

王 廉◎编著

商业模式

是企业第一生产力

——商业模式决定企业成败

- 企业商业模式设计全记录
- 企业战略商业模式有一定稳定性
- 企业策略商业模式必须年年调整
- 企业运营模式更要月月快速创新
- 永远的商业模式
- 商业模式是企业第一生产力
- 138种商业模式设计
- 商业模式是企业经营的路线图
- 企业必须年年月月创新商业模式



暨南大学出版社
Jinan University Press

王 廉 编著

商业模式

是企业第一生产力

——商业模式决定企业成败



暨南大学出版社
Jinan University Press

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式是企业第一生产力/王廉编著. —广州:暨南大学出版社, 2005. 12

ISBN 7-81079-382-9

I. 商… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 137771 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601 85226581

营销部 (8620) 85227972 85220602 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 890mm × 1240mm 1/32

印 张: 8.625

字 数: 230 千

版 次: 2005 年 12 月第 1 版

印 次: 2005 年 12 月第 1 次

印 数: 1—3000 册

定 价: 18.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题,请与出版社总编室联系调换)

自序

——为什么说商业模式是企业第一生产力？

如果说2004年是“执行年”，2005年绝对是企业的“商业模式年”。那么商业模式是什么呢？今天提出企业要重视商业模式设计，也不是新鲜事。

商业模式是企业战略、细节、渠道、运行思路等的结晶，是企业运营的“路线图”，亦即像军事指挥员作战时的地图和双方的实力调动、布防图。

企业的失败，均可归结为商业模式的失败。因为商业模式是成长的、变化的以及多样的、个性化的，这就是商业模式文化主导今天之所在。

我们知道，继2000年前由农业社会时代进入工业经济时代之后，今天已实实在在进入知识经济时代。如果农业经济社会人员只要接受7年教育即可适应40年工作，那么工业经济时代人员也只需要18年。企业也一样，工业经济时代的企业商业模式管理的时间很短很短。

所以说，在战略、细节、渠道等争论不休之际，商业模式是最具说服力的，是决定企业成败的关键，是企业的技术、资本、环境整合——智力整合的综合表现，也是企业家知识团队综合能力的体现。

如果说在农业社会、工业社会的企业运行模式几年、几十年可以不变，那么，在信息知识社会，企业必须天天求变、求新自己的商业模式，并且建立与咨询公司、决策者、执行者和操作者之间亲密无间的合作——商业模式设计。因此，忽视商业模式，就等于于忽



视企业知识强企，忽视人，忽视这个时代，忽视自己企业的发展！

第一，成熟的企业留下的不是资本的依赖，而是思想和商业模式，因为企业的成长必须逐步摆脱对技术、人才、资本的依赖，逐步形成一个成熟的思想人，商业模式的演变和提升——实际上就是企业对自己思想形成和扬弃的过程。

第二，这是一个知识爆炸的年代，任何单位都不可能蔑视和全部吸收各种知识，这就必须以人为中心来设计商业模式，使企业从传统管理走向知识管理。

第三，企业运行或人的思维都是依据一定的思维框架在一定的轨道上行驶，在社会模式中，企业只是一个个体；推行商业模式管理制实际上就是推行知识管理的具体体现，中外企业的最大差异正在于此。

第四，在信息社会，人的思路、观点要转化成生产力，在有形产品之间，需要一定的思想产品来表达，而对企业而言，这个思想产品就是商业模式。

第五，在职业化社会，它是人品、知识、能力、权位、项目和投资量产品为载体的，很多知识分子或有头脑的人不可能统一在某一个人或商业模式上，必须根据不同的人才、时点、项目、位序、职位层次、目标市场等，设计不同的商业模式，使之“各行其道”，运行有序。

第六，这是一个精细化管理的社会，思想、观点、企业、社会，都必须实行对接，检验的方式不是“看结果”——这样太晚了，而是在未行动之前，就要寻找符合“商业模式”的“健康”标准。这样就可使每一个知识思想或信息“端口”都找到自己的对接点。

