

商业模式创新丛书

商业模式冰山理论： 方法与案例

汪寿阳 乔晗 胡毅 等/著

Iceberg Theory of Business Model:
Methods and Cases



科学出版社

商业模式创新丛书

商业模式冰山理论：方法与案例

Iceberg Theory of Business Model:
Methods and Cases

汪寿阳 乔 晗 胡 毅 等 著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

商业模式是企业创新的主要源泉之一，也是国际学术界在管理学领域的一个十分前沿的研究方向。本书从复杂系统的角度研究企业的商业模式，认为商业模式是一个复杂系统，分为容易分析的显性部分和难以捕捉的隐性部分，在此基础上提出了商业模式冰山理论，用于解释“为什么成功的商业模式不能被复制”这一管理学难题，并提出了用于分析商业模式隐性知识的 CET@I 方法论。基于商业模式冰山理论，本书构造了一系列具体的商业模式分析方法，对制造业、文化业、能源业、金融业、服务业以及房地产业的 17 个企业的商业模式进行了分析，并给出了相应的管理启示。

本书包括商业模式分析的新理论、新方法和新案例，可以为广大企业家、创业者提供商业模式设计的借鉴和思路，也可以为高校经济管理学科以及相关学科的师生提供一些新的分析商业模式的视角和框架。

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式冰山理论：方法与案例 / 汪寿阳等著. —北京：科学出版社，2017.6

(商业模式创新丛书)

ISBN 978-7-03-053739-3

I. ①商… II. ①汪… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 131926 号

责任编辑：马 跃 李 莉 陶 璇 / 责任校对：郑金红

责任印制：徐晓晨 / 封面设计：无极书装

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

北京京华虎彩印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017 年 6 月第 一 版 开本：720 × 1000 B5

2017 年 6 月第一次印刷 印张：13 3/4

字数：278 000

定价：82.00 元

(如有印装质量问题，我社负责调换)

丛书编委会

主 编：汪寿阳

副主编：乔晗 胡毅

编 委：（按姓氏汉语拼音排序）

陈志武	冯耕中	高 闯	韩永生	李 东	柳建尧
柳卸林	吕本富	吕廷杰	罗 珉	申作军	苏敬勤
王迎军	王宗军	魏 炜	席酉民	严厚民	赵修利
郑大昭	朱桂龙	朱武祥			

丛 书 序

我国的改革进行到今天，进一步深化改革要靠创新驱动。创新包括技术创新、管理创新和制度创新，对于企业而言，创新还包括商业模式（business model）创新。党的十八大报告提出实施创新驱动发展战略，其中重要一点是要加强商业模式创新。中国企业发展离不开商业模式和管理模式的变革与创新。企业是市场经济的细胞，是内在动力。中国经济健康发展的前提，就是必须有一批商业模式和管理模式卓越的企业作保障。

什么是商业模式？目前学术界和企业界还没有一个公认的定义。我曾举过一个简单的例子：有一个美国人参加亲属的殡葬处理，他发现殡仪公司利润高得惊人，于是他构思了一个商业网站，自销殡葬用品，既可赚钱，又可以让消费者减少支出。于是，他找到风险投资商，风险投资商说这个商业模式不成立，因为人们是不会上网买棺木的。于是他再次谋划，构思了一个哀思网站。故人的亲友都可以上网站免费发帖子寄托哀思，这样也方便了远途的亲友，不必再千里迢迢赶去吊唁。网站收入的解决方法如下：由于网站的点击率高，所以网站可以让生产销售殡葬用品的公司发布广告，收取广告费作为利润来源。于是他再找到风险投资商，这个商业模式被风险投资商认可，于是新的企业创办成功。

商业模式与创新息息相关。每个成功的企业，其经营思路和商业模式不尽相同，但是随着市场环境、资金供应情况、竞争对手等一系列环境的变化，企业就必须采取一些措施，引入一些新的事物，包括新的产品、新的技术、新的组织方式、新的管理方式等，从而形成新的商业模式，造成有益的变化，使企业继续生存下去。

