

商业模式入门

作者:王德生

商业模式的建立和创新成为当今一个非常热门的讨论词汇。

德鲁克说，企业的竞争将主要是商业模式的竞争！

在讨论商业模式创新之前，我们必须先定义企业的商业模式。

同时，我们必须搞清楚商业模式和企业的事业理论的内在关系。

德鲁克说，企业的事业理论是企业的‘灵魂’，是企业生命活动的方向，

是企业的本质定义和根本大法，那么企业的商业模式呢？

在德鲁克的管理学书里，没有‘商业模式’的定义，但是有其内容。

通常大家对商业模式的定义就是：企业如何赚某种钱。

那么事业理论可以理解为：企业赚什么钱。

换一种说法，事业理论告诉我们企业提供‘什么’顾客价值，

而商业模式则是回答：‘如何’‘创造、传递和获取这种价值（参见‘Business Model Generation’一书）。

今天我们从企业的三视角结构出发，推导出企业的事业理论和商业理论的三视角定义和结构，

最后对商业理论的三视角结构进行九格法分析得到商业理论的九个基本元素。

=====

01 企业的事业理论

=====

今天的讲课方式会有变化，让大家感觉一下从不同的视角进入分享和学习不同效果。

首先，请大家到百度查查现代管理学之父德鲁克的企业的事业理论的定义，然后我们一起分析和理解它。

我们从定义出发，分析它，看看它的本质是什么。

信望爱:

“我们的业务是什么？”

“我们的客户是谁？”

“客户的认知价值是什么？”

颖:无痕管理？

王德生-湖南新加坡:

跟管理无关，事业理论就是企业的事业到底是什么，百度有，大家查查，学会如何快速发现自己需要的信息。

丹缔森私人定制彭烁频:

德鲁克早在 1954 年提出事业理论。

德鲁克经常问企业家和管理者的问题是“我们的业务是什么？”“我们的客户是谁？”“客户的认知价值是什么？”

领导者和管理者对这些问题的理解准确与否，在很大程度上影响甚至决定着企业的兴衰成败。

这些假设包括如何看待市场，如何鉴别顾客和竞争者以及他们的价值和行为；包括对技术及其发展的态度，对本公司的优势和弱点的认识等等。

每一个组织，无论其是否为商业性的，都会形成自己的事业理论。

应该说，一个具有清晰、一致和目标集中的特点的有效理论能够产生巨大的能量。

王德生-湖南新加坡:

德鲁克在 1954 年的书（‘公司管理的实践’）里提出事业理论，但是一直到二十世纪末才最后完善事业理论的定义。

企业的事業理论的具体内容分为三个部分，大家再到百度搜索，输入‘德魯克的事業理论’，肯定有的。

苗苗老师:

使命，环境，竞争力。

事業理论的三视角：使命，环境，核心竞争。

王德生-湖南新加坡:

说说为何是三视角吗？

首先我们要明白事業理论的定义是什么？

它的定义就是"你的企业是什么?"

"什么 what"是事物的什么视角？

梦里水乡:对比视角。

王德生-湖南新加坡:所以企业的事業理论就是企业的什么视角？

苗苗老师:对比视角。

王德生-湖南新加坡:

对。所以有人说事業理论是企业的灵魂。既然是对比，那么可以从几个视角对比呢?记得九格法吗？

苗苗老师:又可从三个视角进行对比。

王德生-湖南新加坡:

所以在设计一个新的企业的时候，它的对比视角的内容就叫做企业的事業理论。可以从三个视角去对比一个企业和其他机构。

这个对比其实是设计，因为企业还未存在，所以是一种理论假设。

按照九格法，这三个具体对比的视角就是粒子、波、场，即企业可以被分别看成是粒子、波和场。

从‘场’的视角进行对比，主要就是对企业所处的特定的外部环境的假设。

虽然是一些认识，但是认识不一定是和事实相符，所以本质上是假设。

也就是公司顶层设计对外部“场”的认识和假设，包括社会、社会的结构、市场、顾客、技术等等。

自然就会包括企业自己这个‘场’和外部‘场’的种种可能关系的假设。

对环境的认识有何作用呢？

信望爱:外部环境决定企业的业务。

颖:随不同环境有不同的设计。

苗苗老师:环境是会变化的，环境变了设计也要变。

王德生-湖南新加坡:

