

商业模式 创新

探索商业模式的 未来之路

陈华平◎著



移动互联时代的巨头BAT和新型创业公司正改变着商业运作和游戏规则

普通企业/成熟企业/小而美企业亟须思考：

如何应对冲击与挑战？如何厘清经营思路与领域？

如何在投融资对接的过程中找资金、选项目、聚人脉？

如何开展颠覆性创新、破坏性转型，推动可持续性变革？

商业模式 创新

探索商业模式的 未来之路

陈华平◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

商业模式创新：探索商业模式的未来之路 / 陈华平
著. — 北京：人民邮电出版社，2015. 7
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-33841-9

I. ①商… II. ①陈… III. ①企业管理—商业模式—
研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第111075号

内 容 简 介

创新不仅包括技术的创新，也包括商业模式的创新。在过去的十几年中，国内出现了不少令人赞叹的商业模式，它们结合先进的技术一起带动了企业的发展。对企业的管理者来说，要想使企业脱离困境，最有效的方法便是进行商业模式的创新和学习。在本书中，不仅介绍了商业模式设计的思路，还系统阐述了资本运作、项目投资、资源对接、渠道布局等与商业模式紧密相连的一整套概念体系。希望这些商业经营中最关键的核心智慧能够帮助企业的管理者们少走弯路，更全面深入地理解、辨识和解构商业模式，让企业尽快步入发展的黄金区域。

-
- ◆ 著 陈华平
责任编辑 赵娟
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：13.5 2015年7月第1版
字数：169千字 2015年7月河北第1次印刷
-

定价：42.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

前言

刚刚过去的 2014 年可以说是中国的互联网公司上市年。

+++++

2014 年 5 月 16 日，聚美优品在美国纽交所挂牌上市，估值区间为 31.2 亿 ~ 32.5 亿美元；

2014 年 5 月 22 日，京东正式登陆纳斯达克，市值高达 297 亿美元；

2014 年 9 月 19 日，阿里巴巴集团正式在纽交所敲钟挂牌，至 9 月 20 日凌晨阿里巴巴集团市值达到 2383.32 亿美元；

2014 年 12 月 12 日，移动社交应用公司陌陌在纳斯达克交易所挂牌上市，市值为 26.57 亿美元。

+++++

互联网的到来，促进了我国经济的发展，但与此同时，产品的同质化也越来越严重，产品和产品、企业和企业之间似乎没有太大的区别。同时，成本的上涨和利润的缩减也让企业的管理者们感叹：经济发展了，生意却好像越来越难做了！

有人忧愁也有人欢喜，在一些企业的管理者们愁眉不展的同时，另一些企业发展的速度仿佛坐上了火箭一般飞速。2014 年一年我国上市的公司数目十分惊人，除了上面提到的几家企业以外，微博、途牛网、智能招聘、迅雷等也纷纷赴美上市。为什么在竞争如此激烈的微利时代，这些企业能够创造这样的商业奇迹呢？答案只有一个：**商业模式决定企业的发展！**



“现代管理学之父”彼得·德鲁克曾经说过：“当今企业之间的竞争，已经不是产品之间的竞争，而是商业思维、商业模式之间的竞争。”他通过毕生的研究发现：很多企业成功的原因就是它们善于进行商业模式的创新。商业模式是管理者管理企业的主要工具，是企业经营的内核。

商业模式在企业管理中具体能起到怎样的作用呢？我们可以举一个例子来进行说明。如果你仔细观察一下专业棋手和业余棋手，你会发现他们之间有一个最大的区别：不是学习时间的长短，也不是智力水平的高低，而是对整个棋局模式的预测和识别能力。一般，业余棋手在对方出招后所考虑的主要是眼下的应对之策；专业棋手则不同，他们似乎精通“读心术”一般，能够准确地判断对方在想什么，对棋局接下来的走向能够进行清晰的预测。

之所以二者之间会有如此之大的区别，最主要的原因就在于专业棋手会对棋局的运作模式进行比较系统的学习，虽然棋艺的提高也需要经过长时间的练习，但他们成长得更快、走的弯路更少，在实际的操练中也更容易获得质的突破。

纵观各个行业，虽然运营方式、竞争格局有所不同，但在各个行业中都会有一些企业获得的利润远远超过行业的平均水平，它们的发展速度也比其他同行快得多，即使行业的竞争已经非常白热化，它们也能够脱颖而出。比如，零售行业的毛利率越来越低，但沃尔玛获得的销售回报率一直是行业平均水平的两倍以上；计算机行业的竞争一直十分激烈，但戴尔公司总能达到比较高的利润水平；航空业所面临的竞争格局更加复杂，但西南航空公司已经连续 20 多年保持持续盈利和增长；汽车行业的参与者如此众多，很多世界巨头甚至都已经在巨额亏损中挣扎，但丰田公司获得的利润仍然相当令人艳羡……这样的例子不胜枚举，它们之所以能够成为行业佼佼者，一个重要的原因就是：它们善于

