



- 世界著名的管理大师艾德华·戴明说：“管理者采用不适当的利润模式对整个企业、员工和顾客可能会产生长期性的不良影响。”利润模式的优劣将影响企业总体能力的发挥，进而影响企业的生存和发展。本书采用价值链分析方法，提纲挈领，旨在从源头上为企业梳理出利润产生的机理和利润流通的脉络，以期为企业发现利润点，改善利润结构，优化利润流程，实现企业利润在同一组织内和不同组织间的协调和整合，为企业创建点、线、面有机结合的绩优利润组织提供帮助。

本书将为企业建构符合自身特征的利润模式提供有益的借鉴

# 锦囊

郝冬冬◎编著

## TIPS

### 全球优秀企业

### 盈利模式

发现利润点，打通利润线，整合利润面，营造利润池……  
改善利润结构，平衡利润布局，构建有效的利润运行体系  
优化利润流程，疏导利润流，提高利润流效率  
本书帮助企业实现利润从“算术级”到“几何级”增长的跨越！



机械工业出版社  
China Machine Press





世界著名的管理大师艾德华·戴明说：“管理者采用不适当的利润模式对整个企业，员工和顾客可能会产生长期性的不良影响。”利润模式的优劣将影响企业总体能力的发挥，进而影响企业的生存和发展。本书采用价值链分析方法，提纲挈领，旨在从源头上为企业梳理出利润产生的机理和利润流通的脉络，以期为企业发现利润点，改善利润结构，优化利润流程，实现企业利润在同一组织内和不同组织间的协调和整合，为企业创建点、线、面有机结合的绩优利润组织提供帮助。

本书将为企业建构符合自身特征的利润模式提供有益的借鉴

# 锦囊

郝冬冬◎编著

## TIPS

全球优秀企业 盈利模式 ➤

发现利润点，打通利润线，整合利润面，营造利润池……  
改善利润结构，平衡利润布局，构建有效的利润运行体系  
优化利润流程，疏导利润流，提高利润流动率  
本书帮助企业实现利润从“算术极”到“几何级”增长的跨越！



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

10 个经营智慧，给你 10 个商战奇谋。让你既能发现自身的优点，也能发现自身的缺点，并巧妙利用你的优点，充分激发你的想象力，从鲜为人知的边缘经济夹缝中杀出一条“血路”，从乱花渐欲迷人眼的市场中寻找商机，创造经营神话。

本书对于现代经营者来说，有很多值得学习和借鉴的地方，它能让你利用智慧成功地越过经营中的“壁垒”，开辟一片荒地，耕耘一片热土。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

锦囊：全球优秀企业盈利模式/郝冬冬编著. —北京：  
机械工业出版社，2007

ISBN 978 - 7 - 111 - 22521 - 8

I. 锦... II. 郝... III. 企业利润—研究—世界  
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 156188 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：侯评梅 王 政 封面设计：任燕飞

三河市国英印务有限公司印刷

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 235mm · 11 印张 · 344 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 22521 - 8

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换  
销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话 (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线 (010) 88379704

封面无防伪标均为盗版

# 前 言

自 20 世纪末至今，经济全球化的浪潮冲击着国际市场的每一个角落。新兴技术的核裂变式的发展速度也引发了瓦解性的创新，经济全球化的浪潮裹着新技术的威力将企业的传统经营模式冲击得面目全非。同时，国际市场的过度竞争也使很多行业进入了微利时代，甚至出现了无利润的情形。例如，20 世纪的瑞士钟表业、20 世纪 90 年代的美国航空业等。

利润是企业生存的血液，获得利润是企业的终极目的。利润的产生与实现伴随着企业经营活动的全过程，企业经营的任何一个环节都可能构成企业的直接利润源，或对企业利润的形成产生或长期或短期、或直接或间接的影响。归根结底，企业的所有活动都与利润相关联。在利润微薄、竞争激烈的双重压力下，过去的战略已经不适应时代的需要，企业只能另寻突出重围的途径。在这方面，那些拥有雄厚实力和先进管理体系的优秀企业，如 GE、可口可乐、微软、宝洁等，已经成为探索路途上的先行者，并取得了丰硕的成果。

