

创建世界级 金融服务公司

Building a World-Class
Financial Services Business

(美) 小唐施赖伯 著
律 琳 译



机械工业出版社
China Machine Press

创建世界级 金融服务公司

Building a World-Class
Financial Services Business

(美) 小唐施赖伯 著

律琳 译



机械工业出版社
China Machine Press

Don Schreiber, Jr. Building a World-Class Financial Services Business: How to Transform Your Sales Practice into a Company Worth Millions.

Copyright © 2001 by Don Schreiber, Jr.

Published by Dearborn Trade, a Kaplan Professional Company.

All Rights Reserved. For sale throughout the world.

本书中文简体字版由Dearborn Trade公司授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-0439

图书在版编目(CIP)数据

创建世界级金融服务公司/(美)小唐施赖伯(Schreiber, D.)著; 律琳译. -北京: 机械工业出版社, 2003.5

书名原文: Building a World-Class Financial Services Business: How to Transform Your Sales Practice into a Company Worth Millions

ISBN 7-111-11754-9

I. 创… II. ①小… ②律… III. 银行业务—研究 IV. F830.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第014335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

2003年5月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 15.25印张

定价: 35.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

致 谢

此书谨献给我的妻子霍莉以及我的孩子马特和安，是他们支持我花了大量时间来完成本书的创作。他们是我真正的朋友。

我要感谢我的父亲，他让我参与了创立公司的日常工作，体会到其中的艰辛，赋予了我综合解决问题的能力 and 制定书面战略计划的智慧。

感谢Wealth Builders公司的全体员工，尤其是鲍勃·孔费索雷，加里·斯特罗伊克和汤姆·达夫，他们不仅替我分担忧愁、与我分享快乐，而且帮助我实现了公司的计划。

特别感谢我的写作指导和编辑，拉里·钱伯斯，是他帮助我策划和出版了这本书，将困难和难以实现的过程变得易于控制。

目 录

绪 论	1
-----------	---

第I篇 从痛恨的工作到热爱的事业

第1章 为什么金融咨询人员要挑战失败者的游戏	7
第2章 可以销售任何东西却不能销售公司的咨询顾问	13
第3章 事业成功、生活挫败的理财顾问	21

第II篇 制定个人计划

第4章 开拓你一直想拥有的生活方式	27
第5章 确定组织结构	35
第6章 制定符合公司实际情况的目标	39
第7章 通向成功的路标图	45

第III篇 制定公司计划

第8章 公司历史	51
第9章 行业分析	54
第10章 目标市场分析	58
第11章 竞争评定	62
第12章 产品和服务同盟	69
第13章 市场营销计划和销售策略	73
第14章 操作和管理的政策和程序	83

第15章 战略目标和进度里程碑	95
第16章 金融管理和设计	99
第17章 主要风险	104
第18章 公司战略计划附录和里程碑评估	107

第IV篇 将公司制度化

第19章 创立制度化的高质量公司	113
第20章 统一和标准	125
第21章 现金管理	139

第V篇 游戏尾声

第22章 未来的金融咨询公司	149
第23章 评估	156
第24章 退出战略	163

总结	174
----------	-----

附录A 制定工作内容描述纲要	180
附录B 根据工作业绩评估得出结论	185
附录C 制定有效的工资和薪金管理程序	194
附录D 公司战略计划样本	196
附录E 技术和工作流程解决方案	217

译者后记	233
------------	-----

绪论

大问题：你在创建一项服务 业务还是一个服务企业？

可能你已经意识到，在金融行业中，金融理财和金融顾问业务已经受到越来越多的经纪人/交易商群体的青睐。但糟糕的是，很多理财师和金融顾问发现他们所从事的行业几乎没有净资产价值，即使有，也是杯水车薪。他们可能都是些成功人士，个人收入不菲，但是他们所创造的这些收入完全依赖于每天不停地工作所获得的薪水。这就出现一个问题：一位从事金融理财的专业人士怎样在个人即期收入最大化的同时保持远期收入依然不变。在很多理财师看来，这样的目标根本就是不可能的。

我是唐施赖伯，是Wealth Builders公司的总裁兼CEO。Wealth Builders公司是一家独立的资产管理和理财公司，位于新泽西州。我和我的同事们创立这家公司，从最初的净资产不到10万美元，发展到资产超过1.18亿美元，它已经是一家一转手就能获利800万~1 000万美元的企业了，当然只要我想卖掉它。

