



国家自然科学基金项目
管理科学与工程系列

中国转型经济背景下的商业模式适应性： 权变路径与演进机理

吕鸿江 著



科学出版社

国家自然科学基金项目管理科学与工程系列

中国转型经济背景下的商业模式适应性： 权变路径与演进机理

吕鸿江 著

国家自然科学基金项目(71102031/71372196/71472036)

教育部人文社会科学研究青年基金项目(10YJC630174)

江苏省社会科学基金项目(15BLG010)

中央高校基本科研业务费专项资金(3214003203)

东南大学科技出版基金

资助出版

科学出版社

北 京

内 容 简 介

如何设计商业模式以适应复杂环境变化是企业面临的重要议题。本书基于复杂适应系统观逐层深入地揭示了商业模式适应环境的权变路径及演进机理。首先,借鉴“适应性”等概念指出企业设计效率型和创新型商业模式会形成不同的适应性路径。其次,基于“系统复杂性与环境复杂性匹配观”指出商业模式适应性路径会与内外部因素匹配变化。再次,基于“系统结构复杂性”理论验证了商业模式结构复杂性的维度和内部作用机理。最后,借用“适应性主体”等概念分析了上述机理的权变范围。本书丰富了商业模式适应性的研究,是复杂适应系统观与战略管理理论的创造性融合和尝试性应用。

本书适合经济学、管理学专业师生阅读,也可供相关政府部门和企业工作人员参阅。

图书在版编目(CIP)数据

中国转型经济背景下的商业模式适应性:权变路径与演进机理/吕鸿江著. —北京:科学出版社,2015

(国家自然科学基金项目管理科学与工程系列)

ISBN 978-7-03-046003-5

I. ①中… II. ①吕… III. ①商业模式—研究—中国
IV. ①F72

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 246001 号

责任编辑:魏如萍 陈 亮/责任校对:张珈桢
责任印制:霍 兵/封面设计:蓝正设计

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京通州皇家印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016 年 1 月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2016 年 1 月第一次印刷 印张:12 1/4

字数:241 000

定价:62.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前言

随着成本上升、技术变革、产业链格局变化和金融系统变革等诸多因素的出现，商业模式在企业中的地位日益凸显，设计适应环境的商业模式已成为管理者的首要任务。同样，随着组织系统设计重点从企业行政架构转移到跨组织边界的外部利益相关者交易结构，即商业模式，理论界也愈发关注商业模式设计对企业的影响。但是，一方面，企业家们对如何选择商业模式设计以适应环境仍存在“效率还是创新”的悖论；另一方面，理论研究者们的研究成果却仍处于“知其然，不知其所以然”的状态；因此，现有的理论无法给管理者们指明企业如何选择不同的商业模式设计以适应企业所处环境的道路。

要回答哪些商业模式更适应环境这一问题，首先，我们需要考虑不同商业模式设计具有怎样不同的适应性，即商业模式适应性路径问题；其次，这些商业模式适应性路径会受哪些内外部因素影响；最后，我们还希望进一步分析商业模式适应性路径发生的内部机理，这些机理又存在哪些权变范围？由于商业模式是一个复杂适应系统（complex adaptive systems, CAS），CAS的“混沌边缘”“系统结构复杂性”“适应性地形”“适应性主体”“系统复杂性与环境复杂性匹配观”等理论为我们思考上述问题提供了崭新的视角。本书将基于这一视角，围绕上述商业模式适应性问题逐层深入地展开分析。

首先，本书在对已有研究成果梳理分析的基础上，分别述评了商业模式适应性路径、权变范围和演进机理的相关问题，并从CAS视角提出20个研究假设，分别呼应本书所研究的相关问题，进而构成本书的理论模型，并通过大样本问卷调查的实证研究方法进行验证。

其次，通过对中国转型经济背景下的企业数据运用层级回归方法和调节作用分析，基于“混沌边缘”“适应性地形”等理论，回答了商业模式适应性路径及其权变范围的问题。研究发现：①企业设计效率型商业模式会形成直接适应环境的简单适应性，设计创新型商业模式会形成对环境动态适应的复杂适应性。②企业的战略复杂性和目标复杂性负向调节效率型商业模式与简单适应性的关系。③企业的结构复杂性负向调节创新型商业模式与复杂适应性的关系，目标复杂性正向调节创新型商业模式与复杂适应性的关系。④环境复杂性和环境动态性负向调节效率型商业模式与简单适应性的关系。⑤环境复杂性和环境动态性正向调节

