

复旦 管理学家圆桌谈



商业模式创新为何如此受关注，那是因为——

“赚钱的逻辑”变复杂了



商业世界正在进入商业模式竞争年代。说起创新，人们首先想到的是技术创新。技术创新固然重要，但是，企业应该如何从创新中盈利？回答这些问题，需要另一形态的创新，这就涉及到商业模式创新问题。

本期复旦管理学家圆桌谈，我们邀请到复旦大学管理学院王安宇副教授和胥正川副教授，思必驰信息科技有限公司董事长兼CEO高高兴，微软大数据市场经理林默，小马创业村创始人、铂泉资本管理合伙人马俊杰，一起聊聊“商业模式”这一话题。

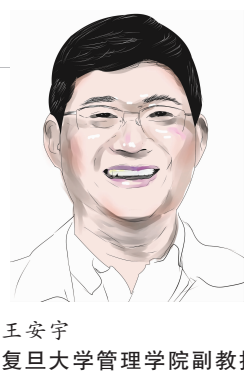
■本报记者 张晓鸣

记者：从上世纪末本世纪初开始，越来越多的企业家们就开始关注商业模式问题，比如《经济学家》以及IBM对跨国企业首席执行官的多次调查，都清晰地表明了这一趋势。这是为什么？

王安宇：作为企业生存与发展的逻辑，商业模式是市场经济条件下企业安身立命的基础，早已有了。只不过，在过去，这个逻辑通常比较简单，对大多数企业来说，进货、卖货、赚取差价，这三个流程就是商业模式的全部。但到了今天，企业的赚钱逻辑复杂多了，企业必须处理商业模式各要素所涉及到的问题。

记者：您提到现在“企业的赚钱逻辑变复杂了”，能否详细解读一下这当中的原因？

王安宇：原因之一，在于市场竞争的加剧。早期的商业实践，显然还没有到拼复杂商业模式的地步。上世纪五六十年代，企业之间的竞争，主要体现在成本控制能力方面，低成本有利于企业在竞争中获胜。随着生产能力的提升，大多数产品的成本控制问题解决了，商业世界开始进入质量竞争阶段，在众多同质化产品当中，质量高的产品和服务，才有机会在竞争中获胜。



王安宇 复旦大学管理学院副教授

再到后来，质量问题也基本解决了，商业世界就开始关注服务因素了。需要指出的是，在整个产业流程中，降低成本、提高质量和改进服务等方面的措施，在某种程度上可复制性还是比较高的。但在最近20年，商业世界的竞争焦点，逐渐从早期的成本、质量这类要素，转移到了时间或速度上——市场竞争的加剧，逼迫企业必须更快地捕捉市场需求，迅速整合企业内外部资源，在尽可能短的时间内为顾客提供产品、服务，或者说是“一套有效的解决方案”。这一变化，使得企业的赚钱逻辑或称商业模式，变得日益复杂。

原因之二，在于新兴技术的发展和广泛应用。进入21世纪，信息技术的普及显著降低了信息收集和传输、分享的成本，从而降低了交易成本、生产成本和使用成本。在此大背景下，催生出许多新的行业，20年前那些不可能成为“一门正经生意”的生意，如今变得炙手可热，比如共享单车……这一切，也就催生了许多新商业模式。与此同时，最近20年来，生物技术、纳米技术、区块链技术、人工智能技术等新技术的不断发展，也催生了许多新产品与新服务。这些产品与服务，往往采用新的运营模式与业务模式，对一些传统行业产生了颠覆性的影响。这

些实践产生了强大的示范效应，给许多传统企业带来了极大的冲击与震撼，从而激励着企业家与创业者从根本上重新思考企业赚钱的方式。

胥正川：所谓商业模式，就是企业为了最大化企业价值而构建的与其利益相关者的交易结构，完整的商业模式要素应该包括企业定位、业务运营系统、资源能力集合、盈利模式、现金流结构和企业文化主张等六个方面。企业定位是商业模式的起点，成功的商业模式一定是定位清晰的，企业战略目标高度明确的模式。其它的要素都是围绕定位这一要素展开的。只有真正了解客户需求，才能发现市场“痛点”，才能明确定位，从而发掘出企业的价值创造。

