

# 赚钱的技术

中小企业获取利润的6大策略

[日] 竹内正浩◎著 周元◎译

最通俗易懂的企业经营术

コーヒーとサンドイッチの  
法則

为什么星巴克也卖三明治？

为什么苹果能拥有那么多忠实的粉丝？

为什么亏损的保险公司还能赚钱？



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press

# 赚钱的技术

コーヒーとサンドイッチの  
法則

〔日〕竹内正浩◎著 周元◎译

中国人民大学出版社  
·北京·

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

赚钱的技术 / (日) 竹内正浩著; 周元译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011

ISBN 978-7-300-13189-4

I. ①赚… II. ①竹…②周… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 256754 号

## 赚钱的技术

[日] 竹内正浩 著

周 元 译

Zhuanqian de Jishu

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 145 mm × 210 mm 32 开本 版 次 2011 年 2 月第 1 版

印 张 7 插页 2 印 次 2011 年 2 月第 1 次印刷

字 数 95 000 定 价 32.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

## 一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

### 一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

### 二 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

**1. 引进图书：**引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

**a) 教科书：**这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



**b) 专业书：**这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



**c) 大众书：**这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

**2. 本土图书：**本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



**a) “著”作：**这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

**b) “编著”图书：**这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

## 七 阅读的收益

**阅读图书最大的收益**，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



一顿麦当劳

工资的晋级



收益



花费



一次打车费

更好的生活条件



一本书



两公斤肉

## 前言

コーヒーとサンドイッチの法則

每一个企业经营者都希望自己的公司能够更有效率地产生效益，都希望公司在不增加工作量的基础上获取最大的利润，为此，每一位经营者都在不断摸索，但许多人却始终找不到这个问题的解决之道。

这究竟是因为什么呢？

其实，原因在于大家对商业模式“背后的故事”还不够了解。

作为一名投资家，迄今为止我已经分析了超过1 000家遍布日本与美国的大小企业，甚至被大家戏称为“企业分析狂”。我的总体投资收益率超过20%~30%，其中有的投资收益率还远远超过100%。另外，作为一

名商务人士，我还通读了2 000本以上的商业类图书，并取得了美国的经营咨询执照，创建了自己的公司，所以我也有着作为一名经营者的丰富经验。而现在，我的职业是一名经营顾问。正是在这些经历和对各类企业的分析的基础上，我总结出了以下这两条最明显的经验：

第一，企业在运营的过程中，除了表面看到的状态之外，还有一个如果没有一定的经营知识就无法看透的真实面貌。具体说来，企业表面的状态就是指一般人眼中所看到的业务状况，而真实的面貌则是企业的收益结构。也就是说，只有在充分理解该企业的业务究竟是如何运作，效益究竟是从何处产生之后，我们才能够看清楚一个企业的真实面貌。

第二，在看清了企业的真实面貌之后，我们就可以将隐藏在其他企业业务中的信息应用到自己公司的运营之中，使自己的公司提升运作效率，以最小的工作量来获取最大的利润。

星巴克就是一个很好的例子，我们去星巴克消费时，一般都会选择浓缩咖啡、拿铁咖啡、焦糖玛奇朵、星冰乐等饮料。从这一点上来说，星巴克主要是通过以咖啡为中心的饮料类产品

来获得收益的，这就是一般人眼中星巴克的表面业务状态。

当然，星巴克获取收益的主力军的确是饮料类产品，但是，饮料类产品其实只占其总体收益的 72.4%。事实上，为了将每个店面的利润最大化，星巴克还向前来购买饮料的顾客推销三明治、甜甜圈等点心类产品以及不锈钢随行杯、香浓咖啡机等咖啡周边产品，这类产品的收益也达到总体收益的大约三成左右。

让我们尝试着从这个角度出发来观察星巴克业务的真实面貌吧。全日本总共 762 家星巴克店铺（截至 2008 年 3 月）的整体销售额为 907 亿日元，平均每家分店的销售额为 1.9 亿日元左右，其中，饮料类产品的销售额占 72.4%，酥皮点心（食品类）16.8%，咖啡豆 3.9%，咖啡器具 5.2%，其他 1.7%。根据这一数据我们可以发现，除饮料之外的销售额也占有相当大的比例。星巴克虽然是“咖啡”店，但是平均每家店铺中食品类产品的销售额也达到了 2 000 万日元。

另外，我们再举一个帝国饭店和希尔顿酒店的例子。

帝国饭店是日本具有代表性的大酒店，希尔顿酒店则是全世界知名的大型连锁酒店。从表面看来，任何人都会认为它们经营的都是向客户提供租房服务的业务，但其实这两家酒店真正的面貌却是截然不同的。

