

CSSCI集刊

演化与创新 经济学评论

2018年
第1辑（总第18辑）

Review of Evolutionary Economics
and Economics of Innovation

教育部人文社会科学重点研究基地清华大学技术创新研究中心 主办
中国演化经济学年会 协办



科学出版社

**Review of Evolutionary Economics
and Economics of Innovation**

演化与创新经济学评论

2018 年第 1 辑（总第 18 辑）

教育部人文社会科学重点研究基地清华大学技术创新研究中心 主办
中国演化经济学会 协办

科学出版社

北 京

内 容 简 介

《演化与创新经济学评论》由陈劲教授（主编）与王焕祥博士（执行主编）于2008年共同创办、中国演化经济学会协办，是国内唯一一份致力于介绍演化与创新经济学理论、方法、应用及最新发展的集刊，与国际期刊《演化经济学杂志》（SSCI）、《制度经济学杂志》（SSCI）长期合作，演化与创新经济学界的知名学者纳尔逊教授、伦德瓦尔教授、霍奇逊教授、陈平教授、贾根良教授等为本集刊特约编委与撰稿人。

本集刊以“倡导学术创新、彰显学术自由”为宗旨，力求为中外学者就演化与创新经济学的重大理论及其应用问题的讨论与对话提供一个平台，也为展示我国学者的相关研究与思想提供一个机会窗口。

本集刊可为公共政策制定者提供新的视野与借鉴，可供政府产业与科技等管理部门、企业高级技术主管、大学与科研院所的科研管理与科技工作者参考，尤其适合作为管理学、经济学等社科专业的硕士生及博士生的参考，对于想了解和深入研究演化与创新经济学的人也是不可或缺的参考资料。

图书在版编目（CIP）数据

演化与创新经济学评论. 2018年. 第1辑：总第18辑/教育部人文社会科学重点研究基地清华大学技术创新研究中心编.—北京：科学出版社，2018.6

ISBN 978-7-03-057647-7

I. ①演… II. ①教… III. ①经济学—文集 IV. ①F0-53

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第121860号

责任编辑：王丹妮 / 责任校对：王晓茜

责任印制：吴兆东 / 封面设计：无极书装

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

北京虎彩文化传播有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2018年6月第 一 版 开本：787×1092 1/16

2018年6月第一次印刷 印张：6 1/2

字数：152 000

定价：72.00 元

（如有印装质量问题，我社负责调换）

主 编

陈 劲

执行主编

王焕祥

编辑委员会 (按姓氏拼音排序)

- | | | | |
|-----|----------------|-----|--------------|
| 安虎森 | 南开大学经济研究所 | 陈 平 | 复旦大学新政治经济学中心 |
| 何自力 | 南开大学经济学院 | 黄少安 | 山东大学经济研究院 |
| 贾根良 | 中国人民大学经济学院 | 罗卫东 | 浙江大学经济学院 |
| 孟 捷 | 中国人民大学经济学院 | 王缉慈 | 北京大学城市与环境学院 |
| 王沛民 | 浙江大学科教发展战略研究中心 | 韦 森 | 复旦大学经济学院 |
| 魏 江 | 浙江大学管理学院 | 吴贵生 | 清华大学经济管理学院 |
| 吴晓波 | 浙江大学管理学院 | 姚先国 | 浙江大学公共管理学院 |
| 叶 航 | 浙江大学经济学院 | 张 钢 | 浙江大学管理学院 |
| 张旭昆 | 浙江工商大学经济学院 | | |

学术顾问委员会 (按英文字母排序)

- | | |
|---------------------|-----------------|
| Bengt-Åke Lundvall | 丹麦奥尔堡大学 |
| Eric von Hippel | 美国麻省理工学院 |
| Franco Malerba | 意大利博科尼大学 |
| Geoffrey M. Hodgson | 英国赫特福德大学 |
| Phil Cooker | 英国卡迪夫大学城市与区域规划系 |
| Qingrui Xu | 中国浙江大学 |
| Richard R. Nelson | 美国哥伦比亚大学 |
| Ron Boschma | 荷兰乌特列支大学地理学院 |
| Ron Martin | 英国剑桥大学地理系 |

编辑部联系方式:

电话:0086-10-62792422

邮箱:ei_review@tsinghua.edu.cn



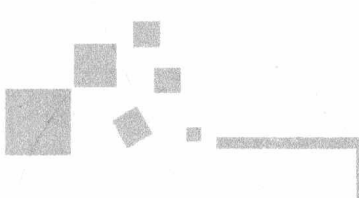
摘 要

《演化与创新经济学评论》致力于近年来在国际学界蓬勃发展的演化经济学以及该理论范式主导下的创新经济学，展现中国学者在这一新的经济学研究范式中取得的进展，为中外学者就演化经济学的重大理论及其应用问题的讨论提供平台。

呈现在读者面前的本集刊收录的论文，内容涉及成功增长型企业商业模式的实证研究、新结构经济学的实证批判、在“相互依存式主导权”的世界秩序下理解和解读中国梦、工业革命与大分流的研究范式之争、第十届中国演化经济学会年综述、合作的演化分析、长江经济带城市创新绩效空间分异与政府作用以及认知盈余与个体知识交易市场的兴起等理论命题与实践问题。

本集刊突出了国内外广泛关注的演化及创新经济学的基本理论及其在特定领域内的应用等重要学术前沿话题，也与我国制度创新深化与自主创新战略这两大实践主题相呼应。

本集刊可为公共政策的制定者提供学理思考与借鉴，可作为政府科技领域的高层领导、企业高级技术主管、大学与科研院所的科技工作者的参考，尤其适合作为管理学专业、经济学专业硕士生及博士生的参考用书，对于想了解和深入研究演化与创新经济学的读者也是不可或缺的参考资料。



目 录

商业模式延展性：关于成功增长型企业的一项实证研究

..... [丹] Christian Nielsen 胡 进译 王焕祥校 (1)

新结构经济学因中兴事件而轰然倒塌..... 贾根良 (17)

在“相互依存式主导权”的世界秩序下理解和解读中国梦

..... [丹] Li Xing 彭 博 (22)

工业革命与大分流的研究范式之争——新制度经济学、加州学派与

新李斯特经济学..... 丁 涛 (36)

探询中国经济和经济学的演化：第十届中国演化经济学会综述..... 柴 毅 (52)

合作“创造”人——评 Martin A. Nowak 的《人类作为超级合作者》..... 刘业进 (58)

长江经济带城市创新绩效空间分异与政府作用..... 滕堂伟 陈佳怡 翁玲玲 (70)

认知盈余与个体知识交易市场的兴起..... 陈立兵 袁静雅 (83)

商业模式延展性：关于成功增长型企业的 一项实证研究

〔丹〕Christian Nielsen^① 胡 进译^② 王焕祥校

摘 要：本文的目的是定义并介绍商业模式的延展性。通过对基于一个五年的纵向行动项目的研究，介绍并讨论公司层面的延展性。它说明了管理者应该如何使用这个术语来提升他们的业务能力。本文介绍了五种商业模式延展性的机制，这些机制不论产业联系如何，都可以被不同的企业应用。此外，本文为管理者提供了一个具体的流程操作图，指导管理者去建立商业模式延展性，这其中包括管理流程以及关于完善管理流程的一些好的建议。

关键词：商业模式 延展性 增长 灵活性 商业模式配置 战略伙伴

中图分类号：F011 F270 F272

一、引 言

任何企业管理者的首要任务都是提高企业业务的竞争力。无论是在短期还是长期内，理解如何配置最优企业商业模式是创造企业利润的首要机制，其中同时伴随着创造就业以及社会福利的过程。很多经济学、商务学、管理学和营销学的基本教科书都向学生们介绍过规模经济与范围经济的概念。一家公司的规模经济主要是指伴随着单个产品的生产规模增加，平均单位成本减少；范围经济则是指公司产品多样化，即通过生产两种或两种以上的产品来降低平均成本。

在将这两个概念应用于美国工业历史的研究时，钱德勒（Chandler，2009）提倡企业定位与市场供给关联起来的组织机构的方式。将该观点与企业如何去赚钱放在一起看起来很自然，并且这样的观点在当今的商业模式领域讨论及相关的商业模式创新当中并不罕见。当延展性这个词被应用于公司运作的背景之下时，意味着当下的商业模式为企业内的经济增长提供了潜力。

