发现利润区

The Profit Zone

How Strategic Business Design
Will Lead You
to Tomorrow's Profits

长销20年

Adrian J. Slywotzky
David J. Morrison
Bob Andelman

[美]亚德里安·斯莱沃斯基
[美]大卫·莫里森
[美]鲍勃·安德尔曼 著

吴春雷 译 / 刘宁 校译

中信出版集团

需要全本请访问 www.ertongbook.com

发现利润区

The Profit Zone

How Strategic Business Design
Will Lead You
to Tomorrow's Profits

Adrian J. Slywotzky
David J. Morrison
Bob Andelman

[美]亚德里安·斯莱沃斯基
[美]大卫·莫里森
[美]鲍勃·安德尔曼 著
吴春雷 译 / 刘宁 校译

中信出版集团 · 北京

图书在版编目（CIP）数据

发现利润区/（美）亚德里安·斯莱沃斯基，（美）
大卫·莫里森，（美）鲍勃·安德尔曼著；吴春雷译；
刘宁校译. -- 6版. -- 北京：中信出版社，2018.6（2020.7重印）
书名原文：The Profit Zone： How Strategic
Business Design Will Lead You to Tomorrow's
Profits
ISBN 978-7-5086-8171-9

I. ①发… II. ①亚… ②大… ③鲍… ④吴… ⑤刘…
III. ①企业利润－研究 IV. ①F275.4

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第226854号

The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits by Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, Bob Andelman
Copyright © 1997, 2002 by Mercer Management Consulting, Inc.
Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

发现利润区

著　　者：[美] 亚德里安·斯莱沃斯基 [美] 大卫·莫里森 [美] 鲍勃·安德尔曼
译　　者：吴春雷
校　　译：刘　宁
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座　邮编　100029）
承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开　　本：880mm×1230mm　1/32
印　　张：11　　字　　数：295千字
版　　次：2018年6月第6版
印　　次：2020年7月第5次印刷
京权图字：01-2010-4089
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书　　号：ISBN 978-7-5086-8171-9
定　　价：65.00元

版权所有·侵权必究
如有印刷、装订问题，本公司负责调换。
服务热线：400-600-8099
投稿邮箱：author@citicpub.com

盈利能力是企业面临的首要问题。企业无论身处以产品为中心的时代，还是互联网经济的时代，无论面临增长乏力的困局，还是转型的迫切要求，如何赢利、如何实现盈利、如何识别有价值的客户、如何创造营利性增长，都是企业需要解决的关键问题。

作者认为对于公司而言，环境在变，利润区也随之转移，对于每一个客户群体而言，昔日的奇思妙想正转变为今日的普遍认知。为了适应这一变化，我们应该创新固有的企业设计，为盈利模式设计出清晰的计划和机制，并掌握建立盈利模式的方法。

这本书总结了22种盈利模式，并详细地介绍了12家拥有持续创造优异业绩能力的公司及其管理者的利润策略和企业设计经验，以帮助我们能够超越经济周期和技术周期，避免无利润区这个黑洞，使公司始终处在利润区之内。书中还提供了相关的利润手册，方便企业识别客户偏好，降低失误风险，进而找到利润区。

