

瓶颈突破引发销售利润暴增，管理升级带来企业命运转机

100天 突破

企业突破瓶颈、利润暴增的秘密

效果咨询机构◎著

100 天突破，用事实证明一个真理，以脚步检验一种方法
从目标分析开始，从关键瓶颈入手，
带来销售额、利润、税收 3 项指标的超额增长
28 家参赛企业的真实数据为你证明企业管理升级的重大意义



中国物资出版社

100天 突破

企业突破瓶颈、利润暴增的秘密

效果咨询机构◎著



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

100 天突破: 企业突破瓶颈、利润暴增的秘密. 第 1 季 / 效果咨询机构著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 11
ISBN 978 - 7 - 5047 - 4017 - 5

I. ①1… II. ①效… III. ①中小企业—企业管理—经验—长沙市 IV. ①F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 205672 号

策划编辑 黄 华
责任编辑 丰 虹

责任印制 方朋远
责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)
010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4017 - 5/F · 1586

开 本 787mm × 1092mm 1/16

版 次 2011 年 11 月第 1 版

印 张 24.75

印 次 2011 年 11 月第 1 次印刷

字 数 570 千字

定 价 45.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

本书编委会

总顾问

杨 勇（效果咨询机构总架构师、首席顾问）

编委会主任

李会军（效果咨询机构总经理、首席顾问）

编委（按姓氏笔画排名）

方邱芳 刘培军 李会军 李宏德 杨 勇
谷立霞 钟潇江 欧阳瑞 熊 钢 戴 勇

1

当前，我国既处于工业化和后金融危机的关键时期，也处于节能环保、转方式调结构的经济增长方式的重要转折时期。“转方式调结构”已经成为我国“十二五”时期在新形势、新背景下的经济发展主旋律，企业是经济领域的主要载体，“转方式调结构”也无疑是我国各级政府领导、千千万万企业家们所共同思考的关键课题。

2010年3月14日上午10时，十一届全国人大三次会议闭幕后，温家宝总理在回答中外记者提问时再次强调：国际金融危机对中国经济的冲击在一定程度上讲，是对我们经济结构和发展方式的冲击，而调整结构和转变发展方式不是一个短期的过程，要作艰苦的努力。我们必须坚持把转变发展方式、调整结构放在重要位置，改变中国经济发展的不平衡、不协调和不可持续的问题。温总理语重心长地指出：中国经济必须处理好保持经济平稳较快发展、调整结构和管理好通胀预期三者的关系。而在这三者之间，我们必须走出一条光明的路子，只有这样，我们才可能避免二次探底。

转变经济发展方式势在必行。温总理在政府工作报告中指出：我国当前在经济增长过程中存在一些问题，“经济增长内生动力不足，自主创新能力不强，部分行业产能过剩矛盾突出，结构调整难度加大；就业压力总体上持续增加和结构性用工短缺的矛盾并存；农业稳定发展和农民持续增收的基础不稳固；财政金融领域潜在风险增加；医疗、教育、住房、收入分配、社会管理等方面的突出问题亟待解决”等。在对形势做了冷静而客观的分析后，提出了我国当前及今后一段时期实现经济增长方式转变的一揽子政策措施，凸显了经济增长方式转变对我国在后金融危机时代经济社会可持续发展的重要性。中国经济未来平稳较快发展需靠转变发展方式来实现。

转变经济发展方式刻不容缓。温总理在政府工作报告中指出：“转变经济发展方式刻不容缓。要大力推动经济进入创新驱动、内生增长的发展轨道。继续推进重点产业调整振兴、大力培育战略性新兴产业、进一步促进中小企业发展。”从当前我国的实际情况看，我们持续多年的高速发展，在一定程度上是以环境资源的巨大牺牲以及经济发展方式的扭曲与不合理为代价的。而依赖资源能源消耗的发展方式一直是困扰我国经济发展的“致命伤”。以推动一国经济增长的消费、投资、出口这三驾马车为例，长

