

一天学会设定企业的商业模式

商业模式 参谋

实战 · 策略 · 案例

刘世忠◎著

解读苹果、谷歌、三星、亚马逊、Facebook、
微软、迪士尼、百度、阿里巴巴、腾讯等企业成
为世界级大企业的商业力量，全球几千万个企业都在
运用的商业圣经。



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

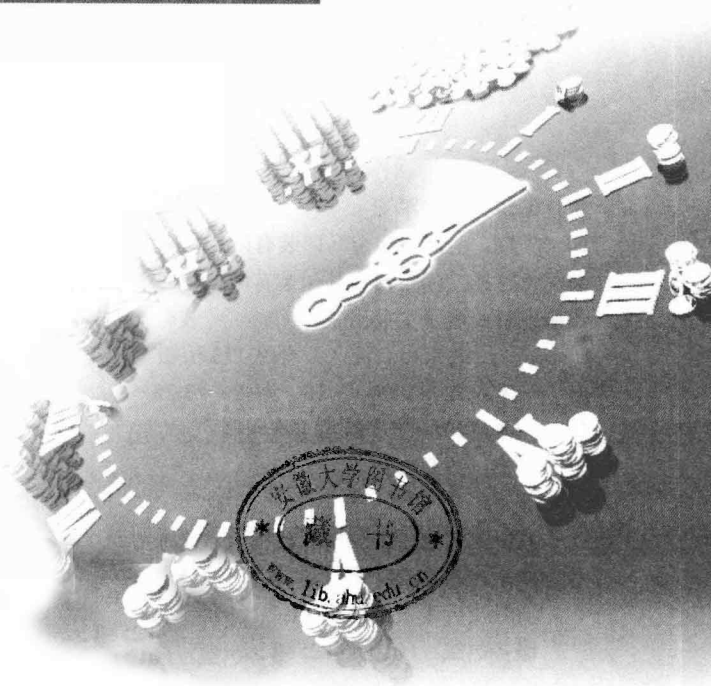
<http://www.phei.com.cn>

一天学会设定企业的商业模式

商业模式 参谋

实战 · 策略 · 案例

刘世忠◎著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

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

商业模式参谋：实战·策略·案例 / 刘世忠著. —北京：电子工业出版社，2013.3
ISBN 978-7-121-19462-7

I. ①商… II. ①刘… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 013879 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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：13.25 字数：183 千字

印 次：2013 年 3 月第 1 次印刷

定 价：39.00 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 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



在 2012 年福布斯全球富豪榜上，腾讯董事会主席马化腾名列第 223 位，身价 47 亿美元，在中国内地富豪榜名列第 8 位，在中国内地科技富豪榜名列第 2 位。从榜单上来看，马化腾的腾讯公司是一家非常成功的公司。

把时间向前推十几年，再来看看马化腾和他的腾讯公司的状况：

20 世纪 90 年代初，马化腾研究生毕业后，和同学合伙创立腾讯公司。为了方便员工在办公室内及时沟通，马化腾编写了软件 OICQ，即 QQ 的前身。其实，QQ 并不算是马化腾的发明。因为当时已经有了同类软件 ICQ，QQ 仅仅是 ICQ 的模仿，是 ICQ 的汉语版，就如同外文书的中文版一样。但 QQ 当时的运营手法和 ICQ 有很大差别。马化腾当时把 QQ 放到互联网上，供大家免费下载。他的这一做法颠覆了当时传统的互联网聊天模式。因为 90 年代末，聊天以多人聊天的形式出现，自从有了 QQ 后，聊天就可以以两人互聊的形式出现。再加上免费，QQ 很快就在中国得到普及。但消费者的喜爱，并没有给马化腾带来经济上的实惠，毕竟网友聊天是不给腾讯公司钱的。没有经济收入，腾讯公司入不敷出。迫于生计马化腾想把 QQ 用户和 QQ 软件打包卖给电信公司，可电信公司当时对此不屑一顾。

