

魏朱商业模式原创模型的深度应用

无论企业大小，无论行业，在企业六个生命周期中的三个阶段，最有可能**毁灭一个企业**，也最有可能**成就一个企业**。
其差别就在于——是否进行了**商业模式重构**

重构 商业模式

魏 炜 北京大学汇丰商学院副院长 管理学教授 著
朱武祥 清华大学经济管理学院 公司金融学教授



机械工业出版社
China Machine Press

重构商业模式

魏 炜 北京大学汇丰商学院副院长 管理学教授
朱武祥 清华大学经济管理学院 公司金融学教授 著



机械工业出版社
China Machine Press

随着人工成本、社会责任、原材料价格等成本的上涨，国内众多企业原先奉行的技术领先、差异化和低成本战略已经难以适应企业发展的要求。面对新的商业环境，仅从战略、营销、技术创新、组织行为等方面调整改善，越来越难以奏效，重构商业模式已经成为企业持续发展、保持竞争优势的选择。本书通过全面剖析商业模式重构的契机、方向和需要面对的挑战，深刻分析缤纷多彩的商业模式重构案例，力求为您展示一幅商业模式重构的全景图，导引您的企业在正确的时间进行正确的商业模式重构，实现更高的企业价值。

封底无防伪标均为盗版

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

重构商业模式 / 魏伟，朱武祥著. —北京：机械工业出版社，2010.6
(新金融时代)

ISBN 978-7-111-30892-8

I. 重… II. ①魏… ②朱… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第099490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

三河市明辉印装有限公司印刷

2010年6月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 14.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-30892-8

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

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

可以说，这是一本关于企业长生不老的书。

长生不老？这可能吗？沃伦·巴菲特的老搭档查理·芒格说：“我只想知道我将丧生何处，那么我就绝不会去那个地方。”本书作者认为，企业生命周期有六个阶段，在其中三个阶段，最有可能毁灭一个企业，也最有可能成就一个企业。其差别就在于，是否进行了商业模式重构。

本书的作者魏炜和朱武祥，自《创富志》杂志创办以来，一直为我们撰写“商业模式”专栏，并首次提出企业要通过不断进行“商业模式重构”来获得新生，我们为那篇文章起了一个哗众取宠的标题“不老神丹——就是商业模式重构”。

这也不算夸张。那些伟大的企业，无论是IBM、通用电气，还是可口可乐，都经历过多次的商业模式重构，并因此一次次获得新生。

本书将企业的生命周期分为以下六个阶段：起步、规模收益递增、规模收益递减、并购整合、垄断收益递增、垄断收益递减。如果一家企业在起步、规模收益递减和垄断收益递减三个阶段中，抓住契机，重构商业模式，就可以逃脱生命周期的束缚，脱胎换骨，获得新生。

如何重构？可以从商业模式的六个要素着手，重构其定位、业务系统、盈利模式、关键资源能力、现金流结构，最终实现企业价值的最大化。书中关于每一个要素的重构，都以一些精炼的案例（很多是中国本土企业的案例）加以说明。

这正是本书最独特的魅力，即使你不同意本书关于商业模式的定义，不同意其观点，也能从这些案例的思考轨迹中获得启发，激发你重构商业模式的思考。

除了案例，本书还运用许多启发性很强的词语。比如作者提出重构商业模式的几个方向：从固定成本结构变为可变成本结构；从重资产到轻资产；盈利来源多样化；利益相关者角色多元化；利益相关者的交易结构从刚硬到柔软。

这些形象的语言，虽然像是对一些现象的描述，但对于尚处于起步阶段的商业模式研究来说，可能是最好的论述方式了吧。这些思考，结合每个企业家的实践经验，也许会迸发出巨大的创造力。

阅读本书的理由，不是要去回顾那些伟大的企业在一次次商业模式重构中获得新生的传奇，而是因为到了21世纪，我们已经跨入了一个商业模式竞争的时代，一个企业是否拥有商业模式的重构能力，将成为其能否生存的关键。

