

世界500强企业管
理者最想知道的也

帝企鹅管理实务丛书

谁动了 企业的利润

禹 志◎著

手把手教你从战略定位、盈利模式、财务平
衡、成本管理、渠道运营、利润分配找利润



开源增收，
领先全行业，
这本书全告诉你



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

帝企鹅管理实务丛书

世界500强企业管理
者最想知道的也是

谁动了 企业的利润

禹 志◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

谁动了企业的利润 / 禹志著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2015. 2
ISBN 978-7-115-38091-3

I. ①谁… II. ①禹… 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 (2014) 第302144号

内 容 提 要

企业应该如何盈利? 这也是世界500强企业领导不断思考的问题。这本书重点介绍了6种思路帮助企业提升利润。

首先, 制定合适的战略方向, 可以让你轻松分享到更大的蛋糕。站在风口上, 猪都能飞起来。第二, 优化商业模式。3个经典的商业模式, 让你聪明赚钱。第三, 控制成本。你可以从营销、人力、库存等方面全方位控制成本。省下来的, 就是你赚的。第四, 拓展渠道。5种方式让你开源增收, 日子过得更舒服。第五, 找对帮手。优秀的人才凝聚在一起爆发出的能量超乎你的想象。第六, 合理分配蛋糕。大家好, 才是真的好, 公平公正, 企业才能创造更多利润。

企业经营就是要盈利, 6种思路, 多种方法全面帮助企业获得更多利润。

-
- ◆ 著 禹 志
责任编辑 吴 斌
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 15 2015 年 2 月第 1 版
字数: 178 千字 2015 年 2 月北京第 1 次印刷
-

定价: 42.00 元

读者服务热线: (010) 81055296 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

目 录

第一章 企业利从何来，利润中的魔法术

企业就是要盈利 / 12

利润经营的两大链条：客户+员工 / 16

企业盈利模式剖析 / 20

利润率优先主义的最终结局 / 24

单纯利润计算的骗术与神秘 / 28

“非增长战略”中令人想不到的陷阱 / 32

第二章 利润的真相：关于利润，你所知道的大多是错的

结束赤字就意味着盈利吗？ / 36

提高销售目标就等于增加利润吗？ / 40

企业销售额巨大，为何会陷入赤字泥潭 / 45

以“大量废弃”为前提的便利店该如何赚钱 / 50

最低利润率的优衣库为何能实现利润最大化 / 54

麦当劳的“赤字商品”如何实现利润最大化 / 59

第三章 打造最赚钱的商业模式

成功商业模式的核心是什么？ / 64

三个经典商业模式，教你聪明赚钱 / 69

好商业模式的九大要素 / 73

成功商业模式构建六步大法 / 77

商业模式再造，中国传统企业转型的路径选择 / 82

第四章 失位失全局，定位定天下

将自己定位为行业领先 / 88

战略规划定位=战略目标+战略竞争+战略职能 / 93

眼光独到，选准目标市场 / 97

占领消费者心智模式的定位 / 101

谁拥有消费者谁就拥有核心竞争力 / 105

饵不贵精而贵口——选准目标人群 / 110

精准定位，制定相应战略 / 115

第五章 砍掉成本就是增加利润

采购漏洞是吞噬利润的黑洞 / 120

营销成本不控制就是洪水猛兽 / 125

预算是管理成本的利器 / 130

裁掉不拉马的士兵 / 134

减少库存与物流成本 / 138

让节约成为每个员工的习惯 / 142

第六章 渠道为王：走好“利润长征”的最后一里

拓展市场分销渠道，构建营销网络大动脉 / 148

好的渠道就是让人总买你的产品 / 153

经销商激励贵在适度 / 158

点燃分销商的激情就等于点燃业绩 / 162

做渠道更要做好客户管理 / 166

第七章 经营利润就是经营人心

引才九式，让天下人才为你所用 / 172

构筑英才培养模式，化人“才”为人“财” / 178

如何清退公司内不赚钱的人 / 184

让数字说话：以利润为中心的绩效管理 / 189

股权激励，把企业目标变成每个员工的梦想 / 194

第八章 想赚钱，就绝不能用钱去管理

业绩是激发出来的：制定刺激性强的薪酬体系 / 200

员工不满意，客户就不可能是上帝 / 205

高薪≠高兴，怎么给钱比给多少钱更重要 / 209

成熟品牌高底薪低提成，新品牌低底薪高提成 / 213

绩效考核：有成果远比有道理更重要 / 217

第九章 赚钱难，分钱更难

有效的利润目标设计，让企业走得更远 / 222

利润要有计划，更要有管理 / 226

只有严格的企业利润审计，才能堵住利润漏洞 / 229

分好利润，赢得人心 / 233

改进利润分配结果，做到公平公正 / 237

帝企鹅管理实务丛书

世界500强企业管理
者最想知道的也是

谁动了 企业的利润

禹 志◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

谁动了企业的利润 / 禹志著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2015. 2
ISBN 978-7-115-38091-3

