

商业模式设计与创新

王安宇

aywang@fudan.edu.cn

复旦大学管理学院

2015年08月15-16日

2015/7/23

1



主要参考书

- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith. [Business Model Generation](#): A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. JOHN WILEY & SONS INC , 2010.
- Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison and Bob Andelman. [The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits](#). Three Rivers Press, 2002.
- Chesbrough, Henry. [Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape](#). Harvard Business School Press, 2006.
- Joe Tidd, John Bessant. [Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change](#). Wiley, 2013.
- 魏炜, 朱武祥。 [发现商业模式](#)。机械工业出版社, 2009.
- [琳达·S·桑德福 戴夫·泰勒](#)。开放性成长：商业大趋势(从价值链到价值网络)。东方出版社, 2008年1月1日。

2015/7/23

2



主要内容

1. 商业模式结构
2. 商业模式评价
3. 盈利模式设计
4. 价值创新与创造
5. 价值网与资源整合
6. 业务拓展趋势和经验

2015/7/23

3



第一节 商业模式结构

2015/7/23

4

什么是商业模式？

- 天堂门坏了，上帝招标重修。印度人说：3千块弄好，理由是材料费1千，人工费1千，我自己赚1千；德国人说：要6千，材料费2千，人工2千，自己赚2千；最后中国人淡定地说：这个要9千元，3千给你，3千我的，剩下3千给那个印度人干。上帝拍案：中标！
- 后来地狱的门也坏了，招标时吸取教训，制定控制价3000。德国人看了一眼走了，印度人报价3000。中国人给了评标的小鬼500，报价3000，中标。德国人印度人都纳闷。再后来，中国人花了500材料500人工，修了一半宣布停工。拖了半年，地狱追加投资3000，完工！
- 后来天堂连接地狱的电梯坏了，也要重修，经过前面两次教训后。控制定价3000而且要一次性修好。德国人又来，看了一下走了，印度人报价3000。中国人也报价3000而且还称完工后有茅台送，中标。拿到钱后中国人开工。材料500人工500。完工后。上帝叫人验收。验收员（事先收了中国人红包500）说不合格，要重建。于是追加资金9000重建！
- 后来，人间的大门也坏了，投胎的上不来，经过前几次的教训之后，严格定价3000，监理，审计现场跟踪！并且免费保修1亿年，德国人吓跑了，印度人报价3000，中国人来了，无偿修好，免费保修2亿年，但要5万年的管理权，上帝同意了，于是中国人修好了后在门口设了个收费站，投胎每人每次500，双向收费上不封顶，多给钱的投胎到美国，给500的投到欧洲，逃费的一律投到.....

2015/7/23

5

什么是商业模式？



2015/7/23

换一种思维做豆浆 OneCup

6

什么是商业模式？

手机在人们生活中的作用越来越重要。不仅仅是发达地区，手机对于贫困地区的人们更是弥足珍贵。伦敦商学院一项研究声称，如果每100个人拥有的手机增加10部，一个国家的GDP将会上升0.5个百分点。

作为一家电信运营商，你如何将手机卖到贫困地区？



商业模式描述了特定实体所能为客户提供的价值，以及运作此实体的内部结构，合作伙伴网络和关系资本等借以实现这一价值所产生可持续盈利收入的要素。

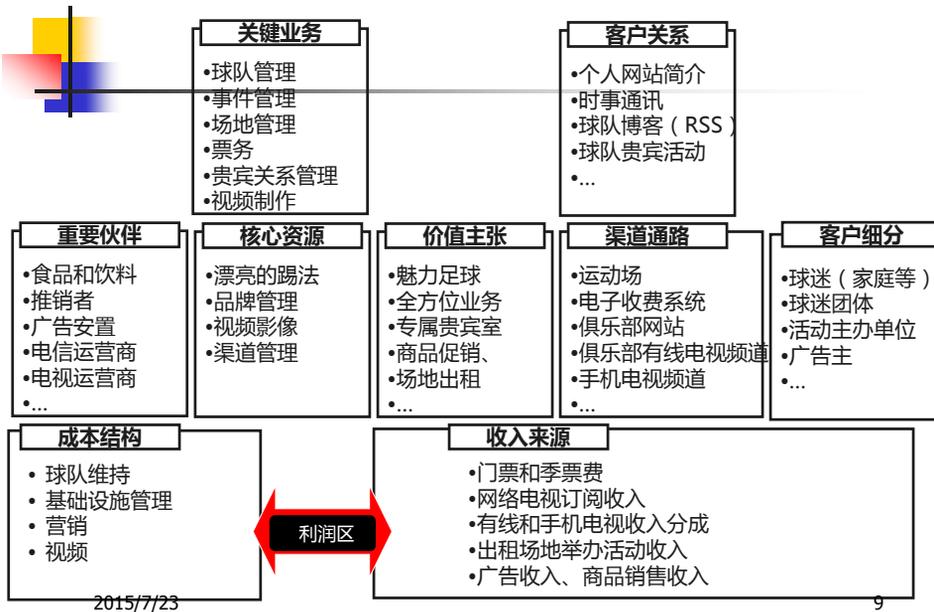
Osterwalder (2005)的观点

<p>Key Partnerships</p> <p>谁是我们的重要伙伴？</p> <p>谁是我们的重要供应商？</p> <p>我们可从伙伴那里获取那些核心资源？</p> <p>他们都执行哪些关键任务？</p> <p>Freeman: 被视为可靠的合作伙伴</p>	<p>Key Activities</p> <p>我们的价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源等需要什么样的关键业务？</p> <p>Zara</p> <hr/> <p>Key Resources</p> <p>我们的价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源等需要什么样的核心资源？</p> <p>·时基竞争</p> <p>·思科供应链</p>	<p>Value Propositions</p> <p>该向客户传递什么样的价值？</p> <p>可帮客户解决什么难题？(IBM, APPLE)</p> <p>满足哪些客户需求？提供哪些产品？</p> <p>网游的价值主张</p> <p>NovoPen</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>目标客户希望我们与之建立和保持何种关系？哪些关系已经建立？成本如何？如何把这些关系与商业模式其余部分进行整合？</p> <p>腾讯以QQ聊天软件为基点</p> <hr/> <p>Channels</p> <p>通过哪些渠道可接触目标客户？如何接触？哪些渠道最有效？</p> <p>·小米手机</p>	<p>Customer Segments</p> <p>为谁创造价值？</p> <p>谁是我们最重要的客户？</p> <p>低成本航空公司</p> <p>产品型号数量与目标客户自我定位：IBM、苹果5c</p> <p>Iphone air</p>
<p>Cost Structure</p> <p>我们商业模式中最重要的固定投入？</p> <p>哪些核心资源花费最多？</p> <p>哪些关键业务花费最多？</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>什么样的价值能让客户愿意付费？</p> <p>他们现在付费买什么？如何支付费用？</p> <p>更愿意如何支付费用？每个收入来源占总收入的比例？</p>		

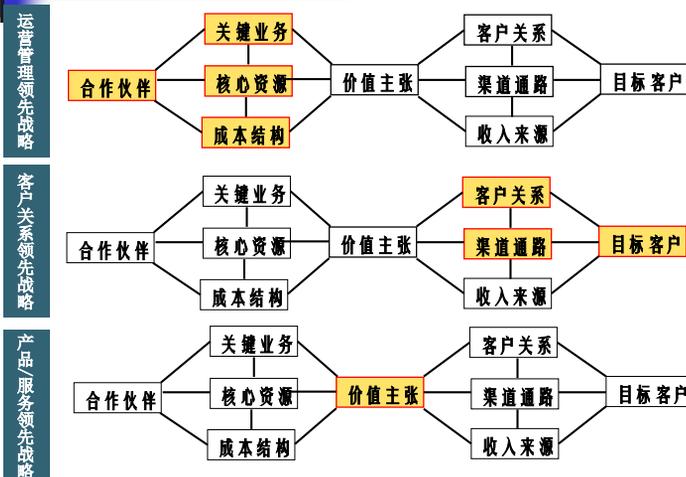
2015/7/23

8

如果让你来经营一个足球场...



商业模式创新或竞争的思路



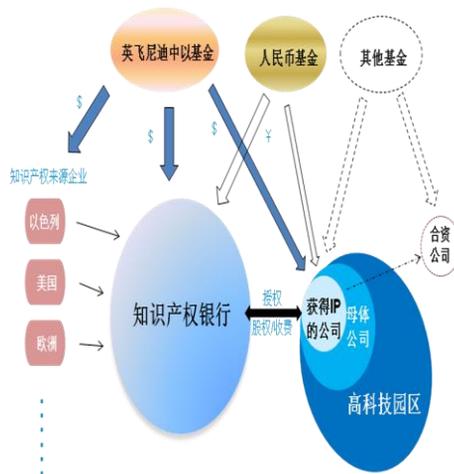
案例讨论：P2P网贷平台

- Zopa
- 宜信：个人债权转让
- 陆金所：平安小贷公司债权转让1对N
- 招行小企业E+：第三方贷款公司债权转让
- 速融360

2015/7/23

11

案例讨论：Infinity基金公司



2015/7/23

12

VC最关注哪些方面？

- ?
- ?
- ?

