

总裁 商业模式

不懂商业模式的总裁
绝对不是好总裁

马杰 著





总裁 商业模式

不懂商业模式的总裁
绝对不是好总裁

马杰 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总裁商业模式：不懂商业模式的总裁绝对不是好总裁 / 马杰著. —北京：
中国财富出版社，2015. 11

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5901 - 6

I. ①总… II. ①马… III. ①企业管理—商业模式 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 238470 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 邢有涛 单元花

责任印制 方朋远

责任校对 梁 凡

责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5901 - 6/F · 2481

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2015 年 11 月第 1 版

印 张 13.75 印 次 2015 年 11 月第 1 次印刷

字 数 166 千字 定 价 35.00 元

前 言

“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。”管理学大师彼得·德鲁克如是说。

商业模式成为挂在很多人嘴边的一个常用词。几乎每一位商业人士都确信——有了一个好的商业模式，成功就有了一半的保证。凡成功的企业必有成功的商业模式，企业的商业模式决定了企业的命运。

那么，商业模式是什么呢？又该如何管理呢？

有的人常常认为赢利模式就是商业模式，这是不对的。赢利模式只是商业模式的一个小的模块，商业模式包括许多方面。不论你在不在意，凡是商业行为，商业模式就在那里。好的模式为公司带



来好的收益，不好的模式使公司举步维艰。不仅是公司老板需要关注商业模式问题，任何一个想要经商赚钱的人都要了解商业模式问题。

其实，任何一种商业模式都是由以下几个构造块组成的，即客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作、成本结构。

商业模式就是一种公司管理方法，它是以战略为基础所制定出来的发展方向和战略方式。而且，所有的商业模式新生代都不可避免地包含以上9个构造块，只是这些构造块按不同的顺序排列组合罢了。

而作为一个企业的领路人——总裁，需要格外关注商业模式问题，任何一个想要通过企业来取得赢利的人都要了解商业模式的问题。因为商业模式有好坏之分，好的商业模式能使企业得到发展和赢利，能使企业在市场的红海中脱颖而出，成为行业翘楚；而不好的商业模式或不成功的商业模式只能使企业亏本，导致企业步履维艰，难以为继。

在当前这个以知识经济为领导的时代，市场环境瞬息万变，消费者需求偏好不断发生变化，所有的企业竞争都处于不断变化的环境之中，这就对企业的持续经营和发展提出了更高的要求。所以，一个企业必须具有良好的可行的商业模式，企业的领导者也必须熟悉商业模式对企业的作用和设计方法。

这就是本书所要达到的目的，即通过本书向广大的企业领导者传导商业模式这一思想，并指导领导者如何从顶层设计商业模式。因此，本书从商业模式的设计理念和实际操作方面即理念篇与实操

篇进行详细的阐述，并且在实操篇中的第九章列举了大量的具有影响力的商业模式案例，以便读者深入理解本书的主旨。

理念篇主要涉及以下三个方面：

商业模式的概念及实质；

商业模式与管理模式的区别；

总裁在商业模式制定与执行中的角色定位。

实操篇主要向大家阐述了以下五个关键点：

客户端价值发现及方案设计；

赢利模式设计；

关键性资源管控和设计；

各维度的流程模式设计；

商业模式的继承与创新。

结尾之处，为提升读者理解所列举的具有影响力的商业模式案例，有联想、比亚迪、腾讯、阿里巴巴、苏宁等比较典型的商业模式。希望广大读者阅读完本书之后，能成为商业模式设计的高手，使企业在本书的指导下获得更多的市场份额和利润。

