

BUSINESS MODEL

项目导向型企业商业模式设计 及绩效提升策略研究

刘卫星 著



PROJECT ORIENTED ENTERPRISE BUSINESS MODEL DESIGN
AND PERFORMANCE IMPROVEMENT STRATEGY RESEARCH



科学出版社

项目导向型企业商业模式设计 及绩效提升策略研究

Project Oriented Enterprise Business Model Design and
Performance Improvement Strategy Research

刘卫星 著

科学出版社

内 容 简 介

商业模式作为企业战略实施和提高竞争能力的重要工具,已经成为国内外研究热点。本书是一部专门针对项目导向型企业商业模式进行研究的学术著作。本书在系统归纳国内外研究成果的基础上,界定了项目导向型企业商业模式的概念与构成,从项目特征角度分析了影响商业模式设计的内外因素,通过理论与实证研究,揭示了商业模式及其影响因素对企业绩效的作用机制,阐述了项目导向型企业商业模式设计、实施与评价的基本步骤和方法,采用系统动力学方法对商业模式系统进行了模拟仿真,在此基础上,给出了提升企业绩效的对策建议。本书紧密结合项目导向型企业实际,理论研究与实证研究并重,内容系统、完整、逻辑性强。

本书可供类工程管理领域的项目经理、企业中高层管理者及高等学校的教师、研究生参考,也可以作为高等学校研究生课程、本科生选修课程教材使用。

图书在版编目(CIP)数据

项目导向型企业商业模式设计及绩效提升策略研究=Project Oriented Enterprise Business Model Design and Performance Improvement Strategy Research/刘卫星著. —北京:科学出版社, 2017

ISBN 978-7-03-056083-4

I. ①项… II. ①刘… III. ①企业管理-商业模式-研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第315292号

责任编辑:刘翠娜/责任校对:郭瑞芝
责任印制:张 伟/封面设计:正典设计

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>

北京教图印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017年12月第 一 版 开本:720×1000 B5

2017年12月第一次印刷 印张:10 1/4

字数:220 000

定价:98.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

1. 写作背景

商业模式起源于电子商务领域，随着基于互联网的新型企业的出现，许多传统企业也意识到了商业模式对企业经营带来的深远影响，世界级管理学大师彼得·德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品和服务之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”中国企业竞争将不可逆转地进入商业模式变革转型中，面对日益复杂的内外部环境，项目导向型企业如何借助商业模式这一新工具来提升企业绩效水平，保持竞争优势，成为理论界和实务界关心的焦点。

本书的出版，既在理论上紧随商业模式理论的前沿，提出系统的研究框架和创新性见解，又在实践上为项目导向型企业管理者提供政策建议。

2. 本书特点

系统性。本书针对项目导向型企业特点，对项目导向型企业商业模式内涵、构成、设计、实施、评价展开了系统的理论与实证研究，提出了提高企业绩效的政策建议。

理论与实证结合。本书从理论层面剖析了项目导向型企业商业模式与企业绩效关系机制，针对国内企业进行了大样本统计研究和系统模拟仿真，理论与实证互为补充。

实用性。本书揭示了项目导向型企业内外影响因素对商业模式及企业绩效的作用机制，并针对项目导向型企业绩效提升提出了建议和办法，具有一定的可操作性。

3. 致谢

本书在撰写过程中得到了长安大学经济与管理学院白礼彪老师的支持，同领域的专家对本书给予了很多建议，吉林省送变电工程公司、天津送变电工程公司等企业也提供了大量有益的建议和案例线索。在此谨向学术界、实务界同仁表达谢意。写作过程中，东北电力大学建筑工程学院的同事、科学出版社刘翠娜编辑以及我的家人给予了无私的帮助和鼓励，在此一并表示感谢！

本书得到了吉林省教育厅“十二五”社会科学研究规划项目“项目商务特征对企业商业模式及绩效影响的实证研究”、东北电力大学博士科研启动基金项目及东北电力大学软科学与人文社科专项的资助，在此表示感谢！

