

以重构的思路和方法，深掘模式的颠覆
以营销的潜力和资源，体会聚合的力量

叶荣祖 黄琪容◎著

Reconstructing business

重构商业

——新经济形势下企业转型路线图



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

以重构的思路和方法，深掘模式的颠覆
以营销的潜力和资源，体会聚合的力量

叶荣祖 黄琪容◎著

Reconstructing business

重构商业

常州大学图书馆
藏书章

——新经济形势下的企业转型路线图



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

重构商业:新经济形势下企业转型路线图 / 叶荣祖,
黄琪容著. —北京:企业管理出版社, 2018.2

ISBN 978-7-5164-1672-3

I. ①重… II. ①叶… ②黄… III. ①企业升级—研
究—中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 033569 号

书 名: 重构商业:新经济形势下企业转型路线图

作 者: 叶荣祖 黄琪容

责任编辑: 张 羿

书 号: ISBN 978-7-5164-1672-3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑室 (010) 68701661 (010) 68701891

电子邮箱: emph003@sina.cn

印 刷: 北京美图印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 13 印张 166千字

版 次: 2018 年2月第1版 2018 年2月第1次印刷

定 价: 48.00元

版权所有 翻版必究 · 印装有误 负责调换



序

P R E F A C E

重构颠覆未来

商业活动由来已久，而“商业模式”一词被广泛使用是在 20 世纪 90 年代以后，之后关于商业模式的思考才逐渐成为企业在创立之初就摆在案头的首要大事。

历史的车轮滚滚前行，而每一个时代面临的问题各不相同，所以不同时期企业需要的商业模式也各不一样。今天，企业面临的正是一个全新的时代。

这个时代有前所未有的广阔天地，互联网的发展打通了地域的边界，也打通了行业的边界，世界已逐渐成为一个整体。

这个时代有前所未有的机遇，行业重新洗牌，企业重新排位，所有企业都在新的起跑线，蓄势待发，在一片新天地逐鹿中原。

这个时代也有着前所未有的挑战，旧的模式已经消亡，新的模式正在建立。企业或抓住时代的缰绳，策马奔腾；或沦为沉舟病树，看时代绝尘而去。

在新时代下，一切尚无定数，一切皆有可能。未知和混沌让人兴奋，

新时代的曙光让人热血沸腾。破而后立，重整旗鼓，脱胎换骨，企业重生。

一个人可以通过价值观的重塑获得生命的升华，而一个企业则可以通过商业模式的重构完成蜕变。企业需要重构的勇气，敢于改变固有商业模式，获得新的活力。乘风破浪，壮志豪情，向天再借五百年。

重构商业模式涉及企业的方方面面，是一次从里到外的改造和升级。在重构的过程中，企业会有“刮骨疗伤”的阵痛，也会有足下生莲的轻快。

重构商业模式，以创新重新定义成败。时代要求企业重新自我审视，时代要求企业一刻也不能停止创新。企业创新要牢牢把握两个路径，一是跨国界、跨行业进行商业模式的复制，二是从客户和合作伙伴中创新商业模式。把握好创新趋势，重构商业模式，企业将获得新的发展。

重构商业模式，以渠道重新定义生产链、供应链和交易链。新时代背景下，在生产阶段，由原来的生产决定消费向消费决定生产转变；在供应阶段，由原来的上下游敌对状态向深度合作转变；在交易阶段，由原来的困难重重向轻而易举转变。这些转变都得益于渠道的重新规划，让整个过程变得简单而有序。

重构商业模式，以营销重新定义交易过程。企业营销时，定位决定生死，产品是核心，选择适合的方式是关键，持续盈利是根本目的。因此，企业在重构商业模式中势必要将营销放在重要位置。

重构商业模式，以组织重新设计企业发展。对企业来说，“平衡”的、“正三角”的内部各行其是的组织架构已经趋于陈旧，难以让企业获得发展。这是一个平台时代，建立“非平衡”的、“倒三角”的、内部联动合作的组织架构才是最佳选择。重组组织是企业在这个时代持续发展的必然选择。

重构商业模式，以市值重新构建盈利模式。如果说企业是一片湖，盈利模式就是通往湖泊的万条溪流。地不畏其低，方能聚水成渊。在分流严重的今天，巧取豪夺不能长久，费尽心机也未必有成效。为达到盈利，企业

