

向销售
要收入

向采购
要利润

给你一个公司， 就能赚钱

企业绝对赚钱的10大铁律

看完这本书，关于赢利就彻底清楚了
中小企业、创业企业生死攸关的3大命门

**精炼、明确、实用，
堪称本土版《发现利润区》**

陈春洁◎编著

向管理
要成绩



中华工商联合出版社

给你一个公司， 就能赚钱

企业绝对赚钱的10大铁律

陈春洁◎编著



541540

广西工学院鹿山学院图书馆



d541540

 中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

给你一个公司, 就能赚钱 / 陈春洁编著. —北京:
中华工商联合出版社, 2011.8
ISBN 978-7-5158-0031-8

I. ①给… II. ①陈… III. ①①公司-企业管理 IV.
① F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 170643 号

给你一个公司, 就能赚钱

作 者: 陈春洁
特约策划: 郑春蕾
策划编辑: 卢 俊
责任编辑: 卢 俊 付德华
营销企划: 卢 俊 郑春蕾
装帧设计: 水玉银文化
责任审读: 郭敬梅
责任印制: 迈致红 王素娟
出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司
发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司、北京东方智库文化传播有限公司
印 刷: 北京普瑞德印刷厂
版 次: 2011 年 11 月第 1 版
印 次: 2011 年 11 月第 1 次印刷
开 本: 730mm × 960mm 1/16
字 数: 160 千字
印 张: 12
书 号: ISBN 978-7-5158-0031-8
定 价: 28.00 元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813 010-62239845
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

THE SECRET
OF MAKING
MONEY

前言

一个企业的终极目标是什么？赢利，赢利，持续赢利。只有赢利，企业才能永续发展，没有任何一家企业可以在持续亏损的状态下长期生存；只有赢利，股东价值才能最大化，股东才能据此得到回报。

每一天，都有大批的新企业如雨后春笋般出现在大家的面前；同样，每一天，都有大批企业突然间消失在众人的视野中。或许这些消失的企业各有缘由，但无法赢利这个病症却是其中的首要因素。

为何无法赢利？任何一家企业都可以找出一大堆理由来，或者说市场不景气，或者说发展战略错误，或者说经营管理不善，或者说银根紧缩导致财务危机。从微观来说，似乎每家企业亏损的原因都不太一样。但是，再细致分析一下，所有的这一切，是不是都是由于错误的经营管理思路所引起的？

著名经济学家郎咸平说过，“没有夕阳产业，只有夕阳思维”。把这句话拓展开来，那就是：没有夕阳的产业，只有夕阳的企业；没有夕阳的企业，只有夕阳的思维。看看吧，同样是服装企业，有的赢利状况甚至强于火爆的“iPhone”，



给你一个公司，
就能赚钱

有的却挣扎于生死线上。而这其中的区别，归根结底就是因为经营方式的落后，经营思维的陈旧。

列夫·托尔斯泰说：幸福的家庭大体相似，不幸的家庭各有各的不同。不妨借用这句人人皆知的至理名言来形容各个企业的不同发展情况与生存状态：成功的企业大体相似，失败的企业各有各的不同。这里的相似，相似在经营管理思路；这里的不同，不同在各个企业的具体情况。如果没有那些成功企业的相似经营管理思路，那就没有获得大众认可的经济管理理论，更没有那些不断发展的经济管理学科了。

为了帮助广大企业经营者实现赢利的目标，我们在跟踪分析那些成功企业的基础上，结合大量实例，总结出一套成功的企业经营管理思路，并据以出版奉献给大家。对于那些处于经营困境的企业，可以从中找到错误经营的根源所在，从而走上正确的经营之道；对于那些期望创业成功的新企业，则可以系统学习到一套经过实践检验的正确经营之道，少走弯路迅速发展壮大；即使对于那些目前发展良好的企业，也可以从中校验自己的经营思路。

