

商业
模式
研究

流通企业
现代

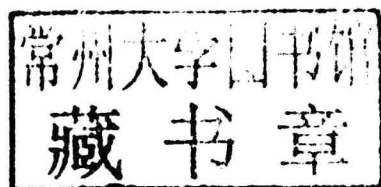
冯虹 王卓 著

XIANDAI
LIUTONGQIYE
SHANGYEMOSHIANJIU

中国商业出版社

现代流通企业商业模式研究

冯虹 王卓 著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代流通企业商业模式研究 / 冯虹, 王卓著. —北京: 中国商业出版社, 2011. 8
ISBN 978 - 7 - 5044 - 7305 - 9

I. 现… II. ①冯…②王… III. ①流通企业 - 商业模式 - 研究 - 中国 IV. ①F721

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 086970 号

责任编辑: 刘万庆

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

涿州市鑫铁印刷有限公司印刷

* * * * *

开本: 710 × 1000 毫米 1/16 印张: 17.375 字数: 300 千字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

在全球经济一体化的国际背景下,中国经济不断向前发展。然而随着中国改革开放的不断深入,我国流通企业也面临着日益严峻的竞争压力。同时,现代信息技术和管理理念不断创新与应用也为现代流通企业的竞争与发展提供前所未有的机遇。基于现代流通企业面临的这种背景与环境,本书着重从商业模式的角度阐述、分析、研究我国现代流通企业的管理与竞争。

本书共分为八章,第一章为商业模式概述,重点分析商业模式内涵,同时阐述商业模式与企业战略、持续竞争优势、企业管理模式等管理理念的关系。第二章重点阐述我国现代流通企业的发展与竞争现状。具体从现代流通业内涵、现代流通业发展背景与环境、发展现状与特征三个方面详细展开。第三章介绍现代流通企业典型业态模式,包括超市模式、购物中心模式和电子商务模式。第四章分析现代流通企业盈利模式的演变过程、基本特征,同时将现代盈利模式与传统盈利模式做对比分析。从第五章到第七章,着重分析现代流通企业商业模式的构建、实施评价与创新。其中第五章商业模式设计是现

代流通企业商业模式研究的逻辑起点，也是本书研究的重点内容之一。本章重点构建现代流通企业发展模型，并依据该模型提出商业模式设计要点。第六章阐述现代流通企业商业模式的实施措施与评价。从企业组织建设、人才建设和文化建设等方面提出具体实施措施，同时对实施过程提出评价准则。第七章基于前面章节的分析提出商业模式创新途径。第八章为实证研究，介绍分析相关案例。

第一至五章由北京联合大学冯虹教授撰写，第六至八章由北京联合大学王卓博士撰写。

本书是北京市财政专项——现代商贸流通企业管理模式创新及实证研究平台建设成果之一。

目 录

第一章 商业模式概述	(1)
第一节 研究背景	(1)
第二节 商业模式内涵	(3)
第三节 商业模式与企业战略	(18)
第四节 商业模式与持续竞争优势	(23)
第五节 商业模式与企业管理模式	(30)
第二章 现代流通业发展与竞争	(34)
第一节 现代流通业内涵	(34)
第二节 现代流通业发展背景与环境	(38)
第三节 我国现代流通业发展现状与特征	(54)
第三章 现代流通企业典型业态模式	(74)
第一节 超市模式	(74)
第二节 购物中心	(85)
第三节 电子商务	(93)
第四章 现代流通企业盈利模式	(106)
第一节 盈利模式概述	(106)
第二节 现代流通企业的盈利模式	(110)
第五章 现代流通企业商业模式设计	(126)
第一节 商业模式常见分类	(126)
第二节 现代流通企业商业模式设计背景	(134)
第三节 现代流通企业商业模式发展模型	(145)

第六章 现代流通企业商业模式实施与评价	(174)
第一节 流通企业商业模式实施	(174)
第二节 商业模式评价	(204)
第七章 现代流通企业商业模式创新	(254)
第一节 商业模式创新的含义	(254)
第二节 商业模式创新影响因素	(255)
第三节 商业模式创新途径	(257)
第八章 苏宁模式实证分析	(262)
第一节 苏宁电器概况	(262)
第二节 苏宁电器创新分析	(264)
参考文献	(270)

