

决胜 赢利模式

李林◎著

挖掘GE、三星、蒙牛、娃哈哈、国美成功的秘密
总结爱多、巨人、三株、科利华、春都失败的教训



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

决胜 赢利模式

李林◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

决胜赢利模式/李林著. —北京: 北京大学出版社, 2007. 1

ISBN 978-7-301-11371-4

I. 决… II. 李… III. 企业经济—研究—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 102048 号

书 名: 决胜赢利模式

著作责任者: 李 林 著

责任编辑: 于海岩

标准书号: ISBN 978-7-301-11371-4/F·1528

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.25 印张 205 千字

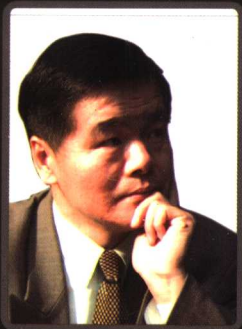
2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

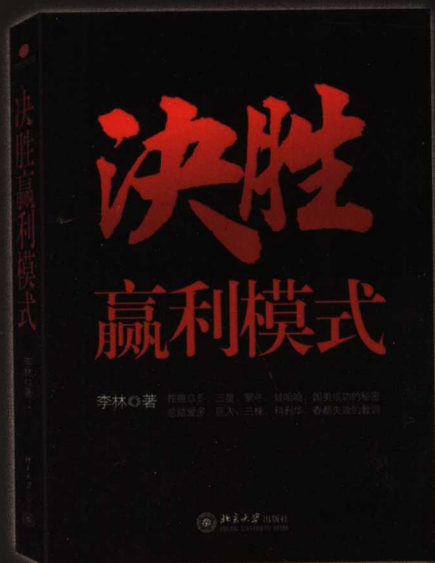


作者简介

李林，深圳名迪咨询公司董事长、首席咨询师，十多年来先后为彩虹集团、仙光日化、方太电器、鹤王乳业、信心药业、燕山酵母、高泰鞋业等几十家企业提供了战略、营销、管理等专业咨询方案，是目前国内研究赢利模式的著名专家之一。

联系方式

a13902934469@126.com



- ◆ 客户解决方案赢利模式
- ◆ 模仿创新赢利模式
- ◆ 武当得道、少林成佛赢利模式
- ◆ 连锁与加盟赢利模式
- ◆ 渠道领先赢利模式
- ◆ 一招领先赢利模式
- ◆ 1+1+N专业化咨询赢利模式
- ◆ 星火燎原赢利模式
- ◆ 招商赢利模式

.....

策 划：北京博雅光华教育科技有限公司
 责任编辑：于海岩
 征稿电话：010-82893507
 电子信箱：tbcbooks@vip.163.com
 网 址：www.21tbcbooks.com



试读结束：需要全本请在线购买：

www.ertongbook.com

自检：老板都知赚钱好，赢利模式知多少

1. 你知道赚小钱、赚大钱、可持续赚大钱背后的绝招或赢利模式有什么不同吗？你知道百度、Intel、春都、好记星、脑黄金、脑白金、口子窖、秦池、国美、华东鸡王、双星连锁、小肥羊、潍坊海王药业……它们成功的赢利模式是什么吗？

2. 你知道戴尔战胜 IBM 的绝招或赢利模式是什么吗？为什么 IBM 只能眼睁睁地看着戴尔在竞争中不断成长？

3. 在白酒行业，茅台酒一直名列前茅，但是现在五粮液的综合实力已经超过茅台，你知道五粮液超过茅台的赢利模式是什么吗？你知道白酒行业的赢利模式是怎样变迁的吗？

4. 牛根生、段永平、陆强华都是因为业绩太好，分别从伊利、小霸王、创维退出，另求发展，我们把这种模式叫做武当得道、少林成佛模式。为什么牛根生、段永平都大获成功，而陆强华却以失败而告终？这种赢利模式的秘诀是什么？

5. 小肥羊、格力、亚细亚、红高粱、国美、沃尔玛、双星都是用连锁或加盟的模式获得成功的，它们成功或失败的差别在哪里？

6. 巨人、爱多、秦池、三株的成功绝招是什么？它们的赢利模式存在哪些缺陷？

7. 当价格战打到大家都没有利润的时候，韦尔奇采用的是客户解决方案赢利模式，Intel 采用速度模式，利乐公司采用基础产品模式，都重新获得了高利润。如果你是老板，你该怎么办？

