

**The
Moneymakers**
How Extraordinary Managers
Win In A World Turned Upside Down

高收益 企业

[美] 安妮·玛丽·芬克 (Anne-Marie Fink) ◎著
吴奕俊 ◎译

摩根大通高管
亲自传授的盈利秘诀
助你破解企业经营困局



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

**The
Moneymakers**
How Extraordinary Managers
Win In A World Turned Upside Down

高收益 企业

[美] 安妮·玛丽·芬克 (Anne-Marie Fink) © 著

吕永俊 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

高收益企业/ (美) 芬克著; 吴奕俊译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-12410-0

I. 高…

II. ①芬… ②吴…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 130167 号

高收益企业

【美】安妮·玛丽·芬克 著

吴奕俊 译

Gaoshouyi Qiye

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm×230 mm 16 开本

版 次 2010 年 7 月第 1 版

印 张 17.5 插页

印 次 2010 年 7 月第 1 次印刷

字 数 238 000

定 价 49.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

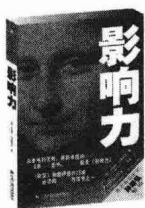
目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



收益

花费

一本书



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉

引言

高收益企业的管理法则

如今美国生意场上满是破产的公司，经济也需要救援。离任的CEO和大量的失业员工加重了眼前的萧条景象。诸多公司还未从几年前代价高昂的收购中恢复过来，它们在挣扎中整合发展，整个业界采用的战略与慢性自杀无异。就像我在本书最后提到的一样，似乎这还不够乱，美国联邦政府也参与到这个乱局中来，对市场进行了史无前例的干预，试图从自己制造的麻烦中拯救资本主义。

“重新思考该如何经营公司显然是越来越有必要了”

你实际上面对的是一条鸿沟，是你所期待的结果与为取得良好业绩所消耗资源之间的鸿沟。这个鸿沟正在不断扩大，因为意料之外的事件时有发生，成本在增加，波动的经济中激进的竞争者们在侵蚀各行各业中存在的差异和盈利空间。同时，股东和其他持有人对经营公司的高管提出的要求也越来越多。但是你可以使用的方法，也就是你学到的传统管理法则不仅很难在公司运营和盈利方面有上佳的表现，反而会使问题恶化，比如2008年金融危机爆发后，诸如雷曼兄弟破产、美林证券和贝尔斯登被迫与其他机构合并，美国政府接管房利美、房地美以及美国国际集团等，都是公司高管完全听命于客户，剔除了所有低效部分，相信所有的增长都有利无害的结果。这种传统的管理方式将他们引向了过度扩张的客户，产生了

子虚乌有的收益和结余，最终让公司债台高筑，时日无多。

十多年来，我作为摩根大通资产管理公司（JPMorgan Asset Management）的一名买方股权分析师，同时站在投资者和公司所有人的角度，一直都在处理有关绩效、生产率以及利润的传统迷思。与对管理想当然的咨询师和学院派学者们不一样，我自己在市场中是投入了真金白银的。我对公司以及公司管理的评估会产生数十亿美元的影响。因为只有我持有股票的公司盈利，我才能盈利，所以我全神贯注地工作以便找出哪家公司的老板是能创造长期业绩的盈利高手。

当我和投资伙伴同事们一起乘车去参观各种公司或参加“交流晚宴”（idea dinners）^①时，我们之间的对话会自然而然地转向公司高管到底是盈利高手还是利润灾星的话题。真正的盈利高手是表现始终如一的稀有人物，他们是能让我们抛开生意和经济环境去投资的经理人，他们公司的股价因为他们作为公司掌门人而居高不下。一名能成为盈利高手的商业领袖对股东、公司以及雇员来说都是全能的盈利专家。因为我从有优秀领导者的公司中受益，同时也不断地看到被广为吹捧的“最佳运营法”让经理们误入歧途，所以我写这本书是为了分享投资伙伴及我自己学到的却从来没有外传的知识，这些知识能教你如何跨越鸿沟，实现目标。

