

T型商业模式系列

战略共舞



商业模式

让企业跨越生命周期，实现可持续赢利

李庆丰◎著

EM<sup>©</sup>

Business Model  
and  
Strategy

## 图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式与战略共舞 / 李庆丰 著. — 北京: 北京时代华文书局, 2020. 7  
ISBN 978-7-5699-3719-0

I. ①商… II. ①李… III. ①商业模式—研究 IV. ① F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 085196 号

# 商业模式与战略共舞

Shangye Moshi yu Zhanlüe Gongwu

著 者 | 李庆丰

出 版 人 | 陈 涛

策划编辑 | 周 磊 高 磊

责任编辑 | 周 磊

责任校对 | 徐敏峰

封面设计 | 天行健设计

版式设计 | 迟 稳

责任印制 | 瞿 敬

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 | 三河市嘉科万达彩色印刷有限公司 0316-3156777

(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 | 15 字 数 | 209 千字

版 次 | 2020 年 9 月第 1 版

印 次 | 2020 年 9 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-3719-0

定 价 | 58.00 元

版权所有, 侵权必究

## 序 言

# 商业模式与战略共舞，将会繁衍出哪些创新？

商业模式与战略是什么关系？用拟人化的手法来描述，战略是一个桀骜不驯的狂野硬汉，而商业模式更像一个优雅知性的窈窕淑女。迈克尔·波特的竞争战略中有五力竞争模型，笔者在本书的T型商业模式中有五力合作模型。说起战略，更多会联想到竞争，竞争，竞争！谈到商业模式，时常应该记得合作，合作，合作！

这本书的书名为《商业模式与战略共舞》，让窈窕淑女与狂野硬汉在一起跳舞，将竞争与合作统一起来，将会繁衍出哪些创新？

**在企业创立期，有“定位定天下”之说。**拿穿衣服系扣子来比喻，系好第一个扣子就是定位。如果第一个扣子系错了，后面下的功夫都是白费。创业或新产品开发失败率这么高，主要原因是产品定位有问题，所以商业模式定位很重要。

T型商业模式定位的核心内容之一是三端定位模型。本书第2章对此模型进行了详细的阐述，列举了吉列、耐克、罗辑思维和名创优品四个

公司实例，它们符合三端定位，因而能有一个阶段性或持续性成长；也指出芯片研制、“互联网+咖啡”、网上买菜等诸如此类的商业模式不易符合三端定位的条件，所以失败率会比较高。

不能说谁的“嗓门”大，谁就是定位理论的代表。如果三端定位模型代表一棵大树的话，那么像波特竞争战略、蓝海战略、特劳特定位、平台战略、品牌战略、爆品战略、STP理论等都分别只是其中的一个个枝杈。因为归根结底它们都在讨论产品如何定位——并且是“细分区域”的产品定位，所以它们只是商业模式定位的一个个局部分支。

**在成长期，实施增长战略就要持续创造顾客。**如何持续创造顾客？老一代管理学家安索夫、德鲁克、熊彼特等都给出了一些时断时续的提示或线索。商业模式这位窈窕淑女希望按图索骥，寻找那个创造顾客的模型，而战略这个狂野硬汉，像是被资本那帮人打了激素，不耐烦地说：“上补贴，上补贴，上补贴！”当风停了的时候，资本补贴也断了，风口上的猪纷纷掉了下来。

第3章阐述了T型商业模式中那个能够持续创造顾客的飞轮增长模型。这里用作比喻的飞轮是一个机械装置，启动时费点力气，旋转起来后就省了力，并且越转越快。飞轮增长模型中蕴藏着实现创造模式、营销模式、资本模式的第一性原理，并有借能、储能、赋能等生生不息的能量循环以保证增长飞轮的动力充沛……本章还介绍了一个五力合作模型，它是推动增长飞轮的能量来源，同时以“五力合作”消解波特之“五力竞争”，正如小米创始人雷军所说，“把朋友搞得更多的，把敌人搞得少少的”。

**在扩张期，促进商业模式不断进化，需要企业具备核心竞争力。**1990年时，普拉哈拉德与哈默尔两位学者只是给出了关于核心竞争力的

三个检验标准，从此能力学派在众多战略门户中便异军突起，发展势头一度压过了哈佛教授波特先生所代表的定位学派。按照本书的阐述，能力学派与定位学派都属于商业模式家族体系，两者争来斗去，属于大水冲了龙王庙，一家人误打误撞。

