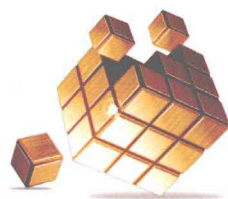


经理人manager



商业模式决定企业价值
寻找适合中国企业生存发展的商业模式

赢在商业模式

WIN

ESS MODELS

《经理人》杂志编辑部 编



中国纺织出版社

商业模式决定企业价值
寻找适合中国企业生存发展的商业模式

赢在商业模式

WINNING BUSINESS MODELS

《经理人》杂志编辑部 编

内 容 提 要

如何做成功的企业，如何在众多企业中脱颖而出，商业模式的选择和创新起着至关重要的作用。本书选取了45家知名中小企业的开拓者，介绍了他们在企业创建与发展过程中借助商业模式的创新而取得的一系列成就，在领略当代中国企业家风采的同时，分析他们成功背后的意义和价值，希望对读者有所启发。

图书在版编目（CIP）数据

赢在商业模式/《经理人》杂志编辑部编. —北京：中国纺织出版社，2013.2

ISBN 978-7-5064-9532-5

I. ①赢… II. ①经… III. ①中小企业—商业模式—研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第318120号

策划编辑：顾文卓 责任印制：周平利

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街6号 邮政编码：100027

邮购电话：010-64168110 传真：010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

2013年2月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：12.5

字数：152千字 定价：32.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

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	黎冲森
	梁利峥	沈伟民	付 云
	毕曙明	袁学伦	罗思华

推荐序

在商业世界，“模式”是最热门、使用频率最高的词汇之一。不仅商业巨头在竭力推广自己的商业模式，就是刚刚踏入商业圈子的年轻人也在畅谈自己独特的“模式”设想，以寻求社会认同并获取投资。

什么是商业模式？按北大汇丰商学院副院长魏炜的解释：商业模式是利益相关者的交易结构。一个完整的商业模式，涉及利益相关者，这些利益相关者有价值可以交换，而且有共赢的交易结构，能使参与各方均持续获利。商业模式，决定企业价值，决定商家的赚钱能力。

乍听起来，似乎没啥复杂的。但事实上，在商业领域，“模式”是个昂贵的“奢侈品”。太多“模式”看似构思精妙，却是“空中楼阁”，无法成功落地，使创业者的勃勃激情，最终化为“南柯一梦”。

好的商业模式在哪里？优秀的符合企业实际需求的商业模式如何构建？这是每个创业者都在苦苦追寻的，但是，似乎没有放之四海皆准的类真理性答案，而且，真正有能力提出创新商业模式的人也是极少数。好在我们可以从成功者身上汲取营养、学习方法，再根据自己的管理实践和实际需求，创造或者修正自己的商业模式。当你发现企业赚钱能力弱了，或者有同行在赚钱，而你却在竞争的血腥红海中用价格苦苦搏杀、企业效益不断下滑时，你需要考虑的方向，首先是改变、重构或者转型升级企业的商业模式。站在成功者的肩膀上成功，这，正是经理人传媒隆重向中国商界推出《赢在商业模式》这本书的原因——我们希望这本书，能为你的成功提供思想指引。

事实上,《经理人》杂志社自创刊之初,一直以为 CEO 及准 CEO 阶层提供领先商业思想和解决方案为使命,对中国各个产业的商业模式长期给予高度关注。《赢在商业模式》一书,就是将本刊历年所关注的商业模式加以系统整理,分为电子商务模式、品牌模式、用户体验模式、产品模式、运营模式、赢利模式等大类,不仅有创新商业模式的实例,也有商业思想的总结与升华,特别是指出在设计卓越模式的过程中,应注意系统化、协同化的顶层设计思维,有全局战略观念,相信会对商界人士有诸多启迪。

本书所列出的商业模式全部来自本土商业实践,这足以说明近些年中国商业市场的高度繁荣,预示着新的伟大商业实践在中国产生的可能性——这,也是本书对中国新生代创业者的厚望!

兹为序!

经理人传媒有限公司副总裁、《经理人》杂志总编辑 曾立平

目 录

第一章 创新竞争的起点：商业模式	1
1. 4 步设计卓越商业模式	1
2. 启动顶层式创新	4
第二章 赢·电子商务模式	9
1. 杨剑：再造“永安模式”	9
2. 朱志：移动 C2C 之路	12
3. 曹霖：BLOVES 定制突围	16
4. 江林修：F2C，闪购造	19
5. 伏彩瑞：模式混搭的沪江网	22
6. 最淘：简单团购	25
7. 陈琪：轻模式社区电商蘑菇街	30
8. 四海商舟：外贸电商新模式	33
第三章 赢·品牌模式	37
1. 雅戈尔巩固主业新玩法	37
2. 盛发强：阻击“神秘竞争者”	42
3. 梁伯强：圣雅伦不走常规路	45
4. 孙鹤鸣：坚守保健品行业本质	51
5. 史晓燕：踩准差异化节奏	54

