

观念 (C) + 模式 (M) + 系统 (S) = 可持续盈利平台

利润为王

一个首席利润导师十年的管理感悟

禹 志◎著

能否获取利润，不仅取决于你的勤奋和机遇
更取决于你是否有一个撑起利润的平台



赚钱的方法有哪些？利润怎样才能持久？
30个实战案例透彻解惑

创造高利润，搞通经营最重要

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

观念 (C) + 模式 (M) + 系统 (S) = 可持续盈利平台

利润为王

一个首席利润导师十年的管理感悟

禹 志◎著

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

利润为王 / 禹志著 . —北京 : 北京理工大学出版社 , 2015.1

ISBN 978-7-5640-9821-6

I . ①利… II . ①禹… III . ①企业利润—企业管理 IV . ① F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 229243 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / [http: //www.bitpress.com.cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 16.25

字 数 / 189 千字

版 次 / 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价 / 39.80 元

责任编辑 / 梁铜华

文案编辑 / 梁铜华

责任校对 / 孟祥敬

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

自序

如果说人生就只为一件大事而来，那老板的这件大事就是赢取利润！

——题记

毫无疑问，企业是以营利为目的的组织，身为老板，利润永远是第一位的，如果不能创造利润，那么非但企业无以为继，更是对企业、对股东、对员工的不负责任。但是在实际经营中，持续赢利却始终是个难题。

例如，我在正文中也提到，河南的赵老板前段时间来找我：“禹志老师，我一月份、二月份都拿到了大项目，效益不错，可是三月份、四月份，人家不照顾我们了，没项目，只能吃老本了。”另外，孙老板也说：“禹志老师，我们刚刚在产品样式上做了突破，还没高兴几天，就被竞争对手模仿了，更糟糕的是，人家在我们的基础上又有了改进。”当然，孙老板也不是独此一例，湖南的王老板刚刚在营销上想到点儿新点子，还没到三天，大街小巷就到处都是他的新点子了……

是的，无论是产品上的创新还是营销上的新点子，都不足以让我们持续

赢利。即便你的想法再多，创意再好，竞争对手的鼻子始终就在你的脖颈后面嗅着。你想甩掉，谈何容易？所以，我们只能靠偶然赚钱，赌的是不知道什么时候出现的创意和点子，赌的是能干的销售员不辞职，赌的是竞争对手一时半会儿学不会。但实际上，这些都是单独的、偶然的、容易效仿的因素，能靠得住吗？恐怕我不说你也知道——不能！

当然，犀利的眼睛只能发现问题，有力的武器才能解决问题。从业十几年，我一直在思考一个问题，那就是：作为一个培训师，我能为这些身处商海却不知如何优化管理、赚取利润的老板做些什么？最终，在众多培训师朋友的帮助下，在众多企业老板和企业案例的启发下，我总结出了CMS利润突破系统。

CMS是三个英文单词的缩写，它们分别是concept（观念）、model（模式）、system（系统）。CMS利润突破系统就是指利润观念突破、赢利模式突破、运营系统突破。从整体上来讲，CMS利润突破系统正如它的名字一样，是一个系统的理论。对于企业经营来说，一个好的利润观念、一个好的赢利模式、一个好的运营系统缺一不可。

首先，人与人之间最小的差距是智力，最大的差距是思维模式和观念。你想什么，你怎么想，直接决定了你能否赢利，赢利几何，甚至决定了企业的兴衰成败。因此，穿过利润管理的第一重迷雾，我们可以发现，企业老板首先需要突破的就是自己的利润观念。

其次，赢利模式直接决定了你靠什么赚钱，你能赚多少钱。因此，不同的赢利模式也就有了优劣之分，同样是卖包子，街边小贩和庆丰包子不可同

日而语；同样是卖手机，诺基亚步步败北，苹果、三星、小米却凭借有利的模式蒸蒸日上；同样是电商，众多企业纷纷试水却再也靠不了岸，而阿里、腾讯却如日中天，不断发展。因此，穿越利润管理的第二重迷雾，我们可以发现，企业老板还必须进行企业赢利模式的突破。

