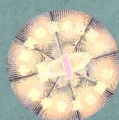


蔡 奇 主编

商业模式创新

理论与实践

——以杭州市为例



中国科学技术出版社

蔡 奇 主 编

商业模式创新理论与实践

——以杭州市为例

中国科学技术出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式创新理论与实践: 以杭州市为例 / 蔡奇主编.
北京: 中国科学技术出版社, 2009. 9
ISBN 978-7-5046-5506-6

I. 商… II. 蔡… III. 商业经济-经济发展-研究-杭
州市 IV. F727.551
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 158730 号

本社图书贴有防伪标志, 未贴为盗版

中国科学技术出版社出版

北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码: 100081

电话: 010-62173865 传真: 010-62179148

<http://www.kjpbooks.com.cn>

科学普及出版社发行部发行

杭州恒力通印务有限公司印刷

*

开本: 787 毫米×1092 毫米 彩插 2 面 1/16 印张: 29 字数: 420 千字

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—2000 定价: 68.00 元

ISBN 978-7-5046-5506-6/F·668

(凡购买本社的图书, 如有缺页、倒页、
脱页者, 本社发行部负责调换)

代序



创新商业模式 打响“杭商”品牌

——杭州市市长蔡奇在 2008《福布斯》杭州商业模式创新论坛上的主题演讲

在“全球化、新经济、互联网”时代，靠土地、资本、劳动力等生产要素赖以生存的传统经济已经难以绽放昔日光彩，而以商业模式创新为代表的新经济业态却爆发出旺盛的生命力。近年来，杭州市商业模式创新层出不穷，推动着产业转型升级，弘扬着杭商商业创新的特质。

一、最佳商业城市是商业模式创新的沃土

前不久，杭州市第五次荣膺《福布斯》中文版“中国大陆最佳商业城市”榜首。最佳商业城市应当是最能适应新经济发展、激励商业模式创新的城市。杭州市作为中国最佳商业城市，正在成为商业模式创新的沃土。首先，这里有一流的人居环境。城市是一个以人为主体的复合生态系统。多年来，杭州市一直致力于“环境立市”，把建设“宜居城市”作为政府的首要任务，牢固树立环境比 GDP 更重要的理念、城市有机更新理念和人与自然和谐的理念，注重加强资源节约和环境保护，建设生态文明，以“宜居”促“宜业”。杭州市先后被联合国授予“最佳人居奖”，被世界康乐组织评为“国际花园城市”，被世界休闲组织命名为“东方休闲之都”等多项荣誉称号。尤其令所有杭州市人感到自豪的是，杭州市被公认为“中国最具幸福感城市”。其次，这里有优秀的创业人才。创一流环境，引一流人才，干一流事业，建一流城市，这是我们城市发展的理念。人才比项目更重要，引智比引资更迫切。杭州市努力营造尊重知识、尊重人才，鼓励和支持人才创业的浓厚氛围，大力推进与浙大、中国美院等在杭高等院校和国家科研院所的战略合作。目前在杭大学生达 40 万人，并且毕业留杭和回杭的大学生每年以约 8 万人递增，这是最宝贵的人才资源，是杭州市未来的希望。我们大力实施高校毕业生和留学回国人员创业行动计划，开展“万名大学生创业实训工程”。落实创业资助政策，办好大学生（留学人员）创业园，建设创业人才（大学毕业生）公寓，致力于发现培养更多的“马云”式人才。与此同时，杭州市十分注重海外高端人才的引进。目前杭州市已有

近 4000 名“海归”人才创办了高科技企业近 400 家，其中硅谷留学回国人员就有数百名。第三，这里有活跃的创投资本。杭州市作为长三角特大城市，产业发展必须往高端走，创新“人才+资本”的发展模式。我们突出抓好对创业投资的引导。政府设立了 5.4 亿的创投引导资金，主要采取阶段参股和跟进投资两种方式，加强与风投^①机构合作，以支持初创期高成长性企业和新商业模式的发展。目前在杭创投^②机构近 40 家，风投资本达 30 多亿元，一批合作项目已经启动，势头很好。杭州市正在研究出台创投风险补偿办法，建立创投退出机制。同时，筹建天使基金、债权基金、担保基金，帮助成长型企业解决资金“瓶颈”问题，实现新的商业模式；以私募为主设立产业投资基金，积极推进企业上市；筹建杭州市产权交易所，争取非上市公司股权转让代办（OTC）试点；探索集合式企业债券等金融创新产品，努力发展多层次资本市场。第四，这里有高效的政府服务。杭州市坚持以转变政府职能为重点，深化行政管理体制改革，进一步提高办事效率，加快建设服务型政府。2008 年推出了投资项目审批代办制，挑选 540 余名优秀公务员，专司为投资者提供投资项目审批代办服务，打造杭州市公共服务品牌。当前，全球金融危机加剧，经济衰退风险加大，企业发展遇到诸多困难，市政府及时研究出台十余项减负解困举措以及工商 21 条、房地产 24 条新政，帮助企业缝制“过冬的棉袄”，从而起到雪中送炭的效应，增强了企业发展的信心。

