

IBM商业价值研究院

# 智慧e时代的业务模式创新



---

## **IBM商业价值研究院**

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到**[ibvchina@cn.ibm.com](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)**。请访问我们的网站：**<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>**

---

# 智慧e时代的业务模式创新

作者：孙虹，徐永华

## 目录

执行摘要 .....	1
E时代发展前景展望 .....	3
中国向e时代飞速迈进 .....	3
E时代的前景展望 .....	3
企业业务模式e创新 .....	5
企业e化的困惑和挑战 .....	5
E创新业务模式 .....	6
E路创新，引领新时代 .....	12
E创新模式的进一步思考 .....	12
开始行动 .....	13

## 执行摘要

互联网的诞生给世界带来了前所未有的变化，电子化、数字化、虚拟化的不断发展悄然却又是翻天覆地地改变着人们的行为习惯和企业的商业模式。在即将到来的e时代，世界将向智能化发展，人们将以更e化的生活方式加强与世界的互动以及对世界的掌控。作为e时代的企业，必须紧跟客户的行为习惯，以e化的业务模式建立在e化的运营平台上，才不会被淡出客户的视野或被合作伙伴边缘化，才可以更好地生存。

目前许多企业在e化的问题上尽管看到了一些趋势，感受到了某种紧迫性，但仍停留于观望状态，迟迟不敢行动。企业面临着诸多困惑和挑战，其中最关键的就是如何进行业务模式的e化创新。IBM对企业业务模式e创新进行了分析和研究，发现比较成功或有特色的企业主要围绕业务模式的几个关键要素 - 客户、产品、渠道、价格等 - 展开创新，可以归纳为四种主要的创新模式。

第一种模式是e活动与物理活动融合。这种模式的关键在于打破e活动与物理活动之间的界限，使虚拟与现实相融合，从而给予客户新的整合并互动的服务与体验。这种融合可以是双向的，原本以e活动为主的企业可以向物理活动扩张，将虚拟世界的环境、人物、事件现实化、物质

化；而传统的实体企业也可以向e活动渗透，并与实体产品和活动建立一定的联系，实现虚实融合与互动。

第二种模式是e化延伸的平台。这种模式以核心客户群为出发点，以平台化的方式延伸产品服务/产业链，满足目标客户群不断扩展的相关需求，从而不断增加客户的忠诚度。同时，这种模式有利于寻求协同效应，促进资源共享。

第三种模式是直通互动，即直通客户，以e渠道和e方式与客户进行互动，给予客户e体验。E渠道既是销售渠道，同时也是客户沟通的渠道，相对于传统渠道具有直接、双向、互动等优势。围绕为客户提供e体验，企业在客户关系管理、产品研发、营销和品牌推广等领域可以进行越来越多的应用和创新。

第四种模式是灵活的收入和定价模式。企业可以灵活采取改变定价单位、改变主要收费标的即转移定价、改变收费形式、改变收费对象等多种方式来达到免费或收费的效果，既满足客户对免费的偏好，也可以在吸引客户和获得经济利益之间进行组合与平衡，实现经济收益。

各种主要的e创新模式对不同的业务和企业是否适合以及如何具体设计都是不尽相同的，比如，低e化程度的业务适合以运营模式创新为主，高e化程度的业务则可以同时考虑多种创新模式的结合。企业应当针对自身的业务特点来分析和设计出适合自己的创新模式。

E创新的设计和实施可能给企业带来全方位的影响和变革，IBM建议企业应首先重新审视e趋势带来的变化，识别潜在的e化机会，并评估e化对价值链的影响，然后制定符合企业自身情况的e创新业务模式及实施策略，并建立相应的运营模式和管理机制。在实现e化的过程中还需要对价值定位不断进行调整和优化。

另外，企业在设计及实施过程中还需关注技术趋势、能力缺口(包括运营能力、人才、思维方式和理念等)、对外部资源的利用、财务状况等几个关键要素，这些都关系到一个好的业务模式设计是否能够成功落地。

IBM建议企业把握机会，尽早开始行动，展开e时代的业务宏图，引领新时代！

## E时代发展前景展望

几年前当你观看那些好莱坞的科幻电影时，是否幻想过其中描绘的未来世界生活图景有一天会变成现实？智能的系统为你管理好一切；与朋友通话时可以面对着他的三维虚拟图像；在空中虚拟屏幕上轻触几个按键便完成了想做的事情；对汽车说出目的地它就可以自动驾驶……今天再想想，你是否觉得这些离我们更近了？

### 中国向e时代飞速迈进

互联网的诞生给世界带来了前所未有的变化，电子化、数字化、虚拟化的不断发展悄然却又是翻天覆地地改变着人们的行为习惯和企业的商业模式。世界正在向e时代迈进，中国也在飞速迈向e时代。

**中国将成为世界上最大的互联网市场之一，e世界必然有更大发展**

中国的互联网市场飞速增长，根据中国互联网络信息中心的研究，2009年网民规模已达3.84亿人，占世界网民总数量约21%，超过了美国的总人口数；手机网民规模达到2.33亿人，呈现迅速增长态势；全国互联网普及率为28.9%，已高于世界平均水平，但相比发达国家(如北美76%)还有很大的发展空间。<sup>1</sup>

**进一步打破传统的物理和时间限制，互联互通性不断加强**

互联网和移动互联网的普及使网民可以随时随地连接网络，进一步打破传统的物理和时间限制。网民的网络粘性迅速提高，2009年网民平均每周上网18.7小时，<sup>2</sup>手机网民平均每天上网达97分钟，<sup>3</sup>使用3G手机上网的用户粘性更强。手机在互联互通方面的影响力逐步提升。

