

利润之舟船长提示：

做好准备，让企业利润现在就开始飞奔

利润之舟

让利润飞奔的**四大定律**

白立新◎著



東方出版社

利润之舟

让利润飞奔的**四大定律**

白立新◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

利润之舟——让利润飞奔的四大定律/白立新 著. —北京: 东方出版社, 2006. 1
ISBN 978-7-5060-2335-1

I. 利… II. 白… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 112790 号

利润之舟——让利润飞奔的四大定律

作 者: 白立新

责任编辑: 姬 利

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

2009 年 5 月第 2 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

2009 年 5 月第 2 次印刷

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 16

书 号: ISBN 978-7-5060-2335-1

定 价: 35.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65273937

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

引言

相传，范蠡辅助越王勾践卧薪尝胆，最终打败了吴王夫差，然而鉴于“高鸟尽，良弓藏”的定律，范蠡决定辞官隐居齐国。范蠡不仅善于经营，积累千万家财，而且还坐拥美人西施，泛舟五湖，引得无数的商贾墨客不时地慨叹。

利润之舟载满了人们梦寐以求的金银财宝，掌管利润之舟的是一位老船长。老船长用那只我们看不见的市场之手指挥着利润之舟航行在商界的海洋中。看起来他有时很吝啬，根本不理睬岸上的翘首以盼，最多是派出一叶扁舟，给众人分发一些微薄的钱财。老船长有时很慷慨，他会有一些港口停泊很长一段时间，他把这样的港口称之为利润池。除此之外，老船长还经常派出使者巡视全球的各个市场和各个产业，用真金白银赏赐那些优秀的企业。

停泊在利润池的时候，老船长专门腾出时间接待商贾巨子，洛克菲勒、比尔盖茨、胡雪岩都曾是他的座上宾。他吩咐船员将金银财宝分发给拔类萃的企业，可以想见，利润之舟的前后一定是人声鼎沸，尽管老船长事先有约法三章，场面总是一团糟，在发展中国家尤其如此。在家电一族中，老船长一眼就认出了格兰仕，我知道你生产的微波炉物美价廉，在全世界都受到欢迎，我赐你为物美价廉王子，你来搬走一块金子吧。格兰仕说，谢谢你的赏赐，现在我还生产空调，氧吧、变频、光波的都有。老船长有些茫然，你应该知道我有多忙，每天我要接待一百万人，其中有一百个人会说他们的空调节能、安静、健康，如果你放弃了王子的封号，下一次我就不容易认出你了。这样吧，我先记下你做空调这事，以后再联系。

老船长转向汽车一族，嗨，沃尔沃，几十年来我只要想到安全

就会想到你，为此我赏你多少块金子了？七十五块，船长先生；除了安全，我们还增加了舒适、灵敏、运动等特性。不不不，沃尔沃先生，你知道我有多忙，我记不住那么多新名词，我相信在那些方面你肯定不差，如果你让它们混淆了你在安全方面的特色，下次你就别来见我了。

老船长又跟波导打了个招呼，嗨，你做的手机真不错，我只是不明白你怎么搞出那么多库存，你过来拿走一块银子吧。谢谢船长，我们现在准备造汽车了。哦？我看造飞机更好，空中客车从我这搬走了一整箱的金子。

老船长不让利润之舟在一个地方停留很长时间，有太多的产业和地区需要他光顾。利润之舟向来是来无影去无踪，有人说它顺流而下，有人说它逆流而上，还有人说它随风而去。

道可道，非常道。

前言

所有的企业都应该为利润而努力，这是天经地义的事情。不管企业理想有多么高远，利润都是企业得以持续经营的根本。甚至初创的新型公司，在开始的时候就应该关注利润，而不只是市场占有率和销售额。只有专注于利润，企业才会千方百计地去体会客户的需求并且竭尽全力地让客户对你的产品感到满意，这是验证业务模式的最好办法。许多创业公司之所以未成气候，就是因为他们开始的时候追求成长，高歌猛进，而在业务达到一定规模需要收获利润的时候才发觉，他们的业务模式缺乏持续的竞争力。

获取利润的途径有很多。一些企业靠管理取胜，让管理创造财富；而另外一些企业管理很混乱，却并不妨碍利润滚滚而来；同时，也总有大名鼎鼎的优秀公司濒临破产。要获取利润，首先必须认清利润的来龙去脉。利润就是收入减去成本费用；为了增加利润，企业要么增收，要么节支，别无他途；从财务的角度来看，利润就是这样一幅简单而略显枯燥的画面。然而，吸引企业家的并不是利润本身，而是创造利润的惊心动魄的过程。你会发现，这是一个引人入胜的壮丽画面。

