

三维商业模式

企业飞跃的三维创新之路

马志坚 刘海川◎著

全面阐述商业模式的基本构架，给所有
试图创新的企业以新思路

一本解读商业模式和运营规则的精品图书
一部分析模式创新和企业出路的匠心之作

建议阅读人群：职场高层、管理者、企业家，
将管理视为事业，将企业视为生命的社会实干家。



中华工商联合出版社

三维商业模式

企业飞跃的三维创新之路

马志坚 刘海川◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

三维商业模式 / 马志坚, 刘海川著. —北京: 中华工商联合出版社, 2014.2
ISBN 978-7-80249-921-8

I. ①三… II. ①马… ②刘… III. ①商业模式—研究
IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 009586 号

三维商业模式

作 者: 马志坚 刘海川
策划编辑: 郭敬梅 刘 颖
责任编辑: 郭敬梅 冯巩辛
封面设计: 朝圣设计
版式设计: 九章文化
责任审读: 书 辰
责任印制: 吴建新
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市南阳印刷有限公司
版 次: 2014 年 2 月第 1 版
印 次: 2014 年 2 月第 1 次印刷
开 本: 710mm × 1000mm 1/16
字 数: 190 千字
印 张: 13.25
书 号: ISBN 978-7-80249-921-8
定 价: 38.00 元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-59231628
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

Http: //www.chgslebs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58301130-8012

推荐序一

“商业模式及其创新”已成为国内外商界的前沿焦点和热点问题，也是创业者、投资者、企业家和专家学者经常提及的一个流行词汇。

自 20 世纪 90 年代初以来，在生产力飞速发展、通讯技术裂变式革命等共同作用下，世界范围内的生产、分配、消费与流通的内部联系结构发生了质变。当此经济大势，产品生命周期日益缩短，生产成本不断提高，企业竞争日趋同质，企业盈利进入微利时代。

越来越多的企业发现，曾经的成功经验与模式已不能帮助企业实现持续增长，有时反而使企业陷入危机之中；以往的竞争优势也渐渐消失，面对“弯道超车”式竞争无以应对；甚至有的企业发觉，往日的竞争优势已演变成为进一步成长的陷阱与障碍。许多企业家开始陷入未来发展何去何从的迷茫之中。有人惊叹：即便再伟大的技术都不能使企业获得持续的利润！

据《中国企业家》杂志资料显示：中国民营企业平均寿命只有 2.34~2.68 年，其中 95% 的民营企业在 5 年内消失。企业因战略原因失败占 23%，因执行力不足夭折的有 28%，而因未找到正确商业模式走上绝路的却高达 49%。

时代华纳前首席执行官迈克尔·邓恩说过：“相对于商业模式而言，高技术反倒是次要的，即商业模式比高科技更为重要，因为它是企业立足的先决条件。”许多企业家敏锐地发现，商业模式的竞争已经成为企业最高形态的竞争。

摆在诸君面前的是关于商业模式研究的新作，作者马志坚先生主持过

中外 230 余家大中型企业的咨询工作，拥有丰富的实践经验。我和志坚相识于 2006 年上海交大 EMBA，给我印象最深的是他善于用自己的语言总结、归纳、提炼，并常常有新的诠释，EMBA 的同学也曾对我提起，志坚站在课堂上的气场、吸引力不逊于 EMBA 课程授业之师。曾记得他说过，自己立过一个规矩：40 岁之前不上媒体、不写书，扎实工作，不断学习，持续积累。

本书作者用通俗易懂的语言，从概念出发，通过对企业定位、业务系统和盈利模式三者的阐述来解析商业模式，并附有大量案例。书中所写内容源自于作者多年实践经验，相较于书斋专家所著管理理论，对企业家群体更富有启发性，更具有借鉴意义。

2500 多年前的兵圣孙子说：“兵无常势，水无常形。”兵战如此，商战亦复如是。其中涵义，相信读者自会见仁见智。

过聚荣 博士

中华人民共和国商务部研究院学术委员会秘书长、科研管理处处长，第 11 届孙冶方经济科学著作奖获得者。曾任上海交通大学安泰经济与管理学院 EMBA 项目主任、中国企业发展研究院执行院长。