我亲眼目睹过赚钱高手是如何炼成的。投资者的身份让我有大量机会深入地了解各个公司。每天会见CEO、CFO以及部门主管时，我都深入研究他们业务的实际情况。我会问一些尖锐的、甚至令人不快，却一针见血的问题。这家公司在生意场上是赢是输？我的公司应该向这家公司投资大笔资金吗？这些都是我需要寻找答案的问题。

此外我不会听高管们的一面之词，我会用自己的渠道去接触公司的竞争者、供货商以及消费者，以便收集更多的信息。我会追问员工，反复查看印刷精美的规章文件，查访大规模的商业行动，雇用业内专家，竭尽全

① 交流晚宴即在晚宴中交换意见，互相讨论。在这里，专业的投资者说出他们认为值得投资的公司以及投资的原因，参加的人随后就对投资的各方论点展开辩论。——作者注

力去搞清楚公司得到的各种结果的原因等。

像我这样的专业投资者通常能利用我们全面的信息收集以及局外人的观点，在高管们进入实质性运营之前首先抓住影响经营的要素。

- 2008年9月，在雷曼兄弟刚刚宣布为支持其负担过重的资产负债表将对资产销售情况进行调查时，投资者们就知道雷曼兄弟会遭遇失败。
- 2006年10月，摩托罗拉公司宣布对电信客户的投资要做临时的延期处理，这使其手机销量出现了部分下滑。精明的投资者们知道其实问题比看上去要严重得多。摩托罗拉为了支持其过时的手机型号锋锐（RAZR）的销售，做了降价处理，但却几年内都没有开发出一款成功的新手机。很快手机部门转入亏损，开始艰难度日。
- 房贷公司美国国家金融服务公司（Countrywide Financial）于2007年夏天宣布其房屋次级贷款的违约率上升，而我们看到的是其营业模式的失败（6个月后美国国家金融服务公司将自己卖给了美国银行才免于破产）。
- 福特汽车公司的管理层在新千年最初的十年中一直在等待经济强劲增长以改善自己的盈利状况。我们发现其中真正的问题是汽车行业生产过剩，唯一的解决方法是降低产量。而福特的管理层经过几年的摸索，在损失了数十亿美元后才意识到这一点。
- 美国在线为了给自己的网络服务增加全新特色正在积极准备着，而我们知道其竞争者雅虎在数月前早就推出了同样的产品。

我和投资伙伴们不仅能在所有人之前预见到坏消息，我们还能在大家意识到之前发现哪些管理人员采用的策略、政策会让公司业绩实现持续、甚至可观的增长。当马克·赫德（Mark Hund）在关注惠普的经营细节时，我们就知道经过几年的尝试后，惠普与戴尔在个人电脑上的竞争最终会以惠普胜出而告终。随着石油价格的攀升，我们计算出对伯灵顿北方圣太菲铁路运输公司国际业务的长期投资最终会得到回报，因为其竞争对手

卡车运输业消耗的燃料要多得多。当基因科技公司（Genetech）没有为商业机密纠结地辗转反侧，反而将自己的研究与学术圈共享时，我们就知道基因科技公司由此创造出了一种共赢关系，并将推动自身未来的发展。

多年来，我对很多公司做了深入的研究，和同事们就各种问题交换意见、交流探讨。我整理出了一套和那些管理策略与领导方式所谓的最佳方法有着很大区别的“法则”。即便这些法则往往和传统方法相悖，或者他们本来就突破传统，但是这些法则一般都能证明自己是商业决策的最佳指导方针。

