

MI

ABB

汇源

一茶一坐

LiGUO 力果

ShopEx

中理集团

周大福
CHOW TAI FOOK

zynga

酷盘
Kanbox

rapoo

IWOIDE

LOLAI
罗莱家纺

85°C

好的商业模式 是成功的一半

影响中国管理实践

经理人manager

《经理人》杂志 编辑部 著

影响中国管理实践

经理人manager

《经理人》编辑部 著

好的商业模式 是成功的一半

ABB

仁源

茶一坐

GUO 力果

shopEx

中聖集團
SUNPOWER GROUP LTD.

大福
OW TAI FOOK

zynga

酷盘
Kanbox

APPOO

WODE

UOLAI
莱家箱

85°C

全国百佳图书出版单位

时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

好的商业模式是成功的一半 / 《经理人》编辑部著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012.7

ISBN 978-7-212-05354-3

I. ①好… II. ①经… 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 (2012) 第 165132 号

本书引用的案例资料, 系《经理人》杂志提供, 全书所有稿件为该杂志公开发表资料。
经该杂志授权, 同意本书使用并出版。

书名: 好的商业模式是成功的一半

作者: 《经理人》编辑部

出版人: 胡正义

出版策划: 张艺琼 叶光森 责任编辑: 汤来先

责任印制: 刘 银

营销编辑: 赵秀彦

装帧设计: 柏拉图

美术编辑: 周志梅

出版: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

(合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼 邮编: 230071)

发行: 北京时代华文书局有限公司

(北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011)

电话: 010-64267120; 010-64266769 转 8067 (传真)

印刷: 北京亚通印刷有限责任公司 电话: (010) 52891770

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开本: 787×1092 1/16 印张: 13.5 字数: 234 千字

版次: 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-212-05354-3

定 价: 36.00 元

版权所有, 侵权必究



《经理人》图书依托经理人传媒所有产品线提供的原创商业思想和实效解决方案，将最新鲜的商业思想、最新颖的管理理念和管理实践，以图书为载体推向全国和世界。

《经理人》图书以“影响中国管理实践”为使命，打造中国一流品牌经管畅销书。

《经理人》图书编委会：

主 编：曾立平

出版策划：张艺琼

委 员：周建华 陈振烨 魏 薇 黎冲森 沈伟民 苏龙飞

梁利峥 张 婷

Contents



上篇 IT 业商业模式 >>>

- 2 iPhone 软件的众包模式
- 6 车主宝典：移动的生态联盟
- 10 小米手机的互联网玩法
- 13 沪江网：模式混搭
- 16 举贤网：调动全民做猎头
- 18 九九维康：用电商玩转保健品
- 21 酷盘：将你的数据扔进云端
- 23 商派：链主式电商服务
- 26 绿盒子的新活法
- 29 李海超：线上线下淘金二手车
- 32 悠哉旅游网：网上的旅游超市
- 36 P1.cn：一个阶层的私密社交
- 39 在微博上创业
- 43 SNS 是一场飓风
- 46 途牛网：只卖旅游线路
- 49 街旁：Foursquare 的中国门徒
- 52 Zynga：会赚钱的 SG
- 56 庄辰超：激发“鲶鱼效应”
- 59 PayPal 走向移动化
- 63 奔跑的红孩子
- 66 出售人工智能

—69	B2B 领域的颠覆者
—72	淘宝身后的隐形骑士
—75	手机杂志探路者
—77	张黎刚的创业魔方
—80	263 企业邮箱：专业制胜
—84	魅力 AuFeminin
—87	立思辰的木本生意
—90	张建华：掘金互联网电视
—93	雷柏的键鼠宏图

