

商业模式是企业竞争的最高形态，“一个企业如何实现可持续盈利？”
是每个企业家需要面对的永恒话题。

破译

商业模式的秘密

杨宗勇 / 著

POYI SHANGYE MOSHI DE MIMI

商业模式就是为了实现客户价值最大化，把能使企业运行的内外各要素整合起来，
形成一个完整的、高效率的、具有独特核心竞争力的运行系统，
并通过提供产品和服务使系统持续达成盈利目标的整体解决方案。



商业模式赢得了巨大的竞争优势，

并不意味着商业模式中的每一个企业也都赢得了最大的企业价值。

中国商业出版社

破译

商业模式的秘密

POYI SHANGYE MOSHI DE MIMI

杨宗勇 / 著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

破译商业模式的秘密 / 杨宗勇著. -- 北京 : 中国商业出版社, 2014. 3

ISBN 978-7-5044-7848-1

I. ①破… II. ①杨… III. ①企业管理—商业模式—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第282249号

责任编辑：陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www. c_book. 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

北京通达诚信印刷有限公司

*

720×1000毫米 16开 17印张 200千字

2014年3月第1版 2014年3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)

前 言



◎ 为何要探讨商业模式

对于一般人来讲，“商业模式”这个话题也许有些陌生，但是从当今经济的发展趋势和现代企业的管理出发，“商业模式”是一个不得不说的话题。世界管理大师彼得·德鲁克说：“当今企业的竞争归根到底是商业模式的竞争！商业模式的竞争是企业竞争的最高形式！”

在著名财经作家张其金看来，任何一个世界级企业的产生都必然有一个属于自己的商业模式，但这个模式不是重复性的，而是独特的商业模式。丰田公司的利润之所以能够超出世界三大汽车厂利润的总和，“看板管理”是其秘诀；单单从技术方面讲，戴尔无法与惠普和IBM抗衡，但是却在很短的时间内超越了它们，秘密就在于其创造的“直销”模式；海尔集团之所以能够成为中国企业的标杆，其秘诀在于海尔独有的“管理”模式，他们的带头人张瑞敏的眼光总是具有战略性、超前性、创新性，总是走在别人的前面。张瑞敏个人因为管理模式不断创新而受到国内外管理界的盛赞，被誉为互联网时代CEO的代表。其一手打造的海尔的管理模式是大生产、大销售、大服务、大文化之间的大融合与大集成，构成了打破一切边界、组织、理论等

条条框框局限的“大管理”。

俗话说得好：读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如跟上成功者的脚步。很显然，在这个狂热多变的新经济时代，中国的企业家确实需要一种全新的商业模式来应对市场的变化。也许“模式”这样的词汇会有桎梏我们想象空间的嫌疑，但我们又的确需要一些“模式化”的东西，使我们能够具备一些全新的、深刻而基本的能够创造价值的理念。

所谓模式，即是英文中的Pattern，该词有图案、格局、样本、模具、典型、模式等含义。在现代企业管理学中，把解决某类问题的方法总结归纳到理论高度就可称之为“模式”。只要有了成功的模式，我们也就不会对一再重复相同的工作感到苦恼，从而使执行变得容易起来。

为了快速发展，我们可以学习和模仿别人的成功模式，但成功的模式不是简单地复制和模仿，这既是经验之谈也是英雄之识。纵观全球500强企业，没有几个是靠复制别人的成功模式来安身立命的。通用公司前董事长兼CEO杰克·韦尔奇在与中国企业家的一次对话中曾坦言：“通用的模式非常成功，举世公认的投资大师巴菲特与个人创业英雄李嘉诚的模式也非常成功，但是任何一个成功的模式都可以被学习却不能被完全复制。”无独有偶，张其金先生曾经在不同的场合把他的领导心得、管理心得、供应链管理、企业管理、运营架构和竞争策略等对听众畅所欲言，那是因为他认为他的经营模式是其他人不可能复制的，所以他才大胆地把自己的企业暴露于整个企业生态环境中。

但是，我国有很多企业却热衷于复制。戴尔直销模式成功了，我

们的IT企业也纷纷效仿。有的企业在原来自己擅长的领域领略了成功的滋味，却硬要到新兴的领域进行多元化复制；也有的企业热衷于跟随，把名企的营销策略或管理理念视为圣经，没有条件创造条件也要复制，仿佛不这样不够时髦。但是，凡此种种“模仿秀”并没有取得预想的效果，相反还可能拖累了主业、搞乱了阵脚、贻误了战机、稀释了原有品牌，结果令许多本来有大好前途的企业折戟沉沙。大家也许还记得，曾经让中国商界为之动容的郑州“亚细亚模式”，引来众多商家的争相复制，而亚细亚本身却在复制的冲动之下走上了不归之路。时任总裁王遂舟带着成功的亢奋，在全国大规模开设连锁店，并涉足房地产等多个行业，不断复制亚细亚模式，可惜被复制的成功模式并不总是显灵，就如同多米诺骨牌一般，亚细亚连锁店最终全部倒闭，一个企图复制成功的神话就此破灭。