到了 2012 年，马化腾身家已经达到 47 亿美元，腾讯公司市值 400 亿美元。是什么原因使连生存都难以维持的公司最后竟然变成了中国最成功的互联网科技公司之一？

我们再把时间向前推 100 年，在 20 世纪初期，每辆汽车的价格一般是 1 600 美元，而当时一般工人家庭的年收入才 800 美元左右，很明显汽车是有钱人的奢侈品。1908 年，福特汽车公司推出简易型“T 型”汽车，定价 850 美元，目标是让千千万万个普通美国人都能买得起汽车。这么低的价格，的确让福特汽车的销量大增。但是，其价格还是高于一般家庭的年收入。靠现金购买只能把市场扩大到一定的规模，再往后就遇到了瓶颈。

1916 年，一个名叫 Edward Flumeb 的财务顾问向福特汽车公司创始人亨利·福特递交了一份很长的报告，建议福特汽车公司办一家汽车按揭贷款公司，专门为其汽车经销商和顾客提供低息贷款，以此提升市场份额。这一做法在现在很普遍，但在当时，还没有类似的做法。Edward Flumeb 说：“或许是由于人的本性，更多人愿意先买车、后分期付款，而不愿意等到有足够多现金时，才一次付清买车。”福特回答：“我们的车非付现金不卖！”

当时，通用汽车的价格是福特汽车的 2 倍左右，也就是 1 600 多美元。结果如何？1921 年，福特汽车公司是美国汽车行业的老大，其汽车市场份额为 56%。可是，到了 1926 年，它的龙头地位就被通用汽车公司取代。

这中间发生了什么事情，让技术、成本、管理领先的福特汽车公司从第一的宝座上掉了下来呢？

答案是商业模式。

企业生存，有着一些必然要素：资本、品牌、人力、产品、市场、商业模式、技术、贸易等。但决定企业成败的因素中，首推商业模式。《科学投资》杂志调查显示：在失败的企业中，因为战略原因而失败的有 23%，因为执行原因而失败的有 28%，但因为没有找到有效的商业模式而走上绝路的却高

达 49%。

因此，不管是刚创业的小公司，还是做了百年的老企业，有了产品后的第一步，也是最重要的一步就是设定企业的商业模式。如果商业模式设定失误，任凭企业资金多么雄厚、资源多么丰富，也只不过是白费力气。

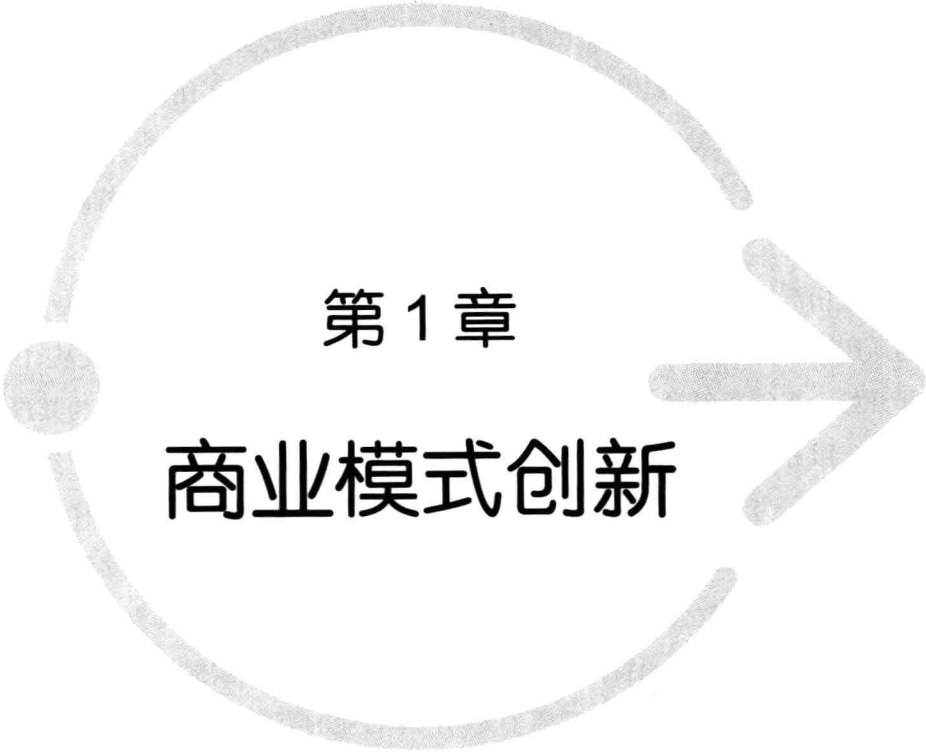
本书着眼于如何构建企业的整个商业模式及运营机制，如何打造企业的“印钞机”，使读者详细了解商业模式的每个构成要素，如客户选择、价值获取、销售模式、分销渠道、赢利模式、关键资源能力和关键流程等。同时，本书还分析了部分成功企业的商业模式，总结出一些成功的商业模式类型，以供读者借鉴参考。

