

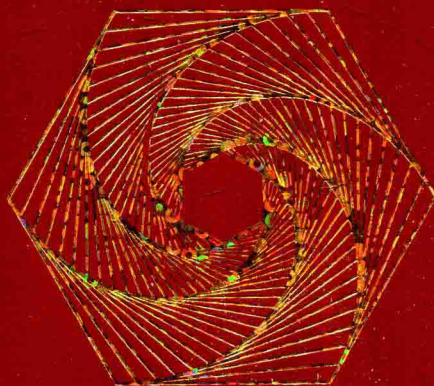
shangye moshi canmou
shizhan · celue · anli

商业模式参谋

实战 · 策略 · 案例

【第2版】

刘世忠◎著



解读苹果、谷歌、阿里巴巴、
腾讯等企业成为大企业的商业力量

分析小米、滴滴、微信等产品畅销的原因



中国工信出版集团



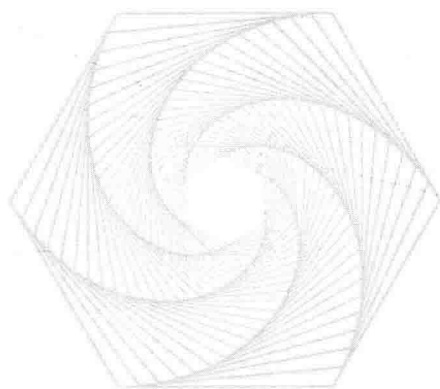
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

商业模式参谋

实战 · 策略 · 案例

【第2版】

刘世忠◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

商业模式参谋：实战·策略·案例 / 刘世忠著. —2 版. —北京：电子工业出版社，2018.1
ISBN 978-7-121-33394-1

I. ①商… II. ①刘… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 328838 号

策划编辑：王 斌

责任编辑：刘淑敏

印 刷：北京季蜂印刷有限公司

装 订：北京季蜂印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.75 字数：228 千字

版 次：2013 年 3 月第 1 版

2018 年 1 月第 2 版

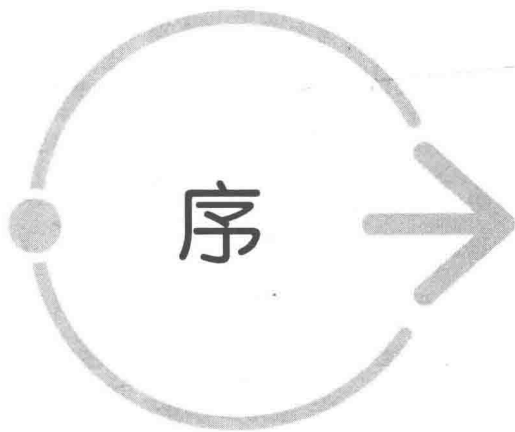
印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，sjb@phei.com.cn。



《商业模式参谋：实战·策略·案例》自 2013 年出版以来，到现在已 4 年有余。这短短的 4 年，却是移动互联网快速发展的 4 年，是世界翻天覆地的变化的 4 年。

今天的人们已经习惯在手机上观看自媒体新闻，习惯在手机上阅读电子书，习惯在手机下单购物，习惯在微信上联系、沟通、看朋友圈，习惯在微信里和大家一起众筹，习惯在滴滴、优步平台预约专车，习惯在美团上叫外卖，习惯与不认识的人拼车、合租旅馆……也因此，传统的卖场、超市、专卖店等实体店开始倒闭，实体书店也开始关门，传统制造业面对移动互联网变得不会运营了……

为了拥抱移动互联网，现在传统企业开始大规模转型，它们把整个公司的产品开始 O2O，把产品的某些环节开始外包，把产品的销售环节开始众筹，把收钱的产品转变为免费……一系列的新词语、新手段、新商业模式，五花八门，让大多数企业不知道如何应对。

