

成功企业13大 赢利模式

CHENGGONG QIYE 13 DA
YINGLI MOSHI

◎谢文辉 曾家健 主编

你可以对任何事情不感兴趣，但你不能对利润不感兴趣；
你可以任意
等事不做，但对设计赢利模式你不得不做

民主与建设出版社

成功企业

13 大赢利模式

主 编:谢文辉 曾家健

副主编:徐振宇 何智

编 委:谢文辉 曾家健 徐振宇 何智 龚伟

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功企业 13 大赢利模式/谢文辉主编. —北京:民主
与建设出版社, 2005

ISBN 7 - 80112 - 708 - 0

I. 成... II. 谢... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 124262 号

©民主与建设出版社. 2005

责任编辑	韩振宇
封面设计	彩多设计
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65523123 65523819
社 址	北京市朝阳区大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	北京市艺辉印刷有限公司
成品尺寸	170mm × 240mm
印 张	14.875
字 数	231 千字
版 次	2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7 - 80112 - 708 - 0/F · 322
定 价	24.80 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

作者介绍 ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆

谢文辉，男，32岁。北京工商大学国际化经营管理方向硕士研究生。从教多年，三年IT媒体工作经验。五十多篇文章发表于《经济月刊》、《互联网周刊》、《中国电子商务》等经济期刊。已出版作品包括：《卓越管理——跨国公司十大管理范式》、《卓越营销：跨国公司十大营销模式》、《成功营销：60个经典营销寓言故事》、《智慧管理：60个经典管理寓言故事》、《管理者定律》、《由此走向优秀》、《加入WTO中国前沿问题分析》、《加入WTO中国各行业发展问题分析》、《中国最赚钱的十二大行业》、《成功企业管理制度典范》和《中国经济发展潜力有多大》等十余本经济管理类著作，其中多部作品成为热点畅销书。长期致力于行业经济、跨国企业管理思想和营销模式研究。



序 言

PROLOGUE

一个企业之所以能够成功,除了企业必须拥有的人力资源、资金资源、物流资源、操作灵活的组织结构和优秀的管理团队外,还须拥有具有自身特色的赢利模式。没有赢利的企业是没有出路的!

对赢利模式的关注源于互联网的飙起,由于大量互联网企业严重亏损,甚至看不到赚钱的“钱景”,才引起人们对新经济企业赢利模式进行思索和研究。实际上,不只是新经济需要研究和反思赢利模式,即使是在拥有几百年历史的传统经济和传统产业中,每天也仍有大量企业因找不到赢利模式而倒闭,因而,赢利模式是每个企业都要思考和研究的问题,没有赢利模式,或者赢利模式不清晰、赢利模式缺乏环境适应性,企业都将面临灭顶之灾。因此,企业经营者们纷纷寻找赢利空间和赢利模式,有些企业找到了,但相当一部分企业依然苦苦寻觅。

赢利模式如此重要,到底什么是赢利模式?它包括哪些要素?如何分析和建立企业的赢利模式?在这个模式中,哪些环节是可赢利的?哪些是损耗利润的?哪些赢利环节可以进一步优化,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?……所有这些问题都成为每一个企业经营者亟须破译的谜局。本书正是在对国内外关于赢利模式理论和实践进行大量研究的基础上,对赢利模式进行了系统的归纳和总结,以期对人们认识和分析赢利模式,建立本企业特有的赢利模式有所帮助。

我们知道:竞争市场中有四种处于不同地位的企业,他们是市场领导者、市场挑战者、市场追随者、市场补缺者(或称市场渗透者)。显然,不同的市场地位决定了他们应采取不同的赢利模式。本书正是从这四

个角度归纳总结出了 13 种赢利模式。这 13 种赢利模式包括：产品金字塔、行业标准、利润乘数、抢占先机、差异化构建、战略联盟、大客户发掘、跟进尾随、虚拟经营、专业聚焦、乘隙插足、利基生存和鲇鱼共生模式。这些模式是目前企业经营中最重要，也是最有价值的一般性赢利方法。13 种赢利模式既揭示了企业赚钱赢利的思路，也告诉了我们一些极其明显而又十分关键的经营管理原则，可以说，正是这些原则决定了商业的成败。本书通过对市场及企业赢利模式的深入研究，诠释优秀企业提高赢利能力获得利润增长的模式与方法，帮助中国企业全面了解和掌握企业赢利的命门，从而达到持续赢利的境地。

也许本书的 13 种赢利模式还不足以解释所有企业的赢利现象，可能更多的赢利模式将在未来若干年被发现。这里我们需要提醒读者的是，所有这 13 种赢利模式都不是孤立的，其本质上是相通的。本质上说企业的利润是在两种或三种以上赢利模式的共同作用下发生的。同样，由于企业之间的理念、预期、文化方面的差异，即使某一个行业十分有利可图，赢利模式也为业界认同，但不同企业的业绩仍然存在明显差别。为什么会是这样呢？因为任何行业从较长市场周期来看都不存在“永恒不变的利润区”，也就是通常人们所说的“世上惟一不变的是变化”。随着利润区不断地移动，企业的赢利模式也必然要实现动态的均衡。

