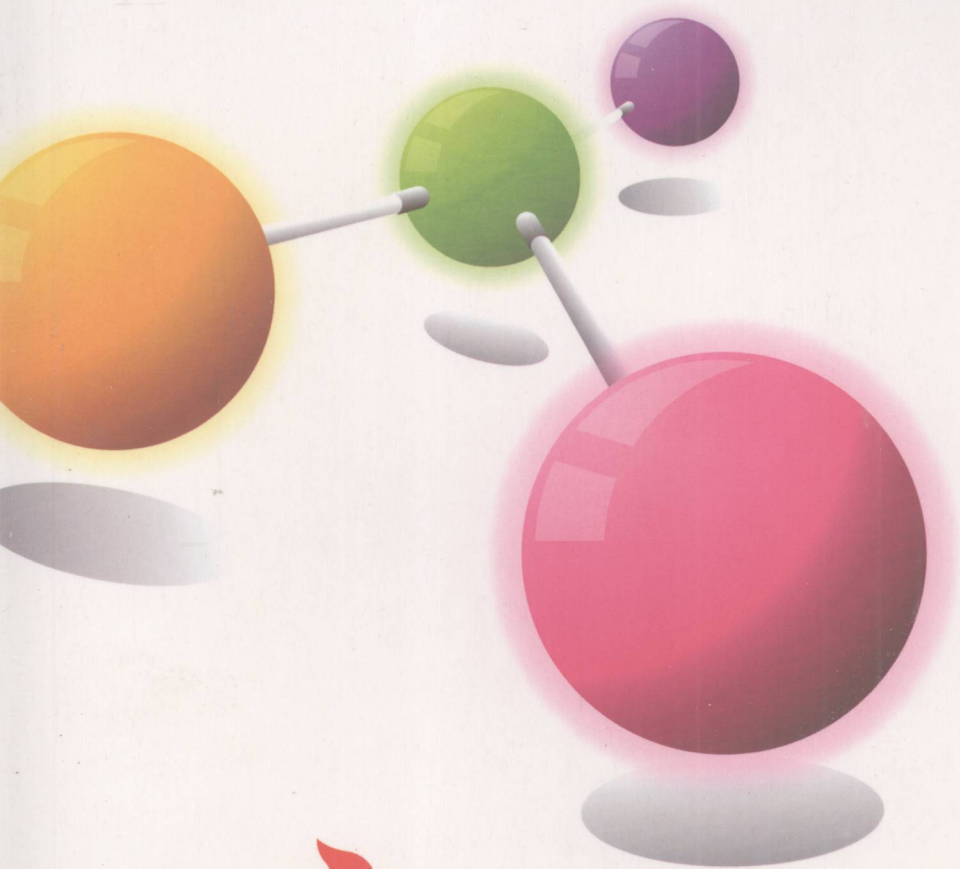




新商业模型评析

XIN SHANGYE MOXING PINGXI

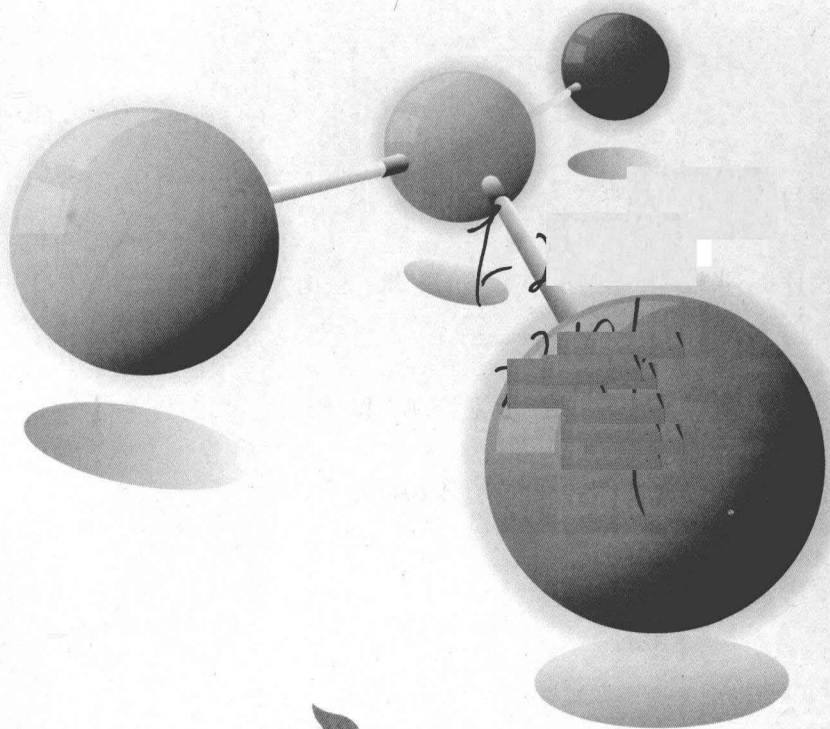
第一辑

本辑从具体案例着手，分析企业的商业模型及其盈利模式，对各商业模型的需求搜集、盈利等方面进行详尽的评析，总结出各商业模型的要点、优点、缺点及适用条件，以期对相关人员有所启示。

张耀辉 左小德 主编



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS



新商业模式评析

第一辑

XIN SHANGYE MOXING PINGXI

本辑从具体案例着手，分析企业的商业模式及其盈利模式，对各商业模式的需求搜集、盈利等方面进行详尽的评析，总结出各商业模式的要点、优点、缺点及适用条件，以期对相关人员有所启示。

