

<<谁剃光了企业的利润>>

图书基本信息

书名：<<谁剃光了企业的利润>>

13位ISBN编号：9787308096386

10位ISBN编号：7308096386

出版时间：2012-3

出版时间：浙江大学出版社

作者：严卫国

页数：268

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<谁剃光了企业的利润>>

前言

严卫国的MBA学位论文是我指导的，在众多的MBA学生中他是出类拔萃的一位，有思想、有理想、有上进心，在同学中表现出非同一般的影响力和号召力。

几年前他就告诉我，计划写一本经营管理的著作，并构思了著作的目标和主要内容，经过多年努力，这部著作终于可以和读者见面了！

我有幸成为第一个读者，阅读后，非常兴奋，因为发现这是一本不多见的、非常有特色的管理著作。同时，作为一个在管理教育领域工作了数十年的老教授，为曾指导过这样一位优秀学生而感到自豪。

该书的主题是利润和企业转型。

利润是企业生存发展之本，转型是我国经济发展的时代要求。

全书紧密围绕这一主题，给出了企业通过转型获得利润和价值增值，最终实现“凤凰涅槃”的思路和方法。

无疑，作者抓住了时代主题和我国企业迫切需要解决的关键问题，因为完成我国经济转型这一历史性任务，其基础还是有赖于企业的成功转型。

因此，就这本书所讨论的主题而言，必然会吸引众多的民营企业家，乃至管理的理论工作者去阅读，我相信本书一定会对他们有所启示。

本书的最大特点是用案例贯穿全书，并用讲故事的方式娓娓道来，语言通俗、生动。

这些案例大部分都是作者在从事企业高层管理和咨询工作实践中积累起来的，具有原创性。

尽管是一个个案例，但是整部书整合在一起却又完整地揭示了我“国企业”，特别是中小型民营企业在转型中面临的各种困惑和问题。

同时，作者对这些企业或成功或失败的原因进行了通俗、但具有理论深度的剖析，使读者不仅知其然而且知其所以然。

本书的这一风格，对于尚未经过系统管理知识训练的中小民营企业家来说，无论是在实际操作的方法方面，还是在丰富理论知识方面都会有很大的帮助。

众所周知，哈佛大学商学院以案例教学享誉世界商科教育。

我国商学院案例教学则还处于发展和建设阶段，尤其是对于中国本土企业的研究和解剖，亟待丰富。

本书用大量案例来说明并解决管理中的现实问题，这无疑为我国管理教育提供了极有参考价值的素材。

因而，本书也是尚在求学的MBA、EMBA学员的一本非常有价值的教学参考书，理由还来于本人以下两个观点：第一，管理的最本质特征是实践性。

无论是多深刻、多创新的理论研究，其最终目标都应该能解决管理中存在的(或前瞻性的)实际问题。

这本著作的重要价值正体现在这种实践性和操作性中，这也是与一般管理理论著作最大不同之处。

因而，本书不仅对于正奋斗在第一线并处于迷茫状态的企业家而言，提供了可操作的经验借鉴，同时对于实践积累尚不足的MBA学员而言，也是大有裨益的。

第二，理论研究往往是从分解的视角展开，然后集中于一个个专题，这是理论研究本质要求所使然。

然而企业面临的实际问题却是综合性的，当企业面对转型、利润这样一类现实问题时则更是如此。据我了解，目前国内外商学院的MBA教育都在探索如何培养学员解决企业实际问题的综合问题的能力，以弥补分科式教学的缺陷。

令我非常惊喜的是，这部著作正是采用综合性的研究范式，其内容几乎涵盖了管理学科的各个分支，包括财务金融、国际贸易、市场营销、人力资源、技术创新、精益生产等。

因此，我认为这部著作可以作为MBA学员在获得分科的专业基础知识以后，进行综合性知识训练的教学参考书。

写到这里，我想起严卫国在他MBA毕业论文的结束语中，曾经写下这样一段话：“21世纪是中华民族伟大复兴的世纪，如何把握良好的战略发展机遇，扭转企业内部管理严重滞后的现状，将是摆在众多MBA——未来职业经理人面前的时代性课题。

<<谁剃光了企业的利润>>

当社会上少数同志仍然质疑中国MBA教育，认为MBA供过于求的时候，我却更深切地感受到一种时代的责任，MBA不是多了，而是真正优秀的MBA需要站出来，用自己的所学更好地服务企业，更好地帮助更多的中国企业走出困境，走向世界！

