

商业模式创新系列丛书
BUSINESS MODEL INNOVATION

变者生存

曾涛◎著

创富时代的商业生态法则

- 从“适者生存”到“变者生存”
- 寻找一种新的价值增值方式
- 如何构建一个创新的商业模式

SURVIVAL of INNOVATORS



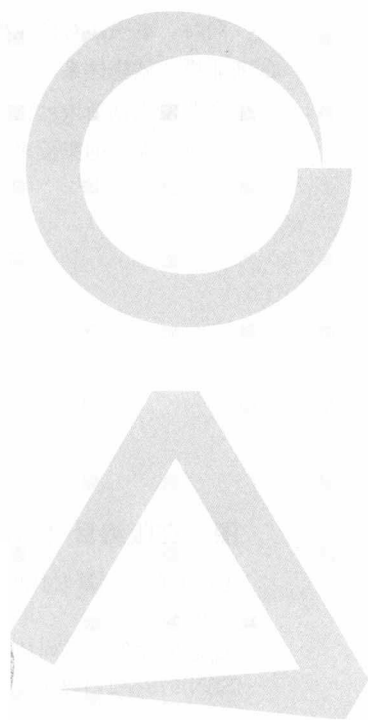
机械工业出版社
China Machine Press



商业模式创新系列丛书

BUSINESS MODEL INNOVATION

变者生存



曾涛◎著

创富时代的商业生态法则

- 从“适者生存”到
- 寻找一种新的价值
- 如何构建一个创新的商业模式



SURVIVAL of INNOVATORS



机械工业出版社
China Machine Press

本书以开创性思维展开写作，展现了近年来国内外企业经营管理思想变革的各种趋势，构建了商业模式与传统战略管理和经营理论之间的逻辑对应关系，为读者迅速了解“商业模式”这一新兴的经营思想扫除了障碍。同时，本书还对商业模式创新的应用工具加以分析，提出了一个完整的商业模式结构体系——“三角模型”，总结了商业模式的分类，开发了多个商业模式创新设计的实用性工具。为便于读者创新思维的新视角，本书还安排了大量的案例来说明商业模式创新的各种方法。

图书在版编目 (CIP) 数据

变者生存 创富时代的商业生态法则/曾涛著. —北京: 机械工业出版社, 2008.7

(商业模式创新系列丛书)

ISBN 978-7-111-24655-8

I. 变… II. 曾… III. 商业企业 — 企业管理 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 105102 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: 任淑杰 责任编辑: 谷玉春

责任印制: 杨 曦 封面设计: 任燕飞

三河市宏达印刷有限公司印刷

2008 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.5 印张 · 1 插页 · 188 千字

0001—6000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-24655-8

定价: 36.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010) 88379706

封面无防伪标均为盗版

前言

我们所处的时代定义了这样的事实：

第一，财富正以人们无法想象的速度积聚或扩散，时代给予了我们前所未有的机遇，我们可以依靠想象力来创造财富，个人的出身在这个时代已不重要，人人都有机会，无论商业竞争是如何的激烈，创富的机会永远存在。创富始于商业模式创新，而模式的创新则发端于思想的变革。

第二，像万花筒一般的商业世界正在不断地改变着它的游戏规则，我们被无数次的商业模式创新所冲击、割裂，停留在原地只是一种幻想，重建秩序的愿望鼓舞着所有的商业人士。这个时代的商业法则不再是“适者生存”而是“变者生存”，如何“变”？——这正是本书所要讨论的主要话题：商业模式创新是“变者”的生存之道。

本书主要面向企业管理人员、商界精英和管理研究者。当然，阅读本书的前提是你希望变得与众不同。过去几年，有关商业模式的研究成果和实践案例大量涌现，在众多的商业流行杂志和财经媒体的渲染下，人们对此表现出异乎寻常的热情，商业模式的创新得到了前所未有的重视，这无不源自于模式创新带来的财富想象，新经济的英雄们创造的财富神话正激励着越来越多的人。如今，“商业模式”已成为每一位职业经理人耳熟能详的专业名词。

