

业内专家李海舰、李建明、孙为民
联袂推荐

商业模式原理

解密企业长期盈利逻辑

李东◎著

互联网时代企业强弱之分不再取决于产品和技术，而在于商业模式

第四届“蒋一苇企业改革与发展学术基金奖”获得者李东教授新作

国家自然科学基金工商管理研究课题成果展示



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

014040550

F272
445

PRINCIPLE
OF
BUSINESS MODEL

李东◎著

商业模式原理

解密企业长期盈利逻辑



北航

C1727764

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

F272
445

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式原理：解密企业长期盈利逻辑 / 李东著. —北京：北京联合出版公司，
2014.5

ISBN 978-7-5502-2791-0

I. ①商… II. ①李… III. ①企业管理—商业模式—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 064967 号

商业模式原理：解密企业长期盈利逻辑

作 者：李 东

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：王 巍

特约编辑：卢倩倩

封面设计：曾 放

版式设计：曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数 364 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 21.75 印张

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-2791-0

定价：68.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

只有解密，才有发展

《中国工业经济》杂志社社长、副主编

中国社会科学院工业经济研究所研究员、博士生导师

李海舰

我在几年前曾经以“无边界”企业的构建为目标，提出了关于新经济时代企业逻辑的再思考问题。随着数字网络技术巨浪般地席卷全球各个角落，企业经营赖以开展的基础设施再次获得了革命性的进化。相应地，企业运作的思维也需要进行全面调整、创新，而这种调整、创新的标志性成果之一，就是商业模式的优化与创新。

商业模式的优化与创新，实质上就是企业自主构建了一个有利于它持续获利的小经营环境。在这个不同于传统意义上的产业结构的小微观环境的作用下，企业可以同时实现两个不同的目标：提供独特的顾客价值，并且有效地控制住运营成本。一个清晰而健康的商业模式可以为企业持续地制定、实施积极的竞争战略创造条件，有效地隔离竞争者的各种竞争性行为。事实上，当一个企业在商业模式上实现了优化或创新后，往往就意味着它将在相当长的时间内可以摆脱传统意义上“比服务、比价格”式的竞争。

对方兴未艾的创业实践来讲，商业模式作为一种指导未来行动的特殊蓝图，不仅是创业者构建其未来企业组织架构的顶层设计文件，同时也是与战略投资人

以及其他利益相关者进行交流的基本语言。一种带有新思维的商业模式蓝图可以清晰地解释创业者的经营思想、发展愿景，为赢得包括战略投资人在内的利益相关者的认可，由此获得创业所需资源，发挥着不可替代的作用。

综合以上两个方面，我们可以看到，商业模式构建、优化与创新，在现代社会的两个领域发挥着极为重要的作用。一是在产品或服务同质化已根深蒂固、竞争极为严酷的传统产业领域中，企业不仅深陷“红海”，而且往往找不到通往“蓝海”的路径。这时，创造而不是寻找一个新的环境，就成为唯一的出路。二是在层出不穷的高新技术领域。新技术虽然各有各的精彩，但新技术本身仅仅是打造新产业的一个基本要素——一种可以应用于不同剧本中的道具，如果没有合适的剧本，也就是关于商业模式的蓝图设计，那么，任何一种高新技术的商业化都将是充满高风险的过程。正因为如此，研究创新问题的著名学者克莱顿·克里斯滕森才说：当人们热衷于新技术本身时，创新通常会遭遇失败，而当人们关注基于新技术的商业模式时，创新成功的可能性就将大为增加。

正由于商业模式的这种特殊功能，相应的理论研究也得到了全球范围内的关注。就我所知，这个领域的理论研究发展速度也是相当罕见的。然而，和日新月异的实践要求相比，已有的理论研究还存在明显的不足，突出表现为三个方面。