第一章 商业模式概述

第一节 研究背景

近年来，随着互联网和电子商务的兴起，企业界和理论界对商业模式的研究兴趣越来越浓厚。商业模式成为极受企业管理者青睐、备受研究学者推崇的企业经营理念和商业创新模式。诚如管理学大师彼得·德鲁克所言，现代企业间的竞争不再是产品的竞争，而是商业模式的竞争。商业模式在各个行业里的应用日益广泛。

一个好的商业模式，意味着企业在市场竞争中成功了一半。绩效卓越的公司总是商业模式创新的尝试者和践行者。戴尔公司凭借戴尔直销模式在激烈的 PC 行业竞争中确立了全球三甲的地位。沃尔玛以其独特的沃尔玛模式击败了主要竞争对手，一举成为全球零售业的翘楚。阿里巴巴模式开创了我国电子商务发展的新篇章，使阿里巴巴成为全球最大的网上贸易市场。国美模式则凭借其独特的连锁经营理念实现了巨大的成功。纵观这些商业模式可谓是林林总总，各行各业通过运用商业模式创新，实现卓越绩效的企业不胜枚举。然而，实践中多数企业对商业模式的概念和应用方法依然是一知半解，不知怎样构建和应用商业模式。

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，参与市场竞争进而获得竞争优势的关键。

与此同时，随着我国市场经济体制的逐步完善和全面建设小康社会目标的确立，流通企业在引导生产、促进消费、扩大内需、增加就业等方面的作用日趋显著。流通企业在我国经济中的重要性日益受到重视。在全球经济一体化的背景下，随着改革开放的不断深入，中国经济不断向前发展，2001 年中

国加入 WTO。中国经济的发展正在逐渐融入全球市场竞争体系,而新的现代信息技术、自动化技术如管理信息系统(MIS)、电子数据交换系统(EDI)、全球卫星定位系统(GPS)、互联网(INTERNET)及无线射频识别技术(RFID)等也层出不穷,新的管理理念如供应链管理(SCM)、客户关系管理(CRM)、JIT 等也不断创新,这些信息技术和管理理念的运用,一定程度上更加促进了现代流通企业的大发展。

在信息技术突飞猛进和管理创新工具不断应用的背景下,中国现代流通企业迎来了前所未有的快速发展。同时,伴随着市场的不断发展,沃尔玛、家乐福等零售流通巨头在中国市场的不断扩张,国内一批零售巨头如国美、苏宁脱颖而出,其他的中小型商贸流通企业更是如雨后春笋般不断涌现,中国现代流通领域可谓一片欣欣向荣的景象。近年来,随着市场竞争的逐渐加剧,中国现代流通企业的生存环境正在发生着前所未有的变化。

面对日新月异的技术创新和管理变革,面对日趋激烈的市场竞争,面对不断变化的客户需求,现代流通企业开始感受到越来越多的竞争压力。在这种情境下,现代流通企业如何定位商业竞争领域,如何构建竞争机制,如何获取持续竞争优势,如何从商业模式的角度参与市场竞争……这是本书旨在探讨的问题。本书基于商业模式的分析,从商业模式概念及构成要素、商业模式的构建、实施、评价和创新等多个维度,力求全面深入解析现代流通企业商业模式的内涵和具体应用、实施及创新纲要。

本书内容分为八章,第一章主要介绍商业模式的研究背景,重点分析在已有研究基础上商业模式内涵的发展演变。同时,分析商业模式与企业战略、创新竞争优势、企业管理模式等管理理念的关系。第二章重点分析我国现代流通企业的发展与竞争现状。这一章从现代流通业内涵、现代流通业发展背景与环境、发展现状与特征三个方面展开。第三章介绍现代流通企业典型业态模式。包括超市模式、购物中心模式和电子商务模式。第四章从盈利模式的角度分析现代流通企业盈利模式的演变过程、基本特征,同时将现代盈利模式与传统盈利模式做对比分析。从第五章开始到第七章,着重分析现代流通企业商业模式的构建、实施评价与创新。其中第五章商业模式设计是现代流通企业商业模式研究的逻辑起点,也是本书研究的重点内容之一。本章重点构建起现代流通企业发展模型,并依据该模型提出商业模式设计要点。第六章阐述现代流通企业商业模式的实施与评价。从企业组织建设、人才建

