



商业模式

进化论

让企业迅速崛起的商业模式背后，究竟隐藏着什么奥秘？
揭秘商业模式的幕后信息，助你颠覆传统，决胜未来！



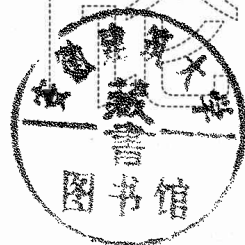
机械工业出版社
China Machine Press

商业模式

BUSINESS MODEL
EVOLUTION

进化论

柴春雷 / 编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式进化论 / 柴春雷编著. —北京: 机械工业出版社, 2018.9

ISBN 978-7-111-60834-9

I. 商… II. 柴… III. 商业模式—研究 IV. F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 206630 号

商业模式进化论

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 余 洁

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次: 2018 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×230mm 1/16

印 张: 19

书 号: ISBN 978-7-111-60834-9

定 价: 79.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

从物物交换开始，逐步产生商业的初级形态，经过长期的发展，伴随着商品生产和贸易流通，商业模式也应运而生。

很长一段时间，受生产力和科技水平的限制，人们手工生产产品，然后在当地或运输到外地进行售卖，这是当时主要的商业业态。对美好商品以及利润的追逐，让商人们不惜跨越千山万水运送商品。

古代中国曾是世界贸易体系的重要一环，从今天的西安出发，一路向西，经“丝绸之路”连接欧亚大陆，甚至远达非洲。

古代商品的生产、流通、支付等环节一直没有大的变化，因此商业模式变化也不大。到了近代，工业化大生产使得生产效率大大提高，大型轮船使得跨洋贸易和旅行更加方便，新的通信手段、支付手段开始出现，商业模式随着这些要素的变化变得活跃和丰富起来。到了当代，互联网、移动互联网和智能制造等深刻地改变了人类的生产和生活方式，使得商业空间进一步扩容。

以商店的发展来看，过去受限于交通和传播途径，店铺服务的客户一般是周边几十里的人群，数量有限。随着近代交通和信息传播工具的改善，出现了连锁超市，服务的客户数量呈指数级增长。而现代互联网和移动互联网的诞生催生了像亚马逊、淘宝等电商平台，可以连通并服务全球数亿客户。

商业模式进入大众视野并日益受到关注是近 20 年的事情。尤其是像谷歌、苹果、亚马逊这样的企业，凭借新产品和新商业模式成为耀眼的

“明星”，让人们看到了商业模式的无穷魅力。

国内外对商业模式的研究已经相当多。日本学者三谷宏治著有《商业模式全史》一书，该书比较系统地阐述了商业模式的发展。瑞士圣加伦大学经过多年研究也总结了 50 多种商业模式，并制作了商业模式地图（样式类似于地铁线路图）。国内也有专家学者对商业模式进行了相关研究。

多年前，在看到商业模式地图时，其给笔者留下了深刻的印象。笔者发现，商业模式的形成大多源于企业的逐步探索和发展，很少有企业一开始就非常明确地勾勒出商业模式框架并执行。因此，每一个商业模式的背后都是企业家成长历程和企业发展历程的呈现。鉴于此，本书试图从每一个商业模式所关联的企业案例出发，分析企业从诞生、发展到最终呈现在我们眼前的商业模式的全过程，让读者不但能了解各商业模式，也能看到其背后的发展历程。

本书既是笔者在商业模式相关教学实践所思所想的总结，又是一段时光的记叙。感谢吴奇霏、邹敏在 2017 年近一年的时光中与笔者一起校对书稿、增补图例、探讨写作内容和形式。杭州西湖边的星巴克咖啡馆记录了春去冬来的岁月流淌，也见证了本书的不断完善。感谢这一段难忘的岁月，希望本书能让更多人受益。

