

口袋本
图文书

图解世界商业经典系列



赢得 高额利润的秘密

YINGDE
GAOELIRUNDEMIMI

三眼国际 张海良◎编者

中国铁道出版社

口袋本
图文书

图解世界商业经典系列



赢得 高额利润的秘密

中国铁道出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢得高额利润的秘密/三眼国际, 张海良编著. —北京:
中国铁道出版社, 2008. 12

(图解世界商业经典系列)

ISBN 978-7-113-09501-7

I. 赢… II. ①三…②张… III. 企业利润—研究
IV. F275. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 197184 号

书 名: 赢得高额利润的秘密
作 者: 张海良 编著

责任编辑: 马 军 电话: 010-51873156
编辑助理: 陈 胚
封面设计: 大象工作室
责任校对: 张玉华
责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 北京朝阳新艺印刷有限公司
版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 880 mm×1 230 mm 1/32 印张: 3.75 字数: 108 千
书 号: ISBN 978-7-113-09501-7/F·566
定 价: 15.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

电 话: 010-51873170 打击盗版举报电话: 010-63549504

序

狄更斯在《双城记》的开篇说：“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的时代，也是愚蠢的时代；这是信仰的时代，也是怀疑的时代。”而我们认为，现在所面临的是一个正经历着前所未有的变革的梦想时代，也是经典商业思想层出不穷、有为之士锐意创新的时代。

市场上每年都有数以万计的商业图书出版问世，可是，只有那些真正称得上经典的商业著作在我们掩卷之后能够对我们的经营管理产生深刻的影响，并以它们所承载的商业理念，继续改变着我们的事业和生活。那么，在时间如此宝贵的今天，我们如何才能从浩瀚的文字海洋里汲取最经典的商业思想？如何才能把那些卷帙浩繁的“大部头”在最短的时间内加以最有效的利用？这是一个让数以百万计的商业人士苦恼的问题。

鉴于此，三眼国际作为国内第一家专注于为企业总裁级别的高端人才提供全面策略指导、交流服务和智力产品支持的文化机构，由企业案例研究中心和图书策划出版中心发起，为大家倾力奉献这套图解世界商业经典的系列图书。我们认为，本套图书最大的特点，就是能让大家在不花费太多时间的情况下，以简洁精练的文字和一目了然的图示，一览对人类产生了重大影响的经典商业思想，并为想深入研读这些伟大著作的读者提供一些借鉴和直接的参考。

我们真诚地希望，我们的愿望能够实现！

三眼国际图书策划出版中心 刘超

三眼国际创意文化传播机构 联席总裁兼首席创意官 张勇

◇ 前 言 ◇

如果有人问你，中国企业最关心的是什么呢？

很多人可能会回答：市场份额。

不错，确实大多数人都在谈论市场份额，在谈论规模！

其实，中国企业普遍缺乏对利润的研究与思考。在管理的过程中，中国的企业过多关注过程，追求规模，重视销售，导致的后果就是利润下降，甚至无利可图。

那么我们应该怎么办？很显然，答案就是：找到利润区，发现赢得高额利润的秘密！

要找到赢得高额利润的秘密，首先必须引入新规则，因为“占取更多的市场份额，你就会得到利润”的观念已经过时了。我们要转变以产品为中心的思维，而变为以客户为中心的思维，这是转变我们观念，赢得市场的关键。而只有赢得市场才能赢得利润。

那么你是怎么赚钱的？也就是你的盈利模式是什么？本书将向你介绍包括客户提供解决方案模式、产品金字塔模式、多种成分系统模式、配电盘模式、速度模式、卖座“大片”模式等在内的 11 种最有效的盈利模式，并在附录后附上另 11 种盈利模式的相关介绍。让你明白盈利的方式其实有很多种，关键在于你怎么应用。另外本书还举了很多国际上比较成功的企业的一些案例来具体说明赢得利润的关键。

追求利润永远是企业生存的首要条件，没有利润，企业将无法生存，更别谈创造什么价值。虽然每家企业都在追求利润，但是很少有企业能够真正了解，如何把企业有效导入到利润区，并且能够在利润区中长期生存。而本书的目的就是帮助企业如何解决这个问题。