最后，机器要运转，才能生产出东西，企业也犹如一部机器，只有正常、快速运转，才能创造出利润。当然，机器运转靠的是各个部件，企业运转靠的则是整个运营系统。如果制造系统不行，那么就生产不出让客户尖叫的产品；如果营销系统不行，那么再好的产品也只能成为仓库里的垃圾；如果管理系统不行，那么企业就永远无法人尽其才、物尽其用，人力资源就永远得不到有效的调配，就永远无法为企业创造价值和利润。因此，穿越利润管理的第三重迷雾，我们可以发现，想要持续获利的老板还必须进行企业运营系统的突破。

而解决以上三个问题正是 CMS 利润突破系统的使命！如今，CMS 利润突破系统已经发挥“威力”，帮助众多中小企业实现了正规化、规范化管理，也获得了业界的一致好评。对此，我不敢居功，更不敢说这一体系是放之四海而皆准的真理，但我相信，如果你真的能在你的企业中建立起这样一个利润系统，那么管理工作自然由烦琐走向简单，由混乱走向有序，企业赢利必然计日可期。

在培训中我经常对我的学员们强调，所谓品牌、所谓营销、所谓激励、所谓绩效，等等，不过是术，而搭建一个系统的、规范的、能保证持续赢利的平台，才是真正的道。术很杂，道极简，所谓万变不离其宗，概莫是也。

然而由术而入道，却是一件极其困难，甚至难度不亚于自残的事情，但是行者常至，为者常成，一旦我们的企业老板能做到这一点，那么就能够进入随心所欲不逾矩之境！

本书的编写，得到了北京华韵大成总编辑陈总、编辑王春梅的大力支持，也得到了我在培训界、企业界朋友们的热诚阅稿，尤其是得到了我的家人们在背后的鼎力支持和肯定，在此一并感谢！钱是赚不完的，财富是取之不尽的，唯有道德、正直、光明、磊落、向善的精神与行为永恒。君子爱财，取之有道，“利润为王”不是无限的欲取，而是建立在道之上的利，是建立在阳光下的利，愿各位读者共思、共勉！

目录

Part 1 利润观念突破：

**观念守旧，赚一万元利润都是爬楼梯；
观念突破，赚一千万元利润只是坐电梯**

第一章 企业相信的是利润，有钱人和你想的不一样 / 2

第二章 传统利润观念中的八颗“毒瘤”：

点中你不赢利的死穴 / 18

第三章 “四两”拨千金：中国企业家要来一场利润观念革命 / 48

第四章 CMS 利润突破系统：

犀利的双眼只能发现问题，有力的武器才能解决问题 / 70



Part 1

利润观念突破：

**观念守旧，赚一万元利润都是爬楼梯；
观念突破，赚一千万元利润只是坐电梯**

第一章 企业相信的是利润，有钱人和你想的不一样

第二章 传统利润观念中的八颗“毒瘤”：点中你不赢利的死穴

第三章 “四两”拨千金：中国企业家要来一场利润观念革命

第四章 CMS 利润突破系统：犀利的双眼只能发现问题，有力的武器才能解决问题

第一章 企业相信的是利润，有钱人和你想的不一样

基督信徒的眼里只有耶稣；佛教信徒的眼中只有释迦牟尼；
作为经营一家企业的老板，你的眼里只有什么呢？我可以肯定地说：每一个老板的眼里只关注一件大事，那就是企业赢取利润，毫不掩饰、孜孜以求地获取最大利润！

利润，是一个组织存在的基础和维系的根本。企业只有创造出更多的利润，才能更好地对股东负责、对员工负责、对社会负责；相反，若没有利润，那么所谓的愿景、规划、战略、方案，就都只能是一句空话！

