

**没有利润力，就没有基业长青！**

**NO POWER OF PROFIT, NO BUILT TO LAST!**

# **[利润力]**

**企业提高利润的学问**

著名管理咨询专家 克拉森 著

**利润力是企业长大的关键**

**继《执行》之后最引人瞩目的企业研究之作**

没有利润力，就没有基业长青！

NO POWER OF PROFIT, NO BUILT TO LAST

# [利润力]

企业提高利润的学问

著名管理咨询专家 克拉森 著

利润力是企业长大的关键

继《执行》之后最引人瞩目的企业研究之作

线装书局

**图书在版编目 (CIP) 数据**

利润力/克拉森著. -北京:线装书局, 2004.2

ISBN 7-80106-347-3

I. 利… II. 克… III. 企业利润-研究  
IV. F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 0122284 号

## 利润力

---

作 者 克拉森  
责任编辑 王长林 陶红亮  
监 印 李国利  
封面设计 大象工作室  
出版发行 线装书局  
社 址 北京朝阳区春秀路太平庄 10 号  
邮 编 100027  
电话传真 64153263  
经 销 新华书店  
印 刷 中国电影出版社印刷厂  
开 本 1/16 (787mm × 1092mm)  
字 数 300 千字 印 张 15  
版 次 2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷  
印 数 1-8000 册  
书 号 ISBN 7-80106-347-3/F·38  
定 价 32.80 元

---

# 前 言

我历来认为，利润是商业活动中永恒不变的中心。无论是管理学中的战略、组织理论还是经济学理论中的经典模型都是从不同侧面围绕这一中心而展开的。因为，在时间上和空间上获取利润能力的大小，是衡量一家公司或一家企业竞争力和生命力的最简单、最直接也是最可信的标准。

通过多年来对世界 500 强企业的调查，使我有理由相信：开放与自由是一个国家经济发展的前提，同时也是一个企业生存所必须的环境要求。20 多年来，中国经济取得的成就足以为中国的企业界跻身世界 500 强提供便利，这就是环境，剩下的就是企业自身的努力所能达到的了。

据说，在中国，几年前就兴起了对西方企业的研究热潮，关于西方企业经营之道的图书也是风靡一时，例如《杰克·韦尔奇自传》、《谁动了我的奶酪》等。这些当然也很有意义，而据我观察，中国企业最急需的不是类似于通用电气那样的管理思想，也不是象戴尔那样的执行能力——至少大多数企业如此——而是一种在有效的时间内迅速获取利润的能力和办法，这就是利润力，我们姑且这样称呼。

为什么说利润力是一个企业的核心能力呢？观察东西方的成功企业，无不是利润力组织，所谓利润力组织，应该包括以下四个特征：

第一，高效的执行能力。利润力组织能够以迅速获取利润为目标，围绕利润做文章，目标统一而集中，全部行动都是为了及时获取利润。

第二，迅捷的组织能力。利润力组织在管理上崇尚扁平化以及走动管理，一切组织和管理方法都是为了迅速行动，而不会在行政上相互纠缠，拖泥带水。

第三，清醒的认知能力。利润力组织对自己所处的位置，包括行业地位、产业地位，以及在消费者中的定位认识明确，他们不会胡乱地寻找利润区。

第四，持续的学习能力。利润力组织是不断创新、不断学习的组织，他们敢于尝试，总是能看到一个个新的利润增长点在向他们招手。

那么，说来说去，如何定义利润力呢？

对于一个创业者而言，如果有人愿意给你 100 万，有人愿意给你获取 100 万、1000 万，乃至更多财富的方法和力量，你选择哪一个？也许更多的人不假思索地会选择前者，但是本书和那些少数的成功者站在一起，我们选择后者。

中国有句古话：“授人以鱼，不如授人以渔”。给人鱼，当然不如教人捕鱼的方法，因为方法可以长期使人受益，而成果只能满足人的一时之需。对于有远见的人来讲，哪一个更重要当然不言自明。本书之所以取名《利润力》，就在于它的核心内容告诉人们如何掌握获取利润的方法。方法重于利润本身。

