

持续盈利的企业电子商务系列丛书
全国高等院校电子商务专业实践教材

企业电子商务 模式与战略

鞠凌云 编著

一本为企业迈向成功电子商务而编著的书！系统、全面、高瞻远瞩。
一本为高级职业经理人职场脱颖而出的书！专业、务实、通俗易懂。
不需要计算机和网络技术，一样能应用和创造企业电子商务奇迹！

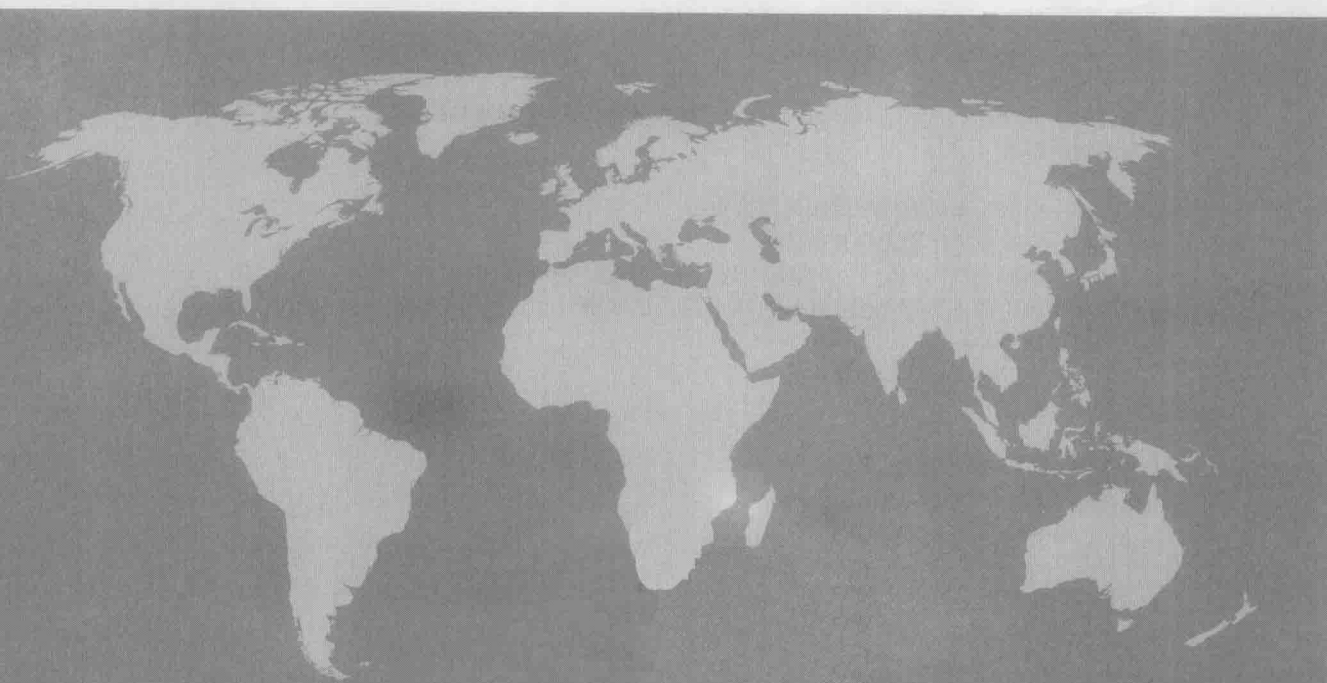


南京大学出版社

打造持续盈利的企业电子商务系列丛书
全国高等院校电子商务专业实践教材

企业电子商务 模式与战略

鞠凌云 编著



南京大学出版社

内 容 简 介

本书按照“商务模式→电子商务模式→企业电子商务模式→企业电子商务战略→企业电子商务发展前沿”的顺序,循序渐进地对企业电子商务进行系统分析和介绍,从企业应用的角度对电子商务知识体系进行系统的整合和编著,除了大量整合电子商务应用领域的成果外,还独创了成功商务模式的五大元素,并对电子商务的前沿领域进行了前瞻性的展望。

全书结构严谨、内容全面,文字通俗易懂,知识体系专业系统,适合各类企业家,如董事长、总裁、总经理等,特别是传统中小企业主阅读,是企业选择与设计企业电子商务模式和制定企业电子商务战略的最佳指南。也可作为高等院校电子商务、信息管理和工商管理等相关专业的参考读物或相关职业资格及岗位培训之用。

图书在版编目(CIP)数据

企业电子商务模式与战略/鞠凌云编著. —南京:南京大学出版社,2010.5
ISBN 978-7-305-07028-0

I. ①企… II. ①鞠… III. ①企业管理-电子商务 IV. ①F274-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 082611 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号

