

老板与员工共同关注、一起学习的团购书

8大解决方案 55个执行细节

开源节流

利 润 倍 增 方 法

每个人都是利润中心 · 独特卖点，增加利润

比狼学得更快 · 巧用颜色管理法 · “抠门”出效益

节流从简化管理架构开始 · 营销费用是可以削减的“肥肉”

著名营销教练 肖建中 著
实战培训专家

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

老板与员工共同关注、一起学习的团购书

8大解决方案 55个执行细节

开源节流

——利润倍增方法

肖建中 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

开源节流:利润倍增方法/肖建中著. —北京:中国经济出版社,2005. 5
ISBN-7-5017-6972-9

I. 开… II. 肖… III. 企业利润—研究 IV. F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 029030 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:徐子毅(电话:010-88361078 89819327 13801076540)

电子邮箱: xzy_20042008@yahoo.com.cn

责任印制:张江虹

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:15.75 字 数:169千字

版 次:2005年5月第1版

印 次:2005年5月第1次印刷

书 号:ISBN-7 5017-6972-9/F·5581

定 价:25.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225、68369586、68346406、68309176

目 录

第一章 开源节流——企业永续经营的法宝

永远扛住利润大旗	(2)
左手抓“增收”,右手抓“节支”	(5)
成本降低 10% = 利润增加 20%以上	(10)
开源节流从点滴做起	(12)
创造开源节流的企业文化	(16)
大家一起来琢磨开源节流	(20)

第二章 生产研发:管理出效益

人人都要有成本意识	(27)
“抠门”出效益	(32)
将工人的固定工资改为计件工资	(36)
巧用颜色管理提高工作效率	(38)
3 招助你降低物料成本	(42)
弹性订单减少浪费	(47)
产品创新提升价值与销量	(50)
形象包装提升产品附加值	(54)

第三章 砍向采购的 7 大刀

堵住“回扣”的漏洞	(59)
向供应商“开刀”	(64)



至少将供货价格砍掉 15%	(67)
“砍价专家”助你一臂之力	(69)
公开招标:实现“阳光采购”	(73)
电子采购:又快又省钱	(76)
尽量减少原料库存	(79)

第四章 凿开利润的源头——增加销售量

唯有开源“活水”来	(83)
独特的卖点创造高利润	(87)
开辟新的销售渠道增加收入	(91)
低成本促销扩大销售	(96)
附加推销增加生意额	(101)
运用团队的力量进行销售	(106)
优质服务吸引“回头客”	(111)
20%的黄金客户带来 80%的利润	(118)

第五章 勤念财务紧箍咒

省下的就是赚到的	(124)
苛刻审核每一笔支出	(127)
先砍成本,再解决问题	(130)
削减购买物品与服务数量	(133)
高级主管是财务审核的重点	(136)
要现金收入不要应收账款	(139)
争取尽量长的付款期	(145)



第六章 孜孜以求削减营运成本

每个人都是利润中心 (148)

实行移动办公, 缩减办公室租金 (154)

利用 IP 节省电话费 (159)

巧用互联网优惠多 (164)

减少办公用品的浪费 (168)

巧妙降低差旅费 (175)

营销费用是一块可以削减的“肥肉” (183)

第七章 人人都是精兵强将

为公司省钱也能成为英雄 (190)

节流从简化管理架构开始 (193)

人手紧张, 工作更充实 (199)

裁员是直接有效的节流方法 (202)

聘请兼职人员 (208)

外包业务: 更专注于核心工作 (212)

信息化管理: 节省人力 (220)

第八章 员工培训: 一分投入三倍产出

发挥个人特长为公司省钱 (226)

比狼学得更快 (231)

学习速度决定赚钱的速度 (234)

员工培训: 投入产出比最高的投资 (237)

培训销售团队: 回报最快的投资 (241)



第一章

开源节流 ——企业永续经营的法宝

开源节流，即开辟源头减少流失。对于企业来说，“开源”就是增收——开辟增加收入的途径；“节流”就是节支——节省不必要的资源消耗与费用支出。

开源节流——利润倍增方法



永远扛住利润大旗

狐狸与刺猬斗法

一座山上住着一只狐狸和一只刺猬，狐狸聪明能干，知晓天文地理；而刺猬却头脑简单，又胖又笨。狐狸对刺猬垂涎已久，它想尽了各种各样的办法试图吃掉刺猬，但刺猬一身带刺的外衣使它无从下手。