I. ①谁… II. ①禹… 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(2014)第302144号

内 容 提 要

企业应该如何盈利?这也是世界500强企业领导不断思考的问题。这本书重点介绍了6种思路帮助企业提升利润。

首先,制定合适的战略方向,可以让你轻松分享到更大的蛋糕。站在风口上,猪都能飞起来。第二,优化商业模式。3个经典的商业模式,让你聪明赚钱。第三,控制成本。你可以从营销、人力、库存等方面全方位控制成本。省下来的,就是你赚的。第四,拓展渠道。5种方式让你开源增收,日子过得更舒服。第五,找对帮手。优秀的人才凝聚在一起爆发出的能量超乎你的想象。第六,合理分配蛋糕。大家好,才是真的好,公平公正,企业才能创造更多利润。

企业经营就是要盈利,6种思路,多种方法全面帮助企业获得更多利润。

-
- ◆ 著 禹 志
责任编辑 吴 斌
责任印制 周昇亮
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 15 2015 年 2 月第 1 版
字数: 178 千字 2015 年 2 月北京第 1 次印刷
-

定价: 42.00 元

读者服务热线: (010) 81055296 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号



序

企业要赚钱，这一点也不假，如果只是单纯有这样的欲望是绝对不够的，要实现赚钱，必须要有良好的利润经营方法。企业从诞生的那一天就注定和利润紧紧联系在一起，一刻也不能分开，只有控制了利润区，才能掌控企业。

企业之间的竞争就像是高手过招，企业必须明白最重要的利润区在什么地方，然后才能有意识、有计划地提高利润率，让企业的净利润更多，企业的综合竞争力也将随之变得更强。当前的市场竞争空前激烈，企业比拼的不是当前的规模大小，而是存活的时间到底有多长。因此，企业盈利水平如何，企业未来的盈利空间有多大，这些有关利润的问题往往决定企业在对拼过程中能否存活下来。

那么企业的利润从何而来呢？降低成本，提高市场占有率，减少亏损，这些也许是人们对取得利润仅有的常识。而本书通过细致入微的讲解，将让你充分了解企业的利润从哪里来，怎么来，关键利润区在什么地方。本书还特别指出人们在利润认知上的一些误区，并提出了许多提高利润的办法，从而帮助当前中国众多的企业在经济危机中闯过最困难的一关。

其实，每一个企业管理者都有自己对利润的独特认识，实际上有很多管理者的利润观存在不少的误区。因为，关于利润这个问题，确

实存在很多容易让人产生错觉的地方。你认为情况是这样的，可能具体做下来就会发现事实恰好相反，完全不是你想的那回事。企业的存在就是为了盈利，创造利润就能生存，创造不出利润就会面临倒闭的危险，所以，关于利润的问题绝对马虎不得。为了明白利润的真相，不被表面的假象所迷惑，你必须对此有更多的研究。本书就利润的一些常见假象进行了具体讲述，可以帮助大家了解一些利润当中的陷阱。

关于利润的误区，大部分人都会认为企业的利润是从顾客那里来的，顾客就是自己的衣食父母，绝对不能得罪。事实真的是这样吗？假如你的企业没有好的产品，那些没有品牌忠诚度的顾客不会聚集在你的身边，他们会马上选择其他品牌。生产好的产品依靠谁？依靠你的员工！假如你没有员工，你就不可能把顾客留住。所以说，员工也是非常重要的。那么顾客就不重要吗？当然不是，他们也很重要，这一点，从小米依靠粉丝获得成功就能看出一二。这样看来，企业怎样对待员工和顾客，怎样获得更多利润，不是简单的单选题，而是两者兼顾的。

