

普
华
经
管

重塑 商业新生态

商业模式创新设计实战方法论

劳莘 周杰◎著

RESHAPING
BUSINESS
ECOSYSTEM



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

2010
里坐

商业新生态

商业模式创新设计实战方法论

劳莘 周杰◎著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

重塑商业新生态：商业模式创新设计实战方法论 /
劳莘, 周杰著. — 北京：人民邮电出版社, 2016. 11
ISBN 978-7-115-43776-1

I. ①重… II. ①劳… ②周… III. ①商业模式—研
究 IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第236668号

内 容 提 要

讲述商业模式的书有很多, 可谓令人眼花缭乱, 但是真正能够理清商业模式本质并提出具体的商业模式创新设计实战方法的图书并不多。《重塑商业新生态: 商业模式创新设计实战方法论》就是这样一本全新、实用的商业模式创新设计指南, 为读者勾勒出了一幅详尽的商业模式创新设计全景图。

本书首先介绍了商业模式创新设计的哲学观、方法论以及商业模式的研究对象, 为读者做好心智模式方面的准备; 然后介绍了挖掘商业模式金矿的三大利润律和创新设计商业模式的五步曲, 让读者既能获得理论指导又能找到可行的方法; 最后, 本书回归到心智模式方面的讨论, 鼓励读者勇于以全新的心智力量去构建全新的商业模式。

本书适合企业负责人、高管以及研究商业模式的专家学者阅读, 也可以作为EMBA及高等院校相关专业师生的参考用书。

◆ 著 劳 莘 周 杰

责任编辑 张国才

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14.5

2016年11月第1版

字数: 120千字

2016年11月北京第1次印刷

定 价: 49.00 元


读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

本书顾问委员会

李倩 林斌 王晓华

吴训 林人树 周荣



推荐序一

面向未来，创建未来

很荣幸得到劳莘老师的邀请，为他的新书作序，这是一本非常应时、内容充实、对企业发展及转型很有价值的书。

劳莘老师在企业顾问领域里早享盛名，难得他数年前愿参加我的导师训练班，后来他帮助我好友的企业做商业模式方面的提升，因此我对他的才华与功力很清楚，他在这方面的确有过人之处，这本书更是他学问与事业成就的一个里程碑。

这是一本谈商业模式的书：帮助你找出优秀的商业模式超越对手，并教你如何设计企业的成功未来。

1995年左右，新经济时代在互联网快速发展中开始了。互联网改变我们的生活，操控社会多方面的转变，企业的经营及发展也因此面临诸多的挑战。传统的企业管理思维、概念、技巧都日渐失效，部分更会在新时代

里成为企业失败的原因。例如，著名的“强弱机危”分析（SWOT Test）原是 20 世纪最后 30 年里企业测评未来业务发展的犀利及可靠工具，但是在互联网时代，淘宝的出现就像科幻电影里外太空文明派来地球的宇宙战舰，拥有无敌的武器。在这个时代，昨天的优势会是今天的负担，还可能是明天的死因！某自主运动用品企业在最大规模时期拥有 6 000 家店分布全国，当时如果你是国际大品牌想快速打进中国市场，你会优先考虑跟它合作。淘宝出来后，它的经营模式与策略快速失效，一年之内关了 2 000 家店！

看看你的手机，它淘汰了多少种产品及服务？当你还是把焦点放在如何打赢你的对手时（照相机、报纸、出租车等行业都是鲜活案例），横空出世的另一个行业的新产品或产品新功能就把你打垮了。两年前，你能想到今天的手机会有什么功能吗？你能想到两年后的手机会变得怎样吗？互联网引起的变化是颠覆性的，能支持多种全新的商业模式，已发展出来的只是冰山一角。这本书里有非常丰富的案例证明这点。

处在迅速多变的环境里，人的生活习惯与需求也是多变的，整个社会的变化同样是越来越快。旧的机会消失了，同时新的机会不断出现。在维持固有商业模式的同时盈利，已经越来越困难。我发现，很多企业根本就是陷进一个“绝望循环”里：制造困境 \longleftrightarrow 维持困境。在这样的状态中，企业又怎能抬头伸手捕捉新的商机呢？


