

PROFITS AREN'T

EVERYTHING, THEY'RE THE



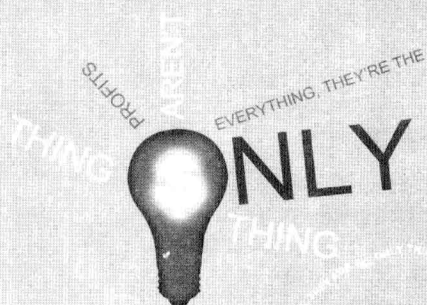
ONLY THING

做企业 就是要赚钱

[美] 乔治·克劳特 萨曼特·马歇尔◎著

企业制胜的顶级之作

—《商业周刊》



做企业 就是要赚钱

[美] 乔治·克劳特 萨曼特·马歇尔◎著
刘君楠◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

做企业就是要赚钱/ (美) 克劳特, (美) 马歇尔著;
刘君楠译. —北京: 中华工商联合出版社, 2010. 7
书名原文: Profits Aren't Everything, They're the Only Thing
ISBN 978 - 7 - 80249 - 532 - 6

I. ①做… II. ①克…②马…③刘… III. ①企业管理 IV. ①F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 134479 号

PROFITS AREN'T EVERYTHING, THEY ARE THE ONLY THING

Copyright © 2009 by George Cloutier

Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 by China Industry & Commerce Associated Press Co. Ltd

All rights reserved. Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers, 10 East 53rd Street, New York, NY10022

本书由美国哈珀·柯林斯出版集团授权中华工商联合出版社有限责任公司以中文简体字版出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 2010 - 3840

做企业就是要赚钱

Profits Aren't Everything, They're the Only Thing

著 者: 【美】乔治·克劳特 萨曼特·马歇尔	版 次: 2010 年 8 月第 1 版
译 者: 刘君楠	印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷
责任编辑: 高晓博 楼燕青	开 本: 700mm×1000mm 1/16
封面设计: 水玉银文化	字 数: 150 千字
责任审读: 海 鸿	印 张: 14
责任印制: 迈致红	书 号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 532 - 6
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司	定 价: 32.00 元
印 刷: 三河市华丰印刷厂	

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层, 100044

http: //www. chgsclbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gszlzs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与本社印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

前言

你的销售业绩在不断下滑，运营成本却居高不下，现金流即将枯竭，银行也不打算给你贷款了，你可以理所当然地将这些归罪于经济形势的不景气。既然所有人都在遭受损失，我的生意自然也难逃此厄运。你是这么想的，对吗？

不，你错了！

不要抱怨现在的经济形势，无论经济是否衰退，如果你自己的小企业经营不善，这完全是你咎由自取。

毫无疑问，我们每个人在经济危机中都会遭受到不同的打击。但是如果你的公司运营艰难，如果你百般尝试也无法扭亏为盈，如果你面临减薪或者止赎的情形，这只是因为你一直以来都在不断犯错。请睁大眼睛，认真地研究一下防护罩掩盖下的真相吧，你会发现，你的小型企业所遇到的绝大部分问题都是由内部原因造成的。但你猜这会怎样？这竟然是个好消息！因为这就意味着目前的形势仍然在你的掌

握之中，所有问题都会得到解决的。接下来我会告诉你应该如何去做。

首先，这不是件容易的事情，我先向你解释几个难点，请做好准备。我的观点历来都备受争议，但我从未向他们屈服。我也不会刻意地吹捧你，不会跟你开玩笑，当然也不能马上就让你的企业脱离困境。请把这本书当做一个迟到的警告就好了。

我所在的公司，美国管理服务公司（American Management Services），已经为像你这样的大中型企业提供支持服务长达 30 年了。在过去的这些经历里，可以说没有什么问题是我们没有见到过的，也没有什么情况是我们在悉心研究其问题本质并着手攻克而没有解决的。本书将为你呈现我们多年积累的集体智慧和经验。但是首先，我们最重要的原则之一就是：我们不需要任何借口！