2015/7/23

13

只有技术创新行吗？

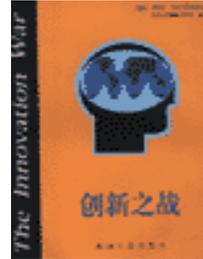


2015/7/23

14

只有技术创新行吗？

- VC最关注的是什么
 - ?
 - ?
 - ?
- 企业持续赢利主要靠什么？
 - 卓越的技术能力：硅谷悖论
 - 卓越的产品质量：诺基亚
- 当今企业之间的竞争，不再是简单的产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。—彼得·德鲁克



2015/7/23

15

商业模式发展历史

- 过去
- 现在
- 未来
- 商业模式与信息技术的关系

2015/7/23

16



商业模式与行业

- 菜市场，淘宝网，万达广场，阿里健康，去哪儿
- 学车网，学钢琴网，婚姻中介，猎头
- 滴滴打车，快递打车，优步，订餐平台
- 居泰隆，衣服搭配
-

商业模式创新被广受关注

▶1998-2007年间，在成功晋级《财富》世界500强的27家企业中，有11家认为他们的成功的关键在于商业模式创新；

▶2005年经济学人信息部一项调查：半数以上企业高管认为，企业要获得成功，商业模式创新比产品和服务创新更为重要；

▶2008年，IBM对一些企业的首席执行官的调查：几乎所有接受调查的首席执行官都认为任职公司的商业模式需要调整；三分之二以上的人认为有必要进行大刀阔斧的变革；其中有一些已经开始寻求商业模式的创新；

▶风险投资公司高原资本（Highland Capital Partners）的创始人兼董事合伙人鲍勃·希金斯（Bob Higgins）在谈到自己从业二十年的成败体会时，是这样概括商业创新的重要性和威力的：“回顾我们公司的发展，我认为我们的每次失败都归于技术，每次成功都归于新商业模式。”

▶ GE2013年对25个国家3100为企业高管的调查发现：

- 52%的受访者认为创新商业模式是一个公司发展的最大动因，比2012年提高6个百分点；
- 62%的中国受访者认为商业模式创新是推动一个企业发展的有效途径，比全球平均水平高8%；

▶2013年中央经济工作会议将商业模式创新与技术创新并列



第二节 商业模式评价

2015/7/23

19



商业模式的核心问题

- 价值创造
 - 顾客价值与企业价值, 商业模式设计的出发点
 - 欧洲公厕
 - 美国老太太
- 价值传递
 - 价值链或者价值网, 利益相关者之间的交易结构
 - 小麦, 面粉, 面包
- 价值分配
 - 收入来源
 - 计价方式
 - 帕累托改进
 - 菜市场, Ebay和淘宝

2015/7/23

20

目标客户



21



SPARTA
思八达

创建“中国创业家孵化器”
商业智慧传播机构



2015/7/23

22



价值主张

- 外资手机厂商对手机外形的假定
- 百思买
- 贝塔斯曼书友会
- ebay易趣
- 支付宝

2015/7/23

23



价值分配

- 畅翔网

www.intohotel.com

24

价值分配



2015/7/23

25

支撑要素与可模仿性

快书包 “一小时到货”



26

持续性



2015/7/23

27

前瞻性和动态变化

- 移动终端
- IBM
- 爹地宝贝
- Iphone
- 小包装食用油
- 激光笔、行车记录仪

2015/7/23

28

系统论



2015/7/23



第三节 盈利模式设计



利益相关者收益形式

- $w=a+bq$
- (出租车司机, 企业) = (? , ?)
- (流水线工人, 企业) = (? , ?)
- (学生, 学校) = (? , ?)
- (农户, 农场) = (? , ?)

- 不同收益形式的获取方所承担经营风险比例不同

2015/7/23

31



收益形式的决定因素

- 利益相关者的谈判实力
 - 资源能力的稀缺性
- 降低成本
 - 风险成本
 - 交易成本 (监督成本、考核成本)
 - 需要考虑机会成本与参与约束
- 提高收益
 - 激励利益相关者提高投入从而最大化交易价值
 - 需要考虑激励相容约束

2015/7/23

32

家电卖场收益类型

- 国美苏宁
 - 摊位费
 - 广告位费
 - 销售收入分成
- 百思买
 - 赚取价差
- 国美苏宁开店成本低（初期投入500万），快速扩张
 - 门店租金
 - 销售队伍
 - 装修
 - 样机
- 百思买开店成本高（3000万以上）

2015/7/23

33

International trademark agent trader

ITAT创业背景

1 服装行业产能过剩

无论从哪个侧面去了解服装行业企业，都会发现库存是服装企业发展的最大桎梏之一，中国当前排名前5位的服装企业的库存均在数亿元以上（含经销商库存），如何消耗产品如此庞大的库存，就成为企业发展的重大挑战。对某些企业来说，甚至意味着生死存亡。

2 商业地产招商困难

由于城市的扩容与商业地产的持续开发，新商圈不断涌现，然而建造一个商场容易，成熟一个商场却需要至少2-3年的时间，一个新的商圈如某些城市建设次级中心等甚至需要5-10，然而，房子却需要现在建，现在开始经营，这对商业地产的运营者来说，招商就成为重大第一的挑战。

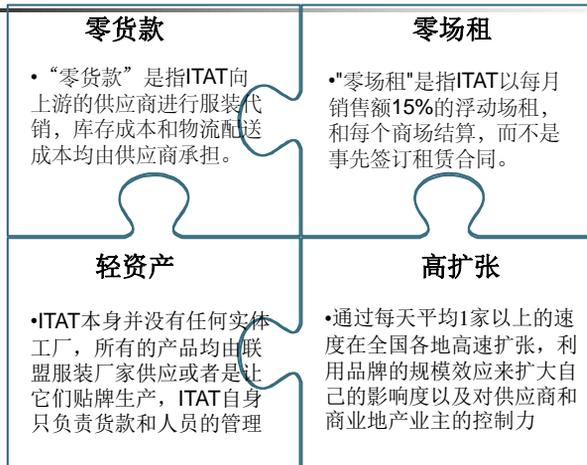
3 风投行业快速增长

随着金融的改革，中国经济的持续发展，越来越多的国外投资机构看好国内的市场，越来越多的国外VC、PE进入中国市场，随着一批风投投资的企业纷纷在海外成功上市，中国具有创新商业模式的企业正日益收到风投的关注，风投的巨大资本支持为企业的高速扩张提供了保障。

2015/7/23

34

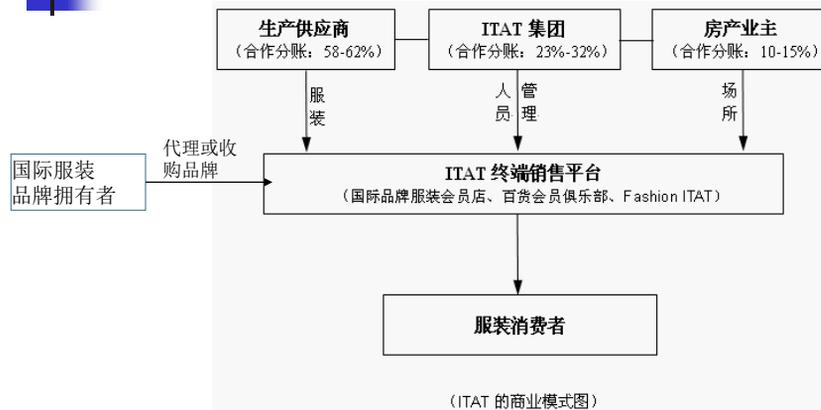
ITAT商业模式的实质



2015/7/23

35

ITAT交易结构（价值网）：上下游资源整合者



2015/7/23

36

针对单一客户或产品的计价方式

类别	计价依据	范例
进场费	消费资格	会员费、订阅费、自助餐、一次性销售
过路费	消费次数	搜索广告、健身卡、投币洗衣机
停车费	消费时长	网络游戏在线时长、手机通话
油 费	消费价值	网络游戏销售道具
分享费	价值创造	加盟费、能源管理合同

GE发动机、富士施乐复印机收费、远大空调

2015/7/23

37

针对多个产品的组合计价

- 两部收费
- 剃须刀-刀片：锁定客户
 - 利乐
 - 乳业巨头只需支付20%的费用购置牛奶包装生产线
 - 剩余80%设备款可以承诺将来购买一定数量的包装纸
 - 利乐包装生产线只认带有识别码的包装纸
 - 反剃须刀-刀片
 - iPod+iTune
- 超市货架：高毛利和低毛利产品组合
- 整体解决方案：互补性
 - GE
 - 诺基亚公司