下篇 实业商业模式 >>>

—98	亿利的沙漠掘金逻辑
—102	中圣：掘“技”象牙塔
—106	廖学锋：把飞机卖给赵本山
—109	九鼎：复制凶猛
—114	之江：小公司的大信仰
—119	达实智能：跨越绿色藩篱
—122	BLOVES 定制突围
—125	好想你：点枣成金
—128	联合卡车：像 iPhone4 一样赚钱
—131	怡亚通：重构供应链服务模式
—135	汇聚：颠覆培训业赢利模式
—139	圣宝龙：拥抱弯道思维
—142	一达通：狙击“长尾”
—145	一茶一坐：让中式餐饮飞

— 148	章瑞平：逐鹿租车
— 151	罗莱家纺：家族式事业经理人制
— 155	日先加速跑
— 159	YGM：贸易公司转型蹊径
— 163	冬奥火炬背后的商机
— 165	换个方式卖汇源
— 168	绿色快餐模式
— 172	周大福：一线品牌三线突围
— 176	盛昌：向生物质能要生意
— 178	吉德：慢公司做快品牌
— 182	福特复活探险者
— 185	车用 LED 的“钱”景
— 189	ABB 的低碳运营链
— 193	埃沃的个性化突围
— 197	百货公司巧妙网络化
— 200	力果：谋求童装“快时尚”
— 203	85 度 C 的商业逻辑
— 206	贺良梅：破解制造谜题

上篇

商业模式

好的商业模式是成功的一半

iPhone 软件的众包模式

>>>>>

代表了开放式研发和销售的未来

当伊恩·史密斯如数家珍地列举他们家的几款游戏时，这个顶着一头蓬松乱发年近不惑但精力充沛的男人不禁笑逐颜开。史密斯的软件公司 Freeverse 规模虽然很小，它推出的摩托赛手、开心保龄球、开心滑雪球等手机游戏却迅速蹿红，登上了 iPhone 软件商店的最热下载排行榜。

史密斯说，开心滑雪球的研发和推广大约用了两个月，但它在一个月内就为 Freeverse 狂赚了181000 美元。想了解这家公司在苹果软件商店最近发布的力作吗？Freeverse 的最新游戏虚拟了一个穿着蕾丝裙的简·奥斯汀（与《傲慢与偏见》作者同名），用空手道功夫干掉成群结队的丧尸（类似吸血鬼或僵尸，属于不死生物）。

苹果软件商店最初只是一个发布新程序的简单目录，而现在，在业界专家和手机发烧友们眼中，它已进化成为迅速改变手机面貌和移动计算技术的平台。它不仅改变了苹果软件商店建立的初衷，也考验着程序研发者的耐心，并使这些应用程序的载体——iPhone 和触控式 iPod 的销量大幅增长。同时，它也迫使苹果的竞争对手对自己的产品线和商业模式进行大改革。它甚至还有可能反噬一口，令苹果这艘业界航母的铁甲由于发展过猛而出现裂痕。

突破性的概念

苹果的应用软件发布平台正红得发紫，数以万计的独立研发者哭着喊着要为其编写程序。苹果的软件虚拟货架上囤积的应用程序有 10 万多个。苹果公司最近称它的应用程序商店下载量累计已超 20 亿次。

业内的龙头企业如 RIM（黑莓手机制造商）、Palm（胖梨手机制造商）、Google（Android 手机操作系统研发商）和微软（Windows Mobile 研发商）都争先恐后地复制苹果的软件商店模式。

只需走进位于美国加州库伯蒂诺市的苹果总部大厅，你便可以看出 iPhone 及其应用软件一同构成了该公司手机战略的核心。在这个大厅里，由 20 个显示屏拼成的背景墙足有 7 米宽，上面布满了 20000 个微小明亮的彩色图标，令人印象深刻。

主管全球产品营销的飞利浦·席勒解释了这座背景墙是如何工作的：每当一个应用程序被顾客购买时，电子背景墙上相应的图标就会轻轻摇动，邻近的图标也会泛起涟漪。“我绝对认为这是优秀软件研发和销售的未来。”席勒说：“不论是个人还是大公司都可以制作创新的可以放在顾客口袋里随身携带的软件。这个概念是爆炸性的，它是个巨大的突破。它代表了未来，每个软件研发者都意识到了这一点。”

