
[首页](#)

[推荐](#)

— [亚运会](#)

[关注](#)

[朋友](#)

[我的](#)

[直播](#)

[放映厅](#)

[知识](#)

[热点](#)

[游戏](#)

[娱乐](#)

[二次元](#)

[音乐](#)

[美食](#)

[体育](#)

[时尚](#)

业务合作

2023 © 抖音

[京ICP备16016397号-3](#)

[京公网安备 11000002002046号](#)

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#)

互联网宗教信息服务许可证 京(2022)0000057

药品医疗器械网络信息服务备案(京)网药械信息备(2023)第00318号

[网络谣言曝光台](#)

[网上有害信息举报](#)

违法和不良信息举报 400-140-2108

青少年守护专线 400-9922-556

算法推荐专项举报 sfjubao@bytedance.com

网络内容从业人员违法违规行为举报 feedback@douyin.com

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

搜索

投稿

- [发布视频](#)

- [视频管理](#)

- [作品数据](#)

- [直播数据](#)

- [创作者学习中心](#)

- [创作者服务平台](#)

登录

登录后即可观看喜欢、收藏的视频

■ 我的作品

■ 我的喜欢

■ 我的收藏

- 观看历史













0

0

0

分享

[音乐](#)



[愿你我皆安好 \(剪辑版\)](#)

[贾晓龙](#)

举报

发布时间：20260404 00:54:11

全部评论

请先 [登录](#) 后发表评论

暂无评论



粉丝 57 获赞 1

关注

内容来源 | 本文摘编自中信出版集团书籍《边际利润》张楠 著 责编 | 柴 排版 | 拾零第 9201 篇深度好文：4770 字 | 12 分钟阅读很多企业不是死在亏损，而是死在“假繁荣”。毛利润账面漂亮，却早已被变动成本掏空；规模做得越大，亏损反而越快。宁高宁提醒过：企业是个生命体，战略、财务、人力、股权环环相扣，任何单点突破的幻觉，最后都会反噬全局。在长期的企业管理实践中，宁高宁提出了著名的“五步组合论”：从选人、组队、战略，到竞争力与价值评价，任何一环都不是孤立存在的，而是系统整体的一部分。企业经营的关键，不是单点突破，而是找到内在的逻辑，把问题按顺序排好，系统解决，牵一发而动全身。在这样的熏陶和实战中，企业经营的底层逻辑被剖解：毛利润不是真相，唯有“边际利润”才是企业真正的生死线。所谓边际利润，就是收入扣除所有变动成本后的有效净流入，它才是覆盖固定成本、支撑企业活下去并持续繁荣的核心锚点。公司就像一个水池，进水管再粗，如果底部的漏水孔（变动成本、固定成本）失控，池子里的水迟早见底。只有守住边际利润，企业才真正有了对冲风险、穿越周期的能力。边际利润怎么算？如何用于业务上？如何计算新的盈亏平衡点？如何确保每一个单元的运营活动都切实指向最终利润？本文将提供一套可分解、可衡量、可问责的边际利润财务模型。将利润责任下沉到业务一线，让管理者不仅关心“生产了多少”，更关心“卖出去之后究竟赚回了什么”，从而推动整个组织形成以有效增长和真实盈利为导向的思维习惯。以下文摘自《边际利润》。一、你的公司，是不是也有这些熟悉的痛点？1. 瞎忙活。团队天天加班，流水看着不错，但年底分钱的时候，发现利润薄如纸片。2. 越卖越亏。主推的“爆款”产品，销量节节攀升，公司的亏损窟窿却越来越大。3. 方向盘失灵。公司里产品线一大堆，资源有限，你拍脑袋决定砍掉哪个、保留哪个，心里完全没底。4. 责任是“玄学”。销售部说完成了指标，研发部说产品得了大奖，但公司整体亏损，这口锅到底谁来背？如果你对以上任何一点感到“扎心”，那么问题很可能出在一个你每天都在看，却可能一直用错的指标上——毛利率。接下来我们就来揭开“罪魁祸首”，让你“感觉良好”的毛利率。什么是毛利率？简单理解： $\text{毛利率} = (\text{收入} - \text{产品直接成本}) / \text{收入}$ 。它给人的错觉：只要毛利率是正的，而且数字还挺好看（比如 40%），我这笔生意就是赚钱的。为什么高毛利也会把你拖垮？一家业务单元的毛利率高达 46%，远超 35% 的行业平均水平，这无疑是一项值得夸耀的业绩。然而，当它的负责人被追问其销售、管理及财务费用率时，却发现这一数字达到了惊人的 64%。这意味着，每一百元的销售收入，在创造出 46 元毛利的同时，也产生了 64 元的运营费用，最终导致 18 元的净亏损。这个看似极端却在现实中频繁上演的场景，直指当代企业管理中最普遍、也最隐蔽的一个顽疾：我们赖以判断业务盈亏的核心指标，可能从一开始就存在系统性缺陷。当管理者们为不断攀升的销售额与看似健康的毛利率欢欣鼓舞时，企业可能正在“赔本赚吆喝”的道路上越走越远。二、你的公司是个“水池”别只盯着“进水管”传统的财务分析，往往始于令人生畏的“三张表”：损益表、资产负债表、现金流量表。宁高宁在《三生万物》中写道：“三张表用数字把一家企业从一个点上静态的（资产负债表）、一个区间动态的（损益表）、一个经营质量和风险的（现金流量表）全貌，表达得一清二楚。”为了真正理解如何算账，不妨将你的公司想象成一个巨大的水池，最终的

