

◆ 企业经营的根本就是要实现永续赢利 ◆

本书囊括了许多条可能被经营者、管理者忽视的真理

YONGXU YINGLI

# 永续 赢利

微利时代持续赢利的 **22** 大经营秘诀

王孝明 王志勇 主编



经济科学出版社

◆ 企业经营的根本就是要实现永续赢利 ◆

本书囊括了许多条可能被经营者、管理者忽视的真理

YONGXU YINGLI

# 永续 赢利

微利时代持续赢利的22大经营秘诀

王孝明 王志勇 主编



经济科学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

永续赢利：微利时代持续赢利的 22 大经营秘诀 /  
王孝明, 王志勇主编. —北京: 经济科学出版社,  
2006. 12

ISBN 7 - 5058 - 5909 - 9

I. 永… II. ①王…②王… III. 企业管理  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 129753 号

责任编辑：张 力

责任校对：王肖楠

技术编辑：董永亭

## 永续赢利

微利时代持续赢利的 22 大经营秘诀

王孝明 王志勇 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

787 × 1092 16 开 18.75 印张 320000 字

2006 年 12 月第一版 2006 年 12 月第一次印刷

ISBN 7 - 5058 - 5909 - 9/F · 5170 定价：32.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 引 言

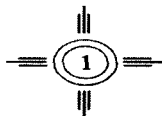
## 微利时代如何持续赢利

赢利是每个企业的经营准则，没有哪家企业愿意让自己的企业入不敷出、经营困难，甚至倒闭。然而，面对如今社会同行竞争的日益加剧，行业利润率日趋缩减，许多企业日益感受到管理的困境，赢利变得越来越渺茫。

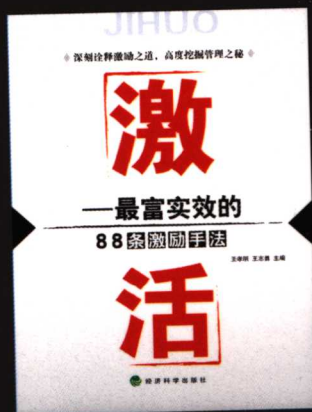
企业要想取得成功，就必须实现赢利。这不但是企业生存、而且是持续存在并发展的必然前提。企业只有通过让产品/服务使客户受益，加强自身的运作管理能力，以使自身价值流正常运作，最终通过价值流的运作产生剩余价值，并使之累积，最终实现赢利的目的。

赢利对企业来讲，是一种累积性的增长，不仅仅是一种创造性、飞跃性的行动，更是一种有纪律的流程，企业应该制定务实的目标，让人人都参与增长，不断实现小增长，为实现大创新奠定基础，对持续赢利产生有利影响。

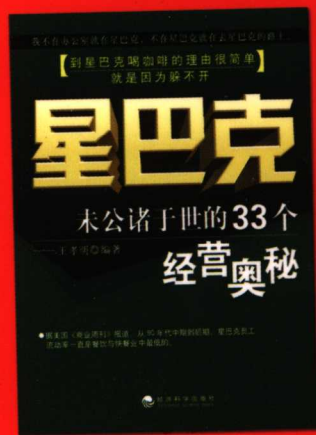
本书结合大量的案例，实证成功企业的永续赢利秘诀，分析失败企业的败局根源，总结归纳出目前状况下，企业持续发展、持续获利的22条经营秘诀，相信本书的出版必将吸引大量陷入经营困境者、经营定位迷茫者、期望二次创业者等管理界人士的眼球。



企业生存的意义是什么？  
就是实现赢利，这是所有企业成功运作的根本目的。作为企业文化，可能有其生存的远景价值，员工可能有忠诚、努力的行为取向和向心力，对于社会则有它的生态环保、持续推动经济发展的价值。但这一切都需要实现赢利，没有做到这一点就根本无法生存下去。没有听说过人们会去关注那些无法取得成功的默默无闻的小公司，而投资者更不会对这样的公司进行投资。



一部深刻诠释激励管理技巧的代表作！



一部用真实案例诠释降低员工流动率的杰作！

## 目 录

引言 微利时代如何持续赢利 ..... 1

秘诀一 做大还是做久——公司永续赢利的必然抉择 ..... 1

“大鱼吃小鱼，小鱼吃小小鱼”，办公室游戏新宠“贪吃鱼”向我们生动地阐释了这一竞争社会生存的潜规则。面对竞争日益激烈、异常残酷的现实，大型集团企业凭借资金、技术、资源、品牌等各方面的规模优势，牢牢地占据着市场的主动地位，而偏安一隅、规模较小的企业虽然能够靠“大鱼嘴里跌落的食物”生存，但时刻都有被吃掉的风险。为了生存、为了发展，企业必须做大、做强、做久，才会持续不断地获得利润。

