

CHINA

中国市场十

123456789



种盈利模式

MARKET

978

“2005年上半年，销售额虽然上升了12%，但利润却下降了31%多。营销过度导致相当的营销浪费，我急啊”“我为孩子做了我所能做的任何事，花了别人几倍，甚至几十倍的钱，孩子成绩从53分变成了45分，不但不领情，还净跟我对峙，我急啊”一个经营者总是愿意把自己的企业比喻成亲手拉扯的孩子，总是望子成龙，总是希望孩子什么都是最好的。这个孩子成绩（盈利）好不好，不但关乎父母的面子，更关乎父母的生命质量。

“但是，我们往往花费了极大的心力之后结果收效甚微，不见起色。”孩子自有其个性，用一些别人做过的或者大家都在做的方式只能让孩子没有个性，陷入同化境地。大家可能比的不是

郭金龙 林文龙 著

究和总结，发现并明确提出了一些实实在在的品牌操作误区。与此同时，大胆地提出了“让品牌

设的过程中，要重视和解决品牌与其他经营要素的脱节，更要重

牌在企业经营实践中归位。让品牌成为一种盈利模式，让品牌成



清华大学出版社

中国市场十种盈利模式

郭金龙 林文龙 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书总结了中国市场上正在被使用并获取高额利润的十种盈利模式，精选了三十一家有代表性的大企业的盈利案例，目的在于从盈利模式的角度全面透悉中国企业差异化的生存现实，回答盈利到底是什么，在中国高利润的经营经验是怎样的。从本源的角度出发来梳理一些困扰目前行业的行销无效性的问题，深入浅出地分析和回答每种盈利模式产生利润的条件性和原因，让读者从利润规律角度看到盈利模式的本质。

本书可作为创业者、企业、经销商、零售行业、娱乐行业从业者、市场或企业研究者等中高级人员的行动手册，对于财经类大专院校的专业研究人员和教学案例同样适用。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

中国市场十种盈利模式/郭金龙，林文龙著. —北京：清华大学出版社，2005.10

ISBN 7-302-11963-5

I. 中… II. ①郭… ②林… III. ①企业管理-市场营销学-研究-中国 ②企业利润-企业管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第117115号

出 版 者：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 客户服务：010-62776969

组稿编辑：边 煦

文稿编辑：赵玉琨

封面设计：范华明

版式设计：李永梅

印 装 者：三河市春园印刷有限公司

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：160×240 印张：12 字数：149千字

版 次：2005年10月第1版 2005年10月第1次印刷

书 号：ISBN 7-302-11963-5/F·1372

印 数：1~5000

定 价：18.00元

要“霸道”还是“王道”

序

——写给经营者和高级管理者的话（代序）

企业选择与使用盈利模式和以往营销模式的最大区别在于思维模式上的巨大差异。营销模式是为了把产品卖出去，而盈利模式是为了把钱赚回来。

可以说，盈利模式的选择与使用并不难，就像教育孩子一样，也许落到实践上的事情还是那么几件。但是，对事情起阻挠作用的恰恰就是我们内心深处深刻的性格烙印——或者上演悲剧或者上演传奇，对此，我们却并没有觉察。

一个经营者总是愿意把自己的企业比作亲手拉扯的孩子，望子成龙，希望孩子什么都是最好的。孩子的成绩（盈利）好不好，不但关乎父母的面子，更关乎父母的生命质量。

但是我们的处理方式往往是这样的：如果你再不听话，我揍你了啊！

而不是：孩子，你看，你的做法已经超出界限了，你是我的孩子，我是爱你的，难道你非闹到我们都受伤不可吗？

我们在教育孩子的时候就是一种典型的“操纵者”面目。

中国的经营者普遍具有“操纵者”性格，“操纵者”性格中有四个纬度：欺骗、迷妄、控制、嘲讽。

这导致绝大多数的经营者往往眼睛里只有征服，只想表现，渴望取胜，想把一切都做得头头是道，并且无所不能，从而证明自己的优秀和超越性人格。然而经营者们缺少“自我”，很少尽情地享受工作和生活的乐趣，只能越来越烦躁，越来越焦虑，越来越骄纵！