邮 编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出 版 人 左 健

丛 书 名 打造持续盈利的企业电子商务系列丛书

书 名 企业电子商务模式与战略

编 著 鞠凌云

责任编辑 江春芳

编辑热线 025-83597482

审读编辑 张青

照 排 中国计算机函授学院激光照排中心

印 刷 安徽新华印刷股份有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 18 字数 340 千

版 次 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

印 数 1—5000

ISBN 978-7-305-07028-0

定 价 36.00 元

发行热线 025-83594756

电子邮箱 Press@NjupCo.com

Sales@NjupCo.com(市场部)

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

教育部电子商务专业教学指导委员会委员
华南师范大学电子商务系主任

邓顺国

有专家曾预言：“中国互联网的下一个15年将是电子商务的15年”。自1994年中国接入国际互联网以来，我国的互联网已经历了16个年头。与此同时，作为互联网产业最重要、发展最健康的分支——电子商务也在不经意间跨入了第13个年头。

在这13年里，电子商务以其无与伦比的魅力，引无数专家学者竞折腰，各类有关电子商务的书籍层出不穷，比比皆是。作为一名教育部电子商务专业教学指导委员会的委员和大学教授，我既对此感到欣慰，又有一些忧虑。我欣慰的是各界对电子商务的研究已经越来越深入、越来越广泛，忧虑的则是理论与实践的脱节。记得陆游有这么一句诗：“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。说的就是书本上的知识和学问是抽象的理论，要去亲身参加实践，才能把书本上的理论变成自己的实际才干。但在目前的电子商务图书市场上，在那些随处可见的理论专著、学校教材中，却缺乏一本真正能够教读者设计企业电子商务模式、制定企业电子商务战略、运营企业电子商务的实战型书籍。特别是目前国内知名的电子商务企业普遍被外资控股，迫切需要有更多属于自己的民族企业，因此，我的忧虑就更甚了。但“打造持续盈利的企业电子商务系列丛书”的出版，却大大减轻了我的这些忧虑。虽然丛书之一《企业电子商务模式与战略》采用了大量电子商务领域已有的知识，但它却从企业的角度对电子商务的知识体系进行了系统的整合和编著，特别是对企业如何发展电子商务做了具体深刻的论述，全面生动，条理清晰，具有一定的前瞻性。如果说它更注重理论的话，那么丛书之二——《企业电子商务运营管理与策略》则更加深入地触碰到了企业发展电子商务的实际，各种运营策略与技巧的解读一定能够使企业在掌握了电子商务模式与战略的基础上如虎添翼，在电子商务领域飞得更高更远。

虽然本书是站在企业和企业家的立场上来论述电子商务的，但我认为，它同样适合做高等院校的教材或参考用书。对于学生来说，本书提供了企业电子商务模式与战略的制定和运营等方面的知识，不仅有利于他们在将来的就业中将理论与实践相结合，而且也有利于学生创业。而这又正好是与国家“鼓励大学生创业”的政策相吻合的。因此，这对于我们整个教育系统来说，都是大有裨益的。

相信本书的出版，将推动我国的电子商务从理论走向实践，帮助更多的企业通过大力开展电子商务而成为强大的民族企业，促进更多的传统企业走上电子商务的高速公路。

邓顺国
2010年3月

序二

广东省电子商务协会秘书长 黄伟群

两年前,大洋彼岸的金融危机呼啸而来,令珠三角大量的出口贸易公司措手不及。很多传统企业订单大量下降,货款收不回,资金链断裂,企业出现大面积亏损,经济的倒退给社会造成了巨大的冲击,也给政府部门带来了前所未有的压力。

在各行各业都抑制不住的经济滑坡中,电子商务的逆市飘红让很多在金融海啸中苦苦挣扎的企业看到了新生的希望。为了能够及时引导企业走出困境,成立于2003年的广东省电子商务协会及时在省内大力宣传,先后举办了多场电子商务宣传知识讲座,取得了一定的成果。

但是,由于国内电子商务发展时间比较短,各类研究书籍都侧重于高校教材或理论研究,国内暂无对企业电子商务应用进行指导的、适合各类企业家实际需要的电子商务专著。因此,每次对企业家进行宣传的时候,我们只能根据经验给他们作零散的介绍,没有系统地引导企业家开展各类电子商务应用。正在这个时候,鞠凌云博士主编的“打造持续盈利的企业电子商务系列丛书”出版了。它的出现,真可谓恰逢其时,目前已经出版的《企业电子商务模式与战略》和《企业电子商务运营管理与策略》,不仅系统全面地介绍了企业开展电子商务的整个流程,以极富洞察力和前瞻性的眼光深刻地介绍了电子商务的发展前沿,还深入论述了企业电子商务的各种运营技巧和策略等,完全可以作为企业家和职业经理人深入理解电子商务、开展电子商务的绝佳指南。

鞠凌云博士这套系列丛书的出版,将对广东乃至全国的企业家朋友启发良多,从而增强各位朋友在电子商务的海洋中畅意遨游、大展宏图的信心!