当今世界，新一轮科技和产业革命正在蓬勃兴起。大数据与云计算、物联网等新技术相结合一定会对传统的商业模式，甚至是个人的生活方式产生大的影响。如果我们不能积极应对，很可能就会落后。关于商业模式的研究，不仅仅是企业界关心的话题，而且是学术界，包括国际学术界的管理学科前沿方向。“商业模式创新丛书”旨在全面系统地归纳总结当前国内外商业模式研究的发展现状，形成一批优秀的商业模式创新研究案例，提出商业模式研究的新理论、新方法，帮助企业进行商业模式设计与重构，具有重大的理论意义和实践价值。期待“商

业模式创新丛书”的出版能助力大众创业、万众创新，促进我国形成一大批商业模式创新上有所突破的创新型企业。

欧亚科学院院士
中国科学院大学管理学院院长 成思危
2015 年春

前 言

到目前为止，商业模式没有公认的定义和理论体系框架，更没有公认的方法体系框架，商业模式不仅是世界各国企业创新的主要源泉，更是国际学术界在工商管理领域、创新管理领域，尤其是战略管理领域的一个十分前沿的重要方向。例如，*Academy of Management Journal* (AMJ)、*Management Science* (MS)，甚至 *American Economic Review* (AER) 等国际顶级学术期刊上，关于商业模式的研究工作不断涌现，呈逐年上升趋势。

可喜的是，中国在这个领域奋力创新，包括阿里巴巴、海尔等中国企业在商业模式创新上，取得了举世瞩目的成就，吸引了国际同行的极大关注；包括中国科学院大学、北京大学、清华大学在内的许多高校，在商业模式研究领域也取得了若干值得称道的理论研究成果。

目前，研究商业模式较为常见的方法有 Osterwalder 和 Pigneur 提出的“商业模式画布”，该分析法包含九个可以展示企业创造收入逻辑的、相互关联的元素，这九个元素通过分别覆盖客户、产品或服务、基础设施和财务生存能力四个方面，对组织的商业模式进行较为全面的分析；魏炜和朱武祥教授提出的“魏朱六要素”模型，强调利益相关者的交易结构可以为描述、调整和设计商业模式提供全方位的视角。

但是，在全球化背景下，企业面临的外部环境越来越复杂，商业模式受外部环境的影响也会随之发生变化。作为发展中国家，中国企业的经营和发展环境与发达国家不同，如果忽略地域文化等因素，直接借鉴国外学者的研究框架，难以得出清晰明确的结论。

本书认为商业模式是一个复杂系统，包含易于分析的显性知识和难以分析的隐性知识，需采用系统集成的方法对其进行分析，因而，本书作者提出了“商业模式冰山理论”，解释了“为什么成功的商业模式不能被复制”这一管理学难题；提出用于分析商业模式隐性知识的 CET@I 方法论，通过将商业模式的隐性知识分解为行业类别 (Category)、地域环境 (Environment) 和科技水平 (Technology) 三个维度，之后将分析结果与显性商业模式的分析结果进行合成 (@Integration)，从而得到更为完整的商业模式。

基于商业模式冰山理论以及 CET@I 方法论，本书对制造业、文化业、能源业、金融业、服务业以及房地产业 6 大产业的 17 个企业的商业模式展开了分析。希望能为广大企业家、创业者提供商业模式设计的借鉴和思路，也希望能为高校经济管理学科以及相关学科的师生提供一些新的分析商业模式的视角。

