



# 夢想 可以當飯吃

Cadence:  
A Tale Of  
Fast Business  
Growth

（小經營也能賺大錢的  
獲利翻倍關鍵）

從小故事開始 ..... 人人都能學會的永續商業經營

2018 年  
非小說類獎  
金牌獎

2018 年  
美國企業大獎  
銅牌獎

2018 年  
公理商業圖書獎  
銀牌獎

2018 年  
獨立媒體獎  
商業類選書

2018 年  
洛杉磯書展  
商業類選書

2018 年  
國際圖書獎商業類  
決賽入圍

# 夢想可以 當飯吃

小經營也能賺大錢的  
獲利翻倍關鍵

• • • • •

皮特・威廉斯 Pete Williams / 著  
曾婉琳 / 譯

suncolor  
三采文化

## 本書讚譽

建議你當成《精實創業》（*The Lean Startup*）的續集來看。善用「一成致勝」策略，可將最小可行產品（MVP）提升到另一個層次。必讀好書！

——《創業雜誌》（*Foundr Magazine*）發行人  
陳內森（Nathan Chan，音譯）

所有經營之道都在《夢想可以當飯吃》這本書裡：精闢、敏銳，引人共鳴。

——喬恩·阿考夫（Jon Acuff）  
《不受限的工作人生》（*Do Over*）作者

這是一本完美指南，適用於所有想讓公司快速成長的企業家。威廉斯的七大槓桿是巧妙的工具，能反覆操作，讓業績立即成長。現學現賣，早上看書，下午就能實際操作。

——麥可·米卡洛維茲（Mike Michalowicz）  
《獲利優先》（*Profit First*）作者

想要持續拉抬業績，絕對不要錯過《夢想可以當飯吃》。除了教你致勝的「撇步」，更有完整的理論架構讓你以小搏大，為事業帶來更大的報酬。

——羅伯特·艾倫（Robert Allen）  
《一分鐘億萬富翁》（*One Minute Millionaire and Multiple Streams of Income*）作者

強烈推薦這本好書給所有商界人士，不僅故事精采好讀，讓面對類似挑戰的創業者感同身受，作者還不忘提供各行各業都適用的實用建議，確保讀者能夠一路過關斬將。

——克雷特·馬斯克 (Clate Mask)  
Infusionsoft執行長及共同創辦人

我對商管書一向敬謝不敏，但這本書卻讓我一看後就欲罷不能。書中的內容有趣又迷人，讓我能毫不費力地應用在日常的商業行為上。

——道格·歐布萊恩 (Doug O'Brien)  
《吵架技巧手冊》(The User's Guide to Sleight of Mouth) 作者

「一成致勝法」的應用以及「七大槓桿」的理論架構，是所有企業主或追求業績成長的人都必須熱情擁抱的兩大利器，能讓損益表上的獲利更有看頭。

——大衛·詹因斯 (David Jenyns)  
《權威性的內容》(Authority Content) 作者

幾年前我察看了我的家族樹，發現全都是受薪階級，沒有一個人出來創業。難怪我會如此敬重他們。想想創業需要多少勇氣，而要獲利不僅需要勇氣，還要一顆聰明的腦袋和一些好運。要把運氣成分降到最低，現在就讀這本《夢想可以當飯吃》吧！

——提姆·里德 (Tim Reid)  
《小企業大行銷》(The Small Business Big Marketing Show) 節目主持人

無論你是營業額上看百萬美元的企業主，或是尚未落實願景的新創公司負責人，都需要好好讀讀這本書。威廉斯所分享的策略將重塑你的思維，讓你聚焦在能拉抬業績的關鍵區塊。

——妮可·李普金 (Nicole Lipkin)  
《管人管到睡不着》(What Keeps Leaders Up at Night) 作者

《夢想可以當飯吃》深具魔力，讓你一看就停不下來。不管是企

業家或學生，想學習如何讓獲利能力更上一層樓，這本書都不容錯過。

——麥克·伊文（Mike Ewing）

澳洲迪肯大學（Deakin University）商業及法律學院執行院長

七大槓桿簡單卻威力無窮，足以重新打造你的事業。

——史考特·佩普（Scott Pape）

《白手起家》（*The Barefoot Investor*）作者

- ★二〇一八年非小說類獎金牌獎
- ★二〇一八年公理商業圖書獎銀牌獎
- ★二〇一八年美國企業大獎銅牌獎
- ★二〇一八年獨立媒體獎商業類選書
- ★二〇一八年洛杉磯書展商業類選書
- ★二〇一八年國際圖書獎商業類決賽入圍

**獻給所有為了改變這個世界，  
而夜不能寐的企業家及小企業主**

「想獲利，你得先做對所有事情。」

——伊方·修納（Yvon Chouinard），Patagonia創辦人



## 作者的話

這是一個關於如何讓事業持續成長的故事，只要從七個關鍵處開始改善，便能讓獲利快速翻倍成長。

故事的主人翁叫阿傑，為了實現創業夢想，他離開穩定的教職，自己開了一家自行車用品店，同時也是個培訓三鐵選手的兼職教練。遺憾的是，他的自行車店經營兩年後，也陷入了跟多數創業者一樣的窘境——業績停滯不前，無法明確決定未來的方向，也缺乏刺激獲利成長的策略性規畫。

所幸他遇見了查理。查理是第一次參加鐵人賽訓練的菜鳥選手，他的教練就是阿傑。阿傑很快便察覺到查理來頭不小，沒錯，查理是一名經驗豐富的成功企業家，因此很快就成為指導阿傑經營生意的導師。

在為期二十週的這段日子，阿傑幫查理準備迎接三鐵賽的挑戰，而查理則分享了他自己的成功祕訣，傳授「一成致勝法」來幫阿傑改變自行車店的營運及獲利。

許多人在創業時，不管是開設實體店面或網路商店，也不管是零售或批發，銷售的是產品或服務，都會遇到跟阿傑相同的經歷。全世界有超過二千七百萬個小企業主，他們每天開店做生意時，都會感到壓力沉重，茫然不知所措。無聲的恐慌每天都在折磨無數的創業者，他們渴望業績蒸蒸日上，卻不知道該從何做起。於是，為了解決這個問題，他們增加自己的工作時間、不斷進修來改善銷售技巧、反覆汰換產品，或者追逐最新的市場潮流。有些人則乾脆把頭埋進土裡，眼不見心不煩，因為一想到要解決問題就覺得不堪負荷，更不知道要從何下手。

有所作為未必能轉換成收穫。想靠時間或精力來獲得成就，背後

絕對少不了策略，否則再多的努力也是徒勞一場。

本書提出了「七大槓桿」的理論架構，還有一份行動計畫，你只要稍微改善這七個關鍵處，便能聚沙成塔地提高獲利空間，這就是「一成致勝法」。

阿傑與查理走過的歷程，靈感都來自於真實故事。這是在商場上孜孜不倦了十五年，從員工、策略行銷人員到經營線上和實體B2B和B2C，以及從電子商務到餐飲業的過程中，所走過的真實經歷。

這一路上，我犯過許多錯誤，繳過數不清的學費，但我很幸運遇見了很棒的合夥人和導師，讓我得以享有如今的成功。這些人和我學到的教訓，給了我創作查理這個角色的靈感。

無論是什麼樣的動力驅使你去開創更有意義的事業，我都希望你能從阿傑和查理的故事裡，找到屬於你的「一成致勝法」，從此以自己的步伐走出一路長紅的经营績效！

## 第1章 努力≠收穫，別拿時間換金錢

「真高興見到你，泰德。」阿傑邊說邊完成今天的最後一筆生意，手上正在包裝一副自行車手套。泰德幾乎就要買下那對要價三千美元的自行車輪組了，可惜只差臨門一腳。

阿傑笑著目送泰德離開。但泰德前腳一走出店門，阿傑臉上的笑容便消失得無影無蹤了。這家店對待顧客的模式就是如此。泰德每次進店時，總想多聊幾句，每一次都看似賓主盡歡，但很少能做成生意。那麼，阿傑該如何對這些有可能做成生意的人說「我不能聊天」呢？還沒等收銀機的叮叮聲停下來，阿傑就鎖了店門，掛上「休息中」的牌子，然後走回收銀櫃檯後方。

他坐在椅子上，打開筆記型電腦，再次盯著那些數字看。這怎麼可能，他很篤定這一季的營業額變多了，但螢幕上卻顯示出紅色的赤字。

阿傑感覺到胃收縮成一團，這種感覺實在太熟悉了，於是他闔上電腦，抓起了運動包。可惡，恐怕又要遲到了。訓練隊這一季的第一次集訓會在下午六點集合，如果他現在快點出發，或許能趕在他們之前抵達。

阿傑鎖好了店門，轉身就感到陣陣涼風從附近的海灘吹過來。他的吉普車停在附近的停車場，走這一小段路，他可以呼吸帶點鹹味的海風，欣賞天上飛翔的海鷗。新鮮的空氣暫時紓解了他一整天下來的壓力，但等他一坐進了車子裡，就不由得開始回想自己創業後的種種。兩年前，他毅然辭掉穩定但賺不了什麼錢的體育老師工作，開了這家名為「凱登斯（Cadence）」<sup>1</sup>的自行車店。擁有自己的事業是他一輩子的夢想。對他來說，這家店不止是夢想，也是他對自行車的熱愛，尤其是鐵人三項。

沒有人比阿傑更懂自行車及鐵人三項了。每年在夏威夷舉辦的鐵人三項世界錦標賽，他已經五度完賽了。他是有口皆碑的鐵人三項教練，每一季的學員多達三十七人，有些還是訓練多年的運動員，他也成為圈內最受歡迎且推崇的教練之一。

以前的阿傑不是一名運動員。青少年時期，他因為體重過重，上體育課時總是跑不過其他同學，分隊打球時也是最後被挑剩的那位，也因此免不了受到許多同學的嘲笑及奚落，比如刻薄地給他加個綽號：「嘿，大肥傑！」孩子們都這樣叫他。

不過，情況在高一時完全改變了。升高一的那一年暑假，阿傑幾乎都待在室內，在開學後第一堂體育課量體重時，他驚訝地發現在短短的幾個月內，自己的體重又增加了二十磅（約當九公斤）。當下他的心裡咔嗒一聲，他知道自己必須做點改變了。

接著，體育老師要全班同學去跑操場。阿傑站在跑道起點，雙腳不安地蹭來蹭去，愣愣地看著眼前的黑柏油跑道。跑道看起來無比漫長。我辦得到，內心的聲音說道。那個聲音不知來自何處，但確實是他自己的聲音。我辦得到，他又聽見了。莫名的，這句話點燃了阿傑的小宇宙，他心中一下子充滿了想要改變的決心，他決定要甩開「大肥傑」的綽號。於是，他開始跑了起來……

從此他成為了一名運動員，後來還加入了田徑校隊和游泳校隊。上大學後，他找到了新的運動嗜好——騎自行車，鐵人三項很快就成為阿傑的最愛了。他很享受這種一個人運動的孤寂感（尤其是賽前訓練時），以及「自己才是最大的競爭對手」的那種感覺。於是，他當上了體育老師，以便幫助其他孩子從運動中找到自信心和健康，正如自己一樣。有時候，阿傑會很懷念體育老師的工作，也幾乎要忘了當初離職的原因，特別是像今天這樣的日子。

回想著那段年輕的歲月，阿傑拱起雙臂舉起了吉普車的輪子，手臂上隆起的肌肉線條讓他引以為傲。但心思一回到這家自行車店後，

美妙的感覺就一掃而光了。阿傑十幾歲時，就把所有心思都花在健身上，雖然耗時又費力，但所有努力都會有回報。現在他也很努力工作，但為的是什麼？最近他甚至覺得培訓鐵人三項運動員的額外收入，都比他經營自行車店還要賺得多。

凱登斯初試啼聲時，前景一片看好。它是小鎮上唯一的專業自行車店，一開幕便吸引了當地運動員的注意，都渴望知道阿傑對最新推出的自行車裝備有哪些專業意見。然而，現在兩年過去了，這家店還是沒什麼成長，營收和成本也只是打平而已。他原本寄望自行車店的利潤，可以比當體育老師或教練的收入更多，並且一天比一天能更有效率地賺錢，好把多出來的時間用來陪陪家人。但，顯然事與願違，生意一直不見起色，即便他花更多心力經營，壓力卻也越來越沉重。現在，他不僅無法準時付清一些重要廠商的貨款，還發現每況愈下的經營情況已經影響到他的老婆莎拉，以及他們三歲的龍鳳胎——小班和艾蜜莉。

莎拉之前的工作是個會計，為了在家照顧雙胞胎一直到他們上學，而選擇留職停薪。不過，因為過去幾季阿傑的收入實在入不敷出，所以她必須回公司打打零工。莎拉從未抱怨，也很享受職場生活，不過阿傑看得出來她很擔心，也為此相當不捨。他跳出來創業的初衷，就是想讓家人過更好的生活，但現在反而變得更糟糕了。

阿傑的車子緩緩駛入車道，他告訴自己別再想店裡的事了。情況會越來越好的，他如此告訴自己。必須如此。

\* \* \*

訓練場地原本是環繞著植物園鋪設的賽馬訓練跑道，總長有二・四英里，不管是城裡的運動員，或是喜歡在週末動一動的人，都喜歡跑到這裡來。高聳的林木遮蔽著烈日，形成了一道道美麗的風景。一

側的跑道還延伸至河岸邊，能欣賞對岸巍峨高樓構成的城市天際線。

阿傑才把吉普車停好並換上跑鞋，就感到腎上腺素激增。只要跑在跑道上，聽著碎石被雙腳輪流踩踏發出有規律的嘎吱聲，他便能將生意的壓力暫時拋諸腦後幾個小時。他知道早晚要面對問題，勒緊褲帶突破困境，但現在，他已經等不及要開始跑步了。

他拿出手機，想記住今晚新學員的名字。全新一季的訓練課程總是會出現一些一臉期盼的生面孔，他已經看見隊伍裡出現了三個人：據他們填寫的報名表，其中兩位是為了減肥和準備參加第一次的半程鐵人三項賽，而另一名學員則是為了參加極具挑戰性的鐵人三項競賽，包括二·四英里游泳、一百一十二英里自行車，以及二十六·二英里馬拉松。

春天的夜間天氣溫暖，有不少人會出來運動，尤其是這個週二晚上。「阿傑，我還記得你說的……我週末會抽空去買新的安全帽和休息把<sup>2</sup>。」聲音從後面傳來。

阿傑還沒來得及轉身回應史考特，對方就像一陣風似地從阿傑身旁呼嘯而過。阿傑是在當地賽事認識這個人，從他現在奔跑的速度看來，似乎正在練習奧運標準距離的鐵人三項。史考特跟阿傑提過這事已經好幾個月了，每次都讓阿傑以為當週的銷售金額一定能超越上個月的實際業績。

史考特是個不錯的人，但每每聽到他說「我很快就會去買了」，只會讓阿傑更加難受。銀行已經不再相信他了，莎拉也一樣。

「阿傑，你好。」一位正式學員邊說邊走到平時大夥集合的位置，跟著幾位提前集合的學員一起暖身。

「晚安，崔西。」阿傑回答。「大家停賽期間都過得如何呢？你們看起來已經等不及要開始跑步了。」這一次阿傑露出真心的微笑，和學員們一一擊拳問好，等待其他人到來。最後總共有二十多名學員現身，一群人分散站著，然後阿傑開始向大家說話。

「歡迎各位！」阿傑讓自己進入教練模式，一整天的緊繃情緒頓時鬆懈了下來。迫不及待要展開訓練的運動員，尤其是站在最前面的那些人總是能帶給阿傑力量，即便只有幾個小時。「我很高興看到大家還想變得更強。今晚還有一些新同學，歡迎你們加入！」

阿傑在熟悉的面孔中辨認出三位新學員，他注意到其中有一位高大、深色頭髮的新人，年紀大約三十歲出頭，擁有運動員的精實身材。他心裡想：「這個人肯定是第一次參加鐵人三項。」於是走上前自我介紹。

「你是查理吧？」阿傑邊說邊伸出手。「歡迎你加入。」阿傑有個習慣，他會在與學員碰面前，先上網搜尋一下，以事先了解他們的程度。阿傑發現查理曾參加過幾次本地的比賽，也知道查理是一名成功的本地商人，有兩家自己的公司，還投資了不少其他公司。阿傑那時就曾想過，說不定自己能趁一對一訓練的時候向他學習。這個念頭讓阿傑深感沮喪，因為他這才發現自己已經有多絕望了。

「我也很高興，」查理笑著說。「久仰大名，對我千萬可別心軟。」

「我絕對不會做的事就是心軟，」阿傑也笑著說。「要是你學會我所有的本事，你就能成為世界級選手。」

向所有新成員介紹完自己後，阿傑讓正式學員去慢跑熱身十分鐘，他則趁著這段時間說幾個自己很喜歡的故事給新人聽。

「歡迎你們加入這個小組，」他開始說。「在正式訓練之前，我想先說一個與我的訓練方式相差無幾的故事。」他清了清喉嚨接著說。「二〇一〇年，一名叫戴夫·布雷斯福德（Dave Brailsford）的英國自行車教練，面臨了一項艱鉅的任務。從來沒有一個英國選手能在全世界最困難的自行車賽事『環法自行車大賽』中勝出，就在布雷斯福德升格為英國勁旅Team Sky的新任總經理及績效總監後，他決定挑戰這個目標。」

「他的方法很簡單。布雷斯福德所推崇的概念正是『邊際收益的總和』，也就是讓所做的每件事都比以前改善一%。」

「布雷斯福德相信，要是這支車隊能在與自行車運動相關的每個方面都進步一%，把這些微不足道的進步加總在一起，便能成為不容忽視的一大步——甚至可能贏得冠軍獎盃。你們應該能猜到這支隊伍會開始優化哪些地方，包括車手的營養、訓練菜單、車座的人體工學設計，以及車輪重量。」他看見查理點了點頭，聽得眼睛發亮。阿傑心想：「或許他已經聽過這個故事了。」

「布雷斯福德所做的還不只這些，他繼續在更困難且別支隊伍幾乎未曾注意到的地方，想辦法讓自家選手也能得到一%的進步。他找出了能提供最棒睡眠品質的枕頭，在出國比賽時，替每名選手準備好枕頭。他試出按摩膏的最有效用法，並教導車手該怎麼洗手才能預防感染。布雷斯福德深信，假如車隊能在越多地方成功改善一%，也許能在五年內贏得環法自行車大賽。」

阿傑為了營造戲劇效果停頓了一下。「結果他錯了，」他繼續說。「他們在三年內就拿到了冠軍。」

阿傑每次都會講這個故事給新學員聽，因為他想強調的就是聚沙成塔的效果，以及為何重點不在於你能跑得多快、騎得多快或游得多快。你為了比賽那天所做的每一件事情，從睡眠多寡到飲食、壓力，都會影響當天的表現。

「這不只跟『跑了多少里路』有關，」在他總結這個故事的同時，其他學員已經陸續回到集合位置，並開始做起了暖身操。「人生有時候就是這樣，光是努力不見得有成果。」

說出這些話時，阿傑不由得想起自己幾乎以自行車店為家了。這些話聽起來真是一針見血了。

接著阿傑讓新人站進隊伍中，並要求大家開始繞著跑道跑步，不過他示意查理先留下來。



「查理，你是為了參加第一次鐵人賽才來的，對吧？」

「沒錯，教練。」查理笑著說。阿傑感覺這個年輕人有點意思。他一派自信的模样，讓阿傑覺得其中大有文章。

「太好了，」阿傑說。「相信我們會玩得很快樂。我看過你的報名表，你已經報名了五個月後在紐西蘭舉辦的鐵人三項比賽，我想問問，為什麼你要跑到國外參加比賽呢？」

「那是因為接下來的幾個月，為了訓練我無法常常陪在我老婆身邊，我想趁這個機會在比賽結束後，帶她去好好度個假。畢竟她值得我這麼做。」

阿傑心想，莎拉也需要度個假了。他多麼希望自己能挪出一些看店的時間，花更多時間去經營兩人的婚姻。

「很好，那麼我們有二十週的時間可以準備。」阿傑的注意力重新回到查理身上。「我想幫你設計一套訓練菜單，來補足團體訓練的不足之處，你週四晚上可否來我的店裡一趟，我們可以討論一下你的目標？」

「第三大街的凱登斯自行車店，對吧？」查理問。「海灘旁邊那一間？」

阿傑很驚訝，顯然查理事前也做了功課。「就是那間沒錯。五點半，可以嗎？這樣我還能趕回家吃晚餐，不會把我老婆惹毛了。」

「沒問題。」查理說完和阿傑握了一下手，轉身開始跑步。

---

1 編按：對自行車來說，Cadence指的是踩踏頻率或迴轉速(rpm)，是騎乘者每分鐘完成轉動腳踏動作的速率，在本書中採用音譯。

2 編按：aero bar（休息把）又譯延伸把，安裝在自行車上可降低風阻來增加速度。

## 第2章 企業成長靠的是策略，不是戰術

週四早上與小組練習晨泳，因為時間沒拿捏好，阿傑開店時間比平時晚了一些。就在他翻找著運動包裡的店門鑰匙時，聽見裡面的電話響了。

「八成是客人。」阿傑心裡著急，趕緊打開門鎖推門進去。一踏進店裡，他將運動包隨手扔進櫃檯後方，伸手拿起了話筒，但沒來得及接起電話，對方就掛斷了。過了幾秒後，他發現電話上的紅燈亮了起來，顯示有一通語音留言。

「嗨，阿傑。我是普羅運動用品社的茱兒。我只是想問問，這家海灘區最夯的自行車店最近生意如何。應該是店裡有客人，你無法接電話，希望你很快就能賣出一台我們家的腳踏車！我晚點會再打過來。祝你一切順利，再聊。」

阿傑一聽見是茱兒的聲音，就慶幸自己沒接到那通電話。普羅是這家店最大的廠商之一，也是目前積欠貨款最多的一家供應商。他的付款日一般都是六十天，這次他已經要求對方再延長三十天了，現在卻還不知道自己該拿什麼支付貨款。阿傑和茱兒是多年的朋友，因為參加本地的三鐵賽而認識，他實在無法要求她再寬限一些時間。

半小時後，戴爾和麥特也來了。戴爾是這家店最年輕的店員，而麥特是自行車技師。阿傑不在店裡的時候，麥特就是值班主管。「老大早。」戴爾邊打招呼邊脫下自行車安全帽，走向休息室放好個人物品。阿傑請的員工都是運動員，麥特和剛滿三十歲的潔西都是公路車選手，另一位店員艾瑪是路跑選手。至於戴爾，則是成績更優的運動員。

戴爾今年只有二十二歲，已經是半職業的三鐵選手，在本地的自行車競速圈非常有名。他是凱登斯的元老級店員，也是這家店的活招

牌，常常吸引其他領域的運動同好上門，其中不乏他的朋友，因為大家都很信任戴爾專業推薦的運動配備。但可惜的是，他無法將這些潛在客人變成真正的消費者，因為他更喜歡跟客人討論三鐵的心得，而不是推銷產品。阿傑已經不只一次認為，戴爾將自己的訓練計畫看得比工作還重要，但阿傑後來想開了，有了戴爾這樣的運動員，反而能說服這附近更專業的運動員。

「挺住，戴爾。」阿傑說。現在還不到讓員工為他煩惱財務問題的時候。不過是季節性下滑罷了，阿傑告訴自己。生意很快就會好起來，這一季才剛開始呢。

時間過得比業績累積的速度還快，只剩十五分鐘就要打烊了。查理就在此時走進了店裡，上週他和阿傑約好要在店裡討論訓練菜單。阿傑向他揮手致意，但店裡電話又響了，阿傑只好轉身往回走，並用手勢告訴查理稍等一下。查理眨眼回應阿傑，然後走向另一面牆，上面掛滿了嶄新的三鐵車。

「嗨，慢郎中。」阿傑一拿起話筒，就聽見對方這麼說。

是茱兒打來的。她總是不放過機會調侃阿傑騎車的速度，不過今天他倒覺得對方指的更可能是他付款的速度。

「是妳啊。」阿傑努力讓聲音聽起來不那麼緊張。「有事嗎？」

「當然是有好事才找你。」茱兒說道。「夏天就快來了，所以我們越來越忙了。我想你店裡也是吧？」所幸她沒等阿傑開口便接著說，「所以你賣掉了嗎？」

「賣掉什麼？」阿傑困惑地問。

「今天早上的客人啊！早上我打給你的時候，你不是正忙著向客人推銷我們的優質戰馬，所以才沒空接電話嗎？」茱兒總是用「戰馬」或「雙輪戰車」來稱呼自家生產的自行車。以往阿傑都會忍不住笑出聲，但今天卻笑不出來了。

「喔，沒錯。」不想坦承早上電話響起時，自己正狼狽地翻找袋

子裡的鑰匙，阿傑硬是這麼回答下來。

阿傑一邊和茱兒閒聊，一邊看著戴爾慢慢走向查理。顯然戴爾不知道他是誰，也不知道他為什麼來店裡。戴爾像個運動員般地走過去，身上穿的是員工制服（印有凱登斯店名的自行車衣），為了展示結實的核心肌群，他特別選擇穿小一號。

