

价值颠覆、平台模式、跨界融合浪潮汹涌而来  
你准备好了吗？

鲍舟波 - 著

# 未来 已来

数字化时代的商业模式创新

短短十年，世界到底发生了怎样的巨变？

颠覆几乎在每一个领域发生，  
行业的边界不断被击穿，企业方生方死！  
这是真正的激荡十年，  
而且这十年并不是结束，只是新时代的序章而已。

中信出版集团

鲍舟波 - 著

# 未来 已来

数字化时代的商业模式创新

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 ( CIP ) 数据

未来已来 : 数字化时代的商业模式创新 / 鲍舟波著

—北京 : 中信出版社, 2018.8

ISBN 978-7-5086-8997-5

I. ①未… II. ①鲍… 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 110245 号

未来已来 : 数字化时代的商业模式创新

著 者 : 鲍舟波

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

承 印 者 : 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本 : 787mm × 1092mm 1/16

印 张 : 23 字 数 : 252 千字

版 次 : 2018 年 8 月第 1 版

印 次 : 2018 年 8 月第 1 次印刷

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-8997-5

定 价 : 79.00 元

版权所有 · 侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线 : 400-600-8099

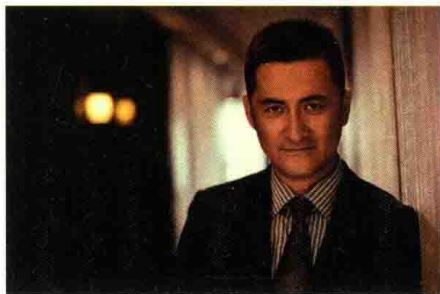
投稿邮箱 : author@citicpub.com

- 数字化时代，当整个世界被连接在一起之后，过去简单的、线性的产业链被击破，取而代之的是更加高效的、以消费者为核心的各类生态系统。
- 数字化时代，消费者获得了前所未有的权利，借助互联网，信息不对称正在被打破，消费者的影响力也急剧扩大了。
- 数字化时代，消费者的注意力越来越成为稀缺资源，网络效应越来越强，企业间的竞争也越来越残酷，过去是二八定律，现在是1：99定律，赢家通吃。
- 数字化时代，消费者的体验成了商业最核心的问题，不管是线上还是线下，因为这直接决定了企业的生死。

扫码下载  
中信书院 APP



与世界同步 与大师同行



## 鲍舟波

世纪理德董事长、世纪盟创始人，香港科技大学MBA，华南理工大学应用数学硕士。曾先后任华南理工大学助教（留校1年）、中国战略执行力咨询第一品牌锡恩集团副总裁、行动教育集团核心课程导师。2015年10月开始自己创业，创建世纪理德企业管理咨询有限公司，成立企业家联盟“世纪盟”，在短短两年间已有近千家企业加盟。

从事企业战略管理咨询近20年，精通战略规划、商业模式、企业管控模式。曾为中国一批成长型企业提供过战略转型及企业管控模式咨询服务。近年来一直活跃在中国中小民营企业战略转型的咨询培训最前沿，深切感知时代变迁下民营企业生存之艰难。特此，将多年来经过实践的咨询培训实战经验，毫无保留地凝结成此书，希望在数字化时代来临之际、因中国经济结构转型造成长周期低速增长之时，能帮助更多迷茫的中国企业家完成商业模式创新。



图书策划 中信出版·墨菲

策划编辑 丰虹

责任编辑 丰虹

营销编辑 陈晨

装帧设计 红林

出版发行 中信出版集团股份有限公司

服务热线：400-600-8099 网上订购：zxcbs.tmall.com

官方微博：weibo.com/citicpub 官方微信：中信出版集团

官方网站：www.press.citic

微信关注“中信书院”服务号，一起用知识抵御平庸

数字化时代，商业模式正在发生巨变。

数字化时代崛起了一大批企业，但是它们的经营逻辑和传统企业完全不同。中国最强大的3个数字化平台百度、阿里巴巴和腾讯（简称BAT）中，百度是提供搜索服务的，但是不靠搜索赚钱；阿里巴巴是做电商的，淘宝到目前为止依然是阿里巴巴最大的交易平台，但是阿里巴巴不靠淘宝赚钱；腾讯是提供社交服务的，但是QQ和微信都是免费的。