黄伟群

2010年3月

序三

广东省电子商务市场应用技术重点实验室主任 李征坤

在与亲人团聚的春节假期,我不仅享受了亲情,而且阅读了广东省电子商务协会应用及推广委员会主任鞠凌云博士的书稿《企业电子商务模式与战略》,得到了一次电子商务知识洗礼。支持我一口气把本书阅读下去的力量,来源于该书的新颖独特的视角和论证的合理架构,还有作者流畅而深入浅出的叙述方式,比如在第一章,作者对案例的选择和分析采用故事叙述,用比较和悬疑的方法来对比雅戈尔与 PPG 的案例,十分具有故事性,让人在轻松阅读的同时,引发更加深入的思考。

2009 年的金融海啸惊涛拍岸,但电子商务却奇葩独放,在传统产业升级、增长方式转型、经济结构调整等方面显示出独特的效应。电子商务不仅是一种新型产业,而且还可以与传统产业结合,形成能够促进传统产业的新兴商务模式。目前,我国的网民人数已近 4 亿人,而且从近日在杭州举行的亚太经合组织(APEC)中小企业峰会上,我们得知,在 2010 年我国的网商人数也已经扩大到 6 300 万,由此看来,电子商务的应用业已蔚然成风。阿里巴巴、淘宝网、拍拍、EBAY、京东商城等都成为大众耳熟能详的网络公司,马云、王峻涛、郭凡生、王树彤的名字也如雷贯耳。电子商务何以有如此巨大的魅力?是因为它创造了一种新型的商务模式。这种商务模式可以帮助企业节约运营成本,打破时空界限,提高工作效率,帮助企业开拓市场,增加分销渠道。电子商务就如同一条泾渭分明的分水岭,使那些开展了电子商务的行业和企业在金融危机的冲击下表现出较强的抗冲击力的效果和效益。

信息化都有一定的目的,政府信息化是为了更好地服务社会和公众,这是电子政务;而企业信息化的目的则是电子商务,如果信息化的目的不明晰,就会出现为了信息化而“烧钱”这样一种事与愿违的现象。有些企业单纯地认为信息化就是电子商务,认为只要建立了企业官方网站,就会获得网络订单,就会产生经济效益。他们没有理解信息化仅仅是电子商务的前提条件和基础手段,电子商务作为一种新型的商务模式,并非简单的“产业+信息化”。它本身就可以区分出很多类别或类型,不同的类型又适用于不同的产业特质,甚至在企业不同的发展阶段也会因时、因地、因事、因势而异。阅读鞠凌云博士这套专门研究如何通过开展电子商务使企业获得持续盈利的专著,会使企业不同层级的人员获得相应的启迪。这套丛书可谓是国内专门研究企业电子商务的重点书籍,它的许多观点都具有强烈的探索性,对一切从事电子商务的企业和工作人员都具有一定的指导意义。同时,由于作者的叙述语言通俗明快、生动活泼,因此,它也可以作为电子商务模式的启蒙书或普及书。

是为序。

李征坤

2010 年 3 月

前言

广东省电子商务协会应用及推广委员会主任 鞠凌云
网盈电子商务咨询服务机构首席顾问

随着互联网的广泛普及和应用,电子商务犹如燎原之火,彻底改变了人们千百年来所固守的商业观念和交易方式,逐渐形成人类社会继农业革命、工业革命之后的第三次革命,成为世界各国新的经济增长点,给各个国家或企业的社会经济形式和经济增长方式带来了巨大的变革。对于企业来说,设计一个成功的企业电子商务模式已经成为其在现代社会中生存和发展的核心,制定符合自身发展的企业电子商务战略也成为其抓住 21 世纪新的发展机遇的关键,而对企业电子商务进行运营管理则是企业发展电子商务的重中之重。

一直以来,每当我开展企业电子商务培训或讲座活动,都会有很多企业家朋友纷纷请我推荐相关书籍和课件。我曾在各大书店和网上专门搜寻过,发现现有的书籍基本上都侧重于学术研究和专业教材,很难找到一本站在企业运营的角度,对企业电子商务模式与战略、运营管理与策略进行全面介绍的书籍,而这样的书籍,却恰恰是那些希望在电子商务领域大展拳脚的企业家和职业经理人迫切需要的。因此,在广东省电子商务市场应用重点实验室主任李征坤博士的建议与支持下,我们开始了“打造持续盈利的企业电子商务系列丛书”的研撰工作。这套丛书针对的是企业家和职业经理人,文字通俗易懂,生动活泼,并配以有趣的案例进行进一步解析。

