

白立新／著

利潤定律

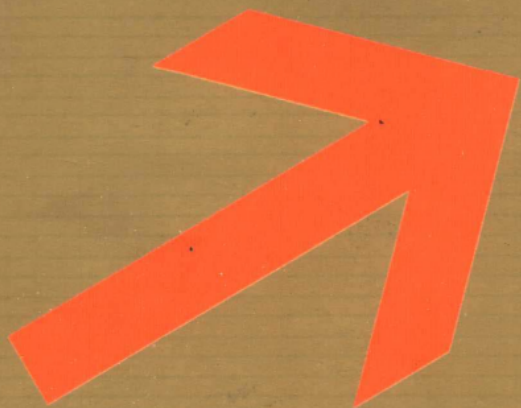
PROFIT RULES

微利時代的盈利法則

成功企業的利潤之路

東方出版社

東方出版社電子出版



PROFIT RULES

本书将回答您的下列问题：

在“第一桶金”之后，为什么盈利变得越来越困难？在微利时代，赢利的机会在哪里？
如何寻找利润池？如何构建利润通道？

中国制造业需要掌控哪些利润点？如何把握利润的来龙去脉？

在新的利润机会面前，如何实现企业的转型？怎样规划利润转型的路线图？怎样凝聚利润转型的驱动力？怎样寻找转型的切入点？怎样才能实现利润倍增？

红东方财经

ISBN 7-5060-2335-0



9 787506 023351 >

上架建议：经营管理

ISBN 7-5060-2335-0

定价：35.00 元

白立新 / 著

利润定律

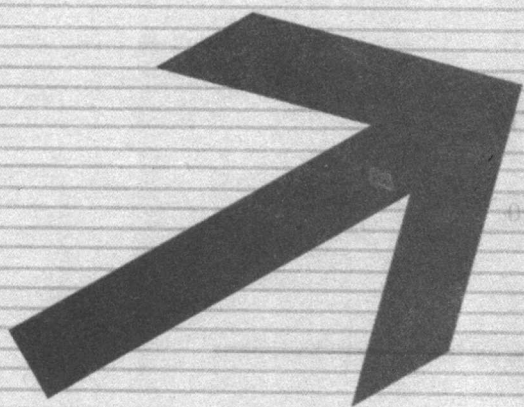
PROFIT RULES

微利时代的盈利法则

成功企业的利润之路

東方出版社

東方電子出版社



图书在版编目 (CIP 数据)

利润定律 / 白立新著

北京: 东方出版社, 2006-01

ISBN 7-5060-2335-0

I. 利... II. 白... III. 企业管理-研究-中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 112790 号

利 润 定 律

作 者: 白立新 著

策 划: 许剑秋

责任编辑: 蒋建平 胡 媛

出 版: 东方出版社

发 行: 东方音像电子出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706

版 次: 2006 年 1 月 1 版

印 次: 2006 年 1 月 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 16

书 号: ISBN 7-5060-2335-0

定 价: 35 元

发行部电话: 65230553

版权所有, 违者必究



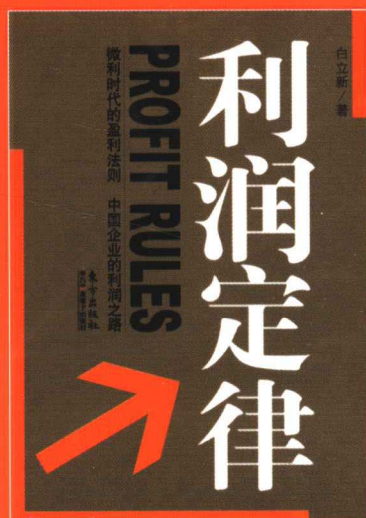
作/者/简/介

白立新 工学博士

IBM（中国）业务咨询部运营战略首席顾问，曾任汉普管理咨询（中国）有限公司副总裁兼首席知识官、安达信（上海）企业咨询有限公司业务咨询部经理；从1996年开始，为联想集团、中国石油、李宁、诺基亚等33家企业提供过战略、管理和业务咨询。

