

业绩挂钩

决定盈利能力

企业营利的推动器

而不是提高售价

的外部公司来做

与业绩挂钩

决定盈利能力

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

市场导向的文化

# 利润

## 没有利润，一切都是空谈

本书的出版无异于是  
对那些追求管理新潮的经理人的一记当头棒喝  
巴纳姆 陈广/著

### 所有经理人都应将利润牢记在心



# 利润

没有利润，一切都是空谈

巴纳姆 陈广/著



深圳出版发行集团  
海天出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

利润 / 巴纳姆, 陈广著. -- 深圳: 海天出版社,  
2013.4  
ISBN 978-7-5507-0664-4

I. ①利… II. ①巴… ②陈… III. ①企业利润—研  
究 IV. ①F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 017123 号

《利润》在研究和写作过程中, 参考了国际上关于利润主题的文献与图书资料, 如《发现利润区》等, 也参考了现代管理学之父德鲁克等人的一些著作资料和观点, 在此, 表示深深的感谢。有些文献未能标注或正确标注来源, 在此表示歉意, 望相关权利人与我们联系, 我们将按国家标准支付稿酬。

## 利润

LIRUN

出品人 尹昌龙  
出版策划 毛世屏  
责任编辑 张绪华  
责任技编 梁立新  
封面设计 元明·设计

---

出版发行 海天出版社  
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)  
网 址 www.htph.com.cn  
订购电话 0755-83460293( 批发 ) 83460397( 邮购 )  
设计制作 蒙丹广告 0755-82027867  
印 刷 深圳市希望印务有限公司  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 16.5  
字 数 220 千  
版 次 2013 年 4 月第 1 版  
印 次 2013 年 4 月第 1 次  
定 价 45.00 元

---



海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

“我们不是因为屠夫、酿酒师、面包师的善心而享受到晚餐。恰恰相反，是因为他们每个人都只关心自己的利润。”

——亚当·斯密《国富论》

PROFIT

## 公司的命脉——利润

毋庸置疑，使企业得以持续发展是企业管理的主要目的，但究竟怎样才能达到这个目的呢？我们不妨来看看下面这则故事，也许答案就在其中。

某天中午，在城中的一家餐厅里，一位著名企业的 CEO 正在用餐。他刚吃到一半，忽然听见隔壁的包房里传来热烈的讨论声，而且声音很熟悉。于是，他忍不住倾听起来。细听之下才知道，原来是自己公司的四位高级主管正在得意地谈论他们各自管理的部门。

“对一家企业而言，生产部门的作用是最大的，因为若不能生产出优质的产品，其他一切都免谈。所以我认为，其他部门根本不能跟我们比。”生产部门的经理得意洋洋地说。

“不对！如果没有优秀的销售人员把它卖出去，再好的产品也是白搭。”销售部门的经理立刻反驳道。

“依我看，”公关部主任也当仁不让，“如果一家企业没有良好的声誉和形象是绝对办不成任何事情的，因为对于一家毫无信任感可言的公司，人们是不会购买它的产品的。”

“我觉得各位的观点都有些过于狭隘。众所周知，员工是企业的第一生产力，如果员工的素质不高，且毫无工作意愿可言，那么，整个企业将会顷刻间陷于瘫痪状态。”人力资源部的负责人不服气地说。

直到这位 CEO 吃完了饭，隔壁那四位士气高昂的年轻主管还在激烈地争论着。在离开餐厅时，他特意在那间包房门口停了下来。

“各位！”CEO 说，“我刚才忍不住听了你们的讨论，你们能以自己的部门为荣，我很高兴！但是，根据我的经验，我想告诉你们的是：大家说的都不对。对于任何一家企业来说，它的任何部门都不能对其成败负责。打个比方说吧，一家管理成功的企业就像一个耍球的杂技演员。他将五个球维持在高空中，这五个球中，有四个是白色的球，分别代表‘产品’、‘销售’、‘政府与公共关系’和‘员工’；另外一个红色的球，代表‘利润’。不论发生任何事情，这位杂技演员都要始终铭记：绝对不能使红球掉在地上。”

这位 CEO 说得完全正确。企业的管理者就像是耍球的特技演员，红球是无论如何都不能落地的，它就是利润。一个缺乏利润的企业，即使有优质的产品、良好的形象、最乐于奉献的员工以及雄厚的财务基础，它一样会陷入窘境，而且这种窘境会在顷刻间使一家知名企业化为乌有。也就是说没有利润，一切都是空谈。