市场的不断变化，促进企业更新换代，“城头不断变换大王旗”。曾经依



靠某一商业模式成功的企业，现在反倒被此模式所累，成为失败者；曾经不被人看好的“小弟”，反倒成为行业的“大哥”。

不管多大的公司，只要没跟上市场的节奏和变化，很快就会倒闭。跟上市场的变化，企业就像在台风口的猪一样，没翅膀也能飞。我们常说要做百年老店、百年企业，可移动互联网时代企业能活过七年，就已经很长了，隔两三年“死掉”是正常的事情。

为了赶上移动互联网大潮，这几年是传统企业转型期、阵痛期。转型就是革命，革命就要“牺牲”。转不好，企业就“挂了”。因此，大部分传统企业日子都不好过。不转型等死，转型是找死，真乃九死一生。不用谈赚多少钱，今天的企业就算能活下来就是不幸中的万幸了。

最近10年里“挂了”的企业很多，诸如诺基亚、摩托罗拉、柯达等知名大企业，没名没姓的小企业更是多得数不清。没有“挂的”也正走在“挂的”路上，有些知名大企业离死也只是一步之遥了。

因此，《商业模式参谋：实战·策略·案例》（第2版）如果还延续几年前的案例，难免会变得有些陈旧，显得不合时宜。

第1版书中提到的一些企业案例，现在有的正在转型，其企业的渠道、销售模式等都在不断地变化；有的企业为了更好地生存，转变了商业模式；有的企业还没转过来就已经倒闭；有的企业转得太快，造成企业内部冲突，也倒下了；书中还有的案例已经久远了，引不起读者的回忆和共鸣；有的案例在实践中随着时间的洗礼出现漏洞……

为了能够与时俱进，《商业模式参谋：实战·策略·案例》（第2版）除了沿用了第1版苹果、谷歌、亚马逊、三星、英特尔、微软、阿里巴巴、腾讯、百度、格力、京东等知名大企业的案例外，还增加了新的“血液”替换旧的案例，尤其是添加了大量与互联网、移动互联网相关的案例。诸如最近两年火热的滴滴、小米、微信、微商、今日头条、优衣库、360 随身 WiFi、

河狸家、3W 咖啡、周黑鸭、黄太吉、罗辑思维、papi 酱等。这些商业模式的案例所包含的智慧可以帮助企业少走弯路。

企业家都知道，企业生存，有着一些必然要素：资本、品牌、人力、产品、市场、商业模式、技术、贸易等。但决定企业成败的因素中，首推商业模式。不管是刚创业的小公司，还是做了百年的老企业，有了产品后的第一步，也是最重要的一步，就是设定企业的商业模式。如果商业模式设计失误，任凭你企业资金多么雄厚、资源多么丰厚，再多的千军万马最后也会累死。

本书着眼于如何构建企业的整个商业模式的运营机制，如何打造企业赚钱的“印钞机”，让读者详细地了解设定商业模式的每个构成要素，诸如客户选择、价值获取、销售模式、分销渠道、关键资源能力、关键流程和盈利模式等。本书的宗旨就是要迎合市场需要，分析市面上最成功、最火热企业的商业模式，探究这些企业成功的奥秘，解读最前沿和最火的商业模式，给读者非常实用的参考价值。



第一章 商业模式创新	1
一、从“中国好声音”创新谈起.....	5
二、商业模式创新途径	13
三、商业模式配套	31
四、商业模式的钩和饵	35
第二章 商业模式起点	46
一、商业模式定位	47
二、洞悉客户价值主张	59
第三章 设计企业的销售和盈利模式.....	81
一、设计销售模式	82
二、选择分销渠道	106
三、设计盈利模式	121

第四章 设计企业的核心竞争力.....	149
一、打造关键资源能力.....	151
二、设计关键流程.....	167
第五章 成功商业模式类型.....	182
一、营销商业模式.....	183
二、运营商业模式.....	192
三、渠道商业模式.....	208
四、品牌商业模式.....	221
五、研发商业模式.....	227
六、生态链商业模式.....	230
附录 A 2015 年小米产品畅销中国的生态链商业模式	238
后记.....	243



第一章

商业模式创新



2016 年胡润研究院正式发布胡润中国百富榜：万达王健林以 2 150 亿元人民币的财富值成为 2016 年度中国首富，第二名是阿里巴巴集团马云，财富值为 2 050 亿元人民币，腾讯马化腾以 1 650 亿元居第三位。

