

Principles of Profit Models

透析盈利模式

魏朱商业模式理论延伸

林桂平 魏炜 朱武祥◎著

“魏朱六要素商业模式”核心要素深度诠释

工具化盈利模式的创新与设计



机械工业出版社
China Machine Press

林桂平 魏 炜 朱武祥◎著

Principles of Profit Models

透析盈利模式

魏朱商业模式理论延伸



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

透析盈利模式：魏朱商业模式理论延伸 / 林桂平，魏炜，朱武祥著. —北京：机械工业出版社，2014.5

ISBN 978-7-111-46569-0

I. 透… II. ①林… ②魏… ③朱… III. 盈利—商业模式—研究 IV. F715.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 088244 号

本书①清晰定义了盈利模式，介绍了其分析工具。②分别从利益相关者、资源能力切入，阐释了盈利模式的收支来源。③分别介绍了固定、剩余和分成；进场费、过路费、停车费、油费、分享费；顾客定价；拍卖等不同收支方式。④讲述了收支来源、收支方式结合到一起的组合计价以及盈利模式的综合应用。



透析盈利模式：魏朱商业模式理论延伸

林桂平 等著

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：张 昕

责任校对：董纪丽

印 刷：藁城市京瑞印刷有限公司

版 次：2014 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：14.75

书 号：ISBN 978-7-111-46569-0

定 价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

把魏朱商业模式理论变成创始人的工具

如何设计盈利模式，是设计商业模式的大问题。尤其是在移动互联网时代，很多事你没想清楚就去做了，做完也没想清楚，等想清楚也就没戏了。其实没想清楚的事儿，往往就是盈利模式该怎么设计。如何设计出更好的盈利模式，正是本书的重点。所以，本书可以说是移动互联网时代的必读书。

对魏朱团队来讲，本书的重要意义在于开始将理论工具化。这有着非常实际的价值。设计商业模式的主体是企业家，但企业家没有必要成为理论家，掌握设计商业模式的工具并加以运用就行了。本书提供了如何设计盈利模式的工具。以本书为开端，魏朱团队会围绕商业模式的各个要素——每个要素都是设计商业模式的一个入口，创造出更多好用的工具。

人类因为创造并使用工具而伟大。创造工具也是商业模式研究所必须经历的途径，现在则是水到渠成。从2006年年底开始，《创富志》及魏朱团队一起专心于商业模式研究。一开始是利用商业模式的六要素来写案例，在丰富的商业生态中搜寻各类物种，将它们一一画出。以这样的方式，我们积累了上千个商业生态物种的案例。通过观察这些标本，企业创始人可以获得许多设计灵感，下一步要做的就是分析这些物种的

基因，并发明出设计组合这些基因的工具。

本书的可贵之处，是它来源于实践。2012年，在魏朱两人的推动下，《创富志》做了一个实验，开办了一个由创始人参与的俱乐部，以探寻如何规模化地帮助企业来设计商业模式，其中一个主要任务就是将魏朱的商业模式理论变成企业创始人方便运用的工具。我们帮助一百多家企业的创始人设计商业模式并落地，本书作者之一林桂平博士深入参与其中，面对一个个具体案子，和创始人一起寻找解题方法。这一实践过程带来了巨大收获，这些在本书中都有所展现。

商业模式的设计就是这样一个实践的过程。在和魏炜、朱武祥一起探索的时候，每发现一个新物种、一个新的解题方法，大家都特别兴奋。从发现商业物种，到研究其基因，再到进行基因重组的实验，最后到总结出企业创始人可以方便运用的工具来创造新物种，每一步都经过实践反复印证。任何一个成功的模式，事后从逻辑上看都是完美的，甚至用各种不同的逻辑都可以把它解释得很完美，所以仅有逻辑是不够的，只有知行合一，才有实际价值。

