

盈利

原本就这么简单

Simple as making money

高可为◎著



财富尽在人性中 | 万般生意三条路
判断企业的“吉凶悔吝” | 企业要学会“过河拆桥”
什么因素决定盈利水平 | 实业如何与资本打交道



企业管理出版社

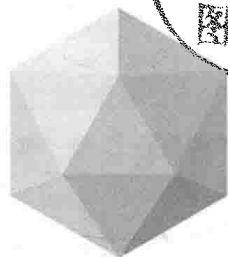
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

盈利

原本就这么简单

Simple as making money

高可为◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

盈利原本就这么简单/高可为著. —北京: 企业管理出版社, 2018. 2

ISBN 978-7-5164-1655-6

I. ①盈… II. ①高… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 330763 号

书 名: 盈利原本就这么简单

作 者: 高可为

责任编辑: 张 平 程静涵

书 号: ISBN 978-7-5164-1655-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱: qyglcbs@emph.cn

印 刷: 北京旭丰源印刷技术有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 145 毫米 × 210 毫米 32 开本 7.5 印张 115 千字

版 次: 2018 年 2 月第 1 版 2018 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 98.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

盈利是一种复杂的现象

企业是一种营利性组织。盈利，并且持续不断地盈利，差不多是所有企业追求的目标。然而，盈利也是一种极其复杂的现象。说它复杂，是因为不但难以做到，而且难以说清。不然，这个世界上就没有亏损和倒闭的企业了。

麦当劳是卖汉堡的。你做的汉堡，比他做得好吃，有这种可能性吗？有！但你有可能比他更赚钱吗？没有！可口可乐公司第二任董事长罗伯特·伍德鲁夫说：“我们的可口可乐中99.7%是糖和水。”你做的糖水，比他做得好喝，有这种可能性吗？有！但你有可能比他更赚钱吗？

没有！

因此，某家企业赚钱，绝不是单单因为它的产品质量高，或性价比高。这个道理，和鸟会飞、鱼会游的道理是一样的。鸟为什么会飞？貌似是因为它有一双翅膀。给人插上一双翅膀，能不能飞起来呢？还是飞不起来！鱼会游，貌似是因为它有鳍和鳔。没有与鱼的鳍和鳔类似的器官，人就不能游泳吗？那也不是。拥有一双翅膀，只是鸟会飞的一个表象。拥有鳍和鳔，是鱼会游的一个表象。产品好，也只是企业盈利的一个表象。

把东西造出来，需要多方面的知识，不简单。把东西卖出去并挣到钱，则需要很多经营、管理知识，同样不简单！试图在产品上模仿和超越别人，正如同给自己绑上一对翅膀，试图要学鸟飞翔一样可笑。

海尔集团老总张瑞敏说得好：“办企业与变戏法当然不一样，但二者有一个重要的共通点，就是看不见的东西决定了看得见的东西。”

产品是我们看得见的东西，技术是我们感受得到的东西，但是还有一些看不到的东西决定着企业的盈利

水平。

这些东西是什么呢？就是经营策略和商业模式。

当年，IBM 公司 CEO 郭士纳被人戏称为“饼干大王”。按照他的观点，计算机公司的负责人不用懂计算机，只要懂人性、懂商业就可以了。马云也说，我不懂互联网，我只是在思考商业模式。是的，马云本质上是一个商业天才，只不过披了互联网的“马甲”罢了。

不光马云、郭士纳不是技术天才，比尔·盖茨也不是。有人梳理过微软的发展史，其成功的产品大多收购或模仿别人的结果。很显然，盖茨也是一位商业天才，而不是技术天才。这一点，恐怕要超出很多人的想象。

技术和经营有什么差别呢？商品和商业有什么差别呢？

技术只是一种资源，是生产的要素之一。要把产品生产出来，仅有技术是不够的，还要有资金、人才等，当然也包括管理。同样道理，产品也只是一种资源，是经营的要素之一。把产品研发、生产出来，决不等于万事大吉，离把钱挣回来，还有相当长的一段距离。

要实现盈利，除了有新技术、好产品，还要研究顾客。或者说，离开顾客，本无所谓新技术、好产品。在此基础上，还得研究竞争对手，研究时空条件，打磨商业模式，采取经营对策，才有可能盈利。