电子邮箱：bailixin@cn.ibm.com

投稿邮箱：dongfangjip@yaho.com.cn



策 划：许剑秋
特约编辑：奚 剑 林永超
责任编辑：蒋建平 胡 媛
封面设计：耀午书装

利润第一定律

利润隐藏在产业链的薄弱环节之中。如果你发现了产业链的薄弱环节，你就找到了利润池。如果你找到的利润池离你最近，就算你管理基础差一些，也不妨碍你获得足够的利润；反之，如果那是一个濒于干枯的利润池，你最好早一些走开或者寻求破产保护。



利润第二定律

常见的利润通道有三条：产品领先、客户至上、低成本运营。如果你没有找到新的利润池，或者利润池距离你和你的同行都不近，只要你的利润通道更畅通，你同样会受益颇丰。

利润通道直达利润池。在利润通道中，企业向客户提供价值，客户则用利润回报企业对产业链的修补。



利润第三定律

利润发动机创造利润动能。你要在利润通道上安装利润发动机，保证你的利润之流源源不断。中国企业可以通过掌控9个利润点来增加利润动能。如果你看清了利润池，而且铺设了利润通道，这时，你的执行力越强，利润动能就越大，利润收益也越高。



利润第四定律

客户为利润发动机补充燃料。为了启动利润发动机并让它高效运转，你需要为其提供充足的燃料，最优质的燃料来源就是客户。

如果在前面三个环节上你都无法超越对手，客户就是你最后的机会。你不应该被动地为客户服务，而应该谋求主动地与客户结盟，甚至让客户为你服务。





The Profit Rules

引言

相传，范蠡辅助越王勾践卧薪尝胆，最终打败了吴王夫差，然而鉴于“高鸟尽，良弓藏”的定律，范蠡决定辞官隐居齐国。范蠡不仅善于经营，积累千万家财，而且还坐拥美人西施，泛舟五湖，引得无数的商贾墨客不时地慨叹。

利润之舟载满了人们梦寐以求的金银财宝，掌管利润之舟的是一位老船长。老船长用那只我们看不见的市场之手指挥着利润之舟航行在商界的海洋中。看起来他有时很吝啬，根本不理睬岸上的翘首以盼，最多是派出一叶扁舟，给众人分发一些微薄的钱财。老船长有时很慷慨，他会在一些港口停泊很长一段时间，他把这样的港口称之为利润池。除此之外，老船长还经常派出使者巡视全球的各个市场和各个产业，用真金白银赏赐那些优秀的企业。

停泊在利润池的时候，老船长专门腾出时间接待商贾巨子，洛克菲勒、比尔盖茨、胡雪岩都曾是他的座上宾。他吩咐船员将金银财宝分发给出类拔萃的企业，可以想见，利润之舟的前后一定是人声鼎沸，尽管老船长事先有约法三章，场面总是一团糟，在发展中国家尤其如此。在家电一族中，老船长一眼就认出了格兰仕，我知道你生产的微波炉物美价廉，在全世界都受到欢迎，我赐你为物美价廉王子，你来搬走一块金子吧。格兰仕说，谢谢你的赏赐，现在我还生产空调，氧吧、变频、光波的都有。老船长有些茫然，你应该知道我有多忙，每天我要接待一百万人，其中有一百个人会说他们的空调节能、安静、健康，如果你放弃了王子的封号，下一次我就不容易认出你了。这样吧，我先记下你做空调这事，以后再联系。

老船长转向汽车一族，嗨，沃尔沃，几十年来我只要想到安全

就会想到你，为此我赏你多少块金子了？七十五块，船长先生；除了安全，我们还增加了舒适、灵敏、运动等特性。不不不，沃尔沃先生，你知道我有多忙，我记不住那么多新名词，我相信在那些方面你肯定不差，如果你让它们混淆了你在安全方面的特色，下次你就别来见我了。

老船长又跟波导打了个招呼，嗨，你做的手机真不错，我只是不明白你怎么搞出那么多库存，你过来拿走一块银子吧。谢谢船长，我们现在准备造汽车了。哦？我看造飞机更好，空中客车从我这搬走了一整箱的金子。

