

3.1 商业模式解构与商业模式创新工具

商业模式创新是一个复杂的系统工程，需要一定的工具支持。目前，企业界和学术界多从商业模式构成要素解构的视角来探讨商业模式创新，为商业模式创新的理解、系统规划和具体活动执行提供工具。表3.1列举了一些商业模式构成要素的解构划分，其中应用较为广泛的是Amit和Zott的三要素模型、Chesbrough的六要素模型、Johnson的四要素模型、Osterwalder和Pigneur的商业模式画布。人们可以基于这些模型从构成要素的角度认知、理解、评价、优化、改变和创新商业模式。

表3.1 商业模式构成要素

来 源	构 成 要 素	数量
Horowitz, 1996	价格、产品、分销、组织特征、技术	5
Viscio等, 1996	全球核心、治理、业务单元、服务、连接	5
Timmers, 1998	产品/服务/信息流结构、行动者利益、收入来源	3
Markides, 1999	产品创新、顾客关系、基础设施管理、财务因素	4
Donath, 1999	顾客理解、营销策略、公司治理、内部网络能力、外部网络能力	5
Chesbrough等, 2000	价值主张、目标市场、内部价值链结构、成本结构和利润模式、价值网络、竞争战略	6
Gordijn等, 2001	行动者、价值目标、价值端口、价值提供、价值界面、价值交换、目标客户	7
Linder等, 2001	定价模式、收入模式、渠道模式、商业流程模式、以互联网为基础的商业关系、组织形式、价值主张	7
Hamel, 2001	核心战略、战略资源、价值网络、顾客界面	4
Dubosson-Torbay, 2001	产品、顾客关系、基础设施和伙伴网络、财务因素	4

续表

来 源	构 成 要 素	数量
Petrovic, 2001	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
Afuah, 2001	顾客价值、范围、价格、收入、连接行为、实施、能力、持续力	8
Weill, 2001	战略目标、价值主张、收入来源、成功因素、渠道、核心能力、目标顾客、IT基础设施	8
Applegate, 2001	概念、能力、价值	3
Amit和Zott, 2001	交易内容、交易结构、交易治理	3
Alt等, 2001	使命、结构、流程、收入、合法性、技术	6
Rayport等, 2001	价值集群、市场空间提供物、资源系统、财务模式	4
Betz, 2002	资源、销售、利润、资本	4
Stähler, 2002	价值主张、产品/服务、价值体系、收入模式	4
Forzi等, 2003	生产设计、收入模式、产出模式、市场模式、财务模式、网络和信息模式	6
Gartner, 2003	市场提供物、能力、核心技术、损益底线	4
翁君奕, 2004	价值主张、价值支撑、价值保持	3
Osterwalder, 2004	价值主张、目标市场、分销渠道、顾客关系、价值配置、能力、伙伴、成本结构、收入模式	9
Shafer等, 2005	战略选择、价值创造、价值获取、价值网络	4
Morris等, 2005	供应、市场、内部能力、竞争战略、财务、人员/投资者	7
Westerlund等, 2008	收入、行动者、定位、网络	4
Janssen, 2008	商业逻辑、价值主张、顾客、当前和未来的业务	4
Johnson, 2008	顾客价值主张、关键资源、关键流程、盈利模式	4
Doganova等, 2009	价值主张、价值建构体系、收入模式	3
Mason等, 2009	技术、网络建构体系、市场提供物	3
Mutaz M. Al-Debei, 2010	价值主张、价值建构体系、价值网络、价值财务	4
Osterwalder和Pigneur, 2010	价值主张、客户细分、渠道通路、顾客关系、关键业务、关键资源、重要合作、成本结构、收入来源	9
Ming-Hone Tsai等, 2011	基础架构层、价值网络层、服务层	3
吕鸿江等, 2012	交易主体、交易关系、交易规则	3

在以上商业模式构成要素框架中，既有相似的地方也有不同的地方。从商业模式构成要素数量上看，最少为3个，最多为9个。构成要素数量多少的差异主要在于人们归纳方法的不同，以及对商业模式考察的深度和广度不同。从商业模式构成要素本身来看，提起较多的是价值提供/主张、价值网络、顾客界面/关系、伙伴网络/角色、内部结构/关联行为，以及目标市场。同时，通过进一步分析不同视角商业模式构成要素之间的关系，原磊（2017）提出，可以将人们对商业模式构成要素的探讨划分为3个阶段，如图3.1所示。需要说明的是，这3个阶段在时间上并不严格遵从首先出现简单罗列阶段，然后进入细节描述阶段，最后实现网络建模阶段的次序，而是在时间上相互交叉，甚至同时出现。