创新型商业模式与复杂适应性的关系。

再次，通过对中国转型经济背景下的企业数据进行研究，对商业模式结构复杂性变量进行规范的量表开发。基于“系统结构复杂性”理论并充分借鉴前人观点构建从整体层面分析商业模式结构特征的构念——商业模式结构复杂性，并在理论分析和规范实证研究的基础上获得它的测量维度模型。该模型包括交易主体多样性、交易关系多重性和交易规则灵活性 3 个维度、14 个测项，它虽然十分精简，却几乎涵盖了以往研究中提及的商业模式结构的所有构成要素。在此基础上，我们运用规范的量表开发方法探索和验证商业模式结构复杂性的测量量表，该量表具有良好的信度和效度。

最后，通过对中国转型经济背景下的企业数据运用中介变量检验方法、有中介的调节作用检验以及有调节的中介作用检验等方法，我们基于 CAS 理论回答了转型经济环境下商业模式适应性的权变演进机理问题。本书借用“适应性主体”和“系统复杂性与环境复杂性匹配观”的概念，并运用实证的方法验证。结果表明：①商业模式结构复杂性（交易主体多样性）是效率型商业模式与简单适应性之间的作用机理，发挥中介作用；商业模式结构复杂性（交易主体多样性、交易关系多重性和交易规则灵活性）是创新型商业模式与复杂适应性关系的作用机理，发挥中介作用。②在组织复杂性调节商业模式结构复杂性在效率型商业模式设计和简单适应性间的中介作用方面，结构复杂性会减弱效率型商业模式与交易主体多样性的负向关系，战略复杂性会减弱效率型商业模式与交易主体多样性的关系以及效率型商业模式与交易关系多重性的关系，结构复杂性对交易主体多样性在效率型商业模式设计和简单适应性间发挥有中介的调节作用。在组织复杂性调节商业模式结构复杂性在创新型商业模式设计和复杂适应性间的中介作用方面，结构复杂性、战略复杂性和目标复杂性都会增强创新型商业模式与商业模式结构复杂性三因子的正向关系。所以，组织复杂性对商业模式结构复杂性在创新型商业模式设计和复杂适应性间发挥有中介的调节作用。③在环境不确定性（environmental uncertainty）调节商业模式结构复杂性在效率型商业模式设计和简单适应性间的中介作用方面，环境复杂性会减弱交易规则灵活性对简单适应性的负向影响，环境复杂性发挥有调节的中介作用；环境动态性会加强交易主体多样性对简单适应性的正向影响，减弱交易关系多重性对简单适应性的负向影响，环境动态性发挥有调节的中介作用。在环境不确定性调节商业模式结构复杂性在创新型商业模式设计和复杂适应性之间的中介作用方面，环境复杂性会强化交易关系多重性对复杂适应性的正向影响，环境复杂性发挥有调节的中介作用；环境动态性会强化交易关系多重性和交易规则灵活性对复杂适应性的正向影响，环境动态性会减弱交易主体多样性对复杂适应性的正向影响，环境动态性发挥有调节的中介作用。

基于上述研究工作，本书通过回答商业模式适应性的权变路径、演进机理等问题，在理论方面取得了以下进展。

第一，从商业模式适应性的权变路径这一问题看，本书基于 CAS 理论从不同学科交叉的角度为企业通过商业模式设计适应环境的问题建立了一个系统的理论框架，整合了以往较为分散的研究成果，并为该研究提供了理论上的突破口和全新的视野：①从理论视角看，本书借鉴 CAS 视角的“有序”和“混沌边缘”概念，并引入简单适应性和复杂适应性两类组织适应性，分析了商业模式设计与组织适应性的关系。然后，基于 CAS 理论中的“必要多样性”和“系统复杂性与环境复杂性匹配观”从商业模式的内部因素（组织复杂性）与外部因素（环境复杂性）两个面界定了商业模式设计影响企业组织适应性的适用范围，从而建立了一个分析企业设计商业模式以适应环境的系统的理论框架。②从研究方法看，由于以往 CAS 角度的研究往往使用分解研究的方法，而且较多地使用理论分析或计算机模拟进行研究，从而忽视了整体系统层次的研究，导致相关理论缺乏实践检验而且概念相对不完整。因此，本书基于 CAS 理论构建了系统的理论模型并通过实证数据加以检验，是多学科交叉的有益尝试，既有助于建立一个更系统的理论模型进行实证检验，又能将 CAS 理论运用于对管理实践的研究。

