

“商业模式三部曲”收官之作

商业模式测评

如何透析企业命运

业内专家李海舰、李建明、孙为民联袂推荐

李东◎著

商业模式特征识别



商业模式结构测评



商业模式强度测评

第四届“蒋一苇企业改革与发展学术基金奖”获奖者李东教授新作
3种方式剖析3大商业模式，洞察商业竞争陷阱



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

商业模式测评

如何透析企业命运

李东◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式测评：如何透析企业命运 / 李东著. --
北京：北京联合出版公司, 2019.5
ISBN 978-7-5596-3016-2

I. ①商… II. ①李… III. ①企业管理—商业模式—
研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第048003号

商业模式测评：如何透析企业命运

作 者：李 东

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：李 红 徐 樟

特约编辑：陈海文

封面设计：兰红蕊

版式设计：程海林

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京晨旭印刷厂印制 新华书店经销

字数136千字 787毫米×1092毫米 1/16 12.75印张

2019年5月第1版 2019年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-3016-2

定价：58.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

《商业模式测评》是我的商业模式系列专著的最后一部（前两部《商业模式原理》《商业模式构建》已分别于2014年和2016年出版）。我在第一部的自序里谈到了关于商业模式的5个“为什么”，分别是“什么是商业模式，而不是其他”“为什么是现在”“为什么需要新的理论”“为什么落后者、边缘者尤其需要关注商业模式”及“为什么商业模式总是‘说易做难’”。在第一部作品出版之后的几年，这个世界已经发生了巨大的变化，而这些问题仍然是有意义的。但关于这5个问题的答案需要与时俱进，在这个风云变幻的时代，再次审视思考这些问题不仅必要，而且意义比以前更加重大。

一、什么是商业模式，而不是其他

进入21世纪以来，在经济、社会、科技及政治等各方面因素的影响和作用下，我们所处的世界发生了广泛而又深刻的变

化。构成这些变化的，有好的因素，例如层出不穷的科技发明，这些科技成就一方面将人类各种梦想变为现实（如跨出地球迈向太空），同时又刺激着人类实现新的梦想（如根治癌症）。但坏的因素似乎更多：美国频繁爆发的经济危机，欧洲债务危机和持续经济低迷，日本经济长期低迷，全球环境恶化问题，中国的社会公平问题、经济结构调整与可持续发展问题，都反映出“动荡”和“危机”是当前全球社会基本面的特征写照。

那么，在这样的挑战面前，为什么是商业模式而不是其他的策略措施，可以成为当今世界拯救企业、应对预见性危机的关键“药方”呢？核心线索就在于商业模式的特定功能。作为企业专有的利润支撑系统，商业模式构成了企业特有的专属运营环境，这个环境为企业决策者、投资者及其他利益相关者提供了关于该企业的某种预见性，这种预见性又导致各类影响和决定企业未来的行动，进而决定企业的发展状况。

美国哈佛大学管理学家霍华德·史蒂文森（Howard H. Stevenson）在《以预见创造未来》一书中提出：人类进化的基础，是其“预见未来”的能力，当人类在对未来的预见性方面受到侵害时，往往就处在了“进化”还是“灭亡”的十字路口。显然，席卷全球的政治、经济乃至文化意识形态方面的动荡，把当代人类再次置于“预见性危机”或“预见性挑战”的面前。

预见性挑战深刻改变了市场游戏规则，以及企业间竞争的形态。从微观组织角度看，全世界各种各样的公司组织和其他形形色色的机构，都受到了前所未有的“不确定性”冲击。在企业家

们看来，应对经营问题并不是最头疼的问题，事实上，这就是他们生活的一部分；捉摸不定的市场起伏，层出不穷的新游戏规则才是让他们无所适从的根源所在。在全世界范围内，不论是岸上的旁观者，还是海中的搏击者，人们从未像今天这样，在越来越短的时间间隔中，既目睹一幕又一幕起死回生的青春焕发，以及一夜成名的英雄故事，又眼见一次又一次轰然倒塌的巨人没落，以及昙花一现的流星闪烁。面对光怪陆离、眼花缭乱的悲喜剧情，企业家、学者、政府人士、金融投资界、各种社会团体等，在经历了惊恐、茫然等一系列本能性反应，以及思索基础上的试探、调整之后，形成了什么样的看法、观念和应对性策略呢？简单统计归纳之后，我们发现：面对由动荡引发的预见性挑战，有一个词明显占据突出地位，这就是商业模式。著名的 IBM 管理研究院在 2003 年所做的一份全球调查表明，获得突出财务业绩的公司对商业模式创新的重视程度是低业绩公司的两倍。

