

风靡全球500强企业的赢利模式解析

最具震撼力与影响力的赢利模式 实现高额利润的财富宝典



决定企业“钱途”的36个锦囊妙计

赢利锦囊36计

朱彤 等/编

《华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

风靡全球500强企业的赢利模式解析

最具震撼力与影响力的赢利模式 实现高额利润的财富宝典



决定企业“钱途”的36个锦囊妙计

赢利锦囊36计

朱彤 等/编

中国·武汉

《华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

图书在版编目 (CIP) 数据

赢利锦囊36计 / 朱彤 等编. -武汉: 华中科技大学出版社, 2009年7月
ISBN 978-7-5609-5505-6

I. 赢… II. 朱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第107155号

赢利锦囊36计

朱彤 等编

策划编辑: 王清艳 亢博剑

责任编辑: 姜 茜

封面设计: 北京圣视嘉影图文设计工作室

责任监印: 熊庆玉

责任校对: 杜月朋

出版发行: 华中科技大学出版社 (中国 · 武汉)

地 址: 武昌喻家山

邮政编码: 430074 电话: 027-87556096 010-64155588-8006

网 址: <http://www.hustp.com>

印 刷: 湖北省新华印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 13.75

字 数: 200 000

版 次: 2009年7月第1版

印 次: 2009年7月第1次印刷

ISBN 978-7-5609-5505-6 / F · 492

定 价: 28.00元

(本书若有印装质量问题, 请向出版社发行部调换)

什么是赢利模式？赢利模式说白了就是企业赚钱的方法！这个赚钱的方法决定了企业的生死、决定了企业财富价值的等级、决定了企业核心竞争力、决定了企业的未来、决定了企业的一切。也就是说，没有赚钱的方法，即没有赢利模式的企业是没有任何“钱途”可言的。无论现在企业的规模有多大，如果找不到正确的、合适的赢利模式，企业注定将成过眼烟云，如昙花一现。

本书综合了目前最流行、最实用的各种赢利模式，经过详尽的调查、收集、整理，最终归纳出：价值链、客户、渠道、资源、知识、巨型、组织、产品等八大赢利模式。通过对每一模式进行细分，最终形成 36 种比较实用、可操作性强的细节赢利模式，并针对每一细节赢利模式的特点，多方引用国、内外的经典案例加以详细讲解，内容全面、丰富，文字通俗流畅，为力求发展的各企业提供了切实可行的“36 计”。

参加本书初稿编写的人员有朱彤、邢有涛、王洋、王彬，书稿由朱彤统稿。

囿于作者学识水平有限，书中疏漏在所难免，敬请方家和读者指正。

作者谨识

2009 年 5 月



Contents

价值链模式 \ P1

- 锦囊妙计一：主攻价值链某个环节——价值链分拆模式 \ P2
- 锦囊妙计二：扬己所长，生产外包——价值链挤压模式 \ P8
- 锦囊妙计三：别让合作伙伴拖后腿——价值链修补模式 \ P16
- 锦囊妙计四：携手合作降低成本——价值链重新整合模式 \ P20

客户模式 \ P29

- 锦囊妙计五：放弃不赢利的客户——利润转移模式 \ P30
- 锦囊妙计六：差异化、个性化的服务——微型分割模式 \ P35
- 锦囊妙计七：店大欺客，客大欺店——权力转移模式 \ P42
- 锦囊妙计八：客户到底是谁——重新定位模式 \ P45

渠道模式 \ P51

- 锦囊妙计九：销售可以多路出击——渠道倍增模式 \ P52
- 锦囊妙计十：一站购齐多种商品——渠道集中模式 \ P58
- 锦囊妙计十一：直接卖到顾客手中——无中间商模式 \ P63
- 锦囊妙计十二：提供“扎堆”的平台——配电盘模式 \ P69
- 锦囊妙计十三：做“地头蛇”——区域领先模式 \ P75

资源模式 \ P83

- 锦囊妙计十四：掌握稀缺资源以助成功——优势资源模式 \ P84
- 锦囊妙计十五：大树底下好乘凉——寄居蟹模式 \ P87
- 锦囊妙计十六：把一件事做精——资源整合模式 \ P92
- 锦囊妙计十七：像创业时那样节俭——创业家模式 \ P98

