

长江商学院、北大纵横管理咨询公司、商界传媒集团实现强强联手
专门研究和解读由本土企业原创的商业模式（案例）的经管类图书

本书商业模式（案例）构成包括：传统行业、基于高科技和互联网为标志的新兴产业、VC和PE关注的行业以及金融服务等领域。采取案例和点评相结合的解读方式，为中国企业发现自身的蓝海，创造企业的核心价值链提供一个学习和借鉴的平台。

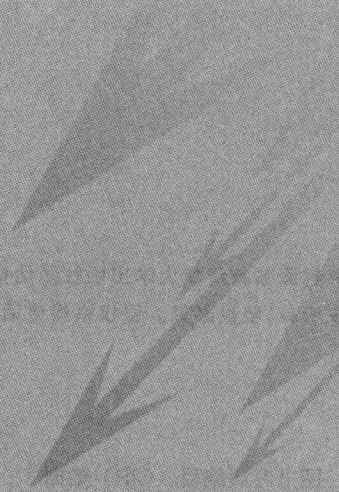
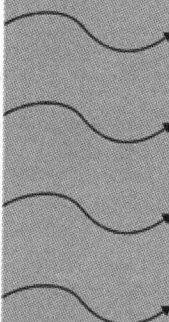
最佳商业模式三

THE BEST
BUSINESS MODELS

刘旗辉 ◎主编



清华大学出版社



最佳商业模式

THE BEST
BUSINESS MODELS

刘旗辉 主编



清华大学出版社

北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

最佳商业模式/刘旗辉主编. —北京:清华大学出版社,2008.4

ISBN 978-7-302-17045-7

I.最… II.刘… III. 企业管理-研究-中国 IV.F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第020231号

责任编辑:赵岸英 孙 斌

封面设计:周周设计局

版式设计:赵丽娜

责任校对:王 云

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×250 印 张:15.25 字 数:256千字

版 次:2008年4月第1版 印 次:2008年4月第1次印刷

定 价:36.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:028130-01

编辑委员会

主 任：刘旗辉

编 委：

刘旗辉 商界传媒集团董事长

项 兵 长江商学院院长

王 璞 北大纵横管理咨询公司首席合伙人

沈南鹏 红杉资本中国基金创始及执行合伙人

陈 宏 汉能投资集团董事长

周攀峰 《商界评论》杂志执行主编

胡 浩 《商界评论》杂志副主编



序一 超越科技兴国的思维

与商界传媒合作举办商业模式的评选是一种缘分，更是一种责任，而这次能将前三届评选的精华结集出版称得上是一种阶段性总结了，相信能给企业界人士带来启发与共鸣。

2006年，“商业模式”作为一个舶来的概念开始在中国热起来，正好这时商界传媒旗下的《商界评论》要举办第二届“年度最佳商业模式”评选，邀请我们长江商学院一同参与。在看了2005年举办的首届评选结果后，我有些惊讶，没想到国内还有如此严谨细致研究“商业模式”的商业杂志，而我们长江商学院正好也有大量这方面的研究课题。由此一拍即合，我们紧密地走到了一起，至今已连续合作举办了两届“年度最佳商业模式”的评选。

对商业模式的研究，首先源自我对中国制造业的忧虑。中国制造业目前的主流思路是成本、成本、再成本，规模大了一产能过剩—价格战—国内血流成河，再找出口—洋人打反击战。市场要想发展，核心技术很重要，但按照现在的趋势，我们很难拥有自己的核心技术。最重要的是，如果我们的思维还是停留在成本上，把亚非拉很多国家的低附加值也给打掉了，这样下去的结果是中国人民把全世界给得罪了。这种形势让我们有反思的必要，这样走下去我们会有一系列的经济问题，经济问题会演变成政治问题和外交问题，和谐社会是很难建立的。因为和谐社会的先决条件是一个大的中产阶级，而中国的制造业模式没有办法产生中产阶级。

