

商业模式决定了企业的不同命运。

商业模式思考的逻辑

张其金 编著

在互联网时代，
每个企业都充满着更多的变化和不确定性，
几乎所有的企业家都在关注着企业的商业模式。

中国商业出版社

商业模式

不同命运

商业模式思考的逻辑

张其金 编著

在互联网时代，
每个企业都充满着更多的变化和不确定性，
几乎所有的企业家都在关注着企业的商业模式。

中国商业出版社

图书在版编目（C I P）数据

商业模式思考的逻辑 / 张其金编著. -- 北京 : 中国商业出版社, 2016. 12

ISBN 978-7-5044-9671-3

I. ①商… II. ①张… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第317689号

责任编辑：陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

010-83128286 www. c_cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店经销

北京凯达印务有限公司

*

720×1000毫米 16开 22印张 230千字

2017年9月第1版 2017年9月第1次印刷

定价：68.80元

(本书若有印装质量问题，请与发行部联系调换)

前 言

物竞天择，适者生存。在历史的进化长河中，地球上的生命物种在灭绝和新生中不断地循环着。我们知道，在茂密的森林里，大部分树木会在几十年中走到生命的尽头，但是，也有小部分顽强地抵挡住了冬日的严寒和夏季的酷热，甚至经历了可怕的自然灾难，却依然屹立不倒，远远地超越了人类的生命极限，在四季中不断地新陈代谢，根基不断扩展，树冠持续生长。

百年企业的特征也是如此，它们既有远大的战略愿景、坚定的使命感和责任感，也能适应不断变化的外部环境，持续学习、变革和自我超越，所以，尽管面对残酷的市场竞争、突如其来的危机，它们仍可以跨世纪，基业长青，实现持续发展，最终成为世界级伟大企业。

那么，是什么使这些企业最终成为世界级伟大的企业的呢？究其原因是它们有着独特的商业模式。这正如一位企业家说：“商业模式决定了企业的不同命运。成功的企业必须有成功的商业模式，不管他们对外是如何解释成功的，但商业模式一定是其秘而不宣的、导致其成功的关键因素！”

为什么互联网时代人们越来越关注商业模式？

几乎所有的企业都已经意识到，如今的市场环境发生了巨大的变化，移动互联网技术的飞速发展对传统的商业模式造成了极大的冲击。

哈佛商学院教授克莱顿·克里斯滕森认为，商业模式就是创造和

传递客户价值以及公司价值的系统。它包括四个环节：

你能给客户带来什么价值？

给客户带来价值之后你怎么赚钱？

你有什么资源和能力实现前两点？

你如何实现前两点？

因此，商业模式是一个整体、系统的概念，是企业把资金流、物流、信息流高度整合，形成一个完整高效的具有独特核心竞争力的运营系统，通过最优实现形式满足客户需求、实现客户价值最大化，同时使系统达到持续盈利目标的整体解决方案。

对大多数企业而言，第一个和第二个问题的答案更多停留在产品、服务层面，而互联网企业的答案是除了产品之外的社交价值，关键是互联网企业把产品定义为企业获取用户的抓手，而不是赚钱的手段。

第三个问题差距就更大，传统企业大多基于自身的资源和能力，而互联网企业把自身定义为平台，然后开放和整合更多的外部资源来为用户提供更优的产品或服务。例如，微信把旅游入口开放给携程而不是自建。跟很多传统企业的老板交流，也许是他们暂时还未找到合适的盈利点，所以他们通常把用户资源紧紧抓在手里。可是在互联网时代，用户怎么可能老老实实的一直被你所掌控？

PC互联网的商业模式是通过入口级产品获取用户，把控网络流量，最后通过流量变现来盈利。移动互联网的商业模式是通过极致的产品和服务来获取用户，把用户变成“粉丝”后通过跨界整合资源为用户提供更好的体验，最终提高用户的黏性和客单价，形成有黏性的用户平台后再嫁接商业模式。

在互联网时代，商业模式已经成为挂在创业者和风险投资者嘴边的一个名词。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，到底什么是商业模式？它包含什么要素，又有哪些常见类型呢？

用最直白的话告诉大家：商业模式就是公司通过什么途径或方式来赚钱。简言之，饮料公司通过卖饮料来赚钱；快递公司通过送快递来赚钱；网络公司通过点击率来赚钱；通信公司通过收花费来赚钱；超市通过平台和仓储来赚钱等等。只要有赚钱的地儿，就有商业模式存在。

互联网商业模式就是指以互联网为媒介，整合传统商业类型，连接各种商业渠道，具有高创新、高价值、高盈利、高风险的全新商业运作和组织构架模式，包括传统的移动互联网商业模式和新型互联网商业模式。

首先从优点来说，第一便捷。互联网可以让客户在千里之外了解你的公司，购买你的商品。第二速度。在互联网上你可以在极短的时间内翻出你的信息，包括购买，卖出、合作等。第三省时间。商家之间不需要再来回奔波，你付钱我送货，比传统的要快很多。缺点自然也有很多，就拿欺诈性来说，互联网的欺诈性要比现实中大很多，而且互联网上还有很多不确定的因素。