哈佛大学创新管理权威克莱顿·M. 克里斯滕森（Clayton M. Christensen）等人在总结 20 年的企业实践基础上，引用高能资本的观点提出：当人们热衷于新技术本身时，这一技术的商业化通常会以失败告终；而当人们关注商业模式的品质和功能时，新技术的商业化进程良性发展的可能性将显著增加。

作为当今对商业模式最有研究的学者之一，克里斯托弗·祖特（Christoph Zott）教授对近 20 年世界主要发达国家对商业模式的研究、观察情况进行了颇为系统的归纳。他指出：进入新世纪以来，商业模式成为摆脱企业困境途径中议论最多的话题之

一。他还进一步归纳，认为在管理实践与理论探索双重驱使下，商业模式研究近年来呈持续上升状态。统计表明：从1975年至2000年，各类管理文献中使用“商业模式”一词的有1729篇，而其中只有166篇是在1975—1994年发表的，年均11.8篇，剩下的1563篇均发表于1995—2000年，年均312.6篇，是前一阶段的26.5倍！2001—2009年，对商业模式的研究延续了这种爆发式趋势，这表明，商业模式已成为新经济时代最重要的管理问题之一。

在此需要再次强调：商业模式真正刻画的，就是企业的利润支撑系统。好的商业模式，意味着更显著的利润潜力，这不仅可以为企业决策者提供关于未来的良好预见，还可以刺激或诱导决策者提出更合理的战略措施，使企业所实施的经营策略获得更理想的回报。

商业模式在企业战略和企业绩效之间，发挥着“调节效用”，正是由于这种调节效用，商业模式在排除环境不确定性方面，发挥着重要和不可替代的作用。在这方面，人们已经获得了越来越多的证据。

首先，在商业模式如何克服技术创新风险方面，亨利·伽斯柏（Henry Chesbrough）等人以施乐公司（Xerox）的技术创新应用为例，分析了商业模式的作用。他们发现，商业模式在作为投入的技术创新与作为产出的经济成果之间，发挥着重要的支撑作用。合理的商业模式将极大降低技术创新应用过程中蕴含的不确定性，使技术创新隐含的价值最大程度得到释放。瓦莱丽·切

奈尔（Valerie Chanal）等人则以 4G 技术应用为例，发现在颠覆型创新中，商业模式可以为新技术的应用提供所谓的剧情效应（Scenario Effect）。在他们看来，商业模式由于在一系列条件或准则（Criteria）上进行了专门安排，因而可以最大限度地降低不确定性，挖掘新技术所具有的潜在价值。

其次，在非技术创新方面，学者 C. 泽洛斯（C. Seelos）和 J. 梅尔（J. Mair）、汤普森（J. D. Thompson）等人，分析了商业模式在社会福利事业，例如贫困援助、落后地区医疗改善等社会事业创新中所具有的作用。他们认为，精心设计的商业模式可通过一系列要素安排，使项目环境趋于明确，从而可确保创新型项目的健康、持续发展。

还有一些学者，虽然他们没有使用“商业模式”这个词汇，但使用类似或相近的概念，揭示了类似的功能效应。例如，英国著名的产业组织学者杰克比亚（Jacobia），在分析新技术应用可能为企业带来的收益时就指出，除了新技术本身的属性以外，一种所谓的产业架构（Industry Architecture），对建立在新技术应用基础上的价值获取将产生重要影响。仔细分析他的产业架构概念可以发现，该概念与商业模式的结构存在许多关键性相似。再比如，以《蓝海战略》这本书闻名全球的哈佛管理学家 W. 钱·金（金伟灿），在揭示现代企业如何在严重的恶性竞争中找到重生之路时就指出，企业为获得持续的竞争优势，有两条道路可以选择：一条是在给定的产业结构中优化、巩固自己的独特位置，也就是坚持所谓结构思维；另一条道路则是通过重塑产业

结构（Reshaping Industry Structure）来获得新的生存与发展空间。金所定义的产业结构，无论是其功能特征还是组成要素，都与商业模式有密切的联系或相似性。

