**深度 商业模式思考的逻辑**

“回顾我们公司的发展，我们认为每次失败都归于技术，每次成功都归于商业模式。”

—— 希金斯（美国高原资本合伙人）

有一种现象：不论是传统企业还是新兴企业，也不论规模大小，管理者一谈到商业模式这个词都很兴奋。很难看到其他任何管理理论有这么大的魅力。

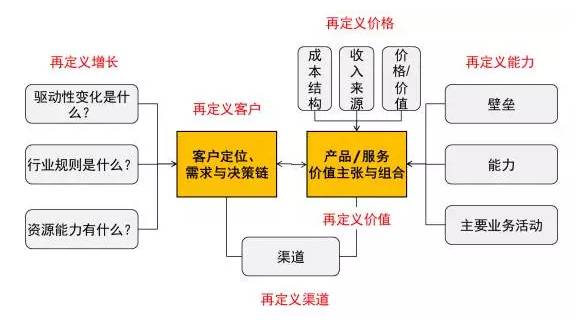
商业模式的本质就是一群利益相关者把自己的资源能力投进来，形成一个交易结构。这个交易结构持续交易，会创造出新的价值，每一方会按照一定的盈利方式去分配这个价值。如果每一方分到的价值超过了它投入资源能力的机会成本，这个交易结构就会越来越稳固。

**一、基于战略增长的管理框架**

在分享商业模式思考逻辑前，我先说说围绕战略增长的管理体系框架。

这个框架的核心点就是一切管理要为增长服务。其实管理不在于有多漂亮，而在于两个本质：“服务增长”、“激发奋斗”。只要是服务增长，激发奋斗，不管多土，也是对的，只要不是服务增长，激发奋斗，不管多漂亮，都是错的。

其中，商业模式和目标分解是实现增长的路径。那么，商业模式如何思考呢？

**二、商业模式思考的逻辑**

**三、再定义增长**

上图的最左部分，是所谓的战略分析——核心趋势、行业规则和自身资源能力，它的核心是再定义增长，战略分析的目的不是为了定义机会与威胁，优势与劣势，而是为了定义机会，定义增长的机会。传统的战略分析有SWOT分析法、竞争分析法等等，但是并没有一个明确的指向，这些分析最终要指向定义“增长机会”。

因此，商业模式首先要回答的是增长机会是什么，没有赚钱的“增长机会”一切商业模式都无从谈起。可以这么讲：只要能够对“增长机会”进行清晰的定义，战略就成功了三分之一。

那么，如何发现增长机会呢？增长机会的来源一般有三个方面：

**1、未来的核心趋势**

举个例子说。因为e租宝和P2P事件的出现，“互联网金融”在一夜之间，从一个高大上的创新，似乎变成了一个骗子，导致很多企业对互联网金融退避三舍。但是，因为金融业基本上都是信息，那么在互联网时代，金融业一定会有颠覆性的变革，金融业是互联网时代变革最大的产业之一。因此，未来最大的互联网公司很可能是金融公司，未来最大的金融公司很可能是互联网公司。互联网时代对于金融业是一个核心趋势。因此，不管互联网金融今天出现了什么情况，我相信互联网金融是一个核心趋势。

**2、行业规则**

在互联网时代，商业模式的创新很多都是从行业痛点出发而创新的，比如针对二手车交易的不透明出现了273公司、针对服装业的库存，出现了唯品会等等。

**3、自身的资源和能力**

我这里讲的资源和能力不是战略支撑，而是战略创新。不是讲优势劣势，不是讲资源能力对战略的支撑，而是讲能否利用已有的资源和能力，进行商业模式的创新。这是已经有经营基础的企业，一个重要的战略创新途径，比如花样年将他的物业变成了生活服务的电子商务平台——彩生活。

根据自己能力和资源的商业模式创新应该怎样思考呢？一个企业，无非是产品和客户这两个基本维度，企业所有经营要素，都是围绕着这两条线的。

**产品轴线：**

产品：相同的产品是否有其他领域拓展；

产品组合：产品是否有互补品，或进行模组化延伸；

产品价值链：在“设计、采购、生产、物流、渠道、促销、品牌”等环节是否可以独立形成新的商业模式；

产业系统：是否可以形成“产业链或产业生态圈”的商业模式。

**客户轴线：**

客户：针对相同的客户是否可以提供其他的产品和服务；

客户组合：是否可以形成价值客户和利润客户的组合进行商业模式创新；

客户价值链：在客户“决策、购买、使用、维修、报废”等环节是否可以独立形成新的商业模式；

客户系统：是否有为客户提供整体解决方案的商业模式创新机会。

**四、再定义客户和再定义价值**

在增长机会清晰了之后，必须定义客户和产品的价值主张。现在“商业模式、业务模式、经营模式、盈利模式”这些概念很多，尤其在互联网时代，概念层出不穷。我发现一个不少的现象，许多企业被概念、模式、理论绑架，思考问题和做事情都是从一些模式出发，而不是从客户出发，从客户的痛点出发。

