

商业模式转换定制方案

中小企业商业模式设计七步法

张雷◎著



实战型的讲解 贴身式的定制

专注商业模式定制20年

台海出版社

张雷 (910) 张雷张雷张雷

商业模式转换定制方案

中小企业商业模式设计七步法

张雷◎著



台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业模式转换定制方案：中小企业商业模式设计七步法 / 张雷著. -- 北京：台海出版社，2018.5

ISBN 978-7-5168-1855-8

I. ①商… II. ①张… III. ①中小企业—商业模式—研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 085850 号

商业模式转换定制方案：中小企业商业模式设计七步法

著 者：张 雷

责任编辑：王 艳

版式设计：石凯辉

出版发行：台海出版社

地 址：北京市东城区景山东街 20 号，邮政编码：100009

电 话：010 - 84827588（发行，邮购）

传 真：010 - 84045799（总编室）

网 址：www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销：全国各地新华书店

印 刷：艺堂印刷（天津）有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开 本：710mm×1000mm 1/16

字 数：170 千字

印 张：16

版 次：2018 年 6 月第 1 版

印 次：2018 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5168-1855-8

定 价：69.00 元

前 言

PREFACE

当下的时代越来越疯狂，日新月异是见怪不怪的话题，变化是永恒的主题，商业环境在变，消费模式在变，顾客在变，供应商在变。我们无法改变时代的基调，只能改变自己！

没有任何一家企业能够在万变的时代下，依然保持旧有的商业模式来获得竞争的筹码，相反，可能失去最后的生存之机，只留下喘息的空隙。所以，保证一个企业前行的最安全的“导航仪”，绝不是手中紧握的东西，那些传统的商业模式已经成了羁绊，而开辟新的商业模式已经成了决胜未来的不二选择。

未来企业的竞争将是商业模式的竞争，这种竞争与互联网有着千丝万缕的联系。当下的时代是以信息传输为主的信息时代，即“互联网时代”，这个时代的企业成败必然要有与之相呼应的商业模式，才

商业模式转换定制方案

——中小企业商业模式设计七步法

能实现良好的生存和发展。

一句话，今天看一个产业有没有潜力，就看它离互联网有多远。可以说，互联网颠覆了传统的商业模式，使商业模式成了企业成功的保障。

管理学大师彼得·德鲁克曾经说过：“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。”马云也说：“未来五年内个体户必将消失，取而代之的将是商业模式创新的公司。”本书作者张雷也说：“过去的成功靠机会，未来的成功靠模式转换。”中小企业路在何方？商业模式转换是唯一的出路。第一种，走转换道路的企业。第二种，投资转换的投资者。第三种，既是转换达人又是投资转换的企业。

转换，难，但有价值！转换，费脑，不烧钱！转换，80%来自商业模式创新。转换，对中小企业难，对大企业更难！转换，对传统产业难，对新兴产业更难！

彼得·德鲁克说：“我们总是低估长期可能取得的成就，高估短期内我们所能达到的目标。”商业模式道路艰难，可能费时费力，但正是这样，才使企业获得长期的利益。

企业成长 = 商业模式转换 × 多层次资本。商业模式转换企业的“企业价值”是传统经营的数倍。资本将给予转换者惊人的奖赏和鼓励，对不转换的企业，市场将给予残酷的惩罚。

商业模式转换已势在必行，转换可能成功，也可能失败，但不转换绝对会失败，所以进行商业模式创新是企业发展的必由之路，未来

属于懂得改变和创新的企业，那些不能创新的企业必将被时代淘汰。

本书从当前商业的大环境入手，深刻解析商业模式转换的必然因素，以及商业模式转换的七个重要步骤、关键细节及六大制胜要素，并着重介绍互联网环境下如何转换商业模式，实现商业模式创新，及与传统商业模式的结合。

本书内容丰富，资料翔实，以理论与案例相结合的方式来分析论证，层层递进，通俗易懂，深度剖析商业模式创新的奥秘。

本书凝聚作者多年来对商业模式研究的独特视野、实战经验和理论修养，提出许多有新意的商业模式创新的思想和方法，论述一套商业模式设计模型、工具、方法、流程，构建商业模式设计的基本框架和路线图，使商业模式创新的逻辑更加明晰，适合各行各业从事产品开发、市场营销、战略规划及管理运营的相关工作者阅读，更好、更全面地了解商业模式转换及具体方案。

目 录

CONTENTS

一、什么是商业模式	003
二、传统的商业模式	009
三、新型商业模式的创新	013
四、商业模式转换的重点	019
五、商业模式转换的四大源泉	024
第一步 发展趋势	031
第二步 客户定位	035
第三步 业务系统	046
第四步 创利模式	054
第五步 降低成本	062
第六步 自我复制	067
第七步 关键资能	073



