

“股神”巴菲特说：“未来的竞争不是产品的竞争，也不是服务的竞争，而是商业模式的竞争。”

■ [日] 稻盛萌美 钱太金◎著

CHENGONG YUNZUO YIWAN ZICHAN DE
SHANGYE MOSHI



成功运作亿万资产的 商业模式

世界上最有效的赢利模式概念与操作方法



日籍美女企业家稻盛萌美和亚洲商业模式设计师钱太金
共同演绎的商业模式大戏

北京工业大学出版社

CHENGGONG YUNZUO YIWAN ZICHAN DE
SHANGYE MOSHI



成功运作亿万资产的 商业模式

〔日〕稻盛萌美 钱太金◎著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功运作亿万资产的商业模式/[日]稻盛萌美, 钱太金著.
—北京: 北京工业大学, 2011.11

ISBN 978-7-5639-2883-5

I. ①成… II. ①稻… ②钱… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第213358号

成功运作亿万资产的商业模式

著 者: [日]稻盛萌美 钱太金

责任编辑: 陶国庆

封面设计: 奇文堂

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京朝阳区平乐园100号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京市业和印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16

字 数: 165.9千字

版 次: 2011年11月第一版

印 次: 2011年11月第一次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2883-5

定 价: 28.80元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

总 序

2008年，全球金融危机呼啸而来，深刻地影响了全球经济格局，也深刻地影响着中国的经济发展，更深刻地影响着每一家企业、每一个经理人。

我们只有重视商业模式的价值，才能走出一条应对经济危机的路。何谓商业模式？简而言之，商业模式就是企业创造价值的模式。企业经营的目的就是创造价值，企业创造价值是通过商业模式来实现的。

套用李白的诗句“君不见，黄河之水天上来，奔流到海不复回”：君不见，千万企业天上来，奔流到此不复回！有多少企业还没来得及开门就关门；有多少企业早晨像太阳一样喷薄而出，下午就黯然陨落；有多少企业主刚刚欢欢喜喜地开业，却又悲悲戚戚地歇业。据权威机构调查研究发现，中国的企业平均寿命只有2.9年，大多数企业的寿命只有3到5年。我们只要稍微研究一下便可发现，这些短命的企业虽



然失败的原因很多，但都有一个重要的共同原因，那就是没有一个科学的、先进的、有生命力的商业模式。我们发现，那些有好的商业模式的企业，其竞争力就强；没有好的商业模式的企业，其竞争力就弱。

商业模式是一种杠杆，可以以小搏大、以弱胜强。阿基米得说：给我一根杠杆和一个支点，我就能撬动地球。对于企业家来说，给我一个好的商业模式，我就可以建起一个商业王国。中国互联网风云人物马云创建了阿里巴巴，开创了一个电子商务平台，划时代的B2B（企业对企业）商业模式，撬动了700亿港元的巨额财富和全球化的商业王国。有人戏称：马云拿着望远镜都找不到竞争对手。模式对了，事半功倍；模式不对，事倍功半。

一个企业如果创建了一个好的商业模式，就如同建立了一条财富管道，可以源源不断地给企业带来财富。比如，国际快餐巨头麦当劳。麦当劳的创始人雷·克劳克创建了快餐连锁商业模式，几十年过去了，虽然雷·克劳克也早已不再领导麦当劳了，但是他的后代可以持续地获得丰厚的回报。

纵观全世界的商业社会，我们发现，那些百年企业、世界500强企业、全球性知名品牌，它们之所以永立云端，屹立百年而不倒，一个重要的原因就是它们都有一个或者多个好的商业模式，并且它们的商业模式与时俱进。在经济危机的时候，那些没有好的商业模式，或者商业模式没有与时俱进的企业，就会变得脆弱不堪。只有那些具有好的商业模式，具有新的商业模式的企业能够逆风飞扬，逆势成长。



