

【修订版】

新商业模式设计

—— 转型重塑企业
核心竞争力

◎ 郑翔洲 叶浩 编著

为什么新开创的蓝海市场，10个出来9个失败？
为什么传统的商业模式难以解决企业的问题？



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

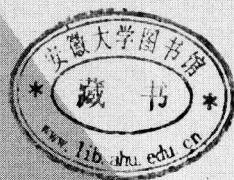


新商业模式

创新设计

—— 转型重塑企业
核心竞争力

◎ 郑翔洲 叶浩 编著



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

内 容 简 介

一般来讲,一个好的商业模式为企业带来高的利润,高的利润带来高的工资,高的工资吸引高水平人才,企业的竞争是人才的竞争,但问题的关键是如何创新正确的商业模式。本书以方法论的形式,向各位读者描述新商业模式与案例,也就是首先给出一种模式,然后再引出一系列的案例,以模式描述案例,以案例论证模式。本书的实战性较强,案例非常新颖,描述案例的手法也别具一格。本书适合中高层管理者、创业者、风险投资商及各界有志之士阅读。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

新商业模式创新设计 / 郑翔洲,叶浩编著 — 修订本. — 北京:电子工业出版社,2013.5

ISBN 978-7-121-20103-5

I. ①新… II. ①郑… ②叶… 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(2013)第068010号

书 名:新商业模式创新设计

作 者:郑翔洲 叶浩

策划编辑:张昭

责任编辑:雷洪勤

印 刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装 订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 **印张:**15 **字 数:**240千字 **彩插:**1

印 次:2013年5月第1次印刷

定 价:42.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。



序 言 1

创新在经济全球化背景下的中国是一个十分时髦的名词。大多数情况下，一个词语变得时髦或者流行并不与社会的发展要求联系，更重要的是会与学界研究对象、政府工作要求联系。而“创新”却是一个与学界、政府、企业、个人都密切联系、备受关注的词语。如今，人们已经把创新提到了空前的高度，认为创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，创新已经成为对经济社会发展方方面面的要求。创新是一个过程，不仅仅需要人们的激情和智慧，还需要各种要素协调配合才能完成创新。但是人们往往看到和分享的是创新的成果，而非创新的过程。要完成创新的过程，需要成功的组织管理，而组织管理本身也需要创新，不过组织管理的创新过程则在于人们的（理论）思维创新。对于企业来说，企业的运行模式创新至关重要，直接影响到企业运行的好坏，甚至关系到企业的成败。

一个成功的企业家，研究、学习、借鉴其他企业运行模式创新是十分重要的。叶浩和郑翔洲编著这本《新商业模式创新设计》关注商业模式的创新，以案例形式总结商业模式的创新，为读者提供了许多典型案例。这本书的特点是以案例为主，以案例来阐明经验性的规律，而不是从高深理论到个别案例。给我的印象是实践性强、经验多、空谈的理论少，有助于企业家进行对照分析自己的企业，为他们决策提供经验借鉴。当然，这本书也为那些

有志于从事企业管理经营的人们提供了经验性的案例，使他们将来从事这项事业时不至于盲目“施政”，少走弯路。希望这本书提供的信息能启迪您的商业智慧、帮助您踏上成功之路。

重庆市政协副主席

陈贵云 教授



序 言 2

接触过的企业近万个，深知我国的企业成活率不高、成长不快、业绩不稳定，其根源就是缺乏成熟的商业模式和赢利模式。如果我们的企业都能重视商业模式的设计和再造，都能注重培养打造自己的核心竞争力，我们的企业就会成长得更好，我们的国家也就会更强大。

管理学大师彼得·德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”一个企业要想基业长青，首先要制定清晰而正确的企业战略，而后将战略付诸实际，形成企业自己一套强大的、可操作的、可持续赢利的商业模式。没有这个基础，谈为人民谋福祉、为社会谋福利、为股东谋利益、为消费者谋品质都是空谈。

很多专家认为，企业要想发展好，必须要诚信、勤奋，可是每年中国因为诚信破产的企业比比皆是，因为勤奋都走投无路的老板数不胜数。最成功的商人往往不是最聪明的，也不是最勤奋的，而是最懂得运用商业模式的。商业模式属于战略的范畴，但又不同于战略。

商业模式已经成为挂在创业者和风险投资者嘴边的一个名词。几乎每一个人都确信，有了一个好的商业模式，成功就有了一半的保证。那么，到底什么是商业模式？它包含什么要素，又有哪些常见类型呢？

