

继《局——CEO面临的69个关键问题》之后又一力作！
公司成长的战略 / 方法 / 技术 / 全程案例 / 操作实务

局 II

——做家公司给你赚

公司成功的金玉良言！

——《泰晤士报》

The Growing Business Handbook

亚当·乔利 等著 高 核 等译

 中国市场出版社 
China Market Press



The Growing Business Handbook

亚当·乔利 等著 高 核 等译

 中国市场出版社
China Market Press 

图书在版编目 (CIP) 数据

局Ⅱ：做家公司给你赚/(英) 乔利等著；高核等译. —北京：中国市场出版社，2008.3
ISBN 978-7-5092-0304-0

I.局... II.①乔...②高... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 009946 号

Copyright © Kogan Page and Contributors, 2004

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *THE GROWING BUSINESS HANDBOOK*, Seventh Edition is published by arrangement with Kogan Page Ltd.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字 01-2008-0680

书 名：局Ⅱ：做家公司给你赚

著 者：[英] 亚当·乔利 等

译 者：高 核 等

责任编辑：郭 佳

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：三河市华晨印务有限公司

开 本：787×1092 毫米 1/16 22 印张 300 千字

版 次：2008 年 3 月第 1 版

印 次：2008 年 3 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0304-0

定 价：68.00 元



做家公司给你赚

做公司能赚钱吗？

全面经历一次企业成长的完整周期是一件令人激动的事情。它不但需要勇气和谋略，还需要坚韧和智慧。这本书是为那些中小企业的高级管理人员编写的，目的是为他们在公司建立和发展时期所面临的决策问题提供实战指导和支持。书中的主要观点是，如果你能够把自己的创新思想与坚韧不拔的意志及团队合作的精神结合起来，那么即使是在如今这样变化莫测且竞争日益激烈的市场上，仍然拥有开拓新的市场和开发优势产品的潜力和机会。

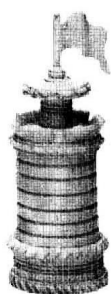
然而赢得良好的经营业绩却是一件复杂、变幻莫测且令人难以琢磨的事情。企业的成长会带来矛盾冲突和其他问题，并最终导致对公司的损害；经营成本可能会持续上升而失去控制，造成流动资金的短缺；而且面临的问题也许远远超出财务方面，企业成长问题会给几乎所有中小企业组织及其管理层带来巨大的压力和挑战。

企业成长的管理并非所谓的科学或艺术，依靠的是人们日益不断的勤奋努力，并没有什么防护网或安全带可以依赖。企业家们实际上是在抚育企业的成长，所采用的这种非常简单的方法也许就是你在今天获得商业成功的秘诀。

紧紧围绕增加市场份额这个中心问题，搞清楚你现在、过去和未来顾客的真正需求，缩短产品走向市场的时间周期并抓好管理和激励员工的工作，这就是你首先要做好的几件事。

毕马威（英国）公司合伙人

保尔·约翰逊 (Paul Johnson)



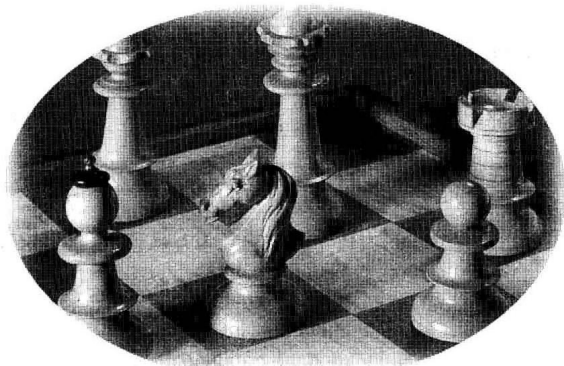
局 II

做家公司给你赚



- 1** 做公司要懂得把握时机 1
- 2** 做公司要理解市场份额 29
- 3** 做公司要懂得管理人 77
- 4** 做公司没钱是万万不行的 115
- 5** 做一家什么样的公司很重要 143
- 6** 做公司会有内部冲突 167
- 7** 公司也能买和卖：并购和重组 207
- 8** 钱！钱！！钱!!! 229
- 9** 选做公司的两个大开销：选址与避税 261
- 10** 做公司一定有风险 275
- 11** 做家公司赚大钱！ 311