设和文化建设等方面提出具体实施措施，同时对实施过程提出评价准则。第七章在前两章分析的基础上提出商业模式创新途径。第八章为实证研究，介绍分析相关案例。

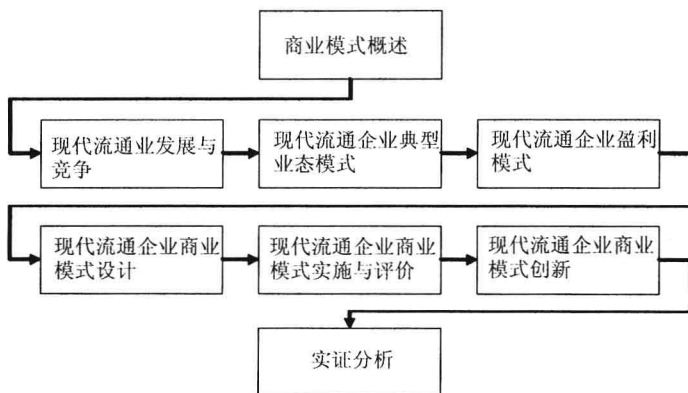


图 1-1 本书结构安排

第二节 商业模式内涵

一、商业模式概念

对于商业模式的研究，早在 50 多年前，就已经开始。1957 年，商业模式这一概念作为正文，最早出现在 Bellman 和 Clark 的文章中。1960 年，商业模式开始出现在文章题目和摘要中。70 年代开始出现计算机科学期刊中，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 (Konczal, 1975; 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。

国内外对商业模式的概念说法不一，简单的讲，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企业组织,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,理论界亦或是企业界,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初级阶段。

(一) 国外商业模式研究及概念阐述

2005年, Alexander Osterwalder 和 Yves 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频率做出统计。依据二位学者的统计,我们可以发现,从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。这段时期内涌现出像 Timmers、Tapscott、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重要影响和作用。纵观各个学者对商业模式的解释和研究,可以将其分为三个学派:经济学派、管理学派和实践学派。

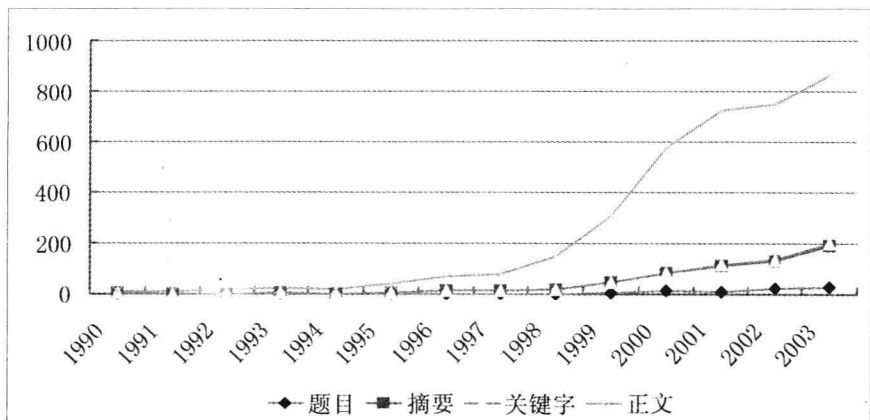


图 1-2 商业模式概念在学术论文中出现次数统计

经济学派着重从经济的角度阐释商业模式的内涵。以 Rappa、Hawkins 等人为代表,在经济学派的学者看来,商业模式实质就是企业的经济模式,其本质在于将商业模式视为企业获取利润的商业逻辑。从这个角度出发,该类学者更多的关注企业的收入来源、定价方法、成本结构、最优产量,将这些变量融入企业商业模式之中。Rappa(2000)从经济的角度对商业模式进行了深

入的解释。他认为商业模式的根本内涵是企业为了自我维持,赚取利润而经营商业的方法,商业模式的作用在于说明企业如何在价值链(价值系统)上进行定位,从而获取利润。Stewart 等人(2000)认为,商业模式是企业能够获得并且保持其收益流的逻辑陈述。Afuah 等(2001)把商业模式定义为企业获取并使用资源,为客户创造比竞争对手更多的价值以赚取利润的方法。Hawkins(2001)把商业模式看作是企业与其产品/服务之间的商务关系,他认为商业模式是一种构造各种成本和收入流的方式,在基于产生的收入能够支撑自身的前提下,使得企业继续生存下去。商业模式详细说明了企业目前的利润获取方式、未来的长期获利规划,以及能够持续领先竞争对手和获得竞争优势的途径。由此可见,经济学派主要围绕利润这一核心概念,结合产品服务、成本、价值链等,阐释企业如何通过盈利实现生存与发展。