这本书能帮助做企业的朋友重新把专注投向有意义、有价值的方向：审视你的商业模式，找出突破的方向，创建未来。这本书层次清晰，论点精辟，大量的案例分析简单易懂。其实，劳莘老师这本书的分量很重，学术性方面

简直就是一篇优秀的论文，只是他深入浅出，不搞高深，实在难得。

我决定新书面世后认真拜读学习，这真的是一本企业管理方面的好书。

李中莹

知名 NLP 专家



推荐序二

探寻商业模式创新的飞鸿雪泥

在管理学研究里，商业模式一直是个较模糊的概念，一般被宽泛地定义为“企业创造价值的核心逻辑”。定义宽而模棱，就很难量化分析，所以西方的学院派较少以此为研究主题。以至于若干年前，当瑞士的亚历山大·奥斯瓦尔德（Alexander Osterwalder）告诉他的教授，准备在博士论文中主攻商业模式时，曾受到很大的质疑。后来，他和伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）还是提出了颇具影响力的“画布法”。

究其原因，是企业界对这个概念始终痴迷。自从20世纪90年代以来，商业模式似乎变成一种寄托，在某种程度上超越企业战略成为企业的一种更本质的探寻。但是，有的企业家虽然言必称商业模式，但同时强调这只能被实践出来，而不能被“研究”出来。借用苏东坡的诗句：人生到处知何似，应似飞鸿踏雪泥；泥上偶然留指爪，鸿飞那复计东西。也就是说，商业模式

被认为往往是事先不明或至少“不明觉厉”，要靠实践在黑暗中摸索，侥幸闯出来后作为概念来总结一下时才起作用。类似的还有马云曾说，战略主要在于“战”而不在于“略”，靠打出来而不是谋划出来。

而学术界更喜欢谋定而后动，认为理论如果正确，应该有事先指导意义。过去20年，虽然没有产生公认的“定式”，但还是出现了若干重要的商业模式框架。例如，前面提到过的“画布法”九宫格，以及魏炜和朱武祥教授的魏朱模型把商业模式看作“交易结构”的设计，这些都加深了我们的认识，使商业模式创新设计有迹可循，而不完全是盲人摸象。

劳萃先生的这本《重塑商业新生态：商业模式创新设计实战方法论》则代表了学院派和实践派的结合，因而在商业模式研究领域显得独树一帜。事实上，每当发展商业模式碰到瓶颈时大概就是换个思路，将矛盾的两面进行辩证地结合。所以，在国有经济和民营经济有所对立时，要提出混合所有制经济；当城乡二元结构难以调和时，需推进城镇化；当长期改革和短期既得利益发生冲突时，就要主张顶层设计和摸着石头过河相结合。

劳萃先生长期耕耘在企业战略咨询第一线，对实践型框架的指导意义有深刻理解。本书所呈现的正是这样一个既有相当理论根基又深具实操性的模型，这让企业毫无隔膜，可以拿来即用。书中把商业模式看作企业资源“转换”成价值的方法，是对商业模式概念的有益拓展。一般的商业模式定义指向企业创造价值的方法，劳萃先生强调必须结合企业内在的资源，而且关键在于“化学反应”，类似乐视所推崇的“生态化反”，这使整个框架富有底蕴并紧扣互联网时代。

所以，在他的商业模式创新设计五步曲里才会把确认企业基因作为开

局。后边的四步则牢牢抓住价值创造这条主线，分别是发现价值空间、破解价值锁、再造收入成本结构、打造生态系统。五个步骤，逻辑清晰，丝丝入扣，有利于企业按部就班，步步推进，寻找自己的新模式。

多年来，商业模式创新如同彗星掠过，似乎无法预见，只能事后总结。劳莘先生此书做了有益的结构化探索，飞鸿雪泥，似有规律可寻。他自己的咨询实践已经证明了此模型的某些有效性。如果以此指导商业模式创新，是否真的能提升成功率，尚有赖于广大读者的亲身实践。