第1章 必须引入新的规则 / 001

- 1.1 市场份额已经过时 / 002
- 1.2 增量还是增值，这是一个问题 / 003
- 1.3 身陷无利润区的苦恼 / 005
- 1.4 繁荣行业里的增长同样是危险的 / 007
- 1.5 从利润的问题开始倒推 / 008
- 1.6 卓越领导者的市场份额观念 / 010
- 1.7 卓越领导者的企业设计 / 012
- 1.8 游戏远没有结束 / 014
- 1.9 利润到底在哪里 / 015

第2章 以客户为中心的思维 / 018

- 2.1 以客户为中心 / 019
- 2.2 以客户为中心，说着容易，做起来并不容易 / 020
- 2.3 改变价值链的方向 / 022
- 2.4 关键的信息都在外面 / 023
- 2.5 客户到底喜欢什么 / 025
- 2.6 洞察客户无声的偏好 / 027
- 2.7 拓展发现客户的眼界 / 028
- 2.8 与重点客户保持持续的沟通 / 030
- 2.9 客户明天的需求 / 031
- 2.10 做客户感到重要的事情 / 033

第3章 利润如何产生 / 035

- 3.1 准备怎么赚钱 / 035
- 3.2 客户解决方案模式 / 037
- 3.3 产品金字塔模式 / 038

- 3.4 多种成分系统模式 / 040
- 3.5 配电盘模式 / 042
- 3.6 速度模式 / 043
- 3.7 卖座“大片”模式 / 045
- 3.8 利润乘数模式 / 046
- 3.9 创业家模式 / 048
- 3.10 专业化利润模式 / 049
- 3.11 基础产品模式 / 051
- 3.12 行业标准模式 / 052
- 3.13 赢利心理分析 / 054
- 3.14 保护你的赢利 / 056
- 3.15 谁也不能回避风险 / 057

第4章 卓越企业及其成功的案例 / 060

- 4.1 杰克·韦尔奇——为客户提供解决方案的企业设计 / 060
- 4.2 尼古拉斯·G·哈耶克——产品金字塔形的企业设计 / 064
- 4.3 罗伯特·郭思达——管理价值链企业设计 / 066
- 4.4 查尔斯·施瓦布——配电盘式企业设计 / 068
- 4.5 安迪·格鲁夫——领先两步的企业设计 / 073
- 4.6 迈克尔·艾斯纳——利润乘数型企业设计 / 076
- 4.7 乔治·哈特索伯罗斯——分拆型企业设计 / 079
- 4.8 比尔·盖茨——创建行业标准的企业设计 / 083

