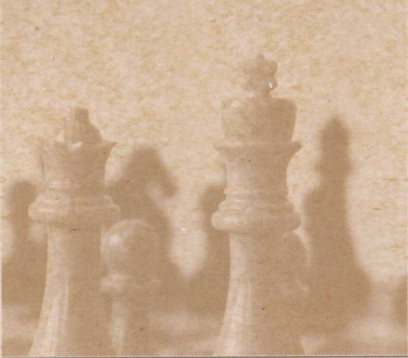


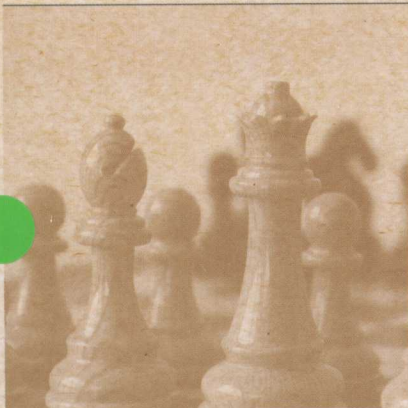


企业商务模式转型影响因素研究

——基于中国中小企业的实证研究

李黎 著

A Study on Influencing Factors of Enterprises'
Business Model Transformation: An Empirical Study
Based on Small and Medium Sized Enterprises of
China



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

A Study on Influencing Factors of Enterprises' Business Model Transformation: An Empirical Study Based on Small and Medium Sized Enterprises of China

企业商务模式转型影响因素研究

——基于中国中小企业的实证研究

李黎 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业商务模式转型影响因素研究: 基于中国中小企业的实证研究/李黎著. —北京: 经济管理出版社, 2015.3

ISBN 978-7-5096-3663-3

I. ①企… II. ①李… III. ①中小企业—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 050063 号

组稿编辑: 杨雅琳

责任编辑: 侯春霞

责任印制: 黄章平

责任校对: 雨 千

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 12.75

字 数: 199 千字

版 次: 2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3663-3

定 价: 48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

随着新商务模式的不断涌现,在位企业已有商务模式面临着较大的竞争压力。环境的不连续性和破坏性创新可能需要在位企业进行商务模式转型,以保持竞争优势。基于合同和组织规则,在位企业较为倾向于保持已有商务模式,特别是保持已有成功商务模式的稳定性。因此,企业面临如下困惑:企业是否应当进行商务模式转型?哪些因素影响企业商务模式转型?如何选择合适的商务模式转型程度从而获得好的绩效?已有的研究基于案例分析提出一个或几个商务模式转型影响因素,或仅仅基于个人经验而提出相关的商务模式转型影响因素,缺乏对商务模式转型影响因素系统全面的实证研究。因此,本书期望比较全面地研究商务模式转型的影响因素,并进一步探讨商务模式转型与企业绩效之间的关系。

本书通过对9家企业创始人或相关人员的非结构化和半结构化访谈获得一手数据资料,通过相关媒介获得二手数据资料。本书采用案例研究法,应用扎根理论的编码技术来构建商务模式转型影响因素模型,并确定相关因素如何影响商务模式转型以及商务模式转型与企业绩效的关系。在此基础上,结合相关文献,本书提出研究假设。本书选择154家深圳证券交易所中小企业板上市企业作为研究样本企业,并基于相关的变量测量和编码手册,采用案例调查法收集相关变量的数据。

本书选择154家企业中的150家企业进行实证研究,验证相关影响因素对商务模式转型的作用。本书的实证研究结果表明,高管团队职能背景异质性、高管团队成员流动性、核心决策人的职能背景、核心决策人的社会资本、环境不友好性、环境动态性等因素对商务模式转型产生影响的相关假设获得支持或部分支持,环境不友好性对高管团队特征与商务模式转型之间关系产生影响的相关假设

获得部分支持,环境动态性对核心决策人特征与商务模式转型之间关系产生影响的相关假设获得部分支持,环境不友好性对核心决策人特征与商务模式转型之间关系产生影响的相关假设未获得支持,环境动态性对高管团队特征与商务模式转型之间关系产生影响的相关假设未获得支持。为了进一步研究商务模式转型与企业绩效的关系,本书采用 154 家企业的数 据,验证商务模式转型与企业财务绩效(ROE)和市场绩效(托宾 Q 值)、短期绩效和长期绩效的关系。本书的实证结果表明,商务模式转型程度的不同对单个年份绩效的影响存在不确定性,但是,商务模式转型程度能够促进长期平均财务绩效和市场绩效的提升。

