

一部为中国企业量身打造的实用方法全书

这是一个颠覆**厚利与微利**的革命性理念

[推荐阅读]

本书没有晦涩难懂的理论
只有实实在在的案例和方法

微利时代

MIEAGER PROFIT ERA

——新思路决定新出路——

巴西的一只蝴蝶轻拍翅膀，可以导致德克萨斯的一场龙卷风；
美国的一场金融危机，可以导致全球企业经营的寒冬；
微利时代真的来了，中国企业如何逆市上升？

◎杨金贵 高敬 / 著



【时事出版社】

一部为中国企业量身打造的实用跨境金融指南

跨境支付 跨境融资 跨境担保

中国 美国 日本

MEMBER PROFILE ERA

MEMBER PROFILE ERA

MEMBER PROFILE ERA

新加坡企业新指南

MEMBER PROFILE ERA
MEMBER PROFILE ERA
MEMBER PROFILE ERA

MEMBER PROFILE ERA



MEMBER PROFILE ERA

一部为中国企业量身打造的实用方法全书

这是一个颠覆**厚利与微利**的革命性理念

微利时代

MEAGER PROFIT ERA

◎杨金贵 高敬 / 著

【时事出版社】

图书在版编目 (CIP) 数据

微利时代：新思路决定新出路/杨金贵、高敬著. —北京：
时事出版社，2009.7

ISBN 978-7-80232-258-5

I. 微… II. ①杨…②高… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 116220 号

出版发行：时事出版社

地 址：北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编：100081

发行热线：(010) 88547590 88547591

读者服务部：(010) 88547595

传 真：(010) 68418647

电子邮箱：shishishe@sina.com

网 址：www.shishishe.com

印 刷：北京百善印刷厂

开本：787×1092 1/16 印张：18.75 字数：288 千字

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

定价：32.00 元

(如有印装质量问题，请与本社发行部联系调换)



序 言

发生于美国本土的金融危机以雷霆万钧之势横扫全球，这场由美国次贷危机诱发的金融危机使全球经济遭遇了百年不遇的严冬，广泛而深刻地影响甚至改变着当今世界经济金融格局。投资“大鳄”乔治·索罗斯（George Soros）在接受《财经》杂志专访时高呼：“一个时代已经结束。”

是的，一个时代已经结束。这个已经结束的时代不仅仅是索罗斯所说的“以美元作为国际储备货币的基础上进行的信贷扩张走到了终点”，更重要的是，曾经成就无数财富奇迹的厚利时代已经终结，微利时代已经来临。

回想改革开放初期，在经过十年浩劫的中国大地上，百废俱兴，新一代领导人把经济发展放到了最为重要的地位。中国经历了从“以阶级斗争为纲”到以经济建设为中心、从僵化半僵化到全面改革、从封闭半封闭到对外开放的历史性转变。邓小平的南巡讲话把无数怀着财富梦想的中国人推向波涛汹涌的商海浪潮中。当“时间就是金钱”的标语牌立在改革开放的最前沿——深圳街头的时候，嗅觉灵敏的人们真切地感受到一个全新的时代开始了。

学者王留全说：“在历史上，人们从来都是觉得过去的或者即将到来的历史，是重大的历史，而对身处期间的历史之重大却往往浑然不觉。”

那个时代的人们或许根本没有想到若干年后，他们会成为永载史册的一群人，那个商品极度匮乏的特殊历史时期，成就了无数的财富神话。从那时起，一个厚利时代开始了，但这却是和不完善的市场经济相关联的。



那时候，大批外资企业开始进入中国，依靠中国廉价的土地和劳动力攫取高额利润。我们的民营企业也异军突起，在毫无经验借鉴的前提下寻找着“中国特色”的企业发展道路。

当这一切随着市场经济体制的完善而终结，当一元店、两元店火爆于大街小巷，当长虹、格兰仕、吉利、比亚迪纷纷举起价格的屠刀，展开价格大战抢夺市场的时候，企业不可逆转地进入了微利时代。身处微利时代，面对中国日益崛起的政治、经济地位，中国企业应该如何创新经营呢？

企业的经营管理要靠人去实现，正如本书标题所言“新思路决定新出路”，新思路就是我们经常提到的“创新”。创新是一个民族进步的灵魂，是一国经济发展的不竭动力。2009年5月9日，温家宝总理在视察福建星网锐捷通讯有限公司时说：创新赢得实力，创新赢得领先，创新赢得发展，创新赢得尊严。一个国家和民族必须有自己的创新产品、自己的知识产权和高度的创新能力、文化素养，才能赢得全世界的尊重。

