

定模式 赢天下

一个好的商业模式，可以让公司基业长青
一个平庸的商业模式，会让公司停滞不前



赵国锋 著

014036321

F272
432

定模式赢天下



赵国锋 著

中国财富出版社



北航

C1723369

F272
432

158830210

图书在版编目 (CIP) 数据

定模式 赢天下 / 赵国锋著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 3
(华夏智库·金牌培训师书系)
ISBN 978-7-5047-5115-7

I. ①定… II. ①赵… III. ①企业管理—商业模式—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 019329 号

策划编辑 丰虹
责任编辑 周南 姜莉君

责任印制 方朋远
责任校对 梁凡

出版发行	中国财富出版社		
社址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电话	010-52227568 (发行部)	010-52227588 转 307 (总编室)	
	010-68589540 (读者服务部)	010-52227588 转 305 (质检部)	
网址	http://www.cfpress.com.cn		
经销	新华书店		
印刷	北京京都六环印刷厂		
书号	ISBN 978-7-5047-5115-7/F·2085		
开本	710mm × 1000mm 1/16	版次	2014 年 3 月第 1 版
印张	14	印次	2014 年 3 月第 1 次印刷
字数	176 千字	定价	35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前言

系统比努力更重要——商业模式的力量

管理大师德鲁克说：“当今企业间的竞争，不是产品间的竞争，而是商业模式间的竞争。”随着这句话在中国的流行，商业模式也在中国流行起来，并被越来越多的企业家所看重。

有一位年轻的企业老板，在他 38 岁的时候，企业就实现了集团化。这位老板每天都乘坐着飞机、汽车、火车等交通工具往返于各个城市之间，员工很少能见到他的身影，可谓日理万机。

随着集团业务的增多，老板发现，企业的宣传成本很大，于是就收购了一家媒体。然后，他每年都会投入上百万元来经营这家媒体，偶尔也会因此造成资金紧张问题。员工们私底下都认为，这家媒体就是吃钱的机器，不但没有给企业带来利润，每年还要消耗集团上百万元的收入。可是老板却不这样认为。

在一次会上，老板将这家媒体存在的价值和理由告诉了大家，员工们才恍然大悟。当时，集团上马了两个大项目，需要媒体做宣传。就这样，用大项目养媒体，以媒体为辅助来支持项目。老板为自己“发现”了这种商业模式感到自豪！而且集团下的一些子公司的产品也经过媒体的宣传取得了很好的效益。

通俗地说，商业模式就是企业的赚钱模式。不同的企业有不同的赚钱模式，如果正在使用的商业模式能让你的企业赚钱，能让你用最少的投入创造最大的利润，这样的商业模式就是最适合你的，对企业来说就是最好的。

企业的商业模式是经过长时间的发展摸索出来的，定然是适合

自身发展需要的。正确使用商业模式，会给企业带来事半功倍的效果。今天，越来越多的企业意识到了商业模式的重要性，都在想办法实现模式的创新。可是，绝大多数的企业却找不到出路。

为了帮各企业找到适合自己的商业模式，我们特意编写了《定模式 赢天下》一书。在本书中，我们从战略、品牌、营销、服务等各方面分析了创新的重要性，提供了很多实用有效的方法。为了便于读者理解，我们使用了通俗易懂的语言；同时，书中还介绍了很多商业模式成功的企业案例。不论你是企业的管理者，还是企业的老板，都可以将这本书放在自己的枕边，闲暇之余翻来看看，一定会对你有所启示。

本书能在较短的时间内出版，真诚感谢秦富洋、陈德云、杨勇、孙许青、陈宁华、蒋志操、王咏、王奇珍、王军生、赵国星、江晓兴、吴波、刘星、陈春东、李高朋、李志起等人在制图、文字修改以及图书推广宣传方面的协助。

