

Low Risk High Reward

长销不衰的管理名著
管理前沿译丛

第二辑

盛洪 主编

低风险 高回报

[美] 鲍勃·瑞斯 (BOB Reiss) 著
北京天则经济研究所 选译
云南人民出版社

以最小的风险开创和发展你的企业



Low Risk
High
Reward

管理前沿译丛

第二辑

盛洪 主编

低风险 高回报

[美] 鲍勃·瑞斯 (BOB Reiss) 著
北京天则经济研究所 选译
云南人民出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

低风险 高回报 / (美) 瑞斯著;

黄一义等译. —昆明: 云南人民出版社, 2005.4

(管理前沿译丛. 第2辑)

ISBN 7-222-04400-0

I. 低... II. ①瑞... ②黄... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 030325 号

著作权合同登记号: 图字: 23-2003-020 号

Chinese Translation Copyright © 2005 by YUNNAN PEOPLE'S
PUBLISHING HOUSE

Original English language edition Copyright © 2000 by
ROBERT REISS

Simplified Chinese characters edition arranged with THE FREE
PRESS, a division of SIMOM & SCHUSTER INC. through BIG
APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.



管理前沿译丛 (2)

总策划: 黄一义 张立

执行策划: 李银和

书 名: 低风险 高回报

作 者: [美] 鲍勃·瑞斯

译 者: 颜晓东 赵 实

译 校 者: 黄一义

责任编辑: 李银和 文永清 伍 佳

装帧设计: 鞠洪深

版式设计: 张立山

电脑制作: 杨晓东

责任印制: 刘伟能

出版发行: 云南人民出版社 (0871-4191604)

印 装: 云南福保尔陆印刷股份有限公司

开 本: 787 × 960 1/16

印 张: 14.625

字 数: 215 千

版 次: 2005 年 4 月第 1 版

印 次: 2005 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-222-04400-0

定 价: 29.00 元

版权所有 请勿翻印 违者必究

ynliyinhe@hotmail.com

作者简介

鲍勃瑞斯:

曾就读于美国哥伦比亚大学和哈佛商学院。他参与过14个企业的创办,其中不乏成功的企业。1980年代,他成功创办了风靡一时的电视指南游戏,哈佛商学院曾将此改编成案例,该案例为全球80多所学校采用。1990年代初,他所创办的威尔当手表公司,被美国《公司》杂志在1992年、1993年、1994年连续三年评为美国成长最快的公司之一。

“我认为应在哈佛商学院的财务分析课程中引入鲍勃的方法。作为企业的创办者和经营者,仅鲍勃的营业数据分析一章,就使本书物有所值。”

——哈沃德·史蒂文森

哈佛商学院赛洛姆-罗克项目企业管理教授

鲍勃·瑞斯认为，与人们通常对企业家的想象正好相反，大多数企业家并不喜欢冒险。他们在面对机会时会预先防范，减低风险。鲍勃本人在其丰富的企业生涯中，致力于将风险管理纳入科学的轨道。鲍勃发明的这套方法上了华尔街日报的封面，也编入了哈佛商学院的案例集，使其经验得以与大家分享。

借助其管理风险的独门秘诀和成功企业家们的现身说法，鲍勃在本书中论及了一个企业家所能遇到的差不多所有问题。创意怎样产生？企业怎样创立？去哪里找资金和专家？怎样雇用最好的员工，怎样建立信任关系？怎样获取订单及建立持久的客户基础？怎样开发和推介成功的产品？怎样提高知名度？在创业过程的每一步，瑞斯都告诉我们怎样预估、管理和实质性地减小风险。

这是一本通俗读物，书中充满可操作性的建议和洞察。对于任何一个想要创业的人士，尤其是想成为企业家但既无经验又缺乏资金的人士来说，这是一本不可多得的创业指南。同样，对那些想取得更大成功的企业家来说，这也是一本有价值的参考书。

本书介绍

本书是为关注企业家的人们写的。

但这样的说法不够严谨。如果你到杂志亭转一转，如果你将电视调到 CNBC 频道，或到附近的书店看一看，到最火爆的商业网站上浏览一下，你就会发现，几乎每个人都对企业家话题感兴趣。

