

中文摘要

目前，有关企业商业模式的研究在国内外是一个前沿问题和热点问题，相关研究成果集中在最近 10 年内。在现有文献中，对商业模式的含义、理论解释以及模式创新的内容与步骤等方面虽有所研究，但由于研究者站在不同的视角，因而对商业模式的概念，结构体系，理论范畴缺乏统一的认识，有关模式的研究总体上还属于探索性初级阶段。

本文以商业模式这一企业经营的共性问题作为选题背景，首先从商业模式的概念定义出发，在总结前有研究成果的基础上，提出了商业模式的概念，定义了商业模式的内涵，并对商业模式与企业战略的区别和联系做了相关的比较。然后，通过对商业模式相关理论的溯源，运用组织管理学和经济学两大范畴相关理论对商业模式的形成机制与作用机制进行了全面的解释。接下来，作者采用比较分析与经验归纳相结合的研究方法，对企业商业模式创新的途径、步骤、设计的关键环节以及其逻辑性检验与评价等方面做了全方位的分析与阐述。

最后，作者又运用上述商业模式创新理论与原理，结合戴尔公司商业模式创新的成功案例，对其商业模式创新的一些经验做法进行了深入全面的剖析，并且对其在现阶段所遇到的商业模式上的瓶颈问题做了相关的分析并提出了应对的建议。

关键词：商业模式 价值创新 活动整合

ABSTRACT

Nowadays, the research about Business Models is a very hot point and in forward position internal and external. The research fruits amassed in recent 10 years. The literatures now available focused the meaning of Business Model, the theory explaining and the innovations about which the researchers had different understanding. So, the research about Business Model is remain the lower stage.

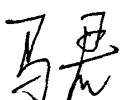
This article did four works. Firstly, the author rebuilt the definition and the meaning of Business Model on the background of the same problem in business operation. Meanwhile, the author compared the differences between Business Model and Business Strategy and pointed out the same of them. Secondly, the author used theories of Organization Management and Economics to explain how the Business Model formed and operated. Thirdly, the author pointed out the way and steps to innovate Business Model by overall analysis and personal business experience.

At last, the author analyzed deeply the Business Model Innovation problems of Dell, one of the world largest computer companies and gave some suggestions about them.

KeyWords: Business Model, Value Innovation, Operating Reorganization

独创性声明


本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的研究成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得天津大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

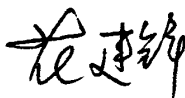
学位论文作者签名： 签字日期：2008年9月7日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解 天津大学 有关保留、使用学位论文的规定。特授权 天津大学 可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘。

(保密的学位论文在解密后适用本授权说明)

学位论文作者签名：

导师签名：

签字日期：2008年9月7日

签字日期：2008年9月7日

第一章 绪论

1.1 商业模式问题的提出

从最一般的意义上讲, 商业模式(Business Model)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, 因此商业模式的历史应该可以追溯到企业的历史起点。尽管关于企业的性质已经有较为完整和成熟的经济理论, 经济学家分别从劳动分工、企业的范围、雇用关系以及企业的融资和控制权等角度, 系统阐述了企业的经济性质, 而且在包括战略、生产、财务、营销和人力资源管理等企业运作的各个职能方面也都有专门化的管理理论和方法。但是, 作为企业最基本的“做生意或赚钱的方式”的问题, 一直没有得到充分的重视, 更谈不上系统化的理论和方法。

在现代商业社会中, 每一天人们都在某个有价值的事情上进行投资, 开发各种各样的产品和服务, 并把它们销售给客户, 从中赚取利润; 这种有利可图的事业在今天已遍布世界每一个可能的角落, 从怀揣创业梦想的小老板的一纸商业计划书到大型企业领导人头脑中装着的客户关系创新, 无一不包含着商业模式的内容, 这些经营思路和模式与互联网精英们的商业模式相比, 可能显得原始而简单, 但其创造价值的方式仍然有效, 这就是商业模式的最本质特点。可以说, 商业模式是企业最为重大的经营课题。

目前, 国外有关这个领域的研究也已经从过去集中于高新技术企业发展到普通意义上的企业, 而国内研究尚处于跟踪阶段。无论是国内还是国外, 无论是理论界还是企业界, 对商业模式的概念, 结构体系, 理论范畴缺乏统一的认识, 有关模式的研究总体上还属于探索性初级阶段。本文旨在总结前有研究成果的基础上, 对企业商业模式的内涵及本质作出清晰的界定, 对商业模式创新的形成机制及作用机制进行有力的理论解释, 对企业商业模式创新的途径、步骤与关键环节等一般规律进行归纳与总结, 为进一步在企业经营实践中运用和完善这个理论体系打下基础。其研究的意义在于为企业经营实践中所涉及到的商业模式问题提供分析方法和工具。

1.2 商业模式的研究意义

1.2.1 商业模式的作用

联合国经济合作与发展组织开发中心的研究负责人查尔斯·阿曼(Charles

Oman) 博士在 2000 年初接受《今日经济改良》杂志 (Economic Reform Today) 采访时, 从全球化的角度论述了新经济下商业模式的作用。他认为, 理解目前正在发生的全球化的关键不在于贸易和资本流动政策的放宽或技术变化的速度, 而在于推动经济竞争的商业模式性质。第二次世界大战之后出现的全球化浪潮就是由于当时正在兴起和扩散的、被称作“科学管理”或“大批量生产”的商业模式所推动和造就的。而推动目前全球化浪潮的新商业模式起源于 20 世纪 70 年代末和 80 年代初。这种新商业模式以团队、网络化、受激励的人和减少浪费等组织哲学为基础, 如生产企业的准时制系统就属于此。Osterwalder (2001) 在谈到商业模式的演变时认为, 传统上, 价值是通过垂直一体化的产业价值链产生和提供的, 而今天越来越多的企业依据交易费用经济学理论在组织合作网络中进行重组。这样的组织结构更适应那种需求高质量、低成本、快速创新和快速响应的竞争环境。Slywotzky 等 (2000) 认识到商业模式的复杂性和重要性, 把商业模式看成是一种将来我们都能用来制定商业战略和投资战略的重要工具。他们认为, 企业竞争的核心是商业模式认知之争, 对商业模式的投资能够协助企业的经营者在竞争中获胜。Amit 和 Zott (2001) 认为在 IT 技术所造就的虚拟市场上, 由于企业边界和产业边界变得模糊而容易跨越, 包括企业、供应商、合作伙伴及客户等利益相关者在内的商业模式的作用在于: 它可以作为一种新的战略分析单元而取代传统的战略分析单元——企业或产业。Viscio 和 Pasternack (1996) 对全世界范围内的几百家企业的结构、职能和业绩进行的研究表明, 起源于 19 世纪的传统商业模式对于大型的全球性企业已经过时。尽管没有对商业模式做出明确的定义, 他们还是看到了现行的商业模式对一些企业的竞争力正起着阻碍作用。其主要原因在于商业环境的复杂性增加和对创新的不断激励, 和以往相比企业必须更频繁地寻找价值增值的机会。为此, 有必要围绕企业的能力建立一种新的商业模式。这种商业模式必须能使企业灵活反应, 不断创造机会, 迅速抓住机会并获利; 这种新商业模式应能建立一种新的领导模式以有效地管理知识和人力资源。Papazoglou (2000) 等在研究一体化的价值链 (Integrated Value Chains) 时讨论了商业模式的作用。他们认为, 传统的商业模式越来越不适应全球化的市场要求, 企业必须重新思考其商业模式, 需要创造一种新的商业模式。这种商业模式能够提供一种给客户带来价值的新途径。过去 20 年来, 商业活动不断地调适组织并改变着组织的某一部分, 但这种变化的效果是有限的。现在, 已经到了改变组织和人们在一起工作的方式即商业模式的时候了。

本文作者认为, 相关文献提出和使用商业模式概念的共同出发点是针对新经济条件下的技术进步、市场需求和竞争压力等外部环境的变化, 寻求企业生存和发展的新途径。商业模式的作用是在原有的或新环境条件下, 发现新的市场机会、

细分市场和瞄准组织结构及生产服务流程中存在的低效部位,吸收和整合企业可以使用的内外部资源,并通过各种创新加以挖掘和利用,从而为投资者和包括客户、合作伙伴在内的利益相关者创造更多的价值。

1.2.2 研究的理论意义

随着 2000 年前后互联网浪潮的潮起潮落,媒体和大众对“商业模式”的关注也由热情到平静,但“商业模式”这一术语和内涵及其对企业界和学术界的意义却将长期保留下来。互联网的发展是一个不可阻挡的趋势,2003 年互联网产业复苏,“商业模式”再度受到人们的关注,只是这一次人们看待它的眼光更加理智和平静。不管互联网产业暂时的潮起潮落,ICT (Information and Communication Technologies)、商业环境和企业运作的发展潮流和趋势决定了“商业模式”将在企业界和学术界占据重要的地位,因此迫切需要对“商业模式”有更加深入和清晰的理解。“商业模式”作为一个广泛使用而又涵义模糊的术语和概念,已经引起了学术界的高度关注,据统计,有关“商业模式”的研究正呈逐年上升的趋势(Osterwalder, 2004)。具体来说,研究“商业模式”的意义在于:

(1) 统一概念。众多学者指出由于“商业模式”术语的滥用,已经造成概念上的极大混乱(Timmers, 1998; Rappa, 2002; Osterwalder&Pigneur, 2002; Sthler, 2002; Lambert, 2003; 荆林波, 2001)。各种类型的人,包括管理者、研究者、媒体记者、咨询顾问等,都在使用这个术语,他们赋予了“商业模式”不同的含义来适合他们的需要,但很少有人指出或清楚他们所谈论的“商业模式”的确切意思。因此迫切需要在研究“商业模式”相关内容的基础上,给出“商业模式”的清晰和统一的概念,以方便人们的使用与交流和进一步做学术研究。

(2) 建立新的企业运作研究框架。随着企业的运作方式变得更加复杂,现有的有关企业运作方面的管理概念需要进一步发展和完善。需要使用“商业模式”概念来对企业运作进行描述,以“商业模式”的思想为中心可以建立起新的分析框架,从而更好地理解和研究企业的运作机制,为今后开发新的管理工具奠定基础。这是对企业管理理论的一种发展和完善,同时也可以确立“商业模式”在管理学理论中的位置。

(3) 发展新的工具。商业模式的研究可以促使发展出一套基于“商业模式”框架的分析、演示、仿真和设计工具,从而能够帮助相关从业者更好、更快地理解企业运作方式和各个部分之间的关系;使从业者之间对企业运作问题的交流有共同的语言;甚至还可以动态模拟企业的运作并进行分析,或者用模拟手段试验新的企业运作方式。

(4) 创造新的商业模式。通过建立基于“商业模式”的理论框架和实用工具,

可以为商业模式的创新提供方法论上的指导,从而使企业更好地应对多变的竞争环境。

(5) 改善企业经营管理。通过对企业自身的商业模式进行研究,可以发现企业在价值创造过程中的薄弱环节,从而弥补自身不足,提升自己的竞争力。通过研究其它各种商业模式和商业模式创新,有利于企业学习先进的商业模式,改进自身的商业模式。商业模式的研究还可以为企业制定符合自身状况的企业发展战略和电子商务发展战略奠定基础。

(6) 提供新的视角。“商业模式”的概念为分析企业管理问题提供了新的思路,某些时候可能会比过去的方法有更清晰和更有说服力的效果。

1.2.3 研究的实践意义

在企业管理实践中,商业模式不仅仅是人们耳熟能详的时髦术语,而且已经成为具有可操作性的企业间竞争的工具。特别是在知识产权领域,许多商业模式创新的先行者早就注意到商业模式在企业竞争中的实际应用价值,把商业模式作为企业竞争的核心竞争力和壁垒,并试图通过法律的手段保护自身在商业模式创新方面的优势,使商业模式成为专利注册的对象。

可以预见,商业模式创新将成为企业竞争的焦点之一。不论是高新技术企业还是传统产业的企业,商业模式已超越企业战略,成为企业管理决策的基本内容,成为企业核心竞争的重要组成部分。传统产业的商业模式在经历了一个相对稳定的阶段之后,正面临着质的改变。传统商业模式正面临着创造性破坏,需要向新的商业模式过渡和转换。如何过渡和转换到何种商业模式决定了企业的生存和发展。对于高新技术企业,人们已越来越清楚地认识到,即使有了高新技术,没有科学的商业模式也无法获得所应带来的价值和回报。同时,互联网的特性改变了企业的竞争环境。互联网企业正处于围绕客户资源进行商业模式竞争的态势。一方面,企业要考虑如何根据市场需求和企业能力进行商业模式创新并快速获取利润。另一方面,企业还要考虑如何应用企业特有的资源,选取最适合的商业模式并保持竞争优势。因此,有必要从管理实践的需要出发,系统地分析和总结各种商业模式产生的原因及其生存和发展的条件和基本规律,探讨商业模式的设计和评价方法,为商业模式的创新和选择提供依据,帮助高新技术企业和互联网企业科学地评估投资价值并制定战略。从这个角度上看,商业模式创新的系统化理论和分析工具有助于传统产业的商业模式创新,有助于新兴的高新技术企业建立有竞争力的商业模式,因此具有重要的实践意义。

1.3 本文的结构

清楚的逻辑结构有助对商业模式这个看似简单实则复杂的命题加深认识,为此,将全文分为六章(如图 1-1 所示)。第一章主要是提出所要研究的问题,初步分析了企业商业模式研究的作用和意义。第二章以商业模式这一企业经营的共性问题作为选题背景,首先从商业模式的概念定义出发,在总结前有研究成果的基础上,提出了商业模式的概念,定义了商业模式的内涵,并对商业模式与企业战略的区别和联系做了相关的比较。第三章通过对商业模式相关理论的溯源,运用组织管理学和经济学两大范畴相关理论对商业模式的形成机制与作用机制进行了全面的解释。第四章作者采用比较分析与经验归纳相结合的研究方法,对企业商业模式创新的途径、步骤以及设计的关键环节等进行了全方位的阐释。第五章通过运用基于价值链创新的企业商业模式创新一般模式对戴尔的商业模式进行深度剖析与全面解读,以检验该一般模式在理论上和实践中的充分性与适用性。第六章是本文的研究结论。

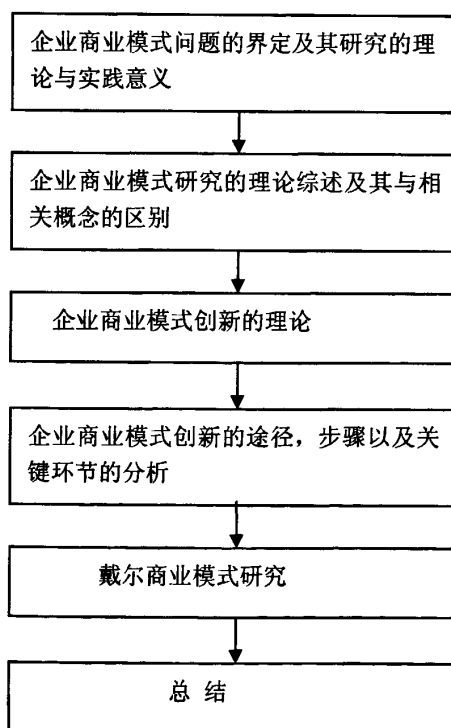


图 1-1 本文研究的结构

第二章 企业商业模式概述

2.1 商业模式的各种定义

当前,无论是在理论界还是在实际工作中,对“商业模式”、“商业运作模式”或“商务模式”(Business Model)的理解一直存在着不同的看法,甚至其叫法也不相同。但是,任何一个组织,无论是否涉及商业领域,都存在着一个模式问题。一般来说,人们往往比较熟悉营利性企业组织的模式,并习惯于将其称为商业模式,或者称为经营模式、商务模式、赢利模式等。而对非营利性组织来说,虽然也存在着运作模式,但由于其运作的目的是非营利性的,因而可以称为组织的业务运作模式(Organizational Activity Model)。

对于企业组织而言,商业模式并不仅仅代表一种经营思想、价值观念或者某种营销创新思路,而是一种经营创新思想的具体实现形式,是一套经营机制,强调的是企业组织内部各组分之间的有机联系。这就需要落实到“如何运作”上,这样一来就把商业模式的内容和范围更加具体化,而不局限在对各种商业模式名词的解释上。

然而,在对商业模式的理解方面,管理学家们和实际工作者却有不同的见解。有的认为商业模式就是战略,认为商业模式创新就是一种战略变革;有的认为商业模式是企业经营的突破和创新;有的认为商业模式是组织资源的运用和价值创造;有的认为商业模式就是企业如何在其经营价值链中的定位;还有的从价值创造的角度理解商业模式就是企业经营活动的价值增值。

追溯商业模式相关理论研究,我们发现,美国著名管理学家彼得·F. 德鲁克(Drucker,1994)最早将其称为组织的或公司的经营理论(Business Theory)^[3]。加拿大著名管理学家亨利·明兹伯格(Mintzberg,1994)把企业组织的商业模式称为“战略思想”,他指出:“与战略规划截然不同,战略思想是综合性的,它包含直觉和创造精神。战略思想的成果是企业的一个整体的概貌,一个愿景目标的不太精确的阐述。”^[4]。

