

持续

做企业要解决三个问题：如何活下去？如何活得好？如何活得久？

付守永 著

赢利

京华出版社

持续

做企业要解决三个问题：如何活下去？如何活得好？如何活得久？

付守永 著

赢利

京华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

持续赢利/付守永著. —北京: 京华出版社, 2009. 5

ISBN 978-7-80724-700-5

I. 持... II. 付... III. 企业管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 063962 号

持续赢利

作 者 付守永

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64243832 84241642 (发行部) 64258473 (传真)

(010) 64255036 (邮购、零售)

(010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: jinghuafaxing@sina.com

印 刷 北京普瑞德印刷厂

开 本 787mm × 1092mm 1/16

字 数 200 千字

印 张 15.75

版 次 2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80724-700-5

定 价 38.00 元

京华版图书, 若有质量问题, 请与本社联系, 电话: 010-62239845

CHIXUYI 序 NGLIXU

为持续赢利而经营

看到守永的新书《持续赢利》出版了，内心很为他高兴！

拿到书稿，我一口气把它读完，全书围绕经营企业的本质为主线来展开。尤其是守永所创立的“为赢利而经营”的实效理念以及“数字统管企业”的实战方案，是企业实现持续增长的指南针。发现这本书有三个特点：第一，没有空洞的理论，而是更多的实用方法；第二，符合中国的文化基础，实战实效；第三，系统化，对企业最核心的7大模块进行了系统总结。我觉得这是一本企业值得拥有的实战书！

我在德国留学工作过，回国后在大型国有和民营企业也工作过，发现经营企业的难度日益增大，企业家面临的压力也与日俱增。如何在竞争异常残酷的市场中活下去、活得好、活得久，成为了企业家苦苦思考的问题，也为此不断地去寻找出路，《持续赢利》这本书会让你从中受益，发现经营企业的规律与秘密！

与守永认识是在2005年，通过与其交往，发现守永是一位很敬业、做事很用心、学习力超强、具有非常实战经验的企业经营管理者。今天，他已成为企业管理的培训者、企业持续赢利的研究者、企业持续成长的顾问师。守永在台上讲课充满激情，他的语言犀利，内容实战，我觉得他是在用生命捍卫自己的这份事业！

守永曾经问过我两个问题：什么力量可以让一个人永不放弃？什么东西可以让一个人每天充满激情地去工作和生活？我的回答很简单，就一个字：爱！因为爱是一个人行动力的根源！我理解的爱不是形容词或名词，而是动词。爱是一种能力！企业家要爱自己的祖国、爱自己的家人、爱自己的员工、爱自己的客户、爱自己身边的朋友……要就要拿出你的能力来证明你是真的爱他们！你要有这种能力来为社会、客户、员工、股东等不断地创造价值。心中有爱，就有无穷的力量！

再次祝贺守永新书《持续赢利》的出版，为我们的企业家提供了丰富的思想大餐！

中国时代之声演讲团首席演讲家

邹越

2009年5月

没有永远的赢利，只有持续的赢利

2008 年，中国的改革开放整整 30 年！30 年让中国民营企业从无到有。西方发达国家 100 多年的工业化进程，我们用了 30 年就赶上来了。

2008 年，全球进入经济危机。拥有 158 年历史的雷曼兄弟倒下了；美国的两大房地产公司被政府接管；美国三大汽车巨头面临生存危机，需要政府的支持来度日；日本丰田结束了 71 年的赢利；中国从广东到浙江到全国，很多企业倒下，据国家发改委中小企业司发布的统计结果显示，2008 上半年中国有 6.7 万家年销售额在 500 万元以上的企业倒闭……

在这一年里，我思考了很多，发现一个问题：大家学习的热情比原来高涨了许多。或许危机就是新的机会。管理者们终于意识到一个问题：企业如果还处在靠机会、靠经验、靠胆量、靠运气的阶段，就很难走得长远。

记得万科领头人王石先生曾说过这样一句话：市场是公平的，你从市场上获得了多少暴利，总有一天你是要还给市场的！由此我想到了一个可怕的问题：现在很多企业获得的不正是“泡沫利润”吗？有多少企业获得的是真正的利润？有很多企业连市场经济的规律都不清楚，很多中小企业连基础的管理都没有就可以赚钱，这不是泡沫利润是什么？