刘卫星

2017年10月于吉林

目 录

前言

第 1 章 绪论	1
1.1 问题提出	1
1.1.1 现实背景	1
1.1.2 理论背景	2
1.2 商业模式研究理论	2
1.2.1 商业模式概念研究	2
1.2.2 商业模式构成要素研究	5
1.2.3 商业模式与企业绩效的关系研究	10
1.3 研究视角	14
1.4 研究思路和研究框架	14
第 2 章 项目导向型企业商业模式及其影响因素	16
2.1 项目导向型企业商业模式	16
2.1.1 项目导向型企业定义	16
2.1.2 项目导向型企业特点	17
2.1.3 项目导向型企业商业模式	18
2.2 项目导向型企业商业模式构成	21
2.2.1 项目导向型企业商业模式构成维度	21
2.2.2 项目导向型企业商业模式构成要素关系	24
2.3 项目导向型企业商业模式影响因素分析	25
2.3.1 商业模式影响因素分析	25
2.3.2 影响因素测量样本分析	28
2.3.3 影响因素测量分析结果	32
第 3 章 项目导向型企业商业模式与企业绩效关系机制研究	34
3.1 理论基础	34
3.1.1 相关模型回顾	34
3.1.2 初始模型提出	36
3.2 研究假设推导与模型构建	36
3.2.1 相关概念研究	36
3.2.2 前因变量对商业模式的影响关系	38

3.2.3 商业模式对企业绩效的影响	42
3.2.4 动态能力的调节作用	43
3.3 研究设计	51
3.3.1 相关概念测量量表开发	51
3.3.2 量表预测试与修正	54
第4章 实证研究	59
4.1 调研总体与样本结构	59
4.2 量表信度和效度检验	62
4.2.1 探索性因子分析	62
4.2.2 验证性因子分析	69
4.3 商业模式与企业绩效关系实证模型检验	72
4.4 动态能力的调节作用实证模型检验	81
第5章 项目导向型企业商业模式设计、实施与评价	90
5.1 项目导向型企业商业模式设计	90
5.1.1 商业模式设计原则	90
5.1.2 商业模式建构过程	91
5.1.3 价值视角的三维结构设计	93
5.1.4 项目导向型企业商业模式分类	95
5.1.5 项目导向型企业商业模式设计主题	97
5.2 项目导向型企业商业模式实施	100
5.2.1 项目导向型企业商业模式实施基本原则	100
5.2.2 战略导向下的商业模式实施框架	101
5.3 项目导向型企业商业模式评价	106
5.3.1 商业模式评价概述	106
5.3.2 项目导向型企业商业模式评价模型	106
第6章 项目导向型企业商业模式系统动力学分析	110
6.1 系统动力分析的适用性	110
6.2 项目导向型企业商业模式与企业绩效关系 SD 模型构建	111
6.2.1 系统动力学建模目标	111
6.2.2 系统动力学模型构建	111
6.3 项目导向型企业商业模式系统动力学仿真	114
6.3.1 系统模型原因树分析	114
6.3.2 项目导向型企业商业模式系统仿真模拟	116
6.4 项目导向型企业商业模式系统动力学模型仿真结果讨论	126

第 7 章 管理启示与对策建议	128
7.1 管理启示	128
7.2 企业绩效提升的对策与建议	129
7.2.1 基于项目任务特征选择项目	129
7.2.2 拓展服务模式, 提升客户价值	131
7.2.3 开展供应链成员合作, 建立合作共赢机制	132
7.2.4 项目间进行资源优化配置, 实现协同效应	133
7.2.5 商业模式架构与企业战略相互匹配	137
7.2.6 建立高效的组织结构和信息平台	139
7.2.7 创建学习型组织, 提升企业核心能力	141
参考文献	143
附录 A 开放式问卷	148
附录 B 正式调查问卷	150
附录 C SD 模型变量公式	153

第1章 绪 论

1.1 问 题 提 出

1.1.1 现实背景

随着科学技术不断进步和经济的不断发展,企业面临的外部环境越来越复杂,突出表现在技术进步越来越快,企业分工越来越细,经营网络化,市场需求个性化、多样化。企业为了提高绩效,获得持续竞争优势,需要改进传统商业模式。

1. 技术进步越来越快

当前各种新技术、新工艺不断产生并投入应用,企业技术更新的速度越来越快,尤其是信息技术的出现,改变了原有生产和组织方式,使企业生产效率得到极大提高,也为企业创造新产品、开拓新市场提供了机遇。因此,技术进步改变了企业的外部环境,使企业在经营过程中更关注外部技术带来的变化,也使企业比以往任何时候都更重视技术创新能力。

2. 企业经营网络化

经济全球化的迅速发展,加速了企业与外部的联系,尤其是物流业的发展和信息技术的广泛应用极大地促进了产业和要素在全球范围的自由流动,使企业可以充分利用外部资源,整合现有能力,网络化经营已经成为获取竞争优势的重要手段。

3. 客户需求不断变化

随着时代的发展,客户自我意识不断提高,需求呈现多样化和个性化,突出体现在由单一的产品需求向产品及服务复合需求转变,从需求层次上看,从低层次需求向高层次需求发展。因此,企业在市场竞争中需要时刻关注客户需求的新变化,以客户价值为中心来提供产品和服务,并通过创造新的客户价值来实现盈利。

