



华夏智库·企业培训丛书

商战掘金路

通过模式创新打造无中生有的商业策略

杨谨源·著



企业如何通过资本融合创新实现价值最大化
如何通过全新思维激活内部掘金体系
如何通过天、地、人层面拓宽掘金之路



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·企业培训丛书

商战掘金路

通过模式创新打造无中生有的商业策略

杨谨源·著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

商战掘金路/杨谨源著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 12

ISBN 978 - 7 - 5096 - 3513 - 1

I. ①商… II. ①杨… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 283848 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 张 艳 范美琴

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: 北京晨旭印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 13

字 数: 227 千字

版 次: 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3513 - 1

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

序

商业掘金背后的真实逻辑

当今有很多企业的商业活动被称为奇迹，为什么是这些企业取得了成功，掘到了真金白银？因为这些企业的思维、商业模式、战略运营手法与众不同。新形势下，商业掘金正当时。本书通过大量实例，从八个方面来揭示成功企业商业掘金背后的真实逻辑。

“思维破冰”，通过企业转变思维方式成功经营的案例，揭示了互联网思维对传统思维的突破和创新，展示了互联网思维下的商业格局和中国未来商业形态将呈现出的新趋势。强调企业在新形势下要从观念和方式上打破原有思维模式，完成破冰之旅，推动企业发展。

“新商业模式打开掘金路”，揭示了新商业模式的现实意义。强调新商业模式的建立是企业掘金途中的必然之举，选对人是商业模式成功的前提，好的商业模式必须能够复制加改良，在信息不对称中确立差异化模式，以及新商业模式下以客户价值为导向的理念。

“核心竞争掘金思维”，体现了人类思维在商业领域前所未有的大发展。通过对服务思维、平台思维、微创新思维、简约思维、极致思维、跨界思维、整合思维、顺势思维、云商思维、大数据思维、粉丝思维、用户思维、免费思维等思维形式的阐述，揭示了互联网思维对全生态重新审视的思考、“求

真、开放、平等、协作、分享”的互联网精神，以及“万物皆可以互联，互联成全生态”的掘金思维范式。

“战略突围：大佬们的掘金路”，以实例证明了制定和实施企业战略的重要性、必要性和可操作性。战略突围成功的企业如苹果、谷歌、百事可乐、佳能、万向集团、东鹏瓷砖、美元树、雪津啤酒、酷贝拉、瑞卡租车等，其战略是一个自上而下的整体规划过程，这些企业的实战经验涉及公司战略、职能战略、业务战略及产品战略等几个层面的内容。

“激活企业内部掘金体系”，强调企业必须练好“内功”，通过内部建设，激活内部系统，形成一种昂扬奋进的力量，同时建立激励和约束机制，从而使企业内部全员的行为和行为结果向着企业所期望的大方向转化和发展。

“盘活资本：商场获利和掘金的杠杆”，指出实现产业资本与金融资本有机融合，将成为现代企业商场获利和掘金的杠杆。在新的历史条件下，企业应该转变观念，加强内部资金管理，盘活资金存量，以股权融资、寻求风投、众筹等形式对接资金市场，提高企业的资本运作能力和获利能力。

“整合：预见未来的商业新动向”，强调资源整合的重要性，指出资源整合的途径和方法。在整体上了解商业运作的前提下，通过整合行业多元化资源、客户资源、信息资源、渠道资源，从而获得转型和发展，并据此预见商业新动向。

“文化运营：企业生存和发展的灵魂”，在新的形势下，市场竞争的核心是企业文化的竞争。优秀企业文化的激励功能、约束功能和凝聚功能，能够影响员工的行为模式，对提高业绩产生促进作用。企业应当与时俱进，积极推动企业文化的变革，以适应环境变化，获得生存和竞争优势。

成功者必有其成功的道理，成功的商业掘金背后同样也有其真实逻辑。如果你的企业也想在掘金路上收获真金白银，就需要掌握这些本领，如此则有可能演绎出新的成功逻辑！

目 录

第一章 思维破冰	1
“三只松鼠”为什么发展这么快	1
成商在变：世界变了，玩法也要变	5
移动互联网影响下的商业格局	8
未来商业形态的六大趋势	11
第二章 新商业模式打开掘金路	15
商业模式：企业竞争中的驱动力	15
商业模式成功的前提：选对人胜过做对事	19
创新不一定非要创造，模式创新也等于“复制 + 改良”	21
差异化模式：信息不对称中的变革	25
聚集客户价值：没有核心竞争力也可以成就大事业	27
第三章 核心竞争掘金思维	33
服务思维：让客户喜欢你就对了	33
平台思维：打造多方共赢的生态圈	37