作为解决问题的方案，这些优秀企业的盈利模式既有科学的严谨，又有艺术的韵味。世界著名的管理大师艾德华·戴明指出：“管理者采用不适当的利润模式对整个企业、员工和顾客可能会产生长期性的不良影响。模式不只是‘做什么’，而是应该‘怎么做’。”由此可见，模式是企业有效组合各个生产要素及人们共同劳动的合理分工与协作

不可缺少的前提和重要因素，盈利模式决定了一个企业在市场竞争中的成败。优秀企业的成功实践证明，盈利模式改变了企业的力量对比和市场竞争的格局，对利润模式的认知和操作是企业提升利润的有力保障，也是企业不断提高核心竞争力、壮大企业实力的基本要求。

利润是有生命的，是活的，流动的。如果将利润作为一个独立的元素分解出来，我们会发现，它们有的附着在渠道网络上，有的生成于定价环节，有的源自于生产研发。由于各企业的发展阶段不同，资源状况不同，市场状况不同，所以每个企业的利润点、利润结构、所仰赖的利润产生的渠道、模式和方式也各不相同。由于组织结构、生产流程、营销通路的差别，其产生的效率也有很大的差别，因而就产生了纷繁的利润模式。在发掘自己的利润模式时，企业首先应转变传统的盈利观念，明确是要市场还是要利润，最主要的利润从哪里来，怎样建立最大限度的符合自己的长远利益和全局利益的利润模式。为此，从哪个视角去选择和设计属于自己的利润点和盈利模式，成了考验企业经营智慧的重大课题。拥有自己独特的利润模式是新世纪企业的制胜之道，这本《锦囊》将为企业建构自己的利润模式提供有益的借鉴。本书将盈利模式体系分为如下几大部分：

成本效能类。对成本的控制是企业利润模式中的永恒主题。优秀企业无不重视对成本的管理，因为从利润的形成来看，成本是影响利润的最直接因素。和税金、价格相比，唯独控制成本是企业最有主动权的增加利润的途径。鉴于此，一些知名企业以成本－效能为导向创建利润模式，或挖潜，或增效，或解构工艺、再造流程。虽然手段不同，但殊途同归，都是为了降低成本，优化企业的利润结构，扩大利润流。也就是要充分挖掘企业资源的价值，充分利用企业资源，降低成本，使资源产生的利润趋向于最大化的利润模式。

组织创新类。在传统的企业组织中，不同部门间泾渭分明，承担不同的职能和责任。而在企业战略的实施过程中，组织结构上的条块

分割往往演变为难于逾越的障碍。因此在传统的组织框架下，要跨越各个不同的职能部门，进而营建有效的协调整合体系，但疏导利润流程的成本高、绩效低，阻碍了利润流的正常运转。一些优秀企业针对传统组织的这种弊端，设计了以组织创新为中心的利润模式，如价值链模式、物流模式、知识管理模式。在这些利润模式里，沿用业务流程和价值链的概念和方法，在同一组织内和不同组织间实现协调和整合，通过树立明确的目标，有效地沟通，并利用跨职能部门的组织机构，突破传统组织的障碍，为创建企业利润良好的点、线、面结构奠定组织基础。

市场运作类。企业作为市场经济的微观主体，一切活动都离不开市场。它所需的原材料要从市场中取得，它的产品和服务要在市场上实现其价值。在这一过程中，由于同业者充斥市场，必然会产生彼此之间的竞争；同时，为了在市场竞争中取得有利地位，各企业必然从市场需求出发开发产品和服务，并制定相应的策略。因而，企业在创建企业的利润模式时，需要贯彻竞争导向和需求导向，以使自己的行为围绕着市场这一中心来展开。以市场为导向的利润模式，主要有情报导引模式、价格掳取模式、效能通路模式、客户导向模式等。

资源运筹类。企业拥有的资源是稀缺的，除人力资源外，一般是难以再生的。如果资源的价值能够多发挥一点，那么企业利润自然也会多增加一些。资源导向已经成为企业获取成功的基本导向之一。利用资源作为导向，建立企业的利润模式，主要是从企业的无形资产入手，如技术、品牌等。资源导向的利润模式包括置换型模式、品牌运筹模式、技术变现模式等。在资源导向的利润模式中，企业须以全新的视角来认识资源在企业发展中的作用。资源，尤其是无形资产改变了衡量企业财富的标准和竞争规则，是决定企业市场价值的关键因素。任何资源的价值，最终必须体现在企业利润上，不能带来利润的资源对企业来说只是一个美丽的童话。

