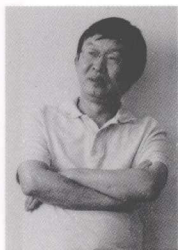


商业的模式

THE MODEL OF BUSINESS

李翔◎主编



《太平洋战争》幕后的中国“魔术师”

从卓越到凡客：陈年的放下哲学

刘江：时尚掌门人的跨界之旅

青海卫视“变脸”

那只一夜成名的小鸟



青岛出版社
QINGDAO
PUBLISHING HOUSE

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

2

理性·建设性

经济观察报 书系

The Economic Observer

经观商业评论二

商业的模式

李翔◎主编

THE MODEL OF BUSINESS



青岛出版社
QINGDAO
PUBLISHING HOUSE

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

商业的模式 (经观商业评论二) / 李翔主编 . — 青岛 : 青岛出版社, 2011.4
(经济观察报书系)

ISBN 978-7-5436-7211-6

I. 商… II. 李… III. 商业模式 - 文集

IV. F71-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第057146号

书 名	商业的模式 (经观商业评论二)
主 编	李 翔
出版发行	青岛出版社
社 址	青岛市崂山区海尔路182号 (266061)
本社网址	http://www.qdpub.com
邮购电话	13335059110 (0532) 85814750 (兼传真) 80998664
责任编辑	赵文生
校 对	陈迎吉
装帧设计	宋晓明
排 版	青岛新华出版照排有限公司
印 刷	青岛双星华信印刷有限公司
出版日期	2011年 5 月第 1 版 2011年 5 月第 1 次印刷
开 本	16开 (710 mm × 1000 mm)
印 张	14.25
字 数	230 千
书 号	ISBN 978-7-5436-7211-6
定 价	28.00 元

编校质量、盗版监督免费服务电话 **8009186216**

青岛版图书售出后如发现印装质量问题, 请寄回青岛出版社印刷物资处调换。

电话 (0532) 80998826

商业模式的迷思

李 翔

在过去数年的商业世界中，没有比商业模式这个词语更让人着迷的了。

商业模式——business model，这个词组随时会轻快而熟练地从一名寻找下一个大机会的风险投资者、一个正苦苦编制自己商业计划试图说服投资人的创业者，或者一名正在努力说服编辑一家新兴公司价值的商业记者口中跃出来。商业世界所有的秘密似乎都隐藏在这个简单的词组中。它仿佛具备某种点石成金的魔力，像是通往成功的商业世界必须输入的密码。

从硅谷流传出的传奇故事更增加了这个词组身上的玫瑰色的迷人光泽。年轻的创业者们口口相传，思科的几个创始人如何在咖啡馆的一张餐巾纸上写下公司的商业模式，然后用这张餐巾纸征服了红杉投资的风险投资人们。如果你想要让风险投资者对你青睐有加，那么，你得回答这个问题：你的商业模式是什么？

“你的商业模式是什么？”在面对这个问题时，年轻的田溯宁感到一阵迷惘。那时他和他的创业伙伴丁健刚刚回到中国大陆，创办了一家旨在做互联网基础设施提供商和架构商的公司亚信科技。田溯宁飞到硅谷，希望能够说服投资者这是一家前途无量的公司。

田溯宁紧张而困惑地看着提出这个问题的罗伯森·斯蒂文，然后问在越洋电话另一端的丁健：丁健，亚信的商业模式是什么？丁健没有任何犹豫，脱口而出：什么是商业模式？

“商业模式”这个词组成为中国商业世界中最经常被提及的词汇，必然是

和中国商业世界一步一步同外部世界保持相同节奏相联系的。早期的创业者们只能通过亲朋好友来筹集创业资金——或者通过关系来说服银行为自己提供贷款。在这种语境下，家人、朋友和银行都不会去问这些创业者：你的商业模式是什么？关系社会提供了对创业者最早、最稳定、成本也最低的支持。

但这并不是真实世界的运行之道。显然不是所有的资金缺乏都能够通过关系社会得以弥补，而金钱的本质是要求得到回报——高风险却低回报的资金投入注定不能持续扮演创业者的发动机。合理的、成熟的模式应该是，由有组织、有经验的资金提供者经过合理的风险与回报评估，向创业者提供一笔要求获得一定股权作为投资回报的资金。这笔资金是理性的、要求回报的、并且拥有一定的抗击风险能力的——它称自己为风险资本，正是意识到了自己的投资成本，它可能一无所获，也有可能收获甚丰，这也正是股权资本相对于债权资本的优与劣。但是，如果要说服对你素不相识的人将资金投入到他并不知道是否会获利的事业上，你就需要被问到这个问题：你的商业模式是什么？言下之意，是你打算如何赚钱——不仅仅是现在如何赚钱，而且也包括将来如何赚钱，我的投资将会为我带来怎样的回报？

