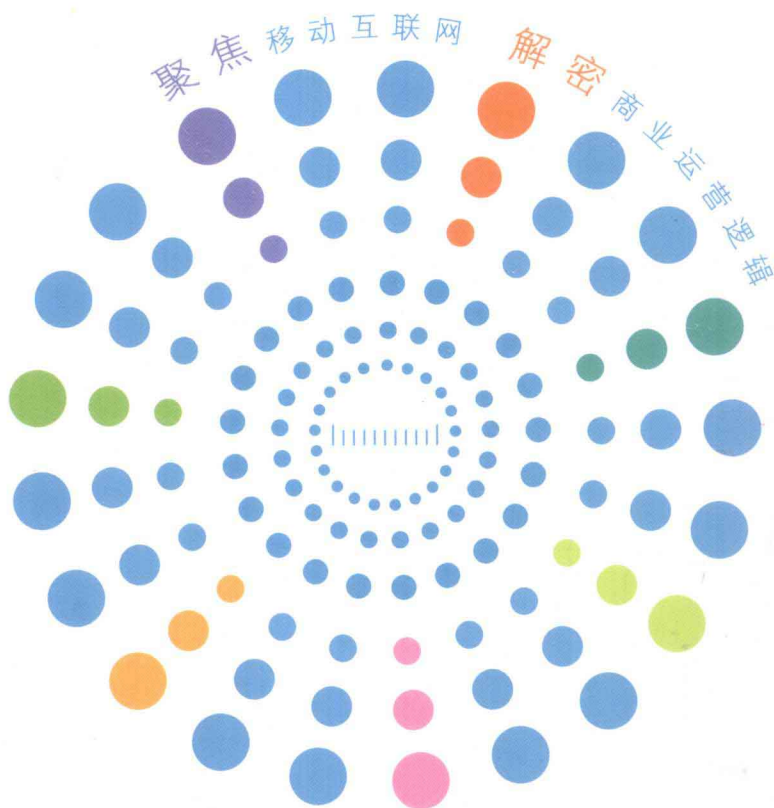


“魔”式为王

赢在移动互联网时代

Innovation Wins: Business Model in Mobile Internet Era

赵忠东 杨庆丰 曾勇 林依 等编著



转型时代丛书
中国电信北京研究院专家奉献

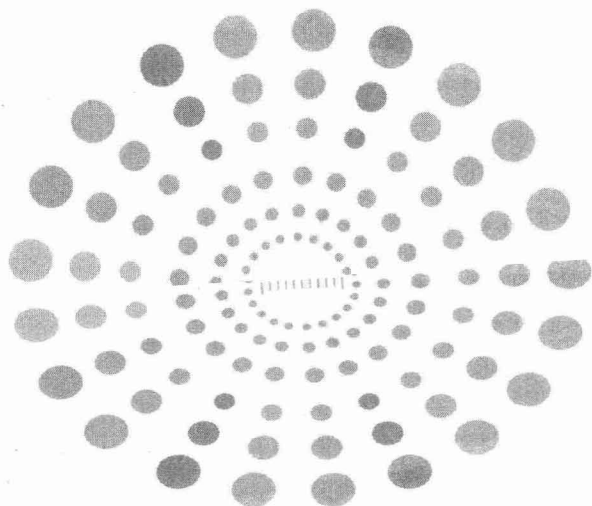
“魔”式为王

赢在移动互联网时代

策划指导：张盈唐

编著：赵忠东 杨庆丰 曾勇 林依
朱志军 王瑛 余丛国

插图：罗勇



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书深入浅出地梳理了移动互联网时代商业模式的设计、执行与评估,提供三种可供选择的商业模式设计方法,并重点介绍四支柱九要素方法来进行面向移动互联网时代的商业模式设计与创新;通过大量的案例和商业模式分析,重点阐述了商业模式的系统性与商业逻辑。本书对于从事企业战略以及整体运营管理工作的相关人员,以及负责具体事务的运营管理人员,都会提供有益的帮助。

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。

图书在版编目(CIP)数据

“魔”式为王:赢在移动互联网时代 / 赵忠东等编著. —北京:电子工业出版社, 2012.4
(转型时代丛书)

ISBN 978-7-121-16201-5

I. ①魔… II. ①赵… III. ①电信—邮电企业—商业模式—研究—中国 IV. ①F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 039543 号

责任编辑:刘 皎

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司
装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 11 字数: 120 千字

印 次: 2012 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 4000 册 定价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。