经营战略类。在竞争与日俱增的今天，全球化的浪潮和日进千里的技术创新，使企业稍有闪失，便有可能给企业利润带来沉重的打击。所以，“战略”这个军事术语才能在商界大行其道。如何在传统经营战略失效，新的经营战略理论体系未完全建立的环境中优化企业利润布局，提高企业利润，已经成为决定企业能否立于不败之地的关键。一些跨国公司，如 GE 创建了多元取利模式、领先者模式和战略联盟模式等，使得企业利润模式与经营战略的探索紧密结合，互为利用，共提绩效。

利润的产生十分复杂，利润点、利润线、利润面，交叉合璧形成利润网络，它的状况决定着企业利润的布局和流动效率，制约企业总体能力的发挥。利润模式的产生与发展是市场经济发展的必然结果。企业通过模式设计和选择把各个要素有机地结合起来，形成生产能力，并且这种结合决定生产能力的大小。因此，利润模式的优劣，将直接影响企业净利润的高低。本书所讲的各种模式，就是从优秀企业的实践中总结、概括、抽象出来的理论化、典型化了的方法，已经被很多企业广泛采用，这些利润模式正逐步在市场上闪烁出智慧的光芒！

本书将精辟的理论分析与典型案例相结合，充分做到理论联系实际，全面开阅读者的视野。我们热切希望读者能够从中获得有益的经验，掌握有效的方法，在实践中灵活运用，这对于优化企业利润的布局，提升企业绩效，增强企业实力必将大有裨益。本书不是系统阐述纯理论的学院派书籍，有些观点和提法也不一定符合正宗的管理学理论，希望读者能够批判地阅读，理性地吸收，科学地扬弃。

# 目 录

## 前言

## 第一章 增效模型

---

- 1.1 发现潜在利润区 / 3
- 1.2 给企业全面提速 / 8
- 1.3 合理的成本为获利奠定良好基础 / 12
- 1.4 合理控制资源的边际收益 / 20
- 1.5 不断创新的利润模式 / 26
- 1.6 顶级企业，增效锦囊 / 29

## 第二章 流程再造

---

- 2.1 流程再造的组织保障 / 33
- 2.2 绩优化的权变组织设计 / 39
- 2.3 流程再造与利润流向 / 45
- 2.4 再造企业流程 / 50
- 2.5 优化再造程序 / 54
- 2.6 顶级企业，流程再造锦囊 / 59

## 第三章 价值链

---

- 3.1 链接利润 / 73
- 3.2 价值链模式的策略 / 78
- 3.3 第三利润源 / 83
- 3.4 物流型模式的策略 / 90
- 3.5 模式的成本控制 / 95
- 3.6 为模式增添新的元素 / 100
- 3.7 顶级企业，价值链锦囊 / 104

## 第四章 情报导引

---

- 4.1 指明赢利的方向 / 111
- 4.2 情报导引模式的实施 / 121
- 4.3 新技术带来的新技巧 / 126
- 4.4 顶级企业，情报锦囊 / 131

## 第五章 价格掳取

---

- 5.1 由定价到利润 / 139
- 5.2 利润导向的定价策略 / 143
- 5.3 跨国关联交易中的转移利润 / 150
- 5.4 顶级企业，定价锦囊 / 156

## 第六章 效能通路

---

- 6.1 企业新的利润通道 / 163
- 6.2 全方位提升创利能力 / 168
- 6.3 高绩效的渠道网 / 175
- 6.4 顶级企业，渠道建构锦囊 / 179

## 第七章 客户导向

---

- 7.1 赢得“心”的利润模式 / 185
- 7.2 灵活的利润模式 / 190
- 7.3 把握客户的时尚 / 198
- 7.4 模式的市场运作 / 203
- 7.5 顶级企业，客户开发锦囊 / 207

