

王建华◎著

利润的雪球

中国本土市场30种盈利模式



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

014005446

F272.3
279

利润的雪球

中国本土市场 30 种盈利模式

王建华 著



企业管理出版社



北航

C1693170

F272.3
279

033200310

图书在版编目 (CIP) 数据

利润的雪球：中国本土市场 30 种盈利模式 / 王建华
著. — 北京：企业管理出版社，2013. 11
ISBN 978-7-5164-0573-4

I. ①利… II. ①王… III. ①企业经营管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 256883 号

书 名：利润的雪球：中国本土市场 30 种盈利模式
作 者：王建华
责任编辑：丁锋
书 号：ISBN 978-7-5164-0573-4
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) 68701719
电子信箱：80147@sina.com
印 刷：北京中新伟业印刷有限公司
经 销：新华书店
规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 16.75 印张 250 千字
版 次：2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷
定 价：42.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

管理学大师德鲁克说过：“21 世纪，企业之间的竞争，已经不再是产品之间的竞争，而是利润模式之间的竞争。”

场景 1：1998 年，诺基亚第一亿部手机诞生，一举超越摩托罗拉，正式登上了全球手机老大的宝座。而到 2011 年，诺基亚销量锐减，债券评级下降，股价大跌，市值萎缩，昔日王者不得不靠裁员和高层洗牌来应对全线的崩盘。仅仅只有十几年的时间，诺基亚从顶峰直接坠向了谷底。

场景 2：就在 2011 年，苹果以 3300 亿美元的市值超越了行业的巨头微软，微软以 2300 亿美元的市值而屈居其后。而在 2000 年左右，微软的市值 2200 亿美元，苹果却只有 40 亿美元，两家企业简直不可相提并论。见图 1。



场景 3：2013 年 8 月 5 日，微信 5.0 版本正式推出，迅速引起各界关



注，影响力正在酝酿爆发。早在 2013 年春节前，微信就升级到了 4.5 版本，如同撒出的一把飞刀，搅闹了很多人的春节长假。微信从崛起至聚集 3 亿用户，堪称移动互联网时代的奇迹。从没有用户到 1 亿用户，微信用了 433 天的时间；从 1 亿到 2 亿，5 个月时间；从 2 亿到 3 亿，4 个月时间。三大运营商的几十万员工已经对其惴惴不安。

场景 4：2012 年度“CCTV 中国经济年度人物”，同为获奖者的阿里巴巴董事会主席马云和万达董事长王健林，前者被称为在虚拟世界纵横捭阖，后者则被描述为在实体经济领域开疆破土。在颁奖现场设置的辩论环节，两人就“电商是否会取代传统的店铺经营”这一话题展开辩论，并且两人为十年后电商在零售市场份额能否过半设下亿元赌局。

曾经的巨头一夜之间轰然倒塌，而那些似乎名不见经传的“小个体”却如雨后春笋般崛起，成为行业的黑马，颠覆行业的规则。我们不禁要问，这个时代到底在发生什么？面对市场环境的骤变，每一次浪潮来袭的时候，有的企业倒下，有的企业崛起，商业的竞争总是展现一幅波澜迭起的画面。面对惊涛骇浪，谁将站在下一个浪潮之巅？企业基业长青、持续盈利的基因又是什么？

管理大师克里斯滕森研究过一个现象：为什么在传统市场环境下的产业霸主在面临新市场环境变迁的阶段会有迥然不同的结局，有的会持续辉煌基业长存、有的会日落西山衰退消亡。大师发现这种差异的原因：当环境呈现颠覆性变化的特点时，传统环境下越成功的企业失败越彻底，而当环境呈现渐变性的特点时，传统强势企业可以通过局部优化来维持以往的竞争优势。根据大师的研究，当环境变化的时候，企业首先需要调整的是获取利润模式（产业链条每个参与者获利的方式），然后盈利模式倒逼着企业进行管理模式的变革。“市场环境——盈利模式——管理模式”当三者呈现良性互动和稳态平衡时，企业就能够维持持续繁荣、基业长青。

那些在新的市场环境中迅速崛起的企业，是因为它们的盈利模式暗合了时代发展的脉搏。而那些轰然倒塌的企业，却是船大难掉头，眼睁睁地看着自己一天天地衰落，并且被对手超越而无能为力。随着市场环境的变化，行业的边界也在逐渐被打破，“微信”对“运营商”的威胁就是如此。由于技术的发展，越来越多的语音、短信功能可以通过数据实现，用户只

