

REDEFINING THE BUSINESS MODEL OF CHINA

重新定义 中国商业模式 (案例卷)

商业模式，就是帮助企业以相对较低的成本去赚取相对较高的利润的商业系统
每一次商业模式的革新都能给公司带来一定时间内的竞争优势。但是，随着时间的改变，
公司必须不断地重新思考它的商业设计。

沈志勇◎著

THE BUSINESS MODEL OF CHINA

重新定义

中国商业模式 (案例卷)

沈志勇◎著

“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。”

——彼得·德鲁克

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定义中国商业模式. 案例卷 / 沈志勇著. —北京: 电子工业出版社, 2011.8

ISBN 978-7-121-13654-2

I. ①重… II. ①沈… III. ①企业管理—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 100385 号

重新定义中国商业模式 (案例卷)

沈志勇 著

策划编辑: 韩 龙 btseven@126.com

责任编辑: 李 影 文字编辑: 韩 龙

特约编辑: 刘声峰

印 刷:

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 18.75 字数: 280 千字

印 次: 2011 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序 前30年靠机会，后30年靠模式

一个时代，需要一个时代的商业思想。

前30年，靠机会成功；

后30年，靠模式成功！

中国富翁的成长定律

毫无疑问，如果要问中国改革开放前30年，哪些企业家最成功？那么，从1999年开始发榜的《胡润百富榜》上的所有人，应该是最成功的一批中国企业家。

如果你陆续翻开1999—2010年十年来的《胡润百富榜》的名单，你会发现，中国前30年的富豪们，大多是以实业或以贸易起家，依靠抓住机会而成功。如年广久、李晓华、史玉柱及刘氏三兄弟等。

进入21世纪之后，《胡润百富榜》上的人，除了那些依靠暴利行业如房地产、矿产起家的人是特例之外，其他的人则更多的是依靠互联网或依靠全新的商业模式而成功。如丁磊、陈天桥、黄光裕和江南春等。

所以，可以这样讲，前30年，要想一夜暴富，必须要与机会相关；后30年，要想一夜暴富，必须要与商业模式或互联网相关。

这就是中国富翁的成长定律。

前30年靠机会

“做一个机会主义者”，这是前30年企业成功的不二法则。

一位曾经红遍中国而后又归于失败的民营企业老总说：“从某种角度

上说，民营企业的发迹大多是抓住一两个好的产品，瞅准一个市场空档，然后押宝于市场促销，一举成功。”

这位企业家所讲的一两个产品和一个市场空档，就是依靠一个市场机会（产品品类）而崛起的现象。

随着中国的改革开放，计划经济向市场经济转变，很多由国营企业掌握的行业和市场机会以及很多没有被满足的市场需求，逐步被市场经济的大潮唤醒。中国的各个行业像爆米花一样，突然从一个大米缸里爆出千万个小米花来。

这个过程，从20世纪八九十年代一直爆发到了21世纪。可以说，当今中国各行各业数得出来的大品牌（后发的行业除外），几乎都是在20世纪90年代奠定其江湖地位的。在这些米花爆炸的过程中，各行业标杆型企业毫无例外地都做了同一件事情，那就是：发现一个机会，开创一个新的行业或产品品类。

“机会主义者”的困境

中国历史上有一个“王朝兴衰周期定律”，讲的是一个王朝从崛起、兴盛到衰亡的周期定律。其实，在前30年的中国企业界，也同样存在着一个“企业兴衰周期定律”。中国的绝大部分行业，在“机会主义思维”之下，一般来说，都会经历以下四个阶段：

第一阶段，新行业（品类）崛起阶段。在一批眼光独到的企业的带领下，一个新的市场机会被发现，率先抢占这一机会的企业，就会取得巨大的成功。

第二阶段，跑马圈地、泡沫泛起阶段。先发企业开始在空白地带上跑马圈地，在其所取得巨大成功的光环影响下，众多企业加入同一市场机会的抢夺，市场出现泡沫，价格战和成本战等恶性竞争开始并急速加剧。

