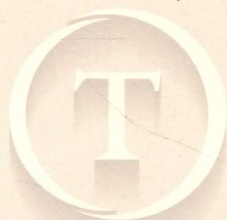


揭示独角兽企业的成功密码

商业 T型商业模式 模式

business model



李庆丰
——
著

北京时代华文书局



business model

T型商业模式

揭示独角兽企业的成功密码

李庆丰◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

T 型商业模式: 揭示独角兽企业的成功密码 / 李庆丰著. -- 北京: 北京时代华文书局, 2019.5
ISBN 978-7-5699-2987-4

I. ①T… II. ①李… III. ①企业管理—商业模式—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 063160 号

T 型商业模式: 揭示独角兽企业的成功密码

T Xing Shangye Moshi: Jieshi Dujiashou Qiye de Chenggong Mima

著 者 | 李庆丰

出版人 | 王训海

策划编辑 | 周磊 高磊

责任编辑 | 周磊

装帧设计 | 天行健设计 迟 稳

责任印制 | 刘 银 范玉洁

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 凯德印刷 (天津) 有限公司 022-29644128

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 22 字 数 | 327 千字

版 次 | 2019 年 6 月第 1 版 印 次 | 2019 年 6 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-2987-4

定 价 | 88.00 元

版权所有, 侵权必究

序 言

回归初心之作

雷军与董明珠曾有一个“10亿赌约”。在2013年12月12日的“中国经济年度人物”颁奖典礼上，雷军表示小米模式将在5年之内战胜格力模式。为了增加趣味性，雷军提出以1元为赌注，象征性地立个赌约，表示5年后看小米与格力的销售收入以论输赢。素有“铁娘子”之称的董明珠毫不示弱，坚信小米模式不可能战胜格力模式，霸气回应：“要赌就赌10个亿。”

立下赌约的2013年，小米的营业额为316亿元，格力的营业额为1200亿元。《财富》杂志报道说，我国中小企业的平均寿命仅2.5年。这5年，手机行业经历了大洗牌，老牌企业诺基亚、联想、索尼、中兴、酷派的销售量已经大幅萎缩或从市场上消失了，而小米作为一家民营创业公司，从零开始，八年上市，2018年手机产品出货量1.19亿部，全球排名第4。这5年，传统制造企业同样日子不好过，不时有跑路、倒闭的传闻，而格力电器持续保持高速增长，2018年有望实现2000亿元营收目标。因此，雷军与董明珠都赢了！

他们赢在哪儿，是通常所说的商业模式制胜吗？搞智能手机的公司一大堆，能制造家电的公司更多。按照商业模式4要素、6要素或画布九宫格等传统的方法判断，它们的商业模式好像没什么不同。

为什么小米和格力成了大赢家？

这就要说到T型商业模式的与众不同之处。如果说传统的商业模式的结构图是“一”字型的话，那么T型商业模式在“一”的下面加了“|”的支撑——让“一”字型变成了“T”型。T型商业模式分为3部分：创造模式、营销模式、资本模式。在“T”型中，“一”的左右两端分别是创造模式、营销模式，而“|”就是资本模式。

这并不是文字游戏，而正是在推进商业模式理论的进阶。在T型商业模式中，创造模式有4个要素，营销模式有4个要素，资本模式有5个要素。本书中有这样一段话：“一个企业从创立到发展壮大进而成为独角兽，源于对产品组合成功定位后，首先要有一个优秀的创造模式，然后有一个匹配的营销模式，而资本模式为创造模式和营销模式赋能，同时创造模式和营销模式为资本模式繁殖赢利。”

T型商业模式中的“赢利”是指以关键资源与核心能力的持续累积赢得发展和竞争优势。与“盈利”的不同之处在于，赢利不仅包括会计意义上的利润，还包括经营活动中形成的其它有形或无形的资本累积。同样，资本并非只是指货币资金，而是扩大到关键资源与核心能力等广义的资本。可口可乐前董事长伍德鲁夫有一句名言：“假如我的工厂被大火毁灭，假如遭遇世界金融风暴，但只要有可口可乐的品牌，第二天我又将重新站起。”无疑，品牌来自于赢利的累积，而后转化为企业资本。

