

21世纪经济管理精品教材·工商管理系列

上海汽车工业教育基金会资助

# 商业模式创新

司春林 编著



清华大学出版社

21世纪经济管理精品教材·工商管理系列

# 商业模式创新

司春林 编著



清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书分析论证了新技术革命的影响和“从创新中盈利”的追求使商业模式创新成为企业创新的主导趋势,而主要内容是通过理论分析辅以大量案例来揭示企业商业模式创新的内在逻辑。贯穿于全书的理论分析表现为商业模式概念框架的不断扩展,首先提出一个包含价值主张、目标客户、价值链(含实物价值链与虚拟价值链)三要素整体性概念框架,用于分析企业间商业模式竞争,并以价值链为核心要素用于探讨一些企业的商业模式创新行为;然后将价值链扩展为价值网,以更宽广的视野分析网络环境下企业商业模式创新的策略与表现,特别是探讨了互联网企业商业模式创新的新趋势;本书还将企业创新行为视为其商业模式的内在表现,进一步研究了企业在创新价值网络中的创新模式,特别是探讨了以技术创新和知识资产经营为特色的创新型企业的商业模式;最后以“山寨手机”为例分析了商业模式的创新治理机制。本书注重理论分析与案例分析的结合,案例选择中注重其启发性与新颖性,大多数案例是学生们特别是 MBA 学生提供的。本书适合作 MBA 教材,对创业者、企业家与管理干部也都具有参考价值。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

商业模式创新/司春林编著. —北京:清华大学出版社,2013

(21世纪经济管理精品教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-302-32139-2

I. ①商… II. ①司… III. ①商业模式—高等学校—教材 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 083389 号

责任编辑:陆滢晨

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王荣静

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:三河市李旗庄少明印装厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:11.25 字 数:255千字

版 次:2013年5月第1版 印 次:2013年5月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:28.00元



<b>第 1 章 引论</b> .....	1
1.1 新技术革命引发新商业模式 .....	2
1.2 互联网的发展与互联经济 .....	4
1.3 商业模式创新主导企业的创新 .....	11
<b>第 2 章 商业模式</b> .....	14
2.1 商业模式的特征 .....	14
2.2 商业模式的基本要素 .....	16
2.3 商业模式的评价 .....	23
2.4 怎样造就成功的商业模式 .....	34
<b>第 3 章 商业模式竞争</b> .....	42
3.1 企业的竞争表现为商业模式竞争 .....	42
3.2 错位竞争：传统书店与网络书店 .....	43
3.3 颠覆主流商业模式 .....	46
3.4 超越竞争：创建新市场 .....	53
<b>第 4 章 基于价值链的商业模式创新</b> .....	60
4.1 价值链创新 .....	60
4.2 移向价值链的关键环节 .....	61
4.3 控制价值链：品牌与特许经营 .....	66
4.4 控制价值链：技术标准许可 .....	70
<b>第 5 章 价值链概念的扩展</b> .....	76
5.1 企业价值链与产业价值链 .....	76
5.2 从实物价值链到虚拟价值链 .....	77
5.3 逆向价值链 .....	85
5.4 从价值链到价值网 .....	87

<b>第 6 章 价值网中的竞合与商业模式创新</b> .....	89
6.1 价值网模型 .....	89
6.2 虚拟合作企业 .....	90
6.3 竞合策略与新商业模式 .....	92
6.4 互补价值链 .....	94
<b>第 7 章 互联网商业模式创新</b> .....	98
7.1 传统互联网企业一般模式 .....	98
7.2 从信息互联网到在线生活社区 .....	102
7.3 从网络销售到网络共创 .....	105
7.4 双边市场上的商业模式创新：威客与众包 .....	109
<b>第 8 章 企业技术创新与创新型企业的商业模式</b> .....	115
8.1 企业技术创新模式的历史发展 .....	115
8.2 构建与管理创新网络 .....	117
8.3 建立与管理知识资产 .....	127
8.4 创新型企业及其商业模式 .....	140
<b>第 9 章 创新治理：山寨手机案例分析</b> .....	147
9.1 山寨手机与山寨文化现象 .....	147
9.2 治理的难题 .....	150
9.3 山寨手机出现的技术背景与市场条件 .....	153
9.4 山寨手机的治理机制 .....	157
9.5 一个山寨厂商的蜕变与成长 .....	163
<b>参考文献</b> .....	167
<b>后记</b> .....	172

## 引 论

自 2004 年以来,全球最大的信息咨询服务机构 IBM 全球企业咨询服务部(Global Business Services, GBS)就企业首席执行官(CEO)最关心的问题,每两年进行一次全球调查。这一调查迄今已进行了 5 次。从这 5 次的调查来看,调查的广度与深度有逐次增加的趋势,调查的结果也越来越引起全球的关注,而调查的核心问题则始终围绕着企业的创新问题,特别是商业模式创新问题。

真正引起全球关注的 CEO 调查,是从 2006 年的那次调查开始的。那一年,IBM 全球企业咨询服务部对来自世界各地的 765 位 CEO 和政府部门领导者进行了访谈,事后发布的调查报告指出:企业创新的重点与主要趋势表现为商业模式创新,而不是技术与市场局部的改进。也就在那一年,全球 CEO 调查开始涉及我国,在全球 CEO 调查中补充访问了我国 100 多位 CEO,结果发现我国的 CEO 对创新的认知与国际同人相当一致,他们对产品、服务、业务模式和企业运营三个方面的创新都很重视。

