

如何打造企业赢利模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E6_89_93_E9_c123_289163.htm 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，既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。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？成为每一个企业经营管理的理论工作者和企业经营者急需破译的问题。本文在对国内外关于赢利模式（利润模式）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助益。什么是赢利模式 通过对赢利模式的系统研究，我们发现，赢利模式是企业市场竞争中逐步形成的企业特有的赖以盈利的商务结构及其对应的业务结构。企业的商务结构主要指企业外部所选择的交易对象、交易内容、交易规模、交易方式、交易渠道、交易环境、交易对手等商务内容及其时空结构，企业的业务结构主要指满足商务结构需要的企业内部从事的包括科研、采购、生产、储运、营销等业务内容及其时空结构，业务结构反映的是企业内部资源配置情况，商务结构反映的是企业内部资源整合的对象及其目的

。业务结构直接反映的是企业资源配置的效率，商务结构直接反映的是企业资源配置的效益。任何企业都有自己的商务结构及其相应的业务结构，但并不是所有企业都盈利，因而并不是所有企业都有赢利模式。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，企业虽然盈利，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。赢利模式设计的五要素 研究企业赢利模式，有必要借助有效的分析手段，我们在长期研究成功企业的赢利模式时，归纳和总结了企业盈利模式分析和设计的五个要素，几乎所有企业的利润模式都是以某一个或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，他们是企业利润的唯一源泉。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

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。如何打造成功的赢利模式 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3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。企业通过确立自己的与众不同，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，都不甚了解。这样不切实际的“商业模式”，在.com狂热的时候，简直数不胜数。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com