

夹缝中

是谁让你在夹缝中生存？
寻找你的利润之舟——在夹缝中爆发
踏上利润之路——改变传统盈利模式
打造利润金字塔——为「上帝」服务
维护利润安全——规避风险，堵塞黑洞
从「无商不奸」到「无商不尖」——探索下一代利润

打造利润之舟

葛基中 刘伟华 编著



百家出版社
Baijia Publishing House

夹缝中

是谁让你在夹缝中生存？
寻找你的利润之舟——在夹缝中爆发
踏上利润之路——改变传统盈利模式
打造利润金字塔——为“上帝”服务
维护利润安全——规避风险，堵塞黑洞
从“无商不奸”到“无商不尖”——探索下一代利润

打造利润之舟

葛基中 刘伟华 编著



百家出版社
Baijia Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

夹缝中生存:打造利润之舟/葛基中,刘伟华编著.

上海:百家出版社,2008.6

ISBN 978-7-80703-821-4

I. 夹... II. ①葛... ②刘... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 077364 号

书 名 夹缝中生存

——打造利润之舟

编 著 葛基中 刘伟华

责任编辑 陈闵梁

出版发行 上海文艺出版总社(www.shwenyi.com)

百家出版社(www.bjph.net)

地 址 上海市茶陵路 175 弄 3 号(200032)

经 销 各地 **新华书店**

印 刷 上海彭浦包装彩印厂

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 15

字 数 288000

版 次 2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80703-821-4/F·46

定 价 28.00 元

谨将此书

献 给

所有关注企业健康成长的人们！

序 一

随着国家对外开放的不断深入发展,上世纪90年代,我国的外贸发展迅猛,导致口岸进出口量急剧攀升,由中外运经营报关业一通天下的局面开始受到冲击,新报关公司如雨后春笋般纷纷成立,报关行业进入了多元化快速发展的历史阶段。经历了十余年的迅猛发展后,目前上海口岸的报关企业已有810余家,进出口收发货人3.3万家,经注册登记的从业人员达到1.1万余人。行业规模基本适应了上海口岸外贸形势发展的需求。1999年,在形势的呼唤下,上海市报关协会正式诞生。从此,上海口岸报关行业的发展迈入了良性发展的新阶段。上海欣海报关有限公司经历了多年的专心经营,从无到有,由小到大,逐步在市场的激烈竞争中站稳了脚跟,取得了一定的行业优势。这一局面的开创,固然有市场培育的因素,更是公司管理层长期以来居安思危,追求经营理念不断创新的结果。

《夹缝中生存——打造利润之舟》一书,记录了欣海高层多年苦心经营的喜悦与经验,有对市场前景的战略思考,也有对营销策略的精细研究,这在众多报关企业的管理层中尚属新鲜,值得倡导。随着我国市场经济的不断规范和完善,生存和发展的问題正越来越受到企业家们的高度关注,着手深层次思索,从战略上从长计宜,策划企业的未来,已成为企业规划和管理的重要组成部分。

上海市报关协会作为报关企业的行业组织,将进一步贯彻“提供服务、反映诉求、规范行为”的工作方针,努力做好“通关、咨询、培训、信息、帮困、维权”六项服务,强化指导,突出服务,致力于为企业营造良性可持续发展的氛围。与此同时,我们还要在引导企业与海关的紧密合作、构建执法与守法的互动方面进一步发挥作用,引领企业主动适应海关在实现政府职能转变的过程中所实施的各项业务改革,参与改革。报关服务是对外贸易活动全过程中的一个重要环节,也是口岸管理的重要组成部分,地位重要。因此,协会在维护和推动报关行业健康发展的过程中,要求企业在维系口岸发展大局的前提下,确立发展战略,制定营销策略。同时,企业务必恪守诚信经营准则,并以此来推动企业品牌和人才战略的实施,为社会提供富有企业特色的优质产品,让市场认可,使政府满意。在此,我们深信报关行业前程似锦。我们寄希望于广大报关企业的共同努力。

上海市报关协会会长 金玉根

2008年1月

序 二

随着经济全球化与科学技术的发展,新的产品、新的服务方式不断推陈出新,顾客面临着丰富的选择,而企业的竞争则日益激烈,有的甚至已被挤压到夹缝,生存空间似乎日渐缩小。在这种新的情况下,这些企业该怎么办?

