

Case and Research on Scientific and Technological Innovation

科技创新案例与研究

大数据支持下的商业模式创新——基于昌辉公司的案例分析

技术生命周期各阶段的核心技术识别——以碳纳米管技术为例

基于商业生态系统的企业平台战略研究

企业社会责任建设：A.O.史密斯提高企业竞争力的启示

知识产权代理公司的发展战略研究——基于苏州瑞思知识产权代理有限公司的案例研究

基于营销价值链的移动互联网应用营销策略研究——以欧朋新鲜事儿为例

食品行业企业社会责任、顾客价值与企业绩效的关系研究

政府补助、技术创新投入和企业绩效——以“互联网+”行业为例

ISBN 978-7-5096-4585-7



9 787509 645857 >

图书在版编目 (CIP) 数据

科技创新案例与研究. 2016 年第 1 期/徐南平主编. —北京: 经济管理出版社, 2016. 9
ISBN 978-7-5096-4585-7

I. ①科… II. ①徐… III. ①企业创新—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 212521 号

组稿编辑: 张 艳
责任编辑: 张 艳 赵亚荣
责任印制: 黄章平
责任校对: 超 凡

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: 880mm × 1230mm/16

印 张: 6.5

字 数: 183 千字

版 次: 2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4585-7

定 价: 58.00 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

《科技创新案例与研究》学术委员会

主 任:

李 扬 全国人大财经委员会委员、中国社会科学院学部主席团主席、学部委员、研究员

学术委员(按姓氏笔画排序):

马延和 中国科学院微生物研究所研究员

王 元 国家科学技术部中国科学技术发展战略研究院常务副院长、研究员

朱克江 江苏省盐城市市委书记

朱 宇 江苏省科技创新协会会长

刘 东 国家科学技术部中国科学技术发展战略研究院研究员

仲伟俊 东南大学教授

李 平 中国社会科学院数量经济与技术经济研究所所长、研究员

沈志渔 中国社会科学院工业经济研究所研究员

金 碚 中国社会科学院学部委员、研究员,中国社会科学院工业经济研究所原所长

欧阳平凯 南京工业大学教授,中国工程院院士

洪银兴 南京大学教授

胥和平 国家科学技术部调研室原主任、研究员

赵伟建 中国科学院化学所研究员,江苏省化学化工协会执行副会长、教授

徐南平 中国工程院院士

袁振宏 中国科学院广州能源研究所研究员,中国工程院院士、教授

黄 维 南京工业大学校长,中国科学院院士、教授

黄速建 中国企业管理研究会会长,中国社会科学院工业经济研究所原副所长、研究员

梅永红 山东省济南市市委副书记、市长,原国家科技部政策法规司司长

韩璞庚 江苏省社会科学院教授

穆荣平 中国科学院战略研究院院长、研究员

《科技创新案例与研究》编辑委员会

主 编:

徐南平 中国工程院院士

副主编:

朱 宇 江苏省科技创新协会会长

赵顺龙 南京工业大学经济与管理学院院长、教授, 江苏省科技创新协会秘书长

杨世伟 经济管理出版社总编辑、编审

王 钦 中国社会科学院工业经济研究所企业管理研究室主任、研究员

夏太寿 江苏省生产力促进中心党委书记、研究员

来尧静 南京工业大学 MBA 中心主任、教授

编委会成员:

张杰军 国家科学技术部中国科学技术发展战略研究院政策法规司研究员

郭 戎 国家科学技术部中国科学技术发展战略研究院科技投资研究所副所长

王伟光 辽宁大学教授

周小虎 南京理工大学教授

陈同扬 南京工业大学教授

编辑部主任:

吴 琨 南京工业大学教授

编辑部成员:

陈 力 经济管理出版社

张 艳 经济管理出版社

王晓梅 江苏省科学技术情报所

王京安 南京工业大学

费钟琳 南京工业大学

姚山季 南京工业大学

刘新艳 南京工业大学

许 景 南京工业大学

杨 青 南京工业大学

马 硕 南京工业大学

秦政强 南京工业大学

杜 芸 南京工业大学

主管单位

中国社会科学院工业经济研究所

江苏省科学技术厅

主办单位

江苏省科技创新协会

目 录

大数据支持下的商业模式创新

——基于昌辉公司的案例分析 龙 勇 张 煜 (1)

Business Model Innovation under the Using of Big Data

—Based on an Case Analysis of Chang Hui Company Long Yong Zhang Yu (13)

技术生命周期各阶段的核心技术识别

——以碳纳米管技术为例 费钟琳 吴 平 (15)

Identificating the Core Technology in Different Stage of the Technology Life Cycle

—Taking Carbon Nanotubes Technology for the Example Fei Zhonglin Wu Ping (24)

基于商业生态系统的企业平台战略研究

Research on Enterprise Platform Strategies based on Business Ecosystem

..... Yin Mengdan Wu Kun Liu Kai (34)

企业社会责任建设：A. O. 史密斯提高企业竞争力的启示

..... 吴晓翠 王前锋 (35)

Corporate Social Responsibility Construction: The Inspiration of A. O.

Smith to Improve the Competitiveness of Enterprises Wu Xiaocui Wang Qianfeng (45)

知识产权代理公司的发展战略研究

——基于苏州瑞思知识产权代理有限公司的案例研究 ... 曹孝陈 杜 芸 薛卓之 (46)

Development Strategy Research of Intellectual Property Agency

—Based on the Case of Suzhou Ruishi Intellectual Property Agency Co., Ltd.

