

GAIN

效益是企业的本质，是资本的本性，是经营者的天职，是公司的生命。

发现利润池

—— 打开企业财富的魔盒

FaXianLiRunChi

罗峥 周雅敏◎编著

- 探测利润池的深浅分布：
哪些行业利厚，哪些行业利薄？
- 发现利润深水池中的暗礁：
赢利行业的局部亏损点在哪？
- 发现利润浅水池中的暴利深沟：
亏损行业的局部暴利点在哪？
- 发现利润池中的深浅绝壁：
导致赢亏反差的 不同经营点在哪？

 中国纺织出版社

GAIN

发现利润池

—— 打开企业财富的魔盒

罗峥 周雅敏◎编著

FaXianLiRunChi

 中国纺织出版社

内 容 提 要

“利润最大化”是现代企业的经营目标。本书通过比较不同行业利润的状况和变化，帮助人们优选投资目标、及时调整企业产品结构，引导企业把业务稳定地移向产业利润池的最深处。本书从十个方面论述了发现利润的秘诀，使企业获得一把通向利润创造之门的钥匙。引导企业家和管理者把握利润创造的核心问题，建立双赢的市场循环，使其成为企业利润增长的立足点。

图书在版编目 (CIP) 数据

发现利润池/罗峥，周雅敏编著. —北京：中国纺织出版社，2004.9

ISBN 7-5064-3031-2/F·0471

I. 发… II. ①罗…②周… III. 企业利润—研究
IV. F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 058511 号

策划编辑：詹 琰 特约编辑：李春梅 责任印制：初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

电话：010—64160816 传真：010—64168226

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本：880×1230 1/32 印张：10.75

字数：240 千字 印数：1—6000 定价：23.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

前 言

中国的经济飞速发展，企业已经进入了一个新的时代。在这个全新的环境中，买方市场的形成，通货紧缩的压力，使企业面临了前所未有的挑战，要想在残酷的市场环境中生存，惟有不断地创造利润。企业只有具备强大的创造利润的能力，才有无限的生命力，才能经得住“优胜劣汰”的考验，成为不败的神话。

现代企业都以“利润最大化”作为经营目标，在日趋激烈的市场竞争中，企业必须在日常的一点一滴中贯彻创造利润的观念和方法。本书的主要对象是企业的经营管理者。我们期待本书能帮助管理者了解利润的来源，在指导企业的工作中，做出正确的决策。本书着重于解决以下问题：

利润创造主要有哪些方面？每个方面的具体特点是什么？

成功企业如何创造利润？它们的经验是否可以复制？

如何选择企业的管理组织和用人方案？他们的优势在哪里？

本书的特色之一是条理分明。全书针对创造利润的理念和实际做法共分为十个章节，每个章节自成体系。从论证坚持企业的核心业务、经常创新、不断提高产品质量的必要性开始，具体分析在创造需求、扩展营销、建立品牌、降低成本四个方面的成功经验。最后高屋建瓴的提出在管理组织和用人制度上的有效方式。由点到面，全面覆盖创造利润的各个环节。

本书的特色之二是侧重分析。所谓“知其然，知其所以然”，鲜活的案例是很多的，但能否有进一步的分析以及分析的程度就各有

发现利润池

千秋了。因此，在本书的编写过程中，我们的宗旨是以典型案例说明问题，分析每个案例成败的背后原因，同时归纳出共性的东西，从而希望能够给读者一个鲜明的印象。

“百尺竿头，更进一步”，我们衷心地希望本书的出版能够为企业管理者助一臂之力。

最后，我们还要感谢中国纺织出版社的编辑们以及其他为本书的出版做了大量工作的同志，正是由于他们的努力，本书才能顺利地与读者见面，在此一并表示诚挚的感谢。

作 者

2003年11月

目 录

第一章 坚持获利的核心业务	(1)
核心业务是企业获得竞争优势和成功扩张的可靠平台。众多的案例告诉我们，资源越集中于单一核心业务，企业就会获得持续的盈利增长，而偏离核心业务的多元化和兼并多半得不偿失。因此，从核心业务中获得利润应该是企业持久的原则和观念。	
◎ 从核心业务中获取利润	(1)
◇ 博士伦：远离眼镜 也远离了竞争优势	(2)
◇ 企业如何界定核心业务范围	(4)
◇ 挖掘核心业务的最大价值	(7)
◇ 贝恩：收购加特纳 挖掘强势业务	(12)
◇ 哈利·戴维森：坚持主业 东山再起	(16)
◎ 从核心“年轮”中获得利润	(19)
◇ 在所难免的相邻扩张	(19)
◇ 核心“年轮”扩张中的误区	(24)
◇ 国际电话电报公司：脚踩多只船 陷入困境	(29)
◎ 从核心再定位中获得利润	(33)
◇ 什么时候应该进行再定位	(33)
◇ 再定位的风险和注意事项	(37)
◇ 英特尔公司：生死关头 成功转型	(42)
第二章 以创新赢得厚利	(46)

