

高等财经院校创新创业教育系列教材



# BUSINESS MODEL DESIGN

Business  
Model Design

# 商业模式设计

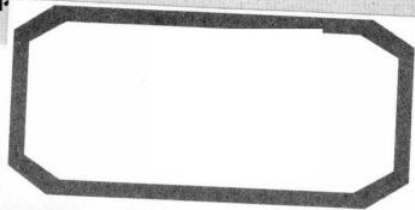
陈又星 刘湘云 李焕荣 ©主编

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社  
Economic Science Press

高等财经院校创新创业教育系列教材



# BUSINESS MODEL DESIGN

Business  
Model Design

## 商业模式设计

RFID

陈又星 刘湘云 李焕荣 ©主编

中国财经出版传媒集团  
 经济科学出版社  
Economic Science Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式设计 / 陈又星, 刘湘云, 李焕荣主编. —北京:  
经济科学出版社, 2018. 12

高等财经院校创新创业教育系列教材

ISBN 978 - 7 - 5218 - 0155 - 2

I. ①商… II. ①陈…②刘…③李… III. ①商业模式 -  
高等学校 - 教材 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 011842 号

责任编辑: 齐伟娜 初少磊  
责任校对: 靳玉环  
责任印制: 李 鹏

## 商业模式设计

陈又星 刘湘云 李焕荣 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京季蜂印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 14 印张 260000 字

2019 年 3 月第 1 版 2019 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5218 - 0155 - 2 定价: 42.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 翻印必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

# 前 言

随着国家“大众创新、万众创业”战略的提出和深入实施，全国出现了迅猛的创新创业浪潮，商业模式也成为创业者和风险投资家关注的重点。随着以互联网为代表的高新技术的快速发展与渗透，国内无论大小型企业都越来越看重企业的商业模式，也越来越认识到商业模式对企业发展的重要性。现代管理学之父彼得·德鲁克曾经说过：“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。”据《科学投资》杂志调查显示：在创业企业中，因为战略原因而失败的只有23%，因为执行原因而夭折的也只不过是28%，但因为没有找到盈利模式而走上绝路的却高达49%。商业模式是关系到企业生死存亡、兴衰成败的大事，企业要想获得成功，就必须从制定适合该企业的商业模式开始。

本教材的撰写是在编写团队成员多年教学经验的基础上，结合最新的企业商业模式实践及整理相关资料集合而成。自编写团队成员2011年开始教授《商业模式与产业竞争分析》选修课以来，该课程较受工商管理专业学生欢迎，规模也越来越大，2016年该课程成为广东财经大学的通识课程，面向全校本科生开放。另外，李焕荣教授主讲的《商业模式分析》课程也深受广东财经大学MBA学员的喜爱。随着教学对象的改变和商业模式企业实践日新月异的发展，课程教材编写团队越来越感觉需要有一本系统的教材来供学生参考学习。现有的关于商业模式的书籍也开始陆续出现在市面上，但其重点多为企业的实践描述，经验有余，理论化分析不足，故决定编写一本适合于高校学生学习使用的《商业模式设计》课程教材。

本教材由广东财经大学创业学院院长刘湘云教授、广东财经大学MBA教育学院院长李焕荣教授，以及工商管理学院陈又星副教授担任主编。本书共分8章。第1章：商业模式设计概述，对商业模式内涵、特征、类型及框架以及商业模式的研究对象、设计原则及意义进行了概述；第2章：商业模式设计思维及其经济学、管理学诠释，主要从商业模式设计的思维特征和经济学、管理学的视角对商业模式设计的宏观层面进行了论

