The Profit Zone:

《商业周刊》最佳商业畅销书

How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits

发现利润区

[白金版]

如果企业管理者阅读了《发现利润区》，并按照其建议采取行动，那么他们的公司一定能够实现利润增长。

——营销大师 菲利普·科特勒

[美] 亚德里安·斯莫沃斯基 大卫·莫里森 劳伦斯·艾伯茨 保罗·克利福德 ◎著

中信出版社·CHINACITICPRESS

需要全本请访问 www.ertongbook.com

《发现利润区》

（美）亚德里安.斯莱沃斯基 著 / 中信出版社

【一句话点评】

企业成立的目标就是创造利润。在你所处的行业中，哪里能让你赚钱？当今的利润区何在？明天的利润区将转移到何处？作者教你如何成功地进入利润区，同时还将帮助你减少失误的风险，教会你辨识客户的偏好，使企业始终处于不断移动的利润区之中。



【无利润区】

企业往往习惯于仅仅靠一个广告便可以抬高产品的价格。过去，在竞争激烈的市场，竞争对手相对较少，客户没有什么选择。然而在过去的 20 年中，工业技术的改进、企业设计的创新、全球竞争的激化、信息技术的巨大进步，已经大大改变了游戏规则。面对激烈的竞争，很多行业里的公司通过提高效率带来收益，以降价来扩大市场份额。同时，客户更加容易获取信息，他们可以方便地发现最好的交易和最有利的价格。这种情况迫使所有参与竞争者要么降低价格，要么把客户推向产品价格更低的竞争对手。这就产生了无利润区。

以前的规矩是：干什么行业都赚钱，市场份额的垄断者赚最多的钱。当然总有一两个例外，比如农业或铁路客运业，但这样的例子相当稀少。在过去的 10 年中，这个规矩改变了。今天到处都是无利润区，而且还在扩大。经济地图上无利润区的板块越来越多，越来越大。无利润区有各种形式：可以是价值链的一段，比如计算机的销售业务；可以是客户服务部门，比如美国补助医疗诊所或碳酸饮料食品店；可以是个别的客户，比如沃尔玛或其他大型的公司客户；也可以是整个企业的运作模式，比如中心辐射式空运系统或集成化钢铁厂。

无利润区是企业的“黑洞”。在自然界的黑洞，光线被吸入便不再复出；而在经济黑洞，资金投入之后，便不会产生利润。与人们的愿望相反，对市场份额的热切追求，正是产生无利润区的主要原因。对市场份额的奋力追求和客户力量的增强，使得很多经营活动和产品的利润下降，甚至使整个行业的利润率下降。越来越多的无利润区产生了，而且许多公司在继续推行市场份额和数量增长战略，试图在一块正在缩小的蛋糕上吃到更大的一块。

在无利润区的市场份额和增长是一个陷阱，但难以理解的是，在繁荣行业里的增长同样可能是危险的。增长是重要的，但更重要的是如何实现增长。增长的危险表现在三个方面：首先，在错误设计下的

高增长会更快地腐蚀公司的价值；其次，高增长带来管理的困难；再次，为了抓住新的客户群，企业被迫降低产品价格，把经营范围扩大到自己不具有优势的领域，结果又导致了一个无利润区。



需要全本请访问 www.ertongbook.com

【企业设计的四要素】

一个行业中的公司应该如何重新定位？如何确定自己的经营方式？也就是说，如何创新自己的企业设计？我们需要先直观地知道企业设计是什么。一家公司的企业设计包括四方面的要素：客户选择、价值获取、战略控制、业务范围。公司要取得成功，其企业设计必须保证上述要素与客户最重要的偏好相一致，企业设计必须追求利润区；同时，必须检验上述要素之间的协调性，以确保企业设计是相互促进的。

企业设计中的“客户选择”是指确定公司的目标客户群。根据自己的特长，公司有机会在客户群体中选择和区分最适合它的、或者它最有能力服务的客户。当价值转移到一个新的客户群或一个新的客户子群的时候，企业可能改变它的目标客户群。对一家公司来说，这可能是一个痛苦的变化，改变目标客户群是一家公司最困难的决策之一。但这是关键的一步，你需要问自己：“我选择谁作为我的客户？我不再将谁作为我的客户？”

