



利润

企业利润 持续增长之道

CREATING MORE
PROFIT

利润之父史永翔23年持续研究和实践利润管理
揭开利润持续增长之道
赠3小时培训课程DVD



机械工业出版社
China Machine Press

利润

企业利润持续增长之道

CREATING MORE
PROFIT

史永翔◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

利润：企业利润持续增长之道 / 史永翔著. —北京：机械工业出版社，2014.12
(YTT 利润管理实践)

ISBN 978-7-111-48646-6

I. 利… II. 史… III. 企业管理 - 经营决策 - 研究 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 273775 号

本书作者史永翔拥有丰富的财务和管理工作经验。本书是作者多年的企业管理实战经验总结，将企业战略管理、营销管理、运营管理和财务管理相结合，提出系统化的企业管理策略和方法，推动企业整体效益的快速提升！

本书根据作者的培训课程编写而成。在企业管理中做出的任何一个决策都将涉及两个结果：利润和现金。作者通过将企业平常的财务报表转化成可以做企业管理分析的管理利润表，帮助读者从销量、售价、直接成本、变动费用和固定费用五个方面来掌控企业运营，检测企业经营成果，实现企业盈利的目的。

书中设计了大量企业管理的真实案例，在全景模拟企业现实状况的基础上，讲解如何恰当根据财务分析做出正确的决策，快速提升企业利润。

利润：企业利润持续增长之道

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：左 萌

责任校对：董纪丽

印 刷：北京天宇万达印刷有限公司

版 次：2015 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：6.125

书 号：ISBN 978-7-111-48646-6

ISBN 978-7-89405-627-6（光盘）

定 价：69.00 元（附光盘）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

作者简介



著名利润管理专家，北京大学汇丰商学院授课教授、国际经理人联合会（IMU）中国区专家委员会主任、中国经济体制改革研究会特约研究员。20年跨国公司工作经验，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两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、上海交通大学等多所知名院校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《向财务要利润》《向经营要利润》《五大决策出利润》等。

欢迎交流和分享：

电话：0512-62807962

邮件：shiyongxiang88@sina.com





■ 2014年11月，苏州授课现场



■ 2014年10月，上海授课现场



■ 2014年8月，广州授课现场



■ 2014年6月，深圳授课现场



■ 2014年5月，杭州授课现场



■ 2014年4月，深圳授课现场



本书献给我的父亲史美华

非常感谢父亲

从小对我

生存艺术上的磨练

培养了我

直面现实的勇气

与创造性解决问题的能力



利润的定位

在经济学里，一直对“利润”缺乏一个很好的定位。人们总是简单地认为，它是销售产品的收入减去成本、税金后的余额。并且认为在不同环境下，利润有不同的解释。在经济学中，我们很难看到有一门学科专门研究“利润”，而我正试着将“利润”作为一门独立的学科来进行研究。

经济学中有两个非常重要的定义。一个是收益定律，另一个是代价定律。“利润”就是要把收益和代价这两个概念结合在一起。但遗憾的是大部分研究者，总是把收益定律和代价定律分开阐述。而我认为的“利润”，正是要把收益和代价进行组合，作为企业利润判断的依据。因此对“利润”的研究，无论是作为整体经济分析研究的依据，还是作为企业经营管理的结果导向，都十分必要。

十多年来，我一直致力于研究如何提高利润。现在大部分研究者对“利润”的研究中，最多的是会计利润。会计利润是基于税法的概念，将收入减去支出。但这里的支出，仅仅是经营支出，并不包括投入的成本。因此会计利润从某种意义上讲，是一个计税的金额，用它作为企业经营方面的

指导，是欠妥的。

我所提出的企业“利润”概念，更多的是从经济利润的角度去看，也就是将所有的收益减去投入的成本和代价，它的支出部分比会计利润显得更大。会计利润里的支出部分，不包括投入的成本。而在经济利润中，一定要把投入的成本减掉。对于投入的成本，我们称之为股东权益的资金成本，这是对“利润”概念作出的全新诠释。

同样我们可以看到，当今很多企业的账面上都有利润，但实际上却没有利润。这时我们又提出了一个新概念，叫做“现金利润”。账面上的利润是基于税务的概念，它计算的来源，是以开出发票作为依据的。但在现实中，开出发票不等于取得了利润收益。因此我们对利润的解释，可以用“现金利润”的概念，也就是需要把发出的货物也作为收入计算，把收回现金作为利润最后的结果导向。从这个全新的角度对利润问题的研究，要比单一从会计利润的角度去解释更好、更全面。

我对利润管理的思考，是基于实学的角度。企业经营是一门实学，它不能仅仅局限于在理论上或逻辑上能不能行得通，更要强调在现实中能不能具备可操作性。基于这种想法，我们需要考虑如何去推进利润的实现。我们都知道，利润是剩余的价值，也就是收益减去代价。因此我们需要找出影响利润的变量有哪些？这就是我们提出的对利润决策的新思考。

