

中国好设计 丛书

“中国好设计”丛书编委会 主编

中国 好设计



CHINA GOOD DESIGN

商业模式创新设计案例研究

柴春雷 惠清曦 叶圆怡 编著



中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

“中国好设计”丛书得到中国工程院重大咨询项目

“创新设计发展战略研究”支持

中国好设计



中国好设计 丛书

“中国好设计”丛书编委会 主编

商业模式创新设计案例研究

柴春雷 惠清曦 叶圆怡 编著

中国科学技术出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

中国好设计:商业模式创新设计案例研究/柴春雷,惠清曦,
叶圆怡编著. —北京:中国科学技术出版社, 2016.5

(中国好设计)

ISBN 978-7-5046-6860-8

I. ①商… II. ①柴… ②惠… ③叶… III. ①商业模式—
设计—案例—中国 IV. ① F72

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第005829号

策划编辑	吕建华 赵 晖 高立波
责任编辑	赵 佳 高立波
封面设计	天津大学工业设计创新中心
版式设计	中文天地
责任校对	何士如
责任印制	张建农

出 版	中国科学技术出版社
发 行	科学普及出版社发行部
地 址	北京市海淀区中关村南大街16号
邮 编	100081
发行电话	010-62103130
传 真	010-62179148
网 址	http://www.cspbooks.com.cn

开 本	787mm × 1092mm 1/16
字 数	164千字
印 张	10
版 次	2016年5月第1版
印 次	2016年5月第1次印刷
印 刷	北京市凯鑫彩色印刷有限公司
书 号	ISBN 978-7-5046-6860-8 / F·812
定 价	56.00元

(凡购买本社图书,如有缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

“中国好设计”丛书编委会

主 任 路甬祥

副 主 任 潘云鹤 张彦敏

委 员 (以姓氏笔画为序)

王 健 王 愉 叶圆怡 巩淼森 刘力丹

刘惠荣 刘曦卉 孙守迁 杨文庆 吴海燕

辛向阳 宋 武 张树有 娄永琪 贾建云

柴春雷 徐 江 徐志磊 徐敬华 梅 熠

曹建中 董占勋 韩 挺 惠清曦 程维勤

谭建荣 魏瑜萱

秘 书 刘惠荣

本书编辑 王 乐

总序

自 2013 年 8 月中国工程院重大咨询项目“创新设计发展战略研究”启动以来，项目组开展了广泛深入的调查研究。在近 20 位院士、100 多位专家共同努力下，咨询项目取得了积极进展，研究成果已引起政府的高度重视和企业与社会的广泛关注。“提高创新设计能力”已经被作为提高我国制造业创新能力的重要举措列入《中国制造 2025》。

当前，我国经济已经进入由要素驱动向创新驱动转变，由注重增长速度向注重发展质量和效益转变的新常态。“十三五”是我国实施创新驱动发展战略，推动产业转型升级，打造经济升级版的关键时期。我国虽已成为全球第一制造大国，但企业设计创新能力依然薄弱，缺少自主创新的基础核心技术和重大系统集成创新，严重制约着我国制造业转型升级、由大变强。

项目组研究认为，大力发展以绿色低碳、网络智能、超常融合、共创分享为特征的创新设计，将全面提升中国制造和经济发展的国际竞争力和可持续发展能力，提升中国制造在全球价值链的分工地位，将有力推动中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变。政产学研、媒用金等社会各个方面，都要充分认知、不断深化、高度重视创新设计的价值和时代特征，

共同努力提升创新设计能力、培育创新设计文化、培养凝聚创新设计人才。

好的设计可以为企业赢得竞争优势，创造经济、社会、生态、文化和品牌价值，创造新的市场、新的业态，改变产业与市场格局。“中国好设计”丛书作为“创新设计发展战略研究”项目的成果之一，旨在通过选编具有“创新设计”趋势和特征的典型案例，展示创新设计在产品创意设计、工艺技术创新、管理服务创新以及经营业态创新等方面的价值实现，为政府、行业和企业提供启迪和示范，为促进政产学研、媒用金协力推动提升创新设计能力，促进创新驱动发展，实现产业转型升级，推进大众创业、万众创新发挥积极作用。希望越来越多的专家学者和业界人士致力于创新设计的研究探索，致力于在更广泛的领域中实践、支持和投身创新设计，共同谱写中国设计、中国创造的新篇章！是为序。



