



[日] 坂口孝则 / 著 苏小楠 胡艳涛 / 译

利润的秘密

0 1 2 3 4 5 6

关于**利润**，你所知道的一切都是错的

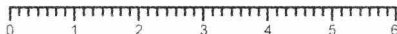
- 销售额、周转率、库存量、折现率……
报表中隐藏的利润和赤字，是由它们决定吗？
- 为什么能够在事后分析出某个企业赚钱的理由，
却不能在事前灵活应用呢？
- 为什么索尼公司销售额巨大，而同时又陷入赤字泥潭？
- 为什么松下公司所需的半导体数量只是 1 万个而要买
100 万个？
- 为什么优衣库的利润率和利润额都是最低水平的，却能
实现总利润最大化？
- 为什么麦当劳引入“赤字商品”，却能够产生最大利润？

南方出版社



利润的秘密

[日] 坂口孝则 / 著 苏小楠 胡艳涛 / 译



南方出版社

版权合同登记号：图字 30-2012-021

图书在版编目（CIP）数据

利润的秘密 / (日) 坂口孝则著；苏小楠，胡艳涛
译．—海口：南方出版社，2012.2
ISBN 978-7-5501-0755-7

I. ①利… II. ①坂… ②苏… ③胡… III. ①企业利
润—研究 IV. ①F275.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第019869号

RIEKI WA "RITSU" YORI "GAKU" WO TORE! by SAKAGUCHI Takanori
Copyright © 2010 SAKAGUCHI Takanori
Chinese (in simplified character only) translation copyright ©2012 DIGITAL TIMES
PUBLISHING & DESIGN CO., LTD.
All rights reserved
Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.
Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with Diamond, Inc.
through THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY

书 名：利润的秘密
作 者：(日) 坂口孝则
译 者：苏小楠 胡艳涛

出 版 人：赵云鹤
出版发行：南方出版社
地 址：海南省海口市和平大道70号
邮 编：570208
电 话：(0898) 66160822
传 真：(0898) 66160830
经 销：新华书店
印 刷：北京佳顺印务有限公司
开 本：690×960 1/16
印 张：12.5
字 数：150千字
版 次：2012年3月第1版 2012年3月第1次印刷
书 号：ISBN 978-7-5501-0755-7
定 价：29.00元

序言

富企业与穷企业

“优衣库为什么那么赚钱呢？”

优衣库、7-11、麦当劳、索尼、松下……这些著名的公司，为什么有着如此的盈余，或者为什么突然又陷入赤字危机呢？本书将使用曾经在一线“大显身手”的理论对这些现象进行言简意赅的说明。

大多数人深信不疑的利润提高策略，实际上对利润并无贡献，反而与赤字紧密相关，在本书中将以故事的形式对此进行阐述。我相信这会给大多数读者带来新的发现，并且会让读者以新的观点来看待明天的工作。

迄今为止，对企业利润的说明，绝大部分是从潮流、商品的优势、品牌的影响力等角度来进行的。而我将提出理论性的论点和实践性的论点。这些论点是基于我从事筹措和采购领域得出的，并非纸上谈兵，而是从一线出发得出的。我不是评论家，也不是宣传高尚知识的记者，我只是从一个实务专家的视点出发，对利润的秘密进行揭示。

优衣库、麦当劳这些公司赚很多钱并不是“偶然”的，之所以赚钱是因为它们有着理论性的优秀“结构”。比如，优衣库和 United Arrows 的商品毛利润率基本相同，甚至 United Arrows 的毛利润率更高些，但为什么优衣库会有那么高的利润额呢？这是因为存在着“正是薄利创造了最大利润”这样的悖论。

