

岳贤伦/编著

中国企业 赚钱 密码

商业模式决胜未来

CMA

COMPANIES TO MAKE MONEY A WORD



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

岳贤伦/编著

中国企业 赚钱 密码

商业模式决胜未来

CHINA

COMPANIES TO MAKE MONEY WORD

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业赚钱密码/岳贤伦 编著. —北京: 企业管理出版社, 2010.1

ISBN 978-7-80255-341-5

I. ①中… II. 岳… III. ①企业管理—经验—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第215382号

书 名: 中国企业赚钱密码

作 者: 岳贤伦

责任编辑: 灵 均

书 号: ISBN 978-7-80255-341-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮政编码: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 180毫米×250毫米 16开本 14.25 印张 200千字

版 次: 2010年2月第1版 2010年2月第1次印刷

定 价: 32.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

<< < <<

商业模式，一个舶来品，最近几年却成为商界的一个流行词汇，而今又成为中国最热门的商业话题之一。

流行自有流行的道理，热门也有热门的原因。简而言之：一是国内企业大多缺乏一种好的商业模式，二是国内涌现了少数具有最佳商业模式的企业。这些最佳商业模式，带给了企业家们一个新的亮点，一种新的思维。它们引领了行业的潮流，也带给人们更多的希望。

有专家说，一个企业生存的关键不在于技术，也不在于管理，而在于商业模式。一个好的商业模式，可以让企业在竞争中脱颖而出，可以让企业走在对手的前面，可以让企业获得丰厚的利润。一句话，商业模式决胜未来。

“商业模式”，从来没有像今天这样具有决定性的意义。全球化、信息技术的发展和产品生命周期缩短，使得竞争格局发生了巨大的改变。一些企业甚至一些产业由于固步自封而走向衰亡，而那些对商业模式进行了有效创新的企业则以令人难以想象的速度崛起。

尤其在IT业，一个良好的商业模式很容易造就一个大富豪，很容易演绎出一个企业的神话。马云、史玉柱、马化腾、李彦宏、陈天桥……这些IT业的巨子无不是靠独特的商业模式来取胜，他们领导下的企业无不是靠最佳商业模式来成功。

正因为他们各自的经营范围内拥有了最佳的商业模式，他们才脱颖而出，他们才领先别人一步，走在了行业的前列。也正因为他们拥有了最佳的商业模式，他

们才取得了巨大的成功，引起了人们高度的关注。

商业模式中最核心的内容是盈利模式，也就是说怎么赚钱，或者说他们究竟在卖什么？赚钱的模式不一样，取得的效果就不一样。在产品中能够发现独特的卖点，你就已经领先了别人一步。

巨人脑白金，表面上是在卖保健品，实质上是在卖礼品；巨人网络，表面上是在卖网游，实质上是在卖人性的贪婪；新东方表面是在卖英语教育，实质上是在卖励志；阿里巴巴表面上是在卖交易平台，而实质上是卖一种诚信；腾讯表面上是在卖即时通讯，实质上是在卖一种情感；百度表面上是在卖搜索信息，实质上是卖一个名次……

正因为他们卖得高、卖得巧、卖得妙、卖得精采、卖得与众不同，所以他们卖出了竞争力，卖出了价值，卖出了辉煌的成就。——他们开拓了一片蓝海，引领了一种潮流。

提起这些商业模式，我们不得不提到21世纪报系《21世纪商业评论》和《商界评论》杂志，他们都曾成功举办过“最佳商业模式”的评选活动，他们是商业模式的研究者和权威评选者。他们的研究和评选，让我们见到了最佳商业模式的鲜活案例，为我们树立起了榜样的标杆。

而著名的培训师林伟贤老师，在他的《正道——商业模式决胜未来》这本书中，更是深入浅出地为我们讲述了商业模式的价值和意义，给我们更多的启发和思考，堪称论述商业模式的经典之作。

为了帮助那些企业家或者创业者们更好地认识、了解和应用商业模式，我们精选国内各家媒体的权威评选案例，收录在册，并力图用一种新的视角去解读、分析这些最佳的商业模式，希望能给读者朋友们提供一种借鉴，一种帮助。