2008 年的调查进一步发现,几乎所有的 CEO 都在调整企业的商业模式,2/3 的 CEO 正在实施大规模的创新,超过 2/5 的 CEO 正在改变企业运营模式。2010 年的报告,指出面对复杂性、不确定性,转型和变革正在成为新时代的特征和焦点,企业应采取的三大创新策略是展现创新的领导力、重塑客户关系、构建灵活的运营体系。

2012 年的全球 CEO 调查已涉及 64 个国家的 1 709 位 CEO,调查的目标是企业经营环境在数字化、社会化媒体、移动化相互融合等“科技因素”影响下,CEO 面对复杂环境如何规划未来,接受挑战。所采用的调查问卷内容包括“客户、产品、商业模式”等。调查发现,“互联互通”正改变消费者的使用习惯及产业游戏规则,所产生的新型经济模式,已经成为在全球范围内影响社会、组织以及经济变革的重要因素。

我国企业的创新趋势始终与全球企业基本保持一致。在 2012 年全球 CEO 调研中,大中华区有 102 位 CEO 参与了调研访谈,其中我国内地有 67 位 CEO(包括俞敏洪、柳传志、雷军、王石、周鸿祎、张瑞敏、杨元庆、马化腾等)。所推出的《2012 IBM 全球 CEO 调研及中国洞察》建议我国企业加强对互联经济的理解和实践,提出“以价值体系激励员工”、“以个性服务赢得客户”、“以伙伴关系促进创新”三项制胜之道。

为此,出现以下三个问题:

- 商业模式就是企业盈利的模式,是企业生存与发展的方式,对企业来说历来都是非常重要的,但为什么进入 21 世纪后才越来越引起重视,并成为企业创新的主流趋势呢?
- “科技因素”与商业模式创新有什么必然联系?特别是,“科技因素”是商业模式创新的推动力吗?
- 企业的创新有许多方面,为什么商业模式创新会成为主导呢?

## 1.1 新技术革命引发新商业模式

商业模式创新为什么会成为当今企业创新的主要趋势,应当从 20 世纪后期开始的新技术革命的发展及其所产生的深远影响中寻求答案。

所谓新技术革命,是指以信息技术和信息产业为核心的技术和产业的群体性的快速发展,以及这些技术对社会经济发展的深远影响。计算机网络和信息高速公路的建立,使整个世界变成了“地球村”,将人类带入信息社会,而且还推进了经济全球化和知识化的进程。可替代能源、生物技术、纳米技术等新技术的发展,产生了许多新产品与服务,这些新产品与服务采用了新的运营模式与业务模式,又产生了新的行业,对一些传统行业产生了颠覆性的影响。

新技术能获得迅速发展,并能在社会与经济发展中产生广泛而深远的影响,是以这些技术具有巨大的商业价值,能够产生巨大的生产力为前提的。新技术的商业价值是潜在的,直到以某种形式将其商业化以后其商业价值才能体现出来。技术的商业价值,需要通过一定的商业模式来实现。H. W. Chesbrough(2003)把技术与商业目标之间的桥梁称为商业模式的认知功能。他指出,企业在充满技术和市场的不确定性的环境下进行创新活动时,有无数种方法可以把新技术与新市场连接起来,建立商业模式意味着经理们把技术投入的物质范畴与产出的经济范畴联系起来。

商业模式认知如图 1.1 所示。

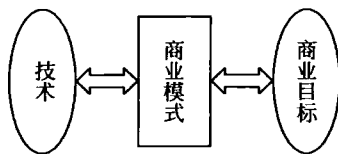


图 1.1 商业模式认知图

人类历史上曾发生三次科技革命:第一次是蒸汽机技术所引起的革命;第二次是电力引起的革命;第三次是新技术引起的革命。每一次科技革命都产生了许多新的商业模式和行业。而第三次科技革命中的信息技术,所产生的社会经济影响是其他技术难以比拟的。

信息技术的广泛应用体现为计算机网络和信息高速公路的建立,由此人类进入信息社会。网络使信息的储存、传输与扩散具有极高的效率,表现为网络效应。有人认为,这种网络效应与组成网络的“节点”的平方成正比。网络给信息的获取、人们的交往提供了极大的方便,原来基于地域观念的社区发展成全球“虚拟社区”,天涯若比邻。信息传输的高效率与方便使新的交易方式——“虚拟交易”成为可能。全球 B2C 电子商务模式的开创者、亚马逊(Amazon)网站的创办人杰夫·贝索斯(J. Bezos)在上网浏览时,发现网络使用人数每个月以 2300% 的速度增长,于是他决定放弃原来的工作而创办亚马逊,三年后亚马逊就被《福布斯》杂志评为“世界上最大的网上书店”。

亚马逊商业模式的基本特征是网络销售,或称虚拟商场。以亚马逊为代表的电子商

务模式,是新技术革命所引起的最重要的新商业模式。说它是新模式,是指传统的商业模式主要是依靠有形产品及其相应的价值链来盈利,而电子商务模式主要是靠搜集与传递信息来盈利。传统的价值链理论已不能解释电子商务盈利的秘密,许多电子商务盈利模式甚至不是人们一开始就能想明白或看明白的,为解释它们如何盈利需要提出新的价值链理论。

新商业模式反过来促进了新技术的迅速发展,从而使新技术的发展呈现出新的模式。任何新技术的开发,都需要投入大量的人力与资金。依靠一定渠道获得资金支持开发新技术的传统办法,已不适应当今新技术的迅速发展。新技术的迅速发展与广泛应用,从一开始就离不开商业化。