前言

第一章 商业模式的发展与进化 // 1

第一节 古代商业模式的起源 // 2

第二节 近代商业模式 // 5

第三节 现代商业模式 // 7

第二章 诱钓模式 // 11

第一节 吉列：刀架刀片组合，剃出大市场 // 13

第二节 惠普：桌面打印机，低价进军办公和家用市场 // 16

第三节 雀巢奈斯派索：要新鲜也要口感，胶囊咖啡玩出新花样 // 19

第四节 任天堂：从扑克牌起家至华丽蜕变，打造游戏生态链 // 22

第五节 苹果公司：iPod + iTunes，新模式唤醒正版音乐市场 // 26

第六节 诱钓模式总结 // 29

第三章 低价优质模式 // 31

第一节 福特：流水线实现美国人的车轮梦 // 33

第二节 宜家：优良设计和成本把控的践行者 // 36

第三节 美国西南航空公司：餐巾纸上绘蓝图，廉价航空也自如 // 40

第四节 小米：低价优质打造国民产品 // 44

第五节 低价优质模式总结 // 47

第四章 垂直整合模式 // 49

第一节 卡内基钢铁：整合原材料、生产和销售全过程 // 51

第二节 三星：从上游到下游，覆盖消费电子全领域 // 54

第三节 比亚迪：由电池带动的新能源产业链 // 57

第四节 SpaceX：梦想家自主研发造火箭 // 61

第五节 垂直整合模式总结 // 65

第五章 连锁模式 // 67

第一节 麦当劳：标准化管理成就全球餐饮巨头 // 70

第二节 万豪酒店：苦难经历让世界动容 // 74

第三节 星巴克：把体验做到极致的公司 // 77

第四节 赛百味：加盟制带来的快速扩张 // 81

第五节 连锁模式总结 // 84

第六章 SPA 模式 // 87

第一节 GAP：开创服装平价“快时尚” // 89

第二节 优衣库：科技和新模式引领的制衣世家 // 92

第三节 H&M：与顶级设计师合作的瑞典“快时尚”品牌 // 96

第四节 ZARA：两周上新品成就“世界首富” // 99

第五节 SPA 模式总结 // 103

第七章 O2O 模式 // 105

第一节 一百多年前，O2O 模式开始萌芽 // 107

第二节 大众点评：最早的美食 O2O 平台 // 110

第三节 Groupon：琢磨不定的创业想法，无心插柳柳成荫 // 113

第四节 携程：让旅行信息透明化 // 116

第五节 O2O 模式总结 // 119

第八章 免费之广告模式 // 121

第一节 哥伦比亚广播公司：免费让广播电视行业走向辉煌 // 123

第二节 雅虎公司：互联网免费的开创者 // 126

第三节 Google：海量内容搜索，广告自动投放 // 129

第四节 Twitter 和微博：短文发送成就大事业，国外开花国内香 // 132

第五节 中国好声音：只听声音不看脸，广告收入羡煞人 // 135

第六节 免费之广告模式总结 // 138

第九章 免费之“免费+收费”模式 // 139

第一节 “免费+收费”模式：从软件行业开始兴起 // 141

第二节 Dropbox：云存储和同步，精益创业的典范 // 143

第三节 LinkedIn：创始人持续创业，职场社交收硕果 // 146

第四节 Skype：免费和收费相矛盾，巨大流量难变现 // 149

第五节 免费之“免费+收费”模式总结 // 152

第十章 免费之增值服务模式 // 155

第一节 腾讯：聊天聊出互联网巨头，“小企鹅”也可以很霸道 // 157

第二节 奇虎 360 公司：复杂难懂的盈利模式，风雨中我自逍遥 // 160

第三节 征途游戏：商界奇才跨界创业，免费模式征服游戏世界 // 164

第四节 Facebook：互联网社交巨头 // 167

第五节 免费之增值服务模式总结 // 170

第十一章 线上电子商务模式 // 171

第一节 eBay：开创 C2C 电子商务时代 // 173

第二节 亚马逊：不止步于电子商务 // 176

第三节 阿里巴巴：创业路几多坎坷，B2B 助力中小企业 // 180

