画布视角下不同类型众创空间的商业模式：一个多案例比较研究

卫武 赵璇[1]

(武汉大学 经济与管理学院,湖北 武汉 430072)

【摘 要】：伴随双创潮流应运而生，众创空间作为新型孵化载体一直备受关注。鉴于以往研究对众创空间商业模式缺乏整体视角的分析，基于商业模式画布分析方法，通过9个基本构造块描述并定义不同类型众创空间的商业模式。运用该模型，选取4个不同创建主体的众创空间，对其商业模式进行系统分析，并定义3类商业模式。研究表明，依托政府和企业的众创空间更加追求效率，属于效率维护型商业模式；依托个人的众创空间更加追求价值，属于价值创造型商业模式；依托高校的众创空间，在效率和价值方面的追求都不显著，属于中庸型商业模式。结论使众创空间商业模式类型更加丰富，同时可为不同类型商业模式众创空间运营提供指导性意见，对我国众创空间研究具有一定启示。

【关键词】：商业模式画布 众创空间 商业模式 效率维护 价值创造

【中图分类号】:F272.2**【文献标识码】**:A**【文章编号】**:1001-7348(2021)09-0001-08

0 引言

顺应“大众创业，万众创新”形势，面向人人创业的服务平台众创空间应运而生。众创空间对于激发亿万群众创造活力，培育包括大学生在内的各类青年创新人才和创新团队，带动扩大就业，打造经济发展新引擎具有重要意义。众创空间是创新服务机构的总称，是新互联网时代下创业服务机构和孵化器的代表，其主要表现形式有创客空间、创业咖啡、创新工厂等。众创空间有广义与狭义之分，广义的众创空间泛指能够为创新创业提供服务的实践平台，包括传统意义上的科技孵化器和科技园；狭义的众创空间仅是在“双创”背景下产生的一种旨在为大众创业者提供早期创业服务的新型孵化器，通过集聚多样化创业项目和活动的方式，实现多种创业资源融合，以此推动创新创业成果转化，实现经济价值[1]。众创空间为创新者提供开放的环境，带来视野和机会，同时消除障碍，打破原有框架，既能提供办公场所和投资人，还作为相互交流和思维碰撞的场所，并且不局限于线下、地域。

中央政府通过直接投资建立国有众创空间，地方政府通过财政补贴、财税减免等优惠政策，改善社会型众创空间发展环境，服务大众创新创业活动[2]。政府扶持使得我国众创空间发展具有公益色彩，同时也带来一系列问题。有的众创空间通过出租工位的方式攫取政府补贴，形成众创空间虚假繁荣，导致众创空间无序发展[2]。归根到底，众创空间是大众创新创业服务平台，其社会属性决定经济属性，如何通过内部流程和基本构造设计创造价值从而获得经济收入才是众创空间健康、持续发展的关键。目前，我国众创空间的商业盈利模式还处在探索阶段，一些众创空间定位不清晰(代理注册、二房东)、盈利模式单一(收房租、拿

[1]**作者简介**：卫武(1976-),男，湖北黄石人，博士，武汉大学经济与管理学院教授、博士生导师，研究方向为组织行为、战略管理与创新创业；
赵璇(1993-),女，湖北天门人，武汉大学经济与管理学院博士研究生，研究方向为战略管理、创新创业与组织注意力。
基金项目：国家社会科学基金重点项目(18AGL006)

补贴),在运营和服务方面滞后或缺失，并且存在同质化现象，而现金流不足是大多数众创空间的现状[3]。商业模式是企业创造价值的基本机制，是企业的基本生意模型，找到适合不同类型众创空间的商业模式刻不容缓。

国内关于众创空间的研究大多集中在内涵与特征的定义[4]、现象描述[5]等，对理解众创空间的结构与功能有着重要意义，但缺乏对众创空间实践建设的思考。同时，关于众创空间商业模式的研究非常少，要么是对单个特定类型众创空间商业模式的总结分析,不具有普及性,如从价值链视角考量生物技术国家专业化众创空间的商业模式[6];要么是对众创空间收入模式(盈利模式)的总结分析，未对众创空间内在运营逻辑进行深入探讨，如将众创空间盈利模式归纳为服务收费、投资回报和独立资金运营等[1]。因此，本文采用 Osterwalder 等[7]的商业模式画布分析方法，从 9 个基本构造块对来自不同构建主体的众创空间商业模式进行分析，总结出与构建主体对应的商业模式，为未来众创空间的持续发展提供方向指引。

