



案例复盘，还原现场，在战斗中学习战斗
公案教学，商业激荡，在碰撞中启迪智慧

01
(第一季)

BUSINESS MODEL CASES
TEACHING AND KOAN DISCUSSION

商业模式案例 与公案教学

魏炜 朱武祥◎编著 《商业评论》 元智商业模式研究院◎编



机械工业出版社
China Machine Press

商业模式案例 与公案教学

(第一季)

BUSINESS MODEL CASES

TEACHING AND KOAN DISCUSSION

魏炜 朱武祥◎编著 《商业评论》 元智商业模式研究院◎编



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式案例与公案教学 (第一季) / 魏炜, 朱武祥编著; 《商业评论》, 元智商业模式研究院编. —北京: 机械工业出版社, 2016.5

ISBN 978-7-111-53747-2

I. 商… II. ①魏… ②朱… ③商… ④元… III. 商业模式—案例—教学法 IV. F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 100363 号

商业模式案例与公案教学 (第一季)

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯小妹

责任校对: 殷虹

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2016 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm×242mm 1/16

印张: 14.25

书号: ISBN 978-7-111-53747-2

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

商业模式及其价值

最近一段时间以来，每个行业、每个企业都处在格局剧变的考验中，如果说互联网带来了消费市场的变化，那么互联网+则带来了产业领域的深刻革命，而现在人们开始谈论的工业 4.0 又将要带来更大的冲击……这一切只是预示着，变化成为常态的同时，企业需要具备全新的能力。

商业模式的创新已经引发了足够的注意力，无论是阿里巴巴，还是腾讯，无论是 Uber，还是滴滴快车，无论是京东，还是苏宁易购，层出不穷的商业模式创新，让互联网技术带来的冲击打碎了企业间和行业间的竞争态势，甚至微信的出现，也让人们的生活变得更加“微化”，我们自己身在其中不断探寻。

在商业模式研究的中国学者中，魏炜教授与朱武祥教授是佼佼者，他们持续多年的研究给过我很多启发。魏老师发邮件给我，把这本新编辑的书稿转给我看，阅读的过程，也是一个再度理解商业模式价值的过程，也更加喜欢本书中研究的案例和样本，看到中国企业一些全新的实践。通读全书，可以得到如下启示。

基于产业进步的创造会得到市场回报。从蒸汽机的发明，到电力的

应用，再到计算机的推出，每一次技术的进步，都带来了人类生产力水平的提升，让市场创造出更多的财富。这些成就的背后，凝聚了数不尽的个人和企业的智慧心血。反过来，市场也总是会以它特有的方式回报这些在探索未知、发掘规律道路上的领航员。“尚品宅配”正是其中的一员。

“定制化生产”成本高于“规模化制造”，这是制造业无可争议的事实。而通过对家具设计、组装的深入研究，在没有规律可循的定制设计中提炼出更一般的规则，在生产统筹中通过数学、计算机进行优化组合，“尚品宅配”成功地将更深层的“一般性”替代了“特殊性”，降低了“定制化生产”的成本，也因此收获了市场对于智慧和创造力的嘉奖。

新技术推动企业边界的重新划分。科斯认为，当企业内交易的边际费用与市场交易的边际费用相等时，企业与市场之间就达到了均衡，这个均衡点就是企业的边界。

今天信息收集、分析和交流比以往任何一个时代都要高效，不同信息主体之间的沟通方式越来越多元化，不论消费者还是企业都在迅速地接受和掌握新的技术工具与互动方式。近些年移动终端和网络基础设施的快速进步更为这次变革的浪潮添加了催化剂。

企业在生产制造成本、信息交流成本等方面因为新技术的应用而产生了巨大变化的可能，更多元的互动方式让企业可以创新地与消费者进行沟通，这些变化让传统的边界逐渐消失，企业有机会进入过去无法进入的领域，组合新的能力，创造出新的商业模式。正是在这样的环境里，我们得以看到像“挖财”“彩生活物业”这样的“传统业态”通过嫁接互联网，迸发出巨大的协同效应；我们也会看到像“房多多”这样纯粹的互联网平台，开始颠覆传统行业的运行方式。也正是在这些勇于“跨界”的企业的不不断努力尝试下，新的更高效商业模式不断被创造出来。他

