

■ 李永发 田秀华 著

商业模式与生态系统 ——新价值牵引下的共同演化

BUSINESS MODEL AND ECOSYSTEM



非外借

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

本书获得安徽财经大学著作出版基金资助

商业模式与生态系统

——新价值牵引下的共同演化

李永发 田秀华 著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

商业模式与生态系统：新价值牵引下的共同演化/李永发，田秀华著. —北京：经济科学出版社，2018. 12

ISBN 978 - 7 - 5141 - 9929 - 1

I. ①商… II. ①李…②田… III. ①商业模式 - 研究
IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 258070 号

责任编辑：黄双蓉

责任校对：曹育伟

责任印制：邱 天

商业模式与生态系统

——新价值牵引下的共同演化

李永发 田秀华 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxcbs. tmall. com

中煤（北京）印务有限公司印装

710 × 1000 16 开 15.5 印张 200000 字

2018 年 12 月第 1 版 2018 年 12 月第 1 次印

ISBN 978 - 7 - 5141 - 9929 - 1 定价：48.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 打击盗版 举报热线：010 - 88191661)

QQ: 2242791300 营销中心电话：010 - 88191537

电子邮箱：dbts@ esp. com. cn)



前言

商业生态系统与商业模式是两个密切相关的概念，且都超越焦点企业的活动边界，以一种更为系统的视角强调焦点企业如何基于自身资源、能力以及与其他组织、个人、环境之间的相依性和互补性去创造商业价值。一个新商业模式如何冲击、改变现有商业生态系统，或者进入一个新的商业生态系统？现有的商业生态系统将会生成、接纳和选择什么样的新商业模式？现有商业模式和现有商业生态系统之间的平衡如何被打破？促使商业模式演化和商业生态系统演化的驱动力和机制是什么？这些有趣且非常重要的议题，迄今为止，其答案尚在探索中。但是商业模式创新和商业生态系统战略设计在于探寻价值创造和价值获取原理及方式的变化，从而使得企业更有生存力和竞争力，这一点已经吸引企业界和理论界越来越多的注意力。因此本书内容逻辑框架包括两条主线：一条是明线，即回答一个企业为什么需要以及如何塑造商业生态系统和商业模式，以求企业可以做久、做强和做大；另一条是暗线，即回答一个企业如何可持续性创新、适应性调整其价值主张、价值创造和价值获取的方式。

因此，本书内容主要包括四个部分：

一、商业价值

商业是以实现商品交换谋利的活动系统。商业是很多活动的组

合，交换是商业的核心活动。一个企业或商家可以从事一种或者多种商业经营，即可将企业视为一个商业单元或若干个商业单元的集合。不同商业单元提供不同的商品或商品组合。本书将一种商业的价值定义为“（顾客感知价值 - 商品成本）× 商品需求总量”。信息技术、数字技术、云技术、物联网、人工智能、用户需求、市场竞争等不断改变一个商业的价值，催生新的商业价值。因此，本部分的任务就是分析商业是什么？商业怎么变？焦点企业如何从商业（趋势）中创造价值和获取价值？

二、商业生态系统

商业生态系统是由相互作用的组织和个人所支持的一个经济共同体。易变性、不确定性、复杂性和模糊性已经成为当前超竞争环境的四个特性，商业组织和个体应该基于商业生态系统思考新的竞争范式。一些企业成功创建一个新商业生态系统，然后又在这个商业生态系统中失去控制力和盈利能力，而另一些企业能够适应持续不断的创新和变革浪潮，从一个商业生态系统衍生出若干个新的商业生态系统，避开在特定市场与特定竞争者的肉搏战。因此，本部分的任务就是分析商业生态系统是什么？商业生态系统的核心理念是什么？如何描述商业生态系统中两个企业之间的关系？如何评测焦点企业商业生态系统的健康？

三、商业模式

商业模式是一个企业以交换活动为核心的可重复、可持续的赚钱方式。不管是欧美发达国家，还是中国与印度等新兴市场，一个企业若未能为技术创新找到匹配的商业模式，那么就很难从技术创新中获取创新的价值。尽管新技术常常是企业转型的主要因素，但是仅仅依靠技术自身使得一个行业转型是从未发生过的。很多文献表明，与技术创新相比，商业模式如果不是更加重要，至少也是同等重要。因此，本部分的任务就是分析商业模式

