

创意 赢利新模式

CHUANGYI
YINGLI
XINMOSHI

财富的“第一桶金”来源于哪里？有人认为来自创业的吃苦精神，这一点固然重要，但更重要的，是来自头脑中的“金点子”！这个“金点子”，就是你的“赢利模式”，这个“赢利模式”就是你的财富源头，你的“源财富”。

徐天铎/主编



中国纺织出版社

企业赢利模式的赢利路线策划与创新

创意 赢利新模式

HUANGYI
YINGLI
XINMOSHI

财富的“第一桶金”来源于哪里？有人认为来自创业的吃苦精神，这一点固然重要，但更重要的，是来自头脑中的“金点子”！这个“金点子”，就是你的“赢利模式”，这个“赢利模式”就是你的财富源头，你的“源财富”。

徐天铎/主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书作者以多年做经济观察员的经验为基础,从独特的视角出发,通过当今国内外近百个企业成功或失败案例的分析,分别介绍了赢利模式基础知识、经典赢利模式的智慧与操作、企业赢利模式的赢利路线、未来赢利模式的趋势与展望、CEO 对企业赢利模式的管理以及企业赢利模式的策划与创新,是创业者和企业管理人员必备的参考书籍。

图书在版编目(CIP)数据

创意赢利新模式/徐天铎主编. —北京:中国纺织出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4158 - 2

I. 创… II. 徐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 142751 号

策划编辑: 向连英 特约编辑: 冯晓玲 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing @ c - textilep. com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 17.5

字数: 231 千字 印数: 1—7000 定价: 28.80 元

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4158 - 2/F · 0750

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

目 录

开篇 发掘新的赢利模式	(1)
第一章 赢利模式 ABC	(7)
一、企业的利润创造与赢利模式	(7)
(一) 赢利——企业的第一要务与追求	(7)
(二) 丰厚的利润是对赢利模式不断复制的结果	(8)
(三) 赚大钱要靠赢利模式的不断创新	(9)
二、赢利模式的内涵	(11)
(一) 赢利模式	(11)
(二) 商业模式	(11)
(三) 营销模式	(12)
(四) 赢利模式、商业模式、营销模式的相互关系与 区别	(12)
三、赢利模式的舞台	(14)
(一) 产业领域	(15)
(二) 市场领域	(23)
(三) 营销领域	(29)
(四) 渠道领域	(35)
(五) 服务领域	(38)
(六) 资本运作领域	(40)
第二章 经典赢利模式的智慧与操作	(44)
一、国外经典赢利模式	(44)
(一) 戴尔模式：低成本 + 高效率 + 好服务	(44)

(二) 沃尔玛模式：平价+天天	(46)
(三) 宜家模式：控制品牌+控制成本	(47)
(四) 嘉年华模式：资源整合+毛绒玩具+不断迁徙 ...	(50)
(五) 耐克模式：球星+营销	(52)
(六) 康明斯模式：发动机+坚持到永远	(53)
(七) 派克模式：高价+高贵	(55)
(八) 瑞士名表模式：经典设计+四级营销+品牌推广	(56)
(九) 韩剧《大长今》模式：风情差异+实用体验	(58)
(十) 索罗斯模式：行业研究+政策研究+寻找机会 ...	(61)
二、中国经典赢利模式	(65)
(一) 格兰仕模式：专业化+国际化+多元化	(65)
(二) 恒源祥模式：总部品牌+加盟工厂	(66)
(三) 阿里巴巴模式：商务信息+桥	(67)
(四) 百度模式：搜索服务+企业竞价排名	(68)
(五) 农夫山泉模式：品质概念+时尚情趣	(70)
(六) 姚明模式：姚明+姚之队	(71)
(七) “超级女声”模式：梦想+快乐选举+商家联姻	(73)
(八) “名人图书”模式：低书价+大销量+资金快速回笼	(77)
(九) 周大福模式：一口价的品质+生活必需品	(79)
(十) 大芬村模式：艺术+生产集群化	(80)
(十一) “他她水”模式：营养+浪漫+壁垒	(82)
(十二) 国美苏宁模式：吃差价+吃供应商	(84)
第三章 企业赢利模式的赢利路线	(86)
一、赢利路线概述	(86)
二、赢利路线解析	(89)