「需要幫忙嗎？」戴爾問。越是接近下班時間，他越是態度敷衍，害怕客人會耽誤他下班，影響到他晚上的運動時間。

阿傑感覺得到戴爾散發出的冷漠氣息，也知道像查理這樣的成功人士說不定遠在一里外就能聞到了。

「不用，我就是隨意逛逛。」查理回答，讓戴爾解除招呼客人的義務。

「那好吧。促銷的自行車都擺在那面牆上，價格都很好入手。有問題請隨時來找我。」這正是戴爾的一貫作風，對待客人被動又消極，而非主動積極招攬上門的生意。

看著查理在店裡四處走動，阿傑準備結束與茱兒的電話。

「我下個月會去灣區一趟。我們約個時間碰面好嗎？十一號星期四下午二點，如何？」

「可以，」阿傑說道，心中仍記掛著方才戴爾招呼查理的態度。

「十一號，說定了。」阿傑猜想茱兒可能感覺到了，這通電話讓他感到不自在。

「太好了，我這就記在行事曆上。說到行事曆，我能不能告訴戴夫大概什麼時候能收到你的貨款？」

還是說到重點了。

阿傑的嘴唇抿成一條線。「就這個月的月底，我已經跟戴夫談過這次要延後付款了。」

即使如此，阿傑還是沒信心能履行這項承諾，要是最後沒輒，只能動用公司卡來付貨款了。這一招是剛開業時，阿傑的會計師教的：

刷信用卡來支付主要帳款，而不是現金。這麼做，不僅能利用免息延長還款期來改善店裡的現金流，還能幫他每年累積到足以帶全家一起度假幾天的紅利點數。這當然不是阿傑當初開店時所夢想的生活，但總歸是聊勝於無，而且還絕對比靠這家店的損益更可靠。

「謝謝你，阿傑。你最棒了。順帶一提，你知道為什麼戴夫和其他的客戶隊友不騎自行車嗎？」

「不知道。為什麼？」

「因為他們往往會失去平衡（意指入不敷出）！」茱兒大笑著掛斷了電話。阿傑也忍不住笑出聲。

阿傑掛上了電話，叫住還在閒逛的查理。「嘿，冠軍，我要準備關店了。你再等我幾秒鐘就好。」

「你這家店不錯欸。」查理邊說邊看著牆上為專業選手設計的高端競速輪組，另一面牆上則是供業餘玩家選購的中價位自行車，店裡也賣一系列的兒童自行車。此外，貨架上還擺滿了各式各樣的自行車配件、車衣、車鞋及安全帽。櫃檯後面的牆上則掛著一台大型的平板電視（某個廠商的慷慨贊助），正在循環播放著高機能設備和歷史賽事回顧的影片。

麻雀雖小，五臟俱全，這一點阿傑很清楚。只不過還差一樣東西：絡繹不絕的客人。

「所以是什麼讓你想成為鐵人呢？」阿傑問查理，並將掛牌翻到「休息中」，然後鎖上了前門。

「從我十五年前真正開始長跑後，就很想要成為鐵人了。」查理說。「我對自己發誓要在三十五歲前做到這件事，所以我才會來這裡。」

「這的確是個好理由。」阿傑在櫃檯上騰出一些空間，拉了另一張椅子給查理。「現在，我們就直接進入主題。就像我前幾天在運動場說的，今天我們要討論該怎麼幫你在二十週內，獲得你想要的成

績。我當了這麼久的教練，理出了一套問卷式檢查表，可以快速評估出你目前的狀況。我們就從這邊開始，你覺得呢？」

「請繼續，」查理笑著說。「都聽你的。」

阿傑也笑了。「你說過以前參加過三鐵比賽，對吧？再多說一些給我聽。」

「呃，我讀大學時曾參加沿岸舉辦的鐵人三項半程賽。」

「很好，那你的最佳成績呢？」

「我十九歲拿到了州級聯賽的季軍。不是我騎得有多快，而是因為那天只有四個人參賽。」查理笑著說。

接下來的三十分鐘，阿傑一一詢問了查理對比賽的目標、個人最佳成績，以及目前的健康情況。查理在游泳和跑步上的實力都很堅強，學生時期是游泳校隊的一員，而且最近才以不到四小時的時間，完成了幾場馬拉松賽事。「自行車可能是我最弱的一環了。」查理坦承。「除了以前參加過的半程馬拉松，我已經很久沒有騎長途了。」

「那不是問題，」阿傑說，檢視著前三頁寫下的答案。「你的基礎不錯，所以一定辦得到。在開始規畫訓練菜單之前，我還有一個問題。你能撥出多少時間和彈性，來配合必要的訓練呢？」

「要多少有多少。」查理興致勃勃地回答。「這是接下來二十週的第一要務，不管你要我做什麼，我都會全力配合。」

阿傑點點頭。「太好了，不過你還是要明確告訴我，你有多少時數可以安排訓練。一個星期十五小時？二十小時？還是三十小時？比方說，你週日可以訓練六小時嗎？」話一說完，他才明白自己說的話有多蠢，尤其對方還是個忙碌的企業家。

「我沒開玩笑，阿傑。多少時間都可以。我的時間很彈性，可以配合你。」

阿傑投以懷疑的眼神。「真的？你不是有很多家公司嗎？」他脫口而出，自己也嚇了一跳。「抱歉。因為我偶爾會上網搜尋新成員的

資料，對於你的背景已經稍微有所了解了。我說真的，老兄，你怎麼可能擠得出十個小時接受訓練，更別說你的時間非常有彈性了？」

「最近我發現自己不再需要像剛開始創業那樣，要經常待在辦公室裡了。」查理說。

「哇，真好。」阿傑很是羨慕，還有一點沮喪。「哪像我總是蠟燭兩頭燒，除了經營這家店，還得花心思跟夥計、會計師和房東打好關係，努力趕上每一次的付款期限，另外還要撥出時間去訓練隊。我簡直忙得不可開交，一天二十四小時都不夠用，這還沒算進我跟妻小的相處時間呢。」

阿傑停頓了下來，對著不甚熟識的人說真心話，讓他有點不自在。他望了一眼對方，卻看到查理聽得很用心，於是像得到了邀請一樣繼續往下說。「有時候，我覺得自己就像個雜耍演員，」他吐露自己的想法，也覺得鬆了一口氣。「只要再多加一個盤子，就會全部垮掉了。要是這家店的利潤能比現在好上一倍就好了，我應該能輕鬆許多。」

查理露出若有所思的表情。「距離我的鐵人賽還有二十週，對吧？」他問。

「是的。」

「你應該能夠在這段時間內，讓利潤成長一倍。」

阿傑激動地看著他。「什麼？只要二十週？」

「沒錯。我知道五個月聽起來沒有多少時間，但我已經看過太多成功的例子了——甚至還有時間更短的呢！而且我也跟很多企業家合作過。所以應該是我反過來問你：只要二十週，我就能準備好鐵人賽嗎？這幾年我真的很少認真鍛鍊，我能在昏倒前騎完一座小山丘嗎？」

「如果你都按照計畫走，我可以幫你達到這個目標。」阿傑說道，至少他對自己的教練能力還有信心。

「完全正確。」查理笑著說，自以為已經把話說得很明白了，但阿傑卻一臉茫然。查理不打算繼續向阿傑解釋，而是將話題帶回到這家店。「不如說說你的策略或方向，你打算怎麼拓展生意？」

「這個嘛，」阿傑說，「我們已經請人做搜尋引擎優化，只要有人輸入『自行車店』，我們的網站就會排在第一筆搜尋結果。我們還在雜誌和本地報紙刊登廣告，提高能見度。另外，我們還贊助幾位本地選手。接下來我們要……」

「我插個嘴，」查理說。「你覺得目前的效果如何？」

這把阿傑問住了。「呃……這個嘛，比起我們的競爭對手，廣告讓更多的運動員和潛在顧客知道我們在這裡。搜尋結果的排名也確實上升了。」

「我換個方式說吧，」查理接著說。「你剛剛說的那些，有為你帶來更多的業績嗎？」

阿傑愣住了，他從未這樣想過。不過根據店裡最近的來客數，他猜想正確的答案是：「不完全有。」

「阿傑，你知道戰術（tactics）和策略（strategy）的差別嗎？」查理問。這個問題讓阿傑瞬間鬆了一口氣。

「嗯……策略是想出來的，戰術是做出來的？」阿傑挑起眉頭，打趣著回話。

查理笑了。「我喜歡這個說法，我要記下來。但回到我的問題，無論是搜尋引擎優化、雜誌廣告或是贊助，聽起來都很不錯，但它們都只是戰術而已。我的意思是，那是任何想要刺激銷售的人，都能想到的做法。不過，要是少了背後的策略或架構，戰略便無法產生太長遠的影響。你必須了解自己為什麼要這麼做。」

他停頓了一會兒，好讓阿傑消化這段話。

「換個方式思考，」查理繼續說。「跟你訓練的那些運動員一樣，我也可以上YouTube或個人網站找到各種騎自行車的技巧、長跑



祕訣或游泳方法，對吧？」

「當然。」阿傑回答，他不太明白查理這麼說的用意。

「如果我隨意照著做——一下練習游泳，一下嘗試長程騎自行車，我有辦法征服鐵人賽嗎？」

阿傑等著他繼續講。

「當然沒辦法！我們會找你幫忙規畫，以確保自己對這三種運動的比重不會失衡，就只有這麼一項原則。我們都需要一套完整且全面的訓練策略，涵蓋每一項運動及訓練課程。當然現在網路非常發達，把一些商業戰略包裝得無比誘人，並說服你它們有多重要。但是，沒有背後的策略或架構做支撐，你永遠到達不了終點。」

阿傑報以同意的眼神。「繼續說。」他說道，身體往前靠在收銀櫃檯上。

「我認為戰略或許能帶來一些收入，但是策略才能創造利潤。報紙廣告或是被不斷分享的臉書貼文也許多少能帶來額外的業績，但要追求長期成長，你需要的是真正的計畫，而且必須是更有目的性的、可長期追蹤的那種計畫。」

「明白，」阿傑說，「那是什麼樣的計畫呢？」

「嗯，就像你前幾天提到的那位英國自行車教練的故事，他的車隊透過在各方面小小改善了一%，最終贏得了環法自行車大賽。教練讓車隊在許多方面都進步了一小步，結果得到了很大的回報，對吧？」

「沒錯，所以呢？」

「用在商場上，道理也一樣。那支車隊需要在各方面都比其他車隊好那麼一%，相較之下，你只需要在七個不同領域多贏一○%就好。你現在會覺得一成致勝聽起來有點唬爛，但等你了解這個架構並開始執行後，你會發現這個架構其實很簡單。只要在幾個關鍵領域贏一○%，就能讓獲利翻倍成長。相信我，不然你以為我為何能在經營

多家公司的情況下，還有時間準備鐵人賽？」

阿傑看了一眼手錶，心裡盤算著該怎麼回答這個問題。他原本打算和查理談個三十分鐘，結果五十分鐘一下就過去了，他又快趕不上晚餐了。

「今天是漫長的一天，」阿傑說道，想到自己又錯過了一次哄小班和艾蜜莉睡覺的機會，忍不住嘆了口氣。「等我整理好你的訓練計畫.....還有策略，改天約個時間一起吃早餐吧？你還得告訴我**一成致勝**的詳情。」

「當然好，我都有空。」查理說。

「你去過傑瑞餐館嗎？就在東大路上。那裡很適合談話，餐點也不賴。那我們就約週六早上十點，可以嗎？」

「聽起來很不錯。」查理說。「到時候見。」

### 第3章 快狠準，只要10%就能逆轉勝

阿傑坐在傑瑞餐館的後方包廂，查理一踏進前門，他抬起手來打招呼。

查理笑著點了點頭，快步向包廂走去，進包廂後就在阿傑對面的位置坐下來，將手機調到靜音模式才放進褲子口袋。阿傑見狀不禁想，這人不只是有時間準備鐵人賽，也不怕漏接電話。

「教練早。」查理說道，並奉上一個燦爛的笑容。「我的訓練計畫做好了嗎？」

「當然。嘿，昨天晚上你是不是在沙灘上跑步，靠近碼頭那邊？」阿傑問。

查理驚訝地看著他。「對，是我沒錯。原來三鐵培訓還附送二十四小時監控啊？」他開玩笑地說。

「你說對了，小心你的背後。」阿傑也開起了玩笑。「我昨晚跟家人去木棧道吃晚餐，看到你一個人在海灘小路上慢跑，但距離很遠，我不敢確定。」

「跟家人吃晚餐，聽起來真不錯。」查理說。「你太太叫什麼名字？」

「莎拉。你太太呢？」

「克蘿伊，」查理說。「改天你一定要見見她，她是個很棒的女孩。你一定不相信，我們是從小一起長大的青梅竹馬。不過，我們還沒有孩子。」

「喔，我相信啊。莎拉是我的中學女友。」

「不會吧？！太棒了。我到現在還覺得克蘿伊太神奇了，居然能忍受我這麼久！或許等訓練告一段落，我們可以安排一場四人約會？」

「莎拉一定愛死了這個提議！」阿傑說。「而且，我通常喜歡在賽前幾週，帶我的鐵人學員一起吃晚餐，獎勵他們這段期間的努力。」

「請問可以點餐了嗎？」不知從哪兒冒出來的紅髮服務生，手裡拿著筆和點菜單開口問道。

點完餐後，阿傑從運動包抽出一張護貝過的表格放在桌子上。

「這些是為你量身打造的八週訓練菜單，」他說。「別擔心，我已經將計畫要點寄到你的電子信箱了。我比較老派，習慣把東西列印出來，而且就算是游泳課程，你也能帶著它。」

「我了解。」查理笑著說，看著發亮的護貝表格。

在接下來的二十分鐘，他們一起討論訓練時間的安排。這些訓練需要大量體力：每週有四堂團體訓練，加上四堂個人課程，只有一天能休息。光是在第一週，查理要游泳三小時、跑步三個半小時，以及騎自行車七小時，如果吃得消，他還要去洗冰浴和按摩。

「不打算讓我太輕鬆，是吧？教練。」

「我已經說過了，不是嗎？」阿傑反問。

「敢食言你就輸了。」查理說這句話時，服務生正送上他們的餐點。

「我還真好奇你前幾天提到的一**成致勝**。」阿傑邊說，邊切著蔬菜歐姆蛋。

「先讓我們都吃一口吧。」查理說道，然後吃了一口炒蛋，再啜了一口咖啡，接著身體往後靠著包廂的隔板。「這個概念真的很簡單。我已經發現能為公司帶來獲利的七件事，一旦你找到這七件事，只需要讓它們都增加一成，公司的獲利就能翻倍成長。所以我才說這叫一**成致勝法**，要在二十週內讓七件事改善一〇%，應該滿簡單的。」

「所以，你那天說的七個步驟是認真的？」阿傑問道。「為什麼

總是聽到七這個數字：七種習慣、七原罪、七個小矮人？」

「我從來沒這樣想過欸，」查理聳聳肩說道。「我猜七是幸運數字。更重要的是，我發現這是真的。就拿我來說好了，我還是大學生時，在運動鞋店打工，也參加過半程鐵人三項賽。我知道賣鞋與賣自行車是兩回事，但它們確實有共通點，所以我想用賣鞋來解釋我的重點。」

「我洗耳恭聽。」阿傑邊說邊把身體靠向查理，以免漏聽了任何一個字。

「做任何生意的第一要素，就是人流。以鞋店來說，人流指的是走進店門的人數。但是，就像所有產業一樣，尤其是零售業，不是每個上門的客人都是為了買鞋。所以我通稱他們是人流，或者是**疑似顧客**。」

阿傑從袋子裡抽出一本筆記本和原子筆，準備把重點寫下來。

「繼續說。」他告訴查理。

「身為銷售員，我們應該把焦點放在疑似顧客身上，讓他們盡量試穿。有些上門的客人是真的想要買鞋，而有些客人是看到喜歡的產品就會自然掏錢買單。」

「會想要試穿鞋子的這些人，我稱為**潛在顧客**，因為當他們坐下來試穿鞋子時，就表示他們會更認真思考要不要購買。這麼一來就打開了一個窗口，讓銷售人員可以把鞋賣給他們，進一步讓他們成為實質的顧客。」

阿傑在筆記本上寫下「疑似顧客」和「潛在顧客」。

「顯然的，最後真正結帳的人數才是最重要的因素。」查理接著說。「這些成交筆數就稱為**轉換率**。」

「所以，**疑似顧客**是指那些光顧店面、公司網站或打電話給公司銷售團隊的人，」阿傑說，試著確保自己的理解正確。「而那些透露出強烈興趣且有可能決定購買的人則是**潛在顧客**。然後，最終完成結

帳的那些人數所占的比率，就是你所說的顧客**轉換率**嗎？」

「你說得沒錯，」查理說。「接下來，當我們要談到任何公司的營業額和獲利狀況時，就不可不提**平均單價**的重要性。我們必須掌握產品的平均價格，不管賣的是鞋子、襪子或鞋墊。」

「每個銷售員能拿到多少獎金，也是根據他們賣給顧客的商品數量來決定。比方說，當時公司要求我們面對每一個已經決定購買一雙鞋子的顧客，都要試著再推銷出一雙襪子、一副替換鞋墊或一瓶鞋用清潔劑。這就是你的**平均單次銷售件數**<sup>3</sup>。」查理才說完，阿傑立刻寫下來。

「下一項雖然不是我們鞋店的做法，卻是我多年來從自己的事業中學到的，那就是讓顧客再次購買的重要性，進而提高**人均交易筆數**。比如說，慢跑鞋的壽命通常只有三百至五百英里，所以要是我們更積極教育現有顧客並做好行銷，我敢說一定能賣給他們更多雙慢跑鞋。」

查理停了下來，以確定阿傑是否能理解他所說的。阿傑打了個手勢，要他接著說下去。

「最後是獲利狀況，也就是每天營業時間結束後，你的口袋裡有多少錢。因此，你的**毛利**才是一切的關鍵，也就是你這家店所產生的收入，扣掉要支付貨款、薪資等等後所剩下的錢。毛利越好，獲利越高。」

聽完後，阿傑低下頭查看自己所寫的筆記內容。

# 七大槓桿

## 疑似顧客

= 跟我們接觸的每個客人

## 潛在顧客率

= 有意願且有能力購買的疑似顧客占比

## 轉換率

= 實際購買並成為顧客的潛在顧客占比

## 平均單價

= 商品的平均價格

## 平均單次銷售件數（客單件數）

= 單筆買賣中，顧客通常會購買多少種不同的商品

## 人均交易筆數

= 顧客再次消費的頻率

## 毛利

= 營業收入扣掉所有費用（銷售成本）後所剩下的金額

\* 毛利率 = (營業收入 - 銷售成本) ÷ 營業收入

「原來如此。其實只要想一下就能明白了。」阿傑說。「但要怎麼做，才能讓獲利成長一倍呢？」

「筆記本跟筆可以借我一下嗎？」查理問。於是，阿傑將桌上的筆記本往查理那邊推過去。

「接下來，我們再加入一些數字，可以嗎？」查理露齒微笑，將筆記本翻到乾淨的一頁，接著就寫了起來。「假設這家鞋店的人流是每個月一千名疑似顧客，」查理邊說邊寫下「疑似顧客：1,000」。

「在這一千名顧客中，有六百人想要試穿鞋子，也就表示潛在顧客率是六〇%。接下來，其中四〇%有試穿的潛在顧客決定要買鞋子，也就是做成了二百四十筆生意，或是四〇%的轉換率。」

「假設商品的平均單價是一百美元，」同樣的，查理也邊說邊寫下這個數字。

「那些襪子可真不便宜啊。」阿傑注意到。

「不要忘了，你看到的是商品的平均單價，」查理解釋。「一雙還不錯的慢跑鞋大概要價一百八十美元，而一雙襪子是二十美元左右，因此以整間店的所有商品來說，平均單價大約是一百美元。」

「喔，是這樣沒錯。這就像最頂級的競速自行車要價好幾千美元，但安全帽、水壺和運動短褲等其他配備就便宜多了。」

「沒錯，」查理頓了一下，喝了一口咖啡。「重回到這裡的計算，假設每五名成交的顧客就有一人買二件商品，例如一雙鞋再加一雙襪子。那麼，我們的平均單次銷售件數就是一·二。」他將這個數字寫在阿傑的筆記本上。「接著假設每十名成交的顧客中，就有一個回頭客，並又買了一雙鞋子，得出的人均交易筆數是一·一。所以，如果鞋店後來算出來的毛利率，假設是三〇%，就表示這家店一個月可以獲利九千五百零四美元。」查理寫完後，將筆記本轉個方向給阿傑看。



1. 疑似顧客：1,000 人

2. 潛在顧客：60% = 600 人

3. 轉換率：40% = 240 筆交易

4. 平均單價：100 美元

5. 平均單次銷售件數：1.2 件

6. 人均交易筆數：1.1 次

$$\text{營業額} = 240 \times 100 \times 1.2 \times 1.1 = 31,680 \text{ 美元}$$

7. 毛利率：30%

$$\text{獲利} = 31,680 \times 30\% = 9,504 \text{ 美元}$$

「所以說，要是每項產品的平均售價是一百美元，且每筆交易會賣掉一・二件產品，」阿傑試著推論，「也就是說，總銷售金額是一百二十美元囉？」

「正確。」查理說。

「好酷。所以，要是這家店完成了二百四十筆金額是一百二十美元的交易，而回頭客的平均次數是一・一次，於是這家店的總營業額就會有三萬一千六百八十美元。」阿傑滿意地發現自己的心算結果完全符合查理寫下的數字。

「將這家店的三成毛利率納入計算後，一個月的獲利就是九千五百零四美元。」查理解釋。「接下來，如果每個項目都**成長**一〇%，這些微幅成長能為這家店帶來什麼樣的影響呢？」查理將筆記本拉回自己這邊，翻開新的一頁開始寫。

「於是，鞋店老闆開始做一些行銷活動，人流從一千人增加到了二千一百人。」查理寫下「疑似顧客1,100人」。「你越來越懂得如何招呼這些客人，讓願意試穿慢跑鞋的潛在顧客比率從六〇%提高到六六%，也就是增加一成。再加上一些銷售技巧，這家店的顧客轉換率從四〇%增加到四四%。現在，顧客人數已經從二百四十人變成了三百一十九人。到目前為止，你覺得一成致勝法還是很唬爛或不切實際嗎？」查理問道，並等阿傑理解其中的計算。

阿傑盯著計算結果看了一會兒。「付帳的顧客從二百四十人變成了三百一十九人，確實看起來有些嚇人。但讓三種項目均成長一〇%，似乎不見得不可行。」

「我完全同意，」查理說。「要是能再有個好的經營架構，還能更輕鬆做到。事實上，即便在潛在顧客和轉換率上無法做到一〇%的成長，你仍然可藉由讓人流成長三分之一來做成三百一十九筆交易。所以，哪一種方式更容易呢？是讓三種項目都微幅成長一〇%？還是讓單一項目，比如人流，增加整整的三分之一呢？」

查理這次沒有停下來等阿傑回答。「讓我們繼續看下去。當銷售技巧進步後，不只是轉換率有所改善，還能刺激高價產品的營業額，使平均銷售金額從一百美元提高至一百一十美元。而且，團隊也開始強力推銷襪子和鞋墊。」

「就像麥當勞的做法，要不要加點一份薯條？」阿傑補充道。

「對，就是那樣。」查理笑著說。這可能是最常被用來舉例說明的商業手法了，不過查理很樂見阿傑已經想通了。

於是，他繼續說：「假設這樣的詢問真的帶來了一○%的成長，讓平均單次銷售件數從一·二件增加到一·三二件。接著只要再發揮一點行銷創意，鞋店便能讓顧客更頻繁地買新鞋，進而讓人均交易筆數從一·一次提高至一·二一次。最後，我們可以藉由檢視整個事業體、減少浪費並要求廠商酌情降價，毛利率便得以從三○%增加至三三%。現在你覺得公司的獲利有多少呢？」在丟出下一個的數字前，查理先這麼問。

阿傑清一清喉嚨說道：「嗯，依照我們談到的項目，想必有一倍了，對吧？但我真的不敢相信，只要改善一○%就能獲得這樣的成長。」

查理頷首而笑。「是啊，只要在這七個項目都能改善**一成**，就能讓鞋店的獲利從九千五百零四美元提高至一萬八千四百九十五美元，整整翻了一倍。」他放下筆，等阿傑回應。

## 一成致勝

1. 疑似顧客：~~1,000~~人 1,100 人

2. 潛在顧客：~~60%~~  $66\% = 726$  人

3. 轉換率：~~40%~~  $44\% = 319$  筆交易

4. 平均單價：~~100~~元 110 美元

5. 平均單次銷售件數：~~1.2~~件 1.32 件

6. 人均交易筆數：~~1.1~~次 1.21 次

營業額： $319 \times 110 \times 1.32 \times 1.21 = 56,045$  美元

7. 毛利率：~~30%~~ 33%

上月獲利：9,504 美元

本月獲利：18,495 美元

( $56,045 \times 33\% = 18,495$  美元)

