

金 蓝 盟

论坛系列丛书之老板篇

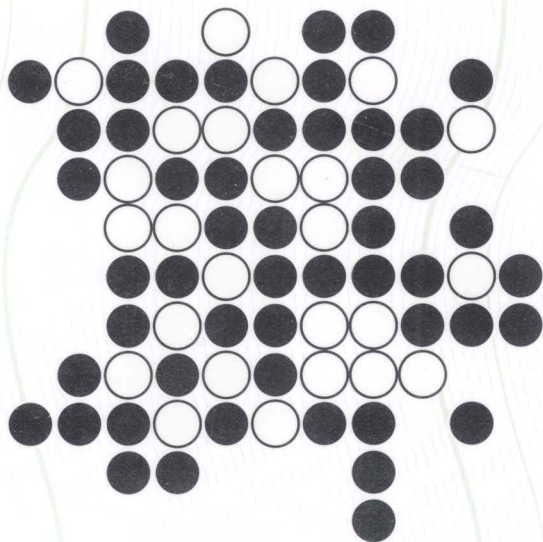
战略

盈利模式

价值链利润倍增方程

中国本土咨询实战专家

谢继东◎著



战略

盈利模式

价值链利润倍增方程

中国本土咨询实战专家

谢继东◎著

 企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略盈利模式/谢继东著. —北京: 企业管理出版社, 2013. 1
ISBN 978 - 7 - 5164 - 0224 - 5

I. ①战… II. ①谢… III. ①企业战略—盈利—研究
IV. ①F275. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 278925 号



书 名: 战略盈利模式
作 者: 谢继东
策 划: 李 靖
责任编辑: 刘 刚
书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0224 - 5
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891
电子信箱: emph003@sina.cn
印 刷: 三河市南阳印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 11.25 印张 192 千字
版 次: 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷
定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

金——辉煌成就员工 蓝——智慧富裕企业 盟——团结汇聚核力

金蓝盟简介

金蓝盟成立于1998年，历经15余载，一直秉承着“爱心·善行·共赢”的经营理念，现已发展成为集“咨询、培训、媒体、软件”为一体的专业管理咨询机构。集团下设四大事业部，数十家分公司，拥有员工500余人，其中，自有优秀的实战管理专家百余位以上。

多年来，金蓝盟在业界一直处于领跑地位，已逐渐发展成为中国企业管理咨询行业的标杆。自2003年以来，金蓝盟每年以近300%的速度高速发展。深度辅导过企业4000多家，培训职业经理人数十万人次。不断为企业提升了运营价值，以“量体裁衣、思路落地、参与执行”的实战风格屡获企业界的高度认可。

公司自从2008年开始，在企业内部推动和践行《弟子规》，将中国传统文化融入到企业经营和管理中，以《弟子规》作为企业核心价值观的根本，在金蓝盟的带动下，在企业内外部产生积极的影响！逐渐实现着金蓝盟“凝聚道德力量，肩负使命责任；领航企业实践，共享成功智慧”的愿景！

主要服务模块

- ◆ 管理咨询——强化企业基础管理，实现持续自我改善；提高企业经营效能；打造双赢文化，提升团队活力和凝聚力。
- ◆ 管理培训——将最实用、最有效的管理知识与工具带给企业，真正做到“凝聚道德力量，肩负使命责任；领航企业实践，共享成功智慧”。
- ◆ 《管理实践》杂志——为企业提供细致、务实、可操作的管理理念与方法技巧，帮助企业开拓创新管理思维。
- ◆ 金蓝盟网站——实战的管理咨询案例、数十部管理课程视频、数千种实用的管理工具、数万篇的精品管理文章。可帮助企业获得最新的管理理念、最实用的管理工具、最超值的提升管理体验。
- ◆ 管理软件——定制服务。有营销管理系统、人力资源管理系统、企业OA办公协同软件、企业资源计划系统、电话营销管理系统等等。

