

21世纪经济管理精品教材

创新创业教育系列

# 商业模式创新战略

Innovation Strategy of Business Model

方志远◎著

清华大学出版社





21世纪经济管理

创新创业教育系列

# 商业模式创新战略

## Innovation Strategy of Business Model

方志远◎著

清华大学出版社

## 内 容 简 介

本书提出了一套商业模式设计模型、工具、方法、流程,构建了商业模式创新战略设计的基本框架和路线图,使商业模式创新的逻辑更加明晰化。本书首创的商业模式创新的九要素分析模型——产品价值、经营战略、市场定位、营销推广、运作管理、资源整合、营利收入、成本控制、资本运作,从不同的侧面解释了商业模式的创新战略。同时,本书运用大量案例进行分析,深度剖析商业模式创新的奥秘。阅读本书,可以帮助深入理解创新的商业模式机理、流程、作用及其变化,发现商业模式的创新规律以确定商业模式的优化,评估创新的商业模式结构变化的影响并找到商业模式成功的关键因素。

商界精英和白领、MBA 和商科学子,战略研究学者以及商界决策者必读之书!

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

商业模式创新战略/方志远著. —北京:清华大学出版社,2014

(21世纪经济管理精品教材·创新创业教育系列)

ISBN 978-7-302-35686-8

I. ①商… II. ①方… III. ①企业管理—商业模式—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 066731 号



责任编辑:杜 星

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王荣静

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:22.75

字 数:521千字

版 次:2014年6月第1版

印 次:2014年6月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:49.00元

产品编号:056167-01



# 序言

《商业模式创新战略》是一本有深度、有广度、有思想的书。书中提出了许多有新意的商业模式创新的思想和方法,凝聚了作者多年来对商业模式研究的独特视野、实战经验和理论修养。本书论述了一套商业模式设计模型、工具、方法、流程,构建了商业模式设计的基本框架和路线图,使得商业模式创新的逻辑更加明晰化。

在全球化和信息化的当今社会,企业之间的竞争不仅是产品之间的竞争,还是商业模式之间的竞争。商业模式创新为企业的发展转型提供直接的、现实的甚至更有效的行动方略。基于此,如何进行商业模式的创新是企业家和创业者必须思考的战略问题。

商业模式的创新设计十分不易。商业模式在理论和实践中都缺乏固化的模型和标准的评价方法。同时,商业模式的动态性强,也很难预测,价值链和价值网络的结构复杂性和流程复杂性,更加强了商业模式形态的不稳定性。

因此,我们需要一种研究商业模式结构、运作和动态模型的创新方法,以帮助理解创新的商业模式机理、流程、作用及其变化,发现商业模式的创新规律以确定商业模式的优化,评估创新的商业模式结构变化的影响并找到商业模式成功的关键因素。

循着这样的思路,作者把商业模式创新的内在逻辑逐次展现在读者面前。作者提出了商业模式创新的九要素模型——产品价值、经营战略、市场定位、营销推广、运作管理、资源整合、营利收入、成本控制、资本运作。依托这九要素,作者从不同的侧面解释了商业模式的创新。在论述商业模式创新战略的同时,作者重点分析了运营创新战略模块、业务创新战略模块和盈利创新战略模块。在九要素模型下,作者还阐述了商业模式九大创新战略,并用许多实践案例进行分析,剖析商业模式创新的奥秘。

商业模式的理论研究越来越受关注,商业模式的创新实践越来越重要。在学术界,看到包括志远老师在内的越来越多的海内外学者潜心探索商业模式及其创新,我倍感欣慰。在国内外业界,看到越来越多的大小企业正以商

业模式创新为依托来培养自己独特的竞争优势和探索企业自身的成长路径,我倍感鼓舞。

中国力量的崛起需要中国企业竞争力的崛起。对许多缺乏核心资源的本土企业来说,商业模式创新可能比产品创新、流程创新和组织创新更现实、更见效,更具竞争优势。相信本书对众多学生,学者以及业界的决策者们在理解或制定商业模式时很有助益。