用最直白的话告诉大家：商业模式就是公司通过什么途径或方式来赚

钱。简言之，饮料公司通过卖饮料来赚钱；快递公司通过送快递来赚钱；网络公司通过点击率来赚钱；通信公司通过收话费赚钱；超市通过平台和仓储来赚钱，等等。只要有赚钱的地方，就有商业模式存在。

我非常同意作者的观点，在企业中，品牌营销、人力资源、财务管理解决不了的问题，商业模式可以为你解决。《新商业模式创新设计》一书最重要的思想贡献就是把客户价值的最大化作为企业发展战略和商业模式制定的前提。以方法论的形式、以哲学的观点、以深入浅出的语言为读者解析商业成功的规律。

和其他商业书籍不同的是，这本书很少有赘述。和传统的商学院的教材不太一样，实战性较强，案例非常新颖，描述案例的手法也别具一格，总结的内容非常丰富，既有激情的感性，也不失从容的理性。郑翔洲是我在中国人力资源开发研究会遇到的最年轻的老师，而他的学识已经超出了他的年龄，他的培训经历的确让很多总裁班的学员们折服。

华东师范大学企业与经济发展研究所所长、博士生导师

李志林 教授



前言

人生就是爬大山，做企业就是趟大河。选择了高山，就选择了坎坷；选择了执著，就选择了磨难；选择了宁静，就选择了孤独。所以我们企业家需要从成长走向成熟。

如何从枝繁叶茂的成长，走向根基深扎的成熟；如何从敢为人先的成长，走向甘为人后的成熟；如何从应有尽有的成长，走向应无尽无的成熟；最终变得既有激情的感性，又不失从容的理性。

本书以方法论的形式，向各位读者描述模式与案例。也就是首先给出一种模式，然后再引出一系列的案例，以模式描述案例，以案例论证模式。这种方式和商学院的那些非常教条、非常古板的案例教学完全不同。

我遇到的很多商学院毕业的MBA，都感觉读MBA几乎没有什么用。不仅中国如此，全世界都是如此，这到底是什么原因？我觉得首先一点就是商学院的教材都有一个问题，绝大多数教材除了理论的东西以外，都喜欢把简单的事情复杂化，而真正做企业需要的是把复杂的事情简单化。

本书有些观念会上升到周易、老子的哲学范畴，通过道法自然的力量，找到企业发展的规律。世界上不缺乏好的策略，缺乏的是形成好策略的规律。历史不会重复事实，但历史往往重复规律。中国企业应该

尊崇好规律，摒弃坏规律，以史为鉴，面向未来。有兴趣的读者可以通过邮件的方式免费获取 6 小时《新商业模式赢天下》视频，邮箱地址：
zhengxiangzhou@163.com。