花流量的钱就可以打网络电话、发微信。这意味着原本属于运营商的蛋糕被 OTT 服务商挖走了。见图 2。

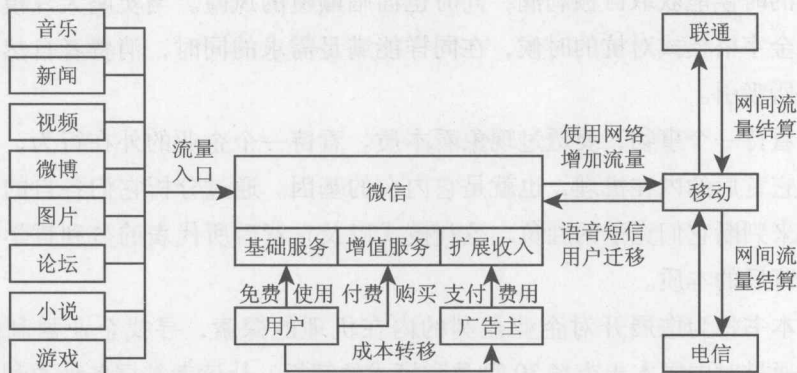


图2 “腾讯微信”的利益链

“腾讯微信”和“电信运营商”之间的竞争，其背后实质上是盈利模式的较量，是“产品金字塔模式”（第四章第一节）和“卖座大片模式”（第八章第五节）之间的较量。图3是两种模式的对比：

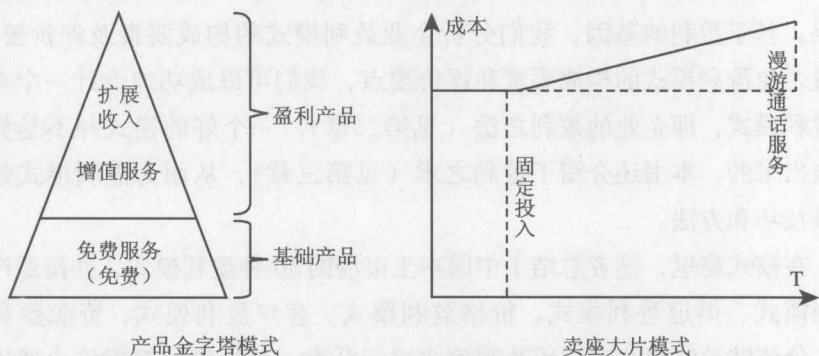


图3 产品金字塔模式与卖座大片模式

运营商的传统电信业务模式是投入巨大资源来搭建网络，建立“服务平台”，然后直接向用户收费。这属于你用了我的资源，我就向你收费的“前向收费”思路。腾讯则是不向用户收费，反而先以免费产品吸引用户使用，再以用户为资源，发展增值业务和更多的运营模式，这是“后向收费”模式。两种模式相比较，后者更容易被用户接受，产品金字塔模式能

够快速获得较多的用户规模，快速推广，聚集人气，并让用户有更愉悦的产品体验，但是其盈利需要一定的时间周期。卖座大片模式在进入壁垒比较高的时候能获取巨额利润，同时也面临颠覆的风险。当卖座大片模式与产品金字塔模式对抗的时候，在同样能满足需求的同时，消费者自然会被后者所吸引。

看待一个事物，要透过现象看本质。看待一个企业的外在行为，也要洞察它背后的内在机理，也就是它内在的基因。通过分析它们各自的内在机理来判断它们竞争的胜负。盈利模式以及它背后所代表的盈利哲学便是现象背后的本质。

本书将为您展开对企业盈利的内在机理的探索，寻找企业盈利的基因。通过对中国本土市场 30 种盈利模式的解析，让读者掌握各种盈利模式的设计方法，以及解开企业持续盈利的基因密码。

本书一共分为三篇：理念篇、模式篇和应用篇。

在理念篇里，我们去探寻一个企业基业长青、获得持续盈利的基因是什么，即企业的盈利之道（见第一章）。通过《孙子兵法》中“势”的运用，总结那些基业长青的公司的共同基因，从而解开企业持续盈利的终极密码。基于盈利的基因，我们分析企业盈利模式的构成要素及评价要点。通过企业盈利模式的构成要素和评价要点，我们可以成功地设计一个企业的盈利模式，即企业的盈利之法（见第二章）。一个好的模式并不是凭空创造出来的，本书还介绍了盈利之术（见第三章），从而为盈利模式创新提供技巧和方法。