第七，目前企业经营管理工作中的争议，实际是商业模式达不到统一，但企业不能总是“探讨”下去，必须有一个共同的接受标准：商业模式，只有从“纯商业”——效益模式来进行事前检验才是唯一标准。



第八，“商业模式”决定论，实际上是知识信息人才决定论，是以人为本的“人力资本链”。可持续的财富总量是由实物、自然资源 and 人力资本构成的，因而整合社会资源——企业三件宝：人才、技术、市场，人力资本是居首位的，但居于整合地位的就是企业商业运营模式。



引言

一、为什么说商业模式是企业第一生产力

1. 首先是企业的态度

企业在文化冲突、多元价值观时代，靠什么激活人的创造力？有回答机制或品牌之类，但我们说靠的是多元多层次的商业模式，靠它形成多元分工，靠它黏合各种信息，从而形成共识。18年来，我们成功为国内外上百家企业设计商业模式就证明了这一点。

对企业不要用期望来捍卫目标，只能用真诚和责任感动上帝；对社会要建立公共财政和实施和谐主义；对自己不能用臆断封闭自己，只有网络型伙伴才是企业开放体系。

企业家要做组织型学习者，而不是做学习型组织者。前者强调整体跟踪型学习，后者强调追赶型学习。

企业和企业家在知识信息社会必须有猎犬一样的嗅觉，有脱兔一样的快速反应，有鸚鵡一样的好学谦虚，有海绵一样的胸怀。

2. 全球企业竞争的秘密就是商业模式

全球有汉语、英语、拉丁语、阿拉伯语、犹太语五大工商语系，相应地，在一、二、三产业中形成了如传统企业代表雀巢、现代企业代表宝洁、靠销售知识标准发达的微软、靠赚取服务利润的制造企业 IBM、以品牌主打市场的欧莱雅、拥有 10 万种产品的“总部企业”飞利浦等十余类商业模式代表性企业，证明了商业模



式已成为企业文化的核心。其规律是大型企业演绎呈几何级数，中型企业呈立方数，小型企业呈平方数状态变化，至今全球已形成数以千万计的、精彩纷呈的、具有活力的商业模式。如我们为香港富豪设计产业模式就分初创、规模化、集聚、平衡和联盟的“S”形曲线进行。

3. 商业模式竞争是知识经济社会的产物

如何吸收、利用、转化人类文明成果，这要靠企业所有员工和一切合作伙伴共同完成；要解决各种问题，必须制定不同的对策——不同的商业模式，使之各种利益团体、个人各得其所。

二、我们所处的商业环境

1. 当今是什么时代

中国企业联合会副会长、管理学家艾丰说，中国已到了打造名牌时代，品牌经营是关键。只有品牌能一锤定音，中国是制造大国，品牌小国。他举例说，我们卖经销商的产品是1:5，即贴上别人品牌即增值5倍。中国银行行长经济顾问朱民说，世界经济正越来越趋向于以金融为主导的一体化经济时代。东软集团刘积仁总裁认为，我们正处于加大人力资源投入的时代，我们的生产成本只有西方的1/2。著名国际管理学教授尼克认为：企业真正的持久优势是知道怎样学习，而企业的领导力就是有比对手学习得更快的能力。他在中外管理论坛上说，21世纪企业领导模式受到的挑战是：要学得比竞争对手快，著名管理大师彼得·圣吉所著《五项修炼》是管理人员的“圣经”。企业协作的来源——员工自愿投入，组织的本质是一个生态有机体。领导者的责任是倾听与理解。中国企业的机会——先了解自己。

联想董事局主席柳传志认为：企业持续成长模式的特点是“立志与自律”，企业要正派、想卓越就别动歪心思，诚信可以降低长远成本；企业要成为一个高瞻远瞩的企业就要有一种精神，才能打造核心竞争力。

尼克在2003年北京中外企业论坛发言时说：当关系改善时，知识也在增加；当知识增加时，制造的创新、营销的创新与设计的创新等都在不断增加，而创新的最大阻力是领导者怕犯错误，怕丢面子。我们虽然有机会追求卓越，但更多时候则容易失去——我们缺乏接受新知识、加快变革模式的能力。中外企业家的差距正在于此。