在将延展性概念和商业模式以这种方式联系到一起时，一些有趣的问题就会出现。在当代商业模式配置当中延展性明显吗？在什么条件下规模经济与范围经济的关系才特

① Christian Nielsen，丹麦奥尔堡大学经济与管理系教授、系主任，研究方向为商业模式设计与创新。

② 胡进，男，经济学博士在读，韩国国立昌原大学经济学院，研究方向为劳动经济学及社会保障的国际比较。

别重要呢? 本文的目的是分析在企业成长以及成长过程中所运用的具体的商业模式配置以及相关的延展性概念。本文背景下, 延展性的应用和钱德勒(Chandler, 2009)提出的概念化的竞争讨论焦点略有不同。本文在商业模式背景下探讨延展性的规模并且为理解和分析延展性提供了指引。反过来, 它为理解当代商业模式、典型案例及结构提供建议, 并且为中小企业和新企业的管理者提供实用的建议。

二、商业模式延展性

(一) 延展性的概念

形容词“scalable”的意思是“能在尺寸及规模上被改变”(牛津字典), 因此我们用延展性来表示一种规模可以被改变的状态。在信息技术基础设施中, 邦迪(Bondi, 2000)认为, “延展性是系统、网络或者发展过程的一种, 是以一种可能的方式解决不断增长的工作任务的能力, 或者是一种可以被放大来适应这种增长的能力”。这里延展性指当资源(特别是硬件)增加时, 系统在负荷增加的情况下总产出增加的能力。这个概念可以直接转换到企业规模业务的背景下。

将延展性的概念与商业模式连接起来可为讨论并预测企业商业潜力提供一个非常有意义的框架。商业潜力对于商业当中的许多利益相关者非常重要。从一个社会及社区层面来看, 商业潜力是与通过创造工作岗位与税收来维持福利及社会财富创造相关的。从一个投资者角度来看, 商业潜力是一种评价策略, 是贴现现金流模式的基础, 也是许多投资者的赌注, 不管他们是只有很少股票的私人账户, 还是活跃的商业天使投资者, 或是大型机构的投资者。从和企业业务及其生态系统直接相关的利益相关者如雇员、顾客、供应商以及其他的商业伙伴的角度来看, 商业潜力对于降低如失业、财富损失等风险的感知非常重要。

通过邦迪(Bondi, 2000)的描述, 可以推断出除了与企业潜力相关的业务增长, 系统的灵活性、完善的企业结构同样也是延展性的一个重要的特点。系统的灵活性与一定程度的组织敏捷性相关(Christopher and Towill, 2001; Boden, 2004), 这种灵活性允许由外部事件如竞争、规则, 或者宏观经济压力引起改变, 也允许由内部事件如研发、丧失或获得核心竞争力、财务资源等引起改变。灵活性可能在企业给客户价值时也会引起企业一定的敏捷性, 或者被企业视为创新业务的能力。

最后, 延展性的效果也非常重要。在企业家精神里, 经常会谈到企业困境(Wasserman, 2006)。例如, 企业家要考虑何时将企业卖给资本更丰富的所有者, 还要考虑什么时候分散决策或者雇用专业的管理员或首席执行官来帮他们运营公司。在关于组织结构的文献里, 有大量的成长模型及发展阶段模型(Greiner, 1972; Mintzberg, 1983)的例子, 这些模型描绘了一个成长型或衰落型企业在组织、财务及管理上面临的挑战。

（二）规模效益

从经济学的角度回顾规模效益和范围效益的概念，我们给出了三种不同的规模效益变化（Basu, 2008; Gelles and Mitchell, 1996），分别是递增的、不变的以及递减的规模效益。除此之外，还有线型的和指数型的维度。表 1 分别给出了这两种不同维度下规模效益可能的变化及结果。很显然，在指数型递减的规模效益情况下，企业面对的问题仅仅是如何快速离开；在线型关系情况下，企业可能存在一种战略性的销售策略，以尽可能少地损失收益。在线型规模效益不变的情况下，企业需要做出创新，或者将过剩的资本投资到其他地方。最后，在线型规模效益递增的情况下，从延展性角度来看，协同效应使商业模式更加有吸引力。

表 1 分析商业模式延展性

维度	规模效益递减	规模效益不变	规模效益递增
线型属性	战略性的销售策略	创新或者去别处投资	协同效应使商业模式更加有吸引力
指数型属性	尽快离开		有效点

表 1 表明了商业模式延展性可以有好几种形式。对于公司的经理而言，如果预期收益递增 10%，而为达到此目的资本投入也需要增加 10%，那么他是不会满意的，这是规模效益不变的情况。如果劳动投入增加 10% 得到了 5% 的净收益，那么这就是规模效益递减。