本书直接以利润以及获利方法为对象展开研究。结合我多年来对西方以及中国企业的观察所得，结合各方面的案例回答了企业运



营中的一系列核心问题：为何有的公司能逐年创造持久、高额的利润？为何它们总能先于竞争对手发现该行业的不断变动的利润区？为何其他公司因其传统经营之道变成非利润区而受挫？等等。

本书涉及核心竞争力的界定与获得、销售及其相关运作、核心业务的界定及获取、企业设计和利润区的发现与创造等一系列问题，通过对这些问题的探讨来揭示利润的最佳创造方法。并结合企业的文化形成和理念创立、市场的占领及和维护以及管理者的素质阐述了企业长期发展的要件。我想这些是中国企业界最需要的东西。

最后，祝愿中国的读者以及中国的企业在未来获得更大的发展。

克拉森

2004年2月于洛山矶



# 《利润力》

## 读者调查表

尊敬的读者，感谢您阅读本书，请把您的感受表达出来并寄给我们，您将成为我们的读者俱乐部成员之一。

1. 您获得本书的渠道：  
新华书店 书亭（摊） 普通书店 赠阅 网上书店 其他
2. 您通过何种渠道最早了解到本书：  
偶然场合 经人介绍 书店广告 报刊 电视
3. 您的阅读情况：  
全部 大部分 少部分 某一章节
4. 您手上的《利润力》大致传阅人数为：  
1-2人 3-5人 5-10人 10人以上
5. 除本书外，您经常阅读的图书：  
a. \_\_\_\_\_ b. \_\_\_\_\_ c. \_\_\_\_\_ d. \_\_\_\_\_
6. 您对本书的总体印象：  
优秀 良好 一般 差
7. 您对本书的整体评价：  
a. 全书内容 很好 较好 一般 较差 很差  
b. 部分章节 很好 较好 一般 较差 很差  
c. 译文水平 很好 较好 一般 较差 很差  
d. 装帧设计 很好 较好 一般 较差 很差  
e. 印刷制作 很好 较好 一般 较差 很差
8. 您对本书的观点是否赞成，为什么？您想对该书的作者、编者和其他读者说点什么？
9. 您以为本书的内容对您的生活、工作有多少直接的帮助？

本社将根据您以下地址寄送俱乐部成员手册。

姓名 \_\_\_\_\_ 性别 \_\_\_\_\_ 年龄 \_\_\_\_\_ 文化程度 \_\_\_\_\_  
工作单位 \_\_\_\_\_ 邮编 \_\_\_\_\_  
职务 \_\_\_\_\_ 电话 \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_  
通讯地址 \_\_\_\_\_ 邮编 \_\_\_\_\_

请将本调查表寄至：北京朝阳区春秀路太平庄10号 线装书局

联系人：黄永军 邮编：100027

E-mail: huangyongjun18@sohu.com

# 目 录

## 第一篇 业绩倍增

<b>第一章 销售——惊险的跳跃</b> .....	(3)
<b>第一节 产品定价的常遇陷阱</b> .....	(3)
通货膨胀陷阱 .....	(4)
停滞性膨胀的陷阱 .....	(4)
错误的引用标准成本制度可能导致的危机 .....	(5)
阴谋的放弃 .....	(6)
可行的解决办法 .....	(10)
个案研究 .....	(12)
<b>第二节 准确的销售预测</b> .....	(14)
四个销售预测的基本要素 .....	(15)
历史性趋势线 .....	(17)
月底的并发症 .....	(18)
<b>第三节 千方百计促进销售</b> .....	(20)
成交的五大要素 .....	(20)
策略性的市场运作 .....	(23)
投资销售队伍 .....	(23)



个人习惯——检讨你自己的销售方式 ..... (25)

**第二章 寻找获利性的核心业务 ..... (35)**

**第一节 投资核心业务所创造的能量 ..... (36)**

持续价值创造者的例证 ..... (36)