你能将你的买卖卖到你认为物有所值的价钱吗？大部分如实回答的金融顾问都不得不说：不能。那并不是因为他们没有努力工作发展自己的生意，也不是因为他们不成功。很多顾问都已经创下了1年超过100万美元销售额的佳绩，但是却没有任何固有资产，而且他们的个人收入也没有赚到应有的那么多。最近，一项由金融理财协会（FPA）资助的研究报告表明：一般的个体从事金融理财工作的专业人员的年收入只有9.5万美元。这个残酷的事实表明他们从不

曾拥有自己的生意，只是“拥有”工作，而工作是不能被卖掉的。

如果你愿意听听故事的另一方面，想了解一种能将你已经成功的工作转化为有价值的生意，同时提高个人收入的方法，请继续读下去。如果你想改变只是以佣金作为收入来源的现状，这本书就是你一直在寻找的路标图。除此之外，对于那些刚刚开始涉足金融理财领域的人来说，我们将为他介绍一种成功的经营模式。

这本书将告诉你怎样为你的客户提供最好最有价值的理财计划和投资指导，同时为他们提供最高水平的跟踪服务。我们所提供的咨询服务的级别之高是令你的竞争对手们难以效仿的，当然并非是不可能的。只有这样才能帮助你创立具有无限资产价值的企业。简言之，这些才是金融理财师和投资顾问在今日市场中赢得一席之地的最后机会。

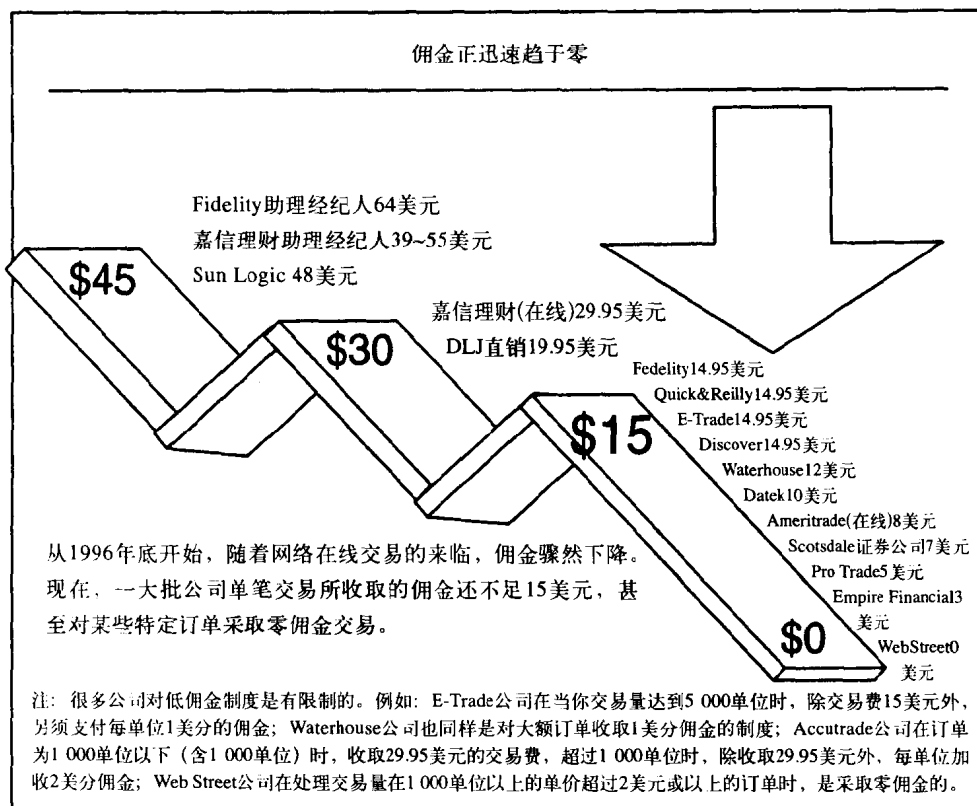
正在改变游戏规则的两个具有推动力的因素是：资金的涌入和革命性的技术进步。其中最重要的也是最具有潜在破坏力的就是来自多种经营的大公司的投资资金的涌入。由于过去10年间美国财富的激增，美国公司正将金融服务行业视为未来的高效益行业。他们认为富有的投资者才是能给他们带来长期高额利润增长的关键。换句话说，每个人都在虎视眈眈地盯着那些现在还属于你的客户。

