

Profit Patterns

利潤模式

掌握商業趨勢，
持續獲利的30種模式

許多模式和商務活動的特定面向有關，包括價值鏈、消費者、通路、產品、組織等。運用模式策略幫助企業在變動的商業環境中，辨識隱藏在混亂下的利潤區，例如星巴克、諾基亞、思科、華馬特百貨、亞馬遜等企業，都因此獲得較大競爭優勢。學習並運用書中的三十種模式，可以幫助企業在變動中重新定位市場價值，維持永續經營。透過本書，企業界人士可找出思考企業經營策略的途徑，認知市場的變化趨勢，以確保企業、個別單位，或者小型企業的經營表現跟得上重新創造者達到的層次。如能掌握基本的規則和模式，則經營績效一定可以在短期內獲得改善。

Adrian J.Slywotzky ,
David J.Morrison ,
Ted Moser ,Kevin A.Mundt ,
James A.Quella◆著
霍達文◆譯



利潤模式

Profit Patterns

Adrian J. Slywotzky & David J. Morrison

& Ted Moser & Kevin A. Mundt & James A. Quella

霍達文

著
譯

國家圖書館出版品預行編目資料

利潤模式／Adrian J. Slywotzky等著；霍達文譯.--初版.--臺北縣汐止市：中國生產力，2000〔民89〕
面：公分.--（Practical 系列：17）
譯目：Profit patterns：30 ways to anticipate and profit from strategic forces reshaping your business
ISBN 957-2090-00-3(平裝)
1. 企業管理 2. 決策管理 3. 利潤—管理
494.1 89016554

Practical 系列 017

利潤模式

PROFIT PATTERNS

作 者 Adrian J. Slywotzky & David J. Morrison & Ted Moser & Kevin A. Mundt & James A. Quella

譯 者 霍達文

發行人 張寶誠

總編輯 李玉珍

主編 陳美琪

特約文編 林淑娟

出版者 中國生產力中心

讀者服務 鄭麗君・林錫表

地址 221 台北縣汐止市新台五路一段79號2F

電話 (02) 2698-5898

傳真 (02) 2698-9330

郵政劃撥 0012734-1

總經理 聯經出版事業公司

地址 221 台北縣汐止市大同路一段367號3樓

電話 (02) 2642-2629

初版 2002年3月6日（一版二刷）

登記證 局版台業字第3615號

定價 350元

ISBN 957-2090-00-3

Profit Patterns by Adrian Slywotzky, David J. Morrison, Ted Moser, Kevin A. Mundt and James Quella, Published by arrangement with Random House Reference and Information Publishing, a division of Random House, Inc. through Bardou-Chinese Media Agency, Chinese translation copyright(c) 1999 by China Productivity Center. ALL RIGHTS RESERVED.

*如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換
版權所有，請勿翻印、轉載。

序言

這本書到底說些什麼？對象是那些人？我們如何從經驗中學習？答案是從「模式」中學習。

傑出的醫師知道如何巧妙結合診斷的藝術和技巧，根據的不僅是他們的智慧和教育，也包括他們對經驗的直覺運用。他們擅長認識各種模式，可以看到全貌，會把徵兆和原因聯想在一起，並以這種洞察的結果得出有力而精準的分析結果和處方，以協助病人解除病痛。

同樣的道理適用於商業。傑出的經理人擅長策略模式的認知。每一種行業都會被可以大幅改變利潤和權力的策略，改變模式重新塑造。有時這些模式會緩慢成形，有時則快速移動，不過，改變是時時存在的。預期企業策略全貌改變的方式和原因，使徵兆和原因產生關聯，然後創造出可以確保重大而持續獲利局面的能力，無疑是工商與投資領域的每一個人都可以培養的獲利技術和技巧。預期策略模式的能力可協助企業經理人超越表面的複雜，深入了解並掌握消費者和經濟行為背後的驅策力量。這種能力稱為「策略預期」；它不是純粹預言，而是指如何隨時準備充分利用變化，並綜合各種訊息做成決策，以做為企業採取最佳行動和反行動的根據。如果改變和複雜的變數增加，則模式出現的頻率也會增加。如此，模式的認知就會更加重要；它會從「知道是一件美事」變成「有必要知道」。

