

模式为王

商业模式是企业竞争制胜的关键，商业的竞争最终是商业模式的竞争！

占位商业利润之争的制高点

张恩嘉◎著



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

模式为王

占位商业利润之争的制高点

张恩嘉◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

模式为王：占位商业利润之争的制高点/张恩嘉著. —北京：中国财富出版社，2014. 10

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5330 - 4

I. ①模… II. ①张… III. ①商业模式 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 179324 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 苏佳斌 姜莉君

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5330 - 4/F · 2198

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 10 月第 1 版

印 张 13.75 彩 页 2 印 次 2014 年 10 月第 1 次印刷

字 数 201 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

为什么有些企业拥有很强的技术却无法获得满意的经济效益？为什么一些质量好的产品却得不到市场的认可？因为这些企业 and 产品忽略了重要的一点——商业模式。

今天，美国企业 60% 的创新都是商业模式的创新，而技术创新只占到了 40%。随着人工成本、原材料价格等的上涨，技术领先、差异化和低成本战略已经难以适应企业的发展要求。在这样一个新的商业环境里，仅从战略、营销、技术创新、组织行为等方面进行调整和改善，是很难取得理想效果的。重构商业模式已经成为企业持续发展、保持竞争优势的一个重要选择。

调查显示：在企业中，选错战略而导致失败的占 23%，执行力不当而夭折的占 28%，而由于没有找到赢利模式而走上绝路的却高达 49%。由此可见，商业模式是企业竞争制胜的关键。

为什么“中国制造”会被外资企业挤压在“微笑利润曲线”的底端，挣扎着生存？因为很多企业经营者还将自己的视线盯在企业的某个局部（市场、生产、财务等），他们整天张口闭口都是节约成本、营销战法、赢利模式。但敌军已经来到城下的时候，却还在盘算着阵营里的事情。

20 世纪 90 年代以来，我国经济步入全球化，加入 WTO 更是

大大加快了这一进程，有力地提升了经济发展效率，同时也使企业的竞争环境变得更加复杂。在全球化背景下，业务模式创新已经成为不同类型企业、同一企业不同发展阶段持续变革的主题。因此，企业未来发展方向必然会是“模式为王”。

不同的商业模式决定不同的企业结局！好的商业模式可以举重若轻、化繁为简，不管是在赢得顾客上，还是在吸引投资者上，抑或是在利润创造方面，都可以形成一个良性的物质循环，使企业更加快速、高效地成长。即使是在竞争激烈的商业环境中，也可以后来居上，轻松赚取利润。

作者

2014年6月

目 录

第一章 模式决定成败，不注重模式的企业必被淘汰	1
从手机战国中的华为说起	3
再看商业模式	7
商业模式的组成及要素	9
商业模式的进化路线图	12
商业的竞争最终是模式的竞争	15
第二章 商业模式凭什么能赢	17
高利润——一切商业模式追求的结果	19
商业模式的三维立体模式	20
占位——获取高利润模式的实施核心	24
创新——商业模式占位的根本	27
模式为王，其实就是占位为王	31
常见的商业模式解析	34
第三章 商业模式的发展方向定位	39
发现和分析竞争对手的利润区	41
尚未被满足的消费需求就是最好的切入点	47
从产业链薄弱环节入手	48

给予客户更多的满足	50
差异化，就是竞争力	54
第四章 商业模式的客户与市场定位	59
找到真正需要你的产品（服务）的人	61
给予客户比竞争对手更多的满足	63
确立自我的客户价值主张	65
加强客户价值的说服力	66
注重客户价值的创新	68
第五章 商业模式的业务经营系统定位与重构	71
什么是业务经营方向	73
见缝插针，找到产业链中的空隙	74
点线放射，以我为中心，合理整合资源	79
先人一步，领先战略开拓新的业务范畴	82
打好分包、外购或者与外部伙伴协作的牌	86
第六章 商业模式的品牌打造	93
品牌力，就是企业的生命力	95
品牌形象越鲜活就越有影响力	97
传统的品牌推广方式已经不合时宜	101
无目的地宣传是最大的资源浪费	105
让有需要的人看到你的广告	107
不是企业在说，而是需要客户去说	109
微博、微信、微视频的渗透力	113
左手传统，右手时尚	117