..... Cao Xiaochen Du Yun Xue Zhuozhi (59)

基于营销价值链的移动互联网应用营销策略研究

——以欧朋新鲜事儿为例 陈 飞 杨 青 王智忆 (60)

Marketing Strategy Research Based on Marketing Value Chain of Mobile Internet Application

—A Case Study on Oupeng Ezine Chen Fei Yang Qing Wang Zhiyi (71)

食品行业企业社会责任、顾客价值与企业绩效的关系研究

..... 苏思骐 吴松强 (72)

**Research on the Relationship between Corporate Social Responsibility,
Customer Value and Enterprise Performance in Food Industry**

..... Su Siqu Wu Songqiang (79)

政府补助、技术创新投入和企业绩效

——以“互联网+”行业为例 杨 竞 许 敏 (81)

Government Subsidy, Technological Investment and Enterprise Performance

— “The Internet Plus” Industry as an Example Yang Jing Xu Min (93)

大数据支持下的商业模式创新

——基于昌辉公司的案例分析

龙 勇* 张 煜

(重庆大学经济与工商管理学院, 重庆 400044)

摘 要: 大数据资源商业价值的潜力及其对商业模式的巨大影响已经得到广泛认同。在旅游产业中, 大数据的应用也越来越广泛, 越来越多的旅游企业需要借助商业模式创新获得持续竞争力。本文以昌辉旅游服务发展集团(以下称“昌辉”或“昌辉公司”)为案例, 分析商业模式创新实践过程中大数据资源的应用, 然后在案例分析的基础上思考不同的大数据资源的交易属性促进企业绩效的不同路径, 以及在这些不同路径上的影响因素。最终在理论命题的基础上给出初步的概念模型。

关键词: 大数据资源; 商业模式创新; 企业绩效; 客户价值

0 引言

在传统产业与知识经济、虚拟经济和网络经济全面结合的竞争时代, 企业普遍面对一个亟待解决的问题: 如何为客户提供更加快捷、友好的服务? 如何提高客户的满意度, 提高客户黏性? 如何不断地吸引新客户, 挖掘潜在用户? 如何加强企业内部管理, 在日益激烈的市场竞争中立于不败之地?

20 世纪 90 年代以来, 涌现出一大批依靠商业模式创新而创造辉煌的企业, 如苹果、亚马逊、Google、eBay、Facebook、海尔、阿里巴巴等。纵观这些商业模式创新的典范, 创新大都与无限接近消费者有关、与跨界有关^[1]; 商业模式创新成为企业提升竞争力、持续获取超额利润的必然选择。一种全新的商业模式的出现, 往往是以技术创新为起点的。相应地, 商业模式也是企业实现技术创新市场价值的先决条件。互联网、信息技术不断发展, 带来了一场以“大数据”为焦点的技术革命, 也使得“大数据”成为商业模式创新的基本时代背景。

2012 年瑞士达沃斯世界经济论坛的与会者宣称: 大数据带来的不仅是技术革命, 更是一种社会革命, 将对国家治理模式、企业决策、组织和业务流程、个人生活方式产生巨大的影响。“互联网+”开启的大数据时代, 革新了从高新技术行业到传统行业的产品运营、企业管理与商业模式的思维。同时企业不能仅仅只是收集和储存大数据, 还需要围绕“大数据”这种资源来制定战略规划, 进行商业模式的创新实践。在商业模式创新成为企业竞争优势新来源的今天, 对大数据与商业模式创新之间的关联和应用大数据分析技术来进行商业分析和决策支持, 以及大数据驱动为主导的商业模式创新、市场营销、运营、战略规划等方面的研究和实践将成为未来大数据商业模式研究的核心。

* 龙勇, 重庆大学经济与工商管理学院教授、博士生导师、副院长, 重庆旅游人才发展研究院院长。

在旅游产业中,散客出行、个性化出行、自助旅行的需求日益旺盛,信息化、智能化、网络化等特征越来越明显。关于游客、旅游服务企业、景区管理企业、各种宣传推广平台等方面的数据资源越来越多,旅游企业也已经意识到了这些数据资源的重要性,越来越广泛地开展大数据资源和技术的应用,并在此基础上尝试商业模式创新。

本文以服务于旅游产业的昌辉公司为案例,分析该公司在商业模式创新实践过程中对大数据资源的应用;然后在案例分析基础上思考不同大数据资源的交易属性促进企业绩效的不同路径,以及在這些不同路径上的影响因素;最终在理论命题的基础上给出相应的概念模型。

1 文献综述

1.1 商业模式与商业模式创新

要理解商业模式创新,首先需要知道什么是商业模式。

“商业模式”概念来源于创业者的创意,是机会的有效叠加,形成组合的商业创意资源;它被认为是整合系统,而非单一的商品、营销或运作;是需求与配置的有机结合,提供给客户实现盈利的价值内容;也可将商业模式理解为目标客户价值、与利益相关者关系,以及企业核心资源能力的综合。即商业模式由企业资源与能力、客户价值主张、企业盈利模式三要素构成。《商业模式创新白皮书》将三者具体阐述为:支持盈利模式与客户价值主张的具体经营模式,在既定价格上企业向客户提供产品或服务所需要完成的任务,企业用来为股东实现经济价值的过程^[2]。奥佛尔等则将商业模式定义为企业价值创造的基本逻辑,即企业在一定的价值链或价值网络中是如何向客户提供产品和服务,并获取利润的,通俗地说,就是企业如何赚钱的。商业模式是一个系统,由不同组成部分、各部分间连接关系及其系统的“动力机制”三方面所组成^[3]。一个好的商业模式,可能会因为执行不当而失败。一个弱的商业模式,也可能因为有力的管理与实施技能而取得成功。因此,商业模式描述也要包括一定的时间与实施方面的因素。总之,从构成要素及具体表现、相互连接关系、“动力机制”三方面去描述商业模式时,还要放在价值链或价值网络中、一定的时间跨度内,包含动态实施方面的内容。这样,会更有助于把商业模式描述清楚。

如今,随着互联网与信息技术的高度发展,学术界对于商业模式的研究从静态模式研究转向了商业模式创新与转变方法、方向与动力研究。商业模式不断演变创新,技术、规则、市场与管理者心智是商业模式转变的动力。模式转变也遵循一定的规律,如寻求最大利益点、分析并强化差异性、保持业务灵活性、关注创意、创新模式实验等。对于模式创新的研究角度主要为目标市场、物流系统与利益相关者^{[4][5][6]}。

