

Case and Research on Scientific and Technological Innovation

科技创新案例与研究

赞奇科技：IT领域中小企业商业模式创新的典范

海伦哲：文化领航下的资源管理创新

中能硅业：高新产业下自主创新的探索者

中电电气集团：民营企业自主创新的典范

千红之路：创新理念 引领未来

新美星：液体（饮料）包装机械领域的专业耕耘者

产业政策对光伏企业的影响：以无锡尚德为例

南通科技金融合作创新示范区“四位一体”运行机制分析

ISBN 978-7-5096-2979-6



9 787509 629796 >

图书在版编目 (CIP) 数据

科技创新案例与研究: 第 1 卷第 5 辑/徐南平主编. —北京: 经济管理出版社, 2014.3
ISBN 978-7-5096-2979-6

I. ①科… II. ①徐… III. ①企业管理技术创新—案例中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 037403 号

组稿编辑: 张 艳
责任编辑: 张 艳 丁慧敏
责任印制: 司东翔
责任校对: 超 凡 王纪慧

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

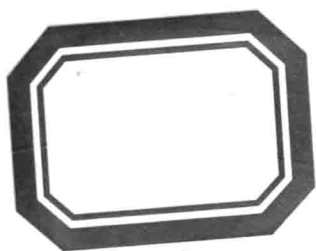
网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市延风印装厂
经 销: 新华书店
开 本: 880mm×1230mm/16
印 张: 6.25
字 数: 173 千字
版 次: 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-2979-6
定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836



《创新案例与研究》学术委员会

主任:

李 扬 中国社会科学院副院长、研究员

学术委员 (按姓氏笔画排序):

马延和 中国科学院微生物所研究员

王 元 国家科学技术部中国科学技术发展战略研究院常务副院长、研究员

朱克江 江苏省盐城市市委书记

朱 宇 江苏省知识产权局局长, 江苏省科技创新协会会长

刘 东 国家科学技术部中国科学技术发展战略研究院研究员

仲伟俊 东南大学教授

李 平 中国社会科学院工业经济研究所党委书记、研究员

沈志渔 中国社会科学院工业经济研究所研究员

金 碚 中国社会科学院工业经济研究所所长、研究员

欧阳平凯 南京工业大学教授, 中匡

洪银兴 南京大学党委书记、教授

胥和平 国家科学技术部调研室主任、

赵伟建 中国科学院化学所研究员、江苏省化学化工协会执行副会长、教授

徐南平 中国工程院院士, 江苏省政协副主席

袁振宏 中国科学院广州能源研究所研究员, 中国工程院院士、教授

黄 维 南京工业大学校长, 中国科学院院士、教授

黄速建 中国社会科学院工业经济研究所副所长、研究员

梅永红 山东省济南市市委副书记、市长, 原国家科技部政策法规司司长

韩璞庚 江苏省社会科学院教授

穆荣平 中国科学院战略研究院院长、研究员

《科技创新案例与研究》编辑委员会

主 编:

徐南平 中国工程院院士, 江苏省政协副主席

副主编:

朱 宇 江苏省知识产权局局长, 江苏省科技创新协会会长

赵顺龙 南京工业大学经济与管理学院院长、教授, 江苏省科技创新协会秘书长

杨世伟 经济管理出版社副社长

王 钦 中国社会科学院工业经济所企业管理研究室主任

夏太寿 江苏省科学技术情报所所长

来尧静 南京工业大学 MBA 中心主任、教授

编委会成员:

张杰军 国家科学技术部中国科学技术发展战略研究院政策法规司研究员

郭 戎 国家科学技术部中国科学技术发展战略研究院科技投资研究所副所长

王伟光 辽宁大学教授

刘光围 南京理工大学教授

周小虎 南京理工大学教授

陈同扬 南京工业大学教授

编辑部主任:

吴 琨 南京工业大学教授

编辑部成员:

陈 力 经济管理出版社

张 艳 经济管理出版社

王晓梅 江苏省科学技术情报所

王京安 南京工业大学

费钟琳 南京工业大学

姚山季 南京工业大学

刘新艳 南京工业大学

许 景 南京工业大学

杨 青 南京工业大学

马 硕 南京工业大学

主管单位

中国社会科学院工业经济研究所
江苏省科学技术厅

主办单位

江苏省科技创新协会

目 录

赞奇科技：IT 领域中小企业商业模式创新的典范 吴 琨（1）

以赞奇科技商业模式创新实践为线索，着重描述以下创新路线：发现红海预警主动要求变革，开创行业蓝海；定位利基市场，融合科技文化，引领产业航向；开创价值链条，争取合作伙伴，共创产业辉煌；立足两大平台，深入创新实践，紧跟时代步伐；积极整合资源，注重内外双修，助推企业转型。赞奇科技基于产业园优惠政策，赢得合作伙伴的广泛支持，借助传统产业坚实基础，打造新兴产业美好蓝图。“坚持”与“执着”伴随着梅向东的创业历程，也成了赞奇科技一步一个脚印的见证。正是由于超凡的市场魄力、先进的管理模式、深入的技术创新、完善的产业布局，赞奇科技一路驰骋在文化科技融合的前沿地带，成为 IT 领域中小企业商业模式创新的典范。

海伦哲：文化领航下的资源管理创新 杨 青 杨 雯（15）

海伦哲在不到十年的时间内成长为国内高空作业车行业的领跑者，得益于其软硬实力兼备。海伦哲自成立之初就坚持把文化优势和竞争优势相融合，让“老老实实做人，踏踏实实做事”的工作作风、“以客户的成功为己任”的经营理念、“诚信”、“快乐”的文化氛围等企业文化深入渗透到企业发展的方方面面。在此基础上，海伦哲围绕技术创新这个硬实力，主动积极地去关注用户、政府、合作伙伴的需求，积极关注核心技术、人才、资金、知识及其他资源的积聚和充分利用，成功推行了资源管理创新，实现了创新要素的有效配置和运用，最终在专业化的产品和服务应用方面快速成长。

