

微利时代 企业圣经

TOM户外传媒集团总裁 ● 李 践 著

开源 节流

赚取大利润的 **16** 个忠告

把财富大师们
千锤百炼打造的利刃直接交给你
直取利润

南方日报出版社

当今企业的首要问题就是盈利。它将永远伴随着具有最好的经营模式的企业。而这种模式离不开两样东西：开源和节流。

——《海尔中国造》作者 胡泳

微利经营是中国企业改写世界市场游戏规则的最大可能。

——《南风窗》总编辑 秦朔

这本书是一个可以撬动大财富的支点。

——心灵财富创始人 李胜杰

书中获取大利润的16个忠告如同绝招，看完这本书，大利润的秘密豁然开朗。

——性格分析专家 杨滨

看了本书，我学到的不仅仅是企业运作技巧和方法，更主要的是学会把握人生的机会，并充满激情地迎接人生的挑战。这是哈佛MBA课程里没有的。

——《生活新报》总编辑 张永才

集理论和实践于一体，招招精准，步步为赢，是每一位营销策划和经理人的必修课。

——桑田装饰总经理 张宏旭

作为销售团队的管理者，我认为本书实用，指导性、可操作性强，效果明显。

——平安人寿保险经理人 李文

ISBN 7-80652-340-5



9 787806 523407 >

ISBN 7-80652-340-5/F·116 定价：16.00元

开源 节流

赚取大利润的16个忠告

◎ 李 践 著

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

开源节流: 赚取大利润的 16 个忠告 / 李践著, 一广
州: 南方日报出版社, 2004
ISBN 7-80652-340-5

I. 开… II. 李… III. 企业管理—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 031441 号

开源节流

李践 著

策 划: 陈 志

责任编辑: 陈 志 刘志一

插 图: 李宏宇

封面设计: 刘清坚

版式设计: 陈惠清

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号 邮编: 510601

经 销: 全国新华书店

印 刷: 广州培基印刷镭射分色有限公司

版 次: 2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 6

字 数: 130 千字

定 价: 16.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

前言

这是我和风驰团队新近成果的一部分。

当我第一次在讲台上向社会公布这一成果，还未等课程结束，学员们脸上已红光绽放，急迫的眼神紧盯着我。他们都是企业老总或部门经理。

一下课，他们匆匆出门，接着传来一片轿车启动、离去的嘈杂声。归于寂静后，我叫了辆出租车回家。

七天后，讲台上我又和他们见面，掌声扑面而来。

“我决定卖掉公司的一半车辆。”

“我们公司不一样，决定鼓励员工买车。公司补贴一半。”

“生产设备的供应商原来报价9万元，公司已决定购买。但用了你的方法后，他们的报价已降到5万元。我们还要再砍到4万元。”

“有人用复印机抵欠款，因为公司没复印机，我们同意了。上星期我让他们把复印机拉回去。我要现金！”

“回去后公司马上开了动员会。有人想出了绝招：每次给客人倒水只倒半杯，一个月可以节省好几桶水。”

“我重新调整了商品结构，利润立即增长了40%。”……

学员争着举手，兴奋地与他人分享喜悦。

他们中的绝大部分是精明的生意人，花费几千元来听我的

课。他们不会恭维一个让自己花冤枉钱的人。

学习结束一个月后，他们获得了更明显的回报。他们组成的7个小组，分别取得了利润率提升81%~143%不等的成绩，销售额也有不同程度的提升。在个案中，一位叫陈甄云的学员取得了销售提升617%的惊人业绩。也有少数学员的销售额有所下降，原因是销售淡季或听课以后进行了战略调整，但利润状况看好。最极端的一位学员把销售结构和模式推倒重来，销售额下降了91%，但利润额只下降了26%。当大家聚会时，对销售的提升和利润的增加极为兴奋。

实际上，我的16个忠告，他们每个人此前都或多或少地知道，并用于实践了。他们中有的人身家上亿，有的刚刚靠摆地摊挣到了第一桶金。但几乎所有学员，都从我的忠告里找到了赚取大利润的新源泉。