张耀辉 左小德 主编



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

新商业模式评析/张耀辉, 左小德主编. —广州: 暨南大学出版社, 2009. 11
ISBN 978 - 7 - 81135 - 298 - 6

I. 新… II. ①张…②左… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 204738 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

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220693 (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: 广州市星辰文化发展部照排中心

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 287 千

版 次: 2009 年 11 月第 1 版

印 次: 2009 年 11 月第 1 次

印 数: 1—3000 册

定 价: 30.00 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)

序

这几年，接触到了很多企业家，他们对一些新型企业的成功有着几乎完全一致的看法，认为那是商业模型构造得好。在成熟产业中，企业商业活动形式非常接近，企业之间的竞争有时会非常激烈，为了多争取顾客，企业多采取价格和服务竞争。但是，波特注意到即使是成熟的产业，仍然存在着长盛不衰的企业，他认为这是核心竞争力所致，是核心竞争力让一些有着同样技术的企业脱颖而出，保持着持续的成长。波特这种竞争性观点受到《蓝海战略》提倡者的置疑，如果企业能够找到自己的蓝海，它就可能避免竞争，顺利发展。进入新世纪，新类型的企业层出不穷，让人目不暇接，他们发现了新的需求世界，形成了新的产业，但问题是，这些需求很早以前人们可能就有，为什么没有被商业化？我们越来越多地发现，在这些新的领域中，企业经常通过使用新的商业理念、建立新的商业活动方式来获得市场的承认。他们的商业形式越来越复杂，而成长却越来越快，财富积累也越来越快。那么如何解释这种企业成长的现象呢？

可能有人会以创新作为解释的理由，传统的创新，几乎全部采取垄断价格策略，但是，现在很多企业的商业行为并非采取垄断价格来谋取利润，甚至有些企业也没有什么研发的投入，与其他企业的最大差别在于采取了一个全新的商业模型。

企业家理论认为，商业的成功在于企业家个人的天赋和努力，在于他们对机会的把握和资源的运用，在于企业家们的组织才能和商业道德。但是，他们是理性思维，还是感性思维呢？这些有关企业家个人天分的解释无非是讲个人天赋的影响和成为企业家由上天注定，个人魅力起着重要作用，人们不需要理性思维。这显然并不能为全部商业活动的事实所证明。

那么，商业的理性思维是什么呢？有没有一个理论工具解释相同技术，受到商业活动形式的影响走向成功或走向失败，解释相同的个人天赋，却会有不同的商业活动的结果呢？

暨南大学，百年老校，“始有暨南，便有商科”，在漫长的发展历史中，商科一直是我校的传统优势学科。作为暨南大学商科的主体之一——管理学院企业管理系仍然坚持着商科的研究传统，他们把产业组织研究、知识管理研

究、战略管理研究、创业研究等内容整合在一起，提出了新商业模式研究计划并付诸研究实践，在新的背景下以案例方式入手开展研究，拓展了对商的新理解。他们把商看成是供求互动的理性行为，是一种供求影响的逻辑，获得一些有价值的研究成果。本书就是他们的研究成果之一。

我一直认为，案例教学和案例研究非常有意义，现在新商业模式研究的团队使用一个新的方法，是对人所共知的创业案例重新加以评论和分析，挖掘内在的商业逻辑，对这些商业故事重新深化认识，同时，团队成员也调研撰写案例。调研撰写案例，这是世界知名商学院通行的研究工作和做法，开发案例虽然有重要意义，但并非易事，因其投入较多，而中国大学研究经费的支持体系无法与之相比，因此，对案例进行重新评析比较适合于中国大学，将深度解析案例和自主研发案例结合是一种切合实际的选择。中国改革开放三十多年，使中国整个步入了一个创业的社会，从新型的商业案例入手来研究，也符合中国的现状，特别是将国内外重要的创业故事，以新视角重新加以分析，启发中国的企业，在学术上获得新的认识的同时，也能够推动中国企业走向理性成长。从这个意义上说，暨南大学在商科研究方面做了一些重要的探索。

现在这个团队工作才刚刚起步，我希望他们能够坚持下去。丰富商业理论是我们暨南大学的责任，从商业模式方面探讨和认识创业活动与企业成长，探索暨南大学的特色，工作非常有意义。祝他们研究顺利！

暨南大学校长 邱平

2009年10月15日

目 录

序.....	1
边走边看——平价玉饰的商业模型评析	张耀辉 1
一步一个脚印——美的商业模型评析	徐咏梅 14
狭缝里的商机——“非常小器”商业模型评析	周良文 张耀辉 28
欲擒故纵——腾讯商业模型评析	张耀辉 39
网络营销与实体店经营：梦芭莎商业模型	张耀辉 52
网络盈利的新模式——校内网新商业模式与创业案例	张耀辉 65
索尼公司案例评析	朱 峰 79
调峰补缺的全顺人力资源租赁模式	左小德 梁 云 95
新蓝海的开辟者——分众传媒的商业模型评析	苏晓华 王 平 109
金风科技：风电产业的价值链整合者	燕 波 119
IT 支持简氏商业模式转型	王惠芬 何明昕 黎 文 杨丽萍 孙 丽 尤芳敏 钟冬荣 蒋 演 130
前事不忘，后事之师之“爱多”兴衰	左小德 左小明 142
服装行业的 DELL：ZARA 快速供应链及其 IT 支撑剖析	王惠芬 葛 星 杨丽萍 157
TCL 专注于低端产品的盈利模式	左小德 171
绿盛与天畅合作——R&V 商业模型评析	朱 峰 184
联邦快递创业案例与商业模型评析	朱 峰 196
巧拼缝——公共会员制营销商业模型评析	易余胤 张爱萍 211
后 记.....	223

