

张双文 李玲玲 著 |

高科技初创企业 商务模式设计研究

GAOKEJI CHUCHUANG QIYE SHANGWU MOSHI SHEJI YANJIU



解读初创企业的商务模式
帮助企业搭上互联网快车

 中国财政经济出版社

张双文 李玲玲 著 |

高科技初创企业 商务模式设计研究

GAOKEJI CHUCHUANG QIYE SHANGWU MOSHI SHEJI YANJIU



解读初创企业的商务模式
帮助企业搭上互联网快车

▲中国时政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

高科技初创企业商务模式设计研究/张双文,李玲玲著.
—北京:中国财政经济出版社,2016.3
ISBN 978-7-5095-4329-0

I. ①高… II. ①张… ②李… III. ①高技术企业—企业管理—研究 IV. ①F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 045728 号

责任编辑:翁晓红

责任校对:李 菡

封面设计:宁迎辉

版式设计:宁迎辉

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100142

营销中心电话:88190406 北京财经书店电话:64033436 84041336

郑州泰宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

710×1010 毫米 16 开 16.5 印张 208 000 字

2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

定价:48.00 元

ISBN 978-7-5095-4329-0/F·3510

(图书出现印装问题,本社负责调换)

本社质量投诉电话:010-88190744

打击盗版举报热线:010-88190492,QQ:634579818

内 容 摘 要

高科技初创企业虽然拥有高新技术,但是如果没有科学的商务模式也无法获得高技术带来的价值和回报。高科技初创企业的发展离不开风险投资的支撑,投资者更关注利润最大化的商务模式。许多初创企业在设计商务模式时,会犯许多错误,从而导致融资失败。本书尝试对系统性设计商务模式进行有益探索。

高科技初创企业是指成立时间不超过十年、经营一个以上高科技部门、具有法人资格的独立企业。高科技初创企业的死亡率比较高,其成功与否取决于能否构建一个新颖且具有潜在价值的商务模式。针对高科技初创企业的内部构造界面、客户界面和伙伴界面这三个核心界面所包含的要素,本书按照“关键成功要素”标准进行了归纳和探索。内部构造界面关键要素有企业家能力、技术能力、新产品上市能力等;客户界面关键要素有市场定位、顾客关系管理等;伙伴界面关键要素主要包括与合作伙伴、赞助者的关系两种类型。

商务模式的设计具备价值性、稀缺性、不可模仿性和非替代性四个性质,可以采用隔绝机制和差异化等方式来维持商务模式的优势。通过风险投资对商务模式的评价、对初创企业商务模式设计中存在的问题分析,可以总结出更好的设计方法来指导商务模式的设计。

商务模式的设计理念包括效率、创新、互补性和锁定。商务模式的潜在价

值依赖于这四个设计理念组合效应的重要程度。商务模式的逻辑主要包括机会识别、市场评估、所需要的资源和工具、风险分析四个部分。商务模式设计的理念和逻辑本质上就是价值创造的理念和逻辑。

高科技初创企业商务模式是由价值主张、价值支撑和价值保持来表征的。可以应用 e³-value 方法和 UCMs 技术构建企业的基本价值模式,科学提炼价值主张,在此基础上构建高科技初创企业的价值支撑和价值保持系统。商务模式的设计应是一种呈阶梯式上升的循环过程,可以使用创造性破坏和期权方法来评价商务模式对初创企业的价值贡献。本书运用实例对高科技初创企业的商务模式设计进行说明。

商务模式的优劣决定着投资高科技企业的创投机构的投资回报率。衡量创业投资绩效的一个核心指标就是投资回报率。高投资回报率正是创业投资的动力所在,也为创业投资实现自我增值提供了可能。除了商务模式,管理团队、组织形式、退出时机、创业投资环境等也影响着投资回报率。本书也对这些影响因素进行了研究阐述,给出了一些细化的具体指标,希望通过这些研究,能为创业投资公司的投资策略提供决策参考,进而提高其投资绩效水平。

