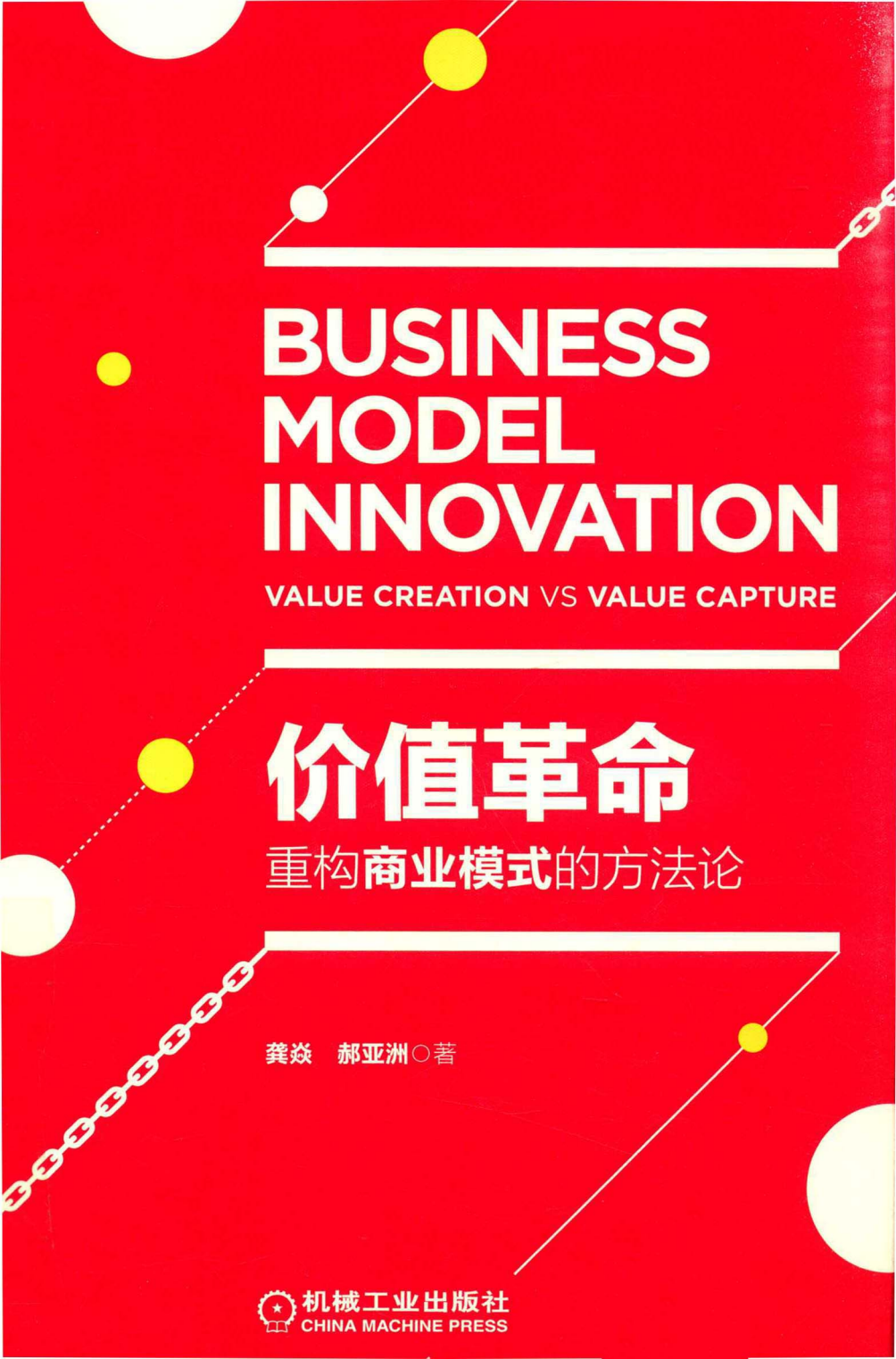




BUSINESS MODEL INNOVATION

VALUE CREATION VS VALUE CAPTURE

价值革命

重构商业模式的方法论

龚焱 郝亚洲○著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

BUSINESS MODEL INNOVATION

VALUE CREATION VS VALUE CAPTURE



价值革命

重构商业模式的方法论

龚焱 郝亚洲○著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

互联网到来，用户选择的自主性越来越强。简单追求商业模式的壁垒效应，无论是对于转型中的传统企业，还是初创公司，最后都会面临共同的困境。经历过一段时间被曲解的“价值”势必面临回归和重构。

以“价值主张”为圆点，“价值创造”和“价值捕获”为交叉十字线的“价值模式”，正是我们在本书中要探讨的内容。

图书在版编目（CIP）数据

价值革命：重构商业模式的方法论/龚焱，郝亚洲著.
—北京：机械工业出版社，2016.3
ISBN 978-7-111-52891-3

I. ①价… II. ①龚… ②郝… III. ①企业管理-商业模式-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 016551 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：胡嘉兴 责任编辑：戴思杨