因为我的忠告，来自于对世界上顶尖公司的学习，来自于对我所服务的香港和记黄埔及其掌门人——李嘉诚先生的学习，来自于我所执掌的风驰传媒的集体智慧。

这十多年来，我始终在研究那些攀上财富颠峰的企业和人物，探究为什么背景各不相同的人能同样取得成功。慢慢地，我形成了行动成功学的理论和方法论体系，并将之应用于风驰的实践与创富，取得了一定成功。

然而加盟和记黄埔，以及和李嘉诚先生的相遇，使我不论是事业、财富、思想，还是人生境界，都攀上了新的高度。他令我对创富之道的探究豁然开朗，我终于了解了财富大师们之所以成为大师的秘密！他们的智慧精深圆通，同时又有着直指人心、返璞归真的力量。

感谢李嘉诚先生，感谢我的伙伴，感谢所有的人。更感谢造物主，让世界的每个角落都有智者和勇士。智慧彼此照亮，勇气相互鼓舞，于是我们一路前行。

在这本书里，我们将共同分享世界上财富大师们的智慧，其中很大一部分来自华人首富李嘉诚先生。同时奉献的还有风驰团队的智慧，张艳萍女士、张晓岚先生和王洋先生贡献极大。

另外在此特感谢杨文虎先生，感谢他为此书的整理和修改所付出的心血和智慧。

该书的目的是为了建构学术体系，也不是为了成为教科书。我们的目的只有一个：**把财富大师们千锤百炼打造的利刃直接交给读者，直取利润。**

这16个忠告中的任何一个，都有高度的实用性。只要你用，就能立即带来利润，可谓吹糠见米。它省略了繁文缛节，只需你领悟并马上付诸行动。

最精深的智慧常常是简单的，最有用的方法也常常是简单的。这本书或许将成为你创富人生的新起点。

我知道，你现在就想看看这16个忠告是什么货色，到底有没有我说的那样神奇。

我们就开始吧，好吗？

目 录

忠告一 每天第一件事：提升收入或削减成本 / 1

企业的终极目标——利润 / 2

把时间用于赚钱 / 3

利润 = 收入 - 成本 / 4

高利润行业正变得稀缺 / 5

抓住最后的黄金机会 / 6

忠告二 降低一分成本，收获成倍利润 / 9

把成本当魔鬼杀死 / 10

把成本当投资 / 11

削减 77% 的成本 / 12

成本在自己的掌控中 / 13

削减一分成本，增加成倍利润 / 14

财务是成本管理的核心 / 16

使用财务人员的误区 / 16

大事情别糊涂 / 17

投资失败是最大的失败 / 18

与员工分享利润 / 19

- 忠告三 持续降低采购成本 / 21**
采购部门是个利润中心 / 22
管好采购员 / 23
招标比价技巧 / 23
向供货商要利润 / 24
与供货商共赢 / 25
不断开发供货商 / 26
培养专业厂商 / 27
砍价专家的角色 / 28
- 忠告四 要持续降低费用 / 31**
零基思维的震撼 / 32
把钱用在有效果的地方 / 33
精细的管理——逐项控制 / 34
毫不留情削减预算 / 36
降成本不降品质 / 37
要管住每一笔支出 / 38
- 忠告五 降低人员费用 / 41**
用正确的人 / 42
不多要一人 / 44
以市场为导向简化组织 / 45
人人头上一把刀 / 46
头衔很便宜，要慷慨出手 / 47
依据利润及时奖惩 / 48