必要之恶

苹果将它的大部分内部运作置于层层重幕之下。这一保密策略不仅保持了公司的神秘感，也激起了人们对苹果下一次新品发布的强烈兴趣。

不过，苹果的虚拟软件商店需要依赖大量的外部研发者为其货架添置产品。这将苹果推到了一个不熟悉的有时甚至不舒服的位置上。苹果不得不和那些尚未接受其企业文化的研发者合作。

软件商店赢得了曾受电信巨头们冷遇的研发者们对苹果的深度支持，但苹果对软件准入流程的不公开和独断作风也让许多研发者感到沮丧。

对苹果而言，审查是一种“必要之恶”。苹果高调宣扬“顾客信任”的重要价值——要给用户一种安全感，让他们相信在 iPhone 上传播的应用程序不会导致死机，不会盗取个人信息或包含非法内容。

席勒指出，大部分的应用程序都能顺利通过审查，需要详细审查的程

序绝大部分是因为编码中的缺陷拖慢了运行速度。

“我们非常重视软件研发者的反馈，无论是正面的还是负面的。”他说，“抱怨的情况其实不多。”

苹果称，公司每周都会收到 10 万多个应用程序的上传申请。大部分在两周内便可出现在软件商店中供人下载。但这也产生了另一个问题：10 万多个应用程序浩如烟海，消费者如何能慧眼识珠？

摩擦仍然存在

“即便如此，苹果软件商店也显然是上佳之选。” Flurry 公司（美国旧金山的一家移动电子产品分析公司）的营销主管彼得·法拉戈这样说道，“在过去，研发者想将他们的程序在手机平台上发布，必须先和电信运营商进行谈判，这种日子已经一去不返了。”

“在以前，和运营商建立关系需要 6 到 9 个月；构建基础架构可能需要 25 万美元；每赚一块钱起码要被电信公司拿走 50 美分。这种模式限制了移动平台的程序流入。”法拉戈指出，“在苹果的帮助下，诞生了一批能健康作业的中游研发者，并且做大了市场蛋糕，使人人有份。”

苹果和研发者合作的利润条件是三七分成。虽然研发者的进入门槛降低了许多，但法拉戈坦承：“摩擦仍然存在，只是摩擦点变了。”

有的研发者举出了一些应用程序被打入冷宫数月既不得准入也不被拒绝的例子。大公司正在铺天盖地地推出程序，令那些只有七八条枪的小公司纷纷担心会被挤出市场。

位于美国加州圣地亚哥的 Freedom Voice 公司迫不及待地 iPhone 推出了一款他们的固定电话软件的手机版。公司在 2008 年向苹果提交了程序，然后兴奋地等候消息，但这一等就没有了下文。

“我们等了 396 天，苹果一直没有联络我们。” Freedom Voice 的 CEO 埃里克·托马斯说，“这个程序已经在苹果软件商店里被‘拘留’一年了。”

托马斯说，他理解程序能否上架的最终决定权在苹果。“但他们甚至连一个‘不’字也不对我们说，或者解释一下为什么，好让我们知道下一步该怎么走。”他说，“苹果的做法相当奇怪，而且不近人情。”

史密斯在 1994 年创立的 Freeverse 公司也制作游戏、桌面程序等电脑软件。随着 iPhone 声名鹊起，Freeverse 也将业务重点转移到苹果软件商店

上来了，但这并不意味着这是一条快速生财之路。史密斯说：“门槛降低是好事，但与之相对的是，人人都可以来试图分一杯羹。”

文 / Jenna Wortham

注：本文来自沃顿知识在线（Knowledge@Wharton），由《纽约时报》和中资出版社 (Grand China Publishing House) 提供中文简体字版权。

