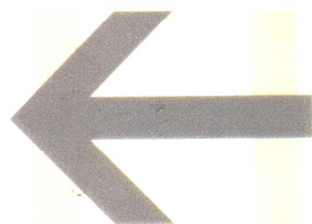
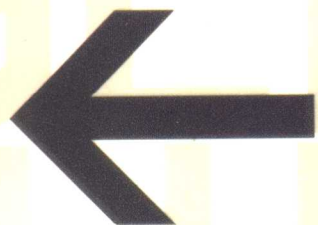


崔毅
编著

赢利

模式



清华大学出版社

崔毅 编著

赢利模式

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书首先从企业的成长性、赢利性以及企业持续发展等问题着手,剖析了以往的经营管理者在观念上的误区;接着在理论分析的基础上,系统总结了基于股东价值可持续发展的赢利模式设计方法;然后从多种既定战略、企业经营和财务的角度对企业赢利模式的设计方法及获利方式进行诠释;最后辅以本土企业的经典案例分析,以期读者对赢利模式及其设计方法有一个充分的认识和把握,进而建立自身企业独特的赢利模式。

本书既有作者关于赢利模式的理论研究成果,又有来自市场前沿鲜活的案例分析,适合正在市场浪潮中打拼的企业中高层管理者、创业者, MBA 及其他管理者学习和研究。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

赢利模式/崔毅编著. —北京:清华大学出版社,2007.6

ISBN 978-7-302-14913-2

I. 赢… II. 崔… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第039655号

责任编辑:贺岩

责任校对:王凤芝

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印装者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170×230 印 张:14 字 数:218千字

版 次:2007年6月第1版 印 次:2007年6月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:25.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:025274-01

序 言



人们对赢利模式的关注源于互联网的新经济热潮——百度的“竞价排名”与股价飙升；淘宝网的“支付宝”与网商人群的爆炸式膨胀；分众聚众传媒的“无聊”商机与楼宇视频广告的“圈地运动”……赢利模式成了人们讨论互联网企业成败得失的最“热”的词。百度、腾讯、阿里巴巴、盛大、分众聚众传媒……这些新经济企业几乎一夜之间名满天下。一些创业者由于得到了风险融资而身价暴增；相反，一些企业却因找不到赢利模式而关门倒闭。事实上，不仅仅是互联网新经济企业需要研究和反思赢利模式，任何一家企业都应该思考和优化自身的赢利模式。在微利时代的市场竞争中，一个没有独特赢利模式的企业将注定被淘汰出局。

赢利模式如此重要，如此神奇，但究竟什么是赢利模式呢？

“赢利模式”概念的理论渊源，主要来自美国哈佛著名的战略专家迈克尔·波特（Michael Porter）的“价值链”概念，以及美国的亚德里安·斯莱沃斯基（Adrian Slywotzky）等四位学者在其合著的《发现利润区》一书中所表达的观点。在传统经营理念中，大多数的企业高层领导更多地关注如何建立企业的愿景、制定计划与战略，并强调对人力资源、财务资源和实物资源的管理，而忽略了公司的价值创造过程。然而，在充分竞争的全球化时代，企业的生存和发展不再单单由一个好的朝阳行业，大的市场份额和规范的管理流程来决定，而是取决于企业内以及企业与外部环境的耦合关系，即企业的赢利模式。只有具有独特赢利模式的企业才可能在企业内部环境与企业外部的耦合过程中获得持续长久的发展。

如果把企业看做一个活的生命机体，那么赢利模式就如同企业的“基因”，以及

由“基因”到“机能”的“基因表达”。只有先破译了企业的基因密码，才能从根本上掌握企业的命运。但如何设计赢利模式？如何在既定的战略下优化企业的赢利模式？怎样的赢利模式才能够实现股东价值的可持续增长与股东财富最大化？……这些问题无疑会经常困扰着每一位企业经营管理者，不管是初创企业的创业者，还是拥有百年历史的传统企业高层管理者都不得不直面这些难题。鉴于此，作者通过对国内外赢利模式理论和实践的大量研究，从股东价值可持续发展的视角对赢利模式的研究和设计进行了系统的归纳和总结。

