



财经商贸类专业创新型精品教材

中小企业创业案例分析

主 编 黄红霞 曾 超

北京出版集团公司
北京出版社

中小企业创业案例分析

ZHONGXIAO QIYE CHUANGYE ANLI FENXI

主 编 黄红霞 曾 超

北京出版集团公司
北 京 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业创业案例分析 / 黄红霆, 曾超主编. —北京: 北京出版社, 2019. 6 (2021 重印)
ISBN 978-7-200-14972-2

I. ①中… II. ①黄… ②曾… III. ①中小企业—企业管理—案例—高等学校—教材 IV. ① F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 080089 号

中小企业创业案例分析

ZHONGXIAO QIYE CHUANGYE ANLI FENXI

主 编: 黄红霆 曾 超

出 版: 北京出版集团公司

北 京 出 版 社

地 址: 北京北三环中路 6 号

邮 编: 100120

网 址: www.bph.com.cn

总发行: 北京出版集团公司

经 销: 新华书店

印 刷: 定州市新华印刷有限公司

版印次: 2019 年 6 月第 1 版 2020 年 11 月修订 2021 年 4 月第 2 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 13.5

字 数: 259 千字

书 号: ISBN 978-7-200-14972-2

定 价: 39.00 元

教材意见建议接收方式: 010-58572162 邮箱: jiaocai@bphg.com.cn

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010-82685218 010-58572162 010-58572393

目录

第一篇 中小企业的创立

绪论 中小企业概述	1
第一章 创业机会与商业模式	10
第一节 创业机会	10
第二节 商业模式	29
第二章 创业型中小企业的管理	47
第一节 企业成长理论	47
第二节 企业成长管理	53

第二篇 中小企业的环境与发展

第三章 政策与环境	76
第一节 创业环境概述	76
第二节 我国中小企业政策的体系	82
第三节 区域创业文化	87
第四节 中小企业产业集群	91
第四章 中小企业创业融资	102
第一节 中小企业融资的理论基础	102
第二节 中小企业融资的方式与特点	111
第三节 我国中小企业融资的问题与策略研究	129

第三篇 中小企业的营销与发展

第五章 中小企业市场营销计划	133
第一节 制定市场营销计划	133

第二节 中小企业营销战略	142
第六章 中小企业的市场营销	161
第一节 中小企业的产品策略	161
第二节 中小企业的定价策略	176
第三节 中小企业的分销策略	184
第四节 中小企业的促销策略	193
参考文献	209

北京出版社

第一章

创业机会与商业模式

章前导读

本章主要包括创业机会和商业模式两部分内容。其中创业机会是创业活动的核心,创业活动是由机会所驱动的;商业模式是创业中非常重要的一个概念。在创业的早期,创业者可能会产生出各种各样的想法和创意,对于初步观察到的机会必须进行科学合理的识别和评价。然而,对于创业机会的评价绝不能以单一的标准来进行,应当综合比较思考,最后得出最优的机会。

商业模式的定义在商业经济发展的过程中经过了一系列的变迁,今天,形成了许多对商业模式定义的研究成果。商业模式具有自身的经济价值。任何一个企业的商业模式都应该随着环境的改变而进行变革与创新。

第一节 创业机会

“创业”这一概念源于英文Entrepreneur,意为企业家、创业者。在一定意义上,创业与企业家是密切联系的一对概念。国内外专家对创业的理解还没有形成一个统一的观点。在这里介绍几种典型的国内外观点。

案例

“从职业学院毕业后,在城里找到了一份不错的工作,但回乡后觉得农村大有可为,于是就创业干起了电商。”26岁的耿林毕业于青岛职业技术学院,曾在青啤从事电商销售工作,如今他在莱西是远近闻名的果蔬电商达人。他通过在“淘宝汇吃”开设青岛果蔬合作社店铺,帮助本村和周边村村民销售果蔬。刚开始时每天只能卖三四箱,后来凭借过硬的产品质量以及良好的售后服务,慢慢打开了市场,销售范围从周边地区到全国各地,品种也从甜瓜、葡萄拓展到草莓等,他的生意变得红火起来,年销售额达500万元。

耿林的电商创业路并不是一帆风顺的。2017年4月份,随着气温渐渐升高,耿林发出去的草莓出现了很高的损坏率。“印象深刻的是有一天发出两百多箱草莓,结果80%被退货,当天就损失了三四千块钱。”这让耿林十分头疼。痛定思痛,耿林开始思考包装问题。由于生意需要,耿林经常在田间地头跑,有一次他看到平度六曲村一家农户种植了套袋草莓,在当时,这还是个新事物,还没有得到市场的认可。耿林立刻与农户商量,买进一些套袋草莓做实

验。抱着试试看的心态，耿林将这些套袋草莓发给江西的客户。客户反馈草莓完好无损，这让耿林兴奋不已。随后他进行了深入的市场调研后发现，套袋草莓不仅光泽好、耐运输，吃起来口感更好，更重要的是农药残留比较少，特别适合长途运输。于是，耿林找到农户商量，拿出4个大棚种植套袋草莓。上市后，反响良好。在耿林的带动下，六曲村所有农户全部种上了套袋草莓。

创业教育大师蒂蒙斯认为，创业是一种思考、推理和行动的方式，它为机会所驱动，需要在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力。哈佛大学第一位创业管理学教授霍华德·史蒂芬（Howard Stephen）则认为，创业是一种管理风格，它去寻找机会而不顾目前已控制的资源。布鲁斯（Blues）和杜安（Duane）认为，创业是个人不考虑当前所控制的资源而追求机会的过程。创业行为的本质在于识别机会并将有用创意付诸实践。创业行为所要求的任务既可以由个人也可以由小组来完成，并需要创造性、驱动力和承担风险的意愿。美国管理学会的教授协会认为，创业是对新企业、小型企业和家庭企业的创建和经营。

一、创业机会概述

1. 创业机会的概念

创业机会主要是指具有较强吸引力的、较为持久的有利于创业的商业机会，创业者据此可以为客户提供有价值的产品或服务，并同时使创业者自身获益。当前，不同学者站在不同的角度对创业机会进行了论述。

熊彼特把机会定义为通过把资源创造性的结合起来，迎合市场需求并传递价值的可能性。卡塞对创业机会的定义是“那些新产品、服务、原材料和管理能够被应用或者出售以获得高于其成本的情况”。柯斯纳认为，创业机会不同于一般大量的有利可图的机会，其特点是对于“产品，服务，原材料和管理方法”有极大的革新和效率的提高。蒂蒙斯认为，一个创业机会“其特征是具有吸引力、持久性和适时性，并且可以伴随着可以为购买者或者使用者创造或者增加使用价值的产品或服务”。本文把创业机会归纳为一种过程，在其中新产品、服务、原材料、市场和组织方法通过新的方法和途径来被介绍，具体是指可以利用的商业机会，这个机会应具有吸引力、持久性和适时性，并且可以识别。

创业者要获得利润或企业家的收入，必须对市场供求的不均衡状态提供的商业机会十分敏感；否则，企业家的创新行为、承担不确定性、进行“判断性决策”等都无从谈起。

2. 创业机会的产生

案例

最近，极具全球影响力的《外交政策》杂志评选出了过去10年全球十大思想者榜单，阿里巴巴创始人马云上榜，排名第三位，位列企业家之首。

作为一个来自美国的顶尖刊物，《外交政策》对马云的评价非常高：“真正能改变一个社会的人很少，但马云是其中之一。”

马云，中国企业家，出生于浙江杭州，毕业于杭州师范大学，阿里巴巴主要创始人、最早的数字经济引领人之一，50岁时登顶亚洲首富。1995年创办中国首家互联网商业信息发布网站“中国黄页”；1999年创办阿里巴巴，开拓了领先全球的B2B业务；2003年成立淘宝网，次年创立支付宝，开创了电商服务与网购的新形势。2018年12月16日，被党中央、国务院授予“改革先锋”称号。

首次创业

1995年3月，马云从杭州电子工业学院辞职，自己拿出六、七千元，向家人借了一万多，凑足了2万元准备创业。

1995年4月，中国第一家互联网商业公司杭州海博电脑服务有限公司成立。1995年5月，中国黄页正式上线，马云开始从身边的朋友做生意。此时，离中国能上Internet还有3个月。

1996年3月，由于杭州电信也做了一个中国黄页，分食市场，马云决定和杭州电信合并。中国黄页作价60万元，占30%股份，杭州电信投现金140万人民币，占70%股份。

1997年，在得到外经贸部进京成立中国国际电子商务中心（EDI）邀请后，马云决定放弃中国黄页。之后马云和他的团队在北京开发了外经贸部官方网站、网上中国商品交易市场、网上中国技术出口交易会、中国招商、网上广交会和中国外经贸等一系列网站。

创立阿里

1999年3月，马云正式辞去公职，后来被称为18罗汉的马云团队回到杭州，凑够50万元人民币开始了新一轮创业，开发阿里巴巴网站。

1999年4月15日，阿里巴巴网站正式上线。

1999年10月和2000年1月，阿里巴巴两次共从软银等国际投资机构融资2500万美元。

2004年12月，马云创立第三方网上支付平台支付宝。

2007年11月，马云创立的阿里巴巴网络有限公司在香港联交所主板挂牌上市。

马云的阿里巴巴展示了一家公司如何可以帮助一代人拥抱互联网商业机会。的确，在90年代，在互联网还不发达的时候，马云已经在互联网创业，那时候他说，不希望以后中国人一打开电脑，全是外国的东西，没有中国的东西。但那个时候，没有人相信马云，都认为他是骗子。在北上寻找机会却失败后，马云坐在出租车里，眼含热泪的说：“我不成功，会有人成功的，但首先一点，我希望中国人早点成功。”

还好，马云成功了，阿里巴巴成功了。现在，阿里巴巴连接起了全世界中小企业，给了无数年轻人机会。阿里巴巴在物流、支付、云计算等领域的探索，打造出一套数字经济时代的商业基础设施，帮助中国成为数字经济时代的强国。

创业的根本目的是满足顾客需求。而顾客需求在没有满足前就是问题。寻找创业机会的一个重要途径是善于去发现、体会自己和他人在需求方面的问题或生活中的难处。创业的机会大都产生于不断变化的市场环境，环境变化了，市场需求、市场结构必然发生变化。著名管理大师彼得·德鲁克将创业者定义为那些能“寻找变化，并积极反应，把它当作机会充分利用起来的人”。这种变化主要来自于产业结构的变动、消费结构升级、城市化加速、人口思想观念的变化、政府政策的变化、人口结构的变化、居民收入水平提高、全球化趋势等诸方面（图1-1）。



图 1-1 找寻创业机会

要明白创业机会的识别途径，需要知道创业机会可能的来源。关于创业机会的来源，国内外许多学者都已经有了比较系统的研究成果。我国学者丁栋虹将这些成果进行了整理，将机会来源主要分为外在配合条件和个人能力条件两个主要方面，而其中外在配合条件又可以分为市场不均衡、环境变动、新技术或新服务等方面，个人能力条件进而分为相关领域的知识、先前的工作经验和创业警觉等方面。

学者们的论述都认为，创业机会的出现往往是因为环境的变动，如市场的不协调或混乱、信息的滞后以及其他各种各样的因素影响所致。也就是说，在一个自由的产业系统中，当行业和市场中存在变化着的环境，如混乱、混沌、矛盾、落后与领先、