《中外管理》杂志总编杨沛霆说，我们的环境是大家认同的“新经济时代”，表现为“三高三变一多”：高技术产业结构、高学历文化结构、高年龄人口结构；一多为多价值观。三高一多集中表现为三变，即巨变、多变、求变。解决的办法就是在这个文化冲突中，必须无限沟通，整体组织学习，锐意创新。

2004年《中外管理》杂志社承办官产学界恳谈会，主题是“全球视角下的企业变革在转折与多变中成长”。尼克说：福特公司也在讨论同样的问题。此次会议比较一致的意见是：我们处在各种文化冲突中，只有通过协作，学习新知，加强沟通，提高快速反应能力，才能把一切资源进行整合，变成竞争优势的途径和手段。

事实上，这个会议是“公说公有理，婆说婆有理”，可以说有些“隔靴搔痒”，虽然共识很明白——通过快速学习，加快资源整合，但用什么理论、方法、手段，并未解开这个谜。今天，我试图解开的就是商业模式，并认为商业模式是企业第一生产力，我们与外国企业文化、管理、经营、认证、发展的差距，实际上是对商业模式认同、设计、经历、实践、观念、文化的差距！

但是，商业模式设计与执行不是一件易事。我曾经将传统管理要点修改增添为机制、模式、决策、执行、控制、协作、创新。制度是人定的，要制约一把手难，西方的法人治理结构是：股东会为



最高权力机构，董事会为议事机构，经理层为执行机构。要把握企业的脉搏实在不易。这就是人性化管理的商业模式。

2. 企业商业模式的特点

在中国业界，人们对模式的认识比较复杂，有人说“模式是绊脚石”，也有人说“模式是文化的结晶”。但不管怎样，人们对商业模式实际上是什么具体的东西，没有一个完整的模块。如最近有两本书，一本说“细节决定成败”，另一本说“战略决定成败”，讨论问题十分肤浅——虽然两本书也引用了许多名家的话。上面提到的由中国企业联合会、中国企业家协会联合主办，《中外管理》杂志社承办的2004中外管理官产学界恳谈会，许多著名人物也谈到管理中什么重要，如全国政协副主席兼企联和企业家协会会长陈锦华，以分析2003年中国企业500强，从大集团战略初见成效——中国企业经济实力在增强、发展速度在加快、成长质量在提高，从国民经济拉动与稳健发展4个方面谈了大企业集团发展模式，又从中国大企业依然欠缺的5个方面提出模式设计完善的重要性：实施战略管理（引用管理大师杜拉克说的“没有战略的企业，就像流浪汉一样无家可归”，据统计，世界上1000家破产倒闭的大企业中，85%是因企业缺乏战略管理造成的）、理顺母子公司治理结构、建立战略联盟、加快国际化创业进程与追求卓越，并认为是商业模式必须考虑的。全国工商联副主席孙晓华认为提高民营企业管理素质“至关重要”。

许士军是中国台湾管理科学学会理事长，他在2003年北京中外企业论坛发言时说的观点是：企业应该如何为下一步新战略做到未雨绸缪呢？创新模式的本质是什么呢？迈克·波特在《国家竞争》中提到的“钻石理论”，认为企业和国家发展一样，要经历4种模式（阶段）：因素阶段（天然资源等生产要素）——投资阶段——创新阶段——富裕阶段。而彼得·杜拉克则说，企业只有两件事要做，一是营销；二是创新。许士军认为，获得创新的基础不是

靠几个人，而是靠这个组织。有了自主的员工、自发的承诺以及学习的环境，才能谈得上创新。

谈到企业的思维模式，许士军认为企业战略性愿景才是出路。愿景不是告诉我们明后天干什么，而是让我们有一个方向，然后根据这个方向，大家分别运用自己的知识和智慧作判断和努力，边学边做边改，这就是管理的理念模式。有了这样的理念，我们才能超越现状，才不会被现在的产品、市场和渠道所限制。