阿傑整理一下思緒。「一成致勝法看起來很不賴，但感覺做起來太簡單了。除了改善一〇%的原則之外，你應該還有其他的成功祕訣吧。我的意思是，念完兩年的企管碩士也要花個八萬美元呢。」

查理把身體往前靠著桌子。「讓我說一個小故事吧。」再次開口前，他先喝了一口咖啡。阿傑不禁猜測查理是刻意停下來的，好製造一些戲劇效果。「幾年前我跟我的合夥人一起經營電子商務，當時我們與負責處理產品的倉庫和物流公司出現了很嚴重的問題。終端客戶向我們抱怨，他們收到倉庫寄來的箱子是空的，裡面根本沒有他們訂購的產品。顯然生產線出了嚴重疏失，讓每個人——從電商、倉庫到客戶——都付出了相當的金額和名譽，也投入了更多的時間。

「倉儲公司的管理層決定高價聘請外部顧問，來解決這個問題。這位專業顧問擁有你期望的一切：精美的網站、社群媒體追蹤人數相當高，再加上一份頂尖大學的企管碩士學歷。他甚至還開設收費的線上課程，向各國的公司行號教授倉儲管理祕訣。

「他花了六週的時間，親自參與倉庫改善專案，並在這段期間設計了一套精密的系統，能精確測量出經過檢貨及包裝後的箱子重量。要是箱子重量比系統計算結果輕，警鈴便會響起，包裝線也會停下來，接著值班主管必須親自移除空箱。主管會將空箱子交給檢貨團隊，好讓他們重新裝箱，然後等裝箱完成後，才能按下另一個按鈕重新啟動包裝線。

「倉儲公司的執行長非常滿意投資這項專案後得到的回報，甚至告訴我們有關終端客戶的反饋，以此向我們保證他們為了解決這個問題做了很多努力。自從新系統上線後，就沒有任何一個空箱子離開過倉庫了。」

此時查理停下來喝了一口咖啡，阿傑便趁機問道：「所以，這個故事跟我有什麼關係呢？」他不太明白這個故事的重點。

「稍安勿躁。又過了一週後，當執行長收到每週的統計報告時，

他覺得很疑惑。」查理說。「手上的數據告訴他，這一週新系統找出空箱子的數量為零，但他們應該每天至少會找到十來個空箱子才對。是報告出錯了？還是所費不貲的系統發生故障？」

阿傑明白這是查理的修辭手法，於是靜等著對方繼續說下去。

「顧問和他的專家團隊花了一些時間調查，結果他們說報告內容是正確的。監測器沒有找到任何有問題的箱子，因為輸送帶上的所有箱子都裝了正確的商品。」

「這下事情更古怪了。於是執行長親自去了一趟現場，要看看監測器的操作。結果他靠近一看，發現監測器旁邊放了一台便宜的大電風扇，正在不停地將輸送帶上的空箱子吹進另一個推車裡，然後每隔一小時，就會有包裝員上前將所有空箱子放回包裝線重新裝貨。『這是什麼？』執行長問道。『喔，那個只是電風扇啦。』一位員工回答。『是東尼放的，因為每次警鈴一響，就要從包裝線下來，他覺得很麻煩。』」

查理說完故事，臉上掛著得意的表情。他接著吃了一大口炒蛋，並請服務生再倒一杯咖啡給他。

阿傑趁著這個空檔，好好思考了這個故事的背後意義。「所以你的意思是，我可能把整件事情弄得太複雜了？」

「沒錯，」查理笑著說。「重點不在於花了多少錢，或是想盡辦法創造奇蹟，而是在於你是否有能夠長期執行的**有效策略**。」

「剛接觸鐵人賽的菜鳥選手們，絕大多數都會陷入同樣的陷阱。」阿傑在心裡告訴自己。要在一天內完成一百三十英里的賽事看似是不可能的任務，但阿傑非常了解鐵人賽，他將訓練內容切割為「三項要完成的賽事」，這是讓他們能夠抵達終點的祕訣。

「你的故事給了我許多想法，」阿傑說。「要是我能在二十週內達成一半的目標，我就覺得自己成功了。」

「為何不把餅做得更大一點呢？」查理說。「我跟你做個交易：

你幫我在二十週內準備好鐵人賽訓練，而我也在這段期間教你完成七項的一成致勝法。」

阿傑的臉上浮出笑容。「成交。」

兩人彼此握手約定。各自付完帳單後，約好了下次訓練時再碰面——而下週一開始就安排好了自行車團練。

當阿傑啟動他的吉普車時，感覺心裡的壓力少了一些，甚至看見了一絲曙光，彷彿在告訴他**一成致勝法**或許真的有點玄機。

---

3 編按：平均單次銷售件數也稱為「客單件數」，即平均每一筆交易所賣出的商品件數。

## 第4章 獲利驅動器，七大槓桿的循環威力

週一早上，阿傑前往運動場準備開始另一次團練。他特別期待查理會出現，因為他整個週末都在思考前幾天他們在傑瑞餐館聊的話題。那天離開餐廳後，他的心情挺不錯的，只是他還想更深入地了解七大槓桿，但也更懷疑它們是否真如查理保證的那般管用。他讀過許多本談行銷和創業的書籍，每個作者都信誓旦旦地說自己掌握了能讓事業突飛猛進的關鍵。他也全部嘗試過了一輪，業績卻仍不見起色。他相信查理，因為查理本人顯然是個成功的商人，除了「七大槓桿」，一定還有其他原因讓他崛起得如此快速。阿傑決定要找出查理沒告訴他的事。

於是，阿傑在讓大部分的學員去做簡單的恢復騎（recovery ride）後，請查理一起前往更顛簸的地形，進行一對一的訓練。

「嘿，冠軍。我們要比其他人更累一點才行，今天我們就換騎不同的路線吧。」

「沒問題，教練。」查理答應得很爽快。

於是，兩個男人隨即踩上各自的自行車，很快就以輕快的速度展開訓練。他們一邊沿著路線騎車，一邊隨意地聊起彼此的生活。他們談起了自己的工作和家庭，接著阿傑便將話題拉回「七大槓桿」。

「你筆記本上的那些數字，」聽完阿傑的提問後，查理這麼說。「都只是數學計算而已。」

「是啊，我明白那些假設數字的計算過程，但我們是生活在真實的世界中，」阿傑回應。「在現實世界，不可能那麼容易就讓那些項目改善一〇%。」

查理發現他需要用實際經驗向阿傑說明，於是他接著說：「我可以跟你分享一個故事，那人是我的會計師，我要告訴你，他如何在會



計行業應用這個架構。」

「你果然有備而來，」阿傑開玩笑說。「說來聽聽。」

「我的會計師叫唐恩，雖然很會做試算表，但卻不屬於有想像力或個性外向的那種企業家。」查理娓娓道來。「他的事務所規模不大，數十年來都是為本地的公司行號服務。後來他兒子大學畢業後，也想加入事務所承襲家業，所以唐恩知道自己必須多增加一些客源。除了往來多年的老客戶，唐恩偶爾也會接幾個別人介紹過來的新客戶。簡單來說，他根本沒有足夠的業務可以分攤給兒子。」

「就像很多人一樣，」阿傑說。「我老婆是會計師，目前在做兼職，她的客源也是別人介紹過來的。」

「如果你不打算拓展業務，那倒也無妨。」查理說。「唐恩的問題在於，他沒能真正掌握事務所的成長。他很開心看到自己的生意慢慢成長，幾十年來都用時間去換取執業收入。不過，既然他決定要讓兒子進入事務所，停留在目前的規模是不夠的。他必須讓業績快點成長，好讓兩個人都有足夠的工作量。」

此時阿傑與查理騎到一段特別陡峭的山坡路段，查理不再說話。等到他呼吸順暢後，才接著說：「當時我很幸運，有幾項不同產業的業務都獲得不錯的成績，而唐恩作為我的會計師，也剛好搭上了順風車。」查理說。

查理的雙關話，讓身後的阿傑偷偷翻了個白眼。

「總之，有一天下午唐恩打電話給我說：『查理，我希望儘快跟你見面。我們遇到一個問題，想跟你談談。』不知道你有沒有收過這樣的語音留言。」查理說，「不過，想必你也不想從替你做帳的人口中聽到這些話。」

「你說對了！」阿傑發自內心地笑了，但也不免有些心虛，他想起了最近自己與會計師之間幾次尷尬的談話內容。

「當然，不是我的資產負債表出了問題，而是唐恩沒有多餘的工

作可以分給他的兒子。唐恩會打電話給我，是因為知道我跟合夥人十四個月前新增了一項電商事業，也就是我那天跟你提到的那家公司。透過調整經營策略，我們將重心放在那些能產生獲利的項目上，已經使公司的盈餘數字大幅提升。」

因為邊騎邊說，阿傑看得出來查理說得越來越吃力了，但他沒有開口抱怨，而是繼續說下去。「唐恩想了解我們是怎麼辦到的，也想請我幫幫他，讓他的事務所也能有類似的成長。直到我開始幫助唐恩，才發現自己是用非常直接了當的策略讓公司得以擴大獲利空間。於是，七大槓桿的架構便誕生了。」

「先暫停一下，查理，」阿傑開口打斷。「雖然我很想聽完這個故事，但現在我們是在準備鐵人賽。」阿傑才說完，身體就擺好了姿勢並開始加速，查理也跟著使出全力追上。

\* \* \*

「以菜鳥來說，你表現得很不錯。」當兩人抵達這條路線的終點後，阿傑對查理說。

「謝謝教練。」查理邊說邊大口呼吸。

「所以唐恩遇到了什麼事？」阿傑問。

查理嘴角微揚，還在試著調整自己的呼吸。他應該從未這麼賣力騎過自行車，阿傑這才注意到。

「不急，慢慢來。」阿傑說。「你稍微喘口氣再說話吧。不如我們找個輕鬆點的地方，恢復一下？」阿傑轉身帶領查理騎往另一條比較少人的路線，緩一緩恢復騎的強度。

查理接著深呼吸了幾口氣後，便開始解釋他如何幫助唐恩父子執行他們的「一成致勝法」。

「首先，我們需要讓更多人知道唐恩的事務所，才能增加他們的

**疑似顧客**，以及帶來新的人流。」查理說。「我們所做的，就是進行一次小型但精準的Google線上關鍵字廣告。這是『低垂的果實先摘』的道理。如果有人需要找新的會計師，他們會上網搜尋。所以，我們只是去接近那些有意圖購買服務的人。誰會沒事上網找會計師呢？」他補充道。

「那倒也是。」阿傑同意。

「我們用很低的預算，設計一些能吸引顧客的廣告文宣，接著開始打廣告，而且只針對事務所方圓三十英里內的人。然後，我們開始操作下一項槓桿。唐恩在與**潛在客戶**正式簽約前，都會提供一次免費的三十分鐘會議時間。所以我們只是稍微包裝一下，把這項服務取名為『個人節稅規畫』，承諾幫潛在客戶找出一千元的節稅或扣抵空間，以證明他們事務所的價值。我們會鼓勵那些造訪事務所網站或打電話諮詢的人，接受這項免費的評估服務。這讓我們更快找到潛在客戶，因為只有那些人——真正想要聘請唐恩的疑似顧客，才會主動參與這項免費的服務活動。」

「聽起來似乎很簡單。」阿傑說。

「接下來，為了幫助唐恩盡量把這些接受『個人節稅規畫』的潛在客戶**轉換**為真正的客戶，我們一起做了一份類似檢查表的清單，讓唐恩能循序引導他們購買服務。以往唐恩會提供許多免費的建議，結果常常是煮熟的鴨子飛了。但是，只要加上一個好架構，在唐恩公布節稅規畫結果之前先收取一點基本費用，就能吸引更多生意上門。」查理說。

「當時最酷的一個點子，就是唐恩兒子湯姆士提出來的。報稅大都是一項明確、一次性的服務項目，所以唐恩不知道該如何增加平均單次銷售件數。於是，湯姆士提出了販售空氣的建議。」

「賣空氣？」阿傑不禁問道。「我聽說去澳洲內陸旅遊的人，會買空氣紀念瓶送人，但你這麼說是什麼意思？」

「喔，或許說『空氣』不太準確，」查理說。「應該是說唐恩和湯姆士開始販售所謂的『心靈的平靜』。你也知道，很多人在知道國稅局會來查帳後，都會覺得很緊張，特別是分析異常原因的技術越來越進步了。於是，湯姆士建議推出一種查帳保險，一旦客戶被查帳，就可以請唐恩協助。這份保險讓客戶不必依照唐恩的每小時費率付費，卻能得到同樣的會計服務。如此一來，客戶便會願意事先加購這項保險，進而提高**平均單次銷售件數**。」

「那麼，如何讓他們回頭再買產品或服務呢？」阿傑問道。「我們一年也才報稅一次而已。」

「你說得沒有錯，」查理說，「但像唐恩這樣值得信賴的顧問，還能提供更多的服務項目，好比稅務規畫、特定投資建議等等。問題在於，他從未積極向客戶推廣這些服務。因此，他提供免費的會前諮詢服務，藉此向所有客戶說明他們在會計年度結束前，只要花一個小時會晤的成本就能獲得數百美元不等的節稅效果。」

「莎拉也曾抱怨過，」阿傑說。「每次她都很懊惱地說，要是客戶能提早來找她，或請她幫忙規畫，就能幫他們省下好幾千美元的稅金了。」

「是的。」查理附和。「這也是唐恩最受不了的，但我們扭轉了這一點，還利用它來創造一些利潤呢。」

「事前做好準備，才能避免爛到爆的表現。」阿傑說，這也是他最喜歡的訓練金句之一。

「應該是：事前做好準備，才能避免爛到爆的收益。」查理開玩笑。他與阿傑就停在一座小花園前，看見公園管理員正在給花圃澆水。

「唐恩經營事務所的方式，就像讓草木恣意生長的園丁。他花太多時間去分析每位客戶的損益，以及尋找能幫客戶省錢的機會，以至於忘了他也該為自己這麼做。所以當我們開始採行一成致勝法時，湯

姆士做的第一件事就是檢視事務所的內部費用，看看他們可以增減哪些成本和毛利。湯姆士刪除了不必要的浪費、審查所有的合約及協商，還花了半天時間撥打了六通電話，終於找到了讓毛利率能成長八%的空間。比方說，他打電話給網際網路供應商，把上網方案改為較便宜的小型企業專用方案，直接就把每個月的網路成本縮減了二二%。」查理說道。

「那要怎麼增加平均單價呢？」阿傑接著問。「你剛才沒講到唐恩怎麼利用這項槓桿的。」

「喔，他把收費提高了。」查理回答。

「原來如此。」阿傑說。「但他怎麼辦到的？」

「他把收費提高了一〇%，」查理笑著說。「多年的老客戶都很滿意唐恩，但他十年來一直沒有調整過收費表。所以他只是提高收費而已。我知道不是每個人都能這樣直接漲價，但猜猜看這麼做的結果如何？」

「獲利漲了一倍？」阿傑說。

「對的，但他的工作量可沒漲。」查理誇張地嘆了一口氣，好像說的是可怕的壞消息似的。「雖然這項槓桿操作讓事務所的營收成長了一倍，遺憾的是，漲價沒能增加他手上的客戶數量，也無法增加他要提供的服務。」查理搖頭，一邊帶著狡猾的笑容看著阿傑。

阿傑還在等著查理繼續說下去，此刻才察覺到這位學員正試著引起他的注意。「我正洗耳恭聽呢！」阿傑不慍不火地說。「既然獲利已經翻倍，工作量沒增加哪會是個問題？我還巴不得呢，再說我那家小店也無法多生出一倍的工作量！」

「對你來說，確實如此。」查理說。「一切都得根據你的目標來。別忘了唐恩當初是想要擴大經營，好讓兒子也有足夠的工作量。後來我們發現只需要讓七個關鍵領域成長一〇%，就能帶來大幅的槓桿效果，才有七大槓桿這個名稱。並在很短的時間內，真的讓唐恩的

事務所獲利翻倍。可惜的是，他沒能讓客戶人數有一樣的漲幅，所以他的兒子仍是未能充分利用的人力。」

「喔，我了解了。」阿傑終於搞懂了。「如果你還有多餘的產能，表示還有一些待發掘的利潤空間。假設你有一台生產小零件的機器，卻只使用了五成的產能，那就是浪費資源。以唐恩來說，他兒子的產能還是浪費了，所以那是個問題。」

查理看了他一眼，點點頭，露出讚賞的表情。

「那接下來呢？」阿傑問。

「唐恩父子再次循環操作七大槓桿，花了兩週的時間，努力完成第二次的一成致勝法。」查理說。「經過十四週後，事務所的獲利又漲了一倍，這段期間客戶也增加了，於是他的兒子也開始忙起來了。」

「所以他持續**循環操作**，」這次阿傑抓到了查理話中的真正含意。「沒錯，那也是你現在要做的——團練還剩下一小時，接下來你要用二百瓦的功率踩八分鐘，然後二分鐘恢復騎。出發吧！」

## 第5章 啟動獲利，最低垂的果實先摘

「就這麼繼續循環下去。」阿傑說。

「什麼意思？」查理離開泳池，不解地直接問道。他們剛完成這一季的第一次計時賽——游泳一千公尺。對那些志在參加本地短程賽事的運動員來說，游完一千公尺就像完成了一場比賽；但對查理這樣的學員來說，這只是三分之一的賽程，因為他們得在一天之內，完成三·八公里的賽程。不過，無論他們打算參加哪一項賽事，計時賽都一樣難熬。對運動員來說，計時賽能夠檢視自己的訓練成果；而對教練阿傑來說，計時賽讓他能再次確認學員的訓練規畫是否符合他們的目標。查理的狀況從一開始就很不錯，但阿傑知道接下來的幾個月還有一段長路要走。

「那天，你說唐恩父子反覆操作**七大槓桿**。」阿傑對著正在調整呼吸並擦乾身體的查理說道。

「沒錯，」查理回答。「先讓我沖個澡，我們再去餐廳喝一杯難喝的咖啡，順便多聊會兒。你方便嗎？」

「我沒事，今天輪到麥特開店。」阿傑臉上掛起了感激的笑容。他正期待查理今天能教他更多的經營智慧。唐恩的故事讓他相信，**七大槓桿**確實管用。現在他只想知道，要如何應用在凱登斯自行車店。

\* \* \*

「我該從哪裡問起呢？」阿傑說道。他和查理各拿了一杯咖啡，找到一張空桌子坐下。「我已經弄懂**一成致勝法**的概念了，但我要怎麼做，才能想出實際的操作方法呢？」

「問得好，但不管你信或不信，我也有一套流程。」查理說。

「我相信。」阿傑笑著說。

阿傑從運動包裡拿出有點磨損的筆記本，立刻遞給查理。查理翻到了空白頁，就開始寫。



## 七大槓桿的流程

1. 釐清
2. 整理
3. 計算
4. 校正
5. 創造
6. 循環

「首先你需要釐清每一項槓桿。換句話說，你需要定義在你的生意中，有哪七個**槓桿**。」查理將筆記本轉個方向，好讓阿傑能看到他列下的項目。「不同的生意有不同的槓桿，直到你能釐清自己商業模式中的每項槓桿，才算真正採用**一成致勝法**的策略。」

「合情合理，」阿傑說。「其實我也在想，身為賣自行車的零售業者，我想我已經知道大部分的槓桿是什麼，這還得感謝你舉了鞋店的例子。但我分不出**疑似顧客**和**潛在顧客**有什麼差別，這也是我搞砸的地方。我以為每個上門的客人都是潛在顧客，也是疑似顧客。」

查理喝了一大口咖啡，些許的苦味讓他皺了一下眉頭，才開口回答問題。這裡的東西雖然不怎樣，但是激烈鍛鍊後，吃點東西至少能提振一下精神。「不一樣。有多少次你只是為了殺時間而走進一間店面，等你太太在商場逛完街呢？或者你曾坐在沙發上，瀏覽著線上自行車店，但其實根本不打算消費呢？」

「很多次都這樣，」阿傑說。「但銷售團隊的工作不就是說服顧客消費嗎？」

「慢點，老哥。你也先培養一下感情嘛。」查理大笑著開起了玩笑。「花時間釐清**疑似顧客**和**潛在顧客**的真正差異，是許多生意人從來沒有想過的。不是每一個踏進店門、造訪網站或詢問服務的人，都會跟你或競爭對手做成生意，有人甚至根本不打算消費。但對於有意願的人來說，在他們購買**前**，幾乎都會做出一些可觀察到的舉動，好讓你知道，他們是『自行決定』消費，以及他們真的對你的產品或服務感興趣。這種舉動幾乎足以改變交談的方向及氣氛。其實你招呼疑似顧客的方式，和你對待潛在顧客的方式就有很大的不同。」

「好吧，是什麼樣子的舉動？」阿傑感覺自己快失去耐性了，或許應該說是等不及了。

「有很多欸，可能是一些小細節，但一般來說，都會有一個非常**明顯**的舉動，包括主動提供足夠的資訊來取得特殊報價、花時間試穿

鞋子、填寫免費產品試用表格，或者提供私人的電子信箱來接收免費的信息。你必須辨識出哪些是符合潛在顧客的特定行為，因為那正是讓他們成為真正顧客的一步。

「我來問你一個問題，」查理一直留意著阿傑臉上困惑的表情。

「凱登斯剛開始的時候，你一定有請裝潢師傅整修店面吧？」

「當然，」阿傑邊說邊伸出手給查理看。「看看我這雙手，從來沒有做過粗重的勞力活兒。」

「哈哈。你說了算，教練！那在你四處打聽裝修服務時，你對每一個裝潢師傅來說都是**疑似顧客**，對吧？」

「沒錯。」阿傑說。

「那我問你：你會做出什麼樣的舉動或要求哪些資訊，來告訴裝潢師傅你是真正的潛在顧客呢？」

「呃，我想我會請他們評估我的案子，然後提供報價。」阿傑回答，語氣中又多了一點信心。

「回想一下你當時與裝潢師傅的談話。談報價時，跟取得報價後所講的內容是否一樣？」

阿傑思忖這個問題。「想起來確實如此。在我拿到報價之前，我們講的內容比較廣泛，接著他們會提供幾個項目的價格。但等我收到報價後，他們會推銷得更努力些，並根據我的具體目標，提供各種不同的選項和構想。」

「正是，」查理說。「不論裝潢師傅知不知道自己在做什麼，他一定知道你是認真的，也因此會更努力想拿到你這筆生意。」

阿傑想起了查理先前講到潛在顧客會願意試穿鞋子，於是他聯想到了自家的生意也是如此。

「當凱登斯的潛在顧客表現出自主決定且真心想跟你買東西時，會是怎樣的情形？」查理彷彿讀到了阿傑的想法，於是開口問道。

「你想要他們做出什麼樣的舉動，告訴你他們有興趣，並成為潛在顧

客？」

阿傑頓了一下，思忖著自己好幾次表現出「自主決定」並展現出自己是潛在顧客時的模樣。除了那次詢問裝修師傅的報價之外，他也曾上網找過線上會計系統，並在決定購買前登記了免費使用服務。他也想起自己剛開店時，以及後來為了拓展生意，曾經花了好幾個小時上網搜尋行銷技巧和做生意的訣竅。雖然造訪過無數網站，讓他成了一名疑似顧客，他也只從中挑選並訂閱幾種免費的電子報。那些電子報現在還沒停寄，顯然對方仍將他視為一名潛在客戶，並希望他會購買更昂貴的軟體系統或服務。

「基本上，那些未被辨識出來的對象不是你能槓桿操作的。」查理說，打斷了阿傑不斷浮現的記憶。

「那些未被辨識出來的對象不是你能槓桿操作的，我喜歡這句話。」阿傑在筆記本上寫下來。「接下來呢？**整理**？」

「對，」查理說。「釐清了這七項槓桿後，接下來你需要在這些領域中，整理一下那些已經在進行的內容，也包括當下未進行的項目。比方說，你有正在進行廣告或行銷活動，好吸引更多的疑似顧客嗎？你手上有任何工具（例如建議電子郵件清單或免費試用服務）能幫你找出潛在顧客嗎？當顧客將產品放入購物車或結帳時，你有訓練員工主動詢問『要不要加點一份薯條』，或者建置網站功能來推薦類似產品或組合產品嗎？一旦你找出自己在這七項槓桿中，**已經**進行了哪些項目，就能進入下一個步驟。」

「**計算**。」阿傑說，眼睛看著筆記本上的第三點。

「很好！這就像是今天早上，你帶給我們的折磨。」查理打趣地說。「你需要檢查一下目前的情況。有多少疑似顧客上門？平均單價和平均單次銷售件數是多少？我應該不用解釋追蹤進度有多重要了吧，教練？」查理說。

「我常說，無法計數的事我教不來。」阿傑說。

「在商言商，夥計。」查理糾正。「你無法管理你沒有衡量的東西，這是商場上一句老掉牙的話了，現在看來一點也沒過時。」

「我了解。」阿傑回答，在筆記本上把那句話寫下來。「不過，我得承認，現在我沒什麼心情用我家的凱登斯來做這些數學演算。我敢說我們的數字會比我想像的糟糕許多。」

「有可能，」查理坦言。「但也有可能不是。總之，你應該高興你付諸行動了。想讓生意變好，我們離建立一個可行的策略只剩下一步的距離了。要是你想看到實際成果，就得處理好現實情況。」