1 理论基础与分析框架

1.1 理论基础

商业模式最早出现在 20 世纪 50 年代，任何经济组织都存在商业模式[7]。企业界和学术界都对组织商业模式十分关注，但对于什么是商业模式，学者们至今尚未达成一致，通常采取特殊定义，以符合其研究目的[8]。尽管学者们在商业模式概念上存在差异，但普遍认为商业模式是一种新的分析单元，以企业为中心但其边界不限于企业边界，从系统整体角度解释企业如何“做生意”,试图解释企业的价值创造和价值获取，同时强调合作伙伴活动在商业模式概念化过程中发挥的重要作用[8]。商业模式分析方法主要有 3 类：第一种方法是围绕类型学和分类法描述企业的新格式和基于互联网“做生意”的方式，基于价值创造机制和竞争优势来源，解释新的网络和活动系统，解释技术如何转化为市场结果和新的创新网络模式[8];第二种方法是从战略角度解释企业价值创造、竞争优势和绩效来源；第三种方法是关于企业创新与技术管理。第一种方法从系统层面描述企业“做生意”的方式，众创空间是一种新兴组织，作为创新创业领域的新兴概念，使用第一种方法更有助于解释众创空间的商业模式类型。在商业模式类型与分类研究中经常用到组成要素分析，其中最典型的是商业模式画布的九大构造块[8]。

Osterwalder 等[7]梳理众多商业模式概念后指出，商业模式是一种概念工具，包含一组元素及其关系，并允许表达特定公司的商业逻辑。商业模式描述了企业创造价值、传递价值和获取价值的基本原理。众创空间商业模式阐述了众创空间如何以系统观念整合内外部资源，通过为在孵企业提供创业孵化服务，获取利润、维持现金流，最终实现持续经营的商业逻辑。根据商业模式画布框架，通过 9 个基本构造块可以很好地描述并定义众创空间的商业模式，展示出众创空间创造收入的逻辑。

1.2 分析框架

商业模式画布是企业商业模式的战略蓝图，并通过企业组织结构、流程和系统实现企业的商业逻辑。商业模式画布包含价值主张、客户细分、渠道通路、客户关系、关键业务、关键资源、关键伙伴、成本结构和收入来源 9 个构造块，覆盖了客户界面、提供物(产品或服务)、基础设施管理和财务生存能力等商业的 4 个主要方面，具体构造如图 1 所示。

在商业模式画布中，9 个构造块可以归入 4 个商业的主要方面，彼此之间互相作用、互相影响，共同构成一个统一的价值创造体系。首先，客户界面包括客户细分、客户关系和渠道通路 3 个构造块，是企业面向客户的主要环节。客户价值需求是企业存在与发展的基础，直接影响企业价值创造。客户关系和渠道通路影响着企业的价值传递，是企业价值实现的重要环节。产品或服务到达客户需要顺利、便捷的渠道通路，同时建立和维系客户关系有利于客户反馈，从而有助于企业产品或服务、基础设施管理的调整。此外，客户需求是否得到满足直接决定企业的收入来源。其次，基础设施管理包括关键伙伴、关键业务和关键资源 3 个构造块，是企业内部资源运转及各环节相互合作、生产的过程，影响企业价值创造效率。建立良好的合作伙伴网络、合理配置活动与资源等，基础设施管理效率直接决定企业的成本结构。再次，产品或服务作为价值载体，体现企业的价值主张。企业为了满足客户价值需求，使用基础设施管理生产产品或服务，经过客户界面最终到达客户，实现企业和客户的价值创造。

最后，财务生存能力包括成本结构和收入来源，是企业价值实现的直接表现。合理的成本结构和多样化的收入来源，可以促进客户界面、基础设施管理和产品或服务等价值生产与传递环节的发展，同时也受上述环节影响。商业模式画布左侧注重效率，右侧注重价值。9 个构造块相互依存、互为补充，组成商业模式的整体结构。识别众创空间商业模式就是对众创空间的产品或服务进行定位，选择服务客户，构建其客户界面和基础设施管理，判定其财务生存能力，最终识别众创空间创造价值的核心逻辑与结构。

<table>
<tr><td rowspan="2">关键伙伴（KP）
此构造块描绘企业与必要合作伙伴的合作网络</td><td>关键业务（KA）
此构造块描绘企业活动和资源的安排</td><td rowspan="2">价值主张（VP）
此构造块描绘为特定客户细分创造价值的系列产品和服务</td><td>客户关系（CR）
此构造块描绘企业与特定客户细分群体建立联系的类型</td><td rowspan="2">客户细分（CS）
此构造块描绘企业想要接触和服务的不同人群或组织</td></tr>
<tr><td>关键资源（KR）
此构造块描绘企业提供、交付各类要素所必备的重要资产</td><td>渠道通路（CH）
此构造块描绘企业与特定客户细分群体建立联系的方式</td></tr>
<tr><td colspan="3">成本结构（C$）
此构造块描绘运营商业模式所引发的所有成本</td><td colspan="2">收入来源（R$）
此构造块描绘公司从客户群体中获取的现金收入</td></tr>
</table>

图 1 商业模式画布构造

创建主体不同必定导致众创空间带有截然不同的属性，本文依据创建主体对众创空间进行划分，分为政府、企业、高校研究院和个人 4 类创建主体。因此，本文从众创空间创建主体出发，基于商业模式画布，通过全方面分析众创空间 9 个构造块，阐明不同创建主体的众创空间商业模式，研究分析框架如图 2 所示。

