



华夏智库·企业培训丛书



实战案例 / 行业对比 / 翔实剖析

王靖飞

著

颠覆传统，创造传奇，修改竞争规则，超常发展，
让你学会如何构建成功的商业模式，打造属于自己的优秀商业模式，
让你系统完善企业的模式，及时升级突破自己的商业模式！

不对称动机 商业模式

——
演化博弈系统



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·企业培训丛书

王靖飞
著

不对称动机 商业模式

——
演化博弈系统



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

不对称动机商业模式: 演化博弈系统/王靖飞著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 10
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3384 - 7

I. ①不… II. ①王… III. ①零售—商业模式—研究 IV. ①F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 217584 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 李玉敏

责任印制: 黄章平

责任校对: 超 凡

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: 三河市海波印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 12.75

字 数: 155 千字

版 次: 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3384 - 7

定 价: 35.00 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

钱，真的越来越难赚吗？

目前国内终端零售商的进货折扣，通常都是五折，假设不考虑库存和销售折让的问题，也就是进多少卖多少，一件不剩全部卖光，而且一分钱折扣不打，那么回报率也并不理想。比如，一家店铺一年的“管销费用”是100万元，那么要想达到盈亏平衡，至少也得进货100万元。如果想把这100万元的投入赚回来，那么至少得进200万元的货，并且在不打折的前提下全部卖完，才能达到预期的100万元的“税前净利”，当然，此时由于没有库存成本，现金收益也为100万元。在这种情况下，如果年度进货额达不到“管销费用”的两倍，并且在不打折的前提下全部卖完，则回报永远小于投入。

这笔账不难算，但很多人不敢算，再算下去，生意就不能做了。道理很简单，地球人都知道，一分钱折扣都不打，一件都不剩地实现“完全销售”的目标，无疑是痴人说梦、天方夜谭而已！

事实上，目前零售终端的生存状况，按心赢销的观点，正面临着“下顶上压”的尴尬局面。

所谓下顶，就是终端各项成本极速上升，除了2011年起由于原材料成本如棉花等及加工成本如工人工资等的大幅上升，而导致“零售品牌价行业性

提升”所带来的进货成本增加外，“管销费用”的上涨给予零售终端的压力更为巨大。

以店租为例，众所周知，店租与转让费就像女人的高跟鞋，越来越高，而租期就像女人的超短裙，越来越短，以至于执业者常常发出这样的感叹：“辛辛苦苦干一年，原来是在帮房东打工！”而比“帮房东打工”更为可怕的是，无论你生意好坏，房东却似乎永远旱涝保收，皇帝的女儿不愁嫁，市场上也似乎总有不怕死的主儿动不动就通过高价来挖店，涨店租。

另外，营业人员薪资、水电物业、税务等各项成本同时上升，除了不拿钱当回事的主儿，对于那些想通过认真开店养家致富的业主，不狠狠地拿出些血汗钱甚至东借西凑，不要说赚钱，就是想要开出一家店来，也可谓难上加难！

所谓上压，则是指销售业绩停滞不前甚至呈现下滑趋势。假如销售业绩的上升速度能够与运营成本的上升成正比，甚至超过运营成本的上升速度，那么，下顶的压力自然就可以化解不少。这是因为，假如店租涨 20 万元而利润增加 30 万元，至少还是保持着良性的发展。但现实总是残酷的，与终端成本极速上升同时而来的，却是销售业绩的停滞不前甚至全面下滑。

这诚然有多方面的原因，但无论如何，店铺选址、布局、装修、陈列、商品、品牌、价格、员工等方面的全面同质化所导致的促销日常化、特价正常化，以及零售折扣的持续走低，却是不争的事实。

此外，在微利化时代，同质竞争者日众，市场利基遭侵蚀，销货毛利又因折扣战而被压缩；相对地，场地租金等管销费用与存货成本却又日渐提高，使得业绩上不去，成本下不来。

在这种上压、下顶的困境中，微利化时代的终端经营者的一致感受是：

“生意，越来越难做了；钱，越来越难赚了！”心赢销观点认为，在营收下滑、成本上升的双重压力之下，店铺的“盈利空间”正在被大幅度地压缩，那些经营管理机制不善、“体质不良”的终端店铺，会一家接着一家关门。当然，从积极面来看，这种零售终端的“洗牌”，将会使得店租呈现可预期的止涨甚至下降趋势，但无论如何，“终端盈利”仍面临着前所未有的挑战。

形势逼人，但钱真的越来越难赚吗？未必！以小博大、以弱胜强正是绝大多数中国企业所面临的极具挑战性的一个问题。对这个领域进行深入的研究不但有必要，而且非常迫切。因此，本书从选择商业模式的动机、自身定位，以及经营过程中的营销策略、创新、竞争等方面进行了全面深入的阐释，给出了切实可行的有效的解决办法，帮助终端经营者摆脱困境，步入正常的发展轨道。

