

盈利 制胜

NEW PROFIT
PATTERNS

王方华 徐 飞 编著

上海交通大学出版社

盈利胜经

王方华 徐 飞 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书不仅对盈利模式设计进行了理论介绍,更提供了大量的盈利模式设计实践指导、经典案例,目标是成为公司盈利模式设计领域的经典读物。

本书适合企业中高层管理者、创业者、管理学习与研究人士、管理咨询从业人员以及对盈利模式设计感兴趣的读者。

图书在版编目(CIP)数据

盈利胜经/王方华,徐飞编著. —上海:上海交通大学出版社,2005

ISBN7-313-03859-3

I. 盈... II. ①王...②徐... III. 商业经营—经验 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 092620 号

盈利胜经

王方华 徐 飞 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

上海交大印务有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/18 印张:18 字数:434 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~5 050

ISBN7-313-03859-3/F·520 定价:30.00 元

版权所有 侵权必究

《盈利胜经》编委会

(按姓氏笔划排序)

马文玉	王方华	王元盛
王晓蔚	尹 燕	庄 晖
李振华	吴仕明	吴盛刚
张 炎	陈德智	周朝民
徐 飞	顾立新	

序

经过紧张的筹划与准备,在上海交通大学 2003EMBA“公司盈利模式设计”大赛中胜出的优秀设计方案集终于要付梓出版了,这里面凝聚着工商界翘楚们的智慧和心血,也蕴含着明天的成功与财富。

在兴奋雀跃之余,不由想到我们的读者在阅读这些奇思妙想的时候,拍案叫绝之余,可能也会为之困惑不解:其中忽而关注专业化,要求做某一领域的行家里手,忽而又推崇多元化,强调营造和治理整条价值链;有的依托于核心技术获取利润,有的却仰仗客户信息、关系网络赢得明天……凡此种种、纷繁复杂,而且似乎充满了矛盾与悖论,如果不能有效地深入剖析,那么在我们面对着盈利模式思考的时候,又何以能够借他山之石攻自己之玉呢?

为此,作为序篇,我愿将自己的一些体悟分享出来,作为之后呈现的各种理念、观点和模式的一种梳理、解读与诠释,从而有助于读者领会利润的来源,勘透盈利模式设计的要点。这些阐述可能源自一些质朴和传统的理念和思想,这并不是要把伴随新经济而来的新颖独特的盈利模式加以否定和颠覆,而是想将其深而思之、推而广之,寻找其中的互联点和共通性,从而使苦思冥想自己的盈利模式的探索者更好地、更深入地把握其中的神髓,能够选取其中合用的、贴切的部分,加以变通和拓展,最终思人所未想,视人所未见,寻到一片片开阔的新天地,开启一处处丰美的新源泉。

我将这些思考分为六大法则,并通过具体例证加以分析与阐述,从而尝试探究盈利模式中内在的关联,如果说有一条红线能够贯穿始终的话,我想那就是对于价值的恒久追求。

一、系统思考法则——关于价值的多角思维

从泰勒时代开始,管理学的范畴就不断被扩大和延伸着,从一开始关注某一生产环节的技能和效率,到重视整条生产线的产能和效益,再到将研发、生产、销售、售后服务等部分的有机结合、消除瓶颈。那么在今天,当资本的力量已经冲破了产业、行业乃至国界的藩篱,在全球范围内自由地整合生产力的各个要素,而同时客户的需求和企业利润源前所未有地处于快速变化之中的时候,系统思考、统筹兼顾的理念就变得格外重要,那便是不再从自我的角度出发,而是将自己的企业看作是一个子系统,是整个向最终消费者提供价值的运营系统的一部分,是宏观产业布局中的一枚棋子,由此带来的新视野、新思维就成为新的盈利模式思考的着力点和突破口。

一个系统思考法则的成功例证便是韦尔奇领导下的 GE 率先提出并实践的

“客户解决方案”的盈利模式，即从卖产品转变为向用户提供完整的解决方案，从而将价值来源从产品转向服务，将产品差异转化为整体方案的差异。韦尔奇正是把产品放到客户的整体经济系统中加以考量，形成了系统经济观，成功地把纯粹的销售关系转变为合作伙伴关系，从而建立了持久稳固并立意高远的客户关系，并大大拓展了价值获取的空间。

