

“十二五”高职高专财经管理类规划教材

小微企业经营管理能力提升系列教材

商业模式创新设计

BUSINESS MODEL INNOVATION DESIGN

——重塑小微企业核心竞争力

王丽娜 主编



上海财经大学出版社

“十二五”高职高专财经管理类规划教材
小微企业经营管理能力提升系列教材

商业模式创新设计

——重塑小微企业核心竞争力

王丽娜 主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业模式创新设计:重塑小微企业核心竞争力/王丽娜主编.
—上海:上海财经大学出版社,2015.10
“十二五”高职高专财经管理类规划教材
小微企业经营管理能力提升系列教材
ISBN 978-7-5642-2016-7/F·2016
I. ①商… II. ①王… III. ①中小企业-商业模式-教材②中小企业-核心竞争力-教材 IV. ①F276.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 225654 号

☐ 责任编辑 施春杰

☐ 封面设计 钱宇辰

SHANGYE MOSHI CHUANGXIN SHEJI

商业模式创新设计

——重塑小微企业核心竞争力

王丽娜 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷装订

2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 8.25 印张 211 千字

印数:0 001—3 000 定价:29.00 元

小微企业经营管理能力提升系列教材

编审委员会

主 任	钟丽英	王晓敏		
副主任	冯星树	王 霜	童囡囡	
	黎光治	陈松光	谭福河	
编 委	欧阳振成	阚雅玲	陈建成	吴 强
	王丽娜	何 霞	邓白君	占 挺
	劳宇东	吴 隽	陈志豪	卢北京
	梁 海	陈森圭	程 丹	宋启平
	李 霞	许宏林	李 军	彭 静

总 序

学习成就未来

在广州市职业能力培训指导中心(以下简称“培训指导中心”)与广州番禺职业技术学院的精心筹划之下,“小微企业经营管理能力提升系列教材”成功出版,这是值得祝贺的事。

在创造就业机会、增加税收、技术创新等方面,小微企业扮演着非常重要的角色,更重大的意义在于小微企业所代表的创新、创业精神,这是区域社会经济发展的基础动力。可以说,小微企业的素质决定了区域未来的发展。因此,小微企业的经营管理能力提升不单纯是对企业的自我完善,也对社会具有深远的影响和意义。

小微企业数量多、行业千差万别、经营不稳定、人员结构复杂等的特殊性,决定了对这个群体实施教育提升服务是颇具挑战性的。广州市人力资源和社会保障局积极践行国家、广东省和广州市对帮扶小微企业健康成长的相关政策,结合区域发展特点出台了一系列促进提升小微企业发展能力的政策,搭建了由学校、创业园区、行业大企业、社会服务机构等多方参与的社会化服务平台。本套教材即是广州市人力资源和社会保障局培训指导中心联合广州番禺职业技术学院在搭建小微企业社会化学习平台方面的一个尝试。这套教材的出版仅仅是学习系统中的一个部分。此外,双方在培训项目开发、网络化教学、师资培训、创业教育等方面尚有更多的课题需要攻克。“千里之行,始于足下”,预祝彼此的合作能取得更大成绩,让更多小微企业享受更优质的教育服务。

科技在进步,时代在发展,在知识经济时代,学习是主旋律,不学习就意味着被淘汰。这不是耸人听闻的口号,而应成为当下的警句。众所周知,教材是知识传播的载体。这套教材结合小微企业发展的特点,对该领域的知识内容进行比较系统的梳理与总结,非常有价值。当下各个学习领域都在发生革命性的变化,希望各位编委及项目团队能留意这种变化,在后续工作中大胆尝试、敢于创新,在内容和形式上有更多突破,进一步提升教材的价值,为广州市小微企业学习平台的建设贡献力量!

