

让一切变得更简单！



互联网时代商业新模式与新技能丛书

商业模式设计与完善

Business Models
for
dummies[®]

通过本书，你将学到：

- 如何设计商业模式
- 怎样在商业模式中引入创新
- 如何完善商业模式

◎ [美] 吉姆·米尔豪森 (Jim Muehlhausen) 著

◎ 傅婧瑛 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

互联网时代商业新模式与新技能丛书

Business Models

FOR
DUMMIES[®]
A Wiley Brand

商业模式设计与完善

[美] 吉姆·米尔豪森 (Jim Muehlhausen) 著

傅婧瑛 译

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

商业模式设计与完善 / (美) 米尔豪森
(Muehlhausen, J.) 著; 傅婧瑛译. — 北京: 人民邮电
出版社, 2016. 5

(互联网时代商业新模式与新技能丛书)
ISBN 978-7-115-42144-9

I. ①商… II. ①米… ②傅… III. ①商业模式—研
究 IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第070591号

内 容 提 要

“互联网+”时代,企业面临的挑战越来越多。企业的成功与管理者的教育背景、智慧及勤奋努力并无必然联系,商业成功的关键是商业模式。什么是商业模式?商业模式包含哪些部分?如何打造有效的商业模式?本书为你一一解答。

本书在从总体上介绍了商业模式的概念之后,详细地论述了商业模式的三个方面及八个组成部分,以及如何打造新的并完善已有的商业模式。作者用生动幽默的语言、真实权威的案例,告诉你如何利用商业模式在市场竞争中取胜。本书是一部系统、全面、实用性强的商业模式设计与完善指南,书中的案例涵盖 Coach、麦当劳、可口可乐、星巴克、通用汽车、塔吉特百货、西南航空、本田汽车、Facebook 等各个行业的顶尖企业。

本书适合企业主和企业管理者、创新团队以及想了解和学习商业模式相关知识与技能的初学者阅读。

◆著 [美] 吉姆·米尔豪森 (Jim Muehlhausen)
译 傅婧瑛
责任编辑 姜 珊
执行编辑 贾淑艳
责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷

◆开本: 800×1000 1/16
印张: 22.5 2016年5月第1版
字数: 204千字 2016年5月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2015-1896 号

定 价: 69.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

前言

我非常幸运，能够有机会与来自不同企业的数百位商业领袖进行合作。这些商业领袖与我分享了他们的希望与梦想、成功与失败，讲述了他们各自企业的内部运行模式。

通过这些互动，我逐渐意识到，一个企业的成功与管理者的教育背景、智慧及勤奋努力并无必然联系。我发现，很多成功的企业主其实很懒；高中辍学的学生创造出了非常成功的企业；我还发现，有些很聪明、受过良好教育并且勤奋的商业领袖，并没能将这些品质转化为商业上的成功。

我问自己：“如果这些品质不是商业成功的根基，那什么是呢？”答案就是商业模式。当然，任何商业模式都会用到教育、智慧和勤奋这些品质。而将这些品质应用在一个脆弱或失败的商业模式中，就好比把钱投在糟糕的股票市场上。

认识到商业模式是商业成功的核心要素后，我便开始将注意力集中在这一前景广阔的领域。经过多年对真实案例的收集，我开发出了商业模式框架与商业模式评价工具。我会在这本书里与读者分享这两部分内容。

本书不仅证明了商业模式的重要性，还为你设计和完善商业模式提供了参考和启迪。

关于本书

本书的目的，在于证明商业模式的重要性，展示如何创建一个结构化的商业模式，让你懂得何时需要对商业模式做出调整，并且运用有效的方法对自己的模式进行创新。

现在，你大概觉得这个任务的难度太大了。别担心。读完本书后，你将得到大

量工具，帮助自己构建或者重新设计一个商业模式。

我写作本书的目的，就是希望将商业模式的概念引入所有商业的战略讨论中。在我看来，商业模式是盈利能力的核心，应当被纳入战略策划讨论及商业计划文件之中。我希望本书提供的对话及工具，能够帮助你做到这一点。

人们会认为商业模式颇具神秘感，主要是因为缺乏针对商业模式的讨论。本书旨在为商业模式的讨论添砖加瓦，增加结构及流程方面的内容，使得商业人士能够更好地理解商业模式所扮演的角色。

