

全球最畅销的商业经典 改变世界与个人的一本书

商业 羊皮卷

安德鲁·卡耐基 亨利·福特 等著
群芳译



Parchment for Business

全球最畅销的商业经典
改变世界与个人的一本书

陕西师范大学出版社

全球最畅销的领导经典 改变世界与个人的一本书

商业 羊皮卷

安德鲁·卡耐基 亨利·福特 等著
群芳译



Parchment for Business

全球最畅销的领导经典
改变世界与个人的一本书

陕西师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

商业羊皮卷 / (美) 卡耐基等著; 群芳译. —西安:
陕西师范大学出版社, 2007. 9
ISBN 978 - 7 - 5613 - 3790 - 5

I. 商… II. ①卡…②群… III. 商业经营—通俗读物
IV. F715 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 092714 号

图书代号: SK7N0603

商业羊皮卷

责任编辑: 周 宏

装帧设计: 回廊设计

出版发行: 陕西师范大学出版社

(西安市陕西师大 120 信箱 邮编: 710062)

印 刷: 北京龙兴印刷厂

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 26.625

字 数: 250 千字

版 次: 2007 年 9 月第 1 版

印 次: 2007 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5613 - 3790 - 5

定 价: 48.00 元

目 录

第一章 企业家的个性与品质

毫不疑问，勇气是你成为成功企业家所必需的，同时献身精神和工作激情也应该放在首位，除此之外，企业家在开始创业的时候还必须首先成为一个万事通。换言之，成为优秀企业家的关键因素还包括必须是个优秀的会计、行政人员、心灵手巧的人、经理，甚至是一个勤杂工。正如马克·麦考马克所警告的那样，企业家必须能够随机应变，以最大限度利用各种机会。

企业家成功之道	莉莲·弗农	(2)
你是个西部枪客吗	沃伦·艾维士	(11)
成功的关键所在	安德鲁·卡耐基	(27)
给企业家的建议	马克·H·麦考马克	(32)
保持个性之道	保罗·杰帝	(43)
规划你的生活时要给自己		
留出思考的时间	福布斯	(52)
自由、个性和循规蹈矩	克劳福特·格林沃特	(56)
我喜欢星期一	迈克尔·布隆伯格	(61)
成功创业的三大心得	诺姆·布罗德斯基	(70)
艰难困苦，玉汝于成	巴里·迪勒	(75)
承诺的力量	沃里·阿摩司	(80)



第二章 怎样才能商业活动中出类拔萃

钢铁大王安德鲁·卡耐基认为，一个人如果不能够勇于时时打破原有的陈规旧俗和条条框框，勇于制定新的规则，他就永远不能成为一个非凡的人。而成功的首要条件，即将你所有的精力、所有的理想，还有所有的资金都集中投入到你所从事的一件事情上去。

通往商业成功的道路	安德鲁·卡耐基	(86)
如果商业信誉就是一切的话	凯瑟琳·格雷厄姆	(94)
他们根本不思考	托马斯·爱迪生	(100)
我的商业观念	亨利·福特二世	(104)
真正的美国商人	约翰·洛克菲勒	(112)
赚钱的艺术	巴那姆	(117)
增长	莉莲·弗农	(133)
在变化中保持秩序	小J·维拉德·玛里沃特	(137)
如何保持企业的增长	亨利·福特	(143)
我的投资理论	伯纳德·巴鲁奇	(152)
怎样在华尔街圈钱	亨利·克鲁斯	(156)
反对者的历险	爱德华·约翰逊三世	(162)
贷款的诀窍	乔治·摩尔	(176)
我前进的动力是什么	卡尔·伊卡恩	(180)

第三章 推销的技巧和以顾客为中心

成功的推销，需要你在头两三分钟内紧紧抓住客户的注意力，并找到顾客最容易打动的地方，强调你们共同感兴趣的地方。要记住，你的顾客买的不是你的产品，他们买的是你个人的魅力。然后他们帮你销售你的产品。

首先推销你自己	阿尔弗雷德·莱昂	(186)
你所在的销售行业	罗伯特·伍德罗夫	(191)