由于时间仓促，书中难免有纰漏之处，恳请广大读者予以谅解。

第一部分

向供应商要利润——降低采购成本

第一章

挖掘采购的利润

从 2% 到 10% 003

关注采购总成本而不仅仅是价格 006

直接到地里去买“土豆” 008

不断开发新的供应商 010

在原材料替代品上下功夫 011

第二章

选择最优的采购方式

享受“电子采购”的实惠 014

集中采购带来规模效应 017

竞标采购降低采购成本 019

“RAT”为你争得最低价 020

第三章

举起砍价的大刀

单项成本挤出价格水分 023

别让采购员单独去谈价格 024

找“老阿婆”当砍价专家 025



给你一个公司，
就能赚钱

实施大胆的“逼迫”策略 026

回应“恐吓”决不留情 027

让“审计专家”发挥作用 028

第二部分

向管理要绩效——降低中间费用

第四章

向员工要利润——巩固利润的根基

用放心的人 033

用人所长 035

敢于任用强人 037

打造最佳组合 038

绝不多用一个人 040

确保用量与紧迫感的平衡 042

把培训看作是最有价值的投资 044

及时给予相应奖惩 046

机构时刻“瘦身” 052

举起“解雇”的大刀 055

第五章

向财务要管控——提升财务的服务力

提升财务的功能 058

看清自己的财务地图 061

让“血液”保持流动畅通 066

不可忽视的“应收账款” 071

第六章

向生产要效益——既要好产品也要低成本

别让 R&D 打水漂 078

产品设计决定产品成本 080

严格控制质量损失成本 086

尽量避免不必要的物料浪费	090
时刻保证设备处于最佳状态	093
安全生产是最大的资源节约	095
5S 助你提高工作效率	099
目视管理帮你有效组织生产	105
标准化作业让工作有迹可循	112

第七章

向管理要效益——砍去不必要的费用

一切从零开始	118
警惕“破窗”效应	122
先砍费用，再提问题	124

第三部分

向销售要收入——提升销售利润

第八章

向产品要价值——提升产品的附加值

不卖产品卖方案	129
不卖制造卖“符号”	132
一个比十个更好卖	134
品类创新，缔造王者	137
一切行为从消费动机角度入手	141

第九章

向市场要地位——提高产品的利润

第一的力量	145
聚焦，集中兵力	148
专注于某个领域	149
从客户细分入手	151
传达你的“专属”概念	153
小心多元化的“陷阱”	155



给你一个公司，
就能赚钱

第十章

向客户要忠诚——促进可持续发展

让客户满意 159

引导客户的期望值 164

信守自己的承诺 168

用心培养忠诚客户 170

加大对老客户的投资 177

THE SECRET OF MAKING MONEY



第一章

挖掘采购的利润

从 2% 到 10%

假设一家企业花费总收入的 50% 用于采购物料，其销售利润率为 10%；也就是说，每销售 100 元，利润为 10 元，而物料成本是 50 元，其他开销占 40 元。此外，假设所有的成本费用都随着销售变动，其损益情况如下：

销售：¥100

生产成本：采购 ¥50/其他 ¥40

税前利润：¥10

如果这家企业采取增加销售额的方法来提升利润，想多赚一元，相当于将利润率增加 10%，即销售额必须增加到 110 元，采购



给你一个公司，
就能赚钱

以及其他开销则分别要提高至 55 元和 44 元，即：

销售：¥110

生产成本：采购 ¥55 / 其他 ¥44

税前利润：¥11

如果这家企业采取降低采购成本的方法来提升利润，想多赚一元，只要将采购成本降低 1 元就能够实现，而销售额和其他开销可以保持不变，即：

销售：¥100

生产成本：采购 ¥49 / 其他 ¥40

税前利润：¥11

从上面这个例子你可以看出什么？采购成本降低 2% 与销售额增加 10% 对税前利润的影响是对等的。但是，增加销售额要多付出 5 倍于降低采购成本的努力，而且采购成本占总销售额比例越高，两者的对比也就越明显。

实在是有点可怕！可能你会说，这只是一个假设而已。那么，我们来看看现实情况。据《全球供应链管理年鉴》统计，全球有 70% 的企业采购金额所占销售收入的百分比都达到了 50% ~ 70%。在许多企业中，采购成本占到了企业总成本的 50%，甚至 70%，低于 20% 的情况极少。从全世界范围来看，对于一个典型的企业来说，一般采购成本即原材料和零部件等要占销售额的 60%，工资和

福利占 20%，管理费用占到 15%，利润占 5%。而对于中国企业，其采购成本甚至要占到销售收入的 70%。如果还有疑问，你算算自己企业中采购成本到底占据了销售收入的多少份额。

如果采购成本占到总成本的 50%，你只要节约 8%，利润基线边际点就会增加 4%，利润增长百分率将会是巨大的。数据表明：对于大多数企业来说，降低 1% 的采购成本，就意味着增加 10% 的利润。在飞利浦电气公司，2% 采购额的下降可以增加利润 12.1%；在 EPC 工程中，采购成本每下降 1%，能提高工程总利润 10% ~ 20%。

大多数时候，人们通常是把采购看成是一个花钱的部门，只把销售看作是挣钱的部门。看看通用电气公司（GE）前 CEO 杰克·韦尔奇是怎么说的吧：“采购和销售是公司唯一能‘挣钱’的部门，其他任何部门发生的都是管理费用！”供应商也代表着潜在成本的巨大资源，付出相对很小的努力即可取得显著性的成果。