2015/7/23

38

针对多个客户群体的组合计价

- 交叉补贴
 - 电视观众+广告商家
 - QQ软件基本业务+增值业务
 - 图书定价：图书馆+个人
- 批量计价
 - 二级价格歧视
- 分时计价
 - 跨时价格歧视

2015/7/23

39

世纪佳缘



广告餐厅



电子病历

宠物医院 收件宝



时间	2005年	2008年末	2010年
事件	Practice Fusion系统上线	一度处于生死边缘，投资者也不看好。	免费。从2009年到2010年，使用本系统的医生从几百人突增到4万多人
盈利模式	许可费：300美元/月	许可费：50美元/月	免费+信息产品

2015/7/23

42

瑞安航空



➢2008年，瑞安的衍生收入已经达到了4.88亿欧元，比2007财年大幅度增长35%，占总收入份额也从16%提升到18%。

- 增值服务。如右图所示。
- 飞机上的活动。游戏、赌博、大巴或火车票。
- 广告收入。飞机上；网站。
- 移动通信服务。

如何将瑞安航空的商业模式应用于旅馆业？

一张瑞安免费机票背后的收费可能性

需付费项目	通过网站预订	电话或机场预订
在线办理登机	£5	£10
优先登机	£3	£4
订票手续费	£5 (Ringo Electron 欧洲)	£5
航班改签	£35	£55
姓名变更	£100	£50
托运行李 (最多3件, 总重量15公斤以下) 第一件	£10	£20
托运行李第2/3件	£20	£20

盈利模式类型

- 世纪佳缘
- 广告餐厅
- 借力造天桥
- 再生银行
- 电视台
- 杂志
- 天下无贼
- 免费商业模式
- 巨人《征途》

	成本支付			
零可变成本	盈利模式10	盈利模式11	盈利模式12	
企业和第三方伙伴	盈利模式7	盈利模式8	盈利模式9	
第三方伙伴	盈利模式4	盈利模式5	盈利模式6	
企业	盈利模式1	盈利模式2	盈利模式3	
	直接顾客	第三方顾客	直接顾客和第三方顾客	收入来源

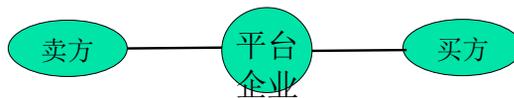
免费商业模式类型

- **业务或产品交叉补贴**
 - 婚姻介绍网站的免费和收费服务。
 - 网络游戏：游戏免费、道具收费
 - 剃须刀+刀片
 - 瑞安：No Taxes, No Fees, No Charges
- **直接用户交叉补贴**
 - 360杀毒软件：用免费革命
 - 世纪佳缘
- **直接用户与间接用户交叉补贴：第三方付费**
 - 奥运比赛收入来源
 - 羊毛出在哪里？
- **劳动交换或非货币市场**
 - 在线互动学外语、百度文库

2015/7/23

45

双边市场特征



- 平台企业作为第三方为买卖双方提供服务。这种交易与传统市场的不同，被称为双边市场。
- 考虑一个平台，它对每笔交易分别向买方和卖方收取的费用。
 - 如果在平台上实现的交易量仅仅依赖于总的价格水平，而对总价格在买方和卖方之间的重新分配不敏感时，该市场就是单边市场。
 - 与此相反，如果当价格总水平保持不变时，交易量随着价格结构的变化而变化，即平台中任何供求双方面临的价格变化都会对平台的总需求和平台实现交易量具有直接的影响，那么这个平台市场就被称为“双边市场”。
- **双边市场具有两个鲜明的特征：**
 - 双方对平台提供的产品与服务具有相互依赖性和互补性
 - 交叉网络外部性：直接网络外部性（微信）、间接网络外部性（桑塔纳）

2015/7/23

46

InnoCentive公司

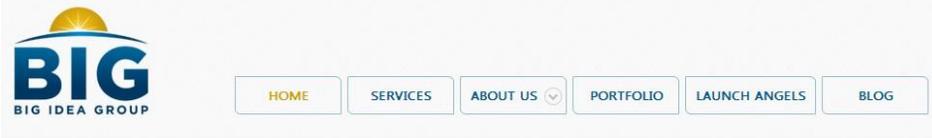
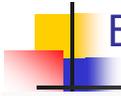


InnoCentive公司商业模式——技术转让/代理市场

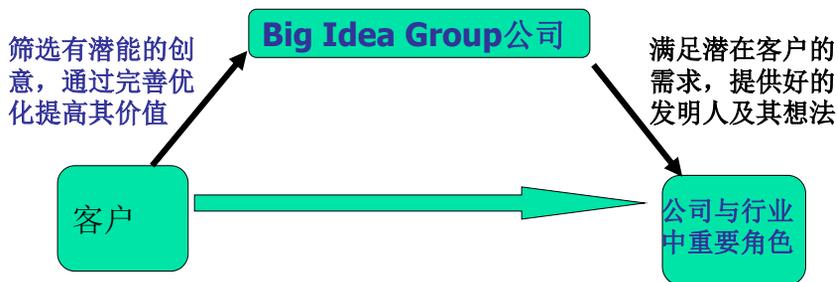


47

Big Idea Group



Helping Innovators Succeed



2015/7/28



第四节 价值创新途径与风险

重构价值元素



重点：如家发现行业本质：

- 1、消费者对市场基本需求产生落差
- 2、表面数量供给过剩，实现质量供给不足的本质

- 1:比客户更了解客户的需求与问题
- 2:比客户更有可能满足客户需求

如家

(定位引用国外经济酒店的模式)

如家策略：

如家的客户定位： 1、中小型企业商务人士
2、休闲游客

传统酒店提供——食，宿，购，娱

国外经济酒店—— B&B-bed & breakfast

- 1、有所为，有所不为，有所少为
- 2、如家发现客户最关心卫生，其次是床（推出：二星级的价格，三星级的棉织品，四星级的床）
- 3、贴心服务——书刊阅读、宽带上网
- 4、2015/7/23 一般选经贸，旅游比较发达城市