从上述榜单来看，马化腾和腾讯公司是一家非常成功的公司。为什么这么说呢？我们再把时间向前推十几年，来看看马化腾和腾讯公司的情况。

20 世纪 90 年代初，马化腾研究生毕业后，和同学合伙创立腾讯公司。为了让各个办公室之间能够及时沟通，马化腾编写了软件 OICQ，即现在的 QQ。其实，这并不算马化腾的发明。因为当时国外已经有了同类型的东西 ICQ，QQ 仅仅是 ICQ 的模仿，是 ICQ 的汉语版，就如同外文书的中文版一样。但 QQ 当时的运营手法和 ICQ 还是有很大差别的。马化腾当时把 QQ 放到互联网上，供大家免费下载。他这一做法颠覆了当时传统互联网的聊天模式。因为 90 年代末，聊天基本上是以多人聊天的形式出现的。自从有了 QQ 后，聊天就可以两人互聊。再加上免费，QQ 很快就在中国普及起来。但消费者的喜爱，并没有带给马化腾经济上的提高，毕竟网友聊天是不会付款给腾讯公司的。没有经济收入，腾讯公司入不敷出。迫于生计，马化腾想把 QQ 顾客和 QQ 软件打包卖给电信公司，却被电信公司拒绝了。

是什么原因使连生存都难以维持的公司摇身一变成为中国今天最成功的互联网科技公司？

我们再把时间向前推 100 年。在 20 世纪初期，每辆车的价格一般是 1 600 美元左右，而当时一般工人的年收入才 800 美元左右，很明显汽车是有钱人的奢侈品。1908 年，福特公司推出简易型“T 型”汽车，定价 850 美元，其目标是让千千万万个普通美国人都能买得起车。这么低的价格，的确让福特汽车的销量大增。但其价格还是高于一般家庭的年收入，因此靠现金购买只能把市场扩大到一定的规模而已。

1916 年，一个叫 Edwaid Flumeb 的财务顾问向福特公司创始人递交一份

很长的报告，建议福特公司办一家汽车按揭贷款公司，专门为其汽车经销商和顾客提供低息贷款，以此保证其市场份额的上升。这一做法在现在来说很普遍，但在当时来说，还没有类似的做法。Edwaid Flumeb 说：“或许是由于人的本性，更多人愿意先买车、后分期付款，而不愿意等到有足够多现金时，才一次性付清买车钱。”福特回答说：“我们的车非付现金不卖！”

当时，通用汽车的车价是福特汽车的两倍左右，也就是 1 600 多美元。结果如何？1921 年，福特公司的汽车销量位居美国汽车业的第一，其市场份额为 56%。可是，到了 1926 年，它的龙头地位让给了通用汽车公司。

这中间发生了什么事情，让技术、成本、管理均领先的福特成为老二？

我们再来看看当下世界上最成功的公司——苹果公司和它销售最火的产品 iPhone7 手机。现在 iPhone7 风靡全球，令无数“果粉”倾倒。

事实上，自乔布斯捧着 iPhone 横空出世之后，苹果就开始向消费电子市场辐射出越来越多的能量，3 个以 i 字母开头的产品以山雨欲来之势给同类产品套上了一层黑丝袜，诱惑着人们争相购买。产品卖到这种程度，不赚钱才怪呢！苹果公司的股价在 10 年里涨了几十倍，现在市值竟然达到了 8 000 亿美元以上，早已超过微软，成为目前全世界上市值最高的公司。这对于一家 20 世纪 90 年代还处于破产边缘的公司来说，具有里程碑意义。

往前推七八年，世界上销售最火爆的产品是 iPod。火爆程度就如同当下排队要买的 iPhone7。iPod 是个什么东西呢？其实就跟深圳满大街卖的 MP3 一样。当时众多具有创新能力的公司发誓要革 iPod 的命，结果 iPod 到现在还是最畅销的播放器，其他播放器早已不见踪迹，就连微软 Zune 和索尼 NWZ 也不例外。