本书不仅对各种赢利模式设计进行了理论介绍，更是提供了大量的赢利模式设计和实践指导、经典案例。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赢利模式设计感兴趣的读者。我们相信，本书必将成为公司赢利模式设计方面的经典读物。

正如一个人的杰出并不需要一个完美的人生，一本书的优秀并不因为它所表达的一切都是真理，而是因为它的某些部分表达了可能被忽视的真理。因此，本书的目的就是“抛砖引玉”，诱发读者更深一步的思考，以便获取更丰富的营养。读者如遇问题欢迎来函询问，作者乐于协助或讨论。E-mail: xwww@vip.sina.com.

谢文辉

2005 年 8 月谨识于北京

前言

FOREWORD

赢利模式——微利时代的赢家法则

中国的市场经济已经发展到一个新的阶段,不少企业在激烈的市场竞争中消亡,而更多的企业却在激烈的市场竞争中不断发展壮大,许多企业主和企业家都在思考,什么才是企业持续发展的动力?不少企业经过慢慢的摸索,终于慢慢地学会了一个基本的道理:没有赢利的企业是没有出路的,于是许多企业纷纷寻找赢利的空间和赢利模式,有些企业已经找到了赢利的途径或者已经实现了赢利,但仍有相当一部分企业依然茫然,究竟路在何方呢?企业家们经过思考,最终就会认识到:企业赢利和出局,或继续发展的关键,就在于有没有一系列高超的赢利模式。

究竟什么是赢利模式?有一个故事可以给大家启发:

一只猴子在四处寻找食物。它从一个岩石的间隙中看到在岩石那边有一棵结满果子的果树。于是拼命想从岩石狭小的间隙中钻过去。如果对于猴子来说,岩石那边的果实是它渴求的利润,猴子会怎么做呢?它选择的是意志坚定地一直使劲钻,身体都被岩石磨破了好多处。因为劳累和饥饿,猴子瘦了。就这样,在第3天时,它竟然很轻松地钻了过去,并美美地吃上了果子。等树上的果子全部吃完后,猴子准备继续寻找食物,这时他才发现,因为太饱了,它又钻不出来了。

这只可怜的猴子因为没有找到赢利模式,结局一定是很悲惨的。

因为,当它终于饥饿、疲惫地从岩石的间隙中钻出来后,它甚至已经无力再去寻找新的食物了。其实它可以选择这样的赢利模式:在自己辛苦钻过去后,把果子先搬到岩石的那一边,然后再钻出来,边吃边寻找下一棵果树;它也可以叫一个小一点的猴子钻过间隙,把果子运出来一起分享。显然,寻找到了赢利模式,结果就会是天壤之别。

企业存在的根本意义在于赢利而且是持续赢利。赢利模式的基本定义是企业以赢利为惟一目标,根据经营环境和自身资源,将市场、产品、服务、人力及资本等要素进行匹配组合与管理的过程和方法。因此,统领企业经营的统帅应该是赢利模式,营销只是过程,品牌只是工具,赢利才是根本。否则,就会出现为“营销而营销”、为“品牌而品牌”的怪现象,这种本末倒置的结果往往使企业短命。

实际上,赢利模式本质上就是企业赚钱的方法,而且是一种有规律的方法。它不是那种东一榔头、西一棒槌的打游击,更不是抖机灵。它是这样一种企业运作方法:能够在一段较长时间内稳定维持,并为企业带来源源不断的利润。

微利时代的赢家法则是,谁找到了适合自己的赢利模式,谁就是真正的赢者,所以我们需要一个有效的着力点,让我们的希望变成现实;我们需要一个新鲜的出发点,它令成功的企业更加稳固,我们需要找到一种赢利模式,令平凡的企业焕发新生,使流动的资本找到利润区。

有多少企业就有多少赚钱方法,但只有最优秀的企业才谈得上模式。模式因为它的规律性,所以可以把握、可以学习、可以仿效、可以借鉴。它就像一块陶土、一个半成品,你可以根据自己的情况,加以改造。

企业赢利模式或曰商业模式,就像人体的血管。血管有毛病,血液通行就不可能顺畅,一个人就不可能活得健康、舒适。企业也一样,没有一个合理的赢利模式或曰商业模式,不管你这个企业名气有多大,多么能折腾,你所能做的,也只是苟延残喘。对于企业经营者来说,这是一件多么痛苦的事!