利润从哪儿来：搞不懂这个问题，你就永远赚不到钱

我们无比幸运，生在一个中华民族伟大复兴的时代！30余年荡气回肠的改革画卷令人激怀壮阔！“士农工商”史称华夏四业，商业在明朝时开始

进入主流。改革开放的春风吹过，中国企业百花齐放，百舸争流。企业家似已成为当之无愧的男一号！毫无疑问，那是个创业者的年代，是中小企业难得的春天。

然而，时势异也！

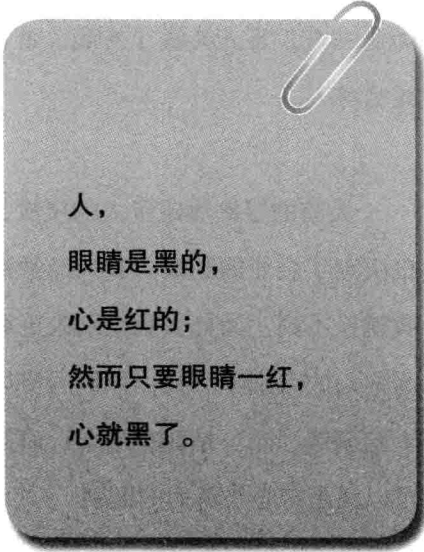
近 10 年来，中国经济已经开始步入缓冲期，实体经济开始软着陆。随着移动互联网设备的普及，整个世界都在以一种颠覆人们思维和想象的方式发生着巨变，而明显加快的商业步伐，使得整个竞争格局已和原始丛林差不多，杀机满布、野兽横行。毫无疑问，当下已经成为最考验企业老板的时候——如果你不能谋局造势，获得利润，那么就是浪费资源，浪费机会，就是对整个企业、全体员工和社会的犯罪。

那么利润从哪儿来？

基于利润对企业的重要意义，CMS 培训课程非常受欢迎。参加过我这部分课程的学员都知道，上面这个问题是我在课程上必问的问题。在我看来，这才是一切问题的根源，弄不懂，你就永远都赚不到钱。当然，这个问题的答案也多种多样，有人说来源于消费者，有人说来源于企业销售人员，有人说来源于好的产品，还有人说来源于好的服务，等等。在我看来，这些说法都没有错误，却也都没有说到本质上。

1. 利润都是人想出来的

在众多商学院的经典案例中，有一个富人和穷人挖煤的故事，故事虽然简单，却很能说明问题。



人，
眼睛是黑的，
心是红的；
然而只要眼睛一红，
心就黑了。

在一个地方，有一个主人、一个仆人。主人不仅每天吃香的喝辣的，还什么事也不用干。仆人呢，自然非常辛苦，不仅要干活，还得伺候主人，挣得也不多。时间一长，仆人心里就不平衡了，凭什么呀，我天天这么辛苦地干活，才挣那么一点点钱，而你什么都不用干，就吃好的、穿好的、用好的、住好的。上帝也太不公平了吧！于是，他找到了上帝，说了自己的委屈。上帝一听，笑了：“那你想怎么样啊？”“给我和他一样的东西，这样才公平。”上帝答应了，然后给他们每人一座煤山。仆人心里高兴坏了，挖煤是体力活，这下我就能比他生活得好了。

自然，仆人以前做惯了力气活，挖煤挖得很顺手，一天就挖了10车。然后到市场上卖了1000元钱。富人自然没仆人挖得多，一天下来累死累活才挖了8车，卖了800元钱。仆人一看，更高兴了，也更有干劲了，从那以后，拼命地挖。但富人干过一天之后，就再也不去挖了，而是用卖煤的钱雇了3个人，每个人挖一车煤50元。这几个人也和仆人一样是做惯了力气活的，因此一天也能挖10车。这样，富人一天就能赚1500元了。有了资金之后，富人继续扩大了规模，然后把整个矿山分成三份承包给别人，他从中抽成。如此一来，富人又成了有钱、有闲的富人，而穷人依旧是那个每天挖10车煤的穷人。

大脑的层次决定了人的层次，大脑思维的方式决定了企业赢利的方式，也决定了企业的利润。有人经常讲，同样是做生意，为什么人家能挣到钱，我就挣不到？为什么我比别人更努力、更用心，而我的企业就做不大？就因为你们的大脑不一样，你们的格局、思维方式、洞见不一样。因为人家能让大脑创造利润，是智慧创富；而你是双手创富，勤苦创富。这就是区别，也可以说是劳心与劳力的区别。