当然，任何最佳的商业模式都需要不断创新，都不能刻意去模仿。希望他们的成功经验，能给我们一种启发，一种思路，一种思维模式。



NO.1 巨人集团：“巨人”归来不死的密码

- 002** 史玉柱：中国的比尔·盖茨
- 004** 巨人脑白金：巨人东山再起的密码
- 008** 商业模式：卖产品不如卖礼品
- 011** 征途网络：网络游戏巨人
- 014** 商业模式：免费是为了更好地收费

NO.2 阿里巴巴：打造电子商务诚信平台

- 022** 马云：中国的“互联网教父”
- 024** 阿里巴巴：中国最大的电子商务公司
- 026** 商业模式：卖平台不如卖诚信

NO.3 新东方：为教育加入励志特色

- 034** 中国最富有的教师
- 039** 新东方：中国最大的英语培训基地
- 041** 商业模式：卖教育不如卖励志

NO.4 腾讯：为通讯软件贴上情感标签

- 048** 马化腾：“QQ”之父

050

腾讯：最赚钱的互联网公司

052

商业模式：卖通讯不如卖情感

NO.5

百度：卖搜索技术不如卖竞价排名

060

李彦宏：中文搜索第一人

062

百度：全球最大的中文搜索引擎

065

商业模式：卖搜索不如卖排名

NO.6

盛大：游戏演绎财富传奇

070

陈天桥：中国互动娱乐第一人

072

盛大网络：一个游戏演绎的网络“传奇”

075

商业模式：不断创新收费模式

NO.7

神舟电脑：时间就是金钱

080

吴海军：电脑业的价格屠夫

083

新天下：“神舟”横飞“新天下”

085

商业模式：市场倒着做

NO.8

晋亿：靠物流和管理赚钱

092

蔡永龙：从一颗螺丝钉到全球霸主

095

晋亿集团：世界最大的螺丝制造商

097

商业模式：效率+物流

NO.9

联想：携手奥运走向国际

104

杨元庆：“后柳传志时代”的掌舵人

107

联想集团：中国的PC航母

109

商业模式：奥运助推国际化

NO.10 分众传媒：资本包围成就行业领先

- 116** 江南春：中国当代杰出广告人
- 118** 分众传媒：中国最大的数字化媒体
- 120** 商业模式：资本为王

NO.11 苏宁：服务是苏宁的唯一产品

- 128** 张近东：中国连锁风云人物
- 130** 苏宁电器：中国家电连锁巨头
- 132** 商业模式：专注主业，连锁全国

NO.12 王老吉：卖中药还是卖饮料？

- 140** 王泽邦：道光“药侠”
- 142** 王老吉：中国饮料第一罐
- 143** 商业模式：中药饮料搭乘时事东风
- 148** 借助时事热点东风

NO.13 六神：卖的是一种清爽的感觉

- 152** 葛文耀：民族品牌的守护人
- 154** 上海家化：中国历史最悠久的化妆品企业
- 157** 商业模式：日化植根中医文化

NO.14 奥康：梦想是走出来的

- 164** 王振滔：中国鞋王
- 166** 奥康集团：梦想是走出来的
- 168** 商业模式：搭建行业产业链

NO.15 皇明：绿色产能制造基地

176

黄鸣：太阳能教父

178

皇明：太阳能产业航母

181

商业模式：商业与环境和谐发展

NO.16 深发展：供应链金融打开财富之门

188

法兰克·纽曼：来自美国的两栖明星

191

商业模式：供应链金融模式

NO.17 比亚迪：吃的就是技术饭

198

王传福：一路狂奔的技术狂人

201

比亚迪集团：自主品牌的速度之王

203

商业模式：复制+创新

NO.18 潍柴动力：打造完备动力模式

210

谭旭光：潍柴之子

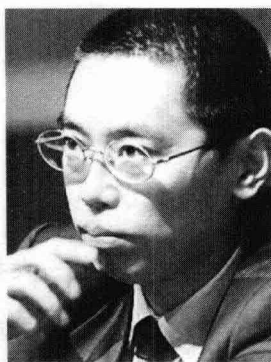
212

潍柴动力：中国最大的汽车零部件企业

214

商业模式：整合产业链，完备产品线

第一章



巨人集团：“巨人”归来不死的密码

在中国改革开放的浪潮中，涌现出一大批商业奇才，史玉柱便是其中之一。史玉柱的传奇经历以及他所创造的财富神话，使得人们常常把他和世界首富比尔·盖茨联系起来，他被誉为“中国的比尔·盖茨”。

