

中国企业商业模式转型的生存战略

正道

林伟贤 著

CORRECT PATH

商业模式决胜未来

找到适合自己的商业模式 正道是唯一之道
没钱不是失败 没有商业模式才是真正的失败
北大实践家商业模式研究中心与美国BSE企业家商学院共同发布

正道

CORRECT PATH

商业模式决胜未来

林伟贤 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

正道：商业模式决胜未来 / 林伟贤著. —北京：人民邮电出版社，2009.9

ISBN 978-7-115-20133-1

I. 正… II. 林… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第124094号

内 容 提 要

本书引用大量图表数据、企业实例，用深入浅出的表述方法，从商业趋势发展分析，商业模式如何改变，实战中商业模式的演化三方面，层层递进，严谨求证；力求为产业链低端的中国制造业企业家们，阐明在未来企业竞争中如何找到自己的生存之道。

本书适合企业经营管理人员阅读。

正道——商业模式决胜未来

-
- ◆ 著 林伟贤
 - 责任编辑 任忠鹏
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：13.25 2009年9月第1版
字数：119千字 2009年9月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-20133-1

定价：36.00元（附光盘）

读者服务热线：(010)67172489 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

找出活路，企业家需要重新学习改变商业模式

——《正道——商业模式决胜未来》序

著名的管理大师彼得·德鲁克在生前最为著名的论断是“当今企业之间的竞争实际上是商业模式之间的竞争”。而我们的企业家在此之前是完全没有受到过这方面教育的。世界金融危机之所以对我们的广大沿海企业冲击那么大，就是因为我们的企业早已成为世界制造工厂，在产业链的低端苦苦挣扎。我们根本无法从品牌和技术创新中获取足够的利润，我们也无法把握市场变化对我们的冲击。而这一切的关键原因就是根本没有建立好自己企业的商业模式！

实践家教育集团自10年前从美国引入中国的BSE企业家商学院，一直专注于商业模式的教育领域。为了结合中国本土的企业情况，我们和著名的北京大学联合成立了北大实践家商业模式研究中心，致力于帮助企业学习并建立自己的商业模式。很荣幸，我们也连续8年被“最佳商业模式评选”的主办方《商界评论》杂志邀请成为商业模式评选的联合主办单位和专业评审机构，在全国举行了数十场商业模式评选的高峰论坛，这也帮助我们积累了大量的企业案例。历届中国最佳商业模式得主也成了我们“忠实的盟友和追随者”。几年来，我们专注于商业模式的研究和教学，

我们8天8夜的BSE企业家商学院课程成为近万名企业家成功的起点。我们希望中心的研究成果能够帮助更多的中国企业创建自己的商业模式，让中国企业家能够在未来把握机会，创立更多的世界级企业。

我们始终坚持我们的使命：把世界带进中国，让中国领航世界！

目 录

第一篇

商海变革中的时与势——要前进，先认路

一、商业趋势分析

- 山雨欲来风满楼
——经济高速增长后带来的是中小企业倒闭潮 4
- 过去的石头，今天的涟漪
——国际商业环境与海峡两岸经济走势解读 16
- 今晚死很多，明天会更好
——未来商业环境预测 22

二、行业整合管理

- 朝阳产业还是夕阳产业
——找到你的定见 30
- 流行的另外一端，就是下一个趋势的开端
——行业选择中的钟摆效应 43
- 没有机会还是没有发现机会
——行业未来商机 48

三、企业应对危机

- 杂货店遇上沃尔玛
——突破企业的视角 55
- iPod，CD 的终结者
——挣脱行业的束缚 60
- 登泰山而小天下
——商业模式角度的全局改变 69

第二篇

商业模式——用更少，得更多

一、创造价值

大长今的眼泪 ——文化创造价值	81
作秀的力量 ——影响力创造价值	88
从喝茶到喝咖啡 ——生活形态创造价值	94

二、利润实现

入场费 ——针对特定群体的费用	102
停车费 ——延续客户资格的费用	105
过路费 ——提供增值服务的费用	113

三、第三方策略

顾客就是上帝，但上帝不仅仅是你的顾客 ——为企业利益相关者创造价值	118
租金还是广告费 ——第三方支付	127
只送不卖的营销方式 ——第三方策略实现	132