2. 利润是从学习中来的

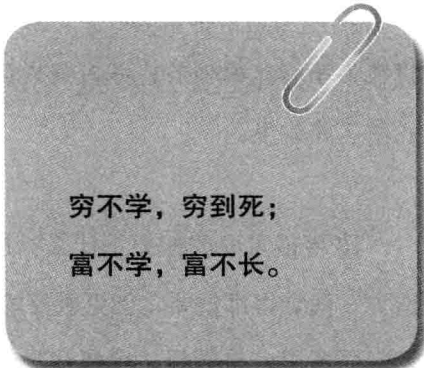
企业家不学习，肯定难赚大钱。有句话说得好：书中自有黄金屋。穷不学，穷到死；富不学，富不长。最能赚钱的人，一定也是最能学习的人。看看那些成功人士，李嘉诚觉得学习就是在“抢知识”；比尔·盖茨一年要读 139 本书，每天清晨、

夜晚从不虚度；王石在长江商学院进修后又去哈佛游学，从哈佛游学归来又去剑桥深研；为了做小米，雷军可以在两三年的时间里用五六十部手机，并且能清楚地说出每部手机的优缺点……

人不是生活在过去，而是要走向未来；企业也不能停留在过去，而是要面对越来越激烈的竞争，这是人学习的核心动力。看看你的周围，消费者在进步，你的客户在进步，你的员工在进步，你的竞争对手也在进步……这就好比火箭喷射在后面，人得往前走。否则，即便你已经有了一定的基业，终有一天也会坐吃山空。

长沙有一家企业很重视学习，每天下班前 10 分钟，管理者都会组织全体员工进行一次有关学习的反省，并由老板带头大声念下面几句话：

- 我今天是否比昨天有所进步？
- 我今天是否还有没有解决的问题？
- 我今天是否对工作有了新的领悟？
- 今天是谁让我比昨天更优秀？
- 我对今天的自己是否满意？
- 我今天是否充实如昨日？



穷不学，穷到死；
富不学，富不长。

虽然是很简单的几句话，但是却可以无形中暗示员工要达到这几点要求，进而做出肯定的回答，并时刻提醒员工要进行毫不间断的学习，进而提升自我和工作效率。

老板最重要的能力是什么？是领导力、营销力、沟通力、思维力还是创造力？我觉得都重要，但更重要的是学习力。学习力是什么？是博学而笃志、切问而近思；是领悟、感悟和觉悟；是一种厚积薄发、持续隼永的竞争力；是一种学用转换的能力，老板不仅要能学习，更要善于学以致用。这样，老板的领导力、营销力、沟通力、思维力、创造力都会提升。企业员工能学习，整个企业的运营水平就会提升，利润自然计日可期。

知行合一，坐言起行：

你觉得利润从哪儿来？和大家交流一下你的想法，或者和你周围的人进行一次头脑风暴，弄懂这个问题。

微利时代，你要怎么赚钱

听到“老板”两个字，很多人都会心存敬畏。老板统率众人的权威、杀伐决断的权力、“一把手”的地位、普通人无法企及的高薪，这些又会让人们在敬畏之余产生几分羡慕——要是自己是老板该多好。

可是又有谁知道老板风光背后的满腹辛酸？在培训中，很多企业老板跟我抱怨，员工可以领完年终奖高高兴兴地回家过年，老板却得背着所有人四处躲债；员工觉得自己付出得多了可以跟老板申请涨工资，弄不好还会以辞职相要挟，而老板付出了所有，甚至家庭、健康，市场却未必给老板“涨工资”，弄不好一个经济小浪潮就可能让老板倾家荡产、败走麦城；并且企业破产了，员工可以跳槽，老板却只能跳楼……“人前显贵，人后受罪”，这句话恐怕说到了所有老板的心坎里。

