

<<扭转公司盈利困局的第一堂课>>

图书基本信息

书名：<<扭转公司盈利困局的第一堂课>>

13位ISBN编号：9787308107273

10位ISBN编号：7308107272

出版时间：2013-1

出版时间：浙江大学出版社

作者：严卫国，蒋太良 著

页数：163

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>

## <<扭转公司盈利困局的第一堂课>>

### 前言

在您翻开本书前，您一定长时间为类似问题所困扰：为什么销售几乎同样的产品，利润却差了那么多？

为什么别的公司每年都能实现目标，而我们企业却总是事与愿违，找不到销售增长点？

为什么成本、费用节节攀升，而产品毛利却越来越低，以至于和供应商谈判时手足无措？

为什么应收账款和库存那么高，钱投入后周转那么慢，经常出现现金流危机？

为什么资金管理老出现问题，业务员卷款潜逃等恶性事件频频发生，到底该如何防范和处理？

为什么明明有高毛利，商品出口结售汇后却变成了亏损？

为什么自己依靠自有资金苦苦经营，却经常比不过别的公司举债经营？

到底是否应该举债经营，举债经营有哪些益处和风险？

为什么……翻开这本价值管理实战宝典后，您会发现，您碰到的这些问题，书中都给出了答案和思路。

这正是本书的价值所在——跨越营销和财务两门学科，为读者呈现的是只有市场一线才能获得、但又超越市场一线的生意秘诀！

更宝贵的是，无论您是给企业卖设备、工具的（大客户销售），还是给消费者卖水、方便面的（从事渠道销售）：无论您是高学历的企业销售部门管理人员，还是文化水平较低的个体老板，本书都能给您带来丰厚的收益。

因为本书采取了讲故事的方式，通俗易懂地为您剖析发生在您身边的案例，描述过程，分析原因，给出对策；清晰而且毫无保留地为您拆解盈利破局的八大招数，给出总体价值管理模型，梳理利润发现执行要点，帮助您快速抓住利润，获得收益最大化！

正如后记中提到的，清晰地帮您找到穴位和脉络，快速打通穴位！

帮助您成为真正的价值管理、价值营销高手！

不信，您试着读读看。

润蓝企业托管中心 严卫国 2012年2月28日

## <<扭转公司盈利困局的第一堂课>>

### 内容概要

企业规模扩大，成本节节攀升，生意越来越不好做了！

应收账款和库存这么高，如何提高资金周转率？

如何寻找新的利润增长点？

怎样借助金融工具提高经营效率？

不懂价值管理的老板将无法在商场立足！

《企业价值管理实战系列：扭转公司盈利困局的第一堂课》结合了大量实际案例，分析案例中存在的问题，见招拆招，拆解盈利破局的八大招数。

同时，提出总体价值管理模型，从头梳理利润发现执行要点，帮助您发现潜在利润，实现收益最大化，真正成为价值管理高手。

## <<扭转公司盈利困局的第一堂课>>

### 作者简介

严卫国，润蓝企业托管中心董事长，国际注册管理咨询师（CMC），MBA，著名企业管理咨询专家，上海交通大学海外教育学院特聘客座教授，《第一财经日报》等多家财经媒体撰稿人，《现代物流报》特聘资深顾问。

拥有10年中国石化、6年企业管理（营销）咨询、4年民企高管工作经验，致力于企业“转型升级—价值再造”研究，先后为国内外近40家知名企业提供过咨询服务，包括嘉士伯、吉列、惠而浦、雅培、正昌集团、白象食品、霞客环保等知名企业，也包括南方阀门、帝亚克、中鹏岳博、宠幸宠物、茂秀科技等中小型成长企业。

著有《谁剃光了企业的利润》。

蒋太良 润蓝企业托管中心智能化管理事业负责人、高级合伙人，计算机信息技术资深专家、智能化管理专家，电子科技大学计算机学士，清华大学计算机硕士。

专注于企业信息化升级、数据治理，曾就职于全球最大IT公司惠普、全球5大咨询公司之一德勤、印度4大IT公司之一萨蒂扬、知名美资企业科森、著名国企长江科技和广东福地等知名企业。

