

传统经营升级：走向网络思维

理解和运营商业模式

王云飞 著



经济管理出版社
ECONOMICS & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

传统经营升级：走向网络思维

理解和运营商业模式

王云飞 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

理解和运营商业模式/王云飞著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 9

ISBN 978-7-5096-3242-0

I. ①理… II. ①王… III. ①企业管理-运营管理-商业模式 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 166567 号

组稿编辑: 魏晨红

责任编辑: 魏晨红

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

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: 720mm×1000mm/16

印 张: 11.75

字 数: 192 千字

版 次: 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3242-0

定 价: 36.00 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

自序

这是一本有关商业模式的书。首先我自己就要回答一个商业上的问题：这是个信息无处不在的时代，读者很容易接收到大量的信息。为什么人们还要花钱去买书看呢？更进一步的问题是读者为什么还要买我这个没有知名度的作者的书呢？

我的回答就是：“这是一本让读者觉得有用而且读起来觉得有趣的书籍。”

根据我的读书经验，我发现管理类书籍主要有两种写法：第一种是按照一定体系架构去写作。这种书籍首先架好书籍知识结构，其次在知识结构里面去填充相应的内容。这是经典的教科书式写法，它强调的是介绍一个体系。这种写法要获得大量的读者，就要回答两个问题：为什么读者要接受你这个体系？在原创性非常难的情况下，你的精华部分怎么独特地展现出来？至少在我看来，回答这两个问题很有难度。第二种写法就是讲故事、悟道理的写法。这种书籍有一定的娱乐性，但是思想深度不够，实践性、可操作性也不强。它需要回答的问题是：你怎么才能保证在讲故事的同时，也把思想深度体现出来？我认为这个问题是没有答案的。

“书山有路勤为径，学海无涯苦作舟。”可是现在愿意捧起书本已经是非常好的习惯了。在商场企业打拼的人员已经够辛苦，想放松都来不及，

怎么还会再受一遍苦呢？

本书的写作逻辑就是从读者的感受出发，自然地引导读者去深入了解商业模式，让读者感到读书是一个满足好奇心的过程、放松的过程。为此，本书尽量追求读时有趣、读后引人长思、工作中实用的效果。

商业模式是一个火热的概念。绝大多数明星公司在高速发展的时候都进行了商业模式创新。但商业模式到底是什么？很多人处在似懂非懂的状态。人们知道商业模式的美妙，希望知道商业模式该怎样去操作，不过对深入的内容又不是很清楚。这就是大多数人对商业模式的态度和现状。

本书首先从商业模式给人的感受出发，唤起一般大众对商业模式的兴趣，引导人们进入一个愉快的读书环境。当知道商业模式创造了美妙的奇迹后，人们不禁想问商业模式到底是什么。这就是第2章、第3章重点讲的内容：“商业模式是什么”和“不同创新程度的商业模式”。商业模式的实现过程也是大量创新的过程，第四章的内容就是讲如何理解创新、操作创新。创新就会带来价值转移，按照著名学者熊彼特所言，“创新是具有破坏性的”。所以第五章就通过价值覆盖和渗透阐述创新带来的潜移默化却又深刻的影响。商业模式从广义上讲，是一种特殊的企业经营形式。既然是经营企业，必须要讲商业模式是如何实现盈利的。在商业模式经营思维下，盈利方式的确丰富多彩，这就是第六章的内容。至此，商业模式的框架就大致完整了。

商业模式的设计主体是经营者，所以必须要站在经营者的视角去看问题。经营者的视角就是自己操作商业模式，怎么更加合理地利用资源，第七章的内容就是讲“你需要一个独到的视角”。商业模式在外人看来很新颖甚至有点像天马行空，但是对企业内部来说，一旦确定了商业模式，短期内其具有相当的稳固性。所以不能设计出一个宏大的概念就结束了，企业必须实实在在地把商业模式落实下去。而落实商业模式的过程需要运营来支撑，第8章就是通过案例来讲解如何把商业模式落实下去。通过这一章的讲解也回应了第一章商业模式和传统经营的关联。新技术会带来新功能、高效率，这是毫无疑问的，新技术引发的商业冲击会不会带来整个思

维层面的改进呢？第九章的结论就是讲思维的改进会促进商业模式的进步，而思维封闭则会导致新商业模式容易出现运转不灵。

阳春三月，莺飞草长，这个时候用文字记录下自己的认识是一件愉快的事情。西汉刘向说：“少而好学，如日出之阳；壮而好学，如日中之光；老而好学，如秉烛之明。”如果读这本书能让你或者你的团队有所进步和收获，那我将倍感荣幸。