51

剔除-减少-增加-增强

四步动作框架

减弱

是否为了在竞争中对抗和取胜，使自己的产品和服务在功能设计方面过剩，而迫使顾客为此而支付了不必要的价格

剔除

通过清除价值要素来降低顾客在购买成本；通过清除顾客不需要的价值要素来突出顾客需要的价值要素

新价值曲线

增加

企业运用新的突破性的发明或技术，创造新的顾客价值要素；企业运用原有的技术和能力，创造新的顾客需求。

增强

是否为了在竞争中对抗和取胜，使自己的产品和服务在功能设计方面不足，而迫使顾客为此而支付了不必要的价格

2015/7/23

52

分解价值元素

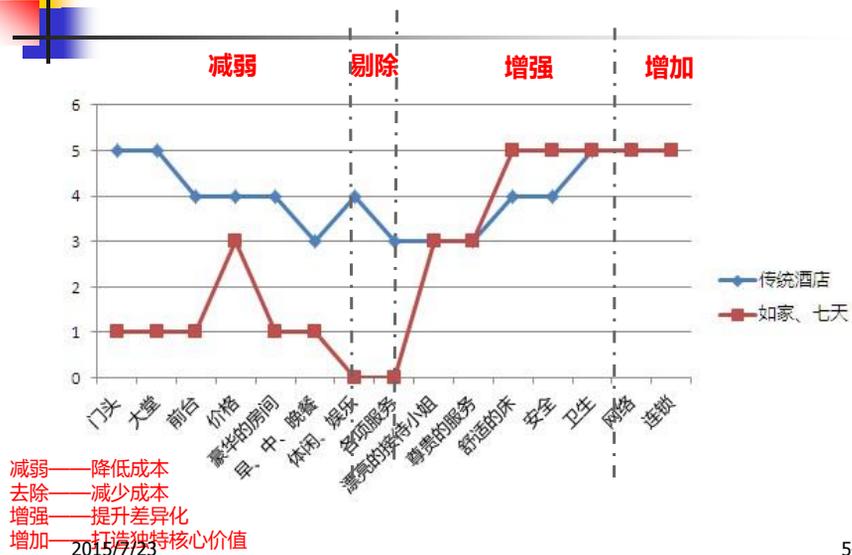
酒店业给顾客提供的价值元素

- 大堂
- 前台
- 房间
- 价格
-

2015/7/23

53

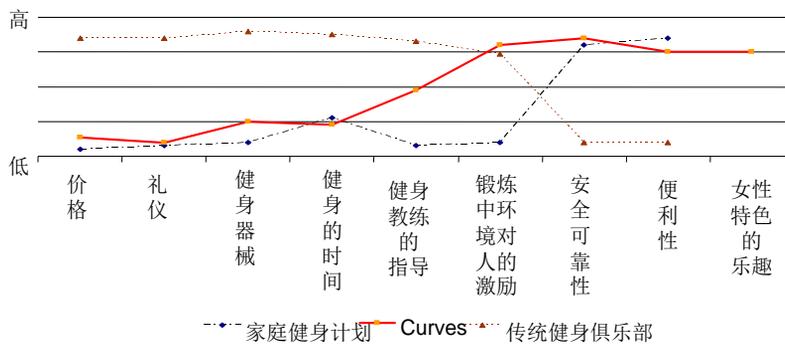
设计经济酒店的价值曲线



2015/7/23

54

设计曲线美的价值曲线



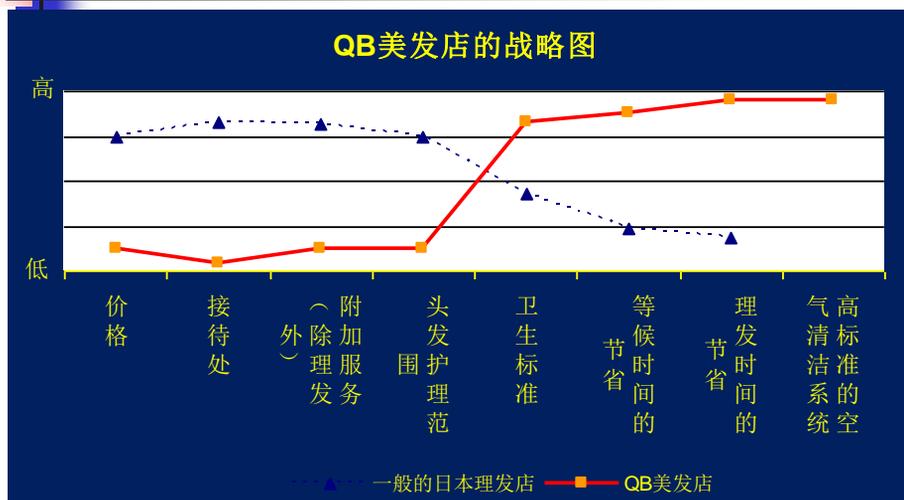
“每天花上一杯咖啡的价格，通过适当锻炼换来宝贵的健康”

2015/7/23

55

绘制快美发屋的价值曲线

不二肉加馍

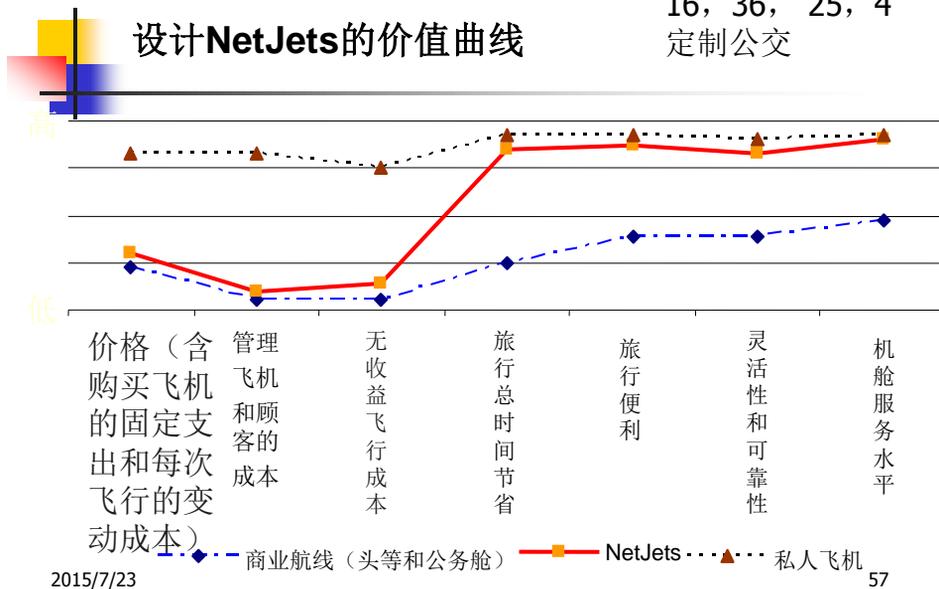


2015/7/23

56

分时所有权
16, 36, 25, 4
定制公交

设计NetJets的价值曲线



致青春·白酒潮品牌——江小白

绘制江小白和传统白酒的价值曲线



2015/7/23



58

全新价值主张与不连续创新

	成熟市场	新市场
新技术	功能与性能差异化： 开发新技术 提高产品性能 生产者是创新源	新技术-新市场： 相互作用，共同演进，开发者与领先用户合作，生产者与用户共同创新
老技术	质量差异化： 利用现有技术改进质量、降低成本	现有技术创造型应用：识别与创造新市场、开发者与领先用户合作、利用用户创新

联想创业

瑞士手表生产商SMH公司

2015/7/23

59

提出全新价值主张的风险

■潜在需求

- 第一类潜在需求：有购买能力+无购买意愿
- 第二类潜在需求：从未显示出来，**技术推动 还是市场拉动？**

■对于不连续性创新，“市场调查”与“市场预测”都是靠不住的。

- 姜万勳开创中国VCD市场。早期产品成本高达每台360美元，再加上广告费用，在市场上VCD卖价达到四五千元。
- 铱星公司原先预测自己的产品前景良好，甚至设想在世界上任何地方利用铱星通信，就如同在同一个城市打电话，因此铱星的用户应该遍布全世界。

■不连续性创新意味着提出前所未闻的价值主张，面对的是具有巨大不确定性的“目标客户”。严格讲还没有真正的客户，不过是“潜在的客户”。因此，新市场的创造不可能依靠传统的营销手段，**而应代之以厂商与“潜在的客户”交互作用。**

2015/7/23

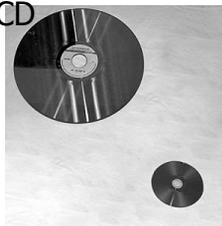
60

提出全新价值主张的风险

“爱多”VCD：胡志标-“爱多”不会去做前期的产品开发和市场推广工作，而是要站在别人的肩膀上再开发



中国的万燕研制出了世界上第一台VCD



日本Pioneer镭射（LD）影碟机

61

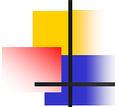
提出全新价值主张的风险

2004年12月7日，朗科名为Electronc Flash Memory External Storage Method And Devtcer的闪存盘基础发明专利在美国获得授权（专利号为US 6 829 672 B1），成为第一家可以在美国收取专利费用的中国IT企业。



2015/7/23

62



用户创新与新价值主张

BBA 公司必须根据各个不同用户的需求研制香料。BBA 公司传统的产品开发过程是：用户要求为豆酱产品定制肉味香精，而且样品必须在一周内拿出。BBA 公司的营销专家和香料技术人员马上开始行动，在 6 天内给出了样品。经过三周令人沮丧的等待，用户终于回应了，“很好，但烟熏味太浓。”用户很清楚这是什么意思，但 BBA 公司的香料技术人员难以理解他们的要求。BBA 公司在接下来的几天为满足用户需求而对产品做出调整。该产品可能会在 BBA 公司和用户之间反复多次。但是，用户往往希望 BBA 公司能一次做好，最多不超过两三次。在这一过程中，BBA 公司承担了所有的研发风险，而且只有在用户和消费者完全满意后 BBA 公司才能获得相应的收入。

平均来看，用户最终接受的新产品数只占全部新产品的 15%，而能够进入市场的只有 5% - 10%。同时，由于竞争的加剧和成本压力的增加，香料产业的边际利润一直在下降。面对这些情况，BBA 公司的首席执行官和技术副总裁考虑将更多的创新活动转交给用户去完成。BBA 公司提供了基于 Internet 的产品开发工具，它包含一个庞大的有关香料详细信息的数据库。用户可以在计算机屏幕上选择和处理这些信息，并将设计方案发送到一台自动机器，几分钟内该机器就可以制造出样品。而后，用户可以自行对原来的设计方案做任何所需要的调整。例如，如果香料太咸，他可以在计算机屏幕上改变相应的参数，让机器马上制造出另一个样品。

