



# 第一部分

## 保留还是卖掉



## 第一章 我该何去何从

你是一位成功的企业家，拥有一家体制完善的公司。在你周围所处行业和当地商业圈中，你看到私营企业主们出售他们的公司，得到或多或少的财富。现在，你正在衡量自己的选择。你该拿你的公司怎么办？卖掉还是保留？

私有公司所有权方面正在出现一个重大转变。企业开始合并和联合，但不是像商业新闻界过去所猜测的那样由于缺乏规划。这些交易是源于过去所无法想象的财务和市场机会——为那些经营年轻有活力的公司的企业家快速创造财富，使面临退休的年老业主有机会将非现金资产“货币化”。我们都读过有关因特网亿万富翁一夜暴富的故事。不太广为人知然而意义更为深远的是每年上千家企业的售出——这些体制完善成熟但又是乏味的企业，支配着大量的酬金，为他们的所有者带来新的流动资金。

促使你对公司下决定的那些问题经常超出了财务上的考虑。你也或许有这样一种强烈的感觉，好像你所知道的一切事情都在迅速地转变。对有些人来说，变卖企业是一种减缓这种变化速度的尝试。对于其他人来说，则是一种迎接变革的炼金术，将非流动资产变为可转移可替代的财富。

斯坦·戴维斯和克里斯托弗·迈耶在其著作《模糊》一书中这样形容我们的感受：“……瞬间可完成的通信和计算大大缩短了时间，使我们专注于速度。这种连通性使得每个人和每件事以这种或那种方式联机在线，导致‘距离的死亡’，即空间的缩小。各种无形的价值，

如服务和信息，正在迅猛发展，降低了有形物质的重要性……连通性、速度和无形资产正在模糊着各种规则，重新定义我们的商业和我们的生活。它们正在破坏各种解决方案，诸如大规模生产、分类定价和标准化工作等，这些方案在过去相对缓慢、缺乏联系的工业化世界中曾经发挥过作用。事实是，某种惊人的事物正在你身边发生……”

至于一些对企业的未来没有清楚打算的业主，他们为竞争而担忧，没有所需要的管理能力，不断变化的必然性可能成为促使他们出售企业的“最后一根稻草”。对另一些人而言，驱动因素是有机会兑现走人，纯粹基于财务考虑和时机选择。

今天，市场中的买家比近来任何时候都多。从未有过未来潜在收购者的公司正在受到来自各种买主的关注。1998年，Mergerstat（它追踪超过100美元的交易）报道了7928多宗商业合并案。1999年，这一数字增加了17%，超过了9200宗。两年来共有1.7万宗100万美元以上的交易（国营和私营公司），价值相当于2.6万亿美元——超过了20世纪70年代和80年代数额的总和！

此外，今天的买主们花更多的钱来购买公司。1992年，买主们购买中型企业的费用是其税前收益（EBIT）（包括利息费用和税费）的5到6倍。1997年，根据亚瑟·安达信中心（Arther Andersen Center）对家族企业的调查，这一比率上升到6到9倍。

Wells Fargo/NFIB在其1998年发表的“企业兴起与结束系列”研究报告中指出，卖主们往往会集中在25到34岁这一年龄段或者超过55岁时，显示出两种不同的潜在动机。那些“创立然后卖出”的年轻卖主们可能在其一生中会创立（或者买进）然后卖出好几家公司，就像一个人可能定期改变投资组合一样。年纪大的卖主的动机可能有不同原因：没有继承人和没有规划，加上依靠公司作为财务保障——对于这些人来说，出售公司可能不是第一选择，但却是最后的选择。

如果你的企业没有继承计划，那么你更有可能成为一个卖主。美国信托协会对富有美国人的一项调查表明，只有36%的富有的企业

主（净资产超过 300 万美元，或者总收入达 20 万美元或更高）曾充分考虑并制定完善的继承计划。研究还发现，53% 的业主曾考虑过继承计划，但是没有实施；另有 11% 的业主没有太多考虑过制定继承计划的问题。亚瑟·安达信中心 /Mass Mutual 于 1997 年所作的“美国家族企业调查”发现，在 3000 名答复者中，有 35% 的人没有决定或者不打算卖出他们的企业。