总之，一流的人居环境、优秀的创业人才、活跃的创投资本和

①风投：指风险投资。

②创投：指创业投资。

高效的政府服务，丰富了杭州市作为最佳商业城市的内涵，使之成为催生新商业模式的沃土。

二、商业模式创新推动杭州市转型升级

大力引导与鼓励商业模式创新，是杭州市加快转型升级，形成以服务经济为主的产业结构，建立现代产业体系的必然选择。

商业模式归结起来就是企业的盈利模式。新的商业模式是企业基于互联网和新技术，通过内部流程和基本构造的设计以及对外部资源的整合利用，来细分市场，创造需求，实现增值服务。近年来，杭州市大力扶持引导知识分子、文化人、大学生创业创新，涌现出许多成功的商业模式。如阿里巴巴全球 B2B 电子商务平台等电子商务类模式，阿拉丁三维仿真城市平台提供商等软件技术服务类模式，中国绿线三网合一 1010 互动呼叫搜索等信息服务类模式，中南卡通影视动漫及衍生产品等娱乐与文化旅游服务类模式，中新力合“点石成金”与“桥隧模式”等金融投资（电子支付）类模式，还有人才服务、连锁经营与物流配送，网络与电视媒体虚拟店铺销售类等模式。

一流的商业城市要有一流的商业模式。这些层出不穷的新商业模式又是何以推动的？对此，杭州市主要是从五方面进行探索的。一是以企业为主体进行商业模式创新。企业是商业模式创新的主体，商业模式决定企业成败。IBM 公司发布的《2008 年全球 CEO 调查报告》指出：40 多个国家 1130 位 CEO 中，“80% 的 CEO 都认为巨大的变革正在迫近，几乎所有的 CEO 都在调整企业商业模式，2/3 的 CEO 正在实施大规模的创新，以便能抓住全球整合的商机”。杭州市作为长三角民营经济第一大城市，广大民营企业具有强大的内生动力

力，他们正在通过商业模式创新来抢占先机、构建差异、专业聚焦，寻找市场的“新蓝海”。政府所要做的就是，引导创新要素向企业集聚，引导企业由渐进式的产品创新扩展到突破式的商业模式创新。在最近新一轮高新技术企业认定中，杭州市的新经济类企业占总数的 43.2%。二是以市场为导向创新商业模式。积极引导企业注重新技术的市场开发，通过互联网把有限市场变成无限市场。华瑞公司创办“中国化纤信息网”、“中国棉纺织信息网”、“中国纺织机械网”，集聚了包括 BP、杜邦、美孚石油等在内的全球 17000 多家客户；同花顺公司金融行业电子商务解决方案提供商模式，已应用于全国 95 家券商的 2400 多家营业部；灵动公司医疗行业信息服务解决方案模式，覆盖北京、上海等 15 个重要城市，1300 多家卫生医疗机构入网合作。杭州市正在推进十大特色潜力行业，也需要从拓展市场角度来设计商业模式，推广连锁经营、物流配送与电子商务技术等。三是以新经济为载体推动商业模式创新。新经济是以知识创新为主导、信息技术为基础、人才创业为支撑的经济形态，具有高科技、高附加值、高成长性特征。杭州市着力通过发展新经济业态来推动商业模式创新。如通过重点发展信息服务、动漫游戏、设计服务、现代传媒、艺术品、教育培训、文化休闲旅游、文化会展八大门类文化创意产业，打造十大创意产业园，优先发展文创产业；实施“中国电子商务之都”和“电子商务进企业”两个三年行动计划，推进电子商务研发、服务平台和基础设施建设，大力培育网商，支持产业依存度高的网站发展，加强电子商务的物流配送，积极引进、大力发展电子商务；推动外包 1.0 向 4.0 发展，培育具备国际资质的外包企业，力争成为中国金融服务外包交付中心。同时，积极发展科技研发、信息软件、现代物流、现代金融、空港经济等新业态。四是

