



HZ BOOKS  
华章经管

# APPROACHING BUSINESS MODELS

FROM AN  
ECONOMIC PERSPECTIVE

# 商业模式<sup>的</sup> 经济解释

深度解构商业模式密码

魏 炜 北京大学汇丰商学院 管理学副教授  
朱武祥 清华大学经济管理学院 公司金融学教授 著  
林桂平

“魏朱六要素商业模式”模型深度解构  
揭示商业模式设计原理和可循路径



机械工业出版社  
China Machine Press



# APPROACHING BUSINESS MODELS

FROM AN  
ECONOMIC PERSPECTIVE

# 商业模式<sup>®</sup> 经济解释

深度解构商业模式密码

**魏 炜** 北京大学汇丰商学院 管理学副教授  
**朱武祥** 清华大学经济管理学院 公司金融学教授 著  
**林桂平**



机械工业出版社  
China Machine Press

许多精彩的商业模式是怎么设计出来的呢？答案往往归结为企业家的独特经验和灵感，这使得商业模式的设计变得非常神秘。那么，商业模式的设计有没有规律或方法呢？本书提出了一套商业模式设计的工具，从定义、功能、要素内在自洽逻辑、设计等环节进行拓展，使商业模式的设计有了衡量的标准，也使商业模式的内在逻辑清晰可见。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

## 图书在版编目（CIP）数据

商业模式的经济解释：深度解构商业模式密码 / 魏炜，朱武祥，林桂平著. —北京：机械工业出版社，2012.5

ISBN 978-7-111-38128-0

I. 商… II. ①魏… ②朱… ③林… III. 商业模式—研究 IV. F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 078024 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：蒋桂霞 版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2012 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-38128-0

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

## 商业模式的三把标尺

这是一本令人兴奋的书。

许多精彩的商业模式是怎么设计出来的呢？答案往往归结为企业家的独特经验和灵感，这使得商业模式的设计变得非常神秘。那么，商业模式的设计有没有规律或方法可循呢？

本书提出了一套商业模式设计的工具，使商业模式的设计有了衡量的标准，也使商业模式的内在逻辑清晰可见。

既然魏炜、朱武祥两位教授首先把商业模式定义为“利益相关者的交易结构”，那么哪些“利益相关者”应该被设计进来？又该采用什么样的“交易结构”呢？本书提出了三把标尺：交易价值、交易成本、交易风险。

这一套工具是如何发生作用的呢？

我们可以这样设想，在一个以你的企业为焦点的商业模式中，交织着各种“利益相关者”——可能是你的顾客、供应商、合作伙伴、经销商等，他们之间通过各种“交易结构”联系在一起，这形成了一个稳定的商业模式。

但是，正如彼得·德鲁克所说，当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。一个稳定的商业模式经常会遇到挑战，为了获得竞争优势，企业家不得不重新设计商业模式，为自己创造更有利的商业生态环境。

如果重新设计一个商业模式，你的思路可以是这样的：引入新的利益相

关者，并随之改变交易结构。

这样做之后，你可能会提升整个商业模式所创造的价值——交易价值，但同时也可能增加整个商业模式的交易成本。为了降低交易成本，你所采取的措施又可能会带来新的交易风险。而为了降低交易风险，你可能又要引入新的利益相关者，或者调整交易结构。

这样不断调整，就是商业模式设计的过程，最终形成一个新的、相对稳定的商业模式。

在这个过程中，因为有了交易价值、交易成本和交易风险这三把标尺，商业模式的设计思路变得更加清晰。在本书里，我们将会读到许多精彩的商业模式设计案例，其最终目的就是实现“商业模式价值”的最大化。

循着这样一个思路，整个商业模式的内在逻辑也逐次展现在我们面前。魏炜、朱武祥两位教授曾提出商业模式的六要素——业务系统、定位、赢利模式、关键资源能力、现金流结构和企业价值，如果用这三把标尺来看，实际上是从不同的侧面解释了“利益相关者的交易结构”。

其中，我最感兴趣的一个概念是：切割、重组。

在一个商业模式中，各方的交易之所以能够发生，就是因为相互之间在资源能力上可以互补。一些资源能力在甲方发挥不了作用，在乙方却可以创造新的价值。把相同的资源能力配置给不同的利益相关者，所产生的交易价值、付出的交易成本或承担的交易风险，都可能完全不同。既然如此，将资源进行更细致的切割，并在商业模式系统内重新配置，就会提升整个商业模式的价值。无论是利益相关者，还是资源能力以及收益价值环节，都可以进行切割、重组。

