

想到别人没想到的，你赢了第一步，做到别人想到的，你赢了第二步，赢了别人渴望的，你就成了真正的赢家

YINGLI
MOSHI

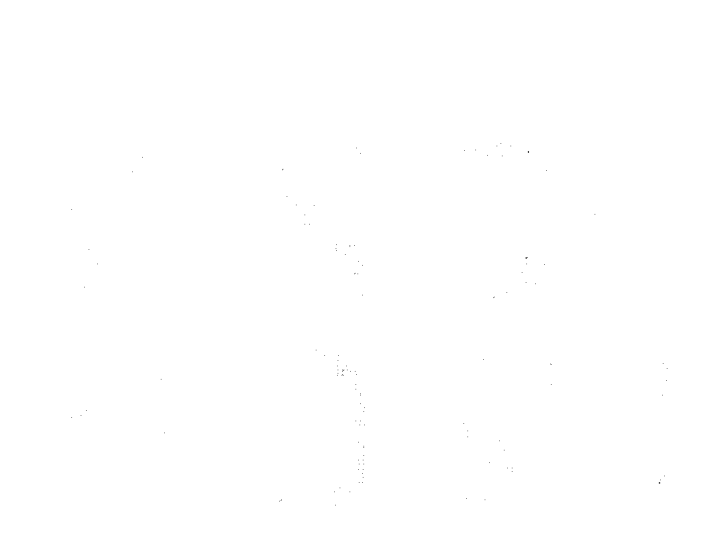
赢利模式

杨思卓 周意纯 汪召辉 单国旗 编著

广东经济出版社

YINGLI MOSH





赢利模式

杨思卓 周意纯 汪召辉 单国旗 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

赢利模式/杨思卓, 周意纯, 汪召辉, 单国旗编著. —
广州: 广东经济出版社, 2004.1

ISBN 7-80677-586-2

I. 赢… II. ①杨…②周…③汪…④单… III. 企业管
理-模式-案例-分析-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 095972 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	10 2 插页
字数	104 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-586-2 / F·948
定价	25.00 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

作者简介

杨思卓 博士

亚洲现代管理研究院副院长、深圳市企业联合会咨询业分会理事长。历任地方旅游局长、国际经济技术合作公司总裁、中外院校研究生导师、中国企业联合会高级管理咨询顾问。近年来成功地辅导80多家企业获得超常规发展，并为国内培养了1000多名职业经理人、500多名管理顾问和400多名职业培训师。荣获2002年度亚洲咨询培训与发展协会“杰出企业教练奖”。专业研究成果有《中国管理顾问手册》、《集团化企业发展新战略》、《集团化企业重组与组织变革》、《地方经济超速发展新战略》、《卓越领导艺术的十二项修炼》、《零障碍营销》《国际职业培训师经典教程》和《电信业服务精英训练读本》等。

周意纯 先生

亚洲培训咨询与发展协会中国研究院研究员、中国企业联合会管理咨询顾问、深圳市企业联合会咨询业分会企业竞争情报专家、担任过国内知名财经管理杂志社编辑部主任、管理咨询公司资讯研究部主管，曾对多家企业的发展战略、赢利模式、招商策略、供应链设计等方面进行过管理咨询。著有《2002年中国连锁超市业研究报告》、《中国管理顾问手册》、《商场营业员培训手册》和《浙江省区域经济研究报告》。

汪召辉 先生

亚洲培训咨询与发展协会中国研究所研究员、中国企业联合会高级管理咨询顾问、PTT 国际认证培训师、会计师、深圳市企业协会咨询委员会专家、深圳市河汉计算机有限公司董事会监事、深圳市弘泰投资顾问有限公司特邀管理顾问。《中外企业论坛》杂志撰稿人、《市场与销售》杂志撰稿人，著有《新经济环境中的企业增长模型》、《营销管理中的二元论》、《工业品销售的六个环节》，与人合著《中国管理顾问手册》、《民营企业的37个陷阱》和《工业品怎么销售》。

单国旗 先生

工商管理硕士、高级经济师、亚洲咨询培训与发展协会中国研究所研究员、中国企业联合会管理咨询顾问、PTT 国际职业培训师、深圳市企业联合会咨询业分会连锁经营专家，曾对多家企业的发展战略、赢利模式、薪酬设计、绩效考评、高新技术产业化等方面进行管理咨询。

内 容 简 介

当许多企业倒下或是一蹶不振的时候，管理者都习惯于从战略上，或是从经营管理上去寻找理由，很少有人注意到这样一个问题：从战略到运营之间还有一条宽阔的河流，有了船和桥才能顺利地渡过河去。

我们通过对国际国内数百家企业进行深入研究，与100多位企业老总直接会谈，结合多年来的企业管理和咨询实践经验，汇纳百川写成了此书。我们的目标就是要帮助现代企业管理者设计和建造起这样的船和桥，揭开赢利的奥秘，让他们顺利而且迅捷地到达彼岸，赢得超值的利润。

