

JONKON 锦坤营销书系

1

简易：

只有不断地寻求
最简单最有效的内外交易结构，
才是最有效的商业模式。

2

不易：

总体交易成本最低，
这是不变的。

3

变易：

市场交易成本和所有权交易成本
总是不断变化，
企业也需要不断变化以寻求最优解。

商业模式的三易法则

石章强 著

易模式。

红杉资本合伙人 **沈南鹏** | 如家CEO **孙 坚**

《第一财经日报》总编 **秦 朔**

长江商学院副院长 **滕斌圣**

联合推荐

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

易模式。

商业模式的三易法则

——石章强 著



版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

易模式：商业模式的三易法则/石章强著. —北京：北京理工大学出版社，2011.5

ISBN 978 - 7 - 5640 - 4348 - 3

I. ①易… II. ①石… III. ①商业模式 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 043938 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 北京精彩世纪印刷科技有限公司

印 刷 / 保定市中国画美凯印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 15.5

字 数 / 186 千字

版 次 / 2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

责任校对/周瑞红

定 价 / 29.80 元

责任印制/边心超

图书出现印装质量问题，本社负责调换

自序

商业模式的伤与殇？

在过去两三年里，“商业模式”一词(business model)被滥用了，也被误解了。

那么，商业模式到底是个什么东西？

商业模式似乎什么都是。当一个社会人人都开口闭口谈商业模式的时候，也就是商业模式开始出问题的时候了。

可以毫不夸张地说，无论是企业管理层，还是新闻媒体或者分析家，把商业模式挂在嘴边的时候，并不十分清楚商业模式到底是什么意思。商业模式成了一个大箩筐，什么都往里面装。从企业如何获得收入到采取怎样的组织架构，都可以往这个筐里装。

寻找风险投资的朋友都知道商业模式这个词，拿到的很多关于风险投资的商业计划书模板总是有好几大块的内容，纷繁复杂。

如果真的把从网上搜罗到的商业计划书拿到投资商那里，它们基本上都会被“枪毙”。

因为太厚了，没有人会看得完。

因为大家每天都很忙——要考虑怎么赚钱和自己投资的企



业有什么问题需要解决,没有太多的时间来琢磨非.常厚的商业计划书。接触风险投资商要能够和他们沟通,通过第一次的5分钟要到第二次的30分钟,以至于更长的时间。如果第一次的5分钟没有将自己的计划解释清楚,以后基本上就没有希望了。

我亲身体验的一次客户沟通经历告诉我,其实要说明白一个商业模式,只需三页PPT就足够了。

用三张A4的打印纸来说明全部的商业计划、财务指标和赢利预期(竞争分析等)等,基本上足够了。

2006年我们给宝洁吉列提供宝洁并购吉列后的中国渠道整合咨询研究服务时,原本计划好的一百多页的PPT,由于时间关系,吉列的大中华区总监要求我们只能用十页PPT,并只给我们15分钟来说明宝洁和吉列并购前后的渠道结构问题以及解决方案和建议。

最后的结果是,我们用了三页PPT就把问题说明白了:第一页是并购前的宝洁吉列渠道结构;第二页是并购后的宝洁吉列渠道结构;第三页是并购后的解决方案和建议。不仅用三页说明白了问题,更重要的是,还获得了宝洁和吉列双方高管的高度赞许。可见,内容不在于多,而在于精。

不管多复杂的商业模式,还是多简单的商业模式,我们认为,一个好的商业模式,一定可以回答以下问题,否则,这个商业模式肯定或多或少存在问题。

①一个好的商业模式能够用一句话告诉别人我们在做什么或者我们能够帮助他们解决什么问题;

②好的商业模式能够找到一个“关口或者卡口或切入点”,通过这个口或点能够赚取别人口袋里的钱;



③即使炒作概念也要拿出“最真诚的”心告诉消费者我们能够为他们服务，为他们提供差异化和增值性的服务；

④要有因有果，什么时候能有果。很多故事有因无果，或者果太差了；

⑤良好的商业团队。这是最关键的。一个良好的商业团队不仅仅能够做一件事情，而且能够做N件事情；

⑥一个能够明白事理、把握大局观的“领袖”。这是不可或缺的，在行业中站住并站立起来需要这样的“舵手”；

⑦要弄清楚商业存在的竞争领域、竞争状况和外部环境的变化。只有能够较为细致地把握每一个细微的变化，才能够赢得商业的未来。即使眼下没有明显的业绩，至少会有有业绩的发展趋势。