滕斌圣 博士

长江商学院副院长

战略学副教授

长江跨国公司研究中心主任



前言

关于本书

这是一本实用的商业模式创新设计指南，我将用 10 章为读者勾勒出一幅商业模式创新设计的全景图。

商业模式不只是有力有效的新工具、新理论，更是全新的看待世界的方式和新的商业哲学。因此，本书前两章首先介绍了商业模式的研究对象、哲学观和方法论，就是让读者准备好与商业模式相配套的心智模式，做好疆域之外思考的准备。其中，进化观和系统观是两项入门思维。商业模式本身在不断进化，永无止境，这称为进化观；不是改变企业自身，而是改变企业所处的系统，这称为系统观。带着这两项思维，你才能真正理解书中的案例以及灵活应用本书的理论和工具。

第 3 章介绍了挖掘商业模式金矿的三大利润律。所有巨大的商业成功都源自于进入了新的价值空间，真正的价值空间必然同时满足企业得利和用户得益，三大利润律能够帮助你找到那些平时难以察觉的价值空间。

第4章到第9章介绍了发现和打开价值空间的方法，是商业模式创新设计的五大步骤。

五大步骤的前三个步骤：第一步是确认企业基因，以企业基因为起点的创新才能有效地释放价值潜力；第二步是发现新的价值空间，进入无人之境，发现价值空间有三条简洁的路径，分别是用户链、行业链与价值链；新的价值空间总是会被价值锁锁住，第三步就是破解价值锁以开启宝藏之门，这三个步骤完成了最小系统的构建。之后第四步是再造收入成本结构，提升利润率，通过找到足够的利益相关方逐步增添生态角色，为自身分摊成本并带来多层次收入。最后一步是从产品到生态系统，帮助企业从一个单纯的线性买卖关系转换为拥有复杂的、多维的生态系统。

在第10章，本书回归到心智模式，鼓励创新者勇于打破头脑的疆界，进行疆域外的思考，以全新的心智力量构建全新的商业模式。

致谢

这桩学问我钻研了16年，这门课给EMBA的学生讲了5年，这本书写了2年，三次放弃，十易其稿，算是有了一个让自己“过得去”的版本。所谓“过得去”，是指满足了自己的三个标准：以道御术，道术贯通；不炒冷饭，发前人之未见；不追时髦，经得起时间考验。

感谢周杰，是他在我濒临放弃时想出了种种办法，让我不忘初心、继续前进，配套的微课、最初的文字稿皆有赖于他；李莉，我的文字编辑，是她让我跨过了“过不去”到“过得去”的那个关键转折点；邹赫，一位聪明、严谨的学术型女士，修订了书中的每个案例、数据、图表，还做出了11张

精美的脑图。

感谢我的母校新加坡国立大学（NUS）商学院，我在那里修读了 MBA，遇到了一群非常优秀的老师，是他们让我看见了思想的力量。

感谢我的公司开锐管理咨询（KRC），过去的 16 年，在这个平台上，我有机会接触各种商战案例，从而探索、实践、证明如何用思想影响和改变世界。

写作本书时，我坐过很多书桌、点亮过很多盏灯，书桌背后是激烈的交锋启迪，灯光下面有温柔的爱与信任，这真是一段幸福美好的时光，创造充盈，成果坚实。希望我能借此书把创造的力量、创新的快乐也传递到你们——亲爱的读者心里！



