



创新商业模式

Business model 与 innovation and leadership

领导力

商业创新领导力
——
领导能力决定输赢

商业模式创新
——
创新决定模式活力

透视创新商业模式
——
模式决定未来

—— 贾君新◎著 ——



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



创新商业模式

Business model 与 innovation and leadership

领导力

贾君新◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新商业模式与领导力 / 贾君新著. —北京: 中国财富出版社, 2014. 8
(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5241 - 3

I. ①创… II. ①贾… III. ①商业模式—研究 ②企业领导学—研究
IV. ①F71 ②F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 124011 号

策划编辑 丰 虹

责任印制 方朋远

责任编辑 丰 虹

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 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5241 - 3/F · 2169

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 张 16.25

印 次 2014 年 8 月第 1 次印刷

字 数 249 千字

定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

序 言

在新环境、新技术、新商业模式下，企业之间的竞争更加激烈，如何带领企业在激烈的竞争中脱颖而出，有些领导者显得力不从心。而本书正是为了解决企业领导者的燃眉之急而作。

“公司好不好，关键在领导。”这句话的意思就是公司经营得好不好，在于公司领导者的领导力。那么，什么是领导力呢？美国前国务卿基辛格博士说：“领导就是要让他的人们，从他们现在的地方，带领他们去还没有去过的地方。”通用汽车副总裁马克·赫根（Mark Hogan）曾这样描述领导力：“记住，是人使事情发生，世界上最好的计划，如果没有人去执行，那它就没有任何意义。我努力让最聪明、最有创造性的人们在我周围。我的目标是永远为那些最优秀、最有天才的人们创造他们想要的工作环境。如果你尊敬人们并且永远保持你的诺言，你将会是一个领导者，不管你在公司的位置高低。”由此可见，影响别人行为的行为，谓之领导；影响别人行为的能力，则谓之领导力。领导的实质是影响，领导力的本质则是影响力。也就是说，领导力即获得追随者的能力。

在提倡商业模式创新的时代，领导力被赋予了不同的内涵。不仅企业需要创新，领导力也需要创新。那么，领导者怎样遵循商业模式创新的号召，紧跟时代的步伐，创新自己的领导力呢？

本书从商业模式创新的角度，解读领导力，让领导者紧跟时代的步伐，提升领导力。首先，对“创新商业模式”及其相关概念进行了细致入微的解

读，让读者能够“透视”商业模式，充分认识到创新商业模式的重要性。其次，对商业模式创新的方法进行了详尽的介绍，而不是单纯地介绍商业模式的创新方法。在让读者掌握商业模式创新方法的同时，学会怎样“维护利润”，也就是怎样保持持续赢利，真正做到了“授之以渔”。最后，又从领导力创新方面着手，介绍了领导力创新的方法以及原则，让读者对于提升领导力的想法有法可循。

有人认为，提升领导力需要高深的内力，其实不然，只要你认真阅读，领悟本书中的真谛，领导力就能够得到全面的提升。

作者

2014年2月

目录 Contents

第一部分 透视创新商业模式——模式决定未来

第一章 透视新技术革命与创新商业模式	3
第三次工业革命——3D 打印技术的应用	3
颠覆式的变革——移动互联、大数据时代的来临	6
商业模式与技术创新哪个更重要	19
新技术革命与新需求，对各种元素进行融合	21
透视新商业模式的创新思维	23
第二章 创新商业模式	
——概念、结构和设计	26
新商业模式与战略定位	26
商业模式就是某种运行系统	28
构成商业模式的关键要素	31
创新商业模式的特征和类型	33
创新商业模式的核心原则	37
新环境、新技术革命背景下如何设计企业的商业模式	39



第三章 创新商业模式与管理模式的区别	66
商业模式是框架，管理模式是模块	66
管理模式反映的是企业的执行机制	67
商业模式反映的是赢利点和方式	69
企业运营模式是商业模式与管理模式之和	70
商业模式是企业的基础结构	71
管理模式的关注点是战略目标和业绩	72

第二部分 商业模式创新——创新决定模式活力

第四章 赢利之源

——细分市场与识别客户需求	77
市场导向：如何在复杂的环境中细分市场	77
客户导向：如何识别客户的不同需求	82
满足客户，聆听客户，开发客户，征服客户	85
以客户需求为中心的商业模式	87
IT 与大数据时代的细分市场策略	90