再往前推十几年，当时的苹果公司几乎沦为一个衰败的小角色。那时的苹果是病奄奄的，到了破产的边缘。据说，当时苹果的总裁还不时地问比尔·盖茨要不要接收苹果。



而现在，苹果已成为世界上最大的科技公司，其股价是微软、英特尔、惠普三家科技公司的股价之和。苹果到底做了什么，让它一跃成为世界第一？

所有的这些答案都是商业模式。

腾讯的成功，是因为找到了适合自己的商业模式和盈利点。依靠庞大的QQ客户端，凭借客户渠道的垄断性，先赢得用户，让用户依赖QQ，然后不断地在QQ平台上推出游戏、门户、娱乐、音乐、搜索、电子商务、SNS、博客、支付、视频、无线等符合用户口味的新产品。这样使腾讯获得了令竞争对手欣羡不已的丰厚回报。

通用能成为老大，是因为通用把公司的运营上升到商业模式的层面。一切的转变从1919年开始。当年通用汽车成立自己的汽车按揭贷款公司，专门为其汽车的销售服务。买车者只需付1/4的预付款，剩下的3/4分期付款，由其下属的贷款按揭公司为顾客提供低息贷款，以金融方案来解决商业问题。这样的商业模式把顾客未来的收入预支到今天。同时按揭贷款公司也有了顾客和收入。很明显按揭贷款所提供的分期付款对通用汽车销售具有很大的促进作用。虽然两年后，福特公司也推出自己的汽车按揭贷款公司，但已经晚了。自那以后，福特永远做了美国的汽车老二。

苹果公司的成功，不光是产品创新的成功，更是商业模式创新的成功。正是由于在商业模式上的创新，才会有苹果最近几年来脱胎换骨的变化。苹果的商业模式的创新远远超过了其在产品创新方面的意义。苹果卖硬件，然后进入软件服务来赚钱。你买一部iPhone，花钱才仅仅是开始。你需要下载音乐、电影、图书、游戏、软件。下载一首歌曲0.99美元，也就是1美元。下载600首歌曲就是一部iPhone7手机的钱，而且听歌曲、看电影、玩游戏和看书永远没完没了。

苹果的iPod播放器、MacBook笔记本电脑、iPad平板电脑这些产品也都是这样的模式。这就是为什么没有多少科技含量的iPod播放器不能被其他更

先进的 MP3 革命的原因。因为 iPod 已经不是一个产品了，而是一种商业模式。iPod 的背后，是苹果建立的网上在线音乐商店 iTunes，购买一个 iPod，等于买下一家音像商店（现在从 iTunes 购买下载的数字音乐和电影的数量已经超过亚马逊网站）。iPod 有点类似于洛克菲勒的公司在卖煤油时免费送出的油灯，光有油灯没有用，还需要有油。有了这盏“油灯”，你就会从 iTunes 那里不停地购买“油”（数字音乐），这是其他厂商所不具备的。

这样的经营方式一旦大范围推广，就可以使苹果既控制了上游众多的音乐厂商、电影公司、图书公司、游戏公司和软件公司等，也拥有了下游数以亿计的广大消费者。现在苹果又开始向 iPad 用户销售电子图书和游戏，未来销售的产品会更多。这样的商业模式使苹果公司以裂变的方式成为世界科技界的老大。

一、从“中国好声音”创新谈起

美国的一家研究企业的专业机构对新进入行业的小企业生存状态进行了研究，他们发现市场新进入者的失败率相当高：在进入市场的五年内，超过 85% 的新公司都以失败而告终。老牌的竞争对手不费吹灰之力就能击败新进入市场的小公司。不过，还是有小公司获得了成功，成长为大公司。它们不仅挑战了比自己强大得多的竞争者，而且还取得了胜利，成为行业的领军公司。比如电脑行业中的戴尔和联想（当时面对的是电脑行业巨头 IBM），复印机行业的佳能（当时面对的是复印机巨头施乐），手机行业中的苹果（当时面对的是手机巨头诺基亚），销售书籍的亚马逊（当时面对的是图书巨头巴诺），碳酸饮料行业中的红牛（当时面对碳酸饮料巨头可口可乐），零售行业的沃尔玛（当时面对零售巨头西尔斯）等。