设计商业模式，就是设计你和各个利益相关者的交易结构。就盈利模式来说，传统企业通常是成本由自己来出，收入来自直接客户，也就是产品提供给谁就向谁收钱。但成本和收入都可以拓展，可以配置给不同的利益相关者。比如，收入可以来自直接客户；也可以对直接客户免费，由第三方出钱；也可以同时向直接客户和第三方收钱。成本可以企业自己出，也可以由第三方出，也可和第三方一起出，或者是可变成本为零。把这些选项组合起来，就有12种盈利模式。而收支方式也有多种选择，你是选拿固定、拿剩余还是分成，是收进场费、过路费、停车费、油费还是分享费，是选择顾客定价还是拍卖，都有其规律可循，也都有先决条件。

可以说，每个盈利模式之所以存在，都是建立在一些先决条件的基础上的。因此要设计出一个更好的盈利模式，可以拓展其存在的先决条

件。一是拓展收支来源，二是拓展收支方式，最后把它们组合起来，或者形成组合计价，就创造出新的盈利模式，在实践中应用。

今天，我们生活在一个非常好的时代，每个人都有机会和巨人站在同一起跑线上，通过商业模式创新，甚至能站在巨人的肩膀上，开创你的全新事业。

张信东

《创富志》杂志出版人

打开企业边界后如何去盈利

林桂平、魏炜和朱武祥写的这本书一如魏朱商业模式团队的其他著作，在平静叙事中，设立出你所在的各种交易情境，带给你惊雷般的颠覆性启示。

此书是魏朱商业模式研究团队运用其理论范式在盈利模式设计的一个应用。其颠覆性仍然在其有关商业模式的理论范式上。“魏朱商业模式理论”是要让企业打开边界，呈现、分析并设计“基于利益相关者的交易结构”，将公司逐步嵌入社会。这种打开企业边界的交易结构视角和思维，在当今信息时代更有其独特的理论意义和实践价值。

工业时代的企业独立于社会，企业与社会有着严格的边界，因此企业盈利的核心是定价。企业边界越清楚，成本核算精确度就越高，价格因而成为相互交易和内部盈利的核心。

当今信息时代，企业系统已经逐步从与社会独立的体系变为嵌入社会的一个有机体。企业成为人、财、物信息交换大网络中的一个有机节点，已经无法再利用原有的简单盈利模式设计（只关注价格上的“定量”）来获取收益。

企业如何从传统工业时代下的“社会绝缘体”转变为信息时代下融

入社会网络的有机体，这就需要企业家引入利益相关者视角、交易结构视角打开企业边界，意识到企业与其利益相关者是“你中有我，我中有你”、跨界共生的关系，意识到企业边界已变得不那么重要，因而，尽管“成本—收入”语境未变，但已绝不是简单的计算，而是本书绪论中鲜明提出的“四定”，即定向、定性、定量和定时，这是为有机体打造的“行气”图。打开企业边界，引入新的利益相关者，就可以画出从PM0^①，即传统盈利模式转变到PM2、PM5、PM11等创新盈利模式或其组合的设计路径。

传统盈利模式的讨论很多，定价理论是经济和商业理论的核心。《利润模式》(*Profit Patterns*)、《发现利润区》(*Profit Zone*)等都是非常好的论著。

《利润模式》已经触及到了世界的改变，以“掌握模式”开篇，但由于限于传统的企业边界和分工体系，因此在传统的制造、价值链、客户、渠道、产品、知识、组织等方面进行分析，没有能打开企业的边界，因而其盈利模式研究依然只能在企业边界清晰的运营体系中运转，是盈利模式技术性改善而不是变革。

《发现利润区》则从战略性企业设计出发，以客户为中心设计出利润和利润保护等策略，但始终逃脱不了“生产者—客户”这两个相对独立体的传统分析范式。

传统企业都奢谈以客户为中心的定价，但面对互联网时代突然出现的免费模式，所有基于既定企业边界设计出来的利润模式全部崩溃了。其根本原因在于，从工业时代到信息时代，企业形态发生了根本性的变化，以工业时代中的企业思维造就的战略、盈利模式在新的信息时代都已经或将要走到尽头。因此，企业家必须理解现代企业的本质，理解“魏