## 第八章 资源置换

---

- 8.1 换回可量化的利润 / 213
- 8.2 不可忽视看不见的资产 / 217
- 8.3 创建市场上的“通行证” / 221
- 8.4 创建高绩效的品牌 / 228
- 8.5 技术的商业化 / 237
- 8.6 技术变现型模式的策略 / 248
- 8.7 顶级企业，资源置换锦囊 / 263

## 第九章 知识管理

---

- 9.1 企业利润新的发动机 / 271
- 9.2 让知识产生利润 / 279
- 9.3 顶级企业，知识管理锦囊 / 286

## 第十章 战略嬗变

---

- 10.1 由领先而获得垄断性的利润 / 295
- 10.2 开拓新的利润增长点——多元取利模式 / 306
- 10.3 联盟增强企业获利能力 / 315
- 10.4 建立高绩效的联盟 / 324
- 10.5 顶级企业，战略设计锦囊 / 334

# 第一章 增效模型

---



# 第一章 增效模型

增效是盈利的一个主要方式，企业对资源的利用，总存在一些不必要的耗费。这其中，有些耗费是不可避免要发生的，但是有些耗费通过一定的措施却可以避免。很多优秀企业就是借助各种模式来避免一些不必要的资源耗费，以降低企业的运作成本，提升企业绩效，增加企业的利润。增效一般有两类模式：一类是挖潜型模式，就是充分挖掘企业资源的价值，充分利用企业资源，降低企业的成本，使资源产生的利润趋向于最大化的利润模式。这种模式主要是对企业组织、生产流程、生产技术、产品、营销和人力资源等企业各个方面的全方位的挖潜。通过挖潜型模式，可以提升资源的利用率，优化企业的利润布局，提升企业利润的流通效率。另一类是降本型模式，就是指企业有效地控制企业的资源耗费（即控制成本），提高企业资源的边际收益，实现成本最小化和利润最大化。企业可以通过降本型模式，将成本控制合理的区间，打造成本优势。

## 1.1 发现潜在利润区

### 1.1.1 新的利润增长点

自 20 世纪 90 年代以来，市场条件与技术环境的变化，使得企业面临许多新的挑战：

第一，小型与扁平的组织结构的出现。这种结构削弱了大规模生产的成本优势，使得企业之间的竞争更为激烈。同时，计算机、电讯的进步也带来了物流管理的创新。例如，物流型模式的广泛应用（在下面的章节将会详细阐述），就削弱了曾经只在大型企业中才有的优势。缩减规模并不意味着整个经济活动的规模或总体就业水平的下降。这些大企业虽然没有增长，但通过合理调整而在其他地方创造了新的就业机会。

第二，计算机整合技术的广泛运用提高了作业效率和效果。20 世纪 90 年代初美国一些大公司大规模裁员。通用汽车公司、通用电气、西尔斯、威

斯汀豪斯等都裁减了数以万计的职位。可以把这种裁员视为因技术变化所带来的自行组织生产优势的减弱和产品市场规模优势减弱的反应。这些新技术削弱了企业“大而全”、“小而全”的优势。与此同时，新技术也削弱了产品市场规模方面的优势。例如，计算机辅助设计系统和辅助加工系统使经常变动的产品设计与加工批量的初始成本变得更小。

第三，竞争的日趋激烈对企业的快速反应能力提出新的要求。市场的迅速变动，不同消费者、用户的不同需求，以及竞争者的压力都要求对企业资源进行有效动员，形成快速反应能力。为了改进制造和配送方面的生产力，需要工作组织方面的重大变化。团队的再造使工作正确进行并消除大多数管理层次。信息技术的发展也使更大范围的统一指挥成为可能。减少中间层次，有助于消除因信息的多次传递而造成的失误，以及对市场反应灵敏度的下降。扁平结构下的团队式工作小组的结构性安排更适合于对市场作出快速反应的需要（如图1-1所示）。