推荐序二

马志坚先生是我多年相识的老朋友，他在管理咨询行业从业多年，期间也经历过亲身创办公司的起伏，因此在企业经营和理论方面具有非常扎实的功力和丰富的实践经验。

我和马先生一见如故，他曾谦虚地说过：“我们这些做管理咨询的，首先是将各方面的信息和知识进行持续性收集和归纳，将各行业的典型实践和经验教训进行系统性整理研究，并进一步提炼出动态发展的经验规律和实践模型，以此作为跟企业家之间进行深度沟通和交流的基础，然后再通过咨询顾问和企业领导层的共同努力，解决企业的个性化问题，提升企业的组织能力和长期业绩。我们的作用其实不是教你们怎么做，而是让你们知道别人是怎么做的，并以此为参照，跳出自己的企业来看问题，重新评估自身的问题，审视自己的发展方向和思路，找到更有效的解决方案。”他这个谦虚的表述背后，实际上也道出了一个管理咨询专家的核心价值，那就是实践经验和知识的沉淀、积累与传播。

当马志坚先生这本大作的样稿交给我的时候，仅阅目录我就着实对这本书的内容产生了浓厚的兴趣。因为能够在如此宏大的架构下，将商业模式的问题做这样细致的解读，这本身就已经是一件非常不容易的事了。这本书是我近年来看到的少有的关于商业模式方面的一本集大成的著作。书中囊括的完善的内容、扎实的理论和丰富的案例，使得每一个希望在商业模式方面有进一步了解的管理者和企业家，都可以获得一个难得的全面指引。

事实上，当我去年10月份离开GE公司，投身到管理教育领域后，我发现当今的中国企业家群体爱好读书的氛围并没有形成。在很多时候，当我们谈到一些耳熟能详的理论时，我发现大家的理解都存在偏差。我曾经和很多企业家讨论过目前非常流行的理论，比如蓝海战略理论、破坏式创新理论等，关于这些理论的专业书籍，在国内已出版了很多年，但是真正认真读过并且对理论精要有正确把握的人还真是凤毛麟角。这使我内心不免产生一些想法，今天的中国，企业实践已经走过了早期靠机会、靠胆量、靠人脉就能够闯出一番天地的时期，今天的企业经营者不仅要有卓越的企业家精神，还要有前瞻性的思维和对最新管理理论的了解，从而能站在时代的前沿。但是可惜的是，在当今社会中，企业家们为应付企业经营难题周旋于各种困扰之间，已经为企业的生存苦苦挣扎付出了很大的精力，能够安心学习并进行系统化思维的人其实并不多。我也曾想，有没有人可以把这些关键的理论做一个总结和归纳，谁料想马志坚先生竟然已经做完了这个总结。

首先，这本书包括了非常全面的理论知识，它不仅对商业模式理论和特征的描述，而且将商业模式在价值主张以及企业定位方面的理论和实践进行了很好的结合。定位理论在美国并没有那么有名，但在国内却是影响甚大。可是，我们不禁要考虑，单纯靠一个定位就能够完成企业的商业模式创新吗？在这本书里，作者将它做了很好的融合和梳理。这本书自成一派之言，前后贯通，附以丰富的案例，让人有耳目一新之感。除此而外，在如何完善业务系统方面，作者也着墨甚多，并且重点谈到了如何进行盈利模式的创新。在这个领域真正能够谈到位的专家并不多，能够将这一理论与商业模式创新体系进行有效融合的更是少之又少，但马志坚先生却是能够全面阐释这些理论关系的专家之一。

第二个特点是案例丰富，粗粗翻来这本书的案例可能有近百个之多，这种行文和语体也是我本人非常喜欢的。我们在企业实践中，都会认识到仅仅靠理论是很难辅佐于企业的经营实践的，因为企业的经营太千变万化了。而付诸于案例的说明和介绍，往往可以使我们触类旁通。书中的丰富

