

编辑导读：盈利模式这一商业要素，不管是国内巨头公司，还是众多创业公司，都是不可回避的，需要前期充分考虑。它也是任何公司在考虑商业模式时，都需要思考的要素之一。本文作者通过可视化的方式分析盈利模式，希望对你有帮助。



我们知道商业模式包含了价值的创造、价值的传递和价值的获取。其中，价值的获取是指企业如何通过产品获取收益，也就是今天所要讲的主题——盈利模式。

盈利模式这一商业要素，不管是国内巨头公司，还是众多创业公司，都是不可回避的，需要前期充分考虑。它也是任何公司在考虑商业模式时，都需要思考的要素之一。

产品经理在分析竞品或自家产品的盈利模式时，往往会显得零乱而没有规律，或者是片面而不完整，对于产品涉及到的各个利益方没有系统考虑。今天，希望通过可视化的方法，帮助大家理清盈利模式的构成，逐一分解盈利模式。

一、什么是盈利模式

所谓盈利，可以用简单的数学公式理解，即盈利=收入-支出。那么盈利模式就是考虑产品的收入与支出的问题，则包括了收入与支出的来源、收入与支出的方式。

我们可以对比现

在流行的商业模式画布九要素，
其中的收入来源和成本结构两大要素，是可以对照这里的收入与支出两部分。



可以看出，盈利模式是在商业模式的框架下，对资金流的一种细致化分析，同时，商业模式不等于盈利模式，他们之间是包含和被包含的关系。

二、为什么要考虑盈利模式

我们在开发产品时，是不是可以先不考虑盈利模式呢？有些产品经理觉得，公司可以先开发产品，等产品成熟了，用户多了，再考虑盈利模式也不晚。

这种观点是错误的，而且有很大的风险性。任何一款产品，在为用户创造价值的时候，是必须要考虑如何获取价值。如果只是为用户提供价值，那可能这是一款公益化产品，而不是我们所讨论的商业化产品。

2.1 良好的盈利模式，有助于维持企业长期发展

从盈利的数学公式中，可以看出企业考虑盈利模式的实质是在追求利润

。企业的维持和发展，都离不开资金，没有资金，则是无源之水，如同在沙滩上搭建城堡。

例如早期的QQ

，虽然拥有大量的用户，但是用户量越大，投入的成本越高，而利润的获取却迟迟未来，以至于当年马化腾

差点低价贱买QQ，若不是机缘巧合的获取投资，以及表情和游戏等盈利方式的搭建，也许大家就看不到现在的QQ以及微信了。

所以，前期中必须充分考虑盈利模式，可以是形成简单的闭环，等待后期的不断优化和调整，但不能前期盲目忽略盈利模式。

2.2 良好的盈利模式，有效判断产品的价值

引用一段经济学的观点：商品生产者生产商品是为了获取交换价值，不是为了获得使用价值；商品消费者是为了获取使用价值。只有通过交换才能解决商品的使用价值和交换价值的矛盾。

同理，企业研发产品，是因为该产品能满足用户的需求，但企业不只是为了满足用户的需求，也需要同时从用户中获取企业的价值。若是产品不能激发用户为其产品价值而付费，则有可能是产品价值并没有满足用户的需求，或者满足用户需求的方案非最优。

产品中有大家熟知的MVP理论，即最小最简化可实行产品，通过简单的产品闭环，来检验该产品的市场价值。其中用户是否会为之付费，是一个很重要的关键点，也是后期是否要开发该产品的衡量标准。

所以说，若是前期没有考虑盈利模式，产品是否有价值就存疑，需要打上一个大大的问号。

三、如何可视化分析盈利模式

通用文字或语言是很难描述清楚盈利模式，容易顾此失彼。若是后期要考虑融资，可视化的方式展示盈利模式就显得非常有必要。

可视化分析是指通过图画等形式，视觉化呈现盈利模式的竞争力。在这里，主要通

过收支方式图和收支来源PM图来各自分析收支方式和收支来源。

3.1 收支方式图

所谓的收支方式图，就是以图的形式展示收入和支出的方式。

收入的方式主要有以下几种：

- 一次：购买时一次性收取费用，一锤子买卖，例如购买苹果手机；
- 计量：按使用量来计费，我们生活中的水费、电费就是如此；
- 计时：按使用时间计费，我们租房时就是按照入住时间按月或按季度收房租；
- 计次：先付费后依据使用次数扣除，例如某咖啡馆的会员券，每月可免费订咖啡多少次；
- 分享：与客户分成，分享售后利润，生活中的各种中介服务；
- 免费：将核心的产品或服务免费提供。

支出的方式主要有以下几种：

- 固定：固定的支出费用，即常规性运营支出，包括技术维护、人员薪资等；
- 分成：分成支出，若是与第三方合作，需要按照一定比例进行分成支出；
- 其他：除了以上两种，其他的支出。