第四章 赢·用户体验模式	59
1. 周娟：56 网的新模式	59
2. 驴妈妈：个性化与低成本如何兼得	62
3. B-SNS 模式的狂欢	66
4. 星光：跨界混搭的体验经济	69
5. 天天盈：网络版乔家大院	72
第五章 赢·产品模式	77
1. 街旁：Foursquare 的中国门徒	77
2. 点心 OS：搭车 Android	80
3. 数字音乐三岔口	82
4. 袁沈钢：管理网络应用	86
5. 德州仪器：投影的新增长点	89
6. 烟台万华：博弈国际寡头	92
7. 王有治：小众市场显身手	98
8. 郭宏新：掘“技”象牙塔	101
9. 郭凯：医疗拼图者	105
第六章 赢·运营模式	109
1. 李彦宏：百度的创新密码	109
2. 蔚蓝生物蝶变	112
3. 博远无线：打造立体化模式	117
4. F 团：激荡“3+1”平台	121
5. 吴玉珺：点糖成金	124
6. 中能环科：跨越生存三道坎	128
7. 京东商城：泛平台的未来	130
8. 池燕明：立思辰的木本生意	134

9. 曾展晖：新宝战略三级跳	138
10. 傅哲宽：寻找下一个圣农	144
第七章 赢·赢利模式	153
1. 吴芳芳：绿盒子的新活法	153
2. 胡超：歪打正着的 O2O 乐友	156
3. P2P：民间借贷的阿里巴巴模式	159
4. 现贷派：瞄准“缺钱经济”	162
5. 渣打私人理财新打法	168
6. 廖学锋：把飞机卖给赵本山	170
7. 涂小岳：像 iPhone4 一样赚钱的联合卡车	173
8. 周国辉：怡亚通的新蓝海	176
第八章 什么是好的商业模式	181
1. 伪商业模式下的团购乱局	181
2. 小心，伪商业模式	186

第一章 创新竞争的起点：商业模式

1. 4 步设计卓越商业模式

让参与各方的交易价值最大化

商业模式是利益相关者的交易结构。这个定义有两层意思：

第一层意思，利益相关者不但存在于以往产业价值链分析的环节，还可以往两方面拓展。

首先，往外面拓展，跨行业、跨商业生态的合作伙伴、客户等，也可以是利益相关者。例如，苹果 iPhone 商业模式的利益相关者包括了唱片公司、信用卡公司、第三方软件开发商等，这些是以往的手机产业没有的。

其次，往内部拓展，一些独立性（有独立输入和独立输出，能独立核算价值）较高的组件也是可以分离出来作为利益相关者的。以前作为企业内部的软件部门、物流部门、人力资源部门、会计部门等都可以成为单独的企业。例如，现在提倡一个概念，叫开放式平台，于是就有了独立的第三方软件开发商，就有为独立的第三方软件开发商做培训、做营销、做设计的公司，等等。

未来，不但互联网是云计算，事实上，任何公司都可以是“云公司”，因为公司的本质实际上是一个动态合约，可以随时建立，随时解散，随时改变交易结构，那将意味着新的商业纪元的到来。

第二层意思，一个交易结构要成立，需要参与的各个利益相关者能

得到比参与其他交易结构更大的利益，换言之，要让利益相关者获得超过机会成本的收益。这就涉及在设计商业模式时该如何对价值空间进行创造与保护。

所谓价值空间，等于交易价值减去交易成本。价值空间再减去各个利益相关者内部运营管理的货币成本之后就是价值创造。因此，价值创造等于所有利益相关者的剩余之和，如果某利益相关者是企业，剩余就是该企业的企业价值。为简化起见，我们把价值空间最大化作为商业模式设计的目标。具体来说，可分为四个步骤。

第一个步骤，计算整个市场的交易价值总量。这里所谓的市场，实际上包含了所有能够涉及的利益相关者的市场总和。例如，零售企业在计算交易价值总量的时候，应包括与商业地产商交易的价值。有的还需要设计新的利益相关者。例如，以前手机和电脑在软件上存在有两级：操作系统和应用软件，而现在则增加了浏览器一级，并有通过浏览器把持互联网入口的战略目标。那么，浏览器上有关下载、搜索、导航等服务的交易价值就需要计算在内。

第二个步骤，配置交易内容，使交易成本和交易风险最小化。由于涉及的环节非常多，利益相关者相互之间搜寻、讨价还价和执行的成本将有可能非常高。这个步骤的目标就是更方便于达成交易契约，并降低执行的交易风险。

