

第3章 创业资源与商业模式

导读案例：云里雾里的小米生态圈¹



图1 “为发烧而生”的小米“新国货”

小米作为中国互联网行业的奇迹，三年时间就把市值做到了450亿，曾经的“为发烧而生”也在最近的发布会上被雷军用“新国货”重新定义。小米自诞生之初就是光芒闪闪的，七位创始人拉起手几乎能影响手机行业的半边天。除了最核心的小米手机外，小米和他的50多家子公司在这几年里更是发布了30多款产品，个个都是爆品！雷军说：小米就是把硬件产品用接近成本价的方式销售，用这来架构一个移动互联网的平台，然后再在上面做增值服务。

既然决定了要搭平台，小米在很早的时候就开始强调了要做生态圈，发布的每款产品也都很齐整地归置在了生态圈的各个环节里，那么云里雾里的小米生态圈究竟是百花齐放还是寸草不生？

1. 围绕MIUI的移动互联网生态圈层

MIUI是小米所有硬件设备的大脑，是小米公司的最核心竞争力，也是小米区别于其他手机甚至智能硬件最大的竞争力。MIUI发布五年来，研发团队达750人，拥有激活用户1.5亿，遍布156个国家和地区、32种语言。2015年8月13日，小米公司召开发布会发布了基于安卓4.4（部分机型为5.0.2）的MIUI 7。

小米围绕MIUI逐渐打造了包含应用商店广告、电影音乐文字版权售卖、小米游戏推广、黄页导流费用、浏览器广告、内置APP收入、小米云服务售卖、小米金融导流等服务的移动互联网生态圈层，这些服务的收入占到了小米总收入的6%左右。

¹ 资料来源：云里雾里的小米生态圈究竟是百花齐放还是寸草不生，星恋_will，简书，<http://www.jianshu.com/p/89ad187169bd>，2015.10.29。

MIUI 在小米生态体系内的作用：第一，小米致力打造的智能硬件生态链中，只有 MIUI 才能把小米电视、盒子、手环、空气净化器和净水器串起来。第二，小米的营收要有大的跨越，MIUI 是关键。

除了 MIUI 之外，被小米称作跨时代产品的小米电视作为载体的互联网内容生态也是互联网生态圈里非常重要的一环。2014 年 11 月 4 日小米从新浪挖来了陈彤担任小米副总裁，负责小米内容生态圈的建设。11 月 12 日，优酷土豆集团在上海宣布与小米公司达成资本和业务方面的战略合作。合作内容包括两个方面，一是双方将在互联网视频领域开展内容和技术的深度合作，共同研发视频移动端播放等技术；二是小米公司将向优酷土豆投资并在自制内容及联合制作、出品和发行方面紧密合作。紧接着 7 天过后，也就是 19 日小米和顺为资本联合宣布，小米和顺为资本以 18 亿人民币(3 亿美元)入股爱奇艺很显然，最近一段时间小米将更多的精力放在了互联网内容建设上来。

坦率的讲，MIUI 把控着小米未来十年的命脉，雷军让负责这块的黎万强去硅谷闭关，可以看出小米在 MIUI 上不敢走错一步。对标其他互联网企业，MIUI 要做的是整合所有 APP 的功能，O2O 服务内容，一级界面满足用户所有需求。从连接硬件来看，MIUI 未来将适配电视、平板、电脑等所有屏幕终端，通过屏幕终端控制智能模块进而控制整个小米生态。

2. 通过手机、路由器连接的智能硬件生态圈

小米的硬件生态圈也可以叫做智能家居生态圈，是小米在硬件层面打造的一个生态链。

手机、电视、路由器。这三件产品分别代表小米在终端、家庭和智能家居领域的布局。而正因为有了这三个产品，才保证了小米生态链里其他智能硬件的使用。

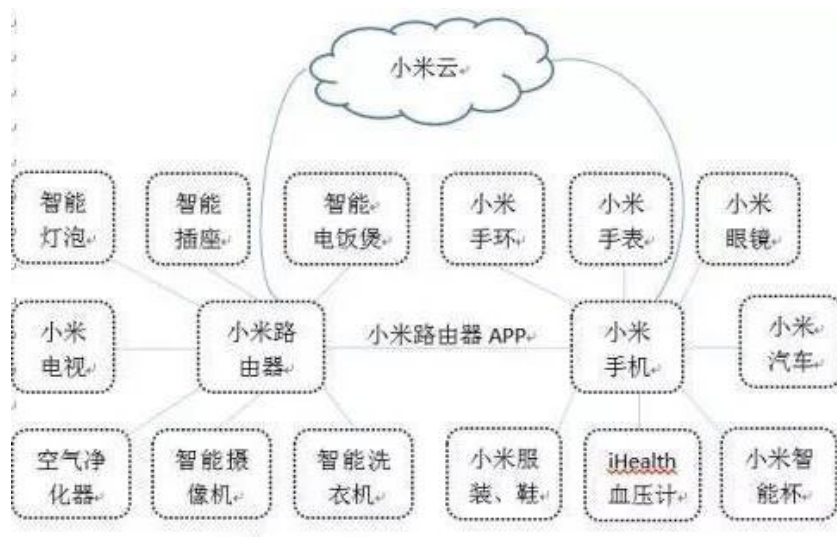


图 2 小米智能家居生态圈示意图

智能硬件生态圈的运营模式：小米智能家居生态圈分为两大块，一块是智慧家庭生态圈（以小米路由器为核心），另一块是移动硬件生态圈（以小米手机为

核心)。小米路由器在智慧家庭生态圈扮演着网络中心和数据中心。作为网络中心，小米路由器可以将家中的各种智能电器通过 WiFi 互联起来，形成一个局域网，这样家中的任何智能电器都可以通过路由器进行控制。而在这个家庭互联网之外有个外围智能硬件——小米手机或者小米智能遥控器，这是整个智能家居生态圈的终端控制中心，通过在小米手机上下载小米路由器 APP，然后借助于小米云端向小米路由器传达指令，最后由路由器向目标电器发出指令动作。作为数据中心，小米路由器将发挥局域网存储中心的作用，把所有的智能电器的运行数据存储起来，再与小米云端数据进行交互。此外，小米路由器还自带有 1TB 的硬盘，可以存储大量的视频、图片、音乐等，借助于路由器的互联功能，你可以使用家中的任何一台设备观看小米路由器中的电影、照片和音乐。你也可以使用手机上的路由器 APP 远程访问路由器中的文件，并且控制路由器下载文件。

在小米的移动硬件生态圈中小米手机也同时扮演网络中心和数据中心的角色，但不同的是除了小米手机之外，小米手表等其他产品也可能会扮演小米手机相同的角色，成为终端控制中心，随着科技的发展，其他更方便的移动终端将缓解小米手机的压力。

除了手机和路由器这两大核心之外，小米在互联网硬件其他产品采取了合作的模式，雷军说过要投资 100 家智能硬件公司，现在已经完成了一半，截止到今年年中，小米投资的智能硬件公司已经超过 40 家。智能硬件生态链已经涉及多种使用场景，家电有空调、空气净化器、净水器，安保产品有智能摄像头、多功能网关、门窗传感器，健康产品有血压计、体重秤、小米手环。作为小米手环的生产者，通过对美的的投资，小米更是保证了硬件链条里各产品线的品质。

关于小米路由器、小米手机的吐槽：说完了小米理想状态下的硬件生态的形态，还是要给残酷的现实一个无情的巴掌。首先作为未来最核心的枢纽，小米路由器截至 2015 年 Q2，包括小米在内各家公司的累计出货量不到 430 万台，这样百万级的销量根本无法覆盖到大众广泛的场景，小米智能家庭 APP 在包括 AppStore 的各大应用商店畅通无阻，但是装机量少的可怜，只有 1500 万左右。雷军在差不多两年之内投资了 51 家公司，前后发布了几十款智能家居产品，据说截至今年 6 月的总出货量在 1000 万左右。但小米智能家居负责人高自光也承认，这些设备的联网率不到 10%，所谓的智能属性已经被用户自行剥离。即便按小米所说 1000 万出货量计算，对占据全球 85.3% 市场份额、2014 年出货量达到 5.21 亿台的中国大家电而言也是九牛一毛，更别说动辄数十亿的小家电了。

总的来看，小米的智能设备仍是一个尝鲜者和发烧友喜欢的概念，而不是消费级的产品。

而硬件生态立锁依仗的另一大核心小米手机虽然用户已经超过了 1.5 亿，但是曾经的小米 2 以及红米系列占了绝大一部分，这些产品的目标用户都是三四线城市或者一线城市低收入人群，这和硬件生态圈的目标用户并不是一个人群，所以小镇文青以及大城市中的洗剪吹群体将成为智能家居的核心用户，而这个荒诞的场景也不会发生，因为这些人是不会买小米的智能硬件的。

3. 针对销售渠道建立的电商平台生态圈

小米相对于其他手机厂商，在销售上有个本质的区别。小米所有产品最主要的购买渠道是自家的电商平台，小米电商平台已经到了中国第三大点上平台，小米在小米网上卖的不只是手机，上面卖各种各样东西，淘宝是搭平台给别人卖东西，京东是自家买货去卖，而小米则是从供应链开始把自己产的东西自己卖出去，结合小米最近在做的移动支付和虚拟运营商业务，小米未来在电商平台生态圈的建设不容小觑。

小米电商未来的发展模式林斌也有提过，小米电商模式做的是爆品电商，怎么定义爆品电商呢？大概可以用4个词形容爆品电商，少款、精品、海量、长周期。做爆品电商的核心除了价格还有服务，小米现在有两千多的客服，有全国12个大仓，有一千多个配送仓储，还有将近七八百送货人员。小米的服务在同行业里面都是领先的。无论是配送时效，还是客服质量，售后质量各个方面。

从小米对自己电商平台的运营定位及运营模式中可以看出，小米电商平台未来更像一个小米大型主题商店，商品追求的是便宜而精致，就像雷军说的：小米正在做优衣库、无印良品、宜家做过的事情，小米的终极目标是做出物美价廉的产品。

4. 小米之殇

其实从上面对小米三个生态圈的分析来看，互联网生态圈由于MIUI的限制更多地局限在了安卓用户上，内容上布局远远不够。硬件设备上，最核心的路由器用户数量离合格尚有天文级的距离，小米手机受众虽多却大多不是目标用户，小米当前在智能硬件上模式还是在观察生活中哪些产品比较容易变现从而研发，并没有一个理智的规划，更像是在跟风，这也是其从1到大的最大局限，做新国货的决心是值得鼓励的，但是还是刻着made in China的烙印。从变现能力上看，小米现在的发展势头仍然很好，但是从其最近半年的产业布局，丝毫没有看到其通过核心需求拓展生活各方面需求的明确规划，像个着急跳出池塘的小孩子。

小米的生态建设无疑遇到了一块很大的天花板，而这块天花板在小米创始之初就一直存在。小米一直所谓的颠覆，不过是一场小米主导的新“洋务运动”，所颠覆的只是方法论而非产品本身。小米这种营销基因渗透骨子里的公司缺少了许多那些技术为主导的公司的底气。

思考题：

1. 你怎么看小米的生态圈战略？
2. 小米的生态圈布局思路能否复制？

3.1 创业资源

创业不是“天马行空”，不是引“无源之水”，栽“无本之木”的事情。任何一个人创业，都必然有其凭依的条件，也就是其拥有的资源。创业的过程就是创业者建立、整合和拓展资源的过程。获取不到创业所需的资源，再好的创业机会对于创业者而言都只是海市蜃楼。

3.1.1 创业资源的内涵与种类

我们认为：创业资源是一种特殊的商业资源，特指创新、创业型团队或企业发展初期所需的一切资材的来源。

1. 创业资源的内涵

从创业对价值的发现与创造的角度看，创业资源是指在创业活动中替企业创造价值的特定资产，包括有形与无形的资产，并通过对不同资源的整合和利用，使其发挥最大的效益。Kirzner (1979)和 Casson (1982)也认为，创业机会的存在本质上是部分创业者能够发现特定资源的价值，而其他不能做到这一点。

