



中国海洋大学管理学院工商管理系“100工程”（百万学术支持工程）系列专著

中国企业商业模式 创新案例研究

Study on the Business model innovation of
china Enterprise

苏慧文 王水莲 杨静/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

山东省社科规划基金项目(10CJG)

项目编号: 1403 - 00000000000000000000

中国企业商业模式 创新案例研究

Study on the Business model innovation of
china Enterprise

苏慧文 王水莲 杨静/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业商业模式创新案例研究/苏慧文, 王水莲, 杨静著. —北京: 经济管理出版社, 2014. 10

ISBN 978 - 7 - 5096 - 3306 - 9

I. ①中… II. ①苏…②王…③杨… III. ①企业管理—商业模式—案例—中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 192724 号



组稿编辑: 杜娟
责任编辑: 程菲
责任印制: 司永刚
责任校对: 陈颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦A座11层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京京华虎彩印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 11.75

字 数: 189千字

版 次: 2014年10月第1版 2014年10月第1次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3306 - 9

定 价: 48.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

总 序

由中国海洋大学管理学院工商管理系“100工程”（百万学术支持工程）支持，凝结着我们这个默默无闻的学术群体的集体智慧和辛勤汗水，承载着我们志存高远的学术理想和不懈追求的《工商管理系列专著》终于面世了，我的心被欣慰所充满，被感动所融化，一种自豪的情怀油然而生……

中国海洋大学管理学院工商管理系成立于2001年11月。在十几年的发展过程中，我们立足本学科领域的研究，确立科研重点，打造学术团队，凝练主攻方向，整合优势资源，采取了一系列的科研推动措施。在2011年10年系庆之际，我们启动了“100工程”，同时规划了《工商管理系列专著》的出版事宜，系列专著的出版是“100工程”的重要组成部分。如今，《工商管理系列专著》的面世，正是我们十多年以来重视学科建设、鼓励学术自由探索、支持创新性学术研究的体现，也是我们抒发学术感思夙愿的实现。

《工商管理系列专著》由中国海洋大学管理学院工商管理系的创收经费资助出版，充分体现了我们对于学科建设和学术研究的高度重视，可谓全系同仁学术道路上的一个里程碑。《工商管理系列专著》承担着记载与积累学术成果、弘扬和传承科研传统的使命，凝结了集体的智慧和力量。系列专著从不同侧面对管理理论和实践问题进行深入研究与探讨，提出具有前瞻性和战略性的学术思想与观



点，颇具理论和实践价值。

作为高校中最基层的学术团队，我们求真务实，协作创新，执着追求，永不言败。我们深深懂得：追求学术的过程是艰辛而坎坷的，既是我们在学术的道路上不断进步的过程，也是我们久耐学术寂寞，稳坐“冷板凳”，坚持探索学术真谛的过程。我们肯定不是最优秀的，但我们一定是最努力的；我们肯定不是最成功的，但我们一定是最执着的。我们要用饱含生命智慧和心血的研究成果，默默地为丰富我国管理理论而添砖加瓦，为拓展我国管理实践而增光添彩。

出版《工商管理系列专著》的初衷有三：第一，进一步推进既定研究方向的科研活动深入开展，对科研活动做出阶段性的总结；第二，向管理理论和实践研究领域注入我们的学术思想，向学术界发出我们——这个最基层学术团队的微弱的呐喊，以示我们对学术的那一份追求和对世事浮躁的那一份淡定；第三，向社会各界求教，与同行学者共勉。

《工商管理系列专著》的主要特点有三：第一，作者理论基础深厚。系列专著的作者长期从事工商管理专业的科研和教学工作，具有较为深厚的理论基础。第二，研究具有前沿性。每一位作者都立足自己长期坚持的研究方向，对其最前沿的管理理论和实践问题进行思考和探索。第三，系列专著用途广泛。既可以用作管理理论研究的参考用书，也可以用作管理实践探讨的参考用书，还可以用作相关专业人士的学习参考用书。

