一位職業經理人的創業失敗歷程

當林峰又重新回到一家頗具規模的機械產品公司任銷售總監時，回想起前後共做了18個月的老闆，恍如隔世。

1967年出生的林峰大本畢業後進入國家機關工作，四年後，他辭職下海開始了他的第二份職業，進入X食品機械公司做銷售代表。憑藉著自己的勤奮和努力，兩年不到的時間便被公司提升爲銷售主管。在三年多的銷售主管工作中，他的管理能力日漸提升，他所帶領的團隊的業績也一直在公司中保持領先地位。於是，又被公司提升到銷售部經理。銷售部在他的帶領下，銷售業績持續攀升，隨著公司業績的增長，公司的規模和知名度日漸提升，而且在行業內逐漸有影響力，林峰本人也在業內漸漸有了名氣。

職業生涯順風順水，穩居高層

做了兩年多的銷售經理後，林峰被Y食品機械公司挖走，除薪水漲了百分之五十以外，頭銜也變成了銷售總監。

Y食品機械公司是一家國有企業轉制隸屬而來的公司，基礎工作不錯，但市場化程度比較低，尤其銷售能力差。林峰於2000年初上任銷售總監後，憑藉自己多年的銷售管理經驗及對市場的洞悉很快便打開了局面，銷售同比增長1倍以上。第二年業績繼續高速增長，Y食品機械公司不僅超越了X公司，而且還躍居行業前三名。林峰以業績贏得了權威，在2001年年底的時候晉升爲公司的副總經理，主管公司的產品研發、市場和銷售，並提出了走出國門的構想。在他的努力下，產品實現了出口日本和南亞等，國內產品也呈現系列化，品牌化，出現了旺銷局面。

2003年初，Y公司已比2000年林峰初來時發展壯大了許多，資產規模增加了5倍以上，銷售規模也增加了20倍以上。公司也發展爲集團性公司，林峰成爲該公司的副總裁，在行業內的聲譽遠遠超過了老闆李先生，行業內和企業內的人常說，沒有林總，就沒有Y公司的今天。

Y公司經過3年的高速擴展和發展後，市場環境發生了變化，Y公司產品轉型有些滯後，企業增長的速度放緩了。2003年上半年，銷售同比增長只有十多個百分點，而增幅大幅度回落，老闆李先生非常著急，有時急不擇言，未免傷了其他人，包括大功臣林峰在內。

盤點職業生涯，欲作老闆，開創大業

林峰受此待遇，氣不過。於是，開始盤點自己和企業以及李老闆，一個月的盤點下來不要緊，竟總結了李老闆的八大“罪狀”和自己受的八大委屈，首先是李老闆太摳唆，企業銷售額三年多來增長了快20倍，自己的收入才增長了兩倍多，年薪才區區的三四十萬元，比起企業每年近億元的利潤，感覺自己所得實在是太少了；其次是李老闆承諾不兌現，2001年就說過考慮經理人持股問題，到公司發展起來了，還沒有見到蹤影；第三，老闆貪心太大，企業發展到今天已經相當不錯了，還嫌發展速度慢；第四，老闆猶豫不決，不能成大事，再繼續做下去，企業沒有發展前景，目前的企業業績增速放緩主要是老闆猶豫不決造成的。當然還有更多的老闆不是，想到此，林峰萌生退意，於是在朋友圈中一經傳開，很快，便有志同道合共舉大事者。也就決定再也不給別人打工了，還是自己投資當老闆。一切都策劃設計好後，林峰先生便於2003年9月份辭職走人，儘管李老闆一再挽留，但都無濟於事，林峰去意已決。當然，辭職的理由是冠冕堂皇的，說是多年來的征戰太累了，需要休息一下。

創業初期，雄心勃勃，按部就班

辭職後的林峰便馬不停蹄的籌備燒烤機的生產，租賃了廠房，成立了公司，資金也基本募集到位。於是招兵買馬，一切按原計劃向前推進，林峰由於出資額較多，而且是全職投入企業，自然出任法人代表。林峰成了眞正的大老闆，準備雄心勃勃的大幹一場。