发现利润池

兵无常态，水无定形，守业必衰，创业有望。毫无疑问，创新是建立市场领先地位并获得超额利润的重要途径。除了极端的分权和权力敦促员工变得更有创新力外，在促进企业创新上，我们也许还可以做一些别的事情。

- ◎ 为超额利润培养创新环境 (46)
 - ◇ 创新环境的营造 (48)
 - ◇ 柯达公司：坚持创新 矢志不渝 (51)
 - ◇ 避免不合理的部门分割阻碍创新 (54)
 - ◇ 必治妥公司：调和无数的失败和全面的成功 (56)
- ◎ 为超额利润推行创新活动 (58)
 - ◇ 保护企业的创新人才 (58)
 - ◇ 好的创新要有合适的执行人 (63)
 - ◇ 充分鼓励内部竞争 (67)
 - ◇ 3M 公司：开拓创新的典范 (70)

第三章 技术开发是赢家成功的基础 (77)

科学和技术都是创新赖以改变人类生活方式的重要手段。如果说科学的测度是增进对自然现象的理解，那么，技术的测度则是影响人们生活方式的程度。从企业角度而言，开发新技术是创新的主要内容，也是企业的首攻任务。因为，创新及有目的地应用新创意是赢家成功的基础。

- ◎ 技术开发造就核心竞争力 (77)
 - ◇ 中兴通讯公司：技术开发造就核心竞争力 (77)
 - ◇ 自然规律给予技术开发的启示 (79)
 - ◇ 诱发技术创新的途径 (82)

◇ 创新产品的特性要求	(84)
◇ 杜邦公司：产品创新的绝佳样板	(85)
◎ 科学管理是以创新赢得利润的保障	(90)
◇ 产品开发中的决策管理	(90)
◇ 准确预测市场机会	(93)
◇ 美国惠普公司新产品开发管理	(96)
第四章 质量是企业获利之“源”	(100)
企业获利之“源”是产品的质量。质量是最难被复制却最易被感知的。不断追求卓越的质量，以完全真诚的态度对待顾客，持续而稳定的利润增长自然是水到渠成之事。	
◎ 谁是企业获利之“源”	(100)
◇ 质量的可靠性重于纯技术	(101)
◇ 创造质量企业必须遵循的三项原则	(103)
◇ 质量至上的榜样企业	(106)
◎ 涵养企业获利之“源”	(110)
◇ 戴明管理十一点和朱兰“突破历程”管理	(111)
◇ 提高质量的关键点	(117)
◇ 推行零瑕疵生产	(121)
◇ 通用电器公司：6个 σ 的神话	(123)
◎ 管理企业获利之“源”	(128)
◇ 质量管理小组	(128)
◇ 未来企业的质量管理	(131)
第五章 充分挖掘顾客需求	(135)

发现利润池

顾客的需求既是企业经营的始点，也是企业经营的终点。为了在竞争中脱颖而出，企业不仅要了解“上帝”的需求，还要挖掘“上帝”尚未意识到的需求，进而以优质的服务牢牢地吸引“上帝”。这样双赢的循环才是企业利润增长的立足点。

- ◎ 分析顾客，摸清上帝脉络 (135)
 - ◇ 库尔斯公司：不解“需求” 让出市场 (135)
 - ◇ 消费者购买行为的研究 (138)
 - ◇ 如何了解消费者需求 (148)
 - ◇ 联邦快递公司：开创隔夜传递先河 (151)
 - ◎ 比顾客更了解顾客 (154)
 - ◇ 发现市场空白 (154)
 - ◇ 细分消费者需求 (156)
 - ◇ 改变产品经营方式 (158)
 - ◇ 把握市场变动带来的机会 (159)
 - ◎ 以服务贴近顾客 (160)
 - ◇ 服务是区别产品的关键因素 (161)
 - ◇ 服务顾客的原则 (164)
 - ◇ 衡量顾客满意与否 (166)
 - ◇ 通过服务来接近客户 (168)
 - ◇ 真正的销售从售后开始 (171)
 - ◇ IBM公司：最佳服务的体现 (172)
- 第六章 实施一流的营销战略 (174)**