最后,向编纂教材及提供帮助的各位老师、各位工作人员和社会各界人士表示感谢,同时感谢广州番禺职业技术学院对本项工作的大力支持。

钟丽英

2015年1月1日

前言

小微企业是提供新增就业岗位的主要渠道,是企业家创业成长的主要平台,是科技创新的重要力量。小型和微型企业创造的最终产品和服务价值相当于国内生产总值的 60%左右,上缴税收约为国家税收总额的 50%。支持小微企业健康发展,对于我国经济克服国际金融危机影响、保持平稳较快发展,具有重要的战略意义。但是,很多资料表明,小微企业创业存在着很高的失败率。根据 2011 年全国工商联的调研结果显示,当前小企业处境更为艰难,困难程度甚至超过了 2008 年金融危机爆发时期。在小微企业占主体地位的浙江省,仅有 9%的小微企业认为自己经营正常,没有困难。小微企业经营困难的根源在于商业思维的惰性和惯性,这也是导致众多初创小微企业走向衰退的元凶之一。

“现代管理学之父”彼得·德鲁克说,成功的企业有着相同的基因,即合理的商业模式。我国小微企业处于全球产业链的低端,要想发展,核心技术很重要,但从小微企业创业现状来看,短时间内很难拥有自己的核心技术。小微企业必须整合现有资源,抓住创业机会进行商业模式变革,建立领先于竞争对手的商业模式,才能获得持续的竞争优势和源源不断的发展动力。

鉴于此,本教材定位在创业型小微企业,并以商业模式为立足点,围绕创业型小微企业的特点和性质,对商业模式进行系统的考虑和分析。

本教材具有如下特点:

第一,本教材将创业训练和实践相结合,利用丰富的商业模式案例对不同行业的商业模式进行解说。将重点学习和探讨:商业模式架构,商业模式设计方法;分析企业原有商业模式,探讨商业模式改进方案;通过商业模式的创新寻求企业最佳赢利模式,提升企业价值;帮助企业解决如何突破现有的市场边界,找到更多的利润源;帮助企业解决如何操作才能有效进行商业模式设计与创新;帮助企业解决如何通过商业模式设计吸引资本,实现智力与资本的结合;阐述成功商业模式创新之“道”,指导具体商业模式创新之“术”;剖析经典商业模式案例,达到“有道无术可求术”,助力企业实现最大价值。

第二,教材内容全面,具有可读性、趣味性和广泛性。本教材汇编了来自各行业和各类创业企业的最新典型案例,以促进相关课程的学习;设有经济问题、社会热点方面的阅读材料,也可满足社会人士创业所需。

第三,本教材将复杂的商业模式理论简化交织成一幅清晰的图像,使读者可以在脑海中呈现出它们是如何互相影响、交互作用的。本教材利用商业模式画布分析腾讯、Google、Apple 等跨国企业,归纳出不同的产业模式。同时,列举了多种有趣的方法与工具,如移情地图、沙盘推演、图像思考、说故事创新等,并附上详尽的说明与操作方法,让读者进行头脑风暴。编者将着力于阐述如何将发散的创意集结成可实行的策略,以及策略执行的五个主要步骤,将商业模式创新这看似艰深复杂的工作化整为零,让每个学生都能理解。

第四,本教材的编写团队具有“校企融合”的特点,提高了教材使用的宽度和广度。本教材编写团队的成员来自创业教育中心核心教师团队和合作企业人士,他们都具备丰富的教学和

实践经验。

广州番禺职业技术学院创业教育中心的王丽娜老师担任本教材主编,承担了从项目策划、拟定大纲及各章节详细的写作思路、内容的审定、提出具体修改意见与执笔修订等工作。同时,广州番禺职业技术学院创业教育中心谭福河副教授、吴隼博士、邓白君讲师和占挺讲师,以及申银国际证券复旦大学经济学博士许弘林先生参与了教材相关章节的编写工作。

特别需要说明的是,本教材在编写过程中,学习、借鉴、吸收和参考了国内外众多专家学者的研究成果及大量相关文献资料,并引用了一些书籍、报刊、网站的数据和资料内容,这些已尽可能地在参考文献中列出。书中若有错漏之处,恳请各位专家和读者指正。如您希望与编者交流,请与我们联系。联系方式:wangln@gzpyp.edu.cn。