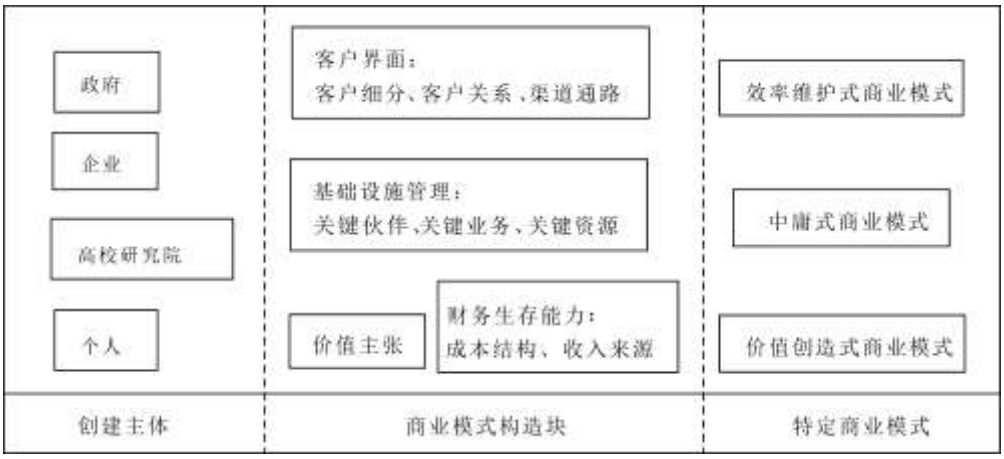

图 2 基于商业模式画布的众创空间商业模式分析框架

2 研究设计

2.1 研究方法

首先，案例研究能够很好地解释“怎么样”和“为什么”的问题，适合过程和机理类问题研究[9]。本文试图回答不同类型众创空间如何实现商业价值，案例研究有利于清晰展示众创空间通过九大构造块实现商业模式的全过程，从而进行理论构建。其次，多案例对比的研究设计允许不同类型众创空间与其商业模式进行匹配，可以更好地展示匹配关系。最后，多案例分析的结

论更具说明力，其构建的理论概念更稳健[10]。因此，本文采用多案例比较分析方法，在 4 个典型案例基础上探讨不同类型众创空间的商业模式。

2.2 案例选择

本文遵循理论抽样原则，选择 4 家创建主体不同的众创空间，分别是创建主体为政府和央企的创新谷众创空间(CXG)、创建主体为企业的创魔方众创空间(CMF)、创建主体为高校的创智汇众创空间(CZH)和创建主体为个人的天使翼众创空间(TSY),案例众创空间基本情况如表 1 所示。选择上述 4 家案例众创空间主要是基于以下考虑：首先，本文对来自不同构建主体的众创空间商业模式进行分析，目的是为总结出与构建主体对应的商业模式，案例选择与本研究理论相匹配；其次，本文针对的是大多数众创空间未获得盈利而死亡的现实问题，在前期大量调研的前提下，在 4 种类型中分别选择上述 4 家已经盈利的众创空间，其商业模式已形成，案例选择具有代表性；最后，上述众创空间成立时间较早，已经形成各自独特的商业模式，便于获得关于画布中构造块的数据信息。

2.3 数据收集与处理

本文案例研究采用一手数据(实地观察、访谈)为主、二手数据(文件资料)为辅的数据收集方式，通过多重来源信息实现数据相互印证，满足三角验定原则，避免由于偏见影响最终判断，解决了研究的构念效度问题[11]。本文借鉴彭纪生等[12]制定的数据收集程序，先搜索案例所在行业信息，然后直接深入企业实地观察，再对员工和高层进行访谈，每次访谈结束后将归纳的信息及时反馈给被访人员求证，并针对某些问题及时回访。

本研究数据来源主要包括实地观察、文件资料和访谈资料，数据收集具体情况如表 2 所示。研究小组先后进入目标案例企业实地考察企业运营情况，在实地考察的基础上，与目标案例主要负责人(总经理、运营总监、项目主管等)进行有关众创空间商业逻辑的半结构深度访谈，获取第一手数据资料。文件资料的获取包括：在访谈前搜索目标案例企业网站，了解目标案例基本情况，收集与目标案例有关的政策文件和新闻稿件，为实地考察和深入访谈作准备，在访谈时获取目标案例的宣传手册等文件，并在访谈后对目标案例进行邮件回访。访谈资料获取集中在 2019 年 3～9 月。

表 1 案例众创空间概况

名称	成立时间	创建主体	创建主体类型	认定级别	简介
CXG	2016 年 6 月	烽火科技、邮科院	政府、央企	国家级众创空间	FH 科技集团与地方人民政府共建的国家级生态型智慧城市专业化众创空间
CMF	2016 年 1 月	东湖高新、湖北日报	企业	省级众创空间	东湖高新集团倾力打造的产业孵化平台，作为“互联网+”文化产业孵化平台，由武汉东湖高新集团和湖北日报传媒集团共同建立
CZH	2013 年 10 月	武汉理工大产业集团、武汉理工大学创业学院	高校	国家级众创空间	位于武汉理工大学生创业园，面向大学生创新创业者提供创新空间、办公场地及配套创新创业服务
TSY	2014 年 9 月	个人	民营企业	国家级众创空间	一家以投资思维做创业服务的创新型创业服务机构，充当“投资人+联合创始人”的角色，服务科技精英精益创业者和最具市场价值的技术项目