兵马未动，粮草先行。一流的营销策略就是要为产品的上市铺路通渠。在营销策略的大旗下，包含了如何事半功倍的合理定价，

如何拓展企业的营销渠道以及如何保持与客户的直接联系。在产品层出不穷的今天，一流的营销无疑是企业获得利润的直接来源。

- ◎ 合理定价 事半功倍 (174)
 - ◇ 定价要考虑的因素 (175)
 - ◇ 把握调整价格策略 (179)
 - ◇ 掌握双赢的定价策略 (182)
 - ◎ 产品定价中的辩证法 (185)
 - ◇ 南美香水：侵略性定价策略 (187)
 - ◇ 福特公司：“薄利多销”创造利润 (189)
 - ◇ 走出“价格战”的陷阱 (191)
 - ◎ 努力拓展营销渠道 (194)
 - ◇ 品牌直销占领市场 (196)
 - ◇ 拓展产品销售渠道：利用代理商 (198)
 - ◇ HSN 首创电视购物的奇迹：媒体营销 (200)
 - ◇ 超级市场和连锁店 (202)
- 第七章 重视品牌的无形财富 (206)**
- 如果可口可乐公司在全世界的所有工厂，一夜之间被大火烧得精光，但只要“可口可乐”的商标还在，就可以肯定，大银行家们会争先恐后地向公司贷款，因为，“可口可乐”这一牌子进入世界任何一家公司，都会给它带来滚滚财源。
- 可口可乐总经理沃尔·马特
- ◎ 创造品牌 创造利润 (206)
 - ◇ 品牌：区别商品的标志 (206)
 - ◇ 创造品牌的六大要领 (209)

发现利润池

- ◇ 品牌的设计与推广 (212)
- ◇ “万宝路”：成功的品牌定位 (217)
- ◇ “良愿”商店：空白定位策略 (220)
- ◇ “百事可乐”：竞争再定位策略 (221)
- ◎ 深化品牌 涵养“利”源 (224)
 - ◇ 品牌战略的国际化：汉肯公司 (224)
 - ◇ 品牌维护：“娃哈哈”和“泰利诺” (226)
 - ◇ 品牌战略的深化：企业形象识别 (230)
 - ◇ 健力宝：形象识别战略造就“中国魔水” (233)
- ◎ 品牌延伸 拓展“利”渠 (234)
 - ◇ 品牌延伸：难挡的诱惑 (235)
 - ◇ 品牌延伸中的误区 (237)
 - ◇ 科学地实施品牌延伸策略 (239)

第八章 关注收入抵减项 (242)

企业在努力增加盈利的同时，一定要关注利润的抵减项：经营成本。西方有句谚语：“天使和魔鬼都在细节之中”。对于企业而言，即使竞争优势是建立在别出心裁和独辟蹊径上，仍不能忽视成本因素，把成本放在次要位置。道理是简单的，成本是吞噬收入的黑洞。

- ◎ 密切关注企业成本 (242)
 - ◇ 密切关注被忽视的成本 (242)
 - ◇ 降低成本的法宝：不断创新 (245)
 - ◇ 控制成本 谨慎扩张 (246)
 - ◇ 合理避税 节约成本 (249)
- ◎ 控制成本的主要途径 (252)

- ◇ 购置新设备的考虑 (252)
- ◇ 采购成本的节约之道 (253)
- ◇ 库存成本的控制之道 (257)
- ◎ 举借债务要适度 (264)
 - ◇ 负债经营是把双刃剑 (264)
 - ◇ 欧洲迪斯尼：高负债带来灾难 (265)
 - ◇ 合理借债 量力而行 (267)

第九章 开放式管理——创造利润的保障 (271)

海纳百川，有容乃大。在不断变化发展的时代，自我封闭的官僚机构是不足以满足企业成长的需求的。森严的等级制度使企业丧失活力，经理人员因此闭目塞听，人浮于事。如果想获得持续增长的利润，企业必须实行开放式管理，加快企业的反应速度。也许会有人抱怨这样做会失去对企业的控制，对此千万不要听信，层次过多可能会给企业带来井井有条的假象，但实际上管理效率更加低下。

