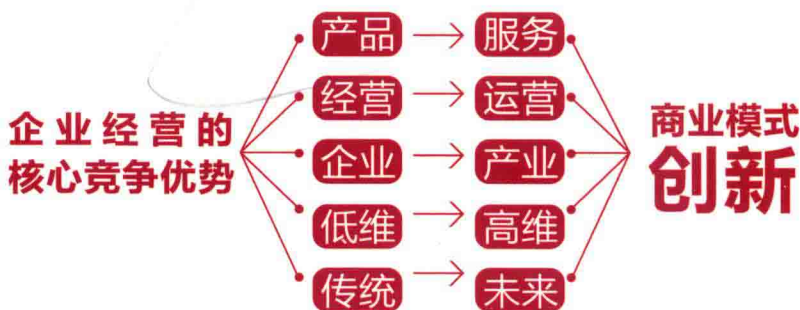


向模式 要利润

商业模式颠覆、创新与重构 (第2版)

周祺林◎著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

向模式 要利润

商业模式颠覆、创新与重构

(第2版)

周祺林◎著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

向模式要利润：商业模式颠覆、创新与重构 / 周祺林著. — 2版. — 北京：人民邮电出版社，2019.2
ISBN 978-7-115-49614-0

I. ①向… II. ①周… III. ①企业管理—商业模式—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第232885号

内 容 提 要

本书解读当前经济政策以明晰当前国内外多变的经济形势，把握重大机遇，帮助企业重新审视自身的商业模式、重新设计商业模式使企业更好地利用自有资源和外部环境，实现从以企业为中心转变到以用户为中心、以成本为导向转变到以价值为导向，从而赢得竞争优势。用经营商业模式的全局观和消费者价值创新的前瞻性经营企业，实现在现有条件和资源下创造最大的利润。本书作者周祺林根据自己多年的实践研究进行了深度思考，通过追踪研究大量的企业案例，不同于以产品、顾客为中心的模式创新，独家提出了资源整合型商业模式 8R 模型。系统阐述了顶层商业模式创新的高端密钥，以全新视野与高度，深度解读经济新环境下的商业模式创新成功之道。本书适合企业董事长、总裁等高层决策者，集团事业部总经理、总监，极具潜质和梦想的创业者，以及希望增进对商业模式了解、改善现有商业模式的企业管理者阅读。

-
- ◆ 著 周祺林
 责任编辑 赵 娟
 责任印制 彭志环
 - ◆ 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>
 大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
 印张：15 2019 年 2 月第 2 版
 字数：193 千字 2019 年 2 月河北第 1 次印刷
-

定价：59.00 元

读者服务热线：(010) 81055488 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147 号



作者简介

周祺林

- ◆ 智慧经济理论/生态资本理论体系首席架构师
- ◆ 资源整合型商业模式8R体系创始人
- ◆ 中国知名管理咨询专家，多家集团公司总裁顾问
- ◆ 深圳前海智融投资公司架构师
- ◆ 融智商业模式创新研究院院长
- ◆ 清华大学EMBA、北京大学EMBA、厦门大学EDP中心、浙江大学EMBA等多家知名大学常年特聘讲师
- ◆ 中国管理研究院副院长，中国管理研究院企业商学院研究中心主任
- ◆ 公众号：周祺林商业模式

P 序 REFACE

中国经济已进入全面资源整合的新时代。企业作为一种经济组织的本质是利他和共赢，其重点是资源开发与利用，因此资源整合显得尤为重要。

资源整合是指企业对不同来源、不同层次、不同结构、不同内容的资源进行识别与选择、汲取与配置、激活和有机融合，使其具有较强的柔韧性、条理性、系统性和价值性，并创造一个新的资源的复杂动态过程。简单讲就是对一定范围内拥有的人力、财力、物力、技术和信息等各种要素进行科学整顿和协调，并重新组合，以产生更大效益的行为。

资源整合的第一个作用就是杠杆作用，通过资源整合，企业可以用自己的小资源撬起一个大的资源盘；资源整合的第二个作用就是网点作用，通过资源整合，企业可以把以前分散的网点整合成一张巨大的网，从而增加自己与用户接触的网点；资源整合的第三个作用就是协作效应，通过资源整合，企业可以增强力量，完成个体没有办法解决的事情。

商业模式（Business Model）第一次出现在20世纪50年代，但直到90年代才开始被广泛采用和传播。华尔街的风险投资银行家拿着几亿美元到处找项目投资。只要创业者的商业模式足够好，投资商很快就会把上百万美元、上千万美元的资本注入你公司的账户。