第一，利润隐藏在产业链的薄弱环节之中。如果你发现了产业链的薄弱环节，你就找到了利润池。如果你找到的利润池离你最近，就算你管理基础差一些，也不妨碍你获得足够的利润；反之，如果那是一个濒于干枯的利润池，你最好早一些走开或者寻求破产保护。

第二，利润通道直达利润池。在利润通道中，企业向客户提供价值，客户则用利润回报企业对产业链的修补。常见的利润通道有三条：产品领先、客户至上、低成本运营。如果你没有找到新的利润池，或者利润池距离你和你的同行都不近，只要你的利润通道更畅通，你同样会受益匪浅。

第三，利润发动机创造利润动能。你要在利润通道上安装利润发动

机，保证你的利润之流源源不断。中国企业可以通过掌控9个利润点来增加利润动能。如果你看清了利润池，而且铺设了利润通道，这时，你的执行力越强，利润动能就越大，利润收益也越高。

第四，客户为利润发动机补充燃料。为了启动利润发动机并让它高效运转，你需要为其提供充足的燃料，最优质的燃料来源就是客户。如果在前面三个环节上你都无法超越对手，客户就是你最后的机会。你不应该被动地为客户服务，而应该谋求主动地与客户结盟，甚至让客户为你服务。

这就是利润的四定律。你可以利用第一定律发现产业链的薄弱环节和利润池，然后利用第二定律确定价值定位和利润通道，再根据第三定律选择关键利润点予以重点突破，最后利用第四定律让客户推动企业转型。

如果你的企业面临着产业结构的重大调整，你必须重新审视利润池是否已经出现了漂移；如果利润池已经漂移，那就意味着，你不仅需要重整利润通道，同时要改变利润点的布局。许多企业家眼光独到，总是能在混沌的局面中掌控利润池、利润通道和利润点。

如果你的产业环境还比较稳定，但是盈利状况却每况愈下，这时你可能需要重新点燃利润发动机，并且为其提供更强劲的燃料，也就是借助客户的力量焕发企业的生机。多数的中国企业还不熟悉如何借助客户的力量推动企业转型。

发现利润池、铺设利润通道、安装利润发动机、启动发动机，都需要有组织有计划地进行，所以你必须确保你的领导力、战略、流程与文化协调一致。这样的转型对于任何人来说都不轻松，可是你也别无选择。为了从利润之舟领到奖赏，你就必须体现出与众不同。你不需要十全十美，但是你必须某些环节上出类拔萃。

人们都说，二十一世纪是中国人的世纪。期待着更多的中国企业按照利润四定律，沿着利润之路，登上利润之舟。

引言 1

前言 1

利润第一定律：利润隐藏在产业链的薄弱环节中

1. 发现利润之舟的中国之行 6
 - ≡ 利润之舟进入中国 6
 - ≡ 中国企业的 10 种典型利润模式 12
2. 寻找隐藏在产业链薄弱环节中的利润源头 18
 - ≡ 中国两个典型产业突围的启示 18
 - ≡ 中国多数产业的薄弱环节 在供应链里寻找利润点 22
 - ≡ 向新的利润源头投资，需要机会更需要勇气 24
3. 发现利润源头——导致产业链薄弱环节的三个因素 27
 - ≡ 通过“价值雷达”发现客户价值 27
 - ≡ 导致薄弱环节的第一因素：客户需求的转移 31
 - ≡ 导致薄弱环节的第二因素：不完善的业务模式 35
 - ≡ 导致薄弱环节的第三因素：不成熟的产品和技术 40
 - ≡ 创新策略的演变 42

利润第二定律：利润通道直达利润池

1. 建立利润通道 54
 - ≡ 用客户价值换取利润——三种价值定位，三个利润通道 54
 - ≡ 多数中国企业可以选择低成本运营的利润通道 59
 - ≡ 逐渐增多的企业选择客户至上的利润通道 64
 - ≡ 少数企业可以选择产品领先的利润通道 69
2. 摆脱利润恶性竞争 73
 - ≡ 同质化创造了前所未有的机会 73
 - ≡ 技术只是替罪羊 77

- ≡ 突破技术的迷雾 79
- 3. 新机会和新挑战——中国制造业价值链的亮点 83
 - ≡ 产品交付环节的利润亮点 83
 - ≡ 中国企业的新机会与新挑战 87