释；第3章：“互联网+”思维与商业模式设计，主要分析了三种“互联网+”商业模式设计：平台型“互联网+”商业模式、长尾型“互联网+”商业模式、跨界型“互联网+”商业模式；第4章：价值链、产业链、供应链与商业模式设计，主要介绍了价值链、全球价值链、产业链、供应链概念及其分析方法，提出了几种商业模式设计方法；第5章：产品型商业模式设计，主要从产品设计角度阐述了多种商业模式设计类型——产品差异化商业模式，产品品牌型商业模式，核心零部件产品与整体产品商业模式，产品区域领先与售后利润商业模式，微型分割、产品金字塔和产品再定位商业模式等；第6章：客户型商业模式设计，分析了客户利润转移商业模式、客户需求系统解决方案商业模式、大客户商业模式及创造客户需求商业模式的设计；第7章：资源型商业模式设计，探讨了稀缺资源型商业模式，资源整合型商业模式，标准、知识产权与商业模式三种基于资源的商业模式设计；第8章：高新技术与商业模式设计，着眼于高新技术的发展对现有商业模式的渗透、冲击与挑战的角度，分析了3D打印、大数据、云计算、物联网、虚拟现实技术（VR）、人工智能（AI）与商业模式设计的发展趋势问题。其中，刘湘云教授负责第1章的编写；李焕荣教授负责第3章的编写；陈又星副教授负责第2章和第4~8章的编写。

本教材的主要特点：一是内容全面、系统、新颖，案例具有多样性且紧跟时代发展的变化。在编写的过程中注重内容的理论性、科学性、严谨性、时代性、实用性和较强的针对性，与企业的发展环境密切相关；二是从商业模式设计思维及管理学、经济学等角度对现有的商业模式设计进行了系统的阐述，而不是简单地就案例谈案例，具有深厚的理论底蕴；三是具有较强的时代发展特色，例如，“互联网+”、3D打印、大数据、云计算、物联网、虚拟现实技术、人工智能等最新的技术发展与商业模式设计的分析体现了这一点。

本教材可用作高等院校管理类专业的专业课教材，也可用作高等院校针对所有专业学生的通识课教材，还可以用作创业教育课程教材。同时，本教材对准备创业或者是已经创业的人士和企业管理人员具有参考价值。

本教材在写作及出版的过程中得到了广东财经大学创业教育学院、广东财经大学MBA教育学院及工商管理学院相关领导的大力支持，在此一并表示感谢！诚然，由于时间、精力及知识等诸多方面的局限，教材中难免有不足之处，敬请批评指正！

# 目 录

<b>第 1 章</b>	<b>商业模式设计概述</b>	<b>1</b>
1.1	商业模式内涵、特征、类型及框架	2
1.2	商业模式设计的理念、原则、意义、方法及工具	5
<b>第 2 章</b>	<b>商业模式设计思维及其经济学、管理学诠释</b>	<b>17</b>
2.1	商业模式设计思维特征	18
2.2	经济学视角下的商业模式设计思维	24
2.3	管理学视角下的商业模式设计思维	31
<b>第 3 章</b>	<b>“互联网+”思维与商业模式设计</b>	<b>42</b>
3.1	平台型“互联网+”商业模式设计	44
3.2	长尾型“互联网+”商业模式设计	56
3.3	跨界型“互联网+”商业模式设计	63
<b>第 4 章</b>	<b>价值链、产业链、供应链与商业模式设计</b>	<b>71</b>
4.1	价值链、全球价值链、产业链、供应链概念及其分析方法	72
4.2	价值链、全球价值链、供应链思维与商业模式设计	80
<b>第 5 章</b>	<b>产品型商业模式设计</b>	<b>98</b>
5.1	产品差异化商业模式设计	100
5.2	产品品牌型商业模式设计	105
5.3	核心零部件产品与整体产品商业模式设计	112

- 5.4 产品区域领先与售后利润商业模式设计 117
- 5.5 微型分割、产品金字塔和产品再定位商业模式设计 121

## 第 6 章 客户型商业模式设计 129

- 6.1 客户利润转移商业模式设计 130
- 6.2 客户需求系统解决方案商业模式设计 138
- 6.3 大客户商业模式设计 146
- 6.4 创造客户需求商业模式设计 149

