

WINNING

和君商学书系

BUSINESS

商业模式制胜

案例解析超速赢利的商业模式

栗学思◎著

MODEL

互联网+ 五大制胜逻辑，揭秘赢在制高点
七大创富基因，破解致命短板

众多名人
联袂推荐

中共中央党史研究室
副主任

李忠杰

国家质量监督检验检疫
总局总工程师

刘兆彬

中共中央政治局集体
学习主讲人

赵树凯

《创业家》创始人
牛文文

东方嘉信金融公司
董事长

蔡予民

邯钢集团董事长

郭景瑞

恒基伟业集团副总裁

李剑



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

BUSINESS MODEL

商业模式制胜

案例解析超速赢利的商业模式

栗学思◎著

WINNING



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式制胜: 案例解析超速赢利的商业模式 / 栗学思著. —北京:

中国经济出版社, 2015.9

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3946 - 0

I. ①商… II. ①栗… III. ①商业模式 - 案例 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 204191 号

责任编辑 杨莹 郑潇伟

策划编辑 卜建伟

责任审读 贺静

责任印制 巢新强

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 787mm × 1092mm 1/16

印张 16.5

字数 303 千字

版次 2015 年 9 月第 1 版

印次 2015 年 9 月第 1 次

定价 68.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

“互联网+”背后的商业逻辑

任何企业，都有那么一个或者几个关系企业生死的关键要素，我常常把这些要素称为“命门”，它既是企业的成功之门，也是企业的死亡之门。

“互联网+”就是这样一个命门，是因为“互联网+”开启了新经济时代。

“互联网+”开启了高利润区涌现、财富呈指数级增长的新时代；

“互联网+”开启了客户粉丝化、圈层化、社交化、长尾化、高度聚焦以及企业与客户零距离的新时代；

“互联网+”开启了产品个性化、定制化、功能极致化、杀手级应用异彩纷呈的新时代；

“互联网+”开启了分销与传播零成本的新时代；

“互联网+”开启了生产运营自组织、资源配置最优化、资源组合最歧化和运营成本最低化的新时代；

“互联网+”开启了管理机制最优化、消费即股东、客户即股东、投资者就是消费者的众筹新时代；

“互联网+”开启了构筑网络效应、长尾效应、粉丝经济、社交经济和规模经济等全新竞争壁垒的新时代。

“互联网+”是这样一个命门，是因为“互联网+”为商业模式基因及其结构带来了革命性的变革。

“互联网+”在传统的产业结构中催生出无数值得深度挖掘和占领的高利润区；

“互联网+”为商业模式创新提供了不可胜数的、此起彼伏的产业制高点；

“互联网+”经济催生出众多的全新的客户群体、提供了全新的客户及其需求的挖掘手段；

“互联网+”催生出基于互联网应用的独特的、灿若繁星的产品形态；

“互联网+”催生出全新的互联网直销模式以及没有任何中间环节的价值传递、资讯互动和品牌塑造方式；

“互联网+”催生出独特的客户资源、人力资源、金融资本、供应链、产业生态圈和平台运营等全新的运营制高点；

“互联网+”催生出全新的众筹机制、合伙机制和自组织机制；

“互联网+”催生出全新的竞争壁垒：网络效应、长尾效应、粉丝经济、规模经济等。

几十年来，“互联网+”已经改造及影响了众多行业的商业模式，当前大众耳熟能详的商业模式，如电子商务、互联网金融、在线旅游、在线影视、在线房产等等，都是“互联网+”商业模式创新的杰作。

实际上，“互联网+”既不是万能的，也不是全新的方法论，既不高大上也不高冷酷，“互联网+”的金矿只有深思“互联网+”背后的商业逻辑才能真正得到发掘，“互联网+”只有应用于商业模式创新才会实现其点石成金的作用。

深思“互联网+”背后的商业逻辑，我们必须回到商业模式内在逻辑本身。

本书是我二十余年来，在从事企业经营实践的同时，深入研究商业模式内在逻辑的成果，它包含了我对商业模式内在逻辑的许多惊人发现。

商业模式制胜的关键，不在于企业所处的产业环境和竞争环境，而在于企业能否发现产业环境和竞争环境中的高利润区；不在于管理，而在于经营；不在于企业是否拥有健全的部门和管理职能，而在于企业是否能构建一套完整的价值创造系统；不在于企业是否存在短板，而在于企业的短板是否是“致命短板”；不在于是否拥有资源与能力，而在于企业是否能够将某些资源与能力发挥到极致，占领产业制高点；不在于企业在竞争中是否拥有与竞争者的比较优势，而在于目标客户是否认为你有比较优势；不在于企业是否盈利，而在于企业是否在盈利的同时为顾客创造价值，并构筑起持续盈利的竞争壁垒；甚至不在于企业是否能够为顾客创造价值，而在于企业是否能够实现客户价值、经济价值与社会价值的统一。

