

新 商业模式

赢天下

创新商业模式·重塑企业核心竞争力

郑翔洲◎主讲



北京东方影音公司
BEIJING DONGFANG AUDIO & VIDEO CO., LTD.

新商业模式赢天下

第一讲 新商业模式定位及典型类型 (上)

人生就是爬大山，做企业就像淌大河，每一个人都是从高山仰止起步，最终到了高峰，这个过程恰恰是选择了高山，选择了坎坷，选择了执着，选择了磨难，选择了宁静，选择了孤独。

所以说我们需要从成长走向成熟。

那么，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，最终变得既有激情的感性，又不失从容的理性？本课程围绕这几个方面，给大家提一些合理化的建议。

一、管理模式与商业模式

1. 管理模式

管理模式包括人力资源、企业文化、企业战略、营销策划、塑造品牌，这些加起来最多占 30%，但是商业模式却占到了 70%。打仗的时候管理模式是官兵，商业模式是坦克，坦克非常重要，如果没有坦克，官兵再厉害没有大用处。

2. 新商业模式

讲到商业模式，大家都会提到德鲁克的一句话：未来的竞争是商业模式的竞争。但是德鲁克是研究管理模式的，他一辈子没有研究过商业模式。他为什么要说这句话，因为他研究一辈子的管理模式，发现管理模式解决不了企业的很多问题。他讲这句话的时候，已经 80 几岁了，如果能够多活几年，他对人类的管理学的贡献会更突出。

现在有很多专家讲商业模式，其实我觉得很多人讲的是伪商业模式，只不过是在创意上找到了一个蓝海，比如王老吉、星巴克，他们都是在创意上找到了一个蓝海，并不能成为真正的商业模式。真正的商业模式到底是什么？

【案例 1】

中国奥运代表队改革后的商业模式

2008 年的时候中国奥运代表队能够获得 51 块金牌，这就是商业模式改革的一个最好的范例，以前我们中国学的是苏联模式，但是后来改变了，学的是美国

模式。一改以后，整条利益链全部都不一样了。以前学苏联模式，一般来说，是从地方社区、农村里面找一些好的苗子，然后进入体校进行训练，成绩较优秀的再送入省队训练，再其中的佼佼者再送入国家队。这样一层一层的筛选，就把这些运动员都推向了高端。苏联模式、美国模式都是这样做的。

唯独不同的是以前的广告运动员不去打广告，成名以后不能够出席很多商业的活动，但是现在改革以后可以出席了，比如刘翔成名之后，他出席商业活动打广告，最后有一个利益分成，比如刘翔打广告，50%的费用归他，20%归地方体育总局，还有15%是分给教练，还有15%归中国田径协会。一个教练培养50个学员，有一到两个成功，后面就赚了，他靠后面的是一套机制。这一条价值链一改变，整条利益链全部就得到提升。让这一条价值链上面的每一个人都受益，整个中国运动代表队一下子就起来了，这就是模式的不一样。

对我们来说，这叫做商业模式的改变，对国家体育总局来说，叫做体制的改变。这就是商业模式。而以前是不能够打广告的，田亮也就是因为去打广告最后被开除，但是现在是可以打广告，这就是商业模式的不同。

【案例2】

牛根生是使用商业模式的高手，蒙牛有四个大：太阳光大、父母恩大、君子量大、小人气大。蒙牛有四个98%：品牌的98%是人性、经营的98%是文化、资源的98%是整合、矛盾的98%是误会。蒙牛有三个学：一个是“大智靠学、大牌靠创、大胜靠德”。蒙牛的用人文化是：有德有才破格录用、有德无才培养使用、有才无德限制录用、无才无德坚持不用。蒙牛之所以有今天，绝对不是偶然而而是必然。蒙牛一头牛也不养，农民贷款到信用社买牛，用蒙牛的品牌做担保，产出来的牛奶蒙牛包销。这样北方300万农民至少就是300万头牛。蒙牛一头牛也不养，但是他的牛奶卖得非常的好。这就是商业模式的改变。

二、新商业模式典型类型

（一）消费者+股东的模式（适用于所有连锁企业，奢侈品行业）

1. 沈阳贵族幼儿园的商业模式

有一个人，他以前是学习管理模式的，他在沈阳开一家幼儿园，以前他一次招400个人，一个人一年收7000块钱，一年280万。后来大家都学了商业模式之后，回去就改变了，只收150个人，但是每个人收10万块钱，一年是1500