通过兴办科技企业“孵化器”培育新的商业模式。“孵化器”的功能不仅在于支持研发，还在于将科技成果推向市场，培育新商业模式。银江民办科技“孵化器”就是一个成功案例。银江科技集团以智能交通开发为重点，拿出 35000 平方米物业，引进 50 多个项目进驻搞研发，并提供专业服务，推进入孵企业赢利模式的不断升级。然后，银江看好一个投资一个，通过“孵化器”培育新商业模式。这种模式正在杭州市得到推广。五是通过风险投资来发掘新的商业模式。商业模式创新其中很重要的一条是发挥风投机构的作用。风投机构具有独到的眼光和判断力，善于从市场中发掘和培育新的商业模式。越是被风投机构看好的企业，其商业模式越有开发价值。同时，风投带来的不仅是资本，更重要的是管理经验、经营团队，还有市场份额。中小企业成长的捷径就是引进战略投资者，通过创新商业模式，使企业获得持久竞争优势和生存发展的驱动力。

不断涌现的新商业模式带给我们很多启示。首先是促进信息化和工业化的融合发展。据统计，当今美国企业 60% 以上的创新是商业模式创新。商业模式创新主要是借助信息化技术来提升传统产业，开发新市场。二是把科技和市场有机结合起来。科学技术是第一生产力，而新的商业模式释放生产力。科技与市场的结合要靠商业模式创新，靠从技术研发到被市场接受的“临门一脚”。只有按市场需求搞研发，依靠商业模式创新去占领市场，才能促进科技成果产业化、商品化。三是显示“人脑加电脑”的力量。成功的商业模式往往是不可复制的。企业为争夺市场的竞争表面看是商业模式之争，实质上是人才之争。商业模式创新毫无疑问要靠人才，靠人的商业创意。因此，很多企业都说现在最稀缺、最宝贵的是“三懂人才”（懂技术、懂管理、懂市场）。

三、通过创新商业模式打响“杭商”品牌

“杭商”是具有历史内涵的金字招牌。南宋是中国商业繁荣期，杭州是民族工商业的重要策源地。江浙一带商贾云集，贸易繁盛，成就了一批杭商。杭商身上体现了中国传统商业伦理和现代商业文明的精髓，又具有鲜明的自身特征：杭商多为知识分子、文化人，他们能谋善断，善于在创新中创业；杭商懂生活、能创业，既积极创造生活，更善于享受生活；杭商注重企业自身发展，又充满人文情怀，勇于承担社会责任。

商业创新的特质在杭商身上得以充分体现。早在清末，胡雪岩就建立了茶、粮、药新运营模式，创办了胡庆余堂国药号，确立了诚信、戒欺的杭州市商业传统，成为富甲一方的红顶商人。现在，作为胡庆余堂“衣钵传人”的冯根生深得中华药文化精髓，积极变革中药传统工艺，创造了国际一流的制药工艺，建立起“原液提取自动化、分封包装机械化、药液输送管道化”的现代化生产流程，使文化资源转变为更多的经济价值。从而把一个只有 37 万元资产的“作坊”发展成为总资产达 10 多亿元的青春宝集团。还有娃哈哈集团，掌门人宗庆后通过自主创新和营销创新，开创了中国“饮品、保健品滚动发展”新模式，企业历经 20 年依然生机无限。还有万向集团，在鲁冠球先生的带领下，专攻小小万向节，做成了世界上万向节专利最多、规模最大的“巨人”企业，并将产品横向扩展应用到全球相关行业中。“钱潮 QC”牌万向节荣获“中国世界名牌产品”称号。2007 年，营业收入超过 400 亿元，拥有资产 200 多亿元。

新经济时代，大批新的商业模式进一步弘扬了“杭商”品牌。最为典型的的就是阿里巴巴。目前阿里巴巴已不仅是一个企业品牌，

更是杭商品牌、城市品牌。经过多年创新发展，阿里巴巴已成为全球卓越的集 B2B、C2C、网上广告交易、搜索引擎、第三方支付于一体的综合性电子商务平台。其 B2B 电子商务平台模式，为来自全球的买家、卖家，搭建高效、可信赖的贸易平台，其淘宝网 C2C 电子商务平台，目前已拥有 8000 万用户，每天成交量达 3 亿人民币。马云先生曾表示，力争实现十年后交易量超越沃尔玛全球交易量，这看来不是梦。