所谓优秀的商业模式不怕被模仿，是因为像任正非、马云、董明

珠、马化腾、雷军等企业创始人或领军人物很难被模仿，他们才是企业最大的资本，让看似雷同的商业模式在不断进化中实现差异化……因此，商业模式不是一个静止的结构，而是一个可以被驱动而进化发展的“生命体”。这也是T型商业模式7大创新特色之一，是T型商业模式与众不同之处。

本书第1章是对全书内容的提要与概括，也因为序言不能写得太长，所以对T型商业模式的“剧透”只能有这么多。如果要回答“为什么小米和格力成了大赢家”，以及“如何让创业公司成为独角兽”“如何让公司可持续进化成长”等诸如此类的问题，就需要我们来共同讨论和学习T型商业模式。

回归初心之作！

我从2007年开始从事风险投资工作，一直对商业模式的国内外实践和理论进化有所关注。我们投资经理或合伙人，特别勤奋者每年阅览商业计划书可达上千份，实际接触项目公司也有近百个。判断一个创业项目，我们通常要考察创业团队、商业模式、发展规划、行业市场等5~7个方面，但是商业模式和创业团队尤其重要。

并不众所周知的是，风险投资的失败率还是比较高的。很多投资机构——在不算极端糟糕的情况——大约70%以上的投资项目不能通过实现IPO或以其它高收益方式退出项目。一个项目成功了，收获的是品牌、名誉和经济效益。而对于大多数项目的失败——甭管是不是自己的项目，出于持续改进的初心，我们习惯于对它们的商业模式、创业团队进行复盘，看看哪里出现了问题。

有了理论，有了实践，还有对成功与失败项目的研究和反思，因

此，我就想写一本关于商业模式的书。虽然2007年就有写书的野心，但是持续多年来，总感觉自己需要进一步沉淀和积累，将T型商业模式的理论原型进一步完善并不断进行实践验证。

毋庸置疑，商业模式之于创业投资、企业进化乃至个人职业发展都很重要，以至于打着商业模式旗号的项目招商、营销鼓噪、咨询培训纷至沓来。但是，商业模式仍然还不是一门成熟的学科。目前来看，既没有哪个商学院能系统地开设这门课程（更别说有这个专业了），甚至还没有一本普遍认可的关于商业模式的教科书。

算上商业模式的“前身”——利润模式或盈利模式，“商业模式”这个名词的出现也只有30来年历史，而近期10来年才被广泛提及。春江水暖鸭先知！2000年及2010年左右出现了两次商业模式研究热潮，中外学者提出了若干多个商业模式初步理论或原始结构模型。大家都在摸着石头过河，在一片空白上进行理论创新与结构搭建，难度极大，精神可嘉！

中外商学院的教授学者在研究商业模式。他们有较强的理论功底、专门的时间及科班传统塑成的规范，也有诲人不倦的学术追求及申报研究项目的强烈愿望。中外教授学者的接续研究，推动了商业模式这座大厦理论基础的雏形构建。

中外企业咨询专家在研究商业模式。他们了解企业经营的现实情况，擅长将传统及前沿的经营管理理论学以致用。指导企业的实践中必然会出现创新，创新也是他们差异化营销及塑造咨询品牌的利器。中外企业咨询专家的坚持创新，促进了商业模式理论与实践的不断结合，也引致了需要进一步创新和完善的诸多新课题！

从中国制造跃迁到中国创造有点难，从引进西方的经营管理理论跃

迁到本土理论原创也是很难的！中国改革开放之初，我国的商学院引进了西方的MBA人才培养模式，教材也从西方引进——绝大部分是英文原版影印。至今，我们已将那些引进的教材翻译或改编成了中文，学习的依旧是科特勒、德鲁克、迈克尔·波特们的理论。西方理论影响之深，就连极具创新实践精神的著名企业家张瑞敏，在演讲中引用的也全是西方管理大师的言论。近些年来，喜马拉雅、罗辑思维等几大知识付费平台异军突起，名嘴们讲授的也是西方的理论结合当下的实践——内容多是“如何迅速成才与赚钱”。对比之下，创新创造有点难，来自中国本土的经管理论创新更是呼之难出！

