

RESEARCH ON THE INNOVATION AND
EVALUATION OF BUSINESS MODEL

商业模式

创新与评价研究

王卓 李剑玲 丁杰◎著

知识产权出版社
百佳图书出版单位

商业模式创新与评价研究

王 卓 李剑玲 丁 杰 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式创新与评价研究/王卓, 李剑玲, 丁杰著. —北京: 知识产权出版社, 2015. 3

ISBN 978 - 7 - 5130 - 3070 - 0

I. ①商… II. ①王…②李…③丁… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 232270 号

内容提要

本书将理论与实践相结合, 基于信息化的商业模式创新, 结合商业模式的内涵, 对商业模式进行了分类、比较和评价, 分析了商业模式创新的特点、条件、实现形式和影响因素, 对商业模式创新提出了具有积极意义的新思路、新方法, 具有较强的参考价值 and 指导意义。

责任编辑: 石红华

封面设计: 曹 来



责任校对: 董志英

责任出版: 刘译文

商业模式创新与评价研究

SHANGYE MOSHI CHUANGXIN YU PINGJIA YANJIU

王 卓 李剑玲 丁 杰 著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司 网 址: <http://www.ipph.cn>

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号 邮 编: 100088

责编电话: 010 - 82000860 转 8130 责编邮箱: shihonghua@sina.com

发行电话: 010 - 82000860 转 8101/8102 发行传真: 010 - 82000893/82005070/82000270

印 刷: 三河市国英印务有限公司

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 20.75

版 次: 2015 年 3 月第 1 版

印 次: 2015 年 3 月第 1 次印刷

字 数: 353 千字

定 价: 58.00 元

ISBN 978-7-5130-3070-0

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

前 言

随着互联网等新技术的兴起，商业模式研究日益受到学界和企业界的关注，商业模式创新与评价成为近年来战略管理理论与实践最热点的问题之一。本书基于信息化的商业模式创新，结合商业模式的内涵，对商业模式进行了分类、比较和评价，并从商业模式创新的内涵、特点、构成条件、实现形式和影响因素，以及商业模式创新方法、路径和发展趋势等方面对商业模式创新进行了探讨与论述，提出了一些极具实战效能的新思路和新方法，具有较强的参考价值。

本书共分为十章，第一章为商业模式理论概述，重点分析商业模式内涵、商业模式的构成要素，同时阐述商业模式与其他管理理论的关系。第二章重点阐述了商业模式的分类和设计并列举了一些典型范例。第三章介绍了现有学者对商业模式的评价方法，且根据已有研究探索了基于动态数据包络分析法的商业模式评价方法。第四章阐述了商业模式评价指标体系构建的原则、评价指标的维度，确定了商业模式的评价指标体系。第五章为商业模式创新概述，介绍不同理论视角的商业模式创新内涵。第六章介绍了商业模式的创新形式，重点介绍了商业模式创新的构成条件和实现方式。第七章介绍了商业模式的创新影响因素分析。第八章介绍了商业模式的创新途径。第九章对商业模式的创新实践进行分析，并提出了对商业模式创新的展望。第十章为实证研究，重点对苏宁云商的商业模式转型前后的商业模式创新有效性进行评价。第一至四章由王卓撰写。第五至八章由李剑玲撰写。第九至十章由丁杰撰写。

本书是北京市财政专项—专业建设—新专业建设—国际商务项目成果之一。

目 录

第一章 商业模式的概述	1
第一节 研究背景	1
第二节 商业模式内涵	3
一、商业模式的概念	3
二、商业模式构成要素	11
三、商业模式演进	15
四、商业模式的评价	17
五、商业模式的特征	19
第三节 商业模式与企业战略	21
一、企业战略	21
二、商业模式与战略的关系	25
第四节 商业模式与相邻学科的横向联系	27
一、商业模式理论对财务管理学的借鉴与发展	27
二、商业模式理论对运营管理学的借鉴与发展	27
三、商业模式理论对营销学的借鉴与发展	28
四、商业模式理论对创新管理理论的借鉴与发展	29
第二章 商业模式的分类和比较	32
第一节 商业模式的分类	32
一、商业模式常见的分类方法	34
二、“十大成功商业模式”的比较	42
第二节 典型的商业模式业态形式	47
一、B2B (Business To Business)	47
二、B2C (Business To Consumer)	50
三、O2O (Online To Offline)	52
第三节 商业模式设计	57