知名管理大师彼得·德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”商业模式是现代企业竞争进化的高级形态之一。

我国当今众多企业白热化的竞争，已从产品的竞争、资源的竞争、



服务的竞争、品牌的竞争发展到商业模式的竞争。中国的经济环境从混乱逐渐过渡到规范，许多企业的商业模式发展也相应地从自发变为自觉、从模糊变为清晰。在战略与执行之间，商业模式作为企业经营的方法论是企业参与社会竞争的立足点，决定企业的竞争能力和竞争潜力，决定企业发展的未来。

那么，到底什么是商业模式呢？用直白的话说就是公司通过什么途径或方式赚钱。

早期商业模式是研究产品如何盈利的，如服装公司通过卖衣服赚钱，外卖公司通过送外卖赚钱，网上商城通过搭建平台赚钱，银行通过利差赚钱，培训公司通过收取培训费赚钱等。

只要是能赚钱的地方，就有商业模式存在。近几年，商业模式突然火爆的原因是在产品过剩、经济下滑、利润变薄的经济背景下，以产品为中心构建企业核心竞争力的商业模式转到以顾客价值为中心的商业模式。企业的产品、渠道、品牌、人才等要素均是企业取得成功的法宝之一，但企业的命运不由这些要素决定。所以，我认为商业模式是为了最大化实现企业价值而构建的利益相关者长期盈利服务的交易结构，不管你是否关注商业模式，它都是存在的，只是有自发和自觉的区别。一个好的商业模式就是企业的一颗强劲“动力之心”，是企业的幸福基因，是企业的实力，是企业的资本引擎！

一流的企业家与小老板的最大区别就是如何思考并运用“商业模式”。

无论你从事的是什么行业，没有好的模式都将影响未来的发展。例如：卖手表的人如果可以重新定位自己的商业模式，把自己变成“卖品位”的人，那么，他的思维起点、与顾客定位都会不同。我见过一位美容业的企业家，她与其他人对美容的定位不同，她说她的使命是让天下的女人永远保持20岁的容颜。我曾经和一位正在准备上市的老板聊过，他说他的使命是让人类都能品尝到有机海鲜。我们常常对学员说：我们

要传播管理智慧。所以商业模式创新的起点是思维的突破、升级，是使命的重新定义。

任何一个商业模式都是一个由用户价值、企业资源和能力、盈利方式构成的三维立体模式。在创新商业模式之前，先要解答一个问题：我用什么方式提供什么价值给什么人？这可以细分成3个部分：

第一部分，“什么方式”决定了产品与服务的设计是什么？

第二部分，“什么价值”让人有更好的感觉，实际利益是什么？

第三部分，“什么人”指市场定位、市场区隔、利基市场是什么？

作为“资源整合商业模式8R模型”的创建者和“智慧经济理论”的首创者，我认为，在确定战略目标和施行有效的执行之前，确定企业的商业模式至关重要。商业模式差异性运营决定着现代企业的增长速度，规范化管理和创新性商业模式正在缔造着中国企业的未来。

我潜心研究新经济时代的社会特征多年后发现，从产品到资金，从经营到传播，从企业到社会，从单一模式到多元模式，从传统模式到未来模式，现代企业经营的核心竞争优势就是商业模式创新。

商业模式的核心是要素整合，不断放大交易价值与降低交易成本，积累做资源的加法，整合做收益的乘法。在战略和执行之间，商业模式作为战术方法论而存在。

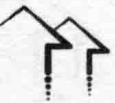
项目成功运营和企业持续成功经营背后的商业模式有没有什么不同？

百度、阿里巴巴、蒙牛、格力、苏宁、美特斯邦威、麦当劳、海底捞和九州通等企业成功的模式是什么？

史玉柱在经营IT“巨人”、网游“征途”以及保健品“黄金搭档”时又有什么模式变迁？

“模式魔术师”蒙牛又是在怎样展示模式的魅力的？

苏泊尔崛起于上位移动，奥克斯长于事件营销，娃哈哈依靠渠道联营，海尔采用客户解决方案……



企业的成功离不开商业模式的成功，企业的失败大多归于商业模式的失败。

如何实现商业模式的创新？一般人先从产品开始想，这有违自然法则。因为一切有形的都是从无形创造出来的，所以如果你不知道自己的价值主张和市场定位（无形的东西）这两个坐标，你又如何知道指导产品（有形的东西）设计的指标呢？明确了自己的价值主张和市场定位，你要问自己以下问题：我通过什么产品与服务（产品设计）向什么人（市场定位）要什么钱（价值套餐）……这就是你的商业模式创新路径。

