

从0到1学 商业模式

商业模式的全新进化，
重构企业核心价值

全面了解商业模式的进阶史，
读懂商业模式背后的创业智慧。

深度解析抖音、小米、腾讯、
亚马逊、苹果等商业巨头
背后的商业模式！

胡江伟◎著

厘清商业模式的构建思维
入口思维、平台思维、生态思维、
资源思维、增值思维、逆向思维……

掌握数十种新兴商业模式的全新打法

免费与低价模式、个性化定制模式、新零售
模式、产业整合模式、差异化服务模式……

中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

从0到1学商业模式 / 胡江伟著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2022.6

ISBN 978-7-5158-3459-7

I. ①从… II. ①胡… III. ①商业模式 IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2022)第094126号

从0到1学商业模式

作者: 胡江伟

出品人: 李梁

责任编辑: 胡小英

装帧设计: 王玉美 王俊

排版设计: 水日方设计

责任审读: 付德华

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版次: 2022年7月第1版

印次: 2022年7月第1次印刷

开本: 710mm×1020mm 1/16

字数: 200千字

印张: 15

书号: ISBN 978-7-5158-3459-7

定价: 58.00元

服务热线: 010-58301130-0 (前台)

销售热线: 010-58302977 (网店部)

010-58302166 (门店部)

010-58302837 (馆配部、新媒体部)

010-58302813 (团购部)

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

投稿热线: 010-58302907 (总编室)

投稿邮箱: 1621239583@qq.com

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前言

Preface

现代管理学之父彼得·德鲁克说过：当今企业之间的竞争，已经不再是产品与服务之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。这足以说明商业模式对一家企业的重要性。

成功的公司和企业很多靠的都是好的商业模式。例如滴滴出行几乎不拥有出租车，却靠汽车出租赚得盆满钵满；小猪民宿几乎不拥有任何一家酒店，却在国内酒店出租行业占据半壁江山；淘宝平台上卖的商品，绝大多数不属于阿里巴巴，但阿里巴巴却能坐上电商平台的第一把交椅；拼多多作为电商领域的后起之秀，却能在短时间内从“草根”实现逆袭，跻身电商第一阵营；多点无货源、无仓库、无囤货，却能作为一个新兴平台，做得风生水起……

这些企业或平台连自己的产品都没有，却凭借纯粹的商业模式，把自己变得越来越强大。这就是商业模式的力量。

但当前的现状是，有很多企业家、创业者、经营者对于商业模式还没有深入、透彻的认识和了解，也不知道如何借助商业模式有的放矢地开展商业活动，具体表现如下。

首先，中小微创业者在创业起步阶段，还没有商业模式意识。它们

在没有确立商业模式的基础上，一味地强调执行，结果使得企业在开始就朝着错误的方向前行，离成功越来越远。

其次，有一定发展基础的企业，虽然在进行商业活动的过程中，它们的商业模式已经形成了，但它们并没有意识到商业模式的存在，更没有对自己的商业模式进行梳理，没有使之变得更加具有科学性、条理性、目的性、规划性。因此，它们的商业模式一直处于模糊不清的状态。

最后，转型企业的商业模式与转型后的发展不相适应。但它们并没有意识到商业模式创新的重要性，还依旧沿袭以往的商业模式。这使得它们存在转型失败，甚至被市场直接淘汰的风险。

从以上现状来看，对于企业家、创业者、经营者来说，从0到1学习商业模式，真的迫在眉睫，甚至意义重大。找到一种合适对路的商业模式，可以帮助企业快速获得某些必要的商业资源，从而奠定其未来的市场竞争力。不懂商业模式，不会用商业模式，何谈成功创业？何谈生意赚钱？何谈企业做大做强？

本书在内容排布上，共分为三大部分：

第一部分，绪论篇，读懂商业模式的智慧。这是学习商业模式迈出的第一步。旨在帮助读者认识商业模式，探索商业模式变革背后的原因，厘清商业模式的构建思维。

第二部分，践行篇，掌握主流商业模式的落地方法。这里共分为七大板块，其下共有39个成功的商业模式案例，供读者学习和鉴赏。这些商业模式可以帮助企业掌握聚合流量技巧、挖掘客户价值方法，以及流量变现方式。

第三部分，优化篇，聚焦商业模式选择的智慧。主要是帮助读者掌握判断、选择优秀商业模式的方法和技巧，以便进一步提高企业创业、经营、转型的成功概率。

本书从理论到实践再到提升，步步为营，共同构成了一个完整的有机系统。而且语言通俗易懂，文字力求简洁，案例丰富翔实。

时代在变，市场经济在变，科学技术在变，不懂商业模式，企业走不长，做不强。本书中讲到的主流商业模式并不一定永远适用，但一家企业要想持续发展，必须学习商业模式，必须拥有适合自身，且能够抵御其他竞争对手的商业模式，为自己构建强有力的“护城河”。这是优秀企业成长的必经之路。