从创业机会识别角度看，创业机会的提出来自于创业者依靠自身的资源财富对机会的价值确认。例如，同样的产品或者盈利模式，一些人会付诸行动去创收，其他人却往往放任机会流失。对于后者来说，往往是缺乏必要的创业资源，因此，从这一角度看待，创业就是把创业机会的识别与创业资源的获取结合起来。

从企业的创立与成长角度看，创业资源是企业创立以及成长过程中所需要的各种生产要素和支撑条件（林强 2003、林篙 2005）。

从创业资源整合角度看，Alvarez & Busenitz(2001)认为创业本身也是一种资源的重新整合。简单地说，“创业资源”就是创业者所需具备的一些创业条件。

因此，创业资源创业活动中替企业创造价值的特定资产，是企业创立以及成长过程中所需要的各种生产要素和支撑条件，创业本身就是把创业机会的识别与创业资源的获取合并整合起来的过程。

2. 创业资源的分类

不同的创业活动具有不同的创业资源需求。我们把创业资源分为有形资源和无形资源两大类，而其中无形资源往往是撬动有形资源的重要杠杆。

(1) 有形资源与无形资源

有形资源包含金融资源、实物资源和组织资源三大类（见表 3.1）。

表 3.1 创业的有形资源

有形资源	
金融资源	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司的现金和现金等价物 ● 公司与资本市场良好的关系 ● 公司的信用等级
实物资源	<ul style="list-style-type: none"> ● 现代化的工厂和设施 ● 有利的生产地点 ● 最新技术的机器设备
组织资源	<ul style="list-style-type: none"> ● 有效的战略规划程序 ● 杰出的评价和控制系统

① 金融资源：金融资源是企业物质要素和非物质要素的货币体现，具体表现为已经发生的能用会计方式记录在帐的，能以货币计量的各种经济资源，包括资金、债权和其他权利。

② 实物资源：实物资源是指企业从事生产经营活动所需要的一切生产资料，其构成状况可按实物资源在生产经营过程的作用划分为劳动对象和劳动手段。

③ 组织资源：组织是指为了实现既定的目标，按一定规则和程序而设置的多层次岗位及其相应人员隶属关系的权责角色结构。包括企业的战略规划、员工开发、评价和报酬系统等。

无形资源包含：人力资源、科技资源、市场资源、政策资源、信息资源、品牌资源六大类。

① 人力资源：人力资源是指存在于企业组织系统内部的有经验的、掌握特殊技能的、被激励起来的员工等和可供企业利用的外部人员的总和。人力资源是企业资源结构中最重要、最关键性资源，是企业技术资源和信息资源的载体，是其他资源的操作者，决定着所有资源效力的发挥水平。

② 科技资源：技术包括两个方面，其一是与解决实际问题有关的软件方面的知识；其二是为解决这些实际问题而使用的设备、工具等硬件方面的知识。技术资源的专有性主要必须表现为与企业相关的专门知识、商业秘密、专利和版权等。

③ 市场资源：包括营销网络与客户资源、行业经验资源、人脉关系：凭什么进入这个行业？这个行业的特点是什么？赢利模式是什么？是否有起码的商业人脉？市场和客户在哪里？销售的途径有哪些？

④ 政策资源：可不可以有一个“助推器”或“孵化器”推进我们的创业，比如某些准入政策、鼓励政策、扶持政策或者优惠等等。

⑤ 信息资源：依靠什么来进行决策？从哪里获得决策所需的信息？从哪里获得有关创业资源的信息？

⑥ 品牌资源：品牌是一个名称、名词、符号或设计，或是它们的组合，其目的是识别某个销售者或某群销售者的产品或劳务，并使之同竞争对手的产品和劳务区别开来。品牌资源又可细分为产品品牌、服务品牌和企业品牌三类（见表 3.2）。

表 3.2 创业的无形资源

无形资源	
人员	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有技能的员工 ■ 信任 ■ 管理技能 ■ 公司特有的惯例和方法
科技	<ul style="list-style-type: none"> ■ 技术和科学技能 ■ 商业秘密 ■ 创新的产品加工工艺 ■ 专利、版权和商标
品牌	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品牌名称 ■ 产品品牌、服务品牌和企业品牌 ■ 客户忠诚度
市场资源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 营销网络与客户资源 ■ 行业经验资源 ■ 人脉关系
政策资源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 准入政策、鼓励政策、扶持政策 ■ 孵化器
信息资源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 创业资源的信息 ■ 决策信息

（2）无形资源是撬动有形资源的重要杠杆

由于企业新创，企业的战略规划、员工开发、评价和报酬系统等制度安排还不完善，所以有形资源中的组织资源无疑是较为薄弱的部分；从而无形资源中的人力资源在很大程度上承担着组织资源的功能，成为创业初期中最为关键的因素，创业者及其团队的洞察力、知识、能力、经验及社会关系影响到整个创业过程的开始与成功。

同时，在企业新创时期，专门的知识技能往往掌握在创业者等少数人手中，因而此时的技术资源在事实上和人力资源紧密结合，并且上述两种资源可能成为企业竞争优势的重要来源。

在有形资源中，创业时期的资源最初主要为财务资源和少量的厂房、设备等实物资源。然而，这些资源的取得（比如：风险投资），很大程度上取决于创业者及其团队的能力、经验、社会关系及其掌握的关键技术资源，以及信息资源、政策资源等无形资源；同时，在企业新创过程中对所需的厂房、设施、原材料等有形资源的组织与运作也有赖于创业者及其团队的能力与经验。

（3）创业资源的其他分类

创业资源还可以根据其他的一些分类标准进行分类，这里我们再介绍两种常见分类方式。

第一，核心资源与非核心资源。

根据资源基础论，创业资源可分为核心资源与非核心资源。识别核心资源，立足核心资源，发挥非核心资源的辐射作用，实现创业资源的最优组合，这就是创业资源运用机制的基本思路。根据创业资源的分类，具体可作如下解释：核心资源主要包括技术、管理和人力资源。这几类资源涉及创业企业有别于其他企业的核心竞争力，是创业机会识别、机会筛选和机会运用几大阶段的主线。必须以这几类要素资源为基点，扩展创业企业发展外延。人力资源对于企业来说，主要是一种知识财富，是企业创新的源泉。高素质人才的获取和开发是现代企业可持续发展的关键。管理资源又可理解为创业者资源。创业者自身素质对创业企业的成长有至关重要的作用。创业者的个性，对机遇的识别和把握，对其他资源的整合能力，都直接影响创业成败。科技资源是一种积极的机会资源。对于新创企业来说，主动引进和寻找有商业价值的科技成果，是企业的立身之本和市场竞争之源。

非核心资源主要包括奖金、场地和环境资源。如何有效地吸收资金资源，并保持稳定的资金周转率，实现预期盈利目标，是创业成功与否的瓶颈课题。场地资源指的是高科技企业用于研发、生产、经营的场所。良好的场地资源能够为企业大幅度降低运营成本，提供便利的生产经营环境，短期内累积更多的顾客或质优价廉的供应商。而环境资源作为一种外围资源影响着创业企业发展。例如，信息资源可以提供给创业者优厚的场地资金、管理团队等关键资源，文化资源可以促进管理资源的持续发展，等等。

第二，自有资源和外部资源。

自有资源是来自内部机会积累，是创业者自身所拥有的可用于创业的资源，如创业者自身拥有的可用于创业的自有资金，自己拥有的技术，自己所获得的创业机会信息，自建的营销网络，控制的物质资源，或管理才能等等，甚至在有的时候，创业者所发现的创业机会就是其所拥有的唯一创业资源。

外部资源可以包括例如朋友、亲戚、商务伙伴或其他投资者、投资人资金，或者包括借到的人、空间、设备或其他原材料（有时是由客户或供应商免费或廉价提供的），或通过提供未来服务、机会等换取到的，有些还可能是社会团体或政府资助的管理帮助计划。外部资源更多的来自于外部机会发现，而外部机会发现在创业初期起着决定性作用。

创业者在开始创业的时期面临的一个重要问题即资源不足和资源供给。一方面，企业的创新和成长必须消耗大量资源；另一方面，企业自身还很弱小，无法实现资源自我积累和增值。所以，企业只有识别机会，从外部获取到充足的创业资源，才能实现快速成长，这也是创业资源有别于一般企业资源的独特之处。对创业者来说，运用外部资源，是一种非常重要的方法，在企业的创立和早期成长阶段尤其如此。其中关键是具有资源的使用权并能控制或影响资源部署。自有资源的拥有状况将在很大程度上影响甚至决定我们获取外部资源的结果。“打铁还要自身硬”，立志创业者首先致力于扩大、提升自有资源。自有资源的拥有状况（特别是技术和人力资源）可以帮助我们获得和运用外部资源。

3.1.2 创业资源与一般商业资源的异同

对于企业而言，商业资源就是企业作为一个经济实体，在向社会提供产品或服务的过程中，所拥有或者所能够支配的能实现公司战略目标的各种要素以及要素组合，这些要素或要素组合包括企业所拥有的资产、能力、组织结果、企业属性、信息、知识等。

因此，对于“一般商业资源”，我们认为可以理解为商业事业发展所需的一切资材的来源。一般是指能潜在地或实际地影响商业所有者价值创造的所有事项，不仅包括所有者拥有或能够控制的资源，而且还包括那些不能或不易为所有者所控制的资源。也就是说一般商业资源对商业人士而言可以分为内部资源与外部资源两种类型。

我们认为：创业资源从本质上说依然是一种商业资源，但是它是一种特殊的商业资源。它特指创新、创业型团队或企业发展初期所需的一切资材的来源。这里的“特殊”，从商业主体上看，创业资源的拥有与使用者是创业者，而不是一般的企业家；从商业发展时段上看，创业资源特指创新、创业型团队或企业发展初期所需的一切资材的来源。

3.1.3 社会资本、资金、技术及专业人才在创业中的作用

在企业的初创及成长过程中，创业资源发挥着至关重要的作用。创业资源的充足与否、创业资源的整合配置优良与否将直接决定着企业创立及发展的成败。

一方面，创业资源具有稀缺性，缺少了关键的创业因素（如：资金、技术等）将直接导致创业行为在初创期的失败，因此创业者仍需要积极地从外界获取创业资源。当然，资源不足，使企业创业成功的概率降低，但要有完全充分的资源也是不可能的。在资源具备上，一般来说，要符合两种条件：一是要有进入一个行业的起码的资源，另一方面是具备差异性资源。如果任何条件均不具备，创业成功的可能性很小。

另一方面初创企业成立后，重点应当放在对创业资源的有效利用上。资源的有效利用对于企业意义重大(Timmons 1999)，不能有效利用，已经获取的资源仍会逐步散失。

1. 社会资本与资金在创业中的作用

影响创业成败的关键因素是多方面的，长期研究创业问题的学者鲁西耶曾经将众多的因素归纳成为以下 15 个方面，包括资金取得、财务控制、创业经验、企业规模、市场机会选择、创业者知识能力、创业者个人特征、承担风险意愿、创业团队成员素质、利益分享机制、网络资源关系、产品创意、经营管理、市场营销、危机管理等。

在这些因素当中，我认为，创业遇到的首要难题应该是资金问题，没有足够的资金是很难成功启动创业的。著名经济学家熊彼特指出：只有资本得到融通与筹集，经济才有发展，企业才有利润形成，才有财富的积累与再投资。有关研究机构估计，半数以上的企业失败是由于资金不足造成的，企业的破产实质上也就是无法按期支付债务而已。何况企业在创业初期基本上处于发展布局阶段，需要大量消耗资金，赢利周期尚未到来，无论是社会资本还是自筹资金都将是初创企业生存发展所急需的“血液”。

