

企业战略 商业模式

薛在君 刘进华 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业战略 商业模式

薛在君 刘进华 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书创造性地提出了制定战略的三部曲：厘清愿景→确立使命→引爆商业模式；并详细阐述了厘清企业愿景的“五大价值追踪法”、确立企业使命的“三大战略定位”和引爆商业模式的“六大节点”。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略与商业模式/薛在君, 刘进华著. —北京:
机械工业出版社, 2015. 11

ISBN 978-7-111-52457-1

I. ①企… II. ①薛… ②刘… III. ①企业管理-商业模式-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 301210 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 马 厦 责任编辑: 马 厦

责任校对: 赵 蕊 版式设计: 张文贵

责任印制: 乔 宇

保定市 中画美凯印刷有限公司印刷

2016 年 1 月第 1 版 · 第 1 次印刷

145mm × 210mm · 10.875 印张 · 215 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-52457-1

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
电话服务

服务咨询热线: (010) 88361066

读者购书热线: (010) 68326294

(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网: www.cmpbook.com

机工官博: weibo.com/cmp1952

教育服务网: www.cmpedu.com

金书网: www.golden-book.com

前 言

“企业管理”这门学问不是诞生在大学的“象牙塔”里，而是发生于企业家的亲身实践中。企业家传记和企业发展史是最好的管理学教材。

“企业管理”当然是一门大学问，但它不是科学，没有理论，没有秘诀，没有公式。ITT 公司前 CEO 哈罗德·杰宁 (Harold Geneen) 认为，企业管理与“木柴炉子炖牛肉”有异曲同工之妙：当你用传统的木柴炉子炖牛肉时，你会用心紧盯着每个操作和步骤，如控制火候，不断地搅拌，适时添加佐料和盐巴，观察成熟的进度，有时还会亲自用嘴尝一尝，等等。当烹饪完成时，你就有一锅可口的红烧牛肉，其味道之鲜美，绝非完全依照食谱或用高压锅烹饪所能比拟。

哈罗德·杰宁在他的自传里写道：“我遇到许多并未完成高中学业或读过企业理论的人，却深谙经营之道。他们与自己的企业共生，也随之成长。他们凭借本身具备的常识，来处理企业世界日渐复杂的现实问题，并因此得到学习。”

“X、Y 或 Z 理论，都无法针对复杂的问题，为我们提供简单的答案。”

“(波士顿矩阵) 这个理论听起来了不起吧？但我不能接受。这套公式不但行不通，而且会破坏我们 20 年间在 ITT 所

建立的每一件事，即相信管理是靠一体的团队，大家携手尽快迈向一个共同的目标。”

远东纺织公司总经理徐旭东曾拜管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）为师，学习了一年半。徐旭东曾以许多经营管理上的实际难题，求教于德鲁克，但是得不到答案。德鲁克说：“这就是我只教书，而不参与实际的企业经营的道理。”由此可见，实务问题无法由他人代劳，必须自己亲身去体验。

奇美实业董事长许文龙认为，生态学是最好的管理教材。“‘生态’说的是生物和生物的关系，是自然的平衡问题。是一本企业管理人员应该读的好书。虽然从来没有学者提过这本书，但我四处讲企业管理时都会提起这本书。”许文龙先生的意思是说，打开电视，认真看一看《动物世界》，就能懂得企业管理的真谛。然也！

以上原则对我们多年的企业管理研究和咨询实践很有帮助，避免了许多弯路，也为本书的资料搜集和写作提供了指导。本书的引证资料包括：①著名企业家或 CEO 的传记；②优秀企业的发展史；③管理学大师的代表作；④世界一流管理顾问公司的工具和方法；⑤我们自身做管理咨询的成功案例等。这些都是我们写作本书的直接来源，同时也是我们向世界著名企业家和 CEO 学习和取经的过程。

我曾经请教好友宋卫东先生：“中国企业家最关心的是什么？”他很认真地说：“当然是如何生存和发展啊！”究竟又是什么决定着企业的命运，并左右企业的生存和发展呢？我反思

了好一阵子，最后发现，还是那四个字：“企业战略。”

