

管理学大师彼得·德鲁克说：“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。”

盈利

商业模式 背后的秘密

YINGLI SHANGYE MOSHI BEIHOU DE MIMI

魏清文 李佳钰 / 著



为经营者开启商智，为创业者指明方向，为困惑的企业家指点迷津。
洞悉商业模式背后的秘密，助你走向盈利之路！

企业的迫切问题在于迅速摒弃无效的商业模式，找出一种有效的方式参与经济活动。
有了良好的商业模式，财富可以迅速地积累，队伍可以迅速壮大。

否则，再多的钱也会迅速烧光。

中国商业出版社

013068104

F275.4
45

盈利

商业模式
背后的秘密

YINGLI SHANGYE MOSHI BEIHOU DE MIMI

魏清文 李佳钰 / 著



北航

C1675701

中国商业出版社

F 275.4

45

401830810

图书在版编目(CIP)数据

盈利：商业模式背后的秘密 / 魏清文，李佳钰著

— 北京：中国商业出版社，2013.8

ISBN 978-7-5044-8128-3

I. ①盈… II. ①魏… ②李… III. ①企业管理—盈利—研究 IV. ①F275.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第121654号

责任编辑：陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c_cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

三河陆桥质检印务有限公司

*

720×1000毫米 16开 20印张 200千字

2013年10月第1版 2013年10月第1次印刷

定价：39.80元

(本书若有印装质量问题，请与发行部联系调换)



“太湖亮剑”微电影剧照



魏清文先生和《亮剑》书法的老将军合影存念



与袁岳先生出席飞马旅活动



为好人陈光标把脉，
商会李农合主席幽默逗乐



与江南春一起出席高端论坛



与皇明太阳能董事长在一起



与北大黄埔商学院
陈志云院长一行在一起



与福建著名企业家张显灵先生在一起



魏清文向龙成国际董事长赠书



向江阴职业技术学校钱红校长
赠书并签署捐赠助学意向



与北武当掌门人周海文先生
共同出席沙龙



与《企业大学》作者荆涛老师在一起



魏清文先生出席林晓执导的
《我是制片人》开机仪式



魏清文老师与社会化营销骨干



魏清文出席环球金融大厦电商沙龙
与部分会员合影



与李晓雅女士在三亚希尔顿



带部分优秀员工在
人民大会堂参加品牌中国论坛留影



魏清文老师为腾讯旗下社会化营
销团队培训合影



在慈善晚宴发表主题演讲



与张野先生一起
在华西村总统套房座谈接待来宾



与银行代表签约



在5000米以上海拔挑战



会所开业庆典媒体采访



参观什川梨花岛林隐天下



与大爱印象董事长李佳钰在一起



文化强国科技兴邦论坛开幕式



魏清文与林晓庆祝<我是制片人>杀青



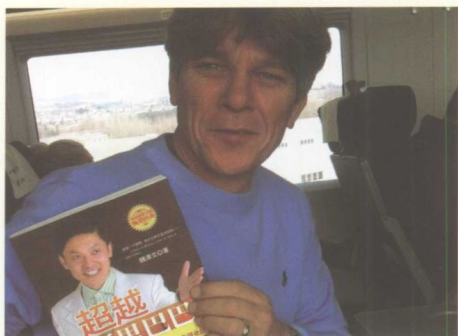
向钱一明先生赠书



著名营销专家刘克亚在一起



与王颜松先生在一起



德国友人也对《超越阿里巴巴》
非常感兴趣



与越野车王在千岛湖游艇上



在“太湖论坛”上接受东方卫视采访



与著名养生专家姜智镠先生赠书



为山西诚义地产辅导
《森客时代广场》项目留影



陪同李国强夫妇参观O2O示范场馆

前言

商业模式——企业竞争的最高形态

——“一个企业如何实现可持续盈利？”这是伴随着企业经济活动的一个永恒主题。

后危机时代将充满着更多的变化和不确定，几乎所有企业家都关注企业的商业模式（Business Model）。创业者和中小企业主关注这个问题，是因为他们需要在挤满竞争者的荆棘丛中找到一条通幽的捷径；大型企业的管理者关注这个问题，是因为他们需要让大象般的企业学会跳舞，避免成为商业环境演变下消亡的恐龙。在危机中，企业如何维系长期生存与盈利的能力，更成为企业家们共同关注的主题。