这些发现可以归结到一点，就是企业的产业环境、客户、人才、产品、技术、资源与能力、战略，甚至核心竞争力、领导力、执行力等任何一个单一因素都无法保证企业必胜，唯一可以保证企业必胜的是企业为顾客创造价值的同时实现企业自身价值的内在逻辑。而这一内在逻辑，就是企业的商业模式。

我撰写本书的目的，只是想把自己近二十年来在企业经营中经历无数成功和失败

而获得的关于企业创造价值的内在逻辑——商业模式的感悟，以及多年来对国内外成功和失败企业商业模式的研究心得，介绍给希望对商业模式先知先觉的人们，以便与更多的人分享我的思考和发现，借以与读者分享先知先觉的快乐，化解鹤立鸡群的痛苦与悲哀。

同时，我也想提示亲爱的读者，如果你没有做好成为一个先知者的准备，不想感受鹤立鸡群、孤掌难鸣的痛苦和悲哀，不想认知对企业经营的独到见解，不想尝试用独特的商业模式经营企业，不想通过反思和积极探索获得企业制胜的秘籍，那么我建议你还是放弃此书，去读一些轻松娱乐、老生常谈、放之四海而皆准的管理著作，在那里，你也许可以找到更多的知音和共鸣。如果你愿意像我一样，以系统思考为快乐；以特立独行、打破常规为快乐；以在古今中外优秀的管理理论、思想、方法基础之上，探索商业模式必胜之道为快乐；以“最低的代价，获得最大的收益”为快乐；以独特的商业模式赢得市场竞争为快乐，那么我恭喜你，通过本书，你将获得“互联网+”时代商业模式的真谛！获得持续盈利的真谛！

著名战略大师加里·哈默尔在其《领导革命》一书中写道：“绘画艺术上的每一次变革，都是建立在对现实的重构基础之上。画布、颜料和画笔并没有改变，而是艺术家认知世界的方式发生了改变。”我想，这句话同样适用于我提出的“七维商业模式”理论，并不是国内外企业的商业模式在一瞬间都发生了某种本质改变，而是我们对商业模式的认知发生了改变。

任何一个新知识和理论，都是对旧知识和理论的否定，没有否定就没有进步，没有对旧模式的超越，也就无法诞生新的模式。但对旧理论的否定无疑会伤害那些共同研究商业模式的同人、前辈，在这里我向书中被点评的商业模式理论和其他方面理论的前辈表达谢意和歉意。没有你们的理论启发和引导，也不会有“七维商业模式”理论的诞生。

亲爱的读者，你准备好了吗？让我带你踏上这次奇异的商业模式探索之旅。

粟学思

2015年7月16日于北京

第一篇 寻找商业模式制胜的基因

第1章 在成功中寻找制胜的基因.....	3
第1节 发现高利润区：把握趋势，洞察人性 / 5	
☞ 案例1 三星创始人如何卖报纸? / 5	
第2节 改变客户基因：客户不同，价值迥异 / 7	
☞ 案例2 可口可乐卖药还是卖饮料? / 7	
第3节 打造卓异产品：卓尔不群，异军突起 / 9	
☞ 案例3 产品免费送，竟赚7000万元? / 9	
第4节 构造运营系统：整合资源，价值倍增 / 11	
☞ 案例4 捡破烂能捡270万元? / 11	
第5节 突破渠道瓶颈：传递价值，独辟蹊径 / 13	
☞ 案例5 “保证赔偿”创奇迹 / 13	
第6节 卓越的经营：价值选择，运筹帷幄 / 15	
☞ 案例6 希尔顿一个苹果换7亿美元 / 16	
第7节 优化管理机制：机制升级，心齐山移 / 19	
☞ 案例7 把员工变成股东 / 19	
第8节 构筑竞争壁垒：守护优势，基业长青 / 21	
☞ 案例8 “褚橙”的秘密：品牌 / 21	