老船长不让利润之舟在一个地方停留很长时间，有太多的产业和地区需要他光顾。利润之舟向来是来无影去无踪，有人说它顺流而下，有人说它逆流而上，还有人说它随风而去。

道可道，非常道。

前言

所有的企业都应该为利润而努力，这是天经地义的事情。不管企业理想有多么高远，利润都是企业得以持续经营的根本。甚至初创的新型公司，在开始的时候就应该关注利润，而不只是市场占有率和销售额。只有专注于利润，企业才会千方百计地去体会客户的需求并且竭尽全力地让客户对你的产品感到满意，这是验证业务模式的最好办法。许多创业公司之所以未成气候，就是因为他们开始的时候追求成长，高歌猛进，而在业务达到一定规模需要收获利润的时候才发觉，他们的业务模式缺乏持续的竞争力。

获取利润的途径有很多。一些企业靠管理取胜，让管理创造财富；而另外一些企业管理很混乱，却并不妨碍利润滚滚而来；同时，也总有大名鼎鼎的优秀公司濒临破产。要获取利润，首先必须认清利润的来龙去脉。利润就是收入减去成本费用；为了增加利润，企业要么增收，要么节支，别无他途；从财务的角度来看，利润就是这样一幅简单而略显枯燥的画面。然而，吸引企业家的并不是利润本身，而是创造利润的惊心动魄的过程。你会发现，这是一个引人入胜的壮丽画面。

第一，利润隐藏在产业链的薄弱环节之中。如果你发现了产业链的薄弱环节，你就找到了利润池。如果你找到的利润池离你最近，就算你管理基础差一些，也不妨碍你获得足够的利润；反之，如果那是一个濒于干枯的利润池，你最好早一些走开或者寻求破产保护。

第二，利润通道直达利润池。在利润通道中，企业向客户提供价值，客户则用利润回报企业对产业链的修补。常见的利润通道有三条：产品领先、客户至上、低成本运营。如果你没有找到新的利润池，或者利润池距离你和你的同行都不近，只要你的利润通道更畅通，你同样会受益颇丰。

第三，利润发动机创造利润动能。你要在利润通道上安装利润发动

机，保证你的利润之流源源不断。中国企业可以通过掌控9个利润点来增加利润动能。如果你看清了利润池，而且铺设了利润通道，这时，你的执行力越强，利润动能就越大，利润收益也越高。

第四，客户为利润发动机补充燃料。为了启动利润发动机并让它高效运转，你需要为其提供充足的燃料，最优质的燃料来源就是客户。如果在前面三个环节上你都无法超越对手，客户就是你最后的机会。你不应该被动地为客户服务，而应该谋求主动地与客户结盟，甚至让客户为你服务。

这就是利润的四定律。你可以利用第一定律发现产业链的薄弱环节和利润池，然后利用第二定律确定价值定位和利润通道，再根据第三定律选择关键利润点予以重点突破，最后利用第四定律让客户推动企业转型。

如果你的企业面临着产业结构的重大调整，你必须重新审视利润池是否已经出现了漂移；如果利润池已经漂移，那就意味着，你不仅需要重整利润通道，同时要改变利润点的布局。许多企业家眼光独到，总是能在混沌的局面中掌控利润池、利润通道和利润点。

如果你的产业环境还比较稳定，但是盈利状况却每况愈下，这时你可能需要重新点燃利润发动机，并且为其提供更强劲的燃料，也就是借助客户的力量焕发企业的生机。多数的中国企业还不熟悉如何借助客户的力量推动企业转型。

发现利润池、铺设利润通道、安装利润发动机、启动发动机，都需要有组织有计划地进行，所以你必须确保你的领导力、战略、流程与文化协调一致。这样的转型对于任何人来说都不轻松，可是你也别无选择。为了从利润之舟领到奖赏，你就必须体现出与众不同。你不需要十全十美，但是你必须在某些环节上出类拔萃。

