

# 从 创 业 到 成 功

——与企业家管理智慧大激荡

吕占斌 鹿 川 著

黑 龙 江 人 民 出 版 社

---

图书在版编目(CIP)数据

从创业到成功 :与企业家管理智慧大激荡/吕占斌著. —哈尔滨 :  
黑龙江人民出版社 2005. 8

ISBN 7 - 207 - 06762 - 3

I. 从... II. 吕... III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 095770 号

---

责任编辑：魏杰恒

封面设计：李 梅

## 从创业到成功

——与企业家管理智慧大激荡

吕占斌 鹿 川 著

---

出版发行 黑龙江人民出版社

通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区 1 号楼

邮 编 150008

网 址 www. longpress. com E-mail hljrmcbs@yeah. net

印 刷 哈尔滨报达人印务有限公司

开 本 880 × 1230 毫米 1/32

印 张 9

字 数 240 000

版 次 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 8 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7 - 207 - 06762 - 3 / F · 1192

---

定价：21.80 元

(如发现本书有印制质量问题，印刷厂负责调换)

## 目 录

- 第一谈 Chapter One  
    优化管理——根治企业综合能力的“跛脚症” …… (1)
- 第二谈 Chapter Two  
    业务外包——企业成本控制的战略管理工具 …… (11)
- 第三谈 Chapter Three  
    锁紧利益链——激活提升团队价值的  
    “黄金法则” …… (22)
- 第四谈 Chapter Four  
    制度管理——企业生存与发展的“金科玉律” …… (34)
- 第五谈 Chapter Five  
    高成本困惑——闯过企业成长道路上的  
    “鬼门关” …… (43)
- 第六谈 Chapter Six  
    战略整合——重塑企业市场价值链的“魔方” …… (54)
- 第七谈 Chapter Seven  
    理性 + 直觉——企业老板决策制胜的  
    “组合拳” …… (69)
- 第八谈 Chapter Eight  
    管理信息化——企业振翅翱翔的新动力引擎 …… (83)
- 第九谈 Chapter Nine

- 工作效率——经理人职场驰骋的“看家本事”…… (95)
- 第十谈 Chapter Ten
- 产业链低端——难逃命运多舛的  
    “打工匠”遭遇 …………… (108)
- 第十一谈 Chapter Eleven
- 低成本——企业市场竞争生存的一道  
    “护身符” …………… (123)
- 第十二谈 Chapter Twelve
- “减肥瘦身”——企业之树冬夏常青的  
    不败秘诀 …………… (136)
- 第十三谈 Chapter Thirteen
- 绩效责任制——撬动企业管理机制的  
    “魔力杠杆” …………… (146)
- 第十四谈 Chapter Fourteen
- 内部控制链——锁紧企业淌金流银的“黑洞” … (158)
- 第十五谈 Chapter Fifteen
- 企业转型——生死攸关的化蛹为蝶“大蜕变” … (169)
- 第十六谈 Chapter Sixteen
- 善待失败——企业低代价步入成功殿堂的  
    门径 …………… (181)
- 第十七谈 Chapter Seventeen
- 物流成本——企业运营管理中吞噬利润的  
    “老虎口” …………… (192)
- 第十八谈 Chapter Eighteen
- 管理工具——企业家管理治企的  
    “十八般兵刃” …………… (206)
- 第十九谈 Chapter Nineteen

呼唤“罗恩”——企业老板们雾里看花般的 梦呓 .....	(222)
第二十谈 Chapter Twenty	
盈利模式——市场博弈出奇制胜的 赢利“密码” .....	(231)
第二十一谈 Chapter Twenty One	
危机管理——扶正倾刻坍塌的第一张“骨牌” ...	(243)
第二十二谈 Chapter Twenty Two	
面试创新——赛马比相马更易辨识千里驹 .....	(254)
第二十三谈 Chapter Twenty Three	
江湖习性——企业老板“滑铁卢”悲剧的 人格符号 .....	(265)
第二十四谈 Chapter Twenty Four	
执行力——决定企业兴衰成败的“内力神功” ...	(275)
第二十五谈 Chapter Twenty Five	
关东商帮——何时觅到商海称雄的 “精神资源” .....	(284)