”毕业几年后，严卫国的新书让我感到欣慰，他一直在践行这些承诺，我能看出这些年他付出了艰辛的努力，他在执著地进行跨专业、跨行业的管理经验和知识的积累，我相信他能在理论和实践融合方面做出更大的突破和贡献！

当这本著作即将付梓之时，我得知严卫国正在筹建一个旨在帮助企业转型升级、改善经营现状、发掘利润的名为“润蓝企业托管中心”的智能化公司，构建“咨询+托管”的服务平台。

其初步设定的目标是：以利润为突破口，紧密围绕销售增长、毛利提高、运营改善、风险控制四个方面，进行智能化管理整合，为企业提供定期体检、运营改善、销售突破、IT托管(通过商务智能数据分析管理，定期跟踪企业运营情况，定期出具分析报告)的第三方综合服务(如第三方利润改善推进工程)和专业板块服务(如第三方渠道管理和市场管理)。

同时，在必要的情况下，直接接受企业董事会委托，提供“总经理派驻+核心团队构建+托管中心智力支持”的运营托管服务。

其愿景是扮演企业“第三方总经理”，为股东会和董事会提供专业化的运营支持和监理。

我感到高兴的是，尽管这一目标还需要完善，其操作性还需要实践检验，但是“润蓝企业托管中心”将改变纯咨询执行落地难以深入和掌控的弊端，以及纯信息化技术实施不服“企业水土”的窘境，意味着一种新的企业咨询服务模式正在酝酿之中。

我期盼着这一新模式的成功，也期盼着严卫国在理论研究和商业实践中取得更大的成就！

戴昌钧 2011年9月 东华大学旭日楼

<<谁剃光了企业的利润>>

内容概要

在金融危机之后，中国的制造业面临巨大危机，人民币升值、通货膨胀、出口退税降低等各方面的因素一点一点削薄了传统制造业企业、特别是出口导向型企业的利润，使这些企业举步维艰，转型成为企业唯一的出路。

但在谋求转型的过程中，企业遇到了更大的难题，难以扭转的经营思维、找不到业务增长模式和路径、离散的供应链管理等，都成为了阻碍传统制造业企业转型的拦路虎。

《谁剃光了企业的利润(中小企业转型升级之路)》从一张“损益试算表”着手，明确指出了制造业企业遭遇的危机和转型过程中的困难，并有针对性地给出了颇具可行性的解决策略。

严卫国的《谁剃光了企业的利润(中小企业转型升级之路)》分为三个部分，第一部分着重分析了影响企业利润的原因；第二部分指出制造业企业转型的内伤，给出模式转型路径；第三部分则提出了制造业企业进化升级的策略。

<<谁剃光了企业的利润>>

作者简介

国际注册管理咨询师(CMC)、高级职业经理人、著名企业管理咨询专家、《第一财经日报》等多家报纸杂志撰稿人，2011年底创办“润蓝企业托管中心”和“第壹CEO”总经理俱乐部，专注于为企业转型升级提供“价值管理—利润发现”服务。

学习经历坎坷而富有传奇色彩，先后攻读过电子、电气专业，自学秘书专业，32岁全职攻读MBA，具有工科、人文、经济等学科的综合学习背景；12年从事企业中高层管理工作经历，先后出任3家行业内第一品牌企业副总经理和高管职务，并取得不错的经营管理业绩；5年从事专职咨询顾问工作经历，先后服务30多家国内外企业，包括嘉士伯、吉列、白象、上广电、霞客环保等知名企业。

长期致力于企业运营管理提升、市场营销突围咨询和实战操盘工作。

2007年入编中国企业联合会管理咨询委员会评选的具有影响力的“中国管理咨询专家500名”，2008年获得团中央和中国企业管理咨询协会联合授予的“第二届中国MBA十大管理创新奖”。

<<谁剃光了企业的利润>>

书籍目录

序一

序二

序三

自序

第一篇

嗜血防范篇——谁“吃”光了企业利润

第一章

人民币升值

——汇兑蒸发多少利润

1 嗜血教训一

千万利润被蒸发，汇率浮动存隐忧

2 变量剖析

5年浮动，人民币对美元升值超过20%

3 趋势判断

人民币升值仍将持续

4 应对策略

人民币快速升值时代的“避险稻草”

第二章

银根抽紧

——现金流健康遭遇拷问

1 嗜血教训二

急于上市引发“黑户”危机

2 变量剖析

银根抽紧——企业现金流“抽筋”

