

# 利润模式

# PROFIT PATTERNS

在如今风云迭起的商业世界里，用静止、传统的方式分析行业走向已行不通。《利润模式》为你提供应变方法。在游戏规则频频改变的今天，本书是你商战制胜宝典。

(美) 亚德里安·J. 斯莱沃斯基 大卫·J. 莫里森 著  
特德·莫泽 凯文·A. 蒙特 詹姆斯·A. 奎拉



中 信 出 版 社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

# 利润模式

PROFIT PATTERNS

(美) 亚德里安·J. 斯莱沃斯基 大卫·J. 莫里森 著  
特德·莫泽 凯文·A. 蒙特 詹姆斯·A. 奎拉  
张 星等 译

中 信 出 版 社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

利润模式/(美)斯莱沃斯基著;张星译.—北京:中信出版社,2001.12  
ISBN 7-80073-384-X

I.利… II.①斯…②张… III.商业经营—经验 IV.F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第094576号

Copyright © 1999 by Mercer Management Consulting, Inc.

All rights reserved under International and Pan-American Copyright Conventions. Published in the United States by Times Books, a division of Random House, Inc., New York, and simultaneously in Canada by Random House of Canada Limited, Toronto.

## 利 润 模 式

---

著 者:[美]亚德里安·J.斯莱沃斯基等

译 者:张 星等

出版发行:中信出版社(北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

责任编辑:李宝琳 责任监制:朱 磊 王祖力

经 销 者:中信联合发行有限公司

承 印 者:北京牛山世兴印刷厂

开 本:880mm×1230mm 1/32 印 张:12.1 字 数:323千字

版 次:2002年6月第1版 印 次:2002年6月第1次印刷

京权图字:01-2001-4876

书 号:ISBN 7-80073-384-X/F·283

定 价:35.00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:010-64648783

# 本书的内容及读者对象

我们怎样从经验中吸取教训？

通过学习模式。

高明的医生把诊断的艺术和技巧结合起来，其基础不仅是他们的头脑和教育，还包括经验直觉的应用。高明的医生一眼就能识别某些模式。他们从整体着眼，把症状与病因联系起来，根据对病因的洞察来进行高超的对症下药分析，并开出处方帮助病人康复。

商业活动中也是一样的道理。精明的管理者善于辨别各种战略模式。每种行业都因为战略模式的变化而产生新的形式，这种变化能够引起商业领域利润和实力的剧烈变动。有时候这些模式是缓慢形成的，有时候它们的形成非常迅速——但是变化一直都在发生。预测公司的战略情况如何或者为什么变化，把症状与原因联系起来，然后开发新的战略把公司引向持续、显著的赢利，这些能力是一门艺术和技能，商业和投资领域的每个人都能够培养这种能力使自己获益。预测战略模式的能力有助于管理者透过事物表面的复杂现象看到支配顾客和经济行为的动机。我们把这种能力称为战略预测，它不是百分之百的预测——而是准备好随时利用变化因素，制定胸有成竹的决策以便采取有利于公司的最佳举措或者对抗性举措。

随着变化和复杂性的增加，模式的出现更加频繁。模式识别

就变得越来越重要。它从“知道了有好处”变为“必须知道”。

这本书为业界人士提供了一系列便利的工具，使他们在新的商业竞争中有更大的可能赢得胜利。商业活动中出现的变化类型——这是第一部分集中讨论的内容——要求他们具备一系列的新技能。过去10年中商业活动复杂程度和变化频率发展非常迅速，在以后的几年里还会继续向前发展。我们不大可能回到“过去的美好时光”，回归20世纪80年代按照固定的规则决定商业活动应该怎样进行。从新的游戏规则中汲取经验有很大益处，识别关键模式的能力将帮助我们在参与竞争的时候更加游刃有余。

第二部分是全书的核心部分，它为管理人员和投资者提供了三十多种改变各行各业竞争态势的模式。掌握了这些模式以后，你就能够建立一个举措和对抗性举措的备用库，在市场不断转化的过程中它会成为非常宝贵的盟友。辨认、了解和利用模式的艺术必须成为每位有志于实现利润持续增长决策者的大脑的思维过程。

