

谁剥光了企业的利润

人民币升值、
融资越来越难，

劳动力成本大幅度增加、
招工越来越困难，

油价持续上涨、
物流费用持续升高，

利润却已薄如刀片……
中小企业主们惊呼：

严卫国◎著

中小企业转型升级之路



谁剃光了 企业的利润

中小企业转型升级之路

严卫国◎著

图书在版编目(CIP)数据

谁剃光了企业的利润：中小企业转型升级之路/严
卫国著. —杭州：浙江大学出版社，2012.3

ISBN 978-7-308-09638-6

I. ①谁… II. ①严… III. ①制造业—工业企业管理—中国 IV. ①F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 022875 号

谁剃光了企业的利润：中小企业转型升级之路

严卫国 著

策 划 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 王长刚

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 18

字 数 276 千

版 印 次 2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09638-6

定 价 42.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591



序 一

严卫国的 MBA 学位论文是我指导的,在众多的 MBA 学生中他是出类拔萃的一位,有思想、有理想、有上进心,在同学中表现出非同一般的影响力和号召力。几年前他就告诉我,计划写一本经营管理的著作,并构思了著作的目标和主要内容,经过多年努力,这部著作终于可以和读者见面了!

我有幸成为第一个读者,阅读后,非常兴奋,因为发现这是一本不多见的、非常有特色的管理著作。同时,作为一个在管理教育领域工作了数十年的老教授,为曾指导过这样一位优秀学生而感到自豪。

该书的主题是利润和企业转型。利润是企业生存发展之本,转型是我国经济发展的时代要求。全书紧密围绕这一主题,给出了企业通过转型获得利润和价值增值,最终实现“凤凰涅槃”的思路和方法。无疑,作者抓住了时代主题和我国企业迫切需要解决的关键问题,因为完成我国经济转型这一历史性任务,其基础还是有赖于企业的成功转型。因此,就这本书所讨论的主题而言,必然会吸引众多的民营企业,乃至管理的理论工作者去阅读,我相信本书一定会对他们有所启示。

本书的最大特点是用案例贯穿全书,并用讲故事的



方式娓娓道来,语言通俗、生动。这些案例大部分都是作者在从事企业高层管理和咨询工作实践中积累起来的,具有原创性。尽管是一个个案例,但是整部书整合在一起却又完整地揭示了我国企业,特别是中小型民营企业在转型中面临的各种困惑和问题。同时,作者对这些企业或成功或失败的原因进行了通俗、但具有理论深度的剖析,使读者不仅知其然而且知其所以然。本书的这一风格,对于尚未经过系统管理知识训练的中小民营企业来说,无论是在实际操作的方法方面,还是在丰富理论知识方面都会有很大的帮助。

众所周知,哈佛大学商学院以案例教学享誉世界商科教育。我国商学院案例教学则还处于发展和建设阶段,尤其是对于中国本土企业的研究和解剖,亟待丰富。本书用大量案例来说明并解决管理中的现实问题,这无疑为我国管理教育提供了极有参考价值的素材。因而,本书也是尚在求学的 MBA、EMBA 学员的一本非常有价值的教学参考书,理由还来于本人以下两个观点:

第一,管理的最本质特征是实践性。无论是多深刻、多创新的理论研究,其最终目标都应该能解决管理中存在的(或前瞻性的)实际问题。这本著作的重要价值正体现在这种实践性和操作性中,这也是与一般管理理论著作最大不同之处。因而,本书不仅对于正奋斗在第一线并处于迷茫状态的企业家而言,提供了可操作的经验借鉴,同时对于实践积累尚不足的 MBA 学员而言,也是大有裨益的。

第二,理论研究往往是从分解的视角展开,然后集中于一个个专题,这是理论研究本质要求所使然。然而企业面临的实际问题却是综合性的,当企业面对转型、利润这样一类现实问题时则更是如此。据我了解,目前国内外商学院的 MBA 教育都在探索如何培养学员解决企业实际问题的综合能力,以弥补分科式教学的缺陷。令我非常惊喜的是,这部著作正是采用综合性的研究范式,其内容几乎涵盖了管理学科的各个分支,包括财务金融、国际贸易、市场营销、人力资源、技术创新、精益生产等。因此,我认为这部著作可以作为 MBA 学员在获得分科的专业基础知识以后,进行综合性知识训练的教学参考书。

