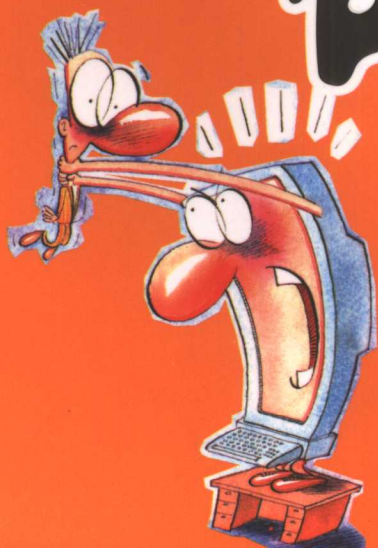


陈建华◎编著

利润是挤出来的



中国经济出版社

利润是挤出来的

陈建华 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

利润是挤出来的/陈建华 编著. —北京: 中国经济出版社, 2006.2

ISBN 7-5017-7224-X

I. 利… II. 陈… III. 企业利润—研究 IV. F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 103310 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 聂无逸 (☎ 13701326619)

责任印制: 常 毅

封面设计: 刘清水

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市华润印刷有限公司

开 本: A5 1/32 印 张: 12 字 数: 289 千字

版 次: 2006 年 2 月第 1 版 印 次: 2006 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-7224-X/F · 5801 定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号



前 言

现代企业的生命之源是什么？利润。没有利润，企业就是无源之水，无本之木。然而，随着为利润时代的到来，在日趋激烈的市场竞争中，企业如何才能最大化地实现自己的利润，成了角逐市场经济的企业所日益关心的问题。

随着市场空间的日渐狭小，新的市场领域的不断开发，挤占，利润的实现，日益受到严峻的挑战。在这种情况下，要实现企业利润，必须在日常的一点一滴中，贯彻利润的观念。只要细心，我们就不难发现，利润是可以挤出来的！

如何挤利润？挤利润，自然就不同于创造利润。从企业的生产，流通，销售到财务管理等各个环节，都存在着挤利润的空间。只要我们懂得经营之道，便会发现，利润，可以一点一滴地挤出来。本书便通过所列举的 50 多个案例，诠释了这一点。

本书的主要目的，便是让读者了解企业如何挤利润。本书的主要特色，就是将企业经营管理的有关知识融于每个案例之中，使读者通过了解案例，学习到有关知识，因此具有很强的趣味性、实践性和启发性。为了便于读者掌握每个案例的精髓，作者都给出了点



评。在点评时，尽可能地做到言简意赅、点到为止，给读者以更多的思考空间。

本书所选的案例，有的是作者通过查阅有关著作，自己整理；有的是摘自报纸，互联网，并对其做了补充和删节，以便于突出主题，适用于本书。在此，作者向原作者一一表示感谢。

为使本书能反映如何挤利润这一主题，在选编案例时，作者尽可能做到选用新的第一手资料。所选的企业，几乎都是国内国际具有代表性的企业，有成功的企业，也有失败的企业。个别企业虽然时间较早，但考虑到这些案例比较经典，在今天仍具有重要的借鉴和学习意义，也编入了本书。

由于编书的时间比较仓促，再加上本人学识、能力有限，可能有些疏漏尚未发现，若有不妥之处，还敬请读者批评指正。

编 者

2005 年 11 月 30 日



目 录

CONTENTS ▶ ▶ ▶

前 言

第一章 勿以利小而不为，细微之处见大利

- 第一节 看看人家，1.5 亿元是怎样省下来的 (3)
 - 一、降低成本首先要降低思想成本 (4)
 - 二、贵在“严细实”管理 (5)
- 第二节 小零件也“小”么 (9)



