

## On Marketing with the Business Model

Zhifang Zhan, Hui Wang

Jiangxi Normal University, Nanchang

Email: zhanzf@hotmail.com

Received: May 21st, 2011; revised: Jun. 24th, 2011; accepted: Jul. 5th, 2011.

**Abstract:** With the business model for marketing is a higher level of marketing. Used case and correlation analysis, we discuss the theory of marketing with the business model, and give an underlying thinking for the company how to build a business model. Finally, we summarize a case about the bottled water companies how to conduct marketing, as a model based on it and hope that some enterprise obtain inspiration to how to marketing with the business model.

**Keywords:** Business Model; Marketing

## 浅论用商业模式来营销

詹志方, 王 辉

江西师范大学, 南昌

Email: zhanzf@hotmail.com

收稿日期: 2011年5月21日; 修回日期: 2011年6月24日; 录用日期: 2011年7月5日

**摘 要:** 用商业模式来营销, 是一种更高层次的营销。通过案例以及相关分析, 论述了用商业模式营销的有关理论, 并给出了企业如何构建商业模式的底层思维。最后, 总结了桶装水企业如何从商业模式层次进行水营销的案例, 以此作为示范, 希望有关企业从中得到如何用商业模式来营销的启发。

**关键词:** 商业模式; 营销

### 1. 案例和理论分析

案例(案例改编于房西苑《资本的游戏》, 2008)<sup>[1]</sup>:

“上个世纪90年代初的海南岛, 作为改革开放的一个前沿地, 各路资金进入海南, 大部分资金选择了房地产并炒房。在经济高涨期, 房子不愁卖不出去, 然而到了经济调控期, 随着房地产经济泡沫破裂, 炒房者迅速离去, 很多开发商开发的房子, 在海南根本卖不出去了。一个香港公司开发的高质量楼盘, 竟然以2200元/平米的成本价都卖不出去了。”

如何解决案例中的问题? 有必要从营销有关理论谈起。

营销是什么? 不同的人有不同的看法, 业界依然还有人认为营销就是“卖东西”, 故经常看到这样的招聘营销人员的广告: XX公司招聘华东区产品推广经理。显然, 从理论研究来看, “卖东西”是“销售”, 而不是“营销”。在西方, 科特勒认为, 营销是“了解、

创造、沟通、传递价值”, 而基于中国现实, 我们认为, 营销是实现价值(詹志方, 薛金福《中国式营销》)。然而, 无论是西方和东方都不得不承认, 检验营销成败的一个标准是看东西卖出去了没有? 无论这种东西是有形的产品还是无形的服务, 抑或是商品、思想、创意……

怎么把东西卖出去? 西方营销主要用“STP+4Ps”来“卖东西”, 即进行市场细分、选择目标市场、搞好定位, 然后用“产品、价格、渠道和促销”组合来“卖东西”。在我们《中国式营销》里面, 我们把营销比喻成一把“刀”, 从“营销之道”、“营销之法”、“营销之术”高、中、低三个层次来“卖东西”(见图1)<sup>[2]</sup>。“营销之法”、“营销之术”囊括了西方营销的“STP+4Ps”, 而“营销之道”是西方营销所没有的。在“营销之道”里面, 我们有“营销天之道-道理、营销人之道-道德、营销地之道-道路”三个小部分。《中国式营销》之所

以在西方营销战略(STP)之上, 还架构一层“营销之道”, 目的是从更高的高度看营销做营销, 从而更有效地“卖东西”。

有了营销“道、法、术”三层, “卖东西”的问题可站在“营销之术”层次解决, 也可站在“营销之法”层次解决, 还可以站在“营销之道”层次解决。根据营销战略专家魏斯曼说法: “问题的解决往往不在问题相邻的层面, 而在与之相高的层面”, 显然站在更高的层次解决“卖东西”的问题, 不仅更有力度, 更有效果, 而且往往能“破解”一些“卖东西”的难题(比如案例中卖房子的问题)。

如何卖案例中的房子? 西方营销 4Ps 战术层次的方法有“打折、促销、打广告、搞活动、路演、发传单、送装修……”显然, 这些办法不好解决该问题。西方营销战略层次的办法有“细分市场、目标市场、定位”, 然而楼盘已经开发出来, 而且在那样的背景下, 海南几乎就没有购买市场, 根本谈不上重新用 STP 了。