这个世界上没有必然成功的商业模式，因为商业还存在竞争，即使一个商业模式很合理，也可能遇到新的更合理的商业模式的狙击。在互联网时代，其中一个狙击的力量就是新技术。共享经济、人工智能、大数据、区块链等概念层出不穷。新技术使得原来技术条件下不能构建的交易结构，变得可以构建了，我们称这种技术为使能器（使得能够

在商业模式设计或创新过程中，需要不断地问自己三个问题：我所提供的价值主张是否与目标顾客的需求相匹配？所拥有的资源和能力，能否足以支撑我们许诺的价值主张？所制定的价值分配方案，是否让各个利益相关方都能从中得到了好处？

的利器)。比如传统出租车行业是扬招和电话调度，无法做到动态调度，即使后来出租车公司采用了GPS为旗下出租车进行定位，但它的交易结构并没有改变，是乘客和出租车司机和中心节点出租车公司进行联结和交易。新的互联网技术使得乘客和司机实现了一对一的最小匹配和独立的交易结构，原来不可能的去中心化出租车供需的动态匹配变得可能，改变了出租车行业利益相关者之间的交易结构，并稳固下来，这就对以前传统出租车行业的商业模式产生了冲击。所以新的技术，通过提供工具构建新的利益相关者的交易结构，建立新的商业模式，对旧的模式会产生冲击。

记者：新技术颠覆传统的商业模式，让许多“百年老店”一夜消失，比如柯达就是一个经典案例。在当下大众创业、万众创新的背景下，不少创业者在领教了技术进步的巨大力量之后，似乎也产生了一种“技术崇拜”、“技术万能”心态，认为只要自己手上的技术够牛、够领先，就一定能够击败对手，脱颖而出。

胥正川：商业毕竟是商业，它是一个系统性的运转，技术的使能作用，虽然使得技术创新是商业模式成功一个很重要

的因素，但还不是最重要的因素，历史上有过很多例子，比如互联网网络技术等多个方面帮助企业迅速成长。最终通过ISO协议标准优于TCP/IP网络协议标准，网景公司的浏览器Netscape优于微软的IE浏览器，但是最后被打败的都是技术创新明显有优势的一方，这就说明技术还不算是最重要的因素。我认为管理，特别是战略定位和决策是商业模式中最重要的因素。即使你没有很强的技术创新，你也可以通过很天马行空的战略定位，找到你的蓝海，发现自己的价值，构建自己的商业模式。

王安宇：仅仅依靠技术上的创新，无法保证企业脱颖而出或是持续赢利。这些企业的高管们，每天琢磨的就是如何在技术上实现突破，却花很少时间去研究怎么用创新成果去赚钱，即给予商业模式创新的关注太少了。技术创新包括产品创新和工艺创新。产品创新有助于企业提出新的价值主张，更有效地满足顾客需求，而工艺创新，则有助于企业提高产品质量或降低成本。这些创新都能够表现出价值创造功能。但必须指出的是，新技术的商业价值是潜在的，往往是针对某种具体应用场景而言的。所以，技术的商业价值，需要以某种形式将其商业化之后，才能淋漓尽致地体现出来。而技术商业化的核心，是设计有效的商业模式。亨利·威廉·切斯布洛(H.W. Chesbrough)教授把技术与商业目标之间的桥梁称为商业模式的认知功能。他指出，在高度不确定的市场环境中，企业有无数种方法可以把新技术与新市场连接起来，建立商业模式，意味着经理们把技术投入的物质范畴与产生的经济范畴联系起来。

所以，企业要想持续盈利，除了需要具备卓越的产品质量或出色的技术创新能力，还得同时设计出一种有效的商业逻辑。“当今企业之间的竞争，不再是简单的产品竞争，而是商业模式的竞争”。换句话说，企业的成功既需要不断的技术创新，也同样严重依赖有效的商业模式。对于企业经营者而言，商业模式设计绝非锦上添花，它与技术创新同等重要。

胥正川：资本还是非常偏好新技术的，面对新技术和新概念往往一拥而上，把这个新技术和新概念变成了风口。这种风口聚集性对企业的发展具有两面性。一方面，因为一哄而上，各企业及其商业模式良莠不齐，也可能存在恶性竞争，导致社会资源浪费，这是不好的一面。另一方面，由于资源的大量投放，使得短时间内很多企业都可以产生攻坚战

