



现代物流与供应链

商业模式创新理论及案例解析

*The Theory and Case Analysis of Business Model
Innovation of Modern Logistics and Supply Chain*

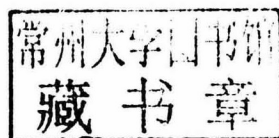
 汪莹 蒋高鹏 · 著

 中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

现代物流与供应链商业模式创新理论 及案例解析

The Theory and Case Analysis of Business Model
Innovation of Modern Logistics and Supply Chain

汪莹 蒋高鹏 著



中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代物流与供应链商业模式创新理论及案例解析 /
汪莹, 蒋高鹏著. —北京: 中国商务出版社, 2019. 4
ISBN 978-7-5103-2845-9

I. ①现… II. ①汪… ②蒋… III. ①物流管理-商业模式-研究 ②供应链管理-商业模式-研究 IV.
①F252.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 070325 号

现代物流与供应链商业模式创新理论及案例解析

XIANDAI WULIU YU GONGYINGLIAN SHANGYE MOSHI CHUANGXIN LILUN JI ANLI JIEXI

汪莹 蒋高鹏 著

出 版: 中国商务出版社
地 址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号 邮 编: 100710
责任部门: 数字出版事业部 (010-64255636)
责任编辑: 杨 晨
总 发 行: 中国商务出版社 (010-64515150)
网 址: <http://www.cctpress.com>
邮 箱: szcb2016cctp@163.com
排 版: 北京宝蕾元科技发展有限公司
印 刷: 北京科印技术咨询服务公司
开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张: 15 字 数: 288 千字
版 次: 2019 年 4 月第 1 版 印 次: 2019 年 4 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5103-2845-9
定 价: 68.00 元

凡所购本版图书有印装质量问题, 请与本社综合业务部联系。(电话: 010-64212247)

 版权所有 盗版必究 (盗版侵权举报可发邮件到本社邮箱: cctp@cctpress.com)

创作团队（按贡献大小排序）：

董 雪，中国矿业大学（北京）管理学院，金融工程与风险管理硕士

雷雨轩，中国矿业大学（北京）管理学院，金融学硕士

霍丽素，中国矿业大学（北京）管理学院，企业管理硕士

孙晓娜，中国矿业大学（北京）管理学院，物流工程硕士

高佳钰，中国矿业大学（北京）管理学院，企业管理硕士

聂婧怡，中国矿业大学（北京）管理学院，金融学硕士

张子璇，中国矿业大学（北京）管理学院，物流工程硕士

前 言

随着社会科学的进步，尤其是现代物流作业系统技术、大数据云计算以及移动互联网与物联网的出现，基于合作博弈的企业组织结构动态变革和一系列物流、信息与组织管理技术的重大变革不断涌现，事实上，驱动和支撑了现代物流与供应链管理领域研究内容的重大变化。简言之，在科技和管理的两轮驱动下，现代物流与供应链企业的业务模式、核心资源、盈利渠道、客户群体等决定其商业模式的关键要素发生了颠覆性的变化和重组，而这也直接地导致了现代物流与供应链企业商业模式的创新。

在这种背景下，无论是教学内容、科研论文撰写主题、还是与企业有关的咨询工作都面临了全新的挑战。也正是在这种背景下，笔者发现没有与时俱进地、系统全面地对现代物流与供应链商业模式的理论与实践进行介绍和深度解析的参考书籍，或许是笔者孤陋寡闻的原因。现实中，更多的是以碎片化的形式推介的网络文章资料。那么，对于需要系统科学地学习这一领域知识的本科和研究生，教材与参考书的缺乏是我们广大教育工作者急需解决的问题。笔者每每站在讲台上，都有一种急迫感，要撰写这样一本著作。对于在商海中打拼的企业家以及企业管理者来说，商业模式的变革直接影响其战略定位、资源配置、主营业务模式、组织与流程再造等具体的经营管理工作内容。笔者在实践中，切实感受到出版一本系统地介绍和解读现代物流与供应链商业模式创新理论与实践的专著具有重大的现实价值。

以上是撰写本书的动机和初衷，此外，笔者在2016年负责中国华电煤业可门港口物流企业商业模式与管理变革的咨询课题的过程中，再次从实践中积累了经验，感到创作时机成熟，在企业的支持下，开始了专著的撰写工作。历时三年，终于与2019年3月底完稿。其中除了笔者的工作，还有蒋高鹏博士的辛勤付出以及整个创作团队的贡献。

