



华夏智库·企业培训丛书

好模式 胜过好渠道

移动互联网时代下的商业模式变革

苏子航◎著

Haomoshi
Shengguo
Haoqudao



渠道固然重要，比渠道更重要的则是模式。现代企业之间的竞争，最后无疑是商业模式的竞争。商业模式，事关企业的兴衰成败、生死存亡。移动互联网时代，逼迫一切企业变革商业模式。领先一招，自然风生水起；落后一步，难免江河日下。找到一个好的商业模式，想不赚钱都难。因此完全可以说，得好模式者得天下。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



好模式 胜过好渠道

移动互联网时代下的商业模式变革

苏子航◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

好模式胜过好渠道：移动互联网时代下的商业模式变革/苏子航著. —北京：经济管理出版社，2014.8

ISBN 978 - 7 - 5096 - 3237 - 6

I. ①好… II. ①苏… III. ①网络贸易—商业模式—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 166534 号

组稿编辑：张 艳

责任编辑：杨 雪

责任印制：黄章平

责任校对：赵天宇

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E - mp. com. cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装厂

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1000mm/16

印 张：14.5

字 数：190 千字

版 次：2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 3237 - 6

定 价：39.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

前言

致胜商业模式变革！

互联网的出现改变了基本的商业竞争环境和经济规则，数字时代来临！

互联网的出现使大量新的商业实践成为可能，一批基于它的新型企业应运而生，比如 Yahoo、Amazon 和 eBay 等，在短短几年时间就取得了巨大发展，并成功上市。它们的赚钱方式完全不同于传统企业，于是，“商业模式”一词开始流行。

商业模式创新，作为一种新的创新形态，其重要性已经不亚于技术创新等。最近几年，商业模式创新在我国商业界也成为流行词汇。

这些基于互联网的新型企业的出现对许多传统企业产生了巨大的冲击与影响，如 Amazon 仅用短短几年时间就发展为世界上最大的图书零售商，给传统书店带来严峻挑战，使新型商业模式显示出强大的生命力与竞争力。

无论对准备创业的人，还是已有企业的人，这些都激励着他们在这个经济变革时期从根本上重新思考企业盈利的方式，思考自己企业的商业模式。商业模式革新开始受到重视。

跟不上时代变化的企业即便“破釜沉舟”，也难免颓败之势。管理学的变革为企业带来诸多“生存之策”。今天，绝大多数的人都确信，有了一个好的商业模式，成功就有了至少一半的保证！

在全球化浪潮冲击、技术变革加快及商业环境变得更加不确定的时代，决定企业成败最重要的因素不是技术，而是它的商业模式。今天，创新并设计出好的商业模式已经成了商业界关注的新焦点，商业模式创新也引起了人们的普遍重视。

商业模式的变革可以改变产业的规则，释放出难以估量的崭新价值。但是，有些公司盲目改变自身的商业模式是危险的，有时甚至是致命的。在这里我们企图从一个崭新视角帮助企业成功进行模式转型，获得丰厚回报。

这本书旨在让创业家、企业家、企业中的改革者了解，移动互联网时代下的商业模式是什么？商业模式创新该如何做？对企业有什么意义？进而为发明、设计和实现新商业模式提供操作方案。

如今已经不是企业靠单一产品或技术就能打天下的时代了，也不是靠一两个小点子或是一次投机就能够决出胜负了。要想让自己的企业获得生存空间，并能持续地盈利，必须实现商业模式的创新！

未来企业的竞争，将是商业模式的竞争。

商业模式的竞争将是企业更高形态的竞争！

商业模式是关系到企业生死存亡、兴衰成败的大事。

商业模式是企业竞争制胜的关键，要想成功必须从商业模式的创新开始！

目 录

第一部分 做企业就要注重商业模式

第一章 好的商业模式 = 好的营利方式	3
◎成功企业 VS 失败企业	3
◎什么是商业模式	5
◎传统商业模式的特点	7
◎互联网商业模式的特点	8
◎移动互联网商业模式的特点	13
本章小结	17
第二章 企业竞争本质：商业模式	18
◎没有不赚钱的生意，只有不合时宜的商业模式	18
◎好模式就是好的盈利方式	21
◎麦当劳、肯德基的启示	24
本章小结	29
第三章 商业模式的变迁	30
◎你还在沿用原来的商业模式吗	30

◎源自于时代的冲击	31
◎合乎时代的模式才是好模式	34
◎创新——商业模式制胜的根本	38
本章小结	40
第四章 商业模式变革的基点	42
◎掌握有关商业模式的有关知识	42
◎重视企业商业模式的建设	43
◎了解移动互联网时代的特点	47
◎打破常规，树立创新意识	50
◎鼓励创新，形成特有的企业创新文化	51
本章小结	56
第二部分 移动互联网时代商业模式变革的思维图	
第五章 领导意识思维——解读大环境，模式变革始于思维	61
◎力求创新，把握时代变化趋势	61
◎紧跟社会、消费者、科学技术而变	65
◎企业与时代的着力点——电子商务	67
本章小结	71
第六章 战略定位思维——目光聚焦客户，找到高利润空间	72
◎商业模式革新的定位策略：调整需求结构	72
◎制定独特的客户价值主张	74
本章小结	77

