

完全来自一线管理实践者的真实案例
聚焦中小企业赢利模式创新

赢利 Profit Patterns 3.0 模式 3.0

变革时期的竞合

王方华 徐飞◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

赢利 Profit Patterns 3.0 模式 3.0

变革时期的竞合

王方华 徐飞◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书共分两篇，第一篇理论回顾探讨了商业时代的变迁、企业生存状态的决定因素和众说纷纭的赢利模式，第二篇案例分析以实例分析的形式探讨了以产品为核心的赢利模式、以客户为核心的赢利模式以及以关联为核心的赢利模式。

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3.0：变革时期的竞合 / 王方华，徐飞编著. —北京：机械工业出版社，2009.1

ISBN 978-7-111-25621-2

I. 赢… II. ①王… ②徐… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第214112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：宁 珊 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷

2009年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 14印张

标准书号：ISBN 978-7-111-25621-2

定价：35.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

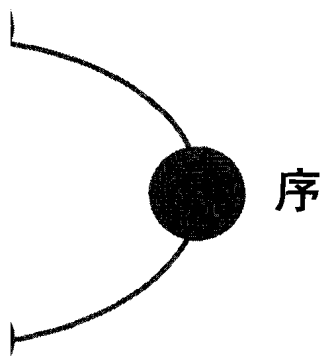
本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

编 委 会

(按姓氏汉语拼音排序)

主 编	王方华	徐 飞		
副主编	过聚荣	马文玉	尤 劲	
编 委	陈晓晓	陈 瑜	顾立新	顾艳萍
	姜云一	莫筱玲	庞颜颜	王晓蔚
	吴仕明	薛 静	于 萍	袁香香
	袁仲霞	张 炎	周道力	



序

从“三”说开去

《说文》云：“三，天地人之道也。从三数。”《老子》曰：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”在中国传统哲学理念和社会生活中，“三”是极其重要的数字和思维范式。从脍炙人口、历久弥新的“三字经”，到立德、立功、立言的“三不朽”；从“孟母三迁”的良苦用心，到“三皇五帝”的万世英名；从赫然显世的“三星堆”，到武侠“三剑客”梁羽生、金庸和古龙；从大禹的“三过家门而不入”、刘备的“三顾茅庐”，到岳飞的“三十功名尘与土”；从唐玄宗的“后宫佳丽三千人，三千宠爱在一身”，到贾宝玉的“弱水三千只取一瓢饮”；从孔子的“三十而立”、“三省吾身”、“三思而行”、“君子三戒”、“益者三友”、“三人行必有我师”，到管仲的“三仕三逐”和王羲之的“入木三分”。先贤圣哲表达思想、表征对象时对“三”的偏爱，后人评价达人名流时对“三”的依仗，几近无以复加。近现代人物和政要在对一些重要的政治主张、重大的历史事件和重点的关注对象做提炼与概括时，亦常借助“三”。如孙中山的“三民主义”、新民主主义革命的“三座大山”、解放战争的“三大战役”，以及新时期的“三个代表”等。

在中文成语和俗语中，与“三”有关的更是不计其

数。从“三山五岳”、“三味书屋”，到“岁寒三友”、“诗家三昧”；从“三折肱为良医”，到“士别三日，刮目相待”；从“三人为众”、“三人成虎”的认知，到“三阳开泰”的吉祥、“举一反三”的灵性；从“日上三竿”的慵懒，到“三更灯火五更鸡”的勤勉；从“三月不知肉味”的专注，到“三心二意”、“三日打鱼两天晒网”的散漫；从“三十年河东，三十年河西”的流变，到“三足鼎立”、“三分天下”的格局；从“三坟五典”的博大精深，到“六韬三略”的深邃睿智；从“三年化碧”的忠心不泯，到“三户亡秦”的笃定意志；从“一日三秋”的殷切思念，到“阳关三叠”的缠绵悱恻；从“三从四德”、“三跪九叩”、“三贞九烈”、“三纲五常”的封建礼教，到“三宫六院”、“三风十愆”、“三教九流”的荒淫荒诞和庸常卑微；从“无事不登三宝殿”的有备而来，到“一朝被蛇咬，三年怕井绳”的心有余悸；从“三令五申”、“约法三章”、“事不过三”的严厉措词，到“三句不离本行”的陈述，以及“喙长三尺”、“三寸之舌”的辩解，“颠三倒四”的搪塞，“三缄其口”的沉默，“狡兔三窟”的盘算，再到“三十六计，走为上计”，凡此等等，不一而足。

