

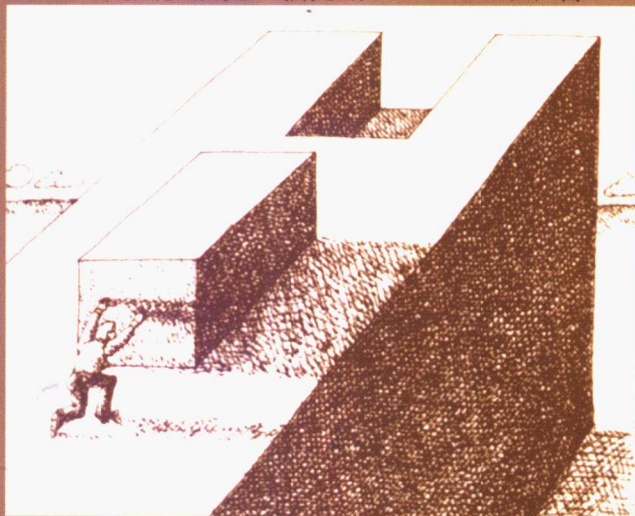
全球畅销20年的著名指南 中信出版社独家引进

创建你自己的 会计师事务所

(第3版)

STARTING AND BUILDING
YOUR OWN
ACCOUNTING BUSINESS

[美] 杰克·福克斯 (Jack Fox) / 著

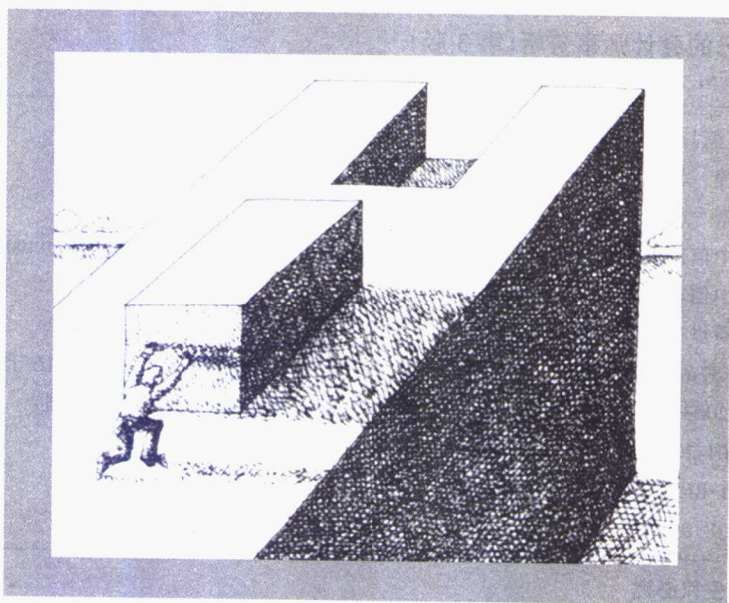


中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

创建你自己的 会计师事务所

(第3版)

[美] 杰克·福克斯 (Jack Fox) / 著
程悦 / 译



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

创建你自己的会计师事务所/[美]福克斯著;程悦译. —北京:中信出版社, 2003. 10

书名原文: Starting and Building Your Own Accounting Business by Jack Fox

ISBN 7-80073-961-9

I. 创… II. ①福… ②程… III. 会计师事务所 IV. F233

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 085700 号

Starting and Building Your Own Accounting Business by Jack Fox

Copyright © 2000 by John Wiley & Sons, Inc.

Translation Copyright © 2001 by CITIC Publishing House.

