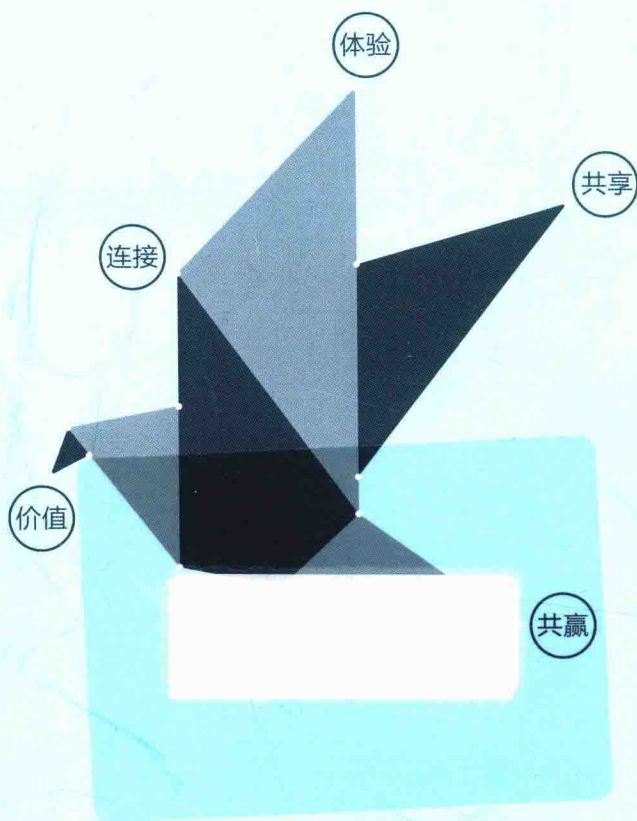


商业模式4.0

重塑未来商业逻辑

梁宇亮◎著



中国工信出版集团

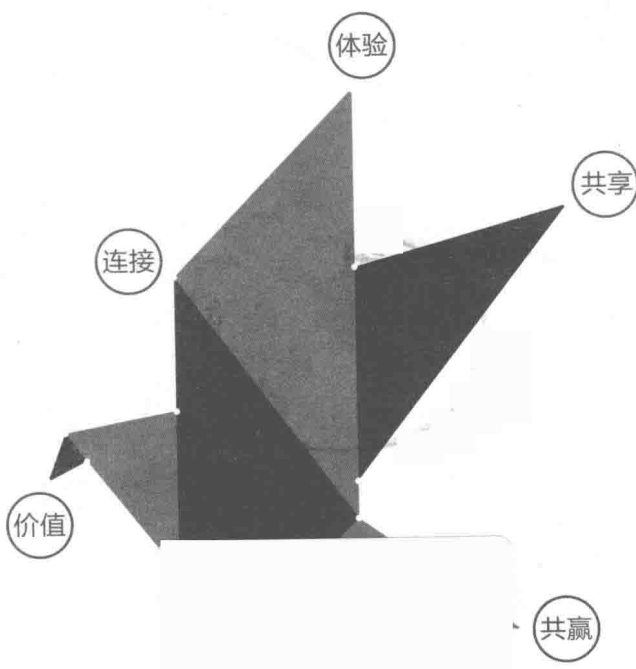


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

商业模式4.0

重塑未来商业逻辑

梁宇亮◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

商业模式4.0：重塑未来商业逻辑 / 梁宇亮著. —
北京：人民邮电出版社，2018.2
ISBN 978-7-115-47791-0

I. ①商… II. ①梁… III. ①商业模式—研究 IV.
①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第005354号

内 容 提 要

本书立足于工业4.0时代背景，从传统商业模式的颠覆与新商业模式的重塑角度，深入阐述了商业模式4.0的概念、意义以及实际应用，重点介绍了商业模式4.0的5个核心关键词：连接、价值、体验、共享和共赢。如何把这些时代的热词应用到商业模式的创新中来，为企业打造可持续发展的力量？本书将给你答案。本书适合董事长、CEO、创业精英等企业核心中高层以及对商业模式感兴趣的读者阅读与学习。