本书应当作为一种参考。你无需按顺序从第一页读到最后一页，也不必记下书中的所有内容。本书是模块结构，所以，你完全可以只读其中一章，或者跳过某些章节。

本书体例

为了保持连贯性，所有达人迷系列丛书均采用相似的体例。你需要了解下面的体例。

- ✔ 由于商业销售的是产品与服务，简便起见，我会用产品指代产品与服务。
- ✔ “商业模式”不存在同义词，所以这个说法在本书中被重复了太多次。某种程度上说，我也无能为力。不过我尽可能多地将“商业模式”简称为“模式”。
- ✔ CEO、企业所有者、商务人士、企业主和企业家这些名词在本书中指代的含义是相同的。
- ✔ 本书的文字风格是直接并幽默的。我发现商业领袖是一个直接、不说废话的群体，我的风格与此类似。有时候你会觉得我的风格有些“咄咄逼人”，如果你觉得过分的话，我在这里提前道歉。我这种直白的风格在商业领袖那里取得了很好的反响。
- ✔ 同时我也喜欢会心一笑，所以时不时地，我也会展现我的幽默感。我喜欢商业幽默的一面，也不介意就商业的某些问题开玩笑。和所有讲笑话的人一样，有时候笑话并不一定好笑。假如有时候我没有自认为的那么幽默，请大家海涵。

可跳过的内容

书中正文全是与创造、改善商业模式相关且有用的秘诀、理念、列表和细节，所以不要错过任何一句话。我相信，商务人士能够从相关的例子和案例研究中学到很多东西，所以我尽量多地囊括了大量案例。如果你属于不需要案例的人，那么你可以跳过案例，我想你已经从前面的文字中学到了足够的内容。

工具条——包含信息的灰框中的内容，与正文相关并具有补充意义，但是对商业模式的讨论不具有决定性意义，即使跳过这些内容你也不会错过任何重要信息。

本书前提假设

商业模式是一个相当宽泛的话题，为了将其解释清楚，我不得不做出几个假定。假定如下。

- ✔ 你想要创造新的商业模式或者改善现有商业模式。
- ✔ 你对基础商业概念，比如营销策略、定价、运营、管理、人力资源及其他运行业务的内容有着大体上的了解。
- ✔ 你希望通过更好的商业模式在竞争中占据上风。
- ✔ 你是一个有创意的思想者。不管怎么说，你拥有足够的创意去完善自己的商业模式。
- ✔ 你是一个创新者。你已经做好了准备，愿意并且能够对自己的企业做出创新，将我在书中讨论的商业模式应用到自己的企业中。
- ✔ 你能够客观地看待自己的商业模式。客观地看待自己的模式其实很难，可是为了从本书里获得最多的知识，你必须了解自己模式的优势和劣势，以便做出改进。
- ✔ 你懂得商业模式的创新是一个过程，而非一个结果。

本书内容结构

本书分为五个部分。每部分都可以分开阅读，无需任何背景知识，你就能从这本书里了解到足够信息。阅读以下概述，寻找自己感兴趣的部分。

第1部分：商业模式概述

这部分内容从总体上描述了商业模式。什么是商业模式？为什么商业模式很重要？如何定义一个商业模式？商业模式、商业计划和竞争优势之间的区别是什么？

这部分内容能够帮助读者从概念层面了解商业模式。随着阅读的深入，你会了解到更多细节，从而开始创造属于自己的全新商业模式。

第2部分：创建一个能够取得成功的商业模式

这部分内容涉及了商业模式的基本组成部分。我会展示一些工具，读者可以用来思考并构建自己的商业模式。利用商业模式框架，我将商业模式划分为三个主要方面：产品、货币化及可持续性。

这三个方面可以细分为八个不同的组成部分。

- ✔ 市场吸引力：选择销售产品的最佳市场。
- ✔ 独特的价值主张：创建一个拥有巨大利好的独特产品，使之高度区别于市场上的其他产品。
- ✔ 盈利模式：利用创新方法，从差异化的产品中取得最大化收益及利润。
- ✔ 销售业绩模式：即便是最好用的捕鼠器，也需要卖出去才行。创建一个有效且可以重复使用的销售流程来配合你的强势产品。
- ✔ 持久的竞争优势：创造一种能够摆脱竞争对手、保持高利润的商业模式。
- ✔ 创新因素：每一家公司都需要创新。利用创新因素对你和竞争对手所处模式的创新能力做出评价。
- ✔ 避免隐患：很多伟大的商业模式由于过于依赖单一的客户、政府管制、诉讼或自然灾害而被破坏。
- ✔ 平稳优雅地退出：这个因素影响的仅是中小型企业，但却至关重要。有太多的小型企业实行的是过度依赖所有者的模式。想要退出这种商业模式很难。设计一个允许变卖或平稳退出的商业模式至关重要。

在论述以上八个部分的同时，我还会讨论：

- ✔ 如何在考虑以上因素的情况下对自己的模式做出最佳设计；
- ✔ 优势与隐患；
- ✔ 与各领域相关的案例；
- ✔ 相关的个人观点。

读完这部分内容后，利用我提供的快速且简单的评分机制，你就能对自身商业模式的优势及劣势有一个清晰的了解。

第3部分：应对改变

只有一个因素，能让一个好的商业模式变差，那就是时间。就像滴水穿石一样，时间也会侵蚀你的商业模式。但是不要担心。这一部分讨论的就是如何发现一个正在被侵蚀的商业模式，同时解决以上问题。你会发现，很多日常商业问题，其实就是商业模式潜在问题的表现症状。我会向你展示，商业模式被削弱是一个不可避免的现实。我会告诉你，如何利用创新修复并改善你的商业模式。

