

抛却朝九晚五的生活 开始你梦想中的事业

马汀·韦伯 曾指导许多新企业走过艰难的创业时期。他的建议、提示及业内人士的秘诀会帮助你梦想转化为现实。如果你自己也可能赚上100万，那么为什么还要给别人打工呢？



挣到第一个 100万

Make Your First Million

[英] 马汀·韦伯 著 刘静 译

東方出版社





挣到第一个 100万

Make Your First Million

[英] 马汀·韦伯 著 刘静 译

东方出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

挣到第一个一百万/[英] 马汀·韦伯 著. 刘静 译. —北京: 东方出版社, 2008. 6
ISBN 978 - 7 - 5060 - 3183 - 7

I. 挣… II. ①韦… ②刘… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 080798 号

Make your first million: Ditch the 9 - 5 and Start the Business of Your Dreams
by Martin Webb.

Copyright © Martin Webb 2007.

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by Oriental Press

All Rights Reserved.

This translation published under license.

中文简体字版由约翰威利父子出版公司授权出版

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01 - 2008 - 1000 号

挣到第一个一百万

作 者: [英] 马汀·韦伯

译 者: 刘 静

责任编辑: 黄 娟

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2008 年 6 月第 1 版

印 次: 2008 年 6 月第 1 次

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 10.25

书 号: ISBN 978 - 7 - 5060 - 3183 - 7

定 价: 25.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

错误的开始

1993~2001年期间，西蒙·科比与我合伙开办了一家企业，主营酒吧和俱乐部，在此基础上，我们扩展了30家的一系列酒吧，其中一些还注册了品牌。2001年，我们把这些酒吧出售，获得了一大笔资金，而这个数目在1992年对我们来说还只是个梦想。本书记录了我们的上述经历——既包括了我们的成功，也反映了我们的失败。通过阅读我们的故事，你能从我们当年的稚嫩经历中学到一些经验和教训，避免我们所经历过的痛苦和伤心，从而实现创业的成功。我们经历了许多的起起落落，它一方面见证了我们的成功，另一方面也给你一个机会，你可以从我们的成绩与挫折中总结出一些经验。

起初，我们经历了巨大的失败，自信心一落千丈，经济损失也很惨重。但是，我们坐下来仔细研究我们为什么会表现那么糟糕，本序言里就包含着我们总结的一些经验。同时也谈到了失败给我们带来的态度上的变化——那段经历是我们一生的伤痕，我们痛下决心，绝不再犯同样的错误，这样说一点也没有夸张。

1990年，我26岁。我喜欢泡吧，酷爱音乐，觉得拥有一家自己的酒吧一定很好。我的梦想很清晰，那就是创办一家自己喜欢的酒吧。

我开办企业的时候几乎没有一点经验。我曾在晚间俱乐部当DJ，挣过一些零花钱，除此之外，我还有一些理论知识，就是在商学院

里学到的那种，另外我还在跨国电脑公司 IBM 做过一年的实习生。

我虽然没有办企业的经验，但是在喝酒与参加派对方面，我的经验却相当丰富。这意味着我拥有一笔巨大的财富——我知道酒吧吸引什么类型的人，了解这类人的喜好。西蒙和我同样具有激情、能量和年轻人的自信——如果你想让大家追随你，选择进你经营的酒吧，那么这些东西都是至关重要的。当时，我们具备企业家的才能吗？老实说，不一定。这个问题很有趣，我在本书的正文部分会有所提及。

我们通过多种渠道——积蓄、银行贷款、信用卡，筹到了启动资金。最初，我们筹到了六万英镑，租下了一家营业中的酒吧——赫尔辛基酒吧，并按照我们自己的想法重新装修了一遍，然后开始购买存货，开张营业。

我们两个谁都没有装修店铺的经验，所以我们采取了大多数人都会采取的方法——雇用一家专业的建筑公司，拆除旧装修，再装饰一新。他们负责所有细节：我们以为，同样的事情他们做过很多次了，应该很有经验。这种想法说得客气一点就是天真，其实我们不仅天真，而且违背常识，有违商业规范。