利润的悖论

“如果去追，恋人会离你而去”，“如果去求，成功会离你越来越远”。不知何时听到过上面的说法。越是渴求，渴求之物越是远去。此为世间的悖论之一。

如果把这个与利润相结合进行思考的话，是不是有些不逊呢？但现实是，想去追求利润，结果却完全相反。想着赚钱、赚钱，一个劲地向前冲，而最终一切都如海市蜃楼般消去。

我为什么会意识到这个悖论呢？不，应该说是利润本身被悖论所支配才准确。本书将就这种悖论战略进行论述，从现在起，你将看到 6 个悖论。我相信本书的论点能让商务人士、企业经营者和创业者重新思考“利润”一词。

- 悖论 1:即使是利润率低的商品也能使利润最大化。
(以索尼为例，第一章。)
- 悖论 2:采购别人不要的产品更赚钱。(以松下及其采购、筹措为例，第二章。)
- 悖论 3:过剩生产，剩货能使利润最大化。(以便利店的便当为例，第三章。)
- 悖论 4:即使是毛利润“率”、“额”双低的商品也能使

总利润最大化。(以 BEAT-TECH, FREEZE 为例, 第四章。)

- 悖论 5: 销售赤字商品更赚钱。(以麦当劳的 “happy set” 为例, 第五章。)

- 悖论 6: 即使是生产率低的商品, 也要给予特别对待。
(以日本的制造业为例, 第六章。)

这个世上充满了悖论。我能有这样的想法, 或许与我经历过某个曲折的阶段不无关系。但是, 现在我确信这些悖论的存在是必然的。

这个世上充满了悖论——那么, 事先知道这些悖论是最好不过了。“为了提高利润, 就必须采用与之前相反的方法” 或者说 “为了提高利润, 必须丢弃之前的常识”, 我的想法正是如此。这些想法看似怪异, 实际上却与利润提高的理论紧密相关。如果这本书能给读者带来一些帮助, 我将非常开心。

目录 Contents

序 言

第一章 为什么索尼公司销售额巨大, 而同时又陷入赤字泥潭呢?

邮件送达的通往“幸福”的方法 /3

两个企业家的梦 /5

利润的悖论 1: 利润率优先主义的最终结局 /7

“%” 的魔法: “率” 的法术 /10

利润的悖论 2: 单纯利润计算的骗术与神秘 /12

看得见的东西与看不见的东西 /14

固定成本与变动成本: 利润是如何被创造出来的? /16

轻易地降价所带来的是什么? /19

索尼公司的赤字是经营不善还是经营的必然结果? /23

固定成本与企业所承受的无尽伤痛 /25

利润的悖论 3: “非增长战略” 中令人想不到的陷阱 /26

无尽的复利计算: ROA 与企业活动 /28

企业活动的真面目：如果两个世界再相逢 /30

生活在“活着 = 不断赚钱”的时代 /32

第二章 为什么松下公司所需的半导体数量只是 1 万个，却要买 100 万个呢？

在清贫与销售额至上主义的夹缝中 /37

我们的“神”与企业经营的“魔鬼” /38

利润提高策略的悖论 1：提高销售额是最佳策略吗？ /40

神之所爱：变动成本 /43

实需数量只是 1 万个，却购买了 100 万个 /45

为什么“稳定的订货”能产生低价？ /48

利润提高策略的悖论 2：结束赤字就意味着盈利吗？ /53

利润提高策略的悖论 3：提高销售目标能影响利润吗？ /57

需要确立一个销量目标吗？ /61

神赐予的真正的教诲 /63

第三章 为什么以“大量废弃”为前提的便利店便当能赚钱呢？

“我的白衬衫是绿色的” /67

利润与生态环保能否兼顾：三村渡的冒险 /68

盈利的精髓在于生产过剩 /70

非生态是必要的 1：生产过剩是必然的	/72
非生态是必要的 2：不保存而直接扔掉的原因	/74
三村面临的考验：生产过剩的另一面	/78
众人所追求的利润在黑洞中	/80
损益决算书的结构不足：利润随便能生产出来吗？	/82
通往地狱的道路上到处都是税	/86
放在仓库中保存固然很好	/87
库存不一致的机关：应有的库存去哪儿了？	/89
年轻社长当初的理念	/91