事前大家開了無數的諸葛亮會，商業計劃書寫得非常詳盡和周密，幾乎所有的一切主客觀要素都考慮了進去，單等設計劃推進就是了。然而，事情並不像林峰想像的那麼簡單，在後來的產品設計生產過程中遇到了諸多難題，如由於對餐飲行業機械的不瞭解，許多餐飲機械行業的產品管理規則不太熟悉，走了許多彎路，耽誤了許多時間，雖然到春節前把樣機生產出來了，但環保專利、產品批號等等都批不下來，原計劃年底回籠資金的願望成了泡影。

事情如麻，隔行如隔山，創業受阻

林峰從來沒有創過業，雖然此前對創業有心理準備，但一到眞正的創業才體會到創業的艱難。沒有想到如此多的麻煩和大小瑣事等著自己親自處理，裏裏外外全都自己跑。儘管也招聘了不少人，但是事情太多太雜了，工商、稅務、勞保、衛生、環保、市容、街道、消防等等一切衙門口都得應付，企業內部更是亂如麻。研發、設計、生產、管理、採購、市場推廣籌備、銷售人員的培訓、廠房的改建、倉庫的管理、行政事務、工資管理、員工之間的矛盾等等，各種矛盾交織在一起，錯綜複雜，自謂爲管理很有章法的林峰遇到了創業期的公司也是焦頭爛額。春節過後等到員工基本到位，大家開始投入工作時，已經是2月底3月初了，林峰等人加緊公關措施，跑產品專利、申請產品批號，等到這些批下來具備合格的生產手續已經是2004年7月份了。期間新招來的部分員工，陸續離開了公司，自認爲能夠親情管理、人本管理的林峰面臨著許多員工的辭職甚至是不辭而別深感傷心，就連過去自己的舊部也有的萌生去意，令林峰傷透了心，好在那些投資的股東沒有什麼大的意見，因爲他們都不參與企業的經營管理，所以多是鼓勵支持的話。

新產品推出，但問題接踵而至

等到第一批產品300台生產出來已經是2004年九月份，林峰召開了隆重的新產品發佈會，希望對內鼓舞士氣，對外製造聲勢，利於市場推廣。然而，效果非常有限，幾乎沒有媒體跟蹤支持，許多朋友和媒體當天只是來捧了個人場。接下來的市場銷售更是不順暢，由於是新產品，許多客戶根本不認。由於銷售不暢，銷售人員情緒低落，隊伍很不穩定，林峰加大了第一批產品的提成力度，連續兩三次的提高產品的銷售提成，公司留下的收入還不夠產品的製造成本，整個是賠本賺吆喝。產品終於於10月下旬賣出去了一批，共12台，這是銷售經理發現的客戶，林峰親自出面談下來，是一家新投資創業的燒烤店，由於價格便宜所以對方接受了，但對方由於新創業，資金緊張，先支付了60%的款項，餘下的開張後支付了。

11月8號這家燒烤店開業當天，還請了銷售部經理和林峰總經理去捧場品嘗。然而第二天銷售部經理就接到燒烤店老闆的投訴，列舉了燒烤機的四大問題，食客投訴比較多，影響了他們的生意。林峰趕緊派人去現場察看，有些機械故障可以維修，但有些根本是設計的問題，無法維修，確實不方便食客就餐使用，甚至影響到客人的安全等。雖然幾經協調退款，對方燒烤店仍不依不饒，最終是餘款不要了事。這家燒烤店的事情是平息了，可庫房裏的那200多台是繼續銷還是不銷，林峰猶豫不定，當然新產品的設計改進繼續在進行。

