

范 锋 / 著

中国网络企业 商业模式创新

THE INNOVATION OF CHINESE INTERNET
ENTERPRISE BUSINESS MODEL

本书以中国网络企业的商业实践为基础，

以商业模式创新为主线，

总结企业实践经验和网络企业商业模式创新的内容和基本规律，

研究网络企业商业模式创新的指导理论和方法，

探索研究中国网络企业的商业模式实现途径和发展趋势。



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

中国网络企业 商业模式创新

THE INNOVATION OF CHINESE INTERNET
ENTERPRISE BUSINESS MODEL

范 锋 / 著

图书在版编目(CIP)数据

中国网络企业商业模式创新/范锋著. —北京: 社会科学文献出版社, 2012. 9

ISBN 978 - 7 - 5097 - 3349 - 3

I. ①中… II. ①范… III. ①网络公司 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F279. 244. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 078599 号

中国网络企业商业模式创新

著 者 / 范 锋

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 财经与管理图书事业部 (010) 59367226 责任编辑 / 陶 璇

电子信箱 / caijingbu@ssap.cn

责任校对 / 李 立

项目统筹 / 恽 薇

责任印制 / 岳 阳

经 销 / 社会科学文献出版社营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

印 装 / 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

印 张 / 13.25

版 次 / 2012 年 9 月第 1 版

字 数 / 160 千字

印 次 / 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 3349 - 3

定 价 / 39.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究

摘 要

20 世纪 90 年代中期以来，我国开始出现了网络企业，短短十年时间，中国网络企业取得了重大发展：不少网络企业取得了巨大的成功，而网络企业作为一个整体，已经成为中国经济新的推动力量。在中国网络经济和网络企业发展过程中，出现了不少创新的商业模式。

在这一时代背景下，本书以中国网络企业的商业实践为基础，以商业模式创新为主线，总结企业实践经验和网络企业商业模式创新的内容和基本规律，研究网络企业商业模式创新的指导理论和方法，探索研究中国网络企业的商业模式实现途径和发展趋势。

中国网络企业商业模式创新是一个全新的研究领域。从现有理论研究情况来看，尚未有完善的研究框架和体系，此外，对网络企业、商业模式、商业模式创新等基本概念也未有一致的定义。本书以互联网的发展历史为研究的起点，在对中国网络企业发展实践的基础上，对网络企业、商业模式、商业模式创新等基本概念进行了界定，并以此为基础，研究了网络企业商业模式创新的具体内容和基本特点，根据网络经济中的一些基本现象和基本规律，归纳研究了网络经济学基本原理，并在这些基本原理指导下，结合中国网络企业商业模式创新实践，总结了网络企业商业模式创新的

基本方法、中国网络企业商业模式实现的基本途径和中国网络企业商业模式创新的发展趋势。从而，在整体上初步建立了中国网络商业模式创新的基本研究框架和研究体系。

网络企业商业模式创新是一项全新的企业管理实践活动，本书的研究采用了多种研究方法，具体说来就是实证研究和规范研究相结合而突出实证；整体研究和个案研究相结合而突出个案；归纳研究和演绎研究相结合而突出归纳。同时，本书在研究和写作过程中，应用了文献研究、定量分析、问卷调查、当面访谈等多种研究方法。

Abstract

Chinese internet enterprise, coming forth at the middle of 90th, has been the promoting power to Chinese economy by shortly 10 years development and created some new business models in the course of its development.

Basing on the practical background of the development of Chinese internet enterprise, this thesis mainly studies the regularities, theories and methods of business models of Chinese internet enterprise and points out its trends and the avenues by which the business can turn into reality.

This study is a wholly new study and is there yet neither perfect study framework and system nor uniform definition about internet enterprise, business model and business model innovation. Beginning with the history of internet and basing on the practice of Chinese internet enterprise, this thesis defines these new concepts mentioned above and studies the concrete contents and basic characteristics of the innovation Chinese internet enterprise business. Basing basic phenomena and regularities of net economy, this thesis induces basic principles of net economics and concludes the basic methods of Chinese internet enterprise business model innovation, the basic avenues thorough which Chinese

internet enterprise business model can turn into reality and the developmental trends of it.

To study this wholly new practice of internet enterprise business model, this thesis adopts a variety of methods which include the unity of empirical study and theoretical study while standing out the former, the unity of whole study and example study while standing out the latter and the unity of inducing and deducting while standing out induction. In the course of studying and writing, this thesis has used various methods of literature study, quantity analysis, questionnaire and interview.