王丽娜

2015年9月

目 录

总 序	(1)
前 言	(1)
第 1 章 商业模式概述	(1)
1.1 商业模式的概念	(2)
1.2 商业模式的组成和分类	(3)
1.3 企业常见的商业模式	(6)
第 2 章 商业模式的核心原则	(11)
2.1 持续赢利原则	(12)
2.2 客户价值最大化原则	(13)
2.3 资源整合原则	(13)
2.4 创新原则	(14)
2.5 融资有效性原则	(16)
2.6 组织管理高效率原则	(17)
2.7 风险控制原则	(18)
第 3 章 创业企业与商业模式	(23)
3.1 创业企业建立商业模式的必要性	(25)
3.2 创业企业商业模式的理论模型	(27)
第 4 章 商业模式核心	(34)
4.1 商业模式的核心:赢利模式	(35)
4.2 商业模式类型	(36)
第 5 章 商业模式画布	(61)
5.1 商业模式画布的定义和构造	(62)

5.2 商业模式画布的使用方法.....	(73)
----------------------	------

第6章 商业模式流程.....	(78)
------------------------	-------------

6.1 商业模式设计和创新.....	(79)
6.2 老牌知名公司特有的影响因素.....	(79)
6.3 商业模式设计理念.....	(79)
6.4 商业模式流程的五个阶段.....	(80)
6.5 商业模式设计流程展望.....	(85)

第7章 商业模式设计.....	(94)
------------------------	-------------

7.1 商业模式设计步骤.....	(95)
7.2 战略方法1——客户洞察(customer insights)	(98)
7.3 战略方法2——创意构思(ideation)	(101)
7.4 战略方法3——可视思考(visual thinking)	(106)
7.5 战略方法4——原型制作(prototyping)	(109)
7.6 战略方法5——故事讲述(storytelling)	(112)

参考文献	(120)
-------------------	--------------

商业模式概述

学习目的与要求

- 理解商业模式的概念、组成和分类。
- 掌握企业常见的几种商业模式。



案例导入

有一天,麦当劳的总裁克罗克到哈佛商学院讲课,问同学们说:“同学们,我是做什么的?”大家冲他笑说:“你不就是做快餐的吗?”“错了,我是做房地产的。”他说:“如果我不做房地产,仅仅做快餐,麦当劳早就关门倒闭了。”

当然,麦当劳做房地产不是独立的经营项目,而是与做快餐密切结合在一起的。

麦当劳在西方采取的是特许经营的方式,首先把一个精心考察过的店铺租下来,租期 20 年,跟房东谈妥 20 年租金不变,然后吸引加盟商,把这个店铺再租给加盟商,并向每个加盟商加收 20% 的租金,以后根据地产升值的情况进行相应的递增。

所以,克罗克认为他赚的是地产的钱,而不是快餐的钱。原来麦当劳采取的是以快餐吆喝、以地产赢利的商业模式,其经营快餐不单单是为了直接赢利,而是为了招租。真正的盈利来源是房地产的增值带来的租金差!

这就告诉你,麦当劳能够如此扩张,“看不见的手”(做地产的巨大收益)起到了非常重要的作用。这就是商业模式的力量。

思考:商业模式到底是什么? 它为什么会有如此大的“魔力”?

商业模式内涵正由经济、运营层次向战略层次延伸,即由初期从企业自身出发关注产品、营销、利润和流程,逐渐开始转向关注顾客关系、价值提供乃至市场细分、战略目标、价值主张等。

1.1 商业模式的概念

1.1.1 创意是商业模式的萌芽

从创业研究的视角来看,有关初始商业模式的看法基于一系列假设,与其说它是企业的商业模式,还不如说是创业者的一种创意,只不过是一些没有实现的商业模式构想而已。

那么,商业创意来自何处呢?

它来自机会的丰富和逻辑化,并最终演变为商业模式。那么,这种“机会”与日常生活中的“机会”有什么不同呢?