写到这里,我想起严卫国在他 MBA 毕业论文的结束语中,曾经写下这样

一段话：“21 世纪是中华民族伟大复兴的世纪，如何把握良好的战略发展机遇，扭转企业内部管理严重滞后的现状，将是摆在众多 MBA——未来职业经理人面前的时代性课题。当社会上少数同志仍然质疑中国 MBA 教育，认为 MBA 供过于求的时候，我却更深切地感受到一种时代的责任，MBA 不是多了，而是真正优秀的 MBA 需要站出来，用自己的所学更好地服务企业，更好地帮助更多的中国企业走出困境，走向世界！”毕业几年后，严卫国的新书让我感到欣慰，他一直在践行这些承诺，我能看出这些年他付出了艰辛的努力，他在执著地进行跨专业、跨行业的管理经验和知识的积累，我相信他能在理论和实践融合方面做出更大的突破和贡献！

当这本著作即将付梓之时，我得知严卫国正在筹建一个旨在帮助企业转型升级、改善经营现状、发掘利润的名为“润蓝企业托管中心”(<http://www.runlan.net>)的智能化公司，构建“咨询+托管”的服务平台。其初步设定的目标是：以利润为突破口，紧密围绕销售增长、毛利提高、运营改善、风险控制四个方面，进行智能化管理整合，为企业提供定期体检、运营改善、销售突破、IT 托管（通过商务智能数据分析管理，定期跟踪企业运营情况，定期出具分析报告）的第三方综合服务（如第三方利润改善推进工程）和专业板块服务（如第三方渠道管理和市场管理）。同时，在必要的情况下，直接接受企业董事会委托，提供“总经理派驻+核心团队构建+托管中心智力支持”的运营托管服务。其愿景是扮演企业“第三方总经理”，为股东会和董事会提供专业化的运营支持和监理。我感到高兴的是，尽管这一目标还需要完善，其操作性还需要实践检验，但是“润蓝企业托管中心”将改变纯咨询执行落地难以深入和掌控的弊端，以及纯信息化技术实施不服“企业水土”的窘境，意味着一种新的企业咨询服务模式正在酝酿之中。我期盼着这一新模式的成功，也期盼着严卫国在理论研究和商业实践中取得更大的成就！

戴昌钧

2011 年 9 月

东华大学旭日楼



看到严卫国新书书稿的时候,我感到非常欣慰。一方面是因为,这两年卫国深入了中国经济最活跃的台温(台州、温州)地区,出任某家企业的高管,在繁忙的工作之余,坚持写作,进而完成了这部超复杂的跨学科、跨专业的企业管理专著。我认为,这需要他具有高度的社会责任感和超强的学习转化能力、经营实践能力,更需要他毅力超常地执著和勤奋!另一方面是因为,一直以来他深度研究中国经济,踩准了中国经济转型的脉搏,巧妙地将宏观调控与企业经营管理有机地衔接起来,不仅为企业提供了很多针对性强的经营策略和解决方案,为转型升级指出了路径,提供了卓有成效的方法;而且,他创造性地用一种讲故事的体例,通俗地打通企业经营管理的关键要害,将自己职业生涯中经历的很多宝贵案例用“利润”这条主线清晰地呈现在读者面前,这对很多处于转型升级困惑中的企业来说,无异于春风化雨,恰逢其时!

在联纵智达效力过的众多同仁中,卫国是少有的“高管和专家”两栖型人才。他从石化系统出来,有开阔的视野,经历过良好的历练,加上他本人勤奋好学、一心为公、善于思考、创新力强,因此,经常被我提及,并作为员工学习的榜样。卫国在联纵智达工作了5年,2006年他进公