## 第 7 章 资源型商业模式设计 157

- 7.1 稀缺资源型商业模式设计 158
- 7.2 资源整合型商业模式设计 167
- 7.3 标准、知识产权与商业模式设计 175

## 第 8 章 高新技术与商业模式设计 183

- 8.1 3D 打印与商业模式设计 184
- 8.2 大数据与商业模式设计 192
- 8.3 云计算与商业模式设计 197
- 8.4 物联网与商业模式设计 202
- 8.5 虚拟现实技术、人工智能与商业模式设计 206

参考文献..... 215

# 第1章

## 商业模式设计概述

### 学习目标

1. 了解商业模式的内涵、特征及其类型。
2. 掌握商业模式设计的框架及其各构成要素。
3. 理解商业模式的设计理念、原则、意义、方法及工具。

### 案例导读

#### 共享单车的商业模式创新

没有人会意料到，普通的单车，仅仅是搭上了互联网的便车，便靠着共享方式实现了资本的狂欢！随着摩拜、ofo的成功，关于共享经济下商业模式的创新也成为时下讨论的热点。

共享单车是指企业在校园、地铁站点、公交站点、居民区、商业区、公共服务区等提供自行车单车共享服务，是一种分时租赁模式。共享单车是一种新型共享经济。

2016年底以来，国内共享单车几乎是一夜之间火爆了起来，五颜六色的共享单车遍布我国一二线城市，除了较早出现的摩拜、ofo外，至少有25个新的共享单车品牌涌入局，其中甚至还包括电动自行车共享品牌。目前市面上出现的共享单车品牌有：摩拜单车、ofo小黄车、小鸣单车、小蓝单车、智享单车、永安行、北京公共自行车、骑点、奇奇出行、CCbike、7号电单车、黑鸟单车、helloworld（哈罗单车）、酷骑单车、1步单车、由你单车、踏踏、Funbike单车、悠悠单车、骑呗、熊猫单车、云单车、优拜单车、电电Go单车、小鹿单车、小白单车、快兔出行、雷杰斯单车、智享出行等。

租金是共享单车企业的主要收入源。但随着阿里巴巴、腾讯等互联网巨头的加入,大数据、平台等新型的商业模式开始出现。在资金结算、绿色金融、信用卡积分、零售客户资源共享等方面具有较大的合作潜力。

随着市场竞争的白热化,共享单车的发展也遇到了一系列的问题,如乱停乱放对城市空间管理和城市美化造成了不良的影响,截至2017年9月,全国已有12个城市宣布暂停共享单车投放。

(资料来源:《共享单车百家争鸣,敢问管理路在何方?》, [http://www.sohu.com/a/152377437\\_654915](http://www.sohu.com/a/152377437_654915)。)

商业模式是管理学领域的重要研究对象之一。商业模式作为一个名词在20世纪50年代被提出,直到90年代才开始被广泛使用和传播。进入21世纪后,随着万众创业、大众创新的高涨和新技术对商业的深度渗透,商业模式出现的频率越来越高,商业模式成为创业者和风险投资者经常接触的一个名词。几乎每一个人都确信,有了一个好的商业模式,成功就有了一半的保证。那么,到底什么是商业模式?其有何特征及意义?它包含什么要素,又有哪些常见类型呢?

## 1.1 商业模式内涵、特征、类型及框架

### 1.1.1 商业模式的内涵

虽然商业模式出现的频度极高,但关于它的定义仍然没有一个权威的版本。关于商业模式的说法很多,例如,运营模式、盈利模式、B2B模式、B2C模式、“鼠标加水泥”模式、利润模式、广告收益模式等。商业模式研究在近几年得到了较大的发展。罗素·托马斯(Russell Thomas)认为商业模式是开办一项有利可图的业务,是涉及流程、客户、供应商、渠道、资源和能力的总体构造;瑞士洛桑大学学者马格利·杜波森(Mugly Duposen)等认为,商业模式是企业为了进行价值创造、价值营销和价值提供所形成的企业结构及其合作伙伴网络,以产生有利可图且得以维持收益流的客户关系资本;拉里·博西迪(Larry Bossidy)等认为商业模式表现了企业获取财富的各个组成部分(如利润率和现金流)与外部因素之间的相互关系(如市场形态、竞争局面和行业趋势),以及企业的战略和组织能力;亨利·切斯布鲁(Henry Chesbru)和理查德·罗森布鲁姆(Richard Rosenbloom)认为,商业模式是反映企业商业活动的价值创造、价值提供和价