第七章 价值创造思维——调整业务结构，提升竞争力层次	78
◎重塑业务系统	78
◎整合产业链，构建协作网络	80
◎探索盈利模式，铺设持续盈利的新道路	82
本章小结	84
第八章 价值维护思维——打造核心能力，盈利才可能长久	86
◎良好的战略控制手段	86
◎提高核心竞争能力	90
◎整合关键资源，优化运营模式	94
本章小结	99
第九章 价值传递思维——每一个环节都能是企业利润点	100
◎品牌建设无定式，创新创意是王牌	100
◎移动互联网时代的渠道建设之路	103
◎不同寻常的客户忠诚度维护	105
◎确保供应链高效协同	108
本章小结	113
第十章 资本运作思维——有足够的资本才能做得更强更大	114
◎资本运作，企业经济利润增长的奥秘	114
◎融资的概念及方式	116
◎融资的模式种类	120
◎融资力，企业的核心能力	122
本章小结	125

第三部分 移动互联网时代商业模式变革的具体实施

第十一章 好产品通行天下——以产品为核心的营销模式 的变革	129
◎什么是产品营销模式	129
◎影响要素分析	136
◎运作的策略要点	138
◎营销计划的控制	141
◎营销人员的构成与管理	143
本章小结	146
第十二章 打好价格这张牌——以价格为核心的营销模式 的变革	148
◎什么是价格营销模式	148
◎影响要素分析	150
◎运作策略要点	151
◎组织人员和策略的配合	155
本章小结	158
第十三章 卖的就是吆喝——以促销为核心的营销模式	159
◎促销营销模式的定义	159
◎影响因素分析	162
◎运作策略要点	165
◎组织成员与策略的配合	168
本章小结	171

第十四章 渠道就是利润道——以渠道为核心的营销模式	172
◎了解渠道营销模式的特点	172
◎影响因素分析	174
◎运作策略要点	176
◎组织成员与策略的配合	180
本章小结	183
第十五章 武器无处不在——商业模式革新的组合	185
◎单一的方式只会有单一的结果	185
◎营销模式动态组合的基本原则	187
◎营销模式组合的维度有哪些	189
◎市场营销策划的系统能力是关键	192
本章小结	194
第十六章 落地才能生根——注重计划与执行的协同	195
◎制订变革的计划	195
◎如何将计划执行到位	196
◎引起执行不力的常见问题	200
◎一定要注重监控	204
本章小结	206
 第四部分 移动互联网时代商业模式变革的误区及忠告	
第十七章 商业模式变革的误区及忠告	209
◎闭门造车，忽略大环境的变化	209

◎一知半解，注重形式实效低	210
◎跟风成性，相信复制就能成功	212
◎思维僵化，依靠老模式打天下	214
◎心虚气不足，遇到变化就慌神	215
本章小结	217
参考文献	219

第一部分 做企业就要注重商业模式

什么叫好的商业模式？

第一，有很好的盈利点；

第二，有很好的系统平台来支持；

第三，要标准化运作。

——赢在中国

第一章 好的商业模式 = 好的营利方式

◎ 成功企业 VS 失败企业

不可否认，中国企业的发展速度是惊人的！这其中一个重要的原因就在于好的商业模式的运用！商业模式是一种盈利的方式，如果企业能够根据自己的实际情况，量身定做一套商业模式，或者积极创新自己的商业模式，必然会获得长足发展；反之，一味地固守旧有的经营模式，必然会让自己的发展之路越走越窄！

下面我们通过两个典型的案例说明这个问题：

凡客诚品公司是在2007年7月成立的。资料显示，在营运的第一年，凡客诚品就获得了3亿元的销售额。凡客诚品公司就主要是通过互联网直接销售服装的。

今天，凡客诚品每天的订单已经超过了1万件，每天的营业额已经超过了200万元。开始的时候，他们主要销售经典的男装，可是今天他们不仅销

售男装，还销售童装、女装。即使是对于电子商务类型的“快公司”来讲，这样的成长速度也是令人惊叹的！之所以会出现这样的结果，主要得益于凡客诚品具有良好的商业模式、优秀的运作团队和快速的增长模式。

凡客诚品公司将服装进行了重新定义，其商业模式系统建立得非常完善成型，为了找到精准客户群，凡客诚品公司对市场进行了深入的研究，他们发现男人的一个“痼疾”——很多男性顾客要想购买服装只能去百货商场，可是他们却不喜欢逛商场。凡客诚品公司抓住了这个群体的需要！当凡客诚品公司通过互联网、电话呼叫中心销售服装时，男性顾客不出门就可以购买到自己心仪的服装。首先切入男性市场，让凡客取得了成功的第一步。