本书为了从理论和实践两个方面系统地解读现代物流与供应链商业模式创新，从现代商业模式概述、现代物流与供应链运营模式演进、现代物流与供应链商业模式发展的技术驱动与支撑机制、现代物流与供应链金融商业模式创新、基于一体化的物流与供应链平台生态圈模式、现代物流与供应链商业模式创新风险等六个方面，探讨了现代物流与供应链商业模式创新的机理、路径、类型、以及不同类型的内涵、特点和

运作流程。并在此基础上，对现代物流与供应链商业模式创新的风险识别与防范对策展开深度解析，从而为从事和研究物流与供应链商业模式创新的企业管理者、学者提供一种较为全面的参考。

本书的特点之一是图文并茂，便于作者研读。特点之二是使用很多实用的分析工具，如商业画布、鱼骨图与三要素立体商业模式分析模型等，便于读者理解和掌握书中所论述问题的逻辑结构。特点之三是从始至终贯穿了大量详实的案例，每一种理论的解读都借助具体的案例分析，为读者形象地揭示了理论在实践中如何应用。特点之四是参考了国内外、期刊、书籍以及媒体的大量最新内容，期待以全新的视角解读现代物流与供应链领域的前沿问题。

由于篇幅有限、不多赘述。需要指出的是由于精力、时间和能力的局限性，书中存在大量的缺陷与不足，请读者和有关专家不吝赐教。

最后需要鸣谢中国华电煤业可门港有限公司的大力支持、鸣谢中国矿业大学（北京）管理学院师生的大力支持、鸣谢我的创作团队辛勤地付出和艰苦地创作。

汪莹

中国矿业大学（北京）管理学院

于2019年4月2日美国北卡罗莱纳大学

目 录

第一章 现代物流与供应链商业模式概述	1
1.1 商业模式的基本概念	1
1.2 现代商业模式设计工具	1
1.3 现代物流与供应链商业模式	19
第二章 现代物流与供应链运营发展模式的演进	27
2.1 第一方物流的概念与特点	27
2.2 第二方物流的概念与特点	28
2.3 第三方物流的运营与发展模式	29
2.4 第四方物流运营与发展模式	35
第三章 现代物流和供应链商业模式发展的技术驱动及支撑机制	45
3.1 现代物流商业模式变革的技术驱动与支撑体系	45
3.2 现代物流作业系统技术创新驱动商业模式变革	46
3.3 现代数字信息与移动互联技术创新驱动物流商业模式创新	55
3.4 现代组织技术的变革驱动并支撑商业模式变革	70
3.5 现代物流商业模式变革驱动机制	77
第四章 现代物流与供应链金融商业模式创新	84
4.1 物流与供应链金融概念	84
4.2 物流与供应链金融运营主体结构	85
4.3 物流与供应链金融商业模式发展创新	87
4.4 物流与供应链金融——“金融 + 保理 + ABS (资产证券化)” 组合衍生模式	110

第五章 基于一体化的物流与供应链平台生态圈商业模式	121
5.1 供应链一体化内涵与特征	121
5.2 基于供应链一体化的平台型商业模式	125
5.3 基于物流交易平台商业模式解析——航运综合交易平台案例	127
5.4 基于跨境电商的供应链交易平台商业模式解析——“拓拉思” 交易平台案例分析	140
5.5 基于物流与供应链平台生态圈商业模式解析——结合天地汇物流 生态圈案例	149
第六章 现代物流与供应链商业模式创新风险管理之金融篇	161
6.1 现行商业模式存在的风险	161
6.2 物流与供应链金融风险概述	163
6.3 物流与供应链金融商业模式核心风险	173
6.4 物流与供应链金融风险识别与防范对策案例解析——基于 ZCHK 公司的 案例	175
6.5 物流与供应链金融风险识别及防范对策案例解析——基于 SN 公司的 案例	186
第七章 现代物流与供应链商业模式创新风险管理之供应链一体化篇	191
7.1 供应链一体化商业模式风险体系与防范对策	191
7.2 供应链一体化商业模式风险识别与防范对策之案例解析	196
第八章 现代物流与供应链平台商业模式风险识别及对策	208
8.1 物流与供应链平台商业模式风险分析	208
8.2 物流与供应链平台模式风险案例	212
参考文献	221