在模式篇里，笔者总结了本土市场的 30 种盈利模式，并按照产品盈利模式、渠道盈利模式、价格盈利模式、客户盈利模式、资源盈利模式、价值链盈利模式和组织盈利模式进行分类。每种模式都提炼出通用的模型，并对其进行评价。提炼通用模型的目的，是要让它具备普遍适用性，这样对于读者来说可具备借鉴意义。比如在产品金字塔模式中（见第四章第一节），产品金字塔的底端是免费或低利润型产品，产品金字塔的高端是高利润产品，通过这样的组合来快速获得市场。提炼出来的盈利模式的模型可广泛运用于各行各业，希望能给予读者一定的启发。

在应用篇里，笔者深度分析了三个典型的盈利模式应用的案例。三个

案例的选取，笔者经过一番思考：首先，这三个案例分别代表了几千万、几个亿和几十亿规模的企业；其次，它们分别来自不同的行业，有的代表了新兴行业，比如互联网和园艺行业，有的代表了传统行业，比如白酒行业。通过几千万规模的新兴企业案例，我们可以看到一个公司创立初期盈利模式是如何设计的；而通过几十个亿的传统大企业案例，我们可以看到传统企业盈利模式是如何变革的。

目录 CONTENTS

前 言	1
-----------	---

理 念 篇

第一章 求之于势——企业盈利之道	3
第一节 转圆石于千仞之山	3
第二节 滚雪球的利润增长	8
第三节 解开盈利终极密码	14
案例与讨论:胖东来与阿米巴的盈利哲学	20
第二章 因势利导——企业盈利之法	25
第一节 盈利模式结构之美	25
第二节 企业盈利模式解构	30
第三节 模式评价四大导向	35
案例与讨论:联想校园店的成败	38
第三章 不破不立——企业盈利之术	42
第一节 打破定式思维	42
第二节 模式创新三度修炼	47
第三节 模式创新五大技巧	51
案例与讨论:居泰隆的成功秘诀	56



模式篇

第四章 产品盈利模式	65
第一节 从宠物店的生意经看产品金字塔模式	65
第二节 售后利润模式:用流量价值获取利润	70
第三节 产品衍生模式:打造持续盈利的机器	74
第四节 3W 模型:从卖产品到卖解决方案	79
第五节 行业标准模式:话语权决定利润流向	83
第六节 专业化利润模式:专业价值赢得利润	87
第五章 渠道盈利模式	92
第一节 洋葱圈模式:找到你的“财富抓手”	92
第二节 渠道倍增模式:寻找获利的鱼塘	96
第三节 配电盘模式:联接起来的新财富	101
第四节 最优成分系统模式:从最优系统中淘金	106
第五节 区域领先模式:占地为王的利润截取	110
第六章 价格盈利模式	116
第一节 太极思维中的逆向定价模式	116
第二节 动态定价模式:如何增加额外收益	120
第三节 价格返利模式:挟天子以令诸侯	125
第七章 客户盈利模式	130
第一节 基因重组模式:让“囧”产品焕发新商机	130
第二节 客户体验模式:设计一个获利的场景	134
第三节 利润转移模式:从谁的身上更容易赚到钱	139
第四节 货郎担模式:“游击”中的财富积累	144
第五节 微型分割模式:细分出来的利润收益	148

第八章 资源盈利模式	153
第一节 利润乘数模式:几何倍数的财富裂变	153
第二节 优势资源模式:借势进入财富的快车道	157
第三节 品牌背书模式下的一路狂奔	161
第四节 闲置资源流通模式:挖掘潜藏的机会	165
第五节 卖座大片模式:搭建一个利润的网	170
第九章 价值链盈利模式	175
第一节 价值链延伸模式:控制利润的最优环节	175
第二节 价值链分拆模式:单点运营效率最大化	180
第三节 价值链压缩模式:缩短利润分配的链条	185
第十章 组织盈利模式	191
第一节 经验曲线模式的获利逻辑	191
第二节 速度创新模式:用前导时间获得利润	194
第三节 创业家模式:每个个体都是利润单元	199
应用篇	
第十一章 JH 网络公司盈利模式设计	207
第十二章 ABB 园艺公司盈利模式应用	220
第十三章 FN 酒业公司盈利模式变革	237
参考文献	251
后记:念念不忘,必有回响	252