万。这样一来，人的更多了，因为他使用了商业模式。以前他用的是管理模式是用拉的力量，而商业模式是个吸的力量，把大家全部就吸过来。

他首先设立一些门坎，规定要想来这个幼儿园就读的必须满足以下五个条件之一：

孩子的的爷爷或奶奶，外公或外婆，爸爸和妈妈，这 6 个人里面至少有一个人符合以下五个条件里面的任何一个条件：

这 6 个人里面必须要有一个，当地局级以上的领导（正局级不是副局级）；

这 6 个人里面要有一个是百大企业里面的老板；

爸爸妈妈都是海外留学回来的博士；

这 6 个人里面要有一个是当地院长级以上的教授；

你家的存折来看，股票不算，基金不算，房地产不算，只看现金，要有 2000 万人民币 4 以上的存折。

这个贵族幼儿园会教孩子一些贵族的习惯，比如如何欣赏古典音乐、如何品红酒、如何跳交际舞，等等一些与众不同的习惯。比如离开酒店以后，一定要把房间打扫得干干净净，被子要折得整整齐齐，这样才是贵族的习惯。总之，他们培养出的是一种贵族的习惯。这时候来报名的人更多了，因为他用的是商业模式，商业模式是吸的力量。

为什么我们赚钱越来越难，因为我们都是用拉的力量，而不是用吸的力量。商业模式就是靠吸的力量。他们还规定每一周下午，所有 150 个小孩的家长，必须聚到一起，花两个小时的时间开一次会。这些家长去开家长座谈会的时候反而非常地紧张，因为这 150 个人坐下来，当地任何解决不了的事情，这 150 个人全部都可以解决。一流的人都希望和一流的人共事。

他一年有 1500 万的营业额，500 万的成本，剩下 1000 万就是净利，这 1000 万，分成两个 500 万，一个 500 万还可以开一个分校，也获利 1500 万，那这 1500 万是净利。再把这 1500 万分成三个 500 万，总共就是六个 500 万。每个 500 万可以再做一个幼儿园，最后就是 6 个 1500 万，总共就是 9000 万。刚开始这 150 个人里面每个人交 10 万元。10 万块钱里面，有 5 万块钱是学费，有 5 万块钱是股本。最后这 9000 万分一半给这些家长，也就是 4500 万，每个人 30 万。他投资 5 万块钱，两年之内，他的业绩提升到 30 万，提升到 6 倍。没有哪一家的股票能够在两年之内提升五六倍的，他们就是靠这种商业模式获得成功。

这种模式很多行业都可以做，比如像 KTV 高级餐厅、水疗会所、高级会所或者健身俱乐部、奢侈品会所或者一些其他的比较奢侈的东西，都是可以用这种模式来做，这就是消费者加股东的模式。这就是商业模式的范畴，而不仅仅是管理模式。

2. M1NT 股权式富豪俱乐部的商业模式

M1NT 的创始人叫做帕顿，他的富豪俱乐部是以他的名字命名的。他这个商业模式的特点就富豪们在消费的同时，同时也在赚钱，消费越多，赚的钱越多。2007 年他们的股东分红，大概分了 15%，总共是 75 万美金。

帕顿是全世界第一个使用股权式富豪俱乐部的人，他们的模式非常新颖，当然对股东来说，绝对不会认为消费越多就赚得越多，但是对股东们来说，这是一门非常好的商业模式，对会员来说，这是一个非常好的环境。因为一流的人，都希望到一流的场所，与一流的人共事。

2003 年，帕顿在伦敦开了他的第一家 M1NT 股权式的俱乐部，这是全世界的第一家。加入的门坎大概是 1 万英镑左右，一般都是社会上的名流，他们用 6 个月的时间，募集了 250 位股东，总共集资 50 万英镑，他们规定股东会员和普通会员的比例不能够超过 1 比 4，股东会员可以享受年终的分红，而普通会员不能够享受年终的分红，还要缴纳每年的会费。比如香港 M1NT 俱乐部每年的会费大概就是六万五千港币。股东会员和普通会员是不同的，股东会员和普通会员，股东会员的限制门坎就非常高，比如必须是社会名流，或某个行业里面的顶尖人士，必须有一定的社会影响力。一旦成为股东会员，就可以享受俱乐部里面的所有服务，而且还不需要缴纳任何的会费，年终还可以享受分红，而且让你有一种主人翁的感觉。普通会员则需要缴纳会费。

