

大众创业，《商业模式革新》提供思路
万众创新，七十二策助力商战新征程

商业模式革新

邱栋[®] 著

中国人民电器
金格投资控股
四海浪潮科技

沈爱军
杨鑫阁
范冬梅

联袂
推荐

中航国际
FuturMaster
惠勒电机

王星海
陈锡泓
石宇

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

大众创业，《商业模式革新》提供思路
万众创新，七十二策助力商战新征途

商业模式革新

邱栋 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

商业模式革新 / 邱栋著. -- 北京 : 企业管理出版

社, 2018.10

ISBN 978-7-5164-1784-3

I . ①商… II . ①邱… III . ①商业模式—研究 IV .

① F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 216570 号

书 名: 商业模式革新

作 者: 邱栋

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1784-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68416775 发行部 (010) 68701816

总编室 (010) 68701719

电子信箱: qygl002@sina.com

印 刷: 中煤 (北京) 印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm × 1000mm 1/16 26印张

版 次: 2018年10月第1版 2018年10月第1次印刷

定 价: 88.00元



版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

开卷有益

对于现代企业而言，商业模式是其核心竞争力的论点应该没有人会质疑。今天，企业为了生存和发展不断运用移动互联网和人工智能等技术打造新的商业模式。平台化、共享、分享的概念逐渐成为社会热词，从各种共享租赁到衣食住行的平台，投资者与创业者们前仆后继。然而，商业模式乏善可陈的公司倒下的速度往往比我们预想得还要快。面对这种情形，我们不禁要问：为什么有的商业模式今天诞生，明天就被模仿、被超越？为什么同样的商业模式，成就了 A 公司，却葬送了 B 公司？为什么有的商业模式从一开始就注定会失败？到底应该怎样构建有持续竞争优势的商业模式？面对上述问题，《商业模式革新》也许能够提供

一些答案。

《商业模式革新》是我读到的比较与众不同的商业模式书籍。这既是一本写给创业者的书，又是一本写给投资人的书。首先，此书不局限于体系、理念、框架性方法，而是大胆地给出了极其简易的“搭积木”式构建方法，帮助创业者避免走“老路”、防止被轻易抄袭，同时又提供能快速开辟新天地并获得长治久安的“蹊径”。其次，为投资人提供了另一种提高投资成功率的可靠方法——量化的商业模式评估工具，通过比较不同公司的“丘子商力”（邱栋同学倾心研究之果），能够提前预知其盈利能力的差异，从而降低投资风险。

《商业模式革新》也是一本实用性很强的书，读者不必把它当成学术书籍。它其实是一本工具书，可以当成枕边书或者不离身的备忘录，尤其是书中的72种策略。针对每个策略，都有案例来辅助理解该策略的含义，并揭示该策略成功的关键是什么，并且都配有一张麦肯锡式的思考框架表格，可以让读者在阅读时，对照自己的企业现状写下自己的思考，分析是否适合使用该策略。

我认为，在互联网时代下，重复过去就是放弃未来。建议读者在阅读《商业模式革新》的过程中把注意力放在启发自己构建新商业模式的思考上，而不是学习领先企业的案例上，这也应该是作者的初衷。本书不是一个案例集，若是在乎“招”，便很难领会其“意”，学习最佳实践

应该是工业时代的专利。

《商业模式革新》精准地诠释了一家伟大公司应有的样子——“求之于势，不责于人”。

《商业模式革新》一书对企业的经营管理有如此多的洞察和体悟与作者邱栋长期的努力和天赋密不可分。我们是同学，比较熟悉，经常深入地交流各种问题，邱栋同学敏锐的洞察、独特的视角、风趣幽默的表达给人印象深刻。他在后来的发展道路上还经常一语中的：2013年，他预测社保、医保全国通用，房价和汽油价格一样会采取政府指导价（限价）；2014年，他预测户籍制度改革，取消户籍与教育、社会保障等的关联；2015年，他预测 Oracle、SAP 等公司将通过云服务成为平台型公司……这些预测有的已应验，有的还在发展变化中，尽管如此，作者的前瞻性思维和真知灼见可见一斑。