知识和信息的鸿沟以及各种各样其他真空时，创业机会就产生了。因此，创业机会就可从这些途径中找到。根据已有的研究结论，可以把创业机会的来源分为以下几种。

（1）宏观环境变动产生的机会

典型的宏观环境变动包括社会分工的演进、产业结构调整、经济活动的多样化等方面，这些宏观的变动将导致创业机会在各个层面出现，但又“以出其不意的方式降临到每个人身上”，因此这种机会的辐射范围很大但是发生的周期却很长。

①社会分工的演进为创业机会提供了新空间

社会分工的演进滋生了广大的市场空间，专业化程度越来越高，各种经济实体之间互相联系、互相依赖的关系日趋增强，整个社会的分工协作关系日趋深化，为中小企业的生存和发展提供了无数的机会。

②产业结构的调整与国企改革为创业提供了新契机

随着产业结构的调整和国企改革的推进，民营中小企业除了涉足制造业、商贸餐饮服务业和房地产等传统业务领域外，将逐步介入教育培训、咨询服务、生物医药和基础产业等新型领域。

③经济活动的多样化创业拓展了新途径

一方面，第三产业的发展为中小企业提供了非常多的成长点，现代社会人们对信息情报、咨询、文化教育、金融、服务、修理、运输和娱乐等行业提出了更多、更高的要求，从而使社会经济活动中的第三产业日益发展。由于第三产业一般都是基于知识和技能的投入方式，能够为中小企业的经营和发展提供广阔的空间。另一方面，社会需求的易变性、高级化、多样化和个性化，使产品向优质化、多品种、小批量等方向发展，也有力地刺激了中小企业的发展。

（2）市场不均衡产生的机会

市场上尚未满足或尚未完全满足的需求就会产生市场机会，若从不同的角度去考察就会有不同的市场机会。一般来看，市场机会主要有以下四类。

①市场上出现了与经济发展阶段有关的新需求，相应的，就需要有企业去满足这些新的需求，这同样是创业者可利用的商业机会。

②当前市场供给缺陷产生的新的商业机会。非均衡经济学家认为，市场是不可能真正达到供求平衡的，总有一些供给不能实现其价值。因此创业者如果能发现这些供给的结构性缺陷，同样可以找到可利用并创业的商业机会。

③先进国家或地区产业转移带来的市场机会。从历史上看，世界各国的发展进程有快有慢，即便在同一国家，不同区域的发展进程也不尽相同。因此，在先进国家或地区与落后国家或地区之间，就有一个发展的“势差”，这就可能为落后国家或地区的创业者提供创业的商业机会。

④从中外差距中寻找隐含的某种商机。

（3）技术变化产生的机会

技术变化产生的机会主要来源于新的科技突破和社会的科技进步。技术上的任何

变化或多种技术的组合都可能给创业者带来某种商业机会。例如，通信技术的发展，使人们在家办公成为可能，出现了SOHO一族；互联网的出现，改变了人们工作、生活和交友的方式，网络游戏出现了，成千上万的人痴迷其中，乐此不疲；网上购物、网络教育得到了快速发展，信息的获取和共享日益重要；生物和医药技术的发展，改变了部分人的生活习惯，保健概念深入人心，涌现出巨大的保健市场。技术机会的主要表现形式如下。

①新技术替代旧技术

当在某一领域出现了新的科技突破和技术，并且它们足以替代某些旧技术时，创业的机会就来了。

②实现新功能、创造新产品的新技术的出现

这无疑会给创业者带来新的商机，如人们利用电视和通信网络进行视频会议。

③新技术带来的新问题

多数技术的出现对人类都有利有弊，即在给人类带来新的利益的同时，也会给人类带来某些新的灾难。这就会迫使人们为了消除新技术的某些弊端，再去开发新的技术并使其商业化，从而带来新的创业机会。如由于石油资源的不可再生性而面临的枯竭问题，为其他形式的能源提供了广阔的市场空间。

二、创业机会的识别

案例

杨生军：创业路要多一些等待和坚持

2011年初夏的一天，在湟中县田家寨镇一个宁静的山村里，杨生军站在新建成的猪圈旁，仔细地观察野猪仔的生长情况。他一身风尘，黝黑瘦削，与两年前那个白白净净的军人相比，几乎判若两人，只有坚毅、明朗的眼神依然显示着他的个性。

宽敞规整的猪圈里，几十只健壮活泼的野猪仔，野性十足地挤来挤去，抢食饲料。这就是杨生军现在的事业：全省首家野猪养殖场。为了这个选择，他付出了许许多多。

脱下橄榄绿踏上创业路

2009年，是杨生军和他的家人最难忘的一年。他放弃了继续留在部队的机会，走上了创业之路。这一年他只有22岁。工作顺利的他，居然要放弃部队优厚的待遇，回乡务农。这一超乎常理的想法，让家人和亲属们很不理解。大家都认为他这是犯傻。很多人都劝他，留在部队。现在就业形势这么严峻，还是稳当点好，今后生活也有保障。

可是杨生军有自己的想法。自己还年轻，何不打拼一番事业？

“这个人想法太简单了。打拼一番事业，谈何容易？”几乎所有的家人、亲属都这么认为。

杨生军的想法确实有点简单了：继续留在部队，不但各方面条件不错，最重要的就是经济来源有保障，这是很多和他同龄的青年求之不得的，而自主创业风险大，根本谈不上有什么保障。

但是杨生军考虑得更多：自己正年轻，将来有一天转业安置到了某个单位，要是没有一项特长，也只能干些一般人都能干的工作。“部队培养了我这么多年，临到转业安置的时候，被地方单位勉勉强强地接受，凑凑合合地给个岗位，安安稳稳领一份工资，这不是我的人生目标。”

思前想后了很久，杨生军终于下定了决心。2009年12月，杨生军脱下一身橄榄绿，走上了自主创业之路。

困难像弹簧，你弱它就强

创业初期的艰难超出了想象。2009年，城乡的服装业市场仍然红火。刚刚复员的杨生军拿出3万元复员费开办了一家服装店，并远赴广州去进货。由于缺乏对服装市场的了解，小店很快陷入窘境。那一晚，由于拖欠房租，杨生军第一次被人赶出房门，他只提着一只箱子在大街上睡了一夜。



生活在瞬间从天堂掉入了谷底。在一天天的失落中，他清醒地意识到，当下有口饭吃才是最重要的。随后的日子，他到餐厅当过服务员，做过保险推销人员，租住过别人的煤房，也曾在网吧里打发夜晚。

机会有时就是可遇而不可求，杨生军一次次上网寻求赚钱的门路，偶然一次，“野猪养殖”这个项目拨动了他的心弦。他继续查询有关资料，了解到这个项目在青海尚属空白，这让他一阵兴奋。但是曾经创业的失败又让他犹豫不决。几经思考之后，他发现还是这个项目最适合自己。2010年8月，在家人的鼓励和支持下，杨生军开始着手野猪养殖。“这是最后一搏了，再不能蛮干了。”杨生军时刻都在这样提醒自己，为此他专门跑到甘肃的养殖户家里去学习经验，在猪圈里一蹲就是好几天。

终于要下定决心上项目了，资金却成了拦路虎。能借到钱的亲戚朋友处都借了，自己在部队时收藏的一些“宝贝”也都卖了，母亲心疼儿子，也卖了唯一一套首饰，换来3000元钱资助他。但钱还是不够，怎么办？他咬咬牙，拿住房做抵押，贷到了50万元。

修猪圈，做规划，订猪崽……尽管家里人手不少，但此时的杨生军军事无巨细，都要亲自操心操心。他相信，野猪养殖有其独特的优势，市场前景值得乐观。

“等、靠、要和自立自强之间，只有一步之遥。”杨生军感叹道。

精神不退役情系众乡亲

脱下军装，不能脱掉军人本色：困难固然是前进的障碍，但同时也是新生的机遇。浑身依然洋溢着军人激情的杨生军说，“观念变了，困难就不可怕；思路变了，眼前就豁然开。”

“再过三年，我也当个猪老板。”杨生军给自己定了一个短期目标；实现放养和圈养于一体，把我们村的乡亲都发展成我的养殖户，带着他们一起致富，这是他心中的长远规划。杨生军说，经历了这么多，他明白了失败的含义，他说人生的失败不是没做好某一件事情，而是没有在生活中找准自己的位置，演好自己的角色。

谈起今后的打算，杨生军回答很简单，也很实在：“孝敬好父母，踏踏实实地干事。”他说，不羡慕城里青年的生活，就想在农村待着，因为自己本来就是山里长大的孩子。

回顾创业之路，杨生军感慨地说：“生活中总会遇到许许多多的困难，但是没有过不去的坎儿。只要多一次等待和坚持，办法总比困难多。一门心思地创业，乡亲们富了，我就富了。”

成功的机会识别是多种因素综合作用的结果。首先，需要有创业的愿望。没有创业的意愿，再好的创业机会也会视而不见，或失之交臂。其次，要具备识别机会的能力，“机会只垂青于有准备的头脑”，没有这种能力，是很难在瞬息万变的市场中捕捉机会的。最后，创业环境应让机会可以识别。再有吸引力的市场机会，如果环境不允许，也不能成为机会，更谈不上识别了。

1. 创业机会的识别

机会识别是指创业者识别机会的过程。与创业机会的两种观点相对应，研究者们关于机会识别的理解同样分为两种。持客观观点的学者认为，机会是客观存在于外部环境之中的，需要创业者去发现。另一些则认为机会识别事实上是主观的、是创造过程而非发现过程，甚至机会识别本身就是创造性的。

如何识别创业机会在成功创业的路上，是创业者首先要解决的问题。好的创业机会，必然具有特定的市场定位，专注于满足顾客需求，同时能为顾客带来增值的效

果,创业需要机会,机会要靠发现。要想寻找到合适的创业机会,创业者应识别以下创业机会:

(1) 现有市场机会与潜在市场机会

现有市场机会是市场机会中那些明显未被满足的市场需求,往往发现者多,进入者也多,竞争势必激烈。潜在市场机会是那些隐藏在现有需求背后的、未被满足的市场需求,不易被发现,识别难度大,往往蕴藏着极大的商机。

(2) 行业市场机会与边缘市场机会

行业市场机会是指在某一个行业内的市场机会,发现和识别的难度系数较小,但竞争激烈成功的概率比较低。边缘市场机会是在不同行业之间的交叉结合部分出现的市场机会,处于行业与行业之间出现“夹缝”的真空地带,难以发现,需要有丰富的想象力和大胆的开拓精神,一旦开发,成功的概率也较高。

案例

牛仔裤的发明人是美国的李维斯。当初他跟着一大批人去西部淘金,途中一条大河拦住了去路,许多人感到愤怒,但李维斯却说“棒极了!”他设法租了一条船给想过河的人摆渡,结果赚了不少钱。不久摆渡的生意被人抢走了,李维斯又说“棒极了!”,因为采矿出汗很多饮用水很紧张,于是别人采矿他卖水,又赚了不少钱。后来卖水的生意又被抢走了,李维斯又说“棒极了”,因为采矿时工人跪在地上,裤子的膝盖部分特别容易磨破,而矿区里却有许多被人丢弃的帆布帐篷,李维斯就把这些旧帐篷收集起来洗干净,做成裤子销量很好,“牛仔裤”就是这样诞生的。李维斯将问题当作机会,凭借大胆的开拓精神、乐观、开朗的积极心态,最终实现了致富梦想。

(3) 目前市场机会与未来市场机会

目前市场机会是那些在目前环境变化中出现的时机,未来市场机会是通过市场研究和预测分析它将在未来某一时期内实现的市场机会。若创业者提前预测到某种机会会出现,就可以在这种市场机会到来前早做准备,从而获得领先优势。

