

影响中国商务人士的20本书之一《发现利润区》作者最新力作

实现高额利润的23种模式

赢利

[美] 亚德里安·斯莱沃斯基 著

*the Art of
Profitability*



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

赢利

[美] 亚德里安·斯莱沃斯基 著

张秀琴 音正权 译

*the Art of
Profitability*

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

赢利/[美]斯莱沃斯基著;张秀琴等译.--北京:中信出版社,2003.6

书名原文:The Art of Profitability

ISBN 7-80073-727-6

I. 赢… II. ①斯… ②张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第035920号

The Art of Profitability

Copyright © 2002 by Mercer Management Consulting, Inc.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Warner Books, Inc. through Arts & Licensing International, Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

赢 利

YINGLI

著 者:[美]亚德里安·斯莱沃斯基

译 者:张秀琴 音正权

责任编辑:袁卫华

出 版 者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者:中信联合发行有限公司

承 印 者:北京忠诚信诚胶印厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:14.75 字 数:137千字

版 次:2003年7月第1版 印 次:2003年7月第1次印刷

京权图字:01-2003-1725

书 号:ISBN 7-80073-727-6/F·514

定 价:25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

E-mail:sales@citicpub.com

010-85322522

前 言

对读者的要求

请每周只阅读本书中的一章。(每周拜见我的朋友赵先生一次,就足够了。)要多考虑,细细消化,要反复斟酌,再继续阅读下一章。

通向赢利的途径何在?就在于对客户充分理解。

来自管理技艺的利润

阅读本书的时候,你要不断地关注本书的内容对你所在的企业有何意义。要做读书笔记,并与同事开展讨论。这里列举出一些问题以供你讨论:

- 在我的业务领域中,正在使用的是哪一种利润模式?我还可以找出其他的利润模式吗?
- 在竞争对手的业务领域中,这些利润模式的实施状况如何?
- 在未来90天中,我要如何做才能把所在企业的关注点转移到赢利问题上来?
- 哪种利润模式今年就可以使我们的利润最大化?
- 我的企业是否就我的业务利润模式对资本进行了调整?

序 言

9月21日，史蒂夫·加德纳（Steve Gardner）静静地坐在位于曼哈顿市中心46层楼的一间办公室里。

时间是星期六早晨8:15，Storm and Fellows公司的办公室几乎空无一人。往常这时候，史蒂夫一般都在睡觉，或者一边啜着一天中的第一杯咖啡，一边在他那局促的Soho公寓浏览《时代》周刊。尽管在位于城市中心地带的—个国际化的办公集中区已经工作了四年半的时间了，但史蒂夫从来就没有完全改变在大学时代形成的夜猫子生活方式，每到周末，他就会高兴地故态复萌。

但是今天却有些不同。今天清晨，他被告知，他获得了一次（或许是惟一的一次）会晤大卫·赵（David Zhao）的机会——大卫·赵是“知道该如何赢利的人”。通过不懈的努力，同时也因为运气不错，史蒂夫总算是认识了赵的圈子里的一个人，因此，对于赵所拥有的独特知识，史蒂夫略知一二。

突然，办公室的门开了，史蒂夫随即站了起来。

“早上好，史蒂夫。我是大卫·赵。谢谢你这么体谅我，在这个时间段到我这儿来。现在这里很安静，景物宜人，有助于思考问题。我想你也喜欢这一切。”赵示意史蒂夫坐在对面的椅子上，那把椅子原先靠着装饰华丽的橡木办公桌，现在移到了面向窗外港口风景的位置。

史蒂夫微笑着，他很快便发现自己喜欢赵。赵是一个身材矮小、瘦弱并有些不修边幅的人。他身着棕色格子花夹克衫和卡其布裤子，脚穿一双有些磨损的懒汉鞋，他的这一装扮使他看上去更像是新英格兰某学院的一名历史学教授，而不像是一位精明的商人。赵的脸庞圆圆的，一头杂乱而灰白的长发，脸上只有在笑的时候才会出现皱纹——那时，细细的笑纹就会突然间从他那深褐色的眼睛周围扩散开来。