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 选题及基本背景	1
第二节 研究论题综述	4
第三节 研究思路和概念性框架	18
第四节 研究方法	20
第五节 研究意义和创新	24
第六节 结构安排	26
第二章 高科技初创企业的界定与成长环境	28
第一节 高科技初创企业的界定	28
第二节 高科技初创企业的成长和商业环境	38
第三节 高科技初创企业的商务模式	45
第三章 高科技初创企业核心界面的要素分析	49
第一节 内部构造要素分析	50
第二节 客户界面要素分析	59

第三节	伙伴界面要素分析	66
第四章	高科技初创企业商务模式设计的意义	74
第一节	高科技初创企业商务模式的优势	76
第二节	风险投资对高科技初创企业商务模式的评价	82
第三节	商务模式设计中存在的问题分析	91
第五章	高科技初创企业商务模式设计的理念和逻辑	100
第一节	商务模式设计的理念	100
第二节	商务模式设计的逻辑	106
第六章	高科技初创企业商务模式的设计框架	117
第一节	商务模式设计的方法选择	118
第二节	商务模式的价值主张设计分析	126
第三节	商务模式的价值支撑设计分析	144
第四节	商务模式的价值保持设计分析	150
第五节	商务模式的设计评价	157
第七章	高科技初创企业商务模式的设计实例	165
第一节	价值主张	170
第二节	价值支撑	178
第三节	价值保持	181
第四节	商务模式设计的梯度竞争优势	184
第八章	影响创投公司投资绩效的因素分析	187
第一节	管理团队	190
第二节	组织形式	197

第三节 退出时机	204
第四节 创业投资环境	209
第九章 结 语	214
第一节 回 顾	214
第二节 不足与研究展望	218
参考文献	221
致 谢	255

第一章 绪论

第一节 选题及基本背景

自 20 世纪 80 年代以来,以高新技术为基础的初创企业发展一直是各国政府和理论界关注的重点。特别是美国硅谷大量高科技初创企业的成功实践以及由此带来的高科技产业的迅速发展,更是引起人们对高科技初创企业的强烈兴趣。国内外高新技术产业和区域经济发展的大量实践表明,高科技初创企业以其强大的创新冲动和专业化技术,不仅为孵化新兴产业、激活区域经济提供了重要的基础,而且也成为推动产业升级、提高经济综合竞争力的基本力量。

Possani, Thomas 和 Archibald(2003)指出,初创企业是国家经济增长的重要组成部分,它促进竞争,鼓励创新,创造工作机会。这类企业在最初阶段由于受资金限制,存在很高的失败风险。这就需要一些商务模式来帮助企业决策,为企业长期存活提供帮助。^[1]

高科技初创企业的发展离不开风险投资的支撑,风险投资已被公认为初创企业成长的“发动机”。一个风险投资的决策=“技术创新+商务模式+市场空间(国家产业政策)+创业者(管理者)素质”。对于高科技初创企业来说,商务模式已成为其战略决策的基本内容,成为企业核心竞争力的重要组成部分,决定着企业的生存和发展。高科技初创企业虽然拥有高新技术,但是如果没有科学的商务模式也无法获得高新技术带来的价值和回报。Steinman(2002)认为,

存在一种商务模式能专注于技术创新,帮助小企业发展技术,使其商业化,增加企业的价值。^[2]

从全球范围来看,为风险投资提供的资金增长速度将变慢,投资者更加青睐那些采用新技术而更具竞争优势的企业商务模式,而不仅仅是新技术本身。高科技初创企业应当说明它们的预期产品或服务的市场(目标市场)是真实存在的,并有增长趋势;潜在客户可以从其提供的产品或服务那里获得不断增长的利益(价值主张)。初创企业应懂得如何将市场与客户的利益很好地结合,从而形成收益(商业动力)。当风险投资家被问到“评估商业计划书时最重要的考虑因素”时,大部分风险投资家会首先回答是商务模式,他们更关注如何获得利润的商务模式和商业计划书。

