第一图书网, tushu007.com

<<向经营要利润>>

图书基本信息

书名：<<向经营要利润>>

13位ISBN编号：9787111380375

10位ISBN编号：7111380371

出版时间：2012-4

出版时间：机械工业出版社

作者：史永翔

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

前言

本书是我在“YTT利润模式领袖营”课堂上，根据学员企业现场问题的解决内容汇集而成的。
本书希望教会大家如何从战略、营销和绩效三个方面快速提升利润。
这些企业的故事是真实的，提供的解决方案是可落地、可执行的。
而且案例中的企业，采纳了这些方法后均取得了非常明显的效果。
作为一位现代企业管理的推行者，我认为有效果的东西应该与更多的人去分享，能帮助更多的企业实现利润的提升，这也是我感到最愉悦的事情。
企业的利润是企业经营的结果，但企业利润的实现却需要建立一个以利润为导向的利润管理体系，并且与企业的经营管理工作环环相扣。
也就是说，我们需要在企业的经营活动中提升利润导向。
当今企业在经营活动过程中，往往存在三大问题：第一是过度的业务导向，给客户提供多种服务，满足了所有客户的所有要求，这会造成企业没有利润甚至倒闭。
在这一点上需要平衡两个关系：资产与财富的关系，收益与代价的关系。
第二是过度的产品导向，产品仅依赖成本，而成本仅依赖材料与人工。
在中国社会成本越来越高的状况下，这一点优势正在丧失。
第三就是过度的管理导向，管理控制越来越多，就会导致效率的破坏。
因此，我们会发现，有些企业，有销量没利润；曾经赚到过钱，但后期却没有持续；做大了以后没有做强；规模不断扩充却丧失竞争力，一旦遇到竞争，便很快被打败；公司管理非常细，但企业盈利并不好……　　我们总结出YTT利润管理体系解决问题的三个思想：第一，从未来来看现在，来发现自己成长与成功的路径；第二，从高空来看格局，以实现市场的战略布局；第三，从外部来看自己，从而实现客户导向。
YTT利润管理体系的实践从1998年就开始了，成型于2004年。
2005年这一套体系在第一家企业全面实施，它就是獐子岛渔业集团。
欣喜的是，实施之后，这家公司取得了非常大的成绩，实现了销售额和利润的同步增长，并且成功上市。
獐子岛渔业曾成为沪深两市第一高股。
而后，我们又将这一套整体的利润经营模式在数百家企业中推行并得以实现。
从2009年开始，形成了一套利润经营的系统，我们试图将整个企业利润的表现、利润的经营、利润的管理和利润的绩效推动并串接起来。
我们的上一本书《向财务要利润》，是从财务的决策层面来考虑和解决这个问题。
那么本书中的大量案例，就是从经营活动方面来提高企业的利润水平。
本书中的案例均来源于“YTT利润模式领袖营”课堂。
“YTT利润模式领袖营”课程开班以后，学员的反映非常好，很多企业将其运用在实践中，而且运用以后的效果也非常好。
本书将经营的决策导入利润管理的思想，最重要是考虑解决这些经营问题的模式和导向。
我认为对一个企业家的成功，解决问题的思路和导向会决定他解决问题的结果。
本书已由机械工业出版社出版。
在此，我非常感谢大家对我的信任，对YTT的支持，尤其感谢各位企业家学员的真诚分享，是你们让更多的企业有了更多的借鉴，也让我自己受益匪浅！
感谢我们YTT的事业伙伴们，每一次的讨论与总结，就是一次智慧的激荡、思想的盛宴。
感谢一直默默支持我的妻子张怀荣，她自己就是一位非常成功的跨国企业的财务总监，在专业上给了我很多的建议。
感谢策划编辑石美华女士的辛劳与付出。
一个人的能量需要一群人的支持，一个人的价值需要一个平台来体现。
无疑我是幸运的，我得到了很多，无以回报，只能用我们的实践成果，真实地、无保留地奉献给我们的企业家们，给他们一点启发，给我们国家的经济强盛贡献一份力量。

第一图书网, tushu007.com

而我们也会拥有一份欣慰，一份成就感。
史永翔2012年3月12日

内容概要

本书根据史永翔著名培训课程“YTT利润模式领袖营”的内容编写而成，旨在教会大家如何从战略、营销、绩效三个方面快速提升利润。
作者从经营思维、盈利模式、“产品定位+品牌定位”、如何避免“被竞争”、投资融资五个方面，详细介绍了现金流管理、库存管理、应收账款管理、战略发展、股东利润、销量提升、价格和利润、多元化、盘活资产、与客户合作、产品规划与市场份额等30个问题的解决思路和方法。

