

连锁

逸马连锁密码系列

透彻解读·名企成功商业模式
深度分析·连锁商战生存法则
量身打造·利润最大化价值链



没有成功的商业模式，
连锁企业谈何出路？

密码

马瑞光 马涛 编著

广东省出版集团
广东经济出版社

连锁

逸马连锁密码系列

透彻解读·名企成功商业模式
深度分析·连锁商战生存法则
量身打造·利润最大化价值链



没有成功的商业模式，

连锁企业谈何出路？

密码

马瑞光、马涛 编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁商业模式密码 / 马瑞光, 马涛编著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 11

(逸马连锁密码系列)

ISBN 978-7-5454-1009-9

I. ①连… II. ①马…②马… III. ①连锁店—商业模式—案例 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 210524 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	12
字数	215 000 字
版次	2011 年 11 月第 1 版
印次	2011 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1009-9
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

序 言

近年来，随着现代商业化的竞争加剧，连锁业不断地发展壮大，各行业的领先连锁企业在资本市场日趋活跃，连锁企业的竞争已经上升到了资本层面的竞争。纵观市场，已经融资成功的上市连锁企业在不断地加速行业洗牌速度，没有资本或者正在筹备与资本对接的连锁企业也开始猛练内功，以期快速提升其连锁赢利能力，摆脱“被连锁”或“被洗牌”的命运。

企业成功与资本对接，其核心在于自身的赢利能力或潜在的赢利能力。赢利能力常常取决于两个方面：一是核心团队，二是赢利的标准化模式，即具备成功复制的标准化模式。

我们看到“零售为王”的超级终端时代已经到来，商业化连锁成功企业可谓比比皆是，如国美、苏宁、百丽等等，每个成功的企业都具有独特的核心竞争力。

纵观世界知道连锁企业，如麦当劳、肯德基、沃尔玛、家乐福等，他们成功的秘诀就是超强的标准化执行力。我们知道连锁经营管理的基本原则是四化：标准化、简单化、专业化、独特化。而四化之中最主要的就是标准化。连锁标准化是指连锁企业所有门店为持续性提供和销售统一的商品和服务而设定的符号连锁企业文化、形象并能提高效率的一系列规范。标准化在一定程度上是专业化、简单化、独特化的体现，因为连锁的最大特征之一就是具备可复制性，而标准化是复制的必备前提。因此，可以说标准化就是连锁企业执行力的源泉。

逸马国际顾问集团多年来一直致力于连锁理念、思想的传播和连锁实战的研究，致力于为中国连锁企业提供连锁专业解决方案。我们的研究和实践也证明了连锁企业为了实现企业标准化而建立的独有的营运系统、训练系统和督导系统。营运系统构建标准化的操作体系，训练体系通过标准化的输出为企业培养执行力，督导系统通过超越执行力层面的监督保证执行力持续性。

在国内，成长型连锁企业的各种问题尤为突出，对外扩张也越来越频繁。在与众多连锁企业的接触或咨询培训过程中，经营管理都常常提出如下的难题与困惑：

特许经营中企业应如何做到快速健康地复制？如何检测企业的扩张是健康的？缺少系统科学的、复制性较强的连锁体系……

连锁标准化系统如何建立？如何建立系统的终端规范管理？

加盟连锁规模上来了，赢利却下来了，单店赢利成了问题……

企业越做越大，管理越来越累，员工跟不上企业发展，人才缺乏。核心人才如何建立？

内耗越来越大，员工执行力降低，如何解决？

连锁企业人员训练与标准化管理问题。商品合理化管理问题。

综合以上企业常见难题，我们可以简单归结于一点那就是——如何“复制”的问题。要想成功复制，必须解决企业的“标准化”的问题。标准化就是流程、操作规范和工具表单。把标准化落实到各门店、各部门，进而落实到部门里的每一岗位及工作上，是连锁企业统一经营的要求，是店面高效、规范运作的基础，是连锁企业快速扩张、成功复制的根本，是保障企业持续赢利的关键。

为此，逸马顾问推出这一系列连锁复制丛书，涵盖了连锁企业营运管理的所有方面和模块，包括店面标准化、商品管理、门店赢利提升、选址、建店、开店、团队、店长、导购、训练、督导、管控、拓展、招商等等，是一系列通俗易懂、可借鉴可操作的理论及工具丛书。丛书有以下特点：

