

<<商业模式参谋>>

图书基本信息

书名：<<商业模式参谋>>

13位ISBN编号：9787121194627

10位ISBN编号：7121194627

出版时间：2013-3

出版时间：电子工业出版社

作者：刘世忠

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

在2012年福布斯全球富豪榜上，腾讯董事会主席马化腾名列第223位，身价47亿美元，在中国内地富豪榜名列第8位，在中国内地科技富豪榜名列第2位。

从榜单上来看，马化腾的腾讯公司是一家非常成功的公司。

把时间向前推十几年，再来看看马化腾和他的腾讯公司的状况：20世纪90年代初，马化腾研究生毕业后，和同学合伙创立腾讯公司。

为了方便员工在办公室内及时沟通，马化腾编写了软件OICQ，即QQ的前身。

其实，QQ并不算是马化腾的发明。

因为当时已经有了同类软件ICQ，QQ仅仅是ICQ的模仿，是ICQ的汉语版，就如同外文书的中文版一样。

但QQ当时的运营手法和ICQ有很大差别。

马化腾当时把QQ放到互联网上，供大家免费下载。

他的这一做法颠覆了当时传统的互联网聊天模式。

因为90年代末，聊天以多人聊天的形式出现，自从有了QQ后，聊天就可以以两人互聊的形式出现。

再加上免费，QQ很快就在中国得到普及。

但消费者的喜爱，并没有给马化腾带来经济上的实惠，毕竟网友聊天是不给腾讯公司钱的。

没有经济收入，腾讯公司入不敷出。

迫于生计马化腾想把QQ用户和QQ软件打包卖给电信公司，可电信公司当时对此不屑一顾。

到了2012年，马化腾身家已经达到47亿美元，腾讯公司市值400亿美元。

是什么原因使连生存都难以维持的公司最后竟然变成了中国最成功的互联网科技公司之一？

我们再把时间向前推100年，在20世纪初期，每辆汽车的价格一般是1600美元，而当时一般工人家庭的年收入才800美元左右，很明显汽车是有钱人的奢侈品。

1908年，福特汽车公司推出简易型“T型”汽车，定价850美元，目标是让千千万万个普通美国人都能买得起汽车。

这么低的价格，的确让福特汽车的销量大增。

但是，其价格还是高于一般家庭的年收入。

靠现金购买只能把市场扩大到一定的规模，再往后就遇到了瓶颈。

1916年，一个名叫Edward Flumeb的财务顾问向福特汽车公司创始人亨利福特递交了一份很长的报告，建议福特汽车公司办一家汽车按揭贷款公司，专门为其汽车经销商和顾客提供低息贷款，以此提升市场份额。

这一做法在现在很普遍，但在当时，还没有类似的做法。

Edward Flumeb说：“或许是由于人的本性，更多人愿意先买车、后分期付款，而不愿意等到有足够多现金时，才一次付清买车。

”福特回答：“我们的车非付现金不卖！”当时，通用汽车的价格是福特汽车的2倍左右，也就是1600多美元。

结果如何？

1921年，福特汽车公司是美国汽车行业的老大，其汽车市场份额为56%。

可是，到了1926年，它的龙头地位就被通用汽车公司取代。

这中间发生了什么事情，让技术、成本、管理领先的福特汽车公司从第一的宝座上掉了下来呢？

答案是商业模式。

企业生存，有着一些必然要素：资本、品牌、人力、产品、市场、商业模式、技术、贸易等。

但决定企业成败的因素中，首推商业模式。

《科学投资》杂志调查显示：在失败的企业中，因为战略原因而失败的有23%，因为执行原因而失败的有28%，但因为没有找到有效的商业模式而走上绝路的却高达49%。

因此，不管是刚创业的小公司，还是做了百年的老企业，有了产品后的第一步，也是最重要的一步就是设定企业的商业模式。

## <<商业模式参谋>>

如果商业模式设定失误，任凭企业资金多么雄厚、资源多么丰富，也只不过是白费力气。

本书着眼于如何构建企业的整个商业模式及运营机制，如何打造企业的“印钞机”，使读者详细了解商业模式的每个构成要素，如客户选择、价值获取、销售模式、分销渠道、赢利模式、关键资源能力和关键流程等。