接下来你看到的11条管理法则都能帮你在业务和工作中改善业绩，改进生产率，提高盈利率。这些法则适用于上至CEO下至初出茅庐的新手的全部管理人员。我使用了很多真实的内部实例来支撑这些法则，向大家证明它们的效果。这些实例中的公司在经营中既有神来之笔也有不智之为；其中有的管理者为今后的发展而灵活地调整着自己的位置，也有的管理者不思变化，屡遭挫折；有些公司的高管们能看透问题，而有些高管面对问题时却毫无头绪。

这些“投资者法则”和以往商学院教授的法则以及大多数公司的标准运营程序有着很大的不同。在公司所有者（也就是股东）要求的基础上，这些法则为我们提供了获得成功的新途径。创建这些法则不是为了标新立异或与众不同，而是因为现实世界要求我们必须这样做。这11条法则是：

1. 用投资者的思维建立企业优势。虽然你的生意中有不计其数的细节，但是投资者能通过关注经济利益而将业务简化到只剩下最重要的因素。不要依靠那些譬如“我的员工”或“我的品牌”这样模糊的概念来引导你的业务，而是要关注经济利益，强化那些能在可持续利润上为你创造优势的至关重要的因素。

2. 掩盖坏消息只会使问题越积越多。生意中的问题经常像蟑螂一样数不胜数。要在这些问题影响你的生意前抓住它们，你一方面要花钱打开重

要的信息渠道，另一方面还要防止信息在传递过程中被阻挡，无法到达你的手中。

3. **避开无利润增长的陷阱。**如果成本过高，额外利润便不过是水中月而已。只有产品给他们要求的投资带来了有力的回报，这些产品才有购买的价值。当别人在遵循传统的智慧，关注增长时，你可以通过降低投资，利用他人的资金，并在知识这种回报率最高的资产上进行投资来获得最经久不衰的突破。

4. **客户至上并不是个好主意。**在倾听客户这个问题上，传统方法中最大的问题是没有让人意识到客户的经济动机和自己并不相同。客户想要的是更低的价钱和契合自己的产品，而你想要的是更高的利润以及流畅的交易过程。盈利高手通过弄清楚何时应该忽视他们的客户来获得成功。要学会相信你的知识和经验，而不是完全依赖于客户的一面之词。

5. **小风险获取大回报。**天气预报通常比商业预测更准确，因此过于依赖预测的高管们增加了自己承担的风险，降低了自己得到的回报。为你的未来给自己定位，而不是主动地去追逐未来，保持灵活性能让你在承担风险的同时获得更多的回报，朝着对自己有利的方向调整风险回报这杆秤。

6. **别和经济规律较劲。**当你的业务暂时与经济规律相悖时，经济的力量总会让你遭遇挫折。忽视诸如供求这样的基本经济规律就像要求浪潮静止一般，绝无可能。

7. **用高效能的环境创造高效能的员工。**传统的思想有它的缺陷，开心的员工无益于高绩效的工作环境。而高绩效的工作环境有利于开心的员工。鼓励合作与协同的传统体系不能奏效，大锅饭式的偿付则减弱了个体业绩带来的回报。联合协作必须要经过细细的调整，员工的目标必须要反映老板的需要。

8. **有时低效和重复是必需的。**追逐最大效率，杜绝重复只会给我们带来强差人意的结果。因为这样一来就抑制了创新改革和灵光一现的机会。要用“浪费的”训练和在重复上的努力来让你交到更好的运气。

9. 提前预测你的未来盈利点。越早定位好你的业务，你就越能驾驭长期持续的潮流而不被其淹没。在当前推动你生意的趋势消逝之前就要做好准备适时地从中抽身离去。

10. 保持渐进式的变革。千里之行始于足下，九层高台始于垒土。当传统的智慧通常提倡采用大胆的转型在未知的将来保住我们的成果时，盈利高手们不会耽搁在对现有业绩的满足上，而会去逐步实现他们的目标。

11. 以退为进，用收缩换增长。不断增长却不能赚回资本成本，这和原地踏步没有区别，你努力工作却实际上一无所获。与其咬紧牙关，死撑到底，不如退守自己的盈利核心，为长期的发展调整自我。