由于受到国际金融危机、国内劳动力成本与原材料价格不断上升等因素的冲击,我国中小企业传统的商务模式(如 OEM 模式)面临着竞争力下降的压力。在此情景下,本书具有较强的理论意义和实践意义。

本书的理论贡献主要体现在以下方面:

(1) 本书将案例研究法和扎根理论相结合,系统构建商务模式转型的影响因素模型,使商务模式转型及其影响因素的研究在一定程度上得到了扩展和完善。

(2) 本书定量验证了相关影响因素对商务模式转型的作用。

(3) 本书定量验证了商务模式转型与企业绩效的关系。该研究成果进一步丰富了商务模式转型理论和组织变革理论,丰富了商务模式与企业绩效关系的理论研究。

(4) 本书编制了商务模式转型的编码手册。商务模式转型测量指标的确定,为商务模式转型领域开展大规模的定量研究奠定了基础。

本书为企业进行商务模式转型的相关决策提供了理论依据,主要体现在以下方面:

(1) 适当控制高管团队规模。高管团队规模的扩大,增加了企业的协同、沟通成本,使得团队职能背景的异质性带来的优势难以发挥,从而影响商务模式转型。

(2) 高管团队输入新鲜血液的必要性。高管团队成员若是固定不变,将难以带来新的思维,对新形势的应对将可能变得迟缓。新成员的加入,将有利于企业采用较高级别的商务模式转型。

(3) 核心决策人拥有管理职能背景的重要性。商务模式转型需要有一个核心人物来帮助企业拨开云雾、确定转型的目标及方向，同时也需要核心决策人驾驭复杂的局面，应对来自各方面的危机。

目 录

第一章 导 论	001
第一节 研究背景	001
一、现实背景	001
二、理论背景	003
第二节 研究问题的提出	005
第三节 关键概念的界定	006
一、商务模式的概念	006
二、商务模式构成要素	007
三、转型的概念	009
四、商务模式转型的概念及相关概念的辨析	009
第四节 研究内容与结构安排	011
一、研究内容	011
二、本书的结构安排	011
第五节 研究目标及研究方法	012
一、研究目标	012
二、研究方法	013
三、研究的技术路线	013
第二章 文献综述	015
第一节 商务模式构成要素研究	016



一、商务模式构成要素的界定	016
二、商务模式构成要素的应用	017
第二节 商务模式转型中发展新商务模式的方式	017
第三节 商务模式转型的影响因素	019
一、影响商务模式转型的企业外部因素	019
二、影响商务模式转型的企业内部因素	020
三、影响商务模式转型的企业家因素	020
四、商务模式转型的时机选择	021
第四节 商务模式转型过程研究	022
一、商务模式转型的路径构建	022
二、商务模式转型过程模型的构建	022
三、商务模式转型过程步骤与管理	024
第五节 商务模式转型与企业绩效的关系	025
第六节 对已有商务模式转型研究的评价	026
第三章 商务模式转型理论模型构建	029
第一节 研究方法的选择	029
一、研究方法的选择	030
二、研究流程	030
第二节 案例研究设计	031
一、研究问题	031
二、理论抽样与分析单元	031
三、数据收集	032
四、数据的排序	034
第三节 案例简介	034
一、A 公司（零售生活馆）	035
二、B 公司（医药零售）	035
三、C 公司（服装零售）	035

四、D 公司（服装零售）	036
五、E 公司（光学电子）	036
第四节 数据分析	036
一、数据分析技术	036
二、开放性编码	037
三、主轴编码	048
四、选择性编码	051
第五节 现有文献的对比	056
一、关于环境方面的要素	056
二、关于人方面的因素	058
第六节 多案例分析	059
一、案例企业商务模式转型分析	059
二、商务模式转型影响因素作用分析	063
三、商务模式转型与企业绩效的关系分析	067
第四章 研究假设与变量的测量	071
第一节 研究假设	071
一、高管团队的特征对商务模式转型的作用	071
二、核心决策人的特征对商务模式转型的作用	075
三、环境特征对商务模式转型的作用	077
四、环境特征对高管团队特征与商务模式转型关系的调节作用	079
五、环境特征对核心决策人特征与商务模式转型关系的 调节作用	082
第二节 测量变量	085
一、商务模式转型的测量	085
二、环境的测量	090
三、高管团队的测量	090
四、企业核心决策人的测量	093