目 录

第一章 商战，怎么做比做什么更重要.....	1
不对称动机，商界赢家与输家的分水岭	3
eBay 被淘宝打败——不对称动机商业模式的范本	6
汇源“无菌冷灌装”无人买账——竞争资源选项的错误	12
第二章 你想成为什么？——动机不同，结果不同	17
动机目标取向，重在对客户价值进行双向界定	19
战略动机取向，商业奇迹背后的真实逻辑	22
小佳能为什么胜了大施乐——打破了对手的战略定式	28
做强与做大——有做强的动机才有做大的结果	34
你打你的，我打我的——毛泽东兵法的商战运用	37
小快乐，大道理——余额宝的成功之道	40
“争做中国第一纳税人”——三株的胜与败	42

第三章 做强还是做大？——定位，撬动市场的有力支点 45

竞争态势下，企业对核心竞争力的准确定位	47
找到营销支点，就能撬动市场	51
定位决定地位——备受瞩目的“TCL 现象”	55
不打价格战，高价值就要保持高价位——奥普浴霸的高价策略	60
不管做什么行业，只要纯粹就好——SOHO 现代城的定位	65
气魄大方可成大，起点高才能至高——吉格勒激励原理的运用	74

第四章 改变销量的秘密——没有疲软的市场，只有不正确的

营销 77

正确的营销策略——让品牌力决定企业竞争力	79
“三只松鼠”为什么发展这么快？	83
一念小众，一念服务——宾利的窄众传播	86
换一个方向就是第一——85 度 C 干掉了星巴克	89
不做跟风，自有一套——“高钙果 C”为什么成功？	93
学会管理好自己的欲望——专卖店的聚焦策略	98
产品差异化竞争——不做第一，只做唯一	101
速度比实力更重要——微软公司的以快制胜战略	103
打造让用户尖叫的产品——“小米”的营销方向	106

第五章 资源有限，创新无限——以弱胜强的秘密 111

敢想就有市场——“哈默定律”的广泛运用	113
---------------------------	-----

独辟蹊径，步步领先——空中网和掌控网不凑热闹	117
创新，就是改变规则——宝洁“象牙皂”称霸百年的奥秘	121
只要创新无穷尽，市场就无穷尽——海尔的“极限法则”	127
寻找差异化，重新划定产业范围——“好邦客”模式	130
建立市场新秩序，你才有可能成为明天的老大	135
创新营销——满足消费者欲望而非只是需求	139
为客户创造价值——经营“人心”的秘密	146
 第六章 持续盈利才能做大——组建互补联合体，变竞争 为竞合	 153
价值链管理，助推企业在强强联合过程中利润增长	155
适时修补“短板”——不要轻视“木桶定律”	160
玩游戏不如做游戏——通过平台制定游戏规则	163
重塑产品价值模式——白酒企业的不对称营销战略	166
 第七章 螳螂捕蝉，黄雀在后——不对称动机商业模式中的 陷阱战术	 171
打倒对手的“偶像”——颠覆品牌代言人策略	173
绕开“竞争优势效应”——挤公交的冲突	178
“变色龙”智慧——好耶公司的应变策略	182
创造局部优势——小公司的不对称竞争策略	188
 参考文献	 191

第一章 商战，怎么做 比做什么更重要

企业做什么并不重要，关键是怎么做，要能创新商业模式。那些从事媒体行业的各家公司、依靠版权开展业务或销售广告的公司、大型零售商，以及银行、邮局、电脑生产商、大型制药公司、音乐行业、电信行业等，都需要一个全新的商业模式。而这个商业模式，几乎都需要经过一段很长时间的摸索才能找到。

经营企业的第一步选择尤为关键，它决定了第二步的发展空间。也就是说，如果你选择对了“怎么做”的商业模式，那么将会为你以后的发展产生“加速器”的效应。

不对称动机，商界赢家与输家的分水岭

一般来说，企业盈利难大多是因为不对称动机所致。商业领域的不对称，是指进行挑战的企业利用被挑战者所固有的弱点而采取的一系列战略行动，让被挑战者无法做出有效的反应，从而形成有利于挑战者而不利于被挑战者的局势。

“不对称”是商界的热门词汇，其深远的意义在于如何改变商业模式，为如何赚钱这个基本问题找到一个全新的答案。假设你的商业模式不再奏效，即使这种模式已经奏效了几十年，但也有可能很快就会过时。在这方面，麦当劳就是一个典型的例子。