(4) 全面市场机会与局部市场机会

全面市场机会是指在大范围市场出现的未满足的需求,在大市场中寻找和发掘局部或细分市场机会,见缝插针,创业者就可以集中优势资源投入目标市场,有利于增强主动性,减少盲目性,增加成功的可能。局部市场机会则是在一个局部范围或细分市场出现的未满足的需求。

2. 创业机会的发现

投资创业要善于抓住好的机会,把握住了每个稍纵即逝的投资创业机会,就等于成功了一半。发现创业的机会的方法,具体表现在以下几个方面:

（1）变化就是机会

环境的变化，会给各行各业带来良机，人们透过这些变化，就会发现新的前景。变化可以包括：产业结构的变化；科技进步；通信革新；政府放松管制；经济信息化、服务化；价值观与生活形态变化；人口结构变化（图1-2）。



图 1-2 科技引领创造

（2）从“低科技”中把握机会

随着科技的发展，开发高科技领域是时下热门的课题，但公司机会并不只属于高科技领域。在运输、金融、保健、饮食、流通这些低科技领域也有机会，关键在于开发。

（3）集中盯住某些顾客的需要就会有机会

机会不能从全部顾客身上去找，因为共同需要容易认识，基本上已很难再找到突破口。而实际上每个人的需求都是有差异的，如果我们时常关注某些人的日常生活和工作，就会从中发现某些机会。因此，在寻找机会时，应习惯把顾客分类，认真研究各类人员的需求特点，机会自见。

（4）追求“负面”就会找到机会

追求“负面”，就是着眼于那些大家“苦恼的事”和“困扰的事”。因为是苦恼，是困扰，人们总是迫切希望解决，如果能提供解决的办法，实际上就是找到了机会。

3. 创业机会识别的内容

机会的识别首先是从对信息的识别开始，有效的信息便于认知机会或实现创意，而对信息更好地利用则会发现被他人忽视的机会。更好的机会意味着发现某些更适合新企业进入的行业和更适合新企业去追求的目标市场。创业者要充分了解和把握市场，就必须对信息进行仔细收集和认真研究，通过信息的收集和研究了解谁是顾客、潜在市场规模、竞争对手有哪些及其实力情况、供应商和分销商的情况、进入和退出壁垒、行业特征、行业结构、定价策略、分销策略等情况的信息，以便做出科学的决策。市场信息的收集包括确定信息收集和研究的目的是、收集第二手资料、收集原始资料、资料的处理与分析等步骤。

要对某个创业机会进行识别，通常需要对以下内容做出分析。

（1）创业机会的原始市场规模

创业机会的原始市场规模是指创业机会形成之初的市场规模。原始市场规模决定了创业企业在创业初期可能销售的规模，也决定了利润的多少。因此，分析创业机会的原始市场规模十分重要。一般而言，原始市场规模越大越好，因为创业企业只要占有极少的市场份额就会拥有较大的销售规模，这样可能就足够创业企业生存下去了。

（2）创业机会存在的时间跨度

任何创业机会都有时限，超过这个时限，创业机会也将不存在。不同行业的创业机会存在的时间跨度是不一样的，同一行业不同时期的创业机会存在的时间跨度也不一样。时间跨度越长，创业企业用于抓住机会、调整自身发展的时间就越长；相反，时间跨度越短，创业企业抓住机会的可能性就越小。

（3）创业机会的市场规模随时间增长的速度

创业机会的市场规模随时间增长的速度决定着创业企业的成长速度。一般情况下，它们之间成正比，也就是市场规模增长得越大、速度越快，相应的创业企业的销售量和销售量增长的速度也越快。创业机会带来的市场规模总是随时间变化而变化的，而随之带来的风险和利润也会随时间变化而变化。

（4）创业机会是否是好机会

即使创业机会会有较大的原始市场规模，存在较大的时间跨度，市场规模也随着时间以较高的速度成长，创业者也要对该机会作进一步的评价看它是否是好的机会。杰夫里·A.第莫斯（Jeffrey A. Timothy）教授在《21世纪创业》中认为，好的创业机会应具备以下4点：一是它很能吸引顾客；二是它能在商业环境中行得通；三是它必须在机会之窗存在期间被实施；四是必须拥有机会所需的资源和技能。

（5）创业机会是否具有可实现性

即使创业机会具备了上述几个条件，也要求该创业机会对创业者而言是可实现的；否则对该创业者来说，只是可望而不可即的事。创业者是否能利用这一创业机会，要看创业者是否具备以下条件：拥有利用该创业机会所需要的关键资源；遇到较大的竞争力量，能与之对抗；能够创造新市场并占领大部分新市场；可以承担创业机会带来的风险等。

三、创业机会的评价

成功地进行机会识别后，便进入机会的评价阶段。对创业者来说，有想法固然重要，但并不是每个想法都能转化为创业机会。许多创业者仅凭想法去创业，也对创业充满信心，但最终却失败了。不是每个创业机会都会给创业者带来益处，每个创业机会都存在一定的风险，因此，创业者在利用创业机会之前要对创业机会进行科学的分析与评价，然后做出选择的决策。事实上，大约有60%~70%的创业计划在其最初阶段就被否决，就是因为这些计划不能满足创业投资者的评价准则。

1. 创业机会的评价指标

科学评估创业机会要有一系列的评估规则或指标,如果只用单一的指标,会存在过分简单的风险,因此需要使用一套较全面的综合指标进行评价。评估准则可以由产业和市场、资本与获利、竞争优势、管理班子和致命缺陷5个方面的指标组成。其中一些指标可以给出定量标准,但应针对不同的行业,确定不同的定量标准。一般而言,好的市场机会在上述指标中的大部分指标应表现出巨大的潜力,或者在一个或几个指标中拥有十分突出的优势。好的市场机会应具有可衡量性、现实性、可进入性和获利性四个特征。

不是所有的机会对创业者都是有同等的价值。因为创业者资源有限,不可能去追逐所面临的每个机会,必须去选择那些回报潜力最大并有能力去利用和利用好的机会。在选择创业机会的过程中,需考虑以下指标。

(1) 机会的大小

评价机会的大小,需要正确地回答下列问题:市场规模的大小、我能得到多大的市场份额、可能有多少毛利、服务的价格和成本、这个机会可以开发多长时间,为此要分析顾客的兴趣会保持多长时间,在新竞争者进入之前有多长时间可以利用。

(2) 需要多少投资

要有效地开发这个机会需要多少投资?这影响着你是否有能力去开发这个机会。这需要对以下问题做出回答。

①什么是当前最迫切的资本需求及其规模,即现在创办企业需要在人员、经营性资产和法定费用等方面投资多少?

②要长期、持续地开发这个商业机会,需要多少未来的追加并有办法获得所需要的资本?如果机会真如所期望的那么大,有足够的力量去开发吗?如果没有独立开发的能力,是否有可能找到合作开发的对象,或者将在创企业出售?

③开发这个机会需要什么特殊人才?有能力将其留下来吗?

(3) 回报

创业者创业的目的是获取回报,因此,对一个创业机会的评价需要考虑以下几个问题:将产生多少利润、持续多长时间、是否容易得到及什么是其机会成本。

(4) 风险

机会是与风险并存的,高收益往往伴随着高风险。在选择时要考虑风险因素,为此需要考虑以下几个问题。

①关于机会大小的假设可靠性如何?

②如果所提供的产品或服务不如期望的那样对顾客有吸引力怎么办?

③如果竞争者实际上的反应比假设的更强烈怎么办?

④所采取的营销战略如在价格、销售网点和目标顾客等方面是否特别敏感,易遇到竞争对手的强烈反击?

⑤考虑到如发生出人意料的变化时所采取的对策和调整方法了吗？其可能性和代价有多大和是否愿意接受这个代价？

⑥创业成功在多大程度上要依赖外部资源如风险投资？这些外部资源是否容易得到？得到这些外部资源的条件是否可以接受？

⑦如果收益低于预期对现金流产生什么影响？如果收益不如预期的那样高怎么办？

⑧投资者退出的可能性和退出方式如何？

上述因素只有在相互联系中才有意义。例如，风险只有在与回报的联系中才能为决策提供依据。因此，创业者在选择机会时不能应用单一要素和绝对标准，必须综合考虑以上各种要素和利用相对标准，在对各种机会进行相互比较之后再做出选择。即将机会进行排序，从中选优，如同投资者一样。

毕海德（Bhide）教授在对200多家创业企业研究后，对那些雄心勃勃的创业者提供了以下三条建议：尽快剔除没有前途的想法；现实地评估自己的财务状况、目标；尽可能地减少资源投入，摒弃过多的分析和计划。因此，发现只有当一个机会代表着它未来不得不投资的最佳选择时，才会认为这个机会有吸引力。各种机会必须相互竞争以获得企业有价值的资源。

2. 创业机会的评价方法

创业者在进行非正式评价时，往往不考虑评价指标体系和评价方法，仅凭直觉做出判断。对创业机会的评价，目前尚无一种一致公认的方法，下面介绍几种常见的评价方法。

（1）定性评价流程

托马斯·W.齐曼拉（Thomas W.Zimmerer）和罗曼·M.斯卡伯勒（Norman M.Scarborough）提出了定性评价创业机会的流程，包括以下五个步骤。

①判断新产品或服务将如何使购买者创造价值，判断新产品或服务使用的潜在障碍，如何克服这些障碍，根据对产品和市场认可度的分析，得出新产品的潜在需求，早期使用者的行为特征，产品达到创造收益的预期时间。

②分析产品在目标市场投放的技术风险、财务风险和竞争风险。

③在产品的制造过程中是否能保证足够的生产批量和可以接受的产品质量。

④估算新产品项目的初始投资额，使用何种融资渠道。

⑤在更大的范围内考虑风险的程度，以及如何控制和管理那些风险因素。

（2）五维度机会评价法

冯婉玲等在《高新技术创业管理》一书中指出，可以从五个维度来选择创业机会，这五个维度分别如下。

①机会的原始市场规模。市场越大越好，但大市场可能会吸引强大有力的竞争对手，因此小市场可能更友善。

②机会将存在的时间跨度。一切机会都只存在于一段有效的时间之内，这段时间的长短差别很大，由商业性质决定。

- ③预期特定机会的市场规模将随时间而发生变化。
- ④好的机会。
- ⑤特定机会对特定创业者的现实可能性。

(3) 标准打分矩阵法

约翰·G.巴奇（John G.Burch）在Entrepreneurship中提出了标准打分矩阵法。巴奇的标准打分矩阵是通过选择对创业机会成功有重要影响的因素，再由专家小组对每一个因素进行最好（3分）、好（2分）、一般（1分）三个等级的打分，最后求出对于每个因素在各个创业机会下的加权平均分，从而可以对不同的创业机会进行比较。表1-1列出了其中10项主要的评价因素，在实际使用时可以根据具体情况增加或选择部分因素进行评价。

表 1-1 标准打分矩阵表

标准	专家评分			
	最好（3分）	好（2分）	一般（1分）	加权平均
易操作性				
质量和易维护性				
市场接受度				
增加资本的能力				
投资回报				
市场的大小				
制造的简单性				
专利权状况				
广告潜力				
成长的潜力				

