

Business Model

本书结合企业实体案例，通过对我国中小企业商业模式创新的研究，使中小企业提高对商业模式创新重要性的认识。本书旨在帮助中小企业在商业经营和发展中找到最关键的竞争力；并帮助企业在困境中求生存、求发展、少走弯路，突破成长瓶颈，进入低风险、高成长、高利润、并持续成长的成功之路。本书结合企业实体案例，通过对我国中小企业商业模式创新的研究，使中小企业提高对商业模式创新重要性的认识。本书旨在帮助中小企业在商业经营和发展中找到最关键的竞争力；并帮助企业

中国中小企业

商业模式创新

李启涵◎著

——索科集团发展实
研究

Business Model Innovation of Chinese Medium- and Small-Size Enterprise
— Empirical Research into the Development of Soco Group



YZLI0890116700



知识产权出版社

Business Model

本书结合企业实体案例,通过对我国中小企业商业模式创新的研究,使中小企业提高对商业模式创新重要性的认识。本书旨在帮助中小企业在商业经营和发展中找到最关键的竞争力;并帮助企业困境中求生存、求发展、少走弯路,突破成长瓶颈,进入低风险、高成长、高利润、并持续成长的成功之路。本书结合企业实体案例,通过对我国中小企业商业模式创新的研究,使中小企业提高对商业模式创新重要性的认识。本书旨在帮助中小企业在商业经营和发展中找到最关键的竞争力;并帮助企业困境中求生存、求发展、少走弯路,突破成长瓶颈,进入低风险、高成长、高利润、并持续成长的成功之路。

中国中小企业

商业模式创新

索科集团发展实证研究

Business Model Innovation of Chinese Medium- and Small-Size Enterprises
— Empirical Research into the Development of Soco Group



YZLI0890116700

李启涵◎著



知识产权出版社

内容提要

本书结合企业实体案例,通过对我国中小企业商业模式创新的研究,使中小企业提高对商业模式创新重要性的认识。本书旨在帮助中小企业在商业经营和发展中找到最关键的竞争力;并帮助企业在困境中求生存、求发展、少走弯路,突破成长瓶颈,进入低风险、高成长、高利润、并持续成长的成功之路。

责任编辑:纪萍萍

图书在版编目(CIP)数据

中国中小企业商业模式创新:索科集团发展实证研究/李启涵著. —北京:知识产权出版社, 2011. 1
ISBN 978-7-5130-0287-5

I. ①中… II. ①李… III. ①中小企业-企业管理-研究-中国 IV. ①F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 232894 号

中国中小企业商业模式创新——索科集团发展实证研究

ZHONGGUO ZHONGXIAOQIYE SHANGYEMOSHI CHUANGXIN;
SUOKEJITUAN FAZHAN SHIZHENG YANJIU

李启涵 著

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000893 82000860 转 8101

责编电话: 010-82000860-8130

印 刷: 保定市中国画美凯印刷有限公司

开 本: 720mm×960mm 1/16

版 次: 2011 年 1 月第 1 版

字 数: 75 千字

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82000860-8240

责编邮箱: jpp99@126.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 8

印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

ISBN 978-7-5130-0287-5/F·384 (3219)

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

目 录

第1章 绪论 / 1

1.1 中国中小企业商业模式创新研究背景 / 1

1.1.1 变革时代全球经济领域的特征 / 1

1.1.2 当前全球经济现状及中国中小企业面临的 困境 / 5

1.1.3 在逆境中脱颖而出的成功企业案例 / 6

1.2 问题的提出 / 9

1.3 中小企业商业模式创新研究的动机 / 9

第2章 企业商业模式创新的理论综述 / 11

2.1 模式与创新的概念和定义 / 11

2.1.1 模式的概念 / 11

2.1.2 创新的概念 / 13

2.2 商业模式 / 16

2.2.1	成功商业模式的威力	/	16
2.2.2	商业模式的概念	/	18
2.2.3	商业模式的组成	/	20
2.3	商业模式创新	/	22
2.3.1	商业模式创新的概念	/	22
2.3.2	商业模式创新成功企业的案例分析	/	23
2.3.3	中小企业商业模式创新的重要性	/	34
第3章	商业模式创新的必要条件	/	39
3.1	从商业模式创新概念来看构成商业模式创新的必要条件	/	39
3.2	从中小企业本身来看商业模式创新的必要条件	/	40
3.2.1	企业的商业模式创新,必须有“人”来完成	/	41
3.2.2	重新定义企业竞争力	/	41
3.2.3	组织管理高效率	/	43
3.2.4	资金链的保障	/	44
第4章	中国中小企业的现状和特征	/	45
4.1	中国中小企业的发展历程	/	45
4.2	中国中小企业发展的演变过程	/	47
4.3	中国中小企业发展中存在的主要问题	/	48
4.3.1	中国中小企业发展存在的矛盾	/	48
4.3.2	中国中小企业存在的问题亟待解决	/	50

