

互联网经济下的

商业模式及其创新研究

HuLianWang JingJi XiaDe

ShangYe MoShi JiQi ChuangXin YanJiu

王 千 / 著

HuLianWang JingJi XiaDe

ShangYe MoShi JiQi ChuangXin YanJiu

HuLianWang JingJi XiaDe

ShangYe MoShi JiQi ChuangXin YanJiu

XiaDe ShangYe MoShi JiQi ChuangXin YanJiu

HuLianWang JingJi XiaDe

ShangYe MoShi JiQi ChuangXin YanJiu



经济科学出版社
Economic Science Press

本书得到了国家自然科学基金项目“社群生态圈价值创造机理研究”(U1504704)、教育部人文社会科学青年项目“供应链协同质量控制与评价研究”(10YJC630326)和教育部人文社会科学青年项目“基于虚拟经济的社群生态圈商业模式研究”(15YJC630127)的资助

互联网经济下的商业模式 及其创新研究

王 千 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网经济下的商业模式及其创新研究 / 王千著.

—北京: 经济科学出版社, 2015. 9

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6044 - 4

I. ①互… II. ①王… III. ①商业模式 - 研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 213119 号

责任编辑: 白留杰

责任校对: 杨海

责任印制: 李鹏



互联网经济下的商业模式及其创新研究

王 千 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

教材分社电话: 010 - 88191354 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮箱: [bailiujie518@126. com](mailto:bailiujie518@126.com)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcs. tmall. com](http://jjkxcs.tmall.com)

北京密兴印刷有限公司印装

700 × 1000 16 开 7.75 印张 180000 字

2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6044 - 4 定价: 25.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn)

前言

值此前言，笔者想重点剖析一下有关本专著的选题和采用的案例研究方法。

首先，本专著是基于对互联网思维的高度认可的基础上的。

2015年3月5日，“互联网+”正式被写入政府工作报告以后，理论界和实务界对“互联网+”的理解大体分为两大类：一类认为互联网就是一个工具，就是一个渠道，就是“+互联网”。当今移动互联网时代的不可阻挡的趋势让很多传统企业认识到：“不触网必死、触网找死”，他们纷纷选择触网，但他们对“互联网+”的理解仅仅停留在“传统企业+互联网”，即仅仅把互联网当做是一个工具而已。另一类则认为“互联网+”实际上是一种互联网思维。

而互联网思维自2014年提出之日起就引起学术界和实务界的高度关注。目前，学术界对究竟存在不存在互联网思维意见并不统一：认为根本没有所谓的互联网思维的以中欧国际工商学院的许小年教授为典型代表，他认为互联网仅是一个工具而已，互联网并没有改变商业的本质，只是改变了商业的效率。而认为互联网思维是真真切切地存在的代表性的学者以中国社会科学院的李海舰教授为代表，他认为完整的互联网思维实际上包括互联网精神、互联网理念和互联网经济三个层次。

实际上，究竟有没有互联网思维的争论让我的思绪回到1998年，当时虚拟经济理论刚刚在中国诞生，理论界和实务界都认不清虚拟经济研究的意义何在，也不理解为什么要把整个经济系统划分为实体经济子系统和虚拟经济子系统。传统观点认为：只有实体经济才能创造价值，而虚拟经济领域的虚拟经济活动所创造的虚拟财

富并不是真实的财富。而虚拟经济理论认为：虚拟财富也是实实在在的财富，虚拟经济活动能“以钱生钱”创造价值。此后，国内学者关于价值论的争论和财富的本质属性的讨论尤为热烈，笔者记得2002年参加南开大学经济学院博士生入学考试时，专业课出的题目之一就是三大价值理论（劳动价值论、效用价值论和均衡价值论）进行比较。如今，这场争论随着时代的发展到今天演化成了“互联网+”是一种工具还是一种思维之争。