(一) 定位占先路线	(89)
(二) 品牌聚能路线	(102)
(三) 资源垄断路线	(109)
(四) 产品功能路线	(114)
(五) 生产服务路线	(129)
(六) 营销变奏路线	(133)
(七) 资本运作路线	(153)
(八) 资源整合路线	(169)
三、赢利模式的实现方式	(175)
 第四章 未来赢利模式的趋势与展望	(183)
一、新热点、新模式源于“双螺旋”	(183)
二、三个“小伙计”合扛一面“军令旗”	(186)
三、未来工商关系变化的三个趋势	(191)
四、营销理念的 N 种颠覆	(195)
五、21 世纪经营“服务”	(204)
六、网络是早上八九点钟的太阳	(210)
(一) 网络的赢利模式	(210)
(二) 网络经济和电子商务发展的四大趋势	(220)
(三) 博客正成为“注意力经济”	(220)
(四) 免费价格是网络赢利模式的序曲	(223)
 第五章 CEO 对企业赢利模式的管理	(226)
一、麦当劳的 V 形曲线与格林伯格的责任	(226)
二、CEO 为什么要管赢利模式	(227)
三、顶尖企业 CEO 对赢利模式的管理和执行	(229)
四、体现在营销管理上的 CEO 赢利思维	(232)
五、CEO 赢利模式管理工具	(236)

第六章 企业赢利模式的策划与创新	(244)
一、人们的生活方式决定企业赢利模式的命运	(244)
二、商机蕴藏在不确定性中	(246)
三、重新界定企业的产品	(249)
四、寻找空白不如寻找差异	(252)
五、让新面孔一下抓住消费者的心	(254)
六、定价是一种重要的战略手段	(257)
七、必须善待农村市场	(258)
八、用“搭积木”方式组合赢利模式	(261)
九、做赢利模式策划要避免七个不幸	(263)
结束语 把创新企业赢利模式当成习惯	(267)
参考文献	(271)
后记	(273)

开篇 发掘新的赢利模式

在企业的经营活动中，无论表面形式多么千姿百态、千差万别，但形式的背后都有一个如何维持生计、赚取利润、积累资金，谋求发展的“赢利模式”，它是企业运营的核心与实质。企业正是靠着这个良性循环的“模式”，不断地进行着复制活动，产生出或多或少的利润。

用科学术语来表述，“赢利模式”是指一个企业从事某一领域经营的市场定位以及为了满足目标顾客主体需要所采取的一系列的、整体的战略组合。

我们也常常说到“商业模式”这个词汇。其实，“商业模式”和“赢利模式”原则上是一回事。就好像“人力资源总监”和“人事处长”——规范同一人事岗位的两个词汇，它们所指的工作范围基本是一样的，都是做人员的调进、遣出培训和使用工作，但在对人事工作本质的认识和表述上，这两个词汇之间还是有重要区别的：“人事处长”一词更多的意味着这一职务对人事管理的权利，而“人力资源总监”一词则是把员工看作是一种重要资源，需要把员工当作一种资源加以运作和管理，这就指出了人事工作的本质。

赢利模式和商业模式也是如此，一方面赢利模式的涵盖面比商业模式更大些，另一方面，赢利模式对企业经营活动本质的理解和描述更直接了当和更为准确。

我们还经常说到“营销模式”这个词汇。“营销模式”的范围比“赢利模式”、“商业模式”的范围小得多，它是“赢利模式”、“商业模式”的重要组成部分，只是讲营销领域的一些模式和方法问题。