这里的“机会”是经由创造性资源组合传递更高价值来满足市场需求的可能性(Schumpeter,1934;Kirzner,1973)。随着市场需求日益清晰以及资源日益得到准确界定,机会将超脱其基本形式,逐渐演变成商业概念(business concept)。随着商业概念自身的提升,它变得更加复杂,包括产品/服务概念(即提供什么)、市场概念(即向谁提供)、供应链/营销/运作概念(如何将产品/服务推向市场)(Cardozo,1986)。

进而,这个准确并差异化的商业概念逐渐成熟,最终演变为完善的商业模式(business model)。

总而言之,商业模式是创业者创意开发的最终成果,具体体现出创业的战略价值和基础意义。

同时,商业模式创新也成为个人或企业创业中最具经济潜力的一种重要形式。某些战略管理学者强调,创业精神是战略和职能行为的结合基础(Hofer,1979)。商业模式研究正是从创业领域出发,日益吸取战略管理知识,从而向人们昭示商业模式有可能成为理解创业研究与战略管理两个领域的新途径。

因此,商业模式本质、构成要素及结构、商业模式与战略关系、模式分类等方面的研究,对理解创业过程、创业者作用、企业战略创新、动态能力、竞争优势等都具有一定的启发性。

1.1.2 商业模式的本质和定义

(1)商业模式的本质

了解了创意是商业模式的萌芽,那么,到底什么是商业模式,如何看清它的本质,如何准确地诠释这个概念,这是我们接下来要解决的问题。

首先来看一下目前商业模式研究的情况。

实业界频繁而混乱地使用着商业模式这个概念,甚至将商业模式与网络模式、商业业态等混为一谈,而研究人员却很少关注商业模式,即使在研究中有所涉及,也往往侧重于“基于网络的模式”,对于商业模式的本质和定义并没有达成共识,是一个“最常被提及却莫衷一是的术语”。

然而,界定商业模式确实是一件很困难的事,探根究源,关键在于人们对其本质认识的分歧。

J. Magretta(2002)认为,从本质上说,商业模式是叙述企业如何运作的事。一种好的商业模式可以回答长期以来萦绕彼得·德鲁克脑际的疑问:谁是顾客?顾客珍视什么?它也能回答每个管理者必定要回答的基本问题:我们如何通过商业活动来赚钱?它还能够解释我们如

何以合适的成本向顾客提供价值的潜在经济逻辑。商业模式与企业整个业务体系运作方式相关,如果能得到正确使用,就可以促使管理人员认真对待自己的业务。^①

(2)商业模式的定义

尽管商业模式的定义还无法达成共识,但是,有些学者还是尝试着对纷繁的商业模式定义进行了澄清和分类。

Michael Morris et al. (2003)通过对 30 多个商业模式定义的关键词进行内容分析,指出商业模式定义可分为以下三类:

①经济类。将商业模式看作是企业的经济模式,是指“如何赚钱”的利润产生逻辑,相关变量包括收益来源、定价方法、成本结构和利润等。

②运营类。关注企业内部流程及构造问题,相关变量包括产品或服务交付方式、管理流程、资源流、知识管理等。

③战略类。涉及企业的市场定位、组织边界、竞争优势及其可持续性,相关变量包括价值创造、差异化、愿景和网络等。

在这三种定义中,价值提供、经济模式、顾客界面或关系、伙伴关系网络或角色、内部基础设施或关联活动、目标市场等变量一再重复出现,并且作为战略要素的作用十分显著。^②

对商业模式本质与定义的阐述表明,商业模式内涵正由经济、运营层次向战略层次延伸,即由初期从企业自身出发关注产品、营销、利润和流程,逐渐开始转向关注顾客关系、价值提供乃至市场细分、战略目标、价值主张等。当然,企业创造市场价值,必须依靠自身拥有的资源、能力及其组合方式,因此,企业内部资源与外部市场机会的结合是商业模式研究的起点。

1.2 商业模式的组成和分类

1.2.1 商业模式的组成要素

由于学者们所界定的商业模式定义存在差异,商业模式的组成要素及其结构也因此表现出多样性。目前,主要的商业模式研究是在电子商务领域(Mahadevan,2000)。早期研究关注网络企业如何获取收益的问题,随后的研究开始区别基于产品提供、价值创造过程、企业构架以及其他变量的模式类型。

商业模式组成要素的数量从 3 个至 8 个不等;共有 25 个不同的项目作为模式的可能要素被提及,其中一些项目被多次提到,如价值提供(12 次)、经济模式(11 次)、顾客界面/关系(9 次)、伙伴关系(7 次)、内部基础设施/活动(7 次),另有目标市场、资源/能力、产品、收入来源等项目也一再被重复。

这些模式要素并非是杂乱无章的组合。一般来说,要素的组成结构有两种基本类型:

一种是横向列举式。要素间是横向列举关系,彼此重要性相似,每个要素表示企业的某个独立方面,但它们必须共同发挥作用。

横向列举式商业模式相对来说比较常见,其主要原因是学者们对商业模式的理解还比较

^① Robert Carroll, Douglas Holtz O. Eakin, Mark Rider and Harvey S. Rosen. Personal income taxes and the growth of small firms[R]. NBER Working Paper, No. 7980, 2000.