第二，从商业模式适应性的作用机理看，本书具有如下两方面的贡献：①开发的商业模式结构复杂性三维测量模型是 CAS 理论在战略管理研究中的尝试性运用。首先，本书的重要价值在于把以往有关商业模式结构及其复杂性的不同观点有机地整合到一个精简的三维模型中，包括交易主体多样性、交易关系多重性和交易规则灵活性三个维度，并基于此提供了一套被实证检验的、可靠而有效的量表。这一测量工具的开发将为今后围绕商业模式结构发掘商业模式前因后果的全貌并进而开展相关的理论与实证研究奠定坚实的基础。其次，由于以往商业模式结构研究大多从元素水平进行零散的分析，进而几乎完全忽视了从整体系统层次的描述；而基于 CAS 视角分析商业模式结构复杂性的现有研究又大多采用计算机仿真等基于非现实的假设或是一些隐喻的定性分析，相关理论往往被质疑。由于只有被更多和不同的实证测量支持的理论才有更大贡献（Stinchcombe, 1987）。所以，将计算机仿真的预测性结果通过实证加以检验是 CAS 理论在管理研究中的有益补充（Ashmos et al, 2000），本书正是对此做出的有益探索。②基于“系统结构复杂性”理论引入“商业模式结构复杂性”分析了商业模式适应性演进的内部作用机理，这将打开商业模式黑箱弥补以往动态视角缺乏内部结构分析的不足，并从整体角度揭示 *Long Range Planning* 杂志近年总结的一大商业模式研究主题，即商业模式作用机理的全貌。首先，以往从动态视角研究商业模式适应性演进的研究往往将商业模式看做企业进行重要战略变革的工具，只是借用商业模式的概念，而并未认识商业模式作为一个新的跨组织分析单元，其

内部交易主体相互之间是如何作用的。本书对商业模式结构复杂性中介作用的分析,探讨了交易主体数量、交易主体作用关系及交易规则在商业模式适应性演进过程中的作用,打开了商业模式的结构并具体分析了商业模式的内在作用机理。其次,虽然一些学者已经关注到某类商业模式结构因素会影响企业适应环境,但还未明确将商业模式结构作为一个整体变量进行考虑,从而无法从商业模式的整体层次上本质地解释企业如何“做生意”的活动系统结构。本书引入的商业模式结构复杂性概念从整体层次对商业模式这一CAS的结构进行分析。不同商业模式构造了不同的CAS状态,存在不同的作用机理。企业设计效率型商业模式会形成简单而有效的商业模式结构,这是一种商业模式CAS所处的“有序”状态,这时企业不需要增减而只需调整相应的商业模式设计参数就可以实现对环境的简单适应;当企业设计创新型商业模式时,会形成复杂而有创造力的商业模式结构,这是一种商业模式CAS的“混沌边缘”状态,在这一状态企业处于创造性空间,需要对增加新的商业模式设计参数进行创新以实现对环境的复杂适应。

第三,从商业模式适应性的权变演进机理看,本书的贡献表现为如下三方面:①基于“适应性地形”理论引入组织适应性(简单适应性、复杂适应性)的概念,分析商业模式适应性演进的不同阶段,这将克服以往静态视角仅关注某一时点而无法反映商业模式适应性演进过程的不足,也从商业模式设计角度对组织适应性影响因素的理论进行了补充。一方面,由于静态视角仅关注某一时点的商业模式组件及构成,无法反映企业如何不断地进行商业模式重构的进化过程。本书引入反映系统与环境共同适应性演进的组织适应性概念,从两种不同适应性状态角度具体分析了商业模式适应性演进的不同阶段。从CAS视角看,商业模式这一CAS的演化经历了三个阶段,即效率型商业模式的有序阶段、创新型商业模式的混沌边缘阶段和商业模式崩溃的混沌阶段。它们反映了商业模式适应性演进过程中企业在不同崎岖程度的“适应性地形”上爬行的过程。设计效率型商业模式的企业爬行在平缓的商业模式适应性地形上,而设计创新型商业模式的企业爬行在崎岖不平的商业模式适应性地形上,面临商业模式崩溃的企业则在商业模式适应性地形上无法行走。上述过程在商业模式适应性演进过程中不断循环往复。不同企业应分析自身所处商业模式阶段,选择相应的商业模式设计主题以形成不同的适应性应对环境变化。另一方面,由于以往理论研究仅从环境、战略及组织系统等方面研究组织适应性形成理论,缺乏对跨企业边界结构部分的分析。而商业模式正是描述一系列的跨组织边界交易集的概念,从这一新分析单元对组织适应性形成影响的研究适应当前新理论发展的需要,是对以往理论进行的有益补充。②本书基于“适应性主体”“适应性创造复杂性”等理论,分析作为商业模式这一CAS中适应性主体的企业,其具有的复杂性特征对处于“有序”或“混沌边缘”的商业模式结构的影响,以及其通过影响商业模式结构实现不同环