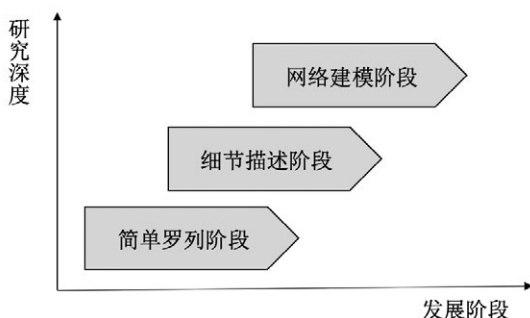


图3.1 商业模式构成要素探讨的3个不同阶段

（1）简单罗列阶段。人们为了更好地理解商业模式概念本质，将自己所认为的商业模式应涉及的几方面内容简单地罗列出来。这种罗列类似于一种“购买清单”，各要素之间是横向列举关系，对不同要素的重要性也不进一步区分。从商业模式探索深度看，尚处于较浅阶段。在表3.1中，Horowitz（1996）、Viscio等（1996）、Timmers（1998）、Markides（1999）、Donath（1999）、Chesbrough等（2000）、Linder等（2001）、Petrovic等（2001）、Betz（2002）、Forzi等（2003）的探讨可以归为这个阶段。国外早期对商业模式的探讨基本都处于这一阶段。例如，Timmers是国外最早对商业模式进行研究的学者之一，对后来的研究者产生了较大的影响。他的最大贡献是采取简单罗列的方式对商业模式体系构成进行研究，并且通过这种罗列指出商业模式是一个复杂的、包含多方面内容的复合概念。他认为商业模式包含3方面内容：①关于产品、服务和信息流的体系结构，包括对各种商业活动参与者和他们所扮演角色的描述；②各种商业活动参与者潜在利益的描述；③收入来源的描述。

（2）细节描述阶段。通过对商业模式应涉及的要素进行细节上的描述，使企业在了解商业模式应当包括几方面内容的同时，也明确这些要素的详细含义和进行这些要素设计时应当注意的问题。这一阶段的研究相比于简单罗列阶段更加深入，也更加能指导企业实践。Hamel（2001）、Afuah等（2001）、Weill等（2001）、

Applegate (2001)、Stähler (2002)、Gartner (2003)、Shafer等 (2005)、Janssen等 (2008)、Doganova等 (2009)、Mason等 (2009)、Ming-Hone Tsai等 (2011) 的研究可以归为这个阶段。例如, Hamel (2001) 认为, 商业模式包括4个主要的组成部分, 而每个组成部分又由几个小的子部分组成, 这些部分共同构成一个简单但完整的商业模式体系。他在分析每个主要部分和子部分构成因素时, 均采取了案例和问答的形式进行说明。这样使人们能够清楚地了解商业模式应当由哪些部分组成, 帮助人们更深入和熟练地思考应当如何在进行商业模式设计的时候实现经营理念创新。又如, Ming-Hone Tsai等 (2011) 使用“扎根理论”对谷歌的商业模式进行分析, 指出谷歌的商业模式可以分为3个层次: ①基础架构层, 认为谷歌商业模式的基础架构层为强大的计算技术和信息处理技术能力; ②价值网络平台层, 认为谷歌商业模式的价值网络平台层包括补充性的价值网络、网络平台战略和合作竞争价值网络; ③服务层, 认为谷歌商业模式的服务层包括搜索服务和广告服务。

(3) 网络建模阶段。在该阶段探讨商业模式构成要素时, 不仅要指出商业模式应包括哪些构成要素, 而且还要研究这些构成要素的地位, 以及它们之间的关系。在这一阶段, 商业模式的研究已经超越了简单、孤立的描述, 试图打开企业这个“黑匣子”, 通过考察企业内部因素和外部因素之间的关系, 研究商业模式不同要素与企业绩效之间, 以及商业模式不同要素之间的逻辑关系。此阶段的研究中, 人们对商业模式概念本质的理解也超越了经济类、运营类和战略类概念, 而是上升到整合类概念的高度。采用的分析工具除了包括经济学和管理学以外, 还包括系统论、进化论等其他学科分析工具。Gordijn等 (2001)、Dubosson-Torbay等 (2001)、Amit和Zott (2001)、Alt等 (2001)、Rayport等 (2001)、Johnson (2008)、Osterwalder和Pigneur (2010)、Westerlund等 (2008)、Mutaz M. Al-Debei (2010) 的研究可以归为这个阶段。例如, Gordijn等 (2001) 提出 e^3 -value, 用于指导商业伙伴合作的价值网络建模, 以及判断一个价值网络是否具有可持续性的盈利能力。 e^3 -value的根本贡献在于提供了一种以价值为主线的研究方法, 用于分析商业模式构成体系, 并对体系中的价值交易活动建模, 说明参与者“为谁”, 提供了何种“经济价值”, 以及获得何种“收益”。进入网络建模阶段后, 商业模式的研究已经变得更抽象和复杂了, 但同时也使商业模式更加容易与信息技术结合, 并且使得通过计量方法对商业模式进行评价和检验变为可能。

3.2 常见的商业模式解构与创新工具

3.2.1 三要素模型

Amit和Zott (2001) 将商业模式定义为“为利用商业机会创造价值而设计的交易内

容、交易结构和交易治理”，因而将商业模式划分为3个要素。

1. 交易内容

交易内容指正在交换的商品或信息，以及促成交换所需的资源和能力。例如，哥伦比亚银行作为一家商业银行，除了常见的服务活动外，还采取了旨在向60%以上无法获得银行服务的哥伦比亚人提供小额信贷的活动。为执行这些新的交易内容，银行需要培训其最高管理层，招聘和培训新员工，开发新能力，并将新交易内容与现有系统（平台、应用程序和渠道）相联系。