^② David G. ,Blanch Flower. Self-employment in OECD Countries[J]. *Labour Economics*, 2000(7): 471—505.

粗浅,横向列举式不能深入揭示模式内部的复杂结构。其中,Gray Hamel(2000)提出的商业模式相对来说比较完善和成熟,也是近年来比较流行的一种模式(参见图 1-1)。



图 1-1 Gray Hamel 的商业模式

他认为,商业模式应包括客户界面(包括回应处理与支持、信息与洞察力、企业与顾客的互动关系、定价等)、核心战略(包括经营宗旨、产品/市场范围、差异化基础)、战略资源(包括核心能力、战略资产、核心流程)、价值网络(包括供应商、合伙人、联合)四大要素。而这些因素两两之间都形成一个界面(分别是顾客利益、配置和公司边界),这些界面将四个要素紧密地连成一个协调运作的整体。此外,模式还要达到效率、独特性、一致性,并在利润助推因素的作用下才能充分发挥效力。

这个模式几乎包括了企业战略的所有方面,是一个全面认识企业整体状况的很好框架,在企业咨询时也收到了良好的效果。但是,该模式还存在一些相对的局限性,内容广泛却无法指明企业凭借什么获得优于其他企业的绩效和优势,也没能更好地说明细分要素之间的因果关系。

此外,Henry Chessbrough and Richard S. Rosenbloom(2002)将商业模式看作是市场、价值主张、成本与利润、价值网络、竞争战略五个方面的组合;Amit and Zott(2001)提出了交易内容、交易结构和交易治理三个要素。Adrian Slywotzky(2003)的企业设计要素则包括客户选择、价值获取、产品差异、战略控制、业务范围等。^①

这些商业模式作用主要体现在为企业管理者提供全面思考、分析的工具,形成企业体系的认知框架,防止在构建商业模式时出现遗漏,但企业运营逻辑常成为潜在因素。由于创业者难以明白商业模式组成要素间的内在关系及构成方式,因而,这类商业模式指导创业活动的作用受到很大的限制。另外,商业模式在强调企业资源重要性的同时,却往往忽视创业者在创业过程中的决定性作用。

另一种是网状式。模式的基本要素从纵向层次或另一视角综合考虑,要素间联系密切,形成层级或网格,并作为一个系统在企业中发挥作用。

网状商业模式研究成果较少,但这类商业模式强调各要素地位和功能的因果逻辑次序。如 Michael Morris et al. (2003)认为,“商业模式是创业战略、企业构架和经济领域相互联系的

^① Klapper, Leora, LucLaeven and Raghuram Rajan. Business environment and firm entry: evidence from international data[R]. Mimeo, The World Bank, 2003.

一组决定变量,在限定的市场上创造可持续竞争优势”,涵盖创业领域、组织结构以及价值链、运营管理、市场细分和可持续竞争优势等内容。在这个认识的基础上,他们提出了包括三层六要素的商业模式(参见图1-2)。

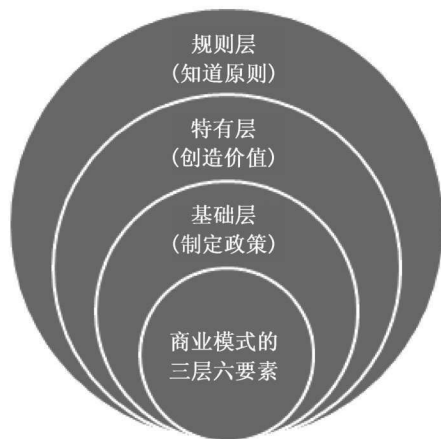


图 1-2 Michael Morris 的商业模式

模式的每个层次都要考虑供给品相关要素、市场要素、内部能力要素、竞争战略要素、经济要素、个人与投资者要素六个方面。而模式的三个层次分别是基础层、特有层和规则层。尽管每个层次的要素类别相同,但要素侧重点却有所差异。