- ◎ 共享信息 贴近财源 (271)
 - ◇ 信息力量摧毁企业等级制度 (272)
 - ◇ 信息共享无形鞭策企业员工 (273)
 - ◇ 信息让企业更贴近消费者 (276)
 - ◇ 安利公司：用现代化信息系统创造利润 (277)
- ◎ 开放式交流 聚敛利润 (281)
 - ◇ 优秀企业的沟通方式 (281)
 - ◇ 门户开放 充分交流 (284)
 - ◇ 沃尔—马特公司：走动式管理 (287)
- ◎ 精简组织 享受厚利 (291)

发现利润池

- ◇ 精简的制度 优秀的企业 (291)
- ◇ 简化组织结构 (294)
- ◇ IBM: 高效精干的组织迎来丰厚的利润回报 (298)
- ◎ 改革决策 走向财富 (301)
 - ◇ 设立决策咨询委员会 (301)
 - ◇ IBM: 改革领导机制 位居财富榜首 (303)

第十章 “知”本创造厚利 (308)

在“知”本经济时代,人才是企业最大的资源和财富。尊重和关心每一位员工,并强化其信心和出人头地的心理,是提高企业利润的一大关键因素。因此,管理者应该以激励人的行为、调动人的积极性为根本,组织员工主动、积极、创造性地完成自己的任务,实现企业的利润目标。

- ◎ 人才是企业利润的创造者 (308)
 - ◇ 信任员工是“有生产力的人” (308)
 - ◇ 培训员工 获取更大利润 (311)
- ◎ 目标管理 挖掘“知”本价值 (313)
 - ◇ 让远大目标成为员工共同的信仰 (314)
 - ◇ 索尼公司: 推行目标人才管理 (316)
- ◎ 有效激励 调动“知”本潜能 (320)
 - ◇ 满足个体的需要是激励生效的保证 (320)
 - ◇ 福特公司: 5美元换来的6000万美元利润 (322)
 - ◇ 分享利益 激励员工 (326)

参考文献 (330)

第一章 坚持获利的核心业务

《华尔街时报》一篇评价波音公司的报道中曾写道：“观察家们认为波音公司的力量主要来自它对商业航运市场的杰出贡献，它有90%的收入都来自这个市场。”而一位航空公司的主管也这样说：“其他的公司都在忙于追求军事方面的收入，而在波音公司，航空业务是处于第一位的。”作为企业界的一棵常青树，波音公司的成功无疑告诉我们：坚持核心业务，是企业获得持续赢利增长的首要。因此，在本章中，我们希望能引导读者了解如何坚持使企业获利的核心业务。主要包括三方面：一是要充分发挥企业核心业务的潜能，获得最大利润。二是在企业发展到一定阶段后，要正确选择企业的核心“年轮”，即相邻领域扩张，借力打力。最后就是当核心业务领域出现产业振荡时，适时调整结构，进行核心业务的再定位，赢得利润。

◎ 从核心业务中获取利润

核心业务是企业获得竞争优势和成功扩张的可靠平台。众多成功公司的经验告诉我们，越集中优势资源于单一核心业务，企业就越会获得持续赢利增长，而偏离核心业务的多元化扩张和兼并多半得不偿失。因此，从核心业务中获得利润应该是企业持久的原则和理念。在本节中，我们首先向大家介绍为了寻找更富有的“牧场”

而放弃了原来核心业务的博士伦公司。接下来，我们将分析企业如何界定核心业务范围，并且探讨如何挖掘企业核心业务的最大价值。最后，我们以贝恩公司和哈利·戴维森公司反败为胜的案例作为本节的结尾。

◇ 博士伦：远离眼镜 也远离了竞争优势

进入 21 世纪，经济的发展迈上了更高的台阶，但企业管理者们发现，使企业获得发展的机会却比以前小了：投资者对管理者的要求越来越高，而市场的赢利空间却在逐步地缩小。此时，管理者常常会听到这样的一种幻惑之音，它呼吁管理者“抛弃旧的观念，放弃陈旧的核心业务，去开发有前途的其他业务”。然而就如同我们将在博士伦公司案例中看到的一样，以上的呼吁并不能解决一些基础问题，有时甚至会阻碍利润的增长，以至当管理者认清现实时，才发现自己正在走向另一个困境。