为此，中国著名财经作家张其金指出：商业模式是一个企业创造价值的核心逻辑，也就是企业在既定环境中实现既定的财务目标所需要的内部活动和能力。它是一种系统的设计，主要用于衡量一个企业的健康状况和打造赢利方法。成功的商业模式，造就了许多伟大的企业。同时，他也指出：成功的模式可以分享，但不可简单地复制。要想模仿成功，必须创造性地加以复制。在竞争手段、管理方法愈来愈同质化的今天，企业的核心竞争力到底体现在什么地方？企业成功的秘诀又是什么？答案很简单——除了创新还是创新。能够创造性地复制别人成功的经验是企业成功的一条捷径。向成功的企业学习，学习它们的成功之处，借鉴成功的经验，结合企业自身特点加以创造性地运用，是站在巨人肩膀上的明智之举。

LG对三星模式的复制无疑是成功的。在模仿复制的过程中，LG并没有全盘复制三星的模式，而是在复制中有所放弃、有所超越。比如，三星拥有自己的芯片部门，是推动三星赢利增长点，而LG则在5年前分拆了其芯片部门。LG还通过两个策略超越三星：一个策略是速度：在美国市场，LG的数码手机和MP3手机推出速度要快于三星；另一个策略是推行产品差异化，高端产品是以LG品牌进行销售，而低端产品则以其1996年收购的另一品牌名义进行销售，此外LG还将推出第三个品牌，这使得LG能以更快的速度扩张市场，同时并不损害LG这一品牌。

就在国内顶尖企业海尔集团推出“速启”电脑、想要重燃PC业激情的时候，人们都在对海尔PC能否复制家电模式、延续家电的成功表示担心。万幸的是海尔早已经清楚地认识到，做PC需要运用家电领域的成功经验，但不能简单复制，需要利用海尔的品牌优势，整合内外部资源，尊重IT业的发展规律。海尔不愧是世界级的知名企业，既有着复制成功的理想，也有着成功复制的策略。

当今世界，商业环境是变幻莫测的，各个企业的商业模式是千差万别的，只有企业领导者根据自身的实际情况，在自己的商业之路上探索出属于自己的商业模式，才能使企业的经营获得真正的成功。正如本书所指出的一样：商业模式体现了企业经营的精髓，独一无二又具有可实践性的商业模式可以达到事半功倍的效果，能使企业在竞争异常激烈的社会环境中获得飞跃！

目 录



第一章 伟大的致富信念

简单来说，商业模式就是描述企业如何通过运作来实现其生存与发展的“故事”。在网络热潮时期，硅谷的许多创业者曾通过给投资者讲一个好的“故事”而获得了巨额融资。

- ◎ 什么是商业模式 3
- ◎ 好的商业模式从哪里来 7
- ◎ 如何来描述一个商业模式 12
- ◎ 找到好的商业模式 19
- ◎ 商业模式的核心要素 25
- ◎ 商业模式的分类 36
- ◎ 商业模式六原则 38
- ◎ 商业模式的核心原则 44
- ◎ 商业模式经典案例：戴尔为什么能成功 49

第二章 破译创业商业模式

创业模式是指创业者为保障自身的创业理想与权益，而对各种创业要素的合理搭配。即创业的组织形式、创业的方式确定、创业的行业选择组成了创业模式。

- ◎ 培植创业思想 53
- ◎ 具备一定要创业的决心 56
- ◎ 找到属于自己的创业商业模式 58
- ◎ 做个创业资本家 64
- ◎ 寻找创业项目 66
- ◎ 找到创业合伙人 69
- ◎ 募集创业所需要的资金 73
- ◎ 从小市场开始创业 77
- ◎ 把想法转化为商机 80
- ◎ 创业初期七大必读法宝 84
- ◎ 商业模式经典案例：沃尔玛靠什么成功 87

第三章 找到适合你的商业模式

今天，数不清的商业模式正不断出现。与信息网络相适应的全新的商业模式正在成为传统产业的掘墓人。新的商业模式正在向旧的商业模式发起挑战，而旧的商业模式也在竞争中不断地重塑着自己，所以，找到全新的，并且适合你的企业发展的商业模式就非常重要。