3 趋势判断

信贷融资——短期内想说“靠你”不容易

4 应对策略

营运资金降为零的奥秘何在

第三章

出口退税降低

——逐步褪去的加工贸易机遇

1 嗜血教训三

出口退税降低——退潮后的生存尴尬

2 变量剖析

出口退税调整下的“冰火两重天”

3 趋势判断

依靠“退税”救命，将难度“生死关”

4 应对策略

内外兼顾寻发展，自主创新获自救

第四章

节能减排

——绿色“生死门槛”

1 嗜血教训四

拉闸限电生产乱，订单交付改空运

2 变量剖析

<<谁剃光了企业的利润>>

生态文明是国家战略，节能减排势不可当

3 趋势判断

升不了级的“两高一资”企业必将在节能减排中消失

4 应对策略

在节能中谋求效益，在减排后避免停产

第五章

用工荒

——倒逼的产业升级步伐

1 嗜血教训五

技术工人不足，订单无奈流产

2 变量剖析

用工荒昭示的是企业薪资支付诱惑力的降低

3 趋势判断

依靠“人口红利”的发展模式必将成为历史

4 应对策略

以人为本，推动企业技术升级、管理转型

第六章

输入型通胀

——操控定价权，刮光企业毛利

1 嗜血教训六

快速消失的利润

2 变量剖析

“输入型通胀”与“输出型裸奔”

3 趋势判断

控制定价权是世界经济一体化的“索命黑手”

4 应对策略

突破定价封锁，内生求增长，输出靠升级

第二篇

淤血转型篇——刮骨疗伤转型自救

第七章

商业模式转型

——转出新的蓝海

1 案例分享

香菜也能卖出商业模式创新

2 案例剖析

颠覆传统，整合资源放大价值

3 转型路径

五步发现新天地

4 转型实践

四大模式角逐婴童市场未来

第八章

资金链管理模式转型

——“堰塞湖”巧变“蓄金湖”

1 案例分享

小小理发店缘何扩张如此迅猛

2 案例剖析

抢占了现金流，就抢占了先机

<<谁剃光了企业的利润>>

3 转型路径

重组资金链，再造现金流

4 转型实践

淘宝网淘出的“蓄金湖”

第九章

经营模式转型

——重构企业价值链

1 案例分享

浙江多朋多头并进突围OEM

2 案例剖析

OEM制造商转型，转不动几多愁

3 转型路径

解开运营模式转型的价值链密码

4 转型实践

都市菜园——都市人的健康选择

第十章

销售模式转型

——业务增长，柳暗花明

1 案例分享

高速发展的钱江电气缘何突遭扩张“瓶颈”

2 案例剖析

销售模式转型，再度腾飞

3 转型路径

抓住关键，管好节点，销售过程不再“雾里看花”

4 转型实践

南方阀门销售过程管理的“天龙八步”

第十二章

渠道模式转型

——不转不可以霸天下

1 案例分享

娃哈哈构建联销体，“蜘蛛战役”网控县镇村

2 案例剖析

解开联销体模式创新的秘密

3 转型路径

五种路径实现渠道转型

4 转型实践

白象、康师傅渠道转型各显神通

第十二章

体制和机制转型

——团队才能化“虫”为“龙”

1 案例分享

民营企业老板何时“蜕变”为企业家

2 案例剖析

成功的个人英雄，失败的公司治理

3 转型路径

体制和机制，企业转型升级的两大“命门”

4 转型实践

<<谁剃光了企业的利润>>

一家智力型企业的成功变革

第三篇

“活血”升级篇——进化升级，凤凰涅槃

第十三章

技术创新升级

——开启利润的引擎

1 案例分享

HJE公司“止血”为何越止越糟

2 案例剖析

“伪高科技”注定了HJE公司的命运

3 升级路径

“制造”迈向“创造”的六根“撑杆”

4 升级实践

突围国际封锁，己内酰胺自主创新，凤凰涅槃

第十四章

产品结构升级

——发现增长的蓝海

1 案例分享

依云小镇向世界演绎水的传奇

2 案例剖析

准确定位，品类创新，依靠关联延展找到新蓝海

3 升级路径

产品结构升级须把握六大法宝

4 升级实践

探寻缺口“苹果”风靡全球的奥秘

第十五章

品牌传播升级

——掌控定价的利器

1 案例分享

从“世界点火枪大王”到“中国厨房专家”、“方太之家”

