



华夏智库·企业培训丛书

DINGCENG  
SHANGYE  
MOSHI

王靖飞 著

# 顶层 商业模式

——从顶层设计重塑商业模式

企业间的竞争，是商业模式的竞争！

商业模式的竞争，是企业更高形态的竞争！

商业模式是关系到企业生死存亡、兴衰成败的大事！

企业在商业模式竞争时代必将迎来属于自己的时代！



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE





华夏智库  
HUAXIA ZHANZHAN

# 顶层 商业模式

——从顶层设计重塑商业模式

王靖飞 著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

顶层商业模式——从顶层设计重塑商业模式/王靖飞著. —北京: 经济管理出版社, 2015. 8

ISBN 978 - 7 - 5096 - 3853 - 8

I. ①顶… II. ①王… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 147447 号

组稿编辑: 张 艳  
责任编辑: 张 艳 丁慧敏  
责任印制: 黄章平  
责任校对: 车立佳

出版发行: 经济管理出版社  
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)  
电 话: (010) 51915602  
印 刷: 三河市海波印务有限公司  
经 销: 新华书店  
开 本: 720mm × 1000mm/16  
印 张: 13.5  
字 数: 186 千字  
版 次: 2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷  
书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3853 - 8  
定 价: 38.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

# 序

## 商业模式赢天下

如今，企业竞争日益激烈，同时越来越表现为商业模式的竞争。企业的商业模式是否具有可复制性，是否具有严谨的盈利逻辑，是否能够让公司各层员工对其有清晰的认识，是否能够持续盈利……都是检验商业模式科学性的标准之一。

今天，企业面临的环境越来越复杂和多变，前几年通过接订单大规模生产的快速扩张模式已经难以持续，企业面临着转型和升级。如今，在新经济背景下，企业迎来了千载难逢的历史机遇，采用合适的商业模式，必然会帮助企业向更高的境界迈进。

事实证明，要想使企业获得新的生存空间并能高效率地持续盈利，必须依靠不断创新的商业模式。其实，大多数企业中都存在一定的商业模式，只不过大部分企业的商业模式混乱、缺失，或者是管理的逻辑不清晰，使得企业资源的匹配效率低。因此，领导者要带领企业设计出自己的商业模式，把商业模式的理念、价值透彻地在企业里传播，使各个业务部门在商业模式中发挥出各自的价值。

在 21 世纪，不管是大企业还是小企业，全面的商业模式竞争时代已经来临，一些具有后发优势的企业包括阿里巴巴、腾讯等，在网络经济时代已经提前实现了商业模式的制胜。因为在某种程度上，商业模式赢天下！

当今企业间的竞争，是商业模式的竞争！

商业模式的竞争是企业更高形态的竞争！

商业模式是关系到企业生死存亡、兴衰成败的大事！

企业在商业模式竞争时代必将迎来属于自己的时代！

## 下页最大号广告

（以下文字为模糊背景内容，非本书正文）

... 商业模式... 竞争... 顶层设计... 重塑... 生死存亡... 兴衰成败... 属于自己的时代...



# 目 录

## 第一部分 企业的出路：从顶层重塑商业模式

第一章 商业模式：企业竞争优势的创新驱动力 .....	3
★古罗马帝国打胜仗的原因 .....	3
★企业未来从改变商业模式开始 .....	9
★当前商业格局的四大现状 .....	11
★未来商业模式发展的六大趋势 .....	20
【案例】BMC 商业模式：太平洋直购网的新格局 .....	41
第二章 顶层商业模式的出发点：为顾客创造价值 .....	43
★商业模式真谛：站在客户的立场上来思考问题 .....	43
★好的商业模式是吸引客户，而不是拉客户 .....	48
【案例】万科：从产品转向城市服务商 .....	50
第三章 顶层商业模式的使命：最持久、最有影响力、 最有实效 .....	53
★商业模式成功的前提：定位“商业方向” .....	53

★商业模式的核心原则：持续盈利·····	58
★使系统形成核心竞争力：最有实效·····	64
【案例】哎呀呀：饰品业的极速飞车·····	65

## 第二部分 一个模式三个核：从顶层设计重塑 商业模式的七大要素

<b>第四章 资源整合：谁能整合优势资源，谁就能够风生水起·····</b>	<b>69</b>
★谁能够掌握最优势资源，谁就能够赢得未来·····	69
★资源整合的目的：优化资源配置，获得整体的最优·····	74
★客户资源整合的最佳途径：全方位的服务·····	79
★信息资源整合：打破现在的产业规则，发现产业“高利润区”·····	82
★品牌整合：整合品牌资源，成为资本的宠儿·····	86
【案例】苹果公司：“iTunes + iPod”模式源于“价值链整合”·····	90
<b>第五章 聚焦思维：谁最善于聚焦，谁就最善于崛起·····</b>	<b>93</b>
★格力为什么能成为领先品牌·····	93
★聚焦：开创蓝海成功的唯一途径·····	96
★找到高利润区：未来的趋势在于专业化，不在于整合·····	103
【案例】麦当劳：只有20多种产品·····	105
<b>第六章 多赢思维：对别人有利的，才是对自己有利的·····</b>	<b>107</b>
★冠军联盟：未来大商业的解决之道·····	107
★共生共赢战略：视同行为“队友”，而不是“对手”·····	110
★第三方付费：未来所有网商营销模式的最终归宿·····	111