所谓泡沫利润就是通过机会获得的利润；而真实利润则是通过管理获

得的利润。我们都知道，不管泡沫有多大，总有一天是会破的，泡沫越大，破裂的时候危险也就越大。这本书和我的“持续赢利商业模式”课程就是想为今天还健在的中小民营企业普及“持续赢利”的一些常识和规律性的知识，帮助企业走得更远，活得更久！日本经营之神松下幸之助先生曾说过：企业家不赢利就是对社会的犯罪！李嘉诚先生也告诫我们：衡量一家企业成功与失败的标准就是看这家企业赢利还是不赢利！在我做企业的这些年，以及我对世界 500 强企业进行的研究发现，一家企业要想实现持续赢利必须具备 8 个基本要素：强大的组织、战略与情报、实现客户价值、市场的细分、强大的营销、科学的绩效管理、有效的财务管控、巧用赢利杠杆。经营企业必须要回归“常识”即遵循做企业的基本规律！

这本书和我主讲的“持续赢利商业模式”课程里的内容都很简单。因为我喜欢简单，越简单的东西越容易复制。学习的最终目的是运用！如果你身边有很多朋友都是做企业的，我觉得这是你送给他的最好礼物。

让我们重新上路，挤掉泡沫利润，获取真实利润！

我始终坚信：连在一起的心是不可战胜的！让我们心连在一起走得更远。

付守永

2009 年 5 月

目 录

CHI XU
YING LI

序 为持续赢利而经营 001

前言 没有永远的赢利，只有持续的赢利 001

第一章

首先，管理者必须高瞻远瞩

我怎么活——战略定乾坤 003

30年前没有战略你可以活着，未来30年呢 009

我在发展中的主要矛盾是什么，如何解决 009

战略到底是解决什么问题的 010

五力模型——“我们可以做什么？” 011

SWOT分析——“我们能够做什么？” 027

第二章

一个强大的组织必不可少

领袖的塑造是根本 035

思维塑造 036

时间塑造 040

领导力塑造 041

习惯塑造 047

忠诚的组织是保障 048

组织革命：从“游击队”迈向“正规军” 048

“4+2模式”全面提高组织综合实力 049

将忠诚作为组织的核心价值观 052

科学管理是关键 054

科学管理的3个理念 055

处理好管理过程中的3种关系 056

建立组织“高压线” 058

企业管理遵循“奔驰原理” 058

建立组织的共同管理语言 059

第三章

及时而准确的市场信息

CEO靠什么做决策 063

日本企业的情报运用 064

美国企业CI的应用 066

施乐：细致分析竞争对手，反败为胜 068

3大情报定输赢 071

国家政策 071

竞争对手 071

目标客户 071

提前开战：情报的收集、分析及运用 072

收集：情报人员要有千里眼和顺风耳 072

分析：任何细节都不能放过 072

运用：指导实践的信息最有价值 073

建立两大情报“雷区” 073

不当商业间谍 074

给自己的情报设立一道安全网 074

第四章

客户价值的公平回报

忽悠客户的下场是自毙 077

为客户创造价值 078

如何为客户创造价值 078

调整企业焦点 080

企业不能丧失“为客户创造价值”的功能 081

有效的客户战略是赢利的保证 090

不要让客户把老板Fire掉 091

第五章

极具竞争力的市场营销

走出营销4大误区 098

市场细分——分出大蛋糕 099

市场细分的程序 101

细分消费者市场的基础 102

市场细分的基本原理与依据 102

市场细分的作用 103

市场细分的步骤 105

有效细分市场的条件 105

市场细分的方法 106

目标市场选择策略 107

赢利之基——通过定位彰显与众不同 109

定位的方法 112

定位之父里斯的忠告 115

让企业生存下去的3条路 121

定位策略 122

创新策略 123

细分策略 123

4P+4C理论 125

产品 125

定价策略 139

产品通路 149

产品促销 150

公关VS广告 162

制胜营销“5+3”模式 171

协同作战——抱团打天下 190

第六章

积极向上的绩效管理

绩效管理的4大要点 193

“4+2+2”绩效管理系统 196

4大步骤 196

“4×1”团队战斗力模型 208

战斗力=文化×目标×考核×奖惩 209

“1会” 210

第七章

高效能的财务管控

企业家精通财务利润倍增 214

重要却不被重视的财务管理 214

财务健康让企业发展得更快，走得更远 216

财务管理的“123456” 217

给企业家的三大忠告 221

附录 223

后记 赢利是目标，使命感才是目的 229

作者致谢 231

第一章

首先,管理者必须高瞻远瞩

CHIXUYINGLIMOSHI

在与众多企业接触的过程中笔者发现，企业领导者非常重视赢利，却常常将目光局限在眼前利益，忽略了战略的重要性，这实在令人不安。企业经营如同部队带兵打仗，没有战略层面的高瞻远瞩，赢利只会是暂时的，难有长远发展可言。