**商业活动将更多地利用网络、依赖网络，企业越来越电子商务化、e化**

我国电子商务迅猛增长，2008年交易总额突破3万亿元，<sup>4</sup>占GDP比重超过10%；商务交易类应用的用户规模平均

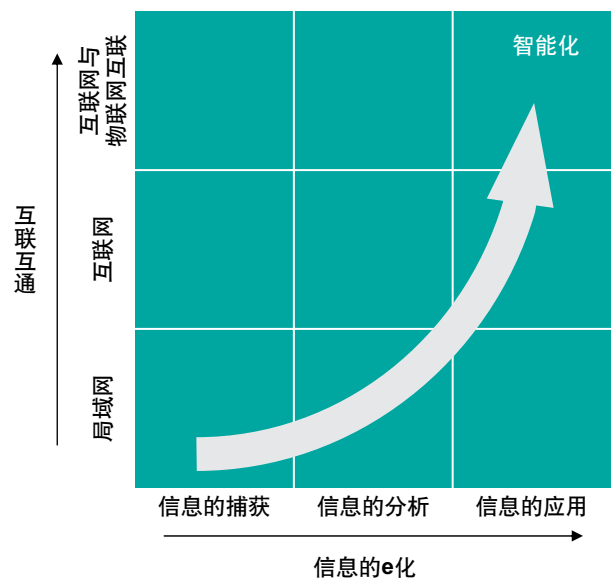
年增幅68%，遥遥领先于其他应用的增长速度。<sup>5</sup>电子商务为中小企业提供了巨大的新发展机会，在金融危机的形势下，运用电子商务的中小企业生存状况远远好于传统模式的企业。<sup>6</sup>

### E时代的前景展望

在即将到来的e时代，环境、人、企业都将以一种e化的方式存在和互动，人类将加强互动和对世界的掌控。

从e时代的外部环境来看，世界将沿着信息e化和互联互通两个主要方向，最终向智能化发展。

如图1所示，水平方向信息的e化发展是指，利用可以随时随地感知、测量、捕获和传递信息的设备、系统或流程，快速获取更多更广泛的信息，对其进行有效和深入的分析，以获得更加新颖、系统且全面的洞察，并用于及时的应对措施或进行长期规划，从而更好地支持决策和行动。



资料来源：IBM分析

图1. 世界的e化发展阶段

垂直方向互联互通的发展是指，在各种形式的高速、高带宽的网络工具将分散的信息及数据连接起来并进行交互和共享的基础上，通过智能传感设备将物理基础设施和物品相互连接成网，并进一步与互联网充分互联，实现物理世界与人的全面互联互通，从而实现更智能化的运作。

两个方向的发展将最终向智能化汇合，基于互联互通的e化信息和洞察，可以更好地对环境和业务状况进行实时监控，从全局的角度分析形势并实时解决问题，通过协作和远程方式完成工作，从而彻底地改变人与人、人与物的互动方式甚至整个世界的运作方式。

从e时代的人来看，人们将以更e化的生活方式加强与世界的互动以及对世界的掌控。

首先，e化的沟通和互动成为社会关系延伸的重要方式。人们可以将真实的社交关系映射到网络上，并借助网络得以无限延伸，以乘数效应增长；集体的合作、协作可以更多地通过远程的方式进行，你可以更多地与世界各地的伙伴以虚拟团队的形式一起工作。

其次，随时随地的e方式大大增加了交易的便捷性。人们习惯于通过网络获得迅速、全面的交易相关信息，除了复杂的产品和体验性的购买外，大量购买通过网络直接进行交易下单和支付；越来越多产品在e化后可以通过网络交付；产品本身也可以携带更多的信息，例如产地、原料、加工过程等。人们还可以远程接受医疗、法律等专业服务。

第三，人们以更简单的e方式对物施加更强大的掌控。比如，人们更加依赖手持移动终端—它成为集购物、娱乐、社交、信息获取和查询、预订、金融等多种功能于一体的主要工具(而科学技术的发展将使人继续摆脱特定物理工具的限制，或许有一天，随便一张纸，你的手掌，或者面前的一堵墙，都能成为你e化操作的对象和载体)；电器、

设备可以接受远程控制，根据设定的条件和情况自动调节或向人们发出提醒；交通工具不仅可以实现智能驾驶，并且相互之间可以“对话”和采取相应的措施，等等。

从e时代的企业来看，企业必须跟随和满足客户的行为模式和消费习惯，因此需要以e化的业务模式建立在e化的运营平台上，这样才可以与客户和合作伙伴互动。

应该说，企业从过去到现在一直在进行着e化的演进，并将以更快的速度继续。从业务模式上看，电子商务的采用者从仅限于少数互联网公司、小企业，发展到实体企业、大企业；从最初仅限于产品信息或买方卖方信息的发布，逐渐发展到支持交易的完成，网上交易量迅速增长；电子商务生态系统逐渐完善起来。我们可以大胆预见，在未来的e时代，企业普遍以e化的业务模式经营，电子的商务将成为企业的常态和基本技能，不根据客户行为模式的变化而进行e化的企业恐将很难获得客户和生存下去。从运营模式上看，企业开始探索典型价值链上每一个环节的e化价值，例如包括客户参加的开放式研发、电子采购和供应链e化、在线客户自助服务等等。到未来的e时代，企业会在所有的客户接触点提供e化的选择，更好地了解客户和影响客户；并对内部的运营及管理采用e化的方式，从而与生态环境里的合作伙伴更开放地合作。

以上的美好远景是否让你感觉激动不已呢？是否让企业在看到机会的同时，也感受到紧迫感呢？如果不对变化的时代做出必要的思考和相应的调整，企业将面临失去市场和客户、影响和业务合作伙伴顺畅合作等严重后果。也就是说，只有e化的企业才有可能很好地生存。所以，企业需要审视变化，以开放的姿态拥抱即将到来的e时代，才能在竞争中抢占先机。