2015/7/23

63



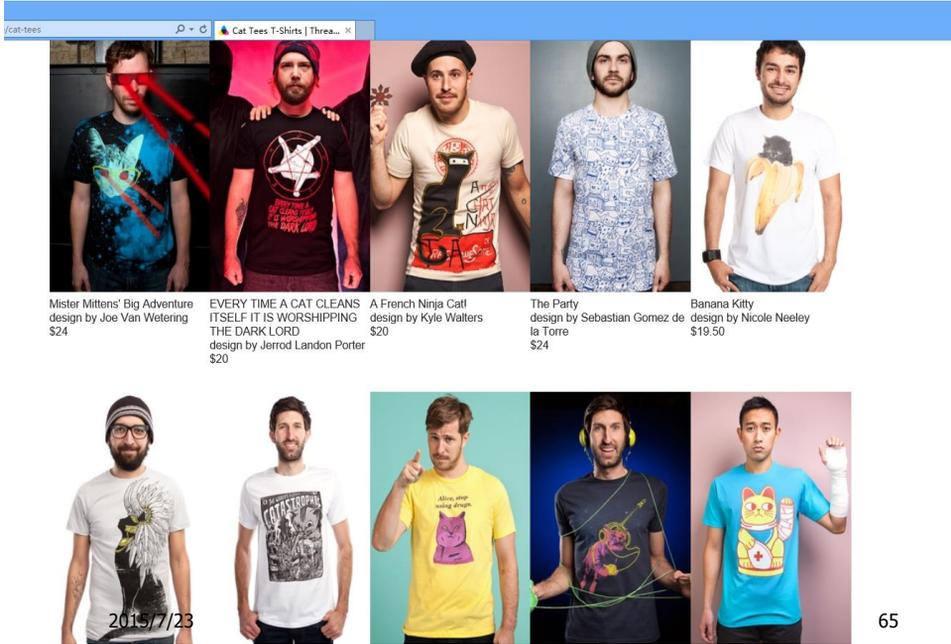
用户创新与新价值主张

- 松下自行车
- 宝马汽车
- 发型设计
- 电视剧情节设计
- 巨人集团收购51社区
- 基于亚马逊点评的商机
- 第三次工业革命

2015/7/23

64

Threadless.com网站



65

施乐与佳能

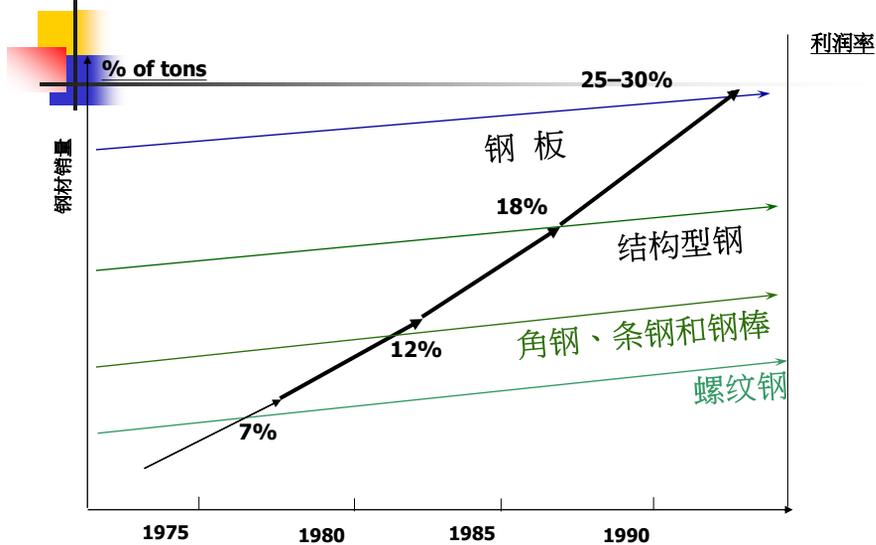


2015/7/23

66

破坏性创新从最低端开始，提供质量较差但有成本优势的产品，而行业中的大企业受到强大力量的影响，自然选择放弃这些市场，直到游戏结束才恍然大悟。

美国小钢铁厂



2015/7/23

67 67

很多领头羊逐渐掉队了

- 1917年《福布斯》首次公布“百强企业”，70年后，人们发现61家企业已销声匿迹，剩下的39家中，仅有18家还位列其中。与此同时，一大批名不见经传的小企业取而代之。类似的现象几乎在各个行业都曾出现过。历史上，每一次关键技术壁垒的瓦解都会造成行业的大洗牌。Shumpeter将这种新陈代谢的过程称为“创造性破坏”。
- [Clayton Christensen](#)发现，颠覆旧商业模式现象在硬盘业、零售业、机械挖掘工业、钢铁业、计算机业、打印机、会计软件、摩托车业、胰岛素工业等等几乎在所有产业中都出现过，所以他称之为“商业世界运作的方式”。
- **各领风骚三五年**

2015/7/23

68



问题与答案

- 这些很善于创新，并取得伟大成功的主流企业，为什么没有抓住新变革所带来的机会？他们为什么会忽视这些对其构成很大威胁的创新呢？是它们的管理不好吗？
- Clayton Christensen的回答：否！
- 是因为它们管得太好了！
- 这些企业与客户走得太近，太以客户为导向，太注重解决客户需求，导致了对其它企业技术创新的忽视。

2015/7/23

69



什么样的技术扳倒了领头羊们？

- 刚出现时被主流客户所看重的性能较低。
 - 随身听一开始不清晰，但是便携，受年轻人的喜欢
 - 佳能的台式复印机开始时速度很慢
 - 卡特彼勒的挖掘机开始时力量很小
 - 小型机一开始解决不了大型机构对数据运算和存储上的需求
- 受关注的功能完善和发展的速度很快
 - 它们所提供的一些产品功能和特性，与领头羊们不同，而且在一开始并未获得主流客户的重视。
 - 其它受关注的功能完善和发展的速度很快，能逐渐引起主流客户的重视，开始入侵现有市场，参与竞争。

2015/7/23

70

什么样的技术扳倒了领头羊们？

■ 任天堂Wii fit

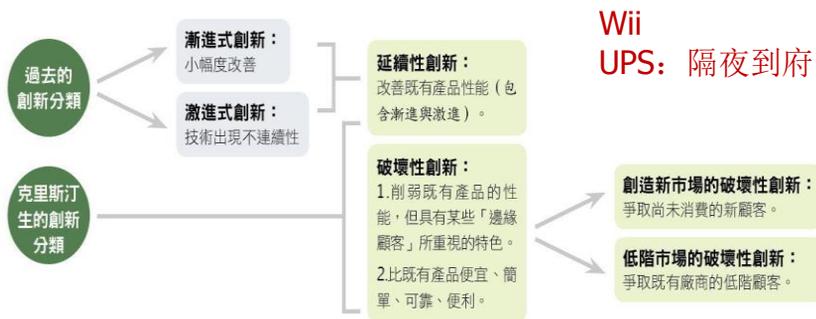


2015/7/23

71

什么样的技术扳倒了领头羊们？

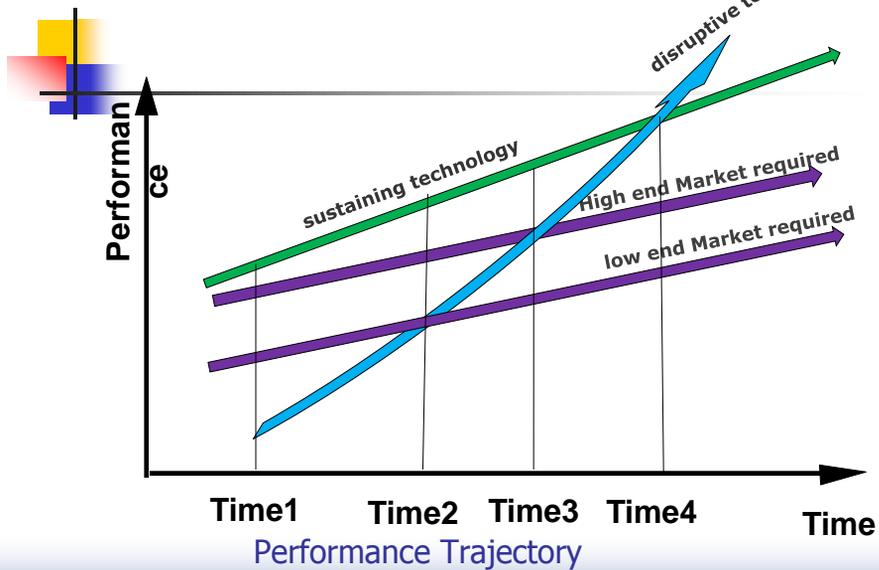
- 破坏性技术 disruptive technology
- 持续性技术（sustaining）着眼于在主流客户关注的性能上不断发展提高



2015/7/23

72

什么样的技术扳倒了领头羊们？



2015/7/23

73 slide

如何识别破坏性技术？

- 可利用性能轨迹鉴别
- 观察两类部门经理的意见分歧

2015/7/23

74 slide

破坏性创新的思路：破坏性技术+商业模式

■ 利用技术变化的机会

互联网使得传统零售商和其它行业从业人员必须面对新规则的挑战：数码照相相对传统照相的替代，闪存技术取代传统软盘，都发生在很短的时间里。

■ 利用市场上的机会

从客户需求角度来看，在主流企业满足主流客户的需求时，尚有客户的需求未被满足，或者说主流市场上尚有“缝隙”。

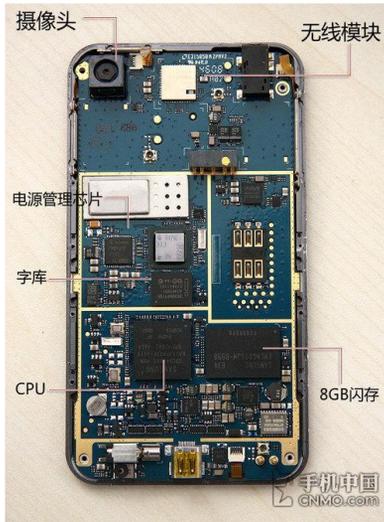
顾客群	尚未满足的顾客 (高端)	主流顾客	过度满足顾客
识别	对当前产品、服务不满足	随大流	当前产品与服务已足够，不愿再付高价获得更好的产品与服务
创新类型	创造新市场 液晶电视 联邦快递	延续性创新	低端破坏 奇瑞QQ、山寨、 TIMEX手表、小灵通