们的每一次尝试，都在推动着市场向前进步；他们的每一次成功，都为下一次边界的打破带来新的可能。

“顾客不是想买一个 1/4 英寸的钻孔机，而是想要一个 1/4 英寸的钻孔。”企业往往把焦点过多地放在产品上，精雕细琢，产品日臻完善，却不知对解决顾客的需求帮助甚微，还有可能适得其反。回到顾客，了解顾客的真正需求，才是指引我们进行变革的最重要的原则。相信正是基于这个原则，“陕鼓”才有勇气从单一设备供应商转向整体解决方案提供商。而对客户需求的更深入挖掘，让“陕鼓”又一次转型成为基础能源设施运营商。同样地，对顾客需求的关怀让“金百万”开始尝试创新餐食和烹饪方法，让一家传统的餐饮企业开始思考顾客在不同消费场景下的解决方案。这些行动和努力，在为顾客创造价值的同时，也奠定了企业的核心竞争力。

连接和共享带来无限的可能。国际贸易理论告诉我们，当拥有不同比较优势的贸易体进行交易时，彼此都能够分享到更多的经济福利。今天，对于不同的市场参与者，彼此产生连接的方式早已不再局限于一纸合约，信息高速公路让各自的互动与分享变得更加及时、便捷。得益于此，更多的资源可以连接在一起，也因此带来了更大的优势分享的可能。“免费大米网”中的每一个参与者，都在连接和分享中收获了属于自己的价值，并且推动着“捐赠大米”这项福利活动持续运行，而当他们单独去面对这项任务时，对于任何一方都是不可能完成的艰巨任务。

建立一家全球最大的连锁酒店、创办一个全球最大的连锁出租车公司，对于任何一家企业而言都似乎是个巨大的难题。Airbnb 与 Uber 通过连接与分享，短短几年的时间，就让这成为现实。而背后贡献力量的其实仅仅是一个个平凡普通的房东和车主。

借助共同的纽带连接不同的资源，通过优势能力的分享推动核心商

业逻辑的运转，让每一个参与者都收获各自的价值，也就为所有人带来了无限的可能。

一切商业模式的成功，都取决于一个组织建立客户价值的核心逻辑。不论是在技术上寻求突破，还是在商业模式上探索创新，都需要持续地尝试和坚持。在每一个优秀的案例中，不难发现这些企业、团队所付出的努力，都来源于一个清晰的目标——建立客户价值。事实上，不仅商业如此，教育也是如此，从受众的角度出发，洞察他们的特点与需求，对症下药，辅之以适当的方法，方能为学习者创造最大的价值。

魏炜教授与朱武祥教授以及《商业评论》以一种新的呈现方式来研究中国企业，深度与专家互动，全面剖析与总结企业实践，让这些研究具有更强的阅读性与分析性，这无疑为读者提供了更多的帮助。如果读者愿意安心阅读，认真理解，勇于创新，下一批创新商业模式的案例，就会在读者中产生。

陈春花

华南理工大学工商管理学院教授 博士生导师

新希望六和股份有限公司联席董事长 首席执行官

于北京

Foreword 推荐序二

前段时间，看到一个企业培训负责人在微信朋友圈发了一段感叹：“今天在广州参加 2015 年培训展会，来自整个华东地区乃至全国的各企业培训经理及培训供应商齐聚展会，各种手册、书刊、演讲满天飞。我发现今年只要是关于案例和复盘主题的演讲都场场爆满，那火爆程度超乎我的想象，不仅会场座位全部坐满，走道和墙角站满了人，就连会场门外勉强能看到大屏幕和听到扩音器声音的地方，竟然也都挨挨挤挤站满了人……”

为什么会有这样火爆的景象？因为原有的培训内容和形式在当今的形势下已不适用了，而案例复盘的独特魅力正符合当下企业管理培训的需求。作为中国领先的管理媒体，《商业评论》创刊于 2002 年，专注于解决中国企业管理难题，一直触摸着企业管理需求的脉搏。在十多年前，中国企业经营者还处于管理知识的补课期，商学院 MBA、EMBA 课程招生很火爆。当时《商业评论》杂志介绍了很多经典的管理理论和工具，如迈克尔·波特（Michael E. Porter）的竞争战略“五力模型”、罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）的平衡计分卡等，深受中国企业家读者的好评。