所以我还是重新定义一下本书的目标读者群。本书是为那些打算自创企业或购买企业，及以低成本高回报的方式运营企业的人士而作。本书是为已经拥了一个小企业，但还想将企业带上一个新台阶的人们而作。更广义一点，本书是为身在美国大公司中工作，梦想成为企业家自创一番事业的人们而作。最后本书也要献给那些想要投身商海，打算先了解创业企业家们日常工作状况的人们。

尽管书中我也讲授了一些基础知识，但我的重点在于教给你那些学校里学不到的知识。书中所述都是我个人的经验之谈。所以，不会像教科书那样面面俱到，可能对某些题目（如营销）有所侧重。

你要问我这本书是怎样诞生的吗？1985 年哈佛商学院将我经营企业的经历整理成案例，这时，我开始思考我这些年来的生活和从商生涯。过去的近三十年时间里，我也想到过这些问题，事实上，我一直是有一个计划的，只不过这计划一直在我的头脑中。现在，当我与哈佛的精英们一起整理我经营企业的案例时，我发现有必要将多年来的经营心得梳理清楚。

这种写书的冲动在华尔街日报登载关于我的报道时就曾有过。当看到我的案例在哈佛商学院本科生和研究生的教学中一次次被使用时，这种冲动又一次次被强化。

这之后不久，我有了一个新的冲动，想看看其他人是怎样看待他们的从商生涯的。我阅读相关的书籍和文章，找到了一些人的交易和谈话记录，我给人打电话与他们交流从商之道。

当自由出版社 1997 年约我出书时，我意识到我所有上述努力见诸于世的时候到了。我买了一个录音机，列出了采访计划，然后，与各个行业的企业家约谈。出乎我的预料，所有这些企业家都非常配合。

最后，约一年前，我开始系统整理我为本科生和研究生讲课的讲稿。我并不只是简单地整理我的讲稿，我还向学生们发放了调查表，征询他们所关心的问题。这样的做法使我知道了解年轻人是怎样看待企业特别是企业家的。这些努力对我写作本书意义重大，相关的结果在本书中都有所反映。

作为本书的写作宗旨，我力求强调实战。我无意贬低企业理论的作用。杰出的理论最终会对实践产生指导作用。但绝大多数时候，企业家需要行动，迅速地行动抓住转瞬即逝的机会。我相信直觉的力量。如果你对问题能有一个直觉性的判断，即使你没有遇到过相似的问题，也多半能找到正确的答案。

我再强调一下本书中低风险的含义。我对这一点有着传教士般的虔诚。我相信绝大多数情况下，风险是可以管理的。我并不是说可以完全消灭风险，生活中总有不确定性。但找到管理风险的方法总可以增加成功的机率。

与公众通常的感觉相反，企业家并非风险爱好者。他们每天早晨从床上起来，并不是为了去寻找风险。事实上，他们在想尽一切办法预知风险，规避风险，转移风险，减小风险——可以找出许多诸如此类的词汇来形容。这并不意味着企业家不会面对风险，或者他们不会犯错误。而是说你必须做得更出色！（怕犯错对创业来说是致命伤）。是要你在遇到风险的时候，建立好防范机制。

低风险高回报：听起来像是痴人说梦吗？不，我告诉你不是的。作为有四十年管理企业经验的老手。我相信我掌握了全套低成本高回报方法经营企业的技能、思想方法和经验。这些东西既不难学，学会之后也不难应用。我本人就是活生生的例子。

本书是为几种特定的人群而作。如果你是这几种人之一，就请继续读下去。如果不是，请你将本书包好，送给那些一直为寻找投身商海之门而苦恼的朋友们。

本书为谁而作？

本书的第一部分读者是那些已经拥有企业，寻求怎样将企业做得更好的人们。本书给这部分人的建议是：聪明地工作比埋头苦干更可取。

本书的第二部分读者是目前就职于大公司，但正在寻求摆脱朝九晚五，四十年一贯制，退休后领养老金生活的人们。你已想好了要离开组织庞大、节奏缓慢、充满公司政治的地方了吗？你担心公司会不顾你过去的贡献将你解雇吗？你因不懂公司政治，或拒绝执行错误指令，或肤色原因，或性别原因，或教育背景不同而受到不公正的待遇吗？