总之，商业模式之所以成为新时代管理的焦点，原因就在于商业模式所具有的特定功能：创造一种新的、有利于企业预见未来，并能支撑企业高效完成价值创造与价值获取过程的运营环境。这个结构化的运营环境也就是企业的利润支撑系统由若干功能板块组成，其基本材质则是各种规则，在这些规则的共同作用下，商业模式使特定的顾客价值创造和企业价值获取得以持续和重复。而企业价值的重复获取，就意味着一定规模的利润潜量，这个利润潜量将影响人们（尤其是投资界）对企业未来业绩成长的预见性，由此影响投资者认同和人才认同，这种连环认同将决定企业截然不同的发展轨迹。

二、为什么是现在

好的商业模式可以降低企业经营的不确定性，提高企业决策者预见未来的准确性，并促进顾客、投资者、人才等对企业发展的嵌套认同，这在任何时候都是有重要意义的。但为什么这种意义在“现在”具有特别重要的价值和必要性呢？

我们可以用一句话来解释这个问题：现在的商业世界与10年前相比，最大的不同就在于不断加快的节奏。在充斥着快速旋涡的商业世界中，商业模式是企业寻求新秩序、摆脱包括速度陷

阱在内的种种危机的重要途径，甚至是唯一途径。

2002年，著名管理学家哈里·G. 巴尔克玛（Harry G. Barkema）、乔尔·A. C. 鲍姆（Joel A. C. Baum）、伊丽莎白·A. 曼尼克斯（Elizabeth A. Mannix）等，在国际顶尖的管理研究杂志《管理学术杂志》（*Academy of Management Journal*）上，发表一篇名为《新时代的管理挑战》（“Management Challenges In a New Time”）的论文。该文在开头就直截了当地指出：在新时代，我们这个世界不再以第一世界、第二世界和第三世界来划分，也不以发达国家和发展中国家来区分，而是分割为“快速的世界”和“慢速的世界”。进入21世纪以来，由于两个宏观因素的刺激，产生了全新的企业组织环境，并由此引发了一系列前所未有的管理挑战。这两个宏观因素，一是以数字技术为基础的网络社会的形成，二是建立在制度创新基础上的区域经济共同体和全球市场开放。这两个因素催生了“分布式价值链”，也就是全球范围的新型专业化和企业间的精确协同。新型专业化，使得企业可以更加专注于特定领域的运营，其技术、工艺、管理等方面的升级步伐由此加快，导致“快鱼吃慢鱼”的现象，为避免被赶上和被淘汰，各个企业陷入疯狂的速度竞争，“速度陷阱”由此产生。在这样的情况下，越来越多的企业开始认识到，在现代社会，传统的经营理念、管理策略、战略措施，多半只是饮鸩止渴的虚假自救。要想摆脱快速发展产生的迷茫和“速度陷阱”带来的致命威胁，企业就必须从旋涡中脱离出来。不仅如此，企业还必须构建一种有利于自己的局部环境，在相对平静的氛围中，完成价值创

造和价值获取。这个平静的氛围，就是每一个卓越的商业模式可以为企业创造的效果。

在今天这个到处布满快速旋涡，到处都是“迷雾”的商业世界中，商业模式作为一种创造净土的利器，具有比以往任何时候都更为紧迫的意义和价值。

三、为什么需要新的理论

我们先澄清一下这个问题的含义。这个问题实际上有两层意思：第一层，商业模式理论（如果存在这个理论的话）与人们处理企业经营管理问题的既有理论，如市场营销理论、竞争战略理论等相比，是否有其内在的差异性，以至于需要在这些理论之外，构建新的商业模式理论？第二层，在现有的商业模式理论之外，还需要新的理论吗？对于这两个问题，答案都是肯定的。

首先，由于商业模式的特定功能，导致商业模式的结构也有一个显著的特点，这就是：商业模式结构所涉及的因素，跨越了现有经济与管理理论的经典分界，它既涉及宏观和中观因素，又涉及微观组织因素。也就是说，处理商业模式问题（包括设计方法、构建策略、重塑策略、评估方法、诊断工具等）所需要的理论，不在任何一个已有的经济学与管理学理论范畴之内。这也是创新管理权威蒂斯教授（David J. Teece）、祖特教授等人强调商业模式“必须成为独立的研究单元”的原因。

其次，对商业模式问题，虽然已经产生许多包含真知灼见、

极具价值的理论成果，但总体而言，关于商业模式问题的研究，目前全世界，包括中国在内，都还处在起步阶段。祖特等人发现，学术界迄今仍未在“什么是商业模式”这个基础问题上达成一致。他们注意到，研究者经常出于特定的研究目的界定商业模式，由于目的不同，这些商业模式概念往往难以协调。因此很少有一个管理概念像商业模式这样引起如此广泛的关注，而又如此缺乏一种共同和广泛接受的话语体系，来衔接与整合不同视角、不同内容的商业模式研究。