可读性强：通俗易懂，避免纯理论或专业工具的阐述，采用的案例丰富，多为经典分享。

实用性强：多个行业的实战案例，分别从人的服务标准化、物的服务标准化和环境服务标准化等方便进行详细描述，并以流程、操作规范进行了具体展示。

易学易用：针对具体流程、操作流程，本书都给出了相应的使用工具表单等，流程、操作规范和操作工具表单相结合，方便记者借鉴和使用，易学易操作。

本书适合连锁经营管理人员、连锁门店店长以及工作人员、企业培训师、咨询师及高校连锁经营研究学习人员等。

本系列丛书的出版是逸马顾问各位同仁的智慧结晶及经验沉淀，是逸马人共同努力的结果，我们将继续致力于传播连锁实战智慧以及复制连锁成功帝国的伟大事业！

在这里衷心感谢所有参与本书编写的辛勤努力的工作人员，感谢南方日报出版社给予的大力支持和协助，以使本书能尽快与读者见面。

同时感谢一直以来为中国连锁企业成功不遗余力地实践的企业界朋友们。坚信通过我们共同孜孜不倦的凝聚、传播、创新和追求，中国连锁企业的管理水平必将变得越来越成熟，越来越先进，成为世界一流！

编制时间仓促，不当或错漏之处在所难免，望广大读者不吝赐教！

逸马顾问连锁复制系列丛书编委会

2010年12月1日

目 录

第一篇 理论篇

第一章 连锁企业的商业模式	(3)
第一节 商业模式解析	(3)
第二节 无限连锁风靡全球	(13)
第三节 复制扩张中的思考	(20)
第四节 连锁企业商业模式创新的八大原则	(22)
第五节 案例分析:瑞典连锁企业的经营特点和策略	(26)

第二篇 商业模式定位篇

第二章 从消费经济学出发的模式分析	(35)
第一节 摸准消费者的脾气	(36)
第二节 消费者的体验和认可过程	(42)
第三节 消费者个体的特征和生活方式	(46)
第四节 从市场细分的标准去探索企业的消费者定位	(49)
第三章 以影响消费者行为因素为基础的产品与服务设计	(66)
第一节 超越商品化的创新	(66)
第二节 娱乐与消费者的互动	(70)
第三节 群体对消费者的影响	(74)
第四章 打造属于连锁企业的产业链	(79)
第一节 产业链是什么	(79)

第二节	连锁企业应该如何从产业链中找到未被满足的需求·····	(82)
第三节	整合产业链,打造核心竞争力·····	(87)
第五章	终端为王 定位为先·····	(99)
第一节	终端为王·····	(99)

第三篇 商业模式选型篇

第六章	具有中国特色的 16 种连锁企业商业模式选型·····	(113)
第一节	企业客户的双价值·····	(113)
第二节	16 种连锁商业模式的关键成功因素·····	(118)
第三节	老字号接力棒传导机制的困惑·····	(119)
第七章	在价值链中确定企业的战略定位·····	(122)
第一节	价值链整合·····	(122)
第二节	赢利格局的组合和创新·····	(133)
第八章	连锁终端网络拓展之殇·····	(141)
第一节	制造业的连锁模式有效的价值转换·····	(141)
第二节	客户关系管理系统·····	(146)
第三节	乐番薯:供应链服务公司对连锁加盟的尝试·····	(149)
第九章	管+控——连锁帝国的基石·····	(165)
第一节	什么是管控模式·····	(165)
第二节	财务管控——直营连锁的初级模型·····	(169)

第一篇 理论篇



第一章 连锁企业的商业模式

第一节 商业模式解析

一、一块钱变成一块一

20 个世纪 50 年代就有人提出了“商业模式”的概念，然而“商业模式”真正流行开来却是在 20 世纪 90 年代。

美国著名投资商罗伯森曾经告诉亚信公司创始人田溯宁，商业模式就是一块钱在你的公司里转了一圈，最后变成了一块一，这增加的部分就是商业模式所带来的增值部分。说到底，商业模式就是关于做什么，如何做，怎样赚钱的问题，其实质是一种创新形式。企业的创新形式贯穿于企业经营的整个过程，贯穿于企业资源开发、研发模式、制造方式、营销体系、市场流通等各个环节，也就是说在企业经营的每一个环节上，针对消费者价值转换进行的任何创新都可能变成一种成功的商业模式。就拿制造业举例来说，就先后经历了手工作坊、工厂式、福特式等商业模式阶段，而这每个阶段的生产方式的变迁，最终经过企业整体管理体系的演变，最终都演变成了一种新的商业模式。