转型时代丛书



指导委员会

主任委员：吴基传

副主任委员：杨杰

委 员：陈俊亮 李未 韦乐平

邬贺铨 张继平（按拼音顺序排序）



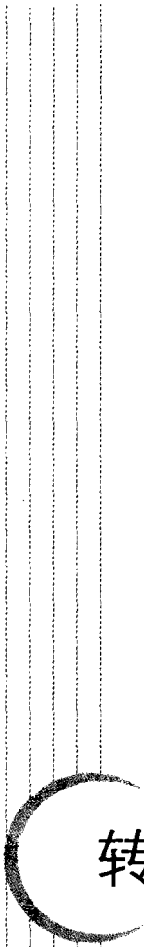
编委会

主 任：李志刚

副主任：侯春雨 赵慧玲

委 员：毕奇 朱健 野永东 谢朝阳

陈自清 杨峰义 王晓平 张成良



转型时代丛书

总序

“变化，无论是突如其来的，还是循序渐进的，有时都会淘汰你认为理所当然的一切”。

——《转型》

二十一世纪以来，信息化更加快速而深刻地改变着这个世界，大到全球经济社会的发展格局，小到每个人的日常工作生活。许多国家把数字化、信息化、智能化作为国家战略的关键主题，把信息基础设施建设作为后金融危机时代振兴经济的重要手段。同样，我国“十二五”规划也把全面提高信息化水平，特别是加快建设下一代国家信息基础设施、推动信息化和工业化深度融合、推进经济社会各领域信息化作为重要工作列入其中。

信息通信产业中新技术、新业务的不断快速发展不仅催生着新的经济增长点，造就了谷歌、Twitter、腾讯等一个又一个明星企业，引领整个行业及社会经济的发展方向，更重要的是它对人们生产、生活产生了深刻而久远的影响。我们的生产资料不仅仅是机器，还有电脑、手机、互联网；我们通过点击“百度”打开未知世界，通过“淘宝”购买商品，利用手机登录“Facebook”去了解彼此、评论时政，所有这一切都表明信息通信产业正在更广、更深地影响着我们每一个人，互联网/移动互联网已成为像水、电一样的生产、生活“必需品”。

环顾全球，整个信息通信产业正在朝着宽带化、移动化、智能化发展，特别是3G的普及和LTE的逐步成熟使得移动互联网一跃成为整个行业中最前沿、最具革命性的领域。智能管道、物联网、下一代互联网、云计算等一个个新的理念、新的信息服务模式正在席卷全球成为新热点。而这一切变化，都将对从事信息服务的企业，包括电信运营商，带来前所未有的机遇和挑战。适者生存法则同样适用于多变的企业生态系统。无论是百年老店，还是创业新秀，只有顺应信息化时代发展潮流，重新审视并及时调整企业的商业模式，抓住信息化带来的重大机遇，才能在变化中顺势前进。

鉴于此，这套“转型时代丛书”既有对智能宽带网络、移动互联网、云计算等新技术、新网络的研究和实践总结，也有对商业模式、营销变革等现代管理中关键问题的长期探索。相信此系列书籍能帮助您了解趋势，廓清谜团，抓住机会，与信息化时代共同成长。

刘洪波

2012年1月

序

我们正处在一个充满变革与挑战的时代。

移动互联网的发展导致运营商所处的商业生态系统正在发生巨大的变迁：从通信服务走向信息服务，行业界线变得模糊，数据业务爆炸性增长，应用创新以前所未有的速度大发展，面向语音的点对点的信息传递模式正被以社交性、移动性、娱乐性、交易性为驱动的多媒体的信息服务模式所取代，传统封闭运营的商业模式正在被颠覆，在这时代，什么最重要？商业模式创新！

以 Facebook、Google、苹果、腾讯为代表的互联网创新型公司正在利用自己所掌握的客户规模、系统和终端优势，推出新的价值创造模式，如免费体验升级付费、基于 IP 的短信和语音免费、终端内置应用、外部要素资源整合、云商务、社交网络互动营销等，对传统电信商业模式形成冲击。

移动互联网时代，商业模式已成为企业核心竞争力的重要组成部分：它不仅能提升企业差异化的竞争优势，同时一个好的商业模式更能提高和不断强化客户的忠诚度，聚合价值链上下游的

合作伙伴，从而为企业打造出更富于竞争力的商业生态环境。

面对挑战与冲击，商业模式创新应成为运营商向综合信息服务提供商转型的重要突破点。充分理解移动互联网运营特性，重塑商业模式，将商业模式创新与企业的核心能力、运营体系、服务模式、合作机制等做系统的思考和设计，是运营商在移动互联网时代必须交出的答卷。

希望《“魔”式为王——赢在移动互联网时代》一书的编写与出版能帮助突破固有思维模式的藩篱，给我们的商业模式创新带来新视角，启迪大家思考，这也有助于我们改进自身商业模式，实现更大突破。