理念篇

第一章 求之于势 ——企业盈利之道

第一节 转圆石于千仞之山

一、求之于势，不责于人

1999年，雕牌洗衣粉以一个“妈妈，我能帮你干活了”的懂事篇广告打动了广大家庭妇女们的心，雕牌洗衣粉也因此走进了千家万户，成为全国知名的品牌。笔者曾记得，当时有些大妈看完广告后，泪流满面地说：“雕牌都这样了，我们就支持一下它吧。”可见雕牌的广告是何等的出色。当然，我们今天并不是要从广告学的角度来看雕牌洗衣粉的广告营销是如何的成功，而是从企业“盈利哲学”的角度来看企业的盈利之道。为何雕牌洗衣粉能在激烈的市场竞争中崭露头角，赢得市场？它获得利润的终极基因密码是什么？我们知道1999年中国正处于一个“变革”的时代，由于国企的“市场化”改革，导致很多国企上班的女工下岗再就业。突然之间她们失去了工作，从此生活维艰。下岗工人再就业的矛盾成为社会的普遍矛盾。这些家庭妇女的心中在呼唤一个“英雄”的出现，这个“英雄”能带给她们心灵的慰藉和切实的帮助。“女工下岗”和“洗衣粉”本身没有多大的关系，但是，当一个家庭处于生活维艰的时候，对生活用品的节省就成为再平常不过的事了。于是雕牌通过一个孩子的自述，“最近，妈妈总是唉声叹气，我要给妈妈一个惊喜，妈妈说雕牌洗衣粉只要一点点就可以洗好多好多的衣服，看我洗的多干净。”雕牌洗衣粉承担了那个“英

雄”的角色，将自己的产品诉求顺应女工下岗再就业矛盾之“势”，从而赢得市场，获得了利润。

《孙子兵法》有云：“善战者，求之于势，不责于人。”意思是说善于指挥作战的人，创造并利用有利的态势取得胜利，而不苟求和责备下属。那么到底什么是“势”呢？

《孙子兵法》中又说：“转圆石于千仞之山者，势也！”意思是说石头在千仞之高山上旋转，这就是势。“圆石 + 千仞之山”的结构构成了“势”，想要求得“势”，这两个构成要素缺一不可。倘若圆石缺少了“千仞之山”的高度，那么“圆石”掉在地上，即便是巨石，小孩子也可以爬上去撒尿，而缺少了“圆石”的“千仞之山”，也只能成为一道观赏的风景，丝毫没有“势”的功能。见图 1-1。

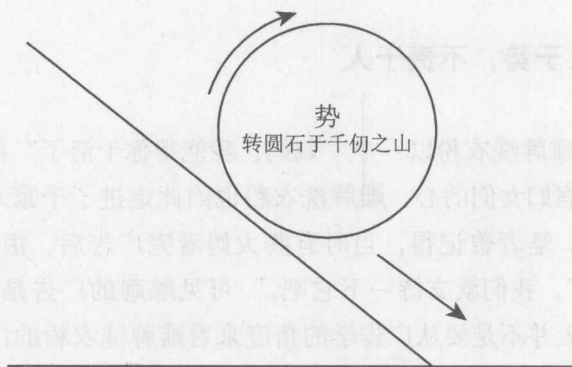


图 1-1 转圆石于千仞之山

关于“势”的运用，大师南怀瑾在《论语别裁》中给我们讲了这样一个故事：

蜘蛛和巨蟒较量。巨蟒夸耀说它只需要丁点大的力量就可以把蜘蛛压死。可是蜘蛛后来得知巨蟒身体的七寸位置有个死穴，只要点中巨蟒身体的这个死穴，巨蟒便会致命。于是，蜘蛛等待巨蟒回到洞中的时候，在洞口的上方结了一个网。当巨蟒出洞的时候，蜘蛛便迅速吊着丝下来打中巨蟒的七寸。于是，弱小的蜘蛛借“势”打败了巨蟒。

