



NEW FINANCIAL AGE

新 金 融 时 代

好的商业模式可以举重若轻，化繁为简，在赢得顾客、吸引投资者和创造利润等方面形成良性循环，使企业经营达到事半功倍的效果。

魏 炜 朱武祥 著

# 发现 商业模式

Discovering Business Model  
北大清华教授联手合作 推出原创管理模型



机械工业出版社  
China Machine Press

# 发现 商业模式

魏炜 朱武祥 著  
Discovering Business Model



机械工业出版社  
China Machine Press

创新已经成为当今企业发展的主题，但并不是只要有技术创新就可以高枕无忧、傲视群雄、独步全球。创新可以分为两类，一类是技术创新，一类是商业模式创新。针对商业模式创新的日益重要性，作者基于两年多的研究，从理论和实践两个角度深入介绍了商业模式，结合现实商业环境中的大量企业案例，提出商业模式的一整套概念体系，以便读者全面深入地理解、辨识和解构商业模式。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

## 图书在版编目（CIP）数据

发现商业模式/魏炜，朱武祥著. —北京：机械工业出版社，2009.1  
(新金融时代)

ISBN 978-7-111-25445-4

I. 发… II. ①魏… ②朱… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第164077号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：胡智辉 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2009年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 17印张

标准书号：ISBN 978-7-111-25445-4

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

说到商业模式，人们自然会想起管理大师德鲁克的那句名言：当今企业间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。

虽然我没找到这句话出自德鲁克的哪篇文章，但很显然，大家都认为这是他的一贯思想。在2006年年底创办《创富志》杂志时，我就把这本杂志定位为“关于商业模式的杂志”。

然而从此，我就不得不思考这个问题：什么是商业模式？

答案很多，哪个正确并不重要。重要的是，能否帮助企业家“创造”商业模式。这才是问题的重点，相信也是这本书出现在您面前的原因。

我最赞同的答案就是：“利益相关者的交易结构”。而这个答案，就是本书的作者朱武祥和魏炜两位教授首先提出来的。

我一直很惊奇，朱、魏两位教授何以会想出这个结论。而我对这一答案的理解，也随着对更多实际案例的消化而逐渐深入。

顾名思义，商业自古以来就体现为一系列的“交易”，商业模式也可以理解为一种“关于交易的结构”。但创造商业模式的思维，却要从“利益相关者”这个概念开始。

创造商业模式，要思考三个问题：一是不断思考谁是你的“利益相关者”；二是要分析这些利益相关者“有什么价值可以交换”；三是要设计共赢的“交易结构”。

朱、魏两位教授可以抓住要害，得出这样深刻的结论，我想是因为他们最大的乐趣就是和企业家面对面地讨论商业模式。

自从相识，我就沉浸在他们迸发出的巨大热情之中。这些年上课下，他们都在谈论商业模式，习惯从商业模式角度看问题。+7他们的学问来自于实际，而他们的热情则在于为企业解决实际问题。

似乎是互联网使谈论“商业模式”成为时尚。它造就了这个剧变的时代，使不同地域的企业，低成本联系起来，各展所长。使得参与交易的“利益相关者”越来越多，并且都有机会获得满意的利益。

然而剧变，已经影响到每一个“传统”行业。

因为一旦用“商业模式”的思维来看待生意，你会发现自己越来越难以归纳在一个“行业”当中，甚至摆脱了公司、企业这些形式的束缚。你需要的，就是构建一个“利益相关者的交易结构”。