“风景确实很美，”史蒂夫表示同意说，“我没有想到你在Storm and Fellows公司有办公室。我不知道你曾经做过律师。”

赵笑了。他坐到了桌子后面的椅子上，史蒂夫也把

自己的椅子拉了过来。“并不完全如此，”赵说道，“早年间我是得过一个法律学位，但我并没有从事法律工作。我为Storm and Fellows公司提供产业结构以及其他与反托拉斯法有关的商业咨询服务。他们为我提供了这间豪华办公室，付给我丰厚的薪资，而且大部分时间都由我自己支配。但每当他们需要我的时候——即便一个月只有一两次，我都必须非常、非常完美地解决好关乎数千万——有时候甚至是数亿美元的问题。”

史蒂夫被赵的这种开诚布公和随和的态度感染了。“如果每个月只工作一两次，”史蒂夫心想，“或许我也会这样，这样的工作多好啊！”

“你看上去很向往，”赵评论说，“其实大可不必。我只不过是比较幸运罢了，因为我可以将自己的大部分时间花在最感兴趣的地方。”

“什么才是你最感兴趣的呢？”史蒂夫问。

“噢，我对很多事情都感兴趣，比如说投资。我离开一家经济研究所的时候，他们曾给了我一份不错的储备金。我意识到，我应该用它来干点什么——至少为了我的妻子和孩子。于是我便开始研究投资规则，可以说直到现在我基本上达到了熟练掌握这些投资规则的水平。这比我预料的还要艰难，但收益也比料想得更大——而且，说来也怪，我并不是在谈论钱的问题。”

“你感觉没有头绪的时间大约有多长？”史蒂夫问道。

“在研究投资问题的10年里，我在前9年都是没有什么头绪的。”

“为什么需要这么长时间呢？投资技巧和商业分析技巧不是相同的吗？”

“问得好，”赵热情地回答道，“要这样来看待这个问题：设想有一位伟大的实验室科学家——比方说是一位心脏病研究专家。假如有一天你获悉自己需要做一次心脏搭桥手术，你会让这位科学家来为你做手术吗？”

“绝不，我要一位伟大的心脏病外科医生来为我做手术——这位临床医生越有经验越好。”史蒂夫回答说。

“当然。现在比方说这位十分精通心脏病理论的科学家，决定做一名心脏病外科医生，这样他的薪资就会增加10倍。那么你认为这位心脏病研究专家需要学习多长时间才能成为一名心脏病外科医生呢？”

史蒂夫想，医生的实习期和高级专科住院实习期一般需要多长的时间呢？他记不清了。他回答说，“五六年？”

“或许是吧，”赵说，“但在大多数的情况下，就像我对投资规则的研究那样，会需要10年的时间。你知道，我极不情愿冒险。”

“我懂了。”史蒂夫回答说。实际上他并没有真正领会，他不明白说这些有什么用。“那么真正掌握像投资这样的新的技巧的关键在哪里？”

“超凡的毅力。”赵回答道。他停顿了片刻，似乎是要转移话题，接着便欠了欠身回答道：“那么告诉我，你今天为何要来见我？”

从何说起呢？史蒂夫回答道：“在一次鸡尾酒会上，有人把我介绍给了一位名叫奥托·克纳的人。我告诉克纳先生说，我必须了解一些有关赢利的知识。克纳先生于是对我说，如果我想知道有关赢利的知识，那我就应该来见你。”

赵笑了，克纳是赵的密友、Storm and Fellows公司的高级合伙人。正是克纳把赵介绍给Storm and Fellows公司的。尽管克纳已经85岁，但他仍然坚持每天来办公室，哪怕半个下午都只是在和赵闲聊。

“我很重视奥托·克纳的推荐。”赵说，“可是请告诉我——为什么你必须要学会有关赢利的知识呢？”

史蒂夫稍停了片刻。是呀，为什么呢？因为赢利是任何一个组织的生命线……因为经营的最终目的就是要为股东创造利润……某种程度上他已经感觉到，自己在工作场所中所重复的以及他在夜校选修的商务课程中所学习的那些陈词滥调都难以回答大卫·赵的这一问题。