目前，中国企业进入一个高速发展时期，中国企业的国际化水平正在不断提高。尤其是在金融危机爆发后，由于我国宏观经济状况较好，拥有充足的外汇储备，企业国际竞争力和跨国竞争力有所提高，对外投资合作具备较好的发展基础，而境外投资并购优质企业、资产的机会增多，投资成本降低，交易条件改善，这将大大推动中国企业国际化进程的发展。

随着企业国际化的发展，企业管理同样需要创新。为此，从2007年开始，商务部委托科研机构和大专院校组织对我们的跨国经营人才进行培训。在此基础上，2009年3月底，商务部还编写出版了《跨国经营管理人才培养系列教材》，目的就是为了打造一批具有国际化战略视角的企业高级管理人员，以适应中国企业国际化发展的需要。

强国之道在强企，而企业的战略决策决定着企业的命运，面临这样一个大变革的时代，中国企业应该何去何从？这本《微利时代——新思路决定新出路》通过深入分析戴尔战略、沃尔玛“天天低价”策略等向人们全方位展示了这些跨国公司在微利时代取得巨大成就背后的奥妙；通过指甲刀、袜子、打火机等看似不起眼的微利产品所获取的巨大利润，揭示了经济危机时代的微利行业所蕴藏的“厚利商机”；也通过亚捷迅飞信息有限



公司、五谷道场、纵横集团等活生生的案例展示了在厚利时代的厚利行业中失败企业带给我们的教训。

本书大量的案例分析，向人们展示出在厚利时代结束后，企业经营管理战略调整中面临的各种问题，从多个行业、多个角度分析了如何通过新思路走出新出路，对于正在金融风暴中挣扎的企业管理者和正在创业初期的创业者来说，这是一本不可多得的启发性教材，对于现阶段彷徨于十字路口的企业具有十分重要的参考价值。

厚利时代的成功更多需要的是胆识和魄力，而在微利时代，一个现代企业制度下的公司的壮大，更多需要的则是智慧和有效的战略，我相信处于微利时代的中国企业一定能创造新的辉煌。

商务部中国国际经济合作学会副秘书长

2009年6月

3

序
言



前 言

走在街市上，满眼是大大小小的降价、促销广告，满耳是此起彼伏的打折、狂甩叫卖。

表面看上去是一派生意兴隆的景象，然而那张张广告后面却掩映着商家们满脸的无奈，喧闹的叫卖中却夹杂着经营者长长的叹息。

无奈的是，降价似乎成了眼下唯一能够招徕顾客的办法；叹息的是，手中商品的价格一降再降，留给自己的利润越来越少。

可是又有什么办法呢？放眼四顾，又有哪个行业不是利润缩水、举步维艰呢？

手机一周内骤降百元，还得搭个数十元的礼品；笔记本电脑卖到了PC的价格，还得看顾客的脸色；家电一年到头都特卖，甚至沦落到“论斤称量”的地步，就连一向高傲的“日产”也不得不放低身段，拦腰杀价；汽车行业也未能幸免，一面不断地在性能、配饰、款式上下功夫，一面将价格一让再让……

企业获利的急剧压缩已经成了一个普世现象，各个行业企业的赢利变得愈加艰难。

这些都不由得让人想起改革开放初期那段做梦都能让人笑醒的岁月。那时候，物质相对匮乏，资源相对集中，商业流通不畅，到处是大把的机会，遍地的黄金，真可谓“拍拍脑瓜就能致富，跺跺脚下就会冒油”。一时间，成就了多少一夜暴发的巨富，造就了多少家拔地而起的寡头。

可惜好景不长，当人们还沉浸在大把赚钱的美梦中时，市场的风云已



经悄然发生了变化。

丰厚的利润成了孕育企业生长的沃土，各个行业大大小小的企业如雨后春笋般破土而出。为了争食更多的利润，纷纷加大马力扩大生产，加快脚步扩张地盘，企业间的竞争愈演愈烈。

以家具行业为例，2000年家具总产值1300亿人民币，一直到2007年每年以15%—20%的速度增长。2000年，中国家具制造企业只有2万家，2003年激增至6万家，到2007年竟多达8万余家。京派、川派、浙派、粤派……先后粉墨登场、各领风骚。北京市场从前只有“居然之家”一家独享，现在则变成了多家诸侯争霸。

进入20世纪90年代中期，随着市场经济体制的建立并逐步完善、科技的突飞猛进、全球化进程的发展、人们消费水平和消费观念的提高，市场供求关系开始发生变化，逐渐由卖方市场转变为买方市场。