管理学派侧重从管理的角度对商业模式的内涵本质做出解释。以 Timmers 等人为代表,管理学派把商业模式描述为企业的运营管理结构,重点在于说明企业通过何种内部流程和基本构造设计来创造价值。从管理角度出发,研究学者将产品/服务的交付方式、管理流程、资源流、知识管理和后勤流等要素融入商业模式之中。作为从事商业模式研究最早的学者之一,Timmers(1998)率先从管理的角度对商业模式做出解释。Timmers 指出商业模式是一个复杂的包含多方面内容的复合概念。他从三个方面对商业模式的概念给出定义:一是关于产品、服务和信息流的体系结构,包括对各种商业活动参与者和他们所扮演角色的描述;二是各种商业活动参与者潜在利益的描述;三是收入来源的描述。商业活动的参与者包括了各种类型的公司和企业,为了理解他们在商业模式中如何完成商业任务,还需要了解公司的营销战略。因此 Timmers 又提出了营销模式(marketing model)的概念。了解营销模式可以评估商业模式的有效性,还可以明确一些问题,如竞争优势如何被建立、市场定位是什么、营销组合是什么、产品——市场战略是什么等等。受 Timmers 前期研究的影响,Weill&Vital(2001)也对商业模式给出了类似的定义。在 Weill&Vital 看来,商业模式是公司的客户、同盟者和供应商之间角色和关系的一种描述,商业模式也包含了主要的产品流、信息流和资金流以及对各种类型参与者主要的利益。从 Timmers 到 Weill&Vital,可以看出管理学派对商业模式概念及其内涵理解的发展。Timmers 在对商业模式的理解上引入了管理的概念,而 Weill&Vital 则更进一步,把商业模式纳入管理的框架之内,将

*

第

一

章

*

商业模式界定为各种利益实体角色和关系的管理与描述。

随着战略管理的逐渐发展与成熟,不少学者又将商业模式与战略关联起来,对管理学派加以发展。通过战略分析,一些研究学者把商业模式描述为对不同企业战略方向的总体考察,其内容具体涉及市场主张、组织行为、增长机会、竞争优势和可持续性等等。与此相关的变量包括利益相关者识别、价值创造、差异化、愿景、价值、网络和联盟等。

商业模式研究的另一个学派则是以咨询公司、大型跨国公司的高层管理人员为代表的实践学派。他们凭借在商业实践、公司管理中摸索出的一套企业经营法则,提炼出对商业模式新的理解。

麦肯锡公司管理咨询顾问贝因霍克和卡普兰强调了商业模式的综合性、直觉和创造精神。Mitchell and Company 战略咨询公司首席 CEO 兼董事长唐纳德·米切尔和首席 COO 兼总裁卡罗斯·科尔斯认为,“商业模式”就是要从“Who、What、When、Where、Why、How、How Much”等方面来理解经营的本质。包括:“Who”谁是商业模式的利益相关者?“What”提供哪些产品和服务?“When”这些产品和服务何时可以提供?“Where”在哪里提供?“Why”这个企业为什么存在?“How”交易如何进行?“How Much”客户支付多少价格?

苹果公司“软件布道师”格威·卡瓦萨奇提出了一个商业模式识别坐标。这个坐标以“对客户价值”为横轴,以“提供独一无二的产品或服务的能力”为纵轴,由此构造了四个象限:第1象限,不但企业的产品对用户非常有用,而且只有企业自身知道该怎么做。第2象限,没有人觉得企业的产品有用,但只有企业自己在这么做。处于这个象限的企业,可以称为“冤大头型企业”。第3象限,不但没有人觉得企业的产品有特别的用处,还有一大帮人在跟企业做一样的东西。这样的企业可以称为“凑趣型企业”。第4象限,企业自身其实没有独到的能力,但是做出的产品有一定的用处。这样的企业只能是惨淡经营的平庸型企业。