利润是挤出来的

LI RUN SHI JI CHU LAI DE

第三节 思科的“抠门大爷”	(13)
一、思科“开源节流”的企业文化	(15)
二、严格控制开支	(16)
第四节 人机共同挤利润	(19)
一、“混合型”生产	(20)
二、拆分流水线	(22)
第五节 微薄利润须节俭	(27)
一、客户不会为你的奢侈买单	(28)
二、价值分析——为顾客节省每一分钱	(30)
三、精细化管理的立体行动	(32)

第二章 流通成本——一个不可忽视的环节

第一节 “过站式物流”	(39)
一、过站式物流	(40)
二、取得的成效	(43)
第二节 绿色通道——苏宁的自营物流配送	(46)
第三节 综合式物流管理	(51)
一、精细化管理的立体行动	(53)
二、坚持务实创新的物流理念	(53)



三、实施高效率的第三方物流战略	(54)
四、执行兼收并蓄的物流整合战略	(56)
五、注重隐藏的物流综合成本战略	(58)
第四节 安利：全方位的物流战略	(62)
一、非核心环节通过外包完成	(63)
二、仓库半租半建	(65)
第五节 供应链制胜	(68)
一、供应链制胜	(70)
二、所折射出的问题：中国物流瓶颈	(73)
第六节 供应链管理带来的利润	(78)
一、高露洁的全球供应链系统	(79)
二、真正实现全球化资源利用	(81)
三、绩效确认	(82)
第七节 实现共赢的供应链管理新模式	(86)
一、库存谁来承担	(87)
二、双赢如何实现	(90)

第三章 库存成本——物流中的重点环节

第一节 “牛奶取货”削减库存成本	(98)
------------------------	------



第二节 优化流程 削减库存——供应链一体化整合	(106)
一、企业瓶颈	(107)
二、突破方法	(107)
三、实施步骤	(108)
四、变革目标	(109)
五、流程变化	(110)
六、管理革新	(112)
七、成功关键	(113)
第三节 信息化实现“零库存”	(116)
一、大胆的零库存管理	(119)
二、信息化不能跟风	(122)
第四节 丰田：准时生产方式控制库存	(125)
一、准时生产方式产生的背景	(126)
二、准时生产方式的体系	(128)
三、准时生产的目标	(130)
四、准时生产的基本手段	(131)
第五节 供应链的双向挤压	(136)
一、零库存梦想	(137)
二、消解分销链存货	(140)



第四章 销售成本控制

第一节 减少销售渠道，控制销售成本	(147)
一、傍大携小	(149)
二、低价背后	(153)
第二节 购销比价管理——最大限度地降低成本	(158)
一、购销比价管理的主要做法	(159)
二、购销比价管理的工作基础	(164)
三、几点体会	(167)
第三节 电子商务：低成本启动市场的平台	(170)
一、借助易购 365	(172)
二、电子商务与企业：互利互惠促发展	(174)
第四节 自营渠道带来的成本风险	(182)
第五节 西南航的低成本竞争策略	(195)
一、不一样的定位成就不一样的业绩	(196)
二、运营细节构筑成本控制系统工程	(198)
三、持之以恒，拒绝“旁门左道”	(201)
第六节 可口可乐：控制价值链	(205)
一、特许装瓶商经营，初步成功	(206)
二、销售渠道控制不力，市场份额下降	(207)



三、整合装瓶商，提高销售渠道控制力	(208)
四、积极拓展海外市场	(211)
第七节 把物美价廉的奶粉送下乡	(213)
第八节 国产手机销售成本缘何居高不下？	(216)
一、“保姆式”的人海销售战术	(217)
二、巨额的广告投资	(219)

第五章 财务管理降低成本

第一节 “以财务管理为中心”	(224)
一、设立内部“结算中心”，实行“一个漏斗进出”管理	(227)
二、实施“收支二条线”管理，推行月度全额资金预算管 理制	(228)
三、实行“五个统一”，强化财务管理的监控职能	(229)
第二节 班组核算：细微之处见利润	(233)
一、把班组经济核算作为降低成本的一项主要工作来抓	(234)
二、建立组织机构保证班组经济核算工作的顺利展开	(235)
三、建立健全进行核算的各项基础工作	(236)
四、开展班组经济核算的具体要求及做法	(237)
五、班组经济核算产生的效果	(243)