# 第一谈 Chapter One

## 优化管理——根治企业综合能力的“跛脚症”

场景——

北方的11月,正值秋末冬初交替的季节,天气变幻无常,萧瑟的西北风吹来了丝丝寒意,银杏树的落叶把浓绿草坪点缀上片片金黄。连续几天来天色灰黯、雾色清蒙。

向来以乐天派自居的总裁N,脸上挂着与外边天气一样的表情,一阵风似的急冲冲来到茶吧。吧主特意拿出了珍藏多年的大吉岭茶,这种茶生长在世界屋脊的喜马拉雅山麓,曾有“茶中香槟”的美誉。

望着总裁N那少有的神态,吧主心里已猜出了几分。这位企业老总管理企业名扬遐迩,可是近两个季度企业实际业绩却不如人意,祸不单行,分支企业接二连三捅娄子,外界传闻四起,闹得总裁N心烦意乱,一时间理不出个头绪来。心直口快的总裁N顾不上品茶,竹筒倒豆子般地讲了一大通,说是要与吧主好好聊一聊,管理到底怎样抓才能效果倍增?于是,双方的话题紧扣以下要点展开了。

- 为什么就事论事的“单打一”抓管理收效甚微?

- 现代企业管理的重心转向整体层面的系统优化；
- 优化管理是全面提升企业综合竞争能力的有效途径；
- 企业综合能力“跛脚症”的七种表现；
- 企业优化管理的“八字核心”结构、流程、激励、员工；
- 企业实现优化管理的基本标志和实现路径。

对话——

总裁 N：你说管理是企业活动的主题，我一点都不怀疑，但是我抓管理够严的了，怎么效果不显著呢？如今市场销售受阻，利润大幅缩水，人心涣散，唉，真是不知道毛病出在哪了！

（总裁 N 流露出一筹莫展的样子，往日对品茶的浓厚兴趣，早就无影无踪了）

吧主：老总且莫着急。俗话说：“经理、经理、经营管理”。当老板抓管理名正言顺，本来就没有错，关键是看你怎么个抓法，抓些什么？如果是头痛医头、脚疼医脚，遇见什么就抓什么，想起来啥就抓啥，那一定是像你刚才讲的“按下葫芦起来瓢”，弄了个手忙脚乱，还见不到什么大起色。请先品一品大吉岭茶，提神醒目！

总裁 N：按理说，当前企业流动资金周转有些问题，我就跑银行忙筹资，总算是过了这一关，紧接着产品又出现库存积压，市场销不出去，我便东奔西忙的开发新市场、抓客户、辟通路，也有了一些眉目。稍稍缓过来一口气来，外埠的一个分公司又发生了与当地行政部门不协调的事情，我星夜兼程，登门拜访，搞公关疏通人脉。这还能说不是在扎扎实实的基于事实抓管理嘛！可是忙忙碌碌一遭过后，倒是闹了个事倍功半。

吧主：你的敬业精神早有耳闻，令人所感动，这也是当今企业老板们的可贵品格。然而，多年来沿袭下来的就事论事、管理简单化的做法，把及时处理好单项工作当作企业的系统管理，是当前企业老板普遍存在的认识“盲区”，所以，才出现了东奔西忙到处“灭

火” ,企业老板扮演了“消防队长”的角色。

当然 ,企业每时每刻都会遇到各种各样的实际问题和意想不到的麻烦 ,必须马上着手解决 ,拖延不得 ,这样才能把负面效果降低到最低限度。这一点是毋庸置疑的 ! 对于属于企业经营管理活动的具体项目 ,只是系统管理的一部分 ,并不等于说是管理的全部。

事实上 ,真是像你刚才自己描述的那样 ,目前中国企业普遍存在管理上  $1+1 < 2$  的现象 ,整天抓管理 ,嘴上天天讲管理 ,有时连自己都感到纳闷 ,为什么企业综合能力还没有得到提升 ,抓上一阵子就自觉不自觉松懈下来。我把这种管理现象叫作企业综合能力的“跛脚症”。

(总裁 N 听得入了神 ,脸上仍有几分狐疑。第一次品尝大吉岭茶连连点头叫好)

总裁 N :你的意思是说 ,我整天忙忙碌碌抓单项工作 ,属于就事论事 ,缺乏系统管理目标和实施方案 ,还不能称之为系统管理。原来忙来忙去瞎忙一气 ,没有管到正地方 !