【案例】春秋航空：廉价航空的中国式深耕 .....	113
<b>第七章 平台思维：直接去举一千斤的人，笨蛋；四两拨千斤的人，聪明 .....</b>	<b>115</b>
★C2B：互联网时代的新商业模式 .....	115
★产品营销平台：更直接、更成功接近消费者 .....	117
★掌握游戏规则：做生态圈的真正主宰者 .....	120
★移动互联时代，融合是一种趋势 .....	122
【案例】淘宝商城：全能平台式 B2C 顺利转型 .....	123
<b>第八章 资本运营：资本只有在运动中才有活力 .....</b>	<b>125</b>
★资本运营：企业快速实现自身价值的利器 .....	125
★整合沉淀资产：盘活企业“沉淀资金” .....	130
★掌控资本收益核心：盘活存量资金，实现资本盈利能力最大化 .....	132
★多方融资：掌控本地资金，“迎娶”异地资本 .....	134
★规避风险：资本运作也是一把“双刃剑”，资本运作能力最关键 .....	139
【案例】大连万达：商业地产证券化 .....	143
<b>第九章 营销模式：掌控产业链财富的运作规律 .....</b>	<b>147</b>
★一碗牛腩之外的功夫：餐厅“排队经济学” .....	147
★个性化定制成主流：只做消费者喜欢的，不做特定人群爱吃的 .....	151
★做好抢夺眼球工程：注意力是创造财富的首要条件 .....	156
【案例】奥飞动漫：跨界升级动漫产业链 .....	158
<b>第十章 文化基因建设：“一两”基因胜过“一吨”教育 .....</b>	<b>161</b>
★消费者导向认知：从媒体运营模式得到的启示 .....	161



- ★让文化成为资本：一个产品，抓眼球，揪耳朵，都不如暖人心 ... 165
- 【案例】星巴克：卖的是“体验”，而非咖啡本身 ..... 167

### 第三部分 商业模式重构：不断创新保持企业生命力

#### 第十一章 世界在变化：有地图者不迷路，有模式者不盲目 ... 173

- ★不断变化的商业世界 ..... 173
- ★模式的创新不局限于创造，“复制 + 改良”也是创新 ..... 177
- ★塑造自己的核心价值是生存的前提 ..... 179
- 【案例】光耀东方：低估项目的价值再造 ..... 182

#### 第十二章 商业模式遵循快鱼法则 ..... 185

- ★中小企业成功的奥秘及启示 ..... 185
- ★差异化战略：学会站在月球上看地球 ..... 188
- ★找到市场缝隙：市场缝隙在哪里，战略就应该瞄准哪里 ..... 191
- ★穷则变，变则通：资源有限创意无限 ..... 194
- 【案例】佐丹奴：供应链的整合 ..... 200

#### 参考文献 ..... 203

#### 后 记 ..... 205

# 第一部分 企业的出路：从顶层 重塑商业模式

商业模式大多是成功以后总结出来的东西。其实很多人在成功前，根本不知道自己的商业模式是什么，或者在他做出来之前说不清楚自己的商业模式是什么。

——华友世纪 CEO 王秦岱



# 第一章 商业模式：企业竞争 优势的创新驱动力

和竞争对手比起来，好的商业模式能够通过好的交易结构，给资源能力拥有者带来更合理的价值分享。一个好的商业模式总能为企业及其利益相关者创造最大的价值！

## ★古罗马帝国打胜仗的原因

历史上，罗马人建立了一种内部利益相关者的交易结构，这种模式在当时是最先进的，结果爆发出了惊人的能量。经过 500 年不断地重构商业模式，罗马帝国逐渐强大起来，成为地中海的霸主。

罗马建立于公元前 753 年，据说罗马的创建者是一对狼孩，也就是最早的《王子复仇记》主角。长大后，狼孩为姥爷报了仇，杀死了篡位的二姥爷，夺得了曾经属于姥爷的王位。然后，狼孩便在台伯河边（当年被母狼救起的地方）建立了新城。

