

为初创企业提供行之有效的财务指南

本书作者被《商业周刊》评为“十位杰出的企业家课程教授”之一

创业财务 实用指南

(美) 史蒂文·罗杰斯 (Steven Rogers) 著
非雨 周隐 译

The Entrepreneur's Guide to Finance and Business

Wealth Creation Techniques for Growing a Business



机械工业出版社
China Machine Press

创业财务 实用指南

(美) 史蒂文·罗杰斯 (Steven Rogers) 著

非雨 周隐 译

The Entrepreneur's Guide to Finance and Business

Wealth Creation Techniques for Growing a Business



机械工业出版社
China Machine Press

Steven Rogers. The Entrepreneur's Guide to Finance and Business:
Wealth Creation Techniques for Growing a Business.

ISBN 0-07-138081-7

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original Language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No
part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or
stored in a database or retrieval system, without the prior written permission
of the publisher. Simplified Chinese translation edition jointly published by
McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育
(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方
式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2003-2886

图书在版编目(CIP)数据

创业财务实用指南/(美)罗杰斯(Rogers, S.)著;非雨等译.
-北京:机械工业出版社,2005.1

书名原文: The Entrepreneur's Guide to Finance and Business:
Wealth Creation Techniques for Growing a Business

ISBN 7-111-15233-6

I. 创… II. ①罗… ②非… III. ①企业管理:销售管理-指南
②企业管理:财务管理-指南 IV. F270-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第101835号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李玲 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·14.75印张

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

序 言

这是田纳西州纳什维尔奥坡兰（Opryland）的早晨，年轻的歌手们，无论是查理·普赖德（Charlie Pride），约翰尼·卡什（Johnny Cash），加斯·布鲁克斯（Garth Brooks）还是迪克西·奇克斯（Dixie Chicks）正是来此地实现了他们的梦想。不远处的“乡村老大剧院”（Grand Ole Opry）——一个可以称之为乡村音乐百老汇的音乐圣地，正要开始它一整天的工作。但是今天早晨，来访者们满脑子里想的是企业，而不是音乐。来自于全美的未来企业家们将在这里举行会议，他们的日程上排满了诸如初建企业运作要点、如何找到点石成金的点子、产品设计等与融资、营销、经营方面有关的研讨会内容。

当然，如果不算上那些7~10岁的与会代表的话，所有这些并没有什么特别值得注意的，而且他们还不能称为这里最年轻的一批。这块土地上另有4~6岁的孩子们举行的一系列研讨会，称之为“孩童企业家之辉”，它由《黑色企业》杂志和温迪斯（Wendy's）赞助。第六届年会的全部名额已满。就在附近，这些孩子们的家长——企业家或是准企业家们，正在涌入他们自己的研讨会。如果我们对企业家成功的年龄还尚存疑惑的话，过不了几天，这些“未来的人猿泰山”们就会怀着成为企业家的壮志进入梦乡。

我之所以写这本书，是因为我自己就曾经怀有这样的梦想，走进机会之门。人们常说，一个好的企业家，总是看到乌云背后的太阳，杯子里留下的半杯水。当我对妻子米歇尔和两个女儿阿凯拉和阿瑞尔说，在我的这生中，我始终相信每当我走进一扇门，不管房间里坐的是什么人，阳光总会洒在我身上，她们对此大笑不已。如同每一位出色的企业家，我相信我自己，而且我还认为，如果不是凭些许运气和那些关爱我的人们，我不能够从芝加哥南部走向我的财富之旅，拥有三家成功的企业，身为三家名列《财富》500强企业的董事会成员（SC Johnson Wax, SuperValu, DQE），并在全美最好的商学院执教。

我所遇到的第一个企业家是一位名叫奥利·梅·罗杰斯（Ollie Mae Rogers）

的女士。她是家里的长女，有十个兄弟姐妹，是他们当中惟一个未完成高中学业的，就更别提大学文凭了。极其要求独立的她，十七岁离家结了婚。我想这桩婚姻也只是一个离家的借口。离家对她意味着赢得她的独立，即使她什么也不是，我母亲，奥利·梅也是一个写着“独立”二字的闪光的火球。去年，我和我哥哥及两个妹妹埋葬了我们的母亲，我想起了这样几句颂词，我形容她是充满矛盾、独创性很强的母亲，一位坚强勇敢的女性，虽然勉强完成了十年级的学业，但词汇量甚广，口才极为出色。

