

<<最佳商业模式>>

图书基本信息

书名：<<最佳商业模式>>

13位ISBN编号：9787302170457

10位ISBN编号：7302170452

出版时间：2008-4

出版时间：清华大学

作者：刘旗辉 编

页数：228

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>

## &lt;&lt;最佳商业模式&gt;&gt;

## 前言

与商界传媒合作举办商业模式的评选是一种缘分，更是一种责任，而这次能将前三届评选的精华结集出版称得上是一种阶段性总结了，相信能给企业界人士带来启发与共鸣。

2006年，“商业模式”作为一个舶来的概念开始在中国热起来，正好这时商界传媒旗下的《商界评论》要举办第二届“年度最佳商业模式”评选，邀请我们长江商学院一同参与。

在看了2005年举办的首届评选结果后，我有些惊讶，没想到国内还有如此严谨细致研究“商业模式”的商业杂志，而我们长江商学院正好也有大量这方面的研究课题。

由此一拍即合，我们紧密地走到了一起，至今已连续合作举办了两届“年度最佳商业模式”的评选。

对商业模式的研究，首先源自我对中国制造业的忧虑。

中国制造业目前的主流思路是成本、成本、再成本，规模大了一产能过剩一价格战一国内血流成河，再找出口一洋人打反击战。

市场要想发展，核心技术很重要，但按照现在的趋势，我们很难拥有自己的核心技术。

最重要的是，如果我们的思维还是停留在成本上，把亚非拉很多国家的低附加值也给打掉了，这样下去的结果是中国人民把全世界给得罪了。

这种形势让我们有反思的必要，这样走下去我们会有一系列的经济问题，经济问题会演变成政治问题和外交问题，和谐社会是很难建立的。

因为和谐社会的先决条件是一个大的中产阶级，而中国的制造业模式没有办法产生中产阶级。

怎样解决这个问题？

创新变得非常重要，其核心是商业模式的创新，它比科技的创新更重要。

其实我们大家对科技创新的重视已经达到了空前的程度，但你再细想一下，西方顶级的经济核心，不仅仅是科技，更重要的是商业机构，那些伟大的商业机构都拥有独特的商业模式，其精髓远远超越了科技，包括高盛、沃尔玛、星巴克都是没有传统意义上的核心技术。

所以过度强调科技我们有可能误入歧途，科技是竞争手段不是目的，为科技而科技的公司有可能会走向灭亡。

中国企业面临的最大挑战是什么？

有一种说法是国内市场太大了。

其实在中国的服务市场，潜力非常巨大。

在中国这么广大的服务市场里，企业不需要创新就可以为社会创造很多财富。

许多企业，如携程、如家，包括百度等服务型企业，只需要拷贝一个成熟的模式，复制到中国，找到私募、创投的支持，就能占领中国广阔的市场。

但我们欣喜地看到这些企业并不是简单地去复制，而更多的是在创新。

他们在创造独特的商业模式，在改变着客户的消费观念，在营造良好的竞争氛围，其终极目标就是寻找到中国式的发展模式，这也就是许多世界级企业的成功之道。

我衷心地希望中国企业可以出现一批像亚马逊、谷歌、戴尔、宜家家居那样拥有创新商业模式的企业。

商业模式创新在全球范围内影响很小，这是不争的事实。

我期望中国的企业在主流产品上有重大突破，中国的强大需要涌现出一批世界级企业，而世界级的企业不可或缺的条件是在主流市场有重大突破，因为这是产生中产阶级的必要条件，这是真正成为强大企业的必要条件，这也是企业家最核心的社会责任。