面对这样的情况, 很多人不知所措, 有部分不懂经济周期的开发商, 选择了“死扛”——卖不出去, 就放在那里。结果, 2006 年笔者去海口的时候, 还看到了当年留下的烂尾楼。

香港公司经历过经济周期, 当然知道“死扛”的后果。可是用传统的营销理论确实不好解决这个问题。

然而, 传统营销理论解决不好这个问题, 并不代

表业界人士解决不了这个问题。从业界人士解决的办法来看, 他们自发地运用《中国式营销》中有关理论。具体来说, 他们用《中国式营销》中“地之道 - 道路”解决了问题。

在《中国式营销》中, “地之道 - 道路”为“商业模式”。“商业模式是利益相关者的交易结构”, 它是“整合有利资源, 形成实现顾客价值和企业价值的有机体系”。商业模式从价值交换逻辑的深度来看营销和作营销, 揭示价值交换的逻辑。商业模式在营销中的地位相当于营销元战略(元战略 - 战略的战略)。它的核心内容在于交换过程中价值流的内容和流向。

用商业模式来营销, 是一种更高层次的营销。因为, 传统营销更多从形态上来做营销, 如产品设计、产品制造、产品分销、广告促销、产品价格、供应商渠道、经销商渠道、目标顾客等。而商业模式恰恰弥补了传统营销在价值逻辑方面的不足。引进商业模式之后, 营销不仅有了低层次“形”的手段, 更有高层次“质”的方法。

下面, 我们继续介绍业界人士如何用“商业模式”来卖房子。

业界人士首先成立了一个项目公司, 然后以项目公司的名义和香港开发商协商, 愿意以 2500 元/平米的价格买下楼盘, 前提是分五年付款。香港开发商没有多大选择, 签了协议退出海南房地产市场。

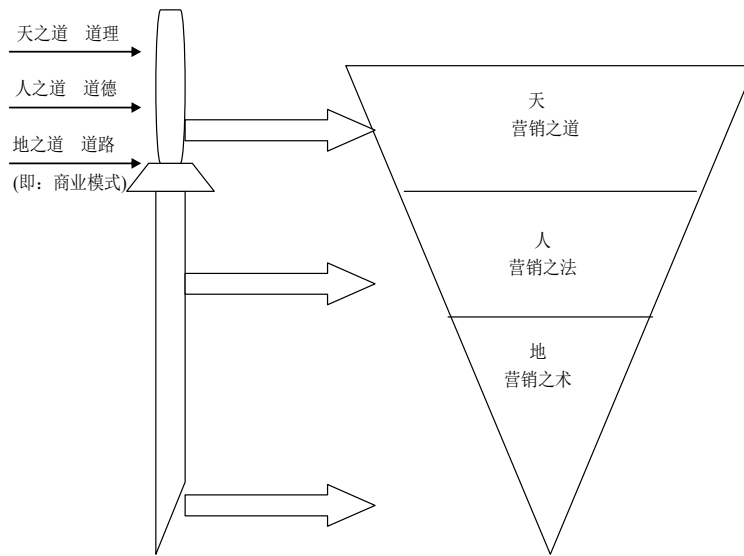


Figure 1. CN-Marketing: the knife of marketing and the triangle of marketing  
图 1. 中国式营销: 营销之刀与营销三角形

项目公司拿下楼盘后，找银行抵押贷款了三成资金，然后用该资金把楼盘改成星级产权式酒店。有了产权式酒店后，项目公司现在不是卖房子，而是卖酒店产权，房子也不是卖给海南本地人，而是卖给内地广泛的有钱人。项目公司把产权式酒店定价为 5000 元/平米。

内地的有钱人，有一部分每年都想到海南度假，对产权式酒店客观上存在着需求。还有项目公司承诺：顾客购买他们的产权式酒店，每年都可以享受累计一个月免费入住酒店并享受星级服务的权利，其他 11 个月，星级酒店对外营运，营运收入，顾客和酒店五五分成。