《世界是平的》作者托马斯·弗里德曼说道：在今天这样一个因信息技术而紧密、方便的互联世界中，全球的市场、劳动力和产品都可以被整个世界共享，一切都有可能以最有效率和最低成本的方式实现。全球化无可阻挡，美国的工人、财务人员、工程师和程序员现在必须与远在中国和印度的那些同样优秀或同样差劲的劳动力竞争，他们中更有竞争力的将会胜出。世界的趋势是平坦化，政治、经济、文化等都会跟着平坦化，在这样一个国际化的大舞台上，我们不仅要跟国内的企业竞争，还要与国外的企业竞争，如果我们没有好的商业模式，我们如何与全球的企业竞争？在写作这本书时，我们站在国际平台的角度，为的是使这些商业模式具有先进性并且国际化；我们又站在国内平台的角度，为的是使这些商业模式具有可操作性并且本土化。

作为企业家，我们深深地感受到中国企业缺少的不是应对后经济危机时代的勇气，而是缺乏应对后经济危机的商业模式。20世纪最伟大的管理学大师彼得·德鲁克忠告企业界：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”商业模式是企业制胜的法宝，关系到企业的生死存亡和持续发展。

在这本书中，我们多方研习，遍访名家，深入企业考察，详细地阐述安徽金泰投资集团（简称金泰集团）在近20年的经营发展当中所形成的43个商业模式。这些商业模式，我们都直接或间接地使用过，验证过，它们符合复制的特点：简单、有效、做得到。在运作这些模



式时，我们不关心你的企业现在有多大，因为这本书中的商业模式适用于所有的企业，从一个人的企业到10万人的企业，都可以找到你适用的商业模式；我们只关心你的企业未来想做多大，因为这本书中的商业模式可以协助你想做多大就做多大，从几百万元到几百亿元，都可以找到对应的商业模式。

这些商业模式是我们为很多兄弟企业、友情企业量身定做的，这些模式已经在它们身上产生了巨大的价值。虽然我们不敢确定这43个商业模式都适合你的企业，但可以肯定其中一定有几个商业模式适合你的企业。你的企业也是我们重点关注的对象。商业模式没有大小，可以很大，也可以很小，就看你如何使用。当然，如果你对其中的某个商业模式没有领会透彻，你可以去咨询专业人士，他们有足够的经验和责任感解答你所有问题。正所谓：读万卷书，不如行万里路，行万里路，不如名师开悟。

金泰集团于1991年开始筹备，先后从事建筑设计、经营、装饰、施工；1999年，步入房地产；2000年，成立安徽金泰投资置业有限公司；2001年，组建安徽金泰投资集团。企业现有总资产超过80亿元人民币，员工上千名；下辖16个项目和子公司。目前已形成阜阳、合肥、巢湖、黄山四大开发基地及汽车、旅游、金融、创业、房地产五大投资板块。可以说，20年的时间让我们探索和总结出了适合中国企业发展的商业模式。企业家摆脱困境的最有效的方法就是学习商业模式，直接学习商业经营中最关键的核心智慧，企业



家才能少走弯路，突破成长瓶颈，进入低风险、高成长、高利润的黄金区域。

我们在金泰集团这个舞台上演绎的一场波澜壮阔、惊险曲折的商业模式大戏，有无数个看点。希望广大读者朋友看这部大戏能看得过瘾，看得开心，进而收获亿万财富。

稻盛萌美 钱太金



之魂，是商业模式的核心部分。

构建和谐的企业文化是企业经营管理之魂，是企业成功的核心与关键。在现在这样一个科技水平日益尖端化、资源信息高速共享化的时代，企业要谋求长远的发展，就必须企业文化建设中着力凸显商业诚信的价值意义，提升企业社会形象和市场形象，提高企业核心竞争力。

我们只有在企业内部形成一种企业文化，才能走出一条适合企业自身发展的道路。企业文化对于企业而言，就相当于一个人的思想，相当于一个人的灵魂。一个人如果没有思想和灵魂，那么他只是一个四肢发达的躯体而已。对企业来讲，为什么设备资金差不多，有的企业发展得很好，有的企业则发展缓慢，这其中企业文化起了很重要的作用。

美国管理学家托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在对国际知名的成功企业深入考察后指出：“我们研究的所有优秀公司都很清楚它们主张什么，并认真地建立和形成了公司的价值准则。事实上，如果一个公司缺乏明确的价值准则或价值理念不正确，我们很怀疑它是否有可能获得经营上的成功。”特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪也指出：对拥有共同价值理念的那些公司来说，共同价值理念决定了公司的基本特征，使其与众不同。同样，这些共同价值理念创造出公司职工的实质意义，使他们感受与众不同。更重要的是，这样的价值理念不仅存在于高级管理者的心目中，而且存在于公司绝大多数人的心目中，成为一种实实在在的东西。它是整个企业文化系统，乃至整个企业经营运作、调节、控制与实施