利润第三定律：三大利润发动机创造利润功能

- 1. 利润发动机——支持产品和技术创新的利润点 94
 - ≡ 制造业的九个利润点 94
 - ≡ 第一步：按照“技术路线图”逐渐破解技术封锁 96
 - ≡ 第二步：打造支持大批量定制的产品创新平台 102
 - ≡ 第三步：制定企业专利战略，锁定利润专区 108
 - ≡ 拐点是战略问题，而利润点是战术问题 113
- 2. 利润发动机——支持客户服务和解决方案的利润点 117
 - ≡ 第一步：传播清晰的市场定位和与众不同的品牌形象 117
 - ≡ 第二步：提供整体的解决方案，获取超值利润 122
 - ≡ 第三步：提升客户体验，开发隐性利润 126
 - ≡ 不成熟市场环境下的企业利润战略 130
- 3. 利润发动机——支持低成本运营的利润点 136
 - ≡ 第一步：推进战略采购，显著节约成本 136
 - ≡ 第二步：推进渠道转型，监控库存分布 141
 - ≡ 第三步：提供专业的售后服务，挖掘最后的利润潜力 147

利润第四定律：客户为利润发动机补充燃料

- 1. 客户为利润发动机提供燃料 162
 - ≡ 全面挖掘客户的四种价值 162
- 2. 在主流客户市场做大做强 165
 - ≡ 围绕主流客户，扩大利润势力 165
- 3. 在非主流客户市场谋求突破性创新 170

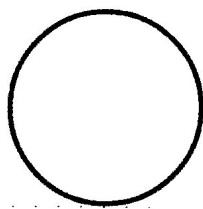
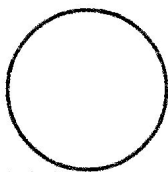
- ≡ 低端创新和新市场创新 171
- ≡ 成功的企业创新源于——机会、创造力和执行力的完美结合 176
- 4. 让客户推动企业改善运营和战略转型 179
 - ≡ 掌握客户接触点，让客户揭示利润池的秘密 179
 - ≡ 让客户信息直达，借此穿透分销的层层迷雾 180
 - ≡ 借助挑战性客户，推动企业战略转型 185

利润之路

- 1. 成功企业的利润之路 194
 - ≡ 深藏不露的企业哲学 194
 - ≡ 拐点就是机会点 200
 - ≡ 刚柔相济的现代管理 204
 - 2. 踏上利润之路的三个台阶 207
 - ≡ 第一：设定清晰的转型目标 207
 - ≡ 第二：寻找企业转型的原动力 219
 - ≡ 第三：制订企业转型路线图 226
 - 3. 遵循自然规律，实践四个利润定律 234
 - ≡ 道法自然的竞争力量 234
 - ≡ 借助四个利润定律打通利润之路 237
 - ≡ 删繁就简，利润倍增 240
- 结束语 242

利润第一定律

利润隐藏在产业链的薄弱环节之中。如果你发现了产业链的薄弱环节，你就找到了利润池。如果你找到的利润池离你最近，就算你管理基础差一些，也不妨碍你获得足够的利润；反之，如果那是一个濒于干枯的利润池，你最好早一些走开或者寻求破产保护。





利润第一定律

利润隐藏在产业链的薄弱环节中

回到利润之舟，老船长召集所有的船员开会。风风雨雨又一年，老船长说，看着那些辛苦忙碌了一年的人们到头来颗粒无收，我也深感利润船长的失职：是我们没有向人们清楚地说明利润产生的根本原因和过程。

内容提示

第一部分：发现利润之舟的中国之行

●利润之舟进入中国

中国是一个政治和经济一体化的国家，一些企业不仅需要创造利润，还肩负着创造就业以及支持地方GDP的政治责任，所以有时你可以看到，有的企业宁可牺牲利润基础甚至损害长远发展，也要尽全力把规模做大。

●中国企业的10种典型利润模式

在1000家企业之中，只有100家企业发现并且填补了市场的空白进而第一次登上利润之舟，然后在这100家企业中，只有10家企业第二次开发出盈利的产品和服务并取得第二次成功，最后只有1家企业能够通过第三次创新继续与利润相伴。

第二部分：寻找隐藏在产业链薄弱环节中的利润源头

●中国两个典型产业突围的启示

我们就是需要这样完整地观察一家公司的兴衰和起伏过程，才能客观地认识在它背后是哪些规律在起作用。

●中国多数产业的薄弱环节 在供应链里寻找利润点

利润的第一条定律是：利润隐藏在产业链最薄弱的环节中，这些环节就是利润池。利润其实就是客户给予那些修补产业链薄弱环节的勇士的奖励。

●向新的利润源头投资，需要机会更需要勇气

正如张瑞敏所言，当能见度只有50%的时候，看得准并且抓得住就有暴利可图；如果能见度到了80%才动手，最多获得平均利润；如果能见度已经到了100%，就只有等着亏本了。

