

本书为纽约时报2010年畅销书

只顾赚钱就是在

MAKING MONEY IS

扼杀

KILLING YOUR BUSINESS

你的企业

Chuck Blackman

[美] 查克·布莱克曼 著
王艳 译

利用企业成就你的理想生活

- 打造一个在 [] 企业。
- 弄清企业从 [] 你的企业能怎样成长。
- 将企业从生 [] 意义。

中国社会科学出版社

本书为纽约时报2010年畅销书

只顾赚钱就是在

MAKING MONEY IS

扼杀

KILLING YOUR BUSINESS

你的企业

Chuck Blackman

[美] 查克·布莱克曼 著
王艳 译

利用企业成就你的理想生活

- 打造一个在低经济环境下生存的企业。
- 弄清企业从初创到成熟的企业能怎样成长。
- 将企业从生存到盈利。

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

只顾赚钱就是在扼杀你的企业 / (美) 布莱克曼著,
王艳译. —北京: 中国社会科学出版社, 2011. 10

ISBN 978 - 7 - 5161 - 0184 - 1

I. ①只… II. ①布…②王… III. ①企业管理 - 研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 203652 号

图字: 01 - 2011 - 2162 号

出版策划 任 明

特约编辑 乔继堂

责任校对 王俊超

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2011 年 10 月第 1 版

印 次 2011 年 10 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 14.25

插 页 2

字 数 217 千字

定 价 35.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究



致 谢

在感恩节的清晨写这致谢函，是再适合不过的了。

正如我在前言中所说的，我所知道的一切都是从其他人身上学到后总结出来的。我们常常互相学习，我们所能做到最好的就是——向我们周围世界学习，向我们的家人、朋友、商业伙伴和其他领导人学习，再进行全新的总结。《只顾赚钱就是在扼杀你的企业》就是这样编写而成的。我的生活是由所有影响我的人造就的，这本创业书的实用性也是所有这些影响的结果。

我之所以推迟到书出版前才写这致谢函，是因为我知道，要在此之前感谢所有帮助过我成长以及为本书作出贡献的人，那是不可能的。我对那些没有提及名字的人深表歉意！我深深地感谢为本书及为我的生活提供帮助的所有人！你知道我要感谢的是你！

我感谢父母亲营造了一个美妙的家，它有常见的缺点，也有一些出色的优点。家成了我学习的起点。而最重要的是我的妻子黛安娜，她是我不断提升的最大力量来源，也是我的指导者。多年来，她付出大量心血来支持我。她在我们的共同生活中从来都是默默地奉献，从不宣扬自己，因此我非常乐意在这里提到她。谢谢你，黛安娜！

我那些非常优秀的孩子们——格兰特、劳拉和布里，他们都为我的生活及本书的写作作出了直接的贡献。他们极大地鼓舞了我，无论何时谈及他们，我这个爸爸都充满了自豪感。格兰特为那精美的封面设计、版面设计、品牌和网站建设提供资料；劳拉则常常是清晰的文案和出色的营销文件的定夺者；布里常常用她的创意为我需要的插图注入活力。

我还要对爱尔兰贝尔法斯特的约翰·希南表示深深的谢意，他是我

同父异母的兄弟。他经常给我指导性的意见，比如他说：“查克，上帝不会制造垃圾，他也不会让你失败的。”约翰和他来自爱尔兰科克的朋友莫特·墨菲最先向我介绍他们的企业发展“九个阶段”概念，这成了促使我着手企业发展的“七个阶段”研究的直接原因。当我因事业受阻而挣扎时，他们俩多次自费从爱尔兰来到丹佛帮助我。他们是生活富足者的光辉榜样。

几年前，约翰和我在弗吉尼亚州碰面，他向我介绍了一个散布在美国东海岸和爱尔兰的学校联盟企业顾问团，该顾问团是由阿特和丽莎·拉德克以“灵气顾问团”命名组织的。近一年半的时间里，我每季定期与他们一起分享我的赚钱理念。

2 在此特别要感谢阿特和丽莎、莫尔特、约翰、比尔·戴维斯（一个智者）、吉姆·罗马（一个清醒的思想家）和阿内尔·坦亚吉（一个改变代表和转型战士）为顾问团的早期付出。也特别要感谢埃迪·德雷斯彻，他与约翰·希南一直是团队的宣传者和精神动力，他也是倾心帮助别人实现企业转变的典范。

