

2006年辅导之商业模式中的五大“误区” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/62/2021_2022_2006_E5_B9_B4_E8_BE_85_c40_62323.htm 关于商业模式的五个误区

误区一 商业模式只适用于 d o t c o m 公司，“真正的”公司依靠战略。误区二 大多数高级管理者对他们公司的商业模式了如指掌。误区三 选择“正确”的商业模式，可以保证公司在若干年内有好的业绩。误区四 卓有成效的公司借助深刻的文化转变，来改变商业模式。误区五 敏捷的公司用组织架构来推动商业模式的改变。“商业模式”这个概念，在互联网火热，风险投资商拼命追捧 d o t c o m 公司的时候，被着力渲染，备受重视。如今时过境迁，喧嚣趋于平静。但互联网热潮的一大贡献，就是教会人们要注意商业模式。当今的商业环境，快速变化仍然是主要的特征。企业的领导者必须知道怎样作为，才不至于被变化所抛弃。哪怕是传统企业，如果不注意商业模式，也难免遇到与 d o t c o m 同样的困境。本文指出五个有关商业模式方面的误区，如不纠正，会阻碍公司的发展。误区一 商业模式只适用于 d o t c o m 公司，“真正的”公司依靠战略。这种想法是错误的。商业模式和战略是两个不同的、互相补充的工具，想要长期创造价值的公司两者都需要。商业模式是公司在目前经营环境下赖以赢利的逻辑；而战略则包含公司在行业中的长远目标和定位，并提供一个在变化的商业环境中持续赢利的框架。商业模式包括公司向所有与其有利害关系的各方提出的价值建议，为了兑现建议中的承诺和利用所获得的回报所进行的经营活动。这些可以说是每一个组织的最基本元素。商业模式在互联

网热潮中吸引了绝大的注意力，是因为风险投资商所发挥的作用。风险投资商之所以关注商业模式，是因为他们的投资决策是建立在怎样有利可图又尽快退出的考虑之上。他们需要清楚地知道所投资的公司未来业绩如何，投资对象赖以赢利的逻辑无疑是非常基本的因素。不能因为互联网热潮的消退，以及有些风险投资者由于使用不可靠的评估方法导致投资失误，而抛弃对商业模式的思考。公司不管是否要与风险投资打交道，清楚了解自己如何赚钱仍然不失为一个好习惯。当然，对公司自身商业模式的透彻了解并不能取代公司的战略。战略凸显公司独特的和不能被模仿的能力，公司利用这些能力取得持续的成功。如果说商业模式指导日常运作，战略则告诉公司如何改变模式以利用市场变化和新的机会。

误区二 大多数高级管理者对他们公司的商业模式了如指掌。埃森哲的研究人员通过对40家公司所做的访谈发现，非 d o t c o m 公司中，77%的高级管理人员难以清晰地表述他们公司的商业模式，但 d o t c o m 公司中，只有33%的高层主管说不清楚他们的商业模式。然而，84%的传统公司赢利，但所有的 d o t c o m 公司都亏损。这就是说，赢利公司的高层管理人员无法告诉我们他们如何赚钱，而亏损公司的管理者却可以做到这一点。这是怎么回事呢？实际上，当这些公司管理者谈论商业模式的时候，他们是在指两件完全不同的事情。d o t c o m 公司的管理者指的是商业模式的理论，如果他们关于市场、客户和竞争者的假设是对的话，公司如何赚钱的理论，而传统公司的领导谈论的则是经营模式。这是对一个复杂的企业的所有组成部分如何日复一日地协同工作而产生价值的完满和详尽的了解，在很多情况下，这些

经营模式是隐含的，而不是明确的，这使其难于被表述。误区三 选择“正确”的商业模式，可以保证公司在若干年内有好的业绩。有些商业模式确实有独特的优点，所以确立好的商业模式对业绩有积极的影响，但没有一个万能的模式能保证优异的财务回报。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