“一个企业如何实现可持续盈利？”这是伴随着企业经济活动的一个永恒主题。

小米成功的根本原因在于其独特的商业模式：硬件+软件+互联网服务。在业务层面，小米不仅向用户销售硬件，还提供软件和服务；在战略层面，小米将互联网服务的思维导入硬件和软件业务，产生了

众多创新。我们认为小米的“铁人三项”战略有如下特点：追求互联网入口价值，用户参与，互联网营销，少就是多，广交朋友。

北京小米科技有限责任公司是一家专注于高端智能手机自主研发的移动互联网公司。小米的产品主要包括MIUI（基于Android的手机操作系统）、米聊、手机、电视、盒子等。小米成立于2010年4月，历经6年时间，在中国市场的销量已经超过苹果。2013年，小米总计售出了1870万台手机，增长160%；含税收入316亿元，增长150%，其中小米配件及周边产品超过了10亿元；MIUI用户数突破了3000万。此外，小米拥有6大仓储中心、18家小米之家旗舰店、436家维修网点。至2016年10月，公司员工逾5000人。

小米为什么能在6年时间内取得如此巨大的成功？一种观点认为，小米的成功在于饥饿营销。但是，小米手机问世之后，效仿者不在少数，甚至包括三星、华为，为何小米一骑绝尘？华泰证券分析师认为，小米的成功，根本原因在于其独特的商业模式。小米商业模式，就是雷军提出的“铁人三项”：硬件+软件+互联网服务。小米打造的是“硬件+软件+互联网服务”的“铁人三项”型公司。小米不追求在其中某一项的第一，而追求三项综合得分的领先。

由此可见，在互联网时代，每个企业都充满着更多的变化和不确定，几乎所有企业家都关注企业的商业模式。创业者和中小企业主关注这个问题，是因为他们需要在挤满竞争者的荆棘丛中找到一条通向的捷径。大型企业的领导人关注这个问题，是因为他们需要让大象般的企业学会跳舞，避免成为商业环境演变下消亡的恐龙。在危机中，企业如何维系长期生存与盈利的能力，更成为企业家们共同关注的主题。

本书将为你提供强大、简单、经得起考验的工具，帮助你来理解、设计、再造和实施商业模式，使你的企业能早日进行商业模式的创新，摆脱困境、战胜瓶颈，走出一条属于自己的良性发展的康庄大道，找到使企业基业长青的金钥匙。

是为前言！

目 录

第一章 感受互联网时代的商业模式

在变幻莫测且高度竞争的新时代，你面临着的巨大挑战是如何维持公司的商业模式。“事实上，无论你公司目前的商业模式多么完美，它总是会受到新商业模式的挑战。”事实是商业模式的寿命越来越短。如果你希望公司生存并成长，你就必须不断发现新的商业模式。

什么是商业模式	3
互联网+时代的商业模式	8
请关注你的商业模式	22
商业模式的价值链构成	32
不可忽视的盈利模式	37
创新商业模式	44
整合新的商业模式	49
互联网改变传统商业模式	56
商业模式是企业战略的核心问题	60
未来的商业模式	66

第二章 步入商业模式新时代

未来企业的竞争，将是商业模式的竞争。商业模式的竞争将是企业更高形态的竞争！市场经济发展到今天，竞争已经不再是停留在产品、技术、服务、管理、人才、品牌、文化等脏器的功能与功夫上了。一切都必须以一种有形的模式存在或出现，要把企业有形的资源与无形的资源都整合在一个商业模式中，企业就依靠这个独特商业模式发挥出来的力量，最大限度合内化外。

树立可行的商业模式	73
商业模式的系统论	78
构建成功的商业模式	82
平台模式的兴起	90
新的商业模式	96
服务模式	104
移动互联时代的广告营销模式	109

第三章 共享经济重构未来商业新模式

共享经济将成为社会服务行业内最重要的一股力量。在住宿、交通，教育服务以及生活服务及旅游领域，优秀的共享经济公司不断涌现：从宠物寄养共享、车位共享到专家共享、社区服务共享及导游共享。新模式层出不穷，在供给端整合线下资源，在需求端不断为用户提供更优质体验。

共享经济新模式的出现	123
构建共享经济大平台	130
共享经济改变商业模式	139
共享经济是一种思维模式	144
共享经济改变传统经济模式	149
共享经济改变创业模式	155
创造一个你想要的共享经济模式	161
共享经济对传统行业的冲击	167
共享、创新打破了垄断的经营模式	176
共享经济改变消费模式	181
共享经济改变人们的社交模式	191
共享经济改变商业逻辑	194
共享经济颠覆商业模式	198

第四章 重塑工业4.0新模式

工业4.0时代的到来给互联网企业、工业生产、商品消费等诸多领域带来了巨大变化。4.0时代产品实现了按订单生产而不再是盲目生产，让企业资源更加优化、能源效率提高、投资回报率也更高。