第三阶段，整合洗牌阶段。那些率先完成原始积累的企业发起洗牌运动，行业残酷的整合、洗牌开始，缺乏竞争力的中小企业逐渐被排挤出竞争营垒。

第四阶段，大牌诞生阶段。那些率先完成原始积累并在洗牌运动中快速扩大规模和品牌影响力的企业，在竞争中最终胜出，整个行业出现几强

争霸的格局。

这就是“机会主义思维”下的“企业兴衰定律”，真可谓“其兴也勃焉；其亡也忽焉！”

在“机会主义”大行其道的前30年，企业制胜依靠的是单点的竞争优势，或者渠道、或者传播、或者低成本，企业大多缺乏核心竞争力。即使是那些快速勃兴的且最终存活下来的大牌企业，虽然笑到了最后，但终究是“杀敌一万，自损八千”，后续创新能力和利润水平都不太高；而那些在竞争中败下阵来的企业，则成为了行业的牺牲者，后人连它们的名字都很难记住。

虽然“机会主义思维”帮助中国企业取得了前30年的成功，但是，进入21世纪后，随着中国经济的不断成熟，以及各行各业的不成熟，爆发性的新兴市场机会在不断减少，僧多粥少以及行业竞争的不断加剧，“机会主义思维”逐渐走到了它的尽头。

后30年靠模式

进入21世纪，中国企业身处的外部环境发生了两个重大的改变。

宏观环境层面：原材料价格上涨、劳动力成本上涨、人民币升值等因素，导致中国企业以往所依赖的“低成本竞争优势”不再，企业必须转型升级。

中观环境层面：一夜暴富的市场机会越来越稀少，绝大多数企业只能在原有行业继续经营，而行业在不断走向成熟，企业与企业之间的竞争已经从单点优势的竞争向整体优势的竞争过渡，企业要想取得持续的成功，必须重塑经营模式。

在这样的历史条件下，中国企业进入了依靠商业模式制胜的时代。

商业模式竞争时代，也存在一个“企业兴衰周期定律”，这个周期，一般会经历四个阶段：

第一个阶段，发现消费需求结构的改变。一些具备敏锐洞察力的企业，如国美、如家、美特斯·邦威、PPG、当当网、阿里巴巴及分众等，会发现市场上消费需求出现结构性的变化，一种新的消费趋势正在形成，于是，它们通过商业模式的创新去抓住这一消费趋势。

第二个阶段，新的商业模式风生水起。信息化时代让信息流通加快，让很多新的商业模式一旦产生，在短期内就会取得巨大的成功，如PPG、国美和分众等；新模式一旦成功，马上就有众多后进者跟进，众多企业分食同一杯羹的现象出现。

第三个阶段，资本介入开始整合。资本除了逐利的特性外，还有一个根本特性就是追逐新的商业模式。所以，那些新商业模式的发明者或者领先者，将会率先获得资本的青睐，在资本的助力下，原本就掌握更多竞争优势的领先者，将快速展开整合行动，打击或吞并对手，如分众收购聚众。

第四个阶段，强者恒强、大者恒大。大吃小、快吃慢、有资本吃掉无资本，商业模式资源向强者持续集中，最终形成一到几家领袖企业。

初看起来，商业模式思维之下的企业兴衰周期律，似乎与机会主义思维下的企业兴衰周期律十分相似，但是，这两者之间其实是有着显著且本质的差别。

第一，企业成功的速度不一样。商业模式思维下的企业，三五年内所取得的成就，就可以相当于机会主义思维企业十几年甚至几十年才能取得的成就，如凡客诚品卖衬衫卖到10亿元用了三年，而雅戈尔用了十几年。