所以，谁能创造全新的“利益相关者的交易结构”，谁就更容易成功。这就是“商业模式”在这个时代最独特的魅力。

那么如何构建“利益相关者的交易结构”呢？抓住这一核心精神，“商业模式”的各个要素便依次展现开来：

你的“定位”是什么？建立什么样的“业务系统”？选择哪种“盈利模式”？需要哪些“关键资源能力”？构成怎样的“自由现金流结构”？

沿着这个思路，你会自觉地抓住一种创造“商业模式”的力量。在曾经出版的《创富志》杂志中，我们首先介绍了这一独创的思想，并称之为“魏朱商业模式模型”。

相信这本书，是你真正了解商业模式的开始。但我更愿意看到，这是你创造更好商业模式的开始。

《创富志》杂志出版人 张信东

2008年9月5日

## Preface | 前言 |

## 商业模式之美

20世纪80年代和90年代中期春节联欢晚会不可或缺的著名笑星陈佩斯，近年来转战话剧市场，推出了《托儿》等不少好作品。一直有人认为陈佩斯不上春晚，做舞台喜剧是因为可以赚得更高的收入。但据2005年12月14日《北京娱乐信报》报道，陈佩斯自己解释说：“为了做好舞台喜剧，这几年我损失了2 000多万元的个人收入，我现在只是一个中下等收入的普通中产阶级。”陈佩斯粗略地算道：“我自己走穴一次也能收入十几万，但现在我们一场演出一共才卖十几万，这其中包括演员们的报酬、付给演员所在单位的钱、演员的保险等。为了舞台，这几年我的个人收入损失了2 000多万元。我现在的车桑塔纳2000，已经开了8年，几乎都成了演艺圈内的笑柄。我从来不去高档餐厅吃饭，我身上穿的毛衣都是10年前买的便宜货。”但90年代中期才开始出现在春晚的著名笑星、小品王赵本山从东北二人转的全国推广到《刘老根》、《马大帅》系列电视剧的拍摄，在创作和商业上都获得了成功。据说《马大帅3》仅播出权就卖了6 000万元，成为国内最赚钱的电视剧之一。看准春节前的一段时间，是观众最愿意走进电影院的时间，冯小刚开创大陆“贺岁片”概念，是7年贺岁片票房冠军的创造者。巅峰之作《天下无贼》票房高达1.25亿元；2008年的《集结号》更是将票房收入推到了2.6亿元的新高峰。

同样的努力，结果的差异为什么就那么大呢？撇开艺术创作因素，从商业模式角度看，三位导演的商业模式完全不同。陈佩斯兢兢业业从事剧本创

作，个人斥资进行制作和演出，获得有限的剧场票房收入。陈佩斯采用的是传统的商业模式。

赵本山凭借个人的巨大声誉和良好的人缘，拍摄场地当地政府赞助、明星朋友零工资友情演出，以极低的成本完成影片拍摄，最终获得成功。赵本山以个人影响力聚合资源，借助外力以极低的生产成本获得高额的产出回报。

冯小刚则充分利用可能的商业机会，不仅仅是瞄准将观众圈到影院获得的票房收入，例如，在电影《天下无贼》中，以各种形式出现的广告有润滑油、汽车、手机、银行卡，甚至网站、通信运营商；影片首映礼也能由成本支出转为收入贡献。冯小刚实际上是将原有的成本环节转化为收益环节，将利润点遍布在产品生产价值链的各个环节之中。投资人和自己赚得盆满钵溢，广告商和观众也皆大欢喜。

以上现象并非影视行业独有。纵观全世界各行各业，虽然每个行业所处的竞争格局大不相同，但仔细观察你总会发现这个行业有一些企业与众不同，这些企业往往能获得大大超过行业平均利润水平的收益，即使在竞争激烈的成熟行业也是如此！看看戴尔公司，尽管计算机行业一直面临着竞争激烈的环境，但它总是能够赚取其他同行企业未能达到过的利润水平。折扣零售行业同样一直经历着激烈的价格竞争并且毛利率越来越低，虽然有很多曾经非常优秀的折扣零售店宣布破产，但沃尔玛公司自从1960年建立以来，在这个行业获得的销售回报率一直是行业平均水平的两倍以上。航空业是另一个遭受了利润破坏性竞争折磨的行业，但西南航空公司自成立以后已经连续20多年保持持续盈利和增长。即使在竞争异常激烈的钢铁行业，在20世纪80年代以来的时间里，几乎所有的垂直一体化的钢铁企业的市场价值都在下跌，但是美国纽克钢铁公司的市场价值却持续飙升，该公司的股票回报率持续保持在全美上市公司的最高水平。汽车行业也是如此，虽然全世界头几家公司如通用、福特等都正在巨额亏损中苦苦挣扎，但丰田公司却在该行业赚取了天文数字的利润……类似的例子比比皆是，到底是什么使得这些公司能够如此持久地获得每个企业都梦寐以求的巨额

利润？我们的研究表明：能够让这些企业持久地与众不同的就是这些企业与众不同的商业模式！

不同的商业模式决定了不同的企业结局。如果说战略决定企业的定位及其为客户提供价值，商业模式则决定如何实现企业的定位、传递期望的价值。

创新已经成为当今企业发展的主题，但并不是只要有技术创新就可以高枕无忧、傲视群雄、独步全球。历史上无数教训告诉我们，仅有技术创新是远远不够的！美国的施乐公司一直在全球企业创新中居领导地位，据统计，从1979年到1998年的19年中，仅从施乐的阿尔托研究中心脱离而新建的公司就有24家，其中公开上市的9家，其2001年的累积市值竟然是东家施乐公司2001年市值的15倍！即使与施乐公司1998年的最高市值相比，也比其高1.4倍，更不用说这些上市公司中有大名鼎鼎的3Com、Adobe等。研究发现，之所以出现这种难以理解的“奇怪”现象的一个极其重要的原因就是施乐阿尔托研究中心研究出来的技术与施乐公司内在的商业模式不符，所以这些项目最终都以各种原因被施乐公司“枪毙”或被大方地送人了。