王云飞

2014年5月

目 录

第 1 章 商业模式——让人觉得精妙的经营方式	1
一、商业模式给你的感觉	3
二、商业模式的兴起探讨	5
三、商业模式和传统经营的关联	9
第 2 章 商业模式是什么	11
一、传统经营的特点	13
二、商业模式经营特点一：利用一切可以利用的资源	13
案例 1：智能手机为什么能够迅速崛起	14
案例 2：数据收集平台公司的建设	14
三、商业模式经营特点二：重要的是实现功能	17
案例 1：360 杀毒软件的横空崛起	18
案例 2：为什么 YY 能够在即时沟通红海中生存	19
四、商业模式经营特点三：盈利方式更多的是间接化、多元化	21
五、商业模式的定义	23
第 3 章 不同创新程度的商业模式	25
一、企业内部运作调整与创新	27

案例 1: 看到地铁空间机会的报纸	27
案例 2: 有效组织社会力量的某社区厨房项目	29
二、外部用户、资源共舞	32
案例 1: 建立生态圈的某烘焙服务公司	32
案例 2: 星尚传媒——超越传统频道运作	35
三、解决市场空白点	39
案例 1: 锦江之星有效解决出行住宿难题	39
案例 2: 从微小的地方发现巨大商机的绿山咖啡	42
 第 4 章 创新! 创新! 新的事物已经来了	47
一、创新的流程化操作思维	49
二、在互联网背景下, 有趣的创新形式	57
案例 1: 无线 T 恤, 连设计师都没有的服装公司	57
案例 2: 众筹创新, 利用群众的力量	60
三、C2B 真的要来了	63
四、颠覆者的出现	67
五、未来企业形态的预测	72
 第 5 章 覆盖和渗透	79
一、资源可能变成包袱	81
二、企业的价值基础遇到了重大挑战	82
案例 1: 受到网络冲击的卖场和交易中心	82
案例 2: 网络媒体对传统媒体的价值覆盖	83
三、核心利润源受到了直接攻击	85
案例: YY 免费教育对新东方的冲击	85
四、资源合作成为常态	87
案例: 菜鸟的资源协作和整合思维	87
五、新的操作提出新的要求	88
案例 1: 传统广告公司遇到的挑战	89

案例 2: 某小型 O2O 项目对提升客户成交服务的效果	90
六、润物细无声, 新技术的渗透	95
案例 1: 移动互联网、大数据	95
案例 2: 量子加密技术	95
案例 3: 3D 打印、住宅标准化技术	96
第 6 章 丰富多彩的盈利方式	99
一、商业模式中最常规的盈利模式设计	101
二、几种常见的盈利模式	103
第 7 章 你需要一个独到的视角	107
一、看到的现象和能运作的逻辑并非完全一致	109
案例 1: 不同视角看淘宝——社会问题的解决	109
案例 2: 两种角度看携程网——行业问题的解决	114
案例 3: 并不是很容易模仿的竞争优势——企业独特优势的建立 ...	116
二、往前拓展一步, 思路会更加开阔	119
案例 1: 在现有的资源上更进一步: 某物业公司的经营拓展	119
案例 2: 某技术创业公司: 好产品, 就要自我证明	122
三、巧妙地利用各种资源和时机	123
案例 1: 严介和: “亏” 出来的商业信用	123
案例 2: 借助社会力量增强自身设计力量的服装公司	125
第 8 章 商业模式需要运营能力的支撑	129
一、设计出新的战略和商业模式	131
二、新的商业模式需要细化到策略层面	133
三、策略进一步落实到部门和责任主体	136
四、商业模式需要一定的能力体系保证	141
五、更为柔性的绩效激励	146

第9章 组织结构和文化对商业模式的促进	149
一、成为互联网思维典范的传统企业——组织设计	151
二、为什么要把70%的时间都花在找人上——人员选择	156
三、建立能够发挥战斗力的团队——团队建设	160
四、值得借鉴的好传统	164
五、管理三境界	166
第10章 我设计的两个商业模式	171
第一个项目：中国传统艺术品平台	173
第二个项目：商业模式沟通平台	175
后记	177

第1章

商业模式——让人觉得精妙的经营方式

当谈到商业模式的时候，大多数人都有这样一种感觉：拥有良好商业模式的企业，在经营上都有非常精妙之处。商业模式的思维的确和传统的经营思维存在很多不同。实际上，商业模式的兴起和传统经营方式走向式微几乎是同一个过程。同时，商业模式和传统经营方式其实并不完全排斥，商业模式能发挥好也需要传统管理经营能力作为基础。

