



商业模式

回归商业本质，再现模式力量，纵横新兴市场

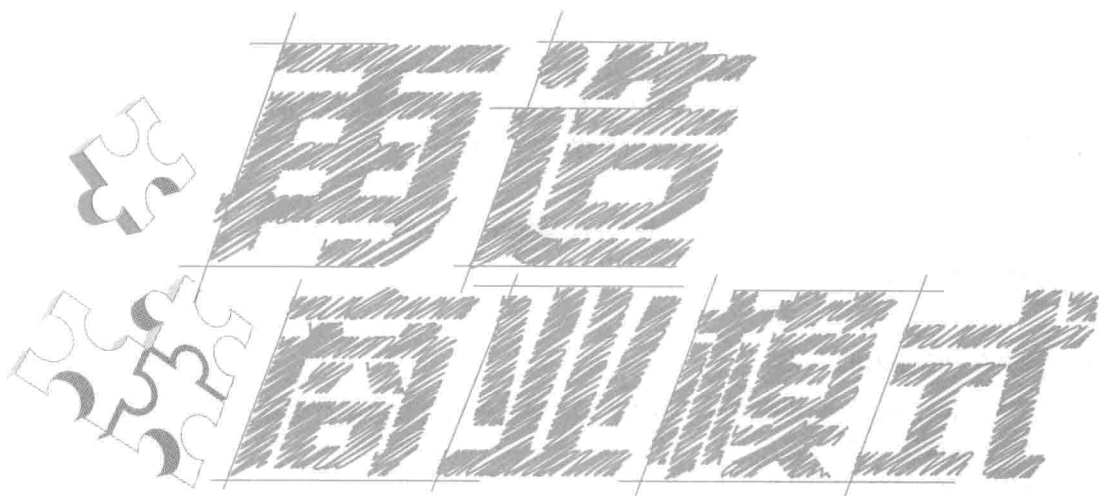
鞠凌云 著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



回归商业本质，再现模式力量，纵横新兴市场

鞠凌云 著

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

内 容 简 介

本书通过对传统商业模式变迁的回顾,以及互联网时代下商业沉浮规律的探索,得出“总裁特质与客户洞察是商业模式背后的关键力量”这一结论,并在此基础上,深入剖析了商业模式四个维度的概念内涵,进而通过深入的理论论述和大量的案例解读,详细阐释了商业模式创新与再造的独特路线。

全书逻辑结构严谨、理论寓于实践,实例解读深入浅出,文笔轻松流畅易于阅读,启发性强,适合各类企业家,如董事长、总裁、总经理等。特别是中小企业主阅读,是企业拥抱时代变化,实施商业模式设计与创新,实现彻底转型升级的最佳读物。本书也可作为企业总裁班、MBA(工商管理硕士)、EMBA(高级工商管理硕士)培训用书。

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

再造商业模式:回归商业本质,再现模式力量,纵横新兴市场 / 鞠凌云著. —北京:电子工业出版社, 2015.5

ISBN 978-7-121-25850-3

I. ①再… II. ①鞠… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第075659号

策划编辑:张彦红

责任编辑:徐津平

印 刷:北京天来印务有限公司

装 订:北京天来印务有限公司

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:12.75 字数:159千字

版 次:2015年5月第1版

印 次:2015年5月第1次印刷

印 数:5000册 定价:49.00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zllts@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 言

商业模式，一个伟大而永恒的命题。

商业模式再造，一个不断颠覆永恒与伟大，又不断创造永恒与伟大的命题。

柯达“寿终正寝”，数码摄像成为潮流；诺基亚手机“走下神坛”，以苹果为代表的智能手机得到普及；小米手机、小米电视风靡大江南北，传统制造业感受到深深的寒意……是什么力量促使了这种风云变幻？究其根源，是商业模式的变革和重构。现在就是一个商业模式创造性变革和破坏性重构并存的商业文明时代。没有谁可以高枕无忧的姿态来悠闲面对这个风起云涌的商海，而是所有人都不得不战战兢兢。可能今天还是神话，但明天就成了笑话。即使是现在市值超过千亿的阿里巴巴，身为中国首富的马云也不得不为了明天而费心筹谋。

当我们所处的外部环境发生变化时，我们唯一的求生之道就是随之变化。因此，一家企业是否拥有商业模式再造的能力，将成为能否延续生存的关键。换句话说，当战略、营销、技术创新、组织行为等角度的传统战略转型受到挑战时，就必须回归企业创造价值的原点，重新构造适合自己的盈利模式，而这个原点就是商业模式。