四、机会的开发与创新

案例

2019年“一号文件”《杭州市科技型初创企业培育工程实施意见（2018—2020）》，打算花3年时间培育2000家科技型初创企业，最多可享6000万元贴息贷款；而在前不久，杭州又启动了“独角兽企业培育工程”，到2020年，预计培育独角兽企业20家以上，准独角兽企业150家，独角兽培育库企业不少于300家；今年来，“独角兽”、区块链、雨林式生态、人才净流入率等关键词不停冲击着人们的眼球；西湖大学、湖畔大学、之江实验室、阿里达摩院等平台建设动作频频，这些不断驱动着杭州的创新发展。

不断加大科技投入，不断丰富创新载体，不断提高创新活跃度，创新创业渐成杭州持续发展的新动力。

科技投入加大 多项技术取得突破进展

2019年1月8日，以中国工程院院士王玉明为主的专家鉴定委员会在杭州宣布：我国磁轴承技术研发获得重大突破，第一个国产磁轴承产品“基于交叉反馈控制的FS450型分子泵磁轴承”，在浙江飞旋科技有限公司研发成功。

磁轴承是一种转子与定子之间没有机械接触的新型高性能轴承，由机械部件、电控系统、传感器和辅助轴承等构成，具有无机械磨损、能耗低、允许转速高、噪声少、寿命长、无润滑介质等优点，该市场长期被外国垄断。

浙江飞旋科技在该领域的技术突破意味着我国在分子泵应用领域打破了国外的技术垄断，使我国成为继法国、美国、加拿大、德国等少数发达国家之后拥有自主知识产权的磁轴承技术产品的国家。“这种重大科学技术的突破，是我们不断加大科技投入，长期致力技术研发的结果。”浙江飞旋科技有限公司总经理洪申平说。

当然，这仅仅是杭州众多科技创新众多“小目标”中的一个。据《2017年杭州市重大科技创新项目计划目录表》，共有52个项目在相应领域取得突出进步，其中不乏安恒信息的互联网安全数据大平台体系、海康机器人的仓储物流机器人技术、西子航空的大型钛合金零件高效精加工技术、杭汽轮的先进500MW等级燃气轮机数字样机设计、浙江诺尔康的可穿戴智能人工耳蜗、杰华特微电子的高性能电池检测均衡保护系列芯片等。

关键技术的突破，离不开“大手笔”的科技投入。近年来，电商资讯，杭州将“发展信息经济、推广智慧应用”列为“一号工程”，反映一个城市创新水平的重要指数的R&D也是连年增长。市统计局数据显示，今年一季度，杭州科技投入不断加大，财政科技支出17.5亿元、增长144.4%，增速比上年同期提高147.8个百分点；1~2月，工业技术（研究）开发费达41亿元、增长了33.9%。

创新载体不断丰富 高端要素纷纷集聚杭州

3月27日，湖畔大学举行第四届开学典礼。2600多人报名，102人进入面试环节，最终48人录取。一天后，湖畔大学举行奠基仪式，马云、冯仑、史玉柱、沈国军、钱颖一、邵晓峰等悉数到场，在此奠定了湖畔大学300年基业。

湖畔大学大家并不陌生，它是由柳传志、马云等9名企业家和著名学者等共同发起创办的一所公益性非营利学校，旨在培养拥有新商业文明时代企业家精神的新一代企业家，目标学员主要为创业3年以上的创业者。而几乎同时，从美国硅谷传来捷报：由市科委与杭州经济技术开发区管委会合力打造的硅谷杭州中心，预计今年10月试运营。这也就意味着，杭州在太平洋西海岸有了对接全球高端要素的“窗口”。据介绍，硅谷杭州中心将打造成“五大平台”，即海外高层次人才创新创业项目的跨境孵化平台、整合海外科技

研发服务外包资源的跨境知识产权服务平台、设立海外研发中心和合作研发的承载平台、进行海外产业科技生态体系并购的金融服务平台以及建立优质企业及海外华商的交流合作平台。

这样一来，硅谷杭州中心就将成为杭州在美国的展示窗口，不仅可以将杭州展示给全世界，同时也可以将优秀的人才和项目引入杭州。近日，该中心一亮相，就吸引了不少海外人才和投资者的目光。

当然，杭州的创新载体远不止这些，还有之江实验室、西湖大学、达摩院等平台，他们都在逐渐成为杭州的科技创新驱动力。市统计局数据显示，今年一季度，杭州创新载体不断丰富。西湖大学正式成立，硅谷杭州中心在美国亮相，玉皇山南基金小镇累计入驻企业2515家，总资产管理规模达10581亿元。

融资、路演、分享等活动几乎天天上演……

双创活跃度提高 “独角兽”企业不断涌现

近日，匠人手作电商平台“东家”宣布完成了1.1亿元人民币的B轮融资。同时，结婚筹备一站式交易平台“婚礼纪”也拿到了6500万美元的C轮融资。让人惊喜的是，在杭州西湖区蒋村，这里已培育出了14家“独角兽”及“准独角兽”企业，其中不乏51信用卡、菜鸟、钉钉、闪电购等明星企业。

不仅如此，杭州创新创业的“种子”正在逐渐撒向全国各地。近期，由市科委发起的“红色追梦双创新长征”系列活动出征仪式在浙江大学紫金港校区举行。接下来，该活动将沿着当年红军长征途经的十省市，陆续走进南昌大学、厦门大学、中山大学、湖南大学、贵州大学、上海交通大学等一系列重点高校。

每到一地，“双创新长征”队伍都将邀请一线创业大咖、知名创投机构为高校师生进行创业辅导，宣传杭州双创环境和政策，吸引高层次人才来杭创新创业。

在杭州的众创空间和特色小镇，各类融资、路演、分享等活动几乎每天上演。据统计，目前杭州拥有国家级孵化器和众创空间分别为32家和55家，电子商务，省级孵化器和众创空间分别为62家、101家，市级孵化器、众创空间分别为113家、105家。其中，国家级孵化器数量连续5年居全国省会城市和副省级城市第一位。

双创活跃度不断提高，这得益于杭州兼容并包的环境。今年一季度，杭州新设企业2.59万户、增长23.7%；在册市场主体101.96万户、增长14.6%，其中企业53.74万户、增长19.5%。专利授权量13629项、增长35.8%。

机会的开发意味着创业者将机会付之于实践而力求产生经济效益的行动。要进行创业机会的合理开发，创业者首先应当理解创业机会和产业分析。如果创业机会指明

了某一个产业，则创业者应当对这个产业进行深入剖析，找到一个好的立足点，制订相应的创业计划。

巴隆和谢恩认为，不同特征的行业适合于不同的企业，有些行业更加适合于新创企业，他们对此进行了总结，如下表1-2所示。

表 1-2 适合新行业与现存行业的机会特点

机会的特点	有利于谁	理由	例子
非常依赖于信誉	现存企业	人们更愿意从他们了解和信任的企业那里购买产品	珠宝商店
具有很强的学习曲线效应	现存企业	现存企业能够沿着学习曲线移动，更善于生产和销售产品	汽车制造商
需要大量资本	现存企业	现存企业可以使用已有现金流来生产新产品或服务	喷气式飞机制造商
需求规模经济	现存企业	当规模经济存在时，随着生产数量的增加，生产产品或服务的平均成本下降	钢铁厂
在市场营销和分销方面需要互补性资产	现存企业	满足顾客需求的能力经常要求获得零售分销渠道	跑鞋生产商
依赖于对产品的逐步改进	现存企业	同复制其他产品获服务的新企业相比，现存企业更容易对产品进行逐步改进	DVD 播放器制造商
利用能力破坏型创新	新企业	现存企业的经验、资产和流程受到威胁	以生物技术为基础的计算机生产商
不满足于现存企业的主流顾客的需求	新企业	现存企业关注于服务它们的主流顾客，而不愿意引入不能满足那些顾客需求的产品或服务	计算机软件制造商
建立在独立创新的基础上	新企业	新企业能够开发独立创新而不必复制现存企业的整个系统	药品制造
存在于人力资本当中	新企业	拥有知识的人能够生产除满足客需求以外的产品或服务	个体厨师

对行业驱使进行深入地了解可以很快帮助创业者发现最符合商业环境的机会，并且能够在日后的经营当中把握住行业的发展脉络，帮助企业获得持续的成功。国内最大的网络游戏运营商盛大公司就是典型的行业潮流发现和引领者。盛大公司首先代理国外成功的网络游戏并取得成功，之后看准了行业的走向立刻转向自主开发。2003年首先在行业内推行免费方式，现如今在网游产业人才不断涌现、市场需求不断更新之时，盛大公司认识到仅仅依靠自身的研发和创意仍然远远不能满足广泛的市场需求，不能够抓住市场上最广大用户的需求，随即又调整了企业自身的战略，从以往的自主开发走向从外部获取更多的游戏开发资源，鼓励员工自主创业、设立盛大开发基金以

及其他方式,尽可能地让自己从游戏开发商的角色转变成为经营资本和人才的角色,保证了盛大在竞争激烈且快速变化的网游产业中始终处于领导者的位置。

在知道了行业的机会之后,就需要用合适的创意来填补这个机会了,在此需要分辨清楚创意与机会并非等同。创意是一种思想、概念或想法,许多企业失败的原因正是错把创意当成商业机会来进行创业。在发现了令人兴奋的创意之后,了解创意是否填补了某种需要以及是否满足了机会的标准则更加重要。那么创意又是通过何种途径产生的呢?下面将重点介绍比较常用和有影响力的头脑风暴、聚点小组、调查、综合及戈登等几种方法。

1. 头脑风暴法

头脑风暴法作为一种操作简单而又非常有效果的技术,被广泛运用于新构思的产生以及创造性问题的解决。它由美国的奥斯本首创,该方法主要由价值工程工作小组人员在正常融洽和不受任何限制的气氛中以会议形式进行讨论、座谈,打破常规,积极思考,畅所欲言,充分发表看法,这是一个非结构化的过程,在一个有限的时间内,通过小组成员的自发参与,针对某个问题产生几乎所有可能的创意。头脑风暴过程通常开始于对问题的陈述,而问题陈述的范围应该适当,不能太宽也不能太窄,太宽可能导致产生的创意过于多样化,难以产生特别的创意,太窄了又会限制创意的产生。问题陈述准备好以后,接着就可以挑选6~12名具有不同知识背景的小组成员。为了避免对小组成员的反应有所抑制,小组成员不应是该讨论问题所属领域内公认的专家。所有的创意,无论多么不合逻辑,都应该记录下来,并且在讨论过程中不允许批评或评价。

头脑风暴法的运用一般应该遵循以下四个原则。

- (1) 小组中的任何成员都不允许批评——讨论中没有负面评论。
- (2) 鼓励随心所欲,构思巧妙。
- (3) 希望产生大量的构思——构思越多,好的构思出现的概率越大。
- (4) 鼓励对构思进行组合和改进——其他人的创意可以被用来促进产生新的创意。

2. 聚点小组法

是指从研究所确定的全部观察对象,即总体中抽取一定数量的观察对象组成样本,根据样本信息推断总体特征的一种调查方法,有时也称为焦点小组法,这种方法自20世纪50年代以来就被广泛地使用。具体而言,聚点小组法由主持人带领一群人聚在一起进行公开的、深入的讨论,用不局限于主持人提问的方式来征得与会者的意见,主持人则以直接或间接的方式来集中该小组的讨论。一般地,小组由8~14个参与者组成,每个成员都会接受其他小组成员的评论,以刺激其创造性地产生新产品的创意。

