

未来

从 类 目 榜 首 企 业

商业模式

看 传 统 产 业 互 联 化 的 关 键

李 骞 著

FUTURE BUSINESS MODEL

HOW TRADITIONAL BUSINESS SURVIVES THE INTERNET TREND

人民东方出版传媒

 东方出版社

未来

从 类 目 榜 首 企 业

商业模式

看 传 统 产 业 互 联 化 的 关 键

李 骞 著

**FUTURE
BUSINESS
MODEL**
HOW TRADITIONAL BUSINESS SURVIVES THE INTERNET TREND

人民东方出版传媒

 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

未来商业模式 / 李骞 著. —北京: 东方出版社, 2015. 10
ISBN 978-7-5060-8703-2

I. ①未… II. ①李… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 253659 号

未来商业模式

(WEILAI SHANGYE MOSHI)

作 者: 李 骞

责任编辑: 申 浩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2015 年 12 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 2 次印刷

印 数: 6 001—9 000 册

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 15.25

字 数: 200 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-8703-2

定 价: 50.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258029

自序 思想是人生的产物

本来计划请一些知名的朋友作序推荐，以增加本书的“含金量”，但后来想想，本书的思想仅是我人生的阶段性产物，那就把影响我撰写本书的几个关键节点展示出来好了，由果溯因，也许能更好理解本书的观点。

初涉

大学时代，1998年我获得著名文学刊物《长江文艺》理论奖，也是迄今为止唯一学生获得该理论奖，在《当代文学》发表过小说作品，但毕业后放弃专业领域，在湖北卫视财经栏目《财智时代》做了一名记者，并由此广泛涉猎经济学、管理学、传播学知识，采访过当时刚刚起步的光线传媒，华谊兄弟以及清华创业园等创新企业及创新孵化器。世事变幻，潮起潮落，有的采访对象今天已经成为行业领先企业，有的已经淹没于历史的滚滚洪流。于我而言，也许世上少了一个评论家，多了一个创业家。



(2014年，回母校华中师范大学与室友合影)

实业

因朋友邀请，结束记者生涯，进入广东一家制造型企业，任总经理。这家企业叫“非常小器”，主要生产指甲钳，曾获得朱镕基总理关注。700人的中小型公司，却是一家全球市场的企业，为迪士尼、露华浓、舒适等跨国公司生产指甲刀及其他小五金工具。在这家企业的工作和历练，让我对制造业的产业链及全球的贸易体系有了比较深入的了解，同时我在做管理的过程中，也系统学习了如何做好一个企业的经营，包括财务管理、供应链管理、材料及工艺等。在我任内，“非常小器”成为行业的龙头企业，其成功也获得了被称为“隐形冠军”概念之父的德国管理学家赫尔曼·西蒙的关注，成为赫尔曼·西蒙笔下中国隐形冠军企业的代表。



(2004 年，与德国《隐形冠军》一书作者赫尔曼·西蒙合影)

(2005 年，在广东五金制品协会年会上发言)



思想

2008 年，我来到北京，在东方出版社工作，接触稻盛和夫、郎咸平、夏斌、郭生祥以及许许多多的哲学家、经济学家、管理学家、企业家的著作，研究并利用电子商务，新媒体等新渠道、新



(2011 年，与日本经营之圣稻盛和夫合影)

