

你的利润 在哪里

所有管理者应该明白的
效益方略

- 以结果为导向解析利润之源
- 以事实为依据破解效益奥妙

史永翔◎著



金蝶国际软件集团有限公司创始人
北京大学汇丰商学院副院长
惠普前首席知识官（CKO）

徐少春
魏伟
高建华

联合
推荐

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

你的利润 在哪里

所有管理者应该明白的
效益方略

- 以结果为导向解析利润之源
- 以事实为依据破解效益奥妙

史永翔◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

利润是企业 and 员工的共同追求,效益是企业的核心竞争力,是企业实现快速发展的利器,而让利润倍增则是企业实现效益的长久之计,更是一种远见,一种态度,一种智慧。

80%的中小企业普遍具有增加30%~50%利润的潜力,只要掌握合适的方法,就能获得巨大的利润提升空间!本书正是从企业赢取利润这一根本目的出发,结合成功企业的实际案例,分析和探讨了增加企业利润的基本思路和方法,切实有效,简单易行。

如果你正经营一项事业,或者正在管理一家公司,或者正在管理一个部门,悉心研读本书,你就能找到利润倍增的秘诀;如果你只是一名普通的员工,也能从中获得启迪,它能帮你构建赚取利润的思考模式。总之,书中的每一条经验都会使你受益匪浅。

图书在版编目(CIP)数据

你的利润在哪里:所有管理者应该明白的效益方略/史永翔著. —北京:机械工业出版社,2010.3

ISBN 978-7-111-29892-2

I. 你… II. 史… III. 企业利润—研究 IV. F275.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第032155号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹雅君 责任编辑:郭娟 封面设计:柏拉图

责任校对:侯灵 责任印制:洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2010年3月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·12.5印张·1插页·131千字

标准书号:ISBN 978-7-111-29892-2

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68323821

封面无防伪标均为盗版

● 前言 ●

从感知到操控

我们共同生活在一个感知的世界，我们从事物的反馈中本能地进行归纳与总结，才有孔子曰“格物致知”的语意。今天将我多年的工作随笔整理成本书的目的，就是在找寻企业发展基本的规律。

在经济社会里，企业作为一个载体，承担着最基本的责任，推动着经济社会的发展。优胜劣汰的规律，就是市场机制在起作用。在惨烈竞争的环境中，企业更多感知的是压力和亏损。很多人事先不知道竞争结果是赢利还是亏损，所以办企业亏损成了普遍，并且总是前赴后继。因此，如何办好企业就是对企业发展规律的认知和把握的能力。

一招难以定天下

我在从事企业培训、顾问时，企业家们对我抱怨最多的话是“现在赚钱越来越难，机会越来越少，要是再回到过去该多好。”于是，他们还在用以前的方式，将赚到的又赔了出去。

在商品短缺的时代，经营也是不容易的事。当时，只要生产出产品就能销售出去。但关键是，即使你掌握了技术，能组织生

你的利润在哪里

所有管理者应该明白的效益方略

产出来也非常不容易，因为稀缺的是制造力。

后来产品过剩了，沟通成了关键。因此，才有了广告战、促销战、人海战、价格战。如此带来的好光景很快就过去了。形成的恶性循环是产品销出去还是赔钱，而不销更赔钱！

现在，经营已和过去发生了巨大的改变。我们看到，在某些市场，有人租一个很大的铺面来销售办公用品。但现场成交量很低，当场成交的往往是个人消费者，来给孩子购买几支笔、几个本子。这样不足以支持这个店面的销售，实质上店面是赔钱的。而他的赢利模式是在店面以外，通过商品展示和顾客信息，在店面外“跑单”赚钱。很多的网站不能获得直接收益，但可以通过其他渠道赢利。因此，我们可以看到的是商品简单化，而商业活动却是不断复杂了。

现在，企业要突破再发展的瓶颈，必须要有系统化的思维。单一制造、单一营销，都不能克敌制胜。必须要有整体效益化的管理思想，将企业的内部经营活动与外部的商业环境完美结合。

赢利模式的建立

我在给企业家们传道授业解惑之中，喜欢将企业比喻成一部汽车。前轮是营销管理，包括推销力、服务力。而后轮是运营管理，包括产品、技术、制造。连接前后轮的是企业流程、人力和财务、绩效。汽车的方向盘就是企业的战略管理，决定了企业的方向。而汽车的外壳是企业的氛围——企业文化。

如果将企业的运行比喻成一部汽车，就要理解企业运行必须满足系统整合、协同连接的思考。企业的运行就如同汽车的运行。企业的利润就如同汽车前行的距离。走多远、跑多快不仅取

