

# 边界

## 商业模式创新

赵玉琦 著

从100元到100亿元的  
商业秘诀

互联网时代实现企业高利润增长的制胜法则

突破赢利困境实现商业模式创新的方法论

企业家、职业经理人、创业者都在用的商业模式创新工具书



中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社  
全国百佳图书出版单位

从**100元**到**100亿元**的  
商业秘诀

# 边界

商业模式创新

赵玉琦 著

## 内 容 提 要

本书主要讲述现代企业商业模式的创新方法与创新经验。全书共分为四大部分：第一部分介绍本书命名边界的原因在于行业边界正在消失；第二部分介绍商业模式的概念和内容，以作者亲身实操的汽车智能盒子、智能电热毯案例为深度分析内容；第三部分介绍商业模式的六要素，分别是定位、交易系统、盈利模式、现金流、资源及企业价值；第四部分介绍典型案例，包括上岛咖啡、美盛文化等。本书旨在为企业管理者提供关于商业模式的多维度思考，为企业商业模式优化升级提供发展范式。

### 图书在版编目 ( CIP ) 数据

边界：商业模式创新 / 赵玉琦著. --北京：中国纺织出版社有限公司，2021.1

ISBN 978-7-5180-8132-5

I. ①边… II. ①赵… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2020 ) 第 211434 号

---

策划编辑：史 岩      责任编辑：段子君  
责任校对：高 涵      责任印制：储志伟

---

中国纺织出版社有限公司出版发行  
地址：北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码：100124  
销售电话：010—67004422 传真：010—87155801  
http://www.c-textilep.com  
中国纺织出版社天猫旗舰店  
官方微博 http://weibo.com/2119887771  
三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销  
2021 年 1 月第 1 版第 1 次印刷  
开本：710×1000 1/16 印张：11.5  
字数：123 千字 定价：48.00 元

---

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

## 推 荐 词

---

商业模式关乎企业的兴衰成败，一家成功的企业必定有好的商业模式。赵老师行走万里，立足产业前沿，通过商业模式创新的系统阐述和精品案例分析，为企业家朋友呈现了现代商业的盛大画卷和全新视觉。

——生意汇创始人 余亿万

今天，跨界与融合已是大势所趋！打破商业边界的局限需要模式创新。学习商业模式不能简单地套用拷贝，通过对于案例的体察才能尽得其髓。“从实践中来，到实践中去”，《边界：商业模式创新》令我们耳目一新！

——中国管理科学学会副会长兼秘书长 张晓东

商业模式，中国一直走在创新的路上。做事业，较做生意和做企业而言，更需找到有选择价值、传播价值和实践价值的商业模式途径；无论选择平台模式、生态链模式和产品模式，都应去打破企业和行业的边界，从商业模式创新的维度去发掘企业的长期竞争力。

——富士康集团全球采购总处经理 鲍三华

多数行业的变化都源自背后价值体系及认知行为的颠覆式创新，这其中商业模式创新尤其重要，更是企业生存与发展的根本。笔者通过丰富翔实的案例，从商业模式的策划、实践到复盘的全过程多角度展开描述，耐人寻味，深中肯綮。对读者今后工作时理解、思考和实践商业模式的过程大有裨益。

——阿里巴巴商学院特聘讲师、钱塘鲲鹏会特聘讲师

马来西亚LOLOL公司联合创始人 范思哲

商业模式这样一个熟悉的名词，对大部分读者来说却很难分解明白。这本书用案例的方式给大家进行通俗的分解，这可以为初创者和企业家，梳理自己企业的商业模式提供便利的帮助。

——零点有数创始人 袁岳

一口气读完了整本书，可读性非常强。商业模式创新是一种方法，更是一种思维，需要打破“边界”。作者将自身丰富的实战经验，用通俗易懂的语言，在案例故事的讲述中，让读者理解了商业模式创新的内涵和六大要素，没有枯燥乏味的理论教条，只有案例中精彩商战之悟道，值得商科的学生和企业家品读。

——浙大城市学院商学院工商系系主任 邬家瑛

赵玉琦老师的新作《边界：商业模式创新》是没有边界的，跨界了、打通了、吃透了，倾心给你解说！可谓学而不厌，诲人不倦，锲而不舍，大道匠心，实际联系理论比理论联系实际更重要！特别接地气，非常有干货，鲜活、生猛！了然、通透、彻底！还有不时的棒喝，掏心掏肺，读来动容。