彼得·德鲁克一向高瞻远瞩，他认为，人类在20世纪之所以取得空前成就，是因为通过泰勒的管理创新，将体力工作者的生产率提高了50倍，由此诞生出一批伟大的企业。而在21世纪的伟大企业，则要找到方法，提高知识工作者的生产率。如何提高？德鲁克没留下明确答案。我猜想，这也许正是商业模式重构要解决的问题。

张信东

《创富志》杂志出版人

继《发现商业模式》推出“魏朱六要素模型”后，好友魏炜教授、朱武祥教授再添新篇《重构商业模式》。

该书将较新的核心概念“利益相关者动态合约结构”引入到商业模式的研究中，对企业现有商业模式进行彻底的解构和重构，并指出重构商业模式的动力、方向和原则。《重构商业模式》一书的出版，无疑将解构传统的、以所有权为中心的、大工业化时代的大恐龙企业组织形态，重新构建成新型的、以动态合约为中心的、后工业时代的柔性企业组织形态，即利益相关者的动态合约组织，是商业模式理论的变革之作。

我受托作序，想从宏观经济和微观企业两方面再次诠释为什么要“重构商业模式”。

从改革开放至今已有30余年，经济增长速度长期居于两位数的高位，即使是经济波动也从未过负；增长速度若低于7%，政府就要刺激经济以实现“保八”。在这样一个经济景气周期成长起来的微观主体无疑充满了乐观的情绪。从其成长经历看，经济收缩时往往是扩张的机会。地方政府、企业和个人都形成了一个趁低潮搞基建、扩张产能或买房子的行为模式。而且，实践已经无数次地证明，这种行为模式经常成就复苏时的领跑者。因此，谁在收缩时收缩，谁就是失败者。正如股市里经常说的，“大牛市中的每一次回调，都是买入的机会”，中国经济大牛30年，很多人又直接宣称再牛30年，经济增长似乎可以一直一帆风顺地高增长下去了。中国经济高速增长了30年，现

在已经跨入到第4个高速增长10年，已经开创了经济持续高速增长的历史奇迹。

2018年，中国人均GDP预计将达到8 000美元（包括经济高速增长和人民币升值）。目前，中国已经进入中高收入阶段，而这一阶段恰恰也是中国经济的转型阶段。转型好了，中国可持续发展，在不久的将来进入发达国家的俱乐部；转型不好，中国就会陷入世界银行描述的“中等收入陷阱”，像拉美一些国家那样长期停滞在这一时期。

从现在起到2018年，这一期间也是中国经济、政府、企业和个人的转型关键期。这一时期城市化率将从现在的48%上升到55%，而城市土地扩张的城市化规模可能将高达70%。城市化建设周期基本结束进入运行周期，人口城市化也将结束高速增长期，从年均增长超过1%下降到0.8%左右，城市化的动力明显下降。劳动力高速增长也将于2015年结束，第一人口红利结束。经济因此而减速几乎是世界性的规律，中国将从大工业化时期步入后工业化时期。据我们测算，不包括国际需求约束，经济的潜在增长速度也将从9%以上下降到7.3%。简单的理解就是，经常两位数高速增长期可能要结束，经济增长要逐步减速；而且，随着人口老龄化在2021年以后的加速，经济增长的潜在压力将更大。从动员资源能力看，政府、企业和居民负债会逐步提高，M2与GDP的比值将高达2倍多。成本大幅度趋升，依赖于资源外延性投入的扩张能力已经进入了极限。从宏观上来讲，中国必须转型到依赖技术创新和内涵式发展的道路上。

从微观企业的利润看，更让人感到不安。

中国改革开放从农村起步，1991年邓公南巡后转向国际化，国际产业转移。贸易大发展是中国高速增长的动力，中国在全球化中享受了高成长，成为世界大工厂，从20世纪90年代前的年年逆差变成世界上最大外汇储备国。其成就来自企业的努力、劳工的吃苦、政府发展生产的积极，也来自于世界的景气周期和大宗商品的低价周期。90年代以来，世界经济进入了前所未有的高景气周期，世界经济年增长达到了5%；另一方面，苏联解体后，俄罗斯

政府为了稳定财政，不顾一切地向市场抛售石油，导致以石油为主导的大宗商品价格一路走低，直到新世纪，大宗商品价格才重新进入景气周期。需求旺盛和成本下降的双重提振，为中国提供成为世界大工厂、积累大量利润机会的同时，也极大地激励了企业的产能扩张。