为什么我们在商业模式创新方面有很多工作要做？

几年前我看过一部电影，叫《幼儿园》。

这部纪录片讲的是，武汉市实验幼儿园有一群非常有个性的男孩子和女孩子，经过一年的时间孩子们所有的棱角全都被磨平，全变成一个模样。

我们这些企业家的思维程式化与教育相比有相类似的问题，追溯来看，我们的个性在幼儿园阶段已经被磨掉了。

我们除了增加教育的投入外，必须反思我们教育的业务模式，否则仅靠投入大是解决不了根本问题的

## <<最佳商业模式>>

，因为价值取向就有可能出了错。

另外一点我们缺的是全球视野，没有产业链之间分工与协作的视野，我们很难给商业模式一个颠覆式的创新。

新疆中基的模式很有意思，它在中国市场上没有做过，但在全球已经是第二大了。

新疆另外一个企业美克美家也很有意思，将家居用品这块做到了OEM全球第二大，而国内市场却没有做成第一。

我问美克美家的老总冯东明，为什么不想做成中国第一，而要做成全球第一？

他回答说，“国内在这个行业大多是乡镇企业，乡镇企业一做的话，做得整个行业都没有利润，竹篮打水一场空，我干吗去拼这个头名。

”新疆中基和洋人对接的能力是一流的，它可以选择和国外高端家具对接，这样可以多获得一些毛利。

我强调这两点是为什么呢？

一个是企业家视野，另一个是对全球产业链条的理解，有了这两点，才有真正理念上的全球商业模式创新。

还要再加一点，真正商业模式的创新，来自于两大块，一个是技术，一个是对人文的深刻理解，人文这一课必须补上，否则我们很难有大规模的创新和变革。

成功的企业都有它赖以成名的商业模式，每一个成功的模式都有它价值创新的核心价值链。

在剖析了中国近三年的最佳商业模式后，我们愈发觉得在一个快速变化的大时代，时刻保持对商业模式创新的洞察力应该成为所有企业家的一种习性，因为这是企业的生存之本。

长江商学院院长项兵

## <<最佳商业模式>>

### 内容概要

《最佳商业模式》讲述中国企业的商业模式竞争时代正在来临。

企业的更新换代实际上是商业模式的推陈出新。

面对自由市场的竞争，所有的企业，不管是传统还是现代，是在创业起点还是在腾飞过程，都将面临残酷的考核。

而一旦他们创造了独具价值的模式，就有可能领一代风骚，成时代标杆。

成功的企业都有它赖以成名的商业模式，每一个成功的模式都有它价值创新的核心链条。

本书的创作团队正是基于一种对企业的全新评价方法，引领大家关注一个公司的内在表现，关注其创造价值的核心逻辑与成长的根本动力。

如何厘清什么是商业模式，并寻找到最佳的商业模式？

《商界评论》、长江商学院和北大纵横管理咨询公司等三方合作，选择了案例调研的方式来完成最佳商业模式的甄别，用独立、独家的评选标准和视角解剖了中国近三年的最佳商业模式。

## <<最佳商业模式>>

### 作者简介

刘旗辉，商界传媒集团创始人，本土发行量最大的财经杂志《商界》的创办人，中国文化产业商会（筹）副会长。  
长期致力于文化、经济、传媒事业，成功创办了《商界评论》、《商界时尚》等杂志和商界在线门户网站。  
编辑、出版了多种商业、财经、管理类书籍。

## &lt;&lt;最佳商业模式&gt;&gt;

## 书籍目录

上编 商业模式案例 在一个大变革的社会中，企业的更新换代实际上是商业模式的推陈出新。面对自由市场的竞争，所有的企业，不管是传统行业还是新兴产业，是在创业起点还是在腾飞过程，都将面临残酷的竞争和考验。

这些企业一旦创造了独具价值的商业模式，他们就有可能领一代风骚，成时代之标杆。

管理方法的变革者 它们有着大象的身躯，辗转间却能呈现优美的舞姿，它们有着庞大的规模，也有往日的辉煌，通过内外管理的深刻变革，却能实现惊人的一跃，以独门“利器”冠盖江湖。

皇明太阳能：环境利润流.....3 腾讯科技：“企鹅号”平台.....9 奥康皮鞋：深耕产业链.....16 联想：奥运助推国际化.....22 潍柴动力：打造完备的动力解决方案.....29 杉杉集团：国际品牌本土控股.....36 大连万达：商业地产证券化.....42 VC/PE聚焦的行业“新贵” 商业模式决定了企业的投资价值。

具有广阔市场空间和高盈利能力的商业模式是取得领先的关键。

它们自诞生之日起，便开创了一种全新的商业模式，拥有了行业中的领先优势。

同时VC和PE等强大资本的青睐，让它们具有了战略先机：一是率先获得私募基金和上市机会；二是“挟天子”以令诸侯，取得行业领先者的地位；三是抑制竞争对手的融资机会和追赶的速度。

