

# New business models Innovative Design

郑翔洲 吕宝利 陈扬 编著



# 新商业模式创新设计

## 当资本插上“互联网+”的翅膀

在餐饮业，为什么好吃的做不大，能够做大的都不好吃；

在服装业，为什么男装可以做大，女装很难做大；

在医疗业，为什么没有医生的医院才能做大？

那问题是什么样的医院没有医生！

**什么是互联网思维？这就是互联网思维！**

 中国工信出版集团

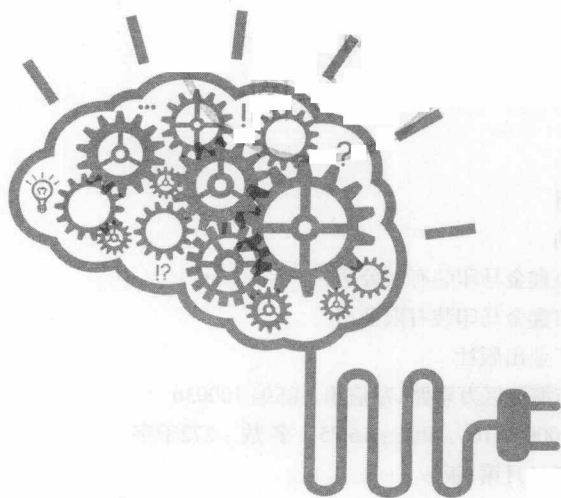
 电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 新商业模式创新设计

当资本插上“互联网+”的翅膀

New business models  
Innovative Design

郑翔洲 吕宝利 陈扬 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

## 内 容 简 介

一般来讲，一个好的商业模式为企业带来高的利润，高的利润带来高的工资，高的工资吸引高水平人才，企业的竞争是人才的竞争，但问题的关键是如何创新正确的商业模式。本书以方法论的形式，向各位读者描述新商业模式与案例，也就是首先给出一种模式，然后再引出一系列的案例，以模式描述案例，以案例论证模式。本书的实战性较强，案例非常新颖，描述案例的手法也别具一格。本书适合中高层管理者、创业者、风险投资商及各界有志之士阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

新商业模式创新设计：当资本插上“互联网+”的翅膀/郑翔洲，吕宝利，陈扬编著.

—北京：电子工业出版社，2015.11

ISBN 978-7-121-27033-8

I. ①新… II. ①郑 ②吕… ③陈… III. ①互联网络—应用—企业管理—商业模式—研究 IV. ①F270-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第200950号

策划编辑：张 昭

责任编辑：雷洪勤

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.75 字数：272千字

版 次：2015年11月第1版

印 次：2015年11月第1次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

## 作者简介



### 郑翔洲：

国内著名PE优势资本（西南）董事长，北京燕园金控基金管理股份有限公司总裁/主管合伙人，财富中国金融控股有限公司合伙人，原金蝶软件（国际）战略咨询总监。

商业模式、投融资专家，国家发改委-中国人力资源开发研究会特聘青年专家，清华大学、北京大学客座教授，畅销书《资本与商业模式顶层设计》作者。

成功投资、融资的客户：塞飞亚食品（2.2亿元）；海鸥水产（2.2亿元）；香舌丽传媒（1.2亿元）；三江源冬虫夏草（1亿元）；华平股份定向增发（1亿元），八达园林并购（6000万元），云南龙生（7000万元）。



### 吕宝利：

天使投资人，北京燕园金控基金管理股份有限公司副董事长，吉林明翰投资有限公司董事长。中国科技大学计算机硕士学位，敦化市人民代表大会常务委员会委员，敦化市华侨联合会副主席。20世纪90年代末至今成功参与并投资：食品生产、公共交通、职业教育培训、房地产开发及商业地产和物业管理、矿产资源投资开发、旅游景区投资开发。



### 陈扬：

优势金控（私募股权基金）副董事长，南充锦绣山河盾购公司董事长，四川省自贡商会常务副会长，北京大学EMBA硕士研究生，长期致力于“产业+金融+互联网”行业研究，对企业融资、基金投资、产融结合有独特见解和眼光。