境适应性的问题。首先,从企业内部环境角度分析了商业模式结构复杂性这一作用机理发生的权变条件。最后,选择组织复杂性全面反映了企业的复杂性特征,较全面地分析了商业模式演进过程中内部环境不同因素的作用。其次,本书结论也是对CAS中“适应性主体”“适应性创造复杂性”等理论的佐证,商业模式这一CAS,当处于“有序”(效率)或“混沌边缘”(创新)的不同系统状态时,如果商业模式内部的主体具有主动适应性(组织复杂性),那么就会创造复杂的商业模式结构,进而形成对外部环境的不同适应性。③本书基于“系统复杂性与环境复杂性匹配观”理论解释了以往研究分析环境不确定性调节作用结论不一致的原因,并最终从不同学科交叉的视角界定了商业模式适应性演进机理的适用范围。我们认为虽然以往研究对环境不确定性的调节作用存在不一致的观点,但只是由于他们选择了分别属于简单适应性或复杂适应性的不同指标做结果变量,事实上上述不一致结论背后存在着与本书结论相一致的理论。因此,本书从动态和静态相结合的视角为商业模式作用机理的适用范围提供了一个系统的理论框架,并通过实证检验整合以往较为分散的研究成果,最终从不同学科交叉的角度为该研究提供理论上的新视野。

本书作为一项探索性的研究,在写作过程中受到许多专家学者的智慧启迪,也得到许多企业管理者和相关部门的鼎力支持,在此表示诚挚的谢意。本书是国家自然科学基金项目(71102031, 71372196, 71472036)、教育部人文社会科学研究青年基金项目(10YJC630174)、江苏省社会科学基金项目(15BLG010)和中央高校基本科研业务费专项资金——东南大学优秀青年教师教学科研资助计划(3214003203)等的研究成果,本书同时得到“东南大学科技出版基金”的出版资助。在此对支持本书研究和著作出版的相关单位和人员表示衷心的感谢!受作者的学识水平所限,书中不足之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

吕鸿江

2015年8月1日

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 管理实践迫切呼唤适应环境的商业模式设计	1
1.2 组织理论亟须补充对商业模式设计的分析	2
1.3 本书的研究问题	3
1.4 本书的主要内容与创新	6
1.5 本章小结	11
第 2 章 商业模式适应性的相关理论基础与研究现状	12
2.1 商业模式适应性的相关研究	12
2.2 商业模式适应性作用机理的相关研究	17
2.3 商业模式适应性演进权变范围的相关研究	22
2.4 复杂适应系统视角对上述问题的分析提供的崭新视角	27
2.5 本章小结	37
第 3 章 商业模式适应性相关问题的理论框架与假说发展	38
3.1 商业模式适应性研究的相关问题	38
3.2 商业模式设计适应性路径及其权变范围的假说	39
3.3 商业模式适应性的权变演进机理假说	50
3.4 本章小结	60
第 4 章 商业模式适应性相关问题的维度开发与结构验证	63
4.1 量表选择和预调查	63
4.2 调查程序和样本结构分析	67
4.3 数据预处理及信度和效度检验	69
4.4 本章小结	90
第 5 章 商业模式适应性权变路径的实证研究	91
5.1 商业模式适应性权变路径的假设检验	91
5.2 商业模式适应性权变路径的研究结论	99
5.3 商业模式适应性权变路径的分析与讨论	100
5.4 本章小结	102

第 6 章 商业模式结构复杂性的维度开发与结构验证·····	103
6.1 商业模式结构复杂性的概念界定和关键维度·····	103
6.2 商业模式结构复杂性的量表开发与验证·····	108
6.3 商业模式结构复杂性的研究结论·····	115
6.4 商业模式结构复杂性的分析与讨论·····	116
6.5 本章小结·····	118
第 7 章 商业模式适应性的权变演进机理的实证研究·····	119
7.1 商业模式适应性的权变演进机理的假设检验·····	119
7.2 商业模式适应性的权变演进机理的研究结论·····	132
7.3 商业模式适应性的权变演进机理的分析与讨论·····	132
7.4 本章小结·····	140
第 8 章 商业模式适应性演进的相关思考·····	141
8.1 商业模式与战略匹配提升企业竞争优势·····	141
8.2 社会资本对商业模式赢得竞争优势的影响·····	147
8.3 顾客价值视角的商业模式演进·····	149
8.4 本章小结·····	151
第 9 章 中国企业商业模式适应性权变路径及演进机理研究的新发现和 启示·····	152
9.1 中国企业商业模式适应性权变路径及演进机理问题的新发现·····	152
9.2 中国企业商业模式适应性权变路径及演进机理研究的理论贡献·····	154
9.3 中国企业商业模式适应性权变路径及演进机理研究的实践启示·····	157
9.4 研究局限及未来研究展望·····	159
参考文献·····	161
附录 调查问卷·····	176
后记·····	184