我们从利润的报表中可以发现，影响利润的变量有五个：销量、价格、直接成本、变动费用和固定费用，这五个变量都会影响企业的实际经营状态。我在这本书里，非常详细地剖析了这五个变量对利润的影响。

从外部关系来讲，企业的经营能力体现在销量和价格上。从内部关系来讲，企业的管理能力，体现在资产的投入决策是不是能把握适当的时机？费用的管理是不是考虑了投入产出比？而从成本方面，又可以看出它对产品的盈利贡献。我们要通过这本书，帮助企业家和经理人很好地找出五大变量之间的关系，让企业家能更好地做出提升利润的决策。

企业家们在做利润决策的过程中，还应该注意以下三个方面：

第一，要选择利润的导向。利润的导向，就要求我们必须把收益和代价放在一起，作为结果的导向。一切经济活动，都应该以结果为导向，还必须要对结果做出选择，是成本，还是价值？成本是简单地花出去，而价值就要考虑到投入产出比。投入产出比越高的利润决策，才会越准确。因此做企业最高明的经营是做价值，而不是简单地做成本，这是一切经济活动中唯一的也是最重要的导向。

第二，影响利润决策的是平衡。决策平衡的关键在于，是不是都能够从支出中找到收入的来源？这个时候，我们考虑的是各因素、各因子之间的平衡，决策的艺术是平衡。

第三，寻求变量。在做出任何一个决策时，我们一定要

找到与它相关的变量。也就是说当某一个值产生变化时，一定会影响另外一个数值的变化。因此我们在对利润的管理中，需要找到变量和变量之间的关系，这样对利润的判断才是准确的。我们也只有从以上三个角度做出思考，才能体会到本书的价值所在。

通过 18 年的利润决策研究，我建立起了利润管理的思想体系，并将它贯穿到企业管理中，全面打通。

第一阶段，我们要建立起利润的仪表盘，也称为利润的导图。现在很多企业使用的会计报表，还大多是基于纳税原则编制的会计报表。企业必须要重新编制，能帮助管理者做决策分析的管理报表系统，我称之为利润的导图，这也是监控企业日常经营管理的仪表盘。

第二阶段，利润的驾驶舱。我们用地图去发现利润，找到实现利润的路径之后，开始学会做决策。决策的关键在于选择，选择的关键，就是在各个变量之间找平衡。企业要根据所处的不同经营阶段，以及所掌握的不同资源，寻求所要达到的短期或长期的平衡，我们也称为做好利润的决策。

第三阶段，利润的沙盘模拟，处理好企业内部和外部变量之间的关系。企业的外部是客户，内部是产品。客户要的是价值，而价值通过产品表现出来，这就是产品和客户价值之间的关系。这个变量之间的平衡，最终会影响到企业的利润，也就是企业的利润模式。

第四阶段，利润的 GPS 系统，也就是如何把企业的战

略、战术和战斗串联起来，这需要企业建立对利润的管控体系，从而解决战略与执行之间的关系。

YTT 是英文单词 yesterday、today、tomorrow 首字母的缩写，也就是让我们学会分析昨天，决策今天，预测明天。我们从资产的角度分析企业的昨天，从决策的角度分析企业的利润，从现金流的角度预测企业的明天。YTT 的思想是我潜心研究的方法论，它将分析、决策、预测和推进结合在一起，从而便于得出可持续、当执行的企业利润决策。

本书思想的形成得到了工作伙伴们的积极支持，更重要的是，得到了数千家企业的实践验证。我感到非常欣慰的是，绝大多数的企业在运用过程中，利润都得到了显著的提高。同时这些企业在运用 YTT 利润管理体系的过程中，也很好地丰富了这个体系的思想。在这里，要向他们表示感谢。也同样感谢本书的编辑，更要感谢我的家人的大力支持。东奔西走的顾问教学工作，使得自己在外居住的时间远远超过了与家人相处的时间，这项需要实践的学术工作，没有家人的大力支持也是无法实现的。