而商业模式创新是指为企业价值创造提供基本逻辑的变化,即把新的商业模式引入社会的生产体系,并为客户和自身创造价值,通俗地说,商业模式创新就是指企业以新的有效方式赚钱。它表现为商业模式内在逻辑结构与外在实体结构的“双结构”联动创新。商业模式创新的本质是企业对价值创造逻辑的重新思考,包括价值主张创新、价值创造模式创新、价值传递模式创新、价值实现模式创新中的一个或多个方面。具体到操作层面,则表现为企业在对顾客价值主张识别或再识别的基础上,对企业资源、结构、流程以及整个价值网络的重新设计与构造。Susan C. 等^[7]通过对商业模式相关文献进行综述,发现一般研究都认为商业模式创新有促进企业绩效的作用,现在更多的研究集中于企业进行商业模式创新的动机和决定企业成功进行商业模式创新的因素,以及企业成功与商业模式创新之间的关系。Susan C. 等还发现大部分商业模式创新以不同的行业作为背景,主要是在商业和管理、信息系统、生物技术等领域。

1.2 大数据资源

目前,对于大数据的概念比较普遍的认同是“规模大且复杂,以至于很难用现有数据库管理工具或数据处理应用来处理的数据集”,大数据包含了互联网、医疗设备、视频监控、移动设备、智能设备、非传统 IT 设备等渠道产生的海量结构化或非结构化数据,并具有数据资料采集、传输和分析的实时性。

许多学者对大数据的研究还停留在概念、内涵和特征等方面,也有学者从技术层面对大数据的收集、存储、处理和分析等进行了研究,如 Christian Esposito 等^[8]、Amir Gandomi^[9]。还有学者研究了大数据在企业管理、运营、推广等方面的作用,认为大数据的应用能够帮助企业获取竞争优势,提升企业能力和市场价值,如 Kim Hua Tan^[10]、David Opresnik^[11]。

总的来说,大数据的研究方向主要有四个方面:①社会化网络环境中的行为机理与社会资本结构;②企业网络生态系统及其协同共生机制;③企业运营特征描述与职能改进;④基于大数据的商业模式创新。

企业在生产经营过程中收集的各种数据,从本质上来说属于企业资源的一种。资源基础观认为,企业的资源特别是关键核心资源是企业竞争优势的来源。从 Wernerfelt^[12]、Barney^[13] 开始,有大量的学者对资源和能力理论的发展做出了突出贡献,许多学者还从不同的角度对资源和企业绩效进行了研究,如资源获取、创业资源、关系资源、资源利用等方面。也有学者对资源专用性和专有性的区分^[14]以及专用性资源、专有性资源的内涵^[15]进行了研究。

从目前的研究成果来看,很多研究涉及到大数据资源,但是对大数据资源的内涵进行深入研究尚在进行之中,目前主要结果还限于把大数据作为资源的一种来分析它在企业管理实践中的运用。本文把企业的大数据资源的属性分为用途灵活和用途特殊两方面,概念性地探索了这两种大数据资源属性促进企业绩效的不同路径。

1.3 大数据应用下的商业模式创新

2013 年,维克托·迈尔·舍恩伯格等^[16]前瞻性地指出,大数据正在变革我们的生活、工作和思维,并列举了大数据背景下 VISA、亚马逊等企业进行商业模式变革的例子,探究了不同条件下商业模式变革的方式,论证数据已经成为企业重要的资产和新商业模式的基石,甚至将大数据本身定义为一种全新的商业模式。Christian Hagen 等^[17]提出,大数据具有对目前商业模式进行创造性破坏的潜能,认为大数据时代企业获得成功的关键是建立以数据作为资产的商业模式。

伴随国内大数据热的兴起,国内学者也开始了大数据背景下商业模式的研究。陈晓霞、徐国虎^[18]指出,在商业模式中引入大数据这一工具将成为企业的竞争战略之一,总结了大数据产业链衍生出的 6 种商业模式,对每一种商业模式做了定义、案例分析和优势归纳,并最终提出大数据应用过程中的问题及对策,包括隐私保护、数据可用性识别等。李文莲、夏健明^[19]提出大数据背景下商业模式创新的三维视角,即大数据资源与技术的工具化运用、商品化推动大数据产业链的形成、大数据所引发的商业跨界与融合;分别从企业、大数据产业链、行业三个层面探究大数据在商业模式创新中的作用;从资源基础理论、创新理论等角度剖析不同层面的创新原理,为大数据背景下商业模式创新建立了系统化的分析框架。这两篇文献是国内从管理学角度研究大数据背景下商业模式的较早文献,为该领域的研究提供了一些思路和参考。荆浩^[20]从商业模式的经济、运营和战略角度论证了大数据提升企业竞争力的优势;基于创新目标和机制描绘了大数据背景下商业模式创新的框架;围绕商业模式的四个界面(市场提供、企业界面、客户界面、盈利模式)分析了大数据背景下商业模式的构成要素和构成结构的变革。针对特定行业的研究也活跃起来,如杨灿荣等^[21]将大数据背景下商业模式的研究缩小到零售业这一具体的行业,论述

了零售企业商业模式应用大数据创新的运营支撑条件和资源支撑条件,提出注重顾客需求、优化数据组织结构等零售企业商业模式创新的建议。杨灿荣等学者的研究使大数据背景下商业模式的研究内容和成果更有针对性。

综合国内外学者的研究可以看出,对于大数据背景下商业模式的研究是近几年才兴起的,大数据支持下的商业模式创新已成为重要的研究方向。不同学者的研究视角不同,但研究成果尚有“抽象理论”之嫌,尚没有形成一个切实可行的解决方案,针对具体行业的商业模式所做的研究尽管已兴起,但研究开拓的空间仍然很大。

