

白手起家的藝術

有人曾經對我說，一個創業者得到風險投資的幾率如同在一個晴天下午站在游泳池裏被閃電擊中一樣。這種比喻還是過於樂觀了。

人們可能以種種藉口拒絕投資你的企業，你不是「令人信服」的團隊，或者你的公司根本就「不具備」風險投資的潛質——也就是說沒有可能上市或者被鉅資收購；再或者你的組織受到太多政府或環境因素的干擾。如果拿不到任何風險投資，你是否應該放棄呢？當然不！

我們以舉出例子來說明，對於許多公司來說，太多的錢比太少的錢更糟糕——這並不是說我不想要去進行超級碗 (Super Bowl) 那樣的商業活動。

但是直到那天成為現實之前，要想成功必須白手起家 (bootstrapping)。這個詞來源於德國故事《吹牛王歷險記》，故事的主人公拉著自己的鞋後跟把自己從大海裏拉了出來。下面是一些白手起家的藝術：

1. 注重現金流而不是盈利性 (Focus on cash flow, not profitability)。理論上講，利潤是生存的關鍵。問題是，理論不能用來行帳。在現實中，你是用現金來付單的，所以請把重點放在現金流上。

如果你要白手起家，那麼你的業務應該具備這些特點：必需的資金量少，銷售週期和付款期要短，以及具有可重複增加的收入 (recurring revenue)。

這意味著你要放棄那些需要 12 個月的時間來完成定單、發貨和收帳的大單。現金對於白手起家者來說，就是一切。

2. 自底向上的預測 (Forecast from the bottom up)。很多創業者進行自頂向下的預測：「美國有 1 億 5 千萬輛汽車，就算在第一年也只有 1% 的汽車裝了我們的衛星收音系統，那就是 150 萬套系統。」而自底向上的預測是這樣的：「在第一年裏，我們能夠開設 10 個安裝點。每個安裝點平均每天安裝 10 套系統的話，第一年的銷售量將是 10 個安裝點 x 10 套/天 x 安裝點 x 240 天 = 24000 套。」

24000 和自頂向下的 150 萬套保守估計顯然相差甚遠。你們覺得哪個更有可能實現呢？

3. 先發貨，再測試 (Ship, then test)。我已經聽到批評的聲音了：「你怎麼能建議發送那些並不完善的貨品呢？」等等。等等。「完美」(perfect) 是足夠好 (good enough) 的敵人。當你的產品或服務足夠好時，儘快向客戶提交他們，以獲得現金的流入。而且，花費更多的時間並不能保證產品的完美，只會產生更多不需要的功能。發貨後，你也瞭解到客戶需要什麼真正解決什麼問題。當然，這需要你在你的信譽和現金流中做一個折衷：你當然不願向客戶發送一堆垃圾，但也不能等待你的產品變得完美無瑕。注意：那些同生命科學有關的公司，請忽略這一條建議。

4. 忘掉所謂「令人信服」的團隊 (Forget the "proven" team)。令人信服的團隊要求太高——特別是大多數人把這定義為一群在過去十年裏為超級大公司工作的人們。這些人，當選了某種特定的生活方式，但絕不是白手起家的生活方式。聘用那些

年輕、便宜、渴望工作的人，那些上手快但並不一定有全面經驗的人 (people with fast chips, but not necessarily a fully functional instruction set)。當你實現了可觀的現金流後，再聘用那些資深的管理者。在那之前，請使用那些你能夠負擔得起的人，並把你培養成優秀的雇員。

5. 從服務開始做起 (Start as a service business)。假如你的想法是要最終成立一個軟體公司，讓人們花錢買你的軟體。這當然是一個很清晰的業務並且有完善的商業模式。但是，在完成你的軟體之前，你還可以提供基於你的中期產品的諮詢服務等。這樣就有兩個好處：你可以立即獲得收入並讓真正的客戶來測試你的產品。一旦你的軟體通過了各種各樣的測試和考驗，你就可以把公司轉換成軟體公司了。

6. 注重功能而不是形式 (Focus on function, not form)。我喜歡我的「形式」。MacBooks；Audis；Graf skates；Bauer sticks；Breitling watches。你可以舉出很多。但是白手起家者們在買東西時，注重的是功能而不是形式。