浙大网新科技股份有限公司也是一家文化人成功创业的典型，该公司先后与 10 余家国际著名企业建立了战略合作关系，通过“以大带小并购模式”，2007 年，主营业务收入已逾 51 亿元，位居中国软件百强第 5 名，中国软件外包企业第 2 名。还有聚光科技（杭州市）有限公司，其 CEO 和 CTO 都是美国斯坦福大学留学生，他们带来了硅谷的创新思维与先进技术，2008 年入选福布斯“2008 中国潜力企业百强榜”。杭州市像阿里巴巴、网新这样的优秀企业还有一大批。2007 年，杭州市有 73 家企业入选全国民企 500 强，排名连续 6 年位居全国城市首位；全市 22 家企业集团入围中国最大规模企业集团 500 强，36 家集团进入全国大企业集团竞争力 500 强，均列副省级城市首位。总之，商业模式创新已成为杭商新特质，使杭商的品牌价值进一步提升，美誉度更加响亮。

无论经济形势如何变幻，新经济必将成为引领发展的强大动力；无论浙商、杭商还是全球商人，他们都将围绕市场需求不断创新盈利模式。新的商业模式将催生一批名扬四海的公司和令人尊敬的企业家，将引发全球产业结构的深刻变化，进而不断改变着世界。让我们共同携手，不断创新，走向新经济时代更加灿烂的未来！

目 录

代 序：创新商业模式 打响“杭商”品牌 蔡 奇

一、理论篇

杭州市商业模式创新研究 楼健人 3

杭州市网商经济战略研究 涂冬山 15

探索新商业模式 建设创新型城市

杭州市人民政府政策研究室课题组 43

国外商业模式创新及对杭州市的启示

杭州市科学技术局课题组 75

二、模式篇

1. 电子商务类

案例 1 阿里巴巴综合型 B2B 电子商务平台模式 103

案例 2 “小门户+联盟”新一代 B2B 专业网站模式 106

案例 3 钢铁行业电子商务平台模式 109

案例 4 S2C 同城电子商务平台模式 112

案例 5 塑胶行业 B2B 电子商务平台模式 115

案例 6 香料香精行业全球采购平台模式 117

案例 7 化纤纺织行业电子商务平台模式 119

案例 8 五金机电行业电子商务平台模式 121

案例 9 丝绸行业 B2B 电子商务平台模式 123

案例 10 服装行业 B2B 电子商务平台模式 125

案例 11 建材行业 B2B 电子商务平台模式 127

案例 12 金融行业电子商务解决方案式 129

案例 13	农业 B2B2C 电子商务模式	131
案例 14	综合性 B2C 电子商务模式	133
案例 15	移动商务模式(即移商模式)	135
案例 16	手机直销电子商务平台模式	137
案例 17	“都市商家大联盟”模式	139

2. 软件技术服务类

案例 1	二维码创新模式	142
案例 2	虚拟主机提供商模式	145
案例 3	生物识别技术解决方案提供商模式	148
案例 4	地理信息系统应用服务提供商模式	151
案例 5	阿里软件 SaaS 模式	154
案例 6	恩特软件 SaaS 模式	157
案例 7	博远软件 SaaS 模式	159
案例 8	新迪软件 SaaS 模式	161
案例 9	龙山税友 SaaS 模式	163
案例 10	牵手 PC Station 模式	165
案例 11	网络虚拟存储提供商模式	167
案例 12	智能软件应用服务提供商模式	169
案例 13	智能卡解决方案提供商模式	171
案例 14	新型知识管理平台模式	173
案例 15	网络语音电话服务平台模式	175
案例 16	大型协同管理办公软件平台模式	177
案例 17	视音频内容识别解决方案提供商模式	179
案例 18	视频看护解决方案提供商模式	181
案例 19	网络和数据库安全应用解决方案提供商模式	183
案例 20	手机数据备份解决方案提供商模式	185
案例 21	MAOL(移动在线应用)解决方案模式	187
案例 22	无线传感网技术解决方案提供商模式	189