第5章 对中国中小企业商业模式创新

研究的贡献和建议 / 57

5.1 重视对中国中小企业人才的培养 / 57

5.1.1 人才是左右中小企业发展的关键因素 / 58

5.1.2 中国中小企业人才方面存在的问题和难点 / 59

5.1.3 中国中小企业的人才策略 / 61

5.1.4 加强团队学习 / 69

5.2 打破市场常规边界, 进行创新式的思维 / 70

5.3 整合创新资源 / 71

5.4 结合企业实际分析研究, 选择创新路径 / 75

5.5 形成整个企业的核心竞争优势 / 82

5.6 商业模式的持续创新 / 83

5.6.1 企业商业模式的可变性 / 83

5.6.2 商业模式的动态变化 / 84

5.6.3 商业模式创新的方法 / 86

第6章 索科公司商业模式创新之研究 / 92

6.1 公司简介及发展史 / 92

6.2 战略环境分析 / 94

6.3 创建企业新的商业模式 / 97

6.4 商业模式创新的成果 / 99

第7章 结论 / 101

7.1 中小企业商业模式创新研究的贡献 / 101

7.2 中小企业商业模式创新研究的局限性 / 102

7.3 对中小企业商业模式后续创新研究的建议 / 105

7.4 中小企业商业模式创新研究的结论 / 110

参考文献 / 113

第1章 绪论

1.1 中国中小企业商业模式创新研究背景

1.1.1 变革时代全球经济领域的特征

当今世界已进入了一个前所未有的变革时代，在这个变革时代中，全球的经济领域也呈现出了几个鲜明的特征。

1. 全球化

经济活动在国际范围内日益密切，全球贸易的发展、对外直接投资的增加、跨国公司的国际渗透，再加上 20 世纪 60 年代以来的金融创新和 80 年代以来的全球自由化浪潮等因素的协力作用，最终形成了经济全球化的格局。经济全球化既包含有一体化的趋势，同时又包含分裂化的倾向；既有单一化，又

有多样化；既有集中化，又有分散化；既是国际化，又是本土化。它已不是国际化的简单升级，不仅仅是商品、服务和资本的跨国自由流动，更多的是在全球范围内的产业整合。一家笔记本电脑公司提供给欧洲客户的产品服务，可能是由产自美国的芯片和操作系统、韩国的存储设备、中国的电脑配件和组装、菲律宾或印度的售后技术服务组成的，整个价值链在全球接力的状态下运转得十分流畅，从客户提交订单到收到产品仅需要一周的时间。企业想在激烈的市场竞争中生存和取胜，就要直面国际竞争对手，考虑自身在全球价值链中的位置何在——这里有无限广阔的市场和利润空间，也有最广泛、最激烈的竞争。

2. 信息化

信息化作为第三次变革浪潮的代名词，是全球化的主要推动力之一，也是企业赢得全球化竞争优势的最有力的手段之一，它的力量正在日益显示。

个人电脑、手机、互联网，每一项都是影响数十亿人的发明，这样的发明以越来越快的速度出现，它们不仅仅是些新产品和服务，其更深远的影响是给数十亿人的生产和生活方式带来的快速变化。消费者足不出户就可以在网上购物或进行银行转账，或通过手机付费来玩游戏，新的生活方式中处处蕴藏着无限的商机；而企业则通过 ERP 和客户关系管理系统，实现对全球的业务经营和对市场客户的实时管理，新的生产方式处处都显示出创新的活力。这种变化如此之快，以至于最富有想