你与众不同，就预示着你即将获得成功	119
第七章 商业模式的营销策略与技巧	129
把客户的体验放在首位	131
互动为王，让每一个消费者成为义务推广者	134
借助事件，让影响力和传播速度倍增	137
在固定的期限内“让利”	140
“秒杀”杀出大利润	143
优化搜索引擎，给客户便利就能带来利润	145
卖产品不如卖记忆——注重培养客户	147
第八章 商业模式的渠道建设与占位	151
选择适合自己的渠道模式才能产生利润	153
走同样的路，必定会荆棘丛生	155
渠道越多，维护的成本就越高	158
重点渠道重点对待——注重渠道的维护	161
从线下走到线上，找到合适的平台	166
第九章 商业模式的价值链打造	171
核心能力跟赢利能力成正比	173
发现自我不同的核心竞争能力	176
找到并强化自我的关键资源	179
不可或缺的公信力	181
将创新形成习惯	185

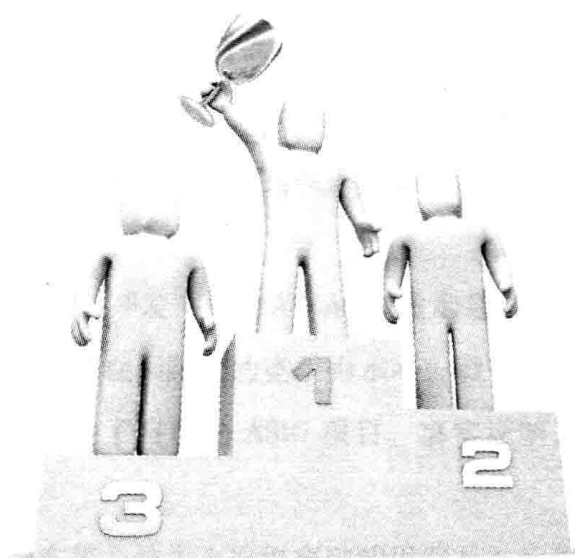
第十章 以占止战，打造自我的蓝海领域	189
企业的强大与否不在于资金是否雄厚，而在于资源 是否足够多	191
避免抢位，不断强化、强大企业在行业中的位置	196
以占位点为圆心，逐步渗透到相关的领域	199
每一个成功企业都有着不可复制的模式	204
参考文献	209

第一章

模式决定成败， 不注重模式的企业必被淘汰

当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。

——现代管理学之父 彼得·德鲁克



从手机战国中的华为说起

模式决定成败，不注重模式的企业必然会遭遇淘汰的命运！只有不断进行模式的创新，才能让企业获得长久的发展！为了说明这个问题，我们先来了解一下手机战国中的大将——华为。

1987年，华为在中国深圳正式注册成立，主要生产、销售通信设备，产品包括通信网络中的交换网络、传输网络、无线（有线）固定接入网络和数据通信网络、无线终端产品，为世界各地的通信运营商和拥有专业网络者提供硬件设备、软件服务和解决方案。

资料显示，截至2008年年底，在国际市场上华为已经进入100多个国家和地区。2013年，在《财富》世界500强中，华为位居第315位，与上年相比前进了36位。

在手机战国中，华为是靠什么崛起的呢？

1. 技术上的勇于创新

要想做好品牌出口，就要具备强有力的技术基础，尤其是高科技行业。如果缺少核心技术，品牌就会成为一具空壳，失去生命力。因此，华为从一开始就非常重视自主的技术路线。比如，研发的特定用途集成芯片（ASIC）。

1999年华为发现，开发WCDMA、ASIC技术是一种必然趋势；要想进一步提高WCDMA产品在国际上的竞争力水平，就要在核心技术上独立自主。于是，他们便启动了自己的ASIC项目。事实证明，华为的做法是正确的！