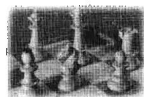


1

做公司要懂得把握时机

经济态势

经济学教科书明确无误地告诉我们，从经济泡沫中走出来而实现经济复苏的唯一途径是，债务被逐步消除，错误的机制被纠正，人们吸取了经验教训并且经济运行机制重新归于平衡的轨道。通过维持低利率的政策把贷款发放到那些确实需要的地方，布朗先生使英国避免了泡沫破灭所带来的痛苦。在美国经济步履维艰、欧洲大陆的经济也停滞不前的情况下，英国由于维持高额政府支出，以及民间对住房价格上升的良好预期，消费者信心高涨，零售消费品销售旺盛，经济维持稳步运行。尽管经济增长有所回落，但是泡沫之后并没有出现严重后果。



局 II ——做家公司给你赚

The Growing Business Handbook

之所以如此，有两个原因：第一，英国民众对房屋总是情有独钟。在证券市场上的投资损失使在房产上的投资更有吸引力；充分就业所带来的家庭财政安全感和低廉的利率使人们没有理由存钱，因此他们大幅度地借钱买房子，买过以后还要装修布置，让房子变得舒适，适宜居住。正是这种自己动手的潮流折射出英国人强大的商品购买力。第二，尽管布朗制订的消费计划既偶然又单调，但它来的正是时候，恰恰在需要大规模经济刺激来弥补制造业的裁员和金融领域的收缩时，结果是资金流入英国国民健康保险金和其他的用来提供就业和持续保障的公共事业部门，以此来确保公众信心。这些因素反过来又推动了房地产的继续繁荣，而房地产的增值又使得个人消费者敢在住房抵押贷款之外借贷消费贷款，这就确保了商品零售的大规模循环。

这就是英国面对给大多数欧洲国家带来灾难的经济不景气时所采用的方法。但是我们没有理由感到沾沾自喜，现实情况是，英国以外的其他地方在 2004 年的经济状况也有了明显改善。经济态势转变了，成长的预期被提高了。制造业的调查报告表明，接到的订单是十年来最多的，即使是最严谨的机构——国际货币基金组织也预测未来几年的经济增长率将高达 3.5%，这个速度对一个步入中年而负担稍重的经济而言，仍然属于明智可取的速度。

事实上，即使你不是一个专业人员或悲观主义者，你也能够意识到，目前的情况对经济复苏来讲不是一种正常的基础，因为这是建立在理论上无法持续下去的两个因素之上的：第一，消费市场的持续繁荣需要人们每年都不断增加借贷，但是，很显然这种情况不能永远持续下去；同样，维持公共产品的消费扩张也需要政府每年都增加征税和政府支出，这种情况也不能永远持续下去。因此，目前的经济已经到了需要转型进入持续性行为模式的发展时期。这也许很艰难，某种程度上就如同让一个吸毒的瘾君子在其日常生活中戒除毒瘾一样。

也许你可以通过转向某些危害性较小的替代性药品来治疗自己对毒品的依赖，对解决目前的经济问题来说也是同样的道理，也就是说要想办法吸引其他国家的消费者。



因此，解决问题的关键因素是要获得外部需求的推动力量，也就是说，整个世界经济形势能够提供恰当的机会让国内经济有充分时间来降低对贷款的依赖。令人感到欣慰的是，相关统计数据表明，在过去几年中，伴随着出口的增长，这种来自外部需求的推动力量已经显现出来。然而不幸的是，要实现这种转型并不是一件容易的事情，因为英国经济的预期增长速度需要远远大于曾经创造过的纪录，而且也没有考虑到英镑升值所带来的英国产品竞争力下降和利润减少的因素；另外，也没有任何迹象表明，英国的产品和服务突然就变得更具有吸引力。而且我们还应当注意到这个世界上正在崛起的另外一股外部力量——中国，它确实是当前世界经济竞争中的一个主要力量，它对原材料的巨大需求为澳大利亚这样的原料生产国带来了繁荣；对资本产品的需求则带动了日本的经济，而在欧洲，它的极其便宜的制造产品为欧洲创造生机。它已经占有世界经济增长的三分之一份额，消费了世界 36% 的钢材和 55% 的水泥。中国政府声称其经济增长速度已经超过 8%，这意味着中国将取代英国成为世界上第四大经济体。