首先，对本质含义的界定绕道走。在“商业模式基本元素到底是什么”这个问题上，目前大多数研究都带有“化大为小”的处理色彩：一是轻描淡写地带过，然后转向对商业模式功能的描述；二是用一些抽象概念而不是具体要素来描述商业模式的构成，这些抽象概念不仅内涵不一，而且由于其抽象性无法指导企业开展真正意义上的商业模式构建。

其次，背景特征模糊。商业模式本身并不是一个新生事物，早在 20 世纪 40 年代企业管理理论中就有了关于商业模式的概念，但它为什么会在今天成为全球热潮？这个热潮背后存在什么样的促进因素？不知道“来龙”，自然也就无法预见“去脉”。

最后，对“商业模式的功能到底是什么”这个问题，人们的回答还存在较明显的随意性，尤其是对“商业模式与竞争战略的关系到底是什么”的理论认识还显得较为模糊。上述这些问题实际上都涉及商业模式的基础性问题。推动理论发展和指导实践深化都提出了梳理、澄清这些基础问题的迫切需要。这本书就是针

对这些基础性问题的一个系统探索。

《商业模式原理：解密企业长期盈利逻辑》从商业模式热潮的起源分析开始，归纳了商业模式问题背景的特殊性——观察视角和观察距离的多样性，由此，首次提出了商业模式作为一个科学概念所具有的权变性，然后分层次地揭示了“商业模式到底是由什么东西构成的、商业模式到底有什么作用、商业模式的成型到底经由什么样的路径、商业模式管理到底有哪些任务、完成这些任务的基本原则、基本工具是什么”等诸多问题的答案。

作为一本解决商业模式基础问题的专著，这本书的一些观点、判断也许还需要精练，但我认为，这本书所提出的需要解决的问题，是极有理论价值和实践意义的，迫切需要人们的关注。只有对商业模式基础问题真正“解密”，我们才有指望形成一个可以指导管理实践的正确理论。希望本书的出版能够促进商业模式的解密进程，为中国经济的振兴提供独特的知识财富。

以模式重塑赢得未来

中国企业家联合会副理事长
中国企业家协会企业研究部部长 李建明博士
中国500强企业评选负责人

作为中国 500 强企业排序、分析研究、发布、经验推广活动的主要负责人之一，多年来我对中国大企业的发展倾注了大量心血，在亲眼见证一批本土企业成为中国之星，并有能力活跃于世界舞台的同时，也目睹了大量中国企业由盛转衰的历程。培育更多的具有国际竞争力并有强烈社会责任感的“大企业”，成为我们这个时代财经界的“中国梦”。

为集中优势资源，在短时间内实现跨越式或超常规发展，中国社会各界都积极行动起来，努力打造我们自己的优势企业。在此过程中，政府扮演了不可或缺的角色，而形形色色的产业政策则成为其实现目标的主要手段。

自从 20 世纪 80 年代以来，中国政府前后出台了一系列旨在培育和促进大企业发展的产业政策，其中最为人们熟知的政策包括“市场换技术”。这些政策的具体形式包括产业政策、产业振兴规划、某某决定、（指导）意见等。迄今为止，涉及的产业领域几乎囊括我国所有传统和新兴经济门类。

然而，对一些重要的政策实施效果分析表明，许多政策并未达到其预期宗旨。以中国汽车工业产业政策为例，多方面评估研究表明，该政策实施结果都与政策

设定的初衷相去甚远。作为该政策核心内容的“市场换技术”措施，也被认为使中国汽车产业在合资温床中陷入“越依赖越没能力，越没能力越依赖”的恶性循环。

类似情况在其后亦屡见不鲜。例如，在有关高新技术产业政策推动下，2000—2010年间，我国累计建成孵化器4034个。截至2009年，我国经认定的高新技术企业数达27218户，2000—2009年期间这些企业累计新增固定资产7798.8亿元。然而，截至2011年年底，在最注重企业成长能力的美国纳斯达克市场上，中国企业数量为157家，而人口数仅数百万的以色列企业数量则达63家。