同时，本书还分析了部分成功企业的商业模式，总结出一些成功的商业模式类型，以供读者借鉴参考。

书中运用了大量鲜活案例来论述如何设定商业模式。

案例涉及的企业既有传统型企业苏宁、蒙牛和美特斯邦威，也有现代型企业世纪佳缘、凡客诚品；既有国内不知名的小企业小阿福乐园、许愿吧，也有国内知名企业阿里巴巴、腾讯QQ、中国移动；有不为人知的企业ARM、宜宾天元化工，也有大名鼎鼎的企业苹果、谷歌、英特尔和迪士尼等。

这些商业案例所包含的智慧可以帮助企业少走弯路。

## <<商业模式参谋>>

### 内容概要

《科学投资》杂志调查显示：在失败的企业中，因为战略原因而失败的有23%，因为执行原因而失败的有28%，但因为没有找到有效的商业模式而走上绝路的却高达49%。可见，如果商业模式设定失误，任凭企业资金多么雄厚、资源多么丰富，也只不过是白费力气。

《商业模式参谋(实战策略案例)》中运用鲜活案例来论述如何设定商业模式。这中间有传统型企业苏宁、蒙牛和美特斯·邦威；也有现代型企业世纪佳缘、凡客诚品；有国内不知名的小企业小阿福乐园、许愿吧；也有国内知名企业阿里巴巴、腾讯QQ、中国移动；有隐性埋名的企业ARM和宜宾天元化工，也有国际大名鼎鼎的企业苹果、谷歌、三星、英特尔和迪士尼，还有2012年最火爆的娱乐节目之一《中国好声音》等。相信对读者有很大的帮助。

《商业模式参谋(实战策略案例)》由刘世忠等编著。

## 作者简介

刘世忠，被称为教师界的“赵本山”，娱乐教育的先锋，中国大陆创业培训先行者，“性格创业论”创始人，中国广告策划专家。

刘世忠集老板、教师、作者为一身。

作为老板，主要从事教育培训和互联网行业，对苹果等著名公司的商业模式有很深的研究。

作为教师，他开创性地将相声小品的幽默融入陕北腔调的普通话中，把“说、学、逗、唱”引入课堂，开创了娱乐融入教育的先河，使学术不再枯燥、乏味。

曾被武汉晚报、武汉教育电视台、新浪网、网易等四十多家权威媒体报道转载。

作为作者，他的著作甚丰，其中《老板是怎样炼成的》书名现成为天津卫视的一档大型职场创业节目

。出版的著作有：《品牌策划实务》 《老板是怎样炼成的——商机发现》 《老板是怎样炼成的——项目包装》 《老板是怎样炼成的——项目运营》 《老板是怎样炼成的——广告与传播》 《选对行业钓大鱼》 《苹果畅销全球的商业模式：乔布斯是如何让苹果流行起来的》等。

<<商业模式参谋>>

书籍目录

目 录第1章 商业模式创新 1从《中国好声音》的创新谈起 3商业模式创新途径 10商业模式配套 27商业模式的“钩”和“饵” 31第2章 商业模式的起点 39商业模式的定位 40洞悉客户价值主张 51第3章 商业模式的构建（上篇） 69设计销售模式 70选择分销渠道 88设计赢利模式 97第4章 商业模式的构建（下篇） 120打造关键资源能力 122设计关键流程 138第5章 成功商业模式的类型 153营销商业模式 154运营商业模式 163渠道商业模式 176品牌商业模式 188研发商业模式 195后记 200

## 章节摘录

我们接着分析前言中提到的问题。

是什么原因使曾经连生存都难以维持的腾讯公司变身成中国最成功的互联网科技公司呢？

是因为腾讯找到了适合自己的商业模式和赢利点。

依靠庞大的QQ用户群体，凭借客户渠道的垄断性，腾讯先赢得了用户，让用户依赖QQ，然后不断在QQ平台上推出游戏、门户、娱乐、音乐、搜索、电子商务、SNS、博客、支付、视频、无线应用等符合用户口味的新产品。