首次遭遇現金流緊張，企業無法正常生產

新的產品設計很快出來了，樣機也打出來了，然而新的問題卻出現了。遇到了資金問題，原來籌集的300萬元，此時基本用盡，預留的30萬元的預備金也都用完了，第一批除欠的原材料鋼板的錢還沒有還，鋼材經銷公司的銷售老總是林峰的一個朋友，林峰本想向他求救能否再賒欠一批，但面臨年底，公司加大了追款力度，這位鋼材公司的銷售老總卻找上門來要款了，林峰說了目前的處境，朋友說“你可要儘快還款，不然我的飯碗就不保了。”林峰本想開口要也不好意思了，即使開口要也不可能再賒欠給他了，因爲第一批早已過了最初的還款期，失信于朋友了。資金緊張引發了一系列問題，首先是員工的工資發不出來了，不僅如此，銷售人員跑外的通訊補助，交通補助也都不能兌現了。有些機靈的銷售人員開始請假不來上班了，銷售經理做了不少工作也無濟於事，然而銷售經理也同樣面臨著領不到工資，報不了費用的局面。問題還遠不只這些，按照協議，2005年上半年的房租需要支付了，這是一筆不小的數目，大概得16萬左右，還有水電費等，還有必須交付的各行管部門的費用。臨近年底，各行管管部門有些關係需要打點，也需要費用。越是這時，企業內部的管理問題越多，幾乎所有的規章制度幾乎都失效了，林峰如熱鍋上的螞蟻，失眠是常事。

股東大會，繼續投資，度過年關再說

於是，林峰把其他三個股東叫到一塊開會商量對策，最後決定按比例再投入一筆資金，共計50萬元，這次林峰幾乎把家底子全給掏出來。50萬元眞是杯水車薪，除了必須交的房租，日常水電及其他辦公開支外，也就剩下30來萬元，臨近春節年關，林峰把拖欠員工的工資發了發了60%，打發員工過春節。三下五除二的餘下也就十五六萬元。那位鋼材公司的老總朋友聽說林峰有了錢，立即上門來要賬，最後林峰實在是沒辦法，給他開了一張兩萬多元的支票，其實這只是欠款20多萬元的零頭。林峰第一次嘗到了被追賬的滋味。自己也知道他的這位朋友要不到錢肯定回去挨批。

林峰非常清楚，剩下的10多萬元過春節後不要說開展生產，就連維持日常的公司運營都支持不了一個多月，所以春節期間又召集幾位股東商量對策，其中有兩位股東明確表示不能再繼續投資了，也投不起了，林峰清楚自己也投不起了，只有融資這條路了。於是大家商量了一個大致的融資辦法，分頭找融資商。

林峰過了一個有生以來非常鬱悶的春節，也是最窮酸的一個春節，也受了不少家人擠兌。

千方百計融資失敗，壓縮開支，苦苦支撐

春節過後，正常報到上班的員工不到一半，林峰也想動員員工，出點資金，算股份也行，算借債還息也行，私下與幾位核心骨幹溝通，明確表示不行的就有好幾位，說考慮考慮或回家商量商量的也有幾位。其實，林峰清楚這條道行不通了。林峰儘量壓縮開支，餘下的看攤的人也都先發一個基本生活面費。整天四處跑著或打電話融資，另外的三個股東，其中有兩個接接電話外，基本也不到公司來看了。另外一名股東還張羅著介紹朋友融資，但談了很多，除了吃飯花了不少錢外，幾乎沒有任何成效，眼看著手中的現金一天天在減少，乾著急沒有任何辦法。期間林峰也嘗試著能否代銷點自己熟悉的產品，度度難關，但餘下的現金不足以支撐他做銷代理。他也曾想試著做一銷售代表賣些產品，多年的老總經歷，算到賣具體的產品又擔心拉不開臉來，再一想自己做銷售代表爭得提成根本支撐不了公司的日常開支。

變賣公司失敗，公司只得破產

在融資沒什麼希望的情況下，他和幾位股東通了電話，商量一下乾脆把公司賣掉算了，但在價錢問題上持不同意見，有的表示至少得賣500萬，有的希望把投進去的錢收回就行，也有的主張收回一部份即可，然而，等到真賣的時候就不那麼容易了。

最初有人有意向150萬全盤接收，不負擔債務，但幾位股東商量幾個來回沒有取得一致意見，等過一星期，買主不幹了。過了兩個星期，幾位股東都知道不是那麼好賣的，而且面臨著新的債務的不斷的生成，乾脆最後委託給林峰全權處理，賣多少都行。然而眞正下決心處理的時候反而遇到了問題一找不到買家了。最後林峰給幾位股東通了電話，開了一個散夥會。大家決定把公司破產了，不再參加年檢了，讓林峰隨便處理，大家也不分錢了，處理多少是多少吧。