与大多数企业一样,项目导向型企业面临着传统产业边界变得越来越模糊、顾客需求变化快、项目生命周期变短、市场竞争程度加强等问题,企业运行方式和商业游戏规则变得越来越复杂,企业竞争从市场份额争夺转向客户价值创造,从要素竞争转向系统竞争,从局部竞争转向整体竞争。因此,能否利用商业模式

这个战略管理的有效工具,应对快速多变的市场环境,获得并保持竞争优势成为项目导向型企业面临的重要问题。

1.1.2 理论背景

商业模式实践最早始于古代的商业贸易活动,其概念最早于 1957 年出现在 Bellman 和 Clark 发表在《运营研究》上的《论多阶段多局中人商业博弈的构建》一文中。尽管如此,在之后的很长一段时间里,商业模式的概念仍然没有引起人们的重视,直到 20 世纪 90 年代中期互联网和电子商务盛行之后,商业模式才逐渐引起理论界的关注,并且成为企业界最时髦的术语流行起来。从最一般的意义上讲,商业模式就是企业“做生意或赚钱的方式”,这是任何一家企业从诞生之日起就面临的问题。“商业模式”的概念在 20 世纪 90 年代开始被人们重视,并逐渐影响人们的工作方式,改变商业活动的运作方式。著名的管理学大师彼得·德鲁克也曾经说过:“当今企业之间的竞争,不是产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争”。可以看出商业模式是企业的生存和发展的根本,也对企业的生存和发展有着决定性的影响。从商业模式历史变革的进程中我们可以看出,环境的变化是商业模式产生变化的根本原因,信息化、市场化和全球化带来市场环境的纷繁复杂、变幻莫测,促使原先各个相对独立的市场逐渐融合到一起,企业传统边界的概念也逐渐被打破,而企业之间的竞争重点也从市场份额的竞争逐渐转到客户价值、从要素竞争转到系统竞争、从局部竞争转向全局竞争。因此,在产业边界逐渐模糊、客户需求不断升级和产品生命周期不断缩短的环境剧烈变化的背景下,商业模式的实践作用也开始变得越来越明显,商业模式关注的就是全面、整体、系统化的设计和创新,不仅整合和利用企业自身的资源,而且更重要的是关注到企业之外的利益相关者,也就拓展了原先企业的组织边界。

商业模式为企业竞争提供了新的视角,被作为战略管理的理论工具。目前,商业模式的理论研究集中在商业模式的定义、构成方面,由于学者们在商业模式概念、商业模式的结构体系、理论范畴等方面缺乏统一的认识,目前还没有形成一个统一的相对完整的理论体系。有关商业模式如何有效地应用于企业实践,由于理论研究落后于实践需要,还未达到指导企业实践的目的。因此,从理论背景上看,我们有必要对商业模式及其对企业绩效的影响做深入研究,进而探究商业模式对企业绩效的作用机制,为企业商业模式实践和改善企业绩效提供理论依据。

1.2 商业模式研究理论

1.2.1 商业模式概念研究

商业模式一词来源于英文中的 Business Model,该术语在中文中有多种翻译

方法,如商业模式、商务模式、经营模式、业务模式等,中文翻译的不同其实反映了研究者对于该词的不同理解。“商业模式”一词可以追溯到远古时代的交易和经济行为,但直到20世纪中叶,随着互联网的出现,商业模式在各大媒体中开始出现并被人们所接受。由于商业模式涉及内容繁杂,学者们在研究中通常从自己的研究角度对其给出定义。

Linder 和 Cantrell(2000)认为商业模式是新型的组织结构,该结构的目的是创造价值,为了进行价值创造,组织必须形成一个有机整体,并且具有一定结构,同时相互之间进行作用,通过价值活动联系在一起。因此,商业模式的研究既包括商业模式由哪些要素构成,又包括这些要素之间如何联系,实质上商业模式是一个以价值创造为目标的组织系统。组织结构之间分工明确,各个组成部分要有机联系在一起,共同作用,建立良性循环。

Amit 和 Zott(2001)从交易成本理论的维度,认为商业模式是企业或交易主体为了进行交易在交易内容、交易结构和交易方式上进行的独特设计或组合,交易内容、交易结构以及交易治理三者缺一不可,共同决定了商业模式带来的价值大小,在商业模式的运行上表现在能否实现高效率、流程互补、客户锁定、新颖性,是电子商务价值创造之源。