Authorized translation from the English Language edition by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved

版权所有 翻印必究

创建你自己的会计师事务所(第 3 版)

CHUANGJIAN NI ZUI DE KUAJISHI SHIWUSUO

著 者: [美]杰克·福克斯

译 者: 程 悦

责任编辑: 李 莎

出版发行: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 22.25 **字 数:** 316 千字

版 次: 2003 年 11 月第 1 版 **印 次:** 2003 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2001-5540

书 号: ISBN 7-80073-961-9/F · 605

定 价: 38.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

致 谢

在此，我要对那些曾经在工作上和生活中给予我帮助和关心的人表示最由衷的感谢：

感谢上帝，他使得一切事情成为可能；

感谢纽约市民，正是他们捐助了纽约城市大学的伯纳德·M·巴鲁克工商和公共管理学院(Bernard M. Baruch School of Business and Public Administration)，使得很多家庭经济窘迫的学生获得了接受优秀高等教育的机会；

感谢纽约时代公司(New York Times Company)的帮助，使我接受正规教育，获得了工商管理硕士学位，并使我有机会在职攻读另一个四年制的应用型工商管理硕士学位；

感谢华盛顿特区的全国企业联合会(National Alliance of Business)任命我担任预算主任之职，这使我能够从个人收入中拿出部分资金，以帮助那些不幸的人们摆脱结构性失业和一贫如洗的困境。

作者推荐

不管你的会计或咨询事业目前处于哪个阶段，你都应该进行一项最有意义的投资，那就是参加会计师成功系统训练营（Results Accountants' Systems Boot Camp）。当然，因为参加这个训练营需要大量的金钱和时间上的投入，所以并不是所有的人都能有这样的机会。该训练营非常独特，在整个会计行业中处于领先地位。并且，它已经得到全世界会计行业一些最具权威的协会和机构的支持和认可。

会计师成功系统训练营主席，理查德·佩恩（Ric Payne）指出：“随着社会的发展，以往许多经验和知识都会过时。随着竞争者的加入，你们的客户就会有更多的选择。因此，你必须牢牢地把握和追随他们的需求，否则，你辛辛苦苦建立起来的客户关系网络就会在转瞬之间崩溃。微薄的利润以及为有限数量的客户而进行的日益激烈的竞争，要求公司的所有者要加倍努力。你必须去发掘更好的办法，为你的客户提供更大的价值。”

参加会计师成功系统训练营就是一个很好的办法。它采用一种非常独特的方法，教授你在事业中可能需要用到的各种策略。这种特色的形成是出于多种原因，但其中最重要的一点则归因于训练营的共同创始人保罗·邓恩（Paul Dunn）和理查德·佩恩。他们强调，要确保每一位参与者获得真正的、持久的能在现实中实施的策略，以取得事业最后的成功。他们始终坚持的目标是：为会计师提供思路、自由、制度、资源和支持，帮助他们为其所选客户（同时也是为自己）创建非凡的事业。

会计师成功系统训练营的地址是：加利福尼亚州，普莱森顿 150 区，赫普亚德路 3825 号，邮编是：CA 94588（3825 Hopyard Road, Suite 150, Pleasanton, CA 94588），电话是：（800）800-5601。

前 言

“没有客户就没有业务”，这是本书前两版的前言开篇之句。以我在会计师事务所多年的经历推断：你所吸引或服务的客户类型，决定了你要开展的会计或咨询业务类型。早在 1984 年此书的第 1 版中，我就阐明了这个观点。

在前两版中，我按时间顺序记载了我的会计师事务所的组建过程及日后的管理，即在没有注册会计师(certified public accountant, CPA)证书的情况下，如何发展高质量高盈利的业务，如何向众多小型客户提供优质的服务和咨询。

在《创建你自己的会计师事务所》第 1 版取得成功后（用我的出版商——约翰威利股份有限公司的话说，这本书是一个“著名的指南”），我出售了经营长达六年之久的会计师事务所，组建了会计资源集团（Accounting Resources Group）。会计资源集团的目标是满足会计师营销和业务发展需求，并解决其他问题。为此，它与满足小型企业及私营企业需要的会计软件和其他应用工具的制造商结成了战略伙伴。

我一直致力于改进和提高私营事务所所需要的独特的营销、会计和数据管理技术。为了与大家分享我的成果，我在全国各地先后举办了 60 多次研讨会。我希望向每位会计师和咨询人员提供量身定做的个性化的支持和帮助。