现在，中国已经是世界第二大经济体。在某些产业领域，我国企业的商业模式创新实践已经领先于世界，这也呼唤着能有来自中国本土并影响世界的商业模式理论创新。

10多年来，为了提升自己所从事的风险投资的工作水平，并进一步对所投资项目进行有效能的投后管理支持，我既关注国内外教授学者、咨询专家对商业模式的最新研究进展，也非常注重在创业投资领域的商业模式创新实践。有所不同的是，风险投资付出的是真金白银，创业项目“九死一生”，所以我们的研究与探索就有更多“真刀真枪”、直截了当的基因与风格。同时，自2007年以来，我所在的众合创投/鼎鑫国际资本坚持主办两本内刊，一本是《商业模式》，另一本是《中国关注》。我有幸负责这两本企业内刊并兼任它们的主编。为了胜任这项有挑战性的主编工作，我必须关注我们已经投资的近100家企业的商业模式，也必须关注整个风险投资领域的新案例及新动向，也有必要研究每年接触到的成千上百个创业计划的商业模式和新经济带动下的风起云涌般出现的商业模式创新案例。

工作培养兴趣，也会培养情怀，把情怀当真就可能成了理想。既然它（商业模式）是待开垦的处女地，还有一片一片的空白，我们中国的研究者、实践者也可以成为世界知名的商业模式研究与创新专家。《异类》一书中提出了“一万小时定律”：“人们眼中的天才之所以卓越非凡，并非天资超人一等，而是付出了持续不断的努力。1万小时的锤炼是任何人从平凡变成世界级大师的必要条件。”

如果简单机械地付出1万小时，把情怀当真也实现不了理想。“知不足，然后能自反也；知困，然后能自强也。”对于企业系统来说，商业模式只是一个子系统，因此我必须拓展认识范围，上升一个层次，才能厘清局部和整体的关系。我很早就在想，电脑有操作系统，手机有操作系统，数控机床也有操作系统，那么创业企业也应该有个“操作系统”吧！我就提出一个创业企业的“人一车一路”操作系统，人——创业团队，车——商业模式，路——战略路径。将三者连起来说：创业团队驱动商业模式运转，沿着战略路径前进，以实现赢利累积和进化发展。后来，我又下功夫学习了系统论、结构思维，结合我对工商管理的浓厚兴趣和积累，又为这个创业“操作系统”增加了企业文化、管理体系、资源平台、技术厚度和创新变革5个助力因素。这样，原来的创业“操作系统”升级为“企业赢利系统”，它就适合华为、格力、阿里巴巴、百度、腾讯等这样的大型企业了。

用了几年时间，对“企业赢利系统”的理论体系初步构建完成后，我就想写以“企业赢利系统”为标题的一本书。期间从事投后管理工作时，我策划与主持了诸多公司的战略规划会议，收获感慨颇多，还想写本书，书名叫作《战略私董会》——它主要是“企业赢利系统”中战略规划模块的内容。

也许原创一个理论太难了，我总是对自己提出的商业模式结构模型不满意，以至于拘泥于“企业赢利系统”“战略私董会”等多元化领域，迷途而不知返。回归初心吧！从商业模式这个起点，延伸到企业赢利系统，还是要回到商业模式。10多年的研究与实践，不断改进，不断迭代，今天《T型商业模式》一书终于出版。

为创业者、企业家、职业达人而写！

虽然“T型商业模式”是一次幅度不算小的理论创新，但是本书的读者对象是创业者、企业家、职业达人等知识型工作者。因此，本书理论与实践并重，并且理论部分不超过三分之一，侧重以实践案例来说明和验证理论。为此，本书列举了88个商业模式成败案例，总结了50多个新模式，配有80余张可视化商业模式原理图，关联33本知名商业书籍的相关原理，提出并通俗地阐释了20多个商业赢利新逻辑。本书依靠市场销量延续生命力，所以少有晦涩难懂的理论，也少有东拼西凑的“申报书”式文字。在写作时，作者力求让每章各节简明易懂，并适当增加趣味化、故事化的渲染。