本书为集体研究的系列成果之一。需要特别指出的是，本书每章作者做出的贡献都是同等重要的，或者说，每一位作者都是第一作者。

由于作者学识有限，书中难免存在不足之处，诚恳地欢迎广大读者批评指正。

第三世界科学院院士

中国科学院大学经济与管理学院院长 汪寿阳

2016 年 12 月

目 录

第 1 章 基于知识管理的商业模式冰山理论	1
1.1 引言	1
1.2 商业模式冰山理论	3
1.3 CET@I 方法论及其应用	5
1.4 结论与管理启示	10
参考文献	10
第 2 章 聚焦相关多元化实现产融结合模式演化：以 GE、联想控股为例	13
2.1 引言	13
2.2 理论回顾	14
2.3 以资源和能力为基础的产融结合模式演化之路	16
2.4 案例分析	20
2.5 结论与管理启示	23
参考文献	24
第 3 章 SPA 模式下的“快时尚”：以优衣库中国为例	25
3.1 引言	25
3.2 SPA 模式与进军中国市场的“快时尚”	26
3.3 商业模式冰山理论	27
3.4 优衣库中国的案例分析	28
3.5 结论与管理启示	35
参考文献	35
第 4 章 自媒体的未来之路：从粉丝经济到社群经济：以《罗辑思维》为例	37
4.1 引言	37
4.2 社群经济和商业模式冰山理论	38

4.3 案例分析	41
4.4 结论与管理启示	45
参考文献	47
第 5 章 视频付费时代的春天真的来了吗	49
5.1 引言	49
5.2 文献综述	50
5.3 商业模式反馈系统	52
5.4 案例分析	54
5.5 结论与管理启示	61
参考文献	63
第 6 章 学术出版商业模式探究	64
6.1 引言	64
6.2 文献回顾与分析框架构建	65
6.3 研究设计	69
6.4 案例描述	70
6.5 案例讨论	71
6.6 结论与管理启示	75
参考文献	77
第 7 章 绿能宝：租赁阳光储蓄未来	80
7.1 引言	80
7.2 相关背景介绍	81
7.3 绿能宝商业模式	82
7.4 基于 CET@I 的商业模式分析	85
7.5 结论与管理启示	87
参考文献	88
第 8 章 能源互联网时代新能源企业的商业模式创新分析：以远景能源为例	89
8.1 引言	89
8.2 背景介绍	90
8.3 商业模式和商业模式创新文献回顾	92
8.4 基于价值网络的商业模式创新初步分析	94
8.5 基于冰山理论和 CET@I 方法论的商业模式集成分析	99
8.6 结论与管理启示	103

参考文献	104
第 9 章 商业模式 PNMP-CET@I 反馈调节分析模型：蚂蚁金服案例研究	106
9.1 引言	106
9.2 背景介绍	107
9.3 蚂蚁金服的业务体系	108
9.4 商业模式相关研究评述及 PNMP-CET@I 分析方法	110
9.5 解析蚂蚁金服商业模式	113
9.6 结论与管理启示	117
参考文献	118
第 10 章 互联网金融龙头之争	120
10.1 引言	120
10.2 背景介绍	121
10.3 蚂蚁金服和京东金融的业务体系	121
10.4 商业模式分析方法介绍	124
10.5 商业模式分析	125
10.6 结论与管理启示	130
参考文献	130
第 11 章 SEV ³ -CET@I 商业模式分析框架：Airbnb 案例	132
11.1 引言	132
11.2 商业模式概述	133
11.3 Airbnb 商业模式显性知识分析	137
11.4 Airbnb 商业模式隐性知识分析	141
11.5 结论与管理启示	144
参考文献	145
第 12 章 商业模式 V ³ -CET@I 分析方法：高德地图与百度地图的比较研究	147
12.1 引言	147
12.2 文献回顾	148
12.3 案例描述	149
12.4 商业模式 V ³ -CET@I 分析方法	152
12.5 案例比较分析	154
12.6 结论与管理启示	162
参考文献	163

第 13 章 “地产+金融”商业模式：凯德的轻资产运作	165
13.1 引言	165
13.2 背景分析	167
13.3 理论基础	170
13.4 商业模式动态分析框架	171
13.5 案例：凯德的商业模式分析	172
13.6 结论与管理启示	183
参考文献	183
第 14 章 房地产服务中介商业模式：世联行案例	185
14.1 引言	185
14.2 文献综述	186
14.3 研究规划	187
14.4 案例分析	188
14.5 结论与管理启示	193
参考文献	194
第 15 章 万达地产商业模式动态演变分析	195
15.1 引言	195
15.2 文献综述	196
15.3 万达商业地产案例	198
15.4 结论与管理启示	205
参考文献	205
后记	207