书中运用了大量鲜活案例来论述如何设定商业模式。案例涉及的企业既有传统型企业苏宁、蒙牛和美特斯·邦威，也有现代型企业世纪佳缘、凡客诚品；既有国内不知名的小企业小阿福乐园、许愿吧，也有国内知名企业阿里巴巴、腾讯 QQ、中国移动；有不为人知的企业 ARM、宜宾天元化工，也有大名鼎鼎的企业苹果、谷歌、三星、英特尔和迪士尼，还有 2012 年最火热的娱乐文化节目之一《中国好声音》等。这些商业案例所包含的智慧可以帮助企业少走弯路。



第 1 章 商业模式创新	1
从《中国好声音》的创新谈起	3
商业模式创新途径	10
商业模式配套	27
商业模式的“钩”和“饵”	31
第 2 章 商业模式的起点	39
商业模式的定位	40
洞悉客户价值主张	51
第 3 章 商业模式的构建（上篇）	69
设计销售模式	70
选择分销渠道	88
设计赢利模式	97

第 4 章 商业模式的构建（下篇）	120
打造关键资源能力	122
设计关键流程	138
第 5 章 成功商业模式的类型	153
营销商业模式	154
运营商业模式	163
渠道商业模式	176
品牌商业模式	188
研发商业模式	195
后记	200



第 1 章

商业模式创新



我们接着分析前言中提到的问题。

是什么原因使曾经连生存都难以维持的腾讯公司变身成中国最成功的互联网科技公司呢？是因为腾讯找到了适合自己的商业模式和赢利点。依靠庞大的 QQ 用户群体，凭借客户渠道的垄断性，腾讯先赢得了用户，让用户依赖 QQ，然后不断在 QQ 平台上推出游戏、门户、娱乐、音乐、搜索、电子商务、SNS、博客、支付、视频、无线应用等符合用户口味的新产品。这样最终使腾讯获得了令竞争对手羡慕不已的丰厚回报。

通用汽车公司是如何超过福特汽车公司，成为汽车行业的老大的？是因为通用汽车公司把公司的运营上升到了商业模式的层面。一切的转变从 1919 年开始。当年通用汽车公司成立了自己的汽车按揭贷款公司，专门为其汽车的销售服务。买车者只需付 1/4 的预付款，剩下的 3/4 分期付款，由其下属的按揭贷款公司为顾客提供低息贷款，以金融方案来解决商业问题。这样的商业模式把顾客未来的收入预支到今天，同时按揭贷款公司也有了顾客和收入。很明显，按揭贷款公司所提供的分期付款对通用汽车的销售具有很大的促进作用。虽然两年后，福特汽车公司也推出了自己的汽车按揭贷款公司，但已经晚了。自那以后，福特永远成了美国汽车行业的第二。

