

DESIGN  
OF A NEW  
BUSINESS MODEL

# 商业模式 的 全新设计

戴天宇 著

一种好的商业模式，  
可以把有限的资源运用得更充分、更有效。



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 商业模式 的 全新设计

戴天宇 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

商业模式的全新设计 / 戴天宇著. —北京: 北京大学出版社, 2016.6  
ISBN 978-7-301-27066-0

I . ①商… II . ①戴… III . ①商业模式—研究 IV . ① F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2016 ) 第 079550 号

- 书 名** 商业模式的全新设计  
Shangye Moshi de Quan Xin Sheji
- 著作责任者** 戴天宇 著
- 责任编辑** 宋智广 刘照地
- 标准书号** ISBN 978-7-301-27066-0
- 出版发行** 北京大学出版社
- 地 址** 北京市海淀区成府路 205 号 100871
- 网 址** <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社
- 电子信箱** 443402818@qq.com
- 电 话** 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82207051
- 印 刷 者** 北京玥实印刷有限公司
- 经 销 者** 新华书店
- 787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.75 印张 152 千字  
2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷
- 定 价** 45.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: 443402818@qq.com

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

学术的生命，就在于不断打破传统，超越前人。为此，需要创新的勇气和能力。北京大学汇丰商学院自创院以来，始终将经济学、金融学、管理学等各个学科领域的学术创新作为学院发展的原动力，并取得了初步的成果。例如，在商业模式这一新兴学科领域的研究和探索，汇丰商学院独树一帜，已在国内外形成了较高的知名度，魏炜教授等学者提出的“魏朱六要素分析模型”在学术界和企业界产生了广泛的社会影响。

同样专注于商业模式的研究，戴天宇教授则另辟蹊径，从更微观的“价值环节”入手，在魏炜教授的商业模式理论体系之外，建立起一套截然不同的商业模式理论分析框架和方法体系，并在本书中呈现。

一个学院，在同一研究领域孕育出两套大相径庭的学术理论，这在北大并不奇怪。“兼容并包、思想自由”是北大的学术传统，也是汇丰商学院的魅

力所在。我们博采众长，海纳百川，鼓励各种学术思想之间的碰撞和挑战，支持各位教授之间的争鸣与合作。

戴天宇教授自到北京大学汇丰商学院工作以来，一直矢志建立起一套不同于传统管理学的学科体系。对此，学院一直给予鼓励和支持。春耕秋实，天道酬勤，继《无为而治：设计自动运行的企业制度》出版之后，戴教授又完成了这本新著。本书用通俗易懂的语言以及大量作者亲手设计并成功应用于企业实践的商业模式案例，为商业模式的研究提供了另一种思路；书中阐述的戴教授建立的一整套商业模式设计方法论体系，也有助于企业根据实际情况自行设计商业模式。

在中国未来的经济发展中，我们需要不断地改革和创新，包括商业模式的创新和商业模式理论的创新。一个好的商业模式，可以把有限的资源运用得更充分、更有效。反之，再好的战略，再有效的管理，也可能事倍功半。本书的出版，希望对企业家们理解和设计商业模式有所裨益。同时，我也希望戴天宇教授继续不断深入研究商业模式，为中国企业的发展和中国企业家的成长，为中国的经济学与管理学理论的发展做出贡献。

海 闻

北京大学汇丰商学院 院长

## 商业模式：从概念体系、实践分析走向全新设计

商业模式学科的建立，需要从概念体系的建立、商业实践的分析，走向最终的设计方法论，而戴天宇老师的这本著作，是对商业模式设计的一个里程碑式的探索。全书逻辑体系原始创新，学术研究硕果累累。

本书的贡献，主要来自于以下四个方面。

第一，对价值环节的强调和展开阐述。

在这本书中，戴天宇老师建立企业基因工程方法，把价值环节重组作为商业模式设计的核心逻辑，分析价值环节的切分、组合、增减变化以及相应的价值流创造、增值、耗损、传递等逻辑，整个体系完整严密，而且和企业的实践紧密结合，可以有效地指导企业实践。

第二，对价值的三种类型进行区分，并反复强调价值创增<sup>[1]</sup>以需求为导向。

正如戴天宇老师所言，商业模式需要讨论企业赚钱的价值基础，而价值基础是来自于纯粹物质商品价值、精神文化价值，还是资本价值，这非常重要，因为这三种价值背后的设计逻辑大相径庭。强调价值以需求为导向，为商业模式设计的讨论建立了原点，为后面的价值环节、交易方式、赢利模式、商业位势的展开设计奠定了良好的基础。

第三，对全部的设计步骤都做了展开式的归类和举例。

这方便了企业家和设计师按图索骥，同时丰富了商业模式设计的可能性。比如交易方式、拓客方式、需求的分级讨论等。对很多案例的探讨，也是从一个原点谈论了多种不同的可能性，让读者体会到商业模式设计的变化多端和灵活精彩。