《企业电子商务模式与战略》一书从商务模式开始,循序渐进地讲到了电子商务、电子商务模式、企业电子商务模式、企业电子商务战略,甚至还讲到了企业电子商务发展的最前沿,几乎囊括了企业电子商务各个环节的知识,能够在最大范围内帮助读者了解电子商务模式与战略的基本架构和知识体系。此外,它还创造性地提出了商务模式的五大元素和建立企业电子商务模式必须遵循的原则,这在其他各类书籍中都是没有的。

在这套丛书的编著过程中,我的团队网盈机构的全体同仁,特别是我的助手周长云协助我完成了大量研究文献和成功案例等资料的搜集与整理工作。多年来,网盈机构为数万名企业家和职业经理人朋友提供了企业电子商务模式、战略管理和运营策略等方面的培训与讲座,积累了丰富的实践经验和成功案例,曾被中央电视台等多家媒体采访报道。他们的专业和务实,为丛书的编著打下了扎实的基础。同时,丛书的编著还受到了广东省电子商务协会黄伟群秘书长、广东省电子商务市场应用重点实验室李征坤博士、教育部电子商务专业教学指导委员会委员邓顺国教授和中国计算机函授学院远程教育学院曾向红院长的大力支持。在此,我要向所有支持这套丛书编著工作的领导、朋友以及同仁表示衷心的感谢!

由于时间仓促、水平有限,书中难免有遗漏和不足之处,敬请各位读者批评指正。

鞠凌云

2010 年 3 月

目 录

第1章 商务模式	(1)
1.1 商务模式概述	(4)
1.1.1 特定的外部环境	(6)
1.1.2 整合的价值资源	(9)
1.1.3 高效的运营系统	(12)
1.1.4 持续的盈利目标	(13)
1.1.5 整体的解决方案	(14)
1.2 商务模式的类型	(16)
1.2.1 基于价值内容和技术基础的商务模式分类	(16)
1.2.2 基于企业价值链的商务模式分类	(19)
1.2.3 基于企业盈利模式的商务模式分类	(20)
1.2.4 基于企业生命周期的商务模式分类	(21)
1.2.5 基于运营层次和功能的商务模式	(22)
1.3 商务模式的原则	(23)
1.3.1 以价值创造为灵魂	(23)
1.3.2 以客户需求为中心	(25)
1.3.3 以企业联盟为载体	(27)
1.3.4 以应变速度为关键	(29)
1.3.5 以信息网络为平台	(30)
1.4 商务模式的设计	(32)
1.4.1 盘点价值资源	(32)
1.4.2 分析外部环境	(34)
1.4.3 设计运营系统	(35)
1.4.4 发现盈利模式	(38)
1.4.5 形成解决方案	(39)
1.5 商务模式的评估	(40)
1.6 商务模式再造与创新	(42)
第2章 互联网及商务	(48)
2.1 互联网概述	(49)

2.1.1	互联网的历史概述	(49)
2.1.2	互联网技术及其基础框架	(50)
2.1.3	互联网的价值网络	(60)
2.2	互联网对企业的影响	(64)
2.2.1	互联网的特性	(65)
2.2.2	互联网对企业的影响	(68)
2.2.3	互联网驱动电子商务爆发	(73)
第3章	电子商务及模式	(75)
3.1	电子商务概述	(76)
3.1.1	电子商务的概念	(76)
3.1.2	电子商务产生的背景	(79)
3.1.3	电子商务的起步与发展	(81)
3.2	电子商务模式	(85)
3.2.1	电子商务模式概述	(86)
3.2.2	电子商务模式的分类	(86)
3.3	B2B 电子商务模式	(90)
3.3.1	B2B 电子商务模式概述	(90)
3.3.2	B2B 电子商务模式的交易流程	(91)
3.3.3	B2B 电子商务涉及的环节	(93)
3.3.4	B2B 电子商务模式的分类	(93)
3.3.5	B2B 电子商务模式的优势	(103)
3.3.6	我国 B2B 电子商务发展状况分析	(104)
3.4	B2C 电子商务模式	(107)
3.4.1	B2C 电子商务模式概述	(107)
3.4.2	B2C 电子商务模式的流程	(108)
3.4.3	B2C 电子商务模式的分类	(110)
3.4.4	B2C 电子商务模式的优势	(114)
3.4.5	B2C 电子商务模式发展中存在的问题	(115)
3.4.6	B2C 电子商务模式的发展趋势	(117)
3.5	C2C 电子商务模式	(118)
3.5.1	C2C 电子商务模式概述	(119)
3.5.2	C2C 电子商务模式的流程	(120)
3.5.3	C2C 电子商务模式的分类	(120)