在大气磅礴的中华历史图卷上，以少胜多的战役不胜枚举，在其运筹帷幄、决胜千里的战略思想中无不蕴含着借势、造势和用势之道。在商业

上,一个企业获得利润的核心命题仍然是对于这个“势”的构建。张西振老师在“怎样才可能赚到钱?”(见《企业管理》杂志2011-11期)一文中也曾提到企业盈利中“势”的应用。张西振老师认为企业只有拥有了一种“势能”,赚钱才变成一件可能的事。企业拥有别人没法获取的资源,有别人没有掌握的技术或者专利,占据了独特的位置,或者能够比别人以更低的成本生产产品或提供服务,等等。这些构成了企业获取利润之“势”。一个企业在其发展壮大的过程中,只有充分运用借势、造势和用势之道,方能持续地获取利润,方能汇聚成滂沱的力量,方能奔赴至广阔的海洋。

二、洞悉矛盾与需求

企业求“势”的核心是要洞悉市场的矛盾及消费趋势的变化,从而发现求“势”的机会点。雕牌洗衣粉洞悉到“女工下岗”的矛盾,顺应矛盾以求“势”。有矛盾的地方,就有机会,关键是转型。

曾经听一位老板讲道,他的企业在车辆管理上做得一团糟。由于车辆是属于公司的,司机拿着固定工资,所以司机都不爱护公司的车辆。车辆的维修费用太高,一辆新车平均3~5年就要报废。除了费用太高,司机还经常公车私用。公司也采取了一些监督措施,但不见其效,反而导致大量司机离职。最后,这位老板想到一个办法解决了这个问题。老板和每个司机签订协议。协议上规定每个司机配一辆车,公司对车的使用年限是5年,5年后车归司机所有,但是公司不再负担车辆5年内的维修费用。

自从公司和司机签订这个协议后,公司的车辆管理发生了翻天覆地的变化。车辆的维修率低,公车私用的现象也减少了,并且每天车都擦得干干净净的。公司从此节省了一大笔费用成本,利润贡献自然也就提高了。

公车私用是一个很多企业都面临的问题,它是一个普遍的矛盾点,由于这个矛盾点导致企业车辆维修费用高、车辆报废率高和员工离职率高的问题。企业的管理成本增加,利润贡献降低。后来,公司把它变了过来,即把“公车”变成“私车”,而在五年之内为“公用”。这样的转变满足了司机的需求,由于“公车”变成了“私车”,所有的司机都开始爱护车辆,困扰企业多年的难题迎刃而解。如图1-2所示。

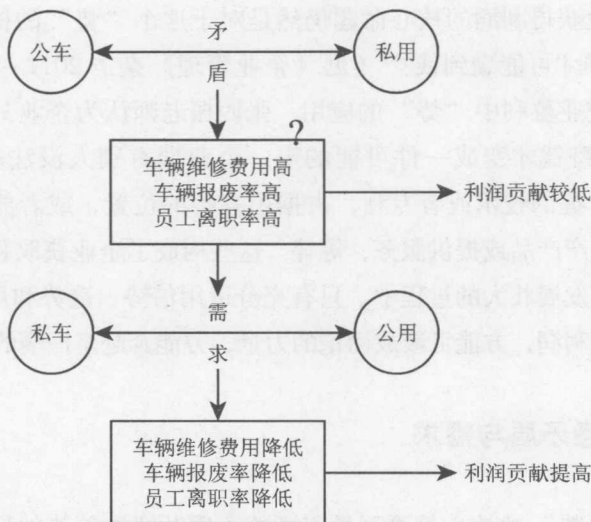


图 1-2 洞悉矛盾与需求

存在矛盾的同时也意味着机遇，在当下，“三聚氰胺”、“地沟油”、“毒馒头”等食品安全事件频繁发生，食品安全的矛盾突出。消费者需要“绿色”、“安全”的食品，呼唤企业能承担“英雄”的角色来改变现状。那么，谁能抢占先机，谁就能获得消费者认可。表 1-1 列出了部分行业存在的矛盾与需求。

表 1-1 各行业存在的矛盾与需求

行业	消费者矛盾	消费需求
日用品行业	经常有头屑，和女友约会很影响形象	头屑不再来
服装行业	没有钱，但是又想买到时尚的衣服	买得起的快速时尚
零售行业	信息不对称，买东西经常花冤枉钱	天天平价
房地产行业	房子很贵，结婚买不起房	小夫妻户型、廉租房
培训行业	专业不对口，找不到工作	专业培训，定向就业
.....		

“矛盾”潜藏在消费者心中，“矛盾”存在越普遍，那么“需求”就越普遍，企业可以造的“势”就越大，获得利润也就越高。而对于“矛盾”和“需求”的洞察，需要一个企业具备良好的信息反馈的机制。企业