第1章 绪 论

1.1 管理实践迫切呼唤适应环境的商业模式设计

1.1.1 企业亟须通过商业模式设计助其适应环境变化

企业的生存和成长是一个自然选择的过程。“适者生存，不适者被淘汰”是一个永恒的主题，企业对其所处环境的适应性也是管理者们长期关注的重点。目前，随着成本上升、技术变革、产业链格局变化和金融系统变革等诸多因素的出现，商业模式在企业中的地位也日益突显出来(朱武祥和魏炜，2010)。更多的企业开始关注如何通过商业模式设计以适应环境的变化。美国联合包裹公司(United Parcel Service, UPS)在2009年发布的《UPS亚洲商业监察》调研报告显示，为适应全球经济衰退的骤变环境，中国93%的中小企业选择通过重新设计商业模式以确保业务的持续增长。因此，正如德鲁克所指出的：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”成功的企业往往是在对复杂商业模式的连续设计和破坏中，借助分析、挖掘并适应现有环境以实现竞争优势(白万纲，2007)。

每个管理者都在殚精竭虑地寻求经营中能帮助其适应环境的商业模式。例如，处于稳定服装业的海澜之家设计了高品质、中价位的商业模式；处于动荡电气行业的虎牌电务设计了“服务+连锁+产品”的商业模式；谷歌通过收购摩托罗拉和安卓移动平台，设计了从桌面平台向移动平台转移的商业模式；同样IBM、甲骨文、香港利丰和推出智能手机的Facebook都纷纷面对环境变化进行了商业模式设计。可见，设计商业模式已成为管理者的首要任务。但事实上，大多企业在如何成功设计商业模式方面仍苦无对策。《科学投资》杂志在对中国企业调查后发现，在创业企业中，因战略而失败的企业占23%，因执行而夭折的企业也不超过28%，但因没有找到适合的商业模式而走上绝路的企业却高达49%。因此，企业界迫切需要相关的理论指导它们在实践中设计合适的商业模式以应对复杂的环境变化。

1.1.2 商业模式设计实践中存在“效率还是创新”的悖论

目前的管理实践者们面对商业模式设计问题的困扰，也在不断摸索和实践着能帮助其适应环境的商业模式设计。但是，当前的实践并不能告诉管理者们哪种商业模式设计才能帮助企业适应环境变化。以两类最典型的商业模式设计类型为例。第一，从追求低交易成本的效率型商业模式看，2009年年底丰田的近900万辆汽车被召回代表的似乎不仅仅是产品的失败，更是追求低成本的精益生产商业模式的破灭。但是与此同时，同一行业的比亚迪却通过低成本商业模式助其适应环境并赢得了竞争优势。第二，从增加新产品、新交易活动为主的创新型商业模式看，Windows推出的新产品Vista由于用户界面不能适应顾客市场的需求而一败涂地；但苹果却因选择了迎合顾客需求的软硬件结合型的商业模式，不断开发出iTunes、iPhone及iPad等一系列新产品而占领市场。

因此，目前的企业实践很难向管理者们指明哪种商业模式才是它们应该选择的成功模式。管理者们纷纷陷入选择“效率还是创新”的商业模式设计悖论中。

1.2 组织理论亟须补充对商业模式设计的分析

1.2.1 组织适应性理论呼唤对跨组织边界的新单元——商业模式设计的研究

组织适应性(organizational adaptation)一直是组织理论和战略管理研究者们关注的重点。由于组织适应性反映了企业调整自身的战略及管理系统以适应环境变化的学习与变革能力(Duncan, 1972; Korn, 1996; Carley, 1997)，相关学者从环境(Stacey, 2000; Ashmos et al., 1996; Ashmos and Duchon, 2002)、战略(Freeman, 2006; Chakravarthy, 1982)及组织系统(Lawrence and Lorsch, 1967; Snow, 1976; Benner and Tushman, 2003; Miller, 2003; McHugh et al., 1997; Tooby et al., 2006; Devine, 1984; Dutton, 1991; Huy, 2002; Jimmieson et al., 2004; Agle et al., 2006; Garcia et al., 2002)三方面分析了影响组织适应性形成的因素(吕鸿江等, 2007)，并取得了丰硕的研究成果。

然而，近年来的一些学者观察到，组织的活动开始从组织系统内部扩大到与环境相关的各种交易类型(Ilinitich et al., 1996; Lewin and Volberda, 1999; Miles and Snow, 1978; Romanelli, 1991)，进而“随着交易活动日益增加，企业开始尝试采用新的结构方式并不断扩大其组织边界”(Foss, 2002)。这使得企业跨公司和跨行业的交易方式不断增加(Mendelson, 2000)，从而促使企业与环境之间出现了一个新的跨组织边界分析单元。这一单元使组织设计的重点从公司