势必要从商业规则顶层开始想象，势必要借势资本以获得更多盈利点，势必要设计出顶级的资本路径以产生增值的效果，势必要再造基因、重组价值。

从制造为王到用户为王，从重资产到轻资产，从收费到免费，从单打独斗到联盟整合，企业方方面面都需要考虑到商业模式的重构中，任重而道远。

大而言之，商业模式重构是一个社会进步的原动力。而商业模式重构带来的蝴蝶效应将由一个企业波及一个行业，进而为整个社会带来新的想象空间和发展的动力。

总而言之，商业模式重构肩负着提高人类生活品质的重任。从诞生伊始，商业就不断使人类脱离事必躬亲的烦琐，使人类尽享商业发展带来的便捷。新时代的商业模式重构更是带来了更充裕的财富和更多元的价值交换方式。

小而言之，商业模式重构是企业紧跟时代发展的保障。刚极易折，柔则长存。商业模式重构能使企业更加柔性，贴合时代需要和形势发展。让企业大而灵活，重而轻快。

商业模式重构，改变了企业，也将颠覆商业的未来。



目录

CONTENTS

第一章 颠覆重生，重构商业 / 001

第一节 时代的挑战与机遇 / 003

第二节 企业家，做行业颠覆者 / 007

第三节 重构商业，从重新定义开始 / 011

第二章 新时代，新的商业模式 / 017

第一节 重塑组织——“工具 + 社群 + 电商”模式 / 019

第二节 重新占位——“长尾型”模式 / 024

第三节 资本演义——“跨界”模式 / 029

第四节 重新定义世界——“免费”模式 / 033

第三章 创新时代，重新定义成败 / 039

第一节 时代要求企业重新自我审视 / 041

第二节 为何创新一刻也不能停止 / 046

第三节 企业创新的两种路径 / 051

第四节 创新趋势下的商业模式 / 056

第四章 信息时代，重新规划渠道 / 061

第一节 跨界整合，重新洗牌 / 063

第二节 生产链：让消费决定生产 / 068

第三节 供应链：深度合作 / 073

第四节 交易链：让成交轻而易举 / 078

第五章 多元时代，重新筹谋营销 / 083

第一节 方向：定位决定生死 / 085

第二节 核心：焕发生机的产品 / 090

第三节 关键：营销方式的选择 / 096

第四节 本质：持续盈利的重构 / 103

第六章 平台时代，重新设计组织 / 109

第一节 从“平衡”到“非平衡” / 111

第二节 从“正三角”到“倒三角” / 116

第三节 从独立展开到联动合作 / 121

第四节 重组是发展必然 / 126

第七章 数据时代，重新引爆市值 / 131

第一节 从商业规则顶层开始想象 / 133

第二节 借势资本创造更多盈利点 / 139

第三节 设计最顶级的资本路径： $1+1+1=111$ / 144

第四节 基因再造，价值重组 / 150

第八章 经济新常态，商业新模式 / 157

第一节 从制造为王到用户为王 / 159

第二节 从重资产到轻资产 / 164

第三节 从收费到免费 / 169

第四节 从单打独斗到联盟整合 / 175

第九章 商业重构的未来之路 / 181

第一节 “公司 + 员工” 向 “平台 + 个人” 的转化 / 183

第二节 真正的 “免费” 商业模式 / 189

第三节 满足人的一切需求——共产经济 / 194

第一章

颠覆重生，重构商业

这是一个快速迭代的商业时代，所有你熟知的基础商业逻辑都可能在一夜之间发生天翻地覆的改变。

这是一个颠覆传统的商业时代，所有你信奉的经典商业模式都可能在不经意间变成束缚手脚的枷锁。

这是一个不破不立的商业时代，破茧成蝶，凤凰涅槃，企业在发展中寻求发展与增值、重构，正是这个时代的核心引擎。

第一节 时代的挑战与机遇

新技术的出现往往会给那些反应慢的企业带来毁灭性的打击。例如，在数码时代依然紧抱胶卷发展的柯达最终只能以破产收场；在互联网时代依旧靠线下门店扩张的百丽只能无奈迎来退市。无法适应新技术、新环境，企业必然受到冲击，发展无望，这是时代的挑战。

