



# 书籍 更好、更快、更强

## 如何创办、壮大、最终得以出售你的新公司：指导创业者逐步迈向成功的指南

布拉德·罗瑟  
Infinite Ideas, 2009  
其他语言版本：英语

### 导读荐语

请不要误以为大部分创业者都是鲁莽的冒险家，认为他们都不假思索地采取行动，并无所顾忌、很顺利地就能创建一家新公司。对那些长胜不败的企业人士来说，这当然并非事实。他们都是卓越的战略家，能够未雨绸缪，早早想好12步以外的计划，而这12步又具体包含哪些措施呢？有志创业的读者在这本由系列公司的创业者布拉德·罗瑟撰写的商业指南中，便能对这12步骤一目了然。曾经作为麦肯锡咨询公司的管理顾问，作者罗瑟与诸多知名企业家和管理人士合作甚密，比如维珍集团（Virgin Group）总裁理查德·布兰森爵士（Sir Richard Branson）、房地产大亨PMB控股公司（PMB Holdings）总裁彼得·贝克维斯（Peter Beckwith）等。*BooksInShort*认为，罗瑟这部彰显智慧的著作提供了企业创办与经营方面必不可少的诀窍——并且尽在他生动热情、别具澳洲特色的语言风格之中。

### 要点速记

- 只有20%新成立的公司能够通过最初的五年生存考验大限。
- 不幸的是，大多数创业者都未能慎重而周详地思考自己的创业理念。
- 所谓的“百弹不侵的成熟理念”应能够符合成功创业的一切标准。
- 要从外部投资者那里获得启动资金，你需要建立可信度。
- 现金为王，确保你握有保障运作的全部资金。
- 把你的资金用在与客户直接相关的“前端”费用的开支上，如保障产品质量与开展市场营销等方面。
- 创业之初，要把精力集中在企业的命脉所在，即销售领域，而非品牌建设上。
- 在任何谈判中，如果你无法实现目标，则做好准备随时放弃交易。
- 雇佣那些具有创业者思维并拥有所谓“街头智慧”的员工。
- 在出售公司时，为获得最好的价格，应从业内寻找收购方。

### 浓缩书

#### 案例研究：如何不为获得启动资金而求人

如同被押赴刑场受死的囚犯一般，两名男子忐忑不安、步履艰难地走进一位风险投资家的办公室，希望能获得他对二人新成立的公司慷慨投资。他们带来了两箱看起来令人作呕的褐色液体，并毫无风度地扔到投资商的桌上，投资商盯着纸箱，心里担心着这些面相恶心的液体会不会直接烧穿他的桌子。一阵紧张的沉默过后，其中一人终于介绍说明这些液体是专为宠物发明的能量饮料：“汪汪”为宠物狗专用；“喵喵”为宠物猫专用。二人看起来志得意满，仿佛成功地研制出了能够治愈癌症的灵丹妙药一样。然而，他们却无法说明其新产品的市场价值所在，潜在客户是谁，顾客购买原因又是什么，毕竟宠物的精力大都十分充沛。结果，二人分文未得便悻悻离开。

“新成立的公司必须把生存放在首要位置。”

以上案例只是个别现象吗？恰恰相反，大多数新成立的公司都无法长久地站稳脚跟，即使是少数得以生存的公司，被出售时也无多大价值。这是为什么？答案很简单：大部分创业者在创建公司时，都不能从长远的战略角度思考公司的未来成功需要什么。他们自欺欺人地认为，单凭伟大的想法

就能奇迹般地把自己变成一个比尔·盖茨(Bill Gates)或者史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)。然而, 为自己的公司奠定一个“百弹不侵的经营理念”, 从而建立一家基业长青的公司, 首先需要建立一个“结构清晰的框架”。回答下列问题, 为你新创立的公司搭好框架:

• “能有人在这个市场行业中赚到钱吗?”——有些市场与行业对新的投资利好, 其他的则相反。个人电脑最初流行之时, 电脑硬件供应商与技术支持公司赚钱相当容易。相比之下, 今天的DVD行业——一个几近饱和的成熟市场——对一家新成立公司来说却是个很难进入的地盘。

“新成立的公司中, 只有五分之一能撑到五周岁生日的那一天。”

• “我的产品能满足用户尚未得偿的需求吗?”——想成为创业家的人必须清楚:“人们为什么要购买我的产品?”尽管你和与你志同道合的人对你伟大的创意深信不疑, 可你的未来客户却未必这么认为, 这样一来, 再好的创意也无济于事。要反复询问自己:“我这个产品是否新颖独特?”“它会比同类竞争产品或同类服务更物超所值吗?”“它是否更物美价廉?”“它能赚钱吗?”“它能使人们生活更便利吗?”等等, 你必须为所有这些问题找到肯定的答案。

• “我能在今天和将来以高于成本的价格销售这一产品或服务吗?”——很多商界新手都认为这是个愚蠢的问题, 因为他们典型的答案是:“我当然可以了。我只要把产品价格标得高于成本就可以了。”然而, 消费者也许并不乐于认可你的价格, 正是由他们掌握购买的主动权——而非供应方。