的行政架构转移到跨组织边界的外部利益相关者交易结构。与此相应的是,企业价值创造的范围也波及传统企业边界以外(Gulati et al., 2000; Normann, 2001)。这些新企业现象的出现,使得以往理论研究中仅从环境、战略及组织系统内等方面研究组织适应性形成的相关理论缺失了“从对跨企业边界结构部分进行设计以影响企业适应环境”的分析。而商业模式正是这种描述了一系列跨组织边界交易集的概念,它有别于企业组织内系统(Amit and Zott, 2001),也不同于战略(Zott and Amit, 2007, 2008),同时与企业所处外部环境也存在不同之处(Foss, 2002)。因此,研究商业模式对组织适应性形成的影响可以为相关研究开辟一个新的分析单元,同时也为当前组织边界日益扩大的企业适应环境提供了有价值的理论指导。

1.2.2 商业模式设计影响企业成长的相关理论陷入了“知其然,不知其所以然”的困境

目前,理论研究者正在将目光投向对商业模式设计这一新分析单元如何影响企业成长的研究。总结现有研究,它们大多从商业模式设计影响绩效(Malone et al., 2006; Zott and Amit, 2007; Bornemann, 2010; 程愚和谢雅萍, 2005; 陈琦, 2010; 王翔等, 2010)、竞争优势(Afuah and Tucci, 2001; Giaglis and Doukidis, 1999; Son et al., 2005; 张玉利和李海月, 2009; 郭毅夫, 2005)、能力(Teece, 2007)、市场机会(Lumpkin and Dess, 2004)等方面进行分析,并证实了商业模式设计对企业成长产生正面影响。

具体地,理论研究者们也发现效率型和创新型商业模式都能提高企业绩效(Zott and Amit, 2001, 2002, 2007, 2008; Bornemann, 2010; 陈琦, 2010),而且它们在提高绩效的显著性方面也是不同的(陈琦, 2010),特别是当企业尝试同时选择效率型和创新型商业模式时,结果往往会适得其反(Zott and Amit, 2002, 2007)。然而,由于结果变量同为绩效或竞争优势,现有研究虽然知道效率型商业模式与创新型商业模式对企业的影响在显著性上存在不同,但至今仍无法区分它们影响企业成长差异性背后的本质原因。因此,当前商业模式设计影响企业成长的研究陷入了“知其然,不知其所以然”的困境。

1.3 本书的研究问题

从上述实践和理论背景的分析可以看出,无论是管理实践还是理论研究都迫切需要对如何通过商业模式设计形成企业组织适应性这一问题展开深入研究。但是,一方面,企业家们对如何选择商业模式设计以适应环境仍存在“效率还是创新”的悖论;另一方面,理论研究者们的研究成果仍处于“知其然,不知其所以

然”的状态。因此，现有的理论无法给管理者们指明企业如何选择不同的商业模式设计以适应企业所处环境的方法。如前所述，本书认为，出现这样困境的原因是，以往研究对不同商业模式设计（效率型和创新型）选择了相同的结果变量——绩效、竞争优势等，进而对企业的影响只能在“量”上表现出不同，很难反映两类商业模式设计影响企业组织适应性的本质差异。因此，重新考虑两类商业模式设计对企业组织适应性产生影响的不同结果变量是解决这一困境的关键。

CAS 视角为我们找到这一能够区别“不同商业模式设计对企业影响差异性”的结果变量提供了崭新的思路。由于商业模式是一个 CAS，企业是这一 CAS 中的适应性主体，当适应性主体（企业）对它所处的 CAS（商业模式）进行不同的设计（效率型或创新型）时，企业因所处的系统（商业模式）不同就会表现出对外部环境的不同适应性。CAS 理论指出，在研究复杂系统中主体的适应性时，需要区分两种适应。一种是简单适应性，它是指将主体所处系统的相关参数调节到特定基准值就能够使主体适应外部环境的变化，这时在系统内没有一组竞争或进化的图式，是一种不改变基准信号和目标图式的适应。另一种是复杂适应性，它是指主体通过选择和改变图式进行的适应，它包括对系统进行一系列计算、认知、图式的选择和改变的学习与创新过程。由于效率型商业模式设计恰恰反映了企业在不改变商业模式原有交易结构的情况下，如何利用它们的活动系统设计进行信息共享以降低交易成本，实现更高的效率（Zott and Amit, 2008）。而创新型商业模式设计则强调通过增加新的交易活动、新的交易激励模式，以及设计新的交易机制等创新行为与方式实现对原有潜在资源的价值提升（Zott and Amit, 2007）。所以，本书认为，效率型商业模式设计 and 创新型商业模式设计分别与“简单适应性”和“复杂适应性”存在一定的关系，这也是区别两种商业模式设计对企业影响不同的原因。由此，本书准备借鉴 CAS 理论对适应性的分类，将“简单适应性”和“复杂适应性”作为分析不同商业模式影响企业组织适应性的结果变量，认为不同的商业模式设计形成了企业对环境的不同适应性。对这一问题的分析，一方面将帮助我们商业模式设计角度分析组织适应性形成的问题，另一方面也有助于解决以往难以区分不同商业模式影响企业不同之处的困境。因此，从 CAS 视角探讨商业模式设计对组织适应性的研究，无论是从商业模式这一研究单元的引入还是从 CAS 视角的切入看，都具有很好的创新价值。但是，就目前的研究成果看，虽然研究者们已经在商业模式设计的相关领域取得了不少研究成果，但是由于研究视角的不同、结果变量的选择不同以及所选择研究方法的限制等多方面原因，当前对商业模式设计影响组织适应性的研究仍处于起步阶段。为了全面地分析商业模式设计对组织适应性的影响，并形成系统的理论框架加以检验，本书认为在以下一些问题上仍需展开深入分析。