“事实胜于雄辩”，我们且不说这场争论的结果如何，而是先看看已经发生的事实吧。商场如战场，曾几何时，诺基亚、摩托罗拉、索尼、柯达等巨无霸企业缔造了一个又一个商业传奇，但在当今的移动互联网经济时代这些企业或倒闭、或被并购，我们在感叹这些企业“黯淡了刀光剑影，远去了鼓角铮鸣”的同时，也引发了无限的思考。其实，这些巨人企业也在思考，但可悲的是，思考来思考去的结果是对自己为什么落得如此惨败并没有完全思考清楚。举一个例子，2013年9月时任诺基亚公司CEO的约玛·奥利拉在记者招待会上公布同意微软收购时最后说了一句话：“我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。”语毕，连同他在内的几十名诺基亚高管不禁潸然落泪。此情此景，实在堪怜，因为“巨人倒下时，身上还是暖的”，这些巨人可怜之处在于自己死了都不知道是怎么死的！但“可怜之人必有可恨之处”，他们失败的原因就在于“没有成功的企业，只有时代的企业”；“都以为你的对手是友商，其实你的对手是时代”，“历史，就是这样的无情和残酷。很多时候，你的没落和衰亡并不是由于你的无能和懒惰造成的，而仅仅是因为你不在历史的趋势里”。

可见，站在时代的“风口”至关重要，我们现在正处在一个“互联网时代”，要对接互联网时代，必须要从工业思维转向互联网思维，因为互联网并不是工业时代的延伸，而是对工业思维的彻底解构。“互联网思维”最早是互联网从业者在实践中感受到的商业逻辑，互联网思维是（移动）互联网时代的商业逻辑和哲学，它认

为互联网是一个价值创造者。

由此可见，本专著题目之“互联网经济下”就是指在新的移动互联网时代要把互联网思维贯穿始终。

其次，题目的后半部分，“商业模式及其创新研究”是由现实引发的命题。因为（移动）互联网的发展使得当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，也不是行业和行业之间的竞争，而是商业模式之间的竞争，探讨商业模式及其创新是摆在我们面前的亟待解决的问题。

最后，本书的研究方法主要是采用案例研究法。案例研究方法对于创建具有中国情境的管理理论的意义，已为国内许多管理学界的大师们所公认。笔者目前的研究只是搭建了一个用案例研究法研究互联网经济下的商业模式及其创新的框架，具体深入的研究还有很长的路要走。自2007年接触案例就感到自己找到了内心深处的最爱，这些年不管多么苦多么难一路坚持，虽然在教学型案例方面取得了三篇全国百篇优秀管理案例的成绩，但自知在研究型案例方面还需要努力，这不仅要有对研究型案例方面的执着热爱和追求，更需要付出踏实的努力，笔者现在的状态充其量也就是“在路上”而已，但笔者诚愿为推进中国管理案例事业的发展贡献绵薄之力！所以，本专著实际上是为“抛砖引玉”，期待着更多的已入正道的案例研究者多多斧正！

王 千

2015年6月于郑大盛和苑

目 录

第1章 引言	(1)
1.1 什么是商业模式	(1)
1.2 什么是商业模式创新	(2)
1.3 为什么研究商业模式创新	(2)
1.4 如何实现商业模式创新	(3)
第2章 商业模式及其创新研究综述	(4)
2.1 商业模式的研究述评	(5)
2.2 商业模式创新的相关研究	(11)
2.3 商业模式创新的动力机制研究	(15)
2.4 商业模式创新的途径研究	(18)
2.5 商业模式创新的实施研究	(21)
第3章 商业模式创新的现状分析	(24)
3.1 国有企业方面	(24)
3.2 电子商务企业方面	(27)
3.3 互联网金融方面	(34)
第4章 商业模式及其创新的调查研究	
——以河南省电子商务发展为例	(40)
4.1 河南省电子商务的发展现状	(41)
4.2 河南省电子商务发展存在的问题和原因分析	(45)
4.3 河南省大力发展电子商务的思路和对策	(51)

第5章 商业模式及其创新的案例研究 (56)

- 5.1 基于案例的质性研究方法的商业模式理论的构建 (56)
- 5.2 社群生态圈商业模式研究 (67)
- 5.3 典型案例研究 (73)
- 5.4 案例研究结论 (91)

第6章 政策建议 (94)

- 6.1 国有企业方面商业模式创新的政策建议 (94)
- 6.2 电子商务产业商业模式创新政策建议 (98)
- 6.3 互联网金融方面 (101)

参考文献 (103)

后记 (114)