知识模式 \ P105

- 锦囊妙计十八：积累经验，提高利润——经验曲线模式 \ P107
- 锦囊妙计十九：由产品了解客户——从产品到客户模式 \ P111

锦囊妙计二十：经营无形资产——从经营到知识模式 \ P116

锦囊妙计二十一：把知识变成产品——从知识到产品模式 \ P118

巨型模式 \ P125

锦囊妙计二十二：胜利大逃亡——走为上模式 \ P126

锦囊妙计二十三：邻居也来抢你的地盘——趋同模式 \ P131

锦囊妙计二十四：建立标准的是老大——行业标准模式 \ P138

锦囊妙计二十五：新技术改天换地——技术改变格局模式 \ P144

组织模式 \ P149

锦囊妙计二十六：更能赢利的职能——技能转移模式 \ P150

锦囊妙计二十七：最大接触外界——从金字塔到网络模式 \ P153

锦囊妙计二十八：强化战略性强项——基石建设模式 \ P158

锦囊妙计二十九：把信息变成数字——数字化企业模式 \ P162

产品模式 \ P169

锦囊妙计三十：有品牌才值得信任——从产品到品牌模式 \ P170

锦囊妙计三十一：集中开发拳头产品——卖座大片模式 \ P177

锦囊妙计三十二：多次利用产品获利——利润乘式模式 \ P182

锦囊妙计三十三：高中低档产品都要有——金字塔模式 \ P186

锦囊妙计三十四：帮客户解决问题——客户解决方案模式 \ P192

锦囊妙计三十五：快鱼吃慢鱼——速度创新模式 \ P200

锦囊妙计三十六：后续产品和服务赢利——售后利润模式 \ P206

THIRTY-SIX STRATEGIES TO MAKE BENEFITS

1

BENEFITS THE

价值链模式

MAKE BENEFIT



企业的价值创造是通过一系列活动构成的，包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务、采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个创造价值的动态过程，即价值链。

价值链在经济活动中是无处不在的，上下游关联的企业与企业之间存在行业价值链，企业内部各业务单元之间也存在着价值链联结。价值链上的每一项价值活动都会对企业最终能够实现多大的价值造成影响。

企业与企业的竞争，不只是某个环节的竞争，而是整个价值链的竞争，而整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。

过去，产业价值链相当稳定。今天，这些价值链开始被压缩、断开和重新整合。同时，利润和生产力比以前更频繁、迅速地沿着产业价值链移动。这种变化已不仅仅存在于产业价值链本身。以前区分明晰的产业开始重叠、竞争、趋同，而有些产业价值链则正在彻底消失。

从一个公司的产业价值链角度，研究利润与价值是如何转移的，以及研究公司的相关经济环境，已经成为企业发展战略思想的重要来源。

锦囊妙计一：主攻价值链某个环节——价值链分拆模式

【模式路径】

顾客的需求不断变化，市场竞争日益激烈。因此，原来那种推行“纵向一体化”战略，依靠对原材料供应、产品制造和销售全过程的控制而达到创造价值目的的企业，已无法快速响应市场的瞬息变化，除非企业具有非常充足的资金和十分全面的能力。

于是价值链就开始分解，一些新的企业加入了价值链，并在某个环节建立起新的竞争优势。这种竞争优势表现为在该环节上具有成熟、精湛的技术和较低的成本。他们的进入使一些大而全、小而全的企业



在竞争中处于劣势，不得不放弃某些价值环节，从自己的比较优势出发，选择若干环节培育并增强其竞争能力，重新确立自己的优势地位。

..... 典型案例 1：专门组装和销售计算机的戴尔

在 20 世纪 70 年代和 80 年代，一流的计算机制造商 IBM 和 DEC 涉足整个生产过程的价值链，从散件制造、操作系统设计、应用软件开发到组装和分销。但到了 90 年代，一些新生的公司则致力于价值链某个具体的方面，从而创造了不同寻常的价值，如英特尔公司在微处理器方面、微软在操作系统和应用软件方面、康柏在硬件制造方面。

戴尔先于其他竞争者，认识到进一步细分和分散计算机价值链的机会。戴尔是专门从事成品组装和销售的公司。事实上，戴尔公司不是一个计算机制造商，而是一个计算机“组装者”。