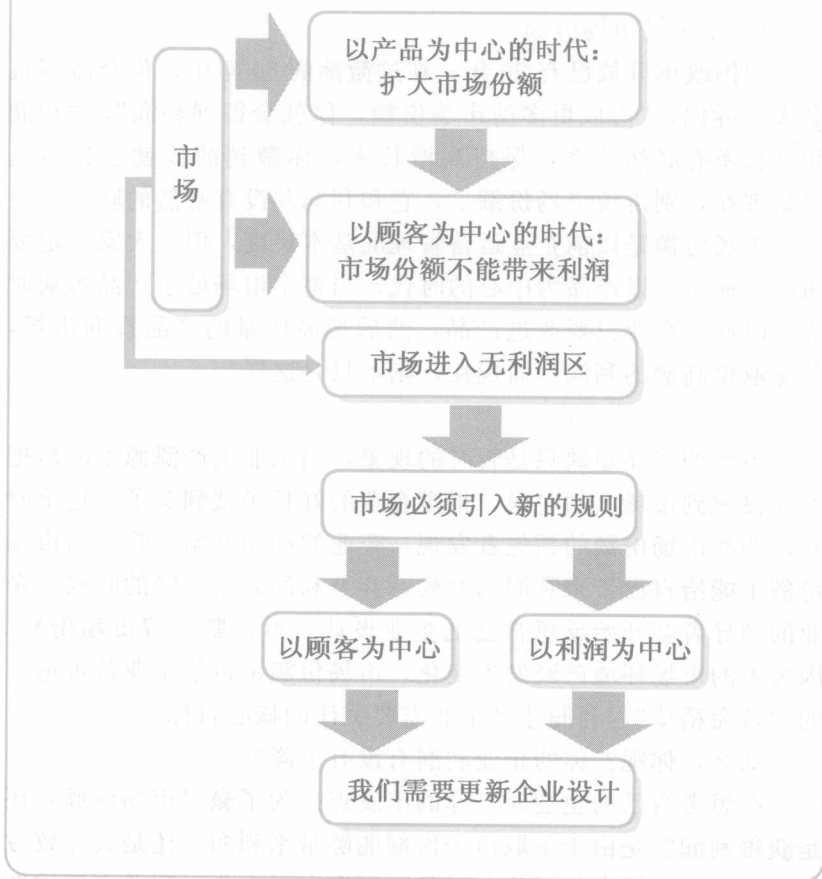
第5章 利润区手册 / 085

- 5.1 把公司引入利润区 / 085
- 5.2 谁是我的客户 / 087
- 5.3 谁应该是客户 / 089
- 5.4 客户的偏好如何变化 / 090
- 5.5 怎样才能为客户增加价值 / 092
- 5.6 如何让客户首先选择我 / 094
- 5.7 自己的赢利模式是什么 / 096
- 5.8 自己目前的企业设计是怎样的 / 097
- 5.9 自己真正的竞争对手是谁 / 099
- 5.10 最难对付的竞争对手的企业设计
是怎样的 / 101
- 5.11 自己的下一个企业设计是什么 / 102
- 5.12 自己的战略控制手段是什么 / 104
- 5.13 自己的公司的价值是多少 / 105

附录 亚德里安·斯莱沃斯基提到的另外11种
赢利模式 / 108

第1章 必须引入新的规则

必须引入新的规则



1.1 市场份额已经过时

做企业首要的目的就是要赢得利润。

那么，请问在你所处的行业当中，究竟什么才是最赚钱的？你是不是一直处于价值链中最脆弱的环节，并且每时每刻都在战战兢兢，生怕手中的“奶酪”不见了？如果是这样的话，那么你该为你看到了这本图文书而感到庆幸了，因为它会告诉你，哪里能让你更赚钱。

1. 别再说市场份额了

中国改革开放已有 30 年，在这激荡的 30 年中，你会碰到很多人告诉你，“占取更多的市场份额，你就会得到利润”，“利润和增长率有必然关系，保持高增长率，你赚到的钱就会越多”。但是现在，别再说市场份额了，它和利润并没有必然的联系。

市场份额是以前企业运营管理的基本尺度，但是大家一定要明白，那是在以产品为中心的时代。当整个市场处于产品短缺时代的时候，企业只要改进产品，然后把高质量的产品投向市场，就能取得高额的利润，而现在，则不只是这样。

2. 利润开始下降

市场的产品短缺只是暂时的现象，当工业生产源源不断地把产品投放到市场上的时候，很多企业的好日子就到头了。这个时候，那些市场份额的领先者发现，企业的利润开始下降。当市场份额不能给自己带来利润的时候，甚至利润开始下降的时候，企业的领导者就开始反思自己的企业设计，不再紧盯着市场份额。因为大的市场环境已经发生变化，市场份额不再是企业苦苦追求的“救命稻草”，利润才是企业需要关注的核心目标。

那么，你呢？你的企业利润有没有下降？

在思考自己的企业时，你的出发点是为了赢得市场份额，还是获得利润？是由于争取市场份额能够带来利润，还是会导致亏损？在这里，笔者告诉你，时代已经发生了变化，到了应该重新

设计你的企业的时候了。我们必须引入新的规则。

市场份额已经过时

以产品为中心的时代
市场份额=利润



以消费者为中心的时代
市场份额≠利润



市场份额不再是“救命稻草”



?

企业要赢得
市场份额?

企业要获得
利润?