最後林峰把財務人員辦公室人員和兩個庫管人員召集開會，決定解散公司，讓財務處理賬務，讓其他人聯繫收破爛的處理辦公用品和庫房裏的200多燒烤機等。最後處理下來大概處理了近兩萬來元錢，清理完水電費和日常的辦公事務費用，給最後幾位員工發了點工錢，大家吃了頓散夥飯，開始回家過2005年度的五一勞動節了。

重新執業銷售總監

五一節過後，林峰又到一家公司繼續做他的銷售總監去了，年薪30萬，月基本薪金15000元。當他又重新坐回一家頗具規模的機械產品公司銷售總監辦公室的老闆椅子上時，回想起前後共做了18個月的老闆，恍若一夜，又恍如隔世。

林峰又一次盤點自己的職業生涯，此次創業，把前半輩子的積蓄，包括全家的積蓄基本上都用盡了，從經濟上來說他是20年輪回了一次，從零開始繼續打工賺錢，養家戶口。林峰唯一慶倖的是愛人不太計較，所以，家庭還沒有什麼大的風波。

源自：《銷售與市場》

只有想不到：八個經典商業啟示故事

一、被譽爲‘日本縱橫大王’的島村寧次以五角錢的單價大量購進麻繩，然後以原價賣給東京一帶的紙袋工廠，從而贏得了‘島村寧次的繩索眞便宜’的好名聲。於是訂單源源不斷，島村便拿著購貨單對訂戶道：“這是我一年來購買繩索的收據，這一年我一分錢也沒有賺你們的，長次下去，我只好破產了。”訂戶爲島村的誠信折服，情願島村單價增加五分錢。島村又拿著顧客購貨單據找到供應商道：“一年來，我是一分錢也沒有賺到，只是給您做了義務推銷員，再幹下去，我是受不了了。”供應商翻閱著原價賣出去的單據，感動不已，於是每根繩索降低五分錢供貨。如此一來，每根繩索就賺一角錢，利潤已經相當可觀。沒過幾年，島村成爲腰纏萬貫的富商。島村寧次後來深有感觸地認爲，只有那些膽識謀略過人的企業家才敢對開始時吃虧，而後便占大便宜的‘原價銷售法’敢於爲之。

二、美國某兄弟倆經營不太起眼的貨鋪，爲增加銷售，兄長一般在裏屋不露面目，弟弟在外照看貨物。當顧客挑選貨物詢價，弟弟都裝作不知貨物價格大聲向裏屋發問，‘A型男士皮鞋多少錢一雙？’‘十八英鎊。’弟弟裝作聽錯對顧客說：‘十五英鎊。’聽到裏屋報價但貪佔便宜的顧客見有便宜可占，立刻付錢拿貨走人，顧客那裏知道A型號皮鞋價格就是十五英鎊。

三、法國未來海報廣告公司創業之初，策劃在大街醒目處張貼一幅巨大的一位高挑靚麗、身著三點式泳裝的美女海報，美女身邊寫道：九月二日，我將脫去上面的。行人議論紛紛，奔走相告。這日清晨，好奇的行人果然發現脫去‘上面的’美女坦胸露乳，美女身邊寫到：九月四日，我將脫去下麵的。如同首次，仍然沒有注明落款張貼者。四日淩晨，許多盪奇者早早出門去看究竟---美女一絲不掛背向行人。美女身邊的一行字跡格外醒目：未來海報公司，說的到，做的到。該公司因此而名揚千里，家喻戶曉。

四、二十世紀五十年代，美國黑人化妝品市場被佛雷化妝品公司壟斷。有一家三名員工五百美元資產的約翰遜黑人化妝品公司生產一種粉質化裝膏，並刊登廣告---當您用過佛雷公司的化妝品之後，再揉上約翰遜粉質化妝膏，您將會收到意想不到的效果。同事都反對約翰遜爲佛雷公司吹捧，約翰遜卻說：‘他們的名氣大，我需要這麼做。打比方說，現在很少有人知道我叫約翰遜，但是，如果我站在美國總統的身邊，別人就會留意我，我的名字就會家喻戶曉，推銷產品也是同樣的道理。佛雷公司享有盛名，我們的產品與他的名字出現，明捧佛雷，實屬彰顯自己。’次舉果然收到奇效，後來約翰遜公司居然打敗佛雷公司而獨霸美國黑人化妝品市場。