与一般俱乐部不一样的是，M1NT 更注重本地化，他们要求股东会员和普通会员尽量是本地人，比如贝克汉姆，在皇马队效力的时候，就曾经要求入会，但是遭到了伦敦俱乐部的拒绝，原因是他经常在西班牙，不能够经常来会所服务。香港 M1NT 会所里面有很多名流，比如李泽楷、霍启山、成龙、李连杰，全部是里面的会员，而且还是股东。在一定程度上做到了港人治港、高度自治。

股东在第二年的时候，就可以进行分红，一般就是 7%到 11%左右，他们股价一直能够上涨，就是有一大串非常值钱的亿万富豪的名单在里面，这是他们能够继续不断地生存下去的一个最主要的原因，这也是他们与众不同的地方。2008 年 11 月，他们在上海建立了中国大陆的第一家 M1NT 股权式的富豪，在福建路的 M1NT 大厦顶层有 2000 多平方米，里面极具奢华，他们大概有 500 名股东，都是金融地产、服装行业里面的顶尖人士。里面的一个吊灯将近 9 米高，一个鱼缸就是 17 米长，里面游着 22 条不同颜色的鲨鱼，还有 10 种不同颜色的水母，繁华

程度远远超过了北京天上人间。夜幕降临的时候，所有的保镖云集、黑人如云、美女如云，很多社交名媛都在绅士的陪同下，进入这个 MINT 俱乐部。因为它是某个地区顶级社交圈的一个缩影。

这个股权俱乐部的创始人叫帕顿，他以前是在悉尼经营外汇的交易，是一个澳大利亚人，后来他在 1999 年募集了 25 万美金，创立了二氧化碳排放额的一个生意，然后他收购了全球 40% 的二氧化碳排放额，然后卖给中东、美国、日本、中国、欧洲的一些能源司，接着又把公司给卖掉，赚了 2500 万澳元。后来他又担任澳洲参议员、联合国的大使、世界银行副行长的一些顾问，今年这家伙才 31 岁。

这就是他所创立的股权制的富豪俱乐部，自己既是股东又是消费者，很多模式都是可以通过这种形式给创造出来的，很多连锁企业或者是一些奢侈品企业，都是可以通过这个模式给创造起来的。

（二）开创蓝海成功的唯一途径：分化模式

根据市场的规则，我们知道，第一胜过更好，就是最好的不是最好的，最先出来的才是最好的。也就是说我们跟人家比，不要比什么是最好的，而要比谁是最先出来的，这是市场的一些原则。

1. 以水的为例

娃哈哈是第一种矿泉水，乐百氏是第一种纯净水，可口可乐是第一种碳酸饮料，鲜橙多是第一种果汁饮料，乌龙茶是第一种茶饮料，农夫山泉是第一种天然水，星巴克是最大的咖啡饮料。也就是说这些饮料，他们能够成功不是比别人做的更好，而是他们是第一个做的，这叫做第一胜过更好。

2. 以计算机为例

IBM 是第一个进入计算机领域的公司，DEC 是第一个进入微型计算领域的公司，戴尔是第一家采用电话销售的计算机公司，微软是第一个进入软件领域的计算机公司，英特尔是第一个进入微处理器领域的计算机公司，康柏是第一个是做便携式个人电脑的计算机公司。他们能够成功，是因为他们是第一个出来的。

如果在行业中不能够成为第一，那怎么办？也不要灰心，就在这个行业中创造一个类别，使自己成为第一。如果我们再去做矿泉水，能够比过娃哈哈吗？再去生产一种纯净水，能够超过乐百氏吗？再去开发一个天然水，能比得过农夫山泉吗？不是不可能，是不太可能，而且也没有先例。

3. “创造类别第一”为什么多次失败

创造类别第一，的确可以让我们成功，但是创造类别第一的成功机率非常的小，大概就只有十分之一。如果创造类别第一就可以成功，那么很多人都成功了。创造类别第一，成功几率是很小的，因为很多创造类别第一，违反了自然的一些定律。创造类别第一，并不是什么秘密，早就是在市场上公开的，问题是不是每个类别创造第一，每个开创出来的蓝海都能够成功，否则每个人都成功了。全世界 100 件创业的产品，97 个全部失败，10 个开创出来的蓝海，9 个也全部失败，因为违反了自然的一些规律，违反了分化模式。

4. 企业未来发展的趋势

未来企业发展、社会发展的趋势，永远是在分化而不再是整合。假如我们生活在一个只有 100 人的小村庄里面，在这个村庄里面，会发现商店里卖的东西肯定是梳子、油盐柴米、裤子袜子等杂货，但是当你搬到一个有 100 万人口的城市，你在这个城市里面，会发现商店有极大的分工，不光有鞋店，还有男鞋店、女鞋店、运动鞋店、休闲鞋店、儿童鞋店、婴儿鞋店。市场越大，企业的专业性就越高。