中能硅业：高新产业下自主创新的探索者 马 硕 张一弛（27）

作为国内光伏产业的领军者、高新技术企业的代表，江苏中能硅业不执着于早期市场

的暴利，不停滞于现有的成就，从众多同行企业中脱颖而出。面对国外技术壁垒，中能硅业结合国内生存环境，不断消化吸收，形成自身特点，实现工艺上的自主创新。同时，作为传统概念下的重污染企业，中能硅业打破常规，通过自身研发，走出一条新型生态平衡的可持续发展道路。

中电电气集团：民营企业自主创新的典范 熊成扬 (39)

以中电电气集团自主创新实践为线索，重点描述了4条创新路线：立足自主研发，注重消化吸收，克服技术“瓶颈”，洞察市场动态、加强产学研合作、打造完整产业链；借助协同效应瞄准产业前沿，完善产品结构；转换经营理念，针对行业需求推动商业模式创新。中电人不屈不挠利用合作伙伴不断为企业自身注入活力，走出一条中电特色的自主创新之路；通过案例展示了中电电气集团在“远见、创新、责任”价值观的引领下，牢记企业使命，团结一心，为企业营造了良好的文化氛围。正是坚持引进吸收创新、产业创新、商业模式创新、文化氛围创新，中电电气集团才得以劈波斩浪，在行业中保持领跑地位，成为民营企业自主创新的典范。

千红之路：创新理念 引领未来 刘新艳 沈忠芹 (53)

千红药业从一家不起眼的酱醋酿造小厂起步，经过40多年的时间发展成为了一家赫赫有名的上市公司。目前的千红旗下拥有四家控股子公司，不仅是国家级高新技术企业、江苏省技术密集知识密集型企业，还是国家“新型生化酶高技术产品产业化示范工程”和国家“三药基地”重点骨干企业。千红药业的辉煌成就与其一直坚持的创新理念紧密相关。本案例将以千红药业的创新理念为主线，详述千红发展中的徘徊、坚持、奋斗和收获。

新美星：液体（饮料）包装机械领域的专业耕耘者 杨 青 (67)

自创建以来，新美星一直将主要精力聚焦在液体包装机械领域，从模仿创新到自主创新，始终坚持以技术创新驱动公司发展，相继开发了30多项“中国第一”，并把业务范围扩展到饮料、酒类、调味品和日化用品四大领域。本案例以新美星的成长历程为主线，阐述了新美星围绕专业特色，以技术创新为抓手，适时进行产品结构和市场结构调整，成为全球液体（饮料）包装机械专家的过程，总结出新美星的成功之道：在最熟悉的领域，用最熟悉的技术，做最熟悉的产品。并结合新美星的做法，指出创新为先的企业要先依据企业自身情况进行清晰的目标定位，而精益求精的专业化创新模式与及时准确的战略跨越、以客户需求为中心的服务理念是分不开的。

产业政策对光伏企业的影响：以无锡尚德为例 林 佳 (76)

拥有着光明前景的光伏产业，获得了国家和社会的高度重视，然而朝气蓬勃的光伏产业却在2011年陷入了“寒冬”。产业政策是引导、保障和促进光伏产业健康发展的重要手段，本文先阐述了产业政策对光伏企业的影响，继而以无锡尚德为例，分析产业政策在企业不同阶段的作用，得出以下启示：①政府在扶持光伏企业发展时需持谨慎的态度；

②政策需根据产业不同发展阶段特征做出调整；③光伏企业在面对政府政策扶持时需保持理性。

南通科技金融合作创新示范区“四位一体”运行机制分析

..... 张雯钰 谭佳婧 (84)

南通科技金融合作创新示范区的建立，为南通市进一步完善科技金融政策和服务体系提供了契机。本文介绍了南通科技金融合作创新示范区产生的背景；从银行支撑、担保支持、创投优先、财政扶持“四位一体”运行机制入手，分析了各类主体在科技金融工作中发挥的作用；总结了示范区取得的积极效应，得出启示并提出政策建议。

赞奇科技：IT 领域中小企业商业模式创新的典范

吴 琨

(南京工业大学经济与管理学院, 南京 210009)

摘 要：商业模式创新是当今企业寻求突破的新途径。本文以赞奇科技商业模式创新实践为线索，着重描述以下创新路线：发现红海预警主动要求变革，开创行业蓝海；定位利基市场，融合科技文化，引领产业航向；开创价值链条，争取合作伙伴，共创产业辉煌；立足两大平台，深入创新实践，紧跟时代步伐；积极整合资源，注重内外双修，助推企业转型。赞奇科技基于产业园优惠政策，赢得合作伙伴的广泛支持，借助传统产业坚实基础，打造新兴产业美好蓝图。“坚持”与“执着”伴随着梅向东的创业历程，也是赞奇科技一步一个脚印的见证。正是由于超凡的市场魄力、先进的管理模式、深入的技术创新、完善的产业布局，赞奇科技一路驰骋在文化科技融合的前沿地带，成为 IT 领域中小企业商业模式创新的典范。

关键词：赞奇科技；商业模式创新；蓝海战略；资源整合

“双十一”俨然成了中国电子商务的节日，各大购物网站疯狂促销，淘宝更是以单日成交额突破 350 亿元再次刷新纪录。当你坐在电脑前，快速浏览购物网站，点击宝贝缩略图、查看大图，有时还会查看不同角度拍摄的宝贝照片，你有没有想过，将来的某一天，你坐在电脑前，也可以用手去“触摸”购物网站上心仪的宝贝？

这不再是科幻电影才会出现的场景，现代科技已经能够帮你实现这种购物体验。常州赞奇科技发展有限公司正在打造数字创意行业的淘宝，他们称之为“立云”。赞奇打算将通用的互联网商品模型建立海量的模型库，通过一体化的云端实时展示平台，包括互动式的场景展示服务，为电商和其他互联网媒介提供全新的展示途径。也就是说，未来将可以通过某个平台隔空触摸宝贝的实体模型，这将为人们的购物体验增添更多乐趣和参考价值。互联网企业需要一种新型的展示模式，而赞奇致力于打造这个平台。