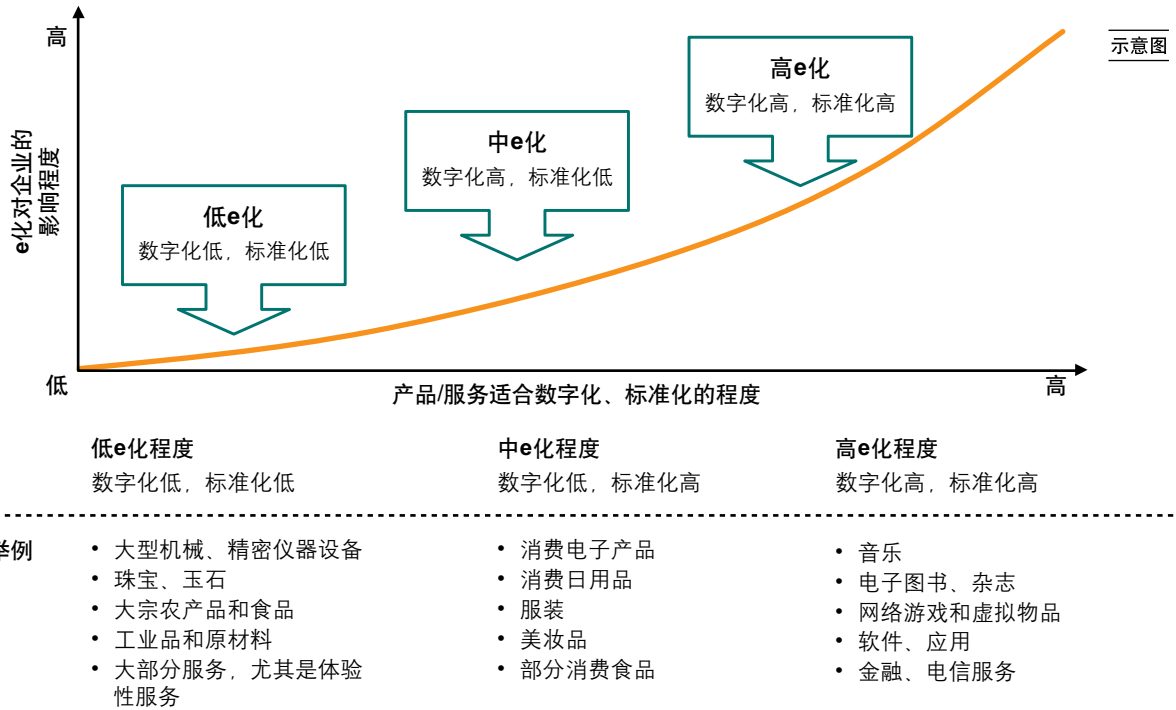


### 企业业务模式e创新

E化对于企业来说是一种变革，变革一定会对企业的方方面面产生或大或小的影响。E化趋势对企业的影响程度与企业的产品/服务的特性相关。如图2所示，对于产品/服务进行数字化、标准化的可能性较低的企业，如珠宝玉石，e趋势的影响就相对较小；随着产品/服务适合数字化、标准化的程度逐渐升高，对于可以高度e化的业务，传统企业e化的变革程度相对较大。

### 企业e化的困惑和挑战

IBM在与许多国内企业管理层的对话中了解到，目前许多企业在e化的问题上尽管看到了一些趋势，看到了市场、效率、成本等方面的潜在收益，也感受到了某种紧迫性，但许多企业仍然停留于观望的状态，迟迟不敢有所行动。原因主要在于企业还面临着很多困惑和挑战。



资料来源：IBM分析

注释：以上表格中所列是业务品种，不表示行业，且以示例形式列出。某些复杂产品的归类判断以整体产品中的主要的部分为准，不考虑价值占比较小的独立部件

图2. 产品/服务特性与企业e化的关系

首先，大部分企业都是在摸索中前行，没有普遍适用的最佳实践参考，如何设计适合企业自身的e化战略、定位和业务模式是企业普遍面临的最大的挑战。尤其要注意把握好与原有业务之间的关系，避免冲突，利用既有资源并创造协同效应。例如避免渠道冲突、避免影响经销商忠诚度等问题需要谨慎处理。其次，变化的业务模式需要相应的运营模式支持，企业的运营该如何调整，包括组织架构、业务流程、绩效考核体系、IT能力等。再次，在企业着手进行实施时也面临着诸多有挑战性的任务，比如，如何评估企业目前的准备度，包括所需的资金投入和能力缺口，例如仓储、物流、客服等后端零售能力；如何获取和分配资源；实施的行动路径如何等。另外，e化的新业务可能暂时不盈利，或者一段时间内收入和盈利仍无法与传统业务相比，如何平衡e化需要的巨大资源投入与企业短期的盈利要求也是个棘手的问题。

### E创新业务模式

前文提到，在企业面临的诸多挑战中最为关键的是如何进行业务模式e创新设计。IBM着重对此进行了分析和研究，发现比较成功的或有特色的企业主要围绕业务模式的几个关键要素 - 客户、产品、渠道、价格等 - 展开e创新，我们将其归纳为几种主要的创新模式：

模式一：E活动与物理活动融合

模式二：E化延伸的平台

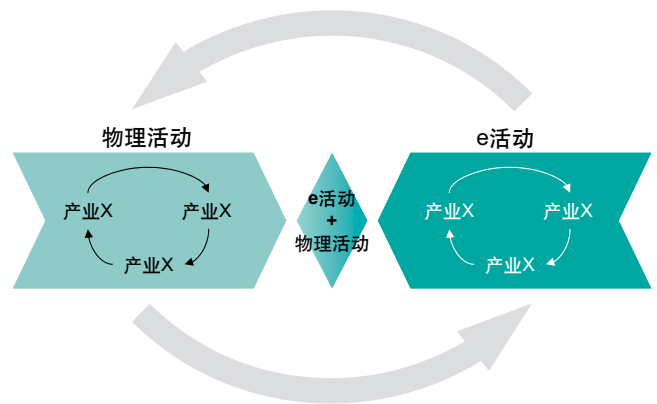
模式三：直通互动

模式四：灵活的收入和定价模式

### 模式一：E活动与物理活动融合

如图3所示，该模式是指以打破e活动与物理活动之间界限的方式打通产业链或获得新的客户群，并充分利用产业间的协同效应，使虚拟与现实相融合，e活动与物理活动相融合，给予客户新的整合并互动的服务与体验。

这种融合可以是双向的。原本以e活动为主的企业可以向物理活动扩张，将虚拟世界的环境、人物、事件现实化、物质化，从而实现更多的商业利益；而传统的实体企业也可以向e活动渗透，利用网络直接接触到最终客户，将产品服务等信息融入网络上的活动之中，并与实体产品和活动建立一定的联系，从而更好地传达品牌和理念。不管哪个方向，最终弥合线上和线下的界限，营造出e体验和物理体验交互、融合的客户体验，并可以帮助企业实现各产业间的协同效应。以下盛大网络和中粮集团的案例很好地体现了这两个方向的融合。



