

基于价值创新的企业商业模式研究

刘 立, 曲晓飞

(大连理工大学 管理与经济学部, 辽宁 大连 116023)

摘 要: 本文对国内外文献中有关商业模式的定义进行了比较研究, 基于价值创新思想对商业模式的概念和实质进行了结构化的界定, 提出了由战略模式、运营模式、盈利模式组成的商业模式层次结构模型, 指出企业在商业模式创新中应将如何在所处的价值网络中发现、创造、获取和分配价值作为设计的核心逻辑。

关键词: 商业模式; 价值创新

中图分类号: F270 文献标识码: A 文章编号: 1002-980X(2010)11-0037-04

在环境激烈变动的今天, 竞争的复杂化促使企业更加关注商业模式, 商业模式创新也成为企业转型设计的首要问题。从企业可持续成长角度看, 商业模式是伴随企业全生命周期的。创业、转型的过程中, 商业模式有时代表着成功的战略或者实践, 有时也往往与失败相伴相随。这种现象引起了学者们对于商业模式和商业模式创新的广泛讨论。但是总体而言, 学术界对商业模式还缺乏系统深入的研究和梳理。

笔者认为, 现代企业成长的核心是建立在创新基础上的, 商业模式创新则是企业创新型成长系统的一个子系统。深入研究商业模式的本质与内在机理, 其意义在于重新思考技术创新、购并整合等体现企业价值的成长实践, 为企业持续盈利性增长提供明确的指导。因此, 研究商业模式的落脚点是企业价值创新, 而出发点则应是商业模式的本质及其系统层次结构。

1 商业模式概念的比较与界定

对于商业模式的概念, 国内外很多学者都提出了自己的定义, 但由于研究问题的角度不同, 以及商业模式本身的复杂性, 因此观点之间具有较大的差异性。这里首先对其中较主流的观点进行了检索和列举, 然后采取管理研究方法论中下定义的种差界定法, 在比较并寻找其内涵一致性的基础上, 对商业模式进行了重新定义。

拉里·博西迪和拉姆·查兰认为, 商业模式是系统性的手段, 用于细致分析企业获取财富的各个组成部分之间的相互关系, 检验假设情形并做出实

事求是的决定, 帮助经营者持续动态地保持企业各个部分之平衡^[1]。亨利·切萨布鲁夫和迪克·罗森布卢姆认为商业模式的本质是把技术领域和经济领域连接起来的中介结构^[2]。马克迪温认为, 商业模式是对企业至关重要的三种流量——价值流、收益流、物流的惟一混合体^[3]。阿米特和左特认为, 商业模式是企业创新的焦点和企业为自己、供应商、合作伙伴及客户创造价值的决定性来源^[4]。马格利·杜波森认为商业模式是企业为了进行价值创造、价值营销、价值提供所形成的企业结构及其伙伴关系网络, 以及产生有利可图的收益流的客户关系资本^[5]。

国内一些学者的观点包括: 罗珉认为, 商业模式是一个组织在明确的内部假设条件、内部资源和能力的前提下, 用于整合组织本身、顾客、供应链伙伴、员工、股东或者利益相关者来获取超额利润的一种战略创新意图和可实现的结构体系以及制度安排的集合^[6]; 翁君奕认为, 商业模式是在给定环境中, 由客户界面、内部构造、伙伴界面组成的要素形态的有意义组合^[7]; 荆林波认为, 商业模式是指一个企业从事某一领域经营的市场定位和盈利目标, 以及为了满足目标顾客主体需要所采取的一系列的整体的战略组合^[8]。

种差界定法是管理研究方法论中下定义的一种基本方法, 其规定定义的语法结构行为为: 被定义之物 = 种差 + 属名。属名相当于现代汉语中的中心词, 而种差则相当于中心词的修饰词, 包括定语、状语、补语。基于此, 我们对上述观点按照这种方法进行提炼, 以便于明了地看出它们之间的区别和联系, 详见表 1。