许多战略不能成功，核心是客户和产品的价值主张没有正确定义。其实，如果准确定了客户和产品的价值主张，战略就完成了二分之一。

怎么说定义客户和定义价值呢？举一个例子。比如，很多年前的一个互联网物流公司，做了三年始终没有成功。

交通运输业是一个上万亿的产业，公路运输除了汽车折旧、燃料、过路费、维修保养等费用，还有一种隐性成本那就是等待与空载。如果能够利用互联网，将货车司机和货源无缝对接，就会大大减少等待与空载。这是一个看起来很美的业务模式，但是甲公司投资了5千万，做了三年，营业收入才50万，这是为什么呢？

“你的客户是谁？”， “货车司机”，创始人不假思索地回答。

“你给客户的价值是什么？”，“ “货源信息”

“你的货源信息哪里来？”，“物流公司”，说到这里，他恍然大悟地说“我的客户应该是物流公司”

“你给物流公司什么价值，然后他愿意给你货源信息？”回答不出来。

“你们的信息系统对物流公司有很大的价值吗？”，“不是很必要”。看来这个业务注定是要失败了。

“其实，你还有一个客户，那就是政府，这需要将资金和你的信息系统结合起来。你可以作为一个智能物流园区的构建者，将信息系统开放，免费使用。随着城市的不断扩展，原来在郊区的物流园区慢慢成了市区，政府有需求置换土地，另一个可以冠之以智能物流园区的概念，可以满足政府的政绩‘虚荣’。

当然，还有一种，就是物流门户免费，积累流量，再做强支付”。这就是现在所谓的互联网模式。

这个案例可以说明，很多商业模式之所以看起来很美好，但是很久无法突破和盈利，就在于没有想清楚围绕客户的一系列问题。

**五、再定义价格**

定义清楚客户需求和产品的价值主张后，那么进一步需要思考的是“收入、成本和价格/价值”。

互联网金融有五种模式：

第一种是金融电商式互联网金融，如卖基金、买保险等。风险管理由产品方负责，金融电商可以不做，这个可以说风险管理成本是低的，但是获客成本以及对客户的独特价值需要思考。

第二种是借贷平台式互联网金融，这里的关键是风险管理成本，如果不能通过大数据技术降低风险管理成本，根本行不通，只能成为骗子。传统银行之所以可以，是因为它服务于大额借贷，每单位金额的风险管理成本是低的。但是互联网借贷平台是长尾客户，如果不通过大数据技术，每单位金额的风险管理成本是极高的。

第三种是生态式互联网金融，比如蚂蚁金服、腾讯的金融等，它们原先就有了大流量的平台，有了经常性的场景行为，而且具备高使用率的支付管道，可以很快很好地开发大数据式风险管理，并且有利于整合投资产品资源，因此，获客成本、风险管理成本、投资资产方面具有了很大的优势。

第四种是封闭型生态互联网金融。和生态金融类似，但我把它独立出来。这是一种更加垂直、封闭的生态金融，比如怡亚通的宇商平台，原来是中小生产者、生产服务商互相对接的平台，怡亚通基于此做了一个封闭式生态金融，为这些平台的企业提供金融服务。一些领军型企业也可以基于它的供应链、合作圈，进行金融服务，比如温氏股份、绿城等等。这些封闭型生态圈在获客成本和风险管理成本方面是具有优势的，但金融产品开发方面有一定的劣势，如果将金融业作为主业，需要进一步的开放和整合，如果作为对原有主业的支撑，是具有天然优势的。

第五种是金融产品驱动型互联网金融。这是一些传统的金融企业更容易做的。他们可以利用原有的金融服务能力，以投资能力为核心，通过优质的投资产品，来驱动上游互联网入口平台。毕竟，金融业的一个核心能力是除了“渠道”，就是发现“优质资产”的投资能力。这种模式很显然规避了风险管理成本，自己投资就是自己掌控风险，也会大大降低获客成本。

**六、再定义渠道和再定义能力**

此外，还有两点，一个是再定义渠道。

渠道在一个企业的市场突破中具有重中之重的作用。很多价值明显的创新企业迟迟不能突破，一个重要的原因就是“渠道”（互联网也是一种渠道）问题：推广渠道、分销渠道。有很多时候，不是你的产品不够好，是因为客户不知道你的产品有多好；不是不知道你讲你的产品有多好，是不相信你的产品有多好。分销的本质除了可以拿到你的产品外，也是这两点，如何让客户知道你的产品有多好，相信你的产品有多好，分销渠道也是说服客户购买你的产品。这尤其是新企业的一个战略问题。