微创新思维：用户体验是决定产品能否受欢迎的关键因素·····	42
简约思维：大道至简，简单即是美·····	46
极致思维：世界上只有第一，没有第二·····	48
跨界思维：最大的机遇来源于跨界融合·····	50
整合思维：在混沌中才能实现开天辟地·····	53
顺势思维：谁顺应潮流，谁就能勇立潮头·····	57
云商思维：移动互联不是延伸，而是颠覆·····	59
大数据思维：驾驭大数据就是驾驭未来·····	61
粉丝思维：粉丝就是王道，谁拥有的粉丝越多谁的权力越大·····	64
用户思维：用户至上·····	66
免费思维：数字化网络时代的商业未来·····	69
 第四章 战略突围：大佬们的掘金路 ·····	 73
苹果：一直被抄袭，一直在超越·····	73
谷歌：在较量中占尽先机，开创属于自己的时代·····	77
百事可乐：向强者挑战的市场竞争战略·····	80
佳能：打破对手的战略定式·····	84
万向集团：永远先人一步·····	87
东鹏：“1+1+1+1+1+1>6”的品牌新跨越·····	91
美元树：比沃尔玛价格更低，利润比沃尔玛更高·····	94
雪津啤酒：改良后的经销商模式，一飞冲天·····	97
酷贝拉儿童体验园：运营模式全国复制·····	99
瑞卡租车：聚集低端，获得成功·····	103

第五章 激活企业内部掘金体系	107
人才观：“人”比“信息”本身更重要	107
品牌观：聚焦力决定公司的未来	111
整合产业链：发现产业中的高利润区	113
自我超越：从“余额宝”到“活期宝”，创新需要“自我革命” ...	116
人性是根本：将自身的目的和对方的利益相结合	119
气度要恢宏：心量有多大，成就有多大	122
中层的魅力：企业的中坚力量	124
第六章 盘活资本：商场获利和掘金的杠杆	127
传统行业如何运用网络营销拿订单	127
资本对接：企业为何要对接资本市场？	132
一种全新的融资发展方式：股权融资	135
资本对接平台建设：如何与资本市场有效对接？	138
寻求风投：做最受投资公司追捧的企业	141
众筹：传统融资模式的颠覆与创新	144
第七章 整合：预见未来的商业新动向	149
资源整合：从整体上理解商业运作	149
专一整合：立足专一，多元化整合行业资源	153
整合客户资源：借势大客户，推动销售进展	158
整合信息资源：借天下智慧，赢天下财富	162
并购整合：渠道联盟，构建利益共同体	166

第八章 文化运营：企业生存和发展的灵魂	175
文化：品牌的“兴奋剂”	175
文化落地：最具挑战的变革	183
打造高效团队文化：引导良性竞争，提高团队活力	187
用文化引领员工业绩：建立以绩效为导向的文化环境	191
与时俱进，努力推动企业文化变革	193
附：商战思维精品班	197
参考文献	199

第一章 思维破冰

互联网思维是对传统思维的“破冰之举”，是商业活动中思维方式的革命性进步。在移动互联网时代，个人和企业都需要互联网思维，即在移动互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，对市场、用户、产品、企业价值链乃至对整个商业生态进行重新审视的思考方式。要改变自己，就要先从思维和观念上改变，观念变则人生变，思维变则企业兴。

“三只松鼠”为什么发展这么快

如果在当下言及“淘品牌”，就必谈“三只松鼠”。安徽三只松鼠电子商务有限公司成立于2012年，是一家以坚果、干果、茶叶等森林食品的研发、分装及网络自有B2C品牌销售的现代化新型企业。“三只松鼠”品牌一经推出，立刻受到了风险投资机构的青睐，先后获得IDG的150万美元A轮天使投资和今日资本的600万美元B轮投资。

下面，我们从寻找蓝海、对话式营销和适销对路3个方面，来展示“三只松鼠”卓有成效的营销战略，并借此揭示它为什么发展这么快的秘密。

☞在红海中挖掘蓝海

“三只松鼠”在众多网络品牌中脱颖而出，它于2012年6月在天猫上线，

65 天后成为中国网络坚果销售第一；2012 年“双十一”创造了日销售 766 万元的奇迹，名列中国电商食品类第一名；2013 年 1 月单月销售额超过 2200 万元；一年多时间，累计销售过亿元，并获得今日资本 600 万美元 B 轮投资。