——上海交大安泰学院 陈志云

贝贝拉姆实践社群经济，辛勤付出，才有了今日的一点点成就，发展过程中，深知商业模式对企业高速发展的支撑作用。赵老师是从江浙市场走出来的实践专家，书籍分享的也是一手案例经验，对做新经济的企业具有极大启发价值。

——贝贝拉姆母婴董事长 邢品玲

《边界：商业模式创新》作者赵玉琦是我的挚友、忘年交。专注、专业、自律是他求知的路径；知道知行合一是他职场做人、谋事一贯的风格。“知其然还要知其所以然，知其所以然还要绝知此事要躬行”的韧性、勇气、霸气，使《边界：商业模式创新》的读者在书中能看到中国、看到世界，看到成就大智慧的自己。价值链、产业链、生态链构成的新商业创新模式。无论你是00后、还是我这个50后，读《边界：商业模式创新》，它是在商言商的一面镜子、补脑、补心、受益无穷。

——雀巢中国区前市场总监 陈宝庆

# 自序

笔者作为营销与战略咨询顾问，已深耕行业二十载，成稿前之所以能在熟人圈里实现预售，凭借的是朋友们的了解，知道知行合一是一贯风格。知其然还要知其所以然，知其所以然还绝知此事要躬行。本书不仅启发思维，还提供务实的方法论。

现在市场上也并非没有关于商业模式的著述。但由于种种原因，如译本翻译的问题；列举案例与国内读者的相关性差；理论体系相对完备，但案例分析太过空泛；作者缺乏甲方深度咨询经验，导致理论无法支撑落地等，都很难使读者收获真正可落地实操的经验。

我期望通过本书，成熟企业可以优化自身的商业模式，初创企业可以形成自身的商业模式，地方政府也可以通过商业模式创新地启发形成地区的产业发展范式。

改革开放以来，国内企业对价值链流程的各要素都愈加重视，例如，成本与技术、市场与金融、供应链等，但大都缺乏有效地整合创新，因为这需要商业模式的助力。以美国为例，不仅拥有全球最具创新活力的

硅谷，还创造了全球主流的商业发展模式。所以说我国企业乃至产业要转型升级，商业模式升级至关重要。

本书编写及出版的目的是，就是期望企业家及经营管理人员，能够多维度思考，因为商业模式是企业发展的必修课。同时，本书对于从事商业工作的学子以及经济领域的政府公务员来说，也是较好的辅助材料。

赵玉琦

2020年9月1日于上海

**行业边界是人心的自我设限！**

是什么力量让创业九年的小米进入世界 500 强？

IBM 到底属于什么行业，现在又该如何翻译，还叫国际商用机器公司吗？

是什么让一个帆船运动爱好者在中年时进入数据库行业，并成就了今天的 Oracle（美国甲骨文公司）？

为什么阿里巴巴集团好像什么行业都有去涉及？

为什么互联网人王兴做了最大的餐饮公司美团？

GE 到底是大型制造业集团还是大型金融公司？

京东是物流企业还是电子商务公司？

猪八戒平台的设计师到底是公司还是个人？

苹果手机究竟是手机还是生活服务平台抑或两者都不是？

沃尔玛是数字化供应链还是商品流通的终端？

耐克到底是品牌管理公司还是供应链管理公司？

VR/AR（虚拟现实 / 增强现实）构造的到底是虚幻的还是实际的？

区块链凭什么可以去中心化？

逻辑思维频道是媒介公司还是知识付费平台？

……

过去提到行业，首先想到的是边界。常说“隔行如隔山”，行业的界限在过去泾渭分明，然而随着技术的创新，行业的界限越来越模糊，让人的心智产生了混沌感。

例如，当我们走进植物园，会告诉小朋友：这是灌木，那是乔木，这是红叶石楠，分别属于什么科目。而小朋友却反问道，这不就是植物园吗？

现在提到行业，首先想到的是：基于什么资源，遵循什么标准，提供什么产品，创造什么价值以及与其他行业的区别。

由商业文明沉淀的思维模式背后的价值体系，支撑我们寻求确定的、分类清晰的、结构稳定的、充满安全感的认知、思维及行为模型。但根据东方哲学思想，天、地、人本为一体，却又为何将本为整体的万物分门别类、抽丝剥茧，建立行业壁垒，按照工作树模型（管理学上的一种分类分级的项目管理模型），从根目录到次级目录，不断在纵深领域的路上狂奔，却不肯抬头看路，找寻事物之间的关联性？因为从人性角度出发，首先是横向连接没有安全感，其次是既有模式依然有利可图。而改变认知的背后是改变商业价值观，于是“做一行爱一行”就成了多数人的口头禅。