本书首先从企业的成长性、赢利性以及企业持续发展等问题着手，剖析了以往的经营管理者在观念上的误区；接着在理论分析的基础上，系统总结了基于股东价值可持续发展的赢利模式设计方法；然后从多种既定战略、企业经营和财务的角度对企业的赢利模式的设计方法及获利方式进行诠释；最后辅以本土企业的经典案例分析，以期读者对赢利模式及其设计方法有一个更加充分的认识和把握，进而建立自身企业独特的赢利模式。

本书既有作者关于赢利模式的理论研究成果，又有来自市场前沿鲜活的案例分析，适合正在市场浪潮中打拼的企业中高层管理者、创业者、MBA及其他管理者的学习和研究。

开卷总是有益的，假如当您看完了本书的最后一页，掩卷而思，您对实现股东价值的可持续发展的目标若有所悟的话，我想我们所做的研究和付出的汗水就是值得的。

崔毅

2006年12月于广州华南理工大学紫荆苑

目 录



序 言 / I

引 言 / 001

2006 年度影响中国经济十大企业事件回眸 / 001

2005 年度影响中国经济十大企业事件回眸 / 004

思考一：提高市场占有率，利润就会接踵而来吗？ / 008

思考二：企业赢利靠什么？ / 009

思考三：挺进“朝阳产业”，企业就能获得持续赢利吗？ / 011

思考四：企业长寿靠什么？ / 012

：：：
：：：

第 1 章 什么是赢利模式 / 016

1.1 赢利模式的概念 / 017

1.2 赢利模式的要素 / 019

1.3 赢利模式的特点 / 020

1.4 赢利模式的分类 / 021

：：：
：：：

第 2 章 基于股东价值可持续发展的企业赢利模式 / 023

2.1 基于股东价值可持续发展的企业赢利模式研究设计与股东财富最大化 / 023

2.2 股东价值可持续发展的具体表现 / 026

2.3 财务决策与赢利模式设计/029

|||

第3章 从战略角度看企业赢利模式/032

3.1 战略在企业外部的选择——赢利模式的种类/032

3.2 赢利模式在企业内部的实现途径——平衡计分卡/042

|||

第4章 从经营的角度看赢利模式/048

4.1 从运营的角度看赢利模式的内涵/048

4.2 运营性赢利模式/049

4.3 策略性赢利模式/051

4.4 确立赢利模式需注意的几个问题/052

4.5 赢利模式再造/056

|||

案例精选 1 广东塑料交易所赢利模式设计/059

1. 案例概述/060

2. 背景介绍及行业分析/061

2.1 公司背景/061

2.2 行业现状/061

2.3 SWOT 综合分析/067

2.4 竞争者分析/068

3. 赢利模式分析与设计/071

3.1 客户细分及偏好/071

3.2 提供的服务/073

3.3 收入模型/074

3.4 营运模型/074

3.5 赢利模式/076

- 4. 赢利模式的实施保证/079
 - 4.1 组织结构设计/079
 - 4.2 人力资源管理/080
 - 4.3 市场营销/081
 - 4.4 信息化管理/083
 - 4.5 风险管理/085
- 5. 从财务角度评价和完善赢利模式/090
 - 5.1 主要财务假设/090
 - 5.2 预计资产负债表/090
 - 5.3 预计损益表/092
 - 5.4 预计现金流量表/094
 - 5.5 关键财务指标评价/095
 - 5.6 不确定性分析/096
- 6. 结论与展望/099
 - 6.1 赢利模式的特色/099
 - 6.2 未来的发展方向/100

|||
|||

案例精选2 金地集团赢利模式诊断与优化/101

- 1. 案例概述/102
- 2. 背景简介与市场分析/103
 - 2.1 公司背景/103
 - 2.2 宏观环境分析/104
 - 2.3 行业竞争分析/107
 - 2.4 消费者分析/110
- 3. 赢利模式分析与设计/112
 - 3.1 资源与能力分析/112

