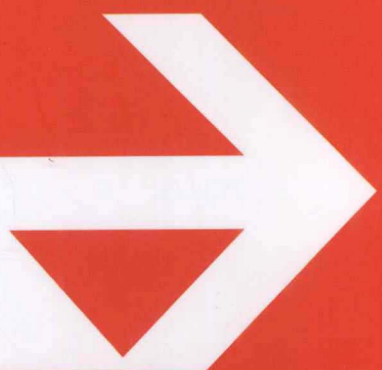


THE CRISIS AND REVIVAL
OF BUSINESS MODELS



面对危机，改变不一定能活，不改变
一定会死

摆脱现代企业尴尬境地，升级商业认
知，进化商业坐标，颠覆是唯一出路

颠覆

商业模式 的危机与新生

□□□□□ 周倩/著 □□



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

图书在版编目(CIP)数据

颠覆——商业模式的危机与新生 / 周倩 著. —武汉: 华中科技大学出版社, 2012.10

ISBN 978-7-5609-8254-0

I. 颠… II. 周… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第168720号

颠覆——商业模式的危机与新生

周倩 著

责任编辑: 石 薇

封面设计: 黑米粒工作室

责任校对: 孙 倩

责任监印: 熊庆玉

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027) 81321915 (010) 84533149

印 刷: 湖北新华印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 14

字 数: 200千字

版 次: 2012年10月第1版第1次印刷

定 价: 32.00元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

序 言

很多人说：“商业就是一场战争。”商战是很残酷的，残酷在何处？躺着都会中枪，而且还是一枪致命。

举两个例子：

1. 杂货铺和7-ELEVEN

杂货铺和7-ELEVEN有很大的区别吗？那些开杂货铺的老板并没有多大野心，赚的是辛苦钱，他们不断延长工作时间，不断加大工作强度，只为多做几笔生意，结果，却发现日子越来越难过。而如今7-ELEVEN已是全世界最大的连锁便利超市。加之沃尔玛、家乐福在全球持续扩张规模、实现网络覆盖，哪里还有小小杂货铺生存的空间？

这个世界已经不是你自己努力工作、努力不犯错就可以存活下来，而是别人做生意的方式比你好一点点，就可能把你边缘化。

2. 奇虎360和瑞星

当年瑞星杀毒软件是很有市场的，因为电脑上网很容易中毒，用户大多不是专业人士，请最专业的瑞星来解决麻烦，瑞星软件给用户提供服务，向用户收一点钱，都是顺理成章的事。到2009年年底，情况起了变化，奇虎360推出永久免费的杀毒软件，这一招够狠，

那些传统杀毒软件（比如瑞星）被彻底断了生路，当然，奇虎自身也少了上亿的收入。

怎么回事？是瑞星技术不好吗？是奇虎不想赚钱吗？都不是。而是奇虎360改变了做生意的方式，不再靠卖软件、给用户提供服务赚钱了，奇虎在另辟财路（调整商业模式）。

企业最怕什么？最怕路径依赖。企业一旦做了某种选择，就好比走上了一条不归之路，惯性的力量会使这一选择不断自我强化，并使之轻易走不出去。

创业当中的企业可能还好一点，正在适应环境，摸索“赢”的路径，因为规模相对比较小，也容易调整过来。

但如果商业模式已经相当成熟，规模也做得很大，一旦面临实质性威胁，就不是那么容易应变了，比如戴尔电脑（面临苹果的竞争，无力应对），比如星巴克（欧美市场被Tim Hortons蚕食，亚洲市场被85度C挤占），已是船大难掉头，想通过调整商业模式走出困境，太难了。

任何商业模式都不是永恒的，一劳永逸是不现实的，即使是那些开创经典商业模式的企业，惯性已形成，要改变它也相当困难。“21世纪企业的竞争，不再是产品与服务之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”此一论断确实很透彻，但需补充一点：商业模式之间的竞争，是预见力与调整力的竞争。