创新可以分为两类，一类是技术创新，一类是商业模式创新。美国的一项统计表明，在成功的创新中有60%的创新是商业模式的创新。一项新技术的经济价值仅仅是潜在的，直到它能够被以某种形式商业化后才能具体表现出来。同样一项技术，采用不同的商业模式会带来不同的收入！在过去50年里，出现了不少令人惊叹的商业模式。随着资本市场的发展，主动设计商业模式，经过试验成型后，进行复制和升级，这非常重要。

人们常惊叹几何之美、自然之美，独特的商业模式同样很美，令人赏心悦目。好的商业模式可以举重若轻，化重为轻。在赢得顾客、吸引投资者和利润创造等方面形成良性循环，使企业经营达到事半功倍的效果，成长速度快，成长效率高。即使业内高手如林，也可以后来居上。而在新兴领域，则可以先发制人，遥遥领先。差的商业模式则使企业经营“事倍功半”，举步维艰。

越来越多的企业家在探索商业模式，并且不断有所斩获。我们基于两年多的研究，提出商业模式的一整套概念体系，以便读者全面深入地理解、辨



识和解构商业模式。

本书所展示的只是成功的商业模式的冰山一角。正如自然界有千姿百态、丰富多彩的物种一样，商业模式就是商业界的“物种”。通过分化、聚合，会形成越来越多的商业模式。

我们将继续按照我们提出的商业模式的概念和构成要素，进一步进行商业模式的发现之旅，从商业模式角度对企业“庖丁解牛”，并在《创富志》杂志和后续专著中予以揭示。

推荐序

前言

## Contents | 目 录

第1章 透视商业模式

1.1 再看施乐与佳能

1.2 雀巢的蒸馏咖啡

1.3 什么是商业模式

1.4 商业模式与管理模式有什么不同

1.5 本书采用的图例说明

第2章 定位

2.1 企业可以怎样定位

2.2 有什么样的资源能力：从飞马旅行社说起

2.3 客户的真正需求是什么：如家

2.4 制造大国的软件需求是什么：东软

2.5 改变你的位置：卡地纳健康医院

2.6 重新定位你的客户：挪宝中央空调

2.7 定位的角色

推荐序  
前言

## 上篇 透视商业模式

## 第1章 透视商业模式

- |     |                |    |
|-----|----------------|----|
| 1.1 | 再看施乐与佳能        | 2  |
| 1.2 | 雀巢的蒸馏咖啡        | 8  |
| 1.3 | 什么是商业模式        | 10 |
| 1.4 | 商业模式与管理模式有什么不同 | 19 |
| 1.5 | 本书采用的图例说明      | 21 |

## 第2章 定位

- |     |                    |    |
|-----|--------------------|----|
| 2.1 | 企业可以怎样定位           | 23 |
| 2.2 | 有什么样的资源能力：从飞马旅行社说起 | 25 |
| 2.3 | 客户的真正需求是什么：如家      | 27 |
| 2.4 | 制造大国的软件需求是什么：东软    | 31 |
| 2.5 | 改变你的位置：卡地纳健康医院     | 33 |
| 2.6 | 重新定位你的客户：挪宝中央空调    | 36 |
| 2.7 | 定位的角色              | 39 |

第3章 业务系统	40
3.1 什么是业务系统	40
3.2 飞格达：合作还是竞争	41
3.3 源美租赁：投资少、风险低、收益高的业务系统	44
3.4 深发展：农村包围城市	46
3.5 高通：从技术到标准的业务系统演化	50
3.6 利丰贸易：内外兼修	53
3.7 我们应该建立什么样的业务系统	57
第4章 关键资源能力	59
4.1 什么是关键资源能力	59
4.2 福记：集中的能力	61
4.3 Under Armour：设计和营销成就品牌	65
4.4 如家：连锁的标准化和统一化	67
4.5 游戏机：任天堂、索尼和微软的三国演义	71
4.6 天朗：借船出海	74
4.7 我们应该拥有什么样的资源能力	77
第5章 盈利模式	78
5.1 什么是盈利模式	78
5.2 构建好的盈利模式	79
5.3 利乐：享受竞争背后的整个市场	85
5.4 花样年物业管理公司：专业化经营，多样化盈利	88
5.5 怡亚通：明修栈道，暗度陈仓	90
5.6 1984年洛杉矶奥运会：创建奥运盈利模式	93
第6章 自由现金流结构与企业价值	97
6.1 投资价值与自由现金流	98
6.2 商业模式、自由现金流与企业价值	100