边走边看——平价玉饰的商业模型评析

张耀辉

一、商业故事：“梦之恋”幸运玉饰 10 元平价小超市连锁经营诞生记

1. 初创

2003 年 6 月，22 岁的刘素琴临近大学毕业，进了长沙一家进口服装专卖店。找到了工作，待遇比较优厚，一般人不会想得太多。可是对刘素琴来说，这就是一个找到商业机会的窗口。进入进口服装专卖店，可以理解成是创业前的磨砺，学习经验而已。她在等待机会的到来，她的目标是自己创业。

在店里，她做服装饰物搭配，这个工作比较专业，也比较有趣。有一天，一群学生模样的年轻人来到专卖店，他们希望刘素琴能够根据他们佩戴的小饰品推荐搭配服装，看到这些饰品，刘素琴大开眼界，法国宝石、泰国尼泊尔银饰、中国藏饰、日韩银饰、奥地利水晶、波罗的海琥珀、印尼木雕、印度铜器，美不胜收，非常漂亮。刘素琴一边搭配，一边激动不已，年轻人的新潮和眼界刺激了她。恰在此时，远在广东深圳的表妹打来电话，说她们那儿新开了一个饰品店，生意非常好，饰品不仅做工精美，价格还不贵。她建议，不要给别人打工了，不如我们一起合伙开家饰品店吧。刘素琴只觉得眼前一亮，是啊，刚才的这些年轻人不就是很喜欢饰品吗，连买衣服也要根据饰品搭配。她暗自思忖，随着时尚文化的发展，饰品已经成为一个人文化品位和身份地位的象征，一款合适的饰品能给人的整体着装带来意想不到的魅力。在人们为流行与时尚着迷的今天，饰品热卖显然是必然趋势。她在长沙几条比较知名的商业街上逛了几天，还真没有发现专门的饰品店，心里不禁窃喜：这是个机会，我不能放过它。

问题 1：机会从何而来？为什么那些年轻人没有意识到这是个机会？

思考提示：机会往往青睐有准备者，年轻人只是时尚的消费者，而不是时尚的运用者，缺少创业准备；从根本上说，刘素琴不是机会的发现者，她的表

妹才是机会的发现者，但她是机会的利用者，这说明机会的发现是一个系列的活动，从意识揭示、明确假说到考察论证，最后才由决策者肯定这是一个机会。

就这样，刘素琴利用业余时间搜集饰品市场信息，发现饰品经营绝对能赚大钱，于是她向亲戚借了一些钱，加上父母的帮助，毅然放弃了工作，在长沙步行街上开了一家小小的饰品店。

小店如何定位呢？根据她的工作经历，做服装上的佩饰，这种工作经验也可用到市场上，因为有些服装并没有佩饰，可能有些顾客不太喜欢，这样顾客就有一些特殊的要求。年轻气盛的她就这样上路了。如果说定位，这也算是市场定位，因为长沙没有这种店，应该是拾遗补缺吧，但是她仍然不满足，她开始注意收集各种市场信息，饰品店里逐渐形成了时尚概念，成为引领新饰品消费的地方名店。

问题2：如果商店的效益好，会不会引起竞争呢？用什么避免竞争呢？

思考提示：凡是有利润的地方，都会有竞争者出现，没有办法避免。如想获得竞争的胜利，就必须要有高人一筹的办法。

由于刘素琴经营的饰品店生意很好，周围一些生意不景气的专卖店就开始纷纷转向饰品经营。于是，一条街上一下子冒出了许多饰品店，竞争非常激烈，生意越来越不好做，效益也开始下降。

为什么开个饰品店竞争这么激烈？为什么这么多人看到有利润可寻就一哄而上呢？刘素琴思考的结果是，一般的饰品技术含量不高，如果自己经营技术含量稍微高一点的产品，竞争就不会这么激烈。可是这种产品到哪里去寻找呢？她的心里一下子也没有答案。

有一天，一位气质优雅的女顾客来到刘素琴的饰品店里，找来找去，就是没有找到自己满意的。于是，刘素琴就主动和那位女顾客说话，原来那位女顾客是在寻找一种玉饰。她说她最近去了一趟泰国，发现很多人都佩带玉饰，而且价格不贵，真正是平价玉饰。听说现在在美国和加拿大等国家很流行，很多玉饰专卖店生意很火。女顾客的话给了刘素琴很大的启发，她仔细一想，既然玉饰这么流行，说明世界上流行的不是一般佩饰，而且平价意味着大多数普通百姓能够消费。时尚+平价才应该是自己的定位。

怎样才能保证平价呢？得找到一些正规的玉制品厂家，让他们给自己生产平价玉饰，自己做平价玉饰的专卖。

她先自我估量了一下，自己不是玉饰方面的专家，原来的小店只是商铺，现在要转型为订制玉饰的专卖店，没有对玉饰的更深刻了解肯定不行。她特地咨询了一些专家，查了一些玉饰市场的专门资料，从这些资料中得知，玉所隐