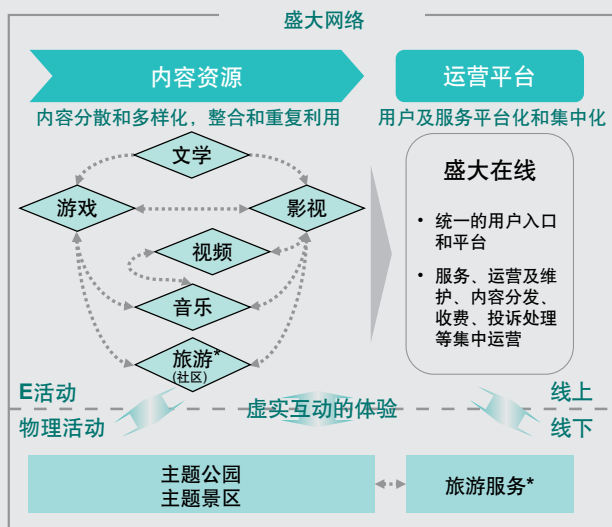
资料来源：IBM分析

图3. 模式一 e活动与物理活动融合



### 模式一案例1：盛大网络打通互动娱乐媒体产业链，打造虚拟与现实融合的体验

盛大网络走出网络游戏主业，进行了一系列并购与整合，包括游戏对战平台、韩国和美国的游戏研发商、新闻门户、文学原创网站、音乐CP和无线SP、视频分享网站，和湖南广电合资成立盛世影业等。<sup>7</sup> 但是旗下各个资产需要摆脱独立作战的状况。盛大一直以Disney的业务模式为蓝本，希望围绕版权进行全方位运作，追求虚拟世界的商业化运作，在现实中实现利益最大化。



资料来源：根据盛大网站及公开资料分析整理；\* 关于旅游的内容来源：IT时代周刊<http://www.ittime.com.cn>“盛大旅游浮出水面 陈天桥娱乐帝国再下一城”

图4. 盛大网络业务模式示意

盛大网络的业务模式如图4所示，模式的主要亮点如下：

- 找到旗下业务间的内在联系，在影视、音乐、文学、游戏这个“大娱乐传媒”领域里建立起从原创内容资源到用户渠道的链条；
- 各个内容原创产业虽然形式上独立，但资源上可以相互支持，产品可以交叉复用和全方位使用，成本降低，协同性高，形成难以复制的业务模式；例如，从盛大文学旗下“起点中文网”的热门小说《星辰变》出发，盛大游戏自主研发同名网游，盛视影业亦宣布投拍同名电影。《星辰

变》成为盛大旗下一部集网络小说、游戏、电影多种产业形态互动的娱乐产品；

- 开发线下资源，寻找线上与线下的结合点，提供虚拟世界与现实世界融合的互动娱乐体验，实现虚拟世界的利益在现实中更大化。

例如：盛大正在筹备推出旅游，包括新建线上社区和收购方式获得的旅游线下服务，为整个娱乐产业链的线上与线下的互动服务。<sup>8</sup>

2009年4月，盛大游戏宣布将把网游《永恒之塔》中的著名建筑“永恒之塔”搬到现实世界中，兴建地址定于台州天台山龙穿峡。游戏中的特色元素将植进现实世界，还将把最优秀的用户名字刻在塔上，景区将会成为《永恒之塔》用户在现实世界中的家园。<sup>9</sup> 盛大借该景区与玩家游客进行了很多虚拟与现实互动，比如，在景区中设置以网络游戏情节为原型的活动；真人扮演游戏里的角色穿梭于游客中营造气氛；景区旅游抽奖的奖品提供游戏光盘和新手卡，玩网上游戏则有机会获得龙穿峡旅游门票等等。<sup>10</sup>

盛大还将与无锡市政府携手建设国内第一个基于物联网的互动娱乐主题示范园区，以虚拟世界现实化和现实世界虚拟化有机结合为核心理念，带人们穿梭在虚拟与现实世界之间。<sup>11</sup>

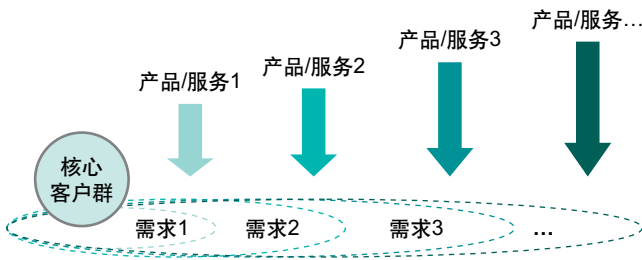
### 模式一案例2：中粮集团品牌传播线上和线下互动体验

中粮集团(COFCO)是中国领先的农产品、食品领域多元化产品和服务供应商，其战略转型的方向是全产业链的业务模式。首先，中粮集团抓住中国网络购物市场快速发展机会，从实体向线上延伸，建立了专业食品购物B2C网站“我买网”，初步实现和消费者的直接接触，并摆脱对传统的终端渠道商超系统的过度依赖。之后，中粮集团与消费者进行了一系列线上与线下的互动活动。例如，开心网上的“悦活种植大赛”互动游戏中，玩家种植的悦活果成熟后可以在网上直接压榨成悦活果汁，并有机会把真正的果汁送给朋友。在中粮西单大悦城复制悦活种植大赛场景举办的“偷水果”比赛，顾客凭游戏结果可以兑换悦活果蔬汁。中粮集团还携手MSN开发网络互动游戏“中粮生产队”，将旗下产品从最初的田间种植到工厂加工、仓储、运输最终到餐桌的一条产业链的完整过程融入其中。这些线上线下的互动给予消费者虚实融合的体验，巧妙地传递了中粮的品牌理念和产品信息。<sup>12</sup>

**模式二：E化延伸的平台**

如图5所示，该模式是指以核心客户群为出发点，针对该客户群体的其他e化的需求，根据企业的核心资源和竞争力，以平台化的方式延伸至其他的产品服务/产业链，以满足目标客户群不断扩展的相关需求，并增加客户忠诚度。

该模式一方面可以一站式、全方位地满足客户需求，加强客户粘度，另一方面，丰富的产品和服务有利于达成协同效应，促进资源共享，提高盈利，降低新产品的推广成本。另外，分散化和相关多元化的产品和服务组合有利于管理业绩和盈利的稳定性。