6.3	北汽福田：有效利用资产杠杆，整合存量有效资产	106
6.4	Borders与Amazon自由现金流结构比较	112
6.5	万豪酒店：轻重资产及其现金流分拆	113
	附录6A 全部资本自由现金流和股权资本自由现金流计算实例	118

## 下篇 发现商业模式

<b>第7章</b>	<b>家居整体服务提供商：居泰隆</b>	<b>122</b>
7.1	定位	126
7.2	业务系统	127
7.3	关键资源能力	129
7.4	盈利模式	131
7.5	现金流结构	132
7.6	不一样的商业模式	133
<b>第8章</b>	<b>风电产业价值链组织者：金风科技</b>	<b>136</b>
8.1	风力发电行业概述	137
8.2	风机制造业价值链分析	138
8.3	专注型：Vestas的商业模式简介	141
8.4	贯穿型：Suzlon的商业模式简介	145
8.5	金风科技的商业模式	148
8.6	风电行业三种商业模式的比较	152
<b>第9章</b>	<b>动漫产业链的打造者：宏梦</b>	<b>155</b>
9.1	动漫行业：好大一块蛋糕	155
9.2	迪士尼：品牌驱动下的授权帝国	156
9.3	hello kitty：最昂贵的一只猫	158
9.4	日本：剧本的成功和产业化的神话	160

9.5	蓝猫：七宗罪	162
9.6	宏梦=迪士尼+hello kitty?	163
9.7	中国的动漫业，路在何方	173
<b>第10章 透视中国线缆业的商业模式</b>		174
10.1	线缆产业世界级品牌的缔造者：远东	175
10.2	轻资产运营先锋：津成电缆	180
10.3	专而精、集而实的上上	182
10.4	洞悉产品发展动向的宝胜	185
10.5	中国线缆业商业模式透视	187
<b>第11章 举重若轻：普洛斯和AMB</b>		189
11.1	行业背景介绍	189
11.2	普洛斯	191
11.3	AMB	211
11.4	普洛斯与AMB的对比	234
<b>第12章 做一个轻服装企业：美特斯·邦威</b>		246
12.1	十年磨一剑：从传统服装生产企业到经营服装服饰品牌的现代企业	247
12.2	轻企业的手法之一：生产外包	248
12.3	轻企业的手法之二：用渠道特许连锁经营做品牌管理	249
12.4	轻企业的手法之三：第三方物流	251
12.5	轻企业的手法之四：店面租赁	251
12.6	软企业关键资源能力之一：品牌管理能力	252
12.7	软企业关键资源能力之二：资源整合能力	253
<b>后记</b>		255
<b>作者简介</b>		258
<b>参考文献</b>		259

◀ 上 篇 ▶

《壹》

大興業商野志

# 透视商业模式

胡志学 于德泰 著

机械工业出版社

本书以商业模式为研究对象，从商业模式的定义、分类、特征、作用等方面进行了系统的阐述。本书共分10章，第一章为绪论，第二章为商业模式的定义与分类，第三章为商业模式的特征，第四章为商业模式的作用，第五章为商业模式的构建，第六章为商业模式的创新，第七章为商业模式的竞争，第八章为商业模式的实施，第九章为商业模式的评估，第十章为商业模式的未来展望。本书可作为高等院校经济管理类专业的教材，也可供从事商业活动的企业管理人员参考。

## CHAPTER1 第1章

# 透视商业模式

## 1.1 再看施乐与佳能

### 1.1.1 施乐的崛起

20世纪50年代中期，美国商业复印市场上有两种成熟的复印技术，一种叫光影湿法，另一种叫热干法。这两种复印方法产生的复印品的质量都很低，例如总是把复印品弄得很脏，平均每台复印机每天只能复印15~20张复印件，复印件也不能持久保存，等等。当时复印机厂家盛行的做法是采用“剃须刀一刀片”模式：对复印机设备用成本加上一个适当的价格卖出，目的是为了吸引更多的客户购买，而对配件和耗材则单独收费，并且通常会在其成本之上加高价以获取高额利润。当时典型的