“三只松鼠”为什么可以成长得如此之快？清晰可见的是“三只松鼠”的蓝海战略。坚果类市场是个竞争激烈的“红海”市场，但“三只松鼠”的创始人、被称为“松鼠老爹”的章燎原扬弃了其他坚果的很多招数，在坚果类红海市场中找到了属于他们的未来更大的“蓝海”市场，既创造了网络营销奇迹，更给消费者带来愉快的感受。

“三只松鼠”的松鼠宠物与主人的趣味化定位和极致优服务，给人一种独特、松弛和喜悦的感受，也是现实与虚拟的交汇，现实生活中的压力可以在拟人化的轻松氛围中得以释放，开怀一笑。鼠小果、鼠小茶的清晰化品牌定位，鼠小美的森林大使代言，鼠小箱、鼠小袋、鼠小器、鼠小夹、鼠小巾这些妙趣横生而又周到细致的小器具、小革新、小精致，让人感动、爱不释手，同时拒绝其他零食的谄媚，删繁就简，与三只松鼠一起感受别样新生活。

“三只松鼠”准确的品牌定位和差异化产品及服务，为自己开拓了蓝海市场。

☞ 对话式营销

中国商人足够多，以至于任何蓝海都是红海，只不过有的是浅红，有的是深红。以碧根果为代表的新一代坚果市场，是个浅红，这个浅红市场很热闹，竞争很残酷，以至于越来越接近于深红。在这种情况下，章燎原针对互联网，开创了全新的品牌塑造方式，这就是对话式营销。

其实，对话式营销的雏形早已有之，比如，传统的服装小店，老板娘是代言人；淘宝很多百万级卖家，老板有一个口语化的自称，页面到处是自言自语。而“三只松鼠”的对话式营销，成为了支撑其快速发展的第二个关键。

“三只松鼠”运用互联网思维，采取对话式营销，店小二在面对买家时以“主人”相称，这种与用户之间的沟通也让这个品牌不断被熟悉、被接纳。这种交流从店小二的话术、即时沟通、店内促销及广告内容等，都可以传达“三只松鼠”这个品牌的亲民态度。“三只松鼠”品牌选择的品牌代言人则是最为虚拟的松鼠形象，这种形象不仅和坚果的休闲零食特质是符合的，也是最为亲民的。

所以我们看到，不论是“三只松鼠”描述页的第一屏，还是松鼠包裹的附送物，抑或是松鼠客服的个性化，都是“三只松鼠”这个卡通形象的表现，其表达的明显信号是——“我和你交流了，你一定会记住我！”这种全新的品牌塑造是全程的，是一以贯之的，是统一和谐的，从而使对话式营销的效果愈加明显。

☞ 适销对路

从根本上说，传统营销的套路，是没法在互联网打造品牌的，因此必须开创新的套路。而“三只松鼠”既然选择互联网这个平台，就必须寻找适合销售对路的优质来源，这就是所谓的“适销对路”。

适销对路完整的流程应该是，先找到有优质流量来源的市场，然后加大投入，如图1-1所示。

找到优质来源，对“三只松鼠”来说，就像“天猫”、“双十一”、“聚划算”、“一号店”一样，都是一个个优质沟通平台，更是一个个优质销售平台；然后通过对话式营销提升转化率；接下来进行资源倾斜，全力投入相应渠道费用。

适销对路是“三只松鼠”综合实力的展现，非一朝一夕之功，也不是更换一个经理就可以达到的，需要从CEO到客服对“电商”这个概念的一致理解。从这个意义上讲，章燎原确实非同凡响，他能迅速地实现适销对路，并使之成为支撑“三只松鼠”快速发展的第三个关键。

