

<<利润模式>>

图书基本信息

书名：<<利润模式>>

13位ISBN编号：9787508609836

10位ISBN编号：7508609832

出版时间：2007-10

出版时间：中信出版社

作者：(美)斯莱沃斯基

页数：327

字数：323000

译者：张星

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<利润模式>>

前言

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, 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。

<<利润模式>>

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，从而做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？结构性赢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做出更明智的选择。

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》(Value Migration)和《发现利润区》(The Profit Zone)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7000亿美元的市价。

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赢利(像通用电气、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·格鲁夫——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

<<利润模式>>

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做是难以理解的。

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。

就像国标象棋比赛一样，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。

<<利润模式>>

内容概要

我们怎样从经验中吸取教训？

——通过学习模式。

精明的管理者善于辨别各种战略模式。

本书为管理者和投资人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。

书中提供了三十多种改变各行各业竞争态势的盈利模式。

这些模式无疑是管理人员进行重大战略决策、分配资源和管理战略风险的工具。

现在的商业市场日新月异，很难知道比赛正进行到哪一步。

书中为你提供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。

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提升业绩。

本书对投资者也非常适用。

市场变得越来越难以预测，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。

投资者必须思考自己投资的公司是否在使用一种过时的模式？

是否属于“无利润”的行业？

而应用模式思维的力量，可以帮助投资者做出更加明智的决定。

<<利润模式>>

作者简介

亚德里安·斯莱沃斯基，美世管理顾问公司的全球副总裁，也是著名的畅销书作家，《产业周刊》将其誉为“21世纪的彼得·德鲁克、超越同侪的管理大师”。

著有《发现利润区》等影响深远的畅销书，此书曾被《商业周刊》评为“年度最佳商业畅销书”

。

亚德里安·斯

<<利润模式>>

书籍目录

导言第一部分 新的商业游戏 第一章 掌握模式 第二章 两极分化 第三章 市场认同第二部分
种模式 第四章 巨型模式 无利润 利润复归 趋同 中间的陷落 行业标准 技
术改变格局 第五章 价值链模式 价值链分拆 价值链压缩 强化价值链的薄弱环节 价
值链重新整合 第六章 客户模式 利润转移 微型分割 权力转移 重新定位 第七章
渠道模式 渠道倍增 渠道集中 渠道压缩/无中间商 中间商再生 第八章 产品模式
从产品到品牌 从产品到拳头产品 从产品到利润倍增器 从产品到金字塔 从产品到解
决方案 第九章 知识模式 从产品到客户知识 从经营到知识 从知识到产品 第十章 组
织模式 技能转移 从金字塔到网络 基石建设 从常规到数字化企业设计第三部分 模式
实施 第十一章 实施模式 思科公司 第十二章 加快模式的发现 第十三章 把模式应
用于自己的组织 第十四章 利润模式简要使用手册致谢

<<利润模式>>

章节摘录

1997年5月，当今最伟大的国际象棋大师加里·卡斯帕洛夫输给了“深蓝”——一套由IBM公司的科学家所设计的程序。

事后，许多专家和权威争相宣告，在机器与人类之间，机器已经具有了压倒性的优势。

而我们从“深蓝”的胜利中得出的却是与众不同的结论。

国际象棋实际上是一种模式的比赛。

这些模式包括：比赛如何开局并展开，对比赛现状的理解和判断，以及下一步棋将如何走的决定等。在国际象棋的比赛中，对于模式认知拥有最强技能的棋手具有最关键的优势。

加里·卡斯帕洛夫并不是被一台机器打败的。

打败他的实际上是一个由IBM公司的雇员组成的研究小组。

这个小组非常重视模式的作用，他们花费了数年的时间、投资数百万美元发明了一台能够识别模式并能对学到的模式进行熟练应用的机器。

IBM公司的研究小组拥有下面的三大优势，这些优势足以保证他们所发明的“深蓝”机器要取得胜利只是一个时间上的问题：1.在与卡斯帕洛夫比赛之前，学习和应用模式的比赛实际上已经在进行了。