这样想一想，如果你开始着手一个建筑项目，那么你需要有专业的技能、熟练的工人和上等的材料。第一次，你也许真的需要把上述准备工作都做好。但是像把旧墙纸剥掉这样的事情需要雇人吗？还有材料——在这一部分，你能不能想个聪明的办法来节省资金？因为，如果你把整个工程交给第三方，他们就会以折扣的价钱买到材料，然后至少按全价卖给你，也很有可能加价卖给你。最后，他们还要一笔突发事件应急费——即使没有额外费用，他们也唯利是图地收那么多钱。实际上，建筑商很少使用应急费，因为如有意外事件发生，他们就会把额外的支出推给你承担！我们的合同甚至包

括所有的摆设——细致到桌子和椅子。我们的建筑工程是完成了，但却损失惨重，多花了很多冤枉钱。



顺便提一句，你自己买材料也能得到折扣价。试一试——打电话给当地的建筑商，告诉他们你要装修房子，大概需要三万英镑的材料。他们肯定会给你折扣。他们也许不会让你赊账，因为他们只有在相信你会按时还款的情况下才会这样做；但是也不排除他们愿意给你提供赊欠的可能。无论如何，这都是一次练习，它可以锻炼你的勇气，不管谁能够帮助你开始发展企业，你都要有勇气和这个人交谈。

后来，我们的装修完成了，花销却相当大。我们开始营业的时候，特别成功，布莱顿区域的所有热衷于参加派对的社交动物都涌将过来。短短几个星期内，我们就财源广进。那个时候，说我们花钱如流水真是毫不过分——贝克汉姆跟我们比起来也不过是小巫见大巫。我们的所有东西都是高质量的，毫不马虎。由于顾客很多，所以我们需要很多素质较高的门童。人们希望进来就能喝到酒——至少我是这样认为的——所以我们雇了大量的员工。我们有最棒的DJ，也经常举办派对，不仅仅只为顾客办派对，还为下班的员工举办。有意思的是，我们虽然知道做这些事情的成本，却从来没有计算自己有没有盈利。我们从来都没想到过盈利和亏损的问题，同时，我们对利润率也一无所知，我们的初衷是不管酒水的成本有多少，只要顾客高兴，我们就降价卖给他。我们的顾客家境都很优渥，他们是富有的“雅皮群体”，我们也想要和他们一样。于是，我们买了

豪华跑车、超出我们购买能力的房子，并沉迷于当时流行的小玩意儿——手机等等。我们购买昂贵的衣服，穿着极为考究。

我们善于使用自己的信用付账。在贷款没到期时，我们不还贷，我们尽量推迟付账单的日子，把赊账期延长到高达 60 天。六个月的阔绰之后，不可避免的事情发生了，人们喜欢尝试新酒吧，尤其是时髦的酒吧。酒吧流行一段时间就过时了，顾客随之流失，这是个令人不安的事实。竞争很激烈，当对手经过你的酒吧时，看见里面人山人海，而这些人本来是在他们那儿花钱的，所以他们又把自己的酒吧改头换面，重新把顾客吸引走。这虽然不会让你的生意马上断绝，但从长远来看，你的营业额减少了，没有刚开业时的那几个月风光。我们的营业额下降了 15%，我们之前挣到的钱很快就花光了，因此立即陷入了窘境。

我们所犯的最大错误就是混淆了营业额——钱箱里收到的钱和利润——营业额里真正属于我们的那一部分的关系。我们没有采取任何措施防止营业额下降，我们大手大脚花钱，不知道营业额竟然会下降。为企业准备缓冲资金非常重要，否则，你在支付账单的时候肯定会遇到麻烦。同时，你还需要掌握足够的财务知识，了解一定的财务系统，并紧密关注盈利率和现金流动，接下来我会深入谈论这一点。企业里发生的一切事情都可以用一个词语概括“营运资金”，其实，我们在日常生活中并不会用到，但是在银行和会计领域使用它的概率很高，所以我们应该对它有大概的了解，这样在实际应用中，才能保证企业的正常运作。