一、商业模式设计的定义	57
二、商业模式设计的原则	59
三、设计商业模式的基础条件	61
第三章 商业模式评价方法	71
第一节 商业模式评价概述	71
一、商业模式评价的特征	71
二、商业模式评价的目的	74
三、商业模式评价的原则	74
四、商业模式评价的主要方法	76
第二节 基于平衡积分卡的商业模式评价	82
一、平衡计分卡评价方法的实际应用	82
二、平衡计分卡评价商业模式的适用性	83
三、基于平衡计分卡的评价框架	84
四、平衡计分卡的思想内核与应用案例	86
第三节 基于模糊综合评价模型的商业模式评价	88
一、模糊综合评判法的理论介绍	88
二、应用模糊综合评价法对商业模式评估的步骤	93
三、选取模糊综合评价法的原因	95
第四节 基于逻辑与效应综合评价法的商业模式评价	96
一、逻辑评价和效应检验的含义	96
二、逻辑评价与效应检验的关系	97
三、经营运作的一般逻辑	97
四、商业模式创新的逻辑评价内容	98
第五节 基于数据包络分析法的商业模式评价	100
一、DEA 理论相关概念	100
二、DEA 的应用特点分析	102
三、DEA 方法的工作步骤	103
四、DEA 模型选取	104
五、选取数据包络分析法进行评价的原因	107
第四章 商业模式绩效评价指标构建	152
第一节 商业模式评价指标的含义	152

一、商业模式评价指标选取简要	152
二、商业模式评价指标与商业模式构成要素的区别和联系	154
三、商业模式评价指标选择的原则	154
四、商业模式评价指标维度的确定	156
第二节 基于逻辑性的商业模式评价指标选取	157
一、全局观的评价系统	159
二、局部观的商业模式评价指标体系	162
三、基于商业模式构成要素指标体系的构建	164
第三节 基于效益性的商业模式评价指标选取	165
一、对盈利性的衡量	166
二、对利润的预测因素的衡量	168
三、对商业模式价值的衡量	168
四、财务维度	169
五、其他量化的评价指标	170
第四节 基于数据包络分析方法商业模式评价指标的确定	170
一、输入、输出指标体系的构建原则	172
二、输入类指标	172
三、输出类指标	173
四、选择指标数据	174
五、确定绩效评价标准	175
六、评价指标的确定	175
第五章 商业模式创新概述	177
第一节 商业模式创新的内涵	177
一、技术创新学视角的商业模式创新概念	179
二、战略学视角的商业模式创新概念	180
三、营销学视角的商业模式创新概念	182
四、商业模式学视角的商业模式创新概念	183
五、不同视角商业模式创新概念比较	185
第二节 商业模式创新的理论基础	187
一、商业模式创新的经济学依据	187
二、商业模式创新的网络经济理论基础	188
三、网络企业商业模式创新方法	192