吧主 :关键看是怎么个管法。上世纪 90 年代 ,全球管理界热衷于将业务活动集中在一个流程中心 ,目的是提高效率 ,但没想到却造成了资源浪费。到了 21 世纪初的短短几年里 ,国际上全球化企业开始把管理重心转向了重视整体层面的内部优化 ,着眼于系统整体提升的优化管理提到 CEO 的桌面上来。先锋企业开始对企业核心业务功能按照坐标进行优化管理 ,外部的纵向划分 ,如渠道整合、数据挖掘、产品联销、捆绑生产等运行功能 ;内部的横向划分 ,包括采购供应 SCM、财务管理 CA、信息化管理 IT、人力资源管理 HR ,构建起一个完善的企业经营管理支持系统 ,真正达到了以绩效为中心的企业资源优化。实践充分显示了优化管理的作用 ,目前中国 500 强企业中 ,大约有 90% 以上的企业强调并且推

行整体层面的内部管理优化,促进了核心业务规模化,开辟了未来的市场盈利空间。被誉为“神奇小子”的卡洛斯·戈恩,仅用两年多的时间就使岌岌可危的日产汽车摆脱困境,卡洛斯·戈恩把一个巨型企业扭亏为盈的秘诀,并不仅仅是奉行了“成本杀手”的管理理念,而是竭力追求管理优化的偏好帮助他走向成功,成为当今全球企业界有口皆碑的新锐。

总裁 N 原来问题出在没有达成管理优化上。我们企业抓管理习惯于单打一,很有点像中国人流传的滋补健身说法,“缺啥补啥”,来得快,现得利,忘记了标本兼治,辨证施治。某一项工作抓好了,某项指标上去了,企业整体经济效益却不理想,顾此失彼,不利于实现管理优化的管理行为都不能称得上最佳管理。

吧主：“心有灵犀一点通”。台湾管理名师庄铭国教授把企业经营管理的“病态”，比喻为人体器官的 9 种疾病，很有见的，形象直观地说明了系统管理优化的重要性。大致的意思是，企业患上了决策者无能症，属于“脑疾病”；企业患上了管理机制紊乱失调症，属于“神经系统疾病”；企业患上了资金梗阻血脉不通症，或称为财务周转不灵症，属于“心脏血管系统疾病”；企业患上了骨质疏松麻痹症，属于“骨骼肌肉系统疾病”；企业患上了收益机能减退症，属于“胃肠疾病”；企业患上了收益结构脆弱死滞症，属于“肝疾病”；企业患上了人员新陈代谢不良症，属于“肾脏疾病”；企业患上了业务流程改善窒息障碍症，属于“肺疾病”；企业患上了营销弱化运营不畅症，属于“四肢疾病”。企业这 9 种疾病相互关联，相互影响，从表面上看，某一种疾病通过治疗得到了暂时缓解，给人以大病初愈的感觉，但潜在并发症随时可能发生，导致病情的进一步恶化。如果没有一个全面系统的整体治疗方案，很难妙手回春，药到病除。我们经常讲企业管理是一个系统工程，意思就是强调整体优化。

以被企业称为“不治之症”的应收账款管理为例,坏账成了大家诟病最多的话题,将其喻为“天下第一难”。国家商务部对500家外贸企业抽样调查,在媒体上公布一个触目惊心的数字,中国出口业务坏账率高达5%,相当于发达国家平均水平的10倍以上,按此比率推算,预计2005年末海外坏账可能达到300亿美元,折合人民币2000多亿元。68%的中国企业有过因对方信用缺失造成拖欠和损失的遭遇,应收账款延迟收付的拖欠比例达50%。“窥一斑而知全豹”,坏账正是企业管理上没有实现优化的缩影。应收账款拖欠,从大方面讲往往都归咎于信用体系不健全,可是“苍蝇不叮无缝的蛋”,或者客户关系管理上存有漏洞,也许激励机制上有问题;或者风险控制上有毛病,也许内部控制链出现脱节;或者员工行为上存在弊端,也许合同文书条款上有不妥;或者管理力度上不坚决,也许管理制度上不配套。总之,企业系统优化管理能力弱化,哪怕某一方面存在一点点的“瑕疵”,都有可能造成数目很大一笔款项血本无归,白白的“打水漂”。