我喜欢将母亲称之为古怪的“老爸老妈级”企业家。我们的成长经历就像很早以前的电视连续剧《桑福德和他的儿子》(*Sanford and Son*)演的那样，周末在芝加哥南部麦斯维尔大街(Maxwell Street)的跳蚤市场上卖二手家具。基本上每个礼拜六礼拜日，我和我哥哥约翰都要在早上四点起来，将我妈那辆饱经风雨的旅行车装得满得不能再满，前后座、车厢、顶篷上。每当我与那些未来的企业家交流时，我都跟他们说在跳蚤市场卖点什么，你需要实实在在地在那个熙攘的人群中活过，呼吸过，感受过叫卖被拒绝的滋味。现在回想起来，我母亲真是热爱那门讨价还价的艺术，而这点和其他一些东西也渐渐成为了我的一部分。她常常是将摊子交给我哥哥和我，一个机智狡诈的五岁小生意精去经营，然后自己逛商店。正是这样，我学会了叫卖、谈判及与顾客闲谈。也是在那个市场上，我开始了自己的第一个小企业：擦鞋摊。人们常常在我的摊前驻足，然后我就用那句难以忘怀的标语招揽顾客：“擦亮你的鞋子，梳亮你的头发，感觉自己像个百万富翁。”

在我记忆之中，我无时无刻不在工作。当我和我哥不在跳蚤市场的时候，我们还找了其他工作：从帮助当地的送奶工送奶到给邻居家的杂货店上货，无所不做。上高中时，我离开了芝加哥公立学校，被一家叫“多一点运气”(A Better Chance)的非营利组织送到宾夕法尼亚州温尼区的兰德诺高中(Radnor High School)。这是一个受私人捐助的全国项目，负责将少数族裔低收入社区里学业出色的孩子送到那些可以发挥他们潜能学校去。我在兰德诺踢足球，赛事结束时，当一位看门人的助手，给母亲寄些钱回去。

我母亲最先管理一个二手家具的小店铺，在暑假我回家的时候，她就将店面交给我去经营。到了15岁，我开始管理一些雇员，上班下班，和顾客讨价还价，经营日常业务。我的母亲于不知不觉中培养了一个企业家小苗苗。她是引领我哥、姊妹们以及我走上职业生涯领导岗位的真正原因。我哥哥是缓刑监督官的督察，我的姐姐丹尼斯拥有自己的送货公司，我最年轻的妹妹劳拉，是一

家麦当劳的经理。

我去威廉姆斯学院的时候，我赚的钱第一次属于我自己。在那里，我遇见了我现在的妻子米歇尔。我们两人干了那个该死的校园里所有的工作。那个时期，威廉姆斯是一所文科院校，校园里没有金融课，也没有其他的商科课程，我主修历史。大三那年，我就近在北亚当斯州立学院（North Adams State College）选了会计课程。从威廉姆斯毕业之后，我去了康明斯发动机公司（Cummins Engine Company）。在康明斯，我成为其下属公司的采购员。那家公司刚刚起步，位于北卡罗来纳州落基山，叫做联合柴油公司（CDC）。在联合柴油公司，我负责发展一家新供应商。正是那时，我初次接触了财务方面的概念。因为有几项发动机零件是最终由我经手采购的，那个职位要求我计算费用一栏中的一个项目——销货成本。这段经历给了我最为宝贵的是谈判技巧方面的经验，后来我又不断将它补充完善。

四年之后，我离开那里进入哈佛商学院，第一次接受了正式的财务教育。这也是我进入商学院的主要原因：我知道，一名企业家要想成功必须懂财务。我的财务入门课程是由比尔·萨尔曼（Bill Sahlman）教授讲的。当我告诉他我那可怜的财务背景时，他跟我说，放松些，任何新手只要稍有点常识都会听懂这门课的。虽然他未提及个中奥妙，但我很快意识到，这位出色的教授驾轻就熟深入浅出地讲述那些概念，融及了学术理论和生活实践，使我们能够轻松入门。