期以来,我国经济已经越来越严重地依赖出口这一驾马车的拉动,外贸依存度高达60%,特别是我国的外贸出口主要依靠的是大量的廉价劳动力、大量的资源能源消耗,这样付出的环境代价也是巨大的。在后金融危机时期严酷的形势下,这样的发展方式必须尽早得以根本性地扭转,转变越早越主动,转变越快越见效。在“十二五”正式揭开序幕之际,我们必须清醒地认识到:面对新的形势和任务,传统的、落后的经济发展方式不转变不行,必须把加快结构调整、转变发展方式作为刻不容缓的重大任务,以更大的决心和力度,坚决打好加快转变经济发展方式这场硬仗。

转方式,调结构,关键是“好”字当头。转变经济发展方式、调整经济结构固然要快,但“好”永远是“快”的前提。这就要求我们要把转方式调结构的重心始终放在广大的企业群体这个核心载体上,注重企业经营管理能力和系统创新能力的提高,在尽可能减轻对资源和环境造成的压力的基础上,最合理、最大化地实现平衡产出、集约产出和效益产出,显著提升企业的规模效应、成长速度和赢利能力。一句话,紧紧盯住“好效果”做文章,围绕“优结构”谋发展。

随着“十二五”规划的全面展开,2011年经济结构战略性调整步伐不断加快的趋势已经不可阻挡。我们完全可以期待,2011年的中国经济将在调整产业结构、转变发展方式这条主线上出现重大的突破和进展。

2

虽然前景值得期待,但现实仍然令人警惕。《FT中文网》曾经有一篇文章写道,2009和2010这两个年度,全球收购、兼并、重组最活跃、额度最大的资本就是来自于中国的资本。在世界购并、重组市场四处出击的中国资本中,88%来自国有资本,只有12%是由民营资本提供的。而国有资金在世界各地的购并、重组活动中,失败的、亏损的,或者没有达到当初购并目标的、效益回报较低的投资项目比例大致占到了60%~80%,是一个令人吃惊的数字。这一数字和现象虽然帮助了世界各地很多正深陷于金融危机和经济衰退泥潭的政府和企业,甚至在一定程度上可以说拯救了他们,但他们并不感恩。这一数字和现象也引起了中国高层领导的关注,导致了严肃规范中国资本境外购并、重组行为以及项目严格审查等一系列办法的研究和出台。这同时表明,转方式调结构的发展既任重道远又非常迫切。

我们可以把依靠大量资金的投入,主要采用收购、兼并、重组等资本重组行为,导致企业整体规模和总体产出迅速扩大,通过企业外部链条延伸导致企业基本盘面和网络体系的瞬间扩张的增长方式,称作企业的“外延式增长”。

把企业主要依靠自身的能力,不靠外来输血,以极低的资金投入,主要依靠向内部挖潜,仅仅通过内部经营方式、组织方式和管理方法的迅速转变,通过技术研发的



如期实现、产品创新的加速推出、经营创新、市场和客户创新以及关键性的管理变革，通过精确聚焦和瓶颈突破，在短短的一段时期内，就带来企业整个管理系统的提升、整体产出的显著放大和企业效益的快速上升，实现“四两拨千斤”“一本万利”“低耗高效”式的增长，相对应地称作“内生式增长”。

对于占据国内企业数量 99% 的中小企业而言，内生式增长显得更加重要，更具有立竿见影的现实效益。2010 年 9—12 月，在长沙开办的“长沙市中小工业企业十百千管理升级擂台赛”首期活动，就是一个典型的内生式增长的探索案例。