最后，我要感谢我的朋友们，是他们耐心细致、不辞辛苦地对我提出要求和指导，才有了今天本书的出版与发行。

作者

2015年5月

目录

Contents

理念篇 / 1

第一章 商业模式的实质是管理模式 / 3

若不善于管理，模式无异于画饼充饥 / 3

有效管理是商业模式的灵魂 / 5

公司发展战略管理模式 / 7

公司组织管理模式 / 10

公司品牌形象管理模式 / 12

公司产品质量与技术管理模式 / 15

公司人力资源管理模式 / 18

公司营销服务管理模式 / 24

第二章 商业模式与管理模式的区别 / 29

商业模式是棋盘，管理模式是棋子 / 29

管理模式是企业的执行机制的体现 / 31

商业模式的核心目标是赢利 / 34

企业运营模式是商业模式与管理模式之和 / 36



商业模式是企业的基础结构 / 38

第三章 总裁在商业模式制定与执行中的角色定位 / 41

新商业时代下不懂商业模式的总裁举步维艰 / 41

总裁格局关乎商业模式的创新与变革 / 43

商业模式是总裁运用战略构造价值链的方法 / 45

商业模式是总裁实现企业竞争优势和赢利的最佳方式 / 47

设计商业模式时，总裁必须考虑内外环境的分析 / 50

实操篇 / 65

第四章 客户端价值发现及方案设计 / 67

锁定客户的基本原则、方法和程式 / 67

首先实现客户价值，才能实现公司价值 / 70

为客户设计优于其他公司的解决方案 / 72

影响客户价值主张卓越性的关键要素 / 76

提出客户价值主张的时机管理 / 81

第五章 公司价值：赢利模式设计 / 84

收益模式：公司价值的实现 / 84

成本结构：关键资源效率设计 / 86

利润模式：每一笔交易所贡献的收益 / 90

利用资源的速度和效率 / 94

第六章 关键性资源管控和设计 / 98

人员：创造客户和公司价值的主体 / 98

技术：实现商业模式效益的依据 / 103

产品：商业价值的有形载体 / 106

- 品牌：最有价值的无形资产 / 110
- 要素间的作用方式 / 114
- 创造差异化竞争优势 / 117
- 第七章 各维度的流程模式设计 / 122**
 - 培训：设计符合公司实情的培训模式 / 122
 - 产品研发：企业生命力的体现 / 125
 - 生产：生产模式的变革关系到公司的发展 / 129
 - 预算：预则立，不预则废 / 133
 - 使命：使命感即是责任感 / 138
 - 销售：销售模式的取舍和优化 / 140
 - 服务：定人、定位、定程序 / 143
- 第八章 商业模式的继承与创新 / 147**
 - 信息化给商业模式带来的机遇和挑战 / 147
 - 适合才是最好，不迷信任何既成的模式 / 151
 - 模式创新的目的是追求与众不同 / 154
 - 创新中理论与实践的关系问题 / 156
 - 实效是检验模式优劣的唯一标准 / 163
 - 模式创新的基本原则 / 167
 - 创新商业模式的特征和类型 / 171
 - 商业模式创新的风险管理 / 176
- 第九章 具有影响力的商业模式 / 181**
 - 联想 / 181
 - 比亚迪 / 184
 - 腾讯 / 188



阿里巴巴 / 191

苏宁电器 / 194

携程旅行网 / 197

四海商舟 / 200

快书包 / 205

参考文献 / 209

理念篇

第一章 商业模式的成功及商业模式

商业模式的本质，就是企业的经营逻辑。

商业模式是企业经营逻辑的体现，是企业经营逻辑的载体。商业模式是企业经营逻辑的体现，是企业经营逻辑的载体。商业模式是企业经营逻辑的体现，是企业经营逻辑的载体。

商业模式是企业经营逻辑的体现，是企业经营逻辑的载体。商业模式是企业经营逻辑的体现，是企业经营逻辑的载体。商业模式是企业经营逻辑的体现，是企业经营逻辑的载体。

第一章 商业模式的实质是管理模式

若不善于管理，模式无异于画饼充饥

商业模式成为挂在很多人嘴边的一个常用词。几乎每一个人都确信，有了一个好的商业模式，成功就有了一半的保证。那么，究竟是不是这样呢？

商业模式的确有好坏之分，好的商业模式能使企业得到发展和赢利，并能促使企业脱颖而出，成为行业翘楚；不好的商业模式或不成功的商业模式只能使企业亏本，导致企业步履维艰、难以为继。凡成功的企业必有成功的商业模式。从某种意义上说，企业的商业模式决定了企业的命运。管理学大师彼得·德鲁克就说过：“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。”



商业模式的概念最早出现于20世纪50年代，但直到20世纪90年代才开始使用和传播。其实，商业模式是指一个企业的完整的产品、服务和信息体系，包括产品、服务、信息流、销售模式、销售管理，还包括每个参与者在其中所起的作用以及每个参与者的利益和相应的收益关系。

商业模式对应的是什么呢？是多种角色资本、规模、资源、管理，包括的因素比较多。笔者对传统企业有一个描述，大多数传统企业都属于单一经营，比较孤立。现在的新兴大企业早已经展开了综合经营，比如有生产、有销售、有广告、有供销平台（店面或网络）、有物流网络、有社会关系。这是一个综合关系，所以商业模式是一种复杂的结构，也是一个完整的体系。这个体系中间有很多环节，这些环节影响着整个模式的运行。

商业模式是一种以战略为基础的公司管理方法。公司的发展战略一定要结合社会发展趋势、行业发展趋势。所以，一个企业要发展一定要紧跟时代潮流。

那么，商业模式如何管理呢？任何一种商业模式都少不了客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作、成本结构9个构造块。任何的商业模式新生代，都不过是这些构造块按不同逻辑的排列组合。