企业设计中的“价值获取”是指公司为上述客户创造价值的时候，如何得到回报。传统的方式是，企业通过出售产品和收取服务费来获取价值。以产品为中心的思维将自己限制在这种获取价值的传统方式上。今天，创新的公司采取比从前更加广泛的获取价值的方式：提供融资、提供辅助产品、提供解决方案、在价值链下游的合作、价值分享、许可证经营，以及其他许多方式。创新者以高度创新的方式想客户提供价值并得到回报。

企业设计的“战略控制”是指公司保护自己的利润流的能力。这里要回答这样的问题：客户为什么要向我购买？为什么客户必须向我购买？为了实现一个企业的战略控制，至少需要 10 种不同的方式。

企业设计中的“业务范围”是指公司从事的经营活动、提供的产品和服务。公司总是扩大或缩小这个范围，它要回答的问题是：“我

在业务范围上需要做什么样的变化，以留住恰当的客户，带来高额利润，实现战略控制？”



【郭思达--集中投资于高利润区】

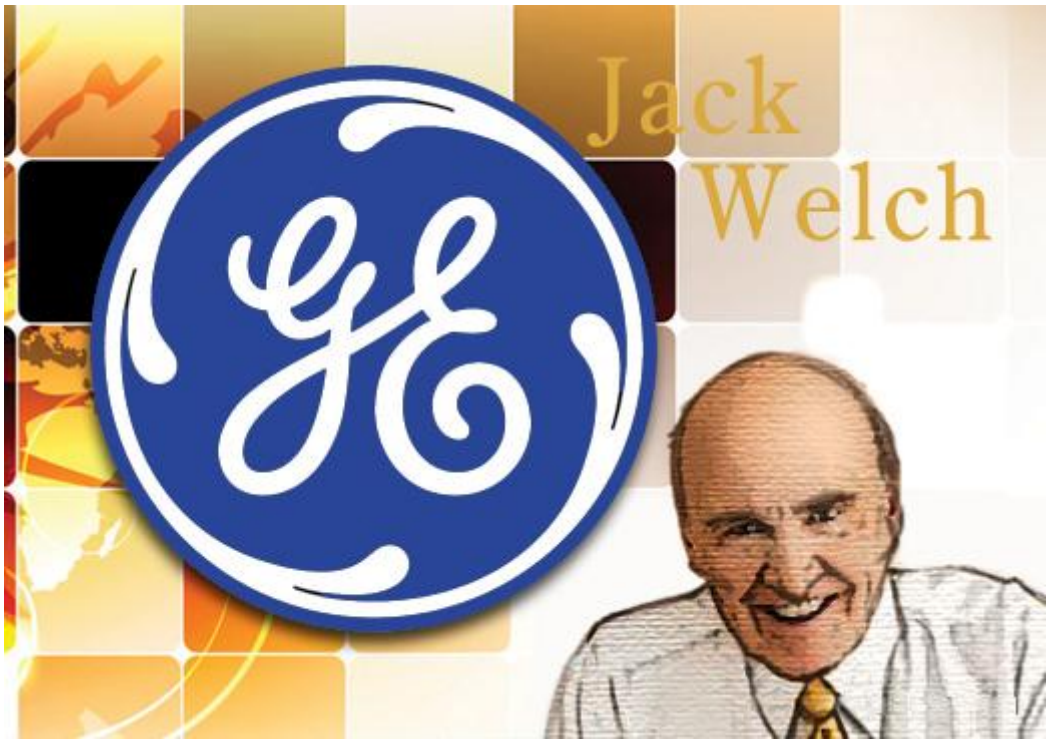
人们一般认为，可口可乐的成功，是由于它在国际市场具有的优势地位。这种解释忽视的是，如果没有罗伯特·郭思达从根本上改变了可口可乐与供应商的关系，这种优势是不可能形成的。通过一场重大的调整，从浓缩液制造商向价值链管理人的转化，可口可乐抓住了饮料业最具盈利性的利润区。作为一种产品，可口可乐已经有 100 多年的历史，没有什么可以引起轰动效应的创新或技术发明。郭思达所做的最重要的企业设计创新，就是价值链管理，并将投资集中于高利润区。