一、纳家电子，陷入红海

赞奇原名纳家，上海纳家电子公司创建于 1999 年。从当初的纳家，到如今的赞奇，可谓是梅向东董事长从养家糊口初衷到追求事业理念的升华。

梅向东有着深厚的专业背景，可以说是“科班出身”。1991 年从江苏科技大学计算机应用专业毕业的他，是前沿科技的抢手人才。在经历了两年波澜不惊的企业工作后，按捺不住悸动的心，他毅然辞去了“铁饭碗”，随着改革的浪潮，来到深圳从事自己熟悉的行当，在电脑公司谋得管理

工作。随着科技的发展和管理工作要求的提升，梅向东深深感到需要继续充电来发展自己的职业生涯，1999年，梅向东举家搬迁到上海，与妻子一起攻读MBA。夫妻二人分别顺利被复旦大学和海运学院录取，但是几年工作的积累很难支撑全家在上海的求学和生活开销，为养家糊口，他想到了自主创业。选择电脑行业是自然的，一方面他拥有一定的行业背景；另一方面，除了做老本行，一时还真不容易找到别的方向。于是梅向东筹措了50万元资金，注册纳家电子有限公司，开始了自主创业的艰难之旅。

由于当时刚到上海，对上海的市场和许多规则都不了解，梅向东做得非常辛苦。他租借了一个DIY小铺面，主营产品有DIY配件（主板、显卡、硬盘、显示器、光驱、键鼠、机箱）、数码产品（移动硬盘、U盘、存储卡）、行业产品（专业图形显卡）等。由于很多配件从深圳发运过来，而大卡车白天不能进入市区，所以经常是晚上10点以后甚至深夜12点才到货，清点产品后还要将产品搬运到4楼的办公室，此时电梯已经停止营运，只能靠肩扛手提，将产品搬上楼。一切工作结束后已是凌晨，人都累得再也不想挪动半步。但是想到第二天还有MBA课程，只能骑着自行车从静安区赶回杨浦区。

梅向东赶上了信息产业发展的好时机，随着电脑的普及，纳家的电脑硬件销售业务健康发展，“坚持”和“执着”是纳家电子公司的不二法门，从初创到今天，在全国总代理几经更迭的过程中，纳家始终坚持自己作为城市代理的微分销之路，执着地做好产品的售后服务。纳家是集DIY配件实体店微分销、网络销售、行业直销、增值服务为一体的综合性IT企业。十多年来，搭建了一个强市场渗透力与执行力的IT微分销平台，为众多IT企业提供了综合服务，在行业中创建了“服务创造价值”的品牌理念，使得“纳家”品牌成为行业中颇具影响力的品牌之一。

虽然纳家这个品牌做得不错，但由于行业本身没有太多技术门槛，自然会有众多厂家跟风进入，要想在传统的硬件集成领域分一杯羹，已经变得越发困难。2006年，纳家遭遇了前所未有的挑战，一场工商危机几乎击垮了整个公司，在这种环境下，梅向东夫妇与员工们挺了过来，并进一步细化市场，逐渐将市场重心放在批发业务上，提出了“微分销”的概念，专注于技嘉主板与WD硬盘的代理业务。2008年的金融危机让一批从事电子DIY的企业走进暗淡时期，纳家却凭借自身的积累与良好的信用一直保持上海分销行业的业务佳绩。纳家于2009年成功举办“十周年庆暨DIY高峰论坛”，请到了DIY电子行业的各位领军人物，微软、英伟达、技嘉主板等华东区总裁也都一一到场，共同探讨产业发展的方向，寻找DIY行业的蓝海。正是在这样的启发与契机下，纳家实现了与NVIDIA的合作，慢慢摸索出为客户提供更多服务，向细分市场化的云计算、云渲染行业进军的道路。这些转变也验证了纳家这十年的辉煌成就与不懈努力。

纳家一直走在电子DIY配件分销领域的前沿，但是，技术的发展使电子产品更新速度加快，价格下降，也带来了电子DIY产品分销市场日益缩小的局面，这让梅向东董事长看到了危机，他希望从红海走出，寻找新的方向。要赚钱、赚快钱，可以留在传统的IT硬件产品制造领域坐享分成，但作为这个行业里没有发言权的小公司，很有可能被行业巨浪击垮，这是大家都不愿看到的。摆脱红海，开创蓝海，成了纳家电子的当务之急。

二、跨界发展，开创蓝海

（一）偶遇云渲染技术

如果说当初只是为了养家糊口而走上了自主创业之路，如今，理念的升华让梅向东感到了作为企业家的社会责任。梅向东说：“作为企业的‘当家人’，要有清晰的发展方向和目标，稍有不慎，是对员工的不负责任，因此，作为企业家必须满腔热情地投入事业，脚踏实地谋求发展。”梅

向东认为，一个企业要基业常青，其核心竞争力在于企业文化，产品只能带来短期的利润空间，而打出出色的研发、经营团队，培育优秀的企业文化，才能使企业在大浪淘沙的市场上永立不败之地。

2008年1月，在美国消费品类电子产品展上，各家展台布满了新产品、新技术广告牌和宣传海报，微软、英特尔、惠普、英伟达展台前的技术人员、参观人员来来往往、人头攒动，梅向东就站在英伟达展台的一角，耐心倾听技术人员对云渲染技术的讲解。梅向东从1991年计算机系毕业后一直关注计算机行业的动向，这次的云渲染却是个新领域，他很好奇这样的技术能带来怎样的视觉变革，正是这一次展会，给梅向东带来了新的灵感，指引公司走向新的方向——云渲染技术服务。云渲染的模式与常规的云计算类似，即将3D程序放在远程的服务器中渲染，用户终端通过Web软件并借助高速互联网接入访问资源，指令从用户终端发出，服务器根据指令执行对应的渲染任务，而渲染结果画面则被传送回用户终端加以显示。