2. 交易结构

交易结构指参与交换的各方以及连接各方的方式，并且包括交易发生的顺序（即交易的顺序），以及为促成交易而采用的交易机制。交易结构的选择影响到实际交易的灵活性、适应性和可伸缩性。以IBM为例，在20世纪90年代早期的一场严重的金融危机中，公司改变了核心和外围业务，将重心从硬件供应商（旧核心）转变为服务供应商（新核心）。凭借几十年来积累的专业知识，IBM在咨询、IT维护和其他服务领域推出了一系列新业务，到2006年，IBM 900亿美元收入的一半以上来自这些业务，而这些业务在15年前几乎不存在。

3. 交易治理

交易治理指相关方控制信息、资源和商品流动的方式，涉及组织的法律或法定形式，以及对交易参与者的激励。例如，特许经营是交易治理的一种可能的方式，是释放价值的关键。日本零售业企业家铃木敏文在20世纪70年代初便意识到，美国开发的特许经营制度是对政府严格规定的理想回应，这些法规限制了日本零售店的规模和开放时间。在日本的7-11便利店的特许经营中，铃木采用了一种新颖的交易治理方式，并通过专业管理和本土适应来进行价值创造。

3.2.2 四要素模型

马克·约翰逊（Mark Johnson）提出的四要素模型是一个很好的分析商业模式的框架。四要素即图3.2中的4个要素，分别是顾客价值主张、盈利模式、关键资源、关键流程。这个模型可以看作为了更好地发挥商业模式效用的工具，但是它的一个缺点是基本上只能在公司内部使用，使用范围较为狭窄，也无法用来获取客户；另一个缺点是它无法用于企业之间的合作。

1. 顾客价值主张

为解决顾客的重要问题和难题提出的方案。除了产品或服务外，该产品或服务的销售方式也是为顾客提供价值的关键。

2. 盈利模式

能够确保企业及股东利润的体系，如收益模型、成本结构等。

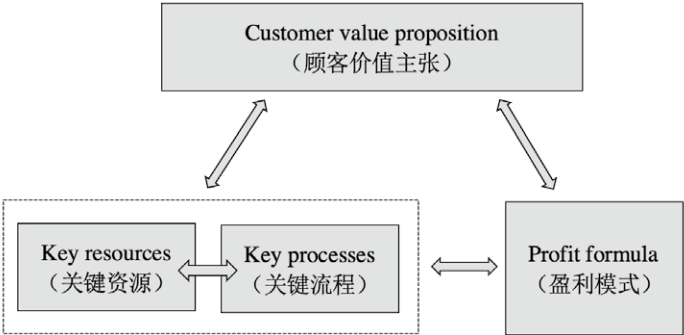


图3.2 四要素模型

3. 关键资源

为了实现为顾客提供价值所需要的人才、技术、产品、场所及设备、交货供应商、流通渠道、资金和品牌等。

4. 关键流程

制造及开发、销售、服务、员工培训、制定预算、商业发展计划等所有需要重复进行的业务。

以支付宝为例，用四要素模型解构其商业模式，如图3.3所示。

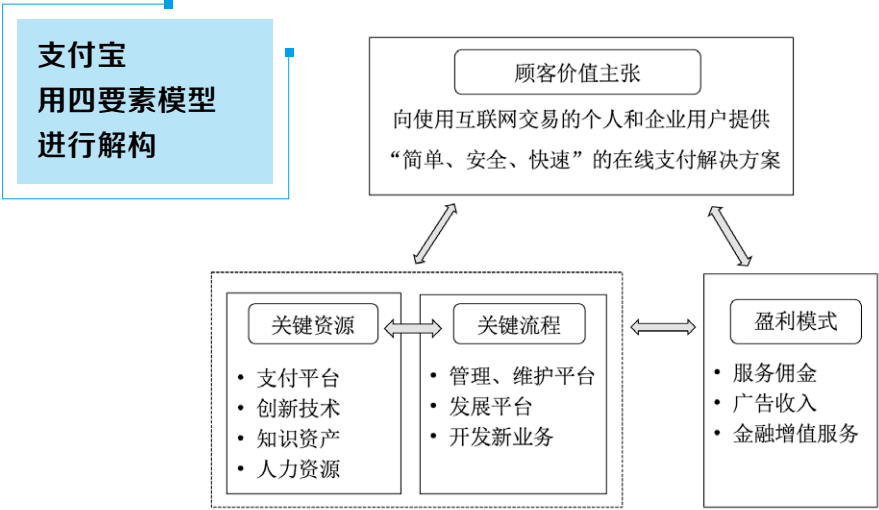


图3.3 支付宝商业模式四要素模型解构

3.2.3 六要素模型

Chesbrough将商业模式划分为6个基本要素：价值主张、目标市场、内部价值链结构、成本结构和利润模式、价值网络、竞争战略。

1. 价值主张

提供产品或服务，为顾客创造价值。例如，通用电气飞机引擎部门从向航空公司出售喷气发动机转变为向航空公司出售飞行时数，创造了一种创新的价值主张。这种做法将停机的风险从航空公司客户转移到通用电气，并使通用电气建立了非常有利可图的服务运营。

2. 目标市场

确定一个细分市场，即产品对哪些用户是有用的，其用途是什么。例如，不断壮大的欧洲折扣航空公司——爱尔兰瑞安航空公司创新了目标市场，它的目标客户是休闲旅行者，而不是通常的商务旅行者。

3. 内部价值链结构

定义企业创造和提供产品所需的价值链结构，并确定支持企业在价值链中的地位所需的互补资产。价值链包括公司的供应商和客户，并且应该从原材料延伸到最终客户。例如，沃尔玛以其供应链管理而闻名。