通过这种价值链分拆，戴尔公司开发了一种优越的、低成本的生产模式。它从当地供应商那里根据需要购买散件（主板、处理器、存储设备）。由于与这些供应商有着密切的关系，戴尔公司几乎没有必要储存货物。只要提前一周得到散件，且一旦这些散件到达组装厂，戴尔的财产清单上就标记了一个系统。这种“实际盘存”过程，使戴尔公司每年更新它的存货清单 52 次。相比之下，康柏每年只有 13.5 次，IBM 则为 9.8 次。

通过及时的制造程序，戴尔公司降低了它的不动产密度和 SG&A 支出。这种高效产生的直接结果是：戴尔公司的营运支出与销售之比仅为 11.4%，比康柏低 3 个百分点，比惠普低 11 个百分点，比 IBM 低 16 个百分点。

戴尔公司不存储运送给批发商的成品，相反，它在收到顾客订单后的 36 小时内，组装和发运订单的第一台电脑。生产过程自某个买家通过戴尔公司的 800 客服电话或它的网站下订单时开始。这份订单被发往戴尔的某个工厂：得克萨斯的奥斯汀、马来西亚的核城或爱尔兰的利默里克。通常客户从订购之日起一周之内，便可得到所需的产品。

出色的供货渠道加上直销模式低廉的价格，使戴尔公司以质优价廉的产品击败对手。因为它从不库存过时的散件和成品，所以它能向市场推出比竞争者更新的集成电路板、速度更快的调制解调器和容量更大的硬盘。

发货快、价格低和面向顾客，使戴尔公司吸引了大批有价值、懂技术的顾客，并使他们成为戴尔公司的忠实客户群。通过分拆价值链，戴尔选择了一个利润丰厚的顾客群，并极大地降低了向他们提供服务的成本。

.....
典型 案 例 2： 精 耕 手 机 设 计 的 德 信
.....

2001年之前，摩托罗拉开始越来越多地将自己生产的手机设计业务外包出去，一些国内手机制造商也依靠几款韩国的设计方案就轻松占领市场。这时，任摩托罗拉中国区销售经理的董德福才发现，手机设计会单独成为产业链中成长最快的一环。他感到自己的机会来了。

董德福注意到中国的手机制造业正处在上升时期，但绝大部分厂商的手机设计缺乏新意。2002年，他自费到韩国做了几次调查之后，发现韩国公司的设计水平只比中国内地领先2~3年左右，但发展路线和赢利模式都很成熟，而且已经有十几家上市公司。董德福认为，“依靠中国市场的成本优势，韩国手机设计产业的模式完全可以拷贝。”

于是在2002年7月，董德福说服了13名摩托罗拉的设计师和工程师辞职，一起组建了德信无线技术有限公司，专门为国内手机厂商提供手机设计和研发服务。与其他国内同期出现的手机设计公司一样，德信规模很小，成立之初只有14个人，是名副其实的工作室。不同的是，跟随董德福的创业团队全部来自摩托罗拉，而且包括了技术、市场、销售等各个部门，其中有当时摩托罗拉中国区的技术专家，现任德信首席技术官的贺昌科。正因为有这样的一个团队，德信在对技术、行业、手机制造流程的理解，要强于很多国内的其他手机设计公司。

在起步阶段，德信和国内其他手机设计公司一样，设计方案都是从国外



手机设计公司购买，然后进行二次开发。当时中国的手机市场正处于疯长的势头。由于缺乏研发的底蕴和实力，很多手机公司开始向近水楼台的国内设计公司大量购买方案。当时，手机制造商通常采取买断，而非现在常用的按销量提成的方式来订购方案，一款外观好看的手机设计方案，被卖到300万元以上的比比皆是。德信等小设计公司很快就完成了资本的原始积累。

在2003年，同时期成长起来的小设计公司在原始积累完成后，纷纷作出了不同的战略选择：有的依然沿着原来的老路一直走下去；有的不想再拘泥于手机设计业务，转而为大手机生产商代工生产手机。这时，德信真正高人一筹的路径开始显山露水——他们抓紧时间向手机设计核心领域靠拢。董德福非常明白，卖手机的永远没有设计手机的利润高，而风险却比后者要大得多。

但是，核心技术的掌握并不是一件容易的事情，需要大量的研发资金和一流的人才。此时外资的进入所带来的技术与资金，催化了整个国内手机设计市场的发育。不到一年，董德福迅速引入了数家带有技术背景的战略投资者。