绪论： 读懂商业模式的新慧

第一章 从零开始认识商业模式

001

1.1 什么是商业模式

003

1.2 商业模式的分类

007

1.3 商业模式的构成要素

010

1.4 商业模式与战略规划

015

1.5 商业模式创新的类型

019

1.6 商业模式技巧，如何在竞争中胜出

023

第二章 读懂商业模式变革的符号

025

2.1 从互联网到大数据

026

2.2 从传统商业模式到互联网

029

目录

Contents

第一部分

绪论： 读懂商业模式的智慧

第一章 从零开始认识商业模式	001
什么是商业模式	004
商业模式的价值	007
商业模式的进阶史	010
商业模式≠盈利模式	015
商业模式重构企业价值	019
商业模式越巧，潜在风险越大	022
第二章 探索商业模式变革的背后	025
消费升级带来模式突破	026
资本增值驱动模式迭代	029

技术变革带来模式变革	031
市场竞争推动模式进化	035

第三章 厘清商业模式的构建思维 037

人口思维：解决流量来源问题	038
跨行思维：从老业务到跨行寻求利润	041
平台思维：实现资源整合与流通	044
生态思维：构建利益生态体系	047
资源思维：资源得到合理配置	050
增值思维：实现企业价值增值	054
逆向思维：不可思议才更显格局	057

第二部分

践行： 掌握优秀商业模式落地方法

第四章 免费、低价模式：放长线，钓大鱼 063

屈臣氏：免费体验引流，购买付费增效	064
商超：免费抽奖引流变现	068
王者荣耀：主业务免费，周边产品或服务付费	071
小米：产品低价销售，服务额外收费	074
花西子：产品组合优惠，低价占领用户心智	077
钱眼公众号：订阅时间越长越优惠	079

第五章 个性化定制模式：满足不同消费需求 081

海尔：产品定制模式，满足消费者的个性化需求 082

尚品宅配模式：服务定制，提供适合消费者的服务 085

DR钻戒：私人定制模式，让消费者获得独一无二的体验 089

杭州叶子网络：众包定制模式，实现定制规模化 092

第六章 新零售模式：改变零售商业格局 096

淘宝：平台模式，线下零售迁移线上 096

河狸家：O2O模式，线上线下深度融合 099

拼多多：拼团+砍价模式，实现流量精准裂变 103

抖音：短视频+直播带货模式，引流变现快人一步 107

当当网：自营+联营模式，低价实现平台与商家共赢 111

唯品会：特卖模式，低价好货赢得人心 114

有赞：分销模式，让更多人成为分销员 118

瓜子二手车：直销模式，没有中间商赚差价 121

盒马鲜生：加工+店中店模式，快速增长营业额 124

淘咖啡：自助服务模式，消费者自己动手丰衣足食 127

第七章 产业整合模式：实现轻资产轻运营 131

小猪民宿：租赁共享模式，盘活闲置房源 132

神州租车：出行共享模式，创造经济利益 136

百度文库：内容共享模式，实现知识共享变现 140

达达快送：劳务共享模式，实现人力资源合理配置 143

优客工场：办公共享模式，借空间共享创富 146

第八章 金融杠杆模式：借力众筹放大受益 151

水滴筹：捐赠众筹模式，以健康之名将爱传递 152

京东众筹：奖励众筹模式，投资金得产品 155

天使汇：股权众筹模式，向企业分红获取利润 159

3W咖啡：会籍式众筹模式，创意分享合作交流 162

第九章 投行模式：实现资源有效整合与调配 165

苹果：OEM模式，有效弥补自身短板 166

网易严选：ODM模式，优化供应链各环节 170

华硕：OBM模式，打造自有品牌翻身做主 173

第十章 一切好的模式都值得学习 177

星巴克：外带模式，有效提升时间和坪效效率 178

海底捞：差异化服务模式，全方位攻心 182

达美乐比萨：超时免费送模式，做足长线生意 186

亚马逊：长尾模式，为小众产品重塑市场 189

腾讯：跨行模式，涉足多领域扩大商业版图 193

斯沃琪：金字塔模式，借产品矩阵站稳市场 197

樊登读书会：付费阅读模式，轻松演绎知识变现 201

优化：
聚焦商业模式选择的智慧

第十一章 择善而从：模式选择比努力更重要	209
好的商业模式满足的标准	210
适合自己的才是最好的	214
前瞻性指引长远发展	217
有效方能见成效	220
在变革中与时俱进	224

