

Business

Model

Innovation

商业模式

创新

乔为国◎著

上海远东出版社

# 商业模式 创新

乔为国◎著

 上海远东出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

商业模式创新/乔为国著. —上海: 上海远东出版社, 2009

ISBN 978-7-80706-958-4

I. 商… II. 乔… III. 企业管理—研究  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 058399 号

责任编辑: 魏元元

封面设计: 周卫民

版式设计: 李如琬

责任制作: 李 昕

## 商业模式创新

著者: 乔为国

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: [www.ydbook.com](http://www.ydbook.com)

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 昆山亭林印刷有限公司

装订: 昆山亭林印刷有限公司

版次: 2009 年 5 月第 1 版

印次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16

字数: 191 千字

印张: 17 插页 1

印数: 1—5100

ISBN 978-7-80706-958-4/F·377 定价: 39.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021-62347733-8555

# 目 录

序 言 ..... 1

1 为什么商业模式创新很重要 ..... 1

商业模式创新至少有四方面的产业竞争功能：帮助新技术产业化，把握新机遇，增强企业竞争力，应对产业环境变化的挑战。

帮助新技术产业化 / 4

案例 施乐——推出电子影印复印机 / 5

把握新的机遇 / 9

案例 亚马逊——最大的网上书店 / 11

增强企业竞争力 / 14

案例 沃尔玛——连锁折扣店王朝 / 16

应对产业环境变化的挑战 / 19

案例 IBM——兼容大型计算机的问世 / 21

2 什么是商业模式创新 ..... 29

商业模式就是指企业价值创造的基本逻辑，即企业在一定的价值链或价值网络中如何向客户提供产品和服务并获取利润，通俗地说，就是企业如何赚钱。

什么是商业模式 / 31

案例 谷歌——终极互联网门户 / 41

什么是商业模式创新 / 48

案例 绿盛与天畅的 R&V 合作——传统食品商与网络游戏的联盟 / 52

### 3 商业模式创新的基本途径 ..... 61

新的商业环境下,根本的和不可预知的变化越来越频繁,对传统先计划后执行的管理方法提出了挑战,知识和信息在组织中越来越重要。

产品或服务 / 63

案例 迪斯尼——构建童话世界 / 64

目标客户、渠道或收益方式 / 74

案例 EDMC——教育培训企业的扩张 / 76

案例 戴尔——消除中间商 / 79

企业内部价值链或合作网络 / 86

案例 福特——现代大规模标准化生产的典范 / 86

案例 微软——合作关系网络制胜 / 94

要素间关系或动力机制 / 99

案例 西南航空——低成本航空公司 / 100

案例 孩之宝远东公司——向知识管理中心转型 / 103

### 4 商业模式创新过程 ..... 109

商业模式创新和其他创新类型,如技术创新一样,它也会经历产生、扩散的过程,经历原始创新、被模仿、再创新的生命周期阶段。

商业模式原始创新 / 111

案例 通用 Onstar 项目——双向车载通信系统 / 116

商业模式模仿创新 / 121

案例 Goldcorp——协作式金矿勘探 / 123

商业模式持续创新 / 127

案例 清晰频道——美国广播传媒领导者的成长 / 129

## 5 商业模式创新的评估 ..... 135

商业模式创新的评估是个重要且复杂、有难度的过程。有时细节决定成败,一个细节没设计好或实施好,也可能导致整个商业模式创新的失败。

新模式构成要素的技术经济特性 / 137

案例 巴宝莉——回归全球奢侈时尚品牌 / 139

对环境的动态适应性 / 142

案例 Napster——失败的 P2P 革命先驱 / 144

相对其他模式的优劣性 / 148