我们一直认为，在本质层面上“简洁就是美”。对于任何课题，如果不能用三句话说清楚，说明还没有抓住问题的本质，还需更深入的探索、更超越的领悟，直到一针见血、入木三分，才算登堂入室。这是我们在本书中探索战略和商业模式的基本指导原则。

本书的特色在于，创造性地提出了制定战略的三部曲：厘清愿景→确立使命→引爆商业模式；并详细阐述了厘清企业愿景的“五大价值追踪法”、确立企业使命的“三大战略定位”和引爆商业模式的“六大节点”。

在本书写作过程中，大量引证了我国台湾出版的管理类译著，对于常用管理学名词的译名，我们对照大陆和台湾的两种译法，以“贴切、中肯、传神”为原则，两者相权取其一，选择最为恰当的译名。

本着为中国企业发展尽微薄之力的责任感，本书从时代特点、战略结构、商业模式的要素及应用等，一一进行剖析，但贯彻始终的基本精神仍然是“知行合一”。我们深信，理论与实践的结合才会产生爆发力。

愿本书的内容能对中国企业家有所启发和帮助。

薛在君 刘进华

2015年12月

于北京双泉堡

目 录

前言

第一章 21 世纪：“10 倍速变化”的时代	001
一、什么是“10 倍速变化”	001
二、“10 倍速变化”时代的特点	002
三、学习是企业最有力的生存方式	014
第二章 企业战略及其与商业模式的关系	017
一、战略决定企业命运	018
二、什么是企业战略：战略是企业的导航系统	020
三、战略的结构：愿景→使命→商业模式	031
四、战略与商业模式的关系	074
第三章 商业模式的工具：价值链与价值网络	085
一、什么是价值链	085
二、价值链的三个层面	086
三、价值链上的四大循环	087
四、“利润池”在价值链上的分布：施振荣的 “微笑曲线”理论	088
五、价值链上的“高利润守恒定律”	090
六、价值链的双螺旋轨迹	091

七、从价值链到价值网络·····	094
八、价值网络的节点·····	096
第四章 商业模式的定义及其应用模型·····	103
一、寻找卓越企业：取决于规模，还是取决于速度·····	103
二、揭开卓越企业的奥秘·····	114
三、商业模式的定义·····	120
四、商业模式的实用模型·····	127
五、商业模式的内在逻辑结构：统一性法则·····	129
六、商业模式的倍增效应·····	142
七、商业模式的独特性：破坏性战略·····	145
第五章 几种常见的商业模式·····	150
一、复利模式：滚雪球效应·····	150
二、连锁模式：细胞分裂效应·····	154
三、价值链：反向操作模式·····	170
四、“行业标准”模式：微软、苹果、IBM、英特尔·····	173
五、互联网模式：网络效应·····	189
六、重新定位模式：从顾客到非顾客·····	192
七、长尾模式：赢家通吃·····	198
八、平台型商业模式：eBay·····	202
九、开放模式：红帽 Linux·····	206
第六章 模式识别·····	210
一、客户与市场·····	213
二、渠道与销售·····	219

三、产品与品牌	221
四、组织与流程	233
五、供应链规划	241
六、竞争与生态	246
七、知识与创新	251
第七章 中国企业的商业模式	261
一、秦始皇、项羽与刘邦的商业模式：统一 天下的三种方案	261
二、台塑集团：王永庆的商业模式	264
三、“山寨”模式：从模仿到创新	273
四、破坏式创新模式：比亚迪	277
五、太极拳模式：娃哈哈“避实击虚”的农村路线	282
六、学习型组织：苏宁模式	288
七、管理创新：7天连锁酒店	297
第八章 创造高收益的阿米巴经营模式	303
一、妙手回春的经营方式	303
二、可视化的阿米巴经营	311
三、经营管理“会计七原则”	317
四、定价即经营	320
五、全员经营	322
六、阿米巴经营的人文精神与哲学思想	326
参考文献	331