2010 年，长沙市在小巨人企业库的基础上，正式启动了“长沙市中小工业企业管理升级活动”。尤其是 9—12 月开展的“十百千中小工业企业管理升级擂台赛”活动，首期以训练营集中学习和擂台赛展开竞争的形式进行，参与的 30 家试点企业在长沙市工业和信息化委员会（以下简称“长沙市工信委”）的有效领导、长沙市中小企业服务中心的高效组织、效果咨询机构的教练团队的全程高度专业指导下，在前期预评估、海选、学习训练、制作解决方案和最终方案确定的基础上，通过短短 100 天的方案实践，均准确寻找到了影响自己持续发展的关键瓶颈之所在，并取得了显著的突破进展。其中，29 家企业均完全达成和超额达成当初预设的突破目标，有效率达 96.7%。

本书收集的愿意公开的 28 家参赛企业的真实数据显示，2009 年度的销售收入为 366086 万元，实现利润 41138 万元，上缴税金 25586 万元；2010 年度的销售收入 489324 万元，实现利润 60668 万元，上缴税金 32761 万元。增长比例分别达到 33.66%、47.47% 和 28.04%。100 天的擂台赛实践，致使企业规模和效益的增长速度明显加快，对地方经济的贡献明显加大。

从同比来看，28 家企业在擂台赛 100 天实践的第四季度所实现的销售收入、利润总额、上缴税金同比增长率分别达到 45.69%、78.06% 和 47.41%；相比年度增长率分别额外提升了 12.03、30.59 和 19.37 个百分点。从环比来看，28 家企业后一季相比前三个季度平均销售收入、实现利润、上缴税金增长比率分别达到 85.50%、164.85% 和 100.48%；相比年度增长率分别增长了 51.84、117.38 和 72.44 个百分点。企业在瓶颈突破后带来的系列效益极其明显，同时企业的内部管理能力也得到了相应提升。

这一效率很高、成效明显、可以规模化复制、影响深远的成功探索，无疑是极有价值的，它表明企业经营水平和管理能力的针对性提高，必然能够带来规模、速度和利润效益的全面增长。扩大产业规模、加大招商引资力度、扩充企业的数量基础，走“外延式增长”的道路固然重要，但有针对性地提升每一家企业的经营管理水平，以极低的投入换来显著的企业规模与经营效益的同步增长，走“内生式增长”的道路，意义更重要。这是“量变”与“质变”的辩证发展关系，是一条典型的节能环保、绿色经济、低碳经济的发展道路，通过有针对性地提升企业的系统管理能力，通过技术、产品、价值链、客户与市场的系列调整与创新，显著扩大整体的产出效益，既符合调

整产业结构的方向，又很好地满足了产业升级的要求。

因为这是长沙市工信委统一购买的、参与三方共同改进的、效果咨询机构的“绩效突破集中训练营”服务项目，参赛各企业为此所花的费用低廉到基本可以忽略不计，而突破的结果、企业在突破中所获得的收益又是如此明显，不仅带来了当前发展瓶颈的快速突破，而且帮助企业获得了管理系统的整体提升，夯实了企业的发展基础，更重要的是，推动企业站到了一个新的高度、新的平台。所有参赛的企业都满怀信心地说：来年自己必将迎来一个完全不一样的发展速度和发展高度。总体而言，长沙的这首创式探索，是一条值得坚持的好机制、好方法、好道路，长沙已将“中小工业企业十百千管理升级擂台赛”项目列入经济主管部门的“十二五”规划，将继续深化和深入推广下去。

3

长沙市认为，所谓“内生式增长”，就是要紧盯“提质增效、创新发展”这一核心不放，通过合理配置各生产要素，实现产业链条和企业价值链的平衡产出和最大产出，促进产业集群和各个企业的有效产出最大化、投资回报最大化、整体效益最优化是其关键所在。以1000家规模以上的工业企业为代表的长沙企业群体，要力求在“快速突破、规模效益、创新发展”上尽快摸索出一套成效显著、可以复制的成功经验，按照“政府搭台、企业唱戏”的原则，主管部门要通过“企业管理升级”系列活动的主动引导，推动企业积极投入到“向管理要效益、以创新促升级”的活动中来，务求效益目标和规模目标的同步达成。