案例 网上百货零售商——难以成功的模式 / 150

可利用资源及领导团队 / 156

案例 PaperExchange.com——纸产业的电子商务商 / 157

企业转型变革可行性 / 162

案例 FSNC 航空公司——设立低成本模式单元 / 163

## 6 商业模式创新与产业演化 ..... 167

商业模式创新是在一定的产业演化环境中发生、发展并服务于产业竞争的,是改变产业竞争格局的重要力量。

产业的初期形成 / 170

案例 i-mode——无线移动互联网的诞生 / 174

产业延伸发展与成长拓展 / 178

案例 iPhone——智能手机 / 188

案例 Kiwok——远程心脏病监测 / 194

案例 费城无线网络——城市移动宽带基础设施 / 202  
走向产业成熟期 / 207

## 7 商业模式创新的延伸 ..... 213

通常的企业以利润最大化为主要目标,获取利润分配给股东。如今,正涌现一些新的企业组织,即社会企业,它们正利用自由市场的力量,实现其社会目标。

消除贫困 / 216

案例 孟加拉乡村银行——开创微型金融业的社会企业 / 217

环境保护 / 222

案例 Sekem——来自生物动力农业的生命力 / 223

民族文化艺术传承 / 228

案例 印象·刘三姐——民族风情与自然山水的融合 / 228

健康与公共服务 / 233

案例 ATP——美国亚利桑那州远程医疗项目 / 234

案例 81890——宁波政府公共服务信息平台 / 237

附录 A 二战后 60 年美国产业构成变动 ..... 242

附录 B 中国大陆在纳斯达克的上市公司 ..... 250

参考文献 ..... 252

后 记 ..... 259

# 第一章

## 为什么商业模式创新很重要

商业模式创新更能让公司与众不同,并创造战略性竞争优势。

——唐纳德·米切尔(Donald Mitchell)和  
卡罗尔·科尔斯(Carol Coles)





商业模式创新(business model innovation)在全球商业界已经引起前所未有的重视。全球商业领袖普遍将商业模式创新视为获取竞争优势方面最重要的,可持续的途径(钱大群,2008)。如图1-1中左图所示,2006年,就创新问题对IBM在全球的765个公司和部门经理的调查表明,他们中已有近1/3把商业模式创新放在最优先的地位。而且相对于那些更看重传统的创新,如产品或工艺创新的竞争对手来说,他们在过去5年中经营利润增长率更高,平均高出竞争对手5个多百分点,如图1-1中右图所示(Pohle et al, 2006)。

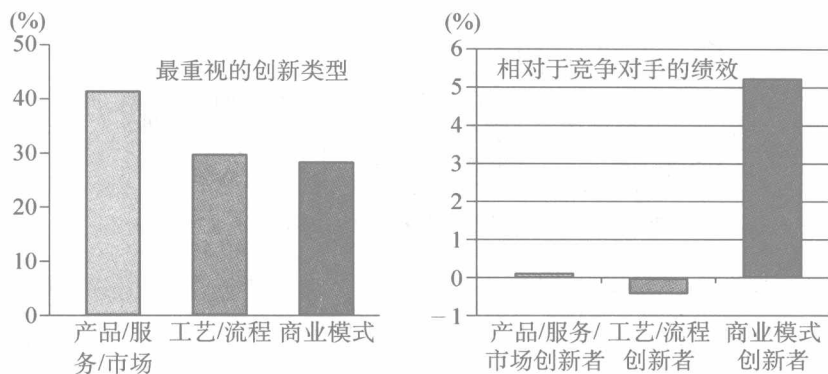


图1-1 IBM的CEO最重视的创新类型及各自相对竞争对手的绩效区别

相对于传统的产品创新、技术创新、工艺创新或组织创新等类型来说,商业模式创新是一种新型的创新形态。从产业竞争角度看,商业模式创新之所以越来越受重视,是因为企业可以通过它在产业竞争中占据有利的地位。具体来说,商业模式创新至少有四方面的产业竞争功能:帮助新技术产业化,把握新机遇,增强企业竞争力,应对产业环境变化的挑战。

## 帮助新技术产业化

和新技术发明同样重要的,是将其产业化,实现其潜在的经济价值。否则,它给企业带来的价值会更少,甚至可能难以收回初始的投资。

无论是老企业还是新创企业,将新技术推向市场都要借助一定的商业模式来实现。在技术产业化过程中,所投入的技术有可行性、技术性能等要素需要考虑。而经济产出,则表现为产品或服务的价值、价格或利润。如图 1-2 所示,商业模式是联系技术及其经济价值的桥梁(Chesbrough et al, 2002)。

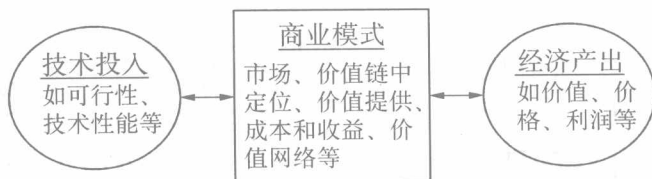


图 1-2 商业模式是技术和其经济价值的桥梁

技术和市场复杂多样,同样一种技术可能有多种用途,满足同一市场需求的也可能有多种技术选择。况且,无论是社会需求还是技术,总是处于不断发展变化中。无论对技术人员还是

企业经营管理人员,一个很大的挑战是如何在技术和市场都存在不确定性的条件下,找出合适的商业模式,将技术特性与市场需求特性联系起来,实现技术的潜在经济价值。

新技术的出现,会提供新的可能。在有些情况下,现有的商业模式可以满足新技术的要求,而在另一些情况下,则需要开发出新的商业模式。商业模式创新,可以帮助新技术产业化,更充分地利用技术,实现其潜在的经济价值。