使命

- ◆ 改善一个企业，就改变了一群人的命运。
- ◆ 提升一个行业，就为世界创造了一份价值。

金蓝盟愿景

- ◆ 凝聚道德力量，肩负使命责任，共享财富富足。
- ◆ 领航企业实践，共享成功智慧，共建伟大事业。
- ◆ 让客户和员工更加富足，打造中国企业管理咨询第一品牌，成为最受尊敬的咨询机构！

经营理念

- ◆ 爱心·善行·共赢

金蓝盟全国各地分公司联系方式

烟台（金蓝盟）公司

电话：0535-6389318

传真：0535-6381608

地址：烟台开发区长江路28号华新国际商务大厦12层

济南（金蓝盟）公司

电话：0531-86026813

传真：0531-86026823

地址：济南市历山路49号教育大厦4层

杭州（金蓝盟）公司

电话：0571-86454686

传真：0571-86454738

地址：杭州市江干区凤起东路358号五福天星龙大厦A座25层

宁波（金蓝盟）公司

电话：0574-87075716

传真：0574-87075718

地址：宁波市海曙区新典路108号嘉和大酒店B座15层

天津（金蓝盟）公司

电话：022-24322448

传真：022-24322246

地址：天津市河东区新开路冠福大厦14层

南京（金蓝盟）公司

电话：025-68197222

传真：025-68197568

地址：南京市鼓楼区汉中路108号金轮大厦23A

石家庄（金蓝盟）公司

电话：0311-80692996

传真：0311-89613728

地址：河北石家庄市建设北大街2号燕华大厦1301室

金蓝盟软件技术公司

电话：18853553692

青岛（金蓝盟）公司

电话：0532-80915708

传真：0532-85810323

地址：青岛市市南区山东路29号银河大厦4层

滨州（金蓝盟）公司

电话：0543-5082232

传真：0543-5082233

地址：滨州市渤海5路521号朝阳大厦4层

成都（金蓝盟）公司

电话：028-86528654

传真：028-86528664

地址：成都市顺城大街308号冠城广场26楼A单元

合肥（金蓝盟）公司

电话：0551-5773660

传真：0551-5773661

地址：合肥市庐阳区濉溪路278号财富广场A座1206室

重庆（金蓝盟）公司

电话：023-67006599

传真：023-67006598

地址：重庆市江北区金源时代购物广场B区商务楼20层

济宁（金蓝盟）公司

电话：0537-3296156

传真：0537-3296157

地址：济宁市太白路17号运河城-京杭中心B座1806室

郑州（金蓝盟）公司

电话：0371-55632531

传真：0371-55632532

地址：郑州市金水区经三路66号金城国际广场B座1203室

武汉（金蓝盟）公司

电话：027-85410358

传真：027-85410359

地址：武汉市江汉区新华路316号良友大厦21楼G区

广州（金蓝盟）公司：

电话：020-38491322

传真：020-38491323

地址：广州市天河区体育东路122号羊城国际商贸中心西塔11层

目录

CONTENTS

第一篇 关于战略

第一章 经营转型的环境因素 / 3

第二章 战略导论 / 7

第三章 战略的定义 / 13

第二篇 战略导航

第一章 战略导航战略规划之一——找瓶颈 / 19

第一节 优势丧失型瓶颈 / 21

第二节 关键要素型瓶颈 / 26

第三节 系统结构型瓶颈 / 31

第二章 战略规划之二——找支点 / 35

第一节 外部环境机会 / 36

第二节 行业趋势机会 / 40