第1章

基于知识管理的商业模式冰山理论

本章提出商业模式冰山理论，解释了“为什么成功的商业模式难以被复制”这一管理学难题。首先指出商业模式具有显性知识和隐性知识，强调必须用系统科学的方法对其进行分析。商业模式画布等传统分析方法只能用于分析显性知识，忽视了隐性知识对于分析商业模式的重要性。其次提出用于分析商业模式隐性知识的 CET@I 方法论，其核心思想是商业模式根植于其所处行业、社会环境和科技发展中，是与组织自身条件匹配集成的复杂系统；应用所提出的方法对广州大学城区域供冷案例进行分析。最后给出我国企业商业模式创新的几点启示。

1.1 引言

关于商业模式的学术研究出现于 20 世纪五六十年代 (Jones, 1960)，伴随着互联网技术的快速发展，“商业模式”这一概念在最近十余年间得到了广泛关注。Zott 等 (2011) 对 1975 年 1 月至 2009 年 12 月期间发表的商业模式研究论文进行了梳理，结果表明：在增长率和绝对数量方面，发表于商业期刊中的文章要远超过发表在学术期刊上的论文。自 20 世纪 90 年代后期开始，互联网技术的发展和商业应用引发了学术界对商业模式定义、本质、要素和分类等的研究。Timmers (1998) 是最早对电子商务市场商业模式进行研究的学者之一，在其之后，Chesbrough (2010)、Osterwalder 和 Pigneur (2010)、Hedman 和 Kalling (2003)、Morris 等 (2005) 对商业模式的定义以及组成元素进行了研究。

不同学者的研究角度不同，对商业模式的看法也不同。目前，学术界对商业

模式的定义还没有达成共识。应用较为广泛的定义有三种：Johnson（2010）将商业模式定义为“代表着特定商业为客户和企业自己创造和传递价值的一种描述”；Chesbrough（2010）将商业模式描述为“一种有用的框架，用来把商业构想和科技与经济产出联系起来；商业模式的核心包括两个重要部分，即价值创造和价值获取”；Osterwalder 和 Pigneur（2010）认为“商业模式是企业如何创造价值、传递价值和获取价值的原理”。本章基于以上三种定义展开研究。

研究商业模式较为常见的方法有 Johnson 等（2008）的四要素框架、Amit 和 Zott（2002）的运营系统模型、Hamel（2000）的桥接结构和 Teece（2010）的环状逻辑模型等。尽管这些方法基于不同的角度对商业模式进行分析，但均认为商业模式是一种由多种元素组成的系统。Osterwalder 和 Pigneur（2010）提出了商业模式画布，该分析法包含九个可以展示企业创造收入逻辑的、相互关联的元素——价值主张、客户细分、客户关系、渠道通路、收入来源、成本结构、核心资源、关键业务和重要合作，这九个元素通过分别覆盖客户、产品或服务、基础设施和财务生存能力四个方面，对组织的商业模式进行较为全面的分析；同时，他们定义商业模式画布为“一种用来描述商业模式，可视化商业模式，评估商业模式以及改变商业模式的通用语言”。尽管该分析法是目前广泛运用的商业模式分析工具之一，但它有两点局限性：第一，忽视了利益相关者的重要性，对与企业商业模式相关的组织或个人分析较少；第二，这是一种静态的分析框架，无法清晰和完整地刻画其他因素对企业商业模式的影响。

也有一些国内学者对商业模式开展研究，赵纯均等（2002）、冯蔚东和陈剑（2002）针对发达国家出现的虚拟企业进行了研究，并对虚拟企业的商业模式相关要素进行了分析；李红等（2012）对互联网社交网站商业模式的核心要素进行剖析并提出发展建议；张敬伟和王迎军（2014）采用多案例深度访谈的方式，提出新企业的商业模式构建。魏炜等（2012）提出商业模式六要素模型，将商业模式的要素分为企业价值、现金流结构、盈利模式、定位、业务系统和关键资源与能力，并强调利益相关者的交易结构可以为描述、调整和设计商业模式提供全方位的视角。