你在单位不受重用吗？你嫌报酬过低吗？你是否憧憬过在谋生的同时过一种更刺激的生活？

本书的第三部分读者与第二部分很相近。我将这部分人称之为“嘴皮子企业家”。这种人随处可见——律师行、医疗机构、其他的专业机构乃至商业机构。这种人并不一定对他们所处的环境不满。但他们或多或少都对老板充满了怨气。某种意义上说，他们是想证明他们自己；另一种意义上说，他们相信自己应该挣得更多些。整体来看，他们缺乏自信，没有掌握开创新生活所必需的窍门。

第四部分读者是学生——目前在高中及大专、大学就读的学生。他们中的一些人对企业所知甚少，充满了好奇心。一些人可能有几年的工作经验，可能在企业领导学院进行过学习，也可能对如何创业进行过一番研究。

可能你的条件更好一些，你可能已经有了绝佳的企业创意，可能你已找好了融资渠道。可能你正准备从现在的工作中摆脱出来。但请记住，绝大多数成功的企业都不是产生于“伟大的创意”，他们某种程度上都产生于很平常的创意之上——只是比其他拥有相同创意的企业做得好一点罢了。

同时请记住，光有创业行动本身并不能使你成为一名企业家，下面部分我们将专门讨论这一问题，届时我将给企业家下一个定义。

每一年我都要与数以百计的学生打交道，从本科生到 MBA 培训班学员都有。但我在授课时丝毫没有学术味。我想我的教授同仁们都把我当作异端，因为我为学生们带来的是一套企业家实战战法。我以此为荣，因为我觉得这才是正确的治学之道。

本书的最后部分读者是未来的企业领导者。可能你正式或非正式地成了一个不错的成长型企业的骨干，可能你是某个家族企业有希望的继承人选。这时，你就处在一个很特殊的位置上。说不定哪一天你就要接下重任，请先接受我的忠告：你仍需为自己的尊严而战；仍需不断地向周围的人证明你是当之无愧的人选；而证明自己最有效的方法就是为公司制定一套行之有效的发 展策略，并贯彻落实。本书中的许多思想能助你完成这一艰难的使命。

何谓“企业家”？

这是我写作本书最容易的部分。因为我几乎可以完全照搬哈沃德·史蒂文森的有关论述。是哈沃德·史蒂文森创建了哈佛商学院的企业家研究机构（感谢哈沃德·史蒂文森欣然为本书作序）。

史蒂文森教授本人就是一个非常成功的企业家，他用了近二十年的时间，在现有的学术领域之外，在主流学者们不敢问津的领域开创了一个备受尊敬的学科。在哈沃德及同事们创立这一学科之前，其他学校也有过类似的教学研究活动，但大多是试验性的，从事这一工作的也都是些二流的学者。许多企业家创办了各式各样的企业，学校对这些企业家给予了极大的关注以便从他们那里筹款。但还没有人在知识层次上对企业家给出一个严谨的定义。

就在不久前企业家还被一堆这样负面的词汇所包围：庸碌无能之辈，见利忘义，心理阴暗，唯利是图，骗子，不择手段，做事鲁莽，不守信用，等等。所有这些都 将焦点集中在企业家的个人品行上，在我看来，这是大错而特错了。

哈沃德看重的是企业家的思维方式，而非个人品格。他说企业家是一组行为的集合。他将企业家（机会驱动）与管理者（资源驱

动)区分开来。企业家是用别人的资源去征服尚未被利用的机会,而管理者则是从公司现有的资源出发,尽力保护公司的资产不受损失,完成利润和销售指标,收回投资或完成股票市场所关注的其他目标。

哈沃德并不认为企业家和管理者有高低贵贱之分,他们只是两种截然不同的人群罢了。我同意他的观点。

哈沃德定义的特点在于它的开放性和行为导向。换句话说,你不必天生就具有企业家那样的品格特性,你只要按照特定的行为方式行事就可以成为企业家。或者,如果某些企业家的行为方式你学不来——比如,你无法像一个伟大的推销员那般行事——你只要理解和支持他们的行为方式也就可以了。如果你天生就具有成为企业家的基因,那你也不必上什么商学院,没有必要看这本书。你已具有了一切,再也学不到什么新鲜的了。