第三节 找到对手软肋 / 45

第四节 自身拐点突破 / 50

第三章 战略规划之三——找路径 / 55

第一节 企业扩张的条件 / 56

第二节 企业扩张的路径 / 57

第四章 战略的实施——定打法 / 67

第一节 战略方向 / 68

第二节 目标与方法 / 71

第三篇 运营体系

第一章 顾客聚集体系 / 77

第一节 顾客开发模式的建立与创新 / 78

第二节 顾客保持 / 81

第三节 创造顾客满意 / 84

第二章 产品管理体系 / 87

第一节 顾客的需求与产品生成策略 / 88

第二节 产品生命周期与创新策略 / 90

第三节 产品线与产品结构管理 / 94

第三章 市场布局体系 / 97

第一节 市场的选择 / 98

第二节 市场的结构 / 99

第四章 团队建设体系 / 105

第一节 团队的建设最重要的五大要素 / 107

第五章 营销管理体系 / 111

第一节 营销进程管理 / 112

第二节 营销成本管理 / 114

第三节 应收账款管理 / 117

第四节 日常管理要项 / 120

第四篇 营销实现

第一章 营销的调研与分析 / 125

第一节 市场细分 / 126

第二节	目标市场 / 129
第三节	产品定位 / 130
第二章	营销的策划与计划 / 133
第一节	营销的策划 / 135
第二节	营销的计划 / 146
第三章	营销的布局与造势 / 149
第一节	市场的布局 / 150
第二节	渠道的布局 / 151
第三节	终端的布局 / 153
第四节	品牌的推广 / 155
第四章	营销的控制与决策 / 159
第一节	企业战略控制三要素 / 160
第二节	密集增长战略决策 / 161
第三节	营销的 4P/4C 战略 / 161
第五章	营销的创新与盘点 / 165
第一节	营销成果的趋势分析——K 线图 / 167
第二节	营销成果的结构分析——饼状图 / 168
第三节	用于深度分析产品营销类型—— 金蓝盟量利方格图 / 169

第一篇

关于战略

一提到战略，企业家们要摒弃两个想法，第一个，很多企业会认为，做战略是大企业的事情，战略没有什么用，我们的企业就谈赚钱；第二个，很多的培训、培训师也包括很多专家学者，把战略搞成了一堆的模型、一堆的数据、一堆的分析，所以战略变成了玄而又玄的东西。

我认为这些想法都是不可取的，在这里我想尽可能地把整个战略问题，从操作面上跟大家梳理清楚。首先你要清楚战略到底是什么；在了解战略的定义后，你还需要了解，战略要干些什么事；当你回答出前面这两个问题的同时你也就非常清楚战略的重要性，继而更迫切地想，战略如何实现？接下来，我将带领大家一一剖析。

○ 第一章

经营转型的 环境因素

在现在的企业经营中，我们会发现很多的问题，或者说已经感觉到一些问题即将出现，但是在解决和预防的时候，即不知道从何处下手，或者说有种无能为力的感觉。那到底是什么问题呢？其实是企业在外部环境变化下的转型压力（如图 1-1 所示）！

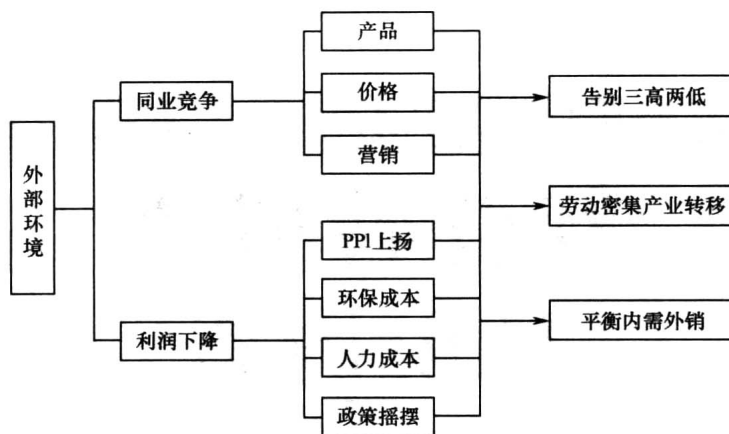


图 1-1 外部环境变化下的转型压力

众所周知，改革开放的三十年以来，我们中国的企业，中国的经济，快速而又迅猛的发展，从过去的计划经济转变成现在的市场经济，物资生活极大的丰富。我们感受到时代发展日新月异，不由得想起《论语》当中“子在川上曰，逝者如斯夫，不舍昼夜”，孔子站在黄河的边上，感慨时间和社会就像流水一般悄悄流逝着，不分昼夜。时至今日，我们中国经济的发展也是如此，我也深有此感，过去轻松赚钱的时代一去不复返了，因为我们中国的经济，已经逐渐的要告别高速增长，就是说我们的增长速度要逐渐减缓，这预示着另外一个伟大的时代已经开启。