因此，尽管狐狸比刺猬聪明，但却屡战屡败，始终没有动到刺猬的一根毫毛。狐狸知道很多事情，而刺猬却始终记得一件事情：自己有一身带刺的外衣，千万不能丢掉！



狐狸具有扩散性思维，它不知道怎样从十分复杂的问题中简化出单一的、有条理的理念。而刺猬则把复杂的世界简化成一个简单理念，让它起主导作用。

其实，所有优秀的企业领导都是“刺猬”，因为他们将复杂的企业经营简化成一个理念，那就是——永远扛住利润大旗！只有永远扛住利润的大旗，企业才可能长久持续地发展。

通用电器是美国道琼斯三十家公司中唯一一家从一百年前至今都使用一个名字的企业，其成功的原因何在呢？

看过杰克·韦尔奇自传的人都知道，凡是利润低的、通用无竞争优势的、利润不能保持平稳增长的产业，都被通用卖掉了，目的就是保证企业一定要赚钱，创造企业利润的最大化。

通用电器在管理上有一条突出的做法：就是一个企业或部门所生产的产品，在这个产品的行业中，要么是第一，要么是第二，要么就走人。通用电器之所以屹立百年而不倒，就是因为利润一直保持在一个高增长的水平上！

对于企业来说，利润就是赖以生存的生命线，企业的每一项举措都是为了增加利润，企业的存在就是为了赢利。创办企业不是开办慈善机构，如果长期不能赢利，那么结果只有一个，那就是企业破产解散，员工集体失业。



英国曼彻斯特一家公司的 2500 多名员工,在 2003 年 4 月 30 日下班后,收到了最令人恐慌的短信——老板使用手机短信向全体员工发出的辞退信:

“关于使用短信发送坏消息我十分抱歉,辞退员工原本应该面对面交流。”这家公司在发送给员工的短信中说,“但是公司因长期没有赢利而濒临倒闭,如今已无法再继续运作下去。您在收到短信后,还会收到正式的辞退信……”

因此,关心企业的赢利状况,尽自己的最大努力为企业创造利润,这是每个员工应尽的责任和义务。实际上,每个企业最核心的核心就是赢利,所以,一定要毫不顾忌、孜孜以求地赢利,而且是到手的现金赢利!



左手抓“增收”，右手抓“节支”

蝮蛇——节能标兵

蝮蛇与老鼠同住一个山洞里，秋天来了，蝮蛇每天忙着出外觅食，老鼠不以为然，食物那么多，什么时候才能吃完？老鼠天天玩乐，随意浪费。

很快寒冬来了，大雪将山洞封得严严实实，老鼠因为没有储备食物，很快就饿死了。而蝮蛇由于在秋季勤于进食，扩充体内的能量库存，冬季来时它进入“不食不动”的冬眠状态。

蝮蛇每吃 300 克食物后，体重平均增加 100 克。而蝮蛇冬眠时能量的“开支”基本上处于“冻结”状态。经过 100 多天的冬眠，其体重仅减轻 1%~2%，可谓“节能标兵”。



蝮蛇对能量的积累和消耗遵循开源节流的原则，即平时总是广开食源，并高效率地吸收营养成分储藏于体内的能源库中，而动用时又以最经济节约的方式支出。蝮蛇深谙开源节流之道，因而能够顺利度过寒冬；而老鼠却因为懒惰和浪费一命呜呼！

因此，我们每个人在日常生活和工作中都要时刻谨记：开源节流，就是在控制支出成本的同时，努力去开拓增加收入的途径。

美国许多中了“乐透奖”的人在5年内就花光了奖金（一般不低于500万美元），还有为数不少的中奖者破产。这说明，赚足够多的钱并不能保证一生无忧。不懂得开源节流，即使坐拥百万财产也难以保证长久的高品质生活。

开源节流，顾名思义就是：开辟源头减少流失。对于企业来说，“开源”就是增收——开辟增加收入的途径；“节流”就是节支——节省不必要的资源消耗与费用支出。

开源节流也就是在开源的过程中节约资源，杜绝浪费；在节流的过程中，充分发挥资源的作用，提升资源的价值。开源与节流是同时存在、协调发展、并不矛盾且目的一致的一种行为。做好开源节流的有机结合，才能使企业的效益得到最大程度的提高。



2003年7月,面对严峻的经济局面,香港政府职业训练局多管齐下,增加收入,压缩开支。

香港政府职业训练局计划在未来8年内,分阶段推出多项开源节流措施,包括推出自愿离职计划、开拓内地职训市场以及增办自负盈亏课程等。预计有关措施将可为职训局在8年内节省6亿元开支,缩减1300名员工。