套用财务杠杆的说法，采购成本俨然成为利润提升的最大杠杆！尤其是那些采购成本所占销售收入比例越高的企业，其采购对利润的贡献就越为明显。在企业管理的各个领域，从没有一个领域像采购一样具有如此大的潜在机会，而又如此地被管理者忽视。大多数企业老板或企业管理者都没有意识到对采购的管理也意味着巨额利润，他们更热衷于开发客户，更热衷于终端管理，而认为采购管理是采购部门的分内事，不值得高层去关注。如果企业把大量的时间和精力用来控制不过占 40% 的管理费用和工资福利这部分成本，而忽略了其主体部分——采购成本，往往是事倍功半，收效甚微。



给你一个公司，
就能赚钱

现在，你还只是把采购当作是一个“花钱”的部门吗？更为明智的做法，应该像著名的上市公司 ASP 电气公司那样就把采购活动当成“利润中心”来经营。正如 ASP 公司的总经理所说的：“提升采购管理水平和采购在公司的地位，已经成为了和竞争对手对抗的秘密武器。”不论是松下、通用汽车等老牌企业，还是戴尔、惠普等新兴企业，都打造了强大的采购部门和完善精密的采购制度，目的就是要把采购部门也打成一个利润中心。

关注采购总成本而不仅仅是价格

很多时候，你会发现，你的采购价格已经足够低了，但采购成本却一直居高不下，为什么呢？

其实道理很简单，采购成本并不仅仅包括采购价格。在采购专业领域中，总成本包括采购价格、物流成本、采购费用以及因间接操作程序、检验、质量保证、设备维护、重复劳动、后续作业和其他相关工序所造成的成本的总和。成功的采购并不能只是强调所采购物资的价格，而应重点关注采购行为的总成本。

某企业因工作需要紧急采购一辆汽车。通过询价比较后，在其他服务条款类似的情况下，供应商甲报价 20 万元，供应商乙报价 19.5 万元。从表面来看，企业自然应该选择供应商乙，因为同样品牌同样配置同样服务的汽车，自然是价低者胜。但企业最终选择了供应商甲。这是为什么？

因为采购员认为，尽管从常理判断，在产品质量、售后服务等方面相同情况下，自然应当选择价格最低的那家供应商。但是，供应商甲为本地经销商，供应商乙为外地经销商，且供应商乙并不提供车辆运送服务。如果选择了供应商乙，虽然从表面看节省了5000元，可是由于必须自己去提车，为此就要为这个选择多支付派出员工的正常工资、外出补助以及将车从外地开到本地所需的油费等一系列费用，还有因派出员工缺位而带来工作上的不便和车辆不能及时到位为工作带来的损失等，将这些全部加起来，并不是区区5000元所能解决的。所以，综合多方面因素后，采购员最终选择了供应商甲。

经济学中，有一种成本叫“机会成本”，是指任何决策，必须做出一定的选择，被舍弃掉的选项中的最高价值即是这次决策的机会成本。就像上述案例一样，如果采购员选择了供应商乙，其由于提车所产生的出差补贴、油费等成本，就是这个决策所产生的机会成本。

因此，降低采购成本，要树立正确的成本观念，不能只将采购成本的概念局限于购买价格以及招标、评标费用。很多时候，还要借用全寿命周期成本概念，将整个使用寿命周期中为保证货物处于正常使用状态所付出的成本，如材料耗费和维修成本等都涵盖到采购成本的概念中来。

与其花1元买支只能用两天的笔，还不如花5元买一支可以用上一个月的笔。很多时候，你会发现，在某些物资采购中，价格下降了，消耗却提升了，结果总成本不降反升。在这种情况下，可以



给你一个公司，
就能赚钱

尝试实行“效能计价”的招标方式。

所谓“效能计价”，其实包括两层含义：一是指在采购产品时，既不追求价格越低越好，也不追求质量越高越好，而是要寻求质量与价格的最佳组合；二是在招标时，只提出招标产品的使用条件和要求等，由投标方结合自己产品的性能、质量情况等，确定报价与使用寿命或单位消耗，并承诺承担相应的责任，如达不到承诺将减扣货款，采购方在综合测算价格与使用寿命后选择效益最佳的投标产品。这样将产品质量保证责任与风险交给了投标方，既保证了采购价格的合理，促进了消耗的降低，又增强了对供应单位的质量责任。

直接到地里去买“土豆”

一方面，物价飞涨，农产品价格不断提升，百姓为生活成本的提升暗暗叫苦；另一方面，农村壮劳力不断涌向城里，宁可忍受打工的艰辛与寂寞，也不愿再守着“一亩三分地”。难道是现在的农民实在太想念城市的花花世界了？

当然不是。谁不留恋生养自己的土地，谁不愿意与家人共享欢聚的时光？要不是那黑土地、黄土地实在刨不出几分钱，没有人会愿意背井离乡。虽然农产品价格提高了，可是种子贵了，化肥涨了，算算一年下来脸朝黄土背朝天也没剩下几个钱。

那利润哪里去了？农产品价格的提升可是有目共睹的，更何况，在中央的支持下，农业税收也一免再免。从进价和销价比来分