分众：上市“擒王”.....48 聚众：把零散的注意力集中起来.....55 PPG：“服务器”服装公司.....59 超级女声：客户价值的和谐共振.....65 网盛科技：“携”诸侯以令天子.....70 空中网：手机平台整合客户需求.....76 蒙牛：风险资本整合术.....83 盛大：新经济的贸工技技法.....87 如家：市场细分+连锁制胜.....91 德信：精耕价值链最优环节.....94 传统规则的颠覆者 如今

在新金融时代，传统的游戏规则已被颠覆：资产规模大不等于企业投资价值高；利润率低的企业不等于投资价值低；投资回收不是基于利润，而是未来变现价值。

传统的商业模式设计，都承载着固有的路径依赖，后来者只有敢于颠覆传统规则，嫁接新的技术，实现价值链的变革与控制，方能开创新的标杆。

先行者只有超越固有的依赖，方能突破已有的业务模式。

大浪淘沙，在否定之否定中方显英雄本色。

深发展：供应链金融.....99 征途科技：网游“脑白金”.....106 神舟电脑：市场倒着做.....112 雅昌：传统印刷+现代IT技术+文化艺术.....118 比亚迪：“袋鼠模式”多元扩张.....124 晋亿螺丝：垂直整合与超级库存的高效互动.....130 龙的集团：逆向打通价值链.....136 艾美特：“全能代工”模式.....143 宏图三胞：“转得快”实现“赚得快”.....149 万通与泰达：混合所有制互补联盟.....152 西洋：产业链自我循环.....155 新兴产业的未来之星 他们尚未翱翔天宇，却已铺就起飞的道路；他们还没抵达彼岸，却已扬起了希望的风帆；他们着眼于未来，正在逐步构建其独到而颇有前途的商业模式。

他们是中国企业未来的重要力量，在强者林立的企业生存环境中，虽然面临行业规则、政策和行业标准等条件的限制，但它们也开始崭露头角。

ATA：智能化考试服务.....160 HiPiHi：经营“虚拟

<<最佳商业模式>>

中国 ” .....162 阿拉丁：方向的财富.....164 触动传媒：广告搬进出租车.....165 慈铭体检：边缘市场切割术.....166 光彩49：赢利的救赎.....168 国通物流城：农产品的飞行通道.....170 华友世纪：数字娱乐资源集成.....171 佳美口腔：口腔医院“星巴克”.....173 价值中国网：用户即股东.....175 卡尔玛中国城：商业的立方体式扩充.....176 快钱网：积木式平台扩展.....178 龙拓互动：嵌入式内文广告.....180 起点中文网：网络文学商业化.....182 奇虎网：社区论坛集市.....184 上海捷银：手机电子钱包.....186 沃力森：月租型CRM.....188 迅雷在线：资源聚合门户.....190 智买道：兑现虚拟世界.....192 中国总机网：电话搜索引擎.....193 下编 商业模式的理念和方法 发现公司创造价值的路径，充满解谜的乐趣，但是所用的方法则应该严密与审慎。从商业模式的角度来分析企业，在当下的中国还是一个正在形成的理论，在各方专家与企业家的不断交流与碰撞下，整个研究体系日渐成型。

何为商业模式.....196 重思商业模式 再造商业模式.....198 企业如何构建自己的商业模式.....205 鲸鱼、布谷鸟和益生菌.....210 商业模式与蓝海战略.....214 商业模式创新的实现形式.....218 附录：最佳商业模式考量标准 后记：商业模式，这四年

## &lt;&lt;最佳商业模式&gt;&gt;

## 章节摘录

下编 商业模式的理念和方法 何为商业模式 涉猎商海十多年，基于从事资本运营的职业特征，可谓阅企无数，阅企业家无数。

成功、失败，浮云望眼，感慨万千。

归结起来发现，成也模式败也模式的企业家太多，也越发觉得商业模式之于企业，犹如血之于人，水之于树，太阳之于世界。

商业模式说起来很简单，其实就是企业生产及销售产品获得收入的方法。

农耕时代，货币媒介尚未出现，以物易物是最早的商业模式。

人类社会分工的出现、生产力的进步可以说正是由新的商业模式所推动。

企业的生存，有着一些必然的要素：资本、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，当首推商业模式。