因为海南和内地有琼州海峡相隔，内地顾客到海南度假并不方便，为了实实在在打动顾客，项目公司和海南某航空公司又签订一纸协议，项目公司承诺，每销售一平米房子，给航空公司 400 元。作为交换，航空公司必须每年给购买产权式酒店的顾客几张免费机票，而且要给顾客 30 年内 5 折购买该航空公司机票的权利。该航空公司很多航班本来就有多余空座位的情况，而且该航空公司为了竞争，经常票价打折。所以该航空公司欣然签订该协议。

为了扩大销售量加强现金回笼，该项目公司还鼓励买房的顾客按揭。这样顾客拿现金或按揭的钱，购买产权式酒店，项目公司成功把现金收回，而按揭的人可以拿酒店营运收入还贷。

通过以上商业模式的设计，该项目公司(该人)成功地卖掉了房子。

也许有人认为这是资本运营的做法。但我们认为虽然这里有资本运营的影子，但它本身确实是实实在在用商业模式解决了卖东西的问题，而且卖得很有效，是更高层次的营销。

## 2. 商业模式的五个要点

从商业模式高度来营销，确实有效，而且往往能取得意想不到的结果。然而，如题“用商业模式来营销”，等企业真正去“用”，就不得不回答如何“构建商业模式”的问题。企业只有知道如何构建“商业模式”，才有可能“用商业模式来营销”。构建“商业模式”是“用商业模式营销”的前提。

我们《中国式营销》秉承的理念是“理论必须落

地，反对空谈道理(方向)”，所谈理论，都论述到“企业自己怎么用”的层次。就本文来说，我们不仅仅指出“要用营销模式来营销”的道理(方向)，还给出如何构建“商业模式”的方法。因为道理(方向)只是解决实际问题的一部分，“如何做”，才是企业关心的重点。当然，真正“如何做”的问题，实际上是企业咨询的问题，一句话，只能具体问题具体解决。但是，我们给出具体“如何做”的思维底层，企业可以根据这个“思维底层”，结合具体情况，就基本能知道如何做了。

以我们《中国式营销》营销来看，商业模式已有定义虽好，但是还不足以指出如何构建商业模式的关键。通过大量案例的剖析，我们总结出了构建商业模式的五个要素，企业可以围绕这五个要素设计解决自己营销问题的商业模式。这五个要素表述为“价值感 - 结构 - 流程 - 控制 - 持续”。限于篇幅，以及和别人不重复，我们重点介绍“价值感”、“控制”两要素，其他只点到为止。

### 2.1. 价值感

价值是传统营销的核心，也是商业模式的重心。什么是价值？在经济学里面一直是不同流派争论的对象，有的说价值源于“稀缺”，有的说“价值”是一种社会关系。当然，从营销角度来说，价值在于能够满足需要，而需要是和问题相关的。因此，价值也可以表述为能解决消费者的问题。按科特勒的说法，价值有“产品价值”、“人员价值”、“形象价值”、“服务价值”等，除此之外，科特勒还强调让渡价值(总价值 - 总成本)。当然，随着社会的进步，产品的丰富，现代人慢慢由理性消费走向感性消费，不仅仅关心产品的实用价值，而且更在乎产品的无形价值、情感价值。很多消费者是因为“我喜欢”就购买产品，而不仅仅是“我需要”。而且消费者为了这个“我喜欢”甚至可以支付更多的货币。基于此，我们强调价值的感觉，即价值感。有没有价值，其实是消费者的一种感知，一种体验。价值只有消费者感知到了，才有“价值感”，如果消费者感知不到，再好的东西，都没有价值。

显然“价值感”概念符合“体验”经济时代的特点，也符合现在网络世界人与人互动的情感特点。如

QQ 对消费者的价值,除了 QQ 的价值以外,更多的是 QQ 承载的人与人之间关系的感知。

当然,价值感还可以对企业所有的利益相关者适用。商业模式就是对各个利益相关者有价值感的交易结构。好的商业模式对企业、股东、员工、顾客、其他参与者、合作者都应有价值感。