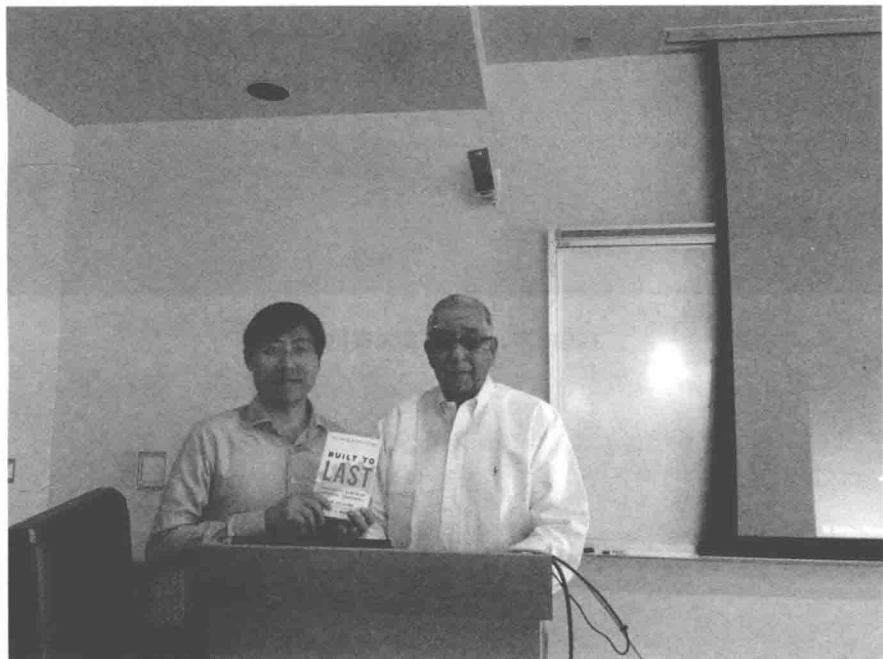
工具、新方法，在出版业开创了许多营销手法，在与同仁一起创造了稻盛和夫、郎咸平等许多图书畅销奇迹的同时，自身也获得了极大的教益，特别是稻盛和夫的经营哲学和经营方法，彻底打通了我对企业及人生的认识，是我人生一个重要而根本的转折点。



(2011 年，与著名经济学家郎咸平合影)

创业

2011 年创业。稻盛和夫的核心思想可以用他的一句话来概括，就是“做人何谓正确”，这句话是判断做事为人的基准。在残酷的市场竞争中要坚守这句话是很艰难的事情，但这个想法已经深入我的骨髓，所以无论创业多艰难，总有这句话将我拉回正常的轨道。创业历程也证明，这句话越持久，威力越大。正确的企业经营哲学，加上正确的商业模式，加上付出非凡的努力，结果只能是成功。在创业过程中，我不断学习、实践、游学、思考，也不断突破创业瓶颈，向更广阔的天地迈



(2015 年，访硅谷，与《基业长青》作者之一杰里·伯拉斯合影)

进。感谢稻盛，感谢所有帮助过我的人。至于我自己的商业模式，也从我在书中提及的个人平台模式向产品平台模式演进。书中很多观点也是我自己正在实践的，目标是要达到知行合一，有些观点也许与很多人不同，也许不完美，但愿与各位有缘读者共勉、精进。



(2015 年，担当创业大赛评委)

李骞

2015 年 11 月 6 日 北京

目 录 Contents

下 篇 大预测：未来商业模式 // 001

上 篇 大变革：当下商业模式 // 007

第一章 升维思考与降维竞争：认识产业互联网 // 009

今天所做的一切，都是为踏准明天的节奏 // 010

失败，是经营者局限的必然结局

何谓更高维度

第一节 泡沫 // 014

大部分人认识事物从泡沫开始

O2O 泡沫即将累累白骨

第二节 手段 // 016

如何成功实践商业模式

第三节 模式 // 018

企业与用户间的那点事

第四节 效率 // 019

相对效率

互联网化不等同高效率

第五节 规律 // 022

集中与分散律

平台何时衰落

第六节 道 // 025

当一回庖丁如何

第二章 传统产业互联网化变革的八大关键 // 029

产业互联网变革的旋涡效应 // 030

第一节 人的全面互联网化 // 032

沉舟侧畔千帆过

人—技术—产业

企业互联网化的三大基本前提

第二节 去中间化与再中间化 // 037

传统信息不对称模式的终结

再中间化的新商业变革

局部信息化与产业链信息化

营销环节信息化

第三节 大数据与云计算 // 046

总理背书“互联网+”

数据资产

干比想重要

个性化与群体个性化

数据与资源配置

第四节 理解移动互联 // 057

移动重构商业逻辑

信息流、物流与资金流

重构消费场景

第五节 信用的力量 // 065

人格魅力体与品牌魅力体

隐性人与显性人

信用+经济的力量

第六节 不断激活与拥抱创新 // 071

创新加速度

商业模式创新

技术创新

组织创新

第七节 坚定的信念是成功变革的原点 // 077

“其作始也简，其将毕也必巨。”