我们自知才疏学浅，见识有限，恳请社会各界、同行学者对我们的浅薄之见不吝赐教。限于作者水平，系列专著的缺点和不足在所难免，敬请广大读者批评指正。

深情写来，是为序。

中国海洋大学管理学院工商管理系主任

王森

于2014年秋

前 言

近年来，商业模式创新无论在规模上还是速度上对当今行业的改变是前所未有的，杰出的商业模式创新可以改变一个行业游戏规则，甚至出现行业市场重新“洗牌”的格局。无论是大家熟知的苹果模式，还是近期热议的阿里金融、海尔的经营体商业模式创新，都在改变所在行业的竞争格局。中国企业在近二十年国际产业分工体系中承担了重要的角色，然而在当今经济全球化日益加剧的趋势下，中国企业面临劳动力成本上升、竞争力下降、产品附加值低等一系列问题，成为很多企业发展的瓶颈。一项调查表明，有半数以上企业家认为商业模式的创新甚至比技术与产品创新更重要。1998~2007年10年间成功晋级世界500强企业的27家企业中，有11家被认为其成功源于商业模式的创新。在一些企业卓越的商业模式实践效果的示范下，众多企业纷纷进行商业模式的再设计及实践活动，其中不乏有些企业因成功地进行了商业模式创新而大大提升了在行业市场中的竞争力，同时产生了可观的经济效益。

那么企业商业模式创新究竟按照什么路径进行设计和创新才能取得较好的效果，什么样的商业模式创新有较长的生命周期，并能对企业经营发挥的作用达到最大化，这是非常值得思考的一个问题。笔者曾长期跟踪国内一些知名企业的商业模式创新实践，并参与了部分国内企业商业模式设计工作。在这个过程中，逐



步形成了本书中的一个观点，那就是商业模式设计和创新成功的逻辑是必须始终围绕解决企业经营管理上的瓶颈问题展开，这样的商业模式创新往往容易有持久的生命力，而且产生较好的效果。

中国企业在经营管理上存在的关键瓶颈问题主要有战略不落地、流程再造失败率高、价值链优势缺失、执行力低下、激励失效等。那么如何通过商业模式再设计解决这些关键问题，笔者认为这是商业模式创新的重要方向和创新逻辑主线。因此，本书的五章分别通过五个系统的案例研究，基于五家企业商业模式创新案例，阐述商业模式创新设计和实施如何解决企业的重大瓶颈问题。

在本书第一章中，有两个数据清晰地展示了企业在战略管理上的问题：一份是兰德公司的统计数据，在对全球破产排行前 1000 家企业中，有超过 85% 的企业是因为公司战略决策不慎引起的；另一份调研数据表明，在制定战略的企业中，战略真正实现落地的企业占总数的比例还不到 10%。这两个数据说明了企业战略管理实践的现状与核心问题，这个结论同样适用于中国企业的战略实施现状。这个核心问题背后的原因主要有两个方面：一是战略规划问题，即企业所选择的目标及行动方向本身与外部环境的需求不一致；二是战略执行问题，即企业的管理及资源是否满足战略目标的需求以及行动措施能否支撑战略目标实现。以上两个问题本质上凸显的是三对配称问题：战略目标与外部需求的配称、企业资源与战略目标的配称及企业行动与战略目标的配称。这三对配称决定了企业战略能否实现落地。而如何解决这三对配称，目前管理学界有不同答案，但是大部分答案都是将三对配称作为一个个独立的领域而分别进行研究，还没有一个系统的方法可以实现从整体上解决这三对配称问题。而在商业模式与战略管理关系研究中，认为商业模式是战略落地的桥梁，那么有没有一种商业模式能有效解决这三种配称问题？本书第一章以基于市场链机制的海尔商业模式创新作为案例，系统分析了海尔商业模式创新中，如何基于构建内部市场链机制和要素创新，进而实现效率子系统的配称、价值子系统的配称、效率与价值系统的配称，进而有效解