怎样解决这个问题？创新变得非常重要，其核心是商业模式的创新，它比科技的创新更重要。其实我们大家对科技创新的重视已经达到了空前的程度，但你再细想一下，西方顶级的经济核心，不仅仅是科技，更重要的是商业机构，那些伟大的商业机构都拥有独特的商业模式，其精髓远远超越了科技，包括高盛、沃尔玛、星巴克都是没有传统意义上的核心技术。所以过度强调科技我们有可能误入歧途，科技是竞争手段不是目的，为科技而科技的公司有可能会走向灭亡。

中国企业面临的最大挑战是什么？有一种说法是国内市场太大了。其实在中国的服务市场，潜力非常巨大。在中国这么广大的服务市场里，企业不需要创新就可以为社会创造很多财富。许多企业，如携程、如家，包括百度等服务型企业，只需要拷贝一个成熟的模式，复制到中国，找到私募、创投的支持，就能占领中国广阔的市场。但我们欣喜地看到这些企业并不是简单地去复制，而更多的是在创新。他们在创造独特的商业模式，在改变着客户

的消费观念，在营造良好的竞争氛围，其终极目标就是寻找到中国式的发展模式，这也就是许多世界级企业的成功之道。

我衷心地希望中国企业可以出现一批像亚马逊、谷歌、戴尔、宜家家居那样拥有创新商业模式的企业。商业模式创新在全球范围内影响很小，这是不争的事实。我期望中国的企业在主流产品上有重大突破，中国的强大需要涌现出一批世界级企业，而世界级的企业不可或缺的条件是在主流市场有重大突破，因为这是产生中产阶级的必要条件，这是真正成为强大企业的必要条件，这也是企业家最核心的社会责任。

为什么我们在商业模式创新方面有很多工作要做？几年前我看过一部电影，叫《幼儿园》。这部纪录片讲的是，武汉市实验幼儿园有一群非常有个性的小男孩和小女孩，经过一年的时间孩子们所有的棱角全都被磨平，全变成一个模样。我们这些企业家的思维程式化与教育相比有相类似的问题，追溯来看，我们的个性在幼儿园阶段已经被磨掉了。我们除了增加教育的投入外，必须反思我们教育的业务模式，否则仅靠投入大是解决不了根本问题的，因为价值取向就有可能出了错。

另外一点我们缺的是全球视野，没有产业链之间分工与协作的视野，我们很难给商业模式一个颠覆式的创新。新疆中基的模式很有意思，它在中国市场上没有做过，但在全球已经是第二大了。新疆另外一个企业美克美家也有意思，将家居用品这块做到了 OEM 全球第二大，而国内市场却没有做成第一。我问美克美家的老总冯东明，为什么不想做成中国第一，而要做成全球第一？他回答说，“国内在这个行业大多是乡镇企业，乡镇企业一做的话，做得整个行业都没有利润，竹篮打水一场空，我干吗去拼这个头名。”新疆中基和洋人对接的能力是一流的，它可以选择和国外高端家具对接，这样可以多获得一些毛利。我强调这两点是为什么呢？一个是企业家视野，另一个是对全球产业链条的理解，有了这两点，才有真正理念上的全球商业模式创新。还要再加一点，真正商业模式的创新，来自于两大块，一个是技术，一个是对人文的深刻理解，人文这一课必须补上，否则我们很难有大规模的创新和变革。

成功的企业都有它赖以成名的商业模式，每一个成功的模式都有它价值创新的核心价值链。在剖析了中国近三年的最佳商业模式后，我们愈发觉得在一个快速变化的大时代，时刻保持对商业模式创新的洞察力应该成为所有企业家的一种习性，因为这是企业的生存之本。

