



商业模式突围

中小企业的转型与重生

■ 危正龙 宋正权◎著 ■

Business Model
Breakthrough



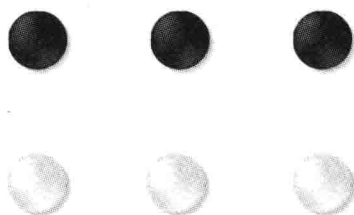
中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

商业模式突围

中小企业的转型与重生

■ 危正龙 宋正权◎著 ■

Business Model
Breakthrough



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

商业模式突围 / 危正龙, 宋正权 著.

北京: 中国经济出版社, 2014. 9

ISBN978 - 7 - 5136 - 3166 - 2

I. ①商… II. ①危… ②宋… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 172665 号

责任编辑 李煜萍

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 18.5

字 数 282 千字

版 次 2014 年 9 月第 1 版

印 次 2014 年 9 月第 1 次

书 号 ISBN978 - 7 - 5136 - 3166 - 2

定 价 46.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社网址 www.economyph.com 社址北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

引言：一个时代的终结！

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代

——狄更斯

一、全球经济进入后危机时代

从1932年美国股市大崩盘造成世界经济大萧条，到1997年亚洲金融危机摧毁高歌猛进的“四小龙”并遏制了强劲的日本，再到2008年美国次级贷危机造成全球性金融危机并导致希腊这么一个主权国家的破产，世界经济已走过了八十余载风雨历程。

反观这段经济史，真是波澜壮阔、跌宕起伏、变幻莫测。然而不管多么复杂多变，我们似乎更清晰地发现在它背后潜伏着一条能量巨大、威力无穷的周期性经济曲线，这条曲线不是在理性地拷问这个世界，就是在疯狂地拷打着这个世界，不断地左右和变换交替着整个世界经济的规律，这条曲线就是：五年一次小经济危机，十年一次大经济危机！而这次经济危机正值十年一次大危机，世界经济正站在一个崭新的大拐点上，全球正进入后危机时代，世界经济呈现复苏缓慢、进程脆弱、发展不平衡的态势！

2013，一个让历史不会失去记忆的年份，更是一段让商界巨子们惶恐煎熬的岁月！曾经的风流已黯淡逝去，曾经的疯狂已烟消云散，曾经的表演已曲终谢幕，曾经的战场已野蛮易主！这到底是在演绎什么样的历史宿命呢？

1. “柯达时代”的结束

2012年1月19日，柯达正式宣布提交破产保护申请。2月9日，柯达宣布，为了削减运营成本，公司将于上半年停止生产数码相机、便携式录像机和数码

相框,并退市,这一决定也宣告了“柯达时代”的结束。曾经的数码技术先驱,最终被新兴的数码时代抛弃了。

柯达可谓“一直在转型而又一直未转型”,这直接导致柯达错过了最佳的战略转型机遇期。柯达,“记住这一刻!”这一刻真成了永恒的记忆!永远的回忆!

2. 施乐的“慷慨”和“无私”

当年,60多亿美元的假账彻底把施乐摧毁了,这家失去活力的老牌公司几乎已经无药可救,然而,深挖根源,摧毁施乐的不是假账,而是一个腐朽的旧体制。

到今天,个人电脑和互联网已经几乎遍布地球的每一张办公桌,当IBM、微软、思科等一大批与施乐相比只是年轻小伙子的企业在商业舞台上叱咤风云的时候,对施乐,人们除了给予这个“糟老头”一点怜悯、叹一声可惜外,没有别的了。正是这个反应迟缓的“老人”,“慷慨”地把一个又一个完全可以使施乐成为新的巨人的机会让给了IBM,让给了苹果,让给了思科,让给了微软,甚至把自己一直赖以维生的复印打印业务都“无私”地让给了佳能和惠普。

3. 诺基亚的节节撤退

诺基亚从2011年6月30日起正式关闭美国、英国和德国的在线商店销售业务,并于同年8月底退出日本手机市场。这家有百余年历史的手机业巨头,在高端智能手机领域落后、在低端手机市场份额被蚕食……

