

“第四届管理科学奖（学术类）”

得主又一力作

Approaching Business
Models from an
Economic Perspective II

商业模式 的 经济解释

II

魏炜 朱武祥 林桂平◎著



机械工业出版社
China Machine Press

Approaching Business
Models from an
Economic Perspective II

商业模式 的 经济解释
II

魏炜 朱武祥 林桂平◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式的经济解释 II / 魏炜, 朱武祥, 林桂平著. —北京: 机械工业出版社, 2014.11

ISBN 978-7-111-48512-4

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 (2014) 第 264064 号

商业模式的经济解释 II

出版发行: 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: 于慧敏

责任校对: 殷虹

印刷: 中国电影出版社印刷厂

版次: 2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 15

书号: ISBN 978-7-111-48512-4

定价: 59.00 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

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

| 推荐序一 |

系统化地设计商业模式

如果你是企业创始人，推荐你读这本书。而且你应该和团队一起读，一起来系统化地设计出更好的商业模式。

商业模式可以不依赖于商业直觉，由团队系统化地设计并且持续升级吗？这本书告诉你：可以。而且这本书还提出了方法论。不仅有定性的方法，比如设计商业模式的原理和原则，还提出了定量的方法。

定量方法，是这本书的第一大创造。这就是基于商业模式的“会计核算方法”以及基于商业生态圈的“财务分析方法”。过去的传统会计，由于基于工业时代的背景，更多是以“产品定价”为重点，用于商业模式设计则帮助不大。而魏朱团队创造的“商业模式的会计核算方法”，以“利益相关者”和“活动”为核心，其重点则是“交易定价”。交易定价是设计商业模式的关键，是商业模式落地的关键，所以这是非常了不起的事情。

如今大家都意识到商业模式的创新很重要，我们也曾建议一些企业成立了“商业模式部”以专司其职，但得到的反馈往往是缺乏方法和工具。这些会计和财务工具的提出，将使企业“商业模式部”的工作大为改观。

相信接下来的实践，会给我们带来更多令人兴奋的成果。

从2006年底朱武祥、魏炜两位教授在《创富志》上发表第一篇文章开始，八年间“魏朱商业模式理论”已由一株小苗生长为挺拔的大树，其成长的旅程充满惊喜。

一开始，魏朱只是提出观察“商业模式”所需要关注的六个要素，也就是定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、现金流结构、企业价值。《创富志》的编辑和研究团队也全力以赴，以这些要素为视角，在广阔的商业生态中搜寻，把那些丰富多彩的物种做成了数百个商业模式的案例标本，以作为理论研究的支持。这期间，魏朱确定了商业模式的定义：利益相关者的交易结构。2012年，魏朱团队在《商业模式的经济解释》^①一书中，又提出了衡量商业模式的三个标准：交易价值是否增加、交易成本是否减少、交易风险是否降低。这使商业模式的设计有了标尺和内在逻辑。

本书则在这些努力的基础上，展开了一个设计商业模式的大背景：当你开始思考设计商业模式的时候，不应该只关注你自己企业的那些“利益相关者”，还要关注你的“利益相关者”的“利益相关者”。这样一层层展开，你的面前就展现出一大片以你为焦点的“商业生态圈”，这就是本书所说的“共生体”。这使得你的视野，不仅囊括了你企业的商业模式，也囊括了你的利益相关者的商业模式。所有这些利益相关者及其交易结构的总和，就是你企业身处其中的商业世界，是其赖以生存的“商业模式共生体”。它的脉络和律动，因此而历历在目。这个共生体所能创造的价值如何？它的总体效率如何？你在共生体中处于何种位置？这些因素决定了你企业商业模式的效率如何，决定了你企业的未来回报，也决定了它值不

① 该书于2014年6月获得第四届中国管理科学学会“管理科学奖”（学术类），祝贺魏朱团队。——本序作者注

值钱。

所以，你若要为企业设计商业模式，就离不开对你所处的“共生体”的深入理解。你可以选择自己处在什么样的共生体之中，也可以重构这个共生体的结构——以便提高它的价值和效率，或改变你在其中的位置。

