

23 堂盈利课，成功升级企业家！

盈利的艺术

THE ART OF PROFITABILITY

[美] 亚德里安·斯莱沃斯基 (Adrian Slywotzky) 著

蒋丹芸 李倩 等译



中国工信出版集团



电子工业出版社
http://www.phei.com.cn

THE ART OF PROFITABILITY

盈利的艺术

[美] 亚德里安·斯莱沃斯基 (Adrian Slywotzky) 著

蒋丹芸 李倩 王丽川 王晓萌 韦志勇 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 • BEIJING

Copyright © 2002 by Mercer Management Consulting, Inc.

本书中文简体版授权予电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-8076

图书在版编目(CIP)数据

盈利的艺术 / (美) 亚德里安·斯莱沃斯基(Adrian Slywotzky) 著; 蒋丹芸等译. -- 北京: 电子工业出版社, 2017.2

书名原文: The Art of Profitability

ISBN 978-7-121-30840-6

I. ①盈… II. ①亚… ②蒋… III. ①企业管理—盈利—通俗读物 IV. ①F275.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第016062号

策划编辑: 胡 南

责任编辑: 刘声峰 文字编辑: 彭扶摇

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 18.25 字数: 300千字

版 次: 2017年2月第1版

印 次: 2017年2月第1次印刷

定 价: 68.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: 010-88254210, influence@phei.com.cn, 微信号: [yingxianglibook](https://www.yingxianglibook.com)。

序 言

9月21日。史蒂夫·加德纳静静地坐在曼哈顿商业区46楼的一间办公室里。

办公室里十分安静，只听得见墙上的红木古董挂钟发出沉稳规律的滴答声。时间是周六早上8点15分，斯通菲乐律师事务所的办公室安静得犹如被遗弃了一般。平时这个时候史蒂夫还在熟睡，或者可能在他狭小的SOHO公寓里，一边小口抿着第一杯咖啡，一边飞快地翻阅着《泰晤士报》(Times)。尽管在大型跨国集团的市中心总部工作已有四年半时间，他一直没有彻底戒掉大学时代的夜猫子生活习惯，一到周末或假日就愉快地“原形毕露”。

但今天不一样。他听说，周六大清早是唯一能够见到“盈利奥秘的掌控者”——赵戴维的机会。通过不懈努力，并幸运地获得了一两个朋友的引荐，史蒂夫终于挤进赵戴维的交际圈子，所以他大概能揣测到赵戴维拥有哪些独特的知识。

突然，办公室的门打开了，史蒂夫站起了身。

“早上好，史蒂夫。我是赵戴维。感谢感谢，你能谅解我在这点数出现啊。这里可真安静，我看这儿的视野也很有助于思考。看得出来你也挺喜欢这儿的。”他指了指史蒂夫之前坐着的椅子，它原本靠在那张雕刻精美的橡木桌子旁，现在却被转向了面对海景的地方。

史蒂夫笑了，他很快就认定他喜欢这个人。赵个头瘦小，棕色格纹外套略显凌乱地套在身上，下着卡其色长裤和破旧的乐福鞋，像在新英格兰某个不知名大学教书的历史教授，而不像一位精明的商人。他脸圆圆的，头发与其说是黑色倒不如说是灰色，发质粗糙，稍微有点长而乱，看起来脸上几乎没有皱纹，只有当他笑起来时，深棕色的眼角会突然展现出细微的鱼尾纹。

“这景色很棒，”史蒂夫附和道，“但我没想到你在斯通菲乐居然有一间办公室。之前我不知道你当过律师。”

赵大笑。他坐到桌子后面的位子上，史蒂夫也拉开椅子坐下。“不完全是，”赵说，“我只是曾经碰巧有个法律学位，但不干这行很久了。我现在给斯通菲乐做产业结构和其他与反垄断法业务有关的咨询。说实在的，他们的安排挺不错，给了我这间能欣赏壮观景色的办公室，还有丰厚的报酬，而且基本上大部分时间我都很自由。但当他们需要我做事——哪怕一个月只有一两次，我就必须做得非常非常好。因为这关系着上千万，有时甚至是上亿的利益。”

史蒂夫对赵的直白及随意非常着迷。史蒂夫想，要是我每个月只接几单活儿，也能和他一样潇洒吧。那可真够爽的！

“看来你很受震撼。”赵说。（我这么容易就被看穿啦？史蒂夫感到疑惑。）“用不着这样。我能够把大部分的时间投入自己最感兴趣的事情，其实是走运。”

