

黑箱不神秘：商业模式是如何炼成的？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/491/2021_2022__E9_BB_91_E7_AE_B1_E4_B8_8D_E7_c67_491859.htm 根据企业的生态环境变化，企业不断就商业模式进行适应性更新与变革是核心成长力的终极体现，也是企业成功的DNA内核。近来，“商业模式”一词又开始在国内热了起来。第一次热潮是在1999 - 2000年的网络热时期，而此次的重新热起可能与这样的背景有关：一方面，国外不少企业（包括英特尔、IBM等知名老企业）也在为新的增长方式选择进行一轮又一轮的冒险！特别是苹果咸鱼翻身、思科历经危机而弥坚的效应以及近来国美、分众传媒、如家等一批依靠简单商业经营方式获得巨大成功的影响都让人们开始对商业模式有了近似狂热的追逐！另一方面，中国企业界近年来的一系列事件也让人们越来越反思企业的发展规律，不少企业特别是一些以往看起来很成功的企业面临着进一步增长甚至生存的困惑，从人们对于海尔的质疑到以娃哈哈为代表的浙商出现的新问题都是这一困惑的直接反应！2004年，曾经坐拥1200亿资产的德隆瞬间崩溃！同年，另一家在国内无人不晓的IT巨子托普集团因董事长出走国外而陷入困境！2005年，被媒体称为“德隆继承者”的科龙竟未能摆脱这一宿命而土崩瓦解！2006年上半年，曾经是冰柜龙头、号称不缺钱的青岛“五朵金花”之一澳珂玛因现金流断裂而宣告辉煌终结！2006年下半年，当年叱咤风云、意气风发的地产“黑马”顺驰最终也未能摆脱地产大腕们的“预判”，遭至现金流危机而被迫卖身！2007年以后步其后尘的是另一个天津同胞建材巨头家世界。被风险投

资巨头视为至宝、被称为中关村“瞪羚”式高成长企业的港湾网络终于露出了捉襟见肘的疲态而回到了华为手中！“IT神童”李一男令人瞩目的自我创业以失败告终！曾经被营销界奉为圭臬的经典格兰仕在放下价格屠刀进行转型的时候遇到了前所未有的障碍和意想不到的困难！曾经在IT业强劲崛起的老资格企业浪潮集团号称“国内唯一具有软硬件综合优势”，但增长彷徨之势明显！一夜成名、频频出镜、刚当上首富次席不到两年的太平洋建设当家人严介和竟然因数千万债务和担保资金而搞得如此狼狈，被迫向政府求援！一些国内公认的顶尖级的企业如海尔、联想、TCL、方正、紫光等也似乎遭受成长停滞而为媒体诟病！一些背景雄厚的巨型国有企业如中海油、中远集团等的海外扩张和资本扩张似乎与其领袖们追逐的世界500强大格局目标仍然有着不小的距离，而香港上市的中国联通尽管是国内唯一一家全业务电信运营商，但整体业务增长放缓之势，让人堪忧。看来，大批中小企业在成长的痛苦中徘徊、彷徨和挣扎的同时，我们眼中的那些“实力雄厚”的大企业日子也并不好过。这究竟怎么了？中国企业家头顶上似乎盘旋着一种“魔咒”：成长到一定程度不是停滞不前就是轰然垮台了。以品牌运营及渠道控制模式为特点的可口可乐模式；以技术标准形成垄断模式为特点的微软模式；以渠道强化与地产结合模式为特点的国美模式；以成本控制与代工品牌相结合为特点的鸿海模式等等！

黑箱不神秘：商业模式是如何炼成的？商业模式不是什么神秘的事物，也不是什么自然而然的事物，但确实是非常具有攻击力的事物，只有它能够让后来者居上！因此，发现并形成有效的卓越商业模式就成为企业家最优先考虑的战略问

题！那么，一个优秀的商业模式是如何形成的呢？第一，深入研究目标客户群的偏好。一个优秀的商业模式一定是一个为顾客创造价值的好模式。凡是不能为顾客创造价值的商业模式都很难生存，不管模式依托的技术有多先进，也不管模式背后的资本有多强大，当年铱星手机运营商的破产、安然能源的崩溃即是明证。实际上，国内吴英有色集团的崩盘、不少网络公司的消失其实也都是这样原因所导致的！因此，优秀商业模式的创建一定是研究目标顾客偏好的结果，所谓偏好，就是人们的一种行动的强烈心理倾向！有的让人一下子就能看到，有的则隐含在了人们的大脑中需要挖掘。如果说，需求是消费者的一种潜在和明显的消费取向的话，那么，偏好就是消费者的一种性格取向和心理倾向：比如盛大网络就是研究年轻网络游戏爱好者的心理偏好、游戏偏好以及消费偏好而形成了越来越强大的FENS团，不管家长多么反对，其游戏方式和消费方式让年轻人欲罢不能！江南春也是研究了大城市白领一族的信息获取偏好而造就了一个庞大的新媒帝国！伊利、蒙牛则利用人们对于蒙古草原生态环境的偏好构建了奶业消费模式。第二，仔细认清行业的本质。所谓行业本质就是这个行业真正存在的意义！任何优秀的商业模式都是行业本质的集中精彩体现！无论是好莱坞的大片模式还是耐克的体育服饰营销模式以及麦当劳的全球快餐体系都是对行业本质的极佳诠释。用著名学者郎咸平的话说，所谓认清行业本质，就是“舍末逐本”，把握事物的本质，永远围绕着既定的目标展开，决不能受到各种纷乱的表象干扰！因此，体育服装行业的本质不在于服装，而是它一定与运动精神联系起来，即“运动表现的联系”和“行为的联想”。

这就是耐克、阿迪达斯以及李宁着重突出的一个特点，同时也是大批体育服饰企业大肆寻找著名运动员为产品代言人的原因！第三，选择的方式突出规模效益性。如果不能形成规模效益，也就谈不上什么商业模式。一个人可以通过精致的手艺和勤奋开个成功的饭馆，也可以个人炒股成为百万富翁。但是，只有当这个人将一个饭馆用一种方式开成了一个赚钱的餐饮集团的时候，他的方式才能算是商业模式；如果随着经营规模扩大，效益越来越好，那么，这就是一种比较优秀的商业模式！如果一个人通过一个机构形成了一个基金，运用自己的独特投资方式形成了规模的资金运作体系，才构成了一个商业模式！因此，商业模式的一个核心要求就是必须形成规模效益而且应该是持续的规模效益。第四，注重独特资源的培育。优秀商业模式的一个重要特点就是外部的不易模仿性。因此，形成一种商业模式易，而构建优秀的商业模式难，其核心就是培育独特的资源，如微软的技术开发资源、高通的核心技术资源、可口可乐的配方资源和渠道资源、国美的渠道资源、耐克的牌资源和渠道资源。这种资源一旦形成就演化成了一个行业的特殊标准和规则，从而构成了强大的经营壁垒和核武器，使得竞争者或者望而却步或者要花巨大的代价才能与之进行对抗。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com