

## 模式创新与模型构建:大学生创业 商业模式的跨案例呈现

■ 张 龙 雷园园 王 昀

(丽水学院:职业技术学院,教师教育学院,商学院;浙江 丽水 323000)

**【摘要】**大学生是“大众创业,万众创新”的生力军。大学生在高度动态的创业过程中保持商机、资源、创业团队之间的动态性、连续性和互动性,提升创新能力和创业竞争力,以及商业模式的创新与构建是其创业成功的关键。资源相对匮乏但学习主动性和学习能力较强的大学生创业者,更容易利用其探索式学习和利用式学习的能力推动商业模式的创新。这种以学习为核心的商业模式,利用学习系统通过内部传递系统和外部传递系统协同作用,系统整合,运用和创造知识以解决资源短缺等问题是大学生创业成功的主要优势。

**【关键词】**模式创新 模型构建 大学生创业 商业模式 跨案例分析

习近平总书记在给全球创业周中国站活动组委会的贺信中指出,创新是社会进步的灵魂,创业是推动经济社会发展、改善民生的重要途径。如何推动大学生创业管理是深化高校创业教育改革创新和推动青年人才创业的重要问题。党的十九大报告强调指出,全党要关心和爱护青年,为他们实现人生出彩搭建舞台。大学生是“大众创业,万众创新”的生力军,如何有效提高大学生创新能力和创业竞争力成为当前政府和高校共同关心的课题。

Timmons指出,创业是一个高度动态的过程,他强调商机、资源、创业团队之间的动态性、连续性和互动性<sup>[1]</sup>。在这种动态的外部环境和内部环境下,如何保持创业项目与市场协调一致尤其应受到关注。一些国内学者就中国大学生的创业能力、机会和动机及其对创业绩效的作用机制进行了调查研究,发现大学生在创业能力、机会和动机方面优势与劣势并存<sup>[2]</sup>。然而,现有研究多关注在创业过程中居于中心地位的大学生创业者个体,鲜有关注以项目为主体的创业机制。愈来愈多的研究证明,商业模式是项目竞争优势的重要因素,但是很少有研究关注大学生创业实践中项目竞争优势问题。对于资源相对匮乏但是学习主动性和学习能力相对较强的大学生而言,其运用的商业模式及创新与社会创业者或者成熟企业是否存在不同尚不明确,这些都使

收稿日期:2018-04-25

作者简介:张 龙,丽水学院职业技术学院党委书记,讲师,硕士,主要研究大学生创业管理;  
雷园园,丽水学院教师教育学院团委书记,讲师,硕士,主要研究共青团工作理论;  
王 昀,丽水学院商学院助教,硕士,主要研究大学生创业管理。

基金项目:本文系2017年度共青团中央学校部全国学校共青团课题研究资助项目“大学生创业的商业模式创新及教育机制研究:以‘创青春’大学生创业大赛优秀项目为例”(课题编号:2017ZD79)、教育部人文社会科学研究专项任务项目(高校思想政治工作“社会资本视域下产学研合作创业教育研究”(课题编号:16JDSZ2030)的研究成果。

得对大学生创新力和竞争力的了解处于推断层面,缺乏科学依据。

团中央、教育部、人社部等多部委搭建了“创青春”大学生创业大赛平台,为广大青年学生提供更多追梦圆梦、人生出彩的机会。对大学生创业竞赛的优秀项目开展研究,借以剖析大学生的创新力和竞争力,构建对其双向提升的科学评价模型,既有助于“创青春”大学生创业大赛项目的拓展,又能为相关部门特别是高校共青团组织从基于学习的商业模式创新视角制定大学生创业管理和创业教育策略提供实践依据。