Magretta(2002)把商业模式比做日常生活中的情景和故事,认为企业为了实现价值创造需要建立基本的故事情节,并构造任务和动机,故事以创造价值为目标,要想使目标能够实现,商业模式必须通过一定的动机激发人的潜在能力,使不同主体按照同一个目标来行为,实现为外部客户和内部客户创造价值。

Chesbrough 和 Rosenbloom(2002)基于他们开创的开放创新理论,指出商业模式可以将技术与经济有机联系在一起,商业模式可以完成技术到经济的转换过程,这种商业模式的投入物是技术,而产出是价值。但 Chesbrough 对商业模式的定义不包括技术以外的投入要素,因此技术转换的成分多一些,但后来他自己也提出商业模式不仅仅事关技术,并对该定义进行了完善。

Osterwalder(2004)认为商业模式是一种综合的框架或蓝图,包括企业内部和外部相关的构成要素,这些构成要素之间相互联系,从功能来看,有生产前端,即为客户提供产品或价值,也有生产后端,即为企业赢得现金流。因此,商业模式是用来解释企业商业逻辑的概念性工具。商业模式能够在企业架构下阐述企业如何为创造顾客价值、如何通过构建内部高效的运作组织结构,建立和形成伙伴关系,有效开展价值创造,并通过交换获得利润维持现金流。

罗珉等(2005)将商业模式视为一个组织的一种战略意图,在该战略意图下企业通过对企业内部和外部各种资源及能力整合,有效地在企业、客户、员工、供应商、股东等利益相关者之间进行平衡,使企业利益与客户利益保持一致。

原磊(2007)将商业模式按照价值创造流程定义,商业模式包括价值主张、价

值创造、价值网络和价值维护四个模块，不同价值流程的作用是通过经济逻辑、运作方式和战略方向等具有内部关联性的变量进行重新设计和整合，基于顾客价值的创造，实现企业及利益相关者的价值。

商业模式是一个多构面、多层次的概念，不同学者研究的视角不同，对于商业模式的定义，有的从系统的角度出发，将商业模式定义为一个有机系统，也有的从经济角度出发，认为商业模式是一个从技术向经济转化的工具，还有的从商业模式的本质属性出发，突出商业模式在价值主张、价值创造、价值网络和价值维护中的作用，另外还有的从综合视角对其进行研究(表 1.1)。由于研究者选取的研究视角和方法不同，目前商业模式的定义差别较大。到目前为止，在学术界和企业界中还没有一个能被大家普遍接受的商业模式定义和分类。

表 1.1 商业模式定义

视角	代表学者	商业模式定义
系统	Timmers (1998)	采用系统方法定义商业模式，将其视为由产品、服务和信息构成的有机系统
	Amit 和 Zott (2001)	商业模式描述为一种事务组成要素的体系结构配置，这种体系结构说明了公司、供应商、候补者和客户所组成的网络运作事务的方式
	Osterwalder 等 (2005)	商业模式描述了企业为各细分目标市场提供的客户价值，以及价值提供过程中该企业与其伙伴网络为了创造、推广和传递价值所形成的体系结构，以获取收入实现盈利
价值	Afuah 和 Tucci (2001)	商业模式是公司运作的秩序以及公司为自己、供应商、合作伙伴及客户创造价值的决定性来源，公司依据它来使用其资源、超越竞争对手和向客户提供更大的价值
	Linder 和 Cantrell (2000)	商业模式是组织价值创造与传递的核心逻辑
	Chesbrough 等 (2002,2003)	商业模式是将商业理念和技术相结合，以获取经济产出的一个分析框架，主要描述了价值创造与传递如何在企业经营中实现
	Dubosson 等 (2002)	商业模式是企业在进行价值创造、价值提供时，为了实现价值增值，形成的企业内外网络关系和结构，并在满足客户需求基础上实现持续盈利
经济	Stewart 和 Zhao (2000)	商业模式是一个企业如何赚钱及如何长久维持其利润流的叙述
	Rappa (2009)	商业模式是指做生意的方法，是一个公司赖以生存的方式，一种能够为企业带来收益的模式，规定了公司在价值链中的位置
整合	Applegate (2001)	商业模式是复杂公司的描述，通过商业模式能够研究公司的结构和各结构要素间的关系，以及公司如何响应现实世界
	Magretta (2002)	商业模式解释了企业如何运作，各个部门间的组织关系
	Morris 等 (2005)	商业模式的概念划分为三个层面：经济层面、运营层面和战略层面，基于这三个层面可以建立一个商业模式的动态分析框架
	Demil 和 Lecocq (2010)	从企业投入产出角度来看，商业模式就是企业在其实施过程中使其产出大于投入而获得利润的系统