在 1980 年，瓶装商成为可口可乐公司进入更诱人的利润区的最大障碍，虽然最终消费者和销售点是下游客户，但瓶装商是郭思达的主要客户，也是他最重要的创新行动目标。为了抵制百事可乐的进攻，可口可乐需要一种现代的、低成本的食品店系统，以形成一个统一的竞争前沿。但仅仅防守是不够的。在食品店领域的竞争会带来收入和市场份额，但这个领域正在逐渐变成无利润区。郭思达的目标是增加股东价值，所以他更希望大幅度提高可口可乐的盈利。郭思达开始思考客户购买软饮料的方式。

可口可乐饮料在以下三个地点销售：食品店、餐馆、和自动售货机。在分析了百事可乐之后，郭思达确认虽然食品店销售对于推动可口可乐品牌非常必要，但真正的利润区是自动售货机和餐馆销售。在食品店，每盎司可口可乐需付 2 美分，而在餐馆和自动售货机每盎司需付 5 到 8 美分。餐馆里很少有提供可口可乐和百事可乐的，一旦消费者需要软饮料，他就只能购买餐馆现有的那种品牌。在自动售货机方面，大多数自动售货机是其所在区域的唯一饮料来源，关键是看自动售货机卖什么品牌。

在高利润区获得领先地位意味着，可口可乐与它的瓶装商之间要建立一种完全不同的关系。对瓶装商的支持和关注，是获取饮料业高

额利润的唯一途径。瓶装商应当是可口可乐的主要客户，没有与他们建立有效的战略关系，可口可乐就不能对餐馆和自动售货机领域做出重点的投资。郭思达发现，在永久合同之下，瓶装商掌握了所有的砝码，即锁定了浓缩液的进货成本。当可口可乐开发出高糖玉米浓缩液时，郭思达支持使用这种浓缩液，作为从根本上改变与瓶装商关系的工具，因为浓缩液成本在瓶装商的整个经营成本中占很大比重，郭思达用它与瓶装商讨价还价。



需要全本请访问 www.ertongbook.com

【杰克 韦尔奇--为客户提供解决方案的企业设计】

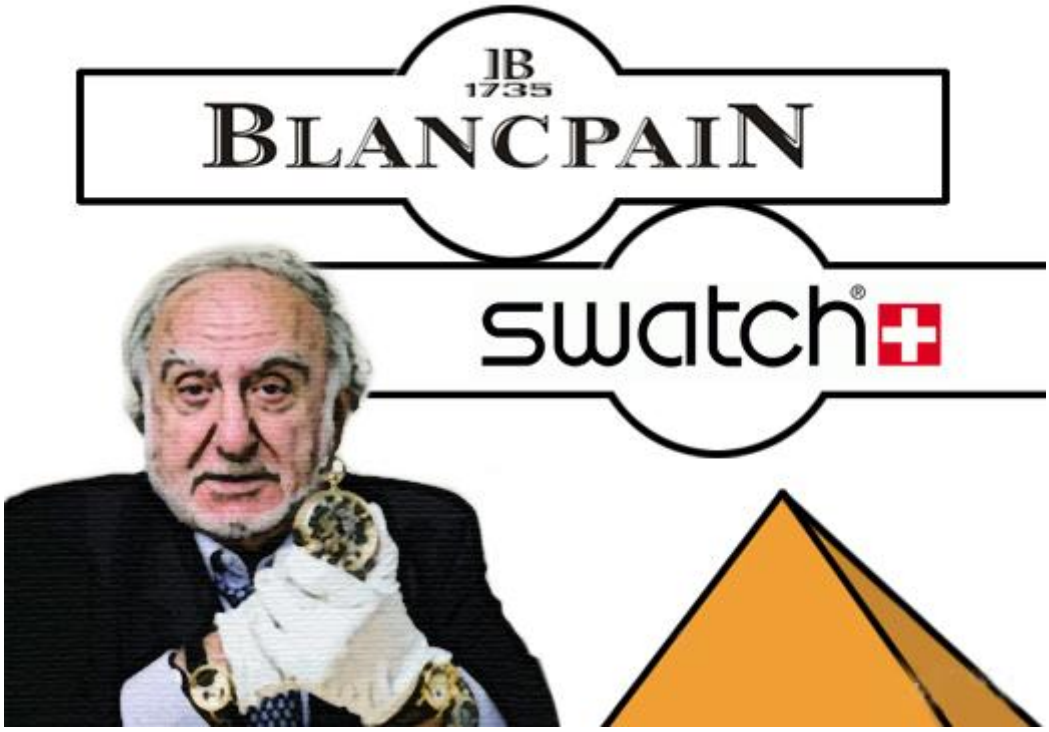
这是一个被所有的商业杂志都忽视的故事：一个中等规模的公司从通用电气购买了价值 50 万美元的个人电脑。这意味着什么呢？通用电气并不制造电脑！这家公司为什么不直接从制造商那里购买电脑呢？答案是：制造商只卖电脑，而通用电气不仅向这家公司出售电脑，还提供自选配置、附件、服务和融资。公司需要系统来支持对客户的服务，而融资提供了资金的来源，使企业需要能够更好地平衡收入和支出，进行为其 3 年的技术改造。通用电气看到了这一系列需求，为他们提供了这一个解决方案。