是什么？商业模式的理论流派有哪些？商业模式和战略之间的联系和区别表现在哪里？商业模式是如何演化的？怎么去创新？

四、新价值牵引下的商业生态系统与商业模式的共同演化

商业生态系统是企业与市场之间的一个中间组织形式和机制，促使人们思考系统中的每一个参与者或代理人之间的相依性和共同专业化的行为要求，从而在传统竞争理论之外寻找到一条新的价值创造和价值获取路径。商业模式创新是跨越企业边界去探寻价值创造和价值获取的新方式或新模板，焦点在于不同的参与者之间交易活动设计。基于商业生态系统的商业模式创新研究，更有助于提升在新形势下价值创造和价值获取活动的可持续性和可扩展性。一个成功的商业模式依赖于焦点企业与其商业模式所涉及的整个生态系统利益相关者之间的合作，如合作伙伴、顾客、供应商、金融商等参与，以提供一个独特、有效的解决方案。设计与执行一个新商业模式受到商业生态系统中其他参与者的影响，因而，同样可以挖掘、利用商业生态系统中其他参与者的现有资源。通过构建一个商业生态系统，为每个参与成员分配其资源，如知识、专长和资本等，合作竞争提供新产品和服务，满足客户需求并融入未来的创新。各个组织可以与商业共同体中的其他主要参与者一起共同塑造新的顾客价值主张、共创价值，并开发新的商业模式。但是，焦点企业的商业单元、商业模式和商业生态系统都是随着时间的推移而变化的。因此，本部分的任务就是研究商业模式与商业生态系统共同演化的机制，以及讨论由此引发的相关议题。

本书的出版获得安徽财经大学著作出版基金资助，谨在此表达诚挚的感谢！对于书中引用的所有认识与不认识的文献作者，表示深深的感谢！笔者对于商业生态系统和商业模式的理论关注已有十余年，本书也是对之前发表过的论文的梳理、修正，并注入新的内容，试图拓展商业生态系统理论、深化商业模式理论，并聚焦探索

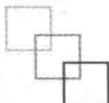
商业生态系统和商业模式的交叉领域中新的知识。当然，由于时间、精力和水平有限，本书肯定还存在一些缺陷甚至错误之处，敬请读者不吝指正。

李永发 田秀华

2018 年 12 月

目 录

CONTENTS



第一章 商业价值 / 1

- 第一节 商业变革 / 1
- 第二节 价值创造 / 10
- 第三节 价值获取 / 16

第二章 商业生态系统 / 21

- 第一节 商业生态系统的定义、维度和核心主张 / 22
- 第二节 商业生态系统的理论脉络与方向 / 34
- 第三节 企业间生态关系模型 / 38
- 第四节 商业生态位 / 50
- 第五节 商业生态系统演化与健康 / 64
- 第六节 中国网络零售商业生态系统 / 76

第三章 商业模式 / 94

- 第一节 商业模式的定义与结构 / 95
- 第二节 商业模式、战略和动态能力 / 121
- 第三节 商业模式的成型路径 / 127
- 第四节 基于场景的商业模式创新 / 147

第五节 新商业模式的二元性 / 156

第六节 实践案例 / 168

第四章 新价值牵引下的共同演化 / 184

第一节 共演案例：大士茶亭 / 185

第二节 新价值牵引 / 195

第三节 共演机制与维度 / 203

参考文献 / 223

第一章

商业价值

只要有商业，就存在商业生态与商业模式。随着时间的推移，商业也在演变，特别是近 30 年，新技术不断涌现，商业的形态发生颠覆性的变化。然而不同的商业生态和商业模式，会产生不同的商业绩效。商业在人、事物、数据和流程相互连接的万物互联时空下，不仅仅在产品和服务的质量层面展开竞争，而且对人们身体、情感和精神的影响方面以及在变革社会、环境的能力领域扮演着重要角色。

第一节 商业变革

时间改变万物，时间推动技术发展和人们需求升级，商业活动的范围、内容和方式在不断演变，特别是近 30 年，商业变革更是加快了速度。谁来判定一个商业是什么？是顾客。只有顾客才愿意为商品或服务付费，将经济资源转化为财富，将物品转化为商品。顾客购买的和所考虑的价值绝不是一个产品本身，而始终是效用，