作者

2013年11月



第一章 透视商业模式——模式决定企业赢利能力	(1)
揭开商业模式的神秘面纱	(3)
商业模式的两个特征和两种类型	(7)
商业模式创新比技术创新更重要	(9)
商业模式的核心原则	(10)
要想持续赢利，企业就要创新自己的商业模式	(21)
第二章 战略模式创新——战略的高度决定企业的强度	(25)
用企业总体战略控制企业的所有行动	(27)
选择适合自己的基本竞争战略	(37)
对有关投资活动进行全局性谋划	(45)
不同行业环境采用不同的企业战略	(51)
第三章 品牌模式创新——企业自我驱动的“金字招牌” ...	(57)
扩张：品牌的力量和它所代表的产品数量成反比	(59)
公关：品牌的诞生依靠的是公关	(64)
广告：品牌一旦诞生，就需要广告来维护	(67)
词汇：让自己的品牌在消费者心中占据一个词汇	(68)

信誉：品牌成功的关键因素是其可信度的诉求·····	(70)
质量：产品的质量很重要·····	(71)
命名：从长远来看，品牌不过是一个名字·····	(73)
延伸：要毁灭一个品牌，就把品牌名用在所有的 产品上·····	(79)

第四章 营销模式创新——企业生存与发展的血液和

(1) 生命源·····	(83)
(2) 实现各项目标的关键在于营销观念的创新·····	(85)
(3) 用别具一格的营销方法赢得创新·····	(99)
(4) 要想实现营销成功需要借助营销要素的创新·····	(111)

第五章 服务模式创新——企业赢利能力持续倍增的主要

助推手·····	(127)
(2) 对服务市场细分与定位，发现客户需求·····	(129)
(3) 了解服务对象，让产品适合客户·····	(139)
(4) 提高服务质量，满足顾客需求·····	(153)

第六章 人力资源管理模式创新——企业核心竞争力的

终极标志·····	(159)
(2) 选择合适的招聘策略·····	(161)
(3) 多种途径激发员工的工作热情·····	(170)
(4) 进行合理的薪酬管理·····	(181)

第七章 决策工具优化——活用分析工具，保障企业

稳健发展	(191)
SWOT 分析：显著的结构性和系统化	(193)
PEST 分析：宏观环境分析方法	(197)
波特模型：战略制定五力分析	(199)
GE 矩阵：吸引力和实力分析	(202)
BCG 矩阵：企业产品组合分析	(204)
4C 分析：以消费者需求为导向的营销分析	(207)
4R 分析：以客户关系为核心的营销分析	(209)
6S 分析：管理制度分析	(212)

第一章

透视商业模式

——模式决定企业赢利能力



揭开商业模式的神秘面纱

在企业发展的过程中，首先都会考虑赢利的问题。企业如何实现赢利？企业经营之路该怎么走？创新商业模式！在企业所有的创新内容中，商业模式的创新是最基本的。从某种意义上来说，离开了商业模式的创新，管理创新、技术创新也就失去了可能。

在我们身边，所有成功的大企业都是从小企业一步步发展起来的，在这个过程中都离不开成功的商业模式。比如，沃尔玛最初是开杂货店的，可口可乐最初是卖汽水的，微软开始时是卖软件的，国美刚开始的时候仅仅是个电器店……可就是这些普通的行业成就了今天的大企业。这就告诉我们，不管是高科技行业，还是低科技行业，你都有可能成功，关键就在于找到成功的商业模式，并把商业模式的赢利能力快速发挥到极致。

2007年7月，凡客诚品公司成立，主营业务是通过互联网和目录直接销售服装。凡客最初仅销售标准版经典款男装，可是现在不仅销售男装，还销售童装、女装、箱包、家居、化妆品等。凡客诚品第一年网上销售就实现了3亿元的利润，这个成绩是非常优秀的。今天，凡客诚品每天的订单都会超过上万件，每天的营业额已经超过200万元，这样的成长速度是惊

人的。

凭借良好的商业模式、优秀的运作团队和快速的增长趋势，在正式运营的第一年，凡客诚品就完成了3轮融资，融资规模达到3000万美元。

为什么凡客诚品能够在电子商务领域异军突起？主要原因就在于，它建立了更为完善的商业模式。凡客诚品对服装进行了重新定义，找到精准目标客户群——“懒男人”之后进行了渗透突破。