2015年7月28日

序

党的十八大报告明确提出了“加强技术集成和商业模式创新”，将商业模式创新作为提升国家创新能力的重要组成部分。近年来，苹果、谷歌、支付宝、华为、小米等企业，通过技术与商业模式创新的有机融合，取得了巨大的市场竞争优势。由此可见，商业模式创新能够产生“倍增效应”，成为技术成果价值提升的重要途径。

观察世界之变，我们还可以看出：一方面，广大装备制造业正在从单纯提供产品向同时提供产品和服务转变，通过将产业链上中下游相连，以达到质量、效益、品牌的同步提升。消费品行业的变化更为激烈，电商、个性化定制等成为消费品行业商业模式创新的重要途径，设计和体验成为消费品行业竞争的利器。另一方面，互联网行业在继续更深刻地改变人类社会的各个方面，互联网提供的O2O平台、C2B大数据等资源，使得各行各业能便捷地构建新的商业模式，赢得竞争优势。服务业正在转型，线上渠道和线下体验成为服务业建立竞争优势的两个途径。文化创意领域则乘着互联网的浪潮向线上进军，告别了单一化的媒体传播途径，开始全方位地把控信息传播的方式。由此可见，商业模式的创新，不仅是重要的，而且是必需的。

《商业模式创新设计案例研究》是中国工程院重大咨询项目“创新设计发展战略研究”的研究成果“中国好设计”丛书的一本，选取了装备制造业、消费品行业、互联网行业、服务业、文化创意等行业中的一些典型企业，描述企业在构建商业模式前所面临的有利和不利条件，分析他们建立商业模式的过程，剖析他们成功的关键因素。本书最后还探讨3D打印等新兴行业，其商业价值虽然尚未完全开发，但创新性十足且拥有巨大潜力。

目前中国正处于转型升级的关键时期，“大众创新、万众创业”正在深入实施，企业迫切需要新的商业竞争力。希望本书的案例研究可以为相关行业和领域带来帮助，也希望有更多的专家学者和业界人士致力于商业模式创新设计的探索和应用，为促进中国制造向中国创造、中国速度向中国质量、中国产品向中国品牌的转变做出努力和贡献！

潘雲鶴

2015年9月30日

目录

CONTENTS

引言	001
第一章 商业模式创新概述	005
1.1 商业模式概述	006
1.2 传统商业模式概述	008
1.3 商业模式创新成为企业竞争的重要手段	010
1.4 商业基础设施的变化	015
1.5 商业模式创新的未来	017
第二章 装备制造业商业模式创新	019
2.1 从光伏生产到分布式发电系统的模式转变 ——浙江正泰太阳能科技有限公司	020
2.2 从国有性质的钢铁设计研究院到国际化的工程总包公司 ——中冶赛迪工程技术股份有限公司	026
2.3 从风机制造企业到整体解决方案及服务提供商 ——西安陕鼓动力股份有限公司	031
2.4 从电梯制造商到电梯系统服务提供商 ——上海三菱电梯有限公司	035
2.5 安防监控行业一站式解决方案提供商 ——杭州海康威视数字技术股份有限公司	041
2.6 装备制造业商业模式总结	045
第三章 消费品行业商业模式创新	049
3.1 服装企业的个性化定制模式 ——青岛红领集团有限公司	050
3.2 以品牌创新打开国内休闲用品市场 ——浙江正特集团有限公司	055
3.3 消费品行业商业创新设计总结	060

第四章	互联网行业商业模式创新	063
4.1	第三方支付平台到金融服务平台 ——蚂蚁金融服务集团	064
4.2	自主研发智能产品的移动互联网公司 ——北京小米科技有限责任公司	070
4.3	开启免费商业模式时代 ——奇虎 360 科技有限公司	075
4.4	电商零售业务模式 ——北京京东世纪贸易有限公司	080
4.5	互联网行业商业模式总结	085
第五章	服务业商业模式创新	093
5.1	从传统百货零售商向多元化产业投资集团的演变 ——银泰商业(集团)有限公司	094
5.2	从包裹快递业务到综合物流服务 ——顺丰速运有限公司	098
5.3	服务业商业创新设计总结	103
第六章	文化创意行业商业模式	105
6.1	从报纸运营向资本运营、全媒体运营发展 ——浙报传媒集团股份有限公司	106
6.2	从传统影视公司到互联网娱乐公司的演变 ——华谊兄弟传媒股份有限公司	111
6.3	设计行业商业创新案例	116
6.4	文化创意行业商业创新设计总结	120
第七章	其他行业商业模式	125
7.1	大数据	126
7.2	3D 打印案例	134
7.3	商业模式创新总结 ——大数据、3D 打印等新技术条件下的商业模式	139
	总结	145