然而就在当下，新商业物种正快速冲击着传统行业的边界。以互联网企业为代表的群体，提倡“连接”的新价值观，强调生态融合、管理思维跨界应用和资源的整合再造。阿里巴巴虽然没有在你的商铺对面做生意，却悄无声息地打破了“一铺养三代”这句地产经典语的信条。苹果也没有与其他品牌进行手机功能的纵向比拼，而是重新定义了连接的对象和服务范围，将商业模式进行迭代，在新赛道上一骑绝尘。

当下，很多人都将创新归因于能和TMT行业发生“连接”，而传统行业，如工业品加工、能源开采、材料开发、装备制造等从业者依然认为，这些都与自己无关。其主要论述依据是：自身所在行业目前不存在互联网、通信行业的业态颠覆性技术，行业结构很稳定，不存在也不需要跨界融合。然而，事实真的如此吗？为什么制造业要向制造服务业转型？以航空发动机制造工厂为例，如果不改变传统交易模式，不采用金融租赁或者分期付款模式，就要面临客户订单萎缩，市场占有率下滑的结果。

根据SCP（即市场结构—行为—绩效，一种产业分析法）法分析，“连接”不是指技术，而是指新的企业经营价值观，以及基于这种价值观带来的新的经营理念和行为，从而产生新的业绩增长。基于全新的增长逻辑，才有了各类商业新物种。

笔者期望通过本书，能够告诉一些读者，已经习惯了这么多年的“边界”行为，现在或许是时候要做出改变了。

在乔布斯演讲之前，我们无法想象“黑T恤+牛仔裤”的演讲是那么迷人；在iPad横空出世时，我们还听不懂乔布斯说的iPad不是PAD，而是iPad（因为IPA是有书有音乐的内容平台，也是有应用开发者的软件生态平台）；在iTunes推出前，即使在重视知识产权的欧美市场，也拿盗版没办法，而在苹果生态里，原创音乐却实现了0.99美分每首的售卖奇迹……

就我们自身而言，出生时的标签（边界的通俗化表达）便跟随一生，身份证ID会告诉你哪里人、什么时间出生、编码是多少。然而身份证不会告诉我们，作为“人”本身究竟意味着什么，个人的潜能是什么。当我们进入商业世界，便被上司告知，什么是产品、公司、行业，但上司却不会告诉你，商业本身究竟意味着什么。清晰的行业边界让你掌握管理技能，但你可曾考虑过那些我们未知的、已经丧失的机会成本呢？

拉里·埃里森32岁之前，还在探索混沌人生路，并在人生低潮时离婚。然而数年后，这个优秀船类运动爱好者却变成了全球最好的数据库企业的创始人，服务企业及G端市场（特指政府业务端），形成了稳健的数据库开发及托管维护服务。

在此，我想表达的是，对于多数行业的变化，大家更愿意归因于技术和市场，而不是其背后价值体系及认知行为的颠覆。

行业本就不存在边界，是基于“安全感”需要的人心的假设。而现在的问题是经营管理者们已经充分意识到了行业界限的混沌，却苦于没

有办法跨界融入新时代，只能在生态日益恶化的传统赛道上坚持。大部分企业家把跨界条件限定为资源，这是值得商榷的，因为比起企业初创期，现在的资源肯定更充分，包括产品设计与研发能力、市场网络关系资源等。

固守行业边界的另一个原因是还有利可图。我就认识一个工厂老板，从2008年金融危机到如今的中美贸易战，一直都在抱怨文具产品薄利，难以为继，但却依然在苦苦支撑。用该老板的话就是：“不做这，还能做什么？”能坚持下去的原因无非就是从以前的两分利到现在的保本就好。但事实上，可选择的路不是没有，例如跨界联合IP打造产品升级；深耕国内市场做品牌；投资劳动力成本更具竞争优势的市场，等等。可能选择哪条路都有风险，但比起初创的开山之勇，企业逐渐保守、忧虑创新的风险更胜过守成的前景堪忧。

另外，“去边界化”难落地的原因还在于缺乏创新的价值体系的支撑。腾讯在决定支持微信产品成长时，深刻明白移动互联网时代已经到来，而且一定会冲击原有的QQ市场，但依然决定赛马不相马，支持张小龙的产品团队继续开发。多年前，在《基业长青》这本畅销书中，作者比尔·柯林斯曾就企业生命周期与产品生命周期的关系，做了非常翔实的论述：企业要不断开发新产品，并充分享受每个产品的生命周期带给企业的发展红利，而不是固守某一个产品。因为时代在发展，技术在进步，不会存在长期不变的产品，变化才是永恒的主题，无数产品的生命

