

提高利润基线，加倍管理绩效

The forty-nine Details of Profit Multiplies

中国企业
利润+管理+细节
培训课程

利润倍增

的

49个细节

杨进★著



一切以利润为导向，一切以效益论英雄

—— 杰克·韦尔奇 原通用电气CEO

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

提高利润基线，加倍管理绩效

The Forty-nine Details of Profit Multiplies



图书在版编目(CIP)数据

利润倍增的49个细节/杨进编著.—北京:企业管理出版社,2006.1

ISBN 7-80197-353-4

I.利... II.杨... III.企业利润-研究
IV.F275.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第153014号

书 名: 利润倍增的49个细节
作 者: 杨进
责任编辑: 张双喜
书 号: ISBN 7-80197-353-4/F·354
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编:100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂
经 销: 新华书店
规 格: 787毫米×1092毫米 16开本 14.75印张 250千字
版 次: 2006年3月第1版 2006年3月第1次印刷
定 价: 29.80元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

随着中国经济的发展和中國企业的崛起，人们对企业运行给予了前所未有的热情和关注：如何提升企业执行力、如何建设企业团队、如何培养领导力、如何管好下属，等等。然而，正是在关注这些问题的同时，人们忘掉了企业最根本的目的：赢取利润。

吉姆·柯林斯说：“对于企业而言，利润就像人体需要的氧气、食物、水和血液一样，它虽然不是生命的全部，但是，没有利润，就没有生命。”利润，是企业家承担风险的报酬，是企业发展的动力和源泉，是企业生存最基本的目的。

当然，你可以说，对管理的追求正是为了增加企业的利润，但是道理非常简单，当你同时追逐两个甚至多个目标时，到头来很可能一事无成。要成功，只能一次选定一个目标，咬住不放，锲而不舍。再冷的石头，坐上三年也会暖。

很多人听说过这样一个故事：猎人带着三个儿子去打猎，猎人问他们看见了什么。大儿子说：“看见了森林、山坡、野兔。”猎人说：“不对。”二儿子说：“看见了父亲、森林、山坡、猎枪和野兔。”猎人又摇了摇头。三儿子说：“我只看见了野兔。”猎人笑了。森林与打猎没有关系吗？当然有。山坡与打猎没有关系吗？当然也有。这些与打猎都有关系，但是别忘了，我们的根本目的是打猎，如果对其它东西给予了过多的关注，我们很可能会丢掉自己的目标。

对各种管理方式和管理思潮的追逐,也许可以提高企业的管理水平,但是对企业的利润也许并无益处,因为两者毕竟是不同的概念。但是如果你直接以利润为目标,那么结果将完全是另一番景象。事实上,对利润的关注已经包含了企业管理的所有内容。当你一心一意谋求利润的增长时,你自然会关心与利润有关的一切,包括团队建设,包括员工管理,等等。

而且,当我们以“利润”作为一切决策的出发点时,每一个经理人和员工就能更为清楚地知道,企业最需要的是什么,当各项工作发生冲突时,最先受到保护的又是什么,从而更好地处理各种矛盾。

但是,就现阶段来看,中国企业的盈利能力实在不容乐观,全国3700万家经济实体,竟然有80%,即有3000万家企业只能勉强维持现状,或者长期处于亏损状态。有研究表明,这一现状与企业的经营观念有着直接关系,这也说明,只要改变了观念,只要掌握了合适的方法,多数企业都具有巨大的利润提升的空间。

本书正是从企业赢取利润这一根本目的出发,结合成功企业的实际案例,分析和探讨了增加企业利润的基本思路和方法,既包括战略的取舍,又包括具体手段的实施,切实有效。如果你正经营一项事业,或管理一家公司,那么悉心研读本书,你就能深谙利润倍增的秘诀。即使你现在只是一名普通的员工,也能从中获得启迪,每一条经验都会使你受益匪浅。

最后,让我们牢记彼得·德鲁克那句一针见血的话:“即使换了天使当CEO,他也会变着法的去赚钱。”

