

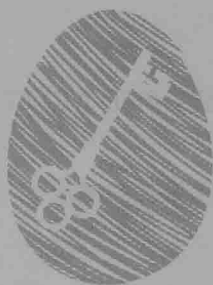
大时代的商业模式

用对商业模式，多赚10个亿

李江涛
/ 著



人民东方出版传媒
 东方出版社



大时代的商业模式

◎ 李江涛 著

人民东方出版传媒
 东方出版社

图书在版编目(CIP)数据

大时代的商业模式 / 李江涛著. —北京: 东方出版社, 2014.9

ISBN 978-7-5060-7768-2

I. ①大… II. ①李… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第223255号

大时代的商业模式

(DA SHIDAI DE SHANGYE MOSHI)

李江涛 著

责任编辑: 姚劲华

策 划: 李家晔

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区安外大街138号皇城国际中段4层

邮政编码: 100011

印 刷: 北京明恒达印务有限公司

版 次: 2014年9月第1版 2014年9月北京第1次印刷

开 本: 710毫米×1000毫米 1/16

印 张: 15

字 数: 235千字

书 号: ISBN 978-7-5060-7768-2

定 价: 42.00元

发行电话: (010) 64258117、64258115、64258112



版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65256354

自序

大时代，呼唤商业模式

| 李江涛 |

我们生活在一个伟大的时代，这是一个大有可为的时代。

改革开放这么多年来，中国社会经历了巨大的变迁。中国正从一个人口意义上的大国，变成一个真正意义上的强国。如今，中国正迎来一个风云际会的黄金时代——经济改革和大发展的时代。未来二十年，将是经济领域划分疆土的二十年。在这样一个大时代，大到国家和地方，小到单位和个人，一定要有大准备。现在商业正是支撑经济发展的顶梁柱，而商业模式正是各类企业和企业家把握时代机遇、占领经济制高点的重要工具和方法。用对一个好的商业模式，一个企业就能强劲发展，可以多赚十亿元、百亿元，甚至千亿元。大连万达的王健林用对城市综合体这样的商业模式，在2013年度一跃成为中国首富就是最好的证明。更多的产业等待着商业模式来孵化：高科技、新能源、环保、健康、电商和物流、移动互联网……

商业模式是当前企业管理研究的热点，很多学者和企业家都在研究和应用商业模式，期待商业模式结出硕果。但是，能够把商业模式说清楚的企业家不多，能够把商业模式讲透彻并用得上的理论和案例也很少。我

从事商业模式研究十多年，从事企业管理研究二十多年，这些年除了主讲“商业模式”这门课，还一直在一线企业学中用、用中学，特别希望给大家奉献一本能够反映中国特色、紧跟时代步伐、对广大企业家和创业者有一定指导作用且有一定理论基础和案例分析的商业模式方面的书籍。

在求学方面，我有从本科、硕士、博士到博士后比较完整的经历；在职场经历方面，我有从工人、公务员、企业高管到清华大学老师和中科院学者比较全面的经历；在学术研究方面，我有从数学、经济学、管理学到心理学和历史文化比较系统的知识体系。特别是在清华大学做研究和教学期间，我接触了很多一线大企业的老总，与他们共同研究和探讨商业模式，取得了丰硕的应用成果。我有志于为中国的管理学和管理实践做出自己的贡献，因此就有了这本积我十年之功的《大时代的商业模式》。

在实践中，我对商业模式总结出了一些比较有特色的理论和方法。之所以说有特色，一是因为书中的道理和案例全是我自己的，我称之为“李江涛商业模式”；二是我手写我口，我用通俗的语言讲故事，浅显、有趣，不用生涩难懂的词汇，更不会搬一堆大道理和外国理论；三是除了商业模式和管理，我还会讲人生所见、历史人物、世态万象、八卦段子，让这本书不仅有趣，还有料；四是我突破商业模式的限制，在商言商，还言其他，你可以把它理解成个人的成长模式、家庭的幸福模式、企业的发展模式、政府机关的未来模式，对照思考，学以致用，这就是我写此书的目的。