决战略落地的核心问题。

20世纪90年代中期，以美国为首的世界500强企业为了解决大企业病而掀起的流程再造热潮，在流程再造成功的企业示范下，我国很多企业在进入21世纪后也纷纷进行流程再造，然而很多企业再造失败，为流程再造而再造，并没有达到预期的效果。在本书第二章，针对这一问题，通过一家汽车租赁企业的商业模式创新案例，描述在商业模式创新的布局下成功地进行流程再造。一方面，商业模式创新的设计为流程再造提供了方向和主线，使流程再造为实现商业模式创新服务；另一方面，商业模式的核心要素基于流程再造实现了最佳的配称，保障流程再造始终围绕企业的主要瓶颈和核心商业价值而展开，最大限度地消除了流程再造失败的概率。

构筑竞争优势是企业永恒的主题，战略学家波特从竞争战略角度提出了成本领先、差异化、目标集聚三个竞争战略方向来指导企业获取竞争优势，并提出了价值链理论模型，分析企业获得竞争优势的关键领域和方向，尽管这些理论和方法确实在指导企业构建竞争优势方面成为有效的工具，然而企业在这种理论指导下不得不在成本和差异化之间作出取舍，最终会把企业引入竞争激烈的红海。针对这一问题，金和莫博涅提出了价值创新和增值，以体现低成本和差异化的兼顾，从而为企业开创全新的蓝海市场，而这和商业模式核心价值是一致的。Morris、Schindehutte和Allen曾对30个商业模式的定义进行分析，把商业模式的定义归纳为三个层面：经济（盈利）层面、运营层面、战略层面。经济层面的涵义将商业模式描述为企业的经济模式或盈利模式，其本质内涵为企业获取利润的逻辑；运营层面的涵义把商业模式描述为企业的运营结构，重点说明企业通过何种内部流程和基本构造设计来创造价值；战略层面的涵义把商业模式描述为对不同企业战略方向的匹配，涉及价值主张、组织行为、增长机会、竞争优势和可持续性等。模式应该揭示经营系统如何协调凝聚起来的本质，于是三人提出了一个整合性的概念，商业模式是一种简洁的表述，旨在说明企业如何对企业战略、运



营结构和经济逻辑等方面一系列具有内部关联性的变量进行定位和整合，以便在特定的市场上建立可持续竞争优势。因此本书在第三章中，通过北京居泰隆公司基于价值链的商业模式创新案例分析，一方面，在商业模式系统设计和创新中，聚焦价值主张、客户细分、客户关系、盈利模式等价值要素的高增值创新；另一方面，聚焦关键资源、关键业务、重要合作、成本控制等成本效率要素提升，达到从成本要素的增值和价值创造要素的双增值，从而获得可持续的竞争优势。

一个公司的成功不仅需要良好的商业模式设计，更需要良好的执行，单靠商业模式本身是不会带来成功的。著名的商业模式创新学者 Osterwalder 指出，企业成功 = 商业模式设计 + 执行力。Osterwalder 在他的文章中写到，商业模式设计和商业模式执行是有区别的，二者所需要的技巧不尽相同，商业模式的执行是最具挑战性的阶段，也是经常被忽视的阶段，专家和经理人往往将公司失败的原因归结于商业模式，而实际情况往往是执行的环节出现了问题。因此本书在第四章中，针对商业模式如何有效地执行和落地，以国内 H 公司为案例进行系统分析，描述了 H 公司商业模式创新设计以及如何使新商业模式落地执行，向读者展示了一个系统提升企业执行力的平台，并以案例的方式，详细描述了商业模式各要素如何纳入执行力平台，并按照一定的时间频次和配称要求被有效执行。