举一个小型但稳定的设计公司的例子。该公司一共有四个合作伙伴，第一年创造利润 80 000 美元。第二年他们雇用了第五个合作伙伴，利润增加到 100 000 美元，不过由于平均每个合作伙伴所得并没有变，所以这是规模效益不变的情况。这在很多小的咨询公司里很常见，仅仅通过销售更多的服务很少能增加规模效益。这可能是因为一些行政成本在更长的时间内被分散在了一个更大的收益基数下以获得某种形式的协同效应，但这个并不能被定义为有延展性的商业模式。

这里需要提出的是，企业扩大规模的方式并不仅仅是多雇用 10% 的雇员，多投入 10% 的资本或资源，并且多获得 10% 的产出。尽管协同效应可能会为线型规模效益递增提供实例。如果想让一个商业模式真的做到有延展性的话，它必须达到指数型规模效益递增的目标。如果说线型规模效益递增背景下达到延展性与找到协同效应相关，在指数型规模效益递增的情况下，则是商业模式中相关的资源、能力和价值诉求互相发展成全了新的属性，尼尔森称之为突现性质（Nielsen and Dane-Nielsen, 2010）。

（三）方法论

本文的实证方法是基于 2007 年至 2013 年的纵向行动研究计划，主要揭示了十个基于网络的商业模式创新的研究。丹麦“国际创新中心”（International Center of Innovation, ICI）的研究项目始于 2007 年，于 2013 年结束。该研究旨在开发新的基于网络的全球商

业模式创新的过程中激发并帮助参与者,并为相关的定性数据提供一个坚实的基础。该研究项目下的公司被分为不同的网络系统,每个系统至少被跟踪观察两年。国际创新中心自 2007 年开始追踪并记录了十个网络系统共包含 92 家公司的发展状况。这些公司在此过程中一直在理解自身的商业模式,并试图去创新现存商业模式,以期让其成为新的全球网络商业模式。

为了便于学习商业模式创新过程,我们应用了纵向干预类型方法(Lukka, 2005),与此同时结合了一系列不干预类型半结构化面试(Yin, 2013)。研究小组通过研讨会、公司会议、董事会议观察追踪了十个网络系统下的公司。在研究计划期间,参与研究的公司有很多的会议、讲习班、报告讲座和半结构化的面试,这些都被备忘录、图片及视频记录了下来。商业模式术语被介绍给所有研讨会的参与者,其中商业模式图(Osterwalder and Pigneur, 2010)、商业模式举例(Osterwalder and Pigneur, 2010)、成功的商业模式(Lund, 2014)等被运用到商业模式创新计划当中。

(四) 延展性特征存在于商业模式的什么地方?

商业模式延展性可以被定义为“一种敏捷的商业模式,该模式在每增加一单位资源投入时,都会带来指数型的规模效益递增”。因此,在研究分析此类特征时,研究者会寻找那些能灵活处理内外部力量 and 需求的商业模式,这些商业模式潜力不会受到实物资本如人力、机器、现金流、仓储以及其他能力的限制。

有趣的是,千禧年之际,在电子商务模式背景下,商业模式的宣传主要是和延展性特点相关。不幸的是,很多早期的电子商务企业并没有关注实际的企业案例,最终在 2001 年的互联网泡沫当中破产。电子商务的宣传将互联网当成一种新的去触及顾客和用户的全球渠道,信息技术使企业扩大自身的市场潜力成为一种可能。通过将传统的分销渠道和互联网市场及订购机制相结合,很多电子商务得以在零售渠道上成功胜于传统企业。这其中很著名的一个案例就是戴尔公司,戴尔公司成功地将个人电脑产业现存的零售价值进行了分化。如果没有互联网平台,今天相当数量的零售商店将不复存在。

然而,当网店的订单可以通过邮政服务送达时,一个独特的商业模式是否一定需要线上市场渠道?这是一个值得思考的问题。如果增加一个新的分销渠道,这种渠道不仅能满足一群新客户的需求,还可以给使用现行分销渠道的人带来额外价值,那么这个渠道就会被定义为“一种独特的商业模式”。如果延展性呈指数型规模效益递增,那么在商业模式延展性上就会出现一个有效点。

在相关的文章当中,尼尔森和伦德(Nielsen and Lund, 2018)提供了与指数型规模效益递增相关的五种模式,接下来我们分别描述一下这五种模式。

1. 模式 1: 通过新分销渠道取得的延展性

根据尼尔森和伦德(Nielsen and Lund, 2018)的研究,通过多种分销渠道销售的概念不能被定义为创新,如果施行新的分销渠道挤压了现行的渠道,那么规模效益就会递减,这也是很多零售商所面临的问题。线型的规模效益递增可以通过共同承担相关企业