设计你即将要开创的事业	米尔顿·福劳歇姆	(199)
如何在 5 分钟甚至更短的时间内		
将任何东西推销给任何人	约翰·约翰逊	(205)
用诚意去销售	托马斯·沃特森	(209)
90 年代的成功企业模式	斯科特·麦克尼利	(218)
预测的技巧	西蒙·拉莫	(227)
直觉的奥秘	戴夫·托马斯	(235)
我论冒险	理查德·布兰森	(240)
有效的自我评价	维克多·基亚姆	(249)
教你几招赚钱的稀奇法则	斯科里普斯	(253)
神秘的直觉	伊戈尔·西科尔斯基	(260)
美国模式和日本模式	盛田昭夫	(263)

第四章 人格品质在商业活动中的重要性

诚实是商人必须具备的品质，一方面它满足了利益相关的那部分公众的合法要求，另一方面也成为本公司光明磊落、坦率诚实的象征。

另外，要勇于坚持和捍卫自己的信念，坚信商业是一份光荣崇高的职业，而商业活动则是创造和积累财富的最佳途径，这会成为你前进的动力。

期望是一回事，下决心是另一回事	彭雷	(278)
获得商业成功的秘诀	贺拉斯·格利雷	(288)
我对人性的了解	哈维·法尔斯通	(292)
商人的成功品质	亨利·卢斯	(303)
通往财富的道路	本杰明·富兰克林	(309)
东方地毯事件	拉尔夫·拉扎勒斯	(320)
我是如何让别人理解和接受		
我的观点的	约翰·H·帕特森	(330)
商业活动的秘密在于对人的管理	安德鲁·卡耐基	(342)
你是固定职业者还是结果取向者	T·科利曼·杜邦	(347)
如何造就成功的商人	西奥多·N·维尔	(351)



第五章 成长的企业家

你开始在某一个行业中起步，慢慢地努力在这一行业中站稳脚跟，然后奋力向前，争取成为这个行业的佼佼者；你要听取并接受每一种可能有利于改进自己、完善自己的方法，使用最先进的机器，尽你最大可能了解你所从事的这一行业，争取做到了如指掌。

创办自己的公司	哈维·S·凡士通	(359)
我的创业经历	多丽丝·德鲁克	(369)
勇往直前	安迪·凯斯勒	(377)
梦想成真	琪穆·波莱茜	(381)
打定主意并使之成功	凯莫斯·威尔逊	(385)
例行程序的奇迹	戴夫·托马斯	(389)
我自己接听电话	A·P·吉埃奈尼	(393)
自律是成功的关键	雷·克罗克	(396)
我对商业的基本看法	亨利·福特	(400)
你总能做得更好	塞缪尔·戈尔德温	(411)



第一章

企业家的个性与品质

毫不疑问，勇气是你成为成功企业家所必需的，同时献身精神和工作激情也应该放在首位，除此之外，企业家在开始创业的时候还必须首先成为一个万事通。换言之，成为优秀企业家的关键因素还包括必须是个优秀的会计、行政人员、心灵手巧的人、经理，甚至是一个勤杂工。正如马克·麦考马克所警告的那样，企业家必须能够随机应变，以最大限度利用各种机会。

企业家成功之道

莉莲·弗农

企业家首先都是一些梦想家，他们很容易就沉迷于自己的梦想，沉溺得如此之深，以致于会忽视现实当中能够让梦想得以实现的具体步骤。

顾客是使你的企业得以生存下去的关键所在……所以，你必须千方百计地获得他们的青睐。

根据我这几年来在邮购业里摸爬滚打的经历，自信已经能够得出企业家成功创业的全套法门。这里，我愿意将自己千辛万苦领悟到的心得传授给那些准备创业的人——不管是想从事邮购业还是其他行业。所有伟大的创新其实最初都只是一个小小的想法——或者说就是一个幻想。每一个想法要想最终得以实现的话都需要有可靠的调查研究和勤奋的工作来支持。一个成功的企业家，首先需要是一个同样能实事求是的梦想家。在下面的段落里，我将与你们一起分享我所领悟到的企业家成功之道。