2012年12月4日,诺基亚宣布与芬兰的Exilion公司达成协议,将其位于芬兰埃斯波的总部大楼以1.7亿欧元(约合17亿人民币)的价格出售给Exilion公司,但诺基亚将对总部大楼回租使用(诺基亚从1997年开始在这幢大楼里运营,该建筑占地面积4.8万平方米)。

2013年9月3日,微软宣布以72亿美元收购诺基亚手机业务,以及大批专利组合的授权。(除了诺基亚以外,索尼等老牌大企业也是节节败退。)

4. 比亚迪的纠结

近些年,尽管比亚迪身披新能源等新兴产业“战衣”,但是其业绩正在受到公司传统产业业务的拖累,利润承受大幅下滑压力。站在转型的大拐点上,新旧产业的纠结让比亚迪发现——现实与理想之间,还有漫长的距离。

5. 富士康的转移与内迁

《华尔街日报》的报道这样写道:“深圳郊外,穿过一个有门卫看守的大门,

便进入了一家工厂,其规模之大可跻身世界前列。在几十座厂房中,苹果公司的 iPod 和 iPhone、惠普公司的个人电脑、摩托罗拉的移动电话以及任天堂的视频游戏机 Wii,这些人们耳熟能详的科技产品正被源源不断地生产出来。”而如今,为了控制成本,富士康开始大举内迁,将生产线全面撤离深圳。

6. 乔布斯创造的神话

1976 年,21 岁的乔布斯与 26 岁的好友斯蒂夫·沃兹尼亚克在车库里成立苹果公司,并制造世界上首台个人电脑“Apple I”,苹果公司很快在 IT 界名声显赫。1985 年电脑业界普遍萧条,乔布斯被赶出苹果公司。随后苹果公司陷入财政危机,1996 年乔布斯重返苹果,并出任 CEO。

此后 15 年间,在乔布斯率领下,苹果每一次推出的新品都会引发消费市场的一轮狂潮。Mac 重新定义了个人电脑,iPod 改变了音乐产业,iPhone 改写了手机市场格局,iPad 引发了平板电脑狂潮。苹果变成一个有魔力的公司,而乔布斯也成为苹果教父,深深影响了这个时代。

回望历史的长河,潮起潮落,真可谓“滚滚长江东逝水,浪花淘尽英雄……”。在柯达破产重组的背后,不是传统胶片行业消失的过错,更不是数码时代大众消费市场没有空间,关键是柯达的股东和决策层失去了自我突破的勇气,缺失了对新兴市场、新游戏规则参与和制定的能力。富士康的内迁是富士康产业布局的重要战略步骤,不单单意味着加工贸易制造基地的转移,更意味着技术的转移,意味着相关配套产业链的转移,而这历史性的转移,往往是由内部原因推动完成阵痛升级的。

后危机时代已经来临,世界经济已进入深水区,一切变得复杂、困难及不确定,这一代企业家正遭遇集体迷失。

2013 年,已经发生一些巨变和裂变。华尔街网正孜孜不倦地热议和预测着每一年会在商业战场上惨败和消失的公司,这回上榜的公司有美国航空、雅芳、RIM(黑莓)、日本索尼,而上一年其预测的爱立信和萨博已被不幸言中。洗牌正不断地发生和重演,从现在到未来的几年还会有很多企业掉队。众多企业拼命地追赶着时代的变化,却面临“被死亡”的命运。