不像很多优秀书籍的作者，要么是世界名校博士，要么就是曾服务于全球顶尖的公司。邱栋同学貌似与名校绝缘，不擅长回答有标准答案问题的人是很难通过入学考试的，而脑洞大开又不被追求有条不紊的顶尖公司接纳，因为他看起来像大闹天宫的孙悟空。虽然既无名校背景，又无显赫的公司经历，但邱栋开阔的思维和对本质的洞察能力在我认识的众多研究学者和职场精英中，可以说是凤毛麟角。通过阅读《商业模式革新》一书，你会读出能将几种不同思维模式完美融合在一起的

“孙行者”式的独到见解。

我想，对所有创业者来说，对所有渴望超额回报（几百倍、几千倍）的投资人来说，邱栋所著的《商业模式革新》都是一本可读性很强、启发性更强的作品，可做到“开卷有益”。

中航国际 王星海

2018年5月

追寻本质

国家的“双创”活动方兴未艾，极大地激发了市场活力，新增企业如雨后春笋，但企业发展不能只靠科技创新，要想在产业链完备的世界500强企业的竞争夹缝中冲出重围，光靠“一招半式”远远不够，需要包括科技创新在内的整个商业模式创新，这样才能更具有不被抄袭的可能，从而获得持久的竞争力。因此，企业急需简明实用的方法来构建商业模式。为此，我力求简明扼要地挖掘本质，希望能帮助企业像运用《孙子兵法》一样便利地把《商业模式革新》运用于商业实战。归纳起来，《商业模式革新》有3个主要贡献。

- 提出了商业模式选题式构建、量化评估的工具（方法），大大提高了企业构建具有市场竞争力的商业模式的可操作性和成功率。

- 提供了商业模式策略辞典，剖析了商业现象背后的本质和规律，增强了各种策略实施成功的概率。

- 解析了京东、亚马逊和阿里巴巴等三大互联网公司的商业模式。

《商业模式革新》里“商业模式策略辞典”中的 72 种策略，一部分来源于我自己过往经验的提炼，另一部分搜集自德布林公司 30 年工作经验的总结。《商业模式革新》尽量不去解决互联网能够解决的问题，而是重在揭示本质与规律。

我非常感谢妻子孙丽敏女士，没有她的支持，我根本没有精力和毅力完成《商业模式革新》的撰写，也感谢她在成书过程中给予的许多宝贵建议。另外，还要感谢曾经工作、“战斗”过的企业给予我的启发与教诲，使我掌握了科学分析与解决管理问题的方法，深刻理解了甲方企业在实施科学管理理念与方法上的挑战与机遇，习惯了用经营视角审视管理问题，熟悉了全球领先的管理软件，打通了 IT 思维……这些淬炼帮助我有幸成为一名“脑洞黑客”。

《商业模式革新》里有许多口语化的表达，旨在故意打破专业光环给读者造成的距离感，使其成为容易“近身”的普及读物。

好书太难写，要写需谨慎，事实易堆砌，本质难追寻！



2018年5月

使用本书的“钥匙”

《商业模式革新》适用对象为投资人、创业者、不安现状的企业主及其他有实战需求的人。

不同类型的读者可将《商业模式革新》用于不同的用途。

1. 投资人

- 评估待投资项目的商业模式，作为投资决策的依据。

如果该项目抢占的是他人市场，运用《商业模式革新》找出与竞争对手的差异。

如果该项目填补的是市场空白，运用《商业模式革新》提高被抄袭的难度。

- 评估已投资项目的商业模式，并实时做出改进优化。

2. 创业者

- 构建具有竞争力的商业模式，吸引投资人。
- 审视并评估现有的商业模式，及时完善或重构商业模式，以获得长期的竞争优势。

3. 企业主

- 审视并评估现有的商业模式，及时完善或重构商业模式，促进企业成功转型。

以上阐述的是《商业模式革新》的适读对象，那么，读者该如何“阅读”这本图书呢，下面是我个人的一些见解，希望与读者共同分享。

首先，读者需掌握“商业模式的本质”。只有这样，《商业模式革新》中的 72 种策略才不会成为您智慧的枷锁，才会成为启发您脑洞大开的钥匙。

其次，“商业模式构建与评估”是总揽《商业模式革新》全书的点睛之笔，提供了商业模式选题式构建、量化评估的系统工具，并且向读者展示了书中的 72 种策略是如何组合在一起发挥作用的。