其实，这里的“懒男人”并不是贬义词，主要是说，在过去，很多男性顾客购买服装的时候只能选择去百货商场，他们觉得这样很麻烦，一进百货商场就头皮发麻，恨不得抓件衣服就往外逃跑。凡客诚品就满足了这些人的要求。

在凡客诚品网站上，男性顾客可以查看产品目录，选中自己心仪的服装后，可以通过电话呼叫中心将自己的要求告诉对方，很快凡客诚品就会将服装送到男性顾客的手上。这样，男性顾客就可以在足不出户的情况下购买服装了。在前期，凡客诚品选择男性市场切入，让它取得了初步成功。

2009年夏天，凡客诚品强势切入女性网购服装市场。为了引起顾客的注意，凡客诚品推出了一种革命性产品——内衣外衣一体化，穿一件衣服内衣外衣都解决了，每件才卖59元。经过一段时间的市场培育以后，女性顾客也成了凡客诚品新兴的庞大客户群体。

凡客诚品改变了服装消费的模式。过去顾客买一件衬衣，往往要穿两年甚至更长的时间，但是凡客诚品却跟客户说：衬衣、T恤是快速消费品，要快速消费；衣服不应该一次买一件，

最好一次买5件，每天换一件。当凡客将服装定位为“快速消费品”后，单件的衣服价格就比较低了，“重复购买”就这样实现了。

凡客诚品不仅实现了让客户不断重复购买，还在客户体验上取得了重大突破，这也是凡客诚品网络销售得以成功的一个原因。比如，凡客诚品推出了“货到试穿”的服务举措，客户不用在订货时付钱，可以确实满意了再付钱。

“货到试穿”服务的推出，很快就得到了消费者的满意和认可。这样的服务非常有创造性，充分满足了客户内心的愿望与需求，也树立了相当高的竞争门槛，让后来者进退两难。

那么，究竟什么是商业模式呢？所谓商业模式，也就是说公司用来赚钱的途径和方法。比如，饮料公司是通过卖饮料来赚钱的，快递公司是通过送快递来赚钱的，网络公司是通过点击率来赚钱的，通信公司是通过收话费来赚钱的，超市是通过平台和仓储来赚钱的……只要有赚钱的地方，就存在一定的商业模式。

一个企业，有一个好的商业模式，也就等于成功了一半，商业模式的重要性由此可见一斑。那么，如何造就出一个好的商业模式呢？

1. 做好自己的价值定位

在选择商业模式的时候，企业要做好自己的价值定位，必须清楚地定义目标客户、客户的问题和痛点、独特的解决方案；同时，还要知道，从客户的角度来看，这种解决方案的净效益是多少。

2. 确定自己的目标市场

选择商业模式的时候，要想想，企业的产品和服务面对的是哪

个客户群。

企业要对这个细分市场做好具体的人数统计，同时还要确定购买产品的方式。

3. 做好销售和营销

在做销售的时候，要明确这样一个问题：如何接触到客户？

可以采用的方式有很多，如口头演讲和病毒式营销等；同时，还要将销售渠道和营销提案做得具体一些。

4. 明确企业的产品和服务

选择商业模式的时候要问一问，企业是如何做产品或服务的？比如，是家庭制作、外包，还是直接买现成的部件？其中，最重要的就是要了解进入市场所需的时间和成本。

5. 采用正确的方法进行分销

在销售产品或服务的时候，要采用正确的分销方式，比如，有些产品和服务可以在网上销售，有些产品需要多层次的分销商、合作伙伴和增值零售商。同时，在选择商业模式的时候，企业要规划好自己的产品是只在当地销售，还是在全国或全球范围内销售。

6. 了解自己的收入模式

在制定商业模式的时候，要明确自己是如何赚钱的。不仅要向自己和投资人解释清楚如何定价，还要让他们明白收入现金流是否会满足所有的花费，包括日常开支、售后支持费用和回报等。

