

文章编号: 1001-148X (2011) 04-0084-06

商业模式创新: 国外文献综述及分析框架构建

项国鹏¹, 周鹏杰²

(1. 浙江工商大学 现代商贸研究中心, 杭州 310035;

2. 浙江工商大学 工商管理学院, 杭州 310018)

摘要: 商业模式创新是商业模式研究领域的一个热点问题。从国外学者对商业模式创新研究文献看, 这一研究虽然取得了很多重要成果, 但大都缺乏后续研究支持。应从商业模式创新动力、商业模式创新途径、商业模式创新实施、商业模式创新阻力等几个方面对商业模式创新研究进行总结, 据此提出商业模式创新的初步分析框架。

关键词: 商业模式; 创新动力; 创新途径; 创新实施; 创新阻力

中图分类号: F272.3 **文献标识码:** A

Business Model Innovation: Theoretical Review and Construction of Analytic Framework

XIANG Guo-peng¹, ZHOU Peng-jie²

(1. Center for Studies of Modern Business, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310035, China;

2. School of Business Administration, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou 310018, China)

Abstract: Business model innovation (BMI) is a hot issue in the field of business model research. From the research literature of foreign scholars, we can see that they have gotten many important results, but most of them lack following-research support. We should sum up BMI from some aspects like the forces of BMI, the approaches of BMI, the implementation of BMI and the resistance of BMI, on this basis, to put forward a preliminary analysis framework of BMI.

Key words: business model; forces of BMI; approaches of BMI; implementation of BMI; resistance of BMI

商业模式 (Business Model) 作为管理学领域的一个新的研究热点, 已经引起学术界和企业界的广泛关注。从国外的相关研究文献来看, 商业模式研究已经从最初对商业模式定义、构成要素、分类的研究转向对商业模式创新的研究。本文从商业模式创新动力、商业模式创新途径、商业模式创新实施、商业模式创新阻力四个方面对国外商业模式创新研究的相关文献进行了总结, 分析了现有研究存在的问题, 并构建了商业模式创新的初步分析框架。

一、商业模式创新动力研究

商业模式创新是在一定的动力驱动下进行一种创新活动。在国外商业模式创新研究中, 很多学

者都或多或少的在新技术市场化推动力、市场环境压力、市场机会拉动力三个方面谈到了商业模式创新的动力问题。笔者在此对已有文献在商业模式创新动力方面的研究进行梳理和总结。

(一) 新技术市场化推动力

新技术要想转化为适应市场的产品和服务, 就必须应用合适的商业模式。所以, 新技术的市场化是商业模式创新的动力之一。Christensen (1997) 对突破性技术的市场化进行了研究。他认为, 与持久性技术相比, 突破性技术是一种比较激进的技术创新, 在原有的商业模式中将其市场化是不可行的, 必须采用一种全新的商业模式来使应用突破性技术的产品能够实现市场化^[1]。此时, 商业模式的创新就是为了新技术的市场化而进行

收稿日期: 2010-10-29

作者简介: 项国鹏 (1975-), 男, 浙江富阳人, 浙江工商大学工商管理学院教授, 博士生导师, 浙江工商大学现代商贸研究中心研究员, 研究方向: 企业战略管理; 周鹏杰 (1986-), 男, 河南安阳人, 浙江工商大学工商管理学院研究生, 研究方向: 企业战略管理。

基金项目: 国家自然科学基金资助项目, 项目编号: 70702039; 浙江省社科规划项目, 项目编号: 10CGGL09YB; 教育部省部共建人文社会科学重点研究基地浙江工商大学现代商贸研究中心项目资助。

的。Gambardella 和 McGahan (2009) 以生物制药企业为例对其技术授权进行了研究。他们认为,上游企业开发出特定应用性的技术,只能将其出售给为数有限的几个下游企业,使上游技术创新企业的利润受到限制,并在谈判中失去讨价还价的权力。为了摆脱这种不利局面,上游企业投资开发出具有普遍应用性 (general application) 的技术。要使这种技术能够市场化,就必须对原有的商业模式进行创新^[2]。新技术的市场化固然要依托创新的商业模式,但不可否认的是,技术企业的商业模式创新要以技术创新为前提。

