

HZ BOOKS
华章经管

YTT利润管理实践

5大经营问题逐项细说
创造高利润，搞通经营很重要
30个实战案例透彻解惑

向经营要利润

.....Creating More Profit.....

史永翔◎著

赚钱的方法有哪些？利润怎样才能持久？
经营需要搞通哪些问题？

史永翔

著名利润管理专家

从企业经营视角
用实际事例解答



赠4小时培训课程DVD



机械工业出版社
China Machine Press

YTT利润管理实践

向经营要利润

..... Creating More Profit

史永翔◎著



机械工业出版社
China Machine Press

本书作者史永翔，是国内著名的财务和管理培训专家，曾任多家著名外企财务总监和总经理等职务。本书根据作者著名培训课程“YTT 利润决策特训营”的内容编写而成，旨在教会大家如何从战略、营销、绩效三个方面快速提升利润。作者从经营思维、盈利模式、“产品定位+品牌定位”、如何避免“被竞争”、投资融资五个方面，详细介绍了现金流管理、库存管理、应收账款管理、战略发展、股东利润、销量提升、价格和利润、多元化、盘活资产、与客户合作、产品规划与市场份额等 30 个问题的解决思路和方法。

本书中所讲的 30 个企业案例是真实的，提供的解决方案已被验证是可落地、可执行的。案例中的企业采纳了这些方法后均获得了非常明显的效果。相信，这些案例可为董事长、总经理、创业者、财务总监、财务经理、企业经理人等搞通企业经营，创造高利润，提供思路和方法。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

向经营要利润/史永翔著. —北京: 机械工业出版社, 2012. 4
(YTT 利润管理实践)

ISBN 978-7-111-38037-5

I. 向… II. 史… III. 企业利润 IV. F275. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 065674 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 左 萌 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14.25 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-38037-5

ISBN 978-7-89433-410-7 (光盘)

定价: 58.00 元 (附光盘)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com



本书献给我的父亲史美华

非常感谢父亲
从小对我
生存艺术上的磨炼，
培养了我
直面现实的勇气
与创造性解决问题的能力



前 言

本书是我在“YTT 利润模式领袖营”课堂上，根据学员企业现场问题的解决内容汇集而成的。本书希望教会大家如何从战略、营销和绩效三个方面快速提升利润。这些企业的故事是真实的，提供的解决方案是可落地、可执行的。而且案例中的企业，采纳了这些方法后均取得了非常明显的效果。作为一位现代企业管理的推行者，我认为有效果的东西应该与更多的人去分享，能帮助更多的企业实现利润的提升，这也是我感到最愉悦的事情。

企业的利润是企业经营的结果，但企业利润的实现却需要建立一个以利润为导向的利润管理体系，并且与企业的经营管理工作环环相扣。也就是说，我们需要在企业的经营活动中提升利润导向。当今企业在经营活动过程中，往往存在三大问题：第一是过度的业务导向，给客户多种服务，满足了所有客户的所有要求，这会造企业没有利润甚至倒闭。在这一点上需要平衡两个关系：资产与财富的关系，收益与代价的关系。第二是过度的产品导向，产品仅依赖成本，而成本仅依赖材料与人工。在中国社会成本越来越高的状况下，这一点优势正在丧失。第三就是过度的管理导向，管理

控制越来越多，就会导致效率的破坏。因此，我们会发现，有些企业，有销量没利润；曾经赚到过钱，但后期却没有持续；做大了以后没有做强；规模不断扩充却丧失竞争力，一旦遇到竞争，便很快被打败；公司管理非常细，但企业盈利并不好……

我们总结出 YTT 利润管理体系解决问题的三个思想：第一，从未来来看现在，来发现自己成长与成功的路径；第二，从高空来看格局，以实现市场的战略布局；第三，从外部来看自己，从而实现客户导向。

YTT 利润管理体系的实践从 1998 年就开始了，成型于 2004 年。2005 年这一套体系在第一家企业全面实施，它就是獐子岛渔业集团。欣喜的是，实施之后，这家公司取得了非常大的成绩，实现了销售额和利润的同步增长，并且成功上市。獐子岛渔业曾成为沪深两市第一高股。

而后，我们又将这一套整体的利润经营模式在数百家企业中推行并得以实现。从 2009 年开始，形成了一套利润经营的系统，我们试图将整个企业利润的表现、利润的经营、利润的管理和利润的绩效推动并串接起来。