- ◎ 专业化商业模式 91
- ◎ 独创产品模式 94
- ◎ 策略跟进模式 98
- ◎ 中介模式 101
- ◎ 金字塔模式 103
- ◎ 商业模式经典案例：
 比尔·盖茨的创业盈利模式 109

第四章 商业模式创新

商业模式创新对目前的中国企业来说确实非常重要，甚至有可能是我们现阶段与未来10年、20年的经济发展的一个引擎。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。

- ◎ 商业模式创新的重要性 115
- ◎ 商业模式的技术创新 120
- ◎ 市场在变化 125
- ◎ 愿景在变化 129
- ◎ 对手在变化 134
- ◎ 不可抵挡的趋势 141
- ◎ 商业模式不能没有创新 145
- ◎ 商业模式创新不是较新的概念 148
- ◎ 商业模式经典案例：苹果的创新观 152

第五章 沟通商业模式

商业模式的沟通从本质上来讲其实就是管理的沟通。在企业成长过程中，管理离不开沟通，沟通渗透于管理的各个细节。良好的沟通是企业成功的基本保障，良好的沟通有助于团队文化建设，有助于让各级员工提出合理化建议，也能更好地帮助管理者做出决策；有利于领导者激励下属；促使员工协调有效地工作；有利于建立良好的人际关系和组织氛围，提高员工的士气。

- ◎ 看清伪商业模式的面孔 159
- ◎ 商业模式如何沟通 166
- ◎ 商业模式经典案例：
 解读成就宜家的五大沟通商业模式 170

第六章 商业模式的地位

思路决定出路，布局决定格局，商业模式决定企业成败。在如今社会，企业的竞争已经不是一城一池的得失，而是放眼全球的模式之争。现如今商业环境的竞争不仅仅是停留在产品、资本层面的比拼，更在于商业模式的升级更新。

- ◎ 商业模式在企业中的地位 181
- ◎ 商业模式的定位体系 187
- ◎ 需要什么样的业务系统 191
- ◎ 需要什么样的资源与能力 194
- ◎ 盈利模式 198
- ◎ 自由现金流结构 203
- ◎ 企业价值 205

第七章 商业模式的设计流程

商业模式设计的好坏关乎企业成败，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？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、利润渠道、利润杠杆、利润屏障这商业模式的五大要素。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 213
- ◎ 商业模式设计的思想 215
- ◎ 界定和把握盈利源——顾客 223
- ◎ 拥有打动人心的产品概念 226
- ◎ 进行财务分析，将利润量化 230
- ◎ 不断完善企业盈利点 231
- ◎ 疏通拓宽利润渠 235
- ◎ 建立有效保护利润的屏障 237
- ◎ 企业的组织设计也要合理 238
- ◎ 商业模式设计的重点 240
- ◎ 商业模式设计的两个维度 244
- ◎ 顺应商业模式的变化 247
- ◎ 商业模式经典案例京东商城：
电子商务企业的疯狂成长 252

第一章 商业模式是什么

简单来说，商业模式就是描述企业如何通过运作来实现其生存与发展的“故事”。在网络热潮时期，硅谷的许多创业者曾通过给投资者讲一个好的“故事”而获得了巨额融资。

◎ 什么是商业模式

地球上所有的生灵万物都遵循“物竞天择，适者生存”的法则。从地球上有生命开始，在历史的进化长河中，所有生命物种就在灭绝和新生中不断地循环着。众所周知，森林中大部分树木的寿命也就是几十年，但是，也有一小部分顽强地抵挡住了夏季的炙热阳光和冬日的凛冽寒风，甚至经历了可怕的自然灾难，却依然屹立不倒，远远地超越了生命的极限，随着时间的流淌而不断生长，根基不断扩展，树冠日渐繁茂。

万物同理，百年企业的特征也是如此，远大的战略愿景、坚定的使命感和责任感是它们的根基，适应不断变化的外部环境，持续学习、变革和自我超越是它们日渐繁茂的树冠。尽管市场竞争残酷，也许危机突然而来，但它们仍然可以跨越百年，基业长青，实现持续发展，最终成为世界级的伟大企业。

也许你急于知道是什么原因使这些企业最终成为世界级伟大的企业的呢？最关键的原因是它们有着独特的商业模式。这正如张其金所说：不同的商业模式决定了企业的不同命运。成功的企业必然会有成功的商业模式，不管它们对外是如何解释成功的，但商业模式一定是其秘而不宣的、引领其成功的关键因素！说到底，商业模式就是为了实现客户价值的最大化，把能使企业运行的内外各要素整合起来，从