每一位企业家都有各自独特的技术、兴趣、个性、希望和梦想，因此，任何一种研讨会或者书籍，无论多好、多完美，也不能提供适合每个人需要的解决问题的方法。许多读者来信，询问如何战胜他们各自所面临的挑战，以及如何解决他们各自所遇到的不同问题。为满足读者的需要，本书的第 2 版在 1991 年问世。然而，还有更多的事等着我去做。这些企业家、职业会计师需要更多的知识和援助，需要有人和他们谈一谈他们的会计师事务所。

我知道什么能做，什么不能做。在本书的出版过程中，会计特许权（Accounting franchise）已经出台。我在书中提出警告：会计特许权的前景不会十

分乐观，最终很可能失败。这无疑给我招来了一些特许经营者的憎恨（他们大多数已经破产或者被其他风险资本兼并）。当然也有一些人非常感激我，他们因为采纳了本书的建议，没有投资于特许经营而节约了大量的资金。他们中有许多人已经获得了成功，然而对任何企业来说，独自走自己的路都不容易，会计师事务所也不例外。

会计同业会是我设想出的一个较好的方法。它使得具有企业家身份的职业会计师既可以得到组织的援助，又能在事务所中保持自己的地位。他们总能根据自己的收入情况决定获得多少额外的专业帮助。这并不是特许权，它没有昂贵的初始费用或是要求以后继续对之忠诚。它为发展个性化业务提供了最好的支持，并为以预先商定的批发价取得测试版或推荐版软件和硬件提供了机会。通过会计同业会，我的知识和经验得以在更大的范围内传播。目前，我正在寻找一些较好的方法，将当地、整个地区乃至全美国范围内众多的会计师会员联系起来，互相讨论，共同关注会计技术的最新发展。近来已经取得的一个成果就是会计论坛的成立。欢迎大家浏览免费网址 [www.onelist.com/subscribe/accounting business](http://www.onelist.com/subscribe/accounting-business)。

我诚挚地邀请你与我一起踏上这次令人激动的历程。请大家给我发电子邮件，jfox1961@aol.com。

杰克·福克斯 工商管理硕士
内华达州，拉斯韦加斯

译者序

今天，许许多多的人心中都蕴藏着一份创业的冲动，怀有一种充分实现自我价值的渴求。自然，作为会计人员，不少人也憧憬能够成为会计企业家，创建一个属于自己的会计师事务所。今日中国，市场经济的大潮为会计人员创业提供了绝好的机会。这些年来，企业，尤其是中小型企业数量迅猛增长，它们对会计服务的需求也随之急剧增加。可以说，这是一个可以让会计人员大有作为的具有无限潜力的市场。

但是，真正到了实际创业时，一连串的具体问题就会缠绕着你，事务所采用何种组织形式，如何选择办公场所，如何布置办公室，如何制定科学的企业计划和营销计划，如何寻找潜在客户，如何提高你的销售技能，如何根据客户的个性类型进行销售，如何定价，等等，真是头绪繁杂，让你不知该从何处着手！本书正是基于会计人员创业时所面临的种种问题，为你提供系统的、详细的、科学的、实用的指导。本书作者，杰克·福克斯，曾修过会计学 and 市场营销学两门专业，是一位著名的作家和咨询人员，曾协助一些会计和咨询人员成功地创建了自己的事务所。

本书由程悦负责组织翻译。翻译工作的安排为：前言、第1章、第2章、第3章、第4章、第5章、第6章由程悦、李柏翻译，第7章、第8章、第9章由侯青川、郭静翻译，第10章、第11章由王瑶、程悦翻译，第12章、第13章由程悦、王葭翻译，第14章、第15章、第16章由侯青川、冯欣荣翻译，词汇表由程悦、郭静、贺明明翻译。全书最后由程悦负责终审定稿。

本书涉及到市场营销、计算机、心理学、管理学、会计学、审计学等多个学科，知识面非常广，为翻译工作带来了一定的困难。译者本着认真负责的态度，对翻译过程中出现的问题反复推敲和讨论，并向计算机和营销学等方面的专业人士请教，尽量使译文准确、流畅。尽管如此，由于译者水平有限，译文中难免存