7. 明确自己的成本结构

在选择商业模式的时候，不能只关注直接成本，更不能低估营销和销售成本、日常开支和售后成本。在计算成本时，可以把预估的成本与同类公司发布出来的报告进行对比。

8. 对竞争者多一些了解

没有竞争者很可能意味着没有市场，有 10 个以上的竞争者表明市场已经饱和。在选择商业模式的时候，要考虑这个问题。

9. 制定可行的销售方案

要使自己的产品或服务与众不同，在选择商业模式的时候，就要让企业有一种可持续的竞争优势，如短期打折或促销。

10. 明确市场大小、增长情况

要明确这些问题：创业公司产品的市场有多大？是在增长还是在缩小？能获得多少份额？

一个可行、有投资价值的商业模式是企业商业计划书中强调的首要内容之一。其实，没有商业模式创新，企业是无法取得成功的。

上述十个方面，都是商业模式创新的着眼点。要想创造出有利于企业发展的商业模式，至少要做到其中的七点。

商业模式的两个特征和两种类型

1. 商业模式的两个特征

通常来说，商业模式具有以下两个特征：

(1) 商业模式是一个整体的、系统的概念，而不是一个单一的组成因素。比如，收入模式、向客户提供的价值、组织架构等，都是商业模式的重要组成部分，但并不是全部。

(2) 商业模式的各个组成部分之间是有一定的内在联系的。正是这种内在联系把各个组成部分有机地联系了起来，它们之间互相支持、共同作用，形成一个良性循环。

2. 商业模式的两种类型

通常来说，可以把商业模式分为以下两大类：

(1) 运营性商业模式

运营性商业模式创造了企业的核心优势、能力、关系和知识，主要解决的是企业与合作伙伴的互动关系，包括与产业价值链环节的互动关系。这种商业模式主要包含以下内容：

①产业价值链定位

在定位产品价值链的时候，企业要明确这样几个问题：企业处于什么样的产业链条中？在这个链条中，企业处于什么地位？结合自身的资源条件和发展战略，企业该如何定位？

②赢利模式设计

在设计赢利模式的时候，企业要明确这样一些问题：企业是从哪里获得收入的？获得收入的形式有哪几种？这些收入是以怎样的形式和比例在产业链中进行分配的？企业对这样的分配是否有话语权？

(2) 策略性商业模式

策略性商业模式是对运营性商业模式的扩展和利用，这种商业模式涉及企业生产经营的各个方面：

①业务模式

企业向客户提供什么样的价值和利益，比如品牌、产品等。

②渠道模式

企业如何向客户传递业务和价值，比如渠道倍增、渠道集中（压缩）等。

③组织模式

企业如何建立先进的管理控制模型，比如建立面向客户的组织

结构、通过企业信息系统构建数字化组织等。

每一种新的商业模式的出现，都代表了一种创新、一个新商机的出现，谁能率先把握住这种商业机遇，谁就能在商业竞争中取得胜利。

企业的商业模式具有偶然性和广阔的衍生性。在企业创办过程中的每一个环节，都会出现多种创新形式，其中的一个创新也许就能改变企业的整个经营模式。

商业模式创新比技术创新更重要

今天，在竞争激励的环境下，利润变得日益稀薄，许多企业都开始寻找新的出路。有些企业选择了技术创新，有些企业选择了商业模式创新，那么究竟哪种创新更能给企业带来实惠呢？在中国，商业模式的创新，显然比技术创新更重要。

中国，存在一个庞大而低端的消费市场，目前这个市场还没有达到饱和，没有被普通消费者享受到的产品还有很多。在短期内，国民的收入不会发生大变化，因此绝大多数的消费者会倾向于购买低端消费品。这时候，发现新的需求，创造新的需求模式，就显得尤为重要了。

面对成功者，很多人都会表露出羡慕之情。但是，成功不能复制。2005年，很多人对阿里巴巴并购雅虎中国表示羡慕，其实早在几年之前，阿里巴巴还不过是一个婴儿，可是短短几年后，它却成了IT界的巨子。

当年，在大家都在搞互联网的时候，只有搜狐、新浪等门户网站赚了大钱；等到大家都去搞门户的时候，互联网却出现了停滞，