1.2.2 商业模式构成要素研究

商业模式定义决定了商业模式的构成要素,而商业模式的构成要素又是分析商业模式的基础。为了深入研究商业模式的内涵,国内外学者根据各自对商业模式的定义给出了其构成要素,主要研究成果如表 1.2 所示。

表 1.2 商业模式构成

研究学者	商业模式构成要素	要素数量
Timmers (1998)	产况/服务/信息流结构(业务参与者及角色)、参与者利益、收入来源	3
Applegate (2001)	概念(市场机遇、产品/服务、市场定位、收入)、能力(运营模式、组织文化、核心资源)、价值(客户价值、财务绩效、各利益相关者绩效)	3
Linder 等 (2000)	定价模式、收入模式、渠道模式、业务流程模式、支持网络的业务系、组织形式、价值主张	7
Hamel (2000)	核心战略、战略资源、价值网络、顾客界面	4
Afuah 和 Tucci (2001)	顾客价值、业务范围、价格、收入、相关活动、互补性、能力、可持续性	8
Petrovic 等 (2001)	价值模式(产品/服务/体验)、资源模式、生产模式、客户关系模式(渠道/营销/服务)、收入模式、资本模式、市场模式	7
Osterwalder (2005)	产品/服务(价值主张)、客户关系(目标客户、分销渠道、关系)、基础设施(价值配置、核心能力、伙伴网络)、财务(成本结构、收入模式、盈利模式)	4
Chesbrough 和 Rosenbloom (2002)	价值主张、目标市场、内部价值链结构、成本结构与利润来源、价值网络、竞争战略	6
Bouwman 等 (2003)	业务(价值主张、市场定位、价值网络)、财务(成本结构)、技术(所需功能)、组织(利润潜力)	4
Lambert (2010)	产品/服务/信息、收入来源、价值链配置、合作网络、客户关系	5
Morris 等 (2005)	采购要素、市场要素、运营能力要素、竞争要素、财务和融资渠道要素	6
程愚 (2004)	企业战略、组织形式与结构、作业流程、价值链、核心能力、财务结构	6
翁君奕 (2004)	价值对象、价值内容、价值提交、价值实现、价值获取	4
叶乃沂 (2004)	外部市场、客户关系、产品/服务、财务要素、核心资源、业务流程	6
原磊 (2007)	价值主张、价值网络 价值维护、价值实现	4
项国鹏和韩思源 (2008)	价值主张、价值评定、价值支撑、价值维护	4
魏炜等 (2009)	定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、现金结构与企业价值	5
罗琨等 (2005)	价值主张、核心战略、资源配置、组织结构、价值网络、产品服务、运营机制、盈利能力	8

由表可看出,不同学者对商业模式的构成要素的解释差异较大,从要素数量上来看,多的划分为 8 个构成要素,少的有 3 个构成要素;从要素构成来看,包括了各种业务单元(生产、供应、销售等)、价值流程(价值主张、价值创造、价值网络和价值维护)、投入产出(产品、服务、收入、成本、利润等);在商业模式构成研究过程中,主要有以下观点:商业模式的组成要素是一个有机整体(Linder 和 Cantrell, 2000)、商业模式构成要素之间需要相互匹配(Magretta, 2002)、商业

模式构成要素内外进行作用以创造价值(罗珉等, 2005)。下面将对具有代表性的商业模式构成模型进行介绍。

1. Hamel 商业模式构成

Hamel(2000)较早分析了商业模式要素及要素之间的关系,构建了以高效/独特/合适/可获利为驱动力的商业模式构成图,如图 1.1 所示。该模型中包括客户界面、核心战略、战略性资源和价值网络四个构成要素,这四个要素在高效、独特、一致性和可获利等驱动力下相互作用形成了三个交互界面,通过交互界面使得商业模式各要素形成一个相互作用、相互关联的整体。