在现实中，无论是互联网经济催生的各种商业模式概念，还是跨国公司兴起的各种经营变革，我们都能从中寻找到商业模式创新的影子。在现代商业社会中，人们每天都在某个有价值的事情上进行投资，开发各种各样的产品和服务，并把它们销售给客户，从中赚取利润，这种有

利可图的事业在今天已遍布世界每一个角落。从小老板的创业行为到大企业的经营变革，无不透射出商业模式的基本内容，这些经营思路相比互联网精英们的商业模式而言，可能显得原始而简单，但其创造价值的方式仍然有效，这就是商业模式最本质的特点。

企业经营实践中所遭遇的问题远比我们想象的复杂，特别是关于环境变化、经营变革、竞争优势、持续创新、核心能力和网络协同等诸多问题的看法和理解千差万别，无论是理论界还是实业界，人们会发现不同的答案。对同一问题的不同看法既有利于我们提高认识水平，但也限制了我们对问题的深入探讨。由于目前对商业模式的基本概念、结构体系和创新方式等缺乏统一的认识，其分析框架和分析工具也未构建起来，有关商业模式的研究总体上还处于探索性阶段。本书写作的目的旨在建立一个有关商业模式的结构体系，用以分析商业模式的形成机制、作用机制和演变机制，从而寻求一种企业进行商业模式创新实践的方法和路径。

全书以开创性思维展开写作，展现了近年来国内外企业经营管理思想变革的各种趋势，构建了商业模式与传统战略管理和经营理论之间的逻辑对应关系，为读者迅速了解“商业模式”这一新兴的经营思想扫除了障碍。同时，本书还对商业模式创新的应用工具进行了研究，提出了一个完整的商业模式结构体系——“三角模型”，总结了商业模式的分类，开发了多个商业模式创新设计的实用性工具。为了便于读者打开创新思维的新视角，本书还安排了大量的案例来分析和说明商业模式创新的各种方法。

作者长期从事企业经营管理咨询并参与企业管理工作，接触了大量的实际问题，这些实际问题也为本书的写作注入了生命力。

企业家时常困惑于这样的问题：企业是适应市场还是创造市场？如何在适应市场的竞争中，获得长期竞争优势？如果是创造市场，新机会又在哪里？作者的一位商界朋友在阅读《蓝海战略》后，整天忙于寻找新的市场需求，一年时间过去后，他仍然一无所获。实际上，新与旧是相互联系、相互转化的，我们不应该简单地理解“蓝海”是新市场，“红海”就是旧市场。新市场不是天外来客，它与旧市场存在着密切的联系，并产生于既有产业内未被满足的需求。因此，不管是在“蓝海”

还是“红海”，商业模式创新都将重新定义产业中的游戏规则，如果价值创造方式仍未改变，或者还没有找到一种更好的价值实现方式的话，即使发现了“蓝海”，成为先行者，跟随者一样可以用“破坏者”的方式来打败你，而此时“蓝海”也会变成“红海”，“新”也会变成“旧”。

事实上，无论我们是身处“红海”还是涉水“蓝海”，寻找一种新的价值创造方式，才是企业经营的根本目的。我们经常看到这样一种现象：既定的产业边界时常被打破，行业内总会不断出现“破坏者”，领先的大企业常被小公司搞得手足无措；用波特的三种竞争战略和价值链理论似乎无法解释。问题的关键不在这里，在我们固有的经营思维中，企业竞争法则可能早已烂熟于胸，但我们对那些“创造性破坏”却少有关关注。多数时候，后来者用一种更好的价值创造方式打败领先者，重新确立了竞争的游戏规则。这说明：发现一种更有优势的价值创造方式比寻找新的市场需求（蓝海）更为重要，商业模式创新的真正意义便在于此，如果你正在阅读本书的前言，并对这些问题感兴趣的话，那就到书中去寻找答案吧。

本书历时两年，作者从未因写作的难度而放弃。相反，却把这套“商业模式创新系列丛书”的写作视为一次特殊的“商业旅行”。在商业模式创新这个新兴而热烈的实践领域里，无论是思想深邃的经营管理大师，还是经验丰富的企业家，都正在从不同的角度来探索企业商业模式创新的各种路径和方法，因此我们有理由相信，更多的创新案例即将呈现在我们眼前，商业模式创新也必将成为新经济下企业创新的主战场。