当中国面向全球市场的时候，我们是更应该专业化，还是多元化？更应该专业化，但可惜绝大多数中国公司去全球化的时候，都是走多元化的道路，碰得头破血流。诺基亚以前在芬兰什么都做，五金、电器、医疗设备等什么都做，但是它面向全球市场的时候，它只做手机。万科在深圳什么都做，商业地产、商务地产、住宅地产什么都做，但是它面向全国市场的时候，它就只做住宅地产。这叫做市场越大，企业的专业性就应该越高，这是市场的一个原则，这也是分化的观念。

有些公司的制造厂可能是在中国大陆，设计是在台湾地区，后勤保障是在印度和菲律宾，开发是在俄罗斯，创新在美国等等，这也是未来的趋势。20 年以前，一家杂货店里面的存货大概就只有 4000 多件左右，但是 20 年之后，一个超市里面的货物至少存量就超过 4 万件，所有的商品都产生更多的选择、更多的服务和更多的类别。同样，在咖啡店、服装店、百货商店、五金店、电器店里面，所有的市场的情况都是更多的选择、更多的品类、更多的商品。所以说，未来的趋势是在于分化，因为它符合自然定律。

5. 自然规律

道法自然

因此，企业成功之道，个人成就之道要根据自然的定律去做，这也是道法自然的结果。什么是自然定律，比如太阳从东边升起来，从西边落下，永恒不变，这叫做自然定律。冬天过了春天，春天过了夏天，夏天过了秋天，永恒不变，这叫做自然定律。飞机之所以能够上天，因为它像鸟一样，这叫做道法自然。

从小到大的定律

还有一个定律叫做从小到大的定律，这是一个自然定律，就是万事万物都是从小变到大，一棵树是从小树然后慢慢变成大树，一个人是从小孩慢慢变成大人。

在这个世界上，是先有鸡还是先有蛋，没有任何一个人能够解释这个定律，只有从小到大的自然定律可以解释它，那一定是先有蛋，因为蛋更小，鸡更大，万事万物都是从小变到大，这是一个自然定律。我们做事情是先做小事再做大事，这是自然定律。

无形的力量大于有形的力量

还有一个定律，叫做无形的力量大于有形的力量，就是看不见的力量往往大于我们看得见的力量。比如企业文化大家都看不见，但是它存在，这叫做无形的力量大于有形的力量。有时候，我们必须研究这种无形力量怎么来帮助我们的企业提升，因为它是属于一个自然定律。再比如地心引力，看不见，但是它存在。同样，一棵树在不同的地方生长，它最终成长的高度不一样。同样，一个人在不同的地方奋斗，他最终成就的大小也不一样，这就是跟地理磁场有莫大的关系，比如美国人擅长于做大，德国人擅长于做精，日本人擅长做细，犹太人擅长于创新，印度人擅长于理财，这些就是不同地方的人都有不同地方的习惯，这跟地理磁场有莫大的关系。

中国讲“山主人丁水管财”，即在山脉比较高的地方，下面的人口就比较多，比如世界上最高的山脉喜马拉雅山，下面住着两个人口最多的国家，一个是中国，一个是印度，因为山主人丁。水管财意思是水能吸财。我们人体百分之八十几都是由水组成，而全世界发达的地方一定是在沿海，中国发达的地方也在沿海，因为有水的地方把人给吸过去了，所以说那些发达的地方一般都有水，有水的地方才会有人，有人的地方才会有钱。很多茶楼门口都要弄一个鱼缸，很多酒店门口都要弄一个喷水池，都是为了吸引人气，这跟风水有莫大的关系，这叫做无形的力量大于有形的力量，它是属于自然定律。也就是说，万事万物都有规律，问题是你是否找到了规律。同样，企业的发展也有这样的规律，但问题是我们找到这样的规律没有。

地震的规律

100 年以来，七级以上的地震在中国发生过很多次，1920 年、1927 年、1931 年、1933 年、1950 年、1966 年的、1970 年、1975 年、1976 年、2008 年都爆发了强烈的地震。这些根本就看不出有任何的规律，但是我们把表换算一下，规律一下子就出来。我们把这些时间全部换算成农历，规律就出来了。我们发现，所有的大地震一定是在本月的 22 号到次月的初八这个范围之内，汶川地震是农历四月初八，玉树地震是初一……所有的大地震，全部在这个农历的范围之内。也就是说，当月球运行到地球与太阳连线的垂线位置，最容易发生大地震。位于中纬度的其他地区也相同。这属于规律，中国位于中纬度地区，低纬度地区不是按照这个规律，只有中纬度地区才有这个规律。