8. 有一种模式叫基础产品赢利模式，培训课程和酒的促销都采用这种模式，你知道培训课程和酒的赢利点在哪里吗？



自 检



9. 经常参加培训的老板一定知道余世维、汪中求等优秀培训师，你知道他们的绝招和赢利模式是什么吗？

10. 模仿创新是企业经常采用的一种赢利模式，为什么日本企业家用该模式获得巨大成功，而中国制造却成了盗版的代名词呢？

11. 英语学习机多年来一直不温不火，是好记星让它一下子火遍全国，好记星的老板杜国楹的绝招及赢利模式是什么呢？

12. 在1984年第23届洛杉矶奥运会之前的历届奥运会都赔钱，美国人尤伯罗斯到底是用什么新的赢利模式使得奥运会成为全世界市长们发财的好机会？

13. 中国农业社会时代、工业化时代、互联网时代的赢利模式特点有什么不同？

14. 在选择模式时，木桶理论与斜木桶理论哪一个更适合？

15. 柯达在中国投资100亿元实施的行业整合模式，是符合战略还是无奈之举？

16. 在12种招商赢利模式中，你经常用哪几种？

17. 为什么说要想赚大钱必须颠覆传统的赢利模式，找到满足客户偏好的新的赢利模式？第一个问题中所提到的13家企业是怎样颠覆传统赢利模式的？

18. 为什么说要想赚大钱，必须准确预测客户偏好的变化、迅速调整赢利模式、保持满足客户偏好的核心能力？联想、三星成功的案例给你什么启发？

19. 你知道现在遍布大街小巷的音像出租店的赢利模式最早是怎样找到的吗？

20. 温州模式、青岛模式、义乌模式、柯桥模式、太和模式的关键点是什么？

21. 为什么说从创造赢利模式到利用赢利模式，是企业家走向成熟的标志？



与时俱进，努力打造和谐企业（代序）

我很有幸在本书出版之前先睹为快，这还是我读到的第一本从赢利模式的角度全方位研究企业的著作。我很欣赏作者从这个新的视角来研究企业，书中对许多企业的赢利模式进行了解读，使我发现了自己企业赢利模式的缺陷和成功之处。我相信，只有牢牢把握住赢利模式的关键点，与时俱进，创造和谐环境，才能实现企业的可持续发展。

李林老师在给君利酒业的中高层管理人员进行培训时说：“君利酒业的可持续发展关键在于打造了具有君利特色的赢利模式。蒙牛的股权结构很合理，但是君利无法模仿，由于历史的原因，君利已经形成自己的股权结构；娃哈哈的渠道联销体非常有威力，但是这种模式也不适合君利，君利的品牌和实力不能支撑如此强大的营销网络；戴尔的直销模式像一柄尖刀直插IBM的分销模式的软肋，但它也不适合君利，君利不能用这种模式去挑战五粮液；韦尔奇创立的客户解决方案赢利模式成功地使GE由制造型企业转变为服务型企业，君利仍然不能完全模仿。但是，每一种赢利模式都有君利可以借鉴的地方，在君利的赢利模式中到处可见这些模式的影子。如君利的大客户直销赢利模式其实就是客户解决方案赢利模式和直销模式的有机结合，这种模式等于给团购客户提供了一个单位招待客人的解决方案，既让客人感到受尊重又帮客户省钱。只不过你们是无意识地创造了这种赢利模式，而不是有意识地利用这种赢利模式。”

我很欣赏并乐意接受李林老师与企业的合作模式。李林老师说：“我是专门研究赢利模式的，我们之间也要找到共同赢利的赢利模式。帮助企业找到赢利模式，使企业实现利润增长或可持续发展，在增加的利润

代序



中实现双方的合理分配，才是专家和企业家合作的真正的赢利模式。”这种模式和某些咨询公司交方案、拿钱走人的合作模式形成鲜明对比，令我感到他对自己创建的理论体系很自信，对客户很负责。所以，君利愿意为李林老师提供平台，将他的赢利模式理论付诸实施，即使付出高昂的代价甚至失败也无怨无悔。君利对李林老师设计的新的赢利模式进行了大量投入，我相信新的赢利模式将使君利实现可持续赢利。

君利酒业董事长

张立群

代序



赢利模式是我近十年来思考“另一个问题”时得出的结论，就像美国辉瑞公司在把“伟哥”当成治疗心血管疾病的药物进行研究时却发现了“伟哥”对治疗性功能障碍的独特疗效一样，真是应了那句谚语：有心栽花花不开，无心插柳柳成荫。

