

夏云风◎著

实用的企业规划工具

有效的价值构建策略

商业模式创新 与战略转型

优秀的商业模式，不应该考虑如何打击或消灭竞争对手，而是要考虑怎样发现顾客、服务顾客和维系顾客上，以便有效发现价值、挖掘价值和创造价值。跳出与竞争对手直接竞争的圈子是商业模式创新的最高境界。

新华出版社

夏云风 ◎ 著

商业模式创新 与战略转型

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式创新与战略转型 / 夏云风著 — 北京: 新华出版社, 2010. 12

ISBN 978 - 7 - 5011 - 9525 - 1

I. ①商… II ①夏… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 253182 号

商业模式创新与战略转型

作 者: 夏云风

责任编辑: 贾允河

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

<http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

印 刷: 北京新魏印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 12

字 数: 207 千字

版 次: 2011 年 1 月第一版

· 印 次: 2011 年 1 月第一次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5011 - 9525 - 1

定 价: 36.00 元

温馨提示: 本社“新华版短信书友会”新书直订 发短信至: 13651277005

本社图书策划中心诚征品位畅销选题 发邮件至: xhchzx@163.com

购书热线: 010 - 63077122 中国新闻书店购书热线: 010 - 63072012

图书如有印装问题, 请与出版社联系调换: 010 - 63073969

前 言

在企业的发展初期，创业者有意或无意都会设计适合组织自身发展的商业模式，这一模式在创业者脑海中是清晰的，并且多数情况来说都相对简单。正是这清晰且易于操作的模式，促使企业获得了成功，那些欠佳商业模式最终导致了失败。即使那些成功了商业模式，由于创业者是沿着这条极为熟知的道路而发展壮大的，长期业内经营，企业经营者的思路越发局限，很难有新突破，结果就常常墨守于这一日趋过时的模式，推陈创新显得艰难，时过境迁，模式瓶颈凸显。反而是那些新角色更能以出其不意的模式创新来重创行业前辈，甚至取而代之，原来领先企业最终不幸败北，这是企业管理惯性所使然。

也许最苦恼的事情并不是市场的萎缩或行业利润的下滑，而是当你上场的时候，一切游戏规则却发生了根本性的变化。在这场游戏角逐中经营者有三类：游戏规则的设计者、游戏规则的遵从者和游戏规则的破坏者。因此，管理者如果不是游戏规则的设计者或游戏规则的遵从者，那必然就是游戏规则的破坏者。这个游戏规则实际就是“商业模式”，游戏规则的破坏者就是商业模式的创新者。所以，商业模式的创新思想是一种“喜新厌旧”的智慧，企业经营者也应该是商业模式的“喜新厌旧者”。

商业模式创新理论不同于传统的竞争理论、核心竞争力等理论。商业模式创新不回避竞争，优秀的商业模式可以使企业巧妙地处于让对手无可竞争的状态。2005年经济学者智库（EIU）的调查显示：54%的首席执行官认为，商业模式创新将是比产品和服务创新更重要的创新。所以，商业模式创新与其说是基于产品和服务的竞争，不如说是基于企业持续盈利与有效盈利上的竞争。在商业模式创新理论指导下，产品、服务或市场份额都不是决定企业发展的关键因素，关键因素取决于企业对环境资源的深刻挖掘及客户需求的快速反应，以善用一切有利资源为核心，去创造更多的价值，也就是说经营者需要快速反应并善于资源整合，以便融合为企业的核心竞争力。商业模式

创新就是基于这样的核心竞争力而获得成功，成功的商业模式的运行反过来又会促进这一核心竞争力的巩固。优秀的商业模式，不应该考虑如何打击或消灭竞争对手，而是要考虑怎样发现顾客、服务顾客和维系顾客上，以便有效发现价值、挖掘价值和创造价值。跳出与竞争对手直接竞争的圈子是商业模式创新的最高境界。