德信相继成立了北京启迪赛福、赛福同舟、中讯润通和上海励德通讯。前三者分别基于PHILIPS、SKYWORKS、TI的设计平台，开发不同类型的GSM手机，后者则使用高通的技术开发WCDMA和CDMA 2000技术。这样，德信完成了从GSM到CDMA，从时下流行技术到未来趋势技术的产品线全面覆盖，设计水平突飞猛进。当时，国内排名前十的国产手机厂商中有8家使用着德信开发的手机方案，而NEC等国际知名手机厂商也陆续将订单发给德信。

2004年，手机市场竞争更趋白热化，宏观调控令众多国内手机厂商资金链吃紧，兼做手机代工的设计公司顿时陷入库存积压和现金流紧张的困境。而德信则因专注于零库存、高技术含量的手机模块设计而高枕无忧。

价格战逐渐蔓延到手机设计领域，原来300万元一套的手机设计方案，骤降到100万元甚至50万元。许多中小设计公司利润微薄，疲于应付。德信则依靠雄厚的技术实力，打出“从里到外，设计我们负责”的旗号，完全摆脱了单纯外观设计的老路，利润率依然保持在相当高的水平。2003年，德信销售收入7亿元，毛利率高达70%，纯利率30%左右，一跃成为中国手机设

计领域的强者，2004 年销售收入突破 10 亿元。

.....
典型案例 3： 抢占数据传输先机的奎斯特
.....

具有光速的通信业与具有机车速度的铁路有什么共同点吗？——如果有，那就是它们都能够将城市连接起来。

正因如此，1988 年，拥有整个美国西部的铁路网络的美国南太平洋铁路公司的前所有者创立了奎斯特电信公司。

奎斯特公司利用这种优势，在全美西部铺设了光缆。1997 年，公司上市，筹集了 3.2 亿美元资金。接下来奎斯特耗资 14 亿美元铺设最为先进的光缆，以传输高速数据和声音。

为了降低铺设成本，奎斯特在其光缆沿线为 GTE、Worldcom 和 Frontier 铺设了光缆。这一战略为奎斯特赢得了 10 亿美元的收入。一旦这些线路竣工，奎斯特的网络将连起美国 115 个城市，拥有美国 75% 的长途业务量。奎斯特已经成为信息时代的光速载体。

奎斯特的成功，正是利用了正在改变通信行业的价值链分拆模式。通过专门致力于向贝尔 (Bell) 的区域性通信公司 (RBOC) 区域性通信传输公司 (CLEC)、互联网供应商及长途电话供应商销售网络容量，奎斯特将自己定位在赢利区域。以声音传输建立的传统网络正须提升功能以满足数据传输服务，而奎斯特公司恰逢其时。数据传输正在以 20 倍于声音传输量的速度增长，各地的光缆容量供不应求。在 80 年代，光缆使用率只有 30%，而到 1998 年则达到 90%。

数据容量增长与带宽不足之间形成的不平衡，为奎斯特创造巨大价值扫清了道路。奎斯特拥有全美国第四大光缆网络，并且正在成为几乎所有需要批量光缆容量的地方、长途和网络服务供应商的首选。由于拥有更先进的技术，奎斯特在传输的可靠性和安全性方面比其他竞争者更具优势。这一优势进一步强化了它作为高速数据传输者的地位。这些都使奎斯特从传统的贝尔的区



域性通信公司和电信商那里，夺取了赢利机会和战略优势。

奎斯特利用它的这些地位，创造了新的利润来源。1997年，奎斯特赢得了—个政府合同，该合同使奎斯特成为了“互联网2号”——用于连接130个大学的第二代数据网的骨干网。由于这一高速数据网的资金来源充裕、利用率快速上扬，奎斯特的光缆网络变得更为重要、更加有利可图。

奎斯特创造的价值要比传统的通信公司多得多。1998年，其价值与销售收入之比为9:7，其市值为80亿美元。由于奎斯特对电信产业价值链中比较长的阶段占有战略控制地位，它在将来也会获得丰厚的利润。如果市场对数据传输容量的需求仍急剧增长，奎斯特将会因其高度专业的企业模式设计进一步从分拆模式中得益。