目 录

1. 做好市场调查,是实现利润增长的先决条件	1
2. 独特的卖点为产品画龙点睛,可以给企业创造更多的利润	7
3. 给自己的产品做好定位,确定利润增长的方向	12
4. 把精力聚焦在最盈利的产品上,利润的增长就会事半功倍	16
5. 关注企业质的增长,从根本上促进利润的提升	21
6. 做到与众不同,是打开利润之门的钥匙	25
7. 依靠产品的适当创新来赢得市场,是赢取更多利润的重要保证	30
8. 产品持续成功,企业才能持续盈利	35
9. 价格与成本没有关系,不要过多考虑成本,才能扫除利润增长的价格障碍	39
10. 产品的价格灵活,是利润稳定增长的基本前提	44
11. 利用人们的潜在需求去创造利润	48

12. 找一个伟大的对手,是提高企业利润的有效手段	53
13. 打造自己的盈利模式,是实现利润增长的基本途径	58
14. 寻找新的利润增长点	63
15. 市场要打穿,营销要做透,利润才能获得最大限度的增长	68
16. 在淡季中把握住利润增长的机会	73
17. 促销,要真正能促进销售、提升利润	78
18. 服务是确保利润增长的必要条件,要永远做到超出客户的期望	83
19. 照顾好你的大客户,是实现利润增长的一个秘诀	87
20. 利润的增长需要牢固的基础,要让客户忠诚于你的企业	91
21. 挖掘新客户,寻找新的利润源	96
22. 辞退没有利润的客户,是利润迅速增长的重要因素	100
23. 谁离市场和客户越近,谁就越能得到利润的青睐	105
24. 先砍成本,再解决问题,为利润的提升铺好坦途	110
25. 成本分析追根究底,进一步确保利润的增长	114
26. 小处做精细,大处不糊涂,为利润的增长提供全面的保证	119
27. 关注隐性成本,消除利润增长的隐形杀手	123
28. 把员工向你要钱的手续搞得繁琐,是提升利润的又一高招	127
29. 利润要想一步步提高,成本就必须一点一滴地去抠	131
30. 一手拿刀,一手安抚,从供应商身上谋取利润	136
31. 减少一分库存,增加一分利润	141
32. 广告要少花钱多办事,有效刺激利润的增长	146
33. 做好事件营销,巧妙实现利润的增长	151
34. 不要轻易降价,确保利润的持续增长	156
35. 砍掉大多数管理人员和主管,利润更容易增长	160
36. 利润需要的是健康增长,必须及早清除企业里的蛀虫	164
37. 多聘用兼职人员,进一步降低成本、提升利润	169

38. 保持人手紧张,是刺激利润增长的有效武器	173
39. 让每一个员工都为节省成本、提升利润而尽力	177
40. 工资高于社会平均水平,是实现利润增长的有效手段	182
41. 按毛利给销售人员提成,消除吞噬利润的黑洞	187
42. 靠团队赚钱,而不是靠个人	191
43. 用感情投资来换取利润	196
44. 激发员工活力,支撑利润的迅速增长	201
45. 利用外部资源为企业赚钱	206
46. 给员工定下一个超出他现有能力的任务,促进利润的增长	211
47. 员工培训,一分成本投入,三分利润产出	215
48. 资金周转得越快,利润赚取得越多	220
49. 缔结利益共同体,为利润的增长拓展更多的空间	225

1

做好市场调查，是实现利润增长的先决条件

“知己知彼，百战不殆”，这是孙子兵法中的一句古训，意思是要想战胜敌人，就要全面了解敌人的情况，同时也要了解自己的利弊。用在企业的产品销售上，就是既要对自己的企业和产品了如指掌，又要对消费者的消费需求和消费习惯洞若观火，这样才能顺利实现利润的迅速增长。要做到这一点，市场调查就是必不可少的条件。

所谓的市场调查，是指科学、系统、客观地收集、整理和分析与产品营销有关的相关信息，帮助企业决策者制定有效的营销决策。市场调查是企业取得良好经济效益的重要保证，是营销决策的重要依据。

市场是不断变化的，顾客的需求各不相同。作为企业营销决策

的依据,市场调查的作用与意义非人的经验所能企及,任何对市场调查的轻视和忽视都可能造成营销决策的错误或失误。

日本的能村龙太郎取得了一项新产品专利——“太阳浴池”,即可以在家里装上让小孩浴水玩耍的泳池,用塑料做成,可以折叠。他对这个产品很有信心,认为在日本寸土寸金的环境中,一般人决不敢梦想家里会有私人泳池,而“太阳浴池”却是家用的,做父母的一定愿意为孩子购买。但出乎预料的是,产品问世后,销路却一直停滞不前,采取了各种方法都无法盈利。