表 2 案例众创空间数据收集情况

名称	数据来源	数据信息
CXG	访谈	访谈对象总经理和众创空间部门负责人；访谈时长 2 小时 37 分钟；访谈文本整理 33069 字
	实地观察	实地考察 CXG 总部、项目展示中心、联合办公区域
	二手数据	文件资料：科技部文件、宣传手册、新闻稿件，邮件回访
CMF	访谈	访谈对象总经理；访谈时长 1 小时 49 分钟；访谈文本整理 26819 字
	实地观察	实地考察 CMF 的在孵项目、工作区域
	二手数据	文件资料：宣传手册、新闻稿件，邮件回访
CZH	访谈	访谈对象总经理；访谈时长 1 小时 68 分钟；访谈文本整理 38246 字
	实地观察	实地考察 CZH 工作区域、项目展示中心
	二手数据	文件资料：宣传手册、新闻稿件
TSY	访谈	访谈对象总经理；访谈时长 2 小时 4 分钟；访谈文本整理 33712 字
	实地观察	实地考察 TSY 工作区域、联合办公区域、会议中心
	二手数据	文件资料：宣传手册、新闻稿件

3 案例分析与发现

本文通过商业模式画布九大构造块分析展示众创空间创造收入的逻辑，描述并定义不同类型众创空间的商业模式。

3.1 商业模式九大构造块

本文对案例众创空间的九大构造块进行识别和归纳，如表 3 所示。客户是所有商业模式的核心，关于客户界面的 3 个构造块，案例众创空间呈现出较大差异。在客户细分上，CXG 只为 ICT 产业类企业服务，CZH 只为在校大学生提供服务，TSY 选择有投资价值的种子项目进行投资并有一套项目挑选评价标准，CMF 对入驻企业没有区分要求。在客户关系上，与在孵企业的沟通上，CXG 为双向沟通，CMF 为一对一交流按需服务，CZH 委托创业学院进行沟通，TSY 采用多个职业投资经理人共同为一个客户服务。在渠道通路上，CXG 通过主题招商和政府推荐引进项目团队，CMF 通过路演活动接触目标客户，TSY 通过合作伙伴介绍或团队寻找接触创业者，CZH 直接通过创业学院引进项目团队。

关于基础设施管理的 3 个构造块，案例众创空间也呈现出较大差异。众创空间的关键伙伴包括政府、高校、企业、天使投资机构等。在关键伙伴上，CXG 最看重政府带来的政策资源，CMF 看重从股东获得资源及与外包方的外包业务合作，CZH 看重从政府获得政策资源及来自创业学院的项目，TSY 重视从政府获得政策资源及来自投资机构的投资。在关键业务上，CXG 注重对项目发展方向的指导及与市场的对接，CMF 注重获取项目和提供服务，CZH 除基本服务外，还有教授、校友对项目进行不定期专家诊断，TSY 则重点对项目进行诊断改造。在关键资源上，CXG 有自有产业园区支持、行业龙头企业资源，还可获得政府关系支持；CMF 有自有产业园区支持，推荐项目可获得集团投资，还有与传媒行业合作带来的曝光度；CZH 有自有产业园区支持和高校人才

资源，不缺乏项目，但缺少市场资源；TSY 有自有种子投资资金和专业投资创业服务团队。

案例众创空间提供的产品或服务并没有表现出很大差异，但其价值主张目的却不同。CXG 利用专业化品牌、龙头企业优势，可使 ICT 产业类在孵企业更快、更直接地获取所需信息，为入驻企业提供办公用地和基础孵化服务；为了更好地接触不同创业企业，CMF 尝试借鉴科技园区的转型方式，建立众创空间，为入驻企业提供办公用地和基础孵化服务；为了达到创新创业教育目的，CZH 为入驻企业提供办公用地和基础孵化服务；为了找到潜在投资项目，TSY 为入驻项目提供办公用地、基础孵化服务和天使投资基金。

关于财务生存能力方面的两个构造块，案例众创空间呈现出较大差异。在成本结构上，CXG、CMF 和 CZH 的收入来源占首位的是房租收入，而 TSY 的收入来源占首位的是股权投资收益；政府补贴也是 CXG、CMF 和 CZH 收入来源的一大组成部分，但政府补贴相对于房租收入并不稳定；同时，孵化服务收费只占 CXG、CMF 和 CZH 收入来源的一小部分。在收入来源上，CXG、CMF 和 CZH 由于有产业园区支持，其主要成本是管理团队的人力成本；TSY 作为民营众创空间，没有自带办公园区，且会对入驻项目进行投资，因此 TSY 的主要成本不仅包括管理团队的人力成本，还包括办公室租金、投资成本。