1. 小鱼永远都有被吃掉的风险——最易于被管理者忽视的问题
2. 大象也能跳舞——不必为做大而担心
3. 只要向前看几年——长大经营的催生法则
4. 先做大，后做久——持续赢利的根本技法

秘诀二 循序渐进，不企求一日长大——坚实的基础才会产出持续的利润 ..... 15

面对激烈竞争的市场现状，企业只有获得利润才能持续发展。但是，在这样一个急功近利的时代，不少企业盲目地追求利润，不顾自身的实际情况，希望企业的营收能够获得爆炸性的飞跃；一些高科技产业公司创新的成功，创造了巨大的个人财富与公司市值，也使别的企业产生做新、做强、做大的幻想。这种不顾自身实际情况所带来的后果，往往是欲速则不达。

没有远大目标的企业永远是业界的“侏儒”；盲目追求远大目标的企业很快将会受到盲目的制裁；只有循序渐进地实现远大目标的企业，才会永续获得源源不断的利润。

1. 一步一个脚印——打好基础筑大厦





2. 把握营收增长的机会
3. 领导者的责任——成长的核心
4. 讲究策略促成成长
5. 我们的部门能做什么？
6. 积小胜为大胜——滚动获利造就持续赢利

### 秘诀三 独木桥难行！——根据形势变化不断修改起初的构想 ..... 30

俗语言“计划永远赶不上变化”。许多企业都会制定各种各样的计划，希望实现各种各样的目标，然而，实际执行的结果往往是不尽理想，离期望目标甚远而草草收场。殊不知，时光流逝、机会殆尽，我们在一次又一次地浪费自己的宝贵时间，盲目地执行计划结果均是如此不理想。

计划的执行和落实需要不断地随着形势变化而做出调整，有必要的話，甚至需要产生大幅度的变轨执行，只有随时而动，方可永续赢利。

1. 计划永远赶不上变化
2. 逆境求生，顺境成长——企业生存法则
3. 没有永胜的法宝

### 秘诀四 超级并购——永续发展的灵捷之路 ..... 38

由于受客观条件的限制，现有的发展中企业大多先天不足，实力有限。单个企业仅靠自身的积累和滚动发展，难以跨上更高的平台。在“大鱼吃小鱼、快鱼吃慢鱼”的竞争时代，企业必须快速长大，因此，借助于并购，实现资本的集聚与集中，的确是推动企业做大做强，实现永续赢利的主要途径。

1. 大投入、大产出——并购之意义
2. 并购企业未来——并购之选择
3. 整合是关键——并购之运作

### 秘诀五 转型——获取持续利润的分水岭 ..... 47

在大自然中，基因变异的新生个体比可能生存下来的要多得多。市场状况与大自然很相似，也是一个强者愈强、弱者愈弱的正反馈机制，所有企业必须在发展和保有核心业务的同时，建立并选择企业长远发展的新生业务，拓宽领域，以保持基业常青。这种战略转型犹如雪山上新鲜的水持续替代旧有的水来保持整条河流永不

干涸。只有这样才能使企业在现有业务衰退的情况下，仍然保持增长的动力。

1. 做正确的事——战略转型决定成败
2. 转型模式的选择
3. 转型时机的把握

## 秘诀六 打造简单而又高效的组织结构 ..... 57

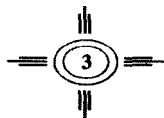
当今社会，行业界限日趋缩小、新的竞争对手不断涌现、顾客需求趋于多样化和个性化，然而与发达国家相比，一些的企业仍存在着由于机构臃肿、职权不明、多头管理、审批程序复杂等造成的信息传递慢、市场反应不及时现状，以抢占速度和先机为特征的游戏规则正在逼迫着渴求永续的企业打造灵捷高效的组织结构。

1. 打造快速、高效的组织结构
2. 灵捷式组织结构——快鱼时代的组织特点
3. 客户价值决定组织结构
4. 协同效应、三流合一

## 秘诀七 塑造优秀企业文化 ..... 67

业界强者——联想、TCL、GE、宝洁……它们处于不同的行业，具有不同的经营特点、企业规模和历史也很不同，但它们的企业文化却有很多相似的部分。例如，强调以人为本，强调沟通与合作，强调创新，重视顾客需求，努力提高产品与服务质量等。而那些昙花一现或是仍在艰难生存却无法获得永续赢利的企业，根本的问题还是出在它们的企业文化上，首先在理念上就输给了那些优秀的、永续赢利的企业。中国缺少的并不是先进的文化理念和优秀的人才，缺乏的是正确理解企业文化，并将其转化为企业的管理制度和员工的日常工作，并全力推行的管理者。