从一定意义上讲，中国文化是“三文化”，对“三”情有独钟。在中国，无论是儒家还是道家，都主张“天、地、人”三极。天的作用在化，地的作用在育，人的作用在赞。天能给出条件，使一切东西产生变化，从无到有；地会提供各种资源来养育万物；人的作用是赞，赞就是助，就是帮助天地来化和育。化、育、赞三者合在一起就是参，而“参”恰是名词“叁”（三）的动词格，“参赞化育”浑然天成为一个完整、美妙、和谐的系统。西方深受基督教“二元主义”（dualism）文化的影响，在西方的视阈里，世界被分裂为主观与客观、观念与实物、现象与本体、物质与精神、社会与自然、内容与形式、知与行、真与善等一系列相互对立的因素，人被裂变为灵魂与肉体两个部分，人的生活也被分解为宗教与世俗、天堂与尘世、彼岸与此岸两个领域和两种境界。从哲学上看，西方的思维方式基本上是一分为二的；从文化上看，西方文化可称为“二文化”，或曰黑白文化。以中国为代表的东方崇尚中庸之道，其思维形态是“灰”的。在灰思维中，黑、白不过是灰的两极，

事物不再是简单地一分为二，而是强调一分为三。颜色被区分为黑、白、灰三个谱系，命题被切分为正题、反题、合题三种形态，世界被剖分为道、器、象三个方面，境界则从不同角度被划分为“精、气、神”、“信、达、雅”、“真、善、美”三个层次。

实际上，人类社会的演化历程也可以用三个阶段来归纳。从古至今，人类社会经历了以青铜器和铁器为标志的农业经济、以能量转换为标志的工业经济和以智能和信息为标志的知识经济三个阶段。随着生产力和生产方式的巨变，社会逐渐从科学技术水平低下、人类认识和改造自然能力贫乏、经济发展速度缓慢的农业经济阶段，走向开发资源能力提升、科学技术水平提高、国民经济迅速发展的工业经济阶段，继而迈向智力密集型、技术密集型和资本密集型的知识经济阶段。

在农业经济、工业经济和知识经济的每一阶段，也有各自独有的“三”的元素。在农业经济时期，犁、牛耕和新大陆作物是最重要的三件事。在发明犁之前，人类处于刀耕火种的原始、动荡时期，以犁为代表的铁农具和金属工具的出现，大大提高了生产力。牛耕的运用表明，农业动力由先前的人力发展到畜力以致水力和风力，农业动力的这种变化使整个农业生产和社会经济大为改观。在农业经济中，影响最为深远的是新大陆作物在世界范围内的广泛种植和迅速推广。玉米、甘薯、马铃薯等耐旱耐瘠的高产作物适应了人口激增的需要，为解决食品供应做出了巨大贡献。

在工业经济时期，从18世纪英国的工业革命开始，在短短的两三个世纪中，经历了三次技术革命，从本质上给人类生活带来了革命性的变化。瓦特发明的蒸汽机改变了人们对动力的认识，机械能替代人力、风力和马力，拉开了以制造业和加工业为主的国民经济飞速发展的大幕；爱迪生发明的电灯给人们带来了历史性的光明，也造就了一个个像通用电气一样伟大的公司；莱特兄弟发明的飞机，使人类摆脱了空间束缚，实现了飞天梦，从此开辟了“天涯若比邻”的“地球村”时代。