# PROFIT

## 序言

21 世纪，随着信息技术的迅猛发展和经济全球化进程的加快，市场格局正在发生前所未有的急剧变化。越来越多的中国企业面临着更加激烈的竞争和更少利润的巨大压力，许多企业开始盲目地进行多元化扩张，并深陷于价格战的恶性循环中。很明显，旧的盈利模式已不能适应新的市场环境，中国企业必须从全新的角度审视自己的经营战略和盈利模式，必须另辟蹊径。

《利润》一书给我们提供了很好的指导，作者在第一章中毫不留情地粉碎了绝大部分中国企业沉迷于其中的“市场份额越大利润越多”、“所有的客户都有利可图”的利润假象。

对于喜欢多元化扩张的众多中国企业而言，第二章同样是一个好的开始。作者认为，一个企业至少要拥有一个强大的、具有特色的核心业务，否则企业很难获得持续的盈利。这意味着企业在进行多元化扩张时一定要慎重，尤其是非相关多元化。不仅如此，企业还要精心安排兼顾今天（核心业务）、明天（增长业务）和后天（种子业务）的三层业务链。

第三章是关于客户与盈利的阐述。作者提出了许多颇具启发性的观点，比如瞄准创利客户、从投诉中获利、“辞退”无利润的客户等。

第四章是关于盈利模式的论述。在这一章中，作者为读者提供了 6 种容易应用且收效较大的利润模型。

第五章的关键词是变化与战略性利润。变化已是当代社会的常态，企业随时可能面临各种各样的变化。发现变化、了解变化，善于抓住变化，将变化视为获取战略性利润的机会，及时进行战略转型与资源的重新分配，从而开创与众不同的事业，这是高利润企业成功的关键。

企业获得高额利润，就必须创新，尤其是战略逻辑上的创新，这也是许多企业能保持利润高速增长的原因。在本书的第六章，作者指出了对于企业非常重要的4种战略逻辑的创新思路与方法。

第七章是关于盈利组织再造的内容。作者在多年的研究中发现，组织再造是企业盈利的推动器。

降低成本是提高竞争力、获得利润的关键所在。正如福特公司总经理李·艾柯卡在他的自传中所说的：“多挣钱的方法只有两个：不是多生产，就是降低管理费用。”这也正是本书第八章的关注重点。

第九章是本书的最后一章，也是极其重要的一章。在本章，作者认为执行能力决定盈利能力，盈利战略的实现需要强有力的战略执行。

本书最大的特色在于作者在阐述观点的同时列举了大量的实例，众多的实例使观点的论述更加有力。对于深陷于无利润中无法自拔的公司，面临更为激烈的竞争而渐感无力的公司，那些想在新世纪成为领先者的公司，本书是值得下大功夫研究的，它是生存的指南，更是领先的指南。

没有利润的企业注定不会长久，他们必然在激烈的竞争环境中败下阵来。只有那些建立了利润文化的组织，才可能长久发展、基业长青！



# PROFIT

## 前 言

为什么一些公司能够保持利润的高速增长，而很多公司却不行呢？

在过去长达 10 年的时间里，我们一直在思考这个问题并对其进行了专项研究。我们和许多商学院教授、MBA 学生、企业 CEO 互相切磋、提出疑问，甚至激烈辩论。今天，伴随着《利润》的正式出版，我们对利润的多年研究心得也毫无保留地与读者一起分享。

市场份额曾经是公司经营战略和营销的经典模式——“争取更多的市场份额，利润便接踵而来”。然而，很多企业在市场份额上跑得很快，却跑错了方向，利润不增反降。

基于“市场份额”的思考，很多公司认为，只要能带来“收入”的客户就是好客户。然而，并非所有的客户都是上帝！不是每一元钱的收入都代表利润，就像莎士比亚所说的“闪光的不一定是金子”。事实上，大多数企业几乎全部利润都来自不到 10% 的客户。

管理学巨匠德鲁克曾告诫我们：“做正确的事，然后才是正确地做事”。换言之，错误的认识往往会带来错误的结果。这也正是众多企业 CEO 与经理人对无利润感到困惑而又很难解决盈利问题的原因所在。“要发现企业不能保持利润高速增长的原因，关键是要总结出与企业获取高额利润有关的‘真理’，给予企业在盈利模式与战略思考方面的有效帮助。”这是我们开始本研究就确立的根本原则，也是我们在与 IBM、通用电气、微软、柯达等众多知名公司管理高层进行交谈时不断重申的研究立场。

