

**The Profitable
Point**

利润点

优化企业

赢利模式的黄金指引

■ 陈凌云 编著

地震出版社

**The Profitable
Point**

利润点

优化企业

赢利模式的黄金指引

■ 陈凌云 编著

地震出版社

MAZ26/13

图书在版编目 (CIP) 数据

利润点：优化企业赢利模式的黄金指引/陈凌云编著.

—北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2400-6

I. 利… II. 陈… III. 企业经济—经济模式—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 125689 号

利润点——优化企业赢利模式的黄金指引

陈凌云 编著

责任编辑：曹 英

责任校对：王花芝

出版发行：**地震出版社**

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

版 (印) 次：2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：204 千字

印张：18.5

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2400-6/F·175 (3004)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

从优化赢利模式入手实现利润最大化

利润是衡量一个企业优秀与否的标准，只有能够持续赢利的企业才能够长盛不衰。能够获得利润的企业，才有钱奖励员工，帮助他们建立令人激动的职业生涯；才能投资于新产品，拓展新业务和利用新技术。否则，企业就会不可避免地各个方面沦为平庸。因此可以说，创造利润是所有企业的职责所在。

企业要想赢利，特别是要想持续赢利，就必须寻找到适合企业的赢利模式。赢利模式是企业市场竞争中逐步形成的企业特有的赖以赢利的商务结构及其与之对应的业务结构。企业赢利模式的设计需要综合考虑七个要素，分别是：利润源、利润点、利润屏障、利润杠杆、利润组织、利润家、利润文化。只有处理好这七者之间的关系，赢利模式才能持续为企业创造利润。

但是，在如今日趋激烈的商业竞争环境中，任何设计精巧的赢利模式，都不可能长久有效。有人说，在这样的时代，只有变化才是惟一不变的东西。因此，即使已经找到赢利模式的企业，也必须思索如何优化企业的赢利模式，以适应日趋多变的市场环境。为此，本书从四个方面探讨了企业赢利模式的优化之路。

首先，企业应当充分发掘赢利模式的特色。在赢利模式日趋同质化的情况下，企业的赢利模式越是有特色，就越能够建立起差异化竞

争优势。独特的赢利模式能够帮助企业找到固定的消费群，为他们提供本企业最有竞争力的产品和服务。更重要的是，有特色的赢利模式能够使企业长期停留在利润区，从容地攫取利润。

其次，将核心业务作为企业持续利润增长的平台。如何安排业务结构，是设计企业赢利模式时需要很好地解决重要问题之一。同样，企业赢利模式的优化，也必然涉及业务结构的优化。一般而言，企业的业务结构可以分为三个层次，即核心业务、增长业务和种子业务，这三种业务分别要解决的是企业今天、明天和后天的利润从何而来的问题。核心业务是企业产品、生产能力、客户、销售渠道等的统一体，是企业持续赢利的保障。大凡优秀的企业，都拥有自己强大的核心业务。恰当地界定自己的核心业务，同时充分发掘核心业务的潜力，是企业持续赢利的保障。

再次，扩张赢利规模，实现利润点多元化。规模过小与规模过大对企业而言都是一个问题，如何在规模适当的基础上实现利润点的多元化，是优化企业赢利模式时始终需要关注的。如果利润点过于单一，那么当消费者需求变化时，企业就很可能失去赖以赢利的手段；反之，如果利润点过多，企业不仅要面临管理上的问题，同时资源的分散也可能导致得不偿失的局面。适当的解决之道应该是以核心业务为基础进行毗邻扩张，这样做，不仅可以使企业经营围绕核心业务展开，而且可以很好地发展增长业务和种子业务，为企业未来赢利做好准备。

最后，随经营环境变化不断创新赢利模式。赢利模式是企业赖以盈利的业务经营模式，是在任何行业经营的企业最核心的商业模式。企业的赢利模式很容易受到经营环境变化的影响，在这种情况下，企业必须随着经营的环境变化和时代的发展趋势不断地创新赢利模式。赢利模式创新的内涵包括：转变赢利方式，优化赢利结构，丰富赢利途径和来源，提高管理水平和丰富竞争手段；此外，成本控制也是改善企业赢利结构的重要方面。