在一些错误和疏漏，恳请广大读者提出宝贵的建议。

在本书的翻译、出版过程中，许多人以各种形式为本书的翻译提供了大力的帮助。其中，有王萍、窦瑞金、郑德斌、程文科、夏庆云和中信出版社的有关工作人员等。在此，译者向他们表示衷心的感谢。

程 悦

2003年9月9日

献 给

我的妻子
卡罗莉·奥拉夫森·福克斯
(Carole Olafson Fox)

她张臂周济穷苦人
伸手帮补贫乏人
——箴言篇 31:20

杰克·福克斯出版的其他书目：

《会计师预算自动化指南》(*Accountant's Guide to Budgetary Automation*)

《上帝的商务业绩记录和企业规划指南》(*GOD's Business Gamebook and Business Planning Guide*)

《客户机/服务器会计软件专业版的销售技能》(*Selling Skills for Client/Server Accounting Software Professionals*)

《个体经营者会计和簿记轻松之路》(*Accounting and Recordkeeping Made Easy for the Self-Employed*)

《如何获取小型企业管理局贷款》(*How to Obtain Your Own SBA Loan*)

目 录

第 1 章 21 世纪会计师事务所如何

取得成功 1

会计企业家 1

成功会计师的特征 3

能力、资格和可靠性 11

会计行业的明天 13

对会计师才略的要求 15

微软公司：战略伙伴 18

职业会计师最重要的利益 22

对未来的憧憬 22

第 2 章 确定会计师事务所的组织

形式 25

独资事务所 25

克服孤立 26

小型合伙事务所 29

有限责任公司 30

公司 30

第 3 章 选择办公场所 33

家居办公 33

乡村小镇 37

人口过剩的城市工业区 40

市区和金融区 41

办公场所调查的信息来源 41

搬出家居办公室 43

重要提示 47

第 4 章 会计办公室后勤学 49

办公室的建立 49

成功地添置家具 52

即时通讯能力 56

第 5 章 指引你前进的方向：

企业计划 61

企业计划是经营增长、盈利能力和

生存的蓝图 61

开始制定计划 63

评价你的计划 67

第 6 章 利基市场资源 69

信息焦点 69

营销不等于销售 69

制定营销战略 70

成功会计师的营销计划 71

利基市场的营销计划 73

- 选择竞争对手 76
- 战略同盟 78
- 客户(行业)细分市场 79
- 技术咨询 81
- 行动计划 81
- 会计利基市场概述 82

第7章 会计软件 99

- 会计软件细分市场 99
- 会计软件的特征 100
- 寻求优势 100
- 确定客户的需求 101
- 选择一个会计软件厂商 101
- 保持良好的信誉 105
- 克服销售新技术会计软件的障碍 105
- 使客户保持满意 109
- 会计软件厂商概览 111

第8章 制定市场营销计划 119

- 究竟什么是市场营销? 119
- 营销计划 119
- 明白客户购买会计服务的原因 123
- 市场营销方面的努力 126
- 目标 127
- 行动计划 128
- 营销计划的目标 129
- 战略定位 133
- 有效的营销 136

第9章 寻找就有生意 139

- 什么是寻找? 139
- 帮你成功地寻找潜在客户 139
- 建立销售数据库 141
- 寻找拜访不同于销售拜访 146
- 确认目标潜在客户并确定其资格 148
- 营销数据库的使用 151
- 连续性的数据库监测 151
- 潜在客户的来源 153
- 做出决策的权力 156
- 开场白 157
- 潜在客户的资格 158
- 通过电话寻找潜在客户 160
- 寻找潜在客户的准备工作 163
- 无预约拜访的开头 15秒 164
- 坦诚以待,你就能得到客户 167

第10章 职业会计师的销售技能 169

- 获胜的姿态 169
- 会计知识和产品知识 170
- 销售的艺术与技巧 171
- 销售技能的提高 175
- 三种销售类型 178
- 成功销售的步骤 180
- 具有多种才能的重要性 184
- 创造性地坚持到底 186
- 业主的销售 189