## 序言

接触过的企业近万个，深知我国的企业成活率不高、成长不快、业绩不稳定，其根源就是缺乏成熟的商业模式和赢利模式。如果我们的企业都能重视商业模式的设计和再造，都能注重培养打造自己的核心竞争力，我们的企业就会成长得更好，我们的国家也就会更强大。

管理学大师彼得·德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”一个企业要想基业长青，首先要制定清晰而正确的企业战略，而后将战略付诸实际，形成企业自己的一套强大的、可操作的、可持续赢利的商业模式。没有这个基础，谈为人民谋福祉、为社会谋福利、为股东谋利益、为消费者谋品质都是空谈。

很多专家认为，企业要想发展好，必须要诚信、勤奋，可是每年中国因为诚信破产的企业比比皆是，因为勤奋走投无路的老板数不胜数。最成功的商人往往不是最聪明的，也不是最勤奋的，而是最懂得运用商业模式的。商业模式属于战略的范畴，但又不同于战略。

商业模式已经成为挂在创业者和风险投资者嘴边的一个名词。几乎每个人都确信，有了一个好的商业模式，成功就有了一半的保证。那么，到底什么是商业模式？它包含什么要素，又有哪些常见类型呢？

用最直白的话告诉大家：商业模式就是公司通过什么途径或方式来赚钱。简言之，饮料公司通过卖饮料来赚钱；快递公司通过送快递来赚钱；网络公司通过点击率来赚钱；通信公司通过收话费赚钱；超市通过平台和仓储来赚钱，等等。只要有赚钱的地方，就有商业模式存在。

我非常同意作者的观点，在企业中，品牌营销、人力资源、财务管理解决不了的问题，商业模式可以为你解决。《新商业模式创新设计》一书最重要的思想贡献就是把客户价值的最大化作为企业发展战略和商业模式制定的前提。以方法论的形式、以哲学的观点、以深入浅出的语言为读者解析商业成功的规律。

和其他商业书籍不同的是，这本书很少有赘述。和传统的商学院的教材不太一样，实战性较强，案例非常新颖，描述案例的手法也别具一格，总结的内容非常丰富，既有激情的感性，也不失从容的理性。郑翔洲是我在中国人力资源开发研究会遇到的最年轻的老师，而他的学识已经超出了他的年龄，他的培训经历的确让很多总裁班的学员们折服。

华东师范大学企业与经济发展研究所所长、博士生导师

李志林 教授

# 前言

人生就是爬大山，做企业就是过大河。选择了高山，就选择了坎坷；选择了执著，就选择了磨难；选择了宁静，就选择了孤独。所以我们企业家需要从成长走向成熟。

如何从枝繁叶茂的成长，走向根基深扎的成熟；如何从敢为人先的成长，走向甘为人后的成熟；如何从应有尽有的成长，走向应无尽无的成熟；最终变得既有激情的感性，又不失从容的理性。

本书以方法论的形式，向各位读者描述模式与案例。也就是首先给出一种模式，然后再引出一系列的案例，以模式描述案例，以案例论证模式。这种方式 and 商学院的那些非常教条、非常古板的案例教学完全不同。

我遇到的很多商学院毕业的MBA，都感觉读MBA几乎没有什么用。不仅中国如此，全世界都是如此，这到底是什么原因？我觉得首先一点就是商学院的教材都有一个问题，绝大多数教材除了理论的东西以外，都喜欢把简单的事情复杂化，而真正做企业需要的是把复杂的事情简单化。

本书有些观念会上升到周易、老子的哲学范畴，通过道法自然的力量，找到企业发展的规律。世界上不缺乏好的策略，缺乏的是形成好策略的规律。历史不会重复事实，但历史往往重复规律。中国企业应该