这样最终使腾讯获得了令竞争对手欣羡不已的丰厚回报。

通用汽车公司是如何超过福特汽车公司，成为汽车行业的老大的？

是因为通用汽车公司把公司的运营上升到了商业模式的层面。

一切的转变从1919年开始。

当年通用汽车公司成立了自己的汽车按揭贷款公司，专门为其汽车的销售服务。

买车者只需付1/4的预付款，剩下的3/4分期付款，由其下属的按揭贷款公司为顾客提供低息贷款，以金融方案来解决商业问题。

这样的商业模式把顾客未来的收入预支到今天，同时按揭贷款公司也有了顾客和收入。

很明显，按揭贷款公司所提供的分期付款对通用汽车的销售具有很大的促进作用。

虽然两年后，福特汽车公司也推出了自己的汽车按揭贷款公司，但已经晚了。

自那以后，福特永远成了美国汽车行业的第二。

我们再来看看当下世界上最为成功的公司之一——苹果公司。

苹果公司的成功，不仅是产品创新的成功，更是商业模式创新的成功。

正是在商业模式上的创新，苹果才有了最近几年来脱胎换骨的变化。

苹果的商业模式的创新远远超过了其在产品创新方面的意义。

苹果是通过先卖一个硬件，然后以后续的软件服务来赚钱的。

顾客买一部iPhone，花钱才仅仅是开始。

顾客需要下载音乐、电影、图书、游戏和软件。

下载一首歌要0.99美元，下载600首歌就是一部iPhone4手机。

并且听歌曲、看电影、玩游戏和看书是永无止境的。

苹果的iPod播放器、MacBook笔记本电脑和iPad平板电脑这些产品也都采取这样的模式。

这就是为什么科技含量并不比同类产品高的iPod不能被其他更先进的同类产品“革命”的原因。

iPod已经不是一个产品了，而是一种商业模式。

iPod的背后，是苹果建立的在线音乐商店iTunes，购买一个iPod，等于买下一家奇大无比的音像商店（现在从iTunes购买下载的数字音乐和电影的数量已经超出亚马逊网站）。

iPod有点类似于洛克菲勒公司在卖煤油时免费送出的油灯，油灯不是关键，灯里面的油才是。

有了这盏“油灯”，顾客就会从iTunes那里不停地购买“油”（数字音乐），这是其他厂商不具备的商业模式。

这样的经营方式一经大范围推广，就使苹果既控制了上游众多的音乐厂商、电影公司、图书公司、游戏公司和软件公司，也拥有了下游数以亿计的广大消费者。

现在苹果又开始向iPad用户销售电子图书和游戏，可见未来销售的产品会更多。

这样的商业模式才是使苹果公司成为世界科技界数一数二的大公司的关键因素。

从《中国好声音》的创新谈起 美国一家研究企业的专业机构研究过新进入一个行业的小企业生存状态，他们发现市场新进入者的失败概率相当高——在进入市场的5年内，超过85%的新公司都以失败告终。

老牌的竞争者不费吹灰之力就能击败新进入市场的小公司。

不过，还是有小公司获得了成功，成长为大公司，它们不仅挑战了比自己强大得多的竞争者，而且取得了胜利，成为行业的领军公司。

比如，计算机行业的戴尔和联想（当时面对的是计算机巨头IBM）；复印机行业的佳能（当时面对的是复

## &lt;&lt;商业模式参谋&gt;&gt;

印机巨头施乐)；手机行业的苹果(当时面对的是手机巨头诺基亚)；销售图书的亚马逊(当时面对的是图书巨头巴诺)；碳酸饮料行业的红牛(当时面对的是碳酸饮料巨头可口可乐)；零售行业的沃尔玛(当时面对的是零售巨头西尔斯)等。

这些后来居上者的秘诀是什么？

我们能从中获取哪些经验呢？

美国这家专业机构得出的答案是：成功的挑战者并不试图比它们的竞争者做得更好，相反，它们积极地采取不同的商业模式，通过改变行业游戏规则来进行竞争。

可以说，企业的市场份额和资产状况发生重大改变，不是因为在游戏中玩得更好，而是因为玩不同的游戏；从某种意义上说，都颠覆了原有行业运作的商业模式。

也就是说，它们的成功关键在于商业模式的创新。

一提到创新，很多人马上想到的都是那些大公司投入巨额资本，进行某一项技术或新产品的开发。

像苹果公司的智能手机iPhone，通用公司的电灯、留声机，西门子公司电动机等创新。

这似乎与我们平民百姓没什么关系，我们既没有大量的资本，也没有那么大的实力来搞新技术和产品的研发。

但实际上，这也是一种误解，大公司搞的是大规模的、大资本投入的开创性研发活动，它们所创新的技术或产品往往具有革命性的意义；真正生活中的创新更多的是产品稍微的改进。

例如，瓜子在味道、颜色上加以改变，就创新出酱油瓜子、奶油瓜子、辣味、怪味、混合味等的瓜子。

。

哪怕对产品什么也没做，只是把产品放在另外一个渠道销售，这也是创新。

如图书本来是在实体书店销售的，亚马逊竟然在网上销售；别的厂家用店铺来卖产品，安利却开创了无店铺人际传播的产品销售形式；传统的超市卖商品给大众，麦德龙却只卖给会员。