收稿日期: 2010-07-08

作者简介: 刘立(1968—), 男, 辽宁大连人, 大连理工大学管理与经济学部在站博士后, 研究方向: 创新管理; 曲晓飞(1956—), 男, 辽宁瓦房店人, 大连理工大学管理与经济学部教授, 研究方向: 决策分析。

表 1 商业模式定义的中心词与关键修饰词的比较

代表人物	中心词	关键的修饰语(定/状/补)
罗珉	集合	战略意图、结构体系、制度安排
翁君奕	有意义组合	客户界面、内部构造、伙伴界面
荆林波	战略组合	市场定位、盈利目标、目标客户主体需要
拉里·博西迪、拉姆·查兰	系统性手段	获取财富的各个组成部分间的相互关系
亨利·切萨布鲁夫、 迪克·罗森布卢姆	中介结构	技术领域和经济领域
马克迪温	混合体	价值流、收益流、物流
阿米特和左特	焦点、决定性来源	创新、创造价值
马格利·杜波森	企业结构、关系网络、客户关系资本	价值创造、价值营销、价值提供
本文观点	逻辑框架、思维方法	资源、能力的价值实现,包括价值网络、价值发现、价值创造、 价值获取、价值分配

从词汇学的角度讲,商业模式是一个合成词,它由“商业”和“模式”两个语素构成,因此,要探讨商业模式的含义,首先要了解商业和模式。汉语词典中,“商业”解释为“以买卖方式使商品流通的经济活动”,即商业与价值创造和从价值获得收益等活动紧密相关。“模式”解释为“某种事物的标准形式或使人可以照着做的标准样式,如模式图、模式化”。我们认为,“商业模式”不在于要素而在于整合,隐含有系统化、层次化、标准化以及反复检验、相互支持、逻辑上相互统一的特点,故将其在定义法中的“属名”归结为逻辑框架、思维方法,而将组合、集合、中介、手段、设计、认知等作为其外在表现(如 Dell 的直销模式)。同时,我们认为“商业模式”的目的和归宿是企业资源、能力的价值实现,故将其在定义法中的“种差”归结为即企业如何在其所处的价值网络内发现价值、创造价值、获取价值和分配价值。

我们定义,商业模式是关于企业如何在其所处的价值网络内发现价值、创造价值、获取价值和分配价值以实现其资源、能力价值化的核心逻辑(core logic)和思维方法。

2 商业模式的层次模型

现实中,人们常常把电子商务模式、会员费模式等提法等同于商业模式,仔细推敲其实它们是商业模式系统框架的一个有机组成。理论界和咨询界对于商业模式的层次划分也进行了探索。斯莱沃斯基提出了企业设计四大要素是客户选择、盈利模型、战略控制和业务范围^[9],斯图尔特等认为商业模式是关于企业如何赚取并维持利润的方法集合,因为盈利是企业的终极目标,因此必须涉及到财务方面的模型^[10]。

我们认为,有必要找到联系这些要素的内核,从结构层次的完整性进行分析。商业模式的设计是以价值实现为线索的,是在价值网络内通过战略选择以创造价值、获取和分配价值的完整的构架。其中

在价值网络内进行战略选择是前提,价值创造是过程,价值获取是目标与终结,三者构成一个“三位一体”的循环的逻辑框架。通过概念间的对应关系,可以把价值网络内的战略选择归结为战略模式,价值创造归结为运营模式,而价值获取归结为盈利模式。