“十一五”期间，长沙工业规模、工业增加值在26个省会城市中的排名由第15位上升到了第8位。在35个中心城市中，长沙市规模工业总产值排位也由2005年的第25位上升至2010年的第16位。长沙工业占全市GDP的比重由2005年的30.9%提高到2010年的44%，对GDP的增长贡献率由2005年的31.7%提高到2010年的57%，工业经济对保护全市经济安全、保持城市竞争地位贡献突出。“十二五”期间，长沙市决心以招商引资促进结构调整、以管理升级促进提质增效，继续加大企业群体对长沙市经济的贡献力度，“长沙市中小工业企业十百千管理升级擂台赛”活动所探索出的成功经验必将被深入利用、广泛复制，为长沙市企业规模的扩大和企业效益的提升继续起到重要的促进作用。

不难发现，企业竞争到最后，往往就聚焦到了经营管理水平、赢利水平和发展能力的竞争上，我们应当围绕投资产出的最大化、全价值链产出的最大化、瓶颈环节产出的最大化和整体效益的最优化主题，引导每一家企业都展开深入而系统的分析，并据此寻找出有效的针对性措施，取得迅速而有力的突破，通过持续的突破和改善，达



到显著提高企业赢利能力和管理水平的目的。

放眼今天的中国，大家都知道，转方式调结构，走新型工业化道路的着力重点在企业身上。政府的作用是引导和推动，市场机制是载体，中介机构和专业力量负责承办、指导、提升和催化，只有为数众多的企业才始终是参与和执行的主体。没有了企业的广泛参与和深度互动，这一切都将显得毫无意义。

始终以帮助企业目标达成、行动实现、效果显著改善、利润突出放大为使命的中国效果咨询机构，在“转方式调结构”这一重要的转折时刻，在以“管理升级”为主要内容之一的新型工业化发展道路上，愿意在各地经济主管部门的领导下积极参与，与企业服务机构紧密合作，让自己简单有效的对阵方法论在帮助企业更快、更好地发展方面，尽快发挥更大的促进作用，永远站在中国企业最需要的地方，为推动企业改善效果的达成而身体力行，并愿意在合作中接受各界领导、合作者、企业家的检阅。

正如阿基米德所言：给我一个支点，我可以撬动整个地球！

效果咨询机构湖南公司在首期“长沙市中小工业企业十百千管理升级擂台赛”活动30家参赛企业的基础上，总结分析28家愿意公开披露的企业数据，并具体展示17家获奖企业的100天瓶颈突破案例，而具结成就本著作的，希望能供有志于为企业提供卓有成效的帮助的同志们借鉴和参考。我谨以此作为《100天突破》（第一季）一书之序，并在此对关心、支持和信赖效果咨询机构的长沙市政府、长沙市工信委、长沙市中小企业服务中心的相关领导致以衷心的感谢！对于相遇、相知并充分信赖效果咨询机构的企业家们致以真诚的谢意！还要对投身到这场富有价值的绩效快速突破探索活动中的效果咨询的同事们说一声“谢谢”！同时，寄予我对未来效果咨询团队为中国企业的业绩改善作出更大贡献的期许。

效果咨询机构总架构师、首席顾问 杨勇

2011年8月

第一编 管理升级擂台赛活动概述

第一章 政府的“转方式调结构”与效果的“训练营”服务	3
第一节 100 天的倍数式增长	3
第二节 政府和企业都迫切需要“管理升级”	9
第三节 全国各地的探索和效果咨询的“集训营”	10
第四节 变“要我升级”为“我要升级”	14
第二章 “十百千”管理升级擂台赛流程设计和执行	17
第一节 “十百千”管理升级擂台赛的 6 步 PK 流程设计	17
第二节 “5+2”和“白+黑”的倾情付出	21
第三章 100 天突破应用方法和工具解析：对阵方法论	27
第一节 对阵方法论的核心思想和具体推进步骤	27
第二节 对阵方法论的四大简单工具	29
第三节 授人以渔的“团队推进方式”	32