扫码下载
中信书院APP

与世界同步 与大师同行

亚德里安·斯莱沃斯基

他是哈佛商学院工商管理硕士，哈佛法学院法学博士。美世咨询公司前副总裁，美国知名咨询顾问，畅销书作家。2000年和2008年，他被选为美国25位最佳顾问之一。

他的著作颇多，包括《发现利润区2：利润模式》等多部畅销书。他经常为《华尔街日报》和《哈佛商业评论》撰文。他也是达沃斯世界经济论坛的知名演讲嘉宾。

图书策划 中信财经出版社

策划编辑 王 颖

责任编辑 王学彦

营销编辑 孙 唯

平面设计 奇文雲海 Chival IDEA

出版发行 中信出版集团股份有限公司

服务热线：400-600-8099 网上订购：zxcbs.tmall.com

官方微博：weibo.com/citicpub 官方微信：中信出版集团

官方网站：www.press.citic

微信关注“中信书院”服务号，一起用知识抵御平庸

需要全本请访问 www.eriongbook.com

序 言

自《发现利润区》一书初版问世以来，与以往相比，企业对盈利能力的渴求日益迫切。互联网大行其道，过剩的风险资本自由流动，股权市场日益强势，这些力量综合在一起，产生诸多不合理的企业设计。这些事实使得企业设计的再创造越来越需要一种约束力，我们将在本书中对此详细叙述。许多公司和投资者未能熟谙这种约束力，或者未能将其基本原理运用于具体的商业行为中，因此付出了沉重的代价。

只需以一个行业为例来分析，我们就会更加清楚，以产品为中心、以制造为导向的传统商业增长模式已经过时。股市跌宕起伏，其部分原因是网络公司抱有不切实际的期望。股市的动荡已迫使数百万的管理者和投资者认识到，许多公司从未制订过长期、可持续的增长计划。实际上，在股市崩盘之前，那些曾经以产品为基础的大公司就已经步履维艰了。短短几个月内，吉列、宝丽来、朗讯、宝洁、美泰克等多家巨头的市值便跌了40%~100%。

高科技领域的崩盘印证了市场的低迷。在20世纪90年代的大部分时间里，这些领域看上去无异于瓶装火箭，升空的气势恢宏，坠落得却也轰轰烈烈。大多数公司都生产出了迎合市场、令市场亢奋不已的低成本数字宽带产品，但是，这样的公司既不赢利也不具备可持续性。[英特尔公司、IBM（国际商用机器公司）、思科与微软似乎是例外，它们依托高科技，呈现出了强劲的长期增长势头。然而还有其他企业吗？恐怕很难再举出其他例子来了。]这段短暂的高科技时代仅仅是破产的重演，是

一种“增长第一、盈利第二”的无效策略。人们已经按照这一策略实践了几十年，但始终没有成功。20世纪80年代，日本人试图将他们以产品为中心、以制造为导向的经济发展为营利性经济，但整个90年代他们都在为这一错误决策付出代价。“亚洲四小龙”的类似尝试也终结于1997年的金融危机。

总而言之，我们在《发现利润区》一书中将告诫读者：无利润区的确存在，并且已在全球蔓延，有愈演愈烈之势。它席卷了数以千计的公司，涉及的行业范围极广，从包装消费品、汽车、电信到互联网等，不一而足。

现在，我们预计成千上万的企业将迎来长达10年的持续低利润和低增长期。这些企业不知道未来的利润来自哪里，也不知道如何重塑已经过时的企业设计。

当然，这里会涉及重大的经济变动趋势。目前的经济衰退已经使人们无法再对很多公司内糟糕的结构性弱点视而不见了。但是，这并不意味着这些企业已无可救药，也不意味着衰退期间企业的领导者已无法实施积极、有效的策略。实际上，企业有可能实现真正的、可持续的盈利和增长，即使面临现在这样极具挑战性的商业环境也是如此。对这方面的例子，人们只需看看IBM公司就会一目了然。这家公司成功地将自己不具备优势的硬件企业设计进行转型，从而适应了新经济格局下的盈利需求。在所有我们能想象到的商业领域里，数十家小公司也已经完成了类似的转型。由此可见，格局是可以被转变的。

企业领导者首先要提出以下几个关键问题：

- 目前我的企业如何赢利？
- 在可预见的未来如何实现盈利？
- 哪些人是最有价值的客户？

- 他们的关键偏好会发生何种变化？
- 我应该如何调整自己的企业设计，从而能够利用新的途径实现以客户为中心的营利性增长？

尽管每家企业都面临这些问题，但不同企业给出的答案是不同的。在《发现利润区》一书中，我们分析了一些杰出企业的经验，希望能够为您提供参考。

亚德里安·斯莱沃斯基、大卫·莫里森

2002 年 2 月于马萨诸塞州波士顿

目 录

序 言 // VII

第一部分 **在变化的商业环境中取胜**

第 1 章 市场占有率已经过时 // 003

数量增长和价值增长，孰轻孰重？ // 005
无利润区 // 006
错误的企业设计下的增长会更快地损害公司价值 // 008
创新者 // 009
市场占有率永存 // 010
企业设计的创新 // 011
新一轮的创新 // 014
破解利润的密码 // 015