① PM 即 profit model，盈利模式。

朱商业模式理论”的核心思维，这样，你才能真正地理解和跟进这一新的盈利模式思维，看懂这本书。

理解现代企业的钥匙仍在“魏朱商业模式理论”的根本，即研究利益相关者的交易。客户、供应商、合作伙伴、政府甚至竞争对手等，都是企业的利益相关者。每个利益相关者由于其资源能力不同、与企业交易的活动不同、其利益诉求不同，有可能呈现多个侧面的角色，这都可能成为设计盈利模式的分析新原点。

传统工业时代下，你给客户提供了商品或服务，收取酬劳，这是一个孤立的交易。可是如果从利益相关者的角度去看，就存在打开边界、重新设计的可能性。比如，激发大量的客户与你互动，使你获得产品设计的灵感。盈利模式可以设计成让客户能从设计意见中获得一定的利益回报。同时，为你产品设计添砖加瓦的客户会因他的创新思想体现在产品中而自豪地为你推广。如此一来，一个简单的交易客户可能已经成为三个角色，即客户、设计者、推销员。客户的角色已经转变，他嵌入到你的企业中。你的企业系统也可能变成一个新平台，嵌入在你的利益相关者的网络中。

企业边界打开后，要素间相互嵌入，盘根错节，繁荣共生，盈利模式必然向着各类分成、拍卖、顾客定价等模式转变。本书第1章就展现了“收支来源之利益相关者”，第2章分析如何通过资源能力引导设计盈利模式，而后认真地分析了各类合作分成定价、顾客定价、拍卖定价、组合计价等多种盈利模式，让利益相关者持续互动，将盈利、激励、体验相容自治。

世界进入了一个结构调整和商业模式重大转变的关键时期，在传统工业化大规模制造模式中，中国的企业只能学习、模仿，尚没有形成自己的商业理论。进入信息社会，特别是全球经济大转型的时期，企业实

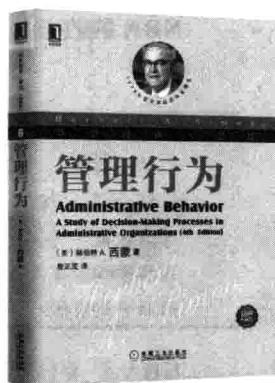
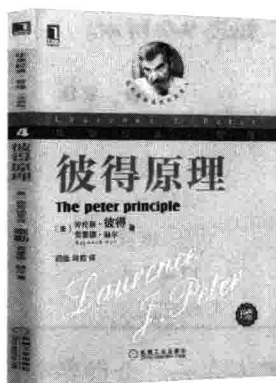
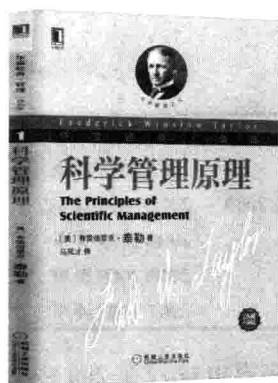
际上面对着同样的转型机遇和挑战。在欣慰地看到很多中国企业积极实践商业模式创新并卓有成效的同时，让我们更欣喜的是，在此过程中，中国已经生长出了自己的商业理论——“魏朱商业模式理论”。这是一套具备归一理论内核、丰富实践方法论并还在不断进化的完整理论体系。这一方面归功于魏朱商业模式研究团队多年专注的持续耕耘，另一方面也得益于中国整体结构化哲学观的传统。

我期待，更多的企业家、学者能通过本书的阅读听到时代变革的“惊雷”。

张平 教授

中国社会科学院经济研究所副所长

《经济研究》副主编



科学管理原理 (珍藏版)