限于作者的学识和经验，本书对商业模式创新的解释、分析模型的构建和商业模式创新方法的研究上，尚有许多不完善之处，欢迎读者讨论并指正，可发邮件至 469865212@qq.com。

曾 涛

2008年6月于成都

目 录

前言

引言 创富时代的商业生态法则	1
一、从适者生存到变者生存	1
(一) 我们所处的时代	1
(二) 适者的消亡——“变者生存”法则	2
二、变者的生存之道——商业模式创新	4
(一) 商业模式创新的兴起	4
(二) 商业模式创新的现实意义	8

第一部分 认识商业模式

第一章 商业模式创新：反思传统经营思想	14
一、有关商业模式的各种观点	15
二、反思传统经营思想	17
(一) 反思 1——商业模式与竞争战略	18
(二) 反思 2——商业模式创新与核心竞争力	21
(三) 反思 3——满足顾客需求与创造顾客需求	24
(四) 反思 4——“看不见的手”与“创造性破坏”	26
三、商业模式的本质	28
(一) 商业模式的基本含义	28
(二) 从价值创新角度来认识商业模式的本质	31

第二章 商业模式的结构和分类	33
一、解读商业模式的结构密码	33
(一) 商业模式的基本组成	33
(二) 商业模式的基本结构	37
二、商业模式的结构模型——“三角模型”	40
(一) 商业模式的界面	40
(二) 商业模式的结构要素模型	41
三、商业模式的分类	49
模式一：基于最佳产品和服务的模式	51
模式二：基于需求解决方案的模式	55
模式三：基于产品和服务的系统锁定模式	58
模式四：基于价值网络的系统锁定模式	62

第二部分 启动商业模式的创新引擎

第三章 商业模式创新的规则	68
一、新瓶装老酒——经营改进不等于商业模式创新	68
二、明确商业模式创新的前提条件	71
(一) 企业对于所处经营环境的假设	71
(二) 企业对于宗旨、价值观和使命的假设	72
(三) 企业对自身核心能力的假设	73
三、商业模式创新的规则	76
(一) 核心问题——寻找新的价值增值方式	76
(二) 商业模式创新的六大规则	77
四、商业模式创新的不确定性	81
第四章 商业模式创新的方法	83
一、如何设计一个创新的商业模式	84
(一) 用关键因素法(KF)设计商业模式的各个界面	84
(二) 商业模式系统结构的形成	97
(三) 商业模式创新设计中的关键点	98