生物界经常可以看到在夹缝中生长的植物。尽管生长环境恶劣,但有些还是长得郁郁葱葱,令人不禁肃然起敬。但要在夹缝中生存,并不是任何植物都能做到;况且,即使存活了,同样的植物,生长状况也不尽相同。在商业生态环境中,选择怎么样的产品(服务),怎么样的商业模式,怎么样的服务水平,可能都会影响到夹缝中存活和生长的问题。

本书的两位作者,是我的两位已毕业的博士生。在完成博士论文以后,在原有研究的基础上,以报关行业为切入点,并结合其他行业进行深入思考后共同联手完成了这一著作。首先,我要向他们表示祝贺,并愿意向读者推荐本书。本书是围绕着探索当代企业如何在夹缝中更好地生存的话题而展开的,其中包括诸如设计需求利润之舟、改变传统商业模式,发现蓝海并挖掘利润以及打造利润金字塔、维护利润安全、开发品牌利润、培育利润源泉等一系列问题。由于结合了我国企业自身的特点又有前沿理论与分析,所以本书具有科学性与实践性相结合的特点,值得企业家和管理人员去阅读。

愿在夹缝中的企业家能找到自己的蓝海,从而打造出利润之舟。

上海交通大学安泰经济与管理学院 季建华教授

前 言

自 1992 年邓小平南巡讲话后,我国国际贸易发展跃入新的历史时期,报关服务行业也在我国开始得到迅速发展。为了顺应全国的外贸形势发展,在海关的支持下,各地纷纷成立了报关企业。其目的是加快通关速度、降低通关差错、协助海关把好货物进出口关。十多年的实践表明,报关企业的存在不仅是市场的需要,同时它确实推动了国际贸易的发展,为中国的改革开放做出了积极的贡献。

报关行业的兴起也极大地促进了国际货运和全球物流的发展。在各个国家的通关过程中,报关服务成了影响进出货物的关键环节。报关服务的质量和速度都影响着进出口货物的速度和成本。所以各大国际物流企业和国际贸易客户对报关企业的要求越来越高,从质量、速度以及通关服务等方面都有相当高的要求。

由于政府在调控国际贸易时,也密切注意通关的速度、程序和安全。所以,政府也对报关企业加强了管理,也要求报关企业严格按照政府的要求,规范申报,规范服务,规范管理。从而规范报关市场,加快通关速度,降低通关成本。为此,目前的报关企业不但受到政府的管理,还要满足国际贸易便利的要求,以及国际物流企业的高效通关的要求。这样报关企业的压力来自多方面,而且风险也是非常大的。

研究表明,企业发展不只是“五力”的制约,广义上还受到“十力”的制约。在这样多重的压力下,报关企业如何在市场夹缝中生存和发展,这是我们这次研究的课题。报关企业是在夹缝中继续生存?是跳出夹缝寻找更好的市场?是开展“蓝海战略”?还是集成多方面的夹缝综合发展?除了报关企业,在目前的竞争市场中也有很多中、小型企业在市场夹缝中苦苦的支撑着。在强大的集团企业、跨国企业的竞争中,中小企业不知道今后如何生存、如何发展。面对着激烈的市场竞争中,企业发展路在何方?

围绕这样一个现实的话题,开始了我们《夹缝中生存——打造利润之舟》的立笔。

企业的发展离不开成功经验的借鉴,更离不开失败教训的汲取。为此,本书在融合国内本土企业发展经验和得失的基础上,认真解剖上海欣海报关有限公司的发展过程,分析该公司成功和失败的案例,来寻找企业未来的生存方式和赢

利模型。当然,作者并没有足够的知识和能力帮助读者朋友打开利润宝库的金钥匙,也许我们的分析是粗糙的、肤浅的,但是,我们希望能对其他企业有所启发,有所帮助,我们愿意与读者朋友们一道,共同在茫茫大海之中,寻找属于自己的利润之舟,更加富有信心和眼光地洞知企业的未来。

本书的写作前后历时近两年,几易其稿,其间进行了大量的企业调研。在调查全国主要进出口城市报关行业运作管理基础上,本书的编写是调查后深入思考企业如何发展的阶段性成果。这次调查得到中国报关协会、上海市报关协会的大力支持和指导。同时也受到各地报关协会的支持和帮助,使调查工作顺利地完成,相关的调查成果也在国际报关联盟大会上作了发布。这本书也凝聚上海欣海报关有限公司精英们的思想,由于他们的大力支持和无私奉献,使这本书真实地反映了市场竞争的现实,以及经营中的困惑和快乐,忧愁和喜悦。我们要与市场共舞,我们就必须做好一切准备,要认真研究市场,研究客户,研究我们未来的发展。

本书的出版得益于各界朋友的帮助。在本书的撰写过程中,参考了不少资料,作者尽可能在资料来源和参考文献中予以列出,在此对这些专家表示深深谢意,但也可能由于疏忽而没有指出资料出处,对此表示万分歉意。

感谢上海交通大学安泰经济与管理学院的季建华教授,她在作者成长的道路上倾注了大量的心血,为本书的研究提供了多方指导和帮助。感谢上海欣海报关有限公司的汪敏、张建庆、马政华、陈芳、刘迪、薛琛、缪福强、庄伟东、孙江春、曹新鸿、朱莉、朱瑾瑜、朱明洁、徐明等同志,他们参加了相关案例的撰写和资料的收集。感谢各级领导和朋友们给予的特别支持和关注,在此一并致以衷心的感谢!