3. 调查法

调查(survey)法是指从个体样本收集信息的方法。样本通常只是所研究人群的

一小部分。调查常通过电话、邮件和网络来进行，或者亲自实施。最有效的调查是对人群总体进行随机抽样，这意味着样本不能随意选择或只是从自愿参与的人中选择。样本需按照某种方式选取，这种方式要能确保人群总体中的每个人具有同等被选中的可能，以便使调查结果能一般化到更大的人群（图1-3）。



图 1-3 电话访问调查

调查以标准化的方法实施，所以每个参与者在相同形式下被询问相同的问题。调查的目的不是描述特定参与者的经验或观点，而是获得对整个人群的综合认识。调查数据的质量很大程度上取决于调查的目的与调查如何实施。例如，多数交谈式电视调查或杂志的手写式民意测验结果非常令人怀疑，因为参与者表现出自选民意测验的倾向。大多数花费时间参与自选民意测验的人这么做，是因为他们对特定产品或主题有强烈的正面或负面感觉。

4. 综合法

综合法是一个创造性的过程，它激发人们运用类比，以个人的、直接的、象征的和幻想的类比方法来解决。第一阶段的任务是使得陌生变熟悉，这主要通过一般化或模型，有意识地改变事情的顺序，把问题摆在容易接受或熟悉的角度，以消除陌生感。一旦陌生感被消除，参与者进入第二阶段，即通过个人的、直接的或象征的类比，把熟悉的事物再变得陌生，通过这种方式产生唯一的解决办法。

5. 戈登法

是由美国人威廉·戈登创始的，是一种由会议主持人指导进行集体讲座的技术创新技法。其特点是不让与会者直接讨论问题本身，而只让讨论问题的某一局部或某一侧面；或者讨论与问题相似的某一问题；或者用“抽象的阶梯”把问题抽象化向与会者提出。主持人对提出的构想加以分析研究，一步步地将与会者引导到问题本身上来。戈登法与其他产生创意的方法有所不同，一开始，小组成员并不知道问题的实质，这样可以保证问题的解决不受先入之见和固有行为模式的影响。戈登法的运用一般按照以下程序进行：一开始由创业者提出与问题有关的一般概念，小组成员对此提出一些创意；接着在创业者的指导下，原先的概念被进一步发展并提出其他的相关概念，使得实际问题被揭示出来；最后，小组成员对问题的解决提出各自的建议，并对

最终方案进行改进。

在具体的实施过程中，究竟选择何种方法应根据创业者的需要、条件等各种因素来决定。在大多数情况下，可以同时选择几种方法加以应用，或在一种方法效果不太理想的时候，选择另一种方法使用。

第二节 商业模式

据统计，全国每年新生15万家民营企业，但同时每年又死亡10万多家；民营企业有60%在5年内破产，有85%将在10年内死亡。无论是依托资源创业的，还是白手起家创业的，都必须面对残酷的商业现实。

很多创业期公司在实际运作中空有创业的激情，却无法把握创业管理的精髓，以至于经营多年却依然无法将企业做大做强并且能够不断突破环境带来的危机。在竞争实践中，越来越多的企业高层管理者们清醒地认识到：每个成功的公司背后都有一套有效且独具特色的企业商业模式，这正是这些公司在市场竞争中取得优势的关键。一种商业模式很可能成为企业在激烈的市场竞争中克敌制胜的法宝。如以物流、数据库建设以及为顾客创造价值为核心的沃尔玛模式，以低库存成本、不断聆听消费者的意见和直接销售为核心的戴尔模式，不仅为企业带来丰厚的利润回报，而且奠定了企业在市场竞争中的优势地位。

因此，要想企业取得可持续的发展，明智的创业者首先应当明确企业的商业模式，并且保证商业模式能够在现实当中为企业源源不断产生回报。

近年来，企业商业模式越来越受到国内外研究者的高度重视。对企业商业模式的研究主要集中于概念界定和构成要素两大领域。

一、商业模式概述

商业模式（Business Model）也被称为商务模式、业务模式。商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本等用以实现或创造、推销和交付等价值并产生可持续盈利收入的要素。

在“商业模式”这个词出现以前，企业管理史学家阿尔弗雷德·钱德勒描述最初资本主义现代工商企业的出现，我们可以认为那就是商业模式的雏形。从最初的手工作坊到专业分工的扩大，再到更大的跨国集团；从最原始的物物交换到商业银行结算，再到今天的电子商务，无一例外都拥有自己的商业模式。“商业模式”近年来成为炙手可热的一个词语，在很大程度上得益于互联网以及电子通信技术突飞猛进的发展。这些技术的进步，使企业的想象空间和运作“理念”在技术上成为可能。最明显的便是众多依赖互联网技术的网站，近十年来雨后春笋般涌现，又在激烈的竞争中幻想泡沫破灭。

从文字上来看,可以找到一种简单的具有概括性的定义,它解释了商业模式的目的。国际著名管理咨询公司埃森哲的研究人员把商业模式定义为“创造价值的企业核心逻辑”,简单来讲,就是回答企业如何赚钱这个问题。因此,好的商业模式对任何一个成功的组织来说都是不可或缺的,不管它是一家新企业还是一家老公司。一个好的商业模式始于对需求的洞察,最终获得的是源源不断的利润。

有些学者通过描述商业模式中的主要构成元素以及它们之间的关系这样一种方法来定义商业模式,例如,蒂蒙斯把商业模式定义为“一种有关产品流、服务流与信息流的框架结构,描述了不同的商业参与者以及它们所扮演的角色、它们的潜在利益以及它们的收入来源。”

我国也有许多学者对商业模式进行了研究并进行了定义,例如,清华大学的雷家肃教授提出,企业的商业模式应当是一个企业如何利用自身资源,在一个特定的包含了物流、信息流和资金流的商业流程中,将最终的商品和服务提供给客户,并收回投资、获取利润的解决方案。企业把上述一系列管理理念、方式和方法,反复运用,进行集成与整合,从而形成自己的一套管理方法和操作系统。王波、彭亚利认为,对商业模式可以有两种理解:一是经营性商业模式,即企业的运营机制。二是战略性商业模式,指一个企业在动态的环境中怎样改变自身以达到持续赢利的目的。罗珉等指出,商业模式本身就是一种战略创新或变革,是使组织能够获得长期优势的制度结构的连续体。他们认为,企业商业模式是一个组织在明确的外部假设条件、内部资源和能力的前提下,用于整合组织自身、顾客、价值链伙伴、员工、股东或利益相关者来获取超额利润的一种战略创新意图和可实现的结构体系及制度安排的集合。

目前,得到广泛认可的是奥斯特沃克与皮格勒的定义。他们是这样定义商业模式的:商业模式描述了一个公司为其目标客户提供的价值是什么、公司的核心竞争能力是什么、与公司一起创造并传递价值的合作伙伴网络是怎么样的以及公司的赢利模式,是公司战略在概念上和框架结构上的实现,同时也是公司业务过程实施的基础。

他们认为,企业战略和企业过程之间缺乏一种相对稳定联系,而商业模式就是处于这两者之间的联系。企业战略属于计划层次,商业模式属于框架层次,而企业过程属于具体的实现层次(图1-4)。他们认为,商业模式是企业战略在概念上和框架结构上的实现,并为企业过程的实施奠定了基础。要保证企业的战略很好地得到实施,在企业内部以及企业与其合作伙伴之间就必须有一个统一具体的认识并能形成良好的沟通,而这正是商业模式的价值所在。

综合以上企业商业模式的概念不难发现,企业商业模式的概念基本包含了经济、运营和战略三重含义。其中,经济含义是指“如何赚钱”的利润产生逻辑,即企业商业模式以营利为根本目的;运营含义则关注于企业内部流程及构造,包括产品或服务的交付方式、生产运作流程和知识管理等;战略含义主要是指企业的市场定位、组织边界及竞争优势的获取与保持。商业模式让企业能够更加清晰地思考和制订自身的战略目标与计划,也使股东能够更加清楚地判断企业价值在市场中的地位。

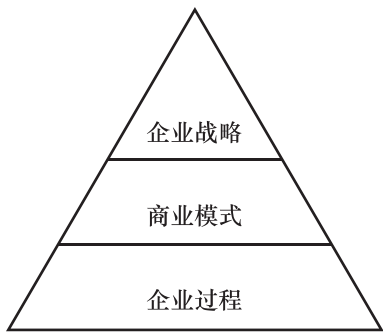


图 1-4 企业战略、商业模式与企业过程的关系

二、商业模式的构成要素

关于商业模式的研究，大致可以将国内外学者对企业商业模式的研究分为两大类：第一类是针对企业个案进行的案例分析，并在此基础上对企业商业模式的特征和构成要素进行归纳总结。在这类研究中，一部分研究者将焦点集中在那些具有代表性的商业模式类型上，如亚马逊模式、戴尔模式和电子港湾（eBay）拍卖模式等，而其他一些研究者则通过对大样本企业的调查分析，归纳总结出商业模式的不同特征或类型。第二类是通过逻辑推理构建企业商业模式框架，再根据框架要素或构成要素的差异区分企业商业模式的类别。在这类研究中，研究者们往往遵循提出框架、确定要素、寻找案例支持的路径，如表1-3所示。

表 1-3 学者们对商业模式构成要素的研究列表

研究者	构成要素	要素数量	企业类型	实证支持	数据来源
Horowitz	价格、产品、分销、组织特征、技术	5	一般企业	无	
Viscio & Pastemark	全球化核心、治理业务单位、服务、关系	4	一般企业	无	
Timmens	产品 / 服务 / 信息流结构、业务参与者及作用、参与者利益、收入来源、市场营销战略	5	电子商务企业	有	案例研究
Markides	产品创新、顾客关系、基础设施管理、财力	4	一般企业	无	
Donath	理解顾客、营销技术、公司治理、内部网络能力、外部网络能力	5	电子商务企业	无	
Cheabrough & Rosenbaum	价值主张、目标市场、内部价值链结构、成本结构与利润模式、价值网络、竞争战略	6	一般企业	无	35 个案例

续表

研究者	构成要素	要素数量	企业类型	实证支持	数据来源
Gordijn 等	参与者、市场细分、价值提供、价值活动、利益相关者网络、价值界面、价值点、价值交换	8	电子商务企业	无	
Linder & Cantrell	定价模型、收入模式、渠道模式、商业过程模式、有网络加强的商业关系、组织类型、价值主张	7	一般企业	有	对 70 家企业 CEO 的访谈
Hnnel	核心战略、战略资源、价值网络、顾客界面	4	一般企业	无	顾客公司调查
Petrovic 等	价值模式、资源模式、生产模式、顾客关系模式、收入模式、资本模式、市场模式	7	电子商务企业	无	
Dubosson & Torbay 等	产品、顾客关系、合作伙伴网络与基础设施、财务界面	4	电子商务企业	有	案例研究
Applegate	观念、能力、价值	3	一般企业	无	
Afumh & Tucci	顾客界面、业务范围、价格、收入、相关活动、互补性、能力、可持续性	8	电子商务企业	无	
Weill & Vitmle	战略目标、价值主张、收入来源、成功要素、渠道、核心能力、顾客细分、IT 基础设施	8	电子商务企业	无	企业调研
Amit & Zott	交易内容、交易结构、交易治理	3	电子商务企业	有	59 个企业案例
Alt & Zimmerman	使命、流程、结构、收入、合法性、技术	6	电子商务企业	无	文献综述
Rayport & Jaworski	价值集群、资源系统、财务模式、市场空间	4	电子商务企业	有	100 个案例
Retz	资源、销售、利润、资本	4	一般企业	无	
施百俊	套牢、互补品、网络外部性、私人知识	5	一般企业	有	数据统计
Gartner	市场供应、能力、核心技术投资、盈亏平衡	4	电子商务企业	无	客户公司咨询
Michnel Morris, Minet Schindehutte, Jeffery Allen	供应品相关因素、市场因素、内部能力、竞争战略、经济因素、个人 / 投资者因素	6	一般企业	有	统计数据
翁君奕	价值对象、价值内容、价值提交、价值回收	4	一般企业	有	36 个案例