也就是说，这个产品或服务可为顾客做些什么。^①

一、什么是商业

商业是以实现商品交换谋利的活动系统。在商业活动系统中，存在很多物种、族群和群落，包括盈利性的和非盈利性的个体和组织。商业的概念可以分为两个层次：一是狭义的商业，将商业局限于交换领域，被定义为贸易和商品买卖；二是广义的商业，泛指一切商品的研发、生产、交易、服务的活动与过程。商业是一切交易行为的泛称，^② 是人员、决策、资源、建筑物、产品、价值观、行动以及开展和维持这种特定人类活动所必需的任何其他成分的真实集合。^③ 循着商业史的变迁，商业内涵在不断地演化，其轨迹是：行商→坐商→前店后厂→钱庄→商帮→合伙企业→股份制企业→跨国企业→社会企业→信息化企业。^④ 如图 1-1 所示，一个企业或商家可以从事一种或者多种商业经营，即可将企业视为一个商业单元或若干个商业单元的集合；一种商业一般由多个企业去经营。

不管是实物形态、服务形态，还是数字形态，商品是用以交换的劳动产品，是价值与使用价值两个因素的统一体。^⑤ 商品价值体现凝结在商品中抽象的、无差异的人类劳动；使用价值则体现商品

① Drucker, Peter F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books, 1986.

② 瞿彭志：《商业自动化（第2版）》，上海交通大学出版社2004年版。

③ Casadesus - Masanell R., Heilbron J., *The Business Model: Nature and Benefits, Business Models and Modelling*. Emerald Group Publishing Limited, 2015.

④ 赵涛、彭龙：《商业文明·要素文明·形态文明》，载于《山东社会科学》，2013年第11期。

⑤ 卡尔·马克思著，曾令先等译：《资本论》，江苏人民出版社2011年版。

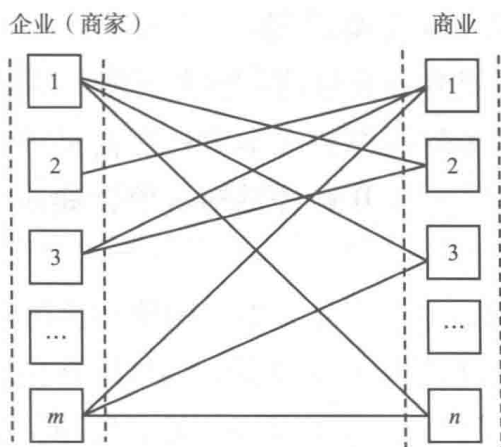


图 1-1 企业与商业的关系

的有用性，由具体劳动所创造，若以货币形式来衡量，即是顾客感知价值，表示顾客愿意支付的最大货币量。使用价值是交换价值的物质承担者，交换价值表现为一种使用价值与另一种使用价值在相互交换时的量的关系；而不同商品之所以在量上能够比较，则在于商品的共同属性——价值。交换价值的货币形式就是商品价格。

与何丽野（2017）将商业价值定义为使用价值（效用）与成本（生产费用）之间的比值有所不同，^① 本书将商业价值定义为差值的形式：

$$\begin{aligned}\text{商业价值} &= (\text{商品使用价值} - \text{商品成本}) \times \text{商品需求总量} \\ &= (\text{顾客感知价值} - \text{商品成本}) \times \text{商品需求总量}\end{aligned}\quad (1-1)$$

商业的核心是商品的交换谋利。交换是手段，而谋利是目的，也是达成交换的条件。交换是商业的本质，市场主体通过“利益

^① 何丽野：《商业价值及其在当代马克思主义政治经济学中的意义——以“黄金光盘”为例》，载于《浙江社会科学》，2017年第6期。

导向”的缔约方式实现交换。^① 基于公式（1-1），在顾客感知价值一定的情况下，提升商业价值，就需要降低商品成本，如改变生产技术、流通技术和降低原料成本等；在商品成本一定的情况下，提升商业价值，就需要提升顾客感知价值，如改变顾客价值主张、改善顾客体验等。

如图1-2所示，一个商品有很多的使用价值点，举一个例子来说，盒装火柴基本有用性是点火功能，还可以在包装盒印上酒店的电话号码，这就表现了广告传播的功能。好的使用价值点可以扩大商品的使用价值和商品成本的缺口，还可以改变商品使用人群，进而扩大商品的需求量。商品的成本可以解构成很多的环节和位点，通过流程重组、新玩家的加入消化和新技术使用，可以降低商品的成本，进而扩大商品的使用价值和商品成本的缺口。当然，随着商品的使用价值和商品成本的缺口的扩大和商品需求量的扩大，商业价值就被放大。