第二，由于商业模式率先创新者往往能够掌握更多资源，率先打造核心竞争力并以系统制胜，其模式更难以被模仿和复制，因而更能保证最终的成功。

第三，两种思维模式下的企业核心竞争力大大不同。前30年的企业，往往缺乏核心竞争能力，即使有核心能力，也大多是集中在诸如渠道、成本等单点的竞争力上面，其后续很容易被采取全新商业模式的企业所超越；而后30年的企业，其核心竞争力往往非常明显，如核心技术、资源垄断、产业链掌控能力以及系统建设等，再加上资本的助力，其被超越的可能性非常之小。

第四，利润水平的天壤之别。前30年的企业，其利润之低众所周知；而后30年的企业，其利润水平要远远高于“机会主义思维”下的企业。这种利润率高、企业持续赢利、可持续经营以及上下游共赢的产业链良性发展格局，正是前30年企业的那种利润率低、难以持续赢利、可持续经营能力弱、上下游零和博弈的普遍不良发展格局所不可比拟的。

全球管理大师彼德·德鲁克说：“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。”

中国经济经过30年的发展，已经走过了产品竞争的阶段，进入了商业模式竞争的新时期。

在商业模式时代，只有那些认识到“前30年靠机会，后30年靠模式”的企业家，才可能在新的时代，通过商业模式的创新，取得新的、更大的成功。

商业的本质规律是寻找空白的机会。不管是前30年的机会主义模式，还是后30年的商业模式，其本质都是试图去寻找空白的机会。其差别在于，机会主义模式，是从产品层面、从单一战术层面去寻找，附加值低，缺乏核心竞争力，容易被模仿和超越；商业模式，则是从价值层面、从战略系统层面去寻找，附加值高，能够构建核心竞争力，不容易被模仿和超越。

从这个意义上说，未来的成功企业，只能是那些在商业模式上取得成功的企业。

因此，可以说，凡是第一的企业都有商业模式，凡有商业模式的企业都可能成为第一！只有商业模式而缺乏营销和品牌，做不快；只有营销和品牌而缺乏商业模式，做不大，要想既做大又做快，唯有靠模式！

| 目 录 |

Contents

上卷 商业模式设计六步法

第一章 什么是商业模式	2
第二章 商业模式设计六步法	10
第一节 找到行业原有竞争规则，并打破它	10
第二节 价值发现系统——战略定位，制定客户价值主张	11
第三节 打造价值创造与维护系统	24
第四节 打造价值传递系统	32
第五节 价值最大化：企业预期获利能力	37
第六节 战略匹配：使各要素相互加强相互优化	38

下卷 中国企业如何创新商业模式

第一章 商业模式创新的八大路径	42
第一节 超越限制的商业模式创新	42
第二节 重新定义谁是您的客户——突破客户边界	54
第三节 重新定义客户的需求——突破需求边界	79
第四节 重新定义您所属的产业——突破产业边界	112
第五节 重新定义您所提供的产品或服务	144
第六节 重新定义赢利模式	152
第七节 重新定义接触客户的方式	163
第八节 重新定义供应链的组织方式	187
第九节 重新定义您在价值网络中的位置和优势	221

第二章 中国企业商业模式演化路径图	256
第一节 商业模式设计之道——“二十四字诀”	256
第二节 中国企业商业模式演化路线图	270
后记	287

第一篇

商业模式设计六步法

第一章 什么是商业模式

SECTION ONE

2005 年，经济学人信息部进行的一项调查表明，半数以上的企业高管认为，企业要获得成功，商业模式创新比产品创新和服务创新更为重要。

亚德里安·J·斯莱沃斯基说：“昨天的回答是利润正伴随着市场份额最高的供应商；今天的回答是利润正伴随着具有最好的商业模式的供应商。”

在中国，商业模式的创新显得尤为迫切，甚至比技术创新都要重要得多。中国存在一个庞大而低端的消费市场，而且这个市场在绝对意义上说，远远没有饱和，无数商品还没有被寻常消费者享受到，商业并没有得到广泛普及。而在短期内，国民的收入不会发生大的变化，这也导致中国对高端消费的抑制，这个时候，发现新的需求，并且创造出新的需求模式，就比单纯的技术创新更重要。