在每一章的最后，我们都安排了相关企业的案例，这些案例都是围绕着本章内容所精选出来的。不仅是对本章未尽内容的一个补充，同时也是一个指引，因为这些企业的经验可以作为一种模式供其他企业所借鉴。

编者

2004 年 1 月

The Profitable Point

利润点

—— 优化企业赢利模式的黄金指引

你的企业的赢利模式如何？在这个模式中，哪些环节是可赢利的，哪些是损耗利润的？对赢利环节哪些可以进一步优化，以实现利润再增长？对损耗利润的环节可以降低损耗，甚至是加以改善使其赢利？对企业自身的赢利模式的清晰认识是确保企业生存、发展的头等大事。它是组织的生命线，任何领导人都不能掉以轻心。

The Acme Point

尖端点

陈永发 著

以小见大
的
管理艺术

机械工业出版社

>> The Consistent of
People and Enterprise

四顶 定位

陈永发 著

追求 人企合一 的管理境界

机械工业出版社

接下来...

伊梅尔特的通用之路

— Immelt's Road in GE

陈永发 著 机械工业出版社

机械工业出版社

目 录 catalog

第一章 企业的职责是赢利

一、赢利——企业与经理人的共同追求 /3

- (一) 企业的本质 /3
- (二) 经理人的职责 /8

二、利润最大化的财务目标 /11

- (一) 关于企业财务目标的两种典型观点 /12
- (二) 坚持利润最大化的理由 /17
- (三) 对利润最大化目标的几点修正 /19

三、利润的具体形式及赢利悖论 /21

- (一) 会计学家与经济学家对利润的不同理解 /22
- (二) 会计利润与经济利润 /24
- (三) 企业赢利悖论 /28

四、利润的衡量与获取 /33

- (一) 衡量企业赢利能力 /33

(二) 影响企业赢利能力的因素 / 36

附录 / 40

第二章 通过构建赢利模式获取利润

一、模式思维的重要性 / 47

二、什么是赢利模式 / 51

三、成败在于赢利模式 / 53

(一) 阿里巴巴 / 53

(二) 一德公司 / 55

(三) 家乐福 / 57

四、赢利模式设计的七要素 / 59

五、网络企业对赢利模式探索的启示 / 62

附录 / 66

第三章 打造有特色的赢利模式

一、赢利模式贵在有特色 / 99

(一) 成功的商业模式要能提供独特价值 / 99

(二) 胜人一筹的赢利模式是难以模仿的 / 100

(三) 成功的赢利模式是脚踏实地的 / 100

二、寻找有特色的利润源 / 102

(一) 正确界定顾客 / 102

(二) 细分市场 / 104

(三) 微型分割 / 106

三、好的利润点应具备的三大要素 / 109

(一) 针对顾客的需求偏好 / 109

- (二) 为顾客创造价值 /111
- (三) 为企业创造价值 /112
- 四、精心安排业务结构 /114
- 五、建立战略控制手段 /119
- 六、构建有特色的利润组织 /121
 - (一) 将团队作为竞争对手进入的壁垒 /122
 - (二) 顺应组织发展的新趋势进行组织创新 /124
- 七、培养企业家的特质 /130
 - (一) 美国企业家的代表 /131
 - (二) 企业家的不同特征 /135
- 八、拥有赢利导向的企业文化 /138
 - (一) 企业文化对赢利的影响 /138
 - (二) 在企业文化中注入赢利心理 /140
- 附录 /143

第四章 持续赢利：从核心业务开始

- 一、核心竞争力与核心业务 /153
 - (一) 正确认识核心竞争力 /153
 - (二) 核心竞争力与归核化战略 /159
 - (三) 核心业务是什么 /161
 - (四) 核心竞争力、核心业务与竞争优势 /164
- 二、将核心业务作为利润增长平台 /168
 - (一) 利润增长的定义 /169
 - (二) 核心业务是企业持续利润增长的关键 /170
 - (三) 企业最大威胁来自核心业务方面所犯错误 /172
- 三、专注于界定明确的核心业务 /173