(二) 商业环境压力

商业环境瞬息万变,极不稳定,为了适应商业环境的变化,企业的商业模式也必须处于不断的创新之中。Malhotra (2000) 认为,传统组织的商业模式是被事先分类的计划和目的驱动的,目的是为了建立在一致性、集中性、依存性基础上的最优化和效率。为了适应动态的、不连续的、激进变革的商业环境,就必须进行商业模式的创新^[3]。Sosna 等 (2010) 也对商业模式创新的推动力进行了研究。他们认为,特定商业模式的持续性是不确定的,市场的变化 (新的创新者、竞争者和规则出现时) 能够使现存的商业模式过时或者缺乏盈利性。所以,从长远来看,持续不断的商业模式创新对每一个企业来说都是一种重要能力^[4]。此时的商业模式创新主要是在商业环境变化的压力下进行的,虽然很多学者都认同这一点,但商业环境影响商业模式创新的内在机制仍未得到有效地解释。

(三) 市场机会拉动力

商业模式创新有时是为了抓住特定的市场机会而进行的。Lindgardt 等 (2009) 认为,商业模式创新能够帮助企业明确在经济倒退时特定的商业机会。他们通过以往的研究得出结论,那些在经济倒退时期表现出色的公司都是利用危机提供的机会重新焕发生机,而不仅仅是靠财务或者运作上的创新。他们进一步得出结论,在经济危机时期,公司内部更容易对商业模式创新的大胆举动取得一致性的认知^[5]。在这一特殊时期,挖掘市场机会更能解释企业商业模式创新行为的动机,但是否在经济危机时期公司内部更容易对商业模式创新行为达成一致意见,还有待进一步验证。

总的来看,学者们在商业模式创新动力方面的研究取得了一定的进展,认识到了企业商业模式创新是在一定的动力驱动下进行的,但大多数学者的研究仍然偏重于某一视角。由于研究目的、研究视角、研究领域的不同,不同学者对企业商业

模式创新动力的认识还存在较大差别。企业商业模式创新的动力固然有很多个,但归根结底其核心动力只有一个,那就是实现企业的盈利,其他动力只是核心动力的表现形式。

二、商业模式创新途径研究

商业模式创新是一项复杂的系统工程,所以商业模式创新途径会因创新者视角的不同而有所不同。早期商业模式创新途径的研究主要侧重于对商业模式组成要素创新的研究。随着学者们对商业模式认识的不断深入,研究者们开始从系统的角度来看待商业模式创新,研究视角也逐渐丰富起来。

(一) 商业模式组成要素创新研究

许多学者从商业模式组成要素入手展开对商业模式创新的研究。他们有的强调通过改变商业模式组成要素之间的关系来实现商业模式创新。例如,Weill 等 (2001) 强调了改变商业模式组成要素之间关系的重要性,提出了“原子商业模式的概念”,并指出每个原子商业模式都具有战略目标、营收来源、关键成功因素和必须具备的核心竞争力这四个特征,通过改变原子商业模式的组合方式就可构成新的商业模式^[6]。更多的学者侧重于研究商业模式组成要素本身的创新导致商业模式的创新。例如,Osterwalder (2004 和 2007) 指出,在商业模式这一价值体系中,企业可以通过改变价值主张、目标客户、分销渠道、顾客关系、核心能力、价值结构、伙伴承诺、收入流和成本结构等因素来激发商业模式创新^[7-8]。Johnson 等 (2008) 认为,商业模式由顾客价值命题 (CVP)、盈利模型、关键资源、关键过程四个要素组成。这四个要素涵盖了企业经营的方方面面,企业商业模式创新可以围绕这四个要素的创新来实现^[9]。Lindgardt 等 (2009) 也认为商业模式创新可以通过商业模式组成要素的创新来实现。他们指出,商业模式包括价值命题和运营模式两个要素,每个要素又分别包含若干个子要素^[5]。商业模式组成要素创新虽然对商业模式创新的实践具有一定的指导意义,但研究者往往强调商业模式某一个或者某几个组成要素的创新,对商业模式创新的系统性考虑不够,而且学者们对商业模式的组成要素也没有达成共识,这给商业模式组成要素创新研究带来一定的难度。另外,这种方法虽有益于商业模式部分方面的创新,却无法达到商业模式整体创新的目的。