你是个企业家吗？

如果你正打算要创办自己的企业，那么，在你开始创业之前，你应该首先对自己提出 10 个问题。对这些问题所作出的答案将有助于你做出自己的最终决策。

1. 你愿意为自己的创业理想而献身吗？要想获得成功，你必须对你所选择的工作充满热情。如果缺乏热情的话，那么你将通不过创业初期所面临的那些挑战的考验。

2. 你作好准备以接受极端艰苦的工作吗？在创办自己的企业的道路上，需要你投入长时间的高强度劳动。你确信自己能够放弃正常生活的一大部分

——包括周末生活、高尔夫球和休假吗？为了使你创办的企业发展成功，你需要集中自己所有的精力。

3. 你确信自己有足够的毅力并且能集中精力以满足实行各种计划的苛刻条件吗？如果你的注意力开了小差，那么受到损害的只会是你自己的事业。

4. 你能非常容易地接受各种新观念吗？你能随时随地地尊重别人的意见吗？你能迅速做出决策吗？作为一个企业家，你必须保持开放、灵活的思维，并且能对各种新思想、新观念举一反三。

5. 你是如何解决那些问题的？你准备好首先花费大量的时间来分析问题，从而找到问题的最终解决方案吗？还是把眼睛一闭，祈祷老天帮忙能够让问题自己消失？无论你开始时制定的计划有多么周密，依然有一些难以预料的问题让你焦头烂额。你必须让自己能够应付这种突发情况。

6. 你做好持久战的准备了吗？公司的成功从来都不是一朝一夕的事情，因此，你必须绝对确信自己热爱现在的工作——对你来说外面还有许多其他的选择，不喜欢现在的工作就要立即更换。

7. 你有什么样的后备资源？银行和其他金融机构很少愿意给新创业的公司提供贷款。你的家人或是朋友愿意投资在你的创业活动中吗？当你陷入困境的时候，他们会不吝伸出手来拉你一把吗？

8. 你善长专注于细节问题吗？要知道，在你的公司里，通常只有你自己才会去关注各种细微的环节。企业家的创业生活并不像别人想的那样浪漫，一样要处理许多琐碎的问题。

9. 你作好准备可以静下心来写一份详详细细分析公司发展前景的报告吗？不管看好公司的未来前景还是不抱希望，你都得在心里有个谱。如果没有这些设定来指导你走过创业的第一年，你很可能会倒大霉的。要有清醒的意识，随时做好完全的准备。

10. 你是个天生的乐天派吗？创业过程中遇到种种错误和曲折都是难免的。问题在于，你能否毫不气馁地从中吸取到经验教训？

从简单的事做起

企业家首先都是一些梦想家，他们很容易就痴迷于自己的梦想，沉溺得是如此之深，以致于会忽视现实当中能够让梦想得以实现的具体步骤。除非你以前有过一些实际经验，不然的话还是把你的梦想和野心控制在适当的范围内比较好。举例而言，如果你想涉足邮购业，那么最好把你的第一张商品



目录限制在三种左右。从小规模的事情做起，容易让自己更加明确自己所要生产哪些商品，市场的潜在商机又是什么，从而最终得以控制自己的成本预算。要注意不要让自己宝贵的注意力被那些不必要搞出来的复杂东西所牵制。

让我来举个例子。假设你每年都在家里手工制作皮革裙子和背心送给亲朋好友作为礼物。过了几年，你通过这项业余爱好已经买好了所有那些制作皮革衣物的必要设备；又过了几年，你已经基本掌握了缝纫皮革衣物的基本技术，并且你认为自己已经能够把这项业余爱好转为一项赚钱的生意了。这时候，你为了是该继续做皮革裙子和背心还是转而生产其他一些从未尝试过的皮革产品而犯愁。对于这个问题，我给你的建议是：当然要选择那些你清楚自己能够做的事情。

熟悉数据

要学会如何看懂资产负债表和损益表，但不必专门到哈佛大学或斯坦福大学去读一个 MBA 学位，只要随便在当地的社区大学就可以找到相关的会计学课程，而学习这些课程对于刚进入商界的起步者来说是非常重要的。你也许会认为自己可以雇用几个信任的会计师来帮助处理这些报表，这样你自己就可以不用去学习会计基本知识了。这种想法是大错特错的。你雇用的会计师也许能帮助你计算出统计数字，但是如果要解释分析这些数字背后意义的话，你必须依靠自己去做，这样你才能迅速准确地作出反应。统计数字可以告诉你某种产品的销售量有多少，但如果要决定是否增加这种产品的产量，改换销售广告，又或者放弃生产这种产品的最终权力还是要掌握在你——公司的拥有者手中。