这会不会很复杂？确实复杂，但因为有了前文所述的三个衡量标准，问题就简单了许多。复杂的事的解决方法却有可能很简单，这就是本书最有趣的地方。

任何一门学科的发展都有一个过程，商业模式虽然越来越受关注，但尚未成为公认的学科。令人吃惊的是，魏炜和朱武祥两位教授在这方面研究的进展竟然如此之快。

我是个很幸运的人，在我创办一本关于商业模式的杂志之始，就与两位教授相识，我们几乎在同一时间对商业模式发生了浓厚的兴趣。近五年过去了，两位教授在《创富志》开办的“商业模式”专栏，被企业界和投资界热情关注。而他们对商业模式所提出的创造性的定义，至今已被各界广泛接受，特别是我亲眼目睹了它帮助许多企业家创新了自己的商业模式，这真是一件非常了不起的事。

如果你经营一家企业，我推荐你阅读本书，相信其中的精彩之处一定会让你兴奋不已。

张信东

《创富志》杂志出版人

## 推荐序二|Foreword|

### 解释的背后

本书在逻辑上推进商业模式的研究，从定义、功能、要素内在自洽逻辑、设计等环节进行拓展，是集大成之作。本书清晰地阐述了商业模式本质及其核心要素自洽的逻辑，拨开笼罩在缤纷世界中多样商业模式上的层层迷雾，使商业模式从实践真正抽象成为一套理论、一门学科，更好地用于指导实践。从此，商业模式理论进入可演绎、可设计、可构造的新阶段，这无疑将为商业模式学科的发展注入新的生命力。

“商业模式”和“公司战略”的概念几乎是同时代提出来的。然而，“商业模式”一直以来都缺少核心的概念定义和自洽的逻辑结构，企业界只觉得它有参考意义，却无法深入地学习、把握和应用。相反，迈克尔·波特将竞争战略、战略要素和与之相匹配的价值链理论相联结，创造出一系列可学习、可应用的竞争战略工具，并依此分化职能、设计部门、考核绩效、评估价值等，为企业家构造出一整套体系完整、逻辑严密、可操作性强的商学体系。波特的竞争战略理论适应了工业化时代的发展需求，并催生衍化出了多元化、企业联盟、兼并收购等战略理论，最终一起构建起“公司战略”的理论大厦。从“魏朱六要素商业模式”模型<sup>①</sup>的系列讨论（《发现商业模式》、《重构商业模式》、《慈善的商业模式》等）开始，中国学者才真正开创了可

---

<sup>①</sup> 关于该模型，更多细节参见《发现商业模式》、《重构商业模式》，机械工业出版社。

学习、可把握、可应用的商业模式理论探索。本书及其后续著作的出版，将有可能把这一进程根本性地向前推进一大步。

商业模式在国际和国内商学界再次兴起与这个时代的三大特征高度相关。

第一，以纳斯达克为新推动力的金融市场的快速发展，将金融对企业的加速效应增加到企业的发展维度中。要判断和评估金融市场对公司的加速效应，就需要识别公司是否具备独特的商业模式，即通过要素优化获得独特竞争力。传统“百年老店”的慢节奏发展路径在新金融加速环境下已快速分化为“十年”奠定成国际企业或永远长不大的“小老树”。在产能严重过剩的传统行业中，企业核心竞争力之一是结合金融工具（风险投资、私募基金、分拆、并购、联盟等）重构商业模式，而不是简单地控制成本。

第二，以互联网崛起推动的客户细分化和业务外包作为发展的新基准。互联网彻底改变了全球分工体系和客户需求响应，从而改变了企业、行业的边界条件。如果不能顺应新的商业环境变化，积极改善自身在新的全球分工体系下的独特作用，企业将很可能被自己赖以成功的“大而全”的企业规模所伤害。要获得生存和发展的机会，企业必须突出自身在全球分工体系下的独特功能、定位和龙头作用，重构商业模式，强调“精”、“专”、“绝”（即契合商业模式的关键资源能力）。例如鸿海的独特加工体系，耐克的强势品牌，苹果 App Store 的创新分享机制。舍此一道，别无他途！后工业时代，企业如果还想通过规模化竞争通吃上下游，攫取垄断利润，必将作茧自缚，走向衰败。

