

<<升级>>

图书基本信息

书名：<<升级>>

13位ISBN编号：9787501184422

10位ISBN编号：7501184429

出版时间：2008-8

出版时间：徐健、胡海波 新华出版社 (2008-08出版)

作者：徐建，胡海波 著

页数：172

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>

<<升级>>

前言

原材料价格高涨！
劳动力成本上升！
人民币升值，银根不断紧缩，产品遭受反倾销调查，出口受阻！
国际企业巨头虎视眈眈！
消费者越来越挑剔！
销售渠道越来越苛刻！
..... 越来越多的企业倒闭！
很多没倒闭的也快活不下去了！
..... 怎么办？
升级！
..... 怎么升级！
..... 明确战略定位！
提升管理水平！
提高全员素质！
系统部署实施！
..... 怎么做？
请看本书后续分解！
作者 徐健 胡海波 2008年7月

<<升级>>

内容概要

产品不升级就会失去市场，员工不升级就会失去工作，企业不升级就会失去未来。
与其被迅速发展世界淘汰，不如主动创造美好的明天。
创新能力与管理水平的持续提高，是企业核心竞争力产生的基础，也是企业的成功之源。

作者简介

徐建，南开大学管理学博士，江西财经大学工商管理学院讲师，北京大学精细化管理研究中心研究员，北京博士德管理顾问有限公司高级培训师、管理顾问，北京汪中求细节管理咨询有限公司高级咨询师。

曾为松下电器、泰达集团、创业环保、天津物资集团、北京蒙代尔企业家大学堂、江铜集团、南昌昌北国际机场、南昌印钞厂、大庆油田、比亚迪、井冈山秀山庄等知名企业提供咨询和培训服务。

主要研究领域有：企业战略与组织、精细化管理、服务管理、职业化等。

主要培训课程有：《战略突破》、《精细化管理推进与实施》、《精细化服务管理》、《优秀中层主管职业化训练》、《优秀员工职业训练》等。

<<升级>>

书籍目录

第一章 升级才能生存——环境的压力一、没有成本永远最低的国家二、世界并非是平的三、渠道是霸王四、成本骤升之痛五、阵痛是升级的动力第二章 战略转型——从机会型转向战略型成长一、我们真的有核心竞争力吗二、战略不等于战略胜利三、专业化才会有优势四、市场细分是赢取顾客的利器五、经营模式不创新是苟延残喘六、战略不能只在高层的脑中第三章 管理升级——精细化管理是企业升级的基础一、万丈高楼平地起二、何为精细化管理三、精细化管理的在大支撑理论四、依靠规则来管理五、与合作伙伴一起升级第四章 企业升级的实施要靠人完成一、企业升级需要全员思想变革二、领导者的自我升级三、企业老板和元老：变革从我开始四、管理者的职业化精神五、员工要有职业化精神六、文化发展成就企业升级第五章 企业升级成功之道一、升级始于高层领导二、激发全体员工的参与三、管控升级变革的阻力

<<升级>>

章节摘录

插图：第一章 升级才能生存——环境的压力一、没有成本永远最低的国家以下是摘自《烟台日报》（2007年6月22日）的一篇报道：烟台95%服装企业迎来退税大考服装出口行业的毛利率在3%左右，下调2%的退税率之后，毛利率仅剩1%，将有大批小外贸服装厂关门歇业，大公司的订单也会因为产品价格提高而大幅减少。

“人民币升值对于服装出口的影响比较缓慢，属于钝刀割肉感觉不出痛来，但是出口退税率猛然下调两个百分点左右一时接受不了。

”21日下午，我市最大的服装出口企业绮丽经贸欧美易部经理刘晓辉对记者说。

6月18日，财政部和有关部门发布了《财政部国家税务总局关于调低部分商品出口退税率的通知》，规定自今年7月1日起，调整部分商品的出口退税政策，而服装此次包含在内。

据了解，调整原因是由于此类产品容易引起贸易摩擦。

据粗略统计。

我市95%以上的服装企业以外销为主，目前服装出口行业的毛利率一般在3%左右，而降低2%的出口退税率之后，毛利率仅剩1%。

“人民币这两年的连续升值时我们纯粹的外贸服装出口企业每年大约造成一千万美元的损失，而此次的出口退税率下调影响也在一千万美元左右，两千万美元不是一个小数目。

通过采取相关措施。

我们大约能消化退税率下调1%的影响，也就是说毛利率能维持在2%左右，可以预见此次调整将造成一大批小型服装出口企业歇业关门，大一点的服装企业将会损失大量国外订单，业务增长量能维持在15%-20%那就相当不错了。