2. 技术及专业人才在创业中的作用

真正的创业者，一是拥有核心技术，二是拥有一流团队，也就是说拥有技术及专业人才。

(1) 技术资源

技术资源能回答这样的问题：我们能提供什么样的产品或者服务？它能满足或者说实现人们什么样的需求？谁会需要我们提供的产品或者服务？在创业初期，技术资源是最关键的创业资源之一。其原因有三：

①创业技术是决定创业产品的市场竞争力和获利能力的根本因素；

②创业技术核心与否决定了所需创业资本的大小。对于在技术上非根本创新的创业企业来说，创业资本只要保持较小的规模便可维持企业的正常运营；

③从创业阶段来说，由于企业规模较小，因此对管理及人才的需求度不像成长期那样高。创建企业是否掌握创业需要的“核心技术”或“根部技术”，是否拥有技术的所有权，决定着创业的成本，以及新创企业能否在市场中取得成功。尤其对依托高科技创业而言更是如此。美国的微软公司和苹果公司，最初创业资本都不过几千美元，创业人员也只有几人。它们之所以走向成功，就是因为它们拥有独特的创业技术。所以，创业企业成功的关键是首先寻找成功的创业技术。

有些看起来很有市场前景的“商机”，如果没有拥有或者控制核心技术就贸然进入，必然很快遭受重创。北京师范大学国际贸易专业的学生胡腾和 7 位同学筹资 12 万，于 2003 年 8 月，正式注册成立了思迈人才顾问有限公司，胡腾任总经理，并建立了专业的人才网站——思迈人才网。他们公司的主旨是为企业和个人提供人才评估、咨询、培训、交流、猎头、人事代理等服务，为高校毕业生就业开通“绿色通道”，提供求职培训、素质测评、推荐安置工作等服务。看起来很有市场前景，但该团队中没有一个人拥有评估、咨询、培训、猎头以及人事代理的核心技术甚至运营经验；而开业之初，由于人才网络、企业网络没有运作起来，各种服务项目没法开展。于是，胡腾决定从最基础的为大学生找家教和其他兼职做起，但这也不是他们所擅长的。2003 年 12 月，公司创立仅仅 3 个月的时

间，公司净亏 7.8 万元。他只能以 1 元钱价格把思迈转卖他人。¹

同时，要特别指出的一点是，我们关于技术的外延应该比较宽广一些，做菜、按摩、养猪等等都有技术可言，小看他们的技术，将犯十分低级的错误。2006 年，六位研究生在成都开一家面馆，虽然在开业前两个月，6 个人曾分头到成都大街小巷的面店去“明察暗访”，两个月下来，先后跑了几百家面馆，吃了一千多碗面，发现了“成都的快餐吃得最多的还是面条”这样的事实，但他们并没有拥有提供“好味道面”的技术，他们的面“量少、难吃”，四个多月后，面馆怅然关门歇业。

（2）专业人才

一旦创业企业成立之后，人力资源（尤其是专业人才）就成为企业持续经营中的核心资源，因为这些初创团队成员本身就是专业人才，掌握着企业的技术资源。

当然，人力资源不仅仅指创业者及其团队的特长和知识、激情，人力资源还包括创业者及其团队拥有的技术知识能力、经验、意识、社会关系、市场信息等。美国苹果电脑公司创立人史蒂夫·贾伯曾经说过：“刚创业时，最先录用的 10 个人将决定公司成败，而每一个人都是这家公司的十分之一。如果 10 个人中有 3 个人不是那么好，那你为什么要让你公司里 30% 的人不够好呢？小公司对于优秀人才的依赖要比大公司大得多。”²

3. 创业资源的整合对创业的作用

根据熊彼特(Schumpeter)的观点，“创业者的功能就是实现新组合”。因此，创业资源的优化配置是创业者实现成功创业必须仔细斟酌的问题。Jarillo(1989)也曾经通过经验分析得出结论，“创业的精髓在于使用外部资源的能力和意愿”。现在美国用“entrepreneur”专指在没有拥有多少资源的情况下，锐意创新，发掘并实现潜在机会的价值的创业者。在这个问题上我们也许还可以从阿玛·百蒂的话中得到启示：“准创始人中绝大部分面临的巨大挑战不是筹集资金，而是如何在没有资金的情况把事情办好的智慧和干劲”。可以说，创业成功并不需要 100% 拥有所有资源，整合资源的能力远胜于拥有所有创业资源。

研究显示，在美国自行创业的创业企业中，有 40% 的小老板，在创业的第一年就不得不面临关门大吉的命运，而存活下来的 60% 中，约有八成无法欢度五周年庆，更令人惋惜的是，能够熬过 5 年的创业企业主，其中只有 20% 能继续走完第二个五年。实际上创业不可能一帆风顺。创业过程既是一个对市场不断探索的过程，也是一个对企业内部的各种资源调整整合过程，同时还是一个不断学习的过程。

创业资源的利用对于企业成长的关系在战略研究理论中通常称为资源基础

¹ 资料来源：创业失败 一元钱卖公司，A5 创业网，
<https://www.admin5.com/article/20061113/5902.shtml>，2006. 11. 13。

² 资料来源：创业资源管理，MBA 智库文档，
<http://doc.mbalib.com/view/d9e88055ac58f0ba0cbe0ec40295d856.html>。

论(Resource-Based Theory)。资源基础论认为，资源是企业能力的来源，企业能力是企业核心竞争力的来源，核心竞争力是竞争优势的基础。

例如：2005年大学生创业竞赛中，上海交大七彩虹创业团队所持项目——分布式ISP接入方式，通过技术手段实现上网电话费用的降低，可以从当时的每小时两元降到0.07元。有关人士认为这一项目极具市场前景，如能推广，会给风险投资带来丰厚的回报。上海交大学子科技有限公司近水楼台先得月，抢先和七彩虹创业团队签了投资协议。

同时，虽然不是说所有的资源创业者都要100%的具备，但至少应具备其中一些重要条件，

案例：“东北大学生创业第一人”¹

在2006年第二届中国青年创业周上一举摘得“中国最具潜力创业青年奖”的董一萌，于2001年获得长春市新星创业基金10万元，并于当年9月成立“一萌电子公司”，主营网站建设和软件开发。他认识到一个企业必须有自己的核心产品，其发展才有后劲。当时，全国上网人中近90%是通过搜索引擎寻找需要的信息，董一萌意识到，搜索引擎营销是一个黄金行当。然后，他们“集中所有精力，做好这一件有创新和实用性的小事”。几个月后，“一萌公司”推出了自己研发的“善财童子”，客户只要使用该产品，便可使其网站排在搜索结果的前几名。至2005年年底，董一萌发展了全国多个省市的代理商，并在北京建立了分公司。

3.1.4 影响创业资源获取的因素

资源具有稀缺性，创业资源也是如此。这种稀缺性是指相对于创业者们为求胜利、从而对资源的无限需求而言，为了满足这种需求就需要更多的物品和劳务，从而需要更多的资源，而在一定时间与空间范围内资源总是有限的。因此，创业资源的获取就成了摆在创业者们面前的一道难题。

我们认为，创业者获取所需的创业资源可以依赖自身的硬实力与软实力，但是，创业资源获取的关键往往取决于创业者自身的软实力。

1. 获取创业资源的硬实力

创业者及其团队获取创业资源的硬实力是指：他们已经掌握的多种创业有形资源。例如：现有资金、厂房设备等。

创业者如有拥有充沛的财务资源，其他资源欠缺其可以通过市场化方式来获取；或者如果有足够的客户资源，其他资源的欠缺也容易迅速改变。如果创业者及团队拥有优良的创业硬件设施（如厂房、门店、生产线等），相对容易吸引投资者的目光，坚定投资人的信心。

2. 获取创业资源的软实力

创业者及其团队获取创业资源的软实力是指：他们已经掌握的多种创业无形资源，包含：人力资源；科技资源；市场资源；政策资源等。

¹ 资料来源：创业资源管理，MBA 智库文档，
<http://doc.mbalib.com/view/d9e88055ac58f0ba0cbe0ec40295d856.html>。

① 人力资源：一个好的创业团队对新创科技型企业的成功起着举足轻重的作用。首先，创业团队的凝聚力、合作精神、立足长远目标的敬业精神会帮助新创企业吸引人才。另外，团队成员之间的互补、协调以及与创业者之间的补充和平衡，对新创科技企业起到了降低管理风险、提高管理水平的作用，有利于增强投资者的投资信心。

② 科技资源：如上文所述，在创业初期，技术资源是最关键的创业资源之一。创建企业是否掌握创业需要的“核心技术”或“根部技术”，是否拥有技术的所有权，决定着创业的成本，以及新创企业能否在市场中取得成功。

③ 市场资源：良好的营销网络与客户资源是新创企业迅速回笼资金的根本保障。缺乏市场前景和保证的项目注定将只是“空中楼阁”，无法吸引创业资源的集中。

④ 政策资源：政府良好的市场准入政策、创业鼓励政策、创业扶持政策是积聚创业资源（人才、资金、技术等）的重要保障。

例如，部委扶持包含国家发改委、科技部、财政部、商务部、信息产业部、国家自然科学基金委员会、电子产业发展基金、技术创新基金、国际科技基金委员会、电子产业发展基金、技术创新基金、国际科技合作重点项目计划、863 计划、973 计划、星火计划、火炬计划、农业科技成果转化资金、科研院所技术开发研究专项资金、中小企业国际市场开拓资金、国家科技型中小企业创新基金等。

3. 创业资源的获取取决于创业者自身的软实力

创业资源的获取离不开创业者及其团队自身的软、硬实力，这些软、硬实力越强，获取创业资源的能力就越强。但是，创业资源的获取最终还是取决于创业者及其团队自身的软实力。

原因在于，首先，在企业新创时期专门的知识技能等软实力往往掌握在创业者等少数人手中，因而此时的技术资源在事实上和人力资源紧密结合，并且上述两种资源可能成为企业竞争优势的重要来源。拥有技术和人力这两样核心资源，就很有办法获得财务资源了。实际上，很多时候，拥有了核心技术，就拥有了获得资金支持的资本等。

其次，人力资本和社会资本等非物质资源——即软实力，容易产生“杠杆效应”。创业者的人力资本由一般人力资本与特殊人力资本构成，一般人力资本包括受教育背景、以往的工作经验及个性品质特征等。特殊人力资本包括产业人力资本（与特定产业相关的知识、技能和经验）与创业人力资本（如先前的创业经验或创业背景）。调查显示，特殊人力资本会直接作用于资源获取，有产业相关经验和先前创业经验的创业者能够更快地整合资源，更快地实施市场交易行为。而一般人力资本使创业者具有知识、技能、资格认证、名誉等资源，也提供了同窗、校友、老师以及其他连带的社会资本。

相比之下，社会资本有别于物质资本、人力资本，是社会成员从各种不同的社会结构中获得的利益，是一种根植于社会关系网络的优势。在个体分析层面，社会资本是嵌入、来自于并浮现在个体关系网络之中的真实或潜在资源的总和，

它有助于个体开展目的性行动，并为个体带来行为优势。外部联系人之间社会交往频繁的创业者所获取的相关商业信息更加丰裕，从而有助于提升创业者对特定商业活动的深入认识和理解，使创业者更容易识别出常规商业活动中难以被其他人发现的顾客需求，进而更容易获得财务和物质资源——这正是其杠杆作用所在。

4. 创业资源获取能力评估

创业资源包括的范围及其广泛，如：创业者拥有的有形资产、无形资产、性别、年龄、民族、长相、体力、智力、经验、经历、技能、知识、社会关系等等，还包括对这些有形和无形资源的整合。只要唤起强烈的创业愿景，点燃头脑中的创业火炬，就会发现“商机满地跑，只要你肯找”“身上一根草，创业是个宝”。因此，创业者要从创业资源角度对自身重新认识、分析和整合。表 3.3 是获取创业资源能力自我评估表。