坚决开除表现不佳的人 / 49

忠告六 学习的速度决定赚钱的速度 / 51

学习的速度就是赚钱的速度 / 52

投资头脑收益多多 / 54

老总的高度就是企业的高度 / 56

如何分享学习成果 / 57

用制度保证学习 / 58

忠告七 不要降价，要增加价值 / 61

降价 = 自杀 / 62

围绕价值定价 / 63

上兵伐谋 / 65

卖了高价还卖乖 / 67

差异化确保价值 / 68

提供附加服务 / 69

忠告八 越针对高利润产品，赚钱就越多 / 71

寻找金牛 / 72

复合最赚钱的业务和最擅长的事 / 74

一只眼看市场，一只眼看对手 / 76

勿当奸商 / 78

忠告九 只要是第一，永远赚大钱 / 81

“第一”的马太效应 / 82

争当第一 / 84
第一是立身之本 / 85
要和第一名在一起 / 87
梁伯强的指甲钳经 / 88

忠告十 独特的销售主张赚取大利润 / 91

给客户带来好处 / 92
与竞争对手有独特差异 / 95
对主张要有支持点 / 97
有足够的促销力 / 99

忠告十一 好名字是成功的一半 / 101

名字与财富相关联 / 102
取名技巧 / 104

忠告十二 增加消费次数就是成倍增加利润 / 109

消费次数增加带来收入翻番 / 110
找准消费点带动反复消费 / 111
更接近客户 / 113
吸引反复消费 / 115
老客户的终身价值 / 118
心怀感激 / 120

忠告十三 20% 的客户带来 80% 的利润 / 121

细分客户 / 122

卓越客户服务的黄金法则 / 125
大客户是找来的 / 133
客户不够的企业无可救药 / 134
风驰传媒运作 CRM 的案例 / 135

忠告十四 宁要市场不要工厂 / 141

营销改变历史 / 142
只投资工厂是本末倒置 / 144
决胜市场 / 146
投资市场收益无穷 / 148

忠告十五 不要坐销，要行销 / 151

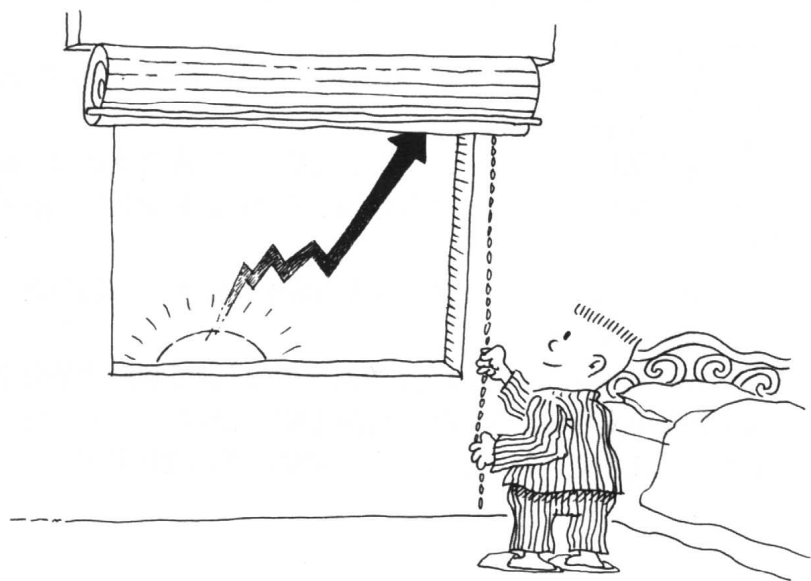
按毛利提成给销售人员 / 152
行销比坐销至少提升 30% 销售 / 154
如何打开销售漏斗 / 155
制定晨会、夕会和日评估、
周评估、月评估制度 / 156
销售团队的管理 / 159
新营销时代 / 161