与商业模式紧密相关的理论是战略理论，战略理论发展至今，整体上被分为四个阶段：黑海战略、红海战略、蓝海战略和绿海战略。这四种理论分别从不同的角度对企业竞争或回避竞争进行描述，力求成为指导企业发展的万全之策。特别是最近人们提到的“绿海战略”，该理论囊括万象，罗尽一切，试图得出解决企业战略问题的最佳良方，但却没能给出一个可操作的切实可行的方法。

如果非要进行比较的话，那么商业模式创新本身可能算作绿海战略的一部分，商业模式是绿海战略的核心。商业模式创新是面对过剩产能的行业业态所提出的战略转型方法，它以资源的整合与价值的创新为手段，通过对需求的深刻挖掘达到解决企业竞争势态的目的。故，商业模式无所谓竞争也无所谓不竞争，而是在特定市场范围内，以追求客户价值最大化为指导的一种战略转型方法。商业模式创新是解决当前生产过剩环境下，微利企业持续发展的有效策略。

商业模式创新能够有效解决企业战略转型管理中如何决策的问题，商业模式创新的关键是顾客价值增值。诺基亚利用“从产品到解决方案”和“从产品到品牌”的商业策略，使其成功地超过摩托罗拉和爱立信，成为无线通信市场技术领先的创新者和新价值的创造者。通用电气公司，从销售传统的产品，变为提供产品以及包括融资、保险、咨询和管理在内的全方位服务，这种服务不同于传统产品销售中的伴随服务，而是可以赢利的组合。耐克公司关键的商业模式包括“资源外取”、“虚拟生产”和“新品牌定位”。因此才有人说“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。”

资源整合之所以在商业模式的创新过程中充当重要角色，是因为社会资源极度分散、没有充分利用、交易成本可以继续降低。企业从过去产品这一基础层面的竞争转移到商业模式竞争，当商业模式竞争发展到一定阶段，也即社会资源被充分利用、交易成本被极度降低之后，其所面临的必然还是需求的竞争，需求层面的竞争是企业竞争的本质。

本书首先将当前商业模式的理论研究作简单的总结梳理，进而从企业存

在的本质目的推导出商业模式的基本结构，该结构由“势能模式”和“溢价模式”构成。针对商业模式的特点，归纳了商业模式及商业模式创新的新概念；书中也与传统的一些管理理论的区别作了简单比较；通过商业模式创新的本质，详细展示了优秀商业模式具有的特点；针对势能模式，本书开发出一套有效的势能构建工具；针对溢价模式，本书总结出了一系列最基本的构建方式，从而完善整个商业模式理论体系；最后依据商业模式创新在战略转型过程中对资源需求特点进行研究，并通过案例实践进行分析。

当前商业模式研究者多局限于个体企业案例的孤立剖析，而忽略了商业模式的共性。本书探讨的是适合于所有商业企业，甚或于具有竞争性质的非商业组织机构的模式结构及创新的方法。本书的理论体系完全不同于现有的各管理专家对商业模式的理解研究结论，而是独成体系的新理论。

本书是笔者长期研究总结的成果，是对商业模式创新与战略转型等问题长期苦苦思索的一次系统性描述，整个理论体系的研究，获益于笔者所参与的众多投资项目及管理咨询项目。同时本书也吸收了当前管理界研究的最新部分成果。

相信本书能为创业者或正处于困惑中的企业经营者们提供一盏点亮心智的灯。

目 录

| | |
|-----------|-----|
| 前 言 | (1) |
|-----------|-----|

第一部分 商业模式

| | |
|------------------------|------|
| 第一章 商业模式研究 | (3) |
| 一、企业存在的目的 | (3) |
| 二、商业模式的结构推导 | (4) |
| 三、商业模式的定义 | (24) |
| 第二章 商业模式的特点 | (26) |
| 一、优秀商业模式的特点 | (26) |
| 二、如何检验商业模式的正确性 | (35) |
| 三、商业模式构建框架 | (35) |
| 四、商业模式与传统管理理论的关系 | (36) |