尊崇好规律，摒弃坏规律，以史为鉴，面向未来。有兴趣的读者可以通过邮件的方式免费获取6小时《新商业模式赢天下》视频，邮箱地址：[zhengxiangzhou@163.com](mailto:zhengxiangzhou@163.com)。

作者

2015年4月

# 目录

## 第一章

### 资本与“互联网+”帮助企业高速增长 / 1

一、类金融模式设计——积德粮行的案例 / 1

二、云南龙生普洱茶公司的农业与“互联网+”商业模式 / 2

三、“定向增发基金”的商业模式 / 5

四、“喜临门”基金持股模式 / 8

五、泸州老窖的“期权模式”，绑定经销商的利益 / 9

六、《新资本模式课程》的全新商业模式：“买课程+送股权”模式 / 10

七、“借壳上市”模式，通过资产增发实现 / 12

八、如何通过“买壳”模式赚钱 / 14

九、“并购基金”的商业模式 / 17

十、互联网+ / 18

十一、新三板的高成长型企业案例分析 / 20

## 第二章

### 新商业模式的典型类型与定位 / 32

#### 一、传统经营模式的误区 / 32

#### 二、什么才是真正的商业模式 / 37

【案例一】中国奥运代表队改革后的商业模式，夺得51块金牌的真相 / 38

【案例二】蒙牛起家时的商业模式 / 39

【案例三】古罗马繁荣昌盛的模式 / 39

【案例四】一本高端杂志全新的商业模式 / 40

【案例五】唱片行业的商业模式 / 41

#### 三、商业模式成功的前提，选对人胜过做对事 / 42

【案例一】刘邦封一人而安天下，用君子也要用小人 / 42

【案例二】爱而知其短，恨而用其长 / 44

【案例三】不要让沉默的人寂寞，不要让伯乐不快乐 / 45

【案例四】用人所长，叫智慧；用人所短，叫大智慧 / 46

【案例五】用人就是用天赋，没有天赋的专业是无效的专业 / 47

#### 四、人才的资产负债理论 / 49

## 第三章

### 新商业模式的运用与创新 / 52

#### 一、“消费者+股东”模式（适用于所有连锁企业、奢侈品行业）/ 52

【案例一】M1NT 股东制富豪俱乐部 / 52

#### 二、开创蓝海成功的唯一途径：分化模式（适合于所有能创品牌的行业）/ 54

- 【案例一】苹果掌上电脑、海尔两用洗衣机、娃哈哈咖啡可乐、微软智能钱包失败的案例 / 61
- 【案例二】分化带来的巨大商机 / 62
- 三、模式创新=复制+改良 / 64
- 四、创新成功的几个案例 / 66
- 五、发现产业中的高利润区，要么聚焦高端，要么聚焦低端（适合于所有行业）/ 69
  - 【案例一】航空业、百货业、汽车行业走中间路线失败的教训 / 70
  - 【案例二】中国台湾液晶电视品牌维伊奥聚焦高端，获得高利润 / 74
  - 【案例三】美国“全食食品”聚焦高端，成为美国最大的“有机食品连锁超市” / 76
  - 【案例四】乐活城聚焦高端有机蔬菜 / 77
  - 【案例五】美国“布法罗鸡翅酒吧”聚焦低端，计划要开1000家分店 / 78
  - 【案例六】纯本百货独创“0租金、0折扣率、7天一结账”模式 / 80
  - 【案例七】一分钟诊所聚焦低端，让看病相对标准化 / 81
  - 【案例八】瑞文眼科的低成本商业模式 / 83
  - 【案例九】倍智咨询的商业模式：人力资源的“沃尔玛” / 88
- 六、零售业如何创新商业模式的5个步骤（适用于所有零售业、经销商、连锁企业）/ 90
  - 【案例一】道法自然的聚焦战略 / 93
  - 【案例二】麦当劳标准化的前提，聚焦战略 / 94
  - 【案例三】两大手机行业竞争比较 / 95
  - 【案例四】体育品牌竞争分析 / 96
  - 【案例五】舍得的艺术，管理好自己的欲望 / 98
  - 【案例六】汽车产业的竞争关系 / 98
  - 【案例七】春兰空调的教训 / 103
  - 【案例八】茶饮料竞争的误区 / 104