## 案例

### 施乐——推出电子影印复印机

20世纪50年代中期,办公用复印机产业的厂商普遍采用“剃须刀+刀片”的商业模式。它们先以成本加上少量利润的价格卖出复印机,接着对复印机使用过程中所需的专用纸张、墨盒等耗材以能带来更高利润率的方式收费,这是利润的主要来源。

当时,办公用复印机采用湿式或低质量的干热复印技术,典型的售价是300美元。平均每台机器每天仅复印15~20页,90%的机器印量不足100页。

看到办公复印潜在的市场需求,哈洛德公司<sup>①</sup>(Haloid)发明了采用电子影印技术的914型复印机。但其制造成本就高约2000美元,随后每复印一张的可变成本和市场上其他复印机差不多。因此,尽管其技术领先,复印质量好,但如何将其产业化,成了一个问题。

哈洛德那时还是个小公司,面对困难局面,总裁乔·威尔逊(Joe Wilson)最初试图寻找一个强有力的合作伙伴一起推广

<sup>①</sup> 施乐公司最初的名字。

914 型复印机。但当时的柯达、通用电器和 IBM 都拒绝和它合作。它们根据已有复印机厂商的商业模式,认为该复印机不可能在商业上获得成功。它们怀疑客户根本不会愿意花数千美元去购买 914 型复印机,因为它每个月只复印几百页,且每复印一页的可变成本和市场上已有的其他复印机差不多。

威尔逊决定赌一把。1959 年 9 月 26 日,哈洛德公司(不久后更名为施乐)独立将 914 型复印机推向市场。它不采取卖的方式,而是将其租给客户。客户每月只需付 95 美元的租金,复印超过 2 000 张后每张另外加付 4 美分。施乐(Xerox)提供所有的服务与支持,客户取消租借只要提前 15 天通知即可。这样的价值提供对客户是有吸引力的,客户只需付月租费,除非 1 个月印量超过 2 000 张,其他什么钱都不用付。

这种商业模式使大部分风险由施乐来承担,吸引了客户来试用。而客户一旦使用,立即就发现 914 型复印机有很强的吸引力:更高的复印质量、更便利的使用感受。客户的复印量平均每天就超过了 2 000 页,远远超出威尔逊最初最乐观的估计。

这种商业模式获得巨大成功,给施乐带来连续 12 年平均 41% 的增长率。直到 1972 年,其在复印产业的垄断地位才被美国联邦贸易委员会(Federal Trade Commission)打破,强令其对其他公司技术授权,要求它除了租赁外还要销售复印机。于是,柯达和 IBM 进入该产业的高端市场,日本的一些制造商也进入了该产业的低速复印市场。到这一年,施乐已经从一个小企业成长为公司成长为年收益达 25 亿美元、有着举足轻重地位的全球性企业了。

资料来源:Chesbrough et al (2002)。

显然,施乐最初以租赁为主要特征的商业模式创新,成功地帮助其电子影印复印技术实现了产业化。它后来开发的部分新技术,也被用同样的商业模式成功地产业化。

1968年,曾经领导914型复印机销售和营销的彼得·麦科洛(Peter McColough)被任命为总经理,威尔逊继续留任董事会主席直到1971年去世。随着20世纪60年代复印机收益趋于平稳,麦科洛决定进军信息技术产业。主要通过花数十亿美元并购其他公司,及1970年在硅谷帕洛阿尔托(Palo Alto)设立研究中心PARC(Xerox Palo Alto Research Center)引领技术发展。PARC的绩效超出了所有人的预期,在那里开发了许多奠定个人电脑基础的技术。包括客户端-服务器计算机架构、拥有图形用户界面并可以和以太网相连的“个人”计算机、激光打印机和Word等桌面办公软件的雏形等。

施乐914型复印机的巨大成功,塑造了其业务的主导逻辑。在该逻辑下,复印量越大,利润就越高,这激励它去继续开发高速复印机,而忽略低速复印机的开发。到了20世纪70年代末期,施乐的商业模式依然变化不大。它主要面向大型公司和政府组织,以低租金提供大量、高质的复印服务。定价方面,尽管也通过设备取得收益,但利润主要还是来自服务和墨盒等易耗品。它在整个价值链中,提供完整的复印系统,并通过自己的组织直接销售,由自己的技术人员进行维护。它很少与第三方组织合作,独立进行研究、开发并推出新产品,大部分产品都由自己制造。

最初来自PARC技术的商业回报产生于1977年,施乐用和其高速复印机一样的商业模式进入电子打印领域,将高速激光打印机成功推出,形成一个全新的大盈利业务。

尽管其他一些技术也被成功产业化了,但一些来自 PARC 的科学家感觉还可以做得更多。他们质疑施乐将其技术发明产业化的速度,或不满公司热衷于专用技术标准及只销售集成系统的做法。为了实现他们所认为的未被充分利用单个技术的潜在价值,他们选择离开施乐,并成立自己的公司。1979 年后的 20 年里,这样成立的溢出公司至少有 30 多个。这就出现了在 20 世纪 80~90 年代,同一技术既在施乐公司的集成系统中使用,也被独立的溢出公司单独使用的情况(Chesbrough et al, 2002)。