BAT靠免费的优质服务赢得客户之后，轻而易举地跨界赚钱。2016年腾讯和阿里巴巴的净利润率都在30%以上，这是人们在过去不敢想象的。

大部分传统企业仍然是靠产品和服务赚钱，当它们碰到这种免费、跨界的竞争对手之后，几乎没有任何还手之力。

时代已经变了！

数字化时代，当整个世界被连接在一起之后，过去简单的、线性的产业链被击破，取而代之的是更加高效的、以消费者为核心的各类生态系统。

数字化时代，消费者获得了难以置信的主导权。借助互联网，信息不对称正在被打破，消费者的影响力也急剧扩大了。

数字化时代，消费者的注意力逐渐成为稀缺资源，商业竞争聚焦在消费者注意力上，这就是数字化时代的流量竞争，所有能吸引

消费者注意力的事物都被称为流量入口。网络的传播、聚合效应越来越强，企业的竞争越来越残酷，过去是二八定律，现在在有些行业是1:99定律，赢家通吃。

数字化时代，提升消费者体验成了商业最核心的问题，不管是线上还是线下，因为这直接决定了企业的生死。几年前，人们还在争辩线上和线下到底谁能胜出，但是到了今天，新零售快速发展，大家探讨的是如何利用数字化技术打造更好的消费者体验。

这是一个全新的时代，物质世界和虚拟世界的融合越来越快，移动互联正在成为过去，人工智能时代已经开启，未来创新的速度会越来越快，颠覆几乎在每一个领域发生，行业的边界不断被击穿，企业方生方死！

传统企业在数字化时代应该如何转型？显然现在已经不是靠一个点子就能轻易胜出的时代了，对大多数市场来讲，商品已经从过去的供不应求到了现在的供过于求，我们到了去产能的时代。在这样一个时代，任何战略粗犷、运营粗放的公司都将被市场淘汰。对于互联网巨头而言，数据化决策不仅仅是指用数据来做运营分析和决策，甚至包括用大数据来进行战略分析和决策。

这是一个属于专业选手的时代！

因此，要在这个时代生存下来，企业必须成为行业内的专业选手，认清数字化时代的本质，系统地把握数字化时代商业模式设计的结构，才有可能在战略层面做到游刃有余，才能跟得上数字化时代的发展。

在做咨询的十多年职业生涯里，我几乎每天都在和各类企业家打交道，也帮助过很多企业设计它们的商业模式。我看到的最大问题不是企业家不勤奋、不努力、不聪明，而是缺乏构建系统框架的能力。特别是今天的大多数民营企业，他们之所以能生存下来，每个人都有自己独到的经验，但是一旦碰到环境变化，旧的经验失效，大多数人都缺乏最基本的调整能力，从而错失力挽狂澜的良机。

简单来说，他们对商业模式设计缺乏系统的认知，不知道自己为什么成功，也不知道自己为什么失败。

这就是我写这本书的目的之一，我希望能用一个系统的商业模式设计结构来提升中国成长型企业家的认知，提升大家的商业模式设计水平。有人认为，不管哪个领域，只要你能专注在这个领域超过10 000小时，你就能成为这个领域的专家，这甚至被总结成10 000小时定律。但是如果没有系统化的商业模式，那是没有意义的。就像练习游泳，如果动作不到位，又不做针对性练习，那么游10 000个小时你也成不了游泳高手。对企业家来说，首先必须掌握系统结构，然后才是专注地重复。商业模式设计是企业家必须掌握的战略设计能力之一，我的这本书希望能够提供商业模式设计的基础结构和理论框架，让大家能在这个基础的结构上思考和实践商业模式设计，成为真正的战略高手。

除了战略咨询之外，我还一直在做“数字化时代的商业模式设计”这门总裁培训课程；我一直在不断更新商业模式设计的基础结构，让它更加简单清晰，能用来穷尽和解释所有的商业模式现象。每每社会上出现新的商业模式，我都会拿我的这个结构来对照，不断地对它进行补充完善、总结分析。

如果你能掌握商业模式设计的基础结构，无论是懒人经济、共享经济、平台模式，还是免费模式，我相信你能看懂当下社会的任何商业模式。

还有一个很重要的原因促使我写这本书，那就是大量的传统企业在数字化时代受到冲击，不管企业规模是大是小，不管从事什么行业，几乎所有的企业都面临转型问题。因此，在商业模式设计结构的每一个点上，我都尽可能陈述清楚数字化时代正在发生的变化，这个变化引发的商业模式变迁的原理是什么，在当下又有哪些成功的商业模式值得我们借鉴学习，以及这些成功的商业模式背后又有哪些地方存在隐患。