- 3.2 营销组合分析/118
- 3.3 从财务的角度评价赢利模式/121
- 4. 行业标杆企业赢利模式简要分析/135
 - 4.1 万科赢利模式概述/135
 - 4.2 顺驰赢利模式概述/136
- 5. 赢利模式优化/138
 - 5.1 金地赢利模式的动态优化演进/138
 - 5.2 基于平衡计分卡的赢利模式优化点/142
- 6. 结论与展望/149

1 1 1
1 1 1

案例精选3 网上书店行业赢利模式研究与分析/150

- 1. 背景简介和研究范围界定/151
- 2. 网上书店行业的市场前景/152
 - 2.1 图书出版、发行业的现状/152
 - 2.2 网上书店的诞生发展/155
 - 2.3 网上书店行业的竞争分析/158
- 3. 网上书店行业赢利模式分析/160
 - 3.1 传统书店的赢利模式与运作方式/160
 - 3.2 网上书店的赢利模式与运作方式/161
 - 3.3 网上书店与传统图书零售企业的财务对比分析/166
- 4. 网上书店行业的发展规律总结/170
 - 4.1 网上书店的品牌建设和客户忠诚度/170
 - 4.2 网上书店行业的竞争格局/172
 - 4.3 网上书店的经营瓶颈/173
 - 4.4 网上书店的发展趋势/175
- 5. 网上书店行业内几种赢利模式的分析与优化/176

5.1	品牌经营模式——当当网/176
5.2	地区领先模式——精彩网/188
5.3	专业化经营模式——互动出版网/198
6.	本研究的特色与不足/208
6.1	本研究的特色/208
6.2	本研究的不足/209
	附录 “基于股东价值可持续增长”的赢利模式研究与设计大赛简介/210
	参考文献/212
	后 记/214

引言

2006 年度影响中国经济十大企业事件回眸

〔事件 1〕 欧典谎言：肆意践踏商业道德的黑色幽默

2006 年央视 3·15 晚会向全国消费者揭开了一个惊人内幕——“号称行销全球 80 多个国家，在德国建有百年老厂的欧典公司其实根本不存在，存在严重欺诈消费者行为。”节目播出后，欧典地板在全国引发退货风潮。

事件焦点 一句谎言，足以让一切在一夜之间灰飞烟灭，哪怕是用 6 年时间打造出来的品牌和用全部积蓄开拓出来的市场。

〔事件 2〕 国美永乐：并购打造中国家电连锁航母

2006 年，国美发起中国家电连锁零售业史上最大的一次并购行动。7 月 25 日，国美电器发布公告称，将以 52.68 亿港元的价格完成对中国永乐的并购。永乐同在香港上市，业内排名第三。合并完成后，新国美集团将拥有 800 多家店面和近 800 亿元的年销售额，在店面数量和销售规模上的老大地位进一步得到稳固。

事件焦点 在传统业态模式下，国美已经把规模效应做到了极致。合并后的新国美面临的难题在于，如何创造新的商机。

〔事件 3〕 股权分置：一扫多年沉痾，开启新股市元年

沉沦了 4 年的中国股市 2006 年终于高昂着牛头，一路攀升，经过 5 年轮回，2006 年 12 月中两市综指创造 15 年来的历史新高。股权分置改革一扫多年沉痾，工行、中行、国航等优质蓝筹纷纷顺利登陆 A 股，股指期货即将推出，基金发行规模

屡破纪录。有人称，神话般的黄金 10 年之门刚刚开启，而今年的走势被人们称作新阶段股市的“元年”。

事件焦点 历史会证明，2006 年将被载入中国证券市场发展史，因为在这一年里困扰市场十多年的股权分置问题终于被彻底解决。

[事件 4] 傲慢 SK - II：跨国企业再酿信任危机

2006 年 9 月 14 日，国家质检总局有关负责人证实，广东出入境检验检疫机构来自日本宝洁株式会社蜜丝佛陀公司制造的 SK - II 品牌系列化妆品中检出禁用物质铬和钎。一时间，全国上下掀起了 SK - II 退货浪潮。9 月 22 日，SK - II 在中国的 50 多个专柜全部下架。

