

EMBA听课笔记：发现企业的“利润倍增器” EMBA考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/636/2021_2022_EMBA_E5_90_AC_E8_AF_BE_c71_636911.htm 一家酒店的利润靠什么创造？最基础的是客房。还有什么？宴会餐饮。还有什么？会议展览。还有什么？购物社交娱乐。还有什么？票务等所有旅客需要的服务。这才基本上勾勒出酒店业的基本的利润来源，但一定还有利润空间我们并没有发现。用这个例子，刘老师引出了“利润倍增器”的概念。企业家发现利润的眼光很直接，但却很单一，往往死盯着产品本身，却没有思考利用现有的产品还能创造什么价值？在欧美，娱乐产业创造的巨额价值一般都是通过“利润倍增器”实现的。《泰坦尼克号》是怎样赚钱的？作为一部电影，利润必然首先来源于票房。1998年在“万众瞩目”中，《泰坦尼克号》终于进入了电影院的首映。但第一轮公映它只选择了全球传媒娱乐业最发达、最具明星号召力的六七个城市，比如纽约、巴黎，亚洲只有香港。第一轮公映引发了媒体的大肆炒作。“这时的票价高还是低？”“高-”“对，这时就是要赚取票价的高额利润。”第二轮电影拷贝发行时，通过媒体的炒作，已经吊起了全球更多影迷的胃口，发行的范围扩大到全球的上百个大城市，包括上海。但这时的票价已经便宜一些了。而到了第三轮发行时，在中国国内大中城市的电影院就都可以看到了，普通的票价也是老百姓可以接受的。这时就已经是“薄利多销”了。“至此，《泰坦尼克号》的票房利润就基本上完成了。可能国内的电影发行商就认为钱赚完了。然而真的没有可以挖掘的利润了吗？”“发行DVD！”“对，但还不

能现在就进入DVD市场，而是先进入电视领域。”美国有众多收费的有线电视观众，所以《泰坦尼克号》首先在有线电视中播放。其次，再进入免费的公众电视网中播放，靠广告赚钱。然后，《泰坦尼克号》才进入了音像市场。在美国还有相当一部分人通过租用录像带观看自己喜欢的电影。“到这个时候还有没有利润可赚？”“歌曲！”“太棒了！”这时通过电影、电视的宣传，席琳·迪翁演唱的《泰坦尼克号》主题歌“My Heart Will Go On”已经红遍了全球，发行电影音乐的CD正是最抢手的时候。“这部分利润榨干了，还有没有其他的？”“出版书籍、画册。”“还有没有？”“情人节礼品、纪念品、服装。”……这就是美国传媒娱乐业典型的“利润倍增”。美国的迪斯尼公司也正是这样的利润模式：用一两年时间打造一个关键产品-一部全球知名的儿童电影，接下来的两三年里，利用“利润倍增器”挖掘电影、电视、音乐CD的利润。在迪斯尼乐园，孩子们可以看到玩到影片中吸引他们的道具、参与其中的拍摄情节，购买喜欢的偶像玩具，还有服装饰物。迪斯尼乐园是迪斯尼出品电影产品的利润延续放大的最终空间。相比之下，我国的娱乐业还缺少“利润倍增”的意识。国内的电影人总是在羡慕美国电影的大投入、大制作，而抱怨国内找不到投资，但他们有没有考虑为什么我们的电影产品总是停留在“一次性”消费的阶段？从利润挖掘的角度分析，国内的电影人只顾盯着票房，而浪费了更多更有价值的利润空间。商业模式的问题是中国娱乐业的根本问题。当然，娱乐业实现“利润倍增器”的根本前提是知识产权保护。刘老师还介绍了一种重要的利润模式是“解决方案”。“解决方案”这个词在IT行业中经常听到

。生产网络产品的思科公司，核心产品也许只有60万，但却能够拿到100万的订单，为什么？传统的利润思维方式是“如何把产品和服务卖给客户”，而新的思维方式是考虑产品如何卖给用户、用户如何使用产品，还需要什么相关的配套服务吗？这是一种对客户体系的研究（客户系统经济学），在客户的体系中，你的产品所占的位置是边缘，还是核心？和其他部分有什么关联度？刘老师解释，这种思维模式听起来简单，但却引发了一个很深刻的转变：基于这种理解和思考产生了“以客户为中心”的理念，企业意识到通过增加配套的产品和服务，使用户更方便，感觉产品的质量更好，才能使企业的利润空间做得更大。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