当然，中国企业在纳斯达克上市还受到投资价值以外的许多其他因素的影响，但我国高新技术企业的总体经营水平不高，是难以否认的事实。尤其值得关注的是，在新一轮全球经济格局中，我国企业陷入微笑曲线^①中段“利润洼地”的局面并未得到缓解^②。

因此，一个迄今为止仍然无法否认的事实是：即使是中国的大企业，在世界舞台上与各个领域的先进企业相比，也存在着明显的差距。有人会用技术差距、规模差距、管理差距、业绩差距等来表达这种差距，对此我是持有不同看法的。我认为，与世界先进的企业相比，中国企业最大的不足在于价值创新的意识与能力。

在我们这个时代，物质产品已经极为丰裕，在这个“物质丰裕社会”的背后，意味着有极高的生产效率，而支持极高生产效率的基础之一，是不断细化的全球性分工。中国企业的成长、壮大乃至进入国际经济体系的过程，是以这种分工体系的调整、进化为背景和条件的。我并不反对中国企业加入到这个日新月异的分工作体系中去。事实上，在这个过程中，中国企业的技术、管理能力和市场竞争能力都得到了一定的提高。

但是，我们也应高度警惕这样的趋势，即：当中国企业作为某个价值网络的缝隙企业，在某个发达国家的核心企业的组织协调下，被安排到某个分工环节中

①编者注：“微笑曲线”是施正荣在《再造宏基：开创、成长与挑战》中提出的企业竞争战略，因曲线形状像微笑符号而得名。“微笑曲线”的含义是要增加企业的盈利，就必须迈向左段的技术、专利层面或右段的品牌、服务层面，而绝不应该停滞在位于中段的组装、制造层面。

②例如，据《中国证券报》2012年1月17日的报道，尽管苹果公司产品在中国大受追捧，但是在苹果产品的利润分配格局中，我国企业处于微笑曲线中利润最为微薄的产品组装部分，利润占比不到2%。类似的情况在其他领域屡见不鲜。

去以后，成为单纯的“代工者”和“生产车间”，以至于我们的企业虽然可以拿到越来越多的订单，获得越来越高的财务业绩，价值创新的能力却在不断萎缩。

若干年前，有人用“微笑曲线”这个工具，表明了价值创造过程的不同阶段，企业获利能力的差异性。我觉得这个说法给出的是一个客观事实，但没有揭示出导致这个事实的背后原因，这个背后原因就是中国企业在价值创新这个特殊问题上，决策意识、环境敏感性和相应的能力的淡漠与低下。

当然，以价值创新摆脱被动局面并不是中国企业特有的挑战。事实上，世界各国，尤其是发达国家的企业，也在以前所未有的投入积极探索价值创新的途径和策略。目前，各方已经形成的共识是：商业模式重塑或创新，是实现价值创新、推动企业进入持续发展轨道的根本保障。为此，世界权威经济论坛——达沃斯论坛就在2013年提出了“模式重塑”的主题。

中国的情况也是如此。通过对中国500强企业的长期观察，我发现：不论是在十分传统的产业，如建筑、机械制造、百货零售等，还是新兴产业，如电子商务、生物医药等，凡是在其领域中取得突出成就，赢得领导性地位的企业，无不是完成了商业模式的重塑的。当然，它们的侧重点可能有所不同。

好的商业模式可以帮助企业获得一个有利于自己的微观环境，而在传统的企业战略思维中，这是一个不可能由企业自主决定的问题领域。这个小微观环境由两个基本要素组成：一是顾客价值创造模式，二是企业价值获取方式。按照本书作者李东教授的说法，商业模式就是这二者的交集。在这种自主打造的小环境作用下，企业可以实现真正意义上的顾客价值创新，而更为重要的是，企业可以通过这种创新而持续获利。国内外企业无数成败实例表明，成功的顾客价值创新是创新企业获利的重要条件，但二者并不存在必然的因果关系。在中外企业发展史上，实现了顾客价值创新但企业并未获利的情况屡见不鲜。

