

商业模式创新：用更好的设计进行降维打击

文 | 刘润

很多时候，你看到一家公司的成功，远看是营销，近看是产品，用放大镜看是商业模式。那么，如何设计一个有效的“商业模式”？

为什么淘宝上卖的大部分商品都不属于阿里，但是阿里却可以成为全国最大的电商平台？

为什么Uber、滴滴，几乎不拥有出租车，却是市场上最大的出租车公司？

为什么Airbnb，几乎不拥有任何一家酒店和房间，却做得比任何一家酒店连锁集团都大？

因为，他们靠纯粹的“商业模式”创新，获得了成功。

“商业模式”的创新，就是用更高的效率，降维打击一家企业，甚至行业。就是端着机关枪，冲进一个别人耍大刀的战场。

不论你是做几万的买卖，还是几十亿的生意，都需要商业模式。

那么，如何设计一个有效的“商业模式”？

什么是“商业模式”

想设计一个有效的商业模式，首先必须清晰理解什么是商业模式。

商业模式，有“商业”，也有“模式”。

什么是商业？商业的本质，是交易。你生产的产品再好，如果不和别人交易，都不会有商业。而一旦交易，就会有一个问题，我用多少玉米，才能换你一只羊？这就是商业中的定价问题。

商业的本质是交易。也即拿我的东西，换你的东西。而交易的本质，是价值交换。对你有用，对我也有用。

什么是模式？模式的本质，是结构。

商业模式，就是利益相关者的交易结构。

你种玉米，他养羊。你想换他的羊，但是他今天不想吃玉米，想吃牛肉，怎么办？

你找到养牛的人，先用玉米换了一头牛，再和他换了一只羊。这时，你就拉入了一个利益相关者（养牛的人），用新的交易结构（2个人→3个人），实现了这笔本来不可能的交易，让每个人得到自己想要的东西。

所有和生意相关联的人，都是利益相关者。他可能是你的股东、客户、员工、供应商，甚至是帮你送货的物流。改变他们之间的交易结构，创造效率空间，就是你要思考的事情，这就是商业模式的创新。

判断一个商业模式是不是“好”，是不是“有效”，最重要的方法就是：在新的交易结构里，是不是每个人都比之前赚到了更多的钱。

下面举个例子。

航空公司，如何创新商业模式

如果你是一家航空公司，想为客户提供更好的服务，自己还能多赚钱，怎么办？

怎么拉入更多利益相关者，设计一个更好的交易结构？

四川航空，就做了一件特别有意思的事情，创新了商业模式。

首先，它为所有买5折以上机票的客户，提供“免费专车”的增值服务。

下飞机之后，用专车把你从机场，送到市中心，免费。

这时，很多客户会想，我本来买的是3折、4折的机票，但是如果自己打车去市中

心，还要花130块，好像有点贵。

那不如我就换成5折的机票吧，反正多付的钱，可能只有50块，没有到130。还是划算的。

这时，客户多赚了钱（买5折机票，多花了50，但得到专车服务，少花了130。相当于赚了80）。航空公司也多赚了钱（客户从4折机票，换成了5折机票，赚到了50块差价）。