日常操作的文化内核，是企业生存的基础，也是企业追求成功的精神动力。

本书《成功运作亿万资产的商业模式》是我们在经营金泰集团的二十几年中的研究和实践的心得，共有43个商业模式供大家来分享，以期唤起大家对商业模式重要性的认识，使我们的企业能早日进行商业模式的创新，能早日摆脱困境、突破瓶颈，走上一条属于自己的良性发展的康庄大道。

稻盛萌美 钱太金



目 录

1. 平衡思想商业模式·····	1
2. 幸福天地管理商业模式·····	6
3. 企业文化商业模式·····	14
4. 工程师文化商业模式·····	20
5. 平台商业模式·····	27
6. 免费商业模式·····	30
7. “前端不赚钱，后端赚钱”商业模式·····	34
8. 行业本质商业模式·····	37
9. 分化营销商业模式·····	42
10. 金字塔商业模式·····	46
11. 虚拟化商业模式·····	50
12. 独特卖点商业模式·····	53
13. 差异化商业模式·····	60



14. 娱乐化商业模式·····	66
15. 利润倍增器商业模式·····	69
16. 风险逆转商业模式·····	73
17. “鲫鱼战术”商业模式·····	80
18. 分工合作商业模式·····	85
19. “学习力等于生产力”商业模式·····	91
20. “论坛”商业模式·····	96
21. 培训商业模式·····	103
22. 企业管理咨询商业模式·····	107
23. 国际大师商业模式·····	112
24. 网络商学院商业模式·····	117
25. 企业战略商业模式·····	122
26. 企业家养生商业模式·····	129
27. 大学生创业基地商业模式·····	134
28. 用心服务商业模式·····	139
29. 潜意识成交商业模式·····	146
30. 软实力管理商业模式·····	151
31. 人才吸引和资源整合商业模式·····	155
32. 人力资源投入产出商业模式·····	162
33. 目标分解商业模式·····	169
34. “一件大事”管理商业模式·····	174
35. 信念商业模式·····	184
36. “核风暴”商业模式·····	189



37. “大爱无疆俱乐部”商业模式.....	196
38. 残疾人创业和慈善商业模式.....	201
39. 思维创新商业模式.....	207
40. “感恩”商业模式.....	213
41. “罗文团队”商业模式.....	221
42. 人脉增值商业模式.....	225
43. 利用传媒打造“行业第一品牌”商业模式.....	230
后 记.....	236



1. 平衡思想商业模式

模式解读

平衡思想源于哲学中的辩证法，平衡思想反映事物的两面之间还有第三面，即三面性，例如，在成功与失败之间，还存在成长，在正面与反面之间，还有侧面。第三面性要求我们要用第三面思维去看待事物，第三面思维指在换位思维的基础上，跳出“非此即彼”的矛盾“对立面”状态，站在与这一矛盾关系无直接联系的第三者或者旁观者立场上思维。大家进行第三面思维，可以在一定程度上弥补换位思维的不足，或者说对换位思维进行有效的补偿，它有利于客观评价，有利于辩证分析事物。

其实在我们的生活当中，三面性的例子非常之多。我们使用的圆珠笔，有些是三面构造，你想同时看到这支圆珠笔的三个面，不管你是否转动，横着看，竖着看，你总是只能看到两面或者一面，事实上第三面是存在的。事物具有三面性，并且终有一面是我们不能直接看到的。没直接看到并不表示没有。