商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司能为用户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本等用以实现（创造、推销和交付）这个价值并产生可持续盈利收入的要素。商业模式的3个系统包括以下内容。

第一，资源管理系统

核心能力（Core Competence），即公司执行其商业模式所需的别人无法购买或模仿的能力和资格。

资源配置（Value Configurations），又称价值配置，即资源和活动的配置。

合作关系（Partnership），即公司同其他公司为有效地提供价值并实现其商业化而形成的合作关系网络。这也描述了公司的商业联盟（Business Alliances）范围。

第二，价值体现系统

价值主张（Value Proposition），即公司通过其产品和服务能向消费者提供的价值，价值主张确认公司对消费者的实用意义。

目标用户（Target User），公司瞄准的消费者群体。这些群体具有某

些共性，从而使公司能够（针对这些共性）创造价值。定义消费者群体的过程也被称为市场划分（Market Segmentation）。

分销渠道（Distribution Channels），即公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场，它涉及公司的市场和分销策略。

用户关系（User Relationships），即公司同其消费者群体之间建立的联系。我们所说的客户关系管理（Customer Relationship Management）即与此相关。

第三，财务运营系统

成本结构（Cost Structure），即使用工具和方法的货币描述。

盈利模式（Revenue Model），即公司通过各种收入流（Revenue Flow）创造财富的途径。

一流的商业模式才能创造一流的企业，只有设计顶层商业模式才能创建一家成功的企业。

最后，我给大家3点建议：

建议一，重新定义自己的使命——跳出行业做行业；

建议二，为使命选择一条“一次投入，多点收益”之路；

建议三，进行商业模式创新，尤其是必须多多了解世界范围内的新的信息与商业发展趋势，顺势而为，识时务者为俊杰，得顶层商业模式者得企业！



周祺林老师活动剪影



致力于培育1000家拥有领先商业模式的冠军企业！



主讲老师：**周祺林** 教授及其团队

- 智慧经济理论首创者；资源整合商业模式创始人
- 北京大学、清华大学、厦门大学EDP中心
中欧国际商学院、西班牙公立赫罗纳大学等多家国内外知名大学特聘教授
- 中国管理研究院副院长；多家上市公司的总裁顾问
- 融智商业模式创新研究院院长

专家传授顶层模式设计，决胜制高点十二大秘诀

企业新引擎——**商业模式重构**特训营

中国**最实战**商业模式训练课程

帮助您快速**落地**商业模式

颠覆您的传统思维 全面培育您的企业超速赢利DNA

商业模式现状诊断

- 企业价值分析
- 商业形态定位分析
- 赢利模式分析
- 现金流分析
- 业绩与业务模式分析
- 行业竞争力分析
- 资源能力分析
- 团队能级分析等

课前



课中

以顾问的形式服务各个项目落地实践。

学习成果：

商业模式落地生成案形成（训后两周内学员提交《企业新商业模式设计报告》）

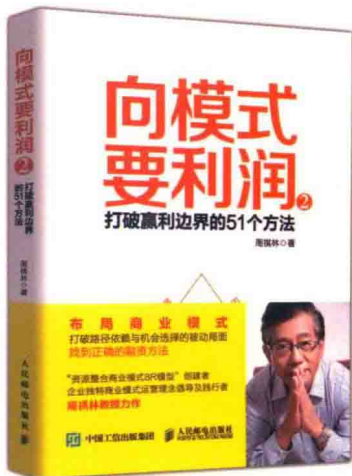
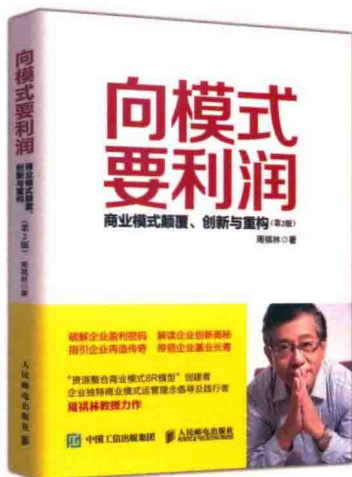
课后

