

分类号 F23/1123  
UDC 0006108

密级 公开  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

论文题目 掌阅科技商业模式创新及绩效研究

研究生姓名: 徐文东

指导教师姓名、职称: 方文彬 教授 高海燕 高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2024 年 6 月 14 日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 徐文才 签字日期： 2024.6.3

导师签名： 方文彬 签字日期： 2024.6.3

导师(校外)签名： 高海燕 签字日期： 2024.6.3

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意 (选择“同意” / “不同意”) 以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊(光盘版)电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 徐文才 签字日期： 2024.6.3

导师签名： 方文彬 签字日期： 2024.6.3

导师(校外)签名： 高海燕 签字日期： 2024.6.3

# Research on Business Model Innovation and Performance of Zhangyue Technology

**Candidate: Xu Wendong**

**Supervisor: Fang Wenbin**

## 摘 要

2023 年政府工作报告提出要“深入推进全民阅读”，“全民阅读”距今已连续第十次被写入政府工作报告。“全民阅读”的提出正是基于物质生活水平的提高，人们的文化素质相应提升，开始对精神文化产品及服务有了新的需求。在这种背景下，以阅读为主要形式的精神文化类消费开始上升，数字阅读行业就此迎来了新的发展机遇。一方面，数字阅读相比于纸质阅读具有携带方便、成本低、个性化且不受时间与空间限制等特点，深受广大用户的青睐。另一方面，近些年来移动数字设备的快速发展与普及以及数字技术所展现出来的强大动力，更加凸显出数字阅读行业在未来市场潜力。鉴于此，各数字阅读企业积极布局，通过探索适应本行业发展的商业模式以求在未来的市场竞争中获得有利地位。因此，研究数字阅读企业的商业模式及其商业模式创新对企业经营所产生的效果能为数字阅读企业的发展提供一定的参考价值与借鉴意义。

本文采用案例分析法和对比分析法，以数字阅读行业的领先企业掌阅科技为研究对象并将同行业巨头阅文集团和中文在线作为对比对象。首先通过资源编排理论从资源的角度解构掌阅科技商业模式的创新并进一步明晰其商业模式对绩效的影响路径。然后在财务维度将掌阅科技 2015—2022 年的财务指标从盈利能力、偿债能力、营运能力、发展能力四个方面进行纵向与横向的分析；在非财务维度从客户、内部流程以及学习与成长三个方面进行分析，进而判断掌阅科技商业模式创新对企业绩效所产生的影响。最后，根据所研究的结论提出商业模式优化的建议。

通过分析可以得出以下结论：掌阅科技的商业模式创新对企业绩效有着正向的作用，但仍然存在一些问题影响商业模式的实施效果：比如商业模式的内容圈层乏力，硬件产品经营不佳以及商业模式的优势未充分发挥。所以建议掌阅科技在今后首先要加强优质内容生产，做好版权保护；其次要优化经营模式，做好硬件业务；最后掌阅科技应充分挖掘其商业模式的竞争优势，促进企业发展。

**关键词：**商业模式 资源编排 价值创造 企业绩效 掌阅科技

## Abstract

The 2023 government work report proposes to "further promote national reading", and "national reading" has been written into the government work report for the tenth consecutive time. The proposal of "reading for all" is based on the improvement of material living standards, people's cultural quality has been correspondingly improved, and new demand for spiritual and cultural products and services has begun. In this context, the consumption of spiritual culture with reading as the main form has begun to rise, and the digital reading industry has ushered in new development opportunities. On the one hand, compared with paper reading, digital reading has the characteristics of easy portability, low cost, personalization and is not limited by time and space, which is favored by the majority of users. On the other hand, the rapid development and popularization of mobile digital devices in recent years and the strong momentum of digital technology have highlighted the potential of the digital reading industry in the future market. In view of this, various digital reading companies are actively deploying and seeking to gain a favorable position in the future market competition by exploring business models that adapt to the development of their own industries. Therefore, the study of the business model of digital reading enterprises and the effect of their business model innovation on business operation can provide certain

reference value and reference significance for the development of digital reading enterprises.

This paper adopts the case analysis method and comparative analysis method, takes the leading enterprise in the digital reading industry, Palm Reading Technology, as the research object, and compares the same industry giants Reading Group and Chinese Online. Firstly, through the resource allocation theory, the innovation of the business model of Zhangyue Technology is deconstructed from the perspective of resources, and the impact path of its business model on performance is further clarified. Then, from the financial dimension, the financial indicators of Zhangyue Technology from 2015 to 2022 are analyzed vertically and horizontally from four aspects: profitability, solvency, operation ability, and development ability; In the non-financial dimension, it analyzes the three aspects of customers, internal processes, and learning and growth, and then judges the impact of business model innovation on enterprise performance. Finally, according to the conclusions of the research, suggestions for business model optimization are proposed.

Through the analysis, the following conclusions can be drawn: the business model innovation of Palmyue Technology has a positive effect on enterprise performance, but there are still some problems that affect the implementation effect of the business model: for example, the content circle of the business model is weak, the hardware product operation is not

good, and the advantages of the business model are not fully utilized. Therefore, it is suggested that Palmyue Technology should first strengthen the construction of high-quality content and do a good job in copyright protection in the future; secondly, we must optimize the business model and do a good job in the hardware business; Finally, Palmread Technology should fully tap the competitive advantages of its business model and promote the development of enterprises.

Keywords: Business model; Resource arrangement; Value creation; Enterprise performance; Zhang Yue technology

# 目 录

<b>1 引言</b>	1
1.1 研究意义与背景	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 文献综述	3
1.2.1 商业模式	3
1.2.2 商业模式创新	5
1.2.3 商业模式创新与企业绩效	8
1.2.4 文献述评	10
1.3 研究内容与方法	11
1.3.1 研究内容	11
1.3.2 研究方法	14
<b>2 概念界定与理论基础</b>	15
2.1 概念界定	15
2.1.1 商业模式	15
2.1.2 企业绩效	15
2.2 理论基础	16
2.2.1 资源编排理论	16
2.2.2 价值创造理论	18
<b>3 掌阅科技商业模式创新分析</b>	20
3.1 掌阅科技公司概况	20
3.1.1 公司简介	20
3.1.2 商业模式创新	22
3.2 掌阅科技商业模式创新动因	24
3.2.1 消费者的需求变化	24
3.2.2 外部竞争的加剧	25
3.2.3 科技进步的推动	25



3.2.4 内部发展的需要 .....	26
3.3 掌阅科技商业模式创新的资源编排过程 .....	26
3.3.1 商业模式创新的资源构建 .....	27
3.3.2 商业模式创新的资源捆绑 .....	29
3.3.3 商业模式创新的资源撬动 .....	31
<b>4 掌阅科技商业模式创新绩效分析 .....</b>	<b>34</b>
4.1 财务维度分析 .....	34
4.1.1 盈利能力分析 .....	34
4.1.2 营运能力分析 .....	38
4.1.3 偿债能力分析 .....	42
4.1.4 发展能力分析 .....	44
4.2 非财务维度分析 .....	47
4.2.1 客户层面 .....	47
4.2.2 内部流程层面 .....	49
4.2.3 学习与成长层面 .....	50
<b>5 掌阅科技商业模式创新存在的问题及优化建议 .....</b>	<b>53</b>
5.1 商业模式创新存在的问题 .....	53
5.1.1 内容圈层乏力 .....	53
5.1.2 硬件业务经营不佳 .....	53
5.1.3 商业模式创新优势有待挖掘 .....	54
5.2 商业模式创新的优化建议 .....	54
5.2.1 加强优质内容生产，做好版权保护 .....	54
5.2.2 优化经营模式，做好硬件业务 .....	55
5.2.3 充分挖掘商业模式的优势 .....	55
<b>6 研究结论与展望 .....</b>	<b>57</b>
6.1 研究结论 .....	57
6.2 研究展望 .....	58
<b>参考文献 .....</b>	<b>59</b>

---

**后记**..... 64

# 1 引言

## 1.1 研究意义与背景

### 1.1.1 研究背景

从政策背景来看，2022年8月，中共中央办公厅和国务院办公厅联合发布了《“十四五”文化发展规划》，该规划明确指出鼓励文化机构和广泛的网民利用网络平台合法地进行文化创作和表达，推广更多高质量的网络文学、综艺节目以及数字出版产品和服务，并推出更多高质量的短视频、网络剧和网络纪录片等网络视听节目，以促进网络文化的积极和健康发展。2023年，国家在政府工作报告中也又一次提出要“深入推进全民阅读”，报告中还提出“加强和创新互联网内容建设，支持文化产业发展”。这些都无疑为数字阅读行业的发展提供了强有力的宏观政策支持。

从社会背景来看，据中国互联网信息中心的统计报告显示，截至2023年6月，我国网民规模达10.79亿人，其中手机网民规模为10.76亿，较2022年12月新增手机网民1109万人。同时，网络文学用户规模达5.28亿，较2022年12月增长3592万人，占网民整体的49.0%。可见，数字阅读在整个网民规模中占有越发重要的地位。

从技术背景来看，大数据、5G、云计算、人工智能、区块链和超高清等技术的飞速进步，不仅加速了数字阅读行业内容的生成和传播方式的现代化，同时也正在逐步改变其文化发展的模式。2022年，AIGC（AI Generated Content 利用人工智能技术生成内容）在网络上引发了巨大的反响，其出色的内容生成能力给大众带来了巨大震撼。对数字阅读企业来说，AIGC至少有三个方面的潜在影响：降本增效、个性化内容生成以及多模态拓展。

从企业背景来看，早在10年前，我国数字阅读行业就已经借着互联网的东风开始快速发展了。在这期间，数字阅读用户数量逐年高速增长，市场规模愈发庞大，诸多企业纷纷加入数字阅读行业，行业竞争空前激烈。在这种背景下，掌阅科技如果不积极进行产业调整以应对市场竞争带来的挑战，很可能会在未来的市场竞

争中处于不利的位置，对公司的经营业绩和发展潜力产生负面的影响。因此，为了保持自身竞争优势并实现可持续发展，掌阅科技必须进行商业模式创新。掌阅科技依托互联网、大数据、人工智能等技术逐步打造出了以数字内容生产和分发为核心，以内容生产商、终端产品制造商以及其他相关企业和用户等为主体的商业生态模式。所以，本文选择掌阅科技为案例研究对象，通过研究其商业模式的创新以及其所产生的经营效果，以期为数字阅读行业提供一定的借鉴意义。

## 1.1.2 研究意义

### (1) 理论意义

第一，延伸了商业模式创新理论发展的分析视角。学术界对商业模式的阐述，多集中在定义、包含内容以及创新方面，却很少有学者从资源的角度来阐述商业模式的创新机理。这导致了对商业模式创新的研究多外化为对企业经营战略的研究，进而使商业模式的研究出现偏离。因此，本文从资源编排视角入手，将商业模式创新解构为资源动态变化的过程，以此来分析其作用机制，以期促进商业模式创新理论的发展。

第二，明晰了商业模式创新对企业绩效的作用路径。在许多研究中，学者们往往忽略了商业模式创新对企业绩效的作用路径研究，只是默认商业模式创新会对企业绩效产生重要影响，然后在此基础上利用财务指标评价企业绩效并将其作为商业模式创新所产生的经营效果。这样得出来的研究结果，商业模式对企业绩效的具体作用路径较为模糊，缺乏一定的说服力。本文将以“构建资源组合—资源捆绑（形成能力）—资源撬动（形成价值）—价值创造—影响绩效”这样一条路径来探究商业模式创新是如何作用于企业绩效的，从而能更加清晰的判断企业进行商业模式创新的效果。

### (2) 实践意义

第一，为掌阅科技的商业模式创新与完善提供思路。掌阅科技近些年来一直在尝试打造生态型商业模式，但创新结果具有不确定性，投入成本高且承担风险大。从资源编排的视角来分析商业模式创新对绩效的影响，可使掌阅科技从更本质的视角判断其商业模式的优势与不足，并在此基础上进行调整和完善。

第二，给数字阅读类企业实施商业模式创新带来启发。掌阅科技在数字阅读

行业属于领先企业，其创新行为在行业内能起到一定的示范作用。随着“全民阅读”的不断推进，众多数字阅读企业纷纷把握机遇积极求变，而此时对掌阅科技的商业模式创新以及其对企业绩效所产生的影响进行研究能够为同行业企业提供借鉴和思考，进而推动自身商业模式的创新。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 商业模式

#### (1) 商业模式的定义

早在 20 世纪 50 年代，商业模式这个术语就已经被 Bellman 和 Clark 提出，直到上世纪 90 年代末期，学者们才开始将商业模式作为一个独立的领域进行研究。进入 21 世纪之后，不只是互联网领域，传统的服务行业和制造行业也开始探索与自己发展相匹配的商业策略，以促进企业的转型和升级。因此，商业模式的研究进入了一个高峰，其研究领域逐渐扩大，不同的学者从不同的研究角度得出了不同的结论。现有文献主要从以下视角对商业模式的概念进行界定。

首先是盈利视角。盈利是企业最基本的目的，也正是如此，不少学者将商业模式描述为企业盈利的一种模式，在他们的观点中，商业模式实际上是对企业盈利方式的描述和概括，也就是企业赚取利润的途径。Stewart 和 Zhao (2000) 认为商业模式是一种企业在一段时期内盈利并保持利润的结构安排，它通过内部流程和基础设施的设计来创造价值。Afuah 等 (2001) 则将商业模式定义为企业获取和利用资源的方式，目的是为客户创造比竞争者更高的价值，从而实现盈利。Rappa (2004) 把商业模式看作是企业在为了维持自身运营而追求利润的一种经营策略，并在此基础上详细阐述了企业如何在价值体系中进行精准定位以及如何实现利润增长。随后，Teece (2010 2018)、Morris 等 (2013) 以及 Hacklin (2018) 都从盈利视角将商业模式看作企业获取利润，创造财富的商业逻辑。

其次是战略视角。这一视角下商业模式的概念则侧重于对企业战略的考量。学者 Amit 和 Zott (2001) 认为商业模式是企业为了利用商业机会创造价值而设计的一种交易内容、交易结构和交易治理机制。Morris 等 (2005) 认为商业模式是一种在确定的市场中创造可持续竞争优势的风险战略和架构。Casadesus-

Masanell 和 Ricart (2010) 认为商业模式反映了企业基于其战略目标所作出的选择,它是公司策略的明确展现。Wirtz 等(2016) 将商业模式界定为企业相关活动的简化和聚合的表述,认为其更多的体现为未来战略规划和执行实施之间的联系。而我国学者罗珉等(2005)则认为,商业模式是企业战略目标的具体实施途径,它指导企业整合内外部资源,平衡企业、供应商、股东、客户,等多个利益相关者的利益。魏炜、朱武祥等(2009, 2012)认为,商业模式是解决企业战略前的关键战略问题,它包括六个核心要素:定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构和企业价值。商业模式的终极目标是实现企业价值的最大化。

除了盈利和战略的研究视角外,更多的学者是以价值的角度来研究商业模式。最早提及价值类定义的是外国学者 Timmers (1998),他将商业模式界定为企业价值创造的基本逻辑。在这之后,Chesbrough(2010)提出商业模式的本质是描述企业进行价值创造、交付和捕获的设计或体系结构。Baden-Fuller C 和 Morgan M (2010)认为,在商业模式中,价值的传递、创造和获取被视为核心环节,这种模式能够为所有的利益相关者和目标企业带来实际价值。Aspara 等(2013)提出可以将商业模式理解为企业如何创造或获取价值的主导逻辑。Massa 等(2017)则认为,商业模式构成了一种价值创造的结构体系,它综合了战略、客户和市场的各个组成部分,确保企业的竞争优势和其他目标能够得到实现。此外,中国学者对于价值视角下的商业模式也进行了诸多研究。原磊(2007)拓展了传统的商业模式价值观,将伙伴价值融入了顾客价值与企业价值之中,认为价值的创造必须依赖于客户、合作伙伴和企业的共同努力,这很好地体现了商业模式中的“共同创造和共享”的理念。王琴(2011)把客户的价值和企业的价值紧密结合,视商业模式为一种艺术,旨在为客户创造价值并实现企业的内在价值。陈玲玲等(2021)则将商业模式视为既能实现客户价值又能实现企业价值的一种过程,这一过程是企业通过持续优化生产经营活动,不断整合内外部资源,提高资源利用率实现的。本文则是立足于价值视角对掌阅科技的商业模式进行分析。

## (2) 商业模式构成要素

由于不同视角对于商业模式的定义不同,所以商业模式的构成要素也因研究者的研究视角而异,本文在此主要梳理基于价值视角下中外学者们对于商业模式

构成要素的研究。

表 1.1 商业模式构成要素概述

类别	时间	主要学者	商业模式构成要素
价值 视角	2006	Chesbrough	价值主张、目标市场、价值链结构、成本结构、价值网络、竞争优势
	2008	Richardson	价值主张、价值创造和传递体系、价值获取体系
	2010	Yunus et al	价值主张、价值体系、经济利润模式、社会利润模式
	2016	Taran	价值主张、价值网络、价值获取、价值配置、价值细分
	2013	项国鹏, 周鹏杰	价值命题、价值创造、价值传递、价值实现
	2018	李鸿磊	资源能力、价值主张、利益相关方、互补性组合、交易结构、盈利模式、收支方式和企业价值
	2021	李晨曦, 曾国军	价值主张、价值创造、价值传递、价值获取

资料来源：根据相关文献整理而来

表 1.1 列示了不同学者在价值视角下对于商业模式构成要素的概述，从商业模式的构成内容来看，有很多重复的构成要素比如价值主张、价值创造、价值传递以及价值获取等，这也进一步说明了学者们对于商业模式为能企业创造价值的商业逻辑的认可。

## 1.2.2 商业模式创新

### (1) 商业模式创新的定义

商业模式创新是对商业模式研究的延续，立足于不同的研究视角，国内外学者们对于商业模式创新主要持以下观点：

外国学者 Tucker (2002) 以消费者偏好为核心，立足于经济效益的角度对商业模式进行探索，他认为商业模式创新的本质是以满足客户的需求为中心，通过向顾客提供个性化的产品和服务，从而为公司带来更大的经济回报。

Chesbrough (2006) 则从企业战略的角度出发, 指出商业模式的创新实际上是一种战略的规划。Bucherer 等 (2012) 从价值角度提出商业模式的创新是以新的价值主张来满足新客户或已有客户的需求, 从而创建新的市场或进一步扩大市场。Foss 和 Saebi (2017) 则立足于商业模式组成要素认为商业模式的关键组成要素和连接这些要素的架构设计发生新颖或重要的变化就是商业模式创新。Martin 等 (2018) 从商业模式的视角出发, 认为商业模式创新是对新模式的概念化和具体实施。包括开发全新的商业模式、从多元化转向其他商业模式、获取新的商业模式, 或者是从一个商业模式向另一个商业模式。

中国学者也从不同层面阐述了商业模式创新。在战略层面, 吴晓波、赵子溢 (2017) 认为在不断演变经济背景下, 商业模式的创新是企业维持其竞争优势的核心手段, 企业可以利用这种创新来塑造其核心竞争力。在运营层面, 郭蕊、吴贵生 (2017) 基于商业模式要素的演化, 认为以创新的运营和盈利模式为核心的路径是商业模式创新的直接产物。而在价值层面, 江积海、王烽权 (2019) 则认为商业模式创新理论清晰地指出, 商业模式的创新过程主要包括价值的创造、获取、传递以及实现。其中, 创新是价值创造的核心要素, 前期的所有努力都是为了价值的最终实现。本文就是从价值层面研究掌阅科技商业模式创新对企业绩效的影响机制以及最终的绩效表现。

## (2) 商业模式创新动因

商业模式的创新并非自主发生的, 它受到诸多因素的驱动, 通过对相关文献的总结, 可将商业模式创新动因归结为内外部两个方面:

对于外部因素, 主要包括政策、环境、行业内竞争、技术以及需求等因素驱动。Frankenberger 等 (2013) 指出, 当企业面对政府或社会施加的监管发生变化时, 它便会调整商业模式以适应这种变化。Velu 和 Chander (2015) 通过相应的分析发现, 由于环境因素存在极大的不确定性, 所以它对商业模式的创新有着积极的驱动力。Velu 和 Jacob (2016) 通过实证研究得出结论: 企业之所以能够超越其竞争者, 关键在于其商业模式的不断创新。当行业内的竞争趋于高度同质化时, 这种激烈的竞争态势将催生企业的持续发展, 不仅会促使企业构建全新的商业模式, 还会使企业在资本和价格方面的竞争转向知识和创新模式的双重竞争。Winterhalter 等 (2017) 提出技术变革是商业模式创新实现的重要触发因素。田



剑和徐佳斌（2020）对系统动力学这一研究方式加以运用，全方位的剖析了平台商业模式创新体系，最终得出大数据能力是最为重要的一个驱动影响因子的结果。Timothy 等（2020）深入探讨了商业模式创新对企业长期生存和发展的直观影响，并基于顾客体验构建了商业模式创新的框架，以确保顾客的价值与企业的发展策略保持一致。