所以我们把收支方式图可分为左右两个部分，横轴左边为支出，右边为收入。纵轴以收入支出的时序大致可分为：即时、月度、季度、年度，这里的时间跨度以实际产品为准。

	支出			收入					
	固定	分成	其他	一次	计量	计时	计次	分享	免费
即时									
月度									
季度									
年度									

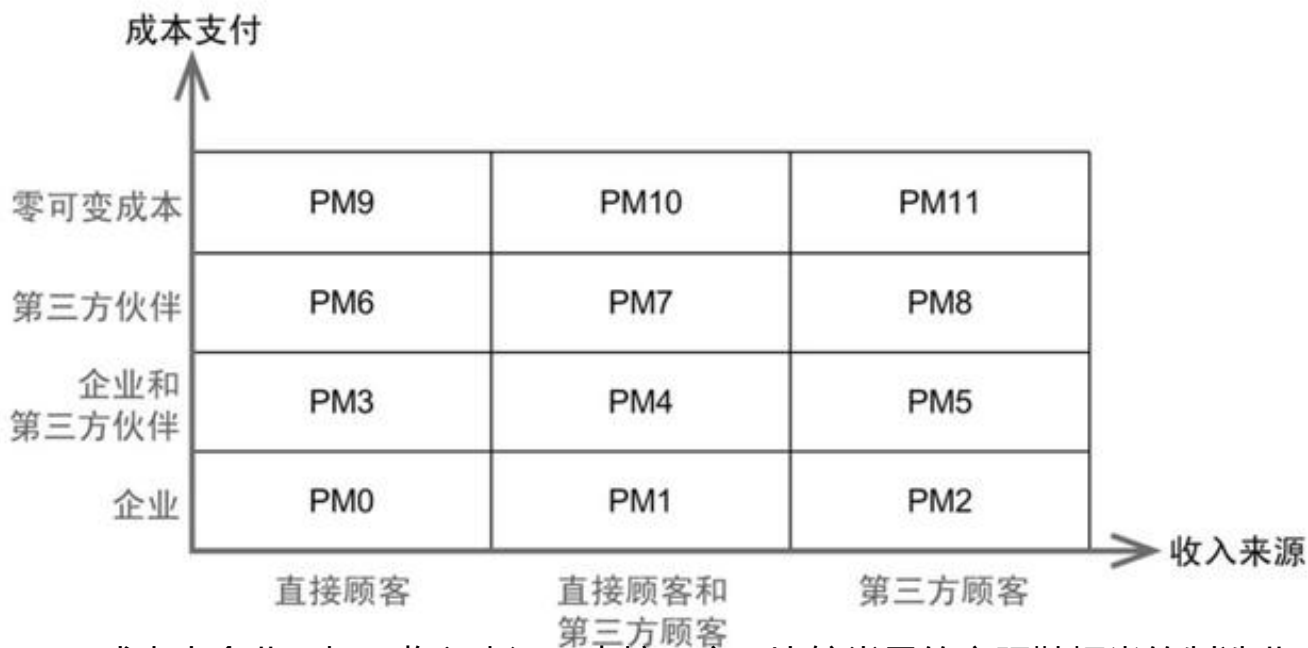
3.2 收支来源PM图

收支来源PM图是一个视觉化展现盈利模式竞争力的方式，每个PM数字对应一种收

支来源的展现。

横轴是收入来源，分为直接顾客、直接顾客和第三方顾客、第三方顾客；纵轴是成本支付，分为企业、企业和第三伙伴、第三伙伴、零可变成本。

通过横轴与纵轴的划分，可以分为12个常见的模式。P是profit，就是利润；M是model，就是模型。



PM0：成本由企业承担，收入来源于直接顾客，比较常见的衣服鞋帽类的制造业产品。

PM1：成本由企业承担，收入来源于直接顾客和第三方顾客，例如报社出版报纸，收入来源于读者和广告方。

PM2：成本由企业承担，收入来源于第三方顾客，这种常见的是互联网中的流量型产品，以在线广告为收入。

PM3：成本由企业与第三方伙伴共同承担，收入来源于直接顾客。

PM4：成本由企业与第三方伙伴共同承担，收入来源于直接顾客和第三方顾客。譬如电影制作中有多个企业合作拍摄，而收入来源于票房以及植入的广告

PM5：成本由企业与第三方伙伴共同承担，收入来源于第三方顾客。电视中各种综艺节目，很多都有地方卫视参与投资，而收入来源于节目中植入的广告。

PM6：成本由第三方伙伴承担，收入来源于直接顾客。知识付费产品中平台承担费用，而收益来源直接购买者。

PM7：成本由第三方伙伴承担，收入来源于直接顾客以及第三方顾客。例如喜马拉雅FM中，音频内容由第三方承担成本，收入来源于用户付费，以及广告收益。

PM8：成本由第三方伙伴承担，收入来源于第三方顾客。

PM9：成本为零可变成本（边际成本为零），每新增一个用户，或者给每个用户新增一项服务的新增成本接近于零，收入来源于直接顾客

PM10：成本为零可变成本（边际成本为零），大部分企业通过提供免费商品或服务吸引海量用户，依靠需要更好的服务/商品的顾客支付额外费用，免费商品/服务则内嵌于第三方的广告。

PM1

1：成本为

零可变成本（边际成

本为零），收入完全来源于第三方。例如谷歌

搜索，用户搜索信息免费，企业从信息展示的广告中向第三方收费。

综上，通过两张图就可以清晰的表达盈利模式，即收入和支出的方式什么，谁提供收入和支出。我们在考虑盈利模式时，可以先考虑收入，再接着考虑支出，比较收入和支出的资金比例，衡量是否可以实现利润。

前期我们可以对产品的盈利模式，有一个大致的方向，在后期的优化和实践中，可以不断完善这两张图。

关于可视化分析盈利模式的讨论就到这里，我们在实际的工作中，不管是对自己产品盈利模式的考虑，还是对竞品的盈利模式的探索，都可以运营这些所学的知识。

本文由 @风鸣 原创发布于人人都是产品经理，未经许可，禁止转载。

题图来自Pexels，基于CC0协议