如果你不知道营运资金是什么，那么请看企业家工具箱的第一件物品——普遍商业模式和营运资金。你可以现在去看（然后再回来看看赫尔辛基酒吧的悲惨结局），或者等到你计划开办自己梦想企业的时候再去看。

我们回到赫尔辛基酒吧的故事，当时我们尚未支付国家保险，也没有钱交增值税，我们还搪塞酿酒厂，他们对我们很温和，因为他们相信我们有能力，也因为我们没有钱。我们第一年生意很好，但却没为随之而来的税单做好准备。我们没有征求过别人的意见，也不知道除了从钱箱拿钱出来消费之外，经营企业还有什么别的事可以做。

人播下什么种子，就会收获什么果实。一天夜里，有个人点燃了酒吧门口的垃圾堆。消防队员把火扑灭了，但是不可避免地，水通过大门，流进了酒吧，我们没有钱修理（自主作业的木匠师傅了解行情，所以他们从来不给二十几岁的酒吧主赊账）。这样酒吧看上去有些破烂，所以我们的生意又下了一个台阶，这次是一落千丈。

我们遇到的另一件事就是，有一个法警来代收烈酒供应商的账单，此后，电话铃就开始整天不停地响。每次来电，都是因为同样的事情——他们是催我们还账的。有时打电话的人比较客气，说：“您可能是忘记了。”但大多都是冷漠的。你知道吗，当我现在再回想起那一段动辄就铃声大作的日子，有时还会不由自主地打战。这次经历是我一辈子的伤痕，我害怕工作，羞愧、恐惧、压力等种种复杂情绪都交织在我的心里。

因此，在1992年，我们把公司钥匙交给了破产承办公司，然后灰溜溜地离开。我们负债额高达九万英镑，但自己却没有破产，真是非常幸运。我们没有提供个人担保说自己还债，而且因为企业是责任有限公司，所以企业的债务也不用我们偿还。但是，它对我们依然是个巨大的打击，是一场令人震惊的灾难——我们原来是该区富有的年轻人，现在却一文不名。前几个月我们还和许多人一起喝酒，现在却要努力地躲避他们。

我之所以把这段时间描绘得这么生动细致，是因为我真的想让

你们知道，当企业破产的时候，那种感觉是多么令人难受。还好当时我没有老婆孩子，想一想，如果是家人和自己都陷入了经济困难，那情况肯定要糟糕透了。自己办企业既是一种生活方式上的选择，也是职业生涯的突变。你在上述两个方面都承担着风险，所以一定要想清楚。既然有风险，那就要尽量把风险明确化。我不是打击你，请相信我，在自己创业时需要做的第一件事就是拿掉玫瑰色的望远镜，尽量理智清醒地对自己的处境做充分认识。

我回到了做 DJ 的生活，并在一家促销公司找到了白天上班的工作。我与西蒙坐在一起，讨论我们哪儿做错了，吸取到了什么教训。现在回头看当时，我们犯的错误非常明显。

在我们讨论哪儿做错了的时候，就已经开始计划如何东山再起了。有时候，人们问我到底为什么在经历一连串的打击之后，还要决定重新开始。我认为有两个原因，坦诚地说，我们从来没有想过要放弃。第一，我们知道怎样才能使酒吧成功，我们想拥有自己的企业并且还想赚钱，真的没有其他选择；第二，我们下定决心要证明自己的能力，修复被损坏的自信，我们坚信下一次一定会成功。