二、商业模式创新的五条路径

——重新定义我们的经营思维	99
---------------------	----

第三部分 发展商业模式的价值潜力

第五章 商业模式的价值潜力	116
---------------------	-----

一、商业模式的内部化	116
------------------	-----

（一）商业模式的内部化现象	116
---------------------	-----

（二）商业模式内部化的动因	120
---------------------	-----

（三）商业模式内部化的各种表现	123
-----------------------	-----

二、发展商业模式的价值潜力：从内部化到系统锁定	128
-------------------------------	-----

（一）商业模式的系统锁定现象	128
----------------------	-----

（二）系统锁定的产生过程	129
--------------------	-----

三、超越传统竞争：实施商业模式系统锁定的途径	132
------------------------------	-----

（一）顾客的系统锁定——获得顾客忠诚的最终途径	132
-------------------------------	-----

（二）供应商的系统锁定——强化供应链整体竞争优势	135
--------------------------------	-----

（三）价值网络的系统锁定——如何保持长期竞争优势	137
--------------------------------	-----

第六章 商业模式的生命周期	142
---------------------	-----

一、商业模式的演变规律	142
-------------------	-----

（一）商业模式的结构建立	143
--------------------	-----

（二）商业模式的结构解体	146
--------------------	-----

（三）商业模式演变的一般规律	148
----------------------	-----

二、商业模式演变与企业进化：“变者生存”法则	150
------------------------------	-----

（一）企业进化的一般含义	151
--------------------	-----

（二）商业模式的螺旋循环是企业进化的主要路径	153
------------------------------	-----

三、未来商业模式创新的主要方向	156
-----------------------	-----

（一）关系网络型企业	157
------------------	-----

（二）知识集成型企业	158
------------------	-----

（三）价值星系型企业	159
------------------	-----

第四部分 我国企业的商业模式创新实践

第七章 我国企业商业模式创新要点	164
一、我国企业的经营管理假设	165
(一) 十面埋伏中的脆弱领先者	165
(二) 中国特色的企业经营管理	168
(三) “中国式”商业模式创新的矛盾与冲突	172
二、重建我国企业的商业模式创新规则	174
(一) 从无序中解读有序, 从偶然中洞悉必然	174
(二) 我国企业商业模式创新的八个要点	174
三、寻找财富的绿洲: 传统行业大有可为	180
第八章 我国企业商业模式创新案例	184
NB 自然美的新妆: 重建商业模式	184
雅昌: 基于系统锁定的商业模式创新	187
分众传媒: 中国生活圈媒体群的创建者	190
百度: 竞价排名的商业模式反思	193
神化的财富神话: 基于网络协同的商业模式创新	195
国宾医疗: 重新定义顾客需求的市场破冰者	197
携程商业模式创新: 漫步在现代与传统之间	199
基于价值网络的系统锁定模式: 未来 3G 模式的预测	201
结束语	203
致谢	204

引言 创富时代的商业生态法则

一、从适者生存到变者生存

(一) 我们所处的时代

“我们正站在一个新时代——变革时代的入口。在意识里，我们知道新时代已经来临；而在内心里，我们无法确定是否欢迎它。我们知道，这将是一个变动的时代，一个无序的时代，一个以照头像的速度发财或破产的时代；在进步时代，未来将会比现在更好，而在变革时代，未来与过去截然不同。”^①经营大师加里·哈默尔描述了我们所处时代的变革特征。

在这个时代，绝大多数企业面临的环境正在发生剧烈的变化，企业下一步该怎么走，似乎没人能说得清楚。在这些企业高层领导人的眼中，今天的企业好像是一艘飞船，在“剧变的超时空”中航行，而企业应当用什么样的经营思路、沿着什么样的轨道前行，如何设计企业的运

① Gary Hamel. Leading the Revolution [M]. Harvard Business School Press, 2000.

营模式，未来又应当如何进行经营创新，这些问题成为今天企业高层领导人最为困扰的问题之一。

哈默尔指出，在过去的 20 年内，涌现了一类新的商界明星——他们不是新产品的创造者，而是新经营模式的创造者。因此，无论市场竞争的激烈程度如何以及市场结构是如何发展的，总是存在着三种公司：第一种是市场规则的制定者；第二种是市场规则的接受者；第三种则是市场规则的破坏者。^①例如，迈克尔·戴尔的戴尔电脑（Dell Computer）、理查德·布兰森的维珍集团（Virgin）并没有创造新的产品和服务类别，个人电脑和航空服务在他们进入市场之前早已存在。然而，他们却创造了新的经营方式来销售这些商品和服务。又如，在我国，家用电器过去一直是在百货公司里和其他商品一起销售，但国美、苏宁却改变了这一方式，它们针对市场需求变化，创造了面向顾客的集中式销售方式，建立起连锁家电超市这种新的方式来销售家电商品，从而满足顾客集中一站式购买家电的需求。

随着市场日益全球化和竞争的不断加剧，消费者将会越来越挑剔。有关经营创新的问题将不再是明星企业家的专利，而是所有企业竞争的常规武器。在我国市场，随着改革开放的深入，过去的 20 年中，成千上万亿元的市场价值已经从旧的经营方式转移到了新的经营方式中，最高的价值评估给予了那些最有效的价值创造者。福布斯 2005 年公布的中国富豪榜中，排在前 50 位的企业家更多的是从事完全竞争的产业，它们并不一定是最大的企业，也不是垄断型企业，这些后起之秀定位于它们所在行业中的“隐性利润区”中。这种定位可能基于企业的某种机遇，也可能基于企业某种特定的能力。但真正驱动企业价值增长的是一种强有力的商业运作新方式，这种新方式创造并利用了商业竞争的新规则。例如，江南春的分众传媒所创造的财富神话、百度公司的异军突起和蒙牛企业的超常规发展都说明了这个问题。

（二）适者的消亡——“变者生存”法则

过去，许多企业在传统经营思想的影响下，运用各种经营管理工

① Gary Hamel. Strategy as Revolution [J]. Harvard Business Review, Vol. 74, 1996 (4): 69-82.