中山大学管理学院院长  
美国迈阿密大学杰出讲座教授

陆亚东

2014年元旦



## 第一篇 商业模式创新战略的概念与模型

<b>第一章 导论</b> .....	3
<b>第一节 商业模式的意义</b> .....	3
一、商业模式对创业者的意义 .....	4
二、商业模式对企业管理的战略意义 .....	5
三、商业模式创新对企业经营方式转换的意义 .....	7
<b>第二节 商业模式创新战略的功能</b> .....	8
一、商业模式的产品价值创新功能 .....	8
二、商业模式的战略创新功能 .....	8
三、商业模式的市场定位创新功能 .....	9
四、商业模式的营销创新功能 .....	9
五、商业模式的运作管理创新功能 .....	9
六、商业模式的资源整合创新功能 .....	10
七、商业模式的营利收入创新功能 .....	10
八、商业模式的成本控制创新功能 .....	10
九、商业模式的资本运作创新功能 .....	10
<b>第三节 案例分析 S公司“隐形冠军”的商业模式创新战略</b> .....	11
<b>第二章 商业模式理论综述</b> .....	26
<b>第一节 商业模式的定义</b> .....	26
<b>第二节 商业模式的维度和要素</b> .....	29
<b>第三节 商业模式的理论分析模型</b> .....	31
一、商业模式的建构要素模型说 .....	31
二、三层面模型说 .....	31
三、交易系统模型说 .....	31
四、运营系统模型说 .....	31

五、商业模式七要素说 .....	32
六、约翰逊商业模式三要素说 .....	34
七、张维迎、孔翰宁、奥赫贝商业模式八要素模型 .....	35
八、魏朱商业模式的六要素模型 .....	35
九、亨利·伽斯柏商业模式六功能说 .....	36
十、奥特华德商业模式九要素说 .....	37
第四节 案例分析 三和茶叶公司“茶人合一”商业模式创新 .....	39
<b>第三章 商业模式九要素模型与创新战略 .....</b>	<b>51</b>
第一节 商业模式的九大要素模型 .....	51
一、商业模式分析模型九要素 .....	51
二、商业模式九要素模型及其关系 .....	52
第二节 商业模式创新战略模型 .....	53
一、业务创新战略模块 .....	53
二、运营创新战略模块 .....	54
三、盈利创新战略模块 .....	55
四、商业模式创新战略九要素分析板块图模型 .....	56
第三节 商业模式九大创新战略的量化模型 .....	57
一、商业模式综合指数 BMI 的量化 .....	57
二、商业模式综合指数 BMI 测量 .....	59
第四节 商业模式创新战略影响因素和赋值分析 .....	60
一、商业模式创新战略影响因素 .....	60
二、商业模式创新战略赋值分析 .....	63
第五节 商业模式创新战略最佳实践分析 .....	65
一、T. I. T 创意园 .....	65
二、T. I. T 商业模式创新分析 .....	66
第六节 案例分析 秋鹿商业模式创新战略 .....	70

## 第二篇 业务创新战略模块

<b>第四章 产品价值创新战略 .....</b>	<b>81</b>
第一节 产品价值创新战略的概念 .....	81
一、产品价值创新战略的定义 .....	81
二、产品或服务的价值主张构造块 .....	83
第二节 产品价值创新战略影响因素和赋值分析 .....	84
一、产品价值创新战略的影响因素 .....	84
二、产品价值创新战略赋值分析 .....	86