正如时代华纳前首席执行官迈克尔·邓恩所说：“在经营企业过程当中，商业模式比高技术更重要，因为前者是企业能够立足的先决条件。”商业模式是解决企业所有问题的关键，是治本之道。

商业模式到底有多重要？想必不少的企业家都曾认真地思考过这一问题。其中，最经典的答案莫过于管理大师彼得·德鲁克的描述：“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。”

商业模式已经成为挂在创业者和风险投资者嘴边的一个名词。几乎每一个人都确信，有了一个好的商业模式，成功就有了一半的保证。

那么究竟什么是商业模式呢？一句话概括，商业模式就是企业赚钱的

模式。换句话说，只要你掌握或发现一种商业模式，就意味着你拥有了赚钱的工具。

商业模式是任何一家企业经营的“原点”，没有好的商业模式，技术再好、产品再好、品牌再好、资产再大也没有前途！毫不夸张地说，没有好的商业模式，企业就没有前途！如果企业经营的“原点”不能突破创新，企业腾飞只能是痴人说梦。

为此，魏清文指出：“商业模式远远大于并包容了‘盈利模式’，商业模式是‘企业战略的战略’，创新了商业模式，企业就能获得10倍的利润，获得10年的持续发展，更能对接风险投资与登陆资本市场。对于一个企业来讲，只要有了一个好的商业模式，这个企业就一定能够持续稳定地增长下去。这就是我们常说的得商业模式者得天下的原因所在。”

我们在现实中发现企业反映出来的各方面问题，其实都是商业模式的问题。如产品生存能力差、品牌存活力低；利润率低下、缺乏增长空间、选址不当、经常出现危机；渠道拓展不开、库存积压严重；资金周转不灵、财务成本高等等问题，其实就是商业模式的问题。

就像看病一样，那些都是表面的症状。不高明的医生，就会脚疼医脚，头疼医头，表面上看好像已经痊愈了，其实留下了病根。真正好的医生，就不会被表面的现象所蒙骗，而是会由表及里、由浅入深地抓住真正的致病根源，采取治本之术，彻底解决。而更加高明的医生则是防患于未然，不要以为自己能对企业动大手术，才是管理高手，真正的高手是在商业模式设计阶段就避免了许多问题的发生，或者对许多可能出现的问题已经准备了应对之策。所以好的商业模式才是企业的根本保障。

然而，每个企业所处的商业环境不同，客户定位不同，产品与服务的选择不同，拥有的资源不同，对资源的安排也不同，每个企业都是一个复杂的个体。于是，如何实现可持续盈利的问题变得不简单。

不过，我们要知道，商业模式的学习不能盲目跟随和生搬硬套，如果我们能够深刻认知商业模式设计的思想和具体方法，有创造性和针对性地设计商业模式，那么企业商业模式的超越相比规模超越和技术超越则更容易达成，也更容易使企业获得更多市场机会，并通过商业模式的设计把握这些新机会，使企业在商业模式竞争阶段获得先发优势和结构性竞争壁垒。

深入研究各种成功和失败的企业，得出的结果就是，在经历了要素驱动与投资驱动两个阶段之后，中国的企业开始向更高的境界迈进，那就是商业模式的创新。商业模式的竞争将是企业更高形态的竞争！

本书以一个女企业家与商业模式专家对话的形式，为你展示一个相对完整的商业模式概览，为你提供强大、简单、经得起考验的工具，帮助你来理解、设计、再造和实施商业模式。使你的企业能早日进行商业模式的创新，摆脱困境，战胜瓶颈，走出一条属于自己的良性发展的康庄大道，找到使企业基业长青的金钥匙。

第一章 透视商业模式

企业家的困惑	3
企业家，请关注你的商业模式	7
束缚商业模式发展的三要素：思想、资金和人才	14
商业模式的定义	17
商业模式的组成	22
商业模式的分类	25
商业模式的核心原则	27
商业模式三要素	32
商业模式的两个问题	36
伪商业模式的面孔	39
商业模式是企业战略的核心问题	45