能村龙太郎废寝忘食、坐卧不安,但最后也不得不在事实面前,宣布“太阳浴池”彻底失败。事后检讨,人们认为主要原因是为保证产品的坚固耐用而导致的高价格。尽管当时的日本经济已经有了很大发展,但人们只是刚刚步入消费时代,消费能力很有限,以高价出售这种奢侈的儿童浴池,其失败是必然的。

能村龙太郎对自己的产品非常了解,但是对消费者的情况却没有去做过调查和研究,只是单凭自己的感觉就主观臆断,认为不错,一拍脑袋就上了,结果到了失败时才明白,原来这种产品根本就没有多少消费者认可!

其实再回想一下我们的企业,又有多少产品决策不是一拍脑袋就上的?不是从消费者的角度去考虑,只是想当然地认为自己的产品好,就一定能卖得好,利润就会滚滚而来,哪会有这么便宜的事?

当然,你可以举出一些企业家仅凭自己的感觉就决定推出某种产品并且获得成功的例子,我们并不否认这一点。但是客观地说,要做到这种水平,企业家必须具备丰富的市场营销经验,必须对消费者的各种需求了如指掌,同时还要具备敏锐、深刻的市场感觉。很明显,并不是所有人、所有企业都能做到这一点。而且即使是那些做得很好的企业家,也并不是每一次决策都会成功。

对于绝大多数企业而言,所具备的市场经验和市场感觉都很有有限,谁也不敢肯定自己认为很好的决策就一定能得到市场的认可,所

以在产品进入市场之前，一定要先进行市场调查，先确定客户的需求，才能生产出适销对路的产品，保证企业获利。

有了产品先做调查，以确定消费者是否接受

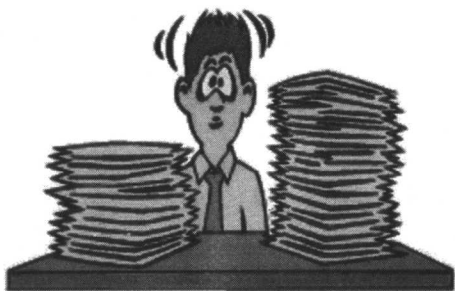
据说，在美国，任何一项工作的实施，都必须以市场调查为前提。如果企业在经过充分、大量的市场调查后，做出一个符合调查结论的产品决策，却不幸在实践中失败了，企业的领导人会耸耸肩，认为他很不幸，然后重新去寻找解决问题的方法。相反，如果没有经过市场调查，就凭经验、感觉、判断等做出决策并实施，不论成败与否，这个人立即可以卷铺盖走人了。这种说法也许有些夸张，但是其中的道理却很值得我们深思。

产品是卖给消费者的，如果消费者不认可、不接受，最后承担损失的还是企业。所以，企业在决定投资、生产某项产品之前，必须先对消费者和市场做一番调查，做到心中有数。从产品的成本到产品的价格，从消费者是否愿意购买到产品的利润到底有多少，要有一番透彻的了解。

史玉柱东山再起的最初，是从江苏江阴起步的。在决定以脑白金启动江阴市场之前，史玉柱首先做了一次“江阴调查”。他戴上墨镜，走街穿巷，逢人便问：如果有一种保健品，可以改善你的睡眠，可以通便，价格又如何如何，你愿不愿使用它？

就这样，史玉柱走访了上百位普通市民，对产品营销中可能出现的各种问题摸了个通透。为了进一步了解消费者对产品本身的反应，史玉柱又向一些社区的老人免费赠送脑白金，然后搞座谈会，史玉柱以脑白金技术员的身份出现，听取老人们产品的意见。

根据这些反馈意见和调查得来的第一手材料，在综合比较了各种售价后，史玉柱心里有了底，他说：“脑白金这个产品很快就可以做到10个亿的年销售额。”他很快制定了脑白金的一系列具体推广策略，比如价格策略、目标消费群定位、功能主诉求点，等等。



1998年,有了充分准备的史玉柱决定将脑白金正式推向市场。到1999年初,脑白金已经打开了全国1/3市场,年底时基本打开全国市场,实现12亿元的年销售额。“今年过节不收礼,收礼只收脑白金”这句广告语开始家喻户晓、妇孺皆知。