表 3.3 获取创业资源能力自我评估表

从自主创业的角度，重新评估自己的创业资源
我的有形资产资源是： 现金、房屋、设备、材料、运输工具、其它：
我的有形资产的优势是：
我的有形资产的劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的无形资产资源是： 特殊技能、经营权、秘方、口碑、声誉、其它：
我的无形资产的优势是：
我的无形资产的劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的社会关系资源是： 亲属、朋友、同学、其他：
我的社会关系的优势是：
我的社会关系的劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的人际交往资源是： 人缘、交际能力、其他：：
我的人际交往的优势是：
我的人际交往的劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的体力资源是： 力量、速度、耐力、灵活、其他：
我的体力资源优势是：
我的体力资源劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：

我的脑力资源是：算术、语言、悟性、记忆、其他：
我的脑力资源优势是：
我的脑力资源劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的技术资源是：经营管理、销售、烹饪、修车、养鱼、品茶、其他：
我的技术资源优势是：
我的技术资源劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的知识资源是：学历、阅历、社会知识、其他：
我的知识资源优势是：
我的知识资源劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的学习资源是（能学什么）：手艺、语言、其他：
我的学习资源优势是：
我的学习资源劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的兴趣资源是：花卉、汽车、其他：
我的兴趣资源优势是：
我的兴趣资源劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的经历资源是：读书、务农、做工、参军、其他：
我的经历资源优势是：
我的经历资源劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的经验资源是：销售经验、经商经验、管理经验、其他：
我的经验资源优势是：
我的经验资源劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的年龄资源是：年轻、中年、老年、其他：
我的年龄资源优势是：
我的年龄资源劣势是：
针对创业我拟采取的对策是：
我的民族资源是：少数民族、特殊风俗、其他：

我的民族资源优势是：	
我的民族资源劣势是：	
针对创业我拟采取的对策是：	
我的貌相资源是：憨厚、机灵、俊美、其他：	
我的貌相资源优势是：	
我的貌相资源劣势是：	
针对创业我拟采取的对策是：	
我的其他资源是：	
我的优势是：	
我的劣势是：	
按重要性排序，我的优势资源是：	
1	2
3	4
5	6
按重要性排序，我的劣势资源是：	
1	2
3	4
5	6
扬长避短，整合自己的创业资源，并转化为创业核心竞争力的战略：	

3.1.5 创业资源获取的途径与技能

资源与创业者的关系就如同颜料和画笔与艺术家的关系那样。如果创业者获取不到创业所需的资源，创业机会对创业者而言则毫无意义。我们认为创业所需的资源有两个来源，一是自有资源，二是外部资源。

自有资源是创业者自身所拥有的可用于创业的资源，如创业者自身拥有的可用于创业的自有资金，自己拥有的技术，自己所获得的创业机会信息，自建的营销网络，控制的物质资源，或管理才能等等。外部资源可以包括例如朋友、亲戚、商务伙伴或其他投资者、投资人资金，或者包括借到的人、空间、设备或其他原材料（有时是由客户或供应商免费或廉价提供的），或通过提供未来服务、机会等换取到的。

1. 创业资源获取的途径

实际上，创业资源的获取主要指的是外部资源的获取。那么获取这些外部创业资源的途径与技能有哪些呢？我们认为外部创业资源的获取途径包括市场途径和非市场途径两大类。

获取外部资源对创业者而言，这是一种非常重要的方法，其关键在于：具有资源的使用权并能够控制或影响资源部署。

(1) 创业资源获取的市场途径

对于外部资金获得的市场途径：①抵押、银行贷款或企业贷款；②所有权融资，包括吸引新的拥有资金的创业同盟者加入创业团队，吸引现有企业以股东身份向新企业投资、参与创业活动，以及吸引企业孵化器或创业投资者的股权资金投入等。

获取起步项目所依赖的技术或人才的市场途径：①购买他人的成熟技术，并进行技术市场寿命分析等；②购买他人的前景型技术，再通过后续完善开发，使之达到商业化要求；③同时购买技术和技术持有者。

获取技术、市场与政策信息的市场途径：①向专业的信息机构购买；②出资获得参加交易博览会的资格；③出资成为网上贸易市场平台的会员，如：阿里巴巴网。

营销网络建设的市场途径：产品要走向市场，换回用户的“货币选票”，要求企业拥有可靠的营销网络。一般情况下，新创企业可通过以下途径拥有未来的营销网络：①借用他人已有的营销网络，使用公共流通渠道；②自建的营销网络与借用他人营销网络相结合。扬长避短，使营销网络更适应于新创企业的要求。

(2) 创业资源获取的非市场途径

对于外部资金获得的非市场途径：①依靠亲朋好友筹集资金，双方形成债权债务关系；②争取政府某个计划的资金支持。

获取起步项目所依赖的技术或人才的非市场途径：①自行研发创业技术；②吸引技术持有者加入创业团队。

获取技术、市场与政策信息的非市场途径：创业团队自行收集研究，途径包括政府机构、同行创业者或同行企业、专业信息机构、图书馆、大学、研究机构、新闻媒体、会议及互联网等等。

2. 创业资源获取的技能

尽管与已存在的进入成熟发展期的大公司相比，创业型企业资源比较匮乏，但实际上创业者所拥有的创业精神、独特创意以及社会关系等资源，却同样具有战略性。因此，对创业者而言，一方面要借助自身的创造性，用有限的资源创造尽可能大的价值，另一方面更要设法获取和整合各类战略资源。

我们认为创业资源的获取，除了要清晰相应的获取途径外，更重要的是创业者需要掌握相应的获取技能。

(1) 善用整合现有资源、实现“无中生有”

缺少资金、设备、雇员等资源，几乎是每一位创业者所不得不面对的巨大挑战。因此，创业者必须要问自己，怎样才能用有限的资源获得更多的价值创造呢？这看上去似乎有点“无中生有”或是“化废为宝”的神奇，但却的确是创业资源获得的重要技能。

① 学会拼凑。很多创业者都是拼凑高手，通过加入一些新元素，与已有的元素重新组合，形成在资源利用方面的创新行为，进而可能带来意想不到的惊喜。创业者通常利用身边能够找到的一切资源进行创业活动，有些资源对他人来说也

许是无用的、废弃的，但创业者可以通过自己的独有经验和技巧，加以整合创造。例如：很多高新技术企业的创业者并不是专业科班出身，可能是出于兴趣或其他原因，对某个领域的技术略知一二，却凭借这个略知的“一二”敏锐地发现了机会，并迅速实现了相关资源的整合。

② 整合已有的资源，快速应对新情况，是创业的利器之一。拼凑者善于用发现的眼光，洞悉身边各种资源的属性，将它们创造性地整合起来。这种整合很多时候甚至不是事前仔细计划好的，而往往是具体情况具体分析、“摸着石头过河”的产物。而这也正体现了创业的不确定性特性，并考验创业者的资源整合能力。

③ 步步为营。创业者分多个阶段投入资源并在每个阶段投入最有限的资源，这种做法被称为“步步为营”。步步为营的策略首先表现为节俭，设法降低资源的使用量，降低管理成本。但过分强调降低成本，会影响产品和服务质量，甚至会制约企业发展。比如：为了求生存和发展，有的创业者不注重环境保护，或者盗用别人的知识产权，甚至以次充好。这样的创业活动尽管短期可能赚取利润，但长期而言，发展潜力有限。所以，需要“有原则地保持节俭”。

步步为营策略表现为自力更生，减少对外部资源的依赖，目的是降低经营风险，加强对所创事业的控制。很多时候，步步为营不仅是一种做事最经济的方法，也是创业者在资源受限的情况下寻找实现企业理想目的和目标的途径，更是在有限资源的约束下获取满意收益的方法。习惯于步步为营的创业者会形成一种审慎控制和管理的价值理念，这对创业型企业的成长与向稳健成熟发展期的过渡，尤其重要。

（2）发挥资源“杠杆效应”

尽管存在资源约束，但创业者并不会被当前控制或支配的资源所限制，成功的创业者善于利用关键资源的杠杆效应，利用他人或者别的企业的资源来完成自己创业的目的：用一种资源补足另一种资源，产生更高的复合价值；或者利用一种资源撬动和获得其他资源。其实，大公司也不只是一味地积累资源，他们更擅长于资源互换，进行资源结构更新和调整，积累战略性资源，这是创业者需要学习的经验。

对创业者来说，容易产生杠杆效应的资源，主要包括人力资本和社会资本等非物质资源。创业者的人力资本由一般人力资本与特殊人力资本构成，一般人力资本包括受教育背景、以往的工作经验及个性品质特征等。特殊人力资本包括产业人力资本(与特定产业相关的知识、技能和经验)与创业人力资本(如先前的创业经验或创业背景)。调查显示，特殊人力资本会直接作用于资源获取，有产业相关经验和先前创业经验的创业者能够更快地整合资源，更快地实施市场交易行为。而一般人力资本使创业者具有知识、技能、资格认证、名誉等资源，也提供了同窗、校友、老师以及其他连带的社会资本。

相比之下，社会资本有别于物质资本、人力资本，是社会成员从各种不同的社会结构中获得的利益，是一种根植于社会关系网络的优势。在个体分析层面，

社会资本是嵌入、来自于并浮现在个体关系网络之中的真实或潜在资源的总和，它有助于个体开展目的性行动，并为个体带来行为优势。外部联系人之间社会交往频繁的创业者所获取的相关商业信息更加丰裕，从而有助于提升创业者对特定商业活动的深入认识和理解，使创业者更容易识别出常规商业活动中难以被其他人发现的顾客需求，进而更容易获得财务和物质资源——这正是其杠杆作用所在。

（3）设置合理利益机制

资源通常与利益相关，创业者之所以能够从家庭成员那里获得支持，就因为家庭成员之间不仅是利益相关者，更是利益整体。既然资源与利益相关，创业者在整合资源时，就一定要设计好有助于资源整合的利益机制，借助利益机制把包括潜在的和非直接的资源提供者整合起来，借力发展。因此，整合资源需要关注有利益关系的组织或个人，要尽可能多地找到利益相关者。同时，分析清楚这些组织或个体和自己以及自己想做的事情有利益关系，利益关系越强、越直接，整合到资源的可能性就越大，这是资源整合的基本前提。

利益关系者之间的利益关系有时是直接的，有时是间接的，有时是显性的，有时是隐形的，有时甚至还需要在没有的情况下创造出来。另外，有利益关系也并不意味着能够实现资源整合，还需要找到或发展共同的利益，或者说利益共同点。为此，识别到利益相关者后，逐一认真分析每一个利益相关者所关注的利益非常重要，多数情况下，将相对弱的利益关系变强，更有利于资源整合。

然而，有了共同的利益或利益共同点，并不意味着就可以顺利实现资源整合。资源整合是多方面的合作，切实的合作需要有各方面利益真正能够实现的预期加以保证，这就要求寻找和设计出多方共赢的机制。对于在长期合作中获益、彼此建立起信任关系的合作，双赢和共赢的机制已经形成，进一步的合作并不很难。但对于首次合作，建立共赢机制尤其需要智慧，要让对方看到潜在的收益，为了获取收益而愿意投入资源。因此，创业者在设计共赢机制时，既要帮助对方扩大收益，也要帮助对方降低风险，降低风险本身也是扩大收益。在此基础上，还需要考虑如何建立稳定的信任关系，并加以维护和管理。

（4）广开融资渠道，建立人脉

广泛搜寻争取免费或廉价提供的资源。广泛撒网，接触尽可能多的顾客/客户、政策扶持、国家创新基金、天使投资等。同时，“加强人与人之间的接触除了可以建立家庭、朋友、同学和顾问的人际网络，还可以增强创业者和企业顾问之间的关系”。成功的创业者能比其他人更加系统地计划和监督人际网的活动，并采取有利于增加其网络密度和多样性的行动。

如果创业者准备进行一轮募资，那么应提前考虑希望与哪些基金和投资人合作。邀请其投资前，创业者应与相关人员和基金建立良好的关系。这样，当创业者正式开始募资时，基于之前建立的关系，创业者与投资人的对话就会非常融洽、简单。