如果让我总结在赫尔辛基酒吧失败之后我对经营企业观点的变化，我认为那次失败让我收紧了钱袋。不要误会——我依然喜欢花钱，但只有在挣到钱、税已交、有剩余现金的时候才花。我的意思是，我在管理企业进展方面变得很严谨。除非真有必要，我极讨厌花钱。如果企业效益不好，我会立即想到减少开支。营业额下降的时候，我不会一相情愿地期待着营业额上升，我会采取一定的措施来减少开支，提高收入。我天生是乐观主义者，但是，就像所有的企业家和推销员一样，我倾向于对企业采取悲观思维，直到事实证明我错了。也许我有一点偏执，也许我看问题太深入，但是我宁愿多做一些，也不愿忽视警告信号、异想天开地相信一切都好。

目 录

C O N T E N T S

序言：错误的开始	/001
----------	------

第一部分：C 度空间的故事

第一章：概要	/003
企业家的含义	/003
成为企业家的真正好处	/009
企业家的主要特征	/012
你具有必备条件吗？	/016
我的主意能挣到一百万吗？	/019
迈出第一步	/019
第二章：重新开始	/023
决定自己要做什么事，并衡量风险	/023
什么样的构想才是好构想？	/027
确定你要提供什么产品，找到市场，筹集启动资金， 攻占市场	/032
第三章：把想法付诸实践	/035
你真的需要企业地产吗？	/035
寻找最佳地址	/037

计算成本和盈亏平衡点	/042
你都需要知道些什么？	/043
你的构想发展是否迅速	/044
第四章：开业之初	/049
计划营销过程	/049
只有一次机会的——第一印象	/052
关于店员	/056
下一家分店	/058
讨厌的业务计划	/059
第五章：乘胜追击	/064
快速发展	/064
搜集合适的人，做成伟大的事	/067
提升员工的技能	/074
委任员工，但不要放手不管	/076
改变方式	/076
第六章：广开分店，准备退出	/081
扩大产品范围	/081
制定长期策略——我们的四方位战略	/086
继续做“极地酒吧”的品牌	/087
C 度空间公司的宣传	/094
管理人员团队和员工的持续发展	/094
提升企业的可销售性	/095
第七章：总结	/099

第二部分：企业家的工具箱

第八章：简介	/105
第九章：普遍商业模式和营运资金	/106
第十章：风险评估	/108
第十一章：筹集启动资金	/113
第十二章：制定第一个财务计划草案	/120
分析盈亏平衡点的重要性以及它的好处	/120
我学到的教训	/125
根据盈亏平衡点预算	/125
第十三章：决定是租赁还是购买企业地产	/128
拥有企业地产的含义	/128
第十四章：制定详细的业务计划	/133
银行的表格很恐怖，但也有好处	/133
表格本身	/135
第十五章：正式的员工评估	/149



第一部分

C度空间的故事

第一章：概要

说老实话，如果你对企业家这个话题很感兴趣，我猜想你一定还在想着自己做个企业家，并开始自己的事业，那么在这一章里，你会看到我对下列事项给出的观点：

- ◎什么是企业家？
- ◎成为企业家的真正好处是什么？
- ◎企业家的主要特征是什么？怎样测试自己是否具有这些特征？
- ◎自主创业的坏处是什么？

真理：如果你真的想要成为企业家，那么你现在就得为之付出。

企业家的含义

企业家是不是天生的，是不是后天怎么努力也不能成功呢？诚实地说，关于这一点，我已经更正了自己的看法。过去，我以为它是天生的禀赋，认为如果你在离开学校的时候，还没有发现自己有这种禀赋、没有为之采取什么行动的话，那么你可能就不具备这项才能。现在，我认为这个观点是错的。为什么呢？这在很大程度上是由于我在《甘心冒险》里遇到的人们给我留下的印象造成的。他们中的大多数人都拥有做良好的企业家的能力，有的人所具有的企业家能力远远超过他所掌握的基本业务能力（这也令人担忧），这些人甚至一直到35岁或是更老的时候，才决定发掘这些潜力。不知何