司的时候,我正在操盘观澜湖高尔夫项目,当时,听负责招聘的孙老师说,公司新来了一位 MBA 毕业的年轻人。来公司的时候,张江一家高科技企业的老板魏东(现任上海电缆研究所所长)跟着找到公司来了,原因是卫国为公司提供的内部管理提升咨询服务令他非常满意,魏东诚心邀请卫国出任其公司常务副总,哪怕租借一年,甚至半年都行。其态度之诚恳、意向之坚决,让我都觉得有强烈的“夺人之爱”的负罪感。来联纵智达后的半年时间里,他连续获得了四次职位提升,并且在公司的年会表彰上,破例获得了“卓越员工”称号,正式进入了项目总监、合伙人行列。一年半之后,我再次破格提拔他为集团的运营副总裁,全面主持公司的日常工作,推进公司的体制和机制变革。这在当时引起了不小的轰动,因为对于很多跟我一起创业的老合伙人来说,卫国一年半之内连续 6 次职位晋升,确实有些不寻常——虽然他在石化系统工作时也曾取得了不错的成绩,但事实证明,我的这个决定是非常正确的!卫国出任运营副总裁后,正值 2008 年 2 月,金融危机爆发前,当年 4 月,他写了 3 篇文章给我看,《中国经济的拐点》、《中国经济转型下的企业谋变策略》(2008 年 8 月发表于搜狐新闻)、《企业如何度过现金流的“寒冬”》(2008 年 8 月发表于《第一财经日报》),提醒我,央行货币从紧,加上美国当年 3 月出现次贷危机,意味着中国企业将面临很大的经营风险,必须采取一些前瞻性的调整、预防措施。事实证明,卫国的判断是非常正确的,2008 年,我们不仅帮助很多企业调整了经营策略,而且也调整了联纵智达自身的经营机制,有效控制了经营风险。调整后,我们不仅顺利度过了危机,理顺了内部管理,而且,迎来了 2009 年不错的经营局面。

卫国和我的合作非常默契,我思维跳跃、想法多,他能快速抓住合理部分,展开“头脑风暴”,广泛听取意见和建议,然后起草管控制度,并有效地推进执行。他经常跟我说,作为管理者“没有敌家就是最大的赢家”,他不树敌,包容心强,公事公办,得到了大家的高度认同。在我们这种智力型的顾问公司,要做到如此并不是件容易的事情,但他做到了,公司出现了我喜欢的良好的人文氛围。

近年来,我一直在参悟生命的价值和意义,一直在和不同的企业家交往接触,一直站在中国经济的最前沿思考中国企业的未来,寻找营销突围的“真经”,并且一直期待着打造一家职业化的营销人商学院,构建“营销首脑”

团队。因为,我非常清楚,无论哪个层次的企业、企业家,都迫切需要很多专业和人文的帮助,我希望在有限的生命里,争取更多的时间,满足更多的客户,创造更多的价值!欣喜的是,卫国这本书的出版,也代表了我的这个愿望,我希望,也相信,本书能帮助更多的企业家和企业,打破瓶颈,走出困境,更加健康地走向世界和未来!

最后需要说的一点是,乔布斯为了梦想改变了世界,虽然他已经离去,但他把每天都看做生命中最后一刻的精神、倾情造福社会的理念深深地触动着我的内心。我期待从联纵智达走出来的每一位精英,都怀抱梦想,更多地造福他人。卫国亦如此,我期待他创建的“润蓝企业托管中心”(<http://www.runlan.net>)和“第壹 CEO”总经理俱乐部(<http://www.diyiceo.com>)在企业的利润服务方面,为中国经济做出更大的贡献!

联纵智达咨询集团首席顾问 何慕

2011 年 10 月 10 日



序 三

我看过很多企业管理方面的书籍,但它们大多只能从一个专业角度带来启示。本书最大的不同在于,作者从一个老板的角度全局而又系统地看待企业利润再造和转型升级,并提供了多个原创案例和经营策略,针对性很强,我认为非常有价值,是我们这些民营企业家的实战学习教材。