“企业的成败并非偶然。”

• “我的业务能盈利吗?”——如果营业额没有增加, 就要放弃你的想法。

• “我能应对经营风险吗?”——常见的经营风险会在竞争对手、客户和供应商等环节自然产生, 也会随着经营中遇到的法律与规章制度等问题的出现而产生。只有能够提供优质产品或服务的创业者, 才能更好地控制风险。

大约80%新近成立的公司, 在成立伊始, 由于进账菲薄的原因, 大都难以迈过开业五周年的门槛。它们需要创造连续的、巨大的销售额, 并保证销售额的顺利折现。创业者最初的开销也往往缺乏理智, 各项开支费用也会令公司的经营捉襟见肘, 并榨干了利润率, 且白白蹉跎了他们希望公司能长期生存的机遇。因此, 所有新成立的公司都必须倾其全力以求生存, 其他的一切都要退居次要地位。

“创业者命中注定要被当作来自底层、无关紧要的人物, 其所作所为不过是在浪费时间而已。”

现金对任何一家企业来说都弥足珍贵, 对初出茅庐的新成立的公司来说尤为如此。要把有限的资金全部投入到“前端”的经营支出中, 包括产品、包装、定价、市场营销、广告宣传、销售合同的签订以及销售队伍的组建等方面。创业之初, 重点关注销售的情况, 这个阶段不要在品牌建设上过多投资, 不过, 仍要努力确保取得消费者对你品牌的信任。尽最大可能缩减“后端”开支, 如在生产设备、信息技术、人力资源、财务、后勤和行政等方面的投入。你的费用支出必须以目前已实现的销售额、而非预期的销量为依据, 要提高销售额, 不妨善用以下三大技巧:

1. “广告语”——以一个极具号召力的“行动呼吁”作为开端, 描绘公司未来发展的美好前景。你的店面设计、平面布置、陈列架、包装、柜台以及销售人员都应是一则漂亮广告语的全部体现。
2. “80/20规则”——如果你的产品已达到80%的完美, 那么见好就收, 不要浪费时间浪费在追求尽善尽美, 毕竟完美是不可能实现的。你也可以把这个规则定为“70/30”甚至“60/40”。如果你已为产品做好了万全的准备——虽不是毫无瑕疵, 但已准备好了——那就立即投放市场, 并积极寻求客户的反馈。
3. “跳跃式学习”——走出大门, 与你的客户群交流, 了解他们的喜恶。

“大多数投资者宁愿看到你破产, 也不愿意看到你三心二意地玩弄他们的投资。”

如需外部投资者为你新创立的公司提供现金融资, 需首先建立你的可信度。可信度意味着履行承诺, 尤其是你对公司发展前景的承诺。可信度要求对以下问题给出肯定的答案:“你的经营理念讲究实效吗?”“是否可行并奏效?”“你是否全身心地投入公司的经营?”“你能成功吗?”

利用你的办公用品、名片与网站, 以及你的幻灯片报告等一切手段建立可信度。如果你在家办公, 你的声望会受到损害——要设立办公室, 一切经营都应是正规的。经由第三方的推荐, 也能帮你建立可信度。要穿着得体, 对你新成立的公司要表现出全部的热诚和敬业精神, 不吝惜付出自己的时间和金钱。建立可靠的公共关系, 发展与记者的良好情谊, 可选择一家报纸提供独家新闻, 你会就此赢得一位终身的朋友, 不妨参考以下建议, 为记者提供好故事的素材:

“客观坦率、无私而虚心地评估创业理念是所有优秀创业家的共同特点。”

• “令对手相形见绌、对手的问题”——努力证明你是如何努力向善, 而你的竞争对手的产品和服务要价既高, 而且又比你不足, 因此相形见绌。

• “你的公司将会为这个世界带来巨大的变革”——或者说明它至少能改变你所在的行业。

• 管理团队的新成员——商业出版物正是靠这类故事而大卖特卖的。

• “统计数据”——善用你对行业的分析帮助记者理解商业前景。

• 本土视角——为你当地的媒体发掘满足需求的本土成功的故事。

“挑战自我, 打造真正别出心裁的产品。如果你做到这点, 风险就会自安其身。”

• 案例研究——选择反映当前趋势的理念。

• 出奇制胜——例如, 为了宣传“维珍婚纱婚礼”用品店, 理查德·布兰森爵士曾穿上了新娘礼服。

## 谈判

如能做到无需抵押房产，就能获得融资，这才是最成功的谈判。要了解这是一张“四足鼎立的谈判桌”：

- 1. “清晰的愿景”——用准确而有力的语言宣传你的公司发展前景。
- 2. “关系与信任”——谈判之前，力求与一桌之隔的谈判对手建立彼此信任的关系。
- 3. “收起自负之心”——谈判各方人人平等。追求最佳谈判结果应是你心目中唯一的谈判目的。
- 4. “证明自己”——新成立的公司大多无历史可查，因此你必须证明你的公司所具有的生存能力。

