



## 从攻山头到建山头 ——再造你的商业模式

■ 魏 炜, 北大汇丰商学院副院长

### 什么样的企业能赚钱?

最近, 深圳一些企业家在做一件事——把艺术品投资做成普通人都能做的事儿。这是一个新模式, 他们实际上是把别的行业模式引到艺术品行业来了。

艺术品行业有两种常见模式, 一种是拍卖,

另一种是个人的私下交易。但深圳的企业家开了一个交易所——文化产权交易所。在这个交易所当中, 他们把一幅一幅的画, 比如张大千的, 拆成一份一份的, 每一份都有一个价格, 大家可以买卖。艺术品有鉴赏价值, 有增值和创造价值的能力, 但以前都是富人才能享受。如果交



易所这个实验成功，不管钱多钱少，都可以拿出1000元、2000元钱参与艺术品的投资，分享这个投资的价值。

这就是在中国每天正在发生的事，新商业模式在不同行业不断涌现，我们相信未来五年、十年会有很多这样的企业产生。

中国企业在过去的三十年，从无到有、从小到大，取得了非常大的成绩，但大多数企业都是大而不强。有的企业非常有名，资产规模很大，营业额也很大，甚至可以做到上千亿元，但是企业就是不值钱。

为什么会有这样的现象？是企业家观念有问题。

企业家都想垄断一些市场，都想做到这个市场的No.1，于是一味去追求速度与份额，却没想赚不赚钱。我认为，将来所有的企业都应该把未来能够赚钱的能力或者说价值创造的能力，作为企业追求的最重要的目标。

2009年，我跟一位国内有名的企业家聊天，他们原有的商业模式已经存在了七年。他说道：“我们以前非常擅长攻城拔寨，冲上去之后山美水美，能挣很多钱。可现在突然发现不行了，我们看到一个山头，一冲上去发现敌人全没了，因为这个山上没水也没草。敌人干什么去了？实际上敌人是在建自己更有价值的山头，而我们还在痴迷于把别人打败，去把别人灭掉。”

到底什么样的企业能够赚钱？统计表明，全世界真正能够赚钱的企业，比我们经常说的那些所谓的优秀企业、市场份额在行业内是老大的企业，年复合价值增长率要高出两倍甚至三倍以上，这样一些企业才能真正给企业创造价值，而这样一

些企业都是商业模式非常独特的企业。

## 商业模式六大密码

到底什么是商业模式？全世界这几年都在讲商业模式多重要，比产品重要，比技术重要，但是相比而言，中国的企业家最相信商业模式的力量。

商业模式实际上非常简单，就是你所构建的利益相关者的交易结构，这个交易结构的差异决定了企业价值，我们可以从业务系统、定位、盈利模式、关键资源能力、现金流结构和企业价值这六个角度，剖析企业的交易结构密码。

当你发现企业赚钱能力弱了，你需要考虑的方向，主要是改变你的商业模式，或者要转型升级商业模式，或者重构商业模式，简言之就是改变你的要素值，也就是你的交易结构密码。

定位是商业模式密码的第一个要素，其基本含义是满足顾客的需求。不是某个顾客具体的需求，也不是某个顾客是谁。比如原来我满足一个顾客的需求，可能是让你拥有这个产品，但现在是把商品的使用权给顾客，其他权力还在我手中。也有可能顾客的使用方式变为原来他找你，现在你找他。还有改变的是产品的形态，从产品到服务，到解决方案，再到卖一个赚钱的工具。方式可以说多种多样，现有企业所针对的客户群、需求和满足这种需求的方式并不一定是理所当然的，即使是面对同个客户群，面对的是同样的需求，重新定义一种新的满足方式，也许就此开辟一片蓝海。

业务系统是商业模式密码的第二个要素，强调的是在你所构建的利益相关者结构中，各个利

益相关者结构之间是怎么连接的,他们的相互关系是什么样的,各自的实力,各自的角色是什么样的?