2015/7/23

75



MediaTek's Turn-key Solution – Baseband Chipsets



A Mainstream Cell Phone Product
2015/7/23



A Shanzhai Mobile Product

77

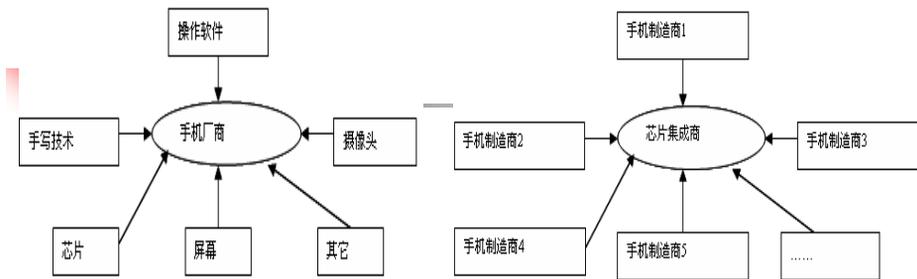


图1 以手机生产商为中心的制造模式

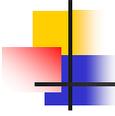
图2 以芯片生产商为中心的制造模式

联发科芯片集成提供，
手机生产商负责外壳、
造型等部件的设计，3个
月内可开发出新品手机

6-9个月开发出新的手机 → 联发科的“Turn-key”模式

2015/7/23

78



目前，小企业颠覆大企业

- ?

2015/7/23

79



价值主张创新

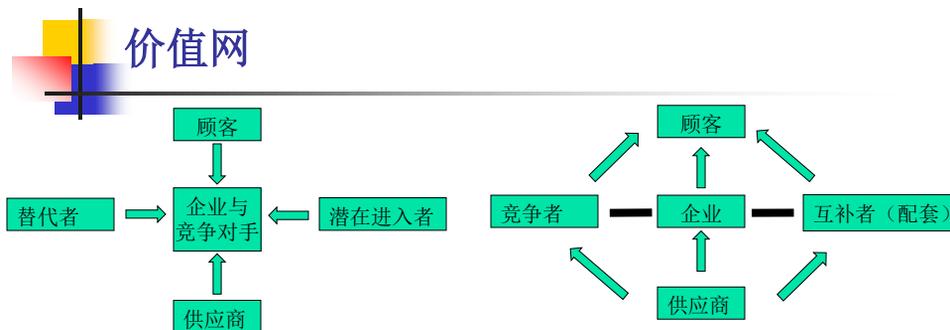
- 低端和高端
 - 山寨、正泰、TIMEX；隔夜到府
- 上下游
 - 美登、卡地纳、IBM方案集成
- 同行
 - 嘉信理财、去哪儿、联想输入法、比价网
- 另辟蹊径
 - Wii Fit、琴行、迪卡侬



第五节 价值网与资源整合

2015/7/23

81



- 企业与顾客—价值共创
- 企业与竞争者-产业公共品
- 企业与互补者-wintel联盟/64位
- 电影与录像、电子存储与纸张
- 企业与供应商-宝钢与大众
- 价值网的核心思想？

- 互补价值链与并列价值链
- 垂直价值链与横向价值链
- 互补价值链与多元化
- 垂直整合与横向整合
- 虚拟企业网络

2015/7/23

82

苹果为何又红了？



- 过去二十几年里，它一直坚定不移地推行封闭式的创新模式。为了更好地服务消费者，苹果放弃了封闭，选择了开放。
- iPod的最初设想并不是由苹果公司内部人员而是由独立承包商托尼·费德尔提出的。后来，为了开发iPod，苹果聘请托尼成立了一个由飞利浦、IDEO、General Magic、苹果和Connectixand WebTV几家公司人员组成的开发小组。
- 即使有强大的技术创新，如果无视用户的需求，不能与强大的工艺制造能力与有效的销售策略相结合，这种创新一般无法创造出真正价值。而现在这套以价值驱动的多层次创新模式创新正是苹果改正过去的错误而采用的适合新形势的创新模式。

83

阿里健康

阿里健康顺利开展业务需要哪些资源和能力？

- 阿里健康：阿里巴巴联手云峰基金，收购中信21世纪54.3%的股份，将其改名为阿里健康。
- 中信21世纪
 - 第三方网上药品销售资质：第一个牌照
 - 掌握着中国仅有的药品监管码体系，掌握着每个基本药物在流通过程中产生的数据
- 阿里
 - 市场最大的流量
 - 平台

2015/7/23

84

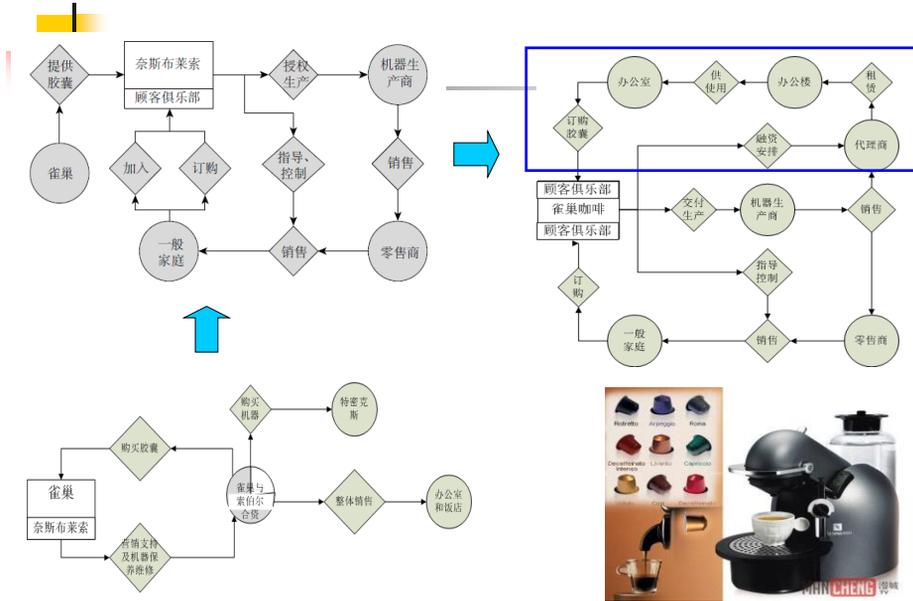
阿里健康



阿里健康可以得到什么



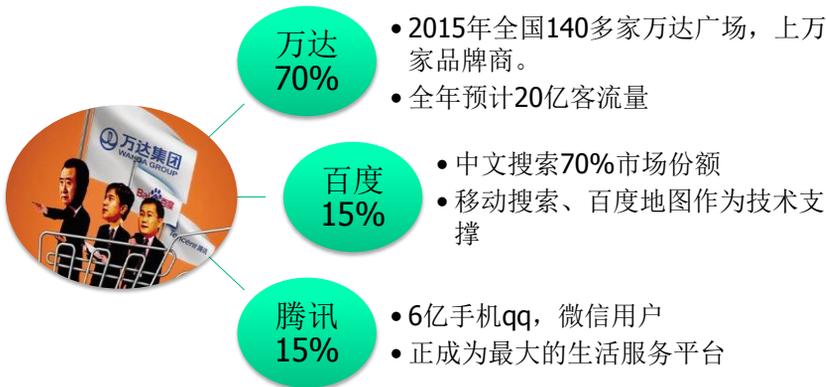
横向整合



横向整合

	雀巢奈斯布萊索（1988年前）	雀巢奈斯布萊索（1988年后）
定位	把办公室和饭店作为目标客户，提供完整的蒸馏咖啡系统（蒸馏咖啡机和咖啡胶囊）。	将个人和家庭作为目标客户，仅提供咖啡胶囊。
业务系统	从特密克斯购买蒸馏咖啡机、从雀巢购买咖啡胶囊，自己直接向客户销售并负责其他营销工作及保养维修机器的工作。	蒸馏咖啡机由多家被授权企业生产并通过零售商销售，由这些生产企业负责机器的维修和保养。通过俱乐部方式组织咖啡胶囊的销售，顾客通过电话、传真等方式从俱乐部订购咖啡胶囊。
关键资源能力	直销体系的建设、管理和运营能力、直销员资源；售后服务能力。	咖啡胶囊的品牌管理能力、俱乐部式销售的组织管理能力。
盈利模式	蒸馏咖啡机收入、蒸馏咖啡胶囊持续销售的收入；蒸馏咖啡机和蒸馏咖啡的成本、直销成本。	咖啡胶囊销售收入、机器授权生产收入；购入蒸馏咖啡的成本。
现金流结构	初始较高的负现金流，有了一定客户基础后则会产生正的稳定现金流（如果该模式成功的话）	平稳的现金流，且初始投入不会很大。