在知识经济时代，作为一种浓缩了最新科技、知识精华的经济形态，以

数字化和网络化为特征，在不断升级的过程中逐步形成web 3.0版本。在web1.0版，网络改变了人们接受信息和相互交流的方式，邮政信函行业逐渐显现衰落态势，电报也淡出人们的生活，电子邮件成为大家喜爱的通信方式，传统的报纸、杂志、广播和电视，虽然仍是大众获取信息的主渠道，但是人们已不再一味地从这些媒体获取信息，主动参与的意识被激发出来。到了web2.0版，参与精神得到极大的强化。即时通信软件如MSN、Skype、QQ等成为日常交流的主要手段，用户通过博客、BBS、社区论坛等深度参与，成为这个时代的显著特征。web3.0版方兴未艾，无论信息的传播者还是信息的接受者，都不再满足于简单地发布和交流，对技术和商业模式结合的渴望，使互联网资源和实体产业都发生了根本的改变。从技术讲，web3.0是“三广”+“三跨”，即广域的、广语的、广博的和跨区域、跨语种、跨行业的结合。从内容特征来讲，web3.0实现了以博客行为为核心的网络用户互动和个性体验，虚拟货币兑换成为现实，网络财富获取成为可能。

具体到商业理念和市场营销，其发展从“4P”时代步入“4C”时代，在竞争的催生下“4R”闪亮登场，4P、4C、4R共同构成市场营销的“三部曲”。20世纪60年代，麦卡锡教授运用营销组合理论，将组合中的主要因素定义为4P，即产品（product）、价格（price）、渠道（place）和促销（promotion）。随着社会经济的快速发展，产品同质化的加剧、消费者多元性的分化和“营销近视症”的泛滥，20世纪90年代劳特朋等学者提出了4C理论，即消费者（consumer）的需求与欲望、消费者愿意付出的成本（cost）、购买商品的便利性（convenience）和沟通（communication）。4C理论契合了web2.0的特征，强调传播和双向交流，注重市场关系，关切资源整合、品牌建设和细分市场。以消费者为导向的4C理论，见证了20世纪90年代至21世纪初的商业繁荣。但是，“企业—消费者”之间的关系究竟如何把握，4C理论并未予以回答。于是，美国学者舒尔茨提出了最新的4R理论，即市场反应（reaction）、顾客关联（relevance）、关系营销（relationship）和利益回报（reward）。4R理论以市场竞争为核心，在新的层次上概括了营销的新框架。它不是单向地从企业

角度或者消费者角度思考市场行为，而是主动去重塑市场关系、重构价值和回报，相辅相成、相互促进地达到双赢。

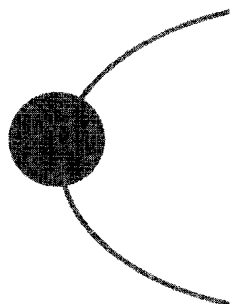
以上谈及那么多“三”，其实不过是从《赢利模式3.0》书名引发的一些思考。上海交通大学EMBA自2003年推出“公司赢利模式”整合教学项目以来，在经历了集成化、品牌化这两个重要阶段后，现在正向精致化目标迈进。第一阶段的集成化是尝试期，这一时期的项目主要是对传统课堂教学进行改革和创新，在强化知识系统性和针对性的同时，注重操作性和实践性，大胆突破固定空间、固定时间的限制，变学员企业为第二课堂，丰富商业实战认知，提升商业思维能力。作为这种探索的一大成果，《盈利胜经》一书于2005年1月出版。第二阶段的品牌化是成熟期，项目逐渐从知识的学习、能力的强化、视野的拓展、悟性的提升，转化为对学员企业实践的切实指导，从而大大丰富了课程内涵，甚至衍生出了一些有意义的创新项目，使其市场价值倍增。2007年1月出版的《赢利模式新突破》见证了这样一个华丽的转身。现在，项目进入精致化的升华阶段，《赢利模式3.0》应运而生。