第一章

商业模式转换： 企业成长的源泉



第二章

商业模式转换 七步骤

目 录

CONTENTS



第三章

商业模式转换 的五个方向

- 一、财富方向 081
- 二、用户方向 083
- 三、人性方向 084
- 四、数据方向 086
- 五、政策方向 088



第四章

商业模式转换 制胜的要素

- 一、客户至上：创新客户模式 093
- 二、渠道铺路：创新渠道模式 096
- 三、产品为王：创新产品模式 100
- 四、运营必胜：创新运营模式 103
- 五、经营为基：创新经营模式 107
- 六、管理之道：创新管理模式 110

案例一、米兰春天：复合品牌营销商业模式 117

案例二、麦当劳：快餐店背后的地产王国 121

案例三、沃尔玛：物流至上的
“区域集中模式” 125

案例四、携程：旅游资源整合模式 129

案例五、eBay：“C2C 电子商务平台” 133

案例六、优视科技：由入口到平台 136

一、所有的行业都在被互联网“吞噬” 141

二、平台商业模式 144

三、品牌模式 148

四、O2O 商业模式 154

五、C2M 商业模式 160

六、物流商业模式 165

七、双模模式 169

八、免费模式 174



第五章

商业模式创新

案例



第六章

互联网时代下的

商业模式创新



第七章 互联网模式与传 统产业的融合

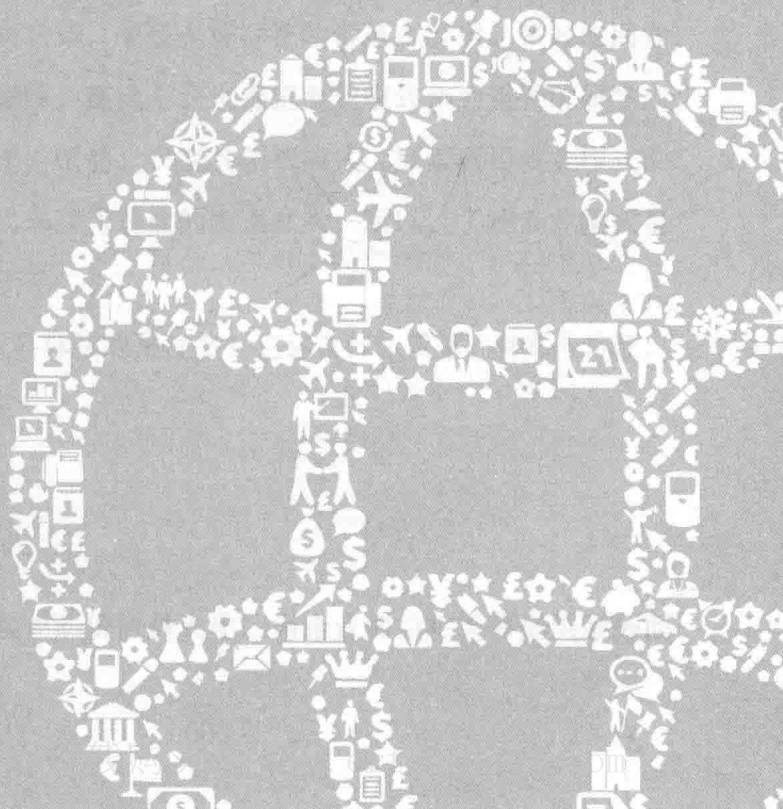
一、众筹模式：融资产业互联网	183
二、乐视：开创企业用众筹营销之先河	186
三、余额宝：金融产业互联网	191
四、小米：手机产业互联网	196
五、万达电商：房地产产业互联网	201
六、“三马”模式：保险产业互联网	206
七、淘宝：零售产业互联网	210
八、江小白：酒业产业互联网	214
九、凡客诚品：服装产业互联网	219
十、中石油：中国石油化工移动互联网平台	225
十一、特斯拉：“互联网汽车” 带来汽车产业革命	232
十二、苏宁/海尔：电器产业互联网	237



后 记

第一章

商业模式转换：企业成长的源泉



一、什么是商业模式

商业模式属于管理学的重要研究对象，在 MBA、EMBA 等主流商业管理课程中，商业模式均被给予高度重视。商业模式是创业者和风险投资者的一个常用名词，也是企业存在的最基本要素。良好的商业模式是企业成功的保障。现代企业也都把商业模式作为重要的研学内容，不断地学习其理论精髓，研究其创新模式，探索利用商业模式的制胜要素及创新方式来获得企业的发展壮大，所以，了解商业模式是现代企业的一门必修课。

那么，商业模式具体指的是什么？它包含什么要素，有哪些特征，又有哪些常见类型呢？

1. 商业模式的定义

企业主体为了客户的价值最大化，为企业利益相关者提供服务而

商业模式转换定制方案

——中小企业商业模式设计七步法

搭建的一种交易结构，让更多的人为我们承担成本，让更多的人为我们创造利润。

2. 商业模式定制方案的定义

商业模式是为实现客户最大价值，把企业中运行的内外各要素整合起来，并形成完整、高效率、具有独特核心竞争力的运行系统，用最优化的实现形式去满足客户需求、实现客户价值，同时使系统达成持续盈利目标的整体解决方案。