第五章 赢利主体

——赢利模式与品牌	96
差异化的赢利模式	96
品牌是衡量企业经营效能的指标	98
提升品牌与整合资源	101
赢利主体的核心是人，没有人才，一切等于零	104
品牌的核心是产品质量和营销策略	108

第六章 赢利网络

——产业链与跨界整合	112
领导者的产业链思维	112
不同行业的产业链	113
如何整合产业链	116

第七章 赢利维护

——防止利润漏水和溃坝	126
创新精神越强,忧患意识应更强	126
知道病根在哪里,然后找到治病的方法	127
企业利润与产品定价策略	131
产品定型之后,营销力是关键的关键	135
市场在变,企业战略也要变	137
初创企业赢利是关键,赢利之后维护是关键	142
利润下滑,从模式入手解决	144

第八章 赢利实现

——结构和类型	146
各种关键元素的组合并发生作用	146
创造出客户所需要的产品,并卖出去	148
被动赢利——先做产品,再为产品找市场	151
定向赢利——先发现市场,再做产品	152
生产和营销始终是企业的两大主题	155
实现赢利需要创造性思维	158

第九章 企业价值

——提升利益相关者的依赖度	161
企业价值管理	161



企业如何创造价值	163
企业如何将价值最大化	165
创造顾客价值	168
分析价值链是制胜之匙	171

第三部分 商业创新领导力——领导能力决定输赢

第十章 使命管理

——领导力的基石	177
新经济时代的使命感	177
界定使命是领导者的任务	178
如何在新环境、新技术时代确定使命	181
新环境、新技术下的领导者使命	182
领导者使命和企业使命的区别	184
使命管理与目标管理的区别	185
使命宣言——用一句话体现核心使命	187

第十一章 创新思维与系统思考

——本质是整合资源	190
资源的质量和数量决定企业生命	190
对待资源问题，要有开阔的视野和独到的眼光	192
人才是第一资源，善于整合人才资源	195
现代管理理念——任何资源都是可用的	197
整合制度资源，建立规范的运行机制	199

第十二章 领导决策优化

——用活分析工具	202
SWOT 分析——显著的结构性和系统化	202

PEST 分析——宏观环境分析方法	205
波特模型——战略制定五力分析	208
GE 矩阵——吸引力和实力分析	210
BCG 矩阵——企业产品组合分析	212
4C 分析——以消费者需求为导向的营销分析	214
4R 分析——以客户关系为核心的营销分析	217
7C 模式——企业管理模式	220
7S 框架——企业文化管理	222
 第十三章 创新领导力八大法则	
——能力提升捷径	224
影响力法则——影响力决定领导力	224
导航法则——唯有领导者才能设定航线	227
引力法则——吸引力弱的领导没有力量	229
授权法则——有安全感的领导者才会授权于人	233
时机法则——发现、判断、获取和运用时机	237
核心圈法则——精心挑选身边的人	239
镜像法则——榜样的力量是无穷的	241
舍得法则——先“舍”而后“得”	243
 参考文献	 247

第一部分
透视创新商业模式
——模式决定未来

第一章

透视新技术革命与创新商业模式

第三次工业革命——3D 打印技术的应用

“3D 打印技术将与其他数字化生产模式一起，推动第三次工业革命的出现。”这是 2012 年刊登在英国《经济学人》上的文字，简单直接地彰显出 3D 打印技术的革命性划时代意义。

之所以将“3D 打印技术”称为革命性的、划时代的，是因为它在制造技术层面，为工业技术创新出新的突破，推进制造技术实现质的飞跃。传统所用的惯常制造技术，是一种“减”的艺术，实质上就是“减材制造技术”，而 3D 打印技术则是“增材制造技术”。如果说 3D 打印技术的意义仅限于此，那么未免小看了这种“增材制造技术”背后的价值。因为，3D 打印技术的核心价值在于它能有效降低制造业的成本，同时缩短生产周期，凭此，使其当之无愧地成为“第三次工业革命最具标志性的生产工具”。

如果我告诉你，你只需在电脑中绘制一个三维鼠标图，然后按下“确定”键，一个由你亲手设计，上一秒还在电脑绘图板中，下一秒一个实在的鼠标外壳就可被“打印”出来，你会惊喜吗？你会！甚至你会觉得世界在变化，生活在不断地被革新和被创造……