含的寓意，可以满足街头青年的所有渴望，而且玉是女性的喜好品。我国玉饰和玉石的平均占有率不足2%，发达国家玉饰平均占有率却高达40%。我国权威机构也对中国女性饰品市场进行过调查，调查显示，我国女性饰品市场平均占有率不足5%，而日本达到98.2%，泰国为68%，香港为54%，新加坡为48%，马来西亚为47%。这是一个很大的市场空间，况且中国有13亿人口，6亿多为女性，按每十人有一件饰品计算，需要6 000多万件，还有无以计数的儿童、少年及男性群体。他们共同的特征是追求时尚和个性，但市场几乎还没有启动，因此需要实惠的平价玉饰来推动该领域消费。

问题3：需求隐藏在哪？如何获得这些需求信息？

思考提示：需求多隐藏于顾客的需要之中，她们的要求是需求的开始；需求多处于隐藏状态，不经过分析，需求无法明确。分析的重要方法之一是比较，以国外市场对商品的理解进行解释，以国外市场的人均消费与国内进行对比，查看未来市场空间。

她的朋友告诉她，一些大型的玉饰制品企业在生产加工完大型玉器后，把大型玉雕作品的边角余料都丢弃了。她一下子兴奋了，想：如果自己说服玉饰制品企业采用大型玉雕作品的边角余料制作，利用他们工厂设计师的能力，把大型玉器的设计构思变成微型平饰，估计不用花太多的钱就可以得到既有时尚特色又能够保证平价的玉饰。玉饰之所以贵，一方面是材料贵，如果按她的想法做平价玉饰，原料成本几乎为零，另一方面，平饰的近一半成本在于人工，如果设计不用花人工，再加上玉器厂的机械流水化作业，加工成本会最大化降低，这不就可以化腐朽为神奇了吗？

她为自己制定了一个路线图，决定去河南和云南这些产玉的地方找生产厂家进行商谈。第一次联系合作是在2006年5月，刘素琴坐火车赶到云南慕名找到朋友介绍的那家大型玉器生产厂家，要求购买玉石的边角料，并要求厂家用边角料加工玉饰。刘素琴找到生产厂长，厂长话中有话地问刘素琴：“小刘，你如果诚心诚意，想要我们用边角料给你加工玉器饰品，那么你就应该带一份详细的合作方案给我们。”一听这话，刘素琴有点发傻，她还没有来得及准备合作方案，第一次合作，不摸底细，也没有经验，不知道还要先准备合作方案。但她反应非常快，立即撒了一个谎，说：“我本来是带了合作方案来的，今天上午出门比较急，把方案放在宾馆里忘记带了。”厂长一听这话，要求刘素琴第二天上午把合作方案送过去再作决定。刘素琴看脸色知道对方有了不信任感，是在考验她是否是一位诚实的合作者。但这是她唯一的机会。于是，刘素琴马上回到宾馆，花了一个通宵，将一份详细的“平价玉饰品生产合作开发方案”写了出来。第二天一早，刘素琴就将这份玉饰品生产合作开发方案送到

了厂长的手中，没料到厂长只看了一半就决定合作，按刘素琴的方案，以他们加工剩余的边角料为刘素琴制作平价玉饰。至于生产样式，对方厂家也按刘素琴的设计，答应愿意按照他们目前生产的时尚玉器进行缩小比例打磨，像玛瑙耳环、圆珠项链、翡翠手机链、七彩观音、璀璨菩提等都可以提供。作为玉饰，这些以玉器的原形来设计的样子非常有趣，小有小的好处，因为是模仿，只要惟妙惟肖，就很好看，加工出来，连刘素琴自己都爱不释手。

回到长沙后，刘素琴有了底气，她知道自己的玉饰既新潮，又便宜，于是终止了原来的饰品生意，将自己的专卖店定位为幸运玉饰 10 元平价小超市。她给自己的店改了一个很时尚的名字——“梦之恋”。2006 年 8 月，她在长沙市租下一个 20 平方米的门面，装饰一新的“梦之恋”幸运玉饰 10 元平价小超市开张营业了。

轰动，那些出自大师手笔的玉饰一下子引起了轰动。“梦之恋”玉饰品高贵而价格不贵，市场零售价以十元、几十元为主，平民买得起，富人也看得上；设计传统又时尚，汇集东京、首尔、曼谷、巴黎等时尚都市的流行趋势，将幸运文化与时尚元素巧妙结合；品种有项链、挂饰、戒指、耳饰、腰饰、头饰、包饰、居家摆件、手机挂件、汽车挂件等十几个系列，上千种款式，件件时尚流行……一上柜就吸引了许多人的眼光，年轻时尚的主力消费族立刻成为她第一批顾客。

问题 4：何以能够形成产品的独特性？一个方面的独特是否构成了全部的商业独特性？

思考提示：传统设计不变，而设计运用的对象变化，就可以构成产品的独特性。进一步的思考是如何避免知识产权的冲突，设计的移植也是一种技术创新。本例中的独特性是以平民买得起，富人看得上为理念来构建的，产品是这种理念的载体，店名“梦之恋”是商业标识，承载了时尚，而十元低价的超市则是具体的商业形态，构成了独特性的整体。

2. 发展

开张那天，生意非常火爆，一天竟然卖出将近 6 500 元的小玉饰。由于这是刘素琴第二次开店，她太兴奋了，以前从来没有过这种火爆的场面，一家 20 平方米的小店可以达到这个销售额，她从来没有想过。也许是她的幸运之神降临了，也许是她经营饰品店的经验在起作用，让她做起来得心应手，反正，开张大吉。

