

理人员进行思考和梳理，帮助更多的企业中高层管理人员对赢利模式进行有效地分析，提高中国企业业主面对风雨变化的市场经济环境时对企业赢利模式的把握和分析能力。当前中国众多企业
更多的企
式分析工具
对赢利模
是上海交
好，提高中

理人员对赢利模式进行有效地分析，提高中国企业业主面对风雨变化的市场经济环境时对企业赢利模式的把握和分析能力。当前中国众多企业
本书是上海交通大学EMBA项目公司赢利模式课程总结，详细分析和介绍了15家企业的赢利模式，引导读者对企业现实的赢利模式进行思考和
地分析，提高中国企业业主面对风雨变化的市场经济环境时对企业赢利模式的把握和分析能力。当前中国众多企业的中高层管理人员缺乏对企业
A项目公司赢利模式课程总结，详细分析和介绍了15家企业的赢利模式，引导读者对企业现实的赢利模式进行思考和梳理，帮助更多的企业中高层管理人员对赢利模式进行
面对风雨变化的市场经济环境时对企业赢利模式的把握和分析能力。当前中国众多企业的中高层管理人员缺乏对企业赢利模式分析工具的有效把握。本书是上海交通大

赢利模式4.0

网络时代

企业赢利模式新突破

上海交通大学EMBA项目 编

完全来自一线管理者的真实案例
聚焦企业创新赢利模式

前中国众多企业的中高层管理人员缺乏对企业赢利模式分析工具的有效把握。本书是上海交通大学EMBA项目公司赢利模式课程总结，详细分析和介绍了15家企业的赢利模式，引导读者对企业
理人员进行思考和梳理，帮助更多的企业中高层管理人员对赢利模式进行有效地分析，提高中国企业业主面对风雨变化的市场经济环境时对企业赢利模式的把握和分析能力。当前中国众多企业
管理人员缺乏对企业赢利模式分析工具的有效把握。本书是上海交通大学EMBA项目公司赢利模式课程总结，详细分析和介绍了15家企业的赢利模式，引导读者对企业现实的赢利模式进行思考和
帮助更多的企业中高层管理人员对赢利模式进行有效地分析，提高中国企业业主面对风雨变化的市场经济环境时对企业赢利模式的把握和分析能力。当前中国众多企业的中高层管理人员缺乏对企业
式分析工具的有效把握。本书是上海交通大学EMBA项目公司赢利模式课程总结，详细分析和介绍了15家企业的赢利模式，引导读者对企业现实的赢利模式进行思考和梳理，帮助更多的企业中
对赢利模式进行有效地分析，提高中国企业业主面对风雨变化的市场经济环境时对企业赢利模式的把握和分析能力。当前中国众多企业的中高层管理人员缺乏对企业赢利模式分析工具的有效
是上海交通大学EMBA项目公司赢利模式课程总结，详细分析和介绍了15家企业的赢利模式，引导读者对企业现实的赢利模式进行思考和梳理，帮助更多的企业中高层管理人员对赢利模式进行
行，提高中国企业业主面对风雨变化的市场经济环境时对企业赢利模式的把握和分析能力。当前中国众多企业的中高层管理人员缺乏对企业赢利模式分析工具的有效把握。本书是上海交通大

Profit Patterns 4.0



机械工业出版社
China Machine Press

赢利模式4.0

网络时代

企业赢利模式新突破

上海交通大学EMBA项目 编



Profit Patterns 4.0



机械工业出版社
China Machine Press

当前中国众多企业中高层管理人员缺乏对企业赢利模式分析工具的有效把握。本书是上海交通大学EMBA项目公司赢利模式课程总结，详细分析和介绍了15家企业的赢利模式，引导读者对企业现实的赢利模式进行思考和梳理，帮助更多的企业中高层管理人员对赢利模式进行有效分析，提高中国企业业主面对风雨变化的市场经济环境时对企业赢利模式的把握和分析能力。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

赢利模式4.0：网络时代企业赢利模式新突破/上海交通大学EMBA项目编。—北京：机械工业出版社，2012.9

ISBN 978-7-111-39906-3

I. 赢… II. 上… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第226931号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：杨晓莉 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2012年10月第1版第1次印刷