但话又说回来，这里面也存在不确定性。中国作为世界上蒸汽机车的最后使用者，实际上也扮演了带动世界经济走出不景气的火车头角色，这真是一个绝妙的巧合。但实际上没有一个国家的经济能够以如此之高速增长年复一年地增长，几乎可以肯定在某种情况下它会不可避免地遇到问题。近代的历史经验告诉我们，亚洲国家的经济总是能从衰退中更快复苏，但我们也不应该忘记，当它们遇到麻烦时，受到的打击和痛苦也要大得多。目前似乎没有一个人知道，如果世界经济的火车头出问题的话，会给英国经济带来什么样的影响。

乐观主义者提出的对策是改变贸易结构。按照他们的观点，英国在贸易中处于有利地位，是因为它在撒切尔夫人时代就已经摆脱了制造廉价产品的负担，因此中国在这个方面对英国没有什么威胁。实际上英国已经发展成为高附加值的法律、会计和金融服务的提供者，而这些服务都是目前世界上需求愿意支付高价来购买的东西。用行话来说，英国可以通过改变自己的贸易结构而受益，它所需要购买的东西的价格都在



局 II ——做家公司给你赚

The Growing Business Handbook

下跌，而它所出售的东西则变得越来越值钱。真正的好消息是，正是由于改进贸易结构的努力，而不是依靠大量的商品交易，英国的对外贸易正在繁荣起来。因此，困扰我们的那些不确定性问题最终得到解决是完全可能的。

快速成长

当爱德默里尔保险公司于 1993 年 1 月 2 日上午 9 点开始经营汽车保险直销业务的时候，它仅有 57 名员工，没有任何客户和品牌，今天，它已经有了 42500 万英镑的销售收入和 80 万客户。公司首席执行官亨利·英格尔哈特曾说：“成长真是棒极了，它给人以无穷的力量。”“每个人都渴望工作，你只有不断地跑才能跟得上。”这个如今 46 岁并已经在南威尔士永久居住下来的芝加哥人，一心期望把明年的销售收入提高到 52500 万英镑，客户突破 100 万人。

绝妙的策划

设立爱德默里尔保险公司的主意最初是由劳埃德财团下属的布莱克本银行 (Brockbank) 提出来的。它的意图是通过保险公司获得现金流以弥补在其他方面的支出。英格尔哈特被招聘进来负责筹备。英格尔哈特以前是一个管理咨询顾问，后来加入丘吉尔公司，进入了汽车保险行当，并成为该公司的一名营销主管。出乎他意料的是，他发现这个行当是“英国的一个正在处于变革潮流中的奇妙市场”。

当他开始在爱德默里尔保险公司工作的时候，他发现所有保险公司都在争夺“好司机”市场，他意识到想和它们正面竞争是很困难的，而集中于高价格市场以获得高回报的做法似乎更有吸引力。当时，除了爱德默里尔保险公司之外，没有一家保险公司愿意给 35 岁以下、住在城区、开车速度很快或车型很大的司机提供直接保险。当然，在实际操作中爱德默里尔保险公司也不太愿意给那些居住在伦敦中心、喜欢飙车的 20 岁左右的年轻人投保，公司有自己明确的市场定位和清晰的商业策略。



公司通过做广告而不是依靠代理人的方式来吸引目标顾客，实际上降低了销售成本。这就使得英格尔哈特面对风险更要注意选择。“因为我们获得客户的成本很低，我们能够支付得起。当你的经营成本的大部分都用于理赔时，你就要更加小心地选择客户，你也就能得到更好的结果。”