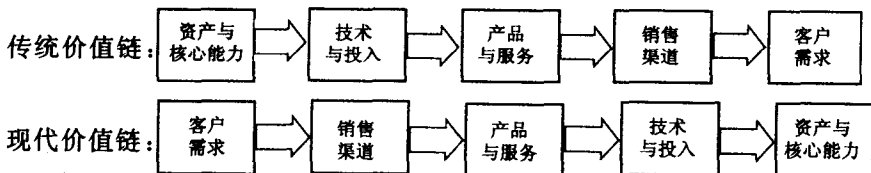
这样的系统经济观被进一步诠释为客户系统经济学，包括了客户购买供应商的产品与服务的资金、时间、精力上的投入，以及使用这些产品与服务在客户所需要领域内如何进行运用并创造价值。客户系统经济学并不深奥，简而言之，是管理沟通中推崇的“换位思考”观念在市场营销领域内的延伸，即从多个视角，积极地、系统地、完整地审视与思考自己应当提供什么样的产品与服务。

系统思考观还表现在对客户群不同以往的关注、细分和把握上。在过去，我们只是关注于某个我们熟稔和最直接的客户群，即我们所提供的产品和服务的直接购买者，而在今天价值不断转移和丰富的世界里，我们则必须系统地分析、考量在产业链、价值链上多个客户群，这是因为间接客户的声音和诉求一定会循着价值链条而来，从而对企业行为形成压力和影响，与其被动地适应，不如主动地去听取和搜集，能更好地为企业赢得战略主动的地位。

系统思考和全局把握是如此的重要，以致于实际每一种盈利模式都是系统思考的产物，或者在理念和运作中均暗合其中的规律。

二、客户中心法则——关于价值的实现客体

“顾客就是上帝”不是什么新鲜的口号，其历史可以追溯到市场竞争刚产生的时代，但无疑的是，在新的时代背景和竞争格局下，这句口号被赋予了新的内涵，注入了新的活力。让我们来审视一下传统与现代的价值链吧！



两条价值链，同样的五个环节，可令人惊讶的是，所有环节的次序完全颠倒，因变成了果，而果反而成为了因。正如以客户为中心的思维对供应链环节的思考导致了“以销定产、按需排产”的理论与实践，以客户为中心的思维对于价值链的反思和再造最终导致了价值链方向的改变，在这里，分辨和理解客户的需求和偏好成为一切努力的初衷和始端，通过流程和规则的保障，使得“一切为了客户”不再是一句口号。

对客户分析除了目前客户群的偏好变化和潜在需求的识别外，还包括更多潜在的客户群的发掘和把握，也即对潜在新市场的秩序营造和规则制订。对于此，“阿里巴巴”网站所建立的 B2B 商业平台的盈利模式作出了很好的说明。在多个供应商与多个客户的交易中，双方均需要承担很高的交易成本，而“阿里巴巴”商务平台的作用就是降低了交易壁垒和交易成本，实际提供了高附加值的中介服务，并

营造了诚信交易的良好氛围,从而将交易双方聚拢在自己的周围,形成巨大的客户基数和引力场,同时就像阿里巴巴打开藏宝山洞般,获得了高额回报。

以客户为中心的法则还导致了以掌握的客户资源为基石而形成的盈利模式,如英特尔公司发起的“Intel Inside”营销攻势,将英特尔品牌和处理器在 PC 中的核心位置深深地印入消费者的头脑中,从而有力地削弱了 PC 厂商选择芯片的自由度,并分散和转移了消费者对于 PC 厂商的注意力,降低了这些厂商的还价能力,从而赢得了产业内更大的战略领先地位和持久影响力。在英特尔一系列强大的攻势面前,个别的抗争和企图反制的努力显得苍白和无助,即使强大如 Compaq 也是如此。

另一个颇为极端的攫取客户资源的例子是微软创建行业标准的经典战役,从 20 世纪 70 年代末开始,微软赢得了 MS-DOS Vs C/M、Windows Vs OS/2、Windows NT Vs Netware、Explorer Vs Navigator 等标准之争的胜利,从而确立了 PC 操作系统、图形界面的桌面系统、企业网络操作系统、互联网浏览器等一系列行业标准,而根据 IT 业赢家通吃的规则,那些失败的产品和标准现在已经难觅踪影了。