第1章 引言

互联网经济环境下的企业发展与超越需要商业模式的设计与创新。彼得·德鲁克（2006）认为当今企业之间的竞争是商业模式之间的竞争。那么商业模式的含义是什么？互联网经济下应该如何设计商业模式？商业模式又是如何运行的？同时，互联网经济时代又不断涌现新的商业模式创新方式，那么，究竟何为商业模式创新？研究商业模式创新的意义何在？企业又是如何进行商业模式创新的？对这些问题的解答有助于我们更好地理解当代互联网经济运行的本质。

1.1 什么是商业模式

随着互联网的发展，学术界对互联网时代的商业模式展开了深入的研究。但究竟什么是商业模式，目前学术界还没有统一的定义，国外目前最为管理学界接受的是 Osterwalder, Pigneur 和 Tucci（2005）在《厘清商业模式：概念的起源、现状和未来》一文中提出的定义：“商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本等用以实现（创造、营销和交付）这一价值并产生可持续、可盈利性收入的要素。”国内魏炜和朱武祥（2011）的定义比较有代表性，他们认为商业模式是利益相关者的交易结构。其要点包括三个方面：一是对“利益相关者”的思考，“利益相关者”包括供应商、顾客、合作伙伴、企业内部部门和员工等，要深入思考究竟谁是你的“利益相关者”；二是分析“利益相关者”究竟有什么“价值”可以交换；三是如何设计一个合作共赢的“交易结构”，即“怎么做”的问题。交易结构能够为企业的各种利益相关者提供一个交易活动联结的网络，是连接客户价值及投资价值的中介，商业模式就是为实现定位的客户价值和投资价值而构建的利益相关者的交易结构。商业模式包含商业模式要素及要素之

间的关系,在商业模式要素研究中,不同的学者给出了不同的观点,如 Alexander Osterwalder 在《商业模式新生代》中提出的商业模式九大要素(核心竞争力、合作伙伴、关键资源配置、价值主张、客户关系、客户细分、渠道通路、成本结构、收入来源)模型,这九大要素可以分为以下四大类:客户价值主张、客户关系、盈利模式和关键资源能力。魏朱提出商业模式六要素模型,分别为关键资源能力、定位、业务系统、现金流结构、盈利模式和价值。总体而言,商业模式包括赚谁的钱、如何赚钱、如何持续地赚钱三个方面。

1.2 什么是商业模式创新

企业商业模式创新包括商业模式创新的动力机制及路径选择等方面。动力机制包括技术推动、需求拉动、竞争逼迫以及企业家精神等,这是商业模式创新的基本动力。路径选择则包括创新方向、创新程度、创新要素等方面。商业模式创新的最终目的是提高企业的长期获利能力,这种获利能力是通过改善企业的长期竞争优势获得的。企业作为一个系统是由各种价值活动组成的。商业模式创新的途径是优化企业可利用的资源的方式,具体表现为:企业首先对商业模式各个构成要素的价值创造及价值获取能力进行改善,从而优化和重构新的价值网络。商业模式就是企业价值创造的逻辑,所谓商业模式创新就是企业价值创造的逻辑发生了改变。由于商业模式包括要素和要素之间的关系,所以商业模式要素的改变和要素之间关系的改变就形成了商业模式创新。商业模式要素体现为内部价值活动通过相互联系和相互作用形成的价值网络,这种价值网络的外在表现就是企业结构。企业的价值活动按照价值创造、价值沟通和价值传递的逻辑层层推进,这种价值创造的逻辑是基于企业与外部环境产生的联系——利益相关者(包括内部利益相关者和外部利益相关者)的交易。总之,商业模式创新的目的是为了更好地配置企业内外部资源,从而进一步适应环境,进而有效提高企业与外部环境进行价值交换的能力。企业经营的核心是市场价值的实现,商业模式的灵魂在于价值创新,企业必须借助商业模式进行价值创造、价值沟通和价值传递,从而实现企业价值的最大化。

1.3 为什么研究商业模式创新

移动互联网时代的信息技术革命带来了信息生成、传播、获取方式以及社

会交往方式的变革,并且更为重要的是它直接渗透到社会公众的生活与思维方式,潜移默化间对整个社会机能进行重新构建,人类社会进入了一个全新的时代。与时俱进地积极探索新形势下的商业模式创新与转型具有重要的理论意义和实践价值。