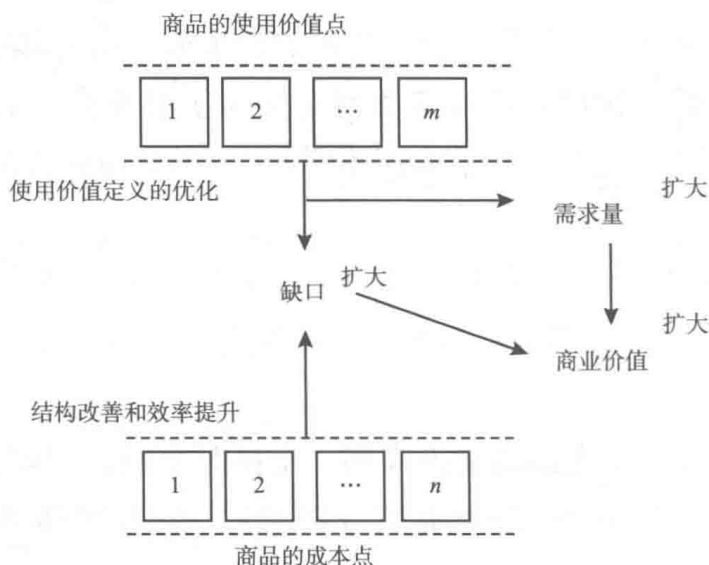


图1-2 商业价值的提升路径

^① 刘闻：《论商业言论自由的法律边界》，载于《江西社会科学》，2016年第8期。

作为一个经济学用语，一项投资（资产）的商业价值是用与投资相关的税后现金流的净现值（Net Present Value, NPV）来测量的。^① 顾客终身价值（Customer Lifetime Value, CLV）被定义为源于一个顾客的长期现金流的净现值。^② 顾客终身价值是客户选择和营销资源分配的一个度量指标，能够赋能管理者前瞻性地维护或改善顾客关系。^③

二、商业怎么变

商业的演变，一个重要的驱动因素是商业技术的进步，特别是信息通信技术和大数据技术的快速发展，商业业态和商业模式不断转型与重塑。

1. 商业 1.0：简单商业

与农业经济主导的阶段相适应，相对当前的商业而言，这个时期的商业活动极其简单。小商小贩的行商是主要的商业活动，信息传播的方式依赖于人工传播。^④ 货郎行商们从远处带来原本只存在于人们梦里的“神物”，让生活开始多彩；但是由于山高水远，人们只能在家里坐等偶然而来的惊喜。^⑤

① Williams S., Williams N., “The Business Value of Business Intelligence”, *Business Intelligence Journal*, No. 8, 2003.

② Venkatesan R., Kumar V., Bohling T., “Optimal Customer Relationship Management Using Bayesian Decision Theory: An Application for Customer Selection”, *Journal of Marketing Research*, No. 4, 2007.

③ Kumar V., Ramani G., Bohling T., “Customer Lifetime Value Approaches and Best Practice Applications”, *Journal of Interactive Marketing*, No. 3, 2004.

④ 聂永有：《信息革命与现代商业的变革》，载于《上海大学学报：社会科学版》，2001年第2期。

⑤ 周庭锐：《商业 4.0 “创客”的世界》，载于《商学院》，2015年第1期。

2. 商业 2.0：市场商业

与工业经济主导的阶段相适应，零售商业企业的坐商是主要的商业活动，商业活动有了集市、场所和城镇空间要素支撑。信息传播的方式依赖于大众媒体传播。行商向坐商的转变有两个看得见的驱动力量：一是交通技术，二是城镇发展。不管是商家还是消费者，品牌日益在商业活动中被关注。当然，传统商业是以企业为中心的批量生产，消费者难以实现个性化选择。