第四节 淘宝：“非典”祸兮成机遇，C2C 引发网购热潮 // 183

第五节 线上电子商务模式总结 // 186

第十二章 众筹模式 // 189

第一节 Kickstarter 和 Indiegogo：集合众人力量让梦想成为现实 // 191

第二节 OurCrowd：有门槛和精筛选的在线风投平台 // 196

第三节 方兴未艾的国内众筹 // 199

第四节 众筹模式总结 // 202

第十三章 众包模式 // 205

第一节 Linux 和 RedHat：开源软件领域首启众包模式 // 207

第二节 Threadless：T 恤衫设计众包成哈佛商学院研究案例 // 210

第三节 InnoCentive：高额悬赏吸引全球“聪明大脑” // 212

第四节 Mechanical Turk：亚马逊涉足任务众包 // 214

第五节 Quirky：创意众包曾经风光无限，如今踪影难觅 // 216

第六节 众包模式总结 // 220

第十四章 共享模式 // 223

第一节 Zipcar：分时租赁，开创共享汽车模式 // 225

第二节 Airbnb：旅行住宿共享，从无人投资到独角 // 228

第三节 Uber：多次创业偶然切入出行，改变传统模式 // 231

第四节 滴滴出行：从专车到顺风车，共享出行途径多 // 234

第五节 共享模式总结 // 237

第十五章 个性化定制模式 // 239

- 第一节 戴尔：计算机定制模式的先行者 // 241
- 第二节 基于桌面加工工具的在线定制模式 // 244
- 第三节 家具行业的在线定制模式 // 248
- 第四节 青岛红领：挑战服装定制难题，多年努力助转型 // 252
- 第五节 个性化定制模式总结 // 255

第十六章 支付模式 // 257

- 第一节 Diners Club：餐饮行业催生的信用支付 // 259
- 第二节 美国运通：快递起家开拓跨国金融 // 262
- 第三节 美洲银行信用卡、Visa 和 MasterCard：前赴后继，
连通全球支付 // 265
- 第四节 PayPal：开启在线支付先河 // 267
- 第五节 支付宝：从电商附属品到互联网金融 // 270
- 第六节 支付模式总结 // 273

第十七章 体验营销模式 // 275

- 第一节 哈雷戴维森：匠心铸就自由骑行精神 // 277
- 第二节 斯沃琪：时尚和体验，重塑瑞士手表 // 281
- 第三节 红牛：体验营销助推提神饮料闯全球 // 286
- 第四节 巴诺书店：是书店也是精神家园 // 289
- 第五节 体验营销模式总结 // 293

第一章

商业模式的发展与进化

第一节

古代商业模式的起源

关于商人的起源，有说源于距今 3000 多年前商汤（商朝的开国国君）的先祖相土，在其统治部落期间，人民安居乐业，生产的东西有了过剩，便拿来跟别的部落进行交换。为了节省人力，相土驯服了马，又发明了马车。相土和邻近部落商定在固定的地点和时间开展物品交换，这类似于今天的集市或市场。这时候，对从事物品交易的人开始有“商人”的称号。到了商汤七世祖王亥时期，王亥驯服了牛，又发明了牛车，让牛不仅可以用来耕地，也可以用来驮运货物。当时牛的价格比马便宜，牛的数量也比马多，因为马主要依靠从西北的部落进口，稀有而昂贵。因此，王亥时期的牛和牛车促使商业开始逐步发展，物品交易更加发达。商部落日益兴盛，最终到商汤时期推翻了夏朝统治，建立了商朝。

相土和王亥所从事的商业活动可用今天时髦的语言进行归纳，即他们开创了两个商业模式：“集市货物贸易”和“异地贩运货物进行贸易”。

第一个模式：古代众多发达的城市和村镇都是依靠出售货物获利，即众多的商家组成了商业一条街，成为更发达的集市。我们当今社会中看到的商品交易市场、超市和百货商店与此商业模式类似。

第二个模式：也成为农耕时代商人获利的主要模式之一。抚今追昔，我们似乎又听到了茶马古道上那一串串驼铃声响，仿佛又看到了马背上的茶叶，马匹和茶沟通了中国西南和西藏地区的贸易渠道。而有名的商帮“徽商”则从两淮运盐入湖广，回程时则载湖广米运到长江下游售卖。