罗马不是一天建成的！把台伯河边的这个居民点建得像个城市模样，花费了几百年的时间。罗马刚刚建成时，仅占据了台伯河左岸浅滩附近的七座小丘，即所谓的“七丘之城”。此后，虽然在数百年间有所扩大，但自始至

终都很弱小，偏居于意大利半岛中部巴掌大的一小块地方。对于这样的国家来说，仅人马的吃喝就是不小的开销；那些武器装备更是昂贵的奢侈品。直到“内部利益相关者”找到了一个最佳的交易结构，罗马才忽然暴富，成为囊括地中海沿岸的西方霸主。

## 一、罗马村委会

公元前753年~公元前510年，罗马被称为“王政时代”。最初罗马一共有300个氏族，也就是300个大家庭。其中，每10个氏族组成一个“胞族”，也就是近亲组成的团体；10个胞族组成一个“部落”，也就是远亲组成的大团体。

罗马共有3个拉丁人部落，生存环境相当恶劣。台伯河对岸就是伊达拉利亚人，简称伊人。伊人比罗马人强大，虽然双方经常在台伯河边的浅滩上交换农产品，但很多时候，罗马人不得不向伊人表示臣服。

当时，在伊人南面，希腊人建立了一些殖民城邦。连续很多年，希腊人的文明都让伊人和罗马人羡慕不已。而伊人北边的地盘经常会受到凯尔特人的侵扰。

罗马人虽然没有被伊人消灭，保留了自治权，但要想自保只能团结起来。于是，300个大家庭的家长组成了元老院，推举出了国王，其实也就是村长。重大事项由全体300个大家庭中的成年男子组成的“胞族会议”商定，经元老院批准后实施。

## 二、增加人口，吸引其他部落平民

罗马人在山丘上修建防御工事，集体自卫。虽然有300个大家庭，但都是三代同堂、四世同堂的大家庭，人丁单薄。人多力量大，那时候是绝对真理！

为了增加人口，罗马人鼓励生育。为了传宗接代，他们甚至还为抢掠萨

宾人的妇女发动过战争。可是由于人口基数实在太小，虽然付出了很多努力，效果依然不好。

为了增加人口，罗马使用的另一个方式就是引入平民。当时，平民一共有两个来源：

第一个来源，自愿移民。罗马人的“七丘之城”易守难攻，在弱肉强食的环境中，力量薄弱的小氏族为了不被强大的城邦掠为奴隶，会主动加入罗马以求安身立命。

第二个来源，被征服的其他部落成员。这些部落连罗马都打不赢，早晚会被伊人或者希腊人掠为奴隶。与其当奴隶，还不如降了罗马当平民，虽然不能自立门户，但还有人身自由，可以从事手工业和商业活动。得到了罗马的保护，自然要为罗马出力。此时的罗马也有少量奴隶，大多数都是从战场上抓到的俘虏，他们主要从事家务劳动。

就这样，200年过去了，罗马平民的数量远远超出了最初300家老户后代总数。300家老户变化也很大，有的人丁兴旺，繁衍出若干家族；有的则干脆绝户。而且，这些人的后代也良莠不齐。平民中也不乏“猛人”、“牛人”，这些“猛人”、“牛人”强烈要求调整内部利益交易结构。

平民和氏族贵族间的矛盾日益尖锐。

在古罗马、古希腊时代，内讧就是灾难！公元前6世纪，陷于内讧的罗马一度被伊人征服。幸运的是，伊人生活困难，仅向罗马人索取了财富和提出了苛刻条件，而没有把罗马销户。罗马人痛定思痛，决心从内部着手调整交易结构。

### 三、军队股份制：谁出钱多，谁就是老大

公元前578年，王政时代的第6个大王——塞尔维·图里阿执政。塞尔维效法雅典进行了改革，为“罗马模式”的形成奠定了基础。

第一项，不论贵族平民，一律按财产多少分为五个等级，财产低于第五



等级的为贫民，称为无产者，不列入等级。

大家一起出钱办的第一件事就是养兵。这是一件花钱的事情，但是绝对有必要。塞尔维的方案是：组建 193 个“百人团”，总兵力 19300 人。

第一等级的人最有钱，负责 80 个“重装步兵团”和 18 个最昂贵的“骑兵百人团”的武器装备和其他供应。

第二等级负担 22 个“重装步兵团”。

第三等级负担 20 个。

第四等级人多，也负担 22 个。

第五等级就很穷了，但人数更多，负担 30 个“轻装步兵团”。轻装步兵没有盔甲，甚至连盾牌都没有，武器就是简陋的长矛、投枪之类，花不了太多钱。

至于无产者，实在太穷，一点钱不出也不合适，就负担 1 个“轻装步兵百人团”。少出钱的多出力，到 5 个等级出资装备的“百人团”当兵。

第二项，创设“百人团会议”。“百人团会议”取代了过去 300 家老户公民的“胞族会议”。每个“百人团”有一票表决权，过半即通过。第一等级的富人占有 98 票，因而拥有国家大事的决定权。“平民”也成了“公民”。这大概就是世界上第一家股份制公司。“百人团会议”就是股东会，第一等级成员组成了事实上的董事会，国王成了董事长。