为何很多企业辉煌不到三五年就衰落了？就是传统的商业模式没有跟上时代变化，没有自我颠覆的胆识，所以，遇到竞争态势的变化，就应付不了了。

本书的读者可以是事业发展到一定阶段的老板，也可以是愿意增加见闻的非商业人士。书中每一章节内容相互关联，但为了阅读方便又相对独立，你可以从任一章节拿起，也可以在任一章节放下。

导 言

商机是永不重复的偶然

对于商机，为什么有的人能够抓住，而大部分人却视而不见？经济学家认为，这是由商机的特性决定的。商机是永不重复的偶然，可遇而不可求，但只要用心就能捡到，而且是白捡。把商机当做有明确目标的活动的副产品来看待，就会发现商机总是“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”。

——《经济学家茶座》

现今，“产品”领域已经很难找到创业机会了，但是，消费者的“品位”需求能够产生更多的商机。

冰球是加拿大国球，有个著名的冰球运动员以他自己名字Tim Hortons开了一家类似于星巴克的连锁店，生意好得不得了。每家店门面都不大，但所有同类店唯一需要排队等候的就是它，几乎什么时候去都是人满为患。

开这样的店有什么“技术含量”？很难说。但Tim Hortons确实有很难模仿的独特之处，便宜而且亲和力强，这就让顾客产生了一种印象深刻的消费体验。在加拿大，人们把Tim Hortons当成第二个家，有家里客厅的感觉，而它多数的店就开在社区里。

Tim Hortons始终贯彻一条理念——“感染店里所有的人”，“感

染”的目的达到了，利润就是自然而然的回报。

对于Tim Hortons来说，创业就是在经营一种消费体验，而后化为一种品牌形象，再通过商业连锁的方式推广这种消费体验。

Tim Hortons已于2007年分拆，在美国和加拿大上市，市值约50亿加币，如此简单的一项生意，最终成了一个商业传奇。

商业连锁是“规模经济”的一种形式，开连锁店的目的就是要成规模地传播一种消费体验、一种品牌联想，要让顾客在每次需要这种感觉和体验的时候，首先想到的就是你这家店、你这个品牌。

关于这一点，欧美国家是超前的。美国不少杂货店都搞连锁，有的还实现了上市。甚至大盘步入熊市，此类股票还很抢手。毕竟，哪怕经济陷入衰退，人们也总是要生活的。

市场的生态很复杂，但老板的头脑却不能太复杂，用复杂的思路只会越看越浑，要用心发现市场简单的一面。

你开店的目的是什么？对于那些没有“野心”的人来说，开店就是做点小生意，赚点过日子的钱。然而，有商业头脑的人却会这样想：开店是要不断尝试，找到真正赚钱的成熟的商业模式，然后进行复制，做成连锁企业。

就说“永和大王”，卖的无非就是最平常的豆浆、油条、稀饭、点心，根本没什么技术难度，路边的早点摊也能做。但是，为何只有永和将这做成连锁品牌了呢？

品牌代表的是一种品位，一种信任。永和经营的其实不是有形的豆浆、油条、稀饭、点心，而是无形的品位和信任。一个优秀的品牌应该将某种印象清晰地传达给消费者和公众，这种印象不可轻易发生改变，这就是商业连锁最本质的东西。

当然，连锁企业要想长期生存下去难度不小，行业进入门槛（经济学中称为“壁垒”）不高，不断有新秀冒出来威胁你的生意，竞争压力确实很大。但是，请你想一想麦当劳，就“两块面包夹一块肉”的生意，怎样能做到店面遍布全球、六十多年屹立不倒？因为它让顾

客习惯了这样一种消费体验。

很多年前，未来学家阿尔文·托夫勒曾预言：“服务经济的下一步是走向体验经济，人们会创造越来越多跟体验有关的经济活动，企业将靠提供体验服务取胜。”现在托夫勒的预言正在成为现实，不用说星巴克、Tim Hortons了，就是专卖电子产品的苹果公司，也不认为自己卖的是手机、电脑，而是“个人移动应用平台”，卖的是超越以往的用户体验。用户体验是顾客更高层次的欲望，已经超越产品本身的功能和价值。