2012年3月

前言

这个世界的变化之快往往令人瞠目结舌。不管我们有没有准备好，互联网已经将一个新的时代展现在世人面前，转眼之间我们发现以前的很多理论和观点都不再适用了。“商业模式”这个词越来越多地出现在今天的经济社会中。赢者的总结往往离不开模式制胜；败者的反思也总会让商业模式的失利成为罪魁祸首。商业模式，真的是魔力四射！魔幻无穷！

模式！模式！商业模式亘古有之，货币出现前的物物交换，就是一种最原始的商业模式。今天无论是街边卖杂货的小店，还是经营奢侈品的高级商厦，无论是实体店家的商品买卖，还是虚拟网络中琳琅满目的业务提供……不管商家脑海里是否经常跳出这个词，但是，商业模式就在那里存在着，而且相比以前的工业化时代，今天，它更多地左右着一个企业经营的成败。

而更让我们惊奇和激动的是，今天的商业模式，已不再是一种按部就班、一成不变的固定规则，它的丰富多彩，它的变幻无常，常常会给创造者带来始料不及的成功，而且这种成功甚至会

引发一个行业乃至产业的颠覆，这样的例子在今天已经数不胜数。当然，在胜利者的后面，倒下的也不计其数，一个决策的失误，一个模式的错误选择，一个企业就会被淹没在汹涌前行的大潮中，很多甚至连一个小泡泡都看不到。

我们仰头羡慕着乔布斯、马云这些脱颖而出的赢家，我们也哀悼那些知道或不知道的众多牺牲者，我们在想，商业模式有规律可寻吗？纵然今天的商业模式存在着众多的变数，但是我们认为，本质的规律还是发挥着根本作用。成功的企业，恰恰是因为遵循了这种规律并进行了创新；而失败的企业，寻根溯源，一定是在某一环节违背了商业模式的客观规律，才导致企业踏上了失败的不归路。

因此，借本书推出我们在今天这个正走向移动互联网的时代里对商业模式的思考和分析。还是那句话：不管你认，或者不认，商业模式就在那里，左右着你企业的成功或失败。既然如此，就去分析它，弄懂它，爱上它，用好它。与它相依相伴，借它的魔力，让企业走向成功和辉煌。

使用对象

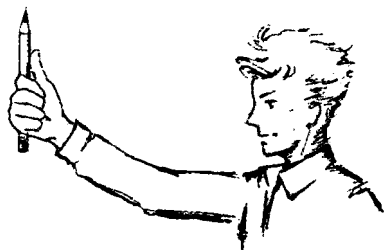
就我们采纳的商业模式框架而言，它看起来像一个战略蓝图，是一整套战略沟通语言。它可以起到统一企业内部人员心智模式的作用，能够让你方便地描述和使用商业模式，从而能够构建出企业新的战略性替代方案。我们认为此书无论是对那些涉及企业战略以及整体运营的相关人员，还是对那些负责具体事务的运营管理者而言，都有它的价值。其实，只要你在实际运营中遇到过

或者关心过如下问题和命题，就可以尝试着阅读这本书。

- 企业高管：我们身处传统产业，我们持续进行商业模式创新设计，使业务在行业中快速增长；
- 技术发明者：我有一个新产品和服务，需要找到合适的商业模式去发布，并实现创业梦想；
- 商业创业者：我发现一个商业机会，正在苦于如何能够实现它，我想设计一个宏伟的商业模式；
- 投资者：我面前有很多商业计划书，我应该投资于哪一份，哪一个商业模式看起来能够更有价值呢；
- 咨询顾问：我怎么才能帮助客户很好地理清其商业运营实践，怎样与他一起探讨、展望和构建全新的商业模式；
- 企业中层管理者：公司的哪些事情是我必须全力投入的？

虽说商业模式设计需要创新的思维方式，但同时也需要大量的商业运营经验，进而确保一个商业设计的可行及商业计划的逻辑能够贯通。我们认为商业模式设计工作应当是一套逻辑严密的设计流程，因此，如果这本书能给你勾勒出商业模式的大致轮廓，能够清楚地展示出“应当如何看待和理解商业模式”，“如何设计、分析和评估商业模式”，这就是对我们最大的肯定！