其实，华为想在核心技术上取得突破的思路是与生俱来的。1988年华

为刚刚成立的时候，中国的电信设备市场几乎已经完全被跨国公司瓜分完了，作为一个新生儿，华为只能在跨国公司的夹缝中艰难求生。

开始的时候，华为仅仅代理香港一家企业的模拟交换机，没有自己的产品、技术，更谈不上品牌。可是，志向远大的华为毫不犹豫地把代理所获的微薄利润都投放到了小型交换机的自主研发上，实现了局部突破，取得了技术上的领先地位；即使有了新利润，他们依然会将这些利润再次投入到升级换代和其他通信技术的研发中……周而复始，专心致志，这就为华为的品牌战略奠定了坚实的技术基础。

2. 农村包围城市的战略思维

中国革命之所以能够获得成功，一个重要战略是农村包围城市。同样，华为在实施海外战略的时候也借鉴了这条经验。1995年，华为开始了拓展国际市场的漫长旅程。

通过对国际形势的认真研究，华为认识到：贫穷国家的百姓一般都没有支付能力，自己很难赢利；富有国家的百姓一般都很有钱，可他们通常都热衷于购买欧美大公司的产品；只有那些手头紧但经济发展有潜力的国家才是最合适的目标，最终他们将自己的起点定在了非洲和亚洲等地区的第三世界国家。

这一战略思路很清晰，可是真正走起来也并不是一件容易的事情。可喜的是，华为有着非常强的坚持力，屡战屡败、屡败屡战，依然能够独立承受。通过六年的漫长拼搏，2001年华为终于在国际市场上占有了一席之地。这一年，华为的产品已经进入非洲、亚洲等地区十几个国家，年销售额超过了3亿美元……华为的品牌在第三世界国家逐步叫响！

3. 积极打开核心市场

华为就像是一个雄心勃勃的斗士，从1998年开始就把触角探向了世界

的核心市场——欧美市场。进入欧美市场的时候，他们也是先从边缘做起的。

1998年，总裁李杰奔赴莫斯科开拓市场。一到莫斯科，他们就立刻将俄罗斯的每一个地区都跑了一遍，在竞争对手滑雪、和家人团聚的时候，他们都在抓紧时间攻取阵地。可是，连续两年，他们都一无所获。即使这样，他们依然坚持了下来。

锲而不舍的坚持让华为最终有了收获：2001年，华为与俄罗斯国家电信部门签署了上千万美元的GSM设备供应合同；2002年年底，获得了3797千米的超长距离国家光传输干线的订单……到2003年，在独联体国家，华为的销售额已经超过了3亿美元，位居独联体国家市场国际大型设备供应商的前列。

接着，华为开始向西欧、北美等地区挺进，同时还把欧洲地区总部的中心设在了巴黎。开始的时候，华为欧洲地区总部只有两个人，连运营商的门都进不去。为了让客户了解中国，华为不仅印制了反映中国建设成就和美丽风光的精美画册，赠送给客户；还通过各种渠道，把客户请到国内，带他们参观了北京、上海、深圳等地，向客户展示了中国改革开放后的巨大变化，展示了华为的规模和实力……这样，客户对中国和华为的认识逐步有了改变。

今天，华为海外销售额已经高达上百亿美元，产品已经进入德国、法国、英国、葡萄牙、荷兰、美国、加拿大等欧美14个发达国家。而且，华为还在全球建立了8个地区部、55个代表处和技术服务中心，销售（服务）网络遍布全球。

4. 商业模式的创新

在华为崛起之前，电信业是一个技术驱动的产业，会经历这样一个循环：企业先投入巨资研发新产品，然后定一个高价，赚取高额利润，回收

研发成本；接着，再投入开发新产品；当产品量、跟随者大量进入后，便开始降价，产品生命周期快速进入末期，开始向市场推广新产品，赚取高额利润……如此周而复始。

其实，这种商业模式就是典型的“王小二卖豆腐”：王小二投入一点资金开了一家豆腐店，一斤卖2元，有人看见有利可图，就开了第二家豆腐店；接着，王小二为了占得竞争优势，就将价格降到1.5元。之后，三家、四家……豆腐店越开越多，有些豆腐店的价格降到了0.8元，最后王小二豆腐店只好关门。

IT泡沫之后，华为敏锐地发现，技术的发展已经远远超过了目前的客户需求，新技术被市场证明的难度越来越大，电信业已经由技术驱动转变为客户需求驱动。华为将自己定位为量产型公司，进行了商业模式的创新。