至于本书的内容结构安排，看看目录就会一目了然。各种高效能读书方法论都建议：读一本书时先认真看看目录，了解该书的整体结构安排；后续读每一章时，再返回目录——加强理解部分与整体的关系。学而不思则罔，思而不学则殆。本书有8章42节。每节之前都有3个问题。例如，第2章第5节重点阐述“免费+收费”的产品组合，相关的三个问题是这样的：

※ 奇虎360将杀毒免费后，构建了怎样的赢利产品组合？

※ 逻辑思维“免费+收费”产品组合如何促进其商业模式成功？

※ 微信就像一个“大鱼塘”，它可以设计哪些赢利产品组合？

本书列举的88个案例中，其中80个是成功的新经济独角兽及传统型优秀企业，例如：小米科技、滴滴出行、罗辑思维、苹果、亚马逊、海底捞、奇虎360、联影医疗、星巴克、阿里巴巴、腾讯、吉利、本田、拼多多、大疆无人机、美团点评、7-Eleven、宝洁、格力……剩余的几个是失败案例，重点阐述我们应该从中获得哪些经验教训。失败是成功之母！也有人说“成功乃失败之父”，还有人说“成功是成功的父与母”！百舸争流，必然景象万千，各种解释都能自圆其说。成功，要遵循专业化；失败，通常是因为偏离了轨道。T型商业模式包括3大部分，有13个要素，提出3大原理，有7项理论创新。从创业进化为独角兽，需要一个T型商业模式！

2019年1月10日，我写这篇序言时，雷军正在“红米独立品牌发布会”现场“怒怼友商华为”。风起云涌时，奋力求生存。手机市场一直有点江湖味道，连一贯温文尔雅的雷军先生都“hold不住”了。直至今今天，小米系列产品还在固守“性价比”第一的原则。从T型商业模式看，对于有时尚消费属性的产品，到了行业成熟期，“性价比”对企业赢利机制的驱动力将会波动递减，比亚迪和格兰仕都是前车之鉴。

格力董明珠女士可以说是T型商业模式中营销模式的“代言人”。她说的“每一句话”，都将给企业节约上亿元广告费。“格力——掌握核心科技”的广告语，其实承载着格力创造模式与营销模式的完美结合。不要忘记，高速增长应该是阶段性的，而不应是长期战略。T型商业模式有3大部分，含有13个要素，应该形成联动！正向增强反馈与调节反馈错落有致、交相辉映。芯片、造车、智能装备，偏离了核心能力的轨道，格力的正向增强反馈会反转吗？

2013年“双12”的那场赌局，小米与格力都赢了！从T型商业模式看，它们与市场的赌局，刚刚开启一个新的篇章……

随着时代和经济的发展，商业模式一直在不断变化、推陈出新，商业模式理论也需要不断修正和完善。囿于作者学识，书中难免有不完善的地方，希望各位读者不吝赐教。对于本书的意见和建议，以及关于商业模式的探讨，欢迎来信直接与我沟通与联系，我的邮箱：fude139@163.com，个人微博：李庆丰看创业，公众号：T型商业模式。

李庆丰



— 目 录 —

— 第1章 窄 门

- | | | |
|-------|-----------------|----|
| 1.1 | 应该对商业模式创新进行保护吗? | 3 |
| 1.2 | 开启创业易, 成为独角兽难! | 8 |
| 1.3 | T型商业模式是如何推导出来的? | 15 |
| 1.3.1 | 构造创造模式 | 17 |
| 1.3.2 | 构造营销模式 | 19 |
| 1.3.3 | 构造资本模式 | 21 |
| 1.3.4 | 企业赢利系统 | 23 |
| 1.4 | 独角兽是这样炼成的! | 26 |
| 1.4.1 | 小米手机的创造模式 | 28 |
| 1.4.2 | 小米手机的营销模式 | 30 |
| 1.4.3 | 小米手机的资本模式 | 32 |
| 1.4.4 | 努力进“窄门” | 36 |

