

Among Chinese Enterprises



中 / 国 / 管 / 理 / 模 / 式 / 案 / 例 / 丛 / 书

中国企业 新商业模式案例

主 编：梅洪常 魏 明

New Business Models Among
Chinese Enterprises



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中 / 国 / 管 / 理 / 模 / 式 / 案 / 例 / 丛 / 书

中国企业 新商业模式案例

主 编：梅洪常 魏 明

New Business Models Among
Chinese Enterprises

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业新商业模式案例/梅洪常, 魏明主编. —北京: 经济管理出版社, 2014.5
ISBN 978-7-5096-3111-9

I. ①中… II. ①梅… ②魏… III. ①企业管理—商业模式—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 089878 号

组稿编辑: 陈 力

责任编辑: 杨国强

责任印制: 黄章平

责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm/16

印 张: 19

字 数: 369 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3111-9

定 价: 42.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《中国管理模式案例》丛书编委会

主 任 陈佳贵

委 员 (按姓氏笔画为序)

王 钦	王伟光	王关义	刘兴国	何 瑛	余 菁
张世贤	杜莹芬	来尧静	杨世伟	沈志渔	陈 力
周小虎	勇 生	洪 涛	赵顺龙	钟宏武	唐晓华
高 闯	曹 靖	黄速建	黄群慧		

编写说明

为了系统研究和总结中国 30 多年来的企业管理成功经验，特别是通过对中国企业管理新环境、新视野、新理念、新思维、新方法、新工具进行案例研究，总结和归纳中国式管理模式理论和实践，中国企业管理研究会特别成立了中国管理案例研究中心。该中心以“根植中国管理实践、繁荣管理案例研究”为宗旨，以我国丰富的企业管理、政府管理、社会管理实践为研究对象，深入开展高水平的管理案例研究，积极拓展与国内外知名学府等组织的合作，构建中国管理案例研究的信息交流平台，为我国管理案例研究的繁荣和中国管理的发展贡献力量。

《中国管理模式案例》系列丛书是作为中国管理案例研究中心成立后组织编写的首套丛书。该丛书第一辑是在中国社会科学院经济学部组织的中国企业国情调研项目的基础上，选取了部分在管理实践中具有典型特征的企业，邀请了国内知名的管理学家和部分管理学院院长再次调研整理，按照管理案例形式重新撰写，并添加部分案例后集结成册。中国企业国情调研项目始于 2006 年，由陈佳贵研究员和黄群慧研究员主持，项目通过对我国典型企业生产经营的基本情况和各种企业经营行为分析，研究我国企业在管理中面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。同时，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等。迄今为止，该项目已经针对 50 多家企业开展了调查研究，这些企业调查成果也为管理学科研究积累了很好的案例研究资料。

我们希望丛书的出版能够系统研究和总结中国改革开放 30 多年来的企业管理成功经验，特别是通过对中国企业管理模式进行案例研究，推进对中国式管理模式理论进行总结和归纳，为中国管理理论研究提供实例参考，为中国管理科学的发展做出贡献！

中国管理案例研究中心

主任 黄群慧 黄速建

2013 年 7 月

总 序

——把握世界发展趋势 加快中国管理学创新

一百年前，以泰勒制为代表的古典科学管理理论的出现具有划时代的意义，从此理性开始代替经验，管理学作为一门科学开始登上历史舞台。此后，管理科学随着时代而不断发展，新观点、新方法、新工具不断出现，逐渐形成了“管理理论丛林”。于是，管理思想和管理理论在不断演变中逐渐得以丰富和发展。

管理学经过百年发展形成了巨大的知识积累，这些管理知识如何为中国管理学创新提供有效的经验和借鉴，中国管理学又如何结合中国文化和情景进行创新发展，这是中国管理学者所关注的焦点。在此，我有几点不成熟的想法与大家分享：