在2008年之前,太阳能行业大多数模式要么是专业化的,要么是各个环节都做一体化模式的。在2008年的太阳能行业危机中,一大半企业都关门了,但是有一家企业却发展得很好。为什么?就是它的利益相关者交易结构在危机来临前的一两年,做了非常大的调整,因为他们知道,只要是中国企业来做这个事儿,一定会让成本下降,在各个环节都不怎么挣钱,所以他们采取了一个非常有意思的做法,就是管理这个产业链上下投入产出,但是并不从事具体环节的工作。他们把技术、标准和品牌掌握在自己手里。这样一种方式,保证了他这几年安然渡过这个难关,这就是业务系统构造。

我们也可以通过盈利模式的改造让企业的收支来源和收支方式发生变化。比如瑞安航空公司,它的机票20%都是免费的。那么,它怎么挣钱呢?衍生收入。这个收入能占到总营业额的20%。比如其中一个衍生收入与它的免费机票有关。获取免费机票你必须到它的官网上预定,你的登机牌也得在网上办理。第一,你去办登机牌是要收费的;第二,由于有这么多便宜的机票,所以很多人都去官网上点击,因此它每年能产生50亿次的点击量,于是有很多公司在上面做广告,而且都是奢侈品公司,而这一块业务给它带来了很大的额外收入,这就是收支来源发生了很大变化。瑞安航空公司的毛利可以做到长期稳定在20%,我们所学习崇拜的西南航空公司的毛利一直只在10%,这就是盈利模式的变化,当然还有收支方式的变化。

我们还可以改变现金流的结构。比如UPS公司,它在其物流当中加入了金融元素,自己成立金融公司,做存货融资、应收账款融资,但是它并不挣由这些钱所产生的钱,而是把相应的银行引进来,把挣的钱给银行。由于提供了很好的服务,所以有

更多的顾客进入到它这个体系当中,愿意接受它的服务,这样一种方式,由于改变了现金流结构,所以也让企业非常有价值。

创造或者重构商业模式的办法很多,对于一个已经在这个行业内有一定地位的企业来说,应该如何去应对这样一些不一样的商业模式?我们这里也提供了框架(见图1),你可以视而不见,或者把对方消灭掉;你也可以集中精力做好自身业务,不管周围发生什么;你还可以通过内部培养一些模式一样的企业,或者并购整合起来跟你不一样的模式企业。或者你改革,或者演进你的新模式涵盖创新公司的模式,但是当应对必要性和变革程度都很高的时候,你可能需要重构新商业模式,这是我们说一个已经成功的企业在面对竞争对手威胁的时候应该做的一件事情。