办公用复印机的售价为300美元，而市场上90%的复印机每个月的复印量都少于100张。

后来有一个叫切斯特·卡尔森（Chester Carlson）的人发明出了一项在当时可以称得上是令人惊奇的复印新技术，这项被叫做“静电复印术”的新技术的基本原理就是利用静电把色粉印在纸上。用这种技术复印出来的复印件是干的，而且页面既干净又整洁，复印的速度也非常快，每天可以达到数千张，远远高于当时采用前两种技术的复印机。卡尔森找到了当时Haloid公司的总裁乔·威尔逊（Joe Wilson），并希望他能够将这项技术商业化。威尔逊认为这种新技术在办公复印市场上具有极大的价值和远大的发展前景，于是两人一起发明了一台利用静电复印技术复印的样机。但后来发现虽然每张复印件的可变成本与其他技术生产的复印件的可变成本（配件成本、耗材成本等）可以保持相同，但每台复印机的生产成本却高达2 000美元！如何才能让客户为这种全新但高质量的技术支付这么贵的复印机价格呢？

经过一番思考，威尔逊决定为这台被命名为914型号的复印机寻找强有力的市场合作伙伴。其条件相当优惠：如果合作伙伴提供制造和营销服务的话，他们将提供这种新的技术作为回报。他们向包括柯达、通用电气、IBM在内的大公司发出了邀请。有趣的是，IBM公司还为此专门委托了一家享有盛誉的咨询公司——ADL公司进行了认真负责并且具有高度专业精神的市场分析。其基本结论是：尽管静电复印技术在很多方面都很先进，但是“以更高的成本获得更好的质量”并不是一个可以取胜的诉求，“因为914型号复印机具有很多种功能，所以与其他同类设备相比，要想判断出它通常最适合的用途是非常困难的……也许缺乏特定用途是914型号复印机最大的缺陷，也是唯一的缺陷。”前两家公司也独立做出了相似的结论。这三家领导型公司都认为静电复印技术没有多大的商业价值，回绝了该邀请。

但威尔逊凭感觉认为这几家公司的判断是完全错误的，经过努力他最终设计出了一种全新的模式来开发914型号复印机的价值：为了克服复印机高昂的价格问题，Haloid公司于1959年9月26日开始以提供租赁服务



的方式将914号复印机推向了市场。消费者每个月只需支付95美元就能租到一台复印机，在每个月内如果复印的张数不超过2 000的话，则不需要再支付任何其他费用，超过2 000张以后，每张再支付4美分。Haloid公司（后来不久就改名为施乐公司）则同时提供所有必需的服务和技术支持，如果客户希望中止租约，只需提前15天通知公司即可。

令人难以置信的事情发生了：用户的办公室一旦安装了914型号复印机后，由于复印质量很高而且使用方便（不像湿法复印技术那样会在复印品上弄上脏手印，也不像热干法那样使用的热敏只会慢慢变黄甚至卷曲起来），用户每天——而不是每个月——要复印2 000张！同时这种用量还意味着从月租的第二天起，绝大多数复印机每多复印一张，就可以为Haloid公司带来额外的收入。在随后的十几年里，这种模式使公司的收入增长率一直保持在41%，其股权回报率（ROE）也一直长期稳定在20%左右。到了1972年，原本一家资本规模仅有3 000万美元的小公司已经变成了年收入高达25亿美元的商业巨头——施乐公司！

有意思的是，后来柯达和IBM公司也开始进入了这一领域，采用的也是自己生产的高复印数量、高复印速度的复印机，使用的模式也跟施乐类似，但都没有取得很好的成效。例如，IBM在20世纪70年代向市场推出了它的第一个型号——IBM复印机 I 型，直指中等容量和大容量的细分市场并通过IBM的销售队伍以出租的方式推销。类似地，柯达公司在1975年将它的Ektaprint100复印机推向市场，也是瞄准了高容量市场作为施乐产品的物美价廉的替代品。但是，所有这些商业巨头在复印机业务上都没有取得什么进展。复印机市场一直被施乐占据，直到20世纪80年代日本复印机制造商佳能等进入为止。

### 1.1.2 佳能的攻击

佳能是在1967年打算将产品线从照相机延伸到办公设备领域的。然而，当时美国施乐公司的“静电复印专利技术”是阻碍佳能进军办公设备领域的“大山”。从1959年发明了世界上第一台复印机开始，施乐在整个20世纪60年代和70年代初，就一直保持着在世界复印机市场的垄