基础层侧重于战略竞争的基本方面和一般特性,主要解决创业者必须制定的基本决策,并确保这些决策具有内在一致性,也是特有层发挥作用的基础;特有层关注六个要素的独特组合,创业者可以通过构建独特组合来创建难以模仿的优势,并回答“如何创造价值”的问题;规则层为企业经营提供指导原则和规范,惯例、制度是促进企业平稳高效运转的稳定器,避免战略偏移,保证基础层和特有层正常发挥作用。Morris 等人提出的模式也表明,当创业企业处于不同的发展阶段时,基础层、特有层和规则层将依次充当主要角色,规则层的完善同时标志着企业进入成熟期。

Michael Morris 提出的商业模式显然注意到了个人在模式构建过程中的重要性,创业者的时间、范围和规模意图成为决定企业“投资模式”的重要因素,这在一定程度上弥补了 Gray Hamel 模式的缺陷。

类似的模式还有 Dubosson Torbay et al. (2001)提出的模式。该模式将产品、顾客关系、合作伙伴网络与基础设施和财务要素四个要素分为两个层次,其中财务要素是前三个要素的基础。^①

相对而言,网状模式更注重要素间的内在因果关系,明确了各要素在企业中的作用和先后次序,能够更好地解释企业要素的独特组合方式,并阐明企业竞争优势的来源。尽管网状模式还未充分说明要素联系的特点以及企业如何使模式差别化,但这是迈向正确方向的坚实基础。

然而,无论是哪种商业模式,基本上是从成熟企业案例中总结出来的,此时企业的发展更多地依靠制度而非个人,因此商业模式中创业者的作用并不明显。但实际上,在创意发展为成熟商

^① Kihlstrom, Richard E., Laffont, Jean-Jacques. Taxa[J]. *Journal of Public Economics*, 1983, pp. 159—181.

业模式的过程中,创业者对商业模式各组成要素均发挥着能动作用,并最终完成独特的要素组合,形成企业特有的商业模式,所以从创业视角研究商业模式时必须将创业者置于重要位置。

1.2.2 商业模式的分类

分类是商业模式研究的一个重要内容。合理的分类方法不仅具有理论意义,可以让人深刻理解商业模式的内涵,而且也具有实践意义,有利于商业模式的实际应用。商业模式分类研究大致有以下三种方法:

第一,分析代表性企业的商业模式并进行归纳,总结出具有企业特色的商业模式类型,比如 Dell 直销模式、亚马逊模式、eBay 拍卖模式等。这种方法简单易行且具有一定的说服力,如 Adrian Slywotzky(2003)的研究。但该模型具有很强的企业个性特征,所得出的商业模式种类繁多,因此借鉴意义要大于适用性。

第二,进行大样本企业调查,归纳总结出不同的商业模式。如 Weill and Thomas(2004)对 1 000 家美国大企业采用定量方法进行分类。他们利用两个维度(企业出售何种权利、企业在多大程度上改变资产性质)来构建基本模式原型,共获得 4 个基本模式原型和 16 种商业模式。其研究结论是:某些商业模式比另一些模式运营得更好,更能获得高绩效和利润。这种方法调查范围大、难度高,在已有文献中很少得到采用,但大量实例的归纳结果提高了可信度,是未来研究的难点和重点。

第三,通过逻辑推理构建商业模式框架,再根据框架要素差异区分类别。这类研究相对较多,多数学者倾向于运用理论推演和实例相结合的方法,遵循提出框架、确定要素、寻找案例支持的路径,如 Gray Hamel、Allan Afuah 和 Susan Lambert。不过,尽管这种先构建模式后寻找例证的方法有可能很好地抓住商业模式的本质,但存在人为选择的缺陷。