这些法则都源自那些面对挑战，不断成功的盈利高手们的实践工作，而后由拥有局内人的知识和局外人新视角的投资者们提炼而成。他们为当今的日常工作提供了久经考验的解决方案。

在我见过的不计其数的例子中，哪些公司的最高决策者们如果遵循了这些法则就一定会受益非浅。比如迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner），这位迪士尼公司的前CEO深陷信息泡沫中不能自拔，让问题不断恶化，结果在2004年，两位反对艾斯纳的前董事会成员引发了一次让艾斯纳解除职位的代理权之争。我当时作为迪士尼的投资者和其他专业投资者都收到了来自艾斯纳和他的团队以及他的反对派的恳求，各方都试图说服我们，让我们相信只有他们才是公司的最佳管理者。艾斯纳在担任迪士尼CEO的早期取得了举世瞩目的成绩，但是现在却每况愈下，对业务逐渐生疏起来，因此代理之争没有悬念，艾斯纳和他的一些高层同事在这次争斗结束的几个月后“退居二线”。如果他遵循了第2条法则，拥有稳定的信息流，那么其中的信息和观点会帮助他阻止令其尴尬的各种麻烦出现。

有效地执行所有11条法则，不仅会实现每一位管理者在收入和利润增长上的要求，还能让你在你的生意和职业中具有可持续的优势。

目 录



THE MONEY MAKERS

引言

高收益企业的管理法则 / III

第1章

用投资者的思维建立企业优势 / 01

- 在未来的12~24个月里，有哪3~5个因素会决定你公司的业绩？
- 你所占市场份额的趋势是什么？市场对你最新引入的产品有什么反应？
- 什么是你的价值优势？你有没有思考过你的优势可以持续多久？

第2章

掩盖坏消息只会使问题越积越多 / 27

- 你的员工会告诉你他们遇到的问题和障碍吗？
- 对你的公司做出判断时，什么是首要的衡量标准？它们能和你进行决策时的取舍相吻合吗？
- 你手中报表上的数字有意义吗？是什么价值优势在带动这些数字？你的成本是否得到了适当地排列？

第3章

避开无利润增长的陷阱 / 57

- 你是否创造性地思考过如何才能在降低你的资金投入的同时，保持甚至提升你的运营水平？
- 在哪些地方你可以进行标准化，以便提高资本的效率？
- 你有没有把高利润和高回报混为一谈？你的业务中是否存在减少利润但是增加回报的机会？

第4章 客户至上并不是个好主意 / 83

- 你的客户比你对公司的运营更了解吗？他们比你更能预测出未来的趋势吗？
- 他们是不是曾经说想要某样东西，但是他们的消费行为却显示他们想要的是别的东西？
- 让你的客户在短期内不满会给你带来长期的收益吗？利用你对他们需求的了解来为他们的需求排序，以此作为决定该如何服务客户的指南。

第5章 小风险获取大回报 / 103

- 你愿意冒险吗？你有没有分配出预算和时间来让你占据新的主动权？
- 你有没有因为快速回报项目不像长期项目那样有预计的高回报而把快速回报项目当成次要项目呢？
- 你是否思考过与战略合作伙伴和你的员工分享利润？你愿不愿意放弃你的部分收益来最大程度地化解你在今后遇到的逆境呢？

第6章 别和经济规律较劲 / 125

- 你处于业内周期的哪个阶段？你在整个宏观经济中又处于什么位置？
- 你有没有为围绕你产品回报的竞争必然产生的侵蚀性影响做好准备？你对你的产品系列是否有一个整体规划或者时间表？
- 你有没有每个月至少有一次花时间思考过经济对你的业务造成的影响？