因此，基于共生体的商业模式设计新视角，是本书的第二大创造！本书的第三大创造，则是提出了“商业模式设计工程学”。

当魏炜院长第一次给我讲起可以用工程学的思维来设计商业模式时，我们是在微信上通话。他那一端是在美国西北大学，他离开喧嚣的中国，在那里设立了一个“商业模式研究中心”并进行短暂的闭关研究；而我则在深圳，正为如何帮助企业创始人将他们的商业模式落地而努力。我们为此而兴奋：如果以这样的方式，将工作一一分解，商业模式的设计，就可以通过团队的分工协作来完成。

在“商业模式设计工程学”的论述中，魏朱团队提出了三个原理：同样的资源能力被不同的利益主体拥有，机会成本不同；利益主体以不同的方式交易时，价值增值不同；以同样的方式，交易“交易对象”的不同属性时，价值增值不同。围绕这三个原理，本书又提出了一系列设计的原则和工具，使商业模式设计有依据、有途径、有方法，更加系统化。借助由这些原理、原则和工具组成的设计工程学方法论体系，企业团队可以通过分工协作，更好地设计和提升自身的商业模式。

共生体视角、商业模式设计工程学、定量分析各项活动的价值和成本，三大创造结合到一起，就构成商业模式设计的闭环。因此，本书框架的重点，是要为设计商业模式而服务。本书打破了单个企业的边界，将“会计核算”的视角延展到整个“共生体”。当你制作你的“共生体利润表”时，在同一张报表中，不仅包含你一家企业的收入、成本、费用、利

润等，也包含许多家你的“利益相关者”的同样数据。让你一目了然，可以看出其间的逻辑关系，并作出决策。

在另一张表格上，“活动”被一级级拆细，拆分后的每项活动所消耗资源的属性，都被一一呈现出来：它是交易成本还是货币成本？是固定成本还是变动成本？如果是变动成本的话，驱使其变动的主要因素是什么？这样细细分析，可以判断每一项活动，对拥有不同资源组合的“利益相关者”来说，它能提供的贡献如何？机会成本如何？这些量化的依据，对设计和重构商业模式来说，非常直接、实用。

我们已经进入了设计商业模式的大时代。那些新崛起的企业，往往不是技术上的成功，而是商业模式的成功。感谢魏朱团队，不断创造出更棒的商业模式设计方法和工具，让有使命感的创始人掌握它们，去创造奇迹，改变世界。

张信东

《创富志》杂志出版人

2014年10月27日

打造“魏朱模式”升级版

魏炜、朱武祥、林桂平的《商业模式的经济解释Ⅱ》打造了魏朱商业模式升级版，“模式 2.0”。该书包含了大量的新概念、新思想和新方法，拓展了商业模式理论的一个新空间，提出了商业模式共生体概念。通过共生体中的焦点企业和其利益相关者的成本、资源和收益进行交换或比较，求得了商业模式优化的路径。它不仅在理论上重大突破，而且又将理论通过会计核算与财务分析落地，让企业家易于把握和运用，是继打开企业边界后，对与利益相关者交易（而非简单的交换）的商业模式的升级讨论。该书从共生体角度出发，核算了各个利益相关者“活动”环节的往来，找到了财务解决方案，推进了商业模式的实际运用。

论文首先以一个 DG 公司从一个简单工厂第一步打开边界，与利益相关者合作升级到一个服务业，再从服务体系扩张到最大利益相关者体系，构成了其核心概念“共生体”，即焦点企业的商业模式与其利益相关者的商业模式总和。简单一点可分两步来认识，即打开边界后焦点企业和其利益相关者体系，形成商业模式；第二步从商业模式角度理解不同商业模式下，利益相关者利用资源效率和潜在共同体边界，发现利益相关者边界和

资源利用效率是随着商业模式的变化而拓展。这一点可以从 DG 公司的模式升级上看出。原有的利益相关者较少，而模式升级后利益相关者边界扩展了，因此共生体的边界和资源利用效率属性与商业模式相关。