案例 23	开放式位置增值服务平台模式	191
案例 24	智能交通综合解决方案提供商模式	193
案例 25	环保领域全套解决方案提供商模式	195
案例 26	流体系统节能增效解决方案提供商模式	197
案例 27	网吧运营管理平台模式	199
案例 28	电子营销服务体系模式	201
案例 29	移动式健康管理及医疗服务提供商模式	203
案例 30	“盘石通”网络营销分析技术服务模式	205
案例 31	远程无线医疗网络服务平台提供商模式	207
案例 32	餐饮酒店无线化管理系统提供商模式	209

3. 信息服务类

案例 1	雅虎口碑生活服务平台模式	211
案例 2	商家资源置换发布广告模式	214
案例 3	三网合一 1010 互动呼叫搜索模式	217
案例 4	本地无线信息门户——“掌上杭州”模式	220
案例 5	娱乐资讯平台第三方投播广告服务模式	222
案例 6	“点对多点”呼叫信息即时收发服务模式	225
案例 7	复合型网络社区模式	227
案例 8	线上线下互动 IT 门户网络模式	229
案例 9	网上小区信息服务平台模式	231
案例 10	母婴社区虚拟运营模式	233
案例 11	中小企业信息化增值服务平台模式	235
案例 12	生物医药类专业服务平台模式	237
案例 13	“短信精细化”平台模式	239
案例 14	车险电呼销售模式	241
案例 15	在线汽车服务平台模式	243
案例 16	二手车信息服务平台模式	245
案例 17	手机媒体信息服务平台模式	247

案例 18	数字多媒体杂志出版服务模式	249
4.	娱乐与文化旅游服务类	
案例 1	城市景观围墙文化创意模式	251
案例 2	虚拟形象衍生产品营销模式	254
案例 3	娱乐演艺连锁模式	257
案例 4	“主题公园+大型演艺”文化旅游模式	259
案例 5	旅游服务电子商务模式	262
案例 6	旅游行业电子商务模式	264
案例 7	出国游学一体化服务模式	266
案例 8	在线网络游戏模式	268
案例 9	网络互动娱乐社区模式	270
案例 10	“R&V(现实—虚拟)结盟”模式	272
案例 11	在线游戏增值服务和互动娱乐模式	274
案例 12	中南卡通影视动漫及衍生产品模式	276
案例 13	IPTV(网络)电视模式	278
案例 14	数字娱乐互动增值服务模式	280
案例 15	交互数字电视技术及应用服务模式	282
案例 16	三网融合数字互动娱乐增值服务模式	284
案例 17	移动手机增值服务提供商模式	286
案例 18	移动互联网增值服务提供商模式	288
5.	服务外包类	
案例 1	软件服务外包基地模式	290
案例 2	办公托管服务外包模式	293
案例 3	金融仓储服务外包模式	296
案例 4	远程视频招聘服务模式	298
案例 5	“联盟体”企业管理创新方案提供商模式	300
案例 6	医药行业服务外包模式	302
案例 7	软件解决方案和外包服务模式	304

案例 8 商务客虚拟办公室(第二办公室)模式	306
案例 9 创意设计服务外包模式	308
案例 10 制造业供应链运行外包服务模式	310
案例 11 工业设计服务外包模式	312
6. 金融投资(电子支付)类	
案例 1 多功能智能卡支付服务模式	314
案例 2 “支付宝”在线支付服务模式	317
案例 3 “路衢”模式	320
案例 4 “桥隧”模式	323
案例 5 网络联保模式	325
案例 6 “网站+网点=支付超市”服务模式	327
案例 7 孵化投资模式	329
案例 8 民办科技“孵化器”模式	331
案例 9 “空中充值”支付模式	333
案例 10 公共自行车通借通还结算支付模式	335
案例 11 浙商资本投资服务平台模式	337
7. 科技与人才服务类	
案例 1 科创中心运行地方标准管理模式	339
案例 2 T2S 服务互动教育平台模式	342
案例 3 农民工(蓝领)信息服务平台模式	345
案例 4 三维虚拟教育社区平台模式	348
案例 5 “硅谷·杭州市·国际标准”市场研发销售模式	351
案例 6 机械装备制造技术创新服务平台模式	353
案例 7 人力资源服务外包模式	355
案例 8 动漫联盟合作开发模式	357
案例 9 现代农业科技庄园模式	359
案例 10 先培训后缴费模式	361
案例 11 培训-就业-再付费助学模式	363