周期铸就了企业的基业长青。

同样的道理，在手机行业，却演变为另外一个版本。

诺基亚（芬兰著名通信及设备商企业）在最后几年，销售数量在增长，客户满意度却不断下降。诺基亚早已意识到苹果的竞争力，也在技术上储备了不少专利，但最终却因为传统手机市场的巨大利润，温水煮青蛙，失去了变革的勇气，也失去了新的赛道和新的手机市场。价值体系不仅是利益的博弈，还在于对新时代商业物种的看法。上文提到连接，区别于传统行业强调的分工、垂直化的专业主义概念。在新一轮的市场变化中，日本及欧洲的部分企业受制于价值观，导致企业在拥有资金、资源、技术、人才等优势的前提下，依旧未能在新时代竞争中抓住机遇，导致在互联网市场铩羽而归。

既然行业与行业的融合是大势所趋，那么如何驾驭新环境下的新商业物种的发展？“政产学研金”（政府、产业、学院、科研院所、金融的缩写）各界人士都知道要在变化中求发展，道理都懂，但实际又该如何发展？是完全抛开资源禀赋优势吗？抛弃原有的赛道？还是彻底进行自我否定而去邯郸学步？

答案显然是否定的。因为一刀切的发展论，不切实际且风险巨大。务实的方法是什么？那就是商业模式创新。

商业模式是关于交易结构的学问，也是所有经营者的必修课！

成熟的企业都有相对稳定的商业模式，初创企业也在积极完善自身的

商业模式，但对商业模式理解的偏差，会影响企业正确使用商业模式。

首先，对企业经营管理理解的谬误。管理学大师彼得·德鲁克不断强调，一切管理的目的在于提升企业的经营效益。所以离开经营谈管理的管理学、管理经验，是没有任何意义的。而衡量管理的唯一标准，在于有效和无效。但令人遗憾的是，目前市场上充斥着离开经营谈管理的现象，例如“搞定人力资源就搞定一切”“财务管理就是企业经营”“精益生产再造丰田”……各类割裂经营谈管理的“名家大师”层出不穷，还有很多缺乏理论和实践的江湖郎中、成功学之父放言高论，话都没讲透就问企业家学员“你懂了吗”。

每个大师都在给企业卖药，可治各种市场病症的“灵丹妙药”。但现实是，培训大师来了又走，企业经营却依旧是遍地鸡毛。另一方面，咨询顾问头痛医头，脚痛医脚，最终还是解决不了经营业绩的问题。而被“欧风美雨”“土方子”教育过的企业家也越来越迷茫，继而彻底否定咨询的作用，仅靠自身经营摸索，不借鉴他山之石的经验，硬抗下了巨大的试错成本。

其次，对商业模式概念理解的谬误。很多人认为商业模式就是盈利模式，核心就是抓收入、控成本，实现增效的目的。这种说法显然是有失偏颇的，如果定位失误，交易结构有问题抑或现金流及资源不支持，也会导致企业处在错误的赛道上，最终南辕北辙，业绩犹如缘木求鱼而不可得。也有另一部分人认为，商业模式就是销售套路，利用人性的弱点，

使企业迅速发展，不能产生杠杆效应的就不是好的商业模式。以保健品微商为例，就是分润级别缩小并线上化的营销模式，如果简单认为商业模式就是赚钱的套路，不懂得商业模式必须符合产品是一切商业价值的原点的道理，最终也将很难长久。

本书的价值在于，通过分析案例，让读者领悟并掌握可落地的商业模式方法论。本书共分四部分：

第一部分，命名边界的原因解释。行业边界在逐渐消失，有技术、经济和消费价值观变化等方面的原因。例如，以前的微笑曲线是技术和市场，现在变成了供应链和消费流量。各行各业跨界融合，新的商业物种将应运而生，对企业而言，这是新一轮的财富机遇。

第二部分，选取我自身亲自实操过的汽车智能盒子、智能电热毯的案例，解释商业模式的概念和内容。商业模式是关于交易结构的学问，企业经营的三个支点在于收入、成本及风险。商业模式就是将这三点拆分到最小单元，然后重新排列组合，寻求最具性价比的经营路线。商业模式将从客户、产品、资源及财务四个方面梳理，并帮助初创企业形成自身的商业模式，成熟企业优化商业模式。

第三部分，从商业模式的六要素：定位、交易系统、盈利模式、现金流、资源及企业价值着手，结合案例阐述如何借助方法论搭建可落地的商业模式。本部分的特点在于每个案例都力求讲精讲透，让读者真正掌握案例背后的落地方法论。