许多初创企业虽然深知商务模式的重要性,但在设计自己的商务模式时,却会犯许多错误。正如 Keutzer(2003)指出,在一些高科技领域,商务模式常常较模糊。对这些企业来说,如果不能找到产生现金的方式,那么再伟大的创意和优秀的管理团队也是不够的。企业只有阐释清楚了商务模式,才能解释清楚企业最终是如何经营的。^[3]正因为商务模式的设计上存在着诸多问题,高科技初创企业往往不能提出令风险投资家信服的商务模式,从而导致融资失败。正如阿玛尔·毕海德(2004)所指出的,很少有企业家创办的初创企业符合风险资本的投资模型,只有约 5% 的有限公司 500 强企业在创业时有风险资本的资助。^[4]Quindlen(2000)主张初创企业的商务模式应该是新的商业中最重要的要素,对商务模式的错误执行最终会导致企业失败。^[5]Callahan 和 Charbonneau (2003)更指出,初创企业的商务模式更像一个未经验证的假设,真正的试验是从愿意支付费用的顾客处获得利润。^[6]

高科技初创企业的存活率虽然很低,但有风险投资背景的高科技初创企业的存活率明显比无风险投资背景者要高,^[7]这表明风险投资家对高科技初创企业未来绩效的预测是较为成功的。加深对高科技初创企业商务模式的理解,既有利于风险投资家更有效率地选择目标初创企业,也有利于高科技初创企业更有针对性地制定成功的商业计划书,从而增加获取风险投资的机会。

这就为理论工作者提出了能否设计高科技初创企业商务模式的系统性方法的重要课题。本书就是以此为研究主题,希望通过深入系统的研究,帮助高科技初创企业设计科学的商务模式,增加其获得风险投资的成功概率,提高其生存和发展的机会。

第二节 研究论题综述

一、有关商务模式的综述

(一)商务模式的定义

商务模式(Business Models,也译为商业模式、业务模式),是随互联网技术的发展而流行起来的,是目前互联网上常见术语。讨论得最热门的商务模式即为互联网商务模式或电子商务模式。商务模式是高科技初创企业在争取风险资金时,风险投资家(机构)考察的核心内容之一。

有关商务模式的定义众说纷纭,莫衷一是。Osterwalder 等(2002)指出,在咨询界、经理层、研究者和新闻记者中广泛使用“商务模式”的称呼,但很少有人能给出他们所要表达的准确定义,概念的滥用最终会导致“商务模式”概念可信度的丢失。^[8]Porter(2001)也指出,“有关商务模式的定义充其量是黑暗的。大部分指的是企业如何经营、产生收入的松散概念,但是产生收入和创造经济价值存在很大差别。”^[9]Timmers(1998, 1999)认为商务模式是由产品、服务和信息流组成的架构,包括对不同参与者及其角色、收入来源的描述。^[11]Fox(2000)把商务模式看作是要素的独特配置,这些要素包括组织目标、策略、过程、技术

和结构,这种配置能够为顾客创造价值,使企业在专门市场上获得竞争优势。^[12]

Amit 和 Zott (2000)指出,一些研究者将收入模式误解为商务模式,收入模式只是商务模式能够产生收入的一种专门方法。他们认为商务模式是企业与所有能创造价值的参与者进行交易的方式,这些参与者包括伙伴、顾客和供应商。商务模式就是由为获得商业机会所设计的交易构成要素组成的架构配置。^[13]

Rappa(2003)指出,商务模式就其最基本的意义而言,是指做生意的方法,是一个企业赖以生存的模式——一种能够为企业带来收益的模式。商务模式规定了企业在价值链中的位置,并指导其如何赚钱。^[14]商务模式明确了一个企业开展什么活动来创造价值、在价值链中如何选取上游和下游伙伴中的位置以及与客户达成产生收益的安排类型。^[15]

Miles 等人(2000)认为,一个商务模式是指为了创造有市场的产品和服务,运用资源来增加价值,并能清楚表达的一种计划。^[16]Chen 和 Ching (2002)指出,商务模式应能通过知识的发展(如知道怎样)和资源获得来清楚表达组织的未来成长。传统商务模式集中于自然资源的获得及输出产品和服务,程序、控制机制、内部组织联系、IT 技术的应用等都集中于确保产品和服务有效率转移给消费者。商务模式也确保组织的自然资源和生产的产品和服务,能够使得组织保持合理的库存,与其他组织保持联系,运输产品和提供所需的服务。^[17]

埃森哲咨询公司的 Linder 和 Cantrell(2001)认为,商务模式是企业当前的商务环境中赚钱的商务逻辑,它包括企业及其重要利益相关者设计出的价值主张和企业采用的以使企业承诺可信和使企业利用其回报所得的运作。^[18]