市场真是千变万化，2008年夏秋美国经济进入自1929年大萧条以来最为严重的经济衰退。危机不断从金融业向其他行业、从虚拟经济向实体经济扩散，饱受金融危机蹂躏的全球经济在痛苦中挣扎。2009年全球经济能否凤凰涅槃成为所有人关注的焦点。在变幻莫测的形势下，如何培养企业领导者的战略谋划能力、变革管理能力、不确定性驾驭能力和持续赢利能力，应是商科院校矢志不渝的共同诉求。这种诉求在web3.0环境和更加复杂、动荡、开放的时代下，显得尤为重要。所谓事无“三”不成，让我们守望、坚持、蜕变，从衰退走向复苏，在复苏中铸就辉煌！

是为序。

徐 飞

上海交通大学 教授、博士、博导



序 从“三”说开去

第一篇 理论回顾

第1章 商业时代的变迁	2
1.1 从营销理论谈起	2
1.2 商业时代的不断进步	4
1.3 3.0商业时代的不确定性	7
第2章 模式决定企业生存状态	12
2.1 企业成功的思辨	12
2.2 企业经营中常见的误区	15
2.3 赢利模式的重心	19
第3章 众说纷纭的赢利模式	23
3.1 价值网络的视角	23
3.2 变化中的赢利模式	28
3.3 赢利创新背后的风险	33

第二篇 案例分析

第4章 以产品为核心的赢利模式	38
4.1 引言：大众商业时代中的产品模式	38

4.2 网络游戏世界创造价值：上海娱乐新传媒服务有限公司的
赢利模式39

4.3 装载机售后服务市场的延伸：北方工程机械有限公司的
赢利模式51

4.4 合同能源管理的价值空间：上海新锐节能科技开发有限公司的
赢利模式67

4.5 青少年教辅市场拓展：阳光课堂有限公司的赢利模式88

第5章 以客户为核心的赢利模式106

5.1 引言：小众商业时代中的客户模式106

5.2 锁定婴儿用品市场：“天才宝宝” B2C网络销售的赢利模式107

5.3 市场定位转型带来新的利润空间：上海华生源生物药业有限公司
的赢利模式125

5.4 创意健康早餐打造美好生活：“阳光早餐”的赢利模式146

5.5 金融服务产品创新：银信合作理财产品的赢利模式165

第6章 以关联为核心的赢利模式184

6.1 引言：变革商业时代中的关联模式184

6.2 移动消费联盟：上海ABC移动商务公司的赢利模式185

6.3 电视购物节目的创新经营：东方希杰商务有限公司的
赢利模式195

后记 沉淀后的能力207

参考文献210

第一篇

理论回顾

从营销管理看企业战略

随着中国互联网的普及，越来越多的企业开始在互联网上开展营销活动。在互联网时代，企业营销管理面临着许多新的挑战。首先，互联网的普及使得企业可以接触到更多的潜在客户，但同时也面临着激烈的竞争。其次，互联网的普及使得企业可以更加精准地了解客户的需求，但同时也面临着信息过载的问题。最后，互联网的普及使得企业可以更加灵活地开展营销活动，但同时也面临着营销效果难以衡量的问题。

在互联网时代，企业营销管理需要从以下几个方面进行改进：首先，企业需要建立完善的营销管理体系，包括市场调研、营销策划、营销执行和营销评估等环节。其次，企业需要加强与客户之间的沟通与互动，了解客户的需求和反馈，及时调整营销策略。最后，企业需要不断创新营销手段，利用互联网的优势开展营销活动，提高营销效果。

在互联网时代，企业营销管理是一个持续的过程，需要企业不断地学习和创新。只有不断地改进营销管理，企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

第1章

商业时代的变迁

1.1 从营销理论谈起

在市场营销中有三个非常重要的营销理论，它们分别是4P营销理论、4C营销理论和4R营销理论。

4P营销理论产生于20世纪60年代的美国，随着营销组合理论的提出而出现。1953年，尼尔·博登（Neil Borden）在美国市场营销学会的就职演说中创造了“市场营销组合”（marketing mix）这一术语，意思是指市场需求或多或少地在某种程度上受到所谓“营销变量”或“营销要素”的影响。为了寻求一定的市场反应，企业要对这些要素进行有效的组合，从而满足市场需求，获得最大利润。1960年杰罗姆·麦卡锡（Jerome McCarthy）在其所著的《基础营销》一书中将这些要素概括为4类：产品（product）、价格（price）、渠道（place）、促销（promotion）。1967年，菲利普·科特勒在其畅销书《营销管理：分析、规划与控制》中确认了以4P为核心的营销组合方法。