净利润，就是水池里剩下的水。在这个模型中，传统算账方式的误区便暴露无遗。很多管理者只关心两件事：一是“进水管”（销售收入）有多粗，二是堵住一个最明显的“漏水点”

（原材料成本）。他们把“进水量减去原材料漏水量”的差额视为自己的功绩，这便是“毛利润”。然而，这是一种危险的幻觉。真实情况是，水池底部布满了大大小小的漏水孔。一部分是“固定漏水孔”

，无论是否有水流入，它们都在持续漏水，比如办公室的租金、管理人员的固定工资，这就是“固定成本”。另一部分，则是“变动漏水孔”

，它们随着进水量的增加而越漏越凶，比如销售提成、物流费用、渠道推广费，这就是“变动成本”。由此，一个全新的、更接近真相的经营锚点浮现了。“边际利润”，就是刨除了所有“变动漏水孔”之后，真正有效的净流入。它的计算方式是：总进水量（收入）减去所有随之变大的漏水孔漏掉的水量（变动成本）。这一概念的转换，彻底改变了管理的焦点。企业经营的核心任务，不再是盲目地追求更大的进水量，而是确保每一滴“有效进水”（边际利润），都足以覆盖所有“固定漏水孔”

的消耗（固定成本），并最终实现水位的持续上涨。三、“边际现金流”：从管理混乱到精准制导在下面这家渠道销售公司，新任总经理到任第一天就面临着这样的典型困局：销售部门催着付款保供货，采购部门按“谁催得急”的原始标准排计划，财务部门则无奈地表示资金不足。当一家企业陷入现金流困境时，其内部往往呈现出一种“部门墙林立，责任无人扛”的混乱状态。这种“头痛医头，脚痛医脚”的救火式管理，其根源在于缺乏一个能统摄全局、穿透部门壁垒的统一决策语言。销售只管卖，采购只管买，财务只管卡，一个完整的业务链条被人为割裂，没有人对最终的“投入产出比”

负责。这种管理模式的必然结果，就是采购端为了追求看似有利的“长账期”而接受更高的采购价，销售端为了做大流水而容忍低利润，最终导致企业整体陷入“

高周转、低利润、现金流紧张”的恶性循环。要打破这种困局，必须从混乱的管理中提炼出一个清晰、可被业务人员理解和执行的决策模型。这位总经理敏锐地意识到，传统的财务报表语言过于复杂，无法指导一线作战。他创造性地提出了“边际现金流”这一概念，其本质是将公司整体的现金流状况，精准地分解到每一个独立的业务单元上。他摒弃了按产品SKU

的微观视角，而是抓住公司业务的核心——渠道，确立了“一个渠道，一个模型”的分析原则。这个模型的构建，不是大锅烩，而是采用“开细挖”

（打开、细分、深挖）的方法，先从贡献最大的TOP10业务入手，逐一进行沙盘推演。这个被简化为“三板斧”的“边际现金流”公式，成为了指导所有业务决策的“指挥棒”：全年边际现金流 =