在中国，人们可能还对麦当劳在中国开分店感兴趣，并将吃麦当劳、汉堡包作为中国同世界接轨的标志。但在大部分国家和地区，包括很多发展中国家和地区，人们对麦当劳的态度已经是“麦当劳？早去过啦”，对它也早已没了胃口。

美国的《新闻周刊》在2002年12月24日说，麦当劳是美国征服全球的象征，但人们很容易忘记麦当劳最初走出美国迈向全球时候在各国受到的欢迎：当麦当劳于1974年在英国伦敦开设分店时，英国人排队数小时等待第一次尝试麦当劳；在1989年柏林墙倒塌不久，麦当劳进入莫斯科，俄罗斯人视之为某种意义上的解放；1994年麦当劳在科威特开设不用下车就可以购买麦

当劳的窗口时，科威特人在麦当劳店前排的车队长达 7 英里。然而，就是这样一个庞大的跨国公司却出了问题。

据《江苏经济报》于 2003 年初报道：最近麦当劳宣布，由于销售下降和关闭餐馆开支，麦当劳将出现上市交易 37 年来的历史上首次季度亏损。麦当劳宣布，继 2001 年关闭 163 家分店之后，将计划再关闭 175 家分店。

自 1955 年以来麦当劳一直着魔似的热衷于高速扩展，单在 1996 年一年中，麦当劳就在海外开设了 2000 家分店。在美国商学院中，麦当劳的商业模式被视为公司如何走向全球并取得成功的典型案例。但一些分析人士认为，麦当劳不应该再开设分店，相反应该再关闭数百家分店。竞争战略大师迈克尔·波特说：“企业要想繁荣的话，重要的问题并不是你在哪个产业竞争，关键在于你如何竞争。”

麦当劳的经营管理有非常多的地方值得我们深入研究，麦当劳的商业模式更是值得深入研究并引起我们深刻思考。

从经济层面来看，商业模式的崩溃受到几股力量的推动。成功模式带来的认知盲点、“趋利避害”的理性动机弱点以及建立成功模式形成的能力刚性，这些固有的弱点是重要的内因。相比之下，最重要的是信息技术，它带来的直接后果是彻底改变了所有以信息为基础的产业。由此产生的二级效应是，信息技术使大多数产业的出现或变革来得更加便捷和迅速。此外，信息技术还大大推进了其他趋势的进程和程度，如新兴市场的崛起、政府日益重要的经济角色以及消费者口味的变化，都对企业选择商业模式产生了重要的影响。

如果选择商业模式只是一代人的难题，那么你尽可以邀请几个高明的顾问把一切都搞定。但在如今的环境下，不对称创新模式的生命周期不会等同

于之前的旧模式。在这方面，亚马逊就是创新的标杆。

亚马逊的创新模式就是网上书店，后来其网上书店发展与其他书商的大卖场。接着，亚马逊开始提供与基础设施配置需求截然不同的其他产品，比如服装、电脑，开始销售电子书、音乐、电视节目以及在线电影，创建自己的品牌设备，如电子书阅读器 Kindle 和平板电脑 Kindle Fire，为客户公司提供网站服务；现在又开始投资上亿美元录制原创节目，同时打造用于当日送货的食品仓库和其他商品仓库。亚马逊在这个过程中到底采用过多少种商业模式，我们数也数不清楚，我们只知道，它的商业模式在不断变化。

麦当劳和亚马逊的例子说明，一个企业要“摆脱昨天”，就要发挥想象力，不受短期利益的诱惑，打造“文化”这一企业灵魂，以适应新的变化，获得生存和发展。从长远的观点来看，不对称动机将成为未来赢家与输家的分水岭。

eBay 被淘宝打败——不对称动机商业模式的范本

2006 年 12 月 20 日，eBay 和 TOM 在上海宣布双方将合资成立电子商务公司，eBay 持有合资公司 49% 股份，TOM 在线持股 51%。这标志着 eBay 撤出中国市场，eBay 和阿里巴巴旗下的淘宝网 3 年多的市场霸主之争以淘宝网的胜出而告终。eBay 公司的掌门人惠特曼在接受媒体采访时说：“在对接 eBay 全球交易平台的过程中，竞争对手抓到了可乘之机。”他认为他们遇到了强大而灵活的竞争对手。阿里巴巴创始人马云则这样说道：“不是淘宝做得足够好，而是 eBay 给了我们太多机会。”马云的结论是有事实依据的。

淘宝宣布 3 年不收费，这是淘宝与 eBay 易趣之间最大的差异，也是淘宝取胜的法宝。坚守收费阵地的 eBay 易趣认为，促进有效交易才是集聚人气最有益的方式，早在 2001 年第三季度易趣便开始收费。eBay 易趣首席运营官郑锡贵曾说 eBay 易趣要肩负起净化市场的重任。淘宝则认为，C2C 网站当前的重任是用免费来培育市场、壮大市场。