更糟的是，技术的进步也不断地令很多不能为客户资金增值的服务终止，导致公司利润减少。一个最显著的例子即互联网上开展的电子商务。曾经作为华尔街上的经纪公司利润来源的中心和支柱的中间交易正在被互联网上投资者的直接交易所取代。随之而来的就是投资者购买金融产品的支出趋于零，导致经纪公司再也无法以中间商佣金作为利润来源了。

再来说一些好消息。今天华尔街的公司经理和股票经纪人正在努力发展一种看似我们公司的经营模式，即一种基于为富有的客户提供一应俱全的金融管理咨询并收取费用的独立理财师和投资顾问模式。这些竞争者资金实力雄厚，市场推广有力，业务操作性强，再加上尖端的技术支持，能为客户提供比你们

更廉价、更便捷的服务，从而完全有能力抢走你所有的客户。

佣金正趋于零



除此之外，富有的投资者不仅需要完善的金融咨询和管理，更需要与知识渊博有见识的专业人士建立一种信任关系。投资者在其投资的各个领域努力寻求那些能为他们提供服务又诚信可靠，并能与之结盟的人。那么好消息是什么呢？那就是：你已经知道怎样为富有的投资者提供他们所需要的服务——而这正是那些大竞争对手们的弱点！

在本书中，我将向你们介绍一种具有战略意义的企业模式，你能通过充分利用自身的竞争优势与客户建立诚信可靠的联系，从而使你为客户服务的同时也能获得丰厚的收益。在这种企业模式下，你能迅速及时地为你的每一位客户提供最高质量的咨询、服务和管理，以使你的公司得到进一步的发展。一份详

实的企业战略计划书将使你对企业未来规划的宏伟蓝图变为切实可行的具体日常工作，只要依此前行，日复一日必将达到胜利的彼岸。

当然本书并不是能够令你一蹴而就的宝典。尽管它在编写上采用了循序渐进的方式阐述了创立企业模式的步骤，但是你依然必须遵循书中的程序，从头开始规划你的企业，而不能急于求成。你将从本书中获取很多有用的工具帮助你定义业务范围，确定战略目标，制定首要任务，计划时间进度，以及预先计划里程碑以考核自己的业绩并鞭策前行。最重要的是，你将学会如何避免很多个体金融理财公司仍在不断出现的错误。

可能你会问，我是怎么学到这些知识的？事实上我是幸运的，我有一位伟大的老师，那就是我的父亲。我的父亲以他多年经营公司的经验教导我：作为一个企业的主人，是需要通过不停地解决很多问题来前进的，这些问题并非日常经营所遇到的麻烦，而是关于怎样盈利、怎样扩充资本的大问题。我深知制定战略计划及实施计划的重要性，它涵盖了企业发展和企业管理的各个方面，因此书中大篇幅地进行了论述。这一步骤是我所遇到的最艰难的工作，但同时也是最有价值、最有意义的事情。

掌握了本书中制定企业战略的方法，你定能开创一家世界级金融服务企业，再也不单纯局限于一种简单的服务业务了。它将为你的客户提供最高水平的咨询和服务，为你的雇员提供最有价值的工作机会，为你自己创造成为行业巨头的可能性以及超乎想象的企业净资产的增殖能力。

第I篇

从痛恨的工作到热爱的事业

第1章

为什么金融咨询人员 要挑战失败者的游戏

为什么那些善良勤奋的咨询顾问、理财师发现自己的业务只是不停地消耗，几乎没有任何净资产价值呢？这里有一个很好的答案：他们中的大多数都以那些看似成功的企业家为良师，效仿他们的策略和公司结构模式，而不是创建符合自己目标、具有详细战略的书面企业计划。这样仿效前人做事的方法只会导致同样的结果。