第一，“持续创新”是管理学百年发展的主要特征。

回顾管理学百年发展历程，有研究者认为，整个管理学的百年发展史可以分为四个阶段：科学管理阶段；人际关系与行为科学理论阶段；“管理丛林”阶段；以企业文化理论等为标志的“软管理阶段”。这四个阶段的划分虽可商榷，但基本反映了百年管理学从“以物为本”到“以人为本”的基本路径。

在“科学管理阶段”，管理理论的着重点主要放在通过对工人动作、行为的规范，以科学的工具和科学的方法来提高劳动效率。

在“人际关系与行为科学理论”阶段，更偏重于对管理行为本质的思考，并将工作场所视为一个社会系统。管理者为追求效率而使用的管理方法，均与组织中对人的关心相联系。

在“管理丛林”阶段，各种管理理论纷呈，美国管理学家哈罗德·孔茨就提出了“十大流派”。

20世纪80年代，以“企业文化理论”、“学习型组织”理论等为代表的“软管理阶段”，是与技术和社会变化密切相关的。随着互联网兴起和知识经济的产生，人力资本在企业竞争中的作用日益凸现，管理学的发展趋势转向更侧重于无形的组织文化氛围、组织框架内的成员学习以及更深层次的价值观塑造。

概括讲，管理学百年发展的主要特征是“现实不断发展，理论持续创新”。

第二，中国管理学百年发展经历了三个阶段。

第一阶段是1949年前的“管理学萌芽”阶段。在这一阶段，随着国内民族企业发展，很多企业开始引进西方企业管理的思想，但是还保留了一些东方传统。例如，民国时期的棉纺专家穆藕初，曾几次拜访过被后人尊称为“科学管理之父”的泰勒。1916年，中华书局出版了由穆藕初翻译的泰勒著作《科学管理原理》。此外，还有张謇在南通、荣氏兄弟在无锡创建民族企业，卢作孚创办民生公司、侯德榜等人创建纯碱厂，等等。这些人大都抱有“实业救国”的思想，强调“洋为中用”、“中学为体，西学为用”。

第二阶段是1949~1978年的“管理学初步形成”阶段。在这一阶段，我国社会主义企业管理学初步形成，并建成了独立的、比较完整的社会主义工业体系和国民经济体系。20世纪50年代，我国企业管理主要以学习借鉴苏联模式为主，在全国范围内系统引进了苏联的整套企业管理制度和办法，强调集中统一领导，推行苏联的“一长制”模式和“马钢宪法”，在计划管理、技术管理、经济核算制等方面奠定了生产导向型管理的基础。20世纪60年代初开始，为克服照抄、照搬苏联管理方法的缺点，针对管理学存在的问题，结合国情，我国开始探索与建立社会主义企业管理模式，“鞍钢宪法”、《工业七十条》就是当时具有代表性的成果。

第三阶段是1979年至今的“融合发展”阶段。1979~1992年，我国企业管理模式开始从生产型转向生产经营型，学习国外管理学知识的重点从苏联转向美、日、欧等发达国家，管理学在学科建设、学术研究、教育培训等方面都有很大发展，我国管理学进入全面“恢复转型”阶段。1983年，袁宝华提出我国企业管理理论发展的16字方针——“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，为建立有中国特色的管理理论和管理模式指明了方向。在1992年之前，主要是以引进和学习国外先进经验和办法为主。1992年以后，在社会主义市场经济条件下中国管理学发展更加强调“两个注重”，即注重对先进理论的引进，注重中国经济体制改革的特殊国情。在管理学研究方面，我国学者开始追踪国外管理学研究前沿，国际管理学权威期刊逐渐为国内学者所熟悉。中国管理学研究的规范性得以增强，实证研究方法受到重视，越来越多的管理学研究成果发表于国外顶级学术期刊。总体上，这是一个管理学学科体系不断完善、研究水平不断提高的阶段。