这是一个企业和企业家面临集体转型的年代!这是一个让企业和企业家充满矛盾和混沌的时代!也是一个变得迷茫和纠结的时代!但更是一个旧商

业时代终结、新商业时代悄然兴起的特殊年代！

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代！

二、拷问中国模式

在这滚滚经济浪潮中，再将镜头转向国内，看看我们国家的企业，尤其是成长型民营企业，它们的命运如何呢？

多米诺骨牌效应使我们的成长型企业难逃被重创的世界经济拖垮的命运，企业的咽喉被死死掐住，特别是沿海地区的 OEM 代工企业，命运被国际品牌企业设计和安排着，于是，在世界经济规律的残酷抽打下，整体陷入迷失和困境。原材料价格成本上涨、房租成本上升、人力成本飙升、利润持续走低、现金流转艰难等一系列难题频频出现，跑路、倒闭、歇业、半停产等状况接踵而来，一波未平一波又起。我们不禁要深刻拷问自己：中国模式还行吗？出口拉动经济增长模式还能支撑多久？

中国企业在经济危机的大潮中，正遭遇经济发展方式的危机，“出口、投资、消费”三驾马车如何驱动和平衡？产业升级路在何方？已经存在的世界，正在被颠覆。巨变至此，富士康几年来信誓旦旦地扬言投入 100 多万个机器人来增补中国的劳动力，解决流水线的人工短缺问题和持续的招工压力。世界科技发展到今天，我们丝毫不怀疑人类会制造出无限逼真的机器人，但我们不禁发出感叹：从某种意义上讲，人越来越像机器，而机器越来越像人。中国经济变得更加复杂和扑朔迷离，此时的中国经济也不约而同地与世界经济一起走到了历史的大拐点，这是一次前所未有的大转折，也是大转型！

三、中国企业成长的局限

中国的企业已深深嵌入了中国模式的发展逻辑，而中国模式也深深嵌入了世界经济的发展逻辑。因此，中国企业也必然走到了战略转型的大拐点上，正遭遇成长的局限。特别是中小企业老板正面对企业成长的种种瓶颈：以欧债危机为代表，第二波经济危机来势凶猛，需求的下降，原材料、人工和各种成本的上升，导致中小企业的利润率跌至谷底；中央银行屡屡收缩银根，中小企业资金链断裂事件集群发生；管理问题凸显，劳动力结构性短缺还将延续……外部险象环生，内部种种掣肘，面对愈演愈烈的全球金融危机，如何应对危机成为当前

的主旋律,中小企业如何转型与突围成了现阶段最重要的话题。

中小企业的真实现状是:成长很难,但成长过快就会猝死,就变成了“死不了又活不起”。一下子死不了,活着又看不到希望,这种温水煮青蛙似的煎熬,让很多中小企业主苦不堪言,也看不到希望。此时,许多中小企业老板思绪万千、夜不能寐,内心的对话比任何时候来得都要更凶猛一些:

我要重新审视这个企业,它对我到底意味着什么?

我要把这个企业带向何处,还有没有当初创业的激情和勇气?

我不干,那我还能干什么?如果继续奋斗失败了,我的明天会如何?

我想干,怎么继续干下去?

困惑、纠结、郁闷、无语、痛苦……我们的众多民营企业家在万般无奈之下齐声呐喊:

我们明天的早餐在哪里?

谁能告诉我们,我们的未来在哪里?

……

是呀!谁又能告诉我们,我们的明天会比今天好吗?企业的命运之舟又将驶向何方呢?“辛辛苦苦十几年,一夜回到解放前!”勇气和胆魄成了激情创业者的“墓志铭”,败局之后的残局该如何收场?“往前一步是幸福,退后一步是孤独。”往前一步真的很幸福吗?这是一个失败成本很高、成功概率较低的时代,不禁想起吴晓波先生《大败局》中的一个论断:做企业是最终要失败的。我们清醒地认识到:中国企业正遭遇前所未有的成长局限!

四、寻找真实的成长

中国广大企业在经济危机的严酷考验下,真实的成长路线到底如何描绘?一般来说,这个出路只有三条:

(1) 要么原地转型;

(2) 要么进行转移;

(3) 要么等待死亡。

到底选择哪条路呢?这里要告诉大家,成长型企业唯一的出路在于转型,而传统的战略转型已经遭到了挑战,新商业环境下,仅从战略、营销、技术创新、组织行为等角度去调整已经不能摆脱困境,必须重新审视企业的生存方式,重新设计生意模

式,从企业经营模式入手开始转型,寻找新的经营原点,即重构商业模式!