自己做品牌

为了面向不同的目标市场，英格尔哈特采取的是一种多品牌战略。“爱德默里尔”保留作为面向年轻司机的标志品牌。1997年，公司又推出了面向女性客户的“钻石”品牌和面向信用卡用户的“贝尔”品牌。2000年推出的面向互联网用户的“大象”品牌更为成功，它现在每年带来将近300万次询价，销售额比“爱德默里尔”品牌少不了多少。此外，公司还推出了面向小型商务车的“角斗士”品牌，而且推出了名为confused.com的电子商务网站，只要你在上面留下详细联系方式，就会收到20种报价。

尽管上述这些市场划分并不算很细，仅覆盖了一半市场和1000万~1200万名司机，但英格尔哈特认为，人们会对强有力的品牌推广有所反应，因为他们感觉到，购买品牌产品会更好照顾到自己的利益。

所有的这些市场营销活动都是在内部完成的。英格尔哈特认为“还有谁能比我们自己更了解我们的业务”？他强调“我们自己做电视广告，我们自己编写台词，自己挑选演员。这确实是个枯燥烦人的工作，但它却是有效的。我们所需要的就是大量这样低成本的东西”。

开心的工作环境

从企业文化方面讲，爱德默里尔也是一个与众不同的公司，英格尔哈特介绍道：“我们对屋子做了装饰，但是我们没有挂任何标语。我们有一个开心的工作环境，如果员工喜欢自己所做的工作，他们将会做得更好。如果大家都做得更好，我们公司的成就就会变得更好。因此我们总是尽自己所能使员工快乐。每当公司有新员工到来时，



局 II ——做家公司给你赚

The Growing Business Handbook

我都要跟他面谈，介绍公司的企业文化和经营理念”。

在爱德默里尔公司的 15 个高层管理人员中，有 11 位从公司创办时就在位了。英格尔哈特认为：“公司管理层的连贯性和稳定性很重要，怎么强调也不算过分。如果哪个地方总有管理者离职或者变动，这将会影响到公司和员工。我们总是合作得很好，因为我们有同样的信念和追求。”

保持密切联系

公司的每一个品牌都作为一个独立的经营单位运作，而诸如信息技术、计划和财务这些职能部门则作为公共资源为各个经营单位服务。“当我们公司刚成立的时候，对于如何设立部门可以有两种不同的做法：一种是让所有品牌业务都在一起做，因此打进来的业务电话，一个来电可能是属于‘爱德默里尔’品牌的业务，而下一个可能是‘钻石’品牌的业务。这就需要一大屋子人来应答针对所有品牌的电话。另一种是把所有业务按品牌划分成不同的经营单位，我们认为这样更有效，员工的工作效率和积极性更高。因为没有人愿意感觉自己像林子里的一棵草一样无足轻重。”

爱德默里尔公司最初是以卡地夫为大本营建立起来的。英格尔哈特很快就意识到，公司还需要一个新的办公地点，以处理信息和吸引新的人力资源。“关键的决策在于，这个地点是选在遥远的英格兰北部地区呢，还是选在离卡地夫 60 分钟车程之内的地方，距离近的好处是能够让培训师和经理们很方便地往来。”

在解释为什么在斯旺瑟设立办公地点的决策时，英格尔哈特指出：“沟通对于企业经营非常重要。我在生意上碰到过的难题几乎都与沟通上出现的问题有关。应该及时告诉大家有关信息，并让他们知道接下来怎么做，这一点很重要。但即使只有两个不同的地点，信息沟通都会变得困难起来。也许你听说过，那些有很多办公地点的公司，如果要开个会都可能要花上两天时间，那真是令人沮丧。”

作为一个主要依靠电话处理业务的公司，尽管就近设立办公地点的好处抵消了把



业务外包给当地公司所带来的成本支出，但爱德默里尔公司还是在印度设立了办事机构，主要是为了解决办公时间的时差所带来的问题。过去爱德默里尔公司一直开到晚上 10 点钟，周末也不休息，而威尔士的员工们，即使是给他们双倍的工资，他们也不喜欢这样的工作时间安排。因此在最近的三年半时间里，爱德默里尔公司已经在印度开设了办事处，目前正在筹备南非的爱德默里尔公司办事处。