第四，一些新概念的引入，拓展了商业模式的理论体系和实践方法论。

例如，商业位势概念的导入，很好地表达了在商业模式的结构中，利益相关者是如何处于不平等地位的（竞争水平、攫取利润的能力等）。对这个问题展开讨论，譬如如何提升商业位势，也进一步丰富了商业模式的理论和实践。其背后，是将生物学、生态学在商业领域应用的杂交创新，这种跨界杂交的讨论视角很值得学习和借鉴。

戴天宇老师的这本著作，是商业模式理论创新和实践发展的重要研究成果，对学者和企业家都有很强的学习价值。同时，这本著作还第一次完整描

---

[1] 价值创增，是指价值创造或增值。

绘出了“企业设计”这一全新学科的框架蓝图。

当然，对戴老师在书中所提的某些观点，我们觉得可以有开放性讨论的空间，比如开篇对其他管理学科的评价，就值得商榷。商业模式对企业而言非常重要，但并不代表其他管理学科不重要。不管是战略、营销、财务，还是人力资源等，对企业走向成功都是必不可少的。它们和商业模式是相互补充而非取代、竞争的关系。企业的成功，是一个系统工程，需要商业模式、战略管理、营销、财务、人力资源等共同发力。

商业模式概念的提出，至少有几十年的历史；而商业模式的概念体系建构，实质上是最近十年的事情。未来，商业模式学科必将走向设计的方法论体系，从而更好地指导企业实践，戴老师的这本著作无疑是导入这个方向的重要探索！

祝贺戴老师！

是为序。

魏 炜

魏朱商业模式理论 联合创始人

北京大学汇丰商学院商业模式研究中心 主任



<b>引子 从战略管理到商业模式</b>	//1
• 首先需要变革的，是管理学的研究视角	//9
• 其次需要变革的，是管理学的研究视野	//12

<b>第 1 章 什么是商业模式</b>	//17
从盲人摸象说开去	//20
• 阶段 1：商业模式的局部认知阶段	//21
• 阶段 2：商业模式的整体认知阶段	//22
• 阶段 3：商业模式的微观认知阶段	//24
企业赚钱的价值基础	//25
企业赚钱的价值链路基础	//31
商业模式到底是什么	//35

<b>第 2 章 需求定位及客户锁定</b>	//41
定位首先是需求定位	//44
需求链及利益相关者	//51
超越营销，锁定客户	//54

- 方式 1: 产品锁定 //56
  - 方式 2: 产品系列锁定 //57
  - 方式 3: 消费习惯锁定 //57
  - 方式 4: 消费奖励计划锁定 //58
  - 方式 5: 财富分配效应锁定 //59
  - 方式 6: 人际关系网络锁定 //60
  - 方式 7: 个性化解决方案锁定 //60
- 案例实战: 客户锁定 //62

### 第 3 章 价值环节及其重组 //71

- 价值流、价值链路及价值环节 //75
- 重组价值环节, 改变商业模式 //78
  - 草莓汁饮料生产的商业模式变化 //80
  - 管理培训机构的商业模式变化 //84
- 商业模式创新的价值重组手术 //89
  - 手术 1: 价值环节延伸 //89
  - 手术 2: 价值环节添加 //90
  - 手术 3: 价值环节裁剪 //91
  - 手术 4: 价值环节分拆 //92
  - 手术 5: 价值环节分包 //93
  - 手术 6: 价值环节众包 //94
  - 手术 7: 价值环节共享 //95
  - 手术 8: 价值环节寄生 //95

● 手术 9: 价值环节整合	//96
● 手术 10: 搭建价值环节平台	//97
案例实战: 价值类型转换	//99
<b>第 4 章 交易方式及其变换</b>	<b>//107</b>
变换交易方式, 改良商业模式	//111
● 方式 1: 定时降价	//114
● 方式 2: 看着给钱	//115
● 方式 3: 不来罚钱	//116
● 方式 4: 限时返款	//117
变换交易构形, 改进商业模式	//118
● 客户界面	//118
● 售服通路	//121
● 拓客方式	//123
降低交易成本, 减少交易风险	//125
案例实战: 交易方式变换	//130
<b>第 5 章 赢利模式与商业位势</b>	<b>//139</b>
赢利模式与价值交易形态	//143
● 赢利模式的转型升级 1: 从卖产品转向卖服务	//146
● 赢利模式的转型升级 2: 从卖产品转向卖文化	//147
● 赢利模式的转型升级 3: 从卖产品转向卖投资	//148
基于第三方的赢利模式优化	//149

商业位势与收益分配 //155

- 商业位势的提升 1：“东方不亮西方亮” //160
- 商业位势的提升 2：“垄断，哪怕一个环节” //160
- 商业位势的提升 3：“全世界无产者联合起来” //161

