

国家自然科学基金面上项目 (71272094)

中国博士后基金 (2018M631827)

辽宁省社科规划基金 (L18BGL037)

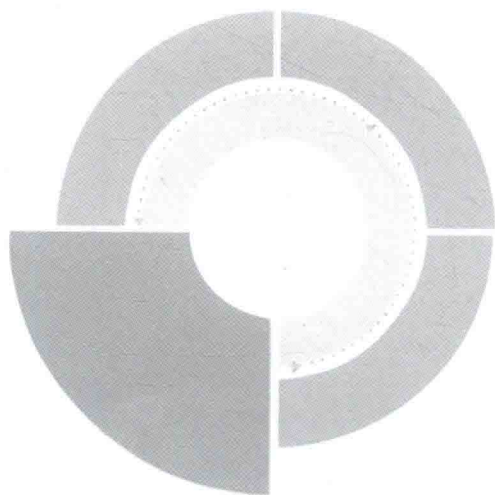
商业模式创新与管理系列丛书

营销洞察与 商业模式创新

——基于传统行业成熟企业的案例研究

MARKETING INSIGHT AND BUSINESS MODEL INNOVATION
—BASED ON THE CASE STUDY FROM
TRADITIONAL INDUSTRY ESTABLISHED COMPANIES

王雪冬◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国家自然科学基金面上项目 (71272094)
中国博士后基金 (2018M631827)
辽宁省社科规划基金 (L18BGL037)

商业模式创新与管理系列丛书

营销洞察与 商业模式创新

——基于传统行业成熟企业的案例研究

MARKETING INSIGHT AND BUSINESS MODEL INNOVATION
—BASED ON THE CASE STUDY FROM
TRADITIONAL INDUSTRY ESTABLISHED COMPANIES

王雪冬◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

营销洞察与商业模式创新：基于传统行业成熟企业的案例研究/王雪冬著. —北京：经济管理出版社，2018. 11

ISBN 978 - 7 - 5096 - 5989 - 2

I. ①营… II. ①王… III. ①市场营销学 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 206248 号

组稿编辑：申桂萍

责任编辑：梁植睿

责任印制：黄章平

责任校对：王淑卿

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 A 座 11 层 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装有限公司

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1000mm / 16

印 张：11

字 数：166 千字

版 次：2018 年 11 月第 1 版 2018 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 5989 - 2

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

在当今时代，商业模式创新日益成为创业企业发展壮大和成熟企业转型升级的利器，独特的营销洞察则是商业模式创新的基石，营销洞察引导原本处于弱势地位的二线企业通过商业模式创新实现“弯道超车”，成为一种非常独特的企业实践现象。以陕鼓集团、万达集团、和君咨询为代表的传统行业成熟企业，原本是处于劣势地位的二线企业，却通过商业模式创新完成了对同行业原领导者的超越。这些传统行业商业模式创新企业都有超越行业共识的营销洞察，相比同行业原领导者极大地提高了顾客价值。同时，与同行业原领导者遵循目前现有常规营销学理论不同，商业模式创新企业的营销洞察实践与目前常规营销学理论存在诸多不一致之处。可见，商业模式创新中营销洞察是一个亟待探索的特殊企业实践现象。营销洞察是商业模式创新的源头、起点和首要决定因素，也是营销学者本应关注的核心议题。然而，营销学者却在商业模式研究中缺位，商业模式学者则将营销洞察默认为既成事实而予以忽略。在此背景下，以传统行业为背景，探讨“商业模式创新中营销洞察问题”就十分必要。对该问题的研究可以进一步充实营销学关于顾客价值这部分理论和有效方法，并指导传统行业企业更高效地发现独特的顾客价值，实现商业模式创新转型，因而具有一定的理论意义和较强的实践价值。

本书作为一个探索性案例研究，以传统行业的商业模式创新企业和同行业原领导者作为对比案例研究对象，重点探讨“商业模式创新中营销洞察过程是什



么”的问题。在对比性多案例的复制逻辑以及扎根理论的归纳式分析过程中，本书发现，商业模式创新中营销洞察过程由二元营销导向演变过程、边缘顾客、MCC 流程三个要素所构成，而营销学中营销洞察过程则由单一营销导向演变过程、主流顾客、STP 流程三个要素所构成，并最终形成如下结论和创新点：