第二篇 商业模式制胜的内在逻辑

第2章 传统理论无法确保商业模式必胜	27
第1节 传统理论的硬伤 / 28	
一、战略不是商业模式必胜的充分条件 / 29	
二、执行理论易导致“南辕北辙” / 31	
三、领导力来源于正确的商业模式设计 / 33	
四、传统理论陷入认识上的误区 / 33	
第2节 众说纷纭的商业模式 / 36	
一、斯莱沃斯基，模式论的鼻祖 / 36	
二、加里·哈默尔“经营模式”四要素 / 38	
三、“商业模式新生代”九要素 / 41	
四、魏朱商业模式六要素 / 42	
第3章 商业模式的基因与范式	46
第1节 商业模式的本质 / 47	
一、什么是模式? / 47	
二、什么是商业模式? / 49	
第2节 商业模式的七大基因 / 51	
一、商业模式基因的三项标准 / 51	
二、商业模式的七大基因 / 52	
第3节 商业模式成功的两种范式 / 61	
一、单极成功范式 / 61	
二、多极成功范式 / 63	
三、产品商业模式是经营的核心 / 64	
四、商业模式不是筐，结构创新才能往里装 / 67	

第4章 商业模式制胜的内在逻辑	70
第1节 商业模式制胜的五大定律 / 71	
一、进入高利润区 / 71	
二、没有“致命短板” / 72	
三、占领产业制高点 / 73	
四、构筑竞争壁垒 / 76	
五、超越客户价值 / 77	
第2节 商业模式制胜的“择极分配原理” / 80	
一、传统资源配置模式过时了 / 80	
二、要必胜就必须遵循“择极分配原理” / 85	
三、“择极分配原理”优于传统战略 / 90	
第3节 商业模式理论的实战价值 / 91	
一、整体经营的系统思维 / 91	
二、战略是构建未来的商业模式 / 94	
三、商业模式结构决定核心竞争力 / 96	
四、商业模式创新：跟踪 + 借鉴 + 超越 / 100	

第三篇 商业模式制胜的外在环境

第5章 进入高利润区，必胜！	105
第1节 目标——进入高利润区 / 106	
一、什么是利润区？ / 106	
二、高利润区的两个误区 / 108	
第2节 进入高利润区的八大法则 / 111	
一、产业限制区和产业解禁区 / 111	
☞ 案例9 刘永好的“爆米花理论”和第一桶金 / 111	
二、价值链的薄弱环节 / 112	
☞ 案例10 慈济的扭亏奇迹 / 113	
三、微笑曲线两端 / 114	