自序

从网络企业诞生开始，关于其商业模式及创新的讨论和研究，一直是持续的热点话题。从互联网行业到经济学圈，再到管理学界等众多领域，至今莫衷一是，甚至连概念都无法统一。

所以，有趣的现象比比皆是：各种研究商业模式和创新的专著充斥着各大书店排行榜，企业家在演讲时不谈商业模式创新就会变得落伍，各种没有实操经验的评论家们也在媒体上发文探讨商业模式创新……不过，对于大多数民众来说，总觉得他们在自说自话，有种关公战秦琼的感觉。

之所以会这样，我想原因有二。首先，是互联网行业发展太快，各种各样的商业模式创新实践层出不穷，让人眼花缭乱，应接不暇。由于行业环境、企业自身等发展变化，有的所谓商业模式和创新，可能昙花一现，就“OUT”了。其次，是商业模式对网络企业的创业和发展，又有着极为重要的战略作用，它决定了网络企业从成立到成长壮大的全过程，经常让人看山不是山，看水不是水。更不要说能得出放之四海而皆准的商业模式创新的灵药了。

平心而论，《中国网络企业商业模式创新》一书，对中国网络企业商业模式和创新的问题，或许一样会关公战秦琼，一样是“看山不是山、看水不是水”。但作为一个互联网商业模式的研究

者和实践者，我只是希望能在中国网络企业的商业实践基础上，以商业模式创新为主线，试图总结网络企业发展过程中的商业模式创新的内容和一些规律，总结研究网络企业商业模式创新的基本框架、方法、路径体系等。也算是丰富网络企业商业模式创新研究的一个视角吧。

本书的主体框架成形于 2004 年完成的博士论文，之后由于俗务缠身，一直难以静心完善修改出版。所幸这些年我一直没有离开互联网行业，也经常和一些业界朋友交流，偶尔拿论文给周围的朋友探讨，大家还觉得有些可取之处；2009 年自己和同事创办速途网，并定位为中国互联网行业的社交网站和在线服务平台，也让我能从创业者的角度继续思考互联网企业的商业模式创新问题。进入北京工商大学商学院任教后，受到商学院庞毅教授、刘文纲教授、郭崇义副教授等同事的支持和鼓励，我终于又动了修改出版的念头。在社科文献出版社财经部主任恽薇女士的督促下，直到 2012 年初总算又系统地修改了一遍，让这本书面世了。

这次系统的修改，对我来说，也是一个困难的过程。最大的困难是互联网行业这些年来，变化迅猛，原来调研的一些企业，有的已经沉寂和转型；而有些新出现的互联网公司已经迅速发展成为中国互联网的领导型企业，自己又已没有时间和精力深入去作进一步的调研。只能根据自己日常的观察思考和公开的数据去补充、修订。考虑到商业模式创新本身就是一个动态的历史过程，我也没有对以前调研过的案例作大量的删减。我想这种做法虽然有些“分裂”嫌疑，但也许正好可以给读者和以后同样关注中国网络企业商业模式创新的研究者提供一个中国互联网发展历程的原貌，用这个理由聊以自慰吧。

本书的出版得到了北京批发研究基地的资助，在此表示感谢。

同时还要感谢我的博士生导师郑明身教授、我在中国社科院工经所做博士后期间的导师张承耀教授，他们都曾对我的相关研究工作给与了悉心指导；此外还要感谢先后对我的相关研究提供各种支持和方便的包括天极传媒集团 CEO 李志高等老领导和众多业界同行，北京工商大学商学院党总支书记庞毅教授、北京工商大学科研处处长魏中龙教授等领导、同事。没有他们的帮助和支持，就不会有本书的出版。

范 锋

目 录

第一章 导论	1
第二章 网络企业商业模式创新的基本概念和研究现状	12
第一节 互联网与网络企业的概念	12
第二节 商业模式与网络企业商业模式创新概念	23
第三节 网络企业商业模式创新的意义与研究现状	32
第三章 中国网络企业发展历程和商业模式创新的分类	42
第一节 互联网在中国的发展	42
第二节 中国网络企业和商业模式创新的发展阶段	48
第三节 中国网络企业商业模式分类	58
第四章 中国网络企业的商业模式内容与创新	70
第一节 技术支撑层次的网络企业商业模式与创新	70
第二节 内容型网络企业商业模式创新	86