2 研究方法 with 案例选择

与其他研究方法相比,案例研究更能够对问题进行系统深入且直观的解析。案例研究是一种运用历史数据、档案材料、访谈、观察等方法收集数据,并运用可靠技术对一个事件进行分析从而得出带有普遍性结论的研究方法。本文研究的是大数据应用下的商业模式创新问题,并分析大数据资源对企业绩效的影响路径。由于大数据的数据量、数据产生速度和多样性是传统意义的数据形态无法比拟的,现有的技术手段和设备很难对大数据进行数据处理和分析;同时,商业模式的框架包含多个层面且构成要素太多,很难对不同企业的商业模式创新的方向进行区分;所以关于商业模式创新的实证研究较少,更多的是将“商业模式创新”作为一个单独的变量进行研究,且研究商业模式创新的文献大多数都是采用案例研究的方法进行的。

旅游业是当前大数据资源应用的热点领域之一,相关的商业模式创新也非常活跃;现在出境旅游和国内旅游的市场越来越广阔,散客出行、个性化出行、自助旅行的需求越来越旺盛。面对这种形势,旅游企业要想在竞争中赢得优势,毫无疑问,要大力加强信息化建设以拓展营销模式、改善业务流程、提高工作效率,为客户提供个性化服务。旅游产业逐渐显现出信息化、智能化、网络化等特征。本文选择旅游行业企业作为案例研究对象有着特别重要的现实意义,旅游产业中大数据的应用越来越广泛,越来越多的旅游企业需求和尝试商业模式创新,为本文的研究提供了丰富的可选择案例研究样本。

昌辉旅游发展服务机构(以下简称昌辉公司),是由重庆旅游资产管理有限公司和昌荣传播集团共同创办,是一家融咨询策划、规划设计、景区创A与标准化辅导、资源整合、招商引资、项目运营、媒体传播、市场客源组织、智慧旅游服务、文创产品研发、大数据研究等业务于一体的全程服务商。通过对昌辉公司的调研,我们发现它的企业管理运营和商业模式以及大数据应用上有自己的特点,我们希望能从昌辉的商业模式创新实践中得到一些理论启示。

3 案例分析

昌辉公司的服务和技术实现了从产业链前端(研究咨询、策划规划、产品研发),到中端(项目遴选和投融资),到后端(项目运营),再到末端(消费者服务、市场反馈)的产业链全环节打通。其中市场消费行为轨迹的数据采集与多产业融合共同构成了昌辉的核心竞争优势。目前公司客户近百个,遍布重庆各区县和周边省份,2011年至今公司主营业务收入4亿元,税收1000万元。昌辉公司下设有重庆旅游规划研究院、重庆旅游营销中心、重庆两岸文化创意产业研究所、星耀众创空间和星耀消费服务创投基金。

3.1 昌辉公司业务体系

昌辉公司通过媒体传播、资源整合、节事执行、项目运营、咨询策划五大业务体系,进行市

场业务覆盖（如图1所示）。



图1 昌辉的业务体系

其中，咨询策划包括：①概念性策划（旅游及相关产业项目的总体定位、商业模式研究、重点产品策划、空间布局规划、产业系统指导）；②旅游专项策划（特色旅游发展战略、商业计划、项目深度包装、目的地营销策划、可行性研究等专项策划）；③旅游发展品牌咨询（城市与旅游品牌体系搭建、品牌支撑系统策划及旅游品牌运营管理等专业咨询服务）；④旅游市场及行业研究（数据分析、行业动态、政府解读、市场消费行为特征等行业专项市场等课题研究）。

媒体传播包括：①数字营销（依托数字媒体，打通各平台，进行有效互动，实现信息精准有效多层次的传播）；②媒介策略（结合媒体环境、消费者媒体接触习惯、产品特性和内容表达，形成全媒体投放计划和报告，解决客户整合传播的推广需求）；③智慧旅游（通过对新应用技术的研究和整合，客户提供系统规划、平台制作、一体化应用执行服务）。

节事执行包括：①活动策划（提供专业、系统化且极富创意的各种综合性节庆活动等节事方案，为客户的旅游发展提供推广亮点）；②活动运营（各类旅游节事活动的落地与执行，对资源进行合理分配和科学调度，严格监控活动的实施及执行）；③媒介公关（利用自身庞大的媒体资源网络，为客户制定与实施口碑传播策略，扩大客户品牌的认知度，塑造良好形象）。

项目运营包括：①营销托管（依托公司的资源优势，对客户营销工作进行委托管理，帮助客户实现市场销售目标）；②战略咨询（对客户旅游业务发展过程中存在的主要问题进行分析，并提出切实可行的管理与战略改善方案，指导包括招投标、过程监理、效果评估等）；③供应商管理（对客户的供应商实行科学的协调管理，保持供应商的高效性、稳定性、可靠性）。

资源整合包括：①资源管理（挖掘潜在合作资源价值，为客户搭建资源整合平台；同时对市场营销渠道进行监督、管理与优化）；②专家团队（为客户组建专家顾问团队，并对合作伙伴队伍进行管理维护，满足客户项目的整体策划和专项研究的要求）；③跨区域合作（搭建跨区域的合作平台，帮助客户制定产业政策，整合市场资源，设计线路产品等，促成抱团市场效应）；④异业合作（根据客户业务发展及市场需求，引进其他行业的优质资源，保证品牌借势、产品互融、市场共赢的核心利益）。

3.2 昌辉公司业务流程和核心竞争力

在产业融合与区域一体化的政策环境之下，昌辉致力于成为旅游文化发展全程服务商，昌辉的服务实现了从产业链前端（研究咨询、策划规划、产品设计），到中端（项目和资本对接），到后端（市场组织、销售渠道建设、营销推广），再到末端（消费者服务、市场反馈、大数据收集研究）各个环节的全程打通。