这些都是创新。

只不过，前面说的是产品方面的创新，后面说的是商业模式的创新。



## 后记

经过近一年的努力,《商业模式参谋:实战·策略·案例》总算与读者见面了。

从2006年开始提笔写作《品牌策划实务》算起,到2012年7月写完《商业模式参谋:实战·策略·案例》为止,我的写作生涯已经有6年多的时间了。

这6年多的时间里,我陆续推出了《品牌策划实务》、《老板是怎样炼成的——广告与传播》、《老板是怎样炼成的——商机发现》、《老板是怎样炼成的——项目包装》、《老板是怎样炼成的——项目运营》、《选对行业钓大鱼》、《苹果畅销全球的商业模式:乔布斯是如何让苹果流行起来的》和《商业模式参谋:实战·策略·案例》,总计出版了8本书,大概160多万字。

在本书的写作即将完成的时候,承蒙天津卫视的厚爱,把本人的《老板是怎样炼成的》系列书的书名,做成天津卫视的一档大型职场创业选秀节目——《老板是怎样炼成的》。

此节目2012年8月底开播,由天津卫视最火暴的节目《非你莫属》的主持人张绍刚主持。

相信这位名主持能把此节目打造得像《非你莫属》一样火暴,我也在此拭目以待。

商业模式的重要性,不用我在这里再多说了。

今天的老总、高管、创业者、投资人,应该比我更深有体会。

他们一出口就是:“你的商业模式是什么样的。”

可以说几乎每个人都确信,一个好的商业模式等于成功了一大半。

企业没有一个合适的商业模式,不管这个企业名气有多大,多有实力,到头来,也只能以失败而告终。

问题是大多数人只知道商业模式很重要,却不知道该如何操作、如何设定商业模式。

因此,《商业模式参谋:实战·策略·案例》的内容更多地着重于教读者如何去做。

书中运用鲜活案例来论述如何设定商业模式,其中有传统型企业苏宁、蒙牛和美特斯·邦威,也有现代型企业世纪佳缘、凡客诚品;有国内不知名的小企业小阿福乐园、许愿吧,也有国内知名企业阿里巴巴、腾讯、中国移动;有隐姓埋名的企业ARM和宜宾天元化工,也有在国际上大名鼎鼎的企业苹果、谷歌、英特尔和迪士尼等。

我相信,这些商业案例所包含的智慧可以帮助企业少走弯路。

在写作过程中,我由衷地感谢我的家人,尤其是我的妻子——左红梅,《苹果畅销全球的商业模式:乔布斯是如何让苹果流行起来的》和《商业模式参谋:实战·策略·案例》能够完成和出版,与她默默的支持是分不开的。

正是她无私的耕耘和默默的支持,才让我有信心坚持做自己喜欢做的事情。

我还要感谢电子工业出版社常淑茶编辑对我书稿的厚爱。

没有她的慧眼,这两本书就不会这么快地与读者见面。

还要感谢为此书付出辛勤劳动的所有编辑。

希望已经出版的《苹果畅销全球的商业模式:乔布斯是如何让苹果流行起来的》和这本《商业模式参谋:实战·策略·案例》能够给读者一定的启发和感悟。

由于时间有限,书中难免有些不足,希望各位读者批评指正。

## <<商业模式参谋>>

### 编辑推荐

企业生存，有着一些必然要素：资本、品牌、人力、产品、市场、商业模式、技术、贸易等，但决定企业成败的因素中，首推商业模式。

商业模式是一个企业创造价值的核心逻辑。

刘世忠等编著的《商业模式参谋(实战策略案例)》着眼于如何构建企业的整个商业模式，帮助读者了解设定商业模式的每个构成要素，诸如客户选择、价值获取、关键资源、关键流程和盈利模式等。最重要的是，分析了许多成功企业（包括传统企业和现代企业）的商业模式，总结出许多商业模式的类型，希望对读者提供切实的指导：确定正确的商业模式，少走弯路。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>