## 大企业如何与中小企业共舞

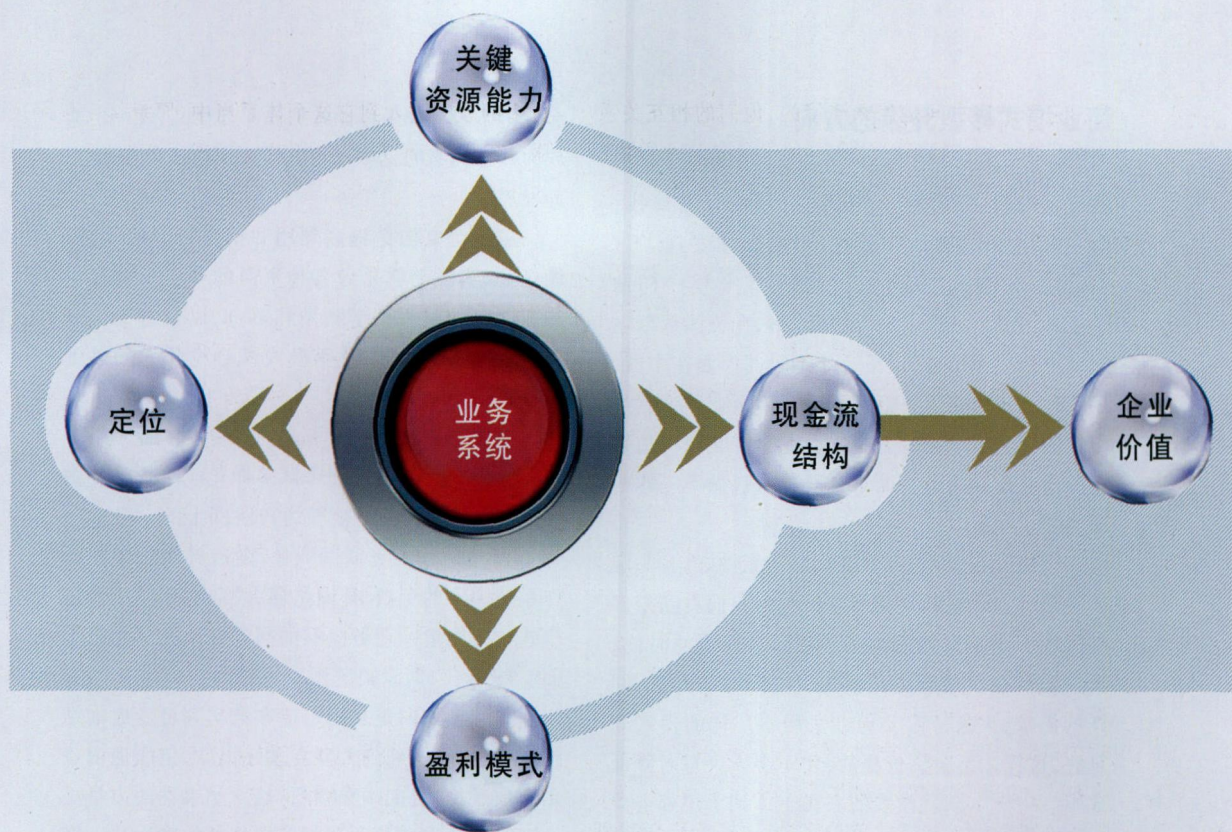
最近,腾讯和360的事闹得沸沸扬扬。在我看来,实际上就是一个大企业应对创新的小企业。作为互联网战国七雄中最强大的公司,腾讯造了一个平台赚了很多钱,它以前采取的方法是模仿,有创新的模式之后,就模仿并进一步把对方打死。然而现在腾讯是大公司了,有太多的小企业也会模仿它,这个时候,需要考虑如何与中小企业共舞的问题了。

一些公司可能的方法比较歹毒一些,先和小企业合作,合作几年之后,我做大了,再把合作伙伴一脚踢开。单干(模仿、先合作再单干)是大企业与中小企业共舞的第一种方法。

第二种方法是兼并收购,当年微软采取的就是这样的办法,有好的公司,确实有顾客需求,微软就会去兼并或者收购它,甚至雪藏它都可以。腾讯和奇虎的事件之后,我们发现整个互联网行业的公司都在看热闹,说奇虎不对,但其实,腾讯是自作自



## 商业模式六要素模型



受，因为从奇虎的角度很难理解腾讯的，他要生存，必须要变革。

第三种方法是开放技术平台，让更多的人在我这个平台上用我资源也能挣上钱。

第四种方法是内部创新 CVC，自己内部成立风险投资，但是按我的判断，腾讯已经这么大规模了，这两种办法都帮不了它。

第五种方法是外部创新 CVC。如 IBM 曾经做的外部创新，怎么做呢？我可以拿钱出来，只做分享投资收益的有限股东，我不去控制，请那些做 VC 的企业做普通合伙人，把这个钱撒向整个生态，我跟着这个生态一起走，而不与这个生态为敌，这个是 IBM 做得非常成功的地方。它仅仅用了四五年

时间就投资了一千多家行业企业，这段时间在纳斯达克上市的这类公司有 45% 跟它有这种关系，做得非常成功。

第六种方法是生态系统开放平台。每个企业到这个资源平台上来都善待他们，都去培养他们，以至于到第七种方式——技术基金，你拿出钱成立基金，无偿地去资助这样一些创新企业，因为你是最大的，你不能成为恐龙，你必须让这个生态当中有更多的物种。如果所有物种都被你搞死了，最后你就会成为恐龙，恐龙再强大也会灭亡的。