决于汽车的驱动力，还取决于道路的情况。因此，作为企业的汽车最好是四驱车，可以应对恶劣的路况。要想更好地开好汽车，必须把握方向盘，选择路径和路面状况（即企业战略的控制），同时，要有牢固的汽车底盘（即管理衔接的能力），才能使前轮的营销力与后轮的产品力发挥四驱作用。而在运行中，外壳即企业的文化是建立在企业的运行方向和管理制度上的。

中国企业目前面临的最多问题是不能以系统运行代替单一功能的改变。这就需要建立企业整体效益化的管理思维。

我们都看过足球比赛。足球比赛胜负的标准，是多进球、少失球。因此，所有的足球队都会为此排兵布阵：是采取以多进球为主导，还是以少失球为主导，这就是战略的选择了。为此，世界著名的国家队都会设计适合本球队的阵形。比如，意大利队的防守反击，巴西队的短传渗透，英国队的长传冲吊，法国队的控制中场，荷兰队的全攻全守，形成各个国家足球队的特色阵形，为此再配合资源（即球星）。如英国的长传冲吊，就会配合全世界最好的高前锋选手，并且进行不断训练，以达到阵形的娴熟运用，并且灵活变阵。

企业的经营也需要阵形，这就是赢利模式。今天中国许多企业承受的不仅仅是市场竞争，还有资源有限引发的成本上升。这些直接影响企业赢利。因此，企业必须重新设计收入与支出的结构关系，才能维持企业的持续增长。这就是建立赢利模式的思维。

商业智慧思维

我们的商业思维能力，是从现象，到信息，到知识再到智



你的利润在哪里

所有管理者应该明白的效益方略

慧。我在商业实践中，发现作出关键决定往往需要对关键要素的把握。这种商业直觉表面看起来是感知，实质是对规律的把握。伟大的科学家阿尔伯特·爱因斯坦曾说过：“所有科学不过是日常思考的提炼而已。”经济事务更是如此。经济运作的基本方法总是来源于我们的直觉和常识。

我在企业工作的心得是：企业的发展就是不断将商业的感觉变成系统的科学和方法。

为什么要将无形的服务转化为有形的产品（如软件产品），实际是希望能多赚几轮的利润。我经常说：“服务产品化，可以重复销售，可以降低成本，可以控制服务的品质，增加客户的满意度。另外，我们将产品服务化，可以增加产品的附加值，直接为客户提供解决方案，提高客户的满意度和粘接度。”这就是将企业的经营活动更加深化，更加标准，更加系统。

这种方法，就是模式系统思维能力，就是要将企业运行的各环节连接起来，保证整体思考力的途径。我们缺资源、缺人才……什么都缺，实际上缺的是系统思维能力。这就是本书要带给你的思考。我的一位企业家朋友从事化妆品的销售，他告诉我，他通过两年的经验，要将连锁的销售模式，改回以前的直销销售。因为，他认为，自己的店好管理，效果好。我认为是与他对企业的管理水平高低有关，管理水平越初级，管理对权力的倚重度越高，管理水平越高级，管理对系统的要求越高。自己的直销销售，管理更多是靠权力的指挥，而加盟连锁是靠平行的管理系统的支持。系统不完善，将会让管理不彻底，让管理达不到预期效果。严格来讲，又回到人治化管理，这与他企业的管理系统能力不足有关。我们还没有学会驾驭一种新的成长模式，是因为

我们还没有准备好，不擅长系统分析、归纳与提炼。企业采用的组织模式是由其系统能力决定的。

关于这本书

伟大的作家托尔斯泰说过：“幸福的家庭都是一样的，不幸的家庭各有各的不幸。”

而企业的成功与失败可以这样表述：成功的企业都有一种好的赢利模式在支撑，并在不断地修正；失败的企业总是被各种突发的问题所击垮。

产业经济竞争是靠有形资源，知识经济竞争是靠无形资产，虚拟经济竞争靠的是艺术创意。当人们的生活水准越来越高，个人主义、感觉体验左右消费选择时，“懒人”经济便应运而生。因此，我们需要强化思考力。当我们利用信息化的手段，采用“偷懒式”迅速取得知识的时候，往往弱化了我们消化知识的过程和思考能力的培养。

这本书的内容是我几年的工作思考，是对现实经济企业活动的归纳。读书的关键是引发思考，在企业的经营活动中，没有不变的真理，所有的管理格言都有其存在的前提。读企业管理的书籍要注意与实践的结合。勤于学习，还要善于学习！

我从小对书就有敬畏之心，自然认为写书更是一件慎重的事。作者的认真是对读者真正的尊重，本书的内容是我真正的实践、体会与思考，自己认为这是对得起读者的书。当看到自己用了三年的心血写成《搞通财务出利润》，因为畅销，于是，市场上便立刻出现了同名、同内容、同装帧的“伪书”时，不禁哑然。在当今的商业化社会，追名逐利的短期行为破坏了对品质的

