

奔跑吧

陈泰宏◎著

利润



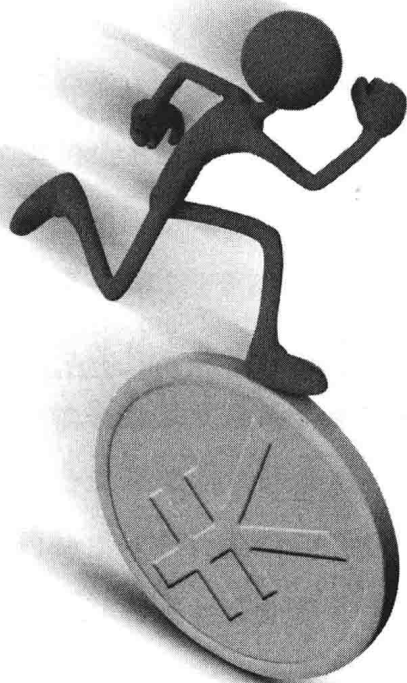
成功经营企业的利润导向思维

成功经营企业的利润导向思维

奔跑吧

陈泰宏◎著

利润¥



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

奔跑吧! 利润: 成功经营企业的利润导向思维/陈泰宏著. —北京:
中国财富出版社, 2015. 5
ISBN 978 - 7 - 5047 - 5672 - 5

I. ①奔… II. ①陈… III. ①企业利润—企业管理 IV. ①F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 081947 号

策划编辑 刘淑娟
责任编辑 刘淑娟

责任印制 方朋远
责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5672 - 5/F · 2372

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2015 年 5 月第 1 版

印 张 13.75 印 次 2015 年 5 月第 1 次印刷

字 数 197 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



序 言

成功经营企业需要利润导向思维

随着经济全球化进程不断加快、信息技术不断发展，企业在市场竞争中面临着从未有过的急剧变化。越来越多的中国企业家发现，由于激烈的竞争和经济环境变化、人力资源的短缺，企业的利润压力正在不断加大。为此，有的企业选择进行草率的多元化扩张，有的企业大打价格战，但最终成功者实为少数，大部分企业不是遇到种种难题就是收效甚微。

可见，企业原有的利润增长模式已难适应新的市场环境。想要成功经营企业，需要一种全新的利润导向思维模式。而企业领导者有必要从更新的角度对企业的经营战略、利润模式进行观察和思考，并找到一条适合企业发展的新道路。

毋庸置疑，如果企业经营发展的状态较好，则能获得可观的利润。但企业利润的持续增长，应该以企业内部科学严谨的利润管理体系为基础，从而让利润和企业经营管理工作的效果有双重保障。然而，就目前的企业经营活动来说，经常会出现下面三种导致利润下降的问题。

首先，盲目扩张企业业务范围。虽然给客户提供了过多的服



务，一时间满足了客户的需求，但企业的利润无法从本质上提高。其次，过度重视产品。企业的产品依赖于成本，而成本则依赖于供应的原材料和人力资源，过分重视一个链条上的某一点，而忽略其他环节，往往犯了片面主义错误。最后，过度重视管理。重视管理不是坏事，但对企业过多的管理和控制，往往会导致企业的作业效率下降，最终影响利润。

当然，上述因素只是影响企业利润的全部原因中的几个典型。每个企业所处的竞争环境和自身实力不同，影响因素也各有不同，需要具体问题具体分析。但从上述几点因素中，可以初步看到，一些企业虽然有较高销量但却缺乏利润，这些企业虽然能短期获得利润，但后期却难以为继。甚至有些企业的规模不断扩大但却丧失了竞争力，一旦面临竞争，企业的赢利就无法保证。

对此，企业领导者应该将利润导向思维引入到经营决策和实战管理中，及时对经营问题的模式进行梳理、确立，解决可能出现的问题——这也是本书创作的初衷，相信能够为广大企业家朋友及各界管理人士提供良好的思维源泉，带来重要的决策灵感。

本书架构如下：

第一章粉碎了大量中国企业所相信的利润假象。这些假象包括对市场份额的盲目崇拜、希望从每个客户身上都获取利润等想法和行动等。针对这些利润假象，企业管理者应该认识到利润密码的本质，并作出相应努力。

第二章重点突出了观念的重要性。在成功经营的利润导向思维中，观念是非常重要的。只有拥有正确的经营观念，才能创造出高利润。对此，本章提出了减少库存积压增加现金流、量化股



东利润并用营销落实、从日常经营管理中挤出利润、销量提升的同时资金链不能断、开辟新利润源等方法。精读这一章，能够明白企业管理者观念改变的方向，并付诸行动。

第三章指出影响利润的关键因素。本章内容从利润导向思维出发，帮助读者探索利润空间。其中，包括根据现有现金流状况作出改善、应收账款是否到账、积极盘活资产、将客户看作稳定的利润来源等。提出了新颖而富有启发性的观点，强调客户的重要性，并从对客户的关系管理中获利。