- 【案例九】聚焦玩具，玩具反斗城的超常规发展的商业模式 / 105
- 【案例十】李文锁城，聚焦锁类，广泛进货，获得成功 / 107
- 【案例十一】一家聚焦女子百货，创新的商业模式 / 108
- 【案例十二】“一伍一拾”聚焦10元钱的千万生意，年收入近亿元 / 111
- 【案例十三】“完美健身”完美转型成功的商业模式 / 114
- 【案例十四】聚焦三明治，赛百味在全球独领风骚 / 116
- 【案例十五】聚焦存货，广泛进货，上海炫动的模式被大量复制 / 117
- 【案例十六】戴尔电脑曾经犯下的错误 / 124
- 【案例十七】沃尔沃汽车曾经在瑞典的错误战略 / 125
- 【案例十八】取得市场主导权以后，应该何去何从 / 127
- 七、“加码”模式（“钩”和“饵”的模式）的创新（适合于所有行业）/ 129**
- 【案例一】亚布罕靠“加码”赚大钱，成为全世界最赚钱的咨询顾问 / 134
- 【案例二】美国忠实航空为什么利润率是西南航空的6倍 / 135
- 【案例三】卖畅销书比卖畅销书更能增加作家收入 / 137
- 【案例四】未来真正有水平的咨询顾问，会按效果收费 / 137
- 【案例五】李阳疯狂英语的“钩”和“饵”模式 / 137
- 【案例六】如何设计募捐的“钩”和“饵”模式 / 138
- 【案例七】NBA设计的“钩”和“饵”模式 / 138
- 【案例八】益生康健设计的“钩”和“饵” / 138
- 【案例九】拉斯维加斯赌城的酒店设计的“钩”和“饵” / 139
- 【案例十】一位菜贩设计的“钩”和“饵”模式 / 139
- 【案例十一】健身公约设计的“钩”和“饵”，健身行业的新模式 / 140
- 【案例十二】星巴克设计的“钩”和“饵”模式 / 141
- 【案例十三】宝洁、高露洁、联合利华设计的“钩”和“饵”模式 / 141