这些后来成功者的秘诀是什么？我们能从中获取哪些经验呢？美国这家专业机构得出的答案是：成功的挑战者并不试图比它们的竞争者做得更好，相反，它们积极地采取不同的商业模式，通过改变行业游戏规则来进行竞争。可以说企业的市场份额和资产状况发生重大改变，不是因为在游戏中玩得更好，而是因为玩不同的游戏。从某种意义上说，都颠覆了原有行业运作的商业模式。也就是说，它们的成功关键在于商业模式的创新。

一提到创新，很多人马上想到的都是那些大公司投入巨额资本，进行某一项技术或新产品的开发。像苹果公司的智能手机 iPhone，通用公司的电灯、留声机，西门子的电动机等创新。这似乎与我们普通百姓没什么关系，我们既没有大量的资本，也没有那么大的实力来搞新技术和新产品的研发。但实际上，这也是一种误解，大公司搞的是大规模的大资本投入的开创性研发活动，它们所创新的技术或产品往往具有革命性的意义，生活中更多的是产品稍微改进一下就属于创新了。比如瓜子在味道、颜色上加以改变，就创新出酱油、奶油、辣味、怪味、混合味瓜子产品。哪怕你对产品什么也没做，只是把产品放在另一个渠道，这也是创新。比如书本来是在实体书店销售的，亚马逊竟然在网上销售；当别的厂家用店铺来卖产品，安利却开创了无店铺人际传播的形式销售产品；传统的超市卖给大众，麦德龙却只卖给会员。这些都是创新。只不过，我前面说的是产品方面的创新，后面说的属于商业模式的创新。

说到创新，我就不得不提 2012 年中国最火爆的节目“中国好声音”。这档节目从首播到引起全民关注，只花了 24 小时。一夜之间，你突然发现微博上所关注的人都在议论这档新节目。从选手到评委、从歌曲到故事、从褒奖到质疑，甚至那把转过来转过去的椅子，都成了热门话题。一档节目从收视翘楚到成为文化事件，“中国好声音”花了两个月。从 2012 年 5 月四处寻人，7 月开播，到 8 月成为热门话题，再到 9 月，短短几个月，“中国好声音”开

播以来，收视率高涨，“好声音”甚至已经变成一个流行词汇，飞快地被运用于各种语境之中。

“中国好声音”的火爆，不仅让浙江卫视和灿星制作赚得盆满钵盈，更捧红了拥有“好声音”的选手，让明星导师们赚了演出费、找到了好徒弟，让音乐产业链上的演唱公司、酒吧等都受益匪浅。

所有的这些都得益于“中国好声音”的创新。

从产品创新方面来说，“中国好声音”没有像“超级女声”“绝对唱响”“加油！好男儿”“中国红歌会”“声动亚洲”等选秀节目，都是选手们互相PK，表演完后评委点评和评分这种形式。“中国好声音”颠覆了这种形式，在产品形式上进行了创新，把评委当作导师，导师以身作则，训练学员，带领学员与其他小组比赛，这里包含“导师盲选”、“导师抉择”、“导师对战”、“年度盛典”四大阶段。

这样的形式更像传统的马戏团。传统的马戏团是由狗熊、老虎、狮子、大象、猴子等进行表演。“中国好声音”和它的差别就是把马戏团里的狗熊、老虎、狮子、大象、猴子等这些产品元素换成了学员，如果把学员的表演比作“产品”，那么导师又是马戏团的什么角色呢？答案是“驯兽员”，也就是企业的“产品经理”。很明显，这档节目是采用马戏团的组织形式架构的，因此可以说是现代版的“马戏团”。

一个好的企业首先要选择好的产品，没有好的产品，企业就吸引不到消费者来购买。因此第一阶段导师选拔学员，导师在学员里选拔出最好的“产品”。选拔的标准就是声音，他们根据学员的声线潜力来决定学员的去留。这就如同马戏团里根据动物的各种运动潜力选拔出最有潜力的动物一样。