本书从揭密企业失败基因谈起，研究中外企业失败的案例，揭示出赢利模式创建的重要性；然后从总体上分析了模式的创建和运行方法；在此基础上，针对五种不同的战略，分别具体介绍了15种卓越赢利模式的设计

和运行，最后，对模式设计运行的关键点、模式和执行的紧密联系进行了阐述。

深入浅出、轻松幽默是本书的基本风格。中西结合，雅俗共赏，西方小故事、小寓言以及小幽默的运用，大量的中外案例分析，都能帮助管理者在轻松愉悦中学到较深刻的经济学原理，并便于操作和运用。

持续价值的创造者，就是那些能够长期拥有有效赢利模式的企业，因而本书是那些渴望取得长期利润增长的企业所必不可少的策略指南。

祝愿所有追求赢利增长的企业好运。

如果你在企业的经营管理中遇到赢利模式方面的问题，可以随时与我们联系，联系方式如下：

深圳市企业联合会咨询业分会

地址：深圳市福田区天安数码城A座405

邮编：518048

电话：0755-83434032

传真：0755-83432150

E-mail：sztrainer@163.net

目 录

第一篇 企业赢利之谜 1

- 一、改变一下模式，效果天壤之别 1
- 二、几个案例的启示 4
- 三、谁是明天的赢家 7

第二篇 战略到运营的船与桥 10

- 一、象棋模式的启示 10
- 二、赢利原来那么简单 11
- 三、桥怎么建，船怎么造 13

第三篇 开拓战略下的两种适用模式 16

□先行者傲视群雄——战略领跑模式

- 一、无限风光在前方 16

二、跑在前头，利润多多 18

三、选艘快艇做开路先锋 20

□聚焦形成核心能力——主业精专式

一、孔雀的自亡之路 24

二、王者气象，霸者风范 26

三、专在哪里，精在何处 28

第四篇 坚守战略下的四种适用模式 ... 31

□造就无竞争空间——资源独享模式

一、看天下谁是英雄 31

二、我有独享资源，谁与争锋 32

三、惟“独”有我，惟“利”是图 34

□“客户迷”才是市场王——客户再造模式

一、客户“驯养”术，你炼成了吗 36

二、客户的芳心，你赢取了吗 38

三、客户成了你的人，你快乐吗 40

□让对手无懈可击——产品阻断模式

一、避免竞争是最好的竞争 44

二、金字塔顶端是金山 45

三、底层的防护最牢固,顶层的表演更精彩	47
---------------------------	----

□利润是“利用之润”——产能利用模式

一、是谁发现了会增值的金元宝	49
二、充分利用可创造最大价值	51
三、这三个环节你抓好了吗	52

第五篇 渗透战略下的两种适用模式

56

□以爬的姿态取得飞的速度——策略跟进模式

一、不争第一,甘当老二	56
二、紧紧跟进,步步为赢	59
三、凸显优势,创新求变	61

□从大傍家到大赢家——依附成长模式

一、依附你成长	64
二、借船出海去	66
三、大腕来帮你	68

第六篇 扩张战略下的三种适用模式

72

□让资本的增值来得更猛烈些——资本裂变模式

一、买卖企业是最好的交易	72
--------------------	----

二、大手笔赢得高速度,小鸡蛋孵出金凤凰 75

三、独具慧眼+战略改造能力+资本改造能力
=成功 79

□打造价值的彩链——产业延伸模式

一、现代竞争不是点对点,而是链对点或是链
对链 83

二、不断引发新的利润增长点 85

三、由点到链,形成链式反应 87

□从利润到利润倍增器——品牌扩张模式

一、品牌的魅力 91

二、强有力的利润倍增器 93

三、做强一个,带强一片,成就大品牌 96

第七篇 创新战略下的三种适用模式 ... 102

□业态杂交创造市场优势——异业复合模式

一、复合可创奇效 102

二、杂交能创优势 105

三、尽管两情相悦,未必天作之合 109

□大戏台自有金利来——交易平台模式

- 一、植好大梧桐，凤鸟一齐鸣 114
- 二、搭好大舞台，黄金滚滚来 117
- 三、平台如何建，品牌是关键 119

□在“多赢”中成为大赢家——生态互补模式

- 一、在“市场竞合”中共赢 124
- 二、在“多赢机制”中成长 126
- 三、在“市场生态链”中起飞 128

第八篇 把握赢利模式的关键点 131

- 一、竞争战略 131
- 二、经营业态 133
- 三、客户关系 134
- 四、成本控制 135
- 五、产品特性 136
- 六、运作手段 136
- 七、让创意“成型” 138

第九篇 执行力——模式的生命力 143

- 一、绩效是检验模式的最高标准 143
- 二、执行，让模式秀起来 144

第一篇 企业赢利之谜

当我们先于竞争对手破译企业基因密码之后，我们将发现创建百年企业并不是什么难题。

找到适合且有效的赢利模式，一切将豁然开朗！

找到适合且有效的赢利模式，企业将进入全新的境界。

一、改变一下模式，效果天壤之别

某座山上有一只大猴子正在各处游逛寻找食物，忽然它看到一个洞，山洞里有一棵树，树上长满了果子，“够我吃的了”，猴子心里一阵窃喜。为了独自享用，他没有告诉任何同伴，独自一蹦一跳来到了洞外，准备美餐一顿，然而洞口小得可怜，无论怎样想法子它都进不去，大猴子灰心地走了。