史玉柱：中国的比尔·盖茨

在中国改革开放的浪潮中，涌现出一大批商业奇才，史玉柱便是其中之一。史玉柱的传奇经历以及他所创造的财富神话，使得人们常常把他和世界首富比尔·盖茨联系起来，他被誉为“中国的比尔·盖茨”。

1962年，史玉柱出生于安徽怀远。1984年从浙江大学数学系毕业后，被分配到安徽省统计局工作，由于工作成绩突出，后来又被送往深圳大学进修。1989年史玉柱从深圳大学研究生毕业后，辞职创业。他用借来的4000元钱，耗费了9个月的心血开发出M-6041桌面排版系统，然后利用《计算机世界》打广告，推销这套系统13天后，他收到了第一笔汇款5820元，4个月后就赚回了100万元，赢得了创业的第一桶金。

1991年，巨人高科技集团成立，乘着汉卡带来的东风，巨人集团获利颇丰，史玉柱的声望也越来越高。在这种情况下，史玉柱似乎被胜利冲昏了头脑。1993年他开始在珠海建造巨人大厦，由于他一时头脑发热，巨人大厦由原定计划的19层一度被拔高到72层，这为巨人集团后来的资金链断裂埋下了隐患。

1996年巨人大厦建设工程资金告急，史玉柱一时将全部资金调往巨人大厦支援。这一举措虽然解决了巨人大厦的燃眉之急，却导致保健品业务资金周转



困难。资金不足加上管理不善，巨人集团迅速由盛转衰。

1997年年初，巨人大厦未按期完工，在内忧外患的夹击下，巨人集团名存实亡。史玉柱只好黯然北上寻找新的出路。

一个偶然的机会，史玉柱在美国遇见了自己的同乡和校友袁彬，在袁彬的建议下，史玉柱把目光转向了保健品领域，并且下决心在这一领域开拓一条新路。1998年，山穷水尽的史玉柱找朋友借了50万元，开始运作保健品脑白金。他选中江阴作为东山再起的根据地，在启动江阴市场之前，先走街串巷做了一番市场调查，在掌握了第一手的需求信息后，根据这些需求信息因地制宜，以免费试用脑白金的方式打开了江阴市场。此后10年时间，脑白金累积带来了100多亿元的销售额。

脑白金的一炮走红并没有让史玉柱感到满足，他接着又开发出维生素和矿物质的混合物类产品——“黄金搭档”。在他纯熟的广告策略和成熟的销售模式推动下，黄金搭档很快也走红了全国市场。

在保健品领域取得的巨大成功让史玉柱重新找回了自信，他内心深处的那种IT情结又被激发出来。在认真地做了一番调研之后，史玉柱又把目光投向了当时如火如荼的网络游戏。靠卖软件起家的史玉柱，自然在这个领域是轻车熟路。

2004年11月18日，上海征途网络科技有限公司（2007年更名为巨人网络科技有限公司）成立，史玉柱正式进入网络游戏领域。2005年9月，网络游戏《征途》研发成功，史玉柱以免费运营的方式迅速占领市场，仅仅一年的时间，《征途》就取得了相当大的成功，史玉柱本人因此被评为“2006年IT十大风云人物”和“2006年度中国游戏行业新锐人物”。

然而，或许史玉柱天生具有不断开拓进取的精神，他并没有满足于这些成绩和荣誉。2008年10月，他创办的巨人投资公司宣布正式开辟保健酒市场，世界第一款功能名酒——五粮液黄金酒闪亮登场。

