



# 利润逆 态存


全维度企业盈利模式

杨镓天 著



杨镓天老师公众平台

管理咨询行业的辅导教科书  
盈利型企业的商业系统指导书  
创业者与管理者启动项目的策划书

 中国商业出版社

# 利润逆袭

用数据分析经营

Operating with data analysis

---

用系统管理企业

Manage companies with system

---

用策略倍增业绩

Multiply performance with strategy

---

杨镒天/著

Written by Yang Yitian

 中国商业出版社

图书在版编目（CIP）数据

利润逆袭 / 杨镒天著. -- 北京 : 中国商业出版社, 2018.11

ISBN 978-7-5208-0586-5

I . ①利… II . ①杨… III . ①品牌营销 IV . ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第213339号

责任编辑：常松

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店经销

沈阳文彩印务有限公司印刷

\*

710毫米×1000毫米 16开 22.5印张 220千字

2018年12月第1版 2018年12月第1次印刷

定价：149.00元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

# Preface

## 前言

各位朋友你们好！当您看到这里的时候想必会对本书产生一定的好奇感。需要向您做下自我介绍，我首先是位企业家，其次是位企业家导师，所以我经常会与中小企业老板、企业家在一起交流。近一年多来我听到的最多声音是生意不好做、竞争太激烈、利润太薄、员工太难管等等，我相信这是老板们的真实心声。

比如手机行业，手机已经成为人们生活的必需品，市场需求巨大，起码有几十个品牌，竞争之激烈可想而知。但是有一个品牌的手机，每当新品上市时却是拿钱都买不到的，这就是苹果手机。现在美国苹果公司的市值已经排在世界五百强企业的第一位，是微软公司和谷歌公司的市值总和，已成为世界最大的上市公司。再有，尽管计算机行业一直面临着激烈竞争，但戴尔公司却总是能够赚取其同行业企业未能达到过的

利润。

折扣零售一直都经受着激烈的价格竞争，而且毛利率越来越低，但沃尔玛公司自从上世纪60年代建立以来所获得的销售回报率一直是行业平均利润水平的两倍以上。汽车行业也是如此，虽然排在全世界第二位的美国通用公司正在巨额亏损中苦苦挣扎，但日本丰田公司却在该行业赚取了天文数字般的利润。

类似的例子数不胜数，那到底是什么使得这些公司能够如此持久地获得每个企业都梦寐以求的巨额利润呢？有句话各位都知道，“唯有专业，才能卓越”，我们都知道，2015年是中国答应WTO必须全面开放市场的时间，未来外企会蜂拥而至，全面竞争即将来临。在这种激烈竞争的势态下，其实能够让企业持续盈利的是在经营管理上要更加专业。那到底何为专业呢？“用数据分析经营、用系统管理企业、用策略倍增业绩”，这也是本书的核心理念。什么叫“用数据分析经营”？喜欢看美国NBA联赛的人都知道，这是世界顶级的篮球比赛，我们也知道中国球员姚明早就在美国打过NBA联赛，年收入上亿美元，而普通球员的年薪只有几十万，甚至是几万美元。请您想个问题，篮球俱乐部的经营者是依据什么来评估一个球员的价值并支付他薪水的呢？就是这些数据，有篮板数、助攻数、投篮的命中率等等。再有，假设我们的身体不适，去医院看病，医生会怎样做？先让您去抽血验血常规，是不是这样？根据您的检验报告单做出诊断，您是病毒性感染还是病菌性感染，然后对症下药给您治疗。

我想通过这两个例子来说明什么呢？就是“用数据分析经营”的重要性。诺贝尔经济学奖得主赫伯特西蒙对企业经营给了这样的定义：“经营就是决策，决策是经营的核心。”由此可见，一家企业经营水平的高低很大程度上取决于这家企业高层的决策能力的高低。事实上，从古至今，人们都在不断地通过寻找新工具、开拓新思维来帮助自己做出决策。

有人说：“管理既是科学又是艺术。”说管理是艺术，指的是管理者可以凭直觉做出决策，就是“拍脑袋”决策。我发现，随着业务规模的扩大、经济的衰退以及市场竞争的加剧，这种依靠直觉做出的决策出错的可能性已越来越大。说管理是科学，指的是需要管理者在对自己企业的运营状况、充分了解的基础上，以事实为基础做出决策。可见，企业的经营等于什么？经营 = 实时数据 + 分析预警 + 判断决策。那您凭什么做决策呢？一定是以企业的经营数据、行业的发展数据作为决策的依据，绝不是摸着石头过河、跟着感觉走、拍脑门决策。我想您非常清楚，现在的企业经营已经发展到了数字信息时代，很多企业都专门设有信息分析部或者引进了BI系统也就是商业智能系统。被称为世界第一CEO的杰克·韦尔奇在自传中提出：“未来的公司组织实际上将会是无层级、无边界的，是一个有更多的电子技术、更少的人员进行管理的信息网络系统，各种信息将变得加透明。管理者用于商业决策所需的大部分信息将出现在一个‘数码管理驾驶舱’的电脑显示屏上，这个驾驶舱包含每一段实时数据，并在公司业务发生滑坡时自动预警。尽管可以前所未有地获得无限多的信息，但使公司高