1.4 如何实现商业模式创新

本书拟探讨河南省商业模式创新,从中总结出商业模式创新的思路、重点和对策。近年来,河南省紧追市场经济发展的脚步,大胆变革开放商业体系,大力推进商业模式创新。商业模式创新在推动高成长性产业、传统支柱产业改造升级、现代服务业、农业等产业方面快速发展,第二、第三产业比重逐年提高,总体经济形势在商业模式创新的推动下,取得了良好的增长和转型升级。但应该看到,河南省在商业模式创新推动经济发展比重较小的问题依然突出,主要表现为服务业商业模式创新比重低,制造业和能源工业商业模式创新所产生的盈利性企业所占比重较小,传统支柱产业比较优势逐步减弱,技术创新能力不够,多数产品处于价值链低端/产业链前端,行业领先者很少,产业集群发展水平不高,现代服务业、现代农业发展不充分等。当前,随着物联网、云技术和移动互联网的发展,世界范围内新一轮技术革命、产业格局调整 and 商业模式创新正在加快推进,信息化和网络化全面渗透经济社会各领域,现代物流、电子商务、互联网金融等新型业态迅猛发展,产业形态跨领域化、产业体系集约化、资源优化循环利用趋势越加明显。河南省面临着难得的新发展机遇,但同时也面临着技术创新不足、商业模式创新比重较小、传统发展方式难以为继、正处于只有依靠转型升级才能持续发展的关键时期。加快推动企业商业模式创新和整体产业结构战略性调整,有利于发挥稳增长、增后劲的双重作用,实现经济平稳运行和持续健康发展;有利于推进以产业集聚区为载体,现代产业体系、现代城镇体系、自主创新体系的“一个载体、三个体系”建设,加快形成新的经济发展方式;有利于加快产业融合互动发展,促进“三化”协调、“四化”(信息化、工业化、城镇化、农业现代化)同步。

第2章 商业模式及其创新研究综述

技术变革加快使得商业环境面临更加不确定的时代，这个世界上唯一不变的就是变化。(移动)互联网时代决定企业成败最重要的因素不仅仅是技术，更在于它的商业模式。这就是为什么现实的理论界和实践界目前都非常关注商业模式创新，力求设计出新颖和互补性的商业模式的原因所在。一般而言，商业模式创新能给新时期的企业带来战略竞争优势，是企业应该具备的关键能力之一。依靠独特的商业模式进行创业并获得巨大成功的企业可溯源至早期的西南航空、戴尔、雅虎等企业；近年来，随着国外的亚马逊、Facebook 和国内阿里巴巴、小米科技等一系列企业在短时间内的迅速发展壮大，推动着商业模式创新成为理论界和实践界研究的焦点和热点。普遍形成的一个共识是：作为一种新的创新形态，商业模式创新的重要性不亚于技术创新，21 世纪企业与企业之间最大的竞争就是商业模式创新。

进行商业模式创新需要从商业模式的内涵入手。商业模式的概念最早是在信息管理领域出现的，后来扩展到企业运营管理领域。对于商业模式的内涵，不同的学者有不同的理解。魏炜和朱武祥（2011）认为商业模式就是内外部利益相关者交易的结构；魏江、刘洋和应瑛（2012）认为商业模式涵盖企业为满足客户价值主张而创造价值并获取价值的概念化模式的架构；孙永波和陈柳钦（2011）认为商业模式就是企业创造价值的模式。学者们对于商业模式的研究从不同的角度出发，得出了不同的结果。商业模式涉及一系列的价值活动，对商业模式解析的方法之一是将价值活动进一步分解为“要素体系”，识别成功的商业模式的核心要素，这也有助于商业模式的复制和再创新。本书在综合了近十年间国内外对于商业模式研究的基础上，筛选出商业模式构成要素的主体部分：客户/企业价值主张、价值获取、价值网络、关键资源能力、战略抉择、业务系统和盈利模式这七个部分。