换句话说，商业模式就是指一个企业的价值连锁的组成结构，而一个生产制造企业的价值链可以举例概括，大概为：

研究开发→资源调集→组装生产→运输→流通贩卖→服务

不同的产业，不同的行业都有它的价值链结构，也就是商业模式也会不一样的。比方说一般的电脑厂商的经营模式是：自己研究开发，调集部件，自己组装生产，然后卖给或提供给各种代理销售商，最后由代理销售商贩卖给大众消费者；而戴尔呢，前面的部件调集，生产制造都一样，只是后面没有提供给代理销售商，

而是直接提供，销售给顾客。这就是与其他不同的商业模式。

总之，商业模式就是一个企业，根据消费者独特价值所涉及的，从整体运营链的具体流程结构。

泰莫斯认为商业模式是一个完整的产品、服务和信息流体系，包括每一个参与者和其在其中起到的作用，以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源和方式。在分析商业模式过程中，主要关注一类企业在市场中与用户、供应商、其他合作伙伴的关系，尤其是彼此间的物流、信息流和资金流。

商业模式是一个非常宽泛的概念，我们听到的跟商业模式有关的说法很多，包括运营模式、赢利模式、B2B 模式、B2C 模式、“鼠标加水泥”模式、广告收益模式等，不一而足。如此宽泛的概念给我们理解和把握商业模式带来了困难，因此，有必要界定一下究竟什么是商业模式？

应该说商业模式必须具有以下两个特征。

(1) 商业模式是一个整体的、系统的概念，而不仅仅是一个单一的组成因素。如收入模式（广告收入、注册费、服务费），向客户提供的价值（在价格上竞争、在质量上竞争），组织架构（自成体系的业务单元、整合的网络能力）等，这些都是商业模式的重要组成部分，但并非全部。

(2) 商业模式的组成部分之间必须有内在联系，这个内在联系把各组成部分有机地关联起来，使它们互相支持，共同作用，形成一个良性的循环。

根据上述理解，我们可以把商业模式分为两大类。

(1) 运营性商业模式。重点解决企业与合作伙伴的互动关系，包括与产业价值链环节的互动关系。运营性商业模式创造企业的核心优势、能力、关系和知识，主要包含以下几个方面的主要内容。

产业价值链定位：企业处于什么样的产业链条中，在这个链条中处于何种地位，企业结合自身的资源条件和发展战略应如何定位。

赢利模式设计（收入来源、收入分配）：企业从哪里获得收入，获得收入的形式有哪几种，这些收入以何种形式和比例在产业链中分配，企业是否对这种分配有话语权。

(2) 策略性商业模式。策略性商业模式对运营性商业模式加以扩展和利用。应该说策略性商业模式涉及企业生产经营的方方面面。

业务模式：企业向客户提供什么样的价值和利益，包括品牌、产品等。

渠道模式：企业如何向客户传递业务和价值，包括渠道倍增、渠道集中/压缩等。

组织模式：企业如何建立先进的管理控制模型，比如建立面向客户的组织结构，通过企业信息系统构建数字化组织等。

商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本（Relationship Capital）等用以实现（创造、推销和交付）这一价值并产生可持续赢利收入的要素。

各类文献中对商业模式这一名词的定义也有所不同：一类作者认为商业模式是指公司从事商业活动的具体方法和途径，另一类作者则更强调模型方面的意义。前者泛指一个公司从事商业的方式，而后者指的是这种方式的概念化。后一观点的支持者们提出了一些由要素及其之间关系构成的参考模型（Reference Model），用以描述公司的商业模式。

综合各种概念的共性，人们提出了一个包含九个要素的参考模型。这些要素包括：

价值主张（Value Proposition）：即公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值。价值主张确认了公司对消费者的实用意义。

消费者目标群体（Target Customer Segments）：即公司所瞄准的消费者群体。这些群体具有某些共性，从而使公司能够（针对这些共性）创造价值。定义消费者群体的过程也被称为市场划分（Market Segmentation）。