新技术的出现也往往意味着发展机遇，那些把握住机遇的企业会迅速做大做强，甚至成为标杆企业。例如，把握住智能的苹果手机击败了黑莓和诺基亚，成为业内首屈一指的企业；抓住移动互联网的滴滴出行给了传统出租车企业重重一击，成为行业新贵。新技术、新环境给了企业更多的机会，让企业获得了新的发展，这是时代的机遇。

因此，这是一个挑战与机遇并存的时代。在这个时代，企业必须迎接挑战，把握机遇，重构商业模式。

◇ 人工智能时代

1994年，跳棋程序奇努克击败了人类世界冠军，这是人工智能在竞技

游戏中第一次获得官方世界冠军。之后，人工智能相继在国际象棋、拼字、德州扑克、智力竞猜等比赛中碾压人类。在 2016 年和 2017 年，围棋大师李世石和围棋世界第一人柯洁相继落败于 AlphaGo，人工智能攻破了“人类智慧的最后堡垒”。

其实，人工智能在竞技游戏上的表现只是其快速发展的一个缩影，在零售、金融、工业、农业、医疗等行业，人工智能都在对其进行着重改造。因此，若企业的商业模式无法适应人工智能发展的节奏，则其必将销声匿迹于新的浪潮中。

对企业来说，人工智能是一次大的挑战。例如，发展人工智能需要大量的研发投入，那些中小型公司在资金方面难以与大公司相抗衡；发展人工智能离不开大数据的支持，那些传统企业在数据积累与应用上起步较晚，与互联网公司相比处于明显的劣势地位；发展人工智能也离不开广而深的产业链，而那些新型企业由于发展时间短，在产业链布局上明显不如老牌企业。

在人工智能下，市场重新洗牌。若是仍旧抱着陈旧的商业模式不肯改变，则企业必然难以完成挑战，陷入危机的泥沼；若是根据时代发展的变化重构商业模式，则企业必然迎来新的发展机遇，迅速成长为新的“独角兽”。

把握人工智能机遇，通过为客户提供更加优质的产品和服务，企业可以获得更广的市场。人工智能 + 金融，企业可以为客户提供更加精准的产品或服务，提升用户体验和运营效率。人工智能 + 出行，企业可以为客户刻画更加全面而准确的现实世界，提供更加高效、便捷、智能的出行体验。人工智能 + 家电，企业可以为客户提供用声音控制的产品，以智能产品营造智慧家庭。通过与人工智能深入结合，企业可以发展为行业的领军人，走在时代前沿。

人工智能是发展的必然，适应发展的企业将迎来新的机遇，这在国家政策上也有体现。2017年7月20日，国务院印发《新一代人工智能发展规划》，将战略目标分为三步：到2020年人工智能总体技术和应用与世界先进水平同步；到2025年人工智能基础理论实现重大突破，部分技术与应用达到世界领先水平；到2030年人工智能理论、技术与应用总体达到世界领先水平，成为世界主要人工智能创新中心。

为完成人工智能的目标和任务，国家一方面在财政等资源配置上加以引导，对相关企业进行大力支持；另一方面在制度和环境上强化保障措施，夯实人工智能发展社会基础。国家的支持给了企业更多明朗的机遇。

人工智能是一次技术革命，所有的企业都需要拥抱它，直面其中的挑战，把握其中机遇。

◇ 万物互联时代

互联网的发展造福了个人、企业和国家，随着技术的演化，人类正从“物联网”走向“万物互联”。对企业来说，与这个世界高程度的连接意味着信息上的优势和高速的发展。在万物互联时代，互联网的力量正呈指数增长，而企业在迎来更加广阔的发展前景的同时，也面临着棘手的挑战。

万物互联是一个全新的、区别于以往的时代，企业发展没有任何模板可参考，那么企业要如何加入这个大连接的时代呢？企业要如何围绕信息与构成构建商业模式呢？万物互联存在的潜在风险是否可以完美应对呢？

