

郑翔洲 叶浩 编著

The Top
Design
of Capital and Business
Model

资本与

商业模式顶层设计

——互联网时代如何发现企业高利润区



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

The Top

郑翔洲 叶浩 编著

Design of Capital and Business Model

资本与 商业模式顶层设计

——互联网时代如何发现企业高利润区

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书通过实例的形式，具体讲述了企业为什么需要做顶层设计、投资成长型企业的股权最挣钱、股权改革、低成本股权激励及融资上市等内容。本书将为读者详细介绍适合企业战略高度的商业模式以及商业资本的高端运作设计方案，改变企业的传统观念，打造企业的核心竞争力，帮助你发现自己企业的高利润区。

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

资本与商业模式顶层设计：互联网时代如何发现企业高利润区 / 郑翔洲，叶浩编著. —北京：电子工业出版社，2014.10

ISBN 978-7-121-23912-0

I. ①资… ②叶… III. ①企业管理—商业模式—研究
IV. ①F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 171665 号



书 名：资本与商业模式顶层设计——互联网时代如何发现企业高利润区

作 者：郑翔洲 叶 浩

策划编辑：张 昭

责任编辑：雷洪勤

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

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：17.75 字数：312 千字 彩插：1

版 次：2014 年 10 月第 1 版

印 次：2014 年 10 月第 1 次印刷

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 zllts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言

本书将通过方法论的形式介绍90个以上的案例，其中一半以上来自国外。这些案例所包含的智慧创造了至少2万亿美金以上的商业价值，学习和把握这些以小博大的商业模式，可以帮助你的企业少走弯路，甚至可以让你的企业力量成倍增长。一个企业家是从成长走向成熟的，有时候，一个企业家的成熟比成功还更重要，因为成功是短暂的，成熟才是漫长的。在赏识中成长，在谴责中成熟。从勇者不惧、适者生存、善者无敌的成长，走向锐气藏于胸、和气浮于面、财气行于事、义气施于人的成熟。

各位读者，企业都是从充分竞争，走向寡头垄断。只要市场有竞争，利润率就会下滑。那么如何才能避免这样的结果呢？要么成为一个细分市场里面的领导品牌，要么创造一个超常规发展的商业模式。

21世纪不是企业与企业之间的竞争，也不只是商业模式的直接竞争，而是一个企业参与组建了一条产业价值链，和另一个企业参与组建了另一条产业价值链的竞争。成败与否，有时候不在于这个企业模式是否成功，而且还与这条产业价值链是否健康有关系。

我以前出版过《新商业模式创新设计》，如果该书是商业模式的

初级篇，那么本书就是商业模式课程的高级篇。本书并不涉及许多传统商业模式，比如平台模式、加码模式、聚集模式、轻资产模式等。本书重点讲述什么是投资人眼中好的商业模式、什么是资本市场青睐的商业模式、如何发现企业所在产业链中的高利润区。

作者

2014年8月

言 前

本书是商业模式课程的高级篇，主要讲述什么是投资人眼中好的商业模式、什么是资本市场青睐的商业模式、如何发现企业所在产业链中的高利润区。本书并不涉及许多传统商业模式，比如平台模式、加码模式、聚集模式、轻资产模式等。本书重点讲述什么是投资人眼中好的商业模式、什么是资本市场青睐的商业模式、如何发现企业所在产业链中的高利润区。

目 录

第一章 企业为什么需要做顶层设计

- 一、万达广场的 BT 模式 / 3
- 二、重庆某钢琴培训公司的 BT 模式 / 4
- 三、杭州一家健身房的商业模式 / 5
- 四、轻资产——只有 3 个人的旅游公司 / 6
- 五、转型、转向、转行——商业模式是关键 / 6
- 六、FBI 最新数字编码体系带来的启发 / 7
- 七、中国企业到美国上市，一个好的定位战略是与一个成功的美国企业建立类比关联 / 8
- 八、什么样的企业是投资者眼中的好企业 / 9
- 九、巴菲特眼中好的商业模式 / 10
- 十、做得比别人好就能够成功吗 / 12
- 十一、智慧的精髓是“心随精英、口随大众” / 17