170mm×242mm·21.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-39906-3

定价：52.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

编 委 会

周 林	任建标	马文玉	周道力
袁仲霞	王晓蔚	陈 瑜	韩毓明
张 炎	梁亦菡	万蕾蕾	钟晓清
邵雅琼	顾立新	于 萍	刘美娜
田巧云	薛 静	董 晴	



序

企业经营的核心问题是赢利，赢利的核心问题是赢利模式。现代管理学之父彼得·德鲁克说过：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式（即赢利模式）之间的竞争。”日本日产汽车公司CEO卡洛斯·戈恩这样看待企业的赢利模式：“这是一个赢利至上的时代，在这个时代里，谁能持续获得比同行更高的利润，谁就是真正的赢者，所以我们需要一个有效的赢利模式，让我们的希望变成现实。”显然，赢利模式之于一个企业，相当于基本国策之于一个国家。一个企业在完成技术和产品的创新之后，能否寻找到一套优秀、成熟的赢利模式，往往是这个企业能否走向成功的关键所在。因此，赢利模式是企业生存和发展的决定性因素。

上海交通大学EMBA项目以“贡献管理智慧，为经济社会发展培养有德的领导者”为使命，着力培养具有“全球化视野、战略性思维、卓越领导力和社会责任感”的领导者。在我们国际化的课程体系中，学院牢牢把握一个核心环节，那就是构造学员对于赢利模式意义的自发认同，提升学员自觉打造赢利模式的能力。

“公司赢利模式设计”大赛历经17届，是EMBA项目的全英会。但凡比赛期间，学员之间不分年龄之大小、职位之高低、工作性质之差异，皆以高涨的热情参与其中。比赛前夕，学员们认真听取导师的教导，与教授切磋理论问题。他们或为一个奇思妙想而击节叫好，或为一个悬而未决的

问题争论不休，北楼教室的走廊里回荡着他们的声音，弘一法师雕像边有他们冥思苦想的身影。决赛前夜各小组更是摩拳擦掌，积极排练。决赛现场，有学员精心制作海报，有学员充分利用科技手段，以便于现场有更加完善的展示；比赛中，学员们的演讲或轻快或厚重；与评委互动时，每一个学员都展现出自己对项目的深刻了解。智慧、能力、拼搏，在激荡中复被点燃，灿烂成上海交通大学创新的思想火花。这一刻，我们的学员是成熟的，展现了深沉的思想和卓越的领导力；我们的学员又是青春的，展现了激情、热情和对完美的渴望。作为安泰经济与管理学院的院长，我对各位学员的精彩表现表示衷心的祝贺，对各个团队有价值、有创意、有胆识的思想致以真诚的感谢，正是他们的努力，让每一次比赛精彩绝伦，使每一届比赛令人期待。

将大赛中的优秀案例集中出版，已成为上海交通大学EMBA赢利模式项目成果展示的重要一环，至今已至第四期。这些方案不仅极具阅读性，而且也有很好的操作性与指导性。它是一次珍贵的展示，承载了每一个优秀设计方案背后的智慧；它是一个全新的起点，鞭策我们所有EMBA学员通过卓有成效的工作，将设计方案真正转化为现实；它更是起到了抛砖引玉的作用，促使学员在努力成长为优秀的企业家的过程中创造出先进的赢利模式。

传统的企业在市场竞争的初期和企业成长的不成熟阶段，赢利模式大多是自发的，随着市场竞争的加剧和企业的不断成熟，企业开始重视对市场竞争和自身赢利模式的研究。本书汇编的案例来自于不同的行业，展现了不同的赢利模式：有的强调资源的有效整合，再造企业的业务链、价值链；有的强调将产品竞争上升为服务竞争、品牌竞争、标准竞争；有的着重于数据挖掘。如此种种，不一而足，但是我们从中可以归纳出赢利模式的要点，那就是：找准赢利主线、充分地吸收和组合资源、以最小投入获得最大回报、避开不必要的风险。当然，我更相信同学们在上海交通大学EMBA项目的学习和赢利模式大赛的经验，将有助于他们在未来的征程中

自觉地构建、变革、完善企业的赢利模式。

天地交而万物通，上下交而其志同。上海交通大学的使命，是以传承文明、探求真理、振兴中华、造福人类为己任，而上海交通大学EMBA项目培养的人才，一定会成为上海交通大学使命的推动者和实践者。

