



How Street-Smart
Entrepreneurs
Learn to Handle
Whatever Comes Up

THE KNACK

我在商界打拼了17个年头，
创立了8家公司，其中3家跻身Inc.500强。
8岁时，
我从做小商贩的父亲身上学会了最重要的商业逻辑。
我们只想告诉你一些MBA课堂不会教的经验，
这些点子都不是学术化的观点
而是一些实实在在的方法：
比如在细节方面，用手和笔记账，而不靠Excel，
比如无论你和员工有多好，都不要逾越业务关系……
最重要的是，在你制定商业计划之前，一定要做好人生规划。

—诺姆



街头生意经

MBA课堂不会教你的

[美] 诺姆·布罗茨基 博·博林翰 著
李瑜偲 译



中信出版社·CHINACITICPRESS

街头生意经

MBA课堂不会教你的



[美] 诺姆·布罗茨基 博·博林翰 著
李瑜偲 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

街头生意经: MBA 课堂不会教你的 / (美) 布罗茨基, (美) 博林翰著; 李瑜偲译.

—北京: 中信出版社, 2010.1

书名原文: The Knack: How Street-Smart Entrepreneurs Learn to Handle Whatever Comes Up

ISBN 978-7-5086-1818-0

I. 街… II. ①布… ②博… ③李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 212734 号

Copyright © Norm Brodsky and Bo Burlingham, 2008

Simplified Chinese translation edition © 2010 by China CITIC Press

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

街头生意经——MBA课堂不会教你的

JIETOU SHENGYI JING

著 者: [美] 诺姆·布罗茨基 博·博林翰

译 者: 李瑜偲

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 9.75 字 数: 234 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-3611

书 号: ISBN 978-7-5086-1818-0/F · 1843

定 价: 29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

http://www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-842640

服务传真: 010-842640

前言

诀窍……以及诀窍从何而来

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。他就像是个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。

这很有讽刺意味，我想，在我的成长过程中，我根本不打算子承父业——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。

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，这个习惯源自我父亲的培养，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1.1亿美元。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。

(其中的秘诀之一，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。)

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。我们无法成为老虎·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——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。

前言

诀窍……以及诀窍从何而来 V

第1章

怎样获得商业成功 1

第2章

成功的必备条件 21

第3章

为什么创业会失败 41

第4章

钱从哪里来 57

第5章

神奇的数字 75

第6章

成交的艺术 93

第7章

一切从销售开始 109

第8章	
好的业务、坏的业务以及流失的业务	12
第9章	
如何维护客户	143
第10章	
怎么会失去客户	155
第11章	
拓展业务的决定	167
第12章	
成为老板	183
第13章	
你必须亲自完成的一件事	201
第14章	
销售是一种团队运动	219
第15章	
求助！谁能为我指点迷津？	239
第16章	
处处留心皆学问	261
第17章	
继续关注斯通夫妇	281
致 谢	301

How Street-Smart
Entrepreneurs
Learn to Handle Whatever
Comes Up

第1章

怎样获得商业成功

How Street-Smart
Entrepreneurs
Learn to Handle Whatever
Comes Up

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儿启发，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 and 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、费用等相关资料，换句话说，海琳把她所有的应收账款、已付费用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。

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。我了解到到底是什么在驱动着人们。一般说来，感情因素比较常见。

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只如此。他真正想做的是报一箭之仇，给解雇他的公司一点儿颜色看看。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。

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。

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