对企业的商业模式进行创新。

不管是新兴企业还是资深企业，在运营过程中都免不了会遇到各种各样的问题，比如，企业辛辛苦苦经营了十几年，瞬间就被新兴企业超越了；虽然一直做出各种尝试，但企业始终无法打破成长的瓶颈；不管怎么改革，企业能够获得的利润总是相当微薄；即使采用的是行业最先进的技术，但却无法达到和竞争对手一样的成功……可以说，这些基本上都是因为商业模式的不同而造成企业前景的不同。

任何行业、企业要想发展就离不开创新，但创新并不仅仅局限在技术领域。1906年成立于美国康涅狄格州费尔菲尔德县的施乐公司，不仅是全球500强企业 and 全球最大数字与信息技术产品生产商，也是一家十分擅长进行技术创新的企业。但就是这样一家企业，却一直陷入了一种运营的“怪圈”中。1979~1998年，有24家公司从施乐的阿尔托研究中心脱离而成立，其中有9家公开上市的公司。在2001年的累积市值甚至比施乐公司2001年市值高出14倍。而与Adobe等同行相比，施乐的业绩就显得更加惨淡了。出现这种让人难以理解的现象的原因，就在于施乐看似十分先进的技术实际上与企业的商业模式并不相符。

创新不仅包括技术的创新，也包括商业模式的创新。过去的十几年，国内出现了不少令人赞叹的商业模式，它们结合先进的技术一起带动了企业的发展。

对企业的管理者来说，要想使企业脱离困境，最有效的方法便是进行商业模式的创新和学习。在本书中，不仅介绍了商业模式设计的思路，还系统阐述了资本运作、项目投资、资源对接、渠道布局等与商业模式紧密相连的一整套



概念体系。希望这些商业经营中最关键的核心智慧能够帮助企业的管理者们少走弯路，更全面深入地理解、辨识和解构商业模式，让企业尽快步入发展的黄金区域。

当然，本书所展示的成功商业模式和案例只是冰山一角。成功有法，但无定法，贵在得法。希望本书能够起到抛砖引玉的效果，帮助读者探索出更多适合自身企业发展创新的商业模式。

目录

Part 1 模式设计：构建颠覆传统的最佳顶层商业模式设计 /1

- ◎大转型：互联网思维下的商业模式变革 /2
- ◎顶层设计缺失，必然导致企业战略模糊 /7
- ◎商业模式的本质：为客户创造核心价值 /14
- ◎复制与创新：如何构建可持续性商业模式？ /20
- ◎【商业案例】阿里巴巴：商业模式的结构化解读 /26

Part 2 资本运作：玩转资本市场的价值增长模式 /33

- ◎资本运作的核心：兼并、收购与重组 /34
- ◎资产重组：优化资本结构，提升整体价值 /38
- ◎企业资本运营：兼并、收购与重组的综合运用 /42
- ◎扩张型资本运作：根植于企业核心的竞争优势 /46
- ◎PE 风暴：私募股权投资基金的六大运作模式 /50
- ◎【商业案例】华为的另类资本运作模式——合资方式扩张 /55

Part 3 项目投资：聪明投资者的财富增值模式 /61

- ◎企业项目投资的选择与决策 /62
- ◎中小企业如何进行投资管理？ /69



- ◎投资者必读：项目投资的三个关键标准 /74
- ◎新增项目投资的风险评估 /79
- ◎【商业案例】徐小平 VS 聚美优品：4年800倍的投资回报 /85

Part 4 资源对接：构建商业资源的对接平台，实现多方共赢 /89

- ◎投融资对接：找资金，选项目，聚人脉 /90
- ◎携程网：整合优势资源，寻求新的盈利点 /95
- ◎O2O商业模式：“传统实体”+“电子商务” /99
- ◎商业模式的创新：整合多方利益相关者的需求 /104
- ◎【商业案例】京东 VS 腾讯：“双剑合璧”颠覆电商格局 /108

Part 5 渠道布局：互联网浪潮下，传统渠道的转型与升级 /113

- ◎零售行业：多元联动渠道布局，开拓新领域 /114
- ◎教育行业：由传统教育向O2O全渠道布局 /119
- ◎餐饮行业：基于互联网思维的互动体验营销 /123
- ◎传媒行业：互联网时代传统媒体的转型之道 /128
- ◎金融行业：打破固有金融格局，完善资本渠道 /133
- ◎【商业案例】CNN：由传统渠道向全媒体渠道的“拓荒者” /138