第三，未来中国管理学发展面临新的挑战。

从外部环境看，中国管理学创新面临着市场环境和技术环境的双重不确定性。当前，国际金融危机深层次影响持续显现，世界经济的不确定性明显增强。欧洲主权债务危机还在蔓延，美国经济延续弱势复苏势头，新兴经济体经济增速明显放缓，贸易保护主义

抬头。世界经济增长方式、全球产业结构和工业生产方式都在发生深刻变革。

同时,信息网络、生物、可再生能源等一些重要科技领域显现革命性突破的先兆。人工智能、机器人和数字制造等新技术在工业生产领域的应用推广提速。“第三次工业革命”成为人们热议的话题。数字化、智能化、定制化和柔性化成为世界工业生产方式变革的发展方向。伴随着工业生产方式的变革,还将带来企业发展战略、组织结构和业务流程颠覆性变化。

第四,中国管理学创新需要正确处理的三个关系。

一是正确处理理论引进和本土现实的关系。西方的管理学思想和方法为中国管理学提供了研究基础,中国的企业家和管理研究学者从中学习了很多。但是,单纯的理论引进还不能满足本土现实的需要。中国是制造业大国,但是我国制造业面临着产业创新不足、劳动力成本提高等问题,传统制造业发展模式已越来越难支持制造业的发展。因此,需要实现具有中国本土特征的管理理论和实践创新,从而提升中国企业的创造力和竞争力。在中国管理学未来的发展中,既要立足区域特征和制度特点,也要辅以严谨的方法论支撑大规模的经验研究,使中国管理学研究在国际上得到认可,同时具有强有力的解释和解决问题的能力。

二是正确处理基础理论研究和现实热点研究的关系。现有基础理论研究重视不够,其中一个典型现象是,在商学院的教学、研究中,战略、组织、文化一类课程较为受到重视,而对于生产运营、技术创新等课程的关注程度不高。一些新的管理概念,例如蓝海战略、长尾战略、基业长青等迅速受到业界和学者的关注,但是人们在关注这些热点的同时,还需要重视基础理论层面的研究,还应该进一步强调加强企业基础管理工作。

三是正确处理学院型教育和实践型教育的关系。1990年,MBA教育获得国务院学位委员会批准,我国九所大学开始试办MBA。经过20多年的发展,MBA教育有了长足发展,为经济发展做出了贡献。但在实际发展中,“学院型”教育的色彩较为浓厚,“实践型”教育的特色还显不足。作为专业学位教育,强调的是如何以解决实际问题为中心开展教育。MBA教育如何做到真正面向企业、贴近实践将是未来必须思考和回答的一个问题。

中国经济快速发展的背后是中国企业丰富的实践,这为管理学理论研究提供了广袤和肥沃的土壤,为国际学术话语体系中“中国元素”的丰富提供了历史机遇。可以预见,未来的中国管理学研究将会更加丰富多彩,也将会更加国际化。

中国企业管理研究会会长 陈佳贵

2012年12月26日

前言

商业模式并不陌生，但至今还没有一个明确的定义，近年来由于经济全球化、制度创新和信息技术革命的影响，人们对商业模式创新优势能否深刻影响企业当前和未来的竞争力产生浓厚兴趣，而企业更需要简洁又可操作地对它进行解释。美国管理学者琼·玛格丽塔（Joan Magretta）极其简单地将商业模式定义为：讲出企业如何运作的故事；彼得·德鲁克（Peter Drucker）则将其描述为三问：你的顾客是谁，顾客的价值是什么，你又如何以适当的成本传递价值。对投资人、银行、员工解答这三个问题并没有描述商业计划那样复杂。要求便于实施的新商业模式像可速记的口诀那样简洁，一定是对商业模式创新的许多案例琢磨之后的结果。商业模式是那种可以用于改变企业的命运，可以用于特定的产品，以至于用在非营利业务上的概念和运用系统的总称。