“操纵者”无法自主，受环境的影响很大，这些总是决定了“操

纵者”强烈的悲剧人格。“能人”模式下，经营者的悲剧人格也就决定了企业的悲剧命运。

(1) 三株在创立的短短三年时间内，就在全国各地注册了 600 个子公司，成立了 2 000 个办事处，促销人员超过 15 万人，总部根本无法消除员工违规行为的大量发生。

(2) 亚细亚在创办四年时间内先后开办了 15 家大型连锁百货分店，在自有资本不足 4 000 万元的条件下，进行了近 20 亿元的超级扩张，这些分店均是开业之日即亏损之时。

(3) 巨人同时涉足电脑、生物保健制药和房地产三个毫无关联的产业，在对房地产缺乏经验的情况下，把巨人大厦从 38 层改为 70 层，结局是“一分钱难倒英雄汉”。

在中国，相当多的经营者崇尚“大”，崇尚“霸”，走的是“霸道”。所以在中国偌大市场中，广泛实践着的盈利模式其实只有产品盈利模式和规模盈利模式，没有品牌盈利模式的一个关键是品牌被用做宣扬企业家的“霸道”理念了。

典型人物：项羽。当初带领 8 000 子弟兵破釜沉舟，吞吐寰宇，席卷九州，不计成本与风险，“顺我者昌，逆我者亡”，成就于瞬间，灭亡于瞬间。扩张先行。

而我们也可以看到另外一些“实现者”性格的企业家，如海尔的张瑞敏（深谙老子学说，追求“宠辱不惊”），联想的柳传志（崇尚“谋”与“行”），华为的任正非（崇尚“狼狽组织”学说）。这些人具备另外的四个性格纬度：诚实、觉察、自由、信赖。

(1) “船和桥的问题没有解决以前，你硬要过河，就会淹死，弄出一堆泡沫有什么用”。

(2) “我每时每刻都存在危机意识，其强烈的程度远远超过那些批评我和为我担忧的人所提醒的”。

(3) “我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难”。

这些人崇尚“王”，走的是“王道”。“王道”承认“自我”，讲究

多元。因此能够建设真正的品牌盈利模式，并且愿意尝试多样的经营思路。

典型人物：康熙。康熙王朝外有北患南乱，内有贼子狼心。康熙漠北一场大病后慨叹自己：危机四伏、风雨飘摇。为什么？因为康熙王者更讲究成本和风险，秉承大局为先，效益至上的理念。

盈利模式作为战略层面的理论和方法体系，代表着一种经营技术。如果没有经营者和高级管理者的性格认同，即使选择和使用，也不会有好的效果。

因此，盈利模式选择与使用的前提是经营者和高级管理者是想走“霸道”还是“王道”的选择。

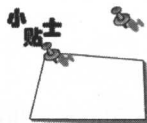
林文龙

2005年5月

利润话题开心果

引子

大话“三总”



企业利润最大化是企业生成的初始动力，企业必须以提高总体盈利能力为根本目标。

量总没来

三个企业的老板，量总、皇总和利总每年春节都要聚会一次。

2003年春节：量总说今年销售额达到5个亿很满意；皇总因为企业要上市了而踌躇满志；利总认为目前利润只有1000多万还要更努力。

2004年春节：量总的公司销售额达到8个亿很兴奋；皇总因为兼并了两个企业脸上容光焕发；利总认为利润虽然突破了2000万但仍不满足。

2005年春节：利总赚了5000多万，而且接管了皇总的两个企业；皇总由于劳累过度刚刚大病初愈；量总根本没来，据说躲债去了。

水煮王老吉

上火了？喝王老吉呗

2004—2005年“王老吉凉茶”从两广地区迅速向北方扩张，一时间，无论餐饮酒店还是卖场超市都遍布火红的王老吉。尤其是在江浙一带，卖得相当红火。

王老吉此前曾经几次北上都是败绩，为什么这次能够成功呢？

2004—2005年恰好赶上中国宏观政策对产业进行全面调整，法律法规进一步规范和健全，从而导致企业经营风险和销售成本翻倍上升。

以前上个项目就能赚钱，只要闭着眼睛提升销售额就能赚钱。如今“谈笑间，黄金万两”的风光局面不再有了。

企业陷入进退两难的境地，“不追求销售额是等死，追求销售额是找死”，以前所用的办法都没有突围效果了。

老板们、总监们都很郁闷，抽空坐下来喝酒。于是，就有了下面的酒场白话。

——“你说不赚钱，光耗着能不上火吗？”