4. 成本结构和利润模式

明确公司的创收机制，根据所选的价值主张和价值链结构，估算出产品的成本结构和利润潜力。例如，施乐通过租赁复印机而不是出售复印机，开辟了复印机租赁业务。

5. 价值网络

描述公司在连接供应商和客户的价值网络（也称为生态系统）中的位置，包括确定潜在的互补和竞争对手。例如，瑞安航空在这方面再次创新，对未得到充分利用的地区机场进行了创新性安排。瑞安航空从这些机场的优惠销售中抽取一定比例的佣金，在某些情况下，甚至可以从旅客在这些机场着陆所享受的服务中获取报酬。

6. 竞争战略

制定竞争战略，使创新企业获得并保持对竞争对手的优势。商业模式的一个有趣之处在于别人很难模仿。许多航空公司都试图效仿西南航空的低成本策略，但大多数尝试都没有成功。照搬西南航空的模式显然会与这些公司现有的商业模式产生太多冲突。

3.2.4 商业模式画布

在描述商业模式的框架中，另外一种被广泛使用的是Osterwalder和Pigneur（2010）提出的“商业模式画布”。商业模式画布包括9个模块，如图3.4所示。



视频讲解

商业模式画布从顾客细分和价值主张这两个目标市场的要素出发，网罗了获取这两个要素的机制，同时也关注了财务和公司间合作的情况，是一个网罗性很强的框架，受到较高评价。但是，从每个要素的命名方式来看，商业模式画布记录的只是静态的东西，很难想象这个模式具体是怎么运作的。例如，在客户关系模块中，商业模式画布只

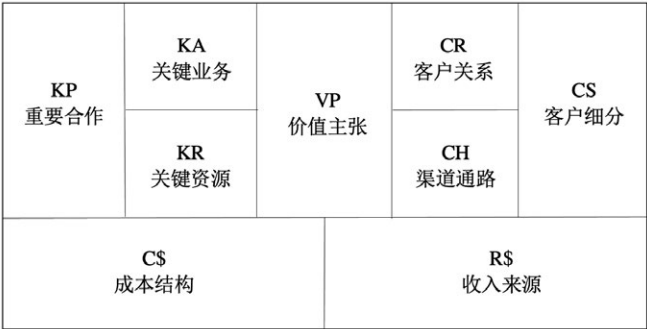


图3.4 商业模式画布

记载了与顾客构建关系的种类，没有记录如何建立客户关系。又如，在核心资源模块中，商业模式画布只记录了所用到的资源种类，而没有记录获取这些资源的机制。

1. 客户细分

客户细分（customer segment，CS）模块描述了给什么样的顾客（群体、市场）提供价值。

客户构成了一切商业模式的核心，没有可获益的客户，任何企业都无法长期存活。企业可以把客户分成不同的细分区隔，每个区隔具有共同的需求、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可大可小的细分群体，并明确应该服务哪些客户细分群体，应该忽略哪些客户细分群体。

判断一个客户群体是否可以成为一个独立的客户群体，主要参照以下判断标准：是否需要提供明显不同的产品或服务来满足需求；是否需要不同的分销渠道来接触它；是否需要和它建立不同类型的关系；这个群体的盈利能力（收益性）是否存在本质区别；这个群体是否愿意为产品或服务不同方面付费。

通常的客户群体主要体现为以下几种类型：大众市场、利基市场、区隔化市场、多元化市场、多边平台或多边市场，如表3.2所示。在明确企业的“客户细分”时，通常要思考以下两个问题：我们正在为谁创造价值？谁是我们最重要的客户？

表3.2 常见的客户群体类型

类 型	含 义
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、渠道通路、客户关系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。这类商业模式经常在消费类电子行业中找到
利基市场	以利基市场为目标的商业模式迎合特定的客户细分群体。价值主张、渠道通路和客户关系都针对某一利基市场的特定需求定制（专业化）。这类商业模式可以在供应商—采购商之间的关系中找到

续表

类 型	含 义
区隔化市场	客户的需求及困扰略有不同。不同细分群体间有相似，但又有不同的需求和困扰，这会影响到商业模式的其他构造块
多元化市场	具有多元化商业模式的企业可以同时服务多个具有不同需求的不相关的客户细分群体
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。需要这些相互依存的群体共存才能让商业模式运转起来

2. 价值主张

价值主张（value proposition，VP）模块描述了企业能够为顾客提供什么样的价值（产品或服务）。

价值主张是客户选择一家企业而非另一家企业的原因，它解决了客户的困扰或者满足了客户的需求。每个价值主张都包含系列的产品和服务，以迎合特定客户细分群体的需求。从这个意义上讲，价值主张是公司提供给客户的受益的集合或者系列。

有些价值主张可能是全新的产品或服务，而另一些价值主张可能与市场上现有的产品或服务类似，只是增加了功能或特性。在明确企业的“价值主张”时，通常要思考以下几个问题：该向客户传递什么样的价值？在帮助客户解决哪一类难题？正在满足客户的哪些需求？正在给客户细分群体提供哪些系列的产品和服务？

通常，企业可以在以下几方面进行完善和创新，以更有效地为客户创造价值，如表3.3所示。这几方面包括新颖、性能、定制化、把事情做好、设计、品牌/身份地位、价格、成本削减、风险抑制、可达性、便利性/可用性。