忠告十六 赚大钱比赚小钱容易 / 163

用团队赚钱 / 164
团队的演进 / 165
大雁的启示 / 169
海豚的观点 / 170
制胜团队 / 171

忠告一

每天第一件事：
提升收入或削减成本



企业的终极目标——利润

企业的目的是什么？

每个人都会对企业存在的目的和经营目标做出判断，不论是普通员工还是领导人。

但最可怕的是：把个人的目的、目标完全等同于企业的终极目的。

领导人也好，员工也好，有的喜欢安稳，有的看重名声，还有的看重大家庭的温情。

这不是坏事，但安稳、名声、温情等一旦成为企业的终极目标，企业就危险了。这些目标能令人愉快，对企业却是温柔的陷阱。

企业之所以为企业，在于极为明确的目标指向：赚取利润，实现利润的最大化。

企业家最重要的使命就是争取最大的利润，利润才是企业真实的、可支配的最终结果，利润之外的东西都是工具。只有利润才能让企业生存并壮大，企业家赚不到钱就是犯罪。

松下幸之助说，赚钱是整个社会繁荣不可缺乏的义务和责任。倘若做赚不到钱的工作，倒不如一开始就不做，也没有必要做，做了也没有意义。

然而常常有人将之忘却，把个人和企业混为一谈。

即使企业是你的，你也要把企业家的角色和个人角色完全分开。

杜邦公司创始人亨利·杜邦申明：“企业利益高于一切。”所有杜邦家族男性成员，如果工作一段时间后被认为不太可能成为高层管理人才，就会被请出公司。他们坚信：只有家族服务于企业，没有企业服务于家族。

公车私借在中国是很普遍的事。在风驰传媒，朋友常常找我借车。他们说：“你是老总，调一辆车太容易了。”每次我都借自己的私车给他们，被撞坏几次，现在已换了第3辆。

每个企业家在企业里都应该是绝对的职业经理人，其天职就是为企业的所有者赚钱、赚钱，再赚钱。

你有没有经常想到如何让企业利润最大化？如果你没有想，那么你的利润就低了，因为你失掉了很多机会。

把时间用于赚钱

一位时间管理专家拿出一个敞口瓶，小心翼翼地把几个大石头放进去，直到装不下。

“杯子满了吗？”他问学员。

“满了。”



专家又拿出一桶小石子倒进瓶里，摇晃几下，小石子流进了大石头间的缝隙。

“满了吗？”他又问。

没人敢回答了。

他又拿出一桶沙、一桶水先后倒进瓶里，直到水流出来。

专家又问：“这是什么意思？”

答案是：如果你先把沙子装进去，就没法装进同样多的大石头。大石头就是大事情。时间和精力如果不先用在大事上也是一样。

从企业家的天职出发，哪些事情是大事情？最大的事情又是哪件？

最大的事情就是赚取最大的利润。

应该把每天的时间最先用到赚取利润上。

回想一下自己每天的工作在做些什么？每天的时间花到哪里去了？是不是用来赚取利润？

时间花在哪里，价值就在哪里。时间是有限的，正如瓶子的容量是有限的。装入小石子，就别指望能做好大事情。

利润 = 收入 - 成本

这个简单公式，蕴藏着企业生存和财富的秘密。

在会计报表上，利润可以是负值。但在现实中，这个公式就是企业的生存公式，小于零意味着失败。所有的职业经理人都知道，一旦越过利润临界点，就是职业生命的结束。所有财

富大师的财富，也是从这个公式中生出的，他们日复一日地思考怎样让利润成为正值，也穷尽毕生精力让利润不断增加。利润仅仅是结果，它是由收入和成本决定的。

收入和成本是过程，没有好的过程就没有好的结果。要提升利润，企业要做的就是增加收入或削减成本。只有这两条途径。

管理学大师彼得·杜拉克说：“企业家就是做两件事，第一是营销，第二是削减成本。其他都不要做。”

实际上，营销和削减成本两件事已包含了企业所有要做的事。

这两件事也是企业家每天首先要做的事，也是必须要做的事。你有没有把时间花在提升销售上，接着花在控制成本上？如果没有，那么你把时间花在哪里？不过这也是个喜讯，说明你的市场占有率还有很大空间，利润空间还有很大。努力了，伸出手就能拿到。

高利润行业正变得稀缺

2002年，世界500强的平均收入利润率为2.16%；中国500强为5.01%；2003年，世界500强平均收入利润率为2%，资产利润率为1%；中国500强分别为5.03%和1.28%。2002年，中国汽车行业的利润率在30%~35%之间，国际汽车行业的利润率是5%。2002年，中国房地产业的利润率是15%，世界平均水平是5%。