工业4.0新模式	209
工业4.0的源起	213
领先意识成就工业4.0	217
“工业4.0”的实现形势	222
发展全新的生产模式和商业模式	228
业态创新：加速重构产业价值链新体系	230
工业4.0改变了制造业思维	232
工业4.0颠覆传统产业	241
工业4.0颠覆传统制造业的生产方式与商业模式	245
工业4.0改变了制造业模式	249
颠覆全球制造业的新思维	254
构建产品的生命周期管理系统	260
中国工业4.0的激活开拓式创新	264
“中国制造”向“中国创造”转型升级	270

第五章 共享经济模式的剖析

共享经济的模式通过最大化个人力量，使得企业和政府发挥出筹集大量资本、进行巨额投资的特长，再将这一生产过程标准化，通过一个平台合作，让比较大的机构能够释放个人的潜能。尽管Airbnb和Zipcar都是共享实体商品的平台，这样的形式也可以应用到昂贵、有风险的基础建设上，比如电台、开放数据等等。这样的话，既能使个体表达他们创新性的想法，又能够聚集群体的智慧，整体提高个人和社会的利益。

模式一：共享交通出行模式	277
模式二：共享房屋短租模式	291
模式三：共享美食模式	294
模式四：共享办公空间模式	302
模式五：共享金融模式	308
模式六：共享医疗健康模式	315
模式七：共享公共资源模式	319
模式八：共享知识教育模式	325
模式九：共享任务服务模式	327
模式十：任务众包模式	329

第一章

感受互联网时代的商业模式

在变幻莫测且高度竞争的新时代，你面临的巨大挑战是如何维持公司的商业模式。“事实上，无论你公司目前的商业模式多么完美，它总是会受到新商业模式的挑战。”事实是商业模式的寿命越来越短。如果你希望公司生存并成长，你就必须不断发现新的商业模式。

什么是商业模式

商业模式是一个比较新的名词。尽管它第一次出现在上世纪50年代，但直到90年代才开始被广泛使用和传播。随着时代的进步，商业模式也变得越来越精巧。“饵与钩”模式——也称为“剃刀与刀片”模式，或是“搭售”模式——出现在上世纪早期年代。在这种模式里，基本产品的出售价格极低，通常处于亏损状态；而与之相关的消耗品或是服务的价格则十分昂贵。比如说，剃须刀（饵）和刀片（钩），手机（饵）和通话时间（钩），打印机（饵）和墨盒（钩），相机（饵）和照片（钩），等等。这个模式还有一个很有趣的变形：软件开发者们免费发放他们的文本阅读器，但是对其文本编辑器的定价却高达几百美金。

对于商业模式，作为当今世界对商业模式最有研究的学者之一，C.祖特（C.Zott）教授发现：进入新世纪以来，商业模式成为被人们议论最多的“拯救企业，摆脱困境”的话题之一。那么，为什么是商业模式，而不是其他的策略措施，成为当今世界拯救企业、应对“预见性危机”的关键“药方”呢？理解这个原因的核心线索，就在于了解商业模式的特定功能。尽管关于商业模式的功能存在多种说法，但最确切的说法应该是：商业模式支撑着特定的企业运营环境，决定着企业在何种程度上排除了未来的不确定性。简单地讲，商业模式创造了

一种特殊的“场景”，企业在其中完成与价值创造和价值获取有关的全部活动。不同的“场景”，以不同的方式和力度，把影响企业运营绩效的利益相关者的行为衔接起来。

好的商业模式，可以为企业决策者提供良好的经营视野，并支持利益相关者（比如战略投资人）对企业未来的预见性。良好的视野和预见性可以促使企业形成更合理的战略，并使战略实施更加有效。也就是说，商业模式在企业战略和企业绩效之间发挥着调节作用。而这种调节功能已经为人们从不同角度所证实。

亨利·切斯布罗格等人（2000年）以施乐公司的技术创新应用为例，指出商业模式在作为投入的技术创新与作为产出的经济成果之间发挥着重要的支撑作用。V.切奈尔（ValerieChanel）等人（2007年）则以4G技术应用为例，提出商业模式可以对新技术的应用，提供所谓“剧情效应（ScenarioEffect）”。在他们看来，商业模式由于在一系列条件或准则（Criteria）上进行了专门安排，因而可以在最大限度上降低不确定性，挖掘新技术所具有的潜在价值。

J.D.汤普森和C.麦克米兰分析了商业模式在社会福利事业（如贫困援助、落后地区医疗改善等）创新等方面所起的作用。他们认为，精心设计的商业模式可通过一系列要素安排使项目环境趋于明确，从而可确保创新型项目的健康、持续发展。

还有一些学者，虽然他们没有使用“商业模式”这个词汇，但使用类似或相近的概念揭示了与商业模式类似的功能效应。例如，著名的产业组织学者杰克比亚（Jacobia）在分析新技术应用可能为企业带来的收益时就指出，除了新技术本身的属性以外，一种所谓的架构性因素（Industry Architecture），对建立在新技术应用基础上的价值获取