案例，无疑让我们在阅读理论的同时，获得另外一种醍醐灌顶的感觉。

这本书的第三个特点应该是作者在理论体系方面的扎实功底，他不愧是在管理咨询界驰骋多年的老将，这方面理论的积累和体系化程度绝不是国内其他一些所谓的“超级讲师”、“明星式的顾问”、“点子大王”所能匹敌的。而对这些理论的准确把握和学习，无疑会给当前处于经营困惑中的企业家们，带来很大的益处。更为难得的是，他将这些理论内容体系化，整合成了一个在企业实践中能够有效实践的体系。

因此，通读这本书后，我感到非常欣喜，也愿意应马志坚老友的邀请，为这本书写序。我觉得这本书的出现也解决了我在服务企业过程中的困惑，那就是一直没有一本可以帮助企业家和管理者们在学习和思考商业模式创新方面给予提纲挈领指导的书。如果说过去没有，那么今天就有了。

如果你只读一本商业模式创新的书，那就读这本吧。

许 正

直方大管理创新研究中心创始人及总裁

曾任 GE（中国）有限公司副总裁

曾任 IBM（中国）有限公司西北区总经理

获马里兰大学史密斯商学院 MBA 学位

畅销书《与大象共舞》作者

自序 商业模式创新的重要性

企业的唯一目的是开拓市场、创造利润，所以企业有而且只有两个基本功能：营销和创新。营销和创新产生成果，其他都是成本。对一个企业而言，创新至为重要，是企业生存的基础。

对经营而言，商业模式的重要性毋庸置疑。正如海尔集团总裁张瑞敏所说的，“我觉得搞企业，打造一个最有竞争力的商业模式是第一位的。技术固然重要，但把技术作为唯一的竞争条件肯定不行。因为技术日新月异，你不可能永远站在顶端，而且后起者和仿冒者很快就会超越你。商业模式则不然，技术可以服务于商业模式。商业模式如果真正做好了，别人很难复制，因为它要求全员的、全面的、全过程的参与。”

技术创新、产品创新、流程创新一直受到人们的推崇，但与产品创新相比，商业模式创新更具系统性和持久性，它对企业的成功至关重要。特别是在当前竞争激烈的市场环境里，商业模式创新的作用尤为重要。在竞争不充分的市场里，企业可以通过技术、产品研发来不断推陈出新以更好地服务客户；但在竞争比较充分的市场里，企业则应该通过营销来带动研发。先找准客户需求，找到新的细分市场，然后结合定位进行相应的资源和流程建设，帮助企业提供客户价值、宣传价值。

综合来看，与一般产品创新、流程创新相比，商业模式创新有如下价值。

1. 突破经营瓶颈

在竞争日益激烈的今天，企业想在技术和产品方面远远超出竞争对手

的可能性越来越小。尽管所有企业都关注产品与技术创新，但对于新企业或者后进企业而言，商业模式创新更具备操作性，更能帮助企业突破经营瓶颈。

百事可乐在定位于“年轻人的可乐”之前，与可口可乐进行了几十年的竞争，还曾多次请求可口可乐收购自己。后来百事可乐定位于“年轻人的可乐”，成功地将可口可乐划归为“上一代的可乐”，为自己谋得了一个细分市场，并通过产品口味调整（百事可乐味甜，可口可乐带有少许苦味）和营销策略（启用年轻人偶像，强调激情）的转变，获得了迅速发展。

2. 加快企业发展

有时候只有技术创新是不够的，还需要商业模式创新以及商业模式创新与技术创新的有机结合。这样才能给企业带来强大的生命力，促使企业快速发展。

国美电器通过与消费者之间进行现金交易，同时延期支付上游供应商货款的方式，积累了大量的账面浮存现金，从而形成一个“规模扩张→销售规模提升带来账面浮存现金→占用供应商资金用于规模扩张或他用→进一步规模扩张提升零售渠道价值和更多账面浮存现金”的资金循环体系。正是通过这种“类金融”的商业模式，国美电器实现了快速发展，成为国内电器零售业的领头羊。