我们的上一本书《向财务要利润》^①，是从财务的决策层面来考虑和解决这个问题。那么本书中的大量案例，就是从经营活动方面来提高企业的利润水平。本书中的案例均来源于“YTT 利润模式领袖营”课堂。“YTT 利润模式领袖营”课程开班以后，学员的反

① 本书已由机械工业出版社出版。

映非常好，很多企业将其运用在实践中，而且运用以后的效果也非常好。本书将经营的决策导入利润管理的思想，最重要是考虑解决这些经营问题的模式和导向。我认为对一个企业家的成功，解决问题的思路和导向会决定他解决问题的结果。

在此，我非常感谢大家对我的信任，对 YTT 的支持，尤其感谢各位企业家学员的真诚分享，是你们让更多的企业有了更多的借鉴，也让我自己受益匪浅！感谢我们 YTT 的事业伙伴们，每一次的讨论与总结，就是一次智慧的激荡、思想的盛宴。感谢一直默默支持我的妻子张怀荣，她自己就是一位非常成功的跨国企业的财务总监，在专业上给了我很多的建议。感谢策划编辑石美华女士的辛劳与付出。一个人的能量需要一群人的支持，一个人的价值需要一个平台来体现。无疑我是幸运的，我得到了很多，无以回报，只能用我们的实践成果，真实地、无保留地奉献给我们的企业家们，给他们一点启发，给我们国家的经济强盛贡献一份力量。而我们也会拥有一份欣慰，一份成就感。

史永翔

2012年3月12日



目 录

前 言

第 1 章 观念决定利润：成功经营的正确思维 1

用正确的经营思维才能创造持续的高利润 1

【问题 1】企业如何能既增加现金积累又减少库存积压 4

【问题 2】企业如何将股东利润做量化落实 9

【问题 3】企业如何强化运营管理，挤出利润 14

【问题 4】企业如何在提升销量的同时避免造成资金短缺 22

【问题 5】企业如何开辟利润来源 27

【问题 6】怎么让利润来得更快些 33

第 2 章 天上不会掉馅饼：寻找赚钱的好方法 39

从盈利模式出发，探索企业的收益空间 39

【问题 1】企业如何改善现金流 41

【问题 2】企业如何有效管理应收账款 50

【问题 3】企业如何盘活资产，走出困境 55

【问题 4】如何与客户紧密的合作，稳定利润来源 59

【问题 5】如何改变客户大需求企业小利润的经营现状 65

- 第3章 把梳子卖给和尚：要现在更要未来 71**
- “产品定位 + 品牌定位”平衡企业的现在与未来 71
- 【问题1】企业如何实现利润倍增 75
- 【问题2】企业如何提升价格，增加利润 82
- 【问题3】企业如何实现战略化的规模成长 87
- 【问题4】企业如何实现战略发展三级跳 93
- 【问题5】企业如何形成集群效应，构建战略发展思路 99
- 【问题6】企业如何改变经营导向 107
- 【问题7】企业如何在赢利时实现转型 114
- 第4章 竞争时代的大智慧：如何避免“被竞争” 121**
- 顺势而为，创新利润新时代 121
- 【问题1】企业如何走出低利润的困境 124
- 【问题2】企业如何确立自己的利润道路 130
- 【问题3】如何解决创业期企业的生存难题 138
- 【问题4】市场出现重大波动时企业如何进行调整 144
- 【问题5】企业如何走出多元化的误区 149
- 【问题6】企业如何做好产品规划扩大市场份额 154
- 【问题7】企业如何从产品组合和存货周转中提高销售利润率 160
- 【问题8】企业如何回避竞争，创造持续赢利 166
- 第5章 机遇与风险并存：投资融资那点事 173**
- 把握投融资风险，让企业在正确的道路上前进 173
- 【问题1】企业扩规模还是做周转，引进投资为了什么 176

【问题2】	如何实现从“资源”到“资金”的转变	179
【问题3】	高科技的种子期企业如何成功渡过资金困境	184
【问题4】	老字号企业如何重生	190
后记		197
YTT 学员评价		207
参考文献		216



第 1 章

观念决定利润

成功经营的正确思维

用正确的经营思维才能创造持续的高利润

- 【问题 1】 企业如何能既增加现金积累又减少库存积压
- 【问题 2】 企业如何将股东利润做量化落实
- 【问题 3】 企业如何强化运营管理，挤出利润
- 【问题 4】 企业如何在提升销量的同时避免造成资金短缺
- 【问题 5】 企业如何开辟利润来源
- 【问题 6】 怎么让利润来得更快些