本书结合上述的商业模式的构成要素，从商业模式创新的动力和途径两个方面对国内外商业模式创新的文献资料进行综述，分析现有研究存在的问题，

并在后面的部分,结合河南省的现实情况对商业模式创新提出相应的政策建议。

2.1 商业模式的研究述评

商业模式为什么重要?无论从出资人还是从经营者的角度看,企业的经营目标都是企业价值最大化。现代社会中企业商业模式及其创新水平是决定其企业价值的最主要因素。目前的战略管理理论难以解释企业如何能通过商业模式的竞争来最终胜出。信息技术手段使得我们处理信息的能力飞速提高,从根本上修改甚至重构了商业规则。企业经营的目标是通过提升企业价值使之最大化。在现代社会,一个企业的商业模式水平是决定其企业价值的最主要因素。目前,私募股权基金(Private Equity, PE)评价项目的基本原则包括:行业、模式、团队、公司。其中,PE看商业模式有四点很重要:其一,企业的商业模式是否已经得到验证,还是企业在试图创造一种全新的、原来根本就不存在的商业模式。PE通常希望企业的商业模式有参考目标(如国外某个成功的模式),所以中国互联网创业的主流模式是把国外的商业模式复制到中国。当然,花很少的成本就创造一个空前成功的新商业模式也有可能,但成功的概率很小。苹果公司的乔布斯和阿里巴巴的马云是创新的个案,可遇不可求;而对于绝大多数普通创业者来说,“烧钱”也未必能带来很好的绩效。其二,商业模式的简洁清晰。这一点是最重要的,因为伟大的公司其商业模式其实都是很简单的,“大道至简”,任何商业模式归根结底就是买和卖。企业家要搞清楚,如何提供能满足客户需求的产品是最关键的。如果企业的商业模式设计得很复杂,复杂到其合作伙伴、客户也都看不懂时,也是PE远离之时。其三,对于一家创业型公司,由于其关键资源有限,关键流程也不完整,因此在选择目标客户时一定要聚焦,价值主张一定要清晰,争取用有限的资源能够产生明确的“客户价值主张”。对于创业型公司,专注于某一个细分市场是胜算最大的竞争策略,只有当其在某一个细分领域取得绝对的领先优势之后,它才能在相关领域进行拓展。一家创业公司在设计商业模式时一定要牢牢记住以下十个字:“专业、聚焦、差异化、强检验”。专业的意思是一定要秉承专业化路线,聚焦的意思则是往小里做,做“小而美”的企业。差异化的意思是要做别人不能做的事情,确定你的独特定位。强检验则是指只有为客户创造可以衡量、立竿见影的价值,才有可能给公司带来利润。其四,企业家和投资者看商业模式

的视角是不同的。企业家追求的是一种能让自己的公司赚钱的商业模式；而投资人仅考虑这些还远远不够，还要从时间和空间两个坐标来衡量商业模式的优劣。换句话说，投资人要求商业模式能让企业长久地赚钱（而不是短期内赚钱），而且这种商业模式还要具有可复制性，能够在不同的区域复制。可见，投资人对商业模式的要求更为严格。投资者认为只有可持续的商业模式才具备投资的价值。

从商业模式的演化过程来看，商业模式的定义大致经历了早期的经济类定义、中期运营类定义和近期的价值类定义三个阶段。

2.1.1 早期经济类定义

《世界是平的》（托马斯·弗里德曼，2009）、《财富的革命》（阿尔温·托夫勒，2006）、《专业主义》和《全球新舞台》（大前研一，2010，2007）、《长尾理论》（克里斯·安德森，2012），这些一流大师的著作中不约而同强调一个特征：互联网碾平了世界，使得传统的热门经济让位于长尾经济。商业模式理论的发展是与互联网的发展相伴而生的。早期在互联网经济刚刚兴起的时候，互联网企业的创业者们为了阐述完全不同于传统工业经济时代的价值规律，说明企业如何在免费条件下实现盈利的问题，说服资本市场接受互联网企业上市，他们在商业计划书中频频提及“商业模式”这一词汇来描述互联网环境下的企业行为，从而打消投资者的顾虑（Timmers，1998）。与互联网时代大量存在的免费模式相对应，商业模式最初阶段被理解为企业的“盈利模式”，也即与企业创造利润的逻辑相关的决策变量包括收入来源、定价方法、成本结构、边际成本、预期收益等（Morris et al.，2005；Stewart & Zhao，2000）。