第三节	产品价值创新战略最佳实践分析	87
一、	苏宁 O2O 模式	87
二、	苏宁 O2O 商业模式创新分析	88
第四节	产品价值创新战略的模式	88
一、	功能型创新模式	88
二、	功能战略群重组模式	89
三、	开创跨产业的广义替代品的模式	89
四、	将被替代品转换为互补品的模式	89
五、	顾客价值扩展模式	89
六、	顾客价值细分模式	90
七、	其他创新模式	90
第五节	产品价值量化分析	90
一、	价值增值的概念	91
二、	商业模式价值的量化模型分析	92
第六节	案例分析	93
一、	亨吉利名表零售业务商业模式创新战略分析	93
二、	中国饰品界的 ZARA——哎呀呀	99
<b>第五章</b>	<b>经营策略创新战略</b>	<b>104</b>
第一节	经营策略创新战略的概念	104
一、	经营策略创新战略的定义	104
二、	经营策略创新战略的形式	105
第二节	经营策略创新战略影响因素和赋值分析	106
一、	经营策略创新战略影响因素	106
二、	经营策略创新战略赋值分析	108
第三节	经营策略创新战略最佳实践分析	109
一、	阿里巴巴集团介绍	109
二、	阿里巴巴的业务模式和发展战略分析	110
第四节	经营策略创新战略模式	111
一、	低成本战略模式	111
二、	差异化战略模式	112
三、	聚焦化战略模式	112
四、	多样化战略模式	112
五、	纵向一体化战略模式	112
六、	其他经营策略创新战略模式	113
第五节	案例分析	114
一、	酷漫居商业模式创新战略分析	114
二、	12580 呼叫平台商业模式创新战略分析	122



<b>第六章 市场定位创新战略</b> .....	131
<b>第一节 市场定位创新战略的概念</b> .....	131
一、市场定位创新战略的定义 .....	131
二、如何进行市场定位的战略策划 .....	132
<b>第二节 市场定位创新战略影响因素和赋值分析</b> .....	134
一、市场定位创新战略影响因素 .....	134
二、市场定位创新战略赋值分析 .....	135
<b>第三节 市场定位创新战略的最佳实践</b> .....	137
一、“十月妈咪”公司介绍 .....	137
二、“十月妈咪”商业模式创新战略的成功之处 .....	137
三、“十月妈咪”的商业模式创新分析 .....	138
<b>第四节 市场定位创新战略模式</b> .....	138
一、发散式市场机会模式 .....	138
二、目标市场扩展模式 .....	139
三、市场“空缺”填补模式 .....	139
四、无差异性市场策略模式 .....	139
五、差异性市场策略模式 .....	139
六、密集性市场策略模式 .....	140
七、客户重新定位模式 .....	140
八、其他市场定位战略创新模式 .....	140
<b>第五节 案例分析</b> .....	140
一、小米手机市场定位战略创新分析 .....	140
二、千鲜汇商业模式创新战略分析 .....	148

### 第三篇 运营创新战略模块

<b>第七章 营销推广创新战略</b> .....	157
<b>第一节 营销推广创新战略的概念</b> .....	157
一、营销推广创新战略的定义 .....	157
二、营销推广创新战略的特征和方法 .....	157
<b>第二节 营销推广创新战略影响因素和赋值分析</b> .....	159
一、营销推广创新战略影响因素 .....	159
二、营销推广创新战略赋值分析 .....	161
<b>第三节 营销推广创新战略最佳实践分析</b> .....	162
一、“双十一网购狂欢节” .....	162
二、双十一网销商业模式创新分析 .....	163

三、案例启示 .....	163
第四节 营销推广创新战略模式 .....	164
一、蜂鸣营销模式 .....	164
二、生活形态营销模式 .....	164
三、直销模式 .....	165
四、“圆心—卫星”营销模式 .....	165
五、电子商务网络销售模式 .....	165
六、其他营销推广创新战略模式 .....	165
第五节 案例分析 .....	166
一、环球市场 B2B 电子商务的特色模式 .....	166
二、景心科技公司二维码营销创新 .....	171
<b>第八章 运作管理创新战略 .....</b>	<b>179</b>
第一节 运作管理创新战略的概念 .....	179
一、运作管理创新战略的定义 .....	179
二、运作管理创新与创新要素、创新方法 .....	180
第二节 运作管理创新战略影响因素和赋值分析 .....	180
一、运作管理创新战略影响因素 .....	180
二、运作管理创新战略赋值分析 .....	181
第三节 运作管理创新战略最佳实践分析 .....	183
一、华为公司介绍 .....	183
二、华为模式的特点 .....	183
三、九要素模型商业模式创新分析 .....	184
第四节 运作管理创新战略模式 .....	185
一、结构化商业模式 .....	185
二、倒三角“自下而上”管理模式 .....	185
三、扁平化管理模式 .....	185
四、无边界管理模式 .....	185
五、标准化商业模式 .....	186
六、流程再造商业模式 .....	186
七、虚拟化商业模式 .....	186
八、其他运作管理创新模式 .....	187
第五节 案例分析 .....	187
一、尚品宅配“大规模定制柔性生产”商业模式创新战略分析 .....	187
二、顺丰公司“一体化管控”商业模式创新战略分析 .....	192
<b>第九章 资源整合创新战略 .....</b>	<b>196</b>
第一节 资源整合创新战略的概念 .....	196