为什么要强调商业模式的创新？

竞争是商业活动中永恒的话题。20 年前比产品力，谁有好的产品，谁就能成功；10 年前比渠道力和品牌力，谁的品牌影响大，谁的渠道终端广而有力，谁就能成功。那么今天的企业比拼的是什么？

我们看到，这是一个营销的 4P（产品、价格、渠道、促销）已经激烈竞争、高度同质化的时代，产品同质化、广告同质化、品牌同质化、促销同质化、渠道同质化，以及执行同质化，企业已经很难在这 4P 中的某一项脱颖而出，企业的竞争已经超越了营销这一层级，蔓延至更高层面——商业活动的全系统。

而商业活动的系统结构，正是商业模式。

今天，谁的商业模式更好，谁就能成功。

因此，商业模式这个话题才引起了如此多的财经记者、学者、经营者及投资者的广泛关注，成为当今商界最热门的话题之一。

商业模式的基本定义

商业模式一词在中国的兴起，应是源于世纪之交的互联网企业创立高潮期。当时，一系列新兴的“.com”公司需要得到风险投资者及其它投资者的认同，而风险投资者评价企业优劣的最重要指标就是其“商业模式”的优劣。

但实际上，商业模式一词早在 20 世纪 50 年代就已经出现，只是到 20 世纪 90 年代才开始在国内传播和使用。

跟商业模式有一定关联的词汇有很多，如赢利模式、广告收益模式、“鼠标+水泥”模式等。关于商业模式定义也有很多，有人认为它是一种交易结构；有人认为它是企业持续赢利的系统组合；还有人认为它是一种包含了一系列要素及关系的概念工具。这就导致商业模式这个词现在“成了一个筐，什么都可以往里面装”，并使得这个词语极易被误解、被滥用。所以，非常有必要澄清商业模式的概念。商业模式的确切定义应为：商业模式就是准确判断产业链利润区所在，并且根据利润区的转移，迅速调整战略，将客户群的选择、价值的获取、产品差别化和业务范围的确立等方面的战略措施，都围绕最高利润区来进行配置。

我们知道，企业存在的目的就是赢利。而企业要实现赢利，首先必须知道自己的赢利点在哪里。

商业模式就是着重于发现利润区，并创造新价值的商业元素的组合结构，是企业商业活动的价值创造结构。

例如，如家连锁酒店给差旅客户提供的价值就是“够用而不多余的住宿条件和卫生条件，且比星级酒店便宜”，然后其一切活动就都围绕这个价值展开——去掉一切多余的装修、设备、物品，提倡客户自助式服务，等等。

再比如凡客诚品(VANCL)，其提供给年轻人的价值就是“质量中档而价格要比实体店便宜的服装鞋帽，而且可以方便快捷地结算、送货和退货”，其一切的商业活动也就围绕这个价值展开——构建呼叫中心网站，监督供货商产品质量，监督快递服务质量及提供货到付款等。

可见，商业模式就是企业从为客户创造价值的角度进行战略定位，发现可满足客户需求的价值后，通过对自身内部和外部资源进行整合而建立的商业系统的结构。

商业模式是商业要素的分化与组合之道

商业的本质是什么？就是以最低的成本赚取最高的利润。只有那些成功地以相对优势的成本取得相对优势的利润的企业，才称得上优秀。

商业模式就是帮助企业以相对较低的成本去赚取相对较高的利润的商业系统。

那么，具体来讲，什么是商业模式呢？我们以麦当劳的赢利模式来对商业模式做一个入门了解。我们每个人都知道的麦当劳，所有人都认为它是卖汉堡包的，但是，你知道它的赢利模式吗？