促动日本经营之圣稻盛和夫成功的刹那间

方法跟随强烈的信念而来

第八节 持续执行到底是关键 // 081

要将变革成功的实现状态以彩色的方式呈现在头脑中

需要缜密的计划和精心的准备

持续努力，锲而不舍干到底

第三章 产业互联网时代的五大商业模式 // 087

重组价值链 // 088

第一节 超级分工与超级聚合 // 090

分工是一切商业模式形成的前提

移动互联网时代的超级分工体系

超级分工与超级聚合

第二节 平台商业模式 // 095

平台模式是商业分工和发展的集大成者

综合平台

垂直平台

服务平台

平台模式不是一成不变的

第三节 企业生态模式 // 108

传统企业的生态构成

“互联网+”下的生态企业综合体

海尔的内部生态和外部生态

资本与价值链接

第四节 品牌生存模式 // 120

O2O 不应该是独立的商业模式

上线是必需的

线下竞争力是传统家居企业 O2O 的基石

不是线上线下的竞争，而仍然是品牌企业间的竞争

互联网化后的产品、品牌与用户体验

大企业如何实现 O2O 进化

大企业要建立自有电商平台，实现 O2O 模式

巨型企业可以利用自建电商平台，保留未来成为平台型企业的机会

O2O 模式线上的“O”扮演什么功能

线上的“O”仍然可以扮演产品销售功能

扮演企业线上综合营销平台
最后实现 O2O 线下线上融合

第五节 个人平台模式 // 134

存在个人平台吗
个人平台的生成机制

第六节 新个体模式 // 138

大时代与小时代：足不出户与全国的生意
个体是平台的反面

第四章 产业互联网时代竞争格局之一：平台博弈 // 143

平台的博弈 // 144

第一节 平台的产生路径 // 147

去中间化与再中间化
BAT 的平台产生路径
传统平台的变革
次级平台
细分领域的平台化

第二节 平台的基本构成要素 // 154

相对最大化信息集中与最大化信用集中
相对最大化效率
相对最优商业模式

第三节 平台运行的基本规律 // 157

平台运行的挤出效应
家装垂直细分平台土巴兔的商业逻辑
家装还会产生更细分的平台吗

综合与细分平台的双向调节

第四节 平台竞争的边界 // 163

确定竞争边界是个战略问题

防御性布局

腾讯的半条命

移动布局恐慌之后的阿里巴巴

平台竞争的三个边界

白热化、常态化的平台竞争

第五节 平台竞争的五大模块 // 170

第一是入口之战

第二是信用之战

第三是效率之战

第四是布局之战

第五是创新之战

第五章 产业互联网时代的竞争格局之二： 品牌竞争的三大思路 // 179

打败你的对手都不在你的视线之内 // 180

第一节 战国七雄与秦皇一统 // 183

回看春秋战国，淡看产业竞争

大秦一统的制度基础

产业竞争必须内外兼修

关于未来

第二节 传统企业的品牌互联网化 // 189

品牌势能

品牌再定位

品牌互联网化是表象，核心是背后的运营系统变革

品牌经营预测与决策

品牌低成本精准营销

第三节 品牌对手从哪里来 // 197

跨界打劫者

率先变革者

产业链延伸者

分清敌友，洞悉竞争

第四节 重塑供应链 // 202

提高供应链管理也是提高生产力

从单向到闭环

第五节 中国制造 2025 // 206

中国制造 2025

人工成本与效率

德国工业 4.0

制造业综合性价比

第六节 竞争的三大思路 // 214

非合作博弈的均衡

共生化生存

企业共生是如何体现效率和效益的

竞争联盟

独立发展

后记 彻底分享 // 224

参考文献 // 226

Future Business Model

Future Business Model

Future Business Model

下 篇

大预测：未来商业模式

Future Business Model

Future Business Model

Future Business Model

Future Business Model

Future Business Model