(说罢,吧主一边“船外烫壶”,紧接着又给总裁N斟上一杯茶)

总裁N说句实在话,搞企业这么多年了,有时候抓管理搞得身心疲惫,管来管去竟对管理的作用萌生了几分疑虑,唉,不如顺其自然算了!甚至认为企业赚钱了就等于管理,年末盈利了,证明管理到位了。经你这样一讲算是脑筋又开了窍,自己感到真还不能说是懂企业管理,充其量有些管理经验,还是个“半瓶子醋”。

吧主:老朋友,你未免说得太悲观了。企业系统管理与一般事务性工作的根本区别,在于管理是有目标、可测量、有组织的行为。企业管理是一个大系统,而事务性工作是完成管理任务的具体步骤,或者是管理系统链条中的一个环节,当然也是不容忽视的。

著名的“木桶原理”说的是木桶盛水多少,取决于木桶最低的

那块木板的高度,即便某一块板子再长,如果有一块短板的话,高的那块木板不仅没有用场,相反还要占用企业一块资源。于是,在管理上是“补短”还是“扬长”,表现出企业管理中的两种不同的思路、态度和视角。

总裁 N:我很重视“补短”管理,当消防队长哪里“失火”就奔到哪里去,可是忘了企业这只“木桶”别的板子平均也不高,光补“短板”了,自然也就不能达到优化管理,提高企业综合能力。

吧主:你说的是一种“补短”型,在企业老板中还有“扬长”型的,往往光是注重发挥单项优势,投入人力、物力等资源把“长板”加得很长,而忽视正在漏水的管理“短板”,好比“黑瞎子掰苞米”,抓住了一个丢了一个,“长板”再长装的水也不多。

总裁 N:所以,单一的“补短”或“扬长”都是缺乏系统管理思维的结果,心里存在着抓系统管理不如做一笔业务来得快,单项事务性落实了管理自然也就上去了,缺乏有目标的系统优化,患上了企业综合竞争能力“跛脚症”。

(吧主笑着连连叫好,端紫砂壶的手颤抖着,差点把茶水洒出来)

吧主:好家伙,你揭自己身上的“疤”不怕疼呀!当今这一代企业大老板大多数是搞业务经营出身,缺少系统管理训练,综合素质还有待提升,为此,在企业经营管理活动中,自觉不自觉地把业务经营上的“机会主义”成分带到管理中来,习惯玩“单打一”,出现了如前所说的偏颇,导致了企业无法实现管理优化。

众所周知,祖国中医药治病讲究配伍技巧,同样的方子疗治同样疾病,名师大家们只是某一味药多用或少用几钱,竟然收到妙手回春之功效,奥妙之处在于优化。实际上,同行竞争对手之间企业虽然在竞争资源实力上各有千秋,但竞争的结局往往在于谁能做到了优化管理谁就是赢家。如果患上了企业综合实力不强的“跛

脚症”，那一定是系统管理优化上出了毛病。

第一，表现为战略与资源不协调。一些企业有正确的战略管理目标远景及其实施步骤、规划，可是在企业资源的配置上，与战略目标相去甚远，目标不过是一张“空头支票”。相反也有一些企业本来具有相当好的优势资源，可是制定的企业发展战略目标导致优势资源不能充分发挥作用，甚至派不上用场。这两种管理现象的存在，严重的制约着企业综合能力提升。

总裁 N：哪第二种表现呢？

吧主：第二，表现为思路与操作不统一。企业老板思路明确，头头是道，嘴里吆喝得多，就是拿不出有效的操作方案和行动。好的思路更要有得力的运营操作，才能转化为企业在市场中的决胜力。

总裁 N：组织结构与战略目标不适应，算是第三条表现吧！组织结构管理必须为战略目标服务，如出现了“两层皮”，企业综合能力肯定只能弱化不会加强。

吧主：第四，表现为管理与经营操作不默契。业务经营与管理分家，发生“两头拧”的现象屡见不鲜，尽管企业投入了一大块资源，也不可能达到利润最大化。

总裁 N：第五，表现为目标和策略行为不一致。在策略上，企业片面看重或追求某一方面、某一环节的短期收益，必然影响整体价值的实现。

吧主：第六，表现为目标与实力不匹配。企业制定目标宏伟远大，企业根本不具备实现目标的实力和功能，“瘦驴拉犁屎”，不过是给员工注射一针“强心剂”，目标自然也就成了泡影。