一、资源整合创新战略 .....	196
二、资源整合创新战略的内容、步骤和打造能力 .....	198
第二节 资源整合创新战略影响因素和赋值分析 .....	200
一、资源整合创新战略影响因素 .....	200
二、资源整合创新战略赋值分析 .....	201
第三节 资源整合创新战略最佳实践分析 .....	202
一、微信的营销方式 .....	202
二、微信的运作方式 .....	203
三、微信 SNS 的资源整合方式 .....	203
四、微信商业模式创新战略分析 .....	204
第四节 资源整合创新战略模式 .....	205
一、资源开发型商业模式 .....	205
二、价值链整合商业模式 .....	205
三、产业链互动商业模式 .....	206
四、产业链延伸商业模式 .....	206
五、价值网互动商业模式 .....	206
六、其他资源整合创新模式 .....	207
第五节 案例分析 .....	207
一、资源整合创新——广汽和奇瑞战略联盟 .....	207
二、多玩网游戏“门户平台整合”创新模式 .....	212

## 第四篇 盈利创新战略模块

第十章 营利收入创新战略 .....	219
第一节 营利收入创新战略的概念 .....	219
一、营利收入创新战略 .....	219
二、营利收入创新战略的原则 .....	221
第二节 营利收入创新战略影响因素和赋值分析 .....	222
一、营利收入创新战略影响因素 .....	222
二、营利收入创新战略赋值分析 .....	223
第三节 营利收入创新战略的最佳实践分析 .....	224
一、苹果产品的演进 .....	224
二、苹果的商业模式特点 .....	226
三、苹果营收模式剖析 .....	226
四、苹果商业模式创新分析 .....	226
第四节 营利收入创新战略模式 .....	227
一、衍生收费商业模式 .....	227

二、利润来自直接客户的营利收入模式 .....	227
三、利润来自“产品+内容”的营利收入模式 .....	228
四、利润来自第三方的营利收入模式 .....	228
五、利润来自“直接客户+第三方”的营利收入模式 .....	228
六、利润来自“客户自助”的营利收入模式 .....	228
七、其他营利收入创新战略模式 .....	229
第五节 案例分析 .....	230
一、“碧桂园模式”地产创新战略分析 .....	230
二、“余额宝”融资平台盈利模式创新分析 .....	238
<b>第十一章 成本控制创新战略</b> .....	<b>247</b>
第一节 成本控制创新战略的概念 .....	247
一、成本控制创新战略的定义 .....	247
二、成本控制战略的内部和外部创新方法 .....	248
第二节 成本控制创新战略影响因素和赋值分析 .....	250
一、成本控制创新战略影响因素 .....	250
二、成本控制创新战略赋值分析 .....	251
第三节 成本控制创新战略的最佳实践分析 .....	252
一、富士康公司介绍 .....	252
二、富士康成本价值管理模式 .....	253
三、富士康成本控制模式 .....	254
四、富士康机器人模式 .....	254
五、全球布局策略：“两地研发、三区设计制造、全球组装交货” .....	255
六、富士康的成长模式创新 .....	255
七、商业模式创新战略分析模板分析 .....	255
第四节 成本控制创新战略模式 .....	256
一、结构驱动式的成本控制创新模式 .....	256
二、价值驱动式的成本控制创新模式 .....	256
三、固定成本的成本控制创新模式 .....	256
四、可变成本的成本控制创新模式 .....	257
五、规模经济下的成本控制创新模式 .....	257
六、范围经济下的成本控制创新模式 .....	257
七、合同能源管理(EMC)模式 .....	257
八、其他成本控制创新模式 .....	257
第五节 案例分析 .....	258
一、G通信咨询公司的成本控制模式创新 .....	258
二、珠海银隆“新能源”汽车商业模式创新分析 .....	262