企业不要迷信自己少数人的规划，有一位加拿大学者写了一本书叫《战略规划兴亡》。主要就是说，战略发展要靠洞察力、创造力和综合能力，这种因素是正式的传统规划里面所排除的。正式规划在本质上是一种集权程序，由公司企划部门来做，高层批准，这种做法尚可开始。比如日本半导体一度超过美国和欧洲，是政府集权模式，后来就不行了。正所谓“胜者死也”。中国这种情况太普遍了。所以规划要做，但战略愿景更要有，要在一种憧憬、追求、判断中去做。如老福特说，“我要让每一个有工作的人都买得起福特汽车，而且员工可以得到丰厚的工资”；摩托罗拉十几年前说，“我要让电话跟着人走”，今天这些都实现了，这是愿景模式，也是滚动规划的基础，企业就缺这种思想。中国台湾“中央大学”管理学资深教授宋铠认为，企业竞争力靠协作、时间把握、建设、创新、执著。

但无论什么观点，这些大师级人物已有了“触摸之痒”，根本问题是如何办？

因为企业应当用问题管理方式，用商业模式设计方式解决问题，所以我们认为商业模式是企业第一生产力。我们必须有中国人自己的办法。实践已经证明，没有把商业模式设计作为企业文化、竞争力、思维主导的企业是没有出路的。企业竞争实际上就是商业模式的竞争。

没建立资金链的持续成长模式者短期即亡，没有思想愿景模式的企业奔波一段后也会倒闭，没能建立问题——商业模式管理的企



业也绝对做不了百年老店。

比如咨询业，中国咨询企业多为近几年诞生，像我们这种有15年以上历史的很少，全国不会超过一二十家，许多企业都在投机，怎么会不倒闭呢？

任正非认为管理的最高控制境界并不是控制就能达到目标，即老子的“无为而无不为”。袁宝华先生听了《华为基本法》说，“人心所欲而不逾规”。

3. 全球正面向金融、知识和人才主导的模式

金融主导的特征是：2000年以前的15年，全球物流、贸易流增长是生产流的2倍，而资本流又是物流、贸易流的2倍。全球GDP增长3%，贸易增长4%~5%，而资本流可以是40%~50%或负数。全球货币交易每天2万亿美元（其中伦敦占13%），98.7%属纯货币交易，且从政府为主转向私人为主。资金的76%在欧盟、日本、美国等发达国家流动，尤以日美英为主，发展中国家仅占24%，而且从银行金融为主转向股票与债券市场融资为主。中国银行资产2000年后为GDP的53%，股票市场实际上占GDP的180%，债券市场占到187%。

人才问题是中国对世界最重要的交换。虽然中国对亚洲GDP整体推动达40%，但中国在全球生产链中，第一是劳动密集型集散地，是制造国；第二是劳动密集型及相对有技术含量的家电主要生产基地；第三是原材料生产与消费大国——2002年中国石油消费占全球的11.7%，钢材消费占全球的1/4，这些都与中国的人才低素质有关。中国工人平均工资仅为日本的3.5%，美国的5%，泰国的56%，因而人力资源投资成为最大挑战。如印度有7亿文盲，但软件工程师有50万，一半在美国工作，硅谷40%的管理人才是印度人。据《经济日报》等报道，印度计划在2008年成为世界信息大国。专家认为，在知识经济主导世界的时代，世界经济增长，50%以上靠科技，美国高达80%；再看跨国公司，生产占全



全球的40%~50%，国际贸易的50%~60%，直接投资的90%，技术开发的90%，所以今天全球不是以国家配置资源，而是以跨国公司配置资源，是全球整个生产链的配置。它与资本结构有很大关系，如中国出口占欧盟进口的3.2%，占日本的18.1%，占美国的4.4%，顺差1000亿美元左右，相当于国际游资1000亿美元；但对韩国、东盟等都是赤字，如韩国2002年为100亿美元，这表明外国资本利用中国进口全球各种产品和原料组装，中国成为生产龙头和基地。