“另一个问题”是什么呢？说起来很有意思。1994年，我在深圳注册名迪咨询公司，并发行了一套名迪专家团系列录像带。当时，很多民营企业家请我们专家团帮助他们搞策划。我在带领专家团给企业搞策划的同时，不断地思考“另一个问题”：他们成为亿万富翁的绝招是什么？他们成功的背后有什么规律？找出这背后的规律，没准儿就能抓住机会，我也能成为亿万富翁！

十年过去了，功夫不负有心人。虽然我没有成为亿万富翁，却悟出了成为亿万富翁的规律。那就是：

只有颠覆传统的赢利模式，设计出满足客户偏好的新赢利模式才能赚钱。

设计出满足客户偏好的新赢利模式，踏踏实实地执行，往往能赚大钱。

正确预测客户偏好的变化，迅速调整企业的赢利模式，始终保持满足客户偏好的核心能力，才能持续赚大钱。

所以，本书没有从理论上、逻辑上对赢利模式进行严格的论证和推敲，而是通过大量的案例，帮助企业设计出新的、适合自己企业的赢利模式，从而实现可持续发展。



一、赢利模式是无序竞争的终结、有序竞争的开始

我们以前做企业有这么一种理念，叫“人无我有、人有我优、人优我转”，这是在改革开放初期很多企业家赖以成功的基本理念。但是我认为这种理念已经过时了，因为现在企业竞争已经到了白热化的阶段，所有行业都一样。假如你是生产白酒的，而白酒市场竞争激烈，难道你要去做电脑吗？如果真做电脑，你又有何实力去与 IBM、戴尔竞争？

“人优我转”行不通了，这时的企业应该怎么办？目前的企业竞争已经升级，从市场竞争、价格竞争、渠道竞争、品牌竞争升级到了赢利模式的竞争上。赢利模式将决定企业的命运，这也是我们为什么要学习赢利模式的目的所在。你可以运用不同的赢利模式来参与竞争。

我们先来参考一下知名企业是怎样利用赢利模式的。

娃哈哈投入巨资打造娃哈哈儿童营养液品牌，当娃哈哈品牌成功后，又用这一品牌开发了矿泉水、八宝粥、龙井茶等系列产品。这就是品牌延伸赢利模式，通过品牌延伸可以使企业收到事半功倍的效果。

韦尔奇发现，由于大型设备制造行业激烈竞争，卖设备没有卖服务赚钱，所以他就领导通用电气实现了由制造型企业向服务型企业转移。

由于包装生产线市场竞争越来越激烈，利乐公司决定免费赠送生产线，只要客户使用其包装材料就行了，这就是基础产品赢利模式。利乐



公司出台这个政策以后，当时就有几百家中国企业跟它签合同。

微波炉行业由于格兰仕的进入基本没有出现过度竞争。因为当格兰仕微波炉产量达到600万台，它就把产品出厂价定在400万台的成本线上，当它的产品达到1200万台的时候，它就把出厂价定在800万台的成本线上，格兰仕的低成本和规模优势把微波炉行业的进入门槛一下子就抬得很高。格兰仕所采用的是低成本赢利模式。

在中国，最容易打的战争就是价格战，越是畅销的产品越要打价格战，于是这方面的利润也就越来越薄。面对这种情况，作为企业老板的你该怎么办？

张瑞敏说，我不想打价格战，那我就去开发新产品。于是他开发了小小神童洗衣机、能洗土豆的洗衣机等独特产品。这叫“金字塔”模式。

但是，别人也会开发高、中、低档产品，那就在开发速度上进行竞争，这就是速度模式。Intel始终领先跟随者一年到一年半时间，让对手始终跟不上，这样高利润始终都在速度领先者手中。

垄断资源模式，顾名思义就是垄断某些资源。如北京交通台只有十几个人，一年广告费收入就有2个亿，靠的就是垄断了交通台的资源。出租车司机要听广播的话，就要听它的节目，这样就把出租车司机资源给垄断了，从而获得了很好的效益。