第 2 章 以客户为中心的企业设计 // 017

以客户为中心的思想 // 017
以客户为中心的思想何以如此难以实现 // 019
价值链的转换 // 020
调整管理者的时间安排 // 021
解读客户偏好 // 023

隐藏的偏好：破解客户经济系统之谜 // 025
扩展发现客户的视野 // 028
超越短暂，步入持续 // 029
预测不断变化的客户偏好 // 030
铸就新的企业设计 // 030

第 3 章　利润是如何产生的 // 035

以利润为中心的企业设计 // 036
组织文化：盈利心理学 // 048
保护企业盈利能力：为企业创造战略控制点 // 051

第二部分　**创新者和他们的成功经历**

第 4 章　通用电气前董事长杰克 · 韦尔奇：为客户提供解决方案的企业设计 // 071

不做第一，就做第二 // 075
群策群力 // 077
销售解决方案 // 079
应用知识型公司 // 085
为客户提供解决方案的企业设计——问题清单 // 088

第 5 章　三位管理者的故事 // 089

美登通信公司 // 090
包装箱公司 // 100
氯氮平病人管理系统 // 102
企业设计之创新启示——问题清单 // 106

第 6 章　斯沃琪集团创始人尼古拉斯 · 哈耶克：产品金字塔企业设计 // 107

一生都在提问 // 109
解决问题的专家 // 111
铸就时间：永无止境的行业 // 112

确保成功 // 118
宣传造势 // 121
像时钟一样运转 // 124
哈耶克的下一个机会 // 127
哈耶克的经验 // 127
建立产品金字塔企业设计——问题清单 // 131

第 7 章 可口可乐前首席执行官罗伯托·戈伊苏埃塔：管理价值链企业设计 // 133

改变与装瓶商之间的关系 // 137
集中精力投资于高利润区 // 141
管理价值链 // 142
制定正确的模式，然后推广 // 144
不确定性 // 146
百事可乐与未来发展 // 148
建立管理价值链企业设计——问题清单 // 150

第 8 章 嘉信理财创始人查尔斯·施瓦布：配电盘企业设计 // 151

特立独行的人 // 153
施瓦布的第二个企业设计：为投资咨询师提供服务 // 156
一源：配电盘企业设计 // 161
保持领先 // 170
成功的逻辑 // 171
建立配电盘企业设计——问题清单 // 173

第 9 章 英特尔公司前首席执行官安迪·格鲁夫：领先两步的企业设计 // 175

早期发展 // 177
征服行动 // 178
追求价值，而不是数量 // 181
做到独一无二 // 182
为价值链中的价值而竞争 // 185
拥有客户关系 // 187

需要全本请访问 www.ertongbook.com

建立领先两步的企业设计——问题清单 // 191

第 10 章　迪士尼公司前首席执行官迈克尔 · 艾斯纳：利润乘数企业设计 // 193

盈利电影制作模式 // 198
卖座大片设计 // 202
利润乘数企业设计 // 207
下一步创新 // 213
制定利润乘数企业设计——问题清单 // 216

第 11 章　美国热电公司创始人乔治 · 哈特索珀罗斯：分拆型企业设计 // 219

早期发现利润区 // 226
现代分拆型企业设计 // 230
分拆型企业设计的成功 // 233
建立分拆型企业设计——问题清单 // 235

第 12 章　ABB集团前首席执行官珀西 · 巴尼维克：全球专家网络企业设计 // 237

全球专家网络 // 241
缔造以客户为中心的组织 // 246
时间、客户和利润：与珀西 · 巴尼维克的对话 // 249
未来的机遇空间 // 251
创建全球专家网络企业设计——问题清单 // 253

