



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

利润至上

如何在高度竞争的市场中获取高额利润

MANAGE FOR PROFIT NOT FOR MARKET SHARE

A GUIDE TO GREATER PROFITS IN HIGHLY CONTESTED MARKETS

〔德〕赫尔曼·西蒙 弗兰克·F. 比尔斯登 〔美〕弗兰克·卢比 著
刘刚 黄岳 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

MANAGE FOR PROFIT NOT FOR MARKET SHARE

利润至上

——如何在高度竞争的市场中获取高额利润

〔德〕赫尔曼·西蒙 弗兰克·F. 比尔斯登 〔美〕弗兰克·卢比 著

刘刚 黄岳 译

商务印书馆

2007年·北京

Herman Simon, Frank F. Bilstein & Frank Luby

MANAGE FOR PROFIT NOT FOR MARKET SHARE

A Guide To Greater Profits In Highly Contested Markets

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

利润至上——如何在高度竞争的市场中获取高额利润/[德]西蒙、比尔斯登, [美]卢比著; 刘刚 黄岳译. —北京: 商务印书馆, 2007
ISBN 7-100-05335-8

I. 利… II. ①西…②比…③卢…④刘…⑤黄… III. 企业利润—研究
IV. F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160966 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

利 润 至 上

——如何在高度竞争的市场中获取高额利润

[德] 赫尔曼·西蒙 弗兰克·F. 比尔斯登 [美] 弗兰克·卢比 著
刘刚 黄岳 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-05335-8/F·658

2007年10月第1版

开本 700×1000 1/16

2007年10月北京第1次印刷

印张 17 1/4

印数 5 000 册

定价: 38.00 元

致中国读者

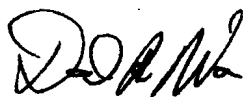
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



译者序

企业为了追求规模的持续增长,往往与对手展开针锋相对的竞争。然而在目前过度拥挤的产业环境中,硬碰硬的竞争只能使企业陷人与对手争夺有限市场份额的恶性竞争中。全球化竞争、产能过剩、需求不足等原因致使企业管理者成为了市场份额的奴隶,市场份额为王的思想在许多企业中占据了主导地位,并形成了一种根深蒂固的进攻性文化。在未来若干年时间里,如果不出现大的变化,这种文化仍将在许多企业中持续下去。过分关注市场份额,不仅不能增加企业的利润,反而会破坏企业的赢利能力。因为在市场饱和的环境中,任何在市场份额上取得的进展都将伴随着利润的损失。

那么,什么才是企业的合理选择呢?管理者通常会从三个角度采取措施,分别是压缩成本、增加创新投入以及改变营销策略。然而,在激烈竞争的市场环境中,要保持利润增长变得越来越困难,因为许多企业都已经采取了各种成本控制措施来降低费用,而突破性的技术创新却又可望而不可及。面对如此多的困难,许多管理者都认为只有通过创造新

至
上

利润

市场份额,并保持现有市场份额,企业才能获取新增利润。这种看上去似是而非的认识将市场份额与利润等同起来,而事实却是:市场份额不等于利润。市场份额只不过是手段,是通往利润的“桥”。然而在现实里,许多管理者却陷入了错把“手段”作为“目标”的管理悖论当中。

这种错误认识在某种程度上导致行业价格战以及企业利润率低下。幸运的是,越来越多的管理学书籍开始批判这种市场份额文化,畅销书《蓝海战略》提出管理者应专注于新产品和新商业模式的开发。西蒙、比尔斯登和卢比所撰写的《利润至上》一书,则根据大量管理实践,为管理者提出了一套切实可行的变革措施,强调在竞争激烈的环境中,企业获取更高利润的关键是要突破传统思维,在不改变现有产品和服务的基础上,重新设计产品组合和营销组合,以创新的方式实现产品销售。

长期以来,各种权威不断地告诫管理者,他们的出路在于保持并扩大市场份额。管理者不断在战略、销售、市场营销、生产等企业组织的各个方面作出努力,目的都是为了稳定和扩大市场份额。而企业的培训体系、激励体系以及各种流传的故事更使得管理者们盲目推崇市场份额,强化了这种错误文化的影响效应。

考虑到这种长期的影响,企业需要从战略和文化等较深层面进行变革,对产品组合、定价策略以及激励体系等管理措施进行调整,彻底将以市场份额为导向的企业文化转变到



以利润为导向上来,这也是本书作者西蒙、比尔斯登和卢比不断实践并在本书中努力劝说管理者达成的目标。《利润至上》所强调的是以客户为中心的理念,讨论的范围包括了如何对成熟产品进行差异化定位;如何有效地提高产品价格;如何更好地理解顾客偏好;如何合理地开展组织变革和向市场释放信息。作者通过大量翔实的案例,向读者生动地展示了如何开展上述变革,同时又避免了冗长而无趣的说教。有经验的管理者们通过阅读这些案例,可以迅速地获得所需要的变革工具,并对企业现有的错误做法作出相应的调整。