2 案例剖析

三次品牌战略升级，绘出新的商业版图

3 升级路径

品牌传播升级，无形中的有形通道

4 升级实践

奇瑞汽车——A5系列的整合营销之路

第十六章

信息化管理升级——全面提升竞争力

1 案例分享

江淮汽车执著推进信息化，成为自主品牌车企“黑马”

2 案例剖析

信息化的成功不只是技术的成功，更是管理的成功

3 升级路径

五步升级，抢占市场先机

4 升级实践

“百福卡”将江西农信社托上快速发展平台

结束语

<<谁剃光了企业的利润>>

跋

<<谁剃光了企业的利润>>

章节摘录

版权页：插图：对于曹老板来说，“汇率、存款准备金率、利率、出口退税率”，这四率已经令他焦头烂额，无所适从。

然而，更令他忧心忡忡的是，2010年，地方拉闸限电又进入常态化，导致集团内多家公司生产、交货一片混乱。

有人建议曹老板将工厂搬到中西部去；也有人建议曹老板赶紧更换耗能设备，采取节能措施，做好污水处理，以免被惩罚；还有人建议曹老板赶紧申报高新技术企业，申报驰名商标，争取更多的用电资源。

何去何从，曹老板有些茫然，但他知道低碳是一场革命，革命就肯定有人要“掉脑袋”！

自从担任董事长以后，曹老板就很少操心生产的事情，他的主要精力都放在了集团内多家公司的战略运营和市场营销上。

但是，2010年9月至今，曹老板一直都没有在生产上省心过。

原因是2010年9月，当地拉闸限电后，工厂每生产5天就得停电15天，公司多批订单无法正常交货，曹老板的电话都被催货的客户打爆了。

为了赶生产进度，曹老板偷偷买来了柴油发电机，但被当地政府发现后，很快被制止了，并被勒令罚款30万元。

这样，到2010年12月31日，公司整整积压了2个月的订单，无法正常交货。

好不容易熬到2011年元旦，供电基本恢复正常，但刚到3月份，拉闸限电就又开始了，公司每周生产5天就必须停电2天，生产计划再一次被打乱。

尽管，曹老板三番五次地跑到县政府求情，但都无济于事。

2011年，曹老板接到了美国客户的三张交付延期罚单，并被客户最后通牒，5个集装箱的货必须由海运改空运发往美国。

曹老板非常无奈，到手，的利润化为泡影，还惹来一场国际官司。

节能减排、拉闸限电让曹老板完全乱了套。

一时间，他情绪非常低落，不停感叹，办企业真的太难了！

其实，公司订单交付完全乱套的主要原因除了拉闸限电外，更深层的原因是，企业缺乏政策分析研究能力，没有相关的职能和专业负责人。

“十一五”规划明确提出了单位国内生产总值能耗降低20%左右，主要污染物排放总量减少10%的约束性指标，两项指标直接问责地方政府班子。

在这种背景下，曹老板没有充分认识到节能减排“台风”的严重性，并且没有及时采取具有前瞻性的产能布局。

举个例子来说，公司五金产品中，很多是依靠外协供应的。

这些外协供应的铸钢件都需要电镀，而电镀正是节能减排重点控制的对象，很多电镀厂因为污水处理不力而停产。

在这种情况下，公司没有考虑配件的工艺变革和技术方案创新，也没有提前布局外协供应商，导致整个产品线装配崩溃，无法正常交货，遭受巨大损失。

尽管当地政府“一刀切”的拉闸限电显得过于简单粗暴，但是，这正说明了节能减排的号角已经吹响，这是任何个人或企业都无法阻挡的！

因此，对于曹老板来说，了解政策导向是很关键的。

<<谁剃光了企业的利润>>

后记

当新书成稿的时候，我依稀感受到了一份社会的责任。

我知道在当今时代，要想真正写出一本好书来，不是一件容易的事情，尤其是对于企业经营管理而言。因为，每个企业都有特定的情境和愿景，要想一概而论，或者简单地照抄照搬，都是毫无意义的事情。