史玉柱可以说是营销上的奇才,但就是这样一个能人,在推出脑白金之前,还要对市场进行详细调查,可见任何销售的成功,首先都得是产品的成功,要确保产品成功,必须在进入市场之前就对市场做到透彻了解。

有了产品先做调查,不仅可以做到心中有数,提高产品进入市场的成功率,还可以避免企业的决策失误,减少企业的损失。如果某项产品并不符合消费者的需要,那就应该果断地放弃,这总比在投入大量资金后才发现失败要好得多。

调查之后再做产品,更有把握

有了产品之后应该做调查,有产品之前更应该做调查。有了产品之后的调查,是为了确定产品是否能为消费者所接受;有产品之前的调查,可以确定消费者有哪些需求,以开发适合的产品。而后者更容易发现消费者的潜在需求,也就更容易抢占市场的先机,获得超额利润。

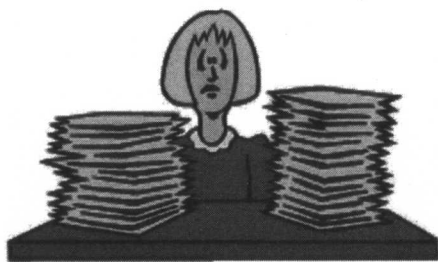
一个比较极端的现象是,当自己开发出一种需求量很大,而市场

上偏偏还没有的产品时,企业就可以独霸该产品的生产和销售,独享丰厚的垄断利润。所以我们往往可以看到,每一项有生命力的新产品或新行业的诞生,都能造就一个或几个企业的迅速崛起。人无我有,人有我优,就是对这一道理的生动概括。

以生产安全刀片而著称于世的美国吉列公司,在1974年作出了一个“荒唐”的举动,推出面向女性的“雏菊”牌专用“刮毛刀”。同行都以为吉列发疯了,结果,“雏菊”却一炮打响,迅速畅销全美国,使吉列公司又发了一笔横财。

这并非偶然。1973年,吉列公司在调查中发现,美国8360万30岁以上的妇女中,大约有6490万人为了自身的形象,要定期刮除腿毛和腋毛,这与她们的衣着趋向于较多的“暴露”不无关系。在这些妇女中,除了约4000多万人使用电动刮胡刀和脱毛剂外,有2000多万人主要是通过购买各种男用刮胡刀来美化自身形象,一年的费用高达7500万美元。无疑,这是一个极富诱惑力的潜在市场,谁能抢先发现它、开发它、抢占它,谁就能大发其利。

于是,吉列迅速推出了“雏菊”女用刮毛刀,并在刮毛刀的设计和广告宣传上也非常注重女性的特点,从而成功地把握了女性消费者的特殊需求倾向。而这一点,恰恰就被其他同行所忽略了。于是,那些原先嘲弄吉列公司荒唐可笑的同行们,只能眼睁睁地看着“肥肉”落入他人之口。



市场调查不仅包括了对顾客情况的调查,以把握好新的市场机会和需求,还包括对竞争对手的调查,对自己销售策略的调查等。通过及时掌握竞争对手的动态,可以针对对方策略,对自己的工作适时地调整和改进。

决策者在进行市场调查时,应该首先提出有什么问题不清楚,拿不定主意,需要通过市场调查来决定,也就是提出问题。所提的问题一定要明确,比如该不该投资?该不该推出新产品?怎样推出新产品?服务质量怎样?哪些方面还有待提高?顾客满意度如何?怎样提高顾客满意度等等。只有问题明确,调查结果才有用,调查才能为决策起到参考作用。

利润的提升是以销售的增长为前提的,只有先在销路上打开通道,才能大幅度地提升利润。要想使产品适销对路,就要对市场进行充分的调查,做到知己知彼。市场调查是利润增长的先决条件。

2

独特的卖点为产品画龙点睛，可以给企业创造更多的利润

顾客在选购某种产品时，总会有很多个品牌摆在他们面前，要想让消费者在众多的品牌里选择自己而放弃其他品牌，就要给消费者一个选择自己的理由。只有为自己的产品找到了一个合适的、与众不同的理由，并且得到了消费者的认可，产品才能迅速地出奇制胜。这种理由，即独特的销售主张，就是产品的卖点。