如果星巴克、Tim Hortons、苹果单纯是为了利润而被动适应市场的需求，能有今天的成就吗？它们的创始人是在某个瞬间，偶然地捕捉到顾客不易察觉的精神需求，然后创造出了产业。

目 录

第一章 做老板的第一步：不被挟持 / 2

- 第一节 周转加速，小步快跑..... 2
- 第二节 生意可以做到无限大..... 7
- 第三节 防被采购吃穷.....13

第二章 现金，现金，还是现金 / 18

- 第一节 赢利的公司怎么会破产.....18
- 第二节 商业的审美标准.....23

第三章 营销就是心理攻势 / 26

- 第一节 营销与“卖拐”26
- 第二节 高明的骗术 Vs 产品精神30
- 第三节 关注度是一大资产35
- 第四节 不求最好，但求最贵.....40
- 第五节 生意人难以突破的瓶颈45

中篇 将赢利模式化

第四章 将企业引向“赢”的路径 / 52

第一节 规模 Vs 专注	52
第二节 卖产品不如卖赢利模式	58
第三节 有谁能和免费竞争	59
第四节 决定成败的瞬间	67
第五节 微软、亚马逊、沃尔玛都是“赌场老板”	69
第六节 定位定天下	71

第五章 赢在商业模式 / 77

第一节 企业无商业模式，优势会很短暂	77
第二节 世界上最经典的商业模式	79
第三节 “天使”的选择	90
第四节 模仿，是好的策略吗	94
第五节 商业模式 ≠ 挣钱模式	107
第六节 商业模式的逆向思考	109
第七节 “心理成本”是一道鸿沟	111
第八节 关于商业模式的几点误解	114

第六章 优势与底线 / 122

第一节 商业模式能阻断竞争吗	122
第二节 苹果为什么这么“轻”	129
第三节 给企业加速	132
第四节 商业的底线	134

第七章 导航商业模式：企业家决策意志 / 148

- 第一节 商业直觉和心理目标····· 148
- 第二节 企业家的心术····· 152
- 第三节 决策意志：巴顿、施振荣与史玉柱····· 158
- 第四节 最大的风险是老板自己····· 160

第八章 公司不可缺少灵魂人物 / 163

- 第一节 超越股权的领导力····· 163
- 第二节 被排斥的利润增长点····· 172
- 第三节 企业家不该强势吗····· 180
- 第四节 如何缔造企业灵魂人物····· 181

第九章 企业家是怎么炼成的 / 186

- 第一节 让企业活在“网”里····· 186
- 第二节 让企业有思想····· 193
- 第三节 难以捉摸的核心竞争力····· 199
- 第四节 站在未来····· 201
- 第五节 企业家的本质····· 202
- 第六节 企业价值：耐克与谭木匠····· 205
- 第七节 百般算计，不如一颗单纯的心····· 208



上 篇

商业的常识

第一章

做老板的第一步：不被挟持

为何明显赚钱的生意却不值得做？如何在整体上把握你的利益，避免在局部犯错？利润到底是怎样一个概念，为何很多钱你看不见？如何解决“猜”的成本？为何老板总给采购人员打工？为何老板是一个被挟持的角色？

第一节 周转加速，小步快跑

日本青年经济学家沙田克野不想被人误解为“书呆子”，决定通过经营一家销售电脑配件的店铺，验证他的理论体系能否契合商业实战。正巧一个电脑主板供货商找沙田商量，对方说希望尽快回笼资金，决定进行内部促销，选取少数店面进行试点，对于一次性现金进货达1000万日元的进货商，在正常进价基础上再降低10个百分点，按成本价销售。沙田很幸运地得到这个机会，对他来说，这是一件好事吗？

供货商给沙田克野算了一笔账：1000万降10%，就是直接减少了100万的成本，挣钱不如省钱，现在挣钱不易，一次能挣100万当然是很划算的；同时，电脑主板利润很高，一般配件品种能赚10%左右，而电脑主板利润率能达到20%。