吧主：最后一条表现为企业远景与企业文化不和谐。企业从战略目标到操作执行似乎一切都安排妥当，有条不紊，为什么事与愿违、不尽人意哪？在“看不见”的企业文化弥漫着、流行着与战

略愿景背道而驰的东西,南辕北辙,还自我感觉良好。

总裁 N :优化管理与提升企业综合能力密不可分,说管理是系统工程一点也不过分。要优化管理构建企业综合竞争力,还是感到“狗咬刺猬——无处下嘴”,应该从哪方面抓起呢?

吧主 :优化管理的核心可概括为八个字:结构、流程、激励、员工。

一说从结构入手抓优化。包括组织结构、产品结构、市场结构、成本结构、利润结构、资金结构、团队结构等等方面,企业只有通过优化管理结构才能确定适合市场格局的最佳运营模式,降低成本,提高管理效率,实现管理目标。

总裁 N 缺乏优化管理结构的能力,习惯于粗放型管理,是当前企业老板最常见的毛病。如能坚持企业系统管理,加强对市场结构、成本结构、人力资源结构和产品结构的分析策划,实质上抓到了解决管理的“痛点”和目标点,找到了解决问题的方向和路径。

吧主 :二说从流程入手抓优化。管理流程像一条环环相扣的长长链条,包括业务流程、管理流程、决策流程、监控流程等,是对企业管理过程的职责、权限、分工和制度的描述,被看成现代企业管理的核心。俗话说“打蛇打七寸”,优化流程管理最利于增强企业综合能力,彰显效果。

三说从激励入手抓优化。结构优化也好,流程优化也罢,都离不开有效的激励方式和手段,千方百计激励员工努力工作,优化管理目标才能变成现实。

四说从员工入手抓优化。任何优化管理的整体解决方案都需要人去真抓实干,否则就会功亏一篑。古典名著《三国演义》中,因为街亭一战失守,差点全军覆没,诸葛亮挥泪斩马谡,深究起来还不是神机妙算的孔明用人失当。

总裁 N :可见 ,要实现提升企业综合能力的管理目标 ,把“跛脚鸭”变成“南飞雁” ,需要从结构到流程、从激励到人员的全面优化 ,一环扣一环 ,缺一不可。可以归纳为几句话 :优化结构——资源价值最佳化、优化流程——效率最佳化、优化激励——团队创造力最佳化、优化人员——人力资源价值最佳化 ,最终优化管理目标是全面绩效的大提高。

吧主 :企业优化管理是个动态过程 ,不可能一蹴而就 ,顾此失彼要不得 ;“丢了西瓜捡芝麻”更不行 ,单项管理的一针见效也不现实 ,唯有扎扎实实进行全面系统管理。同时 ,优化管理又是创新的过程 ,必然要打破旧的平衡 ,建立新的管理秩序 ,所以 ,需要管理者及时进行企业诊断 ,避免不切实际的瞎折腾。

总裁 N :那么 ,企业优化管理的标志是什么 ,从哪些方面能说明达到了最优化状态 ?

吧主 :凭我个人的管理实践心得 ,管理者可从以下几方面考量 : (1)企业盈利模式与市场格局变化态势的对接度 ,是不是最优化 ? (2)系统管理模式与经济效益目标的一致性 ,是不是最优化 ? (3)团队凝聚力与决策执行的力度 ,是不是最优化 ? (4)对市场反应速度与企业经营管理的主动权 ,是不是最优化 ? (5)企业战略与管理者管理哲学思维的切合度 ,是不是最优化 ? (6)企业内部资源与外部市场资源的最佳整合 ,是不是最优化 ? (7)企业发展目标与团队人才素质的结合度 ,是不是最优化 ?

总裁 N :相对而言 ,企业系统优化管理有没有成型的管理模式 ?