-
- ◆ 著 梁宇亮
责任编辑 冯欣
责任印制 彭志环
 - ◆ 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>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：11.5 2018年2月第1版
字数：184千字 2018年2月北京第1次印刷
-

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315



推荐序一

在物资匮乏的年代，产品供不应求，企业不需要担心商品的销量，只需要在意商品的产量，生产效率是影响企业盈利的重要因素。但随着机械化日益发展，物质生产力的提高造成了产能过剩，消费者市场日益饱和，企业之间的竞争越来越激烈。以汽车行业为例，中国大大小小的汽车品牌已经不下百家，这些品牌每年可以生产多少辆汽车、消费者每年又需要多少辆汽车？现在，中国的汽车普及率越来越高，汽车销售市场的剩余空间也越来越小，有汽车企业盈利，也有汽车企业亏损。企业存在的核心价值是盈利，而盈利的关键则在于市场占有份额。为了使产品更具竞争力，企业在生产的时候必须考虑消费者的需求。在供大于求的买方市场中，商品生产的话语权已经逐渐转移到消费者手上。

商业活动的本质是创造价值，而消费者购买商品的目的则是获得商品价值。企业想要卖出商品，就必须了解消费者需要什么样的商品。新时代的商品价值被重新定义，人们购买商品不仅是为了满足使用需求，更是为了获取消费体验，消费者体验将成为商品的价值核心。

为了给消费者提供更多的消费体验，企业不仅要逐步开放商品生产和销售等环节，还要和不同企业甚至不同行业合作，提高产品的价值以吸引消费者。在这个过程中，商品活动中的各个要素不断流通，促进不同部门、不同企业、甚至不同行业间的交互与融合，生产者、销售者和消费者之间的界限也会被打破。产业链上的各个环节不再是单向联系，而是形成通过互联网连接的网状合作模式，这种模式被称为商业模式 4.0。

如今在商界常能听到两个词：“创新”和“转型”。但其实许多企业并不知道未来应该怎么发展、如何发展，即便知道创新和转型的大体方向，也总



觉得无从做起。其实“创新”和“转型”这两个词是相辅相成的，最终目的都是为了保持企业的活力和生命力。

创新主要针对生产领域，可以划分为两个方向：一个是通过改革原有技术来提高产品竞争力和占有市场份额，一个则是通过创建新的生态系统开拓新市场。转型主要指企业形态方面的改革，通过经营理念、运营模式及组织、资源配置方式的整体转变贴近市场，吸引消费者。

新时代企业运营强调两大方针的核心都是消费市场，即消费者，而商业模式 4.0 以消费者为核心的理念和新时代创新转型的内涵是一致的，这也意味着企业要想创新和改革就必须从商业模式入手。

《商业模式 4.0：重塑未来商业逻辑》一书就商业模式 4.0 提出了 5 个关键词：连接、价值、体验、共享和共赢。企业通过共享提升消费体验、创造消费价值，从而实现共赢。共享其实是产业链不同环节之间的相互连接，信息技术的发展则为产业链的相互连接提供了技术支持。可以说，这 5 个关键词概括了商业模式 4.0 的总体特点，其中“连接”更集中体现了互联网时代的新特色。

互联网给人类生活带来的冲击，可能连发明创造者都难以想象。随着信息技术的发展，人们利用网络开展社交、购物甚至工作。互联网使信息的发布和接收变得更加方便快捷，人们获取信息的渠道增多，这也直接影响到工业生产。

以前人们获取信息的渠道有限，生产者和消费者长期处于一种信息不对称的状态。消费者难以方便快捷地向生产者传达自己的实际需求，生产者出于成本考虑也纷纷选择标准化的大规模生产。互联网将消费者和生产者连接起来，也将消费者和消费者连接起来。这种连接不仅使消费者有机会参与产品的研发制作环节，而且消费者对于商品的评论和分享也直接影响商品的销售环节。在互联网时代，生产者和销售者的内涵都得到了发展，消费者不仅是购买产品的人，还可能是生产、销售产品的人。