3. 商业 3.0：移动商业

与信息经济相适应，电商成为活跃的商业群体，不管是商家还是买家都可以随时随地处理商业活动，移动接入成为这个时期最重要的属性。信息传播的方式依赖于电子载体传播。互联网改变人与人之间的关系，改变了人们的生活方式。互联网使得商业摆脱了时空、地理位置的限制，颠覆了传统商业的购物方式，实现了消费者更大范围的比价效应。现代商业上半场是“互联网+商业”，下半场是“移动互联网+商业”，商品琳琅满目，消费场景千变万化。现代商业转向以消费者为中心，消费者的自我意识空前强大，消费者的选择权利前所未有。商业活动中兴起社交思维、数据驱动和智能应用。尽管如此，现代商业也难以摸准顾客内在心理的瞬息万变，只有基于物联网的海量数据，才可能发掘顾客注意力将要聚焦于何处。

4. 商业 4.0：智慧商业

与人工智能经济相适应，智能商品新兴于市场，信息传播的方式依赖于智能化载体传播。智慧商业基于物联网、移动互联网、开放硬件平台、可穿戴设备、各种传感器以及 3D 打印技术，通过数

据科学去捕捉每个顾客惯常的行为模式、建立动态时间序列行为模型和预测即将发生的消费行为。智慧商业中，新的物种，即机器人将承担更多的商务活动。消费者也是造物者，智慧商业实现了“消费需求—商业决策—运营模式—生产流程”之间所有元素不间断对话的能力，本质上实现了工业结合商业全价值链的完整自动化。^① 大数据是知识经济最具代表性范式之一，代表一种新兴研究视域。组织和企业由于能够从大数据中获得有关顾客观念、偏好、需求、态度等宝贵洞察力，因而大数据已经被认为是价值创造的重要来源。^② 企业应用旨在从内部商业运营中收集直接的客户反馈和信息，数据分析包括六个元素：数据生成、数据采集、数据储存、高阶数据分析、数据可视化、为价值创造制定决策。^③ 大数据时代信息和通信技术（ICT）领域的最新发展正在促进组织的创新和发展，如普适计算的技术发展和广泛适应为政府和企业重新考虑特定产业发展前景提供了大量机会（如医疗保健^④、智慧旅游^⑤）。

三、如何去应势

当前，商业界正在探索商业 4.0 世界的商业规则和商业活动，线上与线下高度融合，物联网、物流与大数据高度整合，新分工新合作，效率将前所未有地提高。存量价值是企业现有活动创造的价

① 周庭锐：《商业 4.0 你准备好了吗？》，载于《商学院》，2015 年第 2 期。

②⑤ Del Vecchio P., Mele G., et al., “Creating Value from Social Big Data: Implications for Smart Tourism Destinations”, *Information Processing & Management*, No. 5, 2017.

③ Saggi M. K., Jain S., “A Survey towards an Integration of Big Data Analytics to Big Insights for Value-creation”, *Information Processing & Management*, No. 5, 2018.

④ Pramanik M. I., Lau R. Y. K., Demirkan H., et al., “Smart Health: Big Data Enabled Health Paradigm within Smart Cities”, *Expert Systems with Applications*, No. 87, 2017.

值，增量价值是企业新活动创造的价值，适应新商业变革，企业需要通过新的活动，不管是活动范围还是活动类型的变化，去创造增量价值。

1. 顾客最为关键

以消费者为中心的理念是智慧商业最根本的商业规则。顾客价值极致者生存，最好的商品性价比、最完美的体验、最便利快捷的接触、最有安全保障的品质，这是企业应有的生存态度。顾客是企业的重要资产，与顾客之间的关系是企业获取竞争优势的关键资源。顾客能否满意是预测企业长期绩效的一个重要指标。

2. 创新商业模式

商业模式是以焦点企业特定的商业单元或者商业单元组为中心的跨企业边界的活动单元，反映该商业单元（组）怎样为顾客和合作伙伴创造价值的逻辑和方式。新商业、新商业生态呼唤新商业模式。在智慧商业的世界，企业实现充分的自动化和信息化，生产智能化、物流智能化、产品智能化。数据成为一种高阶资源，跨界合作竞争成为常态，当前的商业模式都将被重新定义，新的商业模式将不断涌现。大数据已经远远超越了最初的互联网或信息技术（IT）的技术范畴，成为当前时代的标志，信息技术领域的重心从“计算”转向“数据”。IT能力是互联网企业的核心竞争力。但各行各业可以效仿互联网企业，针对自身的应用需求，企业的“系统架构师”通盘考虑硬件体系结构、网络架构、软件系统、应用软件，量身定制IT系统和平台。商业模式是服务业企业的生命线。新型IT系统和平台一方面提升效率、降低成本，另一方面也是最