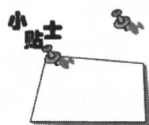
——“上火？喝王老吉呗。”

就这样，一传十，十传百，王老吉火起来了。

尽管是玩笑，但总是在一定程度上说明了一些问题。从2004—2005年以来，整个行业虽然保持着总量扩张的势头，利润却成了企业的头等难题：不注重盈利的企业，死亡只是个时间问题。

导论

关于盈利模式的五个话题



努力背后总是渴望收获。收获的是结果而不是过程。

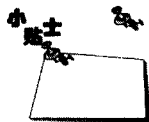
企业存在的根本意义在于盈利，而且是持续盈利。因此，无论企业处于什么样的经营和发展时期，也无论环境还是经营者个人的兴趣在哪些方面，衡量企业经营质量的最终标准永远只有一个：盈利水平。否则，企业一定陷入“将过程与手段当成目标”的误区，就会出现“为广告而广告”、“为营销而营销”、“为品牌而品牌”、“为上市而上市”等怪现象，这种本末倒置的结果往往是中国企业昙花一现的根源。

当 Dell 还在大学读书的时候，IBM 已经是蓝色巨人了。但是现在 Dell 电脑连续十几年领跑全世界，它既没有突出的硬件技术，也没有庞大的研发组织，更没有不停地降价促销。凭什么不断发展而且持续盈利？依靠的就是其独特的全价值管理盈利模式！

可口可乐畅销世界几十年，你看不到它有很多产品，也看不到很多促销活动，更没有销售上的人海战术，但是它打败了全世界的竞争者，依靠的正是强大的品牌盈利模式！

中国广东有一个叫做流行美的企业，主要产品是到处可以看到和买到的女性发卡。短短几年的时间，他们不但年营业额过亿，而且平均价格卖到了 60 多元，依靠的不是什么广告、促销等传统手段，其核心竞争力是建立了一套完善的产业互动盈利模式！

重视盈利



作为父母，收获的肯定不是孩子做练习题、接受辅导老师辅导等过程，而是最后考出来的成绩。

“做大还是做强”、“得终端者得天下”、“让执行没有任何借口”、“拥有一个知名品牌才是核心竞争力”、“以人为本”……这是中国很多企业经营者的心坎和挂在嘴巴上的口号；但是我们每天看到的市场现象是：到处是价格战、促销战、人海战、广告战、模仿战……；看到绝大多数的企业经营结局是：销量增加但利润下降、新产品盈利周期越来越短、人员增加且费用加大、现金流越绷越紧直至崩盘、亏损面不断加大……；一个铁的事实已经摆在中国市场的企业家面前：企业经营管理的要素越来越多，但是中心却只能是一个：盈利能力！企业不重视盈利能力，衰败甚至死亡只是时间问题！

VIII

认识盈利模式



作为经营者，收获的也不可能是产品数量、市场份额、销售额、企业文化的凝聚程度等，而是最后表现出来的利润。

盈利模式是对所有经营资源的协同，企业持续盈利的关键是所有资源对盈利这个目标产生直接价值，盈利不是靠单一要素的策划而能够持续的。所有企业要长久持续的经营就要从模式上进行创新。

$$\text{总利润} = \sum \text{单位利润率} \cdot \sum \text{销售额}$$

盈利模式就是研究与实现如何获得最大利润的方式。盈利模式设计包含三个关键技术：第一，价值发现——决定利润的来源；第二，价值匹配——决定盈利水平的高低；第三，价值管理——决定盈利水平的稳定性。盈利模式设计的重要概念是：任何行业的利润都是由于企业盈利要素——“价值匹配度”的不同而被分成不同区

域的，如高利润区、平均利润区、低利润区和无利润区。在不同的利润区盈利模式是完全不同的，利润状况自然也不同。与此同时，企业处于何种利润区是由盈利模式决定的。因此，一个企业只有在盈利模式设计完成的前提下，才能进行业务规划设计、营销模式规划、财务预算、人员管理考核方式设计等与运营层面相关的规划，否则就会出现各种脱节现象：业务与财务脱节、销售与品牌建设脱节、人员能力与考核脱节、销量与利润脱节、生产研发制造部门与市场营销部门脱节等。