表 3 案例众创空间九大构造块识别

主范畴	案例	副范畴	典型资料引用
客户细分	CXG	单一客户细分	非种子期的 ICT 相关企业
	CMF	多样化客户	文创类、科技类、混合型
	CZH	单一客户细分	理工高校在校生，领域不限
	TSY	单一客户细分	风口项目、种子期项目，科技型项目，市场潜力大的项目
客户关系	CXG	一对一服务	双向沟通：企业有设备需求时联系我们，我们有新的政策向他们介绍
	CMF	一对一服务	不同的企业按需服务，日常交流解决出现的问题
	CZH	自助式服务	委托创业学院与学生联系、沟通
	TSY	多对一服务	多个职业投资经理人和有经验创业者共同服务一个客户，上门服务
渠道通路	CXG	推荐	熟人推荐，如政府机构；行业相关的企业提交申请
	CMF	招商	各种活动，如路演
	CZH	推荐	由学校创业学院来把关推荐
	TSY	推荐，发掘	政府介绍，与其它众创空间合作
关键伙伴	CXG	政府、企业、投资机构	主要对接政府、同类型孵化器企业争取政策和业务资源

	CMF	政府、企业、投资机构	股东方相关资源和产业链上所需要的资源，大部分业务需要外包
	CZH	政府、学院	推荐项目都来自创业学院，主要跟他们打交道
	TSY	投资机构	北上广深的天使人基金深度合作，跟基金投资公司合作
关键业务	CXG	外部市场对接	方向指导，发掘其行业客户的真实需求，更新业务；客户对接，市场对接，如做交通的对接轨道交通的烽火集成，做传感器的对接理工万科
	CMF	外部招商	关键业务还是企业孵化，最重要的环节是招商和服务
	CZH	内部诊断	中介服务，如注册公司、财务代账、法律等；聘请创业导师作门诊，如成功的校友，有专门的导师库
	TSY	内部咨询诊断	项目诊断，定期举办由知名投资人组成的导师团队一对一、面对面提出整改意见
关键资源	CXG	产业园区、特定行业资源	房产资产托管、集团产业资源对接；产业园(固定资产)支持
	CMF	产业园区、特定行业资源、投资基金	供传媒带来的曝光度，第二是可以提供资金。有两个投资基金；有产业园固定资产
	CZH	产业园区、特定行业资源	高校优势，不愁项目，如理工新材料船舶汽车都有优势；有些资源不一定有，如市场，只做行政后期，政策政务关系的处理；有产业园
	TSY	投资基金	两支基金，汉银创科服务于全湖北省内所有的孵化器和众创空间的，另外一支服务于湖北省内科技成果转化，针对高校老师的技术转化
价值主张	CXG	办公用地、基础服务	国家级生态型智慧城市产业双创基地；发挥企业比较优势，助力产业转型升级；创新驱动发展，培养产业发展新动能。行业龙头引领，创新孵化平台
	CMF	办公用地、基础服务	科技园转型到了一个阶段，需要试行，也是集团的部署
	CZH	办公用地、基础服务	服务于学校的创新创业教育
	TSY	办公用地、基础服务、天使基金	投资思维做创业服务，创业者和投资人之间的桥梁；融合传统企业和现代新兴科技业；打造中国创业服务知名品牌
成本结构	CXG	管理成本	主要成本就是人工、房产土地税金等，占整体运营成本 80%
	CMF	管理成本	人力资源成本，孵化属于高级服务型行业，60%在人力资源费用上
	CZH	管理成本	请导师都有成本；成本主要在能维持团队的运营
	TSY	固定资产成本、管理成本、投资成本	成本主要是投资团队和管理团队人员工资，办公室租金；投资成本
收入	CXG	房租、政府补贴	除租金以外，还有根据需要的孵化服务费，如法律、财务服务等；房产的保值增值是大头，

来源			服务是小头；政府补贴
	CMF	房租、政府补贴	第一房租收入，第二服务费，第三对外运营的一些收入；政府补贴大概 20%,房租接近 65%,然后剩下的就是对外运营的服务收入
	CZH	房租、政府补贴	苗圃之外的独立办公室收房租；比较稳定的收入来源是房租物业，还有政府补贴，政府以奖代补每年都不一样，第三块就是投资收益
	TSY	政府补贴、投资收益	目前持股孵化 40 多个项目，还有没有持股孵化的；深度服务都是用股权来换，没有直接收费，除非项目不愿意提供股权，可能会象征性地给一点服务费也很少；不把政府补贴当作收入，因为不固定

3.2 众创空间商业模式

在案例众创空间数据描述分析基础上，针对目标案例实际情况，本文成立专家小组，对九大构造块进行识别和编码[13],参考 Osterwalder 等[14]的方法，对构造块进行识别，由专家小组进行判断和编码，将构造块依次编码为低、中、高，仅代表目标案例间的比较，专家小组由 1 名学术专家和 1 名企业专家组成。