现在，商业模式将顾客价值创新和企业盈利模式创新这二者结合起来，作为一个整体进行考虑、设计与构建。这个过程包含了一些传统管理（比如营销管理、财务分析等）需要处理的问题，但从整体上讲，这是一个全新的管理领域，包含新的内容与任务、涉及新的知识与策略、要求新的能力与视野。

最重要的是，在这个问题上取得成功的结果也是其他传统管理措施、手段等所无法实现的，这就是使企业的经营活动置于一个由自己主动设计、缔造的小环

境之中。这个小环境不仅可以使得企业的投入产生规模更大、更加具有特色的顾客价值，而且也使得规模扩张也就是经营复制更加顺利，而这一切的标志，就是企业实现了持续盈利。

尽管在商业模式问题上取得成功可以为企业赢得极其宝贵和不可替代的经营优势，但不难想象，这也是一项极为艰巨的任务。当整个世界都处于刚开始启动这一重大管理实践的时候，情况尤其如此。在这样的时刻，尽可能完整、深入地理解商业模式的构成、功能、成型等方面的原理性知识，就显得极为重要并且不可缺少。

李东教授的这本专著，可以为中国企业家和有志于商业模式重塑实践的人们提供完成这一任务的一个选择。和目前流行的许多商业模式著作不太一样，这本专著一方面特别强调商业模式问题分析的科学性、系统性和严谨性，向我们展示了“商业模式是什么、有什么用、从何而来、如何管理”等基本问题的系统答卷，另一方面又不失其生动性，这就为阅读这本书的读者提供了一个便利：他们可以在系统理解、掌握商业模式原理的同时，避免陷入过于抽象、晦涩的理论体系当中。

另外，在用各种实例揭示商业模式有关原理的同时，这本书也向我们提供了相应领域商业模式理论研究的最前沿动态，创造了一个“顶天立地”的知识空间。希望这本书的出版能够为日趋重要的商业模式重塑实践提供积极的知识能量。

模式正确，事半功倍

苏宁云商集团股份有限公司副董事长 孙为民

做正确的事和正确地做事，是每个人都要认真思考和身体力行的。对于企业来说，就是商业模式问题。苏宁从 20 多年前一个 200 平方米的空调专营店，发展到今天经历了多次的路径选择、模式创新，其间的心得和李东老师的论著有异曲同工之处。

任何商业模式的选择都要顺势而为。所谓顺势，就是顺应用户、顾客和消费者的选择：早年家电产品供不应求，苏宁主打服务牌；市场供大于求时，苏宁连锁经营，规模发展，薄利多销；如今进入了互联网零售时代，苏宁又开始了 O2O^①和开放平台的经营创新。这就是著者在书中一再强调的商业模式的精髓所在，即顾客价值主张。

不过，顺势只解决了方向选择的问题，正确的方向和正确的结果之间还有很大的距离，而填补这一空白的实践就是正确地做事。谈到正确地做事似乎是很玄

① O2O：全称为 Online to Offline，由 Alex Rampell 在 2010 年提出，主要含义为将互联网和线下商务的机会结合起来，使互联网成为线下交易的平台。

妙的事。事在人为，什么人、在什么时间地点、凭借什么工具条件，做事的方法程序不同，做事的结果会大不相同。做了没做完，做完没做好，难免功亏一篑，成为商业模式发展中的先驱、先烈。

李东老师提出商业模式的结构是进化的、动态的，所有商业模式的成功最终都需要在具体的实践中凝势、聚势，在特定的情境中造势、成事。这样的观点和企业的实践非常契合。

如何凭借商业模式的创新，使企业以有限的资源成就更大的事业，不仅是苏宁，也是诸多中国企业要攻克和实践难题，而科学的实践离不开理论的指导。李东老师的这本专著，为企业管理者在商业模式创新方面的实践，提供了一个独特的理论支持。