中国早期互联网创业者可能是中国创业家中最早同这套系统对接的人。早年最显赫的科技英雄、新浪网的创始人王志东在硅谷拿到了风险投资；搜狐创始人张朝阳则在创业的一开始就拿到了自己MIT老师尼葛洛庞蒂的天使投资；田溯宁和丁健创办亚信时也开始从硅谷融资。于是，中国的创业者们开始明白了“商业模式”的重要性。它代表着要将创业者的勇气、才智以及对未来的规划，统统转换成一种能够让资本和金钱听得懂的语言。而独特的商业模式也几乎变成一家公司最重要的身份识别标志。

迅速的，在整个国家对财富和财富英雄们的欢呼声中，创业（它代表着个人对财富的渴求，同时却也为社会创造了巨大的外部效应）开始成为中国最流行的举动，一家一家的新公司相继成立。来自硅谷的著名风险投资基金如红杉和KPCB等相继在中国设立新基金，不仅如此，众多中国本土功成名就的商人也开始转向风险投资。毫不奇怪，商业模式开始成为财经媒体上出现

频率最高的词组之一。甚至在北京和上海的某个咖啡馆里，你都能听到邻桌的几个年轻人在高声谈论着某个公司的商业模式如何，它具备怎样的前景，以及它在和某几个知名的风险投资机构或者风险投资人接触。对商业模式的膜拜和这个国家对GDP的膜拜一样，也达到了巅峰。

几个著名的败局或许对这种商业模式崇拜是一种警醒，但是当然也远未达到能让商业模式的神话褪色的地步。号称开创了服装零售新模式的公司ITAT，在其鼎盛时期，商业模式被众多投资人和媒体所推崇。它的模式被概括为：通过分成的方式将地产商、服装生产商（供应商）、终端运营商整合为一体。在这种商业模式下，公司无需向业主支付租金，无需向供应商支付货款，极大降低了企业的运营风险。2007年3月，摩根斯坦利、蓝山中国资本以及对冲基金Citadel联手对ITAT集团进行第二轮7000万美元投资。此前ITAT已经获得过蓝山资本5000万美元的第一轮融资。另一家公司的商业模式更为新颖，PPG开辟了在线上低价销售衬衣的服装销售轻公司时代，它的商业模式也获得了风险投资商和商业媒体的赞扬。不少传统的服装业大佬都表达了对PPG的溢美，称其对自己颇有启发。但是无需掩饰，这两家公司已经成为公开的败局。

对于商业模式的过于强调或许会让我们忽略一些基本的商业问题。以往的泡沫总是教育我们这一点，对于常识的忽略可能暂时不会显示出其危险之处，甚至会带给我们表面的兴盛，但是终有一天常识会报复我们。上世纪90年代纳斯达克的互联网泡沫破灭也可以被视作一个案例。电子商务公司对投资人宣扬着自己杰出的、领先于时代和老朽竞争对手的商业模式，但却没能建立起像它老朽的竞争对手那样还算过得去的供应链，并且没能像它老朽的竞争对手那样重视资金安全，以至于经不住圣诞节大量订单的打击。

这本书中收录了一些我们的记者对于公司商业模式的探讨和记录，也有对公司领导者的访问和描述。我得坦承这些报道并不完美。它们对商人和商业模式的探讨也大都显得表面和轻率，但是却表现出一种试图发现具有启发性的与众不同之处的真诚。我希望通过阅读它们，能够让阅读者自己也能开始审视商业的模式的问题，审视它的创新，它的机巧以及它可能存在的问题。