你的利润在哪里

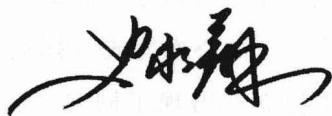
所有管理者应该明白的效益方略

坚守。就像我们处处被包围着，自然唯有自己警惕了。

书稿的思想实践，来源于自己的企业管理经验与辅导企业发展的过程。从跨国企业的总裁职位离开已有五年了。在五年里我先后给几十家企业做顾问，给上百家企业做咨询，在给数万名企业高层管理者讲授企业管理心得的过程中，我发现中国企业发展到一定的规模就会出现瓶颈，关键是不能将管理系统化、决策结构化、使整体顺应变化。企业家的行为就是企业的行为，企业家的能力就是企业的威力，企业的威力就是推动社会发展的动力。本书中的许多内容来源于企业家朋友们的公司的实际问题，非常感谢他们毫无保留地与我分享他们的管理心得。

与实践相伴，以总结为业，使我乐在其中。北京大学汇丰商学院有着良好开放的工作氛围，给我创造了研究企业的平台。北京大学副校长、汇丰商学院院长海闻教授有着超越常人的魄力、胸怀与包容，在他的领导下工作是一种使命，一种享受，一种成长，一种荣幸。而与汇丰商学院副院长魏伟教授一起讨论商业与管理智慧的问题是非常愉悦和受益的，他在商业模式上原创性的研究给了我很大的启发，并且他给了我许多无私的帮助，在此表示深深的感谢。

写书的过程，是一个辛苦的过程，幸亏有许多人的帮助。感谢罗宇先生帮助我整理文稿，感谢出版社编辑们辛苦、认真的工作。



2010年1月

目 录

CONTENTS

前言 从感知到操控

第 1 章 效益是企业立足之本

- 1.1 企业的发展离不开效益 3
- 1.2 企业利润在何处流失 9
- 1.3 提升效益是企业发展的动力 11

第 2 章 阻碍企业效益提升的主要问题

- 2.1 企业效益低下的 5 个原因 23
 - 2.1.1 过度满足客户要求 23
 - 2.1.2 缺少未来集中性的战略规划 25
 - 2.1.3 忽视新技术和新对手 28
 - 2.1.4 经营重压导致管理者心理崩溃 33
 - 2.1.5 忽视现金周转率管理 35
- 2.2 扼杀企业效益提升的 4 点错误思想 38
 - 2.2.1 短期行为过强 38
 - 2.2.2 企业化管理进程慢 41
 - 2.2.3 风险意识薄弱 43
 - 2.2.4 盲目扩张规模求大 48

第3章 全面提升企业效益的方法

3.1 企业效益提升的5条路径	53
3.1.1 顺势而为	53
3.1.2 发挥长板优势	57
3.1.3 多品种、少批量、快交货	59
3.1.4 速度、控制力	62
3.1.5 学会借用整合的力量	69
3.2 企业效益提升的4个转变	73
3.2.1 思维方式的转变	73
3.2.2 经营战略的转变	77
3.2.3 品牌策略的转变	87
3.2.4 人员管理策略的转变	98
3.3 企业效益提升的3把利剑	109
3.3.1 清晰的远景目标	109
3.3.2 管理流程有效	112
3.3.3 组织结构合理	115
3.4 企业效益提升的3个转型	119
3.4.1 单一文化向多元文化转型	119
3.4.2 处理好成本与质量的关系	121
3.4.3 强化增值服务	124
3.5 实现效益提升良性循环的5大绝招	127
3.5.1 安全——经营循环的“定海神针”	127
3.5.2 增值——经营循环的价值体现	129
3.5.3 顺畅——经营循环的有力保障	130