进入新世纪以后，由于城市化建设的景气，中国的产能再次被带动到一个新的高度。尽管原材料成本上升，但城市化建设的景气周期让企业可以轻松转移成本压力。然而，发端于2008年的全球性金融危机是一个拐点。全球经济的潜在增长率下降到3%以下，同时，近乎全部国家垄断的原材料供给直接推动了成本上升。与前一个周期恰恰相反，需求下降和原材料成本上升双重打压。雪上加霜的是，中国开始迈入城市化运营周期，劳工工资、税收、福利成本不断上升，企业的利润维持越来越难。如果中国经济减速，严重过剩的产能更将成为利润提升的负担。企业利润下降趋势的形成似乎比经济增长的减速要来得更早，利润总体向下走的趋势会直接挑战企业的商业模式选择。

我并没有给大家描述一个非常伟大的前景，而是写实地素描了宏观经济、微观企业利润增长都有可能减速的全景。在高速增长的美景下，谁更早地自觉改造模式，转变大工业时期的企业组织形态，更早地进行创新型商业模式设计，谁就会在未来增长趋缓下再次胜出。而那些沉迷于高度乐观的、不断扩大产能的、大工业时期的商业模式思维的人必然会错过调整的大好时机，在增长出现系统性趋缓时难以转型。仔细阅读和品味《重构商业模式》，会让你在繁荣中从容转型，抛弃大恐龙的企业组织形态，转向一个不断能适应新环境的创新型企业组织形态。

中国社科院经济所副所长

张 平

通用可以不破产吗

通用汽车危机的深层次根源

2009年6月1日，成立于1908年，曾雄踞全球最大汽车制造商地位长达77年、数十年位居《财富》销售收入500强榜首的美国“百年老店”通用汽车公司，因严重的资不抵债最终宣布破产保护。

实际上，受金融危机等因素影响，通用汽车在陷入经营和财务困境后，遍寻药方，希望力挽狂澜：出售欧洲业务，求助丰田汽车出资购买其部分资产，甚至还寻求向中国民营企业出售悍马品牌；债转股削减债务270亿美元，说服美国汽车联合会通过其退休人员健康保障基金持股20%，降低固定福利；接受美国政府出资数百亿美元填补其巨大的“窟窿”；宣布裁减10 000名受薪员工，占其员工总数的14%。

分拆或者出售若干非核心业务，剥离不良资产，归核瘦身；关闭一些工厂，裁员降本；重组债务，降低负债率；再收购与核心业务相关的其他企业，强化核心优势业务，这种以业务加减法为重点的重组模式，是欧美大公司面临经营和财务危机时惯用的做法。通用汽车更是多次运用而渡过难关，起死复生。

然而，这次通用汽车用尽重组手段，甚至美国政府出手数百亿美元相救，也无力回天。

很多人指出通用汽车深重危机的原因：对汽车消费需求潮流的变化方向

判断失误；规模巨大的惯性和官僚体系导致对变化反应迟缓；美国汽车工人联合会的强大势力和庞大的福利支出，增加了通用汽车的成本。每生产一辆车，通用的医疗保险费支出达到1 500美元，而丰田只有110美元。

但我们更认同全球企业领袖比尔·盖茨的观点：通用汽车的商业模式和成本结构，已经不为投资者和消费者所接受。

通用汽车虽然多次重组，包括业务、资产重组和流程再造，但一直没有真正的变革，即没有重构其历史上获得过巨大成功的商业模式。因此，销售规模越大，资产及人员成本等固定成本费用越高，越积重难返。一些投资银行认为，即便这次通用汽车成功摆脱破产威胁，如果不重构商业模式，未来也和破产没什么两样。

商业模式重构时代来临

商业模式重构已经受到越来越多的企业重视。

早在1998年，Mercer咨询公司就分析过，1980～1997年期间，标准普尔500公司的股票市值年均增长12.3%；市场份额领先的大公司，股票市值年均增长只有7.7%；而商业模式重构后的公司，股票市值年均增长23.3%。1990～1996年，销售收入增长率和营业利润增长率前15名的公司，很多并没有进入股东价值增长率高的前15名。