但是，派专车也要成本的，航空公司真的能赚钱吗？

这时，就需要拉入新的利益相关者。

四川航空就把这笔差价中的一部分，比如50块钱中的30块钱，付给一个旅行社。一个客户30块钱，你帮我送他们送到市中心吧。

这样一来，四川航空就从每个客户身上，多赚了50-30=20块。

旅行社怎么办？他们找到一些司机。你来帮我送，一个客户给你25块。

旅行社，就从每个客户身上，多赚30-25=5块。

司机怎么办？司机开一辆7人座的商务车，把客户送到市中心。每个人25块，6个人，就是25×6=150块。

我平常趴在机场等大半天，才拉一个人走，而且才130块。现在150，还不用趴活了，挺好。司机每一次都多赚了150-130=20块。

但是，为什么这些单子，要给你这个司机，而不是给其他人呢？

于是，旅行社又提出一个要求。你想接这个活儿可以，但必须从我这里买一辆车。这辆车，要花17.8万。

司机想了一想，这辆车在市场上原价14.8万。也就是说，我要不要多花3万块，来

获得这份稳定的生意？

本质上，就是多花3万块，从“零售”进入“批发”，买下从机场到市中心的专营权。也就是说，17.8万=一辆新车+每天旅行社大量稳定的订单。

算算账，可能一两年就收回成本了。还是值得的。所以，很多司机加入了这个交易结构。

这就结束了吗？还没有。

你有没有想过，那旅行社的车，是从哪里来的呢？

所以，还需要再拉入一个利益相关者：车行。

旅行社自己去车行买车。每辆车要花多少钱呢？9万。

为什么车行愿意把一辆原价14.8万的车，9万卖给旅行社呢？

旅行社说，你9万块把车卖给我，然后我在车上面，贴上你的广告，怎么样？

这就相当于，司机在为自己赚钱的同时，还在为你宣传，帮你赚钱。每天接送的客户那么多人，他们的注意力很值钱，购买力更值钱，都是你的潜在客户。用5.8万元，投了一笔广告，你觉得划不划算？

车行一想，5.8万，我多卖一两辆车，就赚回来了，这是划算的买卖。于是，车行也加入了这个交易结构。

现在，一个完整的商业模式，就被设计出来了。

在这个新的商业模式里，客户多赚钱，航空公司多赚钱，司机多赚钱，旅行社多赚钱，车行也多赚钱。

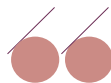
所有人都多赚了钱。

很多人非常诧异，这真的可以吗？每个人都赚了钱，那这些钱从哪里来的？

你看出来了？

在原来的商业模式里，客户本来不会买车，或者去其他地方买车。现在，都在这个车行买车了。通过新的商业模式，提高了效率，创造了新的增量。大家一起把这个增量分掉了。

所以说，商业模式创新，就是改变利



有效的商业模式，就是创造了新的全局性增量，让每个人都拿到了更多的利益。很多时候，你看到一家公司的成功，远看是营销，近看是产品，用放大镜看，则是商业模式。

益相关者的交易结构，提高效率，创造新的全局性增量。

如何设计一个有效的“商业模式”

如何设计一个有效的“商业模式”？你可以这么做：

第一步，先把自己和客户，摆在交易结构里面。

因为客户是终端，是最终给你付钱的人。先找到你的客户，找对你的客户。

不过，有些行业，对于客户的理解是有问题的。比如某些做B端生意的人，经常会把代理商当成客户。这是不对的。代理商只是其中一个环节。消费者最终买产品，最终付钱，消费者才是客户。

比如，教育机构。很多教育机构，以为客户是孩子。其实不是。孩子只是用户，是使用产品的人。家长，才是客户。家长，才是最终付钱的人。

比如，宠物行业。宠物，是“用户”，是使用产品和体验的。宠物的主人，才是“客户”，是最终付钱的人。

先找到客户，看看客户有什么需求。把自己和最终付钱的客户，先摆进来。

第二步，拉入更多的利益相关者

为了满足客户的需求，光靠你自己可能不够。股东、员工、供应商、物流、广告……这些都是利益相关者。把他们拉进来，摆进这个交易结构里。

第三步，思考这些利益相关者都要什么？把他们连起来

你要观察，思考：这些利益相关者的需

求，到底是什么，他们想要什么。

还记得吗？商业的本质，是交易。交易的本质，是利益交换。彼此之间，能够交换什么利益和价值？哪个环节的效率，可以提升一些？

然后，把他们连起来，形成新的价值网络。

为什么淘宝、Uber、滴滴、Airbnb，可以通过商业模式创新，做得那么大，那么成功？

因为他们设计了新的交易结构，提升了效率。


原来买家和卖家找到彼此的成本太高了，也很难互相信任。在他们的平台上，买家和卖家都能更快更好地交易。然后，他们作为平台，收取交易费、广告费等等其他费用。

所以，即使他们几乎不拥有产品，也可以靠纯粹的商业模式创新，获得成功。

这就是“商业模式”的威力。

有效的商业模式，就是创造了新的全局性增量，让每个人都拿到了更多的利益。很多时候，你看到一家公司的成功，远看是营销，近看是产品，用放大镜看，则是商业模式。

当你设计出一个新的交易结构，你也许会惊讶地发现，整个世界都变了。

因为，商业模式创新，从来都是降维打击。

作者为润米咨询创始人，前微软战略合作总监
来源：微信公众号刘润（ID:runliu-pub）