三、企业商业模式的实践

1. 全球100年的实践和我的18年经历的证明

企业靠什么发展自己而不如履薄冰？

企业凭什么跨越？

企业该如何思想？

根据我们对企业成长的研究，全球文化打造的工商语系主要有5种：英语系、汉语系、拉丁语系、阿拉伯语系、犹太语系，相应地，在一、二、三产业中，就形成了经营上比较独特的十多种企业模式代表：以新奇士为代表的绿色食品；以雀巢为主要的传统经营主导下的跨越三产的模式；以宝洁为代表的日用轻工产品网络经营模式；以欧莱雅为代表的品牌运营模式；以飞利浦为代表的权力集成与分配的事业部模式；以IBM为代表的重化装备工业服务经济模式；纳斯达克压强模式；以汉诺威展览公司为代表的外贸批发模式；以日本松下、丰田为代表的技术质量模式；以沃尔玛、麦当劳为代表的连锁模式；以微软为代表销售知识标准的模式；还有福特的愿景模式，中国鞍钢之类的城市基地与产业供给模式等。



全球企业有数十万种模式，有的大企业一家就有上千种模式，如美国 2003 年不少于 3 家企业请咨询公司找出其问题达千个，然后分别设计解决办法——运营模式。也就是说，任何企业都有数千甚至数十种模式的运营才能形成良性运转。从我们的实践看也一样，如我们为芬兰机械在大陆营销设计了 20 多种模式，非常成功；德国在广州抢地铁项目，我们就为其设计了 5 种模式；霍英东先生的南沙项目，我们也为其设计了多种模式。还有就是为在大陆投资及整合的香港十大富豪之一的吕志和先生，7 年间我们为其推动了千亿元的发展目标，10 年内每天核心赢利项目即可达 2 000 万元，形成了核心竞争力。一个城市也一样，市长就是董事长。东莞 12 年前的商业模式，广州 1998 年的商业模式，都是我们设计的。可以说，没有多元商业模式或不重视商业模式的企业或城市，是缺乏文化和竞争力的，是没有强健骨骼的。

2. 知识信息时代，企业必须具备集成、选择、转化、创新 4 种能力

企业如何选择发展的资源、知识、信息、市场等？

第一是要有海纳百川、有容乃大的“集成能力”。没有集成能力，企业难以做出决策比较，如我们为嘉华做房地产、建材咨询时，出了几个绝招，我们出招，是因为我们有数据库。

第二是转化，有了信息，谁去集成转化呢？比如嘉华的内控机制是财务信息的转化中心，而大陆政策、投资信息环境转化则由我们顾问做，省钱省时。

第三是选择能力，如嘉华建材选址、战略合作、伙伴选择，我们经过分析，告知企业如何选择大中小客户，有的大不一定是您的好伙伴，如澳门赌牌与横琴 32 平方千米的资源抢夺。

第四是创新，创新模式种类很多，主要把握从小事进行创新，建立一种开放式的创新机制。如管理要素就值得改变，企业重商，

但不能成为“重商主义者”——让重商主义者走开，在16—18世纪的300年中，重商主义在欧洲大地盛行，重商主义者宣称，一国经济成功与否，取决于其黄金储备，而增加黄金储备的方法是鼓励出口、限制进口。亚当·斯密在其1776年出版的《国富论》第四卷中，对这种重商主义理论进行了抨击，认为：市场开放与自由贸易，对社会有百利而无一害。

今天也一样，许多城市与企业只卖不买仍是产品大企业，服务小企业，没有建立起价值链，仍为工艺链主导，中国价值经济与实物经济为1:0.7左右，而美国与西方发达国家为1:0.2至1:0.3，也就是说，西方国家价值经济是中国的3倍以上。以广东2004年GDP水平为例，如果调整了结构，GDP应为5万亿元。

中国企业也一样，如果不是如此重商——实则重产品，即产品沙文主义，则利润会更好，产业会发展更快，企业要学会买，要学会开放，而不是重商主义——只卖不买，如中国纺织业大洗牌后，2000年中国纺织行业生产量是1 000万锭，而2004年达到了7 000万锭。