我们的世界日益变得联系紧密，人们之间的联系也更加密切；创业者之间的

沟通交流比以往更多了。创业者可以咨询其他人，询问他们与某些基金或合伙人合作的相关经验。例如，这些基金或合伙人在繁荣时期的投资状况如何，更重要的是在困难时期他们的投资情况。

3.2 商业模式

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。

——现代管理学之父 彼得·德鲁克

今天的创业者，希望通过投资商获得资金，而投资商希望创业或者他所投资的项目有一个较好的商业模式。实际上，很多创业者并不知道真正的商业模式是什么？正如很多企业家一样，成功之后才会总结出来企业商业的模式，实际上在创业阶段是摸索阶段。大家所说的商业模式通常可以分为两类：一是，狭义的商业模式；二是，广义的商业模式。

3.2.1 商业模式的定义和本质

商业模式是一个非常宽泛的概念，通常所说的跟商业模式有关的说法很多，包括运营模式、盈利模式、B2B 模式、B2C 模式、“鼠标加水泥”模式、广告收益模式等等，不一而足。

1. 商业模式的定义

我们认为“商业模式”是指企业赚钱的逻辑，即企业为了实现客户利益的最大化，把能使企业运行的内外各种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赢利目标的整体解决方案。

从狭义上讲，商业模式涉及到企业的价值主张和成本结构之间的关系，说的是企业如何去赚钱；而广义的商业模式，可以概括为企业做生意的方式，就是怎么样持续去赚钱的问题。国际上的一些专家认为，它包括价值主张、目标客户群、分销渠道、客户关系、价值配备、核心能力、伙伴网络、成本结构、收入模式。这些评判的指标相对复杂，创业者很多情况下并不会考虑这么多问题。大部分认为就是收入模式。

2. 商业模式的本质

商业模式本质上是若干因素构成的一组赢利逻辑关系的链条（见图 3.1），回答了创业的七项基本问题：



图 3.1 商业模式逻辑链

- ① 谁是企业的顾客？
- ② 企业能为顾客提供怎样的(独特)价值和服务？
- ③ 企业的产品与服务应该何时投入市场？
- ④ 企业的产品与服务应该投放在哪个市场上？
- ⑤ 企业的产品与服务为什么能赢得客户？
- ⑥ 企业如何以合理价格为顾客提供这些价值，并从中获得企业的合理利润？
- ⑦ 企业能多大程度为顾客提供(独特)价值和服务？

在这里，我们可以看到商业模式的本质就是“5W2H”，即一个组织在何时（when）、何地（where）、为何（why）、如何（how）和多大程度（how much）地为谁（who）提供什么样（what）的产品和服务，并开发资源以持续这种组合。

3. 商业模式的分类

我们可以把商业模式分为两大类：

（1）运营性商业模式。

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。运营性商业模式创造企业的核心优势、能力、关系和知识，主要包含以下几个方面的主要内容。

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。

赢利模式设计（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。

业务模式：企业向客户提供什么样的价值和利益，包括品牌、产品等。

渠道模式：企业如何向客户传递业务和价值，包括渠道倍增、渠道集中/压缩等。

组织模式：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。

3.2.2 商业模式和商业战略的关系

商业模式与商业战略是紧密联系的两个概念，商业模式是商业战略生成的基础，商业战略是在商业模式基础上的行为选择。

1. 商业模式与商业战略的内涵联系与区别

从概念内涵看，商业战略包括六大要素：正确的目标、价值主张、价值链、有所取舍、战略要素之间的匹配以及战略方向的持续性。而商业模式的三要素则是价值主张、经营系统和盈利模式。可见，两者都包括价值主张和经营系统(或价值链)，都强调企业不同决策应该有所取舍并且彼此匹配，都关注企业的成功之道。

商业模式作为企业经营的基本架构，与战略一样具有稳定性和持续性的内在要求。商业模式和商业战略是构成要素非常相似的两个概念，两者的主要区别在于：①商业战略往往需要确定目标，但目标很少作为要素出现在商业模式中。②盈利模式是商业模式概念的一个要素，而在商业战略概念中只是经营系统的一部分(如价值链中的定价、成本和收入管理等职能)。

2. 商业模式是商业战略的构成基础

商业模式则反映一项业务为企业获取利润的能力及相关的设计。一个成功的商业模式是成功商业战略的核心部分，而商业模式的创新也意味着整个战略的变革。实际上，商业模式是商业战略的一个横向切面和组成部分。商业模式必须相对清晰地描述整个企业的生态链是什么，企业在该生态链当中扮演什么角色等基本问题。

首先，商业模式大大拓展了商业战略的内在空间。虽然商业模式仅仅是战略里面的一个构件，但因商业模式这种网络式超边界整合思维的引入，作为一种强大的反作用力，大大地强化、深化了战略的内宇宙和内空间，使之内部出现了很多细腻的层次，甚至像千层饼一样内部空间多层次化，使得新型企业在考虑战略的时候，思考维度、空间就变得非常的广大、新鲜和高自由度。

其次，独特的商业战略定位还要企业商业模式的配合。因为，企业所有的资源配置都要贯彻企业的战略选择。与战略定位形成冲突的资源配置活动都要舍去，即可持续的战略必须做好取舍。一个与竞争对手不同的定位还不足以确保可持续优势，因为一个成功的战略会引起竞争者的仿效，而一个高度创新的商业模式使得竞争对手不愿花很高的代价去模仿成功者的商业战略，这使得战略本身就成为了最好的商业壁垒。

例如，美国西南航空公司把自身定位为提供低成本客运的经济性服务，为顾客提供有限的服务，整个运营活动系统都围绕着低成本设计，以确保自身的核心优势。其他的航空公司如果要仿效，就必须舍去豪华舱服务和其他为之服务的设备，巨大的战略转换成本使模仿的企业望而却步。如果企业想要保留以前的战略的同时实施新战略将是非常愚蠢的(除非两者能够相容)，美国大陆航空公司不幸

就这样做了，结果公司损失数亿美元。

3.2.3 商业模式关系链条的分解

商业模式是一种简化的商业逻辑，可以用一些要素的组合来描述这种逻辑。商业模式的**价值主张**、**价值网络**和**价值实现**等要素之间的不同组合方式形成了不同的商业模式。

1. 商业模式的组成要素

价值主张 (Value Proposition)：即公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值。价值主张确认公司对消费者的实用意义。

消费者目标群体 (Target Customer Segments)：即公司所瞄准的消费者群体。这些群体具有某些共性，从而使公司能够（针对这些共性）创造价值。定义消费者群体的过程也被称为**市场划分 (Market Regmentation)**。

分销渠道 (Distribution Channels)：即公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场。它涉及到公司的市场和分销策略。

客户关系 (Customer Relationships)：即公司同其消费者群体之间所建立的联系。通常所说的**客户关系管理 (Customer Relationship Management)**即与此相关。

价值配置 (Value Configurations)：即资源和活动的配置。**核心能力 (Core Capabilities)**：即公司执行其商业模式所需的能力和资格。

合作伙伴网络 (Partner Network)：即公司同其他公司之间为有效地提供价值并实现其商业化而形成合作关系网络。这也描述了公司的**商业联盟 (Business Alliances)**范围。

成本结构 (Cost Structure)：即所使用的工具和方法的货币描述。

收入模型 (Revenue Model)：即公司通过各种收入流 (Revenue Flow) 来创造财富的途径。

2. 商业模式要素组成的逻辑链条

将上述商业模式的构成要素进行有机整合，我们需要“客户价值最大化”“整合”“高效率”“系统”“赢利”“实现形式”“核心竞争力”“整体解决”这八个关键词，这些关键词也就构成了成功商业模式组成的链条。其中：“整合”“高效率”“系统”是基础或先决条件，“核心竞争力”是手段，“客户价值最大化”是主观追求目标，“持续赢利”是客观结果（见下图 3.2）。

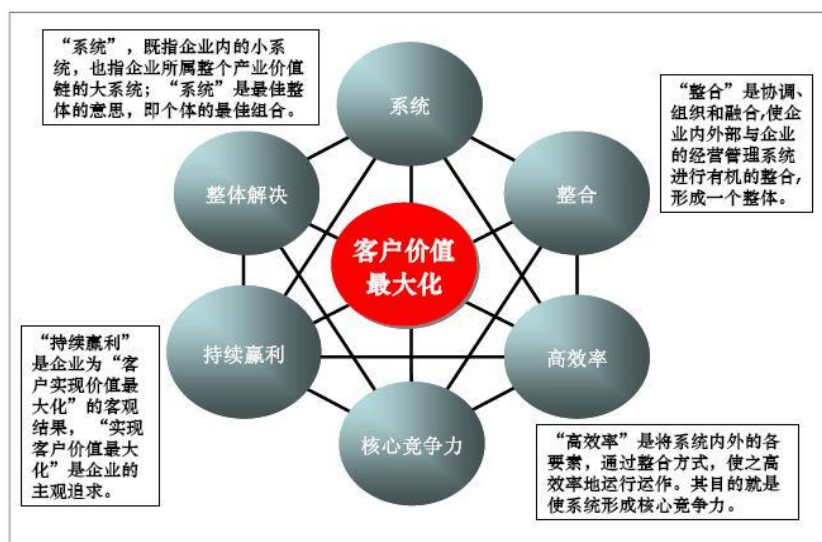


图 3.2 商业模式要素组成的逻辑链条

3.2.4 设计商业模式的思路和方法

商业模式设计是分解企业价值链和价值要素的过程，涉及到要素的新组合关系或新要素的增加。同时，商业模式设计也是创业机会开发环节的一个不断试错、修正和反复的过程。

1. 设计商业模式的思路

如何学习或复制商业模式，首先需要了解商业模式设计的思想源头，只有了解最初动因，方能更为深刻地理解各种商业模式变化形式，才能在纷繁变化中准确地抓住商业模式设计的本质，从而为我们更好地学习或复制商业模式提供理论基础。从商业模式的定义来看，制定商业模式的基础是满足或挖掘消费者的显性或隐形需求，中间过程是企业整合了各种要素和模式，目的是为消费者提供更新、价值更高的产品或服务。结合商业模式定义和案例分析，商业模式设计思想主要分为以下三种。

(1) 商业模式塑造时突出把握全新市场机会

世界经济与技术不断向前发展，不但会产生新的产品，也会诞生新的行业，尤其是伴随互联网的出现，信息网络和传统需求相结合，将衍生出许多全新的行业或全新市场机会，这也是商业模式更多地被互联网企业所使用的核心原因之一。当我们面对这样的一种史无前例的市场机会潮时，由于没有成熟的商业模式可以模仿或借鉴，所以需要我们创造崭新的商业模式来满足这些市场新机会。此时，商业模式设计的出发点则是为了把握这些全新的市场机会，使企业能够有效地捕捉这些市场新机会，这也是商业模式不断发展的最大动力。

案例：微软发现了新市场¹

在个人电脑之前，软件产品最初只是运用于商业领域，软件只是同相应的硬件平台紧密绑定的，如 IBM 的软件只运行于 IBM 的机器，他们主要服务于商用客户，软件业尚未形成一个单独的产业。伴随着 20 年前第一台 IBM 个人电脑的出现，这不仅仅是一个新产品的推出，而是一个新产业的开端，是信息革命开始的标志。微软敏锐的发现软件开发成本由于分摊于庞大的个人用户基础，因此降低了软件价格，使软件能够直接面向广大个人消费者，软件可以不再成为硬件的附属品。为了把握信息革命开始后的第一个市场机会，决定将软件从硬件体系中剥离出来，并为软件业务发展单独设置商业模式，让软件运行于各个不同品牌的个人电脑，再通过销售外包、专注技术等方式带来了巨大的市场，使微软成功开拓了软件行业。