第二部分 战略价值主张

| | |
|-------------------------|------|
| 第三章 产业战略定位与价值主张确立 | (45) |
| 一、产业认定 | (45) |
| 二、战略价值主张 | (50) |
| 三、战略定位 | (51) |

第三部分 势能模式创新构建

| | |
|---------------|------|
| 第四章 价值需求挖掘 | (63) |
| 一、市场分化与势能定位 | (64) |
| 二、顾客链、需求链及消费链 | (65) |
| 三、购买角色分析 | (69) |
| 四、价值需求挖掘 | (70) |
| 第五章 价值设计 | (74) |
| 一、价值结构 | (74) |
| 二、价值把握 | (76) |
| 三、价值设计 | (77) |

第四部分 溢价模式创新构建

| | |
|-----------------|-------|
| 第六章 行业把握 | (89) |
| 一、产业链价值曲线及曲线平缓度 | (89) |
| 二、品牌分化程度 | (93) |
| 三、行业整体发展趋势 | (95) |
| 第七章 资源整合 | (102) |
| 一、资源需求挖掘 | (102) |
| 二、行业资源整合 | (105) |
| 第八章 溢价模式构建 | (111) |
| 一、产品衍生构建 | (111) |
| 二、服务衍生构建 | (120) |
| 三、外在价值衍生构建 | (123) |
| 四、产品衍生渠道构建 | (127) |
| 五、势能模式与溢价模式相互寄生 | (130) |
| 六、溢价模式构建的复杂性 | (130) |

第五部分 战略转型

| | |
|---------------------------|-------|
| 第九章 战略转型途径 | (141) |
| 一、透视战略转型 | (141) |
| 二、战略转型的渐进性 | (149) |
| 三、体制环境的特殊性对战略转型的影响 | (150) |
| 四、基于商业模式动态性的战略转型 | (153) |
| 第十章 基于商业模式创新的战略转型实施 | (156) |
| 一、ITAT 商业模式创新实施 | (156) |
| 二、国美电器的商业模式创新实施 | (161) |
| 三、天宇朗通的商业模式创新实施 | (164) |
| 四、高通公司的商业模式创新实施 | (165) |
| 五、新投资项目的商业模式创新实施 | (168) |
| 主要参考资料 | (178) |
| 后记 | (179) |

第一部分

商业模式

第一章 商业模式研究

一、企业存在的目的

在研究商业模式及战略转型之前我们必须弄清楚一个问题，那就是：企业存在的目的是什么？

我们在此之所以提到这一被无数次挂齿的问题，是因为它关系到我们研究商业模式的最根本的落脚点。

对于企业存在的目的最初研究定义是“追求利润的最大化”，后来人们认为一味地追求利润会使得企业忽视其他应有的责任，所以“客户价值最大化”就成了很流行的说法。

管理大师马克里说“美国企业理解企业存在的目的就是增加股东价值”。“欧洲企业认为企业存在的目的是生产产品，提供服务，为社会发展做贡献。”马克里还认为“赚钱不应该是企业存在的目的”。马克里的观点明显靠向于企业应承担更多的其他相关责任。

管理界还有这样认为的：企业生存的根本目的就是为了为顾客提供他们喜爱的产品和服务。这种观点和德鲁克的观点相近。德鲁克认为：企业存在的目的就是创造和满足顾客。这些观点都对企业的发展有很强的指向性，但这并没有涉及企业责任等内容。

在百度上搜索一下，我们会得到类似这样的总结：

首先，从商品经济本质来说，企业追求的是利润最大化。

其次，从公共社会服务角度考虑，企业担当着公益事业“生力军”的作用。

第三，不论从社会学还是从管理学角度来考虑，企业是社会个人的集合，管理要“以人为本”，充分考虑到员工的价值观和职业生涯规划，这样才能使企业更具有活力。

总之，企业存在的目的涉及到了从企业利益、使命到社会使命再到人文使命，企业存在的目的被广泛扩展。

我们没必要把企业的目的定义得多么伟大，企业有其天生使命，它是生存和发展作为首要条件的，盈利是企业发展的基础。回归盈利的目的有助于我们更好地去研究企业创造价值的商业模式。