还有，一些特别亲密的老朋友为我写这本书提供了直接和间接的指导。比如，我亲爱的朋友加里·布拉德利一直相信我，即使是在许多人认为我迷失了方向的时候他也相信我；唐纳德·麦吉尔克里斯特清晰的思路和忠诚的情谊使他成了我和其他许多人几十年来的坚强基石；奇普·托特大胆地告诉人们他爱他们，并用实际行动证明了他的爱；基思·杜拜是一个出色的记者和作家，他让我在高尔夫球场、喝啤酒或吃饭时都非常自在，尤其是在写作方面让我发挥自如。谢谢你们为我及其他人所做的一切！

在丹佛，道恩·马戈斯基自始至终与我一同经历这次疯狂之旅，她的积极精神和鼓励总是让我耳目一新——谢谢你！梅根·麦克唐纳一直全身心投入我们所做的事情，他也是不断影响他人生活和企业的真正精神力量来源。嘉莉·罗伯茨改变了她自己、她的企业和其他企业，她是黛安娜和我忠诚的好朋友。布赖恩·兰兹是全身心向目标奋进的典范，在“1010项目”中也显示出了优秀的领导力（例如 [www. www. the1010project. org/](http://www.the1010project.org/)）。

许多企业顾问对本书产生了很大影响。在丹佛有道恩·马戈斯基、约翰·诺兰德、苏珊·基尔达尔、特德·梅西诺、达林·雷、简·谢

弗，还有其他许多有商业合作的人，他们都对本书的编写提供了宝贵意见。国内和国际上还有许多友人也对本书产生了很大影响，特别是埃迪·德雷斯彻、阿内尔·坦亚吉、约翰·希南、莫特·墨菲、奇普·托特、丽莎·拉德克、阿特·拉德克和朱迪恩·布赖特斯。

迦勒·西利是个出色的文案写手，他将我的第一手稿编辑成大家能实际阅读的东西。因此很多人定期对本书的进展提供了反馈信息，我不一一提及你们，再次表示歉意。还有一些朋友在这一过程中花费了很多时间，比如唐纳德·麦吉尔克里斯特、梅根·麦克唐纳、梅勒妮·马修斯、比尔·科兰杰洛、基思·杜拜、道根·鲁特、我的兄弟吉姆·布莱克曼，姐姐弗吉尼亚·楞次和她的丈夫马克·楞次、德鲁·肖克利、奇普·托特及其他很多人。谢谢你们愿意在我偏离方向时为我指正！

在此要特别感谢格伦和玛丽·霍布拉奇克，他们慷慨为我提供他们在西南部家中的一个非常特殊的环境，以使本书的60%能在那里完稿。

我相信我们生来都是要做一些有重要的事情。我可以肯定地说，所有对本书作出贡献的人，无论在此是否提及你们的名字，你们生活的世界一定是富足的，而不是贫瘠的，并且你们正过着有意义的生活而与众不同。感谢你们如此有心地为我及你们周围的人树立榜样。愿你们的核心目标都能实现！

前言

很多人对我说，这本书中的一些理论是他们从来没有听说过的。在“人生目标”专栏中，我常得到这样的反馈信息：从来没有人让我这样思考。

请允许我在此表明：我的一生中从未有过独创的思想，我敢肯定其他人也没有。我曾经听一位艺术家说：“最好的艺术家其实只不过是最好的抄袭者而已。”这个世界上没有任何从未被触及的事物。所以，当我听到有人宣称他们已经找到了某种别人从未想到过的全新处事方法，通常最终发现那只不过是一种宣传手段而已。

我从来没有为写这本书而去刻意地挖掘商业或生活上的任何新鲜想法。最好的想法任何人都能想到，那就是重新发现那些现有的但却经常被忽略的好想法，并用一种更贴近当下的新表达方式来重新整理那些我们熟悉的想法。我希望这种表达方式对你来说是新鲜的，并且可以让那些被遗忘很久的想法重新充满生机。对于你已经非常熟悉的那些想法，我相信这种新表达方式将会给你带来一种实用且明确的方法，从而改变你的企业和生活。无论你是刚开始创业，还是已经摸爬滚打了许多年，这对你来说都有裨益。

写这本书也不是想要来教育你的。我并不是热衷于教育的人，相反，我更热衷于学习。对我来说，这两者之间的区别其实很简单。教育使我的大脑接收更多的信息，而学习会改变我的处事方式。教育是以知识为基础的，而学习是变通的。本书并不是为了向你灌输更多的信息而用象牙塔里的商业理论和概念构思而成。有关这方面的知识，你已经太多了。