但世上没有天生的企业家。所以,我还是采纳了哈沃德关于企业家的定义,加进了一些我个人的小小补充。我认为**企业家就是辨识和捕捉机会的人**,他们不会因手中没有足够的资源而放弃,他们充满自信,为了成功他们有足够的灵活性,也有坚强的意志去克服暂时的困难。

贯穿本书的一个观点是我认为企业家总是具有灵活性的。灵活性是小企业比大公司更具优势的一项资产。所以灵活性和把握机会是关键。灵活性无论对个人还是对公司都具有无比重要的意义。企业家在前进的道路上要不断地克服困难,从失败中学习,从失败中崛起。

本书讲了些什么?

那么,本书讲了些什么呢?本书共分十章和二个附录。涉及到从创业启动到公司成长的各个方面。所有这些内容又都围绕着管理和减小风险,最大限度地获利来展开。

第一章总结了我认为企业家所应具备的一些最重要的技能和特

质。包括：创造性，灵活性，推销能力，热情，对知识的渴求，建立诚信的能力，正直诚实，等等。

到目前为止我一直突出强调灵活性。并将其纳入我对企业家的定义之中。现在我要强调一下其他特性——比如正直——在这方面灵活性不是企业家所应持的态度。别让人以为你为了完成一笔交易就可以放弃自己正直的品性。任何时候都要坚守自己的核心价值观。

在这里我要一如既往地强调我的初衷。我写作本书的目的是为你的思维注入一些新的刺激，或者说从一个全新的角度思考你所从事的事业。我并不认为我的处事方式是做事情唯一正确的方法。正因为如此，我才在本书中引用了如此众多从学生到资深企业家和销售人员各色人等的智慧。

第二章重点论述了低成本高回报企业家一种绝对必不可少的技能：理解和运用数据的能力。我称之为计算能力：它与文字能力有着同等重要的作用。第三章专门讨论了风险问题：如何分辨风险，管理风险，以及像书中所列举的许多案例一样尽可能降低风险。第四章虽短但涉及的却是一个大话题：创意。如果说企业肇始于创意，那创意从何而来？

在接下来的第五章，是关于如何进行创业启动的话题。创业启动环节难住了许多跃跃欲试的人们。怎样进行创业启动？资金从何而来？如何寻找中意的合作伙伴和雇员？如何解读营业数据？更重要的是怎样管理风险，评估收益？

第六章是关于企业建设的内容，怎样做大企业？这在很大程度上要视你的想法而定。首先声明，我不是谈论这一话题最权威的人选。我也从没想过要跻身其间。但我收集了成功人士的许多有益的思考。我希望这些思想方法能为你通向大企业的前进道路上起一个指路牌的作用。

推出产品是第七章要论述的内容。我确实不喜欢巨型公司，但我非常热爱产品。我对研发、推介产品，防范他人仿制产品，及在其他仿造之前进行自我仿制，解决产品上出现的各种问题乐此不疲。相信我：在企业生涯中，没有什么比将一个创意变成产品，然后将其生产出来，赋予其生命，在全国乃至全世界进行销售更让人

神往的事情了。

第八章教你如何获取订单。在没有接到订单之前，我们所做的一切都还没有进入商业循环。这一环节在商业上叫做售卖或分销。在我的商业经验中，我都是将产品出售给零售网络，但相同的行为应用于你的产品上时，你可能面对的是零售商，也可能面对最终消费者。

正如我们在后一章中将看到的，对企业来说销售产品越来越变成了一项艰苦的工作。随着零售商势力的不断增长，在当今的市场上，厂商与零售商的力量对比发生了本质上的变化（零售商，也就是买家握有主动权）。零售商们会毫不留情地运用他们的优势力量。

有些人可能会说，互联网将成为零售商的梦魇。如果事情果真如此，我想也不会使所有的零售商者都倒闭。同时，作为企业家我们应该知道怎样从零售商手中将权力夺回。我们需要得到对我们更有利的订单。同时也需要在与零售商打交道时尽量减小风险。

或者更进一步，我们要想办法结束零售商的霸权。我们能直接将产品卖给最终消费者吗？

当然，我并不是说所有的零售商都十恶不赦。也有一些不错的零售商，他们着眼于和厂商建立长期的合作关系，给予厂商比较优厚的报价。我之所以为大家敲响警钟，是因为当你与实力强大的零售商打交道的时候，他们手中握有选择权，从他们那里你可能讨不到便宜。