作者: (美) 弗雷德里克·泰勒 ISBN: 978-7-111-41732-3 定价: 30.00元

彼得原理 (珍藏版)

作者: (美) 劳伦斯·彼得等 ISBN: 978-7-111-41900-6 定价: 35.00元

管理行为 (珍藏版)

作者: (美) 赫伯特 A. 西蒙 ISBN: 978-7-111-41878-8 定价: 59.00元

组织 (珍藏版)

作者: (美) 詹姆斯·马奇等 ISBN: 978-7-111-42263-1 定价: 45.00元

权力与影响力 (珍藏版)

作者: (美) 约翰 P. 科特 ISBN: 978-7-111-41814-6 定价: 39.00元

Z理论 (珍藏版)

作者: (美) 威廉·大内 ISBN: 978-7-111-42275-4 定价: 40.00元

福列特论管理 (珍藏版)

作者: (美) 玛丽·帕克·福列特 ISBN: 978-7-111-暂无 定价: 50.00元

战略管理 (珍藏版)

作者: (美) H. 伊戈尔·安索夫 ISBN: 978-7-111-42264-8 定价: 40.00元

总经理 (珍藏版)

作者: (美) 约翰 P. 科特 ISBN: 978-7-111-42253-2 定价: 40.00元

马斯洛论管理 (珍藏版)

作者: (美) 亚伯拉罕·马斯洛等 ISBN: 978-7-111-42247-1 定价: 50.00元

经理人员的职能 (珍藏版)

作者: (美) 切斯特 I. 巴纳德 ISBN: 978-7-111-42276-1 定价: 49.00元

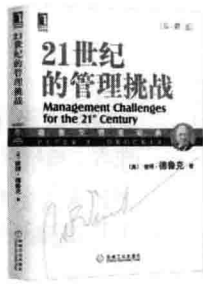
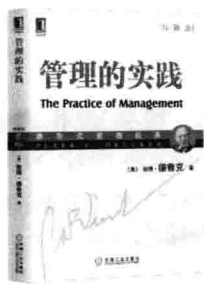
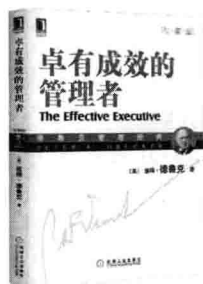
工业管理与一般管理 (珍藏版)

作者: (美) 亨利·法约尔 ISBN: 978-7-111-42280-8 定价: 35.00元

决策是如何产生的 (珍藏版)