对于内部因素则主要由内部资源和能力的改变、高管团队以及利用式学习等因素驱动。Ricciardi 等（2016）通过案例发现，具有高动态能力的企业对于商业模式创新才能显示出高水平的适应性，而具有中等和低动态能力的企业则不能。Teece（2018）也指出，当面对动荡的外部环境时，特定的能力也有利于企业进行商业模式创新。Martins 等（2015）认为管理者的认知是影响企业创新的核心要素，只有当管理者持续地对相关理念进行深入的推理和分析，他们才能真正实现创新的目标。Narayan 等（2020）提到企业管理团队有着什么样的认知和意识形态，就会对团队关注及践行企业商业模式创新的水平有着相应的影响。学者李巍等（2018）、孙永磊等（2019）和王立夏等（2020）也分别从企业家社会资本、企业家社会网络规模和企业家精神出发，详细论证了企业高管人员的特征对商业模式创新的影响。顾丽敏和张晓（2023）提出当企业因外部环境和竞争对手所带来的威胁而不得不做出创新决策时，企业往往会吸取新兴企业、成功企业的经验。此时，通过模仿和利用式的组织学习就成为了企业摆脱和突破逆境的主要动力。

### （3）商业模式创新路径

对于商业模式的创新路径，学者们大多都是站在价值的角度上进行研究。Osterwalder（2004）提出为了实现商业模式的创新，可以从调整各种要素开始。每一个要素都代表了独特的企业资源，我们可以放弃旧的资源，并将新的资源进行交叉整合，这样可以为企业创造新的价值，并进一步推动企业经营的全面提升。

王琴（2011）指出商业模式的创新可以在价值网络的结构与重构中实现。方奇凤，向永胜（2022）提出商业模式创新的路径有价值主张创新（描述企业的业务、对象是什么以及满足何种需求）、价值创造创新（回答企业如何制造或提供产品和服务）、价值传递创新（回答企业如何把创造的产品和服务传递给顾客）、价值获取创新（回答企业如何获得收益与盈利）。熊爱华，侯德恩（2022）基于交易结构重塑逻辑主导下价值创造变革型路径以及资源联动逻辑主导下价值创

造变革型路径，认为创新型机会开发、资源编排和资源拓展是新颖型商业模式创新路径的核心条件，且创新型机会开发与模仿型机会开发具有一定共栖效应。顾丽敏和张晓（2023）借助企业创造价值、传递价值和捕获价值的基本设计或架构来阐释数字经济时代企业商业模式创新的基本路径。认为商业模式创新主要有利用数据资源更新企业价值逻辑，依托互联网平台构建数字化生态系统，扩大数字技术嵌入推动企业敏捷响应，洞察新兴经济业态促进跨界融合创新。

### 1.2.3 商业模式创新与企业绩效

#### （1）商业模式创新对企业绩效的影响

企业进行商业模式创新的最终目标就是对企业绩效产生良性的影响，以促进企业发展。关于商业模式创新对企业绩效的影响如何，国内外学者都进行了大量的研究。国外学者 Amit & Zott（2001）以及 Morris 等（2013）经过研究提出商业模式具有可以转化为可持续竞争优势和卓越企业绩效的特性，商业模式创新对企业绩效会产生直接的影响。Pati 等（2018）通过研究商业模式的不同属性与企业绩效之间的关系，发现商业模式的新颖性和效率属性能对企业绩效产生重要的正向影响。Sohl 等（2020）在对商业模式分类研究的基础上，进一步分析了多商业模式企业其多样化的商业模式与企业绩效的关系，研究结果发现立足于为消费者提供需求的商业模式创新更加能提高企业绩效。中国学者庞长伟等（2015）和迟考勋等（2020）从资源的角度研究提出企业资源整合的能力以及方式能够有效挖掘出商业模式创新的价值，从而对新创企业的绩效产生有利的影响。杨凡等（2019）认为企业进行商业模式创新，要综合考虑其盈利模式以及经营策略，深度匹配价值链上的各种资源并做好渠道建设，这将更加有助于提升企业绩效。李晶（2019）通过实证研究商业模式创新与企业绩效的关系得出结论：企业所拥有的资源和能力会对其主动创新和创新的强度产生影响。高质量的企业资源和能力会对企业的绩效产生积极的效果，这意味着企业的资源和能力是通过主动创新和增强创新强度来实现的。张省，杨倩（2021）提出企业企业在商业模式上的创新可以有效地推动企业业绩的增长。单纯依赖数字技术的运用并不能确保企业业绩的持续增长。企业需要通过商业模式的创新来整合价值观念与目标市场，整合各种资源，制定相应战略，并构建完整的生产和价值链，以实现持续的盈利目标。

## （2）企业绩效评价方法

企业绩效评价在经历了长期的创新与发展后，已形成了较为丰富的评价体系，从单纯的财务指标到复杂财务指标，再到市场指标、非财务指标的嵌入，每种评价方法都具有其独有的优势与不足。以下将从财务与非财务角度描述主要的企业绩效评价方法。

基于财务指标的绩效评价最早出现且最常见的便是比率分析法。这种评价方法通常以偿债、营运、盈利以及发展这四个方面的能力来衡量企业的绩效表现，是以财务报表中的数据为基础，基于特定的勾稽关系，然后利用公式计算相关财务指标来实现。时军(2010)运用比率分析的方法对通葡股份进行了研究与分析，他利用评价四个能力的财务指标对通葡股份的经营表现进行剖析，并从中发现问题，提出相应的解决方案，这为其他企业运用比率分析的方法评价企业经营状况提供了参考。20世纪初，Brown提出了杜邦分析法。这种方法以净资产收益率为核心，将其逐层分解至具体报表项目，然后通过判断各项目对净资产收益率的影响来评价企业经营管理行为。Gowan(2018)对一系列企业以杜邦分析法进行研究，结果发现，这种方法虽然存在一定的缺陷，但对于评价企业的经营情况仍有很强的现实意义。1992年美国学者Stewart提出对传统会计中剩余收益的利润账面价值进行调整，将原先的资金成本的机会成本也纳入考虑，这样可以更准确地衡量企业经营所创造的价值，这便是经济增加值法。杨超、付琳等(2022)指出EVA业务绩效评估方法与传统的绩效评估方法最大的不同之处在于，它充分考虑了股东资金的成本，并衡量了资本的超额收益，它有效的防止了管理者的短期行为并改善了企业的内部治理结构。20世纪，英国心理学家C.E.斯皮尔曼提出因子分析法，它是一种从变量群中提取共性因子的统计技术，能有效对数据浓缩并进行多元统计分析。后来这种技术被一些学者用于绩效评价的分析与研究。许静(2020)将因子分析方法应用到企业绩效考核研究中，她对不同的量纲测量指标进行了标准化处理，并对非正态的测量指标进行了指数化处理。通过这种方法，她验证了因子分析方法中的假设，即主成分因子之间不应相互关联，并且每个部分的测量指标都应高度相关。这为2018年创业板上市公司的中小企业绩效考核水平提供了有力的证据。

基于非财务指标的绩效评价方法主要是平衡计分卡。1990年,罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿立足于战略的视角来对企业的绩效进行全面衡量,于是他们提出了新的绩效衡量理论和方法评价体系:平衡计分卡。这种方法从财务、客户、内部流程、学习与成长这四个相互联系的维度为企业提供绩效评价,克服了只依赖于财务指标进行绩效评价的局限。胡玉明(2010)基于平衡计分卡的理念提出其平衡了四个维度、财务指标与非财务指标、前置指标与后置指标、企业内外不同群体之间的关系,将会成为一种逐渐走向成熟的战略绩效评价方法。刘俊勇、段文灏、安娜(2022)通过研究指出平衡计分卡的实用性已经得到了国际上许多知名公司的实际应用验证,它在提高公司的经济回报、激励员工、绩效评估以及战略决策等领域都展现出了明显的优势,并且在各种组织中,例如公司、公共部门、商业银行和医院,都得到了广泛的应用和推广。

平衡计分卡的有效性已被国际众多知名企业实践证明,即在提升企业经济效益、个体激励与绩效评价和战略决策等方面,有较为显著的效果,且在不同类型组织中都得到了应用和推广,如公司、公共部门、商业银行、医院等。由于商业模式创新是在价值创造的基础上对企业绩效产生综合性影响,而平衡计分卡则体现了环境—战略—行为—过程—结果一体化的评价理念,它以战略为导向,基于财务和价值指标进行评估,同时也超越了财务和价值指标,能对商业模式创新的效果有个全面准确的评价,所以本文在研究过程中将选取平衡计分卡作为掌阅科技商业模式创新的绩效评价方法。

#### 1.2.4 文献述评

综上所述,企业在经营过程中面对不断变化的内外部环境,会积极进行商业模式的创新以求为企业发展提供新的动力。在这种背景下,有关商业模式的研究便逐渐变得丰富起来,不同学者从不同的角度不断完善着商业模式的定义、构成要素、以及其创新的动因与路径。具体而言,学者们主要是从盈利、战略以及价值视角对商业模式进行定义。其中在价值视角下,价值主张、价值创造、价值传递与价值获取这四个要素被认为是商业模式的逻辑框架。而在有关商业模式创新的研究中,中外学者主要从经济效益、战略、运营以及价值角度对商业模式创新进行界定,并提出驱动商业模式创新的动因主要有内外部两个方面。其中外部因

素主要有政策、环境、行业内竞争、技术以及需求，而内部则主要有内部资源和能力的改变、高管团队以及利用式学习等因素。至于商业模式的创新路径，学者们主要基于价值角度提出可以从改变价值要素、进行价值网重构以及重塑价值逻辑来进行创新。在探究商业模式创新对于绩效的影响时，学者们立足于不同的研究方向得出结论：商业模式创新与企业绩效有强相关性且商业模式创新对企业绩效具有正向的促进作用。为了较为准确的评价企业的绩效，学者们先后提出了基于财务指标的比率分析法、杜邦分析法、经济增加值法以及因子分析等绩效评价方法。后来为了克服依赖财务指标进行绩效评价的局限性，美国学者提出了平衡计分卡这一更为综合的绩效评价方法。本文将基于价值创造的逻辑体系来探究掌阅科技商业模式创新以及其对企业绩效的影响，然后通过平衡计分卡加以评价，并最终根据结论提出相应建议，以期对其他数字阅读企业有所启发。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究内容

围绕“商业模式创新以及企业绩效”这一研究主题，本文的研究包括以下六部分：

第一部分：绪论。本部分主要介绍了本文的研究背景、研究意义、国内外研究现状、研究内容以及研究方法。

第二部分：概念界定与理论基础。本部分首先对商业模式、企业绩效这两个概念进行界定。然后介绍了两个理论，分别是资源编排理论以及价值创造理论。

第三部分：掌阅科技商业模式创新分析。本部分首先介绍掌阅科技的公司概况，其次详细阐述掌阅科技进行商业模式创新的动因，最后对掌阅科技的商业模式进行资源编排，以详细展现其商业模式创新的价值创造过程。

第四部分：掌阅科技商业模式创新绩效分析。本部分利用平衡计分卡这一绩效评价方法从财务与非财务角度对掌阅科技商业模式创新的绩效进行分析。

第五部分：掌阅科技商业模式创新存在的问题及建议。本部分通过对第四部分的研究结论认真分析，发现其商业模式创新所存在一些问题，然后根据问题提出相应的优化建议。

第六部分：研究结论与展望。通过上述部分的分析，本部分总结了本文的主要观点，并对掌阅科技未来商业模式的创新进行了展望。

具体研究框架如图 1.1 所示：

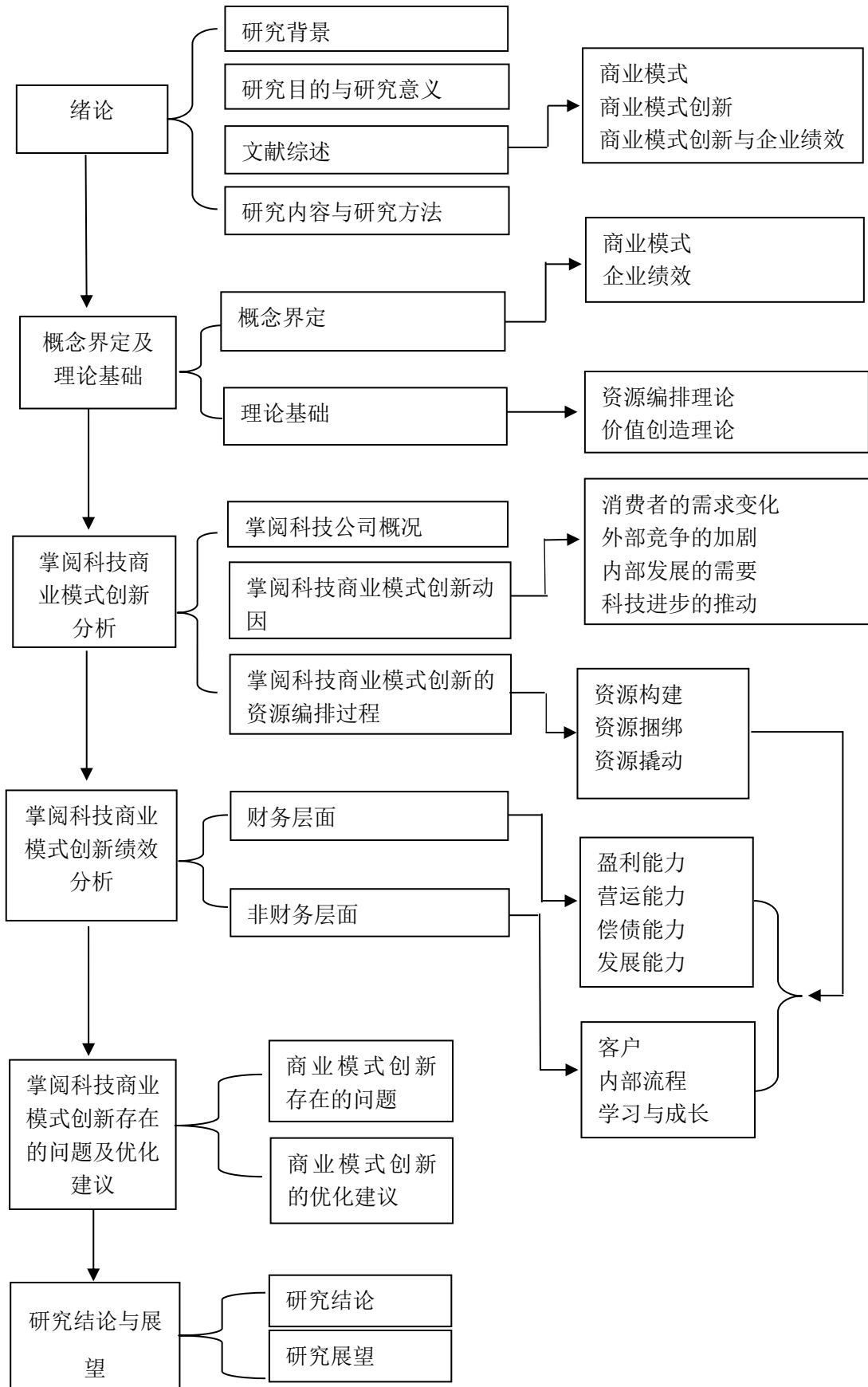


图 1.1 论文框架图

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 文献研究法

在基础理论部分,首先采用文献研究法。在总结前人对商业模式、商业模式创新、商业模式与企业绩效等方面研究成果的基础上,对以前的研究文献进行综述和总结,并以此为本文研究提供了坚实的理论指导。

#### (2) 案例分析法

本文以掌阅科技的商业模式创新及绩效为分析对象,通过对掌阅科技的商业模式创新过程、动因以及价值创造的路径与结果进行分析,能更加清晰的展示掌阅科技商业模式创新的效果,最后根据分析的结论,提出相应的建议,也能其他数字阅读企业提供一定的借鉴与启示。

#### (3) 对比分析法

在绩效评价部分,本文将掌阅科技与阅文集团以及中文在线的财务指标进行横向对比,并对掌阅科技 2015-2022 年的财务数据进行纵向对比,以更为准确客观的判断掌阅科技商业模式创新的效果。



## 2 概念界定与理论基础

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 商业模式

商业模式是企业进行价值创造的一种商业逻辑，其核心在于创造顾客价值和获取企业利益。其中，创造顾客价值是获取企业利益的前提，而企业获取了利益又能提升产品与服务的质量以进一步保障顾客价值。作为一种逻辑，对商业模式进行创新就是重塑商业逻辑以创造更大价值的过程。一般有三个显著特点：一是商业模式的创新更多地会站在客户的角度去思考，即优先考虑客户价值。二是商业模式的创新一般表现得更为绝对。由于创新过程牵涉各种要素的巨变，所以需要企业下更大的决心对商业模式进行深入和彻底的调整。三是成功的商业模式会给企业带来巨大的竞争优势。企业的商业模式创新往往会打造出全新的盈利、经营以及供需关系逻辑，这使得企业在一定程度上摆脱了常规赛道内的经营，因而较同行业更具竞争优势。

#### 2.1.2 企业绩效

企业绩效通常是指企业的财务绩效与非财务绩效，它是企业在一段经营时间内经营成果、经营效益和经营业绩的表现。财务绩效一般是通过计算相关的财务指标来衡量企业获取利润的能力、偿还债务的能力、资产运营的水平以及经营发展的潜力。同时，通过计算从税后净营业利润中扣除资本成本后的剩余收益，能全面评价企业经营者有效使用资本和为企业创造价值的情况。而非财务绩效则是从客户市场、企业内部流程、员工素质以及研发能力等非财务角度分析企业的经营状况。为了避免因单纯分析企业财务或非财务绩效而造成的绩效评价不客观的问题，通常将二者结合以对企业经营状况进行更加全面的评价。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 资源编排理论

资源编排理论建立于资源基础观和动态能力观的基础上。

#### (1) 资源基础观和动态能力观

资源基础观。早在 1984 年，学者 Wernerfelt 便提出了资源基础理论，他首次将资源划分为有形资源 and 无形资源，认为资源的差异性将成为企业核心竞争力的关键。在此基础上，Barney（1991）也提出企业能够保持长期竞争性的关键在于掌握有别于其他企业的异质性资源，企业只有通过不断获取各类有价值、稀缺、不完全模仿和不完全替代特征的异质性战略资源才能在市场竞争中获得优势。可见，在资源基础观的视角中，资源被视为企业的核心要素，并与企业的竞争力紧密相连，它强调在长期的市场竞争中，充分获取和挖掘不同性质的资源是维持企业竞争力的关键。

动态能力观。资源基础观是静态理论，并未考虑到企业内外部环境的变化可能会使得企业拥有的异质性资源失去价值。于是强调对资源进行管理的动态能力理论被提出了。Teece 等（1997）首次系统阐述了动态能力的概念，将其描述为配置、整合、管理企业所拥有的资源以适应不断变化的环境的能力。Helfat 和 Peteraf（2007）则认为动态能力可以迅速感知市场中发生的变化，企业依据这一变化对资源进行获取、剥离、整合管理，从而提升企业的竞争力。从以上研究可以看出，动态能力理论实则是基于资源基础理论所作的扩展，其目的是为了企业更好的适应复杂多变的市场。

#### (2) 资源编排理论

2007 年，学者 Sirmon 等发现有些企业尽管拥有相同的资源但企业创造的价值却并不相同，于是他们认为企业要保持其长期的竞争优势并不仅仅在于获取无法被复制的异质性资源，还需要通过合理配置以及有效编排的方式对资源进行管理，从而激发出资源效用，提升企业经营能力，获得竞争优势。于是，基于资源管理和资源编排模型，Sirmon 等（2011）提出了资源编排的理论框架。该理论认为将资源、能力以及企业管理者的行为有效结合能为企业价值的实现提供保障。

资源编排理论将资源编排的过程分为三个阶段：资源结构化、资源重组、资

源撬动。其中资源结构化就是构建资源组合的过程，既包括企业从外部获得资源，如外购固定资产或无形资产，也包括企业从内部累积资源以及剥离冗余资源。资源重组则是捆绑资源形成能力的过程，具体包括三个方面：稳定式重组是以维持企业现有能力为目的而对资源进行微小的调整；丰富式重组是为了扩展和组合企业现有能力而进行的资源调整，这一过程更多的是在进行模仿；开拓式重组则是整合新旧资源以创造新的能力适应竞争环境。至于资源撬动，它是调动，协调以及配置能力的过程，即利用能力进行价值创造，既是为顾客创造价值也是为所有者创造价值，是企业进行资源编排的目的所在。如今资源编排理论已在在创新、创业、供应链运营、能力的形成和演化、战略变革、大数据资产和冗余资源的使用等各研究议题中被广泛应用，学者们从更为崭新的视角为这些热点问题寻找解决方案。