第三部分的内容是关于“怎样”引导。通过模式应用的事例和技巧，说明怎样辨认改变本行业商业行为的关键模式。下一步是为公司注入活力，让它行动起来，而且要尽早行动起来。第三部分还讨论在公司里正确决策最初提出时常常碰到的问题。

作为第三部分的结论，第十四章是一套指南，旨在帮助管理人员系统地应用模式思维来分析自己公司的情况。

最后，我们补充了一个附录以便更加深入地探讨国际象棋与商业活动之间若干方面非常有益的类比。

《利润模式》这本书旨在帮助管理人员发展一种企业战略的思维方式，这些战略建立在数十年积累起来的企业设计创新经验基

础之上。我们在这本书里自始至终加入一个参考网址：[www.ProfitPatterns.com](http://www.ProfitPatterns.com)，这个网址提供补充数据和进一步扩展与开发这个思维过程的视角。

模式有多重应用。它们无疑是管理人员提高重大战略活动效果、分配资源和管理战略风险的工具。但是投资者、顾客和优秀员工同样可以把模式思维的力量应用到工作中，从而作出更加明智的有关投资、供应商和事业的决定。

市场变得越来越难以预测，这给管理人员和投资者都造成困难。对投资者而言，冲击投资海面的汹涌波涛使他们越来越不容易看到海面下真正的价值增长激流。

在这个多变的环境下懂得模式并不能保证成功。但是模式有助于把注意力重新集中到潜在的顾客和经济运行上，这些运行既可能把公司引向新的机遇，也可能将公司推到被淘汰的边缘。

正像股票价值迅速地时涨时落频繁变化一样，越来越重要的是，你一定要向自己投资的公司提出一些基本问题。比如：

1. 我投资的公司是否使用一种过时的商业模式？新的价值领先公司会不会很快出现？如果是，我怎样识别这些公司？
2. 我投资的公司是否属于“无利润”的行业？结构性盈利重新回到这个行业的可能性有多大？
3. 我投资的公司与行业领袖相比在技能上是领先还是落后？它会存活下去吗？

投资者可以利用30种模式中任何一种，把它们转化成适当的系列问题，以便决定他们对公司资产增长的企业设计是否满意。

投资者必须决定有关投资。顾客必须决定供应商。挑选适当

的供应商对顾客的经营业绩会产生巨大的正面影响。战略模式的识别能力可以帮助顾客作出更明智的选择。

每种模式都可以从顾客的角度转化成一系列问题。就像供应商需要预测模式以便下一步转向正确的商业设计，顾客能够预测模式以便明白将来他们最佳的供应商是谁。

理解模式还可以帮助优秀员工充分发挥自己的潜力，赋予他们下列能力：

1. 帮助公司尽早“把握”本行业的关键变化，为公司发展带来巨大的价值。

2. 明确哪些公司创造的价值增长类型最有可能为自己的业绩提供最大的回报。

比如，作为公司内部的高级管理人员，发现它的供应商将开始与自己争夺顾客，这可能不是什么令人振奋的经验。或者在一家以产品为中心的公司工作，发现所有的价值都转移到必备的高回报状况的问题解决方案上，这同样是令人沮丧的、不利的。在两种情况下，战略变化的模式使公司运营形式变得过时。这时的公司模式不能有效地回报业绩出色的员工。

到一定时候，当所有的员工都需要承担很大的责任创造或规划自己的事业进展，他们意识到主要模式将重新塑造将来的机遇，这种意识可以作为决定事业发展道路的双向检测。

书里的材料建立在前面两本书《价值转移》和《发现利润区》的基础上，并进一步扩展了各种观点和研究结果。

《价值转移》讨论了商业领域富有戏剧性的转移，新的积极主动的公司击败了资深的大企业——不是通过新产品或者技术革新，

而是通过高超的企业设计。

《发现利润区》讲述了十二位再发明者的故事，他们的利润战略为持股人创造了超过7 000亿美元的市场价值。两本书里，改变公司运营情况的模式都隐含在分析过程中，但是前一本书没有像这本书那样深入细致地加以探讨。