一系列项目的运作成功，为史玉柱带来了巨额的财富。2009年3月12日，福布斯全球富豪排行榜，史玉柱以15亿美元位居第468位，在中国位居第14位！

巨人脑白金：巨人东山再起的密码

脑白金：中国卖的最好的保健品

巨人大厦失败后，为了能够东山再起，并还清欠下的巨额债务，史玉柱把目光瞄向了保健品市场。1997年在安徽泾县的“太平湖会议”上史玉柱带领团队确定了“脑白金”的项目构思，决心在保健品市场上杀出一条血路。

在20世纪90年代中后期中国的保健品市场已经趋于理性，当时的保健品巨头昂立1号和三株已经倒下，保健品市场前途未卜，史玉柱为什么还要选择做保健品呢？

其实，在巨人处于低谷的时候史玉柱就仔细研究和分析过保健品市场，他认为当时中国的保健品市场仍然有很大的潜力可挖，只不过单纯通过广告“狂轰滥炸”来做保健品的时代已经结束。

综观中国保健品市场在20世纪90年代的风云变幻，史玉柱认为做保健品应当确定一个原则：必须是有科技含量的，真正有效的，这种效果不用依赖广告宣传，消费者就能感觉到。他还发现：做保健品关键是手里要有好产品，保健



品最怕别人吃过之后说“吃和不吃一个样”。而对于脑白金，他本人也曾经吃过，感觉有效果，于是经过慎重选择，最终把脑白金作为进攻保健品领域的突破口。

准备妥当，史玉柱便带着脑白金开始了巨人发展史上具有里程碑意义的江阴调查。

在很长的一段时间里，史玉柱戴着一副墨镜，天天跑药店，跑农村。那些药店老板，社区里的老头、老太太都成了他的交谈对象，他常常与他们聊得不亦乐乎。白天，社区里的年轻人都出去工作了，家里只剩下老头儿、老太太。他们多半退休在家，没什么事干，就希望能有个人陪着聊聊天，史玉柱的到来正好让他们找到了可以说话的人。史玉柱就搬个小板凳坐在那里跟他们聊天，老头老太太都很高兴。对老头、老太太而言是多了个聊天对象，对史玉柱而言这可是一线消费者的声音，也是零距离的市场调查，史玉柱决不会放弃这个宝贵的机会。

经过一段时间的详尽调查后，史玉柱以脑白金技术员的身份在街道举办了一个小型互动座谈会，在这个互动会上老头老太太们的反馈效果特别好，甚至有人说：“服用脑白金之后，连老年斑都褪了。”

史玉柱从这些话中感受到了脑白金背后隐藏着的巨大商机：“脑白金有这么好的口碑，我就能预测到全国的市场。”他决定和他不离不弃的团队在脑白金上大干一场。1998年，山穷水尽的史玉柱找朋友借了50万元，开始运作脑白金。他们拿着手中仅有的50万元选定江阴作为东山再起的根据地。江阴是江苏省的一个县级市，地处苏南，市场购买力强，离上海、南京都很近。

在摸透市场之后，脑白金在江阴市场以大量赠送的形式正式启动，首先向社区老人赠送脑白金，一批批地送，前后共送了10多万元的产品。慢慢地形成了回头客，不少老人拿着脑白金的空盒跑到药店去买，越买不到，老人们在药店问得越起劲。

正当药店为只见空盒不见经销商上门的脑白金而犯愁时，吊足了人们胃口

的脑白金广告“闪亮登场”，于是，“款到提货”一开始就成了脑白金销售的市场规矩。江阴市场就这样被打开了。

1998年5月，史玉柱又把赚到的钱投入到无锡市场的启动。他先打脑白金的销售广告，然后谈经销商，就这样无锡市场也慢慢地被打开了。第二个月，在无锡又赚了10几万元，史玉柱如法炮制，拿着它又去启动下一个城市。几个月里，南京、常熟、常州，以及东北的吉林，全部成了脑白金的早期根据地。星星之火，开始燎原。到1998年底，史玉柱已经拿下了全国1/3的市场，月销售额近千万元。