第三节 商业模式创新的重要性	196
第四节 商业模式创新的原则	199
第五节 商业模式创新的要素	199
第六节 商业模式创新的特点	200
第七节 商业模式创新的核心	201
第六章 商业模式创新的形式	204
第一节 商业模式创新的维度	204
一、战略定位创新	204
二、资源能力创新	205
三、商业生态环境创新	206
四、混合商业模式创新	207
第二节 商业模式创新的构成条件	207
第三节 商业模式创新的实现形式	209
第四节 基于价值链的商业模式创新	211
第五节 产业生命周期商业模式创新模型	214
一、萌芽期的商业模式创新	215
二、成长期的商业模式创新	215
三、成熟期的商业模式创新	216
四、衰退期的商业模式创新	216
五、再生期的商业模式创新	217
第七章 商业模式创新影响因素分析	220
第一节 商业模式创新的目标	220
一、提升效率	220
二、增进互补	220
三、加强合作	221
四、强化锁定	221
五、力求新颖	221
第二节 商业模式创新的作用	222
一、有助于出口导向型企业转型	222
二、有助于技术产业化形成新的生产力	222
三、有助于已有产业中企业提高国际竞争力	223

四、有助于成功创业及企业家经济的构建	223
第三节 商业模式创新与企业核心能力	224
第四节 商业模式创新和技术创新	225
一、商业模式创新和技术创新内涵的一致性	226
二、商业模式创新和技术创新的理论模型	227
三、技术创新和商业模式创新的动态创新系统	230
第五节 商业模式创新与新兴产业	232
一、商业模式创新与新兴产业发展	233
二、商业模式创新对新兴产业的促进	234
三、新兴产业发展中商业模式创新的实例分析	236
四、战略性新兴产业商业模式创新的挑战	240
五、促进战略性新兴产业商业模式创新的措施	242
第六节 商业模式创新的影响因素	243
第八章 商业模式创新的途径	247
第一节 商业模式创新的机制	247
第二节 商业模式创新的方法	249
一、改变收入模式	249
二、改变企业模式	250
三、改变产业模式	250
四、改变技术模式	251
第三节 商业模式创新的动力	251
一、商业模式创新的动力研究	251
二、商业模式创新的动力机制	255
第四节 商业模式创新的途径研究	259
一、商业模式创新途径研究方法	259
二、商业模式创新途径的分析框架	262
三、商业模式创新的路径选择	263
第九章 商业模式创新实践与展望	275
第一节 商业模式创新的实施	275
一、商业模式创新实施的阻力	275
二、商业模式创新实施研究方法	276



三、商业模式创新实施的注意事项	279
第二节 商业模式创新的案例分析	280
一、商业模式创新成功因素	280
二、星巴克——独特的商业模式创新	281
第三节 商业模式创新的促进措施	285
一、大力推进商业模式创新	285
二、推进商业模式创新的政策性建议	286
第四节 商业模式创新的发展趋势	288
一、全球化背景下的商业模式创新	288
二、大数据时代的商业模式创新	289
三、基于大数据的商业模式创新方向	292
四、商业模式创新的展望	295
第十章 苏宁模式实证分析	298
第一节 苏宁电器概况	298
一、苏宁公司简介	298
二、苏宁商业模式发展历程	298
三、苏宁商业模式画布	299
四、苏宁的企业文化	300
五、苏宁商业模式的创新方向	301
第二节 苏宁电器商业模式创新评价分析	303
一、苏宁商业模式变革的行业背景	303
二、苏宁商业模式创新面临的机遇和挑战	304
三、苏宁商业模式创新具体规划	306
第三节 基于动态 DEA 的苏宁商业模式评价	311
一、商业模式创新有效性评价	312
二、基于动态 DEA 的商业模式创新效率评价	313
三、商业模式创新有效性评价	317

第一章 商业模式的概述

第一节 研究背景

近年来，在很多商业模式文献的开篇甚至封面上都会见到一则德鲁克的名言——“如今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争”。尽管没人注明这则名言的原始出处，但很显然，“名言”的内容体现了企业界乃至学术界的广泛共识。事实上，在新经济条件下，商业模式创新逐渐成为企业提升竞争能力的主要手段，甚至已经成为投资家选择投资对象的首选标准。商业模式理论就是在这种大背景的催生下悄然产生并迅速发展起来的。