下面该是第九章的内容建立客户基础了。我有意将第一次订单与以后的订单做了区分。没有第一次订单，你就没有进入商业循环；而没有后续的订单你就没法继续在市场版图中占有一席之地。这就是“终端销售”，这是我们必须完成的工作。我在这一章中讲了广告术，公共关系、营销术，建立稳固的客户基础，与合作各方建立信任关系以及如何对付仿制等问题。

最后的第十章，是若干给你和你公司的建议。有关如何面对成功和失败的建议。如果你的公司很成功，公司会面对什么样的前景（你本人会面临什么样的前景）？如果你的公司不成功，公司会面临什么样的考验（你本人会经受什么样的考验）？你的公司应该公开上市吗？如果答案是肯定的，什么时候以及怎样操作？如果你的公

司公开上市，你愿意应对证券分析师和公众投资人吗？

如果回答是否定的，你会放弃公开上市的想法吗？然后你会怎么做？我的观点是凡事皆无万全之策，让我们努力工作，努力学习吧！

生命中最重要的是什么？

就事论事来说，在我的眼中金钱和权力当然十分重要。有了足够的金钱意味着在寒冬的早晨我的车子可以正常启动。我可以穿上舒适合脚的鞋子。我无需担心囊中羞涩。有了足够的金钱，我就能满足我孩子要去看一场轰动性演出的愿望。

权力不过是金钱的某种扩展。当机场的最后一班飞机取消以后，我不必蜷曲在机场的沙发上过夜，我可以给某个有权势的朋友打个电话，他会帮我安排一切。

但对我来说，生命中最重要的是诚信，平衡，满足感，家庭，爱，幸福，自尊和助人。做一个这样的企业家让我心满意足，在我的经验中，坚守这些重要的人生信条，是我成功的捷径。按照这样的方式做人——比如，诚信——使我得到了回报，使我作为一个的企业家更容易成功。

我想我这一生是幸运的。许多人对我恩惠有加。我要报答他们的好意。所以，我走上了教学之路，做一名好教师也成了我生命中最重要的事情之一。我以在商学院讲授我的课程为乐。我以与学生们分享我的心得，以及从他们身上汲取营养为乐。我以写作此书为乐，尽管对我来说创办企业要比写作此书容易得多。

当我读到一本书的时候，我总要从其中提炼出一两个实用的招法。现在我成了写书的人，我当然想让我写的书出类拔萃。所以，我也希望读者能从本书中找出一两个实用的招术，学以致用。帮助你企业做大。

如果通过本书能引导一些年轻人走上低风险高回报企业家之路，能指引他们放弃不感兴趣的工作，我将感到无限欣慰。

译者序

北京大学不到的创业实战指南

记得约十年前在北京大学曾举行过一个大型的研讨会，题目为“二十一世纪的中国企业家”。与会者中不乏中国著名的学者、政府官员和国有企业领导人。发言者极尽个人之想象描述着他们心目中的未来企业家形象。但所有的发言者没有一个能给人留下深刻印象，因为那时中国能称得上企业家的人还不多。

十年间，中国大地上出现了百年未有的创业潮，今天，企业家不仅不再是一个陌生的称谓，而且俨然已经成为一个倍受尊敬的社会阶层。人们关注企业家，追逐企业家，许多人梦想着成为企业家。企业家的人格特质和行为模式也成为人们争相议论的话题。现在摆在我们面前的正是这样一本讨论创业者或企业家人格特质和行为模式的专著。本书的一大特色是一开始就用很大的篇幅讨论作为一个企业家所应具有的特殊品质和能力。正如作者所说，在这之前还没有哪一本书定性地描述过企业家所应具备的品质和能力。十几年前美国管理大师托马斯·彼得斯在与人合著的研究成功企业的成功之路的畅销书《追求卓越》的序言中写道：尽管他们在研究过程中极力试图用一种科学的、客观的方法找出企业成功的原因，最后还是不得不承认成功企业领导者个人因素的举足轻重作用。企业家的特质和技能之重要由此可见一斑。许多人认为成功企业家的特质是天生的，可望不可及的，但作者在本书中不只一次地强调，成功企业家的品质和能力固然与先天因素有关，但也可以通过后天努力习得。其中也包括汲取前人经验的精华，而本书就是这样