作 者

2013 年 4 月



目 录

第一章 新商业模式的典型类型与定位 / 1

一、传统经营模式的误区 / 1

二、什么才是真正的商业模式 / 6

【案例一】中国奥运代表队改革后的商业模式，夺得51块金牌的真相 / 7

【案例二】蒙牛起家时的商业模式 / 8

【案例三】古罗马繁荣昌盛的模式 / 8

【案例四】一本高端杂志全新的商业模式 / 9

【案例五】唱片行业的商业模式 / 10

三、商业模式成功的前提，选对人胜过做对事 / 11

【案例一】刘邦封一人而安天下，用君子也要用小人 / 11

【案例二】爱而知其短，恨而用其长 / 13

【案例三】不要让沉默的人寂寞，不要让伯乐不快乐 / 14

【案例四】用人所长，叫智慧；用人所短，叫大智慧 / 15

【案例五】用人就是用天赋，没有天赋的专业是无效的专业 / 16

四、人才的资产负债理论 / 18

第二章 新商业模式的运用与创新 / 21

一、“消费者+股东”模式（适用于所有连锁企业、奢侈品行业）/ 21

【案例一】MINT 股东制富豪俱乐部 / 21

二、开创蓝海成功的唯一途径：分化模式（适合于所有能创品牌的行业）/ 23

【案例一】苹果掌上电脑、海尔两用洗衣机、娃哈哈咖啡可乐、微软智能钱包

失败的案例 / 30

【案例二】分化带来的巨大商机 / 31

三、模式创新=复制+改良 / 34

四、创新成功的几个案例 / 36

五、发现产业中的高利润区，要么聚焦高端，要么聚焦低端（适合于所有行业）/ 40

【案例一】航空业、百货业、汽车行业走中间路线失败的教训 / 40

【案例二】中国台湾液晶电视品牌维伊奥聚焦高端，获得高利润 / 44

【案例三】美国“全食食品”聚焦高端，成为美国最大的“有机食品连锁超市” / 46

【案例四】乐活城聚焦高端有机蔬菜 / 48

【案例五】美国“布法罗”鸡翅酒吧聚焦低端，计划要开1000家分店 / 48

【案例六】纯本百货独创“0租金、0折扣率、7天一结账”模式 / 50

【案例七】一分钟诊所聚焦低端，让看病相对标准化 / 52

【案例八】瑞文眼科的低成本商业模式 / 53

【案例九】倍智咨询的商业模式：人力资源的“沃尔玛” / 58

六、零售业如何创新商业模式的5个步骤（适用于所有零售业、经销商、连锁企业）/ 61

- 【案例一】道法自然的聚焦战略 / 63
- 【案例二】麦当劳标准化的前提，聚焦战略 / 64
- 【案例三】两大手机行业竞争比较 / 65
- 【案例四】体育品牌竞争分析 / 66
- 【案例五】舍得的艺术，管理好自己的欲望 / 68
- 【案例六】汽车产业的竞争关系 / 69
- 【案例七】春兰空调的教训 / 73
- 【案例八】茶饮料竞争的误区 / 74
- 【案例九】聚焦玩具，玩具反斗城的超常规发展的商业模式 / 75
- 【案例十】李文锁城，聚焦锁类，广泛进货，获得成功 / 77
- 【案例十一】一家聚焦女子百货，创新的商业模式 / 78
- 【案例十二】“一伍一拾”聚焦10元钱的千万生意，年收入近亿元 / 81
- 【案例十三】“完美健身”完美转型成功的商业模式 / 84
- 【案例十四】聚焦三明治，赛百味在全球独领风骚 / 86
- 【案例十五】聚焦存货，广泛进货，上海炫动的模式被大量复制 / 88
- 【案例十六】戴尔电脑曾经犯下的错误 / 94
- 【案例十七】沃尔沃汽车曾经在瑞典的错误战略 / 95
- 【案例十八】取得市场主导权以后，应该何去何从 / 97
- 七、“加码”模式（“钩”和“钊”的模式）的创新（适合于所有行业）/ 99
 - 【案例一】亚布罕靠“加码”赚大钱，成为全世界最赚钱的咨询顾问 / 104
 - 【案例二】美国忠实航空为什么利润率是西南航空的6倍 / 105
 - 【案例三】卖畅销书比卖畅销书更能增加作家收入 / 107
 - 【案例四】未来真正有水平的咨询顾问，会按效果收费 / 108
 - 【案例五】李阳疯狂英语的“钩”和“钊”模式 / 108