第三节 一个小企业的财务管理之道	(245)
一、成本控制有张有弛	(246)
二、人人参与财务管理	(248)
三、重视存货管理	(249)
第四节 成本核算延伸到机台	(253)
一、深入调查	(254)
二、制定方案	(255)
三、信息化配套	(256)
四、巩固成果	(257)
第五节 全面预算管理——预算管理“经”	(260)
一、路径之选	(262)
二、制订关键点	(264)
三、从思想到行动	(265)
四、相关链接：全面预算管理实现的功能	(266)

第六章 科技——“挤”利润的利器

第一节 数字化管理——得润实施的 ERP 的启示	(273)
一、启动 ERP 系统	(275)
二、满足数字化管理需求	(277)



第二节 自主开发软件,“零成本”信息化	(285)
一、呼叫中心的困惑	(286)
二、永和的“明治维新”	(288)
三、挽救瘫痪中的系统	(290)
四、零成本下的效应	(293)
第三节 科技驱动型成本管理	(296)
一、科技驱动型成本管理实施背景	(297)
二、科技驱动型成本管理的含义及主要特征	(298)
三、科技驱动型成本管理主要内容	(301)
四、科技驱动型成本管理的实施与保证	(303)
第四节 信息化降低采购成本	(310)
一、挑战	(311)
二、有效降低生产成本	(313)
三、解决方案	(314)

第七章 成本管理——全面地降低成本最大化的另一种解读

第一节 精细化管理挤出的利润	(321)
一、精细化管理:国际标准的金钥匙	(322)
二、“一支笔”背后的制度	(325)



三、考核与解剖麻雀结合	(326)
第二节 小松公司：利润规划和产品成本核算	(330)
一、利润规划程序	(332)
第三节 华天：如何降低成本？	(343)
一、降低成本，从源头抓起	(344)
二、降低成本，需配套管理	(345)
第四节 从巅峰走向崩溃	(348)
一、“旭日升”的传奇	(350)
二、粗放式管理导致崩溃	(351)
第五节 中集：不断提升成本控制能力	(355)
一、追求全球同行业成本最低	(357)
二、成本管理的一系列工作	(359)
第六节 成本管理带来的效益最大化	(364)
一、高投入才有高回报	(365)
二、细微之处增效益	(366)
三、大经营中的细管理	(367)
后 记	(370)

本书由七章构成

你现在阅读的是本书的第一章

1

第一章

勿以利小而不为，细微之处见大利

第一节 看看人家，1.5亿元是怎样省下来的

第二节 小零件也「小」么？

第三节 思科的「抠门大爷」

第四节 人机共同挤利润？

第五节 微薄利润须节俭



传统的观点认为，控制企业的生产成本管理是会计部门和生产部门的事情，对于挤利润并无多大的帮助。而现代成本观念认为，成本不仅包括生产过程中各种有形的消耗及人力的消耗，更应包括企业的规模，市场的开拓，企业内部的结构调整等无形的成本动因。要对成本进行有效的控制，要求企业从整体上来做出努力，抛弃过去的成本观。

成本的优势对于一个企业挤利润的帮助是毋庸置疑的。在市场经济的今天，经济环境发生了巨变，信息技术的发展，一方面给企业提供了更好的成本控制手段；另一方面，在全球经济化的同时，市场需求瞬息万变，竞争变得异常激烈，要求企业最大限度地降低成本。而成本优势的取得绝对不仅仅局限于成本本身，应从管理的高度去挖掘成本的降低和获取效益的潜力。



第一节

看看人家，1.5亿元是怎样省下来的



本节导读

- 一、降低成本首先要降低思想成本
- 二、贵在“严细实”管理