事实上,发端于计算机之间信息共享与通信的互联网技术,起初主要用于军事与科学研究,本来是在美国政府及学术机构的支持下获得发展的,特别是美国科学基金会(National Science Foundation)所建立的 NSFnet,对互联网的发展具有决定性的影响。但到了 20 世纪 90 年代,其发展到了一个关键时刻,这种模式已不适应它迅速发展的需要,于是美国科学基金会提出将 NSFnet 私有化和转向盈利模式的设想。在一片反对之声中,美国国家基金会于 1995 年宣布停止所建立的 NSFnet 使用。从美国政府不再提供互联网的维持费的那一时刻起,互联网的发展就必须走商业化的道路。而正是由于互联网的商业化发展,才造就了它今日的辉煌。

新技术与新商业模式的结合与互动,成为新技术发展的特点,也造就了新商业模式的特点。

新商业模式一出现就表现出巨大的发展潜力。亚马逊自 1997 年 5 月公开上市,1998 年 11 月 30 日股票已猛涨 2 300%,市场价值突破百亿美元,比拥有 1 011 家分店,年收入 31 亿美元的巴诺公司高出 5 倍以上。

新商业模式的强大示范效应,对许多传统企业产生了极大的冲击与震撼,从而激励企业家与创业者思考在新经济环境下所能催生的新商业模式,激励他们从根本上重新思考企业赚钱的方式,唤起了人们对商业模式的重视。1995 年后,网络销售、在线广告、信息通信与娱乐服务等电子商务模式,以及在此之前人们从未有过的各种商业设想迅速出现。有人从互联网世界中诞生的无数创意之中,通过归类合并出 77 种创新模式,还有人从网络媒体中总结出 18 种盈利模式。

在互联网商业化的快速发展所导致的创业热潮中,设计一定的商业模式寻找风险投资融资成为一种通常做法。风险投资公司对商业计划所作的评价,主要是对计划书中所提出的商业模式潜在价值的评价。一个商业模式设想一旦引起风险投资家的关注,受到追捧,融资成功,建立网站开业,并在纳斯达克上市,就可能出现“一夜暴富”。这是许多创业者的梦想。

人们对新商业模式的追逐也导致了“互联网泡沫”。“泡沫”是伴随互联网创业热潮涌现出来的一种现象,一定程度上有其不可避免性。但“互联网泡沫”似乎是在提醒人们:尽管因特网的发展使不少事情成为可能,但不能盈利的企业注定是无法生存与发展的。只有盈利才是企业商业模式的核心。“泡沫”的出现与破灭也促使人们考虑究竟应该有怎样的商业模式创新。实际上,理论界、企业家以及媒体对商业模式的兴趣,也是由此开始的。



## 1.2 互联网的发展与互联经济

新技术引发了一些新商业模式,这一点还不足以说明新技术革命为什么会引发商业模式创新。因为如果新技术所支持的新商业模式只限于发生在“新经济”中,并没有对传统企业产生什么影响,那还不能说商业模式创新对所有企业来说是大势所趋。

新技术的应用虽然常常要使企业的商业模式有所改变,但一般的技术变化未必造成商业模式创新的大趋势。从蒸汽机出现以来,人类发明了许多新技术,推动着社会经济的进步,但是并未在历史上某个时期出现“商业模式创新热”。可以设想,当应用一项新技术时,也许需要对企业运营系统中的某些部分做出调整,但如果在此之后企业面对的市场与产业环境是相对稳定的,消费者需求是相对稳定的,市场供给是相对稳定的,那么企业的主要价值来源于竞争优势,因此企业管理的核心是差异化战略管理,即通过产业定位、内部价值链、异质资源等方式在市场上获得独特竞争优势,并不需要改变自己的商业模式。

但是第三次科技革命与前两次科技革命有所不同。第一,新技术革命中技术的变化不是单一的,而是群体性的;第二,新技术革命是以信息技术为代表的新技术群体的发展,特别是具有代表性的信息技术带来了新的价值源泉,同时也带来了人与人、人与企业、企业与企业关系的变化,构成了新商业模式产生的基础。

信息技术与互联网的广泛应用带来了信息成本与交易成本的降低,而信息成本与交易成本的降低影响着企业间的关系与企业的“边界”。按照科斯(R. Coase)的说法,企业的出现是由于节约市场交易成本,企业的边界取决于“企业”所能节约的交易成本与其内部的管理成本的比较。如果企业这种组织形态所能节约的交易成本大于其内部的管理成本,则把更多的市场交易纳入企业内部对企业有利;如果节约的交易成本小于内部管理的成本,则说明企业太“大”了。互联网的应用使企业间的市场交易成本与内部管理成本都发生变化,因此必须重新对企业的业务范围、客户关系做出调整,即重新考虑自己的边界以及与其他企业的关系。企业在面对做什么、怎么做、为谁做这些问题上有了更多的选择。

例如,北京中关村地区集中了众多的创业企业,出现了不少新的商业模式。新商业模式中不仅包括互联网应用的模式,如新浪、搜狐、当当、卓越等,还有利用全球化带来产业价值链分解、重组、融合所创造出的新商业模式,如从大企业内部价值链环节分解独立出来的第三方研发设计的专业手机设计公司德信无线、中电赛龙,从事专业汽车设计的精卫全能公司、借助互联网等技术从事第三方专业物流的志勤美集公司,从事企业IT外包服务的神州泰岳公司,从事企业信息服务的慧聪商情等。