党的十八大提出“加强技术集成和商业模式创新”。创新要整合技术的可行性、用户的需求性和商业的可持续性。只有通过原始创意和创新的设计将关键技术创新和系统集成创新、制造服务、经营模式的创新结合起来，形成具有自主知识产权的产品，并实现工程化和规模产业化，才能引领市场而又不受制于人。

本书从六个行业来分析商业模式。每个行业里面精选若干案例，进行详细分析。我们试图描述这些企业在进行商业模式构建时所具备的市场环境和转变基础，面临的困难和机遇以及进行商业模式创新后取得的成绩，与同类型企业相比所具有的优势，对整个行业带来的启示，等等。

装备制造业

在装备制造业领域，人们往往更多地关注装备制造的精度、性能、效率等技术方面的革新，对商业模式关注较少。因此，本书选取了浙江正泰太阳能科技有限公司、西安陕鼓动力股份有限公司和上海三菱电梯有限公司等5家公司作为案例。浙江正泰太阳能科技有限公司从光伏太阳能的“红海”激烈竞争中脱颖而出，较早地向分布式发电系统转变，从出售光伏产品转向分布式电力系统工程的服务，取得了转型的成功。西安陕鼓动力股份有限公司从传统的鼓风机生产制造企业，大胆进行商业模式创新，由出售单一的风机产品向出售整体解决方案和服务转变，为装备制造企业的运营发展提供了新思路。上海三菱电梯有限公司由单纯生产和销售电梯产品向经营电梯系统服务的方向发展，将服务与生产并重，提供电梯全生命周期的服务管理。

消费品行业

02

消费品行业曾经是我国出口的主要领域，大多采取代理品牌或代工生产（Original Equipment Manufacturer，OEM）的模式。现在由于原材料、劳动力成本上升，出口型企业面临巨大挑战。青岛红领集团在竞争激烈的服装行业中采用了个性化定制、优化生产供应链环节的模式，依靠个性化数据统领，信息化保证的方法，取得了商业上的成功。浙江正特集团原来以出口户外桌椅等休闲用品为主，在2004年转型筹备开拓国内市场，依靠高端定位加上户外定制模式，在国内市场取得了空前成功。

互联网行业

03

互联网行业（包括移动互联网）是目前及未来一段时间给整个社会生活带来巨大变革的行业。互联网行业的商业模式十分丰富、新颖，很有活力，而且非常有潜力。本书选择了目前影响力较大的几家互联网企业。奇虎360科技有限公司开启了国内互联网免费时代，让人们感到了互联网里交易的信用机制，和淘宝网一起，开启了国内互联网生活的新篇章，网购改变了国人的消费习惯，也重构了整个商业（包括物流服务）生态圈；京东商城提供了购物、配送一站式服务，尤其是其提出的“211”限时达物流服务，给网上购物提供了快速而有保障的送货体验；小米科技有限责任公司则让人们认识到互联网时代口碑营销和用户参与创新过程的新模式，企业获得了爆发式增长。

服务业

04

服务业是国家经济结构调整中着力发展的一个行业，范围较广。本部分选取了银泰商业集团、顺丰速运集团作为案例。目前，商场已经从传统的单一购物地点，发展成为集影视、休闲、儿童娱乐、健身、餐饮、购物于一体的综合体系，银泰商城在这方面都在前列，并且与阿里集团一起推出O2O（Online to Offline，指将线下商务的机会与互联网结合）模式，值得传统购物行业借鉴。顺丰速运是国内快递行业的翘楚，其信息化水平在国内快递行业首屈一指，其时效和服务水平在快递行业也名列前茅，在快递行业竞争日趋激烈的情况下，顺丰速运有自己的“蓝海”领地——与信息化水平相对应，已实现部分货物自动分拣，在快递和电商结合领域也在积极尝试。