五、企业绩效的测量	095
六、案例控制变量选择	096
第三节 研究方法与数据的收集	097
一、案例调查法	097
二、案例样本的选择	099
三、编码手册的形成	103
四、案例的编码及举例	105
五、测量编码变量的信度与效度	106
第五章 商务模式转型影响因素实证研究	109
第一节 变量的选择及其描述性统计	111
一、变量的选择及样本的确定	111
二、描述性统计和相关分析	112
第二节 层次回归分析	112
一、高管团队特征对商务模式转型的影响分析	112
二、环境对高管团队特征与商务模式转型关系的影响分析	116
三、核心决策人特征对商务模式转型的影响分析	121
四、环境对核心决策人特征与商务模式转型关系的影响分析	124
五、环境对商务模式转型关系的影响分析	135
第三节 本章假设验证结果汇总	137
第六章 商务模式转型与企业绩效的关系研究	139
第一节 商务模式转型与企业绩效之间关系的相关假设	139
第二节 变量的选择及其描述性统计	140
第三节 商务模式转型与企业绩效的假设验证	144
一、商务模式转型与转型后两年绩效的关系	144
二、商务模式转型与 2011~2013 年绩效的关系	147

第七章 研究结论与展望	153
第一节 研究结论	153
第二节 本研究的理论贡献及实践意义	155
第三节 本研究的局限性	157
第四节 研究展望	158
附 录	161
附录 1 访谈提纲	161
附录 2 主要编码手册	163
参考文献	167
致 谢	191

第一章 导 论

第一节 研究背景

商务模式 (Business Model), 又称商业模式、经营模式、业务模式。随着互联网的出现、普及和电子商务的兴起, 商务模式逐渐成为理论界和实践界所共同关注的热点。商务模式的实践发展推动了商务模式理论的丰富。

一、现实背景

随着竞争环境的变化, 新的商务模式不断推陈出新, 如 Groupon 的团购商务模式、Hulu 的媒体流商务模式、Zara 的快时尚商务模式等。这些新的商务模式, 不仅有可能使已有的成功商务模式变得“平庸”甚至“过时” (Teece, 2010), 而且可能会动摇已有的竞争基础 (Wu 等, 2010; Aspara 等, 2011)。因此, 在位企业经常面临这样的情况: 在市场动态性的压力下, 它们已有的商务模式失去了相对优势 (Aspara 等, 2011)。“在 20 世纪 80 年代末, 与其他企业一起, 诺基亚成功创造了基于 GSM 的数字移动电话行业, 截至 1998 年, 它成为世界领先的移动手机供应商。它的工程师和经理们对 GSM 电话了如指掌……然而, 与 GSM 技术的过度亲密使得他们对这一技术过于依赖……在移动互联网时代初见端倪之时, 对 GSM 技术的依赖阻止诺基亚认清自身已有商务模式存在的问题, 阻止诺基亚向更远的方向进行商务模式转型……这一状况造成了诺基亚不仅落后于它的



模仿者（如三星、HTC等），而且落后于互联网服务平台的创新者（如谷歌、Facebook等）”（Doz和Kosonen，2010），最终以低廉的价格将手机业务出售给微软。柯达作为曾经主宰电影相片行业的企业，在数码相片市场败给了佳能、尼康等（Koen等，2011），最终沦落到申请破产的境地。在以上例子中，相关企业均拥有充足的资源和成功所需要的技术，但是，每个企业都允许新的进入者以新的商务模式来破坏它们已有商务模式的竞争力（Koen等，2011），从而最终在残酷的市场竞争中失去自我。

与此相反，瑞士阿尔卑斯牛奶场则通过转型商务模式，成功地避免了破产。瑞士阿尔卑斯牛奶场原有的模式很简单，即“通过（基于现有设施和牧场）饲养奶牛、挤奶、制造奶酪，以每公斤14~16瑞士法郎的价格销售奶酪从而获取利润，它们的直接顾客按照偏好顺序为当地的零售商合作社、一些高端餐馆和批发商……”（Chatterjee，2013）之后，在外部环境使得该模式难以为继的情况下，“一个瑞士农民（Paul Wylie）决定改变其原有的模式，运行新的模式，该模式被称为‘出租一个奶牛’^①，该模式被证明是一个巨大的成功，并对当地旅游产业具有溢出效应，它已经被复制到不同的国家和其他产品类别”（Chatterjee，2013）。

一些在位企业拥有强大的资源、技术实力，却因其在商务模式失去竞争力的情况下，未能发现更具有竞争力的模式或及时转型到更具竞争力的模式而导致失败（Koen等，2011）。瑞士阿尔卑斯牛奶场在其原有模式失去竞争力的情况下，通过及时地转换需求、地点和价值，重新设计新模式，并积极转型到新模式而获得巨大成功（Chatterjee，2013）。