另一点是定义能力。

我们做战略经常会定义核心能力，其实定义核心能力是没有意义的，核心能力是常年竞争、积累的事后总结，一个企业在市场突破时，哪有什么核心能力？

但是，既然如此，为什么还要定义能力呢？我们定义能力不是为了定义所谓的核心能力，而是定义实现客户为什么选择你，而不是竞争对手的独特价值主张的能力，有可能是短期的。其唯一的目的，就是实现客户交易的产品价值主张，即我们应该做哪些事情，才能实现我们的产品价值主张，才能实现客户交易。而核心能力，是在企业成长过程中慢慢积累出来的。

总结来说，商业模式思考的逻辑就是“定义增长、定义客户、定义价值、定义价格、定义渠道、定义能力”。商业模式首要的是要回答增长机会是什么，没有赚钱的“增长机会”，一切商业模式都无从谈起；其次，要在此基础上进一步思考清楚客户定位、需求（痛点）、决策方式，痛点决定了我们产品的价值主张，决策方式决定了我们的渠道策略，这是回答为客户创造什么样的价值和如何让客户知道、信任和拿到我们的价值，渠道不一定是持续成功的关键，但一定是战略突破的核心关键；再次，一定要对成本结构、收入来源、价格/价值心中有数，即“钱”如何回来，这是回答如何赢得利润和现金流（即使是不靠近期的盈利，也要“忽悠”投资资金的未来盈利逻辑）；最后，基于和竞争对手相比的独特性价值主张和壁垒，明确应该突出的能力和业务活动，如组织模式、供应链、设计等等，这是回答如何为客户创造价值以及客户为什么选择我们而不是竞争对手。

企业的战略往往不是设计出来的，但企业的成功一定需要战略设计，战略设计更应看着是战略思考的工具和表达。战略思考是有逻辑和结论的，然后在实践中不断去调整，调整的不是思考和逻辑，而是我们对战略要素重新获得信息，去不断更正，不断走向正确，从而走向成功！

商业模式的变化有两种：演化和重构。演化，即缓慢地变化，今天多出一个利益相关者，明天又派生出一个来，交易方式可能因此发生各种变化。稳定一段时间后，在某个很短的时间内发生一系列剧烈变化，就是重构。

演化和重构在方向上，往往遵循着一些规律。一般而言，有从重资产向轻资产转化的趋势。我们不反对重资产，但企业可以想办法让自有资金投入得很少，举重若轻。

普罗斯是做工业地产的公司，它在全世界买地盖房子，再租给世界制造1000强企业，它却是个轻资产公司，每到一地都发行一个基金，创造一些利益主体，然后把租金的一部分分给这些投资人，用少量的自有资金撬动了全世界的资源，全球基金将近400亿美元，这就是商业模式的成功。

同时，一般而言，好的商业模式变动都是从高固定成本结构朝着高变动成本结构转移。另一点是，利益相关者角色会越来越多元化。过去顾客就是顾客，设计人员就是设计人员，现在顾客不但是顾客，还可以是口碑传播者、设计师、质量监督者、员工，甚至投资人。商业模式变得越来越灵活，就像金属液体那样。

**七、商业模式不等于战略**

商业模式与战略不同，战略首先是选行业，但商业模式不是选行业，同一个行业可以有很多很不一样的商业模式，同一个商业模式也可以用于不同的行业。把同一个模式用于不同的行业，这也是商业模式创新的一个很重要的来源。

大家常说一个模式是B2B的还是B2C的，其实这只是战略的差异，不是商业模式的差异。有时，在商业模式上可能是一样的，所以严谨点，要从交易结构来看它们的异同。这样，人们就会发现：在一个行业里有一个模式做得很成功，而另一个企业要想成功的最好办法就是跟这个模式不一样，尤其是在互联网与全球化时代。

在传统社会里，一个行业里最后会剩两三家企业，彼此的战略不一样。而在互联网时代，一个行业会剩下很多家企业，每一家都是垄断的，因为它的商业模式是唯一的。

比如，大家说微信免费，所以短信就没戏了，这个假定是有问题的。如果微信遇到WhatsAPP，后者是收费的，第一年免费，第二年收1美元，这两个公司谁打得赢谁?答案是：一定都会活得很好。这意味着，同一行业完全可以有很多模式很不一样的公司。

与战略不同，商业模式关注的是结构，以及在这个结构里面“跑”的东西。所以，同样的结构，可以用到不同的行业，而战略是不可以的。

**八、商业模式的五重境界**

因为存在无数新的组合，这也为商业模式创新提供了很多空间。我们把商业模式升级重构划为五重境界：

第一重，境界最低的就是老产品、老模式，企业只能通过战略、管理、渠道建设这些去形成与竞争对手差异化，这是最没水平的。

第二重，产品是老的，但是模式不一样，创造价值会不一样。

第三重，在这个行业引入一个新产品，用新模式做这个新产品，这是更高的境界。

第四重，我们不先有产品，我们先设计一个模式，然后再设计一个产品跟它去匹配。

第五重，为利益相关者(不完全是客户)设计商业模式，卖产品给他，这是最高境界。

最后强调，商业模式对全世界所有的公司都是一个非常重要的事情，而关于它的创新其实是很不容易的。