文化创意与设计服务行业

05

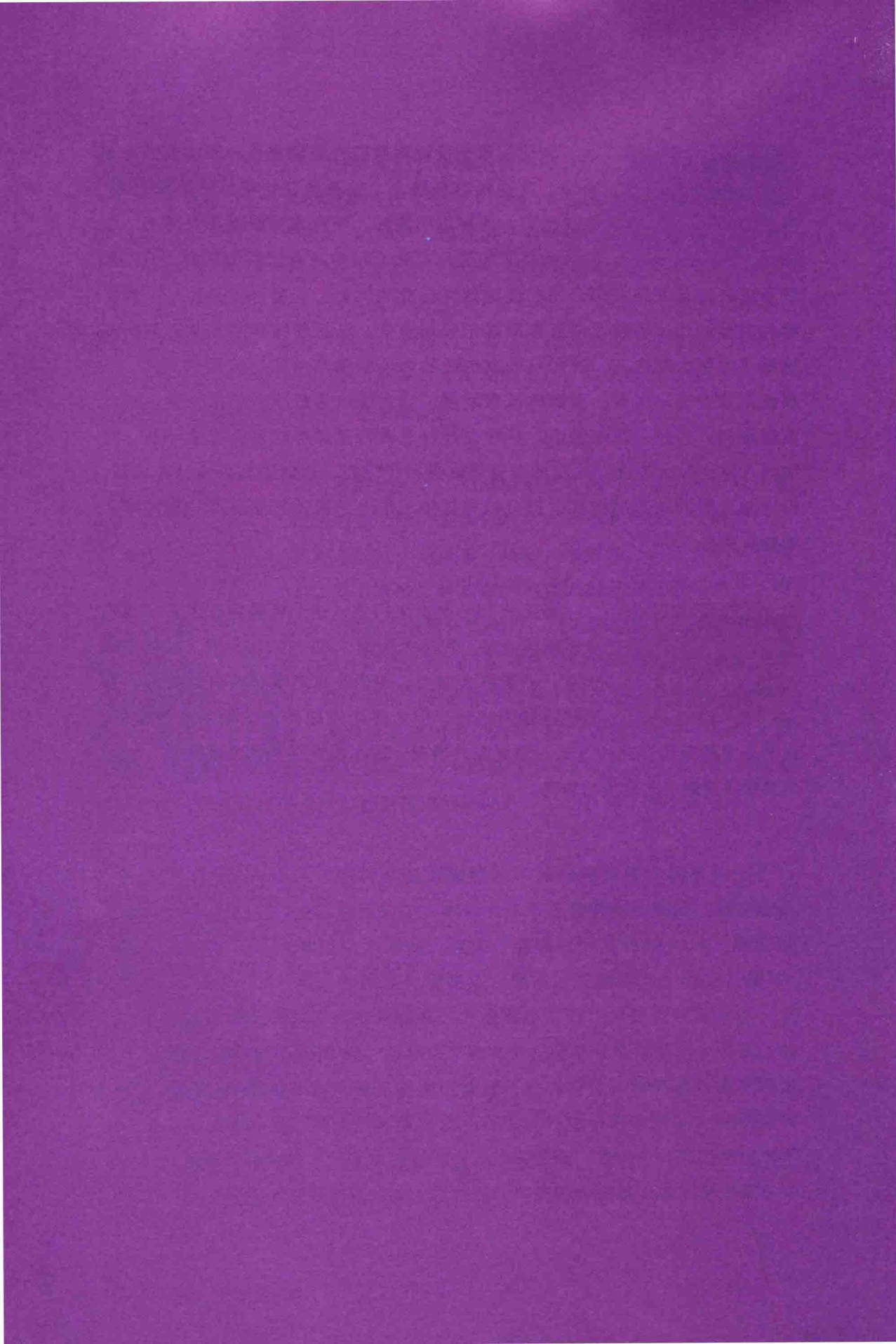
文化创意与设计服务行业是国家提升软实力的重要领域。在现代信息技术（尤其是互联网、移动互联网）的冲击下，传统纸质媒体、电视媒体受到巨大冲击。本部分选择了华谊兄弟和浙报传媒集团两个案例，分别代表了新兴的互联网视频公司和传统媒体行业的转型。华谊兄弟公司从一家传统的影视制作公司逐步向互联网娱乐公司演变。浙报传媒集团在互联网对传统报业的巨大冲击下，开始从一家传统的内容提供商向信息运营商发展，从报纸运营向资本运营、全媒体运营发展，成为国内为数不多的报业类上市的典型案例。另外，在本章中，还对设计行业进行了详尽的商业模式分析，对国内几家比较大的设计公司的商业模式进行了分析，也对国内外设计与电商、设计与互联网结合的模式进行分析与总结，指出了设计行业发展的新兴模式和新兴业态。

新兴行业

06

最后一部分是新兴行业，这个领域将在未来孕育出众多创新公司，包括大数据、3D 打印等行业。它们方兴未艾，拥有巨大潜力。国内在这方面已经开始探索，有的已经较为成功，但大多尚无成熟或成功的商业模式。这部分主要采用评述的方式，对比国外情况，揭示国外成熟的商业模式，给国内的企业提供一些启发与思考。