3. 改变产业格局

好的商业模式不仅可以帮助企业克服经营瓶颈，加快企业发展，而且还可以改变产业格局，推动整个行业向前发展。

传统的杀毒软件都是收费的，而奇虎360则利用免费杀毒软件形成了一个全新的产业格局。熟悉360成长过程的人都知道，周鸿祎最初的想法是做社区搜索——奇虎，但是奇虎的社区搜索却并不成功。不过，奇虎却赢得了近亿的注册量，并基于此，逐步构建出以杀毒软件为基础，以浏览器广告和增值服务为收入来源的商业模式，推动奇虎360不断成长。

既然商业模式创新如此重要，那么企业在什么情况下需要进行商业模式的创新呢？哈佛大学知名教授克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）在《如何重塑商业模式》一文中，给出了答案。他提出了企业需要改变商业模式的五种主要情况。

第一种情况：当现有解决方案价格太高或过于复杂，大量潜在客户被挡在市场之外，需求有待满足的时候，即存在大量的潜在客户时，企业就可以进行商业模式创新。

联发科技通过“破坏性创新”的商业模式，降低了一般手机的研发和生产成本，推动了我国山寨手机的发展，从而大大降低了手机行业的门槛，加快了我国通讯事业的发展。爱尔眼科通过新建和并购迅速扩大规模，增加眼科医院覆盖面，做强眼科治疗品牌，从而可以为更多的眼病患者提供更好的、更便捷的服务。

第二种情况：当新的商业模式可以使新技术得以充分利用的时候。

施乐开创的租赁模式降低了复印新技术的使用成本，推动了新技术应用，同时也推动了企业的发展。合同能源管理开创的节能效益分享型和运行服务型等业务模式，降低了节能新技术的使用成本，实现了多方受益，也推动了合同能源管理企业的快速发展。耐特菲姆公司由卖滴灌产品、设备到与农民分享粮食受益的转变，一方面推动了滴灌技术的应

用，降低了农民的使用风险，另一方面通过粮食收益共享的方式锁定了公司收益，推动了公司的快速发展。

第三种情况：当某个领域尚无“以完成工作为核心”理念的时候。这种情形在工业领域很常见。企业关注的核心是产品或者客户群，于是它们对现有产品加以改进，结果使产品越来越大众化。这种以客户的工作为核心的做法能够让企业重新定义盈利能力。

相对于传统的工程施工，BT、BOT等方式既解决了客户关心的工程问题，也解决了客户关心的资金问题。因此那些既具备技术实力也具备资金实力，能够实施类似方式的企业赢得了大量客户，推动了企业自身的快速发展。严介和的太平洋建设、卡特彼勒开展工程机械设备租赁业务，以及福特汽车介入世界排名第一的汽车租赁跨国集团——赫兹租车等，也是这一理念的具体体现。

第四种情况：需要抵御低端的破坏性竞争者的时候。

斯沃琪公司通过开发高质量、低成本，时尚与纪念并重的斯沃琪手表，有效狙击了日本手表的低端侵蚀，从而捍卫了瑞士制表业在全球市场中的地位，复兴了瑞士制表业。

第五种情况：需要对竞争基础的改变做出响应的时候。在市场中，随着时间的推移，解决方案的定义也在不断变化，导致核心市场细分大众化。不同的阶段，即使同一类产品，客户需求的重点要求也有差异。如果主要的客户关注点发生变化了，也就意味着企业间竞争的基础发生了变化，企业也必须进行相应地改变。

在新技术出现的初期，用户关注的是功能，就像诺基亚手机产品

最初靠抗摔防震、通话质量好等赢得了大量的客户。而随着技术和客户需求的发展，作为智能终端的手机，要求的是时尚、便利。这就要求企业要重视产品设计，重视生态系统的打造以便于用户加载各类应用程序以扩充手机的功能。