第一章 现代物流与供应链商业模式概述

章首语

本章将对商业模式的基本概念及构成商业模式核心要素如客户价值、核心资源和盈利渠道进行介绍，基于此，提出了三维立体商业模式分析模型。进一步对现代商业模式的设计工具进行了归纳和描画。最后，在商业模式理论认知的基础上，给出了现代物流与供应链商业模式基本类型及内涵，并结合三维立体商业模式分析工具就每种类型的核心要素进行了分析。

1.1 商业模式的基本概念

商业模式描述了公司所能为客户提供的价值及公司的内部结构、合作伙伴网络 and 关系资本等用以实现（创造、推销和交付）这一价值并产生可持续盈利收入的要素。拥有好的商业模式，成功就有了一半的保证。简言之，商业模式就是公司通过某一独特的途径或方式来赚钱。

从系统论的观点来看，商业模式是一个企业满足消费者需求的系统，这个系统组织管理企业的各种资源（资金、原材料、人力资源、作业方式、销售方式、信息、品牌和知识产权、企业所处的环境、创新力，又称输入变量），形成能够提供消费者无法自力而必须购买的产品和服务（又称输出变量），因而具有自己能复制且别人不能复制，或者自己在复制中占据市场优势地位的特性。

在此，我们引入一个三维立体商业模式结构模型，来形象地解读商业模式的核心意义。如图 1-1 所示，任何一个商业模式都可以是一个由客户价值、企业资源和能力和盈利方式构成的三维立体模式。

1.2 现代商业模式设计工具

在了解了商业模式的基本概念和结构后，我们更想弄明白商业模式是如何形成和

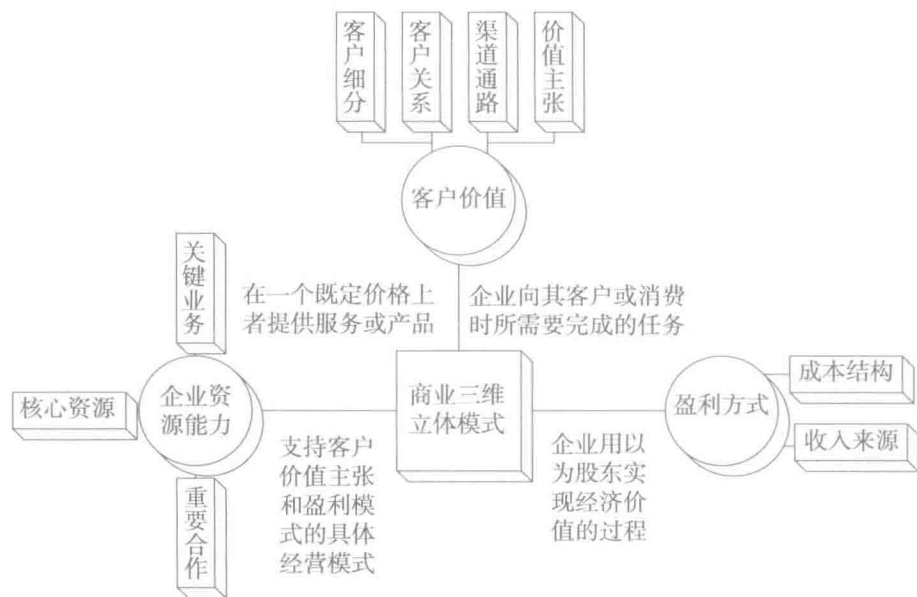


图 1-1 三维立体商业模式结构

发展的，或者说是如何被设计和不断优化的。为了解释这个问题，我们需要介绍商业模式设计的基本工具，现代商业模式的设计工具有很多，我们选择四种主流模式进行描述和解析。

1.2.1 麦肯锡 7S 工具

麦肯锡 7S 模型 (Mckinsey 7S Model)，简称 7S 模型，是麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素，其指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况，包括三种硬件要素：结构 (Structure)、制度 (System)、战略 (Strategy) 和四种软件要素：风格 (Style)、员工 (Staff)、技能 (Skill)、共同的价值观 (shared values)。