“你公司的重中之重永远是公司银行账户中的现金存款。”

谈判成功的三大元素包括：

- 1. “双赢”——谈判时，你并不是在与人瓜分蛋糕，而是在创造一个更大的蛋糕，供各方分享利益。要将重点放到新成立公司的第一要务上：即它的未来，力证它的发展能为各方所带来的积极成果。
- 2. “止损”——建立你必须达成的最小目标。把你的谈判目标拆分成必须实现的、最好能实现的以及虽未能达成但无关公司生存的等级，为自己界定一条明确的底线，一旦对方有所逾越，就立即放弃谈判。
- 3. “知彼”——了解你的对手必须实现的目标。

“会计是一门艺术，而非科学。”

使用久经考验的谈判技巧。建立友好关系，要让对方首先伸手示好，就需在可能的情况下消除对方的疑虑。遵循“先礼后兵”的原则。把困难问题放在一边，最后再做处理。在此宗谈判之外始终保留其他备选可能，这样当你无法得到意想中的条件时，完全可以放弃谈判。

如需通过谈判争取运营资金，需使用更为细腻的谈判技巧。如果你在谋求贷款，就需力争推迟还款日期，力争以名义利率还款，坚持你只能在企业有能力承担的条件下偿还贷款，建立与具体绩效挂钩的贷款偿还进度表。如果你的谈判对象有可能成为你的投资者，应主动提供“自由股本”，不过要将其控制在50%以下，并根据资金具体到账日期以及投资数额分批地提供股本。

## 公司的开张及运营

当一切资金都准备就绪时，你必须做出明智的决定，正确考虑所有问题。重点关注直接成本与营业收入，而非那些或有或无的营业收入。确定你用来衡量财务数据的分析方法。

“业内竞争者越多，成功就越难。”

保证你的预算简短，并控制在两页纸以内。仔细检查你的“关键绩效指数”，即那些衡量你的企业运作状况、尤其是体现资产负债的数字。经营活动往往由一系列项目和提案组成，关于具体项目是否决定实施，应基于以下“投资回报原则”：

- “一切活动都要以现金为基础”——在收到付款之前不要将此项销售入账，要知道空口无凭，看到现金进账才是最重要的。
- “只考虑新增成本与收入”——将各种花销具体到特定的项目以及活动上，避免一些还不存在的、无法说明出处的费用开支。
- “列出所有固定成本”——一项都不要遗漏，而且要把成本降到最低。

“经营一家企业并非只喜不忧。”

- “计算你的利润率”——每销售一件“单一产品”，其“增量收益”有多少？扣除当次销售中的“可变成本”，只计算你能直接衡量的收入。
- “计算需要卖出多少产品才能收回投资”——你可以通过固定成本除以每笔交易利润率的方法，计算出你的盈亏平衡点。
- “将你的盈亏平衡点与竞争对手进行比较”——你的竞争对手是如何测量其盈亏平衡点或利润率的？
- “做出判断”——你做出判断的首要考虑因素应是：“为获取这笔利润是否值得甘冒如此的风险？”

“新成立的公司，如果其中一家主要供应商出现问题，就足以导致新公司在几月之内惨遭破产。”

- “回顾无益：尽量向前看”——做好准备迎接下面的业务和生意。

你新成立的公司是否能得以生存，取决于能否找到合适的员工与供应商。聘请具备创业精神、并有所谓“街头智慧”的人与你合作，不断寻找新人，将薪酬体系建立在激励机制上。最好的供应商应是那些仰仗你的采购、但却有信誉的小规模的公司，同时还应是与你相类似的公司。要保证合作伙伴在你这里有利可图，而非无利可图，合作开始时，可先有一个半年的试用期。

## 进账的时候到了

当有了第一笔进账，你就有可能生存下来，恭喜你！如果你创立了一家盈利的公司，现在考虑出售，需要首先确保出售的时机是否成熟。聘请管理顾问，审核你公司的行政、财务、信息技术、客户服务、人力资源与法律事务等部门的状况，是否都在健康有序地运行。同时聘请一位优秀的律师，以及经验丰富的顾问，而非简单的“交易杀手”，帮助你为公司寻找买主，根据他们的谈判成果支付报酬。在出售公司的重要谈判中，不要对你公司的潜在收购方有所欺瞒。最好从业内寻找收购方（即“行业买家”），从而获得最理想的价格。如果你必须与私募公司交涉，则需做好准备，因其代表多半精明又顽固。投资者都希望短期内即获得回报，但不应因此而心生贪念。如果可以，尽量不去选择成本高昂的股市挂牌出售的形式，那将意味

着对方支付给你的是股票及有限的现金, 而你获得的股票有可能需要等待多年才能兑现出你所售商品或服务的全部价值。

## 关于作者

**布拉德·罗瑟 (Brad Rosser)** 是一位企业创始人, 其最新创立的一家企业是BSF集团 (BetterStrongerFaster Group)。他曾在麦肯锡咨询公司 (McKinsey & Co.)、维珍集团 (Virgin Group) 与邦德公司 (Bond Corporation) 任职。

---

---