从某种意义上讲,管理学家们所描述的商业模式比较符合加里·哈默尔和C.K.普拉哈拉德(Gary Hamel & C.K. Prahalad,1989)所说的企业“战略意象”(Strategic Intent)。哈默尔和普拉哈拉德认为,战略一成不变的危险性比实力雄厚的竞争对手还要大。他们通过对世界上成功企业的考察后指出,战略不应该是一种规划,因为成功企业不是规划出来的,战略在本质上应该是一种意象,它是企

业渴望得到的远大前程和领先地位。战略意象往往超越于现有资源和能力之上,这就要求企业必须更加具有创造力,能够最大限度地利用现有资源和能力实现战略意象^[5]。从这个意义上说,企业经营的实质是突破和创新,而不是守旧和模仿,企业商业模式要以比竞争者更快的速度来创新,要根据企业现有优势来创建未来的竞争优势。

美国波士顿大学管理学院教授文卡特拉曼和亨德森(Venkatraman&Henderson,1998)认为,知识运用对商业模式具有重要作用,知识需要与其它构成部分配合及整合才能够形成商业模式的架构,包括:①顾客界面(customer interaction);②资源配置(asset configuration);③知识运用(knowledge leverage)^[6]。欧洲电子政府研究中心(Unite-Government European Commission)主任保罗·提姆斯(Timmers,1998)则从三个方面定义商业模式:①产品、服务和信息流的体系结构,包括各种商业行为人和它们的角色的描述。②各种商业角色的潜在利益的描述。③收入来源的描述。提姆斯还认为,商业模式本身并不解释怎样实现商业运作,评估商业的生存能力需要知道公司的营销策略,包括:构建竞争优势,确定市场定位,确定销售组合,制定产品一市场策略。因此在商业模式之上,提姆斯又提出了“营销模式(marketing models)”的概念^[7]。

国外有的学者在分析互联网企业的商业模式基础上,提出了商业模式的分类,如美国密歇根大学商学院(The University of Michigan Business School)公司战略学助理教授阿兰·阿福亚赫博士和瑞士洛桑联邦科技学院(Swiss Federal Institute of Technology, Lausanne)科技管理学助理教授克里斯多夫·L.图西博士(Afuah & Tucci,2000)在《互联网商业模式与战略:理论和案例》一书中,提出了商业模式的分类学(Taxonomy of Business Models),他们认为,应当把商业模式看成是公司运作的秩序,公司依据它使用其资源、超越竞争者和向客户提供更大的价值,依据它获利。因此,应当把商业模式看成是公司为自己、供应商、合作伙伴及客户创造价值的决定性来源^[8]。

加里·哈默尔(Hamel,2000)认为,企业摆脱过度竞争困境的惟一方式就是创造一种与从前完全不同的经营模式,让传统的竞争者手足无措,当这种创新的经营模式最有效率时,就会让竞争者处于痛苦的两难的境地:如果他们放弃现行的经营模式,他们将冒牺牲核心业务的风险,因为他们进入到一个并非由他们首创、且不熟悉规则的游戏,最好的结果也只是屈居第二;然而如果他们不采纳新的经营模式,就等于没有未来。哈默尔认为,商业模式应分为四大要素:①核心战略(core strategy)。包括经营使命(business mission)、产品及市场范围(product/market scope)和差异化基础(basis for differentiation);②战略性资源(strategic resources)。包括核心能力(core competencies)、战略性资产(strategic assets)

和核心流程(core processes); ③顾客界面(customer interface)。包括履行与支持(fulfillment and support)、信息与洞察力(information and insight)、关系动态(relationship dynamics)和价格结构(pricing structure); ④价值网络(value network)。包括供货商(suppliers)、合伙人(partners)和联盟(coalitions)。在四大要素间, 由于彼此相互配合的不同, 可以产生出三种不同的连接: ①连接核心战略与战略性资源的配置方式(configuration); ②构成核心战略与顾客界面之间桥梁的顾客利益(customer benefits); ③构成公司的战略性资源与价值网络之间的公司疆界(company boundaries), 这些连接重点就是公司如何赚得应有的利润^[9]。

美国学者拉里·博西迪等人(Bossidy et al.,2002)认为: 商业模式表现了企业获取财富的各个组成部分, 比如利润率和现金流, 与外部因素之间的相互关系, 比如市场形态、竞争局面和行业趋势, 以及企业的战略和组织能力。它是一种系统性的手段, 用于细致分析这些相互的关系, 同时检验假设情形并做出实事求是的决定。商业模式是企业永不休止地寻找能够保持企业各个部分之平衡的可行想法的框架。它同时还是现实世界变化所构成的威胁或者提供的机会征兆的一种早期预警系统。商业模式有助于企业理解每个企业所经历的起伏跌宕是周期性变化的结果, 比如因为经济力量的加强或者削弱而导致的需求失衡, 还是像结构性变化这种对任何企业或者某个行业的赢利能力能够产生永久性影响的严重得多的情形。最后一点, 商业模式是采取行动所依据的蓝图。通过运用它来检验企业希望实施的行动, 企业能更好地理解什么措施行之有效, 什么措施徒劳无功^[10]。

哈佛大学助理教授亨利·切斯布鲁和理查德·罗森布鲁姆(Chesbrough & Rosenbloom,2002)认为, 应当发展一套商业模式的认知结构。他们提出, 商业模式是反映企业商业活动的价值创造(valuecreation)、价值提供(value offering)和价值分配(value distribution)等活动的一种构架。因此, 商业模式应该具有 6 个功能: 即 ①清晰地说明价值主张, 即说明基于技术的产品为用户创造的价值。②确定市场分割, 即确定技术针对的用户群。③定义公司内部的价值链结构, 来生产和经销产品。④在一定的价值主张和价值链结构下, 评估生产产品的成本结构和利润潜力。⑤描述价值网中连接供应商和顾客的公司位置, 包括潜在进入者和竞争者。⑥制定竞争策略, 创新性的公司将通过此策略获得和保持竞争优势^[11]。

Mitchell and Company 战略咨询公司首席执行官兼董事长唐纳德·米切尔和首席运营官兼总裁卡罗斯·科尔斯(Mitchell & Coles,2003)认为, “商业模式”就是要从“Who、What、When、Where、Why、How、How Much”等方面来理解经营的本质。包括: ①Who? 谁是商业模式的利益相关者? ② What? 提供哪些产品和服务? ③ When? 这些产品和服务何时可以提供? ④Where? 在哪里提供? ⑤Why? 这个企业为什么存在? ⑥How? 交易如何进行? ⑦How Much? 顾

客支付多少价格？^[12]

加里·哈默尔(Hamel,2003)在后续研究中认为,我们必须拓展创新的理念,商业模式的创新是产品的延伸。更重要的是,狭窄的创新观念不可能创造新的市场和财富。如今,只有彻底创新才能引领明显的进步。这要求我们必须急剧增加现有的战略变化,创造能够让我们寻找新主题和新方向的成千上万新思想。然后最高管理层的角色——即最高管理人员——从战略制造者的角色发生转换,变成在最革新的公司里不断涌现的思潮中寻找新商业模式的人^[13]。

美国管理学家迈克尔·汉默(Hammer,2004)将商业模式创新称为“运营创新”(Operational Innovation),并认为这是企业组织的深层变革(Deep Change)。汉默博士强调,运营创新可能很陌生或者缺乏魅力,但它却是实现卓越业绩的惟一持久基础。它不同于运营改良和运营优化,运营创新意味着要用全新的方法来完成任务,开发产品,提供客户服务,或者完成企业运作的其他活动。今日的经济充斥着天花乱坠的宣传手法,而顾客从未像现在这样成为市场的主宰,运营创新在这种情况下就成为高级经理人手中最强大的战略武器。只有理解运营创新如何产生,以及理解运营创新的障碍来自何处,经理人才能娴熟地运用这一利器,使企业在竞争中遥遥领先,并始终保持领先优势^[14]。

国内学者对商业模式的研究落后于国外,近年来的研究成果主要有以下:

埃森哲咨询公司研究者王波和彭亚利 2002 年 07 月 01 日发表在《经济观察报》的“何谓商业模式?”认为,人们理解商业模式时有三种不同的表述:其一、商业模式的组成部分。譬如说收入模式(广告收入 / 注册费 / 服务费),向客户提供的价值(在价格上竞争 / 在质量上竞争),组织架构(自成体系的业务单元 / 整合的网络能力),交易流程(拍卖 / 反向拍卖)。这些都是商业模式的重要组成部分,但它们不是商业模式。互联网的出现很大程度上改变了企业联系顾客的方式、定价方式和对交易过程的体验,人们的眼光都集中在企业所能向顾客提供的新的价值、新的渠道组合和新的收入模式等方面。很多人误以为这些商业模式的组成部分就是商业模式,但它们不是。其二、企业的运营机制。一个以盈利为目的的企业运营机制能够解释这个企业怎样持续不断地获取利润。既然企业之间为争取顾客和获得资源而展开竞争,那么一个好的运营机制必然要突出确保其成功的独特的能力和手段——吸引客户、雇员和投资者,在保证盈利的前提下向市场提供产品和服务。在这种情况下,商业模式的组成部分中只有那些与这些独特的能力与手段相关的才被包括进企业的运营模式。我们把这样的运营机制叫作运营性商业模式(Operating Business Model)。其三、对运营机制的扩展与利用。它在运营性商业模式的基础上更进一步,指一个企业在动态的环境中怎样改变自身以达到持续盈利的目的,我们称之为战略性商业模式(Strategic Business Model)。运

营性商业模式创造企业的核心优势、能力、关系和知识；而战略性商业模式对其扩展和利用。王波和彭亚利认为，只有后两者才算得上是真正的商业模式。王波和彭亚利研究的不足在于仅在一般程度讨论商业模式，缺乏理论色彩和深度，更没有构成一个完整的理论体系。

西南财经大学罗珉教授在 2003 年出版的专著《组织管理学》中专章研究了“商业模式”的理论架构。罗珉认为：企业的商业模式是指一个企业建立以及运作的那些基础假设条件和经营行为手段和措施。这包括了营利性组织和非营利性组织的商业模式。罗教授还认为：企业组织的商业模式至少要满足两个必要条件：①企业的商业模式必须是一个由各种要素组成的整体，必须是一个结构，而不仅仅是一个单一的因素；②企业商业模式的组成部分之间必须有内在联系，这个内在联系把各组成部分有机地串联起来，使它们互相支持，共同作用，形成一个良性的循环^[15]。

厦门大学管理学院翁君奕教授于 2004 年在其专著《商务模式创新》一书中首次提出了介观(介于微观与宏观之间的层面)分析视角的商务模式概念。在该书中，翁君奕教授认为，现有企业管理研究主要集中于企业管理的微观和宏观方面。在微观方面，市场营销、财务管理、运作研究、组织管理、人力资源管理等领域各种具体职能活动的研究方向，是尽可能详尽地发现可供选择的做法和分析各种可能的利弊因素。在宏观方面，战略管理帮助企业运用 SWOT 分析、五种力量模型等认识企业所处环境因素和自身优劣势，根据价值链、资源观以及核心能力等原则提出相应的业务战略和公司战略。由于分析视野的局限，企业的成本领先或者差异化等宏观战略与各种微观职能活动之间不能全面周密的衔接整合起来，从而形成宏观战略和微观之间的空白或薄弱地带。而基于介观分析视角的商业模式研究，就是设想以企业经营中的各种具体活动为基本要素，通过对这些活动的进行有意义的组合，最终将企业经营的宏观战略与微观运作紧密的衔接和整合起来^[16]。

另外，在该书中，翁君奕教授首先将企业所处的内外部经营环境细分为 5 个子环境，具体来说就是：①平台环境，即构成企业经营的基本舞台或出发点。具体要素包括：基础性技术、法规政策、宏观经济和社会文化观念等；②客户环境，即在特定时空条件下企业各类已有或潜在的下游客户或最终消费群体；③伙伴环境，既由供应商、联盟伙伴、债权人以及专业咨询机构等技术知识的商业性提供商等构成的供给方面的状况；④顶板环境，既竞争环境，由竞争对手、潜在进入者和替代品提供商构成；⑤内部环境。既是由股东、管理层和员工组织在一起运用各种资源为实现企业使命而形成的组织状态。具体要素包括股东、高级管理层、一般员工、货币资产、实物资产、无形资产、知识资产等。

在此基础上，翁君奕教授发现“现实中企业经营的各个相关环境之间总是通过各种经营活动进行着复杂和密切的物质、资金和信息等各种资源的互换和交流。”，为了把企业的各种经营活动放到不同环境之间的互换和交流过程中来考察，需要引入了交互界面的概念，其作用就是作为上述5个经营子环境交互的媒介。交互界面具体包括平台界面、客户界面、伙伴界面和顶板界面，以及与内部环境重叠的内部构造。具体如下图 2-1 所示

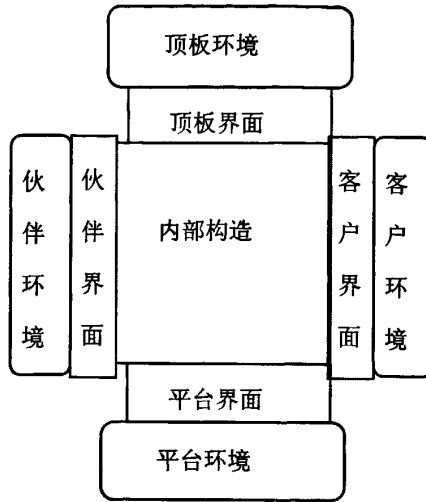


图 2-1 引入界面后的经营环境

其中伙伴界面、内部构造和客户界面构成了企业基本经营活动的交互界面，所以将之称为核心界面。相应的，平台界面和顶板界面就统称为关联界面。

最后，翁君奕教授认为商务模式的定义其实就是“核心界面要素形态的有意义组合”。这里所谓“核心界面要素”是指存在于核心界面中的各种经营活动。由于这些经营活动比较多，为了便于思考和记忆，作者又对这些经营活动进行了适当的分类：提交价值的对象（简称价值对象）；提交的价值内容（简称价值内容）；提交价值的途径（简称价值提交）；企业对价值的回收（简称价值回收）。表 2-1 就是核心界面要素的分类结果。

表 2-1 核心界面的要素分类

要素	客户界面	内部结构	伙伴界面
价值对象	市场细分、目标市场选择、市场定位	企业使命 利益相关者理念 其他	分拆、购并、外包 供应商选择 其他
价值内容	产品本身质量和性能、价格、服务、体验、接触距离 其他	客户价值 伙伴价值 职业经理和员工薪酬以及非金钱需要的满足 其他	建立供应合作关系 整合供应商为供应商提供指导 利用供应商创新发展全球供应基地 战略联盟/行业标准 其他
价值提交	销售渠道 品牌设计 营销传播 广告促销 销售 售后服务 客户关系管理 其他	治理结构 资本结构 决策和领导方式 业绩评价和监督体系 组织结构 产品或服务组合 工艺流程 业务流程 质量管理 知识管理 供应链管理 企业边界设定与调整 其他	质量管理 采购管理 物流管理 合作伙伴关系管理 其他
价值回收	收费方式 应收款管理 其他	股利分配 股东价值管理 其他	付款方式 应付款管理 其他

在分析已有的关于商业模式含义的研究成果基础上,本文作者认为,企业商业模式至少包括三个层面的含义:其一,任何组织的运作模式都隐含有一个假设成立的前提条件,如经营环境的延续性,市场和顾客需求属性在某个时期的相对稳定性以及竞争态势等等,这些条件构成了组织运作模式存在的合理性。其二,组织的运作模式是一个结构或体系,包括了组织内部结构和组织与外界各种要素的关系结构,这些结构的各组成部分存在内在联系,它们相互作用形成了模式的各种运动。其三,组织运作模式所包含的创新还是一种战略变革,是使组织能够

获得长期优势的制度结构的连续体。由此作者定义：商业模式是一个组织在明确外部假设条件、内部资源和能力的前提下，用于整合组织本身、顾客、供应链伙伴、员工、股东或利益相关者来获取超额利润的一种战略创新意图和可实现的结构体系以及制度安排的集合。

2.2 商业模式与相关概念的区别

2.2.1 商业模式与商业方法的区别

与商业模式容易产生混淆的名词是商业方法。商业模式是一个企业创造价值的经济逻辑，属于企业经营的策略与方向而商业方法则为实施该策略或经营方向的具体方案选择。例如，一家网络公司应该选择“网络拍卖”的商业模式还是应该选择“单一产品”、“入口网站”等的商业模式，属于企业经营的方向与策略。当企业选定特定的商业模式之后，则可在该商业模式架构下，建构不同的经营方法。对于想要从事“网络拍卖经营模式”的企业而言，必须构思不同拍卖的种类或方式，每一拍卖的种类或方式形成一种商业方法。不同的商业方法所需要的技术特征和考虑因素不同。对于单一产品经营模式的公司而言，必须考虑购买此产品的不同程序的选择或交易的机制，这些购买程序的选择或交易机制的具体作法或实施方式，便构成了单一产品商业模式的商业方法。由此可知，商业模式比商业方法本身更为抽象。要实施一个商业模式，必须借助许多技术与经营的构思，透过不同商业方法的建构才能达成；而不同的商业方法也必须透过一定的技术特征或程序步骤才能具体实现。