长期从事企业信息技术领域工作，拥有丰富的企业信息化建设与管理经验。

曾为中石油、上海银行、SONY中国、华为科技、光明乳业、厦门象屿等30多家国内外知名企业提供信息化服务。

## <<扭转公司盈利困局的第一堂课>>

### 书籍目录

自序第一章 发现盈利短板故事搁浅的成长梦剖析迷失的价值体系策略盈利倍增的八个妙招第二章 妙招一 掘开销售增长源泉故事增长陷入瓶颈的痛苦剖析突破瓶颈的药方策略六通道掘开增长源泉第三章 妙招二 巧力调好销售结构故事同样3000万元，为何“两重天”剖析做生意不是做“搬运”策略调整结构才能决胜千里第四章 妙招三 精心做好价格文章故事合同评审酿大错剖析漏洞百出源于没有“菜单”策略价格设计有玄机第五章 妙招四 供应挤奶采购挖潜故事过山车式的涨跌风波剖析化整为零挤水分策略供应挤奶采购挖潜第六章 妙招五 拧干毛巾的最佳策略故事成本虚高20年剖析统计创新揭开成本黑洞策略拧干毛巾的最佳策略第七章 妙招六 立体出击控风险故事跑了“和尚”跑不了“庙”。剖析牢没修好，羊自然亡策略立体出击控风险第八章 妙招七 存货堆里挖金矿故事库存堆里拉警报剖析要看重“钱”，也要看重“物”策略库存改善的法宝第九章 妙招八 杠杆撬动经营有道故事同样的业绩，不同倍的盈利剖析杠杆经营的秘诀策略用好杠杆的三大要领第十章 玩转价值魔方全面预算理清价值脉络数据挖掘玩转价值魔方智能管理展现价值魅力后记

## <<扭转公司盈利困局的第一堂课>>

### 章节摘录

问题二：公司2010年销售收入主要来自哪些行业和应用领域，是否可以延伸到其他行业？

刘董：2010年，公司主营业务收入中80%的销售贡献来自于陶瓷行业，其他行业我们还很少有销售业绩。

问题三：公司销售收入主要来自哪些产品，近期是否有新产品上市，是否有老的产品面临淘汰？针对其他行业，公司是否有针对性的产品改型计划？

刘董：目前，公司主要的产品都是减速机，基本上都是满足陶瓷行业使用要求的。

针对其他行业的产品改型，目前还没有明确的推进计划，具体要请技术总监介绍。

问题四：请问技术总监，公司2011年的销售目标是由1.8亿元增长到3.5亿元，那么公司研发方面有什么具体的规划？

公司产品要进入其他应用领域和行业，有哪些技术方面的障碍，研发方面做了哪些工作，有哪些项目立项，目前具体的进展情况如何？

研发计划和过程评审是如何控制的，具体有哪些激励手段？

技术总监：我刚刚从广州汽车集团来公司一个月，目前还没有制定具体的规划，研发管理体系还在讨论和制定中，我们需要营销部门给我们提供其他行业的客户资料，给我们具体的研发课题，提供产品开发要求。

（注：营销中心总监刚刚离职，据了解，营销中心以前很少跟研发部门沟通新产品开发，公司也很少组织新产品开发的研讨会和项目立项会议。

进一步了解后得知，公司产品的关键技术基本上由国外控制，公司进口关键零部件）。

从访谈情况来看，目前XG公司的销售区域70%在佛山，20%在广东的其他区域，地域性太强。

这说明XG公司还停留在区域市场层面，要拓展其他市场，成长为全国性品牌，实现15亿元的销售目标，还受到很多资源的制约，公司必须有非常清晰的市场拓展规划。

但令人遗憾的是，公司目前还没有明确的拓展计划，还没有找到增长路径。

进一步了解后发现，公司产品主要的应用领域为陶瓷行业，占销售贡献的80%，非常聚焦。

从增长空间来看，业务过于集中，相当于把所有鸡蛋都放在一个篮子里面，行业政策风险很大。

因为陶瓷属于劳动密集型行业，主要集中在广东地区，出口依存度较高，在国际贸易摩擦日益加剧的当下，存在较大的政策风险。

事实证明，2011年上半年，美国和欧盟针对中国陶瓷行业展开了“双反调查”（反倾销、反补贴调查），严重影响了国内陶瓷企业的出口形势，导致产能大面积过剩，行业整体销量下滑，减速机市场出现了严重萎缩的局面。