通过对以上相关企业的发展历程及其成败原因的探讨，本书总结如下：随着竞争的加剧和环境的日益动态化，为了生存和发展，企业需要及时发现和设计新商务模式，并使企业顺利地已有的商务模式转型到新的商务模式。然而，对在位企业来说，Chesbrough（2007）指出，企业拥有一个自然的天性——不愿意变革它们的商务模式，“虽然企业可以意识到向新的商务模式转型的必要性，但是它们将努力与这些思想斗争，因为这些思想需要不熟悉的资产、资源和地位的构

^① 资料来源：www.youtube.com/watch?v=JfYtXPZluso。

建”(Chesbrough, 2007)。因此,对于在位企业而言,是否进行商务模式转型以及转型的程度如何,是企业家面临的一项艰难抉择(McGrath, 2010; Demil 和 Lecocq, 2010)。

二、理论背景

1. 企业成长理论

追求企业的永续长存是实践界和理论界的共同愿望。为了探索企业持续成长的秘密,伊迪丝·彭罗斯(1959)从企业内部视角出发,建立了一个“企业资源—企业能力—企业成长”的内生长理论分析框架,即企业是一个以行政管理框架的限定为边界的资源集合体,其拥有的资源状况决定企业能力的基础,而企业能力决定企业成长的速度、方式和边界。该理论重点关注内部资源,虽然,注意到企业外部环境的作用,但是没有将其完全纳入分析框架中。为了进一步探究企业成长的规律,伊查克·爱迪思(1979)提出了企业生命周期理论,该理论描述了企业生命周期的各个阶段及其特征,并提出了相关的预测、分析、诊断工具。该理论较为注重企业自身的发展规律,相对忽视了外部环境对企业的作用。之后,基于产业组织理论,迈克尔·波特在1975~1990年间完成了“竞争三部曲”——《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》。通过“三部曲”,波特为人们认识企业内部活动、行业结构和产业集群提供了非常有价值的工具和方法。“这种解构分析的做法并不能很好地提供解决战略实践问题的答案。解决战略实践的问题需要综合运用提出的各种方法,特别是注意平衡协调各种方法之间的关系”。^① Wernerfelt(1984)在伊迪丝·彭罗斯(1959)的基础上,进一步强调资源作为企业战略基础的重要性。Barney(1991)奠定了资源基础观的基本观点。Prahalad 和 Hamel(1990)提出了“核心能力”(Core Competence)理论。以上观点是以不完全竞争的卖方市场为前提,随着竞争环境的日益动态化,这些观点对企业行为的解释力在减弱(翁君奕,2007)。基于核心竞争力无法克服“核心刚性”这一缺憾,Teece 和 Pisano(1994)首次提出“动态能力”(Dynamic Capa-

^① 引自项保华(2003)《伐谋皆上兵,卷帘天自高——战略大师波特与他的“竞争三部曲”》。



bilities), 之后, Teece 等 (1997) 阐述了动态能力理论。动态能力理论帮助企业适时调整资源组合和能力组合以应对变化的外部环境, 从而保持企业竞争优势的持续性 (Rajala, 2009a)。但是, 当市场环境向动态完全竞争趋近时, 环境要求企业实现三组过去相互冲突而现在又必须协同的关系, 即“既要差异化, 又要总成本领先; 既要定位稳健, 又要反应快捷; 既要创造价值, 又要分享价值” (翁君奕, 2007)。动态能力理论难以帮助企业实现这种协同 (翁君奕, 2007), 在解释和评价新兴企业 (诸如 eBay、亚马逊等企业) 的迅速崛起方面略显乏力。针对这一状况, 翁君奕 (2007) 认为如何寻求多维协同的组合战略方案是战略管理创新的重要方向, 并进一步引入商务模式作为多维协同组合战略管理理论的一个架构, 以实现三组关系的协同。

2. 商务模式理论

当前, 实践界和理论界在商务模式对企业生存和成长的重要性方面得到一些共识。“现代管理之父”彼得·德鲁克在《德鲁克日志》中提出, “当今企业之间的竞争, 不是产品之间的竞争, 而是商务 (业) 模式之间的竞争”。当今商务模式的研究逐步成为学术研究的热点领域之一, 越来越多的学者投入到商务模式的研究之中。Pateli 和 Giaglis (2004) 通过对 29 篇核心文献的分析, 辨识出商务模式研究领域的八个子领域: 一是定义商务模式的目的、范围和基本要素; 二是商务模式基本维度的构建; 三是商务模式的分类; 四是商务模式概念模型的构建; 五是商务模式的设计方法和工具; 六是影响商务模式采纳的因素; 七是商务模式的评估; 八是商务模式变革的方法。本书通过对相关文献的收集、回顾, 发现当前对有关商务模式变革方面的研究日益丰富, 主要集中在商务模式变革的过程及步骤 (Osterwalder 等, 2005; Samavi 等, 2009; Pateli 和 Giaglis, 2005; Demil 和 Lecocq, 2010)、商务模式变革的阻碍和动力因素等方面 (Rajala 和 Westerlund, 2006; Willemstein 等, 2007; Demil 和 Lecocq, 2010; Wirtz 等, 2010; Teece, 2010; Govindarajan 和 Trimble, 2011)。有关商务模式变革过程、步骤等的观点, 多数是通过案例分析或者基于经验判断而得出的。有关商务模式变革的影响因素研究相对简单, 学者们或者从一个角度提出一个因素, 或者从一个案例中发现一个或两个因素, 视角不够全面系统, 给人以盲人摸象的感觉。