一个刚刚迈上创业道路的企业家所面临的问题都是五花八门的，从最乱七八糟的问题到最严肃重要的问题都有，但这些问题都不能被忽视。通过会计学之外的其他一些商业课程，你可以学到如何整合自己的公司、填写营业税报表以及如何规则允许的范围内行事。例如，如果你想从事化妆品销售业，你首先必须了解化妆品生产和发售的上游都被一些全国规模的代理商牢牢控制在手里，然后你才可以开始选择自己应该采取什么样的进货渠道。此外，你还必须决定好要创办的公司是否用你自己的名字登记为独资公司，如果你在申请银行账号时使用了和公司注册时不同的名字，那么你还得在当地的事务所那里去申请填写一份专门的表格。当你学习如何计算成本和收入的

时候，你必须能够随时把你公司实际的预算情况列出来。许多企业家非常讨厌资产负债表和损益之类的统计报表。他们的长处是在创造力上面，对于计算支出和收入的事则一窍不通。但是那些真正能使企业突出重围进而兴旺发达的企业家，也正是那些能够学会如何阅读财务报表的人。

作为正常学习之外的补充读物，我在这里想介绍一些有用的商业杂志，如《入息机会月刊》(Income Opportunities)、《小企业商机》(Small Business Opportunities)，等等，对于许多企业家来说这些杂志是获取及时帮助的重要来源。

研究你的市场

在你采取任何大的步骤之前，最好仔细检查一下你产品或者服务的市场。你所生产的东西都有市场需求吗？你要投入的市场已经接近饱和了吗？还要仔细评估你的竞争力，保证你提供的产品确实是与众不同的。问一问你自己，所生产的产品是否有自己的特色，足以填补被忽视的市场空间？

通过阅读报纸、杂志上登载的商业广告，以及分析邮购商品目录上的清单，你可以确定如今市场上正流行什么商品。如果你看到有关于同种产品的广告反复出现，那么几乎就可以确定这类产品仍然有市场。你能从这个市场上的竞争者那里抢得一席之地吗？

如果市场还能满足你的商品的生产能力，那么你就该好好作个市场调查了。例如，如果你计划以青少年为产品的主要销售对象，那么你就要调查清楚该地区当中你的产品对象的人口分布情况。这一地区居民的平均年龄有多大？该地区是高收入还是低收入地区？也许 SCORE（退休董事联合会 Service Corps of Retired Executives 的缩写）的成员能够给你提供一些非常有价值的、可靠的建议。SCORE 的成员都是些经验丰富的商场老手，他们肯定能引导你找到所需要的信息，而且他们自己也喜欢指导后辈企业家的创业活动。另外一个获取帮助的途径则是去找当地的银行家。他们的工作就是通过自己的信贷业务从而不断纪录下当地的经济情况，通常他们都能帮助你找出最佳的市场切入点的所在。

钱！钱！还是钱！

很多人能够依靠自己的运气或是精明的手腕来获取创业资金，而另外一



些人则一直埋头打工，直到积累的薪水足以支撑起创业所需的费用。然而，还有另外一些人，他们也有自己独特的方法筹集到足以支持创业启动计划的资金，实际上，也就是去倚靠别人的风险贷款。首先，你必须制定出一个符合实际的预算草案，以次向你潜在的投资者证明你自己是个足以信赖的专业人士。需要注意的是，当你申请贷款的时候，你不仅是在推销你制定的创业理念，同时也是在推销你自己。对于想走上创业道路的企业家来说，如果自己缺乏相应经验的话，是很难从银行家和风险投资家那里得到投资支持的。对于筹措贷款的行动而言，拥有一份良好的履历表至关重要。作为一个缺乏经验的起步者，你所能得到的最好帮助不是去银行申请贷款，而是尽量说服朋友或家人给予你支持。你可以向小企业管理部门（Small Business Administration）申请贷款担保，但这种申请的时间肯定会拖得很长，也会非常麻烦；你也可以去找一位拥有大量现金的投资人，请他当你的合伙人。但是作为你作为公司创办人通常会发现自己非常不愿意跟别的合伙人一起分享公司的决策权。因此，在确定投资者的时候，就一定要绝对保证你可以和自己选择的合伙人一起共事，并且注意要把所有规定和事项都用文字的形式确定下来以备不时之需……