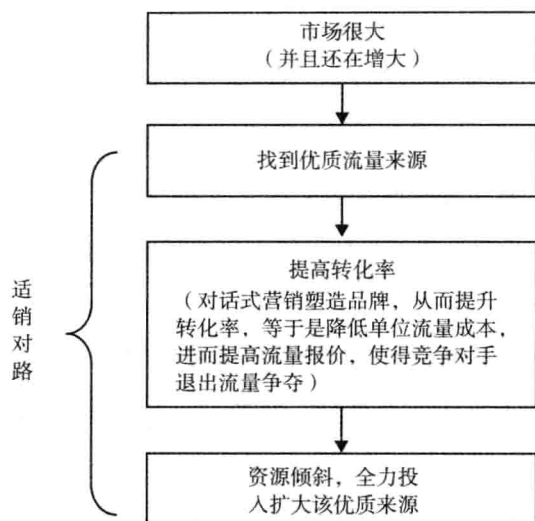


图 1-1 适销对路完整流程

章燎原曾经说过,“三只松鼠”代表的是一个互联网品牌,甚至是一个年轻时代的符号。年轻一辈人的网购希望获取快乐,需要有更好的互动和愉快的心情,“80后”、“90后”需要什么,“三只松鼠”就做什么。章燎原要时刻知道“80后”、“90后”需要什么,正因为如此,所以他与其他老板最大的不同就是他愿意花更多的时间去与客户沟通,让自己的产品更加适合消费者。

上述3个关键点,构成了“三只松鼠”的营销战略核心。由此我们也看到,“三只松鼠”从产品思维模式一步步走到现在的互联网思维模式,取得了快速发展的业绩,也打破了坚果市场品牌礼品化的“一窝蜂”式的模仿跟风窘相。其实,这也应该为许多企业在调整思维模式,以互联网思维进行经营时所借鉴!

成商在变：世界变了，玩法也要变

在互联网的世界，一切坚固的东西都烟消云散了。电商的冲击让传统零售商陷入深深的焦虑。但这种焦虑并非只存在于传统零售，随着渠道的扁平，电商的竞争也变得前所未有的激烈；同时，消费者的兴趣也出现了极大的分化，生产的高效已经不是第一位的价值了，相比之下，消费者的认同价值正在逐渐凸显。显然，对于品牌商、渠道商、零售商甚至是电商来说，要想在这一轮巨变中生存下来，最重要的就是要改造自己，培养适应互联网商业的新思维。

互联网的到来，一夜之间，这个世界变了，成功的商业活动在于适应这种变化，其“玩法”也在变。

☞玩数据

互联网机遇在于能不能发掘大数据的金矿。互联网产品的一大便利是可以实时获得大量用户的行为数据，基于这些数据可进行产品决策。也可以采用 AB 测试等方法主动比较不同的设计方案。

淘宝知道各地女性的罩杯数，这不是逻辑思维的结果，而是基于大数据的相关性分析。淘宝有一个特设的数据部门：商业智能部（BI）。他们每天的工作就是把日成交额、访问用户数等数据统计之后放入报表，让淘宝决策层能够清楚地了解业务状况。

此时的淘宝不再是一个卖家挂货、买家购物的购物平台，开始关注数据产生出来的意想不到的价值。

马云宣称数据是阿里巴巴未来的三大战略方向之一：“阿里未来本质上

是一个数据公司。”电商越来越离不开数据，金融的核心也是数据。阿里设立首席数据官，并把首席数据官陆兆禧升任 CEO，这些都显示马云的大数据战略萌动生芽。

对数据的重视，是互联网时代认知方式的巨大改变。

☞玩跨界

2013 年，互联网界最热门的关键词是什么？不是“并购”，不是“上市”，而是“跨界”。

有人说，对传统企业来说，互联网无疑是一个错过了就会后悔的饕餮盛宴。一些在线下被用滥了的营销策略，搬到线上，也许就是一个令人拍案叫绝的新商业模式；而过去一直无法在线下实现的商业想法，在互联网上却意外地能发挥巨大的能量。

时至今日，互联网已经成为一个绝佳的商业模式孵化器，硝烟四起，也就成了一个比拼商业智慧的战场。于是，随着互联网企业与传统企业彼此跨界、相互碰撞，新的商业想法将不断涌现，无论是三星推出手机电脑，还是苹果创造 Apple TV，每次创新都掀起一波话题浪潮。

客厅也能爆发“争夺战”：巨大的市场前景正吸引各路资本争相涌入智能电视领域。其中，以乐视网、小米科技、百度爱奇艺、阿里巴巴等为首的多家互联网厂商，也成为国内智能电视市场的新“淘金者”。

☞玩“极致”