根据 Mergerstat 所做的调查，1999 年的交易中只有 2%（或者 200 宗）是上亿美元的大合并案，得到了全国性报纸的关注（如 MCI WorldCom 公司与 Sprint 公司、辉瑞公司与 Warner Lambert 公司、Qwest 公司与 U. S. West 公司）——而 1999 年所有交易的 88% 是在资产额少于 1 亿美元的公司间进行的。有一个客户的例子很典型，他的公司在 1998 年年中被国内一家备受尊敬的估价行估价为 400 万美元。两年后，有人主动向该客户出价 1600 万美元购买其公司的一个部门（相当于该公司业务的 2/3），而且全部以现金支付。这个客户在 1998 年时决定他的公司还是留给家族的下一代；但是现在，他和他的家族正在重新考虑那个决定。

这些买主们从哪儿来？有一些可能是活跃在具体行业 and 同业工会中的著名合并者。他们可能是上市公司或想要上市的私营企业。也许会有经纪人或者投资银行家来电，询问你是否有兴趣将公司卖给投资集团。1998 年和 1999 年最多卖主的产业是：批发销售、建筑承包商、广播通信业，当然，还有计算机供应商和软件制造商。

有些买主可能从一种战略联合的角度与业主打交道，比如一家电力公司会购买一家机械或电力承包商的公司，这样就可以在开始建造新的设施之前向顾客出售电力。这些潜在的交易通常听起来很有吸引力。许多所有者对卖出企业然后带着一大笔现金离开的想法很感兴趣。有些人出售了企业之后留下来为新的所有者管理公司。

你知道，你将很可能在未来不得不冒一些风险，而企业为了生存也必须要变革。也许你让别人去冒险会好一些，花他们的钱，而不是你的。那就是七个霍塔德家的兄弟姐妹和他们的父母（即霍塔德长途

汽车公司的前任所有人)在 1999 年 12 月决定将公司卖给 Laidlaw 公司时的想法。霍塔德长途汽车公司位于新奥尔良,是一家业绩高达 1800 万美元的特许公共汽车公司。公司首席执行官(CEO)伊娃·霍塔德说:“每一天,我都在担心我所做的每一个决定将对我的整个家族有什么影响。”她的忧虑不是没有理由的。那年年初新奥尔良另一家公共汽车公司所发生的一起重大事故显示出这一行业可能要担负巨大的责任。“如果我不是总在担心家族企业倒闭,我们可能会发展得更快一些。”所有七个在卖出公司之前拥有并管理公司的兄弟姐妹在新的业主手下仍然继续管理着公司。

也许你应该保留公司,让目前的管理者管理它,把它交给家族或者聘请专业管理人员继续经营,来创造或保存你家族的遗产。可能有一些机会你没有好好利用——也许保留公司,然后借钱发展扩大是一条可以选择的道路。

公司也许一直是一个慈善的法人,多年来从社区中招聘人员,制造或者销售着你和你的家族引以为傲的产品或服务。出售公司可能意味着重新组建、合并、辞退员工,以及将来可能以不同的方式做生意。有没有关键性的人物可以领导企业进步,又或者有没有家族成员有能力使企业在未来继续成长?

无论哪种道路,变革都即将发生。

### 转折和新开始

诺埃尔·蒂奇在《改革领导者》一书中对那些正处于转折状态试图弄清其未来前途的公司有这样的描述:“现在正是需要富有成效地告别过去的时候——一个死亡和新生的过程……我们倾向于把变革想成是某种要附加在现有状态之上的事物、一个新的领域、一项对过去的改进……往往拒绝接受所有变革过程都牵涉到一个毁灭过程的说法。”

威廉·布里奇在《变革》一书中将变革描绘成一种可以预知的心理过程。“当生活中的转折点出现时,它们引发了内心深处的情感。”

他描述了一个中立地带，就好像站在一条高速路的中间，两旁来往车流不断。“这是一个可怕的经验，但是从心理学角度讲，这是面临变革的人们所必须做的——同时体验来自过去的力量和那些将我们拉向未来的力量。在这一阶段，可能会出现许多冲突的情感和矛盾的行为。一个人可能某一天为未来的光明前景而兴奋，但第二天却认为事情不会解决而悲观不已。”

无论蒂奇还是布里奇都主张人们必须成功完成变革过程，有一个新的成功的开始。如果没有经历这些变革的进程，企业主就会重复同样的错误或者只是一味怀念过去而不能为自己创造新的生活。