破。资本本身可以从经验、人脉资源和资金等方面帮助企业迅速成长。最终通过市场竞争优胜劣汰，让优秀企业脱颖而出。

记者：商业世界正在进入商业模式竞争年代，但是，如何打造一个靠谱的商业模式呢？

王安宇：价值创新与创造是商业模式设计的出发点。也就是针对目标顾客的需求和困扰，企业借助自身资源禀赋，有时还需要整合外部资源，设计并提供一种有效解决方案(产品或服务)。如果有效地解决了目标顾客的困扰或者满足了他的需求，就意味着企业为顾客创造了价值，顾客就愿意购买企业所提供的产品和服务，企业也就找到了安身立命的根本……从最早的威尼斯商人，到近代的卡内基，再到今天的亚马逊，人类千百年来商业史都是如此，这种不变的商业逻辑，就是商业的本质。

记者：这个简单的道理，对大多数企业家来说都不难理解，但真的实施起来，就不那么简单了。

王安宇：的确如此。在此问题上，如果商业模式设计者高估了自己对目标顾客痛点和需求的理解，就有可能为商业模式失败埋下隐患。

最近就有一个“共享停车”的例子。大城市商务区附近很难找到停车位，而商务区附近有很多居民小区，不少居民在工作时间开车外出上班，他们的车位多数就会在白天处于空闲状态。于是，有创业公司就设计了一个商业模式，试图把商务区附近小区里的车位信息放在平台上，供白天到商务区办事的司机们使用。他们认为司机肯定有此需求，而且需求规模还不小。但是，该模式还涉及到车位的供给意愿。生活在商务区附近小区里的居民，有多少愿意把自己的车位短时出租来获得收入？许多时候，你认为自己所提供的产品和服务是目标顾客所需要的，但现实并非如此，你所设想的所谓“市场需求”，实际上也许是一种伪需求。

反过来看，共享单车就是一个成功案例。在共享单车服务出现之前，大城市的人们通常采取走路、乘出租、坐公交、骑自行车等方式来解决最后一公里的交通问题。但是，对于许多年轻人来讲，走路路嫌累，打出租嫌贵，坐公交嫌慢，骑自行车的自行车太揪心(担心被盗)。在此背景下，一些公司基于位置、移动支付等新兴技术提供的单车共享服务，有效解决了目标顾客的痛点，使得共享单车在国内城市中迅速普及开来，引发了新一轮的投资热潮。当然，现在断言共享单车这

能交互成为智能终端物联网时代主要的交互手段。

思必驰过去十多年做了一些技术的商业化落地和创新。但是在人工智能大爆发的时代，无论是创新型公司，还是巨头，还是资本大量涌入，都能引起很多变革。除了技术的创新，最关键的变革还是在商业化落地或者商业模式创新上实现的。

我觉得更多的挑战是怎么做一些商业化的落地，我们在做一些动作，从技术主导、项目主导到现在技术驱动、产品主导。思必驰除了主体以外有两个基金，一个是2亿元的天使基金，一个是10亿元的VC基金，这两个基金帮助思必驰去延伸我们的触角，加速主体产业的布局。一个好的创业者，无论是被逼出来的，还是自己主动而为的，在创业路上有几个自己必须要提升：第一个，商业模式管理能力的提升；第二个，对行业的洞察，能够有敏锐的触觉。否则的话，一直跟不上，就会错过时间窗口，特别在一个快速迭代的行业里面，或者巨头资本进入的行业，你窗口期错过以后，就是资本的浪费，时间的浪费，人心的浪费。第三个，人性的洞察。

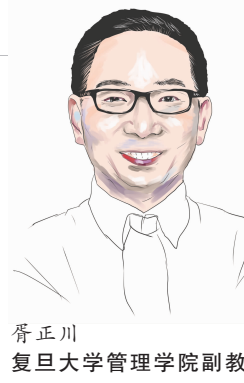
一商业模式未来就一定取得成功，恐怕还为时过早，我的看法是，目前过高的交易成本，使得该业务面临某种不确定性。

胥正川：只有真正了解客户需求，才能发现市场“痛点”，才能明确定位，从而发掘出企业的价值创造。前面提到摩拜单车的定位，就是为公众提供最后一公里自行车租赁服务。为了把这个租赁服务送到客户手中，其间的整个流程和所有资源的组织工作，都是摩拜的商业模式的构成要素。清晰的战略定位，应该是所有成功的商业模式的起点和必备要素。