Part 6 企业金融：建立可持续竞争优势的金融平台 /147

- ◎为什么中小企业一定要重视金融理财？ /148
- ◎中小企业如何走出“融资难”的困境？ /152
- ◎互联网金融给中小企业带来的机会 /157

- ◎包商银行：中小企业金融的运营模式 /161
- ◎风险投资模式对“企业做金融”的借鉴意义 /166
- ◎【商业案例】复星金融：以资产管理为核心，打造万亿元金融帝国 /170

Part 7 内部创业：企业与员工实现共赢的内部创业模式 /175

- ◎你的员工为什么想要当老板？ /176
- ◎为什么绝大多数人打工无法实现梦想？ /182
- ◎如何让员工在公司体系里面当“老板”？ /186
- ◎让企业架构和文化为内部创业护航 /191
- ◎如何解决员工内部创业的问题？ /195
- ◎【商业案例】微信——来自腾讯内部的“外部侵蚀者” /199

Part 1

模式设计：

构建颠覆传统的最佳顶层商业模式设计



◎大转型：互联网思维下的商业模式变革

“现代管理学之父”彼得·德鲁克曾经说过：“当今企业之间的竞争，已经不是产品之间的竞争，而是商业思维、商业模式之间的竞争。在互联网时代，企业要想获得长远的发展就不能仅仅局限于产品的变革和管理的变革，而能够为企业插上腾飞翅膀的应该是商业模式的变革。”

互联网使得过去一切不能想象的事成为可能，如互联网购物和互联网交友。进入移动互联网时代以后，智能手机与人们生活的联系更加紧密，仿佛已然成为了人们不可缺少的一部分，这自然也给与人们生活相关的各个行业带来了巨大的变革。

如图 1-1 所示，互联网思维虽然不会改变原有行业内的伦理和逻辑，但会给很多传统行业带来巨大的冲击。如从 2013 年开始疯狂上演的“打车软件大战”之中便可看出，互联网思维彻底颠覆了打车行业的原有商业模式。这不由得引发我们的思考：互联网思维下，餐饮、通信、零售、邮政等传统行业将面临怎样的发展困局？



图 1-1 互联网思维下的商业模式

✦ 餐饮行业

2007年，北京湘鄂情餐饮管理公司成立。虽然我国餐饮行业的竞争日趋激烈，但由于该公司的餐饮理念先进、菜品独特而丰富，并且注重营养和消费者的口味需求相贴合，所以公司自创立以来一直保持着良好的发展势头，规模逐渐扩大，并且在运营两年后成功上市。2012年，处于快速发展中的湘鄂情集团更是成功将上海齐鼎和北京龙德两大餐饮品牌纳入旗下。

然而，进入移动互联网时代以后，湘鄂情集团不仅未能够乘时代的东风再次腾飞，反而越来越衰败。目前，集团大部分店铺已经关停，所剩的几家也面临亏损严重的困局。

✦ 通信行业

在互联网时代到来之前，人们沟通和交流最便捷的方式便是短信和电话，当时三大电信运营商（中国移动、中国电信、中国联通）在通信领域完全处于

垄断地位。

互联网时代到来以后，QQ、MSN、电子邮件等网络社交工具不仅更为方便，而且采用免费的方式，更容易获得用户的喜爱。随着智能手机的普及和网络技术的发展，越来越符合用户需求的各类 App 已经与人们的生活紧紧相连，这使得传统的通信业务受到极大冲击。

✦ 零售行业

随着店铺租金和人工成本的不断攀升，实体店铺的生存愈来愈困难。京东、淘宝、当当等电子商务平台的崛起，又将大批消费者的购物活动从线下转到了线上。实体店铺虽然在某些方面具有一定的优势，但想要获得长远的发展还是必须改变原有的商业模式。

互联网的发展既是挑战也是机遇。一方面，实体店铺可以将京东、淘宝等作为自己的业务拓展平台，双管齐下；另一方面，实体店铺可以与线上网站合作，共同参与 O2O 革命，实现商业模式的完美转型。

✦ 邮政行业

与通信行业类似，互联网给邮政行业也带来了巨大的冲击。以传统方式寄一封信，动辄需等半个月，这样的经历大概只会存在于我们的记忆当中了。因此这对已经存在了数百年的邮政行业而言，所面临的生存危机也是巨大的。

根据美国官方的统计数据：2011 年，美国邮政行业的亏损金额高达 33 亿美元。2012 年，美国关闭的邮政处理中心的数目达到了总数的一半，由此带来的失业人口高达 35000 人。预计到 2015 年，美国邮政行业的亏损金额将达到 183 亿美元。

+++++

2014年是我国互联网快速发展的一年，这一年发生的多个重大事件都与互联网思维密不可分。例如，打车软件大战的升级、余额宝与传统银行的利益争夺、董明珠与雷军的赌局……似乎一时之间，任何事已经到了离开互联网便寸步难行的地步。