“这与我的工作有关，”史蒂夫最后回答道，“我在Delmore的战略规划部门工作。Delmore是一个拥有辉煌历史的大公司，而且在其战略规划部门工作对于我来说也是一个良好的机会。我必须密切关注公司业务范围内所有层面的问题，这就像是在工作中参加了一个商学院教育课程班。但正如你可能会了解到的那样，公司近来做得不是很好，利润平平，18个月来股价一直停滞不动。”

“实际上是持续两年来，情况一直是这样。”赵说道。

“我想你说对了，”史蒂夫说，“你必须关注股票。”

“我了解Delmore公司——准确地说，我对它感兴趣，”赵说，“而且你就在该公司的战略规划部门工作。那么告诉我，史蒂夫，你所做

的是哪一种战略规划工作？”

赵的眼睛里闪烁着顽皮的光芒吗？“我所做的更像是一种研究——研究潜在的合并、收购以及分拆。”史蒂夫回答说，但很快他便感到自己的回答听起来有些蹩脚。“但我希望做更多的事情，我想知道如何才能帮助公司摆脱困境。这有意义吗？”

“有。”赵回答道，“但Delmore公司自从1904年创办以来，每年都能够从40种不同的业务中获得180亿美元的年收入。显然那些经营公司的聪明人一定知道如何实现赢利。或者是你认为他们需要史蒂夫·加德纳来教会他们如何实现赢利？”

史蒂夫脸红了，他默坐了一会儿。他在思考最近6个月以来自己在Delmore公司所见所闻的那些令人烦心的事情。筹备了两次的全公司范围内的战略会议，不知什么原因被无限期推迟了，这使公司里一时谣言四起……公司执行委员会的三名成员也辞职了，他们几乎是在四周内相继辞职的……近来华尔街也对Delmore公司情形做了不利的分析和评论，而公司则公开反驳了华尔街的说法，为自己辩护。而且就在上周，人们还在谣传说，三个事业部的裁员数额会比预想中的大得多。Delmore公司的日子现在要比史蒂夫刚来公司的时候艰难多了。

史蒂夫深吸了一口气。“我想我并不认为Delmore公司里的那些聪明人真知道该如何实现赢利。”史蒂夫最终还是承认了。说完后他便盯着赵的眼睛，看赵如何反应。

赵只是稍微转过头来，目不转睛地看着史蒂文。过了好一会儿，赵才说：“老实说，这样的事，我碰到的也不多。”

又是一阵沉默。赵眺望着窗外的远景，然后终于转身对史蒂夫说：

“如果你真的想了解有关赢利的知识，我可以教你，但有几个条件。首先，从现在开始一直到明年5月，我们将主要在每个星期六早晨见面；其次，每次课时将为一个小时，而且我还希望你能够在每次上课之前阅读一些材料或做一些其他的准备工作，这将会花去你每周大约四个小时的时间。这些你能接受吗？”

史蒂夫微微地点了点头：“可以。”

“那好。还有一件事，奥托·克纳有没有告诉你，我是要收费的？”

“没有。你打算收多少费用？”

“每堂课1 000美元。”

史蒂夫倒吸了一口凉气，接着便耸了耸肩，眼睛看着别处，心里充满了挫败感和气愤之情。他想说出自己的心里话——或者干脆冲出办公室的门。

但史蒂夫没有这样做，而是平静地说：“我支付不起。”

赵笑了，他的笑声打破了紧张的气氛。“你当然支付不起。”赵说，“我不是要你现在支付，而是在你支付得起的时候支付——如果有那么一天的话。”

史蒂夫不知道自己是感到如释重负，还是感到尴尬或愧疚。他想到自己的银行账户余额通常只有三位数。“五六年内，我可能都无力支付你的费用，或许我需要更长的时间。”

“我知道。”赵笑咧咧地回答说。“你很幸运，我认为你一定能做好。”

史蒂夫开始变得困惑并有些莫名的烦恼。赵的这种恩赐式的态度，使史蒂夫感觉赵好像是在和自己开玩笑。“什么使赵认为我一定会支付得起这笔费用？”他心想，“也许我会上完所有的课，吸收他所有的观念，然后就溜之大吉。”