有了共生体后，商业模式理论往下拓展，依据传统价值链中的“活动”，定义了商业模式中的“活动”。传统价值链提取的“活动”，主要是衡量“活动”的比较优势，选择具有核心优势的“活动”作为企业的核心，而其他非优势“互动”则进行“外包”。这是继专业化革命后的另一个适应全球化分工体系的革命性创新活动，即打开公司价值链，构造全球价值网络。如耐克打开自己工厂的价值链，构造了全价值链的生产体系，从“人、财、物，产、供、销”全价值链中解放出来，专注“品牌”和“设计”，工厂在全世界进行外包，参与者众多，有生产、销售等各类相关参与价值链生产者，地域是全球化的，主体企业专注于创新和提升品牌，这就是全球价值网所刻画的理论，当前加入了更多的产品复杂性理论等，但基本结构并无太大变化。这一理论中包括了著名的微笑曲线理论等，呈现企业价值链的分解过程，即一个企业只应该做自己最具有核心竞争力的部分，这一理论讨论的是企业边界收缩，即专业化到核心化过程，这是纵向切割方式，是公司理论在一个维度的延伸和创新。

而魏朱商业模式理论则通过共生体构造，依然以价值链中的各个环节为活动单元进行横向联系分析，看共生体在交易过程中的收益、损耗和风险匹配，从而重新度量共生体的优化和新拓扑形态，并提出了三大定律论证了商业模式存在对优化成本、提高效率的意义。定律一：在无耗散的共生体内，企业采取不同的商业模式，共生体的效率无差异；定律二：在有耗散的共生体内，企业采取不同的商业模式，共生体的效率不同；定律三：在有耗散的共生体内，企业选择某个最高效率的初始商业模式，就可能优

于其他商业模式通过改变而实现的效率改善。前两条论证了商业模式设计存在的必要性，最后一条则论证了商业模式设计的路径依赖特征。将“活动”引入商业模式共生体中，一下子为我们深化讨论商业模式提供了理性的工具。特别是网络时代，企业的网络连接构造是一个横向问题，因此从横向连接中引入“活动”，依此展开商业模式讨论，这是一个全新的公司理论的创新视野。

用“活动”来分析共生体企业间横向连接关系和机制，从而可以全面度量共生体的耗散成本和收益边界，进而形成了一个基于共生体的会计核算，为商业模式的改进提供了有力工具。商业模式会计包含了：1) 活动中心；2) 利益主体，活动、资源；3) 活动和资源的识别；讨论哪些活动需要哪些资源，资源的消耗归结于哪些利益主体等，在不改变原有的财务核算体系下，重新进行核算，比较活动中资源消耗和效率，更为本质地揭示了产品直接成本和间接成本的结构，找出了公司理论中交易成本所在。

在核算的基础提出了财务讨论，利用杜邦分析法，讨论了模式不一样，财务指标含义不一样，关键财务指标在各类商业模式中的分布不同，从而解决了不同商业模式下的不同企业财务指标无法比较的问题。这样就为不同共生体下的企业比较提供了新的分析工具，从而得出了共生体效率和焦点企业效率二维图示，即右上角（双效率提高）最好，左下角改进。如焦点企业提高效率可以改善管理，改善战略，改善焦点企业模式；共生体则通过新的主体换入，提升利益相关者的效率能力，改善利益相关者的连接、协调机制等，提升共生体的商业模式效率边界；通过财务分析确认出了共生体中焦点企业和共生体中所有利益主体商业模式总和中的关键问题，加以改进，降低耗散成本，提升整体效率。

在共生体讨论的同时也引入了商业生态问题，将动态理论引入，探索

了外部资源能力禀赋发生变化，技术变化导致效率，新产品、新企业导致重新链接。即当资源积累会产生冗余，新的冗余导致共生体向新的共生体演进的机制。

该书不愧为商业模式研究的升级版，其讨论的共生体理论和商业模式演化的动态机制，以及与传统商业理论中的会计和财务连贯性方面都是全新的，要花大量时间理解。本序言只是对魏朱商业模式理论 2.0 版本做一个理解性介绍。本书更多丰富的营养，更期望读者直接通过仔细的、深度的阅读去汲取。