三十年来，大家都喜欢谈论核心竞争力，但是核心竞争力究竟如何构成，如何形成？全世界的战略学者持续研究了三十年，至今没有一个令人信服的答案。从T型商业模式的角度，笔者在第4章提出的SPO核心竞争力模型试图给出企业核心竞争力的构成要素，并阐述了核心竞争力的构建方法和形成过程。这么疑难的问题，就这样一瞬间有了答案？也许他山之石，可以攻玉；也许笔者只能给出一个近似的模型或者只是一个新的线索……

基于企业核心竞争力的T型同构进化模型，是本书的另一个创新模型。它给我们的启示是，企业的根基产品组合好比一棵大树的树干，树干越强壮，上面的树冠（进化、衍生产品）才会丰满茂盛。例如，“淘宝+支付宝”组合是阿里巴巴的根基产品组合。以此出发，在扩张期阿里巴巴执行履带战略，接续衍生出天猫、菜鸟物流、阿里云、天猫国际、银泰百货、闲鱼等几十个产品或产品组合。

### **在转型期，流行的说法是找到第二曲线业务，让企业跨过非连续。**

第二曲线与第一曲线之间，有一个巨大的鸿沟，大部分企业跨越不过去。战略这个狂野硬汉又拾人牙慧地给出了企业转型的三大猛招：破坏性创新、二次创业、内部孵化。实际上，破坏性创新的机会比中国的野生大熊猫还要稀缺。二次创业及内部孵化可行吗？这属于老生常谈话题，如果缺乏理论指导，失败率依旧很高或者更高了！商业模式这位窈窕淑女给出的建议是“需要有一个可以指导实践的模型及相关原则、步骤”。除了简单说明第二曲线及非连续创新，本书第5章重点讲了双T连

接转型模型及其三项原则、五个步骤。

都说摩尔定律失效了，移动互联网抢占了“PC时代”的地盘，那又怎样？2018年英特尔全球营收达到了708亿美元，再创历史新高，在本领域坐稳全球第一的位置。30年间，英特尔历经两次成功转型，为何能超越美国国际商用机器公司（IBM）而让“大象两次跳舞”？谷歌（Google）的神秘部门Google X屡次为企业成功开辟第二曲线，成功的密码是什么？为什么说鼎盛时期的诺基亚应该在美国硅谷设立一个智能手机海外事业部？如何让企业转型与二代接班联动？笔者提出的双T连接转型模型给出了一些初步解答或建议。

**以上从企业创立期，到成长期、扩张期、转型期，是笔者重新划定的独角兽企业生命周期。**如果在转型期成功开启第二业务增长曲线，企业就可以进入下一个生命周期循环。成为独角兽企业，希望基业长青，应该有更多的生命周期循环。

在《第五项修炼》一书中，彼得·圣吉认为，有伟大愿景的组织，其成员要学会系统思考。但是，巧妇难为无米之炊，应该先有一个企业系统，我们才能进行系统思考。**以上阐述的企业生命周期四个阶段及其相关理论模型，让商业模式与战略共舞，可以看作是时间维度的系统思考框架。**

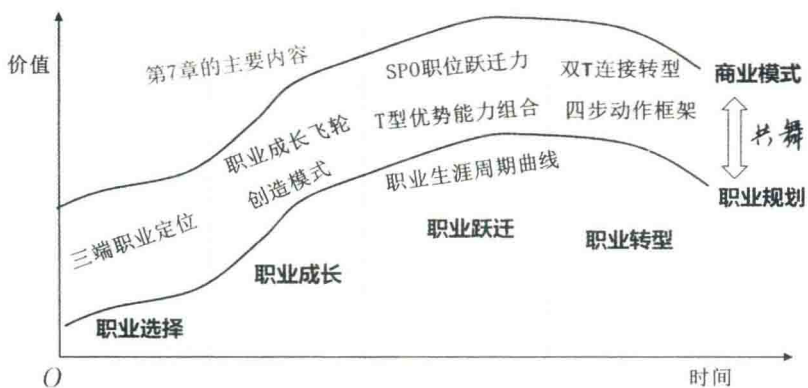
**企业空间维度上的系统思考模型，在本书第6章简要阐述，叫作庆丰赢利系统（也称为“企业赢利系统”）——毛遂自荐，是以作者的名字命名的。**庆丰赢利系统类似一个“人+车+路”系统，经管团队好比是司机、商业模式好比是车辆、战略路径好比是行车路线……现在流行讲第一性原理、顶层设计、思维模型。庆丰赢利系统就是经营企业的第—性原理，也是顶层设计的思维模型。