所以，在你开始重新计划将你的业务发展成为自己热爱的事业之前，让我们先归纳一下作为金融理财业务或投资咨询业务主管的我们最常犯的一些使我们丧失战斗力的错误。

错误1 我们要某一个员工能为所有的客户提供服务和建议。结果导致客户们从我们的机构中得不到任何有价值的东西。

在我们的企业模式中，没有哪个员工的工作是专为客户提供咨询、连续的服务和关系管理。我们的目标是年复一年地与所有那些能帮助我们共同发展公司的客户保持联系。我们要为他们提供最杰出的服务，在这个过程中要让他们发展成为我们公司最好的拥护者。要做到这一切需要以先进的技术做杠杆，将我们提供服务的程序制度化，雇佣、培训专业人员以提供竞争者难以效仿的高水平建议和服务。

通过这种企业模式，你将能够使你的企业具有相当的净资产价值。同时，

你的生活将变得更易于管理，因为那时将是你的公司为你的客户提供服务，而不是你自己。

错误2 我们把目光集中在总收入上，而不是经常收入上。

当我们发现将全部收入都用于创造资产净值仍然微不足道时，我们便开始致力于创建具有经常收入（recurring revenue）的企业。这些收入提供了一项可预见的现金流，从而为我们的企业扩展和盈利计划提供保障。

记住：净资产价值的主要决定因素是你的持续盈利水平。

错误3 我们吃掉了猎物。

我把它称为“猎人/敛财综合症”。当我开始从事独立的金融理财工作时，我将目光完全集中在我的成本上——如果我能得到的回报是成本的85%，那就很不错了；如果能到90%，当然更好；如果有哪个经纪商给我105%的佣金，那简直就称得上完美。几乎没有任何资金能回到我的企业中用于再生产，我用光了我赚的每一分钱，无论多少。

金融服务领域中的很多人都学会了怎样打造自己的生活：高级别墅、跑车、游艇——无论时下流行什么，我们都会拥有。赚取高额短期利润再花出去已经成为很多我们这样的金融理财师/经纪人的企业经营模式了。这种过时的模式正慢慢渗透到整个行业，并可能继续发展成为我们所面临的最大的敌人。创建一家企业需要大量资金用于再投资，但是很多理财顾问将其收入的60%~80%用于消费。很多成功的服务企业也是用掉了收入的20%~50%。然而要创造资产净值是需要将一部分收入重新投入到企业中的。

错误4 个人计划与公司目标不一致。

无论我们的个人目标是什么，我们都需要确定我们的公司目标与个人目标是一致的。很多金融理财师向我诉苦：一到周末整个人就崩溃了。他们经常发现自己不能和家人一起享受生活乐趣，因为无论精神上还是体力上都严重透支。经常是等到对公司的发展满意了，才考虑个人需求，而公司的发展似乎永远也不能令你满意。如果想要你的公司推动个人计划的实现，你必须首先明确你的

个人生活和经济目标究竟是什么。

错误5 我们没能使我们的资产独立于公司。

就像我们的个人目标与公司目标没有清晰的界限一样，我们的个人财政与公司财政也是模糊不清的。

如果你打算创建成功的企业，就必须心甘情愿地将公司财政与个人财政独立开来，同时学会保存资产不流失，因为没有资产的公司要想发展就要掏你个人的腰包取得资金了。如果资金产生缺口，你必须加以弥补。你强烈地感觉到保持公司在你的控制之下的重要性也是不足为奇的。

错误6 我们没有真正明确我们的目标市场是谁以及它有多大。

为了发展有生气的金融理财业务，你必须知道谁是你的理想客户以及他们的需求。以下是一些统计资料以供参考：

- 美国有3 500万人口在65岁以上，他们是世界上最富有的一代人。他们拥有140 000亿可供投资的资产。
- 在未来5年中，将有300万小企业从上一代人转交到下一代手中。美国的小企业老板将成为最广阔的目标市场，他们比那些不拥有公司的高收入职员拥有更复杂的金融状况，因此就更需要帮助。这部分市场份额的主要代表是：寻找可信赖、知识渊博的金融咨询人员提供金融咨询和管理，做公司的四分卫（四分卫是美国橄榄球比赛中指挥进攻的灵魂人物。——译者注）。他们不太在乎出多少钱，愿意为高质量的服务支付费用。
- 美国婴儿潮中降生的7 700万人口拥有40 000亿资产，大部分用于退休养老计划。他们中的大部分都有很好的财务状况，正进入他们的储蓄颠峰时段。
- 5 000万X一代，即31岁以下的人中，大部分还没有开始积累储蓄或投资资产。