李老师担任了六年苏宁董事，由此我得以了解李老师长期专注企业的战略管理和商业模式问题。他力求在这本书中向我们系统展示商业模式一系列基础性问题的真实面目，如商业模式到底是什么、由什么要素组成、有什么作用、如何打造或者构建等。澄清这些问题既是深入理解商业模式管理的实质，进而指导有关实践不可逾越的条件，又是解决相关理论那些模糊不一致的地方的钥匙。

我希望这本书能成为中国企业家在商业模式创新管理方面的有力助手，为更多的企业成为各自领域的成功者、为中国经济形成健康富有活力的微观基础，也为商业模式理论研究的健康发展提供知识方面的营养。

关于商业模式的五个“为什么”

李 东

尽管玛雅人关于世界末日的预言未得到验证（甚至有人会觉得这是一个低智商的笑话），然而，该预言的广为流传本身就说明了一个事实，那就是潜伏在现代人内心深处的恐慌感。伴随一个又一个企业帝国的倒塌，一轮又一轮的市场萎靡，一个又一个“新怪物”的出现和“搅局”，财经界人士的压力与恐慌感也在与日俱增。在这种末日感笼罩的灰暗中，有一种光芒显得十分耀眼，那就是商业模式创新，尽管许多人并不清楚这仅仅是一种虚幻，还是它真的代表了一条光明之路。

在过去的十几年中，我对商业模式问题进行了不间断的观察、分析和研究。其间，在这个主题上，我获得了三项国家自然科学基金项目资助。同时，我还以设计者、咨询顾问或决策团队成员等身份亲身参与了许多领域的商业模式创新实践。这些领域既包括家用电器连锁销售、主题商业地产、地质勘查与矿业开发等传统产业，也包括新一代显示产品制造、基于物联网的溯源技术应用、能效管理解决方案、互联网信息监控等新兴产业。

这些经历使我有可能对商业模式的本质，以及它的构成、功能、构建与创新

等问题形成较为系统的认识。同时，它们也使我越来越强烈地感到：人们需要一本从较为根本的层面上系统阐述商业模式原理的专著，以便揭开光芒背后的真相。

在新经济时代，商业模式是一个既令人兴奋，又让人感到神秘、困惑的话题。在展开本书揭示的真相之前，我想先谈论一下与商业模式问题有关的背景。这些背景，我把它们归纳为关于商业模式的五个“为什么”。

1. 为什么是商业模式，而不是其他

进入新世纪以来，世界发生了广泛而又深刻的变化。构成这些变化的，有好消息，例如层出不穷的科技发明，这些科技成就一方面将人类的各种梦想变为现实（如跨出地球迈向太空），另一方面又刺激着人类追求新的梦想（如长生不老）；也有看起来似乎更多的坏消息：美国的金融危机，欧洲债务危机和持续经济低迷，全球环境恶化问题，中国的社会公平问题、经济结构调整与可持续发展问题……总之，“动荡”“危机”是当前全球社会基本面的特征和写照。

哈佛大学管理学家霍华德·史蒂文森（Howard H. Stevenson）在其《以预见创造未来：企业生存之道》（*Do Lunch Or Be Lunch: The Power of Predictability in Creatin*）一书中提出：人类进化的基础是其“预见未来”的能力。当人类在对未来的预见性方面受到侵害时，他们往往就处在“进化”或者“灭亡”的十字路口。很显然，席卷全球的政治、经济乃至文化意识形态方面的动荡，使得人类再次置身于“预见性危机”或“预见性挑战”的面前。

今天，全世界各种各样的公司组织和其他形形色色的机构，都感受到前所未有的“预见性”冲击。在企业家们看来，应对竞争并不是最头痛的问题。事实上，这就是他们生活的一部分。捉摸不定的市场起伏、层出不穷的新游戏规则，才是让人无所适从的根源所在。