(1) 二元营销导向演变过程是商业模式创新中营销洞察过程的主要营销导向。驱动市场导向是商业模式创新中营销洞察过程与传统营销学中营销洞察过程的关键区别。企业家对企业的市场导向类型有重要的影响作用，企业生存危机则是企业究竟会采用驱动市场导向还是市场驱动导向的条件。尽管都有超一流的企业家，但只有面临强烈生存危机的企业，才更可能采用驱动市场导向；企业生存危机越弱，越可能采用市场驱动导向。该发现丰富了商业模式创新理论，也丰富了营销学已有的相关研究成果。

(2) 边缘顾客是商业模式创新中营销洞察过程的靶向顾客。边缘顾客是独特营销洞察的源泉，商业模式创新企业面向边缘顾客获取信息，实现了顾客价值颠覆。该发现突破了营销学过于强调主流顾客的局限，拓宽了营销学关于营销洞察的视野。

(3) MCC 流程是一个较之营销学 STP 不同的顾客价值分析流程。在营销洞察过程的分析流程环节，商业模式创新企业通过多边顾客、市场联结、顾客价值簇的 MCC 流程选择目标顾客和界定顾客价值，而顾客需求互补性、资源外生假设、问题导向是 MCC 流程背后的逻辑假设。该发现丰富了商业模式创新方法的研究成果，也拓展了营销学的 STP 流程理论。

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景与选题	1
一、现实背景	1
二、理论背景	3
三、问题提出	5
第二节 研究方法、范围与流程	6
一、研究方法	6
二、研究范围	7
三、研究流程	9
四、逻辑推理过程说明	9
第三节 研究意义	12
一、理论意义	12
二、实践意义	13
第四节 本书结构安排	14
第二章 理论基础与文献述评	15
第一节 概念界定	15



一、商业模式创新的概念界定	15
二、营销洞察的概念界定	22
三、营销洞察与商业模式创新的关系	25
第二节 营销洞察过程的相关文献述评	27
一、关于营销导向的相关文献述评	27
二、关于靶向顾客的相关文献述评	33
三、关于分析流程的相关文献述评	37
第三章 研究设计	41
第一节 案例设计与案例选择	41
一、案例设计——对比性多案例	41
二、案例选择	43
三、案例企业基本情况	49
第二节 数据收集	49
一、二手资料	49
二、访谈调研	50
三、实地调研	51
第三节 数据分析	52
一、数据转化和案例描述	52
二、扎根理论编码分析	53
第四节 信度和效度	55
一、信度	55
二、构念效度	56
三、内部效度	56
四、外部效度	57
五、理论饱和度	57

第四章 双元营销导向演变过程	59
第一节 关于“营销导向”的数据分析	59
一、开放性编码	59
二、主轴编码	61
三、选择性编码	61
第二节 营销洞察过程营销导向模型的构念阐释	63
一、双元营销导向演变过程	63
二、单一营销导向演变过程	68
三、企业家重视	70
四、企业生存危机	74
五、顾客价值颠覆、顾客价值提升和顾客价值丰富	74
第三节 营销洞察过程营销导向模型的机理分析	80
一、企业家重视、企业生存危机对企业市场导向选择的影响	80
二、市场导向对营销洞察结果的影响	83
第四节 文献对话	86
一、对已有理论的延伸和突破	86
二、与相似文献的对比	88
本章小结	89
第五章 边缘顾客	91
第一节 营销洞察过程靶向顾客的数据分析	91
一、开放性编码	91
二、主轴编码	93
三、选择性编码	94
第二节 营销洞察过程靶向顾客的构念阐释	95
一、边缘顾客	95



二、主流顾客	98
第三节 营销洞察过程靶向顾客的机理分析	100
第四节 文献对话	104
一、对已有理论的延伸和突破	104
二、与相似文献的对比	105
本章小结	106
第六章 MCC 流程	107
第一节 顾客价值分析流程的数据分析	107
一、开放性编码	107
二、主轴编码	109
三、选择性编码	110
第二节 MCC 流程的相关构念阐释	111
一、多边顾客	111
二、市场联结	112
三、顾客价值簇	117
第三节 MCC 流程的逻辑假设	121
一、顾客需求互补性假设	121
二、资源外生假设	125
三、问题导向假设	128
第四节 文献对话	133
一、对现有理论的延伸和突破	133
二、与相似文献的对比	135
本章小结	137
第七章 结论	138
第一节 研究结论和主要创新点	138

第二节 实践启示	140
一、双元营销导向演变过程的实践启示	140
二、边缘顾客的实践启示	141
三、MCC 流程的实践启示	142
第三节 研究局限	143
第四节 未来展望	144
参考文献	146
后 记	162