第三项，将原来的 3 个血缘部落，按地区划分为 4 个城市和 16 个乡村。地域组织取代了原来的血缘联系。

至此，罗马才有了国家的样子。

#### 四、世界上第一家股份制公司

塞尔维·图里阿按照罗马近 200 年演变形成的实际情况，调整了“内部利益相关者”的交易结构。平民中能力强的人，可以通过和平的方式进入决策层；而传统贵族由于占有多种先天优势，在决策层中仍然保有一定的优势地位。

这次改革虽然向平民做出了让步，但仍然极大地照顾了贵族的利益。“百人团会议”只是取代了胞族会议，而贵族组成的元老院则保留了下来。按照传统，“百人团会议”做出的决议，只有元老院通过才能实行。

很快，塞尔维改革见到了效果。近 20000 人的军队在当时当地可不是个小数目。罗马很快成为台伯河畔一霸，不仅地盘扩大了，还建立了一个小小的拉丁同盟，自任盟主。最重要的是，跟河对岸的伊人不分高低了。

既然是股份制，董事长也应该是选出来的，不过塞尔维改革有功，一向英明，大家都非常支持他。

塔克文是王政时代的最后一个王，相当专横，还很残暴。于是，罗马人发生了暴动，把他赶出了罗马。公元前 509 年，罗马建立了共和体制。

## 五、罗马做不大：平民没分红，不愿卖命

罗马的股份制改革奏效一时，渐渐又出了问题。开始进行自卫的时候，人家出钱铸剑制盾、买马备鞍，都是为了保家卫国，出钱多的掌权拿主意。可是到了后来，攻城略地，抢来的奴隶、财富、土地，掌权的人也毫不客气地多拿多占，甚至全部私分。

这些新老贵族不仅拿回了本钱，还取得了巨额红利！多年之后，贵族利用权力越来越富，作为军队主体的平民，不满情绪日益高涨。后来，平民们干脆闹起了罢工，这就是所谓的“撤离运动”：每当罗马与邻近部落发生战争时，平民们便带着贵族们给他们配备的盔甲、盾牌、长矛、短剑和投枪，全副武装离开罗马，去往郊外的圣山，宣称要另立新城。

## 六、重构模式：给打工仔分红

公元前 494 年，强敌逼近罗马，股份制军队中的平民集体携带武器装备前往圣山，完全没有一点大局意识和爱国主义精神。贵族们慌了手脚，只好向这些没有觉悟、乘人之危的家伙妥协，同意按平民的要求，选出两位“保

民官”来保护平民的利益。“罗马股份公司”成立了监事会及工会组织。

从此，当元老院通过有损平民利益的议案时，保民官只要说“维托”，这个议案就被否决。“维托”可不是“委托”，译成中文就是“我禁止”。

经过反复博弈，罗马终于在公元前450年制定了成文法典，刻在12块铜板上，史称十二铜表法。该法对当时贵族滥权的情况做了限制，对后世欧美的立法思想产生了极为深刻的影响。

经过整合完善的“罗马股份公司”，力量增强了。河对岸的伊人，与罗马人的位置颠倒了过来，开始备受老邻居的欺负。公元前396年，伊人被罗马人攻占。

维爱伊城离罗马只有17公里，罗马人统一了台伯河流域，地盘扩大。这一次，罗马元老院同意向平民派发红利。每个平民分到新征服的维爱伊地区的土地7犹格（22.5亩）。

## 七、继续重构，给平民中的牛人上升空间

看到罗马人赚了这一大笔，有人眼红了。公元前390年，在意大利北部阿尔卑斯山南面波河流域的山南高卢人打了过来。罗马人抵挡不住，放弃城池退守圣山。

虽然罗马人侥幸击退了高卢人的攀山夜袭，但经不起高卢人的长期围困，只好向高卢人求和。高卢人要价1000磅黄金，其实罗马人支付的不止这些。经此一劫，罗马人更认识到了内部团结的重要性。

为了休养生息，罗马平民保民官李锡尼和绥克斯图经过十年内部协调，终于取得了三项新的内部妥协：

第一，平民所负债务，一律停止付息，已付的利息抵作本金。

第二，任何人占有的公有土地不得超过500犹格，这是限制高管薪酬的意思。

第三，两个执政官中，一名应由平民担任。