为了扩大宣传，她一方面在店面宣传上大做文章，打造深厚的玉饰文化基调，让款款精美的玉饰与浓郁的文化气息相得益彰，将“梦之恋”的品位尽展无遗；另一方面印制精美的宣传画册，在人流量较大的场所或各大写字楼分

发，提高“梦之恋”的知名度。画册上除了各款玉饰的实物图片外，还有精心设计的广告语，在各大媒体上大打广告，让“梦之恋”的形象无处不在，给消费者以全方位的视觉冲击。

就这样，一个月下来，刘素琴粗略地一算，除去各种开支，她赚了2万元。看着这红火的生意，她暗自庆幸自己转向经营得早，如果自己不转向经营平价玉饰的话，自己还不知道干什么呢，更谈不上赚钱了。就这样，刘素琴的幸运玉饰10元平价小超市生意红红火火，为她赢来了滚滚财源。

开业第二个月，一位身着职业装气质高雅的年轻女子来店里看玉饰，刘素琴估计她可能是某个大公司的高级白领，于是彬彬有礼地上前说道：“小姐，我们现在正在举行一项优惠活动，如果您在我们店里选择任意一款玉饰的话，您将成为在本店购物的第800名顾客，从而获得7折优惠和终身8折会员卡一张。”那位小姐一听，顿时来了兴致：“真的吗？那我說什麼也要挑一些玉饰了。”在刘素琴的介绍下，那位小姐最终一次就选购了600多元的玉饰。

让刘素琴惊讶的是，那位女顾客第二天就领着一些朋友前来店里选择玉饰。这让刘素琴又明白了一个营销之道，她干脆对所有的顾客发放终身8折会员卡，因为就是这小小的一张卡，能够系住很多消费者的心。她知道，她的平价理念正在传达给越来越多的消费者。

问题5：用什么方法可以强化需求？强化需求的意义是什么？

思考提示：特殊标志可以让顾客拥有特殊的身份，会员制可以锁定顾客。强化需求的意义在于加深对品牌的认同感，并通过口碑传诵获得更大的市场。

对所有企业来说，随着业务量的扩大都会产生质量漏洞，而顾客的挑剔也开始增加，舆论也开始关注你，出现漏洞的机会增大，而出现危机的可能性也在增大，很多企业就因为无法越过这道门槛而败下阵来。刘素琴无师自通，有着非常强的危机意识，出货量越大，对质量的把关也越严，对进货玉饰质量管理的细致严谨程度如同一个老牌企业。每次产品进入包装盒前，她都和质检员一道进行质量检查。有一次，刘素琴在例行检查质量时，发现有两个玉手镯有点不对称，她马上召集营业员开会。在会上，刘素琴拿出那两个玉手镯对大家说：“其实，这两个玉手镯如果放到包装盒中去，完全可以卖出去，它只是最上边有一丝的不匀称，和另外一只不是很对称，但是，我却要把它拿出来，作为不合格的产品。请大家记住，以后，像这种产品一律不准进包装盒。因为我们的‘梦之恋’玉饰应该是完美无缺的。”她用激将法来激励大家，“完美无缺”，令员工很爱听，因为这等于说刘素琴将把大家领到一个尽善尽美的商业境界，所以大家报以热烈掌声以示赞同。

“梦之恋”幸运玉饰10元平价小超市的生意特别好，人们对玉饰也有了

极大的认可，需求量也特别大，一个供货商有些供不应求。于是，刘素琴找到几个玉石加工老板商谈，选择他们当中做工好、价格低的企业作为自己的长期供货商。刘素琴的生意对玉厂企业来说是不用太多投入的生意，回款快，有钱赚，大家都愿意和她合作。经过一个时期的拓展，从云南、广州、福建到河南、新疆等国内重要的玉石生产基地几乎都有了她的供货点。这种联手经营，一手货源，减少了流通环节虚增的成本，可以做到真正让利给消费者。

在刘素琴的精心打理下，“梦之恋”幸运玉饰 10 元平价小超市的生意越来越红火，平均每天的销售额都在五六千元左右，月纯利润达 3 万多元。看到她的成功，许多朋友都想加入。读大学时的一个同学不肯放过与她合作经营的机会，对她说：“老同学，我想在家乡也开这么一家‘梦之恋’幸运玉饰 10 元平价小超市，我眼下没有工作，你说什么也得帮我。”

刘素琴仔细盘点了自己的商业模式，觉得是建立自己的连锁经营网络的时候了，她要将“梦之恋”幸运玉饰 10 元平价小超市介绍给全国各地的投资者。于是，在长沙市注册成立了长沙市“梦之恋”工艺品有限公司，为了方便客户查询相关信息，还注册了“梦之恋”网站，并开通了全国咨询热线，开始了全国的招商活动。

问题 6：如何控制自己已经得到的机会？如何扩大自己的机会？

思考提示：懂得危机是怎么产生的，懂得居安思危的预见能力，比创造机会更重要。如果机会已经稳定，有了自己的经营独特之处，就应该不失时机地推到更大的市场，运用现在的经营理念与制度工具，将自己独特的商品和服务推广到更大的市场，让更多的人受益。