企业最核心的职能就是营销和创新。对于大多数企业，技术创新、产品创新容易理解，也是大多数企业一直努力的方向。但随着竞争向商业模式、供应链、商业生态系统的转变，企业必须要重视非技术创新。在非技术创新中，商业模式创新的作用最为有效。正如 2006 年 IBM 在全球 CEO 调查中所指出的那样，从长远来看，商业模式创新将给企业带来持续的竞争力，将帮助企业更好地满足目标客户，帮助企业在竞争中胜出。

笔者从事研究商业模式创新工作 20 余年，接触到的企业千余家，有丰富的商业模式创新经验。本书就是将笔者的模式创新思想进行汇总，并针对企业中的具体情况提出创新方法和思路。书中结合了众多事例，用案例来证明理论，读者可以轻松获取理论知识，并运用于实践之中。

相信购书读者必能有所收获！

第一篇 商业模式再认识

第一章 商业模式理论与特征 / 003

- 一、克里斯滕森的商业模式 / 003
- 二、奥斯特瓦德的商业模式 / 005
- 三、优秀商业模式的表现特征 / 007

第二章 商业模式与企业发展 / 010

- 一、商业模式的重新定义 / 010
- 二、商业模式与企业战略 / 011
- 三、商业模式创新与企业竞争优势 / 015

第二篇 企业定位新发展

第三章 企业定位与价值主张 / 021

- 一、结合自身特性，选择合适定位 / 021
- 二、依据不同时期，确定“为谁而做” / 023
- 三、独特的客户价值主张 / 027
- 四、企业定位中的常见误区 / 031
- 五、企业如何进行定位创新 / 035

第四章 制造产业的企业定位 / 039

- 一、企业定位与产品属性 / 039
- 二、品类生命周期与企业定位 / 040
- 三、开创新品类 / 043
- 四、挖掘产品特性 / 047
- 五、聚焦子类产品 / 052

第五章 商业经营类企业定位 / 056

- 一、客户聚焦 / 056
- 二、产品聚焦 / 059
- 三、渠道聚焦 / 061

第六章 服务产业的企业定位 / 064

- 一、聚焦服务定位目标客户群 / 064
- 二、超越产品的客户体验 / 067
- 三、超越产品的解决方案 / 070
- 四、超越产品的服务理念 / 074

第七章 企业定位的新发展 / 079

- 一、做减法的企业新定位 / 079
- 二、基于价值组合的新定位 / 083
- 三、聚焦于多边关系的平台定位 / 088

第三篇 逐步完善业务系统

第八章 构建业务体系 / 095

- 一、业务系统构建的内容 / 095
- 二、波特的价值链 / 097
- 三、卡普兰和诺顿的战略地图 / 100
- 四、业务系统创新 / 104

第九章 企业内部业务系统创新 / 106
一、价值工程创新 / 106
二、业务流程创新 / 109
三、横向整合 / 112
四、纵向延伸 / 116
第十章 企业外部业务合作创新 / 118
一、产业链中的外包关系 / 118
二、供应链整合 / 120
三、企业间联合 / 126
第十一章 如何进行业务系统建设 / 131
一、通用电气的高效业务管理系统 / 131
二、业务系统建设的关键点 / 134

第四篇 积极创新盈利模式

第十二章 盈利模式实现企业价值 / 141
一、盈利模式 / 141
二、商业架构 / 143
三、杜邦分析法与企业盈利提升 / 146
第十三章 盈利模式的创新途径 / 150
一、定价创新 / 150
二、支付形式创新 / 153
三、“剃刀+刀片”的模式创新 / 156
四、使用权创新 / 159
五、收益权创新 / 164
六、第三方收费创新 / 165
七、现金流创新 / 169

第五篇 商业模式创新战略

第十四章 商业模式创新体系 / 175

一、建立共赢的商业生态系统 / 175

二、商业模式创新 / 177

三、业务系统创新 / 179

四、创新计划 / 183

第十五章 商业模式创新战略 / 186

一、消费类产品的商业模式创新 / 186

二、工业品的商业模式创新 / 188

三、商业类企业的商业模式创新 / 190

四、服务类企业的商业模式创新 / 192

后记 / 194