网络不仅连接了企业和消费者，更连接了企业和企业、行业和行业。许多企业开始通过网络平台展开与其他企业的合作、拓展自身的业务范围，这

也使行业融合的趋势更明显。互联网营造了一个虚拟空间，这个虚拟空间和现实世界有着直接联系，甚至可以影响现实世界的运行，而这片虚拟空间也将成为企业发展的新天地。商业模式 4.0 就是在这样的背景下产生的，它已经开始显现，并且不断深入我们生活的方方面面。

《商业模式 4.0：重塑未来商业逻辑》一书从商业模式的发展与变革说起，一步步带我们走入商业模式 4.0 时代。面对互联网时代众多新兴的商业现象，作者并未着重描述，而是反思现象打破的商业信条、深究现象发生的缘由，试图总结出一套通用的商业发展公式。

本书利用五大关键词概括了新时代商业模式的特点，并且结合一定案例进行详细剖析和验证，增强了观点的说服力。书中的案例大都是近几年来比较热门的行业现象，与现实之间的联系较为紧密。

值得一提的是该书并非是一本普通的商业现象分析书，而是希望通过对现下商业现象的分析寻找未来商业的发展趋势。不仅挖掘商业现象背后潜藏的商业原理，而且力求根据原理发散思维，为企业提供未来的发展方向。从这个层面来说，《商业模式 4.0：重塑未来商业逻辑》或许能为企业决策者们提供一点新的思路，带来一点新的思考。

长荣大学管理学院国际企业学系教授，曾任成功大学校友会名誉理事长、
经营管理研究所所长、学务长、教务长、管理学院院长

李元墩



推荐序二

商业模式是现代管理学着重研究的对象之一，从 1979 年的商业模式 1.0 开始，至今已经有 38 年的历史。而如今，商业模式已经进入 4.0 的阶段。从产销一体到厂商合作，从产业链模式到生态圈模式。商业模式一直围绕企业、企业各部门、顾客和渠道 4 个方面不断升级。每一次商业模式的更新换代，对企业来说都是一次机遇和挑战。

在很多文章中，你都可以看到“商业模式”这个词，但是很多作者在描述的时候都很模糊，因此读者只能得到一个模糊的概念。但是这本书的作者不同，他通过连接、价值、体验、共享和共赢 5 个方面向读者诠释商业模式 4.0。如果商业模式 1.0、2.0 甚至 3.0 的到来使你措手不及，那么本书可以让你在商业模式 4.0 到来之际全副武装地去迎接挑战。

工业模式 4.0 的到来给了我们无尽的苦恼，它带来的各种标准化问题严重影响了生存在商业模式 3.0 下的企业，因此大家只好通过各种途径不断寻找可以解决的方法。从学术到实践，从生产到消费，直至商业模式 4.0 的诞生。对于商业模式 4.0 的诞生，我们其实很无奈，因为对于这个新的模式，我们始终只了解它的一面。因此我们只能不断地努力、实践。

我在阅读这本书的时候，通过对作者五大关键思路——连接、价值、体验、共享、共赢的理解，有了一种看到商业模式 4.0 另一面的感觉。

当然，有时候仅仅看到还是远远不够的，因为看到的东西始终不是我们自己的东西，关键是要能够将我们所知道的商业模式 4.0 的一面与通过本书看到的另一面相结合。

时代在变，市场在变，消费者也在变，因此商业模式也一直在变。在当今这个时代，正是由于无限的变化才为我们带来无限的发展和可能。商业模

式 4.0 可以看作是对传统商业模式的颠覆，同时也可以说它是在满足企业发展和市场发展的需求，它根据体验消费创造出共享的商业模式，将企业、市场和顾客紧密连接，最终在商业模式的生态圈中创造共赢的价值。