商人的另一个起源传说则来自于中国民间财神范蠡。春秋时期，范蠡辅佐

勾践成就霸业，为了避免“狡兔死，走狗烹”的结局，他隐姓埋名来到齐国，改名为鸱夷子皮，带领家人垦荒种地并兼营商业。范蠡经商不仅注重品种，还注重时机。

范蠡看到漕湖一代马匹的需求量很大但却苦于没有马，也就是没有货源。而北方有大量的良马，但由于路途遥远，路上强盗出没，马又运不过来。当时有一个大商人姜子盾，他从事北方贸易，多年花钱铺路，跟沿途的豪强都能搞好关系。范蠡随即写一告示贴在姜子盾家门口附近，大意是：商人范蠡新组建了一支马队，开业图吉利，可以免费帮忙从北方驮运货物。果然，姜子盾主动找上门来跟范蠡合作。于是范蠡从北方买马，帮姜子盾运了货，马也平安到达漕湖。

范蠡在齐国出名后，被齐王拜为宰相。三年后，他挂印而去，散尽家财，重归一介布衣。他第三次迁居到陶（今山东肥城陶山或山东定陶），不几年，又成为巨富。他自号陶朱公，老百姓都称陶朱公为财神。

范蠡采用的商业模式也可以用“异地贩运货物进行贸易”来概括，但他“逐什一之利”，讲求薄利多销，加快货物周转，加快获利流通周期，利用价值规律致富；同时“富好行其德”，仗义疏财，施善乡邻，成为中国古代商人的典范。

著名的丝绸之路是古代东西方商业贸易的交通干道，这条道路上的骆驼和马车带来的不仅有异域风情的货物，还有不同的科学文化——波斯文明和华夏文明的商品和文化通过这条道路交融升级。

除了陆路，阿拉伯人发明了领先世界的航海技术，使得商品交易的半径大大拓展。在中国宋代，杭州、广州、福州、泉州就是有名的商埠，来往西方的货船在此进行交易。到了元代，泉州、广州等地有大量波斯人长期居住，从事海上贸易。想想那个时候的泉州一定是国际大都市，操着中外口音、有着不同相貌的人士和平相处，共同贸易致富。而到了明代，中国的造船术登峰造极，郑和率领庞大的船队七下西洋，拓展海上贸易，中国的瓷器成为西方上层社会喜爱的商品，而西方的香料和黄金则被运回国内。再后来大航海时代开启，各大洲之间互相连通，海上贸易渠道就此畅通。

我们来看看这种“异地贩运货物进行贸易”的模式，有几点是比较关键的。第一是要有货源，并且最好是两地之间相互弥补的产品。第二是要有强大的运

输组织能力，无论是陆地运输还是海上运输，其艰苦与风险远不是今天能够想象的。在没有高速公路、飞机、火车的年代，陆路仅靠牲畜驮运，还要防范强盗出没。海上更是凶险，在没有导航工具、船的吨位还较小的年代，海盗却已经开始出没。因此异地运输距离的远近与货物的利润直接关联，距离越远，要求货物的利润越高。第三是要有捕捉商品信息的能力，要清楚哪些商品紧缺，哪些商品可以获得较高利润。

在生产方式和通信方式、交易模式都没有改变的年代，商业模式一直没有发生大的变化，直到近代工业革命开启。

第二节 近代商业模式

在工业革命（第一次和第二次工业革命）之前，生产方式相对比较简单，除了农业生产之外，就是手工业生产。对于明清时期的中国，丝绸等产业已经有专门的比较大规模的作坊来生产。江南的富庶与丝绸的海上贸易有很大的关系。据说《红楼梦》的作者曹雪芹的家族就是江宁织造的高级管事，负责替皇家织造丝绸，《红楼梦》里面的很多奢华场景与曹雪芹小时候家里的境况有直接关系。

首先我们定义商业模式当中三个重要的环节：生产环节、运输环节和销售环节。

工业革命首先改变了生产环节。在工业革命之后，机器生产逐渐代替了手工生产，流水线作业开始出现，生产效率大大提高，基于生产环节的商业模式开始出现，比如福特汽车所采用的纵向一体化模式。也正是由于机械化大生产、机器代替了人力，精明的商人开始大肆生产某个产品，并通过价格组合进行售卖。比如将剃须刀和刀片组合起来卖，剃须刀可以很低甚至亏本出售，而利用机器大批量生产刀片，依靠销售刀片来赚钱。这个模式后来屡试不爽，我们后续会专门介绍，但这在依靠手工的时代是不可想象的。

