



科文图书

www.beijingkewen.com

科文变革领导力系列

如果你是一位被生意搅得焦头烂额的首席执行官（CEO），我希望我们永远不要见面。我是企业挽救人员，我要是来了，你就得走。利润才能重现。这本书将告诉大家如何避免这种尴尬。

——加里·萨顿

6个月 扭亏为盈

企业变革大手术

Adventures in Rescuing Failing Companies

[美]加里·萨顿/Gary Sutton 著

◎先止血

◎专业化才能生存

◎管理胜于领导

◎不唯学历论

◎与债务魔鬼共舞需要铁的手腕

◎发扬求异精神

◎销售之道存乎于心

中国劳动社会保障出版社



科文图书

www.beijingkewen.com

科文变革领导力系列

6个月 扭亏为盈

企业变革大手术

Adventures in Rescuing Failing Companies

[美] 加里·萨顿 / Gary Sutton◎著

燕清联合 ◎组织翻译



中国劳动社会保障出版社

著作权合同登记号：图字 01-2004-5227 号

图书在版编目 (CIP) 数据

6 个月扭亏为盈：企业变革大手术 / (美) 萨顿 (Sutton, G.) 著；
燕清联合译. —北京：中国劳动社会保障出版社，2005
(科文变革领导力系列)

书名原文：The Six-Month Fix: Adventures in Rescuing Failing
Companies

ISBN 7-5045-4988-6

I. 6... II. ①萨... ②燕... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 010673 号

The Six-Month Fix, by Gary Sutton

Copyright©2003 by John Wiley & Sons, Inc.

Original published by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

中文简体字版版权©2004 科文(香港)出版有限公司
中国劳动社会保障出版社出版

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

北京科文剑桥图书有限公司承销

(北京安定门外大街 208 号三利大厦 邮政编码：100011)

购书热线：010-64203023

*

中国纺织出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 23 印张 330 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

定价：58.00 元

读者服务部电话：010-64929211 发行部电话：010-64911190

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64911344

如果你是一位被生意搅得焦头烂额的CEO，我希望我们永远不要见面。我是企业挽救人员，我要是来了，你就得走，利润才能重现。本书将告诉大家如何避免这种尴尬。

——加里·萨顿

《6个月扭亏为盈》向你介绍了一些无所不用其极的真实案例，为你描述当时的处境，以及如何在第一时间、以正确的方法挽救任何一家公司，无论是你的生意因急转直下的亏损而陷入瘫痪，还是稍有起色却仍然被竞争对手步步紧逼，你都会从萨顿这里学会如何迅速进行战略方向调整，并在6个月内立见成效。有必要提醒你，这本书十分不适合心脏衰弱者阅读——萨顿将坦白地告诉你在企业再生过程中要经历的苦恼和不安，有意地迫使你采取行动，让你的企业避免破产的厄运。这包括接纳变革的思想、设定现实的目标以及一旦生意重上正轨时更清晰地认识自己所需承担的风险。依据你的实际情况，萨顿将迅速指引你关注相应的章节，从而使你稳住现金，停止损失，或者提升企业、扩大利润。

本书的商战故事将会指导你的管理，你会学到：

- ◆ 为债权人工作和为股东工作的企业挽救专家有何不同；
- ◆ 如何识别那些骗子（失业的CEO们和所谓的财务公司），防止他们耍花招；
- ◆ 如何使你对客户的所知胜于他们对自身的了解；
- ◆ 为什么那些在危难之时挽救了公司的经理人在危机过后却不能使基业常青；
- ◆ 如何停止你和公司之间的赌博（你认为不是在赌博么？其实就是）；
- ◆ 如何在提高商业伦理的同时增加利润。

这不仅仅是为生存而战，更是你的生命之搏。在《6个月扭亏为盈》这本书中你会发现许多一针见血、直指实质的成功建议，这些建议在其他地方难得一见。加里·萨顿曾在多家公司担任“挽救CEO”，涉及领域包括印刷、软件、零售、广告、航空航天制造、卫星通信、在线数据存储等，享有“扭亏为盈的CEO”的美称。目前，萨顿先生还是两家上市公司和多家私有企业的董事。他在当地的一家杂志——*T-Sector* 开辟了专栏，并且出版了多本专著。