责任校对：舒莹 版式设计：张文贵

责任印制：李洋

北京汇林印务有限公司印刷

2016 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·7.875 印张·3 插页·134 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-52891-3

定价：49.90 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
电话服务 网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

自序

商业模式已死，价值模式永生

传统经济学的诡辩

诺贝尔经济学奖获得者罗伯特·默顿·索洛（Robert Merton Solow）发现，除了土地、劳动力和资本三要素之外，还存在大量剩余要素在推动经济增长。虽然，这些剩余要素的贡献率高达 80%，但是传统经济学在此前 200 年间并没有能力，也没有意愿去解释剩余要素。

传统经济学似乎一直在静止均衡状态中徘徊，生产的任务永远是满足市场需求，并努力使供给等于需求。即使是在当下，也有诸如来自美国西北大学的经济学家罗伯特·戈登（Robert Gordon）这种保守派，他宣称经济增长是人类历史中的特殊事件。言外之意，这不是经济学要做的。

这种近乎诡辩的解释并没有为经济学解围，因为我们似乎一直生活在全球经济增长的氛围里，即使土地资源和劳动力资

源面临新的问题，我们也总在想办法用新驱动形式加速迈向未来。

这种新的驱动形式在美国财经记者戴维·沃什（David Wash）眼里是“知识”。正是因为知识没有极限的增长，才可以起到那 80% 剩余要素的作用。将“知识”作为要素引入到经济学理论中是一大突破。我们会发现，人类自工业革命以来所取得的成就远远大于传统数据。

比如从蜡烛到煤气灯，再到煤油灯，照明成本的大幅度降低看似微不足道，却直接把人类推进了光明世界。正是这种“微不足道”，却带来了供给量的无限攀升，带来更多可利用的资源。这些，在传统经济学理论中是没有模型对应的。

“知识”的地位提升也第一次把“人”的作用重点凸显出来。无论是熊彼特，还是德鲁克，“企业家”作为重要的知识整合者和创造者起着“信息熵”的作用。这些屈指可数却又无法复制的商业天才代表了创新本身。

“企业家”要素的地位提升，让我们不得不重新思考人类自身以及由此产生的相关概念——价值。企业家可以凭借一己之力撬动文明的黑暗板块，撬动的过程就是价值产生的过程。就像德鲁克所言，创新带来的不是效率，而是效力。

传统“价值”观念有两种：中学教科书里马克思批判资本

主义时用的意识形态概念；组织在实践中追求的利润。无论哪一种，都没有提到“人”。即使有了“人”，有了知识经济，在管理学的概念里，价值究竟为何物，也并没有被真正的主张和讨论。

正是因为“价值”概念的含糊不清，使得管理学和经济学一样，长期被困于静态模型中，典型的莫过于波特的五力模型。无论是作为艺术，还是技艺，还是科学，管理在实践中常被局限于内部组织流程，而忽略了流动的人群。

从经济学假设中产生的管理学理论有致命缺陷，从赫尔曼·西蒙（Hermann Simon）开始，大量的西方学者开始了跨界研究，信息论、计算机科学、神经科学、量子物理这些以活跃个体为研究对象的学科的介入，“管理”才算真的有了活力。

“商业模式”之殇

克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）曾经对“商业模式”这个概念进行了含蓄的批评，他认为所谓“商业模式”追求的不过是高于行业平均的利润率，对创新并没有什么帮助。的确如此，“商业模式”就像是一个住着军队的城堡，城门死守，战墙高筑。我们如果将“商业模式”的几个要素拆解来看

的话，会发现核心资源能力和产生现金流能力本质上是一回事，即独有产生规模，规模产生效益。

究其根本，“商业模式”理论模型中没有“人”，没有因为“人”产生的“价值”。而能带来价值的创新，往往在初期不具备效率，因此大公司往往会为了保全利润要素而放弃创新的可能性，这就回到了克里斯坦森的“创新者窘境”。

2005年，《经济学人》信息部的一项大范围调查表明，50%以上的受访高管都认为商业模式的创新比产品和服务创新更重要。事实却是，在此前的十年里，能做到商业模式创新的公司少之又少。换言之，诱惑很大，但想通过模式创新获取增长的难度更大。

当表征线性思维的“商业模式”理论遭遇信息化之后，组织原本努力构建的战墙便会瞬间坍塌。活跃的个体让组织认为外界无法了解到的知识和组织无法了解到的外界流动起来。这些个体就像是游动的餐车，随时可以出现在用户面前，而“用户”既可以是老板也可以是消费者，餐车上的食物可以满足任何人“填饱肚子”的需求。