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 系统化地设计商业模式

推荐序二 打造“魏朱模式”升级版

第1章 共生体

概念、评价标准和三大定律 // 1

1.1 共生体：焦点企业的商业模式与其利益相关者的商业模式的总和 // 3

1.2 共生体视角对商业模式创新的思维拓展 // 7

1.3 共生体的三个切割、重组与三大评价标准 // 13

1.4 总结：共生体的三大定律 // 18

第2章 基于共生体的商业模式设计 // 22

2.1 培训机构的传统学校模式 // 22

2.2 培训机构的授权模式 // 29

2.3 基于共生体的商业模式设计：培训机构的单边平台模式 // 32

2.4 某家电制造企业社区店的商业模式设计：家电渠道的过去、现在和未来 // 37

第3章 商业模式设计工程学原理一

同样的资源能力被不同利益主体拥有机会成本不同 // 45

3.1 资源能力与利益主体的搭配：从中非光伏基金的交易结构搭建说起 // 46

3.2 抉择收入、抉择成本与机会成本 // 49

- 3.3 资源能力被不同利益主体拥有时为什么机会成本不同 // 52
- 3.4 新交易理论：交换、交易与机会成本、交易定价 // 56
- 3.5 资源能力与利益主体配对的设计工具 // 57

第4章 商业模式设计工程学原理二

利益主体以不同方式交易时，价值增值不同 // 59

- 4.1 价值增值与交易方式 // 61
- 4.2 交易方式之满足方式 // 62
- 4.3 交易方式之构型 // 63
- 4.4 交易方式之角色 // 68
- 4.5 交易方式之关系 // 69
- 4.6 交易方式之收支来源 // 70
- 4.7 交易方式之收支方式 // 72
- 4.8 交易方式之现金流结构 // 73
- 4.9 交易方式的延伸问题：切割重组、抉择收益等 // 74

第5章 商业模式设计工程学原理三

以同样方式交易交易对象的不同属性，价值增值不同 // 76

- 5.1 属性如何创造价值空间：从客户全生命周期到属性创造性定价 // 77
- 5.2 何谓交易：新交易理论下看交易属性 // 81
- 5.3 属性如何碎片化：静态的组成部分、部分之间关系、对其他人的价值等；
动态的潜在与显现、存量与流量等 // 85
- 5.4 属性间如何聚合：叠加、伴生、互补、乘数、指数等 // 89
- 5.5 归属关系与利益诉求：属性的缩减、延展与剩余分配 // 91

第6章 商业模式设计工程学设计规则 // 95

- 6.1 设计规则一：通过增减利益主体可以实现不一样的价值增值 // 96
- 6.2 设计规则二：通过增减利益主体的资源能力可以实现不一样的价值增值 // 98

- 6.3 设计规则三：通过分割重组利益主体和其资源能力可以实现不一样的价值增值 // 100
- 6.4 设计规则四：通过以不同交易方式重新配置利益主体拥有的资源能力可以产生不一样的价值增值 // 102
- 6.5 设计规则五：通过充分利用利益主体的存量资源能力，而非从零开始构建资源能力组合，其价值增值更大 // 105
- 6.6 设计规则六：把更多剩余收益配置给对结果影响大的利益主体，其价值增值更大 // 108
- 6.7 总结：使利益主体、资源能力各得其所 // 113

第7章 基于商业模式的会计核算 // 115

- 7.1 商业模式构建、实施和重构：如何进行交易定价？需确定统一的会计核算体系！ // 116
- 7.2 基于活动的动因分析、会计核算 // 120
- 7.3 商业模式会计：从共生体出发的步骤与实例 // 126
- 7.4 商业模式会计的应用场景 // 141

第8章 基于共生体视角的财务分析

以零售行业为例 // 148

- 8.1 从通行的财务指标和商业模式描述，可以看到什么：需要构建共生体视角！ // 149
- 8.2 共生体财务分析四步法 // 153
- 8.3 “共生体强”与“焦点企业强”的背离：商业模式的内生动力与演化路径 // 181
- 8.4 如何改进商业模式：商业模式二维比较模型 // 184

第9章 单边平台模式 // 190

- 9.1 国际贸易的单边平台：香港利丰 // 190

9.2 创造新的规模经济与范围经济：单边平台的平台企业与业务自主体 // 192

9.3 切割、重组与交易价值、交易成本、交易风险 // 196

9.4 单边平台的定价、辨析与适用范围 // 201

9.5 单边平台设计步骤 // 203

附录 A 基于交易结构的商业模式构成要素 // 206

参考文献 // 223

共生体

概念、评价标准和三大定律

DG 公司生产滴灌设备，可为种植农户提供增产、节水、节省人工、节约肥料等价值。DG 公司采取经销模式，通过经销商将滴灌设备卖给农户，并提供技术服务（见图 1-1）。