表3.3 价值主张创新要素

要 素	含 义
新颖	满足客户从未感受和体验过的全新需求
性能	改善产品和服务性能是传统意义上创造价值的普遍方法
定制化	定制产品和服务以满足个别客户或客户细分群体特定需求来创造价值
把事情做好	通过帮助客户把某些事情做好而比较简单或容易地创造价值
设计	设计是一个重要但又很难衡量的要素，产品可以因为优秀的设计而脱颖而出
品牌/身份地位	客户可以通过使用和显示某一特定的品牌而发现价值
价格	以更低的价格提供同质化的价值是满足价格敏感客户细分群体的普遍的方法
成本削减	通过帮助客户削减成本为其创造价值

续表

要素	含义
风险抑制	通过帮助客户抑制风险为客户创造价值
可达性	把产品和服务提供给以前接触不到的客户也是一种创造价值的方法
便利性/可用性	帮助客户更便利地、更容易地使用某种产品和服务

3. 客户关系



视频讲解

客户关系（customer relationship，CR）模块描述了需要与客户建立什么样的关系，如专用个人助理、社区等。

通常，客户关系可以被以下几个动机所驱动：客户获取、客户维系、提升销售额（追加销售）。企业要弄清楚希望和客户建立的关系类型。不同的客户关系类型会对客户产生不同的体验效果。表3.4中列举了6种客户关系。

表3.4 常见的客户关系类型

类型	含义
个人助理	这种关系类型基于人与人之间的互动。在销售过程中或者售后阶段，客户可以与客户代表交流并获取帮助
专用个人助理	这种关系类型包含了为单一客户安排的专门的客户代表。它是层次最深、最亲密的关系类型，通常需要较长的时间建立
自助服务	在这种关系类型中，公司与客户之间不存在直接的关系，而是为客户提供自助服务所需的所有条件
自动化服务	这种关系类型整合了更加精细的自动化过程，用于实现客户的自助服务。自动化服务可以识别不同客户及其特点，并提供与客户订单或交易相关的信息。最佳情况下，良好的自动化服务可以模拟个人助理服务的体验
社区	越来越多的企业通过建立社区与客户建立更深入的联系。建立在线社区，与客户或潜在客户建立更加深入的联系，让其用户交流知识和经验，解决彼此的问题，促进社区成员之间的互动。同时，社区还可以帮助公司更好地理解客户需求
共同创作	超越传统的客户—供应商关系，与客户共同创造价值

在明确建立“客户关系”前，要重点思考如下问题：每个客户细分群体希望与我们建立和保持何种客户关系？哪些关系已经建立了？这些关系的成本如何？如何把它们与商业模式的其他部分相整合？

4. 渠道通路

渠道通路（channels，CH）模块描述了如何接触顾客，与顾客沟通，并将价值提供给顾客，如通过店铺或线上商店等方式。



视频讲解

沟通、分销和销售等渠道构成了公司与客户的接口界面。渠道通路是客户的接触点，它在价值传递与客户体验中扮演着重要的角色。

渠道通路一般具有以下功能：提升产品或服务在客户中的认知；帮助客户评估公司价值主张；协助客户购买产品和服务；向客户传递价值主张；提供售后客户支持。

在明确企业的“渠道通路”时，通常要思考以下几个问题：通过哪些渠道可以接触到客户细分群体？现在如何接触他们？渠道如何整合？哪些渠道最有效？哪些渠道成本效益最好？如何把渠道与客户的例行程序整合？

企业组织可以选择通过其自有渠道、合作伙伴渠道或两者组合来接触客户。自有渠道可以是直接的，如内部销售团队或网站；也可以是间接的，如组织拥有或运营的零售渠道。合作伙伴渠道是间接的，并在很大范围内可供选择，如分销批发、零售或者合作伙伴的网站。虽然合作伙伴渠道的利润更低，但允许企业凭借合作伙伴的强项，扩大企业接触客户的范围和收益。自有渠道和部分直销渠道有更高的利润，但是其建立和运营成本都很高。渠道管理的诀窍是在不同类型渠道之间找到适当的平衡，并通过整合来创造令人满意的客户体验，同时使收入最大化。

5. 收入来源

收入来源（revenue stream，R\$）模块描述了用什么样的方式获取收入，如销售产品、使用费等。

如果客户是商业模式的心脏，那么收入来源就是动脉。企业必须问自己，什么样的价值能够让客户细分群体真正愿意付款？只有回答了这个问题，企业才能在各客户细分群体上挖掘一个或多个收入来源。表3.5给出了一些常见的获取收入的方式。

表3.5 常见的收入来源

方 式	含 义
销售资产	销售实体资产的所有权。例如，亚马逊在线出售图书
使用收费	通过特定的服务收费。例如，旅馆按照客户入住的天数计费
订阅收费	通过销售重复使用的服务获得收入。例如，健身房按照月或者年以会员制订阅的方式销售健身设备的使用权
租赁收费	这种收入来源于针对某个特定资产在固定的时间暂时性排他使用权的授权。对于出借方来说，租赁收费可以带来经常性收入的优势；对于租用方来说，无须承担购买所有权的全部费用。例如，音像店租碟服务