源于市场客观的、有效的“大数据库”（基于消费者的旅游物理空间轨迹和网络空间轨迹的

数据采集、运算形成的消费行为和心理分析，即消费者画像）是昌辉的核心技术，而各业务板块联动后的叠加效应将构成昌辉的核心竞争力。按照波特“战略匹配”的思想，这种由企业多种资源相互匹配而形成的竞争力，是远比某一特定资源（如专有技术等独特资源，通常竞争者可以“购买”同类资源而使其稀有性被破坏）更为有效的竞争优势，因为竞争者不可能通过“购买”来复制这种本企业才有的匹配优势。

3.3 大数据应用下昌辉公司的商业模式创新

昌辉公司的商业模式创新体现了大数据资源利用条件下商业模式创新的规律，主要有以下两个特点：

一是大数据基础之上的商业模式创新更注重从客户的角度出发看问题，视角更为全面，从之前片面地追求企业眼前利益为主，转变为着重考虑为客户创造价值为主的特点。同时，商业模式创新即使涉及技术，也多是技术的经济方面因素，与技术所蕴含的经济价值及经济可行性有关，而不是纯粹的技术特性。二是大数据基础上的商业模式创新更为系统，不受单一因素的影响。它的改变通常是海量数据分析的结果，需要企业做出全面调整，是一种集成创新，经常包含公益、产品及组织等多方面的改变和创新，如果是某一方面的创新，则不构成模式创新，而是单一方面的技术或职能创新。

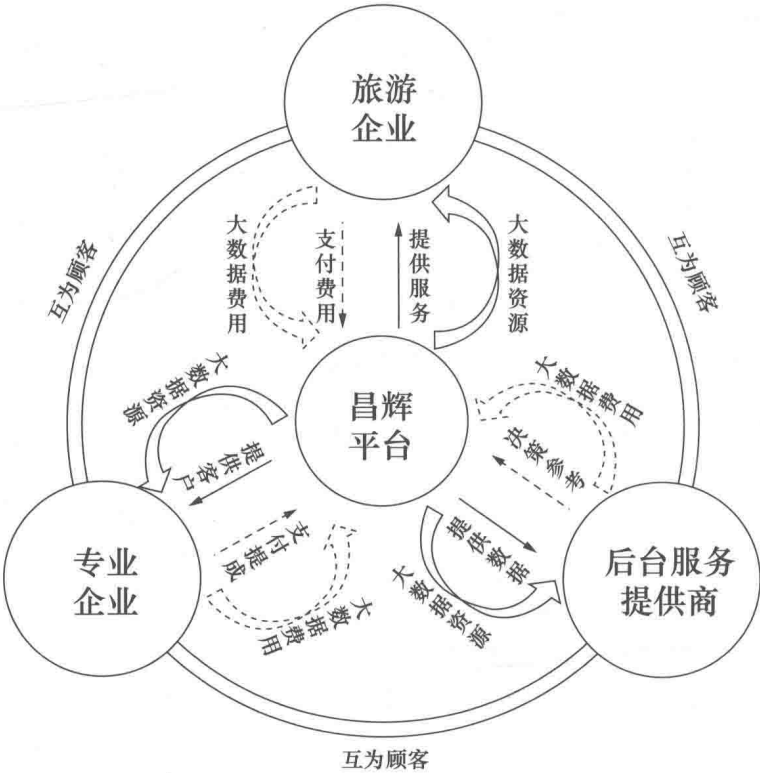


图2 昌辉的商业模式

如图2所示，昌辉的商业模式可以阐述为昌辉平台、专业企业、后台服务提供商与旅游企业四者之间的相互关系。其中，实线箭头表示“服务供应”，虚线箭头表示“利润输送”（利润点），实线中空箭头表示“大数据服务提供”，虚线中空箭头表示“大数据创造利润”，粗体弧线表示“互为供应商与顾客”。对于昌辉平台而言，旅游企业、专业企业、后台服务（互联网/大

数据分析)公司都是昌辉平台的客户。而昌辉平台又是一个开放的平台,其客户之间也有交流,同样互为客户。

各类企业的具体定位是:①专业企业。可以为旅游企业提供旅游产品的设计、交通服务、酒店设计服务以及文化产品的设计服务,也可以为后台服务商提供其所积累的相关信息数据资源。②旅游企业。是直接为消费者提供旅游服务的公司,可以通过以往成功的案例为专业企业提供更多的素材和诉求。同样,旅游企业自身运营过程中所收集到的数据可以给后台服务商提供更精准高效的信息。③后台服务提供商。对各方收集来的数据进行处理分析,为昌辉公司及旅游企业、专业企业提供专业化的数据服务,使其经营、服务更具有针对性,便于其做出更精准的决策。

下面,我们将分别从昌辉公司与旅游企业、专业企业、后台服务(互联网/大数据分析)公司之间的两两互动来分析昌辉的商业模式。

(1) 昌辉平台与旅游企业之间的互动(如图3所示)。

昌辉平台为旅游企业提供商业模式策划与设计,帮助其开发智能软件;旅游企业得到了相应的服务,其支付的服务费则是昌辉的利润来源之一。昌辉平台每为一个旅游企业提供服务,就会得到该企业的相关数据,当提供的服务达到一定量的时候,昌辉平台会积累海量的旅游服务大数据,这些数据的利用也成为昌辉的竞争优势和另一个利润源。