纳家的成功和持续发展并没有给梅向东带来满足感，因为他清楚地看到纳家的商业模式和低附加值给未来发展带来的局限性。在捕捉到专业图形卡可能带来的蓝海和转型的契机时，梅向东毅然决定，把纳家交给原来的核心团队，让自己重新归零，开始新的创业。2010年，梅向东夫妇将专业图形卡业务剥离纳家，创办赞奇科技，落户常州，将重心慢慢转向了高性能计算行业的蓝海中。当梅向东想在技术上以及业务模式上做一些创新的时候，公司的某些方面已经远远落后于时代了。如果当时一味地跟随别人的脚步，重新从产品集成乃至基础软件、云计算做起，那么无论怎么努力，也没办法赶上竞争对手业务创新的步伐。

在赞奇科技落地江苏以后，他们接触到一个新的行业，这是跳出IT产业的全新领域。以往，赞奇科技决策者的视野都局限在IT产业里，百度、阿里巴巴这样的企业是他们的榜样。后来，他们来到常州的创意产业园，这里的很多产业都是他们原来很少有机会接触的，例如，影视动漫、创意设计、游戏策划等一系列创意行业。来到这里后，赞奇科技因地制宜，不断摸索新的环境，他们渐渐发现，传统IT技术与文化创意领域之间存在真空地带，如果能在此投入研发力量，一定大有作为。这就是赞奇科技从2009年以来摸索出的真正的蓝海。

（二）云渲染行业的现状

随着动漫产业渲染需求的不断增长，很多小型渲染农场如雨后春笋般冒了出来。它们通过购买廉价的机器，提供小型作坊式服务。动漫公司有渲染需求，渲染农场就接过订单帮忙渲染，渲染结束以后，渲染农场关掉机器，等待下一单生意。由于这些小型渲染农场无法接触先进的技术模式，也没有能力去投入研发，这样就很难实现模式上或者技术上的创新，它们仅仅是维持小规模的小生意，没有进行平台化开发。在国内动漫产业规模不断壮大的过程中，动漫制作水平的低下已经成为制约产业做强的一大“瓶颈”。尤其是作为动漫制作的核心环节——动漫渲染，还存在着资源分布不均、异构资源难以整合、渲染操作较为原始等亟待解决的应用难题，导致了国产动漫无论在影片质量上，还是在制作周期上，始终都无法与欧美、日本等动漫强国形成同级对话。

一直以来，国内的渲染平台普遍以“一套系统运行多个应用”和“一个平台多用户共享”的公用渲染制作平台为主，平台软、硬件乃至插件冲突频发，异构现象极为严重，而渲染平台管理和运营也始终停留在以人工为主的原始操作时代，除了渲染可以自动化以外，其余全部依托人力。从国内动漫资源分配来看，还处于“东强西弱”、“南北分配不均”的资源失衡局面，在经济较发达地区，大部分动漫渲染平台闲置率居高不下，而在经济欠发达地区，硬件设备和教育资源又极度欠缺，限制了当地文化产业的发展。

云渲染服务就像马拉货车，一匹马拉着一车货要跑个十年八载的，但用八匹马拉就快多了。所以，同时驾驭这许多匹马，并保证中间没有掉链子卡壳，一鼓作气、多快好省地拉活儿就是个

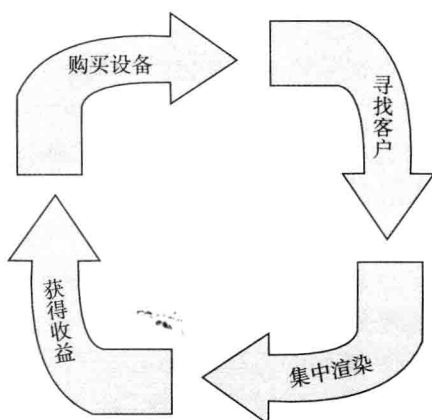


图 1 小型渲染农场工作流程

考验功力的事儿。首先，得有马。对云渲染来说，得有能调用的机器，且调用的越多，技术上的难度就越大。云渲染行业是个相当考验资源和技术的的事儿，对公司来讲，也是个现金流非常好的行业。只是，公司不太可能获得爆发式增长，相对会很平稳。从行业来看，中国的 CG（计算机图形学）影视产业已经开始呈现爆发式增长，CG 电影逐步向着高清、超高清、3D 等方向发展，对云渲染的需求也将会呈爆发式增长。而且，画面越来越细腻，对画质的要求越来越高，制作好的动画、渲染越来越难。所以，如果能在这个行业做一家稳定增长的公司，也是个不错的选择。

（三）文化创意产业需求

在动漫产业，制作一部作品需要数百人团队合作，通过电脑进行三维建模，之后再进行集中渲染，变成可视的动漫产品。十多年前，我国的动漫产业刚刚起步，这种渲染平台造价很高，一般高达几千万元，大多由产业园区先行建设，再吸引动漫产业入驻园区，动漫产业主要基于这个渲染平台去计算。但是园区的服务以公共性为主，不能及时更新设备，科技水平发展迅速，部分设备快速老化，十年前的设备在今天看来就像老古董一样，基本起不了什么作用。而且园区也不能做到市场化服务，企业有业务需求的时候没办法及时生产，例如，工作日下午下班以后，即使动漫公司有急件需求，园区也不能及时帮助渲染，给企业的有序运营带来一定限制。

动漫渲染是基于一套完整的程序进行计算的，从而通过模型、光线、材质、阴影等元素的组合设定，将动漫设计转化为具体图像，一般包括获取模型、设定摄像机、照明方案、材质纹理和阴影五个流程。动漫渲染是实现创意和前期设计构想的关键环节，直接决定动漫作品的视觉效果，高水平的渲染可以细致地显示材质纹理和光景效果，使形象更加生动逼真。但跟美国、日本等动漫大国相比，我国动漫产业还处于初级发展阶段，产业分工十分粗糙，动漫制作和渲染没有完全分开，规模小、应用杂、手工操作、人工管理还普遍存在，几乎处于“刀耕火种”的状态。动漫公司普遍缺乏规模，所以中国当前的渲染平台还是以公用的渲染制作平台为主，这主要以全国各个动漫基地的公共平台为代表。