一本精华之作，有志者不妨一读。

市场经济的一个核心概念是效率。对于一个企业来说，就是如何用最小的投入产出更多的回报。这需要精确的计算能力。正如书中所言，如果不关注数据，企业就可能会迷失方向。对于创业者来说，营业数据的分析计算能力具有超乎寻常的重要作用，是经营企业的必备功课之一。自20世纪早期通用汽车公司的道纳森·布朗发明杜邦图并将其运用于企业管理之后，西方企业在运用数据管理企业方面倾注了极大的热情，并与西方发达的资本市场相配合，发展了一套庞大而复杂的营业数据管理体系，这套管理体系已成为西式MBA教育的核心课程。然而，物极必反，过于庞大而复杂的营业数据管理体系，又使企业的管理者在应用时茫然失措，无所适从，甚至某些营业数据成了应付资本市场监管机制的官样文章。本书作者以其深厚的实践底蕴，从芜杂的营业数据体系理出了一条清晰简明的线索，沿着这条线索，你可以得心应手地应付看似繁乱的营业数据，有心的读者可以试一试。

如何降低创业风险是贯穿本书的又一主题，企业的创业过程好比人生的襁褓和婴儿期，生于阵痛而长于艰辛，自我生存的能力不足，任何风吹草动都可能令其毁于一旦。此时，规避和分散风险就成为生存的第一要务。本书作者针对创业期的每一环节都提醒我们风险所在及如何规避。这突出显示出本书的实用性。就如同一个孩童需要成人的帮助和指点，才能顺利地走过人生的沟沟坎坎，最后独立地走向社会一样，我们也不妨将此书看作是我们创业路上的良师益友，把它作为我们创业时期的一本工具书，时时查阅，对比校正，终会获益匪浅。

本书作者是一位在美国颇有名气的企业家，曾参与十六家企业的创办，其中一家企业的创业历程被选入哈佛商学院的案例教材；其创业经验极为丰富，可以说是最有资格写这样一本

创业经验谈的作者。建议每一个立志成为企业家的创业者都应认真阅读本书，也许这才是北大学不到的成功企业的真经。

本书序言、导言、第一至第五章由颜晓东翻译，第六至第十章和附录由赵实翻译。最后由颜晓东统改定稿。案例由熊存初翻译，黄一义校改。

颜晓东
2005年3月

前 言

哈佛商学院赛洛姆·罗克项目企业管理教授

我非常清晰地记得第一次与鲍勃·瑞斯通话时的情形。那是1983年，我刚刚回到哈佛商学院帮助建立一个企业家研究机构。不知鲍勃怎么知道了这一消息，他给我打了电话。

“我很高兴学校终于能做些面向企业家的事情了”。那天鲍勃在电话中说了许多，最后他说，“下次来纽约时我们聊聊”。

我们如约见面了，这次见面没有让我失望。他在办公室热情地接待了我，在简短地介绍了他公司最近的几笔投资之后，我们开始讨论鲍勃的经营案例，这案例就收入本书的附录中。我写过许多案例，但没有一个像鲍勃的案例这样轻而易举的唾手可得。

那之后的许多年里，我都用这一案例作为我所讲述企业家课程的开篇。几乎每一次都好评如潮。“鲍勃的这款流行游戏的生意风险很大，对吗？”我问班上的学生。是的，大家都同意这一点，这桩生意充满了风险。然后我继续问：“但这风险最后落在了谁的身上呢？”猛然间，我班上的学生都陷入寻找风险的思考之中。我最后又问“风险跑到哪里去了呢？”

学生们最后明白了，是鲍勃出色的智慧使整个生意做得天衣无缝。当最后一个链条顺利接合之后，风险消失了。

我常说存在一条管理光谱，光谱的一端是企业家，光谱的另一端是管理者。我认为企业家是机会的发掘者，他们用很少的资源，可能的话会尽量利用他人的资源，然后，他们会全力以赴，施展谋略，并为资源提供者创造价值，带来回报。

鲍勃具体体现了一个企业家的特征。他的行为使其成为当