应该把交易内容配置给能够把交易价值最大化的利益相关者，并通过赢利模式的设计做适当的激励。例如，如果一个连锁店能否做好的关键在于店址和店长，那么，让店长获得较大的分成收益或者全部的剩余收益是合适的，但为了降低店长被挖脚而导致“人店两空”的风险，总部可以跟店面业主签订长期租赁合约，再转租给店长，做二房东。这样，店长得到了店的经营实体，在剩余收益的激励下得到了全力施展的舞台，但店面带不走，租赁权在总部，所有权在业主，店长只有经营权。

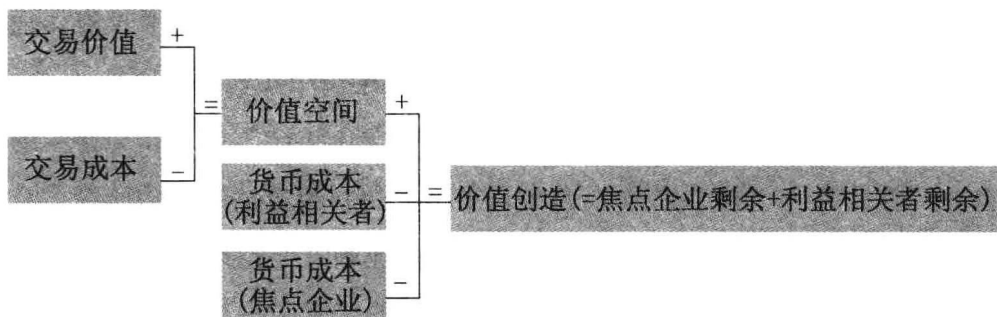
第三个步骤，保护价值空间。只要是商业世界，就存在竞争。要让

竞争对手无法攻破交易结构的堡垒，让后来者无法模仿，焦点企业必须至少做到以下两件事情中的一件：

第一件，拥有独特的资源能力，而这个资源能力是交易结构不可或缺的关键点。例如独门技术、独家经营权、大油田、大规模的门店等。

第二件，商业模式具有不断升级的特质，永远先行一步，并做好起步的保密工作，“悄悄地进村，打枪的不要”。这样一来，当竞争对手跟上第一步时，你已经走到了第二步；他跟到第二步，你已经到了第三步甚至第四步，由于环环相扣，后一步建立在前一步的基础之上，这样一来，后来者就很难追赶。

商业模式设计的逻辑



第四个步骤，最大化焦点企业的企业价值。前面三步的做法都是为了做大整个蛋糕，最后一步则是为了让焦点企业切到最大的一块蛋糕。市场总体交易价值可能非常庞大，但焦点企业只能做其中若干个环节，但这并不意味着焦点企业只能获得这些环节的价值。事实上，焦点企业可以利用很多种方式去分享其他环节的价值。例如“软一体化”，做所有价值环节的组织者，特别是当这些环节资源充沛，需要整合定标准的时候，大家熟知的香港利丰集团、金风科技等均是其中典范。例如“执一端而制全局”，在某个环节做到极致，然后让其他环节汇集到焦点企业周围，焦点企业可以抽取最高的剩余，让其他环节只获得平均的利润空间。

经过以上四个步骤，基本上就可以设计出一个完整、缜密、高效率、

高企业价值的商业模式了。

2. 启动顶层式创新

不能谋全局者不能谋一域

004

宏观经济增速放缓、生产要素成本大幅上升、“用工荒”制约企业经营、人民币升值吞噬出口利润——今天，中国企业面临的经营环境比任何时候都更加严峻。

而企业的变革如同生物的进化史，每次巨大的飞跃都来自于恶劣的外部环境剧变。适者生存，唯快不破。那些能敏锐抓住新的增长点、适时转变思维、快速革新商业模式的企业，独在逆境中实现新的增长。

由《经理人》杂志主办的“第五届中国 CEO 年会”中，作为样本的企业“探路者”、“昆吾九鼎”、“中圣集团”用自身鲜活的案例诠释了企业如何在新的商业环境下挖掘商机、重构商业模式、持续微创新，开拓新的蓝海市场。张陶伟副教授则在这场智慧的盛宴中提出让人眼前一亮的“顶层设计”思维。

顶层设计思维：系统化、协同化

国家在“十二五”规划中首次提出了“顶层设计”理念，一种自上而下统揽全局的系统化设计。张陶伟在论坛上提出，在新的商业环境下，企业也一样需要顶层设计思维，一个企业的商业模式，就是“围绕企业的定位，系统化、协同化的顶层设计”，“不能谋全局者不能谋一域，不足谋万世者不足谋一时”，顶层设计统领企业整个模式的方方面面，规避在设计之初可能存在的先天弊端。