一、商业模式给你的感觉

商业模式是近二十年来非常火热的概念。投资机构、各种规模的企业、咨询公司、培训机构、企业研究机构等，几乎有经营的地方就有人在谈论着这个概念。人们尤其是经营者（企业老板、股东、决策层，还包括对企业前途关注的管理人员）都非常渴望自己的企业能有一个好的商业模式：这样企业就能快速成长，客户满意度也高，企业长期发展就有了根本的保证。说句经营者内心最希望的想法——有个好的商业模式，那就能够躺着都挣钱啦！

但是，这么一个火热而且对企业至关重要的概念现在却没有一个得到大家一致认可的定义。

这个问题看起来尤其关键，其实也不要紧。我们可以换一个视角去看商业模式。当我们作为旁观者看到一些好商业模式的时候，很多人都有这样的感觉：觉得就应该这么做啊，我们怎么就没有想起来呢；或者情不自禁地觉得这个做法真是好啊，真让人拍案叫绝啊！感叹居然还可以有这么个玩法；或者猛一看觉得有些不可思议，细细想想却觉得的确是可行的，于是深深地佩服除了这套思路设计之精妙外还有很多感觉。总之，如果非要用一个字来形容商业模式给旁观者的感觉，那就是：妙！



商业模式会给企业带来不同的经营思路 and 方式，也让旁观者觉得很精妙

我们再从经营者的视角去看看商业模式。很多经营者都会敏锐地观察到一个普遍存在的事实：当企业发展到一定阶段的时候，就会出现“瓶颈”或者出现“天花板”，这时企业想突破难度就很大。有的企业情况还会更严重一些，如果企业现在不调整经营思路，甚至会出现生存危机。如果这个时候企业不创新出一些新的操作方式（企业运作部分调整）或者设计出一个新的商业模式（企业运作整体性调整），企业想往上发展就非常困难。如果没有找到新的经营思维，企业不可避免就要走下坡路。一段时间后，公司就会士气不振，经营滑坡，甚至会出现倒闭的可能。这时候企业经营就面临着极大的压力。

相反，如果企业经营者能够采取发散思维，找到一种不同于以前的经营逻辑或者操作方式，更好地实现客户价值，那么企业的经营就会出现豁然开朗的局面，让人顿觉前途是柳暗花明又一村。

在后面的案例分析中，我们会看到这种豁然开朗、柳暗花明的感觉来源于几个重要的方向，先提前描述一下：企业的经营方向不变，但是企业经营方式发生了调整，新的操作方式更加灵活、更加精准、更加直接；企业的经营方向不变，经过创新操作后，经营内容更加丰富，客户可选择余地更多，利润源也更广；结合内外部资源进行调整，有效地实现了经营方向的变化。客户明显感到公司新的产品和服务更有内涵，企业对客户更加具有吸引力。

整体概括就是：在经营连续性得以保证的前提下，企业的经营方式、经营内容、经营方向得到了大幅优化和提升，更好地满足了客户，有效地保证了企业未来几年的持续增长。而这些成就的取得，主要就是经营者的思维发生了变化，更加合理地利用了资源，采取了更为精妙的经营模式。

创新的经营方式和经营思路对于创业的企业尤其需要强调，创业型公司在生存期、品牌、资金、渠道、客户、技术（有些技术即使很先进的，但也存在市场接受问题）等方面都不存在特别大的优势。如果不能用更精巧的方式去满足客户，市场是不会买账的。而采取巧妙的方式精准地解决问题、实现客户价值的企业则会快速成长。用放大的视角去看，高速成长的企业无不如此！

思考一下：

1. 你觉得贵公司目前的经营方式有哪些精妙之处？

2. 你听说过行业内企业采取过别的精妙做法吗？贵公司可以借鉴吗？

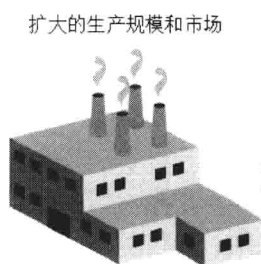
二、商业模式的兴起探讨

商业模式的概念产生于 20 世纪 50 年代，这一点可能比大多数人预想的要早。这个概念现在定义很多，又经过多年的经济、商业发展，所以最早的概念和现在主流理解是否一致并不是很清晰，人们似乎也并不太关心最早的概念。不过有一点是非常清楚的：商业模式的概念在 20 世纪 50 年代首次被提出来以后，很长时间没有流行，也不被人广为所知。直到 90 年代后才广为流行，到现在已成为管理经营中最热门的词汇。