商业模式 4.0 所带来的，正是一个连接商业同时也连接时代的契机，希望大家能够通过阅读这本书有所感悟，有所收获。

新加坡亚洲管理学院院长，北京大学经济学院访问学者、博士生导师

新加坡南洋理工大学孔子学院高级培训专家

新加坡国立大学苏州研究院、北京大学、清华大学、中国人民大学、

上海交通大学、复旦大学、同济大学等多所知名学府的客座教授

周卫国



前言

探索商业模式的未来之路

商业模式从诞生的那一刻起，就注定要具有强大的创新力和变革力。在过去，商业模式的变革就已经掀起了不小的波澜，并且持续冲击着整个商业领域。而随着智能互联网时代的到来，人类更是进入充满变革的时代。商业模式的创新正以摧枯拉朽的庞大阵势，颠覆着整个商业领域的发展格局。这就意味着，以往建立的一切商业规则都需要被重新改写。

大变革：传统商业模式

如今，科学技术日新月异，一切都为变革准备就绪。在这种形势下，企业经营模式层出不穷，不管是乘着创新之风的短暂变革，还是企业内部的深层变革，都在寻找一条所谓的正确“道路”。

虽然各个行业之间的运营方式、竞争格局都存在相当大的差异，但是在各个行业中都会有一些企业遥遥领先于其他行业的平均水平，即便市场处于白热化的竞争状态，他们仍然能够保持自身优势，脱颖而出。例如，沃尔玛在零售行业的毛利率越来越低的环境下，其所获得的销售回报率仍然是行业水平的两倍以上；苹果公司在智能电子领域竞争日趋激烈的环境下其利润回报仍旧占据着智能手机行业的较大比重。这样令人艳羡的例子不胜枚举，他们之所以能够在激烈竞争中，成为行业中的佼佼者，一个重要的原因就在于，他们善于对企业的商业模式进行变革和创新。

事实上，不仅在中国，在西方乃至整个世界，那些率先创新商业模式的企业很大程度上都是同行业中的领跑者。因为他们在变革创新的过程中能够掌握更多的新技术、新资源，进而在产业链上形成掌控力，并因此形成核心竞争力，发展迅速，实现持续盈利，最终难以被模仿、超越。而那些对时代



变化缺少敏锐嗅觉，不能及时创新商业模式的企业则很快被淘汰。

大预测：未来商业模式

未来商业模式究竟会发展成什么样子，没有人知道确切答案，但是对于这个“答案”的想象和构建却是我们必须做的事情。因为只有企业站在新的思维和视角之上才能高维度地看清整个商业领域的发展趋势，预测未来。

对企业来说，没有一成不变的商业模式，只有不断变化的商业模式。企业只有能够真正预测未来的发展趋势，看到企业发展的主线条，才能在充裕的时间内给企业规划出更加全面、系统、先进的商业模式。与此同时，企业充分审视自身的发展优势和劣势，及时调整，从而推动企业可持续发展。

本书主要针对商业领域的过去和当下所发生以及正在发生的一系列的变革、创新，为企业提供一些思考方向和深入分析。同时，通过改变商业思维，帮助企业提前探测商业未来的发展趋势以及发展规律，让企业可以在未来发展的过程中有规律可循、有价值方向可以参考。

本书的主要顺序

1. 新一轮商业模式变革
2. 商业模式 4.0 的颠覆与进化
3. 商业模式 4.0 关键词一：连接
4. 商业模式 4.0 关键词二：价值
5. 商业模式 4.0 关键词三：体验
6. 商业模式 4.0 关键词四：共享
7. 商业模式 4.0 关键词五：共赢

本书能够带给读者的内容

本书帮助读者摆脱这些表层的理解，帮助读者洞察商业的本质。同时，

将商业思维和商业发展规律渗透到每一名读者的理念之中，让读者在管理过程中将其运用到具体实践当中。

除此之外，本书穿插着精致的图表详解，帮助读者理解并且快速消化。在每个小节中还有典型的案例作为辅助工具，帮助读者思考和分析问题，引导读者建立新的思维框架，避免错误的行为理念，从而在正确的道路上一步步地分析并思考企业当下的问题和困境，寻找全新的价值理念和解决策略。

不管读者的身份是企业管理者或领导者，还是公司的创业者或投资者，以及对商业领域感兴趣的爱好者，这本书都能够帮助读者了解商业的本质，建立商业思维，并看到未来的发展趋势。