因此,此次转型必须回归企业经营的原点,回归商业的本质,重新审视和思考。而经营的原点就是商业模式,对于成长型企业,只有商业模式才是最为彻底的转型,它是商业形态的重新定位,它是生意经的重新思考和商业元素的重新排列组合。企业的种种问题需要回归商业模式这个原点和高度来系统思考,来整盘统筹和全面设计,商业模式可以说是企业的“顶层设计”,它引领和指导企业战略和系统运营,是企业“战略的战略”。

可以说,中国企业的转型迎来了对商业模式的重新审视和改良,是企业转型的利器。也只有商业模式的突围和升级,才能彻底解救遭遇成长局限的企业,从而迎来一个新商业时代。它必将迎来企业管理的第四次生产力革命。它可能会成为描绘中国成长型企业真实成长的路线图,并成为推动企业良性成长的正能量和创新不止的核动力!

五、如何重构新商业模式呢?

重构商业模式,在新经济环境下,一方面要跳出思维局限,打破行业和企业边界,从创造新的客户价值和提供价值的独特性这个维度认真思考,以重新定义客户;另一方面必须审视自身在行业中正在扮演的角色,深挖行业痛苦,探寻行业本质,重新定位自己的角色;还有更重要的是,在基于这些之后还要思考满足客户需求的方式如何改变,即提供方式的改变,以便诱导出消费者信息、黏住顾客,设计出一条完美的盈利路径。完成这些之后,你的商业模式策划就大功告成,剩下的任务就是如何评估这个商业模式是否靠谱和高效了。如果可以,这部新商业模式大剧就可以开演了。辉煌的篇章从此拉开序幕,新的商业神话即将横空出世!

近几年来,我和我的团队应邀走访了“珠三角”及“长三角”经济带的几百家正迫切需要转型的企业,结合我们在清华总裁班、北大“后 MBA”总裁班的教学及团队大量的企业研究和咨询实践,从商业模式运行和实操的独特视角出发,逆向探索出了一套新商业模式构建的方法和工具,来指导企业商业模式的策划和设计,我们把它称为“新商业模式构建五部曲”。它打破了传统,不再拘泥于从理论研究和案例剖析的角度去解读商业模式,而是试图探寻行业本质和运作规律,并穿透商业逻辑和商业真理,从这个视角去解剖和架构企业、解码企业、解密企业。

新商业模式构建五部曲是依据商业运作规律和遵循商业逻辑而提炼出的一整套商业模式构建工具和方法的总和,也是指导企业商业模式自我诊断和重新审视梳理的一整套系统实战指导手册。新商业模式构建五部曲具体包括:

- (1) 回归新商业模式原点——价值机会(第五章内容);
- (2) 找到新商业模式起点——商业定位(第六章内容);
- (3) 发现新商业模式载体——产品模式(第七章内容);
- (4) 探寻新商业模式利润区——盈利模式(第八章内容);
- (5) 搭建新商业模式结构——交易结构(第九章内容)。

它曾帮助过几百家成长型企业重新设计商业模式和盈利模式并顺利实现转型。我们坚信,这肯定会在漆黑的夜里为正“被死亡”的成长型企业激发活下去的勇气并点燃希望的曙光,让迷失的航船在世界经济大拐点上拥有新的导航并找到前进的方向,让在中国经济丛林中野蛮生长的优秀成长型企业重塑当初的商业梦想并散发出应有的商业光芒。

我们很多人也许有此疑问:“在过去 100 年中,为什么是美国为首的少数几个发达国家集中产生了几几乎所有的对社会进步至关重要的创新,几乎定义了全世界所有成功的商业模式?为什么不是我们中国呢?”事实上,用商业模式这把利器帮助中国成长型企业去转型和突围,拯救艰难活下去和难以转型的中国中小成长型企业,以推动中国经济模式顺利转轨和可持续发展,让中国企业引领世界经济潮流并站上世界民族之巅,是我们团队从事成长型企业研究、讲学和咨询辅导十多年来最大的夙愿,同时也是我本人生命中对事业的最大追求。