《发现利润区》解释了为什么一些成功的企业持续盈利(像GE、迪斯尼、英特尔)。书里讲述了“总裁们”的故事——杰克·韦尔奇、迈克尔·艾斯纳、安迪·格罗夫——他们的宣传活动和他们一次又一次的胜利。《利润模式》是“暗码书”：怎样识别市场正在发生转移的具体方式，以便使公司、部门或者自己的小企业能够达到与这些再发明者所成就的类似水平。

把《利润模式》当作像大部分球迷在电视上观看职业橄榄球比赛那样看待也有帮助：重量达到300磅的人从四面八方奔跑过来，都想把对方打败。直到像约翰·马登这样的观察者在关键比赛后画出距离图示，我们大部分人才明白了其中的模式，而几秒种之前我们还觉得难以理解。

现在的商业市场可以看作是难以理解的。变化日新月异，很难知道比赛正进行到哪一步。这本书里的30种利润模式会帮助你透过混乱的表面，明确自己需要做什么才能使你的公司，而不是竞争对手的公司成为胜利者。

学习和使用这些模式创造持续的利润增长不会轻而易举地实现。就像国际象棋比赛一样，一个人不可能一夜之间成为大师。但是，尽早学习可能性会很高，掌握了基本规则和模式会使你在令人惊异的短时间内戏剧性地实现业绩改善。

## 致 谢

本书第一章运用加里·卡斯帕罗夫与“深蓝”(Deep Blue)比赛的例子介绍了模式思维的重要性。正如下国际象棋要求在棋局中有识别模式的能力，在今日复杂多变的商业环境中要想取得成功，必须具有新的基本技巧套路，即战略模式识别能力。然而“深蓝”的故事却证明了另外一个重要道理：卡斯帕罗夫并不是被机器所击败，而是被一个融合了共同知识与几百个选手经验并形成了模式化知识基础的团队所击败。

如今，所有的管理人员和投资者都面临着环境日益复杂而处理事物余地日益缩小相结合的痛苦局面。这种“带宽”危机困扰着越来越多的决策者。必须在更短的时间内作出更有力的决策。应付这种挑战的一个方式就是积极地从过去战略性的失误与胜利中学取经验教训并从中获利。当然，说起来容易做起来难。有成千上百个各行各业的企业经验可以学习。作为个体的企业经理人如何获取、学习并运用这些经验？回答经常是含混不清的。所能明确的是组建一个团队，其成员能把他们的模式经验提供出来，能针对当今的战略性问题提供必需的专家权威性的知识基础。

基于新的战略模式识别技巧的重要性，战略的制定成为一种团队运做过程。如果团队工作是在以往模式、机制和步骤导致的经验知识基础之上来指导，团队工作将极为有效。

构建战略模式的知识基础是一项复杂而具有挑战性的任务。知识基础包括模式如何运行、为什么会产生、如何从中赢利等。模式的构建要求汇集并整合许多专家的经验 and 知识，包括行业知识、作用效果及大量相关的商务与经济规律诸如客户知识、组织分析等。它不是一个静态而是个动态的连续过程。关于模式的网站(网址为：[www.ProfitPatterns.com](http://www.ProfitPatterns.com))就是设计出来用不断的新案例、新模式和潜在的新的分类保持知识基础的现行适用和不断改进。