### （3）资源编排、商业模式创新及绩效

资源编排理论是从资源—能力—价值的路径来透析企业经营行为的，而商业模式的创新也是企业调动并组合资源以形成竞争能力为企业创造更多价值的过程，所以用资源编排理论来分析商业模式的创新契合整个变动过程的内在逻辑。张璐，周琪等（2019）提出新成立的企业在资源行动方面会受到战略导向和动态能力协同匹配的影响，并会经历一个“拼凑—编排—协奏”的发展过程。在这个过程中，由资源行动引发的资源整合和流程创新将有助于企业商业模式的形成。荆浩，尹薇（2021）经过研究发现，创业企业通过调整资源配置路径，从最初的“获取—稳定化—协调利用”阶段过渡到再创业阶段的“剥离—开拓—战略部署”阶段，这一系列的转变推动了商业模式在价值创造和实现逻辑上的革新，最终促成了不同商业模式的创新和演进。此外，资源编排是一个从“资源”到“价值”的转化过程，这一过程会通过商业模式对绩效产生影响。迟考勋，邵月婷（2019）通过对 142 家新创企业的问卷调查数据进行实证分析后发现：当这些企业选择对传统资源结构进行完善的资源整合并持续创新时，它们的商业模式创新绩效会得到显著提升。仇华（2020）指出资源整合是商业模式的功能，给予企业绩效强大的支撑。资源作为企业发展的基础，如何分配和利用好它们便极为重要，所以企业要通过资源构建与利用打造商业模式从而将潜在优势转化为现实价值。由此可

见，将掌阅科技的商业模式创新以资源编排理论进行解构、分析并判断其所产生的效果具有一定的合理性、可行性。

## 2.2.2 价值创造理论

价值链理论是价值创造理论的基础，迈克尔波特在 1985 年的《竞争优势》一书中阐述了企业是由一系列不同但相互联系的生产和经营活动组成的，这些活动共同构建了创造价值的链条，即价值链。于是，基于价值链逐渐延伸出了价值创造理论，按主体以及时间先后主要分为以下三种：

首先是以企业为主体的价值创造理论。早期的价值创造理论主要起源于经济学的研究，并将企业自身的价值视为研究的焦点。企业进行价值创造就是搭配与利用劳动、资本、土地以及企业家才能等各种生产要素的过程。其次是以企业和顾客的二元关系为主体的价值创造理论。随着消费者需求的深度转变，以服务为导向的经济思维逐步替代了以产品为中心的经济思维，成为全球主导的经济模式。在产品经济的思维模式中，企业主要关注产品的交易价值，而没有与消费者建立直接的联系，因此其价值创造主要是集中在企业内部。而服务经济思维则将服务视为商业活动的基础，产品被当作提供服务与传递价值的载体。所以企业若想顾客认可其服务就需要与顾客直接交流，不断优化其服务，在这一过程中企业实现了顾客与自身的价值共创。最后是以多主体的网络关系为主体的价值创造理论。伴随着互联网、大数据和云计算等先进信息技术的飞速进步，服务经济的思维模式正在逐渐演变，并逐步向商业生态系统的思维模式转变。在商业生态系统中，价值创造的主体在企业与顾客的基础上拓展，纳入了供应商、生产商、销售商等多个主体。他们于同一生态系统中进行多主体的信息交流与资源共享，形成了联系紧密的关系网络—价值网。在这个网络中，所有的利益相关方都是以客户的价值为中心，终极目标是促进各利益相关方之间的价值交流和共同创造。通过资源共享、信息分享以及知识和技术的学习可以实现资源的整合和能力的互补，从而提高整个网络的价值创造效率。本文是基于多主体的网络关系为主体的价值创造理论，并结合资源编排理论构建“资源编排—价值创造—商业模式创新绩效”的理论分析框架，如图 2.1 所示。

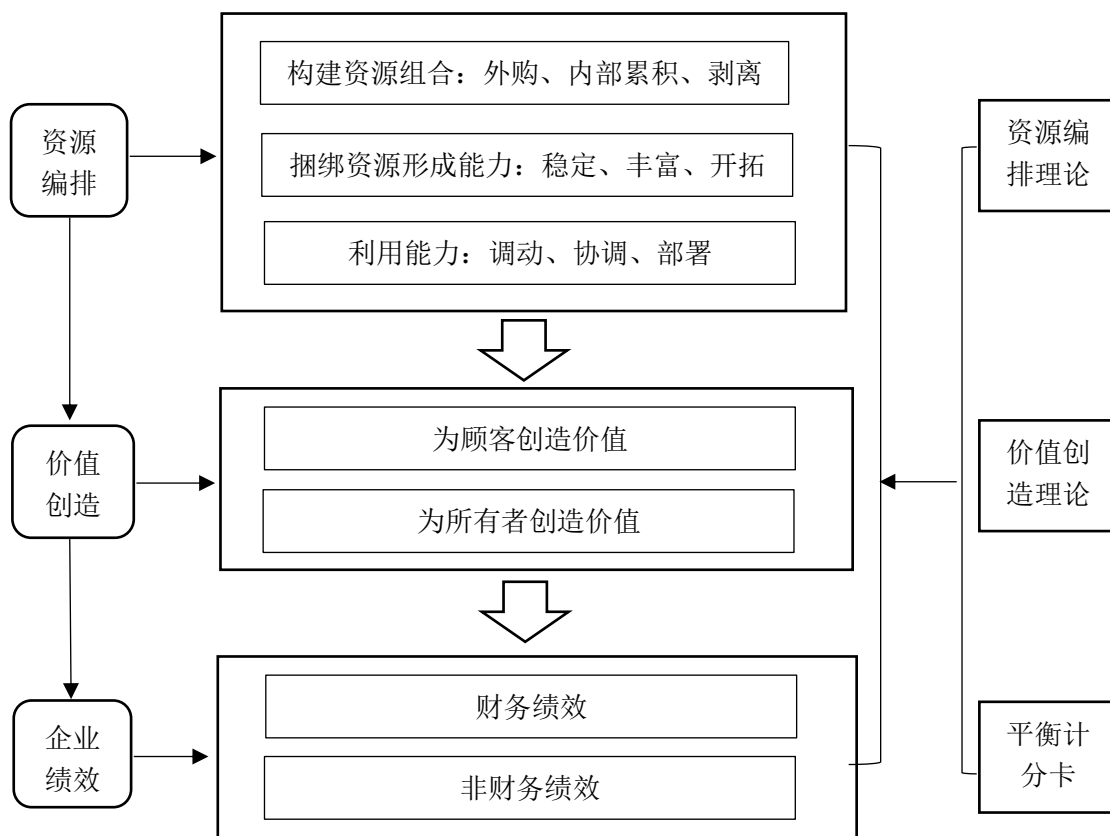


图 2.1 理论分析框架

### 3 掌阅科技商业模式创新分析

#### 3.1 掌阅科技公司概况

##### 3.1.1 公司简介

###### (1) 公司基本情况

掌阅科技股份有限公司（简称掌阅科技），于 2008 年 9 月 8 日在北京成立，现已是全球领先的数字阅读平台之一。公司以“做全球最专业的阅读平台”为愿景，以“让阅读价值无处不在”为使命努力打造集数字内容服务与产品为一体的数字内容平台型企业。目前，掌阅科技已经与国内外上千家出版公司、文学网站以及其他机构建立了良好的合作关系，致力于为全球 150 多个国家和地区的用户提供高品质的图书内容和智能化的服务体验，截至 2022 年末，其年度平均月活跃用户数量达 1.7 亿人次。2017 年 9 月 21 日，掌阅科技在上交所挂牌上市，股票代码 603533，是主板上市的第一只数字阅读概念股。如图 3.1 所示，掌阅科技的发展历程主要为以下几个阶段：

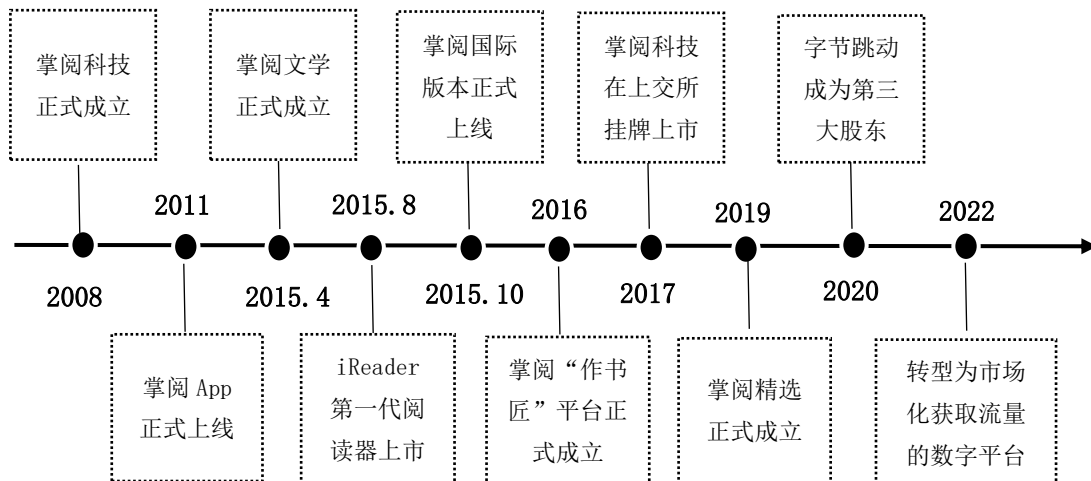
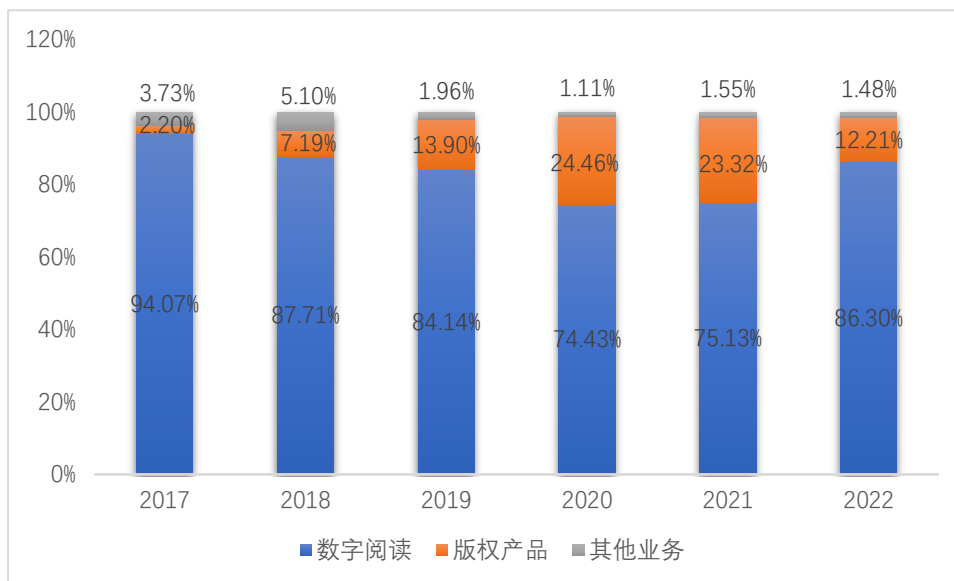


图 3.1 掌阅科技发展历程

###### (2) 公司业务体系



资料来源：根据掌阅科技 2017—2022 年财务报表整理而来

图 3.2 掌阅科技 2017—2022 年主营业务收入占比

掌阅科技的业务体系主要包括三部分：数字阅读平台业务、版权产品业务以及其他业务。数字阅读平台服务是掌阅科技的主要业务，具有强大的盈利能力，如图 3.2 中，数字阅读业务在 2017—2022 年给掌阅带来了大量收入。其基本盈利模式是掌阅首先从各个出版社、版权公司、文学网站以及文学作家那里获取正版的数字内容资源，然后对这些内容资源进行编辑、制作以及聚合管理，最后掌阅便通过自有的“掌阅”和“得间”等数字阅读平台向网络用户发行数字阅读产品，并通过用户付费充值或利用流量价值为各种客户提供多种商业增值服务以实现盈利。掌阅科技的第二大主营业务是版权产品业务，它也是其收入的重要组成部分。通过运营各类网络原创的文学版权，并向阅读、影视、游戏、动漫等文化娱乐公司输出其内容价值与 IP 价值，掌阅从中获取版权授权或出售以及内容衍生的收益。其他业务中，掌阅建立短视频内容矩阵 MCN 发展短视频创作平台，发展音频等衍生业务形式，并借助新媒体渠道在短视频平台营销经典文学类书籍，以“电”促“纸”，吸引了大量粉丝。此外，掌阅不断开发各类针对不同消费群体的硬件产品——“iReader 电子阅读器”，成为国产电子阅读器的优秀品牌，展现了良好的市场潜力。

### 3.1.2 商业模式创新

掌阅科技自成立至今已从最初的手机阅读 APP 这一单一经营模式逐渐发展到了集平台、内容、应用软件以及硬件终端为一体的商业生态模式，主要经历了以下 3 个阶段的演变。

2008 至 2011 年这三年是掌阅科技的初始创业阶段。此时正值功能手机时代，掌阅的主要业务就是通过电信运营商为手机用户提供数字阅读增值服务，同时也会基于联发科、展讯等功能机操作系统平台提供阅读 APP 的定制服务。2009 年、2010 年以及 2011 年掌阅科技分别发布了掌阅书城 V2.0 版、掌阅书城 V3.0 版本以及首个 Android 版本 APP—掌阅 APP。这三个版本的阅读应用程序形成了“掌阅”数字阅读平台的雏形。这一时期掌阅并未形成一个较为系统的商业模式，只是以应用产品为核心进行经营。

2012 年至 2014 年是掌阅科技探索并走向平台化运营的新阶段。首先，2012 年，掌阅的数字内容运营方式发生了巨大变化，开始由原先的免费模式转变为付费模式，于是，掌阅成为了数字阅读领域正版付费的先行者。同年，掌阅科技建立了版权支撑系统，始终致力于做正版图书。2013 年掌阅技术创新取得成果，在业内率先实现了 3D 仿真翻页，护眼模式等技术。随后在 2014 这一年，掌阅先后上线了公版书和精品书项目，致力于传统书籍的数字化。掌阅科技通过其自有的数字阅读平台向用户提供以原创文学为核心的海量数字阅读内容，开始从最初的数字阅读分发平台，逐步发展成为一个集运营分发和内容生产于一体的综合性平台。

2015 年起，掌阅开始进入到建立商业生态的阶段。以自有的数字阅读平台为基础，开始从内容、应用以及硬件等方面进行商业模式的创新。在内容方面，掌阅的内容生产和孵化中心“掌阅文学”成立，其旗下有掌阅文化、书山中文网、红薯网、趣阅科技、有乐中文网、速更小说、魔情阅读等多个原创内容平台，并以打造精品 IP 为宗旨，在出版、影视、游戏、动漫、有声等泛娱乐领域进行生态布局，持续向内容市场输出原创的精品 IP 内容。在应用方面，掌阅先后上线了掌阅国际版、掌阅课外书、掌阅听书以及掌阅漫画等一系列应用 APP，以打造全面、多元的应用圈层。在硬件方面，掌阅的硬件产品—“iReader”阅读器第一代成功上市，将其数字阅读产业链扩充至硬件领域，为商业生态补上了硬件终



端这至关重要的一环。

2021年，掌阅科技的商业生态系统基本成型，是一个以平台为基础，集内容生产、应用分发、硬件终端为一体，将版权运营、游戏联运、广告营销等增值服务与数字阅读有机结合的生态圈。

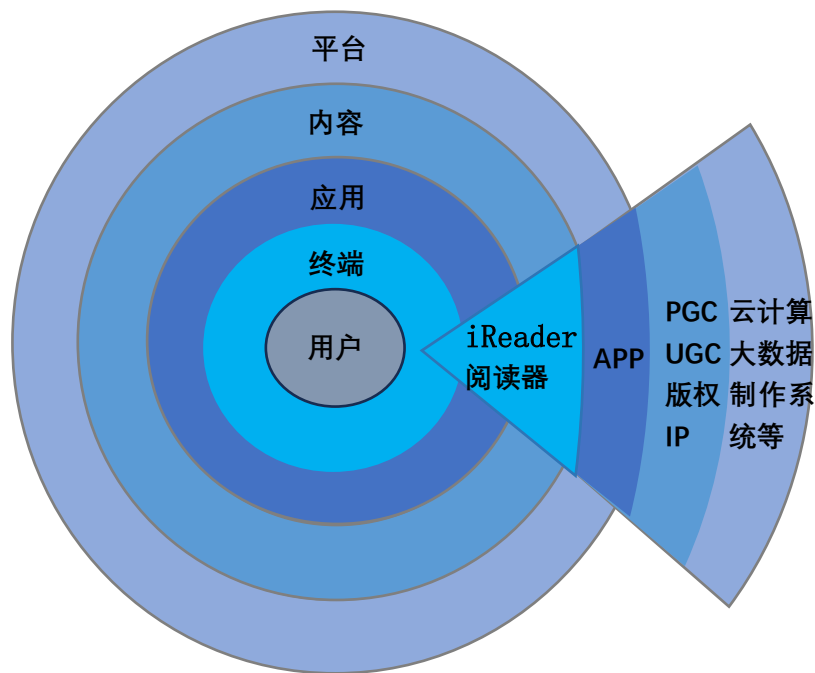


图 3.3 掌阅科技“平台+内容+应用+终端”生态布局

如图 3.2 所示，掌阅科技的商业生态模式是一种链圈式的生态体系。从纵向来看，掌阅首先通过云计算、大数据等技术打造了一个链接内容生产者、用户、终端制造者的自有平台。基于这一平台掌阅通过版权合作、PGC（专业内容生产）以及 UGC（用户内容生产），不断丰富其版权资源与数字内容。然后掌阅开发了数字阅读 APP 作为内容分发的渠道，并通过手机以及 iReader 阅读器等硬件终端将丰富的内容输送给用户。如此，掌阅形成了一个由平台、内容、应用以及终端组成的纵向生态链。

从横向来看，掌阅科技基于其业务打造了多个横向业务圈层，且每个圈层都纳入了众多的“合作者”。在内容圈层，掌阅不仅聚焦于内容的生产与创作，还积极进行 IP 改编衍生，挖掘 IP 品牌价值。通过自身的平台优势，掌阅与出版、影视、游戏、动漫等公司开展深度合作。既拓展了增值业务，也打通了内容的生

产、孵化、运营及分发等环节，保证了其数字内容生态的活力。在应用圈层，掌阅科技的应用软件由最初的掌阅 APP 已逐渐发展为了包含掌阅漫画 APP、掌阅听书 APP、掌阅课外书 APP 等种类丰富的多元化圈层，针对不同的用户群体分发用户喜欢的内容。应用圈层的扩大既提升了内容分发的效率也吸引了更多广告商、电信运营商以及第三方支付公司的加入。在终端圈层，掌阅根据不同的市场定位，推出 iReader 阅读器入门级系列，主打小巧、轻薄的 iReader Light 中端系列以及高端的 iReader Smart 超级智能本系列。这些种类丰富的硬件产品构成了其多样化的终端圈层，既满足了不同用户的需求，增加了用户粘性，也使得电商平台以及线下实体店等进入这一圈层。

可见，掌阅科技所打造的商业生态系统，包括以“平台、内容、应用、终端”为核心的生态链条与生态圈层。一方面，通过整合生态链的上下游业务，可以使企业各个环节的资源产生生态协同，形成良性循环的商业闭环。另一方面，平台各个圈层不断加入新的参与者围绕掌阅的核心业务进行利益与资源的共享，一同创造价值，使得圈层内部形成开放的动态系统，从而产生良性的生态聚变效应。

## 3.2 掌阅科技商业模式创新动因

### 3.2.1 消费者的需求变化

2014 年，政府在工作报告中提出“倡导全民阅读”，如今，“全民阅读”已连续第十次被写入政府工作报告。“全民阅读”的提出正是基于国民生活水平提高，需求层次发生了变化，开始从物质消费向精神文化消费转变。根据近些年中国互联网信息中心（CNNIC）发布的《中国互联网络发展状况统计报告》显示，我国网络文学用户规模、网络视频用户规模以及网络游戏用户规模持续扩大，中国互联网数字内容市场持续向好，数字阅读企业基于此纷纷打造丰富多元的数字内容资源库。掌阅科技不断扩充网络文学题材，并以此为依托，将其中的优秀作品改造为影视剧、游戏以及动漫等，广受市场欢迎。此外，掌阅还将大量的网络文学作品通过出版授权、连载翻译等形式触达海外用户，覆盖 200 多个国家和地区，进一步提升中国网络文学的海外影响力。在不断推进数字内容生态的同时，掌阅也不断开发各类应用软件为用户提供丰富的数字文化内容，而为了满足用户

拥有一款专门性的电子书阅读器的个性化需求，掌阅又推出了具备不同特点与功能的硬件终端产品—iReader 阅读器，既满足了用户需求，也将其应用平台与硬件终端捆绑在一起，增强了用户体验与粘性。可见，正是由于消费者需求的不断转变才推动着掌阅科技进行内容、应用以及终端等领域的建设，从而促进了其商业模式的创新。