每批次（边际利润额（总收入 - 所有变动成本）+ 应付账款 + 预收账款 - 存货 - 应收账款）× 周转次数。这个公式的精妙之处在于，它将影响现金流的九个关键指标（售价、数量、采价、应收、预收、应付、预付、库存、周转）全部整合进一个统一的框架内，并赋予了业务负责人——“线长”（销售）一个完整的决策权和责任。考核标准也随之变革，从过去只考核销售额，转变为同时考核边际利润和边际现金流。这一变革，瞬间打通了采销两端的“任督二脉”，让业务团队从“只管卖”，转变为“像CEO一样思考”，主动寻求采销两端的最优解。正是基于这一全新的思维模型，该公司对不同类型的业务进行了精准的“手术式”优化。通过这一系列精准制导的组合拳，该公司不仅迅速摆脱了现金流危机，更重要的是，建立起了一套能够持续自我优化、驱动健康增长的强大运营系统。这一转变的意义是革命性的，它将盈利的分析颗粒度，从公司层面、部门层面，一举下沉到了最小的经营单元——每一个SKU、每一个客户、每一张订单。它迫使管理者以一种外科手术般的精细度，去审视企业的每一根毛细血管，判断其究竟是在为机体“供血”，还是在“失血”。四、打造责任的闭环：为每一笔成本找到主人边际利润模型不仅是一个计算工具，其更深层的价值在于它内嵌了一套强大的管理哲学：为企业内部每一笔“无主”的成本费用找到它的负责人，从而建立一个权责清晰的责任闭环。书中的一个案例极为深刻地揭示了这一点。一家公司的某款产品设计荣获国际大奖，研发部门为此感到自豪。这款产品年销售收入十万元，毛利三万元，销售部门也认为“没赔还挣了点”

。然而，总经理运用边际利润的视角进行穿透分析，发现与该产品直接相关的设计费、包装费等“应摊变动费用”高达六万元。这意味着，这款“获奖产品”的真实边际利润是负三万元。更具毁灭性的是，为了这十万元的销售，工厂生产了一千套产品，八百套成品正躺在仓库中，静待保质期结束。这个案例是传统管理模式下“部门墙”与“成本孤儿”问题的完美缩影。研发部门在自己九百万元的年度总预算内花掉了五万元设计费，他们完成了自己的任务；销售部门创造了正向的毛利，他们也完成了自己的指标。没有人做错什么，但公司整体却在亏损。问题的根源在于，没有人需要对这个产品从诞生到销售的全链条整体盈利负责。边际利润模型恰恰是要打破这种局面。它强制要求，所有因某项业

务而起的变动费用，都必须从各部门的费用大池子中剥离出来，精确归集到这项业务自身的损益核算中。那五万元的设计费，不再是研发部门的开销，而是这款产品必须背负的变动成本。基于此，该公司总经理确立了新的产品开发原则：第一，所有与产品相关的变动费用，必须能被第一批订单产生的边际利润所覆盖；第二，如果无法覆盖，则必须找到愿意承担这部分风险的经销商伙伴。这两条原则极大地提高了新品上市的门槛，从源头上杜绝了那种“为开发而开发”的资源浪费。它迫使整个团队在投入一分钱之前，就必须严肃地回答那个最根本的商业问题：这个产品，真的能赚钱吗？这种将成本责任落实到具体业务线负责人的做法，是从财务层面重塑组织行为的有效路径，它引导整个公司从各自为战，转向为共同的盈利目标协同作战。