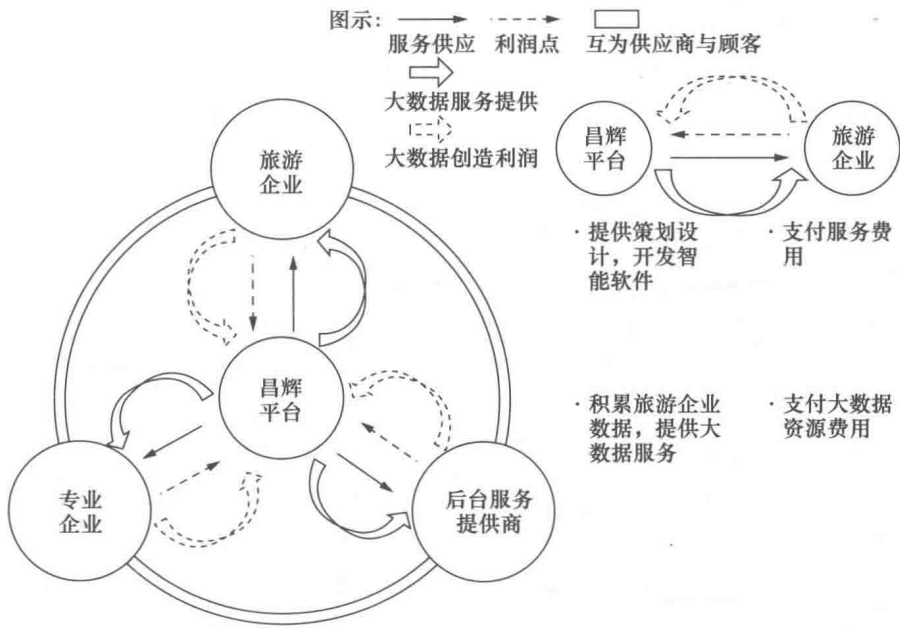


图3 昌辉平台与旅游企业之间的互动

(2) 昌辉平台与专业企业的互动(如图4所示)。

昌辉平台首先对一个项目进行总体的设计与分析,将任务细分之后,再把各板块分别外包给不同的专业企业,让这些专业企业为该项目提供专业化的服务。旅游企业向专业企业支付的外包服务费中包括了昌辉平台的部分利润来源。在昌辉平台对专业性企业的不断发包业务中,也同样积累了大量关于专业性企业的大数据,这些数据的收集与利用同样也是昌辉平台的竞争优势和另一个利润来源。

(3) 昌辉平台与后台服务提供商的互动(如图5所示)。

昌辉平台将平时与旅游企业和专业企业间的互动收集的大数据发送给后台服务提供商。该企业得到数据后进行专业的归类和分析,由此积累投资、管理、运营的数据分析结果,便于昌辉平

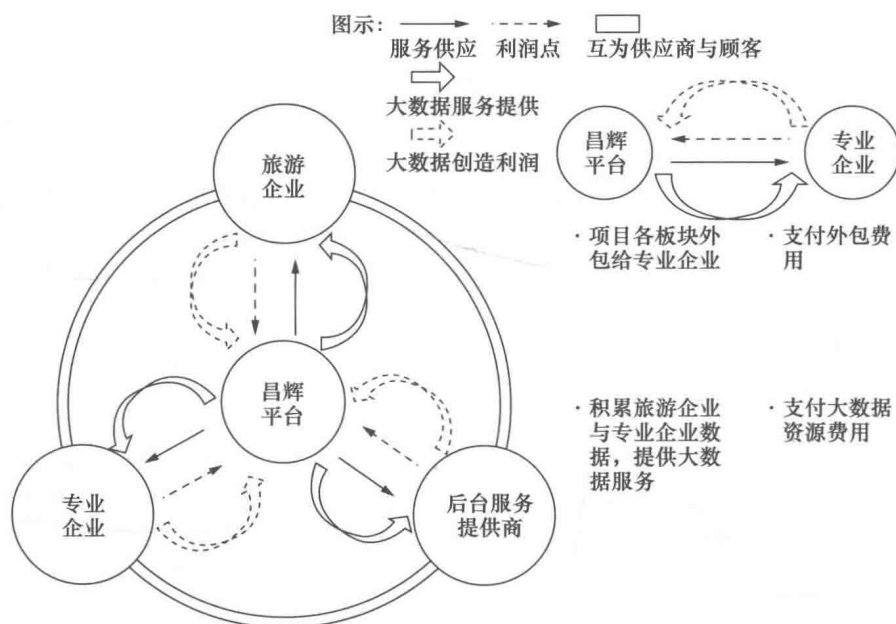


图4 昌辉平台与专业企业之间的互动

台做出更高效、准确的投资策略和决策。例如：①旅游金融服务。昌辉服务平台可以通过消费者的旅游数据消费模式分析结果，设计具有针对性的支付手段组合或金融产品。②景区等旅游资源拥有者。通过移动互联网基础上的数据挖掘，对消费者画像，达到精准营销、智慧服务、智慧管理的目的。

同时，现在的后台服务商主要是昌辉自己进行投资培育；随着大数据服务业务的稳定增长，则可将其剥离为独立的后台服务提供商，或将此类业务外包给其他独立的大型专业网络和数据服务商。昌辉平台和后台服务提供商就在将来形成互为顾客的关系。