### 3.2.2 外部竞争的加剧

近年来，随着移动互联网的快速发展，数字阅读市场不断有新的竞争者加入，竞争态势日益激烈。目前，其主要的市场参与者大致有四类：一是以中国移动中国电信和中国联通为代表的电信运营商；二是以腾讯为代表的互联网巨头；三是以掌阅科技为代表的独立运营的数字阅读企业；四是以京东为典型代表的电商企业。

其中，掌阅科技作为一家独立运营的数字阅读企业，相较于电信运营商、互联网巨头和电商企业，虽然机制更为灵活，具备产品创新和技术创新的动能优势，但并不具备强大的资本实力和强势的市场地位。自 2013 年起，腾讯、百度、阿里巴巴和京东这些互联网巨头在涉足数字阅读行业后，凭借其强大的实力，迅速占领了部分市场，数字阅读行业的竞争变得越发激烈。在这种外部竞争环境下，掌阅科技如果不能积极求变，及时规划企业战略和经营模式，那么在未来它很有可能会在市场竞争中处于不利地位，进而影响公司的经营业绩和发展潜力。所以，为了应对外部竞争所带来的挑战，掌阅科技积极进行商业模式的创新，以助推企业的发展。

### 3.2.3 科技进步的推动

技术创新是互联网企业开展经营活动、实现可持续发展的重要手段，也是数字阅读平台增强用户体验、保持市场竞争力所必需的能力。正是由于科技的不断进步，才为技术创新提供了支持与方向。自 2009 年起，大数据、云计算逐渐成为整个社会的科技热门，3G、4G、5G 通信技术也不断发展更迭，智能手机步入了快速发展的新轨道，正是这些互联网技术的蓬勃发展使得掌阅科技的商业模式逐渐向生态化演进。基于大数据、云计算掌阅科技搭建了自有平台，并由此打造了

数字内容生态,而通信网络与智能手机的普及也使得掌阅的应用软件与硬件产品得以实现与发展。随着人工智能技术的快速发展,掌阅加大技术研发尤其是人工智能相关的技术投入,使其数字阅读平台实现了个性化推荐、智能审核和TTS(Text To Speech,从文本到语音)等多样化功能的产品和服务。2022年以ChatGPT为代表的接近人类水平的对话机器人—AIGC(AI Generated Content,利用人工智能技术来生成内容)火爆网络,掌阅计划利用这一技术将个人用户喜好生成个性化内容,并让用户参与内容创作,从而打造新的更具互动性、个性化的数字阅读业态。可见,随着科技的不断进步,掌阅积极利用新兴科技所带来的核心技术进行创新,并由此从技术层面推动了其商业模式的创新。

### 3.2.4 内部发展的需要

企业的内部发展即是其内部资源不断循环再生的一个过程,企业通过有效的管理和运营将投入的各种资源转化为具有市场竞争力的产品和服务,然后通过满足社会需求再度获取资源并继续投入,在这一循环过程中企业便完成了资源的增长与累积。同时,资源的不断变化也在密切影响着企业的经营业务,组织结构以及战略目标等,业务板块的增多,组织结构的拓展以及战略目标的更新使企业的内部系统日益扩大。于是,为了使企业的内部系统协调统一,高效运行,以及进一步提升企业资源的再生效率,企业需要结合其内部发展状况创新商业模式以达成这一目标。一方面,掌阅科技从创立之初起通过给用户提供的数字阅读服务已积累了广大的资金、用户以及技术等资源,所以继续推动这些资源的循环以创造更大价值对于掌阅而言极为重要,进行商业模式的创新势在必行。另一方面,掌阅科技的业务布局已经从数字阅读扩展到内容生产,硬件研发以及平台服务等多个领域,要想进一步经营好这些业务并发挥好它们的协同作用,就需要建立一个开放共享的商业生态。所以掌阅科技出于这些内部发展的需要,积极进行商业模式的创新。

### 3.3 掌阅科技商业模式创新的资源编排过程

本章将基于资源编排理论,从资源编排的三个步骤以及相应的流程入手对掌阅科技商业模式创新过程中的资源整合行为进行分析,并由此得出掌阅科技商业

模式进行价值创造的路径，从而为研究绩效提供支持。

### 3.3.1 商业模式创新的资源构建

在资源编排过程中，第一个步骤便是构建资源组合。构建资源组合的子流程主要为三类：在企业内部累积资源、从外部市场获取资源以及剥离无用的冗余资源。在这一阶段中，掌阅科技通过内部累积、外部获取以及调整剥离等方式构建了客户、业务、技术、人才以及市场等资源的组合。

#### (1) 客户资源

客户资源是数字阅读企业的核心资源，掌阅科技自成立起就通过内部累积不断获取客户资源。针对其不同业务，掌阅的客户资源主要有以下几类。首先是以数字阅读服务为主要消费群体的移动互联网用户。掌阅科技从 2011 年推出掌阅 APP 后就迅速积累了大量的数字阅读用户，2013 年其用户就已突破 3 亿。之后掌阅又开发了多款具有不同内容的应用 APP，使其数字阅读用户数量迅速增长，2022 年，掌阅年度平均月活跃用户数已达 1.7 亿人。其次是以版权产品业务为主要消费群体的数字阅读平台及影视公司、游戏公司等文化娱乐产品制造商，包括乐视影业（北京）有限公司，北京爱奇艺科技有限公司以及北京百度网讯科技有限公司等，掌阅在输出其内容价值和 IP 价值上与这些公司建立了密切的合作关系。最后，掌阅还积累了众多硬件产品的消费者以及购买游戏联运以及广告营销等增值服务的客户。这些丰富的客户资源具有强大的合作消费动能，对掌阅科技商业模式的创新起到了巨大的推动作用。

#### (2) 业务资源

掌阅科技最初的业务类型相对单一，主要是提供数字阅读增值服务以及阅读 APP 的定制。而后掌阅通过内部累积与外部获取的方式扩充业务资源，并根据经营状况剥离了一些不利于企业发展的业务资源。掌阅一方面成立“掌阅文学”平台发力原创文学领域并依托其全资子公司天津掌阅进行网络原创版权运营业务。另一方面参股杭州趣阅和南京分布等公司，获得丰富的网络原创文学内容版权。之后，掌阅采用一系列的运营措施，如筛选审核、运作孵化和宣传推广等，以进一步挖掘和提升版的内容价值，比如为第三方阅读平台提供版权产品，为影视和游戏公司授权版权，或者与其他机构合作开发文化和娱乐产品项目，极大的丰富

了其数字阅读业务的资源。此外，掌阅还引入百度作为战略投资者，通过借助百度的流量生态和互联网基础设施为公司精品数字阅读内容赋能，既加速了公司优质数字阅读内容的衍生拓展以及 IP 运营能力的提升，也更加高效地实现了流量和高质量内容的相互结合与相互促进。2015 年 12 月，掌阅收购深圳掌阅研发并销售电子书阅读器硬件产品，为数字阅读用户提供软硬件一体化的数字阅读服务。2019 年由于硬件业务短期亏损，掌阅进行业务优化调整，以 2,000 万元的价格将公司持有的深圳掌阅 70%的股权出售给公司与天津掌上智汇共同设立的北京掌上智汇，硬件业务被剥离出上市公司。掌阅通过获取数字阅读以及硬件终端等业务资源，为其商业模式的创新提供了业务支持，而后续对于硬件业务的剥离，实质上是有利于企业的一种业务调整。以硬件产品的研发为主，既能发挥自己的技术优势，也能在不影响企业整体经营情况的前提下，实现硬件业务与其他业务的协同。

### （3）技术资源

掌阅科技作为一家互联网平台企业，其阅读平台的搭建，数字内容的加工，以及应用软件与硬件产品的研发和更新都离不开技术的支持，所以掌阅一直以来都通过各种途径从内部累积技术资源。掌阅首先致力于营造一个鼓励技术创新的环境，在市场需求、产品设计和技术支持等多个方面进行了全面的创新。公司制定了如《代码开源奖励办法》和《软件专利奖励办法》等针对研发活动的激励机制奖励技术创新，这不仅提高了研发的效率，还增强了公司技术品牌的影响力。其次，掌阅在企业的组织结构上创建了一个虚拟技术委员会，这个委员会会定期地与技术人员分享技术知识、进行代码评估，并为技术人员的技术创新行为设立“金键盘奖”，以确保企业技术创新的持续能力。再次，掌阅还成立了一个专门的技术研发项目组，根据各个项目的特性，纳入不同的团队成员，营造一个积极的研发环境，确保核心技术的持续进步和项目的不断更新。最后，掌阅密切关注优秀的互联网开源项目，要求技术团队能够持续地学习和关注新兴技术，并在新的项目中不断尝试融入最新的互联网技术，从而适应不断来临的技术变革。通过这些途径，掌阅科技创新了排版引擎技术、翻页技术、护眼技术、图书内容监控技术、应用内长连接技术、个性化推荐、智能审核和 TTS 等领先于行业的技术，为其商业模式的创新提供了技术保证。

#### （4）人才资源

商业模式创新的关键在于人才。对于掌阅科技而言，平台的搭建需要技术人才，内容的生产需要创作人才，模式的创新需要管理人才。于是，掌阅通过内部培养与外部获取两个渠道进行人才资源的积累。对内掌阅致力于通过完善的岗位体系和岗位级别对员工进行综合评价，并以市场、岗位和能力为基础定期分析员工当前的薪酬水平，然后结合员工的绩效考核调整薪酬，从而建立吸引人才、保留人才、培育人才的薪酬管理体系。对外从技术研发层面，掌阅与武汉大学共同成立了“阅读大数据联合实验室”，希望通过对数据进行专业的挖掘、研究和分析，能够指导未来工作，推动数字阅读行业的发展和创新。从内容生产层面，掌阅分别与北京大学和中国传媒大学打造“北大网络文学研究论坛——掌阅文学原创基地”和“中传掌阅 IP 研究基地”以期尽早从大学中就进行网络文学作家的挖掘、签约与培育。

#### （5）市场资源

掌阅科技是通过内部累积与外部获取的方式来整合市场资源的。对于国内市场，掌阅先是在各类阅读 APP 上提供丰富的数字内容来吸引网络用户，抢占网络文学市场。而后掌阅又通过有声、漫画、影视等方式进一步挖掘衍生其优质作品，从而扩大了其所拥有的市场规模。此外，掌阅的电子阅读器产品，又能从线下开拓市场，使其具有线上线下的市场优势。2020 年，掌阅引入字节跳动进行战略合作，基于字节跳动强大的流量池掌阅能够更好的向广大网络用户传达公司的文化内涵，吸引更多用户使用掌阅的产品和服务，从而实现市场的拓展。对于国外市场，掌阅自 2015 年起就开始布局海外业务，以期提前抢占海外数字阅读领域的市场份额。掌阅专门设立香港掌阅与韩国掌阅进行海外业务的拓展，借助谷歌 Google Play、苹果 App Store 等应用渠道，掌阅开发出海外版“掌阅”APP 向海外用户提供数字阅读服务。目前，掌阅海外版 APP 已配备包括英语、韩语、俄语等，覆盖全球 150 多个国家和地区的 14 种语言，累计用户量已超过 3500 万，在多个国家的 Google Play 和 App Store 中，长期稳居前列。

### 3.3.2 商业模式创新的资源捆绑

资源编排的第二个步骤是资源捆绑，是将已累积的资源进行捆绑和整合，从

而改进企业原有的能力，构建新的能力。掌阅科技在商业模式创新中通过捆绑资源打造了各个圈层，并由此形成了不同的能力。

掌阅科技在进行商业模式创新的过程中，通过捆绑其人才、技术、客户，业务以及市场等资源以开拓式重组的方式首先建设起了其最核心的数字阅读平台，具体包括直接向用户提供阅读服务的掌阅应用平台，生产孵化数字内容的“掌阅文学”平台，面向用户开放的“板栗创作平台”以及为政企事业单位提供数字阅读服务的“掌阅精选”平台等。这些平台直接联结客户与内容生产者，形成了一个具有协同与研发能力的平台圈层。然后掌阅通过整合资源搭建起了具有生产和发展能力的内容圈层。在这一圈层中有出版社与作家这些版权的所有者，也有掌阅自有的内容创作者和版权开发者，还有要将掌阅的优质内容打造为游戏、动漫以及影视的内容制造者，他们合作共生，促进了掌阅数字内容的生态循环。掌阅科技在重组资源后也开发出了具有不同功能的 APP。比如以提供漫画和听书为主的“掌阅漫画”、“掌阅听书”，以面向海外市场的“海外版 APP”和以面向青少年学习的“掌阅课外书”。这些丰富多样的应用 APP 中包含了数字阅读用户，广告商以及支付公司等各类客户，成为了一个具有营销与分发能力的应用圈层。最后，掌阅科技还创建了一个能够增强用户粘性，提高市场竞争力的终端圈层。其 iReader 电子阅读器包括有主打“轻阅读”的 iReader Light 系列、“为阅读发声”的 iReader A6、彩色墨水屏阅读器 iReader C6 系列，以及集合“听读写画”的 iReader Smart、iReader Neo、iReader Ocean 系列等系列性产品，种类丰富，能满足用户的多元化需求。

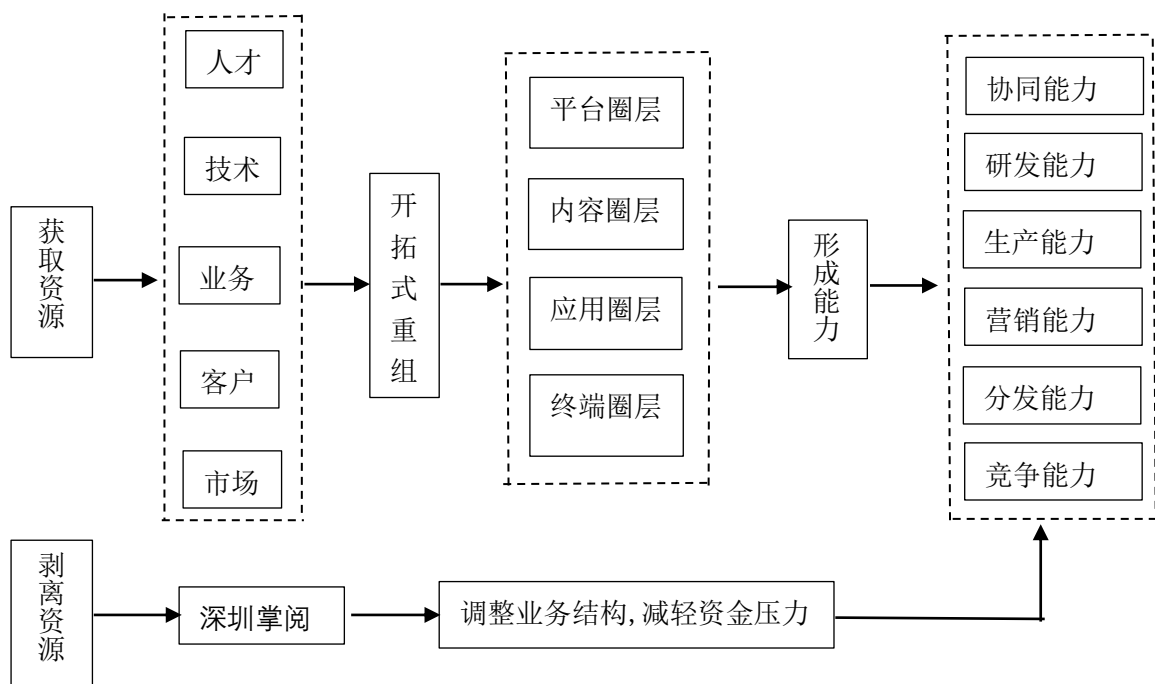




图 3.4 掌阅科技资源捆绑逻辑

### 3.3.3 商业模式创新的资源撬动

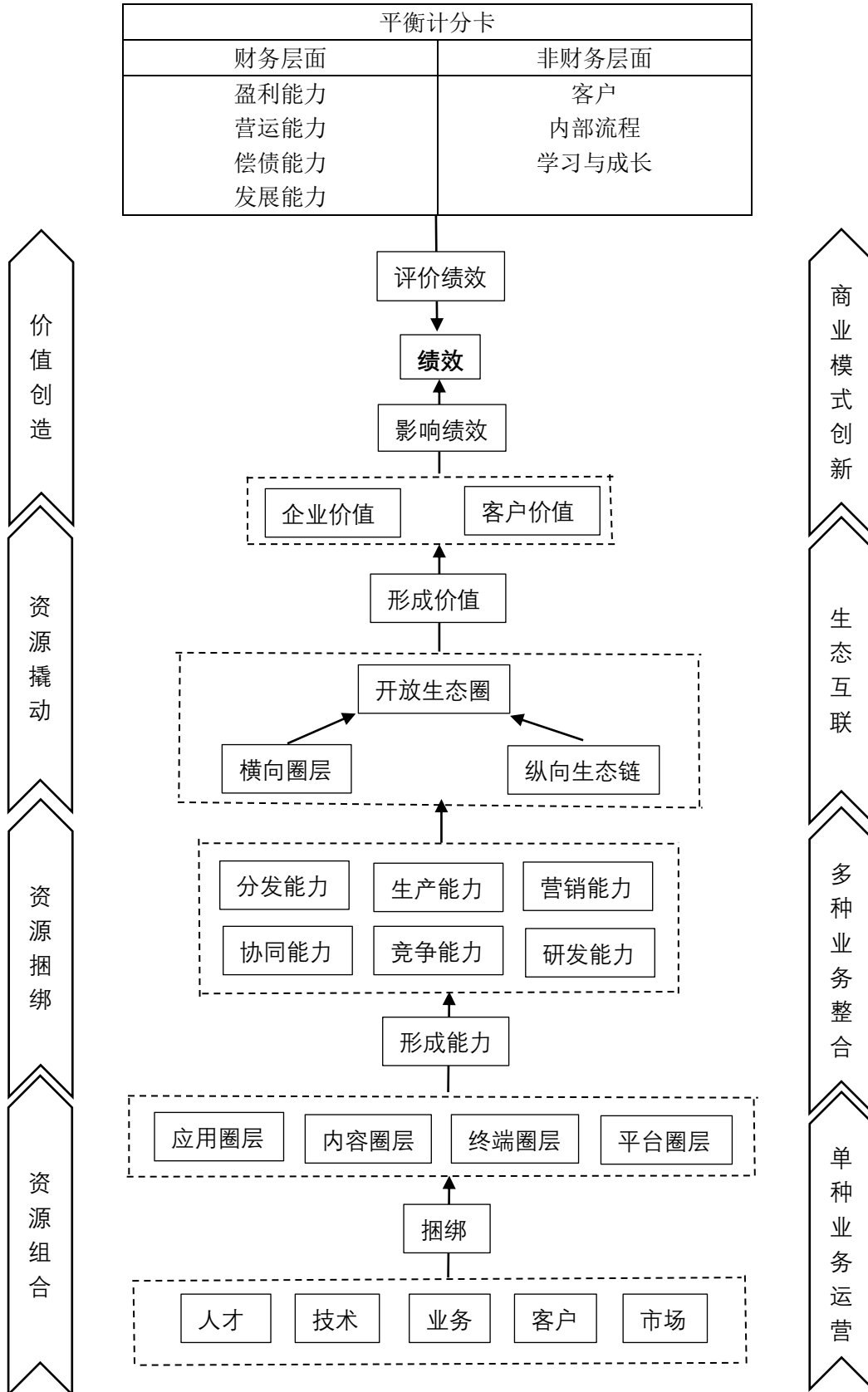
资源编排的第三个步骤就是资源撬动，企业构建资源组合，进行资源捆绑的最终目标就是实现资源的撬动，即调动、协调以及配置能力创造价值。掌阅科技通过商业模式创新累积了资源，形成了能力，将能更好的为企业和顾客创造价值。

掌阅科技的商业模式由最初的单线型业务模式逐渐演变为横向的平台、应用、内容及终端生态圈层与纵向“平台+内容+应用+终端”的生态链相结合的商业生态系统，为企业与客户都创造了巨大的价值。从横向圈层来看，掌阅科技不断加强与出版机构的合作，引进优质的数字图书以及与优秀作者合作，共同打造更多优质资源能够持续丰富企业的数字内容，为用户提供更为全面的阅读服务。同时掌阅的内容衍生开发不断从上游的原创文学领域向下游的影视、动漫、游戏以及周边等领域延伸，能够进一步挖掘“IP 价值”，发挥数字内容的“长尾效应”。此外，应用圈层中所开发的各类应用 APP 能够进一步细分市场，扩大市场规模，既便于掌阅针对性的为用户提供数字内容，满足其多样化、个性化的需求，也有助于其拓展内容的传播渠道，提高内容分发的效率。