Wallin(2000)认为商务模式是企业优先的价值创造,利用内外部资源,为顾客创造价值。^[19]Fisken 和 Rutherford(2002)认为商务模式概括了企业如何通过其价值链的结构和与产业价值系统的互动来产生收入。^[20]Magretta(2002)认为,一个好的商务模式要回答像彼得·德鲁克一样老的问题:“谁是客户? 什么是客户价值? 我们如何在这个业务中赚钱? 如何以适当的成本将价值交付给

客户?”^[21]

Afuah 和 Tucci(2001)认为,商务模式可以概括为一个系统,它由不同部分之间的连接环节及其系统的动力机制组成。^[22]企业依据商务模式而建立,依据商务模式使用资源、超越竞争者和向客户提供更大的价值,依据商务模式来获得利润。Afuah(2004)又进一步提出商务模式是企业在给定行业中,为了创造卓越的客户价值并将自己推到获取价值的位置上,运用其资源执行什么样的活动、如何执行这些活动以及什么时候执行这些活动的集合。^[23]

王波和彭亚利(2002)认为在讲商务模式概念的时候,实际上是在说明三种不同的事情:商务模式的组成部分、企业的运营机制、对运营机制的扩展和利用。他们认为,只有后两种才算得上是真正的商务模式。商务模式至少要满足两个必要条件:第一,商务模式必须是一个整体,有一定结构,而不仅仅是一个单一的组成因素;第二,商务模式各组成部分之间必须有内在联系,这个内在联系把各组成部分有机地关联起来,使它们互相支持,共同作用,形成一个良性循环。^[24]

Chesbrough 和 Rosenbloom(2002)认为更准确的商务模式的定义是由 KMLab 咨询公司给出的,即商务模式是描述企业如何在市场中创造价值,包括与产品、服务、形象的独特组合,以使企业得到发展,也包括完成工作所需的基本组织和运作的基本设施。^[25]

(二)商务模式的组成要素

Timmers 认为,商务模式包含如下三个要素:(1)产品、服务或信息流的体系结构,包括不同商业角色及其作用;(2)不同商业角色潜在利益;(3)收入来源。商务模式自从有了分工和交易就产生了,它是传统企业成败的关键。^[11]

Mahadevan(2000)认为一个商务模式是由价值流、收入流和物流组成的混合体。价值流是关注于买者、卖者和市场制造者的价值主张;收入流是识别组织如何获得收益;物流是详细说明供应链如何影响组织。^[26]

Mitchell 和 Coles(2003)认为一个商务模式的构成要素有:由谁提供价值,提供什么价值,何时何地提供价值,为什么要提供价值,怎样为顾客提供价值,提供多少价值,如何从这些提供的价值中获得收益。改变单一的商务模式的要素,能够实质性提高企业绩效,以及增加销售、利润和现金流,这就是商务模式的改进。^[27]

Venkatraman 和 Henderson(1998)将商务模式和 IT 技术结合起来,探讨了虚拟组织化的架构。他们认为,商务模式沿着三个方向设计战略的协作计划:与客户互动、资产组合、知识利用。这里所指的商务模式还是活动的决策问题,没有脱离价值链的范围。^[28]

Alt 和 Zimmermann(2001)提出了商务模式的一般要素。(1)使命:这是对整体愿景、战略目标和包括基本产品和服务特征的价值主张的高水准的理解。(2)结构:它要像关注产业、客户和产品一样,确定哪些角色和代理人构成商务社区,如价值链或价值网。(3)流程:它显示的是价值创造过程的要素。(4)收入:企业要能赚钱。(5)法律问题:它可以规定企业的整个经营环境。(6)技术:技术的进步会影响商务模式的各个方面。^[29]

王波和彭亚利(2002)认为,运营性商务模式的主要组成部分为:收入来源(即客户)、向客户提供的价值,以及提供价值的方式。^[24]

在商务模式领域,众多学者根据深度和严格程度对其定义要素持不同观点。Osterwalder(2004)将不同学者的观点概括成表 1-1。^[30] Hamel(2000)的定义涵盖了所有的要素,但是有关这些要素的描述不是很清晰。Gordijn(2002)的价值交换模型虽然没有涵盖与顾客相关的许多问题,但是很严格地界定了企业的价值结构和价值交换。在有关论述中,至少有两个学者的模型描述了所有要素的存在,与其他模型相比,他们的创新之处在于涵盖了商务模式领域所有相关问题。但是,对于描述企业的经营逻辑而言,这些又并非必要的。