商业模式的成功，造就了许多伟大的企业。

20世纪最为经典的商业模式，应首推沃尔玛与微软，其所创造的商业模式成就了两个伟大的企业，把人类在创造商业模式方面的智慧发挥到极致。

同时，又让商业社会对人类自身所创造的东西感到恐慌，感到无奈。

因此，对于商业模式的理解、认识和研究，应当引起我们足够的重视，尤其在经历了二十多年市场经济的短暂繁荣之后。

时至今日，我们仍然是一个忽略商业模式的国度。

历数许多企业，成功缘于偶然，失败归于模式者比比皆是。

当下而论，年营业额超过10亿元而少于100亿元的企业，可谓中国企业的脊梁。

低于10亿元的尚在成长中，高于100亿元的几乎为垄断性国企。

笔者以为，最应该研究商业模式的，就是这类“行走在半山腰的脊梁企业”。

这类企业大多数成功于改革开放初期，靠胆识、靠机会一不小心聚敛了财富，正所谓“一招鲜、吃遍天”。

但正是这类企业，却最容易把一朝成功的偶然当成必然，将错误进行到底。

以中国房地产行业为例，由于过去长期的欠账，中国人需要住新房、住好房的需求造就了一代房地产商、一代地产大亨。

但是，若论商业模式，又有谁逃脱了“拿地 - 挖坑 - 盖房 - 卖房 - 管房”这一最初级的商业模式呢？

就连标杆式的万科，也只不过是“多拿地 - 多挖坑 - 多盖房 - 多卖房 - 多管房”而已。

我们的地产英雄，有什么值得骄傲呢？

如果政府再出台一些扼制房地产投机的政策，如果我们的房子已盖得差不多，人均居住面积也达到相当的饱和程度，万科们又如何维系呢？

一句话，中国的房地产应该是酝酿商业模式巨变的时候了。

中国的企业按商业模式来分析，成功者首推德隆，失败者也首推德隆。

德隆的成功在于其实现了原始积累之后，即注重研究商业模式。

德隆每做一项投资，都是在认真做了商业模式的研究、设计、模拟后才进行操作，故成功率很高；每做一项并购，都是在一个战略系列里做并购，是对并购模式进行了详尽规划的并购。

然而德隆的失败，也是商业模式的失败。

成功的欲望、扩张的欲望导致资金紧张，从而犯了短融长投这样最低级的错误，用高成本短期资金进行长期投资，这一高风险的商业模式成为德隆失败的祸根。

商业模式固然重要，但任何模式都由人在把握，因此我们在研究商业模式的时候，千万不要忽略了以下几个关键问题： 第一，不能固守商业模式。

任何成功的商业模式都是在一定条件下、一定环境下的成功，必须不断修正、创新，才能保持其生命力。

第二，不能玩味商业模式。

有些企业为了提高竞争力，获取更大利润，刻意追求复杂而新奇的模式。



## &lt;&lt;最佳商业模式&gt;&gt;

链条无端延长，流程无端复杂，节点无端怪异，结果弄巧成拙，反受其害。

第三，不能简单模仿商业模式。

成功的商业模式有共性，但更多的是个性，不能做简单的复制。

成也商业模式，败也商业模式。

是的，该是我们在这个问题上睁大眼睛的时候了。

认识商业模式 重思商业模式再造商业模式 在过去几年里，“商业模式”一词（businessmodel）被滥用，也被误解了。

商业模式到底是个什么东西？ 商业模式似乎什么都是。

我们听到的商业模式有B2B模式、B2C模式、电子市场模式、拍卖模式、反向拍卖模式、“鼠标加水泥”模式、广告收益模式、会员费模式、佣金模式、社区模式等，不一而足。

在我们看来，这些都不是严格意义上的商业模式。

当人们谈论商业模式的时候，实际上他们是在讲三件不同的事情： 商业模式的组成部分，比方说收入模式（包括广告收入、注册费、服务费等），向客户提供的价值（在价格上竞争、在质量上竞争），组织架构（自成体系的业务单元、整合的网络能力），交易流程（拍卖、反向拍卖）等，都是商业模式的重要组成部分，但不是全部。

由于互联网的出现很大程度上改变了企业联系顾客的方式、定价方式和对交易过程的体验，人们的眼光都集中在企业所能向顾客提供的新价值、新渠道组合和新收入模式等方面。

很多人误将这些商业模式的“零部件”叫作商业模式了。

企业的运营机制指的是一个企业持续达到其主要目标的最本质的内在联系。

企业以赢利为目的，它的运营机制能够解释这个企业怎样持续不断地获取利润。

既然商业组织之间为争取顾客和获得资源而展开竞争，那么，一个好的运营机制必然突出确保其成功的独特能力和手段——吸引客户、雇员和投资者，在保证赢利的前提下向市场提供产品和服务。