三者之间是紧密相连、环环相扣的。我们用“问题分析”中的“5W1H”来理解这个框架的完整性。假设前提是:如果“5W1H”都具备,那么它就是完备的。逐一归类,who(企业)、when(总体战略、事业战略、网络定位战略的战略选择)、where(价值网络、价值发现与价值分配)、What(创造价值)、why(获取价值)、how(核心逻辑与思维方法),体现出了内在的组合关系。少了战略模式,价值实现的主体就失去了时间和空间上的方向和定位;少了运营模式,价值实现的主体就变成了空中楼阁;少了盈利模式,价值实现的直接意义和衡量标准就会出现缺失。而如何将这些价值实现的要素动态地有机地组合起来,则成为商业模式要回答的问题。

商业模式的层次结构模型如图 1 所示。

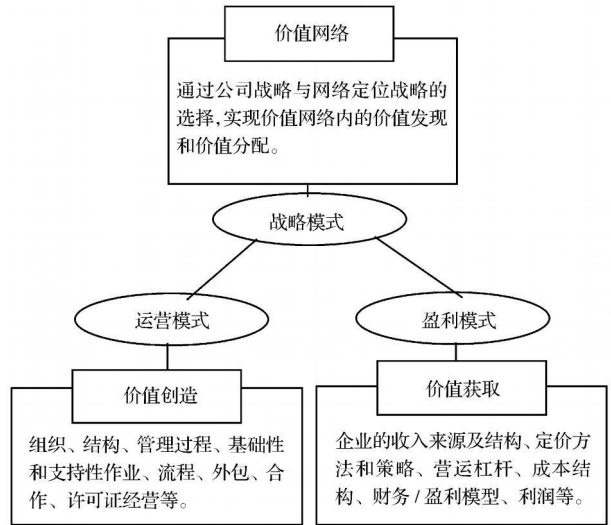


图 1 商业模式层次结构模型

2.1 战略模式

商业模式和战略既紧密相关又相互区别。商业模式立足于价值创造和价值获取,反映了企业的战略选择与运营、盈利等的逻辑关系,有助于对战略选择产生的因果关系进行分析并测试其有效性。这时把战略选择转换成商业模式中的战略模式还需要企业决策者进行更多的思虑,即在战略选择的基础上如何从一系列的要素组合中选择最佳的商业模式。

战略模式主要回答了企业为谁创造价值、价值命题、竞争优势是什么、战略定位、战略原则、价值网络定位等问题。

为谁创造价值探讨企业所在市场的类型和范围。市场类型和范围主要包括顾客是谁、顾客的类型、地理分布、顾客间的联系和企业所处的价值链环节等。它们对企业如何组织、资源需求和产品或服务的选择具有重要的影响,不能够充分定义市场类型和范围意味着企业经营的高风险。

价值命题指的就是产品、服务或技术为使用者创造的价值明确定义,一个表面上很普通的技术进步却可能提供强有力的价值命题。如佳能公司的小型、廉价的复印机就提供了一个与施乐完全不同的价值命题,即方便性——客户可在自己的个人办公室里安装。

对于竞争优势的分析,不能忽视产业价值转移规律,这种在行业、产品、技术之间的价值转移会引发企业市场价值的深远变化。而如何超越行业生命周期、企业生命周期、产品和技术生命周期,实现企业的持续盈利性成长,就必须关注价值流入和流出,通过商业模式创新进入新的价值创新与实现的空间。

战略定位探讨如何基于竞争优势发展和提高核心能力,巩固企业在外价值链中的地位。企业的这种核心能力应该是持久、不易为竞争对手所模仿的,并且在一定时间内受外界环境变化的影响较小。通过确立战略控制点可以达到保护利润和价值流的效果。

确立战略控制点的方法包括确立行业标准、品牌、商誉、专利、版权、强大的研发及产品推广能力、低成本、分销渠道控制、稳定的客户关系、原材料控制等,重在解决“为什么客户要从我这里购买产品、如何才能保持产品利润、怎样才能不被对手超越”这3个问题。