正如 Afuah 指出的，商业模式是一个价值创造的系统，由不同组成部分、各部分间相互影响及其系统的“动力机制”三方面所组成的那样，商业模式创新设计中，必然要解决动力机制。现实中的确许多企业在运营管理中存在一些突出的问题，如岗位职责不落地、流程制度不落地、激励无效果、执行力低下等，这些问题已经成为制约企业发展的瓶颈。这些问题，在如今互联网、信息技术高速发展的时代，能否找到一种有效的解决方式？在第五章中提出了在线经营体商业模式创新，并通过 D 公司在线经营体商业模式创新的案例分析，剖析该模式如何解决这些问题。

本书的五个案例研究涉及的案例企业，既有制造业企业，也有服务业公司，

围绕企业管理中制约企业持续发展的重大瓶颈问题，展开商业模式创新研究。研究结论表明从这五个方向进行创新变革，一旦取得成功，往往对企业的作用是长期的和颠覆性的，其商业模式创新的寿命会变长，成为企业核心竞争能力重要的积蓄平台，为企业商业模式创新提供了方向。同时，本书也是笔者申请立项的“山东省社科规划基金项目（10CJGZ33）”研究成果，为中国企业商业模式创新提供理论和实证素材，为企业商业模式创新实践提供参考。

在本书编写过程中，中国海洋大学管理学院研究生李灿、李博、吴海虹进行了资料收集和部分章节的编写，其中，李博参与了第一章的编写，李灿参与了第二章的编写，吴海虹参与了第三章的编写，在此对他们的辛勤工作表示感谢。

目 录

第一章 基于战略配称的商业模式创新研究	1
一、问题提出	1
二、文献回顾	3
三、基于战略配称的商业模式创新路径设计	14
四、基于战略配称的海尔商业模式创新案例分析	19
五、理论分析	39
第二章 基于流程再造的商业模式创新案例分析	41
一、问题提出	41
二、文献回顾	42
三、A 公司商业模式创新背景介绍	46
四、A 公司商业模式创新回顾	48
五、基于流程再造的 A 公司商业模式创新分析	54
六、基于案例的事实发现	68
七、理论分析	71

第三章 基于价值链的商业模式创新案例研究	75
一、问题的提出	75
二、文献回顾	77
三、基于价值链的商业模式创新案例分析	82
四、基于价值链的商业模式创新事实发现	100
五、主要结论与理论分析	104
第四章 基于精细化执行的商业模式创新案例分析	109
一、问题的提出	109
二、文献回顾	113
三、基于精细化执行力平台的商业模式创新案例回顾	116
四、商业模式执行	132
五、H 景区商业模式创新案例事实发现	146
第五章 基于在线经营体商业模式创新案例研究	150
一、问题的提出	150
二、在线经营体模式的内涵与特征	152
三、绩效温度计模型的设计	156
四、D 公司在线经营体案例分析	160
五、在线经营体模式的理论意义和实践意义	170
参考文献	172

第一章 基于战略配称的商业 模式创新研究

一、问题提出

战略理论诞生于 20 世纪 60 年代，到 70 年代初，在美国的前 500 强企业中有 85% 的企业建立了主要从事战略规划职能的部门。到 70 年代末，美国从事战略管理咨询业务的企业年总收入 3 亿多美元。同时，据兰德公司统计，在全球破产企业排行中的前 1000 强的企业，有超过 85% 的公司破产是由战略决策不慎造成的。由此可见，战略管理越来越成为现代企业管理中重要的一环。然而，另一项数据表明，在制定战略的企业中，战略真正实现落地的企业占总数的比例还不到 10%，出现这种情况的原因主要集中于两个方面：一是战略规划的问题，即企业所选择的目标及行动方向本身与外部环境的需求不一致；二是战略执行的问题，即企业的管理及资源是否满足战略目标的需求及是否朝战略目标方向行动的问题。以上两个问题本质上凸显的是三对配称问题：战略目标与外部需求的配



称、企业资源与战略目标的配称及企业行动与战略目标的配称。这三对配称构成了决定企业战略能否实现落地的关键问题。而如何解决这三对配称问题，目前管理学界有不同答案，但是大部分答案都是将三对配称作为独立的领域而分别进行解决，还没有一个系统的方法可以实现从整体观的角度解决这三对配称问题。