在溢出公司中,3Com 和阿多比(Adobe)可能是其中最成功的两家了。截至 2000 年 6 月 20 日,它们的市值分别高达 170 亿美元和 150 亿美元,均高于施乐的 130 亿美元。前者成立于 1979 年,名字取意于计算机、通信和相容(computer, communication and compatibility),是专于计算机网络硬件的公司。阿多比则成立于 1983 年,它最初是想将一种页面语言技术产品产业化,该技术可以使打印机打出计算机上所生成的各种字符。它最初的商业模式在很多方面和施乐很相似,即想提供一个包括硬件、软件和打印机的集成出版系统。但推出这样的系统需要更长时间,面临很强的竞争,并且其核心的技术在整个系统中价值并不突出。在苹果公司(IPOD)创始人之一史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)等人的建议下,阿多比放弃了做整个系统的想法,转而专于字体和图形库,并以技术授权的方式向苹果和惠普等计算机和打印机制造商们及软件公司出售。它使显示和打印各种字体和图形成为可能,个人电脑、打印机和软件的显著改进,使它的价值更高了。如果阿多比坚持最初的想法,它的技术潜在价值可能就不会实现。

施乐的两个溢出公司 3Com 和阿多比,通过与之不同的新商业模式,不是选择做整个集成系统,而是专于某一产品领域,实现单个技术的价值最大化。它们也表明,传统模式下,看似没什么商业价值或价值较小的技术,当用新的商业模式推向市场时,可能会产生巨大收益(Chesbrough et al,2002)。

## 把握新的机遇

社会经济环境、客户需求变化和技术进步也会提供新的机遇。例如,随着全球环境的恶化,人们对温室效应等担忧的加剧,一方面给一些企业带来节能减排的压力,另一方面,也给清洁生物能源领域的企业提供发展的机遇。

每一次在经济系统中引入重大的新技术,常会带来新一波的长期经济增长,实现经济质的变化与飞跃,而不是个别产业量的简单增长。例如,国家铁路网的建设,是一种可以带来新一波长期增长的创新性投资,或者可称为产业革命。连续的产业革命如表 1-1 所示,每一次都带来重大的机遇。

表 1-1 连续的产业革命

大约时间	阶段	各阶段主要基础结构和重大特征			
		科学、技术、教育、培训	交通运输、通信	能源系统	普遍与廉价的关键要素
第一次 1780~1840 年	产业革命: 纺织品工业化生产	学徒制, 边干边学, 意见分歧的学派, 科学社团	运河、车行道	水力	棉花
第二次 1840~1890 年	蒸汽动力与铁路时代	专业机械与土木工程师, 技术学院, 大众初级教育	铁路(铁)、电报	蒸汽	煤、铁



续 表

大约时间	阶 段	各阶段主要基础结构和重大特征			
		科学、技术、教育、培训	交通运输、通信	能源系统	普遍与廉价的 关键要素
第三次 1890~1940年	电气与钢铁时代	工业研究与开发实验室, 化学品与电气国家实验室, 标准实验室	铁路(钢)、电话	电气	钢
第四次 1940~1990年	汽车和合成材料的大批量生产(福特主义)时代	大批量生产产业和政府的研究与开发, 普及的高等教育	汽车公路、无线电和电视, 航空线路	石油	石油、塑料
第五次 1990年~	微电子学和计算机网络时代	数据网络, 研究与开发全球网络, 终身教育与培训	信息高速公路, 数字化网络	天然气、石油	微电子学

资料来源: 克里斯·弗里曼等(2004)。

并非每一次技术发明都是大的、革命性的。大部分情况下, 在许多产业中, 每年都会出现数以千计的小发明、小的技术革新, 很大程度上是渐进性的。小创新一样可以带来新机遇。

大的技术进步提供机遇的典型例证是全球互联网的出现和其在商业世界中的普及应用。它大大增加了信息获取、发布、传输和处理的能力, 降低了交易成本, 改变了人们的工作和生活方式, 因而也改写了基本的经济规则, 给企业制定新型战略及新型商业模式提供了可能。

商业模式创新可以帮助人们更好地把握新的机遇。例如, 许多人抓住难得的历史机遇, 创办了基于互联网的新型企业, 并取得巨大成功。大量传统企业也利用互联网条件, 或者向电子商务型转化, 或者多少包含电子商务型企业的一些要素和特征。