幸运的是，我们多年的心血和努力没有白费，我们发现了许多有价值的利润真理，遵循这些利润真理的企业将会进入一个充满盈利机会的高额利润区，并能够长期保持

利润的高速增长。

- 一个企业至少要拥有一个强大的、具有特色的核心业务，否则企业很难获得持续盈利。

- 企业必须严格选择它能接受的客户。企业不能把每一个来者都当做客户，企业可以选择也必须选择那些能使其实现盈利的客户。

- 80% 的成长、获利和满意，来自于 20% 的创利客户。因此，企业绝对不可以将投入平均分摊在每一位顾客身上，“一视同仁”是不可取的。

- 如果处理得当，投诉和不满会成为盈利的机遇，而不是威胁。怎么做呢？很简单，你因此有机会成功解决投诉，让这些人成为你最好的客户、为你创造最大利润的客户。

- 每一个企业都必须找出最适合自己企业的客户，有意识地辞退那些代价高昂、却不能为企业带来太大收益的客户。

- 为了解客户而投资，设计解决方案，建立良好的客户关系。这种做法在发展客户关系的初期是净投入，但以后会带来大量的利润。

- 企业应对价值链的内部、外部联系给予高度的关注。对这些联系进行规划与控制，既可以提供独特的成本优势，又可以此为基础将组织的产品或服务与其他组织区分开来，实现差异化，并获得高额利润。

- 通过专业化的服务品质获取丰厚利润，对每一个服务对象建立专业服务专长和专家队伍，然后，专家队伍将服务专长传递给下一个服务领域，不断扩大利润。

- 环境一有改变，现有资源即可能让公司陷入惯性的陷阱，企业必须重新配置资源，否则就会失去盈利优势。

在我设计及执行本项利润专项研究，到最后提出有意义结论的过程中，我的研究助理曾庆旭、张存良、朱瑞聘、朱壮秀、张桂连、尹和松、王槐荣、苏少兵等人参与了研究工作，在此对他们的辛勤付出表示衷心感谢！

## 第一章 粉碎利润假象 /001

- 一、较大的市场份额带来较大的利润 /003
- 二、所有客户都会有利可图 /006

## 第二章 聚焦核心业务 /009

- 一、集中，而不是分散 /011
- 二、聚焦盈利的核心业务 /015
- 三、构建持续盈利的业务链 /018

## 第三章 客户不全是上帝 027

- 一、严格挑选客户 /029
- 二、瞄准创利客户 /034
- 三、客户分级评估 /036
- 四、从投诉中获利 /041
- 五、锁定老客户 /048
- 六、忠诚客户的价值 /051
- 七、有限制地满足客户 /056
- 八、“辞退”无利润的客户 /057

<b>第四章</b>	<b>盈利模式设计 /063</b>
	一、为客户提供解决方案 /065
	二、品牌乘数让利润倍增 /071
	三、控制价值链获得超额利润 /074
	四、基础产品与后续产品搭配 /079
	五、构建产品金字塔结构 /082
	六、获取丰厚的专业利润 /084
<b>第五章</b>	<b>在变化中获取战略性利润 /089</b>
	一、七种变化所带来的机遇 /091
	二、战略转型 /110
	三、资源的重新配置 /114
	四、适应变化的方法 /127
<b>第六章</b>	<b>战略逻辑的创新 /131</b>
	一、打破行业惯例 /133
	二、创建行业标准 /138
	三、价值创新 /149
	四、大规模定制产品 /154
<b>第七章</b>	<b>组织再造：企业营利的推动器 /167</b>
	一、利润中心 /169
	二、组织扁平化 /181
	三、客户导向组织 /187

## 第八章 全面降低成本运动 /189

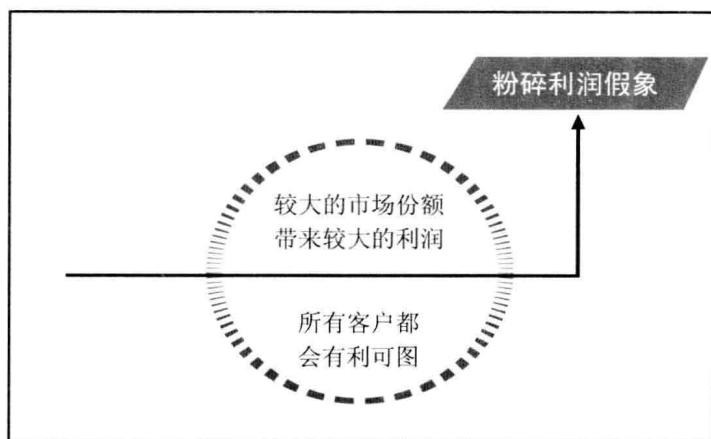
- 一、降低成本，而不是提高售价 /191
- 二、消除系统损耗 /206
- 三、交给专业的外部公司来做 /209