上面这些人群中的哪个是你的目标市场？对于我们来说，目标市场是很明显的。老年人在一般情况下是最广阔的市场。他们拥有大多数小企业，有复杂的问题需要解决，他们也愿意有人帮忙，并为其所提供的咨询和服务支付费用。

另外，这个市场是巨大的：目前仅有2万金融理财顾问能提供综合计划，平均每个人要为潜在的1 750人提供服务。

错误7 我们提供了错误的产品和服务。

“快速致富”的理念正慢慢渗透着整个社会，它正是企业文化的毒瘤。很多眼看就要成功的企业最终失败都是由于公司老板没有始终坚持自己的计划。只有完全彻底地做好我们的计划，并始终如一地坚持下去，不受社会上时兴的那些所谓能令你快速致富的观念所诱惑而放弃自己的初衷，才能取得最后的胜利。

举个例子，在过去5年中，很多行业中最成功的投资咨询顾问（原来的金融理财顾问）一直宣扬应该以提供投资咨询服务来收取费用。“忘记金融计划吧，”他们说，“这些服务成本高又浪费时间，还不能以简单的自动化操作工作程序来完成。把精力放在聚集投资资产上，去创建那些能受你控制的资产吧。”

我们认为这种逻辑是错误的，原因有二：首先，富有的投资者希望得到覆盖他整个经济生活各个领域的有价值的金融建议。金融理财行业正是这一竞争领域的赢家。在过去的20年中，消费者已经学会通过个人金融计划去获取个人利益。我们的目标顾客群希望得到综合完善的投资建议，而且他们能够从某些人那里获得投资建议和资金管理。

其次，当市场经过一段时间的负面影响后回到正常的投资周期时，那种只建立在投资建议和资产管理基础上的企业模式就将表现出它的局限性了。如果6~8个季度（正常的市场周期）的收入都是负的，而你仅仅向客户谈论投资业绩时，你的业务将失去重要的市场份额。此外，由于投资咨询在近年来已经形成一种商品，它在价格和利润上的压力使单一资产管理这样的企业模式越来越不吸引人了。

错误8 我们没有将企业计划书面化。

如上所述，很多眼看就要成功的企业模式的失败是由于公司老板没能始终如一地坚持企业计划。一个最重要的原因就是他们没有将计划书面化，没有制定通往成功的路标图。

通过制定书面的公司计划，我们可以将个人目标综合到公司中去。然而，

我们中的很多人忙于解决日常工作琐事，而没有时间做任何计划。我们所做的都是紧急公务，却不一定是重要的事情。我们忽略了一个事实，就是我们所从事的工作正是在为享受更满意的生活而创造机会。

战略计划经常被置之不理，除非它被排上正式日程。即使那样，它也常被延误——不是因为它很难完成，而是因为我们中的很多人不知该如何开始。这样，你只能为客户提供重复的服务。当你开始考虑制定计划来帮助你实现个人生活目标时，它就变得有趣了。当你记录下来整个计划过程，你公司的其他员工就能够按照它来做事情了。如果你选择只将计划装在脑子里，那么你将不得不时刻出现在公司里以完成你自己的工作，因为没有人知道你的计划以及你要做什么。更重要的是，你的工作不可能得到系统性地改良。

错误9 我们没有澄清与合作者之间的关系。

如果你和大部分金融专业人士一样，你就肯定已经建立了与注册会计师(CPA)、理财顾问、律师之间的关系。过去，这些专业人士可能为客户工作了一个小时也没能提出任何投资建议。你需要告诉他们管理这些专项资金的价值，他们才会为你所提供的附加价值所吸引。

但是今天，很多从事这类职业的专业人士将很快注册他们自己的咨询顾问公司了。在很多情况下，客户的主要咨询顾问一旦是这些相关专业人士，那么你就变得很不幸了。

另一方面，如果你用书面合同与你的合作者把关系正式固定下来，那么你有可能丧失警惕，成为他们公司的资金管理工具。所以一定要澄清与他们的关系。花一些时间去评估保持这种关系的价值。如果你不能确定它的价值，你的合作伙伴同样不能做到。

错误10 我们没有使管理业务制度化。

从事一项销售业务和拥有一份事业的根本区别在于客户与他所需要的业务之间的关系是否能够制度化。

很久以来，当客户认为我是“奇迹先生”的时候，我感觉很不错。他们完