企业在产业价值链与企业价值链的分化与重组中寻找新的价值环节与源泉,发展新的合作关系,在互惠的基础上实施外包,借助因特网进行全球采购,其结果是企业间的网络关系也充分地获得了发展。

如何利用网络关系,成为企业必须面对的新挑战与新机遇。在新的条件下,企业必须从自身需要出发,构建与管理一个企业网络,这种网络为资源整合提供了渠道和平台,从

而以相对容易的方式获取稀缺资源。在技术创新速度加快和市场变化方向不确定的情况下,利用网络更有利于对环境变化做出相机反应和更灵活地重新配置资源。在知识产权保护制度日益完善,风险投资、科技转让、科技咨询、中介组织日益发展的情况下,利用网络可使企业在寻找创新盈利的新途径方面有更多的选择余地。此外,各种新的思潮、科技信息与知识往往首先在社区与网络中激发与传播,构建和参与网络有利于使企业通过各种渠道吸取外部的创意。

企业环境的变化,网络关系的影响,为企业商业模式的创新提供新的可能。有人认为,在未来,现有的企业会被虚拟企业所代替,虚拟企业会成为未来企业的主要形式。

企业网络的发展是一把双刃剑。面对互动,企业可通过互动增强自身能力,但互动与网络效应也可能使某些“不慎”酿成公关危机。所以网络给企业带来机遇的同时也带来了挑战。企业的网络环境是不安定的,面对复杂情况进行决策成为企业的“常态”,而不断产生新的解决方案的需求则靠商业模式创新来实现。

新经济的一个重要特点是新技术的发展与商业模式创新互相推动。互联网技术在这种互动中也有新的发展,而新的发展所带来的影响不是越来越安定,也不是复杂性减弱,而是相反。互联网新的发展体现在“移动+云计算”、社交网络以及物联网等。社交网络是互联网的社会化应用,与移动通信的融合使人与人、人与组织以及组织与组织之间改变沟通方式,物联网与传感网络的发展使物理系统与社会系统互联,使企业、市场、社会、政府互联互通。IBM在2012年的全球CEO调查中把新经济的这一发展称为“互联经济”。的确,互联经济渗透到企业经营与社会管理中,使世界变得更小,也更为复杂。

### 【案例 1.1】

#### 电子商务模式面临变革(复旦大学 MBA 茅贇海)

##### 1. 中国电子商务的发展:从新兴走向传统

电子商务源于英文 Electronic Commerce,简称 EC,是指在全球各地广泛的商业贸易活动中,在互联网环境下,基于浏览器、服务器应用方式,买卖双方不见面地进行各种商贸活动,实现消费者的网上购物、商户之间的网上交易和在线电子支付以及各种商务活动、交易活动、金融活动和相关的综合服务活动的一种新型的商业运营模式。

与传统商务运作相比,电子商务具有以下几个鲜明的特点:

- 跨越时空。时间、空间限制是人们从事社会经济活动的主要障碍,电子商务运作可以实施全方位、全天候的交互式的商务运作和服务。
- 价值链重组。电子商务跨越了传统营销方式下的中间商环节,优化了价值链,降低了交易成本,消费者可以较低的价格获得优质的产品和服务。
- 功能全面。基于互联网的电子商务可以全面支持不同类型的用户,实现不同层次的商务目标,可以提供超越传统商务的功能,为商家、消费者及网上的第三方服务,如发布商品行情、网上调查、网上咨询、网上广告、在线客服、网上订货、网上交易、电子支付、网上银行与建立网上商城等。
- 服务个性化。电子商务可以充分实现以顾客为中心,最大限度满足顾客个性化需求:提供个性化产品和个性化服务。

由于电子商务货架扩展的边际成本接近零,所以可容纳无限的商品成为区别于传统商务的显著特点。

就艾瑞咨询发布的数据来看,我国网民的增长和在线购物的增长速度非常惊人。截止到2011年6月底,我国网民的数量达到4.85亿人,较2010年年底增加6.1%。互联网普及率持续上升增至31.8%。手机网民成为拉动中国总体网民规模攀升的主要动力,2011年6月底规模达到3.18亿人,较2010年年底增加了1494万人。互联网的电子商务化程度迅速提高,全国网络购物用户达到1.73亿人,网上支付、网络购物和网上银行半年用户增长率均在30%左右,远远超过其他类网络应用。网络购物、网上支付和网上银行的使用率分别为33.8%、30.5%和29.1%,用户规模分别达到1.42亿人、1.28亿人、1.22亿人,半年用户规模增幅分别为31.4%、36.2%和29.9%,增速在各类网络应用中排名前三,如图1.2所示。

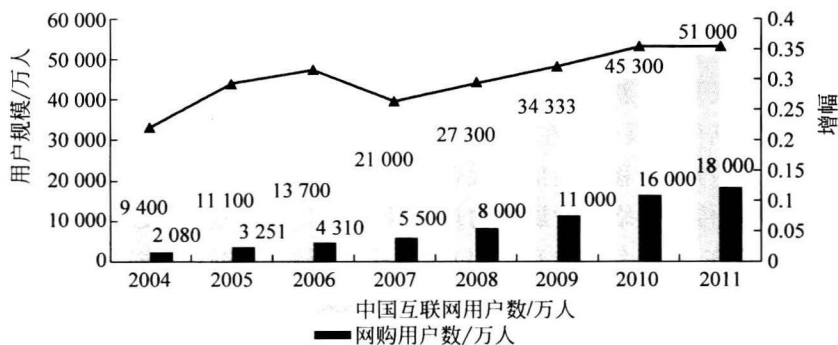


图 1.2 中国网民 & 网购用户大幅提升<sup>①</sup>

电子商务一般可划分成 B2B、C2C 和 B2C 三种基本形态,国内的网络购物市场主要是由以淘宝网、易趣网、拍拍等为首的 C2C 带动 B2C 发展的市场。通信工具、第三方支付工具以及一系列具有中国特色的举措,不仅仅为 C2C 赢得生存之战的胜利,更重要的是它们推进了国内网络购物市场规范化的进程,培养了中国互联网消费者的网络购物习惯,同时也为国内网络购物市场日后的蓬勃发展奠定了坚实的基础。