当个吝啬鬼

除非有特别需要，否则不要把你辛辛苦苦赚来的钱到处乱花。对于你公司的最终成功来说，那些时髦的办公家具以及其他类似的东西都是可有可无的，所以不要在购置这些东西上花太多的心思。要印制一些带抬头的精美公用信笺或是名片，这些才是应该不惜血本的地方，因为正是通过它们外界才能了解你和你的公司。

创业期间，你一定会遇上财政危机的时候，这时如果你不能确定自己很快可以筹集到一笔钱来周转，那你很可能就会被迫关门大吉。因此，从一开始就要为你的公司精打细算。或许你非常想购买一辆新车或是去过一个费用高昂的假期，但是让你的公司能够迅速发展壮大起来才是首要考虑的目标。请记住，如果缺乏资金储备的话，你就很难在商场上生存下去。资金不足是企业倒闭的一个主要原因。

了解你的顾客

顾客是使你的企业得以生存下去的关键所在，他们的反应可以让你的企业声名远播。所以，你必须千方百计地获得他们的青睐。

在一个市场上充斥着各种低劣商品的世界里，一个优秀的企业家必须懂得要生产出高质量的产品来占领市场。对于大多数顾客来说，他们宁愿多付一点钱，只要能买到更耐用的产品。

对顾客坦诚以待高于一切。在以往，邮购业曾因一些业内公司的不诚实行为而受到严重打击，顾客不再相信邮购手段的可靠性，从而使整个行业的利润下降。而今天，邮购业又重新恢复了声誉。如果你的客户不信任你的话，那他们肯定会离你而去。你在作广告的时候永远都不要夸大其词。如果你的产品质量是一流的，那你就根本不需要再去进行过多的修饰，或者试图误导顾客，否则就只能适得其反。

仔细倾听顾客的声音：顾客的意见比其他任何事物都更能帮助你评估自己的产品。如果顾客不再购买你生产的商品，那你最好反思一下是不是自己的产品出了问题。对于邮购公司来说，顾客的反应就是最值得信赖的市场调查了。如果你的产品卖不动了，相信顾客的眼力吧，赶紧重新设计或者干脆撤掉那些产品。

随着企业的不断成长，你会发现建立一个“焦点小组”（focus groups）对公司的发展很有帮助。通过焦点小组的讨论座谈，他们能够提供一条直接了解顾客心理的管道。有一些公司采取了召集焦点小组一起座谈的方式来获取顾客反馈信息。在这种座谈活动中，你作为一个企业家，悄悄地藏身于一面单向透明的镜子后面，以便自己能够方便地观察到焦点小组的讨论，必要时还可以录下来。在讨论当中，负责人可以向组员展示你的产品，然后由成员对产品提出评估意见——支持或是反对。他们的评论可能会有启迪作用，并且也有助于指导你制定营销规划……

记住，你必须能做任何工作

一些企业家就是在这点上栽了跟头，他们虽然对自己的企业充满创造力和献身的热情，但他们通常都不能明白，自己除了作为创办公司的老板之外，还必须能做经理、行政人员甚至是勤杂工的活计——至少在一段时间内必须



这样。一些企业家确实懂得管理的艺术。作为行政人员，他们必须能让公司的日常运作得以平稳进行。而作为勤杂工又该如何做呢？没错，要当好一个勤杂工，所要从事的伙计可是无所不包了，从打包裹到上邮局办事，甚至还包括泡咖啡。要经营一家刚刚起步的邮购公司，企业家首先必须抑制住自己初创业时企图一步登天的激情，学会从最底层的分析做起，准备亲身去做任何活计，不管这些工作有多低下。当然，企业家也绝对不能太专注于细节，以至于一叶障目而不见泰山。

成长是一把双刃剑

你的企业突然之间兴旺发达起来了。你高兴地发现，商品目录上的产品卖得非常好，公司收入猛增。但现在你就能躺回到椅子上然后守株待兔地等待成功的再次降临吗？答案当然是否定的。讽刺的是，以往曾有过一个案例，一家邮购公司正是在业务处于高速增长的时期却摇摇欲坠地走向了崩溃的边缘。公司业务快速成长会消耗掉大笔现金，让你的资金周转不灵，因为你必须雇用大批员工来应付业务的增长，不得不投资购买最新的计算机系统。如果是由于电脑系统不能应付飞速膨胀的客户定单而导致处理业务速度降低的话，你就别无选择，只能投入资金翻新设备了。