劳特朋（Lallterborn）于20世纪90年代提出4C营销理论。这是一个向传统4P理论挑战的理论，并逐渐被推到营销世界的前台。4C分别指代：消费者（customer）、成本（cost）、便利性（convenience）、沟

通 (communication)。4C营销理论注重以消费者需求为导向，看到的更多的是顾客需求。

4R营销理论是由美国整合营销传播理论的鼻祖唐·舒尔茨在4C营销理论的基础上提出的新营销理论。4R分别指代：顾客关联 (relevance)、市场反应 (reaction)、关系营销 (relationship)、利益回报 (reward)。4R营销理论认为，随着市场的发展，企业需要从更高层次上以更有效的方式在企业与顾客之间建立起有别于传统的新型主动性关系。

4P营销理论、4C营销理论、4R营销理论显示出不同商业时代下的营销理念的变换。从生产者导向，转向消费者导向，再转向竞争者导向。

这也足以体现最代表这三个字母的单词product、customer和relevance在营销中的巨大作用。毕竟利润是通过商品或产品与顾客（消费者）交换而获得的。产品、顾客和关联自然成为分析赢利模式的三大主要因素。

学者将营销的中心词汇由“产品”变更至“顾客”再变更为“关联”，是偶然的吗？是否存在着某种特定的商业环境的变革？企业的赢利模式的发展又是否与这个背后的商业环境变革有关呢？

表1-1是4P、4C和4R营销理论之间的比较。

表1-1 4P、4C、4R营销理论的对比分析

	4P	4C	4R
营销理念	生产者导向	消费者导向	竞争者导向
营销模式	推动型	拉动型	供应链
满足需求	相同或相近需求	定制化需求	感觉需求
营销方式	规模营销	差异化营销	整合营销
营销目标	满足现实的、具有相同或相近的客户需求、并获得目标利润最大化	满足现实和潜在的定制化需求，培养顾客忠诚度	适应需求变化并创造需求，追求各方面互惠关系最大化
营销工具	产品、价格、渠道、促销	顾客、成本、便利、沟通	关联、反应、关系、回报
顾客沟通	一对多，单向沟通	一对一，双向沟通	一对一，多向沟通与合作
成本	短期低、长期高	短期较低、长期较高	短期高、长期低

1.2 商业时代的不断进步

1.2.1 前进中的商业时代

通过从工业时代到知识时代的商业环境分析，我们将企业经营的历程分为三个不同的时代：大众化时代、小众化时代和变革时代。

在大众化时代，商品生产尚处于供不应求的市场意识状态，企业需要重点考虑的是如何满足大部分顾客相同或相近的需求。企业需要关注如何通过提升产品品质来提升品牌形象；如何通过渠道和价格优势，更大地抢占市场份额。

在小众化时代，随着生产能力的不断提高，供大于求的局面出现，企业为了能够在激烈的市场竞争中赢利，需要对市场不断进行数据挖掘，即市场细分，以满足不同小众消费群体的个性化需求，在大众化的“红海”中开拓并保持一小片“蓝海”。

在变革时代，随着互联网的出现，随着科学技术将世界变得越来越平，商业市场已经发展成为一个“快鱼吃慢鱼”的时代。先发制人、占据资源网络、拥有和把握市场的能力，是这个时代企业得以生存和获得利润的必备特征。

大众化时代、小众化时代、变革时代分别代表着市场竞争的1.0时代、2.0时代和3.0商业时代。目前商业环境中的竞争已经转入到3.0商业时代——一个整合的时代。在这个时代，企业要想赢利，要想成长，就必须认真分析和研究3.0商业时代所具备的竞争特点，快速在公司赢利模式方面做出革新以应对商业环境的变革。

企业在三个不同的商业时代，所表现出的行为特征也存在显著的差异。在1.0时代，企业的形态普遍为手工作坊，企业只需要通过简单劳动生产出足够的商品既可以实现销售赢利。“手工劳作”是1.0时代下企业的赢利模式特征之一。在2.0时代，企业更多地关注客户的偏好