为什么到 1990 年后这个概念才流行并且被广泛接受呢？

这个问题的追究对企业经营有很强的实用性，所以不妨详细探讨一下。1990 年以后，在世界范围内广泛地存在生产的产品大于消费者需求。当供给小于需求时，扩大产品生产规模，提高产品质量，提升运营效率，拓展渠道布局，很自然就能占有更多市场，从而获得更多利润。那么商业的经营逻辑就很简单、很直接：只要在既定的发展轨道上，提高运营能力和市场拓展能力就可以获得更多的市场和更多的利润。这是一个埋头苦干就可以收获果实的时代。

但是有一天忽然发现，市场已经悄悄并深刻地发生了变化。市场现在的局面已经是供给超过需求。放眼一看各家企业还都在埋头做着提高产量、提升运营效率、提升市场占有率这样的事情。可到了市场一端却是另外一番景象：好产品也不如以前好卖了，市场占有率或许提高了，但整个利润水平却在下降。从长远看，还将会不断地延续这种生产水平提升，但是利润却不断下降的现象。轰隆隆的大生产、埋头苦干的方式却不能实现更多的利润，甚至由于每一家都这么干，将来产能还将继续提升，进入价格红海战必不可免。稍微经营不慎，就会出现大量的库存、闲置的产能。这就逼着企业不得不去思考一个问题：用户为什么会使用/购买我的产品或者服务呢？更深入一步的思考是：该以什么方式的方式去满足客户的需求呢？怎么才能做到呢？



当生产规模、市场占有率规模扩大而企业利润未同步增长的时候，商业模式这个概念迅速兴起、走红

这些问题都摆到了那些处于烦恼甚至困境的经营者面前。这时商业模式这个概念站出来说：“对于这些问题，我有办法。”商业模式能解决经营者的这些烦恼？是的，的确如此。经营者也发现了居然还有这么好的一个东西存在啊！这好似在沙漠中远行的人看到了一片绿洲，所以商业模式这个概念受欢迎程度自然可想而知，紧接着就流行开来也是很自然的事情。

那么商业模式怎么就敢说“我有办法”的呢？那我们就要看看，商业模式的概念相对于传统的工业化思维有什么区别之处。这其中有两点是非常值得强调的：

第一个需要特别强调之处就是客户导向。这就是不是简单根据企业的能力生产产品/服务，而是企业生产产品/服务的时候，就想着如何能够给客户提供

更好的价值，如何让客户更加满意。这就由以前的“我”会做什么变成了“我”更好地能为客户做什么。在源头上就想着客户的需求，你自然就能更好地把握客户需求，让客户更加满意。所以这是一个比较大的思维突破。

先举一个轻松的案例，这是一个广为流传的小故事。

一位老太太去买水果，她首先来到水果摊前李子旁。

第一个小商贩看到客人来，自然很热情地招呼起来：“我的李子又大又甜，特别好吃，老人家是不是……”

可是还没等小商贩说完，老太太就摇了摇头走开了。

老太太又走到了另一个水果摊李子旁。

第二个小商贩看到客人来了，也很热情。不过这个小商贩没有先说自己的产品，而是问：“老太太你想吃点什么啊？”

老太太说：“我想买一点酸的李子。”

小商贩就热情地介绍道：“好嘞，我这里酸甜都有，不然你先尝尝。觉得合适我给您称点。”

老太太尝了尝，觉得是有点酸，于是就说：“那就称两斤吧。”

小商贩说：“好嘞！”一边称还一边问道：“一般人都是喜欢吃甜的，你家为什么要吃酸的呢？”

老太太很愿意回答这个问题：“我家儿媳妇怀孕了，想吃酸的，我看了看，这季节李子是很合适的。”

小商贩就顺水推舟地夸道：“那您真有福气，搞不好还是龙凤胎呢。”老太太一听，心里就乐呵呵的。

然后小商贩又从营养搭配角度去讲：“老太太，这个时期孕妇最好能有几种水果搭配着吃，比如说还可以买点猕猴桃或者坚果之类的，这样既能帮孕妇换换口味，还能增加胎儿的营养。前面那个社区有个孕妇，也是这样吃的。”

老太太一听，觉得很有道理：“好，那就再来点猕猴桃和坚果吧。”

在这个故事中，第一个小商贩认为自己甜脆的李子就是客户需要的，但是实际上客户需求并不是这样的。从源头上强调把握客户需求而不是强调我们自身拥有的能力，对我们的经营至关重要。

在现实的商业应用中，尤其是互联网产品，非常强调在一两个点上做到极