20 世纪七八十年代，美国人饱受了经济不景气、失业的苦恼，同时听够了有关日本企业成功经营的艺术等各种说法，也在努力寻找着适合于本国企业发展振兴的法宝。托马斯·J·彼得斯 (Thomas J. Peters) 和小罗伯特·H·沃特曼 (Robert H. Waterman) 这两位斯坦福大学的管理硕士、长期服务于美国著名的麦肯锡管理顾问公司的学者，访问了美国历史悠久、最优秀的 62 家大公司，又以获利能力和成长的速度为准则，挑出了 43 家杰出的模范公司，其中包括 IBM、德州仪器、惠普、麦当劳、柯达、杜邦等各行业中的翘楚。他们对这些企业进行了深入调查，并与商学院的教授进行讨论，以麦肯锡顾问公司研究中心设计的 7S 模型为研究的框架，总结了这些成功企业的一些共同特点，写出了《追求卓越——美国企业成功的秘诀》一书，使众多的美国企业重新找回了失落的信心。

战略是企业根据内外环境及可使用资源的情况，为求得企业生存和长期稳定的发

展,对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划,它是企业经营思想的集中体现,是一系列战略决策的结果,同时又是制订企业规划和计划的基础。

组织结构是企业的组织意义和组织机制赖以生存的基础,它是企业组织的构成形式,即企业的目标、协同、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式。就是将企业的目标任务分解到职位,再把职位综合到部门,由众多的部门组成垂直的权利系统和水平分工协作系统的一个有机的整体。组织结构是为战略实施服务的,不同的战略需要不同的组织结构与之对应,组织结构必须与战略相协调。

完善的制度保障了企业的发展 and 战略实施需要,而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。所以,在战略实施过程中,应制定与战略思想相一致的制度体系,要防止制度的不配套、不协调,更要避免背离战略的制度出现。

风格是企业的灵魂,如是中央集权还是地方分权,或又让各部门是极端自主还是墨守成规。

员工是战略实施不可或缺的一环。实践证明,人力准备是战略实施的关键。IBM的一个重要原则就是尊重个人,并且花很多时间来执行这个原则。这是因为他们坚信员工不论职位高低,都是产生效能的源泉。所以,企业在做好组织设计的同时,应注意配备符合战略思想需要的员工队伍,将他们培训好,分配给他们适当的工作,并加强宣传教育,使企业各层次人员都树立起与企业的战略相适应的思想观念和工作作风。

技能是员工需要掌握的且是配合公司战略的重要因素。每个员工都要经过严格的训练以满足公司各部门职位的需求。

共同价值观只有让企业的所有员工都领会了这种思想并用其指导实际行动,战略才能得到成功的实施。因此,战略研究不能只停留在企业高层管理者和战略研究人员这一个层次上,而应该让执行战略的所有人员都能够了解企业的整个战略意图。企业成员共同的价值观念具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用,可以激发全体员工的热情,统一企业成员的意志和欲望,齐心协力地为实现企业的战略目标而努力。这就需要企业在准备战略实施时,要通过各种手段进行宣传,使企业的所有成员都能够理解和掌握它,并用它来指导自己的行动(见图1-2)。

1.2.2 BCG 工具

第二个是波士顿咨询公司(Boston Consulting Group, BCG)提出的商业模式设计的方法。BCG把商业模式分成了价值主张和运营模式两个基本要素,对每个要素又分别分成三个小的具体的模块来进行设计和规划。