为了吸引顾客、争夺市场，企业被迫使出了“杀手锏”——降价。由此，一场规模浩大、硝烟弥漫的价格混战拉开了大幕，并且愈演愈烈。

然而，价格血拼却让企业的利润越来越薄。

与此同时，原料、能源不断涨价，销售、管理费用持续走高，人力成本也在增加。所有这一切，对于本就薄利的企业而言，如同雪上加霜，留给企业的获利空间变得越来越小。家具行业从以前10%的利润逐渐缩水到1%—3%，并且一不小心就会蚀了老本。

很多销售收入上亿元的大企业，实现的利润还不如过去一家中型企业的多。不少曾经辉煌的企业因陷入价格战的泥淖而被拖垮崩塌，消失在人们的视线中。

似乎没有哪个时代像现在这样，竞争如此惨烈，获利如此艰难。

天，真的变了。

那个令人留恋的厚利时代消失了，取而代之的是一个新的时代——微利时代。

有人说这有悖常理，有人说这是时代发展的必然，是市场的一种理性回归。不管怎样，一个活生生的现实已经摆在了人们的面前。

面对如此严酷的环境，大部分企业都不约而同地选择了收缩战线、精兵简政、压缩成本的保命策略，一个个走得小心翼翼、如履薄冰。就连美



国最大的汽车生产厂福特也作出重整计划，全球裁员 3.5 万人，关闭多达 7 家工厂，产量由 570 万辆锐减到 480 万辆。

事实证明：身处微利时代，以价格战来获取利润、求得生机，显然是个饮鸩止渴的法子。而消极等待也未必能坚持到春暖花开的那一刻。

于是，有些人不禁发出悲呼：市场饱和了！无钱可赚了！

难道就真的无路可循、无利可图了吗？

有。看看周遭：

沃尔玛因“天天平价”而成为世界零售业大鳄；

戴尔凭“直销模式”在 PC 领域内所向披靡；

王石恪守“25%极限”让万科在危机中傲立；

奥康以“不断突破，顺势而为”，创出了一片新天地；

温州人的无孔不入成就了新一代的创富商帮……

看着他们的成功，我们实在没有理由和权利悲观。

市场是公平的，机会也是均等的，只要大胆突破，敢于创新，学会与微利共存，我们一样可以找到那个克敌制胜的“达·芬奇密码”。

本书从微利时代的种种特性入手，紧紧抓住目前企业的困惑所在，通过大量生动鲜活的案例和鞭辟入里的解析，为广大企业经营者们指出了条条因应微利时代、寻求利基、走向利润蓝海的通途。希望能给正在遭受危机磨难、困惑彷徨的人们些微启示和帮助，祝大家生意兴隆、基业常青！

作者

2009 年 6 月

目 录

前言	(1)
第一章 改变不了环境,但可以改变自己	(1)
1 微利时代真的到来了	(3)
2 思维方式变一变,其实还是有钱赚	(7)
3 突破自己的“心态瓶颈”	(11)
4 在不断变革中发展自己	(15)
5 在不确定的市场中找准自己的位置	(19)
6 实现生存与扩张中的平衡	(23)
7 逆市也能飞扬	(27)
8 大象踩不死蚂蚁	(31)
第二章 微利是厚利的祖宗	(35)
1 微利与厚利是一枚硬币的两面	(37)
2 百川归海方能成其大	(41)
3 温州商人的“微利是图”	(45)
4 寻找自己获利的踏板	(50)
5 放长线才能钓到大鱼	(54)



- 6 放弃也是一种获得 (58)
- 7 从暴利到出局 (62)
- 8 精神财富“利”在千秋 (65)

第三章 在微利时代怎样赚钱 (71)

- 1 “精耕细作”自己的市场 (73)
- 2 从产品创新过渡到需求创新 (78)
- 3 提供出色的超值服务 (82)
- 4 控制成本就是攫取利润 (87)
- 5 在市场中争取抢得先机 (91)
- 6 提供差异化的服务或产品 (96)
- 7 认识自己的核心实力 (100)
- 8 速度可以决定成败 (104)
- 9 借用外力,因势利导 (108)
- 10 学会与竞争者合作 (112)

2

第四章 发现隐藏的利润区 (117)

- 1 利润是企业的生命,但不是全部 (119)
- 2 隐藏的利润区到底在哪里 (122)
- 3 盘活自己的“隐性资产” (126)
- 4 在市场细分中发现商机 (130)
- 5 不要迷信固定的利润模式 (134)
- 6 完善企业的价值链 (138)
- 7 擦亮自己的品牌 (142)
- 8 寻找赚钱的第三条路径 (147)

第五章 经济危机时代的微利行业 (153)

- 1 寻找微利行业,眼光很重要 (155)