德鲁克说：“企业存在的唯一目的就是创造顾客。”如果企业能够

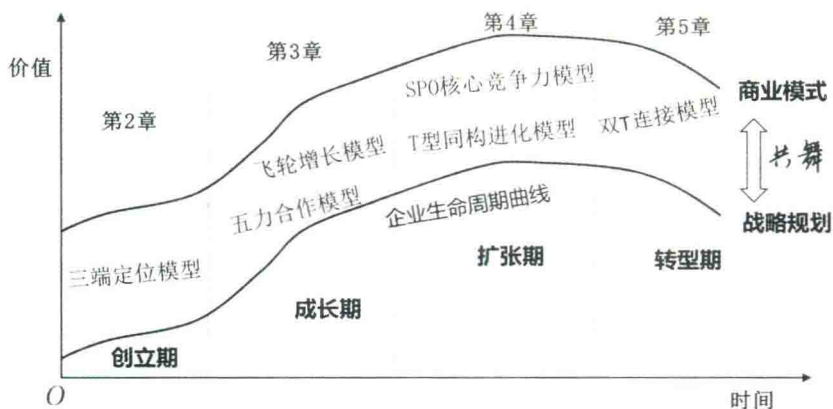
持续创造顾客，那么实现赢利或者说“赚到钱”，就是或早或晚的事。商业模式“负责”一个企业的赢利，所以它是庆丰赢利系统的中心。现在，我们非常重视一个企业的商业模式，并可以将企业称为“商业模式中心型组织”。战略以商业模式为“基座”——基于本书中提出的T型商业模式及若干理论模型，为企业的进化与发展规划出一条可行路径；经营管理团队驱动商业模式，沿着战略路径前进，实现企业目标和愿景。除此之外，打造一个商业模式中心型组织，构建企业赢利系统，还需要讨论管理体系、企业文化、资源平台、技术厚度、创新变革等系统因素。笔者写作的下一本书（预计2021年初出版），将会重点讨论企业赢利系统的相关实践与理论，即如何构建一个商业模式中心型组织。

个人可以看成是一个人经营的公司，所以可以将我们的职业看成是自己的商业模式。阐述企业商业模式时，我们会给出一些优秀企业的案例。同理，本书第7章阐述个体或职业者的商业模式，列举了刘慈欣、高晓松、渡边淳一、李素丽、比尔·克林顿、袁隆平、亚历克斯·霍尔诺德（Alex Honnold）、小野二郎、童文红、王坚等优秀职业人士的相关职业发展或转型实例。

借鉴以上企业生命周期理论及其七个重点模型，可以将我们的职业生涯分为职业选择、职业成长、职业跃迁、职业转型四个阶段，第7章也给出了职业生涯各阶段共七个参照模型与工具，见下图。有了这些模型与工具的协助，大家再去领会“一万小时天才理论”“精深练习”等励志类畅销书所提出的口号，积极地自我构建成为职场中的成功人士，也许就会有事半功倍的成效。



职业与企业商业模式的相似性



综上，本书的实用性创新理论和模型很多。作者写出这本书，如同产品经理开发了一个新产品，希望这些创新理论及模型能够为读者带来实际价值；也希望它们代表国际先进水平，能传播到世界各地去；还希望广大读者多提出批判性建议，集思广益才能有更好的创新（作者邮箱：fude139@163.com）。

本书的第1章有哪些内容呢？这本书叫作《商业模式与战略共舞》，让窈窕淑女与狂野硬汉一起跳舞，需要一个前奏，需要一段自我介绍，需要一个舞蹈起式……第1章就安排了这些内容。

李庆丰



# — 目 录 —

## — 第1章 商业模式：我自战略中来！

商业模式好比是车辆，战略规划好比是道路；车辆在道路上行驶，商业模式与战略共舞，从而让更多的企业成长为“独角兽”！

T型商业模式理论，可以从三个方面溯源：第一，追溯到原始社会的物物交换，寻找商业模式的起源；第二，充分借鉴和吸收中外学者对商业模式的开创性研究；第三，将战略中属于商业模式的内容分离出来。

- 1.1 迈克尔·波特的竞争战略如何升级？ … 3
- 1.2 钱德勒的“战略决定结构”应该更新了！ … 11
- 1.3 T型商业模式：穿越到刀耕火种的原始社会寻找起源 … 16
- 1.4 B2B或B2C：商业模式有这么简单吗？ … 24
- 1.5 寻找那个超越企业生命周期的独角兽 … 29

## — 第2章 创立期：产品组合如何定位？

创业或新产品开发失败率这么高，主要原因是产品定位有问题。拿穿衣服系扣子来比喻，系好第一个扣子就是定位。如果第一个扣子系错了，后面下的功夫都是白费！

不能说谁的“嗓门”大，谁就是定位理论的代表。像波特竞争战略、蓝海战略、特劳特定位、产品思维、品牌理论、爆品战略、STP理论等，它们都是产品时代经典而有效的定位理论。在商业模式时代，定位理论需要更新。