为了突出“赢利”——这个企业首要的宗旨理念和企业追求的

根本目标，本书采用“赢利模式”作为统一用语，它涵盖了“商业模式”与“营销模式”的内容与表述。

企业赢利模式，不管是哪一种模式，只要是适应市场的，都能为企业带来或多或少的利润，推动经济事业的发展。

企业赢利模式是创富思维的体现，优秀的赢利模式是先进创富思维的结晶。

随着经济的发展，赢利模式也在不断地变化和推陈出新。智慧有高低之分，赢利模式也有好与更好、优与更优之别。我们先从下面两个案例故事中了解赢利模式在现代经济生活中的地位和作用有多大。

1. “超级女声”赚了多少钱

2005年8月12日，一个冠名“超级女声‘6进5’”的比赛将众多青年男女吸引到了电视机前。从3月份开始，“超级女声”不仅赢得了15万选手报名，更有超过每周2000万观众的热切关注。

伴随着超级女声的火爆，湖南卫视与背后商家大赚其钱。

但是，他们到底赚了多少钱？让我们看看北京晨报记者采访湖南卫视、蒙牛乳业和天娱公司的报道。

我们先看蒙牛乳业。

投资调查：蒙牛为“超女”投资1400万元

有消息称，这次为购买“超级女声”节目冠名权，蒙牛乳业投入了2800万元，后来又有8000万元的追加投资。蒙牛真的投入了这么多吗？蒙牛能收回成本吗？

8月11日，蒙牛乳业副总裁孙先红通过电话告诉记者——蒙牛此次在湖南卫视“超级女生”投入的资金为1400万元，远远小于外界传说的2800万元，其中包括了蒙牛酸酸乳的冠名权，还有角标、比赛现场的广告牌等一切在电视上播出的内容；湖南卫视则赠送了蒙牛15秒的广告。孙先红认为，这个投入是物超所值的。

“超级女生”5个分赛区的选择，也是由蒙牛和湖南卫视协商决

定的。蒙牛考虑到之前在成都的销售一直很弱，于是选择了成都作为其中一个分赛区，希望提高蒙牛品牌在该地的知名度。

收益调查：酸酸乳销售增加 2.7 倍

孙先红表示，此次与湖南卫视“超级女声”的整合营销所产生的效益绝对是 $1+1>2$ 。蒙牛计划当年推出 20 亿袋印有“2005 蒙牛酸酸乳超级女声”的产品，相当于为湖南卫视发了 20 亿张广告传单。实际情况要比这个数字还高。

当然，蒙牛最满意的还是此次整合营销给企业带来的销售额增长。蒙牛 2005 年上半年的销售额已大大超过预期目标，蒙牛酸酸乳在全国的销售额比 2004 年同期增长了 2.7 倍，这个统计还不包括有 20% 的销售终端出现供不应求的现象。如果加上这些，其增长应该超过 3 倍。

总体看来，蒙牛此次的产品推广费用大约只占了销售额的 6%，投入与产出相较，投入比例非常小。

我们再看湖南卫视。

贴片广告：现在有钱也做不到

在湖南卫视网站上，“超级女声”全国总决赛的广告报价写明 15 秒 11.2 万元。虽然天娱公司董事长王鹏说“太夸大了”，总决赛的 15 秒贴片广告价格最高不过两三万元，但一场接近 3 小时的十强赛直播，王鹏还是承认，“几百万元总会有的”。

湖南卫视广告部对前来联系广告业务的企业说：目前所剩场数有限，广告早已经爆满。“我们广告部的人员都已经在外面休假，不再接新的活了，所以你想做广告已经没可能了”。

8 月 12 日播出的超女“6 进 5”比赛，在 2 个半小时的节目中，共插播过 4 次广告，全部广告时间超过 30 分钟。如果按照湖南卫视广告部人员提供的每 15 秒实收 2 万的收费标准粗略计算，这场比赛得到的全部广告收入可以达到 240 万元以上。