象力的预言家也无法预测它还会给我们带来怎样的变化和惊奇。

以美国为例：1998年美国汽车销售额为3500亿美元，互联网相关产品的销售额达到3014亿美元，只用了17年时间就走过了相当于汽车业半个世纪的历程。信息产业是专门生产、分配知识和信息的产业，而不是针对物质产品的产业。1900年，信息产业产值仅占美国国民生产总值的很小一部分，1955年占1/4，1965年占1/3。1985年发达国家的信息产业的产值占国民生产总值的一半，现在这一比例在70%以上。美国每年要处理约1000万张货运单，根据美国海关专家波纳的统计，现在有80%的海运货单和65%的空运货单以电子商务方式处理。波士顿咨询公司认为：1998年美国企业之间的商务交易额为6710亿美元，以网络为基础的交易额只有920亿美元，其他5790亿美元仍然是通过电子数据交换系统（EDI）完成的。到2003年，电子商务交易额达到2万亿美元，而EDI的交易额只有7800亿美元。这充分说明网络化交易是现在及未来几年的发展趋势，其重要性不言自明。

3. 知识化

知识经济的出现和发展是人类发展历史上的一个重要里程碑，它标志着大规模的工业化时代已经接近尾声，人类社会正在步入一个以智力资源为主要依托的时代。自20世纪中叶起，由于科学技术革命的迅速发展和世界范围内生产力的提高。在世界经济领域中出现了许多新现象和新特点。与农业经济、工

业经济相比,知识经济的基本生产要素已经发生了根本变化。农业经济时代是以土地和劳动力为基础;工业经济时代是以大量自然资源和矿藏原料加工和制造为基础,以大量消耗原材料和能源为特征;而知识经济时代,一切都以知识为基础,所有财富的核心都是知识,所有经济行为都依赖于知识的存在。

4. 虚拟化

1970年是固定汇率崩溃的第一年,国际外汇交易量约6倍于实物产品总量,今天外汇交易量大于世界市场上进出口总价值的60倍。现在估计每天约有2万亿美元的外汇交易,其中大多数是与实物产品的生产和贸易无关。目前全世界衍生品交易的金额仍高达1.7万亿美元。据世界十大工业国家中央银行在国际清算银行赞助下进行的首次全球调查显示,全球26个国家的2400个金融期货交易参与者,交易合约总额达40.7万亿美元,其中1.745万亿美元面临损失的风险。

资本自由流动的正面效应是促使经济效益的提高,但是缺乏足够的证据表明这种效率提高的程度。资本自由流动的负面影响是诱发经济危机。每次一国由于资本流入遭受危机打击,一方面要承受经济滑坡和停滞的打击,另一方面还会丧失制定某些政治和经济政策的独立性。

5. 无形资产化

中国人常说,我们远渡重洋,用万吨巨轮把纺织品、初级工业品等运输到太平洋的彼岸,而从美国运回的是一个WINDOWS软件,或者是某个外方特许权合约。在当今社会,

企业的投资逐步从以有形资产为主要方向转向以无形资产为主要方向的投资。传统工业经济需要大量资金、设备和厂房,有形资产的投资十分重要。而在知识经济中,公司的价值更多地取决于管理人员的决策,取决于他们掌握的信息资源,取决于他们的创新意识和方法,而不取决于他们拥有的汽车数量、流水线的规模、原材料的供给和劳动力的绝对量状况。因此,投资方向出现了由有形资产向无形资产的倾斜,无形资产日益成为企业的追逐目标,同时也成为一些企业的保护神。目前,国际大企业的有形资产和无形资产的比例已经达到 1:2 或者 1:3。根据国际经济合作发展组织的测算,美国 1995 年 1/3 企业的无形资产所占比例在 50%~60%。

6. 创新

如果说若干年前“创新”这个词还仅仅是一种概念的冲击,那么今天,无论是企业界还是学术界都已深刻地感受到这种时代变革浪潮的冲击和震撼,创新的概念已经不是他们关注和讨论的焦点,他们在迫切地寻找新经济浪潮之中企业发展的方向,他们在谨慎而又积极地探寻:究竟要做哪些既重要又正确的事情,然后在下一年还能够抓住变革的浪潮,不被时代抛在后面?