效运作的主导力量仍然是人的正确判断和英明决策。”这句话实际上告诉了我们两个观点，一个观点是现在的企业经营一定是用数据来分析经营，另外一个观点是作为老板和企业操盘人您要懂得如何运用数据分析企业经营状况，要不您怎么能够正确判断并做出英明决策呢？

接下来是“用系统管理企业”。我们先了解一下什么叫系统，系统的概念指的是由个体所构成的相互关联的集合体，能够完成个体所不能完成的工作。“业绩倍增系统”就是一个整体的一体化匹配倍增运营系统。什么叫一体化匹配倍增运营系统呢？各位可能听过很多大师的课程，这个大师讲了这个思想那个大师讲了那个思想，我们也会讲思想。思想固然重要，说得也很有道理，但是道理懂了，怎样去做？怎样解决问题、怎样落地，怎样形成您的企业一体化匹配运营系统，这是我们要知道的核心。这个一体化匹配的运营系统就好像一块手表。我用手表做个比喻，各位戴手表是希望它能看时间、能正常运行。假设我今天给各位一块手表所有的零件，但是每个零件的型号跟这个牌子所需要的型号有的一样，有的不一样，可能是劳力士的，可能是欧米茄的，也可能是飞亚达的。大家想想，虽然我给了您全部零件，但您是否可以组装出一块手表呢？答案是否定的。因为必须是同一牌子所需要型号的全部零件才可以。

企业也是如此，必须要让企业在一个一体化匹配的系统下去运营。本来这家公司做得还不错，后来老板听从某位顾问的建议，把某个

系统给改了，结果公司就乱了，原因在哪里呢？因为这位顾问并没有考虑到改的这个系统与原有各个管理系统之间的匹配程度。我们可能找咨询公司花费上百万元做了一套系统，但结果却不能落地，什么原因？系统不匹配。

这里的“倍增”指的是，我们所有企业家都想要创办一家可持续成长的盈利型企业，但要解决三个问题：第一个问题是倍增成长模式。很多企业家都会研究企业的成长问题，但不会研究成长的模式，而模式才是我们研究的本质，有了模式我们的企业才可以快速发展。第二个问题是要建立企业运行系统，也就是企业的管理系统。联想集团前任主席柳传志就非常羡慕万科集团的董事长王石，羡慕王石每年有大把时间去做自己喜欢的事情，比如登山、到美国哈佛学习、到欧洲考察等等。我们是不是也想像王石那样很轻松地经营管理自己的企业呢？那就必须让您的企业在系统之中运行。第三个问题是管理层能级与企业发展阶段的匹配，比如说原先我们的企业是在公司化阶段，现在已经发展到集团化阶段了，那我们还能不能用原来在公司化阶段时所用的方法和管理架构来管理现在这个集团呢？所以，当您的企业规模升级的时候，管理层的能级一定要与企业一起升级，《利润逆袭》这本书可以同时解决这三个问题，全面支持企业的经营与成长。

本书分为经营模式、管理技术两大部分，系统地介绍了如何“用系统管理企业”。



谨以此书献给业界拼搏奋斗的民营企业企业家们，是你们担负起了振兴中华圆中国之梦的使命！谨以此书助你们一臂之力，愿中国能够涌现出无数令人骄傲的民营企业！让中国思想引领全球经济！

杨镒天

2017年11月

# Contents

## 目 录

### 上篇 经营模式

- 一、行业发展定位.....001
- 二、顾客层定位.....009
- 三、产品市场级别定位.....017
- 四、竞争力运作.....023
- 五、产品结构定位.....031
- 六、业绩倍增模式.....045
- 七、销售目标管理.....051
- 八、企业成长瓶颈.....061
- 九、个人成长瓶颈.....101
- 十、企业持续成长基因.....113

十一、企业快速发展模式·····	129
十二、构建企业战略·····	151

## 下篇 管理模式

一、组建团队·····	175
二、参加比赛·····	195
三、循环成长·····	203
四、组织规划·····	213
五、组织控制·····	245
六、组织表现·····	269
七、目标管理·····	283
八、绩效管理·····	289
附页 构建企业战略模板·····	309