第三篇

实战应用——定战略，搭平台

一、商业模式模型解析

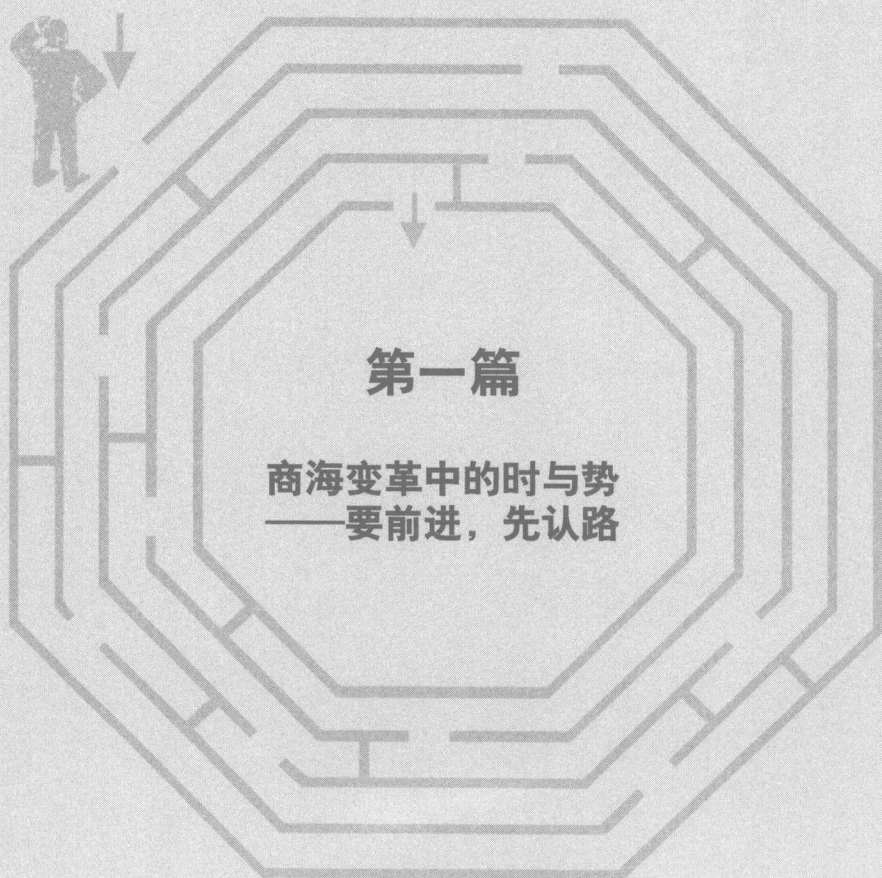
定位决定地位 ——定位四大法则	144
成本变收益，处处是利润 ——12级赢利模式解析	151
资本永远嫌贫爱富 ——调整你的现金流结构	157

二、增值服务

有关系找关系，没关系强迫发生关系 ——找到增值服务的切入点	163
引狼入室 ——进门以后才是花钱的开始	167
星巴克被干掉了 ——留心你的剩余价值	170

三、搭建平台

搭台子的最赚钱，站台子的最可怜 ——商业平台的重要性	174
玩游戏不如做游戏 ——通过平台制定游戏规则	178
永续经营，持久赢利 ——商业模式和商业平台的完美结合	181
附录：企业商业模式诊断问卷	188



第一篇

商海变革中的时与势
——要前进，先认路

在上海开车常常会因为其多变的道路状况而晕头转向，如果没有一个本地熟悉道路的朋友在一旁指导，你很快就会在这现代化的水泥森林中迷失自己。

不久前和朋友驱车前往浦东，一不小心迷失于浦西高架道路的环状迷宫中。结果错过匝口就来到了与目的地完全相反的所在。朋友倒是不忘幽默地自嘲一句：没关系，反正地球是圆的。

OK，迷路一次没有关系，不过这倒是让我联想到了国内众多民营企业的现状。

他们无疑是知道自己的目的所在，那就是要赚钱，要把企业做好。

可对于如何到达自己的目的地，他们却并没有一个很清醒的认识。就好像我们知道我们的目的地是浦东一样，但是如果两眼一抹黑，什么都不管不顾地往前冲，弄不好就会像我们一样落得一个南辕北辙的结果。恐怕到那个时候大多数的企业家不会有那么好的心情用“地球是圆的”之类的话来自嘲了。

多数中国民营企业，特别是中小企业正处在这种闭着眼乱闯的

危险情况之中。我们看到了国外企业经营的表象就误以为我们也可以照猫画虎，误以为引进了大工厂、高科技、国际管理和高校人才就能创造出赚钱的企业，而把国外企业真正成功的原因，同时也是隐藏在企业核心的商业模式给遗漏了。