## 一、商业模式的变量架构、研究方法与案例选择

企业最重要的竞争优势之一来源于其商业模式<sup>[3]</sup>。商业模式是企业满足消费者需求,用以管理企业包括资金、人力资源、生产方式、销售方式、信息、品牌、外部环境、创新力等各种资源的系统,借以形成能够提供和满足消费者需求的产品和服务。多数研究从战略、经营系统、价值创造视角解读商业模式,多关注于盈利模式这种显性资产而忽视了作为隐性资产的商业系统<sup>[4]</sup>。Itami 和 Nishino 认为,尽管盈利模式为企业解决了当下钱的问题,但是商业系统才是企业商业模式的真材实料,才能解决企业长期发展的问题,这其中学习系统是极为重要的内容,但是常常被忽视<sup>[5]</sup>。他们从盈利模式( profit model) 和商业系统( business system) 两个要素建构商业模式,其中商业系统由包括内外部的传递系统和学习系统组成。商业模式创新是对原有商业模式进行重组、改造的过程,其本质上是对现有商业模式的一种解构和重构。Linder 和 Cantrell 从商业逻辑角度,把企业商业模式创新分为四种类型:一是不改变现有商业模式的本质,挖掘其新的潜力;二是通过改变产品或服务平台、品牌、成本支出和技术基础来调整企业的核心技能,改变企业在价格或价值曲线上的位置;三是将公司的现有商业逻辑扩展到新的领域;四是引入一种新的商业逻辑。国外商业模式创新研究存在战略规划、层层推进、知识管理、价值系统、模块重组、变革长度等六种视角<sup>[6]</sup>。由此可见,商业模式创新本质上是由学习促成的,学习作为大学生能力和职责所在,可能也应该在其创业中不断推动商业模式创新。本文重点关注大学生创业的商业模式构成及其创新路径,着重考察学习在其中的作用。

就研究方法而言,案例研究法适用于回答研究问题的类型是“怎么样”和“为什么”。案例研究法的优势在于,聚焦于理解单一情景下的动态过程<sup>[7]</sup>。由于本文主要考察大学生创业项目的商业模式架构以及创新路径,是从“怎么样”的角度研究大学生创新力和竞争力的,故适宜采用跨案例研究方法。

在案例选择方面,基于理论抽样的原则,本文选取最具代表性的“创青春”全国大学生创业计划大赛金奖项目,在基于数据可得性的基础上选取电子商务、渔业、食品等三个行业的大学生创业案例,以保证案例的代表性和结果的可复制性。具体来说,Taste 成立于 2014 年,是一家清真餐饮调味料的研发和生产商,在食品、餐饮服务等分类注册商标中属于 53 类,年销售收入达千万元,已完成天使融资;Platform 成立于 2015 年,是一款 P2P 的时间交换和管理平台,以整合碎片时间实现劳务供给方和需求方的联结,是地方首批大学生广播经济创业项目和市级高新技术产业,已获得首轮融资;Fish 成立于 2016 年,是一家研发、生产水产冷冻装置设备的创业项目,解决水产运送过程中冷链成本高、效果差的问题,获三项发明专利,是地方的自主创新产品。(表 1 列出了所选三个大学生创业案例的基本情况)

在数据收集方面,鉴于“创青春”大学生创业计划大赛项目的数据可得性,在保证三角验证原则的前提下,本文从项目计划书文本、公开答辩、赛后人物访谈、公开新闻等方式获取数据,以提高案例研究的信度和效度。由于相关项目为初创项目,为保护相关项目知识产权和商业隐

私 本文对所有项目均做了匿名处理。

表 1 基本情况对比

项目	Taste	Platform	Fish
所属行业	食品	电子商务	渔业
高校类型	省部共建	省属高校	省部共建
成立时间	2014 年	2015 年	2016 年
主营业务	调味料销售	信息中介服务	水产冷冻设备研制
运营状态	运营良好	运营良好	运营良好
所获荣誉	金奖	金奖	金奖

## 二、大学生创业的商业模式构成

大学生创业的商业模式构成主要包含盈利模式、传递系统和学习系统。它注重如何创造价值以及如何创造价值的模型。在具体运作过程中,大学生创业的商业模式沿循一定的逻辑结构设计,对资源进行重新整合,以实现其价值提升。通过跨案例的分析,呈现大学生创业的商业模式构成,有助于深入剖析大学生基于学习的商业模式的新型竞争力。