2.1.2 中期运营类定义

信息技术的迅猛发展，使得人类社会从工业经济时代进入到互联网经济时代。“互联网+”加的就是传统经济，可见，互联网对传统企业的影响不断加剧，商业模式正在被传统企业越来越多地接受。此时，商业模式往往被看做是一种企业的结构设置，商业模式聚焦于企业内部流程设计和基础结构的设计上，企业的价值创造是通过系统的结构设置来实现的（Morris et al.，2005）。与商业模式相关的决策变量有：产品/服务的提供方法、管理的流程、资源流量与流向、知识管理、物流的水平等（Applegate，2001）。Mayo 和 Brown

(1999) 认为商业模式是为了创建有强劲竞争力的企业并保持这种竞争力而对企业相互依赖的关键系统进行总体的设计。Osterwalder (2005) 则认为商业模式反映了企业组织提供给不同顾客的价值, 体现为价值创造、价值沟通和价值传递以实现可盈利的持续收入流所必需的资源整合和优化能力、合作伙伴和关系资本。

2.1.3 近期价值类定义

Slywotzky (1996) 是最早提出价值转移和利润区理论的学者。他指出: 除去资源稀缺性不变的领域 (如与土地相关的产业), 价值转移就是收入利润/市场价值不停息地在行业之间/企业之间/企业内部不同层级间转移, 转移的方向遵循着稀缺定律, 在丰饶经济时代, 价值转移是从资源丰裕的领域 (曾经稀缺的资源) 转向资源稀缺领域。提供免费服务是包括知识和信息高度相关产业在内的众多行业的迫不得已的选择, 企业必须通过设计新的商业模式找到可以带来高额利润的经济活动 (利润区)。由于价值来源于顾客需求, 必须将价值贯穿于商业模式的理念之中。

“价值”概念逐渐被纳入商业模式的理论范畴是在 2005 年以后, 商业模式的关键构成要素包括价值发现、价值定位、价值创造、价值网、价值沟通、价值传递、价值实现等。商业模式也逐渐扩展至企业的竞争优势、市场定位、组织边界及其竞争优势的可持性问题。此时, 战略学中的“竞争优势”和运营学中的“价值”开始逐渐成为商业模式的核心决策变量。在商业模式的近期战略和运营类的定义中, 具有典型代表性的是 Chesbrough 和 Teece (美国加州大学伯克利分校哈斯商学院教授) 所下的商业模式定义。Chesbrough (2010) 认为, 商业模式包括: 价值发现即发现价值主张、界定细分市场、描述收入产生机制、定义价值链/价值网络结构、收入获取机制设计、预先估计成本结构和盈利潜力、描述企业在价值网络中的定位以及企业构建和保持竞争优势的竞争合作策略。

Teece (2010) 认为, 商业模式是价值创造的逻辑, 包括的要素包括价值主张、收入结构与成本构成的数据和其他依据。换句话说, 商业模式就是描述企业如何向顾客传递价值并从中获取收益的。

从商业模式的基本演化趋势 (纵向演化) 可以看出商业模式先后经历了经济类、运营类和价值类定义 (Morrios et al., 2005)。商业模式研究的重心逐渐从早期关注内部运营问题和财务问题最终转向关注运营、战略问题, 从关

注利润的短期行为转向关注价值的长期行为,从关注收入盈利结构转向关注价值网络,从关注互联网单体企业扩展到传统企业、电子商务等多领域。商业模式具有互联网基因:商业模式一词最早是20世纪90年代中期随着互联网经济的兴起而流行的,中间虽经过用商业模式来描述非互联网企业如何获取收入的逻辑的阶段,但2013年后O2O的兴起使得商业模式一词的互联网基因又开始显示力量(穆胜,2014)。虽然对商业模式的研究涉及价值创造、收益模型、电子商务、商业战略等概念(王雪冬和董大海,2012),但进入20世纪90年代后期,价值创造的含义日益呈现主导趋势。可见,从价值创造的角度研究商业模式已经有了丰厚的学术基础,随着互联网经济的发展,从价值创造的视角研究互联网时代的商业模式是亟待解决的问题。