价值主张回答了我们为哪些人提供了什么东西的问题,它反映出企业在以下三个方面做出的清晰选择。

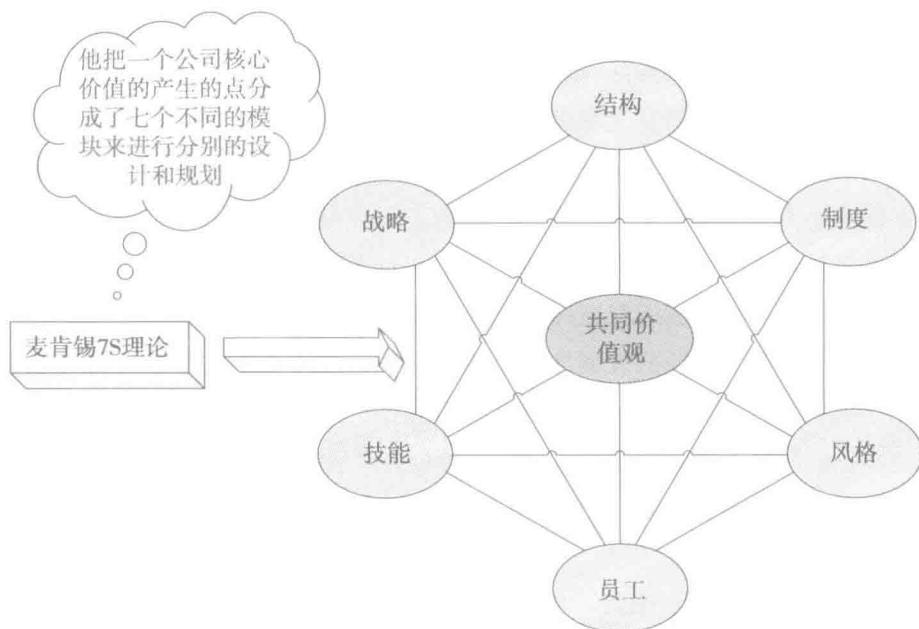


图 1-2 麦肯锡 7S 理论

- (1) 目标客户群：我们选择哪些客户作为服务对象？试图满足他们的哪些需求？
- (2) 产品或服务：我们提供什么东西来满足顾客的这些需求？
- (3) 收入模式：我们如何为自己的付出获得报酬？

运营模式回答了我们如何以盈利的方式提供产品或服务的问题，它体现了企业在以下三个关键方面做出的选择。

(1) 价值链：如何满足顾客的需求？哪些产品或者服务由我们自身生产和提供？哪些需要外包？

(2) 成本模式：如何设计资产和成本的结构，以盈利方式兑现我们的价值主张？

(3) 组织：如何配置和开发人才，以维系并强化我们的竞争优势？

BCG 商业模式分析工具如图 1-3 所示。

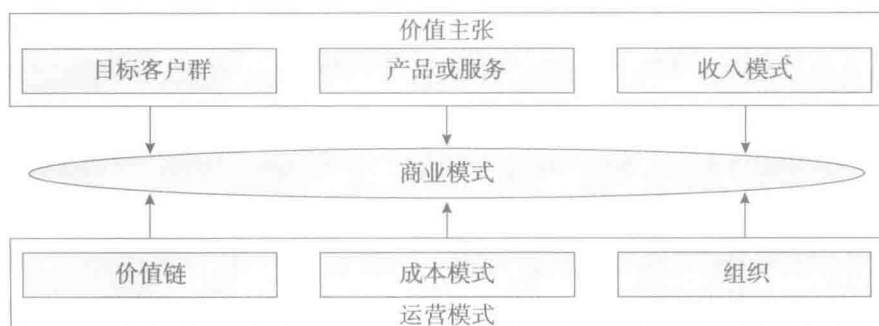


图 1-3 BCG 商业模式分析工具图

1.2.3 CBM 工具

第三个是 IBM 提出的组件化商业模式 (Component Business Model, CBM) 这个设计工具。

在此工具被认可和广泛运用前, 业内主要有两种看待业务流程的方式: 从组织结构来看和基于价值链的业务模型。前者把企业分成了独立的功能性部门, 无法看到跨部门的协作以提供客户价值; 后者提供了价值链的运行模型, 但看不到关键能力。因此, 对于一些重大的业务, 用流程的方式来看将变得非常复杂。

在过去的三十年到四十年, 企业的商业模式设计度过了三个连续的内部专业化阶段。最初, 公司只关注业务单元级优化。后来, 随着电脑和互联网的出现, 企业开始意识到流程优化的必要性。现在, 随着全球化商业平台的成熟, 公司管理层开始关注如何在整个企业层面上进行优化。随着内部专业化日趋成熟, 业务活动的整合将公司变成一个由不同业务模块组成的网络, 每个模块中都包含一系列彼此关联的活动。这些模块既能为组织发挥独特作用, 又能作为单独实体运行。

IBM 将这些模块称为“业务组件”, 其是公司的基本建筑单元, 它们彼此松散连接。业务组件允许企业进行扩展或发展, 而不会像传统的“硬连接”业务模式那样增加组织的复杂性。虽然业务组件需要灵活性, 但企业采用此种模块化结构不等于放弃集中管理, 因为每个模块都必须与公司架构和战略保持一致。为帮助客户改进商业模式设计, 实现企业级优化, IBM 特别开发出一套全新的企业模型——“组件化商业模式 (Component Business Model, CBM)。”

组件化商业模式通常为客户提供“面向未来”的业务框架, 促使企业朝着完全成熟的内部专业化组织发展, CBM 能够作为诊断工具, 帮助那些采用复杂商业模式的公司识别并隔离问题, 能在不增加组织复杂度的情况下实现企业内部的专业化, 同时不会使客户感觉到企业内部发生着的变化。