# 01

## 上篇 经营模式

### 一、行业发展定位



行业的发展分为六个阶段。我们投资准备进入一个行业，或者您正在经营着一家企业，那么，弄清行业处在什么发展阶段就显得非常重要了。如果行业发展阶段是在萌芽期，这个时候您进入到该行业就有可能成为“先驱”，因为您的思想太超前了。而如果行业发展阶段是在发展期，您进入到了这个行业，即便经营管理水平一般也会赚到钱，我身边就有这样的例子，你感觉这个人做企业没有什么能力，但人家的企业就是赚钱。如果行业发展阶段处在转型期，您进入这个行业，即使经营管理水平很高也很难赚到钱。

我给您举几个例子，比如说中国的房地产行业，上世纪80年代末期，随着中国经济改革开放的深入，中国房地产行业进入了萌芽期，大概经过5年进入了发展期，又过了5年进入到饱和期，所以您在1995年到2000年左右进入房地产行业，怎么做都赚钱，因为那个时候正是该行业的发展期、饱和期。一个温州的老板投资2000万元做服装行业，年获利水平不到投资额的6%，也就是100多万元，而他老婆在上海买了8套房子却净赚1200多万元。现在中国的房地产行业已经进入到了转型期，这也许与中国的政策有关。假设您现在再进入这个行业，必亏无疑。再比如手机行业，中国移动于1994年3月26日成立，同年7月19日中国联通成立，这也意味着手机行业开始在中国处于萌芽期。经过近十七八年的发展，手机行业也进入到了转型期。这里所说的转型与转行可不一样，大家不要误解。转行是转作其他行业，而转型则意味着要做新的产品、要有新的技

术。转型期最大的特点是，不断有新技术产生。这部分内容很重要，只有清楚地认识到了自己的行业处于什么发展阶段，才能采取相应的策略，并依据行业发展阶段制定企业战略。

下面我就针对行业发展的六个阶段的特点，以及我们将采取怎样的对策与各位交流一下。

### （一）萌芽期

萌芽期的特点：

1. 这个产品很难找到，很少有商家提供相关的产品；
2. 产品技术不是很成熟；
3. 这个时候不赚钱，很多人会成为该行业的“先驱”。

对策：把它变成附属产品，可以作为主打产品，但不要作为独立经营项目。

### （二）发展期

发展期的特点：

1. 需求量在上升，商家处于卖方市场；
2. 供应产品的商家不多；
3. 没有太多竞争对手，竞争并不激烈。

对策：胆子要大，勇敢向前，速度要快。

比如上世纪80年代初期，中国正处在短缺经济时期，那时做什么都赚钱，只要您胆子大、敢干就可以了，跟经营管理水平没有关系。到了1996年前后，中国进入到了非短缺经济时期。这个时候再投资做生意就要讲究经

营管理水平了。

### （三）饱和期

饱和期的特点：

1. 商家饱和，但没有过度；

2. 产品不降价；

3. 都赚钱，都能发展。

对策：要炒作，说出您的产品与竞争对手不一样的地方，这样可以赚到更多的钱，可以发展得更好。

### （四）淘汰期

淘汰期的特点：

1. 过度竞争，到处都有这种产品。降价是经常的事情。顾客有讨价还价的余地；

2. 因竞争激烈，有倒闭的企业出现；

3. 商家不断增加，但顾客的需求量也在增加，总的市场容量也在提升。

对策：

1. 提升管理效率及产品品质；

2. 做品牌，最理想的是合并收购，在这个阶段炒作已没有什么意义了，顾客经过饱和期的教育已经变得较为理性。此时做广告不是为了炒作，而是为了做品牌。



### （五）成熟期

成熟期的特点：

1. 顾客已经很成熟，消费已经变得理性；
2. 选择产品已经有了一定的标准，会选择固定品牌的产品；
3. 针对该行业有三到五家是巨头型的企业。在行业中只有前1-2家很赚钱，前3-5家微赢，其余的持平或亏损。

对策：

1. 规模化经营，如果不进行规模化经营就得倒闭；
2. 如果规模不够大就要变成规模经营企业的加盟商，做大区经营。

### （六）转型期

转型期的特点：

1. 有新技术产生；
2. 很多商家会离开这个行业；
3. 市场变大，但需求也有所改变。

对策：根据顾客的需求做技术转型。

比如现在的手机行业，智能手机正处于发展期，那么山寨版的手机如果转型为高级智能手机仍然可以生存，我曾在2012年8月29日看到过搜狐网的一篇报道，苹果iphone5还没有上市，山寨iphone5便已经上市了。这款山寨iphone5叫谷峰i5，它的外观设计正在申请专利。根据国家专利局的规定，谁先申请成功，谁就将获得专利，这样该厂商就可