值分配等活动的一种架构；泰莫斯（Taimosi）认为商业模式指一个完整的产品、服务和信息流体系，包括每一个参与者及其在其中起到的作用，以及每一个参与者的潜在利益及相应的收益来源和方式。在分析商业模式的过程中，主要关注一类企业在市场中与用户、供应商、其他合作伙伴的关系，尤其是彼此间的物流、信息流和资金流。

埃森哲咨询公司认为，商业模式是一个有一定结构的整体而非单一的因素，各个组成因素之间具有内在的紧密联系。莫瑞斯认为商业模式的定义分为三类：一是经济类；二是运营类；三是战略类。经济层定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；运营层定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；战略层定义把商业模式描述为对不同企业战略方向的总体考察，涉及市场主张、组织行为、增长机会、竞争优势和可持续性等。事实上，单从经济逻辑、运营结构和战略方向的任何一方面，都无法真正说明为什么企业的商业模式有效，并且难以模仿。

综上所述，商业模式是为实现客户价值最大化，把能使企业运行的内外各要素整合起来，形成一个完整的、高效率的、具有独特核心竞争力的运行系统，并通过最优实现形式满足客户需求、实现客户价值，同时使系统达成持续盈利目标的整体解决方案。

## 1.1.2 商业模式的特征

### 1. 成功的商业模式要能提供独特价值

有时候，这个独特价值可能是新的思想；而更多的时候，它往往是产品和服务独特性的组合。这种组合要么可以向客户提供额外的价值；要么使客户能用更低的价格获得同样的利益，或者用同样的价格获得更多的利益。

### 2. 商业模式是短时间内难以模仿的

企业通过确立自己的与众不同，如对客户的悉心照顾、无与伦比的实施能力等，来提高行业的进入门槛，从而保证利润来源在短时间内不受侵犯。比如直销模式，人人都知道这一模式如何运作，也都知道美国的戴尔公司是直销模式的标杆，但其他公司很难复制戴尔的成功商业模式，原因在于，“直销”的背后是一整套完整的、极难复制的资源 and 运作流程。

### 3. 商业模式能持续为企业创造利润

成功的商业模式能够持续为企业创造利润，企业要做到量入为出、收支平衡，其商业模式须建立在对客户行为的准确理解和把握上。能够持续为企业创造利润看似个不言而喻的道理，要想年复一年、日复一日地做到，却并不容易。现实当中的很多企

业，不管是传统企业还是新型企业，对于自己的利润从何处来，为什么客户看中自己企业的产品和服务，乃至有多少客户实际上不能为企业带来利润反而在侵蚀企业的收入等关键问题上，却不甚了解。

#### 4. 商业模式的演变性

商业模式不是一成不变的，随着经济、技术环境的改变，企业所在的行业也会面临深刻的调整，企业的商业模式也会逐渐发生变化甚至是革命性的创新，那些故步自封、不思进取的企业将会淘汰出局。每一次商业模式的革新都能给企业带来一定时间内的竞争优势。但是，随着时间的流逝，企业也需要不断地重新思考它的商业设计。随着（消费者的）价值取向从一个企业转移到另一个企业，企业必须不断改变它们的商业模式。一个企业的成败与否最终取决于它的商业设计是否能够为客户创造新的独特价值。

### 1.1.3 商业模式的类型

#### 1. 根据商业模式涉及的企业活动的不同领域分类

（1）运营型商业模式。运营型商业模式重点解决企业与合作伙伴的互动关系，包括与产业价值链环节的互动关系。运营型商业模式创造企业的核心优势、能力、关系和知识，主要包含以下两个方面。第一，产业价值链定位：企业处于什么样的产业链条中，在这个链条中处于何种地位，企业结合自身的资源条件和发展战略应如何定位。第二，盈利模式设计（收入来源、收入分配）：企业从哪里获得收入？获得收入的形式有哪几种？这些收入以何种形式和比例在产业链中分配，企业是否对这种分配有话语权。