尤其是书中“嗜血防范篇”和“淤血转型篇”,我认为非常符合 OEM 企业的经营实际,具有很强的指导性和启发性。金融危机后,我一直琢磨着如何从 OEM 中走出来,如何培养经营团队的政策敏感性和视野,如何将我们在国际市场上取得巨大成功的物流安防器材更好地推向国内市场(我们是物流安防器材三项国家标准的起草者)。很长一段时间里,我们都在思索和实践。2009 年底,我聘请严老师担任我们公司运营副总经理兼营销总经理后,他提出并推动了标准吨价的市场倒推成本控制法,并建议事业部签订成本创新倒逼军令状,严厉惩罚成本创新消极无为思想,倡导砍除质量过剩,依靠技术创新推动制造成本降低,并将其作为企业经营的永续行为、作为企业核心竞争力来抓。另外,在国内市场建设方面,他积极研究国际市场产品特点,根据国内市场实际需求和



价格带占位,找准需求点,延伸产品线,推出了一批国内市场适销对路的产品,并提出了低成本、高到达率的接触点聚焦传播策略,快速提升了“邦强”品牌的知名度和美誉度,为我们浙江双友物流器械股份有限公司国内市场发展做出了重要贡献!

作为浙江民营企业的代表,这两年,我也一直在思考未来的投资和发展方向,思考制造业转型升级和利润再造之路,思考我们到底能为社会多做些什么。除了继续倡导物流安防领域的现代捆绑技术革命,消除货物捆绑不牢带来的巨大交通安全隐患外,2011年,我们启动了平板太阳能项目,投资了伯恩太阳能科技有限公司,并致力于太阳能行业的平板革命。一年多下来,实践证明,平板新技术的应用完全能够给广大用户创造实实在在的经济效益。我期待着伯恩平板太阳能真正走进更多的企事业单位和老百姓家庭,为广大家企事业单位用户和老百姓家庭提供高集热效应、低成本能源利用的太阳能集成新技术,为节能减排、低碳生活做出更大贡献!

浙江双友机电集团、浙江双友物流器械股份有限公司

伯恩太阳能科技有限公司 董事长 阮卜琴

2012年1月5日



自序

我常常想,中国有很多经济学家,但真正意义上的企业管理学家却非常稀缺。因为大多数经济学家都供职于高校或金融机构,缺乏企业微观层面直接的经营管理和操作运营经验。其研究成果对于大部分中小型民营企业老板来说,显得有些专业和深奥,难以完全理解。同样,中国有很多民营企业老板,但真正意义上的企业家却为数不多,一方面是因为他们大多数天天忙于公司日常事务,很少关注经济形势;另一方面则是因为大多数民营企业老板创业较早,缺乏正规、系统的企业经营管理培训和教育,难以有效地规避政策风险和经营风险。因此,如何在有些脱节的宏观经济与企业微观运营之间架起一座通俗的沟通桥梁,更好地服务企业的运营,让更多的中国本土企业走向世界,成为我一直研究的课题,也成为我多年职业积累的方向。

在中国石油化工集团公司(简称“中国石化”)工作的10年时间里,我作为管理者,有幸经历了中国石化上市、中国加入WTO(世界贸易组织)、亚洲金融危机、己内酰胺反倾销、己内酰胺关键技术国产化;亲自见证了中国排名第一的企业如何实现转型,如何快速布局终端,如何通过技术创新实现核心技术国产化,如何集中进行财务管控、



集中采购、整合营销,并最终走出一条成功应对国际市场的自主创新之路。这一路上,我耳濡目染,感同身受!

而立之后,我重新回到象牙塔,全心攻读 MBA,系统学习工商管理理论;毕业后,先后为 30 余家企业提供过 5 年的深度咨询服务,在 3 家企业担任副总经理、总经理等职位。在长时间为企业服务的过程中,我痛心地发现,中国绝大部分民营企业要真正立足中国走向世界,路还很长,风险也很大!金融危机期间,我看到很多企业纷纷落马,常扼腕叹息!金融危机后,中国经济发展方式开始转变,宏观调控力度加大,加上更趋复杂的国际政治、经济、贸易格局,又让一批企业措手不及,纷纷退出初级竞争的舞台,我常因此感到一阵阵心痛!总觉得应该为他们做点什么,也算是多年来服务企业累积的心得的一次释放。因此,在即将进入不惑之年的时候,我正式提笔,开始了本书的撰写。

为了帮助这些艰难创业、努力打拼的企业找到利润的蓝海,实现转型,我决定采取一种通俗易懂的方式破解公司“损益”。本书将通过大量原创案例的解剖,引导企业经营者找到转型升级的方法和路径,实现自救。因此,希望本书的出版,能真正帮助一批企业实现蜕变、腾飞,同时,也希望帮助一批老板、职业经理人成长、成熟,并取得成功!