同时，在商业模式研究方面，目前学界关于商业模式的研究主要涉及企业的三个层面：经济层面、运营层面和战略层面。经济层面的商业模式研究主要集中在企业盈利模式的方向上，重点诠释企业获取利润的逻辑；运营层面的商业模式研究主要集中在企业的运营结构上，即诠释企业如何获取价值的逻辑；战略层面的商业模式研究主要集中在企业战略方向上的总体考核，涉及企业的价值主张、客户细分、关键流程等多个方面。这三个层面的研究中，战略层面最为全面地阐述了商业模式与战略的关系及商业模式的研究范围和内容，商业模式作为连接战略目标及结果的桥梁，因而其设计也必须以实现战略的落地为出发点；而战略配称作为战略管理中的主要问题，如果商业模式的设计能从战略配称的角度出发，所设计的商业模式如果可以解决战略配称的问题，那么这种商业模式必将从根本上解决战略和自身的落地问题，这种商业模式的创新对企业发展的意义就很大，其商业模式的生命周期必然会很长，是商业模式创新重要的方向，那么在企业实践中，如何基于战略配称进行商业模式创新，将商业模式真正起到连接战略和有效落地的桥梁，在理论上如何分析战略与商业模式的关系，将是本章主要研究的内容之一。

本章将商业模式创新与战略配称结合起来，即为商业模式创新提供了一条容易落地的路径，同时也使商业模式可以真正实现为战略的落地提供支撑。这种创新比简单的要素创新意义重大得多，因为它不仅解决了商业模式的落地问题，同时也解决了战略的落地问题，可以有效延长商业模式的生命周期，是一种革命性的商业模式创新。

二、文献回顾

本节主要介绍相关理论研究成果，回顾商业模式的构成要素理论及商业模式创新理论，阐述了配称的含义、配称的主要问题及配称的实践，为理清商业模式与战略配称的关系及基于战略配称的商业模式创新的框架设计提供理论基础。

（一）商业模式的构成要素理论

1. 商业模式阶段划分

由于不同学者对于商业模式内涵理解的不同，导致了不同学者对于商业模式构成要素理解的不一致。与商业模式研究的阶段相对应，随着对商业模式理论研究的深入，各学者对于商业模式的构成要素的解释也经历了不同的发展阶段，笔者认为，各学者对商业模式各要素的解释经历了罗列、层次及网络三个不同阶段，当然，三个阶段只是大致的先后关系，而不是严格的时间顺序排列，同一时间可能三个阶段同时存在，只是某一个阶段的解释占主导而已。

（1）罗列阶段。在商业模式研究的初期，商业模式的概念及相关理论还处于起步阶段，各学者对商业模式的构成要素也只是简单罗列，对商业模式各构成要素的重要程度及各要素间的纵向逻辑关系还没有成熟的研究，这种罗列就像是一个流水账清单，早期的商业模式构成要素研究大多属于这一阶段。Horowitz（1996）认为商业模式构成要素包括价格、产品、分销渠道、组织特征及技术五个方面。Timmers（1998）认为商业模式构成主要有三个方面：一是有关产品、服务及信息流的系统结构，即活动主体的角色；二是对活动主体的潜在利益；三是对活动主体的收入来源。Markides（1999）认为商业模式包含产品创新、顾客



关系、基础设施管理、财务四个方面。Donath (1999) 从顾客理解、市场战术、公司管理、内部网络化能力及外部网络化能力五个方面划分商业模式的结构。Chesbrough (2003) 及 Linder 等 (2000) 是罗列阶段对商业模式构成要素观点被引用最高的学者, Chesbrough (2003) 把商业模式构成要素分为价值主张、目标市场、内部价值链结构、成本结构和利润模式、价值网络、竞争战略六个方面。Linder 等 (2000) 认为定价模式、收入模式、渠道模式、商业流程模式、基于互联网的商业关系、组织形式、价值主张七个方面的罗列方式更为全面。罗列阶段的各学者对于商业模式构成要素的研究为后来的研究者提供了基础, 但是仅仅罗列出各要素还是不够的, 不同要素的重要程度及内在逻辑关系还需要进一步研究。