英格尔哈特认为，这不仅仅是一个随便参与一下的措施。印度正在变成一个竞争激烈的市场，因此我们除了技术问题之外，也面临员工经常被挖走流失的问题。总之，爱德默里尔公司的 1650 名雇员中，已经有数百名在海外工作的雇员了。

敏捷应对价格变化

英格尔哈特总是通过日报告、周报告和月报告掌控公司的经营动态，随时了解爱德默里尔公司在市场上的相对竞争地位。“所有的直接保险业务员都会收到昨天的经营详细介绍：我们提供了 10000 次报价，卖出了 1000 份保单。如果我们没有采取任何措施，但是报价和卖出的比率却发生了变化，那我就知道我们的竞争对手提高或者降低了保险费率。”

英格尔哈特喜欢立刻搞清楚数据的变化后面意味着什么。“如果我们的报价和卖出的比率是 50%，就说明我们的保险单卖得太便宜了，也意味着市场有问题，我们必须时刻注意其变化。或者我们会意识到自己落伍了，需要及时改变保险费率以跟上变化。”

更重要的是收集大量的信息并深入地进行分析。比如说，分析保险单上的第二投保人是谁。“如果是一个有五年以上驾龄的女士，这份保险单的风险就比较小，如果是一个只有两年驾龄的男士，也许就需要提高保险费率。所有的费率都是根据统计分析结果确定的，通常都可以摸得很准。”

在这种形式的定价博弈中，业务规模通常是一个必须考虑的因素。但英格尔哈特



局 II ——做家公司给你赚 *The Growing Business Handbook*

认为，从历史上看，实际情况并非如此：“最后的结论更多地取决于信息的搜集和应用，我们也会关注诸如信用记录之类的其他信息，而这些信息是保险经纪人不可能得到的。”

相对而言，英格尔哈特对公司的老客户流失并不特别在意。他认为：“年轻客户都比较难以留住，而吸引新客户可以使我们有机会改善客户组合结构。要保持客户数量并不意味着不允许客户流失，为什么要抱着老皇历不放呢？”

保险业仍然是一个变化很快的周期性行业，因此它对价格变化很敏感。英格尔哈特可不想让爱德默里尔公司在价格竞争中落伍。“我们签下保单，但我们会将风险转嫁给再保险公司，这样的话，如果市场确实发生了变化，我们也不会被市场抛弃。”爱德默里尔公司也会代理销售一些只提取代理费的保险相关产品。英格尔哈特估计，公司总的风险水平仅为销售收入的 25%。

避免超人情结

尽管爱德默里尔公司最初的经营规划是放眼世界、雄心勃勃的，但是到目前为止，它的主要业务还只是涉足一个国家和一个主要产品。英格尔哈特就此解释说：“我们一直在关注各种机会，但我们认为自己最大的优势就是对那些机会说不。我们在汽车保险市场做得很好，我们就要牢牢抓住它，而不是去搞什么多元化。”

“我们知道，我们在汽车保险业务上做得很成功，但并不意味着我们在其他方面也能成功。每个市场都有它自身的特点和微妙之处。我们曾经有一个在意大利拓展业务的规划，但是由于它看起来有些问题，最后我们把它否决了。对于拓展业务我们总是持谨慎态度，这是我们管理团队的一个优点。某些人似乎有一种超人情结：‘我们在这里能做得好，所以在任何地方都能做得好。’但我们意识到这实际上是不可能的，每个市场都有自己的实际情况。无论如何，目前英国的保险市场还有足够的蛋糕可吃，我们现在的市场份额是 4%，因此还有 96% 的市场份额需要去争取。”