但我还是尝试着去做，因为，毕竟中国有很多的企业期待着获取新知，期待着在大量的理论著作和经营实践中找到更加符合企业自身的解决方案，包括我自己。

基于这样的想法，我将多年的积累尽可能地浓缩成一本书呈现在读者面前。

但迫于自身多方面的限制，本书难免存在诸多错误疏漏之处，敬请读者批评指正。

同时，因为多方面的原因，引用了一些网络资料和数据，未能一一标注出处，敬请谅解。

我的目的只有一个，那就是尽可能多地去帮助那些需要帮助的企业经营者。

我衷心地感谢《第一财经日报》的责编王立伟，她将我引荐给蓝狮子，使我和蓝狮子高级责任编辑王留全、编辑徐蓁快速建立了联系，并达成合作。

特别感谢王留全，是留全中肯的意见和建议，让我的思路更加清晰、明了，并按计划推进创作。

衷心感谢我的班主任老师宁春祥、罗文奇、江旺祥、黄茂香、张崇焕。

当我提起出书意愿时，他们给了我巨大的鼓励。

特别感谢我MBA的导师——戴昌钧教授，戴教授一直鼓励我研究中国本土企业，并为中国的企业作出一些贡献。

在戴老师即将正式退休，以及我的母校——东华大学60周年校庆时，我想将本书作为一份礼物，感谢母校的培养！

同时，感谢东华大学我的班主任李雪玲老师，以及仓平、丁明利老师，是她们让我度过了一段愉快的求学生活。

在本书的创作中，我收集了很多原创案例，这些案例都与我曾经的工作息息相关，因此，我要特别感谢联纵智达咨询集团的何慕老师。

在联纵智达我吸取了四年营养，先后主持服务过30余个咨询案例，并担任了两年集团运营副总裁。

这些都基于何慕老师的支持和信任。

这些经历使我真正熟练掌握了工业品营销和消费品营销的很多真经和秘籍，熟悉了很多行业营销的奥秘，这是任何平台都难以企及的。

感谢曾经支持我深入企业调研诊断的白象食品集团CEO姚忠良、钱江电气董事长项忠孝和副董事长项勇、江西省农村信用社联合社理事长肖四如、方太董事长茅理翔、海通食品董事长陈龙海、南方阀门董事长黄靖、都市菜园总经理杨学军、富仁集团董事长袁仁伟、韩伟集团董事长韩伟、北京旗舰食品集团董事长王衍生，以及书中提到的其他企业家和没有深入拜访的企业，如奇瑞汽车、淘宝等。

我谨慎地评判，尽可能不泄露这些企业的商业秘密，但由于时间关系，书稿正式出版前，没有来得及一一征求他们的意见，敬请谅解。

我希望在不泄露这些企业核心商业机密的前提下，帮助它们将一些好的做法进行传播，一方面更好地提高企业的知名度，另一方面也能帮助更多的企业获得成功。

感谢我曾经工作过的众科国际顾问集团，以及孙玉文、隋学前、付小平先生，正是因为和他们一起工作，我从他们身上吸取了经验和营养，让我系统学会了成本控制赢利能力分析方法，让我学会了流程重组，掌握了人力资源体系，以及生产管理和技术的核心。

我还要感谢中国石化股份公司巴陵石化公司的很多领导和同事，如董劲松、廖小卫、李世虎先生，是他们一直在鼓励我努力奋斗。

我要特别感谢的是浙江双友物流器械股份有限公司的董事长阮卜琴先生，从他的身上，我学到了很多浙商的优秀特质，并且深入了解了OEM企业面临的很多问题，实践了很多具体想法，让我积累了更加丰富的企业管理经验。

特别感谢具有多年世界一流跨国企业从业经验的IT精英、智能信息化专家蒋太良先生，财务管理高

<<谁剃光了企业的利润>>

级职业经理人李勤“峰先生，渠道实战经理人高祥云先生。

正是因为他们的无私帮勘，让我将思想体系和实战案例丰富了很多，并加深了案例解剖的专业程度。

最后，要感谢的是我的父母、妻子、女儿。

因为写书，我牺牲了很多陪伴他们的时间。

这些时间都已经一去不复返，我无法追补，但他们并不在意，相反，他们毫不吝啬地给了我更多，也许这正是亲情和爱情的力量。

这种力量将支持我在未来的日子里，更多地思考中国企业的未来。

最后，我祝福所有转型升级的企业顺利、成功！

祝福所有的企业都能找到利润的蓝海，重构企业的未来！

也期待润蓝企业托管中心旗下的润蓝企业管理咨询公司、润蓝文化传媒公司(第一CEO网络商学院)、润蓝智能软件公司(智能软件托管服务)能真正为企业中国一流的利润改善综合服务，帮助更多的企业实现转型升级，帮助更多的企业发现利润，实现价值增加。

最后，期待读者朋友继续关注润蓝托管即将出版的商贸流通环节(含商贸企业和销售部门)赢利提升的企业价值管理实战系列丛书。

严卫国 2011年9月1日于上海

<<谁剃光了企业的利润>>

编辑推荐

<<谁剃光了企业的利润>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>