第三节	网上服务型商业模式与创新·····	106
第四节	电子商务网络企业商业模式与创新·····	124
第五章	中国网络企业商业模式创新方法·····	141
第一节	网络经济中基本现象与经济原理·····	141
第二节	中国网络企业经营模式创新方法·····	153
第三节	中国网络企业收入模式创新方法·····	159
第四节	中国网络企业客户模式创新方法·····	166
第六章	中国网络企业商业模式实现途径·····	170
第一节	商业模式实现的概念·····	170
第二节	中国网络企业商业模式实现主要途径·····	172
第三节	网络企业商业模式实现的关键因素·····	180
附录	中国网络企业商业模式创新趋势问卷调查与分析·····	187
参考文献	·····	193

第一章

导 论

本章主要阐述选题背景、研究主题、研究内容、报告结构、研究方法、主要结论以及主要的创新和不足。

一 选题背景与研究主题

1969 年，美国国防部授权 ARPANET 进行的一项试验成为互联网诞生的开端，^① 而那个时候，他们没有想到，这个仅仅是为了军事目的而建设的基于对等互联思想的网络，现在竟像当初人类四大发明一样深刻地改变着人类文明的历史。1995 年 8 月 9 日，美国开发因特网浏览器软件的网景公司上市，这家投资 1700 万美元，成立 16 个月未盈利一分钱的公司，一夜之间变成市场价值 20 亿美元的巨人，创造了互联网时代的第一个神话。此后，美国在线、雅虎、亚马逊等公司先后公开上市，开启了互联网以技术创新转化为商业应用的网络经济时代，给世界经济和人类社会带来了深刻的影响。

① 范锋：《我们以怎样的理想办网站》，比特网，<http://www.donews.com/donews/article/2/25618.html>。

几乎与美国同步，网络经济在中国也经历了快速的发展，截至2010年12月，中国网民规模达到4.57亿，互联网普及率攀升至34.3%，宽带网民规模为4.5亿，有线（固网）用户中的宽带普及率达到98.3%。我国手机网民规模达3.03亿，就连农村网民规模也达到1.25亿，占整体网民的27.3%。^①中国已经是网民用户量居世界第一的网络大国。在中国也先后出现了一批又一批网络公司，从最早的瀛海威、笔电新人（ChinaByte）等到现在的以百度、腾讯、阿里巴巴、淘宝、新浪、搜狐、网易、奇虎360等为代表的大批互联网企业，它们推动着中国网络经济不断地向前快速发展。

从网络企业的诞生开始，关于网络企业的商业模式及其创新的讨论，就一直成为网络界、经济学界和管理学界研究和讨论的一个热点话题，这个讨论伴随网络热潮近十多年来的起起落落而从未停止过，因为商业模式对网络企业的创立和发展有着极为关键的作用，它决定了网络企业从创立到成长壮大的全过程。

如果说20世纪90年代中国网络企业商业模式还处于对美国网络企业商业模式的简单“拷贝”（copy）阶段，那么，进入新的千年以后，中国网络企业则开始进入真正的商业模式创新阶段，当时网络短信产业的兴起就是一个十分明显的例证。2002年底，在美国二板市场纳斯达克上市的搜狐和网易公司先后公开宣布盈利，标志着中国网络企业开始走出网络经济的寒冬，而这两家企业之所以能在当时“走出冬天”，率先实现规模性盈利，跟迅速成长的短信业务带来的巨额收入密切相关。从门户网站网络企业的现实发展来看，经过多年的竞争，当年所谓的门户网站模式（Portal）

^① CNNIC,《中国互联网发展状况统计报告》, <http://tech.sina.com.cn/i/2011-01-18/18145105126.shtml>, 2011年1月。

只剩下新浪、搜狐、网易、腾讯等几家，竞争留给各家的最大成果就是它们都有了庞大的用户群和极大的知名度。竞争的焦点，无疑就是谁能把这个庞大的用户群有效快速地开发，变成收入，即“各家化规模为速度”的能力。也就是说，在新的产业和市场环境下，门户网站的核心竞争力，将主要表现在商业模式创新上，他们要想胜出，必须组织开发出更多、更新、更有效的产品和服务模式。^①实际上，当年的新浪、搜狐、网易等三大门户网站，经过差不多十年的商业模式演变和创新，如今在商业模式上已经有巨大不同，新浪网在2009年首先大举投入微博这种新兴的社交网站建设，在中国掀起了一场“微博革命”；搜狐、网易等则在网络游戏等领域有所创新和斩获。可以说，正是商业模式的不断创新和坚持，才使得这些早期领跑的互联网公司避开了被时代淘汰的命运。