“我们是在做一笔生意吗？”赵问道。

史蒂夫稍停了片刻，回答说：“是的，这是一笔生意。”赵绕过办公桌，于是这两个人的手握在了一起。就在握手的那一瞬间，史蒂夫忽然感觉到：自己将决不会在学成之后弃赵而逃……自己有一天将一定能够支付得起这笔授课费用……而且赵似乎早已看穿了自己的心思。

赵笑了，他似乎什么都明白。“很好，”他说，“让我们开始吧。”

目 录

前言

序言

- 第1课 客户解决方案模式/1
- 第2课 金字塔模式/11
- 第3课 多种成分模式/21
- 第4课 配电盘模式/33
- 第5课 速度模式/45
- 第6课 卖座“大片”模式/57
- 第7课 利润乘数模式/71
- 第8课 创业家模式/79
- 第9课 专业化模式/89
- 第10课 基础产品模式/97
- 第11课 行业标准模式/103
- 第12课 品牌模式/111
- 第13课 独特产品模式/121
- 第14课 区域领先模式/129
- 第15课 大额交易模式/139
- 第16课 价值链定位模式/147
- 第17课 周期利润模式/153
- 第18课 售后利润模式/163
- 第19课 新产品利润模式/171
- 第20课 相对市场份额模式/183

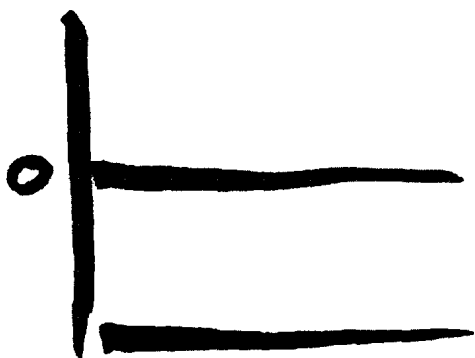
第1课

客户解决方案模式

赵和史蒂夫坐在赵的办公室角落的一张小桌子旁。赵从自己的办公桌上拿起一本黄色的标准拍纸簿放在小桌子中央。然后，他在簿子第一页的右上角写了一个“1”，并把它圈了起来。

“这本标准拍纸簿一共有40页，”赵说道，“当所有课程都结束以后，我们应该会剩下两页。”

赵把手伸进夹克衫兜里，拿出一支标准纯银的书写笔，随手在纸上画了三条直线和一个“0”，如图所示：



赵把图纸撕下来递给史蒂夫，然后便开始讲课。

“在过去数年里，我对赢利问题进行了深入思考，也对许多已经找到赢利途径的公司进行了大量研究。我发现，在如何赢利的问题上，成百上千家公司里没有两个是完全一样的。因此，对一家公司来讲，理解如何使自己的公司与与众不同的细节才是问题的关键。对这些听起来令人信服的东西做一个一般性的陈述固然容易，但商务活动却是具体的。我们需要做的，就是把那些僵化的一般性原则应用于具体的情况。我相信，在过去的30年里，这方面的工作我已做了一些。”

“在未来的几个月里，我们将考察公司赢利的23种方法。我把这些方法称为利润模式（profit model）。‘23’这个数字并不是绝对的，我们也可以讨论24种利润模式或者30种利润模式。但是现在，我只挑选23种我认为特别有趣和重要的利润模式。这23种利润模式中的第一种就是‘客户解决方案模式（Customer Solution Profit）’。”

“这种模式是怎样运作的？”史蒂夫问道。

赵本应直接回答，但他却没有。“别着急，”他停顿了片刻才说道，“我给你讲一个关于Factset公司的故事吧，该公司的业务非常简单：它出售财务信息给短期资本经营者。”

“这个故事发生在1989年。那时候我还在从事经济研究，正为一家经营信息业务的软件公司工作。这些人是一帮摇滚时代的金融冒险家，他们收购了一家小公司——我把这个小公司称为Data House公司，他们的主要业务范围就是出售财务、公司以及经济信息给短期资本经营者、投资银行、公司资料室、商业银行以及专业服务公司。他们的经营理念并不坏，但需要具有卓越的执行能力，方可持续为公司带来利润。”