阿里巴巴创始人马云曾经称自己是一个“技术盲”，实际上，**真正决定企业发展的不仅仅是产品和技术，还有商业模式。**

那么，互联网思维下的商业模式应该是怎样的呢？我认为互联网思维下的商业模式具有一个共同的特点，**即以人为出发点。**下面举例进行分析。

★互联网思维下的金融：“聚沙成塔、积少成多”

自从马云创建了阿里巴巴，我们的日常生活消费方式就发生了翻天覆地的变化。生活中所需的绝大多数物品都能够在“万能的淘宝”上找到。因此，支付宝与我们的联系就变得非常紧密。随之阿里巴巴与天弘基金联合推出余额宝，我们的理财方式也跟着发生了很大的变化。

由于具有使用方便、收益高等显著优点，余额宝一经推出就受到了大批用户尤其是网购爱好者的青睐。在互联网思维下，金融行业从原先的银行垄断转变为“人人参与，人人受益”的模式。

有关机构的调查表明，目前将余额宝作为储蓄和理财工具的用户数目已经十分庞大。可以说，云计算、搜索引擎、社交网络、移动支付等以互联网为代表的现代信息技术，给传统金融行业带来了巨大的冲击，而个体也将会为互联网金融的发展注入源源不断的能量。

尤其从2013年开始，互联网金融的发展可谓呈现出了日新月异的趋势，与互联网金融相关的理财方式，如O2O理财、P2P网贷等层出不穷，互联网金融不仅繁荣了电子商务，还降低了理财的门槛。



★互联网思维下的快递：“人人对人人”

与人们以往所认为的快递员工作辛苦且乏味不同，作为“人人快递”App注册会员的吴桐很享受自己派送快递的过程。有一次，他接到的一份订单是帮一位小伙子给母亲送一束花，当鲜花送到以后，那位母亲惊讶和感动的表情让吴桐很受感动。作为一名“自由快递人”，吴桐觉得通过派送快递，不仅提高了自己的收入，而且也让自己的生活更加丰富了。

“人人快递”是四川一家公司开发的一款App，旨在发展公众成为自由快递人，以降低快递的成本，减轻运送的压力，让快递变得低碳、环保、人人可参与，更具有公益性，以便更好地服务于大众生活。

电子商务的火爆导致快递行业的竞争日趋激烈，但传统思维下的各家快递公司，即使采用的技术再先进、管理再科学，也难以避免诸多弊端。而“人人快递”则充分体现了互联网思维下个体的参与精神，另辟蹊径做物流。

“人人快递”虽然上线的时间不长，但却很好地体现了社交与线下的互动性。根据公司内部人士透露，截至2014年年初，“人人快递”的注册会员已经超过了500万，其中申请成为“自由快递人”的会员达到了150万。按照“人人快递”的商业模式，他们希望通过撬动更多的“自由人”参与，像司机“抢单”一样接件，并用信用卡作信誉质押，以保证安全。

★互联网思维下的资金：“有钱出钱的就是众筹”

作为国内目前最专业、最具影响力的众筹平台，众筹网包括了公益服务、影视图书、智能硬件等十大频道为用户提供募资、投资孵化、运营一站式综合众筹服务。

在先进的互联网技术下，众筹网采用的是一种相当传统的思维，即“有钱的捧个钱场”，不过由于互联网技术的参与，这种“捧场”的效率大大提高了。基于这一商业模式，众筹网的运营者们需要解决的核心问题便是：如何让大家自愿拿出资金支持一个素不相识的人。虽然目前看来，这个问题的解决并不理想，不过互联网思维已经在这种商业模式中得到了体现。在一个由粉丝发动的为某明星见面会筹集资金的过程中，仅仅4天时间就完成了70%的资金筹集。

对众筹平台来说，前期的投入往往十分巨大，产品和用户端点的建设都是不能忽视的，而目前国内的众筹平台都已经有了各自的发展方向，例如，众筹网主要通过奖励、公益等方式吸引用户，后期还可能注入债权、股权等内容；中国梦网所聚集的项目主要包括移动互联网、科技、影视和文学等。以上提到的这几个众筹平台相对而言，可合作的资源比较丰富，而对无资源支持的独立平台来说，为了更好发展则需要有更精确的定位。

◎顶层设计缺失，必然导致企业战略模糊

如果你对一家企业的领导者说：“你们企业没有战略。”那就相当于是对其多年经营经验的一种否定，是对他能力的一种不信任。但事实就是这样，许多老板并没有真正了解“战略”二字的真正含义。

我曾受邀到一家企业去做有关战略规划方面的培训，与老板和人力资源总监一起吃午饭的时候，老板希望我能尽快帮他们公司做战略规划，并表示不在乎花多少钱。该公司果真在一个星期之后便请我帮他们做战略规划，并且迅速