（2）策略性商业模式。策略性商业模式对运营性商业模式加以扩展和利用。应该说策略性商业模式涉及企业生产经营的方方面面。第一，业务模式是企业向客户提供什么样的价值和利益，包括品牌、产品等。第二，渠道模式是企业如何向客户传递业务和价值，包括渠道倍增和渠道集中、压缩等。第三，组织模式是企业如何建立先进的管理控制模型，比如建立面向客户的组织结构、通过企业信息系统构建数字化组织等。

#### 2. 根据商业模式涉及的企业不同发展阶段分类

（1）生存型商业模式。对于很多初创企业而言，其商业模式更多考虑的是如何在短时间内生存下来，尤其是现金流比较紧张的初创企业更是如此。虽然一些初创企业有大量的风险投资，但资本的耐心也是有限度的，很多初创企业的商业模式设计由于现金流迟迟无法转正，很难融到第三轮资金，因此，生存型商业模式的设计在企业创立初期极为重要。

（2）扩张型商业模式。对于一部分企业而言，度过了创立初期的紧张时期，现金流开始充裕，面临进一步发展的问題，其商业模式也随之由生存型商业模式向扩张型商业

模式转变, 扩张型商业模式涉及的因素更多, 对管理者的要求更高。

### 3. 根据商业模式涉及的行业不同分类

(1) 制造型商业模式。制造业是指对制造资源(物料、能源、设备、工具、资金、技术、信息和人力等), 按照市场要求, 通过制造过程, 转化为可供人们使用和利用的大型工具、工业品及生活消费产品的行业。制造业涉及的商业活动多、领域广、参与者众多且内在联系强, 其商业模式可简单也能非常复杂。

(2) 服务型商业模式。服务业指从事服务产品的生产部门和企业的集合。服务业包括: 软件和信息技术服务业, 信息传输、仓储和邮政业, 租赁业, 科学研究和技术服务业, 金融业, 水利、环境和公共设施管理业, 居民服务、修理和其他服务业, 教育, 卫生和社会工作, 文化、体育和娱乐业, 公共管理、交通运输、社会保障和社会组织, 农、林、牧、渔业中的农、林、牧、渔服务业, 采矿业中的开采辅助活动, 制造业中的金属制品、机械和设备修理业, 住宿和餐饮业, 国际组织等。服务产品与其他产业产品相比, 具有非实物性、不可储存性和生产与消费同时性等特征。服务业涉及的商业活动单一、领域广、参与者众多但内在联系有限, 其商业模式的设计相对简单。

(3) 混合型商业模式。随着信息技术与人工智能的发展, 制造业与服务业开始越来越多地紧密联系在一起, 制造业已经不是单纯的生产一件产品, 而是要为消费者提供一整套系统的解决方案。其中, 与产品相关的服务活动在产品生产之前就必须考虑在内, 例如, 智能家居行业、智能家电行业, 单纯的空调、冰箱的生产已无法满足消费者的需求, 这种制造业与服务业融合的趋势需要对商业模式的设计进行整合, 形成一种具有竞争力的混合型的商业模式。

## 1.2 商业模式设计的理念、原则、意义、方法及工具

### 1.2.1 商业模式设计理念

理念是看法、思想和思维活动的成果。商业模式设计理念是对商业模式理性化的想法、理性化的思维活动模式或者说理性化的看法和见解。商业模式设计理念是客观的企业商业活动的本质性反映, 是企业商业活动内在性的外在表征。商业模式设计理念主要有以下四种。

#### 1. 客户理念

商业模式的目的是实现客户价值最大化, 通过最优实现形式满足客户需求、实现客

户的价值。商业模式设计需要了解客户概况，以更加结构化和细致化的方式描述所设计的商业模式中特定的客户群体，具体内容包括客户工作、痛点描述和客户收益（见图1-1）。客户工作是指以客户的语言描述其工作和生活中试图完成的事项，包括功能性工作、社会工作、个人与情感工作、支持性工作。客户痛点是指妨碍客户完成工作或者客户在完成工作过程中所产生的障碍或风险。客户收益描述客户想要的结果或效益，主要有四种：必需的收益、期望的收益、渴望的收益和意外的收益。