对于我国 B2C 市场的划分,大多是以其商品组成、运行模式为依据。通常将我国 B2C 市场划分为以淘宝商城为代表的综合商城型、以当当网为代表的百货商店型、以京东商城为代表的垂直商店型、以 VANCL 为代表的轻型品牌型,以及导购引擎型等 8 种模式。随着我国 B2C 电子商务的进一步发展,各种不同类型的电子商务在发展过程中已经逐步渗透和变化。

京东商城从 3C 切入市场,红孩子从母婴切入市场,卓越从书、音像切入市场,在站稳脚跟之后,这些垂直型电子商务公司纷纷向综合型网上商城转型。而 1 号店则表明做日用百货,看似是垂直,其实还是综合。主要原因是单一的市场空间有限,而且重复购买率受到制约,在付出高昂的新客户获取成本之后,所有的电子商务公司没有理由放弃向这些客户索要更多的销售收入,因此这些企业一般都是从低毛利商品拓展至高毛利商品,从垂

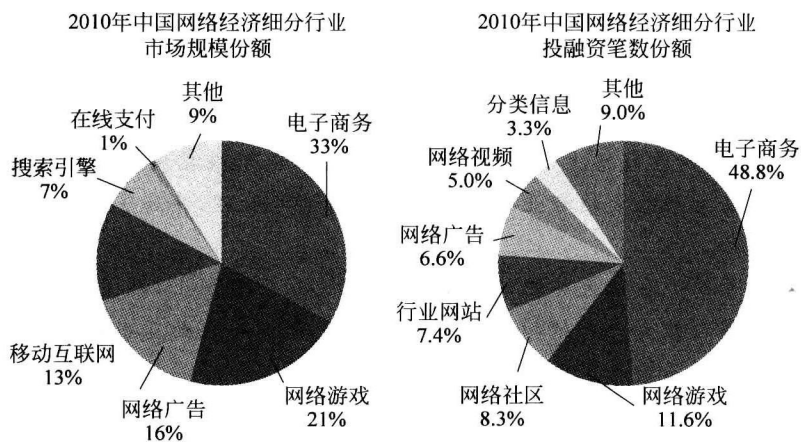
<sup>①</sup> 数据来源:CNNIC,2009 年中国网络购物市场研究报告。

直领域扩展到综合领域。

相对于实体经济,网络经济表现出了更快捷的发展势头和更博大的发展活力。中国的网络经济市场正处于高速发展阶段,并且从长期来看,由于互联网的升级和创新频率的不断加快,市场机遇继续增加,网络经济将会成为推动中国经济发展的重要力量。

但随着时间的推移,新商业模式会逐渐成为一种传统模式。电子商务曾经是一种新的商业模式,但是当电子商务成为普遍的商业现象的时候,它就成为一种传统的模式。

从全国来看,2010年互联网投融资金额同比上升1259.7%,披露的互联网行业投融资规模为182.2亿元,具体如图1.3所示。



注:2010年互联网经济营收规模为1523.2亿元。2010年互联网行业投融资笔数为121笔。

图1.3 2010年中国互联网经济细分行业市场份额示意图<sup>①</sup>

一方面大量投资,另一方面为了取得市场份额,用低价进入市场,其结果使电子商务大佬成为亏损大户。根据《IT经理世界》所载《2009中国在线零售排行榜分析》一文援引投中集团所提供的数据,在30家上榜企业当中,有15家企业通过风险投资基金进行了融资,另外15家企业中不乏有巨大资金支持的传统知名企业。大量的资金被用来投放到市场营销和品牌建设,虽然上榜企业中有像当当网这样在20世纪末就开始经营电子商务的老牌企业,但拥有大量销售额却无法盈利仍然是目前几乎所有电子商务企业普遍面临的问题。“融资-冲销售额-再融资-再冲销售额-上市融资”成为这个行业的普遍理念。

## 2. 电子商务模式

电子商务的本质就是通过桌面互联网和移动互联网等新型的营销渠道,将商品或服务提供给目标市场和客户。其最核心的角色有三个:消费者、渠道和供应方,几乎所有的电子商务公司都是营销渠道公司。电子商务公司的模式如图1.4所示。

从图1.4可以看出,大部分电子商务公司的模式如下:第一步,搭建电子商务系统或平台;第二步,进行招商或以其他方式找到商品;第三步,投入巨资进行广告宣传或以其他方式引入流量来获取客户。