具，通过经营改进措施不断强化竞争能力，在行业内形成了一定的竞争优势，相对稳定的商业生态环境使这些企业成为“适者生存”的典范。它们按照相同或近似的经营方式，进行着年复一年、日复一日的竞争，在此消彼长中共同演绎“适者为王”的商业进化历史。它们中的某些强者，便成为经营绩效的卓越追求者，在各种各样的经营环节中刷新着纪录——谁是适者，谁就是王者。

进入新经济时代以后，这些企业惊异地发现，它们所面临的经营环境已经发生了改变，竞争变得不可捉摸，追求经营绩效的卓越已不现实，某些在现实中看起来十分“卓越”的企业往往被不知道从何处冒出来的无名小辈瞬间击败。《追求卓越》的作者汤姆 J. 彼德斯在其著作出版 20 周年之际，坦陈了它的缺失。^①他提出了新的问题：20 年后的今天我们还需要追求卓越吗？他的答案是：今天的公司无需追求 20 年前他所标榜的“卓越”，因为那样的“卓越”在很大程度上是他有意无意编造的一个真实的谎言。“追求卓越”在很大程度上是一项不可能的使命。20 年后的汤姆 J. 彼德斯终于清晰地意识到：我们处在一个非理性的时代，企业经营世界里没有现成的蓝图和路线图。企业经营世界里“全是重大的试验，是还在进行中的工作，是一个变化着的盛宴，一个与时俱进的进化故事”。统治这个世界的第一条原则是——“天知道”（God Alone Knows）。在这样一个最终的结果只有天知道的世界里，无所作为是否就是“最佳办法”？恰恰不是，因为如果你无所作为，那么你就是已经断定了最终的结果（即失败），把 50% 的概率谎称为 100%。所以随“天知道”而来的就是第二条原则——“大胆闯”（Screw Around Vigorously）。^②“大胆闯”就是我们今天追求卓越的方式。

在这个问题上，被称为“经营哲学家”（Business Philosopher）的爱尔兰学者查尔斯·汉迪认为，一个真正成功的商人，就是在这个非连续性时代，使自己的行动保持内在连续性的人，一个在颠倒的世界里保持不被颠倒的人。促使他作出重大商业决策的，除了对企业内部和外部

① Tom J Peters. Tom Peters's True Confessions [J]. On the 20th Anniversary of In "Search of Excellence", Fast Company, December 2001 (53): 78-81.

② Tom J Peters. Re-imagine: Business Excellence in a Disruptive Age [M]. London: Dorling Kindersley, 2003.

局势的审慎分析外，还有他深厚的人格底蕴。在知识上的随机应变与情感和意志上的不为所动，这是其领导力的两翼，这平衡的两翼避免他在风云变幻的商业世界里随风升扬和飘落。^①

新经济是以非连续性、突发性增长的知识为基础的，它决定了新经济条件下的商业生态环境。企业经营的下一步只能是“天知道”，这决定了符合时宜的行动方式就是“大胆闯”，这是成功的商业领袖们需要恪守的姿态——“变者生存”才是王者之道。

二、变者的生存之道——商业模式创新

在变革时代，适者生存已经不合时宜，“大胆闯”成为了“变者”追求经营卓越的方式，然而“大胆闯”并非无路可循，更不是冒险蛮干，而是通过不断创新实现的，其中商业模式的创新尤为重要，它已成为“变者”获得持续竞争优势，而立于不败的生存之道。