目前对于商业模式的定义比较有代表性的有:玛格丽特(2003)认为商业模式就是一个企业如何赚钱的故事。孔汉宁和张维迎等(2008)认为商业模式是用以阐明某个特定实体的商业逻辑,包含了一系列要素及其关系的概念性工具。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本等借以实现/创造/推销/交付这一价值并产生可持续盈利收入的要素。简单地说,商业模式就是公司赚钱的途径或方式。例如,饮料公司赚钱的途径或方式是通过卖饮料;快递公司赚钱的途径或方式是通过送快递;网络公司赚钱的途径或方式是通过点击率;通信公司赚钱的途径或方式是通过收话费赚钱;超市赚钱的途径或方式是通过平台和仓储,等等。有赚钱的地方就有商业模式的存在。可以说,任何一个商业模式都是一个由客户价值、企业资源和能力、盈利方式三个要素所构成的三维立体模式。在哈佛大学 Mark Johnson、Clayton Christensen 教授和 SAP 公司首席执行官 Henning Kagermann 合著的《商业模式创新白皮书》把这三个要素概括为:第一,客户价值主张。解决提供物是什么的问题,即在一个既定价格上企业向其客户/消费者提供产品或服务时所需要完成的任务。第二,资源和生产过程。是指支持顾客价值主张和盈利模式的具体的经营模式。第三,盈利公式。即企业使用以便为股东实现经济价值的过程。魏炜和朱武祥指出商业模式是为实现定位的客户价值和投资价值而构建的利益相关者的交易结构。

一般来讲,采用商业模式的企业,需要做三个阶段的工作:它们分别是产业生态分析、商业模式设计与创新、企业管理体系确定。

产业生态分析。与传统的工业思维提出的产业价值链分析不同,互联网思维指导下的产业分析应该采用生态分析的方法,这样才可以保证扩散性思维,

不放过一些潜在的发展机会，从而提高企业可以选择的战略空间。在进行产业生态分析的时候，需要对融合和开放两大驱动力进行深度分析，这也是深入认识产业生态的最佳方法。

商业模式设计与创新。当对产业生态进行分析之后，明确了介入融合和开放的程度问题，企业管理者就可以选择适合自己的基本商业模式了。

企业管理体系确定。确定了商业模式之后，企业需要构建一个内部交易成本较低的管理体系，实现其使命及经营目标。对管理体系比较熟悉的管理者都很清楚，选择不同商业模式的企业，要求企业管理制度和流程也不相同。

综合以上对商业模式应用体系框架三个环节的分析，企业管理者应该清晰地认识到，这三个流程不是单一线性的工作，而是一个不断循环的闭环管理，只有不断地根据用户反馈和市场变化而改变，企业才可以真正实现竞争优势的构建。顾客价值定位解决赚谁的钱？传递什么利益？总流程体系是总体运作的流程方法。利润保护机制是指如何持续保持优势。简而言之，商业模式即解决赚谁的钱、如何赚钱、以及如何持续地赚钱？

综上所述，商业模式究其实质而言就是企业价值的创造系统。具体而言，商业模式解决企业为谁创造价值，创造什么价值，如何创造价值、传递价值、保护价值，如何驱动和控制价值创造，以及谁来选择和设计价值等这些商业模式的核心问题。作为一个完整的价值创造系统，商业模式包含了以客户定位和客户需求为主要内容的价值需求系统，以产品或者服务及其交易方式为主要内容的价值载体系统，以产品分销渠道和产品信息传递渠道为主要内容的价值传递系统，以供应链、运营制造、内部信息系统为主要内容的价值创造系统，以企业文化、管理机制为主要内容的价值驱动和控制系统，以领导者对价值的选择与设计为主要内容的价值设计系统，以构筑企业竞争壁垒为主要内容的价值保护系统等七大子系统，这七大子系统分别形成了商业模式的七种力量，即客户需求力、产品力、渠道力、运营力、驱动和控制力、领导力和保护力，商业模式的竞争力就是这七种力量的合力。

一般来讲，采用商业模式的企业，需要做三个阶段的工作：它们分别是产业生态分析、商业模式设计与创新、企业管理体系确定。产业生态分析方面：与传统的工业思维提出的产业价值链分析不同，互联网思维指导下的产业分析应该采用生态分析的方法，这样才可以保证扩散性思维，不放过一些潜在的发展机会，从而提高企业可以选择的战略空间。在进行产业生态分析的时候，需要对融合和开放两大驱动力进行深度分析，这也是深入认识产业生态的最佳方