续表

方 式	含 义
授权收费	这种收入来自将受保护的知识产权授权给客户使用，并换取授权费用。授权方式可以让版权持有者不必将产品制造出来或将服务商业化，仅依赖知识产权本身即可获得收入。例如，在技术行业，专利持有人授权其他公司使用专利技术，并收取授权费作为回报
经纪收费	这种收入来自为满足双方或多方之间的利益提供中介服务而收取的佣金。例如，房屋中介和股票经纪人通过成功匹配买家和卖家来赚取佣金
广告收费	这种收入来源于为特定的产品、服务或者品牌提供广告服务宣传服务。例如，媒体行业和会展行业均以此作为主要的收入来源

每个收入来源的定价机制可能不同。定价机制类型的选择就产生收入而言会有很大的差异，表3.6给出了多种不同的定价机制。

表3.6 不同的定价机制

固 定 定 价 (根据静态变量而预设价格的定价)		动 态 定 价 (根据市场情况变化而调整的定价)	
标价	单一产品、服务或其他价值主张的固定价格	协商或谈判定价	双方或多方商定价格，最终的价格取决于谈判能力或谈判技巧
基于产品特性的定价	基于价值主张特性的数量或质量的定价	收益管理定价	基于库存量和购买时间定价（通常用于易损资源，例如旅馆的房间或飞机的座位）
基于客户细分的定价	基于客户细分群体的类型和特点定价	实时市场定价	基于市场供求的动态关系定价
数量定价	基于客户购买的数量定价	拍卖定价	根据竞拍结果定价

在制定企业的“收入来源”时，我们通常要思考以下几个问题：什么样的价值让客户愿意为之付费？他们付费买什么？他们是如何支付费用的？他们更愿意如何支付费用？每个收入来源占总收入的比例是多少？

6. 关键业务

关键业务（key activity，KA）模块描述了将价值提供给顾客所需要的行动、活动。任何商业模式都需要多种关键业务活动。这些业务活动是企业得以成功运营所必须实施的最终动作，是企业创造和提供价值主张，接触市场，维系客户关系并获取收入的基础。关键业务会因为商业模式的不同而有所差别。例如，对于微软等软件制造商而言，其关键业务主要是软件开发。对于戴尔等计算机制造商来说，其关键业务主要是供

应链管理。对于麦肯锡咨询公司而言，其关键业务主要是问题求解。

通常，关键业务有三类：制造产品、问题解决、平台/网络，如表3.7所示。

表3.7 三类关键业务

类 型	含 义
制造产品	这类业务活动涉及生产一定数量、一定质量的产品，与设计、制造及发送产品有关。制造产品这一业务活动是制造企业商业模式的核心
问题解决	这类业务指为个别客户的问题提供新的解决方案。例如，咨询公司、医院和其他服务机构的键业务是问题解决。它们的商业模式需要知识管理和持续培训等业务
平台/网络	以平台为核心资源的商业模式，其关键业务也都是与平台或网络有关的。网络服务、交易平台、软件甚至品牌都可以看成是平台。例如，淘宝的商业模式决定了阿里巴巴公司需要持续地发展和维护其平台taobao.com网站

在明确建立的“关键业务”前，要重点思考如下问题：价值主张需要哪些关键业务？渠道通路需要哪些关键业务？客户关系需要哪些关键业务？收入来源需要哪些关键业务？

7. 关键资源

关键资源（key resource，KR）模块描述了执行商业模式所需要的核心资产，如人力、物力、财力等资产。

每个商业模式都需要关键资源，这些资源使得企业组织能够创造和提供价值主张，接触市场，与客户细分群体建立关系并赚取收入。

不同的商业模式所需要的关键资源有所不同。关键资源可以是实体资产、金融资产、知识资产或人力资源。关键资源既可以是自有的，也可以是公司租借的或从重要伙伴那里获得的。

明确企业的“关键资源”时，通常要思考以下几个问题：价值主张需要什么样的关键资源？渠道通路需要什么样的关键资源？客户关系需要什么样的关键资源？收入来源需要什么样的关键资源？

8. 重要合作

重要合作（key partnership，KP）模块描述了让商业模式有效运作所需的供应商与合作伙伴的网络。

企业会基于多种原因打造合作关系，合作关系正日益成为许多商业模式的基石。很多企业通过创建联盟来优化其商业模式，降低风险或获取资源。

通常，合作关系大致包括以下4种类型：在非竞争者之间的战略联盟关系、在竞争者之间的战略联盟关系、为开发新业务而建立的合资关系、为确保可靠供应而建立的购

买方-供应商关系。以下3种动机有助于创建合作关系。

(1) 商业模式的优化和规模经济的运用。伙伴关系或购买方-供应商关系的最基本的价值,是用来优化资源和业务的配置。公司拥有所有资源或自己执行每项业务活动,是不合逻辑的。优化的伙伴关系和规模经济的伙伴关系通常会降低成本,而且往往涉及外包或基础设施共享。

(2) 风险和不确定性的降低。伙伴关系可以帮助减少以不确定性为特征的竞争环境的风险。竞争对手在某一领域形成了战略联盟而在另一领域展开竞争的现象很常见。例如,蓝光是一种光盘格式,由世界领先的消费类电子、PC和媒体生产商所构成的一个团体联合开发,目的在于降低新产品开发的风险和不确定性。该团体合作把蓝光技术推向市场,但个体成员之间又在竞争销售自己的蓝光产品。