PART 01

第一部分



绪 论

读懂商业模式的智慧

10 TRAP

代售一册

>> 从0到1学商业模式

第一章 CHAPTER 01

从零开始认识商业模式

一个好的项目，一定需要好的商业模式才能有效推进，才能取得成功。可以说，商业模式是关系到企业生死存亡、兴衰成败的大事。企业要想用好商业模式，首先要从根本上认识商业模式，这是企业竞争制胜的第一步。

第一章 什么是商业模式

不同的时代、不同的行业有不同的商业模式。随着当前互联网、移动互联网的普及，商业模式的类型更加丰富，呈现出多样化特点。有很多企业借助特殊的商业模式，打造出属于自己的商业版图。

同样是卖咖啡，但在众多卖咖啡的店铺中，霍华德·舒尔茨却用自己的一套方法，将咖啡标准化，再加上一定的管理模式、组织模式，就将自己的产品实现了品牌化，从而诞生了星巴克。之后，再将通过将这套方法进行复制，就将星巴克卖到了全世界。而这套方法，就是商业模式。

具体来讲，究竟什么是商业模式呢？

1. 商业模式的定义

绝大多数人对“商业模式”这四个字的理解，是推动企业成长、

壮大并能为企业获得盈利的模式。但这种理解并不够全面。

在谈及什么是商业模式时，我们需要先从模式上来理解。模式，通常被认为是人们用来解决某类问题的方法、方案等。模式更强调的是那些重复出现的事件中所蕴含的抽象规律。当这种规律被保留下来，就形成了某种模式。显然，模式具有可复制的特点。

商业模式简单的理解就是一个企业为了解决商业问题而构建的方法、方案。商业模式就是一种包含诸多要素与关系的工具，是企业运作的核心逻辑。

因此，商业模式较为全面的定义是：解决企业与企业之间，企业与部门之间，企业与顾客之间、与渠道之间、与合作伙伴、与供应链上下游之间存在各种各样的有关交易关系和价值交易的方法、方案。

2. 商业模式模型六要素

商业模式的本质就是一群利益相关者将自己的资源能力投进来，形成一个交易结构。如果这个交易结构能够持续交易下去，那么就会创造出更多新的价值，然后每一个利益方都会按照一定的盈利方式获得相应的价值。如果每一个利益方获得的价值超过了它们起初投入的资源能力的成本，这就意味着这个交易结构十分稳固。这个交易结构就是商业模式模型。

商业模式模型，包含以下几个构成要素：

(1) 战略定位

一个企业，要想在市场中取胜，首先需要明确自己需要做什么，需要通过什么方式用自己的产品和服务换取客户价值。这就是战略定位。战略定位在商业模式中起着决定性作用。

(2) 业务系统

企业在实现定位目标的过程中，利益相关者之间产生合作交易的

方式。业务系统是商业模式的核心元素。

(3) 盈利模式

盈利模式是企业与利益相关者之间赚取收入、获得利润的方式。

(4) 关键资源能力

在企业运转过程中，需要各种重要的资源和能力来加持。而这些重要的资源和能力，就是关键资源能力。

(5) 现金流结构

企业的发展离不开现金的支出和收入。现金流结构是商业模式模型中的重要元素之一。不同的现金流结构，体现出了企业商业模式的不同，同时也影响着企业成长速度的快慢，决定企业资金投入价值的高低。

(6) 企业价值

这里的企业价值，其实是指企业的投资价值，是企业用来判断商业模式优劣的标准。

一个企业的发展，需要商业模式的推动，才能使得利益相关者贡献出更多的价值，为企业重塑活力。了解和认识商业模式，对后续使用商业模式为企业赢得更长久的发展打好基础。

商业模式的价值

商业模式是企业正常运转的底层逻辑和商业基础，没有哪个企业脱离商业模式还能够获得良好的发展。依存完善的商业模式，企业可以更加科学、高效地运作。

有人问巴菲特投资企业最关注的是何时，巴菲特果断地回答：“商业模式。”这足见商业模式在这位伟大的投资家眼中的重要性。

总体上看，商业模式的价值，主要包含以下几个方面。

1. 创造价值、传递价值、获取价值

商业模式的价值，首先在于“创造价值”“传递价值”“获取价值”。换句话说，商业模式价值就是通过企业创造什么价值，通过什么方式将价值传递出去，借助什么方法将价值回收回来。由此形成一个良性循环，保证企业能够持久运作下去。