私人企业的例证 ..... (37)

业务分离的例证 ..... (39)

分散化研究的例证 ..... (40)

衰退中价值创造者的例证 ..... (40)

强大的核心业务的特例 ..... (41)

**第二节 界定经营业务 ..... (42)**

确定核心业务的正确界限 ..... (44)

业务界限的模糊化 ..... (46)

核心业务的界定 ..... (48)

**第三节 寻求独特的市场能力和影响力的差异化战略 ..... (50)**

差异化战略 ..... (50)

市场能力的传统衡量尺度 ..... (50)

发展市场能力和市场影响力 ..... (51)

**第四节 寻求强大核心业务的全部潜在价值 ..... (56)**

市场领导者不断增长的报酬率 ..... (57)

行业再投资的影响 ..... (59)

扩大产业利润池的影响 ..... (60)

**第五节 盈利性核心业务的界定 ..... (62)**

**第三章 发现利润区 ..... (65)**

**第一节 企业设计攻略 ..... (65)**

企业设计 ..... (65)

企业设计与市场价值 ..... (67)

适者生存——改变企业设计 ..... (68)

**第二节 利润区的创造 ..... (69)**

企业创新推动价值增长 ..... (69)



利润空间变化的悖论 .....	(70)
重大的失误 .....	(71)
目标锁定 .....	(71)
<b>第三节 如何进入利润区 .....</b>	<b>(73)</b>

## 第二篇 强化管理

<b>第四章 企业文化的形成 .....</b>	<b>(115)</b>
<b>第一节 企业文化的概念 .....</b>	<b>(115)</b>
文化与企业 .....	(115)
企业文化 .....	(117)
<b>第二节 企业文化营造 .....</b>	<b>(119)</b>
精神文化的营造 .....	(119)
物质文化的营造 .....	(124)
行为文化的营造 .....	(131)
<b>第三节 企业管理文化 .....</b>	<b>(135)</b>
管理文化模式 .....	(135)
人力资源开发与测评 .....	(142)
人本管理 .....	(145)
<b>第四节 企业理念的创立 .....</b>	<b>(149)</b>
企业理念定位 .....	(149)
企业个性 .....	(151)
<b>第五节 企业发展与环境文化 .....</b>	<b>(155)</b>
环境文化与历史人文精神 .....	(155)
清洁生产与企业环境意识 .....	(156)
<b>第五章 市场维护 .....</b>	<b>(158)</b>
<b>第一节 善进为能，善退亦为能 .....</b>	<b>(158)</b>



攻占市场谋略 .....	(158)
防守市场谋略 .....	(164)
直接对抗与侧向迂回 .....	(171)
<b>第二节 古为今用 .....</b>	<b>(177)</b>
孙子兵法与企业竞争 .....	(177)
三国演义与企业竞争 .....	(181)
<b>第三节 洋为中用 .....</b>	<b>(188)</b>
竞争之死时代 .....	(188)
竞争大师指点竞争之道 .....	(191)
<b>第六章 对管理人员的忠告 .....</b>	<b>(197)</b>
<b>第一节 正确看待成本问题 .....</b>	<b>(197)</b>
降低成本——你的责任 .....	(197)
先砍成本，后谈问题 .....	(199)
<b>第二节 形成自己的性格 .....</b>	<b>(201)</b>
要“顽固不化” .....	(201)
保持乐观的工作态度 .....	(201)
给自己施加压力，并使之有趣 .....	(202)
<b>第三节 成为合格的管理者 .....</b>	<b>(203)</b>
学会倾听 .....	(203)
管理好你的人 .....	(205)
创业者的六大关键 .....	(217)
<b>第四节 走向职业的巅峰 .....</b>	<b>(220)</b>