记者：是否可以这样说，判断一个商业模式是否成功，首先就是看它能不能为顾客创造价值？

王安宇：是的，先创造顾客价值，然后才能创造企业价值。在这个问题上，企业家应该关注的是：自己所提供的产品和服务，与目标顾客需求和痛点之间是否有足够大的“匹配度”，能否确保自己所提供的价值主张，正是目标客户所需要的。

我们可以看到，身边有很多因为高估自己对目标顾客痛点和需求的理解而导致创业失败的例子。一个常见的现象就是，不少创业者经常说，我的技术水平石破天惊，我的产品质量非常优秀，产品和服务不缺顾客。但是，你问过你的目标顾客吗？他们是否真的有你所想象的那些需求？具有这些需求的顾客



胥正川 复旦大学管理学院副教授

这个世界上没有必然成功的商业模式，因为商业还存在竞争，即使一个商业模式很合理，也可能遇到新的更合理的商业模式的狙击。在互联网时代，其中一个狙击的力量就是新技术。

数量规模如何？市场潜力是否足够大？这些问题不先问清楚的话，再牛的技术，再有创意的服务，在市场上也走不远。

记者：除了“匹配度”，一个成功的商业模式还需要具备哪些要素？

王安宇：设计商业模式，不仅需要考虑企业价值主张与目标客户需求之间的匹配度，还需要考虑企业自身的资源和能力对价值主张的支撑性。也就是需要企业家审视自身所具备的资源与能力，是否足够支撑所许诺的价值主张。忽视该问题所导致的创业失败例子也有很多。许多创业者往往会沉醉于自己所设计价值主张的“精妙”和“有效”，却对自身资源能力的支撑性视而不见，最后落个“心比天高，命比纸薄”的结局。比如有创业者曾经推出书籍销售电

商业，许诺1小时内到货，且价格不高于其他电商平台。在我看来，这一商业模式成功的机会微乎其微，它要求企业至少具备两项资源能力：首先，快递队伍是否强？其次，网点布局是否广？对于一家初创企业来讲，短期内拥有或者获取这两项资源，谈何容易？此外，该项业务还涉及到一个需求规模的问题，即目前中国到底有多少人迫切需要在1小时内看到书，并愿意为此支付足够高的价格？

当然，目前商业实践进入所谓“价值共创”时代，许多竞争不再是“你”“我”之间的竞争，而是“你们”与“我们”之间的较量。在此背景下，许多企业非常重视自身商业模式的开放性，纷纷设计相应的机制，构建价值网，有效整合企业内外部资源，共同为顾客提供有效解决方案。

记者：提到“价值共创”，成功的商业模式是不是也应该强调“共赢”、或是“多赢”？

王安宇：既然商业价值往往需要由多个利益相关者一起创造，那么，主导企业应该设计有效价值分配方案，体现“参与约束”和“激励相容”原则，让各个利益相关者都能够从你所设计的商业模式中得到好处。只有这样，你所设计的商业模式才能众人拾柴火焰高。

美国一家垃圾回收公司“再生银行”就构建了一个全新的商业模式，让居民、商家和政府都从中受益，自己也赚到了钱，成为资源再生领域的一个成功案例。具体来讲，政府减少了垃圾收集补贴支出，同时再生银行的业务有助于在全社会范围内建立资源节约利用、环境保护的长效机制；商业获得了顾客(被引流)、良好社会形象以及政府在税收等方面的优惠政策；家庭获得了垃圾销售收入(积分)并为环保事业做出了贡献。该模式迅速被复制到全美的许多城市。

在价值分配方面，建立在信息不对称、甚至欺骗基础上的商业模式，是不会长久的。从技术发展的趋势看，随着博弈次数的增加和新兴技术的普及，信息在各利益相关者之间的不对称程度会日益降低。在商业世界，只有那些为顾客、利益相关者和企业自身真切创造价值的商业模式，才是可持续的。

记者：技术在变化，商业实践也在不断更新，但商业本质没变。

王安宇：是的，那就是我们所销售的，刚好是顾客所需要的。在商业模式设计或创新过程中，需要不断地问自己三个问题：我所提供的价值主张是否与目标顾客的需求相匹配？所拥有的资源和能力，能否足以支撑我们许诺的价值主张？所制定的价值分配方案，是否让各个利益相关方都能从中得到了好处？