「謝謝你的勉勵。」阿傑嗤笑。

「不客氣！」查理咧嘴笑道。「我們說到哪了……喔，對！接下來才是有趣的部分。等你計算出目前的情況，就可以校正異常的地方。你會很驚訝地發現，企業主常常在發現異狀後，才會認同公司的流程已經夠好了。而利用時間校正這些問題，能讓公司靠自己的力量快速做到一成致勝。」

「為什麼？」阿傑問。

查理思考了一下。「例如，我們那次在傑瑞餐館碰面時，你舉的『要加點薯條？』的經典例子。即便主管規定這是個標準流程，但如果沒有去測量員工詢問顧客這句話的頻率，那麼這個流程就很容易被遺漏掉。他們或許以為前線服務生每次結帳前，都會詢問顧客，但其實沒有。有一天，當麥當勞的薯條賣不過他們時，他們甚至會得到一個結論：這項策略不管用，於是認定繼續執行下去沒有意義。但實際上，這個策略太有效了，只是沒有執行得很徹底。又或者，你投放Google關鍵字廣告來推廣電商事業，但莫名的，廣告活動未經過你確認就結束了。光是解決這一類的問題，就可能輕易讓槓桿成長一〇%。相信我，這種事常常會上演。」查理對阿傑眨了下眼睛。

「喔，我明白了。」阿傑說。「我有一家主要供貨商，我朋友茱兒就在那兒上班，幾個月前她提到公司最近跟一家全國運動用品店合

作，要透過商店網站進行促銷活動。活動期間只要點選任何一台他們販售的自行車，就會跳出折扣後價格。活動開跑後過了一星期左右，他們見營業額沒有持續變化，去查看了網站，才發現網站未如預期秀出折扣價格。等他們跟設計網頁的人談過並修正故障後，促銷活動的效果好極了。他們那個月的營業額，好像比以往增加了一五%以上。」

「正是如此！」查理往後靠著椅子，滿意地看著他的新徒弟這麼快就抓住重點了。「我就說這會管用吧！」

「好，我不再質疑你了！」阿傑將視線移回筆記本。「下一項是創造。我想應該是要為每一項槓桿創造一項新策略吧？」

「真聰明！」查理說。「等你完成這些流程——整理、計算及校正任何顯而易見的錯誤，並將那些唾手可得的一成致勝成果累積下來後，你就可以開始思考每一項槓桿的新策略了。」

「所以我要從頭開始嗎？從增加人流開始，接著增加疑似顧客，然後再增加潛在顧客，依此類推嗎？」

「嗯，你可以從頭開始，」查理解釋。「但我會建議你從『低垂的果實』開始。換言之，從能最快收穫成果的項目做起，比較不費力。」

「我想立刻能採摘到的果實，就是更高的銷售額。」阿傑說，滿腔熱情消失了一大半。「為了有更高的銷售額，我需要雇用更多的店員。」

「這裡我們要踩點煞車了，」查理拿自行車用語來做隱喻。「你需要的是獲得更高的**利潤**。人員、獲利和營收是三件截然不同的事。」查理解釋。「銷量能帶來營業額，但有獲利才會讓公司持續經營下去。要記得，獲利有七個驅動器——也就是我們談過的**七大槓桿**。轉換率或銷售額都只是其中一項槓桿，它們當然很重要，但只是整個大公式中的一部分而已。增加一〇%的人流（你的疑似顧客），

或是讓平均單次交易件數提高一〇%，對獲利的影響完全一樣。現在你店裡已經有足夠的人手了，不是嗎？」查理問。

「我希望能是。」阿傑說。

「所以最低垂的果實，亦即我會優先開始操作的七大槓桿之一，就是側重你目前已經有的東西。在曾經上門的客人中，努力增加轉換率，進而增加他們購買的件數及消費金額。這些才是你能迅速勝出的地方。」

「我會先操作看看，才能知道是否行得通。」阿傑說，在筆記本寫下「最低垂的果實先摘」。

「等你在**每一項槓桿**中，都能達到**成長一〇%**的目標後，接下來只要持續**循環操作**槓桿，就能持續創造獲利了。」查理說，對於想強調的地方都加重了語氣。

阿傑瞄了一眼查理在筆記本寫下的流程，發現最後一項就是**循環**。

「你只需要確保採用一成致勝法後，每一週的進度都有按時達到就行。等你釐清七大槓桿的每一項內容後，執行有助於推升成長的戰術將會易如反掌。關鍵只在於持之以恆。」

「哇，謝謝你，查理。或許我應該開始叫你一聲教練了。」阿傑笑得很歡。

「我想我當之無愧。」查理看著手錶。「很高興能幫上忙，阿傑。現在我該走了。我得替自己準備一杯好咖啡，而你得開始去追趕你的一成致勝了。」

做好事前準備，  
避免爛到爆的營收

未能辨識出來的對象，  
不是你能槓桿操作的

你無法管理你沒有衡量的東西

最低垂的果實先摘……



## 第6章 除了回頭客，你還需要.....

過了一個週末，離凱登斯開店營業還有幾個小時，阿傑就已經提早到了。自從與查理聊過七大槓桿的流程後，他已經迫不及待想要釐清及整理凱登斯的七大槓桿了。他決定趁著店裡還沒開始營業時動手，才不會被打擾。

他打開店裡所有的燈，將隨身包放在儲藏間。然後走到儲藏間角落的餐桌坐下來，拿出筆記本開始工作。

他先列好這家店的**七大槓桿**，然後思考該如何**釐清、整理及計算**每一項槓桿。以凱登斯這樣的零售店來說，阿傑認為他對**疑似顧客**的定義應該與查理所舉的鞋店例子相差無幾，也就是上門的客人。這是再明顯不過的事，問題在於，他該怎麼評估每個進店的客人呢？

他不指望售貨員會像犯人蹲在監獄數饅頭那樣，去清點每個上門的**疑似顧客**。他還記得凱登斯剛開幕時，曾經在零售業雜誌上看過一台機器，只要安裝在門上就能自動計算光顧人次，於是他在筆記本寫下「盡速購買那種機器一台」，只是當初開幕時的來客數已無從得知了。要是安裝這台計數器，他至少得花一個月來測量疑似顧客的數目，顯然這不是低垂的果實。他回想這段期間試過哪些改善來客數的方法，查理告訴過他，校正現有槓桿的任何問題，都可能讓凱登斯快速致勝。

他原本以為增加人流是刺激銷售額的不二法門，所以不惜把錢砸在廣告和行銷活動、美輪美奐的櫥窗廣告牌、贊助當地賽事、在本地報紙刊登廣告，以及刊登黃頁廣告上面。雖然阿傑不認為還有人在使用黃頁查詢電話號碼，但他認為試一試也無傷大雅。於是他在筆記本寫下，開始計算疑似顧客後，他要取消這一類的廣告，看看是否會影響來客數。

他知道自己在第一項槓桿，現在能做的不多，所以把目光移到**潛在顧客**身上。他要如何從上門的客人中，找到真正的消費者呢？一般人買鞋或買新車之前，都可能要求試穿或試駕，但顧客無法要求試騎自行車。他訓練員工在顧客上門時，一定要詢問對方「我能幫你嗎？」他也知道，這其實是很被動的方式。有多少次對方會回答「不用，我自己逛逛」，然後去挑選商品呢？反正需要協助的人，都會主動開口詢問。於是，他在潛在顧客的項目旁邊打了一個問號，留待細思。

**轉換率**是比較容易釐清、計算的槓桿，從每個月的銷售情況就能知道得一清二楚。他打開凱登斯的銷售點（point of sales，簡稱為POS）資訊管理系統，叫出銷售報表。雖然他應該經常檢查這些報告，但因為知道最近的數字不好看，所以一直都放著沒有看。看著眼前的數字，他的胃又緊縮成一團。這個月截至目前為止，只有一百三十四筆交易。當他在筆記本寫下這個數字時，手也抖了一下。

在他思考接下來該怎麼做才能提高成交筆數時，才尷尬地發現自己從未好好訓練員工如何有效推銷商品。畢竟他們本身都是運動員，不是銷售員，而即便他自己讀了幾十本有關銷售技巧的書籍和文章，也從未跟員工分享。他想起幾年前，曾在一場商業會議上聽到的一段話：「如果你訓練好的員工最後跳槽了，會怎樣？」「如果沒有訓練員工，但他們卻一直在你手下工作，又會是什麼情況？」仔細想過後，他知道他需要建立一套銷售流程，並找時間培訓麥特、戴爾、艾瑪和潔西。

阿傑回到POS系統上，瀏覽裡面的資料來計算平均單價。這是一個相當簡單明白的槓桿，只要把每月營收金額除以售出的產品數量即可。很快地，他計算出了數字，並寫在筆記本上。

為了提高平均單價，他得開始賣出更多的高價商品，比如自行車和競速輪組，但要怎麼做呢？為了吸睛，櫥窗裡擺放的是價格及規格

都更高級的自行車，他也經常會搭配免費的安全帽或運動服來促銷高價自行車，藉此讓顧客多消費一些。然而，其他店員大都會首推促銷中的自行車，就像先前戴爾向查理推銷的，他們以為這是在為顧客省荷包。

為了培訓銷售員，阿傑決定要鼓勵員工多跟顧客互動，以找出他們想要的商品，而不只是預設立場去推薦最便宜的品項。他知道專業的競速自行車手，會願意花更多預算去添購更好的自行車，他們只需要一些協助來選出最適合自己的車子。阿傑喃喃自語：「協助顧客挑選，不是提供他們最便宜的選項，而是幫他們找出真正需要的東西。」

**平均單次銷售件數**是另一項可以迅速計算出結果的槓桿，阿傑列印出所有售出品項的POS報表，然後用那個數字去除以總交易筆數。每當有顧客決定買一台自行車時，他總是能讓顧客再多買一頂安全帽或車燈組，但他不認為其他人也會經常這麼做。唯一的例外是麥特，他總是不嫌麻煩地建議顧客多帶一組維修和保養組合，像是去油劑和洗車劑。於是阿傑也在銷售培訓中，加入這一項銷售技巧。

接下來是**人均交易筆數**，阿傑知道他最近無法追蹤這項槓桿，因為他沒在系統上建立個別客戶的資料，雖然這套軟體有這項功能。這是銷售團隊必須做的工作。他決定要店員利用這個系統建檔，紀錄每位顧客的姓名和手機號碼，以後每當顧客消費時，店員都能調出對方的消費紀錄。

阿傑想到他為了提高人均交易筆數所做的唯一努力，就是灌輸所有店員要提供優質的售後服務。顧客有了很棒的消費經驗，才會再次光臨。話說回來，再好的售後服務也得等到顧客察覺自己需要某個服務項目後，才會二度上門光顧。因此，阿傑需要利用更積極的方式，適時提醒顧客該回來找凱登斯了。他決定先擱置這一項槓桿操作，於是在筆記本上打了另一個問號。

在提高**毛利率**方面，阿傑或許需要跟會計師談談，才能想出辦法。於是他立刻發了一封電子郵件，跟會計師約時間檢視這一項槓桿。

## 你的七大槓桿計算公式

### 疑似顧客

= 總來客數、網站瀏覽量、撥入電話次數等等。

### 潛在顧客率

= 符合資格的人數 ÷ 疑似顧客總數

### 轉換率

= 銷售筆數 ÷ 潛在顧客

### 平均單價

= 營業額 ÷ 總銷售件數

### 平均單次銷售筆數

= 總銷售件數 ÷ 交易筆數

### 人均交易筆數

= 交易筆數 ÷ 顧客人數

### 毛利率

= (總收入 - 總成本) ÷ 總收入

阿傑看了一眼手錶，很滿意目前的進度。此時距離開門營業還有半小時，他趁著這段空檔上網選購人流計數器，打算安裝在店門上來統計**疑似顧客**的人數。他打開辦公室電腦的網頁瀏覽器，在搜尋欄位輸入「零售業人流計數器」。搜尋結果的第一筆是「零售商牧場」（RetailersRanch）的連結，顯然這個電子商務網站是專門提供工具和展品給零售業者。「太好了。」阿傑說道。

他比較有現貨的計數器時，發現有一種款式的計數器可以連接電腦，並將數據下載到專屬的軟體套件上，好讓使用者輸出數據到其他程式。接著，他點擊綠色的「加入購物車」，發現畫面一角出現了另一則廣告，那是具備無線傳輸功能的人流計數器，比剛才那一台貴一百美元。他猶豫著是否要節省點，但同時意識到自己可能要花幾天時間，才能完成那款有線傳輸人流計數器的安裝作業。

多方考慮後，他把無線計數器放進購物車，隨即收到了一則彈跳視窗，建議他加購一台響鈴，可以安裝在計數器上，用來提醒有**疑似顧客**上門了。該產品無法為他增加疑似顧客，但可以讓銷售團隊更快察覺有顧客上門，而更快上前招呼。

「哇，這是這間店用來增加平均單次銷售件數的自動方法呢。」阿傑將響鈴放進購物車。「嗯，接下來……」

阿傑翻開筆記本的下一張空白頁，在最上方寫下「零售商牧場的七大槓桿」，並開始記錄這次交易的親身體驗。

**疑似顧客：**點擊一條Google廣告，這是這家店增加網頁瀏覽量的一種方式。

**潛在顧客：**開始將產品放入我的購物車，這表示我有認真的購買意願，於是我開始收到相關的內部廣告。

接著阿傑寫到轉換率時，發現自己根本還沒完成交易。於是他拿

出信用卡，輸入帳單和運送資訊時，注意到這個網站的設計很方便訂購（轉換為顧客）。結帳頁面沒有令人分心的資訊，上面有醒目的認證及安全標章、幾封顧客的感謝信，這讓阿傑對他們的產品更放心。他也很高興看到有免費的退換貨服務，畢竟對阿傑來說，這個東西不是非買不可的投資，萬一不合用，他有可能無法承擔損失。

阿傑後來選擇買了售價更高的無線計數器，這也讓他了解到這家公司的策略，是向目標客群推薦相關性高、價格也更高的產品。網站建議他升級為無線款，這可以增加平均單價。

此外，彈出式廣告所推薦加購的響鈴，顯然是另一個電子商務網站用來增加平均單次銷售件數的做法，阿傑也把這個例子寫在筆記本裡。幾秒鐘後，阿傑聽見手機發出了一小聲的「叮」，提醒他收到了一封新郵件。他打開收件匣，收到了兩封電郵，其中一封就是來自那家店負責人的感謝函，隨信還附贈一組九折優惠代碼，讓阿傑在九十天內消費使用。這是個好點子！阿傑心想，同時也為凱登斯找到了另一項可以立刻派上用場的工具而感到興奮。他知道優惠券是鼓勵多次交易的好方法，就像莎拉一樣，她的床頭櫃堆疊著一本又一本從本地書局買來的書，她每回拿到的購書收據，總會附贈一張優惠券。

阿傑把毛利率欄位空下來，因為他無法得知「零售商牧場」的帳目。他知道沒有實體店面，幫他們提高了毛利率，但阿傑需要臨街店面。在他的運動生涯中，購買自行車的豐富經驗告訴他，自行車手買新車前，都會想看到自行車的本尊。也許他可以搬到租金更便宜的地點，但凱登斯之所以會選在沙灘附近，就是因為這個地區有一條最受歡迎的自行車道。他一直認為這個地點租金貴點也值得，但他沒有遷過店址，所以也無從比較。他決定想其他辦法來減少邊際成本。

阿傑又看了一次手錶，發現已經到了營業時間。於是，他離開儲藏間去打開前門的門鎖，感覺自己的步伐比今天早上輕盈了一些。

# 網路商店「零售商牧場」的 七大槓桿

## 疑似顧客

= 網站瀏覽量（投放 Google 關鍵字廣告）

## 潛在顧客

= 將產品放入購物車

## 轉換率

= 便利的結帳過程、顧客見證及退換保固

## 平均單價

= 升級購買無線款

## 平均單次銷售件數

= 加購計數器響鈴

## 人均交易筆數

= 售後優惠及電子報

## 毛利率：？



## 第7章 好還要更好，把業績亮出來

隔天阿傑一如往常地將車子停在店面附近的停車場，他打開語音信箱發現有三則新訊息，其中一個是戴爾的留言。哇勒，又怎麼了？他心想。

「嘿，老大，」電話裡傳來戴爾爽朗的聲音。「昨天我健身時拉傷大腿了，今天沒辦法上工，不過我想週末前應該就能恢復了。」

阿傑不高興地悶哼了一聲。他當然不希望員工帶傷上班，也明白可能造成的後果。他不爽的是，戴爾既不主動找人代班，甚至還等到開店前才通知他。阿傑已經不止一次覺得戴爾根本不把凱登斯當回事了。他來這裡上班，或許只是為了可以用員工價買裝備。

阿傑發了一則簡訊給艾瑪，而她碰巧今天可以代班。店裡近來生意不太好，阿傑本來打算一起留在店裡幫忙招攬顧客，但經過釐清、整理及計算凱登斯的七大槓桿後，他想繼續規畫如何迅速實現**一成致勝**的方法。

他走進儲藏間時，注意到白板上記錄著每位員工的班表。

嗯，或許可以這麼做，阿傑眼睛盯著白板，腦子裡逐漸浮現了一個念頭。

他隨手抓起白板筆，開始在白板上畫出一張表格。他先寫下員工的名字，然後加上每個人每週及每月銷售成績的欄位。他想到如何改善轉換率了，首先他需要花點時間培訓員工的銷售技巧。不過，在此之前，他得先了解銷售團隊目前的平均單價和平均單次銷售件數。接著，他加上每一項關鍵績效指標（key performance indicators，簡稱KPIs）的欄位，並在一旁列出所有凱登斯員工的名字，包括他自己。

阿傑在新圖表上，用大寫字母寫下每個人的名字，好讓員工都能看到這張表格。其實他大可私下衡量這些槓桿，但他知道若是讓大家

都看見彼此的表現，反而有好處。畢竟大家都是運動員，自然不排斥同儕競爭。看見自己與其他人的業績，會讓他們更想努力爭取第一名也說不定。也許他還可以加碼發獎金，犒賞一下每月的銷售冠軍。

不過，他得先讓團隊進入狀況。阿傑向來推崇無為而治的管理方式，所以他正為了員工會怎麼解讀這項新措施而發愁。雖然查理沒說，但阿傑可以肯定過度的員工管理絕非改善獲利的最佳解藥。

「嗨，阿傑好。」艾瑪一走進凱登斯，立刻就走進儲藏間放下背包。「戴爾又陣亡啦，是不是？」

「聽起來是陣亡了。」阿傑說著，他很高興今天艾瑪來上班。二十三歲的艾瑪年輕又充滿活力，個性還非常成熟。這一年來，她除了是凱登斯的全職員工，也參加過幾場馬拉松賽事，甚至還利用時間上電影學校。阿傑很喜歡聽她說最喜歡的電影，還有她學到了哪些電影技巧。阿傑從未放棄追求個人成長，因此也很樂見自己身邊的人繼續深造。

「那是什麼？」艾瑪指著白板問道。

「喔，那個.....是新的業務方針。」阿傑說得吞吞吐吐，原以為自己還有時間想想該怎麼解釋才好。

「好酷！說給我聽聽。」

「好啊，妳知道我的培訓小組最近來了一位叫做查理的新學員嗎？」

「你是指要參加鐵人賽的那位嗎？」

「就是他。他也是一位很精明的生意人，最近正在教我如何創造更多的獲利。所以，我就想開始試試看。基本上，我們要開始追蹤每個人的銷售數字，看看我們能不能越來越進步。別擔心，我會教你們一些銷售撇步。我以為把大家的名字寫在白板上能互相激勵，妳知道的，讓自己有更漂亮的數字。」

「呃，所以這算是比賽囉？」艾瑪雙手交握著，更認真地盯著白

板看。「你知道的，潔西肯定會討厭這個。」

「真的嗎？為什麼？」阿傑有些緊張地問。

艾瑪突然咧著嘴笑。「因為我會贏過她！」

阿傑大笑。他知道艾瑪和潔西的好交情，說不定真能從中作樂呢。「瞧妳躍躍欲試的樣子，太好了。不過說好了，要公平競爭，好嗎？」

「沒問題，老大。」艾瑪朝著賣場走去。「不過，說真的，我認為這是個很不錯的點子！」

\* \* \*

阿傑根本不用擔心店員對白板內容的反應。接下來幾天，潔西和艾瑪對個人的銷售數字變得更積極，阿傑都還沒有開始培訓銷售技巧，她們就已經開始暖身賽了，而這些小幅成長的業績大都是因為她們主動向顧客推銷相關產品。結果，她們的平均單次銷售件數增加了六%，平均單價也成長了四%。就連阿傑也更有效率了。

不過，不是每個人都充滿幹勁。

「老大早。」週六早上八點一到，戴爾一邊大聲問候，一邊晃進了儲藏間。這天是他受傷後第一天回到工作崗位，因此阿傑就想趁十點營業前的空檔，為整個團隊安排第一場的銷售培訓課程。

阿傑還沒來得及開口，戴爾就注意到牆上的白板了。「這是什麼？」他問道，眼睛掃過上面的圖表，視線停在其他店員的每週銷售數字上。艾瑪是本週第一名。

「嘿，老弟，你覺得如何？」正在看報紙的阿傑抬起頭問。「拉傷好點沒？」

「什麼拉傷？」戴爾回過頭看著阿傑，眼神閃爍了一下。「喔，對，好多了。這是什麼時候放上去的？」他指著白板說。

「這幾天你沒來，」阿傑說。「這是我從查理那兒得到的點子，就是那位三鐵學員。我一直在想該怎麼推動銷售，他就建議我從評估開始做起。這個白板可以當成趣味競賽來看，潔西和艾瑪就挺樂在其中的。你看，她們的業績都更好了。」

戴爾沉默了一會兒。「我不知道自己是否願意把業績攤在白板上給大家看。要是我請假一個禮拜呢？好比說這一週。」

阿傑對戴爾消極的態度感到不爽。「所有人的業績都在上面，老弟，所以你也得參加。不如這麼看吧，要是業績成長，你的佣金也會跟著增加。這是個無傷大雅的比賽，而且對業績大有幫助。你不是也會公布自行車競賽的計時成績，對吧？一樣的意思。」

「那隨便吧。」戴爾咕噥著，把隨身包放下。

艾瑪、潔西和麥特走進了儲藏間。「最好是值得一聽，」潔西開玩笑地說。「你知道我週六輪休。」

「我知道，潔西。我今天不打算占用妳太多時間，不過戴爾現在已經好多了……」他迅速地看了戴爾一眼，見他正皺著眉站在角落。

「我想跟你們分享一些銷售技巧，希望有助於你們提高業績。我知道自己從未好好訓練過你們，不只對這家店，還有對你們各位來說，都是不對的，機會不宜一再錯失，因為這些撇步一定能讓你們拿到更高的佣金。」

「聽起來不錯。」艾瑪說。

「還有麥特，我知道你不會在賣場，可是這些技巧也能幫你提供更多樣的服務，給那些來這裡找你維修的顧客。我猜你也想要忙碌一點。」

「你說對了，」麥特說。「別誤會我的意思，雖然做播客挺好的，但我想你花大筆錢請我不會只讓我做這些事。」

相較於戴爾的負面態度，阿傑發現自己與潔西、艾瑪、麥特總會不自覺地互相開些善意的小玩笑。戴爾是個迷人的小伙子，但從來沒

想過真正融入他們。這是阿傑第一次察覺到，戴爾或許不適合待在新的凱登斯了。他討厭自己萌生解雇員工的念頭，但要是戴爾的表現不理想，他也沒其他選擇了。

接下來的兩個鐘頭，阿傑和大家一起練習各種銷售技巧。

「不要為了增加業績，就推銷一堆東西給客人。」阿傑建議，藉此來解釋改善單次產品銷售量的概念。「把它想像成是主動幫顧客找到需要的產品，而不是等他們把需求告訴你。他們或許不了解長程騎車時，使用正確的輪組有多大的不同，也可能不明白使用自行車碼表來了解功率和迴轉速很重要。要與顧客多談談。詢問他們的目標，並藉機展示我們的相關產品。這會是個三贏局面：你獲得更多業績，這家店賺了錢，顧客也買齊了真正需要的東西。」

「現在我們要做的，就是開門營業。」艾瑪說。「趁我還記得這些方法，我得先試試，這樣才能繼續贏過潔西！」

「走著瞧，我先回家補眠，小艾。」潔西揶揄她。「別忘了，我比你更了解自行車運動！」

「好了，女孩們。」阿傑笑著說。「今天就到這裡。艾瑪，妳先去開店。潔西，妳快回家睡覺吧！」

## 第8章 如何把疑似顧客變成準顧客

接著到了週五，阿傑坐著檢查並更新白板上的數字。就在前幾天，他告訴了查理這項新措施，並迫不及待想看看成果，好讓下回集訓時能跟查理分享這些數字。令他高興的是，白板上的競賽和銷售培訓果真帶來大改變。**平均單價**從五百美元增加到五百三十五美元左右，成長了七%，而**平均單次銷售件數**更是提高了一〇%，從一·一件增加到一·二件。