<b>第十二章 资本运作创新战略</b> .....	270
<b>第一节 资本运作创新战略的概念</b> .....	270
一、资本运作创新战略的定义 .....	270
二、资本运作的创新方式 .....	271
<b>第二节 资本运作创新战略影响因素和赋值分析</b> .....	271
一、资本运作创新战略影响因素 .....	271
二、资本运作创新战略赋值分析 .....	273
<b>第三节 资本运作创新战略最佳实践分析</b> .....	274
一、国美公司介绍 .....	274
二、国美商业模式创新战略分析 .....	276
<b>第四节 资本运作创新战略模式</b> .....	276
一、整体上市创新模式 .....	276
二、行业整合创新模式 .....	277
三、产业资本、金融资本结合创新模式 .....	277
四、横向型资本扩张创新模式 .....	277
五、纵向型资本扩张创新模式 .....	278
六、混合型资本扩张创新模式 .....	278
七、收缩性资本运作创新模式 .....	278
八、天使或风投融资模式 .....	278
九、财务治理模式 .....	279
<b>第五节 案例分析</b> .....	279
一、海航集团滚动式融资拓展模式 .....	279
二、湖南中宝现代供应链商业模式创新战略分析 .....	285

## 第五篇 商业模式创新战略理论与设计

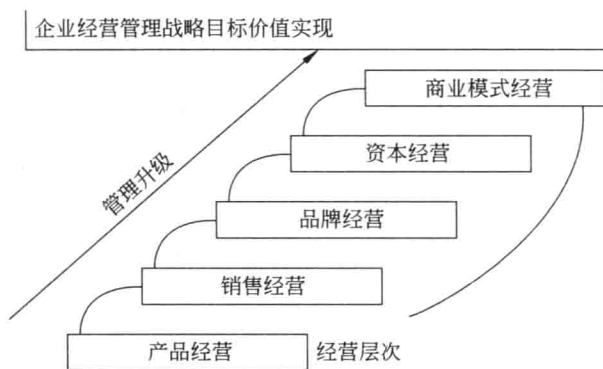
<b>第十三章 商业模式创新战略的基本理论</b> .....	299
<b>第一节 产业商业模式理论</b> .....	299
一、微笑曲线理论 .....	299
二、价值链理论 .....	301
三、价值网理论 .....	303
<b>第二节 运营商业模式理论</b> .....	305
一、盖伊·川崎商业模式四象限图模型 .....	305
二、现金池理论 .....	307
<b>第三节 电子商务商业模式理论</b> .....	308
一、SNS 理论 .....	308

二、六度空间理论 .....	309
三、长尾理论 .....	311
第四节 案例分析 .....	312
一、怡亚通价值链整合模式 .....	312
二、壹卡会“预付卡金融”商业模式创新分析 .....	318
<b>第十四章 商业模式创新战略设计策略、方法、流程 .....</b>	<b>323</b>
第一节 商业模式创新战略的设计标准和准则 .....	323
一、商业模式创新战略设计标准 .....	323
二、商业模式创新战略设计的基本准则 .....	323
第二节 商业模式创新战略设计的思路、流程、逻辑和途径 .....	325
一、商业模式创新战略设计的基本思路 .....	325
二、商业模式创新战略的设计流程 .....	325
三、商业模式创新战略的设计逻辑 .....	326
四、商业模式创新战略的八大创新途径 .....	328
第三节 商业模式创新战略的设计方式 .....	329
一、商业模式创新战略的平面设计 .....	329
二、商业模式创新战略的垂直设计 .....	331
三、商业模式创新战略的价值链设计 .....	332
四、商业模式创新战略的价值网络设计 .....	333
第四节 案例分析 .....	335
一、宜信公司 P2P 网络金融模式创新 .....	335
二、龙文教育的商业模式创新战略 .....	341
<b>后记 .....</b>	<b>346</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>347</b>