在本书中，结合对数字化时代发展趋势变化的认识，我提出了商业模式设计面临的三大趋势——价值颠覆、平台模式和跨界融合。我认为企业家在进行商业模式设计的时候，本书中所提出的观点和案例会起到方向指引的作用。

如何在数字化时代设计一套符合未来发展趋势的商业模式，对于中国企业而言，这个命题还比较新，也是一个空白。我并不是一个专业的写手，只不过是把我自己在咨询和培训中的总结和心得分享给各位，书中案例的分析也都是基于相关企业公之于众的新闻资料，或许会有不当或者偏颇之处，但希望能起到抛砖引玉的作用，引起各位读者的关注和思考。

鲍舟波

2018年1月23日于上海

<b>第一章 未来已来</b> .....	1
什么是数字化时代 .....	4
数字化时代的巨变 .....	16
数字化变革：等死还是找死 .....	44
<b>第二章 洞悉商业模式</b> .....	57
什么是商业模式 .....	59
商业模式定强弱 .....	71
商业模式实操三部曲 .....	86
数字化时代商业模式创新的三大趋势 .....	93
<b>第三章 明确价值主张</b> .....	103
客户价值是商业模式的起点 .....	105
明确价值主张的3层含义 .....	112
明确价值主张的实操方法 .....	121
数字化时代必须重新审视价值主张 .....	131
<b>第四章 重构业务结构</b> .....	139
业务结构是什么 .....	141
构建与供应商的共赢关系 .....	156
构建与渠道商的共赢关系 .....	170

构建与客户的共赢关系 .....	181
构建与员工的共赢关系 .....	193
打开思维，整合第三方利益相关者 .....	212
<b>第五章 优化赢利模式 .....</b>	<b>217</b>
赢利模式概述 .....	219
结构性优化成本 .....	226
结构性优化收入 .....	246
收入多频化 .....	251
收入多元化 .....	265
免费赢利模式的奥秘 .....	279
<b>第六章 商业模式发展三大趋势 .....</b>	<b>285</b>
价值颠覆 .....	288
平台模式 .....	311
跨界融合 .....	334
<b>后记 .....</b>	<b>357</b>

---

第一章

未来已来

---



截至 2017 年 10 月 10 日，全球市值超过 4 000 亿美元的公司共有 8 家：分别是苹果（8 053 亿美元）、谷歌（6 677 亿美元）、微软（5 876 亿美元）、亚马逊（4 742 亿美元）、脸书（4 983 亿美元）、伯克希尔 - 哈撒韦公司（4 623 亿美元）、阿里巴巴（4 690 亿美元）、腾讯（4 281 亿美元）。除了巴菲特的伯克希尔 - 哈撒韦公司是投资公司，其余 7 家都是互联网平台公司，每一家都可以用“富可敌国”来形容。全球市值最高前五大公司无一例外是互联网科技公司；而前 20 名中，有 8 家是互联网科技公司。<sup>①</sup>

5 年前，也就是 2012 年，全球市值前 20 家公司中，却仅有 4 家是互联网科技公司。

再把视线前移 5 年，也就是 2007 年，世界的格局完全不一样。当时的世界十强名单分别是：沃尔玛、埃克森美孚、皇家壳牌石油、英国石油、通用汽车、丰田汽车、雪佛龙、戴姆勒 - 克莱斯勒、康菲和道达尔，没有一家是互联网科技公司。

不过短短 10 年而已，世界到底发生了怎样的巨变？为什么整个世界的商业给人沧海桑田的感觉？

---

① 资料来源：纳斯达克指数。

这是真正的激荡十年，而且这十年并不是结束，只是新时代的序曲而已。世界正在发生革命性变化，数字化以摧枯拉朽之势席卷了世界每一个角落。

未来已来，你准备好了吗？

数字化时代的本质究竟是什么？企业要如何做才能决胜数字化时代？

## 什么是数字化时代

- 中国正处在一个最好的历史机遇上，这个机遇就是数字化时代的到来。
- 数字化为什么是一场革命？因为它本质上是一次社会效率的大提升，而其中的关键就是数据和算法。
- 数据将成为新的“石油”，成为未来社会最重要的资产。

## 数字化时代，世界看中国

### 1. 市场规模全球最庞大

“互联网女皇”玛丽·米克尔（Mary Meeker）每年都会发布一份《互联网趋势》（*Internet Trends*）报告，在2017年6月1日她发布的最新报告中显示，全球互联网用户数量已经超过34亿，渗透率为46%；全球智能手机用户数量超过25亿。中国的互联网用户数已经达到7.31亿，这一规模已经相当于欧洲的人口总量，非常可观。中国的互联网普及率为53.2%，而移动互联网用户数已经突破7亿。从占比来看，中国的互联网用户数量占全球总量的24%，移动互联网用户数量占全球总量的28%，中国的互联网渗透率高出世界平均水平11%之多。