(二) 商业模式系统创新

随着商业模式创新研究的深入,学者们开始

超越商业模式组成要素创新的研究,开始从系统视角来研究商业模式创新。作为全球商业模式创新与设计研究的领先学者,Amit和Zott(2009)认为商业模式是一个由互相联系的若干活动所组成的系统,这个系统可能越过了企业的边界,并使企业和它的商业伙伴能够创造价值,企业从中分享一部分价值。他们认为,商业模式这个活动系统的设计者需要考虑两个方面的因素,一方面是设计组成因素,具体包括内容、结构和治理;另一方面是设计主题,具体包括新颖性、锁定性、互补性和效率,这部分描述了商业模式活动系统价值创造的源泉^[10]。Amit和Zott从两个维度(组成要素和设计主题)出发把商业模式看成是一个活动系统,这虽然弥补了从商业模式组成要素视角研究商业模式创新的片面性的缺点,但总的来说,从系统视角研究商业模式创新的文献还较为少见,研究有待进一步深化。

(三) 价值链视角的商业模式创新

也有学者从较为独特的视角——价值链视角来研究企业的商业模式创新。Magretta(2002)认为,新的商业模式就是隐藏在所有商业活动下一般价值链上的变量,价值链有两个部分组成:一部分包括所有与生产有关的活动,例如设计、购买原材料、制造的环节;另一部分包括所有与销售有关的活动,例如寻找并接触顾客、交易、分销渠道和售后服务等环节。进而,他得出结论:一个新的商业模式或者起始于一个产品的创新,或者起始于一项流程的创新^[11]。价值链视角的研究虽然较为新颖和独特,且对企业来说更为实用,但研究者并未提出价值链视角商业模式创新的具体实施方法,这是后续研究需要解决的问题。

(四) 战略视角的商业模式创新

Mitchell等(2003)从竞争战略视角出发对商业模式创新进行了研究。他们认为,大多数企业所应用的竞争战略不外乎四种:建立在低成本基础上的低价格、更吸引人的产品和服务、更多的选择和信息、密切的客户关系。有的公司应用同一种战略和商业模式获得成功,而有的应用不同的战略,但始终应用同一种商业模式获得成功。他们指出,那些最成功的公司就是那些能够将持续、有效的战略和强有力的商业模式创新结合在一起作为发展基础的公司。他们根据商业模式创新程度的不同将商业模式创新分为商业模式提高(improvement)和替代(replacement)^[12]。Markides等学者(2004)从“一个企业针对同一市场可否同时应用两种商业模式?”这个问题出发,对商业模式创新展开研究。他们认为,同一公司针对同一市场可以

同时应用两种不同的商业模式,称为双商业模式(dual business model),并列出了以此获得成功公司,包括新加坡航空公司、IBM等。接着他们以两种商业模式之间的相似度作为横坐标,两种商业模式之间的冲突作为纵坐标,列出了企业应用两种商业模式的战略四分图,即融合战略、阶段融合战略、分开战略、阶段分开战略^[13]。战略视角的研究者并没有提出企业的四种战略和商业模式创新之间的匹配机制。

总体来看,关于企业商业模式创新途径的研究在逐步深入和细化,学者们研究的视角也越来越多样化,并取得了很多成果。但是,除了商业模式组成要素视角的研究以外,从其他三种视角展开研究的学者还相对较少。笔者认为,其他三种视角对商业模式创新研究有很大的启发意义,深入研究必将对企业商业模式创新途径研究产生积极影响。

三、商业模式创新实施研究

商业模式创新实施是商业模式创新的最终环节,卓有成效的实施对商业模式创新来说至关重要。商业模式创新实施研究,也包含部分商业模式创新途径的研究内容,但其重点在于对实施过程和途径的探讨。一些学者在研究实施过程时借鉴了组织学习、知识管理研究的部分思路和成果,形成了从组织学习、循序渐进方式研究商业模式创新实施问题的不同思路。

(一) 商业模式创新时机研究

商业模式创新时机是一个比较难以把握的问题,对此展开研究的学者较少,但也有学者对此进行了尝试。Johnson等(2008)认为五种情形下应该进行商业模式创新:一是当市场上现有的解决方案因成本太高或者太复杂而未满足一部分顾客的需求时(这主要是针对处于金字塔底层的顾客来讲的);二是当需要应用一种新的商业模式来市场化一种新技术或者要将一种经过测试的技术推向一个全新的市场时;三是当要将一种解决方案聚焦于一个尚未被开发的市场时;四是当需要抵御低端竞争者的进攻时;五是当需要对整体的竞争环境改变做出反应时。Johnson等认为以上五种情况出现时,就是实施商业模式创新的时机^[9]。以上五种情况虽然很有必要进行商业模式创新,但它并不是学者们系统研究的结果,反而更像是学者们的经验总结了列举。所以,商业模式创新时机还有待进一步系统的研究。