从纵向生态链来看，掌阅科技基于其自有的数字阅读平台，建设了以内容生产为主的生态圈层，以数字产品分发为主的应用圈层以及联动线上线下的终端圈层。其中掌阅搭建的平台圈层是其一切业务的基础，也是其商业模式创新的根本。硬件的研发需要技术，而平台的搭建则为掌阅积累了强大的技术研发实力。内容的生产与分发需要建在平台之上，“掌阅文学”平台与数字阅读平台则为这些提供了保证。此外，掌阅科技的硬件圈层是其商业模式真正完全的最后一环。进军硬件领域是掌阅向线下市场开拓的重要一步，硬件产品一方面增加了企业的分发渠道，使掌阅可以借助多销售渠道聚流用户群体，另一方面也可实现线上内容与线下产品的深度绑定，激发用户的需求，增强用户的粘性。

可见，掌阅科技的整个生态系统可以从不同的生态位为企业和用户创造价值。其横向的各个圈层既能从技术、生产、分发以及协同等方面为企业经营提供动力，创造更大价值，也能从各个业务层面为客户创造更多的价值。而其生态链则以用户需求为导向，通过“内容生产——内容分发——硬件终端——用户”的路径为

企业和用户创造价值。掌阅科技的商业模式将作者、读者、出版方、销售方、渠道商以及广告商等都纳入了一个和谐共生的生态系统中，价值共创，良性循环发展。



**图 3.5 资源编排视角下掌阅科技商业模式创新的价值创造逻辑**

如图 3.5 所示，从资源编排的视角来看，掌阅科技首先是通过内部累积、外部获取等途径得到各类资源，在这一过程中掌阅也会对不利于企业经营的资源进行剥离。在获取了资源后掌阅以开拓式重组为主，将这些资源捆绑并形成了研发、生产、分发以及协同等诸多能力，然后掌阅利用这些能力创造价值，并最终对绩效产生影响。从商业模式创新的视角来看，掌阅起初主要进行单种业务运营，然后逐渐形成了应用、内容、终端以及平台等圈层。后来掌阅开始进行业务整合，将其横向圈层与“内容+应用+终端”的纵向生态链结合起来，形成了商业生态系统。而新建的商业模式对企业与客户会同时创造价值，进而对企业绩效产生影响。下文将通过平衡计分卡分别从财务维度和非财务维度对掌阅科技商业模式所产生的效果进行分析。

## 4 掌阅科技商业模式创新绩效分析

通过前文对掌阅科技商业模式的资源编排可知掌阅科技商业模式创新对企业绩效的影响呈“资源—能力—价值—绩效”的路径依次传递。以下将利用平衡计分卡这一绩效评价工具分别从财务维度与非财务维度分析掌阅科技商业模式创新对企业所产生的影响。

### 4.1 财务维度分析

财务维度主要通过相应的财务指标来分析掌阅科技商业模式创新对企业盈利能力、营运能力、偿债能力和发展能力所产生的影响，进而评价商业模式对企业经营所产生的效果。

需要说明的是，商业模式的创新是一个持续的过程，是企业在经营中不断探索，不断革新而形成的一种商业逻辑。掌阅科技从 2015 年开始探索并逐步建立起商业生态模式，所以它对企业的影响也是持续性的。以下选用掌阅科技 2015—2022 年的财务数据能够更为全面的从纵向判断 2015—2022 年掌阅科技商业模式创新对企业经营的影响。另外，本文还将选用阅文集团与中文在线与掌阅科技进行横向对比。作为数字阅读行业中的三大巨头，它们的经营规模接近，业务都以数字内容生产、版权分发、IP 衍生为核心且商业模式又有着各自的特色，所以将阅文集团和中文在线作为对比企业能在最大程度上排除一些外在因素的干扰，从而更加客观的判断出掌阅科技商业模式创新的实施效果。

#### 4.1.1 盈利能力分析

公司的盈利能力是指公司在一定时期内能够获得多少收益的能力，即企业赚取利润的能力。由于公司经营的最终目的就是盈利，因此盈利能力是衡量企业经营效果的一项重要指标。本文选择毛利率、营业净利率与净资产收益率对掌阅科技与阅文集团、中文在线的盈利能力进行比较分析。

表 4.1 盈利能力相关指标变动情况

单位：%

指标	企业	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
----	----	------	------	------	------	------	------	------	------

毛利率	掌阅科技	48.45	32.95	29.76	29.46	37.58	45.94	52.50	73.10
	阅文集团	36.13	41.26	50.68	50.77	44.23	49.66	53.06	52.85
	中文在线	47.18	48.32	49.78	39.76	44.11	62.68	70.85	49.89
营业净利率	掌阅科技	4.62	6.45	7.43	7.15	7.80	12.27	7.36	2.23
	阅文集团	-22.04	1.19	13.74	18.11	13.32	-52.8	21.26	7.97
	中文在线	7.53	6.11	11.31	-170	-84.92	5.96	12.17	-30.42
净资产收益率	掌阅科技	19.21	11.16	14.98	13.25	13.74	19.77	6.45	2.25
	阅文集团	-7.75	0.77	6.25	5.87	5.80	-26.0	11.44	3.46
	中文在线	6.57	2.55	3.00	-56.3	-31.96	3.41	6.55	-25.92

资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来

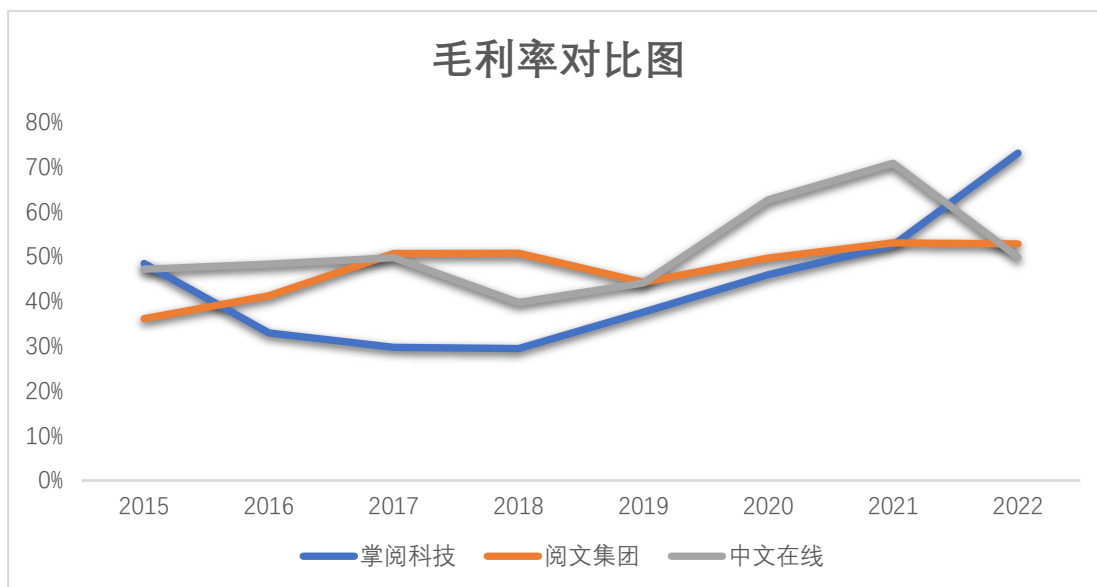


图 4.1 毛利率对比图

毛利率是毛利与营业收入的比值，它能衡量企业产品定价的能力，毛利率越高说明企业产品或服务的盈利能力越强。如图 4.1 所示，掌阅科技的毛利率从 2015—2018 年持续下降，这一方面是由于掌阅科技在商业模式创新中，加大了对优质版权资源的采购力度和扶持力度，使得版权成本增加，而且自 2015 年下半年起掌阅与手机硬件厂商的分成比例由 50%提升至 60%，导致渠道成本升高，最终使得综合毛利率水平出现下滑。另一方面，硬件产品一般以相对较低的毛利率销售，主要目标是吸引用户和创建流量入口，通过后续的服务来实现流量的变现。这种商业策略导致硬件产品销售难以获得明显的利润，需要与服务端资源整合，形成一个完整的软硬件服务链条才能充分发挥其作用。所以掌阅科技在这一阶段对于硬件业务的布局也增加了成本，并拉低了总体的毛利率。而 2018 年后，掌阅科技的内容圈层已基本建成，版权成本大幅下降且数字阅读业务毛利率快速

上升，再加上软硬件服务链条基本形成，掌阅科技的毛利率开始稳定上升。2021年后掌阅科技的商业生态模式已经建成，自有的内容生产平台使得其数字阅读业务成本进一步下降，而版权的分发与作品的影视化使得企业收入更高，所以其毛利率在原先的基础上有了更高的提升。

与阅文集团和中文在线相比，掌阅科技在 2021 年以前毛利率都低于它们，这主要是由于阅文背靠腾讯且中文在线依托其成立的门户网站在版权资源上不必花费巨大的成本，而且二者都未进军毛利率较低的硬件业务，所以它们的毛利率要高于掌阅。但从整体来看掌阅的毛利率并未出现较大的波动，总体较为稳定，而且 2021 年起掌阅的毛利率开始快速的增长，反观阅文与中文在线却不同程度的出现下降，说明掌阅科技的商业模式开始发力，进一步提升了企业的盈利能力。

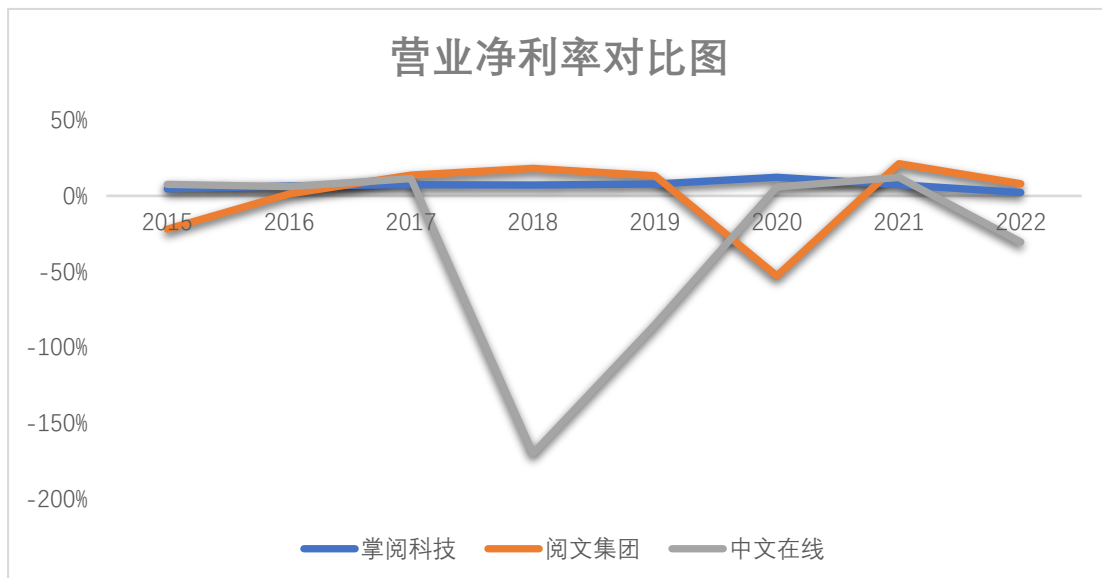


图 4.2 营业净利率对比图

营业净利率通常衡量企业营业收入最终给企业带来盈利的能力，营业净利率越高说明企业中有更多的营业收入转化为盈利。如图 4.2，掌阅科技的营业净利率从 2015—2020 年一直呈缓慢上升的趋势，这主要是因为掌阅科技的商业生态中包括内容、应用以及硬件等业务圈层，它们能给掌阅带来较为稳定的收入，而且随着商业模式的形成，掌阅开放的内部生态会增强业务间的联动性进而降低营业成本。2020 年起，掌阅科技的营业净利率出现下降，通过分析其财报发现掌阅科技营业收入因版权业务的增长持续增加，营业成本也因版权业务的稳定与优化进一步下降，但其各类费用都出现较大幅度的增加，比如因加大营销力度销售费

用增加了 13.23%，因加大技术基础设施建设以及研发人员工资薪金研发费用增加了 22.34%，管理费用与财务费用也都因工资薪金和汇兑损失出现了不同程度的增加，费用的增加最终导致营业净利率的下跌。

对比阅文集团与中文在线来看，掌阅科技的营业净利率与它们几乎保持一致，但可以很明显的看到掌阅的营业净利率要远比阅文与中文在线稳定，它们二者的数据甚至在不同年份出现了负值，而且 2021 年三者相比，掌阅科技的营业净利率下降速度最低。可见掌阅科技的商业模式能够通过各圈层的协同降低成本且其业务的多样性也能有效防止收入出现大幅度的波动。

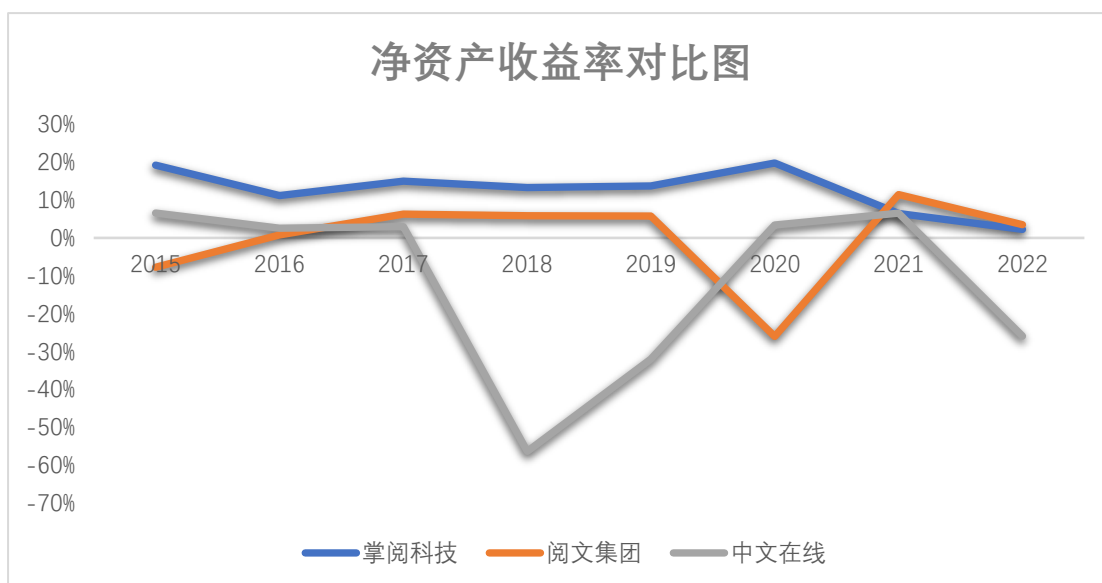


图 4.3 净资产收益率对比图

净资产收益率是净利润与平均股东权益的百分比，该指标反映股东权益的收益水平，以及公司运用自有资本的效率，是衡量企业营业能力的重要指标。从图 4.3 中可以明显看出 2015—2020 年掌阅科技的净资产收益率总体上比较稳定且高于阅文集团与中文在线。这一趋势与掌阅科技商业模式创新的进程相吻合，掌阅科技在进行商业模式的创新时不断在搭建平台、购买版权以及应用与硬件产品的开发等方面都加大了资本的投入，而这些投入所打造的商业生态给掌阅科技带来了较为可观的净利润。在这期间阅文集团与中文在线尽管营业收入总体上不断增加，但其营业成本出现了较大浮度的波动，进而影响了企业的净利润。2020 年掌阅的净资产收益率出现下降，主要原因是各类费用的增加影响了净利润，但除去费用增加的情况，掌阅科技的经营状况较为稳定，净资产收益率的下降幅度很

低。

综上，掌阅科技的毛利率、营业净利率以及净资产收益率在 2015—2022 年总体上都较为平稳，不像阅文集团与中文在线那般有较大的波动。这主要归因于掌阅科技商业模式创新所带来的盈利能力，其各个圈层既丰富了业务种类，又提升了服务质量，进而增加了产品的附加值。而内容到应用再到终端的生态链则又发挥了很好的协同效应。于是，一方面掌阅科技的收入稳定增加，一方面其成本亦逐年下降，最终增强了企业的盈利能力。

#### 4.1.2 营运能力分析

营运能力是指企业的经营运行能力，即企业运用各项资产以赚取利润的能力，通常以企业各种资产的周转率来衡量。由于掌阅科技是数字阅读企业，属于轻资产低存货性质的企业，故本文选取应收账款周转率、流动资产周转率以及总资产周转率等指标来分析掌阅科技商业模式所产生的营运效果。

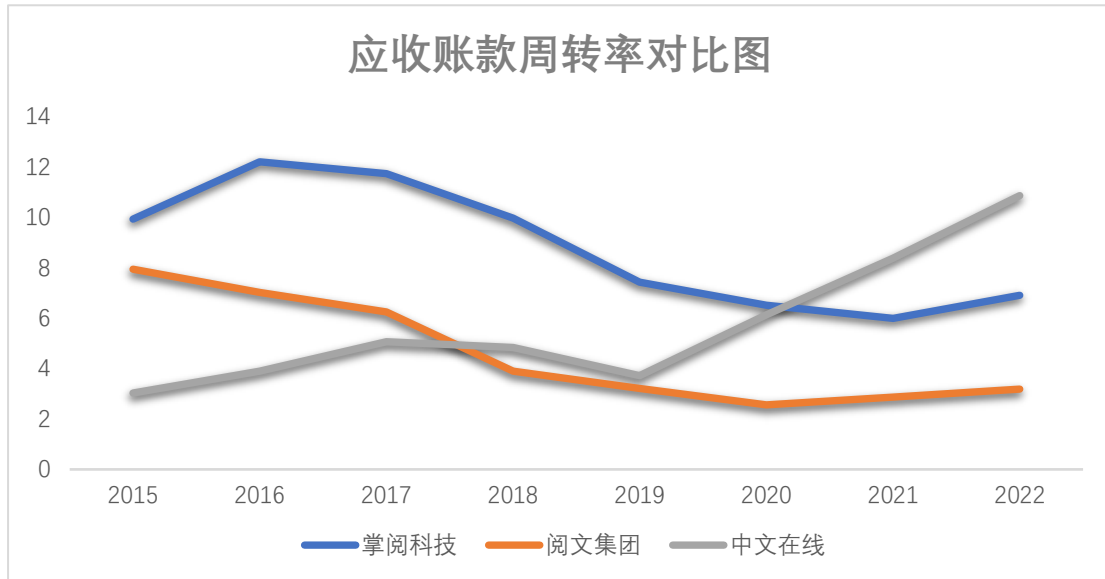
表 4.2 营运能力相关指标变动情况

单位：次

指标	企业	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
应收账款周 转率	掌阅科技	9.93	12.20	11.73	9.97	7.43	6.51	5.99	6.91
	阅文集团	7.94	7.02	6.25	3.89	3.21	2.56	2.87	3.18
	中文在线	3.03	3.89	5.07	4.83	3.72	6.13	8.38	10.86
流动资产周 转率	掌阅科技	1.33	1.44	1.55	1.45	1.29	1.26	0.93	0.93
	阅文集团	1.18	1.47	0.71	0.42	0.63	0.72	0.72	0.60
	中文在线	1.18	0.55	0.52	0.76	0.63	0.89	0.91	0.99
总资产周转 率	掌阅科技	1.24	1.35	1.43	1.29	1.07	0.98	0.72	0.95
	阅文集团	0.25	0.38	0.37	0.23	0.31	0.36	0.39	0.33
	中文在线	0.59	0.32	0.25	0.32	0.32	0.52	0.57	0.58