艾瑪和潔西已經能夠熟練地利用他所教導的銷售技巧，有一天他還看到潔西讓顧客買下一整套包括一對競速輪組、一頂安全帽、一副手套及一套印有「凱登斯」字樣的運動衫和自行車短褲等配備，甚至還有一只隨手瓶。「它有特別的保溫功能，能更長時間地維持冷水溫度。我自己也有一個。」潔西說。看見她如此從容地推銷水瓶，讓阿傑忍不住暗暗讚嘆。

甚至有人來店裡找麥特修輪胎時，他也趁勢用上了幾招推銷術，建議顧客順便調整配備：「只要二十美元，平時做好調整也能延長自行車的壽命。」

遺憾的是，戴爾的情況就沒那麼好了。從那天的銷售技巧培訓後，他的數字反而降低了，讓阿傑懷疑他到底花多少時間在顧客身上。顯然的，戴爾很懂得聊運動，更常誇耀自己近來取得的成績，卻忘了自己是一名銷售員，甚至在面對百分之百的潛在顧客時也依然如此，比方說當地小有名氣的自行車選手。就阿傑的經驗來說，這些人上門八成是來找新上市或是能讓成績進步的配備。「他是個好孩子，可惜就是不懂事。」阿傑心想。

正當阿傑在思索戴爾在凱登斯的未來發展時，這位年輕的鐵人三項運動員走了進來。「老大，我可以趁你今晚離開前談一談嗎？」戴

爾鼓起勇氣問道。他這個禮拜的表現差強人意，阿傑沒料到他會這麼主動。

「現在就可以。」阿傑回答，他可以預料接下來會發生什麼。

「新賽季要到了，我需要更換一些配備。」戴爾說。「我現在騎的輪組，跟這家店的年紀一樣老，最近它們的表現越來越不理想了。」

阿傑點點頭，等他說下去。

「這一季要不要給我多點贊助呢？」戴爾說，不自覺地拉高了聲調。「我的競速成績越來越好了，這一季的本地賽事我肯定會更常上台領獎。這是增加這家店曝光度的絕佳機會。」

阿傑停頓了一會兒才開始回答。阿傑不吝惜贊助員工，他會開這家店的夢想之一，就是開店賺錢並贊助孩子們實現他們的志向。他會離開教職，正是因為他想真正幫助年輕一代。只不過今年他的情況不允許他幫助戴爾，特別是想到戴爾一點都不願意回報。

「戴爾，你知道的，我絕對相信你的能力，也親眼看到你很努力訓練，只是最近店裡的生意不太好。你需要的任何配備，我都很樂意以我們的批發價賣給你。」

他討厭向戴爾說「不」，不只是因為他想幫助這個孩子，更是因為說這個字，彷彿是在提醒他，凱登斯離他的夢想還很遙遠。儘管上週的業績有點起色，但離他的目標還是有一段很長的距離。想到這，他的胃又不舒服了。

「如果請普羅運動用品社的茱兒幫個忙呢？」戴爾打斷了阿傑的思緒，顯然已經察覺阿傑心裡正在演練如何婉拒他才好。「他們也贊助了很多運動員，再說你跟她也算有點交情，不是嗎？」

平時怎麼不見他用這股韌性去推銷呢？阿傑心想。要是他對待顧客也能這樣不屈不撓，店裡的生意或許已經好到能贊助他的輪組了。

「我可以幫你問問。」阿傑雖然這麼說，但他知道茱兒不會贊助

戴爾，除非阿傑先把帳款結清。不過，他不打算告訴戴爾。

「謝啦，老大，你最好了。要是你能幫我要到他們剛推出的三倍耐磨鋁製輪組，那就太好了。」

\* \* \*

到了下週四，阿傑在儲藏間更換訓練裝備時，聽見上週安裝的計數器鈴聲響了。「哈囉，有人在嗎？」聲音從店裡傳來。

啊，糟糕，阿傑心想。他忘了茱兒今天要過來，他還沒準備好錢。「馬上來，茱兒！」他繫好鞋帶，隨手抓起運動包。他希望茱兒只是趁營業結束前十五分鐘，來這邊短暫拜訪。

「今天輪到誰值班呢？」茱兒見到已著好裝的阿傑走到賣場，開口揶揄他。

「被妳逮到了，我等會要跟培訓隊會合。」阿傑故作自然地笑著說，掩飾內心的不安。儘管兩人交情不錯，他仍緊張到胃糾結成一團，他很清楚茱兒來店裡的目的。普羅運動用品社額外寬限的三十天已經到了，但他還是沒能付清帳單。茱兒當然不會忘了這事，只不過阿傑沒勇氣再請他們多寬限幾天。

「喔，我不會占用你太多時間。」茱兒說，把紮成馬尾的長金髮甩到一邊肩膀後方。「順帶一提，你知道柴克·瓦勒斯上週末拿到冠軍了嗎？」

柴克是阿傑和茱兒的朋友，也是自行車巡迴賽的老戰友。十一年前，柴克與一支職業自行車隊簽約，並在上週末僅用了六個小時多一點的時間拿下一場在法國舉辦的單日經典賽冠軍。柴克後來搬到歐洲跟車隊住在一起，與阿傑和茱兒斷了聯繫，聽到他又再次創下佳績，讓他們不禁回想起那段美好的記憶，以及三人所建立起的深刻友誼。

「我還是很驚訝，」阿傑搖著頭說。「那是這場賽季最困難的單



日賽了。而且他兩個月前右臂橈骨不是骨折了嗎？怎麼可能在復健期間還繼續備賽呢？」

「喔，難道你沒聽說他是怎麼辦到的？」茱兒說。

「沒有。」

「他那幾個月都在車庫裡，用一台電腦模擬器備賽。」茱兒說。

「你知道，就是六個月前上市的那一台。」

「是這樣喔！」阿傑曾聽人提起過這類機器，那是一種又是訓練器材又是多人線上遊戲的模擬器，這類機器能將枯燥乏味的室內訓練，變成充滿樂趣又真實的體驗，無論自行車手的年齡和技術如何，這台機器都可以模擬他們的自行車、教練，讓他們在虛擬世界中騎自行車，與他人競速。使用這台模擬器時，電腦會與自行車的速度感應器和功率計同步，營造出騎乘虛擬山路的情境。為了讓訓練過程盡可能貼近現實，模擬器甚至能加重踏板的阻力。阿傑可以想像這種設備會為受傷的選手帶來多大的幫助，讓他們在復原過程中也一樣能鍛鍊肌肉，不用擔心因為路面顛簸而影響到復健。

說起這台模擬器，讓阿傑想起查理舉例說明的那家鞋店，他們在店裡放了一台跑步機，讓試穿運動鞋的顧客先上去跑一跑，再決定是否買鞋。查理說這個戰術大幅提高了營業額。於是，阿傑靈光一現。

「就是它了！」他大喊出聲，心情非常激動，差點想親茱兒一下。

他要在店裡擺一台模擬器，鼓勵顧客在現場「試騎」自行車。把自行車接上模擬器只要一分鐘，就能讓顧客擁有饒富趣味的消費體驗，這將是凱登斯與眾不同之處。此外，這也有助於辨識潛在顧客，誰不想在花二千美元買一台自行車前，先試騎看看呢？說不定他還能說服一些顧客也買一台模擬器，在天氣不好或身體狀態不理想時，在家也可以練習騎自行車。

「等等，你怎麼回事？」阿傑沒頭沒腦的一句話，讓茱兒不禁失

笑。「是我剛說了啥嗎？」

「我，我一直都在.....想方法刺激銷售，」阿傑一興奮就會結巴。「要是能多一位像柴克那樣的訓練員，陪顧客挑選想要試騎的車款，就能把**疑似顧客變成潛在顧客**了！」

茱兒挑眉說道：「我是不太懂，不過能帶動銷售的點子我都喜歡。事實上，」茱兒停頓了一下，阿傑彷彿可以看見她腦中逐漸成形的念頭。「或許我能讓普羅派一位訓練員過來幫忙，就當作是聯合推廣吧。」

「太棒了！」阿傑咧嘴一笑。他有個直覺，這個新戰術能為店裡注入活血，是實現另一次**一戰致勝**的踏板。

茱兒與阿傑又愉快地聊了幾分鐘，突然茱兒的語調轉為嚴肅。

「你知道我不想給你壓力，阿傑，但我也不能被老闆盯上。上次我們談過了，你說再寬限三十天就能付款了，可是我們都沒收到消息。你能否在這週內結清逾期貸款呢？」

阿傑感覺腸子都糾結成一團了。「再給我一個星期，我發誓到時候一定會付清欠款。」

「你一個月前就說過同樣的話了。」茱兒的語調客氣但堅決。

「這次你有把握嗎？要是你付不出錢，我就沒辦法賣你一台模擬器了，再說我老闆也不會讓我再展延你的欠款了。」

「我發誓。我最近正在努力走出低潮，而且生意已經慢慢有起色了。」他不得已撒了謊。

他們之間陷入詭異的沉默，阿傑知道茱兒仍有疑慮，但她能做的都做了。然後，她提起了公事包往門口走。「一個星期，」她回頭看著阿傑說。「就一個星期，阿傑。」

茱兒一踏出門口，阿傑就迫不及待地掛上「休息中」的牌子並鎖上店門。他恨不得插翅飛離這裡。

## 第9章 提升毛利，爭取目標折扣

又過了一週，阿傑撥了一通電話到普羅運動用品社，他決定刷卡來結清貨款。他知道這絕非長久之計，只不過他需要時間——還有那台模擬器。所幸目前還有足夠的額度，茱兒才答應隔天會送一台設備到店裡。

「我欠妳一個人情，茱兒。」阿傑在電話那頭緊張地笑著說，難以掩飾地鬆了一口氣。

「別這麼說，阿傑。這是個好點子，而且你是第一位建議我們這麼做的客戶。要是這法子能奏效，對我們也是好事一樁。」那是當然，這對他們和我都是個契機，阿傑心想。現在就等時間證明了。

「我可以轉告戴夫，說我們恢復了六十天的付款條件嗎？」

阿傑慢了一拍才開口。「那是當然。」希望他的老戰友別再拿這個話題給他壓力了。

「太好了！我們保持聯絡，阿傑。」

阿傑掛上電話時，查理夾帶著一陣由海灘吹來的溫暖空氣進了門，從穿著看來，他正準備去跑步。

「嗨，教練，請教一個問題。」他走向櫃檯。「都已經是第五週了，為什麼我課表上的跑步訓練還是只有十公里呢？」查理邊說邊把鑰匙放在櫃檯後方的置物盤裡。由阿傑一手培訓的選手都像查理一樣，去海灘長跑十公里時，會把車鑰匙寄放在凱登斯店裡。等他跑完後，他們打算一起去喝杯咖啡，順便討論查理接下來幾週的訓練計畫。「鐵人賽要跑四十二公里，我不是應該要練習這樣長距離的跑步嗎？」

「你希望用多少時間跑完鐵人馬拉松呢？」阿傑口氣和善。他知道查理早晚一定會問，事實上，他的學員都曾問過這個問題。

「四小時左右吧。」查理說。

「好，四小時完賽的配速是五分鐘又四十二秒跑完一公里，」阿傑回答，顯然他已經計算過了。「這表示，如果你不能在五十七分鐘內跑完十公里，就無法在四小時內跑完馬拉松。事實上，你甚至得縮短到四十五分鐘之內跑完，因為比賽當天你還得對抗疲憊和各種情況。等你能穩定配速跑完十公里後，我們再把距離增加到十五公里，穩紮穩打地推進到二十公里，以此類推。」阿傑補充。「正如俗話說的：先會走，再學跑。」

「喔，你指的是增量增益（incremental-gains）法，對嗎？等我跑完，記得提醒我說個商場上的故事給你聽。對了，店裡最近還好嗎？聽起來你跟團隊有很不錯的進展呢。準備好.....起跑了嗎？」查理說著，模仿起了跑者的姿勢。

阿傑頓了一下才回答。他和團隊最近是有些進展，但與茱兒通過電話後，那些進展似乎變得微不足道了。「還可以。現在我們開始利用一些關鍵績效指標（key performance indicator，簡稱KPI）來評估銷售團隊，目前進行得很順利。他們大部分都能接受，成效也慢慢出來了。我還跟普羅運動用品社的業務專員茱兒談過，她同意借我們一台虛擬實境的模擬器擺在店裡，接上自行車後就能讓顧客先試騎再決定要不要買。我覺得這是個把更多的疑似顧客變成潛在顧客的好方法，有點像跑步機的那個點子。」

「我喜歡這個點子！」查理說。「聽起來也很有趣。」

「是嗎？」阿傑的語氣帶著不確定。

查理注意到阿傑的表情變了。「怎麼啦？你看起來沒有很開心。」

「這些一成致勝的點子是很好，我也看到它們開始發揮效果了，只不過在進帳上沒有什麼成果，我不知道該怎麼辦。在你來之前，我才剛刷卡付了其中一家廠商的貨款，爭取了一點時間。我需要的是更

長遠的解決之道。」

「我懂。那你怎麼操作**毛利率**槓桿呢？你有像唐恩兒子那樣，檢查過你所有的支出嗎？」

「呃，還沒有。」阿傑難為情地說。「但我已經跟會計師約好時間談談了。」

「哥們，你不需要找會計師討論，也能改善**毛利**。」查理說。

「有千百種方法可以省錢及減少經常性費用，你所需要做的，就是開始檢視所有的支出，找出哪些費用是無意義的浪費。我可以肯定地說，你目前花在服務、軟體及其他事情上面的錢，一定有你能夠輕易刪除的支出項目。至於無法全數刪除的項目，你可以打電話問問供應商，看看能否有更好的方案。我跟你打賭五百美元，你手上一定有已經到期的舊方案，或者是供應商已經推出了新方案和優惠價格。然而，他們絕對不會主動提供更低的價格給你，所以你才需要打個電話問問，說不定幾分鐘就能幫你省下一大筆錢。」

「這我能做到。」阿傑說，心裡有個底讓他感覺好多了。「週五一開店門，我馬上就處理，那天有其他員工顧店，我早上有空。不過像普羅運動用品社這種廠商要怎麼辦？我不可能跟他們終止合作，加上我們最近的往來情形，我敢打賭六百美元，他們絕對不會給我折扣。」

「我接受這個賭注，」查理很有自信。「你可以試著跟他們談談目標折扣<sup>4</sup>，一樣也能幫你賺到不錯的利潤。」

「目標折扣？怎麼做？」阿傑沒有聽過這個詞。

「我猜，你從開業到現在，都用同樣的價格進貨，對吧？」

「沒錯。」

「他們應該還用最基本的客戶價賣給你，」查理說。「這個基本級別是指廠商手上貢獻度最低且規模最小的客戶，這也是他們對待所有新客戶的方式。但廠商的標準做法是隨著客戶業績的成長、擴大，

並開始賣出越來越多的自家產品後，會把客戶區分成不同的等級，比如金、銀、銅級等等，分別給予不同的賣價。」

「喔，你說的應該是數量折扣<sup>5</sup>。聽起來是不錯，但你也看到了，我的銷量還是很低，從第一季跟他們合作到現在都沒什麼成長。」

「我了解，現在你的銷量低，但你也說情況慢慢好轉了，而且隨著你反覆操作七大槓桿，生意會越來越好的。所以你要打電話給你的業務專員，你不是跟她很熟嗎？然後試著協商看看，如果凱登斯在夏季結束前能成為更高一階的客戶等級，好比說銀級或金級客戶，看他們能否用折扣後的價格重新計算這一整季的訂單，並給你一筆回饋金。銅級與銀級客戶的價差可能高達八%，而銀級與金級客戶的價差也可能有五%，所以這會是一筆可觀的進帳，這又多了一個一成致勝了，就看你能不能做到了。」

「我很納悶茱兒為何沒提過這事，」阿傑說。「這算是商場上的基本常識嗎？但我怎麼從來沒聽過？」

「任何事都可協商，你只是需要有對的人拉你一把。」查理對他眨了眨眼。「再說這是個雙贏局面。你需要達到銷售目標，而你的業務專員有績效目標要達成，為了公司，她也需要盡力讓凱登斯的業績更上一層樓。此外，這對他們也沒有什麼風險，要是你無法達到銷售目標，他們並不欠你什麼。你又不是存心刁難他們，賣得不好又要求打折。」

「我保證，一定會跟他們談談目標折扣。」阿傑允諾。

「太好了，」查理說。「那我先走了。待會見，教練！」一說完，查理轉身離開凱登斯，開始練跑了。

4 編按：目標折扣（Target rebates）：零售商賣出到某目標單位的商品後，每多售出一單位，供應商就會給予一定比例的折扣以資獎勵。

5 編按：數量折扣（volume discounts）也稱批量作價，是指廠商會給大量購買產品的客戶減價優惠。通常購買量越多，折扣越大，以鼓勵客戶增加購買量。

## 第10章 先賺一百元，才能賺進百萬元

「跑得還行吧？」一個小時後，阿傑見到查理回到凱登斯，開口問道。查理的臉比離開時明顯紅潤了許多。

「還行，再也沒有比沿著海灘慢跑更爽的了。」查理說完就直接坐在收銀櫃檯旁邊的椅子上，順手拿起自己的水壺大口大口喝起來，然後用手背抹了抹嘴角。「可以去喝杯焦糖瑪奇朵了嗎？」

「那是你喝的，」阿傑咧嘴笑著說。「我要喝更有男子氣概的。」

三十分鐘後，兩人來到了當地的一家咖啡店，在露臺區的空桌上坐下來，點了熱騰騰的飲料。

「你剛才跑步有計時吧？是不是一小時之內跑完十公里？」阿傑問。

「對，今天我跑了五十七分鐘。」

「很好。我們還有足夠的時間，你一定能跑到馬拉松的配速。」

「謝了，教練。」查理笑著說，顯然很滿意目前為止的進度。

「那你呢？先前你看似對凱登斯的進展不太滿意。」

「是啊。正如我之前說的，長遠來看，我可以想見一成致勝法會管用，可惜效果不夠快。別誤會，我真的覺得目標折扣的建議很有見地，只不過我無法等到夏季結束。我需要比現在更多十倍的顧客，不只是成長一成。當然，銷售額已經慢慢起來了，但還是不夠。我還有房貸要繳，孩子們的學費也沒有著落。」

「增加十倍嗎？」查理煞有介事地問。「不如說說看，你以前都是怎麼做的？」

不是阿傑不用心，這幾年他試過各種方式。他想把這家店做起來的決心，不亞於他為鐵人三項備賽。他回憶過去那個胖小子，有多麼



堅持才擁有現在這副體態。以往他也把同樣的精神用在教職上，而現在是經營這家店，只不過，這次他卻感到有心無力。

「你也知道，道理一樣是增量增益，」查理說。「想要去米其林餐廳當廚師，就得先學會怎麼切好洋蔥。正如你先前指出的，先學會走再學跑。在知道如何賺到一萬元前，你無法賺進一百萬元。事實上，我不知道要怎麼去賺一百萬元，我所認識的任何一位百萬富翁也不知道！如果你想要變得有錢，就要先放棄一次賺進百萬元的念頭。」

這番話引起了阿傑的注意，因為他知道查理的身價已不止百萬美元了。

查理注意到阿傑惱怒的表情，又緩緩地接著說：「你知道『賺一百萬』跟『賺好幾百萬』有很大的不同吧！」

「媒體很喜歡告訴我們那些精明又往往很年輕的創業家，如何靠著最高價賣出當紅的新創事業或讓公司成功掛牌，一下子就賺進好幾百萬或甚至數十億的故事。這些故事廣為流傳，幾乎讓人以為成功似乎唾手可得，或讓人以為來錢最快的方法就是，想出一個點石成金的好點子。」

「但從整個商業史來看，絕大多數的百萬富翁都不是一夕致富，而是經年累月地累積財富。想想那些知名的美國實業家，比如洛克菲勒、亨利·福特或石油鉅子保羅·蓋提（Paul Getty），他們的身家都不是憑藉賣出一次性的好點子而來的。他們都是從小企業起家，經過幾十年的時間一磚一瓦地打造自己的王國。他們的財富不是神來一筆，而是經過努力和智慧，堅守一貫策略，累積而來的成果，這才是歷久彌新且可以永續經營的事業。」

「我從未想過要和洛克菲勒相比。」阿傑說。

「雖然你不是石油大亨，但不代表你不能從他身上學習，」查理耐著性子說。「我經營自己的事業時，也是秉持這種邏輯。當然，成

為下一個馬克·祖克柏（Mark Zuckerberg），並在三十歲前躋身全球最富有的人之一，然後退休，這是非常誘人的想法，但有幾人能夠複製他的致富模式呢？全世界恐怕找不到十來個吧？然而，採用傳統方式成為百萬富翁的人起碼成千上百個，包括我自己。」

查理停下來，攪拌了一下瑪奇朵。

「我用了五年的時間，審慎不懈的努力才讓資本淨值超過百萬美元。即便我現在的身家有好幾百萬美元，也只能十萬十萬地逐漸累積財富，而不是一下子就能進帳百萬美元。」他接著說。「當然，如果有一天公司發行股票，或許我能靠單筆交易就賺到百萬美元，但那只是假設。」

「當企業主告訴我說，他們只想賺幾百萬就好，這表示他們根本對創業不感興趣，他們只是想用名利雙收的荒唐美夢來欺騙自己。真相是：無論你對成功的定義為何，想成為一名成功的企業家需要非比尋常的韌勁及專注。如果你想靠做生意致富，就必須放棄成為百萬富翁的念頭。你必須腳踏實地，慢慢學習如何**一次多賺一位數**的錢。」

查理正要開始講另一個親身經歷時，看見阿傑的神色變得氣餒和困惑。

「你聽我說，我十幾歲就開始打工賺錢，在地方上的籃球協會擔任裁判，一場比賽可以拿七塊錢。上了大學後，開始在鞋店打工，就是我們第一次見面時跟你提到的那家店，時薪在十二塊錢左右，比先前多賺了一位數，還學到很多。」

「大學畢業後，我很幸運地進入一家行銷顧問公司。老闆精明睿智，我的工作能接觸到各行各業。雖然我只是個小員工，時薪差不多二十美元，但是我賣力工作、多方學習並學以致用，每個月都能領到一筆獎金。這個讓我初試啼聲的工作，是我日後成為創業家的沃土，那些獎金讓我的帳戶一次多了好幾百美元。你看，我又多賺了一位數。」

「在那家公司待了幾年後，我發現要讓帳戶每次不只增加數百美元，我必須做點別的。於是，我開始認真思考如何才能變得有錢，後來就開了一家運動紀念品專賣店。店裡每樣商品的售價都在五百美元上下，而你也知道，第一次開店要學的事情太多了。這個副業幫助我持續學習創業，而在扣除掉費用後，我每週還有一千美元入袋。這是挺驚人的成長，但離百萬美元的目標還很遠。」

「所以，我累積財富的方式從十幾歲靠吹哨子賺個位數的錢，變成以製作和銷售產品來賺四位數的錢。」

這不由得阿傑不羨慕。他擔任教職那幾年，做的是喜愛的工作，但薪水差強人意。他之所以選擇開店並擔任教練，正是因為他也想要擁有一定水準的金錢保障，想給家人更多的安全感和機會。

「你的拿鐵好像一口都沒喝呢，教練。」查理看了一眼阿傑面前那杯已經涼掉的咖啡。

阿傑跟著他的視線往下看，不禁失笑，他光顧著聽故事，忘了他也點了一杯咖啡。「我能說什麼呢？我聽得太入迷了。」他舉起了杯子，喝了一口咖啡。「請繼續說。」

查理又接著說：「後來我用副業賺到的錢，跟幾個合夥人創立了一家真正的公司。經過幾年沒日沒夜的打拚，以及磕磕絆絆的學習、成長，公司規模終於越來越大，每月獲利可以達到一萬美元以上，這表示我能一次賺到一萬元——又增加了一位數。」

「從此，我成了連續創業家，花了另外十年的時間帶著員工一起學習、成長，也打造了幾個專案和開了其他公司。現在，這些團隊可以帶來好幾百萬美元的營收，而獲得的利潤讓我躋身為百萬富翁。但我的重點是，只要你深入檢視，就會發現這些公司的營收，是由無數筆只有數百或數千美元不等的小額銷售累積而來。至於我個人的財富，則是來自每次十萬元的分紅——又增加了一位數。所以，我不能說自己累積財富的方式是每次進帳十萬美元。」

「但你得承認，十萬美元的分紅已經遠遠超過大部分人的年薪了。你過去的學習曲線是我當前的目標。」阿傑搖著頭說。

「你知道嗎？」查理睜大著眼睛，身體往前傾。「經過這些年的創業經驗和努力，我已經學會如何不斷地累積財富，這才是我所追求的，也是每個人應該追求的目標。你需要一步步來，先賺進一百元，然後是一千元、一萬元、十萬元，然後也許有一天就能成長到一百萬元。你還隨身帶著筆記本嗎？」