# 第一篇

---

# 业绩倍增



## 第一章 销售——惊险的跳跃

### 第一节 产品定价的常遇陷阱

在许多公司致力于降低成本计划的推动时经常会碰到如下的问题：经过全公司员工努力坚守岗位而获得的资金成本节省的成果，却往往因错误的、或令人无法理解的定价系统而被抵消掉。几个月以来，无时无刻地将时间投注在公司组织的重新调整、进行总体与个体的分析、建立工作抽样的制度与科学方法的销售预测、以及建立一组完善的优先顺序与标准化的方案、产品的重新设计、以及一系列的各种追求最大效率与获利性的作业改善措施等等。以上这些改进作业无非是希望透过整体的降低成本计划而获得公司资金成本节省的效果。然而，除非公司的高层主管人员对于产品定价上经常遭遇到的一些陷阱能够有深入的了解，否则公司在成本降低的努力中所获致的成果将抵消掉一部，甚至全部被侵蚀殆尽。在此，也许在事实尚未明朗化之前，你可能无法体现出上面所说明的意义（或者说，你绝不会觉察到事态的严重性）——直到你已经从公司的盈余状况报表中发现利润未增加，反而降低的事实后，你才会顿然觉悟，并且百思不解：何以透过成本降低的努力使得公司资金成本有显著地降低，却未能表现在利润的提高上。以下本章将分别讨论几个经常会碰到的产品定价的陷阱。

## 通货膨胀陷阱

定价的陷阱在高度通货膨胀期间，更值得我们注意。处在一个通货膨胀的经济情势下，几乎没有任何一项成本降低的方案可以取代定价决策的重要性。公司或许可以顺利地推动一个包含层面非常广泛，并且效果很显著的降低成本方案；然而除非它们体认到通货膨胀的潜在危机，并采取适当的应对措施，否则在降低成本计划下每月所累积下来的成果将由于通货膨胀的结果而抵消殆尽。通货膨胀的速率是如此的快，并且由于物价的上涨似乎永无止尽，因此，一公司绝不可能仅仅依赖降低成本的努力而试图抵消价格的上涨。

然而值得注意的是，上面所说明者，并不意味着在低通货膨胀期间，企业即可高枕无忧。正如下面即将讨论的，即使毫无通货膨胀的威胁，一个错误的定价制度仍然会将公司的努力成果吞噬掉。此外，即使在消费者物价指数每年仅上涨5%（或更少）的百分比，某些制造作业中所必须的重要原材料的价格仍然有可能突然地暴涨好几倍。总的，无论是否由于长期通货膨胀的结果而导致公司的生产成本提高了好几倍，如果未将这笔额外增加的成本反映在产品的价格上，则公司恐将遭到关闭命运。

## 停滞性膨胀的陷阱

不管你是否喜欢，事实上一家公司都必须能够适应或多或少的物价膨胀的威胁。如果已不再有通货膨胀的现象，则情况将如何呢？一般而言，公司的人事费用仍然会继续地增加；此外，电力费用、税负以及其他的相关作业费用也可能持续地增加。如此，你可能会被逼上穷途末路，因为此时你已没有理由要求顾客接受较高的产品价格。其结果是，你必须投入更多的时间、精力于成本的改善方面，并且充其量也只能维持过去的盈利水准，不见得会提高盈余。

过去为了保障顾客免于受物价上涨之累，而由企业独立承受物价上涨的事实。如果在物价膨胀率为12%的期间里，将产品价格冻结3个月，则企业的总盈余大约将损失2.5%。无论在什么时候（但



在高度通货膨胀的期间里更应如此), 采购部门都应随时计算出厂 A 级零组件的加权指数, 并且每周固定地向总经理报告其变化情形。只有在厂 A 级零组件有良好的监控之下, 无论何时, 制成品的价格无论上涨多少, 决策阶层才能做出正确、明智的决定。请注意, 对抗严重的通货膨胀的不二法门就是适度地提高产品价格。