企业的发展规律

企业也有我们的规律，企业发展的规律就是分化。分化是企业发展的一个规律，只有分化才是真正生命的真相。分化的意思是在生物学上两种不同生物是无法结合在一起的。一只狗跟一只猫交配能够生出什么来？答案是什么都生不出来，这就是道法自然。所以说不同属性的两个东西结合是不可能有什么结果的。

(1) 失败的结合案例

电脑跟打印机也不能够结合，只能够合在一起用，分开卖。电脑跟电话结合，有很多公司都在做，但是最终都是以失败告终，康柏以前做过，王安电脑也做，ATNT 也去做，都失败了。DVD 和电视结合，东北以前就有人做过，可惜失败了。可乐与咖啡结合，可口可乐公司以前做过，推出咖啡可乐。娃哈哈后来又去做，又推出咖啡可乐，不过两个都失败了。书籍和通讯可不可以结合，爱因斯坦 1930 年就说未来有一种媒体，会很快替代书籍，但是到现在，也没有任何一个高科技的东西可以替代书籍。把世界上最好的可乐可口可乐和世界上最好的矿泉水依云矿泉水合在一起，会是什么味道，可能是什么味道都不是……

(2) 走两端才会让我们伟大

历史不会重复事实，但历史往往重复规律，未来的趋势在于分化，不在于整合。结合性的东西是不能够长久的。设想一下，万利达的互联网 DVD 和 3G 手机，究竟是属于一个革命性的产品，还是属于一个整合性的产品？这种产品能够成功吗？灰色的东西往往是两个选择里面最差的一个。毛泽东能够如此的伟大，就是毛泽东的哲学思想里面有一个二分法，要么是敌人，要么是朋友，他讲阶级斗争讲得非常清楚，毛泽东是最讨厌中间路线的人，他这个二分法分得非常的清楚。而我们今天很多人走灰色路线，这有可能让我们成功，但不见得会让我们伟大。

(3) 苹果掌上电脑等的失败

苹果电脑以前推出过结合式的笔记本电脑、电子日历传真机、无限通讯设备于一体的高科技电脑，美国所有的媒体杂志广告、电视台都在为它宣传，但是不到两个月就失败了，按理说它宣传这么大，怎么可能会失败呢？因为整合违反自然定律，宣传的多少和能否成功没有直接的关系，因为它违反了分化的模式。

飞利浦曾经推出一个 CD、CID 的多媒体放映机，可以欣赏影碟机、玩电动游戏、查阅百科知识全书，还可以参观博物馆，所有的功能于一体，但是上门买的没有几个人。

(4) 消失的双用洗衣机

以前四川的农民买海尔的洗衣机去洗红苕，发现洗衣机经常死机，普通的人看到会教育农民兄弟，这个东西是用来洗衣服的，不是洗红苕的，但是伟大的张瑞敏同志就发现了一个商机，就发现农民既然可以用来洗红苕，那我就发明一个双用洗衣机，既可以洗红苕又可以洗衣服。一推出市场以后，马上取得了很大的成功，在企业界、商学院也广为流传，但是我们不要去学张瑞敏，不要企图对所有的人做所有的事情，现在我们在市场上还能够看到这种双用洗衣机吗？它已经不存在了。因为它是结合性的产物，违反自然规律，它只能在短时间之内，形成一种流行，而不能形成一种趋势，而我们赚钱是要做最大的趋势、最广的市场和最少的竞争对手。世界级的富豪都是靠这样起来的，这就是自然定律。所以说企业成功之道、个人成就之道，一定是有规律的。

(5) 智能钱包的失败

微软以前推出一个智能钱包，这个钱包里面什么东西都可以放，钥匙、信用卡、身份证、现金、书写工具、护照、照片、GPS 功能，所有的功能于一身，但同样失败了，这都是整合违反自然定律，只有分化才是符合自然定律。也许我们身边可能会有一些通过整合成功的案例，他们利润率是非常低的，我们不要被它的表象所迷惑。当然，我们产品不能够整合，但是资源是可以整合的，这是两种完全不同的概念。

6. 分化带来的一些巨大商机

计算机的分化

分化会为我们创造无限的商机，比如计算机刚刚出来的时候，就是几种。后来就开始分化，计算机在一段时间之后，开始分裂成几个细分市场：操作系统类别（微软，Linux）、芯片类别（英特尔）、键盘和鼠标类别（罗技 Logitech）、存储类别（Zip、Migo）、打印机类别（爱普生、惠普）、投影机类别（富可视