分销渠道（Distribution Channels）：即公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场。它涉及公司的市场和分销策略。

客户关系（Customer Relationships）：即公司同其消费者群体之间所建立的联系。我们所说的客户关系管理（Customer Relationship Management）即与此相关。

价值配置（Value Configurations）：即资源和活动的配置。

核心能力（Core Capabilities）：即公司执行其商业模式所需的能力和资格。

合作伙伴网络（Partner Network）：即公司同其他公司之间为有效地提供价值并实现其商业化而形成的合作关系网络。

成本结构（Cost Structure）：即所使用的工具和方法的货币描述。

收入模型（Revenue Model）：即公司通过各种收入流（Revenue Flow）来创造财富的途径。

哈佛大学教授约翰逊·克里斯坦森和 SAP 公司的 CEO 孔翰宁共同撰写的《商业模式创新白皮书》认为“任何一个商业模式都是一个由客户价值、企业资源和能力、赢利方式构成的三维立体模式”。

“客户价值主张”，指在一个既定价格上企业向其客户或消费者提供服务或产品时所需要完成的任务。

“资源和生产过程”，即支持客户价值主张和赢利模式的具体经营模式。

“赢利公式”，即企业用以为股东实现经济价值的过程。

长期从事商业模式研究和咨询的埃森哲公司认为，成功的商业模式具有三个特征：

第一，成功的商业模式要能提供独特价值。有时候这个独特的价值可能是新的思想；而更多的时候，它往往是产品和服务独特性的组合。这种组合要么可以向客户提供额外的价值；要么使得客户能用更低的价格获得同样的利益，或者用同样的价格获得更多的利益。

第二，商业模式是难以模仿的。企业通过确立自己的与众不同，如对客户的悉心照顾、无与伦比的实施能力等，来提高行业的进入门槛，从而保证利润来源不受侵犯。比如，直销模式（仅凭“直销”一点，还不能称其为一个商业模式），人人都知道其如何运作，也都知道戴尔公司是直销的标杆，但很难复制戴尔的模式，原因在于“直销”的背后，是一整套完整的、极难复制的资源和生产流程。

第三，成功的商业模式是脚踏实地的。企业要做到量入为出、收支平衡。这个看似不言而喻的道理，要想年复一年、日复一日地做到，却并不容易。现实当中的很多企业，不管是传统企业还是新型企业，对于自己的钱从何处赚来，为什么客户看中自己企业的产品和服务，乃至有多少客户实际上不能为企业带来利润、反而在侵蚀企业的收入等关键问题，都不甚了解。

埃森哲提出的三个特征与 SAP 提出的三个要素是相互印证的。

二、商业模式创新的途径

商业模式创新是企业获取长期竞争优势的根本保证，企业的任何行为都必须是对自身商业模式的策略反应和优化。

IBM 公司在纽约发布了全球商业领袖（CEO）情况调查报告。报告结果显示，由于商业竞争激烈，市场压力增大，全球 65% 的大公司总裁计划在未来 2 年内对公司进行全面改组，希望通过新的商业运作模式和管理手段保障企业持续发展。如今的 CEO 已经十分重视可为企业带来组织结构变化和业务持续增长的创新方式，这种创新已不仅仅局限于新产品开发和服务，它将对商业运作模式的创新。

商业模式创新的途径有以下 5 条：

1. 重新定义顾客，提供特别的产品和服务

顾客需求不断发生变化，企业根据这种变化重新定义顾客，选择新的细分顾客，提供特别的、更新、更快、更好、更全的产品和服务给顾客，可以帮助企业更好地适应顾客需求，获取潜在的利润，从根本上创新企业的商业模式。如中国民营航空公司——春秋航空，避开了与大航空公司的竞争，作出了特别的顾客定义，抓住了观光度假旅客和中低收入商务旅客的需求，仅仅对顾客提供最基本的服务，如在飞机上仅提供一瓶免费的矿泉水等，以此来实现降低机票价格“省之于旅客，让利于旅客”，创造了国内唯一的“廉价航空”商业模式。