环境是企业生存的土壤。只有环境才能提供业务的机会，企业只有在外部才能真正找到生存的理由，

只有环境才能真正实现企业的价值。这就是我们说的分布视角提供事物的存在价值。

企业的价值不在自己，而在于企业对环境的影响和责任，对社会，对经济，对人类的贡献。

那么事业理论的第一个视角就是发现：

1.企业的环境的对比特性。

那么第二个进行对比的视角呢？

信望爱:使命。

王德生-湖南新加坡:对比视角的第二个是：‘粒子’的对比。

信望爱:核心竞争。

王德生-湖南新加坡:

这里就是企业的独特的使命和目的，是企业在使命上的对比，其实就是经常看到的企业的不同的名字。

比如钢铁企业和银行，企业的使命一般是比较固定的，所以是粒子的对比。

那么第三个对比呢？

波的对比，

是什么意思呢？

学员:竞争力？？

王德生-湖南新加坡:为何是竞争力呢?竞争力和波的对比有何关系呢?首先回答竞争和对比有关系吗?

信望爱:对比才能显出竞争力，所谓货比三家。

王德生-湖南新加坡:

德鲁克的书里还加了一个词:核心竞争力。把企业看成一个波，就是讲企业完成使命的具体过程，就是企业的具体的生命活动过程。

而企业要能生存下来，需不需要核心竞争力？

这个核心竞争力就把两家企业的具体生命活动对比区分了。

核心竞争力就是企业的具体生命的对比，强的就生存，市场就是如此。

知道为何要这样吗？

Grace Chan 香花:改良产品，更好服务顾客。

王德生-湖南新加坡:

缺少核心竞争力的企业一定是缺少创新，生产力低下。

管理私人定制:没有竞争力，公司难经营。

王德生-湖南新加坡:

对社会不是一件好事。其实竞争力就是顾客是否具体满意产品和服务的衡量，

所以核心竞争力就形成企业的具体生命的对比。或者是企业的使命的具体完成的对比。

事业理论三个假设要尽量符合现实。比如，如果企业实际上缺少核心竞争力，还以为自己在某些方面很厉害，就会盲目地进行资源配置，造成企业巨大损失。

所以，企业的事业理论应该随时和具体的现实进行比对。比如对环境的假设或认识，要随时和外部事实对比。企业事业理论三个假设还要互相协调，不能有矛盾的地方。

总结：

企业的事业理论就是企业的规范，告诉大家这个企业要做什么，能做什么，不能做什么，是企业的大方向，也是企业的灵魂！

用三视角理解：

企业的事业理论回答企业是什么，也就是企业的对比视角的三视角内容：外部环境，独特使命，核心竞争力。

只有对这三个视角的正确认识才能指导企业的正确设立和发展。

核心竞争力形成企业的具体生命过程的对比，是企业的对比视角的三视角分解中的一个。

信望爱：

在设计一个企业时，先考虑环境视角吗？还是三者一起考虑？

王德生-湖南新加坡：一般先看环境，但是不一定。大部分的企业设计先从环境进入，再螺旋式上升，不断地反复，企业事业理论的三个视角互相运动和彼此完善。

从社会、市场，我们发现顾客的需求和价值。此时就会设计企业的使命，再从使命到确定目标，从目标定义行动，再从行动确定资源配置和组织结构，进行目标管理和工作的迹效衡量，再到管理社会的影响和责任。

然后，再不断地循环，总之是非线性的上升。

事业理论是德鲁克的管理学里最为重要的创新理论，很多人创造企业根本就是头脑一热，没有什么事业理论，实际上就是无法区分自己和别人的企业。这就是不知自己在干啥！

信望爱:用大白话说是不是就是做企业前要知道能给社会提供什么独一无二的贡献。

王德生-湖南新加坡:这只是一个方面。

信望爱:是根本大法。

王德生-湖南新加坡:

对。缺少事业理论，企业就会经常不知往哪儿去。一遇到风浪，就盲目了。而且企业上下都应该清楚和明白企业的事业理论的内容，这样就不会出大问题。

大家要同心，就是拥有共同的事业理论，而且个人的事业理论要和企业的事业理论和谐一致。

管理私人定制:

提一个问题：使命是否指当初成立公司的一些愿景和定位？

王德生-湖南新加坡:使命就是创造顾客，不同的顾客定义不同的企业，这是从企业的粒子角度的对比说的。

信望爱:

要根据社会的需要，想想自己能给社会提供什么价值，并持续不断地满足顾客，这么说全不？杰克韦尔奇说首席执行官就是首席解释官，就是不停地让下属明白企业的使命，好像是这么说的，但可能有遗漏。

王德生-湖南新加坡:

杰克是从某一个视角说的，有一定道理。但是德鲁克的三视角理论更全面，告诉我们不能单独理解使命，因为环境的改变就会影响使命的理论。

还有核心竞争力的改变也会影响使命的完成，就是使命的理论也必须是动态调整的，这就是企业的事业理论必须是动态调整的，一定要记住事业理论是一个假设，这个假设必须尽量和现实相符。

问题:

企业的对比视角是事业理论，那么企业的变化视角应该是什么理论呢？

企业如何具体完成使命和达成目标的过程由什么理论来指导呢？

=====

02 企业的商业模式

=====

王德生-湖南新加坡:今晚讲商业模式，非常重要。昨晚说的是企业战略，今晚进入企业具体战术层面。

大家说说企业的商业模式是什么意思？有很多种定义，今晚我们要创造一个新的定义。

华明：简单地说，就是怎么赚钱？

仁爱谦卑：商业模式就是把企业与顾客之间进行嫁接的桥梁，并产生效益。

王德生-湖南新加坡:

那昨晚的事业理论呢？如果商业模式就是怎么赚钱，那么事业理论是什么？一个是 how，那么昨晚的是什么呢？

哈利路亚：what 什么。

王德生-湖南新加坡:用赚钱来描述事业理论的内容，就是什么呢？

仁爱谦卑：短长期产生的利润目标。

哈利路亚：使命。

王德生-湖南新加坡:

事业理论就是赚什么钱，商业模式就是怎么赚这个钱。

商业模式不是怎么赚钱，而是怎么赚“这个”钱。

这样事业理论就和商业模式相连了。

事业理论是企业的根本大法，就是企业的对比视角的三视角展开。那么商业模式是企业的什么视角？

仁爱谦卑：分布视角。

哈利路亚：对比视角。

王德生-湖南新加坡：

事业理论是企业的对比视角。事业理论说的是企业的 what，商业模式说的是企业的 how，那么是哪个视角？

企业的商业模式说的是企业如何去具体实现企业的事业理论。但是商业模式始终是理论，所以商业模式是企业的变化视角的对比视角！好比建筑师的房屋建筑蓝图！

那么怎么构建企业的商业模式呢？

比如对于具体一个制造业公司，如何构建它的商业模式呢？

仁爱谦卑：根据企业的对比视角事业理论，还有顾客进行分析，按照当下经济发展大局构建商业模式。

王德生-湖南新加坡：

商业模式就是将企业的事业理论具体实施出来。那就要紧靠事业理论，因为事业理论是本质，商业模式是具体变化，所以对商业模式的分析就不能离开事业理论。

事业理论有几个视角？是哪几个视角？

开心：三个。

哈利路亚：

企业的使命，对比视角；

企业的具体活动，变化视角；

企业的社会影响和责任，分布视角。

王德生-湖南新加坡：

企业的事业理论有三部分：外部环境，独特使命，核心竞争力。

那么推论下去，企业的商业模式是不是上面三个视角的具体化？

这样我们是不是可以推得商业模式的组成元素？

就是商业模式要考虑哪些因素？

大家先猜想一下。商业模式要考虑哪些，根据事业理论的内容。

仁爱谦卑：企业的商业模式的三部分：

- 1.外部环境：国家政策、法律法规、同行业的一个发展状态
- 2.独特使命：企业销售的社会效应与顾客效应
- 3.核心竞争力：企业产品的独特性、利润分配模式的独特性、企业管理的优势。

信望爱：最新技术。

哈利路亚：外部环境比如市场变化、顾客需求、行业发展水平。

王德生-湖南新加坡:

设计具体的商业模式时，应该考虑哪些因素，就是哪些内容要具体化？

我们唯一的思想资源就是企业的事业理论。

更多精彩，明天继续！

三视角管理

2017.12.27 08:17 发表于三视角

赞赏 1 元





你可能错过的话题

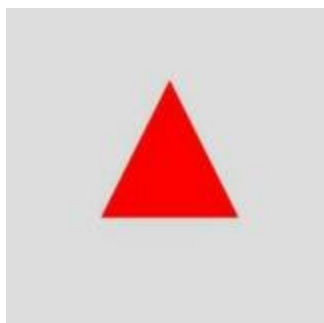
三视角学员免费，请微信华小明或行者，做延期一年。

[点击查看](#)

秋，曹利华 赞赏了这条话题

共被阅读 1550 次

[全部评论（2 条）](#)



华小明

2017-12-27 11:01:51

（上接：）

我们一个一个来吧。

先考虑

1.企业的独特使命和目的。

这个是什么意思呢？企业的使命是什么？

信望爱：愿景。

仁爱谦卑：就是企业的社会价值与社会目标。

王德生:企业的使命即是企业创造什么？

哈利路亚：创造顾客。发现顾客需求和价值需求。

仁爱谦卑：譬如说服装高端定制的企业使命就是创造美丽。

彭冻频:开拓市场。

王德生:

所以企业的独特使命是不是应该包括：

1.顾客的价值要求。这个是使命的什么视角？把使命当成研究对象。

仁爱谦卑：对比。

王德生:使命的对比视角。那么使命的变化视角是什么呢？就是具体的价值体现是什么呢？就是具体的使命完成。

仁爱谦卑：顾客满意度的波幅区间。

哈利路亚:创造出满足顾客价值的产品或提供具体服务。

王德生:是不是不同的顾客？

仁爱谦卑：是的。

王德生-湖南新加坡：

这个使命是以不同的消费者群体实现的，所以使命的变化视角就是不同的顾客群体，因为设计一个产品或服务是针对一个特定的顾客群体的。

所以我们是是不是要弄清楚：

1.顾客的价值需求的具体内容；

2.不同的具有这些需求的顾客群体。

后面的问题也叫做市场细分，因为‘顾客群体’的定义是他们具有某种共性或说他们有某种关系。

第三个视角是使命的分布视角，其实就是顾客和顾客之间的关系。顾客和顾客之间的关系在企业的什么行为体现出来?这个非常重要的。

仁爱谦卑：利润分配亦即营销模式上体现。

王德生:比较靠近了，一定要记住顾客是和产品相连的。

哈利路亚：口碑相传。

仁爱谦卑：产品服务与产品的互相介绍。

王德生：

顾客和顾客的不同关系直接体现在企业产品的分销渠道模式。就是销售渠道模式。明白吗？不同的顾客和顾客的关系决定了营销渠道。大家举几个例子。

仁爱谦卑：比如肯德基、麦当劳是快消，顾客参与者人人可以，那么就只能采用面对终端消费者的一种连锁加盟的形式。

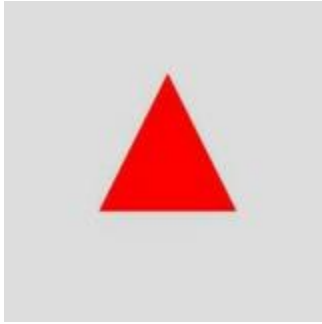
王德生:这样我们通过三视角分析"企业的使命"就得到商业模式的第一组三元素：

1.顾客的价值需求

2.顾客的市场细分

3.产品销售渠道

这个是不是很具体了？而且彼此相互关联。三一逻辑性非常美！



华小明

2017-12-27 11:04:50

(继续)

我们继续分析企业的外部环境的独特性，即企业的分布视角，就是企业的关系视角。企业的关系视角里最为本质的应该是企业和谁的关系？也就是企业一切的关系的本质都应该是和谁的关系？