资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来



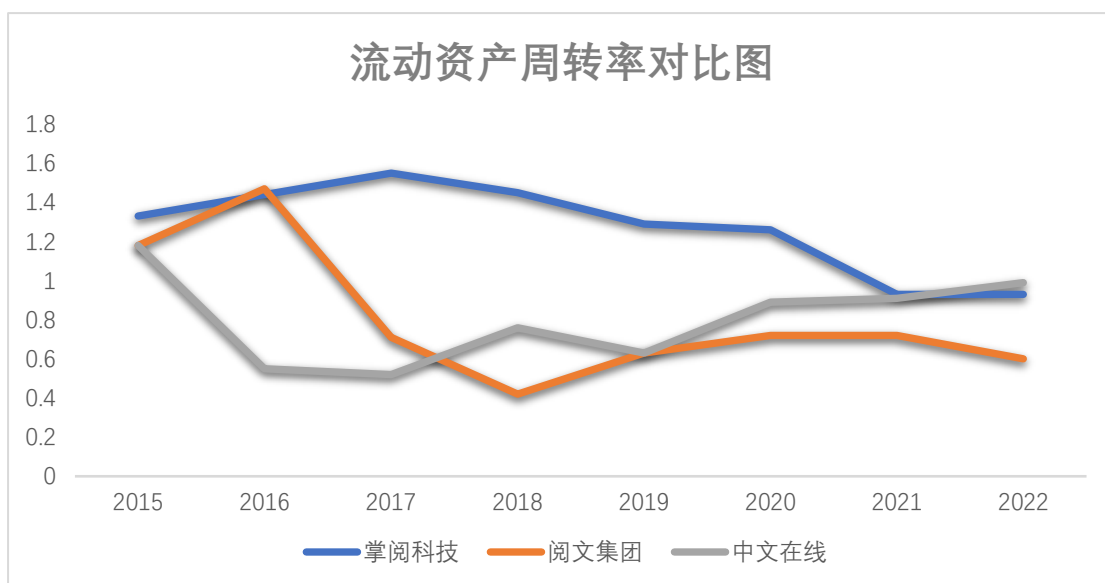


资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来

图 4.4 应收账款周转率对比图

应收账款周转率是指一定时期内（通常为一年）应收账款转化为现金的平均次数，它表示应收账款流动的速度。应收账款高说明企业收账快，平均账期短，坏账损失少，资产流动快，偿债能力强。掌阅科技数字阅读业务的收现渠道主要有两种，一种是通过互联网的第三方支付渠道或手机厂商的第三方代收渠道向应用软件中的个人账户充值购买“阅饼”（用于应用内消费的形式货币），当消费者利用阅饼实际进行消费时便确认为收入，若消费者充值后并未消费，则应收账款就产生于公司与第三方支付渠道或代收渠道的结算过程中。另一种是用户通过运营商系统渠道进行充值，运营商和掌阅按照既定的协议进行分成与结算，并在约定期限内向公司支付款项。在图 4.4 中，掌阅科技的应收账款周转率自 2016—2021 年有了较为明显的下降，这主要是因为掌阅的商业模式使其数字阅读业务规模扩大，用户增加，而用户充值所带来的收入又使得应收账款增加，应收账款周转率因此受到影响。2021 年掌阅的应收账款周转率开始出现上升，这是因为掌阅科技基于其内容优势深入布局 IP 衍生产业链，其 IP 改编的诸多动漫作品火热，数字内容质量进一步提升，用户的实际消费意愿增加，应收账款因此减少。而且掌阅继续深化与运营商渠道公司的合作，也减少了款项交易的时间。在这些因素的共同作用下，掌阅科技的应收账款周转率出现上升。

与阅文集团和中文在线相比，掌阅科技在 2020 年以前应收账款的流动速度要远远高于二者，这说明掌阅的资产流动快，坏账损失少。不过，2019 年起中文在线的应收账款周转率出现快速的增长，并在 2020 年超越掌阅科技，这主要是中文在线互联网服务的收入显著减少，同时公司也在加快推动以原创内容为核心的 IP 一体化开发战略。由于主动地优化了业务结构，减少了一次性 IP 授权，这也导致了 IP 衍生权授权业务的收入大幅下降。另外，由于游戏行业的版号被冻结和其他政策原因，中文在线游戏的发行业务也出现了较大幅度的亏损，收入的整体下降使中文在线的应收账款周转率出现了大幅上涨。

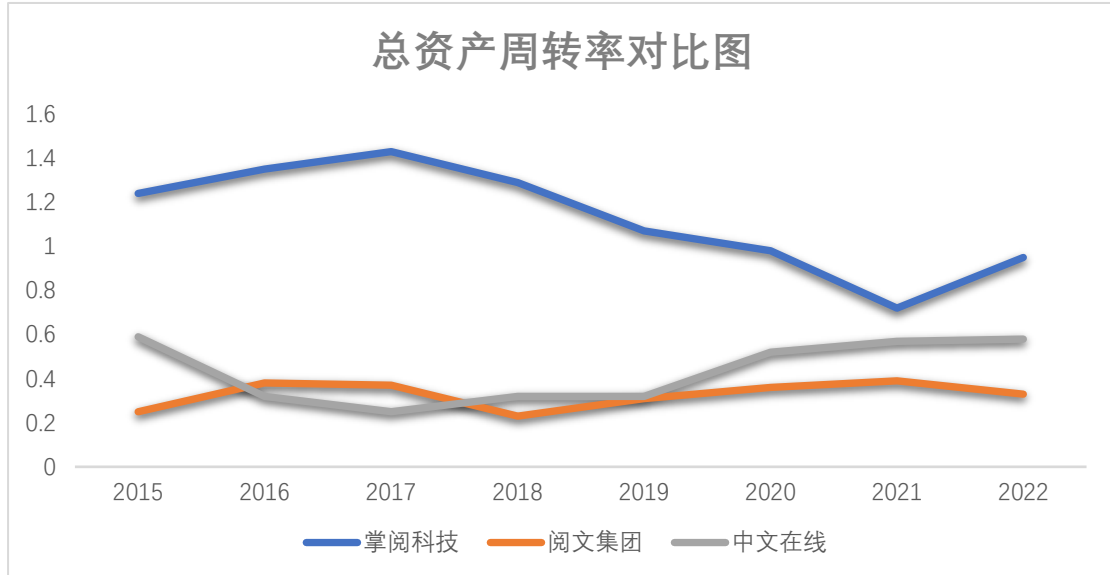


资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来

图 4.5 流动资产周转率对比图

流动资产周转率反映的是全部流动资产的利用效率，流动资产周转的快，可以节约资金，提高资金的利用效率。如图 4.5 所示，掌阅科技的流动资产周转率在 2017—2021 年出现了下降，这主要是因为以下几方面的影响：一是掌阅科技于 2017 年上市，其公开发行股票以及经营现金净流入导致货币资金增加；二是掌阅科技硬件终端产品销售增长且年末备货增加导致存货增加；三是商业模式的创新使得阅读业务规模扩大，收入增加，最终使得应收账款增加。2021 年掌阅科技进一步巩固其商业模式，大力发展免费阅读，显著加大营销推广力度，持续推进组织建设和技术基建，极大的提高了资金的利用效率，流动资产周转率因此得

以上升。相比之下，阅文集团与中文在线的资金利用率与掌阅科技还是有一定的差距，尽管 2020 年后差距有所缩小，但掌阅科技在其商业生态的助力下仍有很大的上升潜力。



资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来

图 4.6 总资产周转率对比图

总资产周转率是综合评价企业全部资产的经营质量和利用效率的重要指标。该比率越高，说明总资产周转越快，反映出销售能力越强。从图 4.6 中可以看出，掌阅科技的总资产周转率与流动资产周转率的变化趋势几乎一致，由此可知，2017—2021 年总资产周转率的下降主要是因为掌阅流动资产的增加导致总资产不断增加。2021 年，掌阅科技一方面利用闲置资金进行数字版权资源的升级建设以及技术中心的建设，增强了资金的周转。另一方面，数字内容的进一步衍生开发以及大力度的营销推广使得掌阅科技的阅读业务以及版权产品的销售能力进一步提升，销售收入增加。于是，掌阅科技的总资产周转率开始较快增长。与阅文集团和中文在线相比，掌阅科技的总资产周转率要远远高于它们，这主要是因为掌阅科技在创新商业模式时从平台搭建，应用开发，内容生产以及硬件研发等多方面同步进行，所以资产的利用率很高。而且，掌阅的生态系统不仅扩大了业务范围，还提升了服务质量，拓展了消费市场，其销售能力因此有了很大的提升。

综上，通过对掌阅科技的应收账款周转率、流动资产周转率以及总资产周转

率进行对比分析后发现，掌阅科技由于其商业模式在资产流动性、资产利用率以及销售能力等方面所带来的巨大助力，使得其相比于阅文和中文在线营运能力有很大的优势，而且从财务指标的变化趋势来看，掌阅科技的营运能力在今后将会进一步提升。

### 4.1.3 偿债能力分析

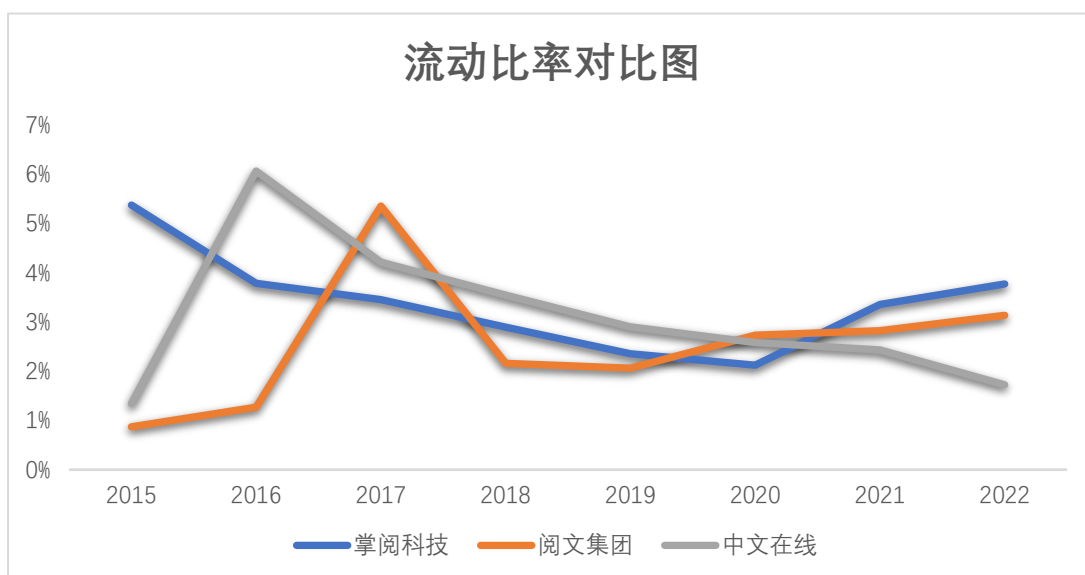
偿债能力是反映企业用现有资产偿还债务能力的比率，常用于分析企业目前是否存在不能偿还债务的风险。由于掌阅科技存货占比很低，所以不必剔除存货专门考虑，故而本文选取流动比率以及资产负债率两个指标来分析掌阅科技商业模式创新对企业偿债能力的影响。

表 4.3 偿债能力相关指标变动情况

单位：%

指标	企业	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
流动比率	掌阅科技	5.37	3.78	3.45	2.89	2.35	2.12	3.35	3.77
	阅文集团	0.87	1.27	5.35	2.16	2.06	2.73	2.82	3.13
	中文在线	1.34	6.06	4.21	3.54	2.90	2.58	2.43	1.72
资产负债率	掌阅科技	17.80	24.97	26.91	29.78	34.37	36.62	26.04	23.69
	阅文集团	30.14	26.97	16.35	33.84	26.05	29.17	26.23	21.02
	中文在线	41.57	10.79	9.80	16.00	21.33	26.21	26.28	35.11

资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来

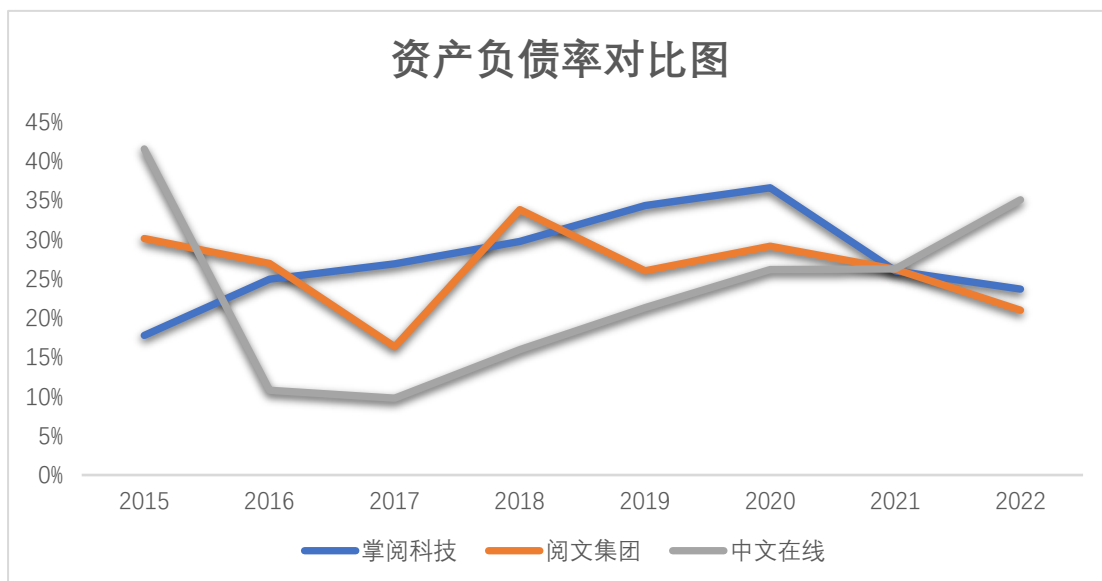


资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来

图 4.7 流动比率对比图

流动比率反映企业运用其流动资产偿还流动负债的能力。流动负债偿还期短

且流动资产容易变现，正好可以满足流动负债的偿还需要。所以流动比率是分析短期偿债能力最主要的指标。在图 4.7 中，掌阅科技的流动比率从 2015—2020 年一直呈下降趋势，这是因为掌阅科技在商业模式创新过程中总资产规模不断扩大且负债总量也呈不断上升的趋势。其中，掌阅采购的产品或服务主要为数字版权、渠道服务和推广服务，而随着掌阅在商业模式创新中不断加强对于阅读内容建设的投入，以及加大对渠道和推广的投入，其版权成本、渠道成本和推广费用相应增加，应付账款也随之增加。另外，由于员工人数的增加，平均薪酬水平的上升，掌阅科技的应付职工薪酬也有所上升。最后，业务利润的增加以及用户增加导致购买书籍消耗的虚拟货币金额增加，这些又使得掌阅的应交税费以及其他流动负债分别有所增加。2020 年，掌阅科技的流动比率开始出现上升的趋势，一方面这是由于掌阅公开发行股票的募集资金到账，货币资金较上一年上升了 74.56%，而且保证金的增加也使得其他应收款较上一年增长 30.99%。另一方面，掌阅科技商业模式的成型也使得其流动负债有所减少，流动资产的增加与流动负债的双重作用最终导致其流动比率的上涨。不过，通过与阅文集团和中文在线对比可知，掌阅科技的流动比率在 2016—2020 年低于中文在线，且在个别期间也低于阅文集团，这说明掌阅科技商业模式的创新也在一定程度上增加了企业的负债，影响了掌阅的偿债能力。



资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来

图 4.8 资产负债率对比图

资产负债率又称财务杠杆，是企业负债总额与资产总额的比率，它表示企业全部资金来源中有多少来自举借债务，也反映了企业举债经营的能力。如图 4.8 所示，掌阅科技的资产负债率从 2015 年起一直到 2020 年都是持续上升的。正如前文所分析的那样，掌阅科技商业模式的创新给公司带来了较多的负债，而这直接导致了其资产负债率的上升。不过 2020 年掌阅的资产负债率开始下降，这既是由于掌阅科技已建立起了基本的商业模式，不再需要进行从无到有的创新，故而不产生过多的负债，也是因为掌阅科技的商业模式增强了公司的盈利能力，使利润增加，进而正向影响资产总额。与阅文集团和中文在线相比，掌阅的资产负债率总体偏高，这意味着掌阅科技在进行商业模式创新时偿还债务的能力有所降低，财务风险有所增加。不过也可以看出掌阅科技的资产负债率并不是无序的增长，而是在可控范围之内，并在 2020 年后逐渐回归正常。

综上所述，掌阅科技在进行商业模式创新时流动比率有所下降而资产负债率有所上升，说明企业的偿债能力会在一定程度受到商业模式创新的影响。但在商业模式成型之后，流动比率又有所上升且资产负债率有所下降，这说明掌阅科技的商业模式有助于提升企业的偿债能力。

#### 4.1.4 发展能力分析

发展能力，是指企业在产品经营各个环节中所展现出的业务增长潜力。通过对这种能力的深入分析，我们可以评估公司未来的发展能力，进而协助管理层识别出企业业务运营中可能存在的改进空间。本文则选取营业收入增长率以及总资产增长率来分析掌阅科技商业模式对其发展能力有何影响。

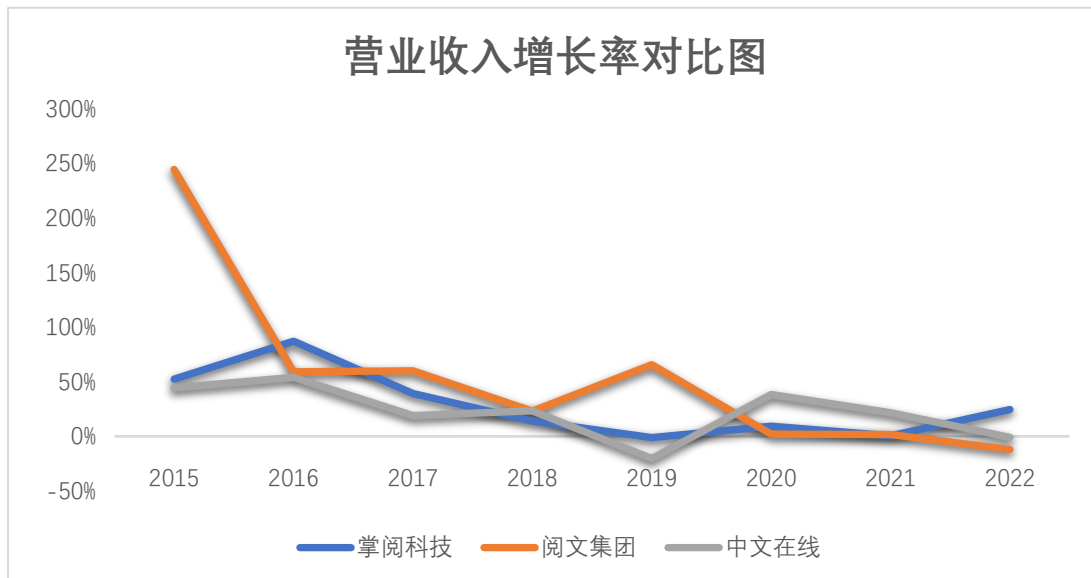
表 4.4 发展能力相关指标变动情况

单位：%

指标	企业	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
营业收入增长率	掌阅科技	52.44	87.23	39.19	14.17	-1.09	9.47	0.49	24.71
	阅文集团	244.62	59.14	60.16	23.03	65.70	2.13	1.64	-12.02
	中文在线	44.68	54.14	19.16	23.54	-20.34	38.35	21.82	-0.78
总资产	掌阅	231.64	22.47	38.87	17.71	20.13	19.50	51.15	-1.45

产增	科技								
长率	阅文集团	-0.03	11.77	112.28	83.82	-5.68	-18.78	9.29	-2.45
	中文在线	102.96	224.54	3.88	-12.58	-30.42	9.85	10.86	-14.91

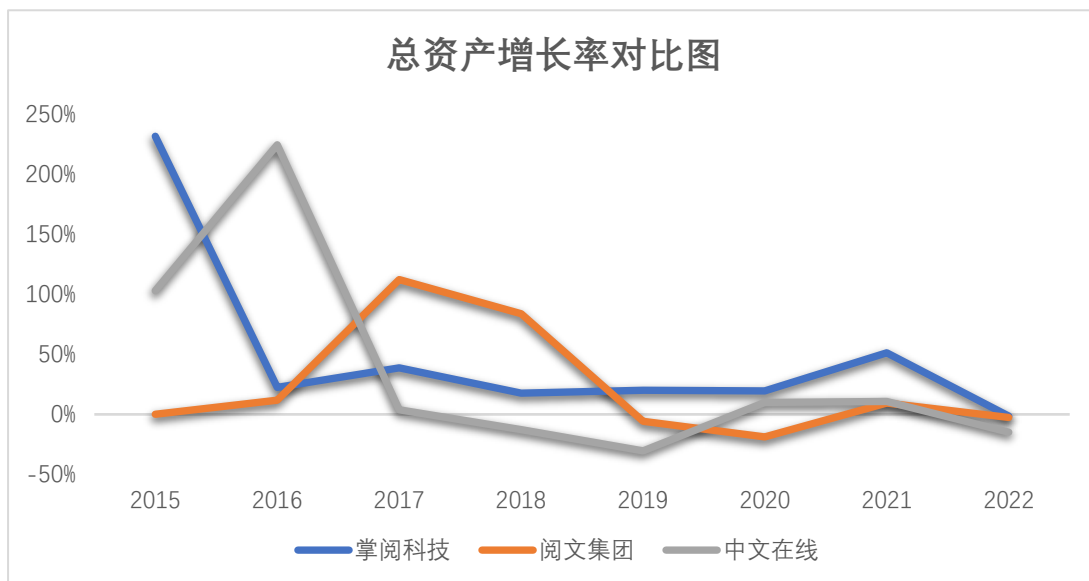
资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来