2.2.2 商业模式与战略的区别

J. Magretta(2002)认为，商业模式概念起源于电子试算表软件的广泛应用，它使计划人员可以根据不同的假设方便地修改参数，从而得到不同的计划方案^[17]。现在，商业模式已超越这种技术层面，正日益关注企业整体运作和价值创造与获取的协调。因此，商业模式也日益增加了战略内容，如核心资源、价值提供、关系网络、目标市场等。这使商业模式和战略呈现融合的趋势，尽管绝大多数学者承认这种融合现象，但对融合程度的看法却存在分歧。从已有的文献看，两者还是有所差别的。

Henry Chesbrough 等(2002)认为，商业模式与战略在下列三个方面有所不同：
①商业模式起始于为顾客创造价值，并围绕价值来构建。尽管商业模式也关注价值获取，但价值获取与可持续性更应该属于战略范畴。另外，当前或潜在竞争对

手对企业收益的竞争威胁居于战略的中心地位,而在商业模式中并不处于中心地位。②商业模式不太注重为谁创造价值这一问题。③商业模式结构假定,信息只有有限的认知作用,并受企业早期成功偏见的影响;而战略通常需要仔细的分析性思考与选择,并假定市场上存在大量的可靠信息^[18]。

Allan Afuah(2004)也对战略与商业模式进行了区分,认为战略关注竞争获胜、获得优良绩效和实现目标。从某种程度上说,战略是关于绩效的,而商业模式与“赚钱”有关。不过他也提到,商业模式应包括战略和运营有效性的利润导向方面,并与赢利性息息相关^[19]。

这些观点尽管不同,但都强调战略具有竞争特征,通过建立并保持竞争优势进而战胜对手、获取优良绩效是战略的主要目的和内容;而商业模式主要描述企业各部分怎样构成一个系统,并没有把影响业绩的“竞争”因素考虑进去。从某种程度上说,战略重视企业外部竞争与竞争策略,而商业模式则关注企业内部经营与竞争基础和依据;战略强调战胜对手获取利润,而商业模式强调企业本身是否就有巨大的赢利潜力。

然而,在更多的情况下,商业模式与战略是融合在一起的,商业模式重视创业过程的价值创造和获取,而战略通过价值主张向顾客提供独特价值,两者对价值创造主题的关注导致商业模式的许多要素与战略要素相同。Elliot(2002)认为:“企业战略详细地说明商业模式如何应用于市场,以便使企业与竞争对手相区别。”这说明,战略使商业模式在外部市场上实现企业间的差异化,从而表现出优异绩效,战略与商业模式是企业的两个侧面,相互之间不存在替代关系。J. Magretta(2002)表达了相似观点,认为:“战略思考始于良好的商业模式;而商业模式作为一个系统,则是完成组织特定目标的核心经济关系,新的商业模式在改变了产业的经济性以后,并且很难被复制时,它自身就能够创造出强大的竞争优势。”^[20]

综上,根据商业模式与战略的互补和融合关系,本文作者认为:如果企业从事某一领域的商业活动已经有一段时间,那么当它面临战略转折点,需要对原有的战略进行重新定位与变革的时候,最好首先对企业原有的商业模式进行创新。因为战略的本质存在于具有差异性的活动当中,而通过商业模式的创新就是要选择以不同的方式来执行活动,或执行与竞争者不同的活动,否则战略不过是一句好听的口号,禁不起竞争的考验;另一种情况是,如果企业正处于创办阶段(就像许多新兴的网络公司),而且有一个新颖的但不够完善的商业运作模式,那么它最好首先应该明确自己的战略,并根据此战略进一步整合原有的商业模式,使之具有内在的一致性和相互促进的作用,这样就能够充分发挥商业模式的先发竞争优势。

2.3 企业商业模式的战略意义

迈克尔·波特的竞争战略理论十分强调产业成功的关键因素对建立竞争优势的作用。这一观点在最初提出时具有很重要的指导意义,但随后引起了很多争论。实践表明,当同一产业中的主要竞争者都认识到产业成功的关键因素且互相模仿时,会出现竞争趋同现象,尽管如此,竞争对手之间仍然存在明显的竞争优势差异。正是这一现象,导致了核心能力理论的提出^[21]。该理论认为,是核心能力而不是产业成功关键因素最终决定了竞争优势。波特是同意核心能力观点的,但他认为这还不足以解释竞争对手之间竞争优势的长期差异问题。他在《什么是战略》一文中进一步提出了经营活动有效性和经营活动整体性的观点,以此来解释为什么成功的关键因素是关键的和难以模仿的^[22]。

按照波特的观点,整体要比其中任何一部分都重要,竞争优势是在经营活动的整个体系中产生的。单项经营活动的竞争价值(或相关的技术、核心能力或资源)是不能同系统或战略拆开的。因此,在竞争性公司中,通过特定的单项力量、核心能力或关键资源来解释成功将会形成误导。波特在该文中特别举出了美国西南航空公司的例子,并绘制了西南航空公司的经营活动图来说明他的观点。他指出:“西南航空公司的核心竞争力是什么?它成功的关键因素是什么?正确的答案是每一件事情都重要。西南航空公司的战略涉及全部系列的经营活动,而不是其中的一部分。它的竞争优势来自于经营活动的适应性与相互加强的方式……一个试图模仿一个经营活动体系的竞争者,仅靠模仿一些经营活动而不模仿整个体系会毫无所获。而经营活动的概率合成使对整个体系的模仿极不可能。”波特进一步指出:“战略的本质在于行动,在于选择与众不同的方式或者实施与竞争对手不同的经营活动。”^[23]

波特的竞争优势依赖于经营活动整体性的观点,实际上已经指出了战略与商业模式的关系,即独特的整体经营活动就是一种从生意概念到实现方式、到核心能力、到顾客价值,既相互联系、又相互强化的与众不同的商业模式。商业模式不仅从要素角度,而且从要素之间的相互联系和相互作用的角度,解释了为什么竞争优势难以模仿,为什么单从商业概念或是核心能力,或是实现方式角度看似相似的企业之间在竞争优势上却存在巨大差异的原因。商业要素的差异及要素之间相互关系的差异,共同构成了商业模式的独特性。引入商业模式的概念,使战略不再是一些个别的成功关键因素,也并非像全部经营活动那样令人无从下手。它给出了一种分析和思考如何创造竞争差异的框架。

商业模式的战略意义,还在于它的内在规定性,即不同商业模式具有不同的创造价值和赢利的潜能。戴尔电脑公司的直接模式战胜康柏电脑公司的分销模式

不是在一天里发生的，而是一个长期的过程。在这个过程中，康柏也曾试图引进直接模式，但由于担心直接模式会将分销渠道短路，损害大量分销商的利益，会引起组织和人员的重大调整，可能导致短期收入的大幅下降，故转型终未成功。康柏电脑公司过去的成功，是不断完善分销模式的结果，但原有的模式越是成功，向新模式的转型就越困难。这就是为什么在 IT 产业的成功也会是失败之母的原因。商业模式既然是难以模仿的，也就决定了它也是难以改变的。同时，正因为它是难以改变的，商业模式的选择才具有重要的战略意义。

商业模式的概念，为思考竞争战略提供了一个系统性的框架。它把竞争战略的视角从重视要素转向了重视联系。将联系摆在与要素同样重要的地位。即使是再好的商业概念，如果不与实现方式及核心能力有效结合，也不能创造价值；再强的核心能力，如果不符合顾客需求，以及不与方式和概念的创新相结合，也不能创造价值。从要素之间相互联系的观点来看，成功的商业模式是企业的一种良性循环。任何商业要素的短板，都会制约整个体系功能的发挥；任何商业要素的增强或创新，都可能推动整个体系进入新的循环。任何新的商业模式要实现良性循环，都要经受逻辑检验和营利检验。商业模式在理论上和实践上体现了竞争战略与企业整体经营活动的结合。

第三章 企业商业模式创新的理论

3.1 商业模式创新的管理学解释

3.1.1 商业模式创新是破坏性价值创新

站在企业的角度，所谓的“市场”就是指具有特定的需要或欲望，而且愿意并能够通过交换来满足这种需要和欲望的全部现实与潜在购买者的集合。如果用简洁的公式来概括它所包含的主要要素的话，那就是：市场= 人口+购买能力+购买欲望。在这样的市场界定下，为了能够比现有竞争对手更精确的满足现有特定顾客的需要进而获得尽可能大的市场份额，企业通常所采取的策略就是，在现有市场空间中开辟出可防守的地位以抵御竞争对手。并且为了维持它们在市场中的地位，企业把经营创新的重点放在构筑相对于对手的优势上，即它们评估对手在做什么，自己则力求做得更好。在这种维持性价值创新战略的指引下，企业攫取更大的市场份额被看作是零和游戏，即一家企业的得就是另一家企业的失。另外，这样的战略思维也使企业将产业分为有吸引力的和没有吸引力的，并相应地决定是否进入某一产业。当一家企业进入产业以后，它就会选择一个与其内部系统和能力相配的独特成本定位或差异化定位，来抗击竞争对手。成本和价值被看作是一对权衡选择。由于产业的总利润水平也是由市场的结构性因素从外部决定的，企业主要是在夺取和重新分配财富而不是在创造财富，这样，它们也就把精力集中在瓜分增长越来越有限的现有已界定的市场上。

应该说，这种基于现有已界定市场的维持性价值创新，实质上是一种旨在提高企业经营效率的竞争。这种价值创新只有当竞争者的经营效率离生产力边界尚有一大段距离的时候，才能够凸显出其所具有的竞争优势。这就是为什么在整个20世纪八十年，日本企业能够挑战西方企业的核心秘诀。在这段期间，日本之所以能领先竞争，就在于他们提供了品质更佳、成本更低的产品。

但是，随着竞争对手之间在经营效率上差异性的缩小，以及彼此在相互竞争和模仿的过程中，不知不觉地出现战略竞争的趋同性。结果就会导致彼此间的零和竞赛，以及价格无法提升或甚至下降，最后在成本的压力，从而牺牲了企业长期投资的能力。应该说，近年来盛行的以合并进行产业整合的现象，就是因为企业受到绩效压力的驱使，除了一家接着一家买下竞争对手外，似乎别无更好的出路。能留在市场上的竞争者，往往是那些力图比其他竞争者在市场中待得更久，而非真正拥有优势的企业。

在这种竞争局面当中，企业要想摆脱此困境并走上可持续发展的道路，本文

作者认为，最有效的选择就是，企业应该进行基于开拓“非消费者市场”的破坏性价值创新，也就要对企业的商业模式进行革新。

这里所谓的“非消费者市场”是指那些企业原本认为其产品不适合或未被探知的顾客。一般来说，其主要包含三个层次：

(1) 徘徊在你的市场边界上，随时准备换船而走的“准非顾客”。这些“准非顾客”，在找到更好的选择前，只是最低限度的使用现有市场上的产品和服务。一旦找到更好的选择，他们就会急切的换船而走。当这种类型的非顾客增加时，整个市场的增长就处于停滞状态，现有企业想要持续增长也就成了问题。

(2) 有意回避你的市场的“拒绝型非顾客”。他们因为市场现有的产品或服务不可接受或超过他们的经济承受能力而不使用它们。这种类型的非顾客用其他办法来满足自己的需要或干脆对需要置之不理。很显然，这些拒绝型非顾客，代表着一片未经开发的需求之海。

(3) 处于远离你的市场的“未探知型非顾客”。这种非顾客里产业的现有顾客最远。通常，产业内的企业从未把这些“未探知型非顾客”定为目标顾客或看成潜在顾客。这些人的需要以及与之相关的商业机会总是想当然的被认为是属于其它产业市场的^[24]。

其实这些所谓的“非消费者市场”只存在于管理者的头脑当中。因为，假若企业能够进行破坏性的价值创新，完全可以将那些所谓的“非消费者市场”转变为有潜力的现实购买者市场。

说到这里，有必要对破坏性的价值创新与维持性的价值创新进行一下说明和比较。首先，所谓“维持性价值创新”是指，企业以现有已界定市场为基础，以构建竞争优势为焦点，以打败现有竞争对手为目标，通过对现有产品性能不断地细微改变来提供更好的顾客价值，并且出售给有吸引力的顾客来获得更多利润的过程。相比之下，“破坏性价值创新”是指，企业并不是旨在向现有市场上的现有消费者提供更好的产品，而是通过对企业所有价值活动作适当的调整，使其产品能够产生新的用途、新的情景、新的目标市场，以开创新类别，吸引新的或没有吸引力的消费者（即上文所述的“非消费者市场”），进而扩展顾客价值并重组市场的过程^[25]。形象地说，“维持性价值创新”就是在原有的蛋糕上，争夺更大的份额。而“破坏性价值创新”就是去创造一块过去没有的蛋糕，并占有它。以美国西南航空公司(southwest Airlines company)为例，它为中型城市和大都市的次要机场之间，提供短程、低价和点对点的服务。西南航空避开了大机场及长距离的飞行，顾客包括商务旅客、家庭、学生等。西南航空以频繁的班次与低价，来吸引那些对价格敏感的顾客，否则他们便会以巴士或汽车代步；而寻求便利性的旅客，往往也会在其他航线上选择能提供完整服务的航空公司。

3.1.2 商业模式的创新是企业价值活动的重组与整合

如上文所述,商业模式的创新是一种破坏性的价值创新。要搞清楚这个问题,我们首先得引入一个有用的分析工具和框架,即“战略布局图(Strategy canvas)”^①。这里我们就以美国西南航东公司的战略布局图来举例说明,如图3-1所示。

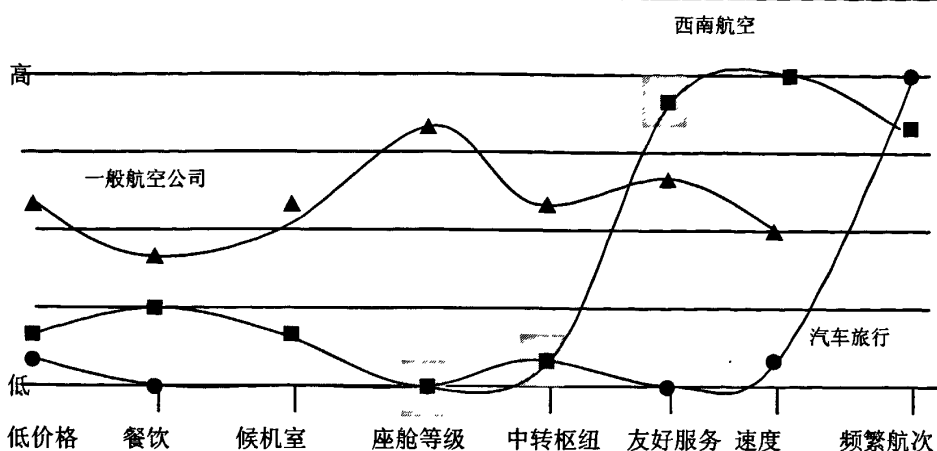


图 3-1 美国西南航空公司的战略布局图

图 3-1 中横轴显示的是产业竞争和投资所注重的各项价值元素。纵轴反映了在所有这些竞争元素上买方各得到了多少。而三条形状不同的价值曲线则表示了各种竞争对手在这些产业竞争的价值元素上所表现出相对强弱。通过上图我们能够发现,美国西南航空公司减少了在价格、餐饮、候机室、可供选择的座舱等级、中转枢纽等传统航空业所注重的一些价值元素上的投入水平,大力增加了在友好服务、速度方面的价值水平,增创了频繁的点对点直航起飞班次方面的价值元素。所以说,由商业模式创新所带来的在企业价值活动上的重组,实质上就是对这些产业竞争和投资所注重的各项价值活动进行适当的“删除—减少—增加—创造”的重组过程。但是要想使企业创新后的商业模式真正发挥巨大的潜能,管理者还应该对这些调整后的价值活动进行整合,既要使这些价值活动具有内在的一致性和互补性。所谓“一致性”就是说要使它们与客户的偏好保持一致,“互补性”就是说要使它们具有相互的增强效应。

3.2 商业模式创新的经济解释

3.2.1 企业经济租金的实质

在经济学中,“租金”是一个重要的概念。一般地认为,租金是指支付给资源所有者的报酬超过这些资源在任何可选择的用途中所能得到的报酬那一部分,

也就是超过机会成本的收入。而经济学意义上的“企业经济租金”(Rent of Enterprise)是指企业所创造的总收益在支付了所有成员的参与约束条件(Participation Constraint)后的剩余,简而言之,是企业总收益减去各要素参与企业的机会成本收益(即其在市场中的个体收益)的总和。杨瑞龙和杨其静(2001)将企业经济租金界定为企业总收益在支付所有成员的保留收入(即满足其参与约束条件)之后的剩余,相当于经济学中的“超额利润”或“净利润”。他们认为,企业的本质在于企业经济租金的创造与分配^[26]。在数量上,它实际等同于企业新创造的全部价值。

埃默里大学(Emory University)管理学教授理查德·马卡多克(Makadok,2001)认为,企业经济租金提出了三种获取超额利润的解释:一是基于受到保护的市场势力而产生的垄断租金;二是凭借企业拥有特异资源产生的李嘉图租金;三是依靠企业动态创新能力的熊彼特租金^[27]。