沙田克野不会轻率给出承诺，他很清楚，生意场上真正“双赢”的事情是很少的，对方是想加快资金周转，他若轻易就范，他的流动资金很可能就被折扣产品“套牢”了。

1. 有些亏损，你看不见

买家总是希望用最少的钱购买最好的东西，卖家则希望用最低的成本换回最高的利润。这就是“经济人理性”——微观经济学的重要观点之一，但其中矛盾重重。有矛盾就有冲突，有冲突就需要解决。解决方式千变万化，不一而足，只是切莫轻忽——“你若无法在整体上把握你的利益，在局部上就很容易犯错”。

经济学中的“理性人”一直在追求的利润最大化，最直接的表现形式就是净资产收益率（或叫权益报酬率，是最重要的财务指标）。“理性人”一定是数字感很强的人。

净资产收益率（ROE）= 税后净利润/净资产（股东权益）

在“股神”巴菲特看来，提高ROE并不复杂，采取如下五项措施即可：①增大毛利润；②加快资金周转；③少交税；④增大财务杠杆；⑤利用更廉价的资金。

发明标准成本方法的唐纳森·布郎加入通用汽车公司之前，曾经是杜邦公司的一名销售人员，做过多年销售工作。当时杜邦公司管理层迫切希望能够找到一种衡量企业经营效率的方法，唐纳森发现净资产收益率与销售利润率、资产周转率、权益乘数（财务杠杆）之间存在正相关的关系，于是设计出一种直观的实用方法，就是著名的杜邦分析法。它的基本原理就是将净资产收益率分解成三项关键财务比率的乘积：

$$ROE = (\text{净利润} / \text{销售收入}) \times (\text{销售收入} / \text{总资产}) \times (\text{总资产} / \text{股东权益})$$

净利润/销售收入 = 销售利润率 ——反映企业的赢利能力

销售收入/总资产 = 资产周转率 ——反映企业的运营能力

总资产/股东权益=财务杠杆（权益乘数）——反映企业的偿债能力

$$ROE = \text{销售利润率} \times \text{资产周转率} \times \text{财务杠杆}$$

财务杠杆（权益乘数）主要和企业的融资相关，涉及企业重大决策，一般不会经常发生变化，所以这个变量相对稳定。

销售利润率、资产周转率与老板的市场行为紧密相关，市场变幻莫测，要想掌控生意，就要经常分析这两个指标的变动情况以及相互关系。

判断一笔生意是否值得去做，不能光看销售利润率一个指标。如果利润率有一定幅度的提高，但是附加条件是造成资金周转率更大幅度的下降，你就要考虑造成周转率下降的因素能否有效转嫁出去，如果做不到，就别碰这项生意。

弄清楚了这个关系，再回到沙田克野碰到的那个问题。电脑主板供货商给他10%的折扣是有条件的，就是要他一次性进1000万日元的货。这意味着什么？

第一，“10%的折扣”降低了他的进货成本，可以明显提高他的销售利润率。

第二，“一次性进1000万日元的货”又会占用他的资金，降低他的资产周转率。

这里就有点微妙了，占用资金，“降低你的资产周转率”，其实是间接降低你的收入，只是这不太容易察觉，而给你折扣，“提高你的销售利润率”，却是显而易见的。

下面简单算一个账（为了方便说明问题，这里假设每次获利的部分都用于其他投资，不再投入主营业务）：

（1）一般情况下，资产每月周转一次，运作其他不打折、不压

货的品种，每个品种按10%的毛利来计算，一年可以周转12次（资产周转率就是12），沙田能挣多少？

投入1000万日元，每月资产周转1次，每月利润为：1000万（日元） $\times 10\% = 100$ 万（日元）。一年利润总额就是1200万（日元）， $ROE = 12 \times 10\% \times 1 = 120\%$ 。

（资产=负债+股东权益，资产/股东权益=权益乘数，没有负债，权益乘数就是1。）

（2）得到10%的折扣，1000万日元的资金被挤占了。由于电脑主板不是畅销的易损品，销量一直不太理想，只是相对利润较高，降价不一定能促进销售，不属于那种薄利多销的产品。按4个月周转一次来算，一年可以周转3次（资产周转率就是3），沙田能挣多少？