第11章 客户的个性类型 195

- 个性类型 195

识别个性类型的线索 204

第 12 章 根据个性类型进行销售 211

各种方法 211

销售面谈 214

正式的面谈 216

压力下的销售技巧 221

如果第一招不管用…… 224

品评你的潜在客户 231

第 13 章 进行有效的销售拜访 235

销售成功后才有戏可唱 235

核心竞争力 239

锲而不舍的重要性 241

会计销售人员所犯的错误 242

获得竞争优势 243

80/20 规则 245

对拜访的抵制情绪 246

管理你的客户 249

最后的决定 252

第 14 章 事务所的基本服务 253

会计市场的价值 253

小型企业不错, 中型企业最佳 253

昨天、今天和明天的客户 255

用有价值的服务赢得客户 257

基本业务决策 267

业务服务分部 267

会计同业会 267

代编纳税申报表 268

第 15 章 咨询、合作与网络 273

变化的经济环境 273

销售解决方案 274

提供计算机咨询服务的益处 275

提供的额外服务 278

成本—效益分析 279

发展软件咨询业务 279

咨询业务计划 279

关注成功 282

与增值转销商建立战略关系 286

与分销商合作 289

从因特网中获利 290

第 16 章 定价、现金流量、业务发展和 管理 293

基本定价策略 293

其他定价策略 297

保留控制权 299

将个人感情与业务分开 299

优质服务留下持久印象 300

业务约定书与合同 300

现金流量财务原理 301

业务管理软件 307

关注业务发展 308

历史定位 309

利基市场营销 309

对有事业心的职业会计师的激励 310

词汇表 311

第 1 章

21 世纪会计师事务所如何取得成功

会计企业家

记住：要做你真正愿意从事并且精通的工作。同时，你的工作能为社会所需要，或将来能为社会所需要。

《1999 年美国工商业瞭望》(U. S. Industry & Trade Outlook' 99) 预计，会计行业的就业机会将继续以惊人的速度增长，1999 年将达到 655 000 个工作岗位。1999 年，事务所将新增 29 000 个会计、审计及簿记职位。全国性及地区性的大型会计师事务所将获得有史以来的最高利润。1999 年全国会计师事务所的业务收入将达到 720 亿美元。

然而成为一名会计企业家并不容易。在自己经营的事务所里，你要付出比以前更多的努力。并且你可能经常会陷入判断错误的困境，这会使你感觉就像坠入了无底的深渊。但如果你喜欢所做的工作，并具有充分的才华，最终仍将会渡过难关，并赢得胜利。

目前，只是围绕企业家的个人品质和行为开展了大量的研究，但还没有对企业的动力和才能进行精确界定。这些研究使我们更加深刻地理解企业家的地位和职能，尽管目前我们所掌握的知识可能仅仅是冰山一角。但是与仅凭直觉和经验的传统估计方法相比，利用现有的知识对会计企业家行为进行评价，准确性可能会有很大改进。评价成功的关键在于未来的企业家能够进行现实、彻底的自我评估，或称为“自我选择”。经验丰富的风险资本投资者路易斯·L·艾伦(Louis L. Allen)也认为“自我选择”概念很重要：

“大型企业可以通过雇用和选用专家来鉴别员工，而构成我们这个行业的绝大部分经济实体都是小型企业，没有能力聘请专门的人事

经理来完成这个工作……不仅如此，小企业所有者的选择也有极其特殊之处：他们需要进行自我选择……”

那么在目标并不确定的时候，如何能够做出明智的自我选择呢？在这种情况下，什么将决定企业家职能的发挥呢？会计师在决定是否建立会计师事务所时都不可避免地面对这种进退两难的境地。

解决方法之一是你可以将自我选择过程看做是企业家的个性特征是否适应会计师事务所所面临的需求和压力的问题。另外，一些你无法控制的复杂因素，如事务所所处的环境、政治法规形势，甚至一些偶发事件等，毫无疑问都会影响新建会计师事务所的发展。在这些现实情况下，正确评价和管理你所能够控制的事情就显得愈发重要，尤其是正确评价企业家个性特征与职能要求之间是否相互适应。