在哈佛，和许多企业家一样，我感受到：当一名成功的企业家真是不易。我知道失败率，也从未想过从零建立一家捉襟见肘的企业，而是一直想买一家现成的。想想我小时候做过的那些工作有时候觉得可乐，我哥哥总是先做一份工作，然后给我，那时候，我就是接管他先经手的企业。我决定特许权企业是一份最适合我的精明选择，便申请了麦当劳的特许企业培训项目。我计划最终买一大堆商店，当一名快餐业巨头。那一年，麦当劳从30 000名申请者中挑选了50名参加该项目，我是其中之一。这个项目要求未来的特许经营人每周为麦当劳工作15~20小时（当然是无偿的）直到两年期满。实际上，我就在离哈佛街角不远的麦当劳店里完成了我的工作培训。所以，在哈佛的第二年，我的同学们会在店里看到一个笨手笨脚的哈佛MBA二年级学生，身着麦当劳的工作服，急冲冲地将薯条放进油锅里，或是在清理洗手间，当然他们会想，“你到底在干什么？”但多年以来，我学到了一个宝贵的经验：你在投资于你自己，为什么要在意别人想些什么？我相信这对每一个人来说都很重要。在某种程度上，

企业家应拥有一定谦忍的态度。你想承担风险吗？承担风险并不只是对你的金钱而言，它包括当你声称愿意当一名看门人时，让你的声誉也冒风险。如果你没那个思想准备，无法处理那种情形，就不适合做一名企业家。

从哈佛商学院毕业后，我跟麦当劳的项目还有一年期满。为了赚钱，我接受了百思公司（Bain and Company）咨询顾问的职位。一周中，我会飞遍全美完成咨询工作，周末，我回到波士顿索尔兹费尔德大街（Soldiers Field Avenue）的麦当劳，完成它指定的工作时间。当我完成这个项目之时，我就可以购买自己的麦当劳企业了，但是我不能和公司商议它要出售的企业价格。我转了又转，最后，我想也许特许经营真的不适合我。就像我的母亲，我对接受订单，将生活安排在由某个人制定的模式里，做某些人认为我应该做的事并不在行。麦当劳的经历是一种讯息，虽然我很敬重该公司，但是时候买我自己的企业了。

最终，由一个商务代理帮忙，我决定购买一家制造企业。在我卖掉这家企业，去凯洛格学院（Kellogg）做我梦寐以求的教书工作之前，我还买了另一家制造企业和一家零售企业。对大多数人来说，自己做老板，经营自己的生意是一件既兴奋又可怕的事情，它是属于苦干家的。如果你想要一份朝九晚五的工作，那你还是不要加入。只有那些面对忙乱一团、反复无常、含糊不清而能手舞足蹈的人，才能从解决问题中获得成长的动力。当你拿起这本书，你要将自己与那些想从书中学些什么的人区别开来。本书是为那些企业家和未来的企业家设计的，他们不是财务经理，但想学一种简单而实用的方法来理解企业家财务学。这不是一本传统的、枯燥的、“全面的”、操作手册式的书，因为大多数企业家和未来企业家并不需要它，那也不是我教的东西。大多数学者并未在商界工作过，现实生活的实践部分也显然从他们的教课中消失了。我的方法融合了正统的、重要的学术理论与商界的实际经验，在课堂上我对此称为“给骨头添点肉”。

这不仅仅是一本讲述激烈商战的故事书，就像在课堂上所做的一样，我试图给读者一些看得见摸得到的工具，来助其成功。企业家需要知道一些财务公式，并且运用它们去发现问题或攫取成功的机会。

如同萨尔曼教授一样，我不用难懂的、精密的“开颅手术”的方法，而是着重于通俗易懂、牢记于心的方法教授财务。最为重要的是每个人能够也必须学习财务知识！我认为打棒球得找到那个弱的外垒手，因为他制约着球队，对企业家也是一样——如果财务是我们的弱项，它会追打着企业家不放。本书为那些在财务管理上没什么背景的读者、已经接受企业家课程的读者，以及在企