(3) 特定资源和业务的获取。很少有企业能够拥有所有的资源或执行其全部商业模式所要求的业务活动。相反,它们依靠其他企业提供特定资源或执行某些业务活动来扩展自身能力。这种伙伴关系可以根据需要,主动地获取知识、许可或接触客户。例如,移动手机制造商可以为它的手机获得一套操作系统授权而不用自己开发。

9. 成本结构

成本结构(cost structure, CS)模块描述了商业模式运营过程中所发生的所有成本。

创造价值、提供价值、维系客户关系以及产生收入都会引发成本。这些成本在确定关键资源、关键业务与重要合作后可以相对容易地计算出来。

通常,商业模式成本结构有两种极端类型:成本驱动和价值驱动。有些商业模式是由成本驱动的,有些商业模式是由价值驱动的,有些商业模式的成本结构介于这两种极端类型之间。

成本驱动的商业模式侧重于每个地方尽可能地降低成本。这种做法的目的是创造和维持最经济的成本结构,采用低价的价值主张,最大程度自动化和广泛外包。廉价航空公司,如美国西南航空公司、英国易捷航空公司和爱尔兰瑞安航空公司就是以成本驱动商业模式为特征的。

价值驱动的商业模式不太关注特定商业模式设计对成本的影响,而是专注于创造价值。增值型的价值主张和高度个性化服务通常是以价值驱动型商业模式为特征的。豪华酒店的设施及其独到的服务,都属于这一类。

关于“成本结构”,企业要重点思考:什么是我们商业模式中最重要的固定成本?哪些关键资源花费最多?哪些关键业务花费最多?

以拼多多为例,用画布对其商业模式进行解构,如图3.5所示。

拼多多 用商业模式画布 进行解构

KP • 微信 • 合作商铺 • 工厂 • 农户 • 物流	KA • 平台维护 • 平台升级	VP 以“社交电商” 购物拼单模式 满足用户“多 实惠、多乐趣” 的购物诉求	CR • 自助下单 • 社区分享	CS • 价格敏感人群 • 低端品牌商家 • 工厂白牌商家
	KR • 电商平台		CH • 微信分享 • 电商APP	
C\$ • 营销 • 平台运营 • 技术研发			R\$ • 商家服务 • 交易佣金 • 广告	

图3.5 拼多多的商业模式画布解构

问题思考

- 1.为什么说商业模式构成要素框架可作为商业模式创新的工具?
- 2.比较Amit和Zott的三要素模型、Johnson的四要素模型、Chesbrough的六要素模型、商业模式画布这四种商业模式创新解构工具的优点和缺点。
- 3.请用商业模式画布来描绘你熟悉的一家企业的商业模式。

案例分析



京东商业模式的优势

京东集团，以线下起家，“非典”之后转战电商平台设立了京东商城，一跃成为电商企业的领军者之一。2014年5月22日，京东集团顺利在美国NASDAQ证券市场挂牌上市，它是我国首家在美国申请IPO成功的自营电商企业。截至2024年3月，京东的市值已高达392亿美元。在这辉煌业绩的背后，是京东集团在多年迭代过程中对自己商业模式的不断调整与创新。目前京东集团已经从“自营模式”转向以“自营为主，平台为辅”的商业模式，在占据自营

式网络零售领域国内领先地位的同时凭借平台逐步扩大自己的业务范围，以为网络大众消费者及第三方平台商家提供多、快、好、省的服务、产品为目标，逐渐建构出了其商业模式中诸多方面的核心优势。

1. 渠道商业化

京东集团早期并不能直接跟厂商、供应商进行直接的资金往来，而是通过中间的经销商。主要原因是供应商不愿直接向京东集团提供赊销而承担坏账风险，而是更愿意将风险转移给经销商。随着京东的市场影响力逐步提高，京东选择放弃经销商合作模式，打通供应商渠道，使得进货成本降低，形成了价格方面的核心优势。在供应商选择方面，京东为了最大限度满足顾客需求，提高现货率，选择了多样化、多地化的供应商模式，即保证多个供货商、多地有供货商，并强调要一次性大规模、大批量从供应商处采购，然后运到库房，最后送到消费者的手中。商品只实现一次搬运，以求物流成本降到最低。

2. 最大的自建物流和仓储系统

京东商业模式能完全掌握其物流成本的背后，是其自建的物流与仓储系统在支撑。京东集团的物流集成设施是全国电商领域中规模最大的，具有中小件、大件、冷藏冷冻仓配一体化服务电商物流仓储系统，在全球也处于领先地位。截至2023年12月，京东集团已在全国建立了8大物流中心，仓库数量超过了1600个，仓储总面积达到了约3200万平方米。除了物流的独立，下沉与国际化也是京东物流的战略。渠道下沉是京东2019年很重要的一个战略，下沉对物流来说就是要以更快的速度把货物送到消费者手里面。京东物流推出“千县万镇24小时达”时效提升计划，内部称为“4624”，即四至六线城市的货物24小时内送达，以提高京东在小城市的知名度，以“星星之火，可以燎原”的效应帮助京东物流呈现新的发展局面。不仅如此，京东还表示下沉的供应链建设将会打破原有的模式，通过开放共生的体系，利用产地的资源，把当地的车、当地的仓、当地的农户能力结合起来。此举得到了政府部门的大力支持，这体现了京东物流在助力脱贫攻坚、创新解决就业、发展绿色物流、参加公益事业等方面承担的社会责任。尤其在2020年抗击新型冠状病毒感染疫情的行动中，京东坚持运营不停摆，开辟免费运输通道，成为国家邮政局重点推荐的快递物流企业之一，累计承运医疗应急物资超7000万件、3万吨，无人配送车等“五件套”更是被国家博物馆永久收藏。另外，国际业务也被京东物流定为主战场之一。首先，在跨境业务方面，中国到全球的“双通”路线的生意非常大，无论是跨境小包还是其他形式的物流业务，都有很大的机会。同时，京东物流在泰国、印尼等一些国家通过技术出海提升当地物流效率，已经验证成功。另外，京东