通常按照传统的制造方式，要想制造一个普通的鼠标外壳，首先，我们需要完成最基本的七八道工序，即需要从绘制草图开始，在草图绘制完成后，开始制作泥模，然后雕刻鼠标原型，等原型确定后，再生产出模具，继而用压力将熔融的塑料注进模具，再冷却成型，最后进入批量生产。然而，随着3D打印技术的横空出世，这些烦琐的步骤完全被省略了，你只需等上一会儿，就会拿到你想要的。

也就是说，3D打印技术的普及，可以大大加快和激活我们的制造技术和生活节奏，无论是复杂烦琐的工业零件，还是咖啡杯、小勺子等小部件，只要建立相应的三维数据和配备适合的材料，我们就可以将模具和刀具扔进垃圾桶，直接“打印”出来。

这就是3D打印技术的魅力所在！

或许很多人会问，3D打印技术为什么神乎其神？其实3D打印技术也有自己一套独特的运作原理。

所谓3D打印技术，参照的是打印机技术原理，学会如何分层加工。首先，它会将计算机设计出的物体，细化分解成N层平面数据，根据这些平面数据，它会把金属、陶瓷等粉末材料按平面数据烧结在一起，从而形成一个平面形状，继而，再通过一层一层的累积叠加，生成一个立体物体。这个做法和动画制作的叠加相类似，进而实现平面向三维发展的形态。

运作原理看似不难，但它的作用却非常巨大，一来，3D打印技术和传统的去除材料加工技术不同，3D打印技术会从二维开始，大大降低耗材成本，并且会将多维制造变为简单的由下至上的二维叠加，也降低了设计与制造的复杂程度。二来，3D打印技术和传统制造技术相比，它的前期可塑性比较强，设计空间也大，可以制造出传统加工方式很难加工的“奇形怪状”。从这个层面上讲，3D打印技术可以说是动力装备、航空航天、汽车等高端产品的“福音”。人们再也不用在闷热的机床旁边，操作复杂而且耗材量大的数控机，也能制造出高端精密产品的关键零部件。

当然，无论是哪一种技术，归根结底，都要作用在应用之上方才彰显其

魅力，自从3D打印技术诞生以来，不少国家和科研机构、制造业纷纷开始将目光聚焦在这种诱人的新技术上。在我国，华中科技大学快速制造中心是最早研发3D打印技术的科研单位。深圳光韵达激光技术股份有限公司是最早应用3D打印技术的中国企业之一。参与过这个科研项目的人都认为，3D打印技术最大的优势是可以最大限度地拓展设计员的想象空间，不会让人的思维因为现实可操作性等限制条件而受到局限。只要能在计算机上设计出该产品的三维图形，那么无论是服装、工艺品，甚至个性化的汽车、轮船，只要后续材料问题解决了，设计人员就能将产品“打印”出来。

我们不妨这样大胆假设一下，如果将来的某一天，我们准备出外旅游，而嫌脚下的鞋子过于平庸或者大众化，追求标新立异的话，可以立即打开电脑，自己设计并“打印”出一双自己喜欢而且与别人不同的鞋子来。在未知年份的未来，我们可以开着自己“打印”好的汽车开往机场，接着登上一辆早已被打印出来，外形独特，内部舒适，个性张扬的飞机上。这样的未来，该会是多么的美好。

当我们还流于想象的时候，华中科技大学、西安交通大学、清华大学等高校和科研机构也相继研发出多种系列的3D打印机，其中，有一部分技术已经达到了世界领先水平。

例如，一些铸造企业，他们选择性地研发了激光烧结3D打印机，这样就可以将原本复杂铸件的交货期从传统工艺制造所需的3个月缩短到10天左右；有的发动机制造商利用原有的设备做研发，成功将大型六缸柴油发动机缸盖砂芯的研制周期，由传统制造所需的5个月缩短至一个星期。

除了各种行业规模应用，目前华中科技大学还专门研究和开发了一台预算市场零售价为一万元左右的3D打印机，准备在未来几年向不同的学校推广。这样，就可以让学生们迅速将自己的创新设计变成实物，有助于提高中小学生的创新、设计和动手能力。