三天后大猴子又回到山洞口，这回它轻而易举地就进去了，因为，为了那诱人的果子，它已经足足三天没吃东西了，它瘦了。在洞内猴子享受着它的美餐，很快，它就吃得饱饱的，然而却怎么样也出不来了，无奈的它

只好又在洞内饿了三天……

从起点出发，受尽苦难周折，猴子又回到了起点。

我们在苦心经营我们的企业，从制定战略目标到组织执行，从产品开发到产品销售，从人才配备到组织管理，我们每天都在忙，忙得焦头烂额，但却怎么也达不到理想的效果，像大猴子一样辛辛苦苦，到头来还是腹中空空，瘦骨伶仃。

其实，大猴子在进洞之后，把桃子摘下来，弄出洞口，在洞外面吃，或者是叫一只小猴子进洞，把桃子摘下来，运出洞外，两个一起吃，不就可以美美享受它的



大餐了吗？改变一下模式，效果天壤之别。

让我们来看看下面的一些数据：

在过去的30年里，世界上90%的公司未能取得持续的利润增长。

如果将国内所有大中型企业清盘的话，有不低于70%的公司是亏损而且资不抵债的。中国企业平均寿命只有6~7年，民营企业平均只有2.9年，生存超过5年的不到9%，超过8年的不到3%。

是什么原因导致了大量的企业走向失败？

通过我们对300多家中外企业失败案例的剖析，我们发现，因为战略原因而失败的只占28%，因为执行原因而夭折的企业只占25%，但因为没有找到适合的赢利模式而走上绝路却占到47%。在我们咨询的100多家大小企业中，因上述原因失败的比例也大致相当。

美国兰德公司曾对1000家破产企业进行过研究，结果表明，有45%以上的企业也是因为赢利模式的设计失误，致使企业陷入困境，最后破产。

重视战略与运营，却不懂得如何设计企业的赢利模式，是时下不少企业家的一大缺点，他们每天都很忙碌，花费大量的时间去思考公司重大决策方面的事情，投入大量的人力物力去精心运作和执行，却没有时间考虑设计适合自己的赢利模式，长期在利润区外徘徊，却总是找不到进门的钥匙。

二、几个案例的启示

◎ 索尼的尴尬

索尼公司开发出当时定位为家用录像机的BETA录像机后，随即在许多国家的大城市举行了丰富多样的推广促销活动。他们拍摄了许多优美的风光片和广告片，通过录像机播放给消费者免费观看，向消费者展示BETA录像机清晰的画质。一时间产生了巨大的轰动，观者如潮。但是出乎索尼人意料的是，看的人多，买的人却少得可怜。

◎ 少年麦当劳的烦恼

麦当劳创业时，通过收取加盟商的加盟费来获得利润，但长期以来，利润都得不到快速增长，同时加盟店各自为政，根本没有办法约束他们严守统一的经营标准。

◎ 腾讯公司的悲哀

深圳腾讯公司推出网上即时交流平台ICQ的中国版——OICQ（也称QQ），很快其注册用户便超过1亿人，每天独立上线人数1200多万，独占中国在线即时通信软

件市场95%以上的份额，几乎覆盖所有中国网民，QQ的卡通形象“毛公仔”——憨态可掬的小企鹅也渐渐被数以千万计的网民所喜爱。但困扰腾讯的是，人气冲天的QQ，财气却不如所愿，公司创立几年，赢利竟然得不到持续快速的增长。

如果企业找到了合适的赢利模式，效果又会怎样呢？

◎ 松下的出奇制胜（生态互补和资源独享模式的配合使用）

在与索尼的较量中，松下公司VHS制式录像机的决策者决定剑走偏锋，避开索尼的锋芒，进行一项秘密的工作。松下公司发现，虽然索尼公司的BETA录像机的质量很好，但是市面上流通的录像带很少，而且节目题材资源也显得很单薄，消费者购买录像机后可看的片源缺少保证。

于是，松下公司VHS制式录像机决策小组派员秘密飞赴美国好莱坞，委托制片商将很多经典影片和精彩的电视节目制作成VHS制式的录像带，并与片商签订了排他性协议，协议中规定片商在合同期限内不可以生产BETA制式录像带，由此，松下的上游资源垄断壁垒构筑了一招漂亮的“过河拆桥”，自己过了河，却将对手阻挡在河的对岸。一时间，松下的VHS制式录像机销量大增。索尼BETA制式录像机只得改弦易帜，成为了全球许多国家电视台的专用设备。

以上案例给我们的启示是显而易见的，通过与上游供应商结成战略合作伙伴关系，可以获得竞争对手更大