我们再来看看当下世界上最为成功的公司之一——苹果公司。苹果公司的成功，不仅是产品创新的成功，更是商业模式创新的成功。正是因为商业模式上的创新，苹果才有了最近几年来脱胎换骨的变化。苹果的商业模式的创新远远超过了其在产品创新方面的意义。苹果是通过先卖一个硬件，然后以后续的软件服务来赚钱的。顾客买一部 iPhone，花钱才仅仅是开始。顾客需要下载音乐、电影、图书、游戏和软件。下载一首歌要 0.99 美元，下载 600 首歌就是一部 iPhone4 手机。并且听歌曲、看电影、玩游戏和看书是永无止境的。

苹果的 iPod 播放器、MacBook 笔记本电脑和 iPad 平板电脑这些产品也都采取这样的模式。这就是为什么科技含量并不比同类产品高的 iPod 不能被其

他更先进的同类产品“革命”的原因。iPod 已经不是一个产品了，而是一种商业模式。iPod 的背后，是苹果建立的在线音乐商店 iTunes，购买一个 iPod，等于买下一家奇大无比的音像商店（现在从 iTunes 购买下载的数字音乐和电影的数量已经超出亚马逊网站）。iPod 有点类似于洛克菲勒公司在卖煤油时免费送出的油灯，油灯不是关键，灯里面的油才是。有了这盏“油灯”，顾客就会从 iTunes 那里不停地购买“油”（数字音乐），这是其他厂商不具备的商业模式。

这样的经营方式一经大范围推广，就使苹果既控制了上游众多的音乐厂商、电影公司、图书公司、游戏公司和软件公司，也拥有了下游数以亿计的广大消费者。现在苹果又开始向 iPad 用户销售电子图书和游戏，可见未来销售的产品会更多。这样的商业模式才是使苹果公司成为世界科技界数一数二的大公司的关键因素。

从《中国好声音》的创新谈起

美国一家研究企业的专业机构研究过新进入一个行业的小企业生存状态，他们发现市场新进入者的失败概率相当高——在进入市场的 5 年内，超过 85% 的新公司都以失败告终。老牌的竞争者不费吹灰之力就能击败新进入市场的小公司。不过，还是有小公司获得了成功，成长为大公司，它们不仅挑战了比自己强大得多的竞争者，而且取得了胜利，成为行业的领军公司。比如，计算机行业的戴尔和联想（当时面对的是计算机巨头 IBM）；复印机行业的佳能（当时面对的是复印机巨头施乐）；手机行业的苹果（当时面对的是手机巨头诺基亚）；销售图书的亚马逊（当时面对的是图书巨头巴诺）；碳酸饮料行业的红牛（当时面对的是碳酸饮料巨头可口可乐）；零售行业的沃尔玛（当时



面对的是零售巨头西尔斯)等。

这些后来居上者的秘诀是什么?我们能从中获取哪些经验呢?美国这家专业机构得出的答案是:成功的挑战者并不试图比它们的竞争者做得更好,相反,它们积极地采取不同的商业模式,通过改变行业游戏规则来进行竞争。可以说,企业的市场份额和资产状况发生重大改变,不是因为在游戏中玩得更好,而是因为玩不同的游戏;从某种意义上说,都颠覆了原有行业运作的商业模式。也就是说,它们的成功关键在于商业模式创新。