以及客户关系管理（CRM），企业为客户提供多种产品的选择方案，思索拉动客户购买并实现赢利的可能方式。“用脑思考”是2.0时代下企业的赢利模式特征之一。在3.0商业时代，企业必须站在客户的立场，在为客户提供服务和产品的同时，确实保障客户价值的持续增加。“用心服务”成为3.0商业时代的企业行为特征。

上海东方卫视在2007年举办的《加油！好男儿》节目可以说是电视台商业节目对娱乐经济模式应用的一则案例。撇开娱乐经济模式这种深刻影响着当今中国一代人的赢利模式不谈（《超级女生》是娱乐经济模式成功的范例之一），在这个节目的插播广告中，有一个广告给众多观众留下了深刻印象，这个广告就是《加油！好男儿》节目的冠名赞助品牌“莱卡”。莱卡只是前杜邦全资子公司英威达（2004年科氏工业集团以44亿美元将其收购）旗下的一个商品名，由于该公司在氨纶领域中占据市场垄断地位，因此莱卡几乎成为所有氨纶的代名词。它完全取代了传统的弹性橡筋线，在体操服、游泳衣这些具有特殊要求的服装中，莱卡几乎是必不可少的组成元素。目前，只要是采用了莱卡的服装都会挂有一个三角形吊牌，这个吊牌也成为高质量的象征。除去莱卡的优势不说，一种面料能够以青春时尚节目冠名，就足以表明其生产企业和经销商在该产品的销售模式上的良苦用心。莱卡的商业模式已经完全跨越了产业链生产厂商的下游而直接面向消费者，由消费者引导拉动服装设计与生产企业选择这种面料的需求，从而带动生产和赢利。

通过莱卡我们看到，善于捕捉价值网络中的关系可以在新的商业环境中为企业带来更为持续的赢利。同时，莱卡对于《加油！好男儿》节目的赞助，也让我们更近距离地观察到企业生态的宿生关系。这种关系就像热带雨林中相互依存的植物和真菌一样，有些企业就像真菌，凭借其他企业的存在而欣欣向荣，同时也为它们的宿主带来了更多的

价值。

美国知名的社交网站脸谱网（Facebook）曾得到众多网络公司和投资公司的热捧。其实在这个网站上也寄生着很多“有益菌”，如“你去过哪儿”之类的第三方供应产品，这些第三方产品不但借助脸谱网的人气有效地提升了自身的价值地位，而且通过为脸谱网用户提供更为友善的细分服务，为那些曾经去过同一地区旅游的人提供了相识和分享经历的机会，它们为脸谱网带来了更强大的服务功能从而使脸谱网在汇聚了更多人氣的同时也极大地拓展了自身的用户市场。

企业在思索自身的赢利模式的同时，需要时刻清醒地明白自己只是庞大的企业生态丛林中的一员，只要努力为价值网络中更多的相关企业提供服务，就能在营造出的良好环境中茁壮成长。

1.2.2 技术推动

3.0商业时代的特点表现为信息化、网络化、全球化。商业环境的变化已经与科学技术的进步联系在一起。很多熟悉互联网的读者都听说过web2.0这个名词，而美国计算机科学家已经在2006年正式提出web3.0的概念。

web1.0时代的特征表现为：信息由少数人制造；一点广播，多点接收；用户可以选择接收的信息；用户之间仅能形成有限的交流互动。此时互联网技术刚刚出现，门户网站的概念深入人心，人们从传统媒体时代用户之间不存在交流互动向前迈出了一大步。

随着搜索引擎和RSS等技术的不断成熟与发展，web2.0使人们交互信息的能力又一次向前迈出了一大步。web2.0时代是一个话语权重新洗牌的过程。web2.0时代的特征表现为：信息由所有用户创造；多点广播，多点接收；用户可以有选择地接收信息，也可以选择发送信息的对象；用户之间存在紧密的交流互动与协作。但是，市场终究不