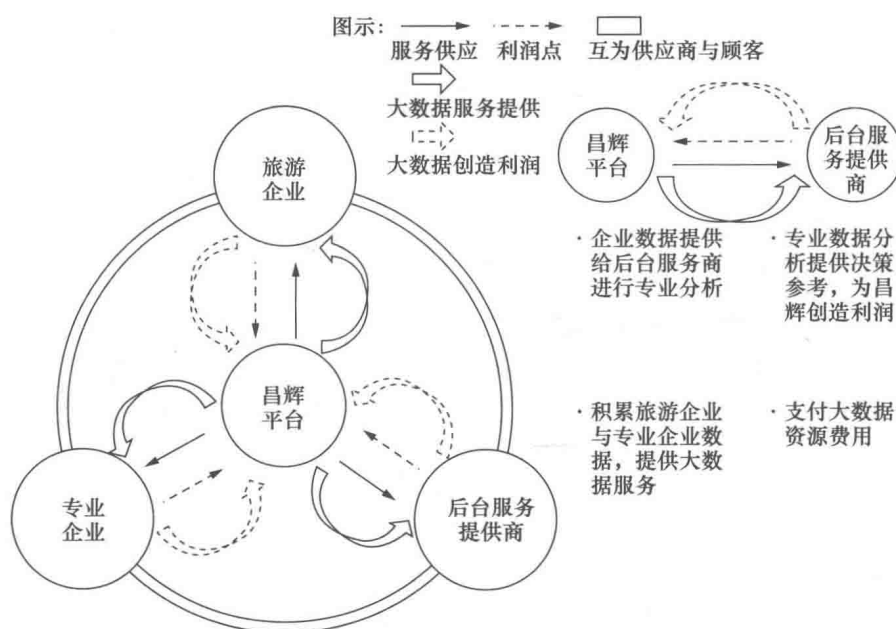


图5 昌辉平台与后台服务提供商之间的互动

所以，可以认为昌辉公司的设立本身就意味着大数据下商业模式创新。因为昌辉公司创立时所建立的业务关系网络运作所需的基础资源，就超出了传统商业模式运作所依赖的企业资源类型，其中最为重要的新型资源就是大数据资源；同时，对大数据的利用也自然使昌辉公司的商业模式与传统商业模式有质的区别，即如上文所述昌辉公司与平台关系中其他企业之间，所形成的互联网时代大数据支持下的特定分工与资源分享模式。

4 探索与思考

本文研究昌辉公司的案例，除了可以比较清晰地描述其商业模式创新思路和逻辑外，还可以进一步探索和思考其商业模式创新的理论内涵，特别是这种商业模式创新的驱动力及其成功的原因。

对此，我们思考三个问题：①昌辉公司商业模式创新的基本逻辑是什么？②昌辉公司为什么能在其创立的平台中处于支配地位？③在昌辉商业模式中大数据资源影响企业绩效的路径是怎样的？

4.1 昌辉大数据推动商业模式创新的基本逻辑

互联网时代的进步，带来了一场以“大数据”为背景和关注焦点的技术革命。数据规模的急剧增长和信息技术的迅猛发展，使企业所拥有的数据成为具有战略意义的资源，也使得“大数据”成为商业模式创新的基础资源之一。“大数据”时代，越来越多的企业围绕大数据的技术和服务来实践企业的商业模式创新，商业模式创新逐渐成为企业竞争优势新来源。

对昌辉公司来说，企业在管理和业务发展过程中积累了大量的关于消费者、项目、旅游企业、相关专业公司等方面的数据。这些数据资源蕴藏着巨大的商业价值，促使昌辉对如何获取庞大数据资源背后的商业价值进行探索。事实上，我们在案例调研中就发现，昌辉公司的合伙创立者在数年前设立昌辉公司时就明确了资源获取和资源价值积累的思路，其中就包含多种商业信息资源的获取及其分析利用，是当前的大数据资源开发利用的直接思想基础，尽管当时国内企业界尚未形成对大数据资源价值的清晰认识。所以，昌辉平台的建立及其对大数据资源的利用是基于公司创立的基本设想的，是其竞争优势的主要来源之一，也是昌辉公司不同于旅游产业中大多数公司的商业关系定位和运作模式的原因。

根据资源基础理论，企业获取竞争优势的关键因素是企业特有的资源和基于这些资源形成的能力；而商业模式创新是以企业资源和能力为基础，以实现客户价值主张为目的的价值实现过程。

通过对昌辉公司案例的研究，我们发现昌辉公司恰当地利用了大数据资源在构造其商业模式并形成竞争优势方面的作用，其主要特点是上文述及的利用来自多个“互为客户”的关系（如昌辉与诸多旅游企业、不同的专业公司、后台服务提供商之间的关系）的业务数据所构成的大数据资源，形成昌辉平台中各类企业之间的特定关系。具体来说，在昌辉平台的这个多重“互为客户”的关系网络中，大数据资源有效地连接昌辉和其他公司，形成彼此之间紧密的依赖关系；换言之，昌辉平台实现了“互为顾客”的关系中包括昌辉、旅游公司、专业企业和后台服务企业之间的彼此为对方服务的价值，即昌辉商业模式是利用大数据资源达成了客户价值的实现。特别重要的是，这里的客户价值不仅包括传统旅游产业中旅游公司（作为客户）的价值，还包括上文述及的当前移动互联网和大数据时代新生或日益增多的专业公司、后台服务商的价值；同时，也意味着包括昌辉自身在内的多方价值的共同增加。之所以能够有新的企业涌现或增多、规模化成长（如昌辉类型的核心企业、后台服务商和专业公司的出现或增多，创新业态的

旅游公司的成长等),是缘于移动互联网和大数据背景下旅游产业的迅速增长,而昌辉平台则顺应了这一趋势并创造性地构造了合理的商业模式。

在这一创新的昌辉商业模式中,所有参与者都有效地利用了商业模式创新所带来的客户价值增加的机遇,事实上实现了顺应旅游产业迅速发展的蓝海战略,自然也包括昌辉自身企业绩效的提高;即昌辉商业模式中大数据资源在提升客户价值的同时,也直接提升了昌辉自身的企业绩效。其逻辑过程如图6所示。

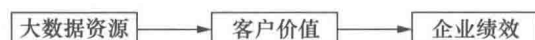


图6 昌辉公司的商业模式创新基本思路

从而我们可以把昌辉公司的商业模式的基本逻辑归纳为:利用移动互联网时代大数据资源的特定属性,有效地提升了客户价值,即“昌辉平台”所涉及的多方“互为客户”关系中的客户价值,进而促进昌辉本身的企业绩效。

4.2 大数据资源、企业绩效和客户价值之间的关系分析

通过对昌辉公司案例的研究,我们发现昌辉公司之所以能够在与这些旅游企业、专业公司、后台服务提供商等合作的过程中处于核心地位,能够作为一种平台整合各方资源,就是因为昌辉公司所拥有的“大数据库”及其对大数据资源的合理利用。这一核心技术是企业的核心资源,也是企业核心竞争力的来源,更是商业模式创新的驱动力。

商业模式创新是一种集成式创新,包含了多个方面的因素,仅仅限于案例素材本身很难展现企业整体商业模式创新的理论内涵。本文结合资源基础观和交易成本理论,从大数据资源的交易属性出发,对企业资源促进客户价值提升乃至促进企业绩效提升的路径进行一些思考。