◇ 其 他 案 例 ◇

越来越多的竞争者以价值链专家的身份出现了。钢铁行业本来是一个高度资金密集型、技术密集型的行业，进入门槛很高，—般企业很难闯入。但成立于1970年的小公司美国纽克钢铁公司改写了历史，成为打破美国钢铁行业竞争规则的一匹黑马。纽克公司没有建立一体化的炼铁厂、轧钢厂，而是采用回收废钢铁的方式，专注于炼钢。仅十—年的时间，纽克公司就赢得了巨大成功。在2003年度该公司在500强中排名第297，自上榜25年以来，—直赢利丰厚。

众多过去壁垒森严的行业，正在面临价值链分拆的机遇和挑战。过去，电信服务是一个完全一体化的公司，没有任何公司能够与其分—杯羹。而春节、“非典”期间的短信潮却昭示电信行业发展的—个新趋势。众多网站的短信业务在为电信公司赚来滚滚利润的同时，自己也赚了个盆满钵满。很多中小企业由于傍上中国移动这样的大款，已经逐步切入到电信行业的增值服务当中来。

【相关链接】

在任何产业价值链中，利润区不仅不是均匀分布的，而且还随着产业的成熟而不断漂移。只要任何一个环节出现产品和服务的同质化 (commoditization)，利润就会离开那里。在电脑行业，利润区已经从产品分销漂移到行业解决方案和核心零部件的研发和生产。在手机行业也必定如此，因此专注手机设计的德信公司是成功的，它准确地切入了利润丰厚的设计领域，在初战告捷之后并没有忘乎所以，而是继续掘地三尺以挖掘更深层次的利润源泉。

在一个大的产业背景下，企业应抓住全球化专业分工细致的趋势，重新审视自己所参与的价值过程，从功能与成本的比较中，研究在哪些环节上自己具有比较优势，或有可能建立起竞争优势，集中力量培育并发展这种优势；从维护企业品牌角度，研究哪些是重要的、核心环节，保留并增强这些环节上的能力。应精耕细作，心无旁骛，最终在整个产业价值链中，成为最难以替代、最优秀的一分子。或者说，价值链分拆模式的关键是“强调做精做强，而非做大做全”。

锦囊妙计二：扬己所长，生产外包——价值链挤压模式

【模式路径】

在一个非常长而复杂的产业价值链上，一个企业可以在产业价值链的某几个环节具有高度竞争力，但要想在所有环节上都具有竞争力是不太可能的。而一家公司一旦认识到整个产业价值链中战略控制点所在，就应该把公司定位在那个位置，把不具有优势的或非核心的一些环节，以签约方式“外包”给别的公司，共同完成整个价值链的全过程。



那么，维系那些散落在不同企业的链环，使之成为利益共同体的是什么呢？就是协作与核心企业对关键资源的控制。

..... 典型案例1：没有一双鞋的耐克总部

耐克，一个响当当的名字，体育赛场上璀璨的亮点，更是国际市场上的奇迹。它用不到50年的时间，打败了体育用品界中的龙头企业——阿迪达斯，跃居第一，并一直保持着惊人的业绩。

有这样一则家喻户晓的耐克神话。在美国俄勒冈州的比弗顿市，四层楼高的耐克总部里看不见一双鞋，员工们只忙着做两件事：一是建立全球营销网络，二是管理它遍布全球的公司。不用一台生产设备，耐克总公司缔造了一个遍及全球的帝国。一双耐克鞋，生产者只能获得几美分的收益，而凭借其在全球的销售，耐克总公司却能获得几十甚至上百美元的利润。那么耐克是怎样实现这样高赢利的呢？

耐克的 success，要归功于他的独创性生产经营思维。在当时的市场中，他们率先脱离传统的生产模式，不再亲自投资建立工厂、招募工人、组织庞大的基层部门生产鞋子。同样生产鞋子，耐克的成本却比同类企业低廉许多。它是怎样做到的呢？耐克采用了价值链挤压模式，具体地说就是将生产外包。

耐克在早期发现，他们的生产已经不能满足消费者大量的需求，市场对他们的产品已经出现供不应求的情况。而且在当时，当耐克有了一种新的设计方案或者销售商要求的订单到达时，耐克的生 产部门却不能及时提供产品，这给耐克带来的巨大损失——不仅是经济方面的损失，更重要是信誉方面的缺失。