图1-1 客户工作

## 2. 价值主张理念

客户价值最大化是商业模式的出发点和归宿。价值主张是指对客户来说什么是有意义的，即对客户真实需求的深入描述，公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值。无论是何种类型的商业模式，在实践过程中如果能给客户带来有意义的结果，那么这种商业模式必定能为客户所接受和喜爱；反之，则客户会选择远离。价值主张的类型主要有：

(1) 成本价值主张。成本价值主张是指企业通过提供相同产品或服务，使其成本费用明显低于行业平均水平或主要竞争对手的做法。这种价值主张一方面可以使客户以较小的成本获得同等或者更多的价值；另一方面可以使客户在同等的成本付出下获得更多的价值。客户的钱是有限的，如何让客户的钱更值钱，是成本价值主张商业模式的灵感来源。成本价值主张可以让客户以较低的资金成本获得较高的价值。

(2) 效率价值主张。效率是指单位时间内完成的工作量。商业模式设计中的效率价值主张是指能节省时间或者是时间不变但能提高工作量。例如，“互联网+”平台型商业模式能节省客户的商品或服务搜寻时间，提高商品交易效率，涌现出了淘宝、京东、亚马逊等巨型电商企业。

(3) 价值创新主张。创新是商业模式设计永恒的话题。价值创新主张通过为顾客创造更多的价值来争取顾客，赢得企业的成功。价值创新概念最先是由欧洲国际工商管理学院的金昌为（W. Chan Kim）教授和雷尼·莫泊奈（Rence Mauborgne）教授提出的。价值创新意味着一次关于商业成长的战略思想的改变，本质上是进行战略思考的

出发点从竞争对手转变为创造全新的市场或重新诠释现有市场。价值创新的着力点是在较大范围内（而不是在传统的细分市场中）发现并努力满足客户尚未被满足的需求，向客户提供更大的价值。企业可以通过定义新目标市场（新客户划分方式、新的地理区隔）来创造产品的价值优势。价值创新的途径主要有：重新定义客户的认知质量来达到价值创新；由价值链的重组与价值活动的创新等方式来增加产品的价值优势；通过创新商品组合，包括增加功能、增加服务、改变产品定位（属性）、改变交易方式等不同途径，来达到价值创新；利用引进新科技或是提升产品平台来达到价值创新。

### 3. 盈利理念

盈利即收支相减之后的利润。商业模式设计是一种企业活动，需要考虑成本、收益与利润的关系，需要考虑盈利，没有利润，再好的商业模式也会是无源之水，难以为继。例如，很多互联网企业拥有数十万名甚至上千万名用户，却不知如何有效地将流量转化为收入；很多互联网工具类产品用户数量庞大，却无法带来利润，这说明其在商业模式设计时没有盈利理念。如果说商业模式是创造价值、传递价值和获取价值的过程，那么盈利理念需要考虑的是如何获取价值，包括以下若干子问题：

- (1) 你向谁收钱（客户是谁的问题）？
- (2) 你拿什么去向别人收钱，你为客户创造了什么价值（产品服务设计的问题）？
- (3) 你能收多少钱（市场有多大的问题）？
- (4) 你能收多久（市场生命周期的问题）？
- (5) 你的成本是多少（投资成本核算问题）？
- (6) 去除成本你的利润是多少（投资回报问题）？

### 4. 竞争理念

著名管理学大师彼得·德鲁克曾经预言，当今企业间的竞争是商业模式的竞争，而不是产品的竞争。不同的商业模式决定了不同的企业结局，优秀的商业模式可以举重若轻、化繁为简，在赢得顾客、吸引投资者和创造利润等方面形成良性循环，使企业经营达到事半功倍的效果。同时，商业模式是资本市场甄别企业优劣的关键，也是企业获得成功的基石。优秀的商业模式是企业市场竞争的有力武器，商业模式设计需要有竞争理念。