「當然。」阿傑從袋子裡拿出筆記本和原子筆，一起交給查理。

「大概像這個樣子。」查理翻到空白頁開始寫。

「一開始你就像臨時員工，只有個位數的收入；接著是正職員工，拿二位數的薪水。等你成為更有價值的員工，或是出來自己幹後，開始拿三位數的獎金或紅利。

「當你利用學來的那些技巧，開始創業並利用你持有的商品來創造利潤時，你便能一次讓銀行戶頭有數千美元的進帳。你單次的財富累積來到了四位數。

「假設你經營有道，開始聘用員工並擴大規模，這時的你應該能賺進五位數的財富，並成為一位經驗老到的企業家。一旦你成長為真正的企業家，並學會如何賺到十萬元的獲利後，單次的財富累積來到了六位數。」他將筆記本轉到阿傑方向，讓他看所寫的內容。

「這就像先要能在五十分鐘內跑完十公里，跑馬拉松時才能跑進四小時。」阿傑笑道。

「說得好，」查理說。「**七大槓桿**同樣要依據遞增原則，一次只改善一項槓桿，而每一項槓桿一次只改善一〇%，這將會讓損益表上的利潤持續增加。」

「謝謝你從不同角度解釋給我聽，」阿傑說。「我想要的就是這種成長模式，我不要做曇花一現的暴發戶。我想，直到我趕上進度之前，只要繼續操作那些槓桿就好。」

「你也可以這麼想，」查理喝完最後一口瑪奇朵，起身準備離去。「你的店名Cadence用的是自行車的術語，對吧？」

「沒錯，」阿傑說。「意思是踩踏頻率。」

「很好，不管是為了騎得更快以贏得比賽，或是成為成功的企業家，你都需要持續操作槓桿來增加你的踩踏頻率。」

## 一次增加一位數的財富

**時薪 \$7**

= 一位數財富（臨時員工）

**時薪 \$25**

= 二位數財富（正職員工）

**獎金 \$100**

= 三位數財富（依業績抽成或自己接案子）

**利潤 \$1,000**

= 四位數財富（產品負責人，開始創業）

**利潤 \$10,000**

= 五位數財富（公司負責人，有聘請員工）

**分紅 \$100,000**

= 六位數財富（真正的企業家）

**增值 \$1,000,000**

= 七位數財富（發行股票或賣掉公司）

## 第11章 提高客流量，先弄清顧客在哪裡？

「我要跟你說，我已經打電話給普羅運動用品社的茱兒，把你的折扣點子告訴她了。」每週二晚上阿傑和查理都會在操場跑道跟訓練隊一起團練，阿傑打算向他的經營導師報告最近的進展，於是兩人又一對一訓練。

「如何？」為了保存體力，查理今天要讓教練多講些話。

「她說如果我能在夏季末升為銀級客戶，就會給我一筆回饋金，就像你所說的一樣。」

「太好了。」查理氣喘吁吁地說。

「那是，雖然我還搞不清楚接下來要怎麼做。幾週前新安裝的模擬器，一定能帶動業績。現在我能更有效地追蹤潛在顧客，而且自從我們使用模擬器後，潛在顧客真的增加了。自行車的平均每週銷量已經在上升，而銷售團隊的白板實驗也確實推動了轉換率和平均單次銷售件數。這兩項槓桿都成長了七%左右；但除非客人增加，否則這波成長動能維持不下去。我需要更多的客流量！」激烈的跑步運動讓阿傑渾身血液充滿了腦內啡，情緒變得很「嗨」。

「你要的就是疑似顧客，」查理說。「我才在想你什麼時候會問我呢。每位企業主都想知道如何增加客流量。」

「這麼想不對嗎？」阿傑帶點辯解的語氣說。「對做生意的人來說，客流量和疑似顧客是最看重的！」

「這兩者固然重要，」查理承認。「不過，它們只是七大槓桿之一而已。等今天團練完，我們可以繼續聊。我現在快喘不過氣了，沒辦法說太多話。」

阿傑這才看見查理臉色潮紅，滿臉汗水。他大笑著說：「哈哈，你說了算。現在是你的訓練時間，不是我的。這也提醒了我……我們

是該加快腳步了！」阿傑跑到查理前頭，鼓勵他追上訓練隊。

\* \* \*

跑完後，查理和阿傑在操場附近的公園找到一張野餐桌，站在那裡調整呼吸。清風徐徐從水面吹過來，太陽正逐漸消失於地平線。

「告訴我，」查理拿起水壺喝了一大口水。「在我們初遇之前，你做了哪些行銷活動來吸引新顧客或疑似顧客？」

「什麼都試一試，」阿傑說。「我曾經試過線上廣告和社群媒體廣告，包括Google關鍵字廣告。我也曾在自行車和三鐵雜誌上打過幾次廣告，結果都是白花錢，因為大部分的讀者不住在灣區，不會千里迢迢地跑來這裡買自行車。」

「你抓到重點了，」查理說。「那麼，哪個戰術的效果最好呢？」

「顯然是Google關鍵字廣告。」

「你知道為什麼它會這麼管用嗎？」查理顯然很會使用蘇格拉底反詰法。

「因為它是直指目標。我可以設計廣告活動，讓方圓二十公尺內的人都能收到這則廣告，並且只在有人搜尋『自行車行』或『哪裡買自行車』時才會出現，這些人都是準備要購買自行車的人。」

「叮咚！你答對了。」查理說。「太多企業主會犯的錯就是想一網盡掃所有人，以為曝光度越高，銷售就會越成功。這種想法從根本上來說沒有錯，但要達到這種程度的曝光度需要砸大錢，也需要大量的時間和精力，而且往往不是刺激銷量的最好方法。」

「沒錯，我本以為在指標性的自行車雜誌刊登廣告是最好的方法了，」阿傑說。「但結果只是把錢丟到水裡，效果遠遠不及Google關鍵字廣告。」



「我一點都不驚訝，」查理接著說。「行銷要針對客層，那些潛在的**疑似顧客**是更適合你去行銷的目標，因為比起其他人，他們有更強的購買意願。一旦你知道哪些人是你的潛在顧客，就更容易找到他們了。所以誰是你的理想顧客呢？」

「住在附近又想買自行車或相關裝備的人。」阿傑回答。

「正解。他們有問題或有需求需要解決，如果你是他們，你會怎麼解決自己想買一台新自行車的問題呢？」

「我會上網搜尋附近哪裡有賣自行車。」阿傑一下子就想明白箇中的關竅了。

「答案再明顯不過了，因為你的Google關鍵字廣告成功了。」查理說，彷彿他能看穿阿傑的心思。「只不過我要說的是，重點不在於你用來宣傳或行銷的工具，而在於你知道自己打算要接觸哪些顧客，並使用最適合那些顧客的工具。Google關鍵字廣告之所以管用，是因為想買新自行車的人多半是年輕人，他們會上網找到你的店。我自己就是Google關鍵字廣告的超級粉絲，也推薦許多客戶使用，但不是所有客戶。事實上，就在幾年前，我有一個合作廠商是提供居家照顧及物理治療的公司。由於會使用現代科技的年長者不多，所以我建議他們除了Google關鍵字廣告之外，還要投放黃頁廣告。他們起初以為我瘋了，想想看，現在誰還使用黃頁？但答案是：就是那些長輩，以及許多想要解決問題的潛在客戶。」

「所以，基本上你仍是從低垂果實開始摘，也就是那些已經在尋找服務的人，向他們行銷宣傳也會更得心應手，是不是？」阿傑察覺了這與七大槓桿的關係，於是問道。

「正確！一旦你摘下低垂的果實，接下來將焦點放開一點，去尋找疑似顧客。對你來說，這可能是指沒那麼認真想過要買新自行車的人，或是剛接觸到自行車運動卻缺乏積極購買需求的人。不過，要是他們偶然看到一則自行車行的廣告，說不定會勾起他們的購買欲。為

了要觸及到這群人，你需要在社群媒體上投放廣告，針對的就是住在附近曾經上網搜尋過自行車相關訊息的人。」

「但是，社群廣告不是也能有效觸及這些主動搜尋自行車訊息的人嗎？」阿傑問道。「社群媒體的觸及率，比搜尋引擎行銷的效果要好太多了。」

「社群的觸及範圍確實更廣。但是，如果你想安裝一台冷氣機，你會用社群網絡來搜尋廠商嗎？還是會用它來看看你的朋友早餐吃什麼，又或者他們週末有什麼安排呢？」

「有道理，」阿傑說。「我上社群媒體是為了看朋友上傳的照片和近況。如果我要安裝冷氣，會上Google搜尋。」他一說完，操場上的燈就熄了。

查理點頭表示贊同。「如果有人是因為看到臉書廣告而去你的店裡買東西，就屬於我剛才說的那種消費者——他們或許想買自行車，但尚未展開行動。我稱這些人是『拖延者』，而最低垂果實的那些人，我稱之為『尋求者』，拖延者是第二低垂的果實。」

「太好了，」阿傑說。「這表示我還是能繼續在臉書做廣告，只不過要把行銷重點放在Google？」

「完全正確，」查理說。「Google廣告的成本和回應，會讓你的損益表更好看。所以你應該從這裡著手。」

「我懂了。我會開始在這個槓桿上操作一成致勝法，利用Google來增加疑似顧客，並投放臉書廣告來找到潛在顧客。」

「別著急，老兄。在你榨乾那些尋求者的荷包前，先別急著去找拖延者。直到你能讓所有尋求者一開始找店家就能看到你的廣告之前，都還不算是主宰了尋求者的客層。所以，每當有人想買新自行車時，除了Google的搜尋引擎，還會想去哪裡找呢？」查理問。

「這個嘛，是有幾個針對自行車買賣的網站和入口網站，我們可以在那裡打廣告。」阿傑說。

查理笑了。「說得好，我的好友。每個行業都有這類的地點和管道，想要解決問題的人自然就會往那裡去。在你準備投入時間和精力到更上面的客層之前，一定要確保自己已經站在那些飢渴客群的面前了。」

「槓桿、客層，」阿傑回答。「或許你需要換個不一樣的名稱。不過首先，你能跟我多說點客層行銷的故事嗎？」

「下次吧，老兄。」查理沒有答應。「現在我想回家吃晚餐了，剛才的訓練讓我餓扁了。」

## 第12章 差異化，從感知價值下手

「我沒辦法像你的會計師一樣，直接提高一○%的售價。」阿傑放下咖啡杯時，發出了不小的碰撞聲，自己都嚇了一跳。「即使我們店的自行車賣得不錯，但鎮上還有很多家店都賣同樣的品牌，我們得更有競爭力才行。」

週六早上阿傑和查理又約在傑瑞餐館碰面，話題從鐵人賽自然而然地轉到了七大槓桿。

「我不是光要你提高一○%的售價，」查理說。「你還要一併提供給顧客一些附加的感知價值<sup>6</sup>或實際價值，想想看，有哪些附加價值不會花你任何成本？只要找出那些項目，你就知道接下來要怎麼做了。」

「感知價值？是指什麼？」阿傑問。

查理想了一下，決定舉例說明。「我們已經約好了幾個禮拜後要一起吃晚餐，對吧？」

「是的。」阿傑說。

「我們要去的餐廳跟這家餐館，有什麼不一樣的地方？」查理問。

「喔，那裡的餐點價格要比這家貴上三、四倍。」阿傑打趣地說，下次是他請客，他習慣在比賽前請學員吃頓慶祝晚餐。

「沒錯，但是為什麼？同樣都是一頓飯，而且我還更喜歡這裡的歐姆蛋。」

「我們要去的的地方絕對比這裡高檔，他們供應免費的巧巴達麵包，裝潢非常別致，還有很炫的侍酒師服務，你一定會很喜歡。」

「我肯定我會很喜歡。但餐點方面呢？他們的茄汁肉醬義大利麵，會比這邊更好吃嗎？」

「這個嘛，我倒是不敢打包票。」阿傑笑著說。

「他們之所以收費更高，是因為他們的**感知價值**，也就是除了你點的主餐之外，他們額外提供的所有東西：更棒的用餐氣氛、紅酒專家、免費的美味餐包等等。你和其他店家賣的自行車一樣都是鋁和碳纖維做的，為了能名正言順地標上更高的售價，你需要為每次消費加點附加價值。那麼，除了賣自行車之外，你還能提供什麼給顧客，好讓他們願意多付點錢呢？」

阿傑抓著深褐色的頭髮苦思良久，然後說道：「我得問問我們的銷售員，讓大家一起腦力激盪。」

「好主意。」查理說。「大家一起在有限的時間內想出的點子，將會讓你大吃一驚。」

吃完晚餐後，阿傑立刻傳簡訊給他的銷售團隊：週一能留下來開員工會議嗎？我會準備披薩。

\* \* \*

到了週一早上，阿傑在辦公室檢查上週的銷售數字。不意外地，戴爾又是敬陪末座，自從幾個星期前開始白板競賽後，他完全沒有一點長進。繼續留著戴爾只是白白浪費錢，是時候做出困難的決定了。阿傑決定解雇戴爾。

當天戴爾一結束值班，阿傑便趁員工會議之前，請戴爾到他的辦公室。

短暫寒暄後，阿傑才切入正題。「聽著，戴爾，我知道最近開始的銷售計畫讓你不太高興，但我得想辦法讓這家店能繼續經營下去，所以如果你無法跟著大家一起努力，我也沒辦法再繼續雇用你了。你是個好孩子，也是個優秀的運動員，只是不適合做銷售員。所以.....我必須請你離開了。」

戴爾一時沒有講話，看似想為自己辯解幾句，但或許是理解到阿傑已經做出決定，於是不想多說，最後只好說道：「抱歉讓你失望了，老大。我以為我表現得還可以，但一看到數字才知道自己遠遠落後。我想是因為自己太專心訓練了，沒有在工作上多用點心。」

「嗯，我們這樣來看好了，兄弟，」為了緩和氣氛，阿傑說道。

「現在你能把所有時間都用來訓練了，如果你把重心放對地方，成為職業運動員的日子就不遠了。我知道你一定辦得到的！」

「謝啦。」戴爾意興闌珊地說完，垂頭喪氣地走出辦公室。不過，阿傑知道他很快就會平復心情了。當戴爾悶悶地走進儲藏間時，其他成員也陸續抵達，他們看著眼前這個情況有些發懵。

「戴爾呢？我以為這是全員到齊的員工會議。」麥特問。

「我剛才已經讓戴爾離開了，」阿傑說。「我也討厭這樣做，但我想你們都發現了，從我們開始追蹤每個人的銷售業績後，他的表現一直不如人意。」

「我們了解，老大。」艾瑪同情地說。「那真的很糟，但我們能理解。」

「我覺得你倒是幫了他一把，」潔西說。「他本來就更在意訓練，現在他可以全心全力去做個職業選手了。從長遠來看，這會是個雙贏局面。」

「我欣賞妳的態度，潔西。」阿傑說。「無論如何，你們都做得很好。上星期的營業額比前一週又成長了五千美元。」

「哇喔，幹得好，艾瑪！」麥特大聲說道，興奮地揮舞著雙拳。

艾瑪臉紅了，但也忍不住咯咯笑。「你們快別這樣啦。」

「對啊，做得好，小艾。」阿傑說。「妳上週賣出兩台高價自行車，才讓我們上週的營收破了紀錄。」

「不過妳得要當心背後了，」潔西打趣地說。「我已經快搆到妳的腳後跟了，下星期就要超過妳了。」

大家你來我往地互虧了好幾分鐘，直到阿傑清了清喉嚨。「好了，我想說的是：我需要你們的幫忙。你們都已經聽過我在三鐵學員查理那裡學到的**七大槓桿**，而現在最棘手的事，是要想法子把售價提高一〇%。當然，我們不能直接提高售價，不然顧客都會跑去其他店，我們要一起想方法，用附加價值來包裝高單價的商品。老實說，這件事已經把我難倒了，但也讓我想起了我不是還有你們這個黃金智囊團嗎？」

「別這麼誇我，老大！」艾瑪開玩笑地說，還一臉羞澀地假裝不好意思。

「我才沒有，小艾。」阿傑說。「好了，就像我答應你們的，我帶了披薩，多加了鯷魚！開玩笑的。端盤子來拿吧，然後我們邊吃邊聊。」

於是，每個人都拿了一片披薩，圍著平時吃午餐的桌子坐下。

「我有個想法。」麥特咬了一口義式香腸披薩，迫不及待地提出第一個點子。

「說吧。」阿傑點頭說道。

受到鼓勵的麥特緩緩道來。「可以買自行車免費贈送一次或兩次的維修服務，維修服務花不到什麼成本，再說不管我有沒有事做，你都要付我薪水。」

這番話提醒了阿傑也刺痛了他，他雇用麥特所提供的服務，似乎沒有人需要，但他不否認這是一個好點子。自行車的維修服務通常要價五十至一百美元不等，所以買自行車送兩次維修服務就能把漲價合理化，同時讓麥特不至於沒事可做，又不會增加店裡的支出。

「再者，當顧客回來做免費維修時，或許會順便買其他商品。我還知道一家位於科羅拉多州波德市的自行車店，會在網路上分享影片，教人如何更換輪胎和配件。」麥特繼續說。

他停下來又咬了一口披薩。「我們何不也錄製一些影片，不放上

YouTube網站，而是只提供給有買我們自行車的顧客。這樣一來，會讓顧客知道我們真的在乎他們，長遠來看，這也能幫他們省下時間和金錢。」

此時，艾瑪就像在學校一樣，舉起手要求發言。「這學期我正在進修電影拍攝課程，我可以跟學校借攝影機和燈光設備。」

「嘿，老大，何不把你在訓練隊上教的自行車操控和騎乘技巧錄下來呢？」潔西接著說道。「把它當成是更換輪胎教學的進階課程。」

「這個好。」阿傑說道，他很高興看到大家都想出一份力，幫助店裡的業績更上一層樓。

「或是讓顧客免費參加一堂你的自行車課程，如何？」潔西補充她剛才提出的點子。「你的學員都得付費上團體課程，這表示它是有價值的，說不定這些顧客還會加入你的訓練隊呢。」

會議在歡笑聲中畫下句點，阿傑也得到了寫滿一整頁的好點子。他迫不及待地準備執行了。他一一向潔西、麥特和艾瑪道別，笑著拿起了最後一片披薩。

---

6 編按：感知價值 (perceived value)又稱知覺價值，即消費者在綜合衡量取得產品的成本及所得到的利益之後，對產品整體效用的評估。



## 第13章 創造需求，收銀機旁的特別位置

阿傑在店裡裝水壺時，手機響了。是查理打來的。

「嗨，教練。昨天跑步讓我全身痠痛，右小腿超緊的。你覺得今天改騎自行車可以嗎？」

「絕對不行！」阿傑立刻駁回。「你不會想把一堂訓練課浪費在垃圾里程上<sup>7</sup>。三鐵備賽重質不重量，所以你先休息，養足精神。別讓狀況變得更糟，甚至讓自己受傷。」

「謝謝教練，就照你說的做。不過，我們今天不是約好團練結束後要再聊聊你的**七大槓桿**嗎？我想聽聽你的銷售團隊提出的漲價策略是否管用。」

「不急，這可以等。」阿傑說道，語氣中流露出些許失望。

「我想告訴你的是，」查理接著說。「我有一些同樣使用**七大槓桿**的客戶，每個月會跟我進行一次電話諮商，恰巧我們就約在今晚八點。雖然我不能參加訓練，但是可以照常進行電話諮商。你要不要來旁聽，說不定可以有些收穫？」

「你是指所謂的『同儕智囊團』（mastermind group）嗎？」阿傑問。他前幾年也有參加過類似的團體，只可惜沒有多少成效。

「不是，」查理不悅地回答，聽起來像是被冒犯了。「這是有既定議程和問責制的重要會議。一開始，會請我們合作專案的各個行銷主管報告進度，以確保沒有偏離計畫，同時也會檢查某項槓桿是否持續發揮作用。所有專案都是同時進行**七大槓桿**的操作，而且每個月都會檢查一項槓桿。也就是說，每位主管有整整四週的時間，帶領他們的團隊去完成該項槓桿的一成致勝法。」

「不過我們也發現，日常營運有時會阻礙長期策略的執行。在商言商，心有旁騖難以避免，於是我們便定期召開會議，一起騰出九十

分鐘，我會在一開始重新定義未來四週要操作的槓桿——好比說疑似顧客、單次銷售數量、毛利率等等。我通常會分享其他企業做到一成致勝的故事，接著再分別討論每項專案或事業部。最後再讓大家討論、分享並擬定出行動時間表，帶領各自的專案或事業部在未來的一個月內實現另一次一成致勝。我們會知無不言並貫徹問責制，甚至營造主管之間的良性競爭。他們甚至戲稱這個會議叫『諮詢委員會』。我也開始邀請一些熟識的企業主參加會議，所以現在會議已經頗具規模了。」

「也算我一份吧！」阿傑說道，剛才的失落感已消失得無影無蹤了。

到了晚上七點五十五分，阿傑剛哄完小班和艾蜜莉入睡，走到家裡臨時擠出來的辦公空間，接著打開筆記型電腦，進入查理已經安排好的線上會議室。當筆電時鐘顯示八點整時，他的螢幕有了畫面，喇叭也傳來查理的聲音。

「各位好，我是查理。如果我這禮拜的聲音聽起來比以往更有精神，那是因為我昨天運動時受了點傷，所以教練今天放我一天假。這個星期我要說的大概就是這些了，我的教練阿傑現在也在線上。你在吧，教練？」

阿傑沒想到這麼快就被點名，根本毫無準備，他急忙戴上麥克風，悶哼了一聲「嗯」權作打招呼。

「很好，」查理做出回應。「你們都知道阿傑在鎮上開了一家很棒的凱登斯自行車行。這幾個月他幫我準備鐵人三項賽，而我也在幫他的店進行七大槓桿的操作。因為這週我們要探討的主題是**平均單次銷售件數**，所以我今天特別邀請他跟我們一起開會。」

「一如既往，在我們開始今天的會議之前，同樣要請大家稍微說明自己所負責的部分。上次我們討論的是**轉換率**，大家都做了些什麼？又獲得了什麼成果？」查理問。「戴夫，能從你開始說嗎？」

「沒問題，查理。」阿傑聽見了某個人回答，應該就是戴夫。

「上回我們操作過轉換率，讓銷售團隊透過電話來提高轉換率，只不過這一次換成了線上。我們先檢查進入購物車後的結帳頁面，」戴夫開始說。「我們測試訂單頁面的排版，也試過在網頁加上購物安全性和信任感的圖示，以及在結帳頁面秀出客戶見證，看看能否刺激轉換率。開發團隊只花了兩天就弄好了網頁，所以我們有整個月的時間可以進行測試，昨天結果已經出來了。」

「喔，拜託，別吊胃口了。」查理半開玩笑地說。

「新的版面好像不夠好，因為轉換率降低了，但安全性和社交性元素都有不錯的效果，一口氣讓轉換率提高了四%。」

「非常好，」查理回答。「珍，接下來換妳。」

「你們應該都還記得我花了整個月的時間，重新製作我在設計上爭取到的提議。」一位女性的聲音說道。「以往我都是將所有細節用電子郵件發送，現在我做了一份六頁的提案範本，可以迅速針對每個客戶進行客製化。範本裡有我先前的設計案、幾份老客戶的見證書、我拿過的獎項，以及說明我工作範疇和計價方式的區塊。目前這個新格式的效果還不錯，這個月到目前為止，我的提案已經有五成的轉換率了！」

「太不可思議了！」查理激動地說。「不過，妳也要有心理準備，萬一無法維持在五成的水準，即便下降至四成的轉換率，也是很大的進展。這樣一算，大約成長了二四%，對吧？」

這樣的問責方式持續進行了十分鐘，讓其餘六個人分享了這段期間的作為及成果，分別有八%、一一%、九%、九·三%、一四%及六·二%的進展。

「那麼接下來，就進入今天的核心議題。我想用一個故事開始這次的討論。」查理說完，每個人都忍不住咕噥了幾句。「別這樣嘛，你們不是都很喜歡聽我講故事嗎？」

有幾個人笑出了聲，直到大家都安靜下來，查理才開始說。

「今天早上我到灣區運動按摩館去按摩我的小腿，離開時，手上多了一袋看起來像是泥土的東西。這是一種稱為鎂粉的礦物質，訓練結束後可用來泡澡。」

「這個玩意兒可神了。」阿傑插嘴說道。

「希望如此。」查理接著說。「我不知道推拿師是否向每個客戶推薦鎂粉，但等候室中有一個展示櫃，裡頭擺滿了各式各樣的產品，從超大橡皮筋和袋裝的土色粉末、各種形狀和大小的球，到一系列的營養補充劑，應有盡有。這是一個用來說明增加**平均單次銷售件數**的完美例子，也是今天要討論的重點。」

隨著話題慢慢展開，這些人輪流談起了他們的專案、對平均單次銷售件數的見解，以及他們目前已經實施的內容。他們互相交換意見，也提出例子和戰術來改善這項槓桿。

有幾個人做的是線上零售或電子商務，他們想在網站的感謝頁面加入交叉銷售的功能，或者增加「其他人還買了……」的建議內容。阿傑記得電商龍頭亞馬遜（Amazon）也是這麼做的。