目前，企业商业模式概念的多样性以及研究者对企业商业模式认识的侧重点不

同，势必影响到研究者对企业商业模式构成要素与要素结构的划分，因而，对企业商业模式的构成要素及其结构的划分呈现出高度的差异化。在表1-4中可以清楚地看到，企业商业模式的构成要素有3~8个不等，作为企业商业模式的可能构成要素而被提及的共有25个不同要素，其中价值提供、生产运作模式、顾客界面/关系、伙伴关系与内部基础设施/活动是被提及频率最高的要素。以上统计结果对企业商业模式的进一步深入研究有着非常重要的指导作用。

在此将商业模式按照赫迈尔（Hnmel）的理论分为核心战略、战略资源、伙伴网络和顾客界面4个组成部分来一一进行论述。其中每个主要的组成要素还包括相应的次级要素，如表1-4所示。

表 1-4 商业模式的构成要素

主要素	次级要素
核心战略	企业使命、业务范围、竞争差异
战略资源	核心能力、战略资产
合作伙伴	供应商、其他合作关系
顾客界面	目标市场、销售实现与支持、定价结构

1. 核心战略

商业模式的第一个要素是核心战略，它描述了企业的发展目标以及企业的竞争方式。核心战略包括企业使命、业务范围和竞争差异化三个基本要素。

(1) 企业使命

企业使命描述了企业为什么存在及其商业模式预期实现的目标。在一定程度上，使命表达了企业优先考虑的问题范围，并说明了衡量企业绩效的标准。通过企业的使命陈述，能够很容易判断企业的意图。

企业使命会将商业模式的探索限定在一个集中的范围之内，一方面能够使企业将资源集中在某一范围之内；另一方面也使企业的思维受到局限，无法在环境发生变化的时候及时做出调整。因此企业的使命不能设置得过于狭窄。

案例

中国企业使命

1.联想集团

为客户：联想将提供信息技术、工具和服务，使人们的生活和工作更加简便、高效、丰富多彩；

为员工：创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量；

为股东：回报股东长远利益；

为社会：服务社会，文明进步。

2. 海尔集团

敬业报国追求卓越

3. 华为

华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

4. 万科企业

建筑无限生活，创造健康丰盛的人生。

5. 蒙牛乳业

强乳兴农，愿每一个中国人身心健康。

6. 顶新国际

世界观、中国情、顶新人，回馈社会、永续经营。

（2）业务范围

业务范围是指企业集中推出的产品和面对的市场。首先，产品的选择对企业商业模式的选择有重要影响。例如，腾讯公司起初建立了即时通信平台，后来逐渐增加了网络游戏、门户网站和电子商务等其他产品，同时公司也将自身定位为在线生活服务商。同样，我国的几大门户网站也都是以新闻起家，最终都涉及了其他方面的业务，网易转入网络游戏是其中的成功案例。

需要注意的是，随着企业的成长和市场环境的变化，企业在发现了新的市场机会之后往往贸然进入，超出了自身的资源和能力，以致造成投资失败。新浪网涉足的即时通信、网络游戏和搜索等方面最终都走向了失败，从而造成公司的战略方向更加模糊。

（3）竞争差异化

新创企业的产品和服务必须与竞争对手形成一定的差异，否则无法在市场上获得长期稳定的收益，即企业应当使顾客找到购买产品和服务的充分理由。企业一般都会在成本领先战略和差异化战略当中选择一种，从而在市场上找准自身的定位。

同一产业内的企业，通常使用不同战略。企业选择的战略会对它的商业模式产生很大影响。成本领先战略要求商业模式专注于效率、成本最小化和大批量。结果，由于专注于低成本而非舒适性，成本领先的企业会放弃追求产品的创新和变化。相反，差异化战略要求商业模式集中于开发独特产品和服务，索要更高价格。而且，差异化的企业把大量精力和财力用于创造品牌忠诚上，即顾客对某个品牌产品的忠诚。

2. 战略资源

战略资源是企业实施其商业模式的必要条件，也是保证企业商业模式持续性的前提。如果腾讯公司没有庞大的用户群做基础，那么其所推出的其他业务很难顺利得到用户的广泛使用，在庞大的用户群基础上，腾讯公司甚至可以将所有的互联网商业模式都纳入其中。

企业两种最重要的资源是：企业的核心能力和战略资产。

（1）核心能力

核心能力是一种资源或者能力，是企业胜过竞争对手的竞争优势的来源。它是超越产品或市场的独特技术或能力，对顾客的可感知利益有巨大的贡献，并且难于模仿。核心能力的例子有：百度所提供的良好的中文搜索体验、支付宝能够提供的网络支付安全保障等。为了明确自己的核心能力，企业应当识别其有如下特征的技能。

- ①独特性。
- ②对顾客有价值。
- ③难以模仿。
- ④可向新机会转移。

案例

我爱我家自成立之初就在不断摸索创新商业模式，经过多年发展，已经形成了一套有自身特色的商业模式。

1. 创新服务模式

（1）三网合一

我爱我家在全国率先采用了三网合一（即连锁店网、互联网、呼叫中心通信网）的商业模式，实现了快速捕捉市场信息，从而实践优质服务在身边的理念，形成了一个全新的中介服务模式。

（2）ERP管理系统

我爱我家最早在房地产中介行业使用ERP管理系统，从而可以用宽带网络来支持全国内部网络管理系统，实现了实时管理监控以及全国的房产相关信息的共享。

（3）开发新产品

率先开发了房屋管家（房屋出租全程代理）、合租、快租、短租、房屋出售限时速递等多项新产品，并且开设二手房网上看房、二手房买卖进程查询、呼叫中心客户售后回访等服务。

2. 横向与纵向发展相结合

在纵向上，我爱我家突破传统模式，打通了一手房与二手房的代理，并同时打通了房地产金融产业链；在横向上，我爱我家注重精密布局，现已在

全国13个城市设立分公司，分布区域广，涉及全国东南西北中各个部分，并且与伟业顾问捆绑发展，倾力合作，为客户精心打造一个全国性的一体化优质服务链。

3. 直营店与加盟店相结合

众所周知，直营店往往是企业最初的主要发展模式之一，是企业原始资本积累的重要方式之一，但是它存在着致命的持续发展缺陷；而加盟店是许多企业为扩大影响力、增加市场份额所追求的一种发展模式，但其也存在一定缺陷。我爱我家在发展之初走的是直营模式，不断创新发展初具规模后，为扩大业务量、增强品牌影响力，引入了特许加盟的模式。

以长沙为例，2013年底，我爱我家进驻长沙，通过严格审查后特许加盟店迅速将我爱我家的品牌在长沙铺开，短短几个月就发展了20多家门店，抢占了大量市场份额。但公司并未因此只实行加盟店模式，而是将二者巧妙结合起来，相互协调，创造利益最大化。直营店作为公司直营，便于管理，但受制于资金等因素，不利于快速扩张；加盟店则恰恰相反。将二者结合起来，相互补充，这种模式成了我爱我家发展的主要推动力。

关于直营店与特许加盟店的比例，我爱我家在进入一个新市场的初期，遵循的是二八法则，即以特许加盟店为主力，直营店起辅助作用。一旦在新市场获得发展，资金、人力资源等都比较丰富时，就会适当增加直营店的比例（新开直营店或者收购部分特许加盟店）。

4. 企业文化助推商业模式创新与发展

我爱我家的企业文化核心为“爱”“家”“赢”三个字，公司为员工提供最好的服务平台以及最好的成长环境，员工为客户提供永远领先于同行业的服务，从而使得客户选择并忠诚于我爱我家，最终以爱的服务理念、家的文化氛围、赢的拼搏精神来实现价值的传递与互动，实现公司、员工以及客户之间的“爱家”“共赢”。

我爱我家通过网络经济与房地产传统经济相结合，实现了网上查询、网上登记、网上交易、网络经纪人、网络地图等功能。网络地图在行业内开创了二手房源查询精确直观、方便快捷的先河；网络经纪人突破了传统有形店面的局限，开辟了房地产中介业务的广阔空间。

企业的核心能力在短期和长期内都很重要。在短期内，正是核心能力使得企业能够将自身差异化，并创造独特价值。

不断增加的证据表明，发展核心能力，把精力集中于核心业务，将使企业受益。这种趋势意味着，企业正越来越集中于产品或服务价值链中更小的环节，并成为它所服务市场的专家。贝恩公司最近对几个国家的近两千家上市企业研究发现，在长达十多年的时间内，那些实现价值创造并且年增长率达到5.5%的企业中有80%的企业在某

个核心业务方面处于领导地位。这些证据表明，企业把一个或两个业务做好，比在许多业务上保持平均水平要好得多。

（2）战略资产

战略资产是企业拥有的稀缺、有价值的事物，包括工厂和设备、位置、品牌、专利、顾客数据信息、高素质员工和独特的合作关系。企业最终试图把自己的核心能力和战略资产综合起来以创造可持续竞争优势，而这也是投资者评价企业时给予最多关注的因素。企业通过实施独特且难以模仿的价值创造战略实现可持续竞争优势。当企业拥有战略资源和使用它们的能力时，就能够获得这种优势。

3. 合作伙伴

企业的合作伙伴是商业模式的第三个构成要素。新创企业一般不具备职能业务框架中所有职能的能力，或者企业不愿意将精力放在一些非核心的职能上面，需要外界资源的支持。企业的合作伙伴包括供应商和其他合作伙伴。

（1）供应商

几乎所有的企业都有供应商，供应商给企业提供零部件或原材料等服务，在企业的价值实现构成中发挥着重要作用。企业一般会与多个供应商保持联系以保证自己能够获得价格较低的供应品，而传统上的企业也与供应商保持着有限的关系。现代企业为了获取更大的竞争优势，都加强了与供应商的合作，同时也发现这样的合作能够为最终顾客带来更有品质的产品和服务。在合作的过程中，供应商与企业互相推动，共同进步，创造了更加有弹性的合作关系。苏宁电器所实施的供应链管理项目，使得其能够通过管理体系与信息化系统的整合为顾客提供更加便捷的购物体验，拉开与竞争对手的距离。

案例

苏宁供应链建设

世界知名咨询公司麦肯锡曾在2006年对中国市场的厂商发展关系做出如下总结：“20世纪80年代是厂家主导时期，90年代是厂商博弈阶段，进入21世纪的前6年，已开始进入厂商均衡态势。”至今已成立近20年的苏宁电器，在厂商博弈的复杂局面中发展到现在，已经能够把握住中国零售行业前进的脉搏，从而敢于在战略上领先于行业竞争对手。

中国零售业处于国内强势对手和跨国零售巨头并存的竞争格局，如何保证在这样的局面中仍然保持行业领先地位是对苏宁战略设计上的巨大考验。2002年春，苏宁在做大做强传统家电的同时，引入了计算机、通信产品，首创“3C模式”。家电、计算机、通信成为苏宁品类经营的主导方向。苏宁电器董事长张近东认为，做大规模、压低成本是零售业最核心的竞争力。首要的成本是物流成本、管理成本，即供应链的公平、合理的整合上。