一提到创新,很多人马上想到的都是那些大公司投入巨额资本,进行某一项技术或新产品的开发。像苹果公司的智能手机 iPhone,通用公司的电灯、留声机,西门子公司的电动机等创新。这似乎与我们平民百姓没什么关系,我们既没有大量的资本,也没有那么大的实力来搞新技术和产品的研发。但实际上,这也是一种误解,大公司搞的是大规模的、大资本投入的开创性研发活动,它们所创新的技术或产品往往具有革命性的意义;真正生活中的创新更多的是产品稍微的改进。例如,瓜子在味道、颜色上加以改变,就创新出酱油瓜子、奶油瓜子、辣味、怪味、混合味等的瓜子。哪怕对产品什么也没做,只是把产品放在另外一个渠道销售,这也是创新。如图书本来是在实体书店销售的,亚马逊竟然在网上销售;别的厂家用店铺来卖产品,安利却开创了无店铺人际传播的产品销售形式;传统的超市卖商品给大众,麦德龙却只卖给会员。这些都是创新。只不过,前面说的是产品方面的创新,后面说的是商业模式的创新。

说到创新,就不得不提到 2012 年中国最火暴的节目之一《中国好声音》。这档节目从首播到引起全民关注,只花了 24 小时。一夜之间,你会突然发现微博上所关注的人都在议论这档新节目。从选手到评委、从歌曲到故事、从褒奖到质疑,甚至那把转过来转过去的椅子,都成了热门话题。一档节目从收视翘楚到成为文化事件,《中国好声音》只用了 2 个月。《中国好声音》开

播以来，收视率高涨，“好声音”甚至已经变成一个流行词汇，飞快而娴熟地被运用于各种语境之中。

《中国好声音》的火暴，不仅让浙江卫视和灿星制作公司赚得盆满钵满，更捧红了拥有“好声音”的选手，让明星导师们赚了演出费、找到了好徒弟，让音乐产业链上的演唱公司、酒吧等都受益匪浅。

所有这些都得益于《中国好声音》的创新。

从产品创新方面来说，《中国好声音》和《超级女声》、《绝对唱响》、《加油！好男儿》、《中国红歌会》、《声动亚洲》……这些选秀节目不同，这些选秀节目都是选手们互相“PK”，表演完后评委点评和评分。《中国好声音》颠覆了这种形式，把评委当作导师，导师以身作则，训练学员，带领学员和其他小组“PK”，这里包含“导师盲选”、“导师抉择”、“导师对战”、“年度盛典”4大阶段。

这样的形式其实更像传统的马戏团。传统的马戏团产品是狗熊、老虎、狮子、大象、猴子等动物的表演。《中国好声音》和它的差别就是把马戏团里的动物演员等产品元素换成了李代沫、吉克隽逸、权振东、吴莫愁、平安、关喆等学员。如果把学员的表演比作“产品”，那么刘欢、那英、庾澄庆、杨坤四位导师又是马戏团的什么角色呢？答案是“驯兽员”，也相当于企业的“产品经理”。很明显，《中国好声音》这档节目采用马戏团的组织形式架构，可以说《中国好声音》是现代版的“马戏团”。

一个好的企业首先要选择好的产品，没有好的产品，企业就吸引不到消费者来购买。因此《中国好声音》的第一阶段是导师选拔学员。刘欢、那英、庾澄庆、杨坤4位“产品经理”在一群“产品”里选拔出最好的，选拔的标准就是声音，他们根据学员的声音的潜力来决定学员的去留。这就如同马戏团里的驯兽员根据动物的潜力选拔出最有表演潜力的动物。

第一阶段的新意在于“导师盲选”。在最初的学员选拔阶段，明星导师背

对学员，仅选择声音，不受其他任何因素的干扰。如有导师在学员演唱时按下选择按钮，则标志着学员被该位导师纳入旗下。这一环节在考验学员唱功的同时，更是多位明星导师判断力的大比拼，当有多位导师同时选择同一学员时，选择权便握在了学员自己手中，此时导师间的“你争我夺”将是非常有趣的看点。