第三，后危机时代宏观经济的高度不确定，增加了企业外部风险，变“硬”为“软”适应新环境是企业竞争力的又一法宝。后危机时代，宏观经济大幅度波动，货币摩擦愈演愈烈，国家干预经济的能力下降。与此同时，发达国家消费、制造业国家生产、资源国家提供资源的全球分工体系逐步解体。全球经济进入再调整和再平衡过程，经济增长需要一个长期的恢复过程。在这种恶劣的宏观环境下，企业只有依靠商业模式创新才能形成独特的结构性竞争优势，才能足够坚韧地生存下来并逆势成长！

从理论发展的逻辑看，科斯的“以交易费用来定义企业边界”、阿尔钦



的“剩余索取权”以及战略学派的“定位”、资源能力学派提出的企业独特能力和公司价值理论等都成了商业模式的理论起点。魏炜、朱武祥两位学者在制度经济学、公司战略、金融学系列理论的基础上，提出了商业模式核心概念——“利益相关者的交易结构”，建构了包括业务系统、定位、赢利模式、关键资源能力、现金流结构和企业价值等在内的“魏朱六要素商业模式”模型，形成了描述、重构、设计、解释商业模式的一整套理论体系，是非常重要的理论突破。该理论体系重新定义了企业的边界和可塑条件，把企业讨论从古典企业中的清晰边界，拓展为内部、类内部和外部等多层次、动态的、网状拓扑的企业边界，构成了多维交易结构的新企业图示。与交易成本经济学只强调交易费用不同，“魏朱六要素商业模式”模型认为交易价值、交易成本和交易风险都会影响交易结构的建立，并最终造成企业价值的差异，这为我们进一步更深入地理解企业本质提供了新的理论视角。在本书中，作者深刻地剖析了业务系统、定位、赢利模式、关键资源能力、现金流结构、企业价值等六大要素背后的自洽逻辑，使商业模式设计和重构真正建立在制度经济学、公司战略和金融学等理论严密有序的逻辑之上，让企业家可学习、可操作，自信地决策，系统地执行。更妙的是，作者通过翔实的案例论证了不管是商业模式的交易结构母概念，还是六要素的子概念，其设计均遵循提升交易价值、减少交易成本和降低交易风险的原则。这种全息结构的解读，相信将把商业界和学术界对商业模式的理解提升到一个新的层次。

张 平 教授

中国社会科学院经济所副所长

《经济研究》副主编

推荐序一 商业模式的三把标尺

推荐序二 解释的背后

<b>第 1 章 绪论：商业模式与全息交易结构</b>	<b>1</b>
1.1 交易结构的交易价值、交易成本和交易风险	2
1.2 交易结构的六要素	4
1.3 从发现、重构到解释，从解释到竞争、设计	6
<b>第 2 章 商业模式与交易价值、交易成本、交易风险</b>	<b>7</b>
2.1 商业模式：利益相关者的交易结构	8
2.2 好商业模式：高价值创造，低价值耗散	12
2.3 商业模式的动态分析	18
2.4 商业模式的构成：六要素模型	21
2.5 商业模式与其他管理理论的联系与区别	27
<b>第 3 章 交易成本最小的商业模式</b>	<b>31</b>
3.1 起点站：农业合作社	33
3.1.1 生产：供应商合作社——阿斯米尔联合花卉拍卖合作社	34
3.1.2 服务：顾客合作社——居马	36
3.1.3 销售：顾客合作社——米格罗合作社	38
3.1.4 融资：顾客合作社——荷兰合作银行	41
3.2 第二站：住房合作社——瑞典的经验	43

3.3	第三站：雇员合作社——蒙德拉贡	46
3.4	第四站：无所有人——各种非营利机构	50
3.5	第五站：另一种慈善机构——社会企业	52
3.6	终点站：市场交易和所有权交易的平衡——兼论晋商	55
3.7	商业模式与结构性竞争优势	58
<b>第4章</b>	<b>商业模式定位与战略定位</b>	<b>59</b>
4.1	从战略定位和营销定位讲起	60
4.2	商业模式定位：利益相关者需求的满足方式	61
4.3	商业模式定位分析维度一：产权的转移	63
4.4	商业模式定位分析维度二：交易过程	68
4.5	商业模式定位分析维度三：产品、服务、解决方案、赚钱工具	71
<b>第5章</b>	<b>赢利模式之收支方式一：固定、剩余和分成</b>	<b>74</b>
5.1	资源能力的固定贡献与可变贡献	75
5.2	赢利模式的固定、剩余和分成	76
5.3	影响因素一：交易价值	78
5.4	影响因素二：交易成本	80
5.5	影响因素三：风险承受能力	82
5.6	如何确定赢利模式	86
5.7	赢利模式的组合	88
5.8	赢利模式的竞争	90
<b>第6章</b>	<b>赢利模式之收支方式二：进场费、过路费、停车费、油费、 分享费</b>	<b>93</b>
6.1	是否创造了新的交易价值	95
6.2	是否降低了交易成本	97
6.3	是否降低了交易风险	99
6.4	赢利模式背后是实力差异所导致的博弈结构差异	100