事件焦点 作为实力雄厚的跨国企业，宝洁公司在 SK - II 产品质量事件过程中显示出难以置信的傲慢和蛮横，使其品牌形象严重受损。虽然如今产品重返市场，但消费者信任短期内难以修复。

[事件 5] 徐工合资：借助凯雷表达国际化远大抱负

2006 年 10 月 17 日，徐工集团全资拥有的徐工机械发出通告，一天之前，徐工集团、凯雷、徐工机械签署了《股权买卖及股本认购协议》的修订协议和《合资合同》的修订协议。根据这两则修订协议，凯雷放弃了控股徐工机械的计划，将持股比例从 85% 下调到 50%。凯雷控股性收购徐工变成了双方对等合资。协议签署前，协议内容报请江苏省和国家有关部委审核并得到确认。

事件焦点 徐工和凯雷的合资成为 2006 年的一个标志性事件。它被称为近 20 年来国企改革史中难得一见的高透明度样本，改制过程中的每一步、谈判交易的每一处细节、协议文本上的每一个字，都被人们拿到聚光灯下、解剖台前详细检查。

[事件 6] 奥康抗诉：中国鞋企积极应对欧盟反倾销

2006 年 10 月 5 日，欧盟裁决，将在未来两年内向中国产皮鞋加征 16.5% 的反倾

销税。10月23日，奥康集团董事长兼总裁王振滔宣布，向欧盟一审法院提起诉讼，状告欧盟加征反倾销税不符合欧盟的相关法律。奥康因此成为中国制鞋行业第一个运用法律武器抗诉欧盟鞋类反倾销的企业。

事件焦点 王振滔重金聘请资深律师起诉欧盟加征反倾销税不符合欧盟的相关法律。此前，奥康等中国制鞋企业发起成立“欧盟对华鞋产品反倾销应对联盟”，王振滔携手国内百家鞋企发表了中国第一个抗议欧盟鞋类反倾销的《重庆宣言》，中国鞋企体现出前所未有的抱团合作。

[事件7] 上汽荣威：错失罗孚商标顺推自主品牌

对罗孚知识产权和商标的争夺，是2006年最激烈最好看的汽车商战故事之一。2005年起，上汽和南汽竞购罗孚。上汽花6700万英镑买到代表ROVER核心知识产权的ROVER25型、75型轿车。尔后的2005年7月22日，南汽以5300万英镑收购罗孚(MG-ROVER)资产，其中包括位于长桥的生产线、引擎业务及相关资产。2006年9月18日，早已从宝马手中买得路虎(LANDROVER)商标，并与宝马就罗孚商标有约在先的美国福特汽车宣称，要行使对ROVER品牌的优先收购权，欲从宝马手中买走罗孚商标。这使得上汽收购和使用ROVER品牌的愿望落空。

事件焦点 竞购罗孚，上汽和南汽花费都不小。然而，上汽虽获得ROVER核心知识产权，却也没有得到ROVER商标使用权；南汽购得罗孚(MG-ROVER)的相关资产，却没有获得在欧洲15国的MG商标使用权。

[事件8] 银行上市：业界整体进入新竞争时代

中国第一家实现内地和海外(A股+H股)同时上市的企业在2006年出现。改革难度最大以及WTO保护期最长的中国银行业提供了这个唯一的案例。2006年10月27日，中国工商银行A股、H股分别在上海、香港两地实现同步上市。合计发行规模达191亿美元，创下了全球股票首次公开发行(IPO)的最高纪录。