在客户界面方面，按目标客户是单一还是多样化的标准，依据大众市场、多元化市场、利基市场对客户细分进行编码，高代表案例众创空间客户细分更明确；按与客户建立的关系是松散还是紧密的标准，从自助式服务、一对一服务、多对一服务对客户关系进行编码，高代表案例众创空间客户关系更紧密；按接触客户的渠道来源，从自有渠道、合作伙伴渠道对渠道通路进行编码，高代表案例众创空间接触、获得目标客户的渠道更多。在基础设施管理方面，按与合作伙伴的关系种类，从交易性合作、协作性合作、战略性合作对关键伙伴进行编码，高代表案例众创空间关键伙伴合作种类更多；按活动涉及在孵企业内部咨询诊断还是外部市场对接，从关键活动涉及内部、外部对关键活动进行编码，高代表案例众创空间关键活动更多地向企业外部延伸；按关键资源包括的种类，对关键资源进行编码，高代表案例众创空间关键资源种类更丰富；按众创空间服务在场地、服务、资本上的覆盖程度，对价值主张进行编码，高代表案例众创空间服务程度更深、覆盖面更广。在财务生存能力方面，按成本结构种类，从固定成本、变动成本对成本结构进行编码，高代表案例众创空间成本结构简单；按收入来源方式是租金还是通过为在孵企业服务，从固定资产收入、服务收入对收入来源进行编码，高代表案例众创空间收入更多地基于服务。

表 4 案例众创空间商业模式构造块编码

构造块		CXG	CMF	CZH	TSY
客户细分	识别	利基市场	大众市场	利基市场	多元化、利基市场
	编码	高	低	高	高
客户关系	识别	一对一服务	一对一服务	自助式服务	多对一服务
	编码	中	中	低	高
渠道通路	识别	合作伙伴渠道	自有渠道	合作伙伴渠道	自有渠道、合作伙伴渠道
	编码	低	低	低	高
关键伙伴	识别	战略性、协作性合作	战略性、协作性合作	战略性合作	交易性合作

	编码	高	高	低	低
关键业务	识别	外部	外部	内部	内部
	编码	高	高	低	低
关键资源	识别	多样性资源	多样性资源	多样性资源	单一资源
	编码	高	高	中	低
价值主张	识别	基础服务	基础服务	基础服务	深度服务
	编码	低	低	低	高
成本结构	识别	固定成本	固定成本	固定成本	固定成本、变动成本
	编码	高	高	高	低
收入来源	识别	固定资产收入	固定资产收入	固定资产收入	服务收入
	编码	低	低	低	高

根据案例众创空间构造块编码结果绘制商业模式蛛网图，如图 3 所示。通过对比发现，CXG 和 CMF 的商业模式蛛网图向左边倾斜，说明其更关注基础设施管理和成本，这种商业模式侧重效率；TSY 的商业模式蛛网图向右边倾斜，说明其更关注客户界面和收入，这种商业模式侧重价值；CZH 的商业模式蛛网图相较于其它众创空间并未偏向左边或右边，表明这种商业模式在效率和价值上没有显著差异。本研究将不同类型众创空间的商业模式划分为效率维护型商业模式、价值创造型商业模式和中庸型商业模式，如表 5 所示。效率维护型商业模式追求效率维护，以 CXG 和 CMF 为代表；价值创造型商业模式追求价值创造，以 TSY 为代表；中庸型商业模式对效率维护和价值创造的追求都不显著，以 CZH 为代表。

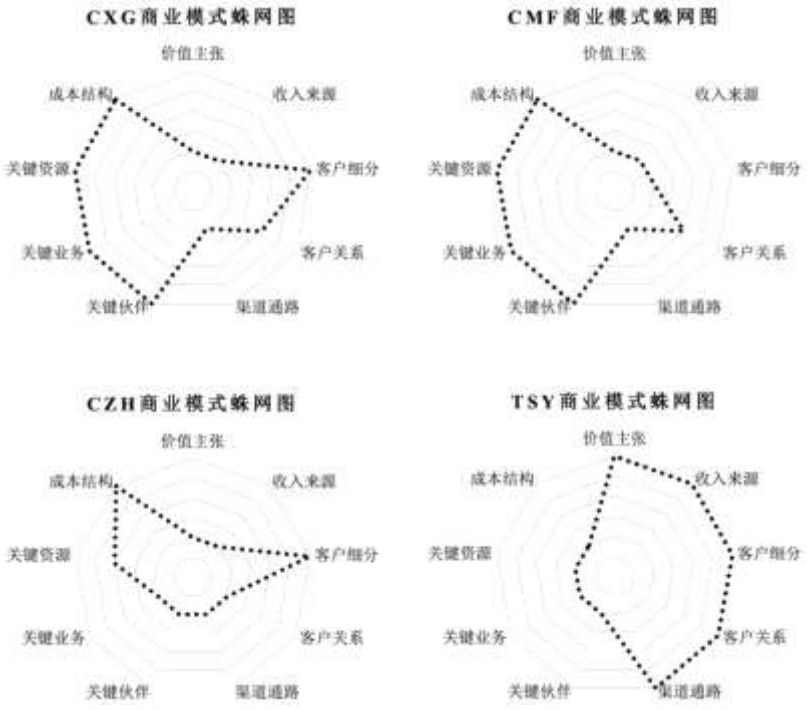

图 3 案例众创空间商业模式

效率维护型商业模式的核心是以众创空间为中心，降低成本，提高自身效率。该模式的众创空间选择将外部市场对接等作为关键业务，利用其众多关系密切的关键伙伴和关键资源，加快交易速度，减少中间环节，极大降低信息不对称性、交易不确定性与复杂性及人的有限理性，这对于降低交易成本十分有利[15-16]。低成本运作也能使企业获得可持续性，但企业可持续性并不是增值活动，企业获得可持续性是为了防止负面值增加[17]。低成本商业模式通过整合公司可持续性，仍然可以实现适当的成本—收益平衡[18]。效率型商业模式能够使企业运行事半功倍，企业投入产出率更高，以更少的投资获得更好的效果，同时也能降低企业运营成本，提高企业续航能力[19]。