撰写此著作的最核心目的也在于此。以敬献给那些正在为了梦想而拼搏、折腾、纠结、煎熬却永不放弃的中国企业家们,希望你们能很快找到驱动企业的原动力——商业模式,从现在开始着手进行自身企业的“顶层设计”,使企业在正确的轨道上增长和快速成长,实现一生的商业梦想。国家会为你们备感骄傲和自豪。人类社会因梦想而迸发精彩,因创新成长而成就卓越!

危正龙

2014 年 2 月 27 日

目 录

第一章 新商业规则的演变/ 1

第一节 经济逆流时期中国企业正遭遇成长局限/ 2

一、有规模无利润/ 2

二、有利润无规模/ 3

三、运营成本飙升/ 4

四、核心人员流失,人员流动率高,创业元老问题凸显/ 4

第二节 新经济力量正在进行破坏性转移/ 5

一、互联网经济颠覆性发展/ 6

二、流动性过剩/ 8

三、国家产业升级/ 9

四、消费者主权时代来临/ 10

五、物联网技术将成为人类发展又一机遇/ 11

六、新生代人群的新价值观正在演绎新的商业未来/ 12

第三节 新商业规则倒逼中国企业商业模式突围/ 15

第二章 新商业生存空间的拓展/ 19

第一节 新商业利益格局/ 20

第二节 新商业运营规则/ 23

第三节 新商业价值/ 25

第四节 新商业定位/ 28

一、关注商业生态圈/ 28

二、扫描商业机会/ 30

三、审视自我生存现状/ 32

四、通透行业本质/ 32

第三章 新商业模式的催生/ 47

第一节 引言/ 48

一、一个无效的战略会议/ 48

二、假如你是风投/ 51

三、企业的反思/ 52

第二节 揭开商业模式的神秘面纱/ 53

第三节 什么是商业模式? / 55

一、商业模式发起者和主导者/ 55

二、商业模式的商业价值创造/ 55

三、商业模式运行的参与者及交易关系/ 56

四、商业模式运转的推动力及利益保护机制/ 57

第四节 商业模式构型拓扑图/ 60

第五节 商业模式的力量/ 61

第六节 企业家的角色扮演/ 68

第四章 商业模式创新的八个路径/ 71

第一节 从改变满足客户需求的方式入手/ 73

第二节 从行规造成客户的痛苦入手/ 75

第三节 从改变企业价值生存方式入手/ 77

第四节 打破行业边界 重新定义客户/ 80

第五节 从利益相关者痛苦入手/ 82

第六节 基于互联网的商业模式创新/ 85

一、信息平台模式/ 85

二、商务服务模式/ 86

三、卖场模式/ 86

四、O2O 模式(online to offline)/ 86

五、众包模式/ 88

六、微粉模式/ 93

第七节 基于 OEM 的商业模式创新路径/ 94

第八节 从价值链运动方向入手/ 99

第五章 回归商业模式原点——价值机会/ 107

第一节 寻找客户价值/ 110

一、客户的需求不容独断专行/ 111

二、寻找价值公式/ 127

第二节 寻找企业价值/ 135

第三节 寻找行业价值/ 137

第四节 寻找利益相关者价值/ 139

第六章 找到商业模式起点——商业定位/ 141

第一节 商业定位图解/ 142

一、从牛扒餐厅案例看如何商业定位/ 143

二、从安馨纸业案例看如何重新商业定位/ 143

第二节 客户定位/ 147

第三节 提供方式定位/ 150

第四节 角色定位/ 158

第七章 发现新商业模式载体——产品模式/ 167

第一节 产品模式的三个层次/ 169

第二节 产品开门模式/ 171

一、排列组合模式/ 173

二、一体化解决方案模式/ 175

三、平台模式/ 178

四、组织模式/ 180

五、粉丝模式/ 183