In Focus)、扫描仪类别(UMAX)...基本上没有个人电脑和其他产品的融合创建的。分化的品牌中的单个类别(微软)的股市价值几乎史整个 IBM 公司的两倍。

手机的分化

手机也是一样,高端产品是诺基亚的 Vertu,有蓝宝石,红宝石装饰、提供不锈钢、黄金和白金机身,价格从 4900 美元到 19450 美元(数十万花那么多钱买手表看时间,为何不花同样的钱买一部打电话的手机呢)。时尚手机(西门子的 Xelibri)、女士手机、儿童手机等等。然而大生产商(诺基亚、摩托罗拉等)更多的是关注整合而不是分化,可悲的是,他们把研发经费花在试图手机和照相机、掌上电脑和很多其他设备融合在一起。

电视的分化

电视机也是一样,以前比尔·盖茨说,电话网、电视网、互联网三网合一,不过到现在也没实现。电视没有和其他媒体融合在一起。相反电视却在不断分化:广播电视、有限电视、卫星电视、付费电视、机场电视、电梯电视、厕所电视等。因为科技不会整合只会分化。

百货商店的分化

运动鞋店,婴儿商店,床上用品,图书馆,休闲服店,家具店,珠宝店,皮衣店,女性内衣店,化妆品店,男士西服,宠物店,运动用品,玩具店,残疾人用品,左撇子用品等等。

酒店的分化

今天美国的酒店业已经分化出来一系列品牌:常规酒店(希尔顿)、套房酒店(Embassy Suites)、汽车旅馆(假日酒店)和公寓酒店(Estended Stay America)。此外,还有高档酒店(四季酒店)、中等价位酒店(Marriott)或平价酒店(Hampton Inns)。

水的分化

在中国,瓶装水分化为:纯净水(娃哈哈)、矿泉水(农夫山泉)、矿物质水(天与地)、维生素水(脉动)、高档矿泉水瓶装水(崂山).....在美国,分化更为激烈,有常规水(Aquafina)、高档水(依云)、加钙水(Aqua Cal)、尼古丁水(Nico)、咖啡因水(Water Joe)以及氟化婴儿水(Nursery).....

感冒药的分化

连感冒药这个品类也在分化，刚开始的时候感冒药很简单，但是后来就慢慢地分化，有：感冒药（感康）、长效感冒药（康泰克）、日夜分服感冒药（白加黑）、中西药结合感冒药（三九感冒灵）、低价感冒药（一元感冒药）、小儿感冒药（护彤）。

维生素的分化

维生素也是一样，以前就是一个 21 世纪金维他，但是后来就开始慢慢地分化了：孩子的、老人的、婴儿的、男人的、女人的、怀孕的女人、更年期的女人、节食的女士、健美的女士、感冒的人、吸烟者等等。

牙膏的分化

牙膏也是一样，按功用来说，有：美白的、坚固牙齿防蛀牙的、防过敏的、预防上火的、清新口气的，甚至还有竹盐咸口味的，营养牙膏（雕牌）、儿童牙膏。

按企业来说，有（外资）高露洁，佳洁士，中华，黑人；（民族）两面针，田七，黑妹，冷酸灵，蓝天；（新兴力量）LG 竹盐，纳爱斯，永南等。

牛奶的分化

牛奶也是一样，有原味的、各种果味的、含果粒的，伴果酱的、低糖的、无糖的、低脂的、脱脂的、高铁高钙的、添加各种微量元素的等等；

糖果品种的分化

果糖也是一样，有：精彩巧克力、伯尔巧克力、滋宝维生素糖果、好合、浓点、和喜、天天、巧配、卡米比列、小圈子、麦考利、可妙、派对时刻、韩国“派”类……

化妆品的分化

化妆品也是一样：论功能，有滋润的、美白的、祛斑的、防皱的、丰胸的；论用途，有面霜、眼霜、手霜、足霜、腿霜、全身用的护肤霜；论形态，又有精华液、乳液、膏体、还有膜的等等。

邮递的分化

邮递也是一样，有：更快的递送，更高的超重限制，延期的付费方式，更频繁的递送，更高的保价金，小包裹快递，隔夜服务快递，延迟快递等等。

广告行业的分化

广告行业也是一样，现在有：电视广告、网络广告、报纸广告、杂志广告、户外广告、广播广告；

户外广告又可以继续分化：地铁广告、街道广告、零售点广告、交通广告、大看板广告、电梯广告、计程车广告、厕所广告。

咨询行业的分化

咨询行业也是一样，以前的咨询公司什么都做，像北大纵横什么都做，现在有专门做服装的，专门做零售的，专门做餐饮的，专门做中小企业的，专门做房地产的，专门做城市规划的，专门做保健品的，专门做管理的，专门做人力资源的，专门的 IT 的，专门做营销策划的，专门做奢侈品的。以后还会继续分化。