保留还是卖掉？两种抉择都涉及结束和开始。结束总是困难的。无论你要保留还是卖掉，这个决定都意味着改变和一种结束。正如布里奇所指出的，结束通常不期而至，诸如某些不如意的事。我们一般不会选择我们的结局何时或如何出现。结局可能是一个突然发生的事件，例如诊断出一位朋友或家族成员得了疾病或者意外死亡。对他来说，可能是一种心理状态。只有极少数杰出的个人才会选择结束，开始其人生的下一个阶段。结局也可能是失去了一个重要的客户，或者盈利能力降低。对于一个客户来说，当一种制造工序需要承担大量资金投入时，业主知道是到了宁可卖掉也不愿导致更多债务和风险的时候了。对另一个客户而言，失去了一个作为既定继承者的营业经理导致了将公司出售给非家族成员的首席执行官。对第三种客户而言，一次心脏病发作促使其把精力放在培养重要管理者的领导能力上。对位于俄亥俄州 Archbold 的索德尔木材加工公司总裁梅纳德·索德尔来说 那是在他 92 岁的父亲，公司的创立者去世的时刻。他回忆道：“那时，我知道该是我和我的兄弟开始继续努力实践我们的继承计划的时候了。”

最初源于一个内心的想法、一个概念、一种印象。布里奇称之为一种“下意识的共鸣，就像没有完全成形的白日梦”。然后慢慢转为清醒——就像一张图片在大银幕上对准了焦距渐渐清晰。对于一个客户来说，卖掉企业的想法最初萌芽于 1995 年他买下其兄弟的全部股

份的时候。他回忆那时天真地认为有人买下他的产权总比他买下他兄弟的产权好。在以后的 4 年里，他在建设其机械工程公司的过程中一直酝酿着两种想法：一个是让他的女儿经营公司，第二个是如果有买主的话就考虑将公司卖掉。随着公司规模和经营范围不断扩大，他意识到他的女儿虽然可以继续公司，但要面临巨大困难。两个重要的主管和业主年纪相仿。当一个（不请自来的）买主带着很有吸引力的出价条件而来时，第二幅“图画”（即卖掉公司）开始聚焦清晰。所有关于该如何做、谁来经营公司等模糊的疑问在与买主及顾问的讨论过程中逐渐以吸引他的方式一一明确。在他和他的家族讨论过可能的选择，并且每个人心中关于未来的“图画”都支持这项交易的时候，他决定卖掉公司。

这个过程也涉及信任——信任你有能力作出正确的抉择，并且信任（或者不信任）别人。新的起点取决于内部重新结盟，新的动力和未知的将来。如果你决定保留企业，则意味着要投身于继承过程。如果你决定卖掉公司，则意味着要投入到一种新的不再拥有企业的生活中去。

在开始和结束之间的是过渡，是在你研究你的选择时的一段混乱时期。每一条道路都有风险和回报。本书将全面研究这些问题。你的决定将不止建立在财务原因的基础之上——你还要将深刻的内省以及你对自己、公司和家族的战略考虑包括在内。

## 第二章 审慎的分析

现在的情况不能很好地完成工作——你知道该做些什么，但是你有合适的管理团队吗？你的朋友们纷纷出售他们的公司。在你能好好考虑你的选择之前，你需要对企业做一个仔细而严谨的分析。临时性的预算、松懈的政策、未加探索的机会和未充分利用的人力、财力和物质资源，这些都会削减公司的价值。评估你的公司目前的优势与缺陷，然后弥补那些弱点，不仅能帮助你实现最大价值（如果你最终决定卖出公司的话），而且还能使你的公司做好准备以达到无法想象的成功（如果你最后决定保留公司的话）。在考虑保留还是出售的决定之前，你首先要对大量的问题进行衡量，才能明确地评估和最优化的选择。

在决定成为一家三代相传的公司后，印第安纳州中部的马赛尔曼家族将这些问题作为继承过程的一部分来处理。第二代发展了该公司的商业印刷事业，同时也因收购了三家公司而成功涉足出版业。当第三代开始审慎评估公司时，他们认识到：（1）商业印刷是他们的“历史”但利润率在不断减少；（2）出版业已经成为他们公司的利润增长点，在这一领域的继续兼并代表着他们的未来；（3）保持私有化是一项优势；（4）他们需要资金以继续购并出版公司。他们决定，最佳策略是在保留所有权的同时吸收和聘用所能找到的最好的非家族管理人员来经营公司。下一代承认退出日常的管理工作最符合他们的利益。在满足这一需求的过程中，业主采取了一种“探察了解，但又放手不干涉”的政策。他们想要制定能让他们作为业主了解情况（探察

了解)而又赋予管理人员在相互同意的标准和期望之下管理公司的能力和自由(放手不干涉)。评估之后是公司的改组重建、新的任命和新的上下级关系以及一种新的基于业绩的薪资计划。