2. 改变提供产品/服务的路径

改变提供产品/服务的路径就是要改变分销渠道。例如，戴尔消除了分销商的环节，创造了直销商业模式。戴尔通过电话、邮件、互联网以及面对面与顾客直接接触，根据顾客的要求定制电脑。通过直接接触，特别是互联网，戴尔能够掌握第一手的顾客需求和反馈信息，为顾客提供“一对一”的服务。围绕直销，戴尔打造了整合采购、装配、输出的高效的运转链条，将电脑送到顾客手中。戴尔的直销模式，去除了中间商所赚的利润，极大地降低了成本，取得了巨大的竞争优势。

3. 改变收入模式

连锁快餐企业——麦当劳，令人惊讶的有90%的收入来源于房地产，麦当劳将租来的房产转租给加盟店，通过赚取租金差额来获得大量利润。改变交易方式可以考虑：是否采用信用交易，推行消费信贷，采用批发还是零售交易，是否实行竞标等；计费方法方面比如选择不同的计费单位，是否分期付款，折扣，捆绑定价等。GOOGLE创造了“竞价广告”的商业模式，依据客户购买的关键字，以纯文本的方式把广告安置在相关搜索页面的右侧空白处，只有有人点击广告时才付费，使搜索引擎变成企业推广的利器，给企业带来了高额利润。

4. 改变对顾客的支持体系

国内品牌对顾客支持做的最好的莫过于海尔，其依靠庞大而有效的信息化组织保障，建立了闭环式的服务体系，服务创新每次都走在行业的前列，如顾客拨打“海尔全程管家365”的热线，就可以预约海尔提供的先设计后安装、清洗、维护家电的全方位服务。增值的服务已经成为海尔商业模式中不可缺少的部分，提到海尔，人们就会联想到优质服务。

5. 发展独特的价值网络

例如，在全球家电产业链中，格兰仕自定位为“全球名牌家电制造中心”，为国外知名企业进行微波炉贴牌生产，不断积攒实力，实现了超大规模和专业化生产，极大地降低了产品成本。在国内格兰仕以自有品牌为主，专注于研发和制造，将物流外包给专业公司，采用区域独家代理的经销商制度。格兰仕在价值链中选取了合理的定位，发展出独特的价值网络，创造了“低成本设计”的商业模式，将微波炉做到了全球市场占有率排名第一。

失败的企业大体相似，成功的企业各有各的不同。企业的失败大体就是那几种原因：资金、人才、战略、执行，等等。而企业的成功之路则各有千秋。百度的竞价排名，蒙牛的事件营销，国美的多成分系统模式，海尔的专注服务，联想的多元经营，李宁的运动员品牌经营，娃哈哈的渠道联营……每个成功的企业，都是找到了适合自己发展的独特的经营思路和商业模式之后才能发展壮大，并不断随着经营环境、竞争因素以及消费者变化来调整和升级自己的商业模式。在市场千变万化、竞争日益激烈的今天，我们的企业要想脱颖而出发展壮大，必须不走寻常路，设计适合自己的、富有竞争力的、与众不同的成功商业模式。

三、商业模式创新过程中应该注意哪些问题

在所有的创新之中，商业模式创新属于企业最本源的创新。离开商业模式，其他的管理创新、技术创新都失去了可持续发展的可能和赢利的基础。所有的大企业都是从小企业秉持成功的商业模式一步步走过来的。我们说，沃尔玛其实是开杂货店的，可口可乐是卖汽水的，微软是卖软件的，国美是开电器店的，小肥羊是开火锅店的。这些普通的行业的成功说明什么？其实说明一个道理：无论高科技、低科技，都能成功，关键是你找出成功的商业模式，并把商业模式的赢利能力快速发挥到极致。

成功的商业模式不仅是技术上的创新，而可能是对企业经营某一环节的改造，或是对原有经营模式的重组、创新，甚至是对整个游戏规则颠覆。商业模式的创新贯穿于企业经营整个过程中，贯穿于企业资源开发、研发模式、制造方式、营销体系、流通体系等各个环节。每个环节的创新都可能塑造一种崭新的、成功的商业模式。

那么，商业模式创新应注意的问题包括以下几个：

1. 基于能力的商业模式创新与企业核心竞争力

企业长期竞争优势的获取不仅依托于企业既有的核心竞争力，更取决于企业通过某种创新获取的连续竞争能力，或者说是动态竞争能力，这种创新不完全是技术、产品方面的单一创新，而是基于能力的商业运作模式的创新。长期竞争优势更多的是与商业模式的创新有关。