资料来源：IBM分析

图5. 模式二 E化延伸的平台

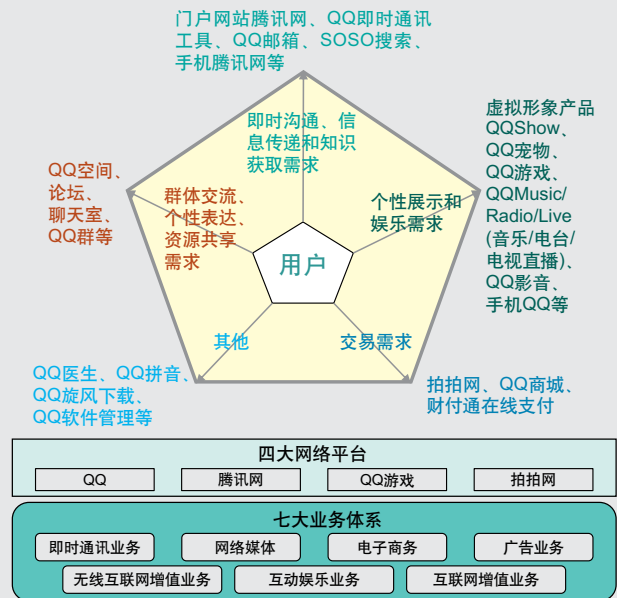
**模式二案例：腾讯围绕核心用户群的e需求搭建e生活平台，不断增加用户粘度**

腾讯公司是e化延伸平台模式的一个典型案例。腾讯是目前中国最大的互联网综合服务提供商之一，构建了中国规模最大的网络社区。如图6所示，腾讯从最初的即时通讯工具QQ发展为四大网络平台和七大业务体系，形成了为用户提供“一站式”在线生活服务的战略布局。

腾讯业务模式的核心是一个黏性巨大的QQ用户群，根据用户群不断衍生的e需求，把成熟的商业模式导入用户群，不断扩展相关的业务，进行多元化，迅速获得收入。

忠实的用户群为腾讯带来了市场推广费用低廉、收入增长稳定等优势，各项业务之间可以相互支持，并共用资产、分担费用。

得益于该模式下忠实的用户群和相关多元化的业务，腾讯在收入、运营利润、增长率、现金储备等方面相比同业有相当好的业绩。<sup>13</sup>



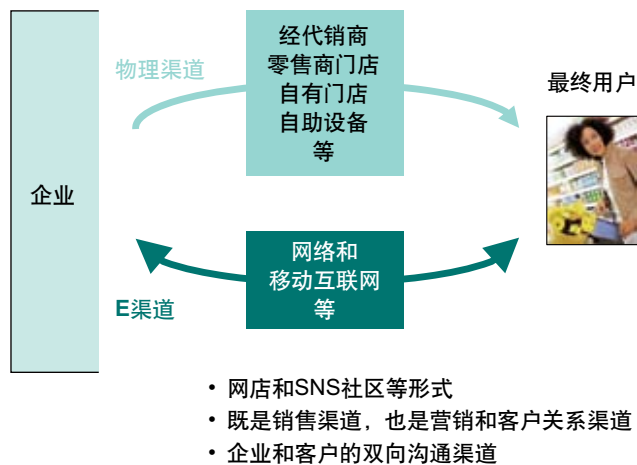
资料来源：根据腾讯网站及公开资料分析整理

图6. 腾讯模式示意

### 模式三：直通互动

直通互动模式即开拓e渠道直通客户，以e渠道和e方式与客户互动，给予客户e体验。从图7中可以看出e化的网络渠道相对于传统门店和分销渠道的优势，网络渠道采取网店和网络社区等形式，可以不受传统终端渠道的限制；它不是单向的，而是企业和客户的双向沟通渠道，并且它既是销售渠道，也是营销和客户关系渠道。

作为销售渠道，通过e渠道销售直接到达客户，省去中间环节，不仅可以节省中间成本，摆脱对传统渠道终端的依赖，而且可以直接取得客户信息、消费数据和客户反馈，并与客户互动，有利于精准营销和产品开发。作为客户接触及互动方式，提供e化的客户体验更符合e时代客户的行为习惯和需求。另外，e化直通使定制和即需即供成为可能，可以更好地满足客户个性化需求，管理企业成本。



资料来源：IBM分析

图7：模式三 直通互动

与客户双向的沟通和互动可以在企业的多个职能中体现出来，我们来看以下一些案例。

在客户关系管理中，通过e渠道可以低成本地收集大量的客户信息和行为数据，为客户关系的管理、产品开发和营销活动提供了很好的基础，还可以利用Web2.0、虚拟等技术提供更多、更友好的在线客户服务和客户自助服务。例如：富国银行利用网上虚拟世界“第二人生”(Second life)与年轻一代互动，引导他们管理自己的财务，当然是借助富国银行的财务产品，从而推广品牌和培养潜在客户。<sup>14</sup>

在产品研发中，通过对客户行为数据的挖掘来分析对新产品的反馈情况，可以改进产品，让客户对新产品的参与意见，甚至参加产品协作开发，即开放式产品开发。维基百科是典型的例子。还有芝加哥的衬衫公司Threadless通过网络社区举行设计竞赛，并将胜出的作品印制成衬衫，大受欢迎，每款均售罄。<sup>15</sup>

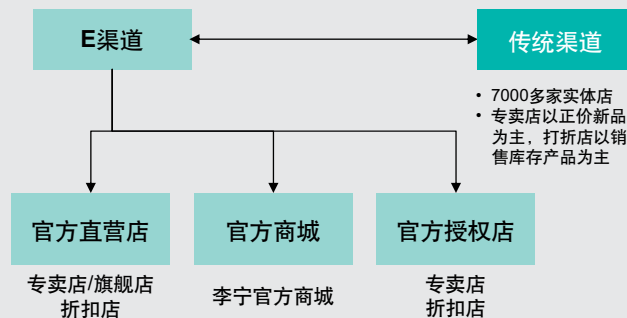
在营销和品牌推广领域，可以通过对客户行为数据的分析做到精准营销；利用SNS和Web2.0等工具和技术进行营销活动和品牌管理及传播，例如在网络社区里为建立品牌口碑而采取相应的公关措施，在社区以互动方式进行品牌推广和营销活动；还可以进行跨界整合营销和推广。Dell公司曾因为忽略网络上消费者的声音而遭遇消费者的网上群体声讨，品牌形象大大受损。后来Dell通过SNS、博客、Twitter等方式随时监控和倾听客户的声音，积极与消费者互动，不仅及时修复了客户关系，还掌握了营销的利器。<sup>16</sup> 美国总统奥巴马成功地利用SNS(Facebook, MySpace, YouTube, Twitter等)塑造个人形象，传播竞选纲领和主张，把握选民心理，搭建支持者、志愿者沟通交流的平台，锁定目标人群(包括小众人)进行有针对性的精准营销，从而以低成本筹集巨大的竞选资金，最终赢得了竞选。<sup>17</sup>