让我们一起开启商业模式之旅！



目 录

第一章 商业模式为王的时代 1

- 1.1 单一要素为王已成历史 4
- 1.2 商业模式为王时代来临 6
- 1.3 商业模式要不断创新来适应时代的变化 9
- 1.4 小结 13

第二章 互联网时代的商业模式 15

- 2.1 互联网时代商业模式的林林总总 16
- 2.2 适应移动互联网时代的典型商业模式 17
 - 2.2.1 长尾模式 17
 - 2.2.2 免费模式 22
 - 2.2.3 众包模式 28
 - 2.2.4 聚众模式 35
 - 2.2.5 开放平台模式 41
 - 2.2.6 价值链资源优化匹配模式 46
 - 2.2.7 内在价值优化与服务提升模式 50
- 2.3 小结 53

第三章 商业模式是什么 59

3.1 究竟什么是商业模式	60
3.1.1 商业模式的由来	60
3.1.2 商业模式构成	63
3.2 商业模式设计方法	64
3.2.1 四支柱九要素方法	64
3.2.2 魏朱模型方法	73
3.2.3 商业模式六式法	76
3.3 小结	80

第四章 设计新的商业模式 83

4.1 商业模式创新样式	86
4.1.1 产品和服务诱发的创新	86
4.1.2 关键资源诱发的创新	91
4.1.3 客户界面诱发的创新	96
4.1.4 财务诱发的创新	101
4.2 设计及创新的流程	105
4.3 面向移动互联网时代的商业模式设计与创新	107
4.4 小结	119

第五章 保证商业模式的执行 121

5.1 商业模式执行中的常见问题	125
5.2 确保商业模式执行的体系	128
5.2.1 商业模式是战略管理体系的一部分	128
5.2.2 商业模式执行体系	129
5.2.3 商业计划书	140

5.3 小结	143
第六章 诊断评估商业模式	145
6.1 商业模式设计评估	147
6.2 商业模式执行评估	148
6.3 商业模式环境评估	149
6.4 小结	155
后记	157
参考资料	159

第一章

商业模式为王的时代

场景一

- 音乐可以“按照小节来定价”——音乐铃声，已经创造了音乐发行市场的神话，远远超过传统音乐发行！
- 电子消费品巨头苹果公司，竟然成为全球最大的数字音乐发行商，尽管其收入主要来源依然是电子消费品。
- 凡客诚品用4年的时间完成传统服装巨头10年的商业布局路程，而至今也没有自己的厂房和直销店。
- 广州的三联书店倒闭了，原址立了一个新的招牌“xx 休闲书吧”。
- 借助“便利的地点”，计划体制下的“国营粮店”变成“快餐新贵”，那位老员工就是以前给您称面条的阿姨。
- 据说麦当劳的收入主要来源是地产收入，它好像应该是一个地产公司？
- 亚马逊、淘宝、阿里巴巴成了零售行业新巨头！
- 现在写作的人可以按照章节来收费，获取利润了！
-

我们今天所处的时代，一切看起来都在变化，人们在以各种方式改变着赚钱的方式，这是一个商业模式多变的时代！

场景二

- 1997年乔布斯重返苹果公司时，苹果已经被技术创新、产品创新搞昏了头：为什么完美的工业设计不能赢得市场青睐？为什么自认为性能卓越的产品抵挡不住 Windows 的攻击？而到了2003年以后，由于苹果开始创新自己的商业模

式，引入 iTunes、App Store 等一系列创新尝试，从而缔造了一个商业史上的奇迹。2011 年 8 月 11 日，苹果公司成为全球最大市值公司。

- 高原资本公司创始人鲍勃·希金斯在谈及自己从业 20 年的体会时说：回顾公司的发展，我认为每次失败都归于技术，每次成功都归于商业模式。
- 爱迪生是历史上家喻户晓的发明家，提起爱迪生的发明，绝大多数人的第一联想是电灯泡，可他并不是电灯泡的最早发明者。查阅美国专利局资料可知，第一个电灯泡专利于 1876 年由亨利·伍德华获得，比爱迪生 1879 年改进的耐用电灯泡早了三年。那么世人为什么不公平地将电灯泡的发明归功于爱迪生，而它的原创者却近乎无人知晓呢？爱迪生不但通过引入碳丝等材料，将电灯泡的寿命不断延长至 40 小时、1000 小时……更重要的是，爱迪生最早考虑并实现了相关的商业模式。他建造了发电站，发明建设了配电网络，将光明送到了千家万户。这个商业模式的出现淹没了电灯泡本身的意义，因为人们需要的是黑夜中的光亮，并不是电灯泡本身。

由此可见，真正的变革不能仅仅局限于伟大的技术发明和产品本身，而在于恰到好处地把新技术和强大商业模式相结合。商业模式创新是产品创新、服务创新以及管理创新的最终落脚点，它是商业领域的王者。这就是“在商言商，模式为王”！

“我们这个时代，由于产业结构的变化及技术进步，商业形态和赚钱的方式正在经历着快速而深刻的变化”。中国的传统国有企