图书策划：科文(香港)出版有限公司
北京科文剑桥图书有限公司

公司地址：北京市安定门外大街208号
三利大厦四层

邮政编码：100011

策划编辑：科文图书·单靖华 杨成俊

编辑邮箱：editor@beijingkewen.com

编辑热线：010-51236780

销售热线：010-64203023

网上购书：www.dangdang.com

当当网

www.dangdang.com

视觉整合

视觉整合

THE SIX-MONTH FIX 前言

如果你是一位被生意搅得焦头烂额的首席执行官（CEO），希望我们永远不要见面。

我是企业挽救人员，我要是来了，你就得走，然后利润才能重现。本书将告诉大家如何避免这种尴尬。

也许你比我聪明，对你所在领域的熟悉和理解远胜于我，又或者也许你是公司的高级行政长官，我的优势在于，我曾经挽救过若干家公司。我从不固执于不切实际的幻想，也从不犹豫于一些事务的变革。不只是我，任何一个心眼明亮的人都知道，在讨厌的债权人关掉你的公司大门之前，要做一些富于理性又显而易见的事情。

作为局外之人，我们看惯了破产和追债的事情，因为没有感情包袱，所以在找到调整办法之后，我们这些人更能大刀阔斧地实施变革。变革伴随着痛苦，这会让你觉得不舒服，毕竟你对自己的事业就像对自己的孩子，虽然它现在步履维艰，但你仍感情相系，心怀不忍。我们会帮你规范这孩子的行为，训练他的素质，最终挽救他。可能不久之后，我们会为公司的成长和成熟举杯相庆。那是后话，现在你要做的，就是靠边站。

如果你对我的可信度表示怀疑，请你翻到第 68 章，这里汇集了从 1980 年到本书付梓的 2002 年期间我的全部经历，包括我在担任从 CEO、创业者到董事长的每一个职务时所做出的业绩，这些基本上都得到过媒体和公众的报道。你将会看到我所从事的诸多行业，包括垃圾拖运、卫星通信、建筑行业、零售广告、航空航天制造、印刷、私立大学、防贼报警器销售和数据存储业务。当然，绝对完美的业绩是不存在

的，但至少每个投资商都亲眼见到他们的企业如何很快地遏止亏损，或者如何使利润跃居行业水平之上，有些还狠狠赚了一笔。有些人比较幸运，有些人就相对差些。我也不能确定是哪条规则起了作用，可每次总有些基本的法则和技巧是不变的。

在8个行业内担任挽救CEO的经历给了我超乎寻常的视野，是的，我能洞察一英里宽、一英尺深。你会认为自己的业务和别人的不一样，是独一无二的，基本上每个人都会这样说，但是很遗憾地告诉你，你想错了。我在本书列出的若干技巧具有普适性，如何应用就依自己的状况而定了。

1. 假定你是一位董事长、股东或者CEO，如果你的公司正在亏损，而且照现在的速度亏损下去不出一年就会破产，那么朋友，请不要阅读全部章节，因为你没那么多时间，直接去看那些目录中标有“*”的章节，在这些章节中我将专门谈论如何挽救公司颓势，并告诉你如何为公司“止血”。依计行事，不出6个月，你的公司一定会境况好转，摆脱亏损，稳定财务，让那些久违的微笑重现。如果你是CEO，你还要做更多的事情，就是把书中的理论和具体的行业实践相结合，这样你的公司就会重新焕发朝气了。
2. 如果你现在的生意不赚也不赔，或者获利微薄，在残酷的竞争中对手逼得喘不过气来，就略过谈挽救的部分，直接去看除后3章外以及标有“※”的其他的章节。这52个管理法则简单易懂，每章的最后都有三个具体的行动步骤，每周只要把其中一章的精义应用到你的管理实践中，一年后你就会做出不俗的业绩，你的公司就会像印钞厂一样的挣钱，并体会到“一切尽在掌握”的成就感。我个人对那些业绩平平、不赔不赚的企业的深深担忧，远胜于那些正在亏损中挣扎的企业，因为这些企业在看似风平浪静的港湾休憩，实则暴风雨即将来临，亏损的阴影日益逼近却毫无察觉和防范。这样的企业一定要为将来的成功做充分的准备，否则后果不堪设想。

3. 如果你正大把大把地赚钱，利润持续增长，那真是太好了（如果你能垂青本书，我真是感激涕零）。或许你会比其他的读者更能体会书中的真义，百忙之中，抽出闲暇，或大快朵颐，或慢啜细品，相信书中的故事和道理一定让你爱不释手，读罢方休。书中带有*号标题的是关于挽救行动的，除此以外，除却后3章的其余部分是关于利润增长的。嗨！商场上的赢家们，看我为你们奉上的美味大餐。