作者认为,企业经济租金是一个剩余的概念,它是指超过要素机会成本的部分。按照企业经济租金的理论解释,企业之所以存在的原因是因为在不完全市场(Imperfect Market)条件下的要素提供者可以通过加入企业组织,获取比市场上其他要素提供者更高的收益,或者说是获得了“超额收益”。

3.2.2 企业商业模式创新追逐的是熊彼特租金

美籍奥地利经济学家约瑟夫·A.熊彼特(Schumpeter,1942)认为,企业经济租金反映了企业对竞争这种客观存在的市场行为的回应方式,他把竞争视为“一种创造性破坏的过程”(A Process of Creative Destruction)。熊彼特认为,通过模仿行为,企业的垄断租金(M 租金)水平可能还会提高,但要进行快速的模仿,企业必须考虑对包括组织形式在内的五个“生产要素方面的重新组合”^[28]。通过“要素的重新组合”,企业可以赚取来源于比较利益的“李嘉图租金”(R 租金),也可以获取凭借着企业市场力量的垄断租金(M 租金)和来源于卖方寡头之间战略协同的“张伯伦租金”(C 租金)。而企业经营方面的创新进一步扩大了 M 租金,提高企业扩大生产的积极性。但与一般意义的 M 租金不同的是,熊彼特主张通过新商业、新技术、新供应源和新的组织模式创新来获得企业经济租金,即“熊彼特租金”(Schumpeterian Rents,简称 S 租金)^[29]。一般来说,企业是通过“创造性破坏”(Creative Destruction)或创新来打破现有优势企业的竞争优势来获得这种租金的。因此,这种租金也可以说是由于企业家的创新而产生的经济租金,因而也称为“企业家租金”(Entrepreneurial Rents,简称 E 租金)。

作者认为,熊彼特租金或企业家租金来源于非均衡市场状态下的信息不对称(Asymmetry of information),这种状态被描述为市场参与者对信息相互无知的状况,同时,社会分工的演进进一步导致了信息的分散化(Deconcentration of

Information)和信息的不对称,经济运行表现为从一个博弈均衡到非均衡的演化,再到另一个博弈均衡这样一个不断反复的过程。演化的方向,就是由现在的经济状态,指向由所有经济个体的优化选择行为所确定的一个博弈均衡。在市场趋向均衡的进程中,微观经济主体、企业家个人的选择行为以及利用人类的智力和理性进行包括商业模式在内的各种创新,推动了经济的演化。

另外,企业在寻租活动中离不开“人”的主观活动,企业在追求各种租金的同时,与此对应的在组织内部也有追求“租金”的行为,即企业家和经理层进行商业模式创新的各种行为;这些行为一方面使企业获得了超额的组织租金(Organizational rent),同时在另一方面也使作为内部人的企业家和经理层获得了超额的“个体租金(Individualrent)”,这种个体租金表现为一种“剩余控制权”,商业模式从创立、维护、发展和变革的运动中同时存在组织租金和个体租金两种形式,企业家和经理层带领企业寻租的目的与他们做大剩余控制权的目的可以是一致的,因而企业组织本身无论有多大多小,其经营的目的不是组织本身,而是创立、维护、发展其运作的商业模式,组织是实现模式的结构性载体,模式运动的驱动在于:企业参与商业模式创新的各方均可能以不同形式获得更大的剩余。

第四章 企业商业模式创新的途径和方法

4.1 企业商业模式创新的途径

商业模式创新的途径、方法必须是可操作的,并且能够产生充分增长的、比竞争对手更有优势的销量、收入和利润。商业模式需要对顾客进行定义,选择细分顾客,提出对顾客的价值主张,提供合适的产品和服务去满足顾客的需求。产品和服务通过一定的路径即渠道传递给顾客,企业通过一定的方法从顾客处获得收入,并发展与顾客的联系,对顾客提供支持。此外,企业在产业价值链中扮演一定的角色,与其他企业相互联系、配合,共同为顾客创造价值。而商业模式中其他的组成要素或环节是基础或者支持、辅助的部分。对商业模式中上述主要的要素或环节作出改变,形成了六个商业模式创新的一般途径。六个途径可以单独使用,更多的时候是结合使用。创新企业的商业模式,可使企业更好地为顾客创造价值,持续地盈利。

4.1.1 重新定义顾客

洞察顾客的需求是企业经营的起点,企业根据目标顾客的需求提出对顾客的价值主张,通过合适的产品和服务去满足顾客。研究顾客是企业需要持续地做好的工作,其能够帮助企业更好地服务顾客,并发现新的市场机会。顾客需求不断发生变化,企业根据这种变化重新定义顾客,选择新的细分顾客,提出相应的顾客价值主张,可以帮助企业更好地适应顾客需求,获取潜在的利润,从根本上创新企业的商业模式。如中国民营航空公司——春秋航空,避开了与大航空公司的竞争,作出了特别的顾客定义,抓住了观光度假旅客和中低收入商务旅客的需求,仅仅对顾客提供最基本的服务,如在飞机上仅提供一瓶免费的矿泉水等,以此来实现降低机票价格“省之于旅客,让利于旅客”,创造了国内惟一的“廉价航空”商业模式。

需要注意的是,企业重新定义顾客必须建立在对顾客需求的准确了解之上,仅仅依靠传统的市场调研、市场研究是不够的,更重要的是跟顾客进行直接有效的沟通,对顾客需求进行动态的跟踪和反馈。

4.1.2 提供特别的产品/服务

提供什么样的产品/服务是商业模式的重要组成部分。Michael Porter(1985)

在《竞争优势》中提出,如果一个企业能够提供给顾客某种具有独特性的东西,那么它就具有了有别于其竞争对手的经营新异性。产品的差异化是竞争优势的一种重要来源,提供特别的产品/服务的商业模式是难以模仿的,能够为顾客创造独特的和附加的价值,更有效地保护利润流。企业提供特别的、更新、更好、更快、更全的产品和服务给顾客,具体的方法有开发先锋的产品,通过宣传、促销手段改变顾客的感知,新颖的设计,对产品/服务进行捆绑组合及提供综合的解决方案等等。如国内最大的葡萄酒生产商——张裕,率先在国内建立了酒庄,在庄内种植优良的葡萄品种,使用传统酿造工艺生产出名贵的“酒庄酒”。酒庄以欧式园林风格设计,吸引了大量顾客参观,并在现场出售葡萄酒,张裕还设立了国内首个酒庄俱乐部,产品的差异化使张裕转变为“酒庄文化”的商业模式。

4.1.3 改变提供产品/服务的路径

改变提供产品/服务的路径就是要改变分销渠道,分销过程中的流通和服务提高了产品的附加值,企业可以通过增加/压缩渠道的层次和环节,改变与分销商的合作形式,或者采用全新的渠道,节省成本,提高分销的效率。

分销渠道的调整和改变,最终目的是增加对目标顾客的覆盖,使顾客更便捷地得到产品和服务,创造更多的顾客价值。例如戴尔消除了分销商的环节,创造了直销商业模式。戴尔通过电话、邮件、互联网以及面对面与顾客直接接触,根据顾客的要求定制电脑。通过直接接触,特别是互联网,戴尔能够掌握第一手的顾客需求和反馈信息,为顾客提供“一对一”的服务。围绕直销,戴尔打造了整合采购、装配、输出的高效的运转链条,将电脑送到顾客手中。戴尔的直销模式,去除了中间商所赚的利润,极大地降低了成本,取得了巨大的竞争优势。今天可供选择的分销渠道大大增加,其中电子商务对传统的商业运作过程和方式产生了巨大影响,企业通过互联网与顾客接触,完成交易,有助于了解顾客的需求,简化了购买过程,节约了大量费用。电子商务将成为未来首要的交易手段。

4.1.4 改变收入模式

收入模式定义了企业的商业模式如何取得收入,①包括收入的介质:选择什么产品/服务获得收入,②交易方式:通过什么样的方法和渠道取得收入,③计费方法:怎样对收入介质定价。灵活地改变收入模式中的这些要素,可以刺激顾客的消费欲望,增加购买,或者提高单位产品的收入。企业通过改变收入介质,与竞争者形成差异,往往会获得新的利润来源,例如连锁快餐企业——麦当劳,令人惊讶地有90%的收入来源于房地产,麦当劳将租来的房产转租给加盟店,通过赚取租金差额来获得大量利润。改变交易方式可以考虑:是否采用信用交易,推

行消费信贷,采用批发还是零售交易,是否实行竞标等;计费方法方面比如选择不同的计费单位,是否分期付款,折扣,捆绑定价等。例如 Google 创造了“竞价广告”的商业模式,依据客户购买的关键字,以纯文本的方式把广告安置在相关搜索页面的右侧空白处,只有有人点击广告时才付费,使搜索引擎变成企业推广的利器,给企业带来了高额利润。

4.1.5 改变对顾客的支持体系

顾客需求越来越趋向个性化,企业非常有必要建立对顾客的回应处理和支持体系,对顾客的要求和投诉作出处理,对顾客提供技术、服务等多方面的支持,帮助他们降低搜索成本,更好地消费产品和服务,获得更多情感上的满足。通过创新的客户支持体系,企业提供给顾客更多的额外价值,提高了顾客的转换成本,有助于提升顾客的忠诚度。国内对顾客支持做的最好的莫过于海尔,其依靠庞大而有效的信息化组织保障,海尔建立了闭环式的服务体系,服务创新每次都走在行业的前列,如顾客拨打“海尔全程管家 365”的热线,就可以预约海尔提供的先设计后安装、清洗、维护家电的全方位服务。增值的服务已经成为海尔商业模式中不可缺少的部分,提到海尔,人们就会联想到优质服务。

4.1.6 发展独特的价值网络

在高度竞争的环境中,价值和利润频繁地在产业价值链中移动,今天价值链中最赚钱的环节也许明天就陷入困境,并且价值链会发生断裂、压缩、重新整合。企业考虑利润产生的环节和自身实力,在价值链中选择合理的位置,发展与供应商、分销商、合作伙伴的联系,发挥协同效应,形成共同为顾客提供价值的网络。包含独特联系的价值网络,会给企业带来难以模仿的竞争优势,成为商业模式创新的重要思路。例如在全球家电产业链中,格兰仕自定位为“全球名牌家电制造中心”,为国外知名企业进行微波炉贴牌生产,不断积攒实力,实现了超大规模和专业化生产,极大地降低了产品成本。在国内格兰仕以自有品牌为主,专注于研发和制造,将物流外包给专业公司,采用区域独家代理的经销商制度。格兰仕在价值链中选取了合理的定位,发展出独特的价值网络,创造了“低成本设计”的商业模式,将微波炉做到了全球市场占有率排名第一。

4.2 商业模式创新设计的步骤

商业模式的创新设计不是一蹴而就的,而是一个反复矫正、动态调整的过程。

它首先要以战略分析与定位作为基础,企业在进行产业结构分析和产业链竞争博弈分析过程中,明确自身的战略角色和定位,并以企业拥有的核心资源和核心竞争力为基点,延伸扩展客户价值,尽可能谋求较好的利润库结构地位,设计市场锁定的方式,营造强有力的客户关系模式,在此基础上,进行内部价值活动和价值活动之间联系的整合与优化,以求战略性商业模式与运营性商业模式的协调一致,并根据外部环境的发展演变与内部条件的变化进行动态性的商业模式创新。具体如图 4-1 所示:

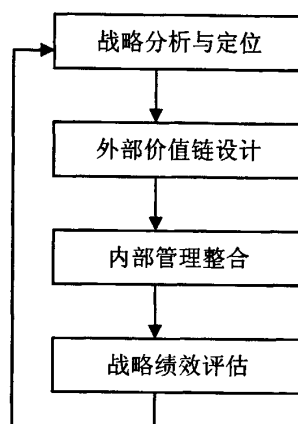


图 4-1 企业商业模式设计的步骤

4.3 商业模式创新设计的关键环节

波特认为,将企业作为一个整体来看是无法认识竞争优势的。竞争优势来源于企业在设计、生产、营销、交货等过程及辅助过程中所进行的许多相互分离的活动。波特提出用价值链分析法作为分析评价企业竞争优势的一种战略工具,通过成本分析和差异分析,找出企业在价值生产过程中的利弊,企业正是通过比其竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要的战略活动来赢得竞争优势的。虽然价值活动是构筑竞争优势的基石,但是价值链并不是一些独立活动的集合,而是相互依存的活动构成的一个系统^[30]。价值活动是由价值链的内部联系联结起来的。然而,企业创造价值的活动不仅来自于价值链的内部联结,而且还来自于企业价值链与销售渠道价值链和买方价值链之间的联系^[31]。因此,在利用价值链分析法进行商业模式设计的过程中,可以从两个视角来分析,即战略性商业模式分析和运营性商业模式分析。战略性商业模式分析就是从网络价值的系统分析入手,分析各个可能的价值创造的节点,尽可能地扩大和延伸客户价值,分析比较各价值创造节点的利润空间,对价值创造点进行整合和优化,从企业自身的核心竞争

力出发,采用分解、合并、依附、联盟、集中等各种方法,进行网络价值的角色认知和定位,以利于充分发挥自身的竞争优势。战略性商业模式分析方法主要有利润库分析、市场锁定机理分析、价值交付分析等。运营性商业模式分析是内在的价值链分析,它是指企业内部的各种流程和业务价值流的设计和运营。竞争优势经常来源于企业价值活动之间的联系,如同它也来自个体活动本身一样。这种联系可以通过最优化和协调一致这两种方式带来竞争优势^[30]。关键是企业内部的整体运作所体现出来的成本和价值应该和企业战略性商务模式的定位相一致,以保证战略的协调一致性。

4.3.1 利润库分析

利润库是指行业价值链上所有各点所获得的利润总和。利润库分析是建立在价值链分析的基础之上,更具有实用性的价值分析方法。它主要研究行业总利润在价值链各节点的分布情况,以及各种可能的利润分布结构状况,为企业的战略决策提供结构化的系统思路。企业不论处于行业价值链的某一链节,还是跨越若干链节,均应从利润库的分布情况出发,同时结合自己在行业价值链中的位置和利润库中的已有份额,研究企业可以或应该涉足的链节,做出放弃或开发业务链节的决策,通过判断行业利润库的未来发展,确定企业未来发展战略^[32]。资料表明,美国汽车业 1996 年总收入大约为 1.1 万亿美元,利润大约为 440 亿美元,分布于汽车制造、分销、信贷、租赁、担保、汽车零售、保险、维修、零配件服务等行业价值链的各链节。汽车制造业和销售业的收入占汽车行业总收入约 60%,但利润却不足行业利润率的 15%;而租赁业却以 0.8%左右收入拥有了 20%多的利润库份额。汽车信贷业也以 2.1%左右的收入拥有 7%左右的利润库份额。通过行业利润库分析,使得企业认识到汽车制造业和销售业等行业价值链节点上的利润空间较小,而出租业和汽车信贷业均产生了高于平均利润水平的利润^[32]。

除了建立在现有业务结构和价值链节点的基础上所作的利润库分析,还可以针对客户价值的发展趋势,努力寻求新的客户价值节点,或对现有业务结构和价值链节点进行开发延伸及整合,并预测未来可能的价值链节点的利润库分布结构,为企业未来业务在纵向和横向上的开发和整合提供决策依据。利润库分析还可运用于企业价值链与供应商和渠道的价值链之间不同联系方式产生的利润库结构。供应商或渠道的各种活动进行的方式会影响企业活动的成本或效益,反之亦然。供应商的产品特点以及它与企业价值链的其它接触点能够十分显著地影响企业的成本和差异性,而对于销售渠道的联系进行协调和综合优化能够削减成本或增强差异性。通过对纵向价值链的联系方式设计,可以使企业选择较为有利的

利益分配结构模式以及谋求高效的系统协调运作能力。

4.3.2 市场锁定机理分析

客户也有价值链,企业所提供的产品或服务可以理解为客户价值链的外购投入。因此,在进行商务模式设计的过程中必须考虑如何更好地创造买方价值,以使企业获得稳定的客户资源和较高的溢价回报。王琴在研究中提出可以通过提高客户可感知的价值或提高转手成本来锁定市场锁定客户^[33]。根据顾客行为是否存在外部性可将市场锁定分为线型锁定和网型锁定。线型锁定与网型锁定的主要区别在于转移成本的空间累积效应。在线型锁定关系中,顾客之所以维系与特定厂商的关系,受制于顾客本人与厂商之间的转移成本的大小,而与其他顾客无关,转移成本的累积主要表现在时间层次上。如家庭保健医生、心理医生、保险、税收代理等行业,双方锁定程度的强弱源于双方的彼此信息和合作愉快,与其他人是否选择该服务商没有太大关系。但在网型锁定中,由于存在外部性效应,顾客效用和转移成本的大小不完全取决于自身的活动,还会受到其他顾客作用的影响。在此过程中,转移成本的累积更重要的是表现为横向累积,即随着用户数量的增加而增大,这种影响作用被视为网型的,它随着顾客基础的增大表现出正反馈效应。