这个关口是最需要外界投资的时候。如果此时你的商业记录表明你的公司运作良好，你的资金周转能够维持支付贷款利息，而且你还能精通商业行为惯例的话，那么你就有很大的机会从银行那里得到贷款来支持你企业的成长了。

专心，专心，再专心

现代管理学之父彼得·德鲁克曾说过这样一段话：“专心是获取经济效益的关键”。每个企业家都应该虚心接受这个建议。你的企业走上正轨了吗？它是否已经背离了最初的目标？把自己的注意力集中销售那些你清楚应该用什么营销策略的产品上，专心于你所熟悉的市場，呆在你熟悉的企业当中。不管是要制定短期还是长期的目标，都要首先专心于现在需要优先考虑的事情。

企业家们天生就是乐观主义者，但他们在评估公司的财政和管理状况时常常有犯下不能实事求是的浪漫主义错误，而这是非常危险的。自信心对于

一个立志要创办新企业的人来说是一种必要的品质，但是热情不能过火，必须控制在合适的范围之内；作为一个企业家，必须具备根据客观情况作出忠实判断的能力。拥有实事求是的品质是企业家得以成功的关键，尤其是在创业的早期阶段更是如此。千万不要忽视自己的缺点和错误，也不要误以为一个错误的步骤是无关紧要的；你必须纠正任何错误，蒙蔽自己只能暂时掩盖自己的脆弱。只有用冷静客观的评价才能使你趋利避害，最终建立起一个繁荣兴旺的企业。

1996 年



个人发迹史：

莉莲·弗农（1927 ~ ） 我敢跟你打赌，你肯定收到过莉莲·弗农的公司寄到你信箱里来的商品目录。她的创业故事就是——整个挣扎求生和最终成功的例子。弗农在德国出生，她的父亲在当地经营一家生意兴隆的女性内衣商店，家庭生活相当不错。但是，从 1933 年阿道夫·希特勒在德国上台担任总理开始，这个犹太家庭的生活和周围的一切都开始发生重大变化。在弗农的长兄被狂热的纳粹党徒袭击之后，他们一家为了逃避即将来临的战争，决定举家搬迁到荷兰的阿姆斯特丹，然后又在 1939 年移居到了纽约。二战结束之后（她的哥哥作为美国军人牺牲在战场上），弗农到一家大学学习了两年，然后就结了婚。

1951 年，弗农身怀六甲，即将做母亲了，但就在这个时候，她产生了参加工作的想法，但在当时，妇女是很少出门参加工作的。然而，弗农对这些陈规陋习不屑一顾，她靠自己结婚时得到的 2,000 美元礼金成立了一家邮购公司。为了给顾客留下一个深刻的印象，她给公司起名莉莲·弗农。其中，莉莲就是她自己的名字，弗农则是用纽约州威彻斯特县里一个小镇的名字命名的。此后不久，她自己 also 改名为莉莲·弗农。公司的第一项业务是通过在《17 岁》（Seventeen）杂志上做的广告来兜售一些有交织字母图案的钱包和匹配的系带。这项业务为她带来了高达 32,000 美元的销售收入。在 1954 年中，弗农一共向 125,000 名的潜在顾客邮寄了 8 页纸黑白印刷的商品目录。

到 60 年代早期，公司业务不断发展，已经拥有了成套的生产线来自己生产商品，并且开始接受批发生意。1970 年全年的销售额首次超过了 100 万美元；到 1987 年，公司又开始公开上市发行股票；今天，弗农公司的终身顾客已达 2,000 万之多。随着公司业务的不增长，弗农自己也倍感压力，偶尔有



时也忍不住要发泄一下。她对此解释道：“冒险导致企业家的精神处于崩溃边缘，他们往往发现自己倍受焦虑感的困扰。”公司业务的不断发展壮大也是一把双刃剑，必须要小心应付。因此她聘用了一些 MBA 来专门为她解决公司的管理问题，但后来又发现他们老是专注于一些细枝末节的问题。在上面的文章中，弗农将提醒那些企业家们，必须自己做好准备来应付从勤杂工作到公司财务的所有问题，那些 MBA 和注册会计师是不能过于信赖的，惟一可以相信的只有你自己。