价值创造型商业模式的核心是以在孵企业为中心，提供差异化服务，创造顾客价值。该模式的众创空间通过与在孵企业建立持续的连接与互动，为顾客提供差异化产品或服务，以此提升在孵企业价值，同时通过股权投资获得收益，促进企业绩效提升。以顾客为导向时，企业行为和信念会将顾客利益放在首位，从而创造客户价值，企业与顾客共同完成价值创造[20-21]。参与价值共创、主动拓展相关各方关系，是企业持续成长的优势和基础[22]。价值创造式商业模式下的众创空间作为产品或服务提供者，不再是唯一的价值创造者，顾客也不再是纯粹的价值消耗者，双方共同完成价值创造。

表 5 不同类型众创空间商业模式类型

类别	效率维护型商业模式	中庸式商业模式	价值创造式商业模式
创建主体	政府、央企/企业	高校	民营
主导逻辑	以众创空间为中心，提高运营效率	解决社会问题，完成社会创业组织功能	以在孵企业为中心，创造顾客价值
行为逻辑	成本驱动	不显著	顾客导向
盈利逻辑	租金、补贴固定收入下，降低运营成本，获得更多收入	一定利润基础上的公益慈善	提高在孵企业价值，实现股权投资的价值共创
构造块重心	基础设施管理、成本结构	价值主张	客户界面、收入来源
案例	CXG、CMF	CZH	TSY

中庸型商业模式的核心是解决社会问题，完成其社会创业组织功能。社会创业组织是以追求社会价值为首要目标，以营利为次要目标，通过商业化手段获取经济收益，继而将所得盈余投入到解决社会问题的创业实践中去的新型组织[23]。中庸型商业模式众创空间的愿景融合了社会福祉和商业利益的双重目标，但实际上，区别于其它两种商业模式的众创空间，中庸型商业模式的众创空间在效率维护和价值创造方面都没有显示出特别的偏好，其存在有其特定功能，其影响逻辑是获得一定利润基础上的公益慈善，如依托高校实现学生创新创业教育目的。

4 结论与启示

4.1 研究结论

本文基于商业模式画布，比较研究了创建主体分别来自政府、企业、高校研究院和个人的 4 家众创空间，将不同类型众创

空间的商业模式划分为效率维护型、价值创造型和中庸型商业模式 3 种。研究发现，依托政府和企业的众创空间属于效率维护型商业模式，侧重成本降低和自身效率提高；依托个人的众创空间属于价值创造型商业模式，侧重顾客服务和顾客价值创造；依托高校的众创空间属于中庸型商业模式，有其特定社会属性，侧重完成其社会公益组织功能。

4.2 贡献与启示

4.2.1 理论贡献

本文基于商业模式画布，通过多案例比较分析，描述并定义了不同类型众创空间的商业模式。

(1)对商业模式画布理论的贡献。

对企业商业模式的研究是从经济视角向运营视角、战略视角和整合视角递进的，整合视角将企业经济模式、运营结构和战略方向进行整合。鲜有文献基于整合视角的商业模式画布对商业模式类型进行划分，本文将众创空间商业模式建立在许多构成要素及其关系之上，运用商业模式画布理论，从整合视角说明众创空间商业系统运行本质。

(2)对众创空间研究的贡献。

众创空间作为具有中国特色的新型孵化器，现有研究提出了众创空间的结构与功能[5],但缺乏对众创空间实际运营的思考。本文深入探讨众创空间的商业模式，弥补了以往忽略众创空间商业本质研究的缺陷。

(3)对众创空间商业模式研究的贡献。

现有研究主要从价值链视角分析专业化众创空间的商业模式，指出投资回报来源于在孵企业的价值创造，代表着众创空间根本任务的完成——帮助创新企业有效跨越“死亡之谷”[6]。这一观点与本研究结论中的价值创造式商业模式相呼应，但几乎没有研究探讨过其它类型众创空间的商业模式。本文对不同类型众创空间的商业模式进行定义，补充完善了众创空间商业模式研究。

4.2.2 管理启示

基于研究结果，本文对政府扶持下的众创空间如何回归商业本质，实现其经济价值有一定启示。

(1)依托政府和企业的众创空间可以通过执行效率维护型商业模式实现经济价值。重点在基础设施管理方面和成本结构构造块，通过与关键伙伴达成隐形合约，避免增加合同执行成本。同时，可以将部分业务外包从而转移运营成本，通过管理层领导指导员工直接关注与控制成本有关的事项，通过建立信息网络系统，避免部门之间信息流通受阻，降低信息获取与处理成本。