### (一) 盈利模式

盈利模式是企业基于既定业务来获取盈利的目标模式,即企业如何增加收入和(或)降低成本。换言之,企业的盈利模式是其通过产品或价格从竞争对手处获取多种差异化战略资源,而商业系统则是通过设计来实现这个战略目标的系统<sup>[8]</sup>。从案例中可以看出,大学生创业的成本支出较为一致,集中在销售费用、人工成本、管理费用等科目,由于根据项目的性质不同各项目都存在一定的个性,如 Taste 在原材料等的生产成本上、Platform 在平台运营费用上、Fish 在设备的研发费用上支出较多。从收入来源看,作为初创项目,各项目一般都局限在主营业务收入,如销售收入、交易佣金等方面。(表 2 对跟踪项目盈利模式各要素进行了对比)

表 2 盈利模式要素对比

项目	Taste	Platform	Fish
成本支出	材料费用	人工成本、销售费用、管理费用 平台运营费用	研发费用
收入来源	销售收入	交易佣金、广告收入、 等级服务、认证审核	销售收入、解决方案收入

我们对样本项目的追踪发现,各大学生创业项目都能够较为理性地看待盈利模式,而非单纯追求降低成本。对于盈利模式的运作,各跟踪项目都较为关注平衡成本支出和收入来源,并能够服务好、支撑好整个创业项目的商业模式。Taste 通过加大材料费用的支出以满足市场需求增长,扩大销售收入。Platform 不断优化平台功能和属性以提升用户体验,在提高交易佣金的基础上增加广告收入、登记服务、认证审核等方面的收入来源。Fish 不断投入研发力量以保持核心技术的科技优势和技术领先性。同时,作为初创项目,所有项目均注重增加销售费用的支出,加大项目的曝光度和市场接受度。总之,盈利模式的运作在于平衡成本支出和收入来源,以保证核心资源下的关键业务能够通过有效渠道传递至客户处以实现其价值,不过分强调成本的降低和收入的增长。在大学生创业的商业模式中盈利模式作为其基础,平衡成本支出与收入来

源对于支撑商业模式具有正向影响。

## (二) 传递系统

### 1. 内部传递系统

内部传递系统关注于企业边界内部的组织活动,即根据企业边界内的核心资源设计组织流程,以完成关键业务,实现价值创造,直接体现在核心资源及关键业务上<sup>[9]</sup>。(表3对跟踪项目内部传递系统各要素进行了对比)

表3 内部传递系统要素对比

项目	Taste	Platform	Fish
核心资源	创业者回族身份、秘制汤料	知识储备与应用、优质创业团队、良好社会形象	冷冻技术、研发力量、零库存
关键业务	秘制清真食品调料的研制与销售	劳务信息发布与匹配的中介服务	活体冷冻机及其配套冷液研制与销售

核心资源是为价值创造和竞争优势的形成发挥关键性作用的人或物,包括实体资产、知识资产、人力资源和金融资产,是大学生创业过程中的重要组成部分。跟踪发现,项目均能够有效识别市场机会,科学利用其核心资源设计企业边界内的组织活动并开展关键业务。Taste创业者作为一位回族青年,综合36种原材料,研制出正宗的清真食品秘制汤料。Platform根据团队基于时间管理四个象限理论的思考,应用时间定位、LBS定位、技能定位、兴趣定位等技术手段,精准、智能地推送劳务信息。Fish根据创业团队基于所在高校冷链物流中心的三项发明专利衍生创办本公司,同时根据团队研发力量持续推动产品创新。在大学生创业的商业模式中,内部传递系统表现为核心资源和关键业务互动的价值创造过程。

### 2. 外部传递系统

外部传递系统关注创业项目与企业边界外部主体的交互过程,尤其关注根据顾客需求设计企业外部活动的过程,主要表现在顾客、合作伙伴和渠道通路<sup>[10]</sup>。(表4对跟踪项目外部传递系统各要素进行了对比)