在这种情况下，商业模式的零部件中只有那些属于这一基本内在联系的部分才被包括进去，所以，此企业的运营机制看上去也许跟彼企业的运营机制大不一样。

我们把这样的运营机制叫作运营性商业模式。

对运营机制的扩展和利用在运营性商业模式的基础上更进一步，表现一个企业在动态的环境中怎样改变自身以达到持续赢利的目的，我们称其为策略性商业模式。

运营性商业模式创造企业的核心优势、能力、关系和知识，策略性商业模式对其加以扩展和利用。

综上所述，只有后两种才算得上是真正的商业模式。

根据埃森哲的定义，商业模式至少要满足两个必要条件： 第一，商业模式必须是一个整体，有一定的结构，而不仅仅是一个单一的组成因素。

第二，商业模式的组成部分之间必须有内在联系，这个内在联系把各组成部分有机地关联起来，使它们互相支持，共同作用，形成一个良性循环。

下面我们用环球轮胎公司（设想有这么一家生产汽车轮胎的公司）的例子来说明运营性和策略性商业模式。

1990年，环球轮胎的运营性商业模式，它主要向客户提供三方面的价值。

第一，针对高端顾客，公司用高档品牌的轮胎吸引看重产品品质的顾客，其主要渠道是提供高水平服务的独立经销商或公司所属的经销商，并辅以强化公司优质品牌的积极广告攻势。

由于公司在研究开发方面的力度，这一品牌在技术上优于业界的其他品牌，环球轮胎因而能够在这一细分市场卖出好的价格。

第二，OEM销售公司也把同样的轮胎卖给汽车制造商，用于新出厂的高档轿车。

这一板块的产品价格和产生的利润要比卖给高端消费者低得多，但却能够大大增强环球轮胎的品牌形象。

第三，针对低端客户，环球轮胎同时通过分布很广的面向大众的销售点推出另一个低端品牌。这一板块的利润率同样不高，但是其巨大的销售量足以使公司在生产和物流方面保持有效的规模。