第二章 投资成长型企业的股权最赚钱

一、如何成为一个预知趋势的专家 / 23

二、资源类 / 25

案例：中国森林公司 / 26

三、三农 / 28

案例：多利农庄——用新模式让你相信这真的是有机蔬菜 / 31

案例：艾格菲的转型 / 33

案例：加加食品的毛利润为什么如此之高？ / 35

四、消费品 / 37

案例：用肯德基物流聚集“冷链”——打造陕西最大的餐饮公司 / 37

案例：经销商在手，本土老大很有话语权 / 40

案例：雪津啤酒设计经销商模式，一发不可收 / 40

案例：PE投资和VC投资需注重经销商环节 / 43

案例：浪潮经销商《销售员股权对赌激励实施办法》的思路 / 44

案例：上海红酒交易中心：红酒融金 / 45

案例：华录百纳影视——一家只有42个人的上市公司 / 47

案例：儿童体验产业 / 49

案例：宋城如何成为中国旅游演艺第一股 / 54

五、现代服务业 67

案例：利乐公司在中国是如何发展壮大的 / 69

案例：东风股份的转型——掌控高利润区 / 70

案例：金螳螂的标准化创新，成为国内第一家上市的装修公司 / 70

六、新能源 / 72

七、有科技含量的技术 / 73

八、金融业 / 73

案例：宜信：小额信贷“P2P” / 75

案例：神奇的金融街8号当铺——金融仓储模式 / 77

九、房地产业 / 84

十、类房地产行业 / 85

案例：瑞卡租车 / 85

案例：北京世蜚商务中心 / 86

十一、TMT / 88

案例：信泽传媒：从“圈地”到“圈人” / 89

案例：客多传媒：店铺 Matrix / 90

案例：四海商舟，借“舟”出海 / 92

案例：易到用车，租车业的携程模式 / 93

案例：HomeAway：全球最大的假日房屋租赁在线平台 / 95

案例：袜管家：网上如何卖袜子 / 97

案例：病友网 / 98

案例：技能分享网 / 99

十二、连锁行业 / 102

案例：吉峰农机如何在农村搞连锁，一定要靠收购？ / 106

案例：汽车维修业的高利润点在哪里 / 107

案例：乔氏商店 / 109

案例：“美元树” / 111

十三、商鞅为秦国设计的军功制商业模式 / 113

十四、商业模式的创新 = 复制 + 改良 / 119

十五、“财富中国”的商业模式 / 120

十六、商业模式创新与易经的关系 / 129

十七、余额宝二号助力阿里小贷，马云金融帝国的商业模式 / 133

十八、房地产企业战略转型，未来可以转向 8 个高利润区 / 142

第三章 股权改革——让企业自动运转

一、机制的力量 / 155

二、企业分钱到底分谁的钱 / 156

三、蒙牛的财聚人散、财散人聚的结果如何？ / 157

四、华为的股权激励 / 159

五、土豆网的股权纠纷 / 160

六、百丽如何用股权激活上游、下游 / 161

七、晋商的核心竞争力——“财股与身股结合、身股为大” / 162

八、麦当劳的股权解析 / 163

九、股权的概念 / 165

十、机制可以让企业做大，体系可以让企业快速发展 / 168

股权激励案例：中诚伟业股份改造方案 / 169

股权激励案例：某高科技公司的劳动股份制（创业型） / 171

股权激励案例：天津文光集团的股改方案，利润增加了 10 倍 / 173

股权激励案例：A 公司股改方案 / 175

股权激励案例：一家养生品公司——“北京时间” / 179

股权激励案例：博文科技股权对赌案例 / 182

股权激励案例：星巴克的股权案例 / 184

股权激励案例：期权的学问：创业公司如何公平分配股权 / 186

机制设计案例：如何让一家混乱的公司变成精锐部队 / 189

机制设计案例：一家快速扩张的公司如何设计制度 / 192

第四章 低成本股权激励及融资上市

一、直接融资的方式——私募 / 197

1. 某企业私募融资 1.2 亿元的商业模式 / 197
 2. 私募投资方关注的问题 / 199
 3. 向私募基金融资的企业应关注的问题 / 200
 4. 专业投资人在准备投资时，会签署两个文件 / 201
 5. 私募股权多种投资工具的选择 / 202
 6. 企业估值方法 / 203
 7. 私募股权投资退出的方式 / 206
 8. GP 和 LP 的权利责任与利益分配 / 207
 9. 股权融资中的 9 个细节问题 / 208
 10. 企业引入私募基金的四个步骤 / 211
 11. 私募合同的核心条款 / 212
- 二、企业直接融资的方式——上市 / 213
1. 公开上市的益处 / 213
 2. 上市费用 / 217
 3. 中国资本市场的特点 / 218
 4. 创业板与中小企业板上市条件比较 / 219
 5. 华致酒行被否案例 / 220
 6. 证监会眼中的好企业指标 / 220
 7. 证监会审核企业的条件 / 222
 8. 上海丰科为什么被否定 / 227
 9. 华谊兄弟传媒集团成功融资上市的案例分析 / 228
 10. 海伦哲成功上市的案例分析 / 230
 11. 拟上市的股权持股模式 / 231
 12. 拟上市公司的股份来源 / 232