第二章 企业已步入商业模式竞争时代

未来企业的竞争，将是商业模式的竞争。商业模式的竞争将是企业更高形态的竞争！市场经济发展到今天，竞争已经不再是停留在产品、技术、服务、管理、人才、品牌、文化等“脏器”的功能与功夫上了。一切都必须以一种有形的模式存在或出现，要把企业有形的资源与无形的资源都整合在一个商业模式中，企业就依靠这个独特商业模式发挥出来的力量，最大限度合内化外。

你的商业模式可行吗？	53
如何分析商业模式的竞争优势	56
商业模式如何演化与重构	60
一流的企业必然有一流的文化模式	62
练好企业的管理内功	66
生产和服务模式是企业生产力的中心	68
最成功的营销模式	70
商业模式是企业家生命模式的商业化和公司化	77
有了好商业模式，为何还失败	79

第三章 盈利之道：新经济时代的商业模式设计

商业模式设计关乎企业成败，在这个模式制胜的时代，企业该如何设计自己的商业模式呢？出海需要船，同样，设计和完善企业商业模式，需要借助有效的分析手段，了解利润源、利润点、利润渠、利润杠杆、利润屏障五大要素。商业模式就是以上述五大要素的某一个或两个要素为核心、五大要素相互协同的价值创造系统。

科学地设计商业模式	85
商业模式设计的思想	87
界定和把握盈利源——顾客	92
拥有打动人心的产品概念	94
进行财务分析，将利润量化	98
不断完善企业盈利点	99
打造强有力的盈利杠杆	101
疏通拓宽利润渠	103
建立有效保护利润的屏障	105
企业的组织设计也要合理	106
商业模式设计的重点	107
商业模式设计的两个维度	111
顺应商业模式的变化	113

第四章 最快盈利：如何复制商业模式

所谓“商业模式”，就是关于企业“做什么，如何做，怎样赚钱”的综合体。任何一种优秀的商业模式在日趋成熟的过程中，都付出了高昂成本，甚至是历经磨难的。一旦在实践中证明了这种商业模式的优越性后，如果能够将之成功复制到多个企业，那么，这套成功模式的单位成本将被“摊薄”。

全盘复制优秀企业的商业模式	119
引用优秀企业商业模式的创新点	121
延伸扩展到其他细分市场	123
逆主流商业模式	125

在其他商业模式的基础上整合创新	127
颠覆超越现有产品的商业模式	128
不断借鉴、完善和改造	130
如何复制成功的商业模式?	132

第五章 商业模式创新： 企业基业长青的唯一选择

商业模式创新在中国的确非常重要，甚至有可能是我们现阶段与未来10年、20年的一个发展引擎。在企业的创办过程中，每一个环节上有多种创新形式，偶尔的一个创新也许就能改变企业的整个经营模式，也就是说，企业的商业模式具有偶然性和广阔的衍生性。每一种新的商业模式的出现，都意味着一种创新、一个新的商业机会的出现，谁能率先把握住这种商业机遇，谁就能在商业竞争中拔得头筹。

企业软实力之商业模式创新	137
你的商业模式过时了吗	140
商业模式创新的构成条件	142
商业模式创新的特点	144
新旧产业结合催生的商业模式	146
产业链的纵向延伸	147
全球化的逐步深化带来的机遇	148
中国市场压力下的运营模式创新	149
源于国内市场剧烈竞争的产业转型	150
根源于行业周期导致的并购式发展	151

第六章 如何启动赚钱机器： 商业模式创新的具体操作

在以商业模式为主导的竞争阶段，一个好的商业模式等于成功了一半。企业的拥有者必须清醒地意识到，企业家或创业者不能幻想仅仅依靠商业模式一夜暴富，而应具备企业家精神和做实业的态度，在练好企业管理内功的同时，不断学习、模仿和创新商业模式。那么，企业应该怎样去进行模式创新呢？本章将为您解答这个问题。

新兴技术与新兴产业领域	155
商业模式创新的玄机	156
商业模式创新的路径	158
商业模式创新要以客户价值为中心	162
商业模式创新的4个维度	166
创造和迎合新的客户机遇	172
应对产品和服务的价值变化	174
构建获取关键资源的模式链条	175
持续优化内生性的关键能力	176
向福尔摩斯学商业模式创新	179
商业模式创新遵循的原则	185
商业模式创新的三个步骤	188
商业模式创新应注意的问题	191
传统行业如何演绎新商业模式	194