长江商学院院长 项兵

序二 商业模式的最大看点

随便问一个人，让他概括对中国发展的印象：只许用一个字，一定是“变”；允许用两个字，多数人会用“变化”；允许用三个字，将是“变化大”。

奇怪的是，大家都知道中国的变化，但多数人也说不出如何变化大。不像日本奇迹时期，一边高速生产汽车、电器，一边高调生产丰田经验、索尼经验。

最佳商业模式评选的最大看点，就是把“变”说清楚。说清楚的关键，是把“变”逻辑化，把“变的逻辑”总结出来。“变的逻辑”翻译成现代汉语，就叫“充满活力的商业模式”。中国优秀企业充满活力，是比别人变化大的内因；而商业模式，不过是变的方程式，用它把“变化”结构化。

我们可以从中国最佳商业模式中，看出两个方面的变化逻辑或“结构函数”：一是看穿高成长的逻辑，二是看穿适者生存的逻辑。

高成长的逻辑，是总结给高成长企业看的，而不是给大学生做梦用的。这好比美国的《公司》杂志与《商业周刊》定位的不同。《商业周刊》可供大学生做梦，所以经常总结不可学也无从学的偶像企业；《公司》是为实际办企业的人士学习和使用的，所以其选择的是规模不是很大，媒体曝光率也不是很高，但商业模式有其独到价值的企业，重在对更多的企业有借鉴价值，给更多的企业展示“向好的方面变”和“向上成长”的力量和逻辑。

适者生存的逻辑，是从“应变”这个角度观察“变”。观察企业如何应对商业环境的变化而随时调整、与时俱进的逻辑，这是德鲁克特别强调的方面。德鲁克批评许多企业在总结成败时，过于关注内因，而忽视了在变革时代，企业外部环境的变化，可能改变决定企业成败的大的前提假设条件。不能对环境做“适”的调整，是缺乏可持续发展的致命表现。

总结商业模式的视角，与总结改革经验不同。改革说的活力，是指生产关系。对民营企业来说，这个视角不能切中要害。商业模式特殊性在于，它属于生产方式的大范畴，生产方式是生产力与生产关系的结合体，因此不是只谈人际关系；而且商业模式不限于生产和生产要素，还要联系其所在的市场资源和环境。它不是经济学范畴，而是在管理学的实务范畴内。

综上所述，我认为，商业模式是一定商业环境约束条件下人与商业资源整合的行为方式。我们要从内外兼修、人与资源匹配的角度观察和解析商业模式。

如果说外国人看不懂中国是事实，其实最难总结商业模式的，还是中国人自己。因为身在其中，对一些“理所当然”的东西熟视无睹，其实那正是别人不具备、想学习的东西。最近有个印度朋友在观察中国后对我说的话让我吃惊，他印象最深的是街头修表的，那么精密的结构，居然可以“三下五除二”摆弄好。中国人会觉得，这算什么呀，根本不值一提，可印度就是不能发展出这种技巧型的动手行业来。我们学习总结别人的经验也常有这样的盲区。因此，我们需要细心体会和辨析最佳商业模式。从这些模式中，我们能洞察到以下两个趋势——

一是企业优势基础的变化。我观察商学院中优等生与平常生在对商业模型的战略思维上不一样。优等生相信的是竞争优势，平常生相信的是比较优势。波特提出的“竞争优势”是“比较优势”的反义词，竞争优势是积极适应环境，比较优势是消极适应环境。积极适应环境，首先是根据产业价值链高端的要求，去“适”，产生跳跃的高成长效果；其次是在全球化背景中定位市场，用国际高端市场提升自我，产生高成长效果。消极适应环境，则是根据自然禀赋来调配资源，一走就走到低端去了，在战略上失去了高成长的先机。由此可见，对商业模型来说，选择先于禀赋，通俗地说就是“人往高处走，水往低处流”。把握变革，重在取得选择的主动权，有选择才有自由，才会越变越好。