作为抛砖引玉,限于作者水平有限,加之夹缝生存是一个崭新的管理领域,对其认识和研究尚不够深入,因此,本书可能难免有不当和疏漏之处,望广大读者批评指正。

葛基中 刘伟华

2007年12月

目 录

序一	金玉根
序二	季建华
前 言	

第一章 是谁让你在夹缝中生存?

第一节 从上海海关大楼说起	3
上海海关大楼的故事,说明我们很多企业都在一个一个夹缝中生存。	
第二节 夹缝中生存,你过得还好吗?	5
企业在夹缝中生存已经日趋艰辛,面临夹缝随时消失和被兼并的可能。	
第三节 传统利润模式,出路何在?	14
依靠传统的价格战模式导致利润一跌再跌,传统的营销模式导致盈利空间越来越小,企业不得不寻找出路。	
第四节 跳出夹缝,打造你的利润之舟	17
思路决定出路,跳出当前的夹缝,才能赢得发展空间。发现蓝海是远远不够的,如果没有利润之舟,再大的蓝海,纵然企业很有信心也无法逾越。打造利润之舟,方是成功之本。	
第五节 在夹缝中求生存,发展是硬道理	20
市场唯一不变的就是变。跳出先前的夹缝,我们不可避免地面临新的夹缝。在夹缝中求生存,发展是硬道理。在打造利润之舟的过程中,我们必须做好一切准备,努力把夹缝发展成五彩缤纷的大市场。	

第二章 寻找你的利润之舟——在夹缝中爆发

第一节 利用市场雷达,发现利润之舟	27
以市场为导向,是寻找利润之舟的根本。许多企业由于忽视市场导向,导致	

产品缺乏竞争力,利润之舟消失在茫茫大海之中。

第二节 选对池塘钓大鱼 30

没有合适的池塘,就很难钓到大鱼。市场需求分析是非常重要的,没有客观的市场分析,就很难找到利润的源泉。本节以案例的方式告诉读者如何做好市场需求分析。

第三节 自主开发新池塘,寻找新鱼种 35

现成的池塘就像市场上的成熟品种,竞争往往比较激烈。如果我们开发新品种,自主挖掘新池塘,找到新利润点,使其成为企业垄断的新市场,那么我们夹缝中产生的产品和服务将是最有价值的。

第三章 踏上利润之路——改变传统模式

第一节 不熟不做,洞悉行业盈利模式 43

洞悉行业利润盈利模式和熟悉一个行业是踏上利润之路的成功法宝。不熟不做,是进入新领域必须牢记的理念。

第二节 产品同化可怕,盈利模式同化更可怕 45

踏上利润之路必须要清楚企业自身的盈利模式是否与其他企业同化,企业的竞争战略是否具有与众不同之处?本节还要告诉读者如何设计适合自身企业的盈利模式。

第三节 选一双合脚的鞋,才能走更远的路 49

准备充分才能在广袤的利润蓝海中畅游,而合适的企业运作管理模式,如同一双合脚的鞋一样,才能走更远的路,企业才能获得更大的成功。

第四章 发现利润通道——专业成就价值

第一节 最专注的营销,才有最高的回报 55

营销是发现利润通道的主渠道,专业的营销带来最高的回报。最专注的营销带来的回报是什么?最专注的营销流程是什么?怎样去做好最专注营销?