”这篇报道所揭示的困境，绝非仅仅限于烟台的企业，也不仅仅限于服装行业，而是反映出了很多中国企业目前面临的困境，只不过表现有所不同，程度有所差异而已。

我们经常提到，中国是制造大国、贸易大国，但绝非制造强国、贸易强国。

其根本原因在于，在很多行业。

我们都处于全球分工价值链的低端，一些企业纯粹是依靠代工赚取低廉的加工费。

或者企业的产品缺乏竞争力。

产品利润率很低。

这种现象在各地区、各行业比比皆是：中国鞋行业的利润总和没有一个耐克公司高，茶行业的利润总和没有一个立顿利润多。

一双耐克鞋售价高达80美元，而在国内代工生产的成本大约80元人民币，扣除原料、工资等各项成本，最后代工企业的利润所剩无几。

在计算机产业，英特尔、微软等卖的是技术、标准，利润率都甚高，所获利润占整个产业利润的60%以上；处于分工中端的，如日本、中国台湾，则负责生产电子产品的某些关键部件，至少也能赚取20%左右的利润；而到了处于分工末端的中国内地企业，则主要负责组装、加工，所得到的只能够是微薄的劳务报酬。

《华尔街日报》曾以罗技公司的鼠标为例，描绘了这种分工的利益分配格局：“Wanda无线鼠标是罗技最畅销的产品之一，在美国的售价大约为40美元。

在这一价格中，罗技拿8美元，分销商和零售商拿15美元。

另外14美元进入Wanda零部件供应商的腰包。

负责营销的公司在加州弗里蒙特，这里450名员工的薪水加在一起比苏州装配厂4000名中国工人的薪水总和还要高出很多。

中国从每只鼠标中仅能拿到3美元，工人工资、电力、交通和其他开支全都包括在这3美元里……”可以说，在很多产业中，我们所能得到的仅仅是残羹冷炙，但是，就连这所剩无几的残羹冷炙，我们将来也可能吃不到了。

就像柳传志所说的那样，“中国制造业的成本优势是像‘拧毛巾’一样。

一点点拧出来的。

<<升级>>

但是随着时间的推移，通过‘拧毛巾’来赚钱会越来越难”。

近几年来，随着国际市场中的竞争日趋激烈、国家宏观调控力度加大以及原材料和劳动力成本上升，越来越多的中国企业（包括在中国内地投资的港、澳、台和外资企业）开始认识到，企业的竞争环境越来越残酷。

一些原本利润丰厚的企业发现，自己的利润在不断下滑；而一些原本就利润微薄的企业更是发现，就连这点微薄的利润都难以维系。

比如服装行业将会面临毛利润只有1%的艰难处境。

正如《麦肯锡季刊》的《超超廉价劳力》一文所说的那样，别满脑子想说中国拿走你的饭碗。

请记住经济活动的一个事实：没有哪个国家可以永远做全世界最低成本的生产国。

中国也不可以。

逆水行舟，不进则退。

对于像中国的服装行业、鞋行业这些企业来说，怨天尤人没有用，维持现状没有出路，坐等救世主更是不可能，唯一的出路就是升级！

唯有升级，才能生存！

二、世界并非是平的2006年，有一本书《世界是平的》风靡一时。

这本书指出全球化让世界变得越来越平，并且特别指出中国经济与中国企业的影响力越来越大。

真的如此吗？

一台戴尔笔记本电脑的组件有30种，戴尔的零部件供应商有若干家。

在其列出的一长串多项选择的供应商清单中，虽然有16次出现“中国厂”（包括上海厂、天津厂、深圳厂、苏州厂，不算文中提及的台湾企业），但是这些“中国厂”的前面都冠有“英特尔设在”、“日商ALPS的”、“韩国三星的”等前缀。

虽然背包是“中国制”，但是后面也加上了短语“厂商是爱尔兰TENBA”。

实际上，全球化给中国带来的不仅仅是更多发达国家制造业转移的机会，而且给中国的企业带来了喘不过气来的压力。

随着西方的跨国企业进入中国，国内企业的市场份额开始被冲得七零八落。

尤其是那些天生长着吞咽国际市场巨嘴的全球采购和销售企业，更是有“包举宇内、囊括四海之意”