(2)依托个人的众创空间可以通过执行价值创造型商业模式实现经济价值。重点在客户界面方面和收入来源构造块，根据客户需求提供相应产品或服务，以产品或服务体现差异性，从而创造和提升在孵企业价值。同时，通过建立在孵企业社群平台，消除信息不对称，建立紧密的客户关系，使网络成员之间发生知识碰撞、交流与增值，密切客户关系，更好地促进交流沟通和价值互动。

(3)依托高校的众创空间可以通过执行中庸式商业模式完成其社会创业组织功能。中庸型商业模式不仅要考虑经济层面，还要考虑社会层面，在客户界面方面可以通过增加客户群体，采取对特定对象免费、对其它对象收费的混合收费方式，获得一定

利润，同时创造社会价值；在基础设施管理方面可以吸收一部分来自市场的投资资本，采用混合资本方式增加众创空间可用资本量，还可以让志愿者与来自市场的专业员工同时管理众创空间，以改善众创空间运营状况。

4.3 局限与展望

本研究通过多案例比较分析，提出不同创建主体的众创空间所属商业模式类型，一定程度上弥补了众创空间商业模式研究的缺失，但仍存在一些不足。首先，在案例选择上，每种类型众创空间只选择了一家，未来研究可以丰富每种类型众创空间的数量；其次，在方法选择上，在丰富案例数量的基础上，可以采用质性研究与量化研究相结合的方法，如模糊集定性比较分析，以更好地说明相关性和因果关系；最后，在众创空间分类上，未来研究可以选择其它分类方式。

参考文献：

[1]贾天明，雷良海.众创空间的内涵、类型及盈利模式研究[J].当代经济管理，2017,39(6):13-18.

[2]刘新民，孙向彦，吴士健.政府规制下众创空间创业生态系统发展的演化博弈分析[J].商业经济与管理，2019,39(4):71-85.

[3]海砚.众创空间需要回归商业本质[J].中关村，2017,15(3):74.

[4]伍蓓，金侠影，张文艺.众创空间：研究综述与展望[J].技术经济，2018,37(12):76-81.

[5]李燕萍，陈武.中国众创空间研究现状与展望[J].中国科技论坛，2017,33(5):12-18,56.

[6]吴崇明，于源，孟宇，等.利于专业化众创空间可持续发展的商业模式探索[J].科技管理研究，2019,39(14):25-31.

[7]OSTERWALDER A,PIGNEUR Y,TUCCI C L.Clarifying business models:origins,present,and future of the concept[J].Communications of the Association for Information Systems,2005,16:1-25.

[8]ZOTT C,AMIT R,MASSA L.The business model:recent developments and future research[J].Journal of Management,2011,37(4):1019-1042.

[9]YIN R K.Case study research:design and methods[M].Thousand Oaks:Sage Publications,2009.

[10]EISENHARDT K M.Building theories from case study research[J].Academy of Management Review,1989,14(4):532-550.

[11]YIN R K.Case study research,design and methods (2nd ed.) [M].Beverly Hills CA:Sage Publications,1994.

[12]彭纪生，孙文祥，鲁锦富，等.基于技术引进的技术能力演化研究——以仪征化纤公司聚酯技术自主化为案例[C]//中国人民大学.“中国企业管理案例论坛(2007)”暨“首届中国人民大学管理论坛”.北京：中国人民大学出版社，2007:32-46.

[13]YAN A,GRAY B.Bargaining power,management control,and performance in United States-China joint ventures:a comparative case study[J].Academy of Management Journal,1994,37(6):1478-1517.

[14]OSTERWALDER A,PIGNEUR Y.Business model generation:a handbook for visionaries,game changers and challengers [M].New Jersey:John Wiley & Sons,2010.

[15]江小涓.高度联通社会中的资源重组与服务业增长[J].经济研究，2017,52(3):4-17.

[16]江积海，王烽权.O2O 商业模式的创新导向：效率还是价值：基于 O2O 创业失败样本的实证研究[J].中国管理科学，2019,27(4):56-69.

[17]LUEG R,PEDERSEN M M,CLEMMENSEN S N.The role of corporate sustainability in a low-cost business model:a case study in the Scandinavian fashion industry[J].Business Strategy and the Environment,2015,24(5):344-359.

[18]PELOZA J.The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance[J].Journal of Management,2009,35(6):1518-1541.

[19]尹雪婷.效率型商业模式与企业价值实现[J].经济研究导刊，2019,15(15):7,10.

[20]RINDFLEISCH A,MOORMAN C.Interfirm cooperation and customer orientation[J].Journal of Marketing Research,2003,40(4):421-436.

[21]VARGO S L,LUSCH R F.Institutions and axioms:an extension and update of service-dominant logic[J].Journal of the Academy of Marketing Science,2016,44(1):5-23.

[22]罗珉，李亮宇.互联网时代的商业模式创新：价值创造视角[J].中国工业经济，2015,32(1):95-107.

[23]彭伟，于小进，郑庆龄，等.资源拼凑、组织合法性与社会创业企业成长：基于扎根理论的多案例研究[J].外国经济与管理，2018,40(12):55-70.