第二阶段是导师抉择并进行“驯兽”。马戏团的驯兽员选拔出自己认为最有潜力的动物后，会进行很长时间的训练。《中国好声音》和马戏团的选拔和训练方式也差不多。4位明星“驯兽员”在选出自己中意的弟子后，将会专门培训所有弟子的音乐才艺，最终，4位明星导师旗下的弟子将会同台演出，谁能成为优秀学员，就得看在导师门下学习的时间里，谁的潜力能够得到充分的挖掘。这一阶段，每位导师旗下的14名学员经过一番“PK”，要淘汰7位。剩下7位中的1位学员由导师保送晋阶，剩下6位再进行“PK”淘汰。最后1位导师只剩4位学员。

第三阶段是“导师对战”阶段，也是终极对决的阶段。在这一阶段，每位导师手下有最好的4个选手，导师再对这4位弟子进行关门训练，并再进行两两“PK”，每位导师最终会留下1名选手进入最终的好声音盛典。这是对4位导师“教学能力”的一次考验，经过相同时间的培训，谁的学生发挥得更好，也得在舞台上见分晓。

至于第四阶段的年度盛典，是由实力最强的4位学员和4位导师共同表演，就像一场马戏团的大型正式表演，几个驯兽员和最得意的动物明星演员一起进行演出。这一次的表演将会首次面对大舞台演出的考验，他们的音乐才华也将接受所有观众的共同检验。

这样的节目内容本身属于产品形式的创新，但产品形式的创新最多会造成一时的轰动，而不足以发挥出这么大的威力。《中国好声音》的火暴，更是节目背后一个商业模式运作机制创新的成功，并且这个商业模式经受住了市

场的检验。

其实，商业模式创新比产品创新更重要，更容易让企业成功，尤其在现代社会。如施乐公司曾经开发出许多领先的产品，图形用户界面是施乐发明的，互联网连接是施乐发明的，Word 真正的技术是施乐开发出来的，网络搜索技术是施乐发明的，激光打印机的技术也是施乐开发的。这些最原始的技术都是施乐公司研发出来的，但今天看到的 Word 不是施乐的产品，是微软的产品；搜索引擎不是施乐的产品，是谷歌的产品；施乐现在只有打印机，可是世界上打印机市场主要是佳能和惠普占领着，施乐只占很小一部分市场。

为什么施乐公司研发出这么好的产品，却没有用自己发明的技术和产品占领市场呢？而且不仅没占领市场，从施乐的研究中心离职的员工出去之后在 19 年中一共成立了 24 家公司，这 24 家公司中做到股票上市、公开发行的就有 9 家。这些公司到 2001 年的时候累计的市值竟然比原来的施乐公司的市值还要高出 15 倍。

最有名的要数 Adobe 公司，世界上最受欢迎的图形处理软件 Photoshop、Illustrator、Flash 等就是此公司的杰作。当年 Adobe 公司起家的時候，推出的产品是一种用于打印的、面向页面的说明性编程语言“PostScript 语言”，它能用直线和曲线描述每个字母，这样字体在放大、缩小和打印时，都能保持同样的清晰度。该产品的核心技术来源于施乐 PARC（施乐帕洛阿尔托研究中心）开发的一项内部专利方案 Interpress：在施乐打印机上，打印施乐工作站所生成的字符。施乐公司的计算机系统因为该技术而获得了超过其他公司计算机系统的优势。该技术发明人查尔斯·盖斯克和约翰·沃诺克力图将该技术做成一个开放的标准，但遭到施乐公司的强烈反对，因为按照施乐公司的商业模式，根本不可能从这项技术变成开放式的标准中获得任何好处。后来两位发明人离开了施乐公司，创建了 Adobe 公司。

开始的时候，受施乐商业模式的影响，他们打算向客户提供整套出版系



统，包括自己制造的硬件、打印机和软件，并向客户提供技术支持，建立直销部门和现场维修网络等。后来，考虑到当时市场上有太多的公司，再按照这种商业模式经营，Adobe 公司显然没有太多的优势。Adobe 公司决定改变模式：直接向苹果、IBM 这类计算机公司和佳能、惠普那样的打印机制造公司，设计 PostScript 打印控制器，销售 PostScript 字库和图形软件等相关产品。在这些公司的帮助下，Adobe 公司围绕桌面出版技术，建立了一个崭新的价值网络，随着计算机、打印机和软件开发商的高速发展，Adobe 公司在这个价值网络中的地位也变得越来越重要。Adobe 公司 1987 年上市，到了 2001 年年底，市值就和同期施乐公司的市值平齐。