本書可以讓企業界人士得到一些可以提高企業新遊戲成功機率的工具。工商界正在上演的改變形式，也是本書第一部分討論的主題——促使我們必須採取新的技巧因應。過去十年來，改變的層次和複雜程度成長快速，往後幾年內必將有增無減。我們不可能回到「美好的舊時光」，不可能回到界定

企業遊戲規則的一九八〇年代，學習新的遊戲規則可以讓我們獲益良多，而認知關鍵模式的能力可以提高我們的遊戲效率。

第二部分是本書的核心。它為企業經理人和投資者提出正在改變各行各業面貌的三十種模式。在學習的過程中，讀者可以逐步建立行動和反行動的豐富目錄。在市場不斷轉型的過程中，它們將是讀者的無價之寶。矢志追求持續利潤成長的決策者，應將認知、了解，以及利用模式的藝術融入他們的思考體系。第三部分談的是「如何採取實際行動」。它透過一系列的模式應用實例和技巧，向讀者示範如何認知隨時在改變企業面貌的關鍵模式，而接下來的步驟是為團隊注入即時行動的活力與能量。另外，第三部分也討論到一些經常造成企業團隊無法推展正確變革的重要課題。第三部分的結尾第十四章等於一種工作手冊，旨在協助企業經理人以有系統的方式將模式思考運用到實際的情況中。

最後，我們還加上一項附錄，藉著它進一步探討奕棋和企業相互類比的幾個有價值的面向。

本書旨在協助企業界人士找出思考企業經營策略的途徑，並以累積數十年的企業設計創新經驗為基礎。另可利用到 www.ProfitPatterns.com 這個網站的參考資料，以便擴大並發展這個思考的過程。

模式的實際應用是多重的，它們顯然是協助經理人改善並採取重要策略行動、資源分配，以及策略風險經營效率的工具。另一方面，投資者、消費者、明星級的企業員工也可以將模式思考的力量運用在做成更明智的投資決策、供應者決策，以及生涯決策的過程中。

日益濃厚的市場易變特性使經理人和投資者面臨更加困難的處境。對投資者而言，衝擊投資環境的浪潮使他們越來越無法看清真正價值成長的暗流。熟知模式並不等於在這種謬誤的環境下獲得成功的保證，不過，模式仍然可以協助我們重新注意這些可以製造機會和萎縮之潛在消費者和經濟動態。

在股價劇烈漲跌之際，我們必須回答幾個有關讀者已經投注資金的企業之基本問題，例如：

1. 我投資的企業是否仍在採用已經過時的模式？新的價值領袖是否會在短期內出現？如果是的話，我如何辨識出這個企業？

2. 我投資的工商領域是否毫無利潤可言？它獲得結構性利潤的機率如何？

3. 我投資的企業究竟領先或落後於成為業界領先者？生存者所需的技術為何？

投資者可以把這三十個模式轉變為一些正確的問題，以研判它們對構成個人有價證券的商務設計之觀感。投資者必須針對投資事宜做成決定，消費者則必須針對供應者的相關事項做成決定。能否做成正確的供應者，其決策攸關一個消費者的經濟表現。策略性的模式認知可以協助消費者做成更明智的供應者決策。每一種模式都可以轉變成為對消費者的一些問題。正如同供應者必須預期模式向下一個正確的商務設計移動，消費者也可以預期一些特定的模式，以便了解明天的最佳供應選擇是什麼？

認識模式也可以協助明星級的企業員工把潛力發揮到極致，授權他們：

1. 為企業建立特殊的價值標準，方法是儘早協助企業「獲取」正在業界發生的一切重要變化。

2. 判斷哪些企業最有可能創造能讓它們的表現獲得最大回饋的價值成長。

舉例來說，在一個發現供應者即將開始有效爭取消費者的企業內，擔任傑出的行政主管或許不是一種具有提升作用的經驗；為一個以產品為核心的企業服務，但其一切的價值標準已經轉而強調解決問題的重要性上，亦然。在這兩種情況下，策略改變的模式使企業模式成為過時的產物，過時的企業模式無法為出色的表現者提供相對的報酬。在企業全體員工必須為創造並經營個別生涯進展負起更多責任之際，對於重新塑造他日機會的重要模式之覺醒，往往是我們做生涯決定時的有用工具。