六、标准化产品扩张模式/ 186

第八章 探寻新商业模式利润区——盈利模式/ 189

第一节 什么是盈利模式? / 191

第二节 盈利模式的构建与设计方法/ 194

一、显性与隐性的构建法/ 194

二、成本与收入的构建法/ 195

三、基于产品模式的构建法/ 195

第三节 盈利模式设计的八大趋势/ 197

一、企业——从制造产品到提供平台/ 197

二、研发——从企业独立运作到各方共同参与/ 197

三、产品——从实体物品到无形服务/ 198

四、渠道——从单一到多元/ 199

五、终端——从单店到网络/ 200

六、顾客——从单个到网络社区/ 200

七、链接——从企业单独接触客户到联盟/ 201

八、交易——从直接参与者到利益相关者/ 201

第四节 盈利模式设计的根本：满足顾客的需求/ 202

第五节 商业中几种常见的盈利模式/ 208

一、“剃须刀+刀片”的盈利模式/ 208

二、挖掘产业链价值的盈利模式/ 209

三、资源整合的盈利模式/ 209

四、基于互联网的免费的盈利模式/ 210

第六节 盈利模式设计思维路径/ 213

一、盈利产品的改变/ 213

二、盈利方式的改变/ 216

三、盈利环节的改变/ 217

第九章 搭建商业模式结构——交易系统/ 223

第一节 寻找利益相关者/ 224

第二节 搭建交易关系/ 227

第三节 打造交易结构/ 232

第十章 实现新商业模式落地/ 243

第一节 新商业模式商业评估的重要因素/ 244

一、搜寻成本/ 245

二、谈判成本/ 246

	三、提供成本/ 246
第二节	新商业模式商业评估模型与评估要素/ 248
	一、行业评估/ 248
	二、现金流评估/ 248
	三、价值评估/ 248
	四、营销评估/ 249
	五、商业能级评估/ 249
	六、交易风险评估/ 249
第三节	实现新商业模式的关键点——资源整合/ 249
	一、盘点企业资源/ 250
	二、把握关键资源能力/ 252
	三、优化资源配置/ 252
	四、对与商业模式相关的几个核心问题的探讨/ 257
第十一章	商业的未来：新商业精神/ 261
第一节	商业思维创造新商业模式/ 262
第二节	新经济需要新的商业思维/ 271
第三节	新商业精神引爆商业未来/ 276

>>> 新商业规则的演变

经济逆流时期中国企业正遭遇成长局限

世界经济已进入后危机时代,在国际经济危机的阴影笼罩下,我国企业的外部市场需求下降,人民币持续升值,人力成本飙升,原材料成本和出口成本大幅上升,外资巨头大规模地抢滩中国,直接冲击我国实体经济。我国经济正进入逆流时期,企业正步入最艰难的岁月,尤其是中小企业,几乎集体遭遇成长的局限,呈现出“死不了而又活不起”的无奈局面。

一、有规模无利润

我国的绝大多数行业都已经度过了井喷式的快速发展期,开始进入行业成熟期。成熟期产业的基本特征是:产品已经普及,需求相对稳定,行业的增速平稳,利润率维持在较低的水平。同质化竞争、供过于求是这一时期的最直接表现形态。国家有关部委近来对 600 种主要消费品进行了调查,覆盖了包括消费类电子、服装、食品、日化、办公等多个行业,结果显示供不应求的商品几乎没有,供求基本平衡的商品有 172 种,占 28.7%,供过于求的商品 428 种,占 71.3%。

在供过于求的背景下,中国市场的同质化竞争则显得更为“全面”,不仅是产品同质化,而且企业的营销模式、营销策略、竞争能力等多方面都呈现出同质化的特点。

在供过于求、同质化竞争的商业环境下,价格战、促销战、渠道争夺、资源战、成本战就成为很多企业或主动或被动的选择,很多企业陷入微利经营