13. 上市后股东行权的税收问题 / 233
14. 58 家企业的商业价值分析 / 234
15. 一些主要地区和国家上市的情况 / 259
16. 中国企业去海外上市的途径及操作 / 260
17. 各个国家交易所比较 / 263
18. 在美国上市的要求 / 264
19. 在英国上市的要求 / 268
20. 在中国香港上市的要求 / 269
21. 阿里巴巴在中国香港上市的双股权结构设计——史上最牛的资本创新案例 / 270
22. 在新加坡上市的要求 / 272
23. 其他国际资本市场简单介绍 / 273
24. 财富中国上市辅导时间表及内容 / 274

企业为什么需要做顶层设计

第一章

一个企业要做强做大，一定要有一个做强做大的模式。很多企业做到一定阶段就做不大了，为什么？因为一开始就错了，一开始的模式就注定做不到。所以企业需要顶层设计。

也许你有一个很好的产品，但你未必有一个好的企业；很多企业产品、技术很厉害，但是企业市场却做得一塌糊涂。

企业要想做强做大，有一点很关键，就是要让产品及服务70%以上能够标准化。

为什么全世界最大的餐厅，都没有厨师，因为没有厨师才能标准化。世界上最大的餐厅是麦当劳，因为麦当劳没有厨师。中国最大的餐厅是小肥羊，因为它也没有厨师。所以在餐饮行业，好吃的往往做不大，能够做大的餐饮企业，往往不好吃，好吃的程度最多70分。如果要让好吃的程度从70分达到90分，成本至少增加1倍；如果要让好吃的程度从90分达到100分，成本还要增加1倍。这完全没有必要。

世界上最好的汽车是劳斯莱斯，可是劳斯莱斯亏钱，因为它太完美了。

全世界最大的茶企业是立顿，而立顿的茶，扪心自问，好喝吗？不好喝，但也不难喝。中国有很多好喝的茶，铁观音、大红袍，但是往往做不大。这就是规律。

为什么中国能够上市的服装公司，几乎都是男装，而不是女装。因为女装意味着流行，而流行就难以标准化。

中餐如何标准化，如果不能在菜系上标准化，就得在管理上标准化，在制度上标准化，把一部分菜标准化。企业标准化是需要标准化创新的，未来谁能在标准化上创新，谁就能迅速地颠覆整个行业。

咨询行业如何标准化？北大纵横、和君创业算是中国较大的管理咨询公司，但是它们永远做不大，因为难以标准化。类似的咨询企业，也有上市的，比如蓝色光标、华谊嘉信，因为它们把咨询最前端的产品服务标准化了。还有一家公司就是通路快件，他们把人才也标准化了。用三流的人才创造了一流的业绩，像麦当劳一样。所以未来的竞争也是标准化创新的竞争。

如何发现企业的高利润区？一条珍珠项链，最有价值的不是每一颗珍珠，而是连接珍珠的那根线。我们企业有时候必须想想如何去的那根线。

很多人以为，知名度高就可以让你的企业成功，那是错误的。阳光卫视的杨澜知名度非常高吧，但是阳光卫视依然陷入了困境；王菲

的名气也不小，可是她在上海的酒吧也没有做成功；“非常静距离”的主持人——李静，名气显然不如杨澜、王菲，可是她的节目很成功，为什么？阳光卫视什么人都去采访，体育明星、政治明星、商业明星、学术明星，没有聚集，付出了很多代价，而“非常静距离”只采访娱乐明星，结果不同凡响。

雪弗兰的知名度很高吧，可是雪弗兰这个企业并没有什么价值。全球100大最有价值的企业里面，有11个汽车品牌，其中5个来自德国，奔驰、宝马、奥迪、大众、保时捷；通用汽车有几个汽车品牌上榜？一个都没有。通用汽车的领导品牌是雪弗兰，可是雪弗兰这个汽车并没有什么价值。为什么呢？大家可以思考一下，什么是雪弗兰，雪弗兰可以是卡车，可以是轿车，可以是贵的车，也可以是便宜的车。雪弗兰把它的汽车品牌应用在所有的汽车上面，导致雪弗兰这个品牌没有价值，即使它的知名度很高。

所以一流的企业不是卖产品，也不是卖服务，而是卖你在消费者心目中的印象，也就是你的公司=什么字眼。王老吉=“去火”，沃尔沃=“安全”，海飞丝=“去屑”，法拉利=“速度”，易中天=“三国专家”（实际上他是研究美学的，但是他现在在人们心目中的印象，就是研究三国的）；所以如果你的企业无法用一两个字眼来形容，就很难持续发展。

请问雪弗兰=什么字眼？我们都知道，宝马=“驾驶的愉悦”，奔驰=“尊贵”，沃尔沃=“安全”，丰田=“可靠的汽车”，雷克萨斯=“豪华轿车”，普锐斯=“年轻派”，塞恩=“混合驱动”。可是我们无法用一两个字眼来形容雪弗兰。