商业模式的管理从某种程度上可以被视为一种“另类建筑学”，也就是说，企业在核心战略指导下及核心资源支持下，不仅需要构建具体模式的结构体系——包括企业内部结构和流程重组及与价值网络中各相关部分的关系，还需要构思企业发展的蓝图，即商业模式的赢利方式。通过对构成商业模式组成部分的定义，把商业模式

所包含的各个内部及外部对象构建在统一的框架下，经过企业组织有序后，进而形成商业模式的基本形态。

但我们必须记住的是：客户构成了所有商业模式的核心，所有商业模式根本上都来自客户需求的引导，如果你想成为商业模式的成功的管理者，就该盯着新的和未满足的客户细分群体。

有效管理是商业模式的灵魂

知识经济时代，市场环境瞬息万变，消费者需求偏好不断发生变化，企业竞争处于动态变化环境中，这就对企业的持续经营和发展提出了更高的要求。

从商业模式的流程中，我们可以发现一般商业模式的三个特点：资本是运动的；资本在运动中是要赢利的；赢利的过程是要循环进行的。企业一时赢利并不难，难的是持续赢利。而要继续赢利，企业就必须使自己的商业模式有别于其他企业。企业与企业的竞争往往不仅仅是企业之间的竞争，更重要的是每个企业所属产业价值链的竞争，即系统的竞争。因此，企业内及企业外各要素的整合、协调就显得尤为重要。这就需要对企业进行有效的管理，尤其要对商业模式进行管理，只有这样，才能使企业持续地赢利。

1. 资本的管理

资本的运动成效主要从以下两个方面来考量：一是资本的构成情况，如流动资本与固定资本的比率，流动资金、银行存款、短期投资、应收票据、库存和在途货物及应收而未收款的构成等，以此



来看资本分布合不合理；二是资金的流动速度，即通常说的资金周转效率。在既定的资本投入前提下，资金周转天数越少，说明资金利用效率越高，否则就越低。

2. 如何让运动中的资本赢利

资本是要赢利的，否则开办企业又有什么意义呢？如果企业的资本运动一圈没有赢利，又怎么能支持企业长期发展呢？企业的赢利模式构成决定了企业的赢利状况。资本运动的绩效可以从企业的损益表反映出来，如净资产收益率等。

3. 如何让资本持续赢利

资本运动要能循环不断、周而复始，如此企业才具有可持续发展的能力。要使资本循环：一要看客户的需求是否源源不断；二要看产品是否能持续生产。也就是说，企业的资金是否有能力支持企业持续不断地生产出产品，满足源源不断的消费需求。

企业的商业模式一般在经历一个相对稳定的竞争阶段之后，会出现一些弊端。如何在发展中改掉这些弊病，过渡到新的、更有竞争力的商业模式，这就需要企业在管理中发挥优势，从研发到生产，从生产到营销，各个环节都有机衔接，用最低资源消耗方式，达成创造价值的效率最大化，只有这种企业内在的逻辑链条，有效运转，企业才能良性发展。

当前最成功的商业模式主要包括5种类别。

第一，资源管理模式。对流入企业或者说被企业占用的资源进行管理。主要是取得并维护企业赖以生存和发展的核心资源（资本、

核心团队及无形资产等),以公司的核心竞争力为卖点向资本市场融资。

第二,战略规划模式。相当于企业的神经中枢。在充分把握行业发展趋势的基础上根据可运用的资源,制订企业中长期战略的规划及相应的企业治理结构。

第三,专业化模式。把企业掌握的核心资源转化或配置成一个专业化体系,使企业具备向市场提供产品或服务的能力,同时尽可能地控制成本。

第四,价值创造模式。运用专业化体系为社会提供产品(有形产品及科研成果、文学、艺术)和服务,同时尽可能地提高劳动生产率及产品质量,是企业为社会创造价值的核心。

第五,市场营销模式。向市场推介公司的产品或服务;维护与客户的关系并收集市场信息;企业的营业收入在这个模块实现,回笼资金,取得利润,还获取市场占有率、客户忠诚度、品牌影响力等无形的“资产”。

公司发展战略管理模式

公司战略管理是决策者依据资源和环境对公司的长期生存和不断发展做出的全局性、长远性和系统性的规划,是公司描绘的未来发展蓝图。只有战略正确,公司才有明确的发展方向,公司战略成败的关键在于战略执行力的有效管理。在企业发展中什么都可以出错,唯独战略不能出错。作为一个现代公司,如果没有明确的发展战略,就不可能在当今激烈的市场竞争和国际化浪潮冲击下求得长