第一章 绪论

第一节 研究背景与选题

一、现实背景

近年来，商业模式创新日益成为时代所趋。随着计算机和信息技术的发展，特别是互联网的出现，人类社会从传统工业时代进入网络信息经济时代。互联网彻底改变了企业在工业时代相对稳定的经营环境，行业边界开始模糊、产业变迁加快、不确定性增加，许多在传统工业经济时代行之有效的法则已经无法保障企业的生存和持续成长。一些曾经在传统工业经济时代风光无限的企业在新经济时代黯然失色。例如，作为工业经济时代的潮头领导者索尼、松下、东芝、三洋、日立等日本企业在网络信息经济时代集体失语。与此同时，互联网新贵却不断崛起。在互联网领域，Apple、Microsoft、Google、Facebook 等互联网企业先后引领了互联网产业一波又一波的变革浪潮。而以亚马逊、阿里巴巴、新浪、携程等为代表的新兴企业则利用互联网不断整合传统产业。在互联网企业不断崛起和整合传统行业的过程中，“商业模式”成为企业家们阐述完全不同于传统工业经济时



代价值规律、描述互联网环境下企业经营运作的一个新兴术语。此后，商业模式创新作为一种新的企业发展方式日益引起企业家们的强烈关注。2005 年经济学人智库的调查表明，54% 的 CEO 认为，商业模式创新是比产品和服务创新更为重要的创新方式。IBM 商业价值研究机构自 2006 年以来每两年对全球 CEO 进行的调查也表明，不同领域的高级管理者都将开发创新性的商业模式作为优先发展的要项。该机构 2009 年的后续研究还发现，70% 的公司正在或试图开展商业模式创新，98% 的公司正在一定程度上对原有的商业模式进行修订。显然，商业模式创新已经成为实业界的共识。

商业模式创新不仅对于互联网等新兴创业企业意义重大，对存续时间较长的传统行业成熟企业同样意义非凡。传统行业企业不仅面临互联网企业的崛起和整合，还面临行业内部的激烈竞争。在日益激烈的同质化竞争中，传统行业企业迫切寻求转型升级。在此过程中，传统行业内部的一些企业，特别是中国本土的传统行业企业也逐渐认同并实施了商业模式创新，互联网企业和传统行业商业模式创新企业形成了当下商业模式创新的滚滚洪流。在此过程中，以陕鼓集团、万达集团、和君咨询为代表的传统行业企业作为传统行业内部的商业模式创新典型涌现出来。它们作为过去所在行业内的二线企业甚至三线企业，通过商业模式创新，以颠覆者的形象出现，穿越了已有行业领导者沈鼓集团、万科集团、正略咨询所设置的竞争壁垒，重新点亮貌似已成定局的行业，成为所在行业的新领军企业。例如，万达集团通过“订单地产”“城市综合体”等持续的商业模式创新，从一个区域性住宅房地产企业一跃超越万科集团，成为中国商业地产的领军企业；陕鼓集团原本是偏居于西安一隅的三线风机制造企业，却通过“全方位动力设备系统问题的解决方案提供商和服务商”的商业模式创新，从单纯的低端风机制造领域“走出来”，超越沈鼓集团成为中国风机制造行业的新领导者；和君咨询则通过“咨询、资本、商学”一体两翼的商业模式创新从一个濒临破产倒闭的二线管理咨询公司成为中国本土最大、成长最快的咨询巨头。由此可见，商业模式创新不仅对于新兴产业中的创业企业意义重大，对存续时间较长的传统行业中的成熟企业来说同样意义非凡。



不仅如此，通过对商业模式创新实践的十几个案例，尤其是传统行业的三对同行业案例的初步研究，笔者发现：第一，在成功的商业模式创新实践中，营销洞察极为重要，商业模式创新企业都有迥异于同行业原领导者的营销洞察。例如，沈鼓集团关注风机本身的性能和成本，陕鼓集团发现了顾客不仅需要鼓风机产品，也还有产品安装、维护等配套服务的潜在需要，从而在行业内开创了动力设备系统的设计、选型、制造、安装、调试、外围施工、设备运营、设备维修和保养等全方位服务模式；与同行业原领导者万科集团关注房地产的居住属性不同，万达集团则发现了居住属性之外的娱乐、购物等顾客价值，为城市居民提供了“一站式城市生活配套服务”和“全国性商业运营平台”；与原行业领先者正略咨询集中于管理咨询服务不同，和君咨询在管理咨询服务之外，还为中小企业客户提供资金资本、人才培养等中小企业成长的全产业链服务。第二，商业模式创新企业在营销洞察过程中，存在一些与目前常规营销理论不符的特殊实践，而同行业原领导者的营销洞察实践则遵循了目前的常规营销理论。例如，沈鼓集团、万科集团、正略咨询作为原行业领导者都有非常鲜明的市场驱动导向，围绕行业主流顾客，通过 STP 流程，向目标顾客群体提供数量有限的关键顾客价值要素。而以陕鼓集团、万达集团、和君咨询为代表的商业模式创新企业则在营销洞察过程中，表现出了强烈的主动改造行业倾向，没有仅仅聚焦于行业企业竞相追逐的主流顾客，而是面向多种不同的顾客群体，采用了网状价值创造结构，向顾客提供“一揽子”顾客价值要素。