本書是根據《價值轉移》(Value Migration)與《利潤區》(Profit Zone)這兩本書提供的概念和研究成果獲取靈感，並藉以引伸、闡釋。在一些頗具進取心的新企業所憑藉的不是新產品或創新技術，而是更優越的企業設計理念擊敗業界的老字號巨擘，《價值轉移》已窺見工商業界版圖的劇烈變動。

《利潤區》敘述十二個再創造者的故事，它們的利潤策略為股東創造七千億美元的市場價值。在這兩本書裡，改變企業版圖的模式隱含在分析之內，然而受到認知影響的寬度和深度則不及本書。

《利潤區》解釋部分非常成功的企業（如奇異、迪士尼、英特爾等公司）持續保有利潤的原因，它敘述一些傑出企業領袖的故事，包括傑克·威爾許（Jack Welch）、麥可·艾斯納（Michael Eisner）、安迪·葛洛夫（Andy Grove）等人，並簡要敘述他們奮鬥的過程和不斷脫穎而出的事蹟。「利潤模式」（Profit Patterns）是其中的秘訣，也就是如何認知市場的變化趨勢，以確保企業、個別單位，或者小型企業的經營表現跟得上重新創造者達到的層次。

我們或許可以像足球迷透過電視螢幕欣賞足球賽一樣的思索「利潤模式」：許多體重達一百五十公斤的壯漢在球場上來回奔逐，為的是擊敗對手。在約翰·梅登（John Madden）於重要的比賽結束後畫出圖解之前，大多數的人對幾秒鐘前似乎不可能察覺的模式毫無所知。

今天的工商市場似乎同樣令人無法理解，許多事物變化的速度實在太快，以致絕大多數的人根本無從掌握遊戲現場的最新動態。本書提到的三十種利潤模式可以協助讀者理清頭緒，進而研判應該採取哪此行動，以確保所屬企業而非競爭對手贏得遊戲的最後勝利。學習並實際運用模式，以創造持續利潤是一件必須力行才能見效的工作，一如奕棋，偉大的棋王不可能一夕之間產生。然而，提早學習的機率是很高的，如能掌握基本的規則和模式，則參與者的表現一定可以在短期內獲得改善。

前言

本書的第一章以西洋棋王加里·卡斯帕洛夫（Gary Kasparov）和電腦深藍（Deep Blue）的對奕介紹並闡釋模式思考的重要性。一如奕棋必須具備認知棋盤上各種模式的能力，故有效並成功處理時下商務環境的活力與複雜性的先決條件是：具備一項新的基本技巧，也就是策略模式認知的技巧和能力。然而，深藍的故事使我們想到另一項重要的學習課題：卡斯帕洛夫並不是被一部機器擊敗，毋寧說是被一群把專業知識整理成各種模式知識基礎的專家所擊敗。

現今，所有的企業經理人和投資者均面臨環境更加複雜，以及面對、處置新環境的寬度更加縮小的雙重困擾。這種「寬度危機」對越來越多的決策者形成莫大的困擾和難題，他們必須在更短的時間內做成更難以定奪的決策。面對這項挑戰的方法之一是勇於從以往的策略錯誤與勝利中汲取教訓並虛心學習，以及認知前人在預期變化的過程中所採取的各種明智行動，進而從中獲益。然而，誠所謂「知易行難」，有待我們學習效法的各領域企業何止千百。一名個別的企業主管究竟如何蒐集、學習，以及實際運用這些知識？答案往往是不明確的。顯而易見的是，可以自己形成經驗模式的一群人足以為我們提供必要且豐富的專業知識，進而協助我們形成並建立解決時下策略問題所需的知識基礎。

既然策略模式認知新技巧的重要性不待贅述，策略也就成爲一種團隊必修的科目。如果實際的工作能夠配合往日模式、誘因、行動的知識基礎，則團隊的工作效率必能大幅提高。

建立策略模式的知識基礎，包括它們如何運作、爲什麼會發生，以及如何從中獲益等，無疑是一

項複雜且具有高度挑戰性的課題。它的先決條件是整合大批專家的經驗與專業知識，因為這些人的專業知識來自專業領域的知識，職務上的優越表現，以及各式各樣的商務及經濟訓練，如消費者科學、組織的分析等。這不是一種靜止的過程，而是持續流動的過程。www.ProfitPatterns.com 這個模式網站主要是用來保持此一知識基礎的最新狀態和不斷更新，並附以一些最新的實例、新的模式和潛在的新類別。