那么，是什么造成了如今这种局面？其主要根源就是利润太低。来自国内外的激烈竞争，越来越低的进入门槛，产品同质化的愈发严重等因素，导致企业利润严重降低，整个市场似乎都进入了“微利时代”。用企业老板的话讲，就是“生意越来越难做了”。

那么，微利时代，企业要想赚钱，应该怎么办？

1. 靠战略眼光赚钱

市场上一切的经营其实都具有不确定性。但这种不确定性却未必都是坏事。我们可以假设有这样一块地，无论盖商场，还是建住宅，去除原材料、人工等成本后，它能创造的价值是1亿元。那如果你想要这块地，你得出价多少？答案是1亿元。因为如果你出价9000万元，马上就会有人出9100万元，然后就会有人出9200万元……如此竞争，最后这块地的价格肯定是1亿元。

**当所有人都认为
那是一个机会的时候，
那其实就是个陷阱。**

它创造的价值也是 1 亿元，所以实际上等于没有利润。但在现实中，人们的判断往往不一样。如果多数人认为这块地创造的价值是 1 亿元，但某个人可能比别人战略眼光更长远，战略目标更清晰，觉得这块土地可能创造 2 亿元的价值，他就会买下这块地。最后如果他判断准确，并且很好地运作，开发的项目卖了 2

亿元，那么，多出的这 1 亿元就是利润。

当所有人都认为那是一个机会的时候，那其实就是个陷阱。如果张三确定能做，李四确定能做，王五也确定能做，那赵六再去做，就等着失败吧。在竞争中，从来没有万无一失的事情，更不能等到所有条件都成熟了再去做。企业要想获得利润，就必须具有战略眼光。通俗点说，老板要具有赢利的判断力，能从商业的不确定性中，通过分析判断出确定的因素，然后再决定退出还是进入。因此，企业能否赚钱，其实就是考验老板的眼光、格局和事业魄力。

2. 靠销售额最大化、成本最小化赚钱

这其实已经回归到了利润的本质问题。利润是什么？利润就是企业卖产品或者服务的所得减去各种成本后剩下的那部分。一方面，企业要不遗余力、拼死拼活地壮大企业产品销售额和市场占有率；另一方面要花大力气、下狠心砍掉不必要的成本。只有销售额实现了最大化、成本实现了最小化，才有可能实现利润的最大化。

我在培训中认识了浙江一家上市公司的老板，企业做得非常大，也非常不错。对于利润，他有自己的看法。很多人天生容易满足，有一种“差不多”的心态。就做人来说，这样挺好，但经营企业则不行。这个老板讲，他就不惯那些明明能赚10元，然后跟自己说赚8元也挺好，也差不多的人。在他看来，利润不仅是自己的，也是股东的，是员工的。那种“差不多”的想法首先是利润观的不成熟，其次就是对所有人的不负责任。

另一方面，在节约成本方面，这个老板也要求得非常严格。“该花的大大方地花，不该花的一分钱都不能浪费，这是原则。”用这个老板的话讲，就为了坚持这个原则，有些管理者或者员工甚至“恨他恨得牙痒痒”。举个例子，现在我们都用中性笔，一般人的习惯是用完后笔杆带笔芯就都扔掉了。但在这个企业，这种行为是要被罚200元钱的。笔芯可以扔掉，笔杆坚决不能扔，必须换笔芯然后继续用。结果，仅这一项就给公司每年节省了十几万元的成本。那员工还恨吗？当然不了，节省出来的这部分成本最后都陆续出现在了他们的工资单上。

中国老话讲“开源节流”，这同样适用于企业经营。企业要开源，有四种好方式：

方式1：逃离红海，跳向蓝海。红海是薄利区，甚至是赔本区，是所有商家、产品争得头破血流的区域。聪明的老板，懂得痛下决心，断掉不赚钱的买卖，寻找蓝海空间，即利润区。

方式2：每天用心筛选客户，并做到针对性服务。地球上的客户只有三种：赚钱的客户、保本的客户、赔本的客户。智慧的老板懂得每天花大量精力和时间服务好能帮他赚钱的客户；也不遗余力地扶持、培育那些暂时保