也许，很多人都会讲，麦当劳肯定是卖汉堡包赚钱的嘛，这还用得着问。

只是，如果这样想，你就错了。

其实，麦当劳不仅仅只是个卖汉堡的快餐商，还是一个地地道道的地产商，旗下的地产数量已经足以让麦当劳成为世界地产巨头。

麦当劳一直沿用“朝两个截然不同的方向赚钱”的经营办法。除了通过特许加盟收取约占销售额 4% 的特许权收益外，还通过房地产运作得到相当于销售额 10% 的租金。租金收益高于特许收益，这就是麦当劳长期以来选择以超过任何人想象的速度圈地、建设和开新店来追求利润的原因。

麦当劳的全美万家店铺中，60% 的所有权是属于麦当劳的，另外 40% 是由总公司向土地所有者租来的，麦当劳租地时定死租价，不允许土地所有者在租约内加上“逐年定期涨价”条款，但在出租给加盟者时，却把所有的保险费、税费加了进去，并根据物价上涨情况，理直气壮地向加盟分店逐年收取涨价租金，这其中的差价有 2~4 成。

当餐厅生意达到一定水准后，各店还要缴付一定营业额百分比给麦当劳，叫做“增值租金”。麦当劳不仅由此赚到了 40% 的利润，而且还可以通过房地产来控制加盟者完全依附于总部。在麦当劳的收入中，有 1/4 来自直营店，有 3/4 来自加盟店，而总收入的 90% 来自房租。

这就是麦当劳的赢利模式，不是卖汉堡包，而是经营房地产赚钱。

我们从麦当劳的赢利模式中可以发现，一个企业要赢利，并不一定非要以企业的主导产品来赚钱，而可以从其他辅助产品中产生利润。

那么，这种“主导产品+辅助产品”的赢利组合，就需要企业在战略规划时，先做好它的设计。

而赢利模式只是商业模式当中的一个要素，跟赢利模式一样，商业模式也需要经过企业详细而周密战略设计。

凡是成功的企业，都是在一个有效的商业模式下运营的。

所谓模式，就是结构。结构之道，就是商业元素的重新分化与组合之道。

每一个企业家手里都有好几张甚至数十张牌，这些牌包括资金、厂房、原料、员工队伍、技术、战略、营销 4P（产品、价格、渠道、促销）、公关、广告等，如何打好自己手中的牌，是判断一个企业家水平高低的重要标准之一。

打牌好坏的关键在于对牌的分化与组合。模式的精髓亦是在于分化与组合。分化，是为了找到商业模式的支点；组合，是为了找到商业元素的价值最大化整合。

我们的企业界以前是从产品创新切入的，也就是以前采用的是产品思维的模式。到了经济转型期，这种产品思维模式已经过时了，我们需要采用产业链和利润区的思维模式，去进行结构创新的新探索。

产业链理论认为，往往一个行业都有一条产业价值链，从原材料的生产、供应到产品的设计、生产再到品牌的打造和销售，形成了一条完整的产业链条。而在这条产业链条里，有好多个利润区，而且每个利润区的利润高低不同，有的利润区高，有的稍高，有的则很低。

也就是说，任何行业的利润都是分区的，一般分为高利润区、平均利润区、低利润区和无利润区。企业处于哪个利润区决定了它的利润状况和赢利模式。作为企业，就是要准确把握产业链的高利润区，然后根据这个利润区去设计自己的赢利战略和商业模式。