“如今，互联网确实是名副其实的互联网络，正在迅速发展。在这方面，我们绝对是走在前列的，我们的“大象”品牌已经成为英国最著名的网络品牌之一，而且它还有走出国门的潜力。我相信目前那些热中于上网的 15 岁青少年，在他们 25 岁的时候必然会用这个品牌去购买汽车保险。这是一种潮流，在英国，这种潮流即将到来，而在欧洲其他地方，潮流也来得很近了。”

将来会怎样

爱德默里尔公司最初的投资者，布莱克本银行在 20 世纪 90 年代曾经两次被出售。最终，一个在百慕大注册的再保险公司成为爱德默里尔公司的最大股东，这家公司对个人保险业务没有兴趣。因此，在一家名为巴克利私人投资公司的支持下，英格尔哈特和他的管理团队于 1999 年收购了爱德默里尔公司，目前巴克利私人投资公司是公司的最大股东。

放眼未来，英格尔哈特认为公司有可能被转卖，“我们公司的股份已经被一个风险投资公司持有四年半了，公司的所有权迟早要发生变更。因此我首先要做的事情就是让公司的管理层和员工明确自己的股权，但是不能破坏我们在南威尔士已经确立的那些东西。所以我反对把公司卖给一个混业经营的集团，因为它可能会打乱公司原来的经营，随便安排到集团的其他经营领域去。”

企业家的关键素质

罗伯特·怀特已经有两次经营企业的完整经历，一次是建立一家地方航空公司，最后又把它卖掉，如今他又成为是一家风险投资基金的主席，同时也是 3i 公司的独立董事之一。

当他于 1982 年进入克兰菲尔德商学院攻读 MBA 的时候，他是一个 30 岁出头、对前途感到茫然和悲观的民航飞行员，试图跳出当时仍然属于政府所有的航空行业。他



局 II ——做家公司给你赚

The Growing Business Handbook

感到自己难以应付职业方面的挑战，直到有一天他发现学习 MBA 就像进飞行学校一样，“在你走向社会之前，你必须搞清楚自己打算要做什么。”

作为学习内容的一部分，他为一家地区航空公司编制了一份商业计划书，为此赢得了英国企业家协会的奖励。毕业以后，他花了 18 个月筹集到 20 万英镑，将他的想法付诸实施。

他从苏格兰地方政府部门拿到了一条从盖特威克到安特卫普的中断航线的飞行权，预计每年能承运 9000 名旅客。他建立了自己的名为“欧洲航空”的航空公司，用一架 18 座的飞机，一年承运旅客 3 万人。另外，他还从 TNT 公司拿到了一份布鲁塞尔和卢顿之间的货运合同，这就意味着每天晚上都要拆掉座椅运货，并且在午夜才能返回盖特威克。

到 1988 年，他的公司已经发展到一定规模，ILG 欧洲公司出价 650 万英镑收购了这个公司。到三年后第一次海湾战争结束时，他又将公司买回来。在 90 年代，他都是以城市航空快递的品牌经营他的业务。到 1998 年，公司的价值已经超过了 12000 万英镑，拥有 20 架飞机和 900 名员工。英国航空公司又以 7500 万英镑的价格收购了这个公司，并把公司的业务整合到自己的运营体系之中。在两次经历了创办公司的完整过程之后，怀特加入了 3i 公司的独立董事会，同时还成为一家公共汽车公司、一家医院和一家健美公司的董事。去年，他接受了克兰菲尔德商学院的邀请，成为该学院的企业家兼职教授。

他的任务就是听取学生的创业意愿并辅导他们。“这就像一个产前的角色，我潜心于开发他们自己的商业点子。”他总是让学生自己首先取得灵感，搞清楚他们是否有必要的决心、足够的注意力和解决方案。他介绍说：“对任何一个回答你都不能否定，但是你也学会倾听，迈进商业领域的最大困难，就是要从受到的强烈敲打和拒绝中学到东西。”而且你必须竭尽全力。他总是尽可能地劝那些已经打算找工作的学生退出辅导，他认为：“如果你自己的公司打算开张，你必须 100% 地关注和投入。”