- 2.1 三端定位：让创业及新产品开发更靠谱！ … 39
- 2.2 案例分析：吉列/耐克/逻辑思维/名创优品 … 49
- 2.3 芯片研制/“互联网+咖啡”/网上买菜：为什么不容易成功？ … 58
- 2.4 这么多定位理论，如何发挥它们的聚合作用？ … 65
- 2.5 不做风口上的猪，去孕育一匹“独角兽”！ … 70

## — 第3章 成长期：如何持续创造顾客？

T型商业模式的创造模式、营销模式及资本模式三者构成了一个飞轮增长模型。这里用作比喻的飞轮是一个机械装置，启动时费点力气，旋转起来后就很省力，并且越转越快。

为实现持续创造顾客，另一个增长模型是五力合作模型。以庆丰之“五力合作”消解波特之“五力竞争”，正如小米创始人雷军所说，“把

朋友搞得多多的，把敌人搞得少少的”。在创造模式、营销模式及资本模式各自的构成公式中，蕴藏着实现创造、营销、资本的第一性原理。

- 3.1 创造顾客：除了德鲁克提出的营销与创新，还有第三者？ … 81
- 3.2 创造模式：从熊彼特的新组合到黑手创新、倒金字塔创新 … 88
- 3.3 营销模式：科特勒的《营销管理》应该怎样简化？ … 94
- 3.4 资本模式：活水源流才能构筑企业护城河 … 100
- 3.5 面对战略竞争，企业如何用“五力合作模型”对冲？ … 106

## — 第4章 扩张期：商业模式如何进化？

在扩张期，商业模式进化需要核心竞争力。

如何打造核心竞争力及实践落地？T型同构进化模型给我们的启示是：企业的根基产品组合好比一棵大树的树干，树干越强壮，上面的树冠才会丰满茂盛。例如，“淘宝+支付宝”组合是阿里巴巴的根基产品组合。以此出发，在扩张期阿里巴巴执行履带战略，接续繁衍了天猫、菜鸟物流、阿里云、天猫国际等数十个产品或产品组合。

- 4.1 曾被顶礼膜拜的核心竞争力理论还需补充什么？ … 121
- 4.2 三点一线：SPO核心竞争力模型 … 127
- 4.3 成为“独角兽”：罗马不是一天建成的！ … 133
- 4.4 保守主义：基业长青的底色 … 139

## — 第5章 转型期：如何开辟第二曲线？

荀子《劝学》中有这样一则寓言：南方有一种叫“蒙鸠”的鸟，用羽毛做窝，还用毛发把窝编结起来，把窝系在嫩芦苇的花穗上。风一吹，苇穗折断，鸟窝就坠落了，鸟蛋全部摔烂。不是窝没编好，而是不该系在芦苇上面。所以，每个企业都要想一想：现有的商业模式是否已经过时？替代性产品或颠覆性技术是否正以不可阻挡之势席卷而来？

说到企业转型，不少人对第二曲线理论耳熟能详。但是，企业转型的过程复杂而艰巨，涉及一个组织与外部环境互动的诸多方面。

**5.1** 企业转型何其难！第二曲线与蓝海转型，哪个更有效？ … 149

**5.2** 如何把大象放进冰箱？双T连接模型及其五个实施步骤 … 155

**5.3** 以“双T连接模型”指导企业转型的三大原则 … 164

## — 第6章 成为独角兽：如何系统思考？

成为独角兽企业，经营管理团队应该学会系统思考。但是，巧妇难为无米之炊，应该先有一个系统，我们才能进行系统思考。本章提出的庆丰赢利系统，如同“人+车+路”系统，经营管理团队好比是司机、商业模式好比是车辆、战略路径好比是通过导航规划的行车路线。

现在流行讲第一性原理、顶层设计、思维模型。庆丰赢利系统就是经营企业的**第一性原理**，也是**顶层设计的思维模型**。

**6.1** 认知升级：企业赢利系统的必要性及其构成 … 171

**6.2** 团队动力与领导力，哪个更重要？ … 178

**6.3** 舍九取一：定战略就要做好战略规划！ … 184

## — 第7章 成为T型人： 职业发展与转型如何应用商业模式？

每个人都可以看成是一个人经营的公司，所以可以将我们的职业看成是自己的商业模式。仿照企业生命周期，我们的职业生涯可以分为职业选择、职业成长、职业跃迁、职业转型四个阶段。在本章给出了职业生涯各阶段共七个参照模型与工具。有了这些模型与工具的协助，再去领会“一万小时天才理论”“精深练习”等励志类畅销书所提出的口号，也许就会有事半功倍的成效。