几年前，我受邀作为管理顾问来到一家企业，当面听到了公司老板和财务总监的一番对话：

财务总监：“我在公司做得很好，许多年来财务上一直没有出过什么大问题！”

老板反驳说：“财务处理上是没什么大问题，但是你已经在这个岗位上工作了3年，身为注册会计师，连每件产品的成本都搞不清楚又有什么用呢？”

财务总监：“成本搞不清楚是正常的，因为我们的企业，本来产品就多，跟其他行业不一样……”

后来，我在该企业待了将近1年多的时间，帮助它把成本理清了，并将其很好地管控起来，用财务思维推动了它日后的成就。

可见，有些管理不是做不到，而是没有能力做到。从这个案例中我们发现，很多企业老板并不懂什么是注册会计师。注册会计师从严格意义上来讲就是对企业的会计进行审计的人员，他们擅长的是财务审计，而不是管理企业。寻找利润空间不是他们的专长，因此也就很难实现销量、利润和现金流之间管理上的平衡，造成了利润资产的流失。

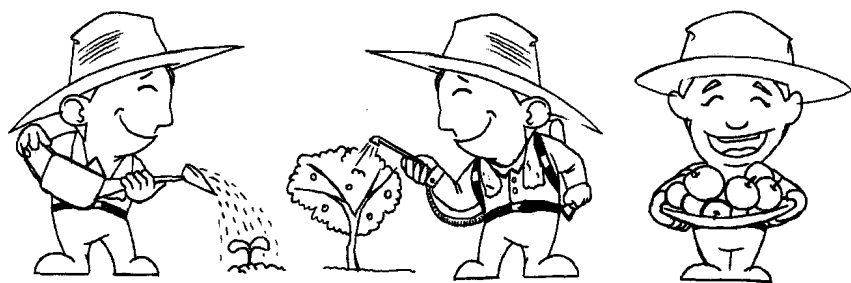
不久前有家上市公司的老板前来向我咨询。这是一家轮胎生产企业，行业毛利润很高，但他的企业净利润并不高，利润到哪里去了？经分析发现，这家企业经营成本和管理成本过高，而高成本跟企业的组织结构和绩效管理息息相关。身为管理者的老板没有认识到这一点，还在用管业务的方法去管利润，这就是对利润空间没有做出正确的理解。因此，对大多数的企业来说，如何认识利润空间很重要。

假如有家企业的净利润是5%，企业上市后，净利润增加一倍达到了10%，企业的毛利润是30%，成本占70%。这家企业应该从哪些方面去提升利润的空间呢？

按照以往的经验，我相信多数的企业家都会选择从销售上去改善，也就是从30%的毛利率那里去挖掘利润的空间。例如，使企业的销售额增加一倍，净利润同比增加5%，但是仅以增加的销售额去拉升5%的净利润很难实现。除此之外还有一个方法，就是管理成本，从70%的成本里挖出5%的净利润会更有把握。这个道理看似简单，但实际却往往相反。

很多企业家在表面上都会赞同后一种方法，但这种方法在实际中遇到的阻力也最大。公司一旦选择了降低成本这条路，就会降低整个管理团队的优越感，也自然会听到很多反对的声音。

企业家应该像一位农夫，今天播种就应该知道什么时候去收获，遇到了问题应该如何去解决，灾害来袭应该如何去防范。这里面蕴涵一个最重要的道理就是教会我们要学会如何经营企业。选择什么样的利润空间就决定了能不能分配好自己的工作。



企业家应该像农夫

做企业是一段过程，在这段时间里，如何让企业发展得精彩，管理企业的有效性是至关重要的，而利润空间就是有效性的产物。

因此，唯有正确地运用财务思维，才会发现利润的空间。



【问题 1】

企业如何能既增加现金积累又减少库存积压

我经营的一家服装直营零售连锁企业。目前企业实现的年销售额为 1.4 亿元，毛利率为 45%，净利率为 10%，年基本盈利在 1 500 万元左右，股东回报率是 40%。通过对史老师的企业整体利润经营课程“YTT 利润模式领袖营”的学习，我们学会了用数字去思考问题，用财务思维去解决问题。于是针对现状，我将从以下两点来阐述企业的未来规划。

通过分析我们发现，企业的净利润率还有进一步提升的空间，至少在原有的基础上还可以提高 3 个百分点。因此，企业管理层想出以下两个解决方案。

(1) 第一个方案包含两点：一是提升售价。在成本不变的基础上提高产品的售价，直接使毛利率提升 2%，这就相当于把销售收入提高到 6 580 万元；二是降低固定成本。与制造类企业降低固定成本的方式不同，我们想通过降低房租等方式来降低固定成本。目前企业门店的经营大多地处一流商圈，租用的是最高价位区间的商品房。对此，企业未来的经营战略是，把房租这项最大的固定成本尽可能地降到最低。例如，可以租用二楼以替换租用费用较高的一楼门面，或者承租一楼加地下室的组合方式来提升门店资源的利用效率，并