资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来

图 4.9 营业收入增长率对比图

营业收入增长率是指企业本年营业收入增加额对上年营业收入总额的比率。该指标值越高，表明企业营业收入的增长速度越快，企业市场前景越好。从图 4.9 中可以看出，掌阅科技的营业收入增长率在 2016—2021 年呈下降趋势。一方面这是由市场竞争加剧所致，因为在这一期间阅文集团与中文在线的营业收入增长率也出现了下降，所以数字阅读市场竞争的加剧是影响数字阅读企业营业收入增速放缓的因素之一。另一方面，掌阅科技在这一期间进行商业模式创新时，布局了多个业务板块，从数字阅读到版权业务再到硬件产品虽然使企业的营业收入持续增加，但由于各业务间尚未整合，不能很好的发挥出业务间的协同效应，所以营业收入增长率不断降低。直至 2021 年，掌阅科技商业模式的创新基本完成，其业务间相互协调，相互促进，盈利能力进一步增强。而且，掌阅科技对海外市场的布局此时也获得了较大的成功，所以掌阅的营业收入增长率开始上升。从上图中也能看出，2021 年之前，掌阅科技的营业收入增长率较阅文与中文在线并不具有优势，但 2021 年之后，掌阅较二者发展前景更好。



资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来

图 4.10 总资产增长率对比图

总资产增长率是分析企业资本积累能力以及发展能力的主要指标，这一指标值越高，则说明企业一定时期内资产经营规模扩张的速度越快。如图 4.10，在 2015—2016 年期间，掌阅科技的总资产增长率显著下降。这主要是由于 2015 年掌阅成功引入国金天吉和奥飞文化这两位外部投资者对公司进行增资，总计引进了 43,600 万元的资金，这导致掌阅在 2015 年末，货币资金、流动资产以及资产总额都产生了较大幅度的增长，而 2016 年掌阅不再从外部引入资金，所以其总资产增长率出现大幅下降。在这之后，掌阅科技的总资产增长率大致保持在一个较为稳定的水平。2021 年，掌阅科技处置版权、软件等无形资产导致无形资产大幅下降，而且其使用权资产以及长期待摊费用也在这一年出现较大幅度下降，这些非流动资产的减少使得掌阅的总资产增长率出现回落。不过相比与阅文集团和中文在线，掌阅科技的总资产周转率在 2016—2022 年之间更为稳定，并未出现较大波动以及为负值的情况。而这主要得益于掌阅科技的商业生态模式，既从数字内容与服务的层面提高了毛利，又从客户与市场层面增加了收入，还从业务协调的层面降低了成本，这些优势最终保证了掌阅科技的资本积累能力，并进一步反映至其较为稳定的总资产增长率上。

通过对掌阅科技营业收入增长率以及总资产增长率的分析可知，掌阅科技的商业模式不但能给企业带来好的市场前景，而且还有助于企业资本的积累，也就



是说掌阅科技的商业模式能有效提升企业的发展能力。

在财务分析这部分，本文主要从盈利能力、营运能力、偿债能力以及发展能力这四个层面对掌阅科技商业模式创新的效果进行分析。通过纵向与横向的比较分析现得出以下结论：掌阅科技的商业模式能有效提高企业的盈利水平、营运能力、偿债能力以及发展能力。但对于企业的偿债能力，商业模式虽然在成型后会对其产生正向作用但在商业模式创新的过程中却会产生一定的负面影响。

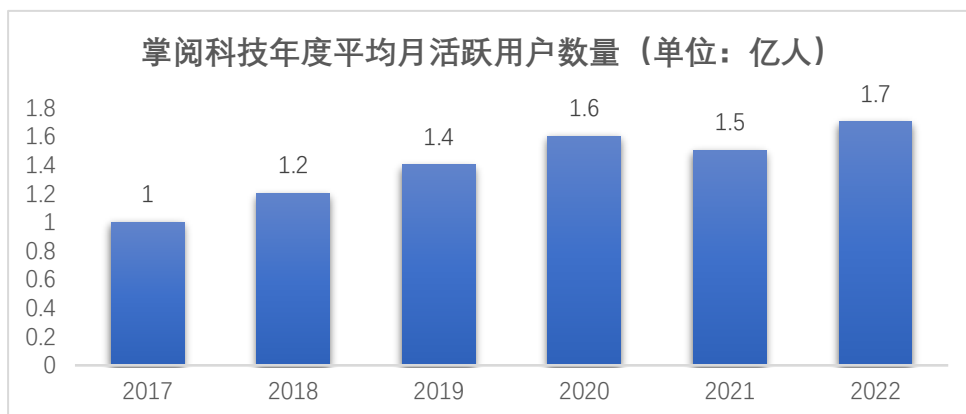
## 4.2 非财务维度分析

财务维度分析是从企业的财务指标出发分析了掌阅科技商业模式对企业财务效果的影响，而非财务维度分析则是从企业的客户、内部流程以及学习与成长等层面对掌阅科技商业模式创新的影响效果进行进一步分析，从而在一定程度上消除财务指标分析所带来的局限性，使最后的研究结果更为全面客观。

### 4.2.1 客户层面

客户不仅是企业的根本，同时也是其盈利的主要源泉。客户的需求决定着企业的生存与发展。如果一个企业希望在激烈的市场竞争中获得优势，那么它必须要站在客户的角度，深入探索客户的真实需求，并为他们创造更多的价值。掌阅科技通过商业模式的创新增强了其数字内容生产与分发的能力，拓展了业务的种类，为客户提供了多元化，个性化的服务，最终使客户的需求得到更好的满足，以下将从掌阅科技的客户规模以及客户满意度两个方面对掌阅科技商业模式的创新效果进行评价。

#### (1) 客户规模



资料来源：根据掌阅科技 2017—2022 年财务报表整理而来

图 4.11 掌阅科技年度平均月活跃用户数量

数字阅读企业不同于其他类企业，其客户规模并不是通过客户数量来衡量，而是通常以活跃用户数量来衡量。从图 4.11 中可以看出 2017—2022 年掌阅科技的年度平均月活跃用户数量大致上逐年上升，这根本上取决于两个方面，一是掌阅科技在商业模式创新的过程中逐渐探索出了“付费+免费”的盈利模式，免费模式为掌阅平台吸引了足够多的用户基数，而付费的精品化内容又进一步提高了用户粘性。二是掌阅在内容生态的建设上始终保持着较高的版权及质控投入，再加上对数字内容进行有声化、影视化使用户活跃度进一步提升。而且，硬件终端产品的不断发布，使硬件软件产品能在在一定程度上发挥出互补产品的效果，进一步增强了用户粘性。

## （2）客户满意度

客户的满意度反映了企业细分市场对其创新产品的接受度和认可度。这不仅是企业决定是否继续生产同类产品，还是如何进行产品升级和改造的关键参照标准，同时也是体现企业在非财务方面表现的一个重要指标。掌阅科技通过商业模式创新不断加强产品和服务质量，客户满意度显著提升。

掌阅科技始终坚持用户第一的理念，将用户需求的开发与维系视为企业经营的重要方面。在吸引并留存新用户的过程中，掌阅一方面积极开展内容与产品的营销活动，另一方面通过持续的技术创新，保证用户对于产品和服务的满意度，从而提升用户的消费意愿，逐步形成掌阅的“阅”习惯，以上这些都是建立在掌阅科技“平台+内容+应用+终端”的商业模式上。首先，掌阅根据社会文化焦点不断提供具有热点效应的高品质数字内容，形式多样，内容丰富，比如以富媒体形式所进行的内容输出就充分满足并提升了用户的阅读体验；其次，用户在使用掌阅的阅读 APP 阅读时，应用平台会利用先进的算法和大数据分析技术对用户的阅读习惯进行分析和总结，并基于用户兴趣和行为模式针对性地构建书籍推荐机制。在定期推送消费者所偏爱的内容以及相关活动的这一过程中，既无形中提供了个性化的服务，也有效地提高了内容分发的效率。再次，掌阅也极其重视产品与服务的优化与改进，为了进一步提升用户的体验感，掌阅引入了 SuperVIP 模块，激活了“订阅号”功能板块，还推出了社交互动功能。与此同时，掌阅也不

断对硬件与应用产品进行迭代更新，显著增强了服务用户的能力。最后，掌阅坚持主动出击的策略进行用户维系，力求在用户提出问题之前就尽可能地发现问题，解决问题。而且掌阅也非常注重保护用户的利益，先后在行业内推出降价提醒，低价预购保护机制以及推更赔付机制。掌阅科技始终站在用户的角度预测需求，满足需求，既提升了用户的满意度，也使掌阅的活跃度和渗透率一直遥遥领先。

#### 4.2.2 内部流程层面

内部流程层面，管理者要确认组织关键的内部经营流程，以帮助企业提供价值主张，吸引和留住目标细分市场的客户，提升企业运营效率。以下将从商业模式的内​​部经营流程与内部​​管理两方面进行研究。

##### (1) 内部经营流程

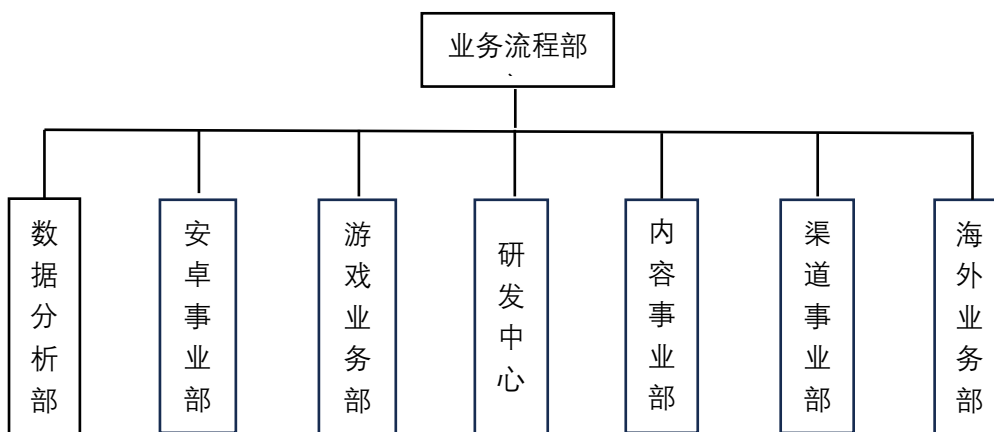


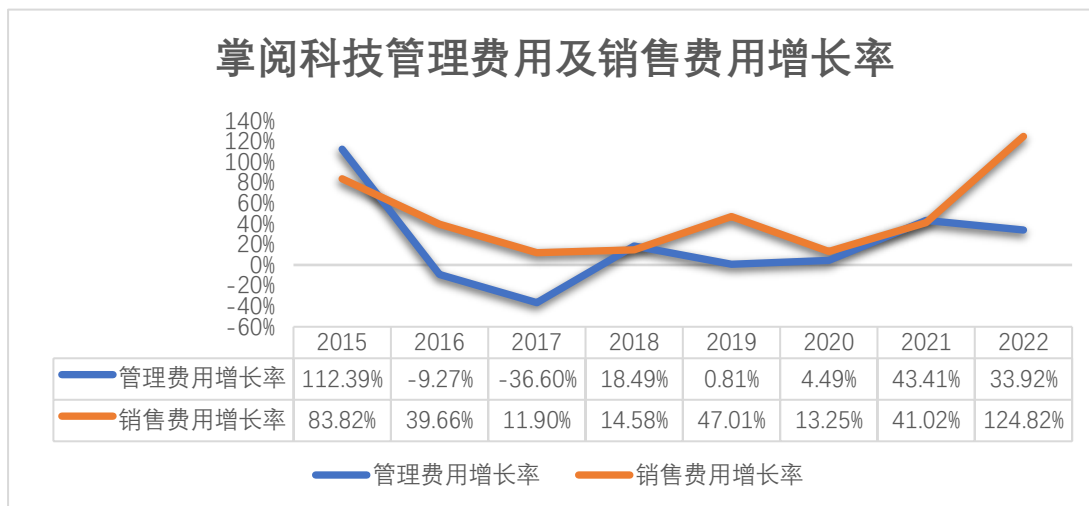
图 4.12 掌阅科技业务流程部门结构图

资料来源：根据掌阅科技股票招股意向书整理

如图 4.12 所示，掌阅科技的内部业务流程部门细分为多个部门子集，商业模式的创新使得掌阅针对每项业务都建立起了完整且精细化的内部流程部门。首先以研发中心为核心，这是企业商业模式创新的核心部门，一切业务的实现都基于这一部门。然后掌阅应用圈层的搭建就需要数据分析部以及安卓事业部，数据分析是各类应用软件研发的基础，而安卓系统与掌阅科技数字平台的调试与对接就需要安卓事业部门，甚至对于游戏等增值服务掌阅也单独设立了游戏业务部来专门负责。此外，针对内容圈层，掌阅不仅设立了内容事业部来进行内容的运营与 IP 的运营，还对于内容的分发建设渠道事业部来负责。最后，掌阅科技还设

立了海外业务部进行海外业务拓展的事宜。海外业务部中不仅有针对 IOS 的业务部门还有负责硬件终端业务的阅读器研发部门。可见，掌阅科技商业模式的创新促使企业进行内部业务部门的建设，从而优化了企业的内部流程，提升了企业的运营效率。

## (2) 内部管理



资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来

图 4.13 掌阅科技管理费用及销售费用增长率趋势图

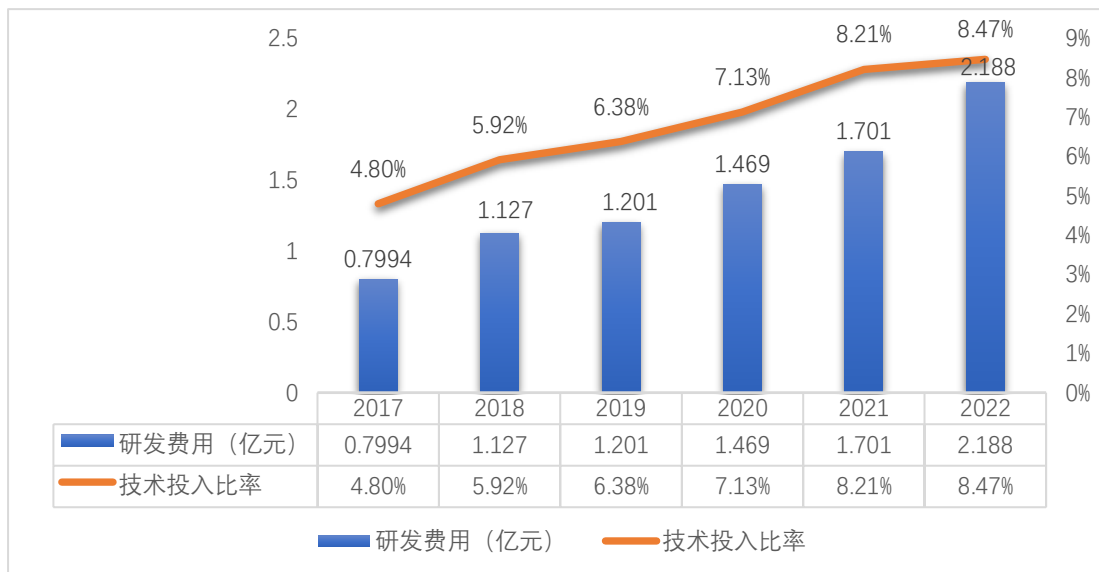
从图 4.13 可以看出自 2015 年开始，掌阅科技的管理费用增长率开始大幅下降，虽偶尔有所波动，但这主要是由于管理者工资薪金增加以及加大中高层人才引进力度所致，所以从整体上来看，掌阅科技的管理费用增长率相对稳定，甚至在 2021 年其再次出现了下降。此外，掌阅科技的销售费用增长率也是在 2015 年起出现了降低，但从 2020 年开始，这一指标出现了较快的上升。据掌阅科技财务报告所说，这是由于掌阅科技在这两年不断加大营销推广力度，最终导致了其销售费用增长率的增长。总的来说，掌阅科技因商业模式创新使得其内部结构进一步优化，更加有利于企业内部管理，最终促进了掌阅的经营效率。

### 4.2.3 学习与成长层面

在学习与成长方面，以下将从研发投入与员工结构来分析企业的学习和成长能力以及未来的发展前景。企业的研发投入情况能清楚地展现企业是否愿意投入资金搞研发，而员工的结构则可以表明企业是否拥有实力强劲的研发团队来保证

产品和业务的研发与创新。

### (1) 研发投入



资料来源：根据掌阅科技 2017—2022 年财务报表整理而来

图 4.14 掌阅科技研发费用及技术投入比率图

一直以来，互联网平台企业的发展都奉行着“技术为王，人才为本”的经营理念。掌阅科技自始至终都很重视企业的研发投入，尤其在其商业模式创新的推动下，掌阅科技在研发上面更是投入了大量的资金。为了建立一个集平台、内容、应用以及硬件为一体的生态系统，掌阅科技在最初的平台搭建、应用开发以及硬件研发上面持续不断地投入大量的资金，展现了企业以研发促创新的强烈意愿。从图 4.14 也可以看出，2017—2022 年掌阅科技的研发费用逐年稳定上升，而且掌阅科技研发费用占营业收入的比例也在不断上升，这也说明掌阅科技的研发投入给企业带来了稳定的利润增长，研发费用的转化率很高。

### (2) 员工结构

通过对技术员工的结构进行分析，一方面能在一定程度上判断企业研发能力的变动趋势。另一方面，企业员工的教育背景可以揭示智力对公司创新能力的影响，并进一步反映员工是否具备充足的知识储备和综合能力来支持产品或服务的创新进步。

表 4.5 掌阅科技研发人员变动情况

单位：个

年份	2017	2018	2019	2020	2021	2022
----	------	------	------	------	------	------

技术人员	266	343	249	287	280	293
员工总数	569	846	801	876	905	846
技术人员占员工总数比例	46.75%	40.54%	31.09%	32.76%	30.94%	34.63%

资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来

**表 4.6 掌阅科技员工学历情况**

单位：个

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
硕士及以上	64	76	95	98	124	132
本科	383	635	583	646	651	602
大专	95	112	112	121	118	103
高中、中专及以下	27	23	11	11	12	9

资料来源：根据掌阅科技 2015—2022 年财务报表整理而来

在表 4.5 中，掌阅科技的技术员工数量总体上除 2018 年外，其他年份均在增加。为了保证商业模式创新的顺利进行，掌阅科技不断增加技术人员的引入，使得技术人员在员工总数中始终保持着较高的水平。而且从表 4.6 中也可以看出，掌阅科技硕士及以上学历的员工人数稳定增加，大部分员工的学历都为本科，而大专及以下学历的员工人数有所减少，这说明掌阅科技在进行商业模式创新后，对企业员工的整体综合能力要求不断提高，员工素质有了显著增强，这对于企业的长远发展意义重大。

综上，通过对掌阅科技的客户、内部流程以及学习与成长这三个非财务层面进行分析，本文发现掌阅科技的商业模式不仅能增加客户的规模而且通过其业务生态极大的增强了客户的满意度。另外，掌阅科技在商业模式创新的过程中也优化了内部业务流程，降低了管理费用与销售费用，进一步增强了企业的经营效率。最后，商业模式的创新推动了掌阅科技研发投入的增加以及员工结构的调整，这使得掌阅科技拥有更强的成长能力和发展潜力。

## 5 掌阅科技商业模式创新存在的问题及优化建议

### 5.1 商业模式创新存在的问题

通过第四部分的分析可以发现掌阅科技的商业模式创新对企业的绩效具有一定的促进作用，但其创建的商业模式本身仍存在一些不足，这在一定程度上影响了商业模式真正的实施的效果。

#### 5.1.1 内容圈层乏力

一直以来，掌阅科技都着力打造生态型商业模式，以联动公司各类业务，发挥出聚变效应。而其商业生态中的内容圈层正是发挥其商业模式竞争优势的根本保障，掌阅只有让优质内容源源不断的输入与输出，才能给整套商业模式提供动力。但是目前掌阅核心优质的 IP 储量偏低，拥有的爆款版权并不多。2022 年掌阅科技全部的数字图书储量大约为 50 万册，而阅文集团在 2022 年仅新增的图书数量就达 120 多万册，二者在基本数字出版物的储量上存在着巨大的差距。优质内容的相对不足，使得用户消费“阅饼”的意愿并不高，这也在一定程度上影响了企业的偿债能力。此外，由于我国的版权保护制度还不够健全，盗版的内容也对掌阅内容的输出构成了巨大的威胁。很多原先需要付费才能阅读的作品，现在可以通过盗版软件获得，这不仅打破了原有的市场规则，还对掌阅的收入产生了不利的影响。可见，内容圈层的乏力使其难以发挥出应有的支撑作用，让掌阅科技商业模式的优势大打折扣。

#### 5.1.2 硬件业务经营不佳

硬件是掌阅科技有别与其他竞争对手的特殊业务，也是其内容分发的重要渠道，而且硬件业务对于增强用户粘性，开拓新兴市场具有重要作用。2015 年 12 月，掌阅收购深圳掌阅，开始打造自有品牌的硬件产品—iReader 电子书阅读器。在这之后掌阅加大创新与研发，不断推出针对各类消费群体的硬件产品，但一直难以取得良好的经营效果，甚至硬件业务板块出现持续亏损，2019 年掌阅开始