VII

业中有实际经验的读者而设计，它包括MBA学生、准企业家和现有的企业家。

我清晰地记得，在我拥有第一家企业一年后的一天，我早早完成了与一个客户的会面，驱车在湖滨大道上，路边是密执安湖。那是一个棒极了的温暖而阳光的一天，我停了车，走出车门，没有老板的召唤，不用编一些不回去工作的理由，没有经理的请求延长午餐时间，我脱了袜子和鞋，把脚放在沙子里，就在那个海滩度过了整个下午。作为一个企业家，我从来没有感觉这样好过。

企业家精神是讲述如何将你的双手弄脏和将你的双脚放在沙子里，本书旨在于此。正如欧文·伯林（Irving Berlin）曾经建议一个叫乔治·格什温（George Gershwin）的年轻歌词作者，“到底为什么你总是想给别人工作？为你自己工作！”

目 录

序 言

第 1 章 企业图谱	1
第 2 章 成为成功的企业家	12
第 3 章 商业计划	40
第 4 章 财务报表	58
第 5 章 财务报表分析	73
第 6 章 现金流管理	101
第 7 章 估价	121
第 8 章 筹集资本	154
第 9 章 举债融资	159
第 10 章 股权融资	183
附录 A	211
词汇表	217
译者后记	225

第1章

企业图谱

引言

20世纪90年代可以称之为“企业家新生代”。¹这10年间，美国本土及海外从未这样强地执信于企业家精神。90年代初期诞生了600 000多家新企业，而且其接下来的每一年，新建企业记录都不断被刷新。²到1997年，企业家们每年创立885 000家新企业，一天超过2400家。这个令人惊讶的数字是60年代的4倍多，当时每年为200 000家，是50年代的16倍多，当时的数字为50 000家。³史无前例的企业家创业行为横扫了所有行业，包括制造业、零售业、房地产业及各类技术型企业。这10年也称之为“机会平等”的时代。企业家创业的喜悦不分男女老幼，在各个种族间分享着。

企业家财务

最近对商业雇主的调查中，雇主们声称在功能栏中他们最弱的项目是财务管理——会计、记账、筹措资金、现金流的日常管理。有趣的是，这些企业雇主同时也指出他们花费最多的时间也是在与财务管理有关的事务上。显然，这一调查勾画了大多数企业家的情况：他们对于日常的经营业务、市场营销、产品或服务的销售都表示满意，但对于公司的财务管理十分不悦。他们一定也意识到了财务管理本不该像他们所认为的那样复杂，应该被加以利用和运作，因为它是企业家成功的关键因素之一。

本书主要为潜在的和未做过财务经理的高成长型企业家们而撰写。它的目的是建立读者友好界面，帮助企业家人理解财务管理要点，运用分析手段更好地管理企业的财务资源。但是，本书不是一本公司理财课程。企业家财

务在内容上比理财课程更为综合，包括定性分析，像市场营销、销售、人事管理、战略规划。它所要回答的问题是：什么样的财务工具可以有效地管理企业现金流？为什么估价很重要？公司的价值是什么？应该怎样，在哪里，什么时候获取财务资源来为企业筹资。

在我们探讨企业家财务方面的内容前，让我们先看一下与企业家有关的一般内容。

企业家类型

企业家主要有两类：一类为“老妈老爸型”也可称之为“生活型”企业家；一类为“高成长型”企业家。⁴

生活型企业家

生活型企业家包括那些主要以企业来维持一种体面生活方式的企业家。他们不求增长；并且，他们的企业处于基本上没有一定经营模式的危险境地。他们很少在企业增长和未来发展上有任何战略计划，乐于接受企业所能给他们带来的任何东西。他们的目标是让企业在目前的水平上维持，并带给他们一定的收入来满足他们的中产阶级生活方式。例如，一家小型企业的商务顾问苏·叶林（Sue Yellin）曾经说过，她决定保持“一人转”的局面，这足以让她舒适地生活，并让她的猫“享受美餐”了。⁵