如果你已经开始阅读本书，这时的你或许正在经营一家小型或中型公司，或者正打算这么做；也可能你的企业准备扩张，正考虑下一步应该如何去做，或者你现在运作得还不错，但是你的竞争对手做得比你好，而你想知道自己能否做一些改善从而提高销售业绩；或者你就像我们成千上万的客户一样，突然意识到，时代的潮流已经改变了，轻轻松松就能赚钱的航船早已一去不复返了。现在，你公司里的潜在问题再也不那么神秘了。之前那些难以做出的抉择曾经被你搁置在工作要点的最后，现在都反过来盯着你尽快做出决断。

无论你公司的情形有多么特殊，你需要采取的措施都会在随后的内容中为你一一呈现。但是，在继续读下去之前，你需要先做出一个决定，那就是问一下你的内心：“为什么我要做生意？我的目标是

什么?”

你的答案应该是“赚钱”。

如果你不是为了赚取尽可能多的利润，你又何必投身到这个行业当中来？如果你只是想享受生活，那回去找份安稳的工作，上下班、打打卡就可以领取一份薪水并期待年终丰厚的奖金。如果你想对这个社会做出贡献，那就去一家非营利性的机构工作。但是，如果你的血脉里流淌着一种企业家气质的话，那么为什么不考虑去为自己拥有更多而付出最大努力呢？

事实上，许多人因为不满于现状而开始创建自己的公司，很少听到有人说他开一家机械修理店或者发廊是因为他想成为亿万富翁。他们只是认为他们会比自己的老板做得更好，而且他们想享受更好的生活。但是，如果你不能将所有的管理和流程安排到位的话，就只会让自己承受更大的压力。你不仅不能控制自己的生活，还会丧失自己的人生，完全受制于你的员工和供货商，因为你只有给他们付钱才能让你的企业活下去。但是我们有一个解决办法可以让一切回到你的掌控之中，那就是：永远将利润放在第一位！

我不会骗你。真正的利润将毫不动摇地为你的企业做出贡献。有一次，参加由合作美国（Partner America）——我和美国市长联合会（U. S. Conference of Mayors）共同创办的战略合作机构——举办的关于推动和发展小型企业研讨会时，我要求每位参会听众都填写一份调查问卷。我提问的最重要的一个问题是：“从1分到10分，你给自己的努力程度打多少分？”我得到的答案中最多的是8分和9分。然而，更让我惊奇的是，填10分的人少之又少。我告诉他们，如果他们没

有选 10 分，只能说明他们还不够努力，这也是他们不赚钱的原因。

给自己压力，让自己做得更好，即使这意味着你周六、周日还要上班。你可以在任何一个周末去钓鱼，但是要赚钱只能趁现在。生意其实一点都不复杂，它完全取决于你工作得是否卖力，工作得是否明智，无论经济形势好坏都是如此。只有付出得多，你才能收获得多，而且永远不要放弃对赚钱的追求。

我知道目前整个经济形势很令人沮丧。根据小型企业联合会最新公布的数据，今年有超过 100 万家小型企业将申请破产。我们经历的这场危机可能是我们所经历过的最严重的一次灾难，没有人知道它何时才会触底，也没有人知道它将严重到何种程度。

记得 2008 年 5 月，也就是官方宣布经济开始衰退后的 5 个月，白宫经济顾问委员会主席爱德华·拉塞尔说道：“目前的数据很清楚，我们还没有进入经济衰退。”老天！我猜他可能是错的。经济学家经常会在一些真正关系国家经济的问题上犯错。尽管美国的 2300 万家小型企业是本地或者该区域经济的中流砥柱，雇用了超过 6000 万人，每年创造全国 70% 以上的新职位，实现美国大约一半的 GDP，但是许多经济学家仍然不清楚小型企业所面临的现实。