（四）准确定位利基市场

对于是否进入渲染市场，赞奇科技有过各种想法。首先，基于企业原有业务的规模，可以轻易打败小作坊式的渲染农场；而在业内人士看来，渲染市场似乎没有什么技术含量，是一个买些设备就能运行的低端市场，大型企业也就没有兴趣投入精力。其次，小型的渲染农场没办法提供稳定的、规模化的以及先进的渲染技术服务，这就给赞奇科技带来了发展空间。

所以，赞奇科技定位的时候，第一步就是定位规模，要在渲染市场做到资金密集型。虽然赞奇科技与阿里巴巴、腾讯这样的大公司不能比，但依然可以在规模与实力上战胜许多小型企业。即使赞奇有了一些资金优势，也不打算以此作为与其他企业抗衡的必然条件，而是要寻求其他的一些壁垒。在渲染市场，技术服务也是相当重要的，赞奇的服务延伸到影视动漫产业的垂直领域，他们从东南影视公司引进了技术团队，很多软件研发需求都是从第一线技术业务经验中提炼出来，为更好地支持渲云业务奠定牢固基础。

在渲染作业中，每个大任务都被拆成很多子任务，在不同的节点同时进行渲染，渲染之后再协同，而且渲染任务又必须与专业的图形制作软件相互关联，这就导致互联网巨头不太愿意进入这块领域。此外，渲染服务需要大量的资金投入，且进入的技术和业务壁垒都比较大，而互联网巨头往往已经在主营业务投入大量精力，大多都不愿再投入资金进入渲云领域。赞奇科技作为一家中小型企业，对于渲云带来的收益基本满足，而这点微薄收益显然不能满足互联网大亨的胃口。这就产生了一个真空地带，赞奇科技找到了一个细分市场。

三、商业模式，制胜利器

管理学大师彼得·德鲁克说过，当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。商业模式即企业为客户创造并提供价值，甚至使客户享受“消费者剩余”，进而使自己获得商业利润的逻辑化的方式方法。在企业进行适当的产业链环节定位和细分市场定位的前提下，商业模式就是通向“理想彼岸”的“桥”和“船”。因此，商业模式适当与否，决定着企业运营的成败、效益与效率的高低，甚至决定着企业能否正常运行。

商业模式的本质是相关经济活动中利益相关者的交易关系。商业模式的核心在于企业获取资源、整体运行，为客户创造并提供价值和为企业获取经营收入的一整套商业逻辑。商业模式的要素有价值主张、目标消费者群体、分销渠道、客户关系、资源配置、核心竞争力、合作伙伴网络、成本结构、盈利模式等，赞奇科技为寻求云计算渲染技术与文化产业融合的利基市场打造出一个全新的商业模式。

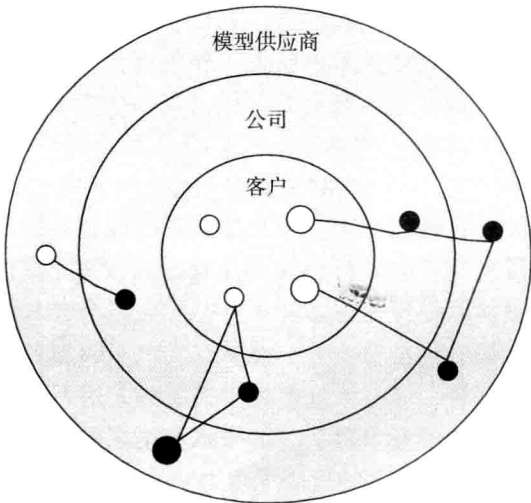


图 2 价值网络图

价值主张，即公司通过其产品和服务向消费者提供的价值，价值主张体现了公司对于消费者的实际应用价值。通过渲云平台，赞奇为动漫创意公司带来了颠覆性的价值创造。原本只是单纯

的外包渲染，如今，信息存储、渲染加工、作品展示、在线交易等一系列活动，都可以在渲云平台上完成。动漫创意公司从产业链中彻底解脱出来，他们只要做好自己最擅长的动漫设计环节，后续工作全都能借助云平台得到高效完成，从而实现自己的价值主张。

目标消费群体，即公司所瞄准的消费者群体，具有某些共性，从而使公司能够针对这些共性创造相应的价值。跨界发展成了当今企业发展的主流，一个富有生机的企业不应当仅仅局限于传统领域，而往往要找到关联不大的全新领域进行跨界结合，以便摸索出全新的业务发展模式。赞奇科技在最初立足时就在想，能不能用业务模式和业务定位的差异性，去弥补其在 IT 产业发展进程中的空白呢？答案是肯定的，后来赞奇就定位为面向文化创意企业的高科技服务型企业，基于这个定位去分析整个文化市场领域，而传统的文化企业也就成了赞奇最主要的客户。

分销渠道，即公司用来接触消费者的各种途径，分销渠道涉及公司如何开拓市场和实施营销策略等诸多问题。高速的互联网络把赞奇和众多相隔千里的客户联系起来。经过一年的推广，赞奇的渲云业务不仅完全覆盖了整个华东，还推向了全国市场，很多远在华北、东北、武汉、深圳的客户，都可以通过网络与赞奇传输数据、密切联系。自从有了网络，工业时代就开始加速变革，随着网络技术的不断发展、网络用户的不断增多，如今已经进入大数据处理的后工业时代。网络营销、网上办公都已不是新鲜的词汇，赞奇的可贵在于敢想敢做，勇于走在时代前列。当然，除了网络，赞奇科技还借助各种途径来宣传自己。不仅分享自己的创业故事，作为高校案例研究的材料，赞奇还承办了江苏省科技创新协会第八期企业家沙龙。作为首席召集人，赞奇科技董事长梅向东很愿意与不同领域的企业家交流，沙龙上精彩的思想碰撞，可以帮助赞奇吸收先进理念，并扩大其影响力，营造良好的口碑。

客户关系，即公司同其消费者群体之间所建立的联系。传统文化企业最大的困惑，就是与现代科技的结合不足。赞奇科技的渲云、立云两大平台，就是为文化创意企业量身打造的。渲云这块业务，为文化企业提供云计算服务，解决了文化创意企业业务效率与多样化的问题，而立云业务，则是传统文化企业的业务革新，能够带来全新的业务增长点，从而带动整个传统文化创意行业的转型。两大平台，让赞奇与客户间的联系更加紧密，作为利益共同体，未来的合作也就更容易开展。