**7.1** 三端职业定位：刺猬理念与狐狸心态斗法，谁能赢？ … 193

**7.2** 职业成长飞轮：启动有点难，转起来就会省力！ … 199

**7.3** SPO职位跃迁力：垂直攀登，才有这边风景独好！ … 205

**7.4** 蓝海职业转型：先四步动作框架，再精深练习 … 212

后 记 … 221



## 第1章

---

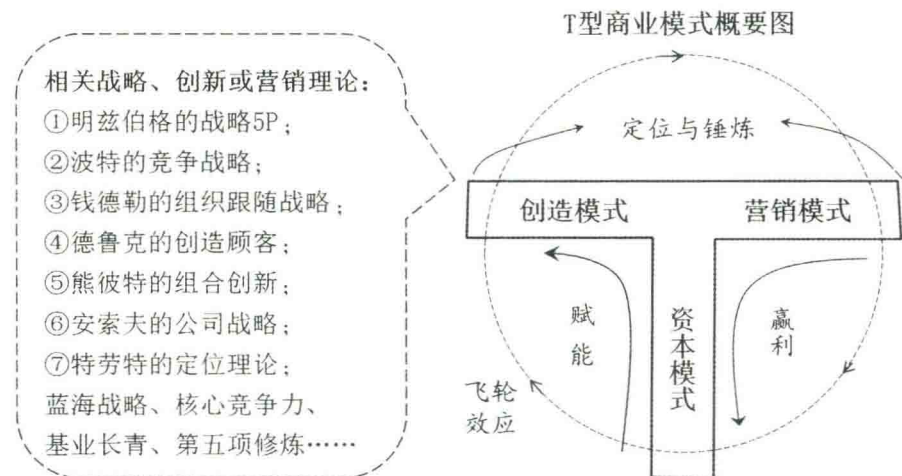
# 商业模式： 我自战略中来！

## 本章导读

T型商业模式理论，可以从三个方面溯源：第一，追溯到原始社会的物物交换，寻找商业模式的起源；第二，充分借鉴和吸收中外学者对商业模式的开创性研究；第三，将战略中属于商业模式的内容分离出来。

哪些战略学派的内容首先要转移过来呢？哈佛商学院教授迈克尔·波特是定位学派的翘楚，他的三大法宝——三种竞争战略、五力竞争模型和价值链，属于商业模式定位或组成要素的基础性内容。除此之外，我们还要与明茨伯格、德鲁克、钱德勒、安索夫、熊彼特、科特勒、特劳特等国际知名战略、管理或营销专家“理论”一下，他们的理论究竟与商业模式有什么关系？

商业模式好比是车辆，战略规划好比是道路，车辆在道路上行驶，商业模式与战略共舞，从而让更多的企业成长为“独角兽”！



【第1章 重点内容提示图】

与T型商业模式有密切联系的理论

## 1.1 迈克尔·波特的竞争战略如何升级？

### 重点提示

- ※ 为什么说商业模式比战略的历史还要悠久一些？
- ※ 战略理论与企业实践脱节的原因有哪些？
- ※ 可以说迈克尔·波特是商业模式理论的鼻祖吗？

迄今，商业模式与战略好似在两条航道上，它们之间的联系和区别一直没有说清楚。20世纪接近尾声时，才有学者提出商业模式这个名词，之后各种商业模式说辞就开始满天飞了。

2005年前后，出现了一批以物易物的互联网创业项目，这类商业模式也受到了风险投资的关注。当时流传过这样一个“财富”故事，加拿大男青年麦克唐纳用一枚红色曲别针，通过互联网不断以物易物，最终换回一套漂亮的双层别墅（实际上是一年使用权）！

以物易物这个商业模式，在7 000年前中国古代仰韶文化时期就有了。3 000多年前古希腊的《荷马史诗》曾记载当时的物物交换：1个女奴换4头公牛，1个铜制的三角架换12头公牛。

实质重于形式，原始社会时商业模式就存在。实际上，有商品交易就有商业模式。

为什么进入21世纪后，商业模式才被创业者、投资人、企业家等频频提到并备受重视？因为2000年左右才开始流行商业模式这个概念，至今还没有一套被普遍认可的理论学说。

人类社会有了大规模战争后，逐渐形成了战略理论，而原始社会时商业模式就存在，所以商业模式比战略的历史要悠久。**令人惊诧的是，**