第四章 为什么优衣库的利润率和利润额都是最低水平的，却 能实现总利润最大化呢？

即使过了做梦的时期	/97
在卫生间梦破之后：以“微差”成生意	/98
两个选项 1：毛利润高的商品与毛利润低的商品	/100
单品毛利润的优劣与整体毛利润的优劣是否一致？	/102
两个选项 2：毛利润额、率都高与两者都低的商品	/104
弱者的逆转 1：购买商品的数量	/107
弱者的逆转 2：购买商品的金额	/109
薄利多销的胜利与多利少销的失败	/114
天生被生意附体的男人	/116
优衣库与乌龟之间的奇妙关系	/118

优衣库便宜路线的背后 /121

黑白棋的棋子与利润的悖论 /123

第五章 为什么麦当劳引入的“赤字商品”也能够产生出最大利润呢？

我们经常被眼前的事所控制，从而破坏了彼此的关系 /129

有理能走遍天下吗：“MBA 君”故事一则 /130

赤字与盈余之间 /132

把未来仅压在“资金回收期间法”上稳妥吗？ /137

一个基准，相对的基准 /140

在极其危险的赤字与投资之间 /144

投资评价的谬误 1：净现值（NPV） /147

投资评价的谬误 2：内部收益率（IRR） /150

“理论上的”投资评价可靠吗？ /153

“长远利润”的本质是什么？ /155

数字操纵一切的末路 /157

第六章 为什么日本离不开制造业？通过丢掉绝对的优势来实现利润最大化的逆转战略

遥远的异国之地 /163

官僚们的夏天 /164

漫画和推理小说，你会选哪个？ /166

“存在着不起任何作用的职员”是真的吗？ /168

大家各专其职，实现集体的利润最大化 /173

当今日本为世界作出贡献所必需的东西 /176

寻求新的形式：“第二名以外”带给世界的利润 /178

后 记

为什么索尼公司销售额巨大， 而同时又陷入赤字泥潭呢？

本章将向大家说明对利润应抱持的正确看法。对公司来说重要的不是利润率，而是利润额。公司的成本包括“变动成本”和“固定成本”两方面，两者的组合决定了公司的亏损与盈利，这一点会在本章中明确指出。在章末会浮出一个“两难”的问题，即利润不是“提出了目标就好”这么简单的东西，而是应“必须不断提出目标”，这才是企业生存的条件。

邮件送达的通往“幸福”的方法

用 4 000 日元可以买到幸福。

在因特网和邮件刚问世的时候，收件箱里收到了如上内容的一封信件。

“方法很简单。”费用只需 4 000 日元。而且“胜者属于早行动的人”，“每天都会有钱赚”。

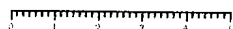
邮件里写着编号为 1 到 4 的四个人的名字和他们的银行账号。编号为 1 的是这封邮件转发者自己的名字。为了抓住幸福，怎么做好呢？上面所给的指示已非常清晰明了。

给 1 到 4 号人的银行账号里汇款，每个 1 000 日元。如此一来，4 号的名字就会消除，而自己将会标记为表示转发人的 1 号，这样自己就和其他三人都留在了出发点。剩下的事情就是尽可能多地把这封邮件转发给其他人。

收到那封邮件的人，读了之后如果对这种“幸福”给予赞同的话，他们应该就会往你的银行账户汇 1 000 日元。接着，那种“幸福”就会一直持续下去，你的账户每天，不，是每小时都会有钱汇入。

这就是所谓的 4 000 日元买到的“幸福”。

当然，如果能够应付如此简单的计算，那么也就马上能意识到这个计算体系的破绽。最早行动的人或许会赚到一笔小钱，但终究持续不了多久。并且，正常人也不会把自己的银行账号一直暴露在那封邮件上。我的一个朋友对此非常着迷，于是就支付了 4 000 日元，但据他说不知道是什么原因事后他却对此后悔不已。