一方是卡斯帕洛夫，一位天才，另一方是由数十位人组成的研究小组，个个也都非常优秀。

只要假以时日，赌注总是偏向研究小组一方。

2.在研究模式时，IBM公司的研究小组采用了异常严谨的方法。

他们将国际象棋中所有有用的模式都一一罗列出来，同时又建立了所有这些模式相互之间的联系。

而且，包括带有卡斯帕洛夫本人特点的模式也被他们统统纳入研究范围。

3.IBM公司的小组充分发挥了计算机的威力。

计算机对每一种模式都能过目不忘，而且其足够快的运算速度保证它能够在走下一着棋之前将所有可能的模式分析一遍。

通过计算机他们创造了循序渐进的学习能力。

最终，卡斯帕洛夫发现他遇到了一个比他想象中更为可怕的对手。

他认识到了这一点，以至于在比赛结束之后他在冗长的演说中有意无意地流露出了他内心的挫折感。

因此，“深蓝”的获胜并不能证明机器就胜过了人。

这件事情只能证明团队合作、系统地去认识模式加上循序渐进地学习能够战胜天才。

这种胜利仍然是人的胜利。

同时，所有的企业经理人和投资者，也应从中得到启示。

模式思维应用于企业战略“深蓝”的获胜为每一位高级经理人和投资者都打开了一扇通往未来的窗户。

无须多想，我们就能意识到，一种将来我们都能用来制定商业战略和投资战略的重要工具已初露端倪。

我们相信，任何一家公司，如果它能够像IBM的研究小组一样为模式研究投资的话——这种投资主要是方向上的（而非成本），包括管理层的团队合作、系统的模式开发和不断的学习——它都能产生非常有新意的战略，并能获得可持续的长期投资回报。

本书的目标就是帮助这些公司在开发他们自己的模式数据库时一开始就处在较高的起点上，因此也能减少他们资金上的支出和缩短回报期。

对模式的投资能够协助企业的经营者在企业竞争中获胜。

需要指出的是，企业竞争是永无止境的，这是与国际象棋不同之处。

但是企业竞争的核心仍然是模式认知之争，包括：竞争如何发展到今天，目前竞争状况如何，以及竞争将向什么方向发展等。

掌握了商业模式识别的人习惯于从新手们看上去是混沌的状态开始。

在他们眼中并没有混沌，他们所看到的是按照一定的复杂性展开的战略图景，他们发现了隐藏于其中的模式。

<<利润模式>>

他们“掌握了模式”。

“掌握模式”极为重要。

这好像是在满天乌云、漆黑一片的夜晚戴上了一副红外夜视镜，不仅能帮助你看清三步之内的危险，还能让你看清通向机会的道路，并发现哪些行动将使竞争的形势向着有利你的方向转化。