# 第一篇

# PART ONE

## 商业模式创新战略的概念与模型



今天企业间的竞争已经不是产品间的竞争，而是商业模式之间的竞争。

—— 世界管理学大师、美国哈佛大学商学院教授彼得·德鲁克





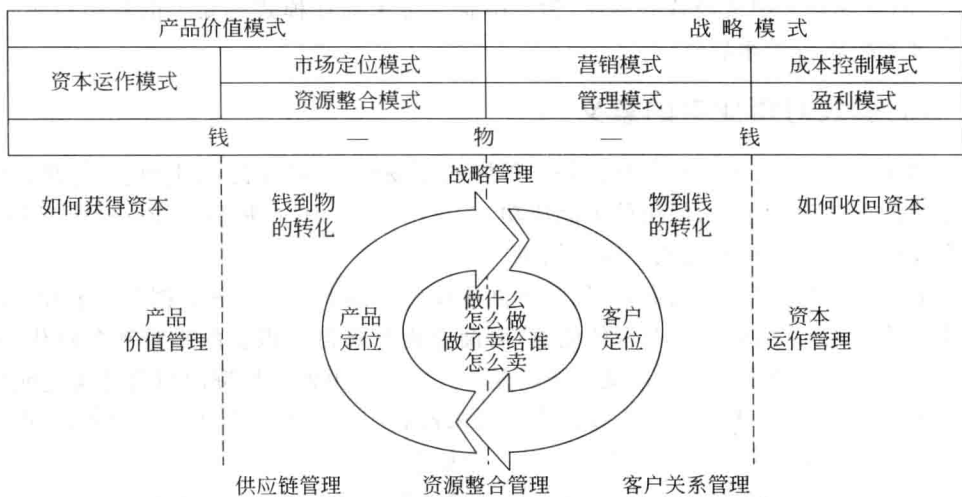


图 1-1 商业模式逻辑结构

一个商业模式的创新，首先要回答以下三个最基本的问题。

- (1) 你准备提供什么样的产品或服务？这就是产品价值定位的问题。
- (2) 你的客户是谁？这就是市场定位的问题。
- (3) 客户为什么愿意付钱？这就是盈利模式的问题。

## 第一节 商业模式的意义

已近 2013 年年末，现时经济界最流行的话题就是：你怎么看十八届三中全会后的中国经济？经过 6 月钱荒、第二季 7% 的缓速经济增长率，使人莫不感到这一年经济暗潮汹涌、惊涛骇浪，颇似坐过山车，对中国前景的乐观态度已经改变许多。非常令人感到担忧的，就是中国经济成长已经减速，从过去动辄十位数的经济成长，今年降到 7.5%，而中国地方财政债务严重，显示过去靠政府投资拉高经济成长的模式再也无法见效。受原材料价格上涨、土地价格上涨、人口红利消失、出口严重受阻、金融危机后世界经济不景气等影响，以“投资拉动内需、劳动密集型、低附加值加工生产”为主要特点的“中国制造”风光不再，中国经济增长潜在在逐渐减弱，潜在不利因素也在不断积聚。对于未来 10 年或 20 年的发展，中国头等重要的大事，就是找到取代传统拉动投资的新成长模式。如何从中国制造向中国创造过渡和发展？中国经济结构调整、经营方式转型迫在眉睫，却又困难重重。

在这样的宏观环境下，商业模式的创新战略对中国经济转型的重要性更加日益凸显。十八大三中全会提出，要凝聚深化改革的共识、注重深化改革的统筹谋划、协同推进各项