第一章

21 世纪：“10 倍速变化”的时代

21 世纪，人类历史已经进入 IT 时代、数码时代、互联网时代、全球化时代（地球村）、信息爆炸的时代、知识经济的时代、资本运作无处不在的时代（企业并购、风险投资），同时也是一个学习的时代、创新的时代、“动成长”时代。

在这个时代，变化是一种常态，变化包罗万象，巨变、渐变、突变、裂变、合变，不一而足。无论是环境、市场、需求、联盟、还是伙伴的变化，都是牵一发而动全身。变化可能具有破坏性，也可能带来机会。对于企业来说，只有推动变化，驾驭变化，才能避免危机，抓住商机。

一、什么是“10 倍速变化”

人类在石器时代历经数万年的茹毛饮血、蒙昧求生，虽然步履蹒跚，最终还是迈入了文明的门槛，金属工具和文字的发

明更是开启了一个新纪元。从此开始，过去 2000 多年所经历的改变（铁器时代），最近 200 年就能完成（工业革命和电力革命时代）；过去需要 100 年达成的进步，现在只需要 10 年就能实现（电子时代）。过去数十年达成的技术创新，现在 1.5 年就可推出上市（IT 时代）。自从 20 世纪 90 年代以来，人类社会进入知识经济时代，变化的频率越来越高，变化的周期越来越短。

表 1-1 人类时代发展过程

时代	进入时间	延续时间
旧石器时代	距今 100 万年或 50 万年	50 万年
新石器时代	前 10000 年（人类进入新石器时代）	15000 年
青铜时代	前 3000 年（人类进入青铜器时代）	2000 年
铁器时代	前 1000 年（人类进入铁器时代）	2700 年
工业革命时代	1760 年英国开始工业革命（瓦特改良蒸汽机）	100 年
电力革命时代	19 世纪 70 年代，欧洲进入电力革命时代	100 年
IT 时代	1975 年 1 月号美国《大众电子学》（ <i>Popular Electronics</i> ）杂志刊出一篇文章，宣告“牛郎星”（Altair）计算机系统推出。世界上第一台“个人”计算机出现了	
互联网时代	1996 年进入互联网时代	

二、“10 倍速变化”时代的特点

（一）企业竞争不断升级，从三法则到两极分化

在传统产业或市场中，有一个“三法则”现象，即排名前三位的公司通常分别占有 60%、30%、5% 的市场份额；而

利基型企业通过吸引一小群具有特别需求的顾客，控制着 1%~5% 的市场。例如，在 1983 年，通用电气 CEO 杰克·韦尔奇（Jack Welch）明确提出“数一数二”的战略决策：“你必须这个行业中的翘楚，要不然就不要长久经营。”“现代营销学之父”菲利普·科特勒（Philip Kotler）也认为：“缺乏独特定位的公司有时可以诉诸‘甘当老二’的策略而成功。”

例如，在美国汽车市场，1929 年，通用汽车公司、福特公司和克莱斯勒公司拥有汽车市场 75% 的份额，到 1965 年，三巨头几乎囊括了美国汽车市场的所有份额；在美国航空业，有美国联合航空公司、美国航空公司和达美航空公司；在美国运动鞋市场，有耐克、阿迪达斯和锐步；在美国汉堡包市场，有麦当劳、汉堡王和温蒂；在美国超市零售业，有沃尔玛、克罗格和塔吉特。在日本汽车制造业，有丰田、本田和日产。在全球旅馆连锁业，有万豪、希尔顿和喜来登。等等。

在这个“10 倍速变化”的时代，在“网络效应”支配的市场，特别是在 IT 产业，第一、第二和第三名的占有率比较接近 95%、5%、0。网络效应倾向于赢家通吃。例如，1993 年，李健熙提出“第一主义”：“大家要抛开只做第二的想法。如果不能成为世界第一，企业将无法继续存活下去。”