例如,宝钢通过不断改进服务的努力使宝钢继续沿着营销服务体系建立和发展了一系列互补资产。在长春,宝钢买下原为一汽所有的原材料仓库建立配送中心,全部库存由宝钢承担,用户随用随取,使用户通过实现零库存来降低成本。除此之外,宝钢在上海浦东、杭州、天津、广州、成都等地设有剪切配送中心,把宝钢大批量生产的标准化产品转变成为能够满足用户差异化需求的产品,并降低用户的库存压力。越来越深入的学习、不断向前延伸的服务及其相应建立的互补资产结合起来所产生的一个重要效应,就是使宝钢和用户之间的供应关系逐渐呈现出互相专属锁定的性质^[34]。

互相专属锁定对供应厂商的最大的好处是增加销售市场的稳定性,因为它使供应关系更加特定,用户改变供应商会付出明显的“转换成本”。这种转换成本当然构成对其他潜在供应商的“进入壁垒”,而且宝钢的学习和服务越有效,这个壁垒就越高。

可以看出,企业商业模式设计的一个重要内容就是要提高企业向客户提供的市场价值的独特性或其它利益,增强客户的转手成本,力求产生线型锁定和网型锁定的叠加效应,以此稳固企业在网络价值链中的地位和作用。

4.3.3 价值交付分析

价值交付分析就是企业对现有的收入实现模式进行审视和再设计,尽可能扩充和延展企业提供给客户的价值,提高客户可感知的附加价值空间,优化企业的收入模式。收入模式的组成要素主要有收入对象,也就是企业战略选择过程中确定的目标顾客;收入介质,指企业通过向顾客提供什么来获得收入,就是企业有效的价值交付;价格组合,就是收入介质基本单元的价格和组成;收入渠道,指通过何种方式和渠道获得收入^[35]。企业可以通过对收入实现模式的分析和创新来提高商业模式的有效性甚至开创和延伸出新的业务领域。比如出租汽车的商业领域就是通过汽车所有权与使用权相分离,对使用权在时空上进行分割,对价格组合方式进行调整,开发出一个新的商务领域。

价值交付分析关键是要能够充分挖掘出企业拥有的核心资源和核心竞争能力,并充分考虑市场的有效性,来加以延伸和扩展。例如,现代奥运会从创立企业持续竞争优势来源的动态系统研究之初一直坚持业余与非赢利原则,1976年蒙特利尔奥运会产生了20.29亿美元赤字,以至于1984年洛杉矶奥运会在没有其它城市争办的情况下获得了举办权。在这种情况下,国际奥委会进行了大胆的改革:一是逐渐允许职业运动员参加奥运会比赛;二是对国际奥委会五环标志进行非广告性的商业开发。国际奥委会是五环标志和奥运会的拥有者,这两样无形资产是国际奥委会商业运作的基础,也是其收益最大、最稳定的资金来源,它们派生出了两个最主要的获利方式—电视转播权的出售和TOP(奥林匹克全球伙伴赞助商计划)的实施。于是,1984年洛杉矶奥运会赢利3.35亿美元。奥运会又成了全球各大城市争抢的香饽饽。

互联网企业的“赢利模式”一直是近几年业界讨论的话题。在分析很多网站的失败原因时,“缺乏清晰的赢利模式”通常被认为是一个重要因素。经过几年的探索,联众已经形成了3种比较成熟的收入模式^[36]。

一是与电信进行接入费分成。由于联众用户多,并且用户在网上访问时间长,为电信创造了大量的收入流,因此,早在1999年8月,联众就与电信达成接入费分成协议。目前北京电信、江苏电信、重庆电信等全国很多电信公司都和联众建立了合作关系。随着联众用户的增加,联众游戏所有用户总访问时长已经达到每天500万小时,从而使联众获得了一个重要的稳定收入来源。电信分成占了总收入40%左右。这一收入模式现在已经被其他网络游戏公司广为仿效。

二是实行收费会员制。2000年6月联众正式成立联众俱乐部,实行收费会员卡制度。会员卡价格为120元/年。联众为会员提供包括带宽、服务器、网络环境、特殊的比赛系统、江湖帮派、游戏的玩法、专家指导等100多项增值

服务。收费会员卡制度推行后,经过 1 年左右的磨合后开始走上正轨。目前通过会员获得的收入已经占联众总收入的 50%左右。

三是基于巨大的访问量和用户的点击率推出的网络广告。联众目前注册用户是 6000 万户,晚上最高的时候同时在线人数是 30 万人,每天不重复访问联众的用户大概在 300 万左右,每天 5000 万的页面浏览量。这些数字对广告商有相当的吸引力,甚至 2002 年在互联网企业的广告业务普遍走低的大环境下,联众仍然保持了逆市上升的势头,季度增长率超过两位数。目前广告占收入的比例是 10%左右。除此之外,联众还积极拓展其他收入渠道,包括举办商业比赛、游戏软件授权、开办短信中心等。从联众的收入结构上看,电信分成与会员卡占了联众总收入的近 90%,而这两种收入模式都是由联众首创,现在已经成为网络游戏网站的经典收入模式。在此之前,互联网企业的收入模式基本上是以依靠网络广告为主。但即使到今天,网络广告仍然无法支撑起维持一个企业运转的“重任”。因此,联众对收入模式的成功探索是对互联网企业,特别是对网络游戏企业做出的一大贡献。

4.3.4 运营性商业模式分析

运营性商务模式设计就是根据企业在网络价值中的角色定位,以及企业为客户提供的价值创造和价值实现的内在逻辑基础上,设计和优化企业内部的价值活动和活动之间的联系,通过协调、整合、匹配,使得企业内在价值链高效协调运作,突出企业差异化或成本优势。例如,美国西南航空公司,在激烈的航空业市场竞争中,选择了独特的战略定位,即以自费外出旅游者和小公司的商务旅行者为其目标市场,将其目标锁定在短途航空运输服务,并分析在这样的目标市场上,客户价值主要体现在轻松活泼的旅行生活、低费用的旅行、减少门到门的旅行时间。根据这一定位和分析,该公司进行了一系列的运营性商务模式设计。如飞机全部选用“波音 737”;通过电话订票,不通过旅行社,以减少中间商佣金;机上没有头等舱、不提供行李转机服务、不提供餐饮服务,自选座位。这种运营性商务模式的设计使得公司取得了较好的差异化和成本优势:办理登机时间比别人快三分之二;飞机在机场一个起落只需 25 分钟,而其他航空公司需要 40 分钟;去掉头等舱减少了 9 个座位,却增加了 24 个座位,多出 15 个座位;取消餐饮服务后,服务人员从标准配置的 4 个减少到 2 个(一人年薪为 4 万 4 千美元,且工资占公司用于员工成本费用的四分之一或五分之一),取消机上餐饮设备,可加 6 个座位,同时还增加了航班量。由于这些协调一致的运营策略设计,使得西南航空公司的机票售价只要 60-80 美元,大大低于其它公司 180-200 美元。运营性的商业模式不但要有内在联系,而且这些内在联系还是互动的,环环

相扣，协调一致，去掉任何一个环节或者对其做出改变，都会使整个结构发生大的变化。企业内部各种价值活动中的联系遍布整个价值链，企业在识别和调整各种联系时需要反复思考这样一个问题，就是企业其它各处有哪些其它活动对进行这项活动的成本有或可能有影响？因此，企业在设计运营性商业模式的过程中要关注各项价值活动本身以及活动之间的联系，分析各种价值活动可能的组合方式，以协调一致的企业价值链寻求最佳的成本优势和差异化优势。商业模式是企业以在网络价值中的定位为基础，设计出价值创造和价值实现的内在逻辑关系，并通过内部管理的整合谋求自身价值链的协调一致性，以确保企业获得持续利润的企业战略实现的一整套具体范式。基于这样的认识，对商业模式设计可以分为两个方面，一是战略性商业模式设计，即对企业外部纵向价值链的整合与设计，可以通过利润库分析、市场锁定机理分析以及价值交付分析等方法来建立架构；二是运营性商业模式设计，就是对企业内部各项价值活动及活动之间的联系方式进行优化和协调，以确保商业模式的整体系统企业持续竞争优势来源的动态系统研究性和协调一致性，来最大限度地谋求企业的差异化和成本优势。

4.4 企业商业模式创新的逻辑性检验与评价

4.4.1 成功型企业商业模式创新的共性分析

通过对具有代表性的成功型企业商业模式创新案例的研究，本文作者发现它们具有以下共性：

(1) 从创新方式来看，成功的企业商业模式创新具有明显的差异性。所谓“差异性”，是指创新方式与竞争对手之间存在明显的差异。企业在选择其商业模式创新的方式时，首先需要考虑的是如何与其竞争对手之间的形成差异，且能通过这种差异获得竞争对手难以获取的比较竞争优势并打造企业自身特具特色的品牌价值，以及为顾客创造新价值。从竞争战略选择的角度来看，企业商业模式创新方式的差异化或标新立异遵从了迈克尔·波特的基本竞争战略思想，通过这种差异化的创新方式能够为企业带来比较竞争优势。

(2) 从创新性的视角来看，成功型企业商业模式创新具有不易模仿性。差异性和创新性的不同之处在于：差异性是对竞争对手而言的，仅仅指具体的创新方式与竞争对手间的区别。差异性是一个相对短期的、比较静态的概念，很容易被竞争对手模仿和赶超；创新性则是对创新过程与创新结果的抽象表述，是相对某一产业总体而言的，即这种创新在产业中很难被其他竞争对手所模仿，能够给企业带来持续的竞争优势，对企业长远发展具有重要意义。同时，创新性还是一个长期的、动态的概念。企业为了保持这种创新性，需要不断根据内部条件和外

部环境的变化对企业价值活动进行适时调整、拆分重组及优化整合。从戴尔、通用电气两家公司企业商业模式创新的成功案例，可以清晰地看出，成功型企业商业模式创新具有很强的创新性，这种创新性能帮助企业构建和增强核心竞争力，并且难以被竞争对手简单地模仿，从而使企业在市场竞争中长期保持相对优势的竞争地位。

(3)从创新结果来看，成功型企业商业模式创新能够为企业带来丰厚的利润，并大大增强企业的市场竞争实力。企业商业模式创新的根本动因是为了追求经济租金，成功的创新能够有效地帮助企业实现这一目标。前面关于差异性和创新性分析已经揭示了成功型企业商业模式不但能够帮助企业增加市场份额，为企业带来丰厚的利润回报，而且还能够增强企业的市场竞争力，提高企业的市场地位，甚至使企业成为长期的市场领导者。

(4)成功型企业商业模式创新能够为企业内外主要的利益相关者创造更大价值。企业内部利益相关者主要包括企业的股东、员工和工会，外部利益相关者主要包括债权人、供应商、顾客、社区及政府。从本质和实现方式来看，企业商业模式创新涉及了企业与以上主要利益相关者之间的关系和制度安排。长期而言，为了保证企业商业模式创新的成功，企业需要不断地改善与其利益相关者之间的关系，依法履行社会义务，而且承担起相应的社会责任，实现与利益相关者之间的共赢。例如，伴随企业的成长壮大，企业通过持续改善员工的工作环境和薪酬福利，增强员工的归属感，提高员工的积极性，促进员工主动参与并密切配合企业商业模式创新，为企业商业模式创新的成功夯实人力资源基础；企业可以通过与供应商建立战略联盟实现双方长期稳定的合作，从而降低不确定性，节约交易费用，提高整体反应速度，实现双方的共赢。

4.4.2 企业商业模式创新的评价原则

通过对成功型企业商业模式创新的共性分析可以清楚地看到，成功型企业商业模式创新能够明显地增强企业的赢利能力，显著地提高企业的竞争优势，持续地提升企业的市场影响力和市场地位，不断地扩大企业的知名度和美誉度，以及促进企业持续快速地成长。这些由企业商业模式创新所带来的易于观察和衡量的结果为评价企业商业模式创新提供了一般思路。笔者认为，就整体而言，评价企业商业模式创新是否有效至少应该符合以下六项基本原则：

(1) 赢利性原则

简单地讲，有效的企业商业模式创新能够使企业赢利能力不断增强。由于企业商业模式创新行为的根本驱动力是获得企业经济租金，特别是“S 租金”和“L 租金”对企业商业模式创新具有重要驱动作用，它们势必会通过对企业商业模式

的创新不断增强自身的赢利能力，实现企业的终极目标。因此，评价企业商业模式创新，首先要遵循赢利性原则。

(2) 成长性原则

一般而言，通过企业商业模式创新，企业的竞争实力能够得到显著提高，企业的市场影响力会持续增强，企业在行业中所处的地位会不断提升。有效的企业商业模式创新能够为企业带来丰厚的利润回报，企业可以利用这种资本积累方式进行持续的再投资，进而不断扩大企业的整体规模，增强企业的综合能力，实现企业快速健康地成长。

(3) 创新性原则

如前所述，成功的企业商业模式创新具有不易被竞争对手所模仿的性质，亦即创新性。通过有效的企业商业模式创新，不仅能够增强企业的核心竞争力，而且还能使企业长期保持比较竞争优势，保证企业的持续盈利和快速成长。如果企业商业模式创新性很弱或极易为其他竞争对手所模仿和赶超，那么竞争对手就可以通过简单地模仿获得同样的竞争优势，从而使企业难以继续保持比较竞争优势，甚至沦落到劣势的竞争地位，至于持续赢利和高速成长更是无从谈起。可以说，创新性是评价企业商业模式创新是否有效的最核心的一个方面。

(4) 竞争性原则

企业商业模式创新一方面增强了企业的竞争能力，特别是企业核心竞争力，另一方面也会相应地增强企业的市场势力。市场势力是企业影响和控制所售产品价格的能力，即企业的定价能力。如果企业的市场势力达到一定程度，市场的竞争秩序就会发生根本性变化，甚至产生垄断。市场势力的经济效应是扭曲资源配置，把收入从消费者向生产者进行转移和再分配，同时降低社会总体经济福利。因此，在评价企业商业模式创新时，还必须遵守竞争性原则。如果通过企业商业模式创新，企业迅速成为垄断者，从而造成竞争者的利益、消费者剩余和社会福利的损失，那么这种创新的有效性将大打折扣。

(5) 存续性原则

众所周知，企业也存在生命周期，即存在初创期、成长期、成熟期和衰退期。企业生命周期受到众多因素的共同影响，如产业特征（如朝阳产业和夕阳产业）、市场结构（如垄断市场、寡头垄断市场、垄断竞争市场和完全竞争市场）及产品生命周期等。随着竞争的日益激烈，虽然众多企业的平均寿命在 3-5 年，但是仍有许多成功企业已经存在几十年，甚至上百年，如戴尔、微软、通用电气、可口可乐、丰田、索尼和西门子等。因此，企业商业模式创新是否有效还要看它是否能使企业在较长时间范围内持续存在。那些一味追求短期利益（甚至采取损害消费者利益的短期逐利行为）而放弃长期发展的企业商业模式创新，即使它们短

期的盈利能力再强、成长速度再快，也不能被认为是有效的。

(6) 共赢原则

所谓共赢，是指企业与它的主要利益相关者之间实现长期共赢。在进行企业商业模式创新的过程中，企业应该与其内外部主要利益相关者和谐共处，或者建立更加紧密的伙伴关系，从而使企业在实现自身经营目标的同时，也为利益相关者创造了更多的价值。那些侵损了主要利益相关者利益的企业商业模式创新不能被视为有效。

第五章 戴尔商业模式研究

5.1 戴尔商业模式概述

一直以来,电脑产业的通行做法都是由制造商生产电脑,然后分销给经销商和零售商,由他们卖给最终消费者。从 IBM 公司到联想电脑公司,都是这么做的,具体如图 5—1 所示。这种间接模式虽然可以广泛地覆盖市场,但也存在严重的缺陷,主要是:消费者只能局限在标准化的产品系列中进行选择;制造商不直接接触最终消费者,消费者的需求信息不能直接反馈给制造商用于改进产品和服务;向消费者销售电脑的经销商和零售商由于没有设计和制造能力,故不能满足消费者的定制要求。此外,由于产品从制造商到最终消费者要经过多级的分销环节,从而在渠道中滞留了大量的库存,延长了库存和资金的周转时间,在 IT 产业技术和顾客需求快速变化的条件下,这种间接模式大大增加了库存贬值的风险和损失。

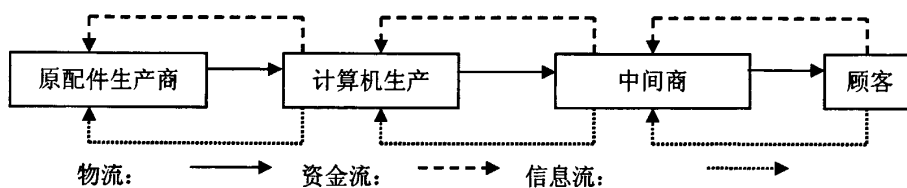


图 5—1 传统的间接销售模式

而美国戴尔公司的直销商业模式却从根本上改变了上述电脑产业通行做法所遇到的困境,并且成为其超越竞争对手的关键所在,具体如图 5—2 所示。这种模式的特点就是:产品从制造商直接到最终用户,没有中间环节;制造型企业将物流和售后服务外包,将主要精力集中于自己的核心业务;整个供应链环节的电子化程度高。