这一运营性商业模式的结果是，通过把优质品牌的轮胎卖出高价和保持所有产品的成本优势，环球轮胎获取可观的利润。

## &lt;&lt;最佳商业模式&gt;&gt;

从环球轮胎的例子可以看出，运营性的商业模式不但要有内在联系，而且这些内在联系还是互动的，一环扣一环，环环呼应。

去掉任何一个环节或者对其作出改变，都会使整个结构发生大的变化。

如前所述，运营性商业模式创造企业的核心优势、能力、关系和知识，策略性商业模式对其加以扩展和利用。

1999年，环球轮胎公司采取了策略性商业模式，它将公司所达到的生产规模——行业领先的生产规模加以发挥和利用，通过增加生产规模和降低成本来做文章。

在过去10年中，面向大众的低端商场市场份额不断增加。

行业质量标准的普遍提高和奉行低价策略的连锁经营，使消费者着眼于诱人的价格，品牌的重要性日益减弱。

为了在利润率下降的情况下保持赢利水平，公司进行地域扩张以扩大生产量，并且对已有的生产设施进行整合，使每个厂都能经常达到85%~90%的运转率。

这一策略性商业模式的核心是把成本结构和公司作为供货商的强势地位加以发挥，最终成为行业整合后生存下来的2~3家最大轮胎制造厂商之一。

**确立商业模式** 不仅新建的企业需要考虑确立自己的商业模式，运行中的企业也必须对自己的商业模式有清醒的认识。

一家企业审视和梳理自己的商业模式，不妨从组成商业模式的要素着手。

可以遵循以下的步骤来揭示运营性的商业模式： 第一，确认公司所有的收入来源，在大多数情况下，这等同于分析公司的顾客。

第二，确认公司吸引和保留每一个收入来源的能力，列出支撑这些能力的关键因素，亦即公司向客户提供的价值。

第三，确认公司怎样能持续不断地向客户提供这些价值，列出保证做到这一点的关键因素，这就是向客户提供价值的方式和筹资方式。

第四，列出公司经营活动所产生的可以扩展和利用的优势、能力、关系和知识。

用这些要素来构建那样一个能体现内在联系的“循环”，便可得到公司的运营性的商业模式。

至此可见，运营性商业模式的主要组成部分为：收入来源（即客户）、向客户提供的价值，以及提供价值的方式。

想要揭示策略性的商业模式，可以遵循以下步骤： 第一，确定一个最重要的优势，包括能力、关系、知识和有形资产等。

第二，列出你将要开发的其他辅助的优势。

第三，确认在扩展利用这些优势的时候所创造的新的收入来源、向客户提供的价值和成本结构。

第四，确认使你能够在赢利的情况下创造这一切的关键因素。

同样，可以用这些要素来构建一个那样的体现出内在联系的策略性商业模式。

在企业经营过程中，还应该考虑以下的因素，以发挥商业模式的作用： 第一，既然商业模式是一个有内在联系的结构，那么，任何放不进这个结构里去的元素，或者去掉也不影响整个结构完整性的部分就成为多余。

应该把属于这种情况的业务部门独立出去，或者干脆放弃这些业务。

第二，如果企业的运营性商业模式在管理层和员工中达成共识，他们很清楚是什么使得自己的公司跟竞争者不同，就能自觉地为公司的赢利做出更大的贡献。

第三，包罗万象、一成不变的年度商业计划在今天已经变得不现实，商业世界瞬息万变。

要使员工知道他们怎样才能跟上变化的节奏，抓住机会，策略性的商业模式才能起到指导作用。

第四，运营性的商业模式和策略性的商业模式都有风光不再的时候。

一段时间以后，它们所能创造的价值也会随着独特性的消失而减少。

了解自己的商业模式，就会主动去发现它的弱点，并适时调整，应对变化。

**再造商业模式** 只有每一位员工都明白无误地知道企业的商业模式，并清楚自己能为之做出什么贡献，企业才能获得持续的竞争力。

不断创新是企业保持生命力的唯一途径。

## &lt;&lt;最佳商业模式&gt;&gt;

在变幻莫测的商业环境中，企业必须随时调整自己的商业模式。

管理者可以把商业模式想象成一套积木，在搭积木的游戏中尝试用新的积木来扩大策略范围，用不同的搭配方式创造出新的赢利组合。

企业需要选择一个适合自己的、好的商业模式。

那么，什么样的商业模式才是好的商业模式呢？

由于行业各异，宏观和微观经济环境处于不断变化的状态中，没有一个单一的特定商业模式能够保证在各种条件下都产生优异的财务结果。

这在埃森哲咨询公司对70家企业的商业模式所做的研究分析中得到了充分的证明。

好的商业模式必须能够突出一个企业不同于其他企业的独特性。

这种独特性表现在它怎样赢得顾客、吸引投资者和创造利润。

优秀的商业模式是丰富和细致的，并且其各个部分要互相支持和促进；改变其中任何一个部分，就会变成另外一种模式。

设计得再好的商业模式也不可能永恒。

商业模式必须根据客户需求的变化，以及市场竞争形势的演变而作出调整和变化。

基于与公司管理层和市场分析人员的交流，埃森哲总结出以下再造商业模式的途径： 第一，通过量的增长扩展现有商业模式。

美国专营B2B业务的W.W. Grainger公司，向全球超过100万家工商企业、承包商和机构客户供货，其产品从设备、零部件到办公用品和日常劳保用品，一应俱全。

该公司一直尝试通过多种途径，使客户订货非常容易。

这些途径包括设在各地的分支机构、电话、传真、印刷目录等，现在再加上网上订货，就更强化了其以方便顾客为价值诉求的商业模式。

在原有商业模式的基础上将业务引向新的地域、增加客户数量、调整价格、增加产品线和服务种类等。

这些都属于通过量的改变，在原有商业模式基础上增加回报。

第二，更新已有商业模式的独特性。

这种途径注重更新的是企业向客户提供的价值，借以抵抗价格战带来的竞争压力。

以全球领先的半导体测试设备供应商美国Teradyne公司为例，它以创新产品赢得客户，但赢利却来自源源不断的产品升级和周到细致的服务。

它向客户提供的价值自然就从尖端产品转移到了值得信赖的服务上。

为了给它的商业模式注入活力，Teradyne公司定期向市场推出突破性产品，以此提高企业竞争门槛。

第三，在新领域复制成功模式。

有些情况下，企业用现成手法向新市场推出新产品，等于在新条件下复制自己的商业模式。

美国的AuroraFoods和Gap即是这样的企业。

从某种意义上说，AuroraFoods是一个打造食品行业品牌的平台。

该公司旗下有9个品牌，但没有一个打Aurora牌子的。

公司管理层很乐于购买市场表现不尽如人意的品牌，如AuntJemima华夫饼和Lenders百吉饼等，然后利用公司强有力的品牌营销能力和降低成本的运营能力，给这些品牌注入新的生命力。