☞ 案例 11 “希望”凭技术改变饲料格局 / 116

四、行业边界 / 117

☞ 案例 12 如何在手机行业鹤立鸡群? / 117

五、价值链的重构 / 118

☞ 案例 13 金六福在价值链分拆中发现高利润区 / 119

六、网络效应 / 120

☞ 案例 14 搭便车, e 代驾 4 年估值 2.5 亿美元 / 121

七、尚未满足的需求 / 122

☞ 案例 15 NetJets 发现客户潜在需求 / 123

八、人类的本性 / 124

第四篇 商业模式制胜的内在动力

第 6 章 占领客户制高点, 必胜! 129

第 1 节 客户——价值需求基因 / 130

一、客户变了, 商业模式就变了 / 130

二、利润来自于哪里? / 131

三、占领客户制高点, 必胜! / 133

第 2 节 如何占领客户制高点 / 135

一、客户定位 / 135

☞ 案例 16 重新定位, 百度腾飞 / 136

二、客户组合 / 137

三、需求定位 / 139

☞ 案例 17 垃圾电影大卖的奥秘 / 139

第 7 章 占领产品制高点, 必胜! 142

第 1 节 产品——价值载体基因 / 143

一、产品——客户价值与企业价值的交集 / 143

二、产品制高点必须瞄准客户“痛点” / 144

第2节 如何占领产品制高点 / 146

一、拳头产品制高点 / 148

☞ 案例 18 负债累累能否打造拳头产品? / 150

二、新品类制高点 / 151

☞ 案例 19 香飘飘一年“飘”出 24 亿元 / 153

三、独特产品制高点 / 155

☞ 案例 20 为什么奥巴马邻居的肠子都悔青了? / 155

☞ 案例 21 大观园靠什么一炮走红? / 158

☞ 案例 22 海底捞的“服务”基因 / 161

四、产品价格制高点 / 164

☞ 案例 23 低价成就德国首富 / 164

五、产品交易制高点 / 166

六、产品组合制高点 / 167

七、整体解决方案制高点 / 171

第8章 占领运营制高点，必胜! 174

第1节 运营——价值创造基因 / 175

一、运营的极致就是运营制高点 / 175

二、运营制高点有哪些? / 177

第2节 如何占领运营制高点 / 179

一、设计与研发运营制高点 / 179

☞ 案例 24 “快乐鸟”成功的背后 / 180

二、资本运营制高点 / 182

☞ 案例 25 为什么腾讯笑到最后? / 183

三、资源运营制高点 / 184

☞ 案例 26 资源运营把巴菲特送上神坛 / 185

四、生产运营制高点 / 187

☞ 案例 27 外行如何创造造船奇迹? / 187

五、平台运营制高点 / 188

☞ 案例 28 温州小吃城的平台运营 / 189

第 9 章 占领渠道制高点，必胜！ 192

第 1 节 分销与传播——价值传递基因 / 193

一、分销与传播的极致就是渠道制高点 / 193

二、渠道改变命运 / 194

第 2 节 如何占领渠道制高点 / 196

一、专营渠道制高点 / 196

☞ 案例 29 “专营渠道”成就服装业首富 / 196

二、分销制高点 / 198

☞ 案例 30 “红孩子”何以年均增长 400%? / 198

三、传播制高点 / 200

☞ 案例 31 加多宝超越可口可乐的杀手锏 / 200

第 10 章 占领经营者制高点，必胜！ 203