实践学派对商业模式的理解和概念界定更具针对性。他们往往从企业运营和竞争的角度,结合企业实际情况,对商业模式所应包含的内容进行阐述。

(二)国内商业模式研究及概念

国内学者对商业模式的研究也可以归入这些学派之中。然而相比之下,国内对商业模式的研究远落后于国外,尚处于跟踪阶段。国内学者荆林波(2001)认为,所谓商业模式,是指一个企业从事某一领域经营的市场定位和

赢利目标,以及为了满足目标客户主体需要所采取的一系列的、整体的战略组合。埃森哲咨询公司研究员王波和彭亚利 2002 年著文认为,人们理解商业模式时有三种不同的表述:其一,商业模式的组成部分。其二,企业的运营机制。其三,对运营机制的扩展与利用。他们认为,只有后两者才算得上是真正的商业模式。王波和彭亚利的研究更多的带有应用性研究色彩。西南财经大学罗珉教授在 2003 年出版的专著《组织管理学》中专章研究了“商业模式”的理论架构。罗珉认为,企业的商业模式是指一个企业建立以及运作的那些基础假设条件和经营行为手段及措施。从研究思路上看,罗珉沿用了彼得·德鲁克的公司经营理论的研究路线,力图对德鲁克的思想进一步地演绎。厦门大学管理学院翁君奕教授于 2004 年出版《商务模式创新》,其著作的主要思想是把商务模式界定为一个类似“魔方”的三维空间,由价值主张、价值支付、价值保持构成的价值分析体系提供了商务模式创意构思和决策的一种思维方法。王毅等人则认为商业模式包含三个层面的含义:一是任何商业模式都隐含假设成立的前提条件;二是商业模式是严格整体结构或体系,包括了组织内部结构和外部关系结构,这些结构的组成部分相互作用;三是商业模式本身就是一种战略创新或变革。

不同的学者有不同的研究视角,因此对商业模式内涵的理解和概念的定义也不尽相同。综合上述研究,我们认为:商业模式是由一系列企业运作规则构建起来的旨在盈利的商业系统。商业模式首先是一个有机的商业系统,这个系统的有效运转确保了企业的正常运营。其次,商业模式的最终目的在于“盈利”。一个无法盈利的商业模式是无法长期存在的,即便出现,也会被淘汰。商业模式“盈利”性目的的存在,成为系统运转的驱动力。第三,商业模式由一系列元素按照一定规则构建而成。作为一个系统,商业模式各构成元素、元素和系统之间相互存在着复杂的关系,这种相互关系的有机组合形成一种规则。

概念界定只是商业模式研究的初始阶段,随着商业实践与经营管理理论的不断发展与进步,IT 技术与网络经济的持续创新与应用,商业模式的研究也在不断向纵深方向发展。纵观十余年来国内外学者对商业模式的研究成果,可以发现,对商业模式的研究可以归纳为以下六个方面:概念定义、构成要素、模式分类、表述工具、模式评估和模式创新。其中,概念定义和构成要素作为商业模式的基础研究内容,成为国内外学者研究初期广泛关注的对象。诸如模式分类、模式评估和创新等领域的研究近年来不断涌现,然而相

比实体经济的快速发展、企业实践的不断探索来讲,商业模式的研究深度依旧有待加强。

通过对近年来国内外学者在商业模式领域的研究成果的分析,我们可以发现,不同的学者虽从不同的视角阐述了商业模式的含义,但多数研究仅停留在对商业模式的简单描述上,对其要素结构缺乏系统深入的解析,由于未建立起完整的、可供深入探讨的结构体系,也更未建立起对商业模式进行理论分析的方法和框架,因而也就缺乏对商业模式系统的全面认识,在其理论意义上远不足以解释和指导企业的经营实践活动。本书力图在国内外学者已有研究的基础上,进一步深入挖掘商业模式,研究探讨现代流通企业商业模式的构建、实施评价和创新思路,为我国现代流通企业商业模式的构建与发展提供开阔创新思路。

二、商业模式构成要素

(一) 构成要素

作为商业模式研究的重要内容,商业模式构成要素受到学者们的密切关注。构成要素是商业模式发展初期最受学者关注的两个热点问题之一。当一个领域的研究过多地集中在概念和构成本身时,说明该领域的研究和发展尚处于起步阶段。对商业模式构成要素的关注也再次说明,目前国内外商业模式研究的尚未成熟。国内外对商业模式的研究从概念、构成要素到商业模式的评价与创新等深的层次,仍需广大学者和企业界人士的共同探讨和实践努力。