第 13 章　微软公司创始人比尔 · 盖茨：行业标准企业设计 // 255

因程序设计语言而制胜 // 259
交叉平台战略 // 261
赢得磁盘操作系统（DOS）// 262
Windows操作系统 // 265
精心制定行业标准企业设计 // 267
应用软件：Windows革命 // 270

目前的战场：企业计算机信息处理技术与电子化家庭生活 // 273
创建行业标准企业设计——问题清单 // 279

第三部分 **利润区手册**

第 14 章 企业设计创新如何创造出利润区 // 283
企业设计创新推动公司价值增长 // 284
提高利润空间的悖论 // 287
重大错误 // 289
目标锁定 // 289

第 15 章 利润区手册 // 293
将自己的企业推进利润区 // 293
结 论 // 317

附录 1 企业设计 // 319
附录 2 企业设计和市场价值 // 325
致 谢 // 335

·第一部分· 在变化的商业环境中取胜

第 1 章

市场占有率已经过时

当今企业面临的首要问题就是盈利能力。你的行业中有哪些盈利点？当前的利润区在哪里？未来会发生怎样的变化？这些都是要考虑的问题。

利润区是指企业可以赢利的经济活动领域。进入利润区并在利润区内运营是每个企业的目标。

你可能已经知道如何才能进入利润区——“获得高市场占有率，自然就能赢得利润”“保持高增长率，利润便会提高”。作为一名管理者，不断会有人告诉你，只要追求高市场占有率和高增长率，企业自然就会踏上成功之路。

然而，这些以往的捷径现在已经变成了布满陷阱的弯路，并最终将企业引入死胡同。许多大公司在追求市场占有率和高增长率之后，最终却落到了无法赢利的境地。

在以产品为中心的时代，市场占有率是一个重要的衡量指标，是指路明灯和罗盘。那时，企业关注的是不断改进产品和打造规模经济。在

以产品为中心的思维模式指导下，企业喊出了这样的战斗口号："提高市场占有率，利润自然水到渠成。"

过去几十年里出现了一些令人不安的案例，这些案例颠覆了此前人们以市场占有率作为终极目标和企业成功保障的观念。我们来看一下IBM、美国数字设备公司（DEC）、通用汽车（GM）、福特汽车（Ford）、美国联合航空（United Airlines）、美国钢铁（US Steel）、柯达（Kodak）、西尔斯（Sears）和凯马特（Kmart）等公司都经历过什么。它们都保持着领先的市场占有率，在行业内都是数一数二的企业，但是，20世纪80年代，这些市场占有率领导者的盈利能力均出现了下降。它们即使拥有占绝对优势的市场占有率，也没有能力阻止这一切的发生。随着盈利能力与市场占有率出现脱节，股东的利益也开始受损。尽管这些企业具有强大的市场地位，但1985—1995年，这些市场占有率领先企业的股市表现明显低于标准普尔500指数。

其中的一些企业已经开始大刀阔斧地改革它们的企业设计了。它们在关注市场占有率的同时，将更多的注意力放在了利润上面。这使得公司的价值强势反弹，结果许多传统市场占有率的领导者深受鼓舞，开始重新思考其企业设计的理念。

在思考自己的企业时，我们要问自己两个问题：我要致力于提高市场占有率，还是要赢得利润？市场占有率使我的企业赢利并保持活力，还是使它无利可图、停滞不前？

不少企业虽然拥有很高的市场占有率，但盈利能力很差，股东价值很低。日本人称雄存储芯片市场，全美航空公司曾一度主宰美国东部的空运市场，飞利浦公司是消费电子产品的领先者，然而，这些企业没有一家经历过显著的价值增长。

以上这些企业并不是孤立的个案，类似的例子还有：

• 大西洋与太平洋茶叶公司（A&P）在食品销售市场拥有高市场

需要全本请访问 www.ertongbook.com