虽然一些企业家以生活型企业家开始创业，他们当中的有些人，不管愿意也好不愿意也罢，最终成为了高成长型企业家，因为企业的增长超越了他们的初衷。例如，INC杂志对选出的500名成功的高成长型企业家进行了一项调查，在问到“我组建公司之际时的初衷……”，有20%的企业家以生活型企业家起步。以下为被调查者的回答：

- 50.9%，公司尽可能高速增长。
- 29.4%，公司稳步成长。
- 5.8%，公司以小规模起步并维持这样的局面。
- 13.8%，没有任何公司计划。⁶

一个广为人知的由生活型企业家转变为高成长型企业家的例子是尤因·马恩·考夫曼（Ewing Marion Kauffman）。他于1957年开始他的制药企业马恩实验室时，也不过是想养家糊口。1986年，他最终将它发展成为有50亿美元年收入的企业。1989年，尤因将企业以50亿美元的价格出售，这家制药企业不仅

给他本人带来了财富，还同时让他的300名员工成为了百万富翁。⁷

高成长型企业家

与生活型企业家不同，高成长型企业家总是热切地期望年收入和销售额呈几何级数增长。这一类企业家有计划地经营企业并总是不断地审阅和修改他们的计划。高成长型企业家希望企业能够创造财富，而不仅仅是一种维持体面生活的手段。他们懂得一家成功的企业必须有一个基本企业体系——财务管理、现金流统筹、战略计划、市场营销等等。INC杂志调查了“改变美国商界面貌”的企业家们，发现这些企业家都是高成长型企业家。他们不仅自己是百万富翁，还引领公司由平均年销售额146 000美元，有4.5名员工发展为平均年销额为1100万美元，219名员工。这些数据表明他们卓有成效地发展了公司，将人均年销售额增长了55%，由32 444美元提高到50 228美元。

一位前企业家，现为INC杂志的专栏作家威尔逊·哈瑞尔（Wilson Harrell）曾精彩地描述了两类企业家的不同。他先形容生活型企业家：

让我们设想一下，一个人买了一家干洗店。他早上7:00开始工作，晚上7:00回到家，吻吻妻子，逗逗孩子，然后一起去看一场学校的演出。他办公室的墙上挂满了徽章：商会的，扶轮社的（Rotary Club），当地共和党或民主党俱乐部的。他是社区的支柱，每个人都喜欢他，银行家们也不例外。

现在让我们换一个场景。当这个人买了干洗店回家后，他告诉妻子，“亲爱的，我们得抵押这所房子，向每一个可以借到钱的人借钱，包括你的母亲和你的兄弟，再把所有东西都当了，因为我想买另一间干洗店。然后我打算抵押第一个去买第二个，第三个……因为我要成为这个市，州，乃至全国最大的干洗店商。”⁸

显然第二个情况描述了高成长企业家欲主宰全国干洗行业的长期计划。他先在当地买下竞争对手，控制区域市场，然后进行全国范围的购并。他的融资计划是通过诸如银行等一些传统渠道取得商业贷款再加上亲属的“亲情”融资。

然而不是所有的企业家都可以达到他们高成长的设想，一些不能控制的外部因素阻碍了他们的成长计划。例如，一个缅因州的企业家抱怨说，因为当地的劳动力缺乏，他不能按照设想发展他的企业。他说，“我烦透了这儿的劳动力市场。人们不想往前走，我的企业就只能这样停步不前了。”⁹

企业家图谱

当提到“企业家”一词时，绝大多数人只想到那些初建企业的人，这是

一个很大的概念性错误。图1-1所列的企业家图谱说明了企业家的内容更为广泛一些。它不仅包括那些创建企业的企业家（初建企业家），也包括通过遗产继承或购并得到一个现成企业的企业家。企业家阵营还包括授予特许权的业主和特许经营人。不管是购并还是初建企业，不同的创业过程有不同的商业风险，如图1-1所示。