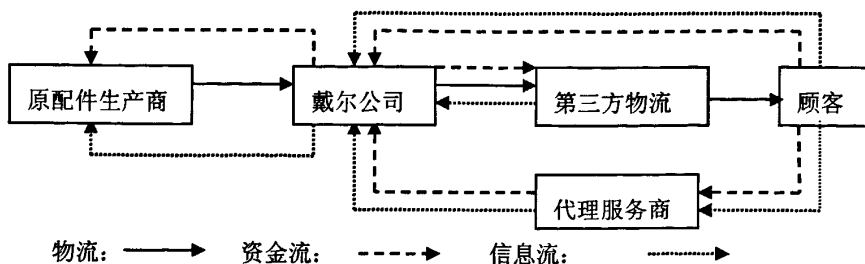


图 5—2 戴尔直销模式

通过对比,我们发现戴尔模式较传统间接销售模式的优点有以下几个方面:

(1) 直接按客户需求定制产品,供需一致,供应链效率最优。戴尔公司以需定产,倒着做供应链。保证其产品都是能够并且已经卖出去的:没有成品库存积压带来的风险;同时也将有效的市场需求信息传给了上游供应商,有利于供应商有效的安排生产。

(2) 避免了中间商的层层加价,增强了戴尔公司产品在价格上的竞争力。戴尔的电子商务直销方式对用户的价值体现在个性化生产,同时利用精简的生产、销售、物流过程就可省去一些中间成本。不仅有利于客户,而且增强了戴尔公司产品在价格上的竞争力。

(3) 采用第三方物流直接送货上门,物流成本低。一个覆盖面较大、反应迅速、成本有效的物流网络和系统成为戴尔直销系统成功的关键。如果戴尔按照承诺将所有的订货都直接从工厂送货上门,必然造成过高的物流成本。因为用户分布的区域很广,订货量又少,这种方式虽降低了库存,但降低的库存费用却无法弥补因送货不经济导致的运作及其他相关成本上升增加的费用。

(4) 采用第三方服务,有利于提高服务质量,降低服务成本。

总之,戴尔公司之所以能成功,关键在于其独特模式下的三条黄金律,即“直接销售、供销联盟、取消存货”。

5.1.1 直接销售模式

所谓戴尔直销方式,就是由戴尔公司建立一套与客户联系的渠道,由客户直接向戴尔发订单,订单中可以详细列出所需的配置,然后由戴尔接单生产。通过直销模式,客户可以直接与戴尔公司互动,可以买到具有很好性能价格比的电脑,收到很好的投资回报,因为戴尔提供的是最新的技术和最完善的服务。不同的直销方式具有不同的特点,适用于不同的情况,具体如图 5—3 所示。

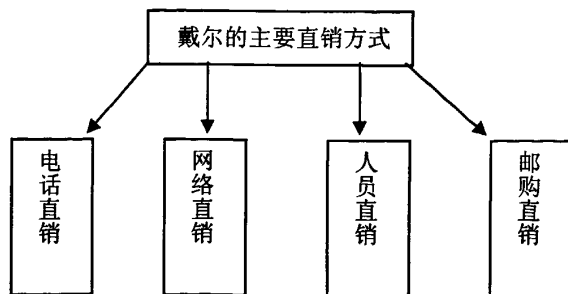


图 5—3 戴尔的直销方式

(1) 电话直销

所谓电话直销,就是通过电话为客户提供戴尔产品的售前咨询,并挖掘客户需求,帮助客户制定购买方案,进行电话销售或将客户的购买意向记录下来。采用电话直销方式时,由于客户需要通过电话订购产品,这样用户和厂商可以一交流,使厂商及时获得用户反馈,缩小了两者之间的距离。

戴尔公司设置了 800 免费热线服务电话,不管是何层次,有何种问题的用户均可在此获得销售人员和技术人员的专业解答。如果客户拨通戴尔公司的销售电话,耳边就会立刻传来直销员悦耳的语音:“感谢您致电戴尔,全球领先的电脑直销公司,我公司将为您提供最佳的服务和品质。”

选购戴尔产品时,就可以拨打它的 800 免费电话,然后咨询产品的价格和订购产品。多数厂商不提供电脑整机更改配置,产品选择余地较小。而购买戴尔产品时,用户可以根据自己的需求,调整整机的配置,这样每台电脑都是不同的,整个销售过程就好象直接在电脑城里随心所欲的组装一台完全属于自己的系统。由于采用电话直销方式,用户可直接从厂商获得更多的产品信息,很多问题都可以在产品购买之前解决。

为了加强电话直销的效果,戴尔建立了一个服务电话网络。在中国,有 94 个免付费电话可以直接打到厦门工厂。目前,戴尔每个月在顾客免付费服务电话上要花 10 万美金。戴尔要求不让打进电话的顾客等候太长时间,为此在厦门设立了一个 CTI 系统(电脑电话集成系统),用以整理打入电话,并检查等候时间。戴尔每天每周都可以看到顾客的等候比,了解有多少顾客在线上。根据 CTI 报告的顾客量,戴尔安排服务的工程师,以确保有足够的工程师来接听客户服务电话。尤为重要的是,为了更方便更快捷地为客户提供技术服务,戴尔建立了一个客户信息数据库,该数据库内包括中国所有顾客的信息。如果客户打电话过来,只需把电脑的序列号告诉服务的工程师。工程师把序列号输入电脑,便能准确查出顾客所购电脑的所有配置,从而能够迅速地为顾客解决问题。在中国,戴尔一共开通了近 200 部免费电话,用来处理客户的订购及服务业务。如:技术支持 800-8582437;客户服务 800-8582060;政府及教育部门 800-8582572;大型企业客户(3500 名员工以上)北部地区 800-8582999;东部地区 800-8582020;南部地区 800-8582355;西部地区 800-8582811;中小型企业客户(500-3500 名员工)800-8582062;中小型企业客户(500 名员工以下)800-8582222;普通消费者及家庭用户 800-8582928。这些全是根据直销的需要,为中国客户准备的。

电话直销服务模式为戴尔带来了独一无二的优势。在中国每 10 次技术支持请求中,有 7 次可以通过电话解决,而在戴尔提供的每 10 次上门服务中,有 9 次只需要 1 次上门即可解决。戴尔可以在 30 分钟内通过电话解决问题。同时这种电话直销服务方式,也可以让戴尔从客户方直接获得有关服务的反馈。

(2) 网络直销

网络直销是指企业通过网络的方式,为客户提供产品的售前咨询,进而挖掘客户需求,并帮助客户制定购买方案或将客户的购买意向记录下来,从而进行网络销售。

早期戴尔公司进入互联网领域是为了向客户提供更好的服务。当时的情况是这样的:大部分打电话到公司要求获得技术帮助的客户,目的是为了得到新的软件和驱动程序。他们请戴尔公司寄磁盘给他们,这种做法让公司既费时又不得不支付昂贵的邮资。为了改变这种情况,戴尔公司在20世纪80年代末期建立自己的网站,需要更新软件的客户就可以通过网络从站点下载软件。后来的事实证明戴尔公司对网络的第一次尝试,对公司的客户关系服务非常适合。

随着互联网技术的不断发展,戴尔也不断提升网站的功能和发展。1994年戴尔电脑就开始在网络上发布营销与技术支援的资讯,研究网络直销商机。1996年7月,戴尔成立了一个独立的新部门——戴尔在线。这个部门负责整合与实施戴尔的网络直销策略。当然,与电话服务中心相比,最大的不同就是可以让客户自主地解决问题,不需要技术服务人员。同时,戴尔还实现了让顾客上网自行依喜好规格订购电脑。戴尔公司的客户可以在网上对电脑的不同配置进行了解,并获得所选配置产品的价格和付款方式。如果客户决定购买,只须等待5个工作日,该产品就会被送到手中。

(3) 人员直销

在所有的直销方式中,没有哪一种模式能像人员直销那样把员工的创业激情与产品消费结合得那么紧密,也没有哪一种模式能像人员直销一样把传播效率做到极致。人员直销的形式主要有单层次人员直销和多层次人员直销,还有专卖店直销。

戴尔公司销售电脑所采取的人员直销方式则属于单层次的人员直销。戴尔的销售人员深入企业内部直接与客户会谈,进行推销和介绍产品的工作,针对每个用户的特点提供有区别的解决方案,并跟踪有关订单的传真。戴尔的专业推销小组的成员均具有扎实的戴尔产品知识,因而可以给客户以直接承诺。

(4) 邮购直销

邮购直销是指销售商按照选好的顾客名单邮寄商品目录,或备有商品目录随时供顾客索取。在美国,以邮购营销为主的企业每年寄出上百亿份商品目录。平均每个家庭一年至少要收到50份商品目录。邮购直销也是戴尔直销方式的重要组成部分之一。它将戴尔的产品目录直接邮寄给用户,以方便顾客选择。如果顾客需要戴尔的产品,在选定了某一型号后,按照邮购单上的帐号给戴尔寄款,或者给戴尔打电话进行进一步的咨询。然后戴尔就会根据顾客的要求生产其选定的

电脑。

5.1.2 供销联盟

戴尔模式的第二大特征就是与顾客和供应商结成联盟。戴尔并不直接生产所有的电脑零部件，而是通过与一大批零部件制造商订立供应联盟，由零部件制造商按时按需向戴尔提供零部件，戴尔只负责一小部分关键部件的生产和整机的组装。为了加强与供应商的关系，戴尔公司推出与供应商结盟的措施。

第一，公司与供应商共同开发专家的才能，加以投资。

第二，双方保持单纯的关系，供应商的数目愈少，代表错误愈少，成本愈低，困惑愈少，而一致性愈高。

第三，保持与供应商在地理上或联络上的紧密关系，维系亲密的友谊，以及更紧密的供应关系，以引导出更好的服务，升级的沟通，较低的成本，以及更快的问市速度。

第四，公司和供应商进行沟通，明确双方的目标和战略。为了确保目标的走向正确，公司还会探求能与供应商互补的长处及管理风格。

第五，在合作关系中，保持明确而客观的态度。制订出公司的品质标准和瑕疵容忍度，事无巨细地贯彻执行，使用具体的衡量标准判断供应商是否达到标准，以及供应商的制度衡量的自我评价的系统如何。

在合作的过程中，越来越多的厂商真正接受了戴尔公司与众不同的做事方法。最初的时候，想说服供应商改变他们的营运系统来满足戴尔公司的要求，并不是一件很容易的事。但后来他们看到了直销模式把产业带到更好的境地，而他们也因此受益，这种种事实都促进了双方的亲密合作。戴尔公司和供应商强势的战略联盟一旦形成，不仅成为公司成功的基本要素，也成为了戴尔公司竞争优势的源。

其实，这种联盟关系也是戴尔供应链管理的一种体现。这里，供应链是指产品设计，制造，库存管理，资讯系统，网络分布，销售及市场推广等整个过程。供应链管理简称 SCM (supply chain management)，是通过前馈的信息流，将供应商，制造商，分销商，零售商直到最终用户连成一个整体的模式。它既是一条从供应商的供应商到用户的用户的物流链，又是一条价值增值链，因为各种物料在供应链上移动，是一个不断增加其市场价值或附加价值的增值过程。因此，SCM 不同于企业中传统的物资供应管理职能。

通过比较我们可以发现，传统模式供应链与戴尔直营模式供应链存在很大的差别，具体如表 5-1 所示。

表 5—1 传统模式供应链与戴尔直营模式供应链比较

阶段 模式	1	2	3
传统生产模式 (IBM/联想/HP 等)	一次性采购大量 原材料	单件原材料价格低	遇产品跟新换代, 尚有大量库存。降 价处理。
戴尔模式	按订单采购,无备 用物料	单件原材料价格略 高,但随着订单增 多,成本下降	零库存。马上推出 新产品上市。

表 5-1 很直观地揭示了戴尔公司供应链管理的两点精华: 原材料采购的按需采购及零库存。从表格里可以看出, 传统模式虽然一次性采购大量原材料, 单价看似成本很低, 但是存在库存风险。而戴尔模式采取按单采购, 初期虽然采购成本略高, 但是可以没有库存, 随时可以跟上市场更新进度, 占领先机, 利润率高。何况随着业务的扩大, 订单量跟着扩大, 按单采购的原材料量也越来越巨大, 现在戴尔已经和全球原材料供应商签订全球协议, 享受最低的价格。戴尔公司的主要材料配件供应商共有 50 家, 占总采购额的 96% 以上。要在全球化市场中确保信息的畅通和及时交货, 戴尔要求本地的主要供应商在戴尔生产厂附近设立零配件集散基地, 方便产品的及时运抵。同时, 公司和这些供应商之间以企业外部网相连, 建立了一个供应商门户网站——valuechain.dell.com。客户的定单情况每两个小时更新一次, 供应商可以通过定制的页面看到戴尔工厂的需求和库存信息, 需要的话会立即供货。

5.1.3 取消存货

存货管理对于提高企业的客户服务, 资金流动和最终的利润率是至关重要的。戴尔直销模式的关键集中在存货管理, 其要求是: 必须不断从客户那里取得信息, 以使其能对变化中的客户需求和市场形式做出迅速的预测和反应。

(1) 戴尔存货管理的主要经验

- 1) 加快存货速度。
- 2) 把存货管理的概念融入到产品的设计当中去。
- 3) 与供应商发展伙伴关系, 以便他们能存储和组装客户所需的大量部件存货, 并在需要时交送出来。

4) 将互联网融入企业中, 为顾客提供更多的市场变化方面的信息, 改善与供应商的关系, 从而减少存货并且加速存货速度。

(2) 戴尔存货管理的主要做法

大量的存货是由于在产品需求之前就已经购进的零部件而产生的，而戴尔的直销模式使之能够紧紧跟随存货的速度——即供应商提供的不同部件转变成电脑，然后发送到客户手中。同时，与客户的直接接触也有利于戴尔掌握更多的信息，从而对市场需求做出更准确的预测，这可以帮助戴尔进一步降低存货。戴尔直销模式中的存货管理主要做法有以下要点：

1) 监视存货速度。需要监测存货速度，是因为存货速度越大，存货量越小，而且在多变的 PC 市场，像戴尔电脑公司这样的企业会由于无用的零部件而发生停滞不前的现象，而戴尔也的确于 1995 年发生过这样的情形。因此，戴尔每周监视一次存货速度，一定天数以后还对总存货进行一次监视。这些数据通过产品和部件而计算出，并在戴尔的整个管理队伍中进行共享。

自从戴尔开始通过网络进行销售以后，公司的存货速度就变得更快速了。1997 年，戴尔的存货速度是 7 天，总存货速度是 13 天，相比之下那些通过零售商店进行销售的竞争对手则需要 75-100 天。1998 年，自从使用网络进行订货以后，戴尔的存货速度降到 3 天，总存货速度是 7 天，而其竞争对手们则需要 80 天或者更长的时间。存货级别和新的部件需求由于网络而不断更新。而到 2002 年，更是达到总存货速度为 4 天的记录。存货级别和新的部件需求由于网络而不断更新。一些零售商每隔一小时就与戴尔联系一次。

2) 产品设计。不可否认，戴尔的直销模式和其与供应商的伙伴关系，都有助于加快存货速度的提高，但它的产品设计也是很重要的原因之一。在戴尔公司里，产品以存货速度最快为标准而设计。比如，投放到最大的市场领域的产品，被设计成具有最少部件的形式，系统的重组允许贵重部件的变化有限，而对于低成本部件则允许有大的变化，这样做的目的是减少存货贬值的风险。戴尔还将所有的生产活动按材料不断转变成产品的顺序排好。例如，在戴尔的位于奥斯汀的工厂里，生产流程可以高度自动化地实现。液压工具和传送器在各产品区域间传送着要装配的材料，这将员工接触产品的时间减少了一半，也减少了产品损坏的可能性和产品的返工量。

不管怎样，通过一个始于供应商所提供部件的严格的质量控制过程，返工量最大限度地降低了。在戴尔的工厂里，整个流水线都要进行定期的现场检查以及迅速的诊断试验。对于主板和其他关键部分，戴尔直接将其链接到供应商的生产数据库，一般在部件到达戴尔的工厂之前就能检查出导致突发事故发生的原因来。

3) 以信息代替存货。在信息和技术高速更替的时代，库存当然是越少越好。在传统的中间商分销模式中，分销渠道是贮存货物的水渠，厂商的库存是压在分

销渠道中的,以此来保证所谓的零库存。直销模式也同样不可避免地面临着库存的问题。但实际上,无论在哪一种情况下,绝对的零库存是不存在的。

以信息代替存货,通过与客户和供应商们的信息共享,戴尔将其存货需求减少到其他竞争对手的 10%。戴尔认为,库存问题的实质有两个方面:一是库存管理能力,二是与供应商的协作关系。以信息代替存货,即要求供应商提供准确,充分,迅速的信息,从而来努力降低存货。

直销的精髓在于速度,优势体现在库存成本。以信息代替存货,不仅意味着减少资金的占用,还意味着减少作为 PC 行业的巨大降价风险。由于电脑产品更新迅速,价格波动频繁,这就使库存成本成为 PC 行业最大的隐形杀手。

调查显示:戴尔在全球的平均库存天数可以降到 6 天以内,HP 的存货天数是 26 天,联想的存货天数是 30 天左右,一般电脑厂商的库存时间为 2 个月。这使戴尔可以比其他竞争对手快得多的速度将最新的技术提供给用户,从而也获得了更大的利润空间。