尽管学者们对商业模式的组成要素进行了较为深入的研究，但在全球化背景下，企业的外部环境越来越复杂，商业模式受外部环境的影响也随之发生变化。现有研究框架虽然能够在一定程度上刻画商业模式，但缺乏对地域环境、行业区别等外部环境因素对商业模式影响的分析。此外，作为发展中国家，我国企业经营与发展的环境与发达国家不同，如果忽略地域文化等因素，单纯应用国外学者的研究框架，难以得出清晰明确的结论。本章提出一种基于知识管理的商业模式研究方法，重点加强对商业模式隐性知识的分析，从而更加系统全面地分析商业模式。

本章结构安排如下：首先提出商业模式冰山理论；其次提出 CET@I 商业模式研究方法，并在商业模式冰山理论的框架下使用 CET@I 方法进行案例分析；最后给出结论与管理启示。

1.2 商业模式冰山理论

1.2.1 冰山理论基础

“冰山理论”产生于心理学，弗洛伊德（2011）在《自我与本我》里将人格定义为冰山，自我意识层面和无意识层面分别为冰山水上部分和水下部分。其中，水下部分的人格特质才是个体发展与行为表现的决定力量。

从知识管理的角度，Polanyi（2013）在《人的研究》中将知识分为显性知识和隐性知识两大类：显性知识是人类能以符号系统（如语言）完整表述的知识；隐性知识是个人的、受特定情境限制的、能够感知却无以言表的知识。Nonaka（2000）将隐性知识划分为两个维度：一是以非正式、难掌握的“诀窍”类知识作为技能维度，二是以思维模式、观点和信仰为代表的认知维度。巢乃鹏（2000）的研究表明，人类知识的五分之一是显性知识，剩余五分之四是隐性知识，显性知识和隐性知识共同构成了人类知识体系的冰山。通过上述研究可以看出，冰山理论将复杂事物分为显性知识和隐性知识两部分。

1.2.2 商业模式冰山理论的内涵

本书认为商业模式是一个复杂系统，包含易于分析的显性知识和难以分析的隐性知识，正如冰山水下部分（隐性知识）的体积远远大于水上部分（显性知识）。对于同一组织，在不同维度（如时间、空间等）中，其表现出的商业模式不同，当其中的某一维度（构成因素）发生改变时，其商业模式也会随之发生变化。因此，商业模式冰山理论认为，可将组织的商业模式看做一个复杂系统，能够应用冰山理论进行分析；其中，商业模式的显性知识，可以通过商业模式画布等工具进行研究；商业模式的隐性知识需要建立新的研究方法进行研究。本章提出商业模式冰山理论，用系统集成的方法研究商业模式的显性知识和隐性知识（图 1-1）。商业模式的隐性知识包括企业文化、组织外部环境、行业类别、技术等因素。现有商业模式的研究方法极少对这些因素进行分析，但它们对企业的商业模式确实存在影响。

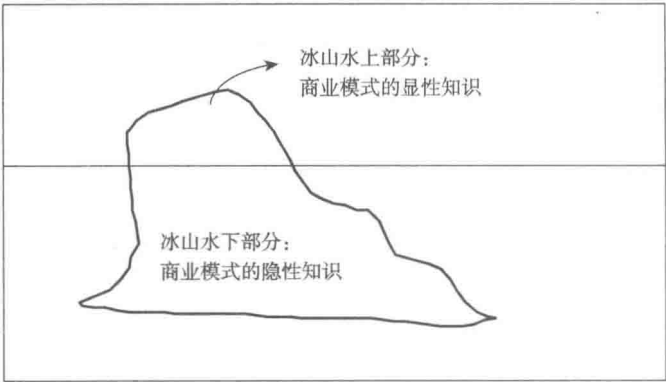


图 1-1 商业模式复杂系统

商业模式冰山理论可以扩展已有的商业模式分析框架，以适应企业环境的变化。根据波特提出的五力模型对行业结构的分析，进入壁垒、替代品威胁、买方议价能力、卖方议价能力以及现存竞争者之间的竞争这五种力量都会受到执法机关等当地权力结构的影响。随着这五种能力的变化，在当前的社会中世界正在转向以参与、创造、合作和分享的新权力与新价值观，进而出现了国家治理危机以及新兴企业颠覆传统产业等现象。为了应对新的环境，企业需要改变过时的价值观与商业模式，原有的商业模式分析手段同样需要改进，以适应组织所面临的变化（黑曼斯和蒂姆斯，2014）。