加上2011年国家房地产调控力度加大，国内陶瓷市场也出现了大幅度萎缩，减速机市场遭受严重挤压。

沟通中，我们还发现，公司核心团队很不稳定，营销总监缺位，技术总监刚上任，营销部门与技术部门间的沟通模式还没有建立起来。

公司的年度工作重点并没有有效地围绕增长目标展开，只是盲目地确定了销售翻倍的业绩目标。

这一目标没有经过认真、仔细的分析，没有围绕增长点来协同公司的组织力量，部门之间“隧道视野”非常严重，信息孤岛太多。

研发没有与一线市场有效结合起来，没有有效导入客户需求信息，没有建立以市场为导向、和客户紧密捆绑的研发模式。

更为重要的是，由于总经理缺位，营销总监变换频繁，重要客户全部掌握在老板自己手中，导致客户直接给老板反馈的信息经常因为他日常事务繁忙而被疏忽和遗漏，影响公司的生产和销售。

老板亲自抓业务带来的弊端是：销售分工不明确，业务经理承担责任少、指标压力小。

整个销售过程没有建立管控模式，客户开发的个人依附性很强，团队力量难以发挥，最终导致项目需求信息反馈慢，生产计划滞后，无法形成订单拉动式物料管理模式，造成库存高，交货及时性差，资金周转效率不高。

了解完销售增长情况后，我们继续了解公司的资金运营效率情况，于是又有了下面的访谈。

## <<扭转公司盈利困局的第一堂课>>

问题五：请问公司财务总监，2010年公司应收账款周转天数具体为多少天（也就是说产品销售出去后，多少天能回款）？

应付账款周转天数多少天（也就是说购买原材料后，公司一般拖延多少天给供应商付款）？

公司材料入库后制造成成品，进入成品仓库再到实际销售完成，一般库存周转需要多少天？

在行业中，我们的周转速度如何？

财务总监：我们回款平均周转天数为90天，付款平均周转天数为60天，物料库存（含生产制造）平均周转天数为30天左右。

目前公司现金流情况还不错，主要是因为我们的产品毛利较高，多年来，公司累积未分配利润6300万元，除了营运现金流外，公司其他未分配利润一直以活期方式存在工商银行，有一笔利息收入。

在行业中，我们应收账款周转速度较慢，主要竞争对手一般在40天左右，而我们付款算比较快的。

问题六：公司2011年实现目标翻倍，公司产能能满足吗？

如果不能满足的话，公司是否有扩产计划？

资金筹措有哪些渠道？

财务总监：产能满足不了，目前公司正在看地，准备新建厂房。

公司以前一直都在银行存款，从来没有找银行贷过款，具体融资方式和途径目前还在考虑中。

从访谈中我们不难看出，公司的资金链管理存在较大的营运现金流风险和很大的改善空间。

公司应收账款回款天数为90天，比行业主要竞争对手慢50天。

仔细了解信用控制体系时，发现公司财务部门、法务部门、营销部门对应收账款的管理和控制没有建立联动机制，考核力度不大，业务员收款的压力不大，经常站在客户方和公司谈条件，没有信用管理的思想。

如图1-2所示，从资金管控模式来看，公司获得供应商提供的60天信用期，但给予下游客户信用期为90天，加上生产制造周期30天，意味着公司营运现金流不平衡，存在60天的缺口。

公司扩张越快，营运现金流筹措压力越大，这说明公司资金链管控模式不合理。

显然，刘董事长和他的经营团队也没有在意资金周转效率的改善和风险控制，并没有系统地采取资金管理办法。

P4-6

## <<扭转公司盈利困局的第一堂课>>

### 编辑推荐

无论您是给企业卖设备、工具的（大客户销售），还是给消费者卖水、方便面的（从事渠道销售）：无论您是高学历的企业销售部门管理人员，还是文化水平较低的个体老板，《企业价值管理实战系列：扭转公司盈利困局的第一堂课》都能给您带来丰厚的收益。

因为本书采取了讲故事的方式，通俗易懂地为您剖析发生在您身边的案例，描述过程，分析原因，给出对策；清晰而且毫无保留地为您拆解盈利破局的八大招数，给出总体价值管理模型，梳理利润发现执行要点，帮助您快速抓住利润，获得收益最大化！

正如后记中提到的，清晰地帮您找到穴位和脉络，快速打通穴位！

帮助您成为真正的价值管理、价值营销高手！



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>