5.2 戴尔商业模式分析

戴尔公司在其创立和经营理念基础上建立起来的商业模式,本质上是一种基于顾客价值过程的电子商务模型,即从顾客关系出发,以顾客价值的创造和实现为核心,以顾客价值最大化为目标。采用这一模型的企业在电子商务环境下,以顾客需求为导向,通过价值链、价值网或价值集三种价值传递方式,与顾客建立关系,以电子商务模式将企业与顾客紧密整合起来,紧紧围绕企业创造的顾客价值这一核心,以顾客价值的动态循环实现过程:价值界定、价值创造、价值传递和价值保持展开,充分考虑电子商务四个价值驱动因素:效率、补充、锁定和新颖的影响合作用,创造和实现顾客价值。

分析这种基于顾客价值过程的商业模式应该考虑的因素包括:关于价值实现过程的直接因素和关于价值实现辅助方面的间接因素。直接因素是直接针对顾客价值的界定、创造、传递和保持四个过程,其中,价值界定的分析因素是顾客定位、企业定位,对价值创造则需分析产品、服务、定价机制和收益来源。间接因素则是围绕这四个过程,针对企业从事电子商务活动中其辅助作用的一些环节,分析因素包括技术创新、人员聘用、组织结构和网站建设。下文对戴尔商业模式的分析,就将重点放在了直接因素的分析。

5.2.1 戴尔商业模式的战略性分析与定位

如上文所述,企业战略性商业模式分析就是从网络价值的系统分析入手,分

析各个可能的价值创造的节点,尽可能地扩大和延伸客户价值,分析比较各价值创造节点的利润空间,对价值创造点进行整合和优化,从企业自身的核心竞争力出发,采用分解、合并、依附、联盟、集中等各种方法,进行网络价值的角色认知和定位,以利于充分发挥自身的竞争优势。以下将结合本文第四部分所阐述的商业模式创新设计的步骤及关键环节的相关内容,对戴尔的商业模式进行详细分析。

(1) 价值界定

价值界定包括两方面:对企业的定位和对顾客的定位。戴尔关注个人市场,并根据顾客要求提供个性化计算机,其优势之一在于较高的性能价格比:既有高于平均水平的质量,又有相对较低的价格。以作为其主要业务的计算机及相关产品为例,戴尔对目标顾客群的定位有两个特点:

第一,对顾客的定位与对企业自身的定位相适应。

戴尔在定位顾客群的时候,几乎涵盖了所有需要计算机的用户,而它的产品也相应地覆盖了PC机、笔记本电脑、服务器、工作站、储存器、打印机、投影仪等与计算机相关的大部分产品。

第二,对顾客群的划分比较详细,有利于针对不同顾客对其产品准确定位。

戴尔将目标顾客群分为三类:①个人与家庭办公。这类顾客注重在娱乐方面的性能,要求计算机具备较强的多媒体性能,且价格不能过高。②小型企业、政府与教育机构、不超过500名员工的机构。这类顾客对计算机产品的要求以办公类型为主,要求产品的稳定性以及技术支持较好。③大中型企业、员工超过500名的机构。这是需要高运算性能和稳定运行效益的高科技企业市场。

同时,戴尔还将顾客细分为“交易型”和“关系型”。交易型顾客是那些需要不断做出购买决策的个人或者企业,关注的是购买的经济性,诸如性能、规格、特征、折扣等因素,从不同厂商那里购买产品,并且在做出购买决策时,使用评测、评论、广告和口碑等各种信息渠道。而关系型顾客大多数是中型以上的商务、政府或者教育部门,关注的是交易的总成本,以及服务、可信度、厂商声誉和产品标准等特征,而不止是价格。

(2) 价值创造

从提供的价值内容以及服务来看,戴尔将精力集中于为顾客提供更多更快捷的服务上。针对顾客最看重的关键因素,例如,订单履行,测量定制服务按时准确到达顾客的百分比;产品表现,测量顾客遇到的产品问题的频率;服务与支持,测量第一次服务按时到达率和成功率等,建立了跟踪统计分析系统,每天总结上传并与所有员工共享,以使这些方面不断得到改进。顾客只需致电同一地点即可完成电脑订购、定制集成以及第三方部件更换等。在进入中国市场后,针对多数

中国人没有信用卡，戴尔向消费者提供了货到付款的选择方案，并且与各大银行推出银行账户付款的选择：在开通此项服务的地区，消费者可在订货后带着存折到最近的银行付货款。

从价值提供方式看，由于戴尔只做最直接的工序，而且装配线的自动化程度很高，因此供货速度非常快。客户发出指令后不到一分钟，装配厂的电脑控制中心就会收到订货信息，然后向配件供应商预定有关零部件，并在收到零部件后直接指示流水线投入生产，这就节省批发零售的开支，并提高了效率。而通过对直销流程的八个简单步骤的精确管理，其自动生产线全天候运转，从收到配件到组装好成品间隔不到两小时，而后运往客户服务中心。

由于微处理器等重要部件性能不断升级，价格不断下降，新型计算机开发周期不断缩短，技术更新很快，售价反而下跌，因此库存对计算机厂商的压力特别大，容易造成损失。戴尔的商业模式下，按订单生产的产品直接送进物流公司的卡车集装箱发货，无需储存在供应链的各种仓库里，从而使供应链库存降至最低。同样，按订单生产系统及时从供应商处获得零部件，由此消除了供应链中的零部件库存。这就减少了库存所占用地资金，同时有利于新技术的采用。

这里必须指出，所谓的“零库存”只是节点企业的零库存，而从整个供应链的角度看，产品从供货商到制造商最终到达销售商，库存并没有消失，只是由一方转移到另一方。成本和风险也随着库存在企业间的转移而转移。戴尔能够最大限度地减少成品和零部件库存，也是基于与供应商的“零距离”。戴尔坚持计算机零部件供应商把大部分零部件存放在离其工厂更近的仓库那。为简化和供应商的协调手续，戴尔也尽量减少供应商数量，挑选那些能够满足其零部件储存计划要求的合作者。对于电路板等高成本零部件，戴尔以前只找一家供应商，以便在大批量采购的条件下实现更大折扣。为了压缩制造时间，它改由离工厂较近地区的供应商提供，优惠条件上的损失由零部件供应时间缩短带来的利益得到补偿。由此可见，供应商承担了戴尔的库存风险，从而要求戴尔与供应商要有及时的、频繁的信息沟通与业务协调行为。因此，戴尔通过互联网与供应商建立虚拟整合，把供应商视作公司体系的一环，维系紧密的供应关系，合作研发，把市场的最新需求实时动态地提供给供应商，在供应链中分享计划与信息，以信息代替库存，依需求决定供给。

低成本法则是通过高效率来实现的。戴尔公司每天接收到的电子订单数以千计，这就涉及到订单信息的统计、分类以及正确的传到生产部门，需要将内部各项管理信息化。戴尔公司有一套成熟的先进的 ERP 等企业管理软件来集成这一功能，如 Chess(物料需求系统)、Empcct(库存管理和控制系统)、DSIZ(需求供应及全球采购管理系统)、Smarts(客户按需配置销售系统)、DOMS(订单管理系统)、

WTCS(订单生产状态跟踪系统)等等。通过这一套 ERP 企业管理软件, 戴尔公司将供应商的原材料供应管理、销售管理、客户订单管理和客户关系管理、财务管理、生产管理 etc 有机地集成在一起, 为公司业务地高效运作提供了强大地支持。同时, 戴尔公司建立了全球范围内的公司内部网, 使公司内部高效运作。

(3) 价值传递

价值传递可分为顾客搜寻、定价机制和价值提供渠道三个方面。对于潜在顾客的搜寻, 最主要的方式是各种类型的广告。目前戴尔在中国投入的广告以平面广告为主, 辅之于电视广告、户外广告、网络广告、Email 发送产品目录、热线电话等。多层次的媒体广告, 几乎覆盖了计算机用户和潜在用户注意力所能到达之处。首先, 戴尔的广告更多的是在帮助消费者完成价格比较过程, 而这正是戴尔直销模式中成本效率的优势所在。其次, 戴尔的广告与其直销模式相配套, 每个广告均有一个特定的热线电话好吗, 这就使其能够详细地跟踪到每一广告媒体的电话回馈数量、回馈成本、成交量和成本交换率, 并进行横向比较, 从而决定在下次广告投放中, 是否采用该媒体。在采取多层次广告的同时, 戴尔还拥有与客户迅速有效的沟通渠道: 呼叫中心, 这是戴尔重要的商业基础能力之一。戴尔根据客户及产品划分来管理销售及技术支持电话。按照客户分类, 分为企业、家庭与销型商业客户; 按照产品分类, 分为台式机、笔记本、服务器和工作站。戴尔成立高度专业化的小组分别对以上各类客户分门别类提供更专业的服务。在定价方面, 与为消费者提供个性化的产品和服务相匹配的是, 戴尔采取顾客导向(即需求导向)法。同时, 由于计算机行业的激烈竞争, 戴尔在成本核算的基础上, 尽可能降低价格, 利用价格进一步扩大优势。为了尽可能多降低成本增加运营利润, 戴尔采取了一系列措施, 例如, 在每种新产品推出的各个环节上都严格计算保证生产的产品能够实现利润最大化, 以及, 如前所述, 量化考验在各种媒体上所作广告的直接效果等。关于价值提供渠道, 戴尔最成功的经验就是采用直销模式。但是, 并非完全排斥分销。直销和分销作为达到目的的手段, 重要的是要看是否适合企业自身的生存和发展。例如, 在中国, 由于市场庞大而分散, 直销模式难以有效覆盖各个地区, 而且信用、物流、支付等配置基础设施不完上, 在很多地方直销的优势无法体现。因此, 在中国市场上, 戴尔的客户除了大企业、政府和行业客户以及中小企业和个人消费者之外, 还有系统集成商, 也就是分销商, 在直销覆盖不到的领域, 分销商的作用就比较重要。所以, 在中国, 戴尔的销售渠道是直销与分销相结合: 对行业客户多用直销, 对个人消费者有时采用分销; 在大城市采用直销, 在二三级城市多用分销。

(4) 价值保持

价值保持的分析因素是战略控制。戴尔的核心战略思想是“顾客至上、让顾

客满意”，与此配套的还有支持这一战略的一些细节性模式。正式由于成功地运用顾客满意度战略，逐步形成了较为完善的产品满意、服务满意、生产满意和组织结构满意系统，戴尔才在竞争中保持优势。产品满意系统是顾客满意度战略的核心子系统，顾客满意度战略要求企业顺应顾客的需趋势，发现顾客的潜在需要并设法用较高性价比的产品去满足这些需要。产品满意系统包括产品功能满意、产品质量满意和价格满意。戴尔通过三个方面来实施产品功能满意战略：根据不同细分市场研发产品、为顾客量身定做产品，以及根据顾客的反馈改进产品。同时，戴尔在选择供应商作为合作人时，要求合作人必须长期在技术和质量方面保持行业领先地位，这就保证了产品的质量。同时，一方面通过高效率的供应链降低成本，另一方面通过“零库存”和直销增强产品价格竞争力，价格满意战略也就得到实现。服务满意系统方面，如前所述，戴尔创造了 DellPlus 服务项目。通过 DellPlus 程序，在初始建立系统时就执行了用户所有硬件和软件一体化安装，排除了重复的工作，减少了错误的机会，提高了生产效率，使得戴尔能够为顾客提供高质量的服务。

在生产满意系统方面，首先，戴尔重视基础设施建设，拥有先进的、自动化的流水线。工人在流水线商按订单装配产品，然后产品在流水线商被自动进行各种检测、预装软件，形成产成品后在流水线商被自动包装。而条码技术、电平叉车、真空提升机等运用，方便了生产管理和物流。条码技术也为日后的售后服务打下基础。第二，戴尔拥有科学的标准化工作流程，各个生产厂的设计，都符合快速反应的电子商务要求，提高了生产效率和物流效率。第三，戴尔在按照客户的要求设计生产并交付产品后，还通过各种方法了解顾客使用产品的体验以获得修改设计或改变制造程序的灵感，这使得其主导产品始终能够围绕顾客的使用体验不断改进。

戴尔还专门成立了顾客服务部来统筹和顾客服务相关的一切事宜，这就是组织结构满意系统。为了全面了解顾客的满意程度，还成立了“CE”(Customer Experience)小组，由销售部、技术服务部、顾客服务部、生产部、质量部等部门的代表组成，每周分析将影响顾客体验的各种因素，并及时予以解决。戴尔正是通过上述四个系统实施顾客满意战略，并通过这一整体战略将一系列使用模式联系起来。

5.2.2 戴尔公司的外部价值链设计

戴尔公司的外部价值链设计有两种方式，即价值链分拆和价值链延展：

(1) 戴尔公司价值链的分拆

在 20 世纪 70 年代和 80 年代早期，一流的计算机制造商 IBM 和 DEC 涉足整

个生产过程的价值链，从散件制造、操作系统设计、应用软件开发到组装和分销。但到了 90 年代，一些新生的公司则致力于价值链某个具体的方面，从而创造了不同寻常的价值：英特尔公司在微处理器、微软在操作系统和应用软件、康柏在硬件制造方面。

戴尔公司先于其他竞争者认识到进一步细分和分散计算机价值链的机会。通过价值链分拆，戴尔公司开发了一种优越的、低成本的生产模式。它从当地供应商那里根据需要购买散件(主板、处理器、存储设备)。由于与这些供应商有着密切的关系，戴尔公司几乎没有必要储存货物。只要提前一周得到散件，且一旦这些散件到达组装厂，戴尔的财产清单上就标记了一个系统。这种“实际盘存”过程使得戴尔公司每年更新它的存货清单 52 次。与此形成对照的是康柏每年只有 13.5 次，IBM 则为 9.8 次。

戴尔公司不存储运送给批发商的成品，相反，它在收到顾客订单后 36 小时内组装和发运它的第一台电脑。生产过程自某个买家通过戴尔公司 800 号码或它的网站向它发出订单时开始。这份订单则立即被发往戴尔的下列某个工厂：得克萨斯的奥斯汀、马来西亚的核城或爱尔兰的利默里克。通常从客户订购之时起一周之内，便可得到他要的产品。

出色的供货渠道加上直销模式低廉的价格，使得戴尔公司以质优价廉的产品击败对手。因为它从不库存过时的散件和成品，所以它能向市场推出比竞争者更新的集成电路板、速度更快的调制解调器和容量更大的硬盘。发货快、价格低和面向顾客使得戴尔公司吸引了大批有价值、懂技术的顾客并使之成为戴尔公司的忠实客户群。总之，通过分拆价值链，戴尔自我选择了一个利润丰厚的顾客群并且极大地降低了向他们提供服务的成本。

(2) 戴尔公司价值链的纵向延展

戴尔公司价值链的纵向延展涵盖了前向延展和后向延展两种方式。戴尔成功地运用直销模式，直接面对顾客组织生产和销售，并与顾客结盟，通过对顾客价值链进行前向整合，使顾客价值链和公司价值链直接联结，并成为有机的整体。与 IBM、惠普等老牌电脑生产厂商相比，戴尔电脑既不是最尖端的，又不是成本最低廉的，其特点在于，既有高于平均水平的质量，又具有很好的稳定性。一些人称其为“相对较高的性能”与“相对较低的价格”的完美结合，目的就是向顾客提供高性价比的产品和优质服务。戴尔公司通过对市场进行细分，完全以顾客为导向，真正为顾客创造价值，并利用互联网、邮购目录和电话与顾客进行虚拟整合，直接与顾客接触，抛开了独立的电脑销售商，准确预测顾客日后的需求与其需求的时机，采用大规模定制，“1 对 1”的直接销售方式。同时，戴尔运用供应链管理对供应商进行后向整合，建立战略合作伙伴关系，充分发挥戴尔

的核心能力和供应商的核心资源，使供应商价值链与公司价值链结合为整体。

5.2.3 戴尔公司内部价值活动的创新与整合

戴尔公司价值活动的创新并不是独立进行的，而是与价值链的分拆与延展紧密地联系在一起。一方面，价值活动的创新为价值链的分拆和延展提供的能力基础，一些价值活动的分离或合并严格依据价值创新后企业核心能力体系的变化；另一方面，价值链的分拆和延展为企业核心价值活动的创新提供必要能力保障。通过价值链的分拆，能够保证企业将有限资源用于核心能力的创新，而通过价值链的延展增强企业能力体系，为价值活动的创新提供更加广泛的资源和能力。

戴尔公司的价值活动创新主要包括直接销售、直销与互联网等现代科技相结合以及生产运作流程。戴尔利用互联网、邮购目录和电话与顾客进行虚拟整合，直接与顾客接触，抛开了独立的电脑销售商，实行“1对1”的直销方式；戴尔还利用先进的信息技术和互联网技术，不断加速信息流、物流、资金流的流动，进而减少存货。当收到顾客个性化需求的订单后，戴尔立即把顾客的需求信息快速地反馈给供应商、科研伙伴以及第三方服务体系，戴尔与科研伙伴进行技术的合作与开发，共担风险，供应商则快速利用模块化组织生产，戴尔则利用自身的核心技术与能力对零部件进行组装，最后，通过第三方服务体系将产品提供给顾客。由此可见，戴尔的企业商业模式创新是企业战略分析与定位的指导下，通过对价值链的分拆与延展和对价值活动创新进行高效整合，即通过价值链创新实现的。这与图 4—1 所示企业商业模式创新的演进机理相一致。