通用电气在企业设计方面处于行业的最前沿，它成功地回答了许多制造业公司管理者的一个共同问题：“我怎样通过制造和销售产品盈利？”实际上，制造业时时处在不盈利的威胁之下，强大的消费者和迅速跟进的模仿者，正在吸干昨天的利润池，将昨天盈利的领域变为明天的无利润区。是不是所有的制造业都处于无利润区呢？如果你的企业设计只侧重于产品，答案就是肯定的。

遗憾的是，多数制造商仍然在沿用 20 年前的经营模式，他们以为他们的客户同以前一样，他们仍在试图用质量和定价来使自己与众不同，仍然把出售产品作为唯一的价值获取方式。在担任通用电气首席执行官期间，杰克·韦尔奇三次变革了通用电气的企业设计，每次变革都更加远离了传统的以产品为中心的制造业模式。第一次变革是“不是第一，就是第二”；第二次是“群策群力”；最近的一次变革是以利润和客户为中心的“出售解决方案”。

韦尔奇认识到，价值增长的潜力都在产品的下游服务和金融服务上。他对这些业务的关注来自对客户经济系统的重视，而不仅仅来自对产品本身的考虑。他看到产品周围有一个更大的经济系统，从而重新定义了游戏规则。产品本身只是这个经济系统中的一个子集。产品

一旦买过来，还需要维修、融资、更换零部件、升级等等。通常，这些“非产品”或“后产品”有关的收入，要比产品的直接收入高数倍。就利润而言，相差就更多了。



【尼古拉斯 海耶克--产品金字塔型的企业设计】

制造宝铂表的公司是 SMH，与制造斯沃琪表的公司是同一家。不同的牌子、不同的销售渠道、不同的购买场合，但却是同一家公司，都由尼古拉斯·海耶克领导。在 1983 年海耶克推出新式手表以前，多数人是买一块表用一辈子。他们的衣服穿坏了一件又一件，可手表总是那一块。很少有人想到要买一块价格适当、牌子可靠的手表。只有儿童才戴样式新颖的手表，最常见的是带有米老鼠形象的手表。在海耶克的领导下，斯沃琪改变了这一点，而这一切都是从消费者开始的。

海耶克在分析制表业的战略前景时，看到了他必须克服的障碍。瑞士手表一直以来深受来自日本的竞争压力，手表制造商想到的是提高效率、精简内部，他们不想创新，对于海耶克来说，这似乎是一条死胡同。他在寻找出路的过程中，抛弃了传统的工艺、技术、生产、资产和销售关系，转向更柔和、更富有主观色彩的消费者行为、消费者偏好和消费者情感。按照瑞士的观点，工艺就是一切，工艺就是目的。海耶克却认为，在现代竞争社会里，这种观点的局限性很大。

海耶克的出发点始于消费者需求，而不是生产过程。他一开始对生产便宜的手表并不担心。相反，他问消费者对手表有什么期望：好玩？好看？神气？还是这些都有？他开始给手表注入情感，使它不仅成为一种高质量的产品，而且是一种有滋味的、招人喜欢的装饰品，像耳环或者领带一样。如果他卖的是乐趣和花样，消费者会需要 5 块甚至一打手表，而不仅仅是一只行走缓慢的爬行物。

SMH 成功的关键在于，它坚持了以消费者和利润为中心的战略，设计出了金字塔型的产品结构。海耶克的企业设计思想开始于这样的问题：“该行业如何看待它的产品和消费者偏好？是供应商对消费者需求做出反应，还是消费者简单地接受这一行业提供的产品？我怎样

才能保持需求旺盛，并能长期保持这种趋势？从我已有的资源，如何能获取更多的价值？”

【本文完】