但是，近几年，尤其是互联网和移动互联网崛起之后，企业的经营环境和手法都有了很大变化。比如，当今电商风起云涌，但是经营模式都还处于不断摸索之中，新形势、新问题不断涌现，在工业时代下发展起来的管理理论已经严重滞后于企业实践。在这种形势下，在战斗中学

习战斗，开展案例复盘就是当下最有效的方法。在数年前，《商业评论》杂志已经敏锐地捕捉到了这个趋势，而且《商业评论》杂志历经10多年的能力积累，打造了一支强大的案例开发团队。从2012年开始，《商业评论》开辟“案例复盘”栏目，以实战案例的形式，对企业进行跟踪、挖掘，复原企业的关键决策点、决策背景以及决策思考过程，以给其他企业提供借鉴。我们抓住互联网时代的时机，深入了解了很多人走在时代前列的企业，并且也关注中国企业的转型，记录了企业在转型中的探索和新生。一系列案例复盘的确对中国企业帮助匪浅，在商业界产生了广泛影响，《商业评论》因此被誉为“中国管理案例专家”。

在推广案例复盘的过程中，我们也遇到了志同道合的好伙伴——北京大学汇丰商学院的魏炜和清华大学的朱武祥两位教授，他们是中国顶尖的商业模式专家，他们开发的“魏朱六要素模型”被企业界奉为宝典。更有意义的是，魏炜老师还是一名商学院教学方法的改革者，他首创的“公案教学法”是对传统的哈佛商学院案例教学法的一个突破，更符合企业家能力提升的需求。

魏炜老师认为，管理知识和管理工具固然重要，但那应该是管理教育之“术”，而培养全面的管理认知模式，提高经理人的管理能力，直至管理智慧，才是管理教育之“道”。在商业世界中，我们能够从杰出的经理人身上发现一些共性，即他们都能迅速抓住复杂问题的本质，准确地判断问题，而且思考的高度明显高于常人，思考跨度比常人更宽，能打破一般人的思维局限并提出更高明合理的解决方案。这类经理人身上闪现着智慧的光芒，我们可以把这种能力称为“商业智慧”。

商业智慧是可以培养的。“公案教学法”（也称“商业智慧学习法”）是将商业问题以公案呈现的方式，综合使用感性直觉、理性直觉、归纳

思维和演绎思维方式，引导学习者基于自身背景，通过共同学习，多角度和个性化地拓宽认知途径，提升认知层次，启迪商业智慧，提高解决问题能力的学习和教学方法。在学习过程中，针对管理实践问题，教授会不断地发问，引导学习者进行思考，把学习者习以为常的下意识的思维过程显像化，并引导学习者发现原有思维过程的局限性，从而拓展思维过程更多的可能性，各种思维之间不断碰撞，每个学习者都会有意识地接受新的观点，修正、完善自己的认知背景，学习者的认知层次会在这个过程中很快提升。

鉴于各方对于案例教学理念的共识，魏炜、朱武祥两位老师和元智商业模式研究院将《商业评论》开发的房多多案例改编成了公案教学的示范样本。最终呈现在读者面前的本书包含了《商业评论》开发的多个商业模式实战案例、公案教学法的介绍，以及公案教学的示范样本。这只是我们合作的第一季，以后我们将定期更新，将最接地气、最新的案例奉献给大家。

最后，我们想说的是，案例复盘和公案教学的事业需要大家一起推动，这样才会有更多人受益，我们衷心希望有更多的有志者加入这个行列。

颜杰华

《商业评论》主编

目录 Contents

推荐序一

推荐序二

第1章 尚品宅配：C2B 中国样本如何炼成 / 1

- 1.1 像“试衣服”一样挑家具 / 2
- 1.2 把每个部件都当作一个产品 / 7
- 1.3 尚品秘诀：被消费者逼着创新 / 12

第2章 挖财：如何为1亿人理财 / 15

- 2.1 两个爱记账的男人 / 16
- 2.2 给你2 000万用户，你能干什么 / 17
- 2.3 从记账到理财 / 19
- 2.4 打造“财主”部落 / 24
- 2.5 人人时代来临 / 29