遏止亏损和提高利润，如同日与夜、冷与热、阴与阳，相伴而相生，相辅而相成。如果把企业再生视为打铁匠的工作，火星四溅，丁当作响，力量凝聚，手臂挥舞，功成而忽寂，再塑而重生；那么，提高利润就是钟表匠的活计，沉着冷静，细微谨慎，专业规范，三思后行。前者是挽救经理人的强项，后者是专业经理人的天地。同样是锻铁造物，两个不同的职业舞台需要迥异的心态、速度和领导力。

要想挽救你的业务，就要请专业的公司挽救人士，局外人才能心明眼亮。可是林子大了，什么鸟都有，挽救人员当中，有些是为债主工作的，有些则是为股东做事的。即便是那些久经沙场的专业人士对两者的区别也是一知半解，更不用说那些晚生后辈，他们可能都没有意识到其中的差异。如果不明白这个区别，所思所想、所作所为就很成问题，结果也很难和公司的目标一致。本书在谈论公司挽救问题的章节中会告诉你两者之间的不同，并教你怎样识别骗子。

噢，是的，有很多的骗子。一旦董事会或者公司所有者因为持续的亏损而陷入僵局，这样的骗局就会出现，失业的CEO们打来电话，接着是那些号称专注于扶危济难的高利贷者，在公司债台高筑的时候，把公司推向更可怕的转抵押借款人的盘剥深渊，然后公司就只能在生意的冰川寒流中祈祷复苏……你从书中会清楚地看到他们的骗术是怎样得逞的。

另外一个陷阱，似冷风般平常，就是即使最好的企业挽救经理人也无法领导好被挽救的企业，灰姑娘不能在舞台上跳得太久，否则午夜过后，就会变得异常丑陋。我们在第17章论及了此类窘况。

如果你的生意不错，就算是不赔不赚，也千万不能有一丁点儿延请挽救经理人的念头。

你所要做的是巩固你的利润。大多数挽救经理人在利润回升之后的时期遭遇了失败，他们总是庆祝得太早，而忘了把企业带到下一个环节，这就是我为什么要花52章的篇幅专门讲如何增加利润的原因，它将会引领你走过修复期，把企业提升到新的高度。

这个重建利润的部分实行起来很容易就会花上一年的时间，相比之下，挽救行动往往只需要短短的6个月。

如果这听起来速度太快，难以置信，那就是你的问题了，我没有理由戏弄大家。那将是一个需要两种不同类型管理人员处理的创伤，只要能使公司从一个失败者转变成为一个成功者，一定程度的动荡和混乱都是可以容忍的。

摆脱失败，赢得成功。看到你的属下在胜利带来的甜醉的微风中自由呼吸，总比把每个眼神茫然空洞的雇员都带进散发着尿骚味的、到处都是嗜血的蛆虫的棺材，然后埋进失败的坟墓里好吧。好了，好了，一次的失败不能断送所有人的终生前途，但是声誉的重建、自尊的再生、生活方式的改变又要花去多少年？不仅如此，顾客受到伤害，股东蒙受损失，银行家承担亏空，想想看，由于你不能缴纳足够的税金，连我们理应缴付的养路费、建校费、国防保障费都交不起，你就彻底成了社会寄生虫。

失败是我们所不愿看到的，让我们杜绝失败。

目 录

第1章	先止血※	1
第2章	挽救的正与邪	28
第3章	重复同样的错误	34
第4章	做那些卖得掉的※	40
第5章	树起一面旗帜,任何一面	44
第6章	专业化才能生存※	49
第7章	藐视收支平衡※	54
第8章	削减成本※	59
第9章	启动新产品计划※	64
第10章	管理胜于领导※	68
第11章	深入客户之心	73
第12章	便宜是溢美之辞	77
第13章	提升价值※	81
第14章	人力资源的两者皆非	85
第15章	快马加鞭※	89
第16章	更聪明的面试※	93
第17章	灰姑娘※	97
第18章	第二种观点※	100
第19章	合同是销售文献	110