你需要评估你公司目前的状况,它的优势和劣势,之后才能确定实现其潜力的最佳决策是继续拥有/经营它还是选择卖掉它。你可能要质疑有关你公司和其未来的基本设想。不要假设未来会是过去的延续。评估和“对未来的看法”应该包括诸如关键管理层、顾问以及可能的继承者和其他新的代言人等重要的“其他因素”,以避免盲点和传统方法。在这一过程的发展中让这些人始终了解情况,那么你的最终决定就不会出乎他们意料,从而也不会产生不必要的负面反应。

研究不同的情况,了解你所处行业的潮流,这样你才能制定能解决各种可能出现的事情的计划。通过设法预见不太可能发生的事件,你将开始为改变而做好准备。

如果你最终决定卖掉公司,事先计划可以帮助你实现公司的最大价值,因为它将有助于支持你未来收入的财务规划。如果你保留公司,战略计划(包括备用方案)将为应付未来的机遇和威胁提供一张路线图。本书将不会描述如何制定一项商业计划——这方面有大量书籍和顾问可以帮助你。但是表 2.1 提出了此商业计划中你所要考虑的重要疑问和问题,同时也是为了在保留或出售这个等式两边所有赞成和反对的理由中开辟出一条通道。

在表 2.1 中,每一项商业事宜都列出了你目前的优势与弱点。之后考虑并评估内部财政、管理和情感资源等任何你所必须处理的商业事宜,分数范围从 1(最低)到 5(最高)之后计算每一项资源栏的平均分数。如果你的财政资源分低于 3.5,那么你可能要考虑接纳外来业主所可能带来的利益,或者马上卖掉你的企业。如果你具有强大的内部财政资源,但是在内部管理资源上得分较低,那么你可能受益于保留公司但是聘请非家族成员的职业经理人来帮助将新的活力和经验注入企业。管理有力而财力匮乏意味着你要继续管理公司,但是要接纳财务合伙人来加强你的资金地位。

如果该公司第三栏（即内部情感资源）的得分较低，说明你和你的管理团队也许具备专业知识，但是缺乏精神或意志，无法充满干劲和热情地经营公司，而这些是保持竞争力所必需的。也许是到了要么卖出公司，要么保留它，但提拔或聘用其他人来经营的时候了。

表 2.1 你的产品、市场份额与市场定位

事项	目前优势/弱点	内部财政资源	内部管理资源	内部情感资源
<b>产品</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 产品开发能力</li> <li>● 当前的生产线</li> <li>● 与制造商/供应商的关系</li> </ul>				
<b>成本</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 与同行业相比</li> </ul>				
<b>市场份额</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当前</li> <li>● 潜力</li> <li>● 销售发展——增加或减速</li> <li>● 行业趋势</li> <li>● 未来假设</li> </ul>				
<b>市场/销售</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 经销渠道</li> <li>● 定价策略</li> <li>● 重要客户/对重要客户的依赖</li> <li>● 有积极性的销售队伍</li> </ul>				
<b>服务</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 到位的客户服务体系</li> <li>● 公司文化是否支持客户服务？</li> </ul>				

续表

<b>竞争</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他们是否在电子商务上超越了你？</li> <li>● 他们的收费是否更低？</li> <li>● 全球化或非传统</li> </ul>				
<b>领导层</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理团队是都超过了 50 岁，还是新老结合？</li> <li>● 该团队是土生土长还是有外来的</li> </ul>				
<b>富有经验之士？</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 决定如何作出？</li> </ul>				
<b>资源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 对于一个新想法，你可以承受输掉的最大赌注是什么？</li> <li>● 你的资本本金足够用来发展和投入风险吗？</li> <li>● 你是否发展壮大得不再需要银行关系了？</li> <li>● 你是否经常创新？</li> </ul>				

一个与 John Deere 公司有着长期经销关系的客户决定代理一家新的总部在英国的设备制造商的产品，该厂商承诺提供更多支持、更快交货和新的代理区域。对该客户来说，终止与 John Deere 公司长达 40 年的合作关系是一个困难的决定，但与 John Deere 合作，公司的市场份额又一直停滞不前；而与新的制造商合作，市场份额飞速增长。现实地对待新旧关系使这位客户选择了变革。