“什么事让你最感兴趣？”史蒂夫问。

“哦，有几件事，例如投资。我离开上家经济研究公司的时候，他们给了我一大笔钱。我意识到应该搞清楚要用它做些什么——即使不为别的，也应该为我的夫人和孩子考虑。于是我自学了投资学，最近才勉强算得上掌握了这门知识。这个过程虽然比我预期的要困难，但回报也更多。不过，说来也奇怪，我现在所说的和财富没太大关系。”

“是这样吗？”史蒂夫问道，“那种一头雾水的状态持续了多久呢？”

“在研究投资的十年里，前九年我都是一头雾水。”

“要花这么长时间？难道投资和业务分析所需的技巧不是一样的吗？”

“这是个好问题。”赵回答，他跟史蒂夫的对话开始进入热身阶段了。“这么说吧，设想有这么一个伟大的实验室科学家，比方说研究心脏病的专家。假设某一天，你发现自己需要接受三重冠状动脉搭桥，你会让那个实验室的科学家来给你操刀吗？”

“永远不会。我想要一个伟大的外科医生，而且经验越丰富越好。”

“人之常情。现在，假设这个对心脏学里里外外都很了解的实验室科学家，因为十倍的报酬，决定转行做一名外科医生。你认为他需要多少时间去学习来弥补差距？”

史蒂夫思索了一会儿，实习医师和住院医师通常要干多久？他不记得了。“五六年？”

“也许吧。对我来说可能要十年我才能放心。我是那种厌恶风险的人，你懂的。”

史蒂夫回答说，“我明白了。”但他其实没有真正地搞懂，也不知道这话题会引向何处。“那么要真正掌握一些新技能，比如说投资，什么才是关键呢？”

“近乎荒谬的执着。”赵回答。他停顿了一下，仿佛为了故意做个过渡，然后把身子探到桌子上方。“说吧，”他说，“你今天来找我是为了什么？”

从何说起是好？“在一次鸡尾酒会上，有人介绍我认识了一个名

叫奥托·肯纳的人。我告诉他，我十分想学习如何盈利。肯纳先生告诉我，如果我想学习关于盈利的知识，我应该来找你。”

赵笑了笑。肯纳是赵最亲密的朋友。身为斯通菲乐的高级合伙人，肯纳负责对接赵。尽管已是85岁高龄，他还坚持每天来办公室报到，即便只是花上半个下午的时间与赵闲聊。他会这样对公司里好奇赵戴维是谁的人介绍：“我的年纪都可以当赵的爸爸了，但当我和他对话的时候，赵就是个老师，我就是他的小学生。这就是斯通菲乐需要他的原因——他就是我私人的‘继续教育程序啊’。”

“奥托·肯纳的推荐对我而言就如书中的黄金一样珍贵。但你得告诉我——你为什么要学习盈利？”赵说。

史蒂夫顿了一会儿。他的脑海里闪现出好些解释。说实话，为什么呢？因为盈利是任何机构的生命线……因为企业的最终目的是要为股东创造利润……不知怎地，他感觉到，自己在工作场所甚至是现在参与的商业课程晚班里重复无数遍的陈腔滥调，在赵这里起不了什么作用。

“和我的工作有关，我在德尔摩负责战略规划工作。”他终于答道，然后瞥了赵一眼，有点希望他听到这家公司的名字时也会眉毛上扬，一脸崇敬的表情，这是史蒂夫经常得到的反馈。然而赵面不改色。于是他只好继续说下去。“德尔摩是一家有伟大历史的大公司。在企划部工作对我来说是个很不错的机会，我能仔细研究公司所涉猎的各行各业，简直就像边工作边读商学院。但可能你也知道，最近我们公司的经营状况不太好，盈利平平，股价停滞不前，已经有大概十八个月都是这种情况了。”

“准确来说，是两年了。”赵说。

“我想你说的是对的，你肯定在关注德尔摩的股票。”史蒂夫说。

“怎么说呢，我发现德尔摩特别有趣。既然你待在那儿的战略规划部，那么告诉我，史蒂夫，你们都计划些什么样的战略呢？”赵问道。

刚刚赵的眼睛里闪过的那一下是个戏谑的眼神吗？“我做的事更像研究——潜在并购、收购、抽资，”他回答，这时他立即感到，自己

的回答听起来蹩脚而无说服力，“但我想再做些什么。我想要了解如何才能帮助公司走出低迷。这听起来合理吗？”

“怎么会不合理呢？”赵回答，“德尔摩自1904年成立以来一直在运转，有40条不同的业务线，年度营业收入能达到180亿美元。那些掌管公司的聪明人真的完全懂得如何盈利吗？还是说，你认为他们需要史蒂夫·加德纳来教导他们这些？”