第20章	不唯学历论※	116
第21章	扭转歧视之风※	120
第22章	四处踱步※	125
第23章	提高工资,减少福利	128
第24章	激励每个人※	131
第25章	坚船不破※	135
第26章	公布解雇政策※	140
第27章	打破联合※	144
第28章	远离政治伎俩※	148
第29章	与债务魔鬼共舞需要铁的手腕	152
第30章	躲避计算机陷阱※	155
第31章	刹住开会之风※	160
第32章	踢倒围墙※	163
第33章	你的业务是什么*	168
第34章	挽救为上,重建为下	183
第35章	远离铅弹的肥皂泡*	188
第36章	办公室爱情※	196
第37章	远离毒品和酒精(略)	198
第38章	停止赌博(略)	199
第39章	送上帝回教堂※	200
第40章	削减咨询※	203
第41章	少用律师※	207
第42章	与银行家浪漫手牵手※	211
第43章	注册会计师不仅仅是会计	215
第44章	关于保险的糊涂事※	219
第45章	挑战社会改良家※	222

第 46 章	小心莫犯法 (略)	226
第 47 章	挽救无止境 *	227
第 48 章	感觉如何 *	230
第 49 章	锦衣华服※	234
第 50 章	发扬求异思维※	253
第 51 章	金钱让人愚蠢※	256
第 52 章	有话直说※	259
第 53 章	制定真实的计划※	262
第 54 章	善用广告※	266
第 55 章	提高质量以降低成本	272
第 56 章	从一张纸管起	276
第 57 章	简单投资※	279
第 58 章	快速谈判※	282
第 59 章	削平金字塔※	285
第 60 章	注意危机信号※	288
第 61 章	销售之道存乎于心※	291
第 62 章	照章办事,提高利润	294
第 63 章	乘胜前进※	297
第 64 章	通过员工手册培育企业文化	301
第 65 章	猎“象”※	313
第 66 章	如何对付讨厌的董事会	321
第 67 章	只谈股东	339
第 68 章	作者履历	341
第 69 章	从亏损到盈利的 31 步	344

第1章

FIRST STOP THE BLEEDING

先止血

首先声明，我们不是在讨论脑外科手术。

一个失败的公司恢复元气大概要花上6个月左右的时间，这个过程的确让人心忧如焚，整个挽救行动最好或者可能只有在某个新人的带领下才能成功。正因为外人与公司之间存在着距离，没有感情上的顾虑，所以行动起来才能毫无掣肘，快速制胜。

在开始其他行动之前，你必须先“止血”。如果生意上尚未达到收支平衡，管理就无从谈起。当机构正在亏损的时候，投资方、银行家、贷款人有协助管理的权利，可这种协助往往于事无补。

请不要让你的行动方案偏离了解决亏损这条主线。首先要做的是降低你的成本。

我们无法控制收益和利润，不是吗？的确，我们试图去控制，然而我们的客户在销售额和涨价幅度方面的影响可不是一点点，所以我们只有把成本压得更低。除非你的生意十分罕见，比如说增加销售额却不增加费用；或者你的情形很怪异，新业务的增加会提高平均价格。如果不是这样，就不要骗自己说更多的销售额会从根本上解决你的问题。

请你暂时忘掉那些漂亮的计划以及“包治百病”的新产品，或者是臆想将会有来自某位未知客户的大额新订单。先遏止住负向的资金流，在你现有的基础上想办法。唯有如此，你才能更加理性地思考下一步的部署，才能按照自己的计划更加明智地行动……当你收支平衡时，你要从最后一次失败的业务开始，更加细致地分析将要面临的下一个风险。当你摆脱了失血的境况，最终实现了收支相抵的时候，重新审视原来那

些光鲜大胆的想法，似乎并不是那么有前途。

停止亏损，要做两件事。下面我们一起来看看这份 1995 年我挽救经历中真实的年度报告，你可能会发现这两个必要的步骤。

1995 年 9 月 11 日

亲爱的骑士保安 (Knight Protective) 的股东们：

我现在宣读的是最后一次年度报告。你们的低期望加上我的糟运气，使得今年成为盈余的一年，并且也到了卖掉它的时候，事实上我们也这么做了。

骑士保安自从营运以来净利润超过了 200 万美元，我们把公司的控制权卖给了第一保安 (Protection One) 公司，把商标、一项专利和租赁物改造部分卖给了美国电报电话公司 (AT&T) 的一家分销商，然后把两项新的专利特许使用权授权给了业内领先的制造商和销售商，为此我们又增加了 1 200 万美元的收入。

除去税收和各项零碎的开销之后，你们收到了有一堆“0”和逗号的支票。现在这是第二张，也可能是最后一张——这就看近期的销售订单了。你们也许还会收到一张，不过都是些用来支付零星碎肉和油炸糕点之类的开销，对不起，不包括可乐的费用。