多年的实务经验表明, 合理的制订公司产品的价格结构必须仔细地观察、探讨物料成本占销售额的百分比的变动。只要此百分比开始提高, 那就意味着公司应开始着手调整产品的定价结构, 以追赶上通货膨胀的速度。这是一个非常简单且反应快速的指标, 并且是万无一失的做法。有些制造与销售部门的人员可能会辩称它们所负责的产品组合的内容虽已改变, 但是其中只有极少数的产品价格发生急涨的情形, 因此, 似乎不必反应的如此激烈, 等大多数的产品项目的价格都上涨后, 才需要考虑整个定价结构的调整。

### 错误的引用标准成本制度可能导致的危机

如前所述, 错误的产品定价结构会导致降低成本努力的成果被侵蚀殆尽, 而抵消这种降低成本计划的效益的方式有很多, 其中最普遍, 也是最严重的一种就是过度地依赖标准成本作为产品定价的依据。标准成本通常被认为是经理人员的一个镇静剂, 它蒙骗了经理人员的知觉。因为实际上很少有经理人员真正的了解标准成本的内涵, 进而有效地运用这种工具, 这也许是全公司在降低成本的努力中的一个很大障碍。要理清此纠缠不清的环节一定会被视为向传统挑战的人, 然而在此, 仍然有必要阐释隐藏在其背后的逻辑。

公司的总会计师以及其他的会计人员通常都采用标准成本来作为制定存货价格的依据, 并且采用它来填制损益报表。然而, 这些所谓的标准对于拟将出售的产品项目的定价通常是不正确的。在估算某一特定零组件的标准成本时, 所使用的价格通常就是公司在上一次采购进来的价格。但是, 如果采购部门对于该项零组件已有一年(或以上)的时间未曾再度订购, 那么很明显的, 这种价格似乎太低了。尤其是在通货膨胀期间, 各种原材料的价格有时候在一个月之内就有很大的变化, 这将更助长错误的产品定价。在根据标准成



本制订产品价格的情况下，如果所采用的标准成本太低，则制成品的价格也必然有偏低的倾向，进而导致利润偏低（甚至发生亏损）。为了解决、纠正此问题，总会计师必须持续不断更新、修正来自采购部门的报价。然而，可以肯定的一点是，如果你偏离了定价的标准而径行定价的话，则产品的订价永远是错误的、不合理的。

与此有关的一个问题是，所谓的标准价格通常是在夏末秋初的时候设定的，但这些原材料早在年度开始前几个月即已被投入在生产线上，因此时间上永远没有办法配合。此外，即使采购部门送给会计部门的价格清单是当期的价格，而非上一次采购时的价格，所估算出来的标准价格通常也会较这些零组件真正投入生产线时的当时价格低了7%至8%。同样的，即使这些零组件实际上在一月一日投入生产线，但其标准价格仍然会与以年度结束为基础的价格有所偏差，这些可以说都是由于通货膨胀所造成的结果。为了确实反映事实的真象，所设定的标准价格随时跟着通货膨胀而同步调整是非常重要的。或者，宁可在年度刚开始时，将通货膨胀的因素考虑进去，而设定出一组稍高的标准价格。

值得一提的是，原材料的价格并不是公司惟一要监控的成本。如果公司的会计部门对于其他项目的标准成本（例如，劳动成本与负荷成本等）估算错误的话，也会产生负的变异数。这些错误的产生大多是未考虑到通货膨胀的影响，或者未考虑到其他对价格有影响的变数的预期变动。

在目前的工业界中，由于采用标准成本作为定价的依据而导致不良的管理绩效以及利润降低的事件，上面所述的只不过是沧海一粟罢了！事实上还有许许多多罗列不尽的错误个案。这里暂且称这种标准成本所产生的危机为“阴谋的放弃”，下一节对此将有更详尽的探讨。

### 阴谋的放弃

如上所述，由于错误的定价制度而导致全公司在降低成本努力当中所获致的成果被侵蚀殆尽的现象，在美国的工业界中时有所闻，最重要的是由于业者们几乎忽略了通货膨胀的影响。许多公司辛辛苦苦通过降低成本的努力而节省下来的资金成本，一下子都由于标