## 1.2.2 商业模式设计的原则

商业模式设计的原则是指商业模式设计时需要考虑的内涵、特性，是对商业模式定义的延展和丰富，是成功的商业模式必须具备的属性。它包括客户价值最大化原则、持

续盈利原则、资源整合原则、创新原则、融资有效性原则、组织管理高效率原则、风险控制原则和合理避税原则。

### 1. 客户价值最大化原则

一个商业模式能否持续盈利，是与该模式能否使客户价值最大化有必然关系的。一个不能满足客户价值的商业模式，即使盈利也一定是暂时的、偶然的，不具有持续性；反之，一个能使客户价值最大化的商业模式，即使暂时不盈利，但终究也会走向盈利。所以，需要把对客户价值的实现再实现、满足再满足当作企业应该始终追求的主观目标。

### 2. 持续盈利原则

企业能否持续盈利是判断其商业模式是否成功的唯一外在标准。因此，在设计商业模式时，盈利和如何盈利也就自然成为重要的原则。持续盈利是指既要“盈利”，又要具有可持续性，而不是一时的偶然盈利。

### 3. 资源整合原则

整合就是要优化资源配置，就是要有进有退、有取有舍，就是要获得整体的最优。在战略思维的层面上，资源整合是系统论的思维方式，是通过组织协调，把企业内部彼此相关但却彼此分离的职能，把企业外部既参与共同的使命又拥有独立经济利益的合作伙伴整合成一个为客户服务的统一体，取得“1+1>2”的效果。

在战术选择的层面上，资源整合是优化配置的决策，是根据企业的发展战略和市场需求对有关的资源进行重新配置，以凸显企业的核心竞争力，并寻求资源配置与客户需求的最佳结合点，目的是要通过组织制度安排和管理运作协调来增强企业的竞争优势，提高客户服务水平。

### 4. 创新原则

成功的商业模式需要创新，但不一定仅仅是在技术上的突破，而可能是对某一个环节的改造，或是对原有模式的重组、创新，甚至是对整个游戏规则的颠覆。商业模式的创新形式贯穿于企业经营的整个过程之中，贯穿于企业资源开发研发模式、制造方式、营销体系、市场流通等各个环节，也就是说，在企业经营的每一个环节上的创新可能变成一种成功的商业模式。

### 5. 融资有效性原则

融资模式的打造对企业有着特殊的意义，尤其是对中国广大的中小企业来说，更是如此。企业生存需要资金，企业发展需要资金，企业快速成长更需要资金。资金已经成为所有企业发展中绕不开的障碍和很难突破的“瓶颈”。谁能解决资金问题，谁就赢得了企业发展的先机，也就掌握了市场的主动权。

从一些已成功的企业发展过程来看,无论其表面上对外阐述的成功理由是什么,都不能回避和掩盖资金对其成功的重要作用,许多失败的企业就是因为没有建立有效的融资模式而失败了。例如,巨人集团仅因为近千万元的资金缺口而轰然倒下;曾经与国美电器并肩的国通电器,拥有过30多亿元的销售额,也仅因为几百万元的资金缺口而销声匿迹。所以说,商业模式设计很重要的一环就是要考虑融资模式。甚至可以说,能够融到资金并能正确运用的商业模式就已经成功一半了。

#### 6. 组织管理高效率原则

高效率是每个企业管理者都梦寐以求的境界,也是企业管理模式追求的最高目标。用经济学的眼光衡量,决定一个国家富裕或贫穷的砝码是效率,决定企业是否有盈利能力的也是效率。

按现代管理学理论来看,一个企业要想高效率地运行,首先要解决的是企业的愿景、使命和核心价值观,这是企业生存、成长的动力,也是员工好好工作的理由。其次是要有一套科学、实用的运营和管理系统,来解决系统协同、计划、组织和约束问题。最后,还要有科学的奖励激励方案,解决的是如何让员工分享企业的成长果实的问题,也就是向心力的问题。只有解决好这三个主要问题,企业的管理才能实现效率。