准确地寻找到产业链的高利润区，并把企业的战略定位在那里，再由此提出企业独特的客户价值主张，这个独特的、高利润的、难以模仿的客户价值主张，就是商业模式的支点。

很多时候，我们所有一切的努力，就是要找到这样的一些支点，它微妙地改变着强弱之间的力量对比，从而让强与弱之间的关系变得不那么绝对，达成另一种可能。

找到支点之后，我们再来考虑围绕支点进行商业元素的组合。

在一定的历史阶段，每个指挥者手中的牌都已经固定，就看你如何艺术地去组合这些牌。

在拳击场上，一个从头至尾只会用一种拳路与敌周旋的人，显然不是一个能把直拳、刺拳、摆拳和勾拳组合起来，风暴般地击打他人的对手。

同样，如果我们把手中的牌完全打乱，重新进行组合，或者把几种拳路完全打乱，重新进行组合。哪些牌该加？哪些牌该减？有取有给，有舍有得，来重新调配这些商业元素、重新组织这些商业元素，这就是搭建模式的结构的過程。

各张牌如何搭配，各种资源如何组合，就像调鸡尾酒，在大师的手里，天才和直觉再加上艺术的创造，就会给宴席调制出一份口味独特的鸡尾酒，将这种组合后形成结构的模式投入战斗，就会发挥其 $1+1>2$ 的最大效能。

也就是说，企业通过分化、集中找到模式创新的支点（战略定位）之后，下一步，就是要对原有的、新的、向内外整合的商业资源与商业元素进行重新排列组合。一副牌拿在手上，要取得牌局的胜利，必须进行天才的组合，加减法就是组合之法，我们要用加减法赢得牌局。

商业模式，就是企业商业系统的结构；商业模式，就是强调帮助企业定位于产业链的高利润高附加值环节，然后对企业整个商业系统进行重新设计和塑造（业务范围、赢利模式、战略控制手段、运营流程、品牌系统及营销系统等），以打造企业的长期持续赢利能力和不可模仿的战略优势。

商业模式是什么呢？商业模式是在公司战略定位的基础上，设计公司有效的业务范围组合，并利用企业价值链中间的某个或某几个驱动因素作为动力源泉，来驱动整个业务链条的有序循环，同时运用某些关键战略资源和关键流程保护企业利润的不流失，最终以赢利方式实现强有力的价值主张的资源和能力的架构。

简单地讲，商业模式就是为了实现企业长期持续赢利的目标，而进行的对企业商业系统进行设计和再设计的价值创造系统。

马格利·杜波森等人认为,商业模式是企业为了进行价值创造、价值营销和价值提供所形成的企业结构及其合作伙伴网络,以产生有利可图且得以维持收益流的客户关系资本。

阿福亚赫和图西提出,应当把商业模式看成是公司运作的秩序,以及公司为自己、供应商、合作伙伴及客户创造价值的决定性来源,公司依据它使用其资源、超越竞争者和向客户提供更大的价值。

从以上几个商业模式的定义中,我们可以发现,商业模式既为客户创造价值,为企业创造利润,同时,还要为合作伙伴创造价值。它既包括了单个价值链横向与纵向的价值创造系统,又包括了不同行业不同价值链之间的价值创造系统。

总之,在所有的创新之中,商业模式创新属于企业最本源的创新。离开商业模式,其他的管理创新、技术创新都失去了可持续发展的可能和盈利的基础。

我们在这里要强调的是,商业模式是一个商业系统,而不仅仅是产品或技术的某一个单点。如果说中国企业以前习惯了依靠产品创新和技术创新来制胜市场的话,商业模式要求的则不仅仅是产品和技术的创新,更是强调企业整个商业系统的创新。

如果说依靠产品/技术创新,是西医头痛医头脚痛医脚的话;那么,商业模式则像中医,强调从人体的整体来进行诊治。

如果说依靠产品/技术创新,是让一座大厦的某个局部比如外墙更美的话;那么,商业模式则是让整座大厦都美,包括地基、大堂、外墙、房梁和屋顶及大厦所有的一切。

正如埃森哲对商业模式所定义的那样,商业模式至少要满足两个必要条件:

第一,商业模式必须是一个整体,有一定的结构,而不仅仅是一个单一的组成要素;

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,使它们相互支持,共同作用,形成一个良性循环。

总之,每个行业的利润都是流动的。我们要找到行业高利润区之所在;