放眼全球，不论是岸上的旁观者，还是海中的搏击者，都从未像今天这样，在越来越短的时间间隔中，既目睹一幕又一幕起死回生的青春焕发，以及一夜成名的英雄出场；又眼见一起又一起轰然倒塌的巨人没落，以及昙花一现的流星闪烁。

面对五光十色、眼花缭乱的悲喜剧情，人们在经历了惊恐、茫然、本能性反应，以及思索基础上的试探、调整之后，沉淀出了哪些看法、观念和应对性策略呢？只要进行简单的统计归纳，我们就可以发现：面对由动荡引发的“预见性挑战”，

有一个词明显占据突出地位，那就是商业模式。

作为当今世界对商业模式最有研究的学者之一，C. 祖特（C. Zott）教授发现：进入新世纪以来，商业模式成为被人们议论最多的“拯救企业，摆脱困境”的话题之一。那么，为什么是商业模式，而不是其他的策略措施，成为当今世界拯救企业、应对“预见性危机”的关键“药方”呢？理解这个原因的核心线索，就在于了解商业模式的特定功能。

尽管关于商业模式的功能存在多种说法，但最确切的说法应该是：商业模式支撑着特定的企业运营环境，决定着企业在何种程度上排除了未来的不确定性。简单地说，商业模式创造了一种特殊的“场景”，企业在其中完成与价值创造和价值获取有关的全部活动。不同的“场景”，以不同的方式和力度，把影响企业运营绩效的利益相关者的行为衔接起来。

好的商业模式，可以为企业决策者提供良好的经营视野，并支持利益相关者（比如战略投资人）对企业未来的预见性。良好的视野和预见性可以促使企业形成更合理的战略，并使战略实施更加有效。也就是说，商业模式在企业战略和企业绩效之间发挥着调节作用。而这种调节功能已经为人们从不同角度所证实。

亨利·切斯布罗格（H. Chesbrough）等人（2000年）以施乐公司的技术创新应用为例，指出商业模式在作为投入的技术创新与作为产出的经济成果之间发挥着重要的支撑作用。V. 切奈尔（Valerie Chanel）等人（2007年）则以4G技术应用为例，提出商业模式可以对新技术的应用，提供所谓“剧情效应（Scenario Effect）”。在他们看来，商业模式由于在一系列条件或准则（Criteria）上进行了专门安排，因而可以在最大限度上降低不确定性，挖掘新技术所具有的潜在价值。

J.D. 汤普森和C. 麦克米兰（James D. Thompson and Ian C. Macmillan, 2009年），分析了商业模式在社会福利事业（如贫困援助、落后地区医疗改善等）创新等方面所起的作用。他们认为，精心设计的商业模式可通过一系列要素安排使项目环境趋于明确，从而可确保创新型项目的健康、持续发展。

还有一些学者，虽然他们没有使用“商业模式”这个词汇，但使用类似或相近的概念揭示了与商业模式类似的功能效应。例如，著名的产业组织学者杰克比亚（Jacobia）在分析新技术应用可能为企业带来的收益时就指出，除了新技术本身的属性以外，一种所谓的架构性因素（Industry Architecture），对建立在新

技术应用基础上的价值获取将产生重要影响。其实，只要仔细分析他的产业架构概念，我们就可以发现：该概念与商业模式的结构存在许多关键性的相似点。

再比如，蓝海战略理论提出者哈佛管理学家詹·金（Chen Kin），在揭示现代企业如何在严重的恶性竞争中找到重生之路时就指出，企业可以通过重塑产业结构（Reshaping Industry Structure）来获得新的生存与发展空间。在这里，詹·金所定义的“产业结构”，无论是其功能特征，还是其组成要素，都与商业模式具有密切的联系或相似性。