二是经济驱动力的变化。迹象表明，现代经济潮流，正从规模经济转向范围经济。钱德勒曾说过，规模经济与范围经济是工业资本主义的两大原动力。前者主张品种越少，成本越低；后者强调品种越多，成本越低。这可以说是商业模型的原动力代码，是商业模型对根本的思考。沿着这个思路看去，企业有三大位势的定位，“为有源头活水来”：一是规模经济思路的商业模型，指向做大做强，而且要做专。优等生往往在做大做强之外，再加个做活。做大做强是成为大象，让大象跳舞是让它灵活到“适”的程度。二是传统范围经济的商业模型，指向范围小的就是好的，做利基、隐形冠军，或者走产业集群、产业链延伸、整合的路子。三是电子和网络范围经济的商业模型，指向长尾战略。他们常常是未出襁褓早已冠盖商海，不积跬步，但也能至千里，不积小流，却能成江海。我在《长尾战略》一书中专门解析了这种类型。后两者将成为中国民营企业的强者。

面对同样的国际环境，中国能够成为高成长的优等生，我认为其中不同于日本经验、美国经验的特质，就在以上两个方面之中。在同样挑战面前，中国沿海地区企业成为高成长的优等生，不同于中西部的特点，也在其中。

过于强调在始终条件、自然禀赋上与优等生相比存在客观差距，对商业

模型借鉴来说，这没有太大意思。揣摩别人商业模式应有的着眼点应该是：在同等条件下，为什么一些人比另一些人表现更为优异？

最佳商业模式的总结，具有双重意义。对内的意义在于，让潜在的高成长企业在经济高速增长、产业跨越式发展中分享领先者的经验；外在意义在于，总结中国迅速变化的企业动因。它们都指向同一个方向，把令人眼花缭乱的“变”，诠释成一个个可以理解的财富故事。

中国社科院信息化研究中心秘书长 姜奇平

目录 Contents

上编 商业模式案例

在一个大变革的社会中,企业的更新换代实际上是商业模式的推陈出新。面对自由市场的竞争,所有的企业,不管是传统行业还是新兴产业,是在创业起点还是在腾飞过程,都将面临残酷的竞争和考验。这些企业一旦创造了独具价值的商业模式,他们就有可能领一代风骚,成时代之标杆。

管理方法的变革者

它们有着大象的身躯,辗转间却能呈现优美的舞姿,它们有着庞大的规模,也有往日的辉煌,通过内外管理的深刻变革,却能实现惊人的一跃,以独门“利器”冠盖江湖。

皇明太阳能:环境利润流.....	3
腾讯科技:“企鹅号”平台.....	9
奥康皮鞋:深耕产业链.....	16
联想:奥运助推国际化.....	22
潍柴动力:打造完备的动力解决方案.....	29
杉杉集团:国际品牌本土控股.....	36
大连万达:商业地产证券化.....	42

VC/PE 聚焦的行业“新贵”

商业模式决定了企业的投资价值。具有广阔市场空间和高盈利能力的商业模式是取得领先的关键。

它们自诞生之日起,便开创了一种全新的商业模式,拥有了行业中的领先优势。同时 VC 和 PE 等强大资本的青睐,让它们具有了战略先机:一是率先获得私募基金和上市机会;二是“挟天子”以令诸侯,取得行业领先者的地位;三是抑制竞争对手的融资机会和追赶的速度。

分众:上市“擒王”	48
聚众:把零散的注意力集中起来.....	55

PPG：“服务器”服装公司.....	59
超级女声：客户价值的和谐共振.....	65
网盛科技：“携”诸侯以令天子.....	70
空中网：手机平台整合客户需求.....	76
蒙牛：风险资本整合术.....	83
盛大：新经济的贸工技技法.....	87
如家：市场细分+连锁制胜.....	91
德信：精耕价值链最优环节.....	94

传统规则的颠覆者

如今在新金融时代，传统的游戏规则已被颠覆：资产规模大不等于企业投资价值高；利润率低的企业不等于投资价值低；投资回收不是基于利润，而是未来变现价值。

传统的商业模式设计，都承载着固有的路径依赖，后来者只有敢于颠覆传统规则，嫁接新的技术，实现价值链的变革与控制，方能开创新的标杆。先行者只有超越固有的依赖，方能突破已有的业务模式。大浪淘沙，在否定之否定中方显英雄本色。