<sup>①</sup> 数据来源:行业访谈、企业公开财报。

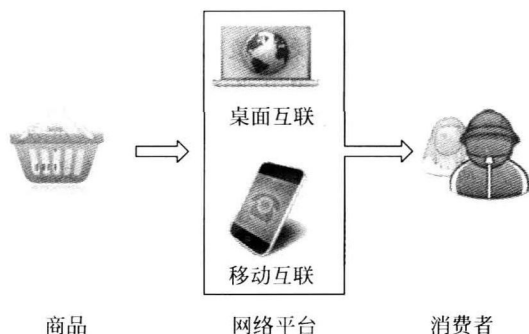


图 1.4 电子商务公司的模式示意图

电子商务最为核心的因素——客户资源和信誉。一方面，一个电子商务企业所拥有的异于传统企业之处是在网络上，它们几乎可以无成本地无限拓展货架，但背后的备货、库管却不能少，还必须配给大堆专业的品类经理进行商品管理，导致管理难度和成本急速上升。

另一方面，电子商务企业天然的缺少信誉度，因为在互联网上，谁也不知道对方是谁，没有了实体店，信誉自然会大打折扣，再加上目前的电子商务企业基本都是一些新兴的企业，因此这些企业不得不投入巨资投放广告，其本质就是在塑造品牌和获取客户。

PPG 以男式系列服装为核心产品，通过将现代电子商务模式与传统零售业进行创新性融合，以现代化网络平台和呼叫中心为服务核心，以先进的直效营销理念，配合卓越的供应链管理的方式及高效完善的配送系统，为消费者提供高品质的服装产品与服务保障。借助中国高速发展的互联网技术应用与直销模式的高效传递，在不到 2 年的时间内，PPG 在国内市场取得了迅速的扩展。其独特的经营与销售理念及市场的高速发展所带来的良好销售业绩与财务表现先后赢得了 TDF、JAFCO ASIA 与 KPCB 国际性风险投资公司的关注和青睐，并获得它们的联合大量注资。

在服装业，雅戈尔公司拥有从棉田到纺纱织布，再到设计制造的所有环节，甚至直接开设直营零售网点。通过多年的努力，目前雅戈尔在全国有超过 1 500 家终端，每天销售衬衫约 1.3 万件，年销售额约 10 亿元人民币。而 PPG 凭借它的商业模式，实现了 2 年时间销售规模接近雅戈尔的水平，日销售衬衫约 1 万件。

2007 年，PPG 花了 2 亿多元的广告费后，从 2008 年起停止了所有的广告投放，突然像是销声匿迹了。尽管在 2008 年，PPG 依靠上一年砸下巨额广告获取的消费者数据，销售额有过每月上千万元的纪录，然而这家企业却已经丧失了消费者的信任，元气大伤。在业界接连的质疑中，PPG 业绩频频下滑，管理层陆续出走。

根据预测，PPG 获取一个客户的成本是 225 元，这个费用包括了广告投入和所有运营费用。PPG 广告铺天盖地，新客户成本过高必然导致 PPG 在市场上投入和回报严重地不相适应，为日后的财务危机埋下伏笔。

PPG 倒下有各种各样的原因，但是为了获取客户资源，投下天价的广告费无疑是其毁灭的导火索。PPG 的倒下，给后来者警示，但它们依然无法绕开新客户获取，依然小心

翼翼地走在同样的路上。

PPG 虽然不是一个纯粹的电子商务公司,但确实是电子商务行业的一个典型代表。它的崛起,代表了新经济对传统经济模式的挑战,也代表了消费者对于互联网经济的热爱与支持,而当 PPG 迅速倒下,也是电子商务企业种种隐患集中的暴露。它的倒下不是偶然的,而是必然的。

### 3. 传统电子商务模式亟待解决的问题

#### (1) 无法有效导入网站流量

B2C 电子商务网站的运营和传统商店或商场的运营模式一样,首先要解决的是有消费者进店来,有人来了,才可以对他们进行销售。同样,B2C 网站需要的就是要有大量的客户能够来到它们的网站上,这是所有类型 B2C 网站面对的问题。如何才能让客户来到网站呢?为了吸引足够的客户流量,各类 B2C 网站虽然运营模式不同,但是在吸引客流量的目标上却是一致的,就是同时采用较为单一的互联网广告模式,通过各种形式的互联网广告吸引客户群体。

几乎所有的 B2C 网站在前期时都必须投入大量的资金进行网站推广,由于广告推广的成本很高,而前期网站的用户流量并未能达到期望的量级,或者用户流量并没有带来期望的销售额,所以造成整体运营受到影响,导致很多的 B2C 网站因为资金链的断裂而倒闭。

因此,如何降低推广成本,有效率地吸引大量消费者,是目前应该首先解决的问题。

#### (2) 缺少信誉

对于一个零售企业而言,必须与消费者之间建立起信任。但是信任是不可能快速地建立起来的,需要经历一个长期的过程。信任是消费者在长期的观察中、使用中所建立起来的对零售企业的一个心理印象。所以现代所有企业都要做品牌、做服务,做品牌其实就是建立信任。

相比传统企业,电子商务没有门店,这是目前消费者对零售企业缺乏信任的惯性思维。中国有句古语:“跑得了和尚跑不了庙”,对于一个没有“庙”的电子商务企业,消费者很自然地担心受欺骗、担心售后服务。

对于一些需要高信任度的产品,在电子商务企业进行销售时就会存在很大的障碍,例如婴儿奶粉、高价值的奢侈品、化妆品等。

#### (3) 缺乏精准的营销策略

做买卖最重要的是将商品卖给有需要的人,也就是把合格的商品卖给需要它的人。因此,B2C 的管理者,最关注的是如何有效地、精准地定位它们的目标受众。在获取了高流量的用户时,如何向正确的目标消费者推荐他们需要的商品,这就是精准营销。