3.5.4 C2C 电子商务模式的优势	(120)
3.5.5 C2C 电子商务模式发展存在的问题	(121)
3.6 其他电子商务模式介绍	(122)
3.7 电子商务模式的影响	(125)
第4章 企业电子商务模式	(130)
4.1 企业电子商务信息系统	(131)
4.1.1 企业资源计划(ERP)	(131)
4.1.2 供应链管理(SCM)	(132)
4.1.3 客户关系管理(CRM)	(134)
4.2 企业电子商务网站平台	(136)
4.2.1 电子商务网站规划	(137)
4.2.2 电子商务网站的设计与开发	(141)
4.2.3 电子商务网站测试与维护	(147)
4.3 电子商务安全技术	(151)
4.3.1 电子商务的安全要求	(151)
4.3.2 电子商务安全威胁	(153)
4.3.3 安全控制的策略	(154)
4.3.4 电子商务安全技术	(155)
4.3.5 电子商务的 CA 认证体系	(156)
4.4 电子商务物流系统	(157)
4.4.1 物流的概述	(157)
4.4.2 企业物流	(158)
4.4.3 物流对电子商务的重要性	(159)
4.4.4 电子商务中物流的特点	(161)
4.4.5 企业电子商务物流体系的建立模式	(162)
4.5 电子支付	(163)
4.5.1 电子支付的概念	(163)
4.5.2 目前流行的网上支付方式	(164)
4.5.3 目前电子支付存在的问题	(166)
4.5.4 网上支付工具	(166)
4.6 企业电子商务模式实践	(168)
4.6.1 企业网上商店模式	(168)
4.6.2 企业网络直销模式	(172)

4.6.3 企业整体电子商务模式	(175)
4.6.4 企业全程电子商务模式	(178)
4.7 企业电子商务模式建立的方法	(181)
4.7.1 中小企业电子商务模式的建立步骤	(182)
4.7.2 大型企业电子商务模式的建立步骤	(183)
4.8 企业电子商务模式建立的原则	(184)
第5章 企业电子商务战略	(187)
5.1 战略及企业战略概述	(188)
5.1.1 从历史维度看战略	(188)
5.1.2 从企业战略的内涵来认识战略	(190)
5.1.3 从“战略”的视角认识战略	(191)
5.1.4 企业战略的主要分类	(194)
5.2 企业电子商务战略概述	(197)
5.3 企业电子商务战略管理	(199)
5.3.1 企业电子商务战略分析	(199)
5.3.2 企业电子商务战略选择	(213)
5.3.3 企业电子商务战略实施	(219)
第6章 企业电子商务前沿	(233)
6.1 移动电子商务	(234)
6.1.1 移动电子商务概述	(234)
6.1.2 移动电子商务的应用	(242)
6.1.3 移动电子商务的发展现状	(252)
6.2 SNS	(255)
6.2.1 SNS 概述	(255)
6.2.2 SNS 与电子商务	(258)
6.3 云计算	(261)
6.3.1 云计算概述	(261)
6.3.2 云计算与电子商务	(264)
6.4 物联网	(271)
6.4.1 物联网概述	(271)
6.4.2 物联网与电子商务	(273)
参考文献	(276)



第1章 商务模式

雅戈尔是传统服装企业大鳄,创建于1979年,经过30余年的发展,目前其在全国已经拥有100余家分公司,400多家自营专卖店,超过1500家终端,共2000余家商业网点,120亿元净资产,50000余名员工,年销售收入超过245亿元,利润总额超过38亿元,税收超过15亿元,连续几年稳居中国服装行业销售和利润总额双百强排行榜首位,并形成了品牌服装、房地产、股权投资三大产业并驾齐驱的产业结构。自1994年以来,雅戈尔集团所生产的雅戈尔衬衫始终稳居着全国第一的市场占有率。

雅戈尔是一家传统的服装企业,自1979年从单一的生产加工起步,经过不断努力,迄今已经形成了以品牌服装经营为龙头的纺织服装垂直产业链。其业务链条甚至触及到了产业链的每一个环节:印染厂,棉纺厂,制造厂,甚至棉田……。2001年10月,集设计、生产、销售、展示、商务等于一体的雅戈尔国际服装城全面竣工,该服装城占地350亩,被中国服装协会认定为国内最大的服装先进制造基地,形成了年产衬衫1000万件,西服200万套,休闲服、西裤等其他服饰共3000万件的生产能力;2003年,占地500亩的雅戈尔纺织城全面竣工投产,成为国内高端纺织面料的生产基地;自2004年以来,雅戈尔集团将品牌服装进一步延伸至棉花种植、纺织等服装上游产业,建立起从