区域领先模式，就是做小池塘中的大鱼。如君利酒业把一个县的市场做好，做成名副其实的名牌，让这个县的老百姓都知道。

其他模式还有市场细分模式、行业标准模式、整合价格链模式等，市场已经发展到靠赢利模式竞争的高级阶段。这里留给大家一个思考题：最高级的竞争是什么？

二、企业赢利模式赚钱的三大境界

企业赢利模式赚钱的三大境界就是赚小钱、赚大钱、可持续赚大钱。

1. 找到适合自己的赢利模式才能赚钱

每次我去菜市场买羊肉，我太太总是叮嘱我要去一个老太太的羊肉

摊上买，原因是其他摊位都往羊肉里注水，而这个老太太从不这样做。因此，在所有卖羊肉的摊位中，这个老太太总是先卖完。

有一次，我和老太太聊天，问她为什么不多进些羊肉，也可以多卖些钱。老太太说：“怕剩下，明天就不新鲜了，宁愿少赚点，也要早早卖完，这样，大家都知道我这里的羊肉每天都是新鲜的，所以我总是最先卖完。”我想这就是老太太的赚钱绝招和赢利模式，就是诚信，让消费者买放心肉。

其他卖羊肉的虽然往羊肉里注水，但还一直在那里经营，而只要不关门就说明他们也在赢利。究其原因，并不是所有人都能辨认出注水肉的，因此等老太太的羊肉卖完后，其他人的也能卖出去。而且由于往肉里注水，他们的利润可能并不低于老太太。我想这就是他们虽然往肉里注水又能长期干下去的生存模式，显然他们的赢利模式和老太太的不一样，但是他们都找到了适合自己的赢利模式。

我有个朋友在深圳开了一个小饭店，请了两个厨师、一个服务员，加上他一共四个人。第一个月不赚钱，很正常，因为刚开业；但第二个月、第三个月还是不赚钱。有一次，他让我帮他分析，为什么他旁边的小店都赚钱了，而他就是不赚钱。我进行了简单的市场调研后发现，别的小店大都是夫妻店，丈夫负责炒菜，妻子在外面做服务员，两个人配合，最后他们每个月能赚两三千元。而我这个朋友之所以不赚钱，是因为他把赚的钱都给员工发工资了，两个厨师共 2000 元，一个服务员 500 块钱，这样两三千的利润就没有了。

我的另外一个朋友开了一家洗衣店，洗一条裤子才 1 块钱，但就这样他也能赚钱。他说，他不是低成本，而是基本上没成本，店面用的是自家闲置的门面房，洗衣机是家里的，电不用花钱，洗衣粉是单位发的福利，平常也是家人帮忙。

所以，生意无论大小，要想赚钱就一定要找到适合自己的赢利模式。

2. 赚大钱的规律

大多数成功者的经验都是颠覆传统的赢利模式，找到满足客户偏好的新的赢利模式，然后孤注一掷地执行。



比如春都、好记星、五粮液、口子窖、国美、戴尔都是这样。大家都知道，春都集团是靠100万广告费打出来的，这就是广告领先赢利模式在起作用。

而“好记星”用的则是另一种模式。“好记星”这三个字来自于三种产品：“好”是来自“好译通”，“记”来自记易宝，“星”来自文曲星。“好记星”的老板就是原来“背背佳”的老板杜国楹，他25岁就成了亿万富翁。

杜国楹推广“好记星”时参考保健品的推广模式。样板市场是保健品企业创造的独门秘籍，所有产品推向市场前要先做样板市场，找到了赢利模式后再开拓全国市场，这也是保健品企业给我们其他行业做的榜样。

杜国楹是怎么做的呢？人家做一个样板市场，他做三个。做一个县级的样板市场，做一个地区级的样板市场，做一个省会级的样板市场。三个市场做好了再联系客户，为了确定客户适合哪一级市场，先让客户做试验，再与其签合同。采用这种模式，招商效果非常好。

杜国楹是怎样进入学习机市场的呢？有一次，杜国楹听说在苏州有一种学习机卖得非常火，于是就去考察市场。考察后他认为，市场上还有很大空间，所以他们在很短时间内就把产品开发出来。他们是用虚拟经营的方式委托别人生产，自己则全力以赴地搞营销（作者注：成功模式拷贝）。

样板市场选择在哪儿呢？济南。杜国楹到济南市场考察，发现商场、超市里面已经有同类产品了，于是他就选择书店，并一改学习机市场广告小打小闹的作风，拿出做保健品的大手笔，连续在济南做了50个整版广告，一下子把济南市场的消费者打“晕”了。