从微软软件商业模式的案例中我们不难看出，微软发现了软件行业及个人软件产品新的市场机会，在个人电脑领域成功将软件与硬件分离，并针对性地设计了全新的商业模式，虽然遭到了一些硬件厂家的抵制，但是由于微软用高品质的软件产品和消费者能够接受的价格，满足了个人电脑使用者的需求，并为消费者提供了更高的价值，最终使微软公司获得了成功。

(2) 商业模式再造时突出产业价值链整合

商业竞争已然进入到商业模式的竞争阶段，企业均非常重视商业模式的打造，行业内优秀企业所制定的商业模式理所当然地存在被竞争对手学习或复制的可能性，同时市场竞争和消费者需求变化也使商业模式不可能永远保持高匹配度。如果行业内优秀企业想保持领先优势，避免与其他竞争对手提供相同的产品或服务，就需要阶段性地对现有商业模式进行再造，使自己的商业模式不断处于领先状态，为消费者提供更高价值的产品或服务，从而在战略高度保持模式领先和竞争壁垒。这种商业模式的再造将是基于产业链的重新整合式的再造，是从产业链的角度去整合各项要素或资源，而对产品或企业内部职能的调整均不能满足企业重获行业整体竞争优势的需要。对企业而言，产业价值链的整合调整，将为企业带来更多的行业机会。

案例：IBM 的商业模式变革²

IBM 是企业管理方面的泰斗，现阶段已经不仅仅出售产品或服务，已经开始对其百年生存的技巧和方法进行输出，帮助各国企业建立国际化公司的内部管理体系。纵观 IBM 的发展史我们发现，IBM 有两次较大的商业模式变更。

第一次是在 IBM 研发出个人电脑之后，为了继续获得了个人电脑的先发优势，保持产品技术领先和高利润，IBM 第一个实施纵向一体化为主的商业模式，开始整合上下游产业链，使 IBM 获得了成本优势和核心技术，继续保持了多年的领先优势。

¹ 资料来源：如何设计商业模式，付志勇，商业评论网，<http://www.ebusinessreview.cn/article/detail-85404.html>，2011.06.02。

² 资料来源：商业模式设计思想的三个基本出发点，清华大学 EDP 高层管理培训，<http://www.ceo315.org/>，2015.10.07。

第二次是当 IBM 获得产业链整合和管理的能力之后,其余主要竞争对手通过复制和学习,也同样具备了这些能力,而由于技术的通用化和零部件生产的规模化优势到来,纵向一体化优势日益微弱,提供给消费者 PC 产品的差异化却越来越小,商业模式在竞争对手的复制下已经不再适应行业竞争的需要,到了必须要进行整改的时候。由于单独地对个人电脑产业价值链进行整合的办法已经被 IBM 之前使用过,戴尔和苹果等主要竞争对手也只能采用企业内部价值链整合的模式进行(第三种设计思想),即通过直销和体验模式不断赶超 IBM,并取得了较好的成绩。此时,IBM 由于不能找到更佳商业模式,毅然出售 PC 业务给联想。而 IBM 的商业模式随即出炉,其宣称在软件、硬件和服务领域为客户提供整体解决方案,这就意味着 IBM 如今的商业模式将是整合软、硬件和服务三大业务,充分发挥 IBM 在三大业务的综合优势,并使三大业务的产业价值链互相整合、互相支持,形成一个相关业务相互融合的全新商业模式,至今已经取得卓越的成就。

案例：香港利丰的全供应链管理¹

香港利丰作为世界外贸行业的标杆企业,利丰的商业模式也是伴随外贸行业的发展而经历了采购代理、采购服务、无疆界生产、虚拟生产、全供应链管理五个阶段,其每个阶段的商业模式均被中国广大外贸经营企业奉为学习的标杆。利丰目前正在采用的全供应链管理商业模式,是五大模式的最高阶段。

这种商业模式主要是优化和整合产业链条,对有潜力的原材料供应商、工厂(生产与质量控制)、零售商等环节进行整合,并优化运作。利丰公司则加强设计、业务开拓能力的建设,使其商业模式不但能够满足国外客户单纯的采购要求,还能按照客户的定制化采购需求,通过自我设计能力,在全球范围内选择合适加工厂,在原材料和生产质量可控的条件下,按照客户的交货要求准时无误地提交产品,这样的能力就和外贸代理机构、OEM 工厂、设计公司的商业模式进行了有效区隔,为客户提供了更差异化、更高价值的外贸服务,利丰之所以经历百年仍然行业领先,非常重要的原因就是其商业模式的不断调整和整合创新。在传统行业中,行业领先者通过产业价值链整合重获竞争优势的例子非常多,一个比较重要的原因是企业竞争从产品竞争——企业竞争——产业链竞争阶段。由于不同行业产业链条各不相同,行业所处宏观环境、竞争环境、消费者需求变化也各不相同,可供组合的方式非常多,所以再造商业模式时,基于产业链条的整合也就成为首选。

(3) 商业模式调整时突出企业价值链的整合

企业面对竞争时,商业模式再造虽然能够从战略高度使企业保持全面领先,但是并不是所有企业都具备整合创新产业价值链的能力,而一些非领导者企业有时在竞争时,他们的定位并不是为了满足大多数消费者的需求,他们的竞争定位仅仅是为了迎合某类细分市场的消费者需求,并尽可能地为其提供更大价值。针对此类企业的商业模式设计,更多的是在行业原有的商业模式中进行优化调整,

¹ 资料来源:如何设计商业模式,付志勇,商业评论网,
<http://www.ebusinessreview.cn/article/detail-85404.html>, 2011.06.02。

这种调整只是针对企业内部现有价值链，突出为某类消费者提供更有价值的产品或服务，这也为企业创造更多的新产品和新机会，通过这些局部调整和有针对性的设计，即可为此类企业打造出新的商业模式，进而使此类企业与其他竞争对手形成差异化竞争优势。

案例：戴尔电脑的直销模式¹

戴尔在电脑行业商业模式进入无差异化的时候，戴尔电脑创造了直销模式，戴尔模式的核心是变“先造后卖”为“先卖后造”，其本质是基于企业内部价值链中营销渠道的调整。戴尔通过营销渠道的调整将层层代理制改为直销制，在内部则优化了供应链和物流管理模式，并精简生产、销售、物流过程，使产品价格更有竞争力，通过客户自行选定电脑配置，以满足客户的个性化需求，为客户提供高价值服务和更低价格的产品。中国秀客网通过网络这个交流平台，全国的消费者可以把自己设计的作品（包括摄像、绘画或者涂鸦等）提交给网站，比如情侣照片，并同时提交定金，印染厂再把这些作品印染到消费者指定的商品上，比如印到情侣装上。其实该企业的商业模式只是将传统模式中企业内部价值链中的设计、制造、销售、资金回笼流程稍微调整了一下，将设计外包给消费者，形成了消费者设计、企业收定金、制造、100%定向售出并回笼的新商业模式。

基于企业内部价值链调整商业模式的设计思想，更能被广大中小企业所引用，因为其不具备整合产业链的能力。而且出于竞争的需要，中小企业只能为某些细分市场人群提供产品，通过企业内部某些环节的调整优化，使得企业的商业模式能够为特定人群提供更高价值的产品，从而使这些企业获得竞争优势。比如在家电企业，企业之间商业模式的差异化非常小，而海尔的商业模式和其他家电企业也无特别之处，只是在企业价值链内部调整时突出了服务功能，而格力的商业模式则是专注空调市场，并自行组建销售渠道。这样的商业模式调整使他们获得行业领导者和细分市场领导者的地位。

2. 设计商业模式的方法

如何才能设计出好的商业模式呢？我们认为：第一，确定赢利点；第二，价值链整合与定位，形成核心竞争力；第三，标准化运作。

（1）确定赢利点

商业模式实际上就是客户价值实现与创造的逻辑。好的商业模式归根到底是能够满足客户需求与实现客户价值，从而实现盈利的商业模式。因此，价值创新、满足客户未被满足的需求，是商业模式设计的灵魂！价值整合、使客户价值增值，是商业模式设计的核心！

要做到这一点，就要求我们在商业模式设计中，将客户价值、赢利模型和战略控制三项因素结合起来考虑（见图 3.3）。

¹ 资料来源：如何设计商业模式，付志勇，商业评论网，<http://www.ebusinessreview.cn/article/detail-85404.html>，2011.06.02。

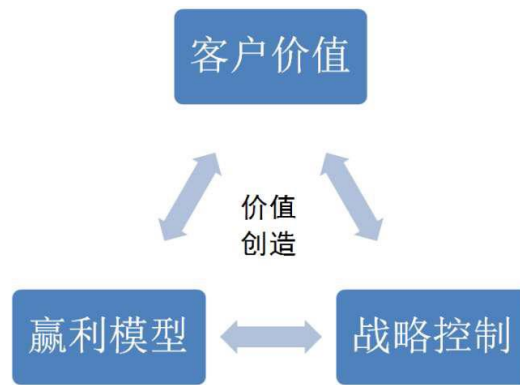


图 3.3 商业模式设计中的价值创造模型

① 客户价值的三个纬度（客户需求、价值主张、性价比）

客户需求：是否创造性地满足了目标客户群的特定消费需求。

价值主张：是否具有为客户接受的独特、清晰、简明的价值主张。其中包含品牌价值主张与产品价值主张。如：海尔公司的“真诚到永远”口号就属于品牌价值口号。

性价比：是否能够提供超越客户期望的性价比。

② 赢利模型的三个纬度（价值获取、战略定价、目标成本规划）

价值获取：赢利是否来源于客户价值创造，能否通过模式实施有效改善企业显性资产及隐性资产状况。

战略定价：因为你卖的不是产品，而是服务，你卖的不是价格，而是价值，所以你的定价比别人贵的根源。

目标成本规划：能否构建起支持目标成本的运营体系和成本结构。

你的流动资产和固定资产比例，流动资金里存货、在途货物、应收未收款、预付款，银行现金的比例。

③ 战略控制的三个纬度（客户忠诚、战略地位、模仿障碍）

客户忠诚：现有模式实施能否形成客户对企业基于价值认同的长期忠诚，这是基于对公司核心价值的忠诚度。

战略地位：现有模式实施能否形成企业在价值链中不可替代的战略地位。防止出现上无依靠，下无控制的战略地位，防止两头受气的情况出现。

模仿障碍：影响模式成败的关键要素是什么？模仿的可能性和难度如何？

如果上述三项因素控制不佳，则创业企业难以给客户（顾客）创造独特价值，因此没有成长性（见图 3.4）。

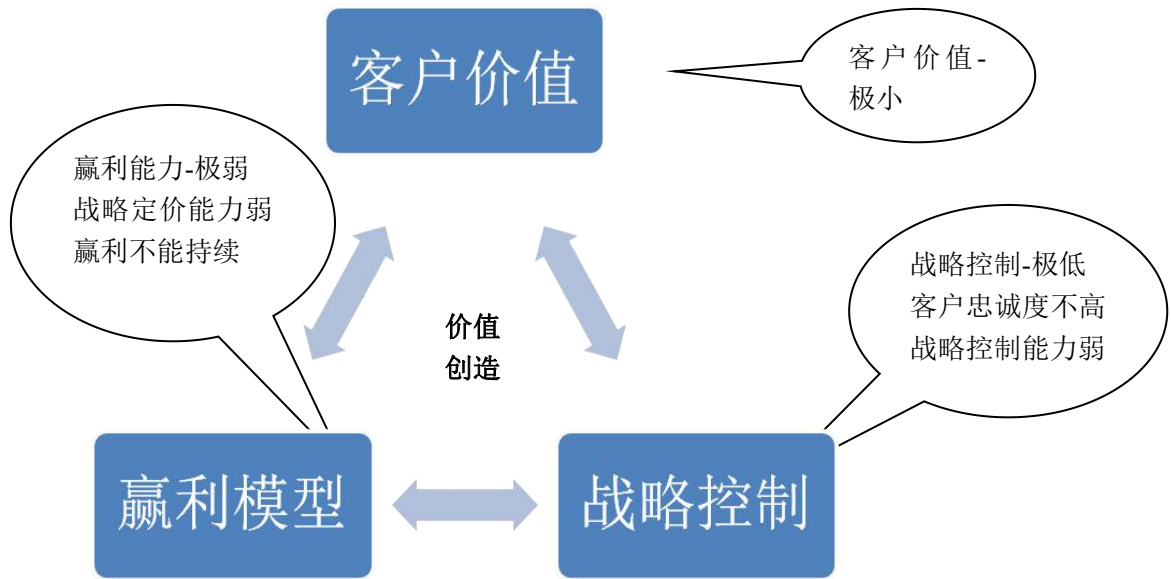


图 3.4 商业模式设计中失败的价值创造

(2) 价值链整合与定位，形成核心竞争力

商业模式设计的核心在于构建一个利益相关者的交易结构及合理的价值分配办法。这实际上要求创业者对企业内部小系统（企业价值链）进行整合优化，并对企业在所处的产业大系统（产业价值链）中的位置进行合理定位；从而进一步确定企业的核心竞争力（见图 3.5）。