我们建议腾讯应该采取的后三种方式，这也是我们对所有的大企业，已经靠商业模式成功的大企业，推荐的一种方式。

## 商业模式转型升级的方向

现在大家都在讲要想赚钱去找顾客需求,然后去发现它、创造它,满足它我们就能赚到钱,但实际上好像不是这样的,因为当你发现了这个需求,你会发现有一堆跟你模式一模一样的企业冲到这里来。比如团购网站,在美国从创立到过十亿美元市值,用了一年半时间。而在中国,半年时间就产生了将近两千家团购企业,这就是中国的现状。原因就是中国企业家都是以模仿别人的商业模式为荣,而不是要想赚钱做不一样的商业模式。

模仿又有个心理,就是我一定能做好,我一定能垄断,但是垄断真的能赚钱吗?我们看到很多垄断根本赚不到钱的案例。碰到新模式的时候,大家要有一些从新商业模式角度应对的办法,同样的需求,大家一定要想办法用不一样的模式满足它,这样才不会搞价格战,才不会天天想着降低成本。中国本来就没钱的农民工,到了国外还要自己种菜,这种观念我认为是非常差的。

为什么西方国家的人对我们意见那么大?因为我们去了把人家的工作抢了不说,然后还不在那消费。我们老板也是这种观念,原因就在于我们认为做一个企业就应该是这样的。实际上,老板最重要的工作,是要让你这个公司有价值。

要让公司有价值,未来商业模式的转型升级是很多企业都会面临的问题。如何转型?有没有一个可以借鉴的方向?

第一个方向是高效率、高价值增长。什么样的企业是有价值的?就是效率高。要考虑公司的每个人创造的营业额和利润,每块钱总资产创造的营业额和利润。比如你是做零售的,每平方米销售面积创造的营业额和利润,都要远高于你行业平均水平,如果你没有远高于行业平均水平,你们模式一定是类似的,一定大家都赚不上钱,而且赚得

会非常辛苦。如果你能做到效率都很高,就一定能成为非常优秀的企业,你升级的方向应该朝这个方向发展。

第二个方向是提高利用和整合资源的能力。做企业,实际上就是做各种资源的整合。对存量的有效资源是否善于利用和整合,以及对关键资源的控制是提高你商业模式核心竞争力的关键所在。

第三个方向是从重资产到轻资产。

第四个方向是盈利来源多样化。网景主要做互联网浏览器,一度被誉为互联网上的“微软”。1995年微软没有互联网业务,随后开发出了跟操作系统绑定的免费IE浏览器,采取不一样的盈利模式,把靠单一业务盈利的网景扼杀在了摇篮里面。1998年,网景被美国在线收购。

第五个方向是从固定成本结构到可变成本结构,也就是从刚硬到柔软。水性柔软,但能遇山过山遇崖过崖,也能滴穿顽石,这就是柔性的力量。

第六个方向是利益相关者角色的多元化。在创新商业模式时,关注交易结构中每一个利益相关者的诉求很重要,如果能够撬动关键位置的利益相关者,就可能达到四两拨千斤的效果。

最后一个方向是要成为商业生态系统的积极建设者,不是看到别人在这个领域挣了钱,你就跟着去,而是你能不能跟着去再帮他做点什么事赚钱。这个是非常重要的思想,中国人从大一统思想惯了,大家想做的事儿很类似,但是这么多年我们走过来,我们已经看到了,我们帮了别人,我们很勤劳,但是最后别人还骂我们,这个应该反思。

只要中国的企业做转型,按照中国人的创造力,我们一定可以发展出无数的新物种,能发展出无数商业模式,在未来十年大好机会当中,大家都能活得很开心,企业之间,社会之间也会很和谐。