第二编 案例分析

第四章 泰嘉新材：100 天攻克高端产品技术难关	35
第一节 中国第一“锯”人	36
第二节 何去何从：满足现状还是挑战高端	37
第三节 聚焦瓶颈，知难而上	39
第四节 好锯炼成三部曲	40
第五节 不断超越，问鼎世界	47
第五章 星港家居：首月利润增长 4 倍	49
第一节 全国床垫行业综合实力前五强	50
第二节 市场无限，发展受限	50

第三节 瓶颈突破，寄予厚望	52
第四节 灵活执行，变通思维	60
第五节 点的突破，系统的提升	61
第六章 天鹅工业泵：76、94 和 68 的故事	63
第一节 天鹅翔舞，泵流盛世	64
第二节 困境束缚，掣肘高飞	64
第三节 喜得梵音，拨云见日	65
第四节 抽丝剥茧，冲天而出	68
第五节 浩瀚穹宇，天鹅之志	72
第七章 长缆附件：留人、增收——人力资源管理老树发新芽	74
第一节 成长·价值·使命	75
第二节 困扰·掣肘·思考	76
第三节 瓶颈·涅槃·蓝图	78
第四节 过程：破茧·美丽	85
第五节 后记：求索·展望	88
第八章 亚太实业：对阵营销，让销售目标轻松翻番	91
第一节 汽车内饰的主力军	91
第二节 管理困境，良师难求	92
第三节 授渔之道，其道必昌	93
第四节 思路决定出路，方法大于经验	100
第五节 收获：效果在放大	101
第九章 正大轻科：日均挖潜超三万，百天创利胜一年	103
第一节 国内造纸通风干燥设备第一品牌	104
第二节 业务迅猛增长，利润率却低迷的困惑	105
第三节 聚焦瓶颈，直奔目标	105
第四节 步步把关，强力执行	113
第五节 100 天收获一年的利润	117
第十章 怡清源茶业：瓶颈突破，销售断货	119
第一节 世界唯一黑茶原产地的中国唯一驰名商标	120
第二节 销售乏力，五大课题	121
第三节 管理升级浅试水，营销对策条条来	123
第四节 教练辅导，招招破敌	124
第五节 调政策定方案，阶段强化执行	126
第六节 瓶颈突破，销售断货	132

第十一章 兴嘉生物：渠道赢利能力成倍增长	136
第一节 以技术创新推动行业进步，以良心产品赢得社会尊重	136
第二节 成长的烦恼	137
第三节 兴嘉和“管理升级”的故事	139
第四节 “管理升级”给兴嘉生物带来的改变	141
第五节 将管理升级进行到底	149
第十二章 东方时装：招商开店 3 倍增长	151
第一节 大师型格：湖南时尚商务男装领跑者	152
第二节 逆水行舟，不进则退	152
第三节 实现多赢，快速突破招商困局	153
第四节 好执行收获大成果	161
第五节 体会与展望	162
第十三章 飞翼股份：新产品环比 2.5 倍增长	164
第一节 煤机领域的新生力量	164
第二节 新产品营销困境	165
第三节 齐心协力，打破僵局	166
第四节 以点带面，全局突破	169
第五节 企业执行手记	172
第六节 坚定信心，展望未来	173
第十四章 辰泰电子：小市场，大突破	174
第一节 发展速度最快的行业后起之秀	175
第二节 头尾受限，三战不利	175
第三节 寻找瓶颈，迎来曙光	177
第四节 三次突破，三战三捷	184
第五节 企业及教练手记	187
第六节 企业总结：雪中送炭，授人以渔	188
第十五章 申大科技：突“瓶”而出，破“颈”而飞	191
第一节 模塑行业的领头羊	192
第二节 产值年年下滑，成本居高不下	192
第三节 找瓶颈，寻突破	193
第四节 强有力的执行，振奋人心的突破	201
第五节 企业及教练手记	204
第十六章 神力实业：百日扭亏，直赢 538 万元	206
第一节 创造：两项国家标准，400 余项专利	207