目录

第1章 商业模式入此门 // 1

1.1 赢家通吃的力量 // 3

1.2 商业模式：新经济时代的理论武器 // 9

1.3 商业模式不同于战略，更超越营销策划 // 12

1.4 8大问题测评企业商业模式的优劣 // 13

——本章脑图 // 17

第2章 商业模式的哲学观和方法论 // 19

2.1 商业模式创新的哲学观：资源向价值的转化率不断提高 // 21

2.1.1 衡量商业模式创新的标尺 // 21

2.1.2 商业模式进化的三条路径 // 23

2.1.3 跨界创新，跨越头脑疆界 // 26

2.1.4 并入时间维度看商业模式创新 // 27

2.1.5 价值流入企业与流出企业的两重天 // 32

2.2 设计商业模式的方法论：构建与重塑企业的生态系统 // 34

2.2.1 从个体与环境的关系理解生态系统 // 34

2.2.2 商业模式构建的最小单元与关键步骤 // 39

2.3 商业模式理论的突出特征 // 46

——本章脑图 // 51

第3章 挖掘商业模式金矿的三大利润律 // 53

3.1 商业模式创新的标志：开启新的价值空间 // 55

3.1.1 巨大的商业成功源自进入新的价值空间 // 55

3.1.2 真正的价值空间同时让用户得益、企业得利 // 57

3.2 流失律：看自身，发现流失的利润 // 60

3.3 流向律：看行业，预知下一个“风口” // 66

3.3.1 掌握利润的分布与流向规律 // 67

3.3.2 预知未来，提前布局价值流入点 // 72

3.4 边缘律：找蓝海，在边缘市场创新 // 75

——本章脑图 // 79

第4章 商业模式创新设计的五大步骤 // 81

4.1 商业模式理论武器的心法与招式 // 83

4.2 商业模式依序渐进的五大步骤 // 85

4.2.1 确认企业基因 // 85

4.2.2 发现新的价值空间 // 86

4.2.3 破解价值锁 // 87

4.2.4 再造收入成本结构 // 88

4.2.5 从单维到多维, 形成生态系统 // 90

4.3 商业模式创新设计的内心准备与常见错误 // 91

→→ 本章脑图 // 95

第5章 确认企业基因 // 97

5.1 以企业基因为核心开展有效创新才能释放价值潜力 // 99

5.2 企业基因对商业模式的选择具有决定性作用 // 104

5.2.1 企业基因的形成、识别与改变 // 104

5.2.2 优秀的商业模式创新基于基因、保护基因 // 106

5.3 商业模式创新时警惕偏离企业基因的信号 // 113

→→ 本章脑图 // 115

第6章 发现新的价值空间, 进入无人之境 // 117

6.1 创新有道: “三条链”发现价值空间 // 119

6.1.1 价值链: 发现惊人的浪费和闲置 // 120

6.1.2 用户链: 发现用户未言明的需求 // 122

6.1.3 行业链: 发现行业中利润的流向 // 125

6.2 实际应用中的启发性问题 // 128

→→ 本章脑图 // 135

第7章 破解价值锁, 开启宝藏之门 // 137

7.1 开启价值空间的关键步骤 // 139

7.2 绘制价值曲线, 细分动态市场, 验证目标市场 // 145

7.2.1 价值曲线是非常有效的描绘价值空间的工具 // 145

7.2.2 对细分市场创造性地界定，而非静态性分析 // 147

7.3 案例模拟：推导低成本航空的商业模式创新 // 150

→ 本章脑图 // 155

第8章 再造收入成本结构，提升利润率 // 157

8.1 梦想境界：羊毛出在狗身上，猪来买单 // 159

8.2 找到第三方，打造成本收入组合结构 // 164

8.2.1 三大步骤寻找第三方 // 164

8.2.2 12种收入成本组合模式 // 166

8.2.3 再造收入和成本结构的注意事项 // 169

→ 本章脑图 // 171

第9章 升维：从产品到生态系统 // 173

9.1 商业模式既是设计企业的手段，也是企业设计的目的 // 175

9.2 逐步扩展生态系统规模的步骤与关键点 // 177

9.2.1 确认主生态链，构建最小系统 // 177

9.2.2 依序添加生态角色 // 178

9.2.3 检验生态动力 // 182

9.2.4 统一客户体验，避免生态破坏 // 183

9.2.5 推动生态系统生长、进化、互利、共生 // 184

→ 本章脑图 // 189