上过我总裁课的人都知道，我曾经无数次强调一个观点：“不动当量，做增量。”因为同样作为一个白手起家的企业家，我深知创业之艰难。任何一个小小的变革或创新，都是牵一发而动全身，甚至关乎到企业生死存亡。更何况是商业模式再造这种大动干戈、伤筋动骨的颠覆性行为。作为战略的战略，产品背后的产品，商业模式再造与创新，往往是颠覆性的，并影响企业经营管理的各个角落。因此，每每面对商业模式再造这个话题时，我总是慎之又慎，生怕误导了别人。

但是，我们又必须认识到，商业模式再造是我们不得不面对的一个课题。模式僵化，连柯达、诺基亚这种神一样的企业都难免走向衰败，何况是弱不禁风的中小企业呢！要想生存，我们必须有刮骨疗伤的勇气与魄力。

在我的总裁课上，我将商业模式简单分为了两部分：一部分以价值资源、产品服务、市场细分、盈利模式等要素构成，这一部分就是所说的当量，应该尽量保持平稳；另一部分以总裁特质、价值主张、客户画像、公司理财等要素构成，这一部分是所说的增量。增量部分可以作为我们商业模式再造的突破口。一旦在其中一环找到突破口作为增量，再沿着既定通路，改变其他要素，达到商业模式再造的目的。在这个过程中，尽量保持各个要素相互呼应，彼此支持。这么做的目的在于，尽量让商业模式再造成为一个循序渐进的过程。这样有利于风险控制，也特别适合实力有限的中小企业。

学员们对总裁课效果的反馈超出了我的预料。后来我自己总结，之所以受到大家认可的原因可能在于，我并没有试图去创造一个自成一派、惊世骇俗的理论框架，而是一直致力于给大家提供一个简单、新鲜、有效的工具。

在总裁课上，所有学员为我的课程提供了一个个鲜活的案例，我们一起完成了一次又一次的推演。所以，在此我要特别感谢总裁班的学员们，是他们的热心参与和积极反馈，才让我对商业模式的研究可以真正落地、生根、

成长。教学相长，更启发了我对于商业模式再造这一命题做更多系统的思考。如何能帮助更多的中小企业完成商业模式再造，成了萦绕我心头挥之不去的一个问题，这也是我编写本书的初衷。

其实，在编写本书的过程中，我和我的团队之间曾有过很多争论，也走过不少弯路，特别是囿于商业模式既有的理论和方法，不知不觉就会走进闭门造车、为写书而写书的陷阱。为了规避这个问题，我不得不反复强调，我们不是理论工作者或研究人员，而是企业管理咨询顾问，是总裁培训师。简单是我们的天条，效果是我们的王道。现象比原理重要，盈利比研究重要。

在编写本书时，我们也一直秉承同样的原则，即我们努力的目标在于提供一种简单、易行、有效的工具，帮助企业平稳完成商业模式再造，实现持续盈利。我很庆幸我的团队和我一起带着这样的使命感，完成了这本书，特别感谢张贵超为此而付出的努力！

最后，感谢电子工业出版社的大力支持，让本书得以最快的速度出版，和我的读者们见面。

鞠凌云

2015年1月于广州

前言

在构思本书的时候，正值2014年巴西世界杯期间。北京时间2014年7月9日凌晨，巴西对德国，最终比分为1：7。两队史上最悬殊的比分，足球王国巴西历史上最大惨案。经此一战，“桑巴足球”在球迷心中建立起来的信仰瞬间崩塌。有人说，德国人上一次这么残忍，还是在第二次世界大战的时候。很显然，本届世界杯，巴西的球队战略模式出现了问题。在当今的足球世界里，属于“五星巴西”的独舞时代已经远去，整体性和协作足球才是直接把新科世界冠军德国队送上巅峰的战车。没有巴西队阵容那么强大的明显团队，德国队凭借整体的逼抢压迫、大范围的转移调度、快节奏的攻防转换、严明的场上纪律和顽强的斗志，造就了今日德国足球战略模式的关键元素。这也证明，哪怕没有明星、恰当的战略模式，也同样可以制胜。