从互联网用户数量、移动互联网用户数量这两个最重要的指标来看，中国毫无疑问已成为全世界规模最大的互联网市场。

## 2. 用户群体全球最活跃

中国不仅拥有全世界最为庞大的互联网用户数量，而且还拥有全世界最为热情开放的互联网用户，中国人对于互联网的接受度和参与度让世界惊叹。

数字化几乎已经渗透到中国人生活的每个角落，中国消费者已成为全球数字化生活最活跃的人群，《中国90后青年移动购物行为专题研究报告2015》显示，85.2%的青少年和成年购物者将移动互联网作为他们首选的购物途径。2016年，互联网已经占据中国用户55%的媒体时间，而其中的70%贡献给了腾讯、阿里巴巴、百度和今日头条。<sup>①</sup>

可能我们身处其中并不觉得怎么样，但有句话说得好：“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”只有竞争对手才懂得拥有一批数量庞大、愿意尝试新鲜事物的消费者是一件多么幸福的事情。

韩国从2014年开始掀起了一股“正眼看中国”的热潮。2015年在韩国广播公司（KBS）电视台新设了一个叫作《明见万里》的节目，第一位应邀做演讲的是韩国首尔大学的教授金兰都，他的主题演讲《可怕的未来——中国“90后”时代》在韩国年轻人当中引起巨大反响。

在演讲中，金教授描述了几个中国人并不陌生，却让台下的韩国观众惊讶不已的场景：中国人习惯上下班用手机打车、拼车，连车费都可以用手机支付；在空余时间，他的中国助理会在手机上挑选自己喜爱的美甲款式，浏览美甲师的介绍和其他顾客对他们的评价，并预约好美甲师上门服务的时间，最后通过手机完成付款……

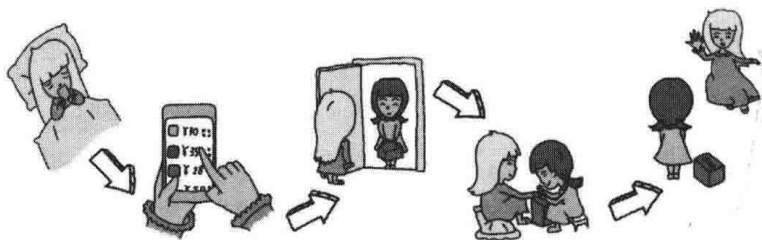
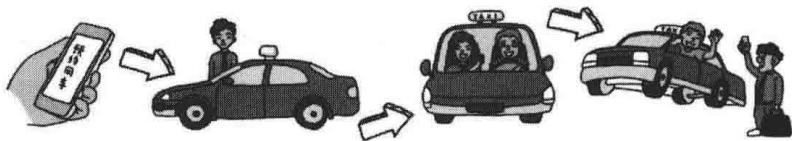
在金教授眼里，中国人对数字化生活的热情投入，正是孕育中国IT（信息技术）企业最好的土壤和温床。他不无担忧地对韩国观

---

<sup>①</sup> 资料来源：高瓴资本发布的《2017中国互联网趋势报告》。



众说道：“在韩国 O2O<sup>①</sup> 业务并不多，但在中国，各种产业都会产生和发展 O2O 业务。知道我最害怕什么吗？现在中国的 IT 行业，还只是在庞大的内需市场中成长，就算韩国去拼，也只是跟中国内需市场竞争的程度。等到中国内需市场达到饱和的时候，中国的 IT 企业就会大量向全世界进军，到了那个时候，支撑韩国主体经济的 IT 产业，将在全世界所有的市场上和中国的 IT 企业产生直接竞争。”



随处可见的 O2O 业务

金教授担心的是当中国的 IT 企业进军世界的时候，韩国企业该怎么办？对于我们而言，这却是我们每一个国人所期望看到的：中国的 IT 企业真正走向世界、叱咤全球！

今天，中国正走在数字化时代的最前沿！

## 数字化时代，效率大提升

### 1. 数据是实体世界信息化的代表

数据代表着对某事物的量化描述，可以记录、分析和重组事物。

① O2O 是电子商务名词，即 Online To Offline（在线离线/线上到线下），是指将线下的商务机会与互联网结合，让互联网成为线下交易的平台。——编者注