所以我开篇想和大家沟通的是，我们企业家一定要紧紧地跟随时代的脉搏，我们才能够有一个又一个创新的方案的出台。

那么我就带领大家透视一下我们中国企业所面临的状况，我们今天中国的企业面临着转型之机，是由于两个方面的原因：

第一个方面是我们企业家面临的同行业竞争压力。产品创新的速度快、手段狠、招数奇等事件背后人为的精心策划。

第二个方面是利润的下滑。首先是由于我们中国的企业迅猛的发展，导致我们的 PPI（采购经理人指数）在不断的上扬，居高不下，而且这种上扬的速度快于我们产品提价的速度，这就挤压了企业的利润空间；其次是环保的政策越来越严格，近期出台的一项决议显示，要淘汰两千多家高能耗的企业，这就是中央所做出的一种表态；再有就是人力成本的提高，时常出现劳工荒的状况；国内的经济环境也是左右摇摆，就像我们在房产的调控，“犹抱琵琶半遮面”，欠缺明朗。所以从政府到我们企业家，我们对整个经济走势的判断，都非常的困难，相信大家包括我本人都感同身受。

为什么我们会感觉到这些压力？因为在中国做企业非常重要的一件事情，就是需要对国家的经济政策做出判断，中国特色的市场经济仍处在不成熟期，政府作为一只有力无形的手，担负起对于整个宏观经济的干预和引导，同其他国家相比，中国政府对于整个国内经济的掌控，我认为是最有力度的。

目前中国政府对整个经济的调控政策，大体提炼出几个观点：

(1) 推动企业彻底告别三高两低的发展模式，即告别高能耗、高污染、高的资源依赖、低成本和低附加值，力争整个国民经济平衡发展。我们想想，今天的中国就像 20 世纪七八十年代的日本、韩国和新加坡，所以第一要考虑速度和质量的平衡，因为我们的 GDP 如果下降到一定的程度，对我们社会的稳定就造成影响，但是从未来的趋势上来看，最重要的就是要考虑告别三高两低。

(2) 在推动技术进步的同时要考虑就业，鼓励一些劳工密集型的企业向中国的西部和中部转移，促使技术和就业的平衡。

(3) 调控内需和外销的平衡，从未来三到五年中国企业的发展的趋势，通过我对中国制造业企业的了解，中国的企业发展轨迹将经历从跑量到求质的转变。

随着利润的不断下滑以及竞争的加剧，如果想保证原来的利润总额，就要不断地扩大产能，即为跑量，在不断追求规模的同时就会受到人力资源因素的限制，我们看到了，中央政府不断下达指令各地政府提高最低工资标准，人力成本的不断上扬，利润下滑就加大了企业经营的风险，对此就要求企业从管理上对冲它所带来的风险，就是要求企业从粗放走向规范，提出从产品的经营到系统的经营，要求我们重新梳理和构建企业系统的盈利模式。



金蓝盟观点

我们只有积极的应对外部环境的变化才能活得更好!