（一）商业模式的兴起

商业模式创新受到企业的关注是源于互联网热潮时期，那时的创业者凭着几页纸的商业计划书和有吸引力的商业模式就可以轻而易举地获得成百上千万元的风险投资。传统经营中的要素，如产品、服务、技术、人才和管理制度等都不是那么重要，只有独特而新颖的商业模式才能得到投资者的青睐，这种对商业模式的过度崇拜把一批网络公司和它们的领导者推上了事业的高峰，也造就了一批靠白手起家的新经济财富英雄。于是，各种商业模式类型一时间满天飞舞，诸如，B2B、B2C、拍卖与反拍卖模式、广告收益模式、会员费模式、佣金模式、社区模式和外包模式等新概念层出不穷，商业模式变成了一个“标签”。企业经营中所有的环节，比如，从如何构建产品和服务来获取收入，以何种方式进行营销，采取什么样的战略组织结构，都可以贴上这个标签。

但是，现实告诉我们：在许多 Dot-Com 公司“烧完”最后一叠钞

① Charles Handy. The Empty Raincoat [M]. London: Century Press, 1995.

票而纷纷走向破产，并引发了以互联网经济泡沫破灭为特征的全球性经济衰退的时候，人们开始了反思。正是由于对一些不切实际的商业模式过度追捧和投资，互联网成为了各种商业模式的“试验场”和“练武场”，而最后的结果是互联网产业的重新洗牌，只有那些真正拥有竞争优势的商业模式生存下来，其余则被淘汰出局。通过这些现象我们看到，商业模式并不是用来炒作的概念，而是需要企业加以高度重视并努力实践的重大经营课题。

其实，“商业模式”也不是一个完全新鲜的概念，至少可以说它所包含的内容并不是人们见所未见或闻所未闻的，它更不应该是互联网企业的专用名词，实际上，它存在于任何一种行业的任何一家企业中。在现代商业社会中，人们每天都在某个有价值的事情上进行投资，开发各种各样的产品和服务，并把它们销售给客户，从中赚取利润。这种有利可图的事业在今天已遍布世界每个可能的角落，只要有人存在的地方，就有人正在或计划从事某种商业活动。从怀揣创业梦想的小老板们的一纸商业计划书到大型企业领导人头脑中装着的客户关系创新；从百年老字号店铺始终如一的产品和服务再到跨国公司的兼并重组，无不包含着商业模式的内容，这些经营思路和运作模式与互联网精英们的商业模式相比，可能显得原始、简单或者循规蹈矩，但其创造价值的方式是有效的。

在活生生的企业经营实践中，商业模式所包含的内容更是企业家和职业经理人的日常工作。许多高层领导人都能从市场竞争的实践中认识到商业模式的重要性，都能够描述诸如“集中与差异化模式”、“成本领先模式”、“模块化模式”、“价值链分拆模式”和“虚拟生产模式”的种种特征。但是，对于怎么去构建和运作这些商业模式，或者说怎样进行商业模式创新，许多企业的高层领导人却知之甚少，经营中的思维定式制约了这些企业的创新，即使在面对经营中那些明显的矛盾时，也只能是束手无策。

按照我们熟知的战略理论，在传统制造业中，企业经营的关键就是如何提高市场占有率，在这个产业中所需要的战略工具和管理技术浅显易懂而且极为有用。例如，波士顿矩阵（Growth/share Matrix），W. 爱德华兹·戴明博士的全面质量管理（简称 TQM），肯尼斯 R. 安德鲁

斯的 SWOT 矩阵,^①迈克尔·波特 (Michael Porter) 的五种力量、三种基本竞争战略和价值链分析理论,^②加里·哈默尔和 C K. 普拉哈拉德的核心竞争力 (Core Competency) 理论等,^③几乎可以随手拈来,这些工具加起来已经能够满足企业的应用需要了。于是,许多制造业企业变成了相对市场份额竞争的专家,它们有的采用价格大战争夺对手的市场份额。这样竞争的结果直接导致了行业利润的大幅下降,企业无力投入技术研发,而研发不足导致整个产业缺乏创新能力,行业价值创新成为了一句口号,而关于产品质量和服务投诉的问题越来越多,顾客普遍缺乏保障的消费安全感。例如,发生在我国的彩电行业的价格大战,就令许多企业元气大伤,至今还无法恢复。