企业要获得长期竞争优势就必须不断发展其核心竞争力，使核心竞争力通过经营活动形成良性循环和动态的竞争优势。而现行战略管理理论中关于核心竞争力的静止观，不足以解释竞争对手之间竞争优势的长期差异问题，迈克尔·波特提出了企业组织的经营活动有效性和经营活动整体性的观点，是可以用来解释为什么企业成功的关键因素是关键的和难以模仿的。这个关键的难以模仿的因素就是商业模式的创新，它与创新的机制和环境条件高度相关，更是难于模仿和复制的。因此，可以说商业模式的创新是一种更为重要、更为关键的核心竞争力，是企业获取长期竞争优势的根本保证。

2. 商业模式创新的矛与盾

市场现任的赢家最常掉入的陷阱就是：创新者成功地在市场站稳脚跟后，有利可图的事业和顾客会吸引很多“跟进式竞争者”；跟进式竞争者以打开低层或新顾客群，或者通过采取一定的创新改进来更加迎合市场需求的策略，慢慢掠夺市场，甚至对市场在位者的优势地位发出挑战。

面对市场跟进者，在位者突围的办法有：用维持型创新巩固既有的市场，或者以其人之道还治其人之身，包围低级市场或者进一步开拓新市场。

比如，在AMD和英特尔的双核处理器之争中，现行处理器是32位的，英特尔超前推出64位处理器，因为太超前，应用软件和兼容性问题都成为巨大障碍，导致失败。AMD趁机推出兼容32位和64位的双核处理器，解决了市场接受问题，自然也占了上风。但由于AMD的产能与技术跟不上，双核产品市场定价过高，结果在短暂的领先之后，又被英特尔从产品、技术、价格、渠道推广上全面反扑。

3. 商业模式创新是系统工程

商业模式关注企业运营的各个方面，包括对企业自身及其产品和服务的定位、选择客户、获取和利用各种必要资源、进入市场等，而且构成企业运营的各方面、各层次之间相互联系、相互依赖的逻辑关系。

因此，商业模式的创新是一个系统工程，而不是仅仅就某一环节进行改良的企业改革。在创新商业模式的过程中，应该更多地基于系统的观点，对商业模式

的关键环节作出成功创新后，还要对整体商业模式进行审视，并以系统功效最大的原则作出相应的调整和创新。AMD 和英特尔的双核处理器之争，就充分体现了这一点的重要性。

四、成功商业模式设计的八大原则

成功的商业模式应符合以下八大核心原则：

1. 持续赢利原则

企业能否持续赢利是我们判断其商业模式是否成功的唯一的外在标准。因此，在设计商业模式时，能赢利和如何赢利也就自然成为重要的原则。当然，这里指的是在阳光下的持续赢利。持续赢利是指既要能“赢利”，又要能有发展后劲，具有可持续性，而不是偶然赢利。

持续赢利是对一个企业是否具有可持续发展能力的最有效的考量标准，赢利模式越隐蔽，越有出人意料的好效果。

2. 客户价值最大化原则

一个商业模式能否持续赢利，是与该模式能否使客户价值最大化有必然关系的。一个不能满足客户价值的商业模式，即使赢利也一定是暂时的、偶然的，不具有持续性的。反之，一个能使客户价值最大化的商业模式，即使暂时不赢利，但终究也会走向赢利。所以我们把对客户价值的实现再实现、满足再满足，当作企业应该始终追求的主观目标。

3. 资源整合原则

整合就是要优化资源配置，就是要有进有退、有取有舍，就是要获得整体的最优。

(1) 优化企业内部价值链，获得专业化集中优势。

企业集中于产业链的一个或几个环节，不断优化内部价值链，获得专业化优势和核心竞争力，同时以多种方式与产业链中其他环节的专业性企业进行高度协同和紧密合作。

(2) 深化与产业价值链上下游企业的协同关系，整体化。

通过投资、协同、合作等战略手段，深化与产业价值链上下游企业的关系，在开发、生产和营销等环节上进行密切协作，使自身的产品和服务进一步融入到客户企业的价值链运行当中，提高产业链的整体竞争能力。