第四章强调在创新时代，企业怎样避免因为竞争而损失利润，确定属于企业自身的利润之道，并解决创业期间企业的生存压力。尤其在市场陷入波动期时，应该对企业经营决策进行及时调整并提前做好规划、占领市场的高地。通过这些办法，企业将能够合理避开竞争，从而持续获得利润。

第五章将帮助企业树立营销地位，打破原有惯例、树立企业竞争的新标准。这意味着企业必须要让自身产品获得更多价值——通过定制个性化的产品、品牌营销乘法模式、控制好价值链条、预测客户偏好变化、打造产品金字塔等手段，企业必将能找到最适合自己的营销模式。

第六章是关于企业赢利的组织再造。对组织进行再造，是企业赢利能力的助推器。通过打造组织中的“利润中心”、对组织进行扁平化改造、以客户为组织结构变化的导向、对组织结构进行优化、打造合作型组织等，企业将能够再造组织，取得更大成功。

第七章关注的重点是控制成本，指出降低成本是企业提高竞



奔跑吧！利润

成功经营企业的利润导向思维

争力并获得利润的关键。而在第八章以战略眼光，指出企业必须注重现在和未来两个时间段中对利润的关注，从而获得利润不断增长的延续性。

总体来看，本书最大特色，在于利润相关知识的全面性、分析的现实性和案例的翔实性。通过大量来自咨询工作生涯的具体实例，论述更为有力，也更加科学。对于那些深陷亏损而难以改变现状的企业，或者是那些正在不断成长但有着更高目标的企业，从高层领导者到基层管理者，都有必要花费足够的时间来研读本书，它不仅能让你的企业生存得更好，还能让你的企业获得领先地位。

为企业获取利润是企业家的天职，而那些忽视了履行自身天职的企业家，恐怕会在未来的征途上遇到更多艰难险阻。只有充分锻炼自己履职能力的人，才有资格带领整个企业不断从市场中分享蛋糕，并做到长远发展！

作者

2015年3月



目 录

第一章 揭穿利润假象，破译利润密码	1
何谓利润	3
市场份额越大利润越大	6
人人有利可图	9
“质”与“量”，哪个更重要	13
市场占有率过时了吗	16
企业设计如何创新	20
利润密码是什么	23
第二章 观念决定利润：成功经营的利润导向思维	29
正确的经营思维才能创造高利润	31
减少库存积压增加现金流	36
量化股东利润并用营销落实	39
从日常经营管理中挤出利润	42
销量提升的同时资金链不能断	46
开辟新利润源	49
利润可以来得更快些	53



第三章 发现利润区：影响利润的关键因素	57
从利润导向思维出发，探索利润空间	59
根据现有现金流状况作出改善	62
应收账款是否到账	66
现在开始盘活你的资产	69
客户是最稳定的利润来源	72
客户需求大企业利润低的症结	75
第四章 创新时代如何避免“被竞争”	79
确定属于你的利润之道	81
创业期生存难问题要解决	84
市场波动期及时进行调整	88
多元化之路该不该走	92
寻找市场洼地，提前做规划	95
合理避开竞争，持续赢利	99
走出利润低谷	103
第五章 营销定位：建立利润金字塔	107
打破惯例，树立新标准	109
让你的产品更有价值	112
定制“个性化”产品	116
品牌营销做乘法	121
定位重在细节，控制好价值链	125
预测客户实时变化的偏好	128
打造产品“金字塔”	131