棉花种植、纺织到服装生产销售的完整产业链,另外还投资逾1亿元建立了物流中心。在此之前,全球的服装业中没有任何一家企业是全产业链的拥有者,即自主拥有从产业链上游到下游的所有资产。

随着2008年雅戈尔集团并购美国KELLWOOD公司旗下核心男装业务部门——新马集团,雅戈尔获得了更强大的设计开发能力、国际化运营能力以及遍布美国的分销网络,成为全球最大的男装企业之一。同时经过三年的努力,雅戈尔与解放军总后勤部合作研制的自主创新产品——汉麻服饰成功面世,逐步形成了一条从汉麻的种植、纤维加工、织造、产品创意设计到成衣制造的产业链,迈出了汉麻产业发展的第一步。

作为老牌传统企业,雅戈尔已经是一个非常成功的企业,它依靠在产业链上的纵向一体化投资,以规模建立起竞争壁垒,来获得产业链的深度和产品线的广度,从而使雅戈尔衬衫15年来独占市场龙头,一直保持着全国第一的市场占有率。

然而,在2007年,一家名不见经传的企业,却以离经叛道的成长模式,成为服装行业一匹耀眼的黑马。

这家名为“PPG”(名字取自“Perfect Product Group”,意为“完美产品集团”)的公司,由海外归国人士David Lee(李亮)创办,它的商务模式很简单:由PPG掌握品牌的款型设计,生产外包,由浙江一些民营企业贴牌生产,公司通过网络直销、电话订购和产品目录邮寄的方式销售产品,而省去批发、零售等若干传统环节,使交到消费者手里的商品价格远远低于传统方式购买的商品。在不到两年的时间里,它仅仅通过互联网和呼叫中心来销售衬衫,竟然就冲进了国内衬衫销售市场的前三甲。

除了将上游外包出去,PPG还开发出一套企业信息管理系统,将上游的采购、生产与下游的仓储、物流、发送都用IT系统互联互通,使信息在这个闭塞的供应链里得以快速流转。

和习惯于在百货商场专柜销售衬衫的雅戈尔相比,PPG显得很“新潮”。它没有店铺、没有工厂、没有分销体系,产品依靠OEM代工,销售依靠呼叫中心,送货依靠物流公司,将产业链的两端都外包出去,自己只负责操作中间的运营平台。

PPG的全部运营都集中于上海郊外的三栋小矮楼,员工不到500人,其中还包括200多位呼叫席人员。就是这样一家什么都没有的公司,其在2007年的销售额却达到了2亿多元人民币,日均销售约1万件衬衫,销量直逼国内服装业龙头老大雅戈尔!

雅戈尔和PPG,一个是国内大名鼎鼎的男装大鳄——拥有全亚洲最大的生产基地,全国最大的门店分销网络,相关从业人员数以万计;一个是一年内营业额增长了50倍的新新人类——只有两栋仓库楼,一栋办公楼,十几个核心人员,连IT系统都由内部人员自己开发。这样两个有着天壤之别的企业,居然占据了国内衬衫销售排行榜的前两



位,这不能不让人感叹。与服装业“带头大哥”雅戈尔的稳重相比,PPG 宛若一个离经叛道的小子,走着一条与传统商务模式完全背道而驰的路线。PPG 这种新奇的商务模式在行业内产生的影响不亚于一场 8 级大地震,它给中国的传统企业带来了强烈的冲击,吸引着那些以雅戈尔为代表的传统商业的佼佼者们,开始以惊异的眼光看待电子商务。

然而,就是这么一家彻底颠覆传统商务模式的弄潮儿,却在 2008 年底分崩离析,一个神话就这样消失了。

不过,尽管 PPG 陨落了,但是它新颖的商务模式却在顷刻之间吸引了 30 多家公司纷纷跟风效仿,特别是一家名为“凡客诚品”的服装零售网站更加来势汹汹。依然是没有工厂、没有实体门店,“凡客诚品”在 PPG 的基础上经过不断改良和优化,仅 2008 年就实现了 5 亿元人民币的销售额!