简而言之, CBM 是把一个企业公司的所有业务都从价值链的角度分解许多细小的模块, 在每一个细小的模块中去发现商业模式设计的价值点和提升点, 这在 21 世纪初期的十年间为很多公司所使用 (见图 1-4)。

1.2.4 商业模式画布

商业模式画布既是当下分析和设计商业模式最前沿的也是接受面最广泛的一种简洁工具, 也是一种以可视化的方式来描述、评估、创新商业模式的通用语言。同样地, 作为会议和头脑风暴的工具, 他通常由一面大黑板或一面墙来呈现。这块板子按照一定的顺序被分成 9 个方格, 其内容如图 1-5 所示。

	商业发展	客户关系	信息技术	财务管理	商业运营
领导	市场战略	供应商战略	IT战略	投资战略	组织和运营战略
	收购计划	雇主战略	索赔		监管整合战略
控制	市场营销项目管理	供应商关系管理	运营管理	内部审计	索赔管理
	收购管理	供应商服务	应用组合管理	财务会计	法律管理
执行	收购活动	供应商服务	应用维护/开发	内部审计职能	法律程序
	营销计划支付	雇主服务	IT运营	小组结算和付款处理	法律服务

图 1-4 CBM 商业模式分析工具图

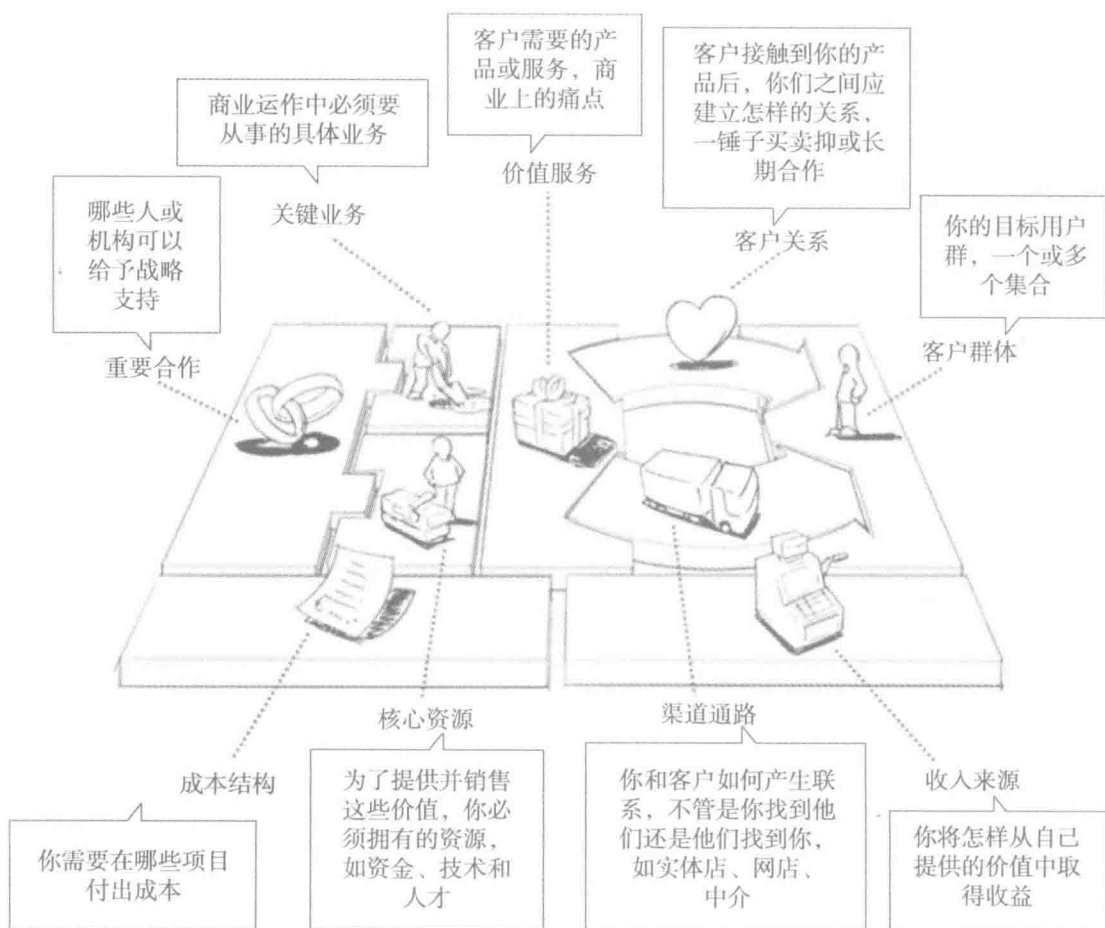


图 1-5 商业模式画布

商业模式画布的优点在于让讨论商业模式的会议变得高效、可执行，同时可产生多套方案，让每个决策者心中留下多种可能性。围绕着商业画布商讨时我们应对各模块抱以下疑问态度（见图 1-6）。