书中所讲的30个企业案例是真实的，提供的解决方案已被验证是可落地、可执行的。
案例中的企业采纳了这些方法后均取得了非常明显的效果。
相信这些案例可为董事长、总经理、创业者、财务总监、财务经理、企业经理人等搞通企业经营、创造高利润，提供思路和方法。

作者简介

史永翔
著名利润管理专家，北京大学汇丰商学院访问教授、国际经理人联合会（IMU）中国区专家委员会主任、国家发改委国际经济交流中心国际经济研究室首席专家。
16年外资跨国工作经验，担任过财务总监、市场总监、总裁等职务，有将濒临倒闭的企业起死回生，将普通企业推进上市并成为沪深二市第一高股的辅导经历。

1998年创办顶峰效益管理顾问有限公司，致力于为企业管理者提供最有效的管理指导，成果显著。

现受聘于北京大学、清华大学、中山大学、上海交大等多所知名院校EMBA总裁班，讲授《总经理财务管理》、《企业战略经营》、《企业竞争策略》等课程。

曾出版过光盘《总经理财务管理》、《如何提升企业效益》、《不懂财务当不好总经理》等。
著有图书《搞通财务出利润》、《向财务要利润》、《向经营要利润》。

书籍目录

前言
第1章观念决定利润：成功经营的正确思维
用正确的经营思维才能创造持续的高利润
【问题1】企业如何能既增加现金积累又减少库存积压
【问题2】企业如何将股东利润做量化落实
【问题3】企业如何强化运营管理，挤出利润
【问题4】企业如何在提升销量的同时避免造成资金短缺
【问题5】企业如何开辟利润来源
【问题6】怎么让利润来得更快些
第2章天上不会掉馅饼：寻找赚钱的好方法
从盈利模式出发，探索企业的收益空间
【问题1】企业如何改善现金流
【问题2】企业如何有效管理应收账款
【问题3】企业如何盘活资产，走出困境
【问题4】如何与客户紧密的合作，稳定利润来源
【问题5】如何改变客户大需求企业小利润的经营现状
第3章把梳子卖给和尚：要现在更要未来
“产品定位+品牌定位”平衡企业的现在与未来
【问题1】企业如何实现利润倍增
【问题2】企业如何提升价格，增加利润
【问题3】企业如何实现战略化的规模成长
【问题4】企业如何实现战略发展三级跳
【问题5】企业如何形成集群效应，构建战略发展思路
【问题6】企业如何改变经营导向
【问题7】企业如何在赢利时实现转型
第4章竞争时代的大智慧：如何避免“被竞争”
顺势而为，创新利润新时代
【问题1】企业如何走出低利润的困境
【问题2】企业如何确立自己的利润道路
【问题3】如何解决创业期企业的生存难题
【问题4】市场出现重大波动时企业如何进行调整
【问题5】企业如何走出多元化的误区
【问题6】企业如何做好产品规划扩大市场份额
【问题7】企业如何从产品组合和存货周转中提高销售利润率
【问题8】企业如何回避竞争，创造持续赢利
第5章机遇与风险并存：投资融资那点事
把握投融资风险，让企业在正确的道路上前进
【问题1】企业扩规模还是做周转，引进投资为了什么
【问题2】如何实现从“资源”到“资金”的转变
【问题3】高科技的种子期企业如何成功渡过资金困境
【问题4】老字号企业如何重生
后记
YTT学员评价
参考文献