然后，他开始检查学生创业的各项基础条件，“这种想法可行吗？你知不知道如何去规划？你评估过自己的优势和劣势没有？你是否意识到自己一个人不能完成的事情，必须要一个团队一起完成？你知不知道一个雄心勃勃的想法所需要的资源比你能够得到的更多？”

他发现，真正的企业家似乎是那些思想几乎还没有固化成型的人。他知道自己的角色就是要发掘他们的潜能，同时在不伤害他们任何感受的前提下，指出他们的局限性。他认为，MBA 可以教你如何运作一个企业，但并不意味着你已经羽翼丰满了。“你首先是一个学徒，羽翼丰满还要一段时间。”

在克兰菲尔德商学院，每个年级的 50 个学生中间，总有一半学生想和怀特讨论关于创办公司的事情。也许总有一些人打算将这个想法付诸实施。如果坚忍不拔称得上是对他们的一种素质要求的话，把握时机就是另外一个要求。“在经济环境的变化当中，有时候你可以有很好的机会，而有时候你根本就不可能筹到资金。我个人感觉到经济环境正在发生变化。自从 2000 年末那个死气沉沉的时期开始后，从去年 11 月开始，桌子上的三部电话又开始响起来了，一连串的点子也开始从脑海里冒出来了，随着现在的价格回归合理，有些创业点子完全可能得到资助。”

怀特总是小心翼翼地避开那些认为自己能够单打独斗创办企业的人。他认为，“任何人都可能在某个阶段碰到问题，没人能仅依靠自己解决融资问题。弗雷德·莱克 (Fred Laker) 是一个单人乐队，但它最终还是要依赖伴奏和其他支持。如果没有恰当的团队协作，任何一个公司都不可能正常发展。在企业创立早期，有一个拥有强大领导力和先见之明的领导者也许就足够了，在此之后，毅力和耐心就将成为公司不断发展的持续动力。”

“如果你有一个精英团队的话，公司的起步阶段就会变得很容易。这也许有心理上的原因，但是要让公司能够生存下来所需要的技能也是多方面的。在一个人身上，你不可能找到所有的这些技能。典型的划分就是把策划工作和捣弄数字的工作分开。”



局 II ——做家公司给你赚 *The Growing Business Handbook*

要找到志向相同并且技能互补的合作伙伴，关键是在开始阶段不断地去尝试。怀特就是通过每日电讯报的广告认识了他创办“欧洲航空”的合伙人。“重要的是你要及早开始尝试，因为在不同阶段的压力下，你和他的关系自然会紧密起来。”

随着公司的发展，当技术变得和团队协作同样重要的时候，工作重点就要开始转向技术了。怀特认为：“你必须认识到公司需要什么样的技术，并在你的新计划中把这种需要反映出来。开始的时候，你主要是让工作去适应员工的技能。一旦走入正轨，就应该首先明确需要哪些技术，然后再去找那些掌握技术的人。最后你会明白，往往那些圈子外面的人是促进公司成长的真正人才。”

作为 3i 公司的独立董事，怀特也在努力履行自己的职责，他总是致力于促进经营目标的实现，并且特别关注公司的利润水平。他认为，公司董事会成员不能只盯着自己所负责的那部分业务而忽视了整个公司的总体战略。

在评估市场机会的时候，他特别注意这种机会是不是“有潜力的”。要搞清楚“这个生意将来是否能做到全国去，甚至做到国外去？它所产生的现金流能否对将来的并购者有吸引力，或者能够取得上市资格”？

他也特别强调，一个企业家在自己梦想成真的时候要保持清醒的头脑。“他们应该比任何其他人所能想象到的还要谦虚，否则就可能迷失方向。因此，企业家在这个时候要么意识到自己的局限性，领导企业继续前进；要么就真的掉入陷阱之中，不得不出局了。”

怀特现在又打算像其他企业家那样去发挥自己的能量和热情了。他目前正在准备开始自己在航空业中的第三次创业，担任一家新创立并打算开拓欧洲航空市场的航空公司的主席。

关键业绩指标

关键业绩指标 (KPIs) 不仅仅是统计学意义上的衡量指标。如果指标选择合适的