中国纺织生产能力过剩，成本高的城市已经不能适应企业生产了。如上海市内纺织企业已经全部退出，1994年至2004年，上海两个十年的商业模式完全不同，前十年是外资进入纺织企业，后十年是全部逐出市内。我们为一家银行做的服务也一样，从为企业设计商业模式入手很快就理顺了。

3. 职业化社会要求企业以人为本的精细化管理

不仅要分类、分专业，还要根据不同人才、心理、时间、部门等设计不同的商业模式。

很多企业在作决策时是茫然和机会主义的，就是因为缺乏愿景，缺乏问题管理，也就没有成熟的商业模式，甚至根本就没这个模块，只是跟着感觉走。

四、企业商业模式选择创新分析

1. 企业商业模式的现状

成熟的企业有一整套选择商业模式的方法，问题管理及解决方案是商业模式选择的基本特点，一般特大型企业每年有 1 000 个左右的问题——解决方案，中型也有 300 ~ 500 个，如 TCL 的汤姆逊蜜月，就忽视了对对方人才的购买。为什么不多设计几套？我们全球产业数据库是同国家发改委和深圳信息办合作的，我们以分 60 个大类、600 个小类的模式进行信息集成。

2. 商业模式选择应以价值链为核心

中国企业普遍不重视以商业模式设计为中心的文化建设，经营上也不重视价值观、价值产业的选择。以科龙为例，顾雏军就忽视了“环境商业模式设计”，企业也没有社会财政一说。

3. 商业模式选择要以时间成本选择为节点

任何企业用一种一劳永逸和没有季度、没有年度变化的商业模式设计，就会得不适应证。如健力宝就是只有资本模式的现实，不重视愿景商业模式选择。又如我们为一家香港银行大陆分行设计的商业模式，就从品牌的阶段培训入手抓业务。

4. 商业模式选择要以知识创新为引力

商业模式说到底是以知识、信息的集成、转化、创新为引力的。一个企业如果没有思想、知识、人才的输出，这种企业是经不起风浪的。中国改革开放 20 多年来许多风云企业的沉浮都说明了

这个问题。

把企业当作社会人，注意四个对接，即环境、行业、客户与内部对接，不仅要“适者生存”，还要“对则生长”。方法：中医诊病的“望、闻、问、切”。望者，环境变化把握；闻者，战略对接；问者，文化对接；切者，思想对接。

企业也是“自然人”。企业与社会是离散系统，企业与政府离不了、靠不住，但要寻平衡。企业家不是教育家和哲学家，而是“挑夫”，一头系企业员工的生存，一头系社会抱负、责任；要把畅达的血液、筋络、供氧系统建立和完善，使人体需要的各种养分畅达，这就是要建立企业的网络文化模式。很多企业本身体格是不健康的，如中国互联网赢利模式是一条娱乐高速公路，是靠销售虚拟物品、会员制、社区服务模式打天下的。

企业应走出“三重三轻”的思想误区。企业不要只重自己而轻客户，处处怕吃亏；重硬轻软，要走向服务型、敏捷型，其模式就要不断改变。企业如果把“宝”都押在关系、资本、技术等很少的几种经营模式上，等于把企业推向自杀。企业必须逐步摆脱依赖技术、人才、资金的发展模式，转向引导、发掘和利用市场、客户、知识思想的模式。如果一个企业没有数种、几十种乃至上百种的对应模式，必然经不起风浪。前几年，我们为有的国际大企业一个项目就设计了多种模式，千亿产值的企业设计的各种模式不下100种。我们为天津一个区设计了130种模式，一年就走出了困境。这就是问题管理模式——咨询服务知识化的特点。

企业必须有选择地设计商业模式，商业模式是企业思想的结晶；而企业的文化思想财富史，就是企业商业模式形成、创新、选择和扬弃的过程，如科龙资本收购模式在国外无可厚非，但中国金融环境不具备，顾雏军模式肯定失败。顾雏军对中国金融环境抱怨，用先进与落后为自己辩护，就是草莽行为。

多元和多层次的商业模式是对“泛知识”时代的吸收、利用和对接。知识信息爆炸时代，企业既不能蔑视新知，又不能全部吸