技术改变生活，模式决定绩效。拥抱新技术，探索新模式。无论是技术创新，还是商业模式创新，都一直在路上。

嘉宾观点



林默 微软大数据市场经理

作为一个IT人，我是痛并快乐着，痛是因为现在变化特别大，从互联网开始，到物联网、区块链、机器学习商业智能，一直到现在的人工智能，就是说机会特别特别多，这是快乐的地方。

这两年大家肯定看到一些新的名词：云计算、大数据、区块链、人工智能。我敢保证，我们绝大部分的人很难真正区分这些技术带来的一点点意义，就是讲清楚这些技术到底跟我们有什么关系。这个对很多人来说都是非常困难的。

但是，总的来说，我认为技术趋势就是两个部分：第一个部分叫联系，最早互联网技术开始出现时，一个网站就

能把一个企业和最终的用户联系在一起，这是一种联系。第二个部分是社交网络，无论是Facebook也好，无论是微信、微博也好，它把人与人联系在一起。

人工智能其实是机器学习发展到一定阶段出现的深度学习，模仿我们大脑思维的方式。最近成熟的有三种，图像识别，比如百度和特斯拉的无人驾驶，无人驾驶首先要判断出现在你视野里是什么，是车，是人？这是计算机首先要做到的。第二是语音识别，第三是语义识别。

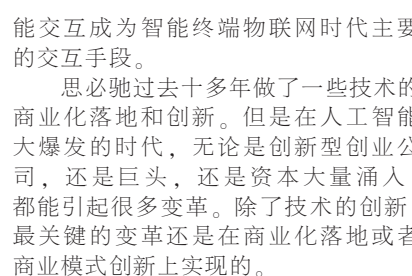
我个人觉得人工智能会给我们带来很大改变。举个简单例子，人工智能不仅仅是下围棋，在医疗领域，你拍一张照片交给机器，让机器告诉你，你可能得什么病，这个结果比最资深的医生判断得都要准确。

在我们这种科技公司里面，技术还是主导。我之所以19年还没有离开微软，最重要的原因就是它开放的文化。这种开放的文化给了我很多的空间，另外一个比较吸引我的地方，你会看到很多非常前沿的东西，新的科技，新的技术，在我们市场开始流行的时候，我们早半年甚至早一年时间就已经知道未来会发生什么。



高高兴 思必驰信息科技有限公司董事长兼CEO

我们是做语音交互的人工智能公司，简单说就是在物联网时代，现在每个智能终端，通过我们语音交互能力技术，帮助每个智能终端戴上耳朵、嘴巴、大脑，让智能终端能听会说会思考，进一步跟用户做交互，帮助用户查询信息，搜索服务，完成任务，成为一个个用户智能助理和秘书。过去，我们更多是通过鼠标键盘图形交互界面或者触摸的图形交互界面来查询信息，搜索服务。在物联网时代，整个屏小型化、甚至无屏化，包括场景化和端的分散化，时间越来越碎片化，人工智能交互，特别是以语音为主的人工智



马俊杰 小马创业村创始人 铂泉资本管理合伙人

现 在上海挂孵化器名字的企业大概有将近两千家，我们讲孵化器太多了，创业者不够用了。今年和明年将会是大浪淘沙的过程，很多孵化器会被淘汰掉。我们的核心竞争力在哪里？第一点，我们现在做的事情是帮助被孵化的企业，我们做孵化器的目的不是做“二房东”，房租收益最多弥补一点成本，核心还是帮助企业提升它的创业成功率。

第二点外包所有非核心业务，在企业入驻的时候，它不需要自己有HR、有财务等方面非核心的事情，我们和第三方合作伙伴会提供。

第三点，我们帮助他对接上下游产业链资源。对于创业企业来讲，最核心是如何通过快速成长，一方面自己的商业模式快速复制，另一方面整合产业上下游资源。

如今在产业链上，很多名不见经传的小公司，可能1-2年内会成为行业新兴的巨无霸。对于一些国际巨头来说，与其等到这样的企业已经成长到一定阶段，我再过去跟你做生意，还不如在你很小的时候，联合孵化机构、投资机构筛选里面有价值的企业。这样，创业企业可以享受更多资源，快速发展，而国际巨头将来也可以选择收购这些创业企业。

本版头像素描：陈昭旭 本版图片：视觉中国

复旦管理学家圆桌谈 合作伙伴

