

# 利润加速器

——让企业利润倍增的 14 个新理念

王小明 编著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

利润加速器 / 王小明编著 .—北京 : 经济管理出版社 , 2005

ISBN 7-80207-172-0

I . 利... II . 王... III . 企业管理 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 140758 号

出版发行 : 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话 : (010) 51915602 邮编 : 100038

印刷 : 北京交通印务实业有限公司 经销 : 新华书店

责任编辑 : 刘璐

技术编辑 : 杨玲

责任校对 : 全志云

880mm × 1230mm / 32 9.875 印张 247 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印数 : 1—5000 册 定价 : 28.00 元

书号 : ISBN 7-80207-172-0 / F·161

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部  
负责调换。联系地址 : 北京阜外月坛北小街2号

电话 : (010) 68022974 邮编 : 100836

主 编：王小明

编委会成员：王全成 李立兵 刘伟泉  
                  张志玲 丛海京 安娜  
                  李晨阳 王全生 王孝英  
                  李宏伟 何欣利 王孝明

# 序 言

每个企业都需要追求盈利，持续和高额的利润将为企业带来巨大的价值，所以，追求利润往往会成为企业的主要目标。尽管在企业中有许多事情都是非常重要的，但是，最核心问题还是要盈利，因此企业应该追求盈利。然而，却很少能有企业真正懂得如何实现盈利以及为什么能够实现盈利。本书分组织管理、经营决策、客户管理和市场运作四个部分，详细讲述了企业如何加速盈利，如何在激烈的竞争中求得生存。

组织管理部分将从如何创建学习型组织、怎样推行员工持股计划、借助小团队作战和实施联盟战略四个方面进行讲述。高效的组织管理是构建高效能管理组织的前提条件。越来越多的管理者开始重视组织管理的构建，推动和促进了组织管理的发展和完善。企业的组织管理做得好，可以形成合理结构，做到人尽其才，才尽其用，从而发挥整体大于部分之和的功能。可以做到上下沟通，左右协作，可以明确落实职责，做到各行其权，各尽其责，从而提高企业的利润，为企业提高效益。

经营决策部分将从怎样进行标杆管理、怎样进行外包非核心业务、怎样加快准时生产、怎样进行全面质量管理、怎样进行合理的兼并与收购以及怎样实施重组业务流程等方面进行讲述。从人类所能做出正确决策的反应时间周期段看，已从上百年的决策空间减少到不足一年；人们每次能做出正确决策的试验机会从几百次减少到只有一两次。在市场经济条件下，企业一旦决策失

败，再改变就必然要付出巨大的代价。经营决策的正确与否直接关系到企业的利润，正确的经营决策可以帮助企业加快自身发展的脚步。

客户管理部分将从怎样进行客户管理和怎样经营重点客户两个方面进行讲述。客户管理是非常重要的，它是一个企业持续发展非常重要的一环，是企业不断走向强大的基础。它是一种经营理念，以客户为中心，涵盖以销售、市场营销和客户服务三个方面为主的企业活动，对各种信息、资源、渠道等进行合理高效的整合利用，使企业能够获得较高的利润回报，并从长远的角度在赢得、巩固客户和市场等方面获得利益。良好的客户管理可以使企业获得更高的利润回报和长久的利益。

市场运作部分将从怎么进行资讯管理和怎么进行事件行销两个方面进行讲述。以 20 世纪 90 年代初出现的互联网为标志，人类社会开始进入了一个崭新的时代，这就是信息化时代，也称信息时代。21 世纪初的中国将从工业化社会向信息化社会演变，对经济而言，就是由工业经济向网络经济的演变。加强企业经营的市场运作是企业决胜的关键。

毫无疑问，本书将是企业家创造高额利润、追求盈利的指南，是一本极有价值的参考书。

王小明

2004 年 8 月 8 日于（北京）昆玉湖畔

# —— 目 录 ——

## 组织管理篇

第 1 章 创建学习型组织 .....	3
一、组织的自我超越 .....	3
二、学习型组织的特征与要求 .....	13
三、创建学习型组织的修炼 .....	21
四、头脑风暴法——群体决策 .....	31
第 2 章 推行员工持股计划 .....	40
一、员工持股计划推行现状 .....	40
二、员工持股计划的实施 .....	45
三、参与管理让员工过把管家瘾 .....	55
四、管理层收购激发管理者的斗志 .....	57
第 3 章 小团队作战 .....	66
一、组织高绩效的团队 .....	66
二、团队成员间的通力合作 .....	71
三、借助团队沟通，实现 $1+1>2$ .....	74

第4章 联盟战略 .....	79
一、合作关系下的双赢局面 .....	79
二、挑选最佳的外部搭档 .....	89
三、战略联盟的实施与管理 .....	92