当企业在经营的过程中面临窘境：企业面临尖锐的矛盾找不出较为有效的应对策略；当企业发展面临瓶颈，看不到未来的发展方向……这些情况下，拥有一种可参考、可应用的商业战略至关重要。而这本书会为读者呈现想要获取的信息，提供可以参考的方向。在未来，掌握新时代下商业模式的内涵，将会成为一种不可或缺的能力以及一笔宝贵的财富，引领企业前行。



第一章 新一轮商业模式变革 //1

回归商业模式的本质 //2

从商业模式 1.0 到商业模式 4.0 //6

商业模式 4.0 的生态优势 //10

商业模式 4.0 与工业 4.0 //14

第二章 商业模式 4.0 的颠覆与进化 //17

工业时代的逻辑正在被颠覆 //18

价值链的重构和优化 //22

技术演进引发商业变革 //26

大规模个性化定制 //31

颠覆未来的免费模式 //35

产销者 = 生产者 + 消费者 + 销售者 //39

第三章 商业模式 4.0 关键词一：连接 //45

大连接时代已经到来 //46

连接时代的消费变革 //51

连接时代的产品变革 //55

连接时代的渠道变革 //60

连接时代的组织变革 //65

连接时代的文化变革 //69

第四章 商业模式 4.0 关键词二：价值 //75

产能过剩和消费力稀缺 //76



消费全方位升级 //80

消费场景多元化 //85

协同消费的兴起 //89

免费消费的吸引力 //94

未来，消费者到底要什么 //98

第五章 商业模式 4.0 关键词三：体验 //103

体验消费成为趋势 //104

从服务经济到体验经济 //108

参与是最重要的体验 //112

体验营销的设计策略 //116

体验经济的价值创造 //120

第六章 商业模式 4.0 关键词四：共享 //125

共享经济：你不需要拥有那么多 //126

追求资源的最优匹配 //130

降低边际成本，提高边际收益 //133

共享的核心：信誉 //138

共享终极目标：价值共享 //141

第七章 商业模式 4.0 关键词五：共赢 //145

共赢是最好的商业模式 //146

共赢是物联网应用的核心 //151

利他才能合作共赢 //155

善商领跑共赢模式 //159

打造互利共赢的商业生态圈 //164

参考文献 //169



第一章

新一轮商业模式变革

商业模式的概念最早出现在 20 世纪 50 年代，它是管理学的重点研究对象之一。企业与企业、企业与顾客、企业与渠道乃至企业的各个部门之间都存在形形色色的交易关系和连接方式，而这些交易关系和连接方式被称为商业模式。随着生产力的提高和商品经济的发展，企业之间的竞争焦点已经从产品转向商业模式。

商业模式受时代的影响很大，是在同时代技术和思维水平的基础上创建的，每一次技术发展和观念革新都会引发商业模式的升级：20 世纪 90 年代之前，中国并没有明确的商业模式概念，企业的经营管理普遍采用产销一体模式；改革开放带来了新的厂商合作模式，中国从原始的产销一体商业模式 1.0 时代晋级到厂商合作商业模式 2.0 时代；互联网技术的发展则开启了产业链商业模式 3.0 时代；如今信息技术不断发展，移动互联网使商业各元素间的连接大大增强，而这也将促使企业再一次开启商业模式的升级之路——生态圈商业模式 4.0 时代即将到来。





回归商业模式的本质

作为一个管理学概念，商业模式为何会成为创业者和风险投资者口中的“热词”？尤其是随着智能互联网时代的到来，几乎所有人都坚信，好的商业模式是企业成功的必要条件。正如《德鲁克日志》中所言：“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。”

实际上，商业模式创新正以摧枯拉朽之势颠覆许多行业的格局。

曾经站在照相技术巅峰的柯达公司，发明了世界上第一台数码相机。但是，为了保护自己的胶卷市场，柯达把数字影像技术隐藏起来。最终，它被自带数码照相技术的诺基亚手机打败。