同时,在 2009 年 5 月初,雅戈尔官方购物网站也悄悄上线了,尽管这里还没有陈列商品,但是这意味着曾经对传统商务模式引以为傲的雅戈尔,已经开始在互联网上开始了它的破冰之旅。同时,雅戈尔还在淘宝商城里建立了旗舰店,销售其与美国合资的男装品牌哈特马克斯(Hart Schaffner Marx)。

雅戈尔的改变,让人们意识到创新商务模式的浪潮已经到来了,它正猛烈地冲击着越来越多的传统企业。那些以雅戈尔为代表、曾经是传统商业环境里的佼佼者的企业,已经开始坦然接受互联网的洗礼。

其实,企业生存有着一系列的关联因素,如资本、人力、产品、市场、技术、营销、商务模式等等。但在决定企业成败的因素中,商务模式尤为重要。人们常惊叹艺术之美、自然之美,独特的商务模式同样很美。虽然它只是企业盈利的途径和方法,但俗话说得好:“有地图者不迷路,有模式者不盲目。”好的商务模式在赢得顾客、吸引投资者和利润创造等方面形成了良性循环,使企业的成长速度加快,成长效率提高,从而在经营上达到事半功倍的效果。像 PPG 这样一个“三无”企业(无生产厂房、无制造设备、无销售门店),不就是因为创造出了一种前无古人的商务模式,才能够很轻松地就将众多的传统服饰制造商抛在身后,并穷追猛赶着雅戈尔几十年的成就与辉煌吗?它成功就成功在有一个很独特的商务模式上。历数人类的商业历史,依靠成功的商务模式造就的伟大企业比比皆是:20 世纪 50 年代肯德基的快餐连锁,60 年代沃尔玛的零售连锁,70 年代联邦快递隔夜交货的速递方式,80 年代戴尔的直销战略,90 年代亚马逊的电子商务,都是商务模式的成功典范。

对于现代企业来讲,商务模式是决定企业成败的关键因素之一。每一种商务模式,都是企业特定的核心竞争优势。面对当今日益激烈的市场竞争环境,只有创新商务模





式,才能够使企业获得持续的竞争力,才是企业立于不败之地的最佳砝码!

1.1 商业模式概述

据相关资料显示,当今中国创业型企业的失败,有 23% 是因为战略失误导致的,28% 是因为在执行上出了纰漏,而另外高达 49% 的失败则是因为没有找到合适自己的能够持续盈利的商业模式。

近几年,商务模式已经成为了从主流媒体到网络媒体、从创业精英到风投基金经常挂在嘴边探讨的焦点。为什么他们都这么看重商务模式呢?

纵观人类社会的历史,戴尔公司总是能够在计算机行业激烈的竞争环境中赚取其他同行企业从未能达到过的利润;沃尔玛公司能够在折扣零售行业毛利率越来越低、很多曾经非常优秀的折扣零售店纷纷宣布破产的环境下,依然获得行业平均水平两倍以上销售回报率;在几乎所有的垂直一体化钢铁企业的市场价值都狂跌的情况下,美国纽克钢铁公司的市场价值却持续飙升,并且公司的股票回报率始终保持在全美上市公司的最高水平;全世界最大的汽车公司如通用、福特等都在巨额亏损中苦苦挣扎,但丰田公司却在该行业赚取了天文数字的利润;西南航空公司自成立以后能够连续 20 多年保持着持续的盈利和增长……这些企业为什么能够取得如此巨大的成就? 它们为什么总是能够比同行走得更远,走得更久呢? 很多人都想知道这个问题的答案,于是就有人专门花费大量的时间去研究。其实原因很简单,能够让这些企业持久保持盈利的,就是它们与众不同的商业模式!

在人类社会历史上,像戴尔、沃尔玛、丰田这样依靠商务模式取得成功的案例比比皆是,笔者在此就不一一赘述了,从它们的成功中我们可以看出,商务模式确实是企业成功的一个不可忽视的因素。记得著名的管理学之父彼得·德鲁克曾经说过:当今企业间的竞争,早已经不是产品之间的竞争,而是商务模式之间的竞争。商务模式在企业发展过程中起着举足轻重的作用,一个好的商务模式就像一面旗帜一样,能够引导企业始终走在市场的前沿,促进其快速成长,提高效率,使其拥有持续的竞争力,达到事半功倍的经营效果,从而保证自身的生存和发展,而且它在赢得客户、吸引投资者和创造利润等方面也具有普通模式所无法比拟的优势。就如同上文中所提到的 PPG 一样,即便国内衬衫市场早已经高手云集,天下更是早就被雅戈尔、七匹狼、杉杉、报喜鸟等著名品牌所瓜分,但 PPG 凭借着自创的在衬衫行业前无古人的商务模式,依然能够后来居上,不仅迅速占领了北方的大片市场,获得了高额的利润,甚至还直逼业界龙头老大雅戈尔



的销量。要知道,雅戈尔可是用了将近 30 年的时间才取得了今天的成就的,而 PPG 只用了两年!如果没有后来一系列的危机事件,那么,PPG 将很有可能在几年后夺得国内衬衫品牌的第一把交椅。

任何一个企业都有其特定的商务模式,而且每一个企业都是根据其商务模式来使用自身资源、超越竞争者、获得收益的。商务模式体现了企业的收入来源以及未来计划,它是企业在未来一段时间内能够获得持久的竞争优势并长时间领先竞争对手的关键,因此,它已经成为了影响企业业绩的首要因素。

既然商务模式如此重要,那么,究竟什么是商务模式呢?