## 经营决策篇

第5章 标杆管理.....	107
一、标杆管理概况.....	107
二、选准自己的标杆对象.....	110
三、瞄准标杆企业，建立永不满足机制.....	116
第6章 外包非核心业务.....	122
一、外包市场之概况.....	122
二、非核心业务外包的意义.....	132
三、业务外包的实施.....	147
第7章 准时生产（JIT） .....	154
一、准时生产何以实现.....	154
二、灵捷制造——未来社会生产的新模式.....	159
第8章 全面质量管理.....	162
一、组建戴明式公司.....	162
二、朱兰的质量突破.....	165
三、执行全面质量管理.....	170

第 9 章 兼并与并购.....	180
一、并购经营的现状.....	180
二、并购实施因素分析.....	182
三、并购计划的执行.....	191
第 10 章 重组业务流程 .....	196
一、突破组织的定势发展模式 .....	196
二、业务流程重组的实施 .....	198
三、梳理当前利益，重塑远景布局 .....	209

## 客户管理篇

第 11 章 客户关系管理 .....	213
一、重视顾客份额 .....	213
二、实施互动管理 .....	218
三、客户关系管理的执行内容 .....	226
第 12 章 精心经营重点客户 .....	236
一、遵循 80 /20 效率法则 .....	236
二、精心管理关键的少数客户 .....	243

## 市场运作篇

第 13 章 决胜资讯管理 .....	255
一、信息决胜的时代 .....	255

二、给智力资本多一点关注 .....	263
三、信息使用原则 .....	271
<b>第 14 章 事件营销 .....</b>	<b>284</b>
一、炒作的威力 .....	284
二、事件营销实施策略 .....	289
三、事件营销的效果评估 .....	295
<b>参考书目.....</b>	<b>304</b>
<b>后记.....</b>	<b>307</b>

# 组织管理篇

# 第 1 章 创建学习型组织

## 一、组织的自我超越

每个组织都面临着不同的环境和目标，想借鉴其他企业的经验而获得成功的机会是渺茫的。特别是对于一个行业中的领先企业来说，情况就更是如此。因为，对于某个行业中的一般企业来说，通过采用高标定位等方法，考察比自己发展得更好的企业运作方法，通常还能得到一些规律性的启发，从而改善自己的经营水平，而对于行业中的龙头企业来说，就不像其他企业一样可以依靠借鉴他人经验而发展，只能通过超越自我而踏出一条前人没有走过的路。能够不断自我超越，自我完善的企业才是一个真正的学习型组织。彼得·圣吉对自我超越的定义是：能够不断理清个人的真实愿望、集中精力、培养耐心、最终实现自我超越。要想实现组织的自我超越，一般来说，有如下四步：

### （一）突破成规

超越自我的第一个前提就是要改善心智模式，转变自己的观念，只有通过改变假设，转换思考角度，才有可能清除头脑中思

考的固有模式，开创出突破成见、跳跃性思考的新途径。在自然科学上，人们就是通过不断地提出假设，证伪假设，再提出新假设，证伪新假设，这样不断加深对客观规律的认识，推动科学的进步与繁荣。在人文科学上，也是经历着这种由肯定到否定，再到否定之否定的研究思路。正因为如此，管理中的自我超越也是从改变常规开始，只不过这里涉及的常识性规律当然不仅仅局限在对于客观自然规律的把握与解释上，而更主要的是指组织的发展方向 and 员工的思考模式。

在管理领域中，成规的突破，组织的发展方向 and 员工的思考模式的转变，会对一个企业产生纵向和横向两个方面的影响。其中，战略目标的变化会导致员工的“真实愿望”改变，同时，员工与员工之间存在着的相互作用的关系也会导致相关人员的心态与行为的变化，最终带来的是经营业绩与人际互动关系的改变。教育学与心理学中的“皮格马利翁效应”与“人际自我实现预言”表明：一个人对另一个人行为的善意预期会导致所预期结果的真正产生，主要是由于人们预期本身就成为影响与决定他人及自身行为的一种因素。

但是，在这里，这种基于主观心理的假设，对一个企业的发展优势是一种阻碍。在现实企业中存在的成规，如核心文化、价值观等，会在无意之中影响领导者和员工的心理假设，让人似乎看什么都是一个样，结果失去对人、事、物本来面目的真正了解，并进而对管理决策与贯彻行为产生不良影响。

更为值得注意的是，很多错误的企业理念在一开始并不是错误的，相反倒是企业在初期得以生存发展的基础，这样，潜在的危害就更大了，因为即使过时，人们的惯性思维也总是导致难以察觉这种谬误的存在。