本书的思想观点和案例是建立在美智管理咨询公司极其广泛的知识基础之上的。这个知识基础的形成源自整个公司的经验，是在验证与处理了十多个行业的基本战略变化的经验之上形成的。正像今天的企业运营需要一个团队的成员把各种思想观点汇集起来，我们依靠美智各行各业的专家深刻了解与把握改变经济生活中主要行业的关键战略模式。在此我们要感谢这些活动的领头人及团队人员：CIE(沟通、信息和娱乐)部门的鲍伯·福克斯、财务部门的司科特·伯恩鲍姆、制造部门的彼特·鲍姆伽登纳、运输部门的休·兰德尔、能源与输送部门的詹姆斯·波诺莫以及零售消费及健康服务部门的凯文·蒙特的团队，感谢他们对于各自行业运营模式的洞察和远见。此外，感谢特别有助于深化促进各种概念发展的我们的合作者查利·霍本、里克·怀斯、Ed DiGeronimo、南希·洛特和马休斯·克拉克等。

本书也是那些能引向对美智客户洞察力的相同的组织和智力能量的结晶。我们感谢那些客户，是他们通过向我们提出难题并提供面对最紧迫的战略性问题和他们一起工作的机会，激发了我们对战略性变化的深刻理解，理解是什么引起变化，怎样利用其

优势。这种持续的挑战使得我们识别了各种战略性的模式，描绘了公司在基本的变化模式中受阻时能运用的各种措施和对抗性措施清单。

《利润模式》是一本实实在在的书，在此需要感谢美智的制作人员在图表制作方面的建议和支持。尤其感谢维基·博卡什在整个过程中的支持和艺术化的专家性建议。没有她的努力，就没有今天的这本书。

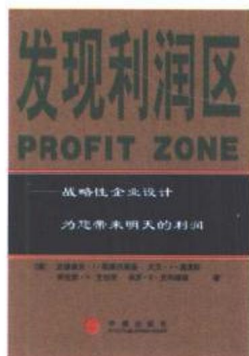
同样感谢帕特里克·沃尔夫——美智的非正式成员，两次美国象棋冠军获得者——帮助建立了附录中的象棋与商务间的形象比喻。

我们感谢时代图书公司(Times Books)的约翰·麦汉尼，感谢他在原稿成形过程中的指导、鼓励、指点和反馈。他的观点意见形成了我们所采用的方法，决定了必备的洞察力和特性的水平，形成了内容结构和案例之间的平衡。

最后需指出的是，本书参考和分享了美智公司全体成员的研究成果、思想观点和热情。没有美智公司主席彼特·考斯特、美智管理咨询营运副主席吉姆·唐的支持与投资，我们将无法汇集起整个组织的知识和智慧，无法整合成一个有用的框架和原稿。特别感谢由杰克·克罗迪尼领导的包括马克·科普洛维奇、依沙·阿彻、康·阿恩、迈特·斯通、阿德里安·朱·米伦和马丁·斯坦在内的核心团队。他们收集了构成此书的有关模式的研究资料并帮助形成了原稿的思路和方向。特别感谢杰克·克罗迪尼、马克·科普洛维奇和依沙·阿彻，感谢他们对改进原稿所做的努力和编辑过程中的支持。他们的洞察力和能力对本项目的进行自始至终都很关键。

## 作者简介

亚德里安·J. 斯莱沃斯基 (Adrian J. Slywotzky) 著有《价值转移》一书，与人合著《发现利润区》(《商业周刊》评为1998年“十佳图书”)，他是美智 (Mercer) 管理咨询公司的副总裁。大卫·J. 莫里森 (David J. Morrison) (《发现利润区》的作者之一)、特德·莫泽 (Ted Moser) 和凯文·A. 蒙特 (Kevin A. Mundt) 均为美智管理咨询公司的副总裁。詹姆斯·A. 奎拉 (James A. Quella) 是公司的副主席。美智管理咨询公司是一家领先的战略咨询公司，它帮助很多公司通过企业设计实现了股东利益的持续增长，赢得广泛的声誉。



责任编辑 李宝琳  
责任监制 朱磊 王祖力  
封面设计 郑春龙

经销：中信联合发行有限公司

毕加索改变了人们对艺术的看法，而《利润模式》将改变人们对商务的看法。

毕加索的作品反映了20世纪早期席卷整个世界的社会与技术变革。现在的商务领域发生着同样深刻的变化，并且以迅雷不及掩耳之势传播开来。

《利润模式》提出的方法，可以帮助人们透视表面的混沌，洞察隐含的秩序。模式思维有助于企业家、经理人、投资者和商务人才在变革发生之前预测它的方向。它揭示了这些变革的经济意义，提供了驾驭变革创造资本的工具。