采用这种模式，杜国楹很快就打开了市场。到年底一算账，销售额是2个亿，利润是3000万。这3000万怎么花，是摆在杜国楹面前的一道选择题。杜国楹不愧是杜国楹，对全国市场巨大需求的准确预测和样板市场的成功经验使他决定孤注一掷去拓展全国市场。他拿着全部的钱去中央电视台做广告，这样做冒了很大的风险。但杜国楹孤注一掷，找



大山做代言人，全年销售了65万台，好记星获得了龙头老大的地位。这是很典型的找准赢利模式，孤注一掷的案例。

3. 可持续赚大钱

这是赚钱赢利模式的最高境界，相应地，可持续发展的规律与上面两个阶段的发展规律也有所不同。我认为，其规律就是必须准确预测客户偏好的变化，迅速调整赢利模式，保持满足客户偏好的核心能力。

这里有两个关键的地方：一个是要满足客户的偏好，一个是核心能力。客户偏好就是客户特别需求的。这里面又包括两个必要条件：第一个条件是客户的特别需求，第二个条件是客户愿意为这种特殊需求多付钱，两者缺一不可。另外一个就是核心能力或核心竞争力或核心竞争优势。企业的竞争优势由两部分组成：一个叫比较竞争优势，一个叫核心竞争优势。

怎样理解比较竞争优势和核心竞争优势呢？

两个人在森林里面碰到了一只大老虎，一个说：“我们赶快跑吧！”另一个说：“我们能跑得过老虎吗？”第一个说：“我只要能跑过你就行了。”这就叫比较竞争优势。

这个故事还有另外一个版本：两个人在森林里面碰到了一只大老虎，一个说：“我们赶快跑吧！”另一个说：“我们能跑得过老虎吗？”第一个说：“我只要能跑过你就行了。”另一个说：“那你跑吧，我上树了，我不跟你竞争，你跟老虎比赛吧。”于是他爬到树上躲过了这一劫，这叫核心竞争优势。

可持续赚大钱必须满足两个条件：第一，你必须能够准确预测未来客户偏好的变化；第二，你必须拥有迅速调整赢利模式，保持满足客户需要的核心竞争能力。比如三星现在做得非常好，它的成功之处在于：在以模拟技术成功的时代，它没有像日本人一样采用模仿创新赢利模式，而是准确地预测到未来的世界将是一个数码的世界，未来的技术将是数码科技。于是，三星就孤注一掷，调整自己的赢利模式，把资金和科研人员都集中在数码领域，所以在数码产品时代来临的时候，它才会获得巨大的成功。



前言

决胜
赢利模式

以上，我们分析了让企业赚钱或者赢利的三种境界：赚钱、赚大钱、可持续赚大钱。要想赚钱必须找到适合自己的赢利模式；要想赚大钱，你在找准赢利模式之后，就要孤注一掷地执行；要想可持续赚大钱，你则必须研究消费者偏好的变化，迅速调整你的赢利模式，时刻保持你的企业满足客户偏好的核心竞争力——这样你才能可持续赚钱，很多跨国公司都是这样做的。

至此我们已经举了很多成功的赢利模式的案例。我们可以回忆一下，沃尔玛是开杂货店的，可口可乐是卖汽水的，微软是卖软件的，国美是卖电器的，小肥羊是开火锅店的，和威集团是养鸡的……这些企业要么做到了全球首富，要么做到了国内首富，要么做到了区域首富，它们成功的秘诀是什么呢？其实，不管是高科技也好，低科技也好，关键都是找到适合自己的赢利模式。



目录

自检：老板都知赚钱好，赢利模式知多少 /1/

与时俱进，努力打造和谐企业（代序） /1/

自序 /3/

前言 /1/

第一章 赢利模式决定成败 /1/

一、什么是赢利模式 /4/

二、赢利模式是怎样找到的 /10/

三、赢利模式的定位 /12/

四、赢利模式之间的竞争 /13/

五、赢利模式的演变 /17/

六、赢利模式的整合 /21/

七、赢利模式的缺陷 /26/

八、赢利模式的创新 /29/

九、影响中国企业的赢利模式 /31/

第二章 如何设计企业的赢利模式 /37/

一、赢利模式设计的前提 /40/

二、企业赢利模式设计 50 问 /42/

三、建立金刚石结构的团队赢利机制 /45/

四、客户选择——谁是我的客户 /49/

五、客户偏好 /51/

六、准确预测客户偏好的变化 /53/

目录