目 录

第一部分 快公司 1

“剪刀手”的新疆界 / 3

《太平洋战争》幕后的中国“魔术师” / 9

UC的新征程 / 14

百合网的“心灵匹配”生意 / 19

从卓越到凡客：陈年的放下哲学 / 24

大杨创世崛起之谜 / 29

家具王国成长记 / 36

另类Opera，没有围墙的花园 / 42

改变商业的设计公司 / 46

那只一夜成名的小鸟 / 53

手机枭雄——天宇朗通的崛起 / 58

中粮“悦活”诞生记 / 65

众泰造车记 / 70

第二部分 领导者 75

“工友”李开复这一年 / 77

“老板”任建华：创新才能“长寿” / 87

雷军归来？ / 97

李连杰：侠之大者 / 107

刘江：时尚掌门人的跨界之旅 / 117

茅忠群：强硬的实验派 / 121

王牌制作人 / 131

第三部分 战略 137

“上网本”诞生记 / 139

奥特莱斯的超级计划 / 146

改造日航：稻盛和夫的“精神胜利法” / 152

纪源资本：漫长的亮相 / 157

美的之“米兰任务” / 169

摩托罗拉的设计：分享一个人的故事 / 174

青海卫视“变脸” / 178

三个民营出版人的故事 / 184

吴长江：危机是扩张的最好时机 / 192

雅戈尔新战 / 199

隐形冠军的新长征 / 209

越界创新 / 215

第一部分

快公司

“剪刀手”的新疆界

张晶 / 文

尽管他一直乐于被称为商人，但十年来，他一贯都是时尚杂志的宠儿，甘为幕后或成为主角。聚光灯下的高调生活，就是他的全部工作。只有近来，李东田作为生意人的一面才开始渐渐被发掘，接受商业媒体的频频盘问。

这显然与一件事情有关。2009年年末，信中利国际控股有限公司总裁汪潮涌为“东田造型”注入了千万资本，公司随之有了一个新名字：东田时尚文化传播有限公司。这次注资成为“东田造型”成立十年间再次加速的又一引擎。

李东田和汪潮涌早已相识，但彼此间的话题更多是艺术和生活。“在我看来，他是个最不像投资人的投资人，平时关心的都是艺术领域的事。”加上李东田所从事的时尚行业历来不受资本热捧，这场联姻的完成似乎出乎很多人的意料。

但投资者必然有他的理由。某种程度上，李东田和他的团队恰是见证中国时尚领域渐渐成形的一代。正因如此，这段几乎由空白到色彩斑斓的历史，造就了李东田一上路就成为了一个特立独行的“多面手”——他需要扮演“剪刀手”的角色，也需要开办学校传道授业，上下协调稳定军心，而更关键的是控制局面掌握方向，懂得如何在十年苦练内功之后，让这些散落在城市间的小舢板，有可能集结蜕变为航母，在未来更自如地打破疆界。

李东田迎来了他的第二春。但他并没有成为一个彻头彻尾的生意人，他

不钻研生意经，不念MBA，唯一的阅读乐趣是英国版的《家居》杂志，造型设计依然是工作的重头戏。“更多商人经营企业之后，放弃了在艺术上的造诣，我没有。当初很多人追随我是因为专业上的欣赏，如果这个‘欣赏’被抛弃了，我就丧失了价值。”

难以归类的定位

十年前的开篇值得回味。1999年，从国外回来的李东田用“造型”的名字去工商局注册公司，对方听后一脸困惑，起初不同意盖章，“不知道这个公司是干什么的”。

东田是北京人，父母都是知识分子，但他并没有按照别人看来想当然的发展道路成为人们眼中的好学生，而是早早退学去学了美容美发，并偶然地开始为演艺圈的明星做发型。李少红的《红粉》拿了柏林电影节的银熊奖，也让李东田开始在业内声名鹊起。

在这之后，他遁出了一些人的视线，经历了短暂的海外游学。出国多少受到周围一种莫名的“崇洋”气氛的影响，“在这个行业，到一个地方，对方就会说这人很牛，从国外回来的”。从洛杉矶到纽约，他到美国找寻所谓的美丽新世界。

归国后，踌躇满志的他便遇到了如上注册公司的一幕。当时中国根本没有“造型”这回事，更早的时候，第一个名为发廊的个体理发店出现在1984年。李东田回国的第一步，就是与这种个体户形象分手，成立公司团队作业。过去的发廊仅仅是手艺，某种程度上东田改变了人们对这个行业的印象，即便造型师不被高高捧着当作艺术家，也被公认为是个有魅力的行当。不仅如此，单纯的发廊远远不能满足李东田的想象，“除了整体形象，灯光、音乐、室内设计都很重要，我想创造一个立体的空间”。东田造型的定位有一段时间在人们看来都难以归类。