第3章 陕鼓动力：制造老兵的服务转型 / 30

- 3.1 从“民工”到“包工头” / 32
- 3.2 从“卖奶牛”到“卖牛奶” / 35
- 3.3 制造老兵如何“转身” / 36
- 3.4 未来：要么跨界，要么被整合 / 43

附录 3A 走出服务转型之路 / 45

第 4 章 彩生活物业：开启免费模式 / 50

4.1 物管行业的“秘密” / 52

4.2 从订水服务到“彩生活模式” / 54

4.3 打造社区服务平台 / 57

4.4 重新定义住宅，逆袭高富帅 / 62

4.5 彩生活的机遇和挑战 / 63

附录 4A 在新时代，找到“新业态” / 65

第 5 章 金百万：有一道好“菜”叫场景 / 68

5.1 中餐困局 / 70

5.2 场景化的社区 O2O / 77

附录 5A 金百万掌门人邓超的八个瞬间 / 84

第 6 章 免费大米网：多方共赢的慈善商业模式 / 90

6.1 不容忽视的全球饥饿问题 / 91

6.2 益智而有趣的公益 / 92

6.3 连接多个关联方的共赢网络 / 94

6.4 慈善商业模式与可持续发展 / 97

第 7 章 公案教学的原理与方法 / 99

7.1 经理人的学习特点与技能结构 / 99

7.2 经理人学习的目标 / 101

7.3 经理人常见的思维困境和提升路径 / 103

7.4 商业智慧教学法与经理人认知提升过程 / 109

7.5 公案教学实例 / 119

附录 7A 拓展认知管道注意事项 / 133

附录 7B 常见教学过程 / 136

第 8 章 房多多案例的现场公案教学场景 / 137

8.1 房多多：用“互联网+”玩出千亿平台 / 137

8.2 公案 1：传统房产中介的商业模式：低效率与不透明 / 149

8.3 公案 2：房多多的商业模式：持续的探索与进步 / 156

8.4 公案 3：房多多二手房平台模式与产品思维 / 167

8.5 公案 4：房多多二手房平台模式中的信用体系与奖惩机制 / 173

8.6 公案 5：房多多二手房平台模式中管理和运营的改造 / 180

8.7 公案 6：房多多模式的快速复制 / 187

附录 基于交易结构的商业模式构成要素 / 192

尚品宅配

C2B 中国样本如何炼成

◎江 涛^①

和传统家具企业不同，尚品宅配可以为每个消费者定制独一无二的产品，不但能快速交付，而且具备成本优势。它是如何做到的？

很多消费者都希望得到个性化的产品或服务，但他们面对的多是种类繁多的标准化产品。如果选择定制，则需要付出更多的金钱和时间。近年，随着互联网对商业的渗透，一些企业正在突破这些局限。工业时代以厂商为中心的 B2C（business to customer）模式，正在逐步被信息时代以消费者为中心的 C2B（customer to business）模式所取代（参见《商业评论》2012 年 2 月号《C2B：互联网时代的新商业模式》）。C2B 模式是一场双赢的游戏。一方面，消费者的个性化需求得到了有效满足；另一方面，企业可以按需生产，摆脱库存的烦恼。当然，它也提出了相应的挑战：如何识别并满足每个消费者的需求？如何组织生产，并让价格仍然具备竞争力？如何保证产品质量，并能快速交付？

一些企业已经做出了卓有成效的探索，尚品宅配是其中的杰出代表。

^① 江涛，《商业评论》栏目主编。

作为一家提供板式家具定制的企业，它可以快速和消费者沟通，制订设计方案。它建立了自己的工厂，做到了“生产 100 个不同柜子的成本，可以和生产 100 个相同柜子的没有区别，甚至更低”。更难能可贵的是，它提供的不是单品，而是整体的家居解决方案。从接受订单到送货到家，平均周期只有 15 ~ 25 天。那么，它是如何做到的？

1.1 像“试衣服”一样挑家具

2004 年，尚品宅配正式成立，在广州开了两家店，做橱柜和衣柜定制。虽然企业很小，定位却一鸣惊人：免费上门量尺寸，免费设计，免费出效果图，而且如果不放心，还可以拿效果图让其他企业生产。

在同行看来，尚品宅配是不折不扣的搅局者，但在尚品宅配看来，这种做法很自然，这是因为他们已经为家具企业服务了十年，深知这些企业的“盲点”和“痛点”。而成立尚品宅配，则是“被逼无奈”。