当流动的餐车多起来之后，会怎样？

个体知识的释放带来了经济增长的无限潜能。知识的增长则带来了供给的全面丰盈，我们面对的都将是信息化的产品。

因此，我们理解“丰盈经济”更应该站在信息—人—价值这样的思维立场。信息是前提，人是核心，价值是商业活动的落脚点。

用“上帝视角”追求“价值永生”

何谓价值？这个问题似乎一直没有得到回答。尼采在《重估一切价值》中提出，那个将我们固化在世俗中，内心却并不尊重的“上帝”已死。在尼采看来，价值是一个与生命有关的概念。价值的状况，就是生命的状况。重估一切价值，就是重估我们生命的条件。

价值之于商业活动，便是关乎在此活动中的一切人的生命状况。这里的“生命”具有更宏大的意义，它是一种尼采式的体验，将被异化的生命重新用产品的形式植入自己的人生场景。换言之，价值必须要被重构。

这是一个极为高级的概念，却又是我们在创业或者转型时不得不面对的。在资本全球化的今天，“独角兽”易有，幸存者难得。创业似乎是一件人人可以做的事情，如若认识不到价值重构的意义，便会陷入到群体的狂热，当潮水退去，面临的一定是惊悚的悬崖峭壁。

在重构价值之前，敏锐地捕捉价值的主张是起始点。关于“价值主张”，我们可以理解为用户痛点，更可以理解为作为企业家，希望可以在用户的生命过程中某一个方面做出改变。毫不夸张地说，企业家或者创业者必须要扮演上帝，要对用户的生命过程做出有意义的指导。

指导过程便是产生价值创造的过程，这完全不同于传统商业模式理论。前者追求用户利益在先，后者追求组织利润在先。这是信息时代的必然，更是所有百年基业公司使然。

在提供价值的同时，在整个价值链条里寻求为组织捕获价值的机会，机会则来自于所有跟组织相关的利益群体，来自于盈利模式的设计。这样的机会存在的前提是先产生用户价值，并可以和价值创造保持动态平衡。

至此，以“价值主张”为圆点，“价值创造”和“价值捕获”为交叉十字线的“价值模式”初具雏形。模型内的具体要素和组织形式，正是我们在本书中要探讨的内容。

无论是不是在互联网时代，“价值”都是商业活动中永恒的核心。互联网的到来，加速了现代社会的瓦解，经历过一段时间曲解的“价值”势必面临回归和重构。简单追求商业模式的壁垒效应，无论是转型中的传统企业，还是初创公司，最后都会面临共同的困境：用户选择的自主性会越来越强，他们只在

乎自己生命中不曾有过的惊异体验。

本书的成型是团队协作的结果。在此要特别感谢两位没有署名的作者：《中欧商业评论》执行副主编姚音，《中欧商业评论》编辑刘婕。她们为本书的写作提供了翔实的研究素材。

怀特海曾言：“在每个明显过渡的年代，人们都在无声而被动地实践着一套正在过时的习惯和感情模式。与此同时，一整套新的习惯正在形成。在这个漫长的时期，夹杂着衰亡者的悲惨和新生命的朝气。”

面向新生命，告别陈词滥调。

是为序。

目 录

自序 商业模式已死，价值模式永生

第一部分 引爆价值革命：互联网时代的颠覆 / 001

1. 楔子：成败之间 / 002
2. 价值革命切入点 / 014
3. 从传统线性价值链到价值链网状生态 / 025

第二部分 价值革命成功的关键要素 / 057

1. 解决方案 / 058
2. 价值传递 / 087
3. 激励系统 / 104
4. 盈利模式 / 119

第三部分 价值革命的三种路径 / 133

1. 移植创新 / 134
2. 整合创新 / 148
3. 跃迁式创新 / 159

第四部分 价值革命的中国实践 / 171

1. 价值主张实践：比亚迪电动车挟产业链来战 / 172
2. 解决方案实践：易到用车拒绝标准化 / 182
3. 价值传递实践：让“乐视生态”飞一会儿 / 192
4. 盈利模式实践：九阳颠覆在即 / 205
5. 激励系统实践：晶科能源的屋顶新模式 / 214
6. 破局实践：好络维的“产品 + 服务” / 227

BUSINESS MODEL INNOVATION

VALUE CREATION VS VALUE CAPTURE

第一部分

引爆价值革命：互联网时代的颠覆

1. 楔子：成败之间

• 价值支点坍塌：10 亿美元乐土公司烟消云散

2008 年冬天，托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）在《纽约时报》的专栏上发表了《当底特律睡去》一文。在文章首段，作者就情绪高昂地说，在知识和创新工具被广泛使用的今天，我们可以实现想到什么就做什么。面对创新，如果底特律不赶紧行动的话，丹麦和特拉维夫就会紧紧跟上。