职训局将开办科技、美容及服务行业等自负盈亏的课程,并采取逐年提高学费、与内地同类教育机构合作办学等方式,增加收入。

企业为了提高效益,必须坚持“以效益为中心”,紧紧围绕“增收”和“节支”两条线,左手抓“增收”,右手抓“节支”,两手都要硬,才能实现经济效益的持续增长。

增收,就是想出各种办法增加产值和收入。

通过认真策划、制订切实的营销方案,拓宽流通渠道,增添新的经营项目,扩大产品销量及吸引各种新客源量;也可以通过产品设计、增加文化附加值、提升品牌形象、新发明新创造等途径,提高产品的竞争力,从而增加企业的销售收入,创造更大的利润。



LALA 大型美容美体中心,响应企业“增收”的号召,首先认真分析现状,找出优势和不足,并制定了切实的方案,配套增设了新的服务项目,根据不同时期的特点做促销让利活动,在价格不变的原则上,在原会员制的基础上优惠折扣,派送新疗程让利于客户。

把硬性广告改为软硬广告相配合,例如开设企业宣传栏,产品咨询,专家解答问题专栏等等,通过对优质的产品、专业的技术、热情的服务、幽雅的环境等用各式软文加以报道,其效果大大超过硬性广告,并在短期内提高了企业在社会上的影响力。

经过三个月的努力,该中心业绩得到快速提升,从原来的约 12 万/月提升到 23 万/月;教学部从原来的 2.5 万/月提升到 4.9 万/月;市场部从原来的 20 万/月提升到 38 万/月,增长率都在 90% 以上。



同时,还可以通过相关措施深度挖掘企业的潜力,如充分发挥现有设施设备的作用,充分发挥现有的人力、物力资源,使其利用率达到最高水平。

节支,就是减少经营过程中的费用,把费用率降到最低水平。

可以通过削减采购成本、控制办公费用、利用高技术设备提高生产率、精减管理机构、降低差旅经费等措施,向成本和管理要效益。

国内一家知名家电企业新近推出的《节约手册》规定：办公纸必须两面用；铅笔用到3厘米才能以旧换新；大头针、曲别针、橡皮筋统一回收反复使用；文件只要不是机密的，统一回收再用反面；员工洗手时，一湿手就应拧住水龙头，打好肥皂后再重新拧开冲洗……

开源是增效的途径，节流是增效的措施。也就是说：企业开源与节流的和才是最大的企业效益。因此，任何企业在推行开源节流时，都必须双管齐下。



成本降低 10% = 利润增加 20% 以上

企业采用一定的措施方案来降低成本，这同利润的增加密切相关。降低成本则意味着增加利润，但两者并不是同比例变化的，一般情况下，利润增加的幅度，要比成本降低的幅度大，即成本降低 10%，利润可能增加 20% 甚至更多。

假设 A 产品的售价是 10 元，成本是 9 元，那么利润就是 1 元。如果成本降低了 1 元，利润额则为 2 元。成本降低了 10%，而利润则增长了 100%。

	降低成本前	降低成本后
销售额	10	10
成本	9	8
利润	1	2
利润率	10%	20%

假设利润率不变，企业如果要增加成倍利润，则只能扩大一倍的销售规模，才能增加一倍的销售量。但在激烈的市场竞争环境下，要扩大一倍的销售规模，则企业要增加一倍的人员、设备、管理费用等。

有人认为增加销售量是增加利润的主要途径，这没有错，不过



这却需要付出一定的代价。但降低成本却不需要花钱或花钱很少。例如,现在企业的利润率是5%,那么只要削减5%的内部成本,利润额就增加了一倍。所以,对于企业来说,应将增加企业经济效益的重点放在降低成本的环节上。

spa 生活馆以前的产品耗用率在40%以上,而新上任的黄经理在查看资料、向行家请教、收集其他行内企业的情况后,得出:一般上规模的 spa 生活馆产耗都控制在20%;而很多小店产耗控制在15%左右。

黄经理考虑到 spa 生活馆是形象旗舰店,根据创始人的经营理念,在保证效果杜绝浪费的原则下,拟定产耗率控制在25%以内,一个月后实际产耗率是24%,而因为产耗降低了将近20%,当月的利润增长了近一倍。

良好的成本控制制度是企业增加盈利的根本途径,无论在什么情况下,降低成本都可以增加利润。成本控制能够抵抗内外压力,企业外有同业竞争、政府税收等不利因素,企业用以抵御内外压力的武器主要是降低成本、提高产品质量、创新产品设计和增加产品销量。

其中,降低成本最重要。降低成本可以提高企业价格竞争能力,可以提高安全边际率,使企业在经济萎缩时继续生存下去;提高售价会增加流转税负担,成本降低了才有力量去提高质量、创新设计。把成本控制在同类企业的先进水平上,才有迅速发展的基础。