但是在今天,我们却看到了越来越多的相反实例。例如,戴尔电脑 (Dell) 是一个品牌电脑的制造商,但它自己并不生产关键的产品,而是将关键部件外包 (Outsourcing) 给其他厂商生产,虽然这样会增加一两个百分点的成本,但由于商业模式的整体优势,在产品售出时可以节约 10 个百分点的成本,因此它仍然有利可图。

传统零售业中,另一种简单的经营观点一直占据着统治地位,建在中央商务区 (CBD) 的大卖场或者大型购物中心才是最主流的模式,然而在今天,电子商务技术的出现改变了传统零售业的售卖方式,如网上定向超市,电子商务、B-C、B-B、品牌专卖、“体验式自助消费 (DIY)” 等模式正在冲击着传统零售业的既有模式。

在知识密集的新经济产业中,如软件业,德国 SAP 公司的创始人比他的竞争对手提前几年“看到”了商业模式创新的威力所在,使他们能够率先利用知识的集成效应,使用“从知识到产品” (From Knowledge to Product) 的商业模式来参与市场竞争,成为行业竞争的优胜者;微软的系列产品从 Win9x 到 Vista,占据了个人电脑操作系统 90% 以上的市场份额。顾客使用它的产品显然不是因为便宜,也不是因为它

① Kenneth R Andrews. The Concept of Corporate Strategy [M]. Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1965.

② Michael E Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors [M]. New York: The Free Press, 1980.

③ C K Prahalad, Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation [J]. Harvard Business Review, 1990, 68 (5/6): 79-91.

独具特色，因为至今现在还有不少专业人士认为苹果（Apple）公司的产品是最有个性的，因而我们不能说微软的成功是源于“最佳产品”，即使微软公司没有最好的产品，还是长期占据了行业的领导者地位，它的竞争优势不是来源于产品的低成本，也不是产品的差异化，而是源于被称之为“系统锁定”的商业模式的种种优势。

新时代的到来让我们看到了这样的事实：操纵竞争规则的产业巨人们现在面临了更多出其不意的对手，意想不到的事情随时发生。在无线通信市场，诺基亚（Nokia）利用了“从产品到解决方案”（From Product to Solutions）和“从产品到品牌”（From Product to Brand）的商业模式，使其成功地超过摩托罗拉和爱立信，成为无线通信市场技术领先的创新者和新价值的创造者。著名的丹麦消费电子公司班 & 奥鲁弗森基于对市场竞争环境的重新假设提出了“从产品到品牌”和“客户重新定义”（Customer Redefinition）的商业模式，并在市场竞争中获得超额利润，该公司坚持“与他人有别”的风格和品位，历时 80 年保持了持续的成功，成为当今著名的长寿企业。

还有一类公司，它们的产品市场份额既不是最大的，成本也不是最低的，但是，这些产品和服务可以很好地集成在一起，给目标顾客提供最完备的解决方案，结果这些企业同样取得了成功。这种商业模式的重点在于向顾客提供了系统性的价值，因此被称为“顾客解决方案（Customer Solution）”的商业模式。例如，美国通用电气公司（GE），在这种商业模式下，该公司从销售传统的产品，变为提供产品以及包括融资、保险、咨询和管理在内的全方位服务，这种服务不同于传统产品销售中的伴随服务，而是可以盈利的服务组合。耐克公司关键的商业模式包括“资源外取”（Outsourcing）、“虚拟生产”（Virtual Manufacturing）和“新品牌定位”（New Branding），这一点让我们认识到了品牌持续创新的重要性。

以互联网产业为代表的新经济诱发了人们对商业模式的关注和思考，而在过去，人们对已经存在于各种行业和企业中的既有商业模式却熟视无睹，为什么披上新经济的外衣后，“商业模式”就变得熠熠动人？

究其原因，①由于在传统经济背景下，企业经过竞争发展，逐渐固化了自身的商业模式，许多企业的经营创新步伐停滞不前，新商业模式