史蒂夫脸红了，沉默了一会儿。他在想过去6个月里，在德尔摩办公室看到和听到的一些令人不安的事。例如，全公司层面的战略会议，时间重新定了两次，然后又毫无解释地无限期延迟，使得全公司谣言满天飞……例如，执行委员会的三名董事在四周内相继辞职……例如，最近华尔街分析师在评论德尔摩的时候真是满篇的轻蔑，以及后来公司充满戒备的公开回应。就在这过去的一周，大家口耳相传，有三个部门的裁员数会大大超出预期。和史蒂夫刚加入德尔摩相比，现在的生活感觉差别太大了。

史蒂夫深深地吸了一口气，“我想，我并不真的相信德尔摩那些

聪明人知道盈利是什么。”他终于承认了。他看着赵的眼睛，不知道他会有什么反应。

赵只是略略转过头来，更近距离地盯着史蒂夫。过了很长一段时间，他回应道，“你很坦诚。”

“什么？”

“坦诚，少见的坦诚。”

赵盯着窗外又停顿了会，仿佛海面上有一架从新泽西飞来的直升机，与他站立的四十六层楼高度持平，轰鸣飞过，吸引了他的注意力。

最后，他转向史蒂夫。

他说，“如果你真的想要了解如何盈利，我愿意教你。但有几个条件。首先，我们的上课时间是现在起到明年5月，基本都是周六早晨。其次，每节课的时间只有1小时。而且我希望你在课余可以花时间做阅读或准备工作，这些大约每周要花4个小时。都可以接受吗？”

史蒂夫轻轻地点点头，“可以。”

“好的。还有一件事。奥多有没有告诉你，我是要收费的？”

“没，学费多少呢？”

“每节课1000块。”

史蒂夫长吸一口气，肩膀耷拉了下来。他看着别处，感到沮丧又愤怒。他很想说出自己的想法——或者仅仅是冲出办公室去。

但相反，他只是平静地说，“我没法负担这笔钱。”

赵笑了，舒缓紧张的气氛。“当然，你负担不起。”他回答，“我并不是现在问你要钱。当你真的能负担得起的时候再付。”

史蒂夫不知道是该松一口气，还是该感到尴尬，或是该觉得愧疚。他想到了自己银行账户里通常仅有四位数的余额。“我可能未来五六年都付不起这笔钱，说不定还要更久呢。”

“我知道。”赵回答说，现在他的脸上是顽皮的笑容，“幸运的是，我已做出判断，觉得你很适合。”

史蒂夫的心情转向了困惑和些许懊恼。他隐隐感觉到赵是故作姿态，有可能是在玩弄他。是什么让赵认为他一定会付钱？他想。也许

我会上完所有的课，吸收他的知识，然后溜走，永远不会再见他。

“就这么说定了？”赵问。

史蒂夫顿了顿。“说定了。”赵把手伸到桌子上，两人握手。史蒂夫突然感觉到，他将永远不会就这样轻轻松松地从赵身边溜走。他的确会在某一天支付赵所有的费用，而且赵在史蒂夫自己意识到这一点前就知道了。

赵微笑，仿佛一切都在他的掌握之中。“很好，”他说，“那么我们开始吧。”

目录

序 言 vii

第1章 个性化解决方案模式 1

第2章 金字塔模式 11

第3章 多元组合模式 23

第4章 总控台模式 37

第5章 时间盈利模式 51

第6章 “杰出范例”模式 65

第7章 乘数效应模式 83

第8章 创业家模式 93

第9章 专业化模式 107

第10章 核心组件模式 119

第11章 事实标准模式 127

第12章 品牌模式 137

第13章	专业产品模式	151
第14章	本土领导力模式	161
第15章	交易规模模式	173
第16章	价值链控制点模式	183
第17章	周期盈利模式	189
第18章	售后模式	201
第19章	新产品模式	211
第20章	相对市场占有率模式	227
第21章	经验曲线模式	239
第22章	低成本商业设计模式	249
第23章	数字化模式	257

阅读附录	271
------	-----

个性化解决方案模式

赵和史蒂夫坐在办公室一角的小桌前，赵从办公桌上抓起一本黄色便笺簿，放在了桌子的中央。然后他在第一页纸的右上角，写下了阿拉伯数字“1”并绕着“1”画了个圈。

“这叠便笺有40张，等到课程结束时，我们应该会剩2张。”他说。

赵伸手摸夹克口袋，拿出一支银色的笔，飞快地画了三条线和一个○，这图看起来是这样的。