出售深圳掌阅股权将硬件业务剥离，独立经营。掌阅科技的硬件业务非但没有带来可观的利润，还挤占资金，影响了总体的经营状况，主要原因就在于掌阅急于进行业务扩张，对消费者的阅读习惯并未进行全面准确的评估，就大力投资硬件业务。而且掌阅的硬件产品主要是通过网络平台进行出售，线下缺少实体店铺，也缺少有力的营销宣传，市场知名度并不高。硬件业务的经营不善也使得掌阅科技的生态无法最大程度的发挥协同作用，最终影响到整个商业模式的运营效果。

### 5.1.3 商业模式创新优势有待挖掘

比起阅文集团“在线+IP+版权授权与开发”以及中文在线的“全品类平台+垂类平台矩阵”等商业模式，掌阅科技的商业生态模式在全面性和协同性方面具有一定的优势。但经过研究发现掌阅的商业模式并未发挥出应有的效应，其强大的潜力还需进一步去挖掘。首先是流量价值。掌阅科技的商业模式从内容、应用、终端以及平台等各个圈层都为其提供了丰富的流量，但企业的流量价值并未得到充分挖掘。在数字化时代，流量就是珍贵的经济资源，如果能将掌阅的流量价值充分发挥，对公司的发展定有巨大帮助。其次是技术优势。掌阅科技在商业模式的创新过程中，积聚了强大的技术力量。但其应用软件以及硬件产品与同类产品相比，并未体现出明显的优势，而且在内容的生产方面，也并未与 AIGC 等技术做到很好融合，技术优势有待进一步的发挥。最后，掌阅科技虽然已经基本形成了一个完备的商业模式，但各业务板块所带来的经济效益并不平衡，相互间的协同效应也并未很好的体现，商业模式创新的优势还需逐步挖掘。

## 5.2 商业模式创新的优化建议

### 5.2.1 加强优质内容生产，做好版权保护

对于数字阅读企业而言，无论是要为股东创造长期价值，还是为客户创造价值，签约作家以及人才培养都是关键。掌阅科技要想长久的创造并实现价值，就必须不断推出优秀的数字内容，激发整体的业务活力。但是如果企业缺少实力强大的作者团队，那么这些就都是空谈。因此，掌阅要重视作者的签约与培养。另外，掌阅科技的客户群体多样，有职场白领、在校学生等，所以掌阅科技可以



围绕不同客户需求打造具有针对性的高质量内容，也可鼓励用户进行创造，对于优秀作品掌阅可将其购买并发表。而且，随着 AIGC 等技术的进一步发展，数字阅读企业对这一技术的应用空间将会更大，掌阅科技要进一步加强自身研发能力与新兴技术的融合，通过新技术产出更多内容丰富且形式多样的内容。除了加强内容建设，掌阅在扩充版权的基础上还要做好内容版权的保护，对于盗版内容可通过激励手段鼓励用户举报，并通过法律手段积极维护自己的合法权益。而且掌阅还可以定期免费提供一些优质内容给用户，从需求上彻底阻断盗版。

### 5.2.2 优化经营模式，做好硬件业务

掌阅科技的硬件业务是其商业模式的重要一环，所以掌阅要积极调整硬件业务的经营思路，优化经营模式，真正做好硬件业务。掌阅科技自 2019 年剥离硬件业务后就从原先的独自经营转变为合作经营，即掌阅充分发挥其技术研发的优势，主要进行硬件产品的设计与开发。鉴于此，掌阅首先要坚持好这一经营思路，以自身的研发能力去弥补资金紧张的不足。此外，掌阅要做好市场调研，充分了解消费者需求，针对不同群体的用户研发能吸引消费者的优质产品。最后，掌阅科技要进一步扩宽硬件销售渠道，不仅仅是与各网商平台合作，也要建设好自己的网络销售平台。而且还要逐步建立起线下的销售渠道，做好营销宣传以及售后服务，最终让掌阅的硬件业务更好的促进企业发展。

### 5.2.3 充分挖掘商业模式的优势

掌阅科技已基本建立起一套生态型商业模式，所以充分发挥好这一模式的优势是重中之重。一方面，掌阅科技要进一步加强平台、内容、应用以及终端的建设，并在此基础上既要充分发挥好商业模式中纵向生态链条给业务间带来的协同效应，也要积极参与到横向圈层共享共生的良性发展环境中，实现合作共赢。另一方面，掌阅在挖掘商业模式优势的过程中也要稳固已有优势，建立新的优势。所以，首先，掌阅在持续推进商业模式创新的进程中，要进一步深化与互联网巨头企业的合作，比如充分利用字节跳动旗下的抖音、今日头条等超高流量与海量用户基础快速抢占市场份额，积极挖掘自身流量价值，同时也要利用好百度的搜索生态、流量生态以及互联网基础设施为自身升级赋能。其次，掌阅科技还要在

互联网板块持续发力，借助社交媒体平台所拥有的大量活跃用户，建立自己专属的社交媒体账号，然后使用微博、抖音、小红书等发表作品，并与网商和头部网红进行深度合作，在宣传企业的同时，也能有效提高社交媒体粉丝的数量。而且，将粉丝引流至掌阅各大平台，不但能增加平台的收入，也能拓展更多的利润空间。最后，掌阅科技的商业生态潜力巨大，就企业内部发展而言，能优化产业结构，推动各业务间协同发展，提升盈利能力；就企业外部竞争而言，有助于掌阅进一步深入互联网领域，向以流量价值为核心的综合性数字平台发展。因此，掌阅需要进一步深入挖掘其商业模式的优势。

## 6 研究结论与展望

### 6.1 研究结论

本文采用案例研究与对比分析相结合的研究方式，对掌阅科技的商业模式创新及绩效进行了研究。利用资源编排理论从资源的角度解构其商业模式并对商业模式创新所产生的效果进行分析。研究发现掌阅科技的商业模式创新是从点到线再到面的一个过程。

首先，掌阅科技从为用户提供数字阅读的单一业务逐渐向多种业务转变。在此过程中，掌阅基本形成了一条数字内容生产—数字阅读应用服务—终端电子阅读器销售的产业链。而后掌阅基于其数字阅读平台，从横向打造业务圈层。内容生产上以平台为链接，与内容生产者直接进行合作，生产多元化的优质内容。应用建设上，掌阅不断打造不同特色的应用软件，并持续优化已有应用的内容与服务，极大的满足了用户的需求，也为广告商，游戏商等公司的合作提供了多元的平台。终端方面，掌阅则针对不同的客户细分硬件产品，有主打学生客户的入门产品，也有面向电子产品深度使用者的高端产品，还有针对工作者的办公产品，这些产品既有效的增强了用户粘性，也增强了其研发能力。通过各圈层的建设，掌阅的商业模式逐渐演变为可供各利益相关者进行商业合作的生态圈。在这个开放的生态圈中，全部成员的价值被放在中心地位，它们相互促进，协同共生。

其次，通过对掌阅科技的商业模式创新进行绩效分析后发现，掌阅科技的商业模式创新对企业的绩效有正向作用，从财务维度看，掌阅掌阅科技的商业模式能有效提高企业的盈利水平、营运能力、偿债能力以及发展能力。但对于企业的偿债能力，商业模式虽然在成型后会对其产生正向作用但在商业模式创新的过程中却会产生一定的负面影响。从非财务维度看，掌阅科技的商业模式一是能增加客户的规模而且通过其业务生态极大的增强客户的满意度；二是掌阅科技在商业模式创新的过程中也优化了内部业务流程，降低了管理费用与销售费用，进一步增强了企业的经营效率；三是商业模式的创新推动了掌阅科技研发投入的增加以及员工结构的调整，这使得掌阅科技拥有更强的成长能力和发展潜力。

最后，通过对掌阅科技商业模式创新及绩效的分析发现，掌阅科技的商业模

式仍存在一些不足，包括内容圈层乏力，硬件业务经营不佳以及商业模式创新优势有待挖掘。并提出建议从以下几个方面进行优化：第一，加强优质内容生产，做好版权保护；第二，优化经营模式，做好硬件业务；第三，充分挖掘商业模式在流量、技术以及协同作用等方面的优势。

## 6.2 研究展望

如今，网络用户数量逐年上升，数字阅读的用户数量也逐年增加，而且像 chat GPT 等人工智能技术蓬勃发展，都为数字阅读企业的发展提供了发展机遇。掌阅科技在今后的发展中，一方面要深度激发其商业模式的生态活力，多层次、全方位的服务客户。在内容上既要以优质的内容留住老用户，也要以新生的内容吸引新用户，要与生产者，开发者建立互惠共赢的合作伙伴关系；在应用上要不断满足用户需求，打造深受用户喜欢的应用产品；在终端上要加大研发投入，不断推出极具特色的终端产品。在今后激烈的行业竞争中，掌阅科技的商业模式将会进一步激发出其生态活力，更好的发挥其开放协同的优势，助力掌阅科技快速发展。另一方面，AIGC 的东风已经来临，掌阅要把握机遇，不断进行技术创新，努力将其数字阅读平台与 AIGC 深度融合，以提供更为个性化的内容。此外，掌阅要继续寻求与各互联网企业合作，充分开发其流量价值以及打造 IP 品牌。最后，海外市场定会成为数字阅读行业的巨大市场，掌阅要继续坚持其海外扩展的战略，合理布局，提前占领海外市场。

## 参考文献

- [1] Amit R., Zott C. Value Creation in E-Business[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(6-7): 493-520.
- [2] Amit, Raphael, Zott, et al. Creating Value Through Business Model Innovation.[J]. Mit Sloan Management Review, 2012.
- [3] Baden-Fuller C., Morgan M. S.. Business Models as Models[J]. Long range planning, 2010,43(2):156-171.
- [4] Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers[J]. Long Range Planning, 2010,43(2-3): 354-363.
- [5] Ciriello R. F., Richter A., Schwabe G.. Digital innovation[J]. Business & Information Systems Engineering, 2018, 60(6): 563-569.
- [6] Giesen E., Berman S J.Bell R, et al. Three ways to successfully innovate your business model[J]. Strategy and Leadership, 2007, 35(6): 27-33.
- [7] Johnson M. W., Christensen C. C., Kagermann H. Reinventing Your Business Model[J]. Harvard business review, 2008,87(12): 52-60.
- [8] Li F.. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends[J]. Technovation, 2020, 92-93.
- [9] Martins L,Rindova VP,Greenbaum BE.Unlocking the hidden value of concepts:A cognitiveapproach to business model innovation[J].Strategic Entrepreneurship Journal,2015,9(1):99-117.
- [10]Narayan S,Sidhu J S,Volberda H W.From attention to action:The influence of cognitive and ideological diversity in top management teams on business model innovation[J].Journal of Management Studies,2020,58(8):2082-2110.
- [11]Osterwalder A., Pigneur Y. Claryfing Business Models: Origins, Presnet, and Future of the Concept[J]. Communications of the Association for Information Systems, 2005, 16:1-25.
- [12]Osterwalder. The Business Model Ontology--a Proposition in a Design Science Approach [J].Universite de Lausanne,2004.
- [13]Timothy K,Lerzan A,Helen L,et al.Customer experience driven business model innovation[J].Journal of Business Research,2020,116(3):431-440.

- [14] Velu C, Jacob A. Business model innovation and owner-managers: The moderating role of competition[J]. R&D Management, 2016.
- [15] Velu, Chander. Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms[J]. Technovation, 2015, 35: 1-11.
- [16] Weill P, Vitale M. Place to Space: Moving to E-Business Models[M]//Place to Space: Migrating to E-business Models. Harvard Business School Press, 2016: 418-419.
- [17] Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future[J]. Journal of Management, 2011, 37(04), 1019-1042.
- [18] 蔡春花, 刘伟, 江积海. 商业模式场景化对价值创造的影响——天虹股份2007-2018年数字化转型纵向案例研究[J]. 南开管理评论, 2020, 23(03): 98-108.
- [19] 曾繁荣, 吴蓓蓓. 基于扩展杜邦分析法的碳效率分析——以我国四大航空企业为例[J]. 财会月刊, 2018(21): 69-76.
- [20] 曾雁冰, 杨天娇, 钱奕帆, 周鑫, 韩耀风, 张国平, 袁满琼, 方亚. 基于杜邦分析法的公立医院财务管理实证研究[J]. 中国卫生事业管理, 2016, 33(09): 671-674.
- [21] 程愚, 孙建国, 宋文文, 岑希. 商业模式、营运效应与企业绩效——对生产技术创新和经营方法创新有效性的实证研究[J]. 中国工业经济, 2012(07): 83-95.
- [22] 迟考勋, 邵月婷. 商业模式创新、资源整合与新创企业绩效[J]. 外国经济与管理, 2020, 42(03): 3-16.
- [23] 郝金磊, 尹萌. 基于扎根理论的分享经济商业模式创新要素及路径——以小猪短租为例[J]. 首都经济贸易大学学报, 2019, 21(03): 95-104.
- [24] 简兆权, 曾经莲. 基于价值共创的“互联网+制造”商业模式及其创新[J]. 企业经济, 2018, 37(08): 70-77.
- [25] 江积海, 王烽权. 020 商业模式的创新路径及其演进机理——品胜公司平台化转型案例研究[J]. 管理评论, 2017, 29(09): 249-261.
- [26] 江积海, 沈艳. 服务型商业模式中价值主张创新对价值共创的影响机理——特锐德的案例研究[J]. 科技进步与对策, 2016, 33(13): 22-26.
- [27] 江积海, 王烽权. 020 商业模式的创新导向: 效率还是价值?——基于 020 创业失败样本的实证研究[J]. 中国管理科学, 2019, 27(04): 56-69.
- [28] 江积海, 王若瑾. 新零售业态商业模式中的价值倍增动因及创造机理——永

- 辉超级物种的案例研究[J]. 管理评论, 2020, 32(08):325-336.
- [29]姜尚荣, 乔晗, 张思, 刘颖, 胡毅, 徐艳梅. 价值共创研究前沿:生态系统和商业模式创新[J]. 管理评论, 2020, 32(02):3-17.
- [30]蒋倩. 杜邦分析法视阈下上市商业银行盈利能力分析[J]. 财会通讯, 2015(29):45-47.
- [31]李端生, 王东升. 基于财务视角的商业模式研究[J]会计研究, 2016, (6): 63-69.
- [32]李飞, 贾思雪, 王佳莹. 中国零售企业商业模式创新要素及路径——基于胖东来的案例研究[J]. 技术经济, 2015, 34(01):37-45.
- [33]李巍, 代智豪, 丁超. 企业家社会资本影响经营绩效的机制研究——商业模式创新的视角[J]. 华东经济管理, 2018, 32(02):51-57.
- [34]李文博. 大数据驱动情景下企业商业模式创新的发生机理——对 100 个大数据案例的话语分析[J]. 科技进步与对策, 2016, 33(07):30-35.
- [35]李武威, 李恩来. 商业模式创新、研发投入与创业企业成长绩效[J]. 财会月刊, 2021(04):34-43.
- [36]李雅娟. 杜邦分析法在房地产企业盈利能力分析中的应用——以保利地产为例[J]. 财会通讯, 2015(14):93-97.
- [37]刘刚, 刘静, 程熙镛. 商业模式创新时机与强度对企业绩效的影响——基于资源基础观的视角[J]. 北京交通大学学报(社会科学版), 2017, 16(02):66-75.
- [38]刘俊勇, 段文灏, 安娜. 平衡计分卡学术研究评述与展望[J]. 会计研究, 2022, (08), 121-134.
- [39]刘正阳, 王金鑫, 乔晗, 汪寿阳. 商业模式对企业绩效的影响探究——基于新能源上市企业数据[J]. 管理评论, 2019, 31(07):264-273.
- [40]马蓝, 王士勇, 张剑勇. 双元导向、商业模式创新与企业可持续竞争优势的关系研究[J]. 科技与经济, 2021, 34(4):41-45.
- [41]庞长伟, 李垣, 段光. 整合能力与企业绩效:商业模式创新的中介作用[J]. 管理科学, 2015, 28(05):31-41.
- [42]时军. 上市公司财务报表分析探究——以通葡股份有限公司为例[J]. 财会通讯, 2010(20):108-110.
- [43]孙永磊, 宋晶, 陈劲. 企业家社会网络对商业模式创新的影响研究——竞争强度的调节作用[J]. 管理评论, 2019, 31(07):286-293+304.

- [44]田剑,徐佳斌.平台型企业商业模式创新驱动因素研究[J].科学学研究,2020,38(05):949-960.
- [45]王立夏,宋子昭.动态演化视角下企业家精神与商业模式创新关系研究——以尚品宅配为例[J].管理案例研究与评论,2020,13(03):287-301.
- [46]王琴.基于价值网络重构的企业商业模式创新[J].中国工业经济,2011(01):79-88.
- [47]王水莲,常联伟.商业模式概念演进及创新途径研究综述[J].科技进步与对策,2014,31(07):154-160.
- [48]魏炜,朱武祥,林桂平.基于利益相关者交易结构的商业模式理论[J].管理世界,2012(12):125-131.
- [49]温素斌,赵心舒,李慧.杜邦分析法:解读与案例应用——杜邦分析法在金融业的应用[J].会计之友,2023,(12),150-155.
- [50]夏清华,陈冬冬.线上线下商业模式如何创造价值——基于四个案例的比较分析[J].经济与管理,2017,31(01):72-77.
- [51]邢纪红,王翔.传统制造企业“互联网+”商业模式创新的结构特征及其实现路径研究[J].世界经济与政治论坛,2017(02):70-90.
- [52]杨超,付琳.基于EVA视角的企业经营绩效评价方法研究[J].经济研究导刊,2022,(08),28-30.
- [53]杨凡,刘海兵.基于价值链主导的流通企业商业模式创新[J].商业经济研究,2019(13):94-97.
- [54]张力,刘颖琦,张雷等.多层次视角下的商业模式创新路径——中国新能源汽车产业实证[J].中国科技论坛,2021(02):27-38.
- [55]张新民,陈德球.移动互联网时代企业商业模式、价值共创与治理风险——基于瑞幸咖啡财务造假的案例分析[J].管理世界,2020,36(05):74-86+11.
- [56]朱明洋,李晨曦,曾国军.商业模式价值逻辑的要素、框架及演化研究:回顾与展望[J].科技进步与对策,2021,38(01):149-160.
- [57]陈玲玲,翟会颖,王建平.新零售商业模式对零售商顾客价值的影响[J].商业经济研究,2021(05):116-119.
- [58]顾丽敏,张晓.数字经济驱动企业商业模式创新的动因、机理与路径[J].南京社会科学,2023,(12),36-43.
- [59]方奇凤,向永胜.商业模式创新的动因、路径与类型:理论回顾与整合分析



- 框架[J]. 企业经济, 2022, 41(10), 76-84.
- [60]熊爱华, 侯德恩. 组态视角下平台企业商业模式创新路径研究[J]. 科研管理, 2022, 43(12), 89-97.
- [61]张省, 杨倩. 数字技术能力、商业模式创新与企业绩效[J]. 科技管理研究, 2021, 41(10), 144-151.
- [62]李晶, 商业模式与企业绩效关系探讨—基于商业模式创新分类视角[J]. 商业经济研究, 2019, (22), 118-121.
- [63]许静, 创业板中小企业绩效考核研究[J]. 中国软科学, 2020, (S1), 230-242.
- [64]胡玉明, 平衡计分卡: 一种战略绩效评价理念[J]. 会计之友, 2010, (04), 4-11+2-3.

## 后记

在不知不觉中后知后觉，原来已是研究生生涯的尾声了，我知道是时候要说再见了，尽管对兰财，对老师，对同学充满着不舍。但，总归是要说再见的。

临别总会让人感伤，在复杂的情绪中追忆起过往。三年时光，眨眼而过，有太多的人和事已记不清了，但也有那么一些人一些事却在时光的洗涤下越发清晰，越发深刻。

母亲，我亲爱的母亲，您又老了些。您竭尽全力，任劳任怨，半生都在用自己的年华为儿子的未来创造可能。谁言寸草心，报得三春晖，对于这份沉甸甸的爱，儿子感激又羞愧，总觉得自己可能虚度了光阴，亦辜负了您的期许。但儿子总归不会放弃，在未来人生的奋斗之路上，儿子会像您爱我那般竭力与决然。

源宝，我的知己，我的挚友，终是要说再见了，真的很不舍。本想潇洒的向你吟诵“莫愁前路无知己，天下谁人不识君”，但突然发现忧愁前路无知己的竟是自己……。真的非常感谢你，感谢你这三年对我的引领与启发，感谢你这三年对我的支持与鼓励，感谢你这三年对我的关怀与包容，也感谢你这三年带给我的欢声与笑语。好想能和你再打打球，吹吹牛啊，也好想做点什么来报答你啊，不过，想想我们总是还会再见的，那就让这份遗憾先随你而去吧。“路漫漫其修远兮，吾等上下而求索”，少年无畏，青春正酣，请君策马先行！

是啊！该说再见了：

再见了兰财，感谢你七年的收留……

再见了老师，感谢您辛勤的教导……

再见了舍友，感谢你们的帮助与包容……

再见了同学，山高水长，我们后会有期……