表4 外部传递系统要素对比

项目	Taste	Platform	Fish
对象	清真餐饮连锁店	劳务需求方、劳务供给方	水产公司、冷链物流公司
顾客需求	需要正宗、味佳的汤料及相关佐料	技能、时间的需求与输出无法有效匹配和获取	水产运输存活率低、易感染、运输不便
渠道通路	“主麻”聚礼、微信平台、媒体报道、创业竞赛	公益活动、媒体报道、创业竞赛	基准营销、结构化社区、传统媒体
合作伙伴	地方政府、生产工厂	A 师范大学、A 团市委、商家、芝麻信用	B 海洋学院、水产企业、冷链物流企业、校友、在校学生

对顾客及其需求的挖掘就是对市场机会的把握。各大学生创业项目均能够较好地发现市场痛点和兴奋点,并能够根据产品、服务特色与性质设计渠道(chanel),为顾客有效传递产品与服务。Taste能够准确把握回族群众的生活方式,在每周五“主麻”聚礼的穆斯林清真寺礼拜时开展推销,同时根据回族群众中有很多人因为不擅长文字编辑、习惯语音聊天而高频率使用微信的习惯,建立了一个目前已有4万余人的微信平台。Platform针对当今时间和信息碎片化、人们无法自主安排时间的社会痛点,用P2P的技术智能精准匹配了时间的供需双方,通过公益活动等方式宣传企业形象并直接绑定更多的客户群体。Fish基于B市拥有的渔船体量,在休渔期

期间邀请船老大参观项目的鱼体复活过程,在整合传统线上线下营销渠道的基础上尝试使用自媒体,建设结构化社区联结渔船工作人员、客户、水产市场相关人员甚至是感兴趣的其他群体。这其中我们发现,鉴于外部资源的相对缺乏,大学生创业尤其注重和外部合作伙伴的合作。无论是和地方政府合作以加强诚信背书,或是加强与高校、研究所的技术合作以保持科技领先,依托所在高校充分利用校友资源和在校生廉价、高质的实习生资源,还是与上下游企业合作以加强生产、销售,让合作伙伴参与到渠道的设计之中,其核心目的都在于通过加强外部的合作以促进价值传递的效果。在大学生创业的商业模式中,外部传递系统表现为渠道通路服务于顾客的价值传递过程,其中大学生创业尤为关注外部合作伙伴的作用。

### (三) 学习系统

盈利模式相较于商业系统来说更为引人注目,这不仅仅因为其更容易为外人所观察,还在于它是公司发展的底线。但是商业系统才是实现企业战略意图和着眼未来发展的真材实料,这其中学习系统是极为重要的内容但是常常被忽视<sup>[11]</sup>。本文遵循 March、Gupta 和 Smith 对组织学习的定义,从探索式学习和利用式学习考察商业模式中学习系统的情况;利用式学习是组织对当前能力、技术和范式等的精炼与细化,探索式学习则是组织对新知识、新技术等的搜寻。(表 5 对跟踪项目学习系统各要素进行对比)

表 5 学习系统要素对比

项目	Taste	Platform	Fish
利用式学习	地方口味研制、丰富产品线	时间管理、平台功能提升	技术创新、冷冻机功能升级
探索式学习	一体化服务	/	/

大学生创业者们非常强调学习的重要性,Taste 在原材料产地兰州进行了为其两个月的配方调研,通过各种方式收集到 100 多家名店的汤料配方,并进一步根据沿海、中部、西部三个区域的不同口味需求研制出三款不一样的汤料。Platform 起初用户体验也不是非常好,到后来经过不断的市场调研,结合技术研发部门的功能改进,用户体验获得明显提升。Fish 每年都会拿出相应资金委托物流中心开展技术研发以保证公司技术的领先优势。我们的数据显示,各跟踪项目均有效开展了利用式学习促进其创业绩效的提升,但是案例未完全支持大学生创业积极开展探索式学习、发展新技术、新范式,仅 Taste 为实现服务一体化,从清真餐饮服务平台向回族群众信息服务平台转型开展了探索式学习。Fish 和 Platform 作为初创项目,首要任务是着力稳固现有市场,在原有技术、管理范式上做深度挖掘,而 Taste 经过几年的发展已成为行业知名度第一的品牌,其产品 在东南沿海五省占有 50% 的份额,并在此基础上积极开展业务拓展,已进入更加丰富、多元的产业领域。利用式学习和探索式学习对于资源相对缺乏的大学生创业者积累和整合市场知识、组织知识、技术知识以保持竞争优势具有关键作用。