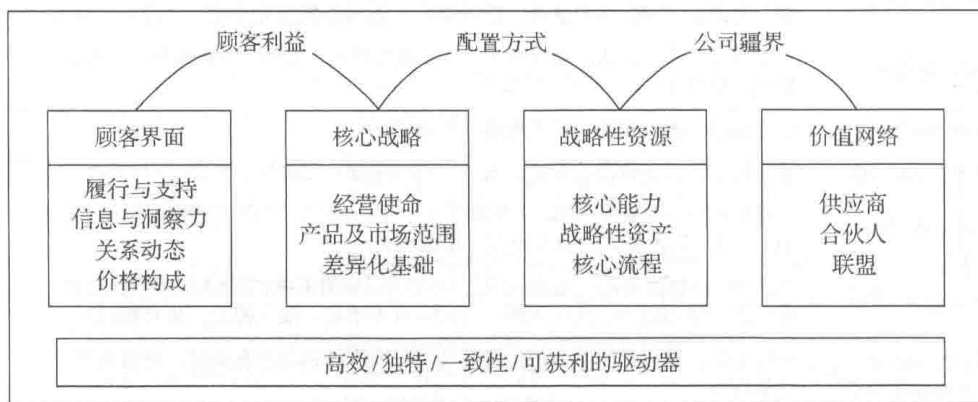


图 1.1 Hamel 商业模式构成

2. Osterwalder 商业模式构成

Osterwalder 和 Pigneur(2002)提出的商业模式结构模型按照企业创造价值的基本业务和流程,将商业模式划分为 9 个基本构成要素。其结构模型见图 1.2 所示,价值主张将价值创造和价值传递连接在一起,是商业模式的核心要素。框图左侧为价值创造部分,右侧为价值传递,并由价值主张进行连接,在不同的资源、流程和客户需求下形成企业的成本和收入,进而决定了企业利润,这反映了作者具有多年的工程化、形式化的信息系统建模研究背景。

3. Bouwman 商业模式构成

Bouwman 等(2003)的商业模式构成要素包括技术、业务、组织和财务。图 1.3 显示技术要素描述业务实现所需要的技术功能;业务要素描述企业根据市场机会所提供的价值主张及市场目标;组织要素描述在制度规则下,企业在创造和分配价值过程中的内部组织和外部网络结构;财务要素体现了企业在提供业务过程中形成的成本结构和利润潜力,企业创造的价值包括客户价值和网络价值。