目前,对商业模式的分类仍以要素差异为基础,然而模式组成要素的繁杂早已使分类工作成为一项艰巨的任务。不过,从商业模式发生学角度进行分类,却是一种新的尝试。这就要求在创业过程中探求商业模式的起源及其演进,寻找商业模式形成与差别化的决定因素,进而阐明企业巨大的经济潜力来源。通过对创业本质的揭示,才能更好地抓住商业模式的差别特征。

1.3 企业常见的商业模式

1.3.1 运营性商业模式

运营性商业模式重点解决企业与环境互动关系,包括与产业价值链环节的互动关系。运营性商业模式创造企业的核心优势、能力、关系和知识,主要包含以下几个方面的主要内容。

产业价值链定位:企业处于什么样的产业链条中,在这个链条中处于何种地位,企业结合自身的资源条件和发展战略应如何定位。

赢利模式设计(收入来源、收入分配):企业从哪里获得收入,获得收入的形式有哪几种,这些收入以何种形式和比例在产业链中分配,企业是否对这种分配有话语权。

1.3.2 策略性商业模式

策略性商业模式对运营性商业模式加以扩展和利用。应该说,策略性商业模式涉及企业生产经营的方方面面。

业务模式:企业向客户提供什么样的价值和利益,包括品牌、产品等。

渠道模式:企业如何向客户传递业务和价值,包括渠道倍增、渠道集中/压缩等。

组织模式:企业如何建立先进的管理控制模型,比如建立面向客户的组织结构,通过企业信息系统构建数字化组织等。

每一种新的商业模式的出现,都意味着一种创新、一个新的商业机会的出现。谁能率先把握住这种商业机遇,谁就能在商业竞争中拔得头筹。

商业模式具有生命性,一个世纪前,金·吉利通过赠送产品来赢得财富,创造了一种新的商业模式,而今天当各商家都用打折或买一送一的方式来促销时,就不再是一种商业模式;商业模式具有可移植性,如果今天我们生产剃须刀片的企业仍然通过免费赠送剃须刀来卖刀片,它就不能称为商业模式,而当新型的网络企业通过各种免费方式赢得眼球时,我们就能称这种免费形式为网络企业的新商业模式。在企业的创办过程中,每一个环节上有多种创新形式,偶尔的一个创新也许就能改变企业的整个经营模式,也就是说,企业的商业模式具有偶然性和广阔的衍生性。

1.3.3 制造商领域的商业模式

所谓商业模式,是指企业根据自己的战略性资源,结合市场状况与合作伙伴的利益要求,而设计的一种商业运行组织,这种商业运行组织一般会涉及供应商、制造商、经销商、终端商以及消费者等综合性利益,因此,商业模式是一种多赢价值体系下主导企业的战略性构思。商业模式不同于单一的渠道策略,商业模式更多的是一种基于利润结构为导向的组织结构性设计,而不是简单的一种渠道铺货策略。

制造商、品牌商、经销商、终端商,都有自己比较独特的商业模式。这里主要针对快速消费品与耐用消费品制造企业,因此,所指的商业模式主要是制造商(含品牌商)商业模式。目前,制造商商业模式主要有如下六种形式。

(1) 直供商业模式

直供商业模式主要应用在一些市场半径比较小、产品价格比较低或者是流程比较清晰、资本实力雄厚的国际性大公司。直供商业模式需要制造商具有强大的执行力,现金流状况良好,市场基础平台稳固,具备市场产品流动速度快的特点。由于中国市场战略纵深很大,市场特点迥异,渠道系统复杂,市场规范化程度比较低,在全国市场范围内选择直供商业模式是难以想象的,因此,即使像可口可乐、康师傅等这样的跨国企业也开始放弃直供商业模式。但是,利润比较丰厚的一些行业与产业还是会选择直供商业模式,如白酒行业,很多公司就选择了直供商业模式。例如,云峰酒业为了精耕市场,在全国各地成立了销售公司,直接控制市场终端,广州云峰酒业、西安云峰酒业、合肥云峰酒业、湖北云峰酒业等公司在当地市场上均具备一定的实力与良好的基础。另外,如很多 OTC 产品也会选择直供市场。