本书的核心观点，我简单归结出以下几个要点。

一、商业模式是一套全新的赚钱逻辑

商业模式是从系统科学出发，对管理思想的又一次提升。它将管理理论和管理实践结合起来，登上了一个新的高峰。以前的企业是靠销售产品盈利；商业模式是绕过产品，利用新渠道，开发产品以外的新资源、新价值，进而获取利润，并且追求更大的利润。

二、企业的成功源于对的商业模式

成功的企业都有一套成功的运作模式，这个模式就是它的商业模式，例如苹果公司和大连万达。我常说，商业模式的好坏决定着企业的成败，企业的成功都是源于商业模式的成功。

三、每一次商业模式创新都会带来相应的竞争优势

“没有不能赚钱的行业，只有赚不到钱的模式。”著名管理学家迈克尔·波特的这句话，切中了商业模式创新的要害。无可争辩，企业必须选择一个适合自己的、有效的商业模式，并且随着客观情况的变化不断加以创新，才能获得持续的竞争力。

四、小企业经营产品，大企业经营平台

成功的商业模式最终一定是做出一个平台，然后通过这个平台来开发新资源，例如阿里巴巴和京东。传统的经营叫产品经营，商业模式经营的是资源，因此叫资源经营。企业正在从传统的产品经营迈向资源经营，这是管理的一大进步。比如机会就是一种稀缺资源，互联网时代的电商网、快递企业（物流）、APP……正在开创造富神话。

五、商业模式最终建立的是一套生态系统

所谓“模式”，就是一套系统和方法。商业模式必须是个体系，最终必须形成一套帮助企业获取利润的生态系统，并且是可持续的。我在书中总结了商业模式生态关系图，来更好地理解商业模式的广度和深度。

本书共分四章，分别从商业模式的内容、价值、设计和创新四个方面来挖掘商业模式的亮点和应用价值。前两章旨在让企业家和创业者了解商业模式的本质、特征、相互关系、开发价值，相当于商业模式的“使用须知”。后两章主要分析如何把商业模式运用到企业经营的过程中，属于商业模式运用的“私人定制”。书中重点分析了苹果、华为、万达、SOHO中国、红星·美凯龙、深圳模式、《星光大道》、如家酒店等品牌的成功之道，还有独家制作的15个商业模式应用案例展示。大量成功的商业案例告诉大家，我们可能不是大牌，但我们一定要了解大牌的经营之道。

总的来说，在这个到处充满机会又瞬息万变的大时代，商业模式确实是一个能给企业带来巨额利润的工具，谁用谁就受益。希望企业管理者和创业者阅读此书之后，能拨开商业模式创新的迷雾，找到开启掘金神器的秘密钥匙！

最后，希望这本书能给更多的人带来帮助和启发。还请大家原谅一点，书中多处会用到同一个案例。这主要是出于职业习惯。平时讲课时，为了便于学生理解，我会从一个案例的不同角度去分析商业模式。书中不妥之处，大家尽管提出批评，也欢迎跟我探讨。我的邮箱是：
ljt1108@163.com。