短信投票：一场收入至少百万元

据了解，“超女”迷要给支持的选手投票，首先要花一块钱定制

短信，收到回复后才能投票，每投一票需要 0.1 元钱。铁杆的“超女”迷，一人要投 15 票，相当于每 15 票 2.5 元。但是当你定制之后，它会在一个月内给你发 15 条“超女”花絮，一条 1 元。因为不知道每个人确切的投票数字，所以总收入不太好匡算，即使这样，短信收入也不是小数字。一场比赛的短信收入，分到湖南卫视名下的也能有 100 万元左右。

我们再看天娱。

超女品牌价值几个亿

为“超级女声”等品牌的后续运作，湖南广电集团专门成立了天娱公司。

董事长王鹏得意地表示，“超级女声”的品牌目前值几个亿。由电视产生的收益并不是天娱传媒的着眼点，其重点操作的领域在于“超级女声”品牌延伸的产业链。美国电视综艺类节目总收入中约有 40% 来自于广告收入，剩下的 60% 来自于对节目品牌的延伸营销。因此，由电视节目品牌所带来的延伸性的相关品牌产品的开发，才是节目投资方关注的战略重点。

天娱公司虽然是湖南卫视控股的公司，但运营上彼此独立，广告和短信等收入都归湖南卫视所有，但“超级女声”的品牌是天娱公司的。

公司运营部的后续安排是：挑选一些有潜力的选手加以包装，出唱片或者拍电视，2005 年 9 月初会集结 10 名人气旺盛的选手出一张“超级女声”的专辑，10 月初再联合 10 名受欢迎的选手举办全国巡回演唱会。

可见，一个“超级女声”的经营模式让 3 家企业在短时间内就挣得盆满钵满的。

下面我们再来看看“分众传媒”的故事。

2. “分众传媒”没想到会做这么大

2002 年 3 月，29 岁的江南春开始筹办“分众传媒”，实践自己

的一个小创意——在楼宇电梯口装个液晶电视播放广告。事隔三年多，2005年7月13日（美国当地时间），分众成功登陆纳斯达克，当日收盘价总市值约8亿美元，董事会主席兼CEO江南春个人持约三成，即刻成了身家不菲的“资本家”，而且发迹得十分“传奇”。

冷门才能挣大钱

价值60多亿元人民币的分众成立不过几年，业务也很简单，就是在许多写字楼电梯口挂台液晶电视，播放广告收钱，仅此一项，2004年就为分众带来了2.5亿元人民币的收入。然而，在分众之前，偌大的中国却没人想到这个广告方式。

2001年间，广告市场出现很大的调整。当时的江南春是永怡广告公司的总经理。这年年底，他开始思考转型问题。12月的一天夜晚，江南春约见了老朋友陈天桥夫妇，此前，陈天桥的创业小网站（stame.com）推广广告一直由江南春代理。在香樟花园的茶座里，陈天桥告诉江南春，自己已经不做那个小网站了，改做网络游戏。12点半时，陈天桥告诉江南春，游戏同时在线达到11万人。11万人同时在线，意味着拥有至少70万收费用户，每个用户每月35元，一个月就是2450万元。这个数字对江南春的刺激不小。江南春回忆，“当时就觉得要学习陈天桥，发掘别人没发现的产业模式，这样才能挣大钱！”

2002年大年初一，江南春一个人来到常去的汉源书屋，闭门思过整整7天。江南春得出两个结论：应该用高科技手段提升传媒表现能力；应该细分市场，将广告信息精确地传送到特定族群。

不久的一天，徐家汇太平洋百货电梯门上的粘贴广告让等电梯的江南春突然无比激动——“要是换成电视机，那不正好符合两个结论的要求？！”

3月份，他决定干这个没有人干的事情。

没想到会做这么大

江南春的第一步是找人设计生产机器。那年3月份，他将自己的想法告诉了台湾一家液晶厂商。7月份，第一台样机拿到写字楼，

chuangyiyinglixinmoshi

因为5厘米的机器太厚了，后来改成了3厘米。

第二步：在上海最好的50栋写字楼里装上机器，然后播放广告收钱。半个月之后，江南春的初步计划完成，300台价值8000多元的液晶电视先后进驻50栋高级写字楼。

与此同时，相关的广告销售也开始进行，他们拍了个宣传光盘。2003年还没有到，招商银行信用卡、轩尼诗洋酒等几个牌子第一批下单。一二月份就有了200多万元的广告订单。