最后,我们用价值感,更多地是为了突出其可营造性。现代企业可以多方面营造价值感,如像北京“时光雕刻”咖啡屋一样,通过留言本等工具,鼓励客户在喝咖啡的同时,写下自己的感受和其他好友分享。如写下“亲爱的朋友,我在这里喝咖啡,看着蓝天白云,想起了我们在一起的日子”。等一段时间后,好友到这里看到这个留言,很高兴,很激动,甚至也会留下这样的语句“看到你的留言,我激动地几乎流泪,真的好想你了”……这样,价值感就营造出来了。

## 2.2. 结构

商业模式是利益相关者的交易结构,它是“整合有利资源,形成实现顾客价值和企业价值的有机体系”。结构(有机系统)是价值的载体,其重点是关注交换过程中价值流的内容和流向,并进行合理的设计与安排,其功能是把对各个相关者的价值(感)营造出来并进行有效地传递。

## 2.3. 赢利点

赢利点是商业模式设计者要考虑的重点问题,也是如何卖产品产生利润的问题。从商业模式的角度来看,企业卖产品赚钱,不仅仅只有顾客带来利润。在网络信息经济时代,某个产品的赢利点,除了顾客以外,还有很多其他地方可以产生。当今,产品成为信息载体越来越普通,如雨伞可以打银行的广告,饮水机上也可以打方便面的广告。在网上,很多产品本身免费发布,通过其他赢利点来赚钱。如 QQ,免费给用户使用,但是它赚取广告厂商的钱,或者成了其他产品发行的平台而赚钱。又如,第三方支付系统,免费给用户使用,然后利用用户在保证期的资金以及其他网络沉淀资金来投资赚取收益,等于是变相从事金融业务而赚钱……企业在设计商业模式时,一定要考虑好自己模式各个阶段的赢利点,要把眼光放开,

灵活多变的卖产品,这样卖产品就到了另外一个境界,不再受传统营销理论的限制。按照传统营销理论,卖产品的价格底线是成本,如果低于成本,就不能盈利了。现在,就不一样了,有些产品可以低于成本出售,甚至免费,通过免费把价值极大地让渡给客户,聚集人气,然后在其他赢利点上把这个产品的钱赚回来。

## 2.4. 控制

我们认为“控制”是商业社会的核心,亦是商业模式能否成功的关键,还是商业模式创新升级的重点。“控制”要回答“凭什么赢利点产生的钱归本企业来赚,而不是别的企业来赚”的问题。设计商业模式,如果想不清楚“控制”,往往是为别人作嫁衣裳。因为,当今世界,信息透明,专利保护弱化,资本充分流动,如果一个好的模式,没有想清楚“控制”,就会在一夜之间被人模仿,被人超越。这种情况,在网络企业领域尤其明显。

我们把控制分为三层境界:

1) 最底层,利用一些自然属性控制,如隆平高科杂交水稻模式。隆平高科要通过卖水稻种子来赚钱,就得有效控制农户种了水稻后不能自己来培养种子,否则农户买了种子,粮食成熟后,就不会持续购买种子。显然,现实中“杂交水稻成熟后的谷粒”是不可以再做种的,为什么这样?网上有人说,“这样的谷粒是三倍体植株,不能进行受精作用”,当然,还有不同的解释。在这里,我们并不关心科学的解释,只是用商业思维看问题,我们想:不管是有意还是无意,这都是一种很好的“控制”,是利用自然属性来控制。一些养名贵动物的企业,进行品牌连锁经营,为了“控制”,只给“一种性别”的幼仔给加盟者饲养,也属于利用自然属性进行“控制”的方式。

2) 中间层,利用商业安排等控制。如,利用商业合同控制,利用绝对控股控制,利用提前收费的“卡模式”控制,利用消费信贷、金融租赁控制,提供更高的价值给客户来使顾客产生忠诚的控制。这里,我们介绍一种“功能替代”的控制方式。像利乐公司一样,销售利乐枕给牛奶企业,竟然给客户融资租赁设备,并安装调试设备,提供机器维修服务,甚至教客户做营销……这样,利乐公司把牛奶企业自己本应该