— 第2章 创造模式

2.1	创造模式的构成要素与运行原理	41
2.2	模仿还是借鉴：那些常常说起的商业模式	48
2.2.1	小故事中有大道理	48
2.2.2	那些常常说起的“商业模式”	51
2.2.3	模仿还是借鉴？	53
2.3	升级到“中国创造”更需要一个创造模式	57
2.3.1	苹果产品如何实现“高体验、高售价”	58
2.3.2	上海拓璞的高端装备定制模式	61
2.3.3	锡麦粮机在传统制造行业恢复“青春”	64
2.4	构建创造模式 提升服务业竞争力	68
2.4.1	海底捞后台的“服务价值链”	70
2.4.2	用户界面已是服务产品组合的重要构成	74
2.4.3	迪士尼“1+N”盈利产品组合	78
2.5	产品组合：“免费”做点公益，“收费”实现共赢	80
2.5.1	奇虎360漏斗式产品组合	81
2.5.2	逻辑思维：“免费”做点公益，“收费”实现共赢	82
2.5.3	免费模式“三大法宝”	84
2.6	产品组合：成于专注，败在分散	87
2.6.1	德国的隐形冠军，日本的匠人精神	87
2.6.2	凡客诚品：创造模式缺失，疯狂增加产品组合	90

2.6.3	柔宇科技：立志把整个世界掰弯？	92
2.7	增值流程：产业链如何取舍，价值链如何构建？	96
2.7.1	全产业链的利与弊	96
2.7.2	蔚来汽车的商业模式能成功吗？	98
2.7.3	如何在增值流程上搞商业模式创新？	101
2.8	支持体系：为产品组合赋能	105
2.9	合作伙伴：产品组合的共同构建者	113
2.10	技术创新、产品组合创新与商业模式创新的关系	120

— 第3章 营销模式

3.1	营销模式的构成要素与运行原理	127
3.2	从目标客户看价值主张：找到与产品组合的最大公约数	133
3.3	市场竞争：拓展市场的方法与建立竞争优势的策略	139
3.4	营销组合：将营销“绝招”整合在一起	145
3.4.1	传音手机的4P营销	145
3.4.2	传统营销组合“十八般”工具	147
3.5	互联网营销组合：营销方法与互联网的结合	150
3.6	营销模式承接创造模式，共同创造协同价值	155

— 第4章 资本模式

4.1	资本模式的构成要素与运行原理	163
4.2	赢利机制：如何持续赢利和建立竞争优势	170
4.3	企业所有者：商业模式掌舵人；资本机制：助力企业发展	177
4.4	进化路径：围绕企业核心竞争力展开	183
4.5	赢利池：既是资本增值的汇聚地，也是未来发展的孕育地	189
4.6	商业模式是否可持续，最终要看资本模式	196
4.6.1	赢利机制	198
4.6.2	企业所有者和资本机制	199
4.6.3	进化路径	200
4.6.4	赢利池	201

— 第5章 三大原理

5.1	三端定位原理：构建产品组合的多要素协同活动	205
5.1.1	企业定位的4种说法	206
5.1.2	T型商业模式的三端定位原理	209
5.2	价值分配原理：为创造价值而分配价值	215
5.2.1	利益攸关者如何分配价值	216
5.2.2	为创造价值而分配价值	219

5.3	资本赋能原理：如何正确地自我赋能	224
5.3.1	资本赋能的利与弊	226
5.3.2	常用的3个实用工具	227
5.3.3	为哪些要素赋能？	230

— 第6章 关联

6.1	蓝海战略：与T型商业模式有四个结合点	235
6.2	定位理论：如何对“定位”重新定位？	241
6.3	爆品战略：长尾理论将死，爆品才是营销之王？	246
6.3.1	长尾理论怎么可能颠覆二八定律？	246
6.3.2	长尾理论正在“兴旺”，怎么可能“将死”？	247
6.3.3	金错刀的《爆品战略》讲了个什么道理？	248
6.4	平台战略：袁家村、马嵬驿为什么这么火？	252
6.4.1	搞产品好，还是搞平台好？	252
6.4.2	平台战略如何与T型商业模式关联	253
6.4.3	袁家村与马嵬驿如何建设乡村旅游平台？	256
6.5	企业赢利系统：华为成功的“伟大秘密”	260
6.5.1	《第五项修炼》：缺乏“企业系统”的系统思考	260