商业模式创新企业的独特实践现象，吸引笔者关注“商业模式创新中的营销洞察过程”，并思考“商业模式创新中的营销洞察过程是什么样的？其与目前现有营销学理论有何差异？”

二、理论背景

近年来，商业模式创新因其在创业企业发展壮大和成熟企业战略转型过程中的决定性作用，引起了理论界和学术界的持续热烈关注（Teece, 2010）。学者们普遍认为商业模式创新对于企业创造和保持竞争优势极为重要，商业模式创新是



企业获取成功的关键驱动力，持续的商业模式创新对于每一个寻求基业长青的公司都是非常必要的（Sosna et al.，2010）。特别地，对于存续较长时间的成熟企业而言，适时的商业模式创新是其保持自身商业模式活力、重塑和保持竞争优势的关键。一个企业的持续竞争成功取决于其以恰当节奏，朝着适合外部商业环境的方向，转变其商业模式的能力（Aspara，2010）。

在普遍意识到商业模式创新重要性的同时，学者们还普遍认同，营销洞察是商业模式创新的源头和起点。商业模式包括“发现顾客价值、实现顾客价值并从中获取企业价值”这样三个构成部分及其联系（Teece，2010）。商业模式创新与营销洞察密切相关，商业模式创新必须以顾客需求为基本出发点，以顾客价值为核心（Johnson et al.，2008；Demil & Lecocq，2010）。作为一种系统性创新，商业模式创新首先需要企业能够发现新的、其他企业没有发现的顾客需求，并针对此顾客需求提出独特的顾客价值主张，其后才是运营模式、营销模式、盈利模式等环节的创新（王雪冬和董大海，2013a）。

然而，尽管学者们普遍认同商业模式创新，也普遍强调营销洞察对商业模式创新的重要性，但文献梳理表明，现有文献关于商业模式创新中的营销洞察问题的研究还存在一定的不足，主要体现在：

（1）营销学者较少关注商业模式创新研究中营销洞察过程的研究。商业模式创新理论始终强调顾客价值概念，营销学中的顾客价值理念贯穿于商业模式始终。但在1970~2013年的国际主流营销学期刊中，只出现过八篇与商业模式相关的文章（Coombes & Nicholson，2013）。在这仅有的几篇文章中，也没有探讨营销洞察，尤其是营销洞察过程问题。而顾客价值一直是营销学者关注的重点问题，因此，营销学者有必要参与到商业模式研究中。营销学者参与商业模式创新研究，首当其冲应当关注“营销洞察”。

（2）商业模式研究学者对商业模式创新中营销洞察过程的研究关注不足。由于商业模式创新仍然是一个快速形成和发展之中的独立交叉学科（王雪冬和董大海，2012），学者们在商业模式学科的研究上仍然集中在概念界定、学科定位、构成要素等宏观问题上，而对商业模式创新中营销洞察过程这一细节过程性问题



则关注较少。商业模式创新学者通常将“营销洞察”（即提出“价值主张”）作为默认的既成事实，对商业模式创新的研究集中在商业模式的运营模式、盈利模式等环节（王雪冬和董大海，2012），而对商业模式创新中营销洞察过程几乎未有明确论述。

（3）战略学和创业学等其他学科学者所关注的营销洞察过程与传统行业商业模式创新企业的营销洞察过程存在差异。战略学和创业学这两个学科的学者对营销洞察过程的研究集中在技术快速变化的新兴产业（如互联网产业、IT产业等），关注营销洞察“从无到有”的过程。但在传统行业中，商业模式创新企业却是在行业对顾客价值认知存在共识的情况下，发现了迥异于行业普遍认知假设的顾客价值，其对顾客价值的认知经历“从有到无，再从无到有”“从清晰到模糊，再从模糊到重新清晰”的独特过程。

综上所述，商业模式创新中的营销洞察过程，尤其是传统行业商业模式创新企业的营销洞察过程，是一种较为独特的企业现象。现有理论对这种独特的企业现象关注不足，仍然存在研究缺口。同时，鉴于营销洞察对商业模式创新的决定性先导作用，以及商业模式创新的重要性，笔者认为，商业模式创新中的营销洞察过程问题是一个非常重要又亟待解决的问题。