现在，开设一家会计师事务所相对来说是很容易的，但要规划事务所的前景、确定其特定的市场定位却很不简单。成立了自己的会计师事务所后，会计师就从个体从业者转变成成为大型复杂事务所的负责人。注意，我们并没有贬低小事务所经营者的意思。他们也能够赚钱获得成功，但必须适应当前的形势和环境。小事务所经营者必须意识到不断的变革发展对事务所的生存至关重要。当街角的杂货店不得不发展为超级市场时，另一些企业家已经将超市模式转成了小型风味美食商店，并且蓬勃发展起来。汽车经销商提高竞争力的办法是经销各种品牌的汽车，依靠经销权的联合产生规模经济。会计行业也是如此。

小型的税务及会计业务面临着前所未有的竞争压力，并且这种压力在全国性大兼并者将来加强对市场控制的情况下还会不断增长。小型事务所已经受到了诸如美国运通公司(American Express)、世纪商业服务(Century Business Service)、H&R 布洛克(H&R Block)以及其他企业的威胁。这些大型企业将很快成为税收和会计行业的巨头，并由共同构筑市场份额转化成为瓜分市场份额。小型事务所在争取新顾客、留住老客户的过程中，可能会面临激烈的竞争——复杂的市场营销活动、深口袋招聘计划和残酷的价格战。这与五大会计师事务所在争夺《财富》排名前1000位的客户时进行的竞争相类似。

会计企业家的教育背景和经历大相径庭。总体上讲，美国的会计师事务所与其他公司相比规模较小。许多会计师都担心行业末日即将到来。为了消除这种恐

惧心理,让我们来分析一下会计行业。在分析时,我们把五大会计师事务所排除在外。它们占据了《财富》排名前1 000位的公司所构成的市场,国有及地方经营的税收和会计业务所处理的小型客户(Main Street clients)与之相差甚远。据官方估计,会计行业的总收入约为720亿美元,而其中五大事务所就占了240亿美元。

余下的480亿美元收入是小型税务及会计师事务所创造的。在美国注册会计师协会(AICPA)注册的成员共有332 000名,如果以此来代表整个会计界,那么我们可以假定在会计市场上从业的注册会计师约有390 000名,分别在46 500家事务所任职。另有数十万的非注册会计师、咨询人员、会计软件专家、会计师增值转销商(value-added reseller, VAR)及准会计师在众多事务所中从业。

在这46 500家事务所中,聘用的注册会计师不到10人的会计师事务所约有45 000家。这些事务所的规模太小了,根本不能引起兼并者的注意和兴趣。在剩余的1 500家中,聘用了10~24名注册会计师的会计师事务所所有1 200家。对于兼并者来说,要兼并这1 200家事务所无疑将极其耗时,且较之最终能取得的收入而言代价太高,没有什么意义。而拥有25名以上注册会计师的事务所仅有300家,他们总共聘用了16 000名注册会计师。如果客户每年平均支付给每个注册会计师的报酬是150 000美元,那么这300家事务所的总收入只有24亿美元,仅占小型事务所市场份额的5%。即使兼并者耗巨资获得了所有这些拥有10~24名注册会计师的1 200家事务所(这显然是不太可能的),他们最终也仅能获得50亿美元,占注册会计师市场的份额也不足11%。

如果兼并者想成为拥有雄厚资金的集团,他们需要从税务和会计服务之外的其他业务中取得收入,如开展金融和保险服务、工薪和福利管理、技术和系统咨询等业务。兼并者重新界定了注册会计师服务范围,相应也就扩大了会计市场。

成功会计师的特征

在会计行业中,会计师事务所种类繁多,而经营会计师事务所的会计企业家也千差万别,因此我们很难概括出会计企业家的普遍特征。比如说,专门从事会计系统计算技术服务的会计师事务所,与提供传统税务和审计服务的事务所就存在很大差异。提供技术咨询的专业人员的技能和教育背景,与主要从事财务服务