從事平面設計的珍顯然不久前才加入這個會議，她決定推展她的商標設計方案，替客戶設計帶有公司商標的名片款式。為了方便客戶做選擇，她會將新增的這個服務項目列進前面提到的提案範本中。

格雷經營的是一家游泳池工程行，有人建議他可以跟從事池畔鋪面工程的姊夫進行異業合作。因為他的客戶大都需要另外找廠商，所以何不讓池畔鋪面成為他的其中一項工程呢？如此一來，他就能增加單次銷售數量，額外賺到一筆佣金。格雷非常喜歡這個點子，於是立刻下線去聯絡他的姊夫了。

「那你呢，阿傑？」查理的問題讓阿傑措手不及。「你打算怎麼增加凱登斯的平均單次銷售件數？」

「呃，老實說，我沒準備今晚要說些什麼，所以沒仔細想過這項

槓桿。」

「那不如試著跟大家聊聊你的店，也許他們會有些好點子呢？」

於是，阿傑先談了談凱登斯從開店到現在的經過，後來又說起他遭遇到的問題，以及操作七大槓桿帶來的影響。「但我還沒有做完所有的七項槓桿，」阿傑解釋。「所以還不知道該用什麼策略來做平均單次銷售件數，目前我只有訓練團隊一些銷售技巧。」

「我有個建議或許能幫上你的忙。」聲音的主人叫提姆，他在地球的另一端經營一家除蟲公司。

「我會讓我們公司的『食蟻獸』，這是我們團隊的名稱，帶著寫字板和檢查表去客戶家裡。」提姆說。「首先，他們會逐一查看所有房間，營造專業又細心的形象。然後再根據檢查表，建議最適合客戶的服務項目。我們的客戶真的很吃這一套，這種作業流程有多重效果，最重要的是讓客戶感覺到我們以客為尊的真心實意，同時也讓他們看見我們令人安心的標準化流程。」

「起初在啟動這個流程時，我們犯了一個錯誤，沒有真正去教導食蟻獸該如何跟客戶溝通，或是在客戶面前應該怎樣使用檢查表。」提姆繼續說。「我們就只是要求他們使用這個流程，然後就發現每位客戶所購買的服務項目從一・二項增加到一・六項，意外成長了三〇%。」

「這個錯誤代表我沒有好好訓練團隊，在董事會被好好修理了一番，後來我們才真正投入資源教導食蟻獸一些基本的表達技巧，就像是教他們如何在觀眾面前把舞跳好，這讓我們的單次銷售數量大幅增加到目前的二・五左右。或許凱登斯也能做些類似的事情，」提姆建議。「建立一份檢查表，讓想成為專業自行車手的顧客，在購買自行車時自行評估需要什麼配備。你們應該也有賣高科技的車手衣吧？」他笑著說。

「這真是個好點子，提姆。我沒想過賣殺蟲劑的人還能幫忙賣自

行車呢。」阿傑說。

「好點子可以來自任何地方，」查理說。「這正是我們電話會議的好處。」

「我同意。我會分別擬一些檢查表給鐵人三項的選手、公路競速選手、為孩子買自行車的父母……」阿傑的思緒開始紛湧而出，無心再仔細聽電話會議接下來的內容。

下線後，阿傑感覺到自己又元氣滿滿了，他馬上打開電腦裡的空白檔案，開始建立他的檢查表。一專心起來，他就忘了時間，連莎拉走進來時都渾然不覺。

「親愛的，該睡了，已經十一點了。」她的聲音喚醒了沉浸在工作中的阿傑。

「哇！我沒注意到已經這麼晚了。謝謝妳，親愛的。」他關上電腦，跟著莎拉回到臥房。

「你剛剛在做什麼？」她問道。「我還以為你不見了呢。」

「妳還記得我之前提過的查理嗎？幾週後他就要參加第一場鐵人賽，我正在幫他準備比賽，而他也在幫我拉抬凱登斯的業績。」莎拉點點頭。「今天他邀請我加入一個很有用的團體電話會議，我得到了一個很不錯的點子。」

「太好了，親愛的。」莎拉邊說邊打哈欠。阿傑知道她也很關心店裡的事情，只是夜已深，只能改天再告訴她了。

「我們幾個星期後是不是要跟查理夫婦一起吃晚餐？」莎拉問道。

「是的，我應該會在德拉諾訂位。妳不是很喜歡那家餐廳嗎？」阿傑回答。

「喔耶！那是我最喜歡的餐廳。」莎拉頓了一下，一臉愁容。「可是我沒什麼適合的衣服穿耶。」

「去年結婚紀念日我買給妳的那件洋裝呢？我以為妳會喜歡，但

好像沒見妳穿過幾次。是不是我太少帶妳出門了？」現在換阿傑苦著一張臉了。

「喔，不是！我不是那個意思。」莎拉急著解釋。「我太喜歡那件洋裝了，曾試著要穿出門，但發現沒有適合的鞋子可以搭配。考慮到我們的經濟情況，我不想再花錢買一雙新鞋了。」

阿傑聽得心一揪。「妳早點告訴我就好了，妳知道我當時就很希望也一起買一雙可以搭配的鞋子，只是怕自己的眼光不好。」

「嗯，店員當時應該能幫上你的忙。」莎拉說。

阿傑的腦中突然竄出一個念頭。假如當時那位店員能賣他一雙可以搭配那件洋裝的鞋子，不僅能增加她自己的平均單次銷售件數，進而做到一成致勝，而且還能皆大歡喜：莎拉有一整套搭配得宜的外出服，阿傑可以驕傲地帶著打扮得漂漂亮亮的老婆出門，而服飾店可以做成一筆額外的生意。

沒錯！阿傑心想。銷售不只是提供顧客所要的，更要滿足顧客的所有需求。他的工作就是打造一個購物環境，從商品陳列到店員與顧客的互動，都能讓顧客輕鬆地帶走他們需要的所有東西，而不只是他們上門時要找的商品。檢查表的點子確實能幫助凱登斯，但重新安排架上產品的陳列方式，說不定也能發揮作用。

不過，一切都要等明天再琢磨了，今晚他想和莎拉享受溫馨的兩人世界。他輕吻莎拉，將她攬入懷中，一起進入了夢鄉。

\* \* \*

接下來幾天，阿傑重新擺放店裡的商品，以提高**平均單次銷售件數**。他無法相信自己怎麼從來沒想過，可以把自行車管材和鏈條油放在收銀機旁，好在結帳時向顧客推銷。他也進了一些沒賣過的能量棒，他知道許多顧客進店前或離店後會去騎自行車，所以能即時供應

能量的食物或許能引發衝動購物。他心想這些價格不高的商品，倒是**增量增益**的好品項。

週末時，他又跟查理約在傑瑞餐館，一方面要討論查理的訓練情況，一方面要討論上回電話會議後的進展。阿傑花了一整個星期落實了檢查表的點子，迫不及待地要跟查理報告成果了。

「基本上已經差不多了，」阿傑把手上的幾張紙遞給查理。「等我確定好內容後，我打算做成精美的小冊子，也許可以請珍來幫忙設計。說真的，我們店跟提姆公司的性質大不相同，所以要求我的銷售團隊跟客戶一起完成檢查表的意義不大，甚至會令客人覺得過於賣弄而不夠專業。但如果是一本購物指南的小冊子，就可以在客人上門時交給他們，讓他們明白自己的需求，進而自行決定是否需要購買那些他們原先沒有想要買的東西。」

「這個點子棒呆了！」查理說。「我想你是真的搞懂了。讓那些原本只是『光看不買』或『猶豫不決』的顧客看看購物指南，不光只是增加平均單次銷售件數，還可能讓更多的疑似顧客轉換為潛在顧客，這些購物指南還能作為店員與顧客的談話基礎，也有助於提升轉換率。」

查理看著阿傑眼中迸發的光芒，看來七大槓桿的概念已經在他腦裡生了根，並開始成為他的第二天性了。

「我想問你一件事。」阿傑說。

「請說。」查理回答。

「那天電話會議的那些人中，有人已經大刀闊斧地行動了，但相對的，有人只做了小部分的調整。這你怎麼看呢？比如說，設計一份檢查表需要花很多工夫，當然我也樂於這麼做，但像戴夫所做的網頁對比測試，看起來就簡單多了。」

「嗯，這都是相對來說的，」查理說。「每家公司或每個電話會議的成員都處於不同的階段，並在不同的市場賣各自的產品或服務。」



同一項槓桿對有些人來說比較容易操作，但對其他人卻可能很難做到。你無法比較誰更努力，這對你自己也不公平。以我來說，雖然在騎自行車這個部分，我必須比其他人更努力才能有所進步，但要是拿游泳來比較，情況就完全反過來了。」

阿傑點點頭，明白了查理的類比。

查理接著說：「別忘了有些成員以前就做過這項槓桿了，這也許是他們第三次或第四次反覆操作了。他們已經完成一些困難的項目，也許是接續前一次的操作，也可能是啟動其他項的槓桿。我們要的是每個月都能持續做到**一成致勝**，而不是只顧著在這個月取得壓倒性的勝利，而下個月就停滯不前。你所要做的，就是注意凱登斯的迴轉速<sup>8</sup>。」查理說著就自顧自地笑了起來。

「你說過要持續做到一成致勝，」阿傑反駁。「但在上次的電話會議上，有人說成長了四%，有人說成長了一六%，並沒有真正地持續做到一成致勝。」

服務生這時候送上了歐姆蛋，並重新倒滿咖啡。

「謝了，安娜。」在回答阿傑前，查理先跟服務生打招呼。他們兩人已經是傑瑞餐館的熟客了，跟服務生熟到都能直接喊他們的名字。

「沒錯，你說到點子上了。」等安娜離開後，查理才接著說。

「我是用整個**七大槓桿**來看，在任何一個循環操作裡，有些槓桿的表現會比其他槓桿更搶眼。比如說，你開發了新的客流來源，讓疑似顧客增加了一五%，而你的轉換率只成長了八%。又或者你一次利用兩種方式去提高**人均交易筆數**，兩種方式分別讓這項槓桿成長了四%及六%，兩者相加剛好就是一〇%。

「然而，當你完成一次七大槓桿的操作後，必須退一步來看，你會希望你的店能夠均衡成長，獲得你想要的利潤。或許我太常把『一成致勝』掛在嘴邊，但真正的目標，其實是建立一個清楚且前後一致

的架構，好讓你在一定時間內專心改善其中的一項槓桿，進而穩定地做到一成致勝，讓獲利步步高升，沒有被虛榮指標或其他人正在做的事情所干擾。你更應該做的，是了解自己的生意，並執行那些真正管用的方法。」

「你說得有道理。我確實注意到自己的數字跟其他人不太一樣。自從我開始操作那些槓桿後，轉換率增加了八%，但**平均單次銷售件數**卻成長了一六%。我相信等我們開始發送購物指南後，這些數字一定會再上升，但接下來的成長幅度可能會隨著時間轉弱。」

「沒錯。這正是你要持續反覆操作並調整策略的原因。」說到這裡，查理已經快吃完他的歐姆蛋了。「天啊，我真的是餓了。自從開始準備比賽，我覺得自己一天能吃下三頭牛。」

阿傑大笑。「我懂，所以我才要請你吃義大利料理，幫你慶祝一下。那家義式餐廳的餐點份量，絕對不會讓你失望。」

「我已經等不及了。」查理說。

---

7 編按：垃圾里程（junk miles），本指在訓練過程中，有時會以較慢的配速跑完剩下的英里數；在此則泛指某訓練違反了應有的訓練目的，或影響到應有的訓練節奏。

8 編按：店名凱登斯（Cadence）的意思就是迴轉速，也就是自行車的踩踏頻率。

## 第14章 推薦的藝術在精不在多

週末晚上的德拉諾餐廳一向座無虛席，幸好阿傑早就提前訂位了。

「好的，一張四人桌。」餐廳領班說。「你們的位置已經準備好了。請問人都到齊了嗎？」

「到齊了！」站在接待桌旁的阿傑與莎拉一轉身，就看到查理偕著一名美麗的女子走進餐廳。

「真準時，」阿傑說。「查理，這是我太太莎拉。莎拉，這是查理。」

「久仰大名，」莎拉說。「你可幫了我先生大忙了！」

「彼此彼此，」查理邊說邊伸出手。「很高興認識妳。這是克蘿伊。」

「很高興認識妳，克蘿伊，」阿傑也伸出手。「我答應妳，再一個月就把老公還給妳。」

「別這麼說，我很高興偶爾能過些清靜的日子，看自己喜歡的電視節目。」克蘿伊打趣地說。「我也很開心見到你，阿傑。查理總是不斷提起你，說你的訓練真的有一套。」

「千真萬確，」查理伸手輕輕拍了阿傑的肩膀。「他是創造奇蹟的人。」

「所以妳也是三鐵寡婦囉？」莎拉跟克蘿伊說。「我能感同身受。」

「各位女士先生，請隨我往這邊走。」領班說完，便領著兩對夫妻走向餐廳後方的庭院，院中的樹枝上已經亮起了滿滿的裝飾燈串。

服務生安排他們坐下後，阿傑發現桌子中間擺了一瓶葡萄酒。酒瓶上掛著一張小紙卡，上面寫著「歡迎蒞臨本餐廳。今晚我們的侍酒

師安東尼奧·都伯列推薦這支來自蒙特普奇安諾地區的葡萄酒，是今日主廚特餐的最佳佐餐酒。希望你們都能享受今天的餐點。」

「這也是增加單次銷售量的做法。」阿傑指著那瓶酒對查理說。然後他招呼服務生開酒，為每個人都倒了一杯。

「哈哈，現學現賣。」查理回答。

「神奇的是，我越常這麼做，就越容易想到一成致勝的概念。」在莎拉嘖嘖出聲表示認同查理的說法後，阿傑接著說道。

「千萬別讓他再說下去了。」莎拉面無表情地說。

「是真的，」阿傑說。「不管我去哪裡，眼中看到都是一成致勝，一字不假。」

查理大笑。「太好了，這表示它已經成了你的第二天性。這正是你想要的。」

阿傑生硬地轉了話題：「說說你，你覺得自己準備得如何了？還滿意我幫你打造的狀態嗎？」

「如果比賽那天比平常訓練更狠的話，我恐怕要沒命了。」查理打趣地說。「不過，克蘿伊倒是很滿意我身上又開始出現六塊腹肌了。」

「這才剛開始。」克蘿伊朝著查理眨了眨眼。阿傑彷彿能在他們身上看見自己與莎拉之間如出一轍的化學效應。

「我是認真的，」查理說。「我再也遇不到更好的教練了。我只希望比賽那天能讓你引以為傲。」

當妻子們在一旁打開話匣子後，阿傑和查理的話題又轉回到了自行車店。

「最近我時常在想**人均交易筆數**的這項槓桿，還不確定實際上要怎麼做。」阿傑說。「莎拉和我會選擇在那裡開店，是因為接近主要幹道，可以爭取更多過路人的注意。這對新開幕的店很重要，但要說人潮，自然比不上人來人往的購物中心。」

查理不打算插嘴，等著阿傑接著說下去。

「我試過一個方法，想吸引更多的MAMIL族。」阿傑說。

「MAMIL族？」克蘿伊問。

「抱歉，」阿傑說。「我說的是『穿萊卡的中年男子』（Middle-Aged Men in Lycra）。我們通常用這個說法來戲稱有能力買好車、穿得有型有款的非專業自行車騎士。話說回來，為了吸引更多MAMIL族週末來這裡車聚，我在門口放置了打氣泵和一桶開特力運動飲料。讓他們可以在出發前裝滿免費的飲料，以及幫輪胎打氣。這方法看似起了作用，有越來越多的自行車團體會約在我們店裡碰面，每週也會見到一些熟面孔，但他們沒有人帶著信用卡，對店裡的商品也沒啥興趣。我想這個方法只能讓凱登斯增加人流，卻沒帶來真正的生意。」

查理正準備開口，克蘿伊卻突然興奮地說道：「天啊！這支酒太讚啦！」接著她伸手拿起桌上的葡萄酒瓶，想看看標籤。「喔，我知道這支酒。我在《車庫酒》（*Garagiste*）的電子報看過！」

「克蘿伊的工作是賣葡萄酒，對酒有點挑剔。」查理對阿傑說。

「妳剛才提到的電子報叫什麼名字？」阿傑問克蘿伊。

「車庫酒，」克蘿伊說。「那是全球唯一從電子郵件起家的葡萄酒公司。創辦人是喬恩·里默曼（Jon Rimmerman），九〇年代的法國釀酒運動給了他這個名字的靈感。這是一間挺神奇的公司，創辦人在二〇一〇年只架設了一個網站，真的是靠電子郵件清單起家，你只能透過朋友才會知道這家公司。接著你要直接寫信給他們，請他們把你加入寄送清單。這有點像現在很受歡迎的那種隱藏在巷弄裡的復古酒吧，就是那種門口沒掛招牌，進去還要講通關密語的酒吧。儘管他們沒有努力地去招攬顧客，公司的營業額每年都上看千萬美元。我在這個圈子認識的所有人，都有訂閱他們的電子報。」

「他們是怎麼買賣葡萄酒的呢？」阿傑問，這個看似毫不費力的商業模式引起了他的興趣。

「里默曼喜歡全世界到處跑，去尋找能釀出好酒的小釀酒廠，它們通常名不見經傳。」克蘿伊解釋。只要有機會談起跟她行業有關的事，克蘿伊都會很興奮。「然後他會寄電子郵件給所有訂閱者，分享他的發現。要是你有興趣買幾瓶葡萄酒，要回信告訴他，接下來你會收到一張單據。等你付款後，就可以去他們在西雅圖市郊的倉庫取貨，或者請他們直接寄送。不過，要等天氣最適合運送葡萄酒時，他們才會出貨，所以一年只有兩次機會。」

「哇。」阿傑感嘆道。

「我懂，」查理說。「克蘿伊第一次告訴我這個網站的故事時，我也跟你的反應一樣，非常驚訝。」

「那麼，他的電子郵件有什麼特別的嗎？」莎拉問。

「內容非常精采，值得一讀！」克蘿伊提高音量。「他們沒有枯燥乏味的業配文，只分享生動的小故事，你會沉醉在他們的文字之中。里默曼真的很用心，透過電子報帶我們去環遊世界。」

「我很高興你很專心聽。」查理對阿傑說。

「什麼意思？」阿傑問道。

「因為克蘿伊剛才說了一個好主意，可以幫你提高人均交易筆數。」

阿傑一臉疑惑。葡萄酒跟自行車有什麼關係？凱登斯甚至沒有像樣的網站！他決定等查理揭曉答案。

「電子郵件。」查理一字一字地說。

「電子郵件？」阿傑討厭自己現在的語氣，聽起來就像一隻學舌鸚鵡。

查理繼續說：「只要有在店裡消費，你都要請他們留下電子郵件信箱。接下來，根據他們購買的自行車類型，例如三鐵車、公路競賽車、通勤自行車、兒童自行車、登山自行車等等，寄發相關的電子郵件給他們，包括分享騎車技巧、專家建議及其他產品推薦，持續三到

四個月。這裡的重點是，定期聯繫你的客戶，維持跟他們互動，每當他們打算買些東西時，自然就會想起凱登斯。」

阿傑點頭同意，一面努力記下查理所說的。「每週都要寄送電子郵件，聽起來需要花很多時間。」

「如果你是一封一封寄，當然很花時間，但是你可以使用自動發送。正如你所做的購物指南確認表，你可以坐下來分別為不同類型的消費者建立七、八種電子郵件範本。等**人均交易筆數**的槓桿已經進行得差不多時，你就可以利用系統自動發送那些電子郵件。所以，你現在要做的，就是請顧客留下電子郵件信箱，好讓你可以將如何善用自行車的一些祕訣和建議寄給他們。接著把顧客名單加入分類郵件群組，這就像擁有自動駕駛系統的銷售員，一來可以輕鬆與老顧客維持聯絡，二來也親切地提醒他們再度光臨。」

「這個主意好是好，但我又不是海明威。」阿傑坦言。「我經常寫錯別字，文法也亂七八糟，再加上我們的網站沒啥有用的內容，我也沒有經費開設線上商店。」

「喬恩·里默曼有時也會故意打錯字或文法錯誤，」克蘿伊跟查理一搭一唱。「這反而讓他們的故事更真實了。」

「看吧，」查理接著補充。「而且也沒有人提到電子商務。你只要在電子郵件中告訴他們，打電話告知信用卡號就能購買你推薦的商品，里默曼就是這樣做的，顧客不用親自跑一趟。請記住，我們要的是重複**交易**，而不僅僅是重複**光臨**。」

「一起來，我們敬這個主意一杯！」阿傑說罷，舉起了酒杯跟其他三人碰一下杯子。在這之後，阿傑整個人就放鬆了下來，與大家愉快地談天說地。這或許是喝了點小酒的關係，但阿傑本人可不這麼認為。

## 第15章 曝光度≠客流量，砸廣告前要三思

在水上運動中心的泳池裡，阿傑替查理調整游泳的配速。游完十多圈後，兩個大男人都累垮了，一起趴在泳池邊喘口氣。

「你已經準備好了，」兩人走向水療池放鬆肌肉時，阿傑說道。「距離上場比賽也只剩下兩週了！」

查理點點頭，拿起毛巾擦乾頭髮。「時間過得真快，眼見比賽日期就要到了，備賽的五個月一眨眼就過去了。」說完後，他對著阿傑露出招牌笑容。「那你呢，教練？你的自行車生意運轉得還順利嗎？」

「我現在隨時隨地都能想到七大槓桿，」阿傑笑著說。「簡直是上癮了。除了我們先前談過的，我還買了一堆書、幫凱登斯註冊許多社群媒體的帳號、訂閱幾家很酷的行銷電子報、開始錄製自媒體節目，還加入一些研究商業和行銷的線上團體。我已經……」

「等等，慢下來，」聽到阿傑一口氣說了一大串，查理只好先開口打岔。「我很欣賞你的熱情，但先回到你剛開始說的。你說註冊了許多社群媒體的帳號，你再多說些我聽聽。」

「嗯，幾個星期前跟家人烤肉時，我小叔史考提就坐在我旁邊，我們一直在聊。」阿傑娓娓道來。「他給我看了一種新的社群媒體工具，顯然是現在流行的玩意，他說我們要趕快幫凱登斯建立帳號，然後放照片和影片上去。他覺得這樣一定能增加我們的曝光度。」

「聽起來滿有趣的，」查理以一種阿傑無法解讀的語氣淡淡說道。「還有呢，你剛才提到自媒體平台嗎？」

「喔對，我訂閱了很多自媒體頻道，有講商業的也有講自行車的，我想把三鐵運動員的訪問及店裡員工的銷售技巧結合起來，製作出一些吸睛的內容。我可以請到幾位很棒的來賓，茱兒和其他廠商也



能讓他們贊助的運動員接受我的採訪。我聽其他播客說製作節目其實很簡單，於是我兩週前訂了一套電腦媒體套組，目前已經錄好三集了。」阿傑言談之間的驕傲顯而易見。

「讓我們先踩一下煞車，你的齒輪轉得太快了。」查理有機會就會使用自行車用語。

「什麼意思？」阿傑聽到查理的反應很訝異。「我還以為你會認同我做的這些事呢。」

「我看過很多企業家都會落入這個常見的陷阱裡，尤其是當他們開始操作七大槓桿時，進行新計畫的興奮感，讓他們開始搞混了『行動』與『成就』、『戰術』與『策略』。」

阿傑停下來回想二十週以前與查理的談話內容。他真的偏離跑道了嗎？

「你再說一次為什麼要用那個社群媒體？」查理問。

「呃，因為現在很多人都使用社群媒體，而且我看自媒體頻道時也常常聽他們談起這些平台。」阿傑說。「我不想跟不上時代，也不願錯失能招來生意的機會。」

「那是當然。但是，你的自媒體頻道要怎麼幫你拉來生意呢？」

「哦，就我剛才說的，我真的很喜歡我訂閱的那些自媒體頻道，我也從中學到了很多，我認為我們的頻道能為公司帶來更高的曝光度。再者，我也藉此聯繫到一些不錯的運動員和教練。但說到這個，」阿傑突然想到什麼，於是又說，「查理，你的社群媒體帳號沒有大批追蹤者，對吧？」

「那個滿口胡言的大哲學家肯尼·鮑爾斯（Kenny Powers）<sup>9</sup>不也說過：『我要成為真正的運動員，不只是最懂得練習方法的人。』」查理以諷刺的口吻說道。「你可以用那些下載量、追蹤人數或曝光度來付貨款嗎？」

「當然不能，」阿傑畏畏縮縮地說。「不過這些東西可以帶來利

潤。」

水療池的計時器發出了嗶嗶聲，兩位男士起身前往淋浴間，把身上殘留的氯沖掉。十五分鐘後，他們再度在水上運動中心的中庭碰面，一起去喝果昔。

話題再帶回方才中斷的地方。查理從運動包裡拿出一支筆，在訓練計畫書的背面寫了一些東西。

「你說說看，」他邊說邊將紙張轉個方向。他已經畫好了七大槓桿的表格，並在最下方寫著大大的「=利潤」。「跟所有公司一樣，你的獲利來自七大槓桿，沒錯吧？」

阿傑點頭。

「那你說說看，在這七大槓桿裡，社群媒體在哪裡？又是如何帶來利潤的呢？」

「什麼意思？」阿傑問道，他知道自己要專心聽接下來的內容。

「你剛才說『這些東西都會帶來利潤』，就拿社群媒體來說，它必須令一項或多項槓桿明顯且有效的成長，同時也要是目前最能刺激該項槓桿的方法。否則，你就是把焦點放錯了地方。所以換你告訴我，要如何使用這個新的社群媒體工具來增加利潤。」