博士伦公司自 1853 年起开始从事眼镜产品业务，在 20 世纪 70 年代中叶，它从一位原捷克斯洛伐克的科学家那里得到旋转浇铸的专利，即隐形眼镜的制造过程。隐形眼镜的出现，使眼镜行业发生了一系列的突破，引发了整个行业的竞争动力和市场规模的变革。在整个 20 世纪 80 年代中期，博士伦公司把一个又一个的竞争者排挤出市场，公司成为华尔街股市的宠儿，它的利润报告持续高速增长，超过同期市场利润率的 200%。

当竞争者开始用新技术攻击它的地位时，博士伦公司开始把它的注意力从核心业务转移开，“核心业务正逐步被侵蚀，当竞争者闯入时，利润也逐步减少……应该把资金投到新的增长领域。”幻惑之音开始响起。于是管理层开始投资于其他健康产品，如电动牙刷、

护肤品和助听器，但是他们并不能找出这些产品和核心镜片业务之间的明显联系。

由于资源和管理注意力的分散，博士伦公司的隐形眼镜业务规模逐渐变小。公司的股票价格在 1973 年从每股 3 美元升到每股 56 美元，在 1991 年却暴跌至每股低于 33 美元。博士伦公司的市场份额降到 16%，在同行业只排第三位，落后于强生公司和汽巴明视公司。起初博士伦公司采取了几乎可用的一切手段来改变这种形势，包括大幅度降价和采取分销管理方式，最后公司调整了它的管理层。

新的管理层砍掉了公司的非核心业务，包括助听器、牙科设备和太阳眼镜，并在 1998 年的年度报告中，重新制定了博士伦公司的发展目标，把公司认定为“世界的眼睛”。这表明公司重新转回它原本的核心业务，但是以前的基础、时机和资金已经失去了，更重要的是新的、强大的竞争者已经加入竞争，博士伦可能再也找不回从前的辉煌了。

从这个案例中我们可以看出，博士伦公司错失发展机遇的最主要原因是过早地放弃了强大的核心业务。事实上，这并不仅仅是博士伦公司一家，犯同样错误的企业不在少数，比如著名的亚马逊网上书店也犯过类似的错误。亚马逊网上书店通过建立集中销售和提前从购书者那里得到书款的经营模式，克服了传统售书业的低效率。此外，通过读者自己写的书评介绍，亚马逊网上书店建立了自己的大众网站，在这个网站上读者可以评价他们买的书。正是因为这种运作模式，公司的市场价值在 1999 年达到 300 多亿美元。这时亚马逊网上书店开始扩大它的业务范围，试图让亚马逊网上书店成为顾客能买到任何产品的公司。然而新的模式没有得到市场的认可，在这期间公司累计的损失达 12 亿美元，而令投资者感到紧张的是，股

发现利润池

票价格下降了70%。

为什么会有众多的企业犯类似的错误？通过进一步的分析，人们发现在企业的成长过程中往往会存在这样的一个悖论：经营最佳的业务并非是潜力已经发挥到极致的业务。大多数管理者在试图促进企业发展时，总是把精力集中于经营欠佳的业务。但事实上，企业管理者更需要集中精力去提高最优业务的业绩，而不被其目前优秀的业绩“蒙蔽”。

为什么会有这样的悖论？首先，企业管理者有做大做全，追求完美的思想倾向。我们所熟悉的“木桶理论”就是这样的代表。“木桶理论”值得是为使一个木桶尽可能的多装水，就要避免出现较短的木块，尽量将短木块补长。这样的考虑在没有前提的情况下是正确的，但如果加上有限资源的前提，可能结论会迥异。因为资源有限，增加的短木块（经营不佳的业绩）很可能来自与长木块（经营优异的业绩）的减少，在整体上反而不能增加企业的利润。

第三个因素是低估核心业务的最大价值。在持续创造价值的过程中，许多企业拥有或曾经拥有优良的核心业务，但不知何故没有认识到这种核心业务赢利的潜力。由于这种过失使得企业没有充分投资于核心业务，他们不是对核心业务

的经营目标设定得过低，就是过早地放弃核心业务而把资金投入其他新领域。

如何正确界定企业的核心业务，同时如何挖掘企业核心业务的最大价值，将是我们在下面进一步讨论的问题。

◇ 企业如何界定核心业务范围

美国《华尔街日报》曾发表了一篇题为“美国公司面临确定核

04