### 模式三案例：李宁公司e渠道多元化尝试、SNS互动社区的e方式客户关系

李宁服装的目标消费群特征是14~28岁、学生为主，居住在大中城市，喜爱运动，崇尚新潮时尚和国际流行趋势。作为国内体育用品市场拥有最多门店数量的公司，李宁公司看到了客户网络购物迅速增长的趋势。

2007年底，李宁公司决定启动网上购物渠道建设。首先要解决的问题是当时已经自发存在的网络销售渠道(几百家店铺网上销售李宁产品)。李宁公司没有强行清理，而是以授权方式进行整理和收编，逐渐将线上渠道规范起来，然后才着手进行建设。2008年4月，李宁公司首先在淘宝商城开设了第一家直营网店，低成本试水电子商务并取得了不错的成果。然后李宁公司马上推出了自己的官方商城，之后又专门为B2C模式量身打造了新的电子商务平台，即新版官方商城www.e-lining.com，该平台一期于2009年6月上线。

很多公司在开拓e渠道时经常会面临渠道冲突的问题。李宁公司在渠道协调方面也有比较成功的实践，不仅区分出e渠道和传统渠道所销售的产品种类，而且建立了一套线上线下共同遵守并可衔接的价格体系。例如线下渠道商不得到线上开店，反之亦然；对新品不得打折和过季产品网上门店打折幅度的规定等。这些措施有效地协调了e渠道与传统渠道的关系。<sup>18</sup>



资料来源：根据李宁网站及公开资料分析整理

图8. 李宁多元化e渠道直通客户

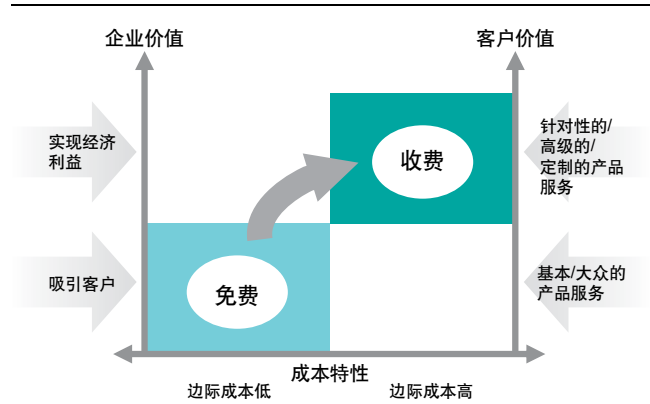
E化直通互动不仅指销售渠道，还包括与客户进行双向的沟通和互动。李宁公司根据年轻一代的特点，很好地利用了网络互动社区SNS打造e方式客户关系。李宁公司在官方网站上建设的互动社区成功吸引并聚集了大量李宁品牌爱好者和活跃的体育爱好者，会员们乐意称自己为“柠檬”。柠檬社区挖掘和培养意见领袖，很好地推动了柠檬们对李宁品牌的热爱和期待；品牌推广活动和营销也植入其中，很大程度上引导了大众消费者的购买倾向。而且，“柠檬”对李宁品牌、产品、销售和服务的意见也通过社区第一时间反馈到李宁，对产品的设计开发形成及时、有效的输入。<sup>19</sup>

**模式四：灵活的收入和定价模式**

E时代随着字节经济的发展以及客户对免费的偏好，企业可以采取更为灵活的收入和定价模式来达到免费或收费的效果，从而更自如地在吸引客户和获得经济利益之间进行组合与平衡。

如图9所示，企业可以依据产品的成本特性和不同客户群的需求灵活采用免费和收费的策略，以基本/大众的产品和服务吸引大众客户，并通过对特定客户群提供有针对性的、高附加值的、定制的产品和服务来最终获得经济利益，这样完成了企业和客户之间的价值传递。

互联网经济下，越来越多行业和企业都在走向“免费”或采取更为灵活的收入和定价模式，总结下来，主要有以下方式，见图10。



资料来源：IBM分析

图9：免费和收费的价值分析

收入 and 定价模式的改变	举例
<p><b>改变定价单位</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>由以产品为定价单位变为以期间使用权为单位定价</li> <li>由捆绑的产品定价，变为单个产品定价</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>报纸、杂志由单份购买变为网上定期的阅读权限</li> <li>音乐由整张CD购买变为单曲网络免费下载或购买下载</li> </ul>
<p><b>改变主要收费标的，转移定价，交叉补贴</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>在捆绑或相关联的产品之间转移定价</li> <li>在大众版本和高级/定制版本产品服务之间转移定价</li> <li>在线上 and 线下的产品服务之间转移定价</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>歌手和乐队免费提供新曲网上下载，培养粉丝，通过商业演出取得主要收入</li> <li>网络杂志、软件对大众会员免费提供普通版本，对少数专业会员提供高级版本并收费</li> <li>交友网站线上免费提供服务，通过会员线下活动收费</li> </ul>
<p><b>改变收费形式</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>不以货币形式收费，而以其他形式的收益为交换</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在美国Google提供411免费语音本地搜索服务，Google可以利用用户的使用经历改进其语音搜索技术</li> </ul>
<p><b>改变收费对象</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>由其他的群体为用户付费</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>搜索引擎对个人用户免费，以网站广告形式从商家收费</li> <li>以上提到的Google在美国提供411免费语音本地搜索服务，Google还可以通过成功连接查询者与商业公司而获益</li> </ul>

资料来源：IBM分析；部分举例参考《免费－商业的未来》克里斯安德森

图10. 灵活改变收入 and 定价模式的主要方式



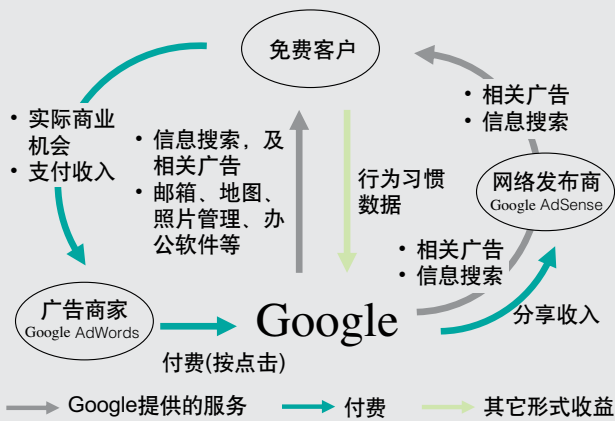
**模式四案例：Google – 免费策略的倡导者和实践者**

Google公司作为免费策略的倡导者和实践者，是免费的最佳案例。高科技材料的革命性改进推动了互联网的迅猛发展，存储器、带宽、处理器的成本不断下降，使得字节经济的成本越来越低，成为互联网经济的免费强大动力。Google以其搜索业务为基础，并且把很多应用的计算放到云中进行，围绕免费创建了全新的商业模式。见图11。