从事的某些功能都替代了，牛奶企业显然高度依赖利乐公司了。利乐公司对商业模式控制达到了很高的水平，其赢利也是自然而然的，而且还不怕其他企业抢市场。

3) 最高层，用“无”来控制。“无”是一种境界，也是一种巧妙的商业模式“控制”方式，它主要利用《中国式营销》“一阴一阳谓之道”原理来控制。也就是其模式表面看起来不盈利，它不是商业模式，或者看不清它是干什么的，这样，别人就根本不会复制了。当然这需要很高的功力，就像当年“马大侠”的支付模式一样。绝大部分人，看不清楚这种金融的模式，等到它做大的时候，即使看明白了，因为网络经济“赢家通吃”的特点。它已经可以“持续”了。

## 2.5. 持续

商业模式的持续，就相当于企业的基业长青。要能够持续，首先要讲究商业道德，很多类金融模式很好，但不能持续，为什么，因为一开始它就是想“非法集资”来赚钱。这是不道德的，任何不道德的东西，是不能持久的，是容易“见光死的”。也就是说，一种商业模式能够持续，必须给社会带来价值，有它真正的使命。其次，要有战略眼光，要清楚，自己商业模式哪些阶段赚哪些钱，哪些阶段又该干什么，做到心中有一定的规划。第三，要学会商业模式的积极转型和升级。任何商业模式都是在一定的经济条件下出现的，新的经济、新的竞争会促使产生新的商业模式。企业要学会在上面所介绍的“价值感”、“结构”、“赢利点”、“控制”的各个方面用心思考，以做到商业模式的转型和升级来“持续”。

## 3. 用商业模式营销的示例

总之，我们认为，企业可以积极设计商业模式，用商业模式来营销。从商业模式高度来营销，营销具有高度和广大，营销创新也无止境！下面我们用一个常见的卖水的企业来示范，看它如何通过商业模式升级来展开营销。

卖瓶装水，从商业模式来看，经历了以下几个阶段。有关企业可以仔细看看，如何在商业模式层次进行营销来有效卖水产品，也可以仔细体会商业模式如

何升级。

第一阶段模式，厂家 - 卖水和饮水机 - 中间商 - 卖水和饮水机 - 消费者，厂家和中间商在各自环节上通过两个产品(水和饮水机)来赚钱。

第二阶段模式，厂家 - 卖水(送饮水机) - 中间商 - 卖水和饮水机 - 消费者。厂家送饮水机是为了占领更多中间商渠道，这样通过卖更多的水赚钱，中间商卖水和饮水机赚钱。

第三阶段模式，厂家 - 卖水并送饮水机 - 中间商 - 卖水和送饮水机(送饮水机需要消费一定数量的水) - 消费者。厂家和中间商都只赚卖水的钱。但是这个模式很容易引起价格战，因为，中间商的饮水机是厂家送的，没花成本，对它来说，就是给了其打折的空间，他会有积极性在水上给消费者打折，以占领更多的消费者。其他中间商也不得不跟进，结果，整个价值链上的利润空间就会越来越薄。

第四阶段模式，厂家 - 卖水送饮水机 - 中间商 - 卖水送饮水机 - 消费者。在这个阶段，厂家送饮水机，要中间商交押金，而且在饮水机上打品牌名，一次要求中间商拿多个饮水机，这样中间商需要交很多押金，收的押金到时返回利息和本金，其主要目的是不允许中间商随意打折，以免因此丧失彼此的盈利空间。这样厂家和中间商还是通过卖水来赚钱。

第五阶段模式，厂家 - 卖水(以成本价甚至亏本价)并送饮水机 - 中间商 - 送水(以成本价甚至亏本价)并送饮水机 - 消费者(这样的消费者是公司用户或其他人多的地方的客户)。这个时候，厂家和经销商都可以不在水上面赚钱，也不在饮水机上赚钱，可以以成本价甚至亏本给客户。之所以能这样，是因为这样的客户呆在一个人群集中的地方，有广告价值，厂家只需要在饮水机上面改良，上面安装一个液晶显示屏，里面可以播放广告(如 XX 方便面的广告)。这样，这些厂家都转型为广告中介公司了，通过卖广告来赚钱水的钱。

## 参考文献 (References)

- [1] 詹志方, 薛金福. 中国式营销[M]. 北京: 世界图书出版社, 2011.
- [2] 房西苑. 资本的游戏[M]. 北京: 机械工业出版社, 2008.