。

与此同时，那些原本在国际市场上春风得意的中国企业也遇到了意想不到的难题：随着很多产品的出口迅速扩张，中国企业在海外遭遇到的反倾销和其他贸易保护主义打击越来越多。

至2007年为止，中国连续13年成为遭遇反倾销调查最多的国家。

据商务部统计，2006年共有25个国家和地区对中国发起“两反两保”调查86起，同比增长37%，涉案金额20.5亿美元。

2007年上半年，共有13个世贸组织成员通报了49起反倾销新立案件，其中16起反倾销新立案调查针对的是中国的出口产品，中国仍然是全球反倾销调查的主要目标国。

那么处于内外夹击的中国企业有没有退路呢？

和西方的跨国企业相比，中国的企业缺少资金、技术和先进的管理水平。

于是，有些企业幻想能够退而求其次，只是专心致志地做制造，利用廉价劳动力做贴牌生产。

殊不知就连做制造也不是中国企业的强项，随着国外的EMS（Elec-tronic Manufacturing Services的缩写，即电子制造服务）进入中国，中国的企业才意识到，和这种从采购、生产、存储、营销样样拿手的高级管家相比，中国的企业只能做擦玻璃和拖地板的小时工。

这些现象本身就深刻地说明了这样一个道理：世界并非是平的。

即使是“平”的，也不是我们理解的那个概念，是表象的平，是外表的平。

三、渠道是霸王近些年，中国的流通业格局发生了巨大的变化。

其标志是流通渠道的声音越来越响亮，很多大型的流通企业不断涌现。

例如，在家电和IT销售领域，国美、苏宁等大型连锁销售企业的作用日益突出；在一般消费品零售方面，沃尔玛、家乐福等大型跨国零售商同样占据了很大的份额。

在这种大连锁、大流通的背景下，直言“渠道为王”并不为过。

<<升级>>

作为产品链条中的终端实现者。

来源于渠道的大订单。

已经成为企业生存的重要基础。

但是，这也让很多企业在面临消费者“直接认同”压力的前提下，还面临着来自“渠道认同”的直接压力。

通过大型渠道商来提升自己产品的销量，甚至通过跨国零售商让自己的产品进入国际市场，这对国内成千上万的企业来说，无疑有着巨大的吸引力。

但是，在与这些渠道商谈判的过程中，绝大多数企业都处于弱势地位。

目前，很多中国企业与西方跨国渠道商合作的方式只有两种，即贴牌生产和自有品牌供货。

在第一种合作方式下，代工企业可以得到长期的大额订单，但赚取的仅仅是极其微薄的利润，而绝大部分的利润均被品牌拥有者所攫取。

在第二种合作方式下，由于供应商与西方这些大型跨国渠道商相比实力悬殊，在市场信息、销售渠道等方面都对这些跨国企业具有很强的依赖性，这也导致在合作过程中这些跨国企业仍然掌握着绝对的主动权。

从上述两种合作方式中我们可以看出，绝大多数中国企业与西方大型渠道商（尤其是大型跨国渠道企业）之间并非是一种平等的合作关系。

在这些实力雄厚、手握渠道资源的大型渠道商面前，我们似乎毫无选择权，也没有讨价还价的余地。

早在2003年，家乐福与供应商之间的纠纷就不断升级，零售商与供应商之间的紧张关系更是引发了人们的极大关注。

原来，家乐福等大型零售商通过各种方式来盘剥供应商，包括高昂的进店费、效果无法评估的促销费、毫无节制的各种附加费，以及基本没有商量余地的合同条款等等。

2003年7月17日《南方都市报》一篇“进场费困扰民族工业 家乐福盘剥本土供应商”的报道更是十分详细地列出了家乐福各种不合理的收费。

家乐福各项不合理的收费法国节日店庆费：每年10万元；中国节庆费：每年30万元；新店开张费：1万元—2万元；老店翻新费：1万元—2万元；DM海报费：每年2340元。

全国34家门店就是7.956万元，一般每家门店每年要印10次海报，就是79万元；端头费：每家门店2000元，34家门店就是6.8万元；新品费：每家门店进一个新商品要1000元，34家门店就是3.4万元；人员管理费：每人每月2000元；堆头费：每家门店3万元—10万元；出厂价让利：销售额的8%；服务费：占销售额的1.5%—2%；咨询费：约占2%；排面管理费：2.5%；送货不及时扣款：每天3‰；补损费：商品保管不善，无条件扣款；无条件退货：占销售额的3%—5%；税差：占5%—6%；补差价：在任何地方只要发现一家商店炒货价格低于家乐福，就要交付相当数额的罚款。