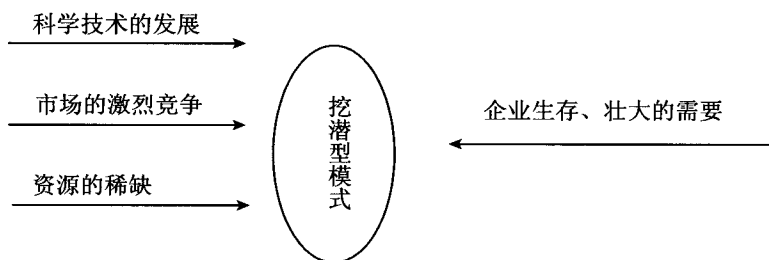


图1-1 挖潜型模式

面对这些新的变化，企业需要在更激烈的竞争中发掘利润，因此挖潜型模式就有了更长足的发展。很多企业在向外部空间拓展的同时，却忽视了对企业内部资源的整合和利用。其实，企业对资源的利用效率直接影响了企业的利润，企业对资源的利用理念直接决定了企业的生命力。纵观各大跨国公司，无不对企业资源精打细算，例如，索尼公司对打印纸背面的再利用等。挖潜型模式使企业资源得到充分利用，为企业带来了新的利润增长点。挖潜型模式是以企业长期利润战略需要为出发点，以价值增值为中心，强调优化一些传统的利用资源的方式，提倡组织改进、技术创新、顾客导向及正确地运用信息技术，建立合理的业务流程，以充分合理地利用企业资源，创造成

本优势为目的的一系列管理活动。挖潜型模式主要利用管理学、运筹学方法、社会人文科学和先进的科学技术，它的实施涉及到企业的组织、生产流程、生产技术、财务、产品、营销和人力资源等各个方面。

组织结构是企业的首要问题，对组织的挖潜涉及企业的结构、制度，旨在提高企业管理队伍的效率。对组织的挖潜可以提高企业对环境变动的反应能力。对生产技术的挖潜增效主要集中于以技术的革新、先进技术的引进为特点，以先进的科学技术和信息技术改造企业的信息基础结构，利用先进的信息技术建立覆盖整个企业的信息网络，使每位员工通过网络就可得到与自己业务有关的各种信息。在企业技术挖潜的过程中，充分运用技术手段和网络系统，达到企业内部技术、信息与生产管理系统的整合。尤其是企业内部网络（Intranet）技术一方面吸收了国际互联网络（Internet）等先进网络技术的优点，另一方面企业出于安全性的需要把网络相对封闭在企业内部，这使得将企业内部网络技术作为企业再造实施的网络基础成为可能。财务上的挖潜主要是调整企业的资产、债务组合，合理使用财务杠杆，提升企业的融资水平，合理负债，调整现金收入结构等。

### 1.1.2 从制造利润的“母机”开始

组织，是利润得以产生的母机，是利润从孕育到生长的温床。所以，挖掘企业的潜力，要从企业的组织开始。随着信息技术的不断进步和消费需求多样化特性的出现，传统的企业组织呈现出了扁平化、柔性化、分立化和网络化的趋势。与此同时，对企业组织的挖潜也随之发生了根本的变化：

- 第一，组织挖潜的基础由传统的物质流转向了价值流和信息流；
- 第二，组织挖潜的目标由传统的效率性转向适宜性；
- 第三，组织能力的强化由资产的竞争性转向员工和企业的学习性。

#### 1. 加强领导队伍的团结

虽然多数高层管理者意识到领导队伍中确实存在争斗行为，但却经常低估这些争斗行为的厉害程度及其对企业和员工的负面影响。当高层管理者决定不去面对同级来解决某一潜在不同意见时，其下属就注定要白费时间、金钱、感情和精力来解决这些无法解决的问题。这可能导致公司最好的员工开始去其他企业甚至是竞争对手那里谋求职位，而对那些留下来的职员来说则造成了一种理想破灭、不信任和筋疲力尽的氛围。团结的领导队伍总是能够

解决他们之间的问题，为他们自己同时也为员工营造一种信任氛围，从而确保组织内多数精力是花在取得企业想要看到的结果之上。最重要的是，团结的领导队伍工作效率会很高，决策的速度更快，决策也更深入人心。加强领导队伍的团结，需要领导明确各自的职责和加强彼此之间的沟通。