我们研究企业发展，研究商业模式并非不考虑社会责任和人文因素，我们的研究只为企业在合法的前提下得到发展并实现企业愿望和梦想，所以，简化企业存在的责任范围可以使避免将问题复杂化。

因此我们可以这样理解：企业存在的目的就是为了持续盈利并有效赢利。

二、商业模式的结构推导

“持续盈利并有效赢利”的明确，为企业的战略的制定指明了方向和目标，这既能确立企业存在的目的，也确立了企业继续存在的目的。

理解了企业存在的目的后，我们就可以考察一下当前商业界对“商业模式”这一概念的理解，之后我们就能够确定要研究的商业模式的基础。

“商业模式决定企业的成败”这一理念越来越多地得到企业家与管理研究者的认可。在经历了要素驱动与投资驱动两个阶段之后，中国的企业需要向更高的境界迈进，那就是商业模式创新。在理论探索的过程中，《商界·中国商业评论》给商业模式确定的定义就是：企业创造价值的核心逻辑。这里提到的价值不仅仅是为股东创造利润，还包括为客户、员工、合作伙伴乃至整个社会提供的价值。商业模式既然是创造价值的逻辑，判断其优劣的标准就是创造价值的效率。具备优秀商业模式的企业占用（消耗）一定资源，可以给社会提供更有价值的产品和服务；或者，具备优秀商业模式的企业为社会提供一定的产品或服务会占用（消耗）较少的资源。

也有人把商业模式定义为“为了实现客户价值最大化，把能使企业运行的内外各要素整合起来，形成高效率的具有独特核心竞争力的运行系统，并通过提供产品和服务，达成持续赢利目标的组织设计的整体解决方案。”这个定义内容很丰富，但众所周知，企业如果为了获得最佳利润是没有必要去实现“客户价值最大化”的，同时考虑“客户价值最大化”是要顾及企业支出成本的，所以对于商业模式的这一定义是有一定缺陷的。

魏炜和朱武祥认为：“商业模式本质上就是利益相关者的交易结构。”认为商业模式由六部分构成，即定位、业务系统、关键资源能力、盈利模型、

自由现金流结构、企业价值。并认为商业模式和管理模式为企业两大组成部分，管理模式为企业的执行部分，相当于舰队官兵，而商业模式则是军舰。魏、朱两人通过统一的图例系统示意企业的业务系统，从而揭示商业模式的概念与结构。

笔者认为“商业模式本质上就是利益相关者的交易结构”的定义也有可商讨之处，因为任何交易都有“利益相关者的交易结构”，但并非所有的“利益相关者的交易结构”都叫商业模式，这种结构多数情况下只是商业模式运行环节中的一部分。

许海平从两方面理解商业模式概念，他认为“一方面商业模式是从全新的角度来考察企业，是一个正在形成和发展中的关于企业盈利的理论和操作体系；另一方面商业模式涵盖了企业从资源获取、生产组织、产品营销、售后服务到研究开发、合作伙伴、客户关系、收入方式等几乎一切活动”。“商业模式是一个企业的盈利模式”，“商业模式就是企业探求所经营业务的利润来源、生成过程和产出方式的系统方法，并且围绕企业如何盈利这个核心来配置企业资源和组织企业所有内外部活动的一个行为过程。”同时他认为“利润来源、利润生成过程、利润产出形式”是商业模式的三个要素，并给出几种商业模式类型，如产品盈利模式、规模盈利模式、服务盈利模式及其他盈利模式，再如，如渠道盈利模式、品牌盈利模式、产业联盟盈利模式等。

哈默尔认为，无论市场竞争的激烈程度如何，以及市场结构如何发展，总存在着这样三种公司：第一种是市场规则的制定者；第二种是市场规则的接受者；第三种则是市场规则的破坏者。事实上市场规则的制定者通常也就是市场规则的破坏者，因此，市场结构中基本上只存在两种公司，即规则的制定者和规则的接受者。