3.5.4 变现——实现资金回笼 131

3.5.5 速度——整体效益提升的关键 133

第4章 提升企业效益的赢利模式

4.1 高固定成本行业赢利模式 137

4.2 低固定成本行业赢利模式 141

4.3 商业企业赢利模式 144

第5章 企业效益衡量工具

5.1 资产负债表 149

5.2 损益表 156

5.3 现金流 164

5.4 营运资本 167

第6章 营造企业文化提升效益

6.1 企业文化决定企业效益 179

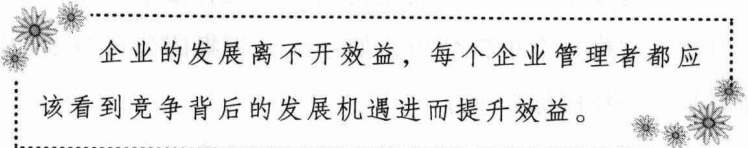
6.2 今天的文化，明天的效益 182

参考文献 187

第 / 章

效益是企业立足之本

微利时代，效益是企业的永恒主题。没有效益的企业是难以生存与发展壮大的！



企业的发展离不开效益，每个企业管理者都应该看到竞争背后的发展机遇进而提升效益。

1. 效益支撑企业发展

企业经营的最终目的是实现效益的最大化，反过来，效益的最大化又支撑着企业的发展。

一直霸占世界软件开发领先地位的微软公司，每年实现全球营业额上千亿元的海尔集团，它们成功的背后就是依靠效益做支撑，实现利润最大化。

一个企业如果没有效益，即使有充足的资金、优秀的人才，最终也难以长久发展。

江龙控股集团顷刻间的轰然倾塌、凯明信息的清算倒闭、五谷道场的破产重整、玩具代工企业合俊集团的突然暴毙以及数以万计中小企业的“急促”死亡，从某种角度上讲都是效益低下所带来的结果。它们的死亡为中国企业敲响了警钟：无论是领先于行业的跨国公司，还是已经发展到一定规模的中小企业，如果没有效益，最终都将难逃倒闭、破产的命运。

企业的发展离不开效益，效益支撑着企业的发展。

创立于1974年的鸿海集团，在郭台铭的领导下现已成为全球最大的电脑机壳供应商。而鸿海集团能够从一家默默无闻的小企



你的利润在哪里

所有管理者应该明白的效益方略

业摇身一变成为世界级的大企业，并屹立于世界经济之林长达 30 多年，则主要得力于郭台铭重视并努力提升企业效益。

郭台铭认为，企业要生存，就必须提升企业的效益，提升企业的竞争力，只有这样，企业才有机会立足于世界。

国电苏龙发电有限公司成立初期，单机容量小，设备相当落后。但就是这样一个小型公司，如今却成为集团公司乃至发电行业经营管理工作的标杆企业。

苏龙公司成功的秘诀在哪里？就在于其能够全面提升企业效益——苏龙公司始终坚持以效益为导向，实施管理创新、多元化经营，以求效益最大化。在短短的 13 年内累计实现利润 30.65 亿元，创造了令人瞩目的经营奇迹。

在当前竞争激烈的大环境下，对中国企业而言，尤其需要苦练内功，提升效益，才能提高企业的赢利水平。

以空调行业为例，近几年，由于空调产能无节制的扩大，给整个行业带来了空前的压力。企业生存环境的恶化，价格战的此起彼伏，厂家话语权的丢失等问题，使众多空调企业苦不堪言。在此形势下，一些企业还在跑马圈地，寻求铁三角布局、南北布局。事实上，这种毫无节制的产能竞赛只能减少企业的利润，降低企业的效益，阻碍企业的发展。

因此，企业的快速发展必须建立在提升企业效益之上，没有效益的企业，是难以发展壮大的企业。

在当前经济环境下，中国企业要想提升效益，必须认清并认真分析当前中国的经济现状，从中找到发展的契机。

2. 企业发展面临的挑战与机遇

在当今全球化、多元化的经济大环境中，中国企业的生存环

境面临重大变化。许多变化不仅影响范围广、深度强，而且持续时间长，许多企业甚至无法感知它的来临。

当全球化狂潮侵袭而来时，我们惊恐地发现，中国企业与国际企业之间的赢利差距正在日益加大。造成这种差距的主要原因有：

(1) 当今企业面临的环境更复杂、更动荡、更不可测，企业效益的提升面临困难。

(2) 一部分企业的产品科技含量低，产品缺乏创新，利润薄，获利空间小，主要集中于低端市场。

例如，中国作为茶叶的生产基地，有黄山毛峰、西湖龙井等名茶，却没有一个世界级的茶品牌。因此，形成了种植面积世界最大、毛利润世界最小的怪现状。

我国出口的茶叶在国际市场每千克仅售 2 美元，平均价位比印度低四成，比斯里兰卡低六成，甚至比肯尼亚还低两成。而英国虽然不生产茶叶，却拥有全球最大的茶叶公司——立顿。立顿每年销售的茶叶总额相当于我国目前茶叶销售额的 70%。

美国的产品由于科技含量高和创新能力强获得了全球 65% 的高昂利润，日本和欧洲也由于拥有技术转化高端工业产品的能力获得了全球 30% 的利润，而第三世界国家和中国则仅仅获得了全球利润的 5%。

(3) 中国企业在产业链上的位置不佳。在整个产业链上，中国企业的生产主要集中在原材料的初加工上，而企业加工生产越靠近原材料方向，在初加工能力不足时，将导致后续产品价值含量越低。这是导致中国企业全球市场竞争力不强、效益低下的主要原因之一。