物流的技术也可以通过共生的手段，在国外持续发挥很大的潜力。

3. 打造完美的用户体验

物流的建设体现出的是京东商业模式对顾客体验的重视，这一点在京东产品端、服务端、价格设定方面也得到了呈现。第一，坚守销售正品行货、不卖假货的底线。京东集团早期在品类选择上很严格，在成立的前7年只做了5个品类，主要原因就是选择容易保证产品质量的品类可防止因品类过多导致假货泛滥，从而保证用户体验。伴随着京东商城的出现，产品的品类逐渐丰富，随之而来的问题是用户搜索难度的增加。于是，京东以精准营销为目的建立了用户的大数据系统，以手机用户购买行为和搜索记录等为基础，向顾客精准推荐迎合其喜好的特色产品与服务，大大优化了用户的平台体验。第二，打造无缝的完整服务链条。从用户下单到最后交易真正完成，包括退换货完成，京东集团大概有34个大的节点，100多个具体流程动作，只有所有流程保证不出问题，才能满足用户体验。为此，京东集团采取了很多措施以保证配送人员的服务质量，其不仅为配送员提供五险一金，还为他们准备了高于市场平均水平的工资。除了金钱方面的回馈，京东也为员工准备了极大的职位上升空间。第三，实行低价销售。京东集团的销售毛利率很低，因为其一直保持低价策略。京东集团一直努力节约成本、提高效率，将利润让利给消费者和供应商。京东规定：不打长时间的价格战。从整个行业角度来讲，长时间进行价格战会让整个行业受到伤害或者损毁，整个业态是不健康的。京东始终秉持与竞争对手共存的理念，在短时间内解决问题，不让自己陷入危险的状态。产品、服务、价格，是3个决定用户体验的因素，京东集团依靠自身物流系统、信息系统、财务系统的支撑，将三者进行有效融合，打造了完美的用户体验。

4. 自主研发的信息系统

信息系统是京东集团的软实力，可能用户并不能直接接触到它，但它却是保证用户体验的重要基础设施，帮助京东提高运营效率，也是京东的核心优势之一。自成立以来，京东的信息系统主要包括了管人、管钱、管物的功能。管人指公司的人力资源系统，管钱指公司的财务信息系统，管物指库存管理、物流管理等信息系统。京东的信息系统根据业务发展需要适时更新和升级，这得益于京东有自身的技术研发团队。京东集团的信息系统非常强大，将下单、支付、发货流程细分至34个环节，这个系统小到可以监督配送员用了多少胶带和纸箱，大到可以直接在线向供应商下订单。京东集团把控流程中尽可能多的环节，以提升供应链的效率和服务品质。自2008年起，该系统就具备了订单查询和跟踪功能，用户可以直接查询物流信息，以解决物流矛盾。京东集团所有的

工作人员都是基于信息系统开展工作的。京东集团的信息系统真正连接了业务和运营环节的线上与线下的每个环节，是京东集团商业模式中非常重要的核心优势。

5. 业务的多方面拓展

随着京东近几年的快速发展，京东也在积极扩展自己的业务范围以降低运营的风险，扩大市场影响力。京东白条的推出是京东在金融方面的探索，旨在利用统一为供应商付款的时间差过程中产生的资金沉淀开展投资等商业活动，进而产生盈利。目前京东白条已经打通了京东体系内的大部分产品线，例如全球购、众筹等，如今在租房、旅游、装修、教育、婚庆等领域都实现了覆盖，涉及范围非常广。另外，京东白条在自身的产业扩展方面也不断优化，从一开始的消费先行支付分期偿还，到如今提供信用消费贷款，在自身发展的同时也为各个来源的消费者提供了更加便利的服务，以满足用户各方面消费需求为目标进一步优化。

京东深知商业模式的搭建是一件持续性的工作，核心优势的铺垫不仅仅是为了确保京东市场地位的稳固，也是为了使京东在面临风险危机时仍可以展现强劲的生命力。新型冠状病毒感染疫情证实了京东商业模式布局的巨大优势基础。于2020年5月15日晚发布的京东一季度财报显示，京东在面对新型冠状病毒感染疫情所导致的经济不利局面时，当季净收入仍达到了1462亿元，同比增长20.7%；活跃用户也大幅增长2500万名。拿净收入来说，不少主流电商平台对一季度这一指标的预期是负增长，而京东此前曾表示预计增长10%以上，表现非常亮眼。在疫情影响下，京东取得这样的业绩，再次印证了其商业模式的后劲和威力。

问题讨论



1. 使用画布描绘京东电商商业模式。
2. 京东电商商业模式的优势有哪些？
3. 京东电商商业模式可以为其他企业带来哪些启示？