本书中的观点是在我亲身开创、发展和打造企业和帮助别人创业的过程中反复总结出来的。我的客户与我正在运用本书中的理论满腔热情地打造能享用数十年的企业。我相信这本书不仅仅只是用来装饰你的书架的（让你的书架看起来不错的一本书），而是你打造企业所需的一本可充分利用的参考指南。

我从过往的事实中再次发现，我们通常认为企业将给我们带来时间、金钱和重大意义。但是出于某些原因，我们只希望它给我们带来金钱。由于我们只顾着赚钱，我们的企业从来没有带给我们时间上的回馈或者帮助我们在周围世界产生重要影响。我们太热衷于赚钱了，从而没弄清更重要的东西。

2 结果，所有事情都倒退了。我们拥有了企业，也接受了企业带给我们的任何生活方式。其中最好的情况也只不过是让我们拥有了金钱，但却很少会有足够的时间，而且几乎不曾产生过重大意义。这也不足为怪，因为制定规则的人通常都是赢家。而我们恰恰经常让我们及周围的企业来为自己制定生活规则。本书是为了帮助我们掌控企业并且重新制定有利于我们的规则，以便企业最终为我们服务，而不是朝相反的方向发展。

我现在还不确定建立企业的基本要素是否就真的只有这四个基本要素，它可能会有五个甚至六个。但是在我多年经营企业的过程中，我发现如果有了这四个基本要素，那么一个健康的企业结构和必要的其他部分都会随之而来。一个企业的大多数基本条件很明显。当我们开办一个企业时，会面临一大堆事情：营销、企业发展、运营管理、会计和其他一些事情。但是，企业的四大基本要素并没有显现，因此我们得去主动获得并邀请它们进入我们的企业。成功的创业者就是这样做的。

有人向我询问有关财务和会计方面更多的信息，因为这对成功是那么重要。我的回答是——你应当读读卡伦·贝曼和乔·奈特所著的《企业家的财务知识——你需要清楚了解的数据》，然后聘请一个好的注册会计师。因此无须我再重复他们已经说过的话了。本书重点阐述不太明显但同样重要的四个基本要素。

最后，我认为我只为创业者们带来三样我建议的东西——清晰、希望和风险。如果我们清晰了解我们的现状、我们要去的目的地，并有完

成最初几步的清晰措施，那就给了我们希望。这不仅是满怀愿望的希望，而是字面上应有的希望——确信我能够做到。为了满腔热情地打造一个给你一直想要的生活的企业，这种希望会让你去冒一些慎重考虑过的、必须冒的风险。我要将你的希望从愿望变成信念。

对大部分成年人来说，除非我们摆脱那些难以改变的，有时甚至是陈旧的现实观，否则我们不会去学习。我希望这本书会带给你对传统企业智慧的新思考，并再次向你介绍一些你遗忘已久的思想和做法，而这些东西可以改变你的企业和你的生活。

请利用这本书来打造一个为你服务的企业，而非你为它服务。利用这本书打造一个生存下来、取得成功，乃至有意义的企业。请满怀热情地行动起来吧！

目

录

第一部分 控制——征服“急迫事”

1. 只顾赚钱的创业者不能存活 (3)
 - 我们的企业也应当成长 (3)
 - 变成正常，而非普通——打造一个为你赚钱的企业 (5)
 - 两件对立的事 (5)
 - 急迫事 (5)
 - 枯燥的赚钱游戏 (6)
 - 重要事 (7)
 - 切莫“稍后” (8)
 - 赚钱与打造一个企业 (8)
 - 双管齐下 (9)
 - 时间和金钱 (11)
 - 打造一个成熟企业 (12)
 - 对企业成熟的不同思考 (12)
 - 成熟带来自由 (13)
2. 我们是怎么卷入枯燥游戏的，为何摆脱不了 (15)
 - 企业发展的七个阶段 (16)
 - 第一阶段：想法和着手启动 (18)
 - 第二阶段：生存 (20)
 - 第三阶段：维持 (21)