1. 企业文化决定企业生产力
2. 一个齿轮无法带动整个机器的运转
3. 强有力的企业文化是企业成功的“金科玉律”
4. 适者生存——保持对环境的适应性才能永续获利
5. 提高员工效率为企业文化建设之本
6. 没有好的工作氛围，就没有好的企业文化



## 秘诀八 技术领先——一切创新的根本，未来企业

### 永续赢利的根本途径 ..... 82

彩电业的“龙头”长虹，作为竞争激烈的电子科技行业的“踢球者”，自创业以来一直沿着技术领先的核心道路发展，成为冲出亚洲，走向世界的中国品牌。今天为了中国电子品牌不受制于人，真正和世界强队同台竞争，持续健康的发展，长虹又确立了“以市场为导向，自主创新为主，技术引进为辅，立足应用技术，突破核心技术”的发展方略。

1. 核心技术问题之痛
2. 小米加步枪不再创造历史——掌握核心技术，掌握未来
3. 商品化的技术才具备赢利能力

## 秘诀九 巧妇难为无米之炊——打造具有核心竞争力的产品 ..... 90

“造原子弹的不如卖茶鸡蛋的”这是一句带有明显时代特征的经典话语，虽然现在看来鸡蛋和原子弹是没有可比性的，然而没有面包和鸡蛋，我们生存不了；没有电视和网络，我们沟通不便；没有原子弹，我们会被动挨打。企业经营的不是空洞的概念，而是活生生的满足人们需求的产品。获取永续赢利的企业都会打造自己的核心产品，又善于根据不同的人物、时间、地点，提供不同的产品和宣传。

1. 产品 = 商品——产品一出生就带有商品性
2. 没有核心产品，就没有赢利能力
3. 产品策略决定产品命运
4. 灵捷产品生产

## 秘诀十 质量是企业的生命——诚信锻造永续品牌 ..... 103

“车无辕不行、人无信不立、业无信不兴”，古今中外，无数成功的范例无可厚非地证明：“诚信”是每个人、每个企业，乃至整个社会前进的秘诀，提供优质的产品和服务的企业往往能够获取持续的利润。

1. 产品如人品
2. 全面质量管理
3. 六西格玛管理



**秘诀十一 不当家不知柴米油盐贵——成本是企业经营的双刃剑 …… 112**

在产品同质化竞争的时代，社会资源被过度使用，在关注产品的质量、服务、多样性、速度等方面，各企业之间的差距已经日益缩小，降本增效，在企业内部挖掘竞争优势，已经成为获取持续利润的一个关键。

1. 降本增效——发掘企业内部利润之源
2. 成本管理科学化——成本精细化管理
3. 成本管理的艺术——战略成本管理

**秘诀十二 得终端者得天下…………… 120**

谁能掌控终端，谁将掌控市场的脉搏，谁就能获得经营的优势。终端的销量决定着企业的产量。不少大型企业不惜重金设立直营店、专卖店、专柜等，更有不少独立掌控终端的市场不断涌现，如国美电器专营电器终端市场，短短数年之内发展到数百家店面；席殊书屋专营图书终端市场，加盟者络绎不绝。这些终端形式的出现、发展和壮大，无疑说明了终端掌控者的得天独厚的优势资源。

1. 拥有工厂不如拥有市场——终端决定企业的生存
2. 找到便捷之桥——渠道选择策略
3. 让渠道真正属于你——渠道经营策略

**秘诀十三 智囊团与外脑的力量——咨询与内部小团队 …… 130**

经常可以见到这样的广告：“高薪诚聘销售精英”，“欢迎营销天才加盟”等，而“空降”众多各路英才，不但没能使企业加快发展，反而让企业内部的管理更加复杂化。在当今的职场生涯中，光凭一个人单打独斗，个人为王，即使此人再优秀，MBA或者专家博士也好，或者有多年实战经验也好，他发挥的能量都是有限的，而来自团队的力量是伟大的，是最有效的，也是最优秀的。

1. 集思广益——企业迅速发展的源动力
2. 融智为要，广纳贤言
3. 创建学习型组织，超越自我管理
4. 小团队作战效率更高
5. 团结就是力量
6. 关键少数的决定作用