Chapter

第一章

商业模式的内容

——开启全新的赚钱逻辑

001

一、大企业研究商业模式，小企业把握机会

002

1. 商业模式的内在机制：选择和退出

002

2. 成功商业模式的三个特征

007

3. 以管理为基础，研究社会大趋势

010

二、商业模式建立的核心：资源、价值、方法

017

1. 商业模式建立的基础：资源

017

2. 商业模式的核心：价值主张

020

3. 开路先锋：综合开发资源的方法

025

4. 终极形态：一套商业生态系统

028

三、商业模式的赚钱逻辑：资本化

035

1. 金融资本，为商业模式做嫁衣

035

2. 企业未来发展应该具备的资本

038

3. 企业要看远，资本要看淡

040

四、综合案例：深圳的发展趋势与秘密

044

商业模式的价值

——帮你放大商业机会

049

一、把握社会发展趋势，寻找商业机会

050

1. 把握经济大环境，就是把握未来趋势

050

2. 找到平台，寻找未来的商机

053

3. 经营企业，必须抬起头来看问题

057

4. 顺应趋势，抓住廉价资源的价值

060

二、商业模式在于挖掘企业价值

063

1. 寻找新资源，放大商业机会

063

2. 识别稀缺资源，掌握竞争优势

067

三、商业模式与传统管理学的关系

071

1. 商业模式与传统管理学的文化基础

071

2. 商业模式与传统管理学的区别

075

3. 商业模式就是商业领域的流水线

077

4. 传统管理以流程为核心，商业模式以价值链为核心

081

四、商业模式的应用，是资源价值的体现

088

1. 参透商业模式，你能做个好领导

088

2. 大管理+蚂蚁式员工=规模效益

091

3. 管理者要学会去赚管理利润

095

五、综合案例：商业模式的最佳体现

098

商业模式的设计

——你的钱脉你做主	103
一、理解中西方文化的基础和差异	104
1. 用对商业模式的前提是接受商业文化	104
2. 中国式管理中的太极思想	107
3. 中国人的心智模式和商业语言	111
4. 东西方管理的区别体现在思维方式上	115
二、商业模式设计的环节	124
1. 产业链和价值链	124
2. 专业化与多元化	126
3. 三大法宝和抓大放小	131
4. 大时代商业模式的框架	135
三、商业模式设计的实践	141
1. 做企业要认识到角色的重要性	141
2. 从识别企业的身份开始做管理	146
3. 企业资源的获取与身份的打造	152
4. 有识别资源的能力，企业就能所向无敌	156
5. 由电视媒体的商业模式说资源经营	159
6. 企业如何培养自身的竞争优势	161
四、综合案例：商业模式的设计与较量	165

商业模式创新

——全力启动你的掘金机器

173

一、战略创新带来商业模式的变革

174

1. 由《杨乃武与小白菜》说战略

174

2. 战略思维帮你找到取胜的思想和方法

179

3. 好的战略能够实现企业的超常规发展

186

二、商业模式创新与未来转型

191

1. 每一次商业模式创新都会带来一定的竞争优势

191

2. 不同层面的战略解决不同层面的问题

195

3. 战略转型绝非完全抛弃过去

200

三、商业模式创新的落脚点

208

1. 商业模式创新一定要抓住关键点

208

2. 商业模式创新的四个方面

211

3. 身份的创新就是最大的创新

213

4. 企业创新最重要的元素不是钱，而是企业家

217

四、综合案例：以“麦当劳”为例说创新

222

参考资料

229



商业模式的内容

第一章

——开启全新的赚钱逻辑

商业模式是什么？它是一个完整的产品、服务体系，每个参与者在其中都能起到作用，而且每个人都能从中得到相应的利益。大家之所以热衷于谈论商业模式，就是因为它涉及利益，它是一种赚钱的逻辑。现代管理学之父彼得·德鲁克说得非常好：“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。”

一、大企业研究商业模式，小企业把握机会

1. 商业模式的内在机制：选择和退出

商业模式已经是挂在创业者和风险投资者嘴边的一个常用词。几乎每一个人都确信，有了一个好的商业模式，成功就有了一半的保证。那么，商业模式到底是什么？

商业模式的概念最早出现在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。如今，很多文件，包括一些领导的讲话，都喜欢拿商业模式来说事，因为它不仅仅局限在商业领域。看来，商业模式当前确实是一个比较时尚、高端大气上档次的名词。

其实，商业模式是指一个企业的完整的产品、服务和信息体系，包括产品、服务、信息流、销售模式、销售管理，还包括每个参与者在其中所起的作用以及每个参与者的利益和相应的收益关系。比如国美的商业模式，它有电器，有展厅，有服务员，有物流配送，有上门服务，这是一个完整的体系。