1.2 增量还是增值，这是一个问题

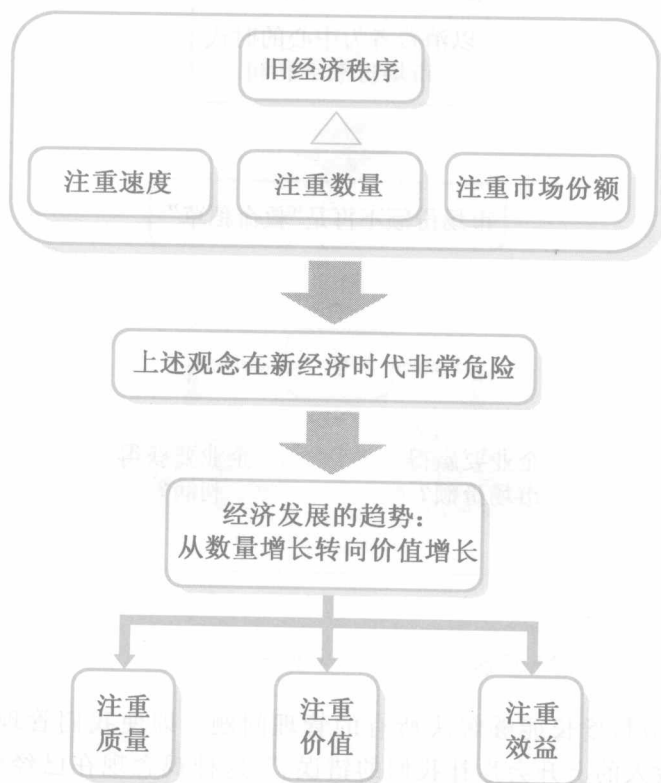
“数量增长能够解决所有的管理问题。即使我们管理不善，销售收入的上升会弥补我们的错误。”这种观念现在已经变得不合时宜，因为增长的市场份额并不能带来高额的利润。

1. 最危险的概念

在 21 世纪的现在，各行各业都存在着大量亏损的公司。有些行业发展迅速，比如电脑、消费电子、电信和软件，但是亏损问题仍然如影随形，不离它们左右；有些行业低速增长，甚至负增长，但是却成就了一些非常伟大的企业。

这不得不让我们深刻思考。

增量还是增值，这是一个问题



赢得高额利润的秘密

毕业于哈佛商学院和哈佛法学院，担任致力于开发变革市场中利润成长战略的美智管理咨询公司副总裁亚德里安·斯莱沃斯基曾经发出了这样的感叹：“在新的经济秩序下，旧秩序中的两个最有价值的观念——市场份额和数量增长，已经成为最危险的观念。”

2. 增值比增量更重要

当今经济发展的一个重要趋势是从数量增长转向价值增长，经济增长从注重速度、市场份额和数量，转变为注重质量、价值和效益。如果非要在增值和增量之间做一个选择，如今增值比增量更重要。

实际上如今很多企业的成长客观上都存在着“增量”与“增值”的双重选择问题。

其实，如果没有一定增量为基础，发展中的问题就难以解决，价值增长也就无从谈起；但是单纯的数量型增长，不仅导致价值流失，而且增长也将难以为继。在特定条件下，注重数量增长就会淡化价值增长，而强调价值增长却不一定会牺牲数量增长。

1.3 身陷无利润区的苦恼

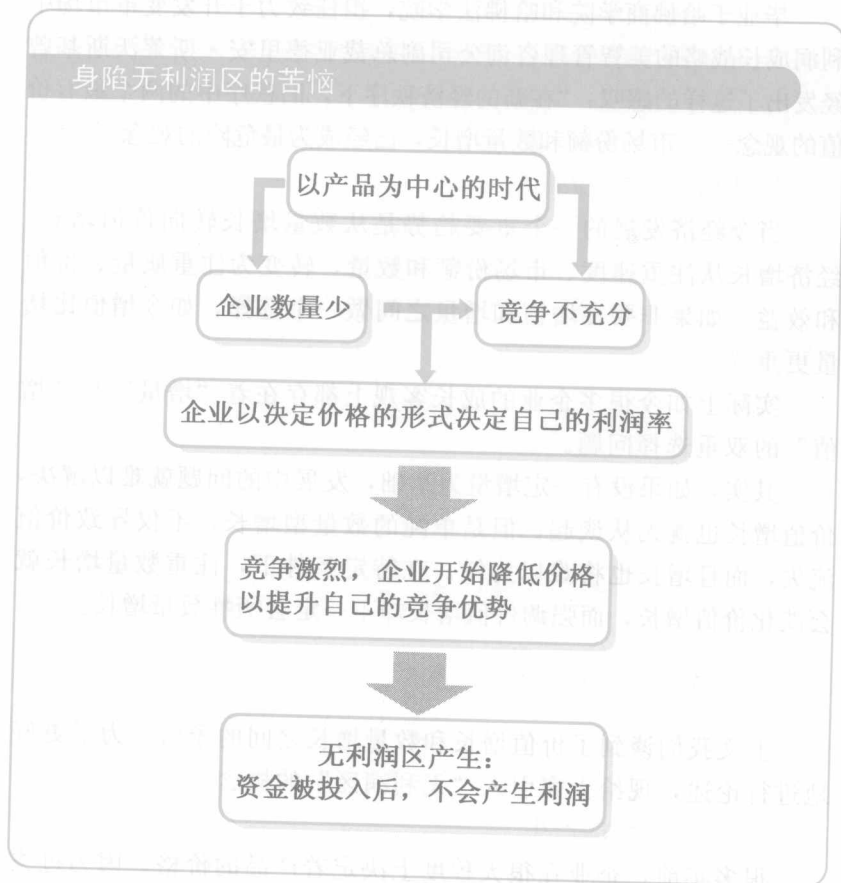
上文我们谈到了价值增长和数量增长之间的矛盾。为了更好地进行论述，现给大家引入“无利润区”的概念。