的间接成本和储蓄而达到，这也是为企业活动增加新渠道的常规经济论证。在增加新的分销渠道可以为现行渠道和客户提供额外价值的情形下，企业可以在商业模式中获得足够的延展性。可口可乐通过尽可能多的渠道将额外价值传递给消费者，Zara 的积分制方法通过在价值创造过程中控制资源和消费者的消费能力来达到价值增值的目标。

一个通过新的分销渠道为现行渠道带来更高的价值诉求，并取得延展性的例子是丹麦的生鱼供货商——哥本哈根海产食品。该公司为个人消费者添加了一个新的渠道，结果是其能以更低的价格向餐厅销售质量更好的鱼类产品。将不同的渠道混合起来意味着个人消费者也意识到了他们是和什么样的餐厅分享共同的供给，这种意识的增强也扩展了相关餐厅的业务，这就是佐特和阿密特（Zott and Amit, 2013）所说到的互补的例子。根据米尔格罗姆和罗伯茨（Milgrom and Roberts, 1990, 1995）的研究，当一种行为的边际价值增加，另一种行为的边际价值也增加时，这两种行为就是互补的（表 2）。

表 2 新渠道的延展性

维度	规模效益递减	规模效益不变	规模效益递增
线型属性	渠道可能挤压彼此	其他细分市场可能产生新的渠道	共担不同渠道间的生产成本
指数型属性	品牌丢失		渠道会为各自的顾客创造价值

2. 模式 2：通过传统能力限制的释放实现的延展性

在管理会计领域，有一个主题是在生产过程中关于在约束点进行投资的问题。然而，尼尔森和伦德（Nielsen and Lund, 2018）认为，从商业模式创新角度来看，企业应该考虑如何创新以完全避免这种限制。从这种意义上来说，企业应该弄明白其到底是在销售服务、产品、数据还是报告。这些产品有不同的特征，这些特征和能力限制又直接相关。在私人银行部门，这种能力限制的释放可以通过聚焦顾客关系行为和外包基础建设管理及产品创新行为达到。运用到这种商业模式配置的是瑞士国际网络运营商 TelcoMobile。

在北欧工程咨询公司 COWI（基于技术的合资企业）的企业文化中，深深植根于企业文化并深受产业传统影响的一个概念是覆盖率，即花在顾客身上时间的比例。这个概念通常会让产业里的研发活动无法顺利开展，并且该概念倾向于将精力聚焦在特定种类的顾客身上。表 3 记录了不同模式对待能力限制问题时的特点。对于 COWI 来说，达到有效点意味着要专注于新的顾客并销售不同种类的产品。

表 3 能力限制延展性

维度	规模效益递减	规模效益不变	规模效益递增
线型属性	对特定的客户开发新的报告类别	销售评论过的、被分析过的标准的数据报告	在获取到每年的软件执照情况下，像销售产品一样销售和交叉销售这种系统
指数型属性			向顾客销售标准数据报告，销售顾客数据

3. 模式 3：通过外包投资取得的延展性

“如果钱可以长在树上”是一个很流行的表达，这个表达通常会促成一个公司内各

种形式的排名和选择。优化一个商业模式的现金流动性限制、现金流和营运资本属性的能力,会减少很多财富总监的困扰。然而,由于现金几乎永远不充沛,或者说不是免费的,那种能将资本要求转移到战略伙伴的商业模式是最受欢迎的。尼尔森和伦德(Nielsen and Lund, 2018)认为这是一种建立有延展性的商业模式的重要机制。运用这些机制的商业模式配置的思想与亨利·加司博(Henry Chesbrough)的开放的创新观点类似。宝洁是一个非常好的例子,因为它定期地运用外部资源来优化自身的商业模式,并且允许未被使用过的战略思想流入其他公司。

SkyWatch 是一个研发并生产无人机的公司,和其他相近的竞争者相比, SkyWatch 应用的是一种具有更少的财务以及资源限制的商业模式,坚持开发自主的核心平台,让其他公司开发无人机可以携带并运行的软件及硬件。这有些像苹果的商业模式,其中软件开发者为 iTunes 平台创造内容并且需要为其在平台展示付费。SkyWatch 的伙伴为检查油箱、绘制雷区、搜索及营救行动等开发软件及硬件。表 4 记录了这些特征。