## 第九章 强有力的战略执行 /219

- 一、执行力决定盈利能力 /221
- 二、将薪酬与业绩挂钩 /224
- 三、营造绩效导向的文化 /234
- 四、CEO 要亲自监察 /239

## 附 录 /249

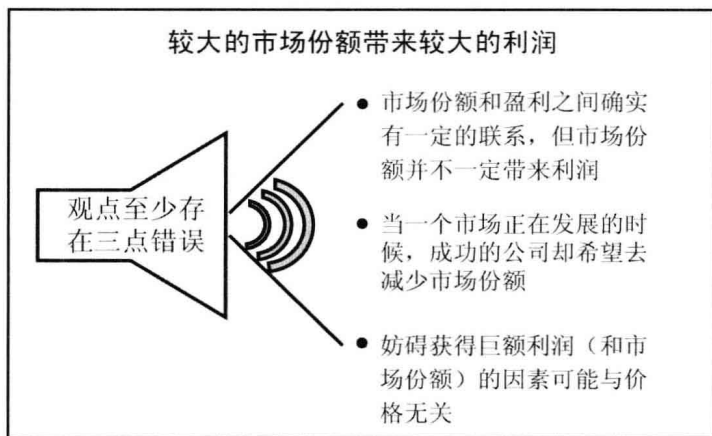
粉碎利润假象



PROFIT

---

## 一、较大的市场份额带来较大的利润



长期以来，人们总认为市场份额是取得利润的原动力，即较大的市场份额带来较大的利润。20世纪70年代中期，PIMS（Profit Impact Of Market Share，市场份额的利润效果）的研究支持了这种观点。

从常规意义上来说，较大的市场份额带来较大的利润。因为市场份额达到某一规模时，成本就相对降低，企业利润也自然会相对高于市场份额小的竞争对手。然而，市场份额与利润之间的这种“线性关系”十分脆弱。换言之，市场份额大并不意味着利润大。

当我们对全球汽车工业进行一番考察后发现，上游的汽车制造厂家（如通用、福特、大众等）占整个汽车行业销售额的26%（居第二位），利润份额只占整个行业的7%（居第八位）。汽车购买贷款业务、租赁业务虽然占



整个行业销售额的 2%~3% (居最后一位), 但其利润额却占整个行业的 20% 左右 (居第一位)。

在 20 世纪 90 年代世界范围内的计算机行业, 从上游的芯片、零部件生产企业, 到系统组装、软件开发的外围企业, 再到分销商、零售商等一系列下游企业的环节中, 系统组装企业 (比如原康柏) 占有整个行业的最高销售份额达 40% 左右, 而其利润却是整个计算机行业份额的最小部分, 只占 4%~5%。相反, 芯片制造商 (比如英特尔公司) 尽管只占整个行业销售额的最小比例——约 5%, 其利润份额却是最大——约 36%。

还有许多类似的案例。IBM、通用汽车、柯达等企业, 它们在市场份额上都曾在同行中遥遥领先, 但是在 20 世纪 80 年代, 巨大的市场份额并没有给这些企业带来可观的利润, 相反它们的利润在开始下降。世界著名的高档皮具生产商 GUCCI 在 20 世纪 80 年代中期, 就曾为扩大其品牌生产手表、香水、眼镜等非皮具产品, 并推出中低价位皮具。这一做法果然促进了其销售额及在整个日用消费品市场中的份额, 但其代价却是惨重的——利润严重滑坡! 之后 GUCCI 的高层经理承认这一扩张策略的错误, 其根源是瓦解了高档消费的忠实顾客群, 过多吸引了创利不高的中低档消费者。同样的战略失误也曾发生在著名的 PARKER 笔厂商身上。所以, 盲目地扩张、片面地追求市场份额, 很有可能给企业的发展带来严重的后果。

## 诺基亚: 追求市场份额

2006 年, 诺基亚首席执行官奥利·佩卡·卡拉斯沃 (Olli-Pekka Kallasvuo) 掌权, 提高美国市场分量成为重中之重。然而, 诺基亚在美国的市场份额一直在 10% 以下, 尽管诺基亚声称它的市场份额已经上升到 36%, 但手机的平均售出价格 (ASP) 却下降为 93 欧元, 比 2006 年第二季度的 102 欧元有所下降。事实上, 诺基亚手机部门的经营利润与 2005 年同期相比, 下降了 11%, 从 8.8 亿欧元减少到 7.79 亿欧元。受此影响, 诺基亚集团经营利润下降 4%, 下降至 11 亿欧元。