赢利模式分为自发的赢利模式和自觉的赢利模式两种,前者的赢利模式是自发形成的,企业对如何赢利,未来能否赢利缺乏清醒的认识,企业虽然赢利,但赢利模式不明确不清晰,其赢利模式具有隐蔽性、模糊性,缺乏灵活性的特点;后者,也就是自觉的赢利模式,是企业通过

对赢利实践的总结,对赢利模式加以自觉调整和设计而成的,它具有清晰性、针对性、相对稳定性、环境适应性和灵活性的特征。

在市场竞争的初期和企业成长的不成熟阶段,企业的赢利模式大多是自发的,随着市场竞争的加剧和企业的不断成熟,企业开始重视对市场竞争和自身赢利模式的研究,即使如此,也并不是所有企业都有找到赢利模式的幸运。

企业需要选择一个适合自己的赢利模式。那么,怎样才是成功的赢利模式呢?

由于各行业的宏观和微观经济环境处于不断变化的状态中,没有一个单一的特定赢利模式能够保证在各种条件下都产生优异的财务结果。美国埃森哲咨询公司对 70 家企业的赢利模式所做的研究分析中,没有发现一个始终正确的赢利模式,但却发现成功的赢利模式至少具有三个共同的特点。

首先,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。例如,美国的大型连锁家用器具商场 Home Depot,就是将低价格、齐全的品种以及只有在高价专业商店才能得到的专业咨询服务结合起来,作为企业的赢利模式。

其次,胜人一筹的赢利模式是难以模仿的。企业通过确立自己与众不同的赢利模式,如对客户的悉心照顾、无与伦比的实施能力等,来建立利润屏障,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(Dell)公司是此中翘楚,而且每个商家只要它愿意,都可以模仿戴尔的做法,但能不能取得与戴尔相同的业绩,完全是另外一回事。这就说明了好的商业模式是很难被人模仿的。

第三,成功的赢利模式是脚踏实地的。脚踏实地就是实事求是,就是把赢利模式建立在对客户行为的准确理解和假定上。比如说,企业要做到量入为出、收支平衡。这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上,都不甚了解。这样不切实际的“商业模式”,在网络狂热的时候,简直数不胜数。

总之,成功的赢利模式必须能够突出一个企业不同于其他企业的独特性。这种独特性表现在它怎样界定顾客、界定客户需求和偏好、界定竞争者、界定产品和服务、界定业务内容吸引客户以创造利润。优秀的赢利模式是丰富和细致的,并且它的各个部分要互相支持和促进;改变其中任何一个部分,它就会变成另外一种模式。

研究企业赢利模式,有必要借助有效的分析手段,企业赢利模式分析和设计具有五个要素:利润源、利润点、利润杠杆、利润屏障、利润家。几乎所有企业的利润模式都是以某一两个要素为核心的各要素不同形式的组合。

利润源是指企业提供的商品或服务的购买者和使用者群体,他们是企业利润的惟一源泉。利润源分为主要利润源、辅助利润源和潜在利润源,好的企业利润源,一是要有足够的规模,二是企业要对利润源的需求和偏好有比较深的认识 and 了解,三是企业在挖掘利润源时与竞争者比较而言有一定的竞争优势。

利润点是指企业可以获取利润的产品或服务,好的利润点一要针对明确客户的清晰的需求偏好,二要为构成利润源的客户创造价值,三要为企业创造价值,有些企业有些产品和服务或者缺乏利润源的针对性,或者根本不创造利润。利润点反映的是企业的产出。

利润杠杆是指企业生产产品或服务以及吸引客户购买和使用企业产品或服务的一系列业务活动,利润杠杆反映的是企业的一部分投入。

利润屏障是指企业为防止竞争者掠夺本企业的利润而采取的防范措施,它与利润杠杆同样表现为企业投入,但利润杠杆是撬动“奶酪”为我所有,利润屏障是保护“奶酪”不为他人所动。

利润家是企业内部对企业如何赢利,具有极强的敏感和预见性的人,他往往是企业家本人,也许是企业家的盟友,或许是职业经理人。

赢利模式设计的精髓有两点:第一,利润区发现。任何行业利润都是分区的,一般分为高利润区、平均利润区、低利润区和无利润区。企



业处于哪个利润区决定了它的利润状况和赢利模式,就像在美国的华人,单靠某种特长是进不了上流富人社会的。不同的利润区需要不同的赢利模式,就像省长不能当成县长一样。第二,价值匹配度。上万元的杰尼雅西服不是卖给普通人的,不会请赵本山代言,也不会宣传是什么面料做的,也不会大打广告,更不会放在大卖场里销售,这就是价值匹配。

如果将企业经营比做一场赛跑,那么赢利就是终点,营销是过程,品牌是道具,赢利模式就是起跑线,一旦在起跑线上就摔倒了,跑的过程会很痛苦,道具再漂亮也无用,因为冠军不是你。