1999年春天，史玉柱和他的团队悄悄来到上海，在上海一个叫“避风塘”的小吃店里谋划了一个又一个保健品策划案，其中的软文广告在中国保健品市场刮起阵阵飓风。

脑白金的成功有很多原因，其中软文和广告宣传功不可没。不管外界怎样诋毁脑白金的广告，但脑白金的火爆，铺天盖地的广告绝对是功不可没的。业内很多人士在分析脑白金的畅销原因时，无不对史玉柱的营销策略赞赏有加。而在史玉柱的营销策略里面，软文操作无疑是史玉柱的得意之作。

关于软文操作，中国保健品历史上那些曾经称王的企业，比如三株、红桃K等都曾经采用过这种营销策略，只是那时的软文操作大多以小报的形式出现，以比较直接的案例方式向消费者说教。史玉柱的高明之处在于他是以科普短文的形式在软文中间接地植入产品广告。

躲在“避风塘”里的史玉柱团队，首先扔出来的是《两颗生物原子弹》——有关脑白金的一系列软文炒作犹如原子核反应堆释放出了巨大的能量，使史玉柱以不暴露商业目的的“伏击”战术迅速启动全国市场，创造了营销史上的新奇迹。

史玉柱策划班子在“避风塘”里对着一大堆事先准备好的资料进行“千锤百炼”，最终生产出了高质量的新闻性软文：《两颗生物原子弹》《人类可以‘长生不老’吗？》《98世界最关注的人》；科普性（功效性）软文有：《美



国人睡得香，中国人咋办！》《人体内有只“钟”》《夏天贪睡的张学良》《宇航员如何睡觉？》《人不睡觉只能活五天》《女子四十，是花还是豆腐渣？》《一天不大便=吸三包烟》等。

这些软文准确地驾驭了人们追求美、追求新、追求年轻的心理，令读者产生了试用的冲动，产生了很好的销售效果，成为脑白金市场导入阶段最主要的营销手段，也为史玉柱以区区50万元在短短的3年时间里年销售额达到10几亿元，立下了“汗马功劳”。

在软文和广告轰炸的强力助推下，到1999年底，脑白金打开了全国市场。根据国家统计局的数据，2000~2007年脑白金连续8年夺得中国保健品单品销售第一名。虽然脑白金广告看得观众直倒胃口，但毫无疑问它是中国乃至世界上卖得最好的保健品。

脑白金的巨大成功，不仅让巨人集团起死回生，重新站立起来，而且还让史玉柱还清了所有的债务。2001年2月史玉柱通过珠海一家公司收购巨人大厦楼花，向当年巨人大厦的债主还款。史玉柱也由“全国首负”变成了“真正的巨人”。

★★ 商业模式

卖产品不如卖礼品

脑白金，一种让人们看见广告就倒胃口的产品，却在短短三年时间取得了十几亿元的销售业绩，成了世界上卖得最好的保健品，它凭的究竟是什么？它凭的是把保健品当成礼品来卖的商业模式。

1. 脑白金赚钱的秘诀：功效+口碑

1998年的中国保健品市场已经越来越成熟和理性，再依靠单纯的广告轰炸似乎已经忽悠不了消费者了。史玉柱认为：“做保健品关键是要有好的产品，吃过之后一定要有效果，保健品最怕别人吃过后说‘吃和不吃一个样’。”

史玉柱深入分析了中国保健品，他发现10个产品里面有9个是不赚钱的，而不赚钱的原因可能有两个：产品功效不明显，或者是产品有功效，消费者感觉不到。针对这两个原因，史玉柱定下一个原则：做保健品必须是有科技含量的，真正有效的，而且让消费者自己能感觉到的。

针对自己的脑白金产品，史玉柱是十分有把握的。他说：“当时我手里掌握着充足的资料，在学术界，我们查过8000多篇论文，有7000多篇论文对它是给予充分肯定的，理论上站得住脚。”在科技含量方面：脑白金主要成分是褪黑素，在生理条件下，褪黑素由大脑内的松果体分泌，其分泌受生物钟调节，夜多昼少，因此，褪黑素具有一定的