简析微软的进攻战略,我们可以发现其中的核心要素:最大数量的销售、相比竞争对手低许多的价格定位(甚至是无偿奉送)、对各类客户(包括 PC 制造商、软件开发商、最终用户)需求近乎完美的满足。这些要素都是为了降低客户使用微软产品的准入门限,让所有客户从中获益,并使产品尽可能地大众化,这样的牺牲眼前的现金流而确保未来的行业领导地位的战略构想使微软赢得了客户支持,之后的微软则开始通过频繁的升级换代、更新产品和后续服务获得持续且高额的垄断利润。

正如中科院院士王选曾劝在校大学生“要尽量争取脑袋满,而不要急于口袋满”一样,微软的例证揭示的是有远见卓识的企业不必急于兑现和获利,而是应当占领市场和赢得人心,盈利只是早晚的问题。就像当前微软投资巨大却又供免费使用的 MSN,正昭示着即时通信的巨大需求和商业契机,可能下一个行业标准和盈利模式又呼之欲出了。诚然,这样的模式并非谁都可以仿效的,除了占据技术制高点和对行业前景精准的预判外,更需要足够人力和资金的不断支持,而企业本身则无需面对生存危机。

三、价值创造法则——关于价值的获取方法

《孙子兵法》的“虚实篇”中有“水因地而制流,兵因敌而制胜,故兵无常势,水无常形,能因敌变化而取胜者,谓之神”这样的语句,拿来形容盈利模式的变化万千真是确切不过。纵观林林总总的盈利模式,真正优秀的成功者一定是依据所处行业的背景和企业自身的特质来确立自己的盈利模式的,而简单的复制克隆他人的模式,很有可能会落得个东施效颦、邯郸学步的下场,相同而缺乏独有特色的盈利模式会招致“羊群效应”,形成低水平、低效率的竞争,结果往往又是价格战,最终没有人能够从中盈利。

那么各种盈利模式的关键是什么呢?我想那就是价值创造。正如一名员工在

企业中要生存,乃至要获得升迁,就必须在其所从事的岗位上为了企业绩效的实现作出某种程度努力,使企业有形或是无形的产品通过自己的工作实现增值。那么同样一个企业在整条价值链上、在社会大系统中,要生存发展,乃至要赢取高额利润,也需要进行有效的价值创造,为最终价值的实现贡献自身的力量。并且,创造的价值越独特,越是难以仿效,那么获得的回报越丰厚,越是能够持久盈利。

价值创造的方式多种多样,不同的企业能够各展所长、各尽所能,展现出来的是“百舸争流,鹰击长空,鱼翔浅底,万类霜天竞自由”的精彩画卷。同时各种方式间还体现出相互间的渗透融合,从而共生共长、相辅相成的关系。如吉列公司提供廉价的剃须刀架却抬高剃须刀片的销售价格,又如佳能公司压低打印机价格以抢占市场却出售昂贵的墨盒、打印纸等耗材,这样的前导销售模式通过后续高附加值的价值创造而盈利。又如可乐、啤酒等饮料生产商通过便利店、超市等场所以较低价格销售产品,从而建立深入人心的品牌、庞大的客户基数,却通过宾馆饭店和自动售贩机的高定价获取高利润。在这里,通过低价格定位的前导销售,实际是构建提供后续价值创造的平台,暂时降低利润水平的销售活动可以被视为以后持续获利的垫支成本和战略铺垫。

创造独特价值的要求引出了保护价值源泉的思考,需要我们有差异地创造价值,形成独一无二的创造能力和手段,并加以保护,我们所熟悉的如可口可乐的浓缩液、微软的 Windows 原代码等产业世界里的核心机密都是这样的例子。保护的手段还有许多,除了属于物质技术属性的产品、专有技术、专利、成本优势等之外,还有归于社会文化属性的部分,如品牌、销售渠道、供应链控制、企业文化、客户关系等,为我们建立起自身的核心优势提供了广泛的选择。

四、聚焦专注法则——关于价值的最大化原则

一束太阳光的能量远大于一束激光,却不能穿透一张纸,而一束激光却可以切割一块钢板,这就是聚焦的力量。同样地,西方有这样的说法:“No one can do everything, but everyone can do something”,因此我们看到管理学中反复强调了团队合作,而团队中的个人则得以各施所长。出于相同的理念,基于经营理念、技术积累、客户关系、政府背景、营销渠道等诸多方面的不同,企业也有着不同的特质和专长,因此,企业也需要有分工、定位与目标锁定,做自己最擅长的事,而其他的部分则通过外包、协作的方式来完成价值整合。