极致在哪里？哪里是极致？其实，没有你做不到的，只有你想不到的。卖化妆品的赚得钵满盆满之后，也卖起牛腩。阳春白雪，踏雪无痕。

在淘宝平台上化妆品销量第一的阿芙精油，创始人孟醒以“黑马”的姿态杀入餐饮业，创办了一家名为雕爷牛腩的餐厅。开业两个月，雕爷牛腩就实现了所在商场餐厅单位平效第一名，成为北京“撞星率”最高的餐厅。而

且，仅凭两家店，雕爷牛腩就已获投资 6000 万元，风投给出的估值高达 4 亿元。

雕爷牌牛腩化腐朽为神奇的“幕后法门”，就是用互联网思维做餐饮——菜品种类少且精致，追求极致的用户体验！

玩极致玩得好，跨界绝对不是天方夜谭。这里说的“极致”，指的是基于极致的性能，抓住用户的痛点、痒点或兴奋点！

被称为“乔帮主”的乔布斯并没有真正伟大的物质发明，个人电脑和智能手机都不是他原创，他最伟大的是重新定义了“产品经理”这个角色，把产品玩到了极致中的极致。如今，他虽然不在，世界却因他而改变。

☞玩速度

互联网时代，绝对需要“抢闸出击”。戴尔的库存可以做到 7 天，联想则需要 28 天，它们的差距就是“世界”与“中国”的距离。

微信的开发者张小龙曾经做过一个比较。他说，研发产品时，马化腾从一个工程师思维切换到用户思维只要 5 分钟，他大概需要 15 分钟。

有 11 年培训经验的中国培训网率先课程“网络化”，推出“网络商学院”，实现企业培训“即时”学习。鼠标一动，我们与所需课程距离不超过“3 秒”。

速度让一切需求近在眼前。

惠普卡莉·费奥莉娜说：“互联网时代意味着互联网速度。”

何为“互联网速度”？其实质是：每一秒都来得及，每一秒又都是迟到。一再迟到，你还能玩什么？一句话，时至今日，如果你还不玩互联网，那就真的没得玩！

在互联网红利消失、电商环境也发生变化的今天，一众企业电商都深切感受到“玩法已经变了”。在当今时代，进入行业中的可能不是行业内部的力量，因此，每个企业都要居安思危。商家不自主改变，环境就会改变商家。

移动互联网影响下的商业格局

从线下实体到线上电商，再到移动互联网电商，短短 30 年的市场演化，形成了相互关联，又彼此独立的“三个世界”结构。2014 年，被称为“第三世界”的移动互联网正式登上舞台，开始重构市场结构，普遍称为移动互联网元年。图 1-2 体现了移动互联网发展趋势：

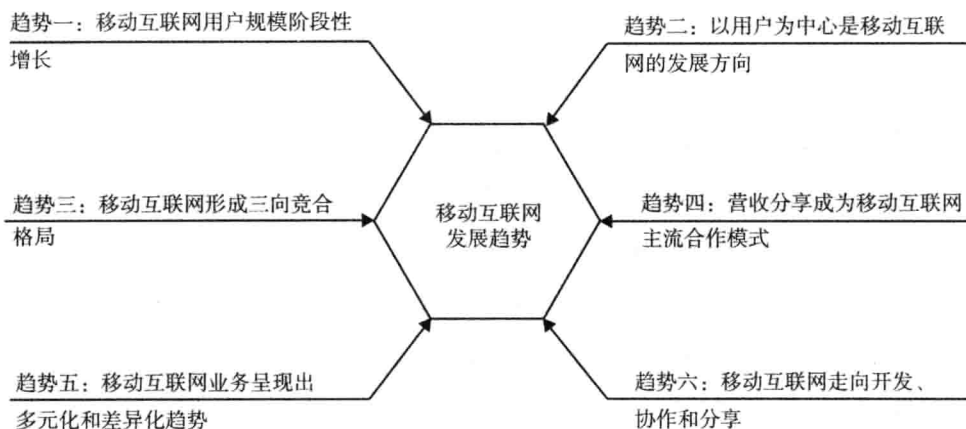


图 1-2 移动互联网发展趋势

从移动互联网元年开始，在移动互联网的影响下，中国市场的商业形态将形成新的格局。

☞基本格局：“三个世界”，各显神通

“三个世界”作为新世界的颠覆力量不可阻挡。换言之，企业在“三个世界”的市场环境下，都要在主动颠覆与被动颠覆之间做选择。