第7章 用高效能的环境创造高效能的员工 / 145

- 公司里有没有一种鼓励员工寻找机会，而又不会让别人摆出防守姿态的开放氛围？
- 你有没有为员工设置一个盈利之外的共同理想？
- 你有没有对那些向着典型努力的员工做些“软”性奖励？比如认可的机会或者晋升的机会？

第8章 有时低效和重复是必需的 / 171

- 结果的不可预测性有多强？你的成功中涉及的创造力和意外因素越多，你就越应该鼓励业务中出现低效和重复。
- 对你业务的成功来说，协作有多重要？所需的跨部门合作越多，你的商业模式的标准化和高效化的程度就越低。

第9章 提前预测你的未来盈利点 / 191

- 你在那些会影响你业务的长期趋势上投入了多少时间？你有没有每个月都留出一些时间来思考在今后5~10年里对你公司造成影响的力量是什么？
- 你是否牢记要让业务进入附加值更高、盈利性更强的领域，并为此不断努力？
- 你是否鼓励员工去想办法满足关键趋势造成的挑战？

第10章 保持渐进式的变革 / 211

- 你如何将大变革分成很多小部分？虽然缺乏变革是很危险的，但是变革过大也同样危险。用“试水”战术来降低你的风险。
- 你确定自己知道在下一波趋势来临之前，各种趋势是如何产生影响以及将持续多久吗？
- 你有足够的资源帮助自己在正在进行的变革中成功吗？

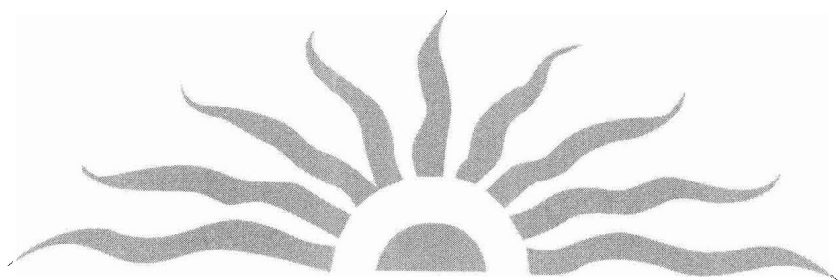
第11章 以退为进，以收缩换增长 / 235

- 造成你运营困难的变革是源自长期趋势还是周期性事件？
- 出现问题时，你的竞争对手是什么反应？
- 你有没有重新检查过自己在哪些地方可以做调整、收紧的工作？

结语

打造真正的高收益企业 / 253

THE MONEY MAKERS



第1章

用投资者的思维建立企业优势

- 在未来的12~24个月里，有哪3~5个因素会决定你公司的业绩？
- 你所占市场份额的趋势是什么？市场对你最新引入的产品有什么反应？
- 什么是你的价值优势？你有没有思考过你的优势可以持续多久？

公司的管理似乎很复杂。有如此多的细节需要去考虑以至于很容易就会迷失方向。作为一个投资者，我不能只了解一家公司，而是要了解跨越多个行业的多家公司。为了生存，我学会了如何将公司抽丝剥茧，找出它们的核心所在，即经济利润。也就是说它们在自己使用的资源所耗费的成本上产生的可持续的价值。为了保证这些利润能持续下去，我已经查看过竞争者和外部因素的影响，而我确定我对有关自己公司的问题毫无隐瞒（和大家想的不一样，仅仅完全利用公司的资产并不是投资者获得回报的长期战略）。

盈利高手们会像投资者一样思考，他们会简化自己的公司，将全部注意力集中在经济利润上，找到能让价值长久持续的基本因素。这些独一无二的商界领袖知道该利用什么杠杆来为自己实现最佳结果，他们不断创造经济利润，从投资中赚取高额回报。

我将要和你分享投资者的智慧，让你看看创造持续经济利润的最佳办法，了解世界最佳经理人是如何运用这些知识的。我会告诉你能让公司绩效倍增的方法，让你在竞争者中无可匹敌。