第4部分：商业模式创新

第4部分深入讨论创新流程。我会告诉你，从哪里以及如何对自己的商业模式进行创新，同时讨论一些已经被证明有效的创新技术。你将认识到破坏性创新的威力，以及如何利用这种创新完善自己的商业模式。

对于真正敢于迎接挑战的人，我还撰写了几章有关先进商业模式创新的内容，讨论了几种可以获取高利润的方法。当然，一刀切是不行的，可是如果你能利用其中某个先进商业模式的创新方法，赚取百万美元便不是梦。然而，那些不是我原创的方法，而是我在对客户商业行为的观察中总结的。这些聪明的生意人在几十年里不断对自己的商业模式做出创新，他们创造出了诸如众包、虚拟化销售流程以及为客户提供保险这些强有力的策略。

第5部分：关于商业模式，你必须关注的40件事

达人迷系列的每本书都有这一部分，其中包含一些有趣且内涵丰富的内容。翻

到第 23 章，你能从其他行业的成功故事中获取灵感，还能从日常业务情况中得到一些幽默观点（至少我希望那是幽默的）。

这部分内容包括高度成功的商业模式、商业模式可能出现问题的标志、独特的创新来源，以及在银行家和风险投资人面前永远不要说出口的话。

书中的图标

在本书中，你会注意到边缘空白处的小图标。这些符号是为了引起你对特殊知识点的特别关注。



这个图标表示，其内容可以帮助你增加商业模式知识，或者改进你的商业模式。



看到这个图标时不要跳过后面的内容。这个图标表示你会看到一些智慧的结晶，避免自己犯下损失惨重的错误。



拥有米尔豪森这样一个姓氏，你们可以想象我小时候的外号——骡子（Mule）。我拥有一种受很多商业人士欢迎的直接、毫不留情的风格。有时候我还会逆流而动。当你看到这个图标时，我将会分享一些非主流观点，或者直接指出你的问题。



当我有机会利用真实案例证明自己的观点时，我自然不会放过这个机会。商务人士一般会从和自己相近的商业案例中学到很多经验。看到这个图标时，你会发现一个可以解释相关概念的真实案例。



这个图标的作用是提醒你你应该记住某些概念。商业模式的组成部分众多，我希望读者能抓住最重要的部分。

阅读建议

如果你认为自己对商业模式相关概念已经有了相当的了解，那就可以直接跳到第 2 部分，我在那部分将拆解商业模式并对其评分。在我看来，第 2 部分是全书最重

要的部分。由于商业模式的研究尚处于起步阶段，所以你大概没有商业计划模板，或者对战略计划也没有形成大致的理解。关于商业模式，你还限于在餐巾纸背面勾勒想法的阶段。第2部分通过提供商业模式结构的快速评分机制来解决这个问题。

最后，我相信你能从阅读全书中获益，因为总有一天，你的商业模式需要创新。你需要知道如何找到自己模式中的弱点，在竞争对手抓住你的弱点进行攻击前解决问题。第3部分和第4部分将会教你解决方法。