应用盈利模式



没有好的分数，孩子再伶俐也不是好孩子：“可惜啊，没有考上大学”。那么，作为经营者，能够统帅企业的惟一指标也只能是利润，销售额再高也有抱怨：“可惜啊，就是不赚钱”。

一个企业能否在运营实践中应用盈利模式，关键是能否掌握三种技术：行业利润分区分析技术、模式设计技术及盈利模式实施管理技术。行业利润分区分析包括利润提供者分层、利润提供者价值版图分析、不同利润区盈利模式归纳、主要竞争者盈利模式优劣势分析等。盈利模式设计包括利润提供者价值分析、利润提供者构成、盈利要素提炼、盈利要素匹配度检测、要素支持成本分析等。盈利模式实施管理包括盈利指标体系设计、业务规划、财务方案、年度计划、营销体系设计、组织设计、人员管理方案、主要竞争者盈利变化信号监测等。

创造盈利模式



没有创新，你只有去给别人做一些教育市场的事情，人家吃干的，你喝稀的。

企业存在的根本意义是创造利润。如同人的生命一样，企业寿命的长短决定于它的健康状况，盈利水平就是企业健康状况的最重要指

标。人的生活方式有很多种，没有先进与落后之分，重要的是生活质量；企业的生活方式就是它的盈利模式，同样没有所谓的先进与落后，重要的是利润和盈利能力。企业创新竞争不再是产品、广告、促销、管理等单一要素的较量，盈利模式创新才是根本。否则，很多盈利模式同化的企业，无论你的技术、产品、品牌、管理等独立地看有多么好，却仍然建立不了整体竞争优势，摆脱不了竞争的困扰，因为盈利模式的同化必然导致营销、管理、竞争区域的同化，你没有比赛但是在起跑线上你就已经输掉比赛了。所以，突破同化竞争的根本出路是盈利模式的差异化，只有这种层次的创造取得突破，企业的竞争力才能持续，寿命才能长久。

管理盈利模式



一时赚钱不难，难的是总是赚钱。

企业赚不赚钱为什么只有少数人甚至只有老板关心？问题出在企业设计上面！一个以追求销量和市场份额为经营目标的企业，不可能产生全员关心盈利的企业文化，也不可能在日常工作中产生以利润最大化为核心的组织和管理。一个企业仅仅设计好盈利模式还不够，必须与基于盈利的管理文化与手段相配套，做到管理盈利模式至少在两个方面实施创新：组织创新和管理创新。组织创新包括设立盈利总监、盈利经理和盈利专员等职位；管理创新包括增加利润分析信息系统、盈利知识学习、经常性业务盈利状况分析、个人绩效盈利递增考核系统设计等。总而言之，企业要建立全员盈利文化，创造盈利能力管理手段。

如果将企业经营比做一场赛跑，那么盈利就是终点，营销只是过程，品牌只是道具，盈利模式就是起跑线。一旦在起跑线上就摔倒了，跑的过程一定会很痛苦，道具再漂亮也无用，因为冠军永远不是你。



林文龙：
盈利模式设计
与管理专家

现就职于英昂咨询公司行业研究中心，长期进行市场价值理论和工具体系的研究与应用，对不同行业

或产品的核心驱动力有深入研究，在不同等级的媒体上发表研究性作品几十万字。

在其所在的英昂行业研究中心建立起由实态调研和问题诊断、战略策略、执行和管理文件等三大模块、总共十六大文件系统在内的咨询服务工具，涵盖品牌传播与公关管理、产品管理、市场督导管理、促销及促销品管理、通路/渠道拓展（深度分销）、客户/经销商（数据库）管理、人力（岗位）职责与考核奖惩办法、情报信息与销售模式协同管理等八大子项目。

林文龙在英昂咨询公司中遵循“行业属性—产品属性—消费习惯—销售习惯—资源配置方式—销售模式再造—新增长点梳理挖掘—新的盈利模式构建”等“八步构建法”，同时英昂已经完成对以下产业的咨询体系与作业工具的配套开发：食品、医药/保健品、饮料、酒类、乳业、饲料、汽车零配件、烟草、纺织品/服装、动漫、杂志/媒体、日化、建材等诸产业，以及餐饮、零售、洗化、小饰品等连锁加盟行业