Gap也是用品牌营销优势和商品管理知识，复制全新的“酷品牌”零售模式，如其旗下的BabyGap、BananaRepublic、OldNavyClothing等。

第四，通过兼并增加新模式。

相当多的公司是通过购买或出售业务来重新为自己的商业模式定位，Seagram公司便是个很有趣的例子。

它本来是家生产葡萄酒和烈酒的公司，通过兼并变成了提供娱乐服务的公司。

在这以后，它又被法国VivendiUniversal公司收购。

后者显然是想利用自己的移动电话、付费电视和门户网站业务向消费者提供前者的内容服务。

到了2001年12月，大概是新家不胜“酒力”，事情起了变化。

VivendiUniversal将Seagram的葡萄酒和烈酒业务分别卖给了另外两家公司。

## &lt;&lt;最佳商业模式&gt;&gt;

经过几番兼并收购，Seagram公司当初的商业模式已不复存在。

第五，发掘现有能力，增加新的商业模式。

有些公司围绕自身独特的技能、优势和能力建立新的商业模式，以实现增长。

加拿大的Bombardier公司是靠制造雪地车起家的，它通过分期付款方式向客户销售雪地车，开始涉足财务服务；进而又开展雪地车租赁业务。

与此同时，制造雪地车的经验又使其能够向大规模制造业发展，包括飞机制造等。

它再利用其租赁和航空业的经验，面向企业和富裕个人出售部分飞机所有权。

就像是摸着石头过河，Bombardier利用它在一个商业模式中发展起来的能力、知识和关系，创造出一系列成功的商业模式。

第六，根本改变商业模式。

这种情况在IT业尤其多见。

大型跨国公司IBM、HP如此；国内公司如联想、神州数码也不例外。

它们从卖PC、造PC，到系统集成、电子商务，不断改变着商业模式。

此举意味着对整个企业进行改造——从组织、文化、价值和能力诸方面着手，用新的方式创造价值。

一些公司的产品逐渐失去了往日的锋芒，变成了附加值不高的大宗商品。

决策者因而企图向上游或下游延伸，或者从制造业转向提供服务或解决方案，此时其所面临的挑战就是根本再造商业模式。

企业管理层只有先清晰地表述出本企业的商业模式，才能把注意力集中在特定的发展方向上。

接下来，管理层还要了解，员工是否知道企业的商业模式？

是否知道他们应怎样为企业做出贡献？

员工是否意识到是什么因素使得公司不同于别家？

是否清楚公司的钱是如何赚来的？

如果员工对这些了然于心，那么，员工日常的一举一动就会支持公司的利润增长。

只有每一位员工都明白无误地知道企业的商业模式，并清楚自己能为之做出什么贡献，企业才能获得持续的竞争力。

## &lt;&lt;最佳商业模式&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

价值中国网：创新才是最佳的商业模式 长江商学院、北大纵横管理咨询公司、和《商界》杂志，新近重磅推出了这本专门研究和解读由本土企业原创的商业模式（案例）的经管类图书----《最佳商业模式》。

该书由清华大学出版社于2008年4月出版。

以案例调研的方式来完成最佳商业模式的甄别、推荐，本书意在为广大中国企业的成长提供创新的经营借鉴。

本书用独特、创新的评选标准和视角剖析了中国近三年的最佳商业模式。

价值中国网以“用户及股东”的创新经营模式，当选为“最佳商业模式未来之星第3名”。

蒙牛乳业、腾讯公司等更为成熟的企业，也因为其各自独特的商业模式创新当选。

“专业化、实名制、与股权开放”是价值中国网的核心理念。

专业化的取向让淹没在全民娱乐浪潮中的社会新阶层耳目一新，寻找到了属于自己的长期成长的“网络价值空间”；实名制是核心，价值中国积极倡导网络实名制，呼吁建立真实、负责的网络社会，努力为不断崛起的中高收入的社会新阶层提供一个高品质的社交平台、和“网络生存方式”；股权开放则是价值中国网以一种博大和开放的胸怀，颠覆产品创新或服务创新的单一创新模式，以制度创新，与广大会员一同携手，打造出创新的、新一代虚拟企业组织！