上面那些形式，相對應的功能分別是：計算；從 A 移動到點 B；滑水；滑雪；瞭解時間。這些功能並不要求那些昂貴的形式。椅子就是用來讓你的屁股坐在上面的；它並不需要看上去屬於哪個現代藝術的博物館。你要設計高質量的東西，但是要買便宜東西。

7. 有選擇地戰鬥 (Pick your battles)。白手起家者們有選擇地戰鬥。他們不會在所有的戰線上

開戰，因為他們承擔不起。

如果你要開設一所新的教堂，你真的需要一套 10 萬美金的多媒體視聽系統嗎？還是從一座講臺上發出的福音？如果你要建設一個靠廣告收入的網站 (a content web site based on the advertising model)，你需要自己寫網路廣告發佈軟體 (customer ad-serving software) 嗎？我不這樣認為。

8. 雇用盡可能少的員工 (Understaff)。許多創業者為可能發生的最好情況而僱傭員工。「保守的估計 (自頂向下)，第一年衛星收音系統的銷售量會是 150 萬套。我們最好開設一個 24 小時營業的客戶支援中心。」

結果怎樣？你根本就不可能銷售 150 萬套系統，但你的確為此雇用了 200 個員工，培訓他們，並且把他們安置在一個 5 萬平方英尺的電子化市場中心裏。

白手起家者們用盡可能少的員工，因為他們知道任何糟糕的情況都可能發生。人手不足，按照在砂石的說法，屬於一個「良性問題」(a high quality problem)。相信我，當一個創業者因為銷售激增而打電話要求更多的資金時，任何一個風險投資者都會對此驚喜若狂。而驚喜之所以稱為驚喜，正是因為它們很少發生。

9. 採用直銷方式 (Go direct)。在白手起家者和他的客戶之間最好不要有第三方存在。的確，商店提供了接觸消費者的途徑，批發商們提供了貨品分發的途徑。但是上帝發明電子商務 (ecommerce)，從而可以直銷你的商品並實現更高的邊際利潤。

上帝的聰明之處還在於，通過直銷，你能夠瞭解更多的客戶需求。商店和批發商們是用來滿足需求的，他們並不創造需求。如果你能夠創造足夠的需求，你稍後總能找到辦法來滿足它；如果你不能創造足夠的需求，那麼所謂世界範圍內的分發管道對你來說毫無意義。

10. 用業界的領先者來作比 (Position against the leader)。沒有錢來做長篇大論的廣告嗎？沒關係。用業界的領先者來作比好了。Toyota 是這樣推銷 Lexus 的：花一半的價錢，買 Mercedes 的品質。

Toyota 用不著解釋什麼是「Mercedes 的品質」。想想看，這能為你節省多少廣告費！其他的像「便宜的 iPod」和「屬於大眾的 Bose 無噪音耳機」，都有同樣的效果。

11. 直面慘淡的真相 (Take the "red pill")。正如 Neo 在 The Matrix 裏做的決定一樣。紅色藥丸則會使你像個瘋子時覺得只是做了一場惡夢。

白手起家者們沒有那種奢侈去選擇藍色藥丸。他們每天在忙於知道真相——這個鬼子洞到底有多深。

一個簡單的計算公式是：現金總數除以燒錢的速度。因為這可以告訴你到底還可以活多久。就像我的朋友 Craig Johnson 喜歡說的：「錢花光時你就玩完了。」只要你手裏還有錢，你就沒有出局。

作者：Guy Kawasaki
譯者：杜塵

一個保險經紀人的隨想(三)

平日不常看電視，偶然發現電視劇主人物是關於保險經紀人角色的，無論是中港產或美國本土製作，都會用心。

香港影視劇集中，保險代理人角色較多，可能與當地商業發達，保險代理人數眾多有關。香港總人口接近 700 萬，而保險代理人超過 1 萬，可見保險滲透率很高。兩年前，香港某以保險業務為題材的電視連續劇因有較多負面描寫，而受到香港保險業協會的嚴重抗議。本人看完此部有爭議的劇集，覺得內容精彩，而角色描寫誇張。我想娛樂娛樂，現將諷刺，心智成熟的成年人都不會因此受到影響。