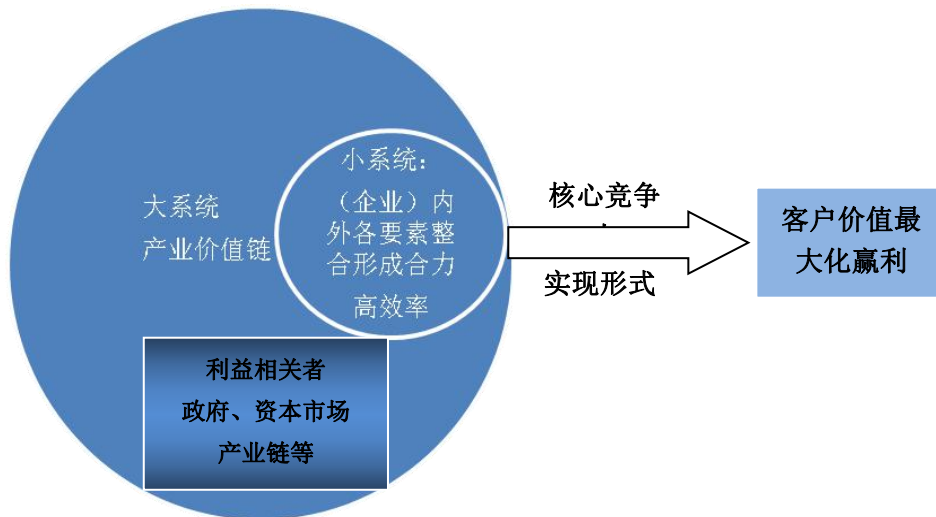


图 3.5 商业模式设计中的价值链整合与定位

在商业模式中价值链整合与定位过程中我们应该注意两个层面的问题：

第一，基于价值体系的商业模式设计。实现企业内部化，同时伴随企业的虚拟化进程。

价值体系包括企业内部的价值链和所在的价值网络。基于价值链的创新是指企业围绕顾客的要求，优化企业内部的资源配置，在最大限度满足顾客需求的前提下降低企业成本。有以下两种途径：一是对价值链进行定位，将附加值高的部分留在企业之中，将附加值低的部分外包，最大限度地利用企业内部资源；二是对价值链进行重组，围绕企业的价值目标对价值链的各个部分进行重组，以对价值创造具有战略价值的部分为中心，其他部分按所起作用对价值链进行重组。

也就是说，把不属于你的企业，按内部化进行管理。例如：DEL 电脑的全部个性化产品，实现了虚拟化生产，没有库存也提升了资金周转率。耐克作为世界上最大的运动品牌，却没有生产过一双鞋。

我们把这种以顾客需求为导向的，舍弃非核心业务领域，专注于企业核心产品、核心业务，以开发培育使企业可持续发展的核心能力为目标，对价值链上非核心能力环节与优势企业，称之为虚拟经营模式。

第二，基于价值网络的商业模式设计，关注利益相关者。

基于企业所在的价值网络的商业模式设计途径有以下三条：一是创造独特的活动体系，形成以顾客价值为中心的价值网络；二是加强与价值网络中其他成员的联系，形成战略同盟，加强对环境变化的适应性与供应链的稳定性，三是做价值网络成员联系的组织者，成为交易的中介或打造交易的平台。

弗里曼对利益相关者著述：任何一个企业都离不开利益相关者的参与，企业应追求不仅仅是某个主体的利益，而是所有相关者的整体利益，这些利益相关者包括企业股东、债权人、雇员、消费者、供应商等交易伙伴，企业更应该关注能够为企业带来价值增值的利益相关者。

案例：波音的管理结构创新¹

波音公司通过搭建一个平台，向供应商开放所有技术、设计数据库，并让供应商可在平台上虚拟完成装配后，再实体生产、装配。而波音主要精力放在寻找合作者，让每个人都去做自己的工作。波音从集权者转向一个组织者，对供应商、次级供应商到再次级供应商由 5000 千个供应商组成。

其实，波音公司已通过把各级供应商虚拟化为一个大企业集团，内部化管理了，通过网络共享平台，共享网络资源，让各级供应商在平台上相互交流和协作，自己则承担起了平台的维护者的角色。

(3) 标准化运做

虽然项目做了一个又一个，但每操作一个新项目时，还是会犯曾经犯过的错，一次次重复交学费。

出现上述问题的企业，一般都将各项目产品关键标准的把控权交给了各项目，交给了专业能人，而没有建立企业层面的标准化运营体系。当项目启动后，各项目在缺乏统一指导的情况下自出心裁。当能人离开后，组织能力一切归零。

为解决这些问题，创新企业应该建立标准化商业运营模式。通过不断发掘并

¹ 资料来源：商业模式创新与战略转型，李振勇，百度文库，<https://wenku.baidu.com/view/6fc8631e227916888486d71d.html>。

整合项目实操中积累的经验和教训，实现“像麦当劳一样运作”的标准化运营。第一，让项目操作经验教训得以总结并在新项目得以推广；第二，增强企业在规模上的承载力，保证规模扩大后的风格统一。

案例：麦当劳的标准化运营和管理¹

麦当劳的标准化运营和管理可以总结为“简单的前台 + 标准化的后台”。也就是说，尽量简化前台的业务，以降低对前台人员的能力要求，进而支持业务的快速复制；同时，尽量标准化后台的管理，并且利用信息技术处理管理的复杂性，以便提高效率和降低成本。员工技能与岗位需求之间的差距是永远存在的。如果提升员工技能的路线行不通，或许你可以搭建麦当劳“简单前台与标准化后台”这样的模式，使得B类人才也可以做出A级的业绩。

3.2.5 商业模式创新的逻辑与方法

约瑟夫·熊彼特早在1939年就提出“价格和产出的竞争并不重要，重要的是来自新商业、新技术、新供应源和新的公司商业模式的竞争。” Peter Wells也说过：“一种商业模式不可能永远持久”。那么今天我们为什么要强调商业模式的创新呢？到底什么是商业模式创新呢？

1. 商业模式创新的重要意义

竞争是商业活动中永恒的话题：20年前比产品力，谁有好的产品，谁就能成功；10年前比渠道力和品牌力，谁的品牌影响大，谁的渠道终端广而有力，谁就能成功；那么今天的企业比拼什么？

我们看到，这是一个营销的4P（产品、价格、渠道、沟通）激烈竞争、高度同质化的时代，产品同质化、广告同质化、品牌同质化、促销同质化、渠道同质化、执行同质化，企业已经很难在这4P中的某一项中脱颖而出，企业的竞争已经超越了营销这一层级，蔓延至更高层面——商业活动的全系统。而商业活动的系统结构，正是商业模式！所以，今天谁的商业模式更好、更新、更符合时代的潮流，谁就能成功。商业模式创新是一种新的创新形态，其重要性不亚于技术创新。

案例：克莱斯勒和通用汽车公司破产²

2009年，在世界金融危机的冲击下，克莱斯勒和通用汽车公司先后宣布进入破产重组程序。美国汽车市场在这一年仅有1100万辆汽车销量。要知道，自1913年福特以流水线大规模生产制造T型车开始，由供应商提供产品给主机厂，主机厂再把产品提供给代理商，然后由代理商进行卖车、维修等服务的商业模式已经持续了近100年。不得不承认，环境的变化已经使旧有的模式不能适应现代企业发展要求。在竞争激励的市场和风云突变的经济社会环境下，只有商业模式的创新才是企业走出窘境、保持竞争优势的唯一出路。

2. 商业模式创新的定义

商业模式创新是指企业价值创造基本逻辑的变化，即把新的商业模式引入社

¹ 资料来源：学习麦当劳，标准化后台的管理，<http://www.5ikfc.com>，2009.10.5。

² 资料来源：商业模式创新，王丹，[J]. 汽车观察，2010年第10期。

会的生产体系，并为利益相关者创造价值。通俗地讲，商业模式创新就是指企业以新的有效的方式赚钱。商业模式是动态变化的，商业模式创新属于企业最根本的创新，企业的更新换代实际上是商业模式的推陈出新。离开商业模式创新，其他的管理创新、技术创新都失去了可持续发展的可能和盈利的基础。

商业模式创新的特点在于：

① 商业模式创新更注重从客户的角度思考设计企业的行为，视角更为外向和开放。商业模式创新必须立足于顾客，注重从顾客的角度从根本上去思考企业的行为。根据顾客需求考虑如何有效满足它，这点明显不同于技术创新。技术创新常从技术功能与特性出发，看技术能用来做什么以及潜在的市场用途是什么。而商业模式创新则更多的与经济价值相关，与经济可行性相关，不是纯粹的技术特性。

② 商业模式创新体现得更为系统与根本，通常涉及多个要素同时发生较大的变化，需要企业组织进行较大的调整。

③ 从绩效来看，商业模式创新如果提供全新的产品或服务，那么他有可能开创一个全新的可赢利的产业领域；即使提供已有的产品和服务，通过模式的变化，也会给企业带来更持久的盈利能力与更大的竞争优势。

④ 商业模式的创新可以开创一个全新的可盈利的市场领域；不同于传统的创新形态，商业模式创新具有短时间不易被复制的特性。

3. 商业模式创新的逻辑

商业模式创新不是交易方式中某一行为的单一变化，而是一种系统内的多元素的集成型创新。相比传统的创新概念，商业模式创新不仅仅局限于生产体系，也不仅仅是体系中一个元素的改变，它通常是商业模式利益相关者同时发生行为。

(1) 商业模式创新的要素组合逻辑

① 点：从商业模式的某一个要素出发的创新

从定位、业务系统、盈利模式、关键资源能力、现金流结构和企业价值中的任何一个要素出发，都有可能创新商业模式。

案例：远大中央空调的盈利模式创新¹

待解决问题：非电空调相比电空调节约 1/3 能耗，但设备定价比后者高出一倍，如何说服用户购买？

模式简述：用户不购买空调，而由远大完成全部的铺装、改造工程并负责日常运营管理工作。由远大负责运营费用，用户只需交运营费用的一部分即可。打个比方，假如一幢大楼改造前的用电费是 200 元/平方米，而由于远大采用的非电空调运营成本较低（省电），可以将全部费用（含空调设备、日常运营和设备折旧费用等）控制在 130 元/平方米，双方即达成价格协议，比如签约 150 元/平方米（客户因此降低了 50 元的电费支出，而远大则获得了 20 元的净利润），超支或节支都与客户没有关系。合同期满后，若客户认为确实节能，愿意购买并

¹ 资料来源：商业模式创新的 4 个维度，林桂平，[J]. 管理学家，2011 年 04 月。

自行运营，远大也支持，扣除已运行年限的折旧费用然后售出。

效果：寿命 20 年的设备，远大只需 5 年就可收回成本；用户不需要购买设备，还能比以前更低费用享受到空调服务，很值。双方的互利使远大空调取得了巨大的成功。

② 线：思考价值链上的机会

一个完整的产业价值链包括原材料供应、研发、生产、制造、销售等环节，如果考虑到横向的合作伙伴或者相邻产业链，则企业的利益相关者就更多了。这些利益相关者之间存在利益竞争、利益共享或者风险共担等关系，充分分析这些关系，或许可以为商业模式创新提供突破的机会。