再通俗地讲，商业模式就是企业赚钱的方向和方法。

对于新企业来说，商业模式就是产品、渠道和卖法的结合，在产品、渠道和卖法上赋予新或老的方法，就形成了同一个行业不同企业的差异化的商业模式。

而对于老企业来说，商业模式就是产业链和价值链的组合，在产业链和价值链上进行取舍，就形成了不同的对标和超越，就形成企业分化和超越化的商业模式。

石章强

于上海寓所

2011年1月23日凌晨

目 录

CONTENTS

第一章 何为商业模式？

一、真的“一模就灵”吗？	2
当人们在谈论商业模式时，究竟在谈论什么？	2
确立商业模式	5
二、说清楚商业模式—— 用三张 A4 纸足够了	8
三、商业模式的九大核心要素	10
商业模式包含的要素	10
四、创新和资源匹配—— 商业模式的灵魂	13
五、商业模式的“三易”	16
易与商业模式	16
三易	17
案例：生态家是如何创造易模式的？	20
生态家易模式的三个特征	20



生态家易模式的四个要素	21
-------------------	----

第二章 在对标中产生最合适的商业模式

一、追赶型商业模式	31
案例——超人 VS 飞利浦:在错位竞争中角逐	31
二、并驾型商业模式	43
案例——欧普 VS 雷士:产品与渠道双雄角力	43
三、超越型商业模式	61
案例——如家 VS 锦江之星:谁会领跑?	61
四、蛙跳式商业模式	82
案例——奇瑞 VS 吉利:国产车第一品牌的博弈	82
五、核变式商业模式	115
案例——友邦 VS 奥普:花开花落	115
六、鸡杂式商业模式	133
案例——上岛:超越星巴克了吗?	133
七、前向一体化商业模式	150
案例——文峰 VS 永琪:谁会胜出?	150
八、后向一体化商业模式	162
案例——丽婴房 VS 好孩子:新老对手争天下	162
九、横向一体化商业模式	175
案例——开元 VS 锦江:两强争霸	175
十、前后向一体化商业模式	189
案例——天福 VS 竹叶青:殊途同归	189

第三章 在变异中设计最有效的商业模式

一、老产品,新渠道	205
案例——来伊份:瓜子也可以专卖?	205

二、老产品,新卖法	209
案例——文峰:美发店的吸金术	209
三、新产品,新渠道	217
案例——车保姆:洗车店靠什么赚钱?	217
四、新产品,新卖法	223
案例——喜福来红蛋,红遍上海滩	223
五、老产品,老渠道,新卖法	227
案例——小书店打败当当网	227
六、老产品,新渠道,新卖法	230
案例——平安车险,一招打天下	230
 后记 我与商业模式	 235



第一章

何为商业模式？



一、真的“一模就灵”吗？

商业模式,真的“一模就灵”吗？

商业模式似乎什么都是。当一个社会人人都开口闭口谈商业模式的时候,也就是商业模式开始出问题的时候了。

我们听到的商业模式有 B2B 模式、B2C 模式、电子市场模式、拍卖模式、反向拍卖模式、“鼠标加水泥”模式、广告收益模式、会员费模式、佣金模式、社区模式等,不一而足。然而,在我们看来,这些都不是严格意义上的商业模式。

商业模式什么都是,就成了什么都不是,由此产生的混乱使其失去了对企业经营的指导意义。所以,非常有必要澄清一下究竟什么是商业模式。



当人们在谈论商业模式时,究竟在谈论什么？

当人们谈论商业模式的时候,实际上他们是在讲以下三件不同的事情。

1. 商业模式的组成部分

比如说收入模式(广告收入、注册费、服务费),向客户提供的价值(在价格上竞争、在质量上竞争),组织架构(自成体系的业务单元、整合的网络能力),交易流程(拍卖、反向拍卖)等,都是商业模式的重要组成部分,但不是全部。



由于互联网的出现很大程度上改变了企业联系顾客的方式、定价方式和对交易过程的体验,人们的眼光都集中在企业所能向顾客提供的新价值、新渠道组合和新收入模式等方面。很多人误将这些商业模式的“零部件”叫做商业模式。

2. 企业的运营机制

运营机制指的是一个企业持续达到其主要目标的最本质的内在联系。企业以赢利为目的,它的运营机制能够解释这个企业怎样持续不断地获取利润。既然商业组织之间为争取顾客和获得资源而展开竞争,那么一个好的运营机制必然突出确保其成功的独特能力和手段——吸引客户、雇员和投资者,在保证赢利的前提下向市场提供产品和服务。在这种情况下,商业模式的零部件中只有属于这一基本内在联系的部分才被包括进去,所以,此企业的运营机制看上去也许跟彼企业的运营机制大不一样。我们把这样的运营机制叫做运营性商业模式。