1.1.2 当前全球经济现状及中国中小企业面临的困境

在这样的大背景下,全球经济形势显得复杂而严峻。特别

是2008年的全球金融危机，深刻地影响了全球经济格局，也深刻地影响着中国经济的发展，更深刻地影响着几乎每一家企业、每一个经理人。特别是中国的中小企业正面临着来自全球化、信息化、知识化、专业化、个性化、流程化、解决方案业务、规模经济和生态系统等多种复杂且巨大的挑战和考验。同时，我们的中小企业都普遍面临着融资困难、社会服务体系不健全、信息缺乏、人才缺乏、企业管理水平低、整体素质有待提高等问题。很多数据可以告诉我们这样的结果：全国每年新生15万家民营企业，但同时每年又消失10万多家；民营企业有60%在五年内破产，有85%将在十年内消失。“非进则退，落后就要挨打”是不变的商业竞争法则。当卖方市场在短短的数年间变成了“你死我活”的买方市场时；自中国加入WTO后，具有强大资本、技术、品牌优势的跨国企业转瞬间兵临城下；当企业决策者凭原有的方法和经验来掌控规模庞大的市场、员工、业务愈发困难之时，墨守成规的企业被超越、被淘汰也成为一种必然。解决中小企业如何在困境中求生存谋发展的问题已变得刻不容缓。

1.1.3 在逆境中脱颖而出的成功企业案例

然而，在经济全球化、信息化浪潮的推动下，依靠独特的资源、地域和历史环境，中国成就了改革开放以来令世人瞩目的经济跨越。中国已经成为全球跨国企业日益关注的制造王国

和消费潜力市场，也成为无数创业传奇和财富英雄相继诞生的热土，并继续酝酿着无数财富希望和创业冲动。一大批企业和企业家在激烈的变革中蜕变、成长，在逆境中脱颖而出，他们传奇般的发展速度和经历让人为之赞叹。

表1-1和表1-2所示为在逆境中快速成长起来的部分成功企业的数据。

表1-1

公司名称	创建时间	上市时间
安东石油技术公司	1998 年	2007 年
腾讯公司	1998 年	2004 年
圣元公司	1998 年	2007 年
金风科技	1998 年	2007 年
福记食品	1998 年	2004 年
金六福酒业	1998 年（与五粮液合作）	2008 年
蒙牛乳业	1999 年	2004 年
阿里巴巴	1999 年	2007 年
内蒙古小肥羊	1999 年	2008 年
盛大	1999 年	2004 年
携程	1999 年	2003 年
前程无忧	1999 年	2003 年
百度	2000 年	2005 年

表1-2

公司名称	启动资金（人民币）/元
携程	200 万

续表

公司名称	启动资金(人民币)/元
如家	1000 万
蒙牛	900 万
阿里巴巴	50 万
小肥羊	50 万
金风科技	300 万
脑白金	50 万
红孩子	200 万
怡亚通	50 万

我们从表 1-1 和表 1-2 来分析: ① 从创建的时间上来看, 这些企业创建时期大都是在 1998 年和 1999 年, 当时中国的经济形势正处在非常困难的时期: 1998 年亚洲经济危机爆发, 银根紧缩, 然后发生通货紧缩, 大批工人下岗, 就业变得越来越困难, 还遭遇了百年不遇的特大洪水, 外界和国内的环境都不好。但就是在这样不利的环境下, 这些企业发展起来了。② 从创业初期投入的资金看, 这些企业的资金投入并不高, 除了如家和蒙牛相对高一些, 其他企业完全属于小规模投资。③ 从这些企业从事的行业来看, 几乎都没有真正的垄断资源。④ 从这些企业切入的市场来看, 看起来也是没有很大机会的市场。但就是这些看似很平凡的企业, 在相同的困境中却似春笋般破土而出, 以惊人的速度飞速成长,

只用了不到10年的时间成功上市，这不能不说是中小企业的成功典范。

1.2 问题的提出

为什么在同样的历史条件下，在相同的经济背景下，企业的成败会有如此大的差别？为什么同样的技术水平进入同样的行业，经营结果却完全不同？为什么辛苦十几年甚至几十年的企业，被新兴企业转瞬间轻松超越？为什么这些中小企业会获得如此巨大的成功？答案就是，这些企业找到了适合企业发展的商业模式，并在向更高的境界迈进，那就是商业模式创新。正是商业模式的力量孕育了这些优秀企业，让企业脱颖而出，让企业赢得优势，让企业基业长青。

1.3 中小企业商业模式创新研究的动机

管理学大师彼得·德鲁克说：“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。”本书想结合企业实际案例通过对商业模式及商业模式创新的研究，使中小

企业提高对商业模式创新重要性的认识，帮助中小企业在商业经营中找到最核心的核心智慧，在困境中求生存、求发展，找到少走弯路，突破成长瓶颈，进入低风险、高成长、高利润，并持续发展的成功之路。