在全球化产业竞争“大分工、大合作”的总趋势下,持续的专注于某一领域做大做强成为许多企业的生存之道,这是因为全球化竞争瞬息万变,暂时的技术领先、市场领先已经不能成为持续盈利的保证,只有集中企业的人力、物力和财力,以及领导层的关注与支持于特定的领域,才能实现在这些领域内重点突破以及连续领先,从中也体现出“有所为有所不为、有所不为才能有所为”的涵义。从聚焦专注法则中获得成功的企业比比皆是,比如中国移动就明确提出要成为中国的“移动通信专家”,而华为公司则提出在电子信息领域成为世界级领先企业,而“永不进入信息服务业”。

在迈克尔·波特的《竞争战略》一书中就提出了聚焦战略,是指企业将生产和

经营活动集中在某一特定的购买者集团、一部分产品线或某个地域市场的战略。那么,在新的产业背景下的聚焦专注法则是对波特的聚焦战略的完善和发展,除了对产品和客户群的专注外,还需要体现将具体的产品和服务的价值实现过程拆分为不同的环节,而企业对于其所擅长的价值链上的增值环节加以聚焦和专注。

对于中国企业尤为重要的借鉴是,在自身的资金、技术积累尚未足够以培育和主导市场的前提下,找准在产业链、价值链中的定位,从而充分发挥独有的特点、优势和资源配置,从而获得在行业中的话语权,以及生存空间和利润空间。从温州诞生的许多“钮扣大王”、“拉链大王”、“锁业大王”们充分证明“小产品、低利润、大市场”的盈利模式,能够通过拾遗补缺、做精做专,在小产品、细环节中也能够培育出世界级的竞争力和市场规模。

全球最大的搜索引擎 Google 从 1998 年诞生至今不过数年时间,抵御住做门户网站和进入传媒行业的诱惑,专注于提高搜索技术和提供查询服务,目前每天能够提供多达 2 亿次的查询。作为一家提供免费检索的纯技术型公司,Google 的运营模式一直为人所争论,但在其成为人们工作生活中不可或缺的一部分之后,网络广告、提供企业内联网络与社区服务网络的信息检索服务,甚至改变商业信息检索的排名顺序均成为可能的盈利模式,而在华尔街的上市更是有望为其获得 250 亿美元的募集资金,从而给最初的风险投资者带来极大的回报。Google 的成功是专业化的聚焦战略与恰当的运营模式相结合的产物,虽然携着高科技和因特网的光环,但其中蕴含的道理仍是质朴和简洁的,那便是认准和咬住目标,敢于将鸡蛋放在一个篮子里。

五、合纵联横法则——关于价值的分担与共享

“合纵联横”之策是战国时期的说客谋臣苏秦、张仪用以说服列国或“合众弱以攻一强”或“事一强以攻众弱”的国家竞争战略,虽然两千年过去,“浪花淘尽英雄”,但借历史的政治智慧来借古喻今、分析甄别现时的产业竞争态势仍能令人有所领悟。今天的竞争格局已经不是企业间通过若干产品线而进行,而是演变为在产业联盟、供应链、销售网络之间的全方位的展开,除了围绕产品和服务外,竞争的焦点更转变为产业标准、运作模式、市场培育等诸多方面,已从单兵作战转变为集团军交锋,从而有更多的要素和力量卷入了产业博弈。

Wintel 是产业联盟的很好例证,Wintel 是 Windows 和 Intel 二词的综合,Wintel 架构指 PC 采用微软的 Windows 操作系统和英特尔的 CPU。20 世纪 90 年代,微软通过 Windows 操作系统的升级,不断提升对 CPU 性能的要求,与之有默契的是,英特尔则通过符合摩尔定律的芯片主频提升和性能改善来满足 Windows 的不断升级,并刺激客户使用耗用资源更多、配置要求更高的操作系统和应用软件。通过几个轮次的互动,PC 中采用 Windows 操作系统的占 90% 以上,采用英特尔 CPU 的占 76% 以上,均构成了产业中的垄断地位。

通过对 Wintel 产业联盟的解读,可以看到双方通过长期的努力,形成默契,确立、维系并巩固合作关系,其所需要的基础有二,一是双方拥有共同的核心利益(共同主宰 PC 产业并获得高额利润的需要),二是优劣势的有效互补(微软的操作系