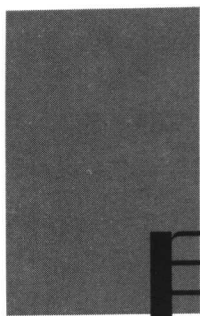
www.inoutchina.com

inout@inoutchina.com

021-52989189、52989400

地址：上海市淮海西路55号

申通信息广场22楼J-K



录

第一部分 关于盈利模式

第一章 盈利模式的十个观点.....	2
企业不关心盈利，衰败甚至死亡只是时间问题	2
产品同化可怕，营销同化可怕，盈利模式同化更可怕	2
品牌是工具，营销是过程，盈利才是根本	3
在经营活动中，无法在“三分钟内”说明其与盈利的直接 或者间接关系的行为，都可视为成本	4
战略的最高境界是让执行“傻瓜化”	4
在很长的时间内，中国企业面临的 90%的问题是如何生存 的问题	5
盈利模式是一个不断优化的过程，没有所谓的先进与落后 之分	6
任何行业的利润都是分区的	6
企业处于哪个利润区是由“价值匹配度”（协同度）决定的	7
盈利模式是设计出来的，不是“策划”出来的	7
第二章 盈利模式的概念与解释	9
盈利模式基本说明	9
盈利模式分类	9
盈利模式设计	10
盈利模式作为战略的一些关键指标描述	12
营销计划	13

投资策略	13
劳动生产率	14
盈利模式定制与管理示意图	15
传统盈利理念的两个错误	16

第二部分 中国市场的十种盈利模式简介

第三章 产品盈利模式	20
------------------	----

产品盈利模式的基本解释	22
利润是什么	22
企业特点	23
新产品类型案例说明	24
新产品类型案例	25
技术领先类型案例说明	26
技术领先类型案例	27
产品结构类型案例说明	31
产品结构类型案例	32
产品结构类型案例课堂	34

第四章 规模盈利模式	37
------------------	----

规模盈利模式的基本解释	38
规模之下的利润产生方式	38
规模之下的利润产生途径	39
规模之下的利润产生形式	40
规模盈利模式误区	41
关于规模在实践层面的观点小结	42
规模盈利模式分类	42
行业标准类型案例说明	43

行业标准类型案例	43
低成本、集团化、战略联盟三大类型案例说明	48
低成本类型案例	49
集团化类型案例	51
战略联盟类型案例	52
第五章 渠道盈利模式	55
渠道盈利模式基本概念说明	55
渠道盈利模式	55
渠道盈利模式的选择要点	56
渠道盈利模式的误区说明	56
渠道盈利模式分类	57
深度分销类型案例说明	57
深度分销类型案例	58
直销类型案例说明	60
直销类型案例	60
厂商联盟类型案例说明	63
厂商联盟类型案例	64
市场集中运营商类型案例说明	67
市场集中运营商类型案例	68
价值平台类型案例说明	70
价值平台类型案例	71
第六章 品牌盈利模式	73
品牌盈利模式的基本解释	73
品牌与盈利的关系	74
品牌盈利表现在三个方面	75
品牌盈利模式误区	76

品牌与产品名称的鉴定指标	76
品牌盈利模式的五个话题	76
品牌覆盖类型案例说明	78
多品牌类型案例	79
单品牌类型案例	81
品牌授权类型案例说明	84
品牌相对授权类型案例	85
品牌绝对授权类型案例说明	90
品牌绝对授权类型案例	91
第七章 产业互动盈利模式	93
产业互动盈利模式的概念说明	93
产业互动盈利模式	93
产业互动盈利模式成立的几个条件	94
产业互动盈利模式案例说明	94
产业互动盈利模式案例	95
第八章 跟进并放大盈利模式	102
跟进并放大盈利模式基本概念说明	102
跟进并放大盈利模式案例说明	103
跟进并放大盈利模式案例	104
第九章 招商盈利模式	112
招商盈利模式的基本说明	112
招商盈利模式的两个原因	113
招商盈利模式案例说明	114
招商盈利模式案例	114
第十章 服务盈利模式	119