对于商业模式，除了这些概念性的研究及总结外，人们还有很多归类，如运营模式、盈利模式、B2B 模式、B2C 模式、“鼠标加水泥”模式、广告收益模式、剃须刀模式、免费模式等等，都是一种模式。

如果我们深入思考就会发现，这种分类的方法只是简单的总结，某一公司在某一点上的成功就成了一种商业模式，这样的总结忽视了商业模式的系统性、复杂性，以及商业模式的共同性，同时这样的梳理也让人觉得商业模式是易于复制的。比如 360 杀毒软件的免费模式，如果仅仅理解为依靠免费来吸引客户达到经营盈利目的就太过于天真了，这免费背后的复杂性则是值得深入探讨的。

1. 产品价值构成

如果我们不完全认同以上众多专家对商业模式的定义的话，对于商业模式新的定义应该如何研究呢？

笔者认为，商业模式研究的结果至少是让企业经营者依据其结论，找到能认识、改善或重新来设计自己的商业模式的方法。这一方法是系统的，有章可循的，普遍适应的。

要研究这样的商业模式，依据解决企业普遍性的设计思路，我们还得从企业存在的目的出发，由此来推导商业模式的概念及构成，并开发出商业模式设计与创新的工具。

我们前面已经进行了分析，企业存在的目的，简单地说就是“持续盈利并有效赢利”，那么解决企业盈利的持续性与有效性就成了研究商业模式设计与创新的关键所在。

企业是以产品（服务也是产品的一种）为载体来实现“持续盈利并有效赢利”的，那么分析产品是我们研究过程中的重要环节。

产品之所以能够存在是因为它能够给购买者和最终消费者带来某种价值，企业就通过产品提供价值来获得利润。从价值角度看，产品的价结构由三部分构成（图 1-1），即：产品的受用价值、产品的使用成本及溢价利润。

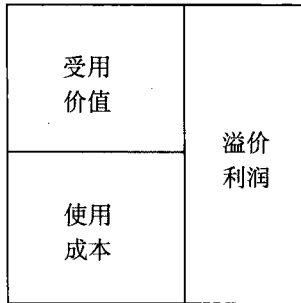


图 1-1 产品价值结构

受用价值就是消费者所切身感受到的，能够在其心理上或生理上得以解决其需求的价值。

使用成本包括两部分，一部分是产品生产制造和产品提供的整个过程中所付出的成本代价；另一部分则是由消费者自身构成的，即消费者为享有产品的价值所付出的代价。比如对学习使用新款手机所付出的时间与精力；购