看来，人们还没有愚钝到对这种傲慢的做法不升起内疚之心的程度。

只是，想起在这段时期里没有根据的出现的期望和混沌的气氛——在只要拥有 IT 这个武器什么事情都能做成的那个“黎明期”，在相信只要有网络钱就像从摇钱树上摇下来一样的那个年代，在新网站的创建开始泛滥的那个时期——这时，我的脑海中就会浮现“4 000 日元可以买到幸福”这件事情。其实这也是一种叫做 IT 的令人捧腹的低级手法。只是，仅仅利用邮件这个工具，就能让“即使世界上那些从未谋面的人给你汇款，也没什么不可思议”的幻想席卷每个普通人吗？

时代在变幻，转眼来到 2006 年 1 月。作为“六本木”象征的“活力门”因涉嫌违反证券交易法，被东京地检特搜部强制进行调查。NHK 抓住此事不放，连日连夜地进行大肆报道。紧接着，该公司的股价开始急速下跌，大部分的 IT 股一路跌停，不少个人投资者资产尽失。是国策搜查还是重罪？一时间各种看法交织，还有数种书籍出版发行。同年 6 月，IT 行业的另外一个代表性人物村上世彰，也因在“日本放送公司并购案”中涉嫌违反证券交易法而被逮捕，于是人们对 IT 业界更加担心和害怕了。

村上世彰在记者招待会上这样放言：“赚钱是坏事情吗？”这句话被各个媒体屡次引用，还以伦理和道德的观点对村上进行了批评。从这些媒体的观点来看，社会上好像是不能存在“钱生钱的方法”的。那时日本国内充斥这样的思想：“赚钱是坏事”，“只有挥洒汗水的工作才是令人尊重的”。

两个企业家的梦

这是怀揣着崇高企业理念的两个企业家。他们的名字是深井和森田。两人辞去白领工作，创立了立足日本本土的制造企业，并把它命名为“浅草通信工业”。他们的愿望就是生产出高性能的便携式商务电脑“BIO (Business Intellectual Organizer)”和便携式游戏机“PSP(Play Station Portable)”，并将其推广到全世界。深井负责技术，森田负责管理和销售。两人起誓：要在被美国金融资本主义所侵蚀的日本，重新使“技术立国的日本”和大和精神获得新生。

两人站在装橘子的箱子上，对着仅有的几名员工高唱他们的创业理念：“把浅草通信工业做成一家世界性企业。”

他们作为社会企业家，目光远比那些单单以赚钱为目的的企业家长远。

浅草通信工业的经营理念如下。

1. 确立能实现社会可持续发展的技术，让人们在低增长条件下实现富足的生活。
2. 不以扩大企业规模为发展方向，小才是经营规模的正道。
3. 淘汰利益第一主义。

不以赚钱为唯一目标的企业经营模式，避免了过大的投资，保持了精简有效的企业运营方式。他们把生产先进产品、为社会作贡

献作为第一要义，以“钱只要能填饱肚子即可”的姿态，重新使日本原有的利他精神放出光芒。

虽说他们一直高举那样高尚的理念，但他们也绝非梦想家。他们从报纸、杂志等各种媒体中提取重要的信息，从以往的经营类书籍中学习大量知识，并充分利用所学的知识，这样一来就不会作出过大的错误判断。

谷歌揭开了“整理出全世界信息”的伟大的一页，同时兼顾完美的利益结构和社会贡献。他们认为自己的公司虽然不可能成为另外一个谷歌，但是可以成为“虽小，但优秀高效”的小型企业。

两人凭着自己优秀的商业才能，把以下这些理念作为经营判断的根据。

1. 销售额即使不大，但应优先致力于利润率高的事业。
2. 公司不是股东的，而是全体公司员工的，废除高额分配主义。
3. 把事业的持续发展放在第一位，要慎重讨论投资方向等。

我们的经济发展如果不是直线上升的话，我们还能够幸福吗？这个问题的答案，至少这两个人会说“No”。他们认为自己的企业运营理念会在即将到来的时代里得到证明，并且陶醉于自己的理念。

但是，在他们的经营理念的实现过程中，还存在着很多悖论。