目 录

CONTENTS

前言:赢利模式——微利时代的赢家法则	1
--------------------	---

第一篇 实现持续赢利之道

一、发掘利润区:寻找利润源与利润点	3
■ 赢利,从改变规则开始	3
■ 发现“隐藏”的利润	7
■ 五种生存空间	15
二、拧干毛巾:最大化降低成本	18
■ 把成本看成魔鬼	18
■ 成本管理的战略坐标	20
■ 经典案例:丰田的疯狂“成本杀手”	25
三、创建赢利基石:精细化管理的制度与文化	27
■ “管理精细化”消除利润黑洞	27
■ 利润依赖每一位员工的意识	29
■ 经典案例:百安居——节俭的精细化哲学	31

第二篇 市场领导者的三种赢利模式

赢利模式之一 产品金字塔模式	37
■ 模式分析:多品类产品围歼市场	37



■ 经典案例 1:斯沃琪,三层金字塔构筑手表王国	40
■ 经典案例 2:欧莱雅 12 骑士的国际化生存秘方	46
■ 关键提醒:构建和谐的品牌矩阵	53
赢利模式之二 行业标准模式	55
■ 模式分析:得标准者得天下	55
■ 经典案例 1:格兰仕,让技术标准当家	60
■ 经典案例 2:高通的生存方式,从市场垄断到标准垄断	64
■ 关键提醒:企业应该有专利战略眼光	68
赢利模式之三 利润乘数模式	70
■ 模式分析:让利润放大 N 倍	70
■ 经典案例 1:迪斯尼“轮次收入”模式揭密	73
■ 经典案例 2:盛大泡泡堂衍生泡泡糖	76
■ 关键提醒:让自己别具一格	78

第三篇 市场挑战者的四种赢利模式

赢利模式之一 抢占先机模式	83
■ 模式分析:得先机者得厚利	83
■ 经典案例 1:哈默“先人一步”的投资智慧	88
■ 经典案例 2:九阳豆浆机先到先得	91
■ 关键提醒:领跑,还是跟随?	94
赢利模式之二 差异化构建模式	96
■ 模式分析:差异化创造利润空间	96
■ 经典案例 1:农夫果园,差异化摇动果汁市场	100
■ 经典案例 2:差异化,王老吉的飘红主线	106
■ 关键提醒:构建差异化的“三纲”	110
赢利模式之三 战略联盟模式	112
■ 模式分析:联盟创造新价值	112
■ 经典案例 1:麦当劳搭乘战略联盟的顺风车	117
■ 经典案例 2:解析思科战略联盟策略	121



■ 关键提醒:战略联盟“七忌”	123
赢利模式之四 大客户发掘模式	126
■ 模式分析:抓“大”放“小”的客户管理	126
■ 经典案例1:南航,挖掘大客户这座金矿	130
■ 经典案例2:联想发掘大客户终身价值	134
■ 关键提醒:管理大客户即管理未来	136

第四篇 市场跟随者的三种赢利模式

赢利模式之一 跟进尾随模式	141
■ 模式分析:不为他人做嫁衣	141
■ 经典案例1:跟进策略大师的超越之道	146
■ 经典案例2:方太厨具,甘当老二	149
■ 关键提醒:跟随性战略下品牌制胜的“左膀右臂”	152
赢利模式之二 虚拟经营模式	156
■ 模式分析:虚拟创造未来	156
■ 经典案例1:四两拨千斤,“背背佳”的成功虚拟经营	161
■ 经典案例2:美特斯·邦威演绎“空手道”	165
■ 关键提醒:“一锤子买卖”要不得	169
赢利模式之三 专业聚焦模式	171
■ 模式分析:因为专业所以领先	171
■ 经典案例:梁伯强,指甲钳为王	179
■ 关键提醒:抵制多元化的诱惑	182

第五篇 市场补缺者的三种赢利模式

赢利模式之一 利基生存模式	187
■ 模式分析:市场利基战略三部曲	187
■ 经典案例1:达美乐,有所不为的赢家	194
■ 经典案例2:海天天线的利基新神话	198

■ 关键提醒:利基的中国式思维	202
赢利模式之二 乘隙插足模式	204
■ 模式分析:在“空隙”中建立“根据地”	204
■ 经典案例 1:“煌上煌”,一只酱鸭打天下	206
■ 经典案例 2:吉列用“刮胡刀”赢得女人“芳心”	208
■ 关键提醒:努力捕捉市场空当	209
赢利模式之三 鲇鱼共生模式	211
■ 模式分析:“傍大款”的生存方式	211
■ 经典案例 1:琦璐从寄生、共生到超越	217
■ 经典案例 2:依附式成长,当宝供遇到宝洁	219
■ 关键提醒:小企业走向成功的捷径	223



第一篇

SHI XIAN CHI XU YING LI ZHI DAO

实现持续赢利之道