章节摘录

版权页： 插图： 几年前，我受邀作为管理顾问来到一家企业，当面听到了公司老板和财务总监的一番对话：财务总监："我在公司做得很好，许多年来财务上一直没有出过什么大问题！
"老板反驳说："财务处理上是没什么大问题，但是你已经在这个岗位上工作了3年，身为注册会计师，连每件产品的成本都搞不清楚又有什么用呢？
"财务总监："成本搞不清楚是正常的，因为我们的企业，本来产品就多，跟其他行业不一样……"后来，我在该企业待了将近1年多的时间，帮助它把成本理清了，并将其很好地管控起来，用财务思维推动了它日后的成就。
可见，有些管理不是做不到，而是没有能力做到。
从这个案例中我们发现，很多企业老板并不懂什么是注册会计师。
注册会计师从严格意义上来讲就是对企业的会计进行审计的人员，他们擅长的是财务审计，而不是管理企业。
寻找利润空间不是他们的专长，因此也就很难实现销量、利润和现金流之间管理上的平衡，造成了利润资产的流失。
不久前有家上市公司的老板前来向我咨询。
这是一家轮胎生产企业，行业毛利润很高，但他的企业净利润并不高，利润到哪里去了？
经分析发现，这家企业经营成本和管理成本过高，而高成本跟企业的组织结构和绩效管理息息相关。
身为管理者的老板没有认识到这一点，还在用管业务的方法去管利润，这就是对利润空间没有做出正确的理解。
因此，对大多数的企业来说，如何认识利润空间很重要。
假如有家企业的净利润是5%，企业上市后，净利润增加一倍达到了10%，企业的毛利润是30%，成本占70%。
这家企业应该从哪些方面去提升利润的空间呢？
按照以往的经验，我相信多数的企业家都会选择从销售上去改善，也就是从30%的毛利率那里去挖掘利润的空间。
例如，使企业的销售额增加一倍，净利润同比增加5%，但是仅以增加的销售额去拉升5%的净利润很难实现。
除此之外还有一个方法，就是管理成本，从70%的成本里挖出5%的净利润会更有把握。
这个道理看似简单，但实际却往往相反。
很多企业家在表面上都会赞同后一种方法，但这种方法在实际中遇到的阻力也最大。
公司一旦选择了降低成本这条路，就会降低整个管理团队的优越感，也自然会听到很多反对的声音。
企业家应该像一位农夫，今天播种就应该知道什么时候去收获，遇到了问题应该如何去解决，灾害来袭应该如何去防范。
这里面蕴涵一个最重要的道理就是教会我们要学会如何经营企业。
选择什么样的利润空间就决定了能不能分配好自己的工作。

后记

企业为什么需要好的利润模式　在“ YTT利润模式领袖营 ”的课堂上，很多同学都在努力向我表述：现在我正在做什么东西，我所从事的行业做得如何好。
每当此时，我都会问他一句话：你是用什么方式做的？
卖什么产品不重要，最重要的是，你的销售方式跟别人有什么不同。
　当今的社会商品已经渐渐趋同，但商业模式是不同的。
此时，你需要有和别人不同的组合与分解。
在第二次世界大战初期，只要一方军队中有一门坦克便能战无不胜；但是在第二次世界大战后半期，人们逐渐发现，并不是炮弹越多越好，而是能够根据不同的情况进行组合与分解更重要。
在商场上企业的作战也是一样，要善于根据不同的对象，组合不同的资源，然后根据对象的不同，迅速地进行调整。
　1997年5月，国际象棋大师加里·卡斯帕洛夫输给了“ 深蓝 ”——一套由IBM公司的科学家设计的程序。
深蓝战胜国际象棋大师的关键在于，它能够迅速地对对手出的招数采取不同的分解方式。
同理，做企业也应该有联合舰队的意识，而不是航空母舰的思维。
盈利模式实际上就是一个组合与分解的思维。
它是将内外部的资源相结合，保持企业持续稳定的价值实现的一种运营模式。
因此，管理者要学会将外部的商业模式和内部的管理模式结合起来。
　要想把它组合起来，企业就必须要有一套相应的利润模式。
建立利润模式的目的，实际上是为了解决两个问题：第一，利润从哪里来；第二，利润到哪里去。
　什么是好的利润模式　好的企业利润模式就是使企业内外部资源结合，并保障企业持续稳定价值实现的运营模式。
它的关键在于组合、分解、应用，用一个利润模式的方式，将“ 决策+开源+节流 ”结合起来，将企业的职能管理用赢利模式的方式协同起来。
这也是为什么在我们课程里，很多企业家都把自己的整个管理团队带过来的原因，他们就是要在课堂上一次性解决所有的问题，把企业的职能部门全部打通。
　在现实生活中，很多企业部门都拘泥于自己职能的管理。
销售部门仅考虑销售的问题，生产部门只考虑生产的问题，两者之间互不干涉，不相协调。
今天的企业领导者，千万不要像一个部门经理一样，做事只考虑一个点。
在考虑企业问题的时候，要注意以下几个问题。
　(1)我们所做的每一件事都是一个点，点和点的连接，就成了线。
线是一个深的问题，能不能把问题深入进去，考虑的关键是连接。
　(2)线的问题往下思考就是面，面的关键是管理线能不能创立起来，把几个面之间互相构建成一个系统。
身为领导者只要把公司的点、线、面、体组合起来，就会发现很多问题都能很好地把握。
　“ YTT利润模式领袖营 ”将引领企业家建立企业外部机会与内部能力相结合的盈利模式。
它以企业团队为目标，整体改变企业错误的经营模式，建立正确的内部流程，准确定位开源、节流和决策的完美结合才是提升企业盈利的关键点。
　如何全面打通企业经营，创造高利润　为什么我们的企业总是做不大？
为什么以前的盈利方法不好用了？
为什么规模上去了，利润却没有同步上升？
这些问题都是国内诸多企业在经营过程中经常遇到的，也是令许多老板感到苦恼的。
　企业家经营企业的目标是为了追求利润，但为什么我们在利润的道路上越走越偏？
利润从哪里来，利润又到哪里去？
如何解决这些问题成为了当今许多企业经营者为之学习不止的动力。
只要我们能在企业的经营过程中拥有一种思维体系，就拥有了一套解决问题的工具，而这个企业整体