西方跨国零售企业的一些做法，也逐渐被中国本土渠道商所采纳，而且，在品牌营造和营运模式营造方面，中国的大型连锁渠道企业还正处在一个成长期。

例如在家电连锁行业一批著名的全国家电连锁企业和区域家电连锁企业等等，都还处在这样一个强烈市场冲动的扩张期。

这个“成长期”是如此的残酷：其一，渠道企业的强势在于攻城略地、不断扩张。

所以渠道企业之间要进行一系列的激烈竞争，而这种竞争很可能会波及制造企业，制造企业在选择渠道时很难说没有顾虑。

其二，在扩张时期，渠道企业对于利润的追求是如此强烈，所以，有些渠道企业即着眼于短期赢利指标，非规则性扩大利润空间，从而挤占了制造企业的利润。

其三，在非成熟的流通业态下，诸如进店费、店庆费等各种名目的费用，也加大了制造企业的成本压力。

这些对于有些实力不够雄厚的制造企业来说，则敢怒而不敢言。

其四，“店大欺客”现象在各地区、各行业都有不同程度的存在。

一些有了一定规模的渠道企业，开始对厂家漫天要价，提出许多苛刻甚至不合理的要求，令厂家十分尴尬。

这些渠道企业的行为无不体现了霸权主义思想。

<<升级>>

随着渠道力量的日益强大，加上其采取的掠夺式经营策略，那些过去单纯依靠低成本、产品特色不突出、品牌力量弱小的企业将会感受到越来越大的市场竞争压力，利润空间也会不断遭到压缩。

四、成本骤升之痛2008年1月22日，南方都市报记者占才强在新闻《新劳动法触发多米诺效应 万余港企面临关闭》中写道：“新年的元月，入冬的珠三角正在经历一场前所未有的转移之痛：上千家鞋厂倒闭，万余港企面临关闭潮，更多数量庞大的中小企业计划迁离这里。

”“人民币持续升值，原材料涨价。

工资成本上升，招工难，出口贸易受抑，政策频繁调整，刚刚又颁布实施了《劳动合同法》和‘两税合一’新政，‘我们的头上悬起了一把把刀！

”“珠三角中小企业的经营环境，就如同一张越来越紧的网。

”“什么都涨了，赚不到钱，连工人都难招。

”据亚洲鞋业协会统计，在珠江三角洲关闭的鞋企中，有约25%迁到东南亚的越南、泰国、印度、印尼、马来西亚等地，有约50%迁到江西、湖南、广西等内地省区，另有约25%目前仍在观望中。

对于中国企业来说，无论在珠三角或国内其他地区，生产成本都是正在急速上升，以前低成本的经营环境已经一去不复返。

导致生产成本上升的原因并不复杂。

主要有以下两个方面：1.过去政府政策比较宽松。

对企业也比较优待，企业的众多生产成本得以转移给社会和政府。

例如，土地价格低下，代表着政府对企业的补贴。

劳动力价格低下，最低工资制和劳动社会保障水平过低，使劳动者和社会承担了劳动者的教育、家庭、医疗、退休等各种支出及风险。

税收的减免，也标志着政府在公共产品和服务方面的支出，如道路、交通乃至治安等费用由政府和社会承担，企业则享受免费午餐的好处。

现在中央政府在政策方面的调整，只是把外部化的企业成本转为内部化，减少了企业从社会和政府取得的不合理利润，使企业的经营支出、利润和成本相符合。

2.如今中国的社会经济条件同20世纪70年代的改革开放初期相比已经发生了较大的改变。

人口结构的变化，使劳动力的供应由高增长发展至稳定，甚至开始老化，由此影响到市场上劳动力的供求和消费市场的变化。

中国经济经历了二三十年的急速扩张，劳动力的需求规模庞大，并且依然在进一步扩张。

这使市场上的劳动力供求关系趋向紧张，乃至在部分地区出现供不应求现象。

工资更难免上升，且在众多地区，包括沿海和内地同时上升，劳动力结构、价格和供求关系的地区差距缩小。

至于中国外贸顺差庞大，外汇储备增加，导致国内外人民币升值的压力，形成了对出口生产的利润压缩；国际油价上升，部分来自中国需求急增，即使小部分受人民币升值所抵消，也难免带来进口成本增加（包括直接的石油产品进口价格上升和间接的石化产品、农药、化肥以至粮食价格上升）。

这两个主要因素所导致的成本上升，相信在中短期里只会持续而不会改变。

中国整体的生产成本、生活成本将会随着中国的发展加速地提升，并且高于一般的发展中国家。

但这不等于中国经济因此而失去了国际竞争力，只不过竞争优势再也不是低成本，而应该是通过技术、知识、产业集聚、管理等诸多因素作用达到的高综合效率和效益。

因此产业升级将会是中国经济今后发展的主要趋势。

面对这样的大势转变，中国企业似乎除了升级转型外，别无其他可供选择的发展途径。

<<升级>>

编辑推荐

《升级》推荐：与其被动出局，不如主动升级。

<<升级>>

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>