

《福布斯》杂志网站2013年度企业家必读的四本书之一
美国《公司》杂志2011年度企业家最佳读物

BUILT TO SELL

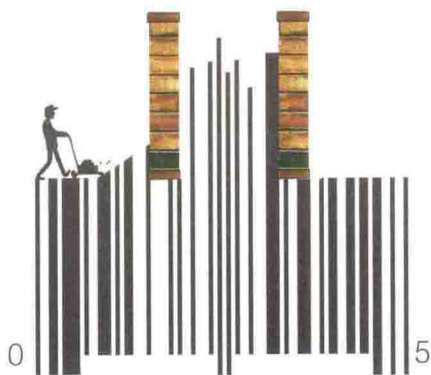
蓝狮子·域外新知 8

Creating a Business That Can Thrive Without You

随时卖掉 你的公司

打造一家离开你也能独立发展的企业

[美] 约翰·沃瑞劳◎著 孙雪珂◎译



“最好的企业都是可以出售的。”

即便无意撤资离开或马上退居幕后，也要用这样的理念来打造公司。



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

随时卖掉 你的公司

打造一家离开你也能独立发展的企业

[美] 约翰·沃瑞劳◎著 孙雪珂◎译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

随时卖掉你的公司:打造一家离开你也能独立发展的企业 / (美)沃瑞劳著;孙雪珂译. —杭州:浙江大学出版社, 2014. 6

ISBN 978-7-308-13176-6

I. ①随… II. ①沃… ②孙… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 094499 号

书名原文: BUILT TO SELL

作者: John Warrillow

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with **Portfolio**, a member of Penguin Group(USA) Inc.

随时卖掉你的公司 打造一家离开你也能独立发展的企业

[美]约翰·沃瑞劳 著
孙雪珂 译

责任编辑	曲 静
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	880mm×1230mm 1/32
印 张	7.25
字 数	143 千
版 次	2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-13176-6
定 价	32.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

特德 箴言

总结

特德箴言 第一条

不要什么都做，要有所专长。如果你将全部精力投入到一件事中，并聘请这个领域的专家，你的工作质量会提高，你便会从同行的竞争中脱颖而出。

特德箴言 第二条

过于依赖一个客户的风险很大，这会吓走潜在的买者。确保没有任何一个客户提供的收益超过你总收益额的15%。

特德箴言 第三条

拥有清晰的流程会更容易定位，并使你位居主导。要清楚明白你到底在销售什么，这样，你的潜在客户就更有可能购买你的产品。

特德箴言 第四条

不要让自己和公司等价。如果买方不确定没有你在公司仍能正常运作,他们就不会开价太高。

特德箴言 第五条

不要变成现金无底洞。在使服务标准化之后,一定要提前收费或者分阶段收费,形成良性的现金流循环。

特德箴言 第六条

不要怕拒绝项目。拒绝那些专业领域之外的项目,就能证明你是想认真做好专业化的。你对越多的人说“不”,他们会把你推荐给更多真正需要你产品或服务的客户。

特德箴言 第七条

花些时间来弄清楚销售前景。当你想要出售你的企业时，数字是很关键的因素，因为买者会据此推断你的企业的市场潜能。

特德箴言 第八条

两个销售员总比一个好。由于他们往往具有争强好胜的性格，所以会努力超越对方。拥有两个雇员也向买者证明，你有一个可继续发展的销售模式，而不是仅仅倚靠一个好的销售员。

特德箴言 第九条

雇佣那些擅长销售商品而非服务的人。他们能更好地找出你的产品满足客户需求的地方，而不是同意个性化你的产品，以适应不同客户的需求。

特德箴言 第十条

不要计较损益表情况,因为这一年,你正在转型为提供标准化的产品。即便你和你的员工必须放弃这一年的奖金,只要你的现金流足够坚挺,你马上就会回归盈余状态。

特德箴言 第十一条

在出售企业前,你至少需要两年的财务状态表来证明,你采用了标准化的生产模式。

特德箴言 第十二条

建立一支管理队伍,并为他们提供一个长期激励机制来奖励他们的个人绩效和忠诚。

特德箴言 第十三条

找一个顾问,确保你不是他们最大的客户,也不是最小的。确保他们了解你所从事的行业。

特德箴言 第十四条

避免与一个只提供和单一客户面谈的顾问合作。你必须确保在收购过程中有竞争,并避免成为咨询师讨好自己大客户的诱饵。

特德箴言 第十五条

雄心勃勃。制订一个三年计划,描绘事业的前景。记住,收购方拥有更丰富的资源,能助你更上一层楼。

特德箴言 第十六条

如果你想成为一家可出售的、产品导向型企业，你需要使用正确的字眼。譬如说把“客户”改为“顾客”等。删除网站上和面向顾客的交流方式中任何会暴露你曾经是一家普通的服务型企业的地方。