不管从企业内部还是从企业外部的角度而言,市场份额始终是一个广泛而又极富影响力的绩效指示器。如果想成功地将关注点从市场份额转移到利润上,需要的不仅仅是克服理念上的抵触,也包括在管理工具上的改进。本书不仅从战略层面论述了利润导向的重要性,也提供了许多变革的方法和技巧,同时提出了企业管理中的一些新鲜视点,值得我们去关注和思考。

1. 利用竞争图开展有效决策

“竞争图”是企业对自身环境的整体认知。竞争图可以清晰勾勒出企业产品所能覆盖的市场范围、各个业务单元的吸引力、企业具备优势的领域以及企业与其他竞争者之间的关键差异,从而决定企业需要争取哪些市场、防御哪些市场、放弃哪些市场。企业还可以通过竞争图,寻找那些竞争对手薄弱的地方进行渗透,同时确定自身在哪些地方可以进行妥协和放弃。

利 润

2. 利用价格-利润曲线寻找最优绩效价格点

价格-利润曲线能够有效地描绘产品价格和利润之间的关系。价格-利润曲线总会出现一个峰值,这表明每件产品或服务都存在一个能使企业获得最大利润的价格水平,任何高于或低于这个最优绩效点的价格,都会减少企业的利润。因此企业应以寻找这一最优绩效点为目标,并且使企业各种销售措施朝着接近这个利润最高点而努力。这是企业制定变革措施的衡量标准,也是企业所应追求的目标。

3. 利用状态数据和响应数据作为决策依据

状态数据和响应数据是企业进行决策的基础和起点。状态数据所代表的是企业已发生事情的具体情况,包括企业已售产品数量、交易对象等。通过分析状态数据,企业可以发现在哪些领域能够进行差异化竞争,在哪些领域需要重新配置销售资源和市场资源,从而赚取更多的利润。而响应数据则反映了企业行为和效果之间的相关关系,它包括价格弹性和市场推广活动的有效性,响应数据有利于帮助企业了解市场态势,预测客户行为。

4. 根据顾客支付意愿重新设计产品组合

对顾客进行细分的标准可以是多种多样的,传统做法主要是按地理位置和销量进行顾客细分,作者所提出的顾客支付意愿这一细分标准有助于帮助企业深入了解现有顾客和潜在顾客的偏好,从而针对不同顾客提供他们所需要的产品和服务,并对产品服务进行合理组合或拆分,以实现差异化



定价,获取更高的利润。

5. 关注利润“吻合区域”

利润“吻合区域”显示了企业在“价格-价值”二维图中所处的位置,处于“吻合区域”内的企业对产品价格和产品价值之间的平衡是合理的,不在这个区域内的企业则可以通过改变价格或价值,以提高企业的利润。利润“吻合区域”的真正意义在于指明了企业提升利润水平的行动方向:可以只改变价格,而不改变产品价值;也可以只改变产品价值,而维持产品价格不变;还可以通过提高质量和增加额外服务,从而加强产品价值,提高产品价格。

6. 建立利润导向的激励体系

企业常使用推销员的销量或销售额来确定相应的奖励,但这种方式极易导致员工产生与企业利益不一致的行为,而且还会破坏企业为提高利润而付出的努力。因此,需要对企业的激励体系作出调整:员工激励指标应该与企业利润相吻合,同时激励措施还应该包括员工的职位提升和名誉提升。另外,对分销渠道合作伙伴的激励措施也应参照推销员的激励措施,鼓励它们能为企业带来更多利润的行动,而不是完全根据其采购量来确定价格折扣或年度返点。

7. 正确释放和解释市场信号

企业的变革措施还要考虑外部市场的影响。学会解释和释放市场信号对于企业的决策和行动来说都至关重要。市场信号包括积极的信号、中立的信号和消极的信号三种。

利润

译者序

积极的信号能帮助市场了解企业将对市场变化采取什么反应措施；中立的信息能让市场对企业的意图产生一个整体印象；作为对竞争对手的警告，消极的信号可以遏制竞争对手单方面的利润破坏行为。

刘刚 黄岳

于中国人民大学商学院

2007年3月18日

谨以此书纪念彼得·德鲁克

目 录

CONTENTS

第一章	优先选择利润而非市场份额·····	1
第二章	学会和平竞争·····	31
第三章	改变形成假设的方法·····	53
第四章	用内部数据寻找获利机会·····	77
第五章	揭示偏好和支付意愿·····	97
第六章	优化营销组合以获取最大超额利润·····	123
第七章	提高价格以获取应得利润·····	147
第八章	不要一味迎合客户·····	175
第九章	让激励围绕利润服务·····	197
第十章	掌控市场沟通·····	217
第十一章	后记——是兑现获利机会的时候了·····	237
注 释	·····	249
致 谢	·····	259
作者简介	·····	263



第一章 优先选择利润而非市场份额

我们要把自己从对市场份额的狂热中解放出来。市场份额应该是达到最终目的的一种手段,但它并不是目的本身。

——一位全球市场领先公司的 CEO

如

果要寻找最能代表当代商业管理灾难的标志,你并不需要翻阅本书第十一章内容或寻找欺诈案审判的公开证词。相反,你只需要看看那些密歇根中年管理者的照片,就可以发现这个小小的时尚饰物足以说明一切:一个刻着浮雕数字“29”的徽章。¹