商务模式即 Business Model,又被译作“商务模式”、“经营模式”或“业务模式”,不过根据中国人的理解习惯,笔者认为将其称作“商务模式”也许更合适。从源头上看,商务模式作为一个专用术语出现在管理领域的文献中大约是在 20 世纪 70 年代中期,Konczal 和 Dottore 在讨论数据和流程的建模时,首先使用了 Business Model 这个术语。但直到 20 世纪 90 年代,商务模式才开始被广泛使用和传播,其内涵也从信息管理领域扩展到了企业管理领域。

学术上关于商务模式的定义有很多种,但至今仍没有一个统一的定论。硅谷最著名的风险投资顾问之一罗伯森·斯蒂文曾对商务模式做过这样一个有趣的解释,他说:“一块钱通过你的公司绕了一圈,变成一块一,商务模式就是指这一毛钱是在什么地方增加的。”

这个解释虽然很形象,但是却不够专业。有很多专家学者都对其作出过专业定义,例如系统论认为,商务模式是一个由很多因素构成的系统,是一个体系,是对企业至关重要的三种流量——价值流、收益流和物流的唯一混合体;价值创造模式论认为,商务模式是企业创造价值的模式。如阿米特和左特认为,商务模式是企业创新的焦点和企业为自己、供应商、合作伙伴及客户创造价值的决定性来源。马格利·杜波森等认为,商务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,以产生及维持收益流的客户关系资本;盈利模式论认为,商务模式就是企业的运营模式、盈利模式。迈克尔·拉帕认为,商务模式是指一个企业赖以生存的模式,一种能够为企业带来收益的模式,商务模式决定了一个企业在价值链中的位置及其盈利方式。

不过,虽然这些定义确实点出了商务模式的某些方面内容,但都具有一定的局限性。1998 年,泰莫斯对商务模式进行了定义:商务模式是指一个完整的产品、服务和信息流体系,包括每一个参与者及其在其中起到的作用,以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源和方式。他认为在分析商务模式的过程中,主要要关注企业在市场中





与用户、供应商、其他合作方的关系,尤其是彼此间的物流、信息流和资金流。除此之外,Osterwalder 和 Pigneur and Tucci 也对商务模式作出了定义,他们经过研究后在 2005 年提出:商务模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具,用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了企业能为客户提供的价值以及企业的内部结构、合作伙伴网络和关系资本等用以实现(创造、推销和交付)这一价值并产生可持续盈利收入的要素。我国北京大学的魏炜和清华大学的朱武祥两位教授也提出,商务模式是利益相关者的交易结构。

虽然人们给商务模式下了各种各样的定义,但是目前最为广泛接受的定义是:商务模式是指为实现客户价值最大化,把能使企业运行的内外各要素整合起来,形成一个完整的高效率的具有独特核心竞争力的运行系统,并通过最优实现形式满足客户需求、实现客户价值,同时使系统达成持续盈利目标的整体解决方案。

在这一定义的基础上,通过多年为企业提供管理咨询服务的实践和对基础文献以及成功案例的研究,笔者认为,商务模式应该是指企业在特定的外部商务环境下,为实现商业价值而对价值资源进行有效的整合,并形成一套高效的运营系统,从而达到持续盈利目标的整体解决方案。

在这个定义中,我们给商务模式界定了 5 个要素,即:特定的外部环境、整合的价值资源、高效的运行系统、持续的盈利目标和整体的解决方案。其中,“特定的外部环境”、“整合的价值资源”、“高效的运营系统”是基础或先决条件,“持续的盈利目标”和“整体的解决方案”是客观结果。只有满足了这 5 个要素,企业才能够实现商业价值,商务模式才能称之为“成功的”商务模式。

1.1.1 特定的外部环境

任何一个行业的诞生都有其特定的历史环境,任何一个企业的运营都随着外部环境的变化而变化。环境对企业的影响是毋庸置疑的,因此成功的商务模式都很善于利用自己的外部环境来为自己创造价值。外部环境是对影响企业商务模式成功的基础设施、政治法律、社会文化、产业环境等的总体概述。

1. 基础设施环境

基础设施是指为社会生产和居民生活提供公共服务的物质工程设施,是保证社会经济活动正常进行的公共服务系统,也是社会和企业赖以生存和发展的一般物质条件,它不仅包括公路、铁路、机场、通讯、水电煤气等公共设施,还包括教育、科技、医疗卫生、