1. 无利润区的产生

很多年前，企业在很大程度上决定着产品的价格。因为过去市场竞争并不充分（主要针对中国市场来说），竞争对手较少。因此，基本上市场上几家占市场份额较大的企业拥有着对价格的决定权。也就是说，这些企业能够决定自己生产产品的利润率。

现在却不一样了。面对着激烈的市场竞争，很多企业不得不通过降价来扩大市场份额，提高销售业绩。同时，消费者由于信息沟通的方便，能够及时地了解任何一种产品的市场行情，因此企业不得不把产品的价格降到最低，从而使企业没有或拥有很少的利润。

身陷无利润区的苦恼



无利润区就这样产生了。

2. 无利润区是个黑洞

无利润区是企业的“黑洞”。在这个经济黑洞里，资金投入后，不会产生利润。无利润区是任何一个企业运营者避之唯恐不及的“毒瘤”，一旦身陷其中，就很难有机会再把企业拉回到正常的轨道上来。其实，正是对数量增长和市场份额的大力追求，才使得产品的利润急剧下降。当所有的人都试图从一块正在缩小

赢得高额利润的秘密

的蛋糕上吃到更大的一部分时，结果只能是一败涂地，而那些在无利润区里充当领头羊的行业领导者，往往更会痛苦不堪。这可能不会在当时就显现出来，但是请相信，这在几年之内必将出现。

1.4 繁荣行业里的增长同样是危险的

在无利润区里保持数量的增长和市场份额的增大是没有任何意义的。这一点可能人们能够理解。但是，如果在一个繁荣的行业里保持数量的增长又会怎样呢？回答是：“在一个繁荣的行业里的增长同样可能是危险的”。

这种危险表现在哪些方面呢？

1. 侵蚀公司价值

增长是有强大吸引力的，但是也具有很大风险，尤其是当企业处在错误的企业设计当中时。错误的企业设计是指企业处于整个行业价值链当中比较薄弱的环节，或者企业设计并不能最大限度地赢取市场利润。因此，在错误的企业设计之下的高速增长可能会更快地侵蚀公司的价值。