经典案例

统计某个生活小区里100户家庭的收入状况。通过调查了解，有一家年收入1000万元，有94家年收入20万元，5家年收入只有8万元，按平均数计算： $(1000\text{万元} + 94 \times 20\text{万元} + 5 \times 8\text{万元}) \div 100 = 29.2\text{万元}$ ，29.2万元这个数字是国内以前惯用的统计方法计算的数字，表示该小区家庭平均收入状况。这个小区99%的家庭喊冤，说我们没有那么高的收入，这个数字太不真实了。那么就换个相对平均数吧，去掉一个最高的和一个最低的，即 $(94 \times 20\text{万元} + 4 \times 8\text{万元}) \div 98 = 19.5\text{万元}$ 。可这个数字同样失真，因为95户的实际收入比这个数字高。那么如何反映这个小区的家庭平均收入呢？我们可以运用平衡的思想，平衡的思想里有个中位数概念，即中位数100人取第50个人收入20万元这个数字来确定。因为这个数字反映94户的真实情况，这与做任何事我们首先要代表绝大多数的原则相符合，同时这个数字也要求低收入5户家庭向多数家庭的水平去努力。

在很多时候，我会在朋友面前做这样一个实验，让手机或别的物体从手中掉落到柔软的沙发上，正面朝上代表成功，背面朝上代表失败，连续掉落10次。我问对方：从刚才的手机掉落在沙发上这样一个现象中看到了什么？有人说，我没看到什么；有人说，我看到手机不断地从你手中掉落下来；观察仔细的人会说，我看到手机掉落了10次，落下时有不同的状态，手机有两面，有时正面朝上，有时背面朝上。

有一次，我给一位朋友做同样的实验，我问他从这个实



验中发现什么。他说，在手机掉落的10次中，有6次正面朝上，有4次背面朝上。我问他：这代表什么？然后，我要求他把他发现的情况用笔写下来。他就是一张白纸上写上：6次正面朝上，成功；4次背面朝上，失败。我说你发现什么问题了吗？朋友摇摇头。我说：虽然你的答案有你的道理，但是在平衡的思想里，6次正面朝上表示成功；4次背面朝上表示成长。我们不否定失败，我们需要做的就是从失败中寻找成功的经验和力量，创造下一次的成功。

模式价值

平衡的思维方式更好地发现事物发展的本质和规律，在二维论和两面性的基础上创造性地发现第三面的重要性，即中间力量在事物发展中的决定性作用。它体现在人类社会活动中的方方面面，体现在政治、经济、文化、军事等各个领域。

运用平衡的思想在生活和工作中有诸多益处，比如，统计时用中位数代替平均数；穷人学习中产阶级，可以成功地脱贫，成为中产阶级，中产阶级把目标确定成为富人阶级，中产阶级可能因此致富，成为富人阶级。穷人不要直接和富人比，与富人比，距离太远，压力太大，容易产生仇富心理，成为社会不和谐因素，如果穷人把目标确定为中产阶级，相对来说容易达成。如此社会就会更加和谐。

我们在这里讲到了平衡的思想包含着这样一个重要的内容，那就是成功、成长和不否定失败。在我们很多人的思维习惯和潜意识里，面对一件事情，只有两种结果，一是成功，二



是失败，不是成功就是失败。在我们的平衡思想方法中，除了成功和失败，还有成长。因此，我们在安慰某人因为某件事情没有成功时，我们不仅要说你没有失败，还应该说你正在不断地成长。

操作要点

平衡思想经常运用于政治生活、企业管理和市场营销之中。比如，在政治选举时，虽然有支持和反对两方面的因素，但决定最终选举结果的是那些原本没有政治立场的人群，政治大纲和施政要领能否引起中间力量的共鸣和支持决定了政治选举的最终结果。领导班子老中青三代结合是最优化、最理想的组合。实践证明，绝对“年轻化”组合的班子是不符合科学发展观的。而老中青结合的班子就不同了。老年和中年干部经历过事业的磨砺，党性原则经过了长期考验，政治成熟，基层实际工作经验丰富，在工作中能坚持原则、把握方向、辨识真伪，这些都是年轻干部所不及的。可是老年和中年干部接受新理念新知识慢，缺乏创新意识，瞻前顾后，魄力、勇气不够，比起年轻干部来又成了弱项。若两者有机地结合在一起，老带新，新补老，取长补短，才是科学的完美的组合。这种老中青三结合的领导班子，在现代企业管理的组织结构中是经常看到的，也是现代企业赢得市场竞争的重要组织保证。

即使是在日常生活中，也经常存在相对平衡的现象，比如，黑、白、灰，正、负、零，过去、将来、现在，健康、患病、亚健康，就业、无业、待业，高、低、平，进、退、停，正、反、侧，强、弱、平，曲、直、圆，上、中、下，红灯、