此时，耐克找出问题所在。他们在生产方面并没有比竞争对手更多的优势，生产跟不上企业的步伐，严重滞后了企业的发展。而且起初他们的策略并不是靠生产夺取市场，而是以先进的技术、优质的产品打败竞争对手。于是，他们开始寻找外部生产，也就是生产外包。

耐克不投资建设生产场地，不装配生产线，生产外包的对象从日本、西欧转移到了韩国、中国台湾，进而转移到中国大陆、印度等地。这些都是世界上劳动力十分低廉的地区。耐克巧妙地把生产压力直接转向外地。这种特许经营的优势，不仅仅在于生产成本的降低，而是远远大于他们的估计。

首先，生产外包可以使耐克的管理重点转向新技术的开发、产品营销和人力资源、品牌、企业形象等无形资产，从而大大地精简了企业繁重的机构部门，减少了许多费用，使耐克及时跟上时尚的要求，甚至成为行业的领头羊。

其次，当耐克生产外包给其他发展中国家的时候，也促进了当地的经济的发展，增加了当地的就业，甚至可能输出部分先进的生产技术及设备。因此，像耐克这样的跨国企业，很受当地政府的欢迎，不仅可以轻松地完成生产计划，还得到许多优惠政策。这种情况比起美国国内多种严格的限制和激烈的竞争环境要好太多了。

最后，在其国外外包生产，不仅仅在生产方面得利，在销售方面，耐克更是尝到了甜头。发展中国家是一个广大的潜力巨大的市场，消费者人数多，而且随着经济的发展，购买力也不断加强，可抗衡的竞争对手少，加上政府的优惠政策，使耐克很容易打入市场。就是说，在生产外包的同时，耐克的牌子也打入了该市场，开始深入人心。而且在当地生产当地销售，耐克逃避了大量的政府进口税收——这是一笔巨大的收入。

这种经营模式给耐克带来的财富，不仅仅体现在经济利润上，还体现在他正在慢慢地蔓延全球的每个角落，使耐克品牌成为消费者的自豪，成为运动品牌中的权威。

典型案例 2：美特斯邦威是“皮包公司”吗？

耐克公司的经营模式到了中国，得到了温州商人的追捧。早在 10 年前，美特斯邦威服装公司就不生产一件成衣，全部产品由全国的 200 多家 OEM 服装厂代工生产，销售则通过分散在全国的 1200 多家加盟店来完成。后来，



美特斯邦威成为中国民营休闲服装的领军企业。

1994年时，中国休闲服市场刚刚启动，靠加工夹克衫起家的温州商人周建成开始创立自己的服装品牌——美特斯邦威。

不过在迅速扩大的休闲服市场面前，美特斯邦威有限的资本很快成了最大的“瓶颈”。要想满足市场需求，需要成倍地购买机器扩大生产，而当时的美特斯邦威根本不可能做到这一点。思想超前的周建成决定借助外界的力量，来实现自己的跨越式发展。美特斯邦威采取定牌生产策略，先后与广东、江苏等地的100多家生产企业建立了长期合作关系，为公司进行定牌生产。而这些如果都由美特斯邦威自己投资的话，则需要3亿元。

有了生产能力，美特斯邦威还需要畅通的营销渠道。可是专卖店如果要开到全国，至少需要2亿元资金。善于“借助外力”的美特斯邦威决定采用特许经营的模式。现在美特斯邦威的1000家专卖店已经开到了全国，只有20%是直营店的品牌形象店，其余80%都是特许连锁专卖店。

1995年开始的时候，美特斯邦威的做法在业界一直被怀疑，甚至被认为是“皮包公司”——生产、销售都拿给别人做，哪一天别人不和你合作了怎么办？

但周建成却不这么看。为什么外国名牌卖得那么贵？品牌和设计才是服装高附加值的部分，如果高附加值的品牌能提供给上下游企业好的利润，在市场作用下是不愁别人不和你合作的！于是美特斯邦威把有限的资源都集中在了这两块——从请明星作代言到立体的市场活动，美特斯邦威用十年的时间打造中国最优秀的年轻品牌；而在设计上更是不惜血本地设立了和意大利、法国合作的上海设计中心。

8年过去了，越做越“小”的美特斯邦威总部只有200多人，却爆炸性地把规模做大了300倍。1995年创立的时候年营收500多万元，2002年的时候已经是15亿元。