因此称职的企业领导者必须善思务实，在企业经营过程中应当明确这样三点问题：

1. 我怎么活？
2. 30年后我还健在吗？
3. 我在发展中的主要矛盾是什么，如何解决？

我怎么活——战略定乾坤

战略是企业经营者站在全局角度对现在和未来做出的长远规划。战略的稳定性特点与复杂多变的市场环境存在某种意义上的矛盾。企业领导者在细节方面对战略的不断调整恰恰可以有效解决这一矛盾。不少企业家虽然意识到了战略的重要性，但面对战略与市场环境之间的矛盾时就显得异常困惑，投机心态占了上风，于是忽略战略存在的价值，将注意力集中在短期赢利方面，过分重视快速获得利润，导致企业发展的短命。

雅戈尔的多元化负累

雅戈尔是中国著名高端商务服装品牌，它的创始人李如成在服装业打拼30余年，创下了雅戈尔今天的品牌效应。可是不少企业研究专家发现，雅戈尔虽然在服装行业获得了巨大的成功，但它的多元化发展却为企业带来层层负累。美国《商业周刊》于2008年初的时候指出雅戈尔在股票和房地产方面的投资已经超过了对主业高端商务服装的关注，并且随着股票市场的动荡，雅戈尔拥有的资本也在逐渐萎缩。

以服装为主，将股票和房地产作为自己的两翼，这样的设想让李如成带领雅戈尔在2006年到2007年的时候收获了200多亿的丰厚资本。在创立之初，面临国有企业改革，雅戈尔将广博集团和宜科科技这两家濒临破产的企业收归旗下，1997年响应政府号召参与宁波商业银行重组。1998年投资中信银行。随后，中国股票一路上涨，2007年大盘甚至冲过6000点，雅戈尔也在此时成为股权投资市场上的佼佼者。

从2007年1月开始，雅戈尔就始终经历着丰收的喜悦。广博股份登陆深圳中小企业板，短短5个月时间内便上升到16.85元的高点。没过多久，宁波商业银行挂牌上市，不到10日股价涨幅就超过了200%，中信证券更是在2007年10月升到116.55元的至高点，雅戈尔在股票市场上的收益如同安置了放大镜，账面收益放大62.31倍，营业利润也比上一年上涨259.87%。与股票市场相得益彰，2007年的房地产市场也呈现出火热局面。雅戈尔抓住时机投资房地产，在宁波、杭州等地都收获颇丰，成为宁波“地

王”。2008年据雅戈尔的中期财务报表显示投资收益占总利润的54%，其中纺织服装仅占19%，房地产则占27%。

李如成意识到巨大投资带来的回报，在股权投资方面显得分外专注，雅戈尔逐渐向着服装、房产、金融三位一体的多元化方向发展，但由于金融投资市场的高风险性，到2008年的时候，雅戈尔显然呈现出了疲态。当年1月召开股东大会，李如成不得不承认雅戈尔投资失误的事实，仅在海通证券上就损失了1个亿，但这只是一个较为保守的数字，随后由于股市不景气，雅戈尔在房地产市场投入的大量资金又被套牢，整个企业承受着沉重的经济负担。2007年雅戈尔的资产负债率为53.11%，而到2008年第三季度，资产负债就已经增至62.7%。

企业经营的目标是赢利，但这并不意味着什么赚钱就要做什么。激烈的市场竞争需要企业在主要业务领域做实、做足，然后再考虑多元化发展。雅戈尔在投资方面取得的成绩不容置疑，但面对股票市场的动荡，服装、金融、房地产的架构并不足以支撑企业的长远发展，甚至其间的种种风险还会成为雅戈尔进一步发展的负累。应该说企业多元化必须上升到战略层次，从持续赢利角度做出整体规划，而不是摸着石头过河，或者丢了西瓜捡芝麻。

领导者必须意识到，多元化是一个广泛的概念，除了业务多元化外，还必须有相应的资金、技术、人才支持。企业领导者应当根据不同项目周期给予适当比例投资。事实上，李如成在2008年初的时候就已经意识到雅戈尔投资方面的负担，于是并购了美国男装企业新马和SMART，以1.2亿美元成就了中国服装业最大的一起海外并购案，并且增强了雅戈尔在设计、销售和物流方面