战略原则在商业模式的实施阶段具有重要作用,不同的战略指导原则能够使两个具有相同运营或盈利模式的企业表现出不同的发展路径。

价值网络由供应商和顾客间形成的多条价值链构成,企业如何参与或者构造价值网络,是企业生存

和发展的关键,包括如何确定网络成员、建立网络关系、定位网络位置。价值网络除了从供给的角度提高了辅助性产品的供应,还从需求的角度提高了消费者之间的网络效应,明确在价值网络的定位并在网络内部建立紧密的联系,能够使企业充分挖掘自身产品和技术的商业价值,打败竞争对手。

上述因素可以用公司战略和(价值)网络定位战略来归纳,两者之间是相互支持、相互限制、相互演进、相互转化的;价值网络效应可以支持某一事业的发展;公司战略发展所形成的资源或竞争优势,也是网络关系运作中的重要支柱。公司战略的多角化会渐渐形成网络间的关系,价值网络定位也将影响公司战略的发展方向。

2.2 运营模式

运营模式体现了价值创造过程,是公司创造价值的内部流程和基础结构,包括组织结构、管理过程、研发、知识管理、支撑系统、采购、产品或服务分销模式、物流、库存、流程、媒介、载体、合作等。运营模式是企业整合一种或者数种资源的方法,促成了企业核心能力,并将战略和能力转化成为价值。不同的运营模式具有不同的盈利潜力和竞争优势,它为企业所带来的竞争优势最终可以归结为能为顾客创造更多的价值。

企业间为争取顾客和获得资源而展开竞争,一个好的运营模式意味着确保其成功的独特能力和手段——吸引客户、雇员和投资者,在保证盈利的前提下向市场提供产品和服务。

分析运营模式可以采用哈佛大学波特教授提出的价值链模型。该模型清楚地描述了企业运营的经营活动(基本性作业)和管理活动(辅助性作业),前者包括进货后勤、制造、营销、服务、销售后勤等,后者包括基础结构、人力资源、技术开发、采购等,这些都是企业价值创造活动的组成部分,企业可以在价值链上某个或者某几个环节上通过开发形成竞争优势^[11]。

基于价值链分析,企业需要以竞争导向、顾客导向或产业先见等思路来确定运营模式,需要回答包括如何进行价值链上的基础性和支持性作业、交付的是产品还是服务或者两者的组合、产品或服务是标准化的还是定制的、如何确定生产线的宽度和广度、采用哪种实现价值的方式(内部生产还是外包或者采用许可证、转售和增殖后转售)等问题。

2.3 盈利模式

盈利模式回答了企业怎样赚取利润,它包括企业的收入来源及结构、定价方法和策略、营运杠杆、成本结构、利润和预期的生产规模等。通过确立有

效的财务模型并应用分析软件,企业可以对商业计划中的每一个因素进行量化分析,并测算因素的变化对整体的影响程度。盈利模式的不同决定了企业竞争战略、系统结构、资源管理、内部能力构建和经济绩效的不同。

收入的来源或称利润源,是指企业提供的商品或服务的购买者和使用者群体,他们是企业利润的惟一源泉。利润源分为主要利润源、辅助利润源和潜在利润源。评价利润源可以从 3 个方面考虑:一是要有足够的规模;二是企业对其需求和偏好有比较深的认识和了解;三是企业在挖掘利润源时有一定的竞争优势。

斯莱沃斯基认为盈利模式设计要以顾客为导向,以利润为中心。其核心是以顾客价值,在市场细分和客户偏好分析的基础上,企业可以通过有效的定位来抓住高利润的客户群。盈利模式的分析有助于将企业从既有的靠单一产品赚取利润的思维定势中解脱出来,发现一个个全新的利润区,寻求更广泛的利润来源方案^[12]。

收入结构要说明消费者怎样支付、支付多少,所创造的价值如何在消费者、企业自身和供应商之间进行分配。

通过分析价值链的成本水平可以确定产品的成本结构,并据此估算产品的目标边际收益。进一步把边际收益和实物、财务资产结合在一起,进行更深入的财务分析。销售利润率、利润增长、资产效率(资产/销售额的比率)、资本密集度,均可以作为盈利模型的重要指标。