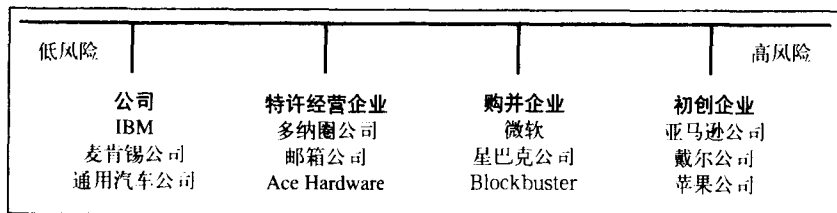


图1-1 企业家图谱

公司

《财富》500强的大公司如IBM不是风险企业，我们将IBM与其他企业列入其中只是作为企业参照形式的一种。直到20世纪80年代早期，IBM即已作为美国大公司的象征而存在：机构庞大臃肿、官僚主义盛行、思想保守、坐拥数十亿资产、并给予其雇员实际意义的终身雇佣的保证。尽管IBM在第一个非IBM自己培养的CEO路易斯·格斯特纳（Louis Gerstner）的带领下变得不再那么保守，它一直是与企业家精神唱反调的。它拥有自己的“欢呼吧，IBM”公司颂歌，规定穿白衬衣，深色西服，公司条文中明令禁止在工作场合抽烟喝酒，也不鼓励在非工作时间里这样做。¹⁰很明显，像IBM这样久已建立的企业，其商业风险是很低的。它有很长的盈利历史，最主要的是，它有极充足的现金储备在手。

特许经营

特许经营据说占全美40%的零售业销售额。它像一棵结实的大树不断地抽发新芽。一个经营良好的特许经营授与企业，可以滋长出成百个企业家。特许经营的创始人——特许权授予人，是一个初建企业的企业家。例如，比尔·罗森博格（Bill Rosenberg）于20世纪50年代建立多纳圈（Dunkin' Donuts），现在全球四十多个国家有5000多个售卖点。这些家伙一年内所卖的多纳圈可以绕地球两圈。仅在美国，就有1400个独立的罗森博格特许经

营人，他们拥有并经营自己的企业。这些企业家承担风险，按照预期利润经营企业，同其他企业家一样，也存在现金流的问题。美国第一批特许经营人是一个推销商网络，这些推销商在19世纪50年代，向辛格缝纫机公司（Singer Sewing Machine）购买了在美国不同地区推销一种新型专利缝纫机的销售权。由于特许经营人逐步在汽车、汽油和食品行业驻足，¹¹ 特许经营体系最终蓬勃发展起来。今天，每八分钟就有一个特许店在美国的某个地方开张。¹²

特许经营人是承担资本风险的业主，如果不能获得足够的利润保持企业的偿付能力，他们会退出该行业。¹³ 美国有100万个企业家是特许经营人，1万个企业以家庭为单位。他们雇佣800万个雇员，年收入达到一万亿，涉及75个不同的工业。¹⁴ 例如，梅尔·法尔（Mel Farr），拥有五个汽车特许经营权，他的汽车集团只是他15个子公司之一，其商业王国价值达5.73亿美元。另一个企业家瓦莱丽·丹尼尔斯-卡特（Valerie Daniels-Carter），一家控股公司的创始人，拥有61家必胜客和37家汉堡王快餐，净资产达1500万美元。如表1-1所示，特许经营企业还在持续迅速地发展。

表1-1 美国每年特许经营企业的增长

年 份	特许经营企业数量	年收入（10亿美元）
1970	396 000	120
1980	442 000	336
1990	533 000	716
1992	558 000	803

资料来源：U.S. Department of Commerce, International Franchise Association, 1992.

从商业风险来讲，特许经营企业是一个典型的交钥匙工程，它的商业风险大大低于一个初创企业。根据安达信公司（Arthur Andersen and Co.,）的调查，特许经营人的成功率在80%~97%之间，而且他们发现，只有3%的特许经营人在五年以后离开他们建立的企业。¹⁵ 另一项由该公司进行的调查显示，1987~1997年的特许经营企业，有85%还由原来的业主继续经营，11%的企业换了新业主，4%关张。国际特许企业联合会（The International Franchise Association）报告说，70%的特许经营授予人收取三万美元或更低的初始费用。¹⁶