在工业革命期间，一个划时代的工具——电话出现了。这种通信工具使人们第一次突破了物理空间的限制，可以远距离实时交流。以前大家买东西总要当面交流才能确定，现在通过电话说明购买意向就可以了，所以在线（Online）购物成为可能。没错，就是现在所说的 O2O 模式里面的 Online，最早的 Online 是通过电话线实现的，而不是互联网的网线。现代邮政也出现了，这使得物品的运输更加方便，时间、安全更加有保证。这时候的商人再也不用像“商圣”

范蠡那样要挖空心思才能把货物运到。电话加上现代邮政建立的物流体系说明了早在 100 多年前 O2O 模式就已经出现，我们后面会详细讲述。

再加上飞机、火车、汽车、蒸汽轮船的出现，商业半径一下子变得巨大，再远的距离也不是问题。机械化生产的东西国内往往一下子消化不掉，于是国际贸易更加频繁和发达。现代化的轮船可以又快又多地进行洲际之间的货物运输，火车“奔跑”起来再也不像马匹驮运那样频频需要休息。

得益于通信和运输的进步，19 世纪 60 年代连锁经营模式开始在美国纽约出现。后来麦当劳、肯德基把连锁经营发挥到了极致，现在世界上各大国家的城市都能找到肯德基的白胡子爷爷形象和麦当劳餐厅的“M”标识。

运输方便之后，销售商家发现进货越来越不成为问题。以前的店铺往往只销售一类或者几类货物，当人们采购年货或者多买点东西时要跑很多家店铺，“逛街”这个词语应该就是这么产生的。19 世纪百货业开始出现，你想买的东西在这里基本上都能满足，逛街变成了逛商场。再往后汽车开始进入家庭，人们再也不用担心买得多、运不回家这个问题了。

在中国明代中期以后，钱庄开始出现，其可以看作现代银行的雏形，不但可以进行兑换，还可以进行放贷。而工业革命前后，现代金融开始出现。在英国等资本主义国家，机械化大生产需要庞大的资金，融资、股份制等新的形式应运而生，为新商业模式的形成打下了基础。

所以我们可以看到，工业革命促使生产环节、运输环节和销售环节全方位变化，这些变化与现代金融一起成为商业模式能够不断革新的基础。

第三节 现代商业模式

1969年10月29日，阿帕网加州大学洛杉矶分校（UCLA）第一节点与斯坦福研究院（SRI）第二节点的连通实现了分组交换网络的远程通信——互联网诞生了。当时恐怕没有人想到，这么一根小小的网线能对商业模式和人们的生活产生这么大的影响。

互联网对于销售环节的改变是巨大的，通过互联网聚集海量的客户，销售模式从原来的点对点（一个商业网点服务一部分客户）变成了“一对无穷”。由此出现了很多坐着躺着就把钱赚了商业模式。最简单直接的就是建一个网站，只要看的人足够多、流量足够大，就可以通过广告等来赚钱，成本仅仅是计算机服务器和网络带宽。

互联网时代的信息更加透明，商业数据更加丰富。以前要做一个商业决策，可利用信息有限，需要依靠企业家的经验和智慧才能做出合理的决策（多少脑细胞在这个过程中光荣“牺牲”）。在互联网时代，有更多的资讯和数据支撑着商业决策，相对来讲，风险降低。互联网的海量数据在聪明人手里转化成了各式各样新奇商业模式。

在互联网时代，软件和硬件的结合也是一个亮点，即所谓万物互联。如果吉列刀片和刀架之间可以衍生商业模式的话，那么软件和硬件也有类似特点。要么软件不赚钱，靠硬件赚钱；要么硬件不赚钱，靠软件赚钱。总之，只有想不到，没有做不到。

如果说在工业革命时期到近代商业模式创新是西方人唱主角的话，那么在互联网时代，中国的企业又找回了曾经的感觉。