第二节	困境：销售与利润连续3年下滑，路在何方	208
第三节	聚焦：关注4个产品，冷落20个产品	209
第四节	2010年9月：明确责权利，奖优罚劣	212
第五节	2010年10月：营销道具的准备	214
第六节	2010年11月：实施道具7项	214
第七节	突破：结果是检验真理的唯一标准	215
第八节	收获：神力实业的些许感受	216
第十七章	耐普泵业：100天订单5倍速增长	218
第一节	耐普十年，专业源自专注	218
第二节	发展中订单不足的困扰	221
第三节	果断决策，快速突破	221
第四节	激情，创造未来	226
第十八章	宇环同心：季度收入超全年	231
第一节	跨越式增长的数控磨床制造企业	231
第二节	销售急剧扩大，资源严重制约	232
第三节	拨开采购迷雾，制定突破方案	234
第四节	在执行中完善，与供方共赢	243
第五节	瓶颈突破出效果	246
第十九章	正忠科技：1个月纳税增长6倍的神话	247
第一节	全国最大猴车生产基地	248
第二节	市场占有率下降，突破不尽人意	248
第三节	最优秀的商务政策出炉	251
第四节	好的商务政策，让执行没有必要	257
第五节	执行花絮，最可爱的正忠人	258
第二十章	派意特：100天实现高端品牌3倍增长	261
第一节	内外兼修“职业装”的魅力	262
第二节	在“迷雾”中前行	264
第三节	政府引路，冲出“迷雾”	264
第四节	众志成城，攻城略地	269
第五节	放飞梦想，收获希望	273

第三编 总 结

第二十一章	“长沙管理升级模式”的提炼和总结	277
-------	------------------------	-----



附 录

附录 1：30 家参赛企业名录及所处行业和瓶颈分类	283
附录 2：30 家参赛企业高管评价寄语	286
附录 3：部分参赛企业感想	322
附录 4：部分教练体验和心得	337
附录 5：领导寄语	357
后 记	375



第一编

管理升级擂台赛活动概述

第一章 政府的“转方式调结构”与 效果的“训练营”服务

国内的工业企业目前正处在“转方式调结构”的重要转折时期，长沙市工信委于2010年秋冬之际在长沙市中小工业企业中以“擂台赛”的方式掀起了一场管理升级的热潮，通过采用政府服务外包的形式，6步PK，连环赛马，多方联动，确保效果的原则，创造性地展开了一场政府引导企业管理升级的大探索。

2010年四季度的擂台赛期间，同意披露数据的28家企业实现的销售收入、利润总额、上缴税金三项指标同比增长率分别达到45.69%、78.06%和47.41%，相比年度增长率分别额外提升了12.03、30.59和19.37个百分点。

第一节 100天的倍数式增长

2011年3月15日，长沙市中小工业企业十百千2010年管理升级擂台赛总结表彰暨2011年进园区（县）启动大会在长沙市会议中心隆重举行，长沙市政府文树勋副市长、党委书记兼主任赵跃驷率领的长沙市工信委领导班子、长沙各园区县的相关领导、长沙市中小企业服务中心的领导及相关专家、效果咨询机构湖南公司的顾问团队、600多名企业家及企业骨干管理人员等出席了大会，长沙市工信委副主任周双恺主持会议。大会的一项重要内容就是对2010年9—12月举行的第一期“长沙市中小工业企业十百千管理升级擂台赛”活动的17家获奖企业进行颁奖，以下内容颁奖实况。

研发管理示范奖：

8年的磨砺与奋进，他们始终满怀热诚，放眼国际，致力于民族品牌的振兴；8年的执著与艰辛，他们改变了高端锯材依赖进口的局面，实现了双金属复合钢带和双金属带锯条的国产化和产业化，填补了国内市场的空白。在管理升级的100天实践中，他们一举攻克了持续4年的高端产品技术研发难关，最终实现了产品定型与量产，产