史永翔

2015 年 2 月于苏州



序 利润的定位

第1章 作为管理者，你对利润怎么看 1

1.1 利润管理的五大风险 3

【案例 1-1】库存危机：国产运动品牌为什么会
跌倒 4

【案例 1-2】价格变动：房地产资金压力大 5

【案例 1-3】直接成本：华联三鑫——戛然而止
的“奋进” 5

【案例 1-4】变动费用：内外交困的五谷道场 7

【案例 1-5】固定费用：柯达——船大难掉头 7

1.2 三大利润管理工具 9

【案例 1-6】网上书城的价格战 9

【案例 1-7】科学破解你的分配难题 12

【案例 1-8】自以为是的“无形资产” 20

【案例 1-9】戴尔的“快”字秘诀 21

	【案例 1-10】沃尔玛的快速成长是怎样炼成的	23
1.3	利润最大化，怎样做决策	25
	【案例 1-11】冲破你的销量局限	30
	【案例 1-12】如何利用盈亏平衡提高盈利	31
第2章	销量：企业利润的动能	34
2.1	有销量没利润的企业该如何收场	37
	【案例 2-1】三个简单调整让销售翻倍	40
	【案例 2-2】如何有效改善企业产能	45
	【案例 2-3】要增长还是要现金	54
	【案例 2-4】开发新品就是卖资产吗	58
	【案例 2-5】三个方向明确企业品牌扩张路	60
	【案例 2-6】服务力就是企业竞争力吗	63
2.2	疯狂生产为哪般	65
第3章	价格：企业利润的启爆	75
3.1	涨价引起的利润和现金流变化	78
	【案例 3-1】五元钱也能带来高盈利	83
3.2	降价引起的利润和现金流变化	84
	【案例 3-2】降价促销真的有效吗	86
	【案例 3-3】销量好不一定利润好	88
3.3	价格变动和市场策略	92
	【案例 3-4】找到顾客的“心理按钮”	92

第4章	直接成本：企业利润的支撑	98
4.1	直接成本上升引起的利润和现金流变化	100
	【案例 4-1】颠覆你对直接成本的认知	102
4.2	直接成本下降引起的利润和现金流变化	106
	【案例 4-2】用服务打开产品的市场	107
4.3	经营选择中的直接成本问题	110
	【案例 4-3】从经营到盈利——反常思维的力量	110
第5章	变动费用：企业利润的推力	115
5.1	为什么费用也需要管理	115
5.2	变动费用和业绩考核	116
	【案例 5-1】仅仅关注业务增长是不够的	116
5.3	变动费用和销售质量	117
	【案例 5-2】如何激励更有效	119
第6章	固定费用：企业利润的平台	124
6.1	宜家——“转”出来的成本管理	125
	【案例 6-1】宜家——越便捷，越高效	125
6.2	ZARA——“定”出来的销售管理	131
	【案例 6-2】ZARA——有时浪费也是一种价值	131
6.3	女装经营企业——穿新鞋走旧路	136
	【案例 6-3】警惕品牌扩张的“借路”危机	136

6.4	慈善机构经营——得“能”偿失最重要	141
	【案例 6-4】简约办公，让努力更有价值	141
	【案例 6-5】如何避免重资产经营添“内伤”	145
第7章	以“赛”带“练”，破解企业管理迷局	153
7.1	如何对未来进行规划	153
7.2	你还能继续借到钱吗	156
	【案例 7-1】银行家的谈判——你还能 继续借到钱吗	156
	结束语	169
	参考文献	181



第1章

作为管理者，你对利润怎么看

决策是一种选择，但决策去选择什么不重要，重要的是以什么作为选择的依据。我很高兴跟大家一起分享做企业的正确方法，这实际上就是我要给大家分享的省钱、花钱和分钱的学问。

我们并不认为做企业是件容易的事，但也不认同很难的说法。作为一个企业管理者要始终抓住两件事情：一是知道赚钱的方向，二是要制定分钱的规则。这两件事情该如何落地呢？方法就是，你要学会算账，只有把账算清楚了，才知道哪些该省，哪些不该省。

对于如何花钱，需要知道的一个非常重要的原则是，一旦一个企业遇到一个坎，不一定是一个简单的省钱问题，而是要学会把钱花到刀刃上。身为企业家应该要学会花钱做事，并学会放手让员工做事，而花钱的决策则由自己掌控。学会花钱，目的就是要学会做正确的利润决策。做好利润决策才能让企业持续有效地运行下去，这其中我们需要对绩效考核进行管理，即学会分钱。

通过多年的企业管理经验，我们总结出企业盈利管理五个方面的决策，即企业的“销量”“价格”“直接成本”“变动费用”和“固定费用”五大决策。对于这五大决策，很多人无法理解，单单这五个方面就能真的做好企业吗？只考虑这五点就真能提高盈利吗？在这里，我向读者朋友们卖一个关子，先不着急解释说明。请大家耐心看完下面的章节相信一定有所感悟。

如果我们把企业比作一辆车，利润管理就好比对汽车的驾驶舱管理，五大决策就好比是驾驶舱中的五个仪表盘（见图 1-1）。身为企业领导者，要找到能使利润能够持续增长的方法，同时重新拉升经营和管理这两方面的能力，就一定要学会把这五大决策能力全面打通。

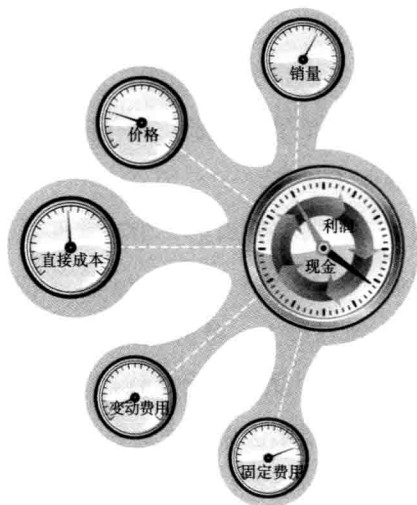


图 1-1 企业利润决策驾驶舱