效益化的管理工具就是财务思维！
当我们把企业盈利作为目标，那么我们如何才能提高自身的能力，利用企业资源，抓住市场机会呢？
提高企业的盈利能力是企业经营的基本功，其关键在于建立企业的利润体系。
首先，企业一定要建立一个适合自身发展的利润地图。
很多企业家认为，只要业务做起来了，资源占有了，就自然而然地会找到发展机会。
但事实证明，这条路径在现实中是走不通的，其原因在于缺乏财务思维。
所有成功的企业，其背后都有财务运营的有力支撑。
企业的利润地图也是基于财务的思维而设立的，它要求企业建立起自身的GPS并实现三大功效：选择目的、调整路径和及时纠偏。
有了这张地图，企业就可以发现利润管理的方式、方法和路径。
但要解决上述问题，就要从战略、营销和绩效三个方面出发去打通利润创造的各个环节。
因此，我们要建立的利润体系还应包括： 利润战略——引领未来发展，让企业在正确的道路上前进 利基营销——开拓利润来源，优化资源配置快速占领市场 利润绩效——控制管理行为，建设企业组织能力体系 只有基于这样的财务思维，我们才能使企业整体的经营管理环环相扣，打通管理的各个关节，保证企业的顺畅经营。
我很幸运自己一直从事企业管理，在外资跨国企业工作了16年，专职从事企业管理的教学也有6年多了，我一直在围绕提高“企业利润”进行研究。
经验来源于实践，知识归纳于经验，智慧提炼于知识。
经过反复研究总结，我终于将自己所学的知识整理成企业的利润成长体系。
YTT利润管理始创于1998年，历经13年的发展，迄今已有逾万人次参与到该体系的学习中来。
成功来自于积累，我们终于完善了我们的利润成长体系。
这个体系包含了方法与课程，利润的实现在企业发展中是一个持续的过程，在实际操作中它既需要各项优秀管理工具的推力，也需要正确的分析决策的拉力，更不可或缺的是利润管理体系的支撑力。
为了更好地实现企业利润的增长，YTT创造利润工具包将优秀的管理工具复制成模板，并根据不同行业的实际情况加以创新。
我们的工具包通过多年的累积，为几千家企业建立起了优秀的管理平台，帮企业彻底解决了管理执行难、员工能力不完善、流程标准低的烦恼，让企业管理变得就那么简单！
如果能轻松看懂财务报表，摆脱财务困扰，我们为什么不赶紧行动呢？
YTT老板财务通基础课程将帮助企业管理者通过三张财务报表摸清企业家底、了解利润的来_龙去脉，透视企业的血液流动。
用故事解读经营陷阱，使其快速读懂财务报表，防范企业利润风险。
如果有一种学习让发现利润更简单，我们为什么要错过？
YTT利润管理系统班将帮助总经理分析企业管理难题、发现利润管理瓶颈。
使其通过学习深入掌握现金流管理，用财务的语言分析经营活动、用数字分析企业能力、让资产变得更盈利。
如果能把自己的利润增长点算的更清楚，我们为什么不早点动手呢？
YTT利润决策特训营将教会企业家以数字为依据，做出正确的决策。
在全景模拟企业现实状况的基础上，教您用明确的财务数字做决策，解决老板做决策仅凭感觉而无具体依据的困扰。
如果有一种方式，可以让我们保证盈利的持续，我们为什么要拒绝？
YTT利润模式领袖营将引领企业家建立自己企业外部机会与内部能力相结合的盈利模式。
它以企业团队为目标，整体改变企业错误的经营模式，建立起正确的内部流程，准确定位开源、节流和决策的完美结合才是提升企业盈利的关键点。
同样，在利润的拉动力方面，YTT深入了解到诸多企业家都面临着做企业冥思苦想却无从下手的困境，做决策分析难测却无力聘请专家的烦恼。
我们将通过强大的科学数据支持，模拟分析企业经营能力和规划，辅助企业家理性决策，帮助企业实