提到组织理念的突破，有一个四只猴子的寓言。科学家将四只猴子关在一个密闭房间里，每天喂食很少的食物，让猴子饿得

吱吱叫。几天后，实验者在房间上面的小洞放下一串香蕉，一只饿得头昏眼花的大猴子一个箭步冲向前，可是当它还没拿到香蕉时，就被预设机关所泼出的滚烫热水烫得全身是伤，当后面三只猴子依次爬上去拿香蕉时，一样被热水烫伤。于是，众猴只好望“蕉”兴叹。几天后，实验者换进一只新猴子进入房内，当新猴子肚子饿得也想尝试爬上去吃香蕉时，立刻被其他三只老猴子制止，并告知有危险，千万不可尝试。实验者再换一只猴子进入，当这只新猴子想吃香蕉时，有趣的事情发生了，这次不仅剩下的两只猴子制止它，连没被烫过的半新猴子也极力阻止它。实验继续，当所有猴子都已换新的之后，没有一只猴子曾经被烫过，上头的热水机关也取消了，香蕉唾手可得，却没有猴子敢前去享用。

“变色龙”<sup>①</sup>战术一直是家乐福从20世纪70年代开拓国际市场以来经营的法宝。因市场的变化而改变组织的思维模式，绝不因墨守成规而导致组织的发展受阻。

在中国，因为自行车还是中国人的主要交通工具，所以，北京和上海的家乐福出售的矿泉水多是散装的，而不像其他国家多是6瓶装的纸板箱，出售的面粉和粮食也多是小包装的。在中国南方的家乐福超市，人们可以买到烤乳猪、活甲鱼和蛇等。我国台湾地区的人为纪念亡灵爱烧假钱，家乐福每年销售6500万张假钱。

在马来西亚，59%的人信奉伊斯兰教，在每个家乐福超市里，专门设立了供穆斯林职员和顾客祈祷的地方。

在泰国的家乐福超市里，人们会发现里面装满肥皂、牙膏和食品的小塑料桶，这是专门为那些施舍僧人的顾客准备的，他们常常购买这些商品送给和尚。家乐福还出售供人到寺庙拜佛时焚

<sup>①</sup> 杨汝生撰稿：《家乐福靠“变色龙”战术打天下》，市场报，2002年10月21日。

烧的香。

香港特区和日本的消费者除了购买当地产品外，更希望找到原汁原味的“法国制造”，家乐福就尽量从法国运来更多的商品。

2001年，阿根廷遇到了经济危机，可流通货币十分紧缺，政府不得不利用各种票证来支付公务人员的薪金和养老金，尽管这种票证是不能兑换的，但人们用它购物家乐福也接收。

“与所在地的周围环境融为一体”，“按照当地的民情民意办店”，是达尼埃尔·贝尔纳领导的家乐福的宗旨。为了保证开业后一定能吸引和迷住当地顾客，家乐福在开设每一个新店前，都要进行长期而又细致的市场考察，诸如当地的生活方式、消费水平、人口增长、都市化水平、居住条件、兴趣爱好、传统习俗、储蓄情况、宗教信仰、意识形态、中产阶级比例、女性化程度等，所有这些都列在考察之列。一般情况下，这项工作要用两年的时间。一个小组进行选点考察的同时，另一个小组便与当地行政部门建立关系，并着手选择商品供应商。

一个企业，能够做到根据外部环境的变化而变化，才能真正摆脱固有思维的威胁，才能真正在发展中实现自我超越。

## （二）新型的信息沟通渠道

自我超越的第二个步骤就是扩展信息渠道，通过广泛接受源自各种不同途径的信息，以拓宽视野。“兼听则明，偏听则暗”，这里所指的并不仅仅是企业的外部信息渠道，更重要的是内部的交流平台，虽然很多时候，这两者是统一的。构建一个信息平台，这个平台包括硬件与软件两个部分，硬件包括以IT技术为基础的知识管理平台，诸如ERP、KMS等，可以大大提高企业运营和知识积累与共享的效率；软件部分包括各种沟通会、研讨会、学习会等形式，大到企业的战略发展研讨会，小到班组每日

的工作总结会，都可以成为知识共享的平台。

从硬件方面可以看出，信息技术对于沟通机制的变革所起到的作用是毋庸置疑的，有效信息交流方式因为网络的出现而增加了很多的可选择空间。对很多企业来说，在创建网络的当初，也许并未想清楚它在沟通领域的强大作用。而只是将其作为自己网络化生存的一个重要的标志性工作而不得不提上议程。但是，很快，人们就发现了它的巨大魅力，它为企业提供了前所未有的强大的交流能力。良好的沟通和交流一直是企业所追求的，企业中人员也一直在探索企业内部沟通渠道的种种可能，但是，沟通不畅这一长期的问题始终困扰着经营者，直到企业网络的到来才真正出现转机。公司内部的人员既可以选择在局域网的 BBS 上发布信息、讨论专业问题；文件的传送也无须离开座位，音频及视频的多媒体支持也使得不同地点的同事们可以成功地创设学习型组织的议事模式；还可以越级向上司发送电子邮件以征询意见；更可以通过企业 OICQ、MSN 的聊天途径与同事进行随时随地的探讨。