本书的目的是通过一系列案例了解中国企业的新商业模式，解析企业发展和经营管理中的成功范式，启迪企业商业模式创新驱动发展的智慧。由于新市场中的企业环境改变，企业应对能力相应改变，而遵从原有的游戏规则往往使企业由盛而衰，有缺陷的逐利模式使经营者陷于迷茫。随着中国经济和中国企业的异军突起，中国已经成为商业模式世界的前沿阵地和创新验证场，尽管我们已经拥有许多商业模式创新的理论和实践，而且有些商业模式的著述既有理论的新高度，也有系统的实操技巧，但是面对重大问题企业都不可能凭借固有的经验去处置。这不仅因为有些模式已经时过境迁，更因为我们对于任何事物的认知都不会等同事物本来的面目，所以对于新商业模式的研究分析需要经常反思，特别是对模式新变化需要具体细致的案例描述，以避免对模式的以偏概全式的笼统提炼。严格地说，本书对于企业商业模式创新的案例分析重在反映真实情景，分析方法和体例并不针对每个或组合的具体案例情景，同时了解中国近期企业商业模式的实际案例及其所涉及的特定情景，从而理解模式创新，突破原有模式“瓶颈”，开创行业崭新前景，这正是本书力图体现的优势所在。

当今市场的竞争日渐趋向于围绕商业模式创新能力的竞争，这种竞争必定改变原有

产品和服务创新的格局，甚至变竞争对手为合作伙伴。企业在持续盈利与和谐共生的愿景下争取竞争的强势地位，关键因素不只限于产品、服务和技术等要素的竞争力，更需要企业整合内外环境资源、快速反应和连通市场客户及利益相关者的平台，将各方面的新老资源优势融合为新价值并共创共享的核心竞争力，这便是新商业模式本质。企业在知识时代的新资源涵盖了知识、信息、文化、品牌、数码、软件、客户关系、人力资源等可称为具有边际非稀缺性的资源，连锁经营商业模式、网络平台开发商业模式、业务外包商业模式等正是利用了这些资源共享降低了设计开发创新的固定成本，为合作加盟者和会员消费者的巨量扩张奠定了价值关联的基础。如联想及时利用奥运会 TOP 赞助商地位，借助外力推动搭建了一个全球推广平台，加速了联想换标、并购 IBM 公司 PC 业务后公司品牌、人才、组织等战略提升，极大地促进了公司业务由本土转变为拥有 2/3 海外业务的国际化企业，其成功模式中的奥妙就在于强势品牌光环、注意力经济和声誉价值的关联效应。在许多企业都面临同样一个难题的时候，只有商业模式创新才能实现企业的突围。如合众整合营销模式基于消费者众多需求中一种主导型需求的满足，能带动上下游需求发展起来的创意，在保险代理公司、银行、重卡车销售商合作中，提供买车人采用银行贷款买车并提供贷款担保及 3 年保险的方便，利用 GPS 电子锁将售、买、银、保四方直接链接，多种产品服务针对同一个服务对象，取得了基于客户满意和业务稳定的保险收益提升。

商业模式创新的研究中提出过多种结构模式，这些模式为我们深刻认识和把握企业商业模式运作提供了有益的线索。商业模式也是企业利益相关者的交易结构。约翰·哈格尔 (John Hagel) 和马克·辛格 (Marc Singer) 根据企业具有不同经济驱动因素、竞争驱动因素和文化驱动因素等划分出以下业务类型：开发新的和有吸引力的产品创新型业务；寻找、联系客户并与他们建立关系的客户关系型业务；构建大量重复性工作的支持平台及其管理维护的基础设施型业务。因此，产品领先、亲近客户和卓越运营都可能成为企业建立独立商业模式的价值点，同一组织内部有可能建立多种有联系的不同业务，形成的商业模式在经济价值目标及其来源上不固定，竞争的对象不统一，关注依靠的人以及追求的经济技术标准各取所需。如谷歌的商业模式建立在大量网民的搜索需求及不受无关广告打搅的诉求之上，当微软在大发展期间没有足够重视这类需求的时候，谷歌为网民提供了功能最为强大的搜索平台，当进行网页搜索的网民剧增的时候再进行有选择广告投放，进而将第三方内容货币化，从而形成了由大规模 IT 基础设施支撑的、具有高度复杂专有搜索和匹配算法功能的关键业务：①建设和维护搜索基础设施；②细分并管理新用户、内容拥有者以及广告主；③向这三类客户推广其搜索平台。