(一) 精心界定核心业务, 从容攫取主要利润 /174

(二) 业务分离与业务外包 /178

四、充分发掘核心业务的潜力 /184

(一) 建立市场领导地位 /184

(二) 增加可投资资金 /186

(三) 拓展更大的利润源 /187

附录 /188

第五章 扩张赢利规模——利润点多元化

一、单一赢利模式的制约 /197

(一) 单一赢利模式制约中国电视媒体发展 /197

(二) 利润点多元化助网站赢利 /201

二、赢利规模扩张悖论 /206

(一) 规模过大形成的赢利障碍 /207

(二) 多元化还是非多元化 /210

三、以核心业务为基础进行毗邻扩张 /220

(一) 毗邻扩张是利润增长的重要动力 /221

(二) 毗邻扩张的三种基本类型 /224

(三) 毗邻扩张的常见误区 /226

附录 /228

第六章 赢利模式创新

一、赢利模式创新的必要性 /237

(一) 微利时代的到来 /237

(二) 市场份额已经过时 /239

(三) 客户成为经济活动的中心 /242	
二、赢利模式创新的内涵 /243	
(一) 四大变化挑战传统赢利模式 /244	
(二) 构建新型赢利模式的内涵 /247	
三、成功实现企业转型 /250	
(一) 企业转型的定义 /251	
(二) 企业转型成功的六大要素 /253	
四、重新界定核心业务 /256	
(一) 业务转型成功的稀有性 /256	
(二) 业务转型需考虑的几个因素 /259	
(三) 核心业务再定位的三大步骤 /261	
附录 /263	
参考文献 /281	

第一章

企业的职责是赢利

利润是衡量一个企业优秀与否的标准，只有能够持续赢利的企业才能够长盛不衰。只有能够获得利润的企业，才有钱奖励员工，帮助他们建立令人激动的职业生涯；才能投资于新产品，拓展新业务和利用新技术。否则，企业就会不可避免地在各个方面沦于平庸。可以说，创造利润是所有企业的职责所在。

一、赢利——企业与经理人的共同追求

(一) 企业的本质

企业的本质是什么？企业财产的所有者心里最明白。出资人投资兴办企业，就是为了得到利润，让钱生钱。如果是为了行善济贫，他可以直接向社会捐献、向个人捐赠，岂不更体面？“企业”就是有企求、有企图的行当。求什么，图什么？图谋利润，让现有的财产增殖，追求财富。

企业的存在就是为了赢利，是为赢利而设立的经济组织。资本的特性反映了企业的本质。说它是“惟利是图”，听起来虽然有点别扭，但事实就是如此。企业不图利还能图什么？当然，要在遵守国家法规的前提下谋利。

企业的生存延续，更要靠赢利支撑。如果把资本全亏了，资不抵债，那就只有破产倒闭，关门大吉。90%以上的网络企业，就是这样悄无声息地退出市场的。

说白了，企业就是赢利的机构。赢利、营利，这两个词都是一个

意思。顺便说一句，破产也是一种保护机制。对于那些资不抵债、赢利无望的亏损企业，让它在那耗油费蜡地运转下去，是更大的浪费。从经济学的眼光看，企业的本质就是谋求“利润最大化”，也称“产出最大化”。微观经济学就是以此为前提，系统研究、分析企业如何才能实现“利润最大化”的。

经济学研究需求、市场、生产成本、边际收益、竞争策略、信息的不对称和各种风险因素，都是为了探讨企业实现“利润最大化”的问题。

经济学对企业的研究，也有一个逐步深化的过程。最初的经济学家，是从生产过程研究企业赚钱秘密的，他们总结出：分工协作能产生出巨大的生产力和经济效率；规模也能产生效率。于是，很多经济学家都把企业投入与产出之间的转化关系归结为一个可计算的“生产函数”。1936年经济学家科斯写了一篇题为《企业的本质》的文章，首创从交易费用的角度研究企业效益问题，按照科斯的分析，企业与市场是两种可以相互替代的配置资源的机制，企业把生产的某些环节纳入内部协调，就是为了节省交易费用。典型的例子是，如果自己纺纱比到市场上外购节省费用，织布厂的老板就会采购棉花，雇人来生产棉纱，供自己织布。

科斯的这个理论，实际上是从交易费用的角度，揭示了企业追求“利润最大化”的本质。近些年获诺贝尔经济学奖的“纳什均衡”、信息不对称、理性预期等经济学理论，揭示的也都是企业实现“利润最大化”的有关技术性问题。

不仅经济学家们极力主张企业的本质就是赢利，很多优秀的企业