第一阶段的新意在于“导师盲选”。在最初的学员选拔阶段，明星导师背对学员，仅选择声音，不受其他任何因素的干扰。如有导师在学员演唱时按下选择按钮，则标志着学员被该导师纳入旗下。这一环节在考验学员唱功的



同时，更是多位明星导师决判力的大比拼，当有多位导师同时选择同一学员时，选择权便握在了学员手中，此时导师间的“你争我夺”将是非常有趣的看点。

第二阶段导师抉择并进行“驯兽”。马戏团的驯兽员选拔出自己认为最有潜力的动物后，将进行很长时间的训练，比如狗熊蹬球、猴子走钢丝、老虎钻火圈等训练。和马戏团的选拔和训练也差不多。四位导师在选出自己中意的弟子后，将会专门培训所有学员的音乐才艺，最终，四位导师旗下的弟子将会同台演出，谁能成为优秀学员，就得看在导师门下学习的时间里，谁的潜力能够得到充分的挖掘。这一阶段是每位导师旗下的14名学员经过比赛，要淘汰7位。剩下的这7位中的一位学员由导师保送晋级，剩下6位再进行比赛淘汰。最后，一位导师将仅剩4位学员。

第三阶段“导师对战”阶段，也是终极对决阶段。在这一阶段，每位导师手下有最好的4个选手，导师再对这4个弟子进行关门训练，之后两两比赛，每位导师最终会留下一名选手进入最终的好声音盛典，即16强轮流在台上表演，这是对4位导师“教学能力”的一次考验，经过相同时间的培训，谁的学生发挥得更好，也得在舞台上见分晓。从中选出实力最强的4名学员和4位导师开演唱会。

至于第四阶段的年度盛典，也就是一场大型马戏团的正式表演。几位导师和他最得意的学员一起演出。这一次的演出将会首次面对大舞台演出的考验，他们的音乐才华，也将接受所有观众的共同检验。

这样的节目内容本身就是产品形式的创新，这种产品形式的创新最多是一时的轰动，不足以发挥出这么大的威力。因此，“中国好声音”的成功，更意味着节目背后一个商业模式运作机制创新的成功，并且这个商业模式经过了市场的检验。

因此，可以看出商业模式创新比产品创新更重要，更容易让企业成功，尤其是现在社会。比如施乐公司曾经开发出许多领先的产品，图形用户界面是施乐发明的，互联网连接是施乐发明的，Word 真正的技术是施乐开发出来的，网络搜索技术是施乐发明的，激光打印机技术也是施乐公司开发的。这些最原始的技术都是施乐研发出来的。

一家这么厉害的公司，研发出这么多的技术和产品，但今天看到的 Word 不是施乐的产品，是微软的产品；搜索引擎不是施乐的产品，是谷歌的产品；施乐现在只有打印机，可是世界上打印机市场主要被佳能和惠普占领着，施乐只占很小一部分市场。

为什么研发出这么好的产品，却没有用自己发明的技术和产品占领市场呢？不仅没占领市场，而且从这个研究中心离职的员工出去之后在 19 年中一共成立了 24 家公司，在这 24 家公司中，做到股票上市、公开发行的就有 9 家公司。2001 年这些公司的累计市值竟然比原来的施乐公司的市值还要高出 15 倍。

其中，最有名的要数 Adobe 公司，世界上最受欢迎的图形处理软件 Photoshop、Illustrator、Flash 等就是此公司的杰作。想当年 Adobe 公司起家的時候，产品是一种用于打印、面向页面的说明性编程语言——“PostScript 语言”，它能用直线和曲线描述每个字母，这样字体在放大、缩小和打印时，都能保持同样的清晰度。该产品的核心技术，来自施乐 PARC 开发的一项内部专利方案 Interpress——在施乐打印机上，打印施乐工作站所生成的字符。施乐的计算机系统因为该技术而获得了超过其他公司计算机系统的优势。

发明人查尔斯·盖斯克和约翰·沃诺克力图将该技术做成一个开放的标准，但遭到施乐公司的强烈反对，因为按照施乐的商业模式，根本不可能从这项技术变成开放式的标准中获得任何好处。后来两位发明人离开了施乐，创建了 Adobe 公司。