五、甲借給乙兩千元，不愼遺失了借據。甲心想乙知道了一定不會還錢，於是心慌意亂的請教朋友。朋友思忖後道：“你催乙還兩千五百元錢。”甲茫然，“我只借給乙兩千元！”朋友道：“你催促乙還兩千五百元，乙必定立刻明只借你兩千元錢，這樣你手上不是有證據了嘛。”

六、糖果售貨員艾麗莎出身低微，但善於研究顧客心理，無論男女老幼顧客，都寧願耐心等待忙得不亦樂乎的艾麗莎，也不願去找空閒的售貨員，因此老闆和其他售貨員懷疑艾麗莎是否多給顧客糖果而進行了暗中觀察。後來大家才注意到艾麗莎是先裝不多的糖果，然後幾塊幾塊的往袋子裏添加，從而很受顧客歡迎和信任；其他售貨員卻在稱糖果時總是先裝上一大袋，然後幾塊幾塊的往下拿！艾麗莎後來被擁有三十億美元資產的美國好萊公司看中，聘爲營銷副總裁。

七、美國重拾貿易保護主義，對進口高級皮毛手套課以重稅。一進口商就把一萬雙手套按左手、右手手套分別包裝前後海運回國，海關要收取高額關稅，進口商據理力爭，指明一萬隻左手手套實屬他用，而非作爲手套使用，海關只好以一般貨物收稅。但海關人員明白一萬隻右手手套不久也將到港，據此可以重罰。果然時隔數日，到港的右手手套眼看超過保管期限卻不見進口商提貨，海關人員認爲進口商不願意遭重罰受到更大損失而情願放棄，只好將右手手套拍賣。沒有配套的右手手套在沒有競爭的情況下被某小商人獲得，而小商人仍進口商所遣，左右手手套“破鏡重圓”。

八、日本的藤田先生與美國油炸食品公司簽定購銷三百萬把刀叉的合同。藤田因故無法按交期交貨，而美國油炸食品公司主管是親信用爲至寶的猶太人，不能到期交貨，藤田將會信用掃地，經過反復思考，藤田包租一架波音707飛機將三百萬刀叉空運芝加哥。雖然虧損了，但藤田保住了聲譽。次年，美國油炸食品公司再次訂購六百萬把刀叉的合同，由於意外事故的發生，藤田重蹈不能如期交貨的覆轍，藤田依然決然再次租用波音707飛機空運。兩次交易，兩次虧本，但是藤田因良好信譽得到商界的褒獎。次後，藤田因良好聲譽獲得了美國麥當勞漢堡包在日本的總銷售權而發跡。

源自：中國創業致富網

萬寶路客運巴士公司

因為燃油價格暴漲，公司入不敷出。同時也為了更好的服務客戶，不能因虧損而停業。故本公司從六月一日開始，將票價做如下調整：單程票45美元/One Way。望廣大客戶諒解並給予支持。

乘車和售票地址	乘車時間
1. 中國城：長城書店（Great Wall Books & Arts） Chinatown: 970 N. Broadway, #104, Los Angeles, CA 90012	8:00am
2. 蒙市：丁胖子廣場內（Lincoln Plaza） Monterey Park: 129 1/2 E. Garvey Ave., Monterey Park, CA 91755	8:30am
3. 聖蓋博：佐羅電話卡（Zoro Phone Card）（夏威夷超市內） San Gabriel: 120 E. Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776	8:40am
4. 聖蓋博：世界書局（World Company）（順發超市內） San Gabriel: 608 E. Valley Blvd., #D, San Gabriel, CA 91776	8:40am
5. 羅蘭崗：99大華超市廣場內（99 Ranch Market） Rowland Hts.: 1015 S. Nogales St, Rowland Heights, CA 91748	9:00am
6. 鳳凰城：99大華超市廣場內（99 Ranch Market）（欣欣超市內） Phoenix: 668 N. 44th St, Phoenix, AZ 85008	4:00pm

聯繫電話
626-689-3015
626-905-1478