资源配置，即资源和活动的配置。赞奇的决策者心里很清楚，虽然企业一些传统业务的利润仍然比较可观，但并不能带来企业的跨越式发展，如果一味抱着既得利益不放，稍有闪失就会跌得很惨。要发展，求进步，必须重视新技术的研发、新领域的扩展。渲云的收益喜人，但由于目前规模不大，总量上仍然较小。而立云还在研发阶段，投入的资金可能带来新的增长点，也可能变成沉没成本。尽管一切都存有变数，赞奇依然准备将传统的系统集成业务比例降到 30% 以下，并逐步提高新业务的资源配置比例，以顺应时代潮流，寻求新的突破。

核心竞争力，即企业相较于竞争对手而言所具备的竞争优势与核心能力差异，是公司执行商业模式所需的能力。赞奇科技发现了传统 IT 技术与文化创意领域之间的真空地带，从而开创出真正的蓝海。作为先进入者，虽然需要投入更多的成本，却有能力参与行业标准的制定，对于主宰未来市场大有裨益。传统的渲染农场数量众多，而赞奇在渲云领域的对手，全国只有两三家。它们都是通过互联网的模式提供服务，通过大规模集中式的方式进行渲染。赞奇所做的技术创新与业务创新，已经遥遥领先于大部分的竞争对手。如果算上正在酝酿的立云平台，就很少有企业能与赞奇分庭抗礼了，也许这就是赞奇未来的核心竞争力。

合作伙伴网络，是公司同其他公司之间为有效提供价值并实现其商业目标而形成的合作关系网络。正是因为赞奇做得出色，很多设备厂商、技术软件厂商都希望能够与他们建立合作，利用合作伙伴网络，借助英特尔、惠普、曙光等众多软件公司的优质平台，赞奇的发展才得以提速。

成本结构，即所使用的工具和方法的货币描述。赞奇的技术大多是自主研发的，买来相关设

备进行组装，这就构成公司的硬件基础。赞奇有自己专门的机房，产业园对于机房供电给予大力帮助，为企业减轻许多负担。人才也是创新企业的关键因素，由于常州当地的专业人才比较匮乏，而来自南京、上海等大城市的人才又很难留住，赞奇不惜花重金雇用高科技人才。所以说，研发人力投入与设备投入仍然是赞奇科技的主要成本构成。

盈利模式，即公司通过各种收入流来创造财富的途径。赞奇的渲云业务主要以线上线下渲染服务为主要盈利点，同时提供渲染技术支撑以及 3D 模型制作服务，包括影视动画、三维动漫、商业演示等三维数字内容制作等增值服务。而立云通过为三维数字文件搭建互动展示和交易平台，主要通过年展示服务费、交易提成、应用接口服务以及其他一般网站的盈利模式。如果没有雄厚的资金实力，企业很难投入精力去搞研发，没有经济基础的创新就好像空头支票。幸好，除了渲云、立云业务带来的小部分盈利收入，赞奇还有一些传统业务支撑，虽然比例逐步下降，但足以支撑企业的持续发展。

商业模式的创新是个系统工程，任何一个环节出了问题都有可能功亏一篑。正是因为有着强大的魄力和战略性眼光，赞奇科技才能不断超越，不断创造新的奇迹。

四、资源整合，华丽转型

（一）修炼内功，传统资源的拓展应用

赞奇一直专注于 DIY 渠道和分销的经营模式，现在代理的产品种类非常多，例如技嘉、映泰主板，西数移动硬盘、丽台专业显卡等，都是上海甚至华东地区的总代理。同时，赞奇还开设了一定规模的网络销售渠道，例如，在淘宝等网络销售平台上已经开了好几家品牌专卖店。

DIY 行业目前一直在走下坡路，但并不表明这个市场或者说这个行业就会消亡。这个市场将继续存在，只是相对缩小并更专业。与此同时，行业内也会经历“洗牌”，一些厂商和经销商都会被淘汰，但具有实力的公司依旧存在。而市场则更为专业、更规范。赞奇的经营理念是“深耕渠

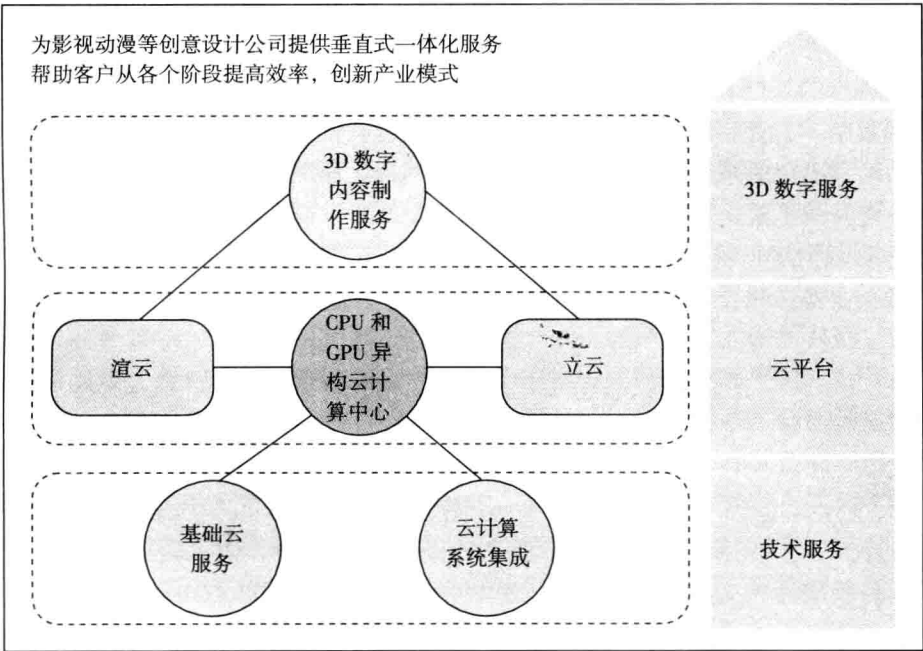


图3 赞奇科技业务体系

道，服务至上”，并且赞奇一直专注于 DIY 领域，所以才能用十多年的时间，发展到如今的规模。此外，DIY 市场现在已经开始细分，个性化已经成为日后的趋势，将来国内的玩家也会越来越多，市场也将更精、更专，行业前景会更加明朗。