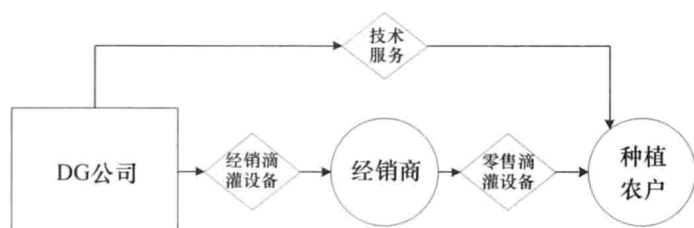


图 1-1 DG 公司商业模式 1.0

DG 公司在研发设计、产品质量、售后服务等方面处于行业领先，但并没有转化为商业模式上的有效优势，在市场上举步维艰。主要体现在：

首先，很多小滴灌公司虽然产品质量不如 DG 公司，但由于不做研发设计，也不提供技术服务，有成本优势，可以跟后者打价格战。

其次，DG 公司面向种植面积广阔的大田作物（水稻、小麦等），解决了很多干旱地区缺水条件下的种植难题，其节水效果获得了社会的广泛认可。

但大田作物每亩地收入仅为 1000 多元，增产产值为几百元，而 DG 公司的滴灌设备每年折旧价格为 300 元，对农户而言，经济价值创造吸引力不大。

后来，DG 公司在 H 省探索出了一个新的商业模式（见图 1-2）。

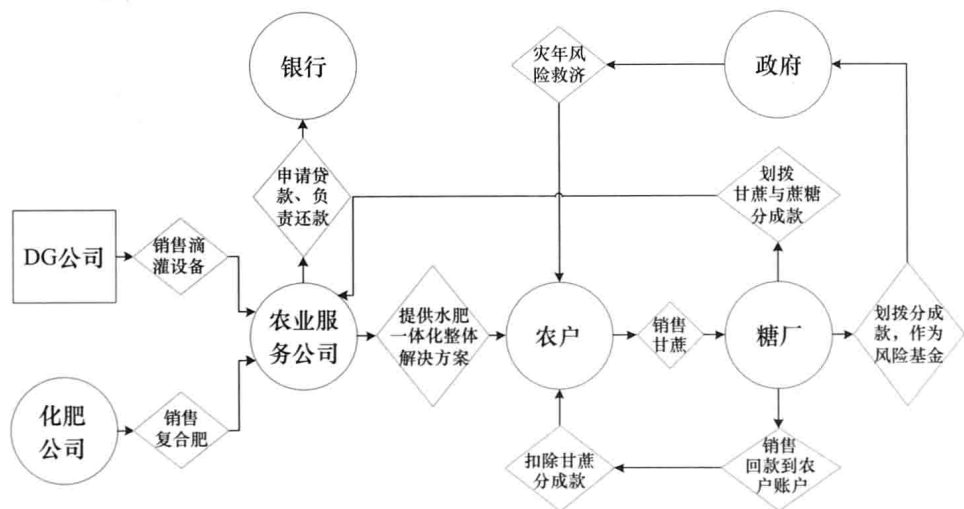


图 1-2 DG 公司商业模式 2.0

H 省的甘蔗种植面积超过 1000 万亩，均供给当地糖厂用以工业榨糖。种植农户均为分区域责任，其产出已被当地政府指定给某个糖厂定向收购。糖厂和农户在银行开设联合账户，每年耕种期，糖厂给农户提供部分生产资料；每年收割期，糖厂收购甘蔗，扣除生产资料费用，余款打给农户账户。近几年来，白糖为国家战略物资，糖价在稳定中有所上升，甘蔗种植已成为当地经济支柱。

DG 和某化肥公司合作成立一家农业服务公司，和农户、糖厂等签订定向服务合同，整合土地，为农户提供水肥一体化整体解决方案。农户享用定向服务并不需要先期资金投入购买方案；水肥一体化能够提高甘蔗产量，增产部分产值超过 1500 元，由农户、农业服务公司和糖厂三家分成。

为了降低资金压力，农业服务公司以甘蔗收成为抵押（糖厂担保）向银行贷款解决先期资金投入。此外，农业有各种自然灾害，政府组织农业服务公司、糖厂等（获得部分分成款），成立风险基金，以保证农户在最差的年景也有保底收入。