显然，目前形成的理论探索成果，依然远远落后于实践需要。现实迫切需要更具说服力、更具策略支撑价值的理论，来解决管理者在商业模式构建、创新、评估、诊断等方面所面临的巨大挑战。

四、为什么落后者、边缘者尤其需要关注商业模式

这个问题与前面第二个问题有一定联系。我们已经知道，构建好的商业模式，是当前这个世界的企业，摆脱速度陷阱，跳出快速漩涡的重要途径。人们还应该知道的是，就摆脱速度陷阱、快速漩涡而言，商业模式对市场中的领先者和落后者的意义，其实是不均等的。对于领先者而言，商业模式可以帮助它们避免陷入速度陷阱，获得持续发展的机制保障。而对落后者而言，商业模式除了具有这一作用以外，还是实现超越的重要手段。直观地说，如果在现在的市场舞台上，落后者被挤到舞台边缘，并且在

现有的内外部条件下，该企业基本没有机会再挤到舞台中央，或者能够让企业感到舒适的位置，那么，换个舞台去扮演自己期望的角色，就是落后者唯一的选择。这就回到了我们的主题，为什么落后者、边缘者尤其需要关注商业模式呢？因为选择和应用一种商业模式，就是确定了企业在其中开展活动、取得回报的市场舞台，改变或创新商业模式，就是实现企业转换舞台的直接途径！

五、为什么商业模式总是“说易做难”

这是五个问题中最大的一个，我们放在最后谈。在描述和回答这个问题之前，我们有必要先关注一下与此问题有关的现象。

现象一：传统经济的衰落与对虚拟经济的诅咒

中国经济在过去 10 年进入了一个结构调整阶段，传统的不包含互联网因素的经济，由于商业模式落后、产品研发乏力、同质化竞争激烈等因素，出现了严重衰落，导致这个经济的一些内外人士的焦虑与愤怒，这些焦虑和愤怒的相当部分又转向了对所谓虚拟经济的指责甚至诅咒，在不理智情绪及有关知识、信息的严重缺乏情况下，有人简单地将并不真实严谨的所谓虚拟经济归结为一种商业模式，并把它和以传统制造业为代表的经济对立起来。这种关于商业模式的“不知所云”“张冠李戴”“任意为之”的认知方式严重阻碍了对商业模式本质、商业模式创新等重要问题的理论与实践探索，迄今仍然对思维澄清和实践发展制造

着种种障碍。

现象二：创业板上市公告中的商业模式描述

继主板、中小板之后，我国第三个证券交易市场——创业板市场于2009年拉开序幕。我国的创业板市场除了在市场功能、上市募资对象、市场管理等方面与主板、中小板等交易市场明显不同，在上市条件、审核管理方面也有一个显著特征：首次公开募股（IPO）所要求的招股说明书中，均要求披露拟上市企业的商业模式。一时之间，商业模式成了形形色色拟跨越上市募资这一“龙门”的企业，购买上市“门票”的必备条件之一。于是，人们看到了许许多多、形式内容各异的商业模式符号：或华丽光彩，或内敛含蓄，或直白轩昂，或半掩真面……。这个现象很容易使人产生这样的感觉：商业模式就像长期深藏在地下的幽灵，似乎一夜之间，就脱胎成漫天飞舞的凤凰。

现象三：给标杆企业所贴的“粗糙”标签

在中国经济高速发展、产业结构转型升级的大背景下，我国经济各个领域的新旧企业推陈出新，市场竞争造就了一场大浪淘沙。为应对挑战，迎接机遇，许多企业在加大应对力度，采取各种措施的同时，也开始特别关注、学习，进而模仿成功企业的做法经验。而各种咨询、培训、教育机构，以及政府职能部门，出于不同目的，也加入了这一“比学赶帮”大合唱。在这一大合唱中，人们最喜欢或者说最自然使用的一个词，就是商业模式。“商业模式”成为许多标杆企业取得领先的一个统括性解释。尽管我们原则上同意商业模式的确是现实世界中，许多企业取得创