下表列举了1996至2005年的10年间内,国外一些学者在商业模式领域对商业模式构成要素的界定和描述。从表中可以看出,各个学者从不同的角度对商业模式的构成要素进行了界定。从统计的28组学者对构成要素的描述中可以发现,在十年的时间里,这些学者关于商业模式的构成要素提出了超过100个不同的要素概念,这些概念有的角度完全不同,有的则含义相近。内容涉及产品、服务、技术、战略、渠道、收入、成本、资源、客户关系、合作伙伴、市场竞争战略等各个方面。尽管涵盖内容广泛,但每个学者在对构成要素的理解上各有侧重。

表 1-1 关于商业模式构成要素的研究

文献作者	时间	构成要素
Horowitz	1996	价格、产品、分销、组织特征、技术
Viscio&Paternack	1996	核心观点、经营单元、服务项目、治理模式、系统联系
Timmers	1998	产品/服务/信息流结构、参与主体利益、收入来源
Venkatraman & Henderson	1998	客户界面、资源配置、知识运用、
Donath	1999	客户理解、市场战术、公司管理、内部网络化能力、外部网络化能力
Markides	1999	产品创新、客户关系、基础设施管理、财务
Chesbrough & Rosenbloom	2000	价值主张、目标市场、内部价值链结构、成本结构和利润模式、价值网络、竞争战略
Hamel	2000	核心战略、战略资源、客户界面、价值网络
Mahadevan	2000	价值流、收入流、物流
Afuah&Tucci	2001	客户价值、范围、定价、收入来源、关联活动、实现、能力、持久性
Alt&Zimmermann	2001	使命、结构、流程、收入、法律问题、技术
Amit 等	2001	交易内容、交易结构、交易治理
Applegate	2001	概念、能力、价值
Dubosson - Torbay 等	2001	产品、客户关系、伙伴基础与网络、财务
Gordijn 等	2001	参与主体、价值目标、价值端口、价值创造、价值界面、价值交换、目标客户
Linder 等	2001	定价模式、收入模式、渠道模式、商业流程模式、基于互联网的商业关系、组织形式、价值主张

续表

文献作者	时间	构成要素
Papakiriakopoulos & Poulymenakou	2001	协调问题、合作竞争、客户价值、核心能力
Petrovic 等	2001	价值模式、资源模式、生产模式、客户关系模式、收入模式、资产模式、市场模式
Rayport 等	2001	价值流、市场空间提供物、资源系统、财务模式
Weill&Vitale	2001	战略目标和价值取向、收入来源、关键成功因素、核心能力
Betz	2002	资源、销售、利润、资产
Forzi 等	2002	产品设计、收入模式、产出模式、市场模式、财务模式、网络和信息模式
Hawkins	2002	事务模式、收入模式、交易模式
Magretta	2002	产生部分、售出部分
St? hler	2002	价值取向、产品或服务、价值体系结构、收入模式
Gartner	2003	市场提供物、能力、核心技术投资、概要
Lambert	2003	提供的价值、收到的价值、价值链中的角色、交互作用实体、交互作用渠道
Osterwalder 等	2005	价值主张、目标客户、分销渠道、客户关系、价值结构、核心能力、伙伴网络、成本结构、收入模式

艾伯特·维西奥和布鲁斯·巴斯特纳克(Viscio&Paternack, 1996)认为,环境的变化是引起企业商业模式变化的主要因素。一个好的商业模式必须包含五个构成部分:即核心观点、经营单元、服务项目、治理模式和系统联系。其中,核心观点又包括自我定位、战略领导、核心能力、控制目标和资本使命。美国波士顿大学管理学院教授文卡特拉曼和亨德森(Venkatraman & Henderson, 1998)认为,知识运用对商业模式具有重要作用,知识需要与其他构成部分协同作用才能够形成商业模式的架构,具体包括客户界面、资源配置和知识运用三项内容。阿福亚赫和图西(2000)认为,商业模式由客户价值、范围、定价、收入来源、关联活动、实现、能力、持久性组成。其中,客户价值体现为企业为客户提供的价值。范围指企业提供的产品和服务的目标客户群体。