## 秘诀十四 机器需要加油，人才更离不开加油！——培训与沟通 …… 145

日本松下电器公司有一句名言：“出产品之前先出人才”。其创始人松下幸之助更是强调：“一个天才的企业家总是不失时机地把对职员的培养和训练摆上重要的议事日程。教育是现代经济社会大背景下的‘撒手锏’，谁拥有它谁就预示着成功，只有傻瓜或自愿把自己的企业推向悬崖峭壁的人，才会对教育置若罔闻。”但是，许多企业往往倾向于外部招聘人才，而有意无意地忽视了内部员工的培养教育，这对企业的长远发展是极其不利的。随着跨国公司的涌入和知识经济的发展，中国企业所面临的市场形势日趋严峻，企业重视员工培训，对企业、对员工将会是一个双赢的选择。

1. 健全人才培养体系
2. 富有特色的培训方法
3. 与员工坦率、有效地沟通

## 秘诀十五 只有卖出去产品才会赢利——锻造强有力的营销力 …… 152

“酒香不怕巷子深”的时代已经一去不复返，21世纪是一个营销的世纪，不懂营销，将寸步难行。正如三全食品股份有限公司董事长陈泽民向记者吐露的一句感慨：“没想到一颗小小的汤圆能滚出今天的15亿元资产。”此话听着好像天方夜谭，其实并不神秘：因为这小小的汤圆里含着自主核心技术和自主品牌。自主核心技术背靠的是先进的制造力，自主品牌背靠的是强大的营销力。

1. 营收增长是企业成长的保证
2. 攘外必先安内——内部营销，一切为了销售
3. 打造一支“敢死队”
4. 做“一站式服务”——营销发展新趋势
5. 让和尚买你的梳子——发挥极致的营销技能

## 秘诀十六 完善产业价值链——在协调中挖掘企业赢利潜力 …… 165

在微利经济时代，企业面临着严峻的挑战，这势必引发管理思想的变迁。传统的管理方式已经无法让企业在现代经济环境中持续获利，企业要想永续赢利，必须迎合时代的变迁，完善产业价值链管理。企业不需要大而全，只需要在价值链中找到属于自己的位置，关注和培养价值链上的关键环节，就能培养出核心竞争能力，在市场上赢得生机。

1. 整合——让每个环节都“增值”
2. 战略外包——强调做精做强，而非做大做强
3. 利润潜力的源泉在于企业的核心能力
4. 协同战略实现  $1+1>2$
5. 服务——企业新的利润增长点
6. 加强企业战略联盟，趋利避害
7. 相关投资——完善价值链，增加赢利渠道

### 秘诀十七 创新与执行，一个也不能少！ ..... 184

国内企业面对激烈的市场竞争所表现出来的最薄弱的环节是经营，最差的是创新能力，最需要转变的是观念，最应当提高的是经营决策能力和管理水平等一系列问题，如何从创新的角度提出有效可行的解决方案，是多数企业亟待解决的难题。不创新，则死亡。观念的落后是最大的落后。只有当一个企业具备了创新的意识和行动，才会落实执行能力。

1. 流水不腐，户枢不蠹——没有创新的企业就不会有生命力
2. 找到制胜的独门暗器——创新是永续赢利的核能
3. 没有执行力，就没有竞争力

### 秘诀十八 精细管理 ..... 193

市场竞争犹如大浪淘沙，伴随着一个个企业的消亡，一批批企业在竞争中逐渐壮大。如何在激烈的市场竞争中立于不败之地，是每个企业面临的重大课题。“物竞天择、优胜劣汰”的残酷法则让企业的管理者感到压力重重，想方设法提高经营水平，不断挖掘企业潜力。挖掘潜力靠什么？自然离不了资金、技术和人才，但当这些也被竞争对手所拥有的时候，就需要在日益成熟的市场竞争中依赖精细的管理，从细微处寻求提升空间和发展潜能。今后的竞争将是细节的竞争。企业只有注意细节，在每一个细节上下足工夫，全面提高市场竞争力，才能保证企业基业常青。

1. 力求完美，把细节放在首位
2. 没有规矩，不成方圆——标准化、程式化的管理才有利于发展
3. “巴林银行倒闭事件”——小差错极易引发大祸患

## 秘诀十九 执行品牌战略——保障企业永续赢利 最具生命力的战略点 ..... 201

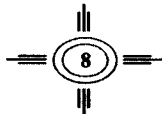
品牌的真实价值在于其情感影响力，只有具备情感影响力的品牌，才能称得上是真正的品牌，如果不注意赋予品牌情感化的内涵，不注意同顾客进行心灵上的深度沟通，或许会侥幸出现昙花一现的经营效果，但这是根本不具有持久生命力的，更无从谈及永续赢利了！