未来技术变革将给你带来什么影响？一个生产螺杆机械产品的客户吃惊地得知他最大的顾客将通过互联网招标合作者。当该客户发现

那些投标者来自日本和台湾时，他与该顾客 20 年合作的意义一夜之间消失无踪。

你的新产品开发能力如何？你今天的产品和服务在 5 到 10 年之后是否还有意义？新思想中有多少应用于新产品开发？目前预算是多少？

公司文化是否支持新的商业冒险？问题产生的一个迹象是新想法不断被否定。或者说，你是否支持创新并乐于尝试新的想法？一个俄亥俄河边的客户拥有采石场，生产用于路基和大型商业场所地基的建筑混凝土材料。为了改善客户服务，他与客户合作，通过涉足河运驳船业以较低的成本将他的产品运送到顾客指定地点。这使他可以通过河流驳船运输更快捷地交付产品，而成本只是传统卡车运送的一小部分。

### 你的成本

什么会影响你的供货来源，你怎样做可以降低风险？你是购买合作机构的成员或者一个大集团的一部分吗（后者购买产品可以从制造商那里拿到大额折扣）？一个从事制造业的客户开设了研发部，招聘了设计工程师研制可提高其制造过程效率的设备。另一个生产游戏车的客户投资纺织业以降低地毯和家具的成本。如果你用于原材料或供应品的成本突然上涨，你该怎么办？你将采取什么替代对策？多久会见效？

### 你的公司（和董事会）职能行使得如何？

你对你的公司可能落伍有什么设想？在市场和销售方面，你需要评估目前的经销渠道和价格策略。批发经销商的整合将在未来几年内影响各行各业。在 1997 年的一次研究中，54 家批发经销公司中由于合并、收购或生意失败有 42 家出现严重衰退。批发经销商们认识到不能赞同“它不会发生在我们身上”这种心理。在制造业中，你要分析产品成本（原材料、劳动力和日常开支）和材料可得性，开展经营

预测并且从长远角度审核你制造设施的条件和生产量。分析你公司的财务状况和需要——通过现金预测评估公司未来的流动资金和资本投资需要量，并且运用盈亏平衡方案和比率分析法来分析盈利程度。最后，评价你的管理层以确定未来的人事需求、目前的人才和专业知识以及技能的可转移性。考虑一下聘请一个有用的“审计”——一家外部的咨询公司，能针对改善经营并由此提高利润提出建议。但是，在你采取这一步骤之前，要小心保护那些“圣牛”（喻指不可批评的人），它们可能会被外部的咨询公司串起来烤了吃。

你是否策略性地挑选董事会成员？或者说，他们是否始终如一地与业主保持一致和只会例行公事式地批准各项决策？董事会是造成一部分问题的地方还是解决问题的一个机构？

## 服 务

你的客户是否在要求你降低价格的同时要求更多的“附加价值”？你是否具有提供客户服务的技术和体系？你的公司文化是支持客户服务还是需要新的思路？如果问起你的客户，他们会如何评定你的服务等级？过去，各家公司认为它们只能提供要么低价要么客户服务——两者不可兼得。但是日本人教会我们，我们需要既提供低廉的价格，又提供客户服务才能保持竞争力。如果你突然失去最大的客户，你会怎么做？你的大部分销售都集中在几个大客户那里吗？如果是这样，你应该制定什么计划来减少对客户的依赖？

## 竞 争

未来竞争会有什么改变？可能是一家今天还不存在的电子商务公司。你的竞争对手们如何处理这些问题？美国最大的新闻报业集团之一，汤普森报业公司在 2000 年年初将其名下所有报纸出售，宣布公司把重点转向提供互联网业务。竞争对手的前景变化为你提供了怎样的机会——又带来了什么风险？未来商业环境将强调创新，竞争程度更加激烈。你的公司是否能对变化的环境快速作出反应？

## 领导层与管理层

环顾一下四周。你的管理团队是否都是 50 岁以上的老人？还是说你的团队融合了一帮“少壮派”，他们可以使那些深思熟虑、经验丰富、管理有方的“老家伙”们大为震惊？决策是如何作出的？管理团队是土生土长的自己人还是一些富有经验、能带来新鲜想法的外来者？是否有合适的指导计划来培养未来的管理者？你是否将重要职员送去参加学习领导技能的课程？职员之间是分享业务资源，还是护卫各自的地盘？是到了要与重要主管们进行团队建设的时候了么？