“在丹麦和特拉维夫，已经有人在冲击底特律并在改变着现有汽车业的商业模式了。我不知道这是否可以替代现有汽油车，但我知道这一定是底特律做不到的。”弗里德曼冷酷抨击底特律的同时，热情推崇的新汽车商业模式就是以色列天才沙伊·阿加西（Shai Agassi）和他的超级创新公司乐土公司（Better Place）。

2008 年前后是乐土公司风头最劲的时候。作为创始人，阿

加西被《时代》评为全球最有影响力的 100 个人之一，他受邀向各国政要兜售自己的工业革命梦想。丹麦和以色列政府率先表态将全力支持，因此才有了弗里德曼的底特律危机论。尤其是当时的以色列总理佩雷拉，还亲自帮助阿加西寻找潜在汽车厂商，担当起了游说工作。

阿加西的梦想究竟是什么呢？以至于让政治精英们欲罢不能？这位被公认的超级天才出生在石油贫瘠的以色列，父亲是一位伊拉克和以色列混血的工程师，同时也是一位颇有声望的军官。阿加西的天才表现在 7 岁的时候就能通过打孔机进行编程。在大学毕业并服完兵役后，他在以色列创办了 TopTier 软件，随后搬到了旧金山，主要为当时的软件巨头微软、SAP 公司、BaaN 公司提供服务。2001 年，SAP 公司以 4 亿美元的价格收购了 TopTier 软件，阿加西负责 SAP 公司的全球研发工作。

此时的阿加西在新的业务平台上继续大放光芒。高超的表达能力加上过人的天赋，2003 年，他便入选 CNN 的“全球最有影响力 20 人”名单。此时的他风光无限。

2005 年，阿加西的兴趣开始转向新能源领域。经过了长达一年半的时间，他和自己的合作伙伴交出了一份《全球交通方式转型》的文章。他们认为，新一轮的革命势必在交通能源领域发生，而引领这次革命是需要极大勇气的。

2007 年，阿加西不出意外地放弃了参与 SAP 公司总裁竞争的机会，创办了乐土公司。用当下中国创业圈最流行的一句话说，这是一家天生骄傲的公司，轻松融资近 10 亿美元，阿加西也很享受游走在政要和厂商之间的超级说客的角色。

乐土公司的目的是搭建一个全球性的电池网络，让汽车用户可以随时随地更换电池。无疑，这是一个伟大的梦想。美国的《快公司》（Fast Company）评价是，“带有工业革命的色彩”。弗里德曼则在《纽约时报》上写道：“我认为乐土公司最令人兴奋的地方在于它从 21 世纪全新的工业平台上建立汽车公司，而不是 20 世纪的旧工业技术。在音乐事业上乔布斯也做了相似的改革。”

显然，阿加西要做的是一个汽车网络运营商，从而带出一个全新的消费产品——电池。在这个网络里，用户只需要花很少的钱就能买一台电池汽车。对于网络运营商而言，其利润来源于电池的频繁更换。这个道理就好像电信运营商送手机，收取流量费用一样。

阿加西说这个模式来源于他对特斯拉的一次考察。同样是对汽车商业模式的创新，特斯拉走了高端路线且销量看好。阿加西却不以为然，他当时敏锐地指出，电池汽车一定要卖 10 万美元一台吗？这么高的价格，对于新能源的普及

真的有好处吗？于是，他提出把汽车拥有权和电池拥有权应该分开来看。

不得不说，阿加西的确是个敏感度极高的天才。要知道，电池的价格基本相当于整车价格的一半。但是，阿加西并没有打算生产汽车或者专门制造电池。他的工作是要说服汽车厂商，制造低价电动车，并将电池标准化。同时，说服各国政府，允许他搭建充电网络。这是一个看似异想天开的颠覆性想法，乐土要做的是一家典型的平台逻辑的公司，其打破的不仅仅是固有的汽车消费模式，更打破了传统汽车厂商实行了半个世纪的商业模式，同时还要触碰到政府的利益。

因此，有人将这种颠覆性思路称之为“Shai 逻辑”。幸运的是，丹麦政府和以色列政府成为这个逻辑的最初买单者。

阿加西推行这个模式的另一个重要理由是，他认为电力供应同样遵循的是摩尔定律。他总结出，2010 年 8 美分一英里，2015 年会降到 4 美分一英里，到了 2020 年，就会是 2 美分一英里。因为，电池的循环寿命会越来越长。他把这个结论写成白皮书，发到政府手里，告诉他们这是一个新的经济因素。想象一下，现在的经济是依靠一口口即将枯竭的油井苦苦支撑，未来就会是依靠风力等新能源产生的电力驱动。当年，正是汽车制造业带来了资本主义的黄金时代。如今，要迈进新时代，依