三、问题提出

正是基于上述背景和考虑，本书从传统行业商业模式创新企业独特的营销洞察过程的“例外现象”出发，重点研究一个核心问题：商业模式创新中的营销洞察过程是什么样的？更进一步，营销洞察过程作为一种企业认知和分析顾客价值的过程，涉及营销导向、靶向顾客（关注焦点顾客的类型）、分析流程（目标顾客选择和顾客价值界定）三个主要问题（Kotler，2003）。因此，本书的核心问题进一步细分为三个子问题：

（1）关于营销导向问题。商业模式创新中营销洞察过程的营销导向是什么样的？与目前现有营销学常规营销导向理论有何区别？

（2）关于靶向顾客问题。商业模式创新中的营销洞察过程主要面向哪些顾



客获取顾客价值信息？与目前现有营销学的顾客类型理论有何区别？

（3）关于分析流程问题。商业模式创新中营销洞察过程的分析流程是什么样的？与目前现有营销学 STP 流程有何区别？

本书希望通过对上述问题的探索和研究，能够揭示商业模式创新中营销洞察过程，分析商业模式创新中营销洞察过程与营销学中营销洞察过程的不同之处，从而拓展现有的营销学理论，提出新的理论洞见和实践启示。

第二节 研究方法、范围与流程

一、研究方法

基于研究问题本身的特点、现有的理论基础、研究样本的可获取性等边界条件，本书选择了定性研究方法中的案例研究方法。选取该研究方法的主要原因如下：

（1）研究问题本身是一个探索性问题。当我们在试图拓展新理论而不是验证已有理论时，案例研究方法是很有用的（Eisenhardt, 1989）。文献回顾表明，传统行业成熟企业在商业模式创新过程中，经历了对顾客价值“从清晰到模糊，再从模糊到重新清晰”的“肯定—否定—否定之否定”的独特营销洞察过程，是一个需要进一步理解和探讨的现象。

（2）研究问题本身是一个过程性问题。本书力图揭示的“商业模式创新中营销洞察过程”是一个过程性研究问题。案例研究方法对于研究组织和战略的各种过程非常有效，能够采取整体全面和长期过程导向的视角，其研究结果常常出人意料但却真实可信，并且可以验证（Santos & Eisenhardt, 2009）。相比而言，目前营销学的主流研究方法——定量实证研究方法则很难适用于对此类问题的研究。



(3) 现有理论基础薄弱。我们在 2010 年进行的初步研究表明, 商业模式创新、营销洞察等议题在学术研究领域仍然是非常新颖的、具有多样化语义和应用的话题。这种情况直至今天依然如此。本书所要探讨的问题是一个本领域理论积淀非常少, 而从其他领域也很难借鉴到有效理论的研究问题。而当我们对个案特性、问题性质、研究假设及工具不了解时, 侧重于提出假设, 任务是寻找(新)理论时, 案例研究方法可以引导我们关注这一没有明确答案但却非常重要的问题(Yin, 1981)。

(4) 研究样本的有限性。商业模式创新作为一种新颖的创新方式, 实现难度较大, 符合商业模式创新的企业本身就很少, 而传统行业中的商业模式创新企业的样本就更为有限。在可供研究的样本不多时, 案例研究方法就成为一个不二法门(Yin, 1981)。案例研究方法允许研究者在不控制研究对象的情况下, 在特定的环境中进行研究, 采用归纳分析对理论积累依赖较小(Babbie, 2013), 可以对既有企业现象进行解释和纵深描述, 尽可能多地保留原汁原味的富有现实意义的特征(Eisenhardt & Graebner, 2007)。

二、研究范围

为了保证有效解决研究问题、高效完成研究任务, 本书首先需要明确界定研究范围, 阐明解决研究问题的情景(见图 1-1)。

1. “营销洞察过程”是本书拟解决的核心问题

本书力图以传统行业中的商业模式创新企业和秉承现有营销学营销洞察理论的同行业原领导者为案例研究对象, 揭示商业模式创新中营销洞察过程, 分析商业模式创新中营销洞察过程与传统营销学营销洞察过程的差异之处, 并揭示其原因。

2. “商业模式创新”是本书的大背景

本书紧贴商业模式创新这个企业实践热点, 扎根现实企业实践, 研究背景鲜活。本书力图揭示商业模式创新企业在营销洞察过程上的特征, 并通过商业模式创新企业与同行业原有领导者的对比分析, 寻找造成两者在营销洞察过程中差异