有一个经典的卖梳子的故事，相信很多人都听说过：

有一家梳子店的老板招了三个业务员，给他们一天时间，要他们到寺庙里把梳子卖出去。

第一个业务员回来，说他卖出了一把。他在寺庙里转了一天，可

是和尚们都没有头发，不需要梳子。后来回来时，他见到一个小和尚在挠痒痒，正好梳子上有尖齿，他就卖给小和尚一把挠痒用。

第二个业务员说他卖掉了10把。因为他看到上山进香的香客到了山上时大都有点衣冠不整，于是就把梳子推销给了这些香客。

第三个业务员回来说他卖掉了1000把梳子，老板很有兴趣地问他是怎么卖掉的。他说，他想到每一个到寺庙进香的香客都是怀着一定的愿望去的，都希望受到神佛的庇佑，于是他就向庙里的和尚建议，可以免费向香客们赠送一份礼物作为信物，以此来表示他们的虔诚得到重视。和尚很感兴趣，他就趁机说他正好有1000把梳子，这种东西小巧又实用，正好可以作为信物，于是就把1000把梳子卖给了庙里的和尚。

三个业务员都是在卖梳子，但是相同的产品，在他们手里的卖点却各不相同：第一个是用来挠痒，第二个是用来整理头发，第三个却成了寺庙里的信物。也正是凭借着独特的卖点，第三个业务员才卖得最好。

其实，第三个业务员所卖的已经不再是梳子，而是一种理念。他从产品中提取了一种有特点的理念来进行营销，虽然看似违反常理，却达到了很好的效果。这种理念就是最好的卖点。企业要想使自己的产品获得消费者的认可，就要从自己的产品中提炼出独特、最佳的卖点。

从内外两方面寻找产品的卖点

卖点既然这样重要，那么企业应该怎样从自己的产品中提炼出独特的卖点呢？我们提供两种方法，一种是从产品中找，一种是从产品外找。

从产品中找又有两种情况，一种是创新性的产品和含有新技术的产品，这种产品的卖点一般来说是现成的，很容易找。索尼公司在刚推出随身听时，只要展示出随身听的随身和方便就足够吸引人了；

当年诺基亚采取新技术首推内置天线的 3210 手机，直接贩卖的就是“无天线”这种明显的卖点。

另一种情况是大众化的、普通的产品，企业可以先与竞争产品比较后，从产品的优点、特点或竞争对手从来没有提及的点中筛选出一个卖点。美国有一个啤酒制造商，他的啤酒品质和生产过程与其它公司并没有什么区别，于是他为自己的啤酒想出了一句“XX 牌啤酒瓶要经 8 次消毒才能罐装”的广告语，以此来告诉消费者他的啤酒是最卫生、最安全的。但事实上，每一家啤酒生产商都是要经过 8 次甚至更多次消毒才进行罐装的，只是没有把它说出来而已。但是当这一个厂家说出了“8 次消毒”的概念后，其它厂家就不能再往这方面做文章了。如果你追上一句“我的啤酒瓶也是经过 8 次消毒”，那显然会被人们笑话。

还有一些产品，卖点必须从产品之外寻找，这种方法更适合常规的、大众化的产品。体操王子李宁是 20 世纪 80 年代中国最优秀的运动员之一，以“李宁”为品牌的运动用品在创立后也非常强劲，成为第一国内品牌。但是后来，李宁产品的增幅却大幅度放缓，其他品牌却表现生猛，原因何在？原来，新生代对李宁的个人成就很陌生，自然也就不会像老一代一样对李宁仰慕了。为了继续生存和发展，李宁品牌从产品外找到了一个与新生代有共同价值取向的口号：一切皆有可能。并最终得到了人们的认可。

卖点要集中，集中，再集中

任何产品可能都有几个卖点，但是在特定的阶段，企业提炼和传递的卖点只能是一个，因为如果卖点太多，人们便不会相信。所以，**卖点成功的一大秘诀就是要集中，集中，再集中。**

比如，海飞丝产品给消费者留下的特定印象就是“去除头屑烦恼”，它只卖这一个卖点。相反，如果一个洗发水宣传自己同时具有去屑、营养、使头发更黑亮等功能，那么它将完全失去自己的个性，无