同时，3D打印技术还可以应用于医学项目，比如，利用金属3D打印技术，开辟骨科植入技术的新纪元，从而降低高昂的医学材料成本，提高精密

材料的利用率，缩短制作周期等。

总而言之，3D 打印技术的出现，作为一项颠覆性的制造技术，将大大地改变人们的生活，同时为制造业提供不同的机遇，哪个制造行业能最大限度地对 3D 打印技术进行研发、应用，它就最大限度地掌握了制造业乃至工业发展的主动权。

颠覆式的变革——移动互联、大数据时代的来临

移动互联网是移动和互联网融合的产物，既具有移动的随时随地随身的特点，又具有互联网分享、开放、互动的优势，是两者优势的融合与升级。它包括三个方面的内容：移动通信网络接入，包括 2G、3G 甚至 4G 等；公众互联网服务，包括 Web、Wap 方式；移动终端，包括手机、专用移动互联网终端和数据卡方式的便携电脑。

美国纽约国际金融服务公司摩根士丹利认为，技术发展周期一般在 10 年左右，当前技术发展周期已经进入移动互联网时代。

据统计，在中国，PC 互联网用户数从 2000 万增加到 1 亿用了 6 年，而移动互联网用户数从 2000 万增加到 1 亿只用了 2 年。随着智能手机时代的来临，移动互联网行业也在迅速地发展。

随着移动互联网的发展，国内传统的渠道零售商也开始向移动互联转型升级。

例如，2010 年 11 月 16 日，深圳市恒波商业连锁股份有限公司在第十二届中国国际高新技术成果交易会（简称“高交会”）上，正式启动恒波“移动互联体验创行家”战略，并为恒波移动互联体验创行馆“holpe”+ 和“holpe 恒波”揭幕。

恒波作为中国领先的移动互联终端综合服务提供商，不仅为消费者打造了满足移动互联体验需求的——“holpe +”和“holpe 恒波”两大品牌产品，而且还为移动互联用户在生活、工作等各个领域提供丰富多彩的个性化移动

互联服务和体验，包括短信、图铃下载、移动音乐、手机游戏、视频应用、手机支付、位置服务等，真正让顾客享受到了购买的快乐。此举标志着中国移动互联产业服务链的进一步完善，用户体验至上的移动互联时代的到来。

holpe + 适合有较高需求的商务人士，是恒波直营门店中的旗舰店，也是恒波移动互联体验至尊店。该店内设有五大功能区：产品展示区、真机体验区、运营商服务区、增值互动区、解决方案区，顾客可以轻松获得全方位的移动互联体验。

而 holpe 恒波是为追求个性与潮流的年轻时尚一族打造的专属平台，专业提供移动互联全套个性化服务及适合客户生活方式的最佳解决方案。holpe 恒波会聚当前新品、最新的移动互联资讯，以及尖端科技和技术设备；提供 TOP 上榜新品展示、特性功能演示、真机体验及运营商优质品牌服务。holpe 恒波 WEB 自助服务系统提供包括图片、音乐、游戏、电影、各类软件等在内的浏览及下载服务；恒波应用商店及 FREE Wap 手机网站 24 小时提供各类增值下载和手机产品的完善，满足客户随时随地的移动互联体验需求。

恒波公司的创新设计、贴心服务以及全方位的移动终端解决方案给消费者提供了最好的移动互联终端体验，为消费者的移动互联时代带来了更多精彩。这标志着国内传统的渠道零售商向移动互联转型升级的成功，移动互联时代来临。

不仅是企业应用互联网，随着互联网特别是移动互联网的发展，信息化已渗透到社会经济、大众生活的各个方面。有资料显示，1998 年全球网民平均每月使用流量是 1MB（兆字节），2000 年是 10MB，2003 年是 100MB，2008 年是 1GB（1GB 等于 1024MB），2014 年将达到 10GB。全网流量累计达到 1EB（即 10 亿 GB 或 1000PB）的时间在 2001 年是一年，在 2004 年是一个月，在 2007 年是一周，而 2013 年仅需一天，即一天产生的信息量可刻满 1.88 亿张 DVD 光盘。我国网民数量居世界之首，每天产生的数据量也位于世界前列。这标志着一个大数据时代已真正来临。

大数据时代来临的观点最早由全球最著名的管理咨询公司——麦肯锡公