买一套房屋所付出的时间、精力、路费代价；即便是一瓶矿泉水的购买，消费者也常要穿过马路到达便利店购买。为获得产品所付出的购买过程中的代价就构成了使用成本的一部分。

溢价利润就是指企业在提供受用价值的过程中所获得的超出付出成本的价值。这部分价值包括为进一步销售产品而赢得的口碑等。

因此，企业为了获得更多的利润就要想尽一切办法来增加溢价利润。在不增加客户受用价值情况下，可以通过降低成本来实现（图 1-2）。

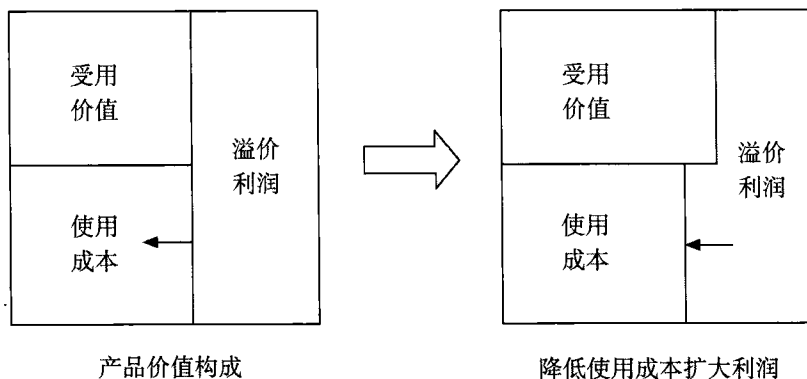


图 1-2 成本领先战略

在不增加成本的情况下，通过减少客户受用价值来实现溢价利润的增加（图 1-3）。

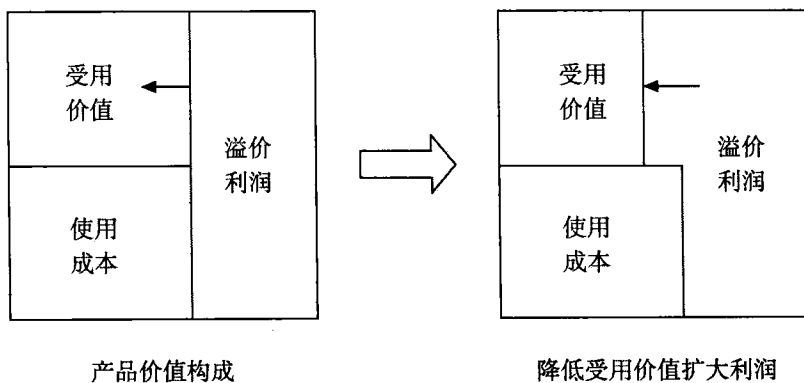


图 1-3 功能简化，产品收尾战略

或者不改变产品的性价比，但同时降低受用价值和使用成本来增加溢价利润（图 1-4）。

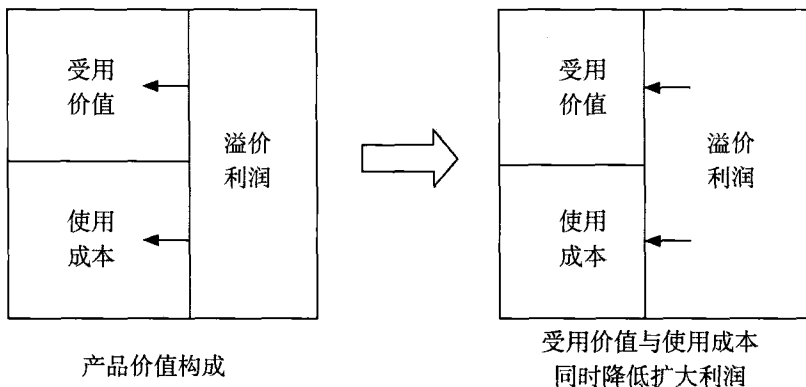


图 1-4 功能简化，产品收尾战略

或者同时增加投入从而提供更多受用价值，从销售总量的增加上获得更多溢价利润（图 1-5）。

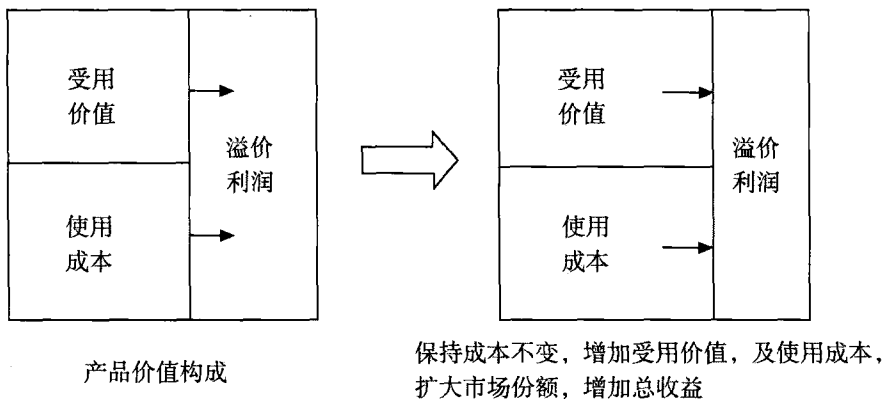


图 1-5 功能增加，差异化战略

增加受用价值、或针对某一消费群体开发出新的升级版产品，达到对市场的精准渗透（图 1-6）。