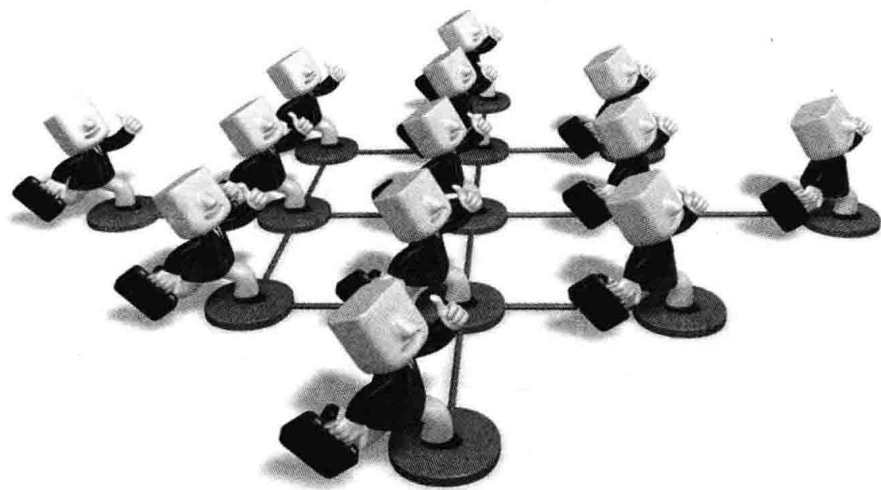


第六章 组织再造：利润倍增的助推器	135
走进组织“利润中心”	137
组织扁平化的秘密	140
以客户为导向的组织	143
优化组织结构创造利润	148
打造合作型组织	153
组织者的时间都去哪儿了	156
读懂赢利心理学，再造组织文化	160
第七章 成本管控：砍掉浪费，向成本要利润	165
降低成本比抬高售价更实用	167
及时清除系统损耗	169
必要时的“外包”	171
设计合理的管控系统	175
定期做成本分析	178
削减各项管理费用	181
第八章 平衡企业现在与未来，让利润滚雪球式增长	185
利用集群效应，构建发展新思路	187
怎样才能实现企业发展“三级跳”	190
如何让利润滚雪球式增长	193
让“提升价格”趋于合理	197
适时转变经营导向	200
在战略化中成长	203
在利润滚雪球时实现转型	207



第一章

揭穿利润假象，破译利润密码





何谓利润

对于企业来说，追求利润是永恒的主题。

利润究竟是什么？



广义上的利润，是指收入除去成本和税金后的余额。通常，引起利润变化的要素分别是收入、成本和税金。想要增加利润，就必须在提升收入的前提下，降低成本以及合理避税。

为什么要关注利润？

做企业的人都知道，企业是一个赢利性的经济组织，利润就是它存在的意义和目的。这本是一个再简单不过的道理，可如今这个问题却似乎越来越复杂化。当今关于企业管理的各种理论漫天飞舞，如赢利模式、文化、战略、流程、考核等。管理者们总是学了一大堆道理，真正应用到实践时却无所适从，导致遇到危机时便病急乱投医，效果可想而知。

还有一些企业，管理者整天处于异常忙碌状态，却始终未击中要害。员工以千位、万位计算，创造的价值却少得可怜。莫说一年到头赚个盆满钵满，许多企业辛苦一整年最后却接连亏损。

时间久了，企业人普遍也都忘了最基本的课题——企业生存必须以赢利为目的。所以，管理者有必要时刻关注企业利润的变化，将阻碍利润攀升的问题扼杀在摇篮里。只是，大部分管理者关注利润的焦点、方式有



奔跑吧！利润

成功经营企业的利润导向思维

误，很多老板更关心自己赚了多少钱。这种过于狭隘的思维往往导致忽略了其他方面——“收入 - (成本 + 税金)”后的余额这一简单数字背后的含义。

管理者应该反思，是否应该利用更多时间，探究不同数字背后的联系和它们所代表的深刻含义等。通过研究和分析，找到利润增加/下降的原因，从而使接下来的管理工作更具目的性。

虽说利润只是一些数字，但却反映出了企业的赢利能力。

很多企业会要求相关部门定期出具财务报告，分析、观察公司运营是否存在不合理的情况。但是，企业人不能单一地看利润，以为它越大越好。这种想法很容易让企业陷入“畸形发展”状态，不利于后期的管理工作。企业人要做的是保证利润结构的合理性。在这一前提下，寻找提升利润的机会，让企业具有更强的“吸金”力。

朋友老夏是一家大型贸易公司的总经理。企业成立十几年来，一直保持较快的发展速度，这一切都源于老夏对利润的研究和追求。

根据公司流程，公司财务部经理每个月5日前要将上个月月度财务报告交给老夏过目，年度财报则是在翌年1月15日之前上交。老夏会将这个报告作为高层开会的重要材料，对利润和相关数据进行分析、讨论。由财务部经理对数据的合理性进行把关，并将影响利润的问题总结出来。老夏深知，数字往往是表象，数字背后的问题才是企业面临的真实现状。于是，当问题总结出来后，老夏会直接与问题相关的部门负责人沟通、分析，尽量在短时间内找到解决办法，从而把影响利润的不良因素清除，同时增加提升利润的良性因素，这就是保障公司赢利的关键。

可见，光看数字只能对企业一定时期的经营成果有大致了解，却缺乏对公司利润情况的深层次认知。像老夏这样的经理人是明智的，他把财务



报告当成总结工作、发现问题的依据。并且，虽然老夏有多年管理经验，但他还是听从财务部门的专业报告，而不是自作主张妄下结论。

利润导向思维

以利润为导向经营企业，培养利润导向思维是每个企业人的必修课。

1. 利润代表企业的赢利能力，但数字往往只是表象

大部分管理者在拿到一份财务报告后，会先读取报告上的各项数据，包括利润值。如果数据是合理且稳定的，就能通过利润的增长和下降，大致判断企业的赢利能力。但现实中，数字往往只是表象，企业几乎每天都在不间断运营中。一定时期内，利润形成的原因不只和当前的财务数据有关，也可能与前几年的数据有密切联系。例如，企业在2011年度推出的项目，前两年有很多赢利资金未进账，甚至还在不断投入，等到2014年才开始进账。此时，这个项目相应的成本就会减少，而利润则会成倍增加。所以，时间就对利润分析产生了一定影响。