Google模式改变了收费对象，把原来两方之间捆绑在一起的服务提供和付费分割开来，在自身、免费客户和商家之间形成了新的服务提供关系和付费关系，支撑其对众多个人用户的灵活的收入和定价模式。

Google改变收费形式，在免费提供搜索及其它很多网络应用服务的同时，也免费地收集了客户的行为习惯数据，从而对自己产品改进和新产品开发提供了宝贵基础。

Google广告联盟和关键字广告模式中，Google提供的相关广告和按点击付费方式使企业的营销推广更有针对性且成本更低。广告联盟中的网络发布商也可以分享广告收入，因此具有很大的吸引力。<sup>20</sup>



资料来源：根据Google网站及公开资料分析整理

图11. Google的免费模式

**E路创新，引领新时代**

不同的业务和企业适用哪种e创新模式，以及如何具体设计e创新模式都是不尽相同的。对于企业的CEO和高管来说，了解了主要的e创新模式还不够，更重要的是针对企业的业务特点来分析和设计出适合自己的创新模式。

**E创新模式的进一步思考**

由于e活动与物理活动融合模式需要一定的e活动为基础，因此适合e化程度较高的业务。对于e化延伸的平台模式，由于传统实体或重资产型业务进行延伸所需的资金和能力较难在短时间内获得，因此该模式较适合高e化程度的业务。直通互动模式对于低e化程度的业务适用—可以更多地各个客户接触点采用e方式与客户沟通互动，对中、高e化程度的业务还可以开拓e销售渠道。E经济推动的灵活的收入和定价模式即免费模式则更适合中、高e化程度的业务。(见图12)

适用性 (高H, 中M, 低L)	低e化程度 (数字化低 标准化低)	中e化程度 (数字化低 标准化高)	高e化程度 (数字化高 标准化高)
e活动与物理 活动融合	L	M	H
e化延伸的平台	L	L	H
直通互动	M	H	H
免费模式	L	M	H

创新焦点

- 运营模式创新
- 运营模式创新
- 多种创新业务模式
- 渠道、收入和定价模式等方面创新
- 客户体验

注释：适用性的标注仅为通用示意，个别具体业务需要具体分析。

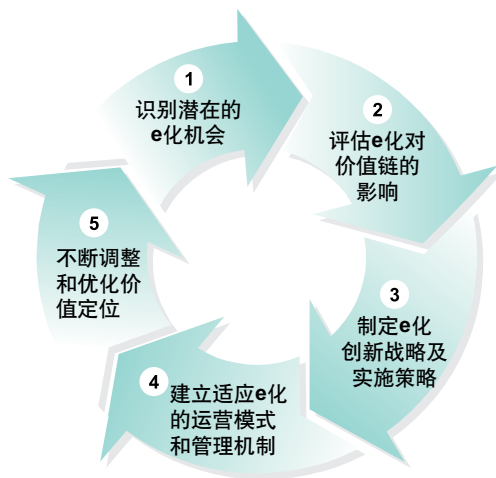
图12. 四种e创新业务模式的思考



就业务角度而言，低e化程度的业务适合以运营模式创新为主，比如建设电子渠道进行销售和营销、多渠道整合、供应链端到端的e化等。而高e化程度的业务则可以同时考虑多种创新模式的结合。

### 开始行动

业务模式创新可能会带给企业全方位的影响。企业实施业务模式创新必须采取正确的步骤，进行充分的评估和准备，设计适合并切实可行的方案，并具备必要的资源及执行力，才可能获得期望的成果，同时避免给原有的业务带来负面影响。IBM建议企业遵循以下步骤规划和实现e时代的业务宏图。(见图13)



资料来源：IBM商业价值研究院分析

图13. 业务模式e创新的实施步骤

第一步：识别潜在的e化机会，主要工作包括：

- 重新审视企业生态系统的变化，包括客户及最终用户、供应商、合作伙伴的行为习惯和趋势的e化变化；生态系统新的角色、细化的分工、提供的外包服务；社会、宏观经济、法律、科技等大环境的变化，等等；
- 了解原有和新加入竞争对手的e化动向；
- 分析企业产品和服务在新的e环境下的可替代性、互补性等；
- 分析潜在的e化机会，例如产品和服务、渠道和交付方式，或者业务模式整体e化转型；
- 评估e化的价值和收益。

第二步：评估e化对价值链的影响，主要工作包括：

- 审视价值定位，重新梳理价值交付的过程，分析企业e化对价值链上各个环节的影响；
- 评估e化对供应商、合作伙伴、经销商以及客户和最终用户的影响和潜在风险，准备应对计划。

第三步：制定e创新业务模式及实施策略，主要工作包括：

- 制定e化创新战略并融入企业整体业务战略，勾勒愿景；
- 设计业务模式，包括行为更为e化的目标客户、e化的产品服务及e化的交付方式、灵活的价格以及收入和赢利模式、e渠道、自有与合作/外包、资金策略等；
- 制定e化的业务目标；
- 评估企业实施e化的资源和能力及准备度；
- 根据业务模式对供应商及合作伙伴的影响和新的要求，评估现有合作伙伴需要做出哪些改变以及需要建立哪些新的合作关系，分析潜在风险，准备应对计划；
- 制定实施策略和路线图；
- 进行财务分析或建立商业案例。

第四步：建立适应e化的运营模式和管理机制。根据e创新业务模式和实施策略来设计并调整运营模式和管理机制，主要工作包括：

- 组织架构和人员的调整；
- 业务合作伙伴关系的建立；
- 销售管理体系的调整；
- 供应链、产品开发、营销、客户关系管理等职能的调整；
- 业务流程的调整；
- 绩效考核体系的调整；
- IT系统的支持。

第五步：不断调整和优化价值定位。在实施的过程中随时跟踪了解客户的和生态系统的变化，随着企业e化战略实施的步骤，不断对价值定位进行调整和优化。创新是个不断循环调整的过程。