银行的分化

银行也是在分化，中国的所有银行都是什么业务都做，而国外，有穆斯林银行、投资银行、中小企业银行、贸易融资银行、融资租赁银行、信用卡银行、抵押贷款银行、教育贷款银行、资产管理银行等等。摩根士丹利以“投资银行业务”为主，占总收入的 60%以上；高盛、雷曼兄弟则以“资本市场业务”为主，资本市场投资收益占到总收入的 60%以上；瑞士银行擅长“财富管理业务”，占到总收入的 40%左右；美洲银行擅长“零售银行业务”，占到总收益的 70%；富兰克林的“资产管理”收益，占到总收益的 56%，黑石的“替代投资”收益，占到总收益的 88%。花旗银行选择了“零售银行”；摩根家族选择了“投资银行”。

总之，未来的趋势在于分化，百货商店也是一样，现在还没有残疾人的百货商店，没有左撇子专用商店，这些都是市场的空白，而且这些都是分化出来的产物。酒店也是一样，现在中国没有女士酒店，没有专门的学生酒店，这些都是市场的空白，而今天做酒店的人是什么都做，最终什么都不是。鞋子也是一样，中国还没有拖鞋的品牌，有凉鞋的品牌，这些都是市场的契机。所以开创蓝海的唯一途径就是分化模式，只有分化才会让我们成功。

（三）“加码”模式的创新（适合于所有行业）

加码模式就是很多东西卖完以后，我们可以继续为它加码，但是加码多少次，这很重要，很多人只加码一次，我们要加码就要加码很多次。

1. 亚布罕靠“加码”赚大钱

我的老师亚布罕，他是专门做中小企业顾问的，他也是世界营销“鬼才”，他一个小时的咨询费用大概是 5000 美金，专门给中小企业做咨询顾问的，这也是他在营销管理界的自我定位。他要做顾问，比如上公开课，他算过，如果现场有 1000 人，大概会有 100 个人去上他真正要开的课程，每个人 5000 美金，就是 50 万美金。这 100 个人之中会有 15 个人去买他那 15000 美金的教材，这样就是 22.5 万美金。15 个人之中，会有 3 到 4 个人去请他做顾问案。

他计算得非常清楚，假如符合他的要求，假如他帮助 1 个亿的企业增加到 2 个亿或 3 个亿，那么他为你免费服务，但是他要抽 25% 的提成，而且连续抽 3 年。只要有人能够给他介绍顾问案，介绍得下来的，他就让他赚三年，给 10% 的利润，而且连续赚三年。他开一个班下来，所有的学员全都成了他的推销员，这就是亚伯罕，他靠的是加码来进行服务的。

加码这个东西可以运用到很多行业中去，以前我们在上海推广课程的时候也就是靠一套加码的脚本来进行推广。

2. 培训公司的商业模式

比如我们代表打电话，尤其商业模式的班，一般都是找总裁或者是老板、总经理，因为只有老板才决定要不要付钱。我们打电话过去，一般都是秘书接。

他问：有什么事。

我说：我们有一套重要的资料要寄给你们的总经理，请问你们的总经理贵姓。

他肯定要说，我们总经理姓王。

我接着说：请问你们王总经理在吗？

他说：请问你有什么事情吗？

我说：我找你们王总经理，有私人的事情？

他说：请问什么事情？

我说：你能够回答总经理私人的事情吗？所以我就找到了王总经理。

王总经理接到电话以后，大家进行一些沟通，我就告诉他我们专门帮助类似你们这样的企业，哪几家在什么时候，提升到多少的业绩。王总经理对提升业绩肯定有兴趣，至少他会想要知道更多的细节。

然后我们就说：不知道王总经理，是想快一点得到这些提升业绩的方法，还是慢一点，假如快一点的话，那么下周二或者周三，我正好经过贵公司的区域，到时候我来给你们，做一场免费的说明，让你们知道，我们是怎么帮助你们的企业提升业绩和打造核心竞争力的，假如你觉得好也可以投资我们，40万到50万的咨询顾问费用，假如说觉得不好也用不着投资，或者你觉得那天我的态度形象有问题，你可以在一分钟之后立刻把我赶出场。但是王总经理，那天假如我讲超过30分钟的话，表示你们非常认同我们的观念和策略，到时候我多留下来为你们做一些服务，你看这样可以吗？