5.3 戴尔商业模式创新的主要做法

迈克尔·戴尔于 1984 年在大学宿舍里创立了戴尔公司，以一套与众不同的商业模式，使戴尔公司在短短二十几年的时间里成长为世界 IT 业的“沃尔玛”。本文作者认为戴尔公司成功的关键就在于其商业模式的创新，具体来说主要体现在以下几个方面：

(1) 接单定制电脑，依靠网络营销。戴尔的营销创新在于它把新型零售方式融入到高科技产品电脑中来，即将电脑产品大规模定制化，把微机直接卖给顾客。戴尔公司每年生产的数百万台个人计算机，每台都是根据用户的具体要求组装生产的，在全球所有的客户服务中心销售办事处都开通了免费服务电话，以及通过戴尔网站，用户可以足不出户通过电话、E-mail 进行订制并提出各自所需的配置，戴尔公司可在 7 天内将 PC 机送到用户手中。同时，戴尔将用户区化为企业用户（中型公司）、政府及科研院校、家庭及小型企业，对他们采取一对一的订

货销售,让所有用户受到及时和个性化的服务。

(2) 按需采购配置,适时制造。基于对用户个性化需求,戴尔公司必须按需采购电脑零部件,并在最短的时间内生产和送到最终用户。戴尔认为,在IT行业中,外购零部件是企业消除自身无法解决的问题的一种有效方式;在经营过程中所遇到的最关键也是最大的挑战是:存货转移速度有多快。因为在电脑行业中,存货是一种巨大的风险,电子科技改变的步调之快,可以让您手上拥有的存货价格在几天内就跌落低谷。戴尔坚持零库存的策略,根据订单即时采购零部件,其采购系统24小时都在运行,随时与全球的供应商联络,制造中心每天都有零部件到货和产品出厂。存货的快捷转移,为戴尔公司及用户创造了更多的价值。

(3) 与顾客结盟。

戴尔认为直销有三个要点:认识顾客、了解他们的需要与好恶及最在意的价格、了解你对他们业务效率的提升有什么帮助。戴尔公司正是以此为立足点与顾客建立直接关系,兼顾了成本效益与顾客反应,并运用所有可能的方式与他们结盟。戴尔公司在网上适时公布最新零部件的价格、电脑技术发展状况,并有适合各种不同需要的安装、操作软件供下载。同时,与顾客随时沟通,与他们共享技术与信息资源,倾听他们的建议,努力成为顾客在制定电脑科技策略时的顾问。事实证明,这样的关系已成为戴尔公司最大的竞争优势。

(4) 供应链一体化的整合。

如何与最好的供应商合作,是供应链快速健康运行的最重要一环。戴尔公司利用直销模式极有效地把供应商的零件技术、产品和服务,推到一个快速成长的庞大市场,这是供应商通过其它公司无法得到的快速反应。所以,他们也乐于提供专业技术,并按戴尔的严格要求生产供应。戴尔对供应商要求相当高,他认为与供应商的合作是一个试错的过程,从发展初期的140多家到现在40多家供应商提供90%的原料需求,并与他们签订长期供货合同,供应商实际上成了戴尔的合伙人,并与之分享设计方面的数据库信息及方法,大幅度加快投入市场的速度,创造了共享的巨大价值。

在电脑配送方面,戴尔选择了在全球享有盛誉的在全球拥有广泛网络的专业物流配送企业,与他们签定了长期合作协定。他们的收货人员、运输工具随时在戴尔的工厂待命。这样,就形成了供应链一体化的高效运作。

5.4 戴尔商业模式面临的挑战及其对策

5.4.1 戴尔商业模式面临的挑战

2008年2月份的《财富》杂志和《商业周刊》分别发表了题为《戴尔的恢

复之路为何如此艰辛》和《尚未成功扭转弱势，戴尔仍需努力》的文章，均对戴尔公司之前发布的“令人失望的”财报以及戴尔近一阶段“陷入各方面激烈竞争的窘境”的发展态势予以关注。戴尔第四季度业绩未能达到分析师预期，利润和销售额双双下探，股票在随后的交易中应声下跌。两篇文章的分析均认为，造成这一困境的直接原因，在于戴尔始终未能采取有效措施扭转近年来发展的不利局面。

众所周知，戴尔以往的商业模式为强化供应链管理的“直销模式”。这一模式的好处，主要在于缩短了供应链，将去除中间环节的努力发挥到极致，使企业可以直接面向用户，从而降低成本、增强竞争力。然而，随着电脑市场增速的放缓以及新兴市场逐渐成为全球重要的增长点，直销模式的局限性逐渐暴露出来——直销模式无法满足这些市场的要求。换言之，戴尔的竞争边界已超越其商业模式的适用边界，战略柔性的缺乏使得戴尔未能进行及时有效的调整，从而导致竞争优势被大大削弱，并引发了一系列的问题。例如，中国作为新兴市场，中小城市消费者甚至不少大城市消费者，在购买电脑时更习惯于选择当地的零售商并现场观察、选择产品，而不是在网上订购。对于多数中小企业客户而言，他们也更愿意相信当地富有声誉的经销商，而非无法面对面联系的网上供应商。相应地，为了在类似的市场获得竞争优势，企业必须完善渠道建设，与富有实力的当地经销商合作——单一的直销渠道无法满足在这些市场的竞争要求。事实上，惠普和联想等竞争对手均采取了直销与零售相结合的方式，即对大企业客户尽量采用直销模式，对于中小企业客户和个人消费者则通过尽可能拓展渠道予以覆盖。然而，戴尔未能准确地了解自身战略定位及市场的动态性，错过了最佳的商业模式转型时期，长期坚守直销模式，未能及时地响应市场的变化，又导致进一步的战略模糊，形成了恶性循环。事实上，戴尔在经历了成立后迅速的高成长后，已长期处于市场份额不断下降的困境中，业内第一的“宝座”也让位于老牌竞争对手惠普。

5.4.2 对策

鉴于上述事实，本文作者认为，戴尔当前面临最主要的问题在于调整、优化原有的商业模式。为此应做好以下几个方面：

(1) 更加重视发展中小企业用户和个人用户。戴尔应更加注重发展新兴市场中的中小企业用户和个人用户。和大客户市场相比，中小企业和个人用户市场的竞争相对要容易。自从戴尔进入中国市场，它就紧盯大客户市场，如政府、学校和大企业。同这些大客户的交易量占其在中国销量的 80%以上，也使戴尔在中国市场取得了巨大的成功。但毕竟一个市场上大客户的数量是有限的，而且这些大客户也必将会是众多商家争抢的对象。

另外，作者认为，在中国市场上，戴尔还应该注重通过适当的破坏性创新去开拓那些“非消费群”。比如，在中国每年有超过 500 万的大学新生，这些人在大学期间的书费大约在 1500 元人民币左右，假若戴尔能够通过创新开发出一种价格在 1500 元人民币左右、质量可靠的简装版笔记本电脑，那么它就很有可能成为纸质印刷教材的替代品。

(2) 加快原有商业模式的调整进程。戴尔公司现在已经发展成一个大的跨国公司，其独特的销售模式是其成功的关键，但这种模式并不适用于所有国家。以中国为例，中国消费者往往习惯买东西时先看货再决定是否购买，喜欢一手交钱一手交货，而戴尔在中国只有电话订购和网络订购两种销售方式，不少消费者对购物前只能看到外形而看不到实物、用信用卡和汇款方式付款等仍不习惯，这成为戴尔在中国快速发展的障碍。戴尔应该鼓励其分公司在总公司整体利益和总的运作框架的基础上做适当的调整，以适应各地的具体情况。比如戴尔要想在中国市场继续开拓、提高市场份额，就应该更注意中国文化和中国特殊的市场环境，不仅要保留其一贯的运作模式，更要根据中国本土的情况做适当调整。比如通过扩展价值链，适度发展设立一些戴尔自主经营的特殊店铺。这种特殊店铺可以看作是另一种形式的网站，惟一不同的是，它们的位置在街道上，而网站的位置在网络上。通过这些店铺，发展中国家市场的消费者可以感受到真实的展示，提出他们的想法和需要，满足每笔交易中的真实性需求。通过这些店铺，运输的成本会下降，发展中国家市场普遍存在的货物难于运抵个人消费者的矛盾将得到解决。需要控制的是每个店铺的存货量，店铺当中，样品是必需的，但是存货量应当尽可能少。因为这种店铺定位为街道上的网站，所以这些店铺为客户提供体验产品、订购产品的服务，并依据客户的订单和确定的时间进货，从而可以控制存货量，就像在其他直销渠道中一样。戴尔需要保证的只是按时将货物运到店铺，就如同直销中将货物运到客户手中，但是要更为简单可行。通过这些店铺，戴尔可以更加清晰地了解消费者的需求，从而更好地实现其倡导的“为每个客户量身生产”的理念，同时也能提高戴尔售后服务的质量。

(3) 加大研发，转换产品生产线重心。从电脑行业的价值链来看，在电脑制造业，全球生产标准日趋一致，机械设备和生产技术日趋通用，这一部分竞争残酷、利润低；服务和营销是企业增值的重要一环，多数企业的服务和营销手段已经日益趋同，而除此之外的设计研发环节则日益成为企业发展的重要基础，是产品获取核心技术或核心竞争力所必备的能力。

戴尔因其独特的营销方式摒弃了低利润的制造环节，也在服务和营销方面因其独特性而有所获利，但戴尔的研发能力一直是它的软肋。当前，多数企业都开始日益重视服务和营销，戴尔公司更应该在继续做好这两者的同时，加快研发步

伐。具体而言，在网络技术高速发展的今天，消费者对信息的需求极度增加，戴尔公司应当抓住机遇，注重开发保护、存储和管理企业数据的存储设备，将产品线的重心转向服务器和存储设备，把自己由个人电脑行业制造和供应商转变为互联网建设的供应商。同时，应该多与软件生产商联系，考虑将自己的硬件与相关的软件捆绑起来进行销售，从而拓展销售渠道，也为消费者提供了更多整体解决问题的方案，增加商业机会。

总之，戴尔公司应该在秉承戴尔模式的基础上，在销售方式和产品上进行合理的改进，以保持核心竞争力和适应市场变化。

第六章 总结

任何企业均有一定的商业模式，为此，本文作者以商业模式这一企业经营的共性问题作为选题背景，首先从商业模式的概念定义出发，在总结前有研究成果的基础上，提出了商业模式的概念，定义了商业模式的内涵，即商业模式是一个组织在明确外部假设条件、内部资源和能力的前提下，用于整合组织本身、顾客、供应链伙伴、员工、股东或利益相关者来获取超额利润的一种战略创新意图和可实现的结构体系以及制度安排的集合。

在此基础上，作者对商业模式与企业战略的区别和联系做了相关的比较，并认为商业模式与战略之间是一种互补与融合关系。战略的本质存在于具有差异性的活动当中，而商业模式的创新就是要选择以不同的方式来执行活动，或执行与竞争者不同的活动，因此，离开了具体的商业模式，战略不过是一句好听的口号，禁不起竞争的考验。但同时，战略又使商业模式在外部市场上实现企业间的差异化，从而表现出优异绩效。

然后，作者通过对商业模式相关理论的溯源，运用组织管理学和经济学两大范畴相关理论对商业模式的形成机制与作用机制进行了全面的解释。作者认为，从管理学的角度看，商业模式创新是基于开拓“非消费市场”的破坏性价值创新，是对企业价值活动的重组与整合。从经济学的角度看，企业商业模式创新追逐的是熊彼特租金。

接下来，作者采用比较分析与经验归纳相结合的研究方法，对企业商业模式创新的途径、步骤以及设计的关键环节等进行了全方位的阐释。通过以上方面的分析，作者发现，企业商业模式的创新在本质上就是对企业全部价值活动的创新与有效整合。这一结论对于后续的企业商业模式理论研究有着重要意义，同时也对我国本土企业的商业模式创新有着重要的指导作用

最后，作者结合上述商业模式创新的相关理论与原理，对戴尔的商业模式创新之处做了较详尽的分析，对其在现阶段所遇到的商业模式上的瓶颈问题做了相关的分析并提出了应对的建议。

主要参考文献

- [1] Afuah, Allan. *Business Models: A Strategic Management Approach*. Boston, Massachusetts: McGraw-Hill, August 2003.102-112
- [2] Alchian,A. A. Uncertainty, Evolution and Economic Theory. *Journal of Political Economy*, 1950,(58):211-222.
- [3] Peter F. Drucker. "The Theory of the Business". *Harvard Business Review*, 1994, 72 (5): 95---104
- [4] Henry Mintzberg. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners* New York: The Free Press, 1994.65--68
- [5] Gary Hamel&C.K. Prahalad. "Strategic Intent". *Harvard Business Review*, 1989, 67 (3): 63—76
- [6] N.Venkatraman and John C.Henderson. "Real Strategies for Virtual Oranizing". *Sloan Management Review*, Fall 1998, 40 (1):33---48.
- [7] Paul Timmers. "Business Models for Electronic Markets". *Electronic Markets Journal*, 1998, 8 (2): 3---8
- [8] Allan Afuah and Christopher L. Tucci. *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. New York: Irwin McGraw-Hill Higher Education, 2000.78--79
- [9] Gary Hamel. *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.107-118
- [10] Larry Bossidy, Ram Charan, Charles Burck. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York Crown Pub., 2002.112--123
- [11]Henry Chesbrough and Richard S. Rosenbloom. "The Role Of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies." *Industrial and Corporate Change*, 2002, 11 (3): 529--555.
- [12]Donald Mitchell and Carol Coles. *The Ultimate Competitive Advantage: Secrets of Continually Developing a More Profitable Business Model*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, September 1, 2003.58—65
- [13]Gary Hamel. "Innovation as a Deep Capability." *Leader to Leader*, January 2003, 27 (Winter): 19---24
- [14]Michael Hammer. "Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company." *Harvard Business Review*, April 2004, 82(4): 85---93. (HBR OnPoint Enhanced Edition)
- [15] 罗珉.组织管理学. 成都:西南则经人学出版社, 2003, 56--89
- [16] 翁君奕.商务模式创新 .北京:经济管理出版社, 2004, 10---30

- [17] 琼·玛格丽特·南·斯通. 什么是管理. 电子工业出版社, 2003, 11—32
- [18] Henry Chesbrough & Richard. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change (UK)*, 2002, 11(3): 529--555.
- [19] Allan Afuah. Business models: a strategic management approach Mc Graw Hill/Irwin, Internationalition, 2004: 2--13.
- [20] Magretta J. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 2002, (May): 86-92
- [21] C. K. Prahalad and Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 1990. 55-64
- [22] Michael Porter. What Is Strategy. *Harvard Business Review*, November-December, 1996.
- [23] Michael Porter, Gary Hamel, and C-K. Prahalad. 未来的战略. 成都: 四川人民出版社, 2000.
- [24] W. 钱·金 勒妮·莫博涅. 蓝海战略. 北京: 商务印书馆, 2005. 3--66
- [25] 克莱顿·M·克里斯坦森 迈克尔·E·雷纳. 困境与出路. 北京: 出版社, 2004. 30--52
- [26] 杨瑞龙、杨其静. 专用性、专有性与企业制度. 《经济研究》, 2001 (3) 25--28
- [27] Richard Makadok. "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001(5): 387~402
- [28] Joseph Alois Schumpeter. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper, 1942.
- [29] David J. Teece, Gary Pisano, and Amy Shuen. "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997 (7): 509~533.
- [30] 迈克尔·波特著、陈小悦译. 竞争优势. 华夏出版社 1997年1月. 25--89
- [31] 林莉. 竞争优势探寻——价值链分析法的应用. *商业研究* 2004年第1期 P42-44.
- [32] 王普查. 论传统价值链分析的创新. *当代财经* 2003年第7期 P67-70
- [33] 王琴. 顾客锁定的作用机理[J]. *上海管理科学* 2004年第2期 P35-36.
- [34] 路风、张宏音、王铁民. 寻求加入 WTO 后中国企业竞争力的源泉 ——对宝钢在汽车板市场赢得竞争优势过程的分析. *管理世界* 2002年第2期 P110-127.
- [35] 黄培、陈俊芳. 赢利定律——商业模式的理论、方法与实践. 中国标准出版社 2003年12月 P42-45.
- [36] 余晖、朱彤. 互联网企业的梯度竞争优势——联众网络游戏成功的理论解释. *管理世界* 2003年第6期 P119-156.

发表论文和参加科研情况说明

发表论文情况说明

1. “营销创新的新视野——水平营销”，《商场现代化》，2007年4月（上旬刊）总第499期，第一作者。
2. “浅析战略与商业模式的区别”，《企业科技与发展》，2007年第12期，第一作者。

参加科研情况说明

致 谢

· 本文在撰写过程中得到了导师花建锋副教授的悉心指导和帮助。无论是从论文选题到研究思路，从资料收集到整体布局，还是从内容到结构，自始至终得到花老师的悉心指导。花老师严谨的治学态度、丰富的理论知识和实践经验给我以深深启迪，同时其平易近人的做人态度又使我在内心里获益颇多。同样的感谢送给我在天津大学学习期间教导我的老师们，感谢他们的教诲和鼓励。

本文引用了国内外大量珍贵的文献或学术观点，在此一并对作者谢忱。同时，也要对本文的评阅老师表示衷心的感谢！