随着免费产品和服务呈现爆炸式的增长，免费的商业模式已经在成功实践基础上广为人知，并且影响着非数字化产业的运作。2009年，长尾理论概念的提出者克里斯·安德森通过《免费：商业的未来》这一力作，提出了一种基于电脑字节基础上的经济学，预言某种东西成了软件后，它的成本和价格也会不可避免地趋近于零，从而使得一个客户细分群体能够持续从免费的产品和服务中受益。这种不同于左口袋出、右口袋进的旧有模式让人相信，每个数字化的产业都终究会变成免费的。但在实践中，人们还是难以摆脱在互联网环境下基础业务部分免费、增值业务完全收费的以收抵亏的思维模式。那么真正免费商业模式能否实现，免费模式在更多产业领域还能带来可观的收入吗？亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）和伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）概括出实现免费的三个模式：①依托广告提供免费产品和服务的多边平台；②基础免费，增值收费，即有大量用户受益于没有任何附加条件的免费产品或服务，只有一小部分免费用户转化成付费用户；③用免费或廉价的初始产品服务来吸引客户重复购买。很显然，许多行业特别是单项价值很大的产品服务，即便是融合了信息化也未必需要免费用户或者不能开发出大量的免费用户，也不能期待其中的很小部分用户自愿由免费转向付费。所以说，商业模式的多元化才能够有望实现新价值的共创共享。

在近期发行的书籍中，许多作者对于商业模式的创新进行了多角度的研究，进一步拓宽了人们在这一领域的视线。吴伯凡、阳光的《这，才叫商业模式：21世纪创新竞争》中提炼出必须具备的三个要素：①独特的客户价值主张，一个在既定价格上向客户提供服务或产品时所需要完成的企业任务；②独擅的资源与能力，即支持客户价值主张和盈利模式的具体经营模式；③独享的盈利模式，即企业用以为股东实现经济价值的过程。他们认为，商业模式不具有普适性，在一种市场环境下成功的商业模式并不必然在另一种环境下也依然能行之有效，必须依据新的市场环境对其进行调校和修正。康斯坦丁诺斯·C. 马凯斯的《攻略：商业模式创新路线图》提出，成熟公司不仅能够发现新的、竞赛重整的商业模式，而且可以将这种新的商业模式与现存商业模式同时加以采用。对于成熟公司仅仅发现新的商业模式是毫无意义的，真正的意义在于组织架构。司春林的《商业模式创新》分析论证了新技术革命的影响和“从创新中盈利”的追求，使商业模式创新成为企业创新的主导趋势。商业模式概念框架不断扩展，包含价值主张、目标客户、价值链（含实物价值链与虚拟价值链）三要素整体性概念框架，用于分析企业间商业模式竞争，以价值链为核心要素探讨一些企业的商业模式创新行为；将价值链扩展为价值网，以更宽广的视野分析网络环境条件下企业商业模式创新的策略与表现，特别是探讨了互联网企业商业模式创新的新趋势。陈威如、余卓轩的《平台战略：正在席卷全球的

商业模式革命》系统探讨了“平台”这个改变人类商业行为与生活方式的概念，提出系统框架，解释了腾讯、阿里巴巴、起点中文网、世纪佳缘、拉卡拉、维络城、大众点评等企业平台战略的建构、成长、进化、竞争、覆盖等战略环节。