目錄

序言

前言

第一部分

商務的新遊戲

第一章 抓住重點

第二章 偏極化

第三章 思考分享

第二部分

企業人需熟知的三十種模式

第四章 巨量模式

第五章 價值連鎖模式

第六章 消費者模式

第七章 通路模式

第八章 產品模式

第九章 知識模式

第十章 組織模式

第三部分

如何採取實際行動

第十一章 將模式付諸實行

第十二章 加速預測趨勢

第十三章 應用趨勢

第十四章 趨勢預測工作手冊簡要版

附錄

366 346 310 298 242 241 211 198

利潤模式

Profit Patterns

Adrian J. Slywotzky & David J. Morrison

& Ted Moser & Kevin A. Mundt & James A. Quella

霍達文

著
譯

序言

這本書到底說些什麼？對象是那些人？我們如何從經驗中學習？答案是從「模式」中學習。

傑出的醫師知道如何巧妙結合診斷的藝術和技巧，根據的不僅是他們的智慧和教育，也包括他們對經驗的直覺運用。他們擅長認識各種模式，可以看到全貌，會把徵兆和原因聯想在一起，並以這種洞察的結果得出有力而精準的分析結果和處方，以協助病人解除病痛。

同樣的道理適用於商業。傑出的經理人擅長策略模式的認知。每一種行業都會被可以大幅改變利潤和權力的策略，改變模式重新塑造。有時這些模式會緩慢成形，有時則快速移動，不過，改變是時時存在的。預期企業策略全貌改變的方式和原因，使徵兆和原因產生關聯，然後創造出可以確保重大而持續獲利局面的能力，無疑是工商與投資領域的每一個人都可以培養的獲利技術和技巧。預期策略模式的能力可協助企業經理人超越表面的複雜，深入了解並掌握消費者和經濟行為背後的驅策力量。這種能力稱為「策略預期」；它不是純粹預言，而是指如何隨時準備充分利用變化，並綜合各種訊息做成決策，以做為企業採取最佳行動和反行動的根據。如果改變和複雜的變數增加，則模式出現的頻率也會增加。如此，模式的認知就會更加重要；它會從「知道是一件美事」變成「有必要知道」。

本書可以讓企業界人士得到一些可以提高企業新遊戲成功機率的工具。工商界正在上演的改變形式，也是本書第一部分討論的主題——促使我們必須採取新的技巧因應。過去十年來，改變的層次和複雜程度成長快速，往後幾年內必將有增無減。我們不可能回到「美好的舊時光」，不可能回到界定

企業遊戲規則的一九八〇年代，學習新的遊戲規則可以讓我們獲益良多，而認知關鍵模式的能力可以提高我們的遊戲效率。

第二部分是本書的核心。它為企業經理人和投資者提出正在改變各行各業面貌的三十種模式。在學習的過程中，讀者可以逐步建立行動和反行動的豐富目錄。在市場不斷轉型的過程中，它們將是讀者的無價之寶。矢志追求持續利潤成長的決策者，應將認知、了解，以及利用模式的藝術融入他們的思考體系。第三部分談的是「如何採取實際行動」。它透過一系列的模式應用實例和技巧，向讀者示範如何認知隨時在改變企業面貌的關鍵模式，而接下來的步驟是為團隊注入即時行動的活力與能量。另外，第三部分也討論到一些經常造成企業團隊無法推展正確變革的重要課題。第三部分的結尾第四章等於一種工作手冊，旨在協助企業經理人以有系統的方式將模式思考運用到實際的情況中。

最後，我們還加上一項附錄，藉著它進一步探討奕棋和企業相互類比的幾個有價值的面向。

本書旨在協助企業界人士找出思考企業經營策略的途徑，並以累積數十年的企業設計創新經驗為基礎。另可利用到 www.ProfitPatterns.com 這個網站的參考資料，以便擴大並發展這個思考的過程。

模式的實際應用是多重的，它們顯然是協助經理人改善並採取重要策略行動、資源分配，以及策略風險經營效率的工具。另一方面，投資者、消費者、明星級的企業員工也可以將模式思考的力量運用在做成更明智的投資決策、供應者決策，以及生涯決策的過程中。