五、“企业大扫除”：用边际利润挖出你的“黄金业务”当企业掌握了边际利润这一精准的度量衡，并建立了责任闭环的管理机制后，下一步便是如何系统化地运用它来诊断现有业务，并指导未来的战略方向。《边际利润》提供了一套清晰的五步法操作流程，它如同一个罗盘，帮助企业在复杂的产品与客户组合中找到方向。第一步是明确单位，即“打开、细分、深挖”，将分析对象下沉至最小的销售单位 SK U。第二步是建立模型，为每一个 SK U 精确计算其边际利润和边际利润率。第三步是分析整理，将所有 SK U 的数据进行可视化处理，构建“产品力分析气泡图”。这是一个三维分析工具，以边际利润率为纵轴，代表盈利能力；以销售收入增长率为横轴，代表发展速度；以气泡大小代表该 SK U 的销售收入规模。第四步是选择判断，基于这张气泡图形成的四象限分布，对业务进行战略归类。位于第一象限（高边际利润率、高增长率）的是“明星业务”，是企业应倾注资源的核心引擎。位于第二象限（负边际利润率、高增长率）的则是“问题业务”，它们是增长的陷阱，卖得越多、亏损越大，必须立即改造或停止。处于第三象限（双负）的“瘦狗业务”，应被果断淘汰。而处于第四象限（高边际利润率、负增长率）的“现金牛业务”，则需在维持其利润贡献的同时，警惕其订单量跌破经济订量而导致盈利能力逆转。第五步是付诸行动，根据四象限的分析结论，制定具体的产品生产、淘汰、研发与资源配置策略，确保公司的每一份产能、每一份预算都投向能创造最大化真实利润的地方。这一套流程，将复杂的战略决策过程，转化为一套纪律严明、有据可依的标准化作业，帮助企业摆脱“拍脑袋”式的决策惯性，实现真正的战略聚焦。从毛利润到边际利润，这绝非一次简单的会计科目调整，而是一场深刻的管理思想变革。它要求管理者放弃对规模和收入的盲目追求，转而聚焦于盈利的质量和可持续性。在一个充满不确定性的时代，建立这样一个以边际利润为核心

WhatsApp网页版全新上线，台式机免费聊天，扫码即可开启新体验！

随着互联网技术的飞速发展，移动通讯工具在我们的日常生活中扮演着越来越重要的角色。WhatsApp作为全球最受欢迎的即时通讯应用之一，其便捷的聊天功能深受广大用户喜爱。如今，WhatsApp网页版全新上线，为广大台式机用户带来了全新的免费聊天体验。只需简单扫码，即可在台式机上畅享WhatsApp的便捷沟通。WhatsApp网页版是WhatsApp官方推出的全新功能，旨在为用户提供更加便捷的聊天体验。用户无需下载任何软件，只需在浏览器中输入网页版链接，即可轻松登录并使用WhatsApp。这一功能的推出，无疑为台式机用户带来了极大的便利。在WhatsApp网页版中，用户可以享受到与手机版相同的聊天功能，包括发送文字、图片、视频、语音消息等。此外，网页版还支持群聊、分享位置、视频通话等功能，让

用户在台式机上也能享受到与手机版相同的沟通体验。

那么，如何使用WhatsApp网页版呢？以下是一步步的教程：1. 打开浏览器，输入WhatsApp网页版链接：<https://web.whatsapp.com/>。2. 使用手机打开WhatsApp应用，找到“设置”选项，点击进入。3. 在设置页面中，找到“WhatsApp Web”选项，点击进入。4. 在手机屏幕上，扫描浏览器中显示的二维码。5. 扫描成功后，手机上的WhatsApp网页版会自动登录，此时你就可以在台式机上使用WhatsApp进行聊天了。

使用WhatsApp网页版，台式机用户可以享受到以下优势：1. 方便快捷：无需下载任何软件，只需在浏览器中输入链接即可使用。2. 跨平台使用：无论在台式机、笔记本电脑还是平板电脑上，都可以使用WhatsApp网页版进行聊天。3. 保存聊天记录：在网页版上聊天，聊天记录会自动同步到手机端，方便用户随时查看。4. 隐私保护：WhatsApp网页版同样遵循WhatsApp的隐私保护政策，确保用户聊天安全。总之，WhatsApp网页版的上线，为广大台式机用户带来了全新的免费聊天体验。只需简单扫码，即可在台式机上畅享WhatsApp的便捷沟通。快来试试吧，让生活更加便捷、有趣！

TA的作品

[更多作品](#)

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

[抖音电商](#) | [《资料特码预测高手专用大全》](#) | [《长期特码预测必中公式公式》](#) |
[《官方平特一肖高手专用推荐》](#) | [《最准三肖六码公式规律大全网》](#) |
[《精选生肖特码表高手专用内容》](#) | [《长期精准四码精准推荐开奖》](#) |
[《资料公式规律免费资料大全》](#)

[网络谣言曝光台 |](#)

[网上有害信息举报](#)

| 违法和不良信息举报：400-140-2108 | 青少年守护专线：400-9922-556 |

算法推荐专项举报：sfjubao@bytedance.com |

网络内容从业人员违法违规行为举报：feedback@douyin.com

[京ICP备16016397号-3](#)

[| 广播电视节目制作经营许可证](#)

[| 京B2-20170846](#)

[| 网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号 |](#)

| 互联网宗教信息服务许可证 京（2022）000057