赞奇科技既有核心技术的研发，同时也有产品的规划。这些技术并不是基础性技术，它们不是用来解决问题的，而必须通过良好的产品来展示，才能推向社会、推向市场。如此，产品和研发相互合作的模式既要考虑到市场对产品功能的接受，也要考虑技术能否解决效率问题。要先做产品的策划、产品预言，提出创新点，在业务创新点里提出技术研发点，让技术人员去攻克难题。在产品方案形成之后，赞奇的项目团队把产品安装计划做出来。上线之后，又轮到赞奇专业的运营团队、市场团队、销售团队做工作了。运营团队做推广，市场团队做品牌导入与营造，销售团队面向终端应用客户去销售。这样，赞奇各部门通力合作，形成一体化高效率的组织。

赞奇目前的组织架构中，大部分都在为未来的服务型业务做准备，除了系统集成部门，其他的基本都是为渲云、立云做准备。赞奇科技投入巨大的精力争取转型，常州公司的很多业务都在花钱为未来的市场做准备。

（二）借力外界，与知名企业构建战略联盟

修炼好内功以后，很多设备厂商、技术软件厂商也会慕名而来，借助外力，与知名企业构建战略联盟，助推赞奇业务进一步发展。赞奇在云计算业务领域踏踏实实地为企业提供服务，而企业的需求也是真真切切存在的，这就是典型的云计算的运用落地。很多企业愿意与赞奇合作，例如英特尔、惠普、曙光的软件公司，它们都希望能够与赞奇建立合作关系。现在的很多云计算都是虚无的概念，真正能落地运用的并不是很多。在云计算里使用最多的是网盘，但是国内的网盘很难有可观收益。其他的云都比较虚，没什么实用价值，用户也很少。

为什么优秀的企业能够发现赞奇？因为赞奇有着特色定位，有很多应用的创新，知名企业也就愿意拿出优势资源与赞奇合作。云计算的利润是通过规模化带来的成本降低，赞奇的很多机器都是从合作伙伴那里定制的，赞奇有自己的集成能力，由此可以带来成本的降低。在赞奇的业务模式创新方面，一些核心的资源厂商愿意去整合，在新业务投入一些资源，因为这块业务具有发展潜力。

通过构建战略联盟，实现共同的战略目标，共担风险、共享利益，建立长期合作伙伴关系。任何企业都有各自的长处和短处，在不同的阶段、不同的时间、不同的地点，都应有自己的发展重点、自己的策略。为此，有必要通过开展合作，来达到优势互补的目的，尤其是当自己有着明显劣势，又暂时没有能力或精力来顾及且又不能“熟视无睹”的时候，就非常有必要通过寻找合作伙伴来弥补自身的不足，化劣势为优势。

通过战略联盟构建，赞奇建立了一道外部屏障，为其渲云、立云业务的开展打下坚实基础。同时，与知名企业强强联合，也可以提高赞奇的知名度，有助于整体战略的实施。

五、渲云立云，美好蓝图

（一）渲云

作为 21 世纪的一大朝阳产业，动漫产业虽然 2006 年才起步，但其超过 1000 亿元产值的发展空间，得到了各级政府的关注和相关企业的积极参与。由国家广电总局、文化部与地方政府联合建立的几十个动漫游戏产业基地正在全国兴起，成为支持国内动漫产业发展的主力平台。然而，在国内动漫产业规模不断壮大的过程中，动漫制作水平的低下已经成为制约产业做强的一大“瓶

颈”。尤其是作为动漫制作的核心环节——动漫渲染，还存在着资源分布不均、异构资源难以整合、渲染操作较为原始等亟待解决的应用难题。

云渲染，简单来说，包括上传素材、场景等的解析、渲染、提取这样几个步骤。完成渲染之后，将渲染好的内容下载下来再进行合成即可。其中，场景解析、插件识别和系统兼容性都是中途掉链子的可能诱因。而对第三方渲染服务平台来说，做得又都是十万火急的活儿。因为一般的计算机图形学（CG）公司都有自己的机器，只有它们自己在一定时间内完成不了的任务，才会考虑使用集群渲染。所以，怎样为客户节省时间，除了一次性调用机器的数量，渲染公司各有妙招。赞奇打造的渲云平台，把素材传到云端，下次就不需要再上传，直接调用就可以了。

共用的渲染生产线的复杂性远远超出一般平台。首先是渲染软件的复杂性，不同的渲染任务需要不同的渲染软件以及对应插件，例如 Maya 主要用来做影视特效，3ds Max 则用于房地产行业的建筑动画制作。不同软件以及同一软件的不同版本对应的插件都不一样，甚至相互冲突，为一个任务匹配合适的软件及插件需要较为专业的人员。其次是硬件管理的复杂性，渲染集群通常会有四路、双路等不同类型的服务器，也会有 GPU 和 CPU 的不同计算类型。对渲染应用而言，即便是同属于 X86 架构的 AMD 与 Intel 也是异构设备，因为不同的处理器渲染的图片色差十分严重。知识产权安全有时候也得不到保障。现在用户提交渲染任务普遍是通过移动存储设备拷入或者远程 FTP 提交，然后再由渲染平台工作人员分配到指定的渲染平台，动漫渲染完成后也是以这种模式返还用户手中，过程中用户提交的各个渲染任务都没有得到保护，被剽窃、拷贝等随时有可能发生。