第一，分析商业模式适应路径，即回答商业模式设计与组织适应性的关系

如何。

虽然目前一些学者对商业模式设计与组织绩效、竞争优势等的关系进行了研究,并取得了很多有价值的结论。但是,目前对这一问题的研究仍处于“知其然,不知其所以然”的状态。现有的理论和实践迫切需要我们分析不同商业模式设计(效率型和创新型)会对不同的组织适应性产生哪些不同的影响。本书基于CAS对两种不同适应性(简单适应性和复杂适应性)的界定和CAS理论的“混沌边缘”“适应性地形”“自组织临界”等的理论,认为不同的商业模式设计(效率型和创新型)代表着CAS的不同适应性状态(简单适应性和复杂适应性)。本书希望基于这一思考更深入地刻画商业模式设计与组织适应性的关系,明确不同商业模式设计与组织适应性关系的差异性,进而帮助企业根据自身情况选择合适的商业模式设计去培育不同的组织适应性。

第二,分析商业模式适应性路径中的权变范围影响,即回答哪些条件限定了商业模式的适应性路径。

主要回答在不同企业内部复杂程度——组织复杂性和外部复杂程度——不确定性情况下,商业模式适应性路径是否存在不同,即以商业模式为主体,检验CAS中“适应性地形”理论。主要通过验证组织复杂性和环境不确定性对商业模式设计与组织适应性间关系的调节作用进行分析。虽然国外已有相关研究指出环境不确定性会影响商业模式设计与组织绩效的关系,但是这些研究成果大多集中于理论分析,或者结论存在争议,而且中国的组织环境有别于国外,在中国情景下环境复杂性能起到调节的作用吗?

第三,分析商业模式适应性演进机理,即回答为什么不同类型的商业模式设计会形成不同的适应性,商业模式结构复杂性发挥了怎样的作用。

不同商业模式设计是通过哪些机理与路径影响组织适应性的呢?从CAS理论看,商业模式是一个CAS,而商业模式结构构造了一个局部的“适应性地形”,企业正是运行在这样的“适应性地形”上不断地攀登最高的适应性顶峰,而这一“适应性地形”的崎岖程度(即商业模式结构复杂性)决定了企业所能达到的适应性高度。CAS视角的研究提出了商业模式结构复杂性的概念,虽然其提供了一种很好的思考,但现有研究大多基于隐喻的理论构建或计算机仿真,缺乏实证数据的支持,并没有深入揭示不同影响因素之间的相互关系和背后的作用机理。因此,本书准备在现有理论初步开发商业模式结构复杂性量表的基础上全面探讨不同商业模式设计与组织适应性间关系的机理。根据陈晓萍等(2008)在研究中所指出的中介作用的目的是在已知某些关系的基础上,探索产生这些关系的内部作用机理。这一过程可以把原有的关于同一现象的研究联系起来,使已有的理论更系统。围绕这一思考,本书准备通过探讨这一商业模式结构复杂性在商业模式设计与组织适应性关系中起的中介作用,分析不同商业模式与组织适应性间关系的发