万达电商



万达控股快钱



快钱银行接口齐全，在快捷支付方面有优势



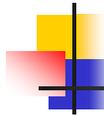
在第三方支付公司中牌照最齐全，拥有线下、互联网、移动、跨境等领域完善的产品与服务



增加万达集团电子支付和金融增值服务能力



通过提供统一支付平台将供应商和客户以及消费者连接起来，为电商平台的支付平台



横向整合

- 万达：收购快钱、成立电商
- 小米入股美的
- 乐视涉足硬件：电视机和手机
- Netflix涉足电视机

2015/7/23

91



纵向整合





纵向整合

- 宝钢-大众

- 3D试衣系统项目
 - 门店系统：由品牌专家搭配系统、顾客自主搭配系统、视频搭配试穿系统、店内呼叫系统四部分组成。
 - 技术问题：3D虚拟试衣模特、试衣机器人
 - 商业问题：体验式的时装购物网站、实体门店前端
 - 合作伙伴：实体店铺、淘宝店铺

2015/7/23

93



交易结构的构成要素

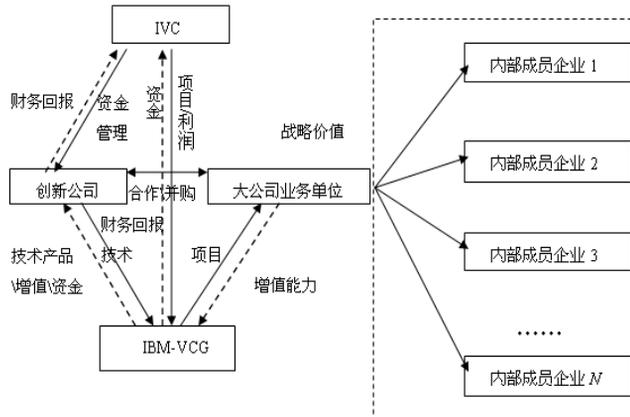
- 交易主体(谁参与交易)
 - 客户、供应商、经销商等
- 交易内容(交易什么)
 - 最终商品交易与资源能力
- 交易方式(怎么交易) 合约支撑
 - 确定收益分配、成本分担和权力分配方案
 - 交易风险控制方案
- 交易定价(收支)

企业与其利益相关者的交易结构(魏炜、朱武祥，2007)

2015/7/23

94

选择交易方式

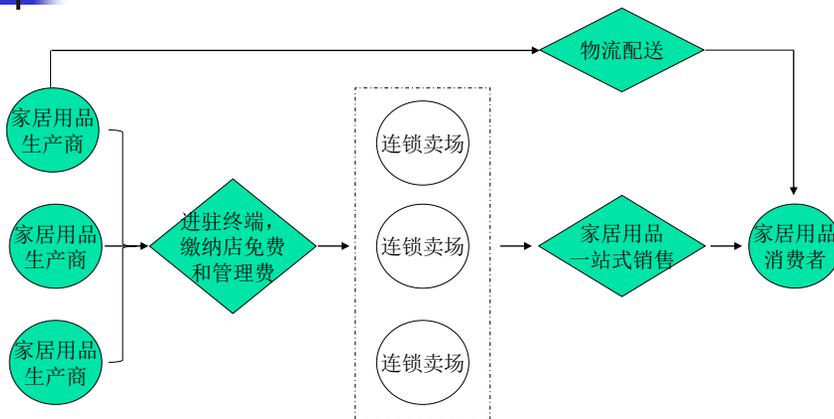


IBM的CVC：运作手法

2015/7/23

95

选择交易方式

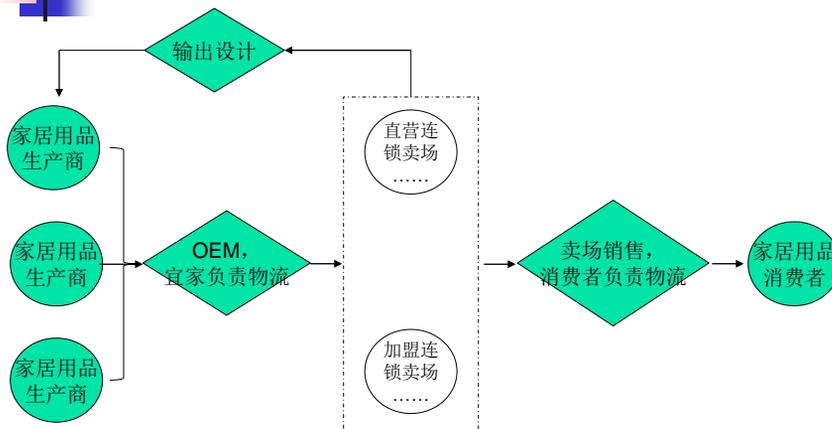


红星美凯龙 塑造“一站式”家装概念

2015/7/23

96

选择交易方式



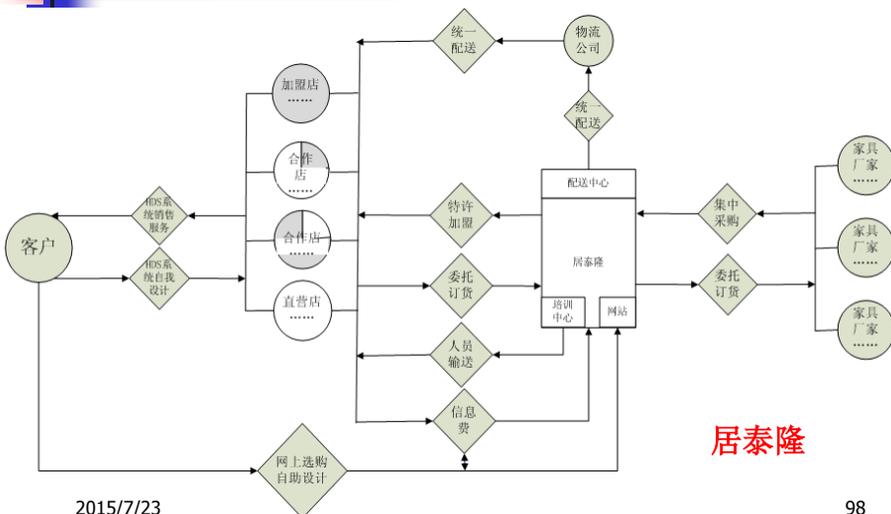
2015/7/23

宜家

97

选择交易方式

成为拥有“电子商务平台+直接经营体系+间接经营体系”的综合家居产品经营商



2015/7/23

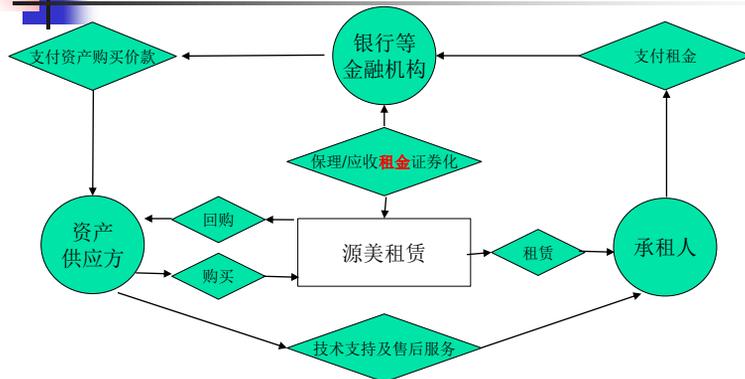
居泰隆

98

交易风险控制方案



- 资产提供方与承租人和源美租赁的设备采购合同
- 承租人与源美租赁的租赁及保证合同
- 资产提供方与源美租赁的设备价款折让合同
- 资产提供方与承租人的保修服务合同
- 资产提供方承租、源美租赁的设备回购合同
- 源美租赁与银行、承租人的保理融资合同
- 针对民营承租人及其家人的承担无限追索责任的合同