事件焦点 工行的上市对中国资本市场的发展意义重大，上市应该说能够建立一种杜绝或者说减少不良资产产生的重要机制。工行上市意味着我们把资本市场的

发展提到了一个新的高度，发展资本市场成为国家战略一个非常重要的部分。

[事件 9] 悲情欣弗：药品不良事件老总以死谢罪

欣弗事件之前，裘祖贻受人敬重，是一位历时 6 年，将濒临倒闭企业扭亏为盈的英雄企业家。2006 年 10 月 16 日，他因为“质量安全意识淡薄，疏于对企业管理，对欣弗事件负有主要责任”而被撤职。10 月 31 日夜間，他留下一张字条，称“心里难过极了”，“对不起那么多的员工”，“只有以死谢罪”，在家中上吊自杀。

事件焦点 安徽华源制药只因一个“欣弗事件”就造成了两败俱伤的结果，一方面是全国药品服用者死亡 11 人，一方面是华源老总裘祖贻顶不住压力自杀谢罪。对于欣弗、“齐二药”等一系列事件，评述制药企业社会责任的声音不断。

[事件 10] 宝钢谈判：首度获得铁矿石先发定价权

2006 年 12 月 22 日，宝钢分别与必和必拓公司（BHP）和力拓集团（RioTinto）旗下的哈默斯利公司就 2007 年度纽曼粉矿和纽曼块矿基准价格达成了一致协议：粉矿和块矿的价格将在 2006 年价格基础上均分别上涨 9.5%。前一天，宝钢与全球最大的铁矿石供应商巴西淡水河谷公司（CVRD）达成同样的基准协议价格，这是宝钢代表中国钢厂参与全球铁矿石价格谈判首度取得首发定价权。

事件焦点 在欧洲尚未开始谈判，日本第一轮谈判还未结束的情况下，宝钢在全球铁矿石新一年度谈判开始后的 1 个月内一举拿下首发定价权。宝钢速战速决，既确定了先发价格为中国同行省下巨额采购成本，又避免了重蹈去年的覆辙。

（资料来源：工人日报，2006 年 12 月 27 日）

2005 年度影响中国经济十大企业事件回眸

[事件 1] 盛大新浪：互联网第二代并购第一代

2005 年 2 月 18 日，盛大网络按照规定向美国 SEC 提交了关于股市交易的 13-D 报

告声明，自1月6日到2月10日盛大已经持有新浪19.5%的股权。而事先毫无征兆。

影响度 一场盛大的收购并未结束。在门户网站和搜索网站都走到尽头，新浪等互联网先辈都在依靠短消息分成来维持生存，盛大却从网络游戏杀回主流。

[事件2] 顾维军栽了：“造系”终成白日梦

2001年顾维军以不到5亿元人民币的价格购入广东科龙电器股份有限公司26.43%股份成为第一大股东。2005年7月底，中国证监会将科龙电器公司董事长顾维军等人涉嫌经济犯罪的有关资料移交公安机关立案审查。

影响度 谎言终究难以自圆其说。格林柯尔系最终还是没能逃脱倒闭的命运。而顾维军的被拘下场，分明在告诉那些执著于资本整合行业的梦想家，此路不通。

[事件3] 春秋启航：廉价航空冲破行业垄断

2005年7月18日上午9时整，春秋航空公司的空中客车A320首航飞机从上海虹桥机场起飞。这开辟了中国低成本航空的“处女航”，同时还开创了中国旅游加航空的运营模式。

影响度 旅行社靠航空公司提供低廉的票价来获取利润，航空公司则依靠旅行社为自己带来大量客源。表面上双方是互赢的，但实际上航空公司处于强势位置，旅行社受到的牵制较多。自建航空公司，旅行社想借此改变自己的弱势地位。

[事件4] 海尔放手：美泰克白给敢不敢接

2005年6月14日，海尔美国贸易公司和两家私营证券公司向美泰克发出初步非约束性报价。海尔及其合作伙伴除了出价12.8亿美元外，还承诺承担美泰克9.7亿美元的债务，使得收购总报价达到了22.5亿美元，高于此前Ripplewood开出的21亿美元的报价。但是海尔没有正式发出收购请求。