#### 7. 风险控制原则

商业模式设计要考虑风险控制,任何商业模式都存在着一定的风险,这个风险可能是系统外的风险,如政策、法律和行业风险;也可以是系统内的风险,如产品质量的变化、人员的变更、资金的不继等。因此,商业模式设计要将这些风险考虑在内并具有可控性。

#### 8. 合理避税原则

合理避税,而不是逃税。合理避税是在现行的制度、法律框架内,合理地利用有关政策,设计一套利于利用政策的商业模式体系。合理避税做得好也能大大增加企业的盈利能力。

### 1.2.3 商业模式设计的意义

一个好的商业模式最终总是能够体现为获得资本和产品市场认同的独特企业价值。商业模式设计便于我们从商业逻辑上认清企业或项目的生存与发展是否具有可操作性。

#### 1. 理论意义

(1) 有助于弥补核心资源价值观观点的不足。核心资源价值观观点过分关注资源的“价值性、稀缺性、不可模仿性和不可替代性”特征和强调战略资源的效率性,而忽略

了那些不具备“价值性、稀缺性、不可模仿性和组织性”特征的资源。企业商业模式经常面临“可持续性、可获得性”两难困境：企业建立的可持续竞争优势并非来自难以获得的“价值性、稀缺性、不可模仿性和组织性”资源，而是从自身的独特性出发构建了新的商业模式，并在此过程中逐步建立起路径依赖型能力优势，最终才构建了可持续竞争优势。对商业模式构建设计过程的探讨，不仅有助于揭示“价值性、稀缺性、不可模仿性和不可替代性”资源的获取过程，也有助于弥补核心资源价值观在价值创造方面的重要缺陷。

(2) 对价值创新理论做出了有益的补充。与核心资源价值观正好相反，价值创新理论走向了另一个极端，即过分关注市场层面的顾客价值要素（或价值曲线），而忽略了对支撑市场优势的价值创造方式的探究。而商业模式研究可以把价值创新理论只讲了一半的故事讲完，也就是把价值创新逻辑补充完整。

(3) 为破坏性创新理论提供另一种视角的解释。破坏性创新的概念是由著名的经济学家熊彼特在1912年提出的，他把创新视为不断地从内部革新经济结构，即不断破坏旧的、不断创造新的结构，创新就是企业家对生产要素的新组合，即“建立一种新的生产函数”，其目的是获取潜在的利润。创新就是让过去的固定资产设备和资本投资过时、无效，或者贬值，通过创新产生大量新的资本（利润）来弥补这些贬值和无效。1997年，克里斯坦森再次清晰地提出破坏性创新，并弥补和改进了熊彼特的创新理论。他认为，破坏就是找到一种新路径，而这个破坏并不等同于便宜、不够好。唯有在和过去成功的商业模式、产品比较时，才可以说破坏就是便宜、不够好。破坏并不是突破的意思，突破的含义是在原有的基础上进行创新，因此突破性的技术通常是维持型的技术；而破坏就是找到一种新的生产函数和模式。低级市场的破坏性创新通常是指商业模式与产品的创新；新市场的破坏性创新则是在简易性与价格负担上的创新。

通过商业模式视角来解释，就会发现导致在位企业在破坏性技术面前败下阵来的根本原因在于：它们没能从商业模式角度去思考企业的发展战略问题，没有及时进行商业模式创新（而非技术创新），从而眼睁睁地看着新企业凭借新的商业模式把自己赶下了行业领导的位置，甚至剥夺了自己的生存机会。企业必须为已经研发成功的新技术（可能是破坏性技术）找到新的市场，构造新的价值链乃至价值网络，接受不同于以往的新的成本结构和利润水平，这样才能凭借新的商业模式顶住破坏性创新的冲击，保住或者抢占领导地位。

## 2. 实践意义

(1) 商业模式设计能够帮助企业全面、系统地思考价值创造与获取问题。商业模式