苏宁于2004年年初启动了基于B2B的供应链管理项目，力图通过与供应商和独立核算的分子公司之间实现网上“标准”的业务管理、网上“便捷”的账务结算功能以及“透明化”的数据交互，达到提高企业内外部供应链管理水平的目标。系统的主要建设目标如下。

- (1) 整合和优化企业内部的供应链管理流程。
- (2) 加强企业的物流计划能力。
- (3) 加强企业内部管理的透明度和可控制度，完善企业的事前、事中和事后的管理控制能力。
- (4) 整合和优化企业外部的供应链流程，提高供应链效率。
- (5) 加强对供应商及分子公司的管理能力。
- (6) 建立灵活的供应链管理平台，以适应企业不断地发展并可与后台其他系统无缝集成，形成集成的信息系统。

第一期项目历经4个多月的实施成功上线。苏宁可以通过此系统实现对分子公司的内部业务审批、销售、库存和对账结算等业务流的执行和监控，大大提高了企业的内部管理效率和水平，系统获得了集团主管信息化的负责人的高度评价。

而第二期项目的启动在行业内部也造成了很大的轰动，索尼、飞利浦、摩托罗拉、三星和海尔等行业领先企业积极参与和响应，现已完成与索尼和摩托罗拉公司的系统对接，从此它们跟苏宁的业务系统将集成在一起，从而大大拉近了与苏宁公司的业务关系，提高了整个供应链的运营效率。同时，它们还可以通过与苏宁的系统对接第一时间获取它们的产品在各个门店的销售和库存情况，从而更好地提供货品供应服务，实现供应链的双赢。

三年后的今天，苏宁的系统已经实现和一部分大供应商系统的直连，供应商可以进入苏宁的系统里，随时查看自己产品的销售进度和库存情况，减少业务沟通成本和劳动强度。同时，利用苏宁与消费者直接接触得来的市场信息，供应商可以更快地清除库存，生产适销对路的产品，供应链在这种循环当中得到完善。

2007年6月，苏宁电器和IBM签约一项投资达到3亿元人民币的信息化项目，IBM将帮助苏宁电器进行管理体系和信息化系统的整合。希望达到“创新零售IT之道，成就商业范例管理”的目标。

(2) 其他合作关系

企业也能够通过战略联盟、合资企业、合作伙伴、社会团队和行业协会等方式加强与外界的合作，建立企业的联合竞争优势。优秀的企业领导者都善于为企业物色门当户对的合作伙伴，扩大自身的网络平台。足够大的网络平台有时甚至可以决定行业的运行规则，苹果公司的产品就充分体现了这一结论，其所推出的每一款产品除了本

身具有的品质优势之外，也实现了将产品与消费者相关的其他消费品进行捆绑，创造了史无前例的用户体验。

企业联盟也有一些潜在劣势，如专有信息丢失、管理复杂化、财务和组织风险、依赖伙伴的风险以及决策自主权的部分丧失等。

4. 顾客界面

顾客界面就是指企业与顾客相互作用的方式，企业需要对与顾客所接触的各个环节进行设计，达到让顾客在无意中认可企业的产品、形象以至企业的理念和价值观。通过对企业与顾客接触的主要环节进行概括，我们认为顾客界面的三个次级要素是目标顾客、销售实现与支持及定价模式。

（1）目标市场

每个企业都应当有自己专门针对的目标市场，清晰的目标市场界定对企业的顾客界面设计非常重要，目标市场越精确，越有可能设计出符合目标市场的互动方式来。

（2）销售实现与支持

销售实现与支持是描述企业如何将产品传递至目标顾客的方式，它包括企业所利用的各种渠道以及配套的销售方法。不同类型产品的企业在这方面表现出很大的差异，即使是同类产品的企业这方面也会有所不同，这些都影响到商业模式是否能够发挥预期的效果。以往网络游戏服务商都通过代理的方式将充值卡销售给玩家，而现在则越来越趋向于在线销售的方式让玩家更快捷地享受到充值服务，巨人网络与阿里巴巴支付宝的合作就凸显了这一趋势。而互联网的出现对于传统销售实现方式的改变则是系统性的，在互联网用户越来越普及的情况下，企业发现大多数商品其实都可以通过网络进行交易。

（3）定价结构

定价结构也影响着企业的商业模式，至少体现了企业对于顾客的购买倾向的引导。企业的定价结构一般都随着目标市场的认识而发生改变。定价结构的差异化也体现了商业模式的不同。电信运营商往往通过免费送手机的方式来获得新客户，这表明他们的主要收费来源于用户的通信费用而非手机购买费用。在具体收费的结构上，他们也通过不同的组合来吸引不同的客户，提供在漫游区间、月租、增值服务享受和话费优惠等方面组合的多款服务供用户选择，在原本同质化的服务上面创造出差异化的竞争方式。

总之，企业的商业模式是一个系统性的安排方式，而非人们经常所认为的销售而已。在思考企业的商业模式时，就要对各个要素进行协调使之能够相互配套，进而能够发挥商业模式的巨大作用；否则，残缺的商业模式只能引来竞争对手的猛烈攻击。

三、我国企业商业模式的变革

1. 商业模式变革的原因

(1) 宏观经济的变化决定商业模式变革

改革开放30多年以来,我国的宏观经济环境发生了根本性的变化。主要有以下三方面。

①物资匮乏的卖方市场发展为竞争激烈的买方市场。

②改革进入新阶段,政治和经济体制改革不断深入,市场化程度的不断提高对企业的生存环境和发展形态产生了巨大影响。

③我国对外开放程度大大提高,外资的涌入激发了国内市场的进一步竞争,中国企业进入国际市场不可避免。

在这三方面中行业竞争市场供求关系的变化起着基础性的推动作用,有学者认为目前中国的绝大多数行业都已进入了同质化竞争的时代,而其重要表现就是商业模式的趋同。各个行业产品创新所带来的先发优势持续的时间越来越短,由于品牌的差别化塑造需要长时间的积累,无法使企业在短时间内建立起绝对的竞争优势。在此情况下,商业模式的变革与创新应当成为目前中国企业积极探索的一个方向。

宏观经济的变化同时要求企业必须要具有国际化的视野,在自身的使命、战略设计、竞争优势方面面向国际化的市场和规则,也使企业能够通过与国际市场之间的融合学习到更新的商业模式。

(2) 技术环境变化推动商业模式变革

每一次技术的重大变革都对环境造成了极其深刻的影响,技术改变了企业的生产、管理状态,同时也改变了市场运行模式。近年来的信息技术革命带来了全球经济一体化,推动了知识经济的全面发展,传统工业企业通过信息技术进行了深刻的调整,加快了企业的生产和运作效率。在这个过程中,技术既是环境变化的原因,也是环境变化的推动力量。比较明显的是,互联网技术的产生诞生一批网络公司,这些网络公司都通过寻求自身的价值找到了合适的商业模式。另外,IT特别是互联网产业与传统产业的紧密结合也产生了一批超越传统产业运作方式的商业模式,如近年来携程网、PPG以至国美、苏宁等企业通过互联网技术优化企业价值链结构,也造就了新的商业模式。

技术的变化无可避免地改变了企业与顾客的互动方式,原本通过传统渠道的被动接触来获得顾客,现在则需要企业在纷繁复杂的市场情景中抓住顾客的注意力,通过对目标顾客群数据特征的掌握来获得更加精确的营销信息。最典型的改变就是顾客通过网络来购买商品,接触企业的促销信息,更多地通过递送方式来取得商品,越过了传统的门店和商场等环节。而这也正是当当网、阿里巴巴、PPG和携程网等企业快速兴起的原因所在,这些公司将网络作为与顾客接触的第一销售场所,通过建立良好的搜索、浏览等网络体验来使顾客渐渐喜欢上这种便捷的消费方式,并且对产品和服务

务质量进行反复的改进以获得更加忠诚的顾客。

案例

携程的成功需要企业家精神和专业管理者的完美结合。光是企业家精神极强的创业者，如果没有系统的管理经验和知识，要造就一个大企业很困难，风险很大。携程是团队合作的结果。

1. 携程2011年的成绩

2011年，OTA（在线旅游行业）竞争激烈，一度引发过“百团大战”。但是，携程也进行了一些有益的创新与进步。2011年1月，成立驴评网。1月12日，战略投资订餐小秘书，进军餐饮预订市场。2月28日，携程南通呼叫中心升级为服务联络中心。

2. 携程2011年的危机

2011年，挺进商旅深水区。在成功地吸引了众多世界500强和中国500强公司以后，携程瞄准了1200万家中小企业。国内中小企业基本上都没有建立严格的差旅制度，更谈不上差旅政策的执行，企业出现管理盲区。

2011年，新兴的旅游网站途牛网、悠哉网、驴妈妈网开始和携程争抢休闲度假市场；2011年5月，腾讯斥资8440万美元购买艺龙16%的股份；2011年6月，去哪儿网在获得几轮风投后，以3.06亿美元的价格卖身百度。

2012年第一季度，携程在国内OTA市场中的份额下降到了35%，根据艾瑞咨询的统计，这个数字2010年为51.6%、2011年为41.1%，几乎每年掉10个百分点。

3. 2012年商业模式变革

2012年6月，携程再度宣布完成总额高达3亿美元的股票回购计划。

（1）暴露出来的问题为携程的改革指明了方向

一是要品牌年轻化，二是要价格平民化。外界对携程的描绘为：高价、笨拙、缓慢、陈旧。

携程的重服务模式中，一端是旅游产品，一端是销售渠道（呼叫中心、地面销售、互联网、无线APP等）。携程重服务模式的优势在于黏住商旅用户，其商旅的机票和酒店业务每年也有着稳定的增长率。由于休闲旅游与商务旅行的客户群重合度极高，携程决定：一是向更多的线上用户推送自己的产品；二是将线下旅游资源进行重新设计、组合与包装，从而更适合休闲用户的口味。

开展线上营销战，“舌尖上的旅行”将20多条黄金旅游线路进行了重新设计与包装，突出地域美食特色，并在右侧增加了新浪微博的分享专栏。

（2）内部变革

调整公司架构，实行业务部制，以增强各业务线的战斗力。同时，加大对无线APP、度假等领域的投资力度，并全面介入价格战，参与行业竞争。

成立创新推进委员会，提供百万元大奖，鼓励公司所有员工建言创新，孵化创新项目。携程创新推进委员会由管理层牵头成立，每季度进行一次内部创新建议与项目评估，在机制与模式上进行全新的实践与探索，为具有创新意识与挑战意愿的员工提供新的发展空间。这也是为了有效利用所有员工的智力资源来进行从下而上的创新。委员会制定了详细的奖励规定，不论是重大创新还是微小创新，都有相应的奖励政策。

制定详细的创新战略地图以及奖励规定。创新战略地图围绕“旅行”展开，分为“商务”与“休闲”两大类。“商务旅行”方面的创新可从旅游产品、客户财务工具、资金方案、技术支持、个人行程的便捷、支付整合、附加服务这些内容来考虑；“休闲旅行”则可从“吃、住、行、游、娱、购”这些内容来进行。

（3）并购与创新是携程市场力量的源泉

① 不断提高旅游服务生产力

旅游服务生产力大致可以包括服务的客户数、服务的种类以及服务的效率等内容。客户满意度是服务生产力的倍增器。携程在发展过程中走了弯路，其在激烈的竞争中，曾经利用垄断实力，而不是产品等创新来更好地满足客户需求。通过产品创新、技术创新乃至并购，为客户创造更多价值，才最终战胜了竞争对手。