3. 对运营机制的扩展和利用

在运营性商业模式的基础上更进一步,表现一个企业在动态的环境中怎样改变自身以达到持续赢利的目的,我们称其为策略性商业模式。运营性商业模式创造企业的核心优势、能力、关系和知识;策略性商业模式对其加以扩展和利用。

综上所述,只有后两种才算得上是真正的商业模式。

根据埃森哲的定义,商业模式至少要满足以下两个必要条件:

第一,商业模式必须是一个整体,有一定结构,而不仅仅是一个单一的组成因素。

第二,商业模式的组成部分之间必须有内在联系,这个内在联系把各组成部分有机地关联起来,使它们互相支持,共同作用,形成一个良性的循环。

下面我们用环球轮胎公司(设想有这么一家生产汽车轮胎的公司)



的例子来说明运营性和策略性商业模式。1990 年,环球轮胎的运营性商业模式如图 1-1 所示,它主要向客户提供三方面的价值。

(1) 针对高端顾客。公司用高档品牌的轮胎吸引看重产品品质的顾客,其主要渠道是提供高水平服务的独立经销商或公司所属的经销商,并辅以强化公司优质品牌的广告攻势。由于公司在研究开发方面的力度,这一品牌在技术上优于业界的其他品牌,环球轮胎因而能够在这一细分市场卖出好的价格。

(2) OEM 销售。公司也把同样的轮胎卖给汽车制造商,用于新出厂的高档轿车。这一板块的产品价格和产生的利润要比卖给高端消费者低得多,但能够大大增强环球轮胎的品牌形象。

(3) 针对低端客户。环球轮胎同时通过分布很广的面向大众的销售点推出另一个低端品牌。这一板块的利润率同样不高,但是其巨大的销售量足以使公司在生产和物流方面保持有效的规模。

这一运营性商业模式的结果是,通过把优质品牌的轮胎卖出高价和保持所有产品的成本优势,使环球轮胎获取可观的利润。

从环球轮胎的例子可以看出,运营性的商业模式不但要有内在联系,而且这些内在联系还是互动的,一环扣一环,环环呼应。去掉任何一个环节或者对其作出改变,都会使整个结构发生大的变化。

如前所述,运营性商业模式创造企业的核心优势、能力、关系和知识;策略性商业模式对其加以扩展和利用。1999 年,环球轮胎公司采取了如图 1-2 所示的策略性商业模式,它将公司所达到的生产规模——行业领先的生产规模加以发挥和利用,通过增加生产规模和降低成本来做文章。

在过去 10 年中,面向大众的低端市场不断增加面对消费者的市场份额。行业质量标准的普遍提高和奉行低价策略的连锁经营,使消费者着眼于诱人的价格,品牌的重要性日益减弱。为了在利润率下降的情况下保持赢利水平,公司进行地域扩张以扩大生产量,并且对已有的生产设施



进行整合,使每个厂商都能经常达到 85% ~ 90% 的运转率。这一策略性商业模式的核心是把成本结构和公司作为供货商的强势地位加以发挥,最终成为行业整合后生存下来的 2 ~ 3 家最大的轮胎制造厂商之一。

