



周祺林◎著

向模式 要利润

商业模式
颠覆、创新与重构

- 破解企业盈利密码
- 解读企业创新奥秘
- 指引企业再造传奇
- 带领企业基业长青

“资源整合商业模式8R模型”创建者
企业独特商业模式运营理念倡导及践行者

周祺林 教授 力作



随书附赠周祺林教授
长达80分钟授课实录

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS





向模式 要利润

商业模式颠覆、创新与重构

周祺林◎著

“资源整合商业模式8R模型”创建者
企业独特商业模式运营理念倡导及践行者

周祺林 教授 力作

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

向模式要利润：商业模式颠覆、创新与重构 / 周祺林著. — 北京：人民邮电出版社，2014. 11
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-36635-1

I. ①向… II. ①周… III. ①企业管理—商业模式—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第171343号

内 容 提 要

本书解读当前经济政策以明晰当前国内外多变的经济形势，把握重大机遇。帮助企业对自身的商业模式进行重新审视，通过商业模式的重新设计使企业更好地利用自有资源和外部环境，实现从以企业为中心到以用户为中心，以成本为导向到以价值为导向，产品同质化时代以产品差价为利润来源到以模式为中心盈利，从而赢得竞争优势。用经营商业模式的全局观和消费者价值创新的前瞻性经营企业，实现在现有条件和资源下创造最大的利润，本书作者周祺林根据自己多年实践研究进行了深度思考，通过追踪研究大量的企业案例，不同于以产品、顾客为中心的模式创新，独家提出了资源整合型商业模式8R模型。系统阐述了顶层商业模式创新的高端密钥，以全新视野与高度深度，解读经济新环境下的商业模式创新成功之道，本书适合企业董事长、总裁等高层决策者，集团事业部总经理、总监，极具潜质和梦想的创业者，希望增进对商业模式了解，改善现有商业模式的企业管理者阅读。

◆ 著 周祺林

责任编辑 赵娟

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16 彩插：4

印张：17.25 2014年11月第1版

字数：222千字 2014年11月河北第1次印刷

定价：49.00元（附光盘）

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



羊毛出在牛身上

周建林















中国经济已走入全面资源整合的新时代，资源整合就是把大家的资源拿出来重新排列组合，以产生更大效益的行为。而企业作为一种经济组织的本质是利他和共赢，其重点是资源开发与利用，资源整合就显得尤为重要了。

资源整合是指企业对不同来源、不同层次、不同结构、不同内容的资源进行识别与选择，汲取与配置，激活和有机融合，使其具有较强的柔性、条理性、系统性和价值性，并创造出一个新的资源的复杂动态过程。简单讲就是对一定范围内所拥有的人力、财力、物力、技术和信息等各种要素进行科学整顿协调，并进行重新组合，以产生更大效益的行为。整合前，你的是你的，我的是我的。整合后“你的+我的=我们的，取得1+1=王的效果”。能不能整合资源，我们能容纳多大的资源，整合多大的资源，取决于我们的格局与胸怀，这就是资源整合的“魂”。

资源整合的第一个作用就是杠杆作用，通过资源整合可以用自己的小资源撬起一个大的资源盘；资源整合的第二个作用就是网点作用，通过资源整合可以把以前分散的网点整合成一张巨大的网，从而扩大自己与用户接触的网点；资源整合的第三个作用就是协作效应，通过资源整合可以倍增你的力量，完成个体没有办法解决的事情。

商业模式（Business Model）第一次出现在20世纪50年代，但直到90年代才开始被广泛采用和传播。华尔街的风险投资银行家拿着几亿美元到处找项目投资。只要创业者的Business Model足够好，投资商很快就会



把上百万、上千万的资本投资注入到你公司的账户。

世界著名管理大师彼得·德鲁克说：“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。”商业模式是现代企业竞争进化的最高形态。

我国当今众多企业白热化的竞争，已从产品的竞争、资源的竞争、服务的竞争、品牌的竞争发展到商业模式的竞争。中国经济的环境从混乱逐渐过渡到规范，许多企业商业模式的发展也相应从自发到自觉、从模糊到清晰。在战略和执行之间，商业模式作为企业经营的方法论是企业参与社会竞争的立足点，决定企业的竞争能力和竞争潜力，决定企业发展的未来。

那么到底什么是商业模式呢？用最直白的话来说就是公司通过什么途径或方式来赚钱。例如，1元人民币绕了一圈变成1.1元，商业模式是指这0.1元在什么地方增加的以及如何增加的。

简而言之，商业模式是解决企业价值最大化的关于企业做什么、怎么做、怎么赢利的问题，实质是商业规律在经营中的应用。早期商业模式是研究产品如何盈利的，如服装公司通过卖衣服来赚钱，外卖公司通过送外卖来赚钱，网上商城通过搭建平台来赚钱，银行通过利差赚钱，培训公司通过收取培训费赚钱，等等。

只要能赚钱的地方，就有商业模式存在。这几年商业模式“话题突然火爆起来了”的原因是在产品过剩，经济下滑、利润变薄的经济背景下，以产品为中心构建企业核心竞争力的商业模式转到以顾客价值为中心的商业模式。企业的产品、渠道、品牌、人才等要素均是企业取得成功的法宝之一，但企业的命运不由这些要素决定。所以对商业模式我的观点是：为了最大化实现企业价值而构建的利益相关者长期盈利服务的交易结构。