商业模式对应的是什么呢？是多种角色资本、规模、资源、管理，包括的因素比较多。我对传统企业有一个描述，大多数传统企业都属于单一经营，比较孤立。我们现在的新兴大企业早已经展开了综合经营，比如它有生产，有销售，有广告，有供销平台（店面或网络），有物流网络，有社会关系。这是一个综合关系，所以商业模式是一种复杂的结构。

对考上清华的孩子，我曾做过调查，家里特别贫寒的不会超过10%。现在考上清华的孩子，从上幼儿园起父母就开始着重培养他。一般老百姓家的孩子上不了重点幼儿园，上不了重点小学，上不了重点高中，所以想

考上清华是很难的。考上清华的孩子第一个因素是个人聪明，第二个因素是家庭有一定的实力，从小有好的教育条件和环境，第三个因素是父母懂得育才。这叫综合因素。商业模式之所以会出现，就是因为进入了一个综合时代。

有人说：“像我们这样的小企业，是不是不能谈商业模式？”大企业人多，几千万人，投资额上百亿，这时候要研究投资的安全性，需要商业模式。这就好比你没钱的时候，要找饭吃，要去找机会；有了钱以后，你要学会去选择，学会去拒绝。因为有了资源以后，送上门的机会会特别多，你要有识别和判断的能力。

大企业研究商业模式，不轻易更改战略，小企业更多是要把握机会，把握临时出现的机会。

企业在不同的阶段要采取不同的策略，这就要求企业的老板也要根据企业所处的阶段对自己提不同的要求。就像做母亲一样，你要知道和年幼的儿子怎么相处，和结了婚的儿子怎么相处。很多母亲不能根据儿子所处的阶段对自己提不同的要求，结果把儿子当成丈夫来对待。所以儿子结婚了以后，她对媳妇特别挑剔。有时候她晚上睡不着，就进儿子的房间，去帮他盖盖被子，去看他睡得好不好，结果把儿媳妇吓得半死。这不是个例，生活中有一些这样的母亲，她们对儿子有强烈的依赖性。这种情况下，儿媳妇和婆婆之间就会出现很多矛盾。经营企业也是一样，企业做到一定程度，从媳妇熬成婆，你就不能再用创业之初的方法去经营。

人的生命中总有一些时候没有安全感，这种安全感的缺乏任何人都有，而且事业做得越大，内心的孤独感和不安全感越强烈。我们在成长的过程中需要很多帮助，而我们的社会又没有相应的机构。我们需要信仰，通过信仰构造一个强大的内心世界。所以，一个好的老板要把企业做强，自身首先得变得强大。

以前，我们生活在相对闭塞的世界里。现在，随着时代的发展，我们需要具备更多的能力。比如卖菜。过去，你挑到路边一摆，卖完回家就行了。不用到工商登记，不要财务报表，也不需要交税，还没有城管来查。有人来买，你把菜一称，收完钱，交易就结束了。现在不行，你得经过审批，得报工商，想做大又得和银行、税务打交道，麻烦事情很多。

也就是说，我们原来生活在一个简单的世界里，我们可以用简单的方法面对周围的世界。现在，我们走进了一个复杂的世界，一个高度分工的世界，一个有序管理的世界。生活在这个世界里，我们就要适应这个世界的各种要求，不适应你就要出问题。

过去，我们想买东西买不着；现在，到商场去是挑来挑去不知道买哪个好。过去东西少，一个村只有一个饭店，这个时候叫好酒不怕巷子深，不需要做广告。现在一道巷子全是饭店，你要想让别人知道你的酒好，你就必须建特殊渠道，必须做广告，必须有宣传体系，必须有顾客的管理体系。

面对复杂的社会，我们要有一种应付它的能力，要有一套全新的做事方式。商业模式就是这样一种方式，通过综合运用商业管理和价值链，保证企业多渠道赚钱和发展。

下面，我们通过对大连万达的分析，来看看商业模式是怎么体现出魅力的。

万达的老总王健林是四川人，他父亲是一个军级干部。他父亲在军队上给他创造了很好的条件。王健林当兵的时候，感觉当兵没意思，他要到地方去。于是，他从团职干部转业，转到大连的一个局，做办公室主任。在地方干的时候，他发现房地产行业做得很火，于是就勇敢地涉足波澜壮阔的房地产行业。