万物互联将一切都连接起来，但不可忽视的是承受的安全风险相应地也变大了。例如，自2017年5月12日以来，勒索病毒大肆席卷全球，我国在仅仅两天的时间便有超过10万台电脑被感染，成千上百家企业的电脑数据丢失，重要信息被窃取，勒索病毒给企业带来了一场前所未有的巨大灾难。

安全问题可以通过技术的改进解决，但错失时代发展企业将陷入不可逆转的淘汰潮。而加强与这个世界的联系，融入万物互联时代，企业将迎来众多机遇。

截至2017年6月，我国手机网民规模达7.24亿人，这意味着融入万物互联时代的企业将获得庞大的潜在顾客，其中商机与市场自然是巨大无比的。另外，随着技术的发展，5G趋于成熟，移动互联网的能力也将变得不可想象。5G有足够的能力将人与人、人与物、物与物连成一体，将大大小小的智能终端连接在物联网上，企业也将获得新的市场和发展。

随着万物互联的发展，社会的信息化将更加深入和彻底，线上线下的结合为经济的发展注入了新的活力，企业也将从中获得更多的机遇。例如，对出行行业来说，5G将所有的出行工具和有需求的乘客连接起来，信息的透明化让企业变得更有效率，技术的智能化让出行变得更高效，从而降低出行企业的损耗和能耗，进一步节省企业成本。

从人人互联到万物互联，各行各业的效率将得到质的提高，而企业在这个时代不是得到新的发展便是在这个时代走向终结。

在这个时代，处处是挑战，处处是机遇。那么作为企业的决策者，企业家要怎么做呢？企业在商业模式重构中要从哪里开始呢？之后将相继给出解答。

第二节 企业家，做行业颠覆者

2017年12月，当当CEO李国庆在中国企业领袖年会开幕主题论坛上发言称：“一个优秀的企业家必然是行业的颠覆者，能够改变一个行业。”那么什么可以颠覆一个行业呢？

各大新闻在标题中写着如下大字：人工智能即将颠覆传统行业，免费即将颠覆传统行业，无人超市即将颠覆传统行业等。这些标题并不是夸大其词的虚假信息。但是颠覆的背后并不是一个具体的技术或者策略，而是运营上的本质，即商业模式。

因此，一个企业家要成为行业的颠覆者，成为改变世界的人，重构商业模式势在必行。

◇ 企业家的首要任务

正如管理学大师彼得·德鲁克所说：“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。”

那么何谓商业模式呢？实际上，有很多人狭义地将其等同于盈利模

式。盈利模式对一个企业来说固然重要，但是其只是商业模式中的一部分，将其定义为商业模式明显不合适。目前，学界比较认同的定义为，商业模式是利益相关者的交易结构。而这个利益相关者可分为外部的和内部的，外部的诸如供应商、合作商、顾客等，内部的诸如企业家、股东、员工等。

哲学上强调内因的决定性作用，也就是说，在企业内部有决定权的企业家对一个企业的商业模式起着决定作用，而商业模式决定着企业的发展和未来。故本书提出，企业家的首要任务就是透彻识别和设计商业模式。

一个选对了商业模式的企业，在任何领域都可以取得成功。但是，实际中有很多企业家却误解了商业模式的含义，将自身视野局限于短期赚钱的模式上。这些企业家或是奉行拿来主义，以抄袭的模式赚快钱；或是不顾商业道义，以压榨合作商的利润赚大钱；或是紧跟“风口”，以投机赚钱。在短期内这些所谓的企业家也许能够赚到一大笔，但是这绝非优秀的商业模式，绝非长久之计，绝非一个企业长青之道。

好的商业模式解决的一定是企业战略方面的问题，它可以将企业提供的价值与客户需要的价值无缝对接；它可以将这个模式上的相关利益方紧密联结；它是多方共赢、持续长久的。

作为企业的把控人，作为商业模式的决策者，企业家在整个战略选择的过程中起着决定性作用。那么，企业家在企业商业模式重构中扮演着什么角色呢？

◆ 企业家扮演的角色

在商业模式重构中，企业家扮演着价值整合者和价值放大者的角色。作为价值整合者，企业家通过优化配置使资源流向最需要的地方，间接创造财富；作为价值放大者，企业家通过自身拥有的平台或财富去促使新项目成长，从而使社会财富急速增长。