CHAPTER ONE | 第一章
商业模式创新概述

- 1.1 商业模式概述
- 1.2 传统商业模式概述
- 1.3 商业模式创新成为企业竞争的重要手段
- 1.4 商业基础设施的变化
- 1.5 商业模式创新的未来

商业模式创新 (Business Model Innovation) 作为一种新的创新形态, 其重要性已经不亚于技术创新、管理创新等形式。商业模式创新引起人们的广泛重视, 与 20 世纪 90 年代中期计算机互联网在商业世界的普及应用密切相关。

商业模式并不等于赚钱的方式, 而是一种整合资源, 为设计创造价值的方式。通过商业模式的设计, 可以形成一个互利共赢的生态圈。商业设计强调为用户诠释激进式的产品或服务的意义, 融合可以被整合的技术, 创造可持续发展的商业模式。

1.1

商业模式概述

“商业模式”一词最早于 1957 年出现在论文中, 作为专用术语出现在管理领域的文献中是在 20 世纪 70 年代中期。孔切尔和多托留 (Konczal & Dottore) 在讨论数据和流程的建模时, 首先使用了 Business Models 一词。在此后的信息管理领域, 商业模式被应用于信息系统的总体规划中。

20 世纪 80 年代, 商业模式的概念开始出现在反映 IT 行业的文献中。美国著名管理学家彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 最早于 1994 年将其称为组织的或公司的经营理论 (Business Theory)。直到 20 世纪 90 年代中期互联网成为企业的电子商务平台之后, 使得构想企业如何运作这一新“理论”在技术上有了可能性。此时商业模式的内涵也正在悄然发生变化, 即从信息

管理领域扩展到了企业管理领域的更广阔空间。随着商业概念的自身提升，它变得更加复杂，包括产品、服务概念、市场概念、供应链、营销、运作概念（Cardozo, 1996），进而这个准确并差异化的创意逐渐成熟，最终演变为完善的商业模式，从而形成一个将市场需求与资源结合起来的系统。

在商业模式的文献中，有着各种各样的定义和工具框架，但目前最被管理学界接受的是亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）、伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）和克里斯托弗·图斯（Christopher Tucci）在2005年发表的《明确商业模式：概念的起源、现状和未来》（*Clarifying Business Model: Origin, Present and Future of the Concept*）一文中提出的定义：“商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本等用以实现（创造、营销和交付）这一价值并产生可持续、可盈利性收入的要素。”

奥斯特瓦德和皮尼厄在其著作的《商业模式新生代》中把商业模式构成要素设计成商业模式画布，为企业家、学者提供了一个实用工具，可用来进行商业模式的分析、设计和实践。奥斯特瓦德提出了一个包含9个要素的参考模型，这9个要素覆盖了商业的4个主要方面，包括客户、提供物产品和服务、基础设施和财务生存能力，见图1-1。

重要伙伴 Key Partnerships 谁是最重要的合作伙伴？ 谁是重要的供应商？ 从伙伴那里获取哪些核心资源？ 合作伙伴都执行哪些关键业务？	关键业务 Key Activities 价值主张需要哪些关键业务？ 渠道通路需要哪些关键业务？ 客户关系？ 收入来源？	价值主张 Value Propositions 向客户传递什么样的价值？ 帮助客户解决什么样的问题？ 满足客户哪些需求？ 提供给客户细分群体哪些系列的产品和服务？	客户关系 Customer Relationships 与每个客户细分群体建立何种关系？ 哪些关系已经建立了？ 关系成本如何？ 如何把它们与商业模式的其余部分进行整合？	客户细分 Customer Segments 正在为谁创造价值？ 谁会是最重要的客户？
成本结构 Cost Structure 什么是商业模式中最重要的固有成本？ 哪些核心资源花费最多？ 哪些关键业务花费最多？	核心资源 Key Resources 价值主张需要什么样的核心资源？ 渠道通路需要什么样的核心资源？ 客户关系？ 收入来源？		渠道通路 Channels 通过哪些渠道可以接触客户细分群体？ 如何接触客户？渠道如何整合？ 哪些渠道最有效？哪些渠道成本效益最好？ 如何把渠道和客户进行整合？	
成本结构 Cost Structure 什么是商业模式中最重要的固有成本？ 哪些核心资源花费最多？ 哪些关键业务花费最多？		收入来源 Revenue Streams 什么样的价值能让客户愿意付费？ 客户付费买什么？ 更愿意如何支付费用？ 每个收入来源占总收入的比例是多少？		

图 1-1 商业模式画布图