三天两夜，缔造属于自己的商业传奇！



扫码报名

报名热线:027-85489302 85770077
全国诚招合作伙伴火热进行中……



特约策划：盛世卓杰·王景

责任编辑：赵娟

营销编辑：顾问

封面设计：国图设计

C 目 录

CONTENTS

1 第1章

藏在商业模式里的真相

你的企业为什么长不大 / 2

你的企业具有竞争DNA吗 / 7

成也模式，败也模式 / 11

苦练外功，勤修内功 / 14

选择商业模式的关键 / 17

商业案例评析：创客总部的产业链服务型商业模式 / 23

27 第2章

实现模式创新，企业竞争与未来发展

从野蛮生长到精耕细作 / 28

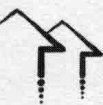
合适的模式不论简与繁 / 31

做掌控规则的“主持人” / 34

从发现、传承到再加工、重建 / 39

关于移动互联网时代商业模式的几点思考 / 43

商业案例评析：今日发现开创新的营销模式 / 48



53 | 第3章

眼界决定世界，独特模式里的竞争魅力

站得高，看得远；想得多，走得久 / 54

练就寻找商机的独具慧眼 / 58

如何走出僵化思维的怪圈 / 63

好的商业模式离不开眼界与格局 / 67

商业案例评析：阳澄湖大闸蟹独特的营销策略 / 71

75 | 第4章

价值主张先行：好模式让利润水到渠成

用户体验与价值感知 / 76

用“心占率”攻占用户 / 79

找到企业突破发展瓶颈的独特价值 / 83

精确细分价值的方法与意义 / 88

你的品牌价值几何 / 92

商业案例评析：双汇不是单纯地卖火腿 / 96

101 | 第5章

商业模式定位：瞄准利润靶心方能基业长青

定位产品，产品决定未来市场 / 100

定位战略：无布局无未来 / 103

定位市场：保持企业长青的不竭动力 / 107

定位用户：锁定用户真正需求 / 110

定位产业创造力：保持领先优势 / 113

二次定位，审视与优化商业模式 / 118

商业案例评析：七波辉的品牌发展之道 / 122

- 129** | **第6章**
资源整合创新：打造企业利润的新引擎
- 资源整合：创造利润多元化模式 / 126
 - 多样化发展：一次投入，高收益 / 129
 - 整合关键资源，集中优势 / 132
 - 以核心优势资源促企业持续发展 / 135
 - 保持资源对环境变化的高度弹性 / 139
 - 商业案例评析：嫁接旅游资源赚大钱的百瑞源模式 / 143
- 151** | **第7章**
顶层设计交易结构：让企业利润到位，做强做大
- 交易结构保证收益点，使企业的利润到位 / 148
 - 交易结构影响企业盈利能力 / 151
 - 交易结构的差异导致企业价值的差异 / 154
 - 创新交易结构，让羊毛出在牛身上 / 157
 - 利益相关方5P模型及其关系 / 162
 - 商业案例评析：唱吧的交易结构创新 / 166
- 171** | **第8章**
利润池新战略，再造盈利点，占据利润高地
- 固守原有利润战地，赢得生存 / 168
 - 利润池战略 / 171
 - 认清行业利润分布，抢占高地 / 174
 - 开发用户需求，开创新盈利点 / 178
 - 无限放大利润池 / 181
 - 商业案例评析：阿米巴利用员工智慧放大利润池 / 184



191

第9章

- 重视风险评估，优化与提升商业模式
- 打造出众的决策力，创造更有效的商业模式 / 188
- 推迟投产时间，改善现金流结构 / 189
- 提高信息质量，改善决策环境 / 193
- 优化利益链条，重视风险评估 / 197
- 企业责任感重塑，创造担当型企业 / 200
- 商业案例评析：顺丰快递不断调整和优化的模式 / 203

211

第10章

- 遵循模式原则，以模式造利润，以创新迎发展
- 资源整合型商业模式（RBM）的六大特征及发展趋势 / 208
- 跨界与融合，以模式创发展 / 212
- 从现在起搭建平台思维，打造多方位商业模式 / 215
- 平台思维的盈利模式 / 218
- 平台型企业的进化论 / 221
- 成为产业价值链的组织者，制定新规则，设计新程序 / 223
- 商业案例评析：APUS构建生态系统的商业模式 / 226

第1章

藏在商业模式里的真相

“商业模式”的概念，从20世纪90年代末进入中国之后，随着经济的发展开始流行，但这并不意味着其概念的内涵已经被众多企业家理解和接受。通常来说，商业模式是企业创造独特价值的核心逻辑。这样的逻辑一方面包含了对企业整体运营结构的设计，另一方面也表现出了其结构内部的相互联系。因此，把握商业模式，意味着对企业运营结构的整体规划。企业能否在市场竞争中做到与众不同、迅速长大，和企业家能否把握商业模式中的关键因素有关。