拥有硬件只是一个前提，拥有一个民主、开放的企业文化环境，才是这一交流平台得以发挥最大作用的基础。

也许正处于体制转型的国有企业或者年龄结构老化的其他类型企业中，这样的沟通方式并不为高层管理者所接受，他们仍然习惯于通过制造不平等的单向沟通模式来得到权力执掌者的满足感。然而，对于 20 世纪 70 年代及其之后的年轻的中层管理人员来说，信息时代、知识经济的背景使他们更趋向于资源共享的思考模式。如此的信息渠道更具备了真实性和有效性，更体现了文化的价值所在。

对于新型创业的公司，以下的沟通渠道应该是企业文化的独特风景线。公司所有者同时经营着两家公司，并且其中一家只能以兼职的形式进行控制指挥。按照常理，这家数人的公司当然无

力去支付构建规范企业网络的资金。所以，电脑员的聪明和领导人的开明使他们利用一种免费的名为 Tencent 的聊天工具进行联络，于是，公司所有员工整天都泡在网上，他们的经理则在另外的办公地点上网，如果运用信息论的观点的话，正是通过这样的聊天工具，使信息网络呈现星状，各个个体之间的沟通双向互动，并围绕经理为信息源的核心。创业的艰辛并没有磨灭员工的斗志，反而因为网络的联系而使公司的凝聚力空间紧密。

上述案例既生动地说明了通过网络工具对沟通模式的变革，对于企业文化的震撼是如此之大，也为中小型企业构建其企业交流平台提供了一条可供借鉴成功的范例。

### （三）个体提高

如果说企业是自我超越的整体，那这一过程必然是通过个体员工的自我超越而实现的，惟有个人不断提高，才能带动团队和组织的飞跃。而个体员工的提高终究还是要通过组织的整体文化环境来培养。

学习型组织首先要建立的就是独特的学习型文化。这一过程就是在确定了学习的理念和方向之后，将学习与创新统一起来对企业文化的再塑造。这就要求管理者要通过信息交流平台多与下属进行沟通和交流，鼓励员工提出自己的假设，避免先入为主，认真倾听别人的意见，引导大家的讨论，塑造一种提倡分享的文化氛围。同时，管理者还要建立起与学习型团队相应的激励和约束机制，把学习作为一项工作任务，与考核和薪酬结合起来，这样，才会建立真正的“学习”文化。

企业的学习不同于学校里的教育，学习的方式和内容，都必须尽量同企业的具体问题结合起来。这就需要企业一方面构建完善的培训体系；另一方面还要建立各种制度来维持组织的学习

气氛，要建立相应的考核机制，以确保学习的效果。比如，公司可以设立公告牌及时公布企业的战略方针、重大问题、岗位需求、文化焦点等，以提高员工的参与程度；或者是进行人员流动和工作轮换，让知识得到增值。

## ➔ 案例<sup>①</sup>：

湘财证券有限责任公司是中国首家增资扩股的综合类证券公司，其注册资本达到25.1亿人民币。这家自称以文化创业、以文化立业、以文化拓业的公司，在自己的历史发展中形成了独特的企业文化及其丰富的沟通渠道。其创办了名为《曼陀林》的公司刊物、《立正报》的公司报纸，也拥有自己出版的系列书库，还建立了湘财艺廊，甚至其最高领导人还亲自采写了公司歌的歌词。另外，作为专业证券服务商，其内部局域网及对外网站的建设毫无例外地成为宣扬文化特点的阵地。惟此，才可以看到，在其内部沟通渠道上，其员工所写的大都是高质量的带有浓厚古典色彩的文章，将湘楚文化展现得淋漓尽致，颇有中国古代文人以文会友的风格。这对一个民族知识产业的代表来说，难能可贵。我们在这里可以看到沟通渠道的多样化、高雅化及统一的格调，甚至我们没有丝毫地怀疑其员工是否撰写作品，因为内部员工趋同的价值理念洋溢于字里行间。

信息技术的高速发展为企业文化的传播途径提供了无限多的可能。企业人员通过新型的沟通渠道营造了公司的新型文化，效率、民主、平等、畅通、愉悦等企业文化价值开始大放异彩。

<sup>①</sup> 国信证券 [鑫网]，作者：张斌。