在互联网环境中,B2C 的目标客户群是所有网民中的一部分,国内的网站根据统计已有超过 300 万人,在那么多的网站上,只有精准的广告信息传达给正确的消费者,才是有效的广告。

因此,对于不同类型的 B2C 网站来说,它们的营销策略会有不同的偏重性,对于直销类、垂直类 B2C,与其经营的产品匹配度最高的用户群的精准定位与寻找,是网站经营的目标所在,也正是目前 B2C 迫切希望达到的效果。

但是,一个电子商务公司面对的客户甚至是虚拟的,即使是实名制的,电子商务公司依然无法对客户有全面的了解,能了解的只能是客户的浏览、点击和本网站线上的购买行为,仅仅凭借这些数据,要进行精准营销实在还差得太远。

#### (4) 消费转化率不高,消费激励制度欠缺

有了高流量的用户,向消费者提供了他们需要的商品,最后需要做的是,让消费者对产品产生购买意愿,最终促成购买行为。提高用户的购买意愿,促进商品的销售,是B2C网站运营的最终目标。B2C网站现有的营销模式,虽然已经想方设法地开展各类优惠活动,但是随着互联网消费者对于网络购物变得越来越理性与成熟,商家必须找到能够长期有效刺激用户进行商品购买的方式。

国内B2C市场竞争激烈,而大部分的网站在进行营销模式和渠道的选择上相对保守单一,几乎所有的B2C电子商务网站都只通过传统的互联网广告手段进行推广,对于推广效果的衡量等,也只停留于对推广渠道的比较上。随着互联网产业的多元化发展,B2C电子商务网站应突破传统单一的营销模式和渠道,借助形式多样的互联网服务进行创新性的合作和拓展。

#### (5) 用户黏度不足,用户体验需优化

由于我国网民的快速增长,各式各样的B2C电子商务网站蜂拥出现,竞争异常激烈。B2C类电子商务网站在前期推广时,需要投入大量的资金来吸引消费者,因此国内B2C网站为了能够尽量多地获取用户来争取大的市场份额,就以尽可能低的价格或优惠补贴措施来吸引客户,但因为互联网消费对于商品价格透明度高,使得消费者的价格敏感度高,哪里有更低价的商品就去哪个平台购买,因此网站的用户忠诚度较低,网站和用户黏性不足。所以,B2C网站的激烈竞争,整体盈利性差,用户尚未能良性发展。

随着国内领军的多家电商务网站的成熟运营,产业链上下游企业、诚信体系、支付安全、物流服务等方面日渐趋于完整。整体的商品质量、网站服务、网站浏览等相关用户体验也已逐渐成熟。但随着消费者在接受新兴事物的同时,对于服务、浏览体验等逐渐有更高的要求,因此网站的用户体验也应该与时俱进,才能满足消费者。这些新兴的电子商务网站为了获取客户、建立信任关系、提高客户体验来弥补其他方面的不足,不惜血本地在品牌建设、营销广告方面进行巨额的投入。提及网上购物,给消费者留下的主要印象仍停留在优惠打折上,这是这些电子商务网站在完成初期资本积累时为了取悦客户为自己和整个行业埋下的后遗症,而这些电子商务公司并没有积累到资金,他们只有一个靠贴补得到的市场份额和大量忠诚度并不高的会员。他们唯一的希望是借助市场份额从风险投资者手里和证券市场融到更多的资金,他们希望通过市场份额在供应商那边有更强的议价能力,获得更好一些的利润空间。

品牌信任和获取客户成为这些电子商务公司模式中的硬伤,是该公司管理者不愿提及却又往往压得他们透不过气来的梦魇。因为面对这两座大山,大部分电子商务公司过着入不敷出的日子。他们主要的心愿就是去纳斯达克上市,但是这个梦想正在离很多电子商务公司越来越远。

### 4. 招商银行网上商城的启示

对于目前的电子商务模式,可以简单地取个名字,叫作正向电子商务,因为这一模式

是通过电子商务渠道将商品和服务卖给消费者,其市场行为是推送式的。对这些公司而言,消费者是未知的,是线上的流量。这跟传统的店面其实没有本质的区别。这种模式虽然需要大量投资,但消费者依然不是它们的,消费者唯一留下的是曾经的订单记录和送货地址,他们随时有可能离开。所以在这种电子商务中,消费者的忠诚度表现得很低。

招商银行网上商城的商业模式正在表现出一种完全不同的特质,可以称之为逆向电子商务。

招商银行拥有大量的优质客户,并且拥有这些客户多年积累下来的消费记录,通过商业智能引擎可以将客户聚类细分,根据历史数据和实时交易行为来分析客户可能需要什么,然后进行招商引入品牌,用电子商务的方式提供给客户。

前面已经指出,大部分电子商务公司的模式第一步是搭建电子商务系统或平台;第二步是进行招商或以其他方式找到商品;第三步是投入巨资进行广告宣传或以其他方式引入流量来获取客户。概括地说,其步骤是1、2、3。而招商银行网上商城的商业模式与当下的电子商务模式逆向而行,其实现的步骤可以概括为3、1、2,但无须大规模投入获客成本,其核心的竞争因素在于精准营销,其基础正是银行长年积累的信誉和客户资源。由此形成了一个独特的商业模式,可以概括为了解客户,为客户寻找到所需要的产品和服务,并以电子商务的方式提供给客户。