其直接后果就是，乱闯一气的我们中的大多数死在了半路上，而剩下的则走着弯路，继续痛苦地向前摸索着。

当你读完这本书的时候，也许你会发现，你一直没有成功的原因，是你没有找对路。

一、商业趋势分析

山雨欲来风满楼

——经济高速增长后带来的是中小企业倒闭潮

在我们讨论商业模式为我们指引的成功道路之前，先来看看中国民营企业所面临的是怎样一个大环境吧！

改革开放 30 年，如果我在 5 年前说，中国经济将遭遇寒冬，你压根儿不会相信。

如果我一年前对你这么说，你半信半疑。

可我现在就算不说，你也已经切身体会到这种寒冷了吧？

继续为这种寒冷而担忧或者抱怨都没有什么意义，关键是未来会怎样？我该怎么做？

仅仅知道现在是不够的，必须了解未来，而了解未来又必须看清过去，看清这一路到底是怎么走过来的。

这就是了解趋势，知道从何而来，才能知道到哪里去。

你必须要知道趋势。

改革开放 30 年，中国一直保持着经济的高速增长，这一前所未有的成就让众多中国人在开始走向富裕小康的同时，也造成了两种错觉：

一是这种高速增长是全球独一无二，只有中国才有的；

二是这样的高速增长会一直持续下去，或者说，持续相当长的时间后才会缓慢减速。

事实上，如果我们放眼全球，会发现这样的高速增长在近 50 年的历史中，几乎在世界的很多地区都发生过，然而结局却并不相同。

但有一点是相同的，那就是在经历了长时间的经济高速增长后，对于企业而言，生存反而更加困难了。因为经济的繁荣使得参与竞争的人数不断增加，竞争日益惨烈，成本不断升高，利润持续下降，

当外部环境稍有风吹草动，随之而来的就是大批大批的企业倒闭和死亡。

经济学的规律告诉我们：在一个完全竞争的市场中，价格将会逐渐接近成本，利润将无限接近于零。如果你不能在商业模式上有所突破，濒临倒闭是必然的结果。

1982年，美国商界掀起第三次并购狂潮，数以万计的中小企业倒闭或者被收购。

1989年的日本，泡沫经济破裂，无数企业破产倒闭，日本经历了“失去的十年”。

这些发达国家和地区都曾经历类似中国的高速经济增长，而历史的经验告诉我们，这样的经济长期增长后必然导致产业整合和行业并购，没有谁能逃脱这样的规律。

今天我们所看到的这些商界巨头们无一不是在这样一次又一次惨烈竞争淘汰中浴火重生的。但是，千万不要乐观地认为自己的企业一定有幸存的机会。在很多国家和地区，由于当地企业未能领会到商业模式的重要性，最终在倒闭大潮中几无幸免，使得西方商业巨头成为最后的赢家。

看看拉丁美洲的今天，规则被掌控，资源被掠夺，利润被瓜分……你能想象，就在20年前，这里也曾经历了数十年的高速增长吗？当经济危机终结了拉美的“奇迹”与“神话”之后，留下的只有数

不尽的悔恨。

今天的中国企业正站在这样的战略十字路口，明天是拉美还是欧美？我们何去何从？

附：拉丁美洲的惨痛教训

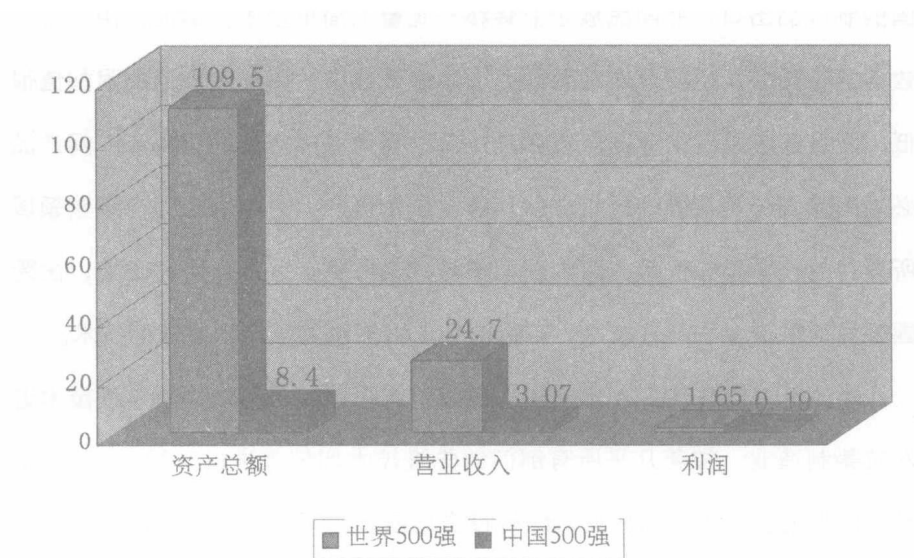
20 世纪 90 年代以来，跨国公司大量涌入拉美，到 90 年代末，外资净流入量达到创纪录的 800 多亿美元。跨国公司在拉美的战略目标主要有四类：（1）开采自然资源。（2）占领东道国市场。（3）寻求高效益。跨国公司利用东道国劳动力资源丰富的比较优势，培训当地的劳动力，增加东道国的制成品出口，并向民族企业转移一定量的简单技术。然而，由于寻求效益的跨国公司主要分布在劳动力密集型产业中，因此其产品的附加值很低，而且还容易使东道国严重依赖进口，因为许多产品的原料和中间产品必须由跨国公司从国外进口。（4）获取技术资产。为利用拉美在某些领域所具有的技术领先优势，跨国公司常与拉美民族企业建立合资企业，由跨国公司提供资金和部分技术，东道国企业则提供关键技术或辅助技术。