华尔街现在发生的一切令我感到愤怒。每当我看到大银行以及 AIG 等机构利用我们来赚取丰厚利润，并将上百万美元的奖金支付给一群无能之辈，我就忍不住想站起来抗议：“为什么不开掉那帮愚蠢的家伙?!”我打算组织一支百万小企业家抗议游行队伍前往华盛顿，请求政府弹劾那些不负责任的官僚人员，他们本应该严格监管我们的金融系统。发生在华尔街，以及美国政府的这一切令人感到耻辱！华

盛顿应该严格控制其提供的数亿美元的企业救助，这些企业公然违背了我们对它们的信任。而且，政府应该为小企业主提供类似的优惠救助，例如允许它们和大型金融机构一样，按照 2.26% 的利率发放贷款。毕竟，这些小企业主创造了整个国家 74% 的就业机会。所以，你们的投资，你们的血汗和努力，以及你们的所有付出都将把这个国家带回到正常的运行轨迹。你们理所当然地应该获得援助！

眼下的整个大形势看起来非常糟糕，但是经济衰退中最大的威胁是，小企业主以此为由放弃努力，甚至坐以待毙。你可以这样告诉自己：“每个人都在苦苦挣扎，或许我也应该 5 点钟回家，玩玩高尔夫，打到 9 洞再吃晚饭。”或者你也可以这样问自己：“我究竟是真的可怜那些没打到 9 洞的高尔夫玩家呢，还是想实现盈利呢？”

首先，你要从最基本的事情做起。没有人比你更清楚企业的财务状况，企业平衡收支表完全在你的控制之中，如果你知道什么是正确的选择，你就是决定如何处理企业资金的最佳人选。你最先要做的就是，保管好流入的盈利和流出的现金，清清楚楚地知道自己的立场。

其次，你要关注书中提到的这些信息。请放心，我和你是同一个战壕里的战友，并且将与你并肩作战。我曾在码头上为客户数过生菜头，以确保没人偷我们库房的货物，也曾在货车站值过夜班，防止有人从收银台偷钱。所以，没有什么工作太小或者令人不快而不值得去做的。在公司里，我们做的任何一件事都是让我们的客户信赖我们。

我这里宣传的每个理念无一不是我在自己的企业里实践过的。日复一日，我和你一样犯过同样的错误。现在，我是一家几百万美元公司的 CEO，手下有 150 名员工，我知道管理员工、维持现金流以及管

控每个运营细节的种种隐患。一路走来，真的不容易。我的公司现在已经是业内的佼佼者了，大部分年份我们都能够实现 20% 的利润增长，但是我们做的还远远不够。

我现在已经不负责具体的管理工作，我将通过本书与你分享我的一些成功经验。

请放心，当在美国管理服务公司遭遇经济低谷时，我们总是能在短时间内将自己解救出来，因为我们总是愿意面对那些难以回答的问题。从现在开始，也请你问一下自己以下的几个问题：

你是否对公司里的方方面面承担责任？

如果你的员工做错事情时，请不要埋怨他们。你是他们的老板，也是保证所有事情正确运转的人。如果出现问题，你应该从自身找原因。要一直保持这种态度，这样遇到的问题才会越来越少。但是，如果有人犯了太多的错误，或者根本没有恪尽职守，那就让他们离开吧！

你是否像爱你的家人一样爱你的公司？

你就应该这样做。如果你的妻子或者孩子遇到什么麻烦，难道你不是想方设法去帮助他们摆脱困境吗？

你打高尔夫吗？

请放弃吧，你可以利用这个时间去处理公司的问题。

你周末工作吗？

如果没有利用周末时间工作，为什么呢？我知道大部分人周末休息，但是你可以借此机会抓住别人在家慵懒时丢掉的生意，利用周末时间拨打销售电话，拜访潜在客户或者顾客，从而不断增加你的生意。