第四阶段：稳定（事必躬亲）	(23)
---------------------	------

3. 摆脱枯燥游戏之道

立即行动	(27)
------------	------

企业成熟的基本情况	(28)
-----------------	------

赚钱并非强有力的愿景	(28)
------------------	------

第五阶段：成功！	(29)
----------------	------

第六阶段：有意义（或假成熟）	(32)
----------------------	------

第七阶段：移交	(34)
---------------	------

风险及为什么是值得冒险的	(35)
--------------------	------

为什么第四阶段比第五阶段至第七阶段更具风险	(36)
-----------------------------	------

如何应对风险	(37)
--------------	------

解决乒乓球问题：打造成成熟企业的基础	(37)
--------------------------	------

双管齐下的机制	(38)
---------------	------

1号“老板”——战略规划书	(38)
---------------------	------

2号“老板”——外部监督人员	(39)
----------------------	------

企业的七个发展阶段就像爬一座想象中的山	(39)
---------------------------	------

第二部分 目标清晰 关注重要事情

4. 3至5年俱乐部：有企业成熟的时针在你

脑海中滴答响吗	(43)
---------------	------

改变生活的三步	(44)
---------------	------

企业中第二个最重要的问题	(44)
--------------------	------

有目的地遛狗	(47)
--------------	------

你的企业成熟日与意向	(47)
------------------	------

选定企业成熟日	(47)
---------------	------

怎样到达企业成熟日	(48)
-----------------	------

你脑海中滴答作响的企业成熟时钟	(49)
-----------------------	------

关键的决定——明智地决策	(50)
--------------------	------

如何勾勒企业成熟的蓝图	(50)
连接各点	(51)
要是没有选定日期，会是怎样的呢？	(52)
可怕的是“很可能”，而不是“可能”	(52)
公开	(53)
5. 若想企业成长，千万别忽视员工	(54)
企业目标	(55)
强烈的个人主义者	(58)
一起试试——我们要如何应对	(58)
首先处理最重要的事	(59)
企业的七要素	(59)
获得和保留	(60)
要素一：愿景和领导力	(60)
要素二：业务开发	(61)
强化品牌与发展企业的方法	(61)
要素三：运营和交付	(62)
要素四：财务管理	(64)
要素五：客户满意度	(68)
要素六：员工满意度	(68)
要素七：社区、家庭、个人	(69)
概述——坚守各要素	(70)
获得企业之外的看法	(70)
体系和流程都是重点	(70)
“保持简单”仍是规则	(70)
6. 企业中最重要问题	(72)
老者一席话改变我的生活	(72)
核心目标	(72)
清晰、希望和风险	(73)
去度假以及核心目标	(74)
树立人生目标的三个基本原则	(75)
退休是破落的工业时代的想法	(76)

制定你自己的规则——用人生目标替代退休的想法	(77)
利用时间、金钱和精力创造有意义的生活	(78)
以你的理想生活方式支撑你的人生目标	(78)
根基和果实	(79)
人生目标是什么?	(79)
人生目标以价值观为基础,理想的生活方式以物质为基础	(79)
你已经在实现它们了	(80)
找到“百慕大”	(81)
从目标点往回做计划	(81)
如何设定人生目标	(83)
开始行动吧!	(83)
第一步——描述你的价值观 3—5 分钟	(84)
第一步 (a) ——弄清你的价值观 2—3 分钟	(84)
第二步——愿望和人生目标 15 分钟	(84)
第三步——清理价值观列表 3—5 分钟	(87)
第四步——明显较弱的愿望 3—5 分钟	(87)
第五步——确定较强的愿望 4—5 分钟	(87)
第六步——必须拥有的 4—5 分钟	(87)
第七步——分类 5—7 分钟	(88)
第八步——分组 5—7 分钟	(88)
第九步——主旨/共同点 5—7 分钟	(88)
第十步——解决冲突 1—5 分钟	(88)
第十一步——支持理想的生活方式 2—5 分钟	(89)
第十二步——开始形成你的人生目标表 (你的“百慕大”) ...	(89)
书写人生目标表	(89)
得到反馈信息	(91)
实例	(91)
使之实用——这对我的日常生活意味着什么?	(91)
决定你的理想生活方式	(91)
打造理想生活方式需考虑的事情	(92)
统计成本	(93)

为你的理想生活准备资金	(93)
年金收入	(94)
建立成熟的企业来资助你理想的生活方式	(94)
现金对比年金收入和/或企业收入	(95)
厚此薄彼	(96)
清晰、希望和风险	(96)
总结你的人生目标/理想的生活方式	(97)
解决了时间、金钱和精力难题!	(98)
企业中最重要问题	(98)