“不能掌握模式”则将产生相反的结果。

看不清危险，看不清机会，在竞争中疲于奔命，穷于应付，无力创新。

这就是为什么那些认识到企业模式识别威力的人如此勤奋实践、如此努力学习的原因。

那些“掌握模式”的人利用他们的经验提高战略技巧，将竞争带人新的层次。

而那些没有“掌握模式”的人则在竞争中败北，差距越来越大。

模式并不是什么新现象好在所有的商界人士都已经在使用模式思维了。

从首席执行官到中层经理到证券分析员，我们已经将模式作为一种基本工具用于我们的工作和战略思维之中了。

许多经理人能够描述“应用组合和分解”模式，或者能够将“商品化”模式、“无中间环节”模式和“放松管制”模式的特征和结果娓娓道来。

类似地，许多经理人能够认识到“权力转移”模式所说的主动权正在从制造商转向分销渠道。

他们已经在沃尔玛、Home Depot和玩具反斗城身上看到了例证。

他们也能预测CarMax、AutoNation和亚马逊这些公司又将如何变化。

战略模式既不新鲜也不神秘。

我们一直在使用它们。

它们是从复杂多变的环境中抓住并突出至关紧要的经济特征重要而便捷的手段。

与20世纪80年代相比，需要我们去认识和理解的商业模式在种类和复杂程序上都增加了。

那时候，我们在运营企业时，或明或暗地，只有十几种战略模式，可以说是屈指可数。

而今天，我们需要认识数倍于斯的模式。

而且当我们去认识它们时，尤其是在消费者行为和利润如何产生这些方面，为了达到有效的成果，我们需要比10年以前理解得更具体、更细致。

模式的数量和重要性正在增加在20世纪的绝大部分时间里，理解价值模式似乎无关紧要，我们周围的一切改变并不快。

每年人都懂得成功的秘诀，因为这些秘诀容易被发现也浅显易懂。

在制造业中，需要理解的关键模式就是相对市场占有率决定着利润。

在这个行业中所需要的战略工具和思维技术浅显易懂又极为有用。

增长/份额矩阵、经验曲线、全面质量管理、核心竞争力，这些加起来已经足够满足我们的应用需要。

许多制造业企业变成了相对市场份额竞争的专家。

但是现在，我们看到了越来越多的与上述规则不符的矛盾之处。

例如，小规模汽车制造商比大型汽车制造商更有利可图，星巴克咖啡连锁店的获利能力超过了大型咖啡公司。

我们甚至无须奇怪，戴尔公司是获利最为丰厚的个人电脑制造商，但它自己并不生产关键的产品。

它将关键部件外包给其他厂商生产，虽然这会增加一两个百分点的成本，但由于它的整体模式设计使它的产品在售出时省下了10个百分点的成本，它仍然有利可图。

在零售业中，另一个简单的模式一直占据着统治地位，那就是：地点，地点，地点。

将商店建在靠近住宅区的地方，或者建在最好的大型购物中心当中。

在过去，没有定向超市，没有电子商务，没有售货亭，几乎没有品牌零售，也没有“边玩边买”等模式让我们心烦。

服务业也有其自己的模式。

过去，优质服务意味着有一个认识你的人为你提供个性化的服务，服务人员在打电话时能够叫出你的名字，或者在服务活动当中融入了服务人员个人的关怀。

在那时候，没有远程服务，没有每天24小时、每周7天的全天候服务，没有较低价格的自助式服务，

<<利润模式>>

也没有智能代理服务。

就像上述例子开始显示的，仅仅知道传统的模式是不够的。

那些用于开发传统模式的分析方法——线性的、逻辑的、二维的、自下而上的——也不再奏效。

更糟的是，传统模式可能会在蔚为壮观的新潮流中惨遭失败。

在过去的15年当中，那些采用传统战略分析的市场份额领先者将大约7 000亿美元的股东价值拱手让给了一些新进入者。

传统的模式也不总是错的——它们只是不再总是对的。

它们应当被视作众多价值模式中的一种，而不再是北极星或指南针。

取而代之的是许多其他的模式，这些模式能够解释今天的商业社会中许多新的价值创造活动。

有一些公司打破了旧的规则，获得了商业上的成就，同时创造了新的规则。

而其他的公司则可以通过模式思维利用这些新的规则。

P4-7

<<利润模式>>

编辑推荐

《利润模式》（珍藏版）的作者被誉为“21世纪的彼得·德鲁克、超越同侪的管理大师”！
超级畅销书《发现利润区》姊妹篇。

微软采用了《发现利润区》、《利润模式》里提出的原则训练员工的战略性思维，这些概念确实提供了与以往大不一样的视角，增强了计划的创造性。

——微软执行副总裁 鲍勃·赫伯尔德 《利润模式》提出了有效、实用而系统的商业策略办法，可以帮助商业领导者看到隐藏在变化的市场下面的秩序，使他们能够把握和保持长远的竞争优势。

——瑞士信贷第一波士顿银行副总裁 肯·米勒

<<利润模式>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>