而作为最早提出智能手机概念的诺基亚，一心只想造出一台可以拿在手里的“电脑”，忽视了手机用户真正的需求，从而被独创了平铺桌面的苹果手机颠覆。

全球五大唱片公司之一的百代唱片，曾经先后捧红了披头士、滚石乐队、

王菲和那英，其在音乐界的江湖地位可见一斑。然而，就是这样一个强大的“音乐帝国”几乎是顷刻之间被数字音乐颠覆，最终被花旗集团收购。

那个曾经连续9年蝉联计算机杀毒市场第一的瑞星，在360免费杀毒的商业模式面前几乎毫无还手之力。

在这些影响力惊人的案例面前，商业模式的力量逐渐被“神话”。于是，越来越多的创业者张嘴必谈商业模式，却很少有人能够说清楚商业模式是什么。绝大多数人把商业模式简单地理解为赚钱模式和盈利模式。事实上，从商业模式的本质来说，赚钱和盈利只是终点。选择商业模式的起点是思考你将为目标客户创造什么样的价值，你将通过哪些手段把这些价值传递给目标客户，当你搞清楚并且完成了这两项工作，才需要考虑要怎么赚钱。

也就是说，一个好的商业模式不在于有多漂亮，而在于企业的价值。

1. 什么是商业模式

关于“什么是商业模式”这个问题，并没有绝对权威的定义。从20世纪50年代至今，关于商业模式的定义已经有了40多个版本。在本书中，我们总结出相对比较恰当的定义：商业模式是以价值创造为核心，形成的企业如何创造、传递和获取价值的运行模式。具体来说，就是企业为了实现客户价值最大化把企业内外部的关键要素整合起来，形成一个完整高效的具有独特核心竞争力的运行系统，并通过最优组合形式满足客户需求、实现客户价值和持续赢利的整体解决方案。

因此，我们认为，商业模式的本质是创造价值。

任何一家企业首先必须能够为客户创造独特的价值，才能够借此创造企业的价值。而对创造客户价值和企业价值的过程描述就是商业模式。成功的商业模式一定具备3个特征（见图1-1）。

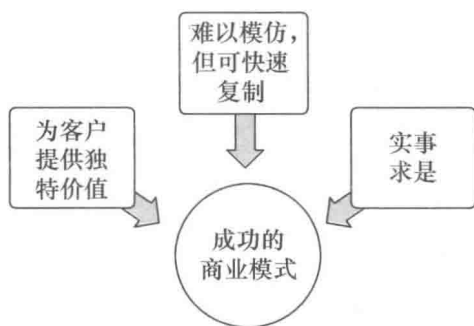


图 1-1 成功商业模式的 3 个特征

(1) 为客户提供独特价值

什么叫独特价值？就是别人不能提供、不愿提供或者想不到提供的价值。为客户提供独特价值能够在客户心中产生与众不同的驱动力，提高客户的忠诚度，从而不断增加企业的收益。而这种独特价值可以是具有差异化的产品价值、服务价值、人员价值或形象价值，也可以是这些价值的组合。很多时候，企业只需要创造比竞争对手多一点点价值，就能俘获客户的心。

(2) 难以模仿，但可快速复制

任何一个成功的商业模式，都必然具有难以被模仿但可以快速复制的特征。一方面，快速复制可以实现企业效益的快速增长；另一方面，难以模仿则使企业构筑了较高的竞争壁垒，把竞争者拒之门外。例如，星巴克以“直销”的模式复制自身的成功，使星巴克咖啡店遍布全球。但同时，星巴克这种以“拥有所有店铺的所有权和经营权”开品牌连锁店的模式，看似简单，却很难复制。原因在于，这一商业模式的背后是星巴克独有的精细化和标准化的服务流程。

(3) 实事求是

成功的商业模式一定是建立在对客户需求的准确理解和把握上，而不是想当然地创新。一个不了解客户真实需求的企业必然不能为客户创造独特的价值，那么，不管他们设计的盈利模式多么具有吸引力都一定是不靠谱的。

总之，就商业模式来说，每一个创业者、企业家都应该知道，没有客户