一个企业想要创造利润需要一系列的利润管理措施，首先要明确自己生产什么样的产品，给自己的产品定好位。然后还要有一群愿意跟着你打拼的工人，有技术支持，有销售渠道，有市场，最后才可以真正盈利。企业正常运转了，还是不能够松懈，因为随着企业的发展，还会继续遇到很多有关利润的问题。必须牢牢掌控利润区，吸引企业的核心员工，降低企业的成本，控制好销售渠道，打通市场，才能管理好企业的利润。

这本书就是通过对企业利润区的解读，让你明白企业的利润从哪里来，怎样来，这些利润最终要到哪里去，手把手教你怎样掌控利润

区。书中列举了很多当下的案例，这些案例中有成功的案例也有失败的案例。通过这些案例，你可以学到经验，也可以吸取教训。

企业就像一件艺术品，如果你打算把自己的企业做得更好，就一定要用心去精雕细琢。希望本书能为广大企业管理者提供在利润管理方面有益的启发，也真诚希望我国的企业能在利润管理方面更上一层楼，从而为我国企业的长远发展赢得更多机会！

禹志

2014年11月于北京

目 录

第一章 企业利从何来，利润中的魔法术

企业就是要盈利 / 12

利润经营的两大链条：客户+员工 / 16

企业盈利模式剖析 / 20

利润率优先主义的最终结局 / 24

单纯利润计算的骗术与神秘 / 28

“非增长战略”中令人想不到的陷阱 / 32

第二章 利润的真相：关于利润，你所知道的大多是错的

结束赤字就意味着盈利吗？ / 36

提高销售目标就等于增加利润吗？ / 40

企业销售额巨大，为何会陷入赤字泥潭 / 45

以“大量废弃”为前提的便利店该如何赚钱 / 50

最低利润率的优衣库为何能实现利润最大化 / 54

麦当劳的“赤字商品”如何实现利润最大化 / 59

第三章 打造最赚钱的商业模式

成功商业模式的核心是什么？ / 64

三个经典商业模式，教你聪明赚钱 / 69

好商业模式的九大要素 / 73

成功商业模式构建六步大法 / 77

商业模式再造，中国传统企业转型的路径选择 / 82

第四章 失位失全局，定位定天下

将自己定位为行业领先 / 88

战略规划定位=战略目标+战略竞争+战略职能 / 93

眼光独到，选准目标市场 / 97

占领消费者心智模式的定位 / 101

谁拥有消费者谁就拥有核心竞争力 / 105

饵不贵精而贵口——选准目标人群 / 110

精准定位，制定相应战略 / 115

第五章 砍掉成本就是增加利润

采购漏洞是吞噬利润的黑洞 / 120

营销成本不控制就是洪水猛兽 / 125

预算是管理成本的利器 / 130

裁掉不拉马的士兵 / 134

减少库存与物流成本 / 138

让节约成为每个员工的习惯 / 142

第六章 渠道为王：走好“利润长征”的最后一里

拓展市场分销渠道，构建营销网络大动脉 / 148

好的渠道就是让人总买你的产品 / 153

经销商激励贵在适度 / 158

点燃分销商的激情就等于点燃业绩 / 162

做渠道更要做好客户管理 / 166

第七章 经营利润就是经营人心

引才九式，让天下人才为你所用 / 172

构筑英才培养模式，化人“才”为人“财” / 178

如何清退公司内不赚钱的人 / 184

让数字说话：以利润为中心的绩效管理 / 189

股权激励，把企业目标变成每个员工的梦想 / 194

第八章 想赚钱，就绝不能用钱去管理

业绩是激发出来的：制定刺激性强的薪酬体系 / 200

员工不满意，客户就不可能是上帝 / 205

高薪≠高兴，怎么给钱比给多少钱更重要 / 209

成熟品牌高底薪低提成，新品牌低底薪高提成 / 213

绩效考核：有成果远比有道理更重要 / 217

第九章 赚钱难，分钱更难

有效的利润目标设计，让企业走得更远 / 222

利润要有计划，更要有管理 / 226

只有严格的企业利润审计，才能堵住利润漏洞 / 229

分好利润，赢得人心 / 233

改进利润分配结果，做到公平公正 / 237



第一章

企业利从何来，利润中的魔法术

一个企业想要在残酷的市场竞争中存活下去，就必须赚钱，创造利润。但是，创造利润并不简单，这里面会有很多陷阱，一个不小心就会掉进泥潭，使企业泥足深陷。如果不能盈利，再大的企业也要倒闭。所以，不管企业是大还是小都必须弄明白一个问题，那就是企业利从何来。