首先，从帝国饭店的表面看来，毫无疑问它主要从事的是酒店行业，即通过向客户租借房间来获取主要收益，另外还有一些餐厅和举办宴会的收入，但其实它业务的真正状况却不是这样的。帝国饭店拥有帝国饭店大厦这一不动产，大厦的其中一部分作为办公用房出租，除此之外，大厦还向包括饭店本身在内的许多商店以及沙龙进行出租。因此，虽然帝国饭店的酒店住宿业务营业额达到其销售额的将近90%，但是其营业利润的60%以上（2008年为70%以上）却来源于房地产租赁业务，也就是说，帝国饭店的真实主营业务不是酒店住宿业务而是房地产租赁业务。

那么，表面来看和帝国饭店相同的希尔顿酒店情况又如何呢？它的真实面貌是否也和帝国饭店一样，是从事房地产租赁业务呢？

答案是否定的。虽然希尔顿酒店也不仅仅只开展酒店业务，但事实上，它的酒店住宿业务所获得的收益也只占其总收益的54.6%，剩下的收益是通过灵活利用品牌效应和运营管理经验等无形资产来获得的。通过了解希尔顿酒店的真实面貌，我们就可以发现，它的本业既不是酒店业务，亦非房地产租赁业务，而是酒店业务外加知识产权管理业务。

以上的这些信息其实都包含着可以应用于自己公司的经验，只要灵活运用就能够使自己公司的运营更有效率。比如，如果公司的名称、品牌具有很高的价值，就可以像希尔顿酒店一样加以利用，从而产生更大的收益；而如果公司的运营经验具有较高的价值，也同样可以加以利用。这些都是公司的内部资源，因此为提升利润所增加的工作量也会相对较小。

但是令人惊讶的是，许多企业经营者对自己公司以外的企业、行业的真实面貌并不是十分了解。事实上，就算是专家级的经营者，即便是对本行业的专业知识以及与本公司经营情况相关的知识了如指掌，也不一定看透其他行业、其他公司的真实面貌。而如果看不透这

些真实情况，就会错过能够产生收益的重要信息，本来能够大幅提升效益的好机会也就白白地溜走了。

想要看透一家企业的真实面貌，最重要的莫过于把握住其效益产生的关键点。因为只要把握住效益产生的关键点，以这一点为前提来对企业进行分析，就可以一步步获取各种信息，而企业的真实面貌也就会慢慢地显露出来。

因此，本书就将专门为大家介绍把握企业“效益关键点”的方法，为每天在忙碌中努力使自己的事业进一步成长的经营管理者，以及对大幅度提升企业效益怀有强烈兴趣、雄心勃勃的商务人士提供帮助。

如果看完这本书，你能够对企业的真实面貌有一个大致的了解，并将由此获得的重要信息应用到自己公司的业务中去，使运营效率得以提升，那么我将深感荣幸。

竹内正浩



## 目录

コーヒーとサンドイッチの法則

### 第1章

## 为什么有的人忙得团团转却赚不到钱？

### 客户收益性策略

/ 1

客户收益性的三大规律

谁说顾客就是上帝

10% 和 20% 为何有着如此巨大的影响力

博彩业与麦当劳的共通之处

让赔本客户转变为优质客户的三个方法

### 第2章

## 为什么“苹果”有那么多忠实粉丝？

### 客户关系维持策略

/ 31

不工作也能赚钱的秘密

满意客户的特征

现有客户给企业效益带来的三个影响

提高客户维持率的四个方法

## 第3章

## 为什么同一品牌旗下会有多种档次的车型？

## 产品线策略

/ 67

“松”、“竹”、“梅”套餐选哪个好  
为什么产品线能够影响企业利润  
英特尔成功背后的故事  
构筑产品线的四个步骤

## 第4章

## 为什么星巴克也卖三明治？

## 范围经济策略

/ 101

何谓“范围经济”  
范围经济对企业利润的三个影响  
企业如何对自身资源进行分析  
使用内向型资源  
使用外向型资源

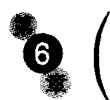
## 第5章

## 为什么亏损的保险公司还能产生效益？

## 现金流策略

/ 139

濒临破产时的启示  
比尔·盖茨也如此重视流动资金的原因  
现金流状况恶化的三个不良影响  
优化现金流状况的三大策略



## （ 为什么英特尔如此尊重 IBM？ 战略合作策略

/ 171

---

为什么 14 岁的辍学生能成为大富豪  
辛普劳第一规律  
辛普劳第二规律  
最大限度利用战略合作关系的四个目的

后记 / 199

译者后记 / 202

第1章



为什么有的人忙得团团转  
却赚不到钱？  
客户收益性策略



这一天的天空蓝得澄澈透明。

我坐在市中心高层大厦的餐厅里，一边俯瞰着市区的景色，一边等待着与河内明雄（化名）共进午餐。

河内是一家专业咨询事务所的经营者。我和他的性格有些相似，所以比较谈得来。

“我们最近真的很忙啊，有很多事情要做，每天都忙得不可开交。”

在寒暄了几句之后他这么跟我说，而我则