3 结构化的商业模式创新设计

重新界定商业模式概念并建立层次结构模型,意义在于:①更加结构化,直观、明了,易于进行动态组合;②为商业模式创新提供了方向、空间及其向量组合,具有较强的实践指导性;③对于新创、转型企业的战略设计,提供一体化的管理解决方案。

商业模式创新的关键是核心逻辑的创新。在创业设计中,完整独特的商业模式意味着企业恰当地定位了其顾客价值空间、建立了有效的运营能力并能够实现预期盈利,这是创业成功的有效保障。而商业模式创新则关系到企业能否有效规避成长中的“拐点”,避免认知陷阱和路径依赖性,将环境和变化带来的价值转移、企业能力和财务目标有效地结合起来,实现“二次创业”。

在进行商业模式创新设计时,可以参照如下问题筐。

商业模式设计和创新需要依据一定的逻辑顺

序,以战略选择(含价值网络)、价值创造、价值获取、价值分配为线索思考的顺向循环是其中的一种方式;反向循环有助于企业随时提出警醒并进行策略调整,即企业既可以通过关注客户需求的变化来分析价值转移,也可以通过分析财务指标来探究盈利模式的细微变化。而解决方案则可以通过企业调整财务模型中的成本和收入来制定解决方案,如找到新的原材料供应商(价值网络)采购低廉的原材料进行生产,或通过加强库存管理来降低库存成本(运营模式),同时也可以通过占领高端市场(战略选择)提高单位产品的价格来获利。

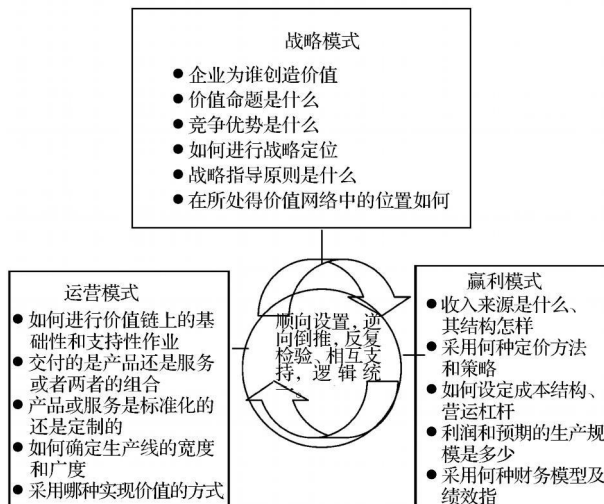


图2 商业模式设计与创新的问题筐

商业模式 3 个层次(模式)中的每一个层次又包含很多要素,这些要素之间的组合可以形成很多种选择,因此总的商业模式的备选方案也有很多种,企业需要根据自己的约束条件(如资源、时间、质量、成本等)和内在的逻辑关系及连续性、一贯性进行反复循环检验,不断缩小组合的范围,可最终确定较适合的最佳选择。

参考文献

- [1] 拉里·博西迪,拉姆·查兰. 转型——用对策略,做对事[M]. 北京:中信出版社,2005:33-35.
- [2] HENRY C, RICHARD S R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin off companies[J]. Industrial and Corporate Change, 2002(3): 46-59.
- [3] MAHADEVAN B. Business models for internet based e Commerce: an anatomy[J]. California Management Review, 2000(4): 68-90.