是为序。

周 林

上海交通大学安泰经济与管理学院院长

美国普林斯顿大学经济学博士

教育部长江学者、讲座教授



目录

编委会

序

第一部分 制造业

- 2 | 宁波广天赛克思液压有限公司赢利模式
- 24 | 上海集优机械股份有限公司赢利模式
- 46 | 竹纤维浆林一体化：邵武中竹纸业有限公司赢利模式
- 65 | 上海征峰机械制造有限公司赢利模式
- 88 | 宁波科田磁业有限公司赢利模式

第二部分 新兴行业

- 110 | 中宙光电有限公司赢利模式
- 120 | 高速公路养护市场赢利模式
- 141 | 基于桑锐公用事业民用表具无线抄收解决方案的赢利模式
- 169 | 姑苏宴餐厅赢利模式
- 190 | “幸福时光”：多功能KTV赢利模式

214 | 一通企业智能沟通平台：一通公司赢利模式

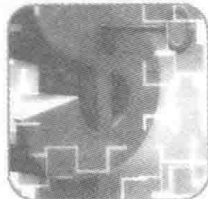
244 | “网络、平台、智能服务”三位一体：海潮公司赢利模式

267 | 千翔物业管理公司赢利模式

291 | 基于运营商角度考虑的中国移动支付赢利模式

321 | “侨园”计划 “圆梦”行动：“侨园度假（连锁）会所”创新赢利模式

336 | 后记



第一部分

制造业



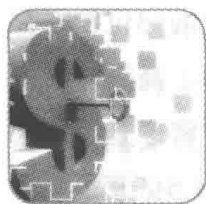
宁波广天赛克思液压有限公司

赢利模式

班 级：上海交通大学EMBA 2010秋季3班

小组名：中国芯动力队

成 员：张海滨、施震东、施宝法、方 瑛、
朱 未、帅 隽



第1章

宁波广天赛克思液压有限公司简介

1.1 公司基本情况

宁波广天赛克思液压有限公司（以下简称赛克思）系由宁波赛克思液压泵厂和其股东高志明、吴赛珍，以及浙江广天日月集团股份有限公司于2005年4月出资组建，于2006年7月搬入江北区甬江街道正式投产。公司主要从事柱塞式通轴泵、斜轴泵、液压马达总成、转子总成、零配件、液压系统与液压件铸件的研究、开发、生产、销售和服务。其产品广泛应用于工程机械、建筑机械、冶金机械、矿山机械、化工机械、塑料机械、医药机械、农业机械、起重机械、船舶机械等液压设备配套中。公司拥有自主进出口权，其产品有60%销往世界40多个国家和地区。公司基本情况如图1-1所示。