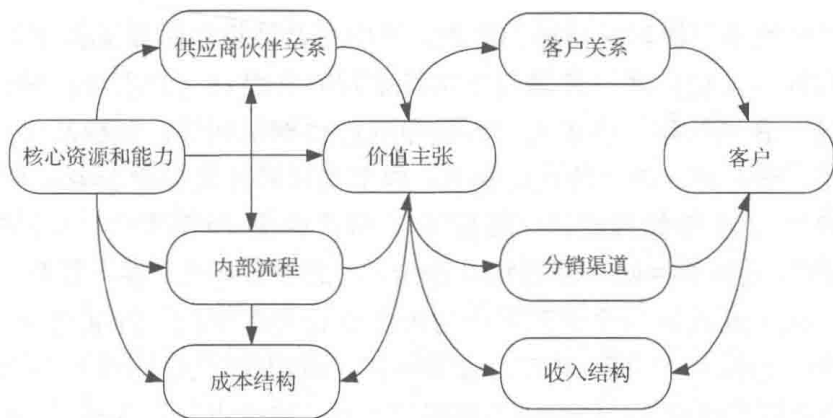


图 1.2 Osterwalder 商业模式构成

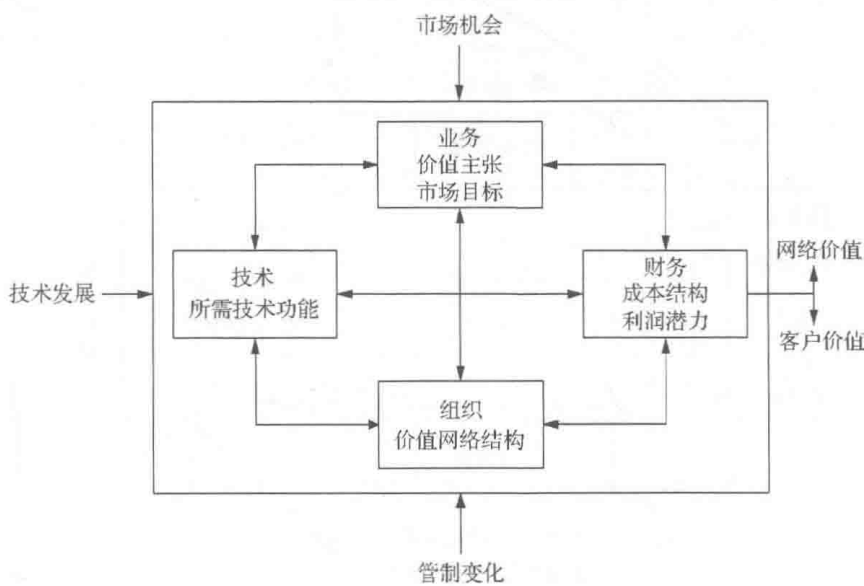


图 1.3 Bouwman 商业模式构成

上述四个组成要素体现了 Bouwman 商业模式具有较强的系统性,企业能否实现经济效益取决于这四个因素的相互配合。现实中铱星计划虽然在技术上有其合理性,但由于该计划没有考虑客户需求,最终没有实现网络价值和客户价值,而导致计划破产。因此,好的商业模式必须保持企业价值和商业逻辑方面的平衡,让每个参与者有积极性来参与,建立相互合作的业务网络来发挥各自优势,以减少成本,产生更大的收益。商业模式设计时要考虑各个要素的外部条件,如技术发展决定了技术功能的水平,市场机会影响到业务选择,市场管制的变化决定了组织结构的设计,网络价值和客户价值的实现是企业获取财务效益的前提。

4. 翁君奕的商业模式构成

翁君奕(2004)的商业模式结构系统模型中存在五大环境,即平台环境、客户

环境、伙伴环境和顶板环境与内部环境。其中平台环境包括基础技术、法规政策、宏观经济和社会文化；客户环境包括市场中现有和潜在客户群体；伙伴环境包括上游供应商、联盟伙伴、债权人、各类专业性咨询机构等；顶板环境包括市场中的竞争对手、潜在进入者、替代提供者；内部构造和环境包括企业内部资源结构、人力资源(股东、企业管理层、一般员工)、资产构成(货币资产、实物资产、无形资产)。内部环境和其他四个环境相互作用，形成平台界面、客户界面、伙伴界面、顶板界面，企业通过这四个交互界面与外部进行资源交换，开展企业经营活动，其基本经营活动由客户界面、内部界面和伙伴界面构成，这三个界面称为核心界面。平台界面和顶板界面与企业经营外部环境相关联，被称为关联界面，如图 1.4 所示。

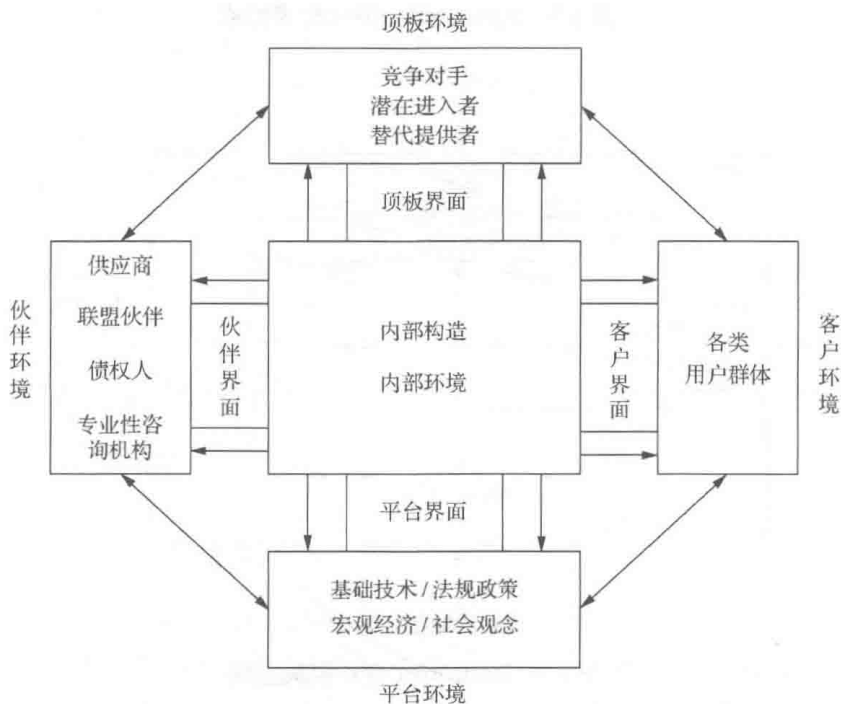


图 1.4 翁君奕的商业模式构成

商业模式是一个创造和提供价值的系统，每个界面都包括价值对象、价值内容、价值提交、价值回收这四个价值单元。因此，商业模式类似一个魔方，在每个界面上，价值单元存在的形式都不尽相同，这四类要素与客户界面、内部构造和伙伴界面的组合构成了不同形式的商业模式类型。

5. Morris 商业模式构成

Morris 等(2005)认为商业模式体现企业宏观环境和内部组织运作间的关系，其构成包括企业战略、组织架构与运作实现，这三个部分相互联系，使企业在特定市场环境下能够保持其竞争优势。具体来讲，商业模式涵盖创业领域、组织结