## 2. 明确组织的理念

明确的组织理念向各层级员工提供了共同的语言和关于是非轻重的一套基本假设。它使员工在不需要管理者随时监督和指导的情况下，能自己作出决策，解决问题。从根本上讲，明确的组织理念使企业能更有效地分派任务，并且赋予员工真正的自信心，拥有明确理念的组织，干什么事都有万众一心的感觉。它按共同的概念、价值观、目标和战略分配其资源，特别是人力资源，并由此取得所有伟大公司都必须取得的协力作用。组织理念模糊的企业，员工是缺乏方向感和凝聚力的。通过组织挖潜后的企业，员工的自主性是惊人的，他们知道其行为界限，也知道何时在行动前需要上级的指导，这些工作决策的能力营造了一种权力下放和紧迫感的气氛。对组织理念的增效，不是寻找词汇来表达公司的使命、战略和价值观，而是在对驱动企业生存和发展的基本概念上达成了共识。

## 3. 活化与增强竞争力

企业的重大危机多来自于那些曾多次为企业带来成功的“核心竞争力”——技术模式、经营模式和文化模式及其副产品。一种经过多次检验成功的模式会在企业中得到强化，并逐渐凝结成为代表该企业特色的、难以被其他企业模仿的东西，它影响着企业管理者及员工的思维和态度，进而影响到企业重大决策的走向和人们的行为选择。当这一模式正处于和市场及其他环境因素相适应的阶段时，它就成为企业的强有力的“核心竞争力”。虽然市场是不断变化的，并且同一模式反而成为使企业遭受重创的最大“杀手”，但是模式中的核心因素是不会变的。所以，企业能否挖掘出模式的核心因素，并迅速抛弃不再适应市场变化的部分，进而迅速学习并建立与市场相适应的新型竞争模式，就成为其能否再生的重要因素。学习能力强的组织保持着对环境敏锐的觉察力和对新事物、新观念充分的敏感性，善于反省和总结失误和失败，勇于挑战现实。这样可以紧跟变化，及时迅速否定旧我、超越自我。

### 1.1.3 勿以恶小而为之

企业拥有的资源总是稀缺的，例如人力资源、机器设备、原材料和信息等生产要素，如何保证物尽其用，充分发挥各个生产要素的作用，是挖潜型模式需要解决的重要课题。以“最低的成本获取最高的利润”，是企业自始至终追求的目标。为了达到成本降低的目的，尽可能地提高各种生产要素的使用效率是必不可少的。

一般情况下，企业利用挖潜型模式，主要关注的是合理利用资金和各种物资资源，诸如要做好物资的预算、采购、供应，降低进货成本和库存成本，加快物资和资金周转速度，增强设备的实用效率等问题，而对于一些细微之处的挖潜工作做的却很不到位，对降耗，物尽其用等问题并没能真正地加以重视，殊不知，一些细微之处的浪费每年给企业带来的损失是十分惊人的。韩国著名的 LG 电子公司就曾经从细微处挖潜，LG 公司发现，只需要作稍微的变动，将洗衣机部件之间的连接螺钉由原来的 22 个减少到 14 个，不仅不会影响洗衣机的任何功能，而且可以大大降低企业的生产成本。如果一个连接螺钉的价格为 20 韩元，那么通过这一设计的改进，一台洗衣机可节约 160 韩元，如果按照年销售额 100 万台计算，就能为企业减少 1.6 亿韩元的成本。

所以，实施挖潜型模式不仅要从小处着眼，小处也不要漏过。挖潜，需要细化管理。具体的，可以从以下几方面着手：

第一，节约能源，杜绝浪费。水、电、煤、油、气等能源物资是企业从事生产活动所必需的基本物资。相当一部分企业，由于经营管理、工艺和技术条件比较落后，分配能源的渠道不够畅通，其能源利用效率一般低于大企业，浪费问题比较严重。因此，企业有必要将节能工作摆到重要位置，在企业生产经营中避免跑、冒、滴、漏等现象存在，注意余热的利用，积极开展以节约一度电、一滴水、一斤煤等为内容的物资节约活动。

第二，修旧利废；变废为宝。企业在生产过程中不可避免会产生一些边角余料、废料、废油、废损的成品和半成品、报废的机器和工具以及劳保用品等废旧物资，对这些物资采取不同的措施，可以使其在生产中起不同的作用。例如一些配件工具经过修理，可用于生产；废钢铁、橡胶等出售给物资部门，可以获得一定的收入。

第三，提高资源的综合利用效率。自然资源一般都以化合物或混合物的