一个好的商业模式，应该在市场定位明晰的条件下，考虑好系统化、

协同化，有全局思维。探路者的发展壮大就体现了顶层设计思维。在过去，中国户外运动产品市场非常分散杂乱，行业进入门槛低，没有领头羊企业。探路者通过对供应商、分销商、研发制造等各要素进行系统的判断思考，开始在产业链上做全面设计布局，做连锁、建品牌，整个模式以品牌为引擎，把一个户外体育用品企业做到上市。探路者董事长盛发强表示，企业需要有好的商业模式，才能在产业链中起到主导作用，这需要长期的设计和布局。

昆吾九鼎董事长吴刚谈到了其企业在转型中一次极为关键的商业模式设计——“对投资流程进行拆解，用专才替代全才”。这使得他们的团队从模式设计之前的十多人增长到现在近三百人。

吴刚认为，企业构建的模式除了能多赚钱之外，还得能重复赚钱。因此，企业在构建商业模式时有四个关键要素：第一，赢利能力要强；第二，轻资产；第三，稳定性；第四，可复制性。昆吾九鼎起初在投资行业中规模较小，在四点要素中，最大的问题是团队的可复制性。由于投资人员需要对找项目、调查研究、谈判等一系列环节进行一条龙服务，这样的“全才型”人才十分难得。因而，整个行业的企业规模都不大。

为了解决扩张难题，昆吾九鼎主动从顶层开始，全面设计自己的模式。它对几千万、上亿的大项目进行大胆拆解，把整个投资的流程环节切割开来，培训负责每个环节的“专才”来完成。找项目的人员只负责找到项目，评估人员只负责项目评估。如此，每个环节都由专人完成，使得投资项目实现可复制性，且易于管理，还能防范道德风险。

兼具教授和企业家双重身份的中圣集团董事长郭宏新则认为，企业到了做标准、引概念的时候，就得变成一个品牌，其顶层的统领是企业的文化。企业文化对企业的影响是从上至下渗透至每个角落的。

深挖需求：构建核心竞争力

深挖客户需求，利用消费升级来驱动企业转型，也成为企业逆境增长的一个共识。张陶伟认为，宏观环境发生着两大变化趋势：第一是虚拟化的趋势，第二是信息化的趋势。世界扁平化、地球村让各国价值体系发生波动和碰撞，引发客户价值需求的深层改变。

盛发强感触颇深，他谈到互联网的普及和人民生活水平的提高对消费行为方式和需求升级带来巨大改变，如果商家维持现有的体系抱残守缺，那在三五年内就会被一些新锐公司所打败。对此，探路者围绕客户需求连续进行产品创新，有针对性地快速推出产品，抢夺每一个细分市场的机会。盛发强说，户外运动市场需求出现分化和加速趋势。例如针对非洲、南极、北极等不同的环境，需要更多不同的产品；自驾游、攀岩、滑雪等各种运动也喷发出更多潜在需求。因此需要有针对性的设计。

在过去，一般的户外用品可以满足需求，现在更加高端的产品需求被激发。同时，年轻一代的消费者更愿意分享和互动。在一些户外用品的行业网站，驴友们把自己的照片发到上面交流分享。探路者主动加入消费者的互动中，鼓励爱好者成为设计师，对产品进行创新改进，最终将他们的创意变成产品。

中国模式：突破创新边界

创新成为整个论坛最核心的话题。郭宏新提出，创新是一个企业持续增长的根本动力，企业的商业模式都是围绕能否实现持续创新而构建的。

郭宏新以中圣集团十多年的持续成长为例谈到，作为一家专注于节能环保服务的企业，在成立之初一没有资源，二没有产业背景，只能在确保企业生存的基础上一步步持续创新和不断修正，来取得持续的发展。包括青藏铁路冻土问题的解决，针对太阳能行业高耗能、高污染问题的优化改进，都依赖于对每个技术细节的持续创新。

他说，中国的各个行业在 30 多年的快速发展中，牺牲掉了过多的资源、毁坏了环境，因为在整个发展过程中缺乏对每个细节的专注和耐心。而恰好在这些细微之处的创新，能成就巨大的突破。创新从来就不是颠覆性的，而是 95% 原本的基因，再加上 5% 的全新元素，通过一代一代的修正，最后取得突出成果。

张陶伟从理论层面提出，创新的范围非常大，包括体制创新、机制创新以及商业模式的创新。中国的工业革命还没有完成，中国的信息化建设还没有完成，全球化也在进行。在这种国情下，中国式创新的特点是：用工业化改造传统产业，用信息化改造传统产业，用国际化改造我们的商业模式。