日益濃厚的市場易變特性使經理人和投資者面臨更加困難的處境。對投資者而言，衝擊投資環境的浪潮使他們越來越無法看清真正價值成長的暗流。熟知模式並不等於在這種謬誤的環境下獲得成功的保證，不過，模式仍然可以協助我們重新注意這些可以製造機會和萎縮之潛在消費者和經濟動態。

在股價劇烈漲跌之際，我們必須回答幾個有關讀者已經投注資金的企業之基本問題，例如：

1. 我投資的企業是否仍在採用已經過時的模式？新的價值領袖是否會在短期內出現？如果是的話，我如何辨識出這個企業？

2. 我投資的工商領域是否毫無利潤可言？它獲得結構性利潤的機率如何？

3. 我投資的企業究竟領先或落後於成為業界領先者？生存者所需的技術為何？

投資者可以把這三十個模式轉變為一些正確的問題，以研判它們對構成個人有價證券的商務設計之觀感。投資者必須針對投資事宜做成決定，消費者則必須針對供應者的相關事項做成決定。能否做成正確的供應者，其決策攸關一個消費者的經濟表現。策略性的模式認知可以協助消費者做成更明智的供應者決策。每一種模式都可以轉變成為對消費者的一些問題。正如同供應者必須預期模式向下一個正確的商務設計移動，消費者也可以預期一些特定的模式，以便了解明天的最佳供應選擇是什麼？

認識模式也可以協助明星級的企業員工把潛力發揮到極致，授權他們：

1. 為企業建立特殊的價值標準，方法是儘早協助企業「獲取」正在業界發生的一切重要變化。

2. 判斷哪些企業最有可能創造能讓它們的表現獲得最大回饋的價值成長。

舉例來說，在一個發現供應者即將開始有效爭取消費者的企業內，擔任傑出的行政主管或許不是一種具有提升作用的經驗；為一個以產品為核心的企業服務，但其一切的價值標準已經轉而強調解決問題的重要性上，亦然。在這兩種情況下，策略改變的模式使企業模式成為過時的產物，過時的企業模式無法為出色的表現者提供相對的報酬。在企業全體員工必須為創造並經營個別生涯進展負起更多責任之際，對於重新塑造他日機會的重要模式之覺醒，往往是我們做生涯決定時的有用工具。

本書是根據《價值轉移》(Value Migration)與《利潤區》(Profit Zone)這兩本書提供的概念和研究成果獲取靈感，並藉以引伸、闡釋。在一些頗具進取心的新企業所憑藉的不是新產品或創新技術，而是更優越的企業設計理念擊敗業界的老字號巨擘，《價值轉移》已窺見工商業界版圖的劇烈變動。

《利潤區》敘述十二個再創造者的故事，它們的利潤策略為股東創造七千億美元的市場價值。在這兩本書裡，改變企業版圖的模式隱含在分析之內，然而受到認知影響的寬度和深度則不及本書。

《利潤區》解釋部分非常成功的企業（如奇異、迪士尼、英特爾等公司）持續保有利潤的原因，它敘述一些傑出企業領袖的故事，包括傑克·威爾許（Jack Welch）、麥可·艾斯納（Michael Eisner）、安迪·葛洛夫（Andy Grove）等人，並簡要敘述他們奮鬥的過程和不斷脫穎而出的事蹟。「利潤模式」（Profit Patterns）是其中的秘訣，也就是如何認知市場的變化趨勢，以確保企業、個別單位，或者小型企業的經營表現跟得上重新創造者達到的層次。

我們或許可以像足球迷透過電視螢幕欣賞足球賽一樣的思索「利潤模式」：許多體重達一百五十公斤的壯漢在球場上來回奔逐，為的是擊敗對手。在約翰·梅登（John Madden）於重要的比賽結束後畫出圖解之前，大多數的人對幾秒鐘前似乎不可能察覺的模式毫無所知。

今天的工商市場似乎同樣令人無法理解，許多事物變化的速度實在太快，以致絕大多數的人根本無從掌握遊戲現場的最新動態。本書提到的三十種利潤模式可以協助讀者理清頭緒，進而研判應該採取哪此行動，以確保所屬企業而非競爭對手贏得遊戲的最後勝利。學習並實際運用模式，以創造持續利潤是一件必須力行才能見效的工作，一如奕棋，偉大的棋王不可能一夕之間產生。然而，提早學習的機率是很高的，如能掌握基本的規則和模式，則參與者的表現一定可以在短期內獲得改善。