(二) 商业模式创新实施的组织学习特性

有的学者(Sosna等,2010; McGrath,2010)认为企业的商业模式创新实施过程是一个个人和

组织不断学习的过程。Sosna 等 (2010) 认为, 商业模式发展是一个最初的试验过程, 这个过程是以不间断的试错 (trial - and - error) 学习作为基础的。他们指出, 在这个过程中, 个人和组织从不间断的商业模式适应和低成本试验过程中学习应该被鼓励, 因为知识的扩散作用可以抵制商业模式创新错误的负面影响。据此, 他们提出了商业模式创新实施的四个步骤: 第一步是初始商业模式的设计和测试; 第二步是商业模式的发展过程; 第三步是精炼和改进商业模式的过程; 第四步是通过组织学习保持商业模式的成长^[4]。McGrath (2010) 与 Sosna 等学者持相类似的想法, 他也认同组织和个人学习在商业模式创新实施中的重要作用。但是, 与 Sosna 等学者不同的是, McGrath 认为商业模式的试验 (experimentation) 失败和学习过程既可能发生在组织内部, 也可能跨越组织边界发生^[14]。基于组织学习视角的研究者虽然强调了组织学习对于商业模式创新的重要性, 但是他们并没有阐明组织学习对商业模式创新的具体作用机制。

(三) 商业模式创新实施是一个循序渐进的过程

为了降低风险, 或者由于受现有资源的限制, 许多企业在商业模式创新过程中往往采取循序渐进的方式。一些学者对这种实施方式进行了比较深入的研究。Morris、Schindehutte 和 Allen (2003) 认为, 商业模式创新就是企业在逐步加深对自身商业逻辑认识的基础上, 不断完善和调整自己的商业模式的过程。具体地说, 商业模式就是从基础层商业模式向专有层商业模式和规则层商业模式逐步递进的过程^[15]。Morris、Schindehutte 和 Allen 明确定义了商业模式基础层、专有层和规则层的概念, 但没有说明从基础层商业模式向专有层商业模式和规则层商业模式递进的方式。Chesbrough (2007) 则从商业模式升级角度详细介绍了企业优化其商业模式的方法和步骤。他把商业模式分为大众化、部分差异化、市场细分化、外部支持化、整合企业创新化、动态适应平台六种, 并认为商业模式是否能够提升取决于现有商业模式是否能够创造足够的利润、企业是否有足够的开放程度以获得外部资源以及企业是否愿意出售自己不需要的非核心资源。为了让商业模式的划分和升级具有可操作性, Chesbrough 还明确提出了衡量这六种商业模式的标准, 分析了每种商业模式与上一层次商业模式的关键区别, 并认为这些关键区别就是提升商业模式的着眼点。与此同时, Chesbrough 还强调了开放性对于提升商业模式的作用, 认为这六种商业模式的总体趋势是促使企业不断趋于

开放式创新和管理^[16-17]。

综上所述, 学者们从各自擅长的领域对商业模式创新实施进行了研究, 研究视角多样化并取得了有一定指导意义的成果。但由于成功实施商业模式创新的企业还相对较少, 且数据、资料搜集存在困难, 商业模式创新实施研究仍有许多理论空白需要填补, 这是后续研究应该关注的。

四、商业模式创新阻力研究

商业模式创新和其他创新行为一样, 在实施过程中会遇到组织内、外部诸多的阻力, 这会阻碍商业模式创新的实施。笔者将从组织结构、资源配置、外部环境等几个方面, 总结学者们在商业模式创新阻力方面的研究成果。

(一) 认知阻力

持认知阻力观点的学者 (Chesbrough, 2002; Sosna, 2010) 认为认知阻力是组织商业模式创新的主要阻力。Chesbrough 指出, 企业内已建立的商业模式会强烈影响新创商业模式决策过程中所需要的信息^[18]。Sosna 也认为, 管理层已经形成的基于环境的思维方式和不完备的认知反应会对商业模式创新试验产生阻碍^[4]。