表 4 通过外包投资限制取得的延展性

维度	规模效益递减	规模效益不变	规模效益递增
线型属性			合作伙伴创造帮助无人机营销的技术
指数型属性	拥有无人机的研发应用及技术		合作伙伴创造为数据报告提供内容的技术, Sky Watch 可以再次销售

4. 模式 4: 通过整合合作伙伴取得的延展性

尼尔森和伦德(Nielsen and Lund, 2018)描述了这种商业模式延展性如何与企业利益相关者的价值相关,以及如何最优化产品及服务的价值诉求。这里的商业模式是指以一种更聪明的方式整合资源及商业伙伴。Tupperware 应用这种特质来获得免费的销售力量。在社交媒体时代, Groupon 和其他类似的公司将顾客整合作为整个新企业层次关键的市场伙伴。表 5 展示了这些特质如何与延展性的概念相关联。这里采用了市场伙伴的概念,但是这种战略性的伙伴可以被整合再分配,以创造顾客忠诚度。

表 5 通过整合合作伙伴取得的延展性

维度	规模效益递减	规模效益不变	规模效益递增
线型属性		顾客会观察其他有类似兴趣的顾客买什么	
指数型属性			市场被相关领域具有独特使用权的潜在客户所接管

5. 模式 5: 通过实施平台模式取得的延展性

通过实施平台模式取得的延展性与上述整合合作伙伴相关。尼尔森和伦德(Nielsen and Lund, 2018)将这个描述作为商业模式延展性的第五个机制。然而,这种模式通常伴随着更激进的商业模式创新。基于平台的模式将合作作为重点要素。这种模式的例子有价值链协调者,如 PrintConnect 协作平台; Podio 和多重平台模式,如 VISA。当我们从基于平台的视角来看商业模式创新时,很重要的一个问题是:“如何让我们的竞争者成

为我们的商业伙伴，甚至客户？”一些公司可以利用规模效益不变，甚至通过在分销服务、入厂物流、服务中心和管理中心建设上与竞争者合作来达到线型规模效益递增。

运用这种模式做得很好的一个例子是专业网络的组织者 The Relationship Factory。在我们调研期间，它开发了一种专用的软件平台，其竞争者需要付费才能进入该平台。通过这种模式，它从销售时间及产品的限制中解放出来，转而销售易于使用的属性和基本数据。表 6 表明了通过实施平台模式取得的延展性。

表 6 通过实施平台模式取得的延展性

维度	规模效益递减	规模效益不变	规模效益递增
线型属性		服务及管理合作	分销及物流合作
指数型属性			竞争者成为顾客，加强了企业的地位。将使用权出售给现有的数据库

（五）商业模式延展性维度

上面展示的五种模式展示了我们所研究的这些企业是如何能够创新并同时重新设计它们的商业模式属性的。这些属性一般会导致递减的，或者不变的，或者最多线型递增的规模效益。一些创新性的商业模式配置的方法有着达到有效点的潜力，也就是指数型规模效益递增。基于商业模式延展性的数据，这里提到的创新的属性可以归为四个维度，这些维度能够取得指数型的规模效益递增。

- （1）丰富现行价值诉求的特征和构成；
- （2）释放现行商业模式能力限制的特征和构成；
- （3）将商业模式变更其他商业平台的特征和构成；
- （4）改变现有利益相关者角色并且优化他们在商业模式中角色的特征和构成。

表 7 展示了这四个获得商业模式延展性的维度是如何和五种商业模式的关键属性相关联的。它展示了水平的五种商业模式和垂直的四种维度。一般情况下，那些只寻求削减成本的企业可以找到规模效益递减、不变或最多线型规模收益递增的方法。然而，如果想要达到指数型的规模收益递增目标的话，就需要从公司直接的商业生态系统里利益相关者及其商业伙伴之间的价值定位的角度去思考。

表 7 获得商业模式延展性的维度

丰富价值定位	释放能力限制	创建基于平台的价值	改变利益相关者的角色
渠道丰富了现有顾客的价值定位			
销售数据，而不是人力和时间			
战略伙伴创造顾客锁定			
		顾客做营销或者成为销售人员	
		竞争者成为顾客	