商场也如此！

在某个历史时期，商业模式曾经受到企业家的广泛重视。但是，随着人类经济历史的发展，大家的主要注意力发生了转移。到了互联网高度发展的今天，很多企业面临着前所未有的挑战，特别是很多传统企业面临着要么变革，要么灭亡的窘境。

我们该从何处着手，启动变革，以应对这个崭新的时代。答案是，回归

商业原点，即再造商业模式。每一种新的商业模式的出现，都意味着一种创新、一个新的商业机会的出现。谁能率先把握住这种商业机遇，谁就能在商业竞争中先拔头筹。可以说，商业模式的创新决定着企业的未来。

2012年9月，柯达正式宣布提交破产保护申请。早在2月9日，柯达就宣布，为了消减运营成本，公司将于上半年停止生产数码相机、便携式录像机和数码相框，并退市，这一决定也宣告了“柯达时代”的结束。曾经的数码技术先驱，最终被新兴的数码时代抛弃了！

2007年，诺基亚占据了手机市场50%的份额。而苹果的市场份额几乎可以忽略不计。而就在同一年，第一款iPhone横空出世，抢尽风头。今天，苹果已经成为世界上最赚钱的智能手机公司，而诺基亚已经成为了历史。

如今就是这样一个变幻莫测的时代，风起云涌，沧海桑田。中国的企业也面临着同样的命运。

历经三十年商业社会的洗礼，中国的企业在经历了要素驱动与投资驱动两个阶段后，开始向更高境界迈进。现在已经不是企业靠单一产品或者技术就能打天下的时代，也不是靠一两个小点子或者一次投机就能决出胜负的时代了。可以说，这是一个企业和企业家面临集体转型的年代，但传统的战略转型已经遭到了挑战，在新商业环境下，仅从战略、营销、技术创新、组织行为等角度去调整已经不能摆脱困境，必须重新审视企业的生存方式，回归企业经营的原点，而这个原点就是商业模式。

尤其对于中小企业来说，只有商业模式才是最为彻底的创新，它是客户画像的重新描绘，是总裁特质的准确定位与凸显，是价值主张的重新梳理，也是盈利模式的设计与再造。可以说，企业的种种问题都需要回归商业模式这个原点和高度来系统思考，来整盘统筹和全面设计，它是企业的“顶层设计”，引领和指导企业战略和系统运营，是企业“战略的战略”。

因此，如果说商业模式的第一步，是企业家利用其独特的商业思维，挖掘社会需求和企业价值的过程，也是商业模式构建的原点。那么第二步，我们应通过对客户需求和市场空白的深刻洞察，锁定目标客户，完成从客户定位到价值主张，到产品提供方式定位，再到企业自身角色定位的商业定位的全过程。这一过程是商业模式构建的起点，有了系统的定位，尤其是清晰的客户定位，我们的模式创新才不会迷失方向，商业模式这个灵魂才能找到正确的路。

2014年世界杯已经结束，虽然南美技术足球代表的阿根廷没能登顶，让欧洲整体足球代表的德国夺冠。但是，关于球队战术风格打法以及模式的争议还将继续，孰优孰劣，不可一言概括。也许这个问题根本无从判断，因为没有答案，也没有最好的，只有最合适自己的。

同样，新的商业模式层出不穷，未来将走向何方，很大程度上也处于一种不可知的状态。因为在中国商业史上从来没有像今天一样混沌，让企业不知何去何从。传统的老品牌面临着变革，前途未卜；新兴企业在激烈的竞争和飘渺不定的市场环境中摸索前进，惊惧彷徨。只有那些具有异常商业嗅觉的人，才能够把握商机，迅速崛起。在今后的时间里，新的商业模式还会层出不穷，这也正是商业社会的魅力所在。也许某一天，就在一个不知名的角落里，突然崛起一个巨大的商业帝国。本书就是试图从这纷繁的世界里，找到一个前进的路标，和广大企业一起来迎接这个变幻莫测、充满挑战的时代。

编者

2015年1月

目 录

第1章 时代风云 / 1

曾几何时，有谁会想到柯达会从这个世界消失？又有谁会想到，有一个叫小米的手机会家喻户晓？柯达与小米并非个案，而是这个时代的缩影。这是一个风云变幻的时代，有人发家；有人破产；有人辉煌腾达；有人饱受煎熬。每个时代都不缺乏失败者，更不缺乏成功者，他们是时代的弄潮儿。