很好笑的是，那本人回到香港，大陸探親。我的姐夫是一名資深的生意人，竟問我道，你們保險代理人手段真的很厲害啊！那真是莫名其妙諷刺，令人啼笑皆非。原來，藝術創作對民眾總有一定的影響的，難怪香港的保險同行會憤怒。

在美國本土，保險代理人是社會形象十分良好的行業。在一項調查中，保險理財是排名第四，值得信任的行業，僅次於教師，科學家與醫生。保險代理人是客人年普，甚至年幼時就為客戶提供服務與幫助，與客人一道成長，建立事業，成立家庭，為子女儲蓄教育經費，計畫退休，護理照顧，遺產規劃直至百年後保險償付，周而復始為幾代人服務。保險公司代理人同家人家庭關係聯繫之長，關係之密切深入實在沒有多少行業可以比擬。

「路遙知馬力，日久見人心」。一位好的保險代理人，一定是你人生路上的良朋益友。由於服務物件中有不少是來自中、

港、台的新移民，他們對保險代理行業認識同美國本土民衆的認識有部分落差，所以本人儘量多作溝通，讓他們知道保險代理是家庭理財，保障的長期顧問，而不是推銷員的角色。有一個笑話：外國人都覺得美國是個霸權主義國家，而美國男人都想控制世界。但根據調查，實際是美國男人只想控制家裏的電視遙控器。在美國生活久了，你可能會覺得這個第二家園同你到達之前的印象是大相逕庭的。在美國，保險是有悠久歷史、信譽卓著的行業。

順便提醒一下大家，在這個報稅的季節，請你同報稅人員瞭解一下，開立 IRA, ROTH IRA 等稅務優惠帳戶，別讓你的權益在不知不覺中流失了。如果你的收入等條件符合相關規定，那麼退休儲蓄金可能會達到節稅或免稅的好處。中國人自古就是有智慧的民族，使時美國權威理財機構建議，使家庭財務健康關鍵做法是：開源與節流。這個道理中國人已經懂透了並運用了幾千年，在美華人大都有儲蓄、置業的美德，所以眾多的銀行，保險公司，汽車銷售等都視奉人，是潛質優厚的客戶群。開立好的稅務優惠的退休帳戶，既可開源，存入金額以錢生錢，又可節流，減少付稅，亦即儲蓄，請多加運用。

(注：美國是市場自由競爭的經濟，所以無論開立任何退休帳戶，銀行，保險公司，證券行，共同基金甚至土地投資等均可存入金額，個人親自身情況作決定，並非只有特定的行業或公司才可以開立。) 作者：徐海峰

成為一個特許經營的百萬富翁

假如你想擁有一家特許經營公司，當然不是那些老一套的東西，而是第一流的特許經營公司。我們說的是百萬元級別的公司。那麼你怎麼著手實現這個目標呢？

最簡單的方法就是剛起步時就擁有一家百萬美元的公司。剛起步就買一個百萬級別的公司，你就可以達到目標了。當然，這麼做的挑戰在於大多數人沒有那麼多的資金購買這樣的公司，或者即便買得起也缺乏公司運營經驗。

對大多數人來說，如果我們想「做到一流」，我們需要逐步實現這個目標，而不是剛開始就可以做到。或許這麼做的話需要時間要長一些，但是好處是你可以在這個過程中學到經營大公司的一切知識。你還將獲得大把的現金，因為這是用你的汗水和不懈努力換來的。

在這個過程中你可以採取不同的辦法。首先你要確定你想從事什麼類型的特許經營。大多數特許經營可以分為兩類：業主經營模式和經理模式。前一種模式假定業主全天工作，負責獨立分店業務，親自提供產品和服務。在經理模式中，假定業主雇傭一名經理人員負責獨立分店業務。

要想建立大型業主經營式公司，你需要保證你的計畫可以將單一業務發展到百萬級別的公司。比如，如果你打算開一家區域性服務公司，你要瞭解這個區域是不是有足夠的人口來支撐百萬元級別的銷售額。在這種情況下，即便是在集中精力運營一家業主經營式公司，你也應該清楚，大多數百萬級別公司的業主最後都不得不增加管理人員層數，來幫助處理業務量。