(六) 有延展性特点的商业模式配置

五种商业模式展示了指数型规模效益递增的配置。这些商业模式同样也说明了即使在传统的行业里用创新的方法去配置商业模式也是可能的。

本文接下来将会关注具有有效点特征的商业模式。在商业价值创造中有很多层次的抽象概念，如奥斯特瓦尔德等（Osterwalder et al., 2014）将元商业模式、业务模式类别分类法、建模的业务模式实例等区别开来。兰伯特（Lambert, 2015）的目标是在商业模式领域内为一个更具优势的理论建立做好准备，格罗斯和尼尔森（Groth and Nielsen, 2015）的目标则是表明业务模式类别分类法在建立有效的业务模式时是最有效的。马萨和图斯（Massa and Tucci, 2013）则将六种不同层次的抽象概念进行了分类（图 1）。

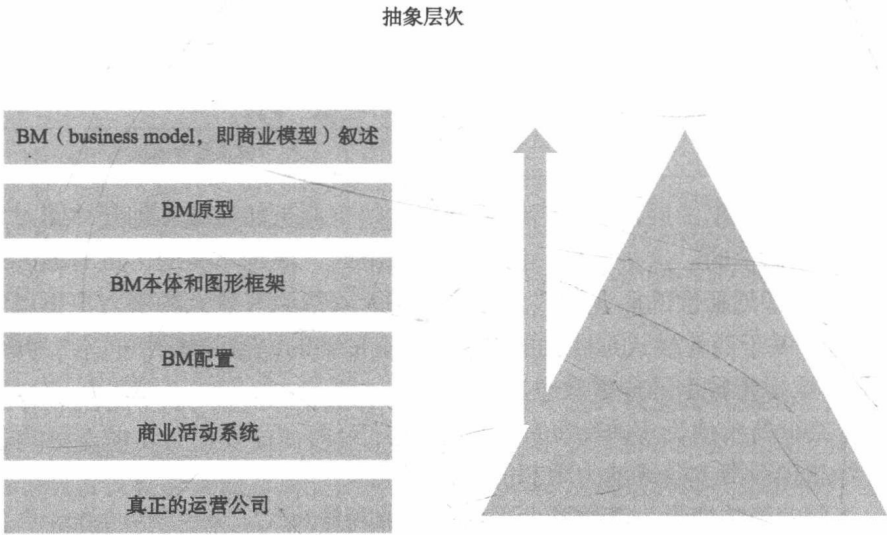


图 1 商业模式抽象层次

为了方便接下来的分析，定位并形容商业模式的特点及其价值创造过程，本文选择将商业模式配置的层次作为研究的重点。在这个阶段的研究当中，本文考虑 Linder 和 Cantrell (2000)、Osterwalder 和 Pigneur (2010)、Gassmann 等 (2014) 和 Taran 等 (2016) 提出的配置。除了表 7 商业模式延展性里推导的四个维度，表 8 列出了一些调查，研究目的是确定已经验证并分类的包含四种延展性维度的商业模式配置。这也会帮助我们更好地理解这五种商业模式并为以后的研究提供一个可能的框架。

表 8 四种商业模式配置和商业模式延展性特点

丰富价值定位	
虚拟社群	
提出者	Weill 和 Vitale (2001)
概述	会员（顾客或商业伙伴）添加信息并为彼此创造价值，企业通过一个共同的兴趣为网上社区提供交流平台和服务并创造用户忠诚度
实际生活案例	Trustpilot、YouTube

续表

丰富价值定位	
虚拟社群	
相关标签	社区模式 (Rappa, 2001)、大众外包 (Johnson, 2010)、开源 (Gassmann et al., 2014)
电子商店/商店	
提出者	Timmers (1998)
概述	顾客为方便支付溢价, 如广泛的选择、泛在接入及快速交货
实际生活案例	ASOS
相关标签	麦肯特模式 (Rappa, 2001)、一站式方便购物 (Linder and Cantrell, 2000)、超市 (Gassmann et al., 2014)、店中店 (Gassmann et al., 2014)、电子商务相关 (Gassmann et al., 2014)
电子商场/商场	
提出者	Timmers (1998)
概述	商店或电子商店的集合
实际生活案例	eBay
相关标签	麦肯特模式 (Rappa, 2001)、一站式低价购物 (Linder and Cantrell, 2000)、店中店 (Gassmann et al., 2014)、电子商务相关 (Gassmann et al., 2014)
释放能力限制	
渠道最大化	
提出者	Linder 和 Cantrell (2000)
概述	内容在尽可能多的渠道中传送
实际生活案例	可口可乐 (CocaCola)
相关标签	
积分器	
提出者	Gassmann 等 (2014)
概述	在价值增值创造过程中, 通过控制所有的资源和能力掌握大部分的价值创造环节
实际生活案例	Zara
相关标签	捆绑商业模式 (Osterwalder and Pigneur, 2010)
非中介化	
提出者	Johnson (2010)
概述	不同于传统的通过中介交货, 而是直接为客户提供产品与服务
实际生活案例	戴尔 (Dell)
相关标签	工厂 (直接模式) (Rappa, 2001)、客户 (直接模式) (Weill and Vitale, 2001)、直销 (Gassmann et al., 2014)
以客户为中心	
提出者	Taran 等 (2016)
概述	专注于客户关系行为, 并将基建管理和产品创新外包出去
实际生活案例	Mobile Telco、个人银行业务