新思想是被枪毙，还是有一个尝试新想法的过程？有些公司专门设立了被称为“狂热分子”车间的部门来试验新概念。《寻求卓越》一书的作者汤姆·彼得斯这样形容道：“8 到 10 个狂热分子凑成一帮远远躲在角落里，生产力超过了数以百计的产品开发人员。”一个衡量未来继承者或重要主管的经验和成熟度的方法是让他们“将一个想法付诸实践”，形成一个特别计划。对于一个从事砖制造业的客户来说，这样的计划是为了研究该公司是否需要建造一个新的制造车间。这要求未来的继承者们进行合作，增强他们的分析能力，评论彼此对于该计划的贡献，分析财政风险和收益，并且最终将计划上报给高级主管。高级主管决定继续该计划，并让年轻一代的团队负责实施。

## 资源与资本

你对于一个新想法失败所能付出的最大赌注是什么？公司的本金足够用来发展和承受风险而不使现任业主感到他/她也在拿自己的退休财产冒险吗？为了保持竞争力需要额外的资金吗？你已发展壮大到不再需要传统的银行关系了吗？你未来需要何种级别的资本，它又将来自何方？有没有不参与公司经营的股东愿意先不要股息并且/或者承担额外的债务来满足未来资金需求？

## 体 系

信息是未来成功的一个关键要素。你的公司是如何成功地将其业务部门融为一体的？从销售、制造到分销、顾客使用，信息是否有效流动着？如果不是，让这些系统联网会花费多少成本？你如何与电子商务公司竞争？

### 聘请顾问、外界顾问、内部特别工作组

公司和其所有者如何获得关于新的经验和政策的信息？顾问和提供意见者的建议是得到贯彻还是被忽视？有没有能处理和解决问题的内部工作组或者特别委员会？一位纳什维尔市的客户不得不将其制造设施迁离，因为休斯顿石油公司决定迁址到纳什维尔，而且该市购买了一块工业区（正是他的工厂所在地）用来建造新的体育场。他集中了一个特别工作小组来设计新厂。该小组工作得非常出色，于是他让他们负责营建和最终的新址搬迁。自从所有雇员对这个项目有参与感之后，员工的士气极大地提高了。

### 对股东的财政承诺

公司的现金流和未来收益是不是用作清偿欠前任业主债务的抵押？或者说，让现任业主出让的价格会不会超出公司的偿付能力？一个将近 70 岁的客户 20 年来一直在赎回堂兄弟和叔父们手中的股份，并期待儿子在他退休时也能提供同样的安排。当两个儿子不同意抵押他们的未来时，在竞争日渐激烈的环境下，该客户决定卖掉公司是最好的解决办法。对于一个汽车经销商来说，需要发行附属债券来平衡公司不断增加的资金需求和一个准备撤出的业主对收入的需求之间的矛盾。

这一评估无疑将确定需要改进的地方。深入思考这些问题同样可能影响你保留还是卖掉公司的决定。如果你决定卖掉的话，处理并解决这些问题可以提高公司对买主的价值，你也可以卖出一个更高的价钱。另一方面，解决明确了的问题也许能让你相信保留公司比卖了它

更有利。

### 规划的重要性

无论哪种情况，许多人都认为事先规划是你最终决定是否卖出一个公司的一个关键。许多企业家拒绝规划，因而无形中使他们的选择受到了阻碍。有些人认为事先规划和承诺行动计划妨碍了灵活性，减少了选择的自由。事实恰恰相反，没有一项计划（无论出售还是保留）意味着随着时间推移，可犯微小错误的机会就会越来越少。对许多企业家和公司所有者来说，卖掉公司是最后的抉择——常常也是一个默认的解决办法，因为时间已经用完。

想想这个统计数据：1997 年调查的大多数企业主（69.4%）没有企业的书面战略计划——而书面计划与各种企业成功所必需的其他计划和行动之间存在着重要关联。

你也许需要重新拟定有关计划的假设。

感觉	现实
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 限制灵活性</li> <li>● 在如此之多的不确定因素下无法发挥作用</li> <li>● 要求业主分享敏感信息</li> <li>● 暴露管理层的错误和无能</li> <li>● 暗示着可能威胁到过去的改变</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 扩大灵活性</li> <li>● 帮助公司预见和妥善处理不确定因素</li> <li>● 赋予公司更多责任</li> <li>● 允许管理者提高技能</li> <li>● 帮助业主/管理者在目前和未来的经济情况、而非过去因素的基础上制定决策</li> </ul>

通过认真规划和评价各种情况，你可以断定你的目标不用卖掉公司，通过其他替代策略也可以实现。正如克雷格·阿罗诺夫和约翰·沃德所指出的：人们如何定义那些最初给企业带来成功的也可能会限制