生机理，从而为当前企业通过商业模式设计以适应复杂多变的环境做理论和实践的指导。

第四，我们还希望了解商业模式设计适应性演进机理的权变范围，即组织复杂性和环境不确定性如何界定不同商业模式设计与组织适应性作用机理的范围。

商业模式是一个 CAS，企业通过商业模式设计形成适应性是受内部结构及外部环境等多种因素影响的过程。虽然目前的一些研究已经开始关注企业组织特征(如组织结构、战略等)对商业模式设计的影响，但全面探讨企业组织特征对商业模式设计与组织适应性关系影响的研究还很少见；而且，研究者们对环境特征对商业模式设计主题与绩效之间关系的影响在研究结论上也存在较大的分歧。CAS 理论的“系统复杂性与环境复杂性匹配观”的观点为我们探索企业内部的复杂性与环境不确定性影响企业通过商业模式设计以适应环境作用机理的研究提供了很好的思路。对这一问题的研究也有助于我们界定上述作用机理的适用范围。由于调节变量的主要作用就在于为现有的理论划出限制条件和适用范围，这也是对原有理论进行发展的一个重要方式。研究调节变量时，我们正是通过研究一组关系在不同条件下的变化及其背后的原因，来丰富我们原有的理论。这里的“不同条件”是指理论的适用范围和假设不同。所以，调节变量能够帮助我们发展已有理论，使理论对变量间关系的解释更为精确(陈晓萍等，2008)。基于此，本书希望通过分析组织复杂性和环境不确定性的调节作用，探索它们在商业模式设计与企业适应性间作用过程中发挥的独特作用，以期找出这一作用机理的权变限制条件和适用范围，并对理论做出更细致的分析和解释。这是一个已有商业模式设计理论研究中涉及较少，但在当前复杂多变的中国企业内外环境下又迫切需要深入研究的主题。

1.4 本书的主要内容与创新

1.4.1 本书的研究内容

本书准备以进行商业模式设计的企业为研究对象，从 CAS 视角探讨企业通过商业模式设计适应环境过程中的相关重要问题：问题一，商业模式适应性路径及权变范围，包括两个问题，即商业模式适应性路径和商业模式适应性路径的权变范围；问题二，商业模式适应性演进的权变机理。基本理论模型如图 1.1 所示。主要运用实证方法对上述问题展开分析，对上述问题的回答能够为企业根据自身情况进行商业模式设计以适应复杂多变的外部环境提供理论依据和对策建议。

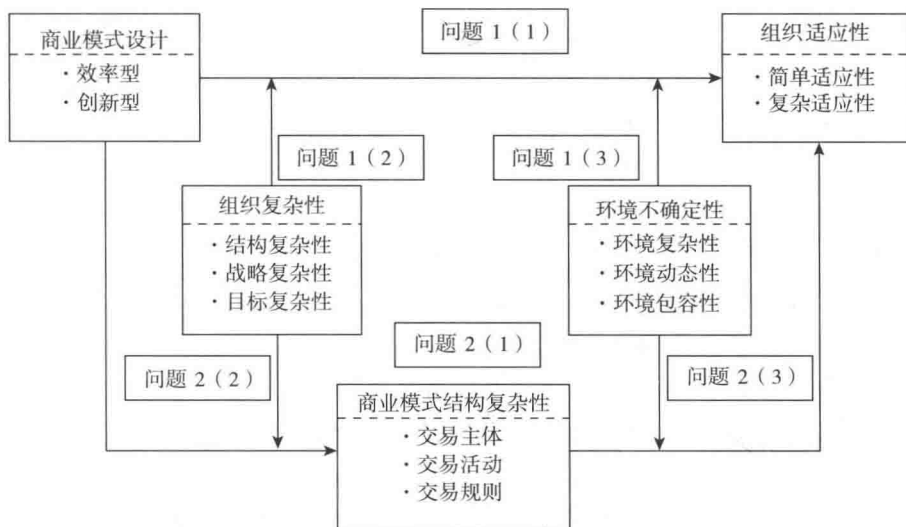


图 1.1 本书的理论模型

1. 商业模式适应性路径及权变范围

第一，商业模式适应性路径——对不同商业模式设计对企业组织适应性影响的研究。

这一研究内容主要回答本书的第一个问题，即不同商业模式设计与不同组织适应性的关系。研究中，我们准备基于 CAS 理论中的“混沌边缘”及“适应性地形”等概念分别探讨效率型商业模式与简单适应性的关系及创新型商业模式与复杂适应性的关系。其具体研究如下。

(1) 根据 CAS 理论区分组织适应性中两种不同适应性，即“简单适应性”和“复杂适应性”的内涵、构成和测量，并在前人有关组织适应性(Jennings and Seaman, 1994)、复杂适应性(吕鸿江和刘洪, 2008)量表的基础上扩展并检验该量表。

(2) 分析效率型商业模式设计与简单适应性的关系，细化并提出相关假设，运用实证分析工具 SPSS 16.0、AMOS 7.0 进行回归和相关分析以检验上述假设，并通过解释性案例分析扩展并验证相关理论，进而揭示效率型商业模式设计对企业组织适应性形成的影响。

(3) 分析创新型商业模式设计与复杂适应性的关系，细化并提出相关假设，运用实证分析工具 SPSS 16.0、AMOS 7.0 进行回归和相关分析以检验上述假设，并通过解释性案例分析扩展并验证相关理论，进而揭示创新型商业模式设计对企业组织适应性形成的影响。

第二，商业模式适应性路径的权变范围——组织复杂性和环境不确定性的调