和其他新兴学科一样，尽管商业模式理论发展迅速，但是人们对它的理解是有不少差异的。在研究商业模式问题时往往会与战略、营销、计划、组织等传统管理学理念混在一起。由此可见，商业模式理论本身并没有形成明确的概念体系与研究范式。正如琼·马格丽塔在题为《商业模式的缘由》一文中反复强调的那样“除非我们清楚地界定企业的商业模式的含义，否则这些概念仍会是迷乱的和难于应用的”。事实证明，探索和揭示现代商业模式的本质属性，寻找和建立科学的商业模式概念体系与理论范式已经成为当今管理学界十分迫切的任务。

在传统产业中，按照既有的商业模式理论，需要理解的关键模式就是相对市场占有率（marketing share）决定着利润。但是现在，我们看到了越来越多的与上述规则不符的矛盾之处。戴尔电脑是获利最为丰厚的个人电脑制造商，但它自己并不生产关键的产品，而是外包（outsourcing）给其他厂商生产。虽然这会增加一两个百分点的成本，但是由于它的整体商业模式设计使它的产品在售出时省下了10个百分点的成本，它仍然有利可



图。在传统零售业中，另一个简单的商业模式理论一直占据着统治地位，那就是：商业口岸永远是第一位的。只有将商店建在靠近住宅区的地方，或者建在最好的大型购物中心当中，那才是第一位的商业模式。然而在今天，商业业态理论的出现使这个商业模式理论受到了挑战。定向超市（destination superstore）、电子商务（e-commerce）、24 小时售货亭（kiosk）、品牌专卖（brand retail）、边玩边买（entertainment-while-shopping）等模式正在冲击着传统的商业模式。

在网络经济环境下，商业创新活动日趋频繁，各种新型的商业模式也纷纷涌现。这些新型的商业模式不仅包括依托互联网技术所形成的各种 B2C、B2B、C2C 和 O2O 的电子商务交易平台，比如淘宝、阿里巴巴、京东商城、苏宁云商、凡客诚品等，而且也包括依托消费方式、信息传递模式变革而孕育的各种新型商业模式，比如大众点评网、汇付天下等，还包括传统工业经济背景下的企业为适应商业环境变化所出现的新商业行为，比如 DELL 的直销、国美的类金融、丰田的企业网络等等。这些网络经济带来的新型的商业模式，为开展网络经济背景下的商业模式创新研究提供了大量的素材。

可以明确的是，如今随着电子商务的发展，IT 技术的进步，企业借助信息技术和新的管理理念谋求竞争优势的行为越来越普遍。构建商业模式成为市场竞争中至关重要的一环。为此，对商业模式的概念和构成要素给出清晰界定，如何针对企业所在的行业特征和竞争结构构建商业模式，如何进行商业模式实施，如何对商业模式建立合理的评价体系，如何进行商业模式创新，这些因素成为制约企业能否成功应用商业模式并参与市场竞争进而获得竞争优势的关键。

本书共分为十章。第一章为商业模式理论概述，重点分析商业模式内涵、商业模式的构成要素，同时阐述商业模式与其他管理理论的关系。第二章重点阐述了商业模式的分类和设计并列举了一些典型范例。第三章介绍了现有学者对商业模式的评价方法，且根据已有研究探索了基于动态数据包络分析法的商业模式评价方法。第四章阐述了商业模式评价指标体系构建的原则、评价指标的维度，确定了商业模式的评价指标体系。第五章为商业模式创新概述，介绍不同理论视角的商业模式创新内涵。第六章介绍了商业模式的创新形式，重点介绍了商业模式创新的构成条件和实现方式。第七章介绍了商业模式的创新影响因素分析。第八章介绍了商业模式