变化莫测的时代 / 3

商业模式背后的力量 / 11

第2章 商业模式概念重构 / 21

纵然经营企业的人形形色色，但是目标统一而永恒，那就是盈利。商业模式是企业盈利的原点和终极秘密。但是，商业模式是什么？不同的人有不同的理解，在不同的时代有不同的诠释。那么，在当下这个时代，我们该如何理解商业模式的内涵和外延。这是本章要讨论的问题。

商业模式是什么 / 23

商业模式的四个维度 / 28

商业模式的特点 / 31

第3章 总裁特质 / 41

不同的企业因为不同的经营者而呈现不同的特色。我们总是试图找到一个能够适合所有人运用的方法，在这个方法的指导下，每个经营者能够取得成功，却很少有人真正在意经营者对一个企业的影响。其实，总裁能够对一个团队、一个企业造成非常深远的影响，这种影响不限于总裁的经营能力，而是综合特质。

独特的能力 / 42

价值的追求 / 48

第4章 清晰的客户定位 / 55

粉丝经济时代，最核心的问题就是如何能够讨好客户。当然，前提是能够清晰而精准地对自己的客户群体进行定位。我们将这个过程称之为客户画像。客户画像需要经过素描和上色两个步骤。只有这样，才能够清楚地知道自己的客户群体在哪儿，具备何种特点，才能够有针对性地提供产品和服务。

定位——商业模式的起点 / 56

客户定位三部曲 / 58

第5章 独特的价值主张 / 73

拿穿衣服来说，曾经的潮流是跟风，但是现在大家都害怕撞衫。随着时代的变化，人们的消费观念已经发生根本变化，从跟风到彰显个性。这意味的是一个企业要得以存续，必须要有自己独特的价值主张。所谓独特的价值主张，就是在清晰客户定位的基础上，针对客户量身定制的产品或服务，是别人无法超越的。

价值的独特性 / 74

产品模式的独特性 / 86

第6章 创新的盈利模式 / 97

盈利，是一个企业的生命。企业的盈利似乎变得越来越艰难，这有诸多企业，包括一些国际知名企业的倒闭可以证明。同时，企业的盈利似乎又变得前所未有的简单，因为越来越多的大型企业在一夜之间成名立万。在过去，一家企业从无到有，从小到大，往往要经过较长时间的奋斗。但是在今天，却有越来越多的企业在不经意之间快速成长。这成功与失败之间的决定因素是什么？创新的盈利模式。只有符合这个时代的创新的盈利模式，才能够给企业带来勃勃生机，并使其快速成长。

常见的盈利模式 / 98

盈利模式的特点 / 104

盈利模式的根本 / 110

盈利模式的趋势 / 112

第7章 商业模式的设计 / 119

成功的商业模式无法复制，特别是在个性化张扬的今天，每个企业都应该有自己独特的商业模式。所以，一家企业要生存，就必须致力于设计具有自身特色的商业模式。在设计商业模式时，不仅需要根据自身实际情况量身打造，还需要具有颠覆性的创新。无破不立，只有在不断的颠覆中，才能够不断进步。

商业模式设计的起点 / 120

商业模式设计的过程 / 126

商业模式设计的关键点 / 145

第8章 商业模式的再造与创新 / 153

从以物易物最原始的商业交换开始，到现在的电子商务；从最传统的销售商品赚取利润，到现在的金融、债券、期货……每一次商业模式

的创新，都意味着新的商业机会。在每个时代，总有人能够先人一步成为先驱。他们创造了一个个巨大的商业王国，谱写了一篇篇传奇，也在他们所处的那个时代留下了自己的印记。

如何看商业模式的创新 / 154

商业模式创新的方式 / 160

商业模式创新的核心 / 170

创新的切入点 / 180

第1章 时代风云

本章要点:

- ▶ 变化莫测的时代
- ▶ 商业模式背后的力量

2012年9月，柯达正式宣布提交破产保护申请。2月9日，柯达宣布，为了消减运营成本，公司将于上半年停止生产数码相机、便携式录像机和数码相框，并退市，这一决定也宣告了“柯达时代”的结束。谁都未能料到，曾经的数码技术先驱，最终被新兴的数码时代抛弃了。

在柯达陨落的背后，不是传统胶片行业消失的过错，更不是数码时代大众消费市场没有空间，关键是柯达的股东和决策层失去了自我突破的勇气，缺失了对新兴市场、新游戏规则，乃至新商业模式参与和制定的能力。在这个变化莫测的时代，不拼命追赶时代的变化，终将面临“被死亡”的命运。