车主宝典：移动的生态联盟

>>>>>

一个践行 SoLoMo 模式的垂直车主社区

“当前移动互联网的争夺，是资源之争，是模式之争，更是新的人口之争。”互联网老兵、深圳合智天成董事长严晓明对移动互联网领域的憧憬溢于言表。无论从行业大势还是其一手打造的“车主宝典”的发展来看，他都有足够的理由相信这是下一个值得豪赌的未来。

艾瑞数据显示，2011 年移动互联网市场规模达到 393.1 亿元，同比增长 97.5%。作为一家定位于为有车一族提供移动社区化服务的公司，合智天成从 2007 创立至今已相继推出了“飞图”、“掌上路况通”、“车主宝典·踏客”三代不断深化跨越的产品，并在最新的踏客社区中建立起了一个庞大的商业生态联盟。目前，合作商户 1600 家，注册用户 300 万，并获得了杉杉集团主投的第一轮 3000 万元人民币的风险投资。2011 年合智天成与上海东方传媒集团达成战略合资协议，共同注资 2000 万布局上海市场。

悬崖边的两次转身

对瞄准车主这个垂直领域的移动社区，合智天成曾在用户定位和商业落地上走过弯路。严晓明对《经理人》表示，公司曾进行过两次关键的瘦身计划，使得定位更精准，并将社区的运营落地到城市区域。

2007 年最早推出的第一代“飞图”产品，还是一个单纯的地图服务应用。只要将飞图免费下载到手机中，就能随时随地了解路况信息，做位置分享，

以及在地图上给好友发短信、打电话等——这形成了初级的社区雏形。

但问题很快就来了。产品功能和用户定位广泛直接导致了用户商业价值大打折扣，难以通过精准的运营来挖掘用户价值，获取收入。

在2007年年底，合智天成即快速进行了第一次关键的转型，从地图服务切入智能交通领域，引入汽车导航、实时路况、交通资讯等服务，将目标用户锁定为车主。严晓明分析了几大缘由：第一，车主社区领域是一片蓝海，没有出现腾讯、阿里这类垄断型企业；第二，车主生活半径大且普遍遭遇用车难的困境，需要有一个随身的移动社区为之提供服务；第三，这是一个中高端的消费群，用户价值高。

“掌上路况通”的推出很快得到了像诺基亚、三星这类顶级合作伙伴的支持。在内置到手机系统中后，随着手机销售下发的安装量就达到了400万台，注册用户突破100万。此外，合智天成还和谷歌地图、百度、空中网等达成移动应用方面的合作，向全国推广运营。

2008年年底，200万的用户数，依旧是一个尴尬的数字，和国内其他动辄几千万上亿用户的互联网同行比，可谓相形见绌。尤其与上海大众一次失败的合作谈判，更加坚定了严晓明内心的判断——将社区落实到区域，以城市为据点各个击破！显然，200万用户若能圈定在北京或者深圳等一线城市，其用户价值是截然不同的。

合智天成的区域化战略选取了总部所在的深圳作为第一站，现已向北京、广州、上海、成都等20多个城市挺进。区域化的运作，意味着摒弃掉以往全局的扩张渠道，而开始主攻本地的宣传媒体和商家。2009年4月，合智天成正式和广电集团签约合作，通过各城市本地的广播电台进行推广，形成了影响力和商业效率双增长的局面。目前，合智天成各城市的子公司皆采取和广电合资的形式运作，充分利用了地方广播的渠道资源和资讯实力。

和广电的联姻成为了合智天成区域化的关键一步。此时推出的“车主宝典2.0”也聚集起了包括保险、银行、维修、资讯等大批服务提供商。车主在电脑、手机、车载终端上安装“车主宝典”，都能轻松地得到社区里面面交通路况信息的分享和违章提醒等，以及就近选择性价比更高的汽车美容、加油、维修等服务。