“不幸的是，他们的执行能力非常糟糕。当公司的年营业收入以30%的速度连续增长了两年之后，他们发现销售增长走进了死角。客户大量流失，利润骤然下跌。你不需要计算器都可以算出，他们此时的利润已经为零。公司的业务经理也分裂成了好几个敌对的阵营，大家根本无法达成共识。失望和气馁的情绪笼罩着整个公司。除了激烈的争论，公司几乎无计可施。”

“在Data House公司转了一圈之后，我感到十分不舒服。公司里矛盾重重，而且我也十分痛恨这些矛盾。在一次由我担任调解员的会议上，三个各执一词的小组分坐在各个角落，他们都抱着胳膊，只和我说话，对其他人却不理不睬。当他们终于开始交谈时，他们只是互相指摘，而不是进行真正的协商。你参加过这样的会议吗，史蒂夫？”

史蒂夫感到有些坐立不安，他想起了上个星期二的那次预算小组会议，而且还不仅限于那次会议。“这样的会议我参加过太多了。”史蒂夫回答说。

“听到你这样的回答真让人难过。我痛恨这种会议——我真是痛恨它们。”赵说。

“接下来，在Data House公司的一次战略小组会议上，营销

经理所说的一番话引起了我的注意。这位营销经理说，‘我知道的是，Factset公司的畜生是怎样在信息业务领域中击败我们的。他们与众不同之处在哪里？他们这样一个由36人组成的班子竟然能够经营价值2 400万美元的业务，而我们这个由400人组成的班子却只经营价值4 000万美元的业务，这是为什么？’”

“我坐直了身体。‘哇！’我心想，‘怎么会有这么大的差距呢？’我意识到，如果我们能够回答这位经理的问题，那我们就能理解为何Data House公司会陷入困境以及我们该如何应对。”

“于是，我开始寻找这一答案。我拜访了几十位客户，以了解Factset的运营方式。我将与这些客户交谈所获得的零星信息综合起来，最终弄清楚了Factset公司的业务设计方案。以下就是我的一些认识。”

“在Factset公司和Data House公司所涉足的商业信息市场，大约有1 000个大客户。在该市场中，为了保持强劲的成长趋势，Factset公司每年大约只需要发展12个新客户。了解到这种情况后，Factset公司制定了一个有力的开发新客户的方案。”

“一旦确认某家公司为自己潜在的信息服务对象后，Factset公司就会分派一个由两三个人组成的团队专门负责此事。他们会花上两三个月——甚至更长的时间，尽可能地了解客户——客户是如何经营业务的、客户的系统是如何发挥作用的（以及是如何不能发挥作用的）以及客户真正关心的是什么。基于对客户真实状况的了解，Factset公司接着便为客户量身打造信息产品，并根据客户的具体特点和经济能力为他们提供相应的信息服务。充分考虑之后，Factset公司会用大量的时间将自己的信息产品整合入客户的系统之中。在这个过程中，Factset公司的年收入非常有限，而且成本巨大。如果你查看他们的月度损益表，你就会发现他们损失了许多钱。也许，投出去1万美元收回来不到3 000美元。”

赵拿起他那黄色的标准拍纸簿，指着 he 先前所画的那个简

易的图示问史蒂夫道：“看见这些线条了吗？它们是两条横轴和一条盈亏平衡线。”

史蒂夫微笑着说：“因此这些横轴想必是代表时间和利润。”

“你说对了，”赵对史蒂夫的话表示肯定，然后他把铅笔递给史蒂夫，“把Factset公司一项有代表性的新业务头三个月的利润曲线画给我看看。”