通常来说，新产品投入市场的时候都是以两三年后量产的模型来定价的，开始的时候都会出现亏损。由于竞争对手在成本上的优势，新公司自然会丢掉一定的市场份额；同时，不可能有小公司再度崛起。华为拓展国际市场的时候也是如此！华为是从1998年开始拓展巴西市场的，结果连续亏损了8年，可是2008年的收入却超过了1亿美元。如果华为是一家上市公司，可能在第三年就会将巴西分公司砍掉，要真是那样就不会有今天的市场业绩了。

5. 融资模式的创新

一般来说，西方公司都是采用并购的方式来扩充产品线的，一则可以形成整体的解决方案，二则有利于形成一条整合产业链，快速响应市场的要求。可是，这种方式也有一定的弊端——主业用赚取的利润购买了新的产品线，促使竞争力下降。为了提高竞争力，华为却采取了与之相反的做法。

华为知道，中国的研发成本很低，于是便招聘了大量的研发人员。他们先利用主营业务的研发和营销平台来培育新产品，当新产品做大后，就将其销售出去。这样做，不仅可以起到一定的融资作用，还可以将融资来的资金投入核心产品的研发和市场中，迅速扩大市场份额，提高竞争力。

今天，华为海外市场的销售收入已经突破了20亿美元，占了总销售收入的四成；更令人感到欣慰的是，华为的所有出口产品都是高科技产品，都是华为的自主品牌。也就是说，华为的海外战略从一开始就选择了一条最艰难的道路——自主品牌出口。

在某种程度上来说，华为的融资模式改变了世界对中国企业和产品的看法，华为的海外战略是成功的！

再看商业模式

商业模式是创业者的创意，虽然它第一次出现在20世纪50年代，但直到20世纪90年代才开始被广泛使用和传播，可是今天已经成为创业者和风险投资者挂在嘴边的一个名词。有一个好的商业模式，就等于成功了一半！

1998年圣诞节，美国网上购物人潮汹涌，美国联合货运公司（UPS）承运了其中55%的商品，美国的邮政系统承运了32%，联邦快运承担了10%。UPS公司宣称，他们业务的60%都是通过网络开展的，1999年的网络收入达53.4亿美元。

随着网络时代的到来，快运公司已经一改过去的模样。UPS公司在美国全国范围内建立了仓储和包装系统，可以在顾客需要的时间内送货上门；配送单也是在网上传通的；最难能可贵的是，顾客能在网上看到配送过程中自己的商品到达了什么地方，这大大降低了顾客的不安全感；UPS

公司还为自己的客户提供免费接入，客户可以随时查看货物的流动状况……

联邦快递（FedEx）公司过去就有自己的网络系统，只不过不在互联网上。后来，FedEx 公司收购了一家软件公司。为了方便与互联网接轨，为客户提供“一站式”服务，公司还对过去的系统进行了全面改造：客户想买什么，只要发一封电子邮件就可以了，剩下的就全部由公司来做。

网络和电子商务的出现，让这些“老兵”找到了新的、更刺激的岗位！在网络经济活跃的今天，传统公司一定会被淘汰么？不一定！上面的这些快递公司不仅经营得挺好，而且更加欣欣向荣。如今，经过脱胎换骨的改造，快递公司已经摆脱了“傻大黑粗”的形象，成了网络经济中第一批赢家。这就是商业模式的力量！那么，究竟什么是商业模式呢？

所谓商业模式，就是公司通过什么途径或方式来赢利，比如，饮料公司是通过卖饮料来获利的，快递公司是通过送快递来获利的，通信公司是通过收话费来获利的，超市是通过平台和仓储来获利的……只要是能够赚到钱的地方，就存在一定的商业模式。

研究发现，成功的商业模式一般都具有以下三个特征：

1. 能提供独特的价值

这种独特的价值，可能是一种新思想，更多的时候是一种产品（服务）独特性的组合。这种组合，不仅可以向客户提供额外的价值，还可以让客户用更低的价格获得同样的利益，或者用同样的价格获得更多的利益。

2. 他人难以模仿

成功的商业模式是难以模仿的！为了确保自己的利润不受侵犯，企业一般都是通过确立自己与众不同的商业模式来提高进入行业的门槛的，比