第三步：试探将更多的播放器向更多的楼盘扩展，并在2003年3月份首次走出上海，进军北京。虽然广告收入继续在增长，但投入毕竟更大，到了2003年4月，开始感受到资金压力，投入了1000多万元的江南春，这时候才发现自己一不小心玩大了。

2003年5月，江南春索性另外成立了分众传媒，专注于这个新产业。于是也就有了这个故事开头的那个令人发狂的结局——成了亿万富翁。

两个案例故事说明了什么？

“超级女声”——一个有别于传统节目、有别于传统操作模式的创新，带来的是名声鼎沸、财源滚滚！

“分众传媒”——一个发掘了别人没有发现的产业模式，带来的是新的行业崛起，谋取的是滚滚财源！

创富的过程，今后可能就是像他们这样简单。

只要有先见之明，只要能发掘别人没有发现的赢利模式，你就能赚大钱！

让我们一起来关注企业赢利模式吧！

第一章 赢利模式 ABC

一、企业的利润创造与赢利模式

企业是依法设立的、从事生产经营活动并以赢利为目的的、独立核算的经济组织。

企业利润是企业生产经营成果的综合体现，是企业生存发展的基础。

企业的赢利模式是企业战略与企业运营的一种有规律的获得利润的方法和手段，能够保证较长一段时间内维持企业发展，并为企业带来源源不断的利润。

一项关于企业生命的调查表明，企业从创业开始，1年内倒闭的达到70%，3年内仍然存活的不到15%，7年以后剩下的不到5%。究其原因，很多与企业的赢利模式有关。要么企业没有找到适合自身发展的赢利模式，要么企业的赢利模式不能适应市场发展的需要及时做出调整和创新，致使企业走上倒闭的厄运。

（一）赢利——企业的第一要务与追求

做生意要讲究赚钱，做企业要追求利润，这是经济领域中天经地义的事情。

在对任何企业、任何经营情况进行诊断时，第一个要考察的就是这个企业、这个经营活动有没有利润？有多少利润？利润从何而来？

如果改善企业的经营，目的和做法也只会有一种，那就是：强化利润来源的项目，消除利润损失的项目。

企业是拥有相应的财产，由一定的人员组成，实行独立核算，以收抵支、计算盈亏的一种社会经济组织。任何企业从创业开始，都会经历生存——获利——持续获利三个阶段。企业创立以后，在使用启动资金的过程中，必须通过自身的运作获取足够的收入，积蓄养活自己所需要的养分，这样才能维持企业的再运行，谋取持续发展。

因此，企业所从事的生产、交易、服务等经营活动，必须以赢利为目标，不断创造利润，保证企业的生产经营正常进行。若企业在生产经营过程中长期没有利润，只能靠耗用启动资金和固定资产维持日常开销，这样的企业迟早会倒闭。

所以，企业进入市场以后，必须把实现赢利作为企业的第一要务与追求，以保障企业长远发展。

（二）丰厚的利润是对赢利模式不断复制的结果

计算利润来源很简单。

如果企业每生产一个数量的商品，它的售价减去成本，结果为正的数值，就是利润。收入减成本结果为负，就是损失。

如果检讨单独一件商品不能够获利的话，那么做生意就变成卖得越多、赔得越多，生产越多、亏损越多。遇到这样的情形，我们给出的第一个建议就是关门，不要再生生产，不要再做生意。

反之，如果每做一个商品能赚1元，那么想多赚一点就多做一点。要赚1万元，就做1万个商品；要赚百万元，就做百万个商品。这叫做复制利润原则。这是经营管理理论的第一法则。