统编码和英特尔的芯片制造)。对抗如此实力雄厚的产业联盟是非常困难的,因此我们看到为了应对微软咄咄逼人的攻势,IBM、Oracle、Sun 等巨头联手组成 Linux 阵线,美国在线 AOL 也收购了 Netscape 公司以壮大在因特网领域的力量,从而形成了不同阵营鼎足而立的局面。

在产业博弈的大背景下,企业依据自身的优劣势结成同盟,形成各种竞合关系,已经成为在激烈角逐中胜出的关键因素,这里遵循的是“不求为我所有、但求为我所用”的原则,善于借用并吸纳外力,从而达到借力打力、借船出海、借梯上楼、借鸡生蛋的目的。我国古代的荀子在《劝学》篇中所说的也正是这样的道理:“登高而招,臂非加长也,而见者远。顺风而呼,声非加疾也,而闻者彰。假舆马者,非利足也,而致千里。假舟楫者,非能水也,而绝江河。君子生非异也,善假于物也。”

六、持续创新法则——关于价值的永续创造

商业世界在快速而又无情地变化着:客户的偏好正在快速地改变,导致已有产品逐渐失去吸引力;竞争对手快速地进步,使得成功的盈利模式正在丧失获利能力;消费者通过更为先进畅达的通信手段分析并掌握信息,使其选择更为广泛,并更具有还价能力……我们用以应对周边环境变化的利器便是企业自身积极的变化,即通过企业自发的持续创新,不断地寻找和发掘新的利润源泉,从而构造出新的盈利模式,并为之不断地调整企业设计,从而符合新盈利模式的需要。

即使在成功的时候,也必须保持连续创新的意思。在这里,可口可乐是很好的典范。即使在头顶“世界第一品牌”王冠的前提下,仍然不断地发现新的盈利模式,开始新的价值创造。为对抗百事可乐,自 20 世纪 70 年代末开始,可口可乐开始购买可乐装瓶企业的控股权,并参与其投资过程和现代化改造,接着又成立装瓶厂的控股公司,并致力于集中而低成本的销售渠道的构建,进而在 80 年代中又加速可口可乐品牌的国际化,与各国的骨干装瓶企业结成同盟(例如在中国市场就投资十几亿美元与三个主要的装瓶集团——嘉里、太古以及中粮油合作建立了 25 个装瓶厂),在盟友的协同下展开新的品牌营销和渠道铺设攻势,最终成为公认的世界级饮料公司,其品牌价值已逾 700 亿美元。我们看到,可口可乐的盈利模式如同其营销攻势一般不断创新,成为其立身之本、活力之源。

国家的可持续发展观近来被广泛讨论和重视,强调的是经济发展应当建立在生态持续能力、社会公正和人民积极参与自身发展决策的基础上。借用这个观点,我们可以确立企业的可持续发展观,即企业的做大做强、永续经营应当建立在持续盈利的能力,团结奋发、协作互信的营运氛围和企业文化,不断为客户、股东和员工创造价值的基础之上。其中,对于盈利模式持续的探索与发掘、改进与创新、控制与保护,应当始终被放在格外重要的位置上,使之成为企业发展和成熟的强大推动力量以及核心竞争力的重要组成部分。

综上所述,通过本次 EMBA“公司盈利模式设计”大赛,贡献出许多有价值、有见地、有胆识的新方案、新模式与新思维,赛事将作为一次头脑的风暴、智慧的盛宴常驻在人们的记忆里。我仿佛看到我们意气风发的 EMBA 们,如同驾着航船出海的船长、大副们那般的踌躇满志、激情澎湃!是的,他们驾驶的中华企业之舟正在

或者已经启锚扬帆,向着远处明确的目标前行,那目标便是让企业获得利润,并不断地持续下去。我们希望他们在百舸争流、千帆竞渡中,都能够到达理想的彼岸,因为我们知道,那便意味着中国企业在世界企业之林的崛起!