<b>第7章 赢利模式之收支方式三：组合计价</b>	<b>102</b>
7.1 产品组合计价	103
7.1.1 两部计价	103
7.1.2 “剃须刀—刀片”与“反剃须刀—刀片”	105
7.1.3 整体解决方案	107
7.1.4 超市货架	107
7.2 消费群体组合计价	108
7.2.1 交叉补贴	110
7.2.2 批量计价	112
7.2.3 分时计价	112
<b>第8章 赢利模式之收支来源</b>	<b>115</b>
8.1 盈利来自哪些资源能力、哪些业务	115
8.2 来自哪些利益相关者	118
8.3 从PMO到PM“X”：为利益相关者编织一张生态价值网络	120
8.4 成本和收入的灵活转换	126
<b>第9章 关键资源能力与企业价值创造</b>	<b>129</b>
9.1 什么资源能力才是关键的	130
9.2 如何获得关键资源能力	134
9.3 资源能力优势如何转化成竞争优势	137
9.4 关键资源能力如何造就高企业价值	138
<b>第10章 现金流结构与内生金融</b>	<b>143</b>
10.1 现金流结构功能一：度量企业价值	145
10.2 现金流结构功能二：诊断交易结构的优劣	150
10.3 现金流结构功能三：金融工具的设计依据	154
附录10A 金融工具的经济解释	160

<b>第 11 章 平台型商业模式</b>	<b>165</b>
11.1 平台型商业模式：正反馈性造就“多多益善”	166
11.2 为什么选择平台型商业模式：生机盎然的生态系统	170
11.3 平台的赢利模式：收支来源和计价方式	172
11.3.1 收支来源	172
11.3.2 定价方式	174
11.4 平台型商业模式的竞争与演化：以数字媒体平台为例	176
<b>第 12 章 软一体化型商业模式</b>	<b>181</b>
12.1 软纵向一体化：BP Solar 的战略选择动因	186
12.2 软全产业链一体化：金风科技的商业模式进化	190
12.3 软一体化的资源能力要求	195
附录 12A 一体化的战略动因分析	196
<b>参考文献</b>	<b>201</b>

## 绪论：商业模式与全息交易结构

从 2006 年 12 月在《创富志》发表关于商业模式的第一篇专栏文章《商业模式这样构建》，初步提出商业模式概念体系算起，今年已经是第六个年头。这五年多来，我们发现商业模式奥秘越来越多，这个瑰丽的商业生态逻辑之缜密、物种之多样、生机之勃勃，让我们每天的发现都充满惊喜，每天的研究都令人疯狂。五年多足以做一个阶段性总结，本书便是一个阶段性的总结。

我们从描述性的框架“魏朱六要素商业模式”模型起步，去描绘、阐述企业缤纷多彩的交易结构，用解构的眼光去发现企业运营的微观结构，出版了《发现商业模式》一书。我们进一步理解到企业的商业模式

是一直在动态变化的，从 IBM 的百年变革、历久弥新、鹤发童颜中体悟到了长生不老的秘诀——不断重构，从而成就了我们的第二本著作《重构商业模式》。

然而，正如哲学家芝诺所言：“人的知识就好比一个圆圈，圆圈里面是已知的，圆圈外面是未知的。你知道得越多，圆圈就越大，你不知道的也就越多。”对我们来说，接触到的企业越多，描述的商业案例就越多，我们用商业模式理论体系跟广大商业生态接触的圆周就越大。因此，我们提出并解答了更多有趣的问题：为什么在国外叱咤风云的百思买在中国一筹莫展，无法突破（国）美、苏（宁）争霸的格局？为什么刚刚起步的 Twitter、Facebook 在短短几年间就打破了 Google、Yahoo 曾经的互联网神话？为什么同样是餐饮，会同时存在自助餐这种收取一次性进场费和豪华酒楼这种点餐消费、按消费量收费的赢利模式？为什么有的企业会选择银行借款，有的会选择风险投资，还有的通过信托基金？在商业模式六要素之间，是否存在内洽的逻辑关系？其背后，是否又存在共同的逻辑结构？