通用汽车(General Motors)的高级管理者佩戴这个徽章并非为了纪念某次重大事件、某种引擎或新车型号。这个徽章代表了他们对绩效目标的承诺:通用汽车公司希望通过集中它所有的资源,在竞争激烈的北美汽车市场上获取 29% 的

至上

市场份额。尽管公司已经意识到这个目标难以实现，一些管理者却依然佩戴着这个徽章。

“我会一直佩戴这个‘29’徽章，直到我们实现这个目标，”通用汽车北美分部的总裁加里·考克(Gary Cowger)在2004年的一个采访中这样说道，“然后，我或许会考虑买一个刻着‘30’的徽章。”²

我们很尊敬和赞赏这些经理人员的杰出才能，他们可以让如此庞大的组织围绕一个单一目标不断努力，就算遇到了挫折也依然勇往直前。这不是一件容易的事情。但我们认为，通用汽车的管理者们受到了一种错误思想的严重误导。这种错误思想如同管理思想一样古老。它认为市场份额是最合适的基础指标，可以用来设定公司目标，管理公司，并衡量公司绩效。通用汽车公司的“29”徽章就是把这种错误思想发挥到极致所体现出来的绝好例子。

本书与传统教科书理论有巨大的区别，正是传统思维和教科书理论导致了市场份额作用论演变为今天最大的管理学谬论。在这本书中，我们会阐述这一谬论的内在矛盾性，并对市场份额理论的破坏性效应进行论述。同时，我们也将呼吁管理者们重新关注利润指标，并对利润目标给予全新的、强有力的承诺。我们关注利润理论的复兴，因为许多处于高强度竞争市场中的公司都印证了我们的观点。它们原来的许多努力措施，如定价、产品、定位、促销等都是针对市场份额的，而现在纷纷将目标转向利润率，考虑如何才能更有效地提高利润而非市场份额。



几十年来,管理者们不断地从各种权威(这些权威包括学者、上司、教授以及评论家)口中得知,他们的出路在于保持和扩大市场份额。因此,他们在战略、销售、市场营销、生产等企业组织的各个方面作出努力,目的都是为了稳定和扩大市场份额。而企业的培训体系、激励体系以及从其他行业所得知的各种竞争故事都使得管理者们盲目推崇市场份额的信念得到不断强化。

管理者们在完成市场份额目标后往往会获得上级或董事会的奖励。在这种情况下,他们很少会考虑以下这个问题:减少市场份额是否会对公司成长和个人职业发展产生正面作用。那么,以市场份额为企业战略的指导原则究竟存在什么问题?首先,市场份额是一个整体概念,很难确定该从什么地方下手来实施企业的战略;其次,市场份额的定义具有很大的随意性,往往会产生误导。当公司以市场份额作为利润增长战略的中心时,它往往会对企业文化和企业行为产生不利的影响,其结果不是增加了利润,而是减少了利润。

我们的观点非常鲜明,但如果不能提供相应的转变计划,那我们的呼吁就将变得空洞无物。我们认为,处于成熟市场中的公司(不仅仅是汽车市场)如果以市场份额和销售额为行动指南,那么这种做法将会降低他们的赢利能力。事实上,管理者们如果采取这种做法,他们所失去的利润可能会占到公司年收入的1%~3%。我们举个简单的例子来说明:如果一个经理人每年的业务收入在50亿美元左右,那他每年可能失去的利润则可能在5000万美元到1.5亿美元之

至上

利润

第一章

间。这些钱留在了顾客和竞争者的口袋中，除非他扬弃这种过时的市场份额教条主义，否则这种状况将难以得到改变。需要指出的是，这个结论并非来自某个人的奇思妙想，也不是来自黑板或超级计算机中的理论模型。它来自于现实生活中成千上万个公司的实践经验总结。这些公司的故事和案例构成了本书的基础。

对一些公司来说，变革方案不仅意味着增加利润，更意味着公司是否能继续生存。充分了解变革方案能帮助公司避免战略性失误。这些失误往往不可预见，但后果却是致命的，它们会导致并加速公司的灭亡。

根据我们的管理咨询经验，我们希望通过这本书达到两个目的。第一，我们希望把我们的信念——“利润才是主要目标”传递给你，并不断地加强你对这个信念的认识；其次，我们将为你提供一个具有实际操作意义的、被实践证明有用的变革方案，希望你能借此将贵公司的利润率提高到行业最高水平。这需要你有极大的勇气和耐心，而回报也将是非常丰厚的。

这个变革方案并不是为那些意在改变世界或产业的开拓型经理人所设计的。我们的目标是为那些身处成熟市场中的经理人和管理者提供变革方案。这一变革方案能够帮助他们提高公司的利润，帮助他们细节和证据进行冷静的分析，帮助他们摆脱依靠一时冲动、教条主义和经验主义来进行决策的困境。这个变革方案并不会给你带来像“杀手阿尔”(Chainsaw AL)或“中子杰克”(Neutron Jack)等动作明星