故我们埋没了许多企业家的才能，结果是我们这些消费者——本来能够得到更优质的服务——却没有得到最好的服务，我们的国家也变得穷了。但是，每星期都有超过两百万的观众在收看《甘心冒险》，这表明人们对自主创业的兴趣越来越浓了。

这就是我的新观点——企业家被看成卑鄙分子（至少在英国是这样），这真是个最不幸的现实。想一想你在许多电视剧里看到的企业家的人物形象吧：比如《傻瓜与马儿》中的戴勒仔，《加冕大道》中的麦克·鲍尔德温，《守护者》里的亚瑟等等，你就会理解我为什么会这样说。他们的共同之处在于：他们都在寻找发横财的捷径，而从不理会自己在多大程度上歪曲了真理，或逼近了法律的底线。

看看真实生活中的企业家的形象吧。有些是理查德·布朗森类型：没受过多少正式教育，却是一个人生经历丰富多彩的人，他精力充沛，自信满满，其事业极为成功，具备吸引群众眼球的能力，企业形象良好，广受媒体关注。好吧，如果这些是成为企业家的必要条件，那么大多人都做不到，并且会放弃尝试的念头。当然，许多做客《甘心冒险》的人的受教育程度都不是很高——他们在受到关注时，也不会害羞，这点毋庸置疑，但是他们不像布朗森那样。而且，只是在生命的较晚时段，他们才会发现和发展自己的企业家技能。请再看另外一种被人们概念化的类型——他们阴沉而又严厉，总是让自己的下属感到害怕，喜欢做粗暴的决定，只要自己的企业成功，就算整个世界都恨他，他也不在乎。当人们在停车场看到这个人的车，知道他在办公室的时候，就会害怕得发抖。你从他们的说话方式就能感受到他们的粗暴。他们使用这种口气：“如果你不能解决问题，不用废话，这就是你有问题，再办事不利的话，我绝不轻饶你。”有些人能够独立思考，不看“亲爱的上司”命令自己做什么，他们并不希望自己身边有这种人才。事实上，不论谁，只要

他有进取心或者有野心，他的倾向都是炒这个人的鱿鱼（我可以举出一些例子，但是律师希望我假设你已经知道我的意思）。我办不到这一点，许多成功的企业家也办不到这一点。但是，这类硬如铁钉、充满仇恨的独裁者却是另一类广为流传的企业家形象，它让我们远离企业家种族，也让我们感觉自己做不了企业家。但是，事实情况是企业家没有模子：我们形状不同，大小不一，虽然有些共同之处，但是我们的性格不同、接受的教育不同、待人接物的方式不同，从而经营企业的方式也不同。

布朗森缺乏正式教育（不管这一点是真是假），却因此受到了世人的广泛吹捧，从某些方面来讲这真令人叹惜。以我的经验来看，教育对企业家来说是重要的，对所有人来讲都是必要的。我坚信，在你决心冒险投身自己的第一家企业之前，获得的商业知识和经验是越多越好，慢慢地你就会明白这是为什么。

我又想起来，许多人到很晚才做决定还有另一个原因。在一定程度上，这要怪教育制度。学校的课程几乎没有关于企业家培训的，没有这方面的考试，原因是没有这个课程。不像律师或会计，企业家是没有职业发展道路的，所以职业课的老师的表格上也没有这项。在学校是没有关于自己开公司当老板的参考资料的。所以，在学校里，基本没有人鼓励我们当企业家。许多时候，我们还被老师打击——“噢，那太糟糕了，是个风险，你可能会失败，永远不会有养老金，并且你会变成一个狠心的坏蛋。”因为这类态度，你的精力和自信都消失殆尽，但是我们总会发现，你需要相反的心态：你必须有很强的自信，才能使新企业运作起来。总而言之，我认为咱们大多数人，在离开学校的时候，就已经习惯相信咱们真的不能做到、不能自己开办企业、不能成为成功的企业家。

提醒你一句，除了负面的打击，你也能获得有用的建议。如果