○ 第二章

战略导论

在目前的大环境下，我们企业经营者需要改变，但是我们该从哪些方面来着手呢？首先需要分析我们可以改变的方向，然后再逐个分析每个方向下的改变方式与方法。首先我们来学习最基础的迈克尔波特的五力模型（如图 1-2 所示）。

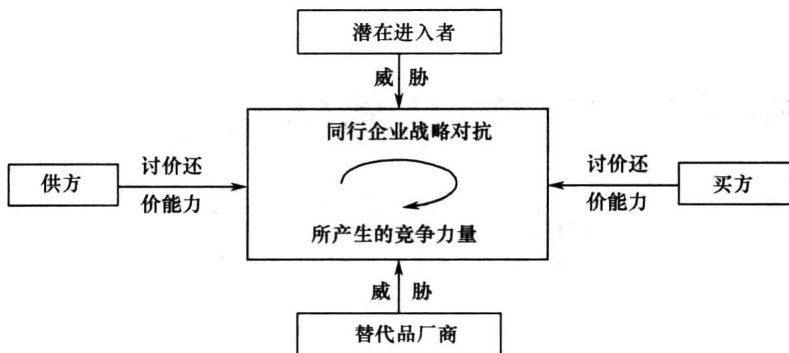


图 1-2 五力模型

这是迈克尔波特的五力模型，这个模型告诉我们企业家，我们所参与的竞争，要考虑如下的五个方面：**同行业内部的竞争，潜在的进入者，替代品的行业，供方，买方。**

我想说的是，企业处在一个大系统当中，它不是独立存在的，所以我们不能独立看待我们企业本身，企业间的竞争是复杂的产业链竞争，企业竞争的起点在于我们所面临的环境的解读，剖析并且抓住机会进入一个利润区，然后才能落脚于我们企业的经营本身。

托尔斯泰在他的名作中曾说过：“幸福的家庭都很相似，不幸的家庭各有各的不幸”。用在企业中也是相同道理，尽管每个行业都有它各自的特点，但是所有成功的企业，都有一个成功的规律，当然，失败的企业也有它各自不同的原因。所以你首先要摒弃门户之见，然后我们一起共同探寻成功企业的盈利模式。

企业这个系统是如何的盈利的？我将用美国西南航空公司的现实案例，拉开战略盈利模式的序幕。

20世纪60年代，美国的赫伯·凯莱赫一直在寻找商机，一个叫洛林·金的银行家客户从加利福尼亚旅行回来，两人相遇，在咖啡馆里闲聊，他向赫伯·凯莱赫建议说，现在的所有大的航空公司，他们热衷于长途的飞行，如果开发一个短距离航线，从短途运输中获利，一定有很大的发展空间，于是他们计划以多尔斯、休斯顿和安东尼奥为三角航线，所以从1967年开始，在德克萨斯州建立了一家专门飞州内航线的低成本航空公司。

从他们的一个谈话当中，我们发现了一个特点，首先他们把整个的行业做了分析：“所有的大的航空公司都热衷于长途的飞行，而市场剩余空间就是短途飞行。”我们经常出行都知道，行程在6个小时左右的，我们往往会坐汽车或者坐火车，很少有班机，即便有班机价格也是非常贵，比方我经常从烟台飞往济南，价格要690元。从他们的谈话中还透露出，他对于这个航空公司一个明确的定位，就是短途飞行，从战略的角度，他们想作为一个空白市场的进入者，我们把它叫做市场补缺者，所以他们从1967年开始筹建，到1971年开始运行，投资总额只有区区的56万美元，他购了三架飞机，在一个州内航行，就这样在德克萨斯州艰难的起步。

在整个的运作的过程当中，他不断坚持并强化定位，就是做“短航线、低价格”，西南航空在外部市场竞争中确立了“单一经济舱飞行”的定位，再以之引领内部经营，形成了一整套独具特色的运营活动。由于这种经济舱飞行服务适合于短途航线，乘客称之为“会飞的牛车”，西南航空在此方面形成决战优势，最终成为了“短途飞行之王”。

西南航空公司以“经济舱飞行”为战略核心，对其所有运营活动进行了设计：

第一，它采用相同的机型，都是用波音七三七，这样可以统一维护备件，统一养护方式，统一机师培训和交接岗。

第二，它采用可回收的塑料登机牌。