(2) 层次阶段。该阶段的研究者认为在了解商业模式具有哪些构成要素的同时, 还需要对商业模式各构成要素进一步梳理, 需要详细描述各要素的含义及应当注意的问题。Hamel (2000) 将商业模式分为顾客维度、战略性资源、核心战略和价值网络四大组成部分, 顾客界面包括履行与支持、关系动态、信息与洞察力及价格结构等子部分; 战略性资源则包括核心能力、战略性资产及核心流程等子部分; 核心战略包括企业经营使命、产品/市场范围及差异化基础等子部分; 价值网络包括供应商、合伙人及联盟者等子部分; 同时, 四大组成部分两两之间还形成顾客利益、配置和公司边界三个界面。Afuah 等 (2001) 的研究更多集中于互联网行业, 其把顾客价值、范围、价格、收入、相关行为、实施能力、持续力作为对商业模式构成体系的描述; Weill 等 (2001) 认为战略目标、价值主张、收入来源、成功因素、渠道、核心能力、目标顾客、IT 技术设施八个方面更能在要素上描述商业模式的构成体系。Stahler (2002) 把商业模式构成要素划分为价值主张、产品/服务、价值体系、收入模式四大部分, 各部分也包含众多子部分。层次阶段对商业模式构成要素的研究清楚地展示了商业模式组成的要素, 同时也为企业在商业模式设计时如何进行经营理念创新提供了基础。但是, 这一阶段的



研究还未能清楚地说明商业模式各构成要素间的联系及地位。

(3) 网络阶段。网络阶段对商业模式构成要素的划分不再是简单的、孤立的描述,不再是简单地论述商业模式的构成要素,而是力求通过企业内部因素的关系研究,发掘商业模式各要素与企业整体绩效之间的相关性,发掘各要素间的逻辑关系及相对地位的重要性。此阶段的研究综合运用了各种管理分析工具,对商业模式概念的认识也达到了一个新的层次。Gordijn 等(2001)通过研究开发出了用于指导价值网络构建的 e^3 -value 等工具,通过 e^3 -value 等工具企业可以判断其价值网络的盈利能力可持续性的强弱。 e^3 -value 等工具为企业提供了一种以价值为主线来研究分析企业商业模式构成系统的方法。张婷婷、原磊(2008)通过对企业价值创造活动的考察和抽象总结,认为商业模式的构成体系可以总结为“3-4-8”构成体系。即顾客价值、合作伙伴价值及企业价值三个联系界面;价值网络、价值主张、价值维护及价值实现四个构成单元;目标顾客、价值内容、网络形态、业务定位、伙伴关系、隔绝机制、收入模式及成本管理八个组成因素。这一构成体系为商业模式的构建提供了指导。Osterwalder 等(2001)把商业模式的构成要素分为基础设施、产品及财务、客户三个组成部分,其中基础设施包括重要伙伴、关键业务、核心资源、成本结构等子部分;产品及财务包括价值主张等子部分;客户包括客户关系、渠道通路、收入来源及客户细分等子部分。同时,他们还开发出了商业模式画布等工具,通过商业模式画布,为描述和使用商业模式、构建战略性替代方案提供了直观的工具。

2. 商业模式要素划分

Osterwalder、Pigneur(2011)在《商业模式新生代》著作中关于商业模式构成要素的划分作了进一步的完善,包括基础设施、提供物、客户及财务四个大类并细分为九个要素,其中基础设施是指企业所具有的资源,包括核心资源、关键业务及重要伙伴三个要素;提供物是指企业向客户提供的产品或服务,包括价值主张一个要素;客户是指企业提供产品或服务的对象,包括渠道通路、客户关系