新成功或成功实现重塑的主要因素，但在许多人的口中，商业模式显然具有不一致的含义，尤其是当许多人无法清楚地判明标杆企业的成功因素时，商业模式俨然成为最后的解释因素。这与管理学家发明的“路径依赖”概念有相似之处：成功企业的业绩和能力，是由其发展、成长历程的特殊性所决定的，至于这种特殊性的内涵究竟是什么，人们往往没有那么在意。简单地说，商业模式成为旋转的商业世界中，人们给成功企业（哪怕是一时成功的企业）贴上的一个“粗糙”的标签。

现象四：创业大赛中的“出彩一节”

随着创业教育的深入，我国大学生创业大赛也成为大学生参与实践的一种重要方式。在创业大赛所需提交的创业方案书中，商业模式也成为一项必备内容。这些林林总总的商业计划书中关于商业模式的描述，包含有真正体现商业模式构想的信息，但更多是为传统财务分析、企业组织设计、营销策划等内容戴上了商业模式的面具。

上述这些现象和其他一些我们未作描述的现象，给人一种突出的感觉，好像关于商业模式问题，只要人们愿意就能尽情挥洒、自如陈述一样。然而，通过真正系统、细致的观察可以发现，尽管越来越多的企业家均趋向于同意这样的观点，即商业模式是摆脱严重困境，或创造新世界的重要途径，但不论商业模式优化、构建，还是创新，其难度和风险，要比人们想象的大得多。

这样的观察结论和上述典型现象并存这个事实，导致我们要

回答第五个问题。我们从两个方面来解释有关的原因。

首先，为什么商业模式说起来容易？从理论和实践情况看，至少有三个方面的原因。

第一个方面，商业模式理论研究的阶段特征，使得关于这个问题的观点表达存在很大的自由空间。我们知道，任何一种理论的产生，都要经过从混沌到有序的过程。在混沌阶段，大家都注意到特定的问题或现象，大家都同意该问题与某个核心概念密切相关。大家都在探索运用这个核心概念，建立自己的理论体系和策略体系，但研究视角不同、目标定位不同、基本逻辑不同，导致这一阶段概念体系各自定义、理论框架各不统一，甚至对问题的界定也可能不完全一致。在这一阶段，由于没有建立起较为严谨、明晰的理论架构和概念体系，一个有价值的理论体系所需的统一语言和约定逻辑也未形成。更重要的是，一种公认的关于新理论、策略的严谨性、合理性的检验标准尚未建立，因此，围绕商业模式这个大问题，产生新观点、新理论的成本就很低。在这种百花齐放、百家争鸣的土壤或氛围中，商业模式问题比较容易“上口”，短时间内各种理论漫天飞舞，也就毫不奇怪了。

第二个方面，商业模式结构的复杂性，导致许多研究具有明显的局部性。我们已经大致了解，商业模式的特定功能在于其“环境约束效能”，为了实现这样的特定功能，商业模式事实上具有一个复杂的结构要素体系。但正是其结构的复杂性，容易导致商业模式研究中的局部性。也就是说，很多针对商业模式的研究，实际上仅仅探讨的是商业模式的某个局部，或某个层次的问题。

题。例如，在商业模式对企业绩效的影响方面，大多数研究其实分析的仅仅是商业模式构成要素中某一类构件（如合作网络，或者顾客价值主张等）对企业绩效的影响。局部屏蔽了关联性影响的商业模式研究，当然是相对容易的。

第三个方面，企业家心态与“模式咒语”。这是关于“说易”的一个较为有趣的解释。当我们说“商业模式说起来容易”这句话时，还有一个来自现实的特殊场景原因：一旦企业家认识到，自己的企业需要从根本上调整经营思路，或者需要高效扩展其新业务时，他们往往特别偏爱使用“商业模式”一词。我们的解释是：这与“模式”这个词的某些特定含义有关。简单地说，“模式”一词是和“可复制性”“可推广性”“可学习性”等密切联系在一起的。按照哈佛学者马克·W. 约翰逊（Mark. W. Johnson）等人的说法，流程、规则、标准等具有行为导向性的安排，是商业模式的基本构成元素。通过这些元素安排，企业可以有效复制其核心业务，实现快速扩张。另一位著名商业模式研究者查尔斯·巴登-富勒教授（Charles Baden-Fuller）也认为，商业模式就其本意而言，含有“标志”的含义，因此，对企图学习、模仿他人优秀经验的企业来说，关注标杆企业的商业模式，并由此掌握取得竞争优势的途径，也是合乎其本能的事情。我们称此为企业家的“模式咒语”。

其次，为什么商业模式做起来“难”？

就目前的研究与实践情况看，同样也存在三方面较为明显的原因。