因此，我们可以这样来回答第一个问题：为什么是商业模式而不是其他途径、策略或措施，成为拯救现代企业、摆脱“预见性危机”的战略选择呢？原因就在于商业模式所具有的特定功能——创造一种新的，有利于企业预见未来，并能支撑企业高效完成价值创造与价值获取双重过程的运营环境。

你的企业处于什么样的环境之中？你面临预见性难题的挑战了吗？思考一下商业模式吧！

2. 为什么是现在

为什么商业模式的特定功能在“现在”具有特别重要的价值呢？我们可以用一句话来解释：现在的商业世界与十年前相比，最大的不同就在于其不断加快的节奏，以及由此产生的形形色色的“速度陷阱”。

2002年，一批顶尖管理学家在国际权威管理研究杂志《管理学会杂志》（*Academy of Management Journal*）上，发表了一篇名为《新时代的管理挑战》（*Management Challenges In a New Time*）的论文。在该文的开头，作者直截了当地指出：在新时代，我们这个世界不再以第一世界、第二世界和第三世界来划分，也不再以发达国家和不发达国家来区分，而是以“快速的世界”和“慢速的世界”来界定。

他们认为，由于两个宏观因素——数字技术的非线性发展与应用以及全球化制度创新的刺激，以至于产生了全新的企业组织环境，并由此引发一系列前所未有的管理挑战。这两个因素催生了所谓“分布式价值链”^①，也就是全球范围的

^①编者注：价值链分析法为拥有“竞争战略之父”美称的迈克尔·波特所提出，是一种通过系统性方法聚焦企业各类活动和相互关系，帮助企业寻找竞争优势的工具。

新型专业化和企业间的精确协同。由于新型专业化使得企业可以更加专注于特定领域的运营，企业在技术、工艺等方面的升级步伐大大加快，从而导致所谓“快鱼吃慢鱼”现象的出现。于是，为了避免被赶上或被淘汰，各个企业均陷入疯狂的速度竞争中，“速度陷阱”由此产生。

在这样的情况下，越来越多的企业开始认识到：在现代社会，传统的经营理念、管理策略、战略措施，常常只是一种饮鸩止渴式的虚假自救。要想摆脱快速旋转产生的迷茫和速度陷阱带来的致命威胁，企业必须从旋涡中脱离出来，并构建一种有利于自己的局部环境，在相对平静的氛围中完成价值创造和价值获取。而这个平静的氛围，就是每一个卓越的商业模式可以为企业创造的效果。

3. 为什么需要新的理论

这个问题实际上有两层意思：第一，商业模式理论（如果这个理论存在的话），与人们处理企业经营管理问题的已有理论，如市场营销理论、竞争战略理论等相比，有其内在的差异，以至于需要在这些理论之外，构建新的商业模式理论吗？第二，在现有的商业模式理论之外，还需要新的理论吗？对此，我们的回答都是肯定的。

首先，由于商业模式的特定功能，导致商业模式的结构也有一个显著的特点，这就是：商业模式结构所涉及的因素，跨越了现有经济与管理理论的经典分界，既涉及宏观和中观因素，又涉及微观组织因素。也就是说，处理商业模式问题所需要的理论，不在任何一个已有的经济学与管理学理论范畴之内。这也是创新管理权威蒂斯（Teece）教授、著名商业模式研究者祖特教授等人强调商业模式“必须成为独立的研究单元”的原因。

其次，虽然对商业模式问题已经诞生了许多包含真知灼见、极具价值的理论成果，但就总体而言，在全世界范围，包括中国在内，人们关于商业模式问题的研究还处在起步阶段。祖特教授等人发现（2011年），学术界迄今尚未在“什么是商业模式”这个基础问题上达成一致。他们注意到，研究者经常根据他们特定的研究目的而界定“商业模式是什么”。由于目的不同，这些商业模式概念往往难以协调。因此，很少有一个管理概念像商业模式这样引起如此广泛的关注，但又如此缺乏一种共同和广泛接受的语言和方法体系，来衔接、整合不同视角、不