你的员工尊重你吗？

我说的不是“喜欢”你，而是“尊重”你。如果你的企业在赚钱，那么你的员工也在赚钱，钱会得到所有人的尊重。

你了解你的客户以及他们的需求吗？

作为公司的 CEO，我总想知道谁在什么时间打来电话，他们的需求是什么，他们购买了什么产品，我们怎么帮助他们，或者为什么我们无法提供相应的服务，他们喜欢或者不喜欢什么样的产品。你必须管理细节，之后才能解决更多的细节问题。既然你从事的是小生

意，你需要知道每时每刻发生的事情。

你的自我是否处于最佳状态？

永远不要满足于昨天的销量。你应该比昨天更加努力地工作，直到明天变得更加卖力，让你的自我保持饱满的状态。

你下达的命令清晰吗？

当你表达什么事情的时候，要用肯定的语气，而且要坚持你的观点。不要忘了，你是公司的老板。

你是根据绩效支付薪水吗？

金钱说明一切。如果员工知道他们将得到很好的待遇，他们会更加卖力地工作的。如果有人工作做得很出色，一定要及时鼓励他。如果某项工作做得很差，就要予以惩罚。淘汰那些没有严肃对待工作，没有将你的事业尽可能实现成功的人。

你给自己的薪水高吗？

永远都先给自己支付薪水。如果你对自己的薪水不满，那你就知道你需要做更多的工作来改善现状。供货商从来都不会关心

你，他们只关心他们的账款是否到位，所以他们会守在那里，哪里也不会去。

你是个消极主义者吗？

永远也不要消极的态度谈论自己。或许你很容易就会说，“噢，现在的经济正在下滑”，“人人都受到它的影响”，或者“我需要休个假”。如果你发现自己在寻找类似的借口，这说明你需要更加努力工作才对。一旦你的努力开始得到回报，你就会惊喜于由此产生的能量。

你满足于现状吗？

永远不要有这样的想法，总有什么方法可以让你的企业变得更好。运营艰难的生意与令人羡慕的成功区别常常在于一点点额外的努力。失败永远不是你的选择，投入到所有可以使现状得到改善的努力中。计划你可以赚取多少利润，然后关注于这个目标。不要只是希望如此或者想象可能发生这样的结果，要将之付诸实施，争取每一个销售目标，并学会不断地追逐成功。

今天你必须做别人不想做的事情，这样你就可以在明天收获别人无法实现的成就。尝试所有的努力来改善你的企业，其他事情自然也会得到改善。只有比你的竞争对手付出多10倍的努力、速度和才智，当其他人在高尔夫球场谈论经济如何低迷时，你才能在你的游艇上，

做企业就是要赚钱

或者你的豪华别墅里，或者坐在你的劳斯莱斯中，牢牢控制着你的企业。

成功的感觉是甜蜜的，但是要想获得怎样的成功，这完全取决于你。

PROFITS
AREN'T EVERYTHING
目录 ONLY THING

利润法则 1

做企业就是要赚钱//3

利润法则 2

别再否认//13

利润法则 3

不要相信“血汗”股份//27

利润法则 4

像爱你的家庭那样热爱你的生意//43

利润法则 5

最好的家族生意只有一个老板//55

利润法则 6

授权,而不是弃权//71

利润法则 7

只有切实可行的计划才能生存//87

利润法则 8

绩效决定收入//103

利润法则 9

“我是你的上帝” //115

利润法则 10

不必急于给供应商付款//133

利润法则 11

如果破产申请是最佳方案,马上去申请//145

利润法则 12

不要像对待丈母娘那样看待你的销售额//157

利润法则 13

放弃高尔夫,娱乐,休假和贸易展//171

利润法则 14

不要高估了团队精神//185

利润法则 15

这是你而不是经济衰退造成的//199

致谢//207

PROFITS
AREN'T EVERYTHING,
THEY'RE THE
ONLY THING

利润法则 ①