1. 有品牌的产品总比没有品牌的产品更好卖
2. 名不正则言不顺，言不顺则事不成
3. 品牌经营——创造企业竞争优势
4. 品牌价值源于顾客忠诚
5. 借助品牌创建企业价值——一个享有盛誉的品牌，  
将是企业一笔永恒的财富

## 秘诀二十 未来的竞争将是人才的竞争—— 让员工与公司一起成长 ..... 220

一流的人才并不等于一流的企业，一流的人力资源结构，才是一流企业的基础，而传统的职能结构模式远远不能满足永续赢利企业高效运营的要求。为了获取不竭的人力资源实现持续的赢利，在人才的选择、使用、激励、挽留等方面都需要企业下足工夫。

1. 选好人才才能用好才
2. 内部提拔用人——基业常青的关键
3. 好钢要用到刀刃上
4. 授权——借助他人实现工作目标
5. 认同赢得员工追随
6. 突破“霍布森选择”，不拘一格用人才
7. 扬长避短，发掘人才优势
8. 用人不疑，疑人不用
9. 少一点控制，多一点激励
10. 让孔雀不再东南飞



**秘诀二十一 客户价值管理——企业持续赢利的秘密 ..... 251**

企业要取得成功，就要赢利。这不但是企业生存，而且是持续存在并发展的必然前提。企业必须通过让产品/服务使客户受益，以使自身价值流正常运作。最终通过价值流的运作产生剩余价值，并使之累积，最终达成赢利的目的。

1. 提供超值服务，吸引并留住顾客
2. 服务顾客至上，追求利润次之
3. 没有满意的员工，就没有满意的顾客
4. 生意成功与否，要看顾客是否再上门
5. 返利——全新的顾客至上策略
6. 关键的少数客户决定企业赢利状况

**秘诀二十二 让业务连续性战略深入人心——规避灾难 ..... 269**

成长是过程，成功是结果。没有永恒的成功，只有永恒的失败。企业的沉沉浮浮犹如大浪淘沙，演绎着太多惊心动魄的商业故事。在整个 20 世纪 80 年代，财富 500 强中的 230 家企业（占总数的 46%）已经消失了。而 19 世纪最大的 100 家公司，到 20 世纪结束的时候，只有 16 家仍然存在。企业前行的道路上处处布满了礁石和险滩，无数明星企业折戟沉沙。不同类型的企业会在不同的时期、不同的地点、不同的阶段遇到不同类型的危机。如何保持基业常青，实现永续赢利，面对危机的企业该做些什么……

1. 商场如战场，竞争如战争——风险无时不在
2. 危机之源，不可不防——防微杜渐、亡羊补牢
3. 强化管理制度，远离危险地带——积极应对危机
4. 降低而不是躲避风险
5. 福祸相依，危机也是商机



## 秘诀一

### 做大还是做久——公司永续赢利的必然抉择

“大鱼吃小鱼，小鱼吃小小鱼”，办公室游戏新宠“贪吃鱼”向我们生动地阐释了这一竞争社会生存的潜规则。面对竞争日益激烈、异常残酷的现实，大型集团企业凭借资金、技术、资源、品牌等各方面的规模优势，牢牢地占据着市场的主动地位，而偏安一隅、规模较小的企业虽然能够靠“大鱼嘴里跌落的食物”生存，但时刻都有被吃掉的风险。为了生存、为了发展，企业必须做大、做强、做久，才会持续不断地获得利润。



#### 1. 小鱼永远都有被吃掉的风险——最易于被管理者忽视的问题

##### ◎ 大鱼——水中之王、大企业——市场之王

“做大”，是每一个正在成长中、并且试图得到永续赢利的公司所追求的梦想，也是每一个有所作为的企业在市场经济和国际化竞争中生存与发展的必由之路。现代企业从小到大的成长过程，就是一个不断谋求规模壮大的过程。这个过程犹如生物体的成长过程一样，可以使之能够抵御更多的风险，获得更大的发展空间，赢得更多的赢利机会。

让我们先看看一些持续赢利的世界顶级企业的目标设定吧：

- 沃尔玛：力争上游，永远追求更高目标
- 通用电气：永远为生活创造美好的东西
- 惠普公司：长久为我们从事的领域贡献技术
- 美国运通：全球性的服务
- 花旗银行：扩张主义，最大、最好、最能创新、获利最高……
- 迪斯尼：狂热地以创造力、梦想不断追求进步
- 默克公司：保存和改善生命事业，在所有层面明确追求完美