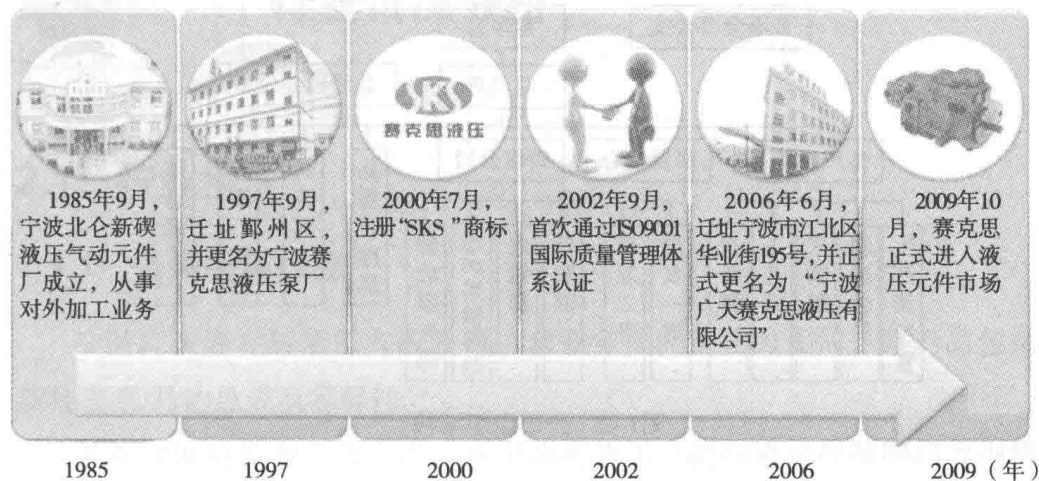


图1-1 公司基本情况

公司位于宁波江北区华业街195号，占地面积67亩[⊙]。现有员工506人，设立宁波市工程机械技术研发中心（正在申报浙江省级），近几年引进了一大

⊙ 1亩 = 666.67平方米。

批高级管理和技术人才，其中包括列入宁波市政府2008年引进的13位领军和拔尖人才之一、国家液压泵专业标准委员会委员、高级工程师、高级技术顾问王长江。可以毫不夸张地说，赛克思在同类企业中，其人才密度是首屈一指的。公司生产技术含量高，赢利能力极强，2010年实现销售1.5亿元，上缴税收2 400万元，实现利润5 600万元。公司制定2011年度目标销售3亿元，利润总额1.3亿元。

公司于2007年被江北区政府授予“成长型工业企业”，2008年以来连续三年进入江北区“工业企业三十强”，成为“510”工程企业。企业自主研发并生产了5 000多种液压泵配件，其中研发的SVD22通轴式变量柱塞液压泵项目被国家科学技术部列为国家火炬计划项目，并获江北区工业科研攻关项目，获市级新产品12项，授权专利40项。公司在2000年注册了“SKS”品牌商标，于2002年9月通过ISO9001国际质量管理体系认证，荣获国家轻工业局浙江省机械行业优质产品证书，获中国产品质量监督行业公认十佳名优品牌（产品）。公司组织结构如图1-2所示。

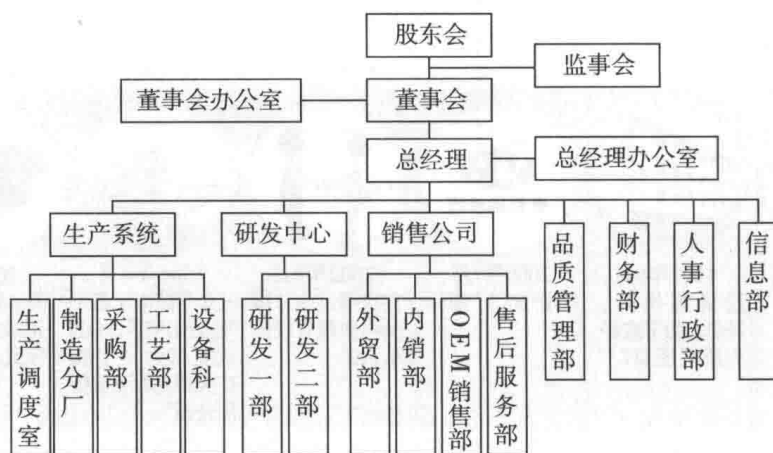


图1-2 公司组织结构

1.2 项目背景

我国的液压行业在改革开放的30多年中，取得了很大的进步，但与主机行业发展速度相比还有差距。据不完全统计，我国每年液压产品的需求超百亿元，而国内主要生产厂家贵州力源、宁波赛克思、北京华德等远远满足不了国内需求，特别是在高端元件上，每年需要大量进口，无论是产

品品种、规格还是技术水平，都难以满足主机的要求，尤其是以工程机械为代表的行走机械用高压柱塞泵/马达、高压液压阀、液力变速器、工业设备用大排量柱塞泵基本依靠进口，进出口逆差逐年加大，2006~2010年五年间平均每年增加40%左右。因此，近两年国家对柱塞泵和液压马达的生产给予高度重视，相继出台《装备制造业调整和振兴规划》、《关于振兴特定基础机械和基础件若干措施的意见》等相关文件和政策，通过优先发展液压技术来促进机械工业的进步，这对液压机械及其配件制造业来说是一个很好的发展契机。同样，中国工程机械工业协会工程机械配套件分会和国内众多主机厂家对赛克思寄予厚望，要求赛克思尽早开发出小型挖掘机系列主泵、行走马达、回转马达。为了尽快研制出质量可靠、具有价格优势的液压件，提升企业的竞争力，从而振兴民族的液压工业，公司决定实施本次技改项目。



第2章

行业情况分析

2.1 行业情况

2.1.1 公司所属行业

宁波广天赛克思液压有限公司主营业务是液压动力元件，其产品包括液压柱塞泵/马达总成及零部件。

液压以油液作为工作介质，利用油液的压力能并通过控制阀门等附件操纵液压执行机构工作的整套装置。液压系统的作用是通过改变压强增大作用力。一个完整的液压系统由五个部分组成，即动力元件、执行元件、控制元件、辅助元件（附件）和液压油，如图2-1所示。