(二) 组织结构阻力

组织结构的不完善也会成为商业模式创新的阻力。Chesbrough (2009) 指出, 一些大公司的部门经理可能推动商业模式创新的实施, 但他们往往频繁调动, 以致商业模式创新的实施缺乏连续性^[19]。Sosna (2010) 认为, 商业模式创新与组织结构内部权力结构的现状有关, 分散的权利中心不利于商业模式创新的实施^[4]。

(三) 资源配置阻力

在资源配置阻力方面, Christensen (1997) 在研究了突破性技术市场化过程后认为, 突破性技术商业模式创新的主要阻力是缺乏相应的资源, 而这些资源大部分被持久性技术的商业模式所占有^[1]。Amit 和 Zott (2001) 认为, 商业模式创新常常与更多传统的企业资产配置相矛盾, 企业经理们更倾向于阻止商业模式创新试验, 因为这些试验威胁到了他们在企业内贯彻的价值观^[20]。

(四) 外部环境阻力

以上三种阻力主要是来自企业内部的, 而组织的外部环境也可能成为企业商业模式创新的阻力。Sosna (2010) 指出, 当新的商业模式刚被概念化时, 经理层面对的是不确定的、不可预测的、快速变化的市场, 这对经理们的商业模式创新决策带来阻力^[4]。

总的来看, 学者们研究商业模式创新阻力时

比较全面,揭示了企业内、外部阻止商业模式创新的各种因素,但他们并没有提出相应的克服这些阻力的方法,这是后续研究应该关注的重点。

五、商业模式创新分析框架的构建

商业模式作为一个独立的研究领域已经引起学者们的广泛关注。作为商业模式研究的一个重要方向,商业模式创新研究应该受到更多的重视。虽然学者们在商业模式创新研究方面取得了很多重要成果,但商业模式创新包含了企业很多方面

的内容,是一项复杂的系统工程,研究者往往是从其感兴趣和擅长的某一个领域对其展开研究,这虽然丰富了商业模式创新的研究视角,但却致使商业模式创新研究出现了很多“孤岛”,很多研究缺乏后续研究的支持。笔者认为应该构建普适性的商业模式创新分析框架(见图1),在商业模式创新分析框架的指导下来进行商业模式创新的相关研究。因为不仅其自身内部的理论严谨性尚待完善,而且还没有经过广泛的实证检验,所以,它只能称为“初步分析框架”。

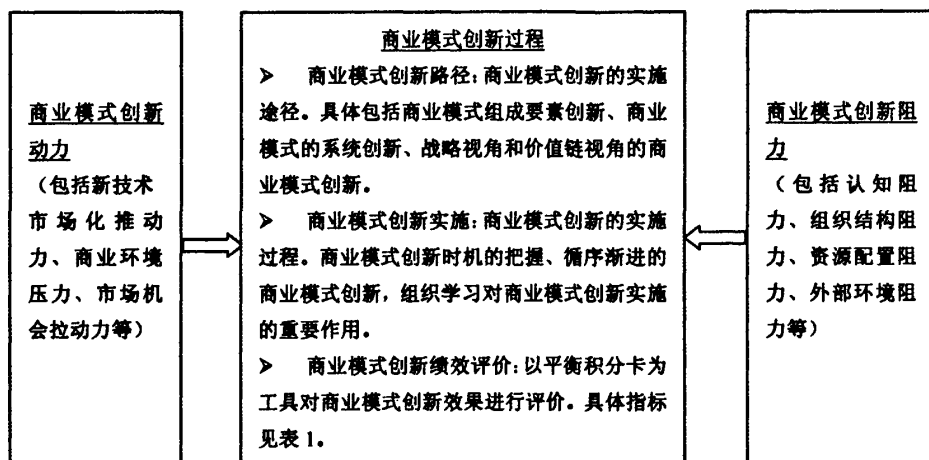


图1 商业模式创新的初步分析框架

首先是对商业模式创新动力的研究。这方面的研究主要目的在于揭示商业模式创新的各种驱动因素,以便明确并加强这些因素的作用,进而推动商业模式创新的实施。在明确商业模式创新核心目的——获取利润的同时,可以从企业内外部环境入手,综合揭示推动商业模式创新的各种因素。

其次,商业模式创新过程是商业模式创新的核心内容。现有商业模式创新途径研究大都是总体意义上概括,而不是商业模式创新的具体方法,对企业来说有一定的指导意义,而缺乏可操作性。未来的研究可以从行业分析出发,对不同行业的商业模式创新途径和步骤进行研究,这样更具有针对性和可操作性。商业模式创新的实施研究应该重点放在对商业模式创新时机和具体的实施步骤的研究上。