投入1000万日元，每4个月资产周转1次，产品毛利20%加上10%的折扣，每4个月利润为：1000万（日元） $\times (20\% + 10\%) = 300$ 万（日元）。一年利润总额就是900万（日元）， $ROE = 3 \times (20\% + 10\%) \times 1 = 90\%$ 。

两相比较，哪种选择更划算？很明显，（2）比（1）要少赚300万，销售利润率提升有限，资产周转率下降更大，导致ROE下滑了30%。如果再算上多出来的仓储开支，以及市场销售的风险（可能卖不出去），就更不划算了。

在整体上把握你的利益，就要精于计算净资产收益率（ROE），除了价格上的优惠，还要考虑到现金流的压力，以及周转速度的降低所带来的隐性损失。

2. 让资金跑快一点

资本是在运动中增殖的，资本周而复始、循环往复就叫资本的周转。如果每次资本周转带来的剩余价值一定，则资本周转越快，在一定时期内带来的剩余价值就越多。加快资本周转速度，一是缩

短资本周转时间，二是加快流动资本周转速度。

——《资本论》

沙田克野面临不小的资金周转压力，也许可以借鉴一下建筑行业解决类似问题的思路。

要多周转资金，一百元的资金周转十次，就变成了一千元。

周转速率在建筑行业最明显，利润根本就是在资金小步快跑中“挤”出来的。

承揽一定规模的工程是要有绝对实力的，路子一定要广，靠山一定要硬，程序十分烦琐，要把“功课”做足，各路神仙才会买账。即使如此，建筑行业利润率还是太低了，加上运作周期很长，资金的垫付与周转就成了大问题。

对此，国内建筑商不会傻到自己砸钱进去做，他们通常的做法是“分包”。

中小建筑商是没有实力揽大工程的，只能从大老板那里分一杯羹，分包一部分工程，这样利润率自然要被摊低了。中小建筑商也不傻，他们会把具体的“苦力活”交给包工头做。包工头也不会自己做，而是找劳务市场。建筑行业平时不养人，有活就干，没活就解散，所以，很多建筑工地招到的人都是劳务市场的临时工。这些临时工并没有从业资质，做电焊的没有电焊证，装线路的没有电工证，这就留下了安全隐患。但是，这样一层一层转包分包，资金周转确实大大加快了。

一笔生意如果资金投入太大，周转时间又长，即使利润率相对较高，也未必值得去做。但是一切事在人为，要是能够想到好的办法解决资金周转问题，采取有效措施缓解资金占用压力，就可以促成更多的交易。

一次性进货1000万日元的电脑主板确实会给沙田克野造成不小的资金周转问题，但那10%的折扣还是很诱人的。那么，这笔生意

究竟可不可以做呢？关键就要看他自己的谋划了。

沙田如果能妥善解决资金周转的问题，这笔生意当然可以做。那具体怎么解决呢？沙田的做法和建筑商“转包分包”差不多。

他将1000万日元的货，按比正常进价低5%的价格“分销”给没有享受折扣优惠的同行，这样可以充分利用上游企业的优惠政策，巧妙避开压货的风险。

生意的诀窍在于低进高出，用钱生钱。明明是挣钱的生意，如果没有将资金周转率考虑进去，那么别人和你一样多的钱，一年转12次，比你一年转3次，利润要多不少。尽量让你的钱“活”起来，同时，合理有效地利用现有的销售渠道，尽量将“压货”风险和成本转嫁出去。

第二节 生意可以做到无限大

有段时间，经济学家沙田克野很主观地认为公司产品的品种越全越好，销售的品种越多就越能给顾客提供更好的选择，推动销售额的提升。他这样想，明显就是没给他的生意做好“定位”。

货品过于齐全就意味着资金遭到挤占，肯定会影响资金周转效率，间接侵蚀利润。这样会把生意做成无底洞，再多的钱投进去，过几个月就看不到了，只看到仓库越堆越满，货物堆到天花板。

资金与存货的关系，向来都不好解决，但是一旦解决好了，就可以创造奇迹。

1. 甩掉“猜”的成本

商品爱货币，但是“真爱情的道路决不是平坦的”。

——卡尔·马克思