的创新途径。第九章对商业模式的创新实践进行分析，并提出了对商业模式创新的展望。第十章为实证研究，重点对苏宁云商的商业模式转型前后的商业模式创新有效性进行评价。

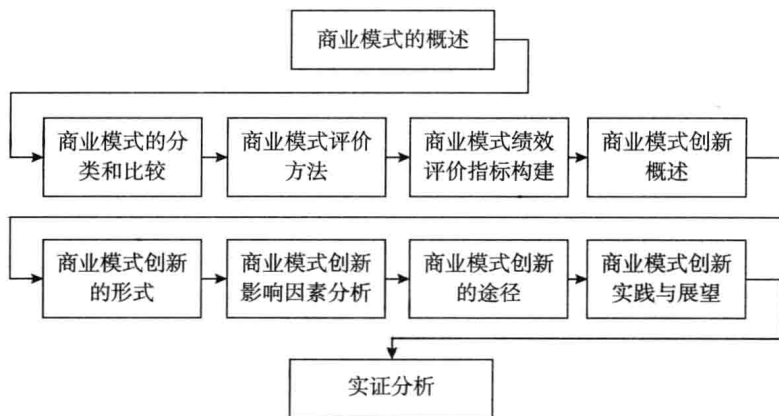


图 1-1 本书结构图

第二节 商业模式内涵

一、商业模式的概念

商业模式一词译自英文词组 business model。早在 1939 年，熊彼特（Schumpeter）就指出：“价格和产出的竞争并不重要，重要的是来自新商业、新技术、新供应源和新的公司商业模式的竞争”，并进一步利用创造性破坏的思想指出了企业商业模式及其创新在竞争中的重要作用。1957 年，商业模式这一概念作为正文，最早出现在贝尔曼（Bellman）和克拉克（Clark）的文章中。1960 年，商业模式开始出现在文章题目和摘要中。20 世纪 70 年代，这一概念开始出现在计算机科学期刊中，当时主要是用于为企业建设与信息系统有关的过程、任务、数据和信息交互建模（康扎尔（Konczal），1975；多托雷（Dottore），1977）。20 世纪 90 年代中后期，随着 IT 技术的进步及其在企业中日益普遍的应用，商业模式的研究逐渐兴起。然而，时至今日，国内外对商业模式的研究，不论是在学术界还是商业应用领域，都尚未形成统一且成熟的理论体系，其原因在于研究者的动



机、视角、背景和目的各不相同。因此，重视商业模式基本概念仍是完善其理论体系的必要前提。

国内外对商业模式的概念说法不一，简单地讲，商业模式就是企业赚钱的方式。商业模式为企业界定了如下问题：我们向客户提供什么，谁是我们的目标客户，我们如何获得和组织资源以便服务目标客户。构建一个商业模式对于企业在激烈的市场竞争中获取竞争优势至关重要，而商业模式创新对于企业保持持续竞争优势更弥足珍贵。

目前，国外有关商业模式的研究已经从过去集中于高新技术企业发展到普通意义上的中小企业组织，与此相比，我国对商业模式的研究尚处于跟踪阶段。综合来看，不论是国内还是国外，理论界抑或是企业界，对商业模式的系统认识正逐步提高，然而，由于对商业模式的基本概念、结构体系、理论范畴缺乏统一的认识，其理论分析框架尚未完整构建起来。为此，有关商业模式的研究总体上还属于探索性阶段。

（一）国外商业模式研究及概念阐述

2005年，亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）和皮尼厄（Pigneur）在其联合发表的学术论文中，对近十年来商业模式在学术期刊中出现的频率做出统计。依据二位学者的统计，我们可以发现，从20世纪90年代后期，国外对商业模式的研究逐渐兴起，2000年以后商业模式的研究迎来蓬勃发展时期。这段时期内涌现出像狄莫斯（Timmers）、塔普斯科特（Tapscott）、瑞帕（Rappa）等一批优秀学者，他们对商业模式的研究与阐释在商业模式的发展中发挥着重要影响和作用。纵观各个学者对商业模式的解释和研究，对商业模式的定义主要由三个方面展开：基于商业模式的要素与结构、基于商业模式的功能与属性、基于商业模式的动态演变规律。