马克斯·库珀（Max Cooper）是最大的麦当劳特许经营人之一，在阿拉巴马州拥有47间快餐店，他解释了成为一名特许经营企业家的原因：

你之所以买入一家特许经营企业因为它是成功的。所有的基本要素业已建立，而且你买下的是它的声誉。和其他任何一家企业一样，要想在特许经营中取得成功，你必须要有那种极强的不断喷涌的激情，如果你没有，就不要去做，那可不是一件容易的事。¹⁷

购并

购并者通过购买或继承一个企业成为企业家。这类企业家名单包括霍华德·舒尔茨 (Howard Shultz)，于1987年以400万美元的价格买下星巴克咖啡公司，当时它只有六家分店。今天，每周有1200万个顾客在17个国家，3500家星巴克店里排队喝摩卡 (mochas)，卡普奇诺 (cappuccinos)，焦色玛奇阿托斯 (caramel machiatos)。星巴克销售额高达20亿美元，根据公司秘书处的记录，仅在2000年公司业主项目管理队伍即开了1035个分店。¹⁸

成功的购并者的名单中还包括吉姆·麦卡恩 (Jim McCann)，他于1983年买下了几乎要破产的1-800-鲜花店，将它起死回生，到2001年，其销售额达4.42亿美元。¹⁹ 另一个成功人士是凯希·休斯 (Cathy Hughes)，她在18年内，买下51家电台，现年收入达2.4亿美元，她拥有的广播公司位于全国第22位，其51家电台总值达20亿美元。²⁰

在这份名单中最显赫的人物之一是韦恩·休伊曾加 (Wayne Huizenga)，INC杂志1996年企业家风云人物。作为企业家，他的声誉多半是因为他是美国屈指可数的拥有三十几亿美元资产的企业业主之一。如同理查德·德赖弗斯 (Richard Dreyfuss) 在电影《比佛利山庄潦倒记》中扮演的拥有衣架制造企业的百万富翁一样，韦恩·休伊曾加是一个现实生活中活生生的例子，说明企业家不必在显赫的工业里取得成功。他的成功来自于毫无辉煌可言的低技术或是无任何技术的行业，垃圾业、防窃贼警报、租录像带公司及经营二手车。

他从未创建一个企业，他的策略是在一个行业尽快地购买尽可能多的企业，然后整合它们，从而达到控制这个行业的目的。这个策略被称为“滚雪球”、“平台”，或“吹仙气”策略——它通过行业合并达到创建和发展企业的目的。“滚雪球”可谓不证自明，“平台”一词是指在一个行业中买下一家大型企业，将它作为加入其他企业的平台，“吹仙气”来自于这样的想法：一个购并人，从一个一无所有的阶段，在一天之中购买了一个企业进入了商圈。“扑”一声像魔术一样，这个企业通过购并不断呈几何级数增长。休伊曾加企

企业的执行经理之一吉姆·布洛瑟（Jim Blosser）曾说过，“韦恩不喜欢初创企业，还是让别人去做研发吧。他乐于付钱给一个已经初见端倪、有些许成功迹象、也许正挠头于管理和资金的公司。”²¹

休伊曾加的企业生涯开始于1961年，那时他在佛罗里达购买了他的第一家企业，南方卫生公司（Southern Sanitation Company）。这家公司的资产是一辆垃圾车和一个月收入500美元的垃圾路线。他每天早上2:30爬起来，亲自做工。这家公司最终成为几十亿资产的废物处理公司（Waste Management Inc.），通过休伊曾加野心勃勃地全国性购并完成。曾在九个月时间里，废物处理公司在各地买下了100家比它规模小的公司。十年内，它从一家每年500万美元利润的企业成长为年收入10亿美金，利润1.065亿美元的企业。四年之后，其收入又翻了一倍。²²他后来退出这个行当，进军录像带出租生意。于1984年以3200万美元购买了Blockbuster租录像带特许经营公司，不包括佛罗里达全州的特许经营权，因为在他出价前Blockbuster在佛罗里达州的特许经营权被他人先行购买。当时，该公司在全国有8家公司，11个特许店。²³特许权所有人在8家公司的租金收入，以及特许费和所有权收入每年达700万美元。在休伊曾格的带领下，他当时连一台录像机都没有，Blockbuster蓬勃发展起来。在随后七年中，通过内部增长及购并，Blockbuster平均每17个小时开一家新店，比他的550家竞争对手的总和还要大。在这一段时期，它的股票价格增长了4100%。如果1984年有人投资25 000美元在Blockbuster的股票上，七年后他会发现他的投资价值110万美元。而一项1984年的100万美元的投资，七年后会达到4100万美元。1994年1月，休伊曾格将Blockbuster以85亿美元的价格卖给Viacom公司，那时它已经发展成在23个国家拥有4300家分店。