当前的研究中,对特定企业的实证研究及关于“如何”创新商务模式的研究在激增(Chesbrough, 2010; McGrath, 2010),但是,已有的研究较少注意商务模式转型(Aspara 等, 2013)。

根据本书研究所收集的资料显示,翁君奕(2004)、Rajala 和 Westerlund (2006)、Aspara 等(2011, 2013)明确提出“商务模式转型”(Business Model Transformation)一词,Aspara 等(2013)提出了商务模式转型的概念。翁君奕(2004)初步研究了商务模式转型的时机和转型的动因;Rajala 和 Westerlund (2006)明确提出商务模式转型,并通过研究不同类型商务模式所需要的关键能力的不同,认识到商务模式转型的困难。Aspara 等(2011, 2013)基于认知过程视角,研究高管认知如何影响公司层商务模式转型决策。

从相关研究进展来看,商务模式转型领域存在进一步深入研究的空间。

第二节 研究问题的提出

市场竞争的加速与市场的快速变化,使得企业的寿命越来越短。为了寻求企业的持续成长,相关学者进行了不懈的努力。近期,相关学者把目光投向了商务模式。商务模式对企业生存和发展的重要性得到了一些学者的认同(Amit 和 Zott, 2001; Teece, 2010; McGrath, 2010; Zott 和 Amit, 2007, 2008),然而,商务模式不是固定不变的,其具有动态演化的特征(Willemstein 等, 2007; Mason 和 Leek, 2008; Reuver 等, 2009; Demil 和 Lecocq, 2010; Cavalcante 等, 2010)。

在实践中,一个商务模式一旦被执行,其要素经常会变得透明和容易被模仿,在一定程度上,成功的商务模式经常变成由多个竞争者共享,从而这些所谓的成功商务模式会变得“平庸”甚至“过时”(Teece, 2010)。为了生存和发展,企业需要发现和设计新的商务模式,并适时转向新的商务模式。因此,企业商务模式转型是一个重要的问题,该问题的解决将有助于实现企业的经久不衰(翁君

奕, 2011)。

资本的相对充裕、竞争的日益激烈、技术进步的不断加快以及消费需求的日益多样化和个性化,使得商务模式本身的生命周期越来越短(翁君奕, 2004; Morris 等, 2005)。对于在位企业而言,寻找新的商务模式意味着已有商务模式和新商务模式之间的共存,选择什么时机从当前商务模式转型到新商务模式将是巧妙的平衡行为(Chesbrough, 2010)。而理论界对商务模式转型的研究还处于初级阶段(Aspara 等, 2013),对哪些因素影响商务模式转型、商务模式转型是否能带来良好的企业绩效等问题的研究还处于起步探索阶段。

为了促进企业的持续成长与发展,本书选择商务模式转型的影响因素,从企业视角观察、梳理其业务所采用的商务模式的动态演进过程,确定影响商务模式转型的因素,研究商务模式转型与企业绩效之间的关系,从而丰富商务模式理论,更好地指导企业实践。

第三节 关键概念的界定

本书研究主要界定商务模式、商务模式构成要素以及商务模式转型等概念。

一、商务模式的概念

对商务模式的许多困惑和混淆来自于这一事实——不同的作者在使用“商务模式”这一词语时所指的事情是不一样的(Linder 和 Cantrell, 2000; Osterwalder 等, 2005)。根据自身的观察和理解,结合研究目的,相关学者从不同视角,提出方便其研究的工作定义。相关学者提出的商务模式定义总结如表 1-1 所示。基于相关学者的观点,本书研究发现,Reuver 等(2009)、Demil 和 Lecocq(2010)等确定商务模式定义的目的是研究商务模式动态性。根据研究目的,本书采用 Reuver 等(2009)对商务模式的界定,即商务模式是关于组织如何创造价值的逻辑。