王健林在大连一个非常重要的转型就是做房地产。在做房地产的

过程中，他果断地抓住了一个机会，赞助大连万达足球队，这叫大品牌运作。因为他赞助了大连万达足球队，所以很多人因为足球队知道了有一个企业叫万达。足球里面水太深了，玩得差不多了，王健林就赶快退出。这就是他的聪明之处。

在这一点上，王健林对我们的启发是什么？一是敢干别人还没干过的事，这个事未来很有前途，自己有预测；二是敢于放弃那些已经拥有的东西，去追寻那些符合历史大趋势、更有前景的行业。

王健林的智慧体现在他理解战略的本质。战略最大的价值是为你做出正确的选择提供依据，所以我们经常说，选择比努力更重要。王健林最成功的地方就是他选择了房地产这个行业。而且他在做房地产的时候，选择了一套成功经营房地产的综合方法。他的综合方法是：首先建立和高层的联系，然后通过足球队打造社会形象。

战略的本质不仅仅是选择，还有退出。我们一般人学会了选择，学会了进入，但是没有学会退出。

很多人不懂得这两个字——“时机”，它有两方面含义，即进入的时机和退出的时机。我们大部分人是花时间去研究进入的时机，但不重视退出的时机。很多人炒股票赔钱就是这个原因。

炒股票，推荐你买的多，但是推荐你卖的少。很多人向你推荐这个股票好，可以买，他会告诉你什么时间买，但是很少有人告诉你什么时候卖。所以买了就赔得一塌糊涂。其实，推荐你买股票的人应该告诉你什么时间卖。这样的话，他10元钱推荐你买，15元钱推荐你卖，你就赚钱。所以做任何事情都要明确进入和退出的时机，这就是我们经常讲的“进可攻，退可守”。

任何事都是分阶段的，战略最重要的思想就是阶段性理论。有句话叫“天下没有不散的筵席”，讲的就是适时退出。商业模式就是研究这个的，做企业一定要学会选择开始，更要学会选择结束，这是商业模式的内在机制。

王健林一开始做房地产，这不叫商业模式，而叫简单的行业选择。创新不是你做什么我做什么，而是你不做什么我做什么。当所有的房地产商都学会了把房子盖完了卖掉的时候，王健林就想到，把房子盖好了卖掉，它的开发只有一次。这在经济学中专门有一个词叫“稀缺资源”。王健林就意识到，对稀缺资源绝对要占有，而不能出手，特别是像房子这类只能卖一次的资源。

为什么要把建好的住宅卖掉呢？因为要把成本收回来。王健林觉得万达建的商铺不能卖掉，卖掉以后就没有机会了。既然房子是稀缺资源，那就不仅要占有，而且要规模化。

现代企业要实现规模化，必须占有，达到一定规模，还需要借助资本的力量。如果没有资本进入的话，规模化的商业价值也无法体现。简而言之，商业模式就是三句话：第一句叫占有资源，第二句叫规模化，第三句叫资本运作。

资本是一种固化、放大和激活资源的方法。什么叫固化？就是保持它不变。资本怎么激活资源？比如，一个二线演员要想变成一线演员，花2000万去做宣传即可。资本推动人们去关注他，他很快就会变成一线演员。资本的作用是，当“量”达到一定程度，人会发生改变。比如葛优的相貌，肯定不受一般人待见，但是他塑造的角色多了，出镜的频率高了，你越看他越帅。

王健林是怎么做的？第一步就是只租不售（占有资源）。他把所有的商业地产留下来，做了三个板块，一是百货，一是影院，一是酒店。也就是说，万达的商业模式首先是资源规模化，第二步是用资本去打造资源，然后形成了写字楼、百货、影院、五星级酒店，实现了规模化。