重要合作KP 1. 谁是我们的关键合作伙伴? 2. 谁是我们的关键供应商? 3. 从合作伙伴获得了哪项核心资源? 4. 与合作伙伴共同参与了哪些关键业务?	关键业务KA 1. 价值主张需要哪些关键业务? 2. 分销渠道需要哪些关键业务? 3. 客户关系维系需要哪些关键业务? 4. 收入来源需要哪些关键业务?	价值主张VP 1. 我们需要向客户传达什么样的价值? 2. 客户需要我们帮助解决什么样的问题? 3. 我们需要满足客户哪些需求? 4. 面向不同的客户群体我们应该提供什么样的产品和服务组合?	客户关系CR 1. 客户群体期待与我们建立保持何种关系? 2. 我们已经建立了何种关系? 成本如何? 3. 现存客户关系如何与其他模块整合?	客户细分CS 1. 我们为谁创造价值? 2. 谁才是我们最重要的客户?
	核心资源KR 1. 价值主张需要哪些核心资源? 2. 分销渠道需要哪些核心资源? 3. 客户关系维系需要哪些核心资源? 4. 收入来源需要哪些核心资源?		渠道通路CH 1. 客户希望通过何种渠道与我们联系? 我们如何去建立这种渠道? 2. 渠道如何构成? 最有效益的渠道? 3. 如何将渠道与客户整合在一起?	
成本结构CS 1. 最重要的固有成本是什么? 2. 最贵的核心资源是什么? 3. 最贵的关键业务是什么?		收入来源RS 1. 何种价值主张客户愿意为之买单? 2. 客户支付方式? 最愿意的支付方式是什么? 3. 每一收益来源相比总体收益占比多少?		

图 1-6 商业模式画布构造块

如果解决以上问题,就能一眼看出商业模式描述了企业如何创造价值、传递价值和获取价值的基本原理。9个基本构造块可以精确地描述并定义商业模式。

1.2.4.1 客户细分 (Customer Segments)

客户细分用来描述企业或机构所服务的一个或多个客户分类群体。

客户构成了任何商业模式的核心。没有(可获益的)客户,企业就无法长久存活。为了更好地满足客户,企业可能把客户细分成不同的种类,每个细分的种类中的客户具有共同的需求、共同的行为和其他共同的属性。商业模式可以定义一个或多个或大或小的客户群体。企业必须做出合理决议,到底该服务哪些客户细分群体,该忽略哪些客户细分群体。一旦做出决议,就可以凭借对特定客户群体需求的深刻理解,仔细设计相应的商业模式。

细分客户群体需要考虑的条件如图 1-7 所示。

现代商业模式中客户细分的常见方式如下。

(1) 大众市场

聚焦于大众市场的商业模式在不同客户细分之间没有多大区别。价值主张、渠道

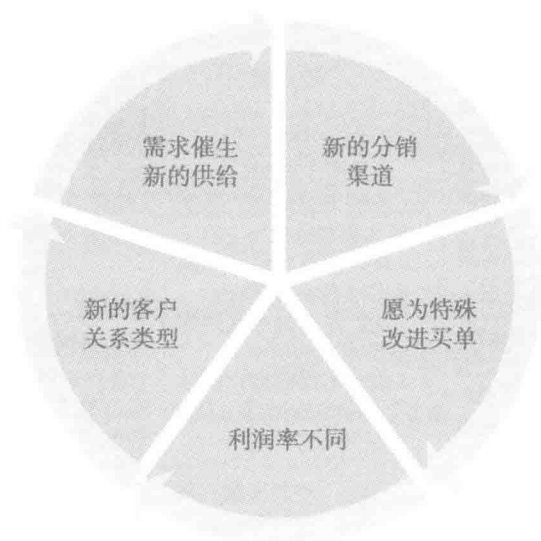


图 1-7 细分客户考虑的因素

通路和客户关系全都聚焦于一个大范围的客户群组，在这个群组中，客户具有大致相同的需求和问题，这类商业模式经常能在消费类电子行业中找到。

(2) 小众市场

目标位小众市场的商业模式迎合特定的客户群体。其价值主张、渠道通路和客户关系都针对某一小众市场的特定需求而量身打造。这样的商业模式常常可以在供应商与采购商的关系中找到。例如，很多汽车零部件厂商严重依赖来自主流汽车制造商的采购。