润蓝企业托管中心 严卫国

2011 年 8 月 28 日于上海



目 录

序一 戴昌钧

序二 何 慕

序三 阮卜琴

自序

第一篇

嗜血防范篇——谁“吃”光了企业利润

第 人民币升值

章 —— 汇兑蒸发多少利润

① 嗜血教训一

千万利润被蒸发,汇率浮动存隐忧 // 005

② 变量剖析

5年浮动,人民币对美元升值超过20% // 007

③ 趋势判断

人民币升值仍将持续 // 008

④ 应对策略

人民币快速升值时代的“避险稻草” // 010



第二章 银根抽紧

第二章 —— 现金流健康遭遇拷问

- ① 嗜血教训二
急于上市引发“黑户”危机 // 012
- ② 变量剖析
银根抽紧——企业现金流“抽筋” // 013
- ③ 趋势判断
信贷融资——短期内想说“靠你”不容易 // 014
- ④ 应对策略
营运资金降为零的奥秘何在 // 015

第三章 出口退税降低

第三章 —— 逐步褪去的加工贸易机遇

- ① 嗜血教训三
出口退税降低——退潮后的生存尴尬 // 019
- ② 变量剖析
出口退税调整下的“冰火两重天” // 020
- ③ 趋势判断
依靠“退税”救命，将难度“生死关” // 022
- ④ 应对策略
内外兼顾寻发展，自主创新获自救 // 023

第四章 节能减排

第四章 —— 绿色“生死门槛”

- ① 嗜血教训四
拉闸限电生产乱，订单交付改空运 // 027
- ② 变量剖析
生态文明是国家战略，节能减排势不可当 // 028
- ③ 趋势判断
升不了级的“两高一资”企业必将在节能减排中消失 // 030
- ④ 应对策略
在节能中谋求效益，在减排后避免停产 // 031

第五章 用工荒——倒逼的产业升级步伐

- ① 嗜血教训五
技术工人不足,订单无奈流产 // 034
- ② 变量剖析
用工荒昭示的是企业薪资支付诱惑力的降低 // 035
- ③ 趋势判断
依靠“人口红利”的发展模式必将成为历史 // 036
- ④ 应对策略
以人为本,推动企业技术升级、管理转型 // 037

第六章 输入型通胀——操控定价权,刮光企业毛利

- ① 嗜血教训六
快速消失的利润 // 042
- ② 变量剖析
“输入型通胀”与“输出型裸奔” // 044
- ③ 趋势判断
控制定价权是世界经济一体化的“索命黑手” // 046
- ④ 应对策略
突破定价封锁,内生求增长,输出靠升级 // 048

第二篇

淤血转型篇——刮骨疗伤转型自救

第七章 商业模式转型——转出新的蓝海

- ① 案例分享
香菜也能卖出商业模式创新 // 055
- ② 案例剖析
颠覆传统,整合资源放大价值 // 057



- ③ 转型路径
五步发现新天地 // 058
- ④ 转型实践
四大模式角逐婴童市场未来 // 070

第八章 资金链管理模式转型 ——“堰塞湖”巧变“蓄金湖”

- ① 案例分享
小小理发店缘何扩张如此迅猛 // 074
- ② 案例剖析
抢占了现金流,就抢占了先机 // 075
- ③ 转型路径
重组资金链,再造现金流 // 077
- ④ 转型实践
淘宝网淘出的“蓄金湖” // 080

第九章 经营模式转型 ——重构企业价值链

- ① 案例分享
浙江多朋多头并进突围 OEM // 084
- ② 案例剖析
OEM 制造商转型,转不动几多愁 // 087
- ③ 转型路径
解开运营模式转型的价值链密码 // 095
- ④ 转型实践
都市菜园——都市人的健康选择 // 106

第十章 销售模式转型 ——业务增长,柳暗花明

- ① 案例分享
高速发展的钱江电气缘何突遭扩张“瓶颈” // 112