另一个重点问题是商业模式创新的绩效评价。商业模式创新的效果需要用相应的评价指标体系来测量,然而国外这方面的研究还很少,没有成熟的商业模式创新绩效评价体系。笔者在参考相关研究的基础上,借鉴平衡记分卡这一工具,尝试建

立商业模式的平衡计分卡评价指标体系。具体如下表1所示:

表1 商业模式创新评价指标体系框架

一级指标	二级指标
商业模式的运营效率	资金周转率 新产品开发周期 生产施工开工率 员工满意度 利润增长率
产品、服务的客户价值	产品的市场份额 产品的投诉率与返修率 新产品、服务的客户满意度 品牌价值提升 产品与服务的期望价格变化
商业模式的财务价值	资本收益率 存货周转率 股票市场价格 新产品开发的投资回收期

最后, 商业模式创新会遇到企业内、外部的各种阻力, 怎样克服这些阻力是这部分研究的主要内容。笔者认为, 企业可以通过不断的组织和个人学习, 充分认识商业模式创新对企业的重要性来克服认知阻力; 通过合理的制度和资源安排来克服组织结构和资源配置方面的阻力; 通过强调不断的创新和加强组织柔性和动态适应能力, 使商业模式创新成为企业的常态。

参考文献:

- [1] Clayton M. Christensen. The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- [2] Alfonso Gambardella, Anita M. McGahan. Business - model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure [J]. Long Range Planning, 2009 (7): 1 - 10.
- [3] Yogesh Malhotra. Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation [J]. Information Resources Management Journal, 2000, 13(1): 5 - 14.
- [4] Sosna, M. Nelly R. Thevinyo - Rodriguez and Velamuri R. Business model innovation through trial - and - error learning - The Naturhouse Case [J]. Long Range Planning 43 (2010): 383 - 407.
- [5] Lindgadt Z., Reeves M., Stalk G. and M S. Deimler. Business model innovation - When the game gets tough, change the game [J]. The Boston Consulting Group, 2009 (9): 1 - 8.
- [6] Weill, P and Vitale, M R. Place to space: Migrating to e - business models [M]. MA: Harvard Business School Press, 2001.
- [7] Osterwalder, A. The business model ontology - A proposition in a design science approach [D]. Université de Lausanne, 2004.
- [8] Osterwalder, A. Business model design and innovation [EB/OL]. <http://business-model-design.blogspot.com/>, 2007.
- [9] Johnson M W, Christensen C M and Kagermann H. Reinventing your business model [J]. Harvard Business Review, 2008 (9): 51 - 59.
- [10] Zott C and Amit Z. Business model design: An activity system perspective [J]. Long Range Planning, 2009, (7): 1 - 11.
- [11] Joan Magretta. Why business models matter [J]. Harvard Business Review, 2002 (5): 3 - 8.
- [12] Mitchell D and Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation [J]. Journal of Business Strategy, 2003, 24(5): 15 - 21.
- [13] Markides C and Charitou C D. Competing with dual business models: A contingency approach [J]. Academy of Management Executive, 2004, 18(3): 22 - 36.
- [14] McGrath R G. Business models: A discovery driven approach [J]. Long Range Planning 43 (2010) 247 - 261.
- [15] Morris M, Schindehutte M and Allen J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective [J]. Journal of Business Research, 2005, 58(1): 726 - 735.
- [16] Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore [J]. Strategy and Leadership, 2007, 35(6): 12 - 17.
- [17] Chesbrough H. Why companies should have open business models [J]. MIT Sloan Management Review, 2007, 48(2): 22 - 28.
- [18] Chesbrough H and Rosenbloom R S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin - off companies [J]. Industrial and Corporation Change, 2002, 11(3): 529 - 555.
- [19] Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and Barriers [J]. Long Range Planning, 2009 (7): 1 - 10.
- [20] Amit R, Zott C. Value creation in E - business [J]. Strategic Management Journal, 2001, 22 (6/7): 493 - 520.
- [21] 李曼. 略论商业模式创新及其评价指标体系之构建 [J]. 现代财经, 2007, 27(2): 55 - 59.

(责任编辑: 石树文)



欢迎 《商业研究》

国内邮发代号: 14 - 71
订 阅 定价: 15 元/册 年价: 180 元