表 1-1 不同商务模式文献的比较

作者/商务模式要素 0=要素不存在 1=要素被提及 2=要素被描述化 3=要素模型化	价值主张	目标顾客	销售渠道	顾客关系	价值结构	能力	伙伴关系	成本构成	收入模式
Stähler	2	0	0	0	2	0	2	0	2
Weill & Vitale	2	2	2	0	0	2	0	0	2
Petrovic, Kittl 等	1	0	1	1	1	1	0	0	1
Gordijn	1	1	0	0	3	0	3	3	3
Afuah & Tucci	2	2	0	0	3	2	0	0	2
Tapscott, Ticoll 等	0	0	0	0	3	0	2	0	0
Linder & Cantrell	1	0	1	1	1	0	0	0	1
Hamel	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Chesbrough & Rosenbloom	1	1	0	0	1	0	0	1	0
要素被提及的次数	8/9	5/9	4/9	3/9	8/9	4/9	4/9	3/9	7/9

资料来源: Alexander Osterwalder. The business model ontology: a proposition in a design science approach[D]. <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/>, 2004.

Millennium Group 公司(2000)的研究显示,在商业领域(不仅仅在技术和互联网空间),商务模式概念的使用存在相当大的差异,概念阐述不清会造成将来更大的矛盾和混乱。亚马逊(Amazon)公司描述的“虚拟书店”的商务模式仅仅说明了它们是如何做生意的;Pricelines 公司的“自我定价旅游代理”也只能是一个价值主张,商务模式需要理解更多的东西;Millennium Group 公司的研究认为 Rappa 关于商务模式的定义只概括了商务模式所有要素的一部分。^[31]

总之,对商务模式的研究共经历了五个阶段。第一阶段是对商务模式的定义和分类,如 Rappa(2001)和 Timmers(1998)等的研究,都侧重于商务模式的定义和分类的研究;第二阶段是列举出商务模式的组成要素,如 Linder 和 Cantrell(2000)、Magretta(2002)、Amit 和 Zott(2001)等的研究;第三阶段是对

商务模式组成要素进行描述,如 Afuah 和 Tucci(2001)、Hamel(2000)、Weill 和 Vitale(2001)等的研究;第四阶段是对商务模式的组成要素进行模型化的研究,如 Gordijn(2002)、Osterwalder 和 Pigneur(2002)等,都侧重于提出商务模式的参考模型;第五阶段是应用商务模式概念来研究和解决实际问题,试图总结出具有应用意义的概念性工具。这个阶段也就是本书研究的领域,通过研究商务模式的设计,帮助企业更好地理解商务过程,更好地认识企业能提供什么、提供给谁、如何提供、怎样提供、需要哪些合作伙伴等关键问题;帮助企业更好地从不同的商务角度和观点来考察商务模式组成要素之间的相关性;帮助企业更好地构建科学的商务模式设计工具;帮助企业创造在不确定环境下的、基于科学商务模式的管理工具。

(三)商务模式的角色和作用

Chesbrough 和 Rosenbloom(2002)的研究认为商务模式是技术领域和经济领域的中介(如图 1-1 所示)。他们从一个好的商务模式应能挖掘出技术的潜在价值的命题出发,把商务模式视为从投入的技术领域到产出的社会领域的映射。这为商务模式的界定提供了很好的思路。他们认为商务模式的作用应该包括:(1)确定市场范围,即新技术有哪些用途,对哪些使用者是有用的;(2)清楚地表达商品价值所在,即通过这种技术能够为使用者创造哪些价值;(3)界定价值链结构,即企业内部为创造和分销客户所需的产品或服务所要求的一系列活动;(4)在选定的价值阐述和价值链结构下,评估生产的成本结构和潜在收益;(5)说明企业在连接供应商和客户的价值网络中所处的位置,包括识别潜在的互补者和竞争者;(6)构造企业的竞争策略,创新型企业依靠这一策略获得和保持竞争优势。^[25]