动力元件指液压系统中的油泵，它的作用是将原动机的机械能转换成液体的压力能，向整个液压系统提供动力。液压泵的结构形式一般有齿轮泵、叶片泵和柱塞泵。

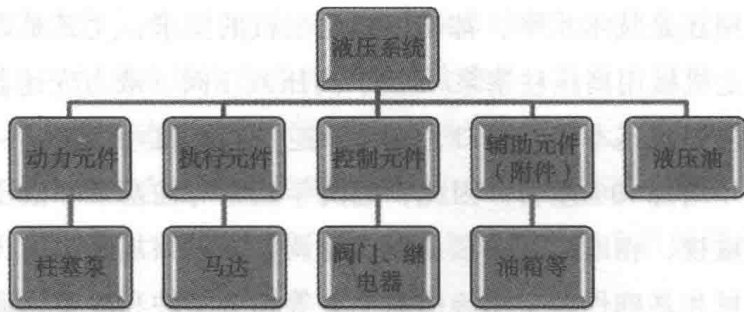


图2-1 液压系统示意图

执行元件（如液压缸和液压马达）的作用是将液体的压力能转换为机械能，驱动负载做直线往复运动或回转运动。

控制元件（即各种液压阀）在液压系统中控制和调节液体的压力、流量和方向。根据控制功能的不同，液压阀可分为压力控制阀、流量控制阀和方向控制阀。压力控制阀又分为溢流阀（安全阀）、减压阀、顺序阀、压力继电器等；流量控制阀包括节流阀、调整阀、分流集流阀等；方向控制阀包括单向阀、液控单向阀、梭阀、换向阀等。根据控制方式不同，液压阀可分为开关式控制阀、定值控制阀和比例控制阀。

辅助元件包括油箱、滤油器、油管及管接头、密封圈、快换接头、高压球阀、胶管总成、测压接头、压力表、油位油温计等。

2.1.2 行业分类及产业政策

赛克思的产品属于《产业结构调整指导目录》（2011年）中第一类“鼓励类”中第十四小类“机械”中的第十七项“新型液压、气动、密封、元器件及装置制造”，本项目中的国外引进设备符合国家进口设备免税政策。

2009年12月25日，由中华人民共和国工业和信息化部、科学技术部、财政部、国务院国有资产监督管理委员会联合发布的《重大技术装备自主创新指导目录》中，包括国内空白、需替代进口、市场需求量大的行走机械用高压柱塞泵、行走机械用高压柱塞马达等，可用于各种工程机械、大型农机、大型车辆。

装备制造业为国民经济各行业提供技术装备，属于战略性产业，而机械基础件又是装备制造业的重要组成部分，要发展装备业首先要发展机械基础件。在国家《装备制造业调整和振兴规划》中，重点提出了要大力提升四大

类配套产品制造水平，这四大类配件包括：大型铸锻件、基础部件、加工辅具、特种原材料。高压柱塞泵、液压马达、气动元件等部件又是机械基础件的重要部件，新颁布的相关政策的支持对液压机械及其配件制造业来说是一个很好的发展契机。

国家发展计划委员会、机电部《关于振兴特定基础机械和基础件若干措施的意见》（以下简称《意见》）指出，要通过优先发展液压技术来促进机械工业的进步。《意见》中划定了需振兴的特定基础机械和基础件的范围，其中就包括液压件产品，柱塞泵及马达是需振兴发展的液压件产品之一。

2.1.3 行业现状

我国液压行业是从当年的小作坊、主机厂的车间或分厂发展壮大起来的。经过改革开放30多年的发展，已经成为品种规格齐全、基本可以满足我国各种装备要求、具有一定国际竞争力的产业，成为我国机械工业的重要基础行业。

液压行业品种规格繁多，量大面广，广泛用于国民经济各行业的各类主机产品和技术装备，如航空航天、兵器装备、冶金矿山、石油化工、电力能源、信息电子、交通车辆等重大技术装备，以及为各类主机，如农业机械、工程建筑机械、塑料机械、机床、汽车、船舶、轻纺医药机械、游戏设备等提供配套。