1998～2007年间，在成功晋级《财富》世界500强的27家企业中，有11家认为它们成功的关键在于商业模式重构。

经过本次金融危机，商业模式重构更是成为越来越多的企业共识。2008年，IBM对一些企业的首席执行官的调查：几乎所有接受调查的首席执行官都认为任职公司的商业模式需要调整；2/3以上的人认为有必要进行大刀阔斧的变革。其中有一些已经成功地重构了商业模式，例如，IBM不仅按常规重组了业务和资产，再造了业务流程，更进一步重构了商业模式，因此得以返老还童，呈现鹤发童颜！

同样深受金融危机影响但仍实现了盈利的陶氏化学中国区CEO麦健铭指出：“不断变革是我们最大的优势，是陶氏在经济危机下实现盈利的关键，而不是很多人以为的陶氏的资产和生产流程。”“陶氏化学一直在应势而变，因此虽历经百年，却仍然像一个年轻的公司。”

2009年初，陶氏化学宣布将从高度集中和标准化的模式，变革成由一个精简的公司中心、一个共享的业务服务集团和三大业务运营模式组成的新型架构。

三大运营模式分别对应三类不同业务。

第一种模式主要针对基础塑料和基础化学品等大宗化学产品。之前，陶氏采取自建并拥有制造设备的模式，资产重，运营成本高。现在，陶氏采取与当地大型化工企业合资投产的模式，投入成本低了，风险也得到很好的管理。

第二种模式针对功能性产品，陶氏购买原材料后改造成高附加值产品。

第三种模式针对更新换代快的产品，陶氏及时听取客户的反馈意见，快速决策、快速跟进。

陶氏化学的变革，实质上就是重构商业模式。2009年第四季度，陶氏的销售额达到124.7亿美元，较2008年同期大幅增长14.9%，明显好于分析师此前所预期的118.1亿美元。

为什么要重构商业模式

商业环境正在发生着巨大的变化。

首先，人口结构、收入增长带来了消费理念和消费行为的变化，企业需要重新定位市场和客户，更准确地定义市场需求，定位客户价值。

其次，交通、通信、技术、资源能力（研发、制造、物流、营销、服务）等企业基础条件正在发生巨大变化，特别是互联网等信息技术的革命性变化，从根本上改变了产业链价值分布、企业的边界、运营条件及传统商业模式的

有效性。企业需要有效利用新技术和存量资源能力，重构商业模式。

最后，金融系统正在发生巨变，金融工具日益丰富，金融市场类型多样。这一方面提供了评价企业的新标准，要求企业关注投资价值实现的效率、能力和风险；另一方面，金融原理、技术工具和交易机制为企业提供了创造价值、分享价值及管理风险的新工具。企业可以利用金融原理、金融工具和交易机制，扩大市场规模，缓解当前现金流压力，解除利益相关者的疑虑或与企业自身的分歧，聚合关键资源能力，为利益相关者提供更好的服务。

通常企业奉行的战略包括技术领先、差异化和低成本。但在现实竞争中，技术持续领先不易。低成本是企业保持持续竞争优势的核心，但人工成本、社会责任和规范成本、环境成本、服务成本、原材料价格等呈上涨态势。越来越多的企业家感受到，面对新的商业环境，仅仅从战略、营销、技术创新、组织行为等方面调整改善，越来越难以奏效，并不能使企业消除成长瓶颈，摆脱成长困境，必须重构商业模式，才能摆脱规模收益和效率递减、风险和管理难度、经营成本等递增的困扰，继续生存和发展，实现规模收益递增、规模风险递减，保持竞争优势。

正如传统的砖木结构不足以支持高层建筑一样，必须从根本上改变建筑结构模式；普通的发动机不足以支持高速行驶，必须进行革命性变革。技高一筹的企业往往善于及时重构商业模式，通过商业模式差异来实现技术领先、低成本和差异化，保持竞争优势地位，或脱颖而出，或后来居上。