尚品宅配的前身是圆方软件，由华南理工大学教师李连柱（现在的尚品宅配董事长）和同窗好友周叔毅在 1994 年共同创办。圆方从事装修和家具设计软件的研发，最初，其产品只用于造型设计，供设计师使用。后来，由于定制家具的兴起，他们又开发了可供销售人员使用的产品：在和顾客交流时，可以用圆方的软件展示产品的三维效果图（而非传统的线框图），并自动生成报价，让消费者“先看效果再购买”。

虽然圆方的产品很实用，但很多家具企业并不认可软件的价值。李连柱的创业伙伴，现任尚品宅配董事的付建平形容当时的情形是：“（部分企业）到米兰的家具展抄一抄，模仿一两个系列产品就可以卖一年。”

因此，虽然圆方成为了行业老大，年销售额却只有区区 3 000 万元，面临着增长乏力的窘境。

既然家具企业不认可，为什么不做一个示范，让大家看到软件和这种服务模式的价值？另外，软件企业员工的素质很高，也需要不断提供新的发展空间。于是，圆方便决定成立一家家具企业——尚品宅配。

尚品宅配的模式立刻得到了追捧。“产品没有太大的区别，只是在服务体验上打动了客户。”副总经理李鹏回忆道。运营两个月后，尚品宅配开始在全国发展连锁店，并在 2006 年提出了全新的概念：三房两厅全屋定制。“三房”即厨房、书房、卧房，“两厅”即客厅和餐厅——这五个空间基本涵盖了日常的家居生活空间。

从橱柜和衣柜，到全屋家具，这是一个巨大的跨越。每个消费者的需求都不同，尚品宅配如何与消费者沟通并确认需求？另外，要如何操作才能降低成本？

1.1.1 从“元产品”到解决方案

在当时，传统的家具企业都是先设计、再生产、再销售。因此，在做产品时就会遇到困惑：今年这个东西好卖，明年卖什么？付建平认为，传统工业设计理念是：设计出可以满足顾客需求、价格合理又美观的产品，然后进行大批量制造以降低成本。而定制家具则是用消费者需求来驱动设计。

为了准确把握消费者需求，尚品宅配研究了不同消费者在不同生活空间的生活行为。例如，在卧室，处于育儿期的人要给小孩喂奶、换尿布，其生活行为就和处于新婚期的人有很大差别。而因为生活行为不同，空间的功能分区和适用产品就不同。此外，尚品宅配还研究了不同消费

者的审美需求——不同年龄、不同性别、不同教育背景、不同职业的人，审美观也不同。

显然，消费者的需求是千变万化的。那么，如何快速设计匹配的产品，并为后续的生产提供便利？对于板式家具，不管是橱柜、书桌还是茶几，它的柜体都由三个部分组成，即台面、柜身、地台（或地脚）。其中，柜身又由抽屉和门板组成，而抽屉和门板还可以继续分解。为此，尚品宅配提出了“元产品”的理念。就像细胞是组成生物体的最小单元，“元产品”就是组成产品的最小单元，即部件。每个“元产品”就像一块样式不同、颜色不同、大小不同的积木，进行不同组合，就可以得到不同产品。而这些产品既可以符合特定消费者的使用需求，又可以符合其审美需求。

2008年，尚品宅配开发了能满足中国消费者全屋家具需求的第一套“元产品”系统。该系统由4000多种“元产品”组成，形成了丰富的“元产品”库。而对“元产品”进行合理搭配，就可以形成不同产品，并进而形成产品组合和解决方案。

有了“元产品”，尚品宅配就可以和消费者进行互动了。在消费者提供户型图后，设计师会到实地进行量尺，并摸清承重墙、插座位置、梁柱等情况，从而用软件模拟出一个微缩版的、立体的房间。接下来，就可以根据消费者的需求，利用“元产品”库为房间设计产品和解决方案，并看到三维效果。当然，尚品宅配也积累了很多成熟的产品和解决方案，可供设计师参考、调用。

就如同试穿衣服一样，消费者可以不断地试穿，如果对某个部分不满意，还可以快速调整。而消费者有好的想法和设计，也会被收录，从而让“元产品”库越来越丰富，越来越能体现消费者的真实需求。