通过研究四十多种行业二百多家实力雄厚的大企业和刚刚成立的新型企业，《利润模式》提出了一系列极具参考和实用价值的观点和行动步骤。

### 适用的战略思想

- **战略预测** 先于竞争者找准机会、进行开拓的能力。
- **两极分化** 赢家通吃的竞争规律，以及它遍及各个行业的原因。
- **市场认同** 赢得和保持主要客户、投资者和人才的重要性。

### 30 种模式

• 书中提供了大量办法及其对抗性举措，有助于理解和探索相关行业的变革力量。基于模式的知识库汇集了过去20年来的战略经验，避免读者从头开始创建战略思维。

### 详实的例证

• 本书叙述了思科、霍尼韦尔、Capital One、SAP、Staples、诺基亚、戴尔电脑、亚马逊和Bang & Olufsen如何发现了本行业的模式，并把它们付诸应用，最终成为其竞争者难以企及的行业领袖。

# 目 录

本书的内容及读者对象

致谢

## 第一部分 新的业务游戏

|                |    |
|----------------|----|
| 第一章 掌握模式 ..... | 3  |
| 第二章 两极分化 ..... | 15 |
| 第三章 市场认同 ..... | 41 |

## 第二部分 30种模式

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第四章 巨型模式 .....  | 59  |
| 无利润 .....       | 61  |
| 利润复归 .....      | 67  |
| 趋同 .....        | 73  |
| 中间的陷落 .....     | 85  |
| 行业标准 .....      | 93  |
| 技术改变格局 .....    | 99  |
| 第五章 价值链模式 ..... | 105 |
| 价值链分拆 .....     | 107 |
| 价值链压缩 .....     | 117 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 强化价值链的薄弱环节 ..... | 121 |
| 价值链重新整合 .....    | 127 |
| 第六章 客户模式 .....   | 137 |
| 利润转移 .....       | 139 |
| 微型分割 .....       | 145 |
| 权力转移 .....       | 151 |
| 重新定位 .....       | 159 |
| 第七章 渠道模式 .....   | 167 |
| 渠道倍增 .....       | 171 |
| 渠道集中 .....       | 175 |
| 渠道压缩/无中间商 .....  | 183 |
| 中间商再生 .....      | 187 |
| 第八章 产品模式 .....   | 197 |
| 从产品到品牌 .....     | 199 |
| 从产品到拳头产品 .....   | 211 |
| 从产品到利润倍增器 .....  | 217 |
| 从产品到金字塔 .....    | 223 |
| 从产品到解决方案 .....   | 227 |
| 第九章 知识模式 .....   | 235 |
| 从产品到客户知识 .....   | 239 |
| 从经营到知识 .....     | 245 |
| 从知识到产品 .....     | 251 |
| 第十章 组织模式 .....   | 257 |
| 技能转移 .....       | 263 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 从金字塔到网络 .....     | 273 |
| 基石建设 .....        | 281 |
| 从常规到数字化企业设计 ..... | 289 |

### 第三部分 模式实施

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第十一章 实施模式 .....        | 299 |
| 思科公司 .....             | 301 |
| 霍尼韦尔 .....             | 309 |
| 资本一号 .....             | 315 |
| SAP公司 .....            | 322 |
| 斯特普尔斯公司 .....          | 329 |
| 诺基亚 .....              | 335 |
| 戴尔计算机 .....            | 341 |
| 亚马逊网上书店 .....          | 349 |
| 班 & 奥尔弗森 .....         | 354 |
| 第十二章 加快模式的发现 .....     | 363 |
| 第十三章 把模式应用于自己的组织 ..... | 377 |
| 第十四章 利润模式简要使用手册 .....  | 413 |
| 附录 国际象棋——形象的类比 .....   | 437 |

# 第一部分



# 新的业务游戏