大多數大型特許經營公司通常採用經理模式。這種情況下，你可能需要建立不同的獨立分店來提供產品和服務。每個獨立分店由不同的人管理，由上級專業經理人 (可能你也就是上級，起碼剛起步時是這樣) 負責。

業主經營模式的優點在於業務增長過程中你可以施加更多的個人影響，而且擴大業務需要增加的投入也非常少，其缺點是週期有些長。經理模式的優點在於該業務通常是為了大型公司而設計，並且比業主經營模式發展更快，其缺點是可能需要更多的資金。

這兩種模式都能讓你把你公司做大，但是選擇模式不同操作手法也不同。兩種模式的權衡通常可以歸結為一個簡單的資金和時間的問題，也就是說為了實現目標，哪種模式更適合你。

如果你的目標是發展成大公司，另外一個顯而易見但非常重要的問題是公司的利潤。實際情況是，大部分決定親自創建而不是立刻購買一個大型特許經營公司的原因就是他們現在買不起。也就是說他們依賴公司產生利潤用於業務擴張，而不是僅能糊口。

大多數特許經營公司都會根據特許經營商的時間和投入向特許經營商提供非常豐厚的收入。這沒什麼問題，在這個前提之下大約已經形成了一個萬億級的行業。

挑戰在於如果你想建立大型特許經營公司，你的公司必須能持續滿足你的生活以及業務增長的資金。這樣的公司雖然存在但並不普遍，並且你需要進行仔細的分

析，確保你的公司有潛力幫助你在你希望的時間內完成目標。

從一開始你就需要弄清你需要投入多少資金。在建立公司的同時你需要多少資金維持自己的生活，你願意花多少時間建公司。現在你就可以根據這些參數來確定一個計畫能否實現你的目標了。

比如，我們假設你打算採用經理模式。每家分店需要 10 萬美元，平均收入 30 萬美元，每年利潤為 5 萬美元。你的調查顯示，在足夠資金的情況下勇敢的經營商每六個月會開一家新店。你的目標是建立一家年利潤 100 萬美元的公司，總共需要 20 家分店。這樣的公司可以實現你的目標嗎？答案取決於你的資源、需要和目標。

如果你有 50 萬美元用於投資，前三年每年的生活費用不超過 5 萬美元，並且打算在十年之內達到年利潤 100 萬美元……這個公司完全適合你！另一方面，如果你只有

20 萬美元的資金，每年需要 10 萬美元的生活費，你的公司分店數量永遠也不可能超過兩家。

還有很多其他的特許經營業務可以作為建立大型的、成功的百萬元級公司。如果你打算建立大型特許經營公司，找到適合自己的業務的密碼就是了解你的資源，你想要達到的目標，以及為了完成目標你的公司需要做出的貢獻。然後你就可以確定你是否可以利用這種特許經營實現你的目標。祝你一路好運！

佩夫·埃爾金是 Entrepreneur.com 的「特許經營」專欄，擁有 25 年特許經營從業經驗，做過特許經營商和特許經營公司經理。他現在是 FranChoice 公司總裁，該公司向尋找最佳特許經營的顧客提供免費諮詢服務。 作者：佩夫·埃爾金
譯者：Pestwae



David Lin (林)
電話: (626) 252-4248
傳真: (626) 285-8081
802 E Mission Rd., San Gabriel, CA 91766

25 年專業經驗
專業, 誠信, 負責
倉庫 租售
電話: (626) 252-4248
傳真: (626) 285-8081



房屋拍賣 · 造成搶購
拍賣可吸引眾多有錢買家競標搶購，在指定之時間以最高價賣出，不必裝修，也不必付佣金。好過一般上市，凡急於出售房產者，請即電 626-277-7168 洽詢 (歡迎 Agent 介紹其滯銷之 Listing 佣金照付)
地產拍賣專家
Broker / Auctioneer
林柏亞
626.277.7168
房地產以拍賣方式成交仍當前趨勢
歡迎有眼光之地產經紀加入行列，免費培訓