特德箴言 第十七条

在被收购后，别发行股票期权来留住重要的员工。相反，公司出售之后，你可以用单纯的现金来奖励你的管理团队。分两个月或者多个月来奖励那些重要的员工，确保他们会帮公司渡过转变期。

读了这本书,企业的老板也许会怀疑约翰·沃瑞劳一直在跟踪他们,并用摄像机拍下了他们的一举一动。因为他描述了一家典型的服务型企业的经营方式需要做出哪些改变以提高企业的价值。这本有趣但很重要的书,应该放在所有服务型企业老板的阅读清单第一条。书中对企业建议的改革步骤和那些很容易就做到的调整,能使服务型企业的潜在价值大幅提高。企业家将惊讶地发现,阅读《随时卖掉你的公司》会使自己的企业变得更加强大,而当出售它的那一天来临时,通过本书所获得的知识将使他们获益匪浅。

——Loewen & Partners 总裁、《金钱磁铁》作者 雅科·洛温

这本书对于那些正忙着处理一个接一个的客户、试图走出泥潭的人们的来说,无疑是一个福音。其中包含了一些了不起的经验教训,远远超出了我写的书里的某些内容,这涉及了大多数企业主

对销售业务缺乏准备的情况。书的长处是连续性，跟随着书的主人公亚历克斯，他经历的考验和磨难，让我感到很真实。我打算把这本书与我的客户以及 TEC 公司分享。我敢肯定，这将是一个巨大的成功！”

——TEC 加拿大(伟事达集团旗下)主席 布鲁斯·亨特

正如我们一直在 Startup Nation 网站上所倡导的，最终结果取决于开始。《随时卖掉你的公司》像其他伟大的商业书籍一样，清晰地展现了改变游戏规则会如何改变你企业的命运。但更多的是，它还告诉你如何让这种命运影响你的生活。

——Startup Nation 创始人之一、首席创业家 瑞奇·斯隆

《随时卖掉你的公司》让我想起了高德拉特博士所著的《目标》，亚历克斯的故事同样阐述了如何从一家服务型企业中退出，其中包含宝贵的经验教训。亚历克斯的故事立刻吸引了我，每一个已经成为或即将成为服务型企业的企业主，都应该阅读《随时卖掉你的公司》，并从约翰·沃瑞劳的宝贵经验和亚历克斯引人入胜的故事中获得教训。

——Bizbuysell.com 总经理 迈克·韩德斯曼

在建立并出售四家成功的公司后,约翰已经发现了创建一个可供出售的企业的秘密。他分享了自己的经验和教训,并在他的新书《随时卖掉你的公司》中谈及。

——E-Myth Worldwide 公司

买家购买企业的时候在寻找哪些东西呢?企业家如果想要出售自己的公司,又该保持哪些习惯呢?如果你想知道这些问题的答案,我强烈建议你拿起约翰·沃瑞劳写的《随时卖掉你的公司》。

从吸引多个投标人以获得最大的收益开始,本书包含了出售企业过程中的每个重要环节。这本书简明易懂地解释了,如果你想创建一家可以出售的企业,什么是你必须知道和做的。

——《今日美国》史蒂夫·施特劳斯

太棒了!小企业都需要这本书。许多企业主梦想着能建立一家比他们自己要伟大的企业,自己不用再到处救火。约翰的这本书是一本有趣而一针见血的书,告诉企业家们要如何实现这个梦想。根据这本书操作后,企业家们也许会觉得自己的企业变得更可爱了,甚至舍不得出售它们了。但是如果他们真的要出售,根据这本书的建议,他们会获得更多的回报。

——《小型商务趋势》主编 安妮塔·坎贝尔

与迈克尔·格伯的《创业一次就成功》相反,在《随时卖掉你的公司》中,长期居住多伦多的连续创业者约翰·沃瑞劳(《环球邮报》“您的企业”专栏作家),更接地气、更集中有效地告诉你,如何带领你的企业进入一个可以出售的状态。这是一个条理清楚、明智的做法,他在虚构的故事里提供了很多聪明的箴言让企业家去思考,企业家可以按照这些箴言改造自己的企业,让它变得可以出售,然后通过那个复杂而微妙的过程,获得数以百万计的资金。