(3) 区隔化市场

有些商业模式在略有不同的客户需求及困扰的市场细分群体间会有所区别。例如，瑞士信贷的银行零售业务，在拥有超过 10 万美元资产的大客户群体与拥有超过 50 万美元资产的更为富有的群体之间的市场区隔就有所不同。这些客户细分有很多相似之处，但又有不同的需求和困扰。这样的客户细分群体影响了瑞士信贷商业模式的其他构造块，如价值主张、渠道通路、客户关系和收入来源等。

(4) 多元化客户群体

具有多元化客户商业模式的企业可以服务于两个具有不同需求和困扰的客户细分群体。例如，2006 年亚马逊决定通过销售云计算服务而使其零售业务多样化，即在线存储空间业务与按需服务器使用业务。因此，亚马逊开始以完全不同的价值主张迎合完全不同的客户细分群体的网站公司。实施这个策略的根本原因是亚马逊强大的 IT 基础设施经营的多样化，其基础设施能被零售业务运营和新的云计算服务所共享。

(5) 多边平台或多边市场

有些企业服务于两个或更多的相互依存的客户细分群体。例如，信用卡公司需要大范围的信用卡持有者，同时也需要大范围可以受理那些信用卡的商家。同样，企业提供的免费报纸需要大范围的读者以便吸引广告。另外，它还需要广告商为其产品及分销提供资金。这需要双边细分群体才能让这个商业模式运转起来。

1.2.4.2 价值主张 (Value Propositions)

价值主张构造块用来描绘为特定客户细分创造价值的系列产品和服务。

价值主张是客户转向一个公司而非另一个公司的原因，它解决了客户困扰或者满足了客户需求。每个价值主张都包含可选系列产品或服务，以迎合特定客户细分群体的需求。在这个意义上，价值主张是公司提供给客户的受益集合或受益系列。有些价值主张可能是创新的，并表现为一个全新的或破坏性地提供物，而另一些可能与现存市场提供物类似，只是增加了某些功能和特性。

一些有助于为客户创造价值的简要要素有如下。

(1) 创新性

有些价值主张满足客户从未感受和体验过的全新需求，因为以前从来没有类似的产品和服务。这通常与技术有关，苹果手机 (iPhone) 就是一个很好的案例。在手机都还是按键 (个别手机有滚轴) 的时候，苹果公司通过技术进步，将触碰感应应用在手机领域，瞬间提高了用户体验感，最终迅速占领市场并获得巨大利润。

但是，有时候更是一种经营行为的微小改善，也可以称为微创新。例如，在美国拉斯维加斯的一家酒店，当顾客结账离开时，门童会顺手递给顾客两瓶冰冻的矿泉水。对于酒店来说，这两瓶水的成本实属九牛一毛，却能给用户带来极佳的体验感——从这家酒店开车到最近的机场大概需要 40 分钟，中间几乎没有加油站和休息区，这就意味着沿途无法取得补给。要知道，拉斯维加斯靠近沙漠，夏季经常出现 35℃ 以上的高温，顾客在前往机场的车程中无疑需要补充水分，此时这两瓶水正好派上用场。请注意一个细节：酒店送出这两瓶水的时间是顾客结完账之后，严格意义上说，这两瓶水属于酒店的馈赠。设想一下，如果顾客下回再来“赌城”，会选择哪家酒店下榻？鉴于行业的特殊性，无论是服务还是产品，一家酒店都很难在同行中脱颖而出，同业竞争极为激烈。拉斯维加斯的这家酒店仅为三星级，在酒店林立的“赌城”并不具备明显的竞争优势，然而该酒店却从“送水”这个细节入手，为客户营造出一种温馨、周到的感受，从而吸引了大量的回头客。

我们从商业模式的角度来分析上述案例。酒店行业其关键业务内容是服务。站在客户的角度出发去审视自身核心业务，从细节着手提供优质服务，向客户传递自身价值主张是案例中酒店成功的关键。笔者认为这就是一种微创新。很多人习惯将“微创