3. 后记

深圳的加盟商李女士，逛过一回刘素琴的“梦之恋”幸运玉饰 10 元平价小超市，就成为她的铁杆“粉丝”，立即决定加盟。李女士的店从开张到现在，天天都是顾客盈门。一些年轻女孩每次都是三五成群而来，那些玉饰看起来既时尚又有特色，搭配起衣服来也十分出色，而店里的八大系列产品适合不同品味的人群，有各种风格的玉饰，产品应有尽有，几乎所有人都能找到自己喜欢的玉饰。据李女士介绍，基本上她每个月都能卖出 5 万多元的货，要是逢上节假日，一天就能卖出近 2 万元的玉饰。她说，照这样的销售形势，她可以再开一家分店。“梦之恋”从正式启动全国招商加盟还不到半年，就发展了代理商 30 多家，生意都很红火。

刘素琴对自己的成功之道也有一些总结。她说：“时尚是极有价值的卖点，但时尚总是要过时的，要延长它的保鲜期，首先，要创造一个知名品牌，让自己占有一个较高的起点；其次，要顺应市场的经营趋势，像平价玉饰这几年在

市场上会非常火；最后，要诚信经营，用智慧和汗水换取成功。”

问题7：从逻辑角度看，李素琴总结得完整吗？

思考提示：成功者往往并不能正确认识自己，刘素琴仍然非常谦虚，这会造就她更大的商业成就。但是她并没有从逻辑角度认识自己，她无意识地设计了一个非常有趣的商业模型，是这个商业模型引领着她走向成功。

二、商业模型评析

1. 需求搜集

刘素琴是如何完成需求搜集的设计的呢？第一家店只是商业模型形成的铺垫，其商业模型还非常不稳定，虽然能够实现需求搜集，但是还没有达到有效搜集需求的程度，其需求很快被其他企业所瓜分。到成立第二家店时，她基本上完成了商业模型的设计工作，运用连锁经营和成立长沙市“梦之恋”工艺品有限公司都不再是商业模型的设计，而是对商业模型的重复和运用。分析其商业模型主要分析的就是她建立第二家店的商业逻辑。

以需求搜集来分析，刘素琴做的第一步是保留原来的时尚定位，以其为市场定位的基础，同时加入平价和超市的元素，完成了从第一次创业向第二次创业的商业模型转变。两者的区别在于：第一次商业模型中只有时尚的元素，但却不能排除竞争对手，同时将很多普通顾客排除在外。在第一次商业模型设计中，时尚只是选择，还没有创造，这是导致不能排除竞争对手的原因，因为你能够进货，竞争者也可以进货，只要领先者创造出了市场需求，竞争者就会跟进，来瓜分领先者创造的市场；如果领先者不能在进货上控制，就只能忍耐，任凭这些跟随者瓜分市场。表面上，第一次创业的商业模型具有完整性，却隐藏着经营漏洞。第二次的商业模型设计将低价引入其中，为何可以取得成功呢？

从需求角度看，需求 = 需要 + 购买力，如果说时尚反映了对需要的满足，低价则是对购买力的满足。缺少任何一个，都无法完成商业模型的构造。显然，第一次商业模型设计没有过多地考虑低价因素的重要性，最终走向失败。低价为何重要呢？主要有两个原因：第一，玉饰有着世界范围内的平价现象，因此，它才有如案例中描述的巨大的市场需求，如果普通人也佩戴玉饰，就必须考虑普通人的支付能力。长沙的人均收入并不高，大部分年轻女孩和男孩的收入也多属于这一阶层，不以低价吸引顾客，就不可能暴露人们的需求。在排除了低收入群体以后，市场就大大萎缩，无法完成将玉饰向普通消费的转变。其实，只有材质是玉的，人们都会与玉器比较，如果平饰价格过高，人们一定会以自己的知识判断，认为吃了亏，而拒绝购买。降低顾客心理的抗拒也非常

重要。第二，时尚是有自己的内涵的，有独特性才有时尚。为了低价，也许会牺牲一些时尚特色，但也可能会增加时尚特色，刘素琴的商业模型应该属于后者，因为玉饰以玉器的微缩形象出现不仅可以节约设计成本，还有市场上的新颖性，实际上，她是利用了企业玉石器设计的外部性。这意味着，她创造出了一条新的需求曲线，比原来预想的需求曲线更为拓展。从图1可以看出，双重作用可以使需求量大大增加，从而保证了初步的商业成功。