商业模式冰山理论可以用于解释“为什么成功的商业模式不能被复制”这一管理学难题。不同的企业用商业模式画布或商业模式六要素模型进行分析可能得到相似的结论，这些企业受区域差异、社会制度、地理和气候、教育和行为规范、语言和文化等影响，有的企业成功了，有的企业却面临失败。这说明，对企业进行商业模式分析需要进一步挖掘隐性知识，将显性知识和隐性知识相结合才能得出更加科学合理的结论。

除了隐性知识外，为了使特定的商业模式和管理实践适合企业条件，在实践中进行调整和创新必不可少，这个过程中还需要情境智慧（contextual intelligence）：把握已有知识的适用范围，并能适时调整，使之适应不同环境的现实。情境智慧的获取需要分析当地的制度环境和社会状况，并将管理原理和运营逻辑成功转化为实践。由于在现有商业模式的研究中，不同情境下的经济发展水平、语言文化背景、地理环境等因素不同，难以设立统一的标准，导致情境智慧的重要性被系统性低估。同时，情景智慧的缺失使商业模式的实施者忽视外部环境，导致相同商业模式的运营结果却大相径庭。因此，将情景智慧加入商业模式的研究中，对于商业模式的运用具有重要的实践意义。

随着我国学者对商业模式研究的不断深入，如何更好地运用商业模式提升我

国企业竞争力,成为一个亟待解决的问题。由于我国人口基数大,客户的需求差异性显著,这些独特的社会环境为我国企业商业模式的调整和创新提供了机遇,但我国难以产生世界级企业,其主要原因在于商业模式和管理的相对落后(豪特和迈克尔,2014)。熊彼特认为,对竞争而言,最重要的是来自新商业、新技术、新供应源和新的商业模式竞争;德鲁克认为“现代企业之间的竞争,不是不同产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争”。依据商业模式冰山理论,企业不应只从商业模式显性知识中寻求突破,更应该把商业模式作为一个复杂系统,结合商业模式的隐性知识进行分析。

利用商业模式冰山理论对商业模式进行研究的意义在于:第一,界定并分离相关概念,从不同角度、全面地了解一个组织的商业模式成功或不可被复制的原因;第二,避免了研究者和组织内外部的观察分析者在主观上对特定组织商业模式的感知存在差异;第三,强调了组织外部环境对商业模式形成和变化具有重要影响。由此可以看出,商业模式的隐性知识对于成功地分析商业模式至关重要,为此本章研究提出用于分析商业模式隐性知识的 CET@I 方法论。

1.3 CET@I 方法论及其应用

CET@I 方法论的分析基础是将组织的商业模式看做复杂系统,通过将商业模式的隐性知识分解为行业类别(Category)、地域环境(Environment)和科技水平(Technology)三个维度,之后将分析结果与显性商业模式的分析结果进行合成(@Integration),从而得到更为完整的商业模式。以下从理论基础、方法提出和实践运用三个方面阐述 CET@I 方法论。

1.3.1 理论基础: TEI@I 方法论

在复杂系统中,由于各组成要素之间的交互作用以及外部因素的相互影响,复杂系统具有突变性和非线性等特征,使传统的线性研究范式很难处理复杂系统的相关问题。基于此,众多学者投身于此领域的研究,从而形成了一个新的交叉性学科:复杂性科学,并涌现出许多新的理论。

TEI@I 方法论是由汪寿阳(Wang, 2004)提出的一种研究复杂系统的理论框架。它是基于文本挖掘(Text mining)、经济计量(Econometrics)、智能技术(Intelligence)、@集成技术(Integration)构成。该方法论中用“@”取代“+”,主要强调集成的中心作用。这个理论框架系统地融合了文本挖掘技术、经济计量模型、人工智能技术及系统集成技术。在复杂系统的分析中,“TEI@I 方法论体现了‘先分解后合成’的思想,首先将复杂系统分解,利用经济计量模型来分析