像分奖金这类鸡毛蒜皮的小事成了我的工作，那种似曾相识的感觉再度重温，所以，明年本 CEO 希望到别的地方讨生活，其他任何地方。

必须承认，这是一份不够严肃的年度报告。

要是在我对骑士公司历史存有偏见的情况下，没有成功地挽救你们公司的话，我现在敢这么做吗？

这个危机四伏的公司在 1989 年就亏损了 350 万美元，在那之前的几年亏损了 800 万美元，在我 1990 年出任 CEO 的时候，倘若不算股票之类的报酬，公司剩余的现金只够支付 6 个月多一点的工资。

在我的职业生涯中，我还从来没有遇到过比这更具挑战性的工作。

我们加州公司的经济状况使每项恢复工作变得甚为艰巨，而雪上加霜的是，报警系统的平均价格从 3 200 美元降到了 1 800 美元，更增加了这次挽救行动的难度。在我加盟那年，我们那些胆小如鼠的审计师拒绝给出公司尚在发展的证明，结果美国通用人寿保险公司 (American General) 和霍姆财团 (Home Finance) 拒绝了任何与骑士相关的贷款申请。

1989 年，员工流失的比率一度高达 380%，3 个分销商控诉骑士有欺诈

行为，AARP 委托制作的独立测试结果显示，我们最好的产品属于行业内最差的那一种，但是在价格上，骑士保安公司绝对堪称领头羊。骑士公司最大的两位股东，一位是中西部公共退休养老基金组织，一位是合伙人落基山公司（Rocky Mountain），在1990年到1994年间彼此控诉，纠缠不清，分散了不少的精力，让我不胜其烦，仅在法律事务费支出上，就达400万美元之巨。他们到底在吵什么呢？吵的是究竟谁拥有骑士公司的控制权，还是最后谁争到了控制权呢？没有。可笑的是，他们彼此都坚持认为对方应该拥有这家放射着诱人光彩的公司。

还有呢！

我在骑士公司召开的第一次董事会议上，发现其他的董事会成员的态度很奇怪。是的，特别是对我。原因是什么呢？很可能是我的新老板，也就是主席先生，和我之间不断升级的争吵，很可能是因为他批准的决议上说任何董事会的花销我只有说“是”的份儿，而我对此极力反对；也有可能我没有对主席先生的背景表现出足够的敬畏，对了，他可是前国会议员，掌握着数以亿计的养老基金，在20世纪80年代，令人尊敬的共和党领导人为他的书作过序，政绩卓越的民主党首脑也曾主持过他的理事会。

天啊！不说这些了。就算是一头受过培训的黑猩猩也不会看不出这个家伙身上的缺点。他从两个党派那里都获得了足够的支持，希望从政治方面寻求一些恩惠，这本身就能说明一些问题了。

所以我必须采取行动了。我从大股东之一的退休基金会那里拿回了董事会的委任书，把他们全部开除了，包括董事会的主席。这简直是一次棘手的外科手术。

一年之后，这位前董事长把纳税人的6700万美元放错了地方，在第一次向公众做出解释以洗刷清白的活动进行之前的两个星期，被人用38口径的枪朝上身打了4枪；另外一个执行董事成员被送进了科罗拉多州（Colorado）的监狱，现在整天做着打石块的工作；第三位执行董事正被证券交易委员会（SEC）指控；第四位正在申请破产。真是一个世界超级董事会，难道不是吗？

这些绝对不是骗人的鬼话，我可编造不出这么动听的故事。

这些给我们骑士保安的员工带来什么样的影响呢？我很荣幸地在此汇报，在我们的团队之中，我们发现了真正的“企业家”。比如，北加利福尼亚地区的安装人员，竟然夜间到客户家里行窃；奥伦奇的办公机构做起了可卡因的生意，赚了不少钱。做这些勾当挣的钱显然要比每月收取的报警

监控费多得多。噢，对了，我们的两位高级副总裁还注册了一家假公司，有趣的是，这个假公司竟然成了骑士保安公司增长最快的一家经销商，我们竟然和一家假公司签了那么多的大额订单，从他们那里接货，而且还欠了他们不少钱，太滑稽了。这两个混蛋当然不敢公然催缴欠款。在这样一个千疮百孔的公司体系中期望公平和公正简直是不可能的。尽管如此，骑士保安还是有一批真正的“脊梁”，依靠他们的帮助，在我到任的上半年就使公司实现了资金的正流向。