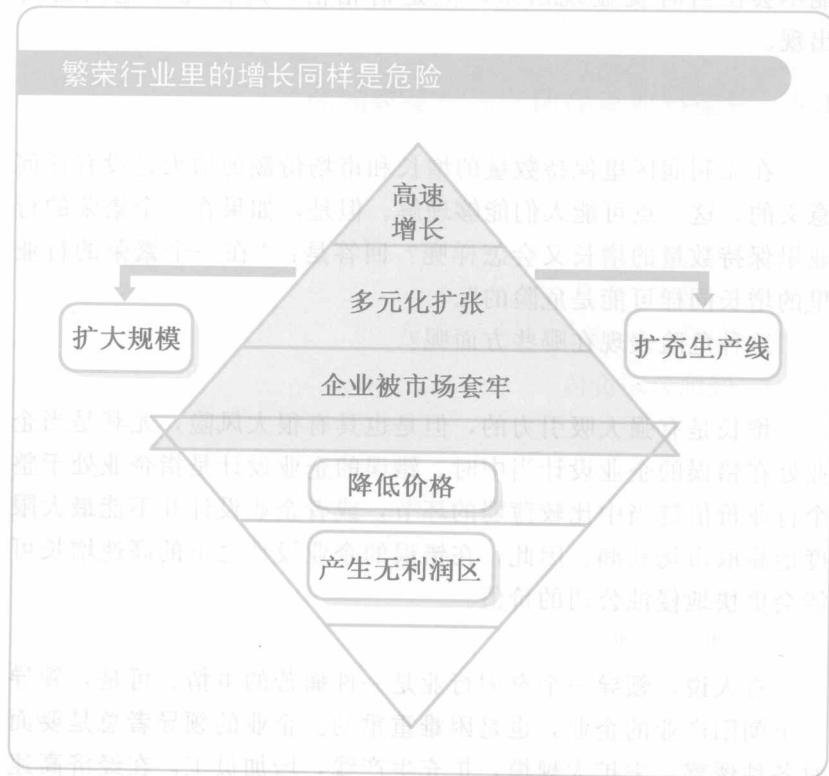
2. 难于管理

有人说，领导一个夕阳行业是一件痛苦的事情；可是，领导一个朝阳产业的企业，也是困难重重的。企业的领导者总是要面对各种诱惑，去扩大规模，扩充生产线，增加员工。在经济高速增长时期，可能还觉得能接受；一旦经济转向衰败，大部分资源就都会被套牢。就如一些人所言，“你的大量资源被套在无利润区，带来的只是一片亏损”。

3. 多元化扩张的风险

当企业高速增长的时候，80%的企业领导者都会脑子发昏，着手进行多元化扩张。这是人的本性，不光是企业界这个群体所独有的思想。当我们把企业的业务范围延伸到以前没有涉及的目标群体时，将会带来更大的麻烦：为了把企业的经营范围扩大到

以前并不具备优势的领域，你必须要降低价格，而降低价格的结果就是又一个无利润区的产生。

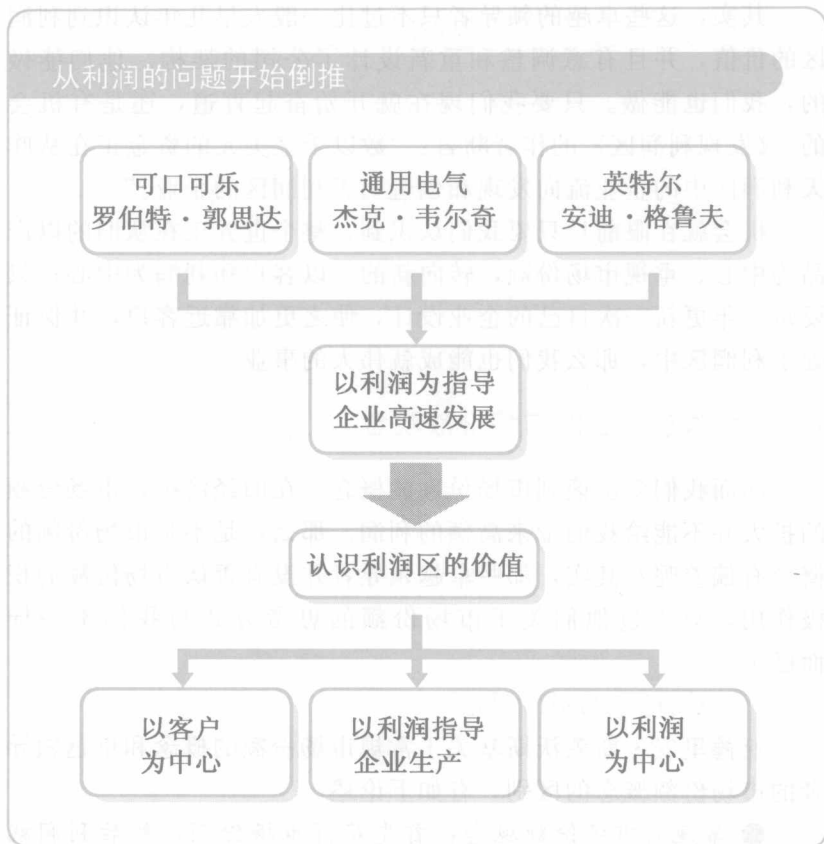


1.5 从利润的问题开始倒推

并不是说，经济环境发生了变化，就没有人获得成功。在过去的 20 多年里，同样涌现了一大批优秀的企业领导人，他们带领自己的企业成功地跨越了数量增长和市场份额扩大的泥淖，有效而持久地把自己的企业留在了利润区里。

第1章 为什么是他们

在同样的市场环境下，为什么是这些人有效地实现了企业的价值增长，而不是其他人呢？他们有哪些和普通人不一样的特质？



不一样的特质就是：这些人总是从最根本的问题——利润，出发，思考到底为什么钱挣得越来越少，怎样才能挣到钱，赢得的利润又在何处。正是这种逆向思维的方式，使他们跳出了一般