作者: (美) 詹姆斯 G. 马奇 ISBN: 978-7-111-42277-8 定价: 40.00元

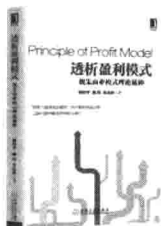
德鲁克管理经典



编号	书号	书名	定价
德鲁克管理经典			
1	978-7-111-28077-4	工业人的未来(珍藏版)	¥ 36.00
2	978-7-111-28075-0	公司的概念(珍藏版)	¥ 39.00
3	978-7-111-28078-1	新社会(珍藏版)	¥ 49.00
4	978-7-111-28074-3	管理的实践(珍藏版)	¥ 49.00
5	978-7-111-28073-6	管理的实践(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥ 86.00
6	978-7-111-28072-9	成果管理(珍藏版)	¥ 46.00
7	978-7-111-28071-2	卓有成效的管理者(珍藏版)	¥ 30.00
8	978-7-111-28070-5	卓有成效的管理者(中英文双语 珍藏版)	¥ 40.00
9	978-7-111-28069-9	管理:使命、责任、实务(使命篇)(珍藏版)	¥ 60.00
10	978-7-111-28067-5	管理:使命、责任、实务(实务篇)(珍藏版)	¥ 46.00
11	978-7-111-28068-2	管理:使命、责任、实务(责任篇)(珍藏版)	¥ 39.00
12	978-7-111-28079-8	旁观者:管理大师德鲁克回忆录(珍藏版)	¥ 39.00
13	978-7-111-28066-8	动荡时代的管理(珍藏版)	¥ 36.00
14	978-7-111-28065-1	创新与企业家精神(珍藏版)	¥ 49.00
15	978-7-111-28064-4	管理前沿(珍藏版)	¥ 42.00
16	978-7-111-28063-7	非营利组织的管理(珍藏版)	¥ 36.00
17	978-7-111-28062-0	管理未来(珍藏版)	¥ 42.00
18	978-7-111-28061-3	巨变时代的管理(珍藏版)	¥ 42.00
19	978-7-111-28060-6	21世纪的管理挑战(珍藏版)	¥ 30.00
20	978-7-111-28059-0	21世纪的管理挑战(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥ 42.00
21	978-7-111-28058-3	德鲁克管理思想精要(珍藏版)	¥ 46.00
22	978-7-111-28057-6	下一个社会的管理(珍藏版)	¥ 36.00
23	978-7-111-28080-4	功能社会:德鲁克自选集(珍藏版)	¥ 40.00
24	978-7-111-28517-5	管理(下册)(原书修订版)	¥ 49.00
25	978-7-111-28515-1	管理(上册)(原书修订版)	¥ 39.00
26	978-7-111-28359-1	德鲁克经典管理案例解析(原书最新修订版)	¥ 36.00
27	978-7-111-37733-7	卓有成效管理者的实践	¥ 36.00
28	978-7-111-44339-1	行善的诱惑	¥ 29.00
29	978-7-111-45029-0	德鲁克看中国与日本	¥ 39.00
解读德鲁克系列			
1	978-7-111-28076-7	大师的轨迹:探索德鲁克的世界	¥ 29.00
2	978-7-111-23177-6	德鲁克的最后忠告	¥ 36.00
3	978-7-111-27690-6	走近德鲁克	¥ 32.00
4	978-7-111-28468-0	德鲁克实践在中国	¥ 38.00
5	978-7-111-28462-8	德鲁克管理思想解读	¥ 49.00
6	978-7-111-28469-7	百年德鲁克	¥ 38.00
7	978-7-111-30025-0	德鲁克教你经营完美人生	¥ 26.00
8	978-7-111-35091-0	德鲁克论领导力:现代管理学之父的新教诲	¥ 39.00
9	978-7-111-45189-1	卓有成效的个人管理	¥ 29.00
10	978-7-111-45191-4	卓有成效的组织管理	¥ 29.00
11	978-7-111-45188-4	卓有成效的变革管理	¥ 29.00
12	978-7-111-45190-7	卓有成效的社会管理	¥ 29.00

推荐阅读

“魏朱六要素商业模式”系列丛书



透析盈利模式：魏朱商业模式理论延伸

作者：林桂平 魏炜 朱武祥 ISBN：978-7-111-46569-0 定价：39.00元

“魏朱六要素商业模式”核心要素深度诠释
工具化盈利模式的创新与设计



商业模式的经济解释：深度解构商业模式密码

作者：魏炜 朱武祥 林桂平 ISBN：978-7-111-38128-0 定价：36.00元

“魏朱六要素商业模式”模型深度解构
揭示商业模式设计原理和可循路径



重构商业模式

作者：魏炜 朱武祥 ISBN：978-7-111-30892-8 定价：36.00元

无论企业大小，无论行业，在企业六个生命周期中的三个阶段，最有可能毁灭一个企业，也最有可能成就一个企业。其差别就在于——是否进行了商业模式重构



发现商业模式

作者：魏炜 朱武祥 ISBN：978-7-111-25445-4 定价：38.00元

北大清华教授联手合作，推出原创管理模型
好的商业模式可以举重若轻，化繁为简，在赢得顾客、吸引投资者和创造利润等方面形成良性循环，使企业经营达到事半功倍的效果。



慈善的商业模式

作者：林伟贤 魏炜 ISBN：978-7-111-32901-5 定价：32.00元

慈善也有成功和失败之分吗？
一个成功的慈善活动在带来巨大社会效益和经济效益的同时，还有可能为行善老带来显著的利益，虽然这可能并非其初衷；而一个失败的慈善活动不仅不会创造正面的社会效益，还有可能为行善者带来道德风险和名誉损失。