它们的关系，犹如炒菜和演戏。一盘菜要好吃，不仅要有好食材，而且要有菜谱和厨师。食材再好，直接拿来吃，也是不合适的。一出戏要好看，不仅要有好演员，而且要有好剧本和导演。演员再好，没有好剧本、好导演，也不会有好的效果。

早在 1939 年，经济学家约瑟夫·熊彼特就指出：“价格和产出的竞争并不重要，重要的是来自新商业、新技术、新供应源和新的公司商业模式的竞争。”

管理大师彼得·德鲁克有句名言：“企业间的竞争归根到底不是产品与产品的竞争，也不是服务与服务的竞争，而是商业模式对商业模式的竞争。”

在中国，老百姓有这样一句俗语：一年学个庄稼汉，三年学个手艺人，十年难成一个生意人。这也是在说经营的特点和重要性。

因此，如果单纯从盈利的角度看，“商业”确实要比“商品”高出一个位阶。

随着经济的发展，商品变得日益丰富，商家的竞争也越来越激烈。随之而来的是，盈利也越来越困难。在这种环境下，企业要生存并盈利，就必须超越产品意识，学会商业竞争。

北宋人张拟著有《棋经十三篇》，在围棋界影响非常大，其中有这样一段文字：“凡敌无事而自补者，有侵袭之意也。弃小而不就者，有图大之心也。随手而下者，无谋之人也。不思而应者，取败之道也。”

这段话的大意是，凡是对手无缘无故地自行补强时，就表明他意在进犯突袭；放弃局部的棋子不救时，就表明他意在争夺大局的优势。随手投子的人，那是没有谋略的棋手。不假思索而仓促应对，这是走向失败的原因。

它告诉我们一个什么道理呢？下棋不能随意落子，不能只顾眼前，一定得有全局思维。换言之，“没有人能随随便便成功”，任何人随随便便只会失败。

做企业，也是同样道理。不能耍小聪明，不能得过且过，更不能投机取巧。它需要有意识、有目的的努力，需要组织的努力，需要持之以恒的努力！

产品、技术以及资本等，都是重要的经营要素，它们本身不是经营，更不是经营的目的。把所有资源整合到一个系统中，一个大的格局中，让它发挥单一资源所不能发挥的效力，这才是商业竞争的要义。

本书基本上围绕企业盈利这个话题展开，总体设计是这样的：从问题和现象入手，紧紧围绕与盈利有关的财务指标，深入分析盈利的本质和规律，广泛探讨提高企业盈利水平的策略和方法，力图揭示企业可持续成长的内在机理。

本书第1篇，“企业家要会讲故事”，探讨市值问题。第2篇，“读懂企业‘八卦图’”，探讨报表分析和财务评价，这个涉及企业家的素质和基本功。第3篇，“毛利率是个‘毛’东西”，探讨盈利的基础。第4篇，“人人要懂市盈率”，探讨盈利的未来趋势。第5篇，“实业如何与资本打交道”，探讨投融资问题。第6篇，“万般生意三条路”，探讨净资产收益率的驱动因素，以及经营策略问题。第7篇，“企业到底增长多快合适”，探讨可持续增长率，以及企业发展速度问题。第8篇，“经营企业

要学会‘过河拆桥’”，探讨盈利的保护机制问题。第9篇，“世上本没有利润”，则试图全方位探讨利润的本质。第10篇、第11篇，“投资大师巴菲特的过人之处”“学习巴菲特，做真诚的投资者”，谈投资、经营，也谈人生智慧与人格修养。企业是企业家人格的外化。第12篇“企业家要跟李嘉诚先生学做人”，集中探讨企业家人格修养。

还有一点需要着重说明的是，本书是我过去一年多里，所写部分文章的汇集。这些文章的绝大部分，曾在鲁中管理文化书院公众号里发布。因此，虽然这组文章有共同的中心和主题，但前后并没有一以贯之的严格的逻辑。虽然如此，但本书开篇谈想象力，谈格局，末篇谈人生观，谈做人，中间谈盈利的各个侧面和环节，也不失为一个有机的整体。恰如博瑞森的编辑朋友所评价的那样，本书“形散而神不散”！但愿这不只是朋友间的过誉之词！

又要出书了，非常高兴。为使读者朋友对本书有一个整体的了解，特此啰唆几句，是为导读。

高可为

2017年10月23日

导 读 盈利是一种复杂的现象

第1篇 企业家要会讲故事

- 一、故事也是生产力 002
- 二、什么样的故事别人愿意听 007
- 三、如何讲故事别人才会相信 011

第2篇 读懂企业“八卦图”

