谈判并不全是通过策略获得的，我要建议的不是这个。怎样才能选择正确的策略呢？经验是一个很重要的因素，就像天生直觉一样重要。但我相信最重要的因素还是我在前言里提到的思维习惯——特别是那种惯于对表象提出质疑、考量其本质，从而挖掘背后真相的思维习惯。在这种思维习惯的帮助下，我完成了人生中最完美的一次收购。

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>

你可能知道，我的公司坐落在纽约东河区靠近布鲁克林的一侧，径直穿过曼哈顿中心区。我们的第一间仓库几乎占据了整整一个街区。在这间仓库旁边有大约万平方英尺的水边空地尚未开发。我多年来一直想买下旁边的街区（约有万平方英尺）用来建造一间新的仓库，但一直买不下来。之后，在 1999 年秋天，就在我和别人谈好了要买下几里以外的一处地产，差不多快要成交时，那万平方英尺的土地突然全部被投入市场交易了。我立马叫停之前的交易，开始寻找一切办法争取买下我们隔壁的这块土地。

表面上看来，我一点机会也没有。虽说按照曼哈顿区的价格标准来看，这块地出奇的便宜，但还是超过了我的承受能力。此外，这么便宜的地块一定有人竞相购买。我非常清楚这是个难得的良机，有不少人会非常有兴趣购买这块河滨空地，它位于繁华的市中心，可以用作商业开发，从这里还能看到曼哈顿漂亮繁华的全景。如果展开投标大战，我输定了。

但是这一切就像我说的那样，只是表面现象，我们真的无法避免要卷入一场投标大战吗？不全是这样。大多数人认为钱是交易的关键要素。实际上，在这场游戏中还有很多其他因素被卷进来，而其中的某些因素甚至比钱还重要。只有卖家才能确定地告诉你什么是决定性的因素。

第 6 章 成交的艺术（4）

不出我所料，卖家通常都不愿意透露这种信息——出于同样的原因，当初我也不想让仓库业主知道我的先决条件。最好是让对方一直猜不透你的想法。此外，在这桩交易中，卖家是一家荷兰银行的爱荷华州分部，由一家地产中介负责这片土地的销售工作。我非常清楚，地产中介是希望把地价抬得越高越好，但是银行是怎么想的呢？一大笔钱？这个答案看上去好像是再自然不过了，但也许最明显的答案却并不是正确的答案。

值得庆幸的是我手下有两名经验丰富的员工，本和山姆（可以参照第 15 章）。本找到负责这个案子的银行经理，向他表达了我们的诚意。“所有人都很有诚意，”银行经理回答道：“排队去吧。”

“但是我们是正式出价，”本再次争取。

“我这里有一堆比你们大的公司给我们正式出价，”银行经理优越感十足：“你们的钱在哪里？我已经受够了拖拖拉拉的作风了，最好是能尽快成交，不要再磨人了。”

原来这块土地是由别人在 80 年代后期从这家银行贷款买下的，后来买家违约了。银行打算通过律师行收回土地，但是买家钻了法律的空子，耍了很多花招，把这个案子拖了许多年。最后银行终于取得了这块土地的产权，当时银行把土地卖给了一家开发商，在合约里有一些限制条款，由于开发商未能达到条款要求，

这桩买卖又未能实现。“我可不想再做这种没有结果的交易了。”银行经理满怀忧愤。

虽然银行经理并没有谈到价格，但是很明显，价格不是他考虑的主要因素。他已经和别人做过交易，想高价出售这块土地，结果备受打击。我琢磨着银行经理字里行间的意，他到底想要什么呢？最后我想通了，他想要的是一笔把握十足的交易，并且要尽快成交，最好是在 12 月 31 号以前，这样正好能赶在他的上司汇总他全年的工作成果之前，以便在他的绩效评估成绩单上添上光鲜的一笔。我想如果我们能和他顺利沟通，解决他最关注的问题，也许能比市场上便宜 20% 的价格拿下。

我所谓的“沟通”，并不只是单纯意义上的“对话”，这位饱受打击的银行经理是不会只相信口头承诺了，我们得实实在在地拿出钱来，先交出 10% 的定金。此外，为了表达我们的诚意，定金中的很大一部分是不可返还的。

山姆和我联系了一家华盛顿的投资公司——联合资本公司。我们需要该公司出具一份保证全额支付的承诺书。我让投资方作为我的合伙人一起参与这次投标，买下这块地；我保留离我的仓库最近的那一块，用来建造新仓库；然后把剩下的万平方英尺的土地转手卖出去，出售土地的收益归投资方所有。这样一来，我就能得到我想要的地块，而他们得到转卖土地的利润。投资方同意了，前提是我做到以下两条：我必须出资支付不可返还的那部分定金；还得找出第三方来共同购买一部分土地。

寻找第三方合伙人实际上比我想的要容易，我给一个朋友打了电话，他的公司就在我们的仓库附近。他的土地最近被重新规划成住房用地后，很快就升值了。“太好了，没问题！”他在电话里一口应允：“我打算把手上这块地卖了，但我还是想留在这里，所以我要加入你们。”

现在万事俱备，我们可以即刻出价，迅速成交。由于这块土地的产权已经明晰了，我们无需附加任何其他条款。其他竞标人也许还打算做一下环境调研和资产评估，但是就我掌握的信息来说，最近已经有人为这块地做过环境调研了，我有这份调查报告的复印件，至于资产评估嘛，我自己的地就在这块地的旁边，早就评估过了，难道还需要再重复评估一次吗？

这年 10 月，我和我的合伙人们提交了我们的标书，请银行开出他们的条件。第二天，我们收到了一份买卖协议，上面注明的成交期限为 30 天。银行要求我们签署协议后，把 10% 的定金和协议一起送回银行，所有的定金均不可返还。这些要求换做是其他人，肯定不会接受，但是银行强调了会优先考虑我们，此外，我们也早有准备。我们提出在 60 天内成交，而不是 30 天，同时坚持 10% 的定金中只有四分之一的额度是不可返还的。在和银行纠缠了大约一个礼拜后，我们签署了协议，60 天后，那片土地就成了我们的了。

更多好资源尽在 世界工厂下载频道

<http://edown.ch.gongchang.com>

我确信其他竞标人会大吃一惊。至少据我所知有这么一家大公司，他们出价比我们高 20%，我怀疑还有其他人出价更高。因为就在我们成交之后不久，就有人来联系我们，准备以双倍的价钱买下剩余的地块。

就连银行的委托律师都对我们的成功感到大惑不解。“你们是怎么办到的？”他问我们。我们只是报之以微笑。

交易一结束，我的朋友就得到了 25%的土地，最后我们在各自的 25%的土地上修建了仓库。剩下 50%的土地被卖给公共土地信托基金会，成为了州立公园。

本书资源为网上搜集，精华部分已选载完毕。可能并不完整，世界工厂以后会持续更新，请继续关注世界工厂下载频道。

世界工厂网——为企业成长提供动力！

<http://www.gongchang.com>