第二节 交流才能交心,交心才能交易 59

将营销分层,交流只能带来最薄的利润,而交心则可能带来最丰厚的利润,通过采取多种方式的联盟手段,促成市场营销的顺利实现。尤其要关注设计产权交易或专用性投资项目的市场营销。

第三节 拥有信息,决胜千里 64

利用现代信息手段,发现市场营销的盲区,找到营销的合理切入点,方能决胜千里。

第四节 学习,才能让“第一桶金”变成“第N桶金” 67

学习成功的企业盈利模式,打造第N桶金,是发现利润通道的持续动力。

第五章 挖掘利润蓝海——提供最佳的产品和服务

第一节 思想饱和了,哪里还有蓝海呢? 75

挖掘利润蓝海的第一步就是要解放思想。只有开放的思想,才有开放的蓝海。企业提供的产品和服务是不能一成不变的,必须根据时代的需要、客户的需要、发展的需要而变动。

第二节 需求+分析=黄金 79

赚钱,其实很简单。客观地分析需求,从需求中挖掘信息,并进行凝练,从而吹尽黄沙始得金。本节将告诉读者,如何根据现有的资料获得有用的需求信息,并利用多种方法进行提炼。

第三节 个性化+标准化=利润化 82

服务方案的设计和客户个性化的定制是企业获得利润的保证。本节主要讲述如何进行产品或者服务方案的设计,如何依据客户个性化的要求进行定制,在个性化和标准化中如何获取合理的平衡。

第四节 高质量+低成本=大利润 87

质量与成本是互相依存的,短期来说,高质量带来的是高成本,但是,高质量能够带来更好的客户利润,带来维修、返回、投诉等成本的削减,企业进入利润的良性循环,因此,从长期来说,高质量带来低成本。本节将告诉读者如何制定合理的质量标准,如何控制生产运营的成本,从而获得大利润。

第五节 百尺竿头,更进一步 91

服务效率的提升和过程的改善,使得企业能够快速挖掘利润蓝海,并能够在利润蓝海中占有更多的海域份额,百尺竿头,更进一步,本节将告诉读者如何进行有效的服务水平提升,如何进行积极的改善。

第六章 打造利润金字塔——为“上帝服务”

第一节 合理定位决定合适地位 99

金字塔之所以存在几千年,且任凭风吹雨打,坚如磐石,原因在于合理的结

构。打造利润金字塔,就是要在客户关系管理中,形成合适的客户关系结构。合理定位决定合适地位,每个企业要对自己所拥有的客户进行客观分类,分清哪些是潜在客户、哪些是准客户、哪些是现有客户。根据每一种客户的不同服务需求,提出相应的管理策略。

第二节 维护池塘养大鱼——关注老客户 104

在市场竞争中,选好池塘以后,我们更多时候是在一个池塘钓鱼。为了能持久地钓大鱼,我们就必须维护好我们的池塘,把鱼养大,我们的企业才能持续、健康发展。

第三节 抓住准客户,发现增长点 107

准客户,可以成为客户,但却是被遗忘的客户,这类客户往往占到客户数的80%。如何开发这80%,成为企业制胜的关键。本节将告诉读者如何抓住准客户,发现利润的增长点,提高市场占有率。

第四节 超越客户期望,打造星级服务 112

海尔集团从1994年来推出的一系列成功的服务创新告诉我们,只有进行持续的服务创新和超越客户期望,才能拉开与竞争对手的距离,最终创造客户感动,实现与用户的零距离。本节将告诉读者如何通过制定客户服务的关键指标体系,从而把握客户最关键的需求点,打造出星级服务。

第五节 投诉是金,构建投诉处理体系 117

遇到投诉是一件令人麻烦的事情,但是换位思考,投诉的顾客却是我们真正的朋友,投诉的信息是企业的宝贵资源,如果投诉不及时处理和改正,那么再坚固的利润金字塔也将被侵蚀。本节将告诉读者如何通过组织承诺,设计投诉管理的核心流程,形成投诉管理文件体系的方法。

第七章 维护利润安全——规避风险,堵塞黑洞

第一节 企业永远行走在冰面上 127

张瑞敏把“永远战战兢兢,永远如履薄冰”当作企业的生存理念,并把这句话挂在公司的每个会议室和科室的墙壁上,提醒自己和员工保持强烈危机意识。企业必须意识到自身发展时刻有多种风险的存在。

第二节 居安思危,恐惧才能生存 132

生于忧患,死于安乐。如何明察秋毫,防患未然,加强企业风险控制,是企业利润持续的保障。本节主要讲述企业风险控制的方法,利用一系列成功的案例,告诉读者在风险发生时候,如何将风险控制最小。

第三节 扬长补短,规避昙花一现 138

木桶理论告诉我们,危机的产生来源往往是木桶的短板,因此,如何扬长补短,规避昙花一现是企业维护利润安全的重要法宝。本节将告诉企业如何规避自己的短板,弥补自己的不足,减少风险发生概率的成功方法。

第四节 应急运作,危机变成商机 141

三株因为缺乏应急运作的的能力,一夜之间垮台,而美国的强生医药因为积极进行应急运作,危机变成商机,强生更加强盛。加强企业的应急运作管理和提高企业的危机应对能力已经成为企业利润管理的关键部分。