第三部分 准备——发展成熟企业的主要工具

7. 经营企业的简单计划	(103)
企业中最重要问题	(104)
企业中的第二个重要问题	(104)
双管齐下	(104)
为什么商业计划书不起作用	(105)
一份两页纸的战略规划书——1号创业者	(106)
战略规划书概览	(107)
必要的等级	(107)
每天利用战略规划书来经营企业	(107)
言辞简洁	(108)
开始行动	(108)
制作两页的战略规划书指南	(109)
战略规划书第一页	(109)
总体概要	(109)
你的不同	(110)
你的愿景陈述	(110)
向前一步	(110)
愿景反映你和你的公司	(111)

“乐善好施，生活富足”	(112)
你的企业成熟日	(112)
使命陈述	(113)
我的使命陈述	(115)
不是过程，只是结果！	(115)
为期1—3年的战略	(115)
奇思妙想集团	(118)
战略规划书第二页	(119)
在此无急迫事！	(120)
为期12个月的目标	(120)
目标和战略	(121)
定位标（或里程碑）	(122)
相互关联——非常重要！	(123)
6 季度行动计划	(123)
月度行动计划	(124)
季度目标	(125)
本月行动	(126)
行动计划表	(126)
行动计划表	(127)
所有主要事项的流程图	(127)
利用战略规划书来经营企业	(128)
简化和重要	(130)
在线战略规划	(130)
8. 简单的流程——通向成功和超越的第五阶段之道	(131)
光有热情不能帮助你制定流程图	(132)
流程图建立了一致性	(132)
追随爱德华·戴明——日本，1950年	(132)
对大企业来说这不错，但是	(133)
为什么我们应当为自己制定流程	(134)
不折不扣的灾难	(134)
“那不关我的事！”	(135)

不再用岗位职责说明书	(135)
彻底扭转由岗位职责说明书所造成的损失	(136)
“太空英雄”	(137)
行动起来——从来都不为太早	(137)
大体流程图	(138)
可能需要的典型流程图	(138)
参与给人主人翁意识	(139)
时间投入——短、简单和令人高兴的	(140)
如何制定流程图	(140)
第一步——写下大体流程图的主要步骤	(140)
第二步——子流程清单	(142)
第三步——制定子流程图	(143)
第四步——现场测试	(143)
第五步——汇合并完成流程图	(143)
第六步——给方框着色	(143)
第七步——给每个方框指定工资水平	(144)
第八步——勾勒应有的内容	(146)
第九步——为每个方框指定交叉引用代码	(147)
第十步——流程描述	(148)
会计流程描述	(149)
理清你在做的事情并将想法付诸实施	(150)
让流程图充满活力	(151)
让流程图随处可见	(151)
只顾赚钱就是在扼杀你的企业	(151)
在线流程图制作	(152)
9. 为什么富有者那么少	(153)
愿景、流程和意向	(154)
更重要的——沃特森从一开始就采取双管齐下措施	(155)
平衡的企业观	(155)
“顶点特性概况”——我的情况会是怎样？	(156)
不是你的基因，而是你的经验	(157)

第四种特性概况	(158)
“顶点”是什么?	(158)
以市场、体系和产品为重心	(159)
三种基本的“顶点特性概况”	(159)
三种基本的“顶点特性概况”	(160)
关于三个基本的“顶点特性概况”	(161)
目标清晰——我知道要去哪儿	(171)
热情	(171)
我有一个老板——一份简单的战略规划书	(171)
保持平衡和关注整个企业——不是我喜欢的	(172)
简单、平衡、受流程驱动	(172)
使用良好的决策原则	(172)
我不是生产者（或者我可以“有选择地”参与生产）	(173)
意向——在3—5年内成长为成熟的企业	(173)
荡高空秋千——承担已知的风险	(174)
外部监督人员	(174)
第五、六或七阶段的企业和有意义的人生	(174)

整 合

10. 坚持自己的道路 避免落入“普通”情形	(177)
优先考虑的事情	(177)
核心目标——为目标努力	(178)
管理正确的优先顺序——1号老板	(178)
企业的外部监督人员——2号老板	(178)
流程并不能自我管理	(179)
明白自己的长处并让其他人参与进来	(179)
设定战略性的时间表并视其为神圣不可更改的	(179)
象征企业成熟日	(180)
打造在你度假时也在赚钱的企业的方法	(180)