目前，我国液压行业中具有一定规模的生产企业共有1 000多家，其中主要企业300余家。至今，我国的液压件产品总计约有1 200个品种、10 000多个规格（含液力产品60个品种、500个规格），已基本能适应各类主机产品的一般需要，为重大成套装备的品种配套率也可以达到60%以上，并取得了较好的经济效益和社会效益。根据中国工程机械工业协会不完全统计，2007年液压工业总产值207.6亿元，销售利润率为10.06%，产品销售率为96.06%，经济效益平稳上升。2007~2010年国内液压行业销售前10名企业合计销售总额分别为52.51亿元、62.20亿元、60.95亿元、94.60亿元，行业增长明显，主要经济运行指标均高于全国机械工业的平均水平，产销衔接良好。

在全球市场上，泵/马达、阀和油缸约占液压产品总额的75%，工程机械占据了超过40%的份额，如图2-2所示。

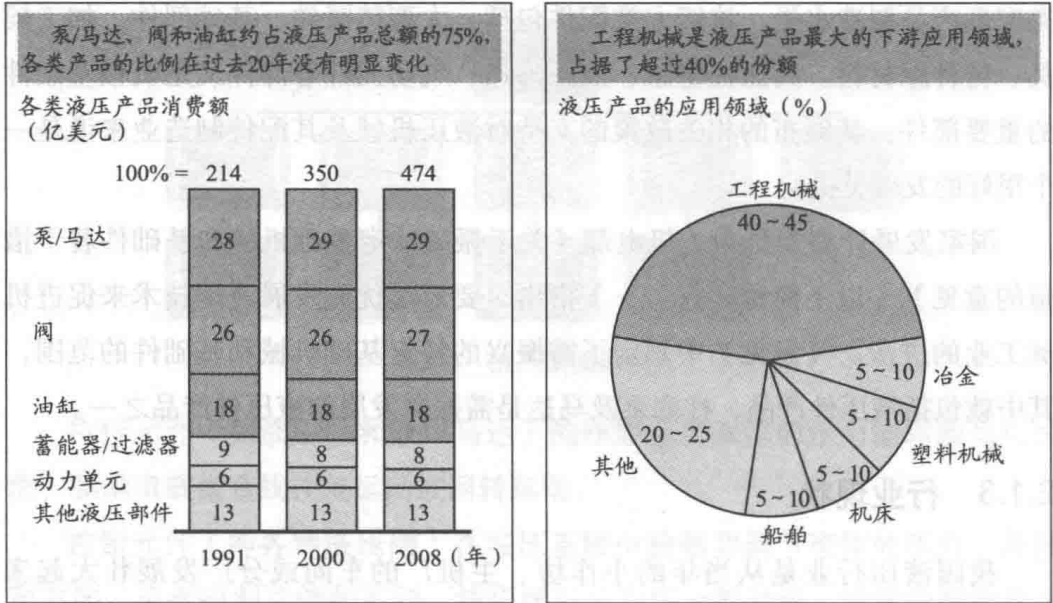


图2-2 全球市场份额示意图

资料来源: Global Industry Analysis 2008; 中国液压气动密封工业年鉴; 麦肯锡分析。

2.2 行业空间与格局

2.2.1 行业增长核心驱动力

元件进口替代、城市化率提高带来的工程机械增长，以及存量扩大带来的维修市场增长是行业增长的核心驱动力。主要原因有以下几个方面。

(1) 城市化率提高使工程机械市场空间巨大。我国建筑业市场几乎占工程机械市场的一半，而且城市化率预计要从2006年的43.9%增长到2020年的60%，城市居民住房改善，房地产业投资总额仍将保持较高比重。随着我国城市化进程的发展，基础建设与建筑机械市场也将大力发展。挖掘机的市场增长尤为迅速，销量由1999年的7434台，增加到2005年的3万余台，预计2011年的销量将达8万台以上。作为液压挖掘机工作部件的液压元件市场，需求量也将因此迅速增加。

(2) 工程机械存量的扩大将催生一个巨大的维修市场。工程机械是液压行业的主要用户，发展保持强劲，液压行业满足工程机械需求任重道远。尽管中央宏观调控政策发挥作用，但钢材、燃油价格大幅上扬，产业链运行成本增加，劳动力成本提升，人民币对美元不断升值，必然会影响我国工程机械市场的发展。但是，从趋势上看，工程机械发展将继续保持强劲，大型和小