例如，自 1989 年起，微软通过改进企业设计，吸收了几种不同模式的能量，从而获得了比银牌和铜牌企业高得多的市场价值（见图 1-1）。

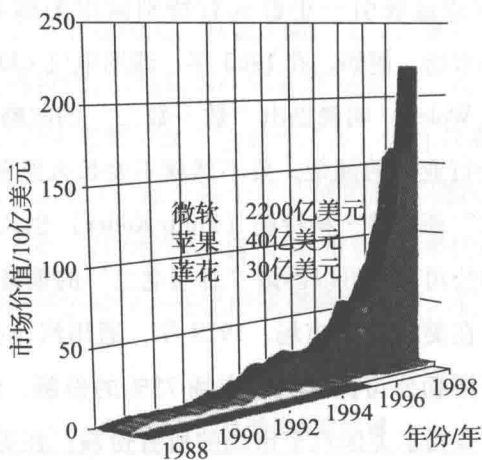


图 1-1 微软的市场价值

到了2000年之后，市场竞争变得如同棒球联盟竞赛一样激烈。稍不留神，就会被淘汰出局，或者被其他企业并购。1994—2000年，公司之间的并购数量增长了7倍，每年涉及金额高达1.4万亿美元。产业内部在不断洗牌，产业的边界在逐步消失。例如，计算机制造、信息技术、娱乐业、通信业已经连为一体，难分彼此；银行与保险、投资公司的业务已经高度同质化，都在抢夺同一类客户。竞争已经不再局限于产业内部，而是相关产业之间更加广泛的联盟和较量。

(二) 信息和知识大爆炸，科技创新一日千里

人类知识的三次大爆炸：第一次是古希腊文明时期；第二次是欧洲文艺复兴；第三次是计算机与互联网的出现。

在公元前3世纪，埃及国王托勒密二世建造了亚历山

大图书馆，传说其中藏有世界上所有的知识。此后，在漫长的中世纪，手写的书籍大多只保存在修道院的图书馆里，受到天主教修士严密看管，以保障和维护教会的独尊地位。教会之外，普通大学仅仅拥有几十本到一百本书。例如，15 世纪初，英国剑桥大学只有 122 本书。

据历史学家爱森斯坦（Elizabeth Eisenstein）的研究，1439 年德国的古滕堡发明活字印刷术，书籍的大量印刷促进了欧洲的文艺复兴和宗教改革。1453—1503 年的 50 年间，大约印刷了 800 万本书，是公元 4 世纪君士坦丁堡建立以来，整个欧洲所有产出的图书量。

美国传播学家希尔伯特教授（Martin Hilbert）认为，当今计算机技术和互联网的普及让信息的增长每三年翻一倍。席卷全球的数字化浪潮，相当于让每个现代人都拥有 320 座亚历山大图书馆的资料量。当今人类所拥有的信息如果刻录成 CD 再叠起来，可以分成五叠，一直堆到月球。

2007 年全世界的数据信息是 281 艾字节（Exabyte, EB），到了 2011 年这个数字增加到 6 倍，达到了 1.8 泽字节（Zettabyte, ZB）。这个数字之大超乎人们的想象^①。全球最权威的信息技术与顾问咨询公司高德纳集团（Gartner Group）预测，在未来 5 年里，所有公司的数据将增加 6.5 倍。国际数据公司（International Data Corporation, IDC）则宣称，

① 1G（Gigabyte）相当于 1000M；1T（Terabyte）相当于 1000G；1P（Petabyte）相当于 1000T；1E 相当于 1000P；1Z 相当于 1000E。

全世界的数据每 18 个月就会翻一番。

在技术进步方面，摩尔定律告诉人们：集成电路的半导体数量每 18 个月增加一倍。也就是说，计算机的运算速度每 18 个月翻一番。或者说，电脑硬件每 18 个月就要升级换代。英特尔公司为达成这个进步，每年投入的研发费用占其营业额的 9%。