如果 Adobe 公司按照最初设定，以与施乐类似的商业模式去发展的话，那么 PostScript 技术中所蕴涵的经济价值恐怕永远也无法实现，当然也就没有现在的 Adobe 公司。两位创始人围绕 PostScript 技术创新了商业模式，成就了今天的世界 500 强之一的 Adobe 公司。

很明显施乐公司的技术很厉害，但它没有像苹果公司一样针对这些技术提供完整的商业模式。所以，企业的技术力量再强，如果在商业模式上没有配套创新，依然没有用，因为没有利用商业模式去匹配技术。

同样是创新，从 1997 年到 2003 年，苹果公司侧重于产品创新，虽然也获得了消费者的认可，但市场份额少得可怜，公司市值不甚理想。2003 年以后，苹果公司开始创新自己的商业模式，构建了全新的 iTunes 和 App Store 商业模式，从此创造了一个商业史上的奇迹。由此可见，商业模式创新比产品创新和服务创新更为重要。真正的变革绝不局限于伟大的技术发明和商业化，如苹果公司的成功就在于把新技术和恰到好处的强大商业模式相结合。因为在企业里，很多东西是可以买得到的，设备可以买到，材料可以买到，技术可以买到，人才可以买到……唯独匹配的商业模式却不能买到。只要设计出并架构好自己的商业模式，那么任何东西都可以为你服务。

《中国好声音》的商业模式是如何创新的呢？

一般来说，传统的电视节目要么由电视台“自产自销”，要么由电视台一次性购买制作公司的节目。如果电视台购买制作公司的节目，一般会一次性付给制作公司全部制作费，中间的制作过程电视台完全不管，只提供修改意见；而播出期间的广告营收全部归电视台所有，与制作公司无关。

收视率是电视台的生存砝码。收视率不好，电视台的广告营收也会受到影响。但传统模式只会让制作公司想尽办法减少开支，这是恶性循环的开始。因为控制成本会影响节目的质量，这直接导致收视率不好。

《中国好声音》这档节目虽然也采取制播分离的形式，但这种制播分离是种“紧密捆绑式的合作关系”。《中国好声音》是由上海星空卫视的灿星制作公司（以下简称星空传媒）制作的，播出渠道是浙江卫视，这两家不同的单位采取共同投入、共担风险、共享利润的合作方式。不同于自产自销和一次性买断形式，星空传媒主导了购买版权、投资和运作过程，支付前期全部制作费用，包括所有设备、制作、导演组人力成本等，而浙江卫视是一个播出渠道，投入包括转播车、剪辑机等设备成本及户外广告等宣传成本。节目收视率越高，获取的利润越多，双方可以分成的利益就越多。盈利分成则要根据收视率的点数而定，收视率超过2%，两家单位对广告收益共享，否则，前期投入则由制作方独立承担。收视率达到不同的点，两家单位的分成比例是不同的。对于星空传媒来说，只有收视率达到2%以上才会获得盈利。这就打破了以往电视台单纯花钱买节目的模式。参与电视台广告分成的制播分离模式避免了过去的恶性循环，为了赢取更多的利润，制作单位会竭尽全力制作出最好的节目来确保收视率，这便形成了良性循环。这种形式使播出方浙江卫视和制作方星空传媒均不惜成本投入，制作出吸引观众的节目。

我们来再看看制作方与明星导师的关系。大家都知道，电影和电视的成本有很大一部分是明星的出场费和工资。一般的节目邀请明星的方式较为简