商业模式是企业与企业之间、企业的部门之间，以及与顾客之间、与渠道之间存在的各种各样的交易关系和联结方式。商业模式包含一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值，以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本（Relationship Capital）等，借以实现（创造、推销和交付）这一价值，并产生可持续盈利收入的要素。

简而言之，商业模式就是公司通过什么途径或方式来赚钱。比如，超市如何通过平台和仓储来赚钱，快递公司如何通过送快递来赚钱，汽车公司如何通过卖车来赚钱，食品公司如何通过卖食品赚钱，网络公司如何通过关注度和相关消费来赚钱，通信公司如何通过收话费赚钱，等等。只要有潜在或直接的盈利环节，就有商业模式存在。

3. 商业模式的发展

商业模式的概念，虽然早在 20 世纪 50 年代就被提出，但是到 20 世纪 90 年代后期才开始流行。对于各种创业企业的不断兴起、风险投资模式的成熟，以及诸如 IT 和通信行业的服务价格迅速降低等创业环境的成熟，商业模式的说法一直流行。

从交易成本学说上看，在新经济模式下战略单元中加工、储存和共享信息透明化，这使得企业在经营方式上有更多的变化：价值链被分拆并重组，众多新型的产品和服务出现，新的分销渠道的出现，更广泛的客户群体。这也就导致了全球化的出现，带来了更加激烈的竞争，同时出现了许多新的经营方式。

这表示有了一系列全新的方式来规划企业，在每个行业都产生了许多新型的商业模式。激烈的竞争和成功商业模式的快速复制，迫使企业必须不断进行商业模式创新，以获得持续的竞争优势。作为一个企业，必须深入了解企业的商业模式，以及组成它们的商业元素之间的关系，才能在自己的商业模式被复制前重新审视并再次创新。

4. 商业模式转换的构成

商业模式主要由七大要素构成，这些要素相互作用。相同的企业定位可以通过不同的业务系统来实现，同样的业务系统也可以有不同的管理模式、不同的盈利模式和不同的现金流结构。例如，同样是做网站，有些是收费的，而有些不直接收费；业务系统相同的食品企业，

商业模式转换定制方案

——中小企业商业模式设计七步法

有些企业可能擅长生产，有些可能擅长研发，有些则可能更擅长渠道建设。商业模式的构成要素中只要有一个要素不同，就意味着不同的商业模式。

商业模式的构成可以体现为价值主张、实现方式和核心能力。商业模式就是企业围绕客户价值而开展的各项价值活动的总称，是企业各种战略运用的结合体和组合表现形态，它关注的是如何通过有效的战略组合进行价值创新和系统运营，从而构建企业的核心竞争力和建立竞争优势。

5. 商业模式转换的特征

商业模式是一个整体、系统的概念，不是单一的。比如，收入模式（广告收入、会员费、服务费），向客户提供的价值（在价格、质量上竞争），组织架构（自成体系的业务单元、整合的网络能力）等。这些是商业模式的重要组成部分，但不是全部。

商业模式的组成部分之间必须有内在的联系，这样就把各组成部分有机地关联起来，使它们互相支持，共同作用，形成良性循环。

商业模式具有自我复制性，自己可以复制自己，别人很难复制。

6. 商业模式转换的类型

（1）运营性商业模式。重点解决企业与环境的互动关系，包括与产业价值链环节的互动关系。运营性商业模式创造企业的核心优势、

能力、关系和知识，主要包含：

产业价值链定位：企业处于什么样的产业链条中，在这个链条中处于何种地位，企业结合自身的资源条件和发展战略应如何定位。

盈利模式设计（收入来源、收入分配）：企业从哪里获得收入，获得收入的形式有哪几种，这些收入以何种形式和比例在产业链中分配，企业是否对这种分配有话语权。

（2）策略性商业模式。策略性商业模式对运营性商业模式加以扩展和利用，应该说策略性商业模式涉及企业生产经营的各个方面。

业务模式：企业向客户提供什么样的价值和利益，包括品牌、产品等。

渠道模式：企业如何向客户传递业务和价值，包括渠道倍增、渠道集中、压缩等。

组织模式：企业如何建立先进的管理控制模型。比如，建立面向客户的组织结构，通过企业信息系统构建数字化组织等。

7. 商业模式与管理模式及战略模式的区别

商业模式、管理模式及战略模式的构成因素和结构不同。

商业模式的构成（航母）：发展趋势、客户定位、业务系统、盈利模式、自由资金、关键资能、价值责任。

管理模式的构成：目标规划、组织结构、管理控制、人力资源管理、企业文化、业绩达成。

战略模式的构成：机会趋势、使命愿景目标、战略选择、战略部署、