技术开发和产品创新仅仅靠企业内部的研究机构（实验室或科研中心）已经难以应对，企业需依靠互联网而借重全世界的智慧，于是，开放式创新应运而生。例如，宝洁公司的“研究与连接”。又如，在意诺新（Inno Centive）网站上注册的科学家有 7 万名。这些科学家来自 175 个国家，为波音、陶氏、杜邦、诺华及宝洁等公司提供解答。大约有 35 家《财富》500 强企业现在利用意诺新拓展它们的问题解决能力。这个前瞻性的触媒平台将专家和未解决的研发难题连接在一起，让这些企业不必聘请全球科学社群里的每个人当全职员工就能利用他们的智慧，同时加快了技术开发和产品创新的速度。网站成立 3 年后，通过意诺新网站所发给问题解决者的“悬赏奖金”已超过 100 万美元，这些问题解决者为许多企业解决了其内部研发团队苦思无解的难题。

开放式、自由编纂的“维基百科”（Wikipedia）所包含的内容已超过《大英百科全书》。

计算机操作程序的设计只靠微软公司内部工程师的开发已经跟不上英特尔微处理器的升级速度，所以托瓦茨（Linux

Torvalds) 倡导的开放源代码 Linux 运动已经形成一股旋风, 并形成诸多版本, 其中比较有名的是红帽 Linux、天鹅 Linux 等。

(三) 消费者需求日新月异

产品生命周期越来越短, 特别是流行款商品的销售周期更是短如白马过罅。例如, 在 20 世纪 90 年代“无印良品”的销售周期在 10 周左右的“季节流行款”(Season Trend) 仅仅占全部商品总数的 30%; 进入 21 世纪, 季节流行款的构成比例高达 80%, 卖场的高新鲜度是 20 世纪 90 年代所无法比拟的。设计能力和快速反应能力已经成为企业必备的素质。(ZARA) 从服装设计到摆上专卖店货架仅仅需要 3 周时间, “快速、少量、多样”是 ZARA 的产品战略。ZARA 每年推出 12000 种以上款式的产品, 但每一种产品的数量都很少, 人为地制造“稀缺”状态。对于消费者来说, 一方面的感受是 ZARA 的服装销售得快, 另一方面的感受是 ZARA 的服装总是新鲜的。

消费者需求多样化, 市场细分从大众到利基, 再到个体, 销售越来越倾向于定制化和 DIY (Do It Yourself, 自己动手做)。事实上, 新的消费者根本不喜欢被分类, 过去 70 多年来一直采用的“市场区隔”(Segmentation) 模式在当今消费者身上已经失效。现在, 消费者已经可以利用与自己身材一样的虚拟模特儿, 在网络上直接试穿许多衣服并试戴配件。例如, 邮购公司 Lands'End 和杰西潘尼 (J. C. Penny) 百货公司已经采用这套系统, 消费者只要先经过扫描 (电子镜), 就可以建立虚拟模特

儿，之后就能以虚拟模特儿试穿自己想买的衣物。这种虚拟模特儿也可以设计用作脸部化妆、发型、肤质等的效果模拟。

消费者通常可以看穿夸大不实的广告，他们能察觉出广告背后的策略，不会被厂商各种不诚实的伎俩所打动。因此，传统的说服方式根本无法打动他们。根据亨利中心（Henley Centre）的调查，九成的人相信自己的配偶，八成的人相信自己的小孩，而相信制造商和供应商的人不到 27%，相信政府或广告商的人只有 14%。

产品的差异化、品牌的差异化越来越突出。新的消费者通常期望较高，希望马上可以得到满足。Reflect.com 是宝洁公司设立的网站，女性可以在这个网站上调制自己专用的美妆产品，从图片影像和一系列的互动问题里，描绘出自己想要的唇膏、洗发精或香水，再由宝洁公司为她调配专属个人配方。到 2003 年年底，消费者利用 Reflect.com 网站共创造了 50 万种以上的特殊产品。

（四）企业的战略周期越来越短

在数字化经济时代，不仅产品生命周期在缩短，连战略生命周期也跟着缩短。比尔·盖茨（Bill Gates）说：“微软一直面临再过两年就失败的处境。”变革速度之快，任何商业观念不论多么出众，都会很快丧失经济效率。在过去，落后者要赶上领先者可能需要数十年，如今几年就够了，甚至在几个月的时间内，落后者就有可能变成领先者。今天，一家公司必须年复一年、持续重定战略，而不是像以前，每隔十年或在发生