(1) 大数据资源属性与企业绩效。

许多学者从不同的角度对资源和企业绩效进行了研究,企业所拥有的战略资源对于企业绩效的促进作用得到了广泛认同。Zott 和 Amit^[22]将资源专有性称为资源的自专用性,并区分了资源的自专用性和他专用性。一些学者进一步从技术创新方面,提出了技术资源的共用性。Ghemawat^[23]借鉴了共用和专用的内涵,同时从价值体现的角度将专有资源区分为用途灵活和用途特殊的专有资源。这里,我们将昌辉公司的大数据库中的数据资源视为昌辉公司的专有资源,其“用途灵活”性来源于其大数据资源的使用灵活、用途广泛的通用性,而其“用途特殊”性来源于创造合作价值过程中彼此资源的紧密匹配性。按照这一理论思路,我们将昌辉公司所拥有的大数据资源的属性分为数据资源的灵活用途特性和数据资源的特定用途特性。

容易理解,昌辉公司的大数据资源的“特定用途”属性是构造企业业务竞争优势的基础。比如掌握旅游企业多样化需求的特定规律和关系从而能为专业公司提供有效的业务分类和业务供应链,又如掌握众多专业公司的差异化技能与信誉水平从而能为旅游企业优选配套商、问题解决方案服务商提供条件,等等。这样,大数据的“特定用途”特性使昌辉公司能够拥有与众不同的业务结构和竞争优势,并用以提升客户价值。由此,我们得到如下命题:

命题1:大数据资源的“用途特殊”性对企业绩效有正向的促进作用。

此命题所关联的经济租金是企业利润的基础,企业必须识别能带来竞争优势的核心资源或战略资源,持续对这些资源进行投资以维护和发展企业的竞争优势。即企业应努力提高大数据资源的“用途特殊”性,以形成大数据资源的竞争优势。

与大数据资源的“用途特殊”性不同的是,昌辉的大数据资源另一个属性是数据资源的

“用途灵活”性。这一属性是同行其他企业也能够掌握和有效利用的数据属性，形成大数据资源的通用性。它虽然不一定能够为企业带来竞争优势，但却是企业运用大数据技术过程中必不可少的技能或资源，所以也是企业对客户和市场的把握的基础技能或资源。显然，对大数据“用途灵活”属性的掌握也是企业获取绩效的必要条件。因此，我们可以得到如下命题：

命题2：大数据资源的“用途灵活”性对企业绩效有正向的促进作用。

大数据资源的这两种属性与企业绩效相辅相成，都会促进企业绩效的提升。

(2) 客户价值提升及其意义。

结合文献研究和昌辉案例，这里从客户满意度和网络外部性两个方面来分析客户价值的提升在大数据资源促进企业绩效的路径中的作用。本来，客户价值概念具有多维度内涵，本文不予赘述，而仅以客户满意度和网络外部性来间接替代客户价值的实现。客户满意度的提升意味着从客户角度理解的客户价值获得了更大实现，或产生了实现更大客户价值的预期。而昌辉平台的网络外部性的提高使参与的企业能够获得更有价值的资源，也使参与者实现更大客户价值，或产生了实现更大客户价值的预期。所以，这里姑且以客户满意度和网络外部性两个方面来替代性地分析客户价值。

现有文献从不同的方面研究了客户满意度的影响因素，如服务能力、服务质量、服务特色、市场环境、客户喜好等，尚未见从资源的交易属性角度来研究其对客户满意度的影响。比照本文案例，昌辉公司利用其拥有的大数据资源的“特定用途”属性能对市场环境和客户喜好进行精确把握，有针对性地提高企业的服务能力，特别是以大数据技术为基础的服务能力，改进服务质量，打造自身的服务特色，从而提高客户满意度。客户满意度不仅可以通过“回头客”提高客户保持率，还可以通过客户之间的“口头广告”吸引新客户，从而增加客户黏性和销售规模；客户满意度可以提高客户忠诚度，而客户的忠诚会降低交易费用和减少交易失败的概率。所以，大数据资源的“用途特殊”性可以提升客户满意度，并进而促进企业绩效，即我们可以得出如下命题：

命题3：大数据资源的“用途特殊”属性通过提高客户满意度来提升企业绩效。

昌辉公司所拥有的大数据资源的“用途灵活”性使其能在与合作伙伴“谈判”中获得更多的筹码，从而提升其在合作网络中的地位，使其能够在这个商业模式结构中处于核心地位，其他的企业需要通过昌辉公司的平台更好地获得业务来源和相关的专业服务，从而有越来越多的旅游企业通过昌辉平台发布项目，专业企业通过该平台获得项目，后台服务商通过平台获得数据处理、分析等业务。昌辉公司的这种大数据资源的“用途灵活”性越显著，则其越能够完美地把握市场需求或服务策略，获取更多的业务和项目资源，并具有更多回报即企业绩效。

在这一点上，昌辉的商业模式具有明显的网络外部性特征，参与的企业和用户越多，平台的声誉就越高，平台对客户价值也越大，就会吸引更多的企业参与到该平台上来，使网络外部性不断加强，整个平台的服务效率和竞争力也在不断提升，企业竞争优势不断增强，市场占有率不断提高，最终促进企业绩效的提升。由此，我们得到如下命题：

命题4：大数据资源的“用途灵活”性通过提高网络外部性强度来提升企业绩效。

当然，这里的分析尚限于直观、简单，而命题3和命题4所述内容具有交互作用的可能。比如，大数据资源的“用途特殊”属性可能促进昌辉平台的网络外部性，大数据资源的“用途灵活”属性则可能有利于提高客户满意度，而且，这里的大数据资源的“用途特殊”属性和“用途灵活”属性也可能产生直接的相互作用，或影响彼此作用的发挥。限于本文篇幅和主题，这里不再展开叙述。