【案例六】如何设计募捐的“钩”和“饵”模式 / 108

【案例七】NBA设计的“钩”和“饵”模式 / 109

【案例八】益生康健设计的“钩”和“饵” / 109

【案例九】拉斯维加斯赌城的酒店设计的“钩”和“饵” / 109

【案例十】一位菜贩设计的“钩”和“饵”模式 / 110

【案例十一】健身公约设计的“钩”和“饵”，健身行业的新模式 / 110

【案例十二】星巴克设计的“钩”和“饵”模式 / 112

【案例十三】宝洁、高露洁、联合利华设计的“钩”和“饵”模式 / 112

【案例十四】通用电器设计的“钩”和“饵”模式 / 112

【案例十五】通用汽车设计的“钩”和“饵”模式 / 113

【案例十六】耐克设计的“钩”和“饵”模式 / 114

【案例十七】苹果公司设计的“钩”和“饵”模式 / 114

【案例十八】“加码”模式的其他方式 / 115

八、计算顾客的终身价值 / 118

九、加盟与直营的利与弊（适用于所有加盟商）/ 122

【案例一】湖北鸭脖大王为何只做直营模式 / 122

【案例二】谭木匠为何只做加盟模式 / 126

十、商业模式创新思维的应用 / 130

【案例一】太平洋建设集团的BT模式：既是蓝海市场，更是商业模式的创新 / 130

【案例二】巧妙利用拍卖行的模式 / 133

【案例三】巧妙利用法律手段规避行政壁垒 / 133

【案例四】集团快速成长、发展壮大的商业模式：超市、楼市、股市三联动 / 134

【案例五】“汇源”创始人朱新礼“空手套白狼”起家史 / 136

【案例六】广东邦家全新的租赁加销售模式 / 137

十一、轻资产模式（适用于所有行业的创新）/ 140

【案例一】美国的电话医生 / 140

【案例二】只有3个人的旅游公司 / 141

【案例三】爱尔眼科充沛的现金流 / 142

【案例四】轻资产咨询公司，荟才环球的员工没有办公桌 / 144

【案例五】一家轻资产的健康护理公司 / 148

【案例六】轻资产的大学——美国斯特雷教育公司和阿波罗教育集团 / 150

【案例七】轻资产模式卖海岛，22个人卖了2000个岛屿 / 152

第三章 新商业模式的发展 / 157

一、连环返租交易模式（商业模式创新思维的应用）/ 157

二、日本的“女婿养子”模式（适用于强大的家族企业）/ 158

三、为什么管理中最大的成本是信任 / 160

四、有声读物“一路听天下”的商业模式（独特的招聘模式）/ 161

五、逆转顾客风险模式（适用于所有加盟连锁企业）/ 164

六、直接邮寄的模式，中小企业的低成本商业模式 / 170

七、创建转介绍模式 / 178

八、产业发展的二元定律 / 189

九、机制创新 / 190

案例一：晋商的核心竞争力是“财股与身股结合、身股为大”的机制 / 190

案例二：一家食品公司有效的“手机电话管理”机制创新 / 194

案例三：师傅带徒弟的机制创新，彻底解决了“教会徒弟、饿死师傅”的问题 / 195

案例四：财富中国的商业模式，基金行业里的携程模式 / 197

十、杰亚伯拉罕的100个经过测试的最著名的标题 / 200

附录 A / 219

A.1 财富中国商业模式内训 / 219

A.2 财富中国商业模式咨询 / 219

参考文献 / 223

第一章

新商业模式的典型类型与定位

一、传统经营模式的误区

传统的战略理论是：“我不如别人时，一定要做得比别人更好。”

我们从小接受的教育是：我成绩不如别人的时候，我一定要更加努力，在别人玩耍的时候，就是我超过别人的时候。但是做企业没有这么简单，“只要你努力，只要你勤奋，世上无难事，只怕有心人，你就会如何如何……”这样的说法对做企业却未必实用。

比如，企业为了提高服务质量，追求六西格玛品质管理（每100万个产品中仅出现三四个品质不好的）或者克劳士比的质量管理；加强执行力和团队精神，组建学习型组织，创造企业文化，深入细节化管理，等等。这些都是为了做得更好，这些都有用，但不会有太大的作用。真正有作用的是与众不同的定位。做得比别人更好就意味着去做追随者，而我讲的打造核心竞争力，就是一定要做强领导者。

传统战略就是发现消费者的需求，然后提供比竞争对手更优质的产品、更便宜的服务来满足消费者的要求。他们没有把注意力集中在成为第一或在差异化的基础上创造一个类别成为第一。这就是他们落伍的原因。

那么，质量完善的产品是否就是好产品呢？高档的产品是否就是好产品呢？高科技的产品是否就是好产品呢？

在许多企业家的头脑中另一个根深蒂固的观点是：更优质的产品才是核心竞争力。他们想法的背后是“事实会检验一切”、“是金子在哪里都会发光”。换句话说，如果你拥有优质产品，只需寻找一家优秀的广告代理商，让广告代理商来完成产品与顾客的沟通就行了。

这是愚蠢的做法。广告和促销绝不会那么容易动摇消费者已经形成的印象。在今天的市场营销战略中，你所做的唯一白费力气的事，就是企图改变人的印象。印象一旦形成，几乎是很难改变的。

因为企业过去的历史会对现在的产品形象产生影响，并会在消费者心目中形成一个固有的模式，这个模式一旦形成，就不会轻易改变。

人们的观念一旦形成，要想再改变就很难。人们总是相信自己愿意相信的东西，人们也总是去品尝自己愿意品尝的东西。

下面以几个实例来说明。

1. 摩托罗拉

摩托罗拉全力追求六西格玛品质。但是再完美的品质表现也无助于摩托罗拉发展电脑事业。1985年，摩托罗拉推出一系列个人电脑，可是销售量很差，不过质量真的不错。1990年，工作站计划无疾而终。1992年尝试大型主机电脑业务，亦不见成果。1994年，摩托罗拉宣称有意建立一个广泛的桌上型电脑系统，但后来的情况也不好。因为做得更好是个陷阱。

摩托罗拉是全球最领先的“全面质量”管理的楷模，执行六西格玛精