休伊曾格在汽车工业同样运用了他的“滚雪球”策略，他在短时间内买下尽可能多的汽车经销权，然后捆绑在一起，列在他汽车王国（AutoNation）品牌旗下。到2001年，汽车王国成为美国最大的汽车经销商。另外，如果你发现你在驾驶一辆国民（National）或阿拉莫（Alamo）租赁汽车，你同样在使用韦恩旗下的车辆，这两个公司都是韦恩的控股公司。最终，休伊曾格想做一部车子整个周期的生意。换言之，他从制造商那儿买下新车，一部分卖掉，一部分租赁经营，再将租的车子以二手车卖了。

基本上，休伊曾格也拥有或曾经拥有佛罗里达的每一个可以特许经营的职业球队，包括国家足球队迈阿密海豚队（National Football League's Miami Dolphins）、国家马球队佛罗里达猎豹队（National Hockey League's Florida

Panthers), 主要棒球队佛罗里达马林斯队 (Florida Marlins)。他从未拥有国家球队迈阿密热火队 (National Basketball League's Miami Heat), 他的堂兄曾经做过。

现在, 轮到你有奖问答的时候了——一个我常问凯洛格学生的问题。在他诸多的生意中, 什么是永恒不变的主线呢? 租录像带, 废物处理、体育和汽车? 休伊曾格的每一个生意都包括产品租赁, 它产生巨大的、可预期的收入, 而且, 也许是最主要的一点, 这种收入可以周而复始地进行。在录像带生意中, 他将一部带子借出拿回, 借出拿回……租车业务不也是将一部车上无数遍? 废物管理中, 他出租垃圾箱。在体育中有什么可以出租的呢? 体育场的座椅和他拥有的田径场。其他可以出租座椅的生意中还包括航空公司、电影院、公共交通和大学。

另一个购并家的例子是比尔·盖茨 (Bill Gates), 微软的创始人。公司最初是从MS-DOS的操作系统起家的。这个操作系统先由一个叫西雅图计算机产品公司 (Seattle Computer Products) 拥有。1980年, IBM想找一种操作系统, 听说比尔·盖茨于1975年从哈佛辍学与他的朋友保罗·艾伦 (Paul Allen), 在新墨西哥城的阿布奎克建立了微软, 他们去问盖茨是否有他们要的系统。当时, 微软的产品是一种名为Altair8800 (据说是世界上第一台个人计算机) 用BASIC语言编程的程序。BASIC语言则由约翰·肯尼和托马斯·库尔茨 (John Kenney and Thomas Kurtz) 于1964年发明。²⁴ 盖茨手头没有一种操作系统, 他推荐他们联络另一家叫数字研究 (Digital Research) 的公司。当IBM的代表找到这家公司时, 公司的老板加里·奇多 (Gary Kildall) 不在, 他的雇员因为没有得到老板的首肯, 不肯签署一个不泄密声明, IBM的代表只好回到盖茨那里, 看他是否能再推荐其他人。盖茨是一个真正的机会主义者, 他告诉他们他手头有一个系统, 并最终敲定了和IBM的协议。一切妥当后, 他找到西雅图计算机产品公司, 以五万美元的价格买下操作系统Q-DOS, 并在其基础上为IBM于1981年8月推出的第一个个人电脑进行定制。剩下的故事就载入企业家史册了。比尔·盖茨, 世界上最富有的人, 个人净资产超过500亿美元, 以一个购并者的身份, 一路走来, 引领了企业家的成功。尽管不断有法庭征战, 微软仍持续发展——每年投资几十亿美元用于获取技术, 购并公司。²⁵ 别担心, 它还为自己留有余地, 2001年下半年, 微软的账上有316亿美元现金在手。²⁶