## 三、基于学习的大学生创业商业模式创新与模型构建

当前我国产业发展的明显趋势是科技进一步推动产业融合,这使得跨界竞争成为商业兴衰周期的重要影响因素。商业模式在两个方向上直接影响项目的时代交互行为。一方面,它对内直接影响项目的效益、机制、组织、文化;另一方面,它对外则牵扯客户、竞争对手和利益相关人。如果项目内生的创新积极性不高,项目本身就缺少关键的竞争要素,最终会被不断的发展所吞噬。通过细致梳理以学习为目的的大学生创业主体商业模式的逻辑关系,可以构建新型的模型,进而展示大学生在商业角逐中的创新力和竞争力。

### (一) 商业模式创新

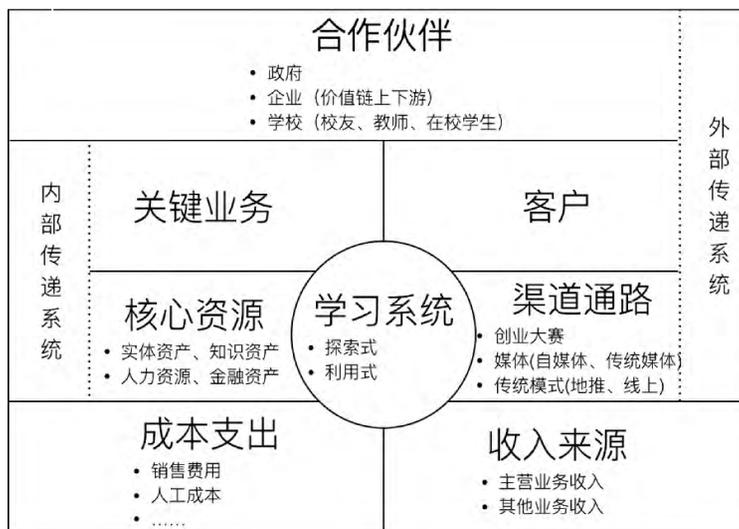
从大学生创业商业模式构成的跨案例分析来看,不同学习范式对于大学生创业的影响不同<sup>[12]</sup>,其作用机制的关键影响因素是商业模式创新。

Platform 和 Fish 不断加强对市场的挖掘和基于市场需求的产品升级,带动组织管理流程不断规范化和外部网络的拓扑,如 Fish 规划“在短期之内稳固住 B 市的这个市场,以 B 市为中心向全国的水产市场进军。”可见,这种基于原有技术、管理范式的利用式学习所带来的商业模式创新是渐进式的。而 Taste 通过在清真餐饮市场上的探索,提出“四步走战略”:第一,实现产品标准化,让拉面店获得标准规格的汤料、牛羊肉及调味品等原材料;第二,实现配送区域化,做到每个一线城市配备一个“中央厨房”;第三,实现经营国际化,将产品卖向世界各地;第四,实现服务一体化,从清真餐饮服务信息平台向回民信息服务平台转型。这种基于市场知识的主营业务的改变带来了组织结构的调整。Taste 着力加强人才队伍建设,丰富组织内知识的异质性,强化组织内流程管理,同时推动在物流业、IT 业、跨国管理等新领域的学习与探索,重新建构外部的合作网络与销售管理模式。这种基于超越原有技术、管理范式的探索式学习突破了能力边界,产品的内涵和外延也获得极大提升,其价值创造的能力获得了几何倍数的增强。所带来的商业模式创新程度较深。总体而言,商业模式创新在于市场知识的累积引起价值主张设计的变化<sup>[13]</sup>。技术知识、组织知识的互动引起企业构建起高效稳定的价值链以及重构价值网络,在此过程中盈利模式随之调整<sup>[14]</sup>。大学生创业商业模式创新基于学习系统展开,而基于探索式学习的商业模式创新较基于利用式学习的商业模式创新程度更深。