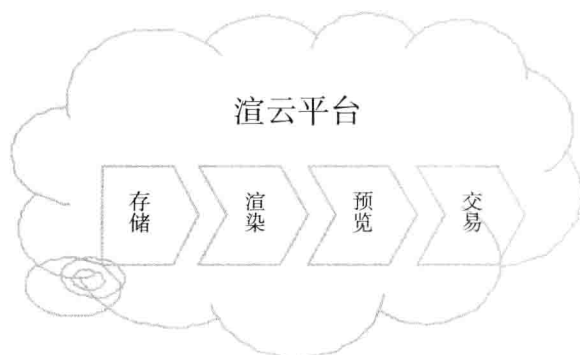


图 4 赞奇的渲云平台工作流程

针对上述情况，赞奇推出了“渲染云”解决方案，直指国产动漫渲染的应用痛点。“渲染云”是一种基于网络的渲染服务提供方案，通过整合大量的异构硬件、渲染软件和插件，并且将多个渲染平台进行协同管理，实现资源的按需分配、按量计费，让用户以 Web 界面完全自主地完成各种渲染任务。

在渲云这块业务领域内，赞奇有足够的技术创新、市场创新。技术创新方面，通过收购部分小作坊式的渲染农场，赞奇建立了自主研发的、大规模集中式的云管理平台，称作异构图形操作的云集群管理平台，还因此成功申请到了一个国家项目。通过这个技术，即使像渲染这种高密度计算的模式，通过云这个虚拟化入口，也可以轻易向企业提供服务。赞奇把原本很难放在互联网上运用的服务，变成互联网上可以使用的计算服务。市场创新方面，赞奇在渲云领域的战略目标是，通过区域代理的方式，逐步走向聚众的模式，即把渲云的品牌推广出去，整合各个区域闲散的计算节点，通过统一的调度平台，让技术上的创新也能够带来市场上的创新。因为赞奇的技术创新是一个分布式的云集群管理平台，它们可以把自己的渲染任务在跨地域的节点之间进行无缝协调，把一些资源整合在一起，为渲云更好地服务全国市场做出贡献。

赞奇科技现在对于渲云的定位，是把渲云变成创意行业的基础工作——云服务平台，把渲染这个概念泛化，把业务变成一种工具。渲染为文化创意企业提供几个核心功能。一个是云存储，现在的文化企业会有很多数字模型、数字作品的存储需求，尤其是对小公司和个人创意设计师。这个概念是借鉴 Draw Box 的模式，就像国内金山快盘一样，提供工具化的云服务，例如提供存储工具，并提供文件分享、日志存储与分享功能。

赞奇想在这个细分领域为文化创意企业提供存储空间，存储之后帮助渲染，渲染之后提供云展示平台。效果展示是渲云的一项特色业务，叫做云端三维层级浏览。例如，某个客户做一个三维效果图，渲染好之后，如果是影片就可以播放了，如果是三维空间模型就可以实时浏览。通过这样的深度创新，就可以把其他业务也呈现在赞奇的平台上。以往在渲染结束之后，渲染结果反馈给客户，客户就离开渲染平台。赞奇正在研发的是，只要客户企业提供数据，赞奇就可以成为客户工作的数据存储平台，从数据加工到业务展示方式，提供一条龙服务。

在不久的将来，赞奇会做一个三维数字作品的交易平台，这是对渲云业务未来的产业定位。这就意味着，创意人员完成创意之后的所有业务都交给赞奇来做。这个模式的创新，目前还没有企业在做。赞奇就是要提供三维创意行业一体化的服务平台，他们已经打通了这块业务的所有基础。赞奇还在一步步整合，从最初解决的云端渲染问题，到现在解决的云端存储和云端渲染两大问题，再到规划研发之中的未来平台，预计不久就可以研发推出。

赞奇在渲云这块领域所做的事情，是整个文化科技融合的第一步，他们称为业务支撑，他们解决了业务的效率和多样化问题，但是还没有解决文化创意企业的业务革新问题。例如，在互联网领域，电子商务会带来 C2B 的概念，通过电子商务随时随地收集市场上客户对于产品的需求信息，把需求信息反馈给企业，企业带来新的产品去投放市场。很多企业在发展过程中遇到的问题都是相似的，文化创意企业现在的供应模式是，先要谈一个客户，再制作、发布、发行、收益，这个模式没有改变过。赞奇现在想达到的新的模式，就是基于现在的几个现状。

（二）立云

“现在的互联网领域，很多的展示模式是平面图形和视频，这些都属于平面制作”，谈到立云业务，杨昕吉总经理自信地说，“未来的互联网展示模式一定是三维化的，这是毋庸置疑的。”有的公司已经研发出了 3D 触摸屏，例如要展示一个杯子，它可以放在屏幕上进行展示，虽然屏幕是一个平面，但客户用手去触摸的时候，他会感觉到凹凸感，这个屏幕会反馈给客户一种触感，它在不同部位的电阻会给顾客手指不同的压力，顾客就可以感觉到变化。还有一种技术，叫做裸眼 3D。这些技术都是呈现层的东西，也可以说是感官层，它最终想要得到应用，必须有个实实在在的内容层，即所有数字化的东西都必须有三维化模型本体。互联网的未来一定是以三维化展示为主的。这会带来大量的数字制作需求，包括内容管理平台、内容交易平台等。赞奇科技正在打造数字创意行业的淘宝，他们又称为“立云”。

立云是赞奇科技旗下的 3D 数字互动分享平台，是家居、工业品、建筑、动漫等数字创意领域的 3D 模型文件分享、展示及交易的载体，该平台整合了需求、制作、应用和浏览等各方用户，并汇聚了 3D 数字产业相关公共服务资源，形成了一个完整的线上 3D 数字创意产业生态链。依托在互联网 3D 互动展示技术和创意分成商业模式上的创新突破，以及对三维互联网应用在国内普及的积极助推作用，立云平台已于 2012 年度荣获国家首批科技与文化融合示范项目，受到国家科技部及相关单位的高度重视并得到大力支持。

3D 云展示，即互联网 3D 互动展示技术，助力三维互联网普及。3D 云展示颠覆了传统以二维内容为主的互联网展示方式，开创三维互动体验式营销新模式，全角度浏览 3D 模型，自由放大、缩小、移动以及场景搭配，带来更富趣味性和沉浸感的互联网用户体验。3D 云交易，即 3D 模型