伴随着进口替代工业化模式的实施，以跨国公司为载体的先进技术进入拉美制造业，拉美几乎所有部门的先进技术均依赖进口。20 世纪 90 年代，拉美地区成为跨国公司青睐的投资场所，但东道国并没有获得跨国公司的关键技术。这意味着拉美国家期望“以资源换技术”和“以市场换技术”的想法都没有成为现实。

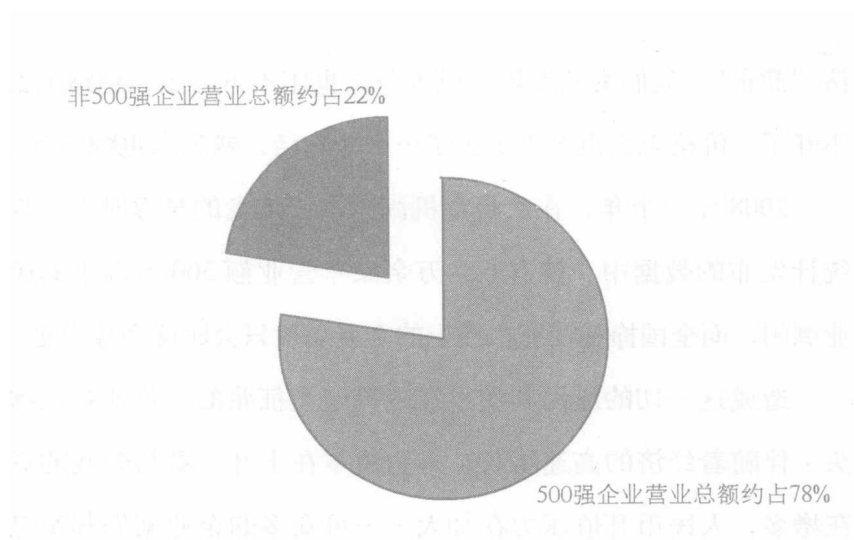
20 世纪 90 年代后期，拉丁美洲经历了痛苦的经济衰退期，直至今日，时常爆发的金融危机和疲软的民族企业仍然是拉美经济发展最大的软肋。

2008 年，一场冠名“次贷”危机的全球金融海啸在多数民营中小企业家还未弄清“次贷”为何物时便已席卷全球，气势汹汹地直扑中国而来。

可事实上，次贷危机的爆发只是偶然，无论有没有这个雪上加霜的冲击，中国民营企业的日子都已经很不好过了。



2008 年中国 500 强企业与世界 500 强企业对比（单位：万亿美元）



2008 年中国 500 强企业与中国非 500 强企业营业总额所占 GDP 比重

改革开放 30 年，造就了新中国第一代民营企业家。当问起自身成功的原因时，多数人会把原因归结为自身的努力或者天赋，却忽略了时代趋势的影响。

很简单的一个比喻，2006 至 2007 年的股市就是这样一个趋势，在这样一个趋势的影响下，就算是街边卖茶叶蛋的老太太进股市也多少会赚一点。同理，2000 年以前的中国，创业成为一种时髦，多少初高中毕业的年轻人毅然决然地下海经商，成为中国第一批“先富起来”的成功者。可是成功者们没有想到的是，牛市不会永远继续下去，随着灰熊一声吼，首先被套牢的就是老太太们。

中国的企业家们迷惘了，中国的企业家们没有经历过真正的经