构以及价值链、运营管理、市场细分和可持续竞争优势等内容，可以细分为三个层次和六个要素(图 1.5)。三个层次分别是基础层、特有层和规则层，每个层次又分为六个要素，分别是供给品相关要素、市场要素、内部能力要素、竞争战略要素、经济要素和个人/投资者要素。尽管每个层次的要素类别相同，但要素侧重点却有所差异，基础层关注企业战略竞争的基本方面和一般特性，主要解决创业者必须制定的基本决策，并确保这些决策具有内在一致性，也是特有层能发挥作用的基础；特有层侧重于企业核心资源，通过六个要素的独特组合来创建竞争对手难以模仿的优势，具体表现为企业对内外技术、市场、资本、组织等要素进行整合，在价值网络中增强并保持其影响力，以实现盈利；规则层为企业经营提供指导原则和规范，确保企业战略目标与日常经营策略相一致，是促进企业平稳高效运转的制度保障，保证基础层和特有层正常发挥作用。Morris 等(2006)提出的模式也表明，随着企业发展阶段变化，商业模式也会由低层次向高层次演化，企业初创阶段，基础层建设发挥重要作用，获取要素为企业生存提供了条件；企业发展阶段，特有层决定了企业竞争能力，合理配置不同要素，对企业成长至关重要；企业成熟阶段，完善规则层成为关键，需要保证各个要素相互协调，实现企业永续发展。



图 1.5 Michael 和 Morris 提出的商业模式图

从商业模式概念研究来看，学者们根据不同的研究目的和研究视角给出商业模式的界定和解释，如从战略管理角度、供应链管理角度、组织管理角度研究等，这样的研究必然得出多种多样的结果，且存在一定局限性。Zott 等(2011)在研究了 103 篇关于商业模式文献后发现，超过三分之一(37%)研究根本就没有给出商业模式的定义，不足半数(44%)研究以枚举商业模式主要构成要素的方式给出了定义，有 19%的研究参考其他人的定义，而现有定义中只有一小部分存在重叠。

商业模式的定义具有多重解释，得到的研究结论没有办法进行比较，也很难为后续研究提供借鉴，使得商业模式的理论研究难以持续深入。商业模式领域的研究要想获得根本性的突破，必然要解决理论构建工作，完成这一任务的首要问

题就是明确商业模式概念、类型以及研究方法和范式。没有基础理论构建,商业模式的研究就只能作为一个修辞学意义上的概念,难以在实践中广泛应用,这也是目前关于这个领域的研究最突出而且急迫的问题。

从对商业模式的界定来看,对商业模式定义反映出商业模式的不同本质特征。部分学者认为商业模式是一种在商业模式构成要素之间达成一致性的蓝图,商业模式常被解释为一种陈述、说明、表示或模型,这体现了商业模式的实质是其构成要素及其相互关系,也说明了商业模式构成要素的组合方式对商业模式发挥作用起到重要作用;也有学者认为商业模式是组织进行价值创造和传递的工具或转换方式,可以被表述为协调转换机制、运作方式、实施模式等(表 1.3),这体现了商业模式的实质是一种转化机制。虽然两种观点的出发点不同,但反映了商业模式的本质特点,价值创造和转化是商业模式的根本目标,企业内外相关要素组合和架构是商业模式的外在表现,企业商业模式的外在形式要满足其根本目标的需要,在一定时期内其构成应保持相对稳定,并在内外环境变化时进行调整或变革。

表 1.3 商业模式现有定义

本质特征	商业模式表述	代表学者
构成	陈述	Stewart 和 Zhao (2000)
	说明	Applegate (2001), Weill 和 Vitale (2001)
	表示	Morris 等 (2005)
	模型	Dubosson-Torbay 等 (2002)
	构造	Timmers (1998), Osterwalder (2004)
	结构模板	Amit 和 Zott (2001)
	模式	Brousseau 和 Penard (2006)
过程	协调转换机制	Chesbrough 和 Rosenbloom (2002)
	如何运作的方式	Magretta (2002)
	网络运行模式	Dubosson-Torbay 等 (2002)
	协调运行办法	Afuah 和 Tucci (2001), George 和 Bock (2011)

资源来源:本研究整理。

1.2.3 商业模式与企业绩效的关系研究

1. 国内外相关研究情况

1) 商业模式分类与企业绩效关系

国内外的研究都揭示出,不同类型商业模式会对企业的绩效带来不同影响。因此,考察商业模式类型与企业绩效的关系成为研究者普遍关心的问题,他们大都是采用了对商业模式先分类,然后再展开实证研究的方法。