我希望各位能将商业模式融入到自己的商业计划和战略策划之中。10年后，它将成为普遍方法。而现在就将商业模式视为核心战略，你将领先于潮流。

目 录

第 1 部分 商业模式概述 1



第 1 章 什么是商业模式 // 3

- 商业模式的历史 // 4
- 商业模式是个热门话题 // 4
- 什么人需要商业模式 // 5
- 商业模式的价值 // 5
- 商业模式的未来 // 7

第 2 章 定义商业模式 // 11

- 成功商业模式的组成要素 // 12
- 比较商业模式与商业计划 // 18

第 3 章 不同形式的商业模式 // 28

- 所有商业模式的通用部分 // 28
- 形式最简单的商业模式 // 30
- 商业模式的例子 // 31

第 4 章 能否取得成功，取决于你有怎样的商业模式 // 35

- 缺乏优秀商业模式时试图取得成功的结果 // 35
- 只要拥有扎实的商业模式，努力工作等同于取得成功 // 38
- 不断地进行尝试 // 41

第2部分 创造一个能够取得成功的商业模式 45



第5章 使用工具设计自己的商业模式 // 47

考察传统商业模式的设计方法 // 48

用传统方法发现问题 // 50

利用结构化流程设计商业模式 // 53

第6章 寻找最具吸引力的市场，打造最有力的产品 // 59

估算目标市场 // 60

确定行业吸引力 // 61

寻找利基市场 // 65

考察客户吸引力 // 71

在行业价值链上寻找自己的位置 // 73

第7章 用独特的价值主张完善自己的产品 // 77

打造一个独特的价值主张 // 77

对比独特的销售主张和独特的价值主张 // 80

最大化产品的潜力 // 84

构建市场供求关系 // 86

创建一个强有力的品牌 // 90

第8章 利用商业模式赚钱 // 93

打造可盈利的收入模式 // 93

评估竞争 // 102

获得足够的总利润 // 104

- 创造有意义的成本优势 // 108
- 创造有价值的经常性收入流 // 115
- 避免隐患 // 118

第9章 通过销售实现货币化 // 123

- 完成交易 // 124
- 营销比销售更重要 // 126
- 创造一个行之有效、可重复利用的销售流程 // 127

第10章 让自己的商业模式具有持久性 // 129

- 创造有意义的竞争优势 // 130
- 保持自己的竞争优势 // 138
- 通过“波特五力模型”估算竞争优势 // 141

第11章 保持自己的商业模式：创新与避免隐患 // 144

- 通过创新保持商业模式优势 // 145
- 避免隐患 // 150

第12章 变现 // 152

- 考虑下一个所有者：最佳商业模式具有转让性 // 153
- 卖掉自己的企业并非唯一退出策略 // 158
- 提高自己平稳退出的能力 // 161

第13章 分析自己的商业模式 // 166

- 对比实践中的商业模式与理论中的商业模式 // 166
- 利用商业模式框架 // 167
- 为自己的商业模式打分 // 175

第3部分 应对改变 181



第14章 商业模式的弱化 // 183

商业模式出现弱化并不丢人 // 183

主动出击，由此得到回报 // 189

第15章 寻找商业模式正在弱化的标志 // 191

利润减少 // 191

持续获得较低的利润 // 198

平庸的销售业绩 // 201

对企业的表现产生不满 // 201

第16章 发现并及时解决隐藏的问题 // 204

完善你的商业模式，让其他问题消失 // 204

检查一些经过伪装的问题 // 205

无视商业模式的问题只会让你越伤越重 // 209

不做改变带来的后果 // 209

第4部分 商业模式创新 215



第17章 明确从哪里开始创新进程 // 217

对旧模式进行微调很难起到作用 // 218

预测未来 // 219

失败可以成为你的朋友 // 223

第18章 开始创新进程 // 229

对比边际创新与跳跃创新 // 229

发掘疯狂与创新天才之间的相关性 // 233

让创新进程保持在正轨 // 235

第19章 使用破坏性创新 // 239

破坏性创新通常都能发挥作用 // 240

谨记现有模式的大部分要素都是有效的 // 249

第20章 作为先进商业模式创新的众包模式 // 252

众包的最早实践者 // 254

十个你所不知道的众包 // 256

你的商业模式可以从众包中受益 // 257

众包的潜在缺点 // 263

第21章 利用虚拟销售流程 // 265

懂得互联网如何改变了销售 // 266

考虑销售虚拟化的好处 // 270

考察虚拟销售流程的基础 // 271

概览虚拟化销售流程 // 274

第22章 从保险机制中获益 // 280

什么是保险 // 280

了解保险盈利能力的核心问题 // 281

拒绝为客户提供保险会让你付出代价 // 283

创造性地收取保险费用 // 285

练习：创造一份保险 // 290

第5部分 关于商业模式，你必须关注的40件事 **293**



第23章 10个出色的商业模式 // 295

“构建一次，大量销售”模式 // 295

创造一个“必须拥有”的品牌 // 298

让客户免费创造产品 // 299

作为低成本供应商的真正竞争优势 // 300

开发自然资源 // 302

有法律保护的有价值的知识产权 // 303

科技对现有模式的破坏 // 304

为现有黄金准则再镀一层金 // 305

满足客户不断提高的自我意识 // 307

终极利基参与者 // 309

第24章 商业模式可能出现问题的10个标志 // 313

产生了卖掉企业的强烈欲望 // 314

你的收入过低 // 314

为了发展你需要不停借款 // 316

为了解决销售问题，你认为自己需要聘请“销售明星” // 317

得不到银行的支持 // 318

你的利润比竞争对手低 // 318

你得忍受差劲的客户，而不能摆脱他们 // 319

你觉得不能把工作交给任何一个人 // 319

你最好的员工总是跳槽到更好的下家 // 321

你的客户基础停滞不前或者出现萎缩 // 322

第25章 10个商业模式创新来源 // 323

商业书籍 // 323

竞争对手 // 325

顾问 // 326

其他行业的优秀企业 // 326

水晶球 // 327

员工 // 328

自己购买的产品或服务 // 329

到其他国家或热门地区旅行 // 329

幻想 // 331

销售人员 // 331