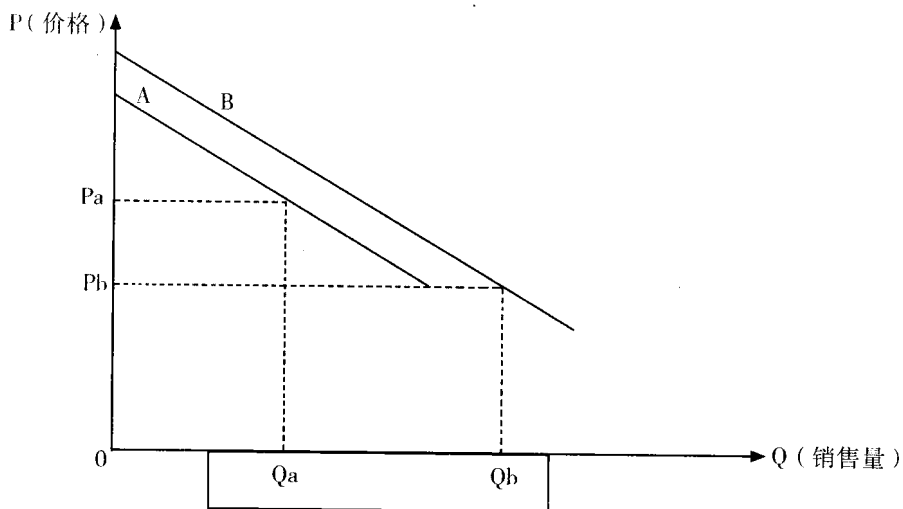


图1 需求拓展与价格下降的双重作用下的销售量增长

为了配合平价玉饰，她采用了超市的商业形态，这种形态有三个好处：一是货品集中，便于购买，产品之间易形成相互招徕，每当顾客购买时都会对其他购买行为产生外部性；二是专业经营，可以让自己集中商业概念，建立商业品牌，为后续连锁店商业概念的形成打下基础；三是可以节约成本，超市本身有着节约成本的经营特征，特别是它比较巧妙地利用场地仓储、柜台等空间，是现代商业普遍接受的形态。她还使用了小超市的形式，将面积再次压缩，既能将店面设在最繁华的地段，又不至于房租过高。通过渠道配合的需求搜集方式也起到了非常重要的保障作用。

上面只是刘素琴构造需求搜集器的第一步，其第二步内容是以口口相传和会员制方式营销并锁定顾客。案例中描述了刘素琴通过给出特定顾客标志为顾客创造购买条件的销售激励，从需求搜集角度看，这是一种通过现有顾客向潜在顾客传递信息的市场渗透手段。受此启发，刘素琴设计了一套会员制，也是为了实现更大范围的需求搜集。前者是横向搜集，即将顾客身边的潜在顾客动员起来，以其现身说法的方式，展示、显露、证明、劝说等完成顾客群体数量的发展，通过佩戴使用、显露刺激、解释说服、感受表露等，完成对顾客周围

人的知识重构,将其周围人群转换成为潜在顾客群,再通过打折介绍等完成从潜在顾客向顾客的推进。虽然企业可以找到很多横向搜集的办法,但是这种以老顾客完成新顾客搜集的方法还是最有效的。相比而言,后者是纵向搜集,即推动顾客作重复购买。正如刘素琴对时尚的理解那样,时尚是一个时间概念,今天的时尚会成为过去,所以顾客有着重复购买的可能。如果使用会员制,以较大比例的折扣可以激励顾客的重复购买行为。

如果说，刘素琴需求搜集还有第三步，那就是开连锁店，通过发展连锁店将国内需求搜集起来。但严格来说，这已经超出本篇的范围。

2. 盈利设计

为需求者找到价值，也能够动员需求者购买，企业能否盈利呢？从一般原理上看，只要需求达到足够的规模，通过企业规模化经营可以将成本降到规模需求所对应的价格以下。也就是说，如果存在着规模经济效应，并且价格需求弹性的倒数小于规模带来的成本下降速度，直观地说，企业下降价格带来的规模增长与这一规模增长所产生成本下降相比，价格下降没有成本下降多，企业就可以实现盈利。因此，只要企业能够搜集到需求，将其规模化，就能实现需求的有效扩张，企业盈利是自然的。在企业规模报酬不变的情况下，企业所创造的产品或服务价值超过成本，即为顾客带来的效用超过成本，需求的扩张都可以产生利润扩大的效果。

刘素琴设计的商业模式比上述原理还要更进一步，她想出一种产品价值增加与成本下降同时发生的商业模式，其关键是找到玉器生产企业，利用它们的设计将产品微缩化，再用它们的剩余边角料进行生产，可以将玉饰成本降低到几乎为零（仅有少量的加工费），而由于是微缩的，产品价值不仅没有减少，相反，对很多顾客来说，还有可能增加，表现为需求曲线的扩张与成本下降同时出现。

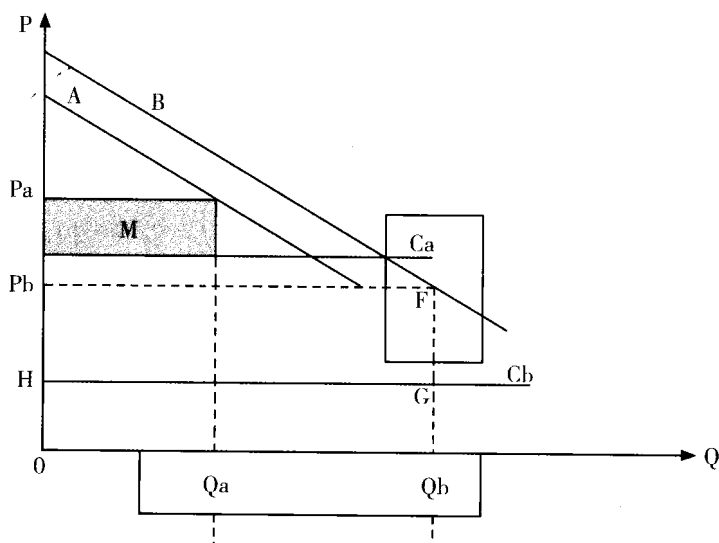


图2 需求搜集与协同效应产生成本下降与利润增长

图2中, C_a 代表没有与玉器生产企业联合的玉饰生产成本, C_b 代表与玉器生产企业联合后的玉饰产品成本, 由于刘素琴利用合作企业协同效应, 使剩余生产能力得到了发挥, 产品成本大大下降。其价格有了较大的下降空间, 且产品是玉器设计的微缩化, 所以有着相对的产品式样的垄断性, 其定价可以按照垄断定价原则, 可以是原来的成本定价也可以是竞争定价 (即使原来也是垄断定价, 由于成本较高, 也只能采取高定价)。在图中, 企业的利润从原来的黑色方框 M , 变成了白色方框的 $P_b H G F$, 利润呈现翻倍增加。