另外，我们建议企业在业务模式e创新的设计及实施方面还需关注几个关键要素：

把握技术趋势：e创新的模式需要结合领先的科技信息技术，不论是产品服务、价值交付过程还是内部管理。例如更快的计算能力、云计算和移动云计算、移动互联网、物联网、虚拟、语音对话互联网等互联网多媒体技术等都是未来的重要趋势。

关注能力缺口：e化和e创新对于许多企业来说都是个摸索的过程，尤其是对于一些从事以前没有从事的经营活动的企业，新的业务模式就需要有新的能力来支持，因此可能产生能力缺口，这包括运营能力，也包括人才和人的思维方式和理念。

比如，以前主要从事实体经营、依赖实体门店渠道的传统企业，如果经营e销售渠道，绝不只是开个网站这么简单，还需要充分关注后端的供应链、仓储、物流的能力，或者自行建设、或者通过合作/外包来获取这些能力。在客户越来越看重网上购物送货速度和质量的情况下，后端能力的优劣对客户体验也有着至关重要的影响。同时，新的e渠道和原有各个物理渠道之间是否能进行整合，给予客户无缝的体验，也是企业的差异化点。再比如，通过e渠道直接接触消费者，无论是客户服务还是营销及品牌传播，都需要采取新的网络思维和方式，完全照搬旧的理念、思维方式和管理体系是行不通的。

这些新的运营能力和理念又必然对企业能力提出了一个要求，就是信息在企业内部(如渠道之间)、外部(如：与供应链上不同合作伙伴之间)通畅、及时地流动。充分关注这些能力缺口关系到一个好的业务模式设计是否能成功实施落地。

**广泛利用外部资源：**对于上面提到的能力缺口，企业除了自行建设以外，广泛利用外部资源和平台，是补充资源和能力的有效手段，也为企业提供一个低成本的试验田—当企业缺少经验或者尚未想好是否进行大规模投入时。目前国内的电子商务生态系统已经越来越完善，有比较成熟的第三方电子商务平台，专业化分工的外部服务也越来越丰富，可以提供针对企业自身的战略、业务及运营模式的管理顾问服务，也可以提供强大的技术规划、建设和支持服务，还可以在建设完成后采取联合运营或支持运营等灵活方式，帮助企业在起步的过程中针对不断发现的新问题进行调整和完善，直到业务量稳步提升。另外，专业化的运营服务提供商还可以提供电子商务平台上的推广、物流配送、财务结算、客户服务等一系列运营外包服务。

**做好财务分析：**对于新的业务模式，企业需要做好财务分析和预测，尤其是投资、收入和现金流，并根据市场情况适时进行调整。如果初期的一段时间内需要通过战略性亏损来获取市场份额或服务于其他目的，尽量预计一个比较明确的赢利转折时间，做到“心中有数”。

### 关于作者：

孙虹，IBM中国商业价值研究院咨询经理，专注于企业战略和业务模式的研究，拥有多年战略和转型、业务模式、运营模式咨询经验。她的邮件地址是：

[anniesun@cn.ibm.com](mailto:anniesun@cn.ibm.com)

徐永华，IBM全球企业咨询服务部战略与转型咨询合伙人。他的邮件地址是：[yonghua.xu@cn.ibm.com](mailto:yonghua.xu@cn.ibm.com)

### 合作者：

甘绮翠，IBM中国商业价值研究院院长。她的邮件地址是：[michelle.yt.kam@hk1.ibm.com](mailto:michelle.yt.kam@hk1.ibm.com)

### 致谢：

李胜峰，IBM全球企业咨询服务部战略与转型高级咨询经理，业务战略总监

许方，IBM全球企业咨询服务部战略与转型高级咨询经理

白立新，IBM全球企业咨询服务部工商企业部副合伙人

冯晔，IBM全球企业咨询服务部应用创新高级咨询经理

王世蓉，IBM中国商业价值研究院高级咨询顾问

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

## 参考文献

- 1 中国互联网络信息中心CNNIC《第25次中国互联网统计报告》,http://www.internetworldstats.com
- 2 中国互联网络信息中心CNNIC《第25次中国互联网统计报告》
- 3 中国互联网络信息中心CNNIC《2009年中国移动互联网与3G用户调查报告》
- 4 中华人民共和国商务部网站
- 5 中国互联网络信息中心CNNIC《第25次中国互联网统计报告》
- 6 中华人民共和国商务部网站
- 7 盛大网络网站 <http://www.snda.com/cn/news/newslist1.aspx>
- 8 “盛大旅游浮出水面 陈天桥娱乐帝国再下一城”,IT时代周刊 <http://www.ittime.com.cn>
- 9 盛大网络网站 <http://www.snda.com/cn/news/newslist1.aspx>
- 10 “盛大旅游浮出水面 陈天桥娱乐帝国再下一城”,IT时代周刊 <http://www.ittime.com.cn>
- 11 盛大网络网站 <http://www.snda.com/cn/news/newslist1.aspx>
- 12 中粮案例资料来源:中粮集团网站[http://www.cofco.com/cn/about\\_cofco/press.aspx](http://www.cofco.com/cn/about_cofco/press.aspx)
- 13 腾讯案例资料来源:腾讯网站 <http://www.tencent.com/zh-cn/index.shtml>
- 14 第二人生网站 [http://secondlife.wikia.com/wiki/Wells\\_Fargo](http://secondlife.wikia.com/wiki/Wells_Fargo)
- 15 《轻公司》,李黎、杜晨著,中信出版社,第八章
- 16 《Google将带来什么?》,杰夫 贾维斯著,中华工商联合出版社,第一章 新关系
- 17 《正在爆发的互联网革命》,西门柳上、马国良、刘清华著,机械工业出版社,第八章 社会化网络代言人—奥巴马
- 18 李宁案例资料来源:李宁网站 <http://www.li-ning.com/>;《李宁:中国民族服装企业电子商务中的传奇》<http://www.515win.com/case//2009/1014/30.html>;《赢得社区粉丝四要诀》中欧商业评论2009年10月;等公开资料
- 19 同上
- 20 案例参考资料:Google网站<http://www.google.com.hk/intl/zh-CN/ads/>;《免费—商业的未来》,作者:克里斯 安德森,中信出版社





---

© Copyright IBM Corporation 2010

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://ibm.com) are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

---

## 北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号  
盈科中心IBM大厦25层  
邮政编码: 100027  
电话: (010)63618888  
传真: (010)63618555

## 上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码: 201203  
电话: (021)60922288  
传真: (021)60922277

## 广州分公司

广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码: 510620  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182