现利润突破。
YTT云咨询让您花小公司的钱就能办成大公司的事，让企业经营分析变得就那么容易！
用智慧创造利润，让利润受用一生，关键不是规模和数字，而是思维！
YTT已经做好了准备——为客户创造价值！
我们不敢言大，但求专精，将所有的行为聚焦于企业利润管理之中，这就是我们可以做到的。
欢迎咨询　企业是赚钱的载体，效益化管理的关键是用财务的思维来管理，用财务的思维做决策。
未来的10年将是企业发展的黄金期，谁能在通向利润的道路上率先改变，谁就能掌握时代的先发优势。
“从资源到资本再到盈利，我们要思考的是：昨天，我们手上有什么；今天，我们要什么；明天，我们该做什么。
”秉承这个理念，YTT着手帮助国内众多企业家分析现状，找到企业利润来源，制定企业盈利规划，使企业实现达到最佳运营效果的利润模式。
最终，在YTT。
学员所经营的企业中，利润逐年翻倍攀升的企业层出不穷。
该书中所叙述的案例都来自于在此课程讲授中的企业家分享。
每期课程学习结束后，YTT都会受到来自全国各个行业企业家的一致认可，因为是YTT、帮助他们改变了经营理念，创新了经营思路，改善了经营效果，提升了企业价值。
在此，我很感谢诸位企业家朋友对我的信任，对YTT的鼎力支持，尤其感谢各位学员的真诚分享，是你们让更多的企业有了更多的借鉴，也让我自己受益匪浅。
凡购买此书并认真填写以下表格的读者，可凭“读者反馈表”(见附件)原件或传真件免费获得YTT利润管理专家的三次邮件问题解答(或45分钟电话沟通指导)。
欢迎广大读者来函提出宝贵建议。

媒体关注与评论

本书内容非常丰富，生动活跃，系统性强，全面地介绍了利润模式的整体思路，即明确要以股东回报率作为企业的终极目标，建立EVA评估项目效果，确定企业走向，非常值得阅读！
——李小放 创维集团液晶器件（深圳）有限公司 总经理本书注重提炼精华，在现实错综复杂的环境中想完全消化还需要一定的时间。
书中讲的案例都要用心去思考，每个案例里蕴涵着大的道理。
希望阅读本书可帮助我们把企业做得更强、更大。
——范 杰 益海嘉里集团秦皇岛益海再生资源开发有限公司 总经理通过学习本书，我明白了商业模式与盈利模式的内在联系。
我一定会在以后的工作中，把学习心得运用到实际工作中。
推荐同时阅读《向财务要利润》，可以理解得更充分。
——沈红霞 中建集团合肥工程机械有限责任公司 董事长 本书具有非常高的实际操作性，受益匪浅！
书中穿插了很多实际案例，让我明白原来单用业务经营的思维来经营企业是不科学的，管理要用理性的财务数据说话，才能正确指导企业决策，有了这个基础，相信我的企业会不断壮大和发展。
我希望以后能够多阅读这样的书，多参加史老师的课程，给自己充电，给企业增加创造利润的砝码。
——秦敏聪 深圳大兴汽车集团 董事长本书将财务、决策、管理都融为一体，进行数字化分析，令人折服！
用统计控制运营，用财务管理利润，尤其是要保证资金存活下来，企业管理与运营的根本是创造利润！
——陈冬梅 合肥华泰集团洽洽食品股份有限公司 副总经理收获很大：改变了传统思维，找到了企业发展的方向；知道了到哪里找利润，分析客户渴望度；学到了如何用财务打通销售环节，提高股东回报率；知道了利润模式功能的匹配及如何领导企业变革等。
这次收获超大，强烈推荐本书！
——齐先华 意大利金海马集团国际服饰有限公司 总经理

<<向经营要利润>>

编辑推荐

《向经营要利润》描写发赚钱的方法有哪些？
利润怎样才能持久？
经营需要搞通哪些问题？
著名利润管理专家史永翔从企业经营视角，用实际事例解答，5大经营问题逐项细说，30个实战案例透彻解惑，创造高利润，搞通经营很重要。

第一图书网, tushu007.com

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