深发展：供应链金融.....	99
征途科技：网游“脑白金”.....	106
神舟电脑：市场倒着做.....	112
雅昌：传统印刷+现代 IT 技术+文化艺术.....	118
比亚迪：“袋鼠模式”多元扩张.....	124
晋亿螺丝：垂直整合与超级库存的高效互动.....	130
龙的集团：逆向打通价值链.....	136
艾美特：“全能代工”模式.....	143
宏图三胞：“转得快”实现“赚得快”.....	149
万通与泰达：混合所有制互补联盟.....	152
西洋：产业链自我循环.....	155

新兴产业的未来之星

他们尚未翱翔天宇，却已铺就起飞的道路；他们还没抵达彼岸，却已扬起了希望的风帆；他们着眼于未来，正在逐步构建其独到而颇有前途的

商业模式。他们是中国企业未来的重要力量，在强者林立的企业生存环境中，虽然面临行业规则、政策和行业标准等条件的限制，但它们也开始崭露头角。

ATA：智能化考试服务.....	160
HiPiHi：经营“虚拟中国”.....	162
阿拉丁：方向的财富.....	164
触动传媒：广告搬进出租车.....	165
慈铭体检：边缘市场切割术.....	166
光彩 49：赢利的救赎.....	168
国通物流城：农产品的飞行通道.....	170
华友世纪：数字娱乐资源集成.....	171
佳美口腔：口腔医院“星巴克”.....	173
价值中国网：用户即股东.....	175
卡尔玛中国城：商业的立方体式扩充.....	176
快钱网：积木式平台扩展.....	178
龙拓互动：嵌入式内文广告.....	180
起点中文网：网络文学商业化.....	182
奇虎网：社区论坛集市.....	184
上海捷银：手机电子钱包.....	186
沃力森：月租型 CRM.....	188
迅雷在线：资源聚合门户.....	190
智买道：兑现虚拟世界.....	192
中国总机网：电话搜索引擎.....	193

下编 商业模式的理念和方法

发现公司创造价值的路径，充满解谜的乐趣，但是所用的方法则应该严密与审慎。从商业模式的角度来分析企业，在当下的中国还是一个正在形成的理论，在各方专家与企业家的不断交流与碰撞下，整个研究体系日渐成型。

何为商业模式.....	196
重思商业模式 再造商业模式.....	198
企业如何构建自己的商业模式.....	205
鲸鱼、布谷鸟和益生菌.....	210

商业模式与蓝海战略.....	214
商业模式创新的实现形式.....	218

附录：最佳商业模式考量标准

后记：商业模式，这四年



上编 商业模式案例

在一个大变革的社会中，企业的更新换代实际上是商业模式的推陈出新。面对自由市场的竞争，所有的企业，不管是传统行业还是新兴产业，是在创业起点还是在腾飞过程，都将面临残酷的竞争和考验。这些企业一旦创造了独具价值的商业模式，他们就有可能领一代风骚，成时代之标杆。

管理方法的变革者

它们有着大象的身躯，辗转间却能呈现优美的舞姿，它们有着庞大的规模，也有往日的辉煌，通过内外管理的深刻变革，却能够实现惊人的一跃，以独门“利器”冠盖江湖。



皇明太阳能：环境利润流

企业名称：皇明太阳能集团

掌门人：黄鸣

主营业务：太阳能

模式奖项：2007 最佳商业模式第 1 名

★突出表现

2006 年 5 月 5 日，皇明太阳能集团董事长黄鸣以非官方专家的身份应邀站在了联合国第 14 次可持续发展大会的讲坛之上，为全球的能源替代寻求解决方案。这也是迄今为止，唯一在联合国舞台上代表中国形象的企业家。全球能源产业第一次静心倾听来自中国的声音，“皇明模式”成为世界可再生资源、可持续发展的标杆。