1. 基于商业模式的要素与结构

维西奥和帕斯特纳克（Viscio & Pasternack, 1996）指出，一个好的商业模式必须包含五个构成部分：核心观点、经营单元、服务项目、治理模式和系统联系。他还从绩效管理角度强调，这五个部分组成的整体系统必须产生额外的系统价值，而不仅仅只是这五个构成部分产生的个别价值。

狄莫斯（Timmers, 1998）认为最大贡献在于运用简单罗列的方式对商业模式的构成体系进行研究，并且通过罗列说明了商业模式是一个由多

方面内容构成的复合概念。他指出了商业模式应该包括三个方面的内容：一是有关产品、服务和信息流构成的体系结构，具体包括对各种商业行为以及他们的角色的描述；二是有关各种商业角色的潜在利益的描述；三是关于收入来源的描述。

艾尔特和哲耳曼（Alt & Zimmermann, 2001）认为商业模式包含六个要素，分别是：使命、结构、过程、收入、法律事务和技术。他们认为使命是商业模式最为关键的因素，结构决定了行业、客户和产品的重点；过程提供了商业模式的使命和结构的更详细的观点，表明了价值创造过程的因素；收入是商业模式的底线，收入来源和所需投资必须从短期和中期做仔细的分析；法律问题是商业模式必须考虑的因素；技术既是驱动力也是约束力。

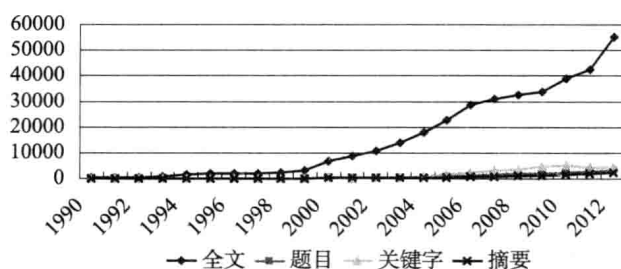


图 1-2 商业模式概念在学术论文中出现次数统计

文卡特拉曼和亨德森（Venkatraman & Henderson, 1998）认为，知识的运用对企业的商业模式具有重要的作用，并且只有当知识与其他构成部分相互配合及有效整合时才能够形成商业模式的架构。这个架构由顾客界面、资源配置和知识运用构成。

威尔和威塔尔（Weill & Vitale, 2001）指出，影响商业模式盈利性和生存性的关键因素有：客户关系、客户数据和客户交易的所有权级别；有关客户、产品、市场和成本的关键信息的享用权等。

切萨布鲁夫和罗森布洛姆（Chesbrough & Rosenbloom, 2002）认为，商业模式有六大要素，分别是价值主张、市场分割、价值链结构、收入来源和成本结构、价值网中的位置以及竞争战略。其中，价值主张描述客户的需求、满足客户需求的产品以及从客户角度来看产品的价值；市场分割是明确市场定位和具体的细分市场；价值链结构描述企业在价值链中的位置和价值活动；收入来源与成本结构描述企业的成本结构，企业如何获取



收入以及目标利润情况；价值网中的位置是识别竞争者、互补者记忆有助于提升客户价值的网络效应；竞争战略描述企业如何建立持续的竞争优势。

奥斯特瓦德（Osterwalder, 2004）认为，商业模式包括产品、客户界面、基础设施管理、财务状况四个组成要素，以及价值主张、目标顾客、分销渠道、顾客关系、价值结构、核心能力、伙伴网络、成本结构、收入模式九个子要素。

2. 基于商业模式的功能与属性

阿福亚赫和图茨（Afuah & Tucci, 2000）在《商业模式的互联网商业模式与战略：理论和案例》一书中指出，应当把商业模式看成是公司运作的秩序，公司依据它使用其资源、超越竞争者和向客户提供更大的价值，并且依据它获利。