同样，中国商业的发展也从来没有像今天一样不可预料，没有一个企业可以自命安全，即便是市值过千亿的阿里巴巴，做了首富的马云也会为它的明天顾虑重重。万达、联想、海尔、格力这些叱咤风云的传统大鳄，都在焦虑和困顿中积极寻求变革，试图打破僵局，为企业植入互联网基因。另一边，“雷布斯”、“黄太吉”，“雕爷”们正在高呼颠覆，一场去中心化、去平台化的狂风暴雨即将袭来。

2015年，巨变正在继续，华尔街网正孜孜不倦地热议和预测着每年会在商业战场上惨败和消失的公司，洗牌正在不断地发生和重演，从现在到未来的几年，还会有很多企业掉队。在这个变化莫测、危机四伏的时代，到底什么才是企业的核心竞争力呢？现代管理学之父德鲁克曾说：“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”。

那么，商业模式何以成为企业的核心竞争力？商业模式背后的力量又是什么？

变化莫测的时代

长尾时代

2004年，在尼尔森图书调查机构（NielsenBookScan）跟踪的120万种图书中，95万种图书的销售量未到99册，20万种图书的销量未到1000册，只有2.5万种图书的销售量迈过了5000册大关。在英国，每年大约有20万种图书出版。其中，只有2万种图书成为“幸运儿”得以最终进入书店。

也就是说，大约98%的图书几乎不能创造任何商业价值。那么，为什么还有这么多人要加入出书的大军呢？或者，将问题拆分开来——这些难以“登堂入室”的书籍，作者如何负担出版所需的成本？紧接着，他们的发行费用又从何而来？即便解决了上述两个问题，这些小众书籍又该怎样才能吸引读者的注意力呢？它们会有市场吗？

在传统的商业思维中，这些问题往往会被轻松地填上“不可能”的答案，20%的畅销商品带来了80%的销量，剩下的小众市场就像食之无味的鸡肋，根本无法制造多少利润。但时至今日，当我们用“长尾”（TheLongTail）理念来观察眼下的市场时就会发现，所谓“畅销”，在市场的统计图表上，其实只占前面的一部分，而在“头部”之后，还有一条长长的“尾巴”。将长尾上所聚集的商业潜能进行加总，威力往往轻松超越畅销榜上的前十名。这都得益于互联网时代的来临。

在传统店面中，由于高昂的库存成本，贡献20%营业额的80%商品几乎不能带来任何利润。这容易让人们在互联网时代依然被思维定式所禁

铜，进而忽视那些似乎一文不名的小众市场。但是，在互联网经济中，网站上的商品并不需要用钢筋混凝土搭建的商铺进行摆放。因此，成本被大大降低。在国内，由生产和销售门槛降低所缔造的长尾市场最为公众熟悉。在淘宝这样的C2C站点中，网民不需要花费一分钱就可以拥有自己的线上商铺，大量种类齐全的商品得以迅速聚集，吸引着无数的消费者，而由交易平台提供的即时通讯软件、诚信安全系统以及支付宝都令买卖双方的风险得以尽可能地降低。

ZARA是近年来最成功的潮流服装品牌之一，它所开创的一种被称为“快速时尚”的商业模式，本质上正是一种长尾现象。与传统成衣业“款少、量多”的模式不同，ZARA的特点是“快速、少量、多款”，它每年推出上万款服装，并且款式与时尚同步。郎咸平在《模式：零售连锁业战略思维与发展模式》中预测认为，未来时装业将朝着“ZARA模式”发展。他分析说，在之前的概念中，款少、量多是企业实现规模经济的不二法门，所以传统服装企业大多采取款少、大批量采购、大批量生产的策略，以实现规模经济，降低货物的平均成本。他对ZARA和另一个快速时尚的典型公司H&M的财务进行研究后发现，多款、少量的ZARA和H&M也实现了规模经济，并获得极强的竞争力，这就是长尾模式的魅力。

平台时代

快速发展的移动互联网继承了传统互联网的分享、开放、互动的优势，并且实现了人与信息之间随时、随地、随身的连接，改变了许多传统行业的业态，并直接引领了平台时代的到来。可以说，平台型企业以令人咋舌的速度横扫互联网及传统产业，形成极具统治力和强大盈利能