魏炜和朱武祥将商业模式定义为利益相关者的交易结构，认为商业模式由六个要素组成：定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构、企业价值。许海平划分出商业模式的三个要素：利润来源、利润生成过程、利润产出形式，并认为产品、规模、服务、渠道、品牌、产业联盟等某一点做好了都可以成就一个商业模式。Osterwalder (2004, 2007) 更具体地指出，在商业模式这一价值体系中，企业可以通过改变价值主张、目标客户、分销渠道、顾客关系、核心能力、价值结构、伙伴承诺、收入流和成本结构等因素来激发商业模式创新。Davila、Epstein 和 Shelton (2005) 则在其著作中较详细地阐述了如何从价值主张、供应链和目标顾客三方面进行商业模式创新，他们认为，价值主张创新可通过开发新产品或延伸现有产品的价值来改变价值主张，即改变送达市场的产品的价值；供应链创新，即改变创造和送达产品价值的方式，主要通过改进与合作伙伴的关系及运营整合来实现；目标客户创新是指企业发现并开发其营销、销售和分销工作还没触及的细分市场。

罗珉等 (2005) 用租金理论解释商业模式的创新。他们认为，社会分工的演进导致了信息的分散化和信息的不对称，商业模式创新实质上是一种基于信息不对称的机会主义行为，它可以使每一个市场参与者都能够有机会打破现有优势企业的竞争优势，获取和创造出一种新的经济租金，追求经济租金是商业模式创新的核心。高闯等 (2006) 运用价值链创新理论对企业商业模式创新的实现方式进行了解释，认为企业商业模式是通过对企业全部价值活动进行优化选择，并对某些核心价值活动进行创新，然后再重新排列、优化整合而成的，并按照商业模式的形成方式，将其分为价值链延展型、价值链分拆型、价值链创新型、价值链延展与分拆相结合、混合创新型五类企业商业模式。Weill 和 Vitale (2001) 提出了原子商业模式的概念，划分了 8 种原子商业模式：内容提供者、直销商品、一站式服务、中间人、共享基础运营、价值网络的整合者、虚拟社区、以点带面。并且指出，原子商业模式彼此间的交互作用力是不同的，某些模块结合后会产生强大的作用力，而互不兼容的模块则可能导致商业冲突。因此，企业可以试着挑选与重组原子模式，以适应技术和外部环境的不断变化。

上述研究成果大都可归于商业模式要素创新的研究，无疑对企业的实践具有实际指导意义，但研究者往往强调商业模式中某一构成要素的创新，对商业模式创新的系统性和具体环境考虑不够，虽然可在商业模式的某些方面获得改进，但无法达到商业模式整

体创新的目的。本书与我国企业正运用的商业模式及其创新过程紧密结合，提供不同行业多种企业案例情境和案例分析，每一案例无论是独立的还是互动的商业模式分析，基本包括了行业发展背景、企业商业模式特色与运作方式、模式创新实践效果和若干启示，所选案例不仅关注现代知识经济和数字化技术环境下的企业，而且更关注新兴产业和传统产业背景下的企业，可望进一步丰富我国企业商业模式创新探索的宝典。

中国管理案例研究中心简介

案例分析方法亦称个案分析方法或典型分析方法，是对有代表性的事物（现象）进行周密且仔细的研究，从而获得总体认识的一种科学分析方法，这种方法在社会科学研究中具有广泛的应用。近些年，我国管理学研究和教学中大量采用案例分析方法，极大地促进了我国管理学研究水平和中国企业管理实践现代化水平的提高。

为了进一步繁荣管理学的案例研究，推进中国管理理论和实践的发展，由中国企业管理研究会发起，依托中国社会科学院工业经济研究所、《中国工业经济》杂志社、《经济管理》杂志社、经济管理出版社等研究出版机构的学术资源，成立中国管理案例研究中心。