案例实战：赢利模式升级与优化 //162

## 第 6 章 商业模式重构与商业模式设计 //169

局部优化的商业模式重构 //172

- 重构 1：重新定位需求 //174
- 重构 2：重组价值环节 //176
- 重构 3：重构交易方式 //177
- 重构 4：重建赢利模式 //178
- 重构 5：重塑商业位势 //179

案例实战：商业模式重构 //180

从头开始的商业模式设计 //184

案例实战：商业模式的全新设计 //195

参考文献 //203

引子

## ● 从战略管理到商业模式 ●

真理往往始于异端，而终于迷信。<sup>[1]</sup>

——托马斯·亨利·赫胥黎 ( Thomas Henry Huxleg )

---

[1] 转引自：阿马蒂亚·森. 伦理学与经济学 [M]. 王宇, 王文玉, 译. 北京: 商务印书馆, 2000: 111.

## 导 读

为什么说传统战略管理已经到了非变革不可的地步？

为什么说商业模式是对企业战略管理的否定之否定？

为什么说彼得·德鲁克的著名论断“当今企业之间的竞争是商业模式的竞争”有失偏颇？

已经有了企业战略管理，为什么还要研究商业模式（business model）？

原因很简单：从哲学观到方法论，现有的战略管理学体系可谓是流弊日久、沉痾丛集，已经到了积重难返、难以革除的程度，因而在实践中也是问题多多、舛误多多，甚至还闹出了不少“黑色幽默”。

20世纪末，国内一家彩电企业制定了一个雄心勃勃的战略目标：每年营收增长30%以上，10年时间成为世界500强。但后来的发展却一波三折，业绩更是一落千丈，甚至企业的生存一度都成了

问题。问及原因，企业的老总是这样回答的：“都怪长虹电器的倪润峰，没事打什么彩电价格战，大家都不挣钱了，我们还怎么可能发展成为世界 500 强”？

闻之让人无语。有了战略管理，你能管住你自己，但你能管住竞争对手吗？再来看一个例子，继续感受传统战略管理学自身存在的纰缪。

2016 年年初，某市人力资源与社会保障局来找我，希望做一个高层次人才引进的战略规划。具体来说，未来 5 年内，全市计划引进高层次人才多少名，其中微电子专业的多少名，光电子专业的多少名，硕士多少名，博士多少名，“海龟”多少名，“土鳖”多少名……规划要求细到这样一个程度：2016 年计划引进海外归来的 IC（集成电路）设计工程师 80 名。听完之后，我扭头便走，局长很奇怪，忙追上来问原因，我解释道：“人才引进是双方谈恋爱、你情我愿的事，不是你想引进就能引进的，人家硬是不来你能怎么着？派警察从海外抓回来？制定这种一厢情愿的战略规划有意义吗？明智的做法，是尽快建立‘高层次人才引进、激励、保障机制’，栽得梧桐树，自有凤凰来。至于凤凰究竟能飞来 80 个还是 90 个，即使是政府的强力部门，也不可能完全左右得了。”

道理很简单，有了战略规划，你能规划你自己，但你能规划别人吗？



唯物辩证法告诉我们，世界是普遍联系、相互制约的，历史从来不是单方面努力写成的，而是多方合力共同作用的结果。“任何一个人的愿望都会受到任何另一个人的妨碍，而最后出现的结果，就是谁都没有希望过的事物。”<sup>[1]</sup>可以往的企业战略又是怎样制定出来的呢？大多从企业自身这一狭隘的角度出发，以“自我”为中心，指点江山，运筹帷幄，仿佛世界尽在掌握之中，仿佛别人（包括消费者、合作者、竞争者等各个相关方）都是唯其战略是从的配角。可问题是，相关方并不是面无表情的战略环境因素，而是一个个活生生的自主决策行为主体，时时刻刻都在与你进行着鲜活生动的、错综复杂的互动和博弈，他们怎么会老老实实配合你的战略目标和战略规划“剧本”去“演出”？战略规划，你能规划合作伙伴的决策吗？战略管理，你能管得住竞争对手的行动吗？如果做不到，那些宏大的企业战略目标，只会是自己的一厢情愿，做做黄粱美梦罢了。

不仅如此，传统战略管理的分析和制定过程，也已经僵化为一套机械教条的固定程式。按照所谓的规范套路和标准模板，罗列出一堆七拼八凑来的企业内外部因素，然后在此基础上大做文章，生硬照搬，机械模仿，线性规划未来，今年增长 30%，明年增长 60%，5 年成为中国 500 强，10 年成为世界 500 强，仿佛企业的发展只是一个按部就班、笔直前行的机械运动。可复杂系统理论证明，市场经济是一个复杂的巨系统，各方面因素的非线性协同作用，使得直线达成目标的可能性几乎为零，因而在创新颠覆层见叠出、市场竞争越发不按常理出牌的今天，过去在简单线性思维模式下所形成的“制

[1] 马克思，恩格斯. 马克思恩格斯选集 [M]. 中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局，译. 北京：人民出版社，1972，4：478.