传统模型下利润 $L_1 = (P_a - C_a) Q_a$

新商业模式下利润 $L_2 = (P_b - C_b) Q_b$

由于企业利用了上游企业的协同效应和自己经营的集约效应 (小超市), 并让利于消费者, 采取一定程度的降价, 但不可能将全部成本下降都让利于消费者, 因此, 必然会有 $P_a - P_b < C_a - C_b$, 同时, 由于降价并且需求曲线向外部扩展, 也必然会有 $Q_b > Q_a$, 因此形成利润大幅度增长是必然的。

按刘素琴自己的分析, 营业收入为月销售收入 $1\,300$ 元/天 $\times 30$ 天 = $39\,000$ 元; 销售成本 (进货成本) 按 30% 计算, 约 $39\,000$ 元/月 $\times 30\%$ = $11\,700$ 元/月; 房租为 $3\,000$ 元/月; 工资为 $1\,000$ 元/月 $\times 2$ 人 = $2\,000$ 元; 其他杂费为 500 元/月; 每月经营总成本为销售成本加经营成本, 共计 $17\,200$ 元。再扣除工商税收 300 元/月, 月纯利润为 $21\,500$ 元, 年纯利润为 $258\,000$ 元。这只是按每天 $1\,300$ 元营业额计算的, 实际上, 节假日、推销活动期间都可能会超过这个营业额。

3. 核心成长能力构造

表面上看起来她没有什么核心能力, 如果存在着外部竞争, 很可能很快就被竞争对手挤垮, 但实际上, 刘素琴已经在商业模式设计中充分考虑到了核心能力。

首先, 她通过与国内多家企业签订长期供货合同来保证她的商业模型的正常运行。随着加盟店的增加, 这些长期供货合同会呈现不断巩固的趋势, 这样她在供货方面有了充分的市场控制力。这是保证平价、时尚的关键, 而时尚、平价和便捷又成为规模经营的前提, 这种规模经营又可以成为控制长期合同的根据, 进一步成为排除竞争对手的手段, 以此构成了一个内生发展的商业逻辑。

其次, 她建立起了自己的商业品牌, 以及各种锁定顾客的办法, 避免了顾客的流失。

她怕竞争吗? 她的商业模式决定了她不怕, 因为对于最残酷的价格竞争, 刘素琴准备好了低成本, 她有全方位的成本优势, 不怕打价格战; 对于进货渠道竞争, 她也不害怕, 因为她已经与供货商签订了长期协议, 同时分散了供货商, 而且是在不同地区间分散; 至于创新竞争, 几乎所有对手都没有想到她正

在利用上游的闲置开发设计能力，并将其转化为成本优势。

她只要走向低成本—多顾客—好信誉，就可以实现商业的良性循环。她的核心发展能力通过商业模型被构造出来，即不断更新和扩大款式的时尚 + 保持全方位低成本的供货合作。

三、商业模型的实施条件

1. 商业模型总结

刘素琴的商业模型可以概括为下列商业逻辑：

第一，观察到中国与世界在玉饰消费方面的差距，确认了玉饰应该进入时尚且平价阶段的特征，确立了以低成本为主，以时尚为辅的市场定位。

第二，寻找合作者，以订货方式为供货商创造内部的协同效应，实现供货商开发设计、材料支出的低成本，获得较低的供货价格，并通过超市这种商业形态将品种规模扩大以降低运营成本。

第三，以低成本为基础，运用横向搜集激励和纵向搜集激励，向市场渗透，扩大规模。

第四，用自己极其明确的定位和商誉锁定顾客，再通过长期合同与下游规模化的谈判能力，控制上游，排除竞争对手，为核心能力的建立创造条件。

第五，以强大的商誉控制上游（生产供货商）、下游（连锁加盟商），实现商业的自我良性循环。

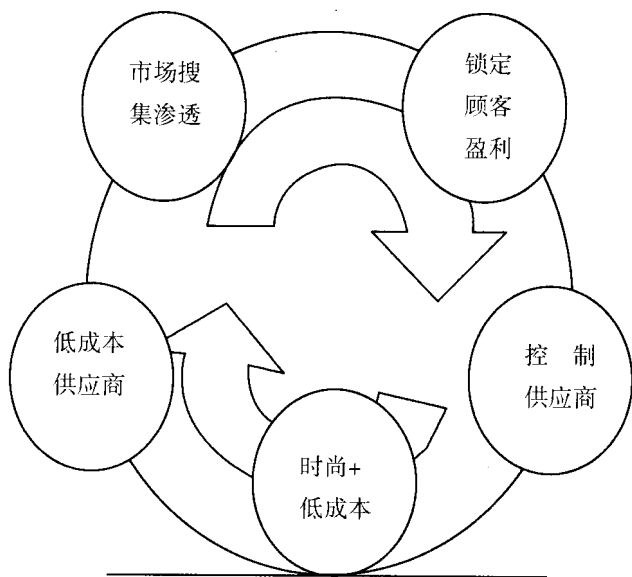


图3 良好的商业模型