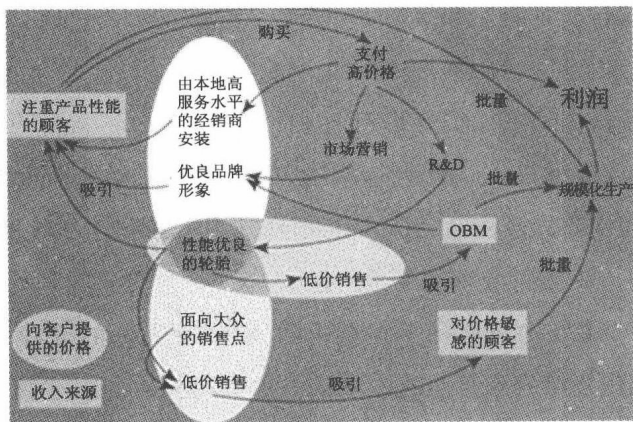


图 1-1 环球轮胎 1990 年的运营性商业模式

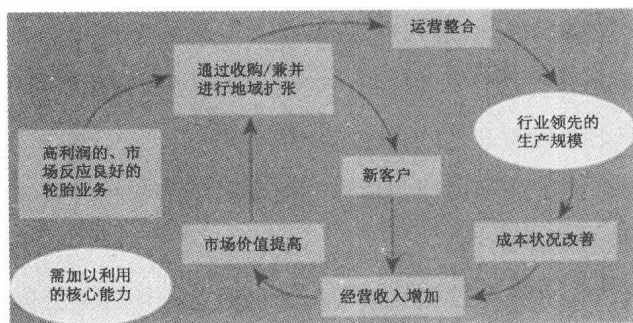


图 1-2 环球轮胎 1999 年的策略性商业模式



确立商业模式

不仅新建的企业需要考虑确立自己的商业模式,运行中的企业也必须对自己的商业模式有清醒的认识。一家企业审视和梳理自己的商业模式,不妨从组成商业模式的要素着手。



1. 揭示运营性商业模式的步骤

第一,确认公司所有的收入来源。在大多数情况下,这等同于分析公司的顾客。

第二,确认公司吸引和保留每一个收入来源的能力,列出支撑这些能力的关键因素,即公司向客户提供的价值。

第三,确认公司怎样能持续不断地向客户提供这些价值,列出保证做到这一点的关键因素。这就是向客户提供价值的方式和筹资方式。

第四,列出公司经营活动所产生的可以扩展和利用的优势、能力、关系和知识。

用这些要素来构建如图 1-1 所示的、能体现循环的内在联系的“循环”,便可得到公司的运营性商业模式。由此可见,运营性商业模式的主要组成部分为:收入来源(即客户)、向客户提供的价值,以及提供价值的方式。

2. 揭示策略性商业模式的步骤

第一,确定一个最重要的优势,包括能力、关系、知识和有形资产等。

第二,列出你将要开发的其他辅助优势。

第三,确认在扩展利用这些优势的时候所创造的新的收入来源、向客户提供的价值和成本结构。

第四,确认使你在能够赢利的前提下创造这一切的关键因素。

同样,可以用这些要素来构建一个如图 1-2 所示的、体现出内在联系的策略性商业模式。

在企业经营过程中,还应该考虑以下因素,以发挥商业模式的作用。

第一,既然商业模式是一个有内在联系的结构,那么,任何放不进这个结构里去的元素,或者去掉也不影响整个结构完整性的部分就成为多余。应该把属于这种情况的业务部门独立出去,或者干脆放弃这些业务。

第二,如果企业的运营性商业模式在管理层和员工中达成共识,他们



很清楚是什么使得自己的公司与竞争者不同,从而能自觉地为公司的赢利作出更大的贡献。

第三,包罗万象、一成不变的年度商业计划在今天已经变得不现实,因为商业世界瞬息万变。要使员工知道他们怎样跟上变化的节奏,抓住机会,策略性的商业模式才能起到指导作用。

第四,运营性的商业模式和策略性的商业模式都有风光不再的时候。一段时间以后,它们所能创造的价值也会随着独特性的消失而减少。因此,应了解自己的商业模式,主动去发现它的弱点,并适时调整,以应对变化。



二、说清楚商业模式 ——用三张 A4 纸足够了

商业模式是什么？

寻找风险投资的朋友都知道这个词，拿到的很多关于风险投资的商业计划书模板总是有好几大块的内容，纷繁复杂。

如果真的把从网上搜罗到的商业计划书拿到投资商那里，它们基本上都会被“枪毙”。

因为太厚了，没有人会看得完。

因为大家每天都很忙——要考虑怎么赚钱和自己投资的企业有什么问题需要解决，没有太多的时间来捉摸非常厚的商业计划书。接触风险投资商要能够和他们沟通，通过第一次的 5 分钟要到第二次的 30 分钟，以至于更长的时间。如果第一次的 5 分钟没有将自己的计划解释清楚，以后基本上就没有希望了。

我亲身体验的一次融资经历是三页 PPT 就够了。

用三张 A4 的打印纸来说明全部的商业计划、财务指标和赢利预期（竞争分析等）等就足够了。

2006 年，我们给宝洁吉列提供宝洁并购吉列后的渠道整合咨询研究服务时，原本计划一百多页的 PPT，而由于时间关系，吉列的大中华区总监要求我们只用十页 PPT 来说明宝洁和吉列并购前后的渠道结构问题。结果是，我们用了三页 PPT 就把问题说明白了，并获得了宝洁和吉列双方高管的高度赞许。可见，内容不在于多，而在于精。