(2) 总代理制商业模式

这种商业模式为中国广大的中小企业所广泛使用。由于中国广大的中小企业在发展过程中面临着两个最为核心的苦难:其一是团队执行力比较差,它们很难在短时间内构建一个庞大的执行团队,而选择经销商做总代理可以省去很多当地市场执行层面的困难;其二是资金实力上的困难,中国中小企业普遍资金实力比较薄弱,选择总代理制商业模式可以在一定程度上占有总代理的一部分资金,更有甚者,可以通过这种方式完成最初原始资金的积累,实现企业的快速发展。

(3) 联销体商业模式

随着大量中小企业选择采取总代理制商业模式,市场上好的经销商成为一种稀缺的战略资源,很多经销商对于鱼目混珠的招商产生了严重的戒备心理,在这样的市场状况下,很多较有实力的经销商为了降低商业风险而选择了与企业进行捆绑式合作,即制造商与经销商分别出资,成立联销体机构,这种联销体既可以控制经销商的市场风险,也可以保证制造商始终有一个很好的销售平台。联销体这种方式受到了很多有理想、有长期发展规划的制造商的欢迎。例如,食品行业的龙头企业娃哈哈就采取了这种联销体的商业模式;空调行业巨头格力空调也选择了与区域性代理商合资成立公司共同运营市场,取得了不错的市场业绩。

(4) 仓储式商业模式

仓储式商业模式也是很多消费品企业选择的商业模式。很多强势品牌基于渠道分级成本很高、制造商竞争能力大幅度下降的现实,选择了仓储式商业模式,通过价格策略打造企业核心竞争力。例如,20世纪90年代,四川长虹电视在中国大陆市场如日中天,为降低渠道系统成本、提高企业在市场上的价格竞争力,长虹集团选择了仓储式商业模式,直接将产品配送到消费者手里。

仓储式商业模式与直供商业模式最大的不同是,直供属于企业不拥有直接的店铺,通过第三方平台完成产品销售,企业将货源直接供应给第三方销售平台;而仓储式商业模式是企业拥有自己的销售平台,通过自己的销售平台完成市场配货功能。

(5) 专卖式商业模式

随着中国市场渠道终端资源越来越稀缺,越来越多的中国消费品企业选择专卖形式的商业模式。例如,TCL幸福村专卖系统,五粮液提出的全国2000家专卖店计划,蒙牛乳业提出的蒙牛专卖店加盟计划,云南乳业出现的牛奶专卖店与牛奶总汇等。选择专卖式商业模式需要具备以下三种资源中的任何一种或者三种特征均具备:其一是品牌。选择专卖商业模式的企业基本上具备很好的品牌基础,消费者自愿消费比较多,而且市场认知也比较成熟。其二是产品线比较全。要维系一个专卖店具有稳定的利润,专卖店产品结构就应该比较合理,因此,选择专卖渠道的企业必须具备比较丰富的产品线。其三是消费者行为习惯。必须看到,在广大的农村市场,可能这种专卖模式就很难起到推动市场销售的功能,因此,专卖式商业模式需要成熟的市场环境。

专卖式商业模式与仓储式商业模式完全不同,仓储式商业模式是以价格策略为商业模式核心,而专卖商业模式则是以形象与高端为核心。

(6) 复合式商业模式

由于中国市场环境异常复杂,因而很多快速消费品企业在营销策略上选择了多重形式。复合式商业模式是一种基于企业发展阶段而作出的策略性选择。但是,要特别注意的是,一般情况下,无论多么复杂的企业与多么复杂的市场,都应该有主流的商业模式,而不能将商业模式复杂化作为朝令夕改的借口,使得营销系统在商业模式上出现重大的摇摆。而且,我们应该了解,一旦选择了一种商业模式,往往在组织建构、人力资源配备、物流系统、营销策略等方面都应该做出相应的调整,否则,我们就不能认为这个企业已经建立起了成熟的商业模式。

每一次商业模式的革新都能给公司带来一定时间内的竞争优势。但是,随着时间的改变,公司必须不断地重新思考它的商业设计。随着(消费者的)价值取向从一个工业转移到另一个工业,公司必须不断改变它们的商业模式。一个公司的成败与否最终取决于它的商业设计是否符合消费者的优先需求。