② 内部创新伴随着外部并购，携程不断走向更大的成功

携程的早期迅速发展离不开成功的收购。着手收购北京现代运通订房网络和北京海岸机票代理公司，成为携程发展史上的重要转折点。收购之前，携程的产品及服务体系还比较薄弱，但是收购之后，携程逐渐变强，成为龙头企业。携程收购了传统的电话分销，并在与IT技术进行了有效的整合之后，在线预订业务得到了快速的发展。

在2010年之后，携程的最终胜出仍然离不开成功的收购。可以说，收购战略是携程最终战胜去哪儿网、艺龙等对手的重要法宝，是技高一筹的重要原因之一。

携程旗下有驴评网、星程酒店、中国古镇网、台湾易游网、中软好泰、香河永安旅游、艺龙、去哪儿网等企业，从而布局进入吃、住、行、游、购、娱之类场景，打造旅游综合服务能力。携程的算法越来越智能，能帮助客户做很多决定，大到战略布局、小到业务细节，都可以算得很清楚。

③值得强调的一些特点

提供7×24小时不间断服务——该服务涵盖查询、预订、出票、退改、紧急救援、航变通知、投诉处理等方面。

打造“多赢”的伙伴式合作体系——以客户为中心，以团队间紧密无缝的合作机制，以一丝不苟的敬业精神、真实诚信的合作理念，来创造一套“多赢”的伙伴式合作体系，从而共同创造最大的价值（图1-5）。

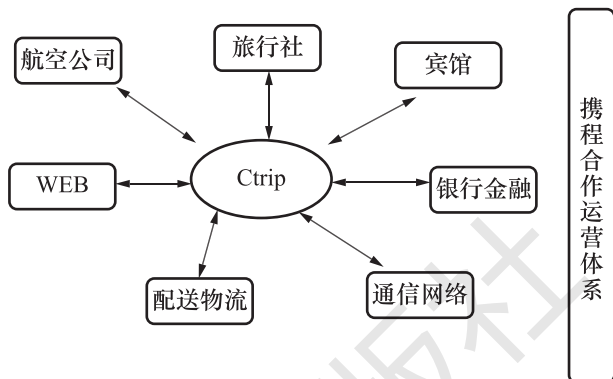


图 1-5 携程合作运营体系原理图

千锤百炼核心技术优势，以促成2010年前携程垄断的技术优势为例，携程建立了一整套现代化服务系统，包括：客户关系系统、房态管理系统、呼叫排队系统、订单处理系统、E-Booking机票预订系统、服务质量监控系统等。

“房态管理系统”能够跟所有会员酒店实现信息同步，“实时控房系统”可以预先在酒店控制一些房间。客户通过携程预订房间，携程当时就可以确认。换句话说，合作酒店实际上成为携程货架上出售的产品，携程仿佛是全国所有合作酒店的集团酒店，而不是单纯扮演一个中介的角色（图1-6）。

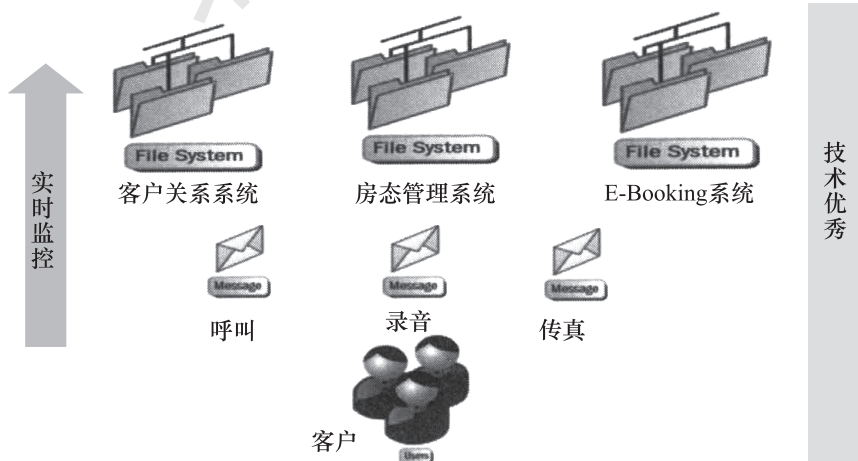


图 1-6 携程早期

（3）人员的变化加快商业模式变革

人员的变化主要是指企业员工素质结构的变化，员工素质结构包括知识结构、专业结构、性别结构、年龄结构、部门结构、职务结构、管理权限结构和性格结构。以知识结构为例，我国在近些年的教育事业发展促进了国民知识水平的整体提高以及知识结构的多元化，这使得我国企业可以通过引入各种知识背景的人才创造出更加多样化的商业运作方式。我国学者彭剑锋认为，商业模式创新的最大障碍来自于人的思维方式和行为方式，而首先是需要企业家思维的创新以及自我超越，另外是领导团队的领导能力必须要提升，否则即使好的商业模式也无法延续。

在新经济成为经济增长主要方式的情况下，企业需要更多地发挥员工的创造性来发现新的市场机会和创意，员工也需要获得更加自由的工作环境，这种双向的转变对企业和员工都大有裨益。在这方面做得最成功的当数美国的Google公司，其为员工提供了极为宽松的工作环境和鼓励员工发挥创造性的项目合作与孵化机制，在互联网产业日新月异的发展速度中，Google公司一直无可争议地被人们认为是互联网的“领头羊”。百度公司创始人李彦宏在国内创立百度之后，也将硅谷独具魅力的创业文化引入公司，然而与Google公司相比不同的是，百度公司的员工在离职之后纷纷创立了自己的公司并取得了明显的成就，并没有直接给公司带来收益甚至产生了一些竞争者。

（4）商业文化变化要求商业模式变革

改革开放以来，中国的商业文化经历从计划经济到市场经济、从封闭到开放、从人治到法治等多个方面。原本被主流价值观所抛弃的工商业人士以及私营企业主登上了中国的历史舞台。中国人崇尚知识、追求财富的价值得到释放，中国的商业文化也因此充满了生气，得到了蓬勃发展。新加坡内阁资政李光耀的观点很有代表性。他认为，中国人一直在朝着国内市场发展，但具有中国的特色。在过去的25年里，中国越来越多地实施自由市场的做法。中国对照自由市场体制在日本、韩国、中国香港、新加坡、欧洲和美国的运作，一点点地学习，努力使它们适合中国的体制，只要不危及或破坏社会秩序，中国就愿意尝试，而事实也证明中国引入自由市场的做法并未对中国的传统价值观产生影响。

在中国大力发展的高新科技产业中，有许多企业的核心人员原本是院校、科研院所或国有企业的从业人员，然而他们手中所持有的各类科研成果必须通过市场转化才能够充分发挥其应有的价值。在政府政策的允许下，更是在社会价值观的认可下，这些受市场欢迎的产品才能够渐渐浮出水面，提高了市场产品的供应水平。

2. 如何实施商业模式的变革

实施商业模式的变革首先需要对构成一个企业价值链的各个元素进行划分，然后将这些因素和影响商业模式变革的各种因素相结合，综合分析，实现内外结合，形成企业独特的商业模式。这些构成价值链的元素的分析最终可以归纳为三个部分：外部环境、企业战略目标以及内部价值链。对这三个部分的分析，容易判断出适宜的商业模式应该注意哪些地方，也有利于集中需要关注的引起商业模式变化的重要因素，使

得商业模式保持活力，引领变革。

一般来讲，实施商业模式的变革分为以下几步。

（1）外部环境评估

实事求是地评估外部现实应考虑以下几个方面——宏观经济环境、技术环境、人员和商业文化环境。这里提供另外一种传统的分析方式作为补充，那就是从大范围的商务环境、行业及其主要角色的历史赢利状况、基本客户群到根源分析，这是一种从大到小的分析思路，由浅入深地分析问题的思路。

①外部商务环境

这一点包括了企业所面临的外部跟商业有关的各种因素，包括企业的合作伙伴、替代性产品提供者、相关的科技发展趋势和政策法规的动向等问题。通过对外界商务环境的扫描和分析，企业需要知道对企业可能有影响的具体因素包括哪些，明确企业在产业中的地位和未来可能的发展方向。

②赢利状况

指本行业近年来的整体回报情况，其中每个参与者的表现如何？尽量要从数据层面挖掘行业的主要特征，对行业进行更清晰和明确化的描述。需要得出整个行业的发展态势。

③客户基础

接下来需要根据企业外部商业环境对企业的影响因素、行业发展的态势来更加清楚地梳理哪些因素会影响到企业的客户，包括正面和消极的因素。

④分析及预测

外部商业环境走向和行业发展趋势的根源是什么？行业的赢利怎样受到影响？有些企业表现比较好的原因在哪里？企业进一步需要哪些信息才能够准确预测今后几年的赢利能力和行业的发展趋势？预测主要竞争对手未来几年的发展趋势。

（2）设计战略目标

通过对以上内容的深入分析，企业主要管理者能够明白如何确定适合企业的发展战略。主要人员对企业战略目标的不同认识将通过进一步讨论分析达成基本共识，确保企业能够制定出可行的战略。

（3）构筑商业模式内部运作价值链

在原有基础上重新规划企业内部运作价值链，是商业模式创新与完善的重要内容，它决定了产品或服务能否在原有基础上带来新的价值。企业价值创造活动主要包括以下几种：组织与机制、技术与装备、生产运作、资本运作、供应与物流、信息和人力资源等。这些内部运作活动可以清楚界定企业的内部运作的成本及其结构，以及计划实现的利润目标。

应当注意的是，在重新构筑企业内部价值链时，将没有竞争优势的企业内部价值环节外包是提升价值创造能力的一条有效途径。企业应当将非核心的价值创造环节尽量外包给专业的服务商来进行，从而可以专注于创造客户所需的最核心的价值模块。另外，

也可以降低企业的固定运营成本，加强企业运作的柔性和弹性化，在外部环境发生变化时，就可以不断地转移战略重点，企业的价值创造能力就能够得到根本性的提升。

PPG公司在初始创建时就保持了组织的最大灵活性，公司人员最多的呼叫中心是与第三方合作创建的，公司的质量检查也外包给专业的公司来进行，公司的物流、制造等基础价值职能都全部进行了外包，保证了组织的“轻灵”，使得公司能够尽量减少风险并专注最核心的价值创造。

另外，对一个企业来讲，在所有的价值链环节上都对竞争对手保持领先是不可能的，企业一旦认识到价值链中的优势环境，就应当将公司定位在优势的位置，将其他部分给予外包。由于各企业内部价值链不同，或者说由于企业内部运作价值链的差异，导致了企业产品的成本和质量的差距，从而使得企业之间的盈亏产生差异，这足以说明，价值创造活动决定了企业利润的多寡。

（4）跟踪调整

通过商业模式创新让企业重新认识到内外部影响企业经营的各种因素，从而对行业和企业的走向判断更加准确。企业需要明白何时需要进行商业模式的调整和创新，内外部因素的变化都将是企业商业模式调整的推动因素。如在中国互联网越来越普遍的情况下，腾讯公司的用户也越来越庞大，腾讯公司所拥有的各类需求的用户群越来越多，在此基础上腾讯不断地丰富自身的服务，企图将所有的互联网商业模式都纳入腾讯来满足用户可能出现的所有需求。

思考与训练

1. 什么叫创业机会？它与一般机会有何区别？
2. 创业者应该怎样去选择创业机会？
3. 什么叫商业模式？它包括哪些要素？