希望能通过以上两点来达到净利率提升12%的目标。

(2) 在第二个方案中，我们找到了企业经营的另外一个焦点问题——现金，也就是现金销售与售价质量之间的问题。提到盈利就会想到财务，而说到财务就不得不说到现金流。服装店的经营本身就是一个掺杂着成本，由“钱”变“货”，再由“货”变“钱”的资金循环过程。在整个经营过程中，如果资金出现了缺口，必将会导致循环失衡，甚至面临倒闭的危险。

对此，企业在接下来的经营中要努力达成三个目标。

第一个目标是提高现金的利用质量。通过减少经营面积，达成经营面积和经营需求之间的平衡匹配。具体的解决方案可以根据分店经营的需求，拟定经营所需的合理面积，将单个店面的面积控制在500~1500平方米。目前，我们最大的单店面积将近3000平方米。但通过研究发现，有时商品的分配并不需要如此大的经营面积，这实际上是对资金的一种浪费。

第二个目标是减少资金的沉淀积累。通过按月或按季度预付经营租金等形式，改善之前的店面经营租金一年一付使资金沉淀量比较大的状况。

第三个目标是要做到盘库的准确性。史老师在课上讲过，所有的存货都是罪恶的，都是成本。因此，经营企业就要做好库存与销售之间的匹配，合理地控制好库存。

以上观点是通过史老师的课程学习之后，我们做出的自我总结，为企业发展做出的具体决策，希望史老师给予指点。



【解答】

经营企业必须首先要保证企业的运转安全，这就需要现金流的有利支撑。

这位企业家将所学知识能够很好地运用到企业管理之中，提出的经营决策非常好。在传统行业中，服装是个永恒的朝阳产业，人们对美的追求永无止境。无论是价值成千上万的高档品牌服饰，还是价格低至几十元的门店消费，只要符合时代潮流并迎合目标消费者的口味，服装经营就一定会有盈利。

我总结了一下上述这位企业家所讲的问题，基本上涉及两个方面的内容：

(1) 关于企业现金的使用效率问题；

(2) 关于企业的存货管理问题。

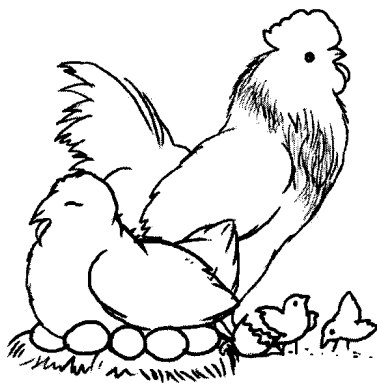
盘活利润，让资金“转”起来

对于一个企业来说，现金的流动性是最强的。但简单地拥有现金，并不会产生任何的资本增值，唯有让现金“转”起来，积极投入到企业经营活动中，才能为企业带来利润。因此，为了满足日常经营的需要，企业必须要有足够的现金以应付各种各样的需求和变动。

现金从何而来？除了企业所有者在经营之初的投资外，现金经常以各种形式存在于企业经营之中。例如，企业正在使用的、购买

或租用的各种资产等。如果没有回笼资金，或资金被最大化地占用在各项资产中，就会造成资金的流动性和变现能力严重不足，甚至会陷入严重的财务危机，严重影响企业未来的经营和发展。

上述这位企业家所提到的降低经营租金成本、减少资金沉淀的做法将有利于经营现金流的盘活，提高资金的使用效率。



让资金“转”起来

如何解决“罪恶的存货”

存货是企业的主要资产之一，存货管理水平直接表现为企业管理水平的高低。

服装经营由于要紧跟时尚潮流，就决定了其款式必须时常更新，这就难免会产生过季产品或滞销服装积压的情况。如果服装店的经营以库存的不断增加为代价，即使销量翻番了，其盈利也不见得会同比增加。在更新速度越来越快，季节性消费特点明显的前提下，如何处理积压服装，激活资金流通就成了服装店经营面临的难题之一。

那么如何用财务的思维解决存货问题呢？

首先，存货管理中最重要的是节点的管理。服装店经营中，节点无外乎有三个：订货时间、进货时间、销售时间。如果这三个时