一、万达广场的BT模式

BT（Build and Transfer）模式，意即“建设—移交”，是政府利

用非政府资金来进行基础非经营性设施建设项目的一种融资模式。

BT模式一般用在建筑行业，比如万达广场。传统的商务地产，就是盖好商务楼，然后再去招商。万达不是这样，万达和麦当劳、肯德基、百丽、味千拉面等连锁企业都签订了协定，所以万达广场一旦建好，就把这些签约企业全部拉过去，从而节约了招商成本。

万达建一个万达广场，通常只需要18个月，也就是一年半。他们打出的口号是：建立城市的另一个中心。然后万达先垫钱盖楼，盖好以后，这就是一个城市的市委、市政府、市人大、市政协四大班子的政绩，但是自己垫钱盖楼，赚钱不会太多。既然帮助四大班子挣足了政绩，那么政府就用一块作为住宅地产，所以有时候万达靠住宅地产赚的钱反而更多。这就是BT模式的灵活应用。

可是今天的万达要想上市，几乎不太可能了，因为涉嫌关联交易，他们一开始就错了，所以，企业必须做顶层设计，一开始就要做对事。

二、重庆某钢琴培训公司的BT模式

BT模式同样可以应用在传统行业上面。重庆某钢琴培训学校主要业务：钢琴培训、钢琴销售。

公司成立于1996年，总共培养了2万多名学生，其中2000名得到了国家级奖项，钢琴销售总量15000架，2012年被授予中国诚信企业。

卖钢琴这项业务占到了公司营业额的40%，卖钢琴给学生、经销商，每年大概卖出2000架钢琴。

培训这项业务占到了公司营业额的60%，每年招收大约4000名学生，平均每名学生收费5000元左右。

教学培训行业的BT模式大致如下：

(1) 公司与政府签订一个5年的框架合同（由公司免费提供1500

架钢琴，给这个区（县）政府所在的学校，平均每架钢琴2.5万元，总共价值3750万）。

（2）拿着这个合同，向钢琴生产商购买钢琴（一般由公司首付30%的首付款，剩下的部分靠招生培训的费用来进行还贷。因为是政府的合同，钢琴生产商也愿意）。

（3）政府把1500架钢琴分发给所在区域的部分学校，由这些学校去进行招生，招生的费用和学校进行五五分成（因为是公办学校，有稳定的招生渠道，收入会比较稳定）。

（4）因为是BT模式，所以与政府合作时不需要进行招标，只进行公示，这样每台钢琴可以卖到2.5万元，而实际上每架钢琴的成本是8000~10000元。

三、杭州一家健身房的商业模式

传统的健身房靠什么盈利？一个是会员，一个是营养食品之类的东西。

顾客只需缴纳一定数量的押金，就可以免费来健身房健身，但必须与健身房签订对赌协议。按照约定，你这个月明明应健身10次，但如果只去了9次，那么，你就得支付一小笔“激励费”了。

每个月10次健身，听起来并不难做到，但在实际操作过程中，确实很少有人能坚持平均三天来一次健身房，而一个顾客每个月被扣两次以上的“激励费”，就已经相当于花钱买张健身月卡了。

健身房的客流量多，就能促进他们购买其他的营养食品，最终形成了良性循环。

四、轻资产——只有3个人的旅游公司

3个人每年创造3700万人民币利润，这就是游索旅行公司。他们专门带领游客看日食、看月食、看流星雨、看北极光等天文现象，他们公司除了3个全职人员，游索旅行公司其他员工都是兼职导游。完全是轻资产模式。

比如2008年8月1日和2009年7月22日的日食，游索旅行公司组织游客搭乘空客A330，穿越北极一路“追日”。每位游客的费用高达13000美元，但座位早在一年前就抢购一空。空客A330有266个座位，这样就是345万美金。这样的活动，他们一年就做三四次。

他们还准备借助维珍的新型航天飞机，开展太空之旅，每位游客收费将至少20万美元。游索旅行公司认为，高昂的价格并不会成为太大的障碍，因为遨游太空、成为地球的旁观者、享受失重的感觉，对于真正的天文爱好者而言，都是极具诱惑力的。

五、转型、转向、转行——商业模式是关键

企业有时候做到一定程度再也做不大了，模式怎么创新也没用，怎么办？只有转型，要么转型做上游，控制成本；要么转型做下游，控制渠道；或者向其他方向转型。

汇源果汁董事长朱新礼当时准备把汇源果汁卖给可口可乐之后，然后去全国种植大量的果树，他已经谈判了上百万亩的地；然后把果树提炼的原浆卖给可口可乐，他去做上游。本来这是他的如意算盘，结果没有收购成功；他为什么想做上游？因为上游是高利润区。

很多企业本身价值不大，可是一旦转型之后，就非常有价值，也很容易做大。以下企业在企业转型之后就做得很好。