在新的商业环境中，企业家应成为商业模式总架构师，洞悉企业本质——利益相关者的交易结构安排，不断根据商业环境变化，优化或重构商业模式，再造高效成长机制，包括：重新定位满足顾客需求的方式，发现新的巨大成长机会；重新确定企业的业务活动边界，界定利益相关者及其合约内容；重新设计收益来源和盈利方式，转变成本形态，调整成本结构，培育新的持续盈利能力。

中国经济总量规模不断扩大，已成为全球第二大经济体。中国正在转变经济发展模式，商业环境正在发生翻天覆地的变化，为中国企业带来空前的

挑战和难得的机遇。一方面，商业环境明显改善，增长机会众多，市场空间巨大；另一方面，不少企业面临增长瓶颈，进入规模收益递减阶段，必须重构商业模式。

“春江水暖鸭先知”，国内一些引领行业发展潮流几十年的优秀企业，如海尔集团、美的集团、华为等，早就察觉到商业环境的巨大变化和重构商业模式的迫切性，并已着手启动商业模式重构。一些中小企业也通过重构商业模式，在细分市场获得佳绩。实际上，商业模式重构不分企业大小，不分行业。

本书内容和目的

本书分为上、下两篇，上篇全面剖析商业模式重构的契机、方向和需要面对的挑战；下篇深刻分析缤纷多彩的商业模式重构案例。本书将力求为您展示一幅商业模式重构的全景图，导引您的企业在正确的时间进行正确的商业模式重构，实现更高的企业价值。

推荐序一	
推荐序二	
前 言	

上篇 如何重构

第1章 什么时候重构	2
企业成长阶段	3
重构的契机	8
第2章 从哪里开始重构	13
商业模式与管理模式	14
重构定位	16
重构业务系统	21
重构盈利模式	28
重构关键资源能力	32
重构现金流结构	36
第3章 商业模式重构的方向	39
从固定成本结构到可变成本结构	40

从重资产到轻资产	43
盈利来源多样化	50
利益相关者角色的多元化	52
从刚硬到柔软	55
附录3A 金属玻璃与企业重构	62
第4章 商业模式重构的挑战	67
理念障碍	68
能力的诅咒	72
从熟悉领域到开拓新疆域	74
同样的行业，不一样的做事方式	76
从吃独食到分享未来收益	81
自废武功	84

下篇 缤纷重构

第5章 IBM：重构史诗	88
领先一步：前电子计算机时代	89
抢占先机：大型机之前360时代	92
独孤求败：大型机之360时代	95
此消彼长：失去的10年	99
后发制人：前PC时代	101
几近灭顶：后PC时代	106
起死回生：管理止血和硬件集成	109
全面复兴：软件集成	116
全球整合：知识集成	122
IBM启示录：进化重构成就不老神话	129

第6章 波音：从集中控制到协调合作	132
为什么重构	132
供应商参与飞机设计	134
供应商模块化，波音总装	135
波音转换角色	137
第7章 VISA国际：重构信用卡商业模式	139
信用卡典型的商业模式	139
美国银行建立的信用卡模式	141
“维萨国际组织”诞生	143
多方共赢的交易结构	145
第8章 BP：乱世重构，重整天下	147
繁荣后的危机	148
危机中的曙光：需求扩大，成本下降	151
BP solar的商业模式	152
产业链一体化协同需要的关键资源能力	155
第9章 雷士照明：主动重构者引领市场	157
第一次重构：生产贴牌，渠道专卖	158
第二次重构：开拓“隐形渠道”	160
第三次重构：变革专卖店 伏笔产业链	162
第四次重构：整体解决方案	166
重构，在最好的时候	168
第10章 天宇朗通：重构的黄金三角	169
天宇朗通的“前世”	170
贴牌生产，渠道突破	173

技术集成，渠道发力，跨越式发展	175
3G时代，从中低端走向高端的奋斗	178
黄金三角：持续盈利的秘诀	180
第11章 五朵金花：重构农村商业模式	182
穷则变，变则通	183
第一朵金花：花香农居	185
第二朵金花：幸福梅林	189
第三朵金花：江家菜地	191
第四朵金花：东篱菊园	195
第五朵金花：荷塘月色	199
资源有限创意无限：三圣花乡的新思考	202
花儿为什么这样红	204
“五朵金花”启示录	207
参考文献	209