企业活动都是由“物、事、人”三个要素组成的。小到一个小型的商店，大到跨国集团公司，所有的活动都是在这三个要素的结合与变化的基础上产生的。

要创造赢利，生产企业就要做到：每一个人生产的每一个零件——从完成到出厂，都能够产生效益；经营企业在营销过程中，要保证卖出产品时就能够产生利润。

企业赢利最简单、最基本的模式，就是“一个人+一件事+一个结果=‘三个一’组合”，终极目标是获得利润。

按照标准化作业管理程序，企业这个时候只要做到“一个人+一件事+一个结果”是有利可图的，然后管理者对这个模式进行复制，再做到两个“三个一”组合，再由两个“三个一”组合复制到四个，以至于更多，由局部扩展到整体，实现了无限多的“三个一”组合的集合，这样就能把企业的利润复制聚合到一起，企业就会顺利完成预期的经营计划目标，实现赢利。

在企业活动中，“意外”的情形也会经常发生而影响到企业的效益。但意外情形也有它发生的规律，管理者通过总结、归纳，找到“意外发生的规律”，进而改变“意外事件”的规则，使这些“意外”不再重复，企业活动就可以继续回到“复制利润”的轨道上来。

丰厚的利润就是企业寻找到了赢利模式，并对这种赢利模式不断复制的结果。

（三）赚大钱要靠赢利模式的不断创新

企业的赢利模式是企业获得利润的方法和手段，它由利润源、利润点、利润杠杆、利润屏障和利润设计者五个要素构成。

利润源，是指消费者群体。即购买、使用企业提供的商品或服务的群体受众，他们是企业实现利润的唯一来源与对象，他们就是我们经常说到的“上帝”。

利润点，是指企业为获取利润，向受用者提供的产品或服务，它反映的是企业的有效产出，也就是人们常说的产品和服务有无“卖点”。

利润杠杆，是指为吸引客户购买，保障企业的产品或服务顺畅售出的一系列业务活动。它是企业投入的一部分，比如促销、销售渠道铺设、广告宣传等等。利用这些“杠杆”撬动利润财富并装进自己的篮子。

利润屏障，是指企业为防止竞争者掠夺本企业的利润而采取的

chuanqiyixinglixinmoshi

防范措施。同利润杠杆一样，它也是企业投入的一种，但利润杠杆是撬动“财富”使之为我所有，利润屏障则是保护“财富”不为他人所动。

利润设计者，是指企业内或企业利用“外脑”对企业如何赢利进行调研、思考和谋略设计的群体。他们具有极强的市场敏感性和预见性，他们可以是企业家本人，可以是企业家的盟友或职业经理人，也可以是专业公司或专职工作者。

赢利模式是企业获得利润的手段和路径。成功的企业赢利模式是迎合市场情况和需求、运用“五个要素”做出的不同形式的正确组合。

有了赢利模式，不等于就一定会会有丰厚的利润，因为赢利模式有成功和不成功的差别，还有高与低之分、好与更好之别。因此，要想获得更高的利润，就要很好地学习赢利模式的基本知识，并根据企业的实情和自身特点，挖掘出自己的适应市场生存和发展的赢利模式。

事实上，所有企业都有自己的赢利模式，无论成功或不成功的企业，都存在着一定的赢利模式，只是人们意识到或没有意识到以及好与更好的差别问题。

也有企业是很糊涂的，找不到自己的利润点，无法驾驭利润杠杆，不清楚怎么赢利。这种企业没有清晰的赢利模式思路，只能是勉强维持，苟延残喘，早晚会被市场所淘汰。

所有成功的企业都有自己成功的赢利模式，但今天成功的赢利模式不等于明天也会成功，更不能保证永久获利。因为，企业产品在市场营销中都会经历“萌芽、成长、成熟、衰退”四个阶段。在产品萌芽、成长阶段，企业属于垄断性经营，产品可以快速占领大量市场，企业可以获得丰厚的利润。赢利模式一旦成功，马上就会被其他企业研究和效仿。因此，当产品进入成熟期后，市场同质化竞争出现，市场蛋糕有可能被几个同类型企业共同瓜分时，就要求企业必须调整营销策略，重新界定顾客、界定客户需求和偏好、界