不管你是否关注商业模式，它都是存在的，只是存在自发和自觉的

区别。一个好的商业模式就是企业一颗强劲的“动力之心”，是企业的幸福基因，是企业最大的巧实力！是企业资本引擎！

“世界没有新鲜事，排列组合就是创新”。一流的企业家与其他的小老板最大的区别就是如何思考并使用“商业模式”的不同！

无论你从事的是什么行业，没有好的模式都将影响未来的发展。例如，卖手表的人，可以重新定位自己的商业模式，把自己变成“卖品位”的人！那么，他的思维起点，与顾客定位都将不同。我多年在EMBA班讲授商业模式，也在上海锦狮馆投资的“生态资本2——资本引擎”授课，我见过一位做美容业的企业家，她与其他人对美容的定位不同，她说她的使命是让天下的女人永远都保持20岁！我曾经和一位正在准备上市的老板聊过，他说他的使命是让有人类的地方都能品尝到有机海鲜！我们常常对学员说：我们要给世界传播管理智慧！所以商业模式创新的起点是思维的突破、升级，是使命的重新定义！

任何一个商业模式都是一个由用户价值、企业资源和能力、盈利方式构成的三维立体模式。商业模式创新之前，先要解答一个问题：我用什么方式提供什么价值给什么人？这可以细分成三个部分：

第一部分，“什么方式”决定了产品与服务的设计是什么？

第二部分，“什么价值”让人感觉更好的感觉，实效利益是什么？

第三部分，“什么人”指市场定位、市场区隔、利基市场是什么？

作为“资源整合商业模式8R模型”的创建者和“智慧经济理论”的首创者，我认为，在确定明确的战略目标和施行有效的执行之间，作为企业经营战术系统设计的商业模式至关重要，企业模式差异性运营决定着现代企业的快速增长，规范化管理和创新性商业模式正在缔造着中国企业的未来。

我经过多年潜心研究新经济时代的社会特征发现，从产品到资金，从经营到传播，从企业到社会，从单一模式到多元模式，从传统模式到



未来模式，现代企业经营的核心竞争优势就是商业模式创新。

商业模式的核心是要素整合，不断放大交易价值与降低交易成本。积累做资源的加法，整合做收益的乘法。在战略和执行之间，商业模式作为战术方法论而存在。

项目成功运营、企业持续成功经营背后的商业模式有没有什么不同？

百度、阿里巴巴、蒙牛、格力、苏宁、美特斯邦威、麦当劳、海底捞和九州通等这些企业成功的模式是什么？

五粮液超越茅台的模式差异是什么？

史玉柱在经营IT“巨人”、网游“征途”以及保健品“黄金搭档”时又有什么模式变迁？

“模式魔术师”蒙牛又是在怎样令人眼花缭乱的展示模式的魅力？

苏泊尔崛起于上移动，奥克斯长于事件营销，娃哈哈依靠渠道联营，海尔采用客户解决方案……

企业的成功离不开商业模式的成功，企业的失败大多归于商业模式的失败。

如何实现商业模式的创新？一般人先从产品开始去想，这有违自然法则。因为一切有形的都是从无形创造出来的，所以如果你不知道自己的价值主张和市场定位（无形的东西）这两个坐标，你又哪来指导产品（有形的东西）设计的指标呢？明确了自己的价值主张和市场定位，你得问自己以下问题：我通过什么产品与服务（产品设计）向什么人（市场定位）要什么钱（价值套餐）……这就是你的商业模式创新路径！

商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为用户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本（Relationship Capital）等用以实现（创造、推销和交付）这一价值并产生可持续盈利收入的要素。商业模式的三个系统包括以下内容。

第一，资源管理系统

核心能力（Core Competence），即公司执行其商业模式所需的别人无法购买或模仿的能力和资格。

资源配置（Value Configurations），又称价值配置，即资源和活动的配置。

合作关系（Partnership），即公司同其他公司之间为有效地提供价值并实现其商业化而形成的合作关系网络。这也描述了公司的商业联盟（Business Alliances）范围。

第二，价值体现系统

价值主张（Value Proposition），即公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值，价值主张确认公司对消费者的实用意义。

目标用户（Target User），公司所瞄准的消费者群体。这些群体具有某些共性，从而使公司能够（针对这些共性）创造价值。定义消费者群体的过程也被称为市场划分（Market Segmentation）。

分销渠道（Distribution Channels），即公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场，它涉及到公司的市场和分销策略。

用户关系（User Relationships），即公司同其消费者群体之间所建立的联系。我们所说的客户关系管理（Customer Relationship Management）即与此相关。

第三，财务运营系统

成本结构（Cost Structure），即所使用的工具和方法的货币描述。

盈利模式（Revenue Model），原意收入模型，配合成本结构分析，改为更贴切的盈利模式，即公司通过各种收入流（Revenue Flow）来创造财富的途径。

一流商业模式才能创造一流的企业，顶层商业模式设计才能创建一家伟大的企业。



最后，给大家三点建议：

建议一，重新定义自己的使命——跳出行业做行业；

建议二，为使命选择一条“一次投入，多点收益”之路！

建议三，进行商业模式创新，尤其是必须多多了解世界范围内的新的信息与商业发展趋势，顺势而为，识时务者为俊杰，得顶层商业模式者得天下！