编者

2004年12月

目 录

上篇 盈利模式设计思辨

第 1 章 盈利模式扫描	3
1.1 从 WDM——王大妈谈起	3
1.2 例子比法则更重要	5
1.3 发现盈利模式	11
1.4 生成盈利模式	12
第 2 章 盈利模式的特点	13
2.1 逐利性	13
2.2 稀缺性	13
2.3 核心性	14
2.4 适应性	15
2.5 层次性	16
2.6 简明性	16
2.7 动态性	17
2.8 时代性	18
第 3 章 盈利模式的价值创造环	19
3.1 渴望满足的客户	20
3.2 个性化差异化的产品和服务	20
3.3 追求一致、优势互补的合作伙伴	21
3.4 持续流入的现金流	22
3.5 拉动并创造市场的营销策略	23
3.6 提供持续动力的企业创新机理	23
第 4 章 盈利模式设计	25
4.1 企业盈利模式设计与企业生命周期的关系	25
4.2 盈利模式设计出发点	27

第5章 盈利模式的剖析与诊断	33
5.1 “望”市场大潮,知人心所向	33
5.2 “闻”香味四溢,寻奶酪何在	34
5.3 “问”利润源泉,晓旦夕盈亏	37
5.4 “切”财务经脉,明企业得失	40
第6章 盈利模式种类	43
6.1 盈利模式分类的视角分析	43
6.2 基于顾客价值的盈利模式分类	44
6.3 关于盈利模式分类的总结	49

下篇 盈利模式设计实例

1 “成人之美”——一个新生小规模企业的盈利模式	54
1.1 案例概述	54
1.2 背景简介	55
1.3 模式分析及构想	57
1.4 盈利模式设计	61
2 广通公司新产品盈利模式	69
2.1 案例概述	69
2.2 背景简介	69
2.3 盈利模式分析	71
2.4 盈利模式设计	86
3 “未己苑”集成老年人服务盈利模式	110
3.1 案例概述	110
3.2 背景简介和市场分析	111
3.3 盈利模式设计	114
4 资源整合 战略联盟 品牌连锁 在线服务	
——上海永康健康服务连锁有限公司(虚拟)盈利模式	124
4.1 案例概述	124
4.2 盈利模式背景分析	125
4.3 盈利模式设计(分三个阶段)	126

5	东方水泥“区域垄断”盈利模式	142
5.1	案例概述	142
5.2	背景简介和市场分析	143
5.3	盈利模式的设计和建立	148
5.4	盈利模式的总结和推广设想	153
6	跨文化“金钥匙”——实现利润持续增长的盈利模式	156
6.1	案例概述	156
6.2	背景简介和分析	157
6.3	盈利模式设计“金钥匙”开启跨文化冲突“黑箱”	158
7	“烂尾楼”中找“金矿”——金岳公司配电器型盈利模式	168
7.1	案例概述	168
7.2	背景简介	168
7.3	盈利模式分析	175
7.4	盈利模式的设计和特色	180
8	奇强汽车的“扎根”盈利模式	191
8.1	案例概述	191
8.2	背景简介	191
8.3	“扎根”盈利模式分析	192
8.4	“扎根”盈利模式的设计及敏感点	193
9	证券公司的新盈利模式	200
9.1	案例概述	200
9.2	背景简介	200
9.3	盈利模式分析	203
9.4	新盈利模式设计和特色	205
10	“标点”虚拟资产交易平台的盈利模式	212
10.1	案例概述	212
10.2	背景简介和需求分析	212
10.3	航空子系统盈利模式及业务设计	217
10.4	航空子系统的战略控制手段和盈利分析	220
11	思八达公司延伸增值服务的盈利模式	223
11.1	案例概述	223
11.2	背景简介及行业趋势	223

11.3	盈利模式分析·····	228
11.4	思八达面对的挑战和机会·····	234
11.5	盈利模式设计及特色·····	242
12	全新的 B to Small B 商业模式——中华速购(FastBuyChina.com) ·····	254
12.1	案例概述·····	254
12.2	背景简介·····	254
12.3	盈利模式分析·····	256
12.4	综述·····	269
13	全新的零售模式:奥特莱斯折扣店 ·····	271
13.1	案例概述·····	271
13.2	背景简介·····	271
13.3	盈利模式分析·····	275
13.4	结束语·····	291
14	老树新术发新枝——一项针对成熟行业的盈利模式设计·····	293
14.1	案例概述·····	293
14.2	盈利模式设计的基本条件因素·····	294
14.3	盈利模式的基本内容·····	299
14.4	盈利模式的操作性·····	304
14.5	盈利模式的评价·····	306
参考文献·····		307

上篇

盈利模式设计思辨

- 盈利模式扫描
- 盈利模式的特点
- 盈利模式的价值创造环
- 盈利模式设计
- 盈利模式的剖析与诊断
- 盈利模式种类