在与这些问题对话的同时，我们发掘到更多深刻的商业模式奥妙。我们惊喜地发现，六要素之间的确存在内洽的逻辑结构，且每一个要素都跟交易价值、交易成本和交易风险有关，各个要素组成整体，又揭示了整个交易结构（包括焦点企业及其利益相关者）的交易价值、交易成本和交易风险。换言之，商业模式体系是一个全息的交易结构。每一个要素都揭示着整体，影响着整体，包含着整体的全部信息，而整体又指导和牵引着每一个要素。而这将是我们这部著作的主题。

## 1.1 交易结构的交易价值、交易成本和交易风险

商业模式是利益相关者的交易结构。利益相关者之所以要建立一个交易结构来盈利，需要考虑到其中的交易价值、交易成本和交易风险。

不妨从一个简单的农业商业模式讲起。见惯工业、商业、服务业的大企业家可能没几个会真的重视农业企业，认为其不值一提。但是，在这里有必要纠正一下这种认识，农业的市场容量至少是万亿元人民币级别，而至今，中国还没有出现过千亿元级别以上的伟大的农业企业，这是个碎片化的巨大市场，机会无限，值得风险投资机构 and 企业家群体持续关注。

例如，有一项农业技术能够把农作物的产量提高 30%，那么，如果把它应用在稻田，充其量每亩一年多赚取的稻谷也就几百元。但如果把它应用在经济作物或者林业作物，其每亩多增加的价值可能就达几千元甚至上万元。也许前后选择的是类似的交易结构（都是卖设备，推广技术），但是选择了不同的利益相关者（前者选择大田散户，后者选择瓜果大户），交易价值就有很大的差异。

现在假设拥有这项技术的公司 A 选择瓜果大户作为其技术推广的对象。技术比较高明，价格也比较高，大户不接受，怎么办？公司 A 强调其设备能把产量提高 30%，谁能提供证明？证明不是问题，讨价还价才是问题。公司 A 说能提高，所以设备比较贵；大户说不能提高，所以他要按市场同类产品价格支付。这时候，公司 A 可以采取另一种交易结构：农田由公司 A 租下来，设备由公司 A 自己提供，租金和设备均按市场价格，大户来劳作，农作物产出全部交由公司 A 销售，每年给大户保底收益（往年的平均收益），超出的部分双方分成。这未必是最好的模式，但大大降低了双方在前一种交易结构中因买卖设备而产生的讨价还价的交易成本，有助于促成双方的合作，肯定比双方一直在那里就设备价格讨价还价相持不下更可行。

当然，如果采取这种模式，对公司 A 来说，就存在几个风险：第一，财务风险，以前是设备卖出去就有款项进来，现在需要更长时间才能收回款项，现金流结构从原来的一次性投入一次性收回，变成一次性投入



多期收回，这可能就需要跟金融中介机构联系，化解现金流风险。第二，大户的积极性风险。以前大户拿到的是剩余收益，除掉投入的，交足国家、集体的，剩下的都是自己的，现在只能拿到固定加分成，能否继续这么积极是个问题。第三，对于农田产出的作物，大户是否会“诚实”地交出来进行分成也是个风险。当然，在瓜果销售不畅的坏年景问题不大。如果是好年景，公司 A 还要有一套措施监督大户不会私自售卖作物，而这需要付出其他的交易成本。

从上面的例子中，我们至少可以得到以下两个体悟。

第一，作为利益相关者的交易结构，交易结构和利益相关者的确定是一个不断循环、不断修正的过程。同样的交易结构，可能换一类利益相关者会拓宽交易价值，但同时会提高交易成本；为了降低交易成本，我们会调整交易结构，而这可能会带来新的交易风险；为了降低交易风险，我们或许会引入新的利益相关者，而这也有可能带来新的交易结构的变革。如此循环往复。如果考虑到环境的变化以及利益相关者在交易结构中的地位会随着交易推进而改变，则这种不断循环、不断修正的过程可能更漫长、更复杂。唯一不变的就是变化，这正是商业的乐趣所在！

第二，跟交易价值、交易成本和交易风险的绝对值相比，它们的相对值更为重要。毕竟，我们是几个商业模式之间作比较，这时候哪一个模式更好，哪一个模式的交易价值更高、交易成本更低、交易风险更小，比某个模式到底有多好来得重要！

## 1.2 交易结构的六要素

商业模式六要素包括业务系统、定位、赢利模式、关键资源能力、现金流结构和企业价值，每一个要素都反映了交易结构的一个侧面，也都有交易价值、交易成本和交易风险的考量。交易价值、交易成本和交