第 1 节 经营者——价值选择基因 / 204

一、商业模式的“上帝之手” / 204

二、企业家的使命：模式创新 / 206

第 2 节 如何占领经营者制高点 / 209

一、创业家——商业模式创新者 / 209

☞ 案例 32 空手套白狼的“船王” / 210

二、“模式 CEO”才是顶级 CEO / 212

☞ 案例 33 “模式 CEO”主导了“破坏性创新” / 214

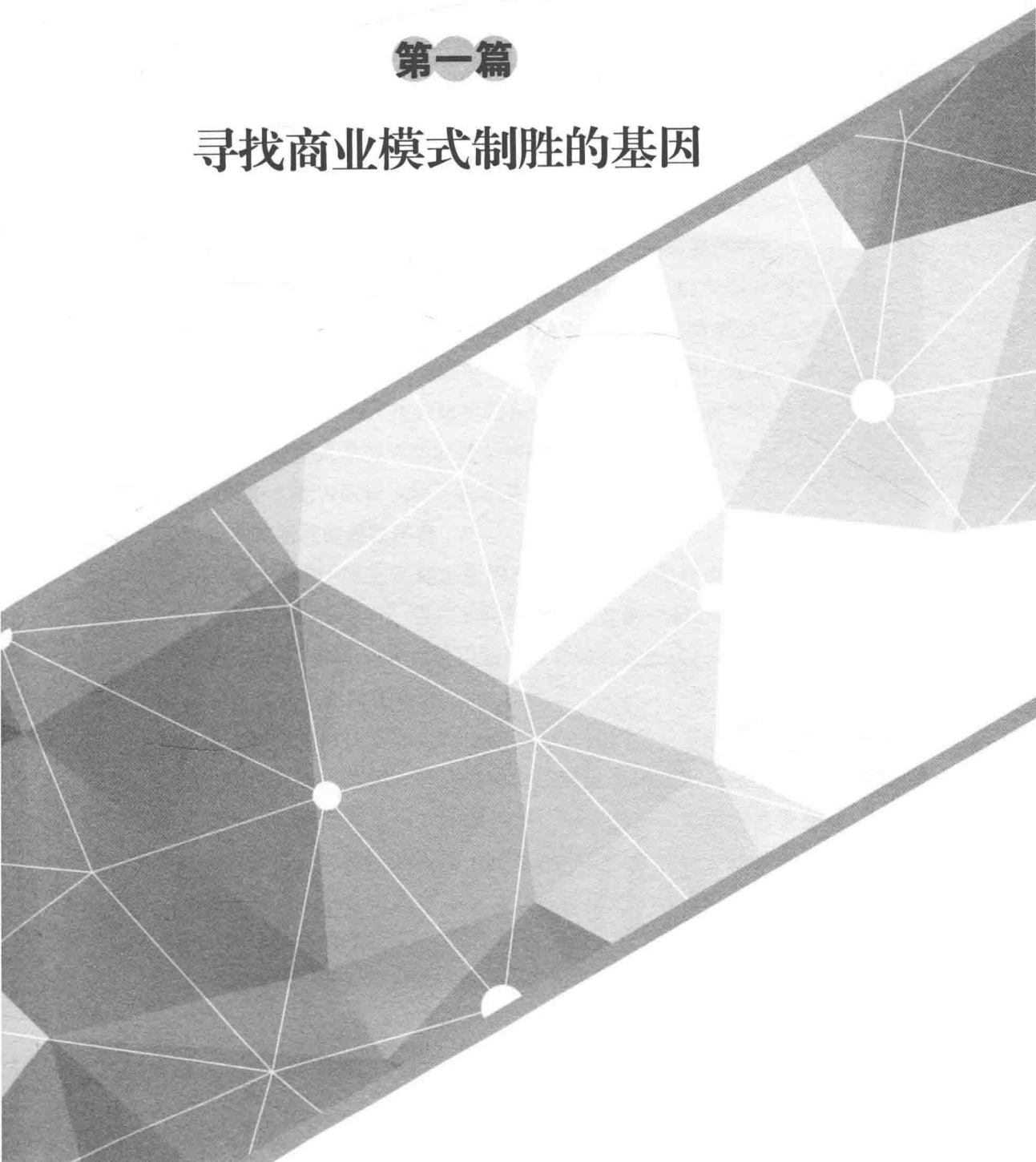
三、“产品经理”可以休矣 / 216

☞ 案例 34 久多良木健如何实现屌丝逆袭? / 217

第 11 章	占领管理机制制高点，必胜！	221
第 1 节	管理机制——价值驱动基因	222
一、	把管理机制做到极致就成为一种商业模式	222
二、	管理机制的经济学原理	224
第 2 节	占领管理机制制高点的成功模式	226
☞	案例 35 如何“持续地、打破常规地创新”？	226
第 12 章	占领竞争壁垒制高点，必胜！	230
第 1 节	竞争壁垒——价值保护基因	231
一、	竞争壁垒是商业模式的免疫系统	231
二、	巴菲特的“城墙”	232
三、	竞争壁垒的本质是建立模仿的隔离机制	234
四、	竞争壁垒有哪些？	236
第 2 节	占领竞争壁垒制高点的成功模式	238
☞	案例 36 不发明技术如何建立行业标准？	238
后记	开启发现模式的“天眼”	243
参考文献		245

第一篇

寻找商业模式制胜的基因





●●● 第 1 章

在成功中寻找制胜的基因

打造成功的商业模式是每一个企业的梦想，要想实现商业模式的成功，首先需要回答的问题是：商业模式的成功是必然的，还是偶然的？

商业模式取得成功既是偶然的，也是必然的。当人们对商业模式制胜的外在环境和内在基因缺乏认识时，就会认为商业模式取得成功是一种巧合、一种运气；当人们认识到商业模式制胜所需的外在环境和内在基因，认识到商业模式制胜的内在逻辑，并自觉地按照其内在逻辑对商业模式资源与能力加以配置时，商业模式取得成功就是必然的！

因为商业模式能否取得成功，无非是由两个方面决定的：

1. 商业模式制胜的外在环境

商业模式的外在环境主要是企业的产业环境和竞争环境，它决定了商业模式的利润空间和成长空间。当一个商业模式处在低利润区甚至无利润区时，无论企业多么努力，都不可能打造出超速赢利的商业模式。

2. 商业模式制胜的内在基因

商业模式制胜的内在基因包括七个部分，它们是：客户——价值需求基因、产品——价值载体基因、运营——价值创造基因、渠道——价值传递基因、经营者——价值选择基因、管理机制——价值驱动基因、竞争壁垒——价值保护基因。这七大基因是否健全、是否存在致命短板、是否占领了产业制高点、是否构筑了强有力的竞争壁垒、是否超越了客户需求，成为决定商业模式能否超速赢利的内在因素。



既然商业模式成功是必然的，是有规律可循的，那么我们的使命就是揭示商业模式制胜的内在逻辑，以破解商业模式持续盈利和超速增长这一世界级难题。

如何揭开商业模式制胜的内在逻辑呢？

第一步：通过分析成功的商业模式，破解商业模式制胜的外在环境与产业特征；

第二步：剖析商业模式取得成功的内在基因及其基因结构；

第三步：揭示商业模式取得成功的内在逻辑以及商业模式资源与能力配置的基本原理。

基于这一认识，我们首先就从寻找商业模式制胜的基因开始，开启商业模式探索之旅。