另外，对利润的分析还受应收账款与坏账的影响。几乎每个企业都存在应收款项，这是和现款结算业务相对的，即出现了发货、收货与收款、付款不一样的情况。应收款项很可能在一段时间内收不回来或最终变成“坏账”。那么，前期的应收款项则不能反映后期的利润有所增加，甚至还存在减少的风险。

2. 最终利润是数个财务要素共同作用的结果

从“利润 = 收入 - (成本 + 税金)”这一公式看，利润是随着其他要素的变化而变化的，也是多个财务要素共同作用的结果。它几乎不会独立存在。根据利润变化的结果，我们可以更好地发现问题，找出对策。



例如，一份财务报告显示，某企业一定时间范围内的利润减少了。通过报告可知是由于营业收入减少造成的利润降低，那么，下一步管理者就可以围绕“提升营业收入”剖析相关原因，谋划对策。

3. 企业人重视利润、利润导向，并非要“坑蒙拐骗”

坑蒙拐骗不是在追求利润，那和赚黑心钱无异。所谓的利润导向，是指以利润为目标，并且这个目标是在保证产品质量，合法生产、经营的前提下，在经营相关业务、做目标决策时以利润为导向，确保企业人赚的每一分钱都是“阳光下的利润”。在这一过程中，不管你用什么理论和管理工具，无非都是实现目标的方式，让企业赢利并使利润最大化才是你最终的目的。基于这一思维，企业无论是营销定位、组织再造，还是成本管控，一切决策就都清晰简洁了——如何赢利，让利润最大化。

有些无良商家在保证不了产品质量的前提下就去追求利润，这无疑是错误的。但无限追求完美质量，而忽视投入与产出，同样是愚蠢的。让你的客户十分满意是正确的，但以超出企业承受范围内的高成本让客户满意，运营则是不健康的。所谓利润导向的秘诀，就是要平衡好与利润相关的各个要素，最终实现利润最大化。

种种迹象表明，利润不只是几个简单的数字，而是蕴藏着许多问题的经营密码。不管怎么说，忽视利润的企业，管理得再好也难以维持长远生计。唯有以庞大的利润为基础，才能发展、致远。

如果用一句话结语便是：没有利润，企业就没有一切！

市场份额越大利润越大

对企业人来说，“市场份额”似乎总是关注的焦点。严格地讲，市场份额也称为市场占有率，是指一个企业的销售量（或销售额）在市场同类



产品中所占的比重。它代表着企业的产品在市场上所占份额，换言之，就是企业对市场的控制能力。然而，很多管理者将追求与扩大市场份额当成企业最经典的战略，片面地认为：市场份额越大，利润也就越丰厚。

实际上，从20世纪70年代中期的研究开始，“较大市场份额能够产生较大利润”的观点就开始流行。这种研究从常规意义上着眼，认为市场份额达到一定规模的时候，企业用于生产或者制造的成本就会相对降低，而利润也就超过了那些市场份额较小的竞争对手。但由于很多管理者认识上的模糊不清和实践中的急功近利，导致企业在市场份额方面出现这样或那样的问题。

所以，企业在努力实现适度的市场份额的同时，还应正视“市场份额”——市场份额和利润之间表面上存在的正比关系，实际上是十分脆弱的。即使拥有高市场份额，也并不意味着高利润。

有不少企业在扩大市场份额后才发现，企业的赢利不但没有增加，反而在不断减少。

这是因为企业在扩大市场份额的过程中，虽然销售增长使得生产成本下降，但用于扩张的费用增长远远大于且快于生产成本的下降。加之竞争使价格下降，单位产品的赢利随之下降，最后企业产品的总体赢利能力下降。

扩大市场份额的成本之所以快速增长，一是因为增加的管理、营销人员缺乏一定经验或素质不高，导致成本失控；二是竞争对手的强烈反击导致成本增加。同行业里，A企业抢占市场份额，B企业必然采取竞争行动。如A企业加大广告投入，B企业也会增加广告投入；A企业降低产品价格，B企业也会降低价格。带来的结果往往是企业付出了很大的代价，看似市场份额在扩大（通常表现为销量增长），但总体赢利水平却下降了。

事实上，企业的利润除了受市场份额的影响外，还受竞争度、行业景气度、企业管理力、产品质量等因素的影响。而市场份额只是影响企业利