以上两章的内容是《商业模式革新》全书最最重要的部分。

再次，读者需要深刻理解每一种策略中提出的“关键成功因素”。否则，策略无法成功落地实施。每一种策略中的“案例”是为了帮助读者理解策略的定义和内涵，而非为了向您介绍最佳实践，因此，案例部

分的介绍比较简洁，如果读者想了解详尽的案例，互联网能提供充足的帮助。每一种策略末尾都留有帮助您进一步思考该策略的结构性框架（源自全球顶尖咨询公司麦肯锡），请充分使用。

《商业模式革新》中的 72 种策略是我个人总结、提供的商业模式策略辞典，供读者备查、修改、创新之用。读者千万不要纠结《商业模式革新》中的 72 种策略是新是旧，是高是低，您需要做的是如何运用“丘子画布”（本概念是我个人研究所得，供读者参考使用）组合所有可用的策略（包括书中未提及的策略）。“招”不在炫，在于能“杀敌”，对手能看懂拆开你的每一招，却仿不了、架不住灵活组合、多变的“招”集合。

最后，读者可以通过对京东、亚马逊和阿里巴巴商业模式的比较，了解到他们在商业模式及其竞争力上的异同，我也企望一组解放思想的文章能为您更加智慧地理解“管理”而抛砖引玉。

“兵无常势，水无常形”，希望您的企业能够借助《商业模式革新》“求之于势，不责于人”。



2018 年 5 月

目 录

推荐序 开卷有益

序 言 追寻本质

前 言 使用本书的“钥匙”

第一章 商业模式的本质

丘子商业公理	003
商业模式的本质	005
商业模式与战略的关系	008

第二章 商业模式构建与评估

丘子画布	015
丘子量表	019
丘子商力	021
构建与评估流程	025

第三章 商业模式策略辞典

72 策图解	039
第一策：挟客施令	042
第二策：拍卖	046
第三策：捆绑销售	050
第四策：分拆销售	054
第五策：老药新汤	058
第六策：成本领先	062
第七策：黄雀在后	067
第八策：灵活定价	071
第九策：预收费	076
第十策：免费增值	081
第十一策：围点打援	085
第十二策：饥饿营销	089
第十三策：计量收费	093
第十四策：授权许可	097
第十五策：会员制	101
第十六策：微交易	106
第十七策：溢价	110
第十八策：风险分担	115
第十九策：订阅	120
第二十策：平台化	124
第二十一策：共享	129
第二十二策：众筹	133
第二十三策：联合	139

第二十四策：兼并整合	144
第二十五策：特许经营	148
第二十六策：开放式创新	152
第二十七策：资源再利用	157
第二十八策：供应链整合	161
第二十九策：合伙人制	166
第三十策：资产标准化	172
第三十一策：能力聚裂变	176
第三十二策：分权管理	182
第三十三策：激励系统	186
第三十四策：IT 整合	190
第三十五策：组织解放	194
第三十六策：外包	198
第三十七策：O2O	202
第三十八策：众包	208
第三十九策：流程标准化	212
第四十策：预测分析	217
第四十一策：用户创造	221
第四十二策：订单驱动	226
第四十三策：风林火山	230
第四十四策：本地化	234
第四十五策：柔性化	237
第四十六策：定制化	241
第四十七策：扩展	245
第四十八策：化零为整	249

第四十九策：社群化	253
第五十策：补充服务	257
第五十一策：永绝后患	260
第五十二策：购前试用	264
第五十三策：忠诚计划	268
第五十四策：自助	272
第五十五策：直销	276
第五十六策：体验中心	280
第五十七策：交叉销售	284
第五十八策：认证	288
第五十九策：喧宾夺主	292
第六十策：品牌扩展	296
第六十一策：品牌杠杆	301
第六十二策：自有品牌	305
第六十三策：透明化	310
第六十四策：价值统一	314
第六十五策：强制互动	318
第六十六策：家人化	322
第六十七策：体验拓展	326
第六十八策：授之以渔	330
第六十九策：人性化	334
第七十策：激发竞赛	338
第七十一策：体验简化	342
第七十二策：空手道	345