仁爱谦卑：顾客。

王德生：所以企业一切的和和其他事物的关系都应该是以和顾客的关系为本质来认识。这个和神学一样的。人的一切关系的本质就是与谁的关系？

哈利路亚：神。

王德生：

对。顾客是企业的‘上帝’。这是一个类比，所以企业的分布关系视角的对比本质就是与顾客的关系，也就是所有企业的关系视角的内容都必须通过与顾客的关系来解读。

这个顾客关系，其实就是企业把顾客看成什么角色。这里有三个视角，哪三个？

仁爱谦卑：

顾客的三个视角：

- 1.商品的创造者
- 2.商品的消费者
- 3.商品的经销商

王德生：是的。顾客的不同角色就决定了和企业的不同关系，同时也决定了顾客和顾客的关系。所以就会影响销售渠道，这样就和第一组连接了。很美吧！

仁爱谦卑：美美哒！

王德生：

那么顾客和企业的关系的变化视角是什么呢？就是企业和顾客的关系的具体变化体现在哪儿呢？比如同样的顾客，角色是消费者，他们的不同是什么？比如都是消费同一品牌的牙膏。

仁爱谦卑：没有成为企业的经销商。

王德生-湖南新加坡：只是消费者。他们的不同点是什么？就是两个消费者的不同是什么？

哈利路亚：具体需求有别。

王德生:不同点就是消费数量的多少。那么体现在企业的什么上?体现在付给公司的钱的多少。这个视角就是企业的收入流模型。就是如何通过各种收入流来创造财富。

这样企业的分布视角有:

- 1.本质是与顾客的关系
- 2.变化视角是具体的收入流,即如何通过各种收入流来创造财富。

那么企业的分布视角的分布视角呢?这里有分布的分布,就是关系的关系,包括企业和顾客的关系,和企业和其他的关系的关系。

有很多种:比如企业和合伙人的关系,企业和政府的关系。这是合作伙伴关系,比如苏宁和地方政府的关系。其实是苏宁和顾客的关系与地方政府与顾客的关系的关系。这个就是关系的关系。

这样我们完成了第二组,企业的分布视角的三视角:

- 1.与顾客的关系
- 2.现金流的模式
- 3.与合作伙伴的关系

现在剩下第三组:

企业的核心竞争力的三视角分解,也就是核心竞争力的具体化。其实应该是企业的具体活动的三视角分解。

能够生存下来的企业的核心竞争力就是具体的不同的生命活动表现。德鲁克说,在企业内部只有成本。

那么企业的任何一个活动的本质是不是就是要花钱?或者说,消耗资源,如论是人力,财力还是物力。如果我们设计任何企业活动,最为重要的是成本预算,即成本结构。

所以第三组的第一个视角就是

- 1.成本结构的具体内容

这个是企业的具体活动的本质,就是要花钱,那么具体的花钱的表现是什么呢?就是我们经常说的哪个花都少,哪个花多少?这个叫做什么?

这个叫做资源配置。就是资源和活动的配置。所以资源配置就是具体的活动表现。

袁春明:具体项目支出。

王德生:对。那么成本和成本之间的关系是什么呢?就是如何优化成本的组合,如何优化资源的不同配置,优化的目的就是提高生产力。所以这是企业的什么?

许明龙:竞争力?

秦时明月:核心竞争力。

王德生:对。这就是企业的核心竞争力。这样第三组也完成了:

- 1.成本结构
- 2.资源配置
- 3.核心竞争力

这样我们完成了企业的商业模式的九个组成元素。分成三组,这三组都是从事业理论推导而来的,就是 $3 \times 3 = 9$ 。

这个商业模式 9 元素也是 Osterwalder 等通过研究历史上成功的各种商业模式总结抽象出来的,在 2010 年提出 (Business Model Generation)。而我们是从事业理论应用三视角的九格法推导出来的。这样九个元素其实是九个什么?

湖南周迎志:视角。

王德生:对。也就是企业的任何一个活动都需要从这九个视角考虑。

具体如何决定这九个视角的内容呢?我们有一些总原则比如:

- 1.客户价值要最大化
- 2.企业持续盈利
- 3.企业高效率运作
- 4.企业形成强大的核心竞争力
- 5.企业的商业模式要很难复制,要有自身复制和生长性
- 6.其他的一些原则

应用这些原则和九格法,就能开始创建新的商业模式了。商业模式的九格法告诉我们企业具体运作必须的九个视角,必不可少。你必须弄清楚这些内容,才能开始创建企业。

湖南汤晓丽:老师有用九格法来分析操作的案例吗?

王德生:有。我们现在的三视角企业的建立就用这个来检测。大家可以结合自己的企业来思考如何应用它!

小梁 赞赏了这条评论