第八章 开发品牌利润——挖掘隐性需求

第一节 以不变应万变的方法已经过时 147

以静制动,以不变应万变曾被誉为军事和商业哲学。然而在快鱼吃慢鱼的今天,以不变应万变的方法已经过时,快速变化的产品和服务,需要灵活机动的组织结构。组织结构是控制企业如何产生利润的发动机。本节将告诉读者两种典型的企业服务组织结构。

第二节 品牌形象,永远的聚宝盆 153

品牌形象是企业永远的聚宝盆,是企业无价之宝。利用品牌形象,可以实现产品线的扩张,实现企业利润的积聚效应,凸现企业的利润增长点。

第三节 品牌运作,以小博大 156

如何通过品牌运作,以小博大,使名不见经传的小企业成为知名企业是每个中小企业的梦想。运用政府关系、利用多种商业平台等可以有效地增强品牌效应。

第四节 品牌服务,提高忠诚度 161

百年企业不是老子传儿子,儿子传孙子,而是产品品牌、企业品牌的延续。品牌不是一成不变,而需要不断提供品牌服务,只有这样才能提高忠诚度,才能挖掘企业的隐性利润。

第九章 培育利润源泉——员工是第一生产力

第一节 以人为本,让执行没有借口 167

利润的产生来源于执行,执行的首要要素就是人才。当今企业的竞争归根到底是人的竞争,以人为本,让执行没有借口。以人为本,选人是基础、用人是关键。

第二节 想让马儿跑,须让马儿吃好草 173

只有不断给人才改进的机会,才能有利润产生的机会。许多企业培训失败的根源,关键在于未掌握如何才能做好培训。成功的培训,必须掌握“一个中心,两个重点和三个维度”。

第三节 蒙牛为什么这么“牛” 180

红豆集团说,没有文化的企业,最多只能算暴发户。微软为什么这么有吸引力,在于富有魅力的企业文化。资源会枯竭,只有文化才能使利润源泉生生不息。本节让读者了解如何构筑富有特色的企业文化,如何以利润为中心构筑企业文化。

第十章 从“无商不奸”到“无商不尖”——探索下一代利润

第一节 从“无商不奸”到“无商不尖” 191

“无商不奸”的商业行为将越来越没有市场。只有“无商不尖”的服务意识和能力,全面追求企业在各方面的优势,做到最优秀,才能有企业生存和发展的空间。因此,探索下一代利润源泉,惟有“无商不尖”。

第二节 薄利+多销=高利润 192

在微利时代的今天,高利润仍然可以实现。如何实现,薄利+多销=高利润。单一企业无法主导市场的薄利,但是,可以做到多销。规模化经营是多销的最好出路。本节将让读者如何在现有的基础上实施规模化战略。

第三节 四个轮胎+1台发动机 $\neq$ 1辆宝马 196

一辆宝马轿车身价百万,但远非只有四个轮胎和一台发动机。想要生产一辆宝马,必须集成上万种大小不一的零部件。企业的发展同样如此,必须推行集成化战略,让你的夹缝放大,让你拥有更多更大的夹缝,夹缝的利润也将由此变得丰厚。本节将让读者了解如何实施集成化战略,集成化战略的主要操作方案。

第四节 掌握信息技术,让你事半功倍 200

万事俱备,只欠东风。在信息化时代,如果拥有信息技术,将使你的企业如虎添翼。利润来源也将锦上添花。信息技术不仅带给你利润的增长,甚至可能会使你带头改变整个行业的竞争标准,掌握信息技术,让你事半功倍。

第五节 双赢,才是王者之道 206

狮子和狼同时追逐一群麋鹿,但最终却两败俱伤,而麋鹿却逃之夭夭。原因在于两者始终是竞争关系。企业的生存同样如此,如果能够与竞争者进行合作,进行整合,进行横向联盟,企业的利润空间将得到级数放大。把市场的蛋糕做

大,才有更多的利润,双赢才是王者之道。

第六节 速度与创新,持久生存的法宝	213
猎豹之所以能够在草原上生存,在于它的速度始终比麋鹿快一点。速度决定猎豹的生存空间,同样速度决定企业生存的利润空间。创新是企业跟踪客户需求、同步客户需求、引领客户需求的制胜法宝。速度与创新,才是企业持久生存的最原始动力。本节将让读者了解如何才能提高企业发展速度,如何才能进行持久创新。	
结束语	218
参考文献	220

第一章 ◀

是谁让你在夹缝中生存？

夹缝中生存