众多的专家、学者以及电子商务的从业人员,从各个角度构建了各种电子商务模式,而随着新技术的发展,将出现更多新的商业模式,例如,与LBS(地理位置服务)结合的电子商务模式,以团购网、维络城为代表的广告模式。但是这种商业模式尚没有解决电子商务企业困境的核心问题。只有解决了核心问题,这些应用才可以快速地拓展,电子商务才能具备强大的生命力,否则成千上万的电子商务企业都会像天际流星一般在漫长的电子商务发展里程中划过而不留痕迹。

### 1.3 商业模式创新主导企业的创新

在互联经济中,企业面临的挑战是全面的,应对的基本策略是创新,即技术创新、组织创新、管理创新与商业模式创新。

把“创新”这一概念首先引进经济学的是美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼得(J. A. Schumpeter),在他看来,创新意味着在企业中建立新的“生产函数”,或“生产要素的重新组合”,即通过生产新的产品、采用新的生产工艺、开辟新的市场、发现新的原材料供应、实现新的组织,以获取更多的潜在利润。

熊彼得的“创新”概念中不仅包括产品、工艺方面的技术创新,还有组织创新。管理学大师彼得·德鲁克(P. F. Drucker)等人把创新分为技术创新与管理创新。但是技术创新、组织创新与管理创新,目的都是要提高企业的盈利能力,并最终能使企业盈利。如何利用创新盈利,需要通过企业的商业模式来识别,需要商业模式创新来引领。

“硅谷悖论”说的是,最善于进行技术创新的企业往往也是最不善于从中盈利的企业。典型例子就是施乐的PARC,其研究人员的大多数为整个社会尤其是计算机领域做出了



巨大的贡献,但是他们的创新并没有为施乐的复印机业务带来好处。

德国克里斯托弗·弗里德里克·冯·布朗(Christoph-Friedrich Von Braun)博士曾经考察了全球的“创新热”,发现存在着把“创新”作为一种武器,用于企业与企业的“战争”,甚至用于国家与国家的“战争”,他把这种隐形的“战争”称为“创新之战”。通过对美国、日本和欧洲 30 家大公司在 13 年间的研究与发展费用、净利润和收入的考察比较,他洞察了“创新之战”所掩盖的危机和潜在的负面影响,提醒各国决策者、战略计划制订者和企业界管理人士要审慎对待这场不断升级的“战争”。

进入 2012 年以来很多人都在议论:为什么曾经在全球风行一时的日本电子产品逐渐销声匿迹,取而代之的是苹果公司的产品?日本电子巨头为何会败给苹果公司?

尽管技术上进步惊人,日本厂商在海外市场却难以对芬兰诺基亚和美国摩托罗拉等形成挑战,因为从 20 世纪 90 年代末到 21 世纪初的这段时间,日本厂商都是根据仅适用于日本的通信标准制造手机,以满足国内市场的需求。由于产品在海外上市时间晚,日本厂商很难像韩国的三星那样与海外电信运营商建立稳固的合作关系。

日本电子业认为,日本电子工业企业在商业模式中出了问题:太过关注本土市场;对新形势觉悟慢、应变死板;对消费者偏好判断失误,对自己的硬件优势过于自大。因此,日本企业的当务之急是调整产业结构,全面转换商业模式,包括强化产业外包力度,通过制造业务外包最大程度地减弱成本上升对企业的影响;实施产业板块重组,提升企业对市场需求的反应速度,寄望于从单纯的技术研发驱动型企业迅速转型为依托市场需求的综合型服务供应商。松下公司将旗下的 5 大产业板块从 2012 年 1 月改编为客户、元器件、解决方案三大事业体系,而日立则将采用新的经营体制,将公司业务重组为五大集团,以便及时迅速实现调整,充分基于用户需求生产产品,根据个人或组织的需求提供一站式的综合解决方案,实现从单纯的端供应商到综合解决方案的供应商。

苹果公司在技术创新与商业模式创新的道路上也有过深刻教训。自成立以来,苹果公司一直全心全意地、虔诚地专注于技术创新。公司的创始人与负责人史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)当年曾长期坚持要找到“酷”的新技术,把创新比做“时髦的艺术收藏品”,追求“完美的机器”。苹果公司内部有人指出,“酷”使苹果产品在价格方面处于劣势,影响公司的销售。早期的公司高管也曾认为销售和服务“不时髦”而多次错失扩大市场机会。20 世纪 80 年代末至 90 年代末,苹果推出了 PowerBook 和 Power Mac,大量的人力物力被浪费在实验室里,数以亿计的资金被投入没有产生任何结果的大型项目中。由于创新越来越低效,在度过了 1/4 个世纪后,苹果在全球 PC 市场的份额仅有 2%,跟在它后面的众多公司,却沿着它的创新足迹,攫取到了丰厚利润,并不断鲸吞它的市场份额。当年乔布斯曾踌躇满志地对比尔·盖茨(Bill Gates)说,苹果要和微软一起共同主宰电脑行业,但是到后来,市场份额萎缩,年利润率从当年的 20% 降到 0.2%,仅是微软年利润的 1/140。

1985 年,乔布斯黯然离开苹果,他意识到痴迷于纯技术创新对公司的伤害,开始了痛苦的转变。1996 年重返苹果后,乔布斯带领苹果公司于 2001 年推出了 iPod,2003 年推出了 iTunes,iPod 与 iTunes 不是简单的产品,而是代表着一种全新的商业模式,体现了技术创新与商业模式创新的结合。所采用的新商业模式从此改变了音乐播放器产业、音