马哈德万（Mahadevan, 2000）认为，商业模式是对企业至关重要的三种流量——价值流、收益流和物流的唯一混合体。

艾米特和奏特（Amit & Zott, 2000）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。

斯图尔特（Stewart, 2000）认为，商业模式是企业能够获得并保持其收益流的逻辑陈述。

托马斯（Thomas, 2001）认为，商业模式是开办一项有利可图的业务所涉及的流程、客户、供应商、渠道、资源和能力的总体结构。

杜波森（Dubosson, 2002）认为，商业模式是企业为了进行价值创造、价值营销和价值提供所形成的企业结构及其合作伙伴网络，以及产生有利可图且得以维持收益流的客户关系资本。

麦格瑞塔（Megretta, 2002）认为，商业模式是企业如何为客户创造价值，维持企业运转的一系列设想与做法。商业模式是描述企业如何运作的一个故事，它回答了彼得·德鲁克关于谁是顾客、顾客的需求是什么的问题，同时也回答了每个经营者必问的基本问题：如何挣钱？如何以合适的成本传递顾客价值？

阿福亚赫（Afuah, 2003）认为，商业模式是企业在给定的行业中，为了创造卓越的客户价值并将企业推到自己获利的位置上，运用其资源执行什么样的活动，如何执行这些活动，以及什么时候执行这些活动的集合。

瑞帕 (Rappa, 2004) 认为, 商业模式就其最基本的意义而言, 是指做生意的方法, 是一个公司赖以生存的模式: 一种能够为企业带来收益的模式。商业模式规定了公司在价值链中的位置, 并指导其如何挣钱。

沃佩尔 (Voelpel, 2004) 指出, 商业模式体现核心客户价值主张, 通过可配置的价值网络提供这种价值, 不仅由自身的战略决定, 还包括其外 (如外包、联盟) 的价值网络和能力进行不断维持和自我重塑, 以满足各利益相关者的多重目标。因此, 企业的商业模式创新需要自身的一套资源和能力。

斯科特·M. 谢弗 (Scott M. Shafer, 2005) 通过聚类分析的方法将学者们所提出的各种商业模式的构成要素进行归类整理, 发现主要集中在战略选择、价值网络、价值创造和价值获取四个方面, 由此他们将商业模式定义为企业为了从价值网络中创造和获取价值而进行的战略选择以及核心逻辑的体现。

3. 基于商业模式的动态演变规律

林德 (Linder, 2000) 指出, 依据企业原有运作方式发生变化的程度, 将商业模式转变分为四种类型: 第一种是实现模式 (realization model), 指在不改变现有商业模式本质的前提下, 充分挖掘企业现有商业模式的潜力, 从而实现收入的最大化。第二种是更新模式 (renewal model), 是指通过改变产品或服务的平台、品牌、成本结构以及技术基础来调整企业的核心技能, 从而改变在价格或价值曲线上的位置。第三种是扩张模式 (extension model), 指将企业的商业逻辑扩展到新的领域。这种模式与下述旅行模式的主要区别在于它是对原有模式进行补充, 而不是对原有模式的替代。第四种是旅行模式 (journey model), 指采取一种全新的商业模式, 为企业引入一种全新的商业逻辑。

科内希特 (Knecht, 2002) 认为, 企业实施商业模式变革时可创造什么样的价值, 重点考虑两个方面的内容: 一方面是企业应当为顾客创造什么样的价值; 另一方面是企业应当如何实现这些价值。

比因霍克和卡普兰 (Beinhocker & Kaplan, 2003) 强调了商业模式的综合性、直觉和创造精神。他们指出, 没有一种战略规划流程能保证一定会出现灵光一闪的天才创意, 但是, 至少可以试着提高天才创意出现的几率。

莫里斯 (Morris, 2003) 把商业模式创新看做是企业在逐步加深对自身的商业逻辑认识的基础上, 不断完善和调整自己的商业模式从基础层向