即便摆脱了社会评价的压力，在一张白纸上书写历史总要经历更长时间

的磨砺。诞生后第三年，东田造型才开了第二家店，“当时面临一种选择，开在北京还是上海？对这个行业而言，跨区是一个很大的冒险，特别考验品牌在当地的影响力”。

之后的一切大家都知道了，东田造型不仅开始在北京以外的城市攻城略地，还出现了全国招生的培训学校、造型经纪公司、摄影工作室、影棚、咖啡屋、会所，“和时尚相关的各种业态我都参与”。

正像他所回忆的，在这个一日千里的中国，十年前发廊千万家，十年后很多都安静了，或者依旧是作坊式，只有东田日渐出现规模化、网络化的趋势，而且成为明星风尚的主宰者。

从随后的路径来看，李东田对吕燕的选择带有更广泛的象征意义。他正是以一种对观念的颠覆在业界崭露头角。吕燕的小眼睛、高颧骨从来不是中国美的判断标准，对于沿袭精致为美的传统而言，鲜有哪位造型师会像李东田这样具有挑衅性。

在专业领域，李东田的偶像是维达·沙宣，造诣与管理才能兼具。他的从业之路似乎也带有某种模仿痕迹——追求特立独行的造型风格，并成立教育机构传播出去。他慷慨地将大量的媒体订单交给新人，用商业化的手段将他们包装，推向市场。

值得一提的是，和媒体充分合作是从创业之初就订下的规矩。在媒体上频频露面的东田造型，名气不亚于任何一个明星。“我们从一开始就定位于此，这看似是很小众，但在这个市场我们是垄断的。”频繁的曝光不仅可以接到稳定的媒体订单，更以此借力，使得东田造型笼络了大量一线品牌签约造型师的席位。

东田造型和时尚媒体的相互借势，颇有些同船共渡的意味。与此同时，酝酿十年之久的中国时尚行业渐成气候。东田造型被继续拓展到一些影视作品中，这也是李东田昔日的成名之路。如资深造型师唐毅在《风声》、《非常完美》和新近上映的《摇摆的婚约》中均不同程度地为主要角色担纲造型。

这也是李东田认为东田造型难以被复制的地方。“花多少钱也买不来十

年的经验，这是历史决定的。任何人想做这件事，都没法复制这种契机。”

资本的力量

汪潮涌显然不是第一个找过来的风投。其实早在三年前，敏锐的境外资本就闻风而动，当时李东田的第一反应是，“来找我？”的确，这并不是一个被资本追捧的行业。“作为时尚行业，媒体找我们很正常，金融行业的找我们，挺有意思。”但话还没谈到点上，危机一来，这些境外资本就像风一样消失了。

资本不仅仅是看重东田在时尚领域的影响力，更多的是对整个行业的信心。李东田一直很好奇，一些人并不相识，为什么对东田造型兴趣浓厚，直到他观察到对方常常引用一系列不同的行业报告，东田在这个定义模糊的行业中，始终盘踞着前两位。

他敏感地觉察到，这或许意味着东田快速成长的时机来了。他朋友多，想投资入股的不在少数，但这显然不是他想要的“聪明的钱”。“在时尚领域，东田基本是垄断性的，但在资本市场非常稚嫩。和资本合作会使东田拓展到另一片天空，带来更大的影响力。”

李东田形容最终选择汪潮涌的原因，是“气场比较和”。这种稍显感性的判断恰好增加了两个人对话的可能。在后来关于公司重组的反复探讨中，这位时尚从业者充满戏剧感的描述和风险投资人冷静分析之间，并没有通常意义上的冲突。

“时尚这个行业有它的特殊性，看上去不成为问题的，都会出现问题。”且不论其他业务，仅由十几间一线店升级到未来双线几百家店这个呈几何倍数扩张的过程，就需要一系列系统化规则的重新打造。

在这个流动性极强的行业之中，东田造型多少像个“异数”。从创业至今十年间，最初技术团队的流失率稳定地维持在5% - 10%之间。李东田有他自己的管理心得，除了良好的氛围和工作环境之外，更关键在于员工对企业

发展红利的分享——对于资深造型师和核心高管，李东田都会让他们逐步持有股份。

但汪潮涌的介入也让他开始重新思考很多内部管理的细节。比如以前没有专人做公关，每个工作人员某种意义上就充当着公关的角色。但他现在认为，“企业做到一定规模，如果不专人专管，一人多职，会非常混乱。规范的管理也有助于我们招募到更多优秀的高管”。