续表

释放能力限制	
以客户为中心	
相关标签	拆分业务模式（Osterwalder and Pigneur, 2010）、从推到拉相关（Gassmann et al., 2014）、协调器相关（Gassmann et al., 2014）
贸易展览	
提出者	Taran 等（2016）
概述	将营销或其他价值链功能（支付、物流、订购）交付给知名品牌，如有许可、外包的第三方
实际生活案例	阿里巴巴（Alibaba）、展览会
相关标签	第三方市场（Timmers, 1998）
改变利益相关者的角色	
买家聚拢	
提出者	Taran 等（2016）
概述	买家积聚在一起以获得购买折扣，同时获得优惠的价格
实际生活案例	Costco、Groupon
相关标签	俱乐部模式（Linder and Cantrell, 2000）
内容创造者	
提出者	Taran 等（2016）
概述	通过中介提供内容（如信息、电子产品和服务）
实际生活案例	彭博咨询公司（Bloomberg）
相关标签	内容提供者（Weill and Vitale, 2001）、数字化（Gassmann et al., 2014）
创建基于平台的价值	
免费广告	
提出者	Linder 和 Cantrell（2000）
概述	通过平台提供免费的产品和服务，并通过出售广告空间获得收入
实际生活案例	Facebook、Google
相关标签	广告模式（Rappa, 2001）、免费广告（Osterwalder and Pigneur, 2010）、市场聚集（Linder and Cantrell, 2000）、隐藏收入（Gassmann et al., 2014）
综合的	
提出者	Chesbrough（2006）
概述	例行地应用外部资源来整合商业模式，未使用的观点可以流入其他商业模式。公司变为一个内部及外部技术的系统整合者
实际生活案例	宝洁（Procter & Gamble, P&G）
相关标签	开放式经营模式（Gassmann et al., 2014）
灵活的	
提出者	Chesbrough（2006）
概述	通过建立技术并使其成为平台创新的基础来为价值链建立生态系统，以期从别人在平台中的投资获利

续表

创建基于平台的价值	
灵活的	
实际生活案例	苹果公司 (Apple)
相关标签	
价值链服务提供者	
提出者	Timmers (1998)
概述	专注于价值链中一个特殊的功能, 如电子支付或者物流, 以期使其成为独特的竞争优势
实际生活案例	运输和货运公司
相关标签	可靠的商品业务 (Linder and Cantrell, 2000)、专注服务的商品 (Linder and Cantrell, 2000)
价值链协调员	
提出者	Taran 等 (2016)
概述	为同一价值链中的所有方提供交易协调服务和优化
实际生活案例	Celarix、PrintConnect
相关标签	价值网络集成 (Weill and Vitale, 2001)、价值链集成 (Timmers, 1998)、交易服务和交换仲裁 (Linder and Cantrell, 2000)
协作平台	
提出者	Timmers (1998)
概述	为企业间的合作提供平台 (一套工具和信息环境)
实际生活案例	Podio
相关标签	IT 基础设施共享 (Weill and Vitale, 2001)
中间人服务	
提出者	Johnson (2010)
概述	集合卖家和买家并方便其交易
实际生活案例	Saxo Bank、证券交易所
相关标签	信息经纪人、信任及其他服务 (Timmers, 1998)、中间人 (Weill and Vitale, 2001)、会员模式 (Rappa, 2001)、经纪模式 (Rappa, 2001)、开放市场 (Linder and Cantrell, 2000)、专营市场 (Linder and Cantrell, 2000)
信息中介	
提出者	Rappa (2001)
概述	为别人收集关于市场、产品、生产者和消费者的信息
实际生活案例	Edmund Optics
相关标签	
多方平台	
提出者	Osterwalder 和 Pigneur (2010)
概述	多方平台通过促进两方或多方不同却相互依赖的消费群体交易来创造价值
实际生活案例	Nintendo、Google、VISA