王总经理就纳闷了，我没听过这家公司提升业绩那么快的。

我说：因为这家公司成功的速度太快，你还来不及听说，它都已经成功了，你们公司是希望快一点成功，还是希望慢一点成功。

他说：我对这个东西不感兴趣。

我说：我知道你不感兴趣，如果你感兴趣，你早就打电话过来了。

他说：你这个人怎么这么烦呢，怎么老是打电话过来？

我说：王总经理，如果你公司的业务员都能够像我一样，凡事坚持到底，你公司的业绩早就提升了，你说不是吗？所以周二比较好还是周三比较好？王总经理，假如你觉得我们40万到50万的咨询顾问费用太贵，那你是否愿意投资12800元，来上我们三天的商业模式的总裁班，肯定会为你们彻底地改变一些经营的策略；如果你觉得12800元也太贵，那你是否愿意买我们一套720块钱的VCD，同样可以改变你的一些观念；如果720块钱你也觉得太贵，那你是否愿意买我们一本32块钱的书籍；如果32块钱的书籍你都觉得贵，那王总经理，天宇虽大，不润无根之草，佛门虽广，不渡无缘之人，阿弥陀佛。

这个东西叫做脚本，这套脚本是我们从安东尼罗宾训练机构搬过来的，价值10万美金。这就是我们不断地加码。

3. 空调经销商的策略

加码也是一套策略，问题是我们要加几次，我们以前很多地方都使用过一些加码的策略。我曾经帮助一家空调经销商，让他们使用一个加码的策略，给他们买了空调以后，一年没有再来买的客户打电话，就说我们愿意为你们进行一个免费的空调检修的活动，你愿不愿意参加？这样大概有60%的人愿意参加，因为免费帮他检修，60%的人之中有45%的人继续成为了老顾客，也就是有26%左右的人

继续成为了我们的老顾客，这就是一个简单的加码。他们只用了一点点的维修费，就赢来很多老客户。

我们买了微波炉、买了冰箱、买了电脑、买了洗衣机、买了电视机，一年之后继续给打电话给我们的厂商，几乎就没有，如果你能做到这一点，客户对你的好感自然会上升。这就是加码策略。所以我们要懂得运用这种加码的策略来为我们提升业绩。

4. 餐厅的“加码”

我曾帮助一家大型的餐厅，他们有一种套餐，客户吃了以后，再向客户推销他们做的很精美的窝窝头、小馒头，客户吃完晚饭以后可以带走，作为第二天早早餐，大概 15 块钱、20 块钱一袋。这个时候，一般来说，10%到 15%的顾客会继续购买，他们靠这一个小小的收入占到了他们公司总收入的四分之一，因为成本很低，它可以批量的生产，这就是一个简单的加码。我们吃了饭以后，有哪家餐厅还会向我们继续推销东西，没有人。这项技巧很简单，而且根本就毫不动脑筋，他可以让人从一次性的购买变成长期购买。

5. 其他运用

加码的策略运用在很多地方都可以运用，比如我们的内训课程，我讲完一个公开课，我就要推广我的一些内训课程，其实我今天给大家分享的课程主要是我做咨询的一些课程，我真正最擅长讲的是大客户销售的技巧与谈判、销售团队的管理与训练、如何制定有效的市场计划。我再给大家做一个承诺，比如一个内训 15%的人不满意，那么我只收 50%的钱，如果有 30%的人都不满意，一分钱都不收。因为这是一个加码。

6. 中航健身的商业模式

一般来说健身公司靠销售会员卡赚钱，中航健靠的是私教和一对一的美容的服务来赚钱，普通的健身俱乐部靠私教和美容赚钱，大概就只有 10%和 20%，但是中航健他们做到了 40%到 60%，这个是他们的一个加码服务。一般健身俱乐部就两种模式，一个就是像瑜伽这样的大课，第二个就是像一对一的小课。像一些私人教练，一个小时大概 200 块钱左右，小课可以让大家进行一些沟通，进行一些互换。这样的小课就是让他们的加码有了 40%到 60%，这就是中航健与众不同的地方。

如果你想做健身俱乐部，你怎样去和中航健进行 PK，如何跟他们进行竞争，最好就是专业化，从分化的角度去找，中国现在女性的健身俱乐部还没有形成品牌，而美国已经有了，比如曲美，现在所有的健身俱乐部都是一网打尽，男的女