只有止住了“血”，你的思考才会变得更加顺畅从容。

此前的几份年度报告也说到了一些情况，我们的员工不断地超越和刷新以往的各项记录。骑士保安一直以来拥有一项几乎是独一无二的监控技术，称做“双声道”，为公司带来了不菲的利润。管理层迅速抓住了工作的主线，力排干扰，集中精力在“双声道”上面，结果和每次发生的一样，一切变得好了起来。取得利润的同时，也赢得了新的客户。

“你都做了些什么？”一位惊讶不已的股东问道。

“没什么。”我回答。

首先声明我不是搞核子物理的，我只不过从满满一袋子的悲剧因子中找到了一个正粒子，集中精力在上面，然后带动了其余的转变。你如此盛赞，我不能欺骗，的确就是如此简单。

你们都是在不同的时间以不同的价格投资我们公司的，也感受到了不同的回报。从公众报道中我们得知，退休养老基金组织在1991购买的骑士股票，仅在去年就取得了600万美元的现金收益。应该说，业绩还不错。

皆大欢喜的结局，并非总是充满欢笑。正如某人所说“为了保持心智的健全，我必须做一些更有挑战性的尝试”，在这五年期间，我还协助别人开展了其他的一些业务。这些业务的确和骑士保安没什么关系，也没有什么值得惊喜。因为一些股东还不知道我兼任的第二份工作，另外一些对此很感兴趣，曾经问过我这个问题，在此我向大家做个详细说明。

所谓的其他业务，就是我在1989年与人合伙开办的一家公司，计划开发基于卫星的通讯网络，为全球为数不多的高新技术领域提供服务。为了满足这个需求，这个项目必须能够：

1. 发射840颗低轨道卫星；
2. 获得全球许可，包括从阿尔巴尼亚人、蒙古人、佛教徒、穆斯林，甚至是法国人那里获得许可，允许卫星进入他们的领空，让信号在他们的国家传播；

3. 根据目前的成本商议发射事宜；
4. 在天线接收技术方面的论证、投资和攻关；
5. 开发砷化镓芯片技术；
6. 实现声音信号包的快速交换。

小菜一碟，是不是？顺便说一下，这个项目的启动资金要90多个亿美元。注意，这里是“亿”，想想看“9”的后面有好多个“0”，好像一碗大蚕豆。完成了这6项任务，投资人就可以看到 Teledesic 的正式启动运行了。

是我的一位疯狂的风险投资商朋友构思了这个伟大的计划，我将面对更多的投资人，赢得他们的适当反应，这一切都是为了一个目的：这份计划中的卫星通讯网络将开辟新的市场，能够提供以分钟计的成本收益，以及提供其他的所谓信息高速公路架设技术所不具备的任意可能的带宽（你们知道信息高速公路是什么东西吗？我也不知道）。

所以我和他一起列举出了大概100个可能的投资者，每个都是亿万富翁，财大气粗、有着超强的鉴别力。我们两人鼓足勇气，整理了一下思路，做了几张幻灯片，列了一张表格，然后把我们的想法展示给最先要见到的3个人。

“好的”，“对”，“是”，他们都是这样的反应。我们设想了一万种可能，也没想到事情会如此顺利。

形势一片大好，在这种情形下，我们竟然拒绝了一家投资商，因为我们已经得到了足够的资金进行可行性研究和最初的创业。

在随后的几年里，航空航天、电话通讯和资本运作方面的领先公司纷纷递来橄榄枝，有些还表现得十分热忱，还有一些公司直接送来了支票。这简直就是一次绝无仅有的商业传奇，在《坚船不沉》(*Tight Ships Don't Sink*)的215页~219页详细地叙述了这个故事。西蒙—舒斯特出版公司(Simon & Schuster)出版这本书时，我还不能确定那些金融大鳄是否会对 Teledesic 感兴趣。如果你想知道详情，就从书店订购吧，这可是本畅销书，它带给我的版税足够让我当个好纳税人了，而且也不贵，只卖15.95美元。下个月它的精装修订本将会出版，其中更新了关于 Teledesic 的故事，还加上了关于骑士保安公司的一章内容，不过名字改成了《利润的秘密：CEO 实战》(*Profit Secrets from a No-Nonsense CEO*)，价格也卖到了21.95美元。这本书的确值得一读。

不管怎样，克雷格·麦考(Craig McCaw)同意投资；比尔·盖茨