——《环球邮报》(加拿大)哈维·沙克特

我在《公司》杂志社工作了近三十年，起初作为资深编辑，之后升为执行编辑，后来又成为主编，这期间有很多良师使我在企业管理和经营方面获益颇丰，其中最重要的一点便是公司建设中的核心理论，至少，那些最智慧的企业家都在努力把它的付诸实践——在经营公司方面，你需要抱有让它能够基业长青的信念，并且不断增加它的价值，让它可以随时被出售。

这就是杰克·斯塔克(Jack Stack)，SRC 控股战略资源有限公司(简称 SRC，位于美国密苏里州斯普林菲尔德市)的合伙创始人及首席执行官的经营理念。我们已经合写了两部书，《伟大的商业游戏》(*The Great Game of Business*)和《伟大的商业文化》(*A Stake in the Outcome*)，都是关于他和员工们如何打造出这样一家成功企业的探讨。诺姆·布劳斯基也同样坚信这个理念，他是一位连续创业者，我和他合作写过《街头生意经：MBA 课堂不会教你》(*Street Smarts*)，他在《公司》杂志开设的长期专栏也叫这个名字。

这同时也是本书作者约翰·沃瑞劳的经营理念,实际上,约翰把它称为“选择战略”,与“退出战略”相对,它的核心就是给予未来无限选择的机会。瓦瑞劳说,遵循“选择战略”意味着你设立了一套运转良好的体系和管理层,一旦有买家出现,或者你觉得抽身退出的时机已经到来,你的企业随时可以出售。当然,你也可以雇佣一位经理,自己则登上董事长的宝座,对公司运营采取放任的态度;或者继续投身于公司日常运营,努力打造一家没有你也仍旧可以长期运营的企业。

“选择战略”想要表达的重点在于,最好的企业都是可以出售的。聪明的商人懂得,即便你无意撤资离开或马上退居幕后,你也要用这样的理念来打造一家可以出售的公司。如果你有同感,那么本书是一个不错的选择。本书中,作者通过讲述愉悦轻松的故事,将潜在买者所看重的企业性质娓娓道来。故事的主角亚历克斯·斯特普尔顿拥有的是一家广告公司,但是书中所讲到的东西可以适用于任何一家企业。无论你在哪个行业,通读这本书可以使你更加懂得如何把公司打成一个可以出售的企业。

关于这个话题,约翰·沃瑞劳是这方面的专家,几乎没有人比他更懂小企业。我第一次听说他是在一次会议上,这个会议是他的公司主办的,用来每年帮助世界五百强企业的市场营销人员分析该如何将产品销售给小企业。在了解小企业的需求以及如何接触它们方面,这一会议有着无可比拟的重要性。除了这个会议之外,瓦瑞劳公司每年对一万名企业家进行年度调查,并在此基础上

撰写深度研究报告。每年都有一百多家大型企业为了查看这些报告以及向约翰和其同事咨询而支付大笔费用。约翰自己主持了一个全国性的关于企业经营的知名广播节目。他便是如此成就自己的事业的——大公司开始向他咨询有关小企业市场的建议，他于2008年卖掉了一手创办的瓦瑞劳公司。他之所以可以成功出售自己的公司，就是因为他建立了一个没有他依旧可以正常运转的企业。

这也是此书的亮点所在。约翰·沃瑞劳曾对企业家进行过深度研究，他曾在广播节目中采访过数百位企业家，他自己公司的业务正是围绕着小企业市场的，而且他已经把自己的企业出售给了别人。如果你想知道怎样把自己的企业变得可以出售，你需要听听过来人的意见，约翰·沃瑞劳便是你的最佳人选。

保·伯林翰

《公司》杂志特约编辑

畅销书《小巨人》作者

这本书的内容是有关如何打造一家没有你也仍旧可以独立发展的企业。一旦你的公司可以在没有你的管控的情况下正常运营,你就拥有了一份有价值的、可出售的资产。我原本打算把此书写成一步步的说明,并附上清单和表格,最终,我选择以故事的方式来讲述。

这是一个虚构的故事,主人公亚历克斯·斯特普尔顿拥有一家营销代理公司,而他正打算出售自己的公司。企业被他经营得很成功,也有一批稳定的客源,但问题是,由于亚历克斯在此领域特别有经验,所以公司几乎所有的销售都由他一手负责。不出所料,亚历克斯的所有客户都希望能由他来亲自负责自己的项目。

亚历克斯疲于奔命,他感到自己的公司已经到了一个瓶颈期,无法进一步发展了。在他决定出售公司后,便去找他的好朋友,一个名叫特德·戈登的成功企业家寻求帮助。而本书的故事就围绕特德教授亚历克斯如何把公司转型成一家可以出售的企业展开。

尽管故事是虚构的,但亚历克斯的情况在诸多企业家身上却