### (二) 模型构建

基于对以上三项“创青春”大学生创业计划大赛金奖项目商业模式的构成要素及其创新情况进行跨案例分析,有必要构建基于学习的大学生创业商业模式模型(见下图)。

此模型借鉴 Itami 和 Nishino<sup>[15]</sup>商业模式构成要素与 Osterwalder 和 Pigneur 商业模式画布的研究,考虑到学习在大学生创业商业模式中的重要作用,因此这是对大学生创业商业模式



大学生创业商业模式模型图

进行研究的新构想。从模型来看,大学生创业商业模式有两个方面的突出特征。第一,大学生创业商业模式构成以学习为核心,在盈利模式下内、外部传递系统协同作用。资源是创业的关键要素之一,创业自由尤为重要,如何保持商机、资源、创业团队的动态平衡尤为重要<sup>[16]</sup>。

大学生创业的商业模式首要解决的就是资源稀缺问题。而学习主动性和学习能力相对较强的大学生,其创业项目的学习系统整合、运用和创造知识能够有效带动和发挥商业模式其他构成要素的作用,还可缓解资源短缺所产生的问题。这种学习系统可以是实体组织,也可以是虚拟体系,对于大学生创业及其商业模式尤为重要,是大学生创业的显著特征与重要优势。第二,大学生创业的商业模式创新是基于学习开展的,一定程度上较原有范式的创新程度更深。任何一项经济活动都是行为主体在一定动力的驱动下进行的,大学生创业的商业模式创新尤为依靠学习系统。依靠学习系统积累市场知识从而带动技术知识、组织知识的互动并引起企业构建起合适的内外部传递系统以及盈利模式。这种基于学习系统的商业模式创新表现出知识经济时代的发展要求和大学生创业的特征,对于大学生创业保持竞争优势具有显著意义。

结语:实践启示及研究局限。从创业实践视角分析,大学生创业者应钟情于学习,加强学习在商业模式及其创新中的作用。其中,一方面,要加强全方位学习,包括对产品、技术、管理、营销等价值链各个环节的知识的学习,同时在保持对原有知识巩固与深化的基础上,适时在原有知识领域之外进行拓展,享受知识异质性以及突破原有技术范式所带来的创新、创业绩效;另一方面,要保持不断学习的精神与状态,不以一时一地的知识作为学习的终点,应不断挑战过去的学习经历与学习习惯,动态推动知识的不断更新,保持大学生创业的商业模式能够适应创业环境而适时创新,以此保持、提升创业绩效。由于本文采用三角验证、交叉编码等方法尽可能提高案例研究的信效度,但是受研究主题限制,本文所得命题均是基于三个大学生创业优秀项目所得,无法反映大学生创业的全貌,其普适性还有待更多的实证研究检验。今后应进一步加强定性研究和定量研究的结合,以更好指导大学生创业的理论研究和实践工作。

### [ 参 考 文 献 ]

- [1][16]杰弗里·蒂蒙斯 小斯蒂芬·斯皮内利:《创业学》,周伟民 吕长春译,北京,人民邮电出版社2005年版,第31、39页。
- [2]贾少华《大学生创业能力的获得——对浙江义乌创业者创业实践调查的启示和思考》,载《中国高教研究》,2008年第7期。
- [3]Zott C, Amit R. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 2010, (1).
- [4]王雪冬 董大海《国外商业模式表达模型评介与整合表达模型构建》,载《外国经济与管理》,2013年第4期。
- [5][8][9][10][11][12][15] Itami H, Nishino K. Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future [J]. *Long Range Planning*, 2010, (2 - 3).
- [6]原 磊《国外商业模式理论研究评介》,载《外国经济与管理》,2007年第10期。
- [7] Eisenhardt K M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, 1989 (4).
- [13]江积海 沈 艳《制造服务化中价值主张创新会影响企业绩效吗?——基于创业板上市公司的实证研究》,载《科学学研究》,2016年第7期。
- [14]王 翔《商业模式对技术创新和获利间关系的调节效应研究》,载《管理学报》2014年第4期。

(责任编辑:任天成)