几年的耕耘也换来了优秀的业绩，最近更是收到一份让所有价值中国人兴奋的礼物——作为7家获推荐的全球知名网站中唯一一家中国网站，价值中国网荣获“微软2008全球最具影响力专家峰会”（Microsoft Global MVP Summit2008）隆重推介，并被推选为最具价值的商业人士社区网站！

（<http://www.chinavalue.net/announce/Ann20080523.aspx>） 价值中国网远不止书中描述的那样，以某一种商业模式取胜，而是以“不断的创新”作为核心竞争力，不断地将价值中国网这个“商业生态系统”推向卓越！

..... ----来源 价值中国网 吴健 中国最佳商业模式的总结，具有双重意义。

对内的意义在于，让潜在的高成长企业在经济高速增长、产业跨越式发展中分享领先者的经验；外在意义在于，总结中国企业迅速变化的内在动因。

——中国社科院信息化研究中心秘书长 姜奇平 如何能得到风险投资家与战略投资家的青睐？最关键的一点就是你的商业模式。

模式是否清晰以及可行，这将决定投资方与你合作的可能性。

——汉能投资集团董事长 陈宏 有地图者不迷路，有模式者不盲目。

对于现代企业来讲，商业模式的创新至关重要。

商业模式决定企业成败，这一理念已经得到越来越多企业和专家的认可。

本书为我们强化了商业模式的理念，同时也使我们感到他们创新商业模式过程的不易。

——中国人民大学商学院组织与人力资源系主任 杨杜 价值中国网：创新才是最佳的商业模式

来源 价值中国网 吴健 长江商学院、北大纵横管理咨询公司、和《商界》杂志，新近重磅推出了这本专门研究和解读由本土企业原创的商业模式（案例）的经管类图书----《最佳商业模式》。

该书由清华大学出版社于2008年4月出版。

以案例调研的方式来完成最佳商业模式的甄别、推荐，本书意在为广大中国企业的成长提供创新的经营借鉴。

本书用独特、创新的评选标准和视角剖析了中国近三年的最佳商业模式。

价值中国网以“用户及股东”的创新经营模式，当选为“最佳商业模式未来之星第3名”。

蒙牛乳业、腾讯公司等更为成熟的企业，也因为其各自独特的商业模式创新当选。

“专业化、实名制、与股权开放”是价值中国网的核心理念。

专业化的取向让淹没在全民娱乐浪潮中的社会新阶层耳目一新，寻找到了属于自己的长期成长的“网络价值空间”；实名制是核心，价值中国积极倡导网络实名制，呼吁建立真实、负责的网络社会，努力为不断崛起的中高收入的社会新阶层提供一个高品质的社交平台、和“网络生存方式”；股权开放则是价值中国网以一种博大和开放的胸怀，颠覆产品创新或服务创新的单一创新模式，以制度创新

## <<最佳商业模式>>

，与广大会员一同携手，打造出创新的、新一代虚拟企业组织！

几年的耕耘也换来了优秀的成绩，最近更是收到一份让所有价值中国人振奋的礼物——作为7家获推荐的全球知名网站中唯一一家中国网站，价值中国网喜获“微软2008全球最具影响力专家峰会”（Microsoft Global MVP Summit2008）隆重推介，并被推选为最具价值的商业人士社区网站！

（<http://www.chinavalue.net/announce/Ann20080523.aspx>） 价值中国网远不止书中描述的那样，以某一种商业模式取胜，而是以“不断的创新”作为核心竞争力，不断地将价值中国网这个“商业生态系统”推向卓越！

## <<最佳商业模式>>

### 编辑推荐

《最佳商业模式》商业模式（案例）构成包括：传统行业、基于高科技和互联网为标志的所兴产业、VC和PE关注的行业及金融服务等领域。

采取案例和点评相结合的解读方式，为中国企业发现自身的蓝海，创造企业的核心价值链提供一个学习和借鉴的平台。

长江商学院、北大纵横管理咨询公司、商界传媒集团实现强强联手，专门研究和解读由本土企业原创的商业模式（案例）的经管类图书。

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>