人们都说，二十一世纪是中国的世纪。期待着更多的中国企业按照利润四定律，沿着利润之路，登上利润之舟。

引言 1

前言 1

利润第一定律：利润隐藏在产业链的薄弱环节中

1. 发现利润之舟的中国之行 6
 - ≡ 利润之舟进入中国 6
 - ≡ 中国企业的 10 种典型利润模式 12
2. 寻找隐藏在产业链薄弱环节中的利润源头 18
 - ≡ 中国两个典型产业突围的启示 18
 - ≡ 中国多数产业的薄弱环节 在供应链里寻找利润点 22
 - ≡ 向新的利润源头投资，需要机会更需要勇气 24
3. 发现利润源头——导致产业链薄弱环节的三个因素 27
 - ≡ 通过“价值雷达”发现客户价值 27
 - ≡ 导致薄弱环节的第一因素：客户需求的转移 31
 - ≡ 导致薄弱环节的第二因素：不完善的业务模式 35
 - ≡ 导致薄弱环节的第三因素：不成熟的产品和技术 40
 - ≡ 创新策略的演变 42

利润第二定律：利润通道直达利润池

1. 建立利润通道 54
 - ≡ 用客户价值换取利润——三种价值定位，三个利润通道 54
 - ≡ 多数中国企业可以选择低成本运营的利润通道 59
 - ≡ 逐渐增多的企业选择客户至上的利润通道 64
 - ≡ 少数企业可以选择产品领先的利润通道 69
2. 摆脱利润恶性竞争 73
 - ≡ 同质化创造了前所未有的机会 73
 - ≡ 技术只是替罪羊 77

- ≡ 突破技术的迷雾 79
- 3. 新机会和新挑战——中国制造业价值链的亮点 83
 - ≡ 产品交付环节的利润亮点 83
 - ≡ 中国企业的新机会与新挑战 87

利润第三定律：三大利润发动机创造利润功能

- 1. 利润发动机——支持产品和技术创新的利润点 94
 - ≡ 制造业的九个利润点 94
 - ≡ 第一步：按照“技术路线图”逐渐破解技术封锁 96
 - ≡ 第二步：打造支持大批量定制的产品创新平台 102
 - ≡ 第三步：制定企业专利战略，锁定利润专区 108
 - ≡ 拐点是战略问题，而利润点是战术问题 113
- 2. 利润发动机——支持客户服务和解决方案的利润点 117
 - ≡ 第一步：传播清晰的市场定位和与众不同的品牌形象 117
 - ≡ 第二步：提供整体的解决方案，获取超值利润 122
 - ≡ 第三步：提升客户体验，开发隐性利润 126
 - ≡ 不成熟市场环境下的企业利润战略 130
- 3. 利润发动机——支持低成本运营的利润点 136
 - ≡ 第一步：推进战略采购，显著节约成本 136
 - ≡ 第二步：推进渠道转型，监控库存分布 141
 - ≡ 第三步：提供专业的售后服务，挖掘最后的利润潜力 147

利润第四定律：客户为利润发动机补充燃料

- 1. 客户为利润发动机提供燃料 162
 - ≡ 全面挖掘客户的四种价值 162
- 2. 在主流客户市场做大做强 165
 - ≡ 围绕主流客户，扩大利润势力 165
- 3. 在非主流客户市场谋求突破性创新 170

- ≡ 低端创新和新市场创新 171
- ≡ 成功的企业创新源于——机会、创造力和执行力的完美结合 176
- 4. 让客户推动企业改善运营和战略转型 179
 - ≡ 掌握客户接触点，让客户揭示利润池的秘密 179
 - ≡ 让客户信息直达，借此穿透分销的层层迷雾 180
 - ≡ 借助挑战性客户，推动企业战略转型 185

利润之路

- 1. 成功企业的利润之路 194
 - ≡ 深藏不露的企业哲学 194
 - ≡ 拐点就是机会点 200
 - ≡ 刚柔相济的现代管理 204
 - 2. 踏上利润之路的三个台阶 207
 - ≡ 第一：设定清晰的转型目标 207
 - ≡ 第二：寻找企业转型的原动力 219
 - ≡ 第三：制订企业转型路线图 226
 - 3. 遵循自然规律，实践四个利润定律 234
 - ≡ 道法自然的竞争力量 234
 - ≡ 借助四个利润定律打通利润之路 237
 - ≡ 删繁就简，利润倍增 240
- 结束语 242