中国管理案例研究中心以“根植中国管理实践、繁荣管理案例研究”为宗旨，以我国丰富的企业管理、政府管理、社会管理实践为研究对象，深入开展高水平的管理案例研究，积极拓展与国内外知名学府等组织的合作，构建中国管理案例研究的信息交流平台，为我国管理案例研究的繁荣和中国管理的发展贡献力量。

中国管理案例研究中心将专注于中国管理案例研究、案例开发和案例库建设；依托《中国工业经济》杂志、《经济管理》杂志等学术期刊公开发表管理案例研究论文；依托经济管理出版社出版系列管理案例研究文库；积极与电视等图像媒体合作推出中国经济管理案例系列专题纪录片；建立多元化的信息发布渠道，在网络信息发布平台上建立案例快速订阅和应用通道，面向政府、企业和大专院校提供案例服务，推动案例价值最大化。

2013年7月

第一章	像时装一样流行的雷柏键鼠
	——深圳雷柏电子有限公司商业模式分析 / 001
第一节	键鼠行业发展现状及趋势 / 001
第二节	雷柏电子有限公司新商业模式的特色与 运作方式 / 005
第三节	模式创新实践的效果 / 008
第四节	案例启示 / 010
第二章	企业邮箱——为企业发展插上翅膀
	——以网易企业邮箱为例 / 013
第一节	企业邮箱行业发展现状及趋势 / 013
第二节	网易企业邮箱的商业模式与运作方式 / 017
第三节	模式创新实践的效果 / 021
第四节	案例启示 / 022
第三章	培训企业新商业模式分析
	——以汇聚国际教育集团为例 / 025
第一节	企业培训行业的发展现状及趋势 / 025
第二节	新商业模式的特色与运作方式 / 029
第三节	模式创新实践的效果 / 032
第四节	案例启示 / 034
第四章	奇火锅之新“奇”商业模式分析 / 037
第一节	奇火锅简介及其发展现状 / 037
第二节	奇火锅之新“奇”商业模式 / 038
第三节	奇火锅新“奇”商业模式的点评及启示 / 044
第五章	携程网商业模式分析 / 045
第一节	我国旅游电子商务网站的现状与发展趋势 / 045
第二节	携程旅行服务公司发展历程 / 047
第三节	携程旅行服务公司的商业模式分析 / 048
第四节	携程商务模式的实施效果 / 051
第五节	案例启示 / 051

第六章	PPG (上海批批吉服饰) 商业模式失败的分析 / 053
	第一节 我国服装行业发展现状及发展趋势 / 053
	第二节 PPG 的商业模式创新及模式核心竞争力 / 056
	第三节 PPG 商业模式的实施效果 / 059
	第四节 PPG 商业模式优势、缺陷及深思 / 060
	第五节 案例启示 / 063
第七章	海尔“人单合一双赢”商业模式与组织创新 / 065
	第一节 海尔集团发展概况 / 065
	第二节 海尔“人单合一双赢”的商业模式与“倒金字塔”管理结构 / 067
	第三节 海尔“人单合一双赢”商业模式的建立与运营 / 073
第八章	海泰控股集团全面均衡管理商业模式创新 / 079
	第一节 海泰控股集团概况 / 079
	第二节 海泰控股集团的商业模式演进 / 083
	第三节 海泰控股集团商业模式创新：全面均衡管理模式 / 087
	第四节 案例启示 / 094
第九章	晶能光电企业的成长与创业投资商业模式创新 / 097
	第一节 晶能光电公司概况 / 097
	第二节 创业投资机构介绍 / 099
	第三节 创业投资机构对晶能光电成长的影响 / 102
	第四节 案例启示 / 107
第十章	移动梦网商业模式分析 / 109
	第一节 电信企业价值链与商业模式 / 109
	第二节 移动梦网商业模式的构建 / 113
	第三节 移动梦网商业模式运营主体间的价值关系控制与激励 / 116
	第四节 移动梦网商业模式的业务定价与分成 / 118
	第五节 案例启示 / 121