(下转第 109 页)

危机对中国的影响没有像其他资本主义国家那么显著,中国股市的波动还是主要受自身经济的影响,这与中国当前的实际情况相符合。虽然中国股市与世界主要股市之间的联动效应已经产生,但并没有达到完全联动;且中国股票市场正处于经济高速增长、人民币升值和股权分置改革等客观因素叠加发生作用的特殊时期,加上中国长期以来的经济运作惯性,因此国际股市的上升和下跌对中国股市的影响不会太大。但随着中国经济进一步开放,中国证券市场将逐步开放,与国际证券市场的联动性也会随着中国经济与世界经济的日益融合而逐渐加强。

参考文献

[1] 唐齐鸣,韩雪.中国股市与国际股市联动效应的实证研究

[J]. 工业技术经济, 2009(1): 129-136.

[2] 王燕.应用时间序列分析[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2008.

[3] 沃尔特·恩德斯.应用计量经济学[M]. 杜江,谢志超,译. 北京:高等教育出版社, 2006.

[4] 李芳芝.中国股市与国际股市的协整关系研究[J]. 统计教育, 2008(10): 56-59.

[5] 曾五一,肖红叶.统计学导论[M]. 北京:科学出版社, 2007: 158-161.

[6] 薛薇.统计分析与SPSS的应用[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2008.

[7] 吴志明,谢欣甜,杨胜刚.汇率与股价关联的实证研究[J]. 财经理论与实践, 2009(9): 17-21.

Study on Linkage between China's Stock Market Index and Main Index for International Stock Market: Based on Cointegration Analysis

Qin Weiguang, Yang Ruicheng

(School of Mathematics & Information, Ludong University, Yantai Shandong 264025, China)

Abstract: This paper uses the daily closing data from main international stock markets and China's stock market from 2002 to 2009, and empirically investigates the correlations between Shanghai Composite Index as well as Shenzhen Component Index, and Hang Seng Index, Nikkei 225 Stock Index, Dow Jones Index, Financial Times Index and French CAC40 index by the correlation test, cointegration test and Granger causality test. The results shows that Shanghai Composite Index and Shenzhen Component Index correlate and cointegrate respectively with Hang Seng Index, Dow Jones Index, Nikkei 225 index, Financial Times Index and French CAC40 index. And the further research shows that the impacts of international stock market on China's stock market become increasingly evident, which indicates that China's stock market becomes more mature, and consistent gradually with international stock markets.

Key words: China's stock market; international stock market; stock price index; cointegration test; linkage

(上接第 40 页)

[4] AMIT R, XOTT C. Value creation in e-Business[J]. Strategic Management Journal, 2001(6): 41-49.

[5] DUBOSSON T, OSTERWALDER A, PIGNEUR Y. E-Business model design, classification and measurements [J]. Thunderbird International Business Review, 2002(1): 35-56.

[6] 罗琨.企业商业模式创新:基于租金理论的解释[J]. 中国工业经济, 2005(7): 73-81.

[7] 翁君奕.商业模式创新:企业经营“魔方”的旋启[M]. 北京:经济管理出版社, 2004: 61-63.

[8] 荆林波. B2B 商业模式及其价值评价[J]. 商业经济文汇,

2001(1): 18-22.

[9] SLYWORKY J. Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition [M]. Corporate Decisions, Inc, 1996: 31-35.

[10] STEWART D, ZHAO Q. Internetmarketing, business models and public policy [J]. Journal of Public Policy & Marketing, 2000(3): 27-41.

[11] 迈克尔·波特.竞争优势[M]. 北京:华夏出版社, 2002: 53-55.

[12] 亚德里安·斯莱沃斯基.发现利润区[M]. 北京:中信出版社, 2003: 36-38.

Research on Enterprise's Business Model Based on Value Innovation

Liu Li, Qu Xiaofei

(Faculty of Management and Economics, Dalian University of Technology, Dalian 116023, China)

Abstract: This paper makes a comparative research on the definition of business model according to the literatures at home and abroad. And it defines the concept and substance of business model based on the idea of value innovation, then proposes a hierarchy structure model of business model which is composed of strategic model, operation model and profit model. Finally, it points out the core logic of designing business model is that how to create, acquire and distribute value in value network.

Key words: business model; value innovation