案例：深发展的供应链金融¹

待解决问题：中小企业 B 经常遭遇强势的上游原料供应商 A 和同样强势的下游制造商 C。A 要求 B 先付款后提原料，C 要求 B 先交付产品后还货款，一来一去，账期很长，中小企业陷入资金困境。与此同时，银行出于风险管理的考虑要求抵押品，资产甚少的中小企业自然融资无门，怎么办？

模式简述：深圳发展银行（下简称深发展）利用三板斧，用供应链金融解决供应链融资难题。

板斧一：巧用上游企业信用。由于中游企业 B 和上游企业 A 有良好的合作关系，而 A 又有很好的信用。那么，深圳发展可以和 A、B 一起签订三方协议，预先设定 B 为商业承兑汇票贴现代理人，代理 A 背书，然后 B 凭商业承兑汇票和保贴函向银行申请贴现。深圳发展按照汇票贴现的金额将贴现款直接转入 A 的账户，A 款到发货，从而解决原料供应问题。由于企业 A 已经成为背书人，所以债务转移到有强大实力的上游企业，假如发生贷款偿还问题，深圳发展有权向 A 追索债务。因此，债务的风险成功地从高风险的 B 转移到低风险的 A。当然，这个业务系统可行的前提条件是 A 和 B 的合作关系很好，而且，A 对 B 的债务偿还能力很有信心。

板斧二：盘活中游企业存货。A 的货物发到指定地点，由深圳发展的物流监管方实行 24 小时监管，形成存货质押融资。B 每接一笔订单，交一笔钱给深圳发展赎货，后者就指令仓储监管机构放一批原料给 B，完成这一轮的生产。

板斧三：活用下游企业应收账款。B 也可以把应收账款委托给深圳发展管理，深圳发展就可以根据这些应收账款的数额，给予 B 一个融资额度，B 凭此额度可以获得连续的融资安排和应收账款管理服务，无需提供其他保证或抵押担保。由于应收账款的责任人是有较强实力的下游企业，其风险比中游企业也有所降低。

效果：实行供应链金融以来，深圳发展贸易融资客户和业务量均取得 50% 的增长，一年累计融资近 3000 亿元，而整体不良率仅为 0.4%。

点评：榜样的力量是无穷的！不仅很多银行已经跟进，怡亚通、阿里巴巴和 UPS 也跟进，这个模式在不同利益相关者手中的演化与竞争是个很大的看点。

③ 面：跳出行业的创新

¹ 资料来源：商业模式创新的 4 个维度，林桂平，[J]. 管理学家，2011 年 04 月。

由于波特五力模型的影响，企业家和企业都习惯了从行业自上而下的分析思路，然而，所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，跳出山再看山会有完全不同的感受，这时候，商业模式创新没准就出现了。

案例：“花样年”的物业管理奇招¹

待解决问题：根据中国物业管理协会 2008 年 6 月中旬发布的《全国物业管理生存状况调查报告》显示：近半数的物业公司处于亏损状态，即使盈利的企业年均利润也只有 81280 元。如何走出这个迷圈？

模式简述：深圳市花样年物业管理有限公司（下简称“花样年”）的主要盈利来自“社区网络服务项目收费”，包括代业主购物、购买充值卡、送桶装水、订送牛奶，甚至是旅游服务、加油卡、百货公司消费储值卡、社区电信储值卡推广等诸多服务产品。据香港《晶报》报道，诸如此类的增值服务多达 100 多项。

在花样年自己管理的社区中拓展商业服务具有很多优越条件，既能保质保量，又可以节约成本，增加收入。比如桶装水服务。一个小区里往往有好几百住户，对桶装水的需求会很多。因此，花样年和桶装水公司签订相应的合作协议，由后者将桶装水直接送到花样年物业公司，物业公司则负责接下来的配送和分销工作。这样一来，由于省去了桶装水分销点的成本，价格自然比外面便宜，物业公司也可从中取得一定收益；另一方面，由于有可以信任的小区保安送到家中，业主自然很乐意接受。对花样年来说，这种“社区网络服务项目收费”可跨越自身业务领域不断复制，增长潜力最大，是其商业模式中最大的亮点。

在成本支出方面，花样年同样通过创新提高运营效益：成立专业维修保养公司负责小区内所有维保工作，将原先被专业公司赚走的那部分利润保留下来。公司无需专门请人做增值服务，而是通过奖励和提成的办法，让不当班的保安和管理人员来给业主送货。既节约了成本，又给保安和管理人员提供了增加收入的渠道，还让业主觉得安全可靠，一举三得！

效果：跟随母公司整体上市，2009 年物业服务利润超过 4000 万元，发展前景一片看好。

（2）商业模式创新的流程逻辑

商业模式创新在业务层面上必须满足四种基本主张：

第一，价值主张。也就是所谓的买方效用，涉及到你的商品或者你的服务能够为顾客和买方大众提供怎样前所未有的价值。

第二，价格主张。也就是战略定价。当你有了很好的买方效用，你如何抓住市场，尤其是大众的市场；你应该把你的价格定在什么样的范畴内才能真正抓住整个市场的主体。

第三，成本主张。它涉及到前面所说的狭义的商业模式。当企业有了很好的买方效用，也有了能够抓住大众市场的战略定价，企业能否在一个可以持续的模式下赚钱？还是企业仅仅是服务了买方大众，自己却入不敷出？

¹ 资料来源：商业模式创新的 4 个维度，林桂平，[J]. 管理学家，2011 年 04 月。

第四，流程及人员主张。这涉及到战略执行，商业模式的整体就是协调价值、价格、人员、流程的系统工程。

如果企业能完美地达成前三项主张，即价值主张、价格主张、成本主张，它就成功地设计了商业模式。但是商业模式的实施、执行，最后的落地生根都需要我们考虑到流程及人员的主张。因此，蓝海战略是设计商业模式，并且实施商业模式的系统性的框架和工具。刚才所说的四项主张，不仅仅是在一个企业开创一项业务整体的系统性的活动中需要具备，而且企业开创新市场、开创新的业务模式还必须遵循合理的战略顺序。也就是应该从买方效用，推出战略定价，到目标成本，最后再到促进接受，使这个战略有效执行。这个合理的顺序是非常重要的。

4. 商业模式创新的方法

如上文所述，我们认为商业模式的创新可以是局部性的，也可以是全局性的，只要符合客户的价值诉求，所需要的资源能力又能够获取到的话，这种商业模式创新就具备了成功的条件。

具体而言，商业模式创新可以有以下几种类型：

(1) 重新定义顾客需求的商业模式创新

案例：阿里巴巴

阿里巴巴被誉为全球最大的网上贸易市场，不仅推动了中国商业信用的建立，也为广大的中小企业在激烈的国际竞争中带来更多的可能性。阿里巴巴汇聚了大量的市场供求信息，同时通过增值服务为会员提供了市场服务。目前阿里巴巴主要依靠中国供应商、委托设计公司网站、网上推广项目和诚信通赢利。特别值得一提的是诚信通，由于能够协助用户了解客户的资信状况，因此对电子商务市场的诚信度的建立深有意义。

(2) 重新定义产品/服务的商业模式创新

案例：瑞士时尚手表 Swatch

瑞士低端大众型时尚手表 Swatch，从七八十年代到现存它一直占有一方蓝海。Swatch 首先是从买方效用开始的。手表过去都是以功能为主导，是功能导向的产品，它主要的作用就是计时。但是 Swatch 跨越产品的功能和情感导向寻求买方效用，把手表从一个计时的机器变成一个时尚的配件。这就是 Swatch 手表在买方价值的创新。

(3) 重新定义收入模式的商业模式创新

2008年3月6日，苹果对外发布了针对 iPhone 的应用开发包（SDK），供免费下载，以便第三方应用开发人员开发针对 iPhone 及 Touch 的应用软件。不到一周时间，3月12日，苹果宣布已获得超过 100,000 次的下载，三个月后，这一数字上升至 250,000 次。



图 3.6 App store¹

Appstore 平台上大部分应用价格低于 10 美元，并且有约 20%的应用是供免费下载的。用户购买应用所支付的费用由苹果与应用开发商 3：7 分成。

Appstore 模式的意义在于为第三方软件的提供者提供了方便而又高效的一个软件销售平台，让第三方软件的提供者参与其中的积极性空前高涨，适应了手机用户对个性化软件的需求，从而使得手机软件业开始进入了一个高速、良性发展的轨道，是苹果公司把 Appstore 这样的一个商业行为升华到了一个让人效仿的经营模式，苹果公司的 Appstore 开创了手机软件业发展的新篇章，Appstore 无疑将会成为手机软件业发展史上的一个重要的里程碑，其意义已远远超越了“iPhone 的软件应用商店”的本身。

(4) 重新定义生产模式的商业模式创新

20 世纪中叶，日本丰田汽车创造了以 JIT（Just In Time，适时生产）为核心，旨在控制成本、消除浪费的精益生产管理模式。得益于这一全新的生产管理模式，日本汽车工业迅速崛起，一举改变不敌欧美国家的状况，甚至还超越了欧美汽车工业，取得了巨大的成功。精益生产方认为，制造业企业在生产过程中的浪费是多方面的，从种类上说有资金、人力、物资、精力和时间方面，从分布来说存在于机床、工序、生产过程及其相互之间。精益生产管理模式主要是创新了工艺流程，放弃了大批量生产，代之以小批量生产，放弃了材料的批量流动，代之以生产过程的持续使用，这样就可以最大限度地减少库存，从而缓解资金压力。

(5) 重新定义合作模式的商业模式创新

例如：美国耐克公司是服装业虚拟经营的的典范。耐克公司把精力主要放在设计上，具体生产则承包给劳动力成本低廉的国家和地区的厂家，以此降低生产成本。这种虚拟制造模式使耐克得以迅速在全球拓展市场，近年来，耐克试图转变既有的产品驱动型的商业模式，进而发展成为通过全球核心业务部门的品类管理，推动利润增长的以客户为中心的组织。

¹ App store 即 application store，通常理解为应用商店。App Store 是一个由苹果公司为 iPhone 和 iPod Touch、iPad 以及 Mac 创建的服务，允许用户从 iTunes Store 或 mac app store 浏览和下载一些为了 iPhone SDK 或 mac 开发的应用程序。

本章小结

创业资源是一种特殊的商业资源，特指创新、创业型团队或企业发展初期所需的一切资材的来源。创业不是“天马行空”，不是引“无源之水”，栽“无本之木”的事情。任何一个人创业，都必然有其凭依的条件，也就是其拥有的资源。创业的过程就是创业者建立、整合和拓展资源的过程。获取不到创业所需的资源，再好的创业机会对于创业者而言都只是海市蜃楼。

我们把创业资源分为有形资源 and 无形资源两大类，而其中无形资源往往是撬动有形资源的重要杠杆。创业资源的获取主要指的是外部资源的获取，外部创业资源的获取途径包括市场途径和非市场途径两大类。

商业模式是指企业赚钱的逻辑，即企业为了实现客户利益的最大化，把能使企业运行的内外各种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赢利目标的整体解决方案。

商业模式创新不是交易方式中某一行行为的单一变化，而是一种系统内的多元素的集成型创新。相比传统的创新概念，商业模式创新不仅仅局限于生产体系，也不仅仅是体系中一个元素的改变，它通常是商业模式利益相关者同时发生行为。

思考题：

1. 什么是创业资源？
2. 创业资源的内涵与种类有哪些？
3. 在创业中，为什么说无形资源是撬动有形资源的重要杠杆？
4. 论述设计商业模式的思路和方法？
5. 阅读课后思考案例《比尔·盖茨（Bill Gates）的商业模式》，谈谈你对商业模式创新的认识。