商业生态联盟

“我们建立的是庞大的商业生态联盟。”严晓明说，“车主进入了这个社区，相当于进入到一个商业街区，能在这里获得各种增值服务，当然也必须为之付费。”在目前最新的 3.0 产品“车主宝典”中，已建立起了一个多达上万家合作伙伴的联盟。

在整个服务联盟的建立中，不仅体现出踏客社区最核心的竞争力（联盟建立非朝夕之功，形成进入门槛及行业壁垒），也可窥见在企业不断转型升级中对商业生态系统的尊重和对用户体验的苛刻。合智天成的主要合作伙伴包括广电集团、中国人保、凯立德、众鸿科技、中国移动、新浪、百度等，皆是业内龙头企业。

例如，合智天成和在国内交通保险领域占近 50% 的市场、用户 4000 多万的人保合作。合智天成在社区中为人保开辟单独的模块，为车主提供保费计算、购买车险、现场出险等服务，尤其在出险中体现了移动互联网的极佳体验：只要直接在社区中接通出险电话，GPS 将直接定位交通事故的位置，保险公司可以马上取得后台绑定的出险人信息，快速办理理赔。

此外，合智天成以独有的国内最精准的实时路况技术，联手合作伙伴打造基于“车联网”的车主服务平台，扩展到广播、PC、手机、车载终端等平台。当然，“车主宝典”为合作联盟提供的价值除了一群精准的车主用户，还是一个充满想象力的移动社区——人群的集结和交流分享将催生更多的可能性。

因此，合智天成的赢利模式变得非常明朗：社区的基础功能免费，而包括违章提醒、实时资讯、航班动态等增值性功能打包成“资讯类”产品包进行销售。而在消费性服务方面，围绕汽车生活的维修、车务代办、改装、酒后代驾等，和本地合作商家共同分成。

SoLoMo 模式践行者

“SoLoMo 模式只有在汽车导航里才能体现用户的刚性需求，将社交 + 本地 + 移动，加上国内庞大的汽车服务产业，将产生巨大的价值。”严晓明说。在约翰·杜尔（John Doerr）提出这个概念后，时下 SoLoMo 已成为移动互联网最炙手可热的模式，受到热捧。

作为一个新兴领域的创业企业，目前合智天成依旧处于巨大的资源投入阶段，团队也快速增长到 500 人。其接下来还将面对严峻的商业模式考验和行业挑战。无论是一场泡沫还是下一块掘金地，关于移动互联网的故事都已经拉开帷幕。严晓明和他的踏客正行驶在路上！

文 / 彭一郎

小米手机的互联网玩法

>>>>>

手机只是小米布局移动互联网的一环，一个新引爆点。

创立不到两年的小米，是近来蹿升最快的公司之一，拥有众多“米粉”。2011年8月16日小米手机发布，30万台预售很快被抢光，预订号被黄牛炒到三四百元，各种关注和讨论无数，一机难求，热度一点儿不输 iPhone 这些大品牌。小米是怎么做到的？

大致有这么几点。高配低价，小米 1999 元的售价要比同级别配置的竞品低一两千元。产品发布会和预售很像 iPhone 的翻版，从会场布置到气氛都很像。靠微博、论坛不断制造话题，形成口碑传播。软件开发采用众包模式，手机制造数十家供应商都是大牌企业，而且大部分都是苹果的供应商。销售、售后只走网络，不做线下渠道。

小米跳出传统玩法，用互联网方式来做这款手机。从手机制造销售来看，和凡客诚品最初卖衬衫很像，但小米手机背后的“互联网 + 手机 + 软件”模式，会让人产生更多联想，这也是苹果的成功所在——软件、硬件和互联网完美融合。

手机背后的战略

MIUI，基于 Android 的手机优化系统，用户有 70 多万，这是小米模式的重要一环。其次是即时语音通讯工具米聊，用户有 350 多万——米聊比腾讯的微信要早，其他就是小米司机、小米读书等应用。