2009年夏天，凡客诚品强势进入了女性服装市场。在纷繁夺目的女装市场如何分一杯羹？凡客诚品推出了一种革命性产品：内衣外衣一体化。一件衣服就可以解决双重问题，每件才卖59元。这些产品受到了女性顾客的欢迎，经过一段时间的培育后，女性顾客也成了凡客诚品的庞大客户群体。

另外，凡客诚品还致力于改变旧有的服装消费模式。凡客诚品给客户输入了这样的一种理念：衬衣、T恤衫都是快速消费品，它仅仅是一件衣服，要快速消费；衣服不能一次只买一件，最好一次买5件，每天换一件……将服装定位为“快速消费品”后，凡客诚品将自己的产品都设定了比较低的价格。虽然单件的衣服价格都比较低，可是销量却是惊人的，而且还实现了商业模式中最重要的“重复购买”。如此这般，尽管凡客诚品所卖的衬衣、T恤衫单价都很低，可是只要消费者不断地重复购买，总销量依然很高。

显然，正是商业模式的力量孕育了像凡客诚品这样的优秀商家。凡客诚品的成功告诉我们：商业模式的力量不仅可以企业脱颖而出，还可以让企业赢得优势，让企业基业长青。

失败是成功之母，成功是失败之父。有些企业在发展过程中总结了很多

经验，有了很多认识，可是这些认识经常会妨碍未来的创新突破，最典型的案例就是柯达彩色胶卷。

1998年，柯达公司收购了中国的汕头公元、厦门福达和无锡阿尔梅3家感光材料厂，同时与上海感光、天津感光 and 辽源胶片建立合作关系。当时人们以为柯达占了很大便宜的看法，被事实证明并不正确，我们应该感谢柯达。已经进入了数码相机时代以后，感光胶卷行业的经营状况都非常困难，作为数码相机技术的发明者之一，柯达却没有占据先机，结果造成了数10亿美元的亏损。一个如柯达这样的技术发明者却陷入了亏损的状态，由此可见：一项技术如果没有实现商业化运用，是没有任何价值的！

柯达公司总裁曾经说过这样一句话：“我左脚踩在创新的油门之上，右脚踩在传统的刹车之上，我一会儿踩刹车，一会儿踩油门，我也不知道我该怎么办了。”这句话听起来似乎有点可笑，可是在我们身边，很多企业甚至还比不上亏损后的柯达。柯达还不时地在踩油门，而绝大多数企业，在绝大多数的时候却将自己的这只脚牢牢地踩在刹车板上，根本上就不会踩踏“创新的油门”。

柯达的惨痛教训启示我们，不管企业过去有多优秀，当外部环境发生变化时，企业必须适时地进行变革革新，否则就会遭受淘汰。

◎ 什么是商业模式

既然商业模式对企业的发展有如此多的好处，那么究竟什么是商业模式呢？

“商业模式”这个词虽然在 20 世纪 50 年代就首次出现，可是直到 90 年代才得到了广泛使用和传播。今天，虽然这一名词出现的频度已经很高了，可是关于它的定义仍然没有一个权威的版本。

所谓商业模式，就是公司通过什么途径或方式盈利。简单地说，啤酒公司是通过销售啤酒赚钱的；家政公司是通过提供家政服务赚钱的；网络公司是通过点击率来赚钱的；通信公司是通过收话费来赚钱的；超市是通过销售商品来赚钱的……只要有利润的地方，就存在一定的商业模式。

通常来说，一个好的商业模式都会包括这样一些因素（见表 1-1）：

表 1-1 好的商业模式包含的因素

因素	定义	说明
价值定位	公司要填补的需求是什么？或者说，要解决什么样的问题	做价值定位的时候，必须明确好这样几个问题：目标客户、客户的问题和痛点、独特的解决方案
目标市场	指的是公司通过营销来吸引的客户群。主要向他们出售产品或服务	对于这个细分市场，不仅要统计好具体的人数，还要统计好购买产品的方式
销售和营销	如何才能和客户近距离接触	目前最流行的方式有：口头演讲和病毒式。但是，仅靠这两种方式要想启动一项新业务还是远远不够的，一定要将自己的销售渠道和营销提案做得具体一些
生产	公司是如何做产品或服务的	常规的做法包括：家庭制作、外包、直接买现成的部件。其中的关键问题是，控制好进入市场的时间和成本
分销	公司如何销售产品或服务	有些产品和服务可以在网上销售，有些产品需要多层次的分销商、合作伙伴或增值零售商。同时，还要确定好产品的销售范围，是只在当地销售，还是在全球范围内销售
收入模式	企业是如何赚钱的	关键要向自己和投资人解释清楚如何定价，收入现金流是否会满足所有的花费、有很好的回报