- 一、“八卦图”的兴起 020
- 二、企业“八卦图”说些什么事儿 024
- 三、如何判断企业的“吉凶悔吝” 030

第3篇 毛利率是个“毛”东西

- 一、毛利润就是带“毛”的利润 036
- 二、毛利率高低和什么有关 038
- 三、离开毛利率就没法活吗 041

第4篇 人人要懂市盈率

- 一、市盈率的产生 046
- 二、市盈率意味着什么 049
- 三、市盈率由什么决定 052

第5篇 实业如何与资本打交道

- 一、资本是天使还是魔鬼 056
- 二、资本的本质是什么 058
- 三、实业如何与资本共舞 061

第6篇 万般生意三条路

- 一、企业领导应该求何果，种何因 068
- 二、哪些因素决定盈利水平高低 071
- 三、杜邦方程式揭示的商业秘密 079

第7篇 企业到底增长多快合适

- 一、光长个头和块头不能叫成长 088
- 二、高速成长是一场巨大的挑战 091
- 三、良性发展必须有理性的态度 097
- 四、良性发展应该考虑哪些因素 101
- 五、企业增长速度到底多快合适 104

第8篇 经营企业要学会“过河拆桥”

- 一、什么样的企业最赚钱 112
- 二、企业利润从哪里来的 115
- 三、竞争壁垒有什么价值 119
- 四、经营者要有壁垒意识 121
- 五、建立壁垒有哪些路子 125

第9篇 世上本没有利润

- 一、利润具体是什么 132
- 二、挣的钱都到哪儿去了 138
- 三、挣的钱可以随便花吗 141
- 四、利润水平越高越好吗 147

五、经营要以利润为中心吗 151

第10篇 投资大师巴菲特的过人之处

- 一、大师境界，无人企及 160
- 二、大巧在所不为，大智在所不虑 162
- 三、财富尽在人性当中 170

第11篇 学习巴菲特，做真诚的投资者

- 一、按“内部记分卡”行事 176
- 二、嘴在哪里，钱放哪里 180
- 三、诚则明矣，明则诚矣 183

第12篇 企业家要跟李嘉诚先生学做人

- 一、人生境界，有高有低 190
- 二、没有自我，一事难成 193
- 三、固守自我，就此止步 196
- 四、放下自我，海阔天空 198
- 五、改造自我，永无止境 201

第 1 篇

企业家要会讲故事

“马云”们都是怎么玩的？有人说，靠“忽悠”。其实，准确地说，应该叫讲故事。忽悠和讲故事的区别在于讲故事的人是否相信。成功的企业家往往都是讲故事的高手。他给自己讲的故事叫使命，给员工讲的故事叫愿景，给投资者讲的故事叫商业模式，给政府讲的故事叫社会责任。讲故事的能力是描绘蓝图的能力，也是整合资源的能力。

一、故事也是生产力

有一个故事，很多年前就读过。当时，没有品出它

的味道，但它一直在我心头萦绕。故事的大意是这样的：

普法战争结束，法国打了败仗，很多士兵饥寒交迫，回不了家。有一个法国士兵敲着破烂不堪的钢盔说：“我要做一锅味道鲜美无比的‘石头汤’！”他还说，做“石头汤”的宝石是祖上传下来的。附近的村民很好奇，纷纷表达喝汤的愿望。他说，可以呀，但是你得拿点东西做交换。村民们为了喝上新奇的“石头汤”，纷纷拿出自己家里有的土豆、肉末、大头菜等。故事的结局是：大家都喝上了味道鲜美无比的“石头汤”，那个法国士兵回到了自己的家乡。

这个故事有好几个不同的版本，内容多少也有些出入。不同的人讲这个故事，试图说明不同的道理。我突然发现，那个法国士兵非常具有企业家精神，或者说，企业家做企业的道理和士兵吆喝和贩卖“石头汤”的道理是完全一样的。

首先，他们在起点和结局上是一致的，都是从零起步、无中生有，非常欠缺资源。结局也都是一样的，那就是理想变成了现实。

法国士兵靠讲“石头汤”的故事达到了自己的目的，企业家靠讲“石头汤”的故事成就自己的事业，只不过