影响度 如果不是像海尔这样的中国企业在全球市场的迅速发展，美泰克也不会沦落到如今的破产边缘。而海尔面对收购机会的冷静，更是体现出中国企业的成熟。

[事件5] 南汽收购：收拾罗孚烂摊子考验能力

2005年7月22日，南京汽车集团以5000万英镑及无附加条件的方式，成功竞购了英国“百年老厂”罗孚汽车公司及其发动机生产分部。

影响度 在中国汽车业内，当初“以市场换技术”的产业政策正受到越来越多的质疑。在市场换不来技术之后，能否通过大手笔的收购买来想要的核心技术，还有待市场的检验。

[事件6] 中海油失手：竞购尤尼科遭遇阻挠

2005年6月23日凌晨，傅成玉通过电话向美国尤尼科石油公司董事长查尔斯·威廉姆森进行了口头报价。5小时后，中海油以传真形式，正式向尤尼科报价，185亿美元（加5亿美元违约补偿金）。

影响度 尽管中海油公司总裁傅成玉在收购失败后很委屈地说，任何大型企业都是有本国政府的支持。但是当企业背后是中美两国政府的时候，情况将会复杂许多。

[事件7] 百度暴发：重构纳斯达克中国概念

2005年8月4日，中国互联网搜索引擎公司百度在美国纳斯达克做了首次上市发行。27美元开盘价一度暴涨5倍达到154美元，随后回落到90美元。尽管如此，百度依然创下了纳斯达克5年以来的最佳业绩。中国网络公司尤其是搜索引擎的价值正在攀升。

影响度 百度上市创下5年来纳斯达克最佳业绩，更重要的是，百度以及随后上市的中星微等让世界重新认识了中国概念。

[事件8] 鞍本联合：拉开钢铁业重组大幕

2005年8月16日，鞍山钢铁集团公司和本溪钢铁（集团）有限责任公司联合重组为鞍本钢铁集团。

影响度 鞍钢集团党委书记、总经理刘玠认为：鞍本联合是我国钢铁工业发展史上的一件大事，也是振兴东北老工业基地进程中的一件盛事。

[事件9] 建行上市：国有银行改革实质启动

北京时间2005年10月27日9时30分，全球首次募股规模最大的银行股中国建设银行在香港证交所主板市场挂牌交易。

影响度 建行海外上市的最大意义不在于建行筹集了多少资金卖到了多高的股价，而在于其对国有银行改革的示范意义：国有银行改革选择了一条正确的道路并取得了初步成功；这一改革已经不能再走回头路。

[事件10] 赵新先被拘：风光之后“一摊烂事”

2005年12月12日，三九创始人赵新先被拘的消息突然传出，很多人大感意外。因为去年5月赵新先离职时，尽管给三九集团留下了98亿元的债务，时任国资委党委书记李毅中还是对他做出了这样的评价：赵新先同志40年如一日，为中国中医药事业，为三九事业做出了很大的贡献。掌舵三九近20年，赵新先被外界冠以“三九教父”的称呼，员工们也尊其为“大家长”。没有赵新先的锐意进取，三九也许不可能从靠500万元贷款办起的小药厂一度发展成总资产200多亿元的“中国制药之王”。但三九集团如今银行负债过百亿元，陷入不重组就难获新生的窘境，赵新先也自然难辞其咎。

影响度 赵新先究竟该为三九今天的困境承担什么样的责任，还要等待司法程序进展。令人深思的是，这位曾经的“中国改革十大风云人物”，曾将三九打造成一面国企旗帜的英雄，是如何酿就今天的悲剧的。

(资料来源：人民网，www.people.com.cn，2005-12-28)

当今商业世界瞬息万变，新的思想、新的理念、新的技术正在改变人们的生活方式和商业的运作模式。知识经济、虚拟组织、合并与收购、电子商务、数字化集成、WTO/全球化成为引领商业世界变化的关键词。在适者生存的市场竞争时代，我们亲眼看到阿里巴巴、百度、Google、海尔、万科、联想、盛大、博客中国等一批公