就在中国门户网站激烈竞争的2005年，一家名不见经传的搜索引擎百度公司，成功登陆美国纳斯达克资本市场，并创下上市当日股票超过100美元的纪录；而另一家即时通信公司（IM）腾讯则登陆香港证券市场，至今这两家公司市值均超过500亿美元。进入2007年，一家刚成立两年的网络游戏公司——巨人网络再次让世人惊奇，成功登陆美国纽约主板市场，其2007年上半年利润更是创下超过5亿元人民币的神话；而电子商务公司阿里巴巴2007年在香港证券市场的上市，也创下冻结申购资金达3500亿美元的纪录，形成万人哄抢的局面。短短十年左右的时间，中国各种网络企业“乱哄哄你方唱罢我登场”，成为制造年轻的亿万富翁的摇

① 范锋、李学龄等：《门户究竟需要什么样的竞争力》，2003年5月21日《北京现代商报》。

篮，创造了一个又一个企业神话。就在人们都在质疑这种神话是否有终结的时候，2010 年底和 2011 年上半年，包括当当网、优酷网、奇虎 360、人人网等又一批企业在美国上市，仿佛互联网有不竭的商业动力。这种网络企业发展一浪高过一浪，固然跟中国网络环境的飞速发展有关，但对于具体网络企业来说，成败的关键，则是网络企业商业模式以及商业模式创新的问题。

传统上把企业创新问题大致概括为三个方面：①制度创新，对于中国的企业来说，主要的方向是建立现代企业制度；②技术创新，新技术和新产品永远是企业必需的追求；③管理创新，企业采用新的管理技术，实践新的管理思想，更具竞争力。制度是基础，技术和管理是企业前进的两个车轮。^① 但网络经济的发展给企业创新带来了第四个方面的问题——即商业模式的创新，正是网络经济的发展给企业创新带来了新的内容。

如果把企业的商业行为仅仅局限在产品和服务的买卖，那么所有商业活动的模式就没有本质上的差异：商业关系是我给你提供产品和服务，你给我钱；企业竞争的焦点是质量、价格和产品服务创新。但是，由于有了网络，可以更快速廉价地传递信息，可以通过网络手段在买卖之间产生实时的信息反馈，因此，企业和顾客之间正在建立超越简单买卖之上的更复杂的商业关系，在网络企业里，大量的免费产品和服务存在，很多基于全新理念、全新商业模式的企业诞生并快速发展，创造、汇聚了大量财富，成为全社会关注的中心。

在这一时代背景下，本书将研究主题确定为：在中国网络企业的商业实践基础上，以商业模式创新为主线，总结企业实践经验和

① 王超：《77 种网络经济创新模式》，序言，辽宁出版社，2000。

网络企业商业模式创新的内容及其基本规律，研究网络企业商业模式创新的指导理论和方法，探索中国网络企业的商业模式创新方法、实现途径和趋势。

20 世纪 90 年代中期，中国出现了第一家网络企业。虽然中国网络企业的历史并不长，至今仅是十多年的时间，但是在这十多年中，中国网络企业如雨后春笋般地涌现，不少网络企业取得了巨大的成功，网络企业作为一个整体，已经成为中国经济新的推动力量。因此，中国网络企业的丰富实践为本书的研究提供了土壤和基础。

正如前面提到的，商业模式的确立与创新一直都是中国网络企业发展实践中一个具有重大意义的课题，在中国网络企业的发展实践中，都产生了什么样的商业模式？这些商业模式之间的关系如何？是否有某些内在共性？对这些问题的回答构成中国网络企业商业模式创新的内容和基本规律，我们有必要对这些问题进行总结和归纳研究。

在对中国网络企业商业模式创新的内容和基本规律总结研究的基础上，我们可以发现，网络企业商业模式创新是遵循一些基本经济原理和规律的，也是有方法可循的，因此总结和分析网络企业商业模式创新的指导理论和方法，是网络企业商业模式创新研究的一个重要方面。

在网络企业实践中，我们也经常可以发现，有的网络企业拥有了很好的概念与创意，但是，由于各种因素的制约，这些概念和创意却并没有帮助企业进行有效的商业模式创新，这其实是网络企业商业模式创新的实现问题。可见，中国网络企业的商业模式创新的实现问题也是网络企业商业模式创新研究中的必不可少的环节。

综上所述，为了更好地推动中国网络企业发展，有必要理清中