2	小袜子里的大买卖	(159)
3	小小指甲刀 一个“创意”身价百万	(164)
4	纽扣虽小,黄金万两	(168)
5	打火机,“打”出“寒冬”里的一把火	(172)
6	小小吸管笑对危机	(176)
7	玩具产业,玩转危机	(181)
8	印刷业多方出击,“印”对寒潮	(185)
第六章 微利赢家的启示		(191)
1	向农民企业家学习	(193)
2	王氏“瘦鹅理论”的启示	(198)
3	戴尔战略:开创微利时代	(202)
4	沃尔玛是如何起家的	(207)
5	卖“历史”的小木匠	(211)
6	“长城”挺立的赢策略	(215)
7	人才,企业复兴的希望	(220)
8	创新,企业赢利的法宝	(225)
9	服务,企业发展的根基	(230)
10	中国企业微利经营方阵	(235)
第七章 打造“常青型”微利企业		(239)
1	成功者大多是白手起家的	(239)
2	在微利环境中夯实成长之基	(246)
3	破解“做大”与“做久”的难题	(250)
4	做到持续获得利润	(254)
5	争取实现基业常青	(258)
6	谨慎从事而不是随意冒险	(262)
7	以人为本,求得常青	(267)



微利时代——新思路决定新出路

- 01 不断变革,顺势而为 (271)
- 02 企业文化,常青的基石 (276)
- 03 良心与社会责任是基业常青的底线 (280)

4

第一章

改变不了环境，但可以改变自己

时下，常听到做企业的人说，当年一不小心就发了财，而如今却是一不小心就破了产。

虽是一句戏言，但也说明了一个不争的事实。

20世纪80年代的中国刚刚实行开放改革，物质相对匮乏，商品供不应求，市场基本控制在卖方手中，而且市场空白多，竞争对手少，所以成为企业赢利的黄金时期。可以毫不夸张地说，那个时候随便从事哪个行业、经营什么产品，都能毫不费力地大把赚钱。

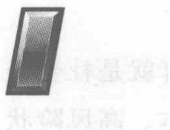
这种情况一直持续到20世纪90年代初期。

从20世纪90年代中期开始，随着经济的不断发展、体制的日臻完善、企业数量的快速增长以及商品供需形势的转变，市场情势发生了变化，行业竞争日益激烈，价格战打得热火朝天，产品的价格愈来愈低，利润愈来愈薄，企业的盈利水平急转直下。

再往后，随着经济的全球化，知识经济的兴起以及网络技术的发展和应用，这种状况愈演愈烈。一个个行业从暴利走向微利，从微利走向亏损。企业的生存变得日益艰难，一个又一个曾经辉煌的企业先后倒在了微利竞争的路上。

而这一切都昭示着一个新的时代——微利时代的到来。

有人说这是个非常现象，有人却认为微利才是市场的一种常态。不管怎样，既然它已经来临，而我们又无力去改变，与其被动应战，倒不如放平心态，主动改变自己，学会与微利共存，在微利中奋勇前行。



微利时代真的到来了

“卖一台电脑就赚您一把大葱的钱，您就别再砍了！”

在中关村，这句话差不多已被那些电脑促销员当成口头禅了。虽然这话听起来有些夸张，但却一语道出了近年来各行各业商家们共同的心声：生意越来越难做，钱越来越难赚了。

再看看下面这组数据，或许更能说明问题：家电业 2008 年全行业的利润率在 2%—3% 之间；以手机为代表的通讯产品制造业销量增长 8%，利润降低 39%；还有更加残酷的，如药品制造业平均利润下降了 45%；啤酒行业全行业 500 多家企业利润只有 30 个亿，亏损面超过 50%；微波炉等小家电行业已经趋于零利润。

时下的困境往往让人不由得感叹和回味起当年的好年景。的确，在前些年，特别是 20 世纪 80 年代末 90 年代初，一台电脑动辄上万元，不仅利润高，生意还异常好做，不用吆喝，顾客就排起了长队。很多商家都趁机赚了个盆满钵满。曾经有人戏言：那个年代，拍拍脑门就发财，跺跺脚下就冒油。

如今，大把机会、遍地黄金的岁月已然成为历史，几乎所有的行业都存在着利润普遍下降的现象。严峻甚至有些残酷的市场，就像一股凛冽的寒风，掠过四野，弥漫在人们的心头。

市场真的变了天了。经济增速减缓、原料价格高涨、消费者越来越挑剔、产品技术日新月异、终端越来越强势、销售费用持续走高、市场竞争越来越激烈、价格越来越透明……所有这些从宏观到微观的经营要素的变化无不在向人们传递着一个讯息：