红酒刚开始进入中国时，人们喜欢用雪碧兑着喝，现在已很少有人这样喝了。如果当时一定要按西方的喝法来享用红酒，可能红酒很难在短期内打开中国市场。这说明时机很重要，好的东西关键在于什么时候端上来最恰当。

免费，应是淘宝的优势，不过有利必有弊。“易趣费钱，淘宝则费时间。”不少用户这样抱怨。例如，卖家需要挂在淘宝旺旺上，因为中国人喜

欢问清楚再购买，喜欢砍价，这样增加了成交量，却耗费了时间。此外，淘宝要求卖家发帖赚银币等策略，也耗费用户时间，有些卖家宁愿选择付费来经营网上小店。不过，毕竟买家欢迎“免费的”，淘宝的人气就是这样积累起来的。

面对淘宝的步步紧逼，在免费还是收费的争执中，eBay 易趣有了新的举动。2005 年 5 月 1 日，eBay 易趣开始了有史以来最大的降价活动。商品登录费下调幅度从 20% 至 60%；橱窗展示变为免费；普通店铺月租费从 50 元下调至 35 元。而这次降价也是 eBay 易趣 2004 年 2 月 3 日调整收费以来第二次收费机制的大变动。

无论免费，还是降价，整个网站的运营，都需要背后强大的资金支持，而 eBay 易趣与淘宝都“不差钱”。2005 年 1 月，eBay 宣布对易趣追加投资 1 亿美元。2005 年 10 月 20 日，在 eBay 公布其第三季财报的同一天，阿里巴巴宣布向淘宝增资 10 亿元人民币，并决定淘宝网继续免费 3 年。eBay 不屑于淘宝坚守的免费策略，其回应是：“免费不是一种商业模式，淘宝网宣布在未来 3 年内不对其产品收费，充分说明了 eBay 在中国业务发展的强劲态势。”

淘宝的免费策略到底要使用到何时，还需要根据 C2C 市场的成熟程度来调整，如今这个市场上的付费卖家依然由 eBay 易趣培养而来。不难看出，免费，是淘宝的撒手铜，也是衡量 C2C 市场发展程度的一杆秤。

为什么在同样的机会面前，强大对手有时会无动于衷？在具备优势资源实力或优越的市场地位的条件下，他们反而与机会失之交臂呢？大量事实表明，相对弱势企业的生存发展机会，一方面取决于在市场机会面前自身的努力，另一方面则取决于强大对手是否给你这样的机会。成功的挑战者所采取的战略行动，都是在有意或无意之中，一方面为客户创造了价值，另一方面

则利用了强大对手优势中所固有的弱点，创造出了令强大对手无法有效回应的不对称局势，从而在实力不对称的竞争中赢得了生存、发展和壮大的机会。淘宝取胜的关键就是充分利用了对手成功模式所形成的认知盲点等固有弱点，从而才有了既能为客户创造价值，又能创造不对称局势的战略行动，并获得胜利。

自信的 eBay 基于过去的成功经验，将其在全球其他市场中的成功模式复制过来，对中国市场中的主流客户不闻不见，选择了现阶段只占少数的对国际电子商务交易有浓厚兴趣的客户作为目标客户，从而形成认知盲点，最终曲高和寡，市场份额拱手让人。相比之下，淘宝正确选择了主流的目标客户，对目标客户定位的认知不对称，而非比对手在服务同一目标客户时做得更好，令其无法与其争锋，从而取得了最后的胜利。这就是小淘宝打败大 eBay 的根本原因。

eBay 另一个认知盲点就是对于自己屡试不爽的收费模式和先发优势理念过于自信。淘宝采用免费策略来破坏 eBay 的盈利模式，抓住对手“避害”而迟迟不愿回应的动机弱点，让淘宝的优势不断扩大。在长时间经历市场份额不断下滑的痛苦后，eBay 最后宣布取消交易服务费，但大势已去。

从实践来看，挑战者可以创造的不对称局势有五种类型：

一是信息不对称局势，是指挑战者和强大对手之间“我知道你，你不知道我”的非竞争局势。创造这种局势，挑战者能够躲在“对手的雷达扫描半径之外”，在资源和能力相对薄弱的情况下，获得宝贵的生存发展机会。比如，有一家日化消费品企业，其策略就是要成为强大对手的“隐形竞争者”，竭力避免出现在日化消费品的市场调研报告中的销售前十位，从而做到“形人而我无形”。当企业服务的客户是普通大众时，信息不对称局势具有一定