吧主 :目前企业广泛采用的 A 管理模式、C 管理模式、Y 管理模式等 ,都是比较适用的系统管理模块。有言在先 ,任何管理模式对于处于市场变化之中的企业来讲 ,都不可能简单的全盘套用就能达到优化管理目标的 ,优化管理本质上是管理者结合本企业实

际的管理创新 ,也是企业老板推卸不掉的管理使命。

总裁 N :由此可见 ,优化管理是衡量企业管理者管理素质高低的一把尺子 ,检验老板们的企业决策管理能力、顺应市场变化能力、驾驭团队能力 ,没有优秀的综合管理素质 ,想要实现优化管理是不现实的。

吧主 :企业怎样才能实现优化管理 ?这可能是你最关注的问题。(1)目标与方法有机结合 ;(2)决策和操作有机结合 ;(3)人与事有机结合 ;(4)哲学思维与具体规划有机结合。

总裁 N :好啊 !治愈“跛脚症” ,企业展翅飞。

尾声——

足足有 180 分钟的咨询对话 ,即将告一段落。吧主把自己新近出版的“从创业到成功”系列书籍的第一册赠送给总裁 N。他不停地翻着书的目录 ,恨不得一下子就把这本书的内容浏览完 ,直到钻进红色飞豹轿车的那一刻 ,眼睛都没有离开书 ,然后又从车窗中探出头说 :“咱们今天的对话真是一个有意义的好题目 ,最好列入下一册书的内容。”

## 第二谈 Chapter Two

### 业务外包——企业成本控制的 战略管理工具

场景——

时值北方滨海城市多雾的时节,连续几天大雾弥漫,虽说今晨雾气已经不那么浓重,但城市的高楼群及海岸边的山岚,还都被笼罩在一片雾霭之中,所有景物被包裹上了一层模糊昏晕的外壳。

年轻靓丽的某企业女总经理 H,独自驾车在高速公路上跑了 30 多分钟,声称是专程到快乐茶吧讨教来的。这位远近有名的女强人刚一见面就说曾经是吧主的“弟子”,弄得吧主如坠五里云雾。原来她曾经听过吧主开办的企管专题讲座,于是女老板产生了邀请吧主做企业咨询顾问的念头,后来颇费了一番心思打听到快乐茶吧的地址,这不就顶着大雾驾车找上门来了。

吧主为女总经理 H 沏上了一壶果味柠檬红茶,一边询问她急急忙忙赶过来要探讨什么管理话题。这位有着多年财务专业背景的总经理,一股脑地道出了自己遇到的新课题:原材料成本上升如箭离弦,一涨再涨,物流成本更是逐步攀高,有增无减,传统产业的企业挣扎在盈亏临界的边缘上,希望能有什么创新措施创造企业新的盈利空间。从谈话的口气和表情上,看得出女总经理 H 压力

很大,心急如焚。一场围绕着运用业务外包管理战略管理、降低成本、增加盈利的对话,遵循着如下要点展开了。

- 为什么常规财务管理手段不能从根本上有效控制成本增长;
- 业务外包是企业成本控制和整合外部空间资源的战略工具;
- 目前我国企业最适宜开展业务流程外包的项目和模式;
- 实行业务外包遵循的基本原则和具体操作方法。

对话——

女总经理 H:你说怪不怪,为什么过去曾经有效的、常规的成本费用成本控制办法,怎么就不那么好使唤了?原材料、辅助材料价格一个劲上涨,企业消化不掉难以招架,我们就一项一项进行严格核算往外挤水分、压指标,搞的各企业、各部门背地里怨气冲天,颇有微词,压力蛮大。当然,我的心里也清楚,成本费用压缩是有限度的,对于必要的开支增长以及不可控费用,是没有太大效果的。怎么办,在哪方面还有更有效的成本控制好办法?

(她焦急目光中显示出此刻的心情是何等急切,企业经济效益大滑坡,当老板的哪能不急)

吧主:在全球经济产业结构朝着技术、知识、服务密集型发展的市场转型期,几乎传统产业的所有企业都有同样的遭遇,一面是刚性成本在不依人们的意志为转移的增长,一方面由于充分的市场竞争导致传统行业的平均利润下滑,这一升一降真是够企业“喝一壶”了。加之该企业所处的行业正逢国际市场周期性低谷,产品过剩、价格探底、销售不畅、企业营业收入锐减,经营管理必然陷入非良性的“螺旋”状态。

在这个时候,一般企业管理者都会采取积极压费用降成本的招数,特别是管理素质较高的老板们,预见下一阶段企业利润下滑