「好的，呃……」阿傑說不下去了。

「那我問你，」查理一見阿傑回答不出來，又說道。「它會怎麼幫你創造毛利？廠商會因為你的追蹤人數破千，而給你更便宜的賣價？還是貼文被分享的次數破百後，你會發獎金給員工，或是房東會給你減免房租？」

「呃，我想不至於。」阿傑邊說邊看著查理在「毛利率」下方畫了一條線。「那個，或許能增加人均交易筆數？」

阿傑心中浮現了一個很好的答案。「喔，要是我們定期發表文章和照片，顧客就不會忘了我們的店，進而吸引他們經常回來光顧。」

「沒錯，這是合理且司空見慣的理由，」查理的話讓阿傑又開始

沒信心了。「只不過，你認為你可以說服多少比例的真正顧客，在這個特定的平台上追蹤你的動態呢？」他挑眉問道。

「或許只有一小部分。」阿傑囁嚅說道。「而且只有極少數的顧客會再次上門消費。」

「正確，」查理說。「至於提高平均單次銷售件數？想想看，社群媒體不是你可銷售的項目，也就是說這個社群媒體在這一點上幫不了你。」查理不等阿傑回答又開口說。「換成是平均單價，道理也一樣。」

「等等，那同業優勢呢？如果能利用社群媒體證明我們是這裡最頂尖的自行車店，比如有大量的追蹤者及優質的貼文內容，不正好證明了我們有資格賣得比別家店更貴嗎？」阿傑說道。

「聽起來合情合理，」查理揚起嘴角笑道，他有時不得不承認這位徒弟靈活的思路。「是有可取之處，但不是最好的主意。當然，有時印象決定一切，所以成為鎮上最受歡迎的自行車店會有幫助，只不過事情沒那麼簡單。因為顧客未必願意花更多的錢買同樣的東西。」

「直到你架設好網路商店或擁有足夠的追蹤者以前，你都無法透過社群貼文的方式直接賣掉商品，所以要增加**轉換率**是不可能的。」查理說道。

「既然只有在顧客找上門且有購物意圖時，疑似顧客才可能變成潛在顧客，就表示也不可能操作**潛在顧客**的那項槓桿了。」阿傑開始理解查理想表達什麼了。

「沒錯。」查理說。

「但在疑似顧客方面.....社群媒體的效果應該很不錯吧？」阿傑繼續說道。「可以接觸到現在還不怎麼認識我們的疑似顧客。」

「說對一半，」查理的話讓阿傑很驚訝。「是的，在社群媒體上的曝光度確實增加了，但現在是全球網絡時代，極大部分的追蹤者可能都不在附近，無法為你的自行車店帶來實際人流。此外，要保持熱

度，每個星期你都要在這些平台發布文章，一定會逼得你分身乏術。」

阿傑拿起杯子喝完最後一口果昔，在心裡琢磨查理的話。「你的意思是，社群媒體完全無法增加我們的疑似顧客？」

「不完全正確，」查理回答。「我要說的是，你使用社群媒體的方式無法增加疑似顧客，絕大多數公司的做法也同樣不管用。大部分的媒體平台都是透過目標式廣告來增加疑似顧客，你可以付錢使用目標式廣告來鎖定你的理想疑似顧客，也就是那些對你的產品感興趣且離店面不遠的人。如此一來，廣告就能投放得更精準，不會白白浪費資源向遠在地球另一端的人打廣告，你也不需要持續更新社群媒體的內容。的確，社群媒體平台能迅速增加你的疑似顧客，但前提是你知道自己為何要用，以及如何正確使用。」

查理的訓練表背面都寫滿了，他從背包再拿出另一張紙繼續寫道：

**疑似顧客：**社群媒體確實可能吸引更多人上門，但他們也許不是你想要的理想客群。

**潛在顧客：**社群媒體無法真正幫你增加潛在顧客，或是那些有能力購買且能自行決定購買的人。

**轉換率：**社群媒體無法真正幫你帶動銷售，因為銷售發生的地點是在你的實體店面裡面。

**平均單價：**社群媒體無法提高產品的售價。

**平均單次銷售件數：**社群媒體的接觸管道是非賣品，因此它無法增加平均單次銷售件數。

**人均交易筆數：**社群媒體可以藉由提醒顧客產品生命週期、新品上市等資訊，來增加重複交易的機會，但效果沒有很好。

**毛利：**社群媒體無法幫你與茱兒或其他供應商議價。

查理把寫好的重點拿給阿傑看。「現在你明白了嗎？」他問。

「嗯，我想是吧。」阿傑猶豫了一下才說。「你這樣做滿有意思的，把七大槓桿的概念反過來看，有一點像過濾器的作用，讓我不再浪費時間，把注意力聚焦在幾個重點上面，並看清社群媒體對業績成長的影響。」

「過濾器，很棒的說法。」查理說。「只不過，一樣是使用社群媒體、做法也一樣，同樣也把七大槓桿當過濾器，但其他公司可能會得到完全不一樣的結果。舉例來說，我有一位朋友擁有一個線上護膚品牌，能把產品送到全世界各地，因此社群媒體可以有效提高她的利潤。她利用社群媒體發布新產品，也用來聯繫顧客群。此外，有些顧客或名人會在自己的社群媒體網頁秀出這些產品，持續擴大這個品牌的社群網絡。他們會使用各式各樣的主題標籤，來吸引特定產品的目標客群……諸如此類。跟你不同的是，這個線上護膚品牌沒有地理限制，也沒有其他通路販售同樣的產品，正因如此，才能利用社群媒體來操作不同的槓桿。」

「我怎麼感覺自媒體頻道的下場也會一樣淒慘。」阿傑有點氣餒地說。

「或許吧……你說呢？」查理笑著回答。

阿傑去上洗手間時，給自己一些獨自思考的空間。回來後他告訴查理：「嘿，我想到了一些點子，聽起來或許有點瘋狂，我說給你聽聽。」

「儘管說吧。」查理說。

「首先，我或許能說服一些廠商，如果我們在自媒體頻道上推廣並提及他們的產品或運動員，他們可以提供一些優惠價，有點類似用現金換評論的做法。」阿傑開始說。「要是我們能將新的自媒體節目發給目前正在開發的客群，說不定就能克服問題，讓顧客更主動訂閱

我們的頻道.....我們就有理由每週發送電子郵件。但我還沒想出要怎麼利用自媒體頻道來增加平均單次銷售件數或平均單價，所以無法讓這兩項槓桿做到一成致勝。」

查理點頭，示意他繼續說下去。

「我確信，我們能讓本地的運動員定期追蹤我們的平台，他們極有可能是潛在顧客。話又說回來，誰會願意大老遠跑到城市另一頭去買自行車呢？我敢說沒幾個人會那麼做，除非我們在店裡開直播、辦活動。所以我覺得自媒體頻道目前還不太適合我們，除非我們建立線上商店，並想出能輕易擴大觀眾群的方法。」

「說得太對了。」查理激動地說。「當人們面對全新的工具或戰術時，很容易會衝昏頭或是被網路聲量牽著走，覺得自己也得馬上跟進，因為其他公司也這麼做。或許日後這麼做會有幫助，但目前你更應該把力氣用在摘取那些低垂的果實，也就是花最小力氣讓一成致勝的效果最大化的那些事情上。」

「七大槓桿可當成過濾器，用來檢視任一工具、策略或戰術，判斷它們是否適得其所，並能做到一成致勝的目標。那麼，當你再次循環操作該項槓桿時，自然會明白要怎麼做才對。」

阿傑意外結識的這個商戰導師，說出來的話每每令他打從心底讚嘆。

「好比說錄製影片，」查理說。「幾個星期前，你提過店員艾瑪建議製作影片送給顧客，以增加產品的價值來作為合理提高售價的理由。」

「沒錯，我認為這是個好主意。」阿傑說。

「如果我們用七大槓桿來過濾這個點子，你能在哪些地方利用這些影片來做到一成致勝呢？」查理提問。

「我們可以製作一批影片，放在社群媒體上打廣告。我說的不是那種社群媒體貼文，而是真正的廣告宣傳。」阿傑說。

「非常好，所以當你打算提高**疑似顧客**的槓桿時，你會拿出攝影機拍攝一些社群媒體風格的廣告短片，然後放到網路上做廣告。」

「我聽聞過的故事，都說影片確實能幫助電子商務網站增加**潛在顧客**並提升轉換率，但並不真的適合凱登斯。」阿傑說道。

「沒錯，」查理說。「你已經用影片來提高售價了，這是很聰明的做法。你何不試著拍些詳細點的備賽系列影片，把它們當成獨立販賣的商品？說不定可以增加你的平均單次銷售件數？」

「這主意好棒。前陣子艾瑪也建議我們製作更多更詳細的影片，只是那時我還沒有決定要不要做。」阿傑興奮地說。「我們才剛開始寄送電子郵件給那些曾經消費過的顧客，目前進行得還不錯，雖然現在還言之過早。我們一直以來所做的折扣活動，已經讓自行車銷售業績增加了五%，高單價自行車的銷售業績也增加了一〇%，所以我們已經準備好停止這項優惠活動了。」

查理點頭表示鼓勵。「很好，雖然我要你擱置自媒體頻道的點子，但另一方面你可以製作一些短片，再透過電子郵件寄給顧客，教導他們怎麼判斷何時要更換輪胎，或者鏈條該做保養了。如此一來，再次消費的機會肯定會增加，**人均交易筆數**又能再次做到一成致勝了。」

「所以在幫公司獲利的七大關鍵領域中，你除了能把七大槓桿當理論架構，幫你專心去拉高獲利，也可以利用這個架構去**篩選**出執行商業工具和戰術的最佳做法，並找出在哪些地方、如何做，才會帶給你**一成致勝**的效果。」

查理與阿傑一起走到水上運動中心的停車場，說再見前也約好了下週最後一次團練時要提前碰面，因為接下來查理就要動身前往紐西蘭參加鐵人賽了。

阿傑轉身走向他的吉普車時，突然有股熟悉的直覺襲來，他有信心查理的表現一定會超過他的預期，正如當初查理給他的第一印象一

樣。他希望查理對他也有同樣的信心。

---

9 編按：肯尼·鮑爾斯是HBO喜劇《職棒鮮師》（*Eastbound and Down*）的劇中角色，是一個自大自戀、後來過氣的美國職棒大聯盟投手，最後只能回到家鄉當中學體育老師。



## 第16章 衝破終點線

查理參加鐵人賽的前幾天，阿傑在凱登斯的儲藏間仔細檢查每週的業績。當他核對到普羅運動用品社的銷售成績時，緊張到胃糾結成一團，他已經有心理準備，預期會見到糟糕的銷售情況。夏季已經接近尾聲，要是他想達到先前跟茱兒爭取到的目標折扣，這一季的業績勢必要達到門檻。就因為阿傑意識到了這一點，才會戰戰兢兢地計算結果。

他簡直不敢相信，這太神奇了。他到目前為止所試過的幾個策略，讓凱登斯的**平均單價**上升了八%。更棒的是，銷售團隊採用的銷售方案，以及搭配使用自行車運動檢查表，更讓**轉換率**和**平均單次銷售件數**分別成長了一六%及一八%。等到普羅的銷售成績也結算出來後，他才真正鬆了一口氣，連著好幾個月的沉重壓力終於有了紓解的出口。

他高興得手指一直顫抖。他放下原子筆，拿起辦公室的電話，用最快速度撥打茱兒的手機。

「茱兒，是我，阿傑。我好像還有點錢放在你們那裡喔。」他拐彎抹角地說。

「我不懂你在說什麼？」茱兒被嚇了一跳。

「我剛才看了我們家的銷售數字，結果發現我已經達到你們的折扣門檻了，比我預計的時間提前了幾個星期。我想我應該可以拿到一筆回饋金吧？」

茱兒哈哈大笑。「太好了，阿傑！恭喜你。我們這邊也會核對數字，只要沒有問題，馬上就會把回饋金撥給你。說到這裡，那台模擬器的效果如何？」

「非常管用！我們的顧客愛死了，多虧有了它，我們高階自行車

的銷量成長了不少。自從安裝那台機器後，我們甚至還賣出了幾台模擬器。」

「我發現到了！我們也很高興你的支持，阿傑。」

「彼此彼此。茱兒，謝謝妳。」

阿傑掛上電話，心情前所未有的好。他知道離百萬富翁還有好一段距離，但只要繼續按照查理教他的**七大槓桿**去做，銷售額就一定會步步高升。這是他開店以來第一次不用擔心錢有沒有著落了，他想著應該慶祝一下，於是又拿起了電話。

「莎拉，是我。週末妳有什麼計畫嗎？」

\* \* \*

「我的幸運女神給我一個吻吧。」查理雙手捧著克蘿伊的臉頰。

「嗯嗯……」她吻上了他的唇，還刻意發出誇張的聲音。「加油，寶貝。你一定辦得到。」

查理可以感受到渾身的腎上腺素正在發揮威力。剛結束熱身一小時，他已經準備就緒了。他覺得身體要爆開了，希望馬上就能開始比賽。

他的目光掃過聚集在海岸的各路好手，看到綠草地上站著一個熟悉的身影。「阿傑！？」查理大叫一聲，嚇了克蘿伊一大跳。

阿傑朝著他跑過去，查理也注意到他身後的莎拉，還有她雙手牽著的一對兒女。「嘿，老哥！」阿傑說，拍拍這位學員的背。「驚喜吧！」

「我怎麼不知道你們來了，真是太好了！」

「我是臨時才決定的，」阿傑看著莎拉牽著雙胞胎走過來。「關於**七大槓桿**有好消息要告訴你。你說得沒錯，我那家店的情況真的好轉了很多，所以我才決定好好揮霍一下，馬上帶著一家大小來這裡為

你加油。」

「我一定讓你不虛此行，教練。」查理一說完，就聽到宣布所有選手到起跑線集合的廣播。「我該走了，待會終點線見吧！」

「我們不會錯過的！」阿傑朗聲說。查理給了克蘿伊一吻，轉身小跑離開。

「很高興你們能來。我們要不要去那邊的小屋躲一下陽光，邊吃早餐邊看查理揮汗進行比賽？我想不到更好的加油方法了。」她朝著莎拉眨了眨眼。

「我們等下就過去，」莎拉說。「妳先幫我們點餐吧，吃什麼都好。」莎拉抬起臉看看阿傑。「這裡真的好美，謝謝你。」她牽著小班和艾蜜莉撲到阿傑懷裡，一家人緊緊擁抱在一起。

當阿傑帶著一家人走向小屋的路上，他在人群中看到了一位熟人。「戴爾？」阿傑大聲叫道。

戴爾轉過身來。「喔，老天！阿傑！」

「你怎麼會在這裡？我還以為你不參加鐵人賽。」

「我不是來參加比賽的，」戴爾說。「很高興在這裡碰到你，我一直都想告訴你，離開凱登斯是我人生中最棒的事了。你知道過去幾年，每次比賽我都有拿到名次，所以我聽了你的建議，決定成為全職運動員。」

「真的嗎？」阿傑問。

「沒錯，事實上，我正打算去科羅拉多州的波德市。那邊有很多三鐵選手團體，而且我已經找到一位贊助人了。我能來這邊觀摩比賽，也是他贊助的。所以，以後我們也許很難再見面了。」

「我真的為你高興，」阿傑說。「祝你一切順利。」

「我才要謝謝你，阿傑。要不是你讓我離開，我恐怕還沒辦法得到這個機會。你真的幫了我一個大忙。」

雖然阿傑很高興聽到他這麼說，卻不知道如何回應。「那個……

總之，祝福你。我會隨時盯著職業比賽的頒獎台。」戴爾笑著走向湖畔。

「爹地，快點啦！」聽到艾蜜莉的聲音，阿傑向戴爾說再見後，抱起了雙胞胎。

「爹地好開心喔！」小班喊道，他看見阿傑臉上大大的笑容。

「爹地好開心，你說對了。」阿傑說。

\* \* \*

「你……終於……成為鐵人了！」阿傑激動到結巴。正如他所希望的，查理用不到十二小時的時間就抵達終點線。這位新出爐的鐵人雖然已經累翻了，但聽到這個稱號仍笑得合不攏嘴。

「沒有你，我肯定做不到！謝謝你這二十週來的鼓勵，教練。」

隔天晚上，阿傑和莎拉送孩子們去飯店的托兒中心，然後跟著查理夫婦一起前往一家可以遠眺海灘的景觀餐廳慶祝。莎拉穿上去年結婚紀念日阿傑送她的美麗洋裝，腳上還踩著新鞋。那是阿傑給她的驚喜，去機場的路上才買的。

「敬查理！」阿傑說道，高舉酒杯準備敬酒。「祝賀他昨天的好成績，以及他所付出的努力和自律，才能有這麼好的成績。謝謝你成為我最引以為傲的學員之一，你用心學習、服從訓練，總是渴望去做能讓自己不斷進步的事，即使百般艱難也不輕言放棄。」

「也敬阿傑，」查理接著說。「你也一樣辦到了。」

## 後記

企業經營是一條變化莫測的道路，你可能會一個人踽踽獨行，走得非常孤寂。

你沒有同事可以抱怨老闆有多機車；遇到緊急情況，不能指望有人可以拉你一把。你不可能朝九晚五，也不要妄想能定期休假。最後，你發現公司的存亡都要你一肩挑起。

不管你做的是什麼生意，也不管你是大企業或小公司行號，總會有需要協助、指引迷津及鼓勵的時候。這也是我寫這本書的初衷。

或許你的人際網絡中，正好有可能幫得上忙的人。

如果你能從這本書得到一些想法，或曾在某個段落畫重點、在空白處寫下一些筆記，或是讀到查理的雙關語時曾會心一笑，我都希望你能把這些感受傳遞出去，跟同為創業家的朋友分享這本書。

就如你知道的，這是一本精簡的小書，但卻有力量強大的故事，甚至可能立刻改變了其他人的經營軌跡。

我會建議你搭飛機或通勤時，利用時間看看這本書。

請幫助其他人也有機會操作一成致勝策略。不管別人怎麼看，我個人認為三鐵和企業經營同樣都是團隊運動！

## 【附錄】突破業績門檻——七大槓桿的架構

無論你是和阿傑一樣經營實體店面，或從事的是電子商務、B2B（business-to-business）、批發業、服務業等任何行業，都能立刻利用七大槓桿的架構做到一成致勝，進而使獲利翻倍。只要持續反覆操作每項槓桿，七大槓桿將成為帶領企業永續成長的一貫策略。

**疑似顧客：**造訪實體店面或網站的人數確實很重要，但那只是帶動公司成長的槓桿之一。許多企業主會犯下的錯誤就是只聚焦於增加疑似顧客，卻往往缺乏真正管用的策略。在客層中找出最低垂的果實，也就是會主動購買你的產品或服務的**尋求者**，先將焦點放在他們身上，然後才是比較缺乏購買動機的疑似顧客。

**潛在顧客：**不是所有的疑似顧客都有興趣購買你的產品或服務，但你可以從他們的行為判斷，他們是否已經準備要買了。定義出消費前行為有哪些（例如詢問價格或將商品放入購物車），再結合你的商業模式。或是，你也可以學學阿傑的創意，他在店裡放了一台模擬器來提高成交機會。一旦辨識出潛在顧客，便能更直接地引導話題，幫他們找到真正需要的商品。

**轉換率：**儘管潛在顧客有了購買動機，但在他們結帳前，錢都沒有真正放入你的口袋。為了進一步轉換潛在顧客，必須積極與他們互動。人們喜歡可以信任且能提供優質服務的店家，因為這能幫他們找到真正需要的東西，有時連他們自己都不確定需要什麼。

**平均單次銷售件數：**當然，銷售量越高，營業額就越高。在發現某市場之前，有時候，顧客根本沒有意識到自己是這個市場的銷售目標。想想看，你能用哪些產品或服務來吸引目標顧客呢？又該如何配置店內展售的商品或網站設計，好讓顧客發覺自己可能需要其他東西？還有哪些商品是你日後可以提供給他們的？

**平均單價：**有些公司會根據顧客的需求，直接提高產品或服務的價格，但要是顧客找不到你與競爭對手之間的差異，提高售價也許對你不適用。反之，你需要提供附加價值來證明額外的成本，進而創造顧客的感知價值。你有提供免費服務嗎？有消費保證或保固嗎？能提供更好的購買經驗嗎？隨時觀察其他行業的做法。

**人均交易筆數：**成交後，要怎麼做才能繼續吸引回頭客呢？如果你已經培養了一群忠誠的老顧客，但你的商業模式中並沒有搭配能夠滿足顧客需求的服務或產品（就像查理的客戶唐恩那樣），想一想有哪些有效的方法可以吸引顧客回流。與顧客保持聯繫也很重要，不論是透過電子郵件、社群媒體、辦活動或任何對生意有用的事，好讓顧客在要買服務或產品時，能夠第一個就想到你。

**毛利：**前述的六項槓桿都有助於增加營業額，然而，如果想增加利潤，就必須盡可能降低成本。哪些與營業有關的成本或支出可以刪減呢？快速檢查你所有的費用，剔除你不需要的那些支出。不要猶豫，一有機會就打電話給廠商，看看他們有沒有更優惠的方案能符合你的商業需求。

## 致謝

感謝Dom Goucher從頭到尾陪著我。要不是有你的支持和努力，七大槓桿的架構不會是如今這個樣子。一成致勝的每一項槓桿，都有你的心血。

感謝Angie Kiesling將我混亂的想法化為上下連貫的文字，從那一刻起，這本書就從傳統的非小說類書籍成了一則好看耐讀的故事，妳為角色設計性格，還創造出能吸引目光的流暢文風，這是我永遠都無法獨力辦到的事。

感謝Brooke Carey把我原版的故事編輯得更出色，所有內容都比我原先設想的更美好。過去曾有編輯商業傳奇故事經驗的妳，就是這些珍貴的經驗和指導，才能讓這本書成為我的驕傲。

感謝 John Warrillow 與 Neil Strauss，是你們讓我有機會認識 Brooke。

感謝平面設計Nathan Fisher，他也是Preneur諮詢委員會的成員。

還要感謝Margo、Bethany、Jim、David和整個Morgan James團隊，你們讓我堅定拒絕傳統出版商的邀請，將這本書交到你們手上，這是多麼正確的決定啊！你們的耐心、支持和指教，讓這本書帶給我既有趣又獲益良多的經驗。

感謝Troy、Adam和這一路上的所有企業夥伴，謝謝大家不斷去嘗試專案，並允許我用這本書來分享這一路累積的寶貴經驗。

感謝我太太芙洛莉和兒子艾里，願意體諒及容忍我繁忙的行程和大大小小的嗜好。我總是開玩笑地說，從妳開始跟我約會那天起，就已經做好心理準備了，而艾里才剛開始學著適應。要不是有你們全心全意的愛和無條件的支持，願意給我最大的空間，我根本不可能每天都樂哈哈過日子。



最後要感謝所有專案的客戶、諮詢委員會的成員、諮詢服務的客戶以及正在追蹤我所有工作的朋友，你們的信任和支持對我來說太重要了。

除了我在本書一開始所寫的：「獻給所有為了改變這個世界，而夜不能寐的企業家及小企業主」，在這裡我還要加上管理階層和行銷人員，我知道你們都曾經輾轉反側，每天一醒來就要面對壓力沉重的一天，你們勇於面對風險，擁抱報酬。因為有你們，經濟才能持續成長，世界的巨輪才能繼續轉動！



iRICH 24

# 夢想可以當飯吃： 小經營也能賺大錢的獲利翻倍關鍵

作者 | 皮特·威廉斯 (Pete Williams)

譯者 | 曾婉琳

企劃主編 | 張芳瑜

特約執行主編 | 莊雪珠

美術主編 | 藍秀婷

封面設計 | 高郁雯

內頁排版 | 曾綺惠

發行人 | 張輝明

總編輯 | 曾雅青

發行所 | 三采文化股份有限公司

地址 | 台北市內湖區瑞光路513巷33號8樓

傳訊 | TEL:8797-1234 FAX:8797-1688

網址 | [www.suncolor.com.tw](http://www.suncolor.com.tw)

本版發行 | 2019年8月16日

Original English language edition published by Morgan James Publishing.

Copyright © 2018 by Pete Williams.

Complex Chinese Characters-language edition Copyright © 2019 by Sun Color Culture Co., Ltd.

Copyright licensed by Waterside Productions, Inc., arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All rights reserved.

著作權所有，本圖文非經同意不得轉載。All rights reserved.

本書所刊載之商品文字或圖片僅為說明輔助之用，非做為商標之使用，原商品商標之智慧財產權為原權利人所有。