史蒂夫于是画了一条简单的曲线，如图所示：



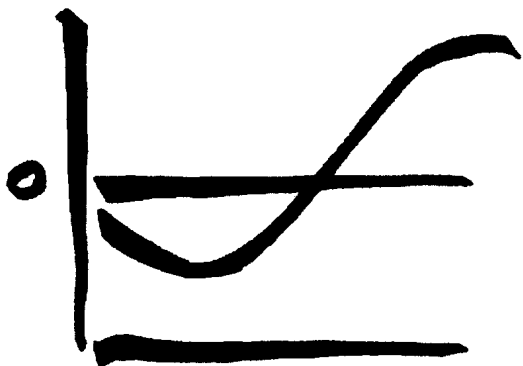
赵点了点头道：“就是这样的。但情况很快就发生了变化。三四个月以后，Factset公司的产品就征服了客户，其软件成了客户的坚强后盾并运作良好。现在，Factset公司已经不需要三人工作团队整天为此花费时间和精力了，而只需一个人维持这些服务就可以了，而且这个人或许兼职就行。由于Factset公司的数据功能强大、服务周到高效、口碑甚佳，公司获得的好处越来越多。公司的月经营成本从10 000美元下降到了8 000美元，而月营业收入却开始增长，从3 000美元上升到5 000美元直至12 000美元。”

“把这些变化用图表示出来吧。”

思考了片刻后，史蒂夫按照赵的要求画出了下图（见下页）。

“你画得对。这就是Factset公司的秘诀所在。这个秘诀十分简单，不是吗？”

“是的。你曾把这一切告诉给你的客户了吗？”



“当然。”

“他们也按照Factset公司的利润模式实施了改革吗？”

“他们尝试过。”

“有效果吗？”

赵叹了一口气说：“或许你可以认为他们的尝试是有效的，因为他们扭转了亏损，而且利润率增长了10%。”

“也就是说他们的利润从零增长为400万美元？”史蒂夫问道。

“非常正确。”

“Factset公司的利润是多少？”

“你认为会是多少？”

“喔，把计算器递给我。”

“不，不要用计算器。”赵回答说。

“我至少可以使用铅笔和纸吧？”

赵点头表示同意。

史蒂夫拿起一支铅笔便开始计算起来。史蒂夫心想，一个由大约40人组成的班子所创造的年营业收入是2 400万美元，那么它支付员工的薪资应该是多少呢？这些人很可能是拿高薪的。有些人的薪资或许只有六七万美元，但大部分人的薪资将会是6位数。史蒂夫似乎想起自己曾经听说过，保险金通常相当于员工薪水的50%。因此，即便是支付很高的薪资，花在每位员工身上的费用也不会超过20万美元。史蒂夫计算了一下，得出的结果是，该公司支付给员工的薪资一共是800万美元。

“管理费应该是多少？”史蒂夫大声地问道。

“就用10%的比率吧。”赵建议说。

“那好，年营业收入的10%即240万美元是管理费，还有出售信息所需要的许可权费用大约也会是年营业收入的10%，再加上一些其他的费用支出……我猜该公司的营业收入大约是总收入的40%——即大约是1 000万美元。”

赵微笑着说：“非常非常接近。”

“那么Data House公司根本就达不到Factset公司所取得的成绩了。”

“那是当然。”

“我不明白的是，你不是为Data House公司设计了整个计划吗？你是说他们并没有遵守这个制胜战略，即使是在他们知道该计划有效的前提下也是如此，是吗？”

“大体如此。”

史蒂夫摇了摇头说：“呀，我猜那一定是你遇到的是一家最糟糕的公司了。你还遇到过其他如此轻易拒绝成功的客户吗？”

“当然，我经常遇到这种情况。我可以提供成功的诀窍，可人家往往不采纳。”

“这真是奇怪。为何既去看医生，又无视医生的建议呢？”

“确实不可思议。人们似乎没有理由去选择失败而不选择成功。我们知道，变化有可能会令人恐惧——这是人们之所以会选择失败的原因之一。就Data House公司的具体情况来看，他们或许已经认识到按照Factset公司的模式来做需要做出艰苦的努力——他们很不习惯，我想，他们选择失败也就在情理之中了。要解决这个问题其实也并不难，那就是，为获得成功，你对赢利有着发自内心的真正的兴趣。然而，大多数人对此却并不真正感兴趣。”赵斜靠着，并把自己的手摊开来，“这就是症结之所在。”

史蒂夫皱起了眉头，真的是这样的吗？他心里犯起了嘀咕。这真令人难以置信。但接着史蒂夫便想到了Delmore公司：