★核心逻辑

在保护环境面前，商业总是充当着叛逆者的角色，但“皇明模式”却开拓了一条“商业与环境的和谐之路”，实现了环境与市场、产业之间的共赢。“皇明模式”中有 3 个循环是关键。循环一：企业与市场，体现了“利润流”的反射效应。企业依靠科普启蒙市场，而市场的快速成长又反哺企业，二者相互促进；循环二：企业与产业，体现了“同频体”的共振效应；循环三：企业与环境，体现了“经营管理方式”的扩散效应。皇明正在向世界最大可再生资源供应商的目标迈进。

★模式路径

“皇明模式”中的 3 个循环系统中的产业链发展路径如图 1 所示。

★案例调研

在联合国第 14 次可持续发展大会上，黄鸣先生关于《商业化是全球能源替代唯一出路——中国太阳能“工业革命”启示录》的主题发言震撼了与会各国政府的代表和专家。

与会者在思考这样一个问题：在对太阳能企业实行大量补贴和科技扶持的情况下，欧美发达国家和地区并没有诞生像其他产业一样实力强大的太阳能企业和完善的太阳能产业链。为什么在中国这样一个科技相对落后、政府

没有多少扶持的环境下，皇明集团不仅能做大做强，还把太阳能做成了一个巨大的产业？

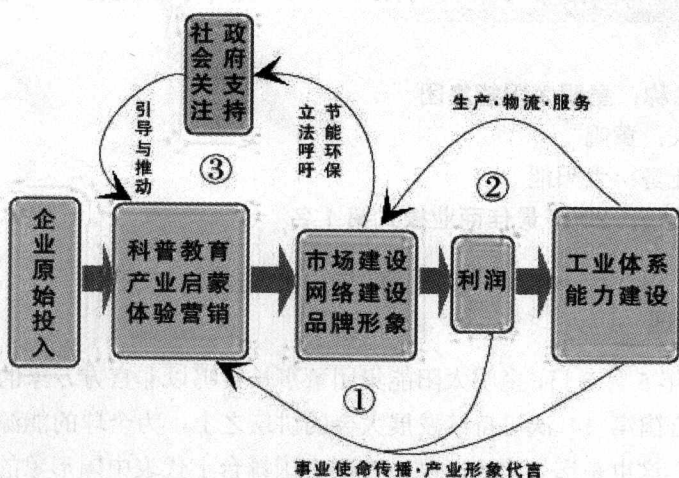


图1 “皇明模式”中3个循环系统的产业链路径

调查数据显示：10年来，皇明太阳能集团累计推广太阳能集热面积约1 000万平方米，为国家节约标准煤2 000多万吨，减少相应污染物排放近2 000万吨。同时，我国已经成为世界上最大太阳能利用市场，也是世界最大的太阳能集热器制造中心。

值得关注的是，在保护环境意识还没引起社会广泛认同的20世纪90年代，皇明面对着相对蒙昧的市场环境，如何对一个潜在的市场进行有效的耕耘和开发，并最终能够分享开拓者应得的“红利”？这正是黄鸣在联合国演讲中提到的“商业化”的关键考量。

循环一——企业与市场：“利润流”的反射效应

皇明集团进入太阳能领域时，整个产业内无参照、外无引进，工业体系的基础几乎是一片空白，是在荒漠上盖房子。

首要问题就是市场在哪里？当时公众对太阳能几乎是零认知。其商业模式要解决的问题是市场启蒙：培育市场，培育客户。面对着蒙昧的市场，黄鸣扮演了“太阳能教主”的角色。皇明集团的首要任务就是普及太阳能知识，原始投入几乎全部用于太阳能科普。采取集中人财物力打歼灭战与阵地战、逐个市场突破的办法，一个一个城市去攻占，一个一个区域市场去开拓。

为了普及太阳能的相关知识，黄鸣启动了“全国太阳能科普车队万里行