【案例十四】通用电器设计的“钩”和“饵”模式 / 142

【案例十五】通用汽车设计的“钩”和“饵”模式 / 143

【案例十六】耐克设计的“钩”和“饵”模式 / 143

【案例十七】苹果公司设计的“钩”和“饵”模式 / 143

【案例十八】“加码”模式的其他方式 / 144

#### 八、计算顾客的终身价值 / 147

#### 九、加盟与直营的利与弊（适用于所有加盟商）/ 151

【案例一】湖北鸭脖大王为何只做直营模式 / 151

【案例二】谭木匠为何只做加盟模式 / 155

#### 十、商业模式创新思维的应用 / 159

【案例一】太平洋建设集团的BT模式:既是蓝海市场,更是商业模式的创新 / 159

【案例二】巧妙利用拍卖行的模式 / 162

【案例三】巧妙利用法律手段规避行政壁垒 / 162

【案例四】集团快速成长、发展壮大的商业模式:超市、楼市、股市三联动 / 164

【案例五】“汇源”创始人朱新礼“空手套白狼”起家史 / 165

【案例六】广东邦家全新的租赁加销售模式 / 167

#### 十一、轻资产模式（适用于所有行业的创新）/ 170

【案例一】美国的电话医生 / 170

【案例二】只有3个人的旅游公司 / 170

【案例三】爱尔眼科充沛的现金流 / 171

【案例四】轻资产咨询公司,荟才环球的员工没有办公桌 / 173

【案例五】一家轻资产的健康护理公司 / 177

【案例六】轻资产的大学——美国斯特雷教育公司和阿波罗教育集团 / 179

【案例七】轻资产模式卖海岛,22个人卖了2000个岛屿 / 181

## 第四章

## 新商业模式的发展 / 186

一、连环返租交易模式（商业模式创新思维的应用）/ 186

二、日本的“女婿养子”模式（适用于强大的家族企业）/ 187

三、为什么管理中最大的成本是信任 / 189

四、有声读物“一路听天下”的商业模式（独特的招聘模式）/ 190

五、逆转顾客风险模式（适用于所有加盟连锁企业）/ 193

六、直接邮寄的模式，中小企业的低成本商业模式 / 199

七、创建转介绍模式 / 207

八、产业发展的二元定律 / 218

九、机制创新 / 219

【案例一】晋商的核心竞争力是“财股与身股结合、身股为大”的机制 / 219

【案例二】一家食品公司有效的“手机电话管理”机制创新 / 223

【案例三】师傅带徒弟的机制创新，彻底解决了“教会徒弟、饿死师傅”的问题 / 224

十、杰亚伯拉罕的100个经过测试的最著名的标题 / 226

## 附录 A / 246

A.1 财富中国商业模式内训 / 246

A.2 财富中国商业模式咨询 / 246

## 参考文献 / 250

## 第一章

# 资本与“互联网+”帮助企业高速成长

### 一、类金融模式设计——积德粮行的案例

积德粮行是一家专门做有机食品的公司，包括有机的油、盐、米之类。他们通过一年的积累累计了大概1000个高端客户，每个客户每年消费2000元。但是问题来了，要想让他们第二年继续消费的时候，很多人就不愿意了，因为有机的东西，看不见摸不着，吃了也没有觉得特别好，不吃也觉得无所谓。那么怎么办呢？

后来我们为“积德粮行”专门设计了一个类金融模式。他的每个高端客户，不需要再花钱消费有机食品，每年积德粮行赠送价值2000万元的有机食品给这1000个高端客户。怎么做到的？

每个高端客户存10万元到积德粮行指定的银行，积德粮行有1000个高端客户，这样就是1000个10万元，总共一个亿。换句话说，积德粮行为这家银行支行的行长拉了一个亿的存款。

10万元的定期存款是3%左右，也就是存10万元到银行，一年的定期存款的利息是3000元。那么积德粮行为这家支行的行长拉了一个亿的存款，这家银行可以给积德粮行做回报，年化率可以达到5%。



$10\text{万元} \times (5\% - 3\%) = 2000\text{元}$ 。

积德粮行的类金融模式就是：一个高端客户存10万元在积德粮行指定的银行，每年享受3000元的年化收益率，积德粮行再赠送这个客户价值2000元的有机食品。这叫“羊毛出在猪身上，小狗来买单”。

银行的利益点：通过这种方式拉了一个亿的存款。

高端客户：没有花一分钱，只是把银行的存款从这个银行挪到了积德粮行指定的银行。

积德粮行：通过这种类金融的模式，很快打开了市场。

更重要的是，积德粮行的这种模式已经从经营产品的企业转型到经营人群的企业。这种模式实际上就是有机食品行业里面的“小米模式”。

所以，一个经营产品的企业，没有挂牌上市之前，市盈率只有8 ~ 12倍，如果一个经营产品的企业，注入互联网的基因，转型成经营人群的企业，在没有挂牌上市之前，市盈率可以达到15倍以上。

## 二、云南龙生普洱茶公司的农业与“互联网+”商业模式

云南龙生普洱茶公司主要从事茶园的种植和管理，生产及销售包括绿茶、普洱茶、茉莉花茶、乌龙茶、红茶在内的各类茶叶产品，拥有“茶叶种植—茶叶加工—茶叶销售”完整产业链。公司凭借突出的资源优势，运用经过多年生产实践积累和总结形成的一套完备、成熟的茶园管理标准和茶园生产管理体系，能够有效地控制生产成本，并全过程保证产品质量，形成了公司的核心竞争力。

公司现拥有茶山8.5万亩，其中可采摘茶园面积3.081万亩。除上述自有