击中下一代消费者

位于丽都水岸会所的cozycafe，是一个被无数时尚杂志记者描绘过的地方。它看上去更像是一个舒适的客厅而非咖啡馆。同时，这是间看得见时尚风景的房间，高悬的电视屏幕不间断闪烁着秀场的录影。作为李东田的另一个作品，它在不久的将来会被恰到好处地复制到北京的三里屯，以及闲适的成都和昆明。

对空间的营造将会在未来的另一商业计划中体现——东田的二线品牌DTSPACE。这也是李东田从他所服务的客户身上汲取的灵感，“Prada下面会有miumiu、Giorgio Armani，有Emporio Armani”。做一些细致的内在区分，是应对一个崛起的新群体的有效之道。

从行业发展来看，这也预示着东田将目标受众向金字塔的“下”端转移——这一趋势不仅意味着更亲民的价格，将仰慕转化为实际的消费热情，还能击中更年轻的下一代消费者的内心需求。和电影产业一样，时尚同样是一个造梦的行业。与上一代经济条件优越之后才懂得享受生活不同，年轻的一代天然地喜欢玩酷，崇尚另类，更容易被梦境“蛊惑”。

和东田造型诞生时一样，DT可能很大程度上会再次改变人们对现有发廊的概念，在李东田的未来构想中，这里将由提供单纯的造型服务变为一种生活方式的体验通道。这也是李东田试图对一种全新商业模式的尝试，未来的DTSPACE将会像旗舰店一样成为一些科技产品的体验中心，在环境创意上展

示新意，以吸引这个新的消费群体。

“华硕、英特尔都对这个项目很感兴趣，此前在一线店中，苹果也曾是我们的合作方。”在李东田的描述中，空间内高性能的电脑中将会展示关于诸如如何保养头皮、去屑、100元如何化妆等各类信息。不仅如此，“年轻人可以在这里写作业、看书、交友，更像是一个生活空间。”而DTSPACE的数量也会远远超过一线店东田造型，公司将会采取并购、收购、加盟等不同形式，三年实现300间的快速扩张。考虑到对成本的控制，东田计划在不久的将来尝试建立自己的物流系统，为日渐壮大的商业网点统一配送日常所需。

加速开店是快速增长不可缺少的一环，但李东田显然有着更大的野心，他在试图建立一个行业的标准。正在酝酿之中的“中国时尚造型展”（China Beauty&Design Exhibition）正是他的创意，预计在今年8月在美国纽约举行。他希望借此将时装设计师、一线时尚媒体、造型机构三者的资源整合展现。“人们都看惯了时装秀，这次我要做造型秀，让中国人告诉西方人对美的理解”。

《太平洋战争》幕后的中国“魔术师”

张晶 / 文

2010年5月18日，由斯皮尔伯格和汤姆·汉克斯联手打造、耗资近两亿美元的10集电视剧《太平洋战争》在HBO落下帷幕。这个被誉为《兄弟连》姊妹篇的迷你剧集，再次创下HBO收视高峰，那些逼真、炫目、宏大而扣人心弦的战争场面一一重现，贝里琉岛抢滩登陆的一幕更令人过目不忘——“这是美国战争史上最残酷的战斗，远比《兄弟连》更黑暗”，编剧麦克卡纳如是说。

但鲜为人知的是，这一次，这位大牌导演并没有将目光仅仅投向维塔数码、工业光魔等这些特效业的巨头，在幕后功臣的名单上，一家来自中国的名叫BaseFX的特效公司赢得了一席之地。它成功挑战了片中大量颇具难度的镜头，完成了一系列足显苛刻的要求，赢得了和斯皮尔伯格共舞的机会。

BaseFX位于北京尚八创意园的办公室非常符合通常对于特效公司的期待——管理层和员工年轻化，穿着随意自如，环境亲切通透，墙壁四周环绕着《功夫熊猫》、《怪物史瑞克》等影片海报，很有些自我激励的意思——“对于这些‘特效艺术家’而言，终极目标都是皮克斯或工业光魔级别的作品”，BaseFX市场总监刘远介绍说。

按照通常的看法，BaseFX创始人之一、总经理谢宁最初更像个“业外人士”。大概在2000年，当时作为海口政府招商引资部门公务员的谢宁，接待了到中国考察市场的美国客户Chris Bremble，同来的还有美国环球影业主题公