第三部分：发现利润源头——导致产业链薄弱环节的三个因素

●通过“价值雷达”发现客户价值

为了发现利润池，企业必须首先发现产业链的薄弱环节，而衡量产业链强弱标准只有一个，那就是客户价值。

●导致薄弱环节的第一因素：客户需求的转移

消费者需求偏好的转移推动了企业不断完善其产品和服务，企业为了达成这些目标，对它的供应商和服务商也相应提出了新的要求，因此引发了整个产业链甚至经济的整体提升。

●导致薄弱环节的第二因素：不完善的业务模式

今天的消费者们既偏好于购买可承受的奢侈商品，又偏好于购买低价的功能性商品。那些既没有价格优势，又无法给消费者带来功能性和情感性满足的产品不再受到人们的青睐。

●导致薄弱环节的第三因素：不成熟的产品和技术

技术不成熟并不仅仅指技术水平的绝对高低，还需要考虑到用户愿意接受的价格，是指用户感到满意的性能价格比。

●创新策略的演变

战略洞察力是一种可遇而不可求的品质，远见是一种天赋，而决策模式却是一种后天可塑的习惯。所以一些企业家已经在网罗那些能够直言相谏的参谋，但是真正优秀的企业家并不会对参谋的建议言听计从，他们经常力排众议，做出超常规的战略判断。

第一部分：

发现利润之舟的中国之行

利润之舟进入中国

这时，一位年轻的船员站起来，向船长示意他有话说。船长先生，我已经跟随你多年，开始的时候是帮你分发金银财宝，后来你就派我去改革开放的中国，代表你奖赏那里的优秀企业家。刚去的时候，只有一些农民来我这里领一些小的铜板，后来找我的人逐渐多起来，而且也不像最初的农民那样战战兢兢，我给一些个体户分了银元。再后来，那里人的胆子越来越大，有人居然用食品和日用品换回来几架飞机，我给了他许多金子，可是我听说这人后来嫌自己的金子不够多就用别人的金子做买卖，结果被关进了监狱。还有一伙人生产销售三株口服液什么的，从我这里领走了许多金子，可是没过多久又全部退了回来。中国的许多事情让我十分困惑，同时那里的人也非常急于想弄明白什么时候大家都能领到金

6

今天我们要特别奖励那些发现了新的利润机制的人，以帮助更多的企业明白利润的来龙去脉

子，他们管这叫共同富裕。还有利润到底是怎么产生的，你能给我们讲一点什么吗？

中国的特点在哪里？

船长说，关于三株之类的小事情，你就不要来问我了，随便找个博士什么的问问就行了。我最初去中国的时候，是在两千年前的汉朝，张骞出使西域开辟了丝绸之路，为中国、西亚、欧洲创造了巨大的财富，我是专门去奖赏他们的；后来在贞观之治的大唐盛世年间，以及康乾盛世期间，我都去了中国而且住了很久。改革开放之后的中国，发展的太快了，我也正准备去住一段时间。

可是我听说，船长先生，那里的许多人面对无所不在的机遇显得有些急躁。

是啊，也难怪，自从鸦片战争之后中国遭受了上百年的欺负，新中国成立虽然让中国人在政治上站起来，可是这几十年的计划经济也让中国人穷怕了。所以一旦打开国门，那种被压抑的激情像火山一样喷发出来。正是这份激情冲破了禁锢人们思想的牢笼，也让中国的企业家获得了前所未有的自信。自信是件好事，可是一些企业家的自信心已经膨胀到了几乎自负的地步；当社会和经济形势发生变化，导致原有的套路不再灵验的时候，一些人又从自负回到了自卑。但是，你也不要顾虑太多，没有人不喜欢利润。阐明利润机制是我们的责任。

在世界的任何地方，利润都是企业的生命线；然而在中国，情况稍许有些不同。中国是一个政治和经济一体化的国家，一些企业不仅需要创造利润，还肩负着创造就业以及支持地方 GDP 的政治责任，所以有时你可以看到，有的企业宁可牺牲利润基础甚至损害长远发展，也要尽全力把规模做大。

我最初去中国的时候，是在两千年前的汉朝，张骞出使西域开辟了丝绸之路，为中国、西亚、欧洲创造了巨大的财富，我是专门去奖赏他们的；后来在贞观之治的大唐盛世年间，以及康乾盛世期间，我都去了中国而且住了很久。