- 标的物所有权的转移
- 各利益相关者的收入来源
- 各利益相关者的风险防范

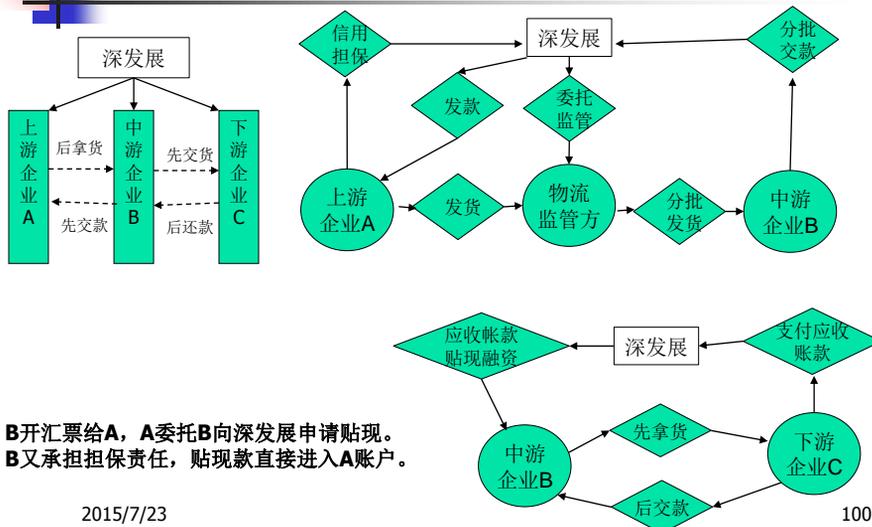
2015/7/23

99

交易风险控制方案



商业汇票是出票人签发的，委托付款人在指定日期无条件支付确定的金额给收款人或者持票人的票据。商业承兑汇票是由银行以外的付款人承兑。商业承兑汇票按交易双方约定，由销货企业或购货企业签发，但由购货企业承兑。



B开汇票给**A**，**A**委托**B**向深发展申请贴现。
B又承担担保责任，贴现款直接进入**A**账户。

2015/7/23

100



第七节 业务拓展趋势和经验

2015/7/23

101



亲周期产业之痛

- 美孚石油、英国石油、春兰
- 格力、早期海尔
- 传统企业家与当代企业家

2015/7/23

102

淘宝

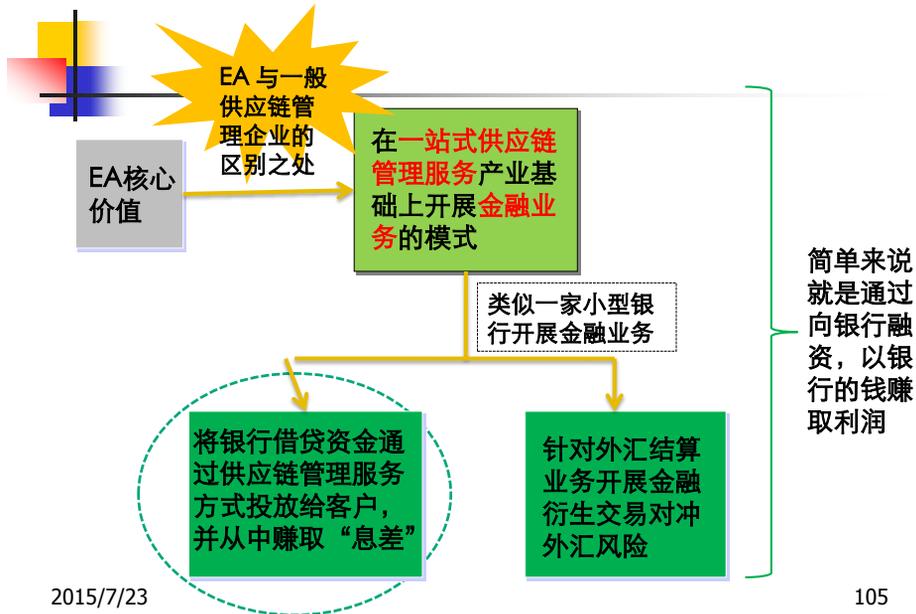
- 集市、支付宝、阿里小贷

2015/7/23

103

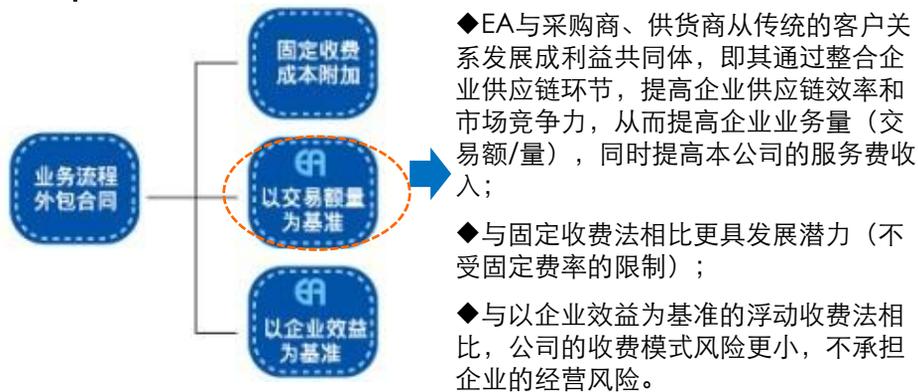


怡亚通商业模式核心



EA盈利模式—浮动收费法

摩根士丹利研究表明，业务流程外包合同收费模式有三种（如下图），EA目前采用的是以交易额为基准的浮动收费法，即根据业务量（交易额/量）的一定比例收取服务费：



EA盈利模式—资金高周转带来息差收入

由于业务的多样化及非标准化，EA没有一个标准化的费率水平，但是一个基本的原则是，**服务层次越多、涉及供应链链条越长，提取的服务费率就越高**，EA息差收入空间计算如下（数据来源：EA招股说明书）

项目	2004年	2005年	2006年	2007年1-6月
IT产品	1.52%	1.33%	1.57%	1.76%
电子产品	3.02%	3.22%	1.39%	1.39%
医疗器械	2.79%	6.49%	5.21%	6.26%
费率加权平均值	1.60%	1.45%	1.57%	1.74%
应收账款周转情况 (次/年)	19.78	21.68	26.03	26.22
费率收入(代付比例 20%)	6.33%	6.29%	8.17%	9.12%
费率收入(代付比例 30%)	9.49%	9.43%	12.26%	13.69%

由计算知EA费率收入在6.29%-13.69%，而同期银行的融资成本是4.78%-6.56%

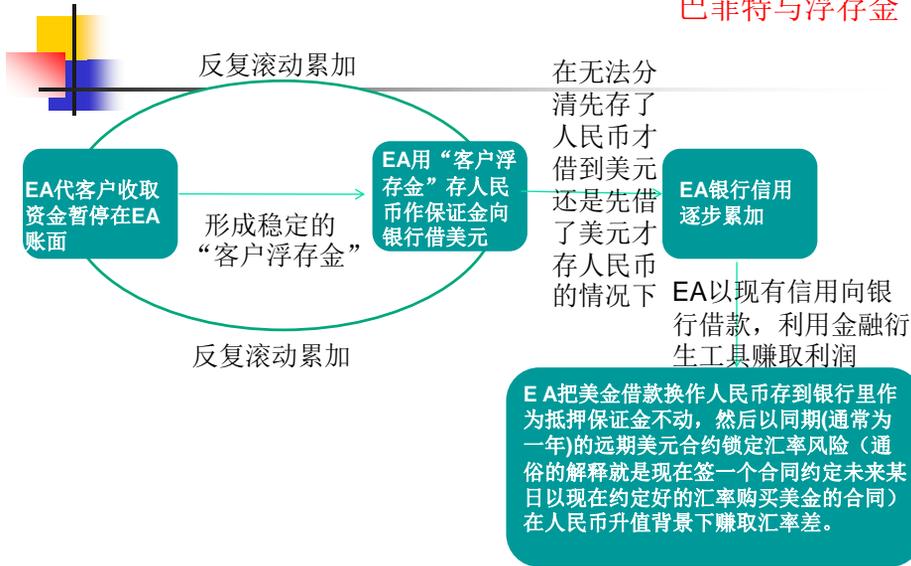
备注：费率收入=费率的加权平均值X应收账款周转次数X垫付比例（20%—30%）

2015/7/23

107

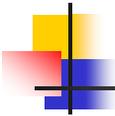
EA银行信用累加流程

巴菲特与浮存金



2015/7/23

108



新时代财富来自哪里？

- “这个时代财富直接来自创新，而非优化。也就是说，财富不是通过完善已知的东西而得到的，而是通过抓住未知的东西得到的，尽管起初对未知东西的理解还不完美。”**Tom Peters**
- 忘掉（过去获得的）正确和错误（经验和教训）！**Peter Littman, CEO, Hugo Boss:**
 - “当前企业界存在着一种危险，那就是成功的大企业开始变得傲慢。他们开始认为自己知道正确答案，这是不正确的，因为永远没有正确答案。”



总结

- 企业家精神
 - 不断探索新模式（业务）：诺基亚、GM、李书福
 - 创造性破坏：破坏自己或别人，**Destroymybusiness**
- 新形势下的模式设计
 - 资源整合由封闭到开放
 - 盈利模式由简单到复杂：业务、客户交叉补贴
 - 视角由点到线再到面
- 小企业的应对思路
 - 专业化：开发新技术（产品）被大企业收购；大小企业能力不对成
 - 纳入到大企业所构建的价值网：VCD
 - 破坏性创新，蚕食大企业的市场