| Contents | 目 录 |

推荐序一

推荐序二

001 // 绪论

盈利模式：收支来源与收支方式

002 // 盈利模式并不等同于商业模式

009 // 盈利模式不只是定价

012 // 盈利模式：收支来源与收支方式

016 // 本书安排

017 // 致谢

018 // 第1章

收支来源之利益相关者

018 // 引子：你需要的全部东西都可以免费

020 // 盈利模式寻宝图：从 PM0 到 PM11

025 // 互利共生：寻找利益相关者之间的关联

028 // 免费不是问题，收费才是

032 // 获得高价值的利益相关者

035 // 广告模式的根本：获得精确的关注度

037 // 小结：让利益相关者之间实现持续互动

041 // 第2章

收支来源之资源能力

041 // 引子：小浣熊的大生意

043 // 定义：收支来源之资源能力

050 // 资源互补，形成借势

052 // 获取资源能力的两种方式

054 // 资源能力获取方式背后的战略驱动力

057 // 使用权比所有权更为重要

059 // 利用资源能力设计盈利模式

060 // 延伸设计：资源能力落差形成盈利模式设计源泉

063 // 第3章

固定、剩余和分成

063 // 引子：嘉兰图如何从固定收费转向分成收费

064 // 定义：固定、剩余和分成

066 // 固定贡献和可变贡献

067 // 交易价值：谁能为合作体创造更大价值

071 // 交易成本：如何解决信息不对称

074 // 交易风险：如何管理不确定性

077 // 固定、剩余和分成的决策矩阵

079 // 小结：固定、剩余和分成的灵活组合与变形

080 // 附录：影响固定、剩余和分成的其他因素

082 // 第4章

进场费、过路费、停车费、油费、分享费

082 // 引子：一个淘宝，多种收费

083 // 定义：进场费、过路费、停车费、油费、分享费

088 // 从进场费到分享费：精确定价，价值提升

090 // 从分享费到进场费：简单定价，成本节约

092 // 风险的识别与对策

095 // 小结：盈利模式背后的博弈结构差异

099 // 第5章

顾客定价：对一千个哈姆雷特定价

099 // 引子：“看着给”的餐厅

101 // 定义：顾客定价

103 // 信息不对称下的不定价决策

107 // 顾客定价带来价值提升

108 // 慎重采取“顾客定价”

112 // 小结：顾客定价与传统定价的比较

115 // 第6章

拍 卖

115 // 引子：服装也可以用拍卖

116 // 定义：拍卖定价

120 // 诱导竞争出价实现价值最大化

122 // 交易成本、风险下的综合效率抉择

125 // 一个拍卖，无穷组合

128 // 何时采取拍卖定价：稀缺性造成的强谈判能力是关键

132 // 第7章

组合计价(上)

132 // 引子：美国运通的百夫长卡反其道而行之

133 // 定义：组合计价

134 // 产品组合计价

152 // 第8章

组合计价(下)

152 // 消费群体组合计价

